

エジプト国  
産業貿易省  
社会開発基金

エジプト国  
中/小零細企業育成政策・体制構築に  
係る情報収集・確認調査  
報告書

平成 25 年 7 月  
(2013 年)

独立行政法人  
国際協力機構 (JICA)

(株)グローバル開発経営コンサルタンツ

中欧
JR
13-019

## 目次

要約 (Executive Summary) .....	5
第1章 調査概要 .....	8
1-1 調査の背景・目的 .....	8
1-2 調査の内容・方法 .....	8
1-3 調査団の構成 .....	10
1-4 調査日程 .....	11
1-5 本調査で用いた主要固有名詞 .....	14
第2章 「エ」国の当面の経済課題 .....	17
第3章 「エ」国における MSME 政策 .....	18
3-1 「エ」国における MSME 問題の位置づけ .....	18
3-2 MSME 企業と MSME の定義 .....	18
3-3 政府の MSME 政策 .....	20
3-4 課題と展望 .....	24
第4章 MSME 問題にかかわる主要政府官庁 .....	26
4-1 産業貿易省 (MIFT) .....	27
4-2 財務省 (MOF) .....	28
4-3 計画・国際協力省 (MOPIC) .....	29
4-4 社会開発基金 (SFD) .....	29
4-5 課題と展望 .....	34
第5章 MSME 問題にかかわる政策実施機関 .....	36
5-1 General Authority for Investment and Free Zones (GAFI) .....	36
5-2 Industrial Development Authority (IDA) .....	37
5-3 Industrial Modernization Center (IMC) .....	38
5-4 Industrial Council for Technology and Innovation (ICTI) .....	39
5-5 Industrial Training Council (ITC) .....	40
5-6 Foreign Trade Training Center (FTTC) .....	40
第6章 金融アクセス .....	43
6-1 小零細企業 (MSE) 金融市場の特徴 .....	43
6-2 金融アクセス .....	45
6-3 マイクロファイナンス .....	46
6-4 マイクロファイナンスの課題と展望 .....	57
6-5 SME 融資 .....	57
6-6 金融アクセスの課題と展望 .....	65
第7章 BDS について .....	67
7-1 SFD の BDS .....	67
7-1-1 SFD の BDS .....	67
7-1-2 課題と提案 .....	74
7-2 MSME 支援機関による BDS の実施状況 .....	76

7-2-1	GAFI .....	76
7-2-2	EBI .....	77
7-2-3	IMC .....	78
7-2-4	ICTI .....	80
7-2-5	KAIZEN センター .....	81
7-2-6	FTTC .....	82
7-2-7	課題 .....	83
第 8 章	ドナーによる支援の現状 .....	84
8-1	ドナーの協力の特徴 .....	84
8-2	ドナー状況一覧 .....	85
第 9 章	MSME の状況について .....	86
9-1	零細企業（製造・小売・サービス） .....	86
9-2	小規模・中規模企業の製造業 .....	87
9-3	課題 .....	89
第 10 章	雇用創出状況 .....	91
10-1	SFD 資料に基づく調査 .....	91
10-2	CAPMAS 資料に基づく調査 .....	94
10-3	両調査の結果比較 .....	97
第 11 章	「エ」国政府の MSME 振興政策の評価・SFD への評価 .....	99
第 12 章	「エ」国政府による MSME 振興政策・優先課題の妥当性 .....	106
第 13 章	SFD 向けツーステップローンの進捗状況 .....	109
第 14 章	日本企業への裨益 .....	111
第 15 章	今後の開発シナリオおよび必要プロセスとスケジュールの検討 .....	112
第 16 章	調査課題の充足度と今後の資金協力事業の具体化にかかる調査事項 .....	120

## 図表目次

### <図>

図 1 MSME 問題推進にかかわる政府機関.....	27
図 2 SFD 組織図 .....	31
図 3 融資額の推移.....	33
図 4 融資先の分野別比率（1992 年から 2012 年 8 月までの累積） .....	55
図 5 融資先の分野別比率（1992 年から 2012 年 8 月までの累積） .....	59
図 6 SFD 組織図（2012 年）.....	68
図 7 OSS 業務フロー .....	73
図 8 人材教育体系図（例） .....	75
図 9 BDS 担当者への教育内容（例） .....	76
図 10 零細企業例.....	87
図 11 ミニア 医療用備品製造業例.....	87
図 12 ギザ ガラス製食器装飾・輸出.....	88
図 13 アシュート 医療器具製造業とパスタ製造業.....	88
図 14 カイロ アルミ製食器製造現場.....	89
図 15 融資額の推移.....	92
図 16 雇用数の推移.....	92
図 17 企業数の推移.....	93
図 18 融資額の推移.....	95
図 19 雇用数の推移.....	95
図 20 企業数の推移.....	96
図 21 従業員構成.....	103
図 22 政府による MSME 支援プログラム .....	103
図 23 SFD 機能に対する評価 .....	104
図 24 SFD における BDS への評価.....	105
図 25 エジプト中小企業金融支援メカニズム（案） .....	108

### <表>

表 1 「エ」国の経済指標.....	17
表 2 「エ」国の会社規模別フォーマル企業数（2009 年） .....	18
表 3 SME の制約要因 .....	25
表 4 産業貿易省関連プロジェクトリスト .....	28
表 5 融資形態別融資額の推移.....	33
表 6 他ドナーにかかわるプロジェクトリスト.....	34
表 7 MSME 政策の課題.....	34
表 8 MSE の業種 .....	43
表 9 企業家の性別と年齢層内訳.....	44
表 10 当初事業資金の調達先.....	44

表 11	当初の事業資金の調達先のうち、ローン(4.7%部分)の内訳	45
表 12	マイクロファイナンスネットワークメンバーリスト	47
表 13	「エ」国の主要 NGO 概要	49
表 14	ABA の与信にかかる必要要件	51
表 15	ABA の業務実績	51
表 16	SFD の基準における First Tier NGOs	52
表 17	SFD の基準における Second Tier NGOs	54
表 18	1992 年からの業務実績および計画	55
表 19	ポートフォリオの状況	56
表 20	SFD の小企業向け融資 (1992-2012.8.31)	59
表 21	「エ」国主要銀行概要	62
表 22	OSS 実績 (2012 年)	71
表 23	BDS 実績 (2012 年)	71
表 24	ドナー状況一覧	85
表 25	企業の分類	86
表 26	小企業融資	91
表 27	マイクロファイナンス	91
表 28	直接融資	91
表 29	小企業融資、マイクロファイナンス、直接融資の合計	91
表 30	小企業融資の対 2009 年指数	93
表 31	マイクロファイナンスの対 2009 年指数	93
表 32	直接融資の対 2009 年指数	93
表 33	小企業融資、マイクロファイナンス、直接融資合計の対 2009 年指数	94
表 34	小企業融資	94
表 35	マイクロファイナンス	94
表 36	小企業融資とマイクロファイナンスの合計	94
表 37	小企業融資の対 2009 年指数	96
表 38	マイクロファイナンスの対 2009 年指数	96
表 39	小企業融資とマイクロファイナンスの合計の対 2009 年指数	96
表 40	SFD 資料と CAPMAS 資料の比較	97
表 41	訪問先から聴取したニーズ内容	101
表 42	TA 供与のスケジュール表	118

## 要約 (Executive Summary)

エジプト (以下「エ」国という) は 2011 年 1 月 25 日の革命後、社会、経済の不安定な状況が継続している。特に、大卒及び高卒を含む新卒者が、毎年 70–80 万人の規模で増加することから、雇用の吸収が大問題である。政府は、企業の約 99%以上を占める小零細企業(MSE) の活性化を重視している。今回の調査は、この状況を受けて、中・小零細企業 (MSME) 振興政策の確認、評価、MSME 部門における金融アクセスの問題、ビジネスディベロップメントサービス(BDS)の状況を確認、分析した。調査結果はおおむね、以下のとおりである。

(1) 「エ」国では、2011 年 1 月 25 日に始まった革命以降、社会、経済状況の不安定から、外貨危機を招いた。国際通貨基金 (IMF) 支援に関する協議が続いているが、外貨危機乗り切りのための緊縮政策の採用が求められる可能性が高く、そうなると雇用問題が深刻化する。革命後、200 社以上の工場が閉鎖に追い込まれており、200 万人超の失業者が出ているとの情報もある。これに加え、毎年、新卒者が 70-80 万人新規に労働市場に参入してくるが (うち、大卒は 34 万人)、特に大卒の吸収は容易でない (労働移民省による)。革命後、内閣が 4 回変わっており、大臣も 120 名程度変わっている。政治の安定が求められる一方、経済の成長エンジンとなる産業セクターに傾斜的に資金を配分する必要がある。外貨収入を獲得できる産業および経済成長促進融資の必要性が出ている。雇用吸収にはマクロ経済の活況が必要である。現在、政府部内で検討されている成長戦略 (JICA 専門家が参加) の早期実施が望まれる。

### (2) 政府の MSME 政策・実施体制

MSME 政策を一元的に担当する中央官庁が存在せず、これを求める声が政府内外に大きい。ドナーからの資金を小零細企業(MSE)に供給する仲介機関としての社会開発基金 (SFD) についても、もともとが、民営化の痛みを緩和するセーフティネット機関として設立された経緯もあり、融資の対象が MSE に限定されている。中企業を含めた経済成長を促進する、いわゆる成長分野への資金供給メカニズムは十分でない。

SFD はマンモス機関になっているという声が諸所で聞かれた。効率化の点で、機構再編がなされる可能性もある。産業貿易省傘下で中小企業 (SME) の振興、および、産業高度化を使命とした実施機関である Industrial Development Authority (IDA)、Industrial Modernization Center (IMC)、Industrial Council for Technology & Innovation (ICTI)および投資省傘下の投資振興機関である General Authority for Investment Free Zones (GAFI)は自らファイナンス機能を持っていないので、ビジネス・ディベロップメント・サービス (BDS) を通じ、ファシリテーター、または、コーディネーターの業務を行うに留まっている。経済成長支援を見据えた全体的な金融ストラクチャーの見直しが必要である。(例えば、開発銀行の設置)。

(3) 金融アクセスについては、マイクロ企業相手のマイクロファイナンスと、中小企業(SME)相手のSME融資がある。前者は、人を見て貸す単純な融資であり、ドナーが融資する目的は、成長促進ではなく、貧困削減が主目的である。後者は企業金融の対象であり、成長融資の側面を持っている。金融アクセスについては、双方とも、補助金の供与ではない。金融という側面から見る限りでは、銀行およびMicro Finance Institution(MFI)といわれるNon-Governmental Organization(NGO)の両者ともに、経験が深いと思われる貸し手は、支払い不能(デフォルト)率が極めて低い。金融機関であるから、基本は、融資が慎重になるのは当然である。結局、融資適格な案件(バンクブルな案件)でなければ、資金はつかないということである。大手の支払い不能率は、マイクロファイナンスで1-2%、SME融資で2-3%と低い。双方とも、慎重に融資する限り、比較的利益の上がる与信になっている。MSME融資は、大企業向けに比べ、利益率が例えば10倍になっている(金利マージンが大きい)。ただし、一般的に言って、最終借り手、受益者の金利負担が高い面がある。仲介機関だけが太るという構図にならないよう、マイクロファイナンス法の制定も含めて、何らかの措置が必要であろう。最終借り入れ人に対するアンケート調査によると、金融条件について、種々、不満が出ている。銀行と借り入れ人とは、借り入れができるまでは、借り入れ人の立場が弱いので、市場の諸力に任せてしまうと、「市場の失敗」<sup>1</sup>が起る。政府出資の専門中小企業銀行(政府系金融機関)を設立して、MSMEの立場に立ったきめ細かい支援を行うことが望ましい。

(4) 金融アクセスを容易にするためには、案件を融資適格にしようという動きが出てくる。これがまさにBDSが注目され出した背景である。SFD、銀行、政策実施機関の殆どすべてがBDSの充実に向かっている。ただし、BDSがMSMEにとって、本当に効果があがっているのかどうか、フォローアップ調査を行う必要がある。

MSME市場では、文盲率40%の現状下、金融リテラシーが極めて低いといわれている。大卒者も大学では実務的なビジネス教育を受けていないため、金融リテラシー不足の状況としては同じである。対象市場が斯様な状況であることから、雇用増加といっても一朝一夕には実現されず、相応の長期的な時間がかかると考えられる。市場自体にショックまたは、パラダイム変化を起こす必要もある。有効なのは、「殖産興業」と「貯蓄増進」の国家キャンペーンを起こすことである。特に「貯蓄増進」に関しては企業の50%が銀行と接触したことがないといわれていることから、マクロ経済的見地から、タンス預金の吸収を行う必要がある。

(5) JICAのMSME部門への支援の方向性としては、「エ」国の現下の情勢からみて、雇用問題への短期的対処が必要であり、申請から融資実行まで期間が短いマイクロファイナンスへの資金協力と、他方では成長促進支援のための、小企業・中企業への資金協力が有効である。調査団としては、中期的に「エ」国の経済成長を支援するために、資金協力の

---

<sup>1</sup> 市場メカニズムが働いた結果、経済的な効率性が阻害されること、例えば、独占の場合、一方の立場が強すぎる場合、情報の非対称性(各取引主体が保有する情報に差があること)がある場合等。

主流は、産業貿易省の支援する SME（中小企業）を対象にした経済成長促進融資に向けられるべきであると考えます。経済成長が促進されれば、マクロ経済の活性化を通じて、雇用問題が緩和される。また、他ドナーが力を入れているように、特に、「エ」国の場合は資金協力と合わせた形での BDS の供与(技術協力)が、資金の有効利用、および対象プロジェクトの持続性確保の点でも望ましい。同じく、「エ」国の機関は目的設定は上手だが、計画、実行、チェック、アクション（PDCA）を回す履行力に不足があるといわれているので、この点でキャパシティ・ディベロップメントを実施することも重要である。

技術協力（TA）については、他ドナーの動きをウオッチする必要がある。CIDA は 20 年にわたって、「エ」国に TA を供与している。この点、強い橋頭堡を確保している。USAID は 200 名のスタッフが常駐し、Enterprise Competitiveness Program のもとで、米国人常駐 6 名、エジプト人コンサルタント 40 名を使って、いわゆる”Enabling Environment”（民間企業が活動しやすい環境作り）の整備を目的に、税制、法制、輸出管理等の分野の官庁と共同して、コンサルタント活動を展開している。日本も Kaizen センター向けに技術協力（TA）を供与しているように、「エ」国に対する日本の強み（製造業技術およびサービス産業、生産性、品質管理等）を生かした TA の供与が有望である。ツーステップローンの後続案供与に際しては、供与の目的の明確化、効果が上がるための仕組みが重要であり、技術協力案件については、ローンの効果的利用に資するための仕組み作りを行う必要がある。キャパシティ・ディベロップメントに対する技術協力では、特に、SFD、Kaizen センター、IMC に対する協力が有効である。また、機構改革の面では、日本の中小企業金融公庫をモデルにした専門 SME 銀行設立支援を行うことが望ましい。

（6）以上の諸点を考慮し、調査団としては以下を提言したい。

（詳細については第 15 章に記述。）

①既存ツーステップローンの後続案件

（ア）第 1 優先案—SFD 50%, National Bank of Egypt (NBE) 50%

中小企業を対象とする 成長分野に対する融資を重視した案である。

（イ）第 2 優先案—NBE 100%

NBE を通じた、中小企業を対象とした成長分野融資と NGO 経由のマイクロファイナンスを念頭に置いた。

（ウ）第 3 優先案—SFD 100%

SFD との従来との関係を重視した。

②円借款事業におけるコンサルティングサービス

SFD と NBE への供与を検討する。但し、先方に内容をよく説明し、了解を得ることが前提。

③円借款付帯プロ

日本の強みを活かせる分野を中心に、SFD 及び産業貿易省傘下の実施機関を中心に検討する。



# 第1章 調査概要

## 1-1 調査の背景・目的

「エ」国は、2011年の革命後、社会、経済の不安定な状況が継続し、現在でも大規模な反政府デモが散発している。人口の約70%は1日4ドル以下の生活を余儀なくされており、失業率は現在13%と高率を示している。特に新卒者が毎年、70-80万人労働市場に流入してくるので、若者層への就業機会の提供が急務になっている（2011年の大学卒の失業率が20.1%）。「エ」国では、民間企業の98%が小零細企業（MSE）であり、非農業雇用の約85%、雇用全体の40%を吸収しており雇用におけるMSEの役割は大変大きい。

「エ」国政府はかかる認識のもと、「長期開発ビジョン2022」（2002年作成）を策定して、貧困削減、雇用促進を主要開発課題とし、「第6次社会経済開発5ヵ年計画2007-2012」（2007年作成）では、零細企業開発とそれを通じた雇用創出を最重要課題に設定し、平均8%の経済成長と、380万人の雇用創出並びに失業率の5.5%への削減を目標としている。

しかしながら2011年1月の革命後、計画の達成状況は不透明であり、更に社会開発基金（SFD）は2013年9月を目途として、新たなMSE育成に係る国家戦略を策定する任務を与えられている。

JICAはMSE支援事業として、SFDを対象にツーステップローン(TSL)を実施しており、第2次案件が本年9月に終了の見込みである。その後継案件の実施方針を立てるにあたり、次の課題の検討が不可欠となっている。

- (1) TSLの対象機関を(ア)SFDとするのか (イ)SFDと他の機関を併用するのか (ウ)他の機関のみとするのか
- (2) 支援対象企業を小零細企業 (MSE) とするのか、中/小零細企業 (MSME) とするのか。
- (3) 技術協力（有償勘定技術支援及びMENA移行基金との連携）の可能性と、協力分野の特定。

このような状況のなかで、今回の調査は、「エ」国のMSME政策全体の支援体制、MSMEに対する金融アクセス、ビジネス・ディベロップメント・サービス(BDS)に焦点を当てこれらの基礎情報を収集し、現状と課題・ニーズを分析して、JICAが、「エ」国のMSME開発分野において新しい協力戦略を進めるための基礎情報を提供することを目的としている。

## 1-2 調査の内容・方法

調査は具体的なMSME支援プロジェクトを形成するために役立つものにするべく、関連省庁、SFDを中心とする政策実施機関、銀行、マイクロファイナンス仲介機関、MSME、他

ドナー等、から情報収集し分析した。

特に SFD については、小企業融資部、マイクロファイナンス部、直接融資部の融資実施部署だけでなく、非金融サービス部、計画国際協力部、地域事務所統括本部、政策局、人事部などと面談し幅広い情報収集に努めた。

調査にあたっては、時間節約のため質問表の事前送付を行ったが、回答が得られたのは、SFD、財務省、産業貿易省のみであった。従いインタビューによる情報収集がほとんどであった。

更に調査補助員を使用し、アポイントメント取得、通訳等調査補助活動を依頼した。また調査団帰国後の追加情報の収集も行った。

調査期間中の訪問先は以下の通り。

関連省庁：

- 社会開発基金 (Social Fund for Development)
- 産業貿易省 (Ministry of Industry and Foreign Trade)
- 財務省 (Ministry of Finance)
- 計画・国際協力省 (Ministry of Planning and International Cooperation)
- エジプト中央銀行 (Central Bank of Egypt)
- 外務省 (Ministry of Foreign Affairs)
- 社会保障省 (Ministry of Insurance and Social Affairs)
- 労働移民省 (Ministry of Manpower and Migration)

政府実施機関：

- General Authority for Investment and Free Zones (GAFI)
- Egyptian Banking Institute (EBI)
- Industrial Modernization Center (IMC)
- Industrial Development Authority (IDA),
- Industrial Council for Technology and Innovation (ICTI)
- Industrial Training Council (ITC)
- Foreign Trade Training Center (FTTC)
- Productivity and Quality Improvement Center (Kaizen Center)

NGO:

- National Foundation for the Development of Families and Community
- Egypt Association in Minia
- Taieba Community Development Association
- Tahla Community Development Association
- Economic and Social Development Association for Early Retirement (ESDAER)
- Alexandria Business Association (ABA)

銀行:

- National Bank of Egypt (NBE)
- Banque du Caire (BdC)

Bank of Alexandria (BoA)  
Banque Misr  
National Bank for Development (NBD)  
Commercial International Bank (CIB)

保証機関：

Cooperative Insurance Society (CIS)  
Credit Guarantee Company (CGC)

ドナー：

International Finance Corporation (IFC)  
United States Agency for International Development (USAID)  
Canadian International Development Agency (CIDA)  
European Union (EU)  
European Bank for Reconstruction and Development (EBRD)  
African Development Bank (AfDB)  
ドイツ国際協力公社 (GIZ)  
ドイツ復興金融公庫 (KfW)  
Agence Francaise de Development (AFD)

MSME: 28 社(企業名省略)

JETRO カイロ事務所

三菱東京 UFJ 銀行カイロ事務所

上記の他、竹田による企業診断を 2 社行った。

### 1-3 調査団の構成

株式会社 グローバル開発経営コンサルタンの調査団が調査に従事した。  
メンバーは以下の 3 名である。

- (1) 調査団長：松岡 克武 総括（中/小零細企業金融アクセス担当）、  
シニアコンサルタント
- (2) 調査団員：長谷川 正澄（政策策定・組織構築担当）、主任研究員
- (3) 調査団員：竹田真奈美（中/小零細企業支援（ソフトサービス）担当）、  
主任研究員、中小企業診断士
- (4) 調査補助員：エナス・アルムダリス（Environmental Quality International 社社員）

#### 1-4 調査日程

以下の日程で調査を行った。(氏名の記載ない面談は団員全員参加を示す。)

年月日	訪問先	場所
3月31日(日)	22:30 成田発	
4月1日(月)	12:30 カイロ着 14:00-15:30 JICA カイロ事務所にて打ち合わせ	カイロ
4月2日(火)	10:00-12:00 SFD キックオフミーティング、非金融サービス部 (14:00よりEBIとの面談予定あるもデモの余波で延期)	カイロ
4月3日(水)	10:00-12:00 GAFI 13:00-15:00 SFD(小企業融資部) 15:00-17:00 SFD(マイクロファイナンス部)	カイロ
4月4日(木)	12:00-13:30 MOPIC 15:00-16:00 CBE	カイロ
4月7日(日)	9:00-11:00 SFD(地域事務所統括本部) 12:30-13:30 MOF 15:00-17:00 MIFT	カイロ
4月8日(月)	9:00-11:00 SFD(政策局) 12:00-13:30 社会保障省 15:00-17:00 EBI	カイロ
4月9日(火)	10:00-12:00 労働移民省(松岡、竹田、エナス) 10:00-11:00 JETRO(長谷川) 14:00-15:30 NBE 16:00-17:00 CIS	カイロ
4月10日(水)	10:00-11:30 CGC 12:00-13:00 BdC(松岡、竹田、エナス) 12:30-13:30 三菱東京UFJ銀行カイロ事務所(長谷川) 14:30-16:00 SFD(小企業融資部)	カイロ
4月11日(木)	10:00-18:00 リサイクロベキア社企業診断(竹田) 12:00-13:30 NBD(松岡、長谷川、エナス)	カイロ
4月13日(土)	カイローミア 移動	ミア

4月14日(日)	9:00-11:00 SFD ミニア地域事務所 11:15-12:30 NBE ミニア支店 13:00-14:00 Egypt Youth Association ミニア事務所 14:30-15:00 ドレスメーカー(松岡、長谷川、エナス) 15:15-15:30 冷凍肉加工販売業者(松岡、長谷川、エナス) 15:30-15:45 青果販売業者(松岡、長谷川、エナス) 16:15-17:30 病院用家具製造販売業者(松岡、長谷川、エナス) 15:00-15:30 エアコンメンテナンス業(竹田) 16:00-16:30 塗装業者(竹田)	ミニア (ミニア泊)
4月15日(月)	9:00-11:00 IMC アシュート事務所 11:30-12:30 職業訓練センター 13:00-14:00 パソコン教室 14:30-15:30 マカロニ製造販売業者 16:00-16:30 医療器具製造販売業者 アシュートーカイロ移動	アシュート
4月16日(火)	9:30-12:00 SFD シャルキーヤ地域事務所(長谷川、竹田、エナス) 12:15-13:30 NBE シャルキーヤ支店(長谷川、竹田、エナス) 13:45-14:30 タイエバCDA(長谷川、竹田、エナス) 15:00-15:15 カーペット製造販売業者(長谷川) 15:30-16:15 パン製造販売業者(長谷川) 15:00-15:50 飼料・パスタ製造販売業者(竹田、エナス) 16:00-16:50 金属加工品製造販売業者(長谷川、竹田、エナス)	シャルキーヤ
4月17日(水)	9:30-11:00 包帯製造販売業者(長谷川、竹田、エナス) 11:45-13:15 SFD カリオビーヤ地域事務所(長谷川、竹田、エナス) 13:30-14:00 NBE カリオビーヤ支店(長谷川、竹田、エナス) 14:30-15:00 Tahla CDA(長谷川、竹田、エナス) 15:15-15:45 手織絨毯製造販売業(長谷川、竹田、エナス) 16:00-17:00 靴製造販売業者(長谷川、竹田、エナス)	カリオビーヤ
4月18日(木)	10:00-17:00 El Shorouk 社企業診断(竹田) 12:00-13:30 Bank Misr(松岡、長谷川、エナス) 14:30-16:00 SFD(計画国際協力部)(松岡、長谷川、エナス)	カイロ

4月21日(日)	10:00-11:00 AfDB (松岡、長谷川、エナス) 14:00-15:30 BoA (松岡、エナス) 9:00-10:30 SFD カイロ地域事務所 (竹田) 11:00-11:30 キッチン用品販売業者 (竹田) 11:45-12:10 車用品製造販売業者 (竹田) 12:30-13:45 NBE (竹田) 14:20-15:20 NGO-ESDAER (竹田) 15:40-16:00 ジュース販売業者 (竹田) 16:20-16:40 パン製造販売業者 (竹田)	カイロ
4月22日(月)	9:00-10:30 SFD シックス・オクトーバー地域事務所 (長谷川、竹田、エナス) 10:45-11:00 自動車販売・アフターサービス (長谷川、竹田、エナス) 11:15-12:00 鉄鋼加工業者 (長谷川、竹田、エナス) 12:15-13:00 エアコン販売修理業者 (長谷川、竹田、エナス) 13:40-14:30 菓子製造販売業者 (長谷川、竹田、エナス) 14:45-15:30 コールセンター (長谷川、竹田、エナス) 15:45-16:15 婦人服販売業者 (長谷川、竹田、エナス) 11:00-12:00 外務省 (松岡) 15:00-16:00 EBRD (松岡)	カイロ
4月23日(火)	10:00-11:00 IDA 12:00-13:30 USAID 15:00-16:40 CIDA	カイロ
4月24日(水)	12:00-13:30 IMC 14:30-16:00 ICTI	カイロ
4月25日(木)	11:00-12:00 IFC	カイロ
4月28日(日)	10:00-12:45 ドナーミーティング (松岡)	カイロ
4月29日(月)	9:00-10:00 EU	カイロ
4月30日(火)	9:30-10:30 SFD ギザ地域事務所 10:45-11:30 El Mobadara CDA 11:45-12:15 駄菓子商、露天商 12:20-12:40 靴販売業者 12:50-13:15 薬品・化粧品販売業者 14:15-15:00 ガラス食器の装飾輸出業	カイロ
5月2日(木)	10:00-11:30 Kaizen センター	カイロ
5月7日(火)	12:00-13:00 FTTC 14:00-15:00 KfW	カイロ
5月8日(水)	11:00-12:00 ITC 14:00-15:00 AFD	カイロ

5月9日(木)	14:00-15:30 ABA 16:00-17:00 ABA トレーニングセンター	アレキサンドリア
5月12日(日)	12:30-14:30 リサイクロベキア社企業診断結果報告会(竹田) 10:00-11:00 CIB(松岡、長谷川、エナス)	カイロ
5月13日(月)	10:00-13:00 El Shorouk 社企業診断結果報告会(竹田) 11:00-12:00 SFD(政策局)(松岡、長谷川、エナス) 12:15-13:15 SFD(人事部)(松岡、長谷川、エナス) 17:30 カイロ発	カイロ
5月14日(火)	18:00 成田着	

#### 1-5 本調査で用いた主要固有名詞

##### ABBREVIATIONS

ABA	Alexandria Business Association
AFD	Agence Francaise de Development (フランス開発庁)
AfDB	African Development Bank (アフリカ開発銀行)
ATC	Agro-Industries Technology Center
BdC	Bank du Caire (カイロ銀行)
BoA	Bank of Alexandria (アレキサンドリア銀行)
BDS	Business Development Service (ビジネス・ディベロップメント・サービス)
CAPMAS	Central Agency of Egypt for Public Mobilization and Statistics (エジプト中央統計局)
CBE	Central Bank of Egypt (エジプト中央銀行)
CDA	Community Development Association
CGC	Credit Guarantee Company
CIB	Commercial International Bank
CIDA	Canadian International Development Agency (カナダ国際開発局)
CIS	Cooperative Insurance Society
EBI	Egyptian Banking Institute
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development (欧州復興開発銀行)
EGP	Egyptian Pound (エジプトポンド)
EIB	European Investment Bank (欧州投資銀行)
ENPCC	Egypt National Cleaner Production Center
EU	European Union (欧州連合)
F/S	Feasibility Study (実現可能性調査)
FTTC	Foreign Trade Training Center

GAFI	General Authority for Investment and Free Zones
GDP	Gross Domestic Production (国内総生産)
G8	Group of Eight (主要 8 カ国首脳会議)
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (ドイツ国際協力公社)
GoE	Government of Egypt (エジプト政府)
ICTI	Industrial Council for Technology and Innovation
IDA	Industrial Development Authority
IFC	International Finance Corporation (国際金融公社)
ILO	International Labour Organization (国際労働機関)
IMC	Industrial Modernization Center
IMF	International Monetary Fund (国際通貨基金)
ITC	Industrial Training Council
ITC (Geneva)	International Trade Center
JICA	Japan International Cooperation Agency (独立行政法人国際協力機構)
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau (ドイツ復興金融公庫)
MENA	Middle East and North Africa (中東アフリカ地域)
MFI	Micro Finance Institution (マイクロファイナンス仲介機関)
MIFT	Ministry of Industry and Foreign Trade (産業貿易省)
MOF	Ministry of Finance (財務省)
MOI	Ministry of Investment (投資省)
MOPIC	Ministry of Planning and International Cooperation (計画・国際協力省)
MSE	Micro and Small Enterprises (小零細企業)
MSME	Medium, Small and Micro Enterprises (中小零細企業)
NBD	National Bank for Development
NBE	National Bank of Egypt
NGO	Non-Governmental Organization (非政府組織)
OPIC	Overseas Private Investment Corporation (海外民間投資公社)
OSS	One-Stop-Shop (ワンストップショップ)
PPP	Public-Private Partnership (官民協力体制)
RO	Regional Office (地域事務所)
SANABEL <sup>1</sup>	アラビア語略語のアルファベット表記。英訳すると、 The Micro Finance Network of Arab Countries となる。
SEDO	Small Enterprise Development Organization
SFD	Social Fund for Development (社会開発基金)
SME	Small and Medium Enterprises (中小企業)
TA	Technical Assistance (技術協力)
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development (国連貿易開発会議)
UNDP	United Nations Development Program (国連開発計画)
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization (国連工業開発機関)
USAID	United States Agency for International Development (米国国際開発庁)



---

<sup>1</sup>MENA 地域における MFI の育成強化を目的として、2002 年にチュニジアで結成されたマイクロファイナンス支援組織。メンバーとしてはエジプト、チュニジア、サウジアラビア、バハレーン、等 MENA 地域 12 カ国から 90 の MFI、銀行が参加している。エジプトからは、Alexandria Business Association, Assiut Businessmen Association, Banque du Caire 等 17 団体が参加している。

## 第2章「エ」国の当面の経済課題

ムバラク政権の崩壊に至った2011年1月25日の革命以降、2年半が経過しているが、なお、モルシ政権に対する大規模デモが断続的に発生しており、政治が安定する気配はない。2013年4-6月に実施されるとしていた人民議会選挙は、10月以降に延期される見通しにある。経済上は政治混乱の余波を受けて、特に、観光収入の減退、外国投資の減退等から、外貨準備高が急減し、135億ドル程度（2013年3月末）と外貨危機を迎えつつある。政府は外国からの金融支援を求めており、IMFに対して48億ドルの緊急支援取り付けの交渉中である。6月までに合意したいとしているが、経済安定化政策の実施が前提になるので、緊縮財政、補助金削減等の要求が出ることは必至で、予定期間内に合意ができるかどうかのポイントである。国際機関からはアフリカ開発銀行から35億ドル、カタールから20億ドル、トルコから5億ドル、米国は昨年オバマ大統領が4.5億ドルの支援をコミットしている。これらの状況から、S&Pが長期債務格付けを「B」から「B マイナス」に引き下げ（2012年12月）、再度、2013年5月に「CCC+」、短期債務格付けを「C」に一段階引き下げている。ムーディーズが国債格付けを「B3」から「Caa1」に引き下げている（2013年3月）。実質GDP成長率は、2010/11年（財政年度7月/6月）、2011/12年が、それぞれ、1.8%、2.2%の低成長であった。2013年の政府予測によるインフレ率は、8%である。2012年末の失業者数は351万人（男性200万人、女性151万人）、失業率は13%（男性9.6%、女性24.7%-CAPMAS, Quarterly Laborforce Sample Survey 2012.12.31 現在）である。雇用問題が今後とも深刻化する可能性がある。革命後、200社以上の工場が閉鎖に追い込まれており、200万人超の失業者が出ている。これに加え、毎年、新卒者が70-80万人新規に労働市場に参入してくるが（うち、大卒は34万人）、特に大卒の吸収は容易でない（労働移民省による）。革命後、内閣が4回変わっており、大臣も120名程度変わっている。政治の安定も重要である。

