

エチオピア国
労働技能省
起業家開発庁
エチオピア企業開発庁
アディスアベバ市

エチオピア国
企業の成長を目的としたビジネス・
ディベロップメント・サービス強化
プロジェクト【有償勘定技術支援】

プロジェクト事業完了報告書

2023年4月

独立行政法人
国際協力機構（JICA）

株式会社 かいはずマネジメント・コンサルティング

経開

JR

23-043

略語一覧

略語	英語	和訳
BDS	Business Development Services	ビジネス・ディベロップメント・サービス
BDSPs	Business Development Service Providers	BDS 提供関係者
BoJCED	Bureau of Job Creation and Enterprise Development	雇用創出企業開発局
BoID	Bureau of Industry Development	工業開発局
BoLEID	Bureau of Labor, Enterprise and Industry Development	労働企業工業開発局
BoMSE	Bureau of Micro and Small Enterprise	零細小企業局
BoTID	Bureau of Trade and Industry Development	商工業開発局
CBE	Commercial Bank of Ethiopia	エチオピア商業銀行
C/P	Counterpart	カウンターパート
DBE	Development Bank of Ethiopia	エチオピア開発銀行
EDC	Entrepreneurship Development Centre	起業家開発センター
EDI	Entrepreneurship Development Institute	起業家開発庁
EED	Ethiopia Enterprise Development	エチオピア企業開発庁
FeSMMIDA	Federal Small and Medium Manufacturing Industry Development Agency/Authority	連邦中小製造業開発庁
FeSMMIPA	Federal Small and Medium Manufacturing Industry Promotion Agency / Authority	連邦中小製造業振興庁
FeUJCFSA /JOBFSA	Federal Urban Job Creation and Food Security Agency	連邦都市雇用創出・食糧安全保障庁
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit	ドイツ国際協力公社
GTP	Growth Transformation Plan II	第二次成長と構造改革計画
ILO	International Labor Organization	国際労働機関
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
MIDI	Manufacturing Industry Development Institute	製造業開発庁（2022 年以降）
M/M	Minutes of Meeting	会議議事録
MoLS	Ministry of Labor and Skill	労働技能省
MSMEs	Micro, Small and Medium Enterprises	中小零細企業
OSSC	One Stop Service Center	ワンストップ・サービスセンター
QDT	Quick Diagnosis Tool	簡易診断ツール
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
R/D	Record of Discussions	合意議事録
ToT	Training of Trainers	指導者育成研修
TVET	Technical and Vocational Education and Training	技術職業教育訓練
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development	国際連合貿易開発会議
UNDP	United Nations Development Programme	国連開発計画
WEDP	Women Entrepreneurship Development Project	女性起業家支援事業

目次

略語一覧	i
1.1. プロジェクトの概要	1
1.1.1. プロジェクト実施期間（現地協力期間）	1
1.1.2. 現地側実施機関（プロジェクト終了時点）	1
1.1.3. 対象地域	1
1.1.4. プロジェクト終了時点での上位目標、プロジェクトおよび成果	1
1.2. プロジェクトの指標の達成状況と活動成果	1
1.2.1. 成果1に関する活動成果	3
1.2.2. 成果2に関する活動成果	3
1.2.3. 成果3に関する活動成果	3
1.2.4. プロジェクト目標の達成状況	4
1.2.5. 上位目標の発現見込み	4
1.3. プロジェクトの教訓と提言	4
1.3.1. プロジェクト活動から得られた教訓	4
1.3.2. 関係機関とのコミュニケーションに関する教訓	4
1.3.3. 中小零細企業に提供される BDS に関する教訓	5
1.3.4. 上位目標発現のための提言	5
第2章 プロジェクトの背景、概要、関連情報	7
2.1. エチオピアの産業政策、課題、および本プロジェクトの背景	7
2.2. プロジェクトの概要	8
2.3. プロジェクト関連情報	11
2.3.1. エチオピアの中小零細企業関連政策	11
2.3.2. エチオピアにおける BDS の定義	11
2.3.3. エチオピアにおける中小零細企業の定義	12
2.3.4. プロジェクト関連分野における他ドナー支援	12
第3章 プロジェクトの投入および実施方法	14
3.1. プロジェクトの投入	14
3.1.1. 日本側投入	14
3.1.2. エチオピア側投入	16
3.2. プロジェクト実施方法	17
3.3. JCC 会合の開催	17
第4章 プロジェクト活動実績	22
4.1. 成果1に関する活動実績	22
4.1.1. 中小零細企業の現状調査	22
4.1.2. 本邦研修の実施	23
4.1.3. 第三国研修の実施	24
4.1.4. アフリカカイゼン年次会合への参加	25
4.1.5. ベトナム産業政策現地セミナーの開催	26
4.1.5. 中小零細企業政策に関する能力強化研修の実施	26
4.1.6. 中小零細企業開発戦略ドラフトへの助言	26
4.1.7. BDS ガイドラインに関する大臣訓令文書への助言	28
4.2. 成果2に関する活動実績	28
4.2.1. BDS 提供モデルの構築	28
4.2.2. MSMEs カウンセラー研修教材・カリキュラムの整備	29
4.2.3. MSMEs コンサルタント研修教材・カリキュラムの整備	30
4.2.4. コンサルタント研修の実施	34
4.2.5. 対象地域における BDS の提供	39
4.2.6. BDSPs ネットワーク会合の開催	40
4.2.7. BDS 技術ガイドラインの整備	42
4.2.8. BDS 広報活動の実施	44

4.3.	成果3に関する活動実績.....	47
4.3.1.	カウンセラー養成のためのマスタートレーナー養成研修の実施.....	47
4.3.2.	MSMEs カウンセラー研修の実施.....	47
4.3.3.	簡易診断ツールの開発.....	50
4.3.4.	BDSPs ディレクトリの作成.....	51
第5章	プロジェクト活動の成果.....	55
5.1.	プロジェクト目標の達成度.....	55
5.2.	各成果の達成度.....	57
5.2.1.	成果1に関わる達成度.....	57
5.2.2.	成果2に関わる達成度.....	58
5.2.3.	成果3に関わる達成度.....	59
5.3.	上位目標の発現見込み.....	61
第6章	教訓と提言.....	62
6.1.	プロジェクト活動から得られた教訓.....	62
6.1.1.	プロジェクトの計画内容に関する教訓.....	62
6.1.2.	関係機関とのコミュニケーションに関する教訓.....	62
6.1.3.	中小零細企業に提供されるBDSに関する教訓.....	62
6.2.	上位目標発現のための提言.....	63
6.2.1.	戦略文書、ガイドラインの早期公式化と関係機関への周知徹底.....	63
6.2.2.	BDS提供モデルの地方展開のための計画策定.....	64
6.2.3.	BDS提供モデルの地方展開のための人材養成.....	64
6.2.4.	BDSモデル展開地域におけるBDSPsネットワーク/プラットフォームの形成.....	65
6.2.5.	BDSモデルを活用した各地でのBDS提供.....	66
6.2.6.	関係者間でのコミュニケーション体制、モニタリング・報告体制の構築.....	66
6.2.7.	持続的BDS提供のための予算確保.....	66

図表目次

図 1.	プロジェクト対象地域.....	9
図 2.	BDS提供と企業の業績向上の関係.....	23
図 3.	中小零細企業政策に関する教材の一部.....	26
図 4.	BDS提供モデル概念図.....	29
図 5.	MSMEs カウンセラー研修教材.....	30
図 6.	MSMEs コンサルタント研修プラットフォーム.....	34
図 7.	MSMEs コンサルタント認証向け養成研修の概要図.....	35
図 8.	ウェブ上でのOJTの概要図.....	36
図 9.	候補者が作成した企業診断報告書の例（一部抜粋）.....	39
図 10.	技術ガイドライン5種の概要.....	43
図 11.	広報戦略資料のイメージ.....	45
図 12.	成功事例集の例.....	46
図 13.	簡易診断ツール入力画面.....	51
図 14.	BDSPs ディレクトリイメージ.....	52
図 15.	支援実施企業の属性.....	60
表 1.	各指標の達成状況.....	2
表 2.	プロジェクト実施期間中の現地実施機関の名称変更・組織改編.....	8
表 3.	中小零細企業およびBDS関連政策の概要.....	11
表 4.	エチオピア中小零細企業開発戦略における中小零細企業の定義.....	12
表 5.	専門家業務従事実績.....	14
表 6.	本邦研修参加者.....	15
表 7.	第三国（ベトナム）研修参加者.....	15
表 8.	プロジェクトカウンターパート役職員一覧.....	16
表 9.	PDM（ver.0）の主な改訂内容.....	18

表 10. 第2回 JCC 会合後の行動計画概要.....	19
表 11. 成果1に関する活動実績.....	22
表 12. BDS 利用状況.....	23
表 13. BDS 満足度.....	23
表 14. 本邦研修行程表.....	24
表 15. ベトナムにおける第三国研修行程表.....	25
表 16. 中小零細企業開発戦略ドラフトの概要.....	27
表 17. 成果2に関する活動実績.....	28
表 18. BDS 提供モデルの主要3要素.....	28
表 19. BDS 提供モデルの運用方法.....	29
表 20. MSMEs カウンセラー養成研修教材の構成.....	30
表 21. パイロット企業に共通する課題、対応策とコンサルタントの能力強化の方向性.....	31
表 22. コンサルタントレベル.....	32
表 23. ジュニアコンサルタント教材内容.....	33
表 24. ジュニアコンサルタント動画教材リスト.....	33
表 25. コンサルタントツールに関する教材リスト.....	34
表 26. MSMEs コンサルタント養成研修手順.....	35
表 27. 所属先別認定コンサルタント数.....	37
表 28. 遠隔教育の長所と短所に関わる知見・教訓.....	38
表 29. BDSPs ネットワーク会合参加機関.....	40
表 30. 成果3に関する活動実績.....	47
表 31. 組織別マスタートレーナー数.....	47
表 32. アディスアベバ市地域別認定カウンセラー数.....	50
表 33. 各地域の認定カウンセラー数.....	50
表 34. プロジェクト活動実績.....	53
表 35. カウンセリングおよびコンサルティングに関わる計量経済学的な効果測定結果.....	56
表 36. 対象地域におけるカウンセラー研修参加者と活動継続状況.....	59
表 37. BDS 提供モデルにより支援を受けた企業数（2022年）.....	60
表 38. 各地におけるカウンセラー養成手順（案）.....	64
表 39. 各地におけるコンサルタント養成手順（案）.....	65
表 40. BDS 提供に関するモニタリング項目（案）.....	66
表 41. 持続的 BDS 提供に係る必要予算項目（案）.....	67

付属資料

1. カウンセラー・コンサルタント認定者リスト、JCC 会合出席者リスト.....	69
2. PDM.....	89
3. カウンセラー研修教材.....	97
4. コンサルタントマスタートレーナー向け ToT 教材.....	175
5. MSMEs ジュニアコンサルタント向け教材.....	247
6. BDS 広報関係資料.....	293
7. 簡易診断ツール ユーザーズガイド.....	321
8. BDS 技術ガイドライン.....	333

通貨単位

1 米ドル (USD)	=	131.83 日本円 (JPY)
1 エチオピアブル (ETB)	=	2.44842 日本円 (JPY)
(2023年3月20日時点)		
(出典) OANDA		

第1章 要約

本章では、本プロジェクトの内容および成果の概要について、情報を整理する。各々の詳細については、本報告書の第2章以降で言及する。

1.1. プロジェクトの概要

1.1.1. プロジェクト実施期間（現地協力期間）

2018年9月～2023年3月（コロナ禍等により1.5カ年延長）

1.1.2. 現地側実施機関（プロジェクト終了時点）

- 労働技能省（Ministry of Labor and Skill : MoLS）
- 起業家開発庁（Entrepreneurship Development Institute : EDI）
- 工業省エチオピア企業開発庁（Ethiopia Enterprise Development : EED）
- アディスアベバ市労働企業工業開発局（Bureau of Labor, Enterprise and Industry Development : BoLEID）

プロジェクト実施期間中に省庁および政府機関の再編があったことから、上述の体制に変更された。

1.1.3. 対象地域

アディスアベバ市下部行政区画の3sub-city および6woreda¹

1.1.4. プロジェクト終了時点での上位目標、プロジェクトおよび成果

- (1) **上位目標**：アディスアベバ市のプロジェクト対象 woredas および他地域において、ビジネス・ディベロップメント・サービス提供機関（Business Development Service Providers : BDSPPs）ネットワークを活用した質の高い支援が提供されると同時に、エチオピアの零細・中小企業の事業が成長する。
- (2) **プロジェクト目標**：アディスアベバ市の対象 woredas において、BDSPPs ネットワークを活用した質の高い支援が、エチオピア零細・中小企業に提供される。
- (3) **成果1**：中小・零細企業支援の戦略計画策定のための MoLS, EDI および EED の能力が強化される。
- (4) **成果2**：ビジネス・ディベロップメント・サービス（Business Development Service : BDS）提供に係る BDSPPs との連携を含む体制モデルが構築・運用される。
- (5) **成果3**：sub-city および woreda スタッフの中小・零細企業支援に関する能力が強化される。

1.2. プロジェクトの指標の達成状況と活動成果

本プロジェクトの指標の達成状況は次表のとおり纏められる。

¹ アディスアベバ市の下位行政区画として11のsub-cityがあり、更にその下に116の行政区画（woreda）がある。

表 1. 各指標の達成状況

		指標	達成状況
上位目標	アディスアベバ市のプロジェクト対象 woredas および他地域において、BDSPs ネットワークを活用した質の高い支援が提供されると同時に、エチオピアの零細・中小企業の事業が成長する。	組織化された BDSPs ネットワーク実施体制が全国で展開される。	<p>以下のような取り組みが現地実施機関により進められている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 全国主要地区でのカウンセラー養成が実施された。 ● 女性起業家支援事業（Women Entrepreneurship Development Project : WEDP）による、女性事業者向け BDS 提供が強化されている。 ● EDI により、マスタートレーナーの能力強化、EED 職員に対する BDS 研修等が継続実施されている。 ● 全国での BDS 提供を促進するための BDS ガイドラインに関する大臣訓令 (Directive) の最終化に向けた作業が進められている。
		零細企業から小企業、小企業から中企業への成長が加速する。	<ul style="list-style-type: none"> ● 次項に示すとおり、カウンセラーとコンサルタントの有効活用により、企業の成長を支援することが可能となる。 ● 企業の成長には、BDS 提供以外の施策も重要になることから、エチオピア工業運動や、中小零細企業開発戦略における BDS を含む包括的施策の実行が重要となる。
プロジェクト目標	アディスアベバ市のプロジェクト対象 woredas において、BDSPs ネットワークを活用した質の高い支援が、エチオピア零細・中小企業に提供される。	BDS を提供された零細中小企業の少なくとも 50% が正の事業結果を得た。	<ul style="list-style-type: none"> ● BDS を提供された企業の 73% が正の効果（売上増、顧客増、コスト削減、事業拡張等）を得られたと回答した。 ● カウンセラーとコンサルタント双方に支援された企業においては、平均月商約 2 万 ETB/労働者の売上増効果が確認された。
		BDS を提供された零細中小企業の少なくとも 80% がサービスに満足する。	<ul style="list-style-type: none"> ● BDS を提供された企業の 83% が、サービスに満足と回答した。
成果	1： 零細・中小企業支援の戦略計画策定のための MoLS, EDI および EED の能力が強化される。	零細中小企業支援のための戦略文書が MoLS, EDI および EED により策定され、監督機関に承認される。	<ul style="list-style-type: none"> ● 2021 年 10 月に発足した新政権下、中小零細企業戦略文書がドラフトされ、現在最終化段階にある。本プロジェクトから、本戦略文書の BDS 提供に関する部分に技術的助言を行った。
	2： BDS 提供に係る BDSPs との連携を含む体制モデルが構築・適用される。	運用マニュアルが開発される。	<ul style="list-style-type: none"> ● 5 種の BDS 技術ガイドライン（BDS 提供モデル、カウンセラー・コンサルタント養成研修、カウンセラー・コンサルタント技術）が開発された。これら技術ガイドラインは、上記大臣訓令の添付文書として活用される予定・
		対象サブシティ/フレダの BDS に関する職員の 80% に対する訓練が提供される。	<ul style="list-style-type: none"> ● 対象地域の BDS に関連する職員の 87% に研修が提供された。研修後、人事異動や離職があったため、2023 年 3 月時点では、この割合は 63% となっている。なお、アディスアベバ市は継続したカウンセラー養成研修を計画している。
		中小零細企業 (Micro, Small and Medium Enterprises : MSMEs) カウンセラーおよび MSMEs コンサルタントの認証システムが準備され、実証される。	<ul style="list-style-type: none"> ● 2021 年までは FeSMMIPA (現 EED) および JOBFS (現 MoLS) が共同で認証を行った。 ● 2022 年より、認証業務は EDI が実施することとなった。
	3： フレダ/サブシティスタッフの零細・中小企業支援に関する能力が強化される。	対象フレダおよびサブシティにおいて、年間 210 社が MSMEs カウンセラーに支援される。	<ul style="list-style-type: none"> ● カウンセラー人材の養成が進みつつあった 2020 年 3 月～2021 年の間、コロナ禍等の影響により、BDS 提供が極めて困難な時期が続いた。2022 年に感染状況が改善の兆しを見せ始めたことから、支援が開始され、対象地域の 252 社に本プロジェクトの BDS 提供モデルの枠組みで支援が提供された。うち、236 社がカウンセラーの支援を受けた。
対象フレダおよびサブシティにおいて 70 人以上の MSMEs カウンセラーが試験に合格し、MSMEs カウンセラーとして登録される。		<ul style="list-style-type: none"> ● 対象地域において 87 人がカウンセラーとして認証された。なお、対象地域以外の地域においても、現地側実施機関のイニシアチブにより研修が実施され、カウンセラー認証者数は 218 人（アディスアベバ市による研修：160 人、MoLS 等による国内主要地域での研修：58 人）となった。 	

以下、各成果の活動成果、および上位目標の発見見込みを記す。

1.2.1. 成果 1 に関する活動成果

以下の活動実施により、現地実施機関の関係者の能力が強化された。

- 本邦、第三国研修および現地セミナーの開催により、わが国およびベトナムにおける中小零細企業への BDS 提供に関連する政策および施策に関する学習機会を提供した。
- アフリカカイゼン年次会合への参加により、アフリカ諸国におけるカイゼン活動についての知見を深める機会を提供した。
- MoLS が作成する中小零細企業開発戦略案、および BDS ガイドラインに関する大臣訓令 (Directive) 案に対する技術的助言を行った。

1.2.2. 成果 2 に関する活動成果

- (1) 中小零細企業のニーズに応じた BDS を提供するための BDS 提供モデルを開発した。本モデルは、①MSMEs カウンセラー、②MSMEs コンサルタント、③BDSPs ネットワークを主要素とする。
- (2) MSMEs カウンセラー並びにコンサルタント養成プログラムおよび教材を開発した。コロナ禍での運用も考慮に入れ、動画教材を作成し、オンデマンドでの学習も可能とした。
- (3) EDI が中心となり、コンサルタント養成研修が実施された。プロジェクト期間内に 55 人が養成された (機関別人数 EDI : 28 人、ポリテクニク校 : 8 人、EED : 6 人、エチオピア商業銀行 (Commercial Bank of Ethiopia : CBE) : 4 人など)。コンサルタントはジュニアコンサルタントとシニアコンサルタントにレベル分けされ、ジュニアコンサルタントとして 25 人、運転資金管理、設備投資相談等に対応できるシニアコンサルタントとして 30 人が認証された。
- (4) 養成されたカウンセラー・コンサルタント等により、対象地域における BDS 提供が実施された。2020 年～2021 年は、コロナ禍等により企業を訪問しての支援が困難であったが、2022 年に活動が再開され、年内に 252 社に対する支援が実施された (BDS 提供の結果は、1.2.4 に記述)。

1.2.3. 成果 3 に関する活動成果

- (1) カウンセラー研修の持続性を確保するため、座学研修講師や OJT の指導を行うマスタートレーナーを養成した。これまでに 52 人がマスタートレーナーとして養成された (アディスアベバ市 : 30 人、MoLS : 15 人、EED : 5 人)
- (2) アディスアベバ市および対象 sub-city のイニシアチブにより、カウンセラー研修が実施された。これまでに 160 人が研修を修了し、認定された (対象地域において 87 人、それ以外の地域等において 73 人)。研修予算を拠出したアディスアベバ市の意向により、不公平感をなくし、より広範な活用を図るため、対象地域外の sub-city および woreda 職員にも研修が適用された。
- (3) MoLS/EDI/WEDP が連携し、本プロジェクトの成果を活用し、他地域でもカウンセラー研修を実施した。Dire Dawa 市および Amahra、Oromia、Sidama、並びに南部諸民族の各州の中小零細企業を支援する職員とアディスアベバの WEDP 関係者あわせて 58 人が養成・認定された。
- (4) カウンセラー活動を支援する簡易診断ツール、BDSPs ディレクトリが開発・作成された。

1.2.4. プロジェクト目標の達成状況

対象地域において BDS 提供を受けた企業の 73%が、売上増などの効果があったと回答した。2022 年 10 月に実施した調査では、カウンセラーとコンサルタント双方の支援を受けた企業において、労働者 1 人あたり月商約 2 万 ETB 売上増があったことが確認された。この要因として、カウンセラーによる簡易診断および伴走型支援の実施、コンサルタントによる統合的な経営助言等の専門的支援が有効に機能したことが考えられる。

また、支援を受けた企業の 83%が、提供された BDS に満足したと回答した。

1.2.5. 上位目標の発現見込み

既に上位目標発現に向け、関係機関により以下のような活動が進められている。

- アディスアベバ市外でのカウンセラー養成研修の実施
- WEDP による BDS 提供強化と地方でのコンサルタント人材確保の準備
- EDI による全国での BDS 提供人材養成のためのマスタートレーナー能力強化および EED 職員に対する BDS 研修の適用
- BDS ガイドラインに関する大臣訓令 (Directive) 案の地方政府への共有

なお、企業の成長を加速させるためには、中小零細企業の金融アクセス強化やインフラ整備等、BDS 以外の支援策も重要となることから、エチオピア工業運動および中小零細企業開発戦略の包括的施策等の実行が重要となる。

また、上位目標の発現を確実にするためには、BDS 提供に関する人材養成研修およびカウンセラーやコンサルタントの企業現場への派遣に要する費用等、各機関の予算確保が重要となる。

1.3. プロジェクトの教訓と提言

1.3.1. プロジェクト活動から得られた教訓

本プロジェクト実施期間中に大幅な関係機関の再編、人員の交代等が発生した。外部要因の変化に備え、余裕のもった計画策定が重要である。また、行政区域の一部をプロジェクト対象地域として位置づける場合、知見や教訓を引き出すための小規模かつ短期間のパイロット活動の実施に留め、その後他地域への展開を可能にする設計が望ましい。

1.3.2. 関係機関とのコミュニケーションに関する教訓

本プロジェクトでは、多岐に渡る実施機関・協力機関を巻き込んだ BDSPs ネットワーク体制を構築した。異なる省庁に関連する機関が参加していたこと等から、ネットワーク運営には多大な労力が要された。コロナ禍により渡航が困難な時期においては、遠隔会議システムを用いた BDSPs ネットワーク会合の実施や、個別機関との打合せを実施した。不測の事態が生じた場合でも可能な範囲でコミュニケーションをとり、プロジェクト活動を継続できるようにすることが重要である。

1.3.3. 中小零細企業に提供される BDS に関する教訓

中小零細企業に提供される BDS が効果的に活用されるには、事前の企業診断およびスクリーニングが重要である。本プロジェクトでは、カウンセラーが簡易診断を行った上で、経営者のイニシアチブが確認された企業に対し、必要となる BDS が提供されるようにしたことで、その役割を果たした。

また、企業側に BDS 提供の一部コスト負担を求めることで、意欲ある企業の選定も可能になると考えられるが、類似事業が無償で実施されている場合、有償事業には関心が寄せられないことが想定されるため、他事業との差別化を図り、企業に対する啓発活動を実施することが求められる。

本プロジェクトでは、コロナ禍により企業の経営環境が厳しさを増す中、経営機能全般について支援ができるカウンセラー・コンサルタント人材を養成し、企業を支援することで、コスト削減、売上増、新規顧客開拓、設備投資等の結果を得ることができた。この結果を活用し、中小零細企業の促進を継続実施することが求められる。

1.3.4. 上位目標発現のための提言

- **戦略文書、ガイドラインの早期公式化と関係機関への周知徹底**：本プロジェクトの成果をも活用して策定された中小零細企業開発戦略について、早期に連邦政府から公式に発出されることが望まれる。また、BDS ガイドラインも MoLS 内で早期に最終化し、大臣訓令として発出し、地方政府を含む関係機関に周知徹底を図ることが求められる。
- **BDS 提供モデルの地方展開のための計画策定**：各地の地方政府とともに BDS 提供体制確立や人材養成に関する計画を策定する必要がある。その際、①各地の中小零細企業の現状・課題、②BDS 提供状況、③カウンセラーおよびコンサルタント候補者の状況、④予算計画等を踏まえる必要がある。また、地方に拠点がない BDSPs もあることから、アディアスアベバからの支援も予め検討する。
- **BDS 提供モデルの地方展開のための人材養成**：地方におけるカウンセラー研修は、既に実績があることからこれを活用する。初期段階では、アディアスアベバからの支援も必要となるが、早期に各地においてマスタートレーナーを養成することが望ましい。コンサルタントについても養成を進めることが求められる。コンサルタント候補としては、各地の EDI に所属する BDS アドバイザーや、TVET 校の講師が考えられる。それ以外にも、各地の大学講師等が候補となり得るが、中小零細企業における指導等の実践経験を重視すべきである。
- **BDS モデル展開地域における BDSPs ネットワーク／プラットフォームの形成**：各地で BDSPs ネットワークを形成することが求められる。また、工業省は、BDSPs、関係政府機関およびドナーの参加を求めるプラットフォームを構築する案も示している。これらにより、効率的な中小零細企業に対する効果的・効率的な BDS 提供を促進する。
- **関係者間でのコミュニケーション体制、モニタリング・報告体制の構築**：各地において BDS 提供モデルを効果的に運用するためには、特にカウンセラーとコンサルタントをはじめとする BDSPs とのコミュニケーション体制の強化が重要である。また、BDS 提供状況をモニタリング

した結果を報告する必要がある。また、BDS 提供状況および企業に与えた変化を定期的にモニタリングし、結果を報告することが求められる。

- **持続的 BDS 提供のための予算確保**：各機関は、人材養成および BDS 提供のため必要な予算を確保することが求められる。同時に、教材の電子化、ウェブによる研修の実施等、予算の節約方法も検討すべきである。

第2章 プロジェクトの背景、概要、関連情報

2.1. エチオピアの産業政策、課題、および本プロジェクトの背景

エチオピアは2025年までに低中位所得国になるという「ビジョン2025」のもと、産業振興（特に製造業）を重要視している。「第二次成長と構造改革計画（Growth and Transformation Plan II: GTPII）（2015年-2020年）」では、品質・生産性・競争力の強化、外国投資促進、輸出振興、中小企業振興、産業人材育成等を通じて、GDPおよび輸出に占める製造業シェア増加、製造業における雇用の創出等を図るとともに、GTPII期間中、10%以上の年GDP成長率を目標としている。エチオピア産業開発戦略計画（Ethiopian Industrial Development Strategic Plan（2013-2025））では、産業構造改革により国際競争力のある製造業を創出することを目標として掲げ、GDPに占める製造業の割合を4%（2013時点）から2025年には17%まで引き上げることを目指している。

上記の政策目標を達成するには、エチオピア政府が既に重点的に取り組んでいる国内企業（特に中小零細企業）の育成が重要である。

エチオピア政府統計資料によると、2016年時点での国内零細・中小企業の総数は約50万社にのぼり、そのうち98%を零細小企業（約49万社）が占める。これら零細・中小企業の持続的成長による規模の拡大、製品・サービスの質の向上が、国内産業の振興に寄与するとともに、輸入の逡減と輸出の促進による国際競争力の確保につながると期待している。

他方、政府の政策も後押しし、産業の担い手である労働人口は農業からサービス業や製造業などへ移行する傾向があるものの、労働者の生産性が向上していないことが指摘されており、より付加価値の高い製品やサービスを生み出すためのビジネス環境整備、FDIの促進、産業人材の育成、BDSの充実等が国内企業の成長のための喫緊の課題として挙げられている。

このような中小零細企業の現状に対し、エチオピア政府は、2016年に零細小企業庁（Federal Micro and Small Enterprises Agency : FeMSEDA）を、工業省管轄下の連邦中小製造業開発庁（Federal Small and Medium Manufacturing Industry Development Agency : FeSMMIDA）と、都市開発・住宅省管轄下の連邦都市雇用創出・食糧安全保障庁（Federal Urban Job Creation and Food Security Agency : FeUJCFSA）に再編し、FeSMMIDAが製造業の中小企業、FeUJCFSAが非製造業の小企業および全ての零細企業を対象とした支援を担当することとなった。更に、国内各地の地方政府地区単位（Woreda）ごとにワンストップ・サービスセンター（One Stop Service Center : OSSC）を整備し、失業者への仕事の斡旋や零細・中小企業への経営指導等を実施している。

以上の背景の下、企業の成長を目的としたビジネス・ディベロップメント・サービス強化プロジェクト（以下、「本プロジェクト」）は、WEDPの有償付帯技術協力プロジェクト²として、FeSMMIDA、FeUJCFSA、およびアディスアベバ市を実施機関とし、零細・中小企業の事業の成長を促進するためのBDS提供に向けた体制強化と人材育成に係る支援を行うことを目的に開始された。

² 2017年2月、JICAは円借款により55億円を世界銀行との協調融資としてWEDPに供与することをエチオピア政府と合意した。

なお、業務開始後、現地実施機関において名称変更・組織改編が生じた（次表）。

表 2. プロジェクト実施期間中の現地実施機関の名称変更・組織改編

機関名	名称変更・組織再編
FeSMMIDA	<ul style="list-style-type: none"> 2019年4月に連邦中小製造業振興庁（Federal Small and Medium Manufacturing Industry Promotion Agency : FeSMMIPA）、次いで、Federal Small and Medium Manufacturing Industry Promotion Authority（略称は同じ）に名称変更された。 2021年19月、エチオピア企業開発庁（Ethiopia Enterprise Development : EED）へ組織改編された。
FeUJCFSA	<ul style="list-style-type: none"> 2020年12月にJOBFSFAへ略称変更された。 2021年10月に、JOBFSFAの業務は、新設された労働技能省（Ministry of Labor and Skill : MoLS）に承継された。
アディスアベバ市	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト開始当初、同市の工業開発局（Bureau of Industry Development : BoID）および零細小企業局（Bureau of Micro and Small Enterprise : BoMSE）が本業務の実施を担っていた。 BoIDは一旦商業局と統合され、商工業開発局（Bureau of Trade and Industry Development : BoTID）となった後、再度分割されBoIDに戻った。 BoMSEは、雇用創出企業開発局（Bureau of Job Creation and Enterprise Development : BoJCED）と名称変更された。 2021年10月、両局を含む複数局が、労働企業工業開発局（Bureau of Labor, Enterprise, and Industry Development : BoLEID）に再編された。
EDI	<ul style="list-style-type: none"> 国連開発計画（United Nations Development Program : UNDP）やカナダ政府の支援のもと、起業家開発センター（Entrepreneurship Development Center : EDC）として立ち上げられた準政府機関で、プロジェクト開始当初はBDSPsの一つとしての位置づけであった。 2021年10月に政府機関が再編された際、EDCは、起業家および中小零細企業へのBDS提供やBDS提供人材養成を担うことを目的としたMoLS所管の政府機関となり、WEDP事務局も統合した上で、EDIに名称変更した。2022年9月29日付会議議事録（Minutes of Meeting : M/M）において、EDIも本プロジェクトの実施機関に加えることとなった。

2.2 プロジェクトの概要

本プロジェクトの概要は下記のとおりである。

(1) プロジェクト実施期間（現地協力期間）

プロジェクト実施期間は、以下の通り変更があった。

- 2018年4月～2021年3月（3カ年）：2018年4月5日付合意議事録（Record of Discussion : R/D）で確認。
- 2018年9月～2021年9月（3カ年）：2019年4月10日付 M/M で確認。業務従事者の作業開始が2018年9月となったことに伴い、開始および終了時期を変更。
- 2018年9月～2022年9月（4カ年）：2021年6月14日付 M/M で確認。コロナ禍の影響で、プロジェクト活動の多くが実施困難となったため、実施期間を1カ年延長。
- 2018年9月～2023年3月（4.5カ年）：2022年9月29日付 M/M で確認。2021年10月に発足した第2次アビィ政権下、本プロジェクト関係機関を含む省庁・政府機関の大幅な再編があったことにより、実施期間を0.5カ年延長。

プロジェクト対象地域

プロジェクト対象地域は、業務指示書にて、アディスアベバ市の3 sub-city および当該 sub-city 管轄の各2 woreda（計6 woreda）とすることとされていた。現地業務開始後、実施機関関係者との意見交換を行い、下図3 sub-city および6woreda を対象とすることとし、第1回合同調整委員会（Joint Coordinating Committee：JCC）会合で合意を得た。

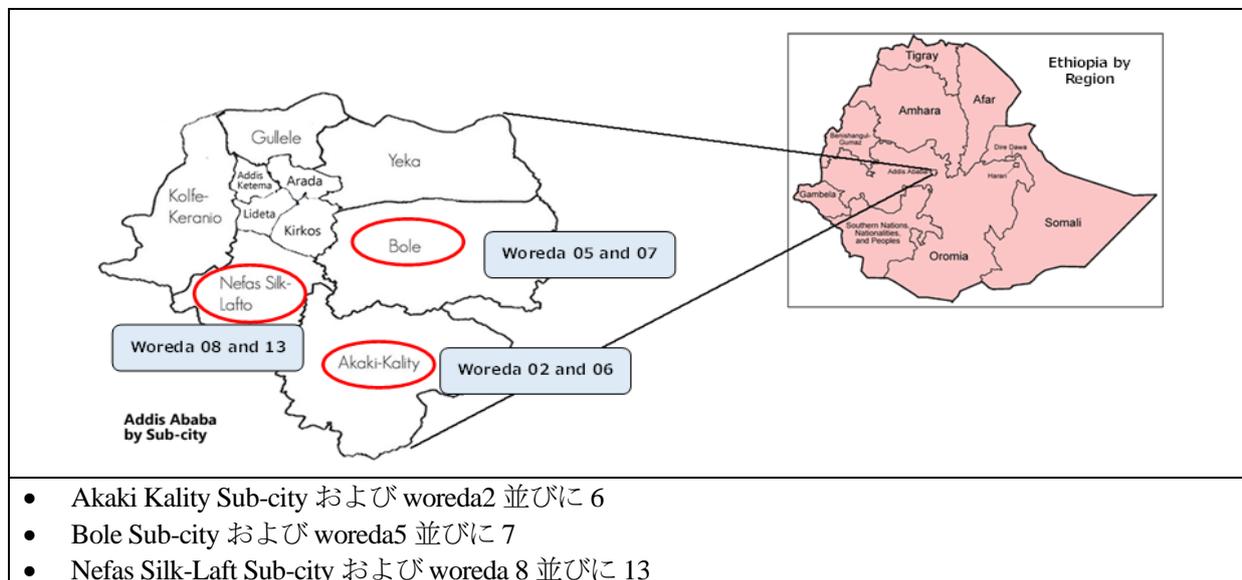


図 1. プロジェクト対象地域

(2) 上位目標

アディスアベバ市のプロジェクト対象 woredas および他地域において、BDSPs ネットワークを活用した質の高い支援が提供されると同時に、エチオピアの零細・中小企業の事業が成長する。