IMF 支援取り付けに成功した場合、緊縮政策実施を巡って、反対運動が激化する可能性がある。一部識者からは、タイムボム（時限爆弾）だという見方が出ている。

当面の経済的課題は、外貨危機の乗り切り（IMF 支援の取り付け）、経済調整の実施、雇用問題への短期的対処、大打撃を受けた観光部門の立て直し、中期的には、成長戦略の策定・実施、「エ」国企業の競争力強化等が必要である

表1 「エ」国の経済指標

単位：億ドル

	2010/11	2011/12	2012/13（予測）
名目 GDP	2,309	2,545	2,522
実質 GDP 成長率	1.8%	2.2%	2%
インフレ率	10.1%	7.2%	8.0%
財政収支/GDP 比	△10.0	△10.9	△10.0
外貨準備高	176	144	152
輸入月数(か月)	3.3	2.7	2.7

（出典：三菱東京 UFJ 銀行カイロ事務所）

## 第3章「エ」国における MSME 政策

### 3-1 「エ」国における MSME 問題の位置づけ

人口構造から若年層の雇用を吸収しなければならないという問題がある。MSEは全民間企業の98%以上を占めている。MSEの80%以上がインフォーマル企業である。また、非農業民間雇用の85%を吸収しており、全雇用の40%を占めている。(以上、MSE国家戦略計画2009.6から引用。) MSEは雇用の一次的な受け皿になっている。また、「エ」国では、70-80万人の新卒者が毎年、労働市場に入ってくる。これの吸収を図らないと、政府に対する不満の形で、政情が安定しなくなる。このため、政府は、経済の活性化および雇用の受け皿として、MSMEの振興を政策課題の大きい柱に据えている。2011年の政変以降、2011年G8ドーヴィル(Deauville)サミットが開催され、アラブ諸国の経済近代化への移行を目指し、G8諸国と地域諸国との、パートナーシップが立ち上げられており、そこでは民間部門の開発支援、雇用の創造、教育投資を支援することが謳われており、SMEの開発問題も重要課題として取り上げられている。MSME問題は、MENA諸国で地域的に注目を浴びている課題でもある。

### 3-2 MSME 企業と MSME の定義

エ国の企業統計は十分に整備されていない。以下は最新のセンサス調査(2009年)の結果である。これによると、全企業の95%がMSMEである。表2はフォーマル企業(企業登録を完了している企業)を扱っている。

表2 「エ」国の会社規模別フォーマル企業数(2009年)

会社の規模	従業員数	企業数	比率
大企業	200人以上	1,420	4.8%
中企業	50人以上 200人未満	2,997	10.2%
小企業	10人以上 50人未満	10,518	35.7%
零細(マイクロ)企業	10人未満	14,550	49.3%
合計		29,485	100%

(出典：IMC資料)

2011年に調査機関がインフォーマル企業を含む企業数の推定を行った。それによると以下の通り、304万社の企業が存在する。

表3 「エ」国における企業数（インフォーマル企業を含む。2011年推定）

業種	企業数	%
商業	1,834,008	60.2%
サービス・メンテナンス	899,842	29.5%
製造業	312,272	10.3%
合計	3,046,122	100%

（出典：CEFRS-Center for Economic & Financial Research & Studies）

表4 「エ」国における推定雇用者数（インフォーマル企業を含む。2011年推定）

企業規模(従業員数)	全企業の従業員数
1人	996,126
2-4人	4,898,692
5-9人	1,226,839
10人以上	790,428
合計	7,912,085

（出典：CEFRS-Center for Economic & Financial Research & Studies）

（2）2004年法律141号（以下、小企業開発法）におけるMSMEの定義、CAPMAS、中央銀行（CBE）、SFDによるそれぞれの定義は以下のとおりである。（雇用者数、資本金、売上高の関係はandである。）

政府部内でも統一されていないので、混乱が生じている。

表5 2004年小企業開発法の定義

	雇用者数	資本金
マイクロ企業		5万EGP未満
小企業	50人未満	5万EGP以上 1百万EGP未満

表6 CAPMASの定義

	雇用者数	資本金
マイクロ企業	5人未満	
小企業	5人以上50人未満	
中企業	50人以上	製造部門:10百万EGP未満
		商業・サービス:50万EGP以上 2百万EGP未満

表 7 CBE の定義

	雇用者数	資本金	年間売上高
マイクロ企業	5 人未満		
小企業	5 人以上 50 人未満	1 百万 EGP 以上	25 万 EGP 以上 5 百万 EGP 未満
中企業	50 人以上 99 人以下	20 百万 EGP 以下	

表 8 SFD の定義

	雇用者数	資本金
マイクロ企業	10 人未満	5 万 EGP 未満
小企業	10 人以上 50 人未満	5 万 EGP 以上 1 百万 EGP 未満

### 3-3 政府の MSME 政策

「エ」国政府は 2013 年 4 月に MSME 振興のための短期計画を作成している（SFD が関連省庁と協議して取りまとめ。）①金融・保証メカニズムに対するアクセスの強化、②行政負担の軽減と規制緩和、③政府調達における MSME の参入強化、④女性を含めた起業家育成政策、⑤グローバル・バリューチェーン（サプライチェーン）に参入できるよう MSME の能力強化、⑥MSME の経営管理におけるベストプラクティス（最優良例）による能力開発の 6 項目が柱になっている。以下は短期計画の概要である。

#### （1）金融・保証メカニズムに対するアクセスの強化

「エ」国での事業展開での最大の問題は、金融アクセス（金融の便益を受け得るかどうか）の問題である（「エ」国政府の The Deauville Partnership への報告書）。MSME の 75%がバンクローンに申請するが、92%の申請が拒絶されるといわれる。「エ」国の銀行の全融資残高（ローンポートフォリオ）のうち、MSME は 6%しか占めていない（2010 年 OECD 報告）。理由は、インフォーマル経済（経済活動が企業登録を行っていないインフォーマル主体により為されること）が多いこと、借り手側では、金融リテラシー（金融、財務、事業開発等の知識）が不足していること、会計知識が十分でないことで、事業計画を立てられないこと等が挙げられている。

#### 2011 年に採用された措置

- 金融商品の多様化

SFD は、イスラム金融を導入<sup>1</sup>

<sup>1</sup> コーランの教えに基づき、イスラム社会で行われる金融取引。利子の受け渡しがなく、酒・賭博・ポルノ・武器など、教義に反する事業への投資を行わないのが特徴。物品の売買価格の差額、リース料、配当金などを組み合わせ、利子の代わりとして扱う。

- CBE は、SME 融資について中銀に積み立てを要する準備預金を免除
- GIZ と SANABEL(The Micro Finance Network of Arab Countries)が地域マイクロファイナンス・イニシアティブを創設（マイクロファイナンス用の資金供与）
- 米国 OPIC が 60 百万ドルで SME 融資促進のための保証供与を目的とした Egyptian-American Fund を発表
- KfW は SANAD Fund を創設、パートナー機関（銀行、MFI、金融会社、保証基金、ベンチャーファンド）に融資と出資を提供する(対象地域は「エ」国および他の MENA 諸国)
- GAFI による起業家および SME 開発のための Bedaya センターの設立（SME に対する金融及び非金融サービスの提供、プライベート・エクイティ・ファンドの設立支援（第 1 号 Bedaya Fund 1 は立ち上げ済み）

#### 短期的施策

- 信用保証の拡充  
CGC による保証のローン金額の 75%以上への拡大（現在は 80%まで拡大済み）および政府による再保証の導入
- 金融リテラシー改善のための訓練計画および BDS の拡大(EBI、Bedaya センター、SFD が提供)
- SME のリスク判断に資するよう信用照会機構（I Score System）の拡充

#### 長期的課題

- 担保法と登録制度の強化  
「エ」国では動産だけが担保として受け入れられるが、動産登録法が未成立。また少額借入人の金融アクセスを促進するため、動産以外の資産を担保にできる法整備が必要（OECD、2010 年報告）
- SFD、GAFI、「エ」国銀行協会及び中銀（CBE）との協力の強化
- 債券市場の活性化を通じた債券発行の促進
- 政府による優遇税制によるエンジェル投資の支援

#### （2）行政負担の軽減と規制緩和

##### 2011 年に採用された措置

- MOF は 2009 年に SME に適用される会計基準を緩和
- Egyptian Regulatory Development Activity (ERRADA)が 3,000 以上の商業関係法規の電子化を導入

#### 短期的施策

- 企業及び経理責任者に対する財務省法規の周知活動
- Regulatory Impact Analysis(RIA)のパイロットプロジェクトを開始。現行法制度が、SME セクター、雇用、投資、更には経済全体に及ぼしている、直接・間接コストと便益を精査する。それにより、新たな方策を検討しようとする試み。総務省、投資省、財務省、産業貿易省が関与。

### 長期的課題

- 観光、農業、工業、商業分野における、行政負担の軽減による節約効果の実現（年間 12.6 百万ドルを目標）
- RIA の国家レベルへの展開

### （3）政府調達における SME の参入強化

#### 2011 年に採用された措置

- The General Authority for Government Services（GAGS、財務省傘下）が担当機関として、政府調達の透明性と SME への広報充実に注力。電子調達制度の導入、SME への入札参加ワークショップの開催等を実施
- SFD は、800 の小企業の参加が見込まれる総額 2 億ドルの公共工事プロジェクトを契約

### 短期的施策

- 政府調達を促進するための GAGS による県行政機関への定期的ワークショップの開催

### 長期的課題

- 入札発表から SME のプロポーザル提出まで一貫した業務の電子化
- 政府調達に参加した SME と結果に関するデータベースの作成

### （4）女性を含めた起業家育成政策

#### 2011 年に採用された措置

- GAFI による BDS 計画および SME クリニック計画（初期段階企業が対象、評価の高いコンサルティング会社を派遣）の導入
- Bedaya センターによる起業家プログラムの企画
- Bedaya センターによるフォーマル起業家育成イニシアティブ
- IMC は起業家育成計画のもとで、製造業分野の SME に対し、ビジネスプラン、起業家意識、資金調達支援等の BDS サービスを提供

### 短期的施策

- 起業家指導のための指導プログラム（革新的企業のための経営スキルの強化）
- ビジネスインキュベーターおよびイノベーションセンターの設立支援（大学に付属させる）

### 長期的課題

- 国家起業家教育プログラムの実施

### （5）グローバル・バリューチェーンに参入できるよう SME の能力強化

#### 2011 年までに実施された措置

- GAFI と American Chamber of Commerce が”Supply Chain Opportunities—A Partnership for Egypt and the US”と題するイベントを実施、米国企業と「エ」国企業でビジネスマッチングを行った
- GAFI はパイロットベースでいくつかの世界企業と緊密に接触、彼らのサプライ

チェーンへの「エ」国企業の参加が目的

- Food Technology Center が、50 小企業を対象に乳製品技術支援をしてオーガニッククラスターを建設。同じく、Furniture Technology Center が技術支援し、家具等のクラスター(小企業 80 社)を建設する (上記はいずれも SFD が融資)
- IMC は National Suppliers Development Program に沿い、主要多国籍企業および「エ」国の国内企業へ製品等を供給するサプライヤーを近代化するための支援を行う。更に技術移転、特別技術について、企業を支援する

#### 短期的施策

- 現存の SME 支援機関の能力強化  
輸出市場開拓のための民間部門ブローカーを訓練する。輸出開発センターの拡大、品質の改善、品質認証手続きの改善、SME のための輸出信用保証制度の設立
- IMC によるマッチメイキング機会の強化

#### 長期的課題

- 一村一品運動のような革新モデルの採用
- 国際水準のコーポレートガバナンス促進のための投資

(6) SME の経営管理におけるベストプラクティスによる能力開発

#### 2011 年までに実施された措置

- SFD の非金融サービス部および地域事務所による起業訓練
- GAFI の SME Clinic Initiative、2011 年 6 月に導入
- SFD スタッフ対象の組織的訓練 (投融资、不良資産の管理・回収、労働集約的インフラプロジェクトの管理、リーダーシップ)

#### 短期的施策

- SME の管理能力強化のためのプロジェクト  
発展段階に応じ (スタートアップ以前、スタートアップ時、スタートアップ後) 実施、どの機関が扱うかを検討
- インキュベーションに携わる政府機関と経験豊富な産業団体 (たとえば、The National Business Incubation Association in the United States および United Kingdom Business Incubation) との連携

#### 長期的課題

- SME の技術吸収能力の強化。Egyptian Technology Transfer and Innovation Center (ETTIC) の育成
- 支援計画の広範化  
支援サービスは工業分野に集中しており、サービス分野には、行き渡っていない。地域的には大カイロ圏とアレキサンドリアに偏りがある。

以上はいずれも表題で述べたとおり、短期的政策である。SME 政策にかかるビジョン (マスタープラン) および長期的政策は構築されていない。MSE に関する国家計画は、2006 年に当時の首相の指示によって CIDA の技術援助資金を使って SFD、関連省庁、カナダ人専門家により作業が始まり、2009 年 6 月に報告書ができていたが、採択、実施に至っていない



い。2011年にはMOPICが、開発協力報告書(Development Cooperation Report)を発表し、SME問題を所管するアンブレラ機関を作り、そこで、統一的政策を策定し、実施機関をその下に置く構想を発表するとともに、SME問題を扱う首相をヘッドにした最高会議を設けるべきとの提案を出したが、動いていない。

このような環境の中で、本年4月1日に以下の通り、閣議を経て首相の法令（首相令No.318/2013）が発出された。内容は小企業開発法（法律141号）により、SFDは以下の責任があるとするもの。

(a)SFDは、小零細企業の国家戦略を作成すること。

(b)戦略作成に関し、関係各省、NGO等と調整を行うこと。

(c)戦略の作成、関連行動計画を6カ月以内に完成し、業務の月次進捗報告を提出すること。

SFDではこれを受けて、USAIDの技術援助資金を使い、USAID、CIDA等の専門家を起用して戦略策定のステアリング・コミティーを作って対処する。2007年のCIDAによる国家計画がベースになるもようである。

事務局を担当するSFDとしては、①小企業開発法により、SFDの業務対象は小企業と零細企業に限定されているが、中規模企業も対象に加えるよう推薦する。②経済環境の変化に応じて、現在の社会開発基金という名称を変更して、社会**経済**開発基金としたい意向がある。③他省庁のMSME支援機関の業務をレビューして重複業務を調整する。④他ドナー、NGO、銀行等利害関係者と会合を持ち、いくつかの問題点を取り上げ、精力的に議論をつめたい、としている。

SFDの動きとは別に、EUが国際連合と共同で資金を出し、「エ」国のSME問題についての調査を立ち上げる。外国人専門家と「エ」国のコンサルタントが起用されるとのこと。この報告書も、9月ごろ完成が予定されており、9月には同種の報告書が2件、提出される予定である。

### 3-4 課題と展望

#### MSEに関する国家政策について

2009年6月のCIDA作成によるMSEに関する国家政策では、MSEの強化のための制約要因として下記表7の諸要因が特定されている。今回の首相指示による国家戦略の作成もこれがベースとなり、制約要因に対して、処方箋が準備されるものと考えられる。特に、金融市場の構造の問題、成長戦略との関係、政策一元性の問題等が取り上げられるかどうか重要である。真にMSE問題を検討するには、MSE問題の検討ドメインを拡大しないと、効果的な解決策が出にくい。国家戦略を作成するのは重要なことだが、政治的コミットメントが強力でないとは実施されない。2009年の報告が、実施されなかった経緯があり、同じ轍を踏まないことを期待したい。

表 3 MSE の制約要因 (2009 年 6 月の MSE 国家戦略計画からの引用)

構造上の制約	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.小規模経営 (平均従業員 2.3 人)</li> <li>2.地理的な偏り。大都市に集中</li> <li>3.多様化が進んでいない。商業部門に集中</li> <li>4.付加価値額の低さ</li> <li>5.インフォーマル性が高い</li> <li>6.女性オーナーが少ない</li> </ol>
需要上の制約	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.顧客が低所得者中心なので需要が弱い</li> <li>2.競争、特に中国製品との競争が激しい</li> <li>3.輸出活動に関与するところが低い</li> <li>4.大企業との連携に制約</li> <li>5.販路ができていないか少ない</li> </ol>
アクセス上の制約	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.技術利用の低さ</li> <li>2.適切な価格による調達先へのアクセス困難</li> <li>3.金融アクセスが不十分</li> <li>4.情報へのアクセスが低い</li> <li>5.BDS へのアクセスが制約</li> </ol>
技術および経営上の制約	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.現代的生産技術は殆どない</li> <li>2.経営技術、ノウハウが弱い</li> </ol>
労働上の制約	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.労働集約的、季節労働者の使用</li> <li>2.経験者、熟練労働者希少</li> </ol>
法制上の制約	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.過大な規制 (検査、税申告)</li> <li>2.MSE 法及び恩典の周知不足</li> <li>3.高率の社会保障費</li> <li>4.MSE 清算法、特に破産法の不備</li> </ol>
起業家精神	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.「エ」国社会、特に地方における起業家精神が希薄</li> <li>2.起業技術の欠如</li> <li>3.学校教育と職業訓練、技術訓練の一貫性の欠如</li> </ol>

## 第4章 MSME 問題にかかわる主要政府官庁

「エ」国における経済問題に関する最高議決機関は「経済閣僚会議」(Economic Ministerial Committee) であるといえる。この機関が設置されたことは、事前に送付した質問票に対する財務省の文書による回答及び4月7日の同省との面談で確認されている。

その目的は、あらゆる経済、財政、金融問題を討議し解決策を提案することであり、MSME 育成政策も含むとされている。

同省によれば、構成メンバーは以下の通りである。

- 財務省 (Ministry of Finance)
  - 投資省 (Ministry of Investment)
  - 産業貿易省 (Ministry of Industry and Foreign Trade)
  - 計画・国際協力省 (Ministry of Planning and International Cooperation)
  - 供給・国内流通省 (Ministry of Supply and Home Trade)
  - 石油・鉱物資源省 (Ministry of Oil and Mineral Wealth)
  - 観光省 (Ministry of Tourism)
  - エジプト中央銀行 (Central Bank of Egypt)
- (MSE 問題が討議されるときには SFD が加わる)

本来であれば、MSME 政策についてもこの委員会が統一的な国家政策を立案する立場にあると思われるが、設立後間もないこともあり、その機能を十分に果たしていないようである。

現在の MSME 政策は所管各省が事務分掌の範囲内で政策を立案し、要すれば、閣議の承認をとって、それぞれ別個に実施しているのが実情である。日本の中小企業庁のような組織は、構築されていない。

上記メンバーの中で MSME 政策において主要な役割を演じているのは、産業貿易省、財務省、投資省、計画・国際協力省である。

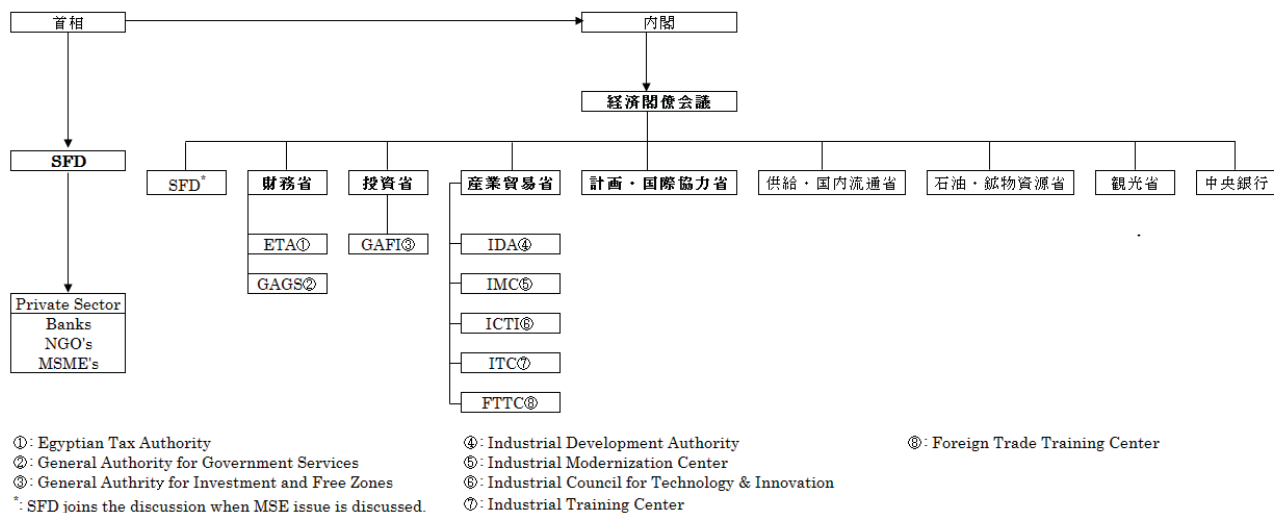
これら関係省庁の MSME 政策の概要は、以下の通りである。

SFD については、政策立案機関であり、実施機関でもあるという多面的性格を持つが、役割の重要性に鑑みて、本章に含めることにした。

(投資省からは、MSME 政策は GAFI が担っているとの回答であったので、GAFI と面談した。GAFI については第5章に述べる)

政府関係機関の関係図は、以下の通りである。

図 1 MSME 問題推進にかかわる政府機関



(情報入手先：財務省)

#### 4-1 産業貿易省 (MIFT)

産業貿易省は「エ」国の産業競争力強化、輸出増進を推進する中核機関であり、MSME 政策においても重要な役割を果たしている。産業貿易省の主な役割は、以下の通りである。

- 輸出入に係る業務全般
- 工業プロジェクトの推進
- 工業規格の標準化と工業製品の品質向上の推進
- MSME 育成
- 商工業ライセンス供与
- 職業訓練などトレーニングサービスの提供

MSME 育成については以下の施策を行っている。

- IMC、IDA、ITC、ICTI、FTTC などの傘下実施機関を通じて、支援活動を行っている。  
(上記実施機関の活動内容については第 5 章に述べる。)
- 上記実施機関以外の傘下機関も、種々のプロジェクトを実施している。現在進行中、あるいは計画中のプロジェクトを以下の表に示す。

表 4 産業貿易省関連プロジェクトリスト

プロジェクト名	進行度	実施機関	技術支援機関	資金支援機関
上エジプト園芸作物バリューチェーン	90%	ICTI 傘下 Agro-Industries Technology Center(ATC)	UNIDO, UNDP	Millennium Development Goal Fund (スペイン)
薬用アロマ植物の輸出バリューチェーン	50%	ATC	UNIDO	SECO (スイス)
食品分野 MSE のエネルギー効率化	10%	Egypt National Cleaner Production Center(ENCPC)	USAID IDA	USAID Trade Facilitation Fund
MSE の資源効率化	30%	ENCPC	GIZ	GIZ
MSE の資源効率化手法実施	50%	ENCPC	CIDA	CIDA
家具業界 MSE に対する TA	95%	Furniture Technology Center	SFD	AfDB
セラミック業界の MSE に対する技術革新	計画中	ENCPC	ギリシャ、他 EU 企業	EU
エジプト産データのバリューチェーン	計画中	ATC	UNIDO	CIDA

#### 4-2 財務省 (MOF)

財務省にとって最大の政策課題は、インフォーマル企業のフォーマル化である。具体的施策として下記を実施している。

- インフォーマル企業が、法律施行後一定期間内に税務署に登録すれば、免税する税法の改正を準備中である。
- 現在の税制が、MSE にとって負担になっているとの認識があり、Egyptian Tax Authority(ETA)は、会計制度を含む、次のような制度面の改善を行っている。
  - －小企業とマイクロ企業を、税法上区別せず、同じ階層として扱う。
  - －MSE が、商取引でインボイスを発行すれば、帳簿の記帳を免除する。
  - －MSE については、財務諸表作成上、エジプト会計基準の順守を免除する。
  - －MSE が、期限内に納税申告すれば、ETA によるサンプル検査を免除する。
- 財務省傘下の General Authority for Government Services (GAGS) は、2004 年小企業開発法で定められた「パブリック・セクターは物品、サービス購入額の 10%を MSE から

優先的に購入すべし」という条項を徹底するため、次の施策を行っている。

- －各省庁、地方行政機関の調達担当者に対する、制度の周知徹底とトレーニングの実施
- －MSE に対する、政府関係入札案件への応募方法のトレーニング実施及び、調達メカニズムの利点の周知活動
- －政府調達に占める MSE のシェアに関するデータベースの作成
- －政府関係機関による MSE からの調達内容の 4 半期ごとの報告

#### 4-3 計画・国際協力省 (MOPIC)

MOPIC は、毎年国家社会経済開発計画を立案し、中央及び地方の各省庁に国家予算の一部（投資予算、国家予算のおおよそ 15%分）を配分するという、重要な任務を負っている。

MOF によれば、本年度（2012/2013）の配分額は、前年度の 350 億 EGP から、550 億 EGP に増加したとのことである。

単年度計画の他に、中長期国家戦略の策定も行っており、「10 year Strategic Framework (2012/2022)」を JICA の支援で策定している。また第 6 次 5 年計画(2007/2012)も策定しており、雇用増大、経済改革、民間投資の拡大を優先課題とし、平均 8%の経済成長と 380 万人の雇用を目標にしている。

この中で、雇用については、SFD の貢献を期待しており、SFD が 5 年間で 140 万人、年平均 28 万人の雇用を創出することが見込まれている。140 万人は全体の目標の 380 万人の 1/3 を超える数字であり、MSME 政策の重要性を物語っている。

しかしながら、2011 年の革命後の新政府において、5 年計画の位置づけ、有効性は不明の状況である。

MOPIC にとっては、MSME 振興の優先度が高い。MIFT、MOF、SFD 等関係省庁と連携して、政策を推進している。

MOPIC としては、MSME 問題を統括する機関が必要であると考えており、2011 年に作成した報告書でも、「Supreme Council」の設立というアイデアを提案している。この機構の目的は、MSME 問題に関わるすべてのステークホルダーを結集し、諸問題の解決案を検討することにある。

#### 4-4 社会開発基金 (SFD)

SFD は、貧困削減、雇用創出を目的として、1991 年に創設された首相直轄機関である。資本金は 10 億 EGP。2004 年小企業開発法により、MSE 育成の使命が与えられ金融アクセス、BDS における、MSE 政策の中心的役割を果たしており、総人員 1165 名の陣容（正規雇用者 963 名、非正規雇用者 202 名）である。

新総裁の着任（革命後）により、政策分野への注力、金融および BDS の強化が図られてい

る。前者では、イスラム金融等の新金融商品の開発、後者では、スタートアップ企業の育成である。SFDの融資対象企業は法で決まっており、資本金100万EGPまで、かつ従業員50人未満のMSEが対象である。原則としてそれ以上の企業には融資できず、また融資金額の上限は200万EGPであるが、SFDは社会安定機能も求められており、緊急事態発生時には、右上限額を超える融資も行っている。(かつて鳥インフルエンザで養鶏業者が打撃を被ったときには、50百万EGPを融資したことがある。)

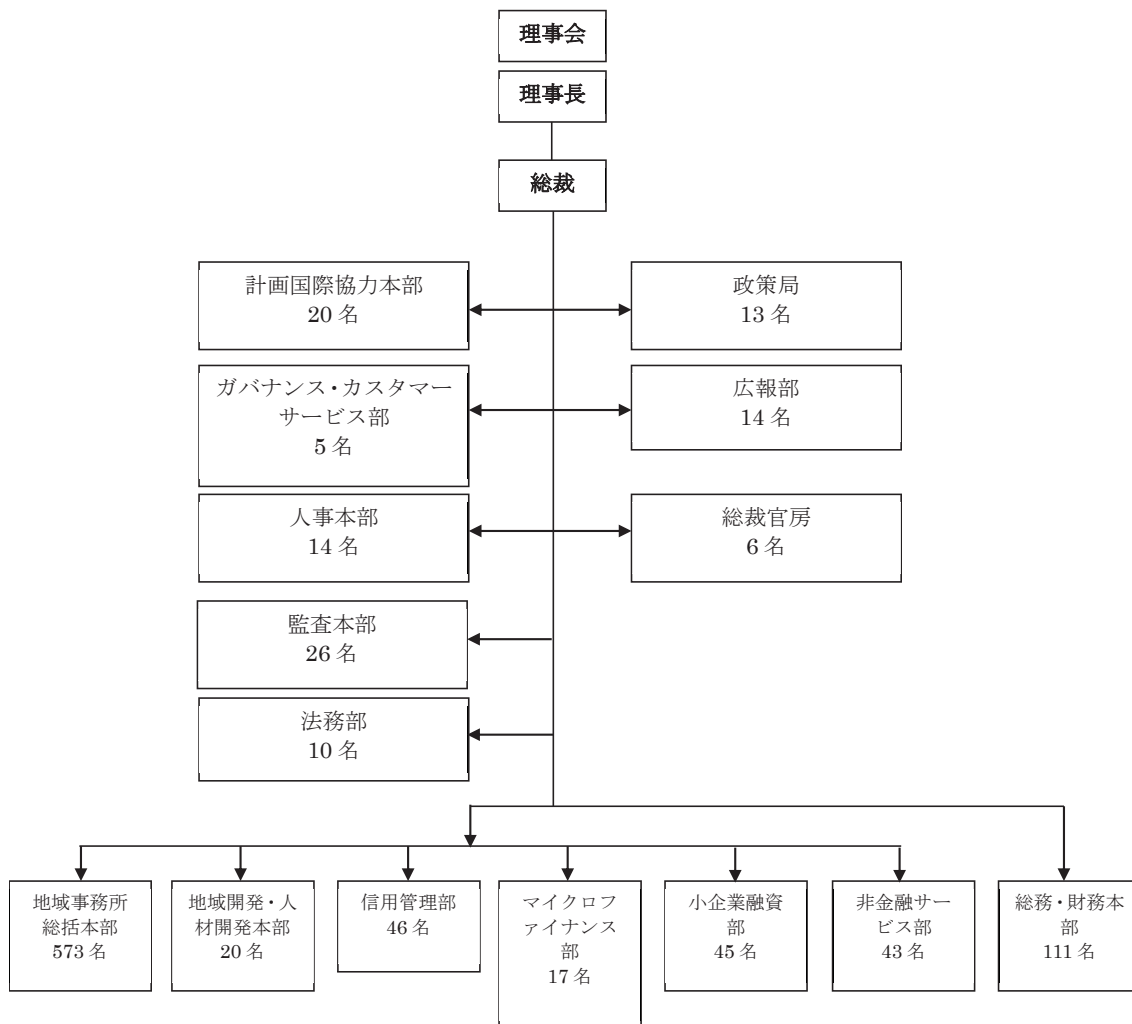
またBDSにも力を注いでおり、下記組織図に示す通り、SFDの主力部隊ともいえる小企業融資部と遜色ない43名の人員を投入している。地域統括本部から各ワンストップショップに派遣されている31名を加えると、74名の陣容でBDSの推進に取り組んでいる。

SFDの目指す方向は、MSE政策関係機関の調整・取りまとめ役になることである。

SFDは、本年4月に組織改革を行い、5月はじめ理事会の決議を経て正式に決定された。特色はすべての部門が総裁直結となっており、意思決定のスピードアップを企図しているものと思われる。

SFD の組織図は以下の通り（数字は職員数を示す）。

図 2 SFD 組織図



非正規雇用者 202 名  
（運転手、警備、事務補助員）

（資料入手先：SFD）

SFD の役割を大別すると下記の通りである。

- 小企業融資部（Central Sector for Small Enterprise Finance）（職員 45 名）  
この部署は、小企業融資と直接融資を担当している。
    - － 小企業融資は、払込資本金 5 万 EGP 以上 100 万 EGP 未満、かつ雇用者数 50 人未満の小企業に対し、銀行 10 行を経由し転貸を行っている。  
（銀行名は第 6 章 6-2 に述べる。）
- 1992 年から 2012 年 8 月までの累積貸出額は、107 億 EGP。



累積顧客数は 327,445 (内男性 72%、女性 28%)。

ポートフォリオ残高は、37 億 EGP。

— 直接融資は 2006 年から開始した。最初は、カイロ、ギザの地域事務所から始まり、融資限度は 25 千 EGP であった。2007 年からは、全地域事務所が取り扱うようになった。現在は、融資限度額も SFD 本部のルールが適用され、200 万 EGP になっている。主な融資先は、銀行、NGO から融資を受けにくいスタートアップ企業である。直接融資の融資決済メカニズムは、以下の通りである。

- 5 万 EGP 未満は地域事務所の審査委員会で決済する。  
また、2011 年から、5 万 EGP 未満の融資先については、電子スコアシステムを採用している。
- 5 万 EGP 以上 30 万 EGP 未満までは、本部の審査委員会が決済する。
- 30 万 EGP 以上 200 万 EGP までは、本部の上級審査委員会が決済する。