(3) プロジェクト目標

アディスアベバ市の対象 woredas において、BDSPs ネットワークを活用した質の高い支援が、エチオピア零細・中小企業に提供される。

(3) 期待される成果

- 成果1：中小・零細企業支援の戦略計画策定のための MoLS、EDI および EED³の能力が強化される。
- 成果2：BDS 提供に係る BDSPs との連携を含む体制モデルが構築・運用される。
- 成果3：sub-city および woreda スタッフの中小・零細企業支援に関する能力が強化される。

(4) 活動（PDM (ver4.0 に基づく記載)）

【成果1に関する活動】

³ プロジェクト開始時点では、FeSMMIDA と FeUJCFSA であった（2022年9月29日付 M/M で上記のとおり変更）。

- 1-1 : MoLS、EDI および EED⁴が、エチオピアにおける零細・中小企業の現状を分析し課題を抽出する。
- 1-2 : MoLS、EDI および EED が、零細・中小企業支援の戦略計画と中期実施計画を策定する（BDS メニュー・レベルの確立、BDSPs への委託をはじめとする BDS 提供の体制設計を含む）。
- 1-3 : MoLS、EDI および EED が、策定した戦略計画と中期実施計画を関係機関へ周知する。

【成果 2 に関する活動】

- 2-1 : 活動 1-2 で策定された零細・中小企業支援の戦略計画を指針とし、MoLS、EDI、EED およびアディスアベバ市労働企業工業開発局⁵が、MSMEs カウンセラーを活用した BDS 提供に係る体制モデルを構築する。
- 2-2 : MoLS、EDI、EED およびアディスアベバ市労働企業工業開発局が、MSMEs カウンセラー能力研修カリキュラムとモジュールを開発する。
- 2-3 : 活動 2-2 に基づき、MoLS、EDI およびアディスアベバ市労働企業工業開発局が、対象となるモデル sub-cities および woredas のスタッフに対し MSMEs カウンセラー研修を実施する。
- 2-4 : MoLS が EDI⁶と連携し、BDS コンサルタントの登録制度を検討・考案する。
- 2-5 : 活動 2-4 に基づき、MoLS が EDI と連携し、BDSPs に対し MSMEs コンサルタントとしての登録に必要となる研修（理論・実践）と試験の試行を実施する。
- 2-6 : MoLS、EDI および EED が、BDS 提供に係るモニタリング・評価システムを強化する。
- 2-7 : MoLS、EDI および EED が、BDSPs ネットワークの会合を定期開催し、零細・中小企業の状況に関する情報共有を促進する。
- 2-8 : MoLS、EDI および EED が、中小企業および起業家向けの金融サービスの設置に向け、金融サービスをデザインの上、適切なものを提案する。
- 2-9 : MoLS、EDI、EED およびアディスアベバ市労働企業工業開発局が、パイロット企業に対する重点的支援を促進する。

【成果 3 に関する活動】

- 3-1 : Sub-cities および woredas の選ばれたスタッフが、OSSC の運営・管理に関する研修を受講する（ビジネスマッチング機会の創出、基礎的な経営診断、企業支援計画の策定、BDSPs への委託を含む）。
- 3-2 : Sub-cities および woredas のスタッフが担当地区の零細・中小企業に対し、ビジネスマッチング等の啓発に係るセミナーを実施するとともに支援先とする零細・中小企業を選定する。
- 3-3 : Sub-cities および woredas のスタッフが経営診断ツールを使い零細・中小企業の経営診断を行う。その結果に基づき支援計画の策定と OJT を通じた BDSPs への委託等を実施する。
- 3-4 : Sub-cities および woredas のスタッフが MSMEs カウンセラー認証試験を受験する。

⁴ プロジェクト開始時点では、FeSMMIDA と FeUJCFSA であった（2022 年 9 月 29 日付 M/M で上記のとおり変更）。1-2、1-3、2-6、2-7、2-8 および 2-9 も同様。

⁵ プロジェクト開始時点では、FeSMMIDA、FeUJCFSA、アディスアベバ市産業開発局および小零細企業局であった（同上）。2-2、2-3 も同様。

⁶ プロジェクト開始時点では、FeSMMIDA と FeUJCFSA の連携であった（同上）2-5 も同様。

2.3. プロジェクト関連情報

2.3.1. エチオピアの中小零細企業関連政策

エチオピアの中小零細企業に関連する政策の概要を、次表に記す。

表 3. 中小零細企業およびBDS 関連政策の概要

関連政策	概要
第2次5カ年開発計画 (Growth and Transformation Plan II : GTP2)	<ul style="list-style-type: none"> 2015年に議会承認され、2016年から2020年の間、製造業重視、品質・生産性・競争力の強化、輸出振興を通じた国際収支の改善、国内民間セクターの振興、人材育成に係る活動を重点的に進めることとされた。 本文書において、BDSは、零細小企業成長促進の一手段として、TVET庁が所管⁷する工業普及事業と関連付けられている。また、基礎的起業家育成研修と、BDSに関する指導者研修 (Training of Trainers: ToT) を2,280人に対して実施する計画が述べられている。
零細小企業開発政策および戦略 (Micro and Small Enterprise Development Policy & Strategy)	<ul style="list-style-type: none"> 都市開発住宅省により2012年に策定、2016年に改訂されたものであり、GTPに掲げられた零細小企業振興に関連する目標を達成するための政策および戦略が記されている。 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 人材育成と技術力向上 ✓ 零細小企業向け金融サービスの強化 ✓ 生産・販売支援 ✓ マーケティング支援 ✓ 零細小企業向けワンストップ・サービスの開発 ✓ 工業普及サービス 2023年3月現在、MoLSが中心となり新たな中小零細企業開発戦略文書(案)が策定され(4.1.6参照)、連邦政府内で最終化中。
エチオピア工業開発戦略計画 (2013-2025) (Ethiopian Industrial Development Strategic Plan)	<ul style="list-style-type: none"> 2025年までに低中位所得国になるという国の目標達成貢献に資するため、以下のような支援を提供することとした。 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 工業開発のための事業環境整備 ✓ 工業開発のための人材育成 ✓ 付加価値増大のための品質向上 ✓ 市場開発と多様市場の開拓 ✓ 工業開発のための技術移転の促進 ✓ 工業開発のための組織的支援の開発と提供 2023年3月現在、新たな工業開発戦略計画が策定中である。
エチオピア工業運動 (Ethiopia Tamrit Movement)	<ul style="list-style-type: none"> 2022年5月に首相の提起により始まった運動であり、エチオピアの製造業が直面する課題を解決することにより、競争力のある製造業を創出することを目的としている。 運動方針の一つとして、わが国の品質・生産性向上運動等からも範を得た、企業の能力強化が掲げられており、そのための支援策としてBDS提供も重要視されている。

2.3.2. エチオピアにおけるBDSの定義

エチオピアにおいて、BDSという用語は、これまで明確に統一された定義はなかった。MoLSが策定した中小零細企業開発戦略文書(案)において、次のような定義付けがなされている(仮英訳、原文はアムハラ語)。

It is a multidisciplinary support that includes job creation training, accounting training, consulting services, market linkages, market information, business linkages and other services to support enterprises.

⁷ 2022年12月、所管が工業省に移管された。

2.3.3. エチオピアにおける中小零細企業の定義

エチオピアにおいては、中小零細企業についても統一された定義がなかったことから、中小零細開発戦略文書（案）において、下表に示す定義を用いて統一化を図ろうと意図している。なお、主に都市部の農牧事業者も中小零細企業に含まれていることに注意を要する。

表 4. エチオピア中小零細企業開発戦略における中小零細企業の定義

企業規模	セクター	従業員数	総資産 (ETB)	総資産 (USD)
零細企業	製造業	10 人未満	250,000 以下	7,500 以下
	サービス業		200,000 以下	6,000 以下
	農業			
小企業	製造業	11 人～50 人	250,001～ 4,000,000	7,501～ 115,000
	サービス業		200,001～ 2,500,000	6,001～ 75,000
	農業			
中企業	製造業	51 人～101 人	4,000,001～ 45,000,000	115,001～ 1,500,000
	サービス業		2,500,001～ 25,000,000	75,001～ 750,000
	農業			

(出典) 中小零細企業開発戦略文書（案）

2.3.4. プロジェクト関連分野における他ドナー支援

以下に、関連分野における主要ドナーの支援策の概要を記す。

(1) 世界銀行の女性起業家支援事業 (WEDP)

エチオピアにおける世界銀行の WEDP 事業は、女性起業家の金融アクセスを改善しつつ、起業・経営に必要な研修機会を提供すべく、2012 年に開始された。本事業資金は、エチオピア開発銀行 (Development Bank of Ethiopia : DBE) から現地小規模金融機関を通じて女性起業家等に貸し出される他、研修事業およびプロジェクト管理費に充当される。総事業費は 153.3 百万米ドル、事業期間は 2024 年 12 月 31 日まで延長され、2 万 4 千の女性事業に貸付を行うこと等が目標とされている⁸。WEDP 関係者は、JCC 会合、BDSPs ネットワーク会合に定期的に参加した他、カウンセラー・コンサルタント研修にも参加した他、MoLS および EDI とともに、プロジェクトで得た知見を活用し、地方都市におけるカウンセラー研修を実施した。

(2) 世界銀行の中小企業融資プロジェクト (SME Finance Project)

本事業は、EED および DBE を現地側実施機関とし、総事業費 300 百万米ドルで、①中小企業の金融アクセス向上、②金融ビジネス環境の整備とキャパシティビルディング、③カスタマイズされた BDS の提供の 3 コンポーネントから成る。BDS 提供については、TVET 校における中小企業の従業員向けの技能研修の他、当該プロジェクト予算を活用した、EDI による EED 職員向け BDS 研修等が実施されている。なお、当該 BDS 研修には、本プロジェクトで開発したカウンセラー・コンサルタント研修の内容も活用されている。

⁸ 世界銀行ウェブサイト (<https://projects.worldbank.org/en/projects-operations/project-detail/P122764>)

(3) ドイツ国際協力公社 (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit :GIZ)

GIZ は、エチオピアで 2020 年～2024 年の間、工業省を現地実施機関として民間セクター開発プロジェクト (Private Sector Development in Ethiopia : PSD-E) を実施している。当該プロジェクトのコンポーネントの一つに BDS 提供機関の強化が挙げられており、現地民間コンサルタントを養成し、国際的レベルのコンサルタント認証を付与することを目的としている。本コンポーネントは、2022 年 8 月から開始され、ドイツの開発コンサルタント企業 (GOPA Worldwide Consultants) に実施が委託されている。

(4) 国際連合貿易開発会議 (United Nations Conference on Trade and Development : UNCTAD)

UNCTAD は、2019 年 EDI (当時 EDC) に対して、起業およびその後の事業継続性を支援するコンサルタント人材を養成する Empretec モデルを導入し、EDI が活用するコンサルタント人材 (BDS アドバイザー) の能力強化を実施している。

(5) 国際労働機関 (International Labor Organization : ILO)

ILO は、中小企業の生産性向上と労働環境改善を図るための指導人材を養成する SCORE モデルを導入し、人材養成を進めている。

(6) その他

エチオピアでは、国内武力紛争の影響による国内避難民、ソマリアやイエメン等近隣国からの難民が多く居住し、これら脆弱な状態に置かれた者の起業支援や経営強化のための BDS 提供も多く実施されている。例として、ILO は、避難民と受入コミュニティの支援のためのパートナーシップ事業 (Partnership for improving prospects for forcibly displaced persons and host communities : PROSPECTS) を実施しており、ソマリアからの難民を多く受け入れているソマリ州において、脆弱層の所得創出支援のための BDSPs の組織化を進めている。

第3章 プロジェクトの投入および実施方法

本章では、本プロジェクトの投入実績、実施方法およびJCC 会合に関わる情報について言及する。

3.1. プロジェクトの投入

3.1.1. 日本側投入

(1) 専門家派遣

本プロジェクトで派遣された専門家および業務従事人月は以下のとおりである。2020年3月～2022年2月まで、コロナ禍、およびエチオピア国内における武力紛争の激化により、現地業務の実施が困難となり、国内業務による対応を行った。

表 5. 専門家業務従事実績

氏名	担当	業務従事人月	所属先
妹尾 隆児	総括/零細・中小企業振興政策・起業家支援 (1)	現地：13.20 国内：9.10 計：22.30	(株)かいはつマネジメント・コンサルティング
米山 明希子	副総括/零細・中小企業振興政策・起業家支援 (2)	現地：10.10 国内：6.80 計：16.90	
塚本 明広	零細・中小企業のためのBDS提供制度構築・強化	現地：5.67 国内：4.90 計：10.57	
田中 環	BDS提供に係る人材育成1	現地：5.30 国内：2.80 計：9.10	
西野 真太	BDS提供に係る人材育成2	現地：4.50 国内：0.25 計：4.75	
グエン タン ティエン (ベトナム)	BDS提供に係る人材育成3	現地：1.47 国内：0.25 計：1.72	
竹口 佳宏	BDS提供に係る人材育成4	現地：1.97 国内：0.00 計：1.97	(公財) 日本生産性本部
狩野 未樹子 (後任)		現地：1.87 国内：2.41 計：4.28	(株)かいはつマネジメント・コンサルティング
三反畑 希世子	女性起業家支援/業務調整	現地：9.30 国内：6.63 計：15.93	(株)かいはつマネジメント・コンサルティング

(2) 本邦および第三国研修員受入

本プロジェクト期間中、2019年3月に本邦研修を、2019年11月にベトナムにおいて第三国研修を実施し、下表の研修員を受け入れた。本プロジェクト開始当初、本邦研修2回、第三国研修2回の実

施が計画されていたが、コロナ禍により、本邦研修および第三国研修各1回の中止を余儀なくされた。各研修の内容については、4.1.2 および4.1.3 に記載する。

表 6. 本邦研修参加者

名前	所属機関（研修開催時）	肩書
Mr. Asfaw Abebe	FeSMMIDA	Director General
Mr. Zenebe Kumo	FeUJCFSA	Director General
Mr. Etana Aimable	Addis Ababa City Administration	Director of Agro-processing and pharmaceutical, BoID
Mr. Jemallu Bekele	Addis Ababa City Administration	Head of BoJCED
Mr. Sirak Mamo	FeSMMIDA	Director of Entrepreneurship Development
Mr. Wendmaneh Jimma	FeUJCFSA	Director of OSSC
Mr. Berhe Nurhsien	Addis Ababa City Administration	Team Leader of OSSC, BoJCED

表 7. 第三国（ベトナム）研修参加者

名前	所属機関（研修開催時）	肩書
Mr. Asfaw Abebe	FeSMMIPA	Director General
Mr. Zenebe Kumo	FeUJCFSA	Director General
Mr. Endaweke Abite	Addis Ababa City Administration	Deputy Mayor / Head of BoTID
Mr. Tilahun Tadesse	Addis Ababa City Administration	Head of BoJCED
Mr. Daniel Olani	FeSMMIPA	Deputy Director General
Mr. Eshetu Hassen	FeUJCFSA	Senior OSSC Standardization Expert
Mr. Ermias Kiros	Addis Ababa City Administration	Deputy Head of BoID
Mr. Fikiru Getachew	Addis Ababa City Administration	Agro-processing, food and beverage Expert, BoJCED

(2) 機材

本プロジェクト活動に使用する以下の機材が調達された。

- ノートパソコン：1台
- 大型複合印刷機：1台
- プロジェクター：1台

また、以下について、JICA エチオピア事務所から貸与を受け、活動に使用した。

- 車両：3台

これらの機材は、プロジェクト現地活動終了後、現地側実施機関に供与された。

(3) 現地活動費

本プロジェクトの活動実施のための一般業務費として約 40 百万円が執行された。主な内訳は、現地傭人費（運転手を含む）、研修教材作成費、通信費、ベトナムにおける第三国研修実施費、車両整備費・保険代等となっている。

3.1.2. エチオピア側投入

(1) カウンターパート役職員配置

本プロジェクト実施期間中、現地側実施機関は下表のようにカウンターパート役職員を配置した。

表 8. プロジェクトカウンターパート役職員一覧

名前	組織	肩書	プロジェクトでの肩書	プロジェクトに関与した期間
H.E. Nigussu Tilahun	MoLS	State Minister	Project Director	2021-2023
Mr. Gebremeskel Challa	JOBFSA	Director General	Project Director	2020-2021
Mr. Zenebe Kumo Geda	FeUJCFSA	Director General	Project Director	2018-2020
Dr. Hussan Hussein	EDI	Director General	Project Director	2022-2023
Dr. Alebachew Neguse	EED	Director General	Project Director	2022-2023
Mr. Birru Wolde	EED	Director General	Project Director	2022
Mr. Asraw Abebe	FeSMMIPA	Director General	Project Director	2018-2021
Mr. Belete Balla	MoLS	Head of Enterprise Development	Project Manager	2018-2023
Mr. Henok Laike	EDI	BDS Manager	Project Manager	2023
Ms. Abebaye Gezehagn	EED	Director, Entrepreneurship Development	Project Manager	2022
Mr. Israel Gussese	FeSMMIPA	Director, Entrepreneurship Development	Project Manager	2019-2020
Mr. Sirak Hailemeleket	FeSMMIPA	Director, Entrepreneurship Development	Project Manager	2018-2019
Mr. Mikiyas Mulugeta	A.A. BoLEID	Director, Enterprise Support	Deputy Project Manager	2022-2023
Mr. Izadin Musbah	A.A. BoLEID	Director, Manufacturing Development	Deputy Project Manager	2022-2023
Mr. Yimer Kebede Yimam	A.A. BoJCED	Head of Bureau	Deputy Project Manager	2020-2021
Mr. Jemallu Jember	A.A. BoJCED	Head of Bureau	Deputy Project Manager	2019
Mr. Tazer Gebreegziabher	A.A. BoID	Head of Bureau	Deputy Project Manager	2020-2021
Mr. Endawek Abite	A.A. BoTID	Vice mayor/Head of Bureau	Deputy Project Manager	2019-2020
Mr. Ermias Kiros	A.A. BoID	Head of Bureau	Deputy Project Manager	2018

(2) 専門家執務室の提供

専門家執務場所は下記のとおり、5 回変更となった。いずれも現地側実施機関が提供した。

- 2018年10月～2019年6月：BoIDによる提供
- 2019年6月～2019年7月：FeSMMIPAによる提供
- 2019年7月～2019年11月：BoTIDによる提供
- 2019年11月～2022年6月：FeSMMIPAによる提供
- 2022年6月～2023年3月：EDIによる提供

(3) 必要情報の提供

現地側実施機関は、政策関連文書や中小零細企業リストなどの必要状況の提供を行った。

(4) 経常費用の負担

現地側実施機関は、カウンターパート職員の給与の他、各機関の内規で支給が定められている研修参加者や企業訪問を行う自組織のカウンセラーおよびコンサルタントの日当を負担した。

(5) プロジェクト活動費

現地側実施機関は、一部の研修およびJCC会合等会議のための会場借料（軽食提供を含む）を負担した。

3.2. プロジェクト実施方法

日本側専門家の現地業務期間中においては、エチオピア側関係者と定期的に会合機会を設け、共同でプロジェクト活動を実施した。プロジェクト活動進捗に関する英文報告書を作成し、複数にわたる現地側実施機関関係者の共通認識に努めた。

また、カウンセラーおよびコンサルタント研修を実施する際は、持続性の観点から、研修員への日当等について所属機関が支給するよう重ねて協議を行い、合意を得た上で研修を実施した。

2020年3月～2022年2月の現地渡航ができなかった期間においては、ウェブ会議システムを用い、関係者とやり取りを行うと同時に、現地備人を介したコミュニケーションを取ることで意思疎通を図り、コロナ禍にあっても実施可能なプロジェクト活動を遂行した。プロジェクト活動実績の詳細は、次章で詳述する。

3.3. JCC会合の開催

本プロジェクト期間中、プロジェクトの意思決定機関であり、プロジェクトの経過や今後の計画について報告し、承認を得る重要な会議であるJCC会合を下記のとおり6回開催した。各回の出席者リストを付属資料1に掲載した。

(1) 第1回会合

第1回会合は、2019年1月30日、FeSMMIDA（現EED）講堂において開催された。本会合では、以下の点が議論された。

- プロジェクトの背景・概要説明
- 主な活動の概要と進捗
- PDM の ver.1 への改訂

冒頭、FeSMMIDA 長官より、エチオピアの中小企業振興のための持続的な BDS 提供と、プロジェクトで発現した成果の普及の重要性について述べられた。また、対象地域（3 sub-city と 6 woreda）について合意が得られた。

PDM の主な改訂内容は以下のとおりであり、2019 年 4 月 9 日付 M/M で確認された。PDM は付属資料 2 参照。

表 9. PDM (ver.0) の主な改訂内容

<ul style="list-style-type: none"> ● R/D 付属の PDM (ver.0) に記載のプロジェクト期間を、実態に即して修正。 ● エチオピア側組織名を修正 (BoI→BoID)。 ● PDM 上に記載の用語の一部について、現地関係者との議論を踏まえて修正。 <ul style="list-style-type: none"> ✓ OSSC カウンセラー → MSMEs カウンセラー ✓ BDS コンサルタント → MSMEs コンサルタント ✓ BDS アドバイザー → MSMEs カウンセラーおよびコンサルタント ● カウンセラーの養成・活動場所を woreda の OSSC としていたものを、実態に即し、woreda/sub-city に修正⁹。 ● 成果 2 に関する活動につき、スタートアップ支援 (長期専門家対応分野) (活動 2-8) および Hand Holding 活動 (中小零細企業の現場での BDS 提供活動) (活動 2-9) を追加。 ● 成果 3 に関する指標のうち、対象地域の 50%以上 (75%以上の女性経営企業を含む) への BDS 提供を、対象地域における年間支援企業数および認定されたカウンセラー数に修正。 ● 日本側投入のうち、派遣専門家分野を実態に即して修正。
--

(2) 第 2 回会合

第 2 回 JCC 会合は、当初 2020 年 3 月下旬に開催予定であったが、COVID-19 感染の急拡大により業務従事者の現地渡航が見合わされたこと、また、現地における非常事態宣言発令により規模の大きな会議等の開催が禁止されたため、一旦開催を延期した。

情勢がやや落ち着きを見せ始めた 2020 年 8 月 5 日、第 2 回会合をオンラインにて開催した (計 42 名が出席)。

本会合において、日本人専門家の現地渡航再開の目処が立たない中でも、遠隔作業で活動を継続していることをエチオピア側に伝達した上で、これまでの活動進捗と今後の計画について、C/P 機関のプロジェクトマネージャーと日本人専門家が発表した。

⁹ アディスアベバ市では、原則として woreda で零細小企業を、Sub-city で中企業を支援する。OSSC は woreda のみに設置されており、カウンセラーは中小零細企業を支援することから、woreda、sub-city の双方にてカウンセラーを養成することとした。

出席者からは、MSMEs コンサルタント候補者向け遠隔研修の有用性が述べられるとともに、コロナ禍下でのプロジェクト活動実施および持続性確保に関する意見が出された。これらの意見に対する行動計画書を作成し、会合報告書とともに参加機関に共有した。行動計画の概要は下表のとおり。

表 10. 第 2 回 JCC 会合後の行動計画概要

参加者からの意見	行動計画
<p><コロナ禍での中小・零細企業支援></p> <ul style="list-style-type: none"> ● コロナ禍において、金融サービスも含めた包括的 BDS 提供が求められる。 ● BDSPs 間での効果的コミュニケーションシステムの構築が必要。 ● コロナ禍の終息時期が見通せない中、計画は現実的であるべき。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 関係者間のコミュニケーションを強化し、BDSPs ネットワークを通じた包括的 BDS 提供がなされる取組を進める。 ● 定期的にネットワーク会合を開催し、BDS 提供に関する知見の共有等を促進する。 ● コロナ禍で実施可能な遠隔教育や会議実施を促進する。 ● コロナ禍が継続することも見越してプロジェクト活動を計画・実施する。
<p><金融機関におけるコンサルタント養成研修></p> <ul style="list-style-type: none"> ● コンサルタントの養成は金融機関の融資事業にとっても非常に有用である。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 金融サービスも含めた包括的 BDS 提供が求められるところ、金融機関の研修等への参加を推奨する。 ● WEDP との連携を強化し、男性企業以上に COVID-19 の影響を被っている女性企業への支援を行う。
<p><コロナ禍での研修実施手法></p> <ul style="list-style-type: none"> ● コロナ禍での遠隔教育は有用であるが、インターネット接続が困難な参加希望者も存在する。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 引き続き状況に応じた形で、カウンセラー/コンサルタント養成研修を実施する。 ● インターネット接続が困難な者に対しては、FeSMMIPA 等が接続可能な場所を提供する。
<p><プロジェクト活動の持続性確保></p> <ul style="list-style-type: none"> ● プロジェクト終了後の活動の持続性確保が重要である。 	<ul style="list-style-type: none"> ● プロジェクト終了後に C/P 機関が活動を継続できるよう、FeSMMIPA 職員等に対し OJT を含めた研修を実施する。
<p><プロジェクト活動の成果の普及></p> <ul style="list-style-type: none"> ● プロジェクトの活動成果を他地域にも普及すべき。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 本プロジェクトは対象地域における活動を実施するが、C/P 機関が活動を他地域に普及できるよう、能力強化を進めるとともに、マスタートレーナーの養成等を図る。

(3) 第 3 回会合

2021 年 5 月 31 日、依然としてコロナ禍が続く中、第 3 回 JCC 会合がオンラインにて開催された（計 27 名出席）。本会合では、コロナ禍が続く中、一部活動については実施困難や遅れが生じているものの、エチオピア側機関の積極的取り組みもあり、現地活動が進められていることが、FeSMMIPA のプロジェクトマネジャーである Estalu 起業開発部長代理等から発表された。

また、プロジェクトディレクターの Asfaw FeSMMIPA 長官は、本プロジェクト活動の成果を生かして持続的取り組みを進めることを述べるとともに、引き続き各機関における知見の蓄積が必要であること等が述べられ、本プロジェクトの実施期間の 1 年間延長についての要請がなされた。

JCC 会合後、エチオピア側からのプロジェクト実施期間延長に関する要請について、R/D 改訂に係る M/M が貴機構エチオピア事務所、エチオピア側実施機関（FeSMMIPA、JOBFSA、AA-BoID 並びに AA-BoJCED）およびエチオピア財務省の間で、2021 年 6 月 14 日付で取り交わされた。これにより、プロジェクト期間（現地協力期間）は 2022 年 9 月まで延長されることとなった。

(4) 第4回会合

2021年9月16日、第4回JCC会合をオンラインで開催した。本会合は、プロジェクト期間が1年間延長されたことを受け、今後のプロジェクトで取り組むべき重点的活動について議論を行った。

- 引き続き効果的・効率的なBDS提供のための取り組み、カウンセラー・コンサルタント人材の養成を進める。また、COVID-19感染に配慮しつつ、養成された人材が積極的に中小零細企業を支援できるよう、所属機関のコミットメントを強化する。
- BDSPs ネットワーク会合が FeSMMIPA・JOBFSA の主導において定期的で開催され、関係機関間のコミュニケーションが強化されるようにする。また、カウンセラーとBDSPs等との間での情報交換や蓄積方法について、これまでの取り組みを実証しつつ、他地域にも拡大する。
- 中小零細企業が適切にBDSを認知し、活用できるよう、広報活動を促進する。
- BDS提供が FeSMMIPA・JOBFSA の主導で持続的に実施され、地方にも展開できるよう、関係者の能力強化を継続する。

会合に出席した FeSMMIPA・JOBFSA 両長官からは、プロジェクト実施期間の延長に対する謝辞が述べられるとともに、中小零細企業に対するBDS提供は国の重要課題であり、関係機関とも連携しつつメインストリーム化していくこと、地方への展開や持続性強化のための取り組みを進めていくことが述べられた。

あわせて、PDMに記載された指標のうち、未確定となっていた数値目標（対象地域においてBDSが提供される企業数および認定カウンセラー数）についても、確定させた。

(5) 第5回JCC

現地業務再開後の、2022年7月2日、MoLSが手配したアディスアベバ市内のGetfamホテルにて、第5回JCC会合を開催した（オンライン会議システムにも接続）。なお、本JCC会合に先立ち、プロジェクト実施機関を含む省庁および政府関係機関の大幅な再編、幹部人事の交代があったことを踏まえ、現地業務再開後の2022年3月に合同会合を開催し、新たなプロジェクト関係者にプロジェクトの概要およびこれまでの進捗を報告する機会を設けた。

本会合では、プロジェクト活動の進捗を報告した後、政府機関再編が中小零細企業支援体制にも影響を及ぼしていることから、実施体制を見直すこと、また新体制による持続的BDS提供が可能となるよう、新体制下での関係者の能力強化を図る必要があることから、現地協力期間を2023年3月まで延長することについて議論を行った。

プロジェクト実施体制について、FeSMMIPAがEEDに改編されたこと、JOBFSAの業務が新たに創設されたMoLSに承継されたこと、EDCがWEDPと統合した上で、MoLSの所管の政府機関となり（EDIと改称）、中小零細企業の経営強化のためのBDS提供および提供人材育成業務を行う役割が付与されたことから、EDIを実施機関として加えること、またアディスアベバ市の2局（BoIDおよびBoJCED）について、他の部局とともにBoLEIDとして再編されたことから、実施機関を変更することとした。

また、現地協力期間の延長について、現地実施機関側からは対象を全国に拡大した上で、より長期間の延長を望む声もあがったが、プロジェクトの対象地域を拡大することはせず、当初どおりアディスアベバ市内の対象 sub-city および woreda とした上で、求められる成果を達成するために必要と考えられる期間（6カ月）に限定するという考えに理解が得られた。

プロジェクトのカウンセリングおよびコンサルティング活動について、EDI、BoLEID、ポリテクニク校等の出席者から、養成内容が極めて実践的であり、コンサルタントが支援した企業側の評価も高いこと、カウンセラーの活動を支援するために開発した簡易診断ツールは、各企業の課題の検出に有用であり、これまで画一的に BDS を提供していたものを、診断結果に基づき優先的に提供する BDS を検討することができるため、企業の経営強化に役立っている、といった意見が寄せられた。

本会合の結果も踏まえ、2022年9月29日付で R/D 変更に関する M/M が締結された。

(6) 第6回 JCC 会合

2023年3月27日、本プロジェクト最後の JCC 会合をアディスアベバ市内の Jupiter International Hotel 会議室で開催した。会合では、本プロジェクトの活動結果および成果の報告、カウンセリングおよびコンサルティングを受けた小規模企業経営者からの発表、プロジェクト終了後の活動に対する提言を行った。本プロジェクトの実施に際し、現地実施機関がオーナーシップを発揮し、カウンセラーおよびコンサルタント養成等のプロジェクト活動を進めたこと、養成された人材により提供された BDS が、対象地域の中小零細企業の経営に好成績を及ぼしたこと、プロジェクトからの助言が中小零細企業開発戦略および BDS 提供に係る大臣訓令に反映されたこと等が特筆事項として挙げられた。

その後の討議において、参加者は持続的 BDS 提供および広域展開に向けた議論を実施した。Asfaw 工業大臣顧問（前 FeSMMIPA 長官）は、主要機関の役割を整理した上で、引き続き統合的に BDS 提供が実施されるべきであることを述べた。

最後に、Niggusu MoLS 国務大臣は、プロジェクトからの提言を踏まえ、MoLS は EDI とともに、関係機関と協力しつつ、カウンセリングおよびコンサルティングサービスの提供を拡大していく意欲を示した。

第4章 プロジェクト活動実績

本章では、3つの成果毎にプロジェクト期間中に実施した活動実績について報告する。

4.1. 成果1に関する活動実績

「中小・零細企業の戦略計画策定のため MoLS, EDI および EED の能力が強化される」と定められた成果1に関連する活動実績は下表のように纏められる。

表 11. 成果1に関する活動実績

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">● プロジェクト開始時に、対象地域の中小零細企業の調査を行い、BDS の活用状況、満足度や企業の経営課題について確認した。● 本邦研修およびベトナムにおける第三国研修を実施し、BDS 提供をはじめとする中小零細企業振興政策・施策の学習機会を提供することで現地実施機関の計画策定能力を強化した。● アフリカカイゼン年次会合への参加を通じ、他国におけるカイゼン・BDS 活動の実践例を学ぶ機会を提供した。● ベトナムにおける金属加工業の発展に関する産業振興セミナーを開催し、エチオピアにおける製造業振興の参考となるベトナムの知見を提供した。● プロジェクトの持続性を高めるため、FeSMMIPA 職員の能力強化の遠隔研修を実施した。● MoLS が策定する中小零細企業開発戦略文書のうち、中小零細企業向け BDS 提供に関する記述への改善提案を行った。● 中小零細企業開発戦略にある BDS 提供を円滑に促進するため、MoLS は BDS ガイドラインを作成し、大臣訓令 (Directive) として関連機関、地方政府等に対して発出予定である。本ガイドラインの精緻化過程において随時助言を行った。 |
|---|

以下、詳述する。

4.1.1. 中小零細企業の現状調査

2018年12月～2019年1月にかけて、対象地域において、現地実施機関とともに、中小零細企業を訪問し、78社に対する事前調査を実施した¹⁰。調査目的は、以下の通りである。

- 現地中小零細企業の抱える主な経営課題を抽出し、それに対する支援策を検討すること。
- カウンセラー等が利用する簡易診断ツールの開発に活用すること。
- 現地中小零細企業が利用してきた BDS の内容を把握し、その満足度を調査することで、より良い BDS 提供のあり方を検討すること。

その結果は以下の通りである。

¹⁰ 調査対象全社が現地側実施機関の紹介により選定されたもので、無作為抽出標本ではない。規模別企業内訳は、中企業16社、小企業36社、零細企業26社である。

<BDS 利用状況>

調査対象企業が利用した BDS の提供先の大半は woreda、sub-city、TVET であり、それ以外の BDS Ps からの提供は限定的であった。

表 12. BDS 利用状況

	中企業	小企業	零細企業	総計
ワレダOSSC/サブシティ中小企業課	16	36	26	78
技術職業訓練局(TVET)	13	27	22	62
サブシティ工業開発課	15	30	11	56
国際協力事業	0	3	0	3
民間企業	0	1	1	2
繊維産業開発局(TIDI)	1	1	0	2
起業開発センター(EDC)	0	1	0	1
大学	0	1	0	1

<BDS 満足度>

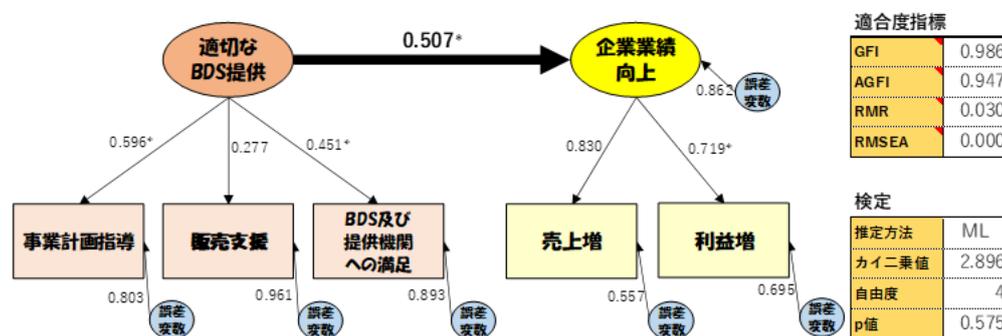
woreda および sub-city のサービスに対する満足度は 50%程度であり、本プロジェクト目標の指標である満足度 80%との間に乖離があることが確認された。他方、TVET のサービスに対しては 74%が満足と回答した。

表 13. BDS 満足度

Level of Satisfaction	Woreda/OSSC Service		Sub-city ID Office Service		TVET Service	
	MSMEs	%	MSMEs	%	MSMEs	%
Satisfied	30	54.6%	25	50.0%	35	74.4%
Average	12	21.8%	15	30.0%	10	21.3%
Not Satisfied	13	23.6%	10	20.0%	2	4.3%

<適切な BDS 提供と企業の業績向上の関係>

事前調査結果において、「適切な BDS 提供」と「企業業績向上」の 2 潜在変数間の標準化パス係数は、0.5 を超えている¹¹。これら 2 つの間に、相当程度の正の相関があると言える。事業計画指導や販売支援等の BDS 提供は、受け手側の企業の満足を伴う場合、企業業績向上に寄与する。



4.1.2. 本邦研修の実施

2019 年 3 月に実施本邦研修を実施した。本研修は、わが国の中小企業政策および BDS 提供促進に係る施策や各種事業を学び、エチオピアにおける零細・中小企業向け BDS 強化事業に活用することを目的に実施された。そのため、下記の項目に関する学習を下表に掲げる機関および企業を訪問し、学習する機会を提供した。

- わが国の小規模・中小企業振興政策・施策の理解
- わが国の経営相談窓口業務や中小零細企業の成長・経営強化に資するコンサルティングサービスのあり方

¹¹ パス係数の計算方法は、回帰係数の求め方を応用する。標準化パス係数は、相関係数と同じ基準で評価できるように、マイナス 1 からプラス 1 の間に標準化した係数である。

- わが国の経営指導員や中小企業診断士の養成・認定手法
- 公的機関で経営相談や支援を受けた結果、経営が強化された零細・中小企業（女性起業家を含む）の実際
- わが国のインキュベーション施設・事業の実際

表 14. 本邦研修行程表

月日	行程
3/5 (火)	来日
3/6 (水)	10:00～ブリーフィング 12:00～コースオリエンテーション 14:10～独立行政法人中小企業基盤整備機構における講義
3/7 (木)	9:30～東京商工会議所における講義 13:00～中小企業診断士協会における講義 15:30～株式会社ヒロキにおける講義
3/8 (金)	10:00～中小企業大学校東京校における講義 15:00～東京創業ステーションにおける講義
3/11 (月)	10:00～浅草ものづくり工房における講義 14:00～DMM. Make Akiba における視察・講義 16:00～東京都よろず支援拠点における講義
3/12 (火)	9:30～株式会社ヒルスクエアにおける講義 13:40～女性起業家（株式会社碧嘉ジャパン、株式会社スルシィ、株式会社バルドゥッチ）による講義 15:10～広域関東圏女性起業家サポートネットワーク事務局による講義
3/13 (水)	9:20～日本政策金融公庫における講義 13:30～今後の BDS 提供体制強化に向けたアクションプラン作成
3/14 (木)	10:00～JICA 産業開発・公共政策部表敬訪問 10:30～アクションプラン発表・討議
3/15 (金)	10:00～駐日エチオピア大使館表敬訪問 離日

本研修の実施により、研修員は、中小零細企業の成長を促すためには、最新技術の導入や、売上確保のための官公需への優先的参入機会の提供に留まらず、企業の経営強化を支援する包括的な BDS の提供や、そのための関係機関間の連携強化が重要であることを認識した。

研修員は、帰国後に本邦研修の学びを関係者に共有するとともに、中小零細企業支援策の強化・改善を図るための意見交換を行うため、4月17日にカンファレンスを開催した。本カンファレンスには約70名が参加し、帰国研修員がわが国の事例について発表した後、参加者が討議を行い、BDS 戦略策定の重要性、BDS の質の向上、BDSPs 間の連携促進等についての共通認識を深めた。

4.1.3. 第三国研修の実施

2019年10月、ベトナムにおいて第三国研修を実施した。ベトナムは、1976年の国家統一後、農業を主体とした社会主義経済体制が取られていたが、1986年共産党第6回大会でドイモイ政策が採択され、段階的な市場経済の導入と工業化が促進された。また、2009年には中小企業支援に係る政府決定（Decree NO.56/2009/ND-CP）を公布し、中小企業に対する助成制度、各種優遇措置、支援措置を定めた。係る背景は、1991年まで社会主義体制にあり、中小零細企業振興を含む産業構造転換を進めるエチオピアにとっても参考になる点が多く、現地関係者からも研修実施国として希望が寄せられた。

本研修は、ベトナムにおける中小企業政策および BDS 提供促進に係る施策や各種事業を学び、エチ

オピアにおける中小零細企業向け BDS 強化事業に活用することを目的に実施された。そのため、下記の項目に関する学習を下表に掲げる機関を訪問し、学習する機会を提供した。

- ベトナムにおける中小零細企業振興政策・施策の理解
- 中小零細企業人材養成事業の実際
- 女性起業家・経営者支援事業の実際
- 中小零細企業向け金融制度と金融アクセス強化策の理解
- スタートアップ事業育成の実際

表 15. ベトナムにおける第三国研修行程表

月日	行程
10/22 (火)	16:00 アディスアベバ発ドバイ経由でハノイへ
10/23 (水)	13:15 ハノイ着 16:00～オリエンテーション
10/24 (木)	8:30～Agency for Enterprise Development での講義 11:30～Technical Assisance Center for SME での講義 15:00～Vietnam Japan Institute for Human Resource Development Hanoi College での講義
10/25 (金)	9:00～National Agency for Technology, Entrepreneurship and Commercialization Development における講義 11:00～Vietnam Silicon Valley Program での講義 15:30～Vietnam Women's Union での講義と女性起業家訪問
10/26 (土)	9:30～ハノイでの研修振り返りワークショップ 16:00～ハノイからホーチミン市へ空路移動
10/28 (月)	10:00～Center for Supporting Enterprise Development での講義 15:00～Vietnam Chamber of Commerce, Ho Chi Minh Branch での講義
10/29 (火)	10:00～VP Bank での講義 13:30～中小企業訪問
10/30 (水)	10:30～Saigon Innovation Hub での講義 15:00～サイゴンハイテクパーク (訓練センターおよび立地中小企業) 訪問
10/31 (木)	8:30～State Bank of Vietnam での講義 13:00～アクションプラン作成ワークショップ 23:55 ホーチミン市発アディスアベバへ
11/01 (金)	12:40 ドバイ経由でアディスアベバ着

前述の本邦研修時と同様、研修員は帰国後に知見共有カンファレンスを開催した。本カンファレンスには約 90 名が参加し、帰国研修員がベトナムで得られた知見や教訓について発表した後、参加者間でエチオピアにおける BDS 提供強化のために政府が取るべき施策案や、金融サービスとの連携強化などに関する議論が展開された。

4.1.4. アフリカカイゼン年次会合への参加

2019 年 6 月 24 日～26 日の間チュニジア国チュニスで開催されたアフリカカイゼン年次会合に、FeSMMIPA 長官 (Mr. Asfaw Abebe) および TVET 庁副長官 (Mr. Habtamu Kibret) が参加し、エチオピアにおける BDS 提供施策および工業普及事業に関する発表を行った。また、セミナーの聴講や他の参加者との交流により、アフリカ諸国におけるカイゼン活動について学習する機会となった。

翌年以降のカイゼン年次会合はコロナ禍により遠隔またはハイブリッドでの開催となり、FeSMMIPA、JOBFSAs の関係者がエチオピアからオンライン会議システムで参加した。

4.1.5. ベトナム産業政策現地セミナーの開催

2019年8月、本プロジェクトに従事するベトナム国家大学ホーチミン市工科大学准教授(Mr. Nguyen Than Tien)による、ドイモイ後のベトナムにおける金属加工業の発展に関するセミナーを開催した。本セミナーには、金属工業開発機関、エチオピアカイゼン機構、FeSMMIPA、Bole sub-city から約20人の参加があった。

本セミナーでは、ベトナムにおける金属加工業を中心とする工業セクター振興に関する政策および法制度整備、外国直接投資誘致、高等教育システムの改革による産業育成人材、産学官連携の推進等についての講義がなされ、その後、出席者との間での質疑応答がなされた。



ベトナム産業振興政策現地セミナーの様相

4.1.5. 中小零細企業政策に関する能力強化研修の実施

2020年8~9月、FeSMMIPAからの依頼により、中小零細企業政策に関する能力強化研修を実施した。教材内容は、わが国の中小企業基本法等を中心とする中小企業政策・施策、中小企業金融等に関するものに、エチオピアにおけるBDS提供モデルの概要等を加えたものとし、オンデマンドによる教材配信およびフィードバックを行った。本研修にはFeSMMIPA職員約40人が参加した。

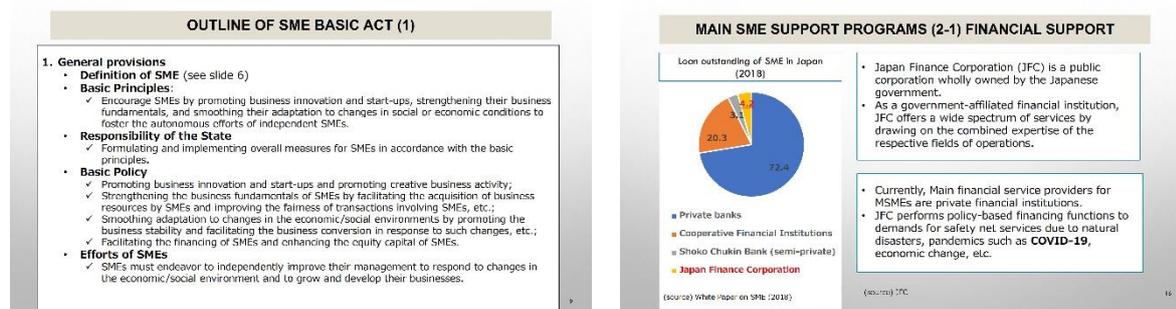


図 3. 中小零細企業政策に関する教材の一部

4.1.6. 中小零細企業開発戦略ドラフトへの助言

エチオピア政府は、2021年の総選挙後の新体制下、MoLSを中心に2011年に改訂された零細小企業戦略に代わり、中企業支援も含めた新たな中小零細企業開発戦略の策定を進めている。本プロジェクトにドラフトが提示され、BDS提供に関する記述に対する助言を行った。本ドラフトは、最終化に向けた作業がエチオピア政府内で進められている。その概要は以下の通りである。

表 16. 中小零細企業開発戦略ドラフトの概要

項目	概要
企業規模の定義	<ul style="list-style-type: none"> エチオピアでは、中小零細企業の定義が統一されていないことから、新たに統一の定義の採用を提案する (2.3.3 参照)。
本戦略の重点項目	<ul style="list-style-type: none"> 企業の成長を促す環境整備 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 中小零細企業支援機関の機能の明確化と能力強化 ✓ 新設零細企業への営業許可証取得費支援 ✓ 納税システムの簡略化 ✓ OSSC の新設・強化、職員の能力強化、デジタル化の促進 製造・販売スペースの改善 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 零細小企業向け製造・販売場所提供サービスの強化 BDS の質の強化とアクセス支援 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 民間 BDS 提供者の巻き込み促進：民間 BDS 提供者活用施策の策定、高成長企業への民間 BDS 提供に対するインセンティブの創設、民間 BDS の品質保証プログラムの構築、BDSPs 育成組織の創設、中小零細企業への BDS 情報提供促進等 ✓ 企業規模・成長段階に応じた BDS 提供：創業支援、ビジネスプランコンテスト実施、金融アクセス促進のための企業の能力強化、研修提供、ウェブ上での BDS やコンサルタントの情報提供、民間 BDS 活用促進のためのメカニズム構築等 金融アクセスの改善 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 金融機関の能力強化や技術支援による効果的・効率的金融サービス提供 ✓ 信用保証システムの強化 ✓ 企業側の財務会計能力の強化 技術へのアクセス支援とイノベーションの促進 <ul style="list-style-type: none"> ✓ セクター別機関による研究開発支援 ✓ 高等教育機関、技術職業教育機関、その他機関の連携強化 ✓ 技術・革新データベースの構築 ✓ 国際基準に則した技術基準の創設 ✓ 企業のデジタル化促進・ICT 活用技術の強化 ✓ 中小零細企業と大企業・外国資本の関係強化による技術移転の促進 市場開発とマーケティング支援 <ul style="list-style-type: none"> ✓ マーケット・リンケージとバリューチェーン強化 ✓ 零細小企業用販売スペースのインフラ強化（電気、水、アクセス道路、ICT 等） ✓ e コマースの拡大 ✓ バザー、日曜日市、見本市、展示会の実施強化 ✓ 市場競争力強化のための、品質保証システムの強化、中小零細企業の原材料調達支援、技能訓練の提供強化 ✓ フランチャイズ、外注、下請の促進による販売機会強化 高成長企業への支援 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 国際市場における製品の競争力強化支援 ✓ 輸出促進 ✓ 高成長企業へのインセンティブ制度の開発 ✓ e コマースの利用促進 経済危機下における企業支援の強化 <ul style="list-style-type: none"> ✓ コロナ禍等による経済危機時の企業への包括的助成制度の開発 ✓ 雇用調整助成金提供の検討 ✓ 企業からの寄付等による非常時用基金の創設 ✓ 企業のコンティンジェンシープラン策定支援
他国の事例紹介	<ul style="list-style-type: none"> わが国の中小企業診断士制度、公設試験研究機関制度、企業のサプライチェーン フィリピンの Go Local! プログラム（中小零細企業の製品開発、市場アクセス支援） チュニジアの市場アクセス基金 マレーシアの Catalyst プログラム（起業支援）

4.1.7. BDS ガイドラインに関する大臣訓令文書への助言

MoLS は、全国における中小零細企業企業への BDS 提供を標準化し持続的に実施するため、国務大臣の指揮下、BDS ガイドラインに関する大臣訓令 (Directive) の発出準備を進めている。本ガイドラインは、本プロジェクトの成果のみならず、他ドナーが実施する BDS 提供に関する協力も統合的に運用するための包括的な内容である。本プロジェクトで作成された5種の技術ガイドライン(4.2.7 参照) は本訓令の添付文書として活用される。

本プロジェクトからは、ガイドラインの内容についての助言を実施した他、2023年3月に MoLS が主催した、地方政府関係者への説明および意見集約を行うためのワークショップ開催を支援した。

4.2. 成果 2 に関する活動実績

「BDS 提供に係る BDSPs との連携を含む体制モデルが構築・適用される。」と定められた成果 2 に関連する活動実績は、下表のように纏められる。

表 17. 成果 2 に関する活動実績

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">● 各企業のニーズに即した BDS を提供するための BDS 提供モデルを構築した。● MSMEs カウンセラー・コンサルタント養成教材の開発等、プログラムを構築した。● コンサルタント研修を実施するとともに、マスタートレーナーの養成を進めた (カウンセラー研修の実施については、成果 3 に記載)。● BDSPs ネットワークを構築し、BDSPs 会合の開催を支援した。● BDS 提供およびカウンセラー・コンサルタント養成等に関する技術ガイドラインを整備した。● BDS 提供に関する広報戦略の策定と、広報素材の開発を行った。 |
|--|

4.2.1. BDS 提供モデルの構築

本プロジェクトでは、中小零細企業の抱える様々な課題解決に資する BDS 提供を提供できるよう、複数の BDSPs の連携に基づく BDS 提供モデルを構築し、対象地域において適用した。

BDS 提供モデルは次表の3つの要素が中心となる。

表 18. BDS 提供モデルの主要 3 要素

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">● MSMEs カウンセラー<ul style="list-style-type: none">✓ 地域の中小零細企業の相談窓口となる。✓ 簡易診断を行い、適切な BDS を斡旋する。✓ 定期的な企業訪問を行い、モニタリング・フォローアップを行う● MSMEs コンサルタント<ul style="list-style-type: none">✓ 中小零細企業の経営全般を強化するための診断・助言を行い、実行計画策定を支援する。● BDSPs ネットワーク<ul style="list-style-type: none">✓ カウンセラーからの斡旋に基づき、中小零細企業への BDS 提供を行う。✓ ネットワーク参加者間で知見・情報共有を行う。 |
|--|

次に、BDSPs 提供モデルの概念図と、運用方法を示す。

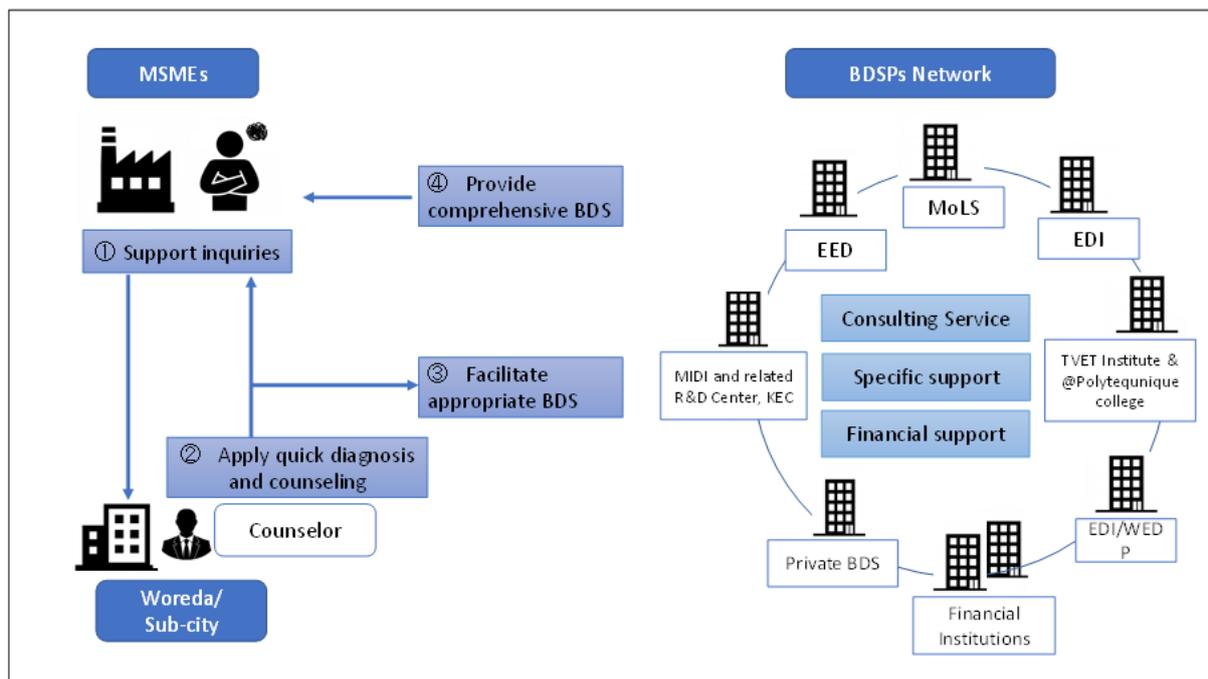


図 4. BDS 提供モデル概念図

表 19. BDS 提供モデルの運用方法

- ① 中小零細企業経営者は、woreda もしくは sub-city の MSMEs カウンセラーに支援を依頼する。
- ② MSMEs カウンセラーは、企業を訪問した上で、簡易診断ツール（4.3.3 参照）の適用と、経営者への聞き取り調査により、必要となる BDS（金融サービスを含む）を特定する。
- ③ MSMEs カウンセラーは、特定された BDS を提供する BDSPs に対し、診断を行った企業への支援を依頼する。
- ④ BDSPs は、中小零細企業に必要な BDS を提供する。MSMEs コンサルタントはより高度な経営診断を行い、経営全般を見据えた改善提案や、成長戦略を具体化した事業計画の策定や、必要に応じ金融アクセス支援を行う。
- ⑤ カウンセラーは BDS を提供された企業のモニタリングとフォローアップを行う。
- ⑥ BDSPs ネットワーク会合を通じて、BDSPs 間での知見共有や、連携促進を図る。

4.2.2. MSMEs カウンセラー研修教材・カリキュラムの整備

対象地域における中小零細企業の現状・課題に関する調査結果（4.1.1 参照）、および現地側実施機関との意見交換を経て、カウンセラー教材を作成した。研修教材の内容は以下の通りである（研修教材は付属資料 3 に掲載）。

表 20. MSMEs カウンセラー養成研修教材の構成

Theme 0. What is a MSME counselor?
Theme 1. Industrial Operation Analysis
Theme 2. Financial analysis
Theme 3. MSME business situations in Ethiopia
Theme 4. How to apply “Quick Diagnostic Tool”
Theme 5. Counseling under BDS provision system
Theme 6. Possible advice by MSME counselors
Theme 7. BDS recommended by MSME counselors
Theme 8. Case study

コロナ禍により、2020年4月以降、大人数による座学研修の実施が困難となった。研修員の自習を促すため、上記の内容をアムハラ語のナレーションを付した動画教材に纏め、自習用プラットフォーム¹²にアップロードし、現地側実施機関に共有した。

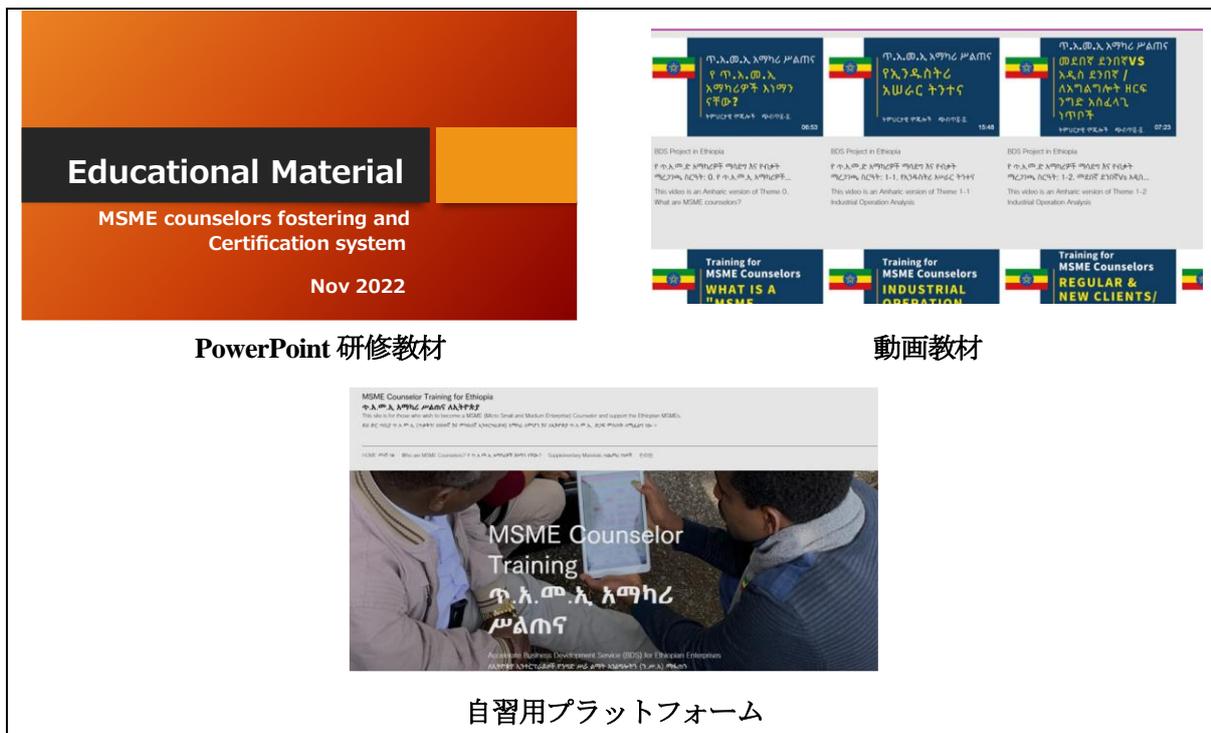


図 5. MSMEs カウンセラー研修教材

4.2.3. MSMEs コンサルタント研修教材・カリキュラムの整備

(1) パイロット・コンサルティングの実施

MSMEs コンサルタント養成に関し、4.1.1 に記した中小零細企業現状調査結果も踏まえつつ、研修教

¹² <https://ethiopiacounselors.wixsite.com/ethiopiabdscounselor/>

材およびカリキュラム開発に着手した。その過程で、コンサルタントの指導内容や範囲とレベルについて検討を促進するため、2019年10月から2020年1月にかけて、パイロット・コンサルティングプログラムを行った。本プログラムには、FeUJCFSA（現 MoLS）、EDC（現 EDI）、ポリテクニク校、CBE 等から選出されたコンサルタント候補 16 名が参加し、パイロット研修（座学）と、コンサルティング研修で OJT を行った企業から選出された 4 社におけるパイロット OJT を実施した。

(2) コンサルタントの能力強化の方向性

パイロット・コンサルティングの結果も踏まえ、コンサルタントの能力強化分野については、次表のとおり、安全在庫量や発注リードタイムを踏まえた原材料調達・在庫管理、所要運転資金を少なくするための工夫、各業種・企業のコスト構造に合致した利益向上策、設備投資計画の具体性強化、マーケティングとオペレーションの統括的運用等を重要なテーマとして取り扱うこととした。

表 21. パイロット企業に共通する課題、対応策とコンサルタントの能力強化の方向性

パイロット企業に共通する課題	課題への対応策と コンサルタントの能力強化の方向性
原材料・電気の不安定な供給 ：外貨規制のあるエチオピアでは、輸入原材料の調達が不安定になりやすい。また電気の不安定な供給により、生産の中断を余儀なくされる場合も多く、生産計画の管理に支障をきたす場合もある。	重要な原材料については、安全在庫量を設定の上、調達・在庫管理を行うことが求められる。研修により、コンサルタントが、原材料発注後のリードタイムを踏まえた調達・在庫管理のあり方を助言できるようにする。
狭隘な貸与操業施設 ：中小零細企業の多くは、政府機関が整備した製造業用貸与施設（ブロック又はシェード）で操業している。スペースが狭隘であり、新たな場所の提供を求める企業経営者が多いが、貸与施設供給は逼迫しており、必ずしも希望に沿った施設が貸与される訳ではない。	操業施設が狭いため、空間利用効率を高める必要がある。そのためには、不良品・不要物の処分、原材料・製品在庫の整理・整頓（2S）、作業場内の設計が重要となる。コンサルタントが、これらの助言を行うことができるようにする。
金融商品アクセス難 ：運転資金が逼迫し、借入により資金需要を満たすことを望む企業が多い。	一般的な借入条件は年利 17～20%程度、要担保であり、中小零細企業にとっての借入のハードルは高い。不良在庫の現金化、販売条件改善の指導等、所要運転資金量を少なくする指導も重要である。
計画性不十分な設備投資希望 ：設備投資資金を調達し、業容拡大を望む企業において、担保不足以外にも、金融機関が求めるレベルの事業計画書が作成できず、借入に難渋するケースが多い。	目標売上・利益、資金回収期間等を考えずに、漠然と設備投資を望む経営者が多い。設備投資を行う場合、所要運転資金が増えることを念頭に、適切な事業計画作成を支援できるようにする。
企業内会計の不徹底 ：多くの企業では売上や支払等の帳簿作成・管理・活用が十分ではない。単位あたり製造コストを把握できておらず、適切な経営判断ができない。	利益を短期的に増やすためには、原材料コストの高い企業の場合、原材料ロスを減らすこと、設備装備の高い企業の場合、設備稼働率を高めること等が重要である。研修により、業種別コスト構造を把握し、各企業の実情に合致した原価管理、利益向上策、売価設定等を提言できるようにする。
不安定な官公需の影響 ：特に建設資材（金属製品やコンクリート製品等）製造業者の場合、販売先が公的機関であるケースが多い。売上は公的機関による調達公示状況に左右されることが多く、民間市場への販売促進を望む企業も多い。	官公需のみならず、民間市場向け販売にも対応できるようにするためには、マーケティングに加え、多品種生産への対応力強化等、より複雑なオペレーション体制の構築が必要となる。研修により、マーケティングとオペレーションの双方の助言を提供できるようにする。

(3) コンサルタントのレベル分け

パイロット・コンサルティングにより確認された、中小零細企業の抱える課題とコンサルタントに対するニーズ、および参加したコンサルタント候補人材の能力水準を踏まえ、次表のとおり、コンサルタントにジュニア・シニアの2レベルを設けることとした。

表 22. コンサルタントレベル

ジュニアコンサルタント	シニアコンサルタント
<ul style="list-style-type: none">◆ 事業安定性の確保が必要な企業に対し、在庫管理、生産工程、販売、財務、調達などの基本的経営管理への助言と実行支援ができる。◆ 一部においてシニアコンサルタントやマスタートレーナーの指導を仰ぎつつ、大規模な投資を伴わない事業計画の策定を支援し、報告書を作成できる。	<ul style="list-style-type: none">◆ 更なる成長を望んでいる企業に対し、操業拡大や製品輸出など、高度な経営課題に対する助言と支援ができる。◆ 投資計画（資金計画を含む）を策定することができ、報告書を自力で作成できる。

(4) コンサルタント教材の開発

上記に基づき、コンサルタント養成教材の開発を進めた。なお、コロナ禍により、業務従事者が現地にてエチオピア実施機関を支援しつつ対面で研修を実施することが困難になったことから、以下のような措置を講じた

- 中小零細企業の事業継続計画策定やリスクマネジメント支援ができるよう、教材を補強。
- 遠隔教育で進められるようにするため、基礎力を重視するジュニアコンサルタントの養成では、ケーススタディ中心の教材に再編集。
- 遠隔による養成講座実施のための研修プラットフォーム WEB サイトの構築。
- 参加者の理解を深めるためのビデオ教材の作成。

コロナ禍を踏まえて整備されたジュニアコンサルタント向け研修教材は、次表に概要を示す PDF による教材（付属資料5）と、動画教材¹³から構成される。

¹³ <https://www.youtube.com/playlist?list=PL-x0PLkEfulQ-pPOdj5TZYhyzUfMQvVIG>

表 23. ジュニアコンサルタント教材内容

教材内容	
Module 1. Orientation on the correspondence training course	<ul style="list-style-type: none"> • Background • Objective of the correspondence course • Training method • Participants • Training contents • Remarks
Module 2. Case studies	<ul style="list-style-type: none"> • Case studies on business diagnosis • Case studies on management accounting • Case studies on business operation • Case studies on marketing • Case studies on business continuity plan • Case studies on overall topics
Module 3. Knowledge required for junior consultants	<ul style="list-style-type: none"> • Role of MSME consultants • Business diagnosis and outlining strategy for growth • Management accounting • Marketing • Basic abilities for MSME consultants

表 24. ジュニアコンサルタント動画教材リスト

No.	動画教材リスト
1-1	Overview of strategic planning
1-2	Analysis of business internal factors
1-3	Important features of seven industries
1-4	CFS (Critical Success Factor) Identification
1-5	Strategic planning for growth
2-1	How to elaborate BCP (Business Continuity Plan)
3-1	Overview of management accounting
3-2	Overview of operation management
3-3	Overview of marketing
4-1	Overview of digital marketing
4-2	Essence of social media marketing
4-3	Essence of web marketing

シニアコンサルタント研修は、ジュニアコンサルタント研修を修了したものに対してのみ参加資格が与えられる。シニアコンサルタント研修は、運転資金管理、設備投資、経営診断・相談報告書作成の3科目から成り（教材は動画のみ）、更に中小零細企業現場における実践力を強化するための演習を充実させた。また、カウンセラーとの協働を促進するため、カウンセラーの役割を理解するとともに、簡易診断ツールの学習ができるようにした。

教材と併せて、コンサルタントが支援企業現場で活用できるコンサルタントツールも同時に開発した。下表の動画教材を作成し、コンサルタントが学習できるようにした。

表 25. コンサルタントツールに関する教材リスト

No.	教材内容
1	Investment and costing
2	Production, quality, inventory and purchase management
3	Sales management and statistical testing

4.2.4. コンサルタント研修の実施

(1) コンサルタント研修の体制整備

コロナ禍においてコンサルタント研修を進めるため、遠隔教育のプラットフォームとして、Jimdo社¹⁴が提供する無料ウェブサイト作成サービスを活用した。

The screenshot shows the homepage of the 'Distance learning course for fostering MSMEs Consultants'. The page includes a navigation menu (Home, Correspondence training, Virtual OJT, Examination, Questions), a main heading, and a list of five services provided by MSMEs consultants. At the bottom, there are three steps: 1st STEP Correspondence training course, 2nd STEP Virtual OJT at the enterprise, and 3rd STEP Online examination. A URL <https://etbds.jimdofree.com/> is visible at the bottom right.

Callout boxes provide the following details:

- Top Left:** 通信教育講座の進め方全般に関する説明をビデオで見ることができる。(You can see a video explaining the general procedure of the correspondence course.)
- Middle Left:** 通信講座の教材一式のダウンロードとビデオ教材の視聴ができる。パスワードが設定され、部外者は閲覧できない。(You can download all course materials and watch video materials. Passwords are set, and outsiders cannot view them.)
- Top Right:** 添削課題を終えた者に対してのみ別のパスワードを付与し、バーチャル企業診断 (OJT) を始めることができる。(Only those who have completed the correction tasks can be given a different password to start the virtual OJT.)
- Bottom Right:** 最後に、バーチャル企業診断 (OJT) を修了した者に対してのみ、更に別のパスワードを付与し、オンライン試験を受けることができる。(Finally, only those who have completed the virtual OJT can be given another password to take the online exam.)