具体例：4 月 30 日に訪問したガラス食器の装飾輸出業者（ギザ地域事務所傘下）は、従業員 40 人、月間売上 5 万ドルの会社だが、3 年前に創業したときは、銀行融資を受けられず、SFD ギザ地域事務所から 5 万 EGP の融資を受けている。

- マイクロファイナンス部（Central Sector for Micro-Finance）（職員 17 名）  
470 の NGO 経由資本金 5 万 EGP 未満のマイクロ企業に資金供給している。  
1992 年—2012 年 8 月までの累積貸出額は、34 億 EGP。  
累積顧客数は 1,340,421(内女性 61%、男性 39%)。  
ポートフォリオ残高は、5 億 EGP。
- 非金融サービス部（Central Sector for Non-Financial Service）（職員 43 名）  
この部署の組織及び非金融サービスの内容については、第 7 章に述べる。
- 地域開発・人材開発本部（Central Sector for Community & Human Development）（職員 20 名）  
MSE 育成の他、地域社会の開発も SFD の重要な任務であり、この部署は以下の業務を行っている。
  - 識字率の向上
  - 保健衛生の改善
  - 環境保護活動
  - インフラストラクチャー事業（上水道整備、道路工事、運河・河川工事等）による地域開発並びに雇用の吸収
- 地域事務所統括部（Central Sector for Regional Offices）（職員 573 名）  
27 県にある 31 の地域事務所の統括を行っている。すべての地域事務所に職員を派遣して以下の業務を行っている。
  - 金融サービス（銀行、NGO 経由。一部直接融資もある）
  - 貸倒れ防止のためのフォローアップ
  - 非金融サービス（すべての地域事務所のワンストップショップに職員を派遣）
  - 地元地域社会の開発とそれに伴う雇用の増大

2009 年から 2013 年 3 月末までの、小企業融資、マイクロファイナンス (MF)、直接融資の

年度別融資額と全体融資額に占める比率の推移は、下記の通りである。

表 5 融資形態別融資額の推移

(単位：千 EGP)

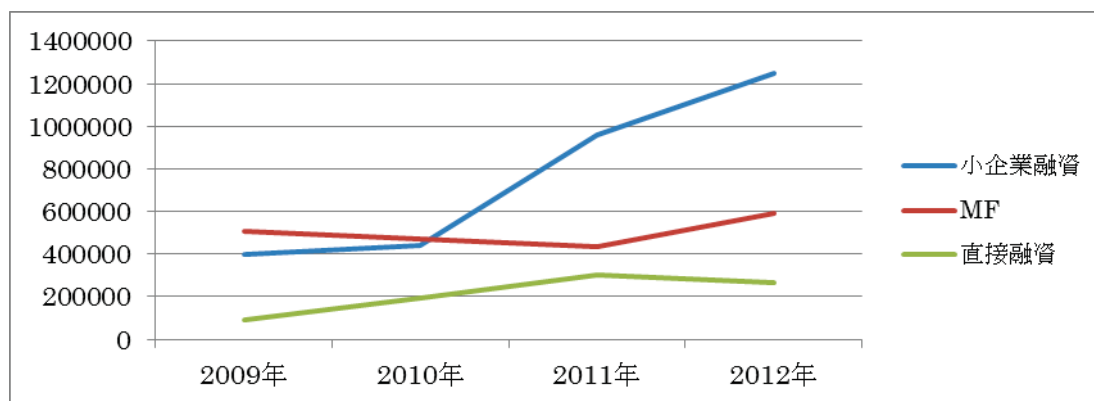
	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
小企業融資	395,490(40%)	442,270(40%)	956,737(56%)	1,250,249(59%)	360,153(59%)
MF	504,207(51%)	469,382(43%)	435,090(26%)	592,342(28%)	223,902(37%)
直接融資	93,590(9%)	192,189(17%)	300,231(18%)	264,592(13%)	26,378(4%)
合計	993,287	1,103,841	1,692,058	2,107,183	610,433

(資料入手先：SFD)

上記融資額の推移を以下にグラフで示す。

図 3 融資額の推移

(単位：千 EGP)



また、SFD は JICA 以外のドナーからも資金援助を受けているが、ドナーの直近の動向を次にまとめる。

表 6 他ドナーにかかわるプロジェクトリスト

ドナー	プロジェクト内容	金額
Arab Fund for Economic and Social Development	スタートアップ及び既存 MSE の雇用創出に対する緊急支援。3 年間	30 百万クウェート・ディナール (ローン)
International Fund for Agricultural Development	農業関係 MSE 支援。8 年間	US\$35 百万 (ローン)
World Bank	労働集約型産業における熟練及び未熟練労働者の雇用促進。3 年間	US\$200 百万 (政府経由グラント)
Danish International Development Agency	労働集約型産業における熟練及び未熟練労働者の雇用促進。1 年間	US\$3.1 百万 (グラント)
European Investment Bank/the European Union	小企業に対する SFD の直接融資及び NGO 経由マイクロファイナンスの支援。8 年間	*€45 百万 (EIB ローン) *€18 百万 (EU グラント)
AfDB	MSE 向けクレジットライン	US \$ 70 百万 (ローン)

(情報入手先 : SFD)

#### 4-5 課題と展望

政府官庁、政府実施機関、ドナーに面談し、MSME 政策の課題について聴取したが、その内容を類別すると以下のとおりである。

表 7 MSME 政策の課題

課題	課題を提起した機関
国家レベルの政策がない	MOPIC, AFD, USAID
マスタープランが必要	MOPIC, USAID, MOF
Higher Committee のようなアンブレラ機関の設置	MOPIC, MOF, AfDB
SFD の組織改革	MOF, KfW
マイクロファイナンスに係る法律の制定	EU, AFD, KfW
SFD は社会安定化機能中心で企業に対する成長戦略ない	IMC
SFD は与えられた職務は果たしているが、結果として貧困は減っていない	MOF
既存の戦略、法制度の実行が先決	CIDA
インフォーマル企業の実態解明、フォーマル化	MOF, CBE

これらの課題に対して、SFD はどう応えようとしているのか、SFD の政策局 (テクニカル

オフィス)に面談して SFD の方針を聞いたので、その内容を以下に記す。

- テクニカルオフィスの中に政策部 (Policy Unit) が 2012 年に新設され、政策立案を担当している。
- 現在は、MSE 問題にかかわる、一元化された国家政策はないと言って良い。
- SFD が事務局となって、9 月末までに国家戦略を策定する。これに基づいて、MSE 政策を推進する。
- 現在ドナー及び実施機関のマッピングを作成中である。ドナーとは既に円卓会議を持っている。ドナー、実施機関、他のステークホルダーの間の調整が不十分なことが、一つの問題と考えている。
- SME 問題の各分野、例えば BDS や法制度などの分野で、それぞれチャンピオンを決める必要があるのではないかと考えている。
- マレーシアの経験にならって、SME 問題の National Council を提案するべく検討している。
- MSE ファイナンスの原資は不足していない。銀行は過剰流動性である。資金を需要のあるところに流すことが必要である。SFD はファシリテーターとしてこの役割を担わなければいけない。顧客にとって重要なのは、金利よりディスバースやアクセスのスピードである。
- Dr. Aliaa El Mahdy(エジプトの著名な社会経済学者)の研究によれば、MSE の 82%はインフォーマルで、フォーマルは 18%にすぎない。また民間企業の 99.3%は MSE であり、MSE 育成がエジプト経済発展にとって急務であると認識している。

## 第5章 MSME 問題にかかわる政策実施機関

本章では主たる政策実施機関である、GAFI, IDA, IMC, ICTI, ITC, FTTC の機能役割について概観する。

### 5-1 General Authority for Investment and Free Zones (GAFI)

(1) GAFI は投資省傘下の投資促進機構で、業務は中小企業の投資振興である。SFD が資本金 1 百万 EGP 以下を対象にしているのに対し、GAFI は 2 百万 EGP 以上の企業を対象にしている。本部の他に全国 9 箇所に投資事務所 (Investment Office) を設け SME に対する投資促進を行っている。総裁の他に 3 人の副総裁がおり、それぞれ政策・投資促進・IT、自由貿易地域・クラスター等工場団地、経営・管理を担当している。

(2) 2003 年に United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)、世銀の勧告があり、2010 年に中小企業の投資促進を目的に Bedaya センターを開設した。中小企業のエジプト GDP に占める比率は、現在 25%程度と見られているが、これを 2015 年に 40%、2025 年に 50%にすることが目標である。BDS の提供と金融アクセスの支援、経営者の育成、インフォーマル部門のフォーマル化が推進の柱になる。

①BDS については、カナダの CIDA 援助による BDS サービスプログラムをベースにして、別途、欧米のコンサルタントを雇用して基礎を作っている。ソハーグおよびアレキサンドリア地域では、どのような金融及び非金融サービス提供者がいるのかについてのデータベースを作成している。

#### ②中小企業クリニック計画

2011 年 7 月にこの構想が打ち上げられた。現在はボランティアベースで、対面およびワークショップの形で BDS が提供されている。サービス料は政策上無償である。クリニックにおけるサービスは、法律面のアドバイス、会計・予算、金融アクセス、税制度、市場調査、運営の最適化、情報技術にわたっている。

#### ③金融アクセス

Capital Market Law No.95/1992 により、エジプトの SME の起業促進のため、Bedaya1 と呼ばれるプライベート・エクイティ・ファンドが創設された。資金規模は 1 億 3 千 4 百万 EGP で、期間 10 年である。当初は 2 億 5 千万 EGP の調達を図ったが、1 億 3 千 4 百万 EGP しか募集できなかった。GAFI は、ジェネラル・パートナーとして 8 千万 EGP を投資した。FUND の運営は、Cairo Financial Holdings (CFH) と Al Ahly for Development & Investment(ADI)が担当する。

ファンドへの投資者は以下の通り。

GAFI、Ministry of Insurance and Social Affairs、National Investment Bank、Misr Insurance Holding Company、Misr Insurance Company

ファンドの投資戦略は、以下の通り。

- 資本規模  
資本金(純資産)が2百万EGP以上50百万EGP未満、年間売上高1億2千万EGPを超えない企業を対象とする。  
資金の50%以下を資本金規模25百万EGP以上50百万EGP未満の企業に割り当てる。  
投資ポートフォリオの2%から10%が、新規事業に当てられる。
- 地域配分およびセクター配分  
ポートフォリオの40%以下は、大カイロ圏のSMEに当てられる。  
ファンドの運営上、雇用創出および環境の維持に対してインパクトを与えることが優先される。  
産業部門の多角化推進の観点から、一産業にはファンド資金の10%までしか割り当てられない。  
ファンド資金は不動産開発、タバコ、アルコール、輸入およびギャンブル資金には使うことができない。
- ④起業家計画  
若者の中で起業文化を育成するため、職を探すより創造するよう、意識の転換を促すための起業家計画を企画した。
  - スタートアップの局面を通じて適切な指導を行う。能力開発のワークショップを開設する。
  - GAFIのOSSで起業の登録を行った起業家に対し、ヘルプデスクを設ける。
  - Bedaya ボランティアコンサルタントによる相談サービスを提供する。
  - 銀行、エンジェルファンド等への金融アクセスを支援する。
  - Technology Center、インキュベーター制度を通し、技術へのアクセスを容易にする。
- ⑤インフォーマル経済からフォーマル経済への転換推進
  - インフォーマル部門の法的登録、商業・工業ライセンスの取得を容易にすることでフォーマル部門への転化を図る。
  - フォーマル化を志すオーナーに対して、会計、金融アクセス、マーケティング、税制、人材開発などのBDSを提供する。
  - ウェブサイトを通じて、必要な書類手続き、サービスプロバイダー情報などフォーマル化に必要な基礎情報を提供する。
  - GAFIの地域事務所でチームを編成し、フォーマル化の支援を図る。

## 5-2 Industrial Development Authority (IDA)

IDAはMIFTの傘下機関として2005年に設立された。IDAはサービスプロバイダーというよりは政策立案機構である。

主な役割は次の通り。

- 許認可業務
- 工業用地の割り当て

- 産業開発計画の立案。現在の注力分野は、
  - ・ エネルギー及び水資源開発
  - ・ SME、特に大企業に連なる裾野産業の育成
  - ・ 食品産業
  - ・ スエズ運河地域の産業開発
 である。
- Industrial Zone の開発計画策定。現在下記分野が重点である。
  - ①自動車関連②食品③石油化学④農業関連産業

### 5-3 Industrial Modernization Center (IMC)

IMC は、2000 年に「エ」国政府と EU の共同出資により設立された（EU は政府経由の間接出資）。現在資本金は 1 百万 EGP である。全国に 19 支店あり、従業員数は 285 名。うち約 170 名の内部アドバイザーを擁するコンサルティング機関である。アドバイザーは必要に応じてアウトソーシングしている。基本理念は「エ」国産業基盤の底上げをし、国際競争力の強化を通じて輸出の増強を図り、「エ」国経済の成長発展を実現することにある。サービスの対象企業は、雇用者数 10 名以上のフォーマル民間企業を原則としている。

IMC の主な役割は以下の通りである。

- SME に対する経理財務、マーケティング、人材開発、生産性向上など広範囲 BDS の提供。
- SME に対する革新的技術の移転
- 輸入代替産業の育成
- 輸出マーケット調査支援、国際品質基準知識の教育、輸出戦略策定支援、輸出関連人材の育成などによる輸出振興
- 主要産業分野に対するバリューチェーン分析
- 職業訓練及び管理職、非管理職のキャパシティビルディング
- 問題企業に対する再生支援

IMC は、登録企業に対して技術的な支援をするにとどまらず、企業の成長を支援する経営コンサルタント的な機能も持っている。KPI (Key Performance Indicator) に基づく企業データを毎年モニタリングして蓄積し、ギャップ分析を行って改善提案を行う。KPI としては、払込資本金、売上高、輸出高、正規雇用者数を用いている。提案内容は経理、財務、人事を含む経営全般に及ぶ。更に、IMC はファイナンス部を設け、顧客がファイナンスアクセスできるよう、BDS を含む支援をしている。現在登録顧客数は 13,000 社である。

IMC が技術援助を必要としている分野は、

- ・ エンジニアリング
- ・ 化学品
- ・ 工芸品・創造産業
- ・ エネルギー

である。

他ドナーについては、EU とは SME 支援について覚書を結んでいる。

UNDP とは、エネルギー案件を 2 件進めている。

UNIDO とは、エネルギーと創造産業の話がある。

IMC の運営は、政府予算、EU の出資金の残金、それに顧客からのコンサルティング料で賄っている。顧客の負担は 30% で、85 万 EGP が上限となっている。

#### 5-4 Industrial Council for Technology and Innovation (ICTI)

ICTI は MIFT 傘下の BDS 提供機関である。スタッフは 250 名。全国に 13 の Technology & Innovation Center を有し、OJT による技術移転を行っている。

ICTI の役割は、SME への新技術、革新的技術の移転により、高付加価値製品に対する「エ」国の需要を充足し、国民経済の向上に貢献することである。

ICTI は外国の機関から様々な技術援助を受けている。詳細は第 7 章 2-4 で述べる。

ICTI の収入源は、政府予算、顧客からのサービス料、それにドナーからのグラントである。

ドナーとしては、CIDA, UNIDO, JICA, GIZ, Spanish Agency for International Development Cooperation, African Union 等である。

##### <Kaizen センターについて>

Productivity & Quality Improvement Center の通称である。アフリカで一番歴史のある Kaizen センターである。

2006 年に JICA の支援で開設。現在コンサルタント 7 名（所長以下、主要スタッフはシックスシグマの認証を持っている）。トレーナー 3 名の陣容である。このセンターの目的・存在意義は、SME に日本の Kaizen 技術を普及することによって、「エ」国の MSE 育成政策の一翼を担うことに尽きる。Kaizen センターのトレーニング講座を受けた人材は 4000 人超を超えており、実際に顧客工場の生産性向上、品質管理業務を請け負って、多くの工場の生産性向上、品質向上に大きく貢献している（日本人派遣コンサルタントの協力も大きい）。

2009 年までは JICA 専門家の支援を得て活動していたが、現在は 10 名の現地スタッフだけである。主なメニューは、セミナー、コンファランス、トレーニング、ワークショップ、現場指導である。省レベルだけでなく NGO とも協力して活動を行っている。海外の Kaizen・コンファランス（エチオピア・スーダンなど）にも積極的に参加して、プレゼンテーションを行っている。



## 5-5 Industrial Training Council (ITC)

ITC は、2006 年に MIFT の傘下機関として、IMC の人事部門が独立する形で設立された。スタッフは 68 名である。ITC の使命は、MIFT 傘下のすべての職業訓練センターを管理し、最大限の効果をあげることによって、エジプト産業界のニーズに応えることである。ITC が管理している訓練センターは、FTTC (Foreign Trade Training Center)、SDP (Skills Development Program)、NSSP (National Skills Standards Project)、TVET (Technical, Vocational and Educational Training)、PVTD (Productivity and Vocational Training Department)を始めとするすべての訓練センターである。政府系の訓練センターは 26 ある。

ITC のもう一つの大きな役割は、IMC に対する資金供給である。IMC に登録している企業が IMC のトレーニングを受けた場合、IMC70%、企業 30%の割合で費用負担するが、ITC は 70%分を IMC に補給する。資金源は政府予算である。

ITC は、設立当初 USAID と British Council の資金援助を受けている。その他ドナーとは、下記案件の協議を進めている。

- ILO 及び International Trade Center(ジュネーブ)とミニアにおける雇用促進プロジェクト
- British Council による徒弟制度の教育
- USAID の提唱による、若者の雇用促進のための 3R(recruit, re-train, retain)プロジェクト
- USAID と人事制度に関する技術協力
- GIZ と上級管理職教育。GIZ とはドイツへの輸出促進を目的にドイツでの研修を行っている
- IFC と民間の職業訓練センター設立プロジェクトに対する技術援助（食品、化学品、皮革製品分野）

## 5-6 Foreign Trade Training Center (FTTC)

JICA は 1999 年に FTTC 設立の検討を開始し、2001 年に創業、2002 年から業務を開始した。2008 年には JICA の Best Project Award を受けている。現在スタッフは 26 名。

FTTC の役割は MSE の輸出競争力向上のためのトレーニングである。トレーニング内容は以下の 6 段階に分かれている。

- 国内の貿易関連基礎知識
  - ・「エ」国の貿易関連法規
  - ・国内の貿易関連省庁や民間業者
- 海外の貿易関連基礎知識
  - ・海外の貿易関連組織
  - ・WTO の内容
  - ・外国との貿易関連の取り決め
- 国際マーケティング
  - ・貿易関連情報の収集
  - ・マーケットスタディ
  - ・輸出プランの作成
- 製品開発
  - ・品質基準、安全基準
  - ・競争力強化
  - ・総合品質管理 (TQM)
  - ・品質認証制度
- ロジスティックス

- ・ 運輸（国内輸送、海外輸送、船積み）
- ・ 支払条件
- ・ インコタームズ
- スキル
- ・ プレゼンテーションスキル
- ・ 交渉術
- ・ 語学
- ・ コミュニケーションスキル

トレーニングコースは、3日間から30日コースまで目的に応じて、様々なコースがある。FTTCにはInternational Trade Center (ITC ジュネーブ)の認証を受けた講師が10人いて、足りない時はアウトソースしている。ITC(ジュネーブ)が開発したBusiness Management System (BMS) というトレーニングシステムがあり、FTTCもBMSの活用を考えている。

FTTCには政府予算がつかない。FTTCはMIFTの傘下機関であるが、IMC, IDA, ICTIと違って政府予算がつかないとのことである。原則として、収入源は受講生からの研修料と、IMCからの補助である（IMCに登録している企業が研修を受けた場合、IMCが研修費用の70%を援助する。IMCはITCからその分還付をうける。）。この2、3年は受講生が減っている。CIDAとUSAIDからグラントの話があり、最近覚書に調印した。JICAからは2度にわたり専門家の派遣を受けたが、現在は途絶えている。

実施機関マッピングは以下の通り。

	設立理念 MSE の定義	政策	主な役割	主な実施組織		問題点・課題	他ドナーの支援
				金融サービス	BDS		
SFD	*金融並びに技術資源を活用し、以て総合的 社会経済開発を 達成する。 *払込資本金 (Micro) 5万ポンド 以下 (Small) 5万ー 1百万ポンド	MSE政策および 雇用創出プロジェ クトの推進により 雇用の増大と貧 困の削減をはか る。	*MSE関連省庁間 の調整・まとめ役 *Small企業向け金 融サービス *Micro企業向け金 融サービス *Direct Lending *BDS提供 *地域社会及びイン フラの開発	*Central Sector for Small Enterprise Finance (職員45名) で小企業融資と直接 融資 (2006年より) を担当 * Central Sector for Micro-Finance (職員 15名)でマイクロファ イナンスを担当 *27県に31 地域事務 所	本部職員 43人 + 31 ワン・ストップ ・ショップ	[金融サービス] * インフォーマル企業のフオー マル化 * SFD内部及び関係省庁間に おける連携の欠如 * MSE定義の不統一 [BDS] * ドナー支援の重複 * 国家予算の不足	[資金協力] *Arab Fund for Economic and Social Development: スタート ・アップ及び既存MSEファイナンス * International Fund for Agricultural Development: 農業 関係MSEファイナンス *World Bank (GoE経由): 労働集 約型プロジェクト支援 *Danish International Development Agency: 労働集約 型プロジェクト支援 *EIDB/EU: 小企業に対する直接 融資及びNGO経由MF支援 *AfDB: MSE向けクレジットライン [技術協力] *USAID: MSEにかかわるNational Strategy 策定支援 *USAID: BDS & インキュベ ーター育成政策 *CIDA: 婦人、青年向けBDS
GAFI	投資の促進、円 滑化、並びに BDS提供により エジプト経済の 持続的発展をは かる。	投資省と連携し、 中小企業の成長 発展を支援する。	*中小企業(資本金 2百万EGP以上を対 象)発展のために、 国内及び海外から の投資を促進する。 *起業家の育成 *BDSの提供	*Bedaya センター(投 資ファンド) *9箇所に投資促進拠 点	*5 箇所にワン・スタッ プ・ショップ *9箇所のInvestment Office	*予算不足のためBDSプロバイ ダーはボランティア。 * 自前のコンサルタントの増強 が急務。 *インフォーマル企業のフオー マル化	[資金協力] *UNCTAD, WB: Bedayaセンター の創設を支援 [技術協力] *CIDA: BDS
IMC	*エジプト産業界 の牽引役となっ て競争力強化、 経済成長、輸出 促進、雇用創出 に資する。 * 払込資本金 (small)1M-5Mポンド (medium)5M- 15Mポンド 又は雇用者数 (small)10-49 (medium)50-200	中小企業の成長 力強化、生産性 の向上、輸出増 強を支援する。	*雇用者数10名以 上のファーマル 企業を対象 *SMEの企業データ (払込資本金、売 上、輸出額、正規 社員数)を蓄積。モ ニタリングして改善 提案を行う。 *SMEIに対する技術 支援 *職業訓練センター を通じた雇用促進 *SMEIに対する金融 アクセス支援	なし	*19支店有し、職員 285名。組織内部に 170名のアドバイザー を擁する。 *全国に職業訓練セン ターを持つ。	* 熟練労働者の不足 * 小企業に対する金融アクセ スの不足 *企業のキャパシティ・ビルディ ング	[資金協力] *EU:創設時に 出資(政府経由) [技術協力] *UNIDO: エネルギー、創造産業 分野でのTA *UNDP: エネルギー分野のTA
ICTI	革新的技術と サービスの主導 的供給者とな り、MENA地域に おけるエジプト 産業の競争力を 強化する。	革新的技術の移 転を促進すること によって、エジプト 産業の高付加価 値製品に対する ニーズに応え、更 には国民経済と 雇用創出の向上 に務める。	*製造業に対する技術 支援 *起業家、インキュ ベーター支援 *製品開発試験 *金融アクセス支援 *ネットワーク構築 支援	なし	13 箇所のTechnology and Innovation Center	* SMEのデータベースの欠如 * インフォーマル企業のフオー マル化	[資金協力] *CIDA, UNIDO, GIZ, Spanish Agency for International Development Corporation, African Union [技術協力] * CIDA : BDS *UNIDO, PEG(スイス): クリー ンな生産技術援助 *SECO(スイス): 農業技術援助
IDA	エジプト経済が MENA地域で主 導的地位を占め るべく産業発展 の推進役とな る。	民間産業の発展 拡大を通じて、国 民経済、地域経 済の向上をはか る。	*申請書類の登録、 工業ライセンスの許 認可 * Industrial Zoneの 開発 *工業用地の割り当 て	なし	全国支店網	インキュベーターのF/S作成に 関するTAが不足	n.a.
ITC	「工国」企業の 技術力強化、国 際競争力向上 のため人材の能 力向上を達成す る。	トレーニングス テムを改善向上さ せ、工業分野の 人材の能力開発 に努め、企業の ニーズに応える。	*MIFT傘下の職業 訓練センターの管 理監督 *IMCに対する補助 金の供給	なし	職員68名の本部機構	TOT(指導者教育)の不足	[資金協力] *設立時にUSAID、British Councilの資金援助 [技術協力] *ILO, ITC(ジュネーブ): ミニアの 雇用促進プロジェクト *British Council: 徒弟制度教育 *USAID: 若者の雇用促進、人事 制度の TA *GIZ: 上級管理職教育 *IFC: 民間職業訓練センター設 立プロジェクト
FTTC	「工国」企業の 国際競争力強 化、輸出の増大 を通じて経済発 展に貢献する。	幅広い貿易知 識、スキルを備え た人材を育成す ることにより、輸 出競争力の強化 を図る。	*民間企業公的機 関の人材に対する 全般的貿易知識と スキルのトレーニ ング	なし	職員26名の本部機構 で訓練センターを運営	*MSEセクターの需要開拓	[資金協力] * CIDA, USAID: グラントの覚書 に調印

## 第6章 金融アクセス

### 6-1 小零細企業（MSE）金融市場の特徴

MSE 市場は、80%以上がインフォーマル経済（企業登録を行っていない団体、したがって税金、社会保障費を払っていない企業群）といわれている。どれくらいの事業所の数があるのか、正確な統計はないが、CEFRS<sup>1</sup>のレポートによると、第3章3-2のMSE企業数（推定）にあるごとく、インフォーマル企業を含め304万社が存在すると推定されている。同レポートは、MSE市場（小企業開発法の定義に従っている。）の構造につき、貴重な資料をまとめている。以下は、当該レポートからの重要部分の引用である。調査レポートは、カイロ地域、上エジプト地域、デルタ地域のMSE3000社を対象としており、「エ」国のMSEの実態が、少しは理解できる。日本のMSEと同じと思うと理解を誤る恐れがある。

- (1) MSEの79%は、借家に住んでいる。
- (2) ほぼ、90%が、商業とサービス・メンテナンス業である。製造業は10%である。
- (3) 事業を所有しているオーナーは、19.5%である。他は経営者である。
- (4) 91%が個人事業で、7.3%が単純なパートナーシップである。
- (5) 殆どのパートナーは家族、親戚である。友人、近所の人々とパートナーを組んでいるものもある。
- (6) 84.4%が店舗で、9%が作業場である。残りは事務所、キオスク、その他である。
- (7) 55.5%が2000年以降に設立、45%が10年未満である。
- (8) 顧客の97.5%は、家庭顧客である。
- (9) 販路の99.3%は、国内市場である。

表8 MSEの業種

分野	企業数	%
商業	1,806	60.2
サービス・メンテナンス	886	29.5
製造業	308	10.3
合計	3,000	100%

<sup>1</sup>CEFRS-Center of Economic and Financial Researches and Studies(-2013.1.28)

(10) 企業家の過半は、年齢層で40歳以上、若年層の起業家比率は21-29歳で約20%である。29歳以下では、女性の起業者数が男性のそれを上回っている。

表9 企業家の性別と年齢層内訳

年齢	男性	女性	合計
18歳以下	0.2%	0.8%	0.2%
18-20	2.0	4.1	2.2
21-24	7.4	9.6	7.6
25-29	12.9	13.0	12.9
30-39	27.2	21.2	26.6
40歳以上	50.4	51.3	50.5
合計	100%	100%	100%

(11) 当初の事業資金の調達では自己の貯蓄取り崩しが約80%と多い。ローンは4.7%と意外に低い。ローンの出し手については銀行が50%を占めている。これに対し、SFDは10.5%と意外に低い。但しSFDの10.5%はSFDの直接貸付である可能性、銀行分50%の中にはSFD資金の転貸分が含まれている可能性もある。

表10 当初事業資金の調達先

当初資金	従業員1名	2-4名	5-9名	10-49名	全体
遺産	14.4%	14.2%	18.5%	24.5%	14.6%
自己の貯蓄	76.8	81.2	76.1	71.6	79.1
資産売却	1.3	0.4	1.3		0.8
公式ローン	4.9	3.0	2.5	2.9	3.7
非公式ローン	1.8	0.6	0.3		1.0
その他	0.9	0.5	1.2	1.0	0.8
企業数	1169.3	1658.2	117.5	42.5	2987.5

表 11 当初の事業資金の調達先のうち、ローン(4.7%部分)の内訳

	従業員 1 名	2-4 名	5-9 名	10-49 名	全体
銀行	44.2%	56.4%	62.5%	66.7%	50.0%
SFD	11.9	8.6		33.3	10.5
NGO	15.5	18.6	37.5	0.0	17.2
家族・親戚	6.5	5.1			5.7
友人	5.8	6.7			6.0
近隣	2.6	1.7			2.1
Business Association	1.7				0.9
その他	11.8	2.9			7.6

(12) 起業者の内訳では、男性が圧倒的である。女性は 10%を占めるに過ぎない。女性の起業は地方で男性を上回っているが、都市部では少ない

## 6-2 金融アクセス

(1) MSME の 75%がバンクローンに申請するが、92%の申請が拒絶されるといわれる。「エ」国の銀行の全ローンポートフォリオのうち、MSME は 6%しか占めていない (2010 年 OECD 報告)。理由は、インフォーマル経済が多いこと、借り手側では、金融リテラシーが不足していること、会計知識が十分でないこと等がある。

MSME 金融市場では、インフォーマルを含めて、銀行と接触したことがある主体が 50%で、うち、融資を受けられるのは、15%という (A銀行から聴取)。これが実態とすると、銀行と全く接触していない企業が 50%あるということは、彼らの余裕金はタンス預金になっていることを意味する。この余裕金の吸い上げ (つまり貯蓄) メカニズムができていないということになるが、マクロ経済的には資金が有効に利用されていないということで、大きな問題である。

MSME に対する金融アクセスの問題は、MSME 政策にかかる大きい問題になっている。問題の核心は「エ」国では MSME 市場の殆どがインフォーマルセクターに属していることと関係している。SFD その他金融機関から聴取したところでは、この市場で、フォーマルセクターの比率は、約 10%を占めるに過ぎないという。銀行の全ポートフォリオに占める MSME 向けの比率は、マイクロファイナンスに強いといわれる Banque Misr でも、大体 10%程度で、これを超えるのは NBE くらいと言われている。残りのポートフォリオは大企業向けと投資案件に向けられている。したがって、MSME 向けの全ポートフォリオに占める比率は、ほかの銀行の場合は、もっと低いと考えられる。資金規模が 2 番目の銀行である Bank of Alexandria の場合は、MSME 融資の比率は、7-8%、MENA 地域でも一般的に 6%だそうである。特に、サウジアラビアでは 1.2%、モロッコは極めて高く 30%に達しているそう

である（IFC より聴取）。

（2）借り入れ主体がインフォーマル経済主体であることが、金融アクセスへの制約になっている。銀行は原則として、CBE の規則から、インフォーマル主体には融資できない。融資の前提として企業登録の証明書とか、タックスカード等が要求される。銀行が融資するには、融資の前提として、借り入れ主体をフォーマル化する必要がある。この問題に最近取り組んでいるのが GAFI と SFD の行っている OSS (One Stop Shop) である。窓口を設けて、会社登録事務と事業許可取得事務を OSS で提供している。特に SFD の場合は 1 か月で仮許可を出し、3 か月以内に種々の許可当局が承認を行わない場合は、仮許可が本許可に自動的に格上げされる。GAFI と SFD のこの業務にかかる業務区分は、SFD が小/零細企業、GAFI が中企業と一応範囲があるが、実際はオーバーラップしているようである。

フォーマル化を進める一つの障害は、フォーマル化を促す積極的なメリットを与えることができるかどうかである。従来、税金を支払わずに済んできた事業家が、フォーマル化の推進にあたり、初期の段階では一挙に過去の税金分を支払うよう要求されたようだが、これではインセンティブがないということで、現在では申請すれば過去の分は支払い免責とされている。これでもまだインセンティブが不十分で、新しくフォーマル化した企業には 10 年間、課税を免除する方向で税制改正が検討されている。

現状では、フォーマル化すれば、銀行与信が受けられるとか、拡張資金の手当てが有利になるとか、その他公共サービスの利用が可能となる等の便益がある程度である。

（3）CBE の融資規制が制約になっている。銀行は金融検査を受ける必要があるが、与信先については過去 3 期の財務諸表、会社定款等の提出が求められる。インフォーマル主体はこれが準備できない。また、この要求がある以上、スタートアップ企業、グリーンフィールド企業（未開拓の場所で、商業開発を行う企業）も一義的には、融資適格でなくなる。

（4）借入主体の金融リテラシーの不足が制約になっている。マイクロ経済主体は、ほとんど金融リテラシーが不足している。大学卒でもこの種の知識を教えていないので、同じような状況であるという話を銀行筋から聴取した。ビジネスの基礎、会計の方法、販売方法、ビジネスプラン、事業管理方法、業務開発といった知識が不足しているとの話であった。

MSME 融資を理解するには、マイクロファイナンスと SME 融資（「エ」国では、SME Banking という言葉がよく使われる。）に分けることが有益である。

### 6-3 マイクロファイナンス

#### （1）概況

マイクロファイナンスといわれるものは、ほとんどインフォーマルセクターに属する顧客が対象である。顧客に関する情報（評価、信用力）を集めて与信する、いわゆる「情報ローン」である。担保を取るというものではなく、IOU（借用書）など人的保証の世界である。したがってマイクロファイナンスの顧客は、SME 向けの場合に通常必要となる B/S や P/L、キャッシュフロー表の提出などの通常のコーポレートファイナンス（企業与信）の対象と

なる前段階の顧客層である。マイクロファイナンスの場合は、与信手続きは簡単で、早いところでは当日、通常3日程度で資金交付が為される。

マイクロファイナンスを行っている銀行は4行ある。Bank of Alexandria(BoA)、National Bank for Development、Banque du Caire(BdC)、Banque Misr である。これらの銀行はマイクロファイナンスについては、CBE の監督の対象にならない。CBE へのローン報告の対象が10万EGP とされているが、マイクロファイナンスは小額だから毎月要求される月例報告の対象に入らないからである。ローンサイズが10万EGP 以上の場合は、CBE の規則に従わねばならない。大抵の銀行は、NGO 等、Micro Finance Institution(MFI) と呼ばれる金融仲介機関に融資し、直接貸し付けは行わない。

「エ」国には、マイクロファイナンスを扱う有力 NGO がマイクロファイナンス・ネットワークという組織を作っている。以下がそのメンバーである。

表12 マイクロファイナンスネットワークメンバーリスト(24NGO)

	機関名	会員種類	代表者	Tel.
1	Alexandria Business Association (ABA)	Founder	Moataz El Tabaa	37611564
2	The SFD	Founder	Nevine Badr	33322150
3	LEAD Foundation	Founder	Karim Fanous	33031942
4	Dakahliya Business Association for Community Development (DBACD)	Founder	Hassan Farid	0502260086
5	Sharkiya Business Association for Community Development (SBACD)	Founder	Ahmed El Awady	0552364973
6	Small Enterprise Development Project in Port Said (SEDAP)	Founder	Emad Eddin Harissa	0663336454
7	El Mobadara Association	Founder	Ayman Mahmoud Mahmoud	33038537
8	Upper Egypt Association for Education and Development	Founder	Emile Nowayr	25889635
9	Assuit Business Association (ASBA)	Founder	Dr. Mohamed Raafat Abdel Lattif	0882345405
10	The Central Integrated Care Society	Founder	Mohamed Raouf Ismail	24171787
11	CARITAS	Founder	Shukr Rizkalla	24310213
12	Hawatka CDA	Associate	Sidky Shaifk Bishay / Abdel Azim Mustafa	0882690022
13	Assuit Childhood and Development Association	Associate	Nessamat El Qossy	0882400435



	機関名	会員種類	代表者	Tel.
14	El Serayef and El Gohary Community Development Association – Mansoura	Associate	Zaher Mustafa Ahmed	0502980805
15	Small Enterprise Community Development Association	Associate	Mohamed Hamed Saleh	37488478
16	Federation of Associations	Working	El Husseiny Gomaa/ Ms. Riham	0862294151
17	The Egyptian Association for Community Initiatives and Development in Aswan	Working	Mamdouh Fouad	0972301525
18	Regional Association for the Development of Projects in Sohag	Working	Esmat Amin Mohamed	09323104200
19	Business Women’s Association in Kafr El Sheikh	Associate	Noha Barakat	0473210658
20	Tadamon Foundation for Microfinance	Working	Riham Farouk	37624732
21	Beni Sueif Nahda Association	Working	Mona Ezzat	
22	The Egyptian Association for Small Enterprise Development (ESED)	Working	Mohamed Refaat	376222037
23	Small Business Development Corporation	Working	Amr Aboulazm	-23589750 23585991
24	First Microfinance Foundation(FMF)	Working	Ashraf Nassif	-25106236 282367466

(出典：ABA)

\*メンバーの種類：正会員(Founder)、準会員(Associate)、賛助会員(working)

主要 NGO の概要を以下に示す。

表 13 「エ」 国の主要 NGO 概要

	Assiut Businessmen Association (ASBA)	Alexandria Business Association (ABA)	Dakahlya Businessmen Association for Community Development (DBACD)	First Microfinance Foundation (FMF-Egypt)
設立	1995	1983	1995	2005
総資産（百万 EGP）	750	595	229	71
支店数	70	74	15	6
従業員数	4,000	1,460	629	182
SME 融資%	87.0	85.9	83.0	84.4
マイクロ融資%	13.0	14.1	17.0	15.6
返済不能率%	5.0	6.0	0.88	N/A
備考	マイクロファイナンス最大の NGO。会長死去以来、混乱継続	80年代に USAID との協力協定で最も成功した NGO。他 Governorate にも進出。	Dakahiya Governorate 中心。	AGA Khan Agency for Microfinance のエジプト事業

マイクロファイナンスを行っている事業体は銀行、NGO の他に、CDA(Community Development Association)、サービスカンパニー\*がある。

\*マイクロファイナンス供与の手続きを代行する会社、例えば“Reefy”。SFD、CIB 等が利用。

(2) SFD は、マイクロファイナンス機関といわれる上記機関に対し、資金を供給して、マイクロ借り手に間接融資を行っている。SFD の資金を利用する場合、通常では最終顧客への金利が 16%程度（期間は最大 18 カ月）である。SFD の資金を利用しない場合は、18-33%まで区々である。銀行または仲介金融機関にとっては、与信を慎重に行う限り利益率が高い。A銀行の場合は、大手企業向けより 10 倍の利益率が確保できるようである。B銀行の場合は 30%超取っているケースもある由で、返済が順調なら、大きい利益があがる。それなら、たくさん増やせばよいではないかということになるが、顧客の大半がデルタ地域か上エジプト地域であり、地方の顧客である。地域密着型ローンであるため、支店等の充実がないと融資のためのインフラが整わず、対応ができない。

SFD は傘下に 470 の NGO 等を有して、資金を供給している。SFD のマイクロファイナンスの詳細については後述する。

SFD に次ぐ規模のマイクロファイナンスのネットワークを有しているのが、NGO である

National Foundation for the Development of Families and Community(NFDFC)である。傘下に 73 の NGO を擁し転貸している、72 の職業センター、325 の家族生産の小工場も連携している。活動原資は社会保障省からの特別資金である。特に受益者を社会的弱者に限定しているのが特徴である。今までに約 11,000 の顧客・企業に融資を行っている。残高は 50 百万 EGP である。金利は 8%だが、NGO からの返済が順調な場合には 3%の金利支払いが免除される (NFDFC からの贈与)。したがって金利は段階的に 5%に下がる。

### (3) Alexandria Business Association(ABA)のマイクロファイナンス

有力 NGO で「エ」国におけるマイクロファイナンスの草分け事業体である ABA のマイクロファイナンスについて見てみる。ABA は NGO 法の下で、1989 年に設立。当初は USAID の支援を受けた。現在、74 の支店を有し、5 県 (Governorate)、特に農村地帯 (Rural Area) で活動している。1460 名の従業員がいる。小企業・マイクロ企業に与信している。顧客数は 26 万件存在している。当初は 150 万 EGP を貸付実行して始まったが、それ以降、現在では月額で 75 百万—81 百万 EGP を貸付実行している。ABA の顧客の 85%は、融資サイズが 1 万 EGP 以下の小規模融資である。残りの 15%が 1 万 EGP 以上を借りている。融資担当者は顧客のほとんどすべての情報を知っている。どこまで借り入れ余力があるかも知っている。融資の工夫も行っている。グループ貸付を始めたのも ABA であり、サプライチェーンの節々で融資を行うのも彼らのノウハウである。こうすると返済の確度が上がる。ABA は UNDP から、“International Technical Service Provider for Micro Start Program”として選定されており、UNDP と契約を交わして、バハレーン、イエメン等でサービスを提供している。ABA は消費者金融は行わず、生産的融資、教育融資等、社会的意義のある融資しか行わない。ABA の設立の理念は以下のとおりであって、金融面の目的だけを追い求めてはいない。

- ① 特に極貧層家族に、よりよい生活を提供するため金融面、医療面、社会面で支援を行うことにより極貧層の生活を引き上げること。
- ② 金融目的と社会目的とバランスの取れた組織として成功すること。

ABA は、中東訓練センターという主として顧客向けの BDS トレーニングセンターをアレキサンドリア市に設けている。顧客製品の展示場付きである。BDS に関する種々の研修が行われるが、顧客は参加料が無料である。

ABA の与信にかかる必要書類は以下の通りで、原則、午前に店頭に来た客は午後に資金交付を受けることができる(小切手手交)。

表 14 ABA の与信にかかる必要要件

融資サイズ	要件
7,500EGP 未満	読み書き能力があること
7,500EGP 以上	個人 ID カード
10,000EGP 未満	タックスカード
12,500EGP 未満	社会保障証明書
15,000EGP 未満	銀行当座口座 (Checking Account)
20,000EGP 未満	財務諸表+税申告書

表 15 ABA の業務実績

(単位、EGP)

	小・マイクロ企業 (金融商品名)	マイクロ企業の 花(金融商品名)	開発への道 (金融商品名)	合計
ローン累計	3,609,766,199 (US\$679,114,991)	336,111,100 (US\$58,112,337)	312,196,950 US\$52,395,734)	4,258,074,249 (US\$789,623,063)
累計件数	922,626	711,222	319,114	1,952,962
借入人数	361,262	193,738	159,650	714,650
現在借入人	141,442	45,262	68,644	255,348
ローン残高	361,225,973 (US\$55,573,227)	16,057,843 (US\$2,470,437)	43,806,800 (US\$6,739,508)	421,090,616 (US\$64,783,172)
返済率	99.78%	99.01%	99.80%	99.74%
訓練担当	75 人		90 人	165 人
貸付担当	400 人		238 人	638 人
スタッフ一人 当たり借入 人数				229
ローンオフ イサー一人 当たり借入 人数				400

(4) SFD のマイクロファイナンス

現在 130 万の案件 (間接貸し) が動いている。資金需要に答えるには、営業の効率を上げる必要があるとのことである。NGO 経由が多いものの、銀行の中でも 2 行が積極的である。

(Banque du Caire と Banque Misr)。その他、Commercial International Bank (CIB) と National Bank of Egypt (NBE) および Bank of Alexandria (Alexbank) にも融資している。NGO では Alexandria Business Association (ABA) および Mobadra Association が活発である。

SFD から聴取したところによると、マイクロファイナンスにおける支払不能債権は、2010 年が 2%、2011 年が 9.2%、2012 年が 7% であり、2011 年の革命以降悪化したそうである。

現状は、それが常態に戻りつつある。特にグループ融資の場合はデフォルト率が低い。たとえば3人の女性にグループ融資した場合、相互保証をとるからか、デフォルト率は0.5%と低くなる。

SFDは主としてNGOを経由する資金供給ソースとなっている。現在は470のNGOと契約を締結している。残高を保有しているNGOは、450に上っている。

SFDはMFIの主要機関であるNGOの信用力に応じて区分けしている。Tier1グループに属するNGOが優良NGOで、Tier2がそれに続く。Tier3(ほとんどがこのグループ)になると、自力で資金調達を行うのが難しいとされる。

(1) Tier 1:30NGO

(2) Tier 2:37NGO

(3) Tier 3:それ以外(403)

資金は契約に基づき、4回のトランシュに分けて供給される。第1回目のトランシュが85%使われると、次のトランシュの資金交付が行われる。貸出までの余裕資金がある場合は、NGOが定期預金で運用する。SFDにとり貸出先は最終受益者でなくNGOであるため、最終受益者のリスクはNGOがとる。資金借入れにあたっては、最終受益者がNGOに申請する。こういうシステムであるため、SFDとしては契約相手となるNGOの適格性を審査している。NGOが融資返済で滞る場合には、それ以降の与信を停止する。NGOが与信を与えるに際しては、SFDによる与信ガイドラインに従うよう契約で定められている。

SFDのNGOへの与信は、金利が9.5%、融資期間が4年、猶予期間が2年である。この資金を使ってNGOが最終受益者に融資する場合は、ローン金額が5万EGPまで、金利が約16%とされる。融資期間は最大で18カ月、平均で10カ月である。

最終受益者への融資のフォローアップは30%がSFD、70%がNGOにより行われる(両者間のフォローの大体の比率)

マイクロファイナンスの1件当たり融資金額は小額なので、CBEに対する報告対象外である(CBEへの報告義務は10万EGP以上のローンが対象)。

表16 SFDの基準におけるFirst Tier NGOs

	地域	NGO
1	Cairo	El Tadamon
2	Sahiquia	El Wafaa Charity Ass
3	Qalyoubia	Community Development Association at Tahla
4	Assuit	Businesswomen Association at Assuit
5	Assuite	Community Development Association at ElHawatka
6	Qena	Business Association at Assuit for Social & Economic Development
7	Monofia	Community Development Association at Kaqfr Helai
8	Fayoum	SEDA
9	Fayoum	Community Development Association at Fayoum
10	Fayoum	Community Development Association at Kasr Rashwan
11	Fayoum	Community Development Association at Demeshkeen

12	Menia	Eletehad el Nawai for the NGOs working in field of Poverty alleviation
13	Menia	Eletehad el Nawai for the NGOs working in the field of Women Issues
14	Aswan	Busienssmen Association at Aswan
15	Aswan	Family Development Association
16	Giza	SEGDA
17	Giza	National Association for Community Development
18	Behera	BEST
19	Alexandria	Businessmen Association at Alex
20	Garbia	Busienssmen Association at Garbia
21	Damiatta	Small Projects Association at Port Side
22	BeniSweif	Community Develoment As Manshaat Naser
23	BeniSweif	Community Development As at Beba
24	BeniSweif	Small Projects Association at BeniSweif
25	Sohag	Regional Association for Development & Projects
26	Central	CARITAS
27	Central	El Saeed
28	Central	CRS
29	Central	El Mobadra
30	Menia	Youth Association for Community Development

(出典：SFD)

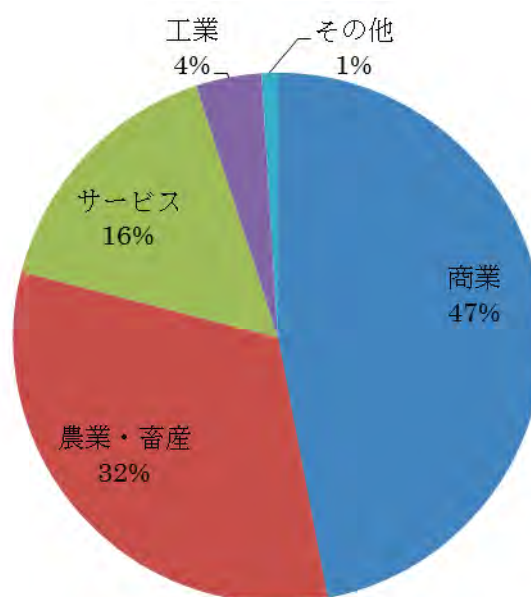
表 17 SFD の基準における Second Tier NGOs

	地域	NGO
1	Cairo	El Amal Association
2	Sharqia	Community Development at Kafr El Mahmodia
3	Sharqia	Community development at Tayba
4	Sharqia	Community Development at Bandaf
5	Sharqia	El Rahma Association
6	Sharqia	Community development Association at Kafr Hamad
7	Sharqia	Community Development Association at El Basaysa
8	Sharqia	Businessmen Association at Sharqia
9	Red Sea	Youth Association at El Kaseir
10	Red Sea	Community Development at Ras Gharb
11	Assuit	Community Development at El Ghanaym
12	Assuit	Community Development Association at Sahei Salem
13	Assuit	Charity Association at Arab Mateer
14	Assuit	Community Development Association at Dewena
15	Assuit	Childhood & Development Association
16	Quena	Childhood & Development Association for Rural & urban Woman
17	Quena	Businessmen Association at Nage Hamade
18	Dakahila	Community Development Association at Took el Aklam
19	Dakahlia	Community Development Association at Baidaa
20	Dakhalia	Community Development Association at Sareef
21	Dakalia	Community Development Association at Shawa
22	Kar El Sheik	Buisnesswomen Association at Kafr El Sheikh
23	Kar El Sheik	Community development Association at Baiad
24	Kar El Sheik	Buisnesswomen Associatin at Fowa
25	Fayoum	Community Development Association at Behmo
26	Fayoum	Community Development at el Allam
27	Fayoum	Egyptian Association for Family Planning
28	Menia	Junk Food Seller at Menia
29	Menia	Hawaa El Mostakbal
30	Aswan	Egyptian Association for Community Initiatives
31	Aswan	Om El Kora Association
32	Luxor	Community Development at el Akalta
33	Behera	Sabri El Kadi Association
34	Garbia	Businessmen Association
35	Damiatta	Community Development Association at Ezab el Nahda
36	BeniSweif	Community Development Association at El Mansoura

(出典：SFD)

(5) SFD によるマイクロファイナンスのデータ (SFD の資料による)  
 1991 年から開始。  
 MF 対象借入人をベースとしたプロジェクトタイプ別分類は以下の通り。

図 4 融資先の分野別比率 (1992 年から 2012 年 8 月までの累積)



MF にかかる性別の借入人分類では、女性が 56%、男性が 44% で、女性の利用者が多い。  
 MF の従来からの実績表は次のとおりである。

表 18 1992 年からの業務実績および計画

	1992-2012.12	2012	2013 Plan
NGO との契約数	784	75	
契約金額(EGP)	1,407,241,408	381,155,000	
NGO への移転額 (EGP)	1,093,461,000	246,915,780	
最終受益者への貸付 額(EGP)	3,453,932,685	592,288,615	628.350.000
最終受益者数	1,194,215	128,517	138.237
雇用創出数	1,394,903	141,369	



表 19 ポートフォリオの状況

NGO 数	443
ポートフォリオの残高(EGP)	476,128,000
Active Clients 数	240,000

SFD のマイクロファイナンスの要件

- (a) NGO 経由の融資規模は 100EGP-10,000EGP
- (b) 金利はプロジェクトおよび借り手により変わるが 16-18%
- (c) 返済期間は 6-18 カ月間
- (d) ターゲット顧客
  - 大学卒および中等教育卒業生
  - 小企業を営む熟練労働者
  - 既存小企業のオーナー
  - 経済改革プログラム下での失業者
- (e) ローン申請条件
  - 18 歳（後見人の保証）から 55 歳まで
  - 定住者
  - 新規事業あるいは既存事業の履行能力
  - 住居から事業履行できる者
  - 製品は国内販売

SFD のマイクロファイナンスの課題

- 制限的な規制環境がある
- ファイナンスアクセスが十分でない。
- Tier 1 NGO は他ソースからの資金アクセスが可能、Tier 2 については商業資金の利用可能性はある。技術支援の必要性はある。Tier3 については、リスクの面から資金を提供しようという投資家の関心は少ない。

SFD のマイクロファイナンスの 2013 年の計画

- 大規模 NGO との提携関係の強化
- 銀行をマイクロファイナンス (MF) 分野へ誘導
- NGO を商業資金 (卸) と結び付ける
- ドナー資金を提携 MFI 機関のキャパシティ・デベロップメント、SFD スタッフのキャパシティ・デベロップメントに向けること
- マイクロファイナンスの規制枠組みを改善する  
(マイクロファイナンス法の制定、マイクロファイナンスの戦略構築等)
- 新金融商品の開発 (イスラム金融など)

#### 6-4 マイクロファイナンスの課題と展望

(ア) マイクロファイナンスは基本的に貧困削減対策の貸付である（多くの他ドナーもそう認識している）。一件あたりの貸付規模は小さい。今回の調査で SFD からの紹介先を 10 社程度回ったが、いずれも小さな店舗で生活臭の漂う借り手であった。融資にあたっては企業融資に使われる審査方法は適用されていない。従って、融資判断も早いところが多い。SFD のマイクロファイナンスは生産的用途に限って融資しているという説明であったが、多くの借り手がリピートローンを使っており、その点では生活維持の構造になっている。SFD の最終借入人は、金利が 16%程度で制限があるが、銀行その他では金利が 25%程度（時には 30%）になっているそうである。仲介機関の NGO にも相当の利鞘が入っており、実態が NGO 支援ローンに転化している可能性もあると思われることから、実際に経済成長促進の支援になっているのかどうか、確認する必要がある。他ドナーからも、マイクロファイナンスは貧困削減およびソーシャルセーフティネットの観点からの社会政策貸付であるとの回答が多かった。

(イ) マイクロファイナンス法の制定が必要である。政府が支援するマイクロファイナンスの考え方、基準を明確にすべきである。

(ウ) マイクロファイナンス支援にかかる経済成長促進効果について調査が為されるべきであろう。そうでないと、非効率なところ（弱いところ）に援助資金が回っている可能性がある。

(エ) マイクロファイナンスは I Score（信用照会制度）の対象外であるが、与信管理の点では、このような機構も必要であろう。

(オ) マイクロファイナンスの効果により、小企業に成長した例を多く見つける必要がある。こういう追跡調査が必要である。

#### 6-5 SME 融資

##### (1) 概況

SME に十分な資金が流れないということから、CBE は SME 融資を振興している。CBE の全額出資による EBI に「SME Banking Unit」を設けているほか、銀行による SME 融資については準備預金を免除している。SME 融資以外の融資については、CBE に 10%の準備金を積む必要がある。また、銀行のポートフォリオの 14%を SME に貸し付けることを義務化することも検討されているようである。また、現状ではこの SME 融資の分野は市場が狭く、大企業と比べると相対的にリスクが高いという認識がある。企業与信のアプローチがとられるので、基本的には財務諸表の提出、キャッシュフローの確認、販売マーケットの評価、F/S 等の確認が与信の前提となる。

SME 融資の市場もおおむねはインフォーマル経済であるから、銀行融資全体からみれば、市場規模は小さい。しかし、将来の潜在性は大きい。この市場における主要資金ソースは以下の通りである。

- SFD の銀行経由間接融資。SFD は現在、10 行と契約を結んでいる
- SFD の直接融資
- 銀行の直接融資

銀行はフォーマル経済しか相手にできないから、顧客に（CBE の規則に従い）以下の公式書類を提出させる。インフォーマルセクターに所属する主体はこれが出せないから、銀行からの金融アクセスができないということになる。

- 商業登記簿コピー
- タックスカード
- 監査人による監査証明付き財務諸表
- 定款コピー

また、銀行は 10 万 EGP 以上の与信については、CBE への報告義務がある。また、4 万 5 千 EGP 以上の融資については、I Score Co.（信用照会機構）への報告義務がある。

SME 融資の相手は中小企業であるが、ここで注意を要するのは、銀行によって中小企業の定義が異なっていることである。（表 21、「エ」国主要銀行概要参照）

## （2）SFD の小企業向け融資

SFD の小企業向け融資は二つのチャンネルで実施されている。一つが銀行を仲介する方式であり、もう一つが直接貸付（SFD の地域事務所経由）である。両方とも SFD 組織では小企業融資部が管轄している。SFD の小企業融資の 1 件当たり融資規模は、5 まん EGP から 2 百万 EGP の範囲内で行われる。なお、支払不能債権の比率は 2.5-3% である。

### 銀行を経由する間接融資

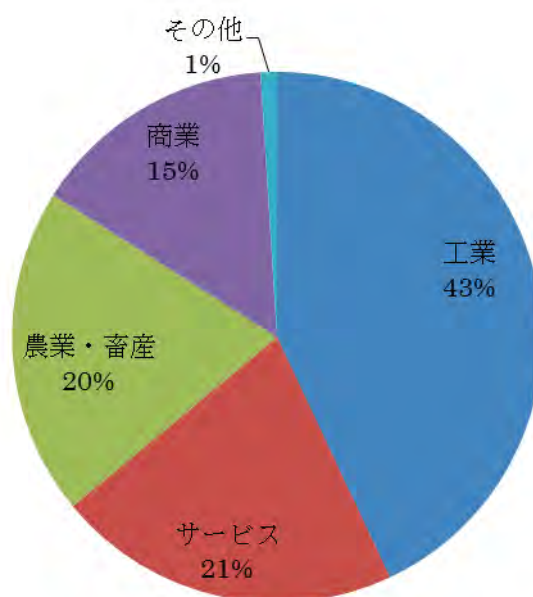
借入人は通常、SFD の地域支店（RO）を訪問する。銀行に直接来た場合は、SFD にまず接触するよう伝えられるようである。RO では、相手がインフォーマル部門に属する場合は、フォーマル化を図る組織である OSS の支援を得て、企業設立、事業許可を出す。加えて、融資に必要な書式を指示して銀行に案件を回付する。銀行は、案件を詰めて融資判断を行う。SFD からの回付案件であっても、拒絶することはある。融資実行後の案件事後管理は SFD と協力して行う。銀行は月例管理報告書を SFD に提出する。

SFD の銀行への与信は現在、金利が 7%、融資期間は契約により区々だが、一般的には 5-6 年で猶予期間はない。銀行がこの資金を使って最終借入人に融資する場合は、金利は 10% である。一般的に CGC の保証（保証料 2%）が使われるが、事故が起こった場合には、これにより融資金額の 80% が補填される。残りの 20% は、SFD と銀行でリスクが配分される。

表 20 SFD の小企業向け融資 (1992-2012.8.31)

SFD の小企業向け融資 (1992-2012.8.31)		
Loan 数	327,445(リピート、Revolving を含む。)	
貸付実行額 (EGP)	10.7billion	
男性・女性別	男性	女性
	72%	28%
仲介銀行数	34 行	
ポートフォリオ残高 (EGP)	3.69billion	

図 5 融資先の分野別比率 (1992 年から 2012 年 8 月までの累積)



SFD の提携銀行

「エ」国の銀行は約 40 行あるが、うち 10 行が SFD と契約し金融を仲介している。

- 1-National Bank of Egypt (NBE)
- 2-Societe Arabe Internationale De Banque(SAIB)
- 3- PBDAC (Principal Bank for Development and Agricultural Credit (PBDAC))
- 4- Industrial Development Bank
- 5- Commercial International Bank(CIB)
- 6- National United Bank
- 7- Audi Bank
- 8- Misr Iranian Bank
- 9- United Bank
- 10- Baraka Islamic Bank

(出典：SFD)

### (3) SFD 小企業融資部の直接融資

スタートアップ企業と既存企業維持のため、または担保等の点から、銀行から借りたくない借り手を対象に設けられた。製造業、貿易・サービスを含むすべての産業が対象。現状 SFD の小企業融資における直接融資の比率は 13%である。

#### 融資申請に必要な書類

- ・ 借入人、保証人による信用履歴をチェックする同意書
- ・ 公的書類（商業登記、事業許可、タックスカード、スタートアップ企業の場合は事業にかかる資産のレンタル契約あるいは所有権の証明書、新会社設立途上にある証明、既存企業の場合は定款）
- ・ 過去 2 期間の公的財務諸表
- ・ 国民 ID カード、借入人・保証人の定住証明、会社の登録ナンバー
- ・ 無犯罪証明、軍歴証明
- ・ 社会保障・税証明

SFD 内部での決済権限は以下のとおりである。

- ・ プロジェクト当たり、地域事務所 (RO) の権限では 5 万 EGP 未満、本部の審査委員会決裁で 5 万-30 万 EGP 未満、上級審査委員会で 30 万 EGP 以上 2 百万 EGP 未満までの案件が決済される。
- ・ 期間は、最長 5 年まで。

#### SFD の小企業向け融資の課題

銀行が SFD からの資金を利用する場合、従来は、良質の資金源になっていたようであるが、SFD に対する報告義務の事務負担が大変で、時間とコストの双方がかかるため、最近では、SFD 資金の利用を行っていない銀行が増えてきている。特に SFD が直接融資を始めてからは、良質の顧客は SFD が囲い込み、良質ではない顧客を銀行側に回してくるといった批判がある。

SFD は直接融資を増やすべきだと考える。理由は、この場合、SFD は直接に、借入人のリスクを負うことになる。融資が慎重になるし、政策金融金融機関としての実際の経験、ノウハウが身につく。直接貸し付けの場合、顧客の事情にあった融資条件も弾力的に設定できるし、融資管理も真剣にせざるを得ない。転貸だけだとトンネル機関になってしまい、将来、存在意義が薄弱になる可能性がある。

### (4) 銀行の SME 融資

#### 概要

EBI によると、所属 40 銀行の中で SME に融資しているのは 20 行程度で、うち、活発なのは、以下の 7 行とのことである。

- ・ NBE
- ・ Bank Misr

- HSBC
- Barclays
- NSGB(National Societe General Bank)
- Banque du Caire
- Commercial International Bank(CIB)

融資条件は銀行によって区々だが、金利は中銀レートにリスクを上乗せしたもの。通常、10-19%になるもようである。

SFDの資金を利用する場合は、7%で借りて10%程度で最終借り手に貸す。期間は通常1年、設備投資の場合は5年まで。Floating rate（変動金利）である。固定金利を出すところは少ない。長期の調達原資がないためである。

また、担保としては、といってもそもそも、担保が十分ないという現実があるので基本的にはキャッシュフローの確認が肝要となる。担保が十分ないことから、Asset Financing（借入人の信用力よりも資産の価値を重視する融資方式）の手法も取られている。Asset Conversion Cycle（資産が現金化するまでの過程）をとらえて、販売契約等の完全債権譲渡を受ける、入金はず必ず自行の顧客勘定を通す、融資金は顧客に直接渡さず、支払いは銀行が代わって行う等の手法である。Single Lender（融資は自行だけとする）としたり、人的保証を取ったり、長期の場合は生命保険をかけさせる。資産があれば担保を取る。

Credit Guarantee Corporation（CGC）の保証を利用する銀行と、保証料（2%）が高いので利用しないという銀行がある。保証はあくまで二次的なもので、一次的には案件のキャッシュフローであるとの回答をする銀行が多かった。

申請からコミットまで2カ月くらいかかるが、銀行では、あまりゆっくりしていると優良顧客を逃すということもあり、いろいろ工夫している。顧客の類別に応じて、テイラーメイドの金融商品モデルを作ったり、一定金額以下の融資には通常の過去3年間分の財務諸表提出要求を短縮して1年分でよしとしたり、信用基準をA、B、C、Dに分類し、D分類は拒絶するなど処理を早める工夫をしている。銀行によっては、申請後72時間以内、または3日以内に結論を出すところもある。リスクを考慮しつつ、事務処理の生産性をあげることが課題になっている。通常のリードタイムで処理しているのは労働集約的になりすぎて、小額案件を取り上げるメリットがなくなってしまうことによる。定型の金融商品を作る動きが始まっている。

SME融資の世界は、銀行業務の中でも難しい世界である。案件に対するいわゆる銀行家としての目利きが必要である。プロが活躍できる世界である。実際、SME融資部のマネージャーは10年以上の経験を持つ銀行マンか、外銀でローンオフィサーの経験を積んだ人材が多かった。彼らについては大きい活躍の余地が出てきている。したがって、彼ら以外のローンオフィサーの教育育成がどこの銀行でも課題になっているようである。

表 21 「エ」国主要銀行概要

	Narional Bank of Egypt	Bank of Alexandria	Bank Misr	Bank du Caire	National Bank for Development	Commercial International Bank
設立	1898	1957	1920	1952	1980	1975
総資産(百万EGP)	321,459	n.a	187,841	44,277	14,429	94,014
支店数	258	210	470	120	n.a	112
従業員数	12,000	5,000	n.a	7,000	2,141	5,000
MSME融資/総貸出残高%	10	7-8%	10%	7.10%	1.55%	n.a
金利	SFD資金利用: 10% 自己資金: 13-14%	マイクロ: 18-20% SME: 13-14%	マイクロ: 16% Flat SME: 14.5%	15.80%	14-17%	16.25% (Reefy経由)
担保	マイクロ: 人的保証 SME: 生命保険等案件により区々	同左	同左	同左	同左	同左
返済不能率	2% 以下 マイクロ: 2-3%	マイクロ: 2-3% SME 3-4%	マイクロ: 0.08%、 SME: 1%	2% 以下	2% 以下	0.02%
SME定義 (年間売り上げ)	M: 1百万EGP以下 S: 1百万EGP-20百万EGP未満 Me: 20百万EGP以上	SME: 5-75百万EGP M: 5百万EGP未満 マイクロローン: 融資サイズ 35千EGP以下(5千EGPまで引き上げ見込み)	SME: 120百万EGP未満	S: 1-100 百万EGP未満 Me: 1百万-200 百万EGP未満 20百万EGP以下は テーラーメイド商品	S: 1百万-5百万EGP Me: 5百万-50百万EGP	n.a
備考	最大の銀行、前中央銀行 "Bank of the Government" と呼ばれる。	2006年、Intesa Sanpaolo が買収(80%), IFC約10% 出資	NBEと体質似るも若干 規模小	マイクロファイナンス で強み。(2001年から)	2007年 Abu Dhabi Islamic Bankが買収	前Chase National Bank 現在はActis(英)が大株主 IFCが約5%出資