図 6. MSMEs コンサルタント研修プラットフォーム

コンサルタント養成研修は次表の手順で実施された。また概念図を示す。

¹⁴ ドイツ・ハンブルグにある Web ホスティングサービス提供企業

表 26. MSMEs コンサルタント養成研修手順

- ① FeSMMIPA（現 EED）が、研修の実施を告知。また、BDSPs に対する応募勧奨の実施。
- ② 応募者に対し、ジュニアコンサルタント研修受講方法を通知。
- ③ 期限までに所定の学習や課題提出を行った研修員に対し、修了試験を適用。
- ④ 修了試験合格者を MSMEs ジュニアコンサルタントとして認定。
- ⑤ ジュニアコンサルタント修了試験合格者に対し、シニアコンサルタント養成研修受講を勧奨。
- ⑥ 期限までに所定の要件を満たした研修員に対し、修了試験を適用。
- ⑦ 修了試験合格者を MSMEs シニアコンサルタントとして認定。

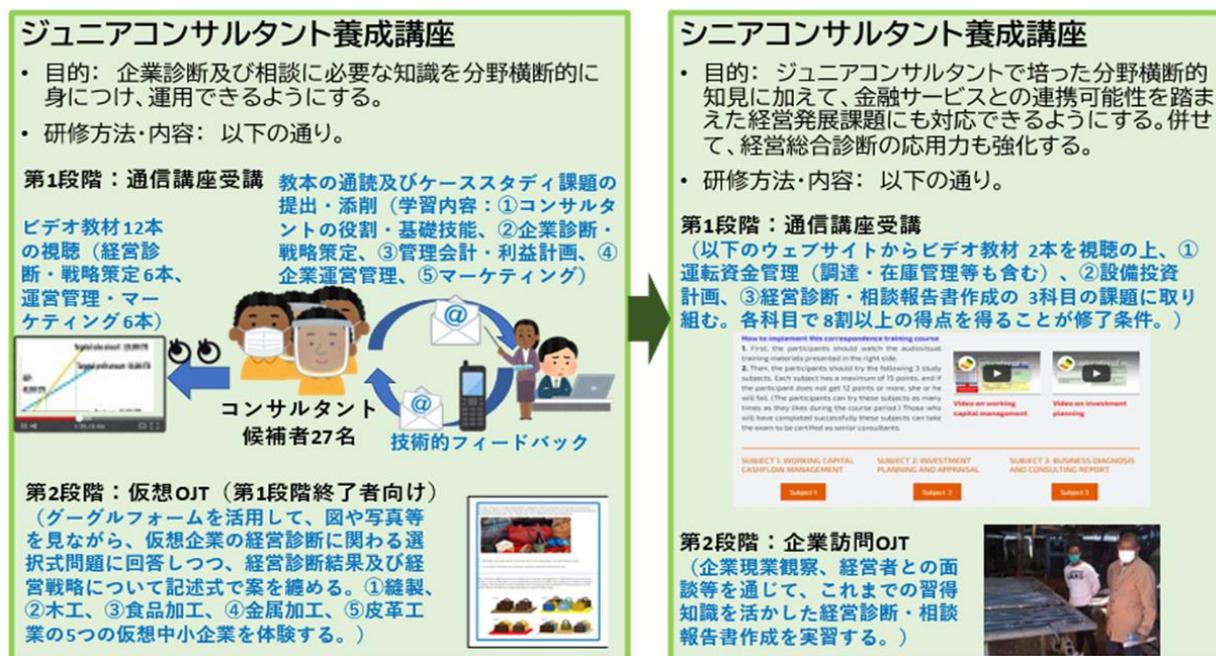


図 7. MSMEs コンサルタント認証向け養成研修の概要図

ジュニアコンサルタント研修においては、コロナ禍による企業訪問の困難さ、またプロジェクト終了後の広域の展開への考慮等により、ウェブ上でOJT（仮想OJT）を行う形式とした。これは仮想企業における経営課題を提示し、選択問題への回答、経営診断および経営戦略案の策定を求めているものである。

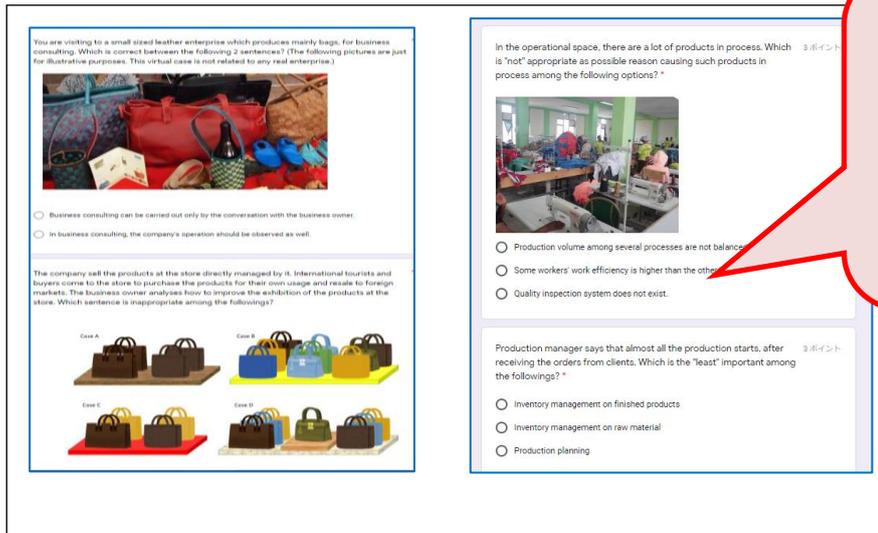


図 8. ウェブ上での OJT の概要図

シニアコンサルタント研修においては、より実践力を重視する観点から、コロナ禍による企業訪問の制約がある段階においては、オンラインでの OJT を実施した。オンライン OJT では、予め企業の基礎情報、写真、カウンセラーによる簡易診断結果等を研修員に提示し、遠隔会議システムを用いたオンラインコンサルティング（企業経営者への聞き取りや意見の提示）を行った上で、経営診断・経営改善レポートを提出してもらう形式をとった。なお、2022 年 3 月頃より、感染リスクも低下してきたことから、現場訪問による OJT に切り替えた。



OJT を行った JET 社



JET 社とのオンライン OJT コンサルティング実習の様子

コンサルタント養成研修は、2020 年 6 月、2021 年 3 月、2022 年 4 月の 3 回開催された。毎回現地実施機関と意見交換を行い、研修内容・実施方法の細部を修正しつつ、徐々に現地機関の関与を高めつつ研修を進めていった。その結果、計 55 名が研修を修了し、コンサルタントとして認定された。所属先別認定コンサルタント数は次表のとおりである。認定コンサルタントリストを付属資料 1 に掲載した。

表 27. 所属先別認定コンサルタント数

機関	ジュニアレベル	シニアレベル	計
EDI	15	13	28
EDI/ WEDP	0	1	1
EED	2	4	6
MoLS	1	0	1
アディスアベバ市	1	0	1
Misrak ポリテクニク校	2	5	7
Nefas Silk ポリテクニク校	1	0	1
CBE	0	4	4
食品飲料研究開発センター (Food and Beverage Industry Research and Development Center)	0	1	1
製造技術研究開発センター (Manufacturing Technology and Engineering Industry Research & Development Center)	2	0	2
民間コンサルタント	1	2	3
計	25	30	55

(2) コンサルタント向けマスタートレーナーの養成

カウンセラー養成と同様、コンサルタント養成の持続性を高めるためには、コンサルタント養成および活動促進を担うマスタートレーナー¹⁵の人数を増やす必要がある(4.3.1も参照)。そこで、現地関係者と協議し、シニアコンサルタントの中から指導経験が豊富なものを選抜してもらい、マスタートレーナー養成研修を開催した。結果、マスタートレーナー人数は計15名(付属資料1にリストを掲載)となり、今後、現地側で持続的にコンサルタント養成ができる環境が整った。2022年3月に実施したマスタートレーナー養成研修の概要を次に示す。

- **座学研修**：コロナ禍が緩和された段階で座学研修を実施した。研修内容は、①コンサルタント制度ガイドラインの概略、②コンサルタント養成研修内容・方法、③コンサルタント候補者向け企業現場OJTの実施方法、④認定試験の監督方法の紹介、⑤本プロジェクト開発によるコンサルティングツールの活用方法、⑥マスタートレーナーの役割等が含まれる(付属資料6参照)。
- **OJT**：金属・木材加工業(ATW社)にて実習を行った。将来、マスタートレーナーが、候補者向けのOJTを組めるようにするためである。内容としては、①OJT先企業の優先的経営課題の把握、②優先課題を踏まえた経営診断・相談報告書の作成方法を確認した。



マスタートレーナー養成研修実施に関わる
EDIによるSNS広報



ATW社における実習の様子

¹⁵ カウンセラーとコンサルタントは、それぞれの役割を踏まえた研修を行っており、カウンセラー向けマスタートレーナーと、コンサルタント向けマスタートレーナーをそれぞれ養成している。

この研修には、EDI 関係者、CBE 職員およびポリテクニク校教官も加わった。EDI としても、他機関と連携して、プロジェクト終了後の制度運用を図る考えである。教材研修は付属資料 4 に掲載。

(3) MSMEs コンサルタント養成研修から得られた知見と教訓

MSMEs コンサルタント養成研修から得られた知見を以下に示す。これらについて、現地実施機関と共有し、コンサルタント養成制度の持続化に向けた取り組みを進めてきた。

● 遠隔教育およびオンライン試験の長所と短所

本研修で実施した、遠隔教育から得られた経験につき長所と短所を次表に示す。

表 28. 遠隔教育の長所と短所に関わる知見・教訓

長所	<ul style="list-style-type: none"> ● 分野横断的な知識の確認・習得を効率的に行うことができた。 ● ビデオ教材等の遠隔教育手段を有効活用すれば、今後とも、継続的かつ低予算でコンサルタント養成研修が実施可能である。 ● 一般論として、通信講座は、対面講座等と比べて、参加者のモチベーションを保つのが難しい。しかし、資格取得と結びつけて講座を実施したこと、関係機関の組織的支援があったこと等により、参加者のモチベーションを保つことができた。 ● 通信講座であるために、参加者の自主性・自発性が問われ、修了者の質が高くなった。
短所	<ul style="list-style-type: none"> ● オンライン試験の実施では、停電や通信環境問題等の影響を受けることがあった。 ● 期限ぎりぎりに課題提出をする参加者が多く、運営側の負担が高まる時期があった。 ● 経営診断・相談報告書の作成指導等は、仮想事例を通じた添削指導だけでは十分に質の向上を図ることが難しかった。通信講座による添削指導に加えて、実際の企業訪問 OJT を併用することで、候補者の能力強化が進むことが確認された。 ● 課題添削、仮想的 OJT、試験等を通じ、弱点の克服が進まない候補者もいた。

● 遠隔教育と企業現場での OJT の併用の重要性

シニアコンサルタント養成講座では、遠隔教育と併用する形で、企業現場 OJT を実施した。OJT では、企業現業観察、経営者等との面談等を行った上で、経営診断・相談報告書作成を実習した。本報告書は、経営外部環境、原材料調達、生産、販売・マーケティング、経営・財務管理に関する課題の因果関係を考察した上で、経営全体の状況を把握し、今後の経営戦略等を提案する内容になっている。成長に向けた経営革新や金融支援との連携に取り組むためには、様々な経営機能を統括的に把握・検証することが重要だからである。

実際に研修参加者が OJT で作成した経営診断・相談報告書（一部抜粋）の例を示す。この事例の通り、企業訪問を伴う OJT の実施により、候補者の企業診断・相談報告書の質が向上し、総合的な応用力強化が図られた。ジュニア水準の分野横断的知識の確認・習得では、通信講座の添削指導等が効率的であるが、シニア水準の応用性の高い事項については現場 OJT を併用することが重要である。

Business diagnosis and consulting report		
AREGA Consultant name: MOTI		
1. Basic information on the company		
Business name	Dibora and Selam Friends Partnership P.L.C.	
Business category	Manufacturing	
Address	Addis Ababa, Nifas Silk lafto sub city, Jamo Shade	
Phone number	0947394113 (dibamest@gmail.com)	
Business information	The company is categorized as small sized manufacturing industry, having 22 productive workers. Their main products are Hand sanitizer and Soap. They sell their products to domestic market through bid to ministry of agriculture and different governmental and private organization.	
Analysis date	(date: November 27, 2020)	
Analysis	<ul style="list-style-type: none"> Hand Sanitizer demand in domestic market is growing due to the effect of Covid-19 expansion. Today many micro competitors participate in this business category, and this causes intensive competition in the sector. Some raw materials, such as Ethanol, are produced locally by very few firms like Sugar Corporation, and its supply is not stable. 	
Findings	<ul style="list-style-type: none"> Sometimes the company suffers from shortage of Ethanol, because of (i) material shortage of the supplier and (ii) the lack of the company's standardized purchase system. The company doesn't have safety stock volume to be kept. This problem should be solved. The company has a daily production capacity of 70,000 liters of hand sanitizer. The company's has recently introduced sample production of soap to enhance sales. The company operation style is 50/50 production for stock and production from orders. The company doesn't have mixing machines to be used in process to integrate different chemicals. This limits overall production volume; therefore, this problem should be solved. 	
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Proportion of regular customer in the sales for the company was up to 75% of total customers. The company doesn't have an exhibition room to present their products. The company does not make sales forecast. The company set selling price based on clients order volume. The company doesn't employ any digital marketing technique to boost its selling activity and so far no advertising measures were previously taken by the company. 	
Administration / financial resources	<ul style="list-style-type: none"> The company owners say that sometimes they suffer from cash shortage, and the public sector should provide financial assistance. The company has limited access to finance for working capital. Therefore, the working capital should be managed well. Sometimes the company does not have enough cash to buy raw materials in an appropriate timing. The company has registry system for inventory of materials and finished products on a daily basis. The company has introduced cash flow budget to administer cash shortage that exist. 	
Overall	<ul style="list-style-type: none"> Sometimes the shortage of working capital and materials limits their production and sales, and shortage should be solved. The company's mixing of chemicals was done manually and take longer time to complete production. This problem should be solved to increase production sales volume. With a view to its growth the company should continue to strive to get into market with the new product development they already started its implementation. 	
Additional observations		
Date: Dec 01, 2020	The consultant observed that the company doesn't make sales forecasting and production planning to enhance its selling activities.	
Date: Dec. 01, 2020	It seems that regular clients' orders are more unstable than before.	
3. Recommendation on the strategy for growth		
Proposed date	Outline of the strategy for growth	KG
Nov. 27, 2020	For taking advantage of the increase in domestic market demand, the company should increase the production, sales and profits without investing new equipment.	Increase from ETB to ETB

安全在庫量が設定されておらず、原材料在庫が不足することもある。

見込み生産が半分を占めるにもかかわらず、売上の見通しを立てていない。

他方、固定客が多いので、売上見通しは立てやすい筈である。

原材料在庫不足のため十分な生産・販売ができないことがある。

経営戦略提案の骨子としては、新規設備投資をせずに、運営管理効率を高め、現在の需要増機会を活かすことで販売増を図る。

図 9. 候補者が作成した企業診断報告書の例（一部抜粋）

OJT 受入企業の経営者からは、次のような好意的な意見が寄せられた。

- ✓ 候補者が示した販売管理や生産管理の方法は、効率向上に資する。
- ✓ 診断結果は、当社の経営課題を的確に指摘している。
- ✓ 経営拡大に先立ち、足元の運転資金管理強化の重要性を認識できるようになった。

4.2.5. 対象地域における BDS の提供

養成されたカウンセラー（4.3.2 参照）およびコンサルタントによる対象地域の中小零細企業に対する BDS 提供は、2020 年 4 月以降、コロナ禍や国内武力紛争の影響で困難な状態が続いた。

2022 年になり、状況が好転に向かったことから、カウンセリング、コンサルティング等の BDS 提供が再開された。同年中に、252 社に対する支援が実施された（実績については 5.2.3 参照）。



企業のモニタリングを行うカウンセラー



コンサルタントが助言し改善した生産現場



コンサルタントの設備投資計画作成支援により
新たに調達された生産設備



カウンセラーとコンサルタントが共同助言した
コーヒー製造・輸出企業

4.2.6. BDSPs ネットワーク会合の開催

BDSPs ネットワーク会合は、各種 BDS を提供する機関が集まり、中小零細企業に対して、ニーズに基づいた BDS を提供するための知見を共有することや、企業経営者の声を反映することで、より効果的な BDS を提供すること等を目的とする。これまでの会合への参加機関は下表のとおりである。

表 29. BDSPs ネットワーク会合参加機関

- MoLS
- EDI (WEDP を含む)
- EED
- アディスアベバ市 BoLEID
- TVET 庁およびプロジェクト対象地域を所管する下記ポリテクニク校
 - Akaki ポリテクニク校
 - Misrak ポリテクニク校
 - Nefas Silk ポリテクニク校
- 製造業開発庁 (Manufacturing Industry Development Institute : MIDI) および下部機関
 - カイゼンエクセレンスセンター (Kaizen Excellence Center)
 - 製造技術研究開発センター (Manufacturing Technology and Engineering Industry Research & Development Center)
 - 皮革および革製品産業研究開発センター (Leather and Leather Products Industry Research and Development Center)
 - 繊維および被服産業研究開発センター (Textile and Garment Industry Research and Development Center)
 - 化学および建設資材研究開発センター (Chemical and Construction Inputs Industry Research and Development Center)
 - 食品飲料工業研究開発センター (Food and Beverage Industry Research and Development Center)
- DBE
- CBE
- Addis Capital
- アディスアベバ信用貯蓄機関 (Addis Ababa Credit and Savings Institute : AdCSI)
- SME Finance プロジェクト

本プロジェクト期間中、計6回の会合が開催された。

(1) 第1回会合

第1回会合は、2019年8月7日、20機関から32名が出席し、FeSMMIPA講堂で開催された。本会合では、本プロジェクトから、BDS提供モデルの概要やこれまでの進捗について説明した。出席者からは、カウンセラーの果たす役割の重要性、民間BDSPsの巻き込みの必要性、中小零細企業の金融アクセス支援強化などについて意見や提案が寄せられた。

(2) 第2回会合

第2回会合は、2020年1月31日、16機関から27名が出席し、FeSMMIPA講堂で開催された。BDS提供を受けた企業（Habte Garment社）経営者1名も参加した。

本会合では、これまでのBDS提供モデルに関する活動の進捗と今後の活動計画概要を紹介した。また、上記企業経営者から、BDSの活用により、売上高や収益性に効果が生じていることについて発表があった。

また、アディスアベバの中小零細企業に共通する課題を基にしたケーススタディを行った。特に技術支援と金融支援の連携の重要性、企業経営全体を見た上で事業計画を作成するとともに、必要となる専門技術の特定を行うコンサルタント活用の重要性等についての意見が多くあがった。

(3) 第3回会合

第3回会合は、2020年2月25日、18機関から24名が出席し、FeSMMIPA講堂で開催された。本会合は、各BDSPの幹部を対象とし、BDS提供モデルとその主要要素について発表、および参加者と議論を行った。参加者からは、草の根レベルで活動するMSMEsカウンセラーの重要性、コンサルタント養成教材・ツールの有用性、民間コンサルタント人材を活用するための政府の予算措置、BDSPsネットワーク会合の持続的運営の重要性について意見が寄せられた。

(4) 第4回会合

2020年4月以降、コロナ禍により、各機関におけるBDS提供活動の大半が停止したことから、開催を見合わせる時期が続いたが、2020年12月24日に遠隔会議システムを利用し、会合を開催した。

本会合にはエチオピア側からは13名が参加し、カウンセラーおよびコンサルタント養成事業の進捗等についての報告がなされた。また、EDC、WEDP等は中小零細企業に対する調査等を行い、課題を抽出し、対応策を検討していることが紹介された。

(5) 第5回会合

第5回会合は、2021年5月7日、Wabi Shebelle Hotel会議室で開催された。また、コロナ禍が続く中、遠隔参加も可能とした。

本会合では、遠隔での参加も含め 19 名が出席した。この中には BDS 提供を受けた企業（ATW Engineering）経営者および同社を支援したコンサルタントも含まれ、BDS 提供の効果についての発表がなされた。

参加者からは、本プロジェクト終了後の持続性確保について、各機関が真剣に考えること。それに備え、各機関が知見を蓄積するとともに、FeSMMIPA・JOBFSA が中心となり、全国展開するための計画を策定することの重要性が提起された。また、アディスアベバ市からは、カウンセラーと BDSPs とのコミュニケーションの強化や BDSPs 側の支援体制の強化、woreda および sub-city の機能強化の重要性が指摘される等、従前よりも具体的な議論が展開された。

(6) 第 6 回会合

第 2 次アビィ政権発足に伴う省庁・政府機関の再編により、各機関の業務実施体制が確立するまでの間、一部機関の BDS の提供に滞りが生じた。係る状況下、新たにプロジェクト・ディレクターとなった MoLS の Nigusse 国務大臣および EDI の Hassen 長官のリーダーシップの基に、エチオピア関係機関による持続的な BDS 提供を行うための議論を行うため、2022 年 10 月 28 日にネットワーク会合が Hyatt Regency ホテル会議室で開催された。本会合には、MoLS、EDI の他、アディスアベバ市、および対象地域内の 2 ポリテクニク校が参加¹⁶した。

席上、中小零細企業に対する BDS 提供の重要性、これまでのプロジェクト活動の実績を紹介した上で、今後取り組むべき課題についての議論が実施された。結果、国務大臣より、以下の取り組みを行うことが表明された。

- カウンセラー、コンサルタントの養成を継続し、中小零細企業に対する BDS 提供を促進する。そのため、プロジェクトが作成した 5 種の技術ガイドラインを MoLS が正式に採用し、アムハラ語を含む現地語に翻訳した上で、これを活用した人材養成、企業支援を促進する。
- 数多ある中小零細企業支援のためには EDI に加え、各地のポリテクニク校が実施する工業普及事業の強化・活用促進が重要である。既に対象地域内のポリテクニク校教官がコンサルタント研修に参加する等しており、この取り組みを TVET 庁全体で実施されるよう、同国務大臣が TVET 担当国務大臣との協議を進める。

4.2.7. BDS 技術ガイドラインの整備

本プロジェクトで整備した BDS 提供モデルの持続的運用のため、得られた知見を活用しつつ、現地関係機関とともに、以下の 5 つの技術ガイドラインを作成した（別添 8 参照）。

¹⁶ EED については、本会合直前に長官を含む、幹部人材が交代したこともあってか、参加がなかった。

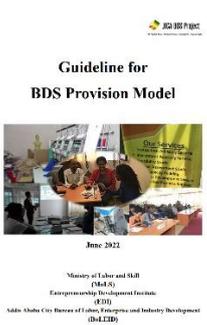
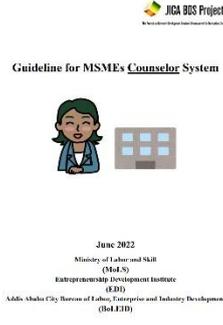
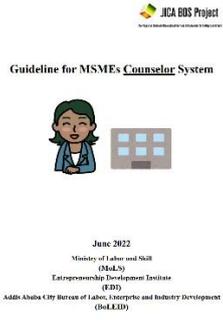
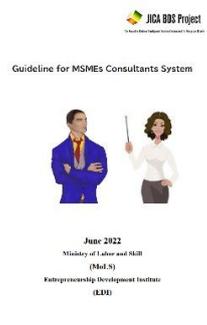
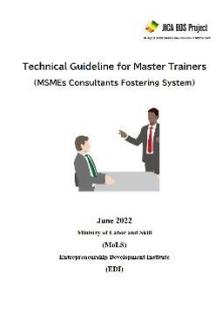
		
<p><BDS 提供モデルガイドライン> 本プロジェクトと現地実施機関が構築した中小零細企業への BDS 提供モデルの運用方法を記したもの。</p>	<p><カウンセラーシステムガイドライン> MSMEs カウンセラー養成研修の進め方、認証基準、認証後のカウンセラーの活用方法等を記したもの。</p>	<p><カウンセラー技術ガイドライン> 研修を終えたカウンセラー向けに、中小零細企業現場でのカウンセリング手法を記したもの。</p>
		
<p><コンサルタントシステムガイドライン> MSMEs コンサルタントシステムの概要、養成研修の進め方、認証基準等を記したもの。</p>	<p><コンサルタント技術ガイドライン> マスタートレーナーによる指導、また認定コンサルタントの現場での指導方法を記したもの。</p>	

図 10. 技術ガイドライン 5 種の概要

本技術ガイドラインは、4.1.7 で記した BDS ガイドラインに関する大臣訓練文書の添付資料として使用される予定である。特に、地方関係者の理解を促進するため、アムハラ語への翻訳も行った¹⁷。

¹⁷ 翻訳作業は EDI が実施した。なお、内容がプロジェクト活動と密接に関わるものであることから、プロジェクト備人が、技術的用語を含む内容の確認や修正・補強作業を支援した。

3. STRATEGY: 1) ATTRACTING MSMEs



Contents of PR messages must be i) designed to address what MSMEs owners need to know, and ii) communicated through media they pay attention to.

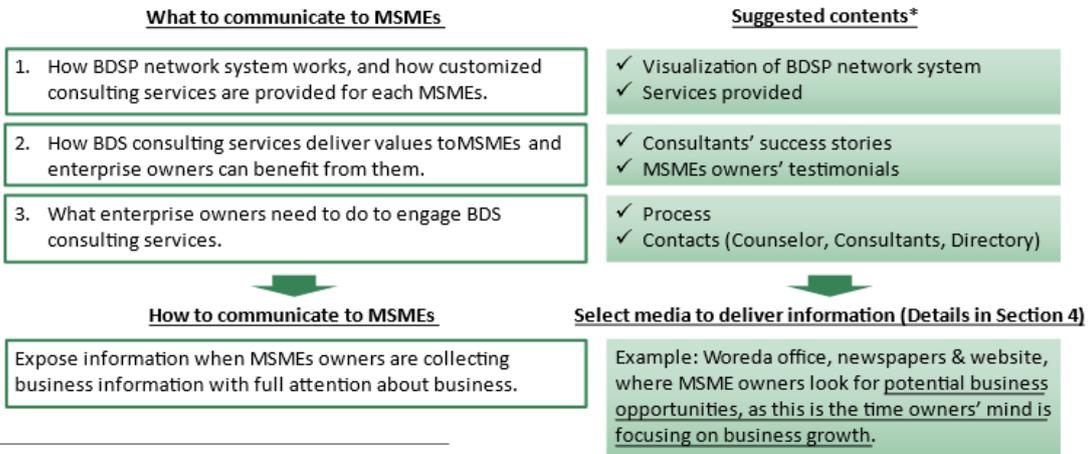
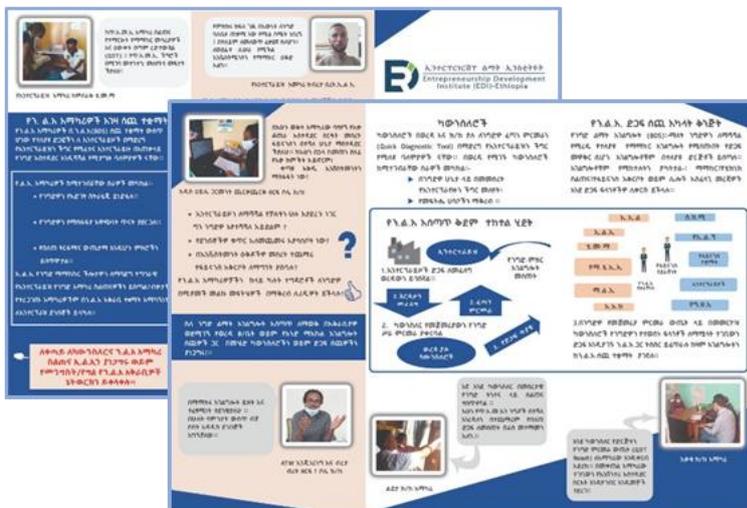


図 11. 広報戦略資料のイメージ

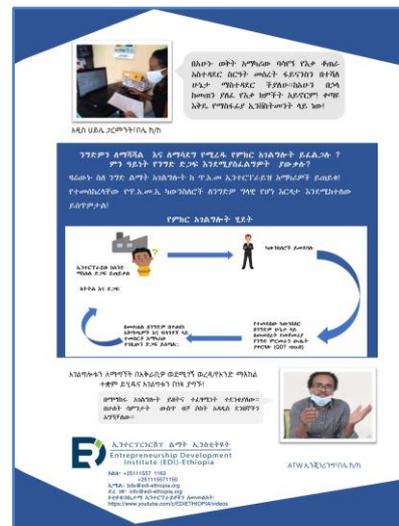
(2) ポスターおよびリーフレットの作成

ポスターおよびリーフレットは、sub-city、woreda および中小零細企業の多くが十分なインターネット接続環境を持たないため、紙媒体で作成、配布することとした（PDF 版での配布も可能）。

リーフレットは、カウンセラーやコンサルタントが BDS 提供モデルおよび活用事例を企業経営者に説明するためのものであり、ポスターは、sub-city および woreda 事務所に掲示し、来訪した企業経営者の関心を喚起するためのものである。これらの広報資料は、EDI と共同作成し、関係者に理解を促進するためアムハラ語に訳した上で、対象地域の woreda、sub-city および BDSPs ネットワーク参加機関に配布した。



リーフレット



ポスター

(3) 成功事例集

成功事例集は、①コンサルティング等の BDS を活用していない中小零細企業に対し、コンサルティングを受けるメリットを理解してもらう、②コンサルタント間での情報・知見共有を促し、相互研鑽を図り、コンサルタントの質を向上する、③関係機関がコンサルタントの実績を容易に把握できるようにすることを目的に作成した。

コンサルタントがもたらした効果を端的に図ることができるよう、報告フォーマットの統一化を図り、コンサルタント研修においても、使用方法を指導している。以下に事例を提示する。

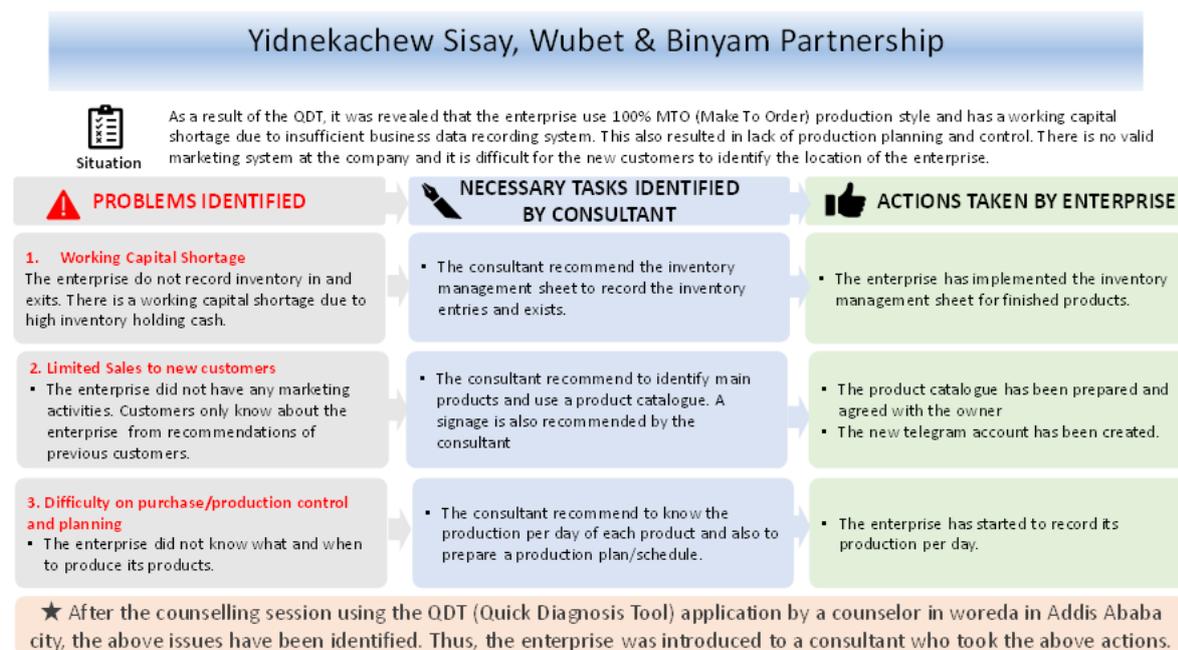
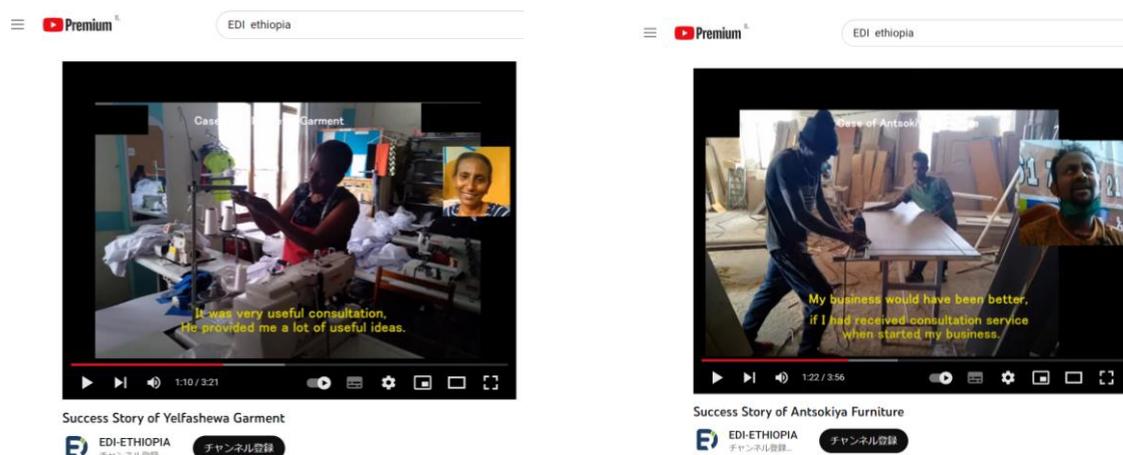


図 12. 成功事例集の例

また、BDS 提供から得られた効果について経営者、カウンセラー、コンサルタントにインタビューした動画を作成した。これらの動画の一部は EDI の YouTube チャンネルにて公開されている¹⁸。



EDI の YouTube チャンネルで公開されている成功事例ビデオ

¹⁸ <https://www.youtube.com/@EDIETHIOPIA/videos>

4.3. 成果3に関する活動実績

成果3は「woreda/sub-city スタッフの零細・中小企業支援に関する能力が強化される。」と定められている。成果3に関連する活動実績は下表のように纏められる。

表 30. 成果3に関する活動実績

4.3.1. カウンセラー養成のためのマスタートレーナー養成研修の実施

カウンセラーを養成するための研修で講師を務めたり、OJT で指導を行ったりするマスタートレーナーを養成するための ToT を段階的に実施した。初回は日本人専門家が 4.2.2 で述べた研修教材を用いた教材の解説および講義の進め方の説明を行い、以降は初回 ToT で養成されたマスタートレーナーが、更なるマスタートレーナーを養成した。プロジェクト期間中に 52 名のマスタートレーナーが養成された。組織別内訳は次表のとおり。

表 31. 組織別マスタートレーナー数

機関名	マスタートレーナー数
MoLS	15
EED	7
Addis Ababa City	30
計	52

4.3.2. MSMEs カウンセラー研修の実施

教材整備、初回 ToT、および関係者を対象としたオリエンテーションの実施を経て、MSMEs カウンセラー研修を実施した。アディスアベバ市の内規では、市 (sub-city および woreda を含む) 職員が研修に参加する場合、日当を支給されることとされている。関係機関との協議結果、カウンセラー研修参加者の日当については、原則としてアディスアベバ市が拠出することとなった。研修は、コロナ禍、国内武力紛争および総選挙による影響を受けたが、プロジェクト期間中に 3 回実施された。

カウンセラーの認定要件について、現地側実施機関と協議の結果、以下のとおりとした。

- カウンセラー研修を受講し、5 日中 4 日出席すること。
- 座学研修の最後に筆記試験 (4 択式) を受け、10 点中 6 点以上を取得すること。
- 企業現場での OJT に参加し、簡易診断を行った上で、カウンセリングシートを作成すること。
マスタートレーナーがカウンセリングシートの質を判断として合格と認めること。

- 研修修了後に、企業を訪問しカウンセリングを行うこと。

Section 1. Questions related to operational styles (4 questions)

- Question 1. Which production style may have few finished product stocks?
(1) MTO, (2) MTS
- Question 2. Which production style may face shortage of cash because of insufficient sales prediction?
(1) MTO, (2) MTS
- Question 3. Which production style may be able to standardize and simplify production process?
(1) MTO, (2) MTS
- Question 4. Which production style may be able to satisfy different clients' needs?
(1) MTO, (2) MTS

Section 2. Financial and accounting analysis (4 questions)

- Question 5. The enterprise produces wood products such as furniture (chairs, beds, etc.). The wood they purchase to make the products is,
(1) A fixed cost
(2) Operating profit
(3) Cost of goods sold
(4) Net sales
- Question 6. Which of the following can be calculated even if the enterprise does not have a loan?
(1) Quick Ratio
(2) Times Interest Earned Ratio
(3) Current Ratio
(4) Inventory Turnover Period
- Question 7. The enterprise has a cash turnover ratio of 0.2. Why may this be a problem?
(1) Because the enterprise's sales is too low.
(2) Because the enterprise has a lot of accounts receivable.
(3) Because the enterprise may not have enough inventory.
(4) Because the enterprise may not be able to pay for its operational cost.

Counseling Sheet						
Name of beneficiary	Instructors	Instructor	Counselor	Counseling Date		
Faluwan Assefa						
Faluwan Assefa						
Mr. Daniel						
Nov. 8, 2019						
No.	From 'Counseling sheet'	Owner's intention and additional comments	Measures	BDS to be provided	BDS Provider	Progress
1	Handwritten notes	Handwritten notes	Handwritten notes	Handwritten notes	Handwritten notes	2 month: Checking the progress 4 month: Filling the gap, if there is still the problem. 6 month: Last progress of the problem.
2	Handwritten notes	Handwritten notes	Handwritten notes	Handwritten notes	Handwritten notes	2 month: Check which way the preference to overcome the problem. 4 month: Checking updates. 6 month: Final supervision.
3	Handwritten notes	Handwritten notes	Handwritten notes	Handwritten notes	Handwritten notes	2 month: Check the promotion work. 4 month: Check the business operation plan. 6 month: Check inventory management.

修了試験の例

OJT で参加者が作成したカウンセリングシート

(1) 第1 バッチ研修

2019年7～8月に、カウンセラー養成第1バッチ研修が対象3sub-city 会議室において開催された。本研修により39人が研修を終え、カウンセラーとして認定された。



カウンセラー養成座学研修



カウンセラーOJT

(2) 第2 バッチ研修

2020年9～10月にカウンセラー養成第2バッチ研修が開催された。本研修はコロナ禍下での開催であったことから、アディスアベバ市の予算で、感染対策が施されたホテルの会議室を借り、少人数でグループを形成し座学研修が実施された¹⁹。OJTについても、受入企業側の意向を十分に確認し、感染対策を講じた上で実施された。本研修は、アディスアベバ市の強い意向により、対象地域にある3sub-city 加え、アディスアベバ市内の他 sub-city の中小零細企業支援担当者も研修員に加えられた。また、WEDPで女性事業者を支援する担当者およびアディスアベバ市職員も研修に参加した。本研修により47人が研修を終え、カウンセラーとして認定された。

¹⁹ ウェブによる研修も検討したが、sub-city、woreda、また在宅勤務中の職員の自宅の大半に高速インターネット回線が整備されていないことから、少人数での集合研修を実施することとなった。



カウンセラー養成座学研修

(3) 第3 バッチ研修

第3 バッチ研修は、2022 年 10 月～12 月にかけて実施された。今次研修は、アディスアベバ市に加え、sub-city も予算を拠出し、より多くの職員をカウンセラーとして養成することとなった。また、対象 3 sub-city 内の対象外 woreda の職員に対しても研修が実施された。本研修により、94 名が研修に参加し、2023 年 3 月 17 日に 74 名が認定された²⁰。



カウンセラー養成座学研修



カウンセラーOJT

上記 3 回の研修により認定されたカウンセラーの地域別数は下表のとおりである。160 名の認定者のうち、87 名が対象地域に属している。他地域での研修員が多いのは、前述のとおり、研修予算を拠出したアディスアベバ市が、公平性の確保と、市内他地域への普及促進を望んだことによる。

²⁰ カウンセラーの認定に際しては、研修修了後にも企業へのカウンセリングを実施することが求められており、20 名については認定時点でカウンセリングの実施が確認されなかった。

表 32. アディスアベバ市地域別認定カウンセラー数

(2023年3月現在)

地域	Akaki Kality		Bole		Nefas Silk		その他	
	対象地域	その他	対象地域	その他	対象地域	その他	その他 sub-city	WEDP, BoJCED
認定者数	27	5	36	11	24	22	28	7
内訳	対象地域 (3 sub-city, 6 woreda) : 87、対象 sub-city 内の対象外 woreda : 38 対象外 sub-city : 28、WEDP・BoJCED : 7							

(4) MoLS/EDI/WEDP によるカウンセラー養成研修の実施

本プロジェクトの成果をより広範な地域で活用すべく、MoLS/EDI/WEDP は連携して国内各地においてカウンセラー研修を実施した。研修では、本プロジェクトが開発した教材を用い、動画教材を用いた自習を促した上で、集合研修が開催された。また、その後各地で OJT が実施された。

本研修において 58 人がカウンセラーとして認定された。なお、本研修にはアディスアベバ在住の女性事業家を支援する WEDP 関係者も参加した。地域別内訳は以下の通り。

表 33. 各地域の認定カウンセラー数

州	Amhara	Oromia	南部諸民族	Sidama	Dire Dawa	Addis Ababa
市	<ul style="list-style-type: none"> • Bahir Dar • Debre Markos • Dessie • Gondar 	<ul style="list-style-type: none"> • Adama • Asela • Jimma • Nekemte • Shashemene 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbaminch • Dilla • Wolaita Sodo 	<ul style="list-style-type: none"> • Hawassa 		
認定者数	15	17	10	4	4	8

アディスアベバ市および MoLS/EDI/WEDP が養成・認定したカウンセラーリストを付属資料 1 に掲載した。

4.3.3. 簡易診断ツールの開発

簡易診断ツールは、プロジェクト目標にある BDS P ネットワークを活用した質の高い企業向け支援の基盤となるものであり、カウンセラーが各企業の経営実態を把握し、中小零細企業に対する適切な BDS 斡旋につなげる一連のプロセスの出発点となるツールとして位置づけられる。

本診断ツールをカウンセラーが活用できるよう、以下の点に留意し、開発した。

- 診断ツールは、企業現場でのカウンセリングの際の利便性²¹を考慮し、Android OS タブレット端末で活用できるようにした。なお、コロナ禍の影響等で、タブレット端末の現地での流通が激減したこと等を受けて、Android OS のスマートフォンでも操作できるよう、プログラムの修正を行った。

²¹ 基本的に、カウンセラーにはノートパソコンは貸与されない。

- 企業現場の大半では WiFi 環境が整備されておらず²²、オフラインでの診断を可能にした。また、診断結果を組織内等で共有できるよう、データのエクспорт機能を具備した。
- プロジェクト終了後、現地実施機関が必要に応じて診断項目の変更等ができるようにし、apk ファイル²³形式で作成、共有できるようにした。また、プロジェクト終了後のアプリケーションの修正・管理を容易にするため、現地の開発事業者 (iCog Labs Software Consultancy) にプログラムの作成を委託した。

ツールの内容を開発するに際し、4.1.1 で記した中小零細企業の現状調査の結果、企業の現場で診断ツールへの入力に際して、財務諸表や帳簿との突合が困難な場合があることが確認された。また、中小零細企業の場合、財務数値を用意していない場合もある²⁴。本診断ツールは、定量値が得られない場合でも、Yes-No の設問を多く設けることにより、企業診断を実施できるようにした。また、製造業のみならず、商業・サービス業にも対応できるようにした。

A. General Information of the Company

Company Name	ABC Company	Business Sector	11. Retailer	Business size	Small enterprise
--------------	-------------	-----------------	--------------	---------------	------------------

B. Information on business operation

% of the sales of main products	40 %	% of the sales of unpopular products	60 %
% of the sales for regular customers	50 %	% of the sales for unfamiliar customers	50 %
Variety of products and services	Low	Accounting system	Net recording

C. CEO's observations on difficulties in business management

Category	Difficulty	Yes/No
Strategy/ Marketing environment	Decrease in company's sales	Yes
	Too many competitors in the market	Yes
	Lack of products and services differentiated from competitors	Yes
	Lack of facilities that attract customers, near the shop	Yes
Operation	Difficulty in developing new products and services	Yes
	Lack of clients who come to the shop / office	Yes
	Lack of equipment and/or shop located at an appropriate place	Yes
	Increase in operational costs	Yes
Resource management	Difficulty in sales operation control/ planning	Yes
	Difficulty in purchase of articles	Yes
	Difficulty in inventory control	Yes
	Decrease in business profits	Yes
Financial management	Lack of business operation space (factory and office)	Yes
	Lack of working capital	Yes
	Lack of capital for investment	Yes

D. Summary of financial information

Annual sales		Current assets	Cash		Liabilities	Short term	
Cost of sales			Inventory			Long term	
Administrative expenses			Trade receivables				
Financial costs			Fixed assets				

START !!

For diagnosing a manufacturing industry

For diagnosing a commercial or service business

業種選択欄で、商業又はサービス業を選択すると、製造業の場合とは異なる入力項目設定に入れ替わる。

診断結果表示のためのスタートボタンを製造業と商業・サービス業に分けた。

図 13. 簡易診断ツール入力画面

カウンセラーが簡易診断ツールを活用できるよう、カウンセラー研修において機能を説明するとともに、OJT で実践する機会を提供した。また、コンサルタントもカウンセラーが実施した簡易診断結果を分析する必要があることから、コンサルタント研修においても簡易診断ツールの紹介を行っている。併せて、ユーザーズガイド (付属資料 7) を作成した。

4.3.4. BDSPs ディレクトリの作成

MSMEs カウンセラーが各 BDSP の提供する BDS の内容を理解し、中小零細企業に対するカウンセリングで抽出された課題に対して適切な支援を提供できる BDSPs を特定するため、BDSPs ディレクトリを作成した。

²² 中小零細企業の大半は、政府機関が整備した賃貸操業施設に入居しているが、インターネット回線は整備されておらず、企業はスマートフォン等のモバイルデータ通信に頼っている。

²³ Google が開発した Android OS 専用のソフトウェアパッケージのファイルフォーマット。

²⁴ エチオピアにおいては、零細企業には売上高税 (turnover tax) が適用され、財務諸表の作成は義務付けられていない。

また、第2バッチ以降のカウンセラー研修においては、研修中に BDSPs の提供する BDS の内容を理解する項目を補強し、カウンセラーの BDSPs に対する理解促進を図ってきた。

Misrak Polytechnic College

Outline:
Misrak Polytechnic College encourages MSMEs to increase their productivity and to improve the quality of products / services to facilitate creation of new business in Bole Sub-city. It also provides Industry Extension Service (IES), which is a hands-on service to meet the needs of each MSME.

Target Enterprises' Size: MEDIUM SMALL MICRO

Industry: All Sector (especially Manufacturing sector)

Type of service:
+ Vocational training program at the college
+ Industry Extension Service at the MSME

Support Area:
+ **Technical Skills**
Skill gap identification, Training and assessment (Ex. IT Support, Data base Administration, Hardware & Networking, IT Service Management and so on)
+ **Entrepreneurship**
Business Plan, Company Profile, Bookkeeping, Market Assessment, Customer Handling
+ **Kaizen**
5S, 7QC, TQMS, TPS, Lean Production System
+ **Industry Technology**
Need assessment, Document preparation for design & value chain, Prototype generation & production, Technology transfer and feed back

Application process:
MSMEs which wish to improve their employees' skills, apply Kaizen method, learn accounting and management skills can participate in training courses held at the college or request IES.

- Contact the following address for inquiry.
- Direct application to the institution and through Woreda & Sub City.

Contact us:
● Business Hour : 8:30AM-5:30PM
● Responsible department / Person in charge : Mr. Tawodros Beyene
● Address : ToGo Street, Bole Sub-city
● Tel / E-mail : 092 234 9997 / tewodrosbeyene2004@gmail.com
● Web site : DEPARTMENT OF ICT: <https://misrakptciotdba.en.weebly.com/>

BDSPs					Support area									
	Name	Large	Medium	Small	Micro	Production control	Production Cost control	Inventory control	Space management	Quality control	Sales control & promotion	Marketing	Business Strategy	Accounting
Akaki TVET		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Nefas Silk TVET		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Misrak TVET		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
EDC		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
MIDA	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
LIDI		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
ETIDI		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
FBPDI		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
CCIDI		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
WEBP		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
AACCSA		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
EMI		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
BKI		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
ESA		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

図 14. BDSPs ディレクトリイメージ

本項で示した活動の遂行過程について、次ページ以降に活動計画 (Plan of Operation : PO) にて示す。

表 34. プロジェクト活動実績

Project Monitoring Sheet II (Revision of Plan of Operation)

Project Title: Project on Business Development Services (BDS) Enhancement for Enterprise Growth		2018				2019				2020				2021				2022				23
		Plan	Actual	I	II	III	IV	I														
Inputs		Actual																				
Expert																						
Chief Advisor	Plan																					
	Actual																					
Project Coordinator/Entrepreneurs	Plan																					
	Actual																					
Chief Consultant	Plan																					
	Actual																					
Deputy Chief Consultant	Plan																					
	Actual																					
BDS Provision System Development	Plan																					
	Actual																					
HRD for BDS Provision 1	Plan																					
	Actual																					
HRD for BDS Provision 2	Plan																					
	Actual																					
HRD for BDS Provision 3	Plan																					
	Actual																					
HRD for BDS Provision 4	Plan																					
	Actual																					
Coordinator/Women Entrepreneur Development	Plan																					
	Actual																					
Equipment																						
Project Car 1	Plan																					
	Actual																					
Project Car 2	Plan																					
	Actual																					
Project Car 3	Plan																					
	Actual																					
Printer	Plan																					
	Actual																					
Projectoor	Plan																					
	Actual																					
Training in Japan																						
1st: March 2019	Plan																					
	Actual																					
In-country/Third country Training																						
Tunisia (Africa Kaizen Annual Conference)	Plan																					
	Actual																					
Vietnam	Plan																					
	Actual																					
Baseline Survey/Impact Survey																						
Preliminary survey	Plan																					
	Actual																					
Baseline survey	Plan																					
	Actual																					

Activities	2018		2019		2020		2021		2022		23	
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II		III
Sub-Activities	Plan	Actual										
Output 1: The capacity of FeSMIMIDA and FeUJCFSA to develop strategic plan for MSMEs support is strengthened. (FeSMIMIDA and FeUJCFSA).												
1-1 MoLS, EDI and EED analyze the situation and challenges of MSMEs.	Plan	Actual										
1-2 MoLS, EDI and EED develop strategic plan to support MSMEs and short & medium term action plan inc. overall framework on BDS provision for MSMEs' support (setting BDS menu, level, identifying BDSPs including private sector).	Plan	Actual										
1-3 MoLS, EDI and EED disseminate the strategic plan to relevant organizations.	Plan	Actual										
Output 2: Implementation set-up for BDS provision in collaboration with BDSPs is developed and operated.												
2-1 Utilizing outputs from 1-2, MoLS, EDI, EED and A, A-Ba,LED develop BDS provision model for MSMEs by MSMEs' counselors.	Plan	Actual										
2-2 MoLS, EDI and EED in collaboration with A-Ba,LED prepare training curriculum and materials for MSMEs' counselors.	Plan	Actual										
2-3 MoLS, EDI and A, A-Ba,LED conduct trainings for staffs of model C/Wa-sub-city/OSSC (and BDSPs), based on 2-2, inc. certifying the staff to be MSME counselors.	Plan	Actual										
2-4 MoLS in collaboration with EDI prepare the concept framework on BDS provision in collaboration with A, A-Ba,LED and other related skills.	Plan	Actual										
2-5 Based on 2-4, MoLS in collaboration with EDI facilitate necessary trainings and trial tests for potential BDSPs to be MSMEs' Counselors.	Plan	Actual										
2-6 MoLS, EDI and EED strengthen BDS provision MAE system inc. assessing impact of BDS on MSMEs and Promotion system to MSMEs in Ethiopia.	Plan	Actual										
2-7 MoLS, EDI and EED facilitate BDS-SPs' Network meeting regularly to share MSMEs' information & the information on sector trend.	Plan	Actual										
2-8 MoLS, EDI and EED promote innovative entrepreneurs, and design the structure of the financial mechanism.	Plan	Actual										
2-9 MoLS, EDI, EED and A, A-Ba,LED facilitate the intensive supports including KAZEN and/or other types of BDS to selected enterprises (Hand Holding).	Plan	Actual										
Output 3: The capacity of staff at sub-city and woreda to support MSMEs is strengthened. (sub-cities and woredas).												
3-1 Selected staff of sub-city and woreda receive training on MSME counseling, and (1) Business matching opportunities, etc. (2) MSMEs' counseling with basic diagnosis tools, (3) Preparation of MSMEs' support plan, (4) Volunteering to MSMEs' business, (5) Business Matching and Training, etc. (6) Business Awareness, Seminars and finalise target MSMEs. (Special trainee to business owned by women).	Plan	Actual										
3-2 Staff of sub-city and woreda provide counseling to MSMEs with Basic Diagnosis tools to identify the gaps of business development, prepare service roadmap and encourage BDSPs to target, register through GOI.	Plan	Actual										
3-4 Staff of sub-city and woreda take exam for certification of MSMEs' counselors.	Plan	Actual										
Duration / Phasing	Plan	Actual										
Monitoring Plan	Plan	Actual										
Monitoring	Plan	Actual										
Joint Coordinating Committee	Plan	Actual										
Set-up the Detailed Plan of Operation	Plan	Actual										
Submission of Monitoring Sheet	Plan	Actual										
Monitoring Mission from Japan	Plan	Actual										
Annual Review Meeting	Plan	Actual										
Post Monitoring	Plan	Actual										
Reports/Documents	Plan	Actual										
Project Completion Report	Plan	Actual										
Public Relations	Plan	Actual										

第5章 プロジェクト活動の成果

本プロジェクトは、対象地域における中小零細企業の成長促進のための BDS 提供体制を整備し、同時に、簡易診断の結果に基づき各企業のニーズに応じた BDS を斡旋するカウンセラー、中小零細企業の経営全般の強化を支援するコンサルタントの養成を図ってきた。この結果、コロナ禍の影響に苦しむ企業が多い中、カウンセリング・コンサルティングを受けた企業においては売上増を達成する等の効果を示し、実施機関における全国への展開の期待が醸成された。以下、詳述する。

5.1. プロジェクト目標の達成度

プロジェクト目標は、「アディスアベバ市の対象 wordas において、BDSPs ネットワークを活用した質の高い支援が、エチオピア零細・中小企業に提供される」とされている。これに対する指標は以下の通り。

- BDS を提供された零細中小企業の少なくとも 50%が正の事業結果を得る（資本の増加など）。
- BDS を提供された零細中小企業の少なくとも 80%がサービスに満足する。

本プロジェクト期間を通じ、アディスアベバ市においてカウンセラーやコンサルタントが養成され、カウンセラーの簡易診断結果に基づき、コンサルタントをはじめとする BDS が提供された。2022 年 10 月に実施した調査において、BDS 提供を受けた企業の 73%が売上増、コスト削減、顧客開拓、事業拡張等の正の事業結果を得たことが確認された。また、カウンセリングとコンサルティングの両方を受けた企業においては、労働者 1 人あたり月商が約 2 万 ETB 増加する等、依然としてコロナ禍等の影響に苦しむ企業が多い中、正の効果が確認されている。調査の概要および企業の業績向上に貢献した要因について、次ページ以降に記す。

また、同時に提供された BDS に対して 83%の企業が満足と回答していることから、企業のニーズに即した効果的な BDS 提供がなされたと考えられ、プロジェクト目標をほぼ達成した。

【2022年10月に実施した調査結果概要】

これまでのカウンセリング・コンサルティング実績状況全貌を明らかにするため、2022年10月、認定カウンセラー（sub-city 職員および woreda 職員）、認定コンサルタントらにヒアリングをした。また、受益企業における満足度、経営改善実行度、企業成長効果を確認するため、支援を受けた 237 社から無作為抽出した 30 サンプル企業²⁵に対して、実地調査（訪問調査又は電話確認）を行った。

2022年1～10月までの受益企業総数は以下の通りである。

- **カウンセリング実施企業 221 社**
- **コンサルティング実施企業 33 社**（うちカウンセリングも受けた企業 17 社）
- **カウンセリング又はコンサルティングを受けた企業 237 社**（221+33 - 17）
- **認定コンサルタントらによるコーチング事業も含めた場合の受益企業数 6,000 社以上**

BDS を提供された企業に対する調査結果は以下の通りである。

- **BDS 満足率：** サンプル 30 社のうち 25 社がカウンセリング又はコンサルティングに満足している（サンプル企業満足率：**83.3%**）。
- **経営改善実行率：** 30 社のうち 23 社で経営改善・革新の実施が確認された。
- **カウンセリングおよびコンサルティングの企業成長促進効果：** 上述の無作為抽出された企業からの情報を踏まえ、カウンセリングおよびコンサルティングの効果測定を共分散分析にて行ったところ、下表の通りとなった。カウンセリングあるいはコンサルティングの単体でも、企業成長に係る統計的に有意な効果が確認される。そして、両者を組み合わせることで、効果量は相当に大きくなり、労働者一人当たりの月間売上高を 2 万 ETB 近く伸ばす効果が発揮される。

表 35. カウンセリングおよびコンサルティングに関わる計量経済学的な効果測定結果

	労働者一人当たり月商増加への寄与額(ETB)	フィールドの効果量	P値	効果の統計的有意性
カウンセリングの効果	8,682	0.343 (中程度近く)	0.044	有意水準5%で統計的に有意
コンサルティングの効果	10,164	0.378 (中程度近く)	0.025	有意水準5%で統計的に有意
カウンセリングとコンサルティングを組み合わせた効果	19,762	0.625 (大きい)	0.003	有意水準1%で統計的に有意

このような結果を持たした要因は、以下の通り考えられる。

- **カウンセラーの積極的提案：**多くのカウンセラーは、研修で学んだことで実践的な経営知識を得ることができた。従前は、企業主からの支援申請に基づき、操業スペース賃貸等の検討をするだけであったが、より積極的な提案を企業側に行う者もいる。

²⁵ カウンセリングのみを受けた企業から 15 社、コンサルティングを受けた企業から 15 社を無作為抽出した。

- **他BDSとの連携**：認定カウンセラーにより、簡易診断ツールを適用の上、経営診断がなされたことに加え、NGO²⁶の支援機材、融資、工業普及事業による会計指導等を受け入れることができた企業があり、これがカウンセリング効果を拡大することに貢献したと思われる。
- **伴走型支援の強み**：認定カウンセラーは、支援先企業に幾度か訪問するようになっている。こうした継続的・伴走的な取り組みが、企業主側の意欲向上、成果拡大に役立っていると思われる。
- **売上増加・利益増加に直結したコンサルティング助言**：コンサルタント研修では、どうすれば売上・利益が増加するのか、また、そのために設備投資が必要なかどうか、といったテーマを扱っている。このため、認定コンサルタントは、売上・利益増加に直結したコンサルティング実施を重視している。
- **財務・生産・販売すべての経営機能を統合した助言**：本プロジェクトの推進するコンサルティングは、生産性向上やマーケティングといった特定分野支援ではなく、それらを合わせた経営総合機能に対する働きかけであり、効果をあげることができたと考えられる。
- **カウンセラーとコンサルタントの連携**：カウンセラーの強みである伴走型支援と、コンサルタントの強みである専門的助言が有効に機能していると考えられる。

5.2. 各成果の達成度

4.5年間の活動を通じて、3つの成果およびプロジェクト目標は概ね達成されたと考える。成果1に関する指標（中小零細企業の戦略計画の策定・承認）について、計画文書の策定は終え、連邦政府による承認を待つ状態にある。成果2に関する指標の1つ（対象地域のBDSに関係する職員の80%に対するカウンセラー訓練提供）については、総数では目標を達成したと解することもできるが、研修受講後の異動や離職により、プロジェクト終了時点では割合が63%に低下した。しかし、アディスアベバ市は継続した研修実施を計画しており、この数値が回復することが期待できる。

本プロジェクトを運営するにあたり、現地実施機関のコスト負担を含むオーナーシップの促進、複数機関間での共通認識の醸成、低コストでのBDS提供および人材育成事業の実施、現地中小零細企業のニーズや水準と、およびカウンセラー・コンサルタント候補者の水準を事前に把握した上での養成研修事業の構築を進めてきた。これらの要因がプロジェクト目標の発現に貢献したとも考える。

以下、詳述する。

5.2.1. 成果1に関わる達成度

成果1は、「零細・中小企業支援の戦略計画策定のためのMoLS, EDI および EED の能力が強化される」とされている。この達成度を測る指標は以下の通りである。

²⁶ 英国および米国に拠点がある ACORD（Association for Cooperative Operations Research and Development）など。

- 指標 1：零細・中小企業支援の戦略計画が MoLS、EDI および EED により策定・承認される。

プロジェクト実施期間中の 2021 年 10 月の新政権発足により、従来の零細小企業開発戦略も改定されることとなった。新政権下発足した MoLS 関係者が中心となり、2022 年 1 月に新たな中小零細企業開発戦略策定に着手した（4.1.6 参照）。この過程で、本プロジェクト側にもコメントを求められたところ、戦略文書上の BDS 提供に関する部分、およびわが国や東南アジア諸国の事例紹介（中小企業診断士、公設試験機関制度等）において、助言を行った。戦略文書は、プロジェクトの示唆も踏まえ、省内での改訂作業、関係機関からの意見聴取等を行い、引き続き首相府等連邦政府内での最終化作業が進められている段階にある。

また、成果 2 とも関連するが、中小零細企業開発戦略のうち BDS 提供に関し、全国的に提供される BDS の質を標準化するため、BDS ガイドラインを策定し、本プロジェクトが策定した技術ガイドライン（4.2.2 参照）を添付する形で、大臣訓令（Directive）として公布される予定となっている（4.1.7 参照）。この BDS ガイドラインに対しても、本プロジェクトから改善提案を行った。

5.2.2. 成果 2 に関わる達成度

成果 2 は、「BDS 提供に係る BDSPs との連携を含む体制モデルが構築・適用される」とされている。この達成度を測る指標は以下の通りである。

- 指標 2-1. 運用マニュアルが開発される。
- 指標 2-2. 対象 sub-city/woreda の BDS に関係する職員の 80%に対する訓練が提供される。
- 指標 2-3. MSMEs カウンセラーおよび MSMEs コンサルタントの認証システムが準備され、実証される。

指標 2-1 に関し、4.2.7 に記したとおり、現地実施機関とともに 5 種の技術ガイドラインを整備した。この技術ガイドラインは、前述のとおり MoLS 大臣訓令（Directive）として発出予定の BDS ガイドラインの添付文書として活用される予定である。

指標 2-2 に関し、これまでに実施されたカウンセラー研修の参加者うち、対象 3 sub-city および 6 woreda では 115 人が研修に参加した²⁷。これは、対象地域で BDS に関係する職員数の 87%にあたる（下表(a)/(c)）。なお、カウンセラー研修を主導し必要予算を拠出したアディスアベバ市が、地域の公平性および今後の普及可能性を重視する観点から、本プロジェクト対象外の sub-city および woreda 職員もカウンセラー養成研修の対象とした。

なお、カウンセラー研修受講後に、他部署、他 sub-city や woreda への異動したものや、退職したものがいるため、2023 年 3 月時点で、対象 sub-city および woreda で BDS に関係する職員のうち、カウ

²⁷ 本数値は研修参加者数であり、研修を修了したものの、企業支援の実践を行っていないため、認定要件を満たしていない者等が含まれる。

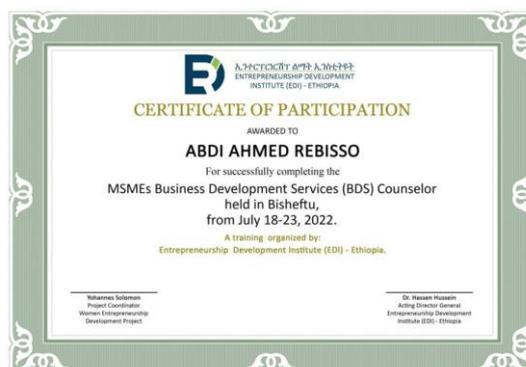
ンセラー研修を受講した者の割合は63%となっている（下表(b)/(c)）。アディスアベバ市は、プロジェクト終了後もカウンセラー研修を継続する予定であり、この割合は増加する見込みである。

なお、カウンセラー養成に関する活動の達成度については、次項 5.2.3 でも述べる。

表 36. 対象地域におけるカウンセラー研修参加者と活動継続状況

	Akaki Kality sub-city および woreda2・6	Bole sub-city および woreda5・7	Nefas Silk sub-city および woreda8・13	計
研修参加者数 (a)	42	41	32	115
活動継続者数 (b)	31	30	22	83
BDS 関係者数 (c)	42	55	35	132
割合 (b/c)	74%	55%	63%	63%

指標 2-3.に関し、2019 年中に FeSMMIPA（現 EED）および FeUJCFSA（現 MoLS）が共同で認定作業を行い、両長官が署名した認定証を発行することとし、コロナ禍においても認定式が実施される等、認定活動が確立した。その後、2021 年 10 月の総選挙後の新体制下、EDI が BDS 提供人材の養成、認定を行う業務を所掌することとなり、認定業務も EDI に移管された。



EDI が発行した認定証

5.2.3. 成果 3 に関わる達成度

成果 3 は、「ワレダ/サブシティスタッフの零細・中小企業支援に関する能力が強化される。」とされている。この達成度を測る指標は以下の通り。

- 指標 3-1 対象 woreda および sub-city において年間 210 社が MSMEs カウンセラーに支援される。
- 指標 3-2 対象 woreda および sub-city において 70 人以上の MSMEs カウンセラーが試験に合格し、MSMEs カウンセラーとして登録される。

指標 3-1 に関し、カウンセラーおよびコンサルタント養成が進みつつあった 2020 年 3 月以降、コロナ禍、およびそれに伴う非常事態宣言発令により BDS 提供が困難になった。非常事態宣言解除後も、感染拡大が続く期間においては、外訪を忌避するカウンセラーや、外部者の受入を拒否する企業経営者が多く、本格的な BDS 提供再開は、2022 年に入ってからとなった。2022 年中に BDS 提供モデルに

より BDS が提供された企業は 252 社、このうちカウンセラーが支援を行った企業は 236 社となった。

表 37. BDS 提供モデルにより支援を受けた企業数 (2022 年)

区分	該当企業数
カウンセリングを含む BDS を受けた企業	236
カウンセリング以外のコンサルティング等の BDS を受けた企業	16
計	252

支援を受けた企業の規模別、所在地域別、産業セクター別の特徴は下記のとおりであり、3sub-city においてほぼ均等な企業数に対して支援が実施されたこと、零細小企業に対する支援が 70% を占めていたこと、セクター別では製造業に対する支援が 85% を占め、製造業振興を重視するエチオピア政府の方針とも合致していることが確認できる。

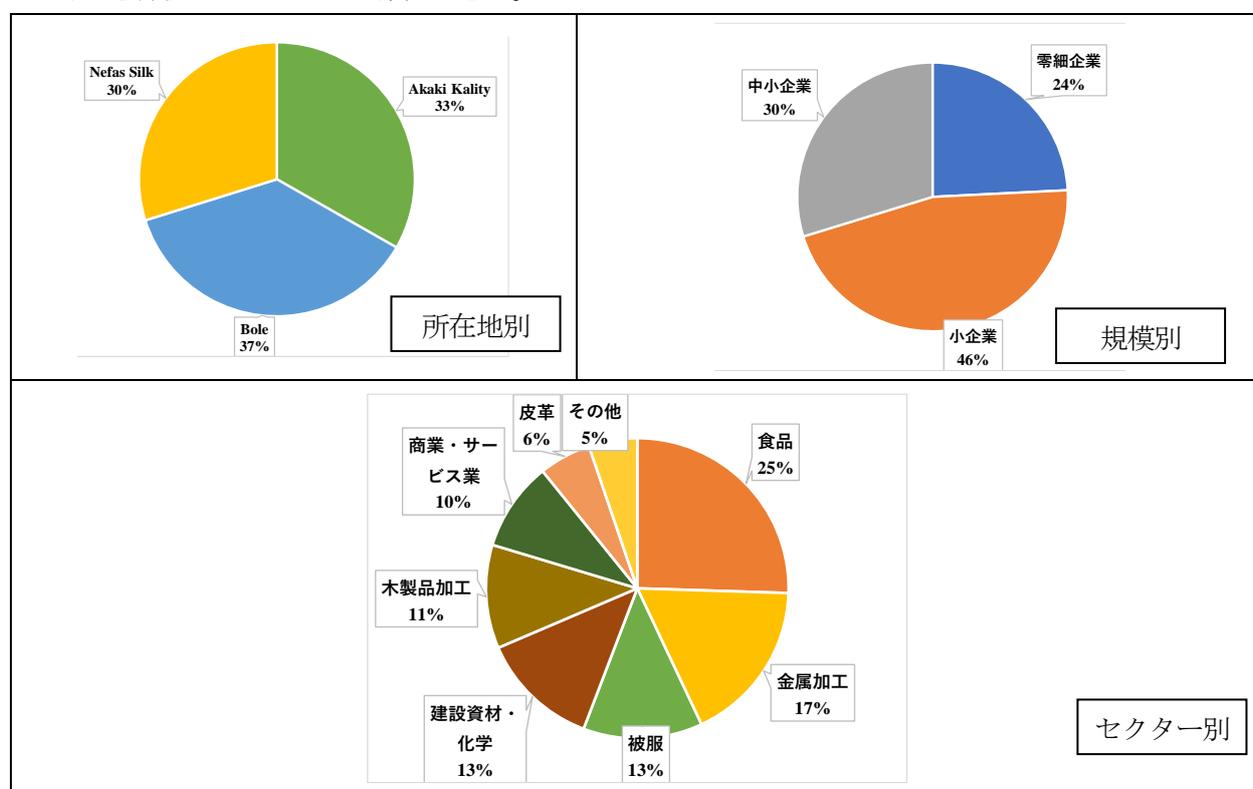


図 15. 支援実施企業の属性

また、これ以外にも、カウンセラーやコンサルタントが研修で学んだ知識を研修やセミナー等で活用した事例も存在する。これまでに、認定されたコンサルタントが、研修、セミナー、コーチングなどで約 6,000 の企業経営者の能力強化を図ったり、MoLS や BoLEID のマスタートレーナーが、近隣国からの難民等脆弱層の所得創出支援事業に参加した際、学んだノウハウを活用し、事業強化支援をおこなったりした事例が確認されている。

指標 3-2 に関し、4.3.2 のとおり、プロジェクト対象地域において、87 人がカウンセラーとして認定された。なお、アディスアベバ市の対象地域外において 73 人、アディスアベバ市以外の都市で MoLS / EDI / WEDP が実施した研修で 58 人が認定されており、認定者総数は 218 人となる。

5.3. 上位目標の発現見込み

上位目標は、「アディスアベバ市のプロジェクト対象 woredas および他地域において、BDSPs ネットワークを活用した質の高い支援が提供されると同時に、エチオピアの零細・中小企業の事業が成長する」、とされている。これに対する指標は以下の通りである。