(5) 保証供与機関

主として銀行融資を保証する CGC とマイクロファイナンス仲介機関に保証を提供する CIS が大手である。

● CGC

CGC は 1989 年に設立、91 年から業務開始。資本金は 25 百万 EGP。株主は下記銀行 8 行と保険会社 1 社である。

National Bank of Egypt
Banque de Caire
Industrial Development Bank of Egypt
Misr Iran Development Bank
Arab Investment Bank
Suez Canal Bank
Societe Arabe International des Banques
Credit Agricole Egypt
Misr Insurance Company

CGC の目的は ;

- ①保証供与を通じた銀行による SME 融資の奨励
- ②起業家精神の奨励
- ③インフォーマルセクターをフォーマルセクターへ移行させること。

案件審査にあたっては、銀行の信用判断を適用している。いわゆる 5C-Collateral(担保)、Capacity (能力)、Condition (条件)、Capital (資本)、Character (特徴) である。

顧客に十分な担保がない場合、高リスクの場合、リスクを銀行と分担する。

CGC の SME の定義は、以下の通り。

マイクロ企業の定義：従業員 10 人未満、資産が 2 万 5 千 EGP 未満（土地、家屋を除く）

小企業の定義：従業員 10 人以上、2 万 5 千 EGP 以上（土地、家屋を除く）

現在、30 銀行と契約を結んでいる。57 NGO に保証残高がある。

業務で特徴的なのは、6 種類のプログラムを作って、運営していること。EU、USAID、イタリア政府、GEF (Global Environmental Facility) など、ドナーからのソフトローンを MOPIC 経由で導入してプログラムを運営している。プログラムは以下の通り。

a. Small & Medium Enterprise Program

b. HCCP: Health Care Providers Program

c. PAP: Poverty Alleviation & Employment Generation Fund

d. SEBs: Small & Emerging Businesses Support Program

e. IMP CGF: Industrial Modernization Program Credit Guarantee Fund

f. EEIGGR; Energy Efficient Improvement & Greenhouse Gas Reduction Program

g. FGP: Factoring Guarantee Program

CGC の保証は 25 百万 EGP の 80% まで。それ以上のリスクは銀行が担保で賄う。

プロセスは以下のとおり。

- ①顧客は銀行または CGC にアプローチ
- ②銀行が審査
- ③銀行が審査結果を出す
- ④銀行が承認すると保証を出す

CGC の保証料は 2%、銀行はこれを顧客に請求する。

全国に 7 支店あり。カイロで 2 支店ある。

従業員は 200 人、半分はアナリストと専門家である。

SFD のポートフォリオの 80% を保証している。

#### ● Co-Operative Insurance Society(CIS)

1999 年に営業開始、最初の信用保険会社で、Credit Insurance（信用保険）の提供が主業務である。7 つの支社がある。従業員は 236 名、同業者は他に 4 社ある。

CIS の払い込み資本金は 30 百万 EGP、2013 年末に 150 百万 EGP に増資する。10 百万 EGP を SFD が出資する予定である。

SFD と提携している。SFD のプロジェクトで、例えば 1 百万 EGP の案件では CIS が 90% カバー、10% が SFD のリスクとなる。

すべてのビジネスを扱う。1 百万 EGP までカバーする。保険証券を発行するに際し、顧客から返済保証のため同額のチェック（小切手）をとる。

CIS の最大顧客は NBE である。

CIS は 2% の手数料をとり、後刻、政府に払う。

保険料率は顧客と交渉して決める。



#### (6) GAFI のプライベート・エクイティ・ファンド

起業促進のために創業企業に出資を提供する目的で、GAFI の支援で民間投資ファンドが設立されている。銀行は一般的には創業企業に融資を行わないので、SME に対する金融アクセスでこの部分が不十分であることへの対処の一環である。ほかにも、ドナーの支援を受けた民間投資ファンドがぽつぽつと出始めている。以下は Bedaya 1 と呼ばれる GAFI 関与によるファンドの概要である。

Capital Market Law No.95/1992 により、「エ」国の SMEs の起業促進のため、Bedaya1 と呼ばれるプライベート・エクイティ・ファンドが創設された。資金規模は 134 百万 EGP で期間 10 年である。当初は 250 百万 EGP の調達を図ったが 134 百万 EGP しか募集できなかった。GAFI はジェネラル・パートナーとして 80 百万 EGP を投資した。ファンドの運営は Cairo Financial Holdings (CFH) と Al Ahly for Development & Investment (ADI) が担当する。FUND への投資者は以下の通り。

General Authority for Investment、 Ministry of Insurance and Social Affairs、 National Investment Bank、 Misr Insurance holding company、 Misr Insurance company である。

ファンドの投資戦略は、以下の通り。

##### 資本規模

資本金（純資産）が 2 百万 EGP 以上—5 百万 EGP 未満、年間売上高 120 百万 EGP を超えない企業を対象とする。

資金の 50% 以下を資本金規模 25 百万 EGP 以上—50 百万 EGP 未満の企業に割り当てる。

投資ポートフォリオの 2%—10% がグリーンフィールド（新規事業）に当てられる。

##### 地域配分およびセクター配分

ポートフォリオの 40% 以下は大カイロ圏の SME に当てられる。

ファンドの運営上、雇用創出および環境の維持に対してインパクトを与えることが考慮される。

産業部門の多角化推進の観点から、一産業にはファンド資金 10% までしか割り当てられない。

ファンド資金は不動産開発、タバコ、アルコール、輸入およびギャンブル資金には使うことができない。

#### (7) 金融アクセスとビジネスデベロップメントサービス(BDS)

SME 市場では、一般的問題として借り手の金融リテラシーが低いこと、大部分がインフォーマルセクターに属していることは既に述べた。こういう市場で、金融アクセスを高めるために最近、注目されだしたのが、BDS である。事業を成功させる三要因は、**人、物、金** であり、金を調達しうる大きな要素は人である。従って、人を教育しようという動きである。意欲のある借入人に融資申請の仕方を指導し、ビジネスの基本である販売の仕方、管理の仕方、会計の知識、キャッシュフロー等を伝授する。これを行わないと、与信の質に影響する。Bank of Alexandria (BoA) の場合は、IFC の協力を受け潜在顧客のためにホームページにビジネスの方法を掲載している。これは、受信サイドへの BDS であるが、与信サ

イドである銀行でもスタッフ研修が必要になっている。IFCはBoAに対し、融資手続き、情報技術、返済確保、信用リスク管理等の技術支援を行っている。

**SME** 融資は、大手企業向け与信とは質が違うので、それに対応したローンオフィサーの教育訓練が必要になっている。また、銀行全体のキャパシティ・デベロップメントも必要である。この点、**EBI**は銀行にかかる**BDS** サービスプール機関として機能している。

他方、投資省(MOI)傘下の**GAFI**はスタッフが少ないためボランティアのコンサルタントを起用している。産業貿易省傘下の**IMC**、**ICTI**はいずれもインハウスコンサルタントを抱え、中企業の投資振興を図っている。これらの諸機関は総じて金融サービスを行っていないため、コーディネーターまたはファシリテーターの役割を担っており、戦略プロジェクト(工業団地、クラスターを含む)の実現のためのアドバイスサービス、コンサルティングサービス等の**BDS**を提供している。産業政策に沿って、そのアイデアを実現する機関といえる。金融アクセスとの関係では、プロジェクトの**F/S**を実施し、案件を融資適格(バンカブル)にする機能を有している。特に**IMC**はインハウスコンサルタントを多数抱え、個別民間企業と契約してノンバンカブル案件をバンカブル案件に変え、銀行を紹介して融資をさせて事後管理を銀行と共同で実施して成果を挙げている。

**SFD**は、ノンフィナンシャル部門を設置し、人員約43名を配置して**BDS**に注力している(詳細は後述)。

#### 6-6 金融アクセスの課題と展望

- **MSME**の金融市場は資金の借り手と貸し手が出会う場所である。現状は、資金の供給者である銀行は流動性が高いにもかかわらず、同市場に資金が回っていない。回る条件が整っていないからで、これを回るようにするのが、**SFD**のいうファシリテーターの役割である。この点で、**SFD**の役割は重要である。
- 銀行、**NGO**とも同市場の将来性については明るい見方をしている。現状は種々の制約の中で資金の回収確実性に重きを置いて慎重に取り組んでいる貸し手は、ノンパフォーマンスローン(**NPL**-不良債権)の低さに象徴されるように利益が上がっている印象を受けた。リスクがあるところは、金利マージンが高いから、回収が期待通りにいく限り、利益が上がる構図になる。
- 同市場にかかる大きい制約要因は、金融リテラシーの不足とインフォーマルセクターの問題である。前者については教育知識の普及を待たざるを得ないし、後者については**GAFI**と**SFD**のフォーマル化促進のための**OSS**機能の活用強化が必要である。フォーマル化した場合のインセンティブの強化が必要であろう。
- 起業促進という点では、スタートアップ企業への支援が脆弱である。銀行は**CBE**の指導もあって、この市場に入りきれていない。**GAFI**の**Bedaya1**(プライベート・エクイティ・ファンド)はこの点をカバーする試みだが、案件組成はそう多くは見込めないだろう。マクロ経済状況が悪いからである。政治経済が安定すれば案件の多くが出てくるだろう。
- 経済成長志向の分野への資金供給がシステムとして、できているのかどうか疑問がある。**SFD**の対象企業が小企業と零細企業に限定されているからである。中企業も対

象に入れる必要がある。中企業は経済成長のエンジンになる可能性が高く雇用吸収力も高い。

弱いところに資金を注入するより、強いところに注入する方が効果が高いのは、ビジネス戦略の常道である。

- 金融アクセスといっても結局は、融資対象案件をバンカブル（融資可能）にする段階まで、組成、準備することに尽きる。「エ」国では、民間、政府内で、ビジネスコンサルタントが多数存在するので、この点でシステムとしてこれらの知識を活用することが肝要である。
- 大手銀行の間では SFD 離れが生じている。流動性が豊富にあることと、SFD を利用する場合の月次報告等提出手続き、手間の問題と期待利益のトレードオフ（天秤に掛けること）の問題である。SFD としても、今後とも銀行、大手 NGO と連携していくのであれば、現状の慣行を見直す必要性がでてくるだろう。
- 民間部門に資金流動性が高い場合は、保証の活用が有効である。すでに KfW、OPIC が民間銀行に保証ファシリティを供与しているが、良い方向である。
- マイクロファイナンス部門では、マイクロファイナンスの透明性、最終借り手の実質金利負担が高利貸し的である場合は、規制することができるようなマイクロファイナンス法の制定が必要である。
- 企業情報を取るのが大変難しい。SME 及び銀行とも財務諸表が出てこない。企業情報の公開はビジネスインフラであり、透明性の確保が必要である。風土をパラダイム変換する必要がある。

## 第7章 BDSについて

### 7-1 SFD の BDS

#### 7-1-1 SFD の BDS

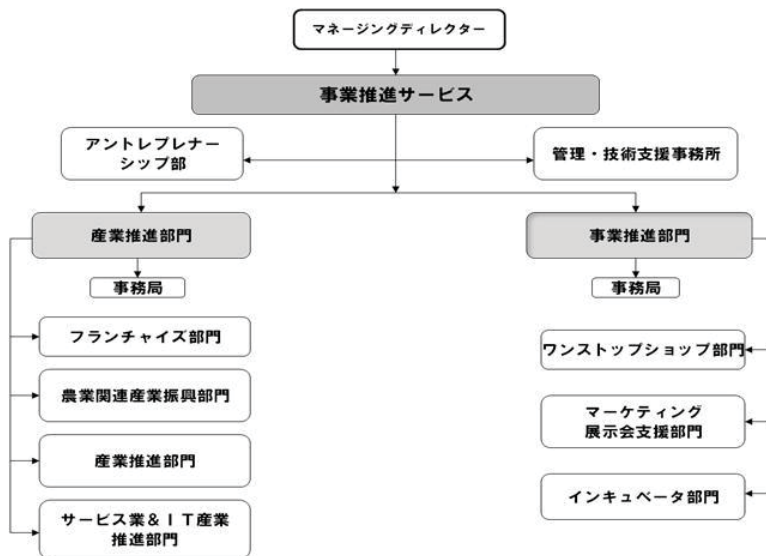
SFD 本部との協議を以下の通り設定した。

月日	訪問先	時間	訪問者
4月2日(火)	キックオフミーティング 非金融サービス部	10:00-12:00	松岡、長谷川、竹田、Almudaris
4月3日(水)	小企業融資部 マイクロファイナンス部	13:00-15:00 15:00-17:00	松岡、長谷川、竹田、Almudaris
4月7日(日)	地域事務所統括部	9:00-11:00	松岡、長谷川、竹田、Almudaris
4月8日(月)	政策局	9:00-11:00	松岡、長谷川、竹田、Almudaris
4月10日(水)	小企業融資部	14:30-16:00	松岡、長谷川、竹田、Almudaris
4月18日(木)	計画国際協力部	14:30-16:00	松岡、長谷川、Almudaris
5月13日(月)	政策局 人事部	11:00-12:00 12:15-13:15	松岡、長谷川、Almudaris

## 本部体制

SFD の BDS 部門組織図 (2012 年) <sup>1</sup>

図 6 SFD 組織図 (2012 年)



<sup>1</sup>多くの援助機関が中小企業振興は、BDS ネットワークの強化を通じて行うものとしている。ここで言う BDS とは、中小企業が必要とする「支援サービス」のことである。通常、金融支援を除く（ノンファイナンシャルサービス）、第三者による支援サービスであると定義されている。SFD では、金融以外の業務を「ノンファイナンシャルサービス」と称しているが、本稿では用語の統一のため、BDS を使う。また、新組織体制は 5 月以降のものであり、面談は 2012 年をベースに行われた。実績も 2012 年ベースであるため、第 7 章では 2012 年の組織体制を示す。

## 組織構成

現在 (2013 年)は、本部スタッフ 43 名、地域事務所に、本部の「地域事務所統括本部」より 1 名担当が配属されている。計 74 名の陣容で当たっている。

アントレプレナーシップ部	
目的	アントレプレナーの周知と普及
実施内容	SFD 職員への指導者教育 販促資料の作成 顧客への定期的セミナー開催

管理・技術支援事務所	
目的	専門的技術の提供
実施内容	要請を受け外部専門家の派遣

## 製品推進部門

フランチャイズ部門	
目的	フランチャイズビジネスの拡大 起業希望者へのアドバイス 起業後システム対応ができない事業者への支援
実施内容	フランチャイズビジネスに特化したマーケティング手法の紹介 フランチャイジーの経営安定化を支援する、弁護士、会計士、コンサルタントに対する能力強化
農業関連産業振興部門 (漁業含む)	
目的	農業希望者の起業促進、農協経営の安定と事業の拡大
実施内容	F/S 作成支援 技術支援 融資審査に対応できる計画書の作成支援 個別問題へのアドバイス
産業推進部門	
目的	産業関連事業支援
実施内容	技術支援 F/S 作成支援 小規模企業の集団化、産業集積設立支援 診断サービス (プロジェクト評価、技術診断) の実施 改善サービス バーコード推進支援 ワークショップ・セミナー開催 ビジネス情報提供

サービス業・IT 産業推進部門	
目的	サービス業、IT 産業の支援
実施内容	書籍・新聞の販売促進 通勤用車両の液化天然ガス（LNG）使用促進活動 移動体通信向けマーケティング（販路開拓）

### 事業推進部門

ワンストップショップ部門	
目的	書類申請の簡素化
実施内容	商業登録 税カード 仮ライセンス（営業許可証）発行 恒久ライセンス（営業許可証）発行 ID カード発行 （直貸窓口）
マーケティング・展示支援門	
目的	マーケティング情報の提供、展示会参加促進
実施内容	1. ビジネスマッチング SFD のクライアント間で BtoB の促進 大手受発注企業と小規模企業の連携促進 2. マーケティング 小規模企業に対する政府調達への入札の促進・支援 企業が e-コマース市場に参入するためのアドバイス 展示会開催 3. 輸出促進 海外展示会情報の提供 ワークショップ開催（企業が製品を輸出するのに必要な知識・情報提供）
インキュベータ部門	
目的	将来性のある起業家の発掘 事業評価支援を通じ実現可能性の高い事業計画を作成させる
実施内容	F/S 作成支援 オフィス提供 創業手続き支援

### 管理体制

本部による管理

BDS の実施内容は本部が決定し各事務所が実施している。

本部地域事務所統括部によれば、各事務所の情報は、本部訪問によるヒアリング、全体会議で収集している。

## 地域事務所の現状

地域事務所との面談を以下の通り設定した。

月日	訪問先	時間	訪問者
4月14日(日)	ミニア地域事務所	9:00-11:00	松岡、長谷川、竹田、Almudaris
4月16日(火)	シャルキーヤ地域事務所	9:30-12:00	長谷川、竹田、Almudaris
4月17日(水)	カリオビーヤ地域事務所	11:45-13:15	長谷川、竹田、Almudaris
4月21日(日)	カイロ地域事務所	9:00-10:30	竹田
4月22日(月)	シックス・オクトーバー地域事務所	9:00-10:30	長谷川、竹田、Almudaris
4月30日(火)	ギザ地域事務所	9:30-10:30	松岡、長谷川、竹田、Almudaris

表 22 OSS 実績 (2012 年)

地域事務所名	OSS				
	タックスカード	商業登記	仮ライセンス	恒久ライセンス	SME ID カード
シックス・オクトーバー	192	75	167	104	174
カイロ	122	0	50	22	341
ギザ	522	434	666	532	856
ミニア	367	158	1,313	982	1,466
カリオビーヤ	657	372	640	275	968
シャルキーヤ	1,819	792	1,244	1,161	1,492

(SFD 本部のデータに基づき調査団作成)

表 23 BDS 実績 (2012 年)

地域事務所名	BDS					
	展示会回数 (参加人数)	バーコード取得推進	ビジネスマッチング	情報提供	政府調達登録	商品陳列・展示
シックス・オクトーバー	5 (6)	N/A	5	N/A	21	0
カイロ	8 (177)	N/A	16	N/A	86	14
ギザ	7 (20)	N/A	6	N/A	213	3
ミニア	3 (17)	12	4	150	45	0
カリオビーヤ	5 (28)	N/A	5	N/A	94	11
シャルキーヤ	3 (13)	N/A	1	N/A	86	2

(SFD 本部のデータに基づき調査団作成)

- 表 1 と 2 から、OSS の機能については地方での利用が多く、BDS の機能では、展示会開催 (参加) が活用されているようである。

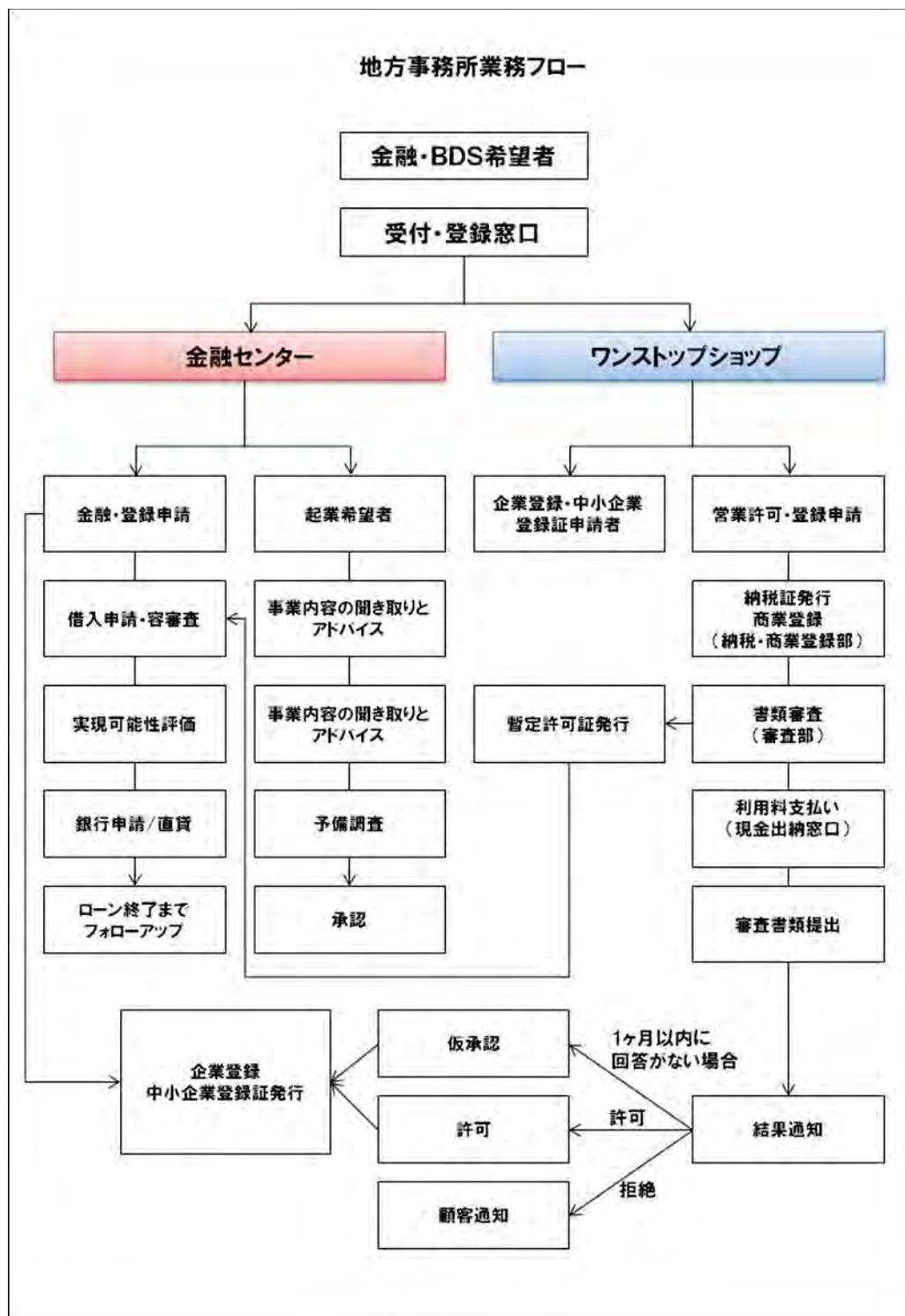


- バーコード（国際バーコード）は製品輸出の際に必須である。聞き取り調査によれば、SFDは取得費用の半額を負担している。

#### 地方事務所の業務

- すべての地域事務所に、企業のフォーマル化を推進するOSSが設けられている。
- OSSには、書類手続きの迅速化を図るため、関連官庁から担当が出向している。1ヶ月以内で仮登録を行える。その後1ヶ月以内で本登録がなされない場合は、仮登録を本登録に切り替える。
- 地方事務所には、貸付担当者（ローンオフィサー）がおり、この貸付担当者とBDS担当者が連携して業務にあたっている。
- BDSの内容は顧客の状況（段階）により、以下に区別されている。  
融資前の段階：啓蒙活動、調査活動、案件形成活動  
融資の段階：個別指導、F/S  
融資後の段階：機械の保全・維持サービス支援、マーケティング支援
- OSS業務フローを次葉に示す。

図 7 OSS 業務フロー



(調査団作成)

## JICA に対する支援要請

- 非金融サービス部より、産業集積強化、OSS、BDS 担当者のキャパシティー・ディベロップメント、女性と障害者、小規模漁業者（水産業）への TA 支援要請があった。
- 人事部門より、人事考課制度立案、教育体系の立案を行いたいとの要望があった。

## 非金融サービス部の要望

- 産業集積  
家具、石油化学、湾岸工業地帯の産業集積を強化したい。案件形成、プロジェクト運営で専門知識が必要なため。
- OSS  
インターネットの接続状態が悪いので業務効率が低下してしまう。関連政府官庁との接続安定化を行いたい。
- BDS  
BDS 担当者の能力と技術向上を図りたい（SME 企業の輸出の潜在性も考慮）ため。
- 女性と障害者  
特に地方を対象に、高度な手工業技術を拡充したいため。
- 小規模漁業者（水産業）  
先進技術の導入を図り水産業を活性化したいため。

## 人事部の要望

人事部の要望は、キャパシティー・ディベロップメントである。

- ・ SFD の組織運営（Organization management）（人事管理を含む）
- ・ SFD 職員の「プロジェクト管理人材」育成支援
- ・ 顧客サービス室開設支援（手法、人材育成等）である。

## 7-1-2 課題と提案

### 現状分析

SFD で評価できる項目を整理する。

- 本部は、BDS が企業の成長に不可欠であると認識している。
- 組織体制は整っている。
- 地方事務所の担当者に対する教育を実施している。

### 問題点

- 教育効果がでているのか評価できていない。
- 地域担当者の BDS 活動内容を管理できていない。

といった問題があると思われる。

### 課題・提案

以上の問題点を鑑み、本部の課題として

- 人材教育体系、人事考課制度などを構築し、人の管理教育の強化を図ること。
- 特に、地方 BDS 担当者に対しては、顧客の業態に対応した知識が必要となるので、経営の基礎的項目（問題点、改善点など）をアドバイスできるようになるカリキュラムが必要である。

### 協力可能分野（案）

- 本部人事部への、目標管理制度、指標設定など組織力強化分野
- 地方 BDS 担当者への、BDS 教育分野

### 参考

- 人材教育体系図  
教育はその効果が表れるまでに時間がかかり、その間組織は停滞すると言われている。教育を体系的に行うと、効果表出の時間を短縮し組織活性化を迅速に行える。<sup>1</sup>

図 8 人材教育体系図（例）

		Off-JT					OJT	自己啓発	
		階層別研修	職種別研修			課題別研修			
幹部職層	部長	部長研修				評価者研修 目標設定研修	キャリアビジョン形成研修	上司・先輩による計画的な育成・指導	社外通学・通信教育・資格取得・推薦図書
	課長	課長研修							
専任職層	1等級	専任職研修				問題解決研修	キャリアビジョン形成研修		
	2等級								
	3等級								
執務職層	係長	係長研修	事務職研修	営業職研修	技術職研修	パソコン研修	キャリアビジョン形成研修		
	主任	主任研修							
	主務	中堅社員研修							
	主務補	新入社員研修							

（調査団作成）

<sup>1</sup> 5月19日 SFDより教育カリキュラム実施資料を入手した。体系的な教育の実施が行われていないようである。モノ・設備・情報は時間とともに劣化する宿命を担っているが、人材は活用次第で時間とともに成長し価値を高めていくことができる「成長する資源」なので、計画を立て、体系的な教育を実施してほしい。

● BDS 担当者への教育計画（例）

実態把握に事前調査が必要となる場合、国内の 2~3 都市でセミナー（簡単な座学）の実施、企業の訪問調査で、2~3 ヶ月必要と考える。

実施人数：5 名（各専門分野）実施期間：2 年を想定。

図 9 BDS 担当者への教育内容（例）

科目	内容	標準時間
一般科目	政治・経済学、経済施策等	24
基礎科目	診断・指導技法	16
専門科目	経営管理（戦略、組織等）	(40)
	財務（財務会計、管理会計、原価計算等）	(80)
	生産管理（品質管理、工程管理、原価低減等）	(160)
	資材購買管理	(40)
	マーケティング（店舗管理、販売管理）	(40)
	人材管理/人材育成	(40)
	経営情報システム	(40)
	小計	440
実習（OJT）	3 社（1 社=80hr）	240
総計時間		720

（GDMC 作成）

7-2 MSME 支援機関による BDS の実施状況

SFD 以外の政府関連支援機関の BDS について報告する。

7-2-1 GAFI

組織名：GAFI（One Stop Shop）	
目的	会社設立手続きの簡素化
実施内容	相談窓口の設置、各国語手続き資料の配布

組織名：GAFI（Bedaya センター）設立年度：2010 年	
目的	「エ」国起業家への投資促進
実施内容	「SME クリニックプログラム」 セミナー ワークショップ開催 個人面談
ニーズ	コンサルタント GAFI の内部コンサルタントが少ないため、ボランティアが無料で行っている

	る。謝金は予算上の制約で支払うことができていない。そのためコンサルタントの質的側面、継続性の観点からも専門家をコンサルタントに充てたいとの希望を強く持っている。
--	--

Bedaya センターカリキュラム

法律に関するアドバイス	金融アクセス
会計・予算	税金対策、支払い
市場開拓	創業の最適化
人材開発	情報通信技術

- 設立以来の実績は、40 企業が GAFI の OSS で登録し、うち 38 企業が書類申請を完了している。

7-2-2 EBI

組織名：EBI	
目的	金融リテラシー教育、ビジネス知識教育
対象者	銀行関係者、顧客、SFD、NGO、マイクロファイナンス実施銀行、ユニオンバンク、NBE、銀行の潜在顧客
実施内容	技術系アシスタント養成セミナー ワークショップ コンサルテーション技術向上セミナー 企業モニタリング（データベース）
ニーズ	テクニカルアシスタントに対する支援 ・アドバイザーサービス分野 ・リスクマネジメント分野 ・製品開発分野 ・スコアリングシステムの構築分野

- EBI は、「エ」国中央銀行の 1 組織である。
- 2005 年に Business Development Support Program が CIDA のファンドで始められた。
- 2008 年から、「The SME Certificate Course」を含め、現在、広範囲な支援メニューを提供している。
- 現在のカリキュラムは、マレーシア、南アフリカ、イタリア、インド、トルコの中小企業政策を参考にしている。
- 銀行からの受講生への教育では、知識やノウハウに加えて、「銀行と顧客の関係は、「パートナー」であって、施しを与える者と、受ける者の関係ではない」といった心構え的な指導も行っている。
- 受講料は有料である。

アドバイザーサービスの内容

スタートアップ及び創業2年未満の企業	創業2年以降の企業
ビジネスプラン、キャッシュフロー管理、支払手形、受取手形の管理、資金計画	効率の改善（技術面、金融面） 資本金・借入金比率、パートナーの選定など
資金繰り危機の場合のリストラ策	資金繰り対応、市場状況環境変化への対応、 M&A
法律、税金についてのアドバイス	法律、税金についてのアドバイス
	コーポレート・ガバナンスの向上

7-2-3 IMC

組織名：IMC	
目的	「エ」国経済の成長発展。 産業基盤の底上げ、国際競争力の強化を通じ輸出の増強を図る。
対象者	産業関連企業
実施内容	業務改善 トレーニングセンター運営 融資利用支援 企業モニタリング（データベース）
ニーズ	<p>専門家の派遣</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.派遣期間が長期（1年程度）の技術支援者</li> <li>2.産業全体を俯瞰できる技術支援者</li> <li>3 個別企業の全体を俯瞰できる専門家</li> <li>4.指導者教育のできる日本人専門家</li> </ol> <p>補足： エンジニアリング産業、化学産業、エネルギー産業、手工業（工芸品、皮革製品）に関する知識、経験が少ないため、この分野への専門家派遣を希望している。（現在支援を受けているドナーは、NIDOとUNDP）</p> <p>IMCはEgyptian Enterprise Network<sup>1</sup>（54ヶ国、900社のビジネス関係構築のNetwork）のコンソーシアムメンバーである。この分野に対し、JICAから専門家1名の派遣を希望している。</p> <p>ビジネス研修の受け入れも希望している。</p>

- 組織内に170名のアドバイザーを抱えるコンサルティング企業である。
- 「エ」国において歴史と実績がある。
- 必要に応じアドバイザーをアウトソースで調達している。外部アドバイザー活用の際は、IMCのアドバイザーがTORを作成し、採用したコンサルタントのマネジメントを行っている。

<sup>1</sup> 「エ」国は、EUが運営するThe Enterprise Europe NetworkのNon EU Countriesであり、IMCは「エ」国におけるコンタクトポイントである。<http://een.ec.europa.eu/>

- IMC の収入源は、「エ」国政府予算、EU 拠出金、顧客負担による。顧客負担の限度額は 85 万 EGP である。

支援先	2009 年までの実績(件)
繊維・衣料産業	3,764
建設資材・建設産業	846
化学産業	1,265
エンジニアリング産業	1,350
食品加工、穀物産業	1,874
家具・木材産業	1,344
宝石産業	50
農業	538
皮革・染色産業	616
薬品・化粧品産業	75
印刷・包装産業	474
サービス関連産業	2,054
映画部門	7
情報通信技術(ICT)	230

(例：シックス・オクトーバー市での支援先：工業、農業、食料、化学品分野  
バドル市では、皮革産業に注力している。)

- IMC のプログラム  
経営、マーケティング、輸出促進、広報、人材開発、財務・会計、生産性改善、品質管理、情報通信技術、経営情報システム、省エネ・環境サービス、CSR 戦略、企業統治（コーポレート・ガバナンス）、技術・ノウハウの移転
- サービスを提供する企業の基準：  
最低 10 名の正規社員を雇用している企業  
公式組織に属すること  
商業登録をしていること
- 企業情報モニタリング：  
企業のモニタリングも実施している。その際の重要業績評価指標（Key Performance Indicator=KPI）として、1. 払込資本金、2. 売上高、3. 輸出高、4. 正規雇用者数を用いている。
- コンサルティングスキーム：  
IMC のコンサルティングスキームは、ギャップ分析（生産管理、販売計画、資金計画を評価・調査する。例えば資金計画力が弱いと判断されれば、それがギャップとなる）を実施後、企業に改善提案を行う。この改善提案の内容から先の支援は有料となる。
- 料金は支援の内容によって設定されるので、一律ではない。負担割合は、大企業が 15%、中小企業は 7.5%とする制度になっている。