- 組織化された BDSPs ネットワーク実施体制が全国で展開される。
- 零細企業から小企業、小企業から中企業への成長が加速する。

最初の指標に関し、既に上位目標発現に向けた以下のような活動が進められている。

- **主要地区でのカウンセラー養成研修**：4.3.2 に記したとおり、MoLS/EDI/WEDP が、本プロジェクトの知見を活用したカウンセラー研修を各地で実施し、58 名が認定された。
- **WEDP による BDS 提供強化**：WEDP は本プロジェクト開始後、女性事業に対する BDS 提供、特にカウンセリングとコンサルティングの重要性を認識し、アディスアベバにおいてカウンセラーおよびコンサルタント養成に加わった。更に、地方における支援強化のため、前述のとおり、MoLS および EDI とともにカウンセラー養成研修を実施した他、地方におけるコンサルタント人材確保のための準備を進めている。
- **全国での BDS 提供促進のための人材養成の能力強化**：①EDI は、カウンセラーおよびコンサルタント養成の持続的実施のため、2023 年 3 月下旬から本プロジェクトで養成された人材の更なる能力強化によるマスタートレーナー養成に着手した。②EED はエチオピア工業運動とも関係した BDS 提供促進のための活動を続けている。この一環として、EDI が本プロジェクトの知見をも活用した BDS 研修を EED 関係者 45 名に実施した。この研修には、本プロジェクトの知見も活用されている。今後、更に研修が実施される予定である。今後、研修に参加した EED が各地の中小零細企業関係者を支援することが期待される。
- **BDS ガイドラインに関する大臣訓令 (Directive) 案の地方政府への共有**：2023 年 3 月 9 日、MoLS 主催の州政府関係者等を集めたワークショップが開催され、BDS ガイドラインに関する大臣訓令についての説明がなされた。今後、参加者の意見を集約した上で、最終化を図り、全国に公布される予定である。

2 番目の指標に関し、5.1.1 にも記したとおり、BDS 提供により売上増や設備投資を実施した企業が多いことから、持続的企業規模の成長も期待できる。他方、企業の成長を加速させるためには、金融アクセスの促進、輸入原材料や部品の調達のための、中小零細企業による外貨獲得支援、中小零細企業のための通信インフラ整備等、BDS 以外の支援策も重要となることから、包括的な MSME 支援を志向するエチオピア工業運動および MSME 開発戦略等における活動の実行が重要となる。

また、上位目標の発現を確実にするために、BDS 提供に関する各機関の予算確保が重要となる。

第6章 教訓と提言

本章では、プロジェクト実施から得られた教訓を踏まえた、プロジェクト終了後の現地側実施機関による活動に対する提言を整理する。

6.1. プロジェクト活動から得られた教訓

6.1.1. プロジェクトの計画内容に関する教訓

本プロジェクト実施期間中に生じたコロナ禍および国内武力紛争の激化により、当初想定していたカウンセラーおよびコンサルタント養成のための集合研修や、企業訪問による BDS 提供等の活動実施に大きな支障が生じた。また、2021年の総選挙後、プロジェクト関係機関の再編、人員の交代等が発生した。このような外部環境要因の変化に備え、余裕をもった計画策定が重要である。

特定地域をプロジェクト対象地域とする場合、対象とならなかった地域との間で不公平感を生じる可能性もある。アディスアベバにおいては、行政組織が市—sub-city—woredaの三層構造となっているが、同一 sub-city 内でプロジェクト対象となる woreda と、対象外の woreda が生じたことから、不公平感を指摘する関係者が存在した。このため、カウンセラー研修においては、対象地域以外の職員も研修対象とした。行政区域の一部をプロジェクト対象地域として位置づける場合、知見や教訓を引き出すための小規模かつ短期間のパイロット活動の実施に留め、その後、プロジェクト期間中に他地域への展開を可能なようにするような設計が望ましい。

6.1.2. 関係機関とのコミュニケーションに関する教訓

本プロジェクトでは、中小零細企業に対する包括的な BDS 提供を実施するため、多岐に渡る実施機関・協力機関を巻き込んだ BDSPs ネットワーク体制を構築した。異なる省庁に関連する機関が参加していたことから、ネットワーク運営には多大な労力が要された。また、プロジェクト実施期間中に省庁・政府機関の大幅な再編があり、責任者の着任の遅れ、再編された機関の公的な業務所掌の確定に大幅な時間を要したことから、各機関との連絡・調整に混乱が生じる時期もあった。プロジェクト実施期間中に総選挙等による人員の交代が予想される場合には、特に選挙後には、新たな関係者との対話を重視する必要があることから、時間的余裕が必要である。

現地関係機関においては、高速インターネット接続がない場合が多く、特にコロナ禍下における遠隔会議システムによる打合せの実施にも困難が生じたことが多々あった。このため、プロジェクトマネージャー等重要な関係者に対して WiFi ルーターを貸与したり、現地傭人を通じた意思疎通を図る等の措置を講じたりし、問題解決に努めた。このように不測の事態が生じた場合でも可能な範囲でコミュニケーションをとり、プロジェクト活動を継続ことができるようにすることが重要である。

6.1.3. 中小零細企業に提供される BDS に関する教訓

BDS の需要側（中小零細企業）と提供可能な BDS 供給数を比較した場合、需要側の数が多いことから、中小零細企業に提供される BDS が効果的に活用されるには、事前の企業のスクリーニングが重

要である。本プロジェクトでは、woreda および sub-city に配置されたカウンセラーが簡易診断を行い、企業経営者に聞き取り調査を行った上で、経営者のイニシアチブが確認された企業に対して必要となる BDS が提供されるようにした。

また、意欲のある企業の選定に際し、BDS を提供する場合、企業に一部コスト負担を求めることも有用であると考えられる。MoLS が整備している BDS ガイドラインにおいては、一部 BDS の有料化等も検討されているが、これが有効に機能するためには、企業側の理解醸成を図り、零細小企業に対しては緩和措置（一定期間は無料で提供する等）を設けることも求められる。他方、類似のプログラムが無償で提供されている場合、有償の支援事業には高い関心が寄せられないことが考えられるため、他プログラムとの差別化を図り、企業に対する啓発活動を実施することが求められる。

5.1 にも記したとおり、企業の成長を促すためには、まずは、経営機能に総合的に働きかけることが重要である。本プロジェクトでは、MSMEs コンサルタントを養成するに際し、経営機能全般について学習できる研修内容とした。また、多くの企業が資金繰りに苦慮する中、在庫・生産・販売のバランスをとりつつ効率化を図ることで、必要運転資金を減少させ、流動性を改善することができ、生産拡張、販売強化、労働者の新規雇用等が実現した。コロナ禍により、企業の経営環境が厳しさを増す中、コンサルティングをはじめとする BDS 提供に対するニーズがより一層高まったところ、本プロジェクトでは、カウンセラーおよびコンサルタント養成にあたって、現地中小零細企業の課題解決を指向した実践的な内容の研修システムを構築することで、対象とした企業の多くにおいて経営改善を図り、売上増等の結果を得ることができた。

6.2. 上位目標発現のための提言

アディスアベバ市の一部地域を対象とした活動を全国規模で展開し、持続性を確保することで、上位目標を確実に発現させるために、現地実施機関は引き続き以下の活動に取り組むことが求められる。

6.2.1. 戦略文書、ガイドラインの早期公式化と関係機関への周知徹底

本プロジェクトの成果をも活用して策定された中小零細企業開発戦略について、早期に連邦政府から公式に発出されることが望まれる。それを踏まえ、BDS ガイドラインも MoLS 内で早期に最終化し、大臣訓令として発出することが求められる。

戦略とガイドラインが的確に活用されるためには、MoLS が主体となり地方政府を含む関係機関に周知を図り、協力メカニズムを形成することが重要である。そのためには、本プロジェクトで構築した BDSPs ネットワークを活用することが求められる。

6.2.2. BDS 提供モデルの地方展開のための計画策定

MoLS および EDI が中心となり、各地の地方政府とともに BDS 提供体制確立や人材養成に関する計画を策定する必要がある。その際、以下に留意することが望まれる。

- 各地の中小零細企業の集積状況、特徴、共通課題。
- 現在の各地の中小零細企業に対する BDS 提供状況。
- カウンセラーおよびコンサルタント候補者の状況。
- 地方政府予算も含めた、BDS 提供に対する予算の見積および分担。

併せて、地方に拠点を有さない BDSPs が存在しない場合もあり、対策を検討する必要がある。例として、MIDI 傘下の各工業セクターの研究開発センターは、地方に拠点を有さない。このため、地方中小零細企業が研究開発センターの支援を必要とする場合に備え、工業省および EED とともに、BDS 提供可能性を予め検討することが望ましい。

6.2.3. BDS 提供モデルの地方展開のための人材養成

<カウンセラー養成>

地方におけるカウンセラー研修は、既に MoLS/EDI/WEDP により実施された実績があることからこれを活用する。初期段階では、アディスアベバからの支援も必要となるが、早期に各地においてマスタートレーナーを養成することが望ましい。下表に、カウンセラー養成手順（案）を記す。

表 38. 各地におけるカウンセラー養成手順（案）

i.	地方政府に対し、BDS 提供ガイドライン等に基づき、カウンセラー制度についての説明を行う。地方政府との合意の基に、カウンセラー養成研修計画（対象者の特定、開催時期・場所等）を策定する。
ii.	アディスアベバからマスタートレーナーを派遣し、カウンセラー養成研修を実施する。
iii.	各地方政府は、カウンセラー養成研修参加者に対し、認定試験を適用する。合格者については EDI に報告し、認定証発行依頼を行う ²⁸ 。
iv.	各地におけるマスタートレーナーを養成する ToT を実施し、徐々に地方政府による研修事業体制を構築する。

<コンサルタント養成>

コンサルタントについても、各地で養成を図る必要がある。コンサルタント候補としては、EDI の BDS アドバイザーや、工業普及事業に従事する TVET 校の講師が考えられる。それ以外にも、各地の大学の経営・商学部講師等が候補となり得るが、中小零細企業における指導等の実戦経験を重視すべきである。以下に、初期段階におけるコンサルタント養成手順（案）を示す。

²⁸ エチオピア全土には 832 の woreda があることから、カウンセラー研修の規模が拡大するにつれ、EDI では対応できなくなる可能性もある。将来的には認定業務を各州政府等に委任する必要も生じることが考えられる。

表 39. 各地におけるコンサルタント養成手順（案）

i.	各地におけるコンサルタント人材の状況を確認し、研修対象者を特定する。
ii.	ジュニアコンサルタント養成コースにおいては、オンデマンドでの遠隔教育による養成を可能としている。このため、EDI 本部が地方支部等と協力し、ジュニアコンサルタント研修を実施する。
iii.	各地において OJT を含むシニアコンサルタント養成を行うマスタートレーナーを養成する。初期段階では、EDI のマスタートレーナーをアディスアベバから派遣することも想定する。
iv.	認定試験について、EDI が実施・管理することが想定される。合格者に対して EDI は認定証を発行する。

6.2.4. BDS モデル展開地域における BDSPs ネットワーク／プラットフォームの形成

各地でカウンセラー、BDSPs ネットワークを形成する。ネットワーク会合は定期的を開催することが望ましい。また、初期段階では MoLS および EDI が主導する必要が考えられる。なお、工業省は工業運動の一環として、各地域において BDS プラットフォームを構築する案も有していることが、Asfaw 工業大臣顧問との面談時に示された。この案は BDSPs に加え、関連政府機関およびドナーの参加も求め、関係者間の意思疎通を促進し、より効率的な BDS 提供を行うことを意図したものである。2.3.4 にも記したとおり、様々なドナーがコンサルタントに相当する人材養成を進めているところ、工業省等がこれを調整することが望まれる。

なお、「企業競争力強化のための包括的支援体制構築プロジェクト」に BDSPs ネットワークを引き継いでいくために、以下の点が求められる。

- **BDSPs ネットワークの運営体制の再検討**：本プロジェクト実施中は、当初は FeSMMIPA および FeUJCFSA (JOBFSA)、終了時点では EDI が MoLS の監督を受けつつネットワークの運営を担ってきた。今後、上記プロジェクトの現地実施機関である KEC およびその上位機関である MIDI のネットワークにおける役割を明確にし、必要に応じ運営体制を再検討する必要があると考える。また、ネットワークを全国展開する（もしくは地域ごとにネットワークを結成する）場合の運営体制についても、特に MoLS および工業省と協議しつつ検討することが求められる。
- **組織横断的なネットワークの運営に関する理解醸成**：本プロジェクトでは、中小零細企業には様々な課題があり、複数の機関が自らの得意とする分野で企業支援を行う体制を構築することができた。この過程において、MoLS の Nigusse 国務大臣や Asfaw 工業大臣顧問（前 FeSMMIPA 長官）のように、省庁・機関横断的な相互協力体制の構築に理解を示す人物がリーダーシップを発揮したことが特筆される。他方、一部には自組織の業務所掌に拘泥し、他機関、特に他省の所管にある機関と連携することに消極的な組織の長も存在する。今後、キーパーソンが異動することも考えられるところ、早期にネットワーク参加組織の長に対して、組織横断的なネットワーク活動の重要性を説くことが望ましい。
- **主要政策との整合性の強化**：前述のとおり、MoLS は中小零細企業開発戦略および BDS ガ

イドラインに関する大臣訓令の最終化を進めており、工業省はエチオピア工業運動 (Ethiopia Tamrit Movement) の詳細な活動計画の策定段階にある。いずれも中小零細企業に対する BDS 提供を重要視している。BDSPs ネットワークの活動も、これら政策の目標達成に貢献することを重視することが求められると考える。

- 2 つのコンサルタント制度の活用方法の検討：本プロジェクトは EDI が認証する MSMEs コンサルタント制度を構築してきた。他方、KEC はカイゼンコンサルタント制度を有している。これら 2 つのコンサルタント制度をどのように活用していくか、両機関に加え BDSPs 間で協議することも望まれる。

6.2.5. BDS モデルを活用した各地での BDS 提供

各地でカウンセラーおよびコンサルタントの養成を図り、BDSPs ネットワークを通じ、中小零細企業への BDS 提供を促進する。

6.2.6. 関係者間でのコミュニケーション体制、モニタリング・報告体制の構築

各地において BDS 提供モデルを効果的に運用するためには、各地におけるコミュニケーション体制の構築、BDS 提供状況をモニタリングした結果を報告する必要がある。

- 各地で円滑な BDS 提供体制を運営するためには、域内での関係者のコミュニケーションが重要である。特にカウンセラーとコンサルタントやそれ以外の BDSPs との間の連絡体制を強化し、カウンセリング結果に基づいて BDS が提供されるようにする。このためには BDSPs ネットワーク運営が重要になる。
- 各地での BDS 提供状況およびそれによる企業に与えた変化について、定期的にモニタリングし、MoLS および EDI に対して報告する。

なお、関係機関が多岐に渡ることから、報告する際には、必要な項目に絞った簡素なものとすることが望まれる。下記に一案を記す。

表 40. BDS 提供に関するモニタリング項目 (案)

<ul style="list-style-type: none">● 報告期間中に BDS を提供した企業数：規模別内訳、セクター別内訳等● 報告期間中の種別ごとの BDS 提供数：カウンセリング、コンサルティング、技能訓練、研修、セミナー、操業スペース提供、国内販売・輸出支援、情報提供等● BDS 提供結果：売上増、顧客増、国内外の販売チャネル開拓、コスト削減、金融アクセス改善等● BDS 提供に関する好事例の紹介
--

6.2.7. 持続的 BDS 提供のための予算確保

持続的に、中小零細企業に対する BDS を提供するためには、少なくとも以下のような予算の確保が望まれる。併せて、研修会場は各機関の会議室を確保したり、教材の電子化を進めたりする等、予算の節約も検討すべきである。

表 41. 持続的 BDS 提供に係る必要予算項目 (案)

機関名	必要予算項目 (案)
MoLS	<ul style="list-style-type: none"> ● BDS 提供に係る各地での啓発・研修・会合開催に係る費用 (会場借料、参加者への飲料・軽食提供など) ● 各地における BDS 提供に係るモニタリングに係る費用 (職員の出張費用等)
EDI	<ul style="list-style-type: none"> ● 簡易診断ツールのソフトウェアプログラムの維持費 ● コンサルタント養成研修プラットフォームの維持・改善に係る費用 ● マスタートレーナー・コンサルタント確保に係る費用 (報酬等) ● コンサルタント研修実施に係る費用 (認定証発行、OJT 企業訪問時の交通費等) ● BDS 提供に係るモニタリング結果取りまとめ等に係る費用 (作業担当職員の給与等)
MoI, EED	<ul style="list-style-type: none"> ● エチオピア工業運動において工業普及サービスを提供するコンサルタントを含む指導員を中小零細製造業に適用する際に係る費用
地方 政府	<ul style="list-style-type: none"> ● カウンセラー人材 (sub-city・woreda 等職員) への給与等 ● カウンセラー養成研修実施に係る費用 (研修員への飲料・軽食提供など) ● カウンセリング業務に係る費用 (交通費・日当支給等)
BDSPs	<ul style="list-style-type: none"> ● BDS 提供人材確保に係る費用 (職員給与、外部人材への委託費等) ● BDS 提供に係る費用 (交通費・日当支給等)

(以上)

付属資料 1.
カウンセラー・コンサルタント認定者リスト
JCC 会合出席者リスト

(1) 認証済カウンセラーリスト (アディスアベバ市)

2023年3月現在

No.	名前	所属先	肩書	受講した研修
1	Mr. Fiseha Bedada	Akaki Kality Sub-city	Team Leader	第1バッチ (2019)
2	Mr. Abrham Gebeyehu	Akaki Kality Sub-city	Team coordinator	第1バッチ (2019)
3	Ms. Firanol Jaleta	Akaki Kality Sub-city	Construction expert	第1バッチ (2019)
4	Mr. Ewekektu Dula	Akaki Kality Sub-city	Industry Marketing	第1バッチ (2019)
5	Mr. Musefa Ebrahim	Akaki Kality Sub-city	Leather & leather product expert	第1バッチ (2019)
6	Ms. Marege Sharew	Akaki Kality Sub-city	Entrepreneurship Expert	第1バッチ (2019)
7	Mr. Eliyas Eticha	Akaki Woreda 2	Enterprise support	第1バッチ (2019)
8	Mr. Tariku Bekasha	Akaki Woreda 2	Enterprise support	第1バッチ (2019)
9	Ms. Zeyneba Zeydaga	Akaki Woreda 2	Construction expert	第1バッチ (2019)
10	Mr. Melake Yoseph	Akaki Woreda 6	Agro processing expert	第1バッチ (2019)
11	Mr. Yohanes Chanei	Akaki Woreda 6	IT expert	第1バッチ (2019)
12	Ms. Genet Alemayehu	Akaki Woreda 6	Construction expert	第1バッチ (2019)
13	Mr. Bekaiu Yitayew	Bole Sub-city	Leader of finance and capital	第1バッチ (2019)
14	Mr. Henok Tesfaye Mamo	Bole Sub-city	Garment and Textile Team Leader	第1バッチ (2019)
15	Mr. Dawit Tsegaye	Bole Sub-city	Infrastructure Team Leader	第1バッチ (2019)
16	Ms. Bethelihem Kassahun	Bole Sub-city	Construction, Metal and wood Team Leader	第1バッチ (2019)
17	Ms. Nestanet Mekuannt	Bole Sub-city	Information data analysis Leader	第1バッチ (2019)
18	Mr. Getaneh Fentahun	Bole Sub-city	Animal product Expert	第1バッチ (2019)
19	Mr. Birhanu Mezgebu	Bole Sub-city	Textile Expert	第1バッチ (2019)
20	Mr. Tesfaye Kenaw	Bole Sub-city	Information Analysis Expert	第1バッチ (2019)
21	Mr. Solomon Tesfate	Bole Sub-city	Market Deviation Coordinator	第1バッチ (2019)
22	Mr. Gemechu Mengeshe	Bole Sub-city	Material facilitator	第1バッチ (2019)
23	Mr. Wosene Sntayehu	Bole Sub-city	Agroprocessing and pharmaceutical Coordinator	第1バッチ (2019)
24	Mr. Milion Kebebe	Bole Sub-city	Agro Processing Expert	第1バッチ (2019)
25	Mr. Tamiru Tirfie	Bole Sub-city	Project and Job Creation Senior Expert	第1バッチ (2019)
26	Mr. Mulat Ejigu	Bole woreda 5	Marketing Expert	第1バッチ (2019)
27	Mr. Mesayasres	Bole woreda 5	Marketing Expert	第1バッチ (2019)
28	Ms. Kasaw Tsenyaw	Bole woreda 5	Enterprise development and support expert	第1バッチ (2019)
29	Ms. Maysht Yigezu	Bole woreda 7	Marketing Expert	第1バッチ (2019)
30	Mr. Abiyu Tessema	Bole woreda 7	Urban Agricultural Development Expert	第1バッチ (2019)
31	Ms. Yebirual Workamw	Bole woreda 7	Project Expert	第1バッチ (2019)
32	Mr. Assefa Alamerew	Nefas Silk Sub-city	Pharmaceutical and cosmetics Expert	第1バッチ (2019)
33	Mr. Geda Gadisa	Nefas Silk Sub-city	Agro-processing food and beverage Expert	第1バッチ (2019)
34	Mr. Tarekegn Zigdaga	Nefas Silk Sub-city	Agro-processing food and beverage Expert	第1バッチ (2019)
35	Ms. Semira Abdthemen	Nefas Silk woreda 8	Project Expert	第1バッチ (2019)
36	Mr. Laikemariam Ermias	Nefas Silk woreda 8	Wood and metal Expert	第1バッチ (2019)
37	Ms. Tesfanesh Girma	Nefas Silk woreda 8	Construction support Expert	第1バッチ (2019)
38	Ms. Serke Birhane	Nefas Silk woreda 13	Sharing of good practice Expert	第1バッチ (2019)
39	Mr. Dabere Demeke	Nefas Silk woreda 13	Marketing Expert	第1バッチ (2019)
40	Ms. Mekdes Ambaye	Bole Sub-city	Marketing Expert	第2バッチ (2020)

No.	名前	所属先	肩書	受講した研修
41	Ms. Banchiwosen Gezahegn	Bole Sub-city	Manufacturing Expert	第2バッチ (2020)
42	Mr. Ayele Achiso	Bole Sub-city	Urban agriculture Expert	第2バッチ (2020)
43	Mr. Beshir Hiebo	Bole Sub-city	Construction Expert	第2バッチ (2020)
44	Mr. Yonatan Birru	Akaki Kality Sub-city	Construction Expert	第2バッチ (2020)
45	Mr. Driba Kumsa	Akaki Kality Sub-city	Construction Expert	第2バッチ (2020)
46	Mr. Robel G/Kidan	Akaki Kality Sub-city	Marketing Expert	第2バッチ (2020)
47	Mr. Kassa Tamir	Akaki Kality Sub-city	Urban agriculture Expert	第2バッチ (2020)
48	Mr. Tewolde Hagos	Nifas Silk Sub-city	Urban agriculture Expert	第2バッチ (2020)
49	Mr. Melese Debela	Nifas Silk Sub-city	Construction Expert	第2バッチ (2020)
50	Mr. Mesfin Hailie	Nifas Silk Sub-city	Marketing Expert	第2バッチ (2020)
51	Mr. Tarekegn Zegdaga	Nifas Silk Sub-city	Manufacturing Expert	第2バッチ (2020)
52	Ms. Birtukan Marew	Arada Sub-city	Construction senior Expert	第2バッチ (2020)
53	Mr. Esubalew Teshager	Arada Sub-city	Agro Processing Expert	第2バッチ (2020)
54	Mr. Dero Regassa	Arada Sub-city	Urban Agriculture Expert	第2バッチ (2020)
55	Mr. Abel Getahun	Arada Sub-city	Trade development Expert	第2バッチ (2020)
56	Mr. Robel Tekle	Lideta Sub-city	Trade development Expert	第2バッチ (2020)
57	Mr. Shiferaw Ashenafi	Lideta Sub-city	Agro Processing Expert	第2バッチ (2020)
58	Mr. Bekele Jiru	Lideta Sub-city	Urban Agriculture Expert	第2バッチ (2020)
59	Ms. Nigist Alemu	Lideta Sub-city	Construction senior Expert	第2バッチ (2020)
60	Ms. Debre Gezahegn	Kirkos Sub-city	Urban Agriculture Expert	第2バッチ (2020)
61	Ms. Meseret Melkamu	Kirkos Sub-city	Construction senior Expert	第2バッチ (2020)
62	Mr. Nigusu Tolera	Kirkos Sub-city	Agro Processing Expert	第2バッチ (2020)
63	Ms. Yerosen Tafa	Kirkos Sub-city	Construction Material Expert	第2バッチ (2020)
64	Ms. Hana Amelework	Gulelie Sub-city	Construction Expert	第2バッチ (2020)
65	Ms. Weletearegay Wondimu	Gulelie Sub-city	Urban agriculture Expert	第2バッチ (2020)
66	Mr. Bekele Serbesa	Gulelie Sub-city	Manufacturing Expert	第2バッチ (2020)
67	Mr. Asmerom Alem	Gulelie Sub-city	Marketing Expert	第2バッチ (2020)
68	Ms. Yewubdar Grima	Yeka Sub-city	Urban agriculture Expert	第2バッチ (2020)
69	Mr. Zinash Lema	Yeka Sub-city	Marketing Expert	第2バッチ (2020)
70	Ms. Setegn Mindaye	Yeka Sub-city	Construction Expert	第2バッチ (2020)
71	Mr. Alene Tefera	Yeka Sub-city	Manufacturing Expert	第2バッチ (2020)
72	Mr. Adugna Merga	Kolfie Koranyo Sub-city	Marketing Expert	第2バッチ (2020)
73	Mr. Nega Takele	Kolfie Koranyo Sub-city	Manufacturing Expert	第2バッチ (2020)
74	Mr. Habtamu Birhanu	Kolfie Koranyo Sub-city	Urban agriculture Expert	第2バッチ (2020)
75	Mr. Mehamendur Dari	Kolfie Koranyo Sub-city	Construction Expert	第2バッチ (2020)
76	Mr. Tsegaye Shumeye	Addis Ketema Sub-city	Marketing Expert	第2バッチ (2020)
77	Ms. Melkam Abreha	Addis Ketema Sub-city	Construction Expert	第2バッチ (2020)
78	Ms. Nejat Awol	Addis Ketema Sub-city	Textile and Leather products Expert	第2バッチ (2020)
79	Mr. Ltiera Dereje	Addis Ketema Sub-city	Construction Materials Expert	第2バッチ (2020)
80	Mr. Tedla Atmafu	BoJCED	BDS Team Leader	第2バッチ (2020)

No.	名前	所属先	肩書	受講した研修
81	Mr. Getamesay Teferi	BoJCED	Marketing Expert	第2バッチ (2020)
82	Mr. Abera Asefa	BoJCED	Construction Expert	第2バッチ (2020)
83	Ms. Dareskedar Abebe	WEDP	City Coordinator	第2バッチ (2020)
84	Ms. Suriat Jemal	WEDP	City Coordinator	第2バッチ (2020)
85	Ms. Ziyen Mekonnen	WEDP	City Coordinator	第2バッチ (2020)
86	Mr. Mammo Assefa	WEDP	City Coordinator	第2バッチ (2020)
87	Mr. Girmay Kifle	Akaki Kality Sub-city	Chemical and chemical products officer	第3バッチ (2022)
88	Mr. Alemayehu Bekele	Akaki Kality Sub-city	Construction input manufacturing support officer	第3バッチ (2022)
89	Mr. Zelalem Bogale	Akaki Kality Sub-city	Agro processing expert	第3バッチ (2022)
90	Mr. Bereket Lemma	Akaki Kality Sub-city	Textile Industry development expert	第3バッチ (2022)
91	Mr. Abebe Asmarew	Akaki Woreda 6	Urban Agri officer	第3バッチ (2022)
92	Mr. Amanuel Hosana	Akaki Kality Sub-city	Enterprise team leader	第3バッチ (2022)
93	Mr. Beminet Melkamu	Akaki Kality Sub-city	Leather and textile officer	第3バッチ (2022)
94	Mr. Bezabih Mekonin	Akaki Woreda 5	Chemical officer	第3バッチ (2022)
95	Mr. Fuad Mohammed	Akaki Woreda 8	Construction officer	第3バッチ (2022)
96	Mr. Gemechu Girma	Akaki Woreda 1	Enterprise officer	第3バッチ (2022)
97	Ms. Hiwot Girma	Akaki Kality Sub-city	Service officer	第3バッチ (2022)
98	Ms. Lomi Merga	Akaki Woreda 5	Urban Agri officer	第3バッチ (2022)
99	Ms. Sara Sintayehu	Akaki Woreda 3	Construction officer	第3バッチ (2022)
100	Mr. Shumye Wube	Akaki Woreda 2	Industry support officer	第3バッチ (2022)
101	Mr. Solomon Negash	Akaki Kality Sub-city	Service and trade officer	第3バッチ (2022)
102	Mr. Tahir Aman	Akaki Kality Sub-city	Chemical officer	第3バッチ (2022)
103	Mr. Besfate Admansie	Bole woreda 1	Industry development team leader	第3バッチ (2022)
104	Ms. Mihret Gezahegn	Bole woreda 1	Urban agriculture Expert	第3バッチ (2022)
105	Mr. Amare Yikum Yilma	Bole woreda 2	Industry development team leader	第3バッチ (2022)
106	Mr. Ejigayehu Geremew	Bole woreda 4	Industry development team leader	第3バッチ (2022)
107	Ms. Rediet Chere	Bole woreda 6	Industry development team leader	第3バッチ (2022)
108	Ms. Abi Zewdu	Bole woreda 11	Industry development team leader	第3バッチ (2022)
109	Mr. Dejne Chala	Bole woreda 11	Urban agriculture Expert	第3バッチ (2022)
110	Mr. Yibra G/Medhin	Bole woreda 13	Wood and metal Expert	第3バッチ (2022)
111	Ms. Almaz Fantahun	Bole woreda 14	Industry development team leader	第3バッチ (2022)
112	Mr. Milion Tilahun	Bole Sub-city	Manufacturing Expert	第3バッチ (2022)
113	Ms. Zenit Saied	Bole Sub-city	Leathe and garment industry development expert	第3バッチ (2022)
114	Mr. Getahen Fantahun	Bole Sub-city	Food and Beverage Expert	第3バッチ (2022)
115	Ms. Maeregnesh Teklu	Bole Sub-city	Construction Expert	第3バッチ (2022)
116	Mr. Belay Awgichew	Bole Sub-city	Metal and Engineering Expert	第3バッチ (2022)
117	Ms. Yoadan Dagne	Bole Sub-city	Meshrome and friut Expert	第3バッチ (2022)
118	Ms. Banchiwosen Gezahegn	Bole Sub-city	Garment and Textile Team Leader	第3バッチ (2022)
119	Ms. Simegn Mehabe	Bole Sub-city	Plant Product Industry Development Expert	第3バッチ (2022)
120	Mr. Samuel Bedasa	Bole Sub-city	Trade development Expert	第3バッチ (2022)

No.	名前	所属先	肩書	受講した研修
121	Mr. Mohammed Endrie	Bole Sub-city	Constcution Resource Industry Development Specialist	第3バッチ (2022)
122	Mr. Endashaw Kagnew	Bole Sub-city	Steel and engineering industrial development expert	第3バッチ (2022)
123	Ms. Sumeza Sebah	Bole woreda 7	Market Development Expert	第3バッチ (2022)
124	Mr. Shewalem Tesfay	Bole woreda 7	Market Development Expert	第3バッチ (2022)
125	Mr. Betre Giyon	Bole woreda 13	Market Development Expert	第3バッチ (2022)
126	Ms. Birkie Tilahun	Bole woreda 13	Market Development Expert	第3バッチ (2022)
127	Ms. Tsehaynesh Anteneh	Nefes Silk woreda 5	Agriculture service Expert	第3バッチ (2022)
128	Mr. Bayew Tesfaye	Nefes Silk woreda 15	Construction Expert	第3バッチ (2022)
129	Ms. Firehiwet Melese	Nefes Silk woreda 14	Construction Expert	第3バッチ (2022)
130	Mr. Nafiyad Wakijira	Nefes Silk woreda 9	Trade and Service Expert	第3バッチ (2022)
131	Mr. Ababel Basazine	Nefes Silk woreda 9	Trade and Service Expert	第3バッチ (2022)
132	Mr. Samson Nigatu	Nefes Silk woreda 12	Trade and Service Expert	第3バッチ (2022)
133	Mr. Fantaw Belete	Nefes Silk woreda 11	Construction Development Supervisor	第3バッチ (2022)
134	Mr. Fantabil Yidersal	Nefes Silk woreda 8	Urban agriculture Expert	第3バッチ (2022)
135	Mr. Aliy Kasim	Nefes Silk woreda 11	Urban agriculture Expert	第3バッチ (2022)
136	Ms. Serkalem Degemu	Nefes Silk woreda 13	Urban agriculture Expert	第3バッチ (2022)
137	Mr. Tamirat Debele	Nefes Silk woreda 10	Trade and Service Expert	第3バッチ (2022)
138	Ms. Bethlehem Belayneh	Nefes Silk woreda 10	Trade and Service Expert	第3バッチ (2022)
139	Ms. Kalkidan Teshome	Nefes Silk woreda 8	Enterprise development and support expert	第3バッチ (2022)
140	Mr. Scientistu Saba	Nefas Silk Sub-city	Urban agriculture Expert	第3バッチ (2022)
141	Ms. Sinidu Yalew	Nefes Silk woreda 2	Trade and Service Expert	第3バッチ (2022)
142	Ms. Mulualet Eticha	Nefes Silk woreda 2	Trade and Service Expert	第3バッチ (2022)
143	Mr. Binayew Temesgen	Nefes Silk woreda 11	Industry Team Coordinator	第3バッチ (2022)
144	Mr. Fikrekulu Tsega	Nefes Silk woreda 1	Industry Team Coordinator	第3バッチ (2022)
145	Mr. Tilahun Jesa	Nefas Silk Sub-city	Leather and textile officer	第3バッチ (2022)
146	Ms. Kifle Ayenew	Nefes Silk woreda 7	Leather and textile officer	第3バッチ (2022)
147	Ms. Hareg Gebre Medhin	Nefas Silk Sub-city	Chemical officer	第3バッチ (2022)
148	Mr. Nesredin Ahmed	Nefes Silk woreda 12	Industry and enterprise	第3バッチ (2022)
149	Mr. Degu Mekonin	Nefes Silk woreda 10	Industry Team Coordinator	第3バッチ (2022)
150	Mr. Alemkere Bezaw	Nefes Silk woreda 9	Industry team leader	第3バッチ (2022)
151	Mr. Daniel Tadesse	Nefas Silk Sub-city	Agro Pharma expert	第3バッチ (2022)
152	Mr. Kebede Firisa	Nefes Silk woreda 5	Industry team leader	第3バッチ (2022)
153	Mr. Ayelign Yohannes	Nefas Silk woreda 2	Industry team leader	第3バッチ (2022)
154	Mr. Eshetu Bekele	Nefas Silk woreda 8	Industry team leader	第3バッチ (2022)
155	Mr. Simegnaw Dires	Nefas Silk woreda 6	Industry team leader	第3バッチ (2022)
156	Mr. Hassen Yimer Ali	Nefas Silk woreda 1	Industry team leader	第3バッチ (2022)
157	Mr. Tesfaye Ejigu	Nefas Silk Sub-city	Industry team leader	第3バッチ (2022)
158	Mr. Abdulaziz Wonde	Nefas Silk Sub-city	Industry team leader	第3バッチ (2022)
159	Ms. Melkam Ayalew	Nefas Silk Sub-city	Industry team leader	第3バッチ (2022)
160	Mr. Hialekiros Girmay	Nefas Silk Sub-city	Industry team leader	第3バッチ (2022)