- IMC のローカル事務所（アシュート）にも聞き取り調査を行った。  
BDS の内容は、技術支援とトレーニングセンターでの支援がある。内部コンサルタントもいるが、外部コンサルタントも活用している。外部コンサルタントの選択は、電子入札で行われる。管轄内に製造業が 300 社あり、その 9 割が IMC の顧客である。
- その他の情報:  
上エジプトには 20 の産業集積地がある。土地を無料で借りることができ、事業を有効に機能させるため必要な設備や制度（インフラ）は完備されている。産業集積地の 70%以上が使用されているが、不稼働となっている企業も存在している。
- 新しい動き：  
手工業、家具製造、飲料関係の産業集積構築（Industrial Cluster Program）が検討されている。

#### 7-2-4 ICTI

組織名：ICTI (Industrial Council for Technology and Innovation)	
目的	技術移転、ノウハウや革新的技術の提供
対象者	13 産業分野の企業
実施内容	コンサルタントによる業務改善 トレーニングセンターの運営
ニーズ	OJT による技術移転への支援

- ICTI は産業貿易省の附属機関で、技術関係の中核組織である。
- 全国に 13 のテクノロジー・イノベーションセンターを保有しており、多様な技術サービスを提供している。
- TA を行う技術者と自前のラボラトリーを保有している。
- IMC からの委託を受けて、技術部門に関するサービスを提供している。
- SFD と、乳製品、家具、皮革産業の BDS 分野で協力関係にある。  
(例：UNIDO の援助で建設した革なめしセンターを SFD から借りている)。
- 今後の注力分野として、太陽光発電、代替エネルギー分野をあげている。
- 業務内容：
  - ・技術援助（生産性、品質改善、資源の効率的利用）
  - ・製品開発
  - ・製品デザイン、試作品
  - ・技術移転のための OJT
  - ・インキュベーションサービス
  - ・ビジネスプランの作成支援
  - ・製品の開発及びテスト
  - ・SFD・GAFI・NGO と、TA の派遣調整（コーディネーション業務）。
- ICTI の収入源は、「エ」国政府予算 65 百万 EGP（年）と顧客から支払われるサービス料、その他、CIDA、UNIDO、JICA (KAIZEN)、GIZ、Spanish Corporation Agency、African Union からの贈与である。

### 外国からの支援

センター名	技術協力機関
皮革産業技術センター	INESCOP (スペイン)
家具技術センター	Confemadera (スペイン) FIRA (UK)
アグリビジネス技術センター	SECO (スイス)
クリーン生産技術センター	UNIDO-PEG (スイス)
食品技術センター	AINIA (スペイン)
エンジニアリング技術センター	Fraunhofer (ドイツ)
品質・生産性改善センター	JICA Japan (日本)
プラスチック技術センター	ASSCOMOPLAST (イタリア)
鉱山業、大理石技術センター	MARMOMACCHINE (イタリア)
ファッション、デザインセンター	Burgo Institute (イタリア)

#### 7-2-5 KAIZEN センター

組織名：品質・生産性改善センター (KAIZEN センター)	
目的	日本の KAIZEN 手法を使ったコンサルテーション
対象者	一般企業
実施内容	セミナー、講習会の実施 OJT による現場改善 補足 現場改善に活用する手法 5S システム・QCC 活動・KAIZEN システム・品質管理 (QC7 つ道具) TQM・シックスシグマ (6 $\sigma$ )・TPS・SCM・JIT・VE
ニーズ	スタッフの能力向上のため、現場実習など実践的な研修機会 スタッフの能力向上のため、日本での最新技術の研修受け入れを希望 現場実習など実践的な研修機会が欲しい 日本のモノづくり産業が強みとしている分野、現場改善、5S、KAIZEN 活動の分野をカバーして欲しい。

- 品質・生産性改善センター (KAIZEN センター) は ICTI の一部組織である。現在まで (2013 年 4 月) 4,000 人に対しトレーニングを行っている。
- KAIZEN センターは、2006 年 JICA の支援により開設されている。日本の KAIZEN 手法を使ったコンサルテーションを行う組織である。
- 現在注力している企業規模は中小企業である。以前は企業規模に関わらず活動を行っていたが、革命後は首相の方針によりこの企業規模に注力している。
- 顧客開拓方法:  
セミナー、講演で集客を図り、その後企業訪問、企業からの問い合わせに対応している。(2013 年 4 月にシックスス・オクトーバー市で行ったセミナーには、31 名 14 社が参加した。参加費用は 1 社あたり 2,000EGP。この収益は、会社訪問など、Kaizen

センターの活動に充てられる。

- コンサルテーション方法:  
現状視察の後、提案書を提出し、コンサルテーションを開始する。  
実績に、70%生産性向上、10%不良率削減がある。
- 近年の注力分野：繊維、電気機器、食品分野を挙げている。
- スタッフは、KAIZEN の他、シックスシグマ (6σ) の資格を持っている。  
KAIZEN センターは、IMC の外部コンサルタント登録をしている。IMC が品質向上、品質管理などのコンサルテーションが必要となった場合、サービスを提供している。
- 2009 年までは、JICA 専門家が 8 名派遣され、現地スタッフ 2-3 名が本邦研修を受けていた。2013 年に 1 名短期で派遣されると聞いているとのことであった。
- Korea International Cooperation Agency (KOICA)より協力の申し出があった。

#### 7-2-6 FTTC

組織名：FTTC	
目的	企業の輸出促進
対象者	企業の輸出担当者、企業の専門職（マーケティング等）者
実施内容	トレーニングプログラムの提供
ニーズ	革命後、参加者が減少しているので、参加費用の負担ができる TA。 日本との貿易関係深化に資するコースの提供

#### トレーニング内容

輸出基礎コース	貿易情報の分析	輸出コスト見積もり、
価格付け	輸出書類の作成・手続き	製品品質
支払い条件、	インコタームズ(貿易用語の解釈に関する国際規則)	SCM（サプライチェーンマネジメント）
L/C 条件	輸出のリスク管理	輸出包装・梱包
貿易フェアへの参加	ビジネス英語、商業通信文	交渉技術、契約技術
プレゼンテーション技術		

- FTTC は、ジュネーブの ITC と提携関係にある。ITC の訓練を受けた 10 人の公認トレーナーを擁している。ITC のビジネス管理システム (Business Management System (BMD)) の運営許可を得て、ITC の BMS プログラムを開設している (26 段階コース)。
- 研修参加者の募集：  
産業貿易省傘下の各業界、商工会議所経由で募集する。今までに約 20,000 人にトレーニングを施している。
- 講習は有料で参加者負担である。費用は 6,000EGP である。
- 協力関係先機関

Center for the Promotion of Imports from Developing Countries (CBI)  
ITC-WTO

UK Institute of Export (IoE)  
Indian Institute of Foreign Trade (IIFT)  
Hewlett-Packard (HP)  
Micro Enterprise Acceleration Institute (MEA-I)  
Industrial Training Council (ITC-Egypt)  
CIDA、USAID と覚書を締結済み

#### 7-2-7 課題

##### 現状

現状を整理すると以下となる。

- ・各機関で支援内容に重複がある。
- ・技術者の支援ニーズがある。
- ・本邦研修のニーズがある。
- ・日本との貿易振興に資するカリキュラム作成の要望がある。
- ・各支援機関同士の協力関係がある。(IMC の品質向上、品質管理コンサルテーションを KAIZEN センターが行っているなど)

##### 課題

- 支援内容の重複への対応  
各機関のコアを除き、付随的なもの（重複）を整理統合する、重複があることでよい意味での組織間競争が促進されることは望ましいという2つの考え方がある。
- ニーズの深耕  
よりニーズを具体化するために、現場コンサルタントと面談する、カリキュラムやテキストを確認する必要がある。
- 中核機関の設定  
日本でも連携・交流の必要性が認識されている。連携のメリットは高いが、とりまとめをする中核機関が必要ではないか。

##### その他

- 政府の方向性  
SFD が現在作成している小零細企業の国家戦略では、各実施機関も検討の対象になるという話もあった。コアビジネス以外の付随的な内容は整理の対象となる可能性もあると考える。
- 受益者の評価  
最も重要なのは受益者の評価（顧客ニーズ）である。頼んでよかった、効果が上がったと実感されるようなサービスを供給できる機関に育って欲しい。何をやっているかではなく、どうやっているかが大切である。

## 第 8 章 ドナーによる支援の現状

「エ」国に対する日本以外の主要ドナーの支援状況に関し聴取した。その内容は図表にまとめられている。ここではドナーの「エ」国に対する協力の特徴点について述べる。

### 8-1 ドナーの協力の特徴

#### 【概要】

- 2011年1月25日に始まった革命後、ドナーの間では、雇用問題との関連でSME問題に焦点を当てる動きが強まっている。今回は訪問できなかったが世銀が2012年に緊急雇用対策として、2億ドルの労働集約的公共事業向けの贈与を供与し、KfWがこれに一部相乗りしている。G8によるアラブ諸国とのドーヴィルサミットで、地域の雇用確保の問題が取り上げられた。短期的雇用問題への対処・施策が求められている。
- アフリカ開発銀行とフランスは、農業部門を重視している。小規模農業コミュニティを対象に、プロジェクトの立ち上げから、バリューチェーン、金融措置まで、包括的に支援の対象にしている。今後は、産業クラスター、自由貿易地域、産業省関連の成長プロジェクトに対しても同様の動きが出てこよう。
- EBRDは、最近カイロオフィスを開設したばかりだが、「エ」国に今後5年間で10億ドルを配分する計画がある。どの分野に進出するか興味を持たれるところである。

#### 【金融】

- 地域的とはいえ、KfWが地域ファンドを支援している。金融アクセスでも出資機能の不足が問題となっているので、注目される。
- SFD以外の民間銀行を活用しているのは、AFD、KfW、USAID(OPIC)である。フランスはNBE(政府銀行)にクレジットラインを出している。KfWはCIBおよびBank of Alexandriaに保証枠を設定している。USAIDは、保証スキームで、HSBCを使う。OPICはCIBに保証枠を設定している。

#### 【BDS】

- CIDAはSFDと関係が深くSFDと連携しNGO等仲介金融機関の能力養成・人材養成(Capacity Building)に協力している。
- CIDAは、GAFIのSME Clinicに協力している
- USAIDは、Enterprise Competitiveness Project(ECP)のもとで、米国人専門家6名、エジプト人専門家40人を擁し、民間部門強化にかかる整備のため、「Enabling Environment」というプログラムで、政府の重要部門(税制、税関、法制、輸出手続き等)に専門家を送り込んでいる。
- USAIDは、SFDに対しインキュベータ関連のTAを実施している。
- 金融関係のTAは、IFCが「ビジネスエッジ」プログラムを提供している。

8-2 ドナー状況一覧

表 24 ドナー状況一覧

ドナー名	支援目的	政策・戦略	SMEの課題	動向	支援(ファイナンス)	支援BDS			
						内容	期間	対象	実施体制
AFD	インフラ/上下水道/輸送/地下鉄/再生エネルギー/農業部門振興(灌漑対策)/民間部門支援(SME)	・民間部門支援はSMEが対象	・SME国家政策の欠如 ・マイクロファイナンス向け法整備の欠如	・革命後SMEを通じた雇用創出に注目	・NBEに300万ユーロのクレジットライン ・EPA(400万ユーロ融資)	・銀行向けTA			
AfDB	貧困削減/インフラ/ガバナンス 民間支援/人材開発		・SME国家政策の欠如	・SFDローンの融資先銀行を多様化。 (Faisal Islamic Bank, Audi Bank等) ・今年度新プロジェクト計画なし。 ・企業に対するスタンス →零細支援は貧困者対策 →小企業支援は雇用創出に繋がる	・200万EGPを直貸に向けている。 ・SFD 向け融資 1. MSE向けローン: US\$87百万/2011年12月終了 2. フランチャイズ事業支援: US\$40百万 3. 農業分野向け貸付: US\$70百万/2010年契約実施中。	(1) フランチャイズ事業(零細企業の育成)TA (US\$85千) (2) 農業分野の能力開発TA (100万EGPを2回実施) (3) サプライチェーン構築 (4) 銀行への農業融資開発支援(US\$1百万贈与) (5) SFDに産業集積支援(US\$2百万贈与)		零細企業 農業分野 銀行 SFD	
CIDA	・SMEの事業推進にかかわる環境整備 ・SME労働者に求められる技術の提供	・技術援助(TA・BDS中心) ・20年間実施 ・2009年にSME 国家戦略作成	・SME国家政策の欠如 ・多くの新しい試みがでていくが持続可能性が低い。	今後5年間の支援方針は「持続的な経済成長」を目標に、環境整備と人材育成。重点分野は、輸出・貿易である。		(1) Decent Employment for Youth (2) Cairo Economic Livelihoods Program (3) Egypt Enterprise Development Project (4) SFD/GAFIに直接BDSを実施している。	2011-2015 2008-2013 2008-2013	若者、女性 若者 女性: BDSパイロットプロジェクト	(1) Agha Khan Foundationと技能開発、BDS、ファイナンスで協力関係にある。 (2) ILOと連携し、若者への就業機会を提供。 (3) SFDに対しTA向け1200万EGPのクレジットラインを設定。
EBRD	・国際最適慣行(International best practice)の普及	・民間部門を支援	・SME国家政策の欠如	・カイロオフィスを開設したばかり ・「エ」国に今後5年間で10億ドルを配分する計画がある。 ・銀行向けTAは、企業統治とリスク管理等を対象とする。	・ガチョウの生育事業 (500万ユーロを融資) ・ごみ処理施設案件	(1) Enterprise Growth Program (EGP) (2) Business Advisory Services (BAS)		技術協力	(1) EGPは、外国人アドバイザー派遣(100件程度) (2) BASは、「エ」国人アドバイザー派遣(50人程度)
EU	革命後 ・雇用創出 ・SME支援	・金融アクセス ・BDS ・規制環境	・SME国家政策の欠如		・Support of Agriculture Project 9-1000万ユーロの保証基金(保証基金の管理はCGCが検討中。) 農業融資ではBoAと協調。 ・Neighbourhood Investment Facility (NIF) 北アフリカ向けの地域ファンドに対し資金を供給(KfWが管理: 10万ユーロ)	(1) 銀行、NGO等の仲介機関にTA、BDSを提供			
IFC	・民間部門のみ対象		・SME専門銀行の欠如 ・SMEの定義の欠如	・現在事態を静観している。	・BoAにUS\$200百万出資 ・CIBに約US\$5百万出資	(1) BoAにTA (2) Business Edge		(1) SMEの担当ローンオフィサーの訓練、銀行の戦略構築を支援	(1) コンサルタントは内部コンサルタント (2) サービスは有料(顧客負担は半額)
KfW	・民間部門のみ対象		・SME国家政策の欠如	SFD向けに2500万ユーロのSMEローンを考えているが、まだ、決めている状況ではない。一つの考えとしては、世銀の検討中のSFD向けUS\$3億のSME支援ローンに相乗りしようかという案もある。	・労働集約的プロジェクトに2500万ユーロの贈与(世銀参加) ・CIBおよびBoAにそれぞれ、2000万ユーロの保証枠。 ・MENA地域ファンドを開始 (2500万ユーロ)				
USAID	・民間市場経済への移行を支援 ・エジプトでは、経済成長貿易、女性の地位引き上げ、教育、保健を支援。	・観光部門・農業部門重視 ・関税手続きの簡素化 ・非関税障壁の削減 ・スモールビジネスの成長を可能とするシステムの改善 ・MS企業の強化(信用力と関連するサービスの強化) ・民間部門労働者の雇用促進 ・技術(改善・教育・訓練)	・政策一元化の欠如 ・マスタープランの欠如	・SMEへの支援は、農業・観光・貿易振興分野を中心とする。現在策定中である。 ・SFDが9月に首相に提出する国家戦略策定で委員会が組成される。USAIDが協力している。	・マイクロファイナンス: 1990年以降、NGO、銀行を支援。成功例(Alexandria Business Association及びBanque du Caire) USAID TA協定で支援。 ・SME向けプロジェクト: HSBCを起用。(US\$34百万) DCAによるSME融資(DBACD、LEADと共同実施) Development Credit Authority ・US-Egyptian Enterprise Fund US\$60百万 ・APS プログラム(US\$100百万) ・OPIC Loan Guarantee Facility US\$250百万 ・NBEにクレジットライン設定	(1) Enterprise Competitiveness Project (ECP) (2) Trade Facilitation Project US\$14百万 (3) SME ファイナンス環境改善プロジェクト US\$2百万			

## 第9章 MSME の状況について

### 概要

MSME の状況を把握するために SFD、GAFI、IMC の顧客を訪問した。MSME の定量的情報として財務情報を事前質問票に含めたところ、情報の提供を受けることができなかった。

### 訪問企業の BDS 状況

今回の調査では、BDS が積極的に活用されている状況ではなかったが、展示会への参加が多く見られた。

### 調査概要

期間	2013 年 4 月 11 日～2013 年 4 月 30 日
訪問地域	カイロ／大カイロ／シックス・オクトーバー／ギザ／ミニア／アシュート／カリオビーヤ
企業数	33 社（製造業 12 社・小売業 15 社・サービス業 6 社）
規模別企業数	大規模企業 2 社・中規模企業 8 社・小規模企業 12 社・零細企業 10 社
調査方法	訪問聞取調査

表 25 企業の分類<sup>1</sup>

	製造・その他	小売業	サービス業
大規模企業	300 名以上	50 人以上	100 人以上
中規模企業	21 人以上 300 人以下	6 人以上 50 人以下	6 人以上 100 人以下
小規模企業	20 人以下	5 人以下	5 人以下
零細企業	個人事業主	個人事業主	個人事業主

### 9-1 零細企業（製造・小売・サービス）

- 製造業の零細企業は、手織絨毯製造販売のように、技術力を持っている企業もあれば、衣料品製作のように中古ミシン 1 台で、仕立ての受注ビジネスを行っている女性もいる。経営者と家族が生きるために最低限の利益を求めて行う事業でもある。小売、サービスでは、借入金返済を除いて、1 ヶ月の純売り上げが 150-500EGP というところもある。露天商、母親が個人事業主で子供が 5 人など、生活が成り立っていくのかと心配になった。
- 生業的家業の経営者が求めるものは、家族や自身の生活確保である。零細企業の経営者は金利概念も総じて低く、月額返済額のみ気にする程度とのことである。（金利が何%なのかわからない）。日本でいうと昔の「八百屋のざるカゴ」のようである。生計と企業経営が分離されていない現状である。ビジネス開発を行う前段階の状況であろう。

<sup>1</sup> 「エ」国は現在統一された分類・業態別分類もないため、日本の中小企業法の分類から従業員数のみ参照し分類した。

図 10 零細企業例



## 9-2 小規模・中規模企業の製造業

訪問企業の一例

図 11 ミニア 医療用備品製造業例



次業企業は、ガラス食器装飾業者である。製品は100%輸出している。装飾は、チェコのガラス装飾を参考にしている。他社との差別化ポイントは、使用する金の割合が高いことである。顧客ターゲットの設定も明確で、海外の富裕層を対象としている。同社の強みは、経営者の経験と市場知識である。経営者は、以前クエートで食器販売業をしており、豊富な業界知識と販路を持っている。



図 12 ギザ ガラス製食器装飾・輸出



IMC からの支援を受け ISO 認証を取得している企業である。現在もマーケティングのコンサルテーションを受けている。写真左は、使い捨て医療機器製造メーカーである。現在、海外企業数社と OEM 契約を結んでいる。

図 13 アシュート 医療器具製造業とパスタ製造業



従業員の職場環境にも配慮する必要性を感じる例もある。

図 14 カイロ アルミ製食器製造現場



### 9-3 課題

問題点を整理すると以下となる。

- 経営者の経営基礎力の不足  
出納帳など手書き記入の書類が多く、原価・収益、在庫等の基本的な考え方、経営改善など、経営管理の基本概念に対する知識に不足がある。
- 組織としてのオペレーションマネジメント力の不足  
製造業では、整理整頓ができていない、工場レイアウトができていないなど、「ムダ」による効率の低さがある。小売業・サービス業では、仕入・在庫管理効率が低い、店舗政策、品揃え戦略が乏しい（ストアコンセプトの不足）などの問題がある。
- 想定される小売業の問題点（脅威）  
外国資本によるショッピングモールが比較的規模の大きい都市に進出している。当該地域の小売店は、ショッピングモールに顧客を奪われる可能性が懸念される。

#### 課題・提案

- 製造業では、職場環境改善の実施  
具体的には、「見える化」、「5 S活動」などを実施する。これによる期待効果には、環境改善による生産効率の向上がある。
- サービス・小売業では、店舗政策、在庫管理の知識の醸成  
これによる期待効果には、データ管理による在庫・費用の圧縮、店舗戦略による集客力の向上がある。

- **BDS** の必要性を企業（経営者）に訴求する  
サービスは目に見えず、形に残らないので、その効果や必要性を実感するのが難しい<sup>1</sup>。効果や必要性を訴求するには、**BDS** 担当者が、積極的に経営者に必要性を訴求する、セミナーを開催し参加を促すなどが必要である。
- ホームドクター的な **BDS** 人材を育成し企業を支援する  
中小企業は一般的に様々な問題を抱えている。（人材面、設備面、金融面、情報面、マーケティング面、ロジステック面、商業で言えば、品ぞろえ、在庫管理、記帳など）何か一つの問題を解決すれば、全てがうまく回るようなものではない。一つの問題の解決がそのまま経営状態の改善直結しにくいのである。

それゆえ、現在の「エ」国の **SMSEs** 企業には、体の健康状態を聞き、適切なアドバイスをしてくれる、身近に寄り添うホームドクターのような **BDS** サービスも必要ではないか。つまり、顧客の問題を素早く特定し処方ができること、病が重篤ならば、適切な専門医（専門家）を選択・派遣できると言った、目利き能力を持った支援者である。

そのために **BDS** 担当者は、コミュニケーション能力、生産管理・経営管理・マーケティング・会計財務のテーマについて、ミニマムレベルの知識が必要であろうと思う。

その他

**BDS** が企業の発展をサポートした実例として、零細企業（手織絨毯）で、展示会出展を機に代理店を通じ商品の輸出実績を持った企業があった。

---

<sup>1</sup> サービスには、無形性・生産と消費が同時に発生する（同時性・不可分性）・品質を標準化することが難しい（異質性）・保存ができない（消滅性）といった有形製品と異なる特性がある。

## 第 10 章 雇用創出状況

MSE 融資が雇用創出にどのような役割を果たしているのかを判断する材料として、SFD から直接入手した資料と、CAPMAS (2013 年版) の資料があるので、それぞれの資料に基づいて融資額、雇用数、企業数の相関関係を調査した。

### 10-1 SFD 資料に基づく調査

(1) SFD から入手した資料は、2009 年から 2013 年 3 月までの小企業融資、マイクロファイナンス、直接融資それぞれの年度別融資額、雇用数、企業数である。以下の表で示す。

表 26 小企業融資

(融資額単位：千 EGP)

	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年
融資額	395,490	442,270	956,737	1,250,249	360,153
雇用数	46,740	52,268	67,954	36,499	10,461
企業数	7,777	7,328	12,935	12,375	4,238

(資料入手先：SFD)

表 27 マイクロファイナンス

(融資額単位：千 EGP)

	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年
融資額	504,207	469,382	435,090	592,342	223,902
雇用数	202,608	145,570	116,916	141,378	48,282
企業数	168,840	132,336	106,287	128,525	43,893

(資料入手先：SFD)

表 28 直接融資

(融資額単位：千 EGP)

	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年
融資額	93,590	192,189	300,231	264,592	26,378
雇用数	4,407	5,133	10,615	13,237	1,196
企業数	1,844	2,097	5,183	5,542	532

(資料入手先：SFD)

表 29 小企業融資、マイクロファイナンス、直接融資の合計 (融資額単位：千 EGP)

	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年
融資額	993,287	1,103,841	1,692,058	2,107,183	610,433
雇用数	253,755	202,971	195,485	191,114	59,939
企業数	178,461	141,761	124,405	146,442	48,663

(資料入手先：SFD)

参考までに、2009年から2012年までの4年間の融資額、雇用数、企業数の合計は以下の通り。

融資額 5,896,369 千 EGP (年平均 1,474,092 千 EGP)

雇用数 843,325 人 (年平均 210,831 人)

企業数 591,069 (年平均 147,767)

次に、上記融資額、雇用数、企業数の推移をグラフで示す。

図 15 融資額の推移

(単位：千 EGP)

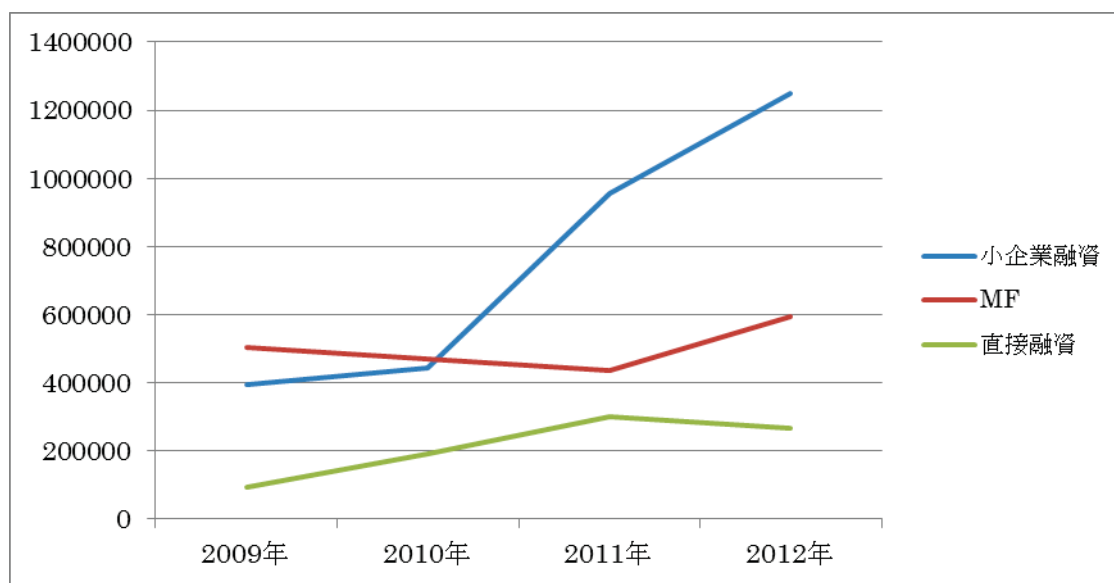


図 16 雇用数の推移

(単位：人)

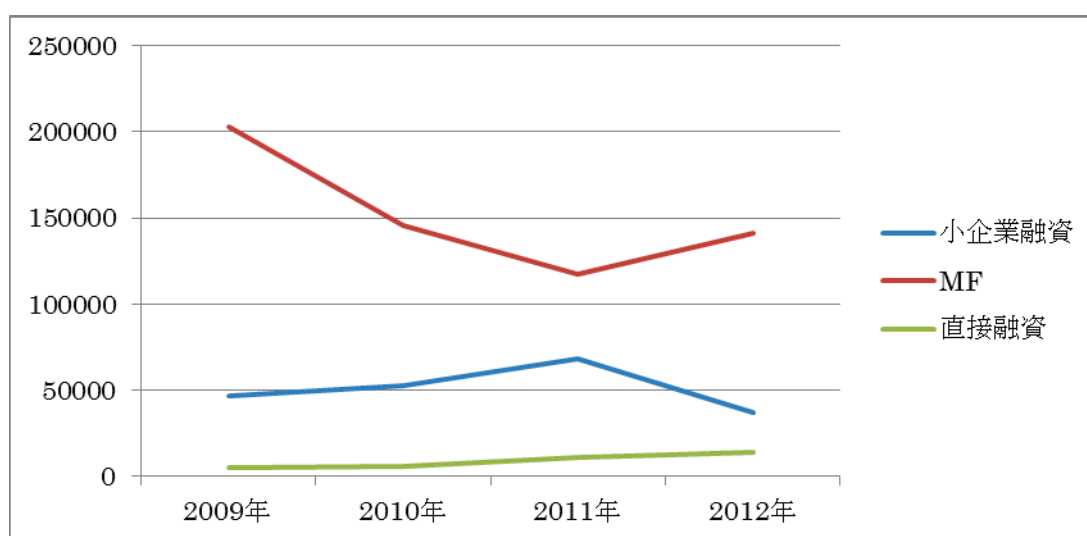
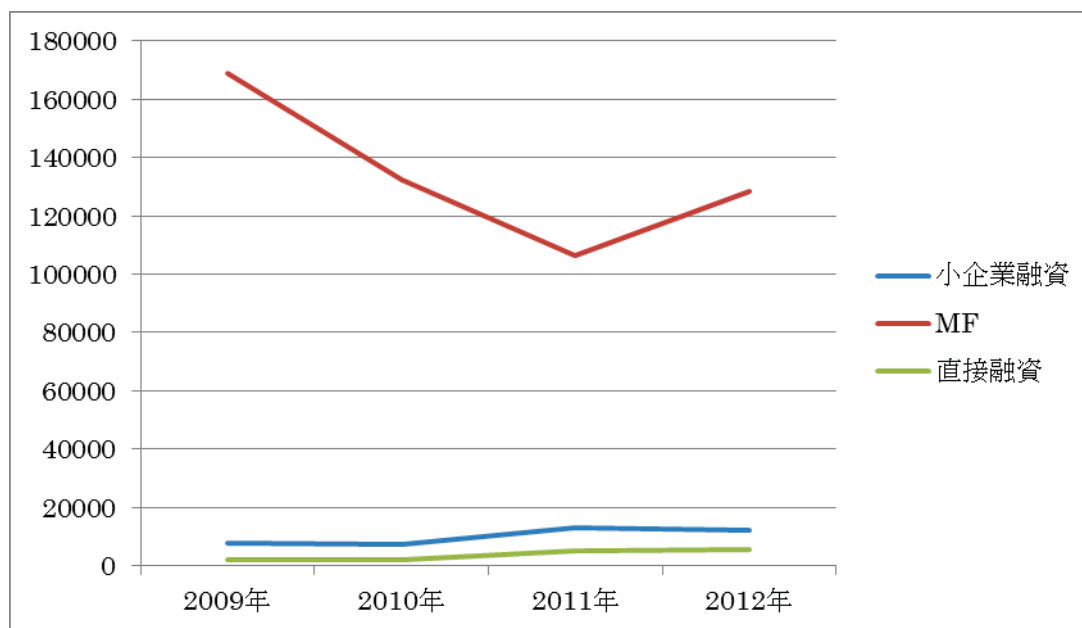


図 17 企業数の推移

(単位：件)



(2) 次に融資額と雇用数、企業数の相関関係を推測する手段として、2009年の融資額、雇用数、企業数をそれぞれ1とした時の、2010年、2011年、2012年の指数を算出した。2013年は中間実績のため除外した。

表 30 小企業融資の対 2009 年指数

	2010 年	2011 年	2012 年
融資額	1.12	2.42	3.16
雇用数	1.12	1.45	0.78
企業数	0.94	1.66	1.59

表 31 マイクロファイナンスの対 2009 年指数

	2010 年	2011 年	2012 年
融資額	0.93	0.86	1.17
雇用数	0.72	0.58	0.70
企業数	0.78	0.63	0.76

表 32 直接融資の対 2009 年指数

	2010 年	2011 年	2012 年
融資額	2.05	3.20	2.83
雇用数	1.16	2.41	3.00
企業数	1.14	2.81	3.01

表 33 小企業融資、マイクロファイナンス、直接融資合計の対 2009 年指数

	2010 年	2011 年	2012 年
融資額	1.11	1.70	2.12
雇用数	0.80	0.77	0.75
企業数	0.79	0.70	0.82

(3) 上記の表の意味するところは、2009 年の融資額、雇用数、企業数が 2010 年、2011 年、2012 年にそれぞれ何倍になっているか、という相対的な数字である。3 セクター合計で見ると、2012 年の融資額は、2009 年の融資額の 2.12 倍になっているのに、雇用数は 75%、企業数は 82% に減少している。直接融資だけが、融資額と雇用数、企業数の伸びが相関しているが、絶対数が少ないので、貢献度が高いとは言い切れない。また 2012 年の小企業融資が融資額の伸びに比べて、雇用数の落ち込みが大きかった理由については、今回の調査では調べきれなかった。

## 10-2 CAPMAS 資料に基づく調査

(1) CAPMAS (2013 年版)には、2009 年から 2011 年まで 3 年間の、SFD 融資額と、雇用数、企業数の実数が、小企業とマイクロ企業に分類して記載されているので、以下の表に示す。(直接融資は小企業融資に含まれる。)

表 34 小企業融資 (融資額単位：百万 EGP)

	2009 年	2010 年	2011 年
融資額	492	601	1,272
雇用数	58,110	71,078	150,295
企業数	9,632	9,268	17,952

(出典：CAPMAS 2013 年版)

表 35 マイクロファイナンス (融資額単位：百万 EGP)

	2009 年	2010 年	2011 年
融資額	543	496	473
雇用数	139,682	166,477	232,830
企業数	126,984	151,341	194,025