(2) 認定済カウンセラーリスト (MoLS/EDI/WEDP)

2023年3月現在

	名前	都市	肩書
1	MULUKEN TESFAYE	ADAMA	CITY COORDINATOR
2	GULILAT BEKELE	ADAMA	OSS EXPERTS
3	JIRA GEMEDA	ADAMA	OSS EXPERTS
4	MELALA ABERA	ADAMA	OSS EXPERTS
5	BEFEKADU BELAY	ADDIS ABABA	OSS EXPERTS
6	BIRHANU TIBEBU	ADDIS ABABA	OSS EXPERTS
7	FALMATA FERENJI	ADDIS ABABA	OSS EXPERTS
8	LIJALEM GASHU	ADDIS ABABA	OSS EXPERTS
9	MOGES TIKUNEH	ADDIS ABABA	OSS EXPERTS
10	ZEKARIYAS DEME	ADDIS ABABA	OSS EXPERTS
11	TEKILU BELAY TILAYE	ADDIS ABABA	OSS EXPERTS
12	DAARESKEDAR ABEBE	ADDIS ABABA	CITY COORDINATOR
13	ASFAW JIJA	ASELA	CITY COORDINATOR
14	JIBRIL HUSEN	ASELA	OSS EXPERTS
15	MAHAMMED SUKI	ASELA	OSS EXPERTS
16	NEIMA HAMDA	ASELA	OSS EXPERTS
17	BELAYNESH NIGUSSIE	BAHRDAR	CITY COORDINATOR
18	MAHLET EYASSU	D/MARKOS	OSS EXPERTS
19	BEWKETU TESHOME	D/MARKOS	OSS EXPERTS
20	GETNET SILESHI	D/MARKOS	OSS EXPERTS
21	KUMNEGER MOHAMMED	DESSE	OSS EXPERTS
22	BEZAWIT BELETE	DESSE	OSS EXPERTS
23	SURAFEL AYELE	DESSE	OSS EXPERTS
24	EPHREM GEBEYEHU	DILA	OSS EXPERTS
25	ZERITU NEGATU	DILA	OSS EXPERTS
26	BETELIHEM ESHETU	DIREDAWA	A.CITY COORDINATOR
27	FARHAN HASSEN USUMAN	DIREDAWA	OSS EXPERTS
28	YASMIN AYE ALI	DIREDAWA	OSS EXPERTS
29	YIKIRTA ABEBE	DIREDAWA	OSS EXPERTS
30	ALEMINEH MELISE	GONDER	OSS EXPERTS
31	DEMISSIE DANIEL	HAWASSA	OSS EXPERTS
32	MAHLETE SOLOMON	HAWASSA	CITY COORDINATOR
33	ALMAZ HAILU	JIMMA	OSS EXPERTS
34	TAYE ABAZINAB	JIMMA	OSS EXPERTS
35	DEBELA BAYISA	NEKEMTE	OSS EXPERTS
36	TAREQECH TADES	NEKEMTE	OSS EXPERTS
37	DALE HUSSEIN	SHASHEMENE	OSS EXPERTS
38	WONDIMAGEGN HAILU	SHASHEMENE	OSS EXPERTS
39	ABDI AHMED	SHASHEMENE	OSS EXPERTS
40	ABINET GENEBO	W/ SODO	OSS EXPERTS
41	TADEME TOMA	W/ SODO	OSS EXPERTS
42	DEBEBE AYELE	W/ SODO	OSS EXPERTS
43	ALEMTSEHAY ASARO ANJULO	ARBAMINCH	OSS EXPERTS

	名前	都市	肩書
44	LULIT DIGISIE DIBETA	ARBAMINCH	OSS EXPERTS
45	PHILIPPOS ORCHO GOBENA	ARBAMINCH	OSS EXPERTS
46	HAYAT WORKU MUHAMMED	BAHIRDAR	OSS EXPERTS
47	TAMRIE ALENE DEMEWEZ	BAHIRDAR	OSS EXPERTS
48	YONAS TAKELE HABTU	BAHIRDAR	OSS EXPERTS
49	BELAYNESH LIJALEM BAHETA	GONDER	OSS EXPERTS
50	WONDRAD ARAGIE AKELE	GONDER	OSS EXPERTS
51	YABEBAL MEZGEBU ALEHEGN	GONDER	CITY COORDINATOR
52	YOHANNES KIBUR DEFERE	DBREMARKOS	CITY EXPERT
53	LEMLEM MEKONEN DEYASO	DILLA	OSS EXPERTS
54	SINTAYEHU GIRMA ARGAW	DILLA	CITY COORDINATOR
55	NETSANET LEMMA SHAMENA	HAWASSA	OSS EXPERTS
56	REDIET CHERU MELESE	HAWASSA	OSS EXPERTS
57	MULUALEM ASFAW REGASA	JIMMA	OSS EXPERTS
58	HULLUFTI TAKA GIDEY	NEKEMTE	OSS EXPERTS

(3) カウンセラー養成マスタートレーナーリスト

2023年3月現在

No.	名前	所属先	肩書
1	Mr. Aster Tekle	BoTID	Entrepreneurship Development and Business Administration Team Leader
2	Mr. Mulugeta Ebisa	BoTID	Garment & Textile Team Leader
3	Mr. Fikiru Getachew	BoJCED	Agro processing Food and Beverage Expert
4	Mr. Marefiya Taye Worku	BoJCED	Building supply product Expert
5	Mr. Nurhusein Mohamed Ali	BoJCED	Construction and mining expert
6	Mr. Nurish Endale Habtemariam	BoJCED	Textile, leather and leather product Expert
7	Ms. Maeza Zewdu Kebede	BoJCED	Agro- Processing Expert
8	Mr. Estalu Baye Anley	FeSMMIPA	Senior Entrepreneurship Development expert
9	Mr. Zemed Dagnie Kelikay	FeSMMIPA	Entrepreneurship Development Expert
10	Mr. Aschalew Sima Sebeta	FeSMMIPA	Counselling and Trade Development Service Team Leader
11	Mr. Minwuyelet Tegegne Belew	FeSMMIPA	Entrepreneurship Development Team Leader
12	Mr. Gessesew Kebede Tsegay	FeSMMIPA	Agro- Processing Senior Expert
13	Mr. Mebrahtu Tesfay Hadgu	JOBFSA	Trade and Service Development Higher Expert
14	Mr. Awoke Tsehay Belay	JOBFSA	Trade and Service Development Higher Expert
15	Mr. Behailu Alemayehu Geregiorgis	JOBFSA	Agro processing & Urban Agriculture Higher Expert
16	Mr. Melaku Woldeyohannes Bekele	JOBFSA	Urban Agriculture Development Higher Expert
17	Mr. Wendmaneh Jimma Belsty	JOBFSA	One Stop Service Supply Expert
18	Mr. Abiy Fisseha Moges	JOBFSA	Agro-processing & Urban Agriculture Higher Expert
19	Ms. Aster Seifu Yimer	JOBFSA	Citizen Engagement Director
20	Mr. Zewdu Getachew Kebede	JOBFSA	One Stop Service Supply Expert
21	Mr. Temesgen Mengist Alemu	JOBFSA	Best practice and Scale Expert
22	Mr. Seifu Kassu Fite	JOBFSA	Accounting and Audit Expert
23	Mr. Habitamu Guta	BoJCED	Building supply product Expert
24	Mr. Tefera Asefa	BoJCED	Textile, leather and leather product Expert
25	Mr. Abebe Abo	BoJCED	Construction and mining expert
26	Mr. Ahimed Hassen	BoJCED	Auditing expert
27	Mr. Tefera Asefa	BoJCED	Textile, leather and leather product Expert
28	Mr. Abebe Abo	BoJCED	Construction and mining expert
29	Mr. Ahimed Hassen	BoJCED	Auditing expert
30	Ms. Etenesh Megersa	BoJCED	Enterprise development leader
31	Mr. Yaregal Dejen	FeSMMIPA	Best practice Senior Expert
32	Mr. Atakilt Asmare	FeSMMIPA	Senior Textile Expert
33	Mr. Eshetu Hussen	JOBFSA	Senior One Stop Service Standardization Expert
34	Mr. Bacha Wakweya	JOBFSA	Urban Agriculture Higher Expert
35	Ms. Amaled Admasu	JOBFSA	Marketing Research Higher Expert

No.	名前	所属先	肩書
36	Mr. Achamyeleh Aklilu	JOBFSA	Market Study Expert
37	Mr. Neway Altaye	JOBFSA	Job creation directorate Director
38	Mr. Anteneh Mengistu	BoJCED	Director of the Advisory, Research and Project Preparation Directorate
39	Mr. Tedla Atnafu	BoJCED	Consultation, Research and Project Preparation Team Leader
40	Ms. Tezeta Terefe	BoJCED	Experience compiler and transition expert
41	Ms. Mebrit Tsegay	BoJCED	Research and Promotion Expert
42	Mr. Workineh Adamu	BoJCED	Capacity Building Support and Monitoring Specialist
43	Mr. Habtamu Guta	BoJCED	Construction Sector Supervisor
44	Ms. Hawa Mohamed	BoJCED	Urban Agriculture Sector Specialist
45	Mr. Nebiyu Wudneh	BoJCED	Consultation, Research and Project Preparation Directorate
46	Mr. Daniel Tibebu	BoJCED	Business Development Consulting Service Specialist
47	Mr. Getamesay Teferi	BoJCED	Business Development Consulting Service Specialist
48	Mr. Habtamu Chane	BoJCED	Technology Selection and Commissioning Consulting Service Specialist
49	Mr. Salasib Kebede	BoJCED	Consultation, Research and Project Preparation Directorate
50	Mr. Sisay Tesfaye	BoJCED	Consultation, Research and Project Preparation Directorate
51	Mr. Shumete Niguse	BoJCED	Consultation, Research and Project Preparation Directorate
52	Mr. Abera Asefa	BoJCED	Consultation, Research and Project Preparation Directorate

(4) 認証済コンサルタントリスト

2023年3月現在

No.	名前	所属先	レベル	マスタートレーナー
1	Mr. Fikiru Getachew	Addis Ababa City	junior	
2	Mr. Shume Mengesha	BDS Advisor (EDI)	senior	Master Trainer
3	Ms. Shine Tesafe	BDS Advisor (EDI)	senior	Master Trainer
4	Mr. Moges Tassew	BDS Advisor (EDI)	junior	
5	Mr. Melaku Alemayehu Yihun	BDS Advisor (EDI)	senior	Master Trainer
6	Mr. Awraris Wondaferew	BDS Advisor (EDI)	junior	
7	Ms. Tiruneh Abebe	BDS Advisor (EDI)	senior	Master Trainer
8	Mr. Mengistu Anisa	BDS Advisor (EDI)	senior	Master Trainer
9	Mr. Zewdu Lake	BDS Advisor (EDI)	senior	
10	Ms. Ms. Kindye Essa	BDS Advisor (EDI)	junior	
11	Mr. Kibirom Kiros	BDS Advisor (EDI)	senior	Master Trainer
12	Mr. Kasa Ambaye	BDS Advisor (EDI)	junior	
13	Ms. Meseret Diriba	BDS Advisor (EDI)	junior	
14	Mr. Hailu Abebe	BDS Advisor (EDI)	junior	
15	Mr. Firew Hage	BDS Advisor (EDI)	senior	Master Trainer
16	Mr. Habtamu Solomon	BDS Advisor (EDI)	junior	
17	Mr. Getahun Kelemework	BDS Advisor (EDI)	senior	
18	Ms. Yissa Hassen	BDS Advisor (EDI)	junior	
19	Mr. Tesfaye Eba	BDS Advisor (EDI)	junior	
20	Mr. Demeke Chimdessa	BDS Advisor (EDI)	senior	Master Trainer
21	Mr. Dagim Woldie	BDS Advisor (EDI)	junior	
22	Mr. Buzeye Zegeye	BDS Advisor (EDI)	junior	
23	Mr. Fekadu Mekonnen	BDS Advisor (EDI)	junior	
24	Mr. Asnake Asrat	BDS Advisor (EDI)	senior	
25	Mr. Ageru Tadele	BDS Advisor (EDI)	senior	
26	Mr. Damene Abebe	BDS Advisor (EDI)	junior	
27	Mr. Yibeltal Elias Mekonen	BDS Advisor (EDI)	senior	Master Trainer
28	Mr. Fikadu Goshu	BDS Advisor (EDI)	junior	
29	Mr. Birhanu Asfaw	BDS Advisor (EDI)	junior	
30	Mr. Hailemariam Deslegn Abteu	CBE	senior	Master Trainer
31	Mr. Dawit Kassa Bedecho	CBE	senior	Master Trainer
32	Mr. Moti Arega Benti	CBE	senior	Master Trainer
33	Mr. Muluken Mebrat Abera	CBE	senior	Master Trainer
34	Mr. Tadiyos	FBIPIDI	senior	
35	Mr. Israel Gesese	FeSMMPA	senior	

No.	名前	所属先	レベル	マスタートレーナー
36	Mr. Tameru Hailu	FeSMMIPA	Senior	
37	Mr. Yeshidnber Lakew	FeSMMIPA	senior	
38	Mr. Natnael Nega	FeSMMIPA	junior	
39	Mr. Getahun Molla	FeSMMIPA	junior	
40	Mr. Fekadu Aklilu	FeSMMIPA	senior	
41	Mr. Biniyam Getachew	Individual Consultant	junior	
42	Mr. Essayas Mulat	MIDI	junior	
43	Mr. Shimeles Berhe	MIDI	junior	
44	Mr. Solomon Birhanu	Misrak Polytechnic College	senior	
45	Mr. Eshetu Atrfo	Misrak Polytechnic College	junior	
46	Ms. Admasu Mamuye	Misrak Polytechnic College	senior	
47	Mr. Tessema Niguessie	Misrak Polytechnic College	senior	
48	Mr. Tewodoros Beyene	Misrak Polytechnic College	senior	Master Trainer
49	Ms. Zeree Godifey	Misrak Polytechnic College	junior	
50	Mr. Ansha Nuri	Misrak Polytechnic College	senior	
51	Mr. Melaku Woldeyohannes	MoLS	junior	
52	Mr. Hana Yosef	Nefas Silk Polytechnic College	junior	
53	Mr. Daniel Shiferaw	Private Consultant	senior	Master Trainer
54	Mr. Kunneger Mequanint	Private Consultant	senior	
55	Mr. Tesfamariam Legesse	WEDP	senior	

(5) 第1回 JCC 会合出席者リスト

No.	Institution	Name	Title
1	FeSMMIDA	Mr. Asfaw Abebe Eregnow	Director General
2	AA BoID	Mr. Ermias Kiros	Head of Bureau
3	AA BoMSEs	Mr. Jemal Jember	Head of Bureau
4	FeSMMIDA	Mr. Minwelet Tegegne	Team Leader
5	FeSMMIDA	Mr. Yemengwork	SMEFP
6	FeUJCFSA	Mr. Solomon Assefa	Deputy Director
7	FeUJCFSA	Mr. Belete Balla	Director, Enterprise Development
8	FeUJCFSA	Mr. Wondemagne Jimma	OSSC Director
9	FeUJCFSA	Mr. Mebratu Tesfaye	Expert
10	FeUJCFSA	Mr. Melaku Woldeyohannes	Leader of facilitation and capacity development
11	BoID	Mr. Mekonnen Desalegn	Advisor (Director's Office)
12	BoID	Mr. Etana Embiale	Director, Pharmaceuticals & Agro Processing
13	BoID	Mr. Bacha Chaka	Team Leader, Facilitation and capacity development
14	BoMSE	Mr. Awol Mohammed	Director, SME Promotion & Support
15	Bole sub-city	Mr. Alemu Haile	Director, ID office
16	Nefas sub-city	Mr. Hailekiros Girma	Team Leader, ID office
17	Nefas sub-city	Ms. Tesefaye Ejigu	Expert, ID office
18	JICA Head Quarter	Ms. Chigusa Seki	Program Officer
19	JICA Ethiopia Office	Mr. Takeshi Matsuyama	Deputy Chief Representative
20	JICA Ethiopia Office	Mr. Yasuto Kikuma	Representative
21	JICA Ethiopia Office	Mr. Hiroyuki Amaya	Project Formulation Officer
22	JICA Ethiopia Office	Mr. Gebeyehu Benti	Program Officer
23	JICA Ethiopia Office	Ms. Sara Sem	Project Coordinator
24	Project Team	Mr. Hideo Eguchi	Long-term expert, Chief Advisor
25	Project Team	Mr. Naonobu Fuwa	Long-term expert, Coordinator
26	Project Team	Mr. Ryuji Seno	Consultant, Chief
27	Project Team	Ms. Akiko Yoneyama	Consultant, Deputy Chief
28	Project Team	Ms. Kiyoko Sandambatake	Consultant, Women entrepreneurship support
29	Project Team	Mr. Daniel Shiferaw	Local Project Coordinator
30	Project Team	Ms. Helen Bekele	Local Project Assistant

<オブザーバー>

No.	Institution	Name	Title
1	Embassy of Japan	Mr. Nobuhisa Edamura	Second Secretary
2	EKI	Ms. Nahoko Chiku	JICA Kaizen Project
3	MIDI	Mr. Aboma Tariku	Director
4	WEDP	Mr. Yohannes Solomon	Project Coordinator
5		Ms. Tsedey Asheber	Skills Development Specialist
6		Mr. Mohamed	

(6) 第2回 JCC 会合出席者リスト

No.	Organization	Name	Title
1	FeSMMIPA	Mr. Asfaw Abebe Eregdaw	Director General
2	FeSMMIPA	Mr. Haddish Hallefom Tsegae	Deputy Director General
3	FeSMMIPA	Mr. Israel Gesesse	Director, Entrepreneurship Development
4	FeUJCFSA	Mr. Bekele Mengistu Tesema	Deputy Director General
5	FeUJCFSA	Mr. Belete Balla	Director, Enterprise Development
6	FeUJCFSA	Mr. Eshetu Hussen	One Stop Service Standardization Senior Expert
7	AA-BoID	Mr. Tazer Gebre-Egziabher	Head of Bureau
8	AA-BoJCED	Mr. Asmerom	Deputy Bureau Head of Enterprise development and supporting department
9	ETIDI	Mr. Sileshi Lemma	Director General
10	FBPIDI	Mr. Salomon Tadele	Director General
11	MIDI	Mr. Mesayneh Wubshet	Special advisor of Director General
12	EMI	Ms. Weubamlak Eshetu	Director General
13	Addis Ababa TVET Agency	Mr. Teklu Soki	Vice Director
14	Akaki Polytechnique College	Ms. Serikalem Getachew	Industry Extension Vice Dean
15	Misrak Polytechnique College	Mr. Yohannes Hunduma	College Dean
16	CBE	Ms. Fikirte Gashaw	SME Financing Director
17	AEMFI	Mr. Teshome Kebede	Executive Director
18	Addis Capital	Mr. Assefa Kahsay	Capital purchasing director
19	EDC	Mr. Hassen Hussein	CEO
20	EDC	Mr. Henok Laike	BDS Manager
21	WEDP	Mr. Yohannes Solomon	Project Coordinator
22	WEDP	Ms. Tsedey Asheber	Advisor
23	Embassy of Japan	Mr. Nobuhisa Edamura	First Secretary
24	JICA Headquarter	Mr. Toru Homma	Senior Advisor (Private Sector Development)
25	JICA Headquarter	Mr. Hironobu Murakami	Deputy Director General, Economic Development Department
26	JICA Headquarter	Mr. Keiji Katai	Director, Private Sector Development Group, Economic Development Department
27	JICA Headquarter	Mr. Kenji Ishizuka	Deputy Director, Private Sector Development Group, Economic Development Department
28	JICA Headquarter	Ms. Saki Ito	Assistant Director, Private Sector Development Group, Economic Development Department
29	JICA Headquarter	Ms. Sachiko Hara	Special Advisor, Private Sector Development Group, Economic Development Department
30	JICA Ethiopia Office	Mr. Takeshi Matsuyama	Deputy Chief Representative
31	JICA Ethiopia Office	Mr. Masaki Wakai	Representative
32	JICA Ethiopia Office	Mr. Hiroyuki Amaya	Project Formulation Officer
33	Project Team	Mr. Hideo Eguchi	Long-term expert, Chief Advisor
34	Project Team	Mr. Naonobu Fuwa	Long-term expert, Coordinator
35	Project Team	Mr. Ryuji Seno	Consultant, Chief
36	Project Team	Ms. Akiko Yoneyama	Consultant, Deputy Chief
37	Project Team	Mr. Akihiro Tsukamoto	Consultant, BDS Provision System
38	Project Team	Ms. Tamaki Tanaka	Consultant, BDS HRD
39	Project Team	Ms. Kiyoko Sandambatake	Consultant, Coordinator
40	Project Team	Mr. Daniel Shiferaw	Local Project Coordinator
41	Project Team	Ms. Helen Bekele	Local Project Assistant
42	Project Team	Mr. Kumneger Mequanint	Local Project Consultant

(7) 第3回 JCC 会合出席者リスト

No.	Organization	Name	Title
1	FeSMMIPA	Mr. Asfaw Abebe Eregnow	Director General
2		Mr. Estaleu Baye	Director, Entrepreneurship Development
3	AA-BoID	Ms. Wogayehu	Deputy Bureau Head
4	AA-BoJCED	Mr. Anteneh Mengistu	Director, Research, counselling and project preparation directorate
5		Mr. Tedla Atnafu	Group Leader
6	CCIDI	Mr. Samuel Halala	Director General
7	DBE	Mr. Mr. Yime	Vice President
8	CBE	Mr. Muluneh Aboye	Vice President
9	SMEFP	Ms. Yemenzwork Girefie	Project Coordinator
10	WEDP	Mr. Yohannes Solomon	Project Coordinator
11	Nefas Silk Polytechnique College	Mr. Melese Yigzaw	College Dean
12	Embassy of Japan	Mr. Nobuhisa Edamura	FirstSecretary
13	JICA Headquarter	Mr. Keiji Katai	Director, Private Sector Development Group, Economic Development Department
14		Ms. Naoko Matsuda	Associate Expert, Private Sector Development Group, Economic Development Department
15	JICA Ethiopia Office	Ms. Megumi Hirose	Deputy Chief Representative
16		Mr. Hiroyuki Amaya	Project Formulation Officer
17	Project on Establishing Comprehensive Support System for Enhancing Firm Competitiveness	Mr. Haruki Mizuno	Chief advisor leader; Organizational an institutional development ; Service delivery mechanism;
18		Mr. Kozo Sakai	Comprehensive consulting services (quality and productivity improvement)
19	BDS Project Team	Mr. Ryuji Seno	Consultant, Chief
20		Ms. Akiko Yoneyama	Consultant, Deputy Chief
21		Mr. Akihiro Tsukamoto	Consultant, BDS Provision System
22		Ms. Tamaki Tanaka	Consultant, BDS HRD
23		Ms. Kiyoko Sandambatake	Consultant, Coordinator
24		Mr. Daniel Shiferaw	Local Project Coordinator
25		Ms. Helen Bekele	Local Project Assistant
26		Mr. Kumneger Mequanint	Local Project Consultant
27		Mr. Fistum	Local Project Consultant

(8) 第4回 JCC 会合出席者リスト

No.	Organization	Name	Title
1	FeSMMIPA	Mr. Asfaw Abebe Eregnew	Director General
2	JOBFSA	Mr. Gebremeskel Challa	Director General
3	FeSMMIPA	Mr. Minwyetlet Tegegne	Team leader
4	JOBFSA	Mr. Belete Balla	Director, Enterprise Development
5	BoJCED	Mr. Salasib Kebede	BDS officer, Department of Counseling, Research and Project Preparation Directorate
6	EDC	Mr. Hassen Hussein	CEO
7	EDC	Mr. Henok Laike	BDS Manager
8	CCIDI	Mr. Samuel Halala	Director General
9	WEDP	Mr. Yohannes Solomon	Project Coordinator
10	EKI	Mr. Asnake Gudisa	Director General (Acting)
11	EKI	Mr. Andualem Ayele	Project coordinator
12	Nefas Silk Polytechnique College	Mr. Melese Yigzaw	College Dean
13	Embassy of Japan	Mr. Akbar Tasmin	Second Secretary
14	JICA Headquarter	Mr. Toru Homma	Senior Advisor (Private Sector Development)
15	JICA Headquarter	Mr. Hironobu Murakami	Deputy Director General, Economic Development Department
16	JICA Headquarter	Ms. Naoko Matsuda	Associate Expert, Team2 Private Sector Development Group Economic Development Department
17	JICA Ethiopia Office	Ms. Megumi Hirose	Senior Representative
18	JICA Ethiopia Office	Ms. Mai Toguchi	Representative
19	Project for Establishing Comprehensive Support System for Enhancing Firm Competitiveness In the Federal Democratic Republic of Ethiopia	Mr. Haruki Mizuno	Chief advisor
20		Mr. Seiji Sugimoto	JICA Expert
21		Mr. Kozo Sakai	JICA Expert
22		Mr. Takamichi Ide	JICA Expert
23		Ms. Nahoko Chiku	JICA Expert
24	Project Team	Mr. Ryuji Seno	JICA Expert, Chief Consultant
25	Project Team	Ms. Akiko Yoneyama	JICA Expert, Deputy Chief Consultant
26	Project Team	Mr. Akihiro Tsukamoto	JICA Expert, BDS Provision System
27	Project Team	Ms. Mikiko Kano	JICA Expert, BDS HRD
28	Project Team	Ms. Kiyoko Sandambatake	JICA Expert, Women Entrepreneurship / Coordinator
29	Project Team	Mr. Daniel Shiferaw	Local Project Coordinator
30	Project Team	Ms. Helen Bekele	Local Project Assistant
31	Project Team	Mr. Kumneger Mequanint	Local Project Consultant
32	Project Team	Mr. Fitsum Dagmawi	Local Project Consultant

(9) 第5回 JCC 会合出席者リスト

No.	Organization		Name	Title
Ethiopian Side				
1	MoLS	Mr.	Nigusse Tilahun	State Minister
2	MoLS	Mr.	Belete Balla	Director, Enterprise Development
3	MoLS	Mr.	Zerihun Gashaw	Skill Development Director
4	MoLS	Mr.	Mesfin Manuka	Expert
5	EDI	Mr.	Hassen Hussein	CEO
6	EDI	Mr.	Henok Laike	BDS Manager
7	EDI/WEDP	Mr.	Tesfamariam Legesse	
8	AA. BoLEID	Mr.	Getachew Zenebe	Team Leader
9	AA. BoLEID	Mr.	Nurhussien Mohamed Ali	Team Leader
10	Bole Woreda 5	Mr.	Endale Kassa	Woreda Vice Head
11	Bole Woreda 7	Mr.	Ambelu Atnafu	Team Leader
12	Akaki Kality Woreda 6	Mr.	Kefelegn Mengesha	Team leader
13	Nefas Silk Laft Woreda 13	Mr.	Addise Getinet	Woreda Vice Head
14	Addis Ababa TVET Institute	Mr.	Tadele	Director General
15	Akaki Polytechnique College	Ms.	Yirgalem	Industry Extension Vice Dean
16	Misrak Polytechnique College	Mr.	Yohannes Hunduma	College Dean
17	KEC (Kaizen Excellence Center)	Mr.	Asnake Gudisa	Center Manager
18	Chemical and Construction Inputs Industry Research and Development center	Mr.	Yonas Abate	Vice General Director
19	Chemical and Construction Inputs Industry Research and Development center	Ms.	Simret Girma	Vice General Director
20	Chemical and Construction Inputs Industry Research and Development center	Mr.	Birtukan Eshete	
21	Food and Beverage Industry Research and Development Center	Mr.	Tadyeous Derbe	Director
22	Textile and Garment Industry Research and Development Center	Mr.	Samson Tesfaye	
23	Plastic and Rabber Association	Mr.	Ayele Afsaw	Board Member
24	CBE	Mr.	Kasahun Shiferaw	Director
25	CBE	Mr.	Takele Hunde	Relationship Manager
26	Addis Capital	Mr.	Mesfin Abera Shume	Deputy Managing Director

No.	Organization		Name	Title
Japanese side				
27	Embassy of Japan	Mr.	Hiroyuki Takahashi	Second Secretary
28	JICA Ethiopia Office	Ms.	Megumi Hirose	Senior Representative
29	JICA Ethiopia Office	Ms.	Sakiko Kurosaka	Project Formulation Advisor (Private Sector Development)
30	JICA Ethiopia Office	Mr.	Gebeyehu Benti	Staff, Private Sector Development Unit
31	BDS Project	Mr.	Ryuji Seno	Chief Consultant
32	BDS Project	Ms.	Akiko Yoneyama	Deputy Chief Consultant
33	BDS Project	Mr.	Akihiro Tsukamoto	BDS Provison System Development
34	BDS Project	Ms.	Mikiko Kano	HRD for BDS Provision 4
35	BDS Project	Ms.	Kiyoko Sandambatake	Womens' Entrepreneurship
36	BDS Project	Mr.	Daniel Shiferaw	Project Local Coordinator
37	BDS Project	Mr.	Kumneger Mequanint	Project Local Consultant
38	BDS Project	Mr.	Fitsum Dagmawi	Project Assistant

(10) 第6回 JCC 会合出席者リスト

No.	Organization		Name	Title
Ethiopian Side				
1	MoLS	H.E.	Nigussu Tilahun	State Minister
2	Mol	Mr.	Asfaw Abebe	Minister Advisor
3	MoLS	Mr.	Belete Balla	Director, Enterprise Development
4	EDI	Dr.	Hassen Hussein	CEO
5	EDI	Mr.	Henok Laike	BDS Manager
6	EDI/WEDP	Mr.	Yohannes Solomon	National Coordinator
7	AA. BoLEID	Mr.	Izadin Musbah	Director (Manufacturing)
8	AA. BoLEID	Mr.	Mikiyas Mulugeta	Director (Enterprise Support)
9	AA. BoLEID	Mr.	Norhsien Mohamedali	Team Leader and Focal person of OSSC
10	Akaki Kality Subcity	Mr.	Abrham Gebeyehu	Subcity Vice Head
11	KEC (Kaizen Excellence Center)	Mr.	Andualem Ayele	Kaizen Project coordinator
12	Federal TVET Institute	Ms.	Sewasew	BDS Director
13	Akaki Polytechnique College	Mr.	Tsagale Adugna	College Dean
14	Nefas Silk Polytechnique College	Ms.	Adugna	College Dean
15	Chemical and Construction Inputs Industry Research and Development center	Mr.	Fekadu Abate	Center Manager
16	Food and Beverage Industry Research and Development Center	Mr.	Tadyeous Derbe	Director
17	Textile and Garment Industry Research and Development Center	Mr.	Niguse Godana	Center Manager
18	Manufacturing Technology and Engineering Industry Research & Development Center	Mr.	Yared Negusie	Director
19	CBE	Mr.	Netsanet Yirga	Director
20	Addis Capital	Mr.	Mesfin Abera Shume	Deputy Managing Director
21	Nefas Silk woerda #8	Mr.	Laikemariam Ermias	Wood and metal expert (MSMEs counselor)
22	Yidnekachew Sisay, Wubet & Binyam Partnership	Mr.	Sisay	Enterprise owner
Japanese side				
23	JICA Ethiopia Office	Mr.	Katsuki Morihara	Chief Representative
24	JICA Ethiopia Office	Ms.	Sakiko Kurosaka	Project Formulation Advisor (Private Sector Development)
25	JICA Ethiopia Office	Mr.	Gebeyehu Benti	Staff, Private Sector Development Unit
26	JICA Heardquater	Mr.	Toru Homma	Senior Advisor
27	JICA Heardquater	Ms.	Megumi Hirano	Private Sector Development Group Economic Development Department
28	KEC (Kaizen Excellence Center)	Mr.	Haruki Mizuno	JICA expert chief advisor
29	BDS Project	Mr.	Ryuji Seno	Chief Consultant
30	BDS Project	Ms.	Kiyoko Sandambatake	Womens' Entrepreneurship
31	BDS Project	Mr.	Daniel Shiferaw	Project Local Coordinator
32	BDS Project	Mr.	Kumneger Mequanint	Project Local Consultant
33	BDS Project	Mr.	Fitsum Dagmawi	Project Local Consultant
34	BDS Project	Ms.	Helen Bekele	Project Assistant

付属資料 2.