(出典：CAPMAS 2013 年版)

表 36 小企業融資とマイクロファイナンスの合計 (融資額単位：百万 EGP)

	2009 年	2010 年	2011 年
融資額	1,035	1,097	1,745
雇用数	197,792	237,555	383,125
企業数	136,616	160,609	211,977

(出典：CAPMAS 2013 年版)

上記融資額、雇用数、企業数の推移をグラフで示す。

図 18 融資額の推移

(単位：百万 EGP)

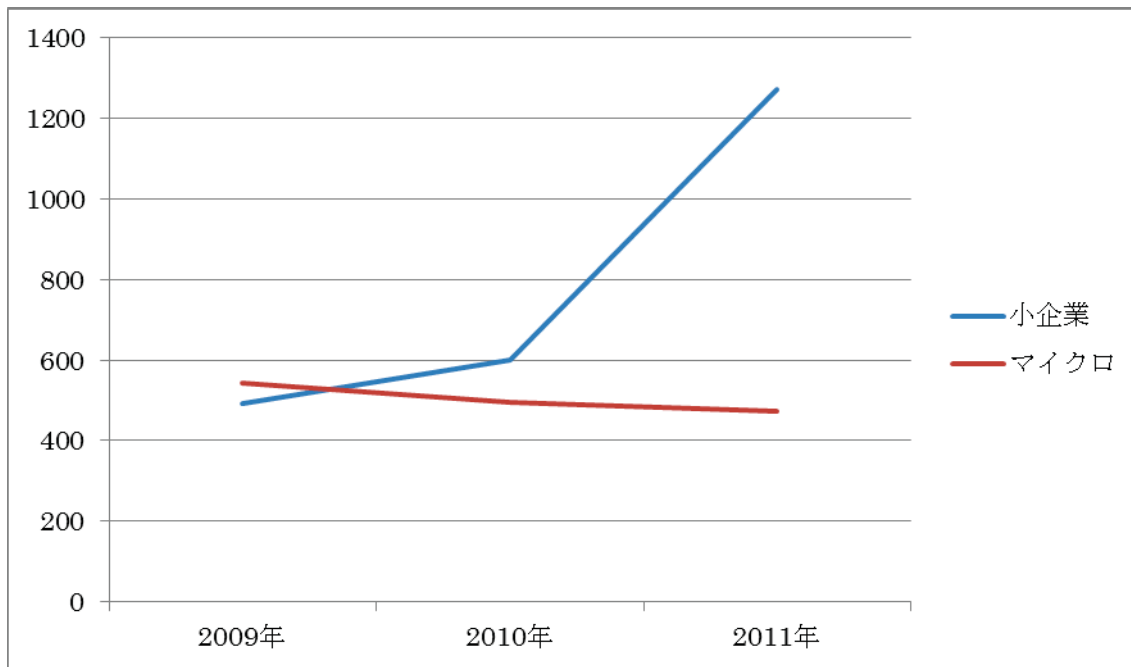


図 19 雇用数の推移

(単位：人)

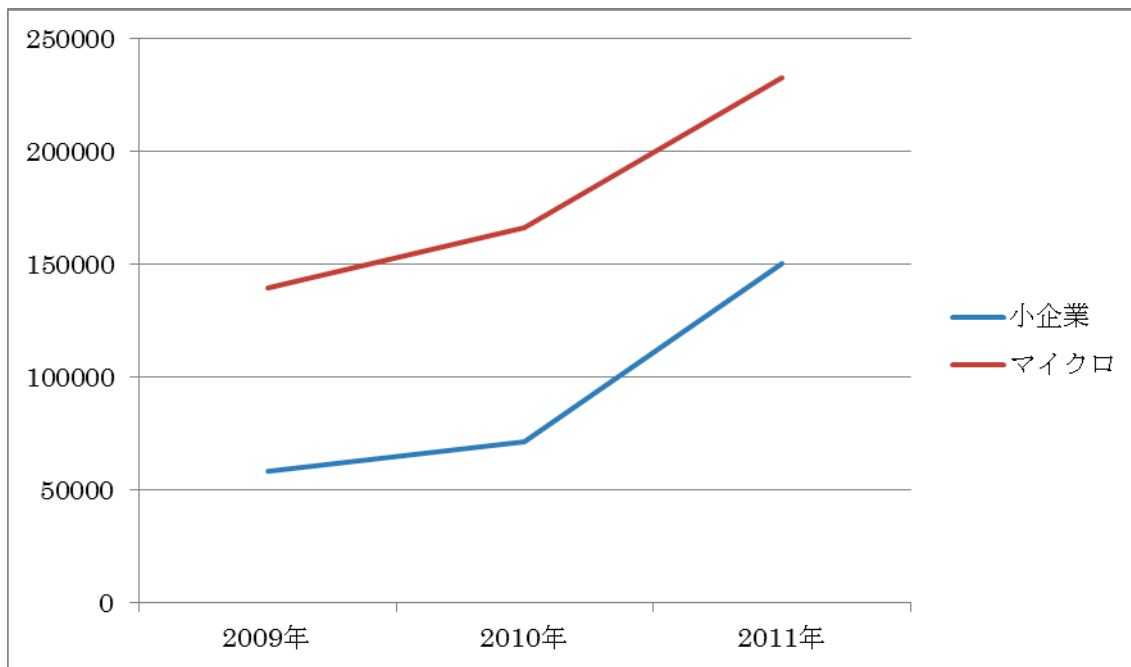
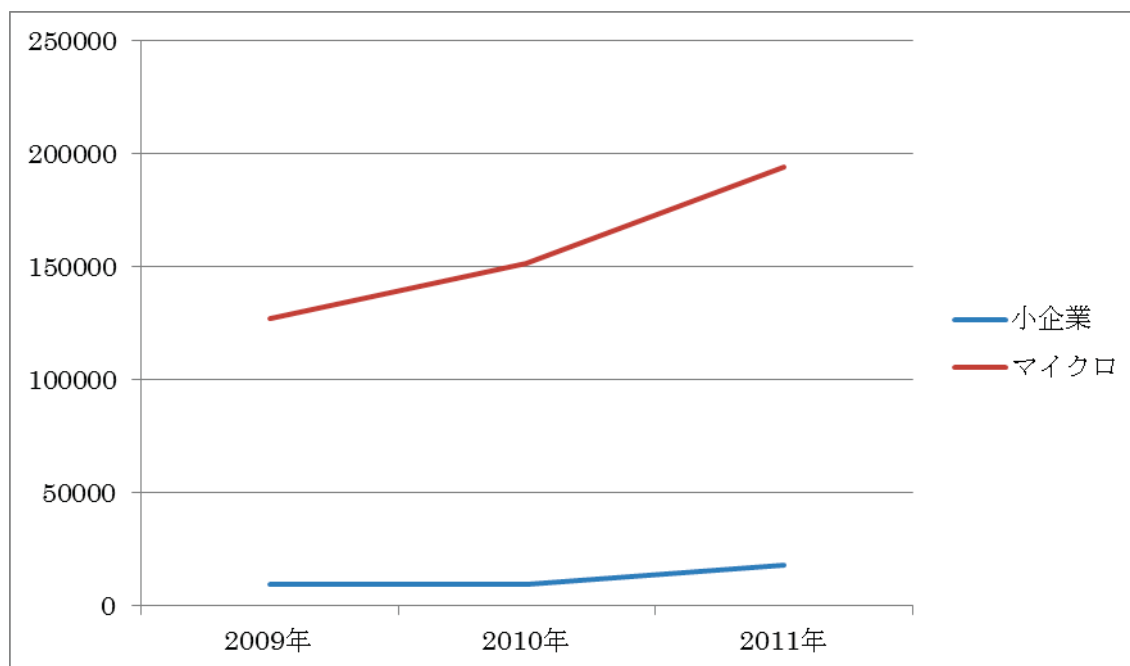




図 20 企業数の推移

(単位：件)



(2) 次に SFD 融資額、雇用数、企業数の 2009 年数値をそれぞれ 1 とした場合の 2010 年の指数と、2011 年指数をそれぞれ算出した。

表 37 小企業融資の対 2009 年指数

	2010 年	2011 年
融資額	1.22	2.58
雇用数	1.22	2.59
企業数	0.96	1.86

表 38 マイクロファイナンスの対 2009 年指数

	2010 年	2011 年
融資額	0.91	0.87
雇用数	1.40	1.67
企業数	1.19	1.53

表 39 小企業融資とマイクロファイナンスの合計の対 2009 年指数

	2010 年	2011 年
融資額	1.06	1.69
雇用数	1.20	1.94
企業数	1.18	1.55

(3) 小企業について見てみると、2010年の対2009年指数は、融資額と雇用数が1.22と同値である。換言すれば、融資額も雇用数も前年の1.22倍である。一方企業数は0.96と前年より減少している。

2011年の対2009年指数は、融資額が2.58、雇用数が2.59これもほぼ同値である。

このことは小企業の融資額と、雇用数は同じ割合で増えたことを示している。

マイクロファイナンスについては、2010年の対2009年指数が、融資額0.91、雇用数1.40、企業数1.19である。2011年の対2009年指数は融資額0.87、雇用数1.67、企業数1.53である。2010年、2011年ともに、2009年より融資額が減っているのに、雇用数は増えている。

### 10-3 両調査の結果比較

融資額と雇用数について、SFDの資料に基づく調査結果と、CAPMAS資料に基づく調査結果をまとめると、表47のとおりである。

(CAPMAS資料は、2011年までの数値なので、比較の対象も2011年までとした。また小企業融資には直接融資が含まれる。)

表 40 SFD 資料と CAPMAS 資料の比較

	SFD 資料	CAPMAS 資料
小企業融資額と雇用数	2009年 融資額 489 百万 EGP 雇用数 51,147	融資額 492 百万 EGP 雇用数 58,110
	2010年 融資額 634 百万 EGP 雇用数 57,401	融資額 601 百万 EGP 雇用数 71,078
	2011年 融資額 1,257 百万 EGP 雇用数 78,569	融資額 1,272 百万 EGP 雇用数 150,295
マイクロファイナンスと雇用数	2009年 融資額 504 百万 EGP 雇用数 202,608	融資額 543 百万 EGP 雇用数 139,682
	2010年 融資額 469 百万 EGP 雇用数 145,570	融資額 496 百万 EGP 雇用数 166,477
	2011年 融資額 435 百万 EGP 雇用数 116,916	融資額 473 百万 EGP 雇用数 232,830

SFD 資料と CAPMAS 資料の大きな相違点は以下である。

2011年の小企業融資にかかわる雇用数が、SFD 資料が 78,569 人であるのに対し、CAPMAS 資料では 150,295 人と前年より大きく伸びており、差異がある。2011年のマイクロファイナンスにかかわる雇用数も同様に、SFD 資料が 116,916 人なのに対し、CAPMAS 資料では 232,830 人と差異が大きい。

雇用創出については、今回の調査ではこれ以上の調査はできなかったので、今後更なる調

査が必要と考える。

SFD による雇用創出数の算定については、或る公式を用いて算定しているとのことだが、これによると実態を良く表していないという批判がある。CIDA の技術援助を得て見直し中の由。雇用創出データについては他所からも正確でないという話を聴取しており、今後正確なデータ収集に向かったの諸機関の努力に期待する。

## 第 11 章 「エ」 国政府の MSME 振興政策の評価・SFD への評価

「エ」国の MSME 振興政策および SFD に関する評価については、①訪問先での直接聴取結果と②SME30 社に対するアンケート調査の二通りで行ったが、結果は以下のとおりである。

### (1) 直接聴取の結果

#### MSME 振興政策について

- MSME 政策を一元化する官庁がないこと。

MSME を専属的に扱う法律は小企業開発にかかる法律 141 号のみである。各省は自分の省の役割に沿った政策を策定し、重要度に応じ閣議に挙げて、政令を公布して実施している。SME 政策を一元的に扱う官庁は存在していない。従来から SME 問題を巡っては、これまで、種々の勧告書、報告書が出てきているが、機構問題を含めての抜本策は殆ど、実行に移されていない。2007 年に首相の指示により、カナダの CIDA の技術援助を受けて、“Egyptian National Strategy for Micro and Small Enterprise Development and Blue Print for Initiatives” (2009 年 6 月 30 日) が作成されているが、実行に移されていない。SME 政策を一元的に管理し、政策を実行し、主要実施機関をその傘下に置く体制ができていない。

その他、政策面で不十分との声が聞かれたのは、おおむね、以下の諸点である。

- 中小企業専門銀行の設置が必要。
- 成長分野に資金を供給する開発銀行機能が必要。
- OSS 政策については、効果が上がっていない。インフォーマルセクターをフォーマルセクターに変えるにはフォーマル化に伴う、税金、起業許可等の免除、緩和措置等インセンティブを拡張する必要がある。
- 小企業に対する支援が相対的に無視されている（銀行の意見）
- スタートアップ企業への支援措置が十分でない（銀行の意見）
- 起業にかかる事業ライセンス取得に費用がかかりすぎる。行政費用の軽減が必要。
- 輸出手続きが円滑化を欠いている。輸出許可取得が煩雑、輸出許可取得ができない。（小企業 2 社の意見）
- SME の定義の統一性が必要である。
- SME に関するデータ整備が極めて不十分である。
- 政策の調整力が不足している。

#### SFD について

評価点としては、本部では優秀な人材が多い。ドナーからの資金取り入れ等で効果的に機能している。BDS サービスの強化等、環境変化にうまく対応している。

他方では、以下のように問題点の指摘もなされている。

- SFD はマンモス機関となっており、効率が悪い。
- SFD はもともと設立当時の目的が、民営化に伴う痛みを緩和するためのセーフティネットとして設立された経緯があり、基本的には貧困削減、社会救済の機関である。現在、求められている経済成長支援のための、開発銀行の役割を行うにはふさわしくない。

- 政策策定機関ではないので、資金を流しているだけで、付加価値がない
- SFD の機能との関連で、雇用増加の効果が上がっていない。効果が上がっていれば、現在のよう状態にはなっていない。
- SFD は銀行を経由して小企業に資金を供給してきたが、最近では、SFD に対する銀行離れが起きてきている。SFD と組む魅力が薄れている。
- （ドナーの意見によると）BDS サービスとか、または、政策立案力については、いずれもまだ力不足である。ドナーによる技術援助、キャパシティ・ディベロップメントの強化が必要である。
- 本部では、優秀な人材も多いが、支店にいくとそうでない。

なお、今回の企業、銀行、その他への訪問では、政府の政策、SFD に関する評価を直接に聴取することは大変、困難であった。殆どの面談者は、これに回答することに躊躇がある。

下表は訪問先（公的機関）から、どういうニーズがあるかを聴取したものをまとめたものであるが、内容的には、現在の施策で不十分なところが現れている。

表 41 訪問先から聴取したニーズ内容

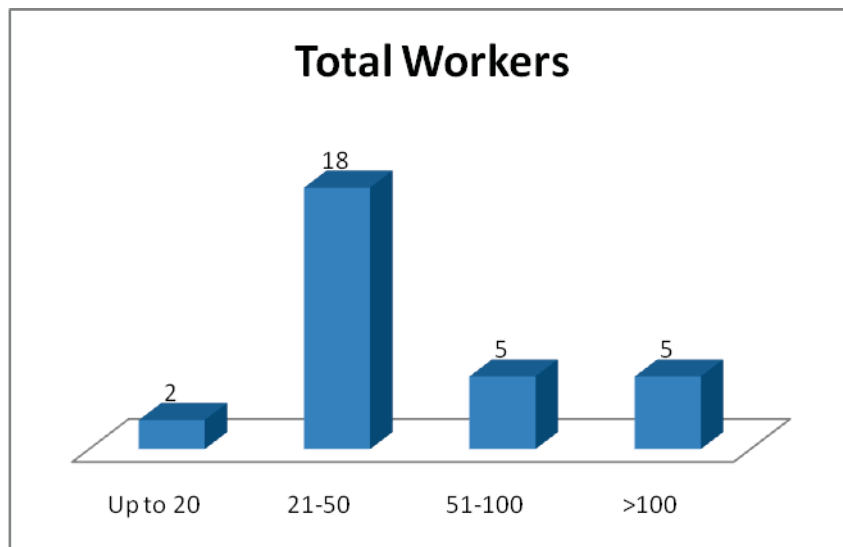
訪問先	ニーズの内容
財務省	SME を司る機構の改革 マスタープランが必要 専門の SME Bank が必要 Micro Lease Co.が必要 BDS サービスの評価が必要 IMC、SFD、ITIC、CIDA 等 BDS の調整が必要
産業貿易省	SME の統一定義 政策一元化機関が必要 実施機関の機能が重複している。Mapping が必要 SME の各段階に応じた対応を整理、GAFI はスタートアップ。産業省は生産及び輸出
計画国際協力省	正確なデータベースの不足 SME セクターの情報不足 SME Supreme Council が設立されていない 有効な戦略が欠けている 「エ」国の銀行は SME を扱う装備が足りない
労働・移民省	キャパシティ・デベロップメント 職業訓練の TOT(Training of Trainers) トレーニングカリキュラムの開発 資金援助
CBE(中央銀行)	統一したデータベース SME Census(調査)が必要 SME の定義 フォーマル、インフォーマルを含めたデータベース SME をクラスター化する TA
SFD	金融アクセスを促進する TA インキュベーター、クラスターのための TA 銀行、NGO に対するキャパシティ・デベロップメント 市場開拓に資する e-ポータル 起業教育 実現可能性調査(F/S) 市場と投資にかかるマッピング 制度的キャパシティ・デベロップメント
EBI	マイクロ融資および NGO に対処するための TA 日本への調査団受け入れ
IDA	アドバイザーサービス、リスク管理、金融商品開発、スコアリングシステム開発

	<p>インキュベーターに対する TA</p> <p>インキュベーターに対する F/S</p>
IMC	<p>SME 向け投資家を引き付ける TA</p> <p>エンジェル、またはベンチャー融資が必要</p> <p>輸入を最小化する環境作り</p> <p>SFE はセーフティネット機関である。経済成長志向の融資機関が必要</p> <p>人材開発が急務</p>
ICTI	<p>インフラの建設</p> <p>スタートアップ企業の融資が必要</p> <p>エンジニアリングセクターが重要（他産業への供給、化学品、食料品等）</p>

(2) 企業へのアンケート結果

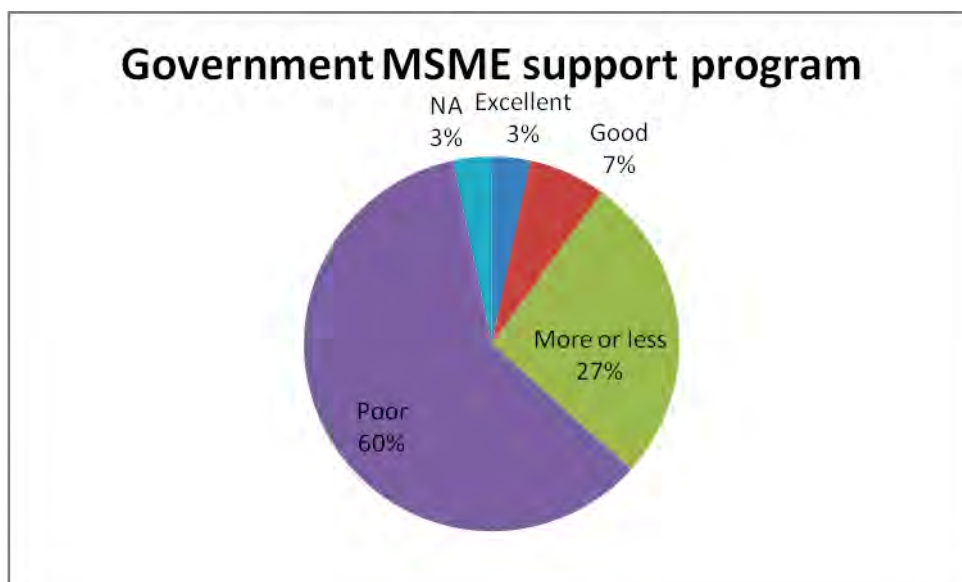
大カイロ圏と 10th of Ramadan 地区の SME30 社が対象。製造業が 25 社、サービス業が 5 社である。従業員構成は以下の通り。

図 21 従業員構成



ファイナンシャルサービスについて

図 22 政府による MSME 支援プログラム



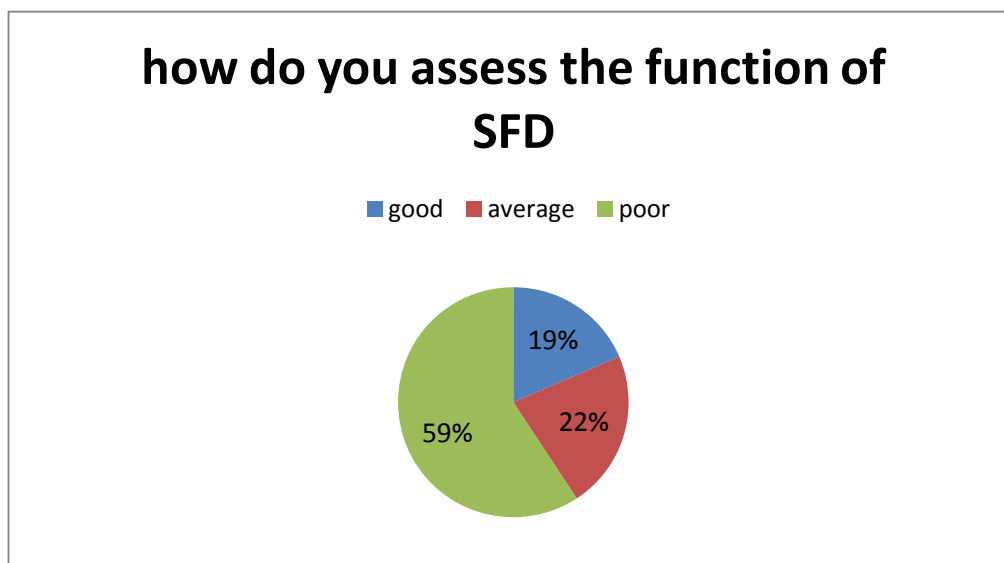
上表のとおり、「非常に良い」と「良い」および「可もない不可もない」合計で 37%である。60%が「劣る」と回答している。批判の中身は次の通り。



- 金利が高い。消費者ローンと経済に貢献する産業貸し付けと区別がない。表面金利は 13-14% だが、実質金利は 30-60%<sup>1</sup>に達する。
- 保証要求が強い。(銀行預金、住宅、資産等、これらは融資金額よりも高額)
- 所要手続き、書類が複雑
- 返済が滞った場合の扱いがひどい。経済環境の悪化を考慮しない。
- 契約手続きに 2 カ月かかる。原材料価格が上がってしまう。
- 大企業には甘い。中小企業には冷たい。
- 小規模融資は、事業に必要な金額でなく、担保価値によって決まる。
- 取引は現実でなく、書類で決まる。
- 猶予期間がない。
- 高利貸しである。
- 輸出業者には貸すが製造業者には貸さない。

### ③ SFD への評価

図 23 SFD 機能に対する評価



「良い」と「平均的」で 41%を占めるが、「劣る」という意見が 59%に達している。

「劣る」理由は以下の通り。

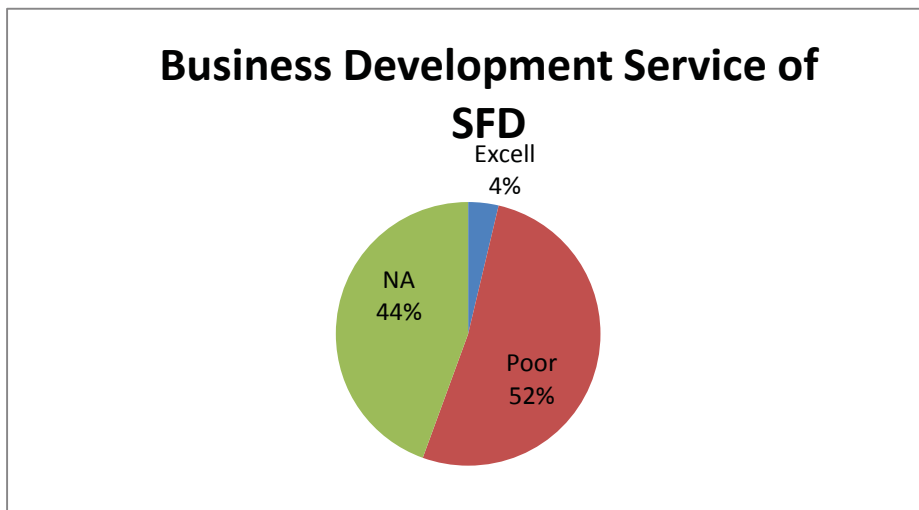
- SFD の手続きは複雑である。F/S を要求するが SFD のスタッフが行う。事業の経験がないので不適切である。
- 金利が高い
- 担保要求が過大

<sup>1</sup>60%の根拠は定かではない。金利が高い理由のひとつは例えば 10,000EGP を一年間年利 16%で借りるとすると、月次返済であるにもかかわらず  $10,000EGP \times 116\% \div 12 \text{ か月} = 966EGP$  を毎月支払われる。

- 手続きの遅れ
- SFD は顧客を銀行に移管するが、借り手は二つの戦争(SFD 及び銀行との融資交渉の意味)をしなければならない。リスクを取るのは企業であるのに、手続きが過重になる。
- 装置/機械を購入できるが、他の資金を貸してくれないので、原材料を手当てする流動性が不足する。給料支払い、販売、管理には金がかかる。
- SFD は小企業の失敗、閉鎖、エジプトの後進性に責任がある。
- SFD は民間銀行に比べ、金利が 8% 安い。(良い点)
- SFD が機械のディーラーを紹介するが、価格をコントロールする。
- SFD に親戚がいると、良い条件で貸してくれる。

#### SFDのBDSについて

図 24 SFD における BDS への評価



52%が「劣る」としている。「わからない」が 44%あるが、おそらく利用したことがない、もしくは BDS の概念を知らないからと思われる。

- 多くの顧客はこのサービスについて知らない。
- 実務的でなく、役に立たない。期待にそぐわない。
- 新聞に書いてある市場領域を提供するだけで、価値はない。むしろ、金利を下げてもらった方が良い。
- 個人事業向けのサービスにとどまっている。
- 誰も非金融サービスを提供しない。企業家にはこれらサービスはいらない。
- 新規雇用者の訓練をやってもらえない。
- 既存雇用者の訓練はない。
- 国外からの市場専門家を擁している。

## 第 12 章 「エ」 国政府による MSME 振興政策・優先課題の妥当性

1. MSME 振興政策。優先課題の妥当性にかかるコメントは以下のとおりである。

- (1) 現下の経済環境の下では、政治経済の安定、雇用の増加、および産業の競争力強化が重要である。外貨危機乗り切りのための IMF からの金融支援受け入れには、緊縮政策が求められるが、他方では、現在、政府で検討されている「エ」国の成長戦略（JICA 専門家が参加）を早急に確定し、国民に希望を持たせる必要がある。政権リーダーによる国民との対話が必要な時期である。雇用問題に取り組むには、最大の効果は、成長戦略に基づくマクロ経済の活性化である。成長エンジンを再構築する必要がある。このためには、この目的に沿ったセクター（観光業、及び輸出産業）に重点的に資金を投入することが重要である。「エ」国政府では、SME の強化を通じる雇用の増加を図り、そのために金融アクセスの強化、インフォーマルセクターのフォーマルセクターへの移行推進策がとられているが、政策の優先性としては、これらは二番手でくるべき政策だと思われる。
- (2) 現在、MSE にかかる国家政策の策定が USAID の TA 資金で始まっているが、優先課題として妥当である。しかし、これも中身による。機構改革まで踏み込む必要があり、また、実施の工程表が作られなければならない。特に、政治リーダーの強いコミットメントがないと成功しないだろう。
- (3) 第 3 章 3-3 で取り上げた MSME 政策にかかる短期計画 6 項目（①金融・保証メカニズムに対するアクセスの強化、②行政負担の軽減と規制緩和、③MSME による政府調達ของ容易化、④女性を含めた起業育成政策、⑤グローバル・バリューチェーンに参入できるよう MSME の能力強化、⑥MSME の経営管理におけるベストプラクティスによる能力開発）は、いずれも施策として重要であり、この意味では妥当性がある。問題は、中身である。例えば、②では、MSME の”Enabling Enviroment”を構築するインセンティブが出てくるかどうかである。小出しでは効かない。施策として、取り上げるのは簡単だが、これを実行していく”How to”が重要であり、工程表ができているかどうか特に重要である。
- (4) 途上国の常だが、政策担当者はこれが必要だという夢を描くのは得意だが、問題はそれを実施に移していく”How to”が弱い。人的資源と経験が足りない面が多い。ここを強化しないと効果が減殺される。
- (5) SME からの指摘で、金融面では金利が高い、手続きが煩雑、銀行からの担保要求が厳しい、SFD の場合は仲介機関融資であるので、手続きが二度手間である。融資金額が事業を実施するのに必要な資金に足りない、BDS については、望むものと違うなど、いろいろな意見が出ている。中小企業金融では、大企業向けと違って専門性を擁する銀行が扱うべきという観点からは、政府系の中小企業銀行が必要であろう。
- (6) マイクロファイナンス分野では、実質金利が高いといった問題も出ており、ファイナンス供与者の資格、ファイナンスの基準のほか、国民擁護の精神によるマイクロファイナンス法の制定も必要である。

## 2. 調査の過程での認識事項

今回の調査は現地調査が約 45 日と短期間であったが、調査団として、調査の過程で認識できた事項について以下、記載する。

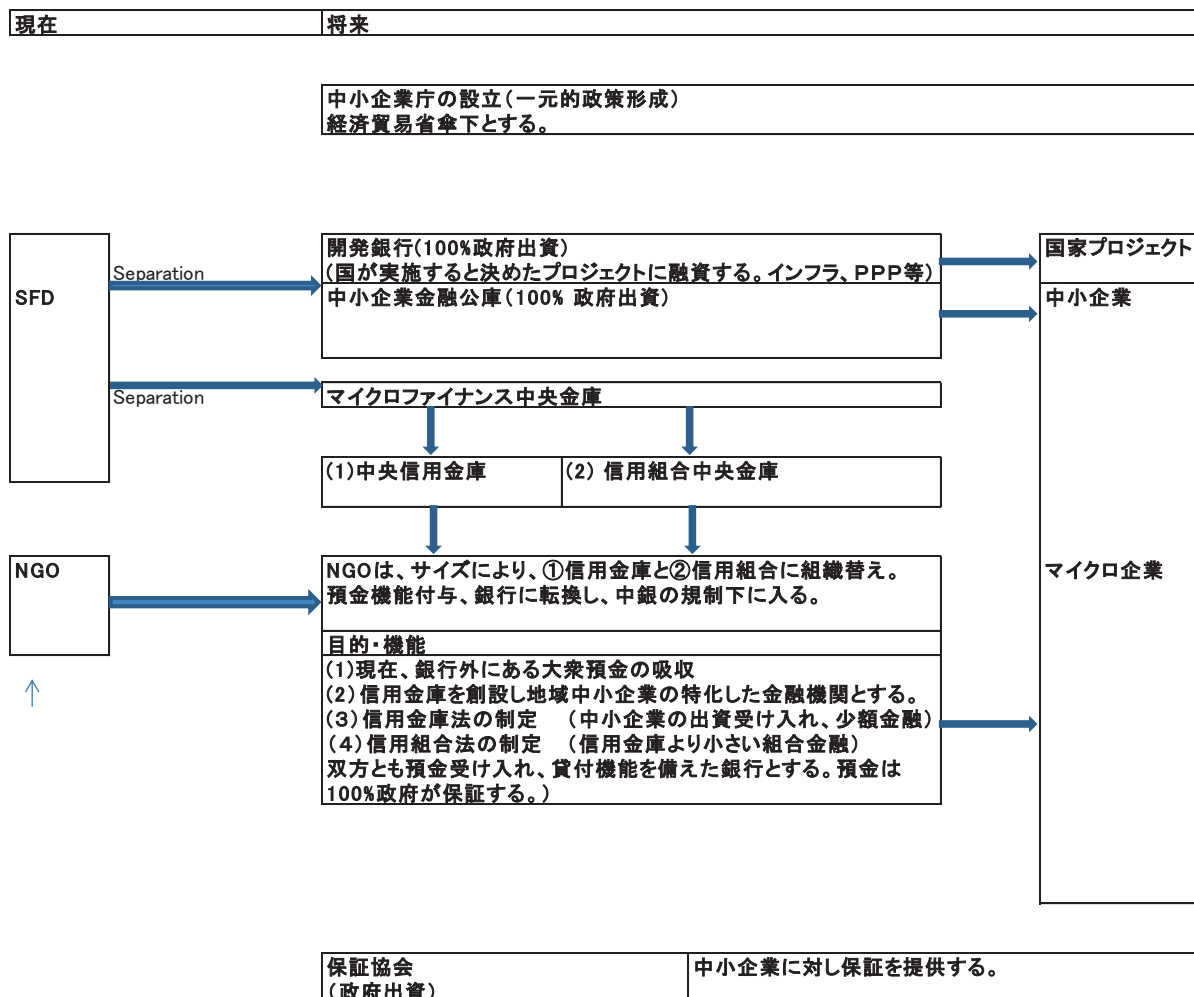
- (1) **MSME** 政策の実施を通じて起業の促進、雇用の増加を図るには一朝一夕にはいかない。時間がかかる。理由は対象市場の 90%以上がインフォーマルセクターで、文盲率が 40%であり、金融リテラシーも低く、伝統的生活様式、文化の中で、生活している人々が対象である。まず、文化を変える必要がある。このためには国家的キャンペーンを打つ必要がある。  
例としては、「殖産興業」と「貯蓄増進」が重要である。国民一般の政府の施策にかかる認知 (Awareness) が足りていない。
- (2) 貯蓄増進が重要である。企業の 50%は銀行との取引がない。したがって、50%の企業はタンス預金を行っている。この資金の吸い上げがマクロ経済的に大変重要である。このためには貯蓄吸い上げ機関として、Postal Savings Bank の活用、NGO の信用金庫への組織変更を行うべきである。
- (3) **SFD** は小企業開発法のもとで業務を実施しており、**MSE** への資金供給で大変重要な役割を果たしている。しかし、対象が **MSE** しか融資できないので、中企業等の成長分野への資金供給メカニズムが機能していない。**SFD** の機能を見直すか、開発銀行を設立するのが有益である。
- (4) 金融アクセスについては、長期融資で固定金利商品がないこと、また、**SME** 融資の問題はリスクの問題である。民間銀行は収益目的の機関であるから、リスクの取れる範囲内では積極的に対応している。金融アクセスを大きく増加させるのはリスクを誰が負担するかである。保証会社の保証債務を無制限に中銀が再保証すれば量は出るだろう。しかし、これは現実的ではない。金融というものは補助金ではないから、案件が償還確実でないと融資はできない。ここで一つの回答は、中小企業の専門金融機関を作ることである。中小企業の取り組みには市場の現状に沿ったノウハウが要る。専門政府金融機関を創造すべきである。
- (5) **SME** 融資、マイクロファイナンスは銀行、NGO にとって利益の上がるビジネスになっている。この点については、政府の人々と認識が違う結果であった。政府の人々はマイクロファイナンス、**SME** 融資はリスクの高い情報不足の危険融資であるから支援が要るという論理である。  
マイクロファイナンスの場合、**SFD** から 10%弱で借りて 16-17%で最終受益者に貸されている。仲介金融機関については (保証を使わない場合は) スプレッドが 6-7%取れる。特に上エジプトでは返済率 100%であるという銀行もあった。総じて今回回った銀行、NGO では貸倒率が極めて低い。貸倒率は 0.08%-2%の範囲内である。小企業融資では少し高くなっているが 2-4%である。したがって、優良な銀行、NGO にとっては利益の上がるビジネスとなっている。与信が甘い、管理が十分でない、または経験の少ない NGO ではおそらく別の数字が出てくるのであろう。
- (6) **SFD** のマイクロファイナンス、**SME** 融資では最終受益者または最終借り手に対して金利の上限を指示しているから、(マイクロファイナンス 16%程度、**SME** 融資 10%程度) **SFD** 以外の資金を使った融資に比べて、最終需要者に対する裨益が出ている。

(7) マイクロファイナンスは基本的に貧困削減が目的の融資である。他ドナーの多くもこれを認識している。実態は、経済成長支援、雇用増加の目的融資ではない。雇用増加については、増加というよりも雇用維持である。個別の融資顧客を10か所以上訪問したが、露天商やミシン一台のマイクロ事業など商業、サービス業が多い。金利概念もよくわからないということで、リピートローンで借金が増えていく。キャッシュフローが回っていく限り、生活ができる。生活の一部に組み込まれているので、どこかでキャップをはめないと返済不能を起こしてしまう可能性もある。(ローンオフィサーの質が重要)

新たなシステム構築案の一助となるよう、日本の中小企業支援体制を参考にした構造図表を作成したので、参考までにこれを添付する

図 25 エジプト中小企業金融支援メカニズム (案)

By JICA-GDMC Study Mission



## 第 13 章 SFD 向けツーステップローンの進捗状況

すでに融資承諾および貸出実行は SFD の小企業融資、マイクロファイナンスとも終わっている。マイクロファイナンスの貸出実行が、小企業融資のそれに比べ、遅れた理由については、マイクロファイナンスの場合、1 件当たりの融資金額が小額なので、資金的に積みあがるには、時間がかかるという説明であった。SFD の場合は、直接融資制度を除いて銀行および MFI を通じる仲介融資であるから、貸付実行を増やせといっても限界がある。SFD が資金需要の多い仲介金融機関を選定することが近道である。

次回ローンの可能性については、SED の小規模融資部門から 100 億円の希望が SFD 国際協力部に上がっているが機関決定には至っていない。

SFD のこれまでの運用経験から JICA に対し以下の要望が出ている。

- (1) 小企業融資に関し、1 件当り上限金額が 5 万 EGP とされていたのを、SFD のポリシーに合わせ、2 百万 EGP に合わせて欲しい。こうすると消化が捗る。他ドナーも 2 百万 EGP で扱っている。

- (2) SOE (Statement of Expenditure—支出明細書) の問題

支出明細書を準備するのに結構、工数がかかる。SFD の使っている様式で各拠点から Management Information System を使い送られてくるが、JICA 用には本部で手作業で報告書を作成しており、工数がかかる。この作業も消化促進の一つの障害になっている。

他ドナーでは、支出明細書の提出は要求されておらず、SFD の監査人による監査済証明書をつけて、一枚紙で了承されるシステムが採用されている。SFD の業務は各段階で計 3 回の監査を受けており目的外使用がないよう厳重にチェックされているので、信用して欲しいと要望が出ている。

また、地域事務所からのインプットミスで、トランシュ金額の訂正が生じることがあるが、JICA の場合、これを是正するため、実際の資金移転を求められるが、為替の問題もあり、結構、事務負担がかかる。WB 等他ドナーでも同じことが起きるが、運用が弾力的で、次の時に、調整すればよいとされている。これを参考にして、他ドナーの運用と少なくとも同様の形態で弾力的措置を取りきめてほしいと要望があった。

参考 JICA ツーステップローンのマイクロファイナンスにかかる仲介金融機関 (NGO 等) のリスト

番号	県	仲介金融機関名
1	Sohag	Balsafara Community development Ass.
2	Menia	El Ghad El Mafreq Ass.
3	Gorbia	Social Servies Ass. At Smella
4	Sharqia	Hissanya Women Association
5	Skarqia	Ashraf kafr Sakr Ass. For Community Development
6	Dakahlia	Community Development Association at kafa Tanbool

7	Menia	Egyptian Association, for Community Development
8	North Sinai	El Mouassah Ass. For Community Development
9	Cairo	Social & Economic Development Ass. For Early Retirement
10	Dakahlia	Community Development Ass, at Beida
11	Sohag	Islamic Charity Center in Saflak
12	Menia	Chritian Shabab Ass.
13	Menia	Hawaa El Mastakbal Ass.
14	Menia	El Ghad Ass. For Rural Development at Ashneen El Nasara
15	Menia	Egyptian Youth Community Development Ass.
16	Red Sea	Youth MusilimAss.of Kosseir
17	Garbia	Gharbia Businessmen Ass.
18	Menia	Shamou Ass. For Sustainable Development
19	Bany Sweif	Muslim Women Ass.
20	Dakahlia	Local Community Development Ass. At meet Abo El Hareth
21	Menia	Islamic Charity Ass. At Ezbar El Haj Kandil
22	Menia	Social Services for Community Development
23	Menia	Social Justice Ass. for Community Development
24	Bany Sweif	Community Development Ass.at galia elkobura
25	Sharqia	Commnity Development at Toyba
26	Menia	Abna Misr Ass.
27	Sohag	El Sharouq Ass.
28	na	Alamal Ass.
29	Sharqia	Community Development Ass. At Bassaysa
30	Sharqia	Bani Hassan Ass.
31	Dakhalia	Tame El Amdeed
32	Aswan	Baqshair el Kheir
33	Sohag	Ro ya Ass.
34	Luxor	Armont El Heet
35	Dakhalia	Businessmen Ass.
36	BanySweif	Community Development Asosociation of El Heet
37	Aswan	Kofour Koom Omba
38	Bany Sweif	Belfia Ass.
39	Bany Sweif	Monshaat Naser

## 第 14 章 日本企業への裨益

「エ」国経済は製造業が GDP の約 16%、鉱業が 13%、農林水産業が 13%、卸売・小売業が 11% と多角化している。なお、観光業は 4.4% とそれほど大きくない。

「エ」国と日本との経済関係は日本の輸出が 1275 億円（輸送機械 37%、一般機械 32%、電気機械 8%、ゴム製品 5%、精密機械 4%、鉄鋼 3% 等）、輸入が 404 億円（いずれも 2010 年）で日本の大幅出超である。在日本人は 2011 年で 1050 人である。在「エ」国日系企業は、82 社である。進出日系企業の事業展開としては、東芝（家電製品製造）、シャープ（ファン式冷蔵庫製造）、大塚製薬（医薬品製造）、いすゞ（GM と合弁、トラック生産）、スズキ（トラック、乗用車生産）、日産（ピックアップ、乗用車生産）、YKK（ファスナー生産）、住友電装（ワイヤーハーネス生産）、神戸物産（大規模農場）、オリックス（リース）、東京海上日動火災（保険事業）、HIS（観光事業）、ユニチャーム（子供用オムツ・生理用品生産）、三菱重工（グループ会社が現地法人設立）、トヨタ自動車（SUV 車生産準備中）、日本たばこ産業（水タバコ会社を買収）、日本通運現地会社設立等、多くの日系企業が活動している（以上、JETRO カイロ事務所）。

こういう中で JICA が次期ツーステップローンを検討する場合、日本企業への裨益としては、以下の場合、日系進出企業がツーステップローンの借入ができる可能性がある。

（1）日系進出企業が、設備投資を行う場合、また、「エ」国企業から部品、その他の調達を要する場合（現地調達）。

（2）同じく、運転資金の必要性が出る場合（外貨危機であり、輸入ユーザンスの利用に支障がでることがありうる）。

（3）日系進出企業の関与しそうな案件、プロジェクトを融資対象プログラムの中に組み込んでおくことである。例としては、自動車工業団地の建設、化学部品クラスターの構想、食料品クラスターおよび、エンジアリングクラスター等が計画されている

しかし、上記（1）－（3）については、従来のように、SFD を窓口として、資金を供与すると、SFD のルールから、「エ」国企業にしか、融資できない（外国投資企業には融資できない）という制約があるので、これを避けるには、民間分野で活躍し、民間ルールで業務を行っている政府系銀行を窓口とするしかないものと思われる。

（4）FTTC 向けに TA を供与した場合、日本との貿易関係促進のため、日本の輸入制度、日本の市場情報、日本企業による「エ」国製品輸入の条件等の研修プログラムを用意すること。部品到達等の条件等につき現地日系法人にも FTTC の講師として参加してもらう。

（5）TA の供与内容について、実際にビジネスをして困っていることが多々あると思われるところ、規制緩和を主として、官庁関係規制、手続き上の非合理なところ、円滑化に資するところ等を特定してもらうための JICA との協議会を設定することが望まれる。



## 第 15 章今後の開発シナリオおよび必要プロセスとスケジュールの検討

### 資金協力の可能性（開発シナリオ）

#### （1）既存ツーステップローンの後続案件

金融アクセスについては、なお、不十分な状況が続いており、資金需要は大きいというのが一般的理解である。需要と供給がマッチしていないので、それをマッチさせうる能力を持った金融仲介機関を選定し、そこを通して、資金協力を行っていくことが重要である。

まず、MSME 部門への資金協力の方向性を定める必要がある。貧困削減と成長融資という二つの側面がある。貧困削減はマイクロファイナンスの分野で、成長融資は SME 融資の分野である。目的が違うから、①貧困削減および当面の雇用確保に重点を置くのであれば、マイクロファイナンス（雇用創造よりも雇用維持の側面が強い。）に配分すべきだし、②「エ」国の産業、SME を強化し、経済の成長エンジンを強化することを通じ、中期的に雇用増加を図るということであれば、成長融資である SME 融資に方向を絞るべきである。調査団としては②の方向を推薦する。理由は、融資の対象が生活維持に回るのでなく、あくまで、生産的事業、発展的事業に回ることが、結果的に「エ」国経済の足腰を強くし、持続的発展に繋がると考える。

この考え方をすすめると SME の強化を目指す官庁である、産業貿易省、投資省の支援するプロジェクトに融資するという方向がでる。中期的見地から、成長の見込めるセクター、企業、プロジェクトに融資する、いわゆる経済成長支持融資を行うことである。この場合は、小企業と中企業を対象にし、かつ成長インフラともいべき産業貿易省の政策をサポートする意図を込めたクレジットラインとするべきである。

### 経済成長支持融資の内容

- ① 以下の要件を満たす小企業、中企業の製造業を優先する。製造業は雇用吸収力が高いことがこの考え方の背景にある。
  - ・ 輸出の可能性があること
  - ・ サプライチェーンの関係で、生産物の供給先は決まっているか、または、製品需要が強く、市場での販売が見込めること。
  - ・ 生産性向上、品質向上のための技術支援を受け入れ、その効果が上がった企業（例えば、Kaizen センターの関与がある場合）
- ② IMC の F/S その他、経営指導アドバイスを受けた企業を優先する。製造業が関係する各種工業団地、クラスター計画支援、エンジニアリング工業団地、化学品クラスター、家具クラスター、食品クラスター等計画されているところ、これら、経済成長支援構想を技術支援、融資でサポートする。構想が F/S 実施等で実行可能なものを取り上げ、そこに参画する企業向けに融資する。

上記を前提にした場合、ツーステップローン受け入れ機関については以下の3案を推薦する。

優先度 1 案—SFD 50%, NBE50%,

SFD については直接融資 (Direct Lending) 部門を対象にする。理由は、SFD の自己リスク融資となるので、慎重になること。銀行と競合しないこと。間接融資の場合と比べ、プロジェクトに即した融資条件の供与が可能である。(間接融資だと、この点、きめ細かくはやれない。)

SFD 選定の理由は、今までの取引先であること、最近、総裁が変わり、活性化していること、SFD の再評価が出ていること(政策機関への変身期待。当面 MSME 支援の中心機関にとどまる。)

NBE 選択の理由は、最大の銀行であること、政府資本 100% であること、他ドナーからの資金受け入れ経験があること、SME 融資の経験が豊富なこと、資金の消化が早いこと、多くの重要プロジェクトに関与していること、国家的見地で動くことなどである。

二つの機関を通すこと理由は、消化促進のためには二つの機関を使うべきとのアイデアを借用している。(一つが駄目でも、もう一つがあるという考え方)

融資条件については、一律でなく、プロジェクトの必要性に応じた融資条件(金利、猶予期間、返済条件等)を仲介機関と事前に練ることが望ましい。

優先度 2 案\*—NBE 100%(うち、50%は、マイクロファイナンスに回す)

考え方: NBE は直接貸し付けであり、足が速い。例えば ABA はマイクロファイナンスの強力機関で足が早いし、マイクロファイナンス機関として評価が高い。

優先度 3 案\*—SFD 100%(小企業向け 75%, マイクロファイナンス 25%)

考え方: SFD のマイクロファイナンス仲介金融機関の消化には遅れが見られたので、25%とする。後継案件では、消化の早い仲介金融機関を起用すべきである。小企業融資における直接貸付と間接貸付の比率等は SFD と協議して決める。

融資金額については、各機関からの融資申請が出ていない状況であるし、また、これらは供与者の最大の交渉事項であるから、軽々に調査団から持ち出せる事項ではないので、次回の準備調査の TOR になろう。因みに SFD の小企業融資部からは 5 年、100 億円という希望があった。

\*優先度 2、3 案ともマイクロファイナンスが含まれているが、JICA が現在の「エ」国の雇用維持の必要性を看過できないとする場合の対処案である。

成長融資にかかる SFD と NBE の比較

成長融資の場合	SFD	NBE
利点	JICA との既存の関係が深い	中小企業対象可 案件形成が早い 実力大 (SFD 資金の 75%がここを通る。) 日本企業裨益の可能性
不足点	小零細企業のみ 日本進出企業は使えない 直接貸付もあるが、間接貸付が大(80%~85%)	

(2) 「円借款事業におけるコンサルティングサービス案」については JICA 融資はソフトローンであり良質のローンであるから、TA の内容を良く説明すれば SFD や NBE 側の受入れに抵抗は少ないものと考えられる。

中身は、申請書の書き方、事業計画の作成支援、ビジネス管理、案件管理、リスク管理、フォローアップ相談等、ローンの円滑な実施と案件管理のノウハウの提供を行う。日本から中小企業診断士を案件形成のために長期派遣する。

ご参考：ローンオフィサー用教育プログラム

科目	内 容	標準時間
一般科目	政治・経済学、経済施策等	24
基礎科目	診断・指導技法	16
専門科目	経営管理 (戦略、組織等)	(40)
	財務 (財務会計、管理会計、原価計算等)	(80)
	生産管理 (品質管理、工程管理、原価低減等)	(160)
	資材購買管理	(40)
	マーケティング (店舗管理、販売管理)	(40)
	人材管理/人材育成	(40)
	経営情報システム	(40)
	小計	440
実習 (OJT)	3 社 (1 社=80hr)	240
<b>総計時間</b>		<b>720</b>

(3) 円借款付帯プロ（技術協力）—以下の5案を推薦する。

案	取り上げ理由	日本の強みが生かせる分野
1.SFD	現状、MSE 振興の中心実施機関、今後政策にも関与。JICA との関係。右は具体的希望	案件形成 (5つ) マネジメント管理(人事管理を含む)、プロジェクト管理、顧客サービス室創設支援要請あり。
2. KAIZEN Center	産業貿易省傘下、JICA TA 実績あり (立ち上げ、維持に協力)。「エ」国で成果を出している。品質管理、生産性向上等、「エ」国で独占的。アフリカ諸国でも有名。	品質管理、生産性向上は「エ」国製造業に取り最重要。日本での研修と専門家派遣 (不足能力別添)
3. IMC	産業貿易省傘下。SME の成長政策に力点を入れている。政府系最大のコンサル企業、SME 多数と関係保持、国際 Network 保持、歴史・実績あり。右は具体的要望事項	エンジニアリング部門と化学部門、創造部門 (工芸品)とエネルギー部門協力期待。専門家を1年派遣希望 TOT(Training for Trainer)のための訓練生の日本への受け入れ要望)
4. FTTC	産業貿易省傘下、貿易関係の訓練に特化、この分野は「エ」国の産業強化に重要。 JICA TA 実績あり。	日本との貿易促進に資する内容の TA を仕組む。(先方もこれを受け入れる)
5.専門 SMEBank の設立	産業貿易省をカウンターパートにする。MSME 振興機構関連では、種々のアイデアはあるが、一挙にできないので、日本をモデルとして、これから始める。	中小企業金融公庫がモデル。 (国民生活対象なら、国民金融公庫がモデルになる) 日本式協力モデルになる。

5案を選定した理由は以下のとおりである。

- SFD 選定の理由は、①政府の MSE 支援実施の中心機関であること、当面、その重要性は継続すると見込まれること、②現在の SFD の主流は外国援助資金の MSE への金融仲介であるが、将来的には、直接融資を含めて、日本の旧中小企業金融公庫 (現在の日本政策金融公庫) のような MSME 金融機関に脱皮する方向が目指されるべきと考える。キャパシティ・ディベロップメントを強化する必要がある。
- Kaiszen センターについては、ICTI の一部であるが、品質管理、生産向上にかかる「エ」国

国の唯一の政府機関であり、「エ」国製造業の実態からみて、この種サービスに関するニーズが高い。Kaizen センターは相応の実績をあげており、「エ」国産業の近代化には不可欠の機関である。日本の支援で設立されたこともあり、日本の強みを生かした技術協力となる。

- **IMC** は産業貿易省傘下の **SME** の強化を目的の一つとした政府機関であり、実績、約 170 名のインハウスコンサルタントを要している。自らの成長戦略を有しており、各セクターで優良企業を育て、これが 1 社、2 社、3 社と増えてくれば、セクターが強力になると考えている。他候補としては **GAFI** があるが、現状、**GAFI** の興味はスタートアップ企業であり、かつ、**GAFI** のインハウスコンサルタントは、約 8 名程度で業務の持続可能性の点で、**IMC** の方が優れている。
- **FTTC** は、輸出貿易訓練に集中したトレーニング機関であるが、輸出貿易の振興は、「エ」国にとり、現下の経済事情からも緊要の課題である。日本との貿易促進に資するトレーニングプログラムを提供して、**FTA**、**EPA** 等への将来の参加のベースが作れるような協力を行うことが望ましい。
- 中小企業金融公庫的 **SME** 専門銀行の設置にかかる技術協力を行うことが望ましい。理由は、この種、専門中小企業金融機関が欠如していること。民間金融機関に **MSME** とのコンタクトをまかせておくと、貸し手の方が強いから、立場の弱い借り手 (**SME**) は満足できる融資条件を享受できない可能性が多い。**SME** 企業向けアンケートでみたとおり借入条件に大きい不満がある。経済学でいう「市場の失敗」が生じている。政府系 **SME Bank** を作って対処すべきである。構想作りで 3 カ月、法案作りで 3 カ月、融資ガイドライン作りで、3 カ月、機構 (案) 作りで 3 カ月、計 1 年の作業になる。

Kaizen センターによる対日期待分野（必要ありの部分）

日本の品質・生産性科目				
科目名	トレーニング		コンサルテーション（実地）	
	必要なし	必要あり	必要なし	必要あり
包括的品質管理	√		√	
包括的生産性管理	√			√
ジャストインタイム	√			√
カンバンシステム	√			√
インダストリアルエンジニアリング	√		√	
5S	√		√	
品質コントロールシステム	√		√	
品質コントロール、7つ道具	√		√	
新品質コントロール、7つ道具	√		√	
品質コントロールサークル	√		√	
リーンマニュファクチャリング	√			√
バリューシステムマッピング	√			√
品質確保		√		√
ポカヨケ	√			√
ビジュアルコントロール	√		√	
カイゼン	√		√	
生産性測定	√			√
在庫管理	√		√	
プロセス能力	√		√	
設備およびレイアウトデザイン	√			√
6 シグマ(6σ (six Sigma))		√		√
プラント維持管理		√		√
簡単作業要素	√		√	
サプライチェーンマネジメント		√		√
品質管理物語	√		√	
実験設計		√		√
トヨタ生産方式	√			√
Single Minute Exchange of Dies	√			√
Failure Mode and Effect Analysis	√			√
生産管理	√			√
バリューエンジニアリングおよび価値分析		√		√

表 42 TA 供与のスケジュール表

ケース1 (SFD向けのTA) 期間：3年

	第1年度				第2年度				第3年度			
	第一 4半期	第二 4半期	第三 4半期	第四 4半期	第一 4半期	第二 4半期	第三 4半期	第四 4半期	第一 4半期	第二 4半期	第三 4半期	第四 4半期
プロジェクト形成	→											
Capacity Building	→											
1.組織管理	→											
2.人事評価	→											
3.顧客サービス	→											
4.プロジェクト管理	→											

ケース2 (SFD+NBE) 期間：3年

	第1年度				第2年度				第3年度			
	第一 4半期	第二 4半期	第三 4半期	第四 4半期	第一 4半期	第二 4半期	第三 4半期	第四 4半期	第一 4半期	第二 4半期	第三 4半期	第四 4半期
プロジェクト形成	→											
SFD Capacity B.	→				→				→			
NBE Capacity B.	→											

ケース3 (NBE+ABA) 期間：3年

	第1年度				第2年度				第3年度			
	第一 4半期	第二 4半期	第三 4半期	第四 4半期	第一 4半期	第二 4半期	第三 4半期	第四 4半期	第一 4半期	第二 4半期	第三 4半期	第四 4半期
プロジェクト形成	→				→				→			
NBE	→				→				→			
Capacity Building	→											
1.ガバナンス	→											
2.商品開発	→											
3.リスク管理	→											
4. I T	→											

(註) ABAについては、要望を取り入れて内容を検討する。

Case 4 Capacity Development (Kaizen Center / IMC / FTIC 共通) 期間：2年

	第1年度				第2年度			
	第一 4半期	第二 4半期	第三 4半期	第四 4半期	第一 4半期	第二 4半期	第三 4半期	第四 4半期
日本研修3名	→							
専門家派遣	→							

Case 5 TA中小企業専門銀行の設立支援 期間：1年

	第1年度			
	第一 4半期	第二 4半期	第三 4半期	第四 4半期
日本研修3名	→			
法案	→			
融資ガイドライン	→			
機構案	→			

(4) MENA Transition Fund (MENA 移行基金)の活用について

MENA 移行基金への「エ」国 TA プロジェクトは現状、下表のとおり、6 件承認されている。申請には、「エ」国の担当省庁、および ISA (Implementaiton Support Agency)としての国際機関の支持が必要である。

国名	プロジェクト名	金額 (US\$)	承認日	ISA(s)
Egypt	MSME Support Programme	2,936,080	February 20, 2013	EBRD
Egypt	MSME in Organic Clusters	2,000,000	February 20, 2013	AfDB
Egypt	Logismed Soft Project (Regional)	1,565,403	February 20, 2013	EIB
Egypt	Green Growth through Industrial Waste Management	2,000,000	May 15, 2013	AfDB
Egypt	Energy Social Safety Nets Sector Reform Technical Assistance	7,097,200	May 15, 2013	WB
Egypt	Regional Integration through Trade and Transport Corridors (Egypt Activities)	4,230,000	June 7, 2013	EIB
<b>合計</b>		<b>19,828,683</b>		

JICA として TA プロジェクトを特定して、その実施の過程で、MENA 移行基金の資金を活用できる案件を特定した場合は、国際機関と協調して資金利用が図れる可能性がある。

一つの候補は、「エ」国の輸出手続きが、規制過剰で、輸出者が円滑に輸出できない状況が発生している。例としては、ガラス食器に金細工を施す業者が輸出する場合、輸出貨物として出そうとすると、盗難の危険があること、加えて、輸出許可取得が難しいとの声があった。また、水牛のチーズ生産者からも、輸出許可取得が難しいとか、オリーブ油の輸出者からは、輸出前の品質検査が要求されるとかで、輸出手続きが大幅に遅れるとのクレームが出ている。



# 第 16 章 調査課題の充足度と今後の資金協力事業の具体化にか かる調査事項

(1) 今回の調査にかかる調査課題とそれに対する充足度は以下のとおりである。

今回の調査課題とその充足度にかかる状況表（調査団の自己判断）

調査課題	調査カバード: A十分、B普通、C不足		要フォローアップ事項
	調査カバード	備考	
<b>1. 政策策定・組織構築に関する業務</b> 工国の中小零細企業支援状況の把握 (1) 最新の国家「経済開発計画」および中小零細企業振興セクターの位置づけの確認 (2) 中小零細企業振興セクターにおける「政策、法制度、方針及び計画の確認 (3) 中小零細企業振興政策における中小零細企業の位置づけ及び企業規模における優先度の有無 (4) 中小零細企業振興政策における予算措置、予算配分の状況確認 (5) Economic Ministerial Committeeの設立にかかる現状 (6) 現政権における社会開発基金の位置づけ、活動方針、事業実施体制及び事業実施状況 (7) 社会開発基金以外の中小零細企業振興機関(他省庁他他省庁傘下の機関の概要、支援事業の実施体制、計画、現状、動向、及び優先課題 (8) 民間企業及び他ドナーからの情報収集 中小零細企業振興にかかる「工」国政府の政策の評価、現状、同行」及び優先課題 中小零細企業および社会開発基金の現状と法制度・体制面における課題及びニーズ 他ドナーによる支援の実施状況、動向、相互関係 (8) 中小零細企業振興支援の開発シナリオ検討・提案 「工」国政府における中小零細企業振興政策及び「優先課題の妥当性の検討 各中小零細企業振興支援機関による支援の雇用創出に対するインパクト及び支援実施機関の比較優位の分析 今後の開発シナリオの検証と同開発に必要なプロセスとスケジューリングの検討	A A C A A A A A A A A A A A B B	法律、小企業開発法のみ。 中企業政策なし。 開発計画入手不可、予算額のみ。  雇用との関連チェックはSFDのみ 参考案を提示にとどまる。	零細小企業に関する 国家政策が9月末まで に作成されるので、 これを確認の要あり。  他政府機関間の業務調整が なされる可能性あり (上記国家政策関連)  SFDの根拠法が変わる 可能性あり(同上)
<b>2. 中小零細企業金融アクセスに関する業務</b> (1) 社会開発基金 社会開発基金(SFD)における中・小・零細企業の位置づけ 特に中企業を対象とする事業展開の可能性及び計画の有無 支援実施体制、及び体制面における課題 他ドナーによる支援の実施状況、動向、相互関係 中小零細企業の経営状況、資金調達状況、及び課題 中小零細企業への金融支援事業の実施状況および課題 事業概要(融資、信用保証、担保、金利、貸倒リスク管理) 事業進捗状況 (2) 中小零細企業へのヒアリング(10-20社程度) (3) 社会開発基金および他機関による金融支援事業へのアクセス状況、支援を受ける上での課題、ニーズ (4) 下記機関における中小零細企業金融支援の事業概要(融資、信用保証、担保、金利、貸倒リスク管理 経営状況、資金調達状況、課題、資金ニーズに関する情報収集・分析、特にボトルネックの有無 ・産業貿易省及び関連省庁傘下の中小零細企業振興支援機関5機関程度 ・NGO(10団体程度) ・銀行(6行) Bank of Alexandria National Bank of Egypt National Bank for Development Bank Misr Banque du Caire Egyptian Commercial Bank	A A A A A A A B B A A A A A A	中は対象外(法律)  デフォルト率は低い 先方資料をJICAに提出済み  アンケート調査するも財務諸表が出ない。 (経営分析ができない、銀行も同様)  金融業務なし。 7社程度訪問にとどまる	新国家政策次第。  資金調達状況、資金ニーズの 詳細聴取の必要性がある。
<b>3. 中小零細企業支援(ソフトサービス)に関する業務</b> (1) 社会開発基金 中小零細企業に対するソフトサービス支援の実施体制及び管理体制 中小零細企業に対するソフトサービス支援事業の実施状況および課題 他ドナーによるソフトサービス支援の実施状況、動向及び相互関係 社会開発基金の地域事務所の機能、事業実施状況および課題(3地域事務所対象) (2) 中小零細企業に対するヒアリング 中小零細企業の経営状況、資金調達状況の分析、優先課題の検討(融資、生産、マーケティング、ロジスティクス) 社会開発基金及び他機関によるソフトサービスへのアクセス状況、支援を受ける上での課題及びニーズ 「工」国政府の中小零細企業支援政策への評価及び社会開発基金への評価 (3) 下記機関における中小零細企業振興支援(ソフトサービス)の事業概要(内容、体制、実施体制)、 現状、課題、ニーズ ・産業貿易省及び他省庁傘下の中小零細企業振興支援機関(5機関程度) ・NGO(10団体程度) ・銀行6行	A A A A A A A A A B B A	アンケート調査実施するも 財務諸表取得ができない。  訪問数が7社程度	SFDのBDS戦略策定中。 でき次第要確認
<b>4. 全体共通業務</b> JICAが専門家を派遣して実施中の「国家開発計画策定支援」との整合性 MENA移行基金との協調可能性	B C	中小零細分野を扱った箇所小 JICAによるアホ取得できず。	再コンタクトが必要
上記を検討したうえで、JICAによる中小零細企業振興支援のための具体的投入計画を含めた事業(案)の提案	B	SFDから3次ツーステップローンの金額 ニーズにつながるファイナンスギャップ に関する最新資料が提出が間に合っ ている。TAIに関する内容、スケジュールが 十分議論が尽くされていない。	内容を詰める作業が残って いる。

(2) 今後、資金協力事業を具体化させるための要調査事項（考）

調査項目	訪問先	調査事項
1.MSEM 政策、体制	SFD	9月完成予定にかかる新MSE国家戦略の内容聴取、協議
2.資金協力の内容の 詰め	1.SFD	1.SFDの中期ファイナンシャルギャップ表を入手の上、後継ツーステップローンの金額、小企業融資（直接融資と間接融資にかかる考え方）、マイクロファイナンス等への配分根拠、最終借り手に対する融資条件、間接融資を行う場合の仲介金融機関の指定、融資案件取り上げ基準、その他案件を具体化するための協議を行う。借入申請書を出させる予備交渉となる。
		2.有償勘定に基づく、TA受け入れの協議およびTA内容の詰め
	2.NBE	1.ツーステップローン受け入れ条件協議、金額、対象プロジェクトの選定、転貸融資条件、融資の報告・管理事項 有償勘定TAにかかる先方受け入れの確認、内容希望確認
		2.マイクロファイナンス転貸を行わせる場合は、仲介金融機関の指定、転貸融資条件、事後管理・報告方法
3.TA 供与にかかる事項	1.SFD	SFDのキャパシティ・ディベロップメントにかかる先方養成事項につき、具体的TAに落とし込むための協議
	2.Kaizen センター	Kaizen センターに関し、キャパシティ・ディベロップメントの協議
	3.IMC	IMCに関し、キャパシティ・ディベロップメントの協議
	4.FTTC	日本との貿易関係深化に役立つTA内容の具体化
	5.産業貿易省	SME 専門銀行設立にかかるTA協議

以上