PDM

(1) PDM (ver.0)

Project Title: Project on Business Development Services (BDS) Enhancement for Enterprise Growth

Period of Project: from April, 2018 to March, 2021(Three (3) years)

Project Site: Addis Ababa City

Version 0.0
Dated 16 August 2017

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
Overall Goal Ethiopian MSMEs receive high quality BDS provided through BDSPs(*1) network and its' business are enhanced (both in target woreda and other areas) (*1)BDSPs:Business Development Services Providers are which FeSMMIDA and FeUJCFSA collaborate which providing BDS.	<ul style="list-style-type: none"> The organized implementation set-up for BDS provision is scaled up to national level. The graduation rates from micro to small and from small to medium are 	<ul style="list-style-type: none"> National implementation set-up for BDS provision MSEs annual statistics 	
Project Purpose Ethiopian MSMEs receive high quality BDS through BDSPs network in target areas.	<ul style="list-style-type: none"> At least 50% of the MSMEs provided with BDS record positive business results (e.g. increase of capital). At least 80 % of the MSMEs provided with BDS are satisfied with the services. 	<ul style="list-style-type: none"> M&E data Satisfaction survey 	1.Governmental policy on MSMEs promotion is not changed. 2.Ethiopian Government continuously provides budget to support MSMEs.
Outputs 1.The capacity of FeSMMIDA and FeUJCFSA to develop strategic plan for MSMEs support is strengthened. (FeSMMIDA and FeUJCFSA). 2.Implementation set-up for BDS provision in collaboration with BDSPs is developed and operated. (FeSMMIDA and FeUJCFSA, Bol, BoMSEs in collaboration with sub-city and woreda). 3.The capacity of OSSCs staff to support MSMEs is strengthened. (sub-cities and woredas).	<ul style="list-style-type: none"> Strategic Plan for MSMEs support is developed by FeSMMIDA and FeUJCFSA and approved by the authorized parties. Operational manuals are developed. Trainings are provided for at least 80% of the staff members relevant to BDS in the targeted sub-cities and woreda/OSSCs. Qualification system for BDS advisors is prepared and tested. At least 50% of MSMEs (including at least 75% of MSMEs owned by women) in the targeted areas are provided with BDS. 	<ul style="list-style-type: none"> Approval of the Strategic Plan Operational manuals Training reports. Qualification system. Work record of OSSCs. 	Business environment surrounding Ethiopian MSMEs does not drastically change. Neither Ethiopian counterparts nor developed trainers resign.
Activities	Inputs	Ethiopian Side	Important Assumption
1-1 FeSMMIDA and FeUJCFSA analyze the situation and challenges of MSMEs. 1-2 FeSMMIDA and FeUJCFSA develop strategic plan to support MSMEs and short & medium term action plan inc. overall framework on BDS provision for MSMEs' support (setting BDS menu, level, identifying BDSPs including private sector). 1-3 FeSMMIDA and FeUJCFSA disseminate the strategic plan to relevant organizations. 2-1 Utilizing outputs from 1-2, FeSMMIDA and FeUJCFSA, Bol, BoMSEs develop OSSC operational structure model on BDS provision for MSMEs by OSSC counselors. 2-2 FeSMMIDA and FeUJCFSA in collaboration with Bol and BoMSEs prepare training curriculum and materials such as (1)Business matching opportunities, etc.(2)MSMEs counseling with basic diagnosis tools, (3) Preparation of MSMEs support plan, (4)Guiding to BDSPs based on (3) and BDSPs network based on 2-1, for staff at OSSC (to be OSSC counselors). 2-3 FeSMMIDA and FeUJCFSA, Bol, BoMSE conduct trainings for staffs of model City/sub-city/OSSC (and BDSPs.), based on 2-2, inc. certifying the staff to be OSSC counselors. 2-4 FeSMMIDA in collaboration with FeUJCFSA prepare the concept framework on accreditation system for National BDS Consultants inc. defining required skills, identifying potential BDSPs, planning necessary trainings.etc. 2-5 Based on 2-4, FeSMMIDA in collaboration with FeUJCFSA facilitate necessary trainings and trial tests for potential BDSPs to be National BDS Consultants. 2-6 FeSMMIDA and FeUJCFSA strengthen BDS provision M&E system inc. assessing impact of BDS on MSMEs and Promotion system to MSMEs in Ethiopia. 2-7 FeSMMIDA and FeUJCFSA facilitate BDSPs Network meeting regularly to share MSMEs information & the information on sector trend. 3-1 Selected staff of OSSC receive trainings on OSSC operation/management, and (1)Business matching opportunities, etc. (2)MSMEs counseling with basic diagnosis tools, (3)Preparation of MSMEs support plan,(4)Guiding to BDSPs based on (3)and BDSPs networking. 3-2 Staff of OSSC conduct Business Matching and Transformation Awareness Seminars and finalize target MSMEs. (Special attention to business owned by women). 3-3. Staff of OSSC provide counseling to MSMEs with Basic Diagnosis tools to identify the gaps of business development, prepare service provision plan and connect BDSPs to target MSMEs through OJT. 3-4 Staff of OSSC take exam for certification of OSSC counselors.		Ethiopian Side 1)Counterpart and Administrative Personnel <ul style="list-style-type: none"> Project Directors (Director General of FeSMMIDA and FeUJCFSA) Project Managers (Directors of Entrepreneurship Dev. Department, FeSMMIDA and FeUJCFSA) Deputy Project Managers (Heads of BoID and BoMSEs) 2)Facilities (office space and training venues) 3)Available data and information related to the Project 4)Recurrent costs 5)Cost of project activities necessary cost for the implementation of the Project Japanese Side 1)Japanese Experts (JICA Experts) Expertise of the members will include but not limited to the following: <ul style="list-style-type: none"> MSMEs policy BDS provision system for MSMEs Human Resource development on BDS provision for MSMEs(1) Human Resource development on BDS provision for MSMEs(2) Training Management/Project Coordinator (Long term Expert) 2)Counterpart training in Japan and third country 3)Basic equipment necessary for implementation of the Project 4)Two vehicles. 5)Cost of Project activities necessary cost for the implementation of the Project	Pre-Conditions 1.FeSMMIDA, FeUJCFSA, OSW secure budget and human resources necessary to implement MSMEs support activities. 2."The Strategy and Policy Actions for Supporting MSMEs" are approved by Ethiopian government.  Issues and countermeasures

(2) PDM (ver.1)

Project Title: Project on Business Development Services (BDS) Enhancement for Enterprise Growth

Period of Project: from September, 2018 to September, 2021(Three (3) years).

Project Site: Addis Ababa City

Version 1.0
Dated 30 Jan,2019

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
<p>Overall Goal Ethiopian MSMEs receive high quality BDS provided through BDSPs(*1) network and its' business are enhanced (both in target woreda and other areas) (*1)BDSPs: Business Development Services Providers are which FeSMMIDA and FeUJCFSA collaborate when providing BDS.</p>	<ul style="list-style-type: none"> The organized implementation set-up for BDS provision is scaled up to national level. The graduation rates from micro to small and from small to medium are accelerated. 	<ul style="list-style-type: none"> National implementation set-up for BDS provision MSMEs annual statistics 	
<p>Project Purpose Ethiopian MSMEs receive high quality BDS through BDSPs network in target areas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> At least 50% of the MSMEs provided with BDS record positive business results (e.g. increase of capital). At least 80 % of the MSMEs provided with BDS are satisfied with the services. 	<ul style="list-style-type: none"> M&E data Satisfaction survey 	<p>1.Governmental policy on MSMEs promotion is not changed. 2.Ethiopian Government continuously provides budget to support MSMEs.</p>
<p>Outputs 1.The capacity of FeSMMIDA and FeUJCFSA to develop strategic plan for MSMEs support is strengthened. (FeSMMIDA and FeUJCFSA).</p>	<ul style="list-style-type: none"> Strategic Plan for MSMEs support is developed by FeSMMIDA and FeUJCFSA and approved by the authorized parties. 	<ul style="list-style-type: none"> Approval of the Strategic Plan 	<p>Business environment surrounding Ethiopian MSMEs does not drastically change.</p>
<p>2.Implementation set-up for BDS provision in collaboration with BDSPs is developed and operated. (FeSMMIDA and FeUJCFSA, A.A.-BoID, A.A.-BoMSEs in collaboration with sub-city and woreda).</p>	<ul style="list-style-type: none"> Operational manuals are developed. Trainings are provided for at least 80% of the staff members relevant to Qualification system for MSMEs counselors and MSMEs consultants is prepared and tested. 	<ul style="list-style-type: none"> Operational manuals Training reports Qualification system 	<p>Neither Ethiopian counterparts nor developed trainers resign.</p>
<p>3. The capacity of staff at sub-city and woreda to support MSMEs is strengthened. (sub-cities and woredas).</p>	<p>Annual number of enterprises supported by MSMEs counselors in target woredas and sub-cities is XX (base is current number)</p> <p>More than XX MSMEs counselors in target woredas and sub-cities pass the exam and are registered as MSMEs counselors.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Work record of sub-cities and woredas 	
Activities	Inputs		Important Assumption
<p>1-1 FeSMMIDA and FeUJCFSA analyze the situation and challenges of MSMEs. 1-2 FeSMMIDA and FeUJCFSA develop strategic plan to support MSMEs and short & medium term action plan inc. overall framework on BDS provision for MSMEs' support (setting BDS menu, level, identifying BDSPs including private sector). 1-3 FeSMMIDA and FeUJCFSA disseminate the strategic plan to relevant organizations. 2-1 Utilizing outputs from 1-2, FeSMMIDA and FeUJCFSA, A.A-BoI, A.A-BoMSEs develop BDS provision model for MSMEs by MSMEs counselors. 2-2 FeSMMIDA and FeUJCFSA in collaboration with A.A.-BoID and A.A.-BoMSEs prepare training curriculum and materials such as (1)Business matching opportunities, etc.(2)MSMEs counseling with basic diagnosis tools, (3) Preparation of MSMEs support plan, (4)Guiding to BDSPs based on (3) and BDSPs network based on 2-1, for staff at Woreda and Sub-city (to be MSME counselors). 2-3 FeSMMIDA and FeUJCFSA, A.A-BoID, A.A.-BoMSEs conduct trainings for staffs of model City/sub-city/OSSC (and BDSPs.), based on 2-2, inc. certifying the staff to be MSME counselors. 2-4 FeSMMIDA in collaboration with FeUJCFSA prepare the concept framework on accreditation system for MSMEs Consultants inc. defining required skills, identifying potential BDSPs, planning necessary trainings, etc. 2-5 Based on 2-4, FeSMMIDA in collaboration with FeUJCFSA facilitate necessary trainings and trial tests for potential BDSPs to be MSMEs Consultants. 2-6 FeSMMIDA and FeUJCFSA strengthen BDS provision M&E system inc. assessing impact of BDS on MSMEs and Promotion system to MSMEs in Ethiopia. 2-7 FeSMMIDA and FeUJCFSA facilitate BDSPs Network meeting regularly to share MSMEs information & the information on sector trend. 2-8 FeSMMIDA and FeUJCFSA promote innovative entrepreneurs, and design the structure of the financial mechanism. 2-9 FeSMMIDA, FeUJCFSA, A.A.-BoID, and A.A.-BoMSEs facilitate the intensive supports including KAIZEN and/or other types of BDS to selected enterprises (Hand Holding). 3-1 Selected staff of sub-city and woreda receive trainings on MSMEs counselling, and (1)Business matching opportunities, etc. (2)MSMEs counseling with basic diagnosis tools, (3)Preparation of MSMEs support plan,(4)Guiding to BDSPs based on (3)and BDSPs networking. 3-2 Staff of sub-city and woreda conduct Business Matching and Transformation Awareness Seminars and finalize target MSMEs. (Special attention to business owned by women). 3-3. Staff of sub-city and woreda provide counseling to MSMEs with Basic Diagnosis tools to identify the gaps of business development, prepare service provision plan and connect BDSPs to target MSMEs through OJT. 3-4 Staff of sub-city and woreda take exam for certification of MSMEs counselors.</p>	<p>Ethiopian Side</p> <p>1)Counterpart and Administrative Personnel <ul style="list-style-type: none"> Project Directors (Director General of FeSMMIDA and FeUJCFSA) Project Managers (Directors of Entrepreneur Dev. Department, FeSMMIDA and Director of Enterprise Dev. Department, FeUJCFSA) </p> <p>Deputy Project Managers (Heads of BoID and BoMSEs)</p> <p>2)Facilities (office space and training venues) 3)Available data and information related to the Project 4)Recurrent costs</p> <p>5)Cost of project activities necessary cost for the implementation of the Project</p> <p>Japanese Side</p> <p>Japanese Side 1) Japanese Experts (JICA Experts) 1-1) Long-term expert: <ul style="list-style-type: none"> Chief advisor Project Coordinator /Entrepreneurship support 1-2) Consultant: <ul style="list-style-type: none"> Chief consultant/ MSMEs policy & entrepreneurship support (1) Deputy chief consultant/ MSMEs policy & entrepreneurship support (2) </p> <p>Establishment and Strengthening BDS provision system for MSMEs <ul style="list-style-type: none"> Human Resource development on BDS provision for MSMEs (1) Human Resource development on BDS provision for MSMEs (2) Human Resource development on BDS provision for MSMEs (3) </p> <p>Support on women's entrepreneurship support /Project Coordinator.</p> <p>2) Counterpart training in Japan and third country 3) Basic equipment necessary for implementation of the Project 4) Three vehicles. 5) Cost of Project activities: necessary cost for the implementation of the Project</p>		<p>Pre-Conditions</p> <p>1.FeSMMIDA, FeUJCFSA secure budget and human resources necessary to implement MSMEs support activities. 2.The Strategy and Policy Actions for Supporting MSMEs" are approved by Ethiopian government.</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p><Issues and countermeasures></p>

(3) PDM (ver.2)

Project Title: Project on Business Development Services (BDS) Enhancement for Enterprise Growth
Period of Project: from September, 2018 to September, 2022 (Four (4) years)
Project Site: Addis Ababa City

Version 2.0
 Dated June 14, 2021

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
Overall Goal Ethiopian MSMEs receive high quality BDS provided through BDSPs(*1) network and its' business are enhanced (both in target woreda and other areas) (*1)BDSPs: Business Development Services Providers are which FeSMMIPA and JOBFSAs collaborate which providing BDS.	<ul style="list-style-type: none"> The organized implementation set-up for BDS provision is scaled up to national level. The graduation rates from micro to small and from small to medium are accelerated. 	<ul style="list-style-type: none"> National implementation set-up for BDS provision MSEs annual statistics 	
Project Purpose Ethiopian MSMEs receive high quality BDS through BDSPs network in target areas.	<ul style="list-style-type: none"> At least 50% of the MSMEs provided with BDS record positive business results (e.g. increase of capital). At least 80 % of the MSMEs provided with BDS are satisfied with the services. 	<ul style="list-style-type: none"> M&E data Satisfaction survey 	1.Governmental policy on MSMEs promotion is not changed. 2.Ethiopian Government continuously provides budget to support MSMEs.
Outputs 1.The capacity of FeSMMIPA and JOBFSAs to develop strategic plan for MSMEs support is strengthened (FeSMMIPA and JOBFSAs). 2.Implementation set-up for BDS provision in collaboration with BDSPs is developed and operated. (FeSMMIPA and JOBFSAs, A.A.-BoID, A.A.-BoJCED in collaboration with sub-city and woreda). 3. The capacity of staff at sub-city and woreda to support MSMEs is strengthened. (sub-cities and woredas).	<ul style="list-style-type: none"> Strategic Plan for MSMEs support is developed by FeSMMIPA and JOBFSAs and approved by the authorized parties. Operational manuals are developed. Trainings are provided for at least 80% of the staff members relevant to BDS in the targeted sub-cities and woredas. Qualification system for MSMEs counselors and MSMEs consultants is prepared and tested. Annual number of enterprises supported by MSMEs counselors in target woredas and sub-cities is XX (base is current number) More than XX MSMEs counselors in target woredas and sub-cities pass the exam and are registered as MSMEs counselors. 	<ul style="list-style-type: none"> Approval of the Strategic Plan Operational manuals Training reports Qualification system Work record of sub-cities and woredas 	Business environment surrounding Ethiopian MSMEs does not drastically change. Neither Ethiopian counterparts nor developed trainers resign.
Activities	Inputs	Ethiopian Side	Important Assumption
1-1 FeSMMIPA and JOBFSAs analyze the situation and challenges of MSMEs. 1-2 FeSMMIPA and JOBFSAs develop strategic plan to support MSMEs and short & medium term action plan inc. overall framework on BDS provision for MSMEs' support (setting BDS menu, level, identifying BDSPs including private sector). 1-3 FeSMMIPA and JOBFSAs disseminate the strategic plan to relevant organizations. 2-1 Utilizing outputs from 1-2, FeSMMIPA and JOBFSAs, A.A.-BoID, A.A.-BoJCED develop BDS provision model for MSMEs by MSMEs counselors. 2-2 FeSMMIPA and JOBFSAs in collaboration with A.A.-BoID and A.A.-BoJCED prepare training curriculum and materials such as (1)Business matching opportunities, etc.(2)MSMEs counseling with basic diagnosis tools, (3) Preparation of MSMEs support plan, (4)Guiding to BDSPs based on (3) and BDSPs network based on 2-1, for staff at Woreda and Sub-city (to be MSME counselors). 2-3 FeSMMIPA and JOBFSAs, A.A.-BoID, A.A.-BoJCED conduct trainings for staffs of model City/sub-city/OSSC (and BDSPs.), based on 2-2, inc. certifying the staff to be MSME counselors. 2-4 FeSMMIPA in collaboration with JOBFSAs prepare the concept framework on accreditation system for MSMEs Consultants inc. defining required skills, identifying potential BDSPs, planning necessary trainings, etc. 2-5 Based on 2-4, FeSMMIPA in collaboration with JOBFSAs facilitate necessary trainings and trial tests for potential BDSPs to be MSMEs Consultants. 2-6 FeSMMIPA and JOBFSAs strengthen BDS provision M&E system inc. assessing impact of BDS on MSMEs and Promotion system to MSMEs in Ethiopia. 2-7 FeSMMIPA and JOBFSAs facilitate BDSPs Network meeting regularly to share MSMEs information & the information on sector trend. 2-8 FeSMMIPA and JOBFSAs promote innovative entrepreneurs, and design the structure of the financial mechanism. 2-9 FeSMMIPA, JOBFSAs, A.A.-BoID, and A.A.-BoJCED facilitate the intensive supports including KAIZEN and/or other types of BDS to selected enterprises (Hand Holding). 3-1 Selected staff of sub-city and woreda receive trainings on MSMEs counselling, and (1)Business matching opportunities, etc. (2)MSMEs counseling with basic diagnosis tools, (3)Preparation of MSMEs support plan,(4)Guiding to BDSPs based on (3)and BDSPs networking. 3-2 Staff of sub-city and woreda conduct Business Matching and Transformation Awareness Seminars and finalize target MSMEs. (Special attention to business owned by women). 3-3. Staff of sub-city and woreda provide counseling to MSMEs with Basic Diagnosis tools to identify the gaps of business development, prepare service provision plan and connect BDSPs to target MSMEs through OJT. 3-4 Staff of sub-city and woreda take exam for certification of MSMEs counselors.		Japanese Side Japanese Side 1) Japanese Experts (JICA Experts) 1-1) Long-term expert: -Chief advisor -Project Coordinator /Entrepreneurship support 1-2) Consultant: -Chief consultant/ MSMEs policy & entrepreneurship support (1) -Deputy chief consultant/ MSMEs policy & entrepreneurship support (2) -Establishment and Strengthening BDS provision system for MSMEs -Human Resource development on BDS provision for MSMEs (1) -Human Resource development on BDS provision for MSMEs (2) -Human Resource development on BDS provision for MSMEs (3) -Support on women's entrepreneurship support /Project Coordinator 2) Counterpart training in Japan and third country 3) Basic equipment necessary for implementation of the Project 4) Three vehicles. 5) Cost of Project activities: necessary cost for the implementation of the Project	Pre-Conditions 1.FeSMMIPA, JOBFSAs secure budget and human resources necessary to implement MSMEs support activities. 2.The Strategy and Policy Actions for Supporting MSMEs" are approved by Ethiopian government.  <Issues and countermeasures>

(4) PDM (ver.3)

Project Title: Project on Business Development Services (BDS) Enhancement for Enterprise Growth
 Period of Project: from September, 2018 to September, 2022 (Four (4) years)
 Project Site: Addis Ababa City

Version 3.0
 Dated September 16, 2021

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
Overall Goal Ethiopian MSMEs receive high quality BDS provided through BDSPs(*1) network and its' business are enhanced (both in target woreda and other areas) (*1)BDSPs: Business Development Services Providers are which FeSMMIPA and JOBFSAs collaborate which providing BDS.	The organized implementation set-up for BDS provision is scaled up to national level. The graduation rates from micro to small and from small to medium are accelerated.	National implementation set-up for BDS provision MSEs annual statistics	
Project Purpose Ethiopian MSMEs receive high quality BDS through BDSPs network in target areas.	At least 50% of the MSMEs provided with BDS record positive business results (e.g. increase of capital). At least 80 % of the MSMEs provided with BDS are satisfied with the services.	M&E data Satisfaction survey	1.Governmental policy on MSMEs promotion is not changed. 2.Ethiopian Government continuously provides budget to support MSMEs.
Outputs 1.The capacity of FeSMMIPA and JOBFSAs to develop strategic plan for MSMEs support is strengthened (FeSMMIPA and JOBFSAs). 2.Implementation set-up for BDS provision in collaboration with BDSPs is developed and operated. (FeSMMIPA and JOBFSAs, A.A.-BoID, A.A.-BoJCED in collaboration with sub-city and woreda). 3. The capacity of staff at sub-city and woreda to support MSMEs is strengthened. (sub-cities and woredas).	Strategic Plan for MSMEs support is developed by FeSMMIPA and JOBFSAs and approved by the authorized parties. Operational manuals are developed. Trainings are provided for at least 80% of the staff members relevant to BDS in the targeted sub-cities and woredas. Qualification system for MSMEs counselors and MSMEs consultants is prepared and tested. Annual number of enterprises supported by MSMEs counselors in target woredas and sub-cities is 210 (base is current number) More than 70 MSMEs counselors in target woredas and sub-cities pass the exam and are registered as MSMEs counselors.	Approval of the Strategic Plan Operational manuals are developed. Training reports Qualification system Work record of sub-cities and woredas	Business environment surrounding Ethiopian MSMEs does not drastically change. Neither Ethiopian counterparts nor developed trainers resign.
Activities	Inputs	Ethiopian Side	Important Assumption
1-1 FeSMMIPA and JOBFSAs analyze the situation and challenges of MSMEs. 1-2 FeSMMIPA and JOBFSAs develop strategic plan to support MSMEs and short & medium term action plan inc. overall framework on BDS provision for MSMEs' support (setting BDS menu, level, identifying BDSPs including private sector). 2-1 FeSMMIPA and JOBFSAs disseminate the strategic plan to relevant organizations. 2-1 Utilizing outputs from 1-2, FeSMMIPA and JOBFSAs, A.A.-BoID, A.A.-BoJCED develop BDS provision model for MSMEs by MSMEs counselors. 2-2 FeSMMIPA and JOBFSAs in collaboration with A.A.-BoID and A.A.-BoJCED prepare training curriculum and materials such as (1)Business matching opportunities, etc.(2)MSMEs counseling with basic diagnosis tools, (3) Preparation of MSMEs support plan, (4)Guiding to BDSPs based on (3) and BDSPs network based on 2-1, for staff at Woreda and Sub-city (to be MSME counselors). 2-3 FeSMMIPA and JOBFSAs, A.A.-BoID, A.A.-BoJCED conduct trainings for staffs of model City/sub-city/OSSC (and BDSPs.), based on 2-2, inc. certifying the staff to be MSME counselors. 2-4 FeSMMIPA in collaboration with JOBFSAs prepare the concept framework on accreditation system for MSMEs Consultants inc. defining required skills, identifying potential BDSPs, planning necessary trainings, etc. 2-5 Based on 2-4, FeSMMIPA in collaboration with JOBFSAs facilitate necessary trainings and trial tests for potential BDSPs to be MSMEs Consultants. 2-6 FeSMMIPA and JOBFSAs strengthen BDS provision M&E system inc. assessing impact of BDS on MSMEs and Promotion system to MSMEs in Ethiopia. 2-7 FeSMMIPA and JOBFSAs facilitate BDSPs Network meeting regularly to share MSMEs information & the information on sector trend. 2-8 FeSMMIPA and JOBFSAs promote innovative entrepreneurs, and design the structure of the financial mechanism. 2-9 FeSMMIPA, JOBFSAs, A.A.-BoID, and A.A.-BoJCED facilitate the intensive supports including KAIZEN and/or other types of BDS to selected enterprises (Hand Holding). 3-1 Selected staff of sub-city and woreda receive trainings on MSMEs counselling, and (1)Business matching opportunities, etc. (2)MSMEs counseling with basic diagnosis tools, (3)Preparation of MSMEs support plan,(4)Guiding to BDSPs based on (3)and BDSPs networking. 3-2 Staff of sub-city and woreda conduct Business Matching and Transformation Awareness Seminars and finalize target MSMEs. (Special attention to business owned by women). 3-3. Staff of sub-city and woreda provide counseling to MSMEs with Basic Diagnosis tools to identify the gaps of business development, prepare service provision plan and connect BDSPs to target MSMEs through OJT. 3-4 Staff of sub-city and woreda take exam for certification of MSMEs counselors.		Ethiopian Side 1)Counterpart and Administrative Personnel Project Directors (Director General of FeSMMIPA and JOBFSAs) Project Managers (Directors of Entrepreneur Dev. Department, FeSMMIPA and Director of Enterprise Dev. Department, JOBFSAs) Deputy Project Managers (Heads of BoID and BoJCED) 2)Facilities (office space and training venues) 3)Available data and information related to the Project 4)Recurrent costs 5)Cost of project activities necessary cost for the implementation of the Project Japanese Side Japanese Side 1) Japanese Experts (JICA Experts) 1-1) Long-term expert: Chief advisor Project Coordinator /Entrepreneurship support 1-2) Consultant. Chief consultant/ MSMEs policy & entrepreneurship support (1) Deputy chief consultant/ MSMEs policy & entrepreneurship support (2) Establishment and Strengthening BDS provision system for MSMEs Human Resource development on BDS provision for MSMEs (1) Human Resource development on BDS provision for MSMEs (2) Human Resource development on BDS provision for MSMEs (3) Support on women's entrepreneurship support /Project Coordinator 2) Counterpart training in Japan and third country 3) Basic equipment necessary for implementation of the Project 4) Three vehicles. 5) Cost of Project activities: necessary cost for the implementation of the Project	Pre-Conditions 1.FeSMMIPA, JOBFSAs secure budget and human resources necessary to implement MSMEs support activities. 2.The Strategy and Policy Actions for Supporting MSMEs' are approved by Ethiopian government. Issues and countermeasures-

(5) PDM (ver.4)

Project Title: Project on Business Development Services (BDS) Enhancement for Enterprise Growth
Period of Project: from September, 2018 to March, 2023 (Four and a half (4.5) years)

Version 4
 Dated September 29, 2022

Project Site: Addis Ababa City

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
<p>Overall Goal Ethiopian MSMEs receive high quality BDS provided through BDSPs^(*) network and its' business are enhanced (both in target woredas and other areas) (*) BDSPs: Business Development Services Providers are which MoLS, EDI and EED collaborate which providing BDS.</p>	<ul style="list-style-type: none"> The organized implementation set-up for BDS provision is scaled up to national level. The graduation rates from micro to small and from small to medium are accelerated. 	<ul style="list-style-type: none"> National implementation set-up for BDS provision MSEs annual statistics 	
<p>Project Purpose Ethiopian MSMEs receive high quality BDS through BDSPs network in target areas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> At least 50% of the MSMEs provided with BDS record positive business results (e.g. increase of capital). At least 80 % of the MSMEs provided with BDS are satisfied with the services. 	<ul style="list-style-type: none"> M&E data Satisfaction survey 	1. Governmental policy on MSMEs promotion is not changed. 2. Ethiopian Government continuously provides budget to support MSMEs.
<p>Outputs</p> <p>1. The capacity of MoLS, EDI and EED to develop strategic plan for MSMEs support is strengthened (MoLS, EDI and EED).</p> <p>2. Implementation set-up for BDS provision in collaboration with BDSPs is developed and operated. (MoLS, EDI, EED and A.A.-BoLEID in collaboration with sub-city and woredas).</p> <p>3. The capacity of staff at sub-city and woreda to support MSMEs is strengthened. (sub-cities and woredas).</p>	<ul style="list-style-type: none"> Strategic Plan for MSMEs support is developed by MoLS, EDI and EED approved by the authorized parties. Operational manuals are developed. Trainings are provided for at least 80% of the staff members relevant to BDS in the targeted sub-cities and woredas. Qualification system for MSMEs counselors and MSMEs consultants is prepared and tested. Annual number of enterprises supported by MSMEs counselors in target woredas and sub-cities is 210 (base is current number) More than 70 MSMEs counselors in target woredas and sub-cities pass the exam and are registered as MSMEs counselors. 	<ul style="list-style-type: none"> Approval of the Strategic Plan Operational manuals Training reports Qualification system Work record of sub-cities and woredas 	Business environment surrounding Ethiopian MSMEs does not drastically change. Neither Ethiopian counterparts nor developed trainers resign.
Activities	Inputs	Important Assumption	
<p>1-1 MoLS, EDI and EED analyze the situation and challenges of MSMEs.</p> <p>1-2 MoLS, EDI and EED develop strategic plan to support MSMEs and short & medium term action plan inc. overall framework on BDS provision for MSMEs' support (setting BDS menu, level, identifying BDSPs including private sector).</p> <p>1-3 MoLS, EDI and EED disseminate the strategic plan to relevant organizations.</p> <p>2-1 Utilizing outputs from 1-2, MoLS, EDI and EED, A.A.-BoLEID develop BDS provision model for MSMEs by MSMEs counselors.</p> <p>2-2 MoLS, EDI and EED in collaboration with A.A.-BoLEID prepare training curriculum and materials such as (1) Business matching opportunities, etc. (2) MSMEs counseling with basic diagnosis tools, (3) Preparation of MSMEs support plan, (4) Guiding to BDSPs based on (3) and BDSPs network based on 2-1, for staff at Woreda and Sub-city (to be MSME counselors).</p> <p>2-3 MoLS, EDI and A.A.-BoLEID conduct trainings for staffs of model City/sub-city/OSSC (and BDSPs.), based on 2-2, inc. certifying the staff to be MSME counselors.</p> <p>2-4 MoLS in collaboration with EDI prepare the concept framework on accreditation system for MSMEs Consultants inc. defining required skills, identifying potential BDSPs, planning necessary trainings, etc.</p> <p>2-5 Based on 2-4, MoLS in collaboration with EDI facilitate necessary trainings and trial tests for potential BDSPs to be MSMEs Consultants.</p> <p>2-6 MoLS, EDI and EED strengthen BDS provision M&E system inc. assessing impact of BDS on MSMEs and Promotion system to MSMEs in Ethiopia.</p> <p>2-7 MoLS, EDI and EED facilitate BDSPs Network meeting regularly to share MSMEs information & the information on sector trend.</p> <p>2-8 MoLS, EDI and EED promote innovative entrepreneurs, and design the structure of the financial mechanism.</p> <p>2-9 MoLS, EDI, EED and A.A.-BoLEID facilitate the intensive supports including KAIZEN and/or other types of BDS to selected enterprises (Hand Holding).</p> <p>3-1 Selected staff of sub-city and woreda receive trainings on MSMEs counselling, and (1) Business matching opportunities, etc. (2) MSMEs counselling with basic diagnosis tools, (3) Preparation of MSMEs support plan, (4) Guiding to BDSPs based on (3) and BDSPs networking.</p> <p>3-2 Staff of sub-city and woreda conduct Business Matching and Transformation Awareness Seminars and finalize target MSMEs. (Special attention to business owned by women).</p> <p>3-3. Staff of sub-city and woreda provide counseling to MSMEs with Basic Diagnosis tools to identify the gaps of business development, prepare service provision plan and connect BDSPs to target MSMEs through OJT.</p> <p>3-4 Staff of sub-city and woreda take exam for certification of MSMEs counselors.</p>	<p>Ethiopian Side</p> <p>1) Counterpart and Administrative Personnel · Project Directors (State Minister of MoLS, CEO of EDI and Director General of EED) · Project Managers (Director of Enterprise Dev. Department, MoLS, BDS Manager of EDI and Director of Entrepreneurship Dev. Department, EED) · Deputy Project Managers (Director of Enterprise Support of BoLEID)</p> <p>2) Facilities (office space and training venues) 3) Available data and information related to the Project 4) Recurrent costs 5) Cost of project activities necessary cost for the implementation of the Project</p> <p>Japaneses Side</p> <p>1) Japanese Experts (JICA Experts) 1-1) Long-term expert: · Chief advisor · Project Coordinator /Entrepreneurship support 1-2) Consultant: · Chief consultant/ MSMEs policy & entrepreneurship support (1) · Deputy chief consultant/ MSMEs policy & entrepreneurship support (2) · Establishment and Strengthening BDS provision system for MSMEs · Human Resource development on BDS provision for MSMEs (1) · Human Resource development on BDS provision for MSMEs (2) · Human Resource development on BDS provision for MSMEs (3) · Human Resource development on BDS provision for MSMEs (4) · Support on women's entrepreneurship support /Project Coordinator</p> <p>2) Counterpart training in Japan and third country 3) Basic equipment necessary for implementation of the Project 4) Three vehicles. 5) Cost of Project activities: necessary cost for the implementation of the Project</p>	<p>Important Assumption</p> <p>1. MoLS, EDI and EED secure budget and human resources necessary to implement MSMEs support activities.</p> <p>2. The Strategy and Policy Actions for Supporting MSMEs" are approved by Ethiopian government.</p> <p>Pre-Conditions</p> <p>Issues and countermeasures</p>	

付属資料 3.
カウンセラー研修教材

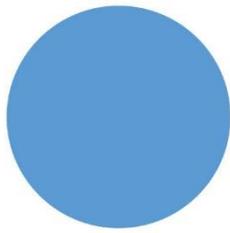
Educational Material

MSME counselors fostering and Certification system

Nov 2022

Table of contents

	Theme 0 What is a MSME counselor?p3
	Theme 1 Industrial Operation Analysisp7
	Theme 2 Financial analysis.....p22
	Theme 3 MSME business situations in Ethiopia....p57
	Theme 4 How to apply “Quick Diagnostic Tool”.....p69
	Theme 5 Counseling under BDS provision system..p106
	Theme 6 Possible advices by MSME counselors....p115
	Theme 7 BDS recommended by MSME counselors..p132
	Theme 8 Case study.....p147

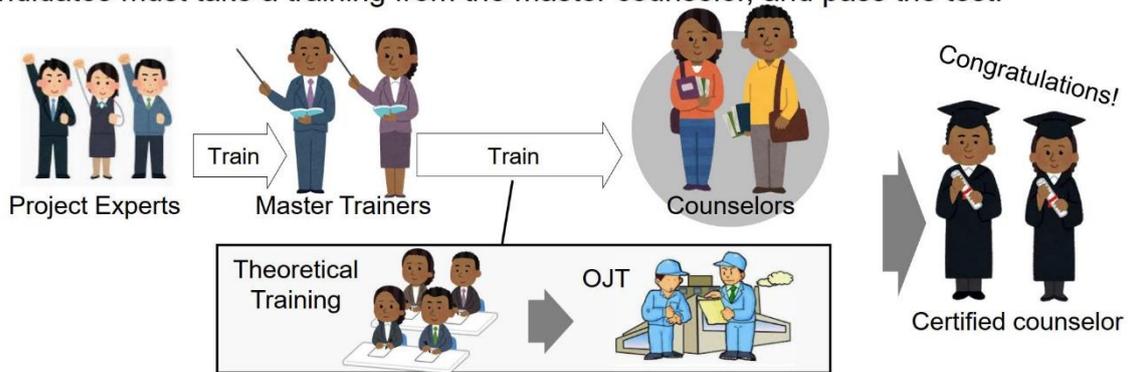


Theme 0.

What is a MSME counselor?

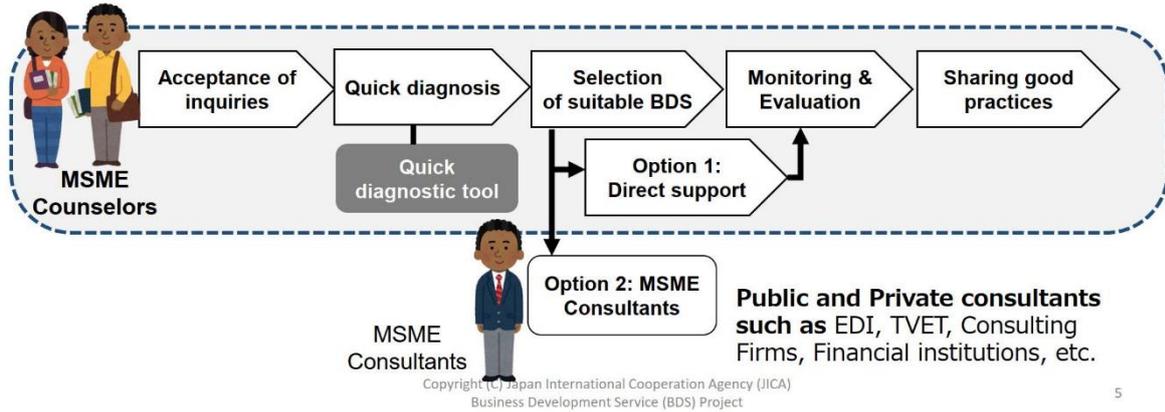
What is a MSME counselor?

This training is for potential MSME counselors to become a “certified” counselor. The candidates must take a training from the master counselor, and pass the test.



What is a MSME counselor?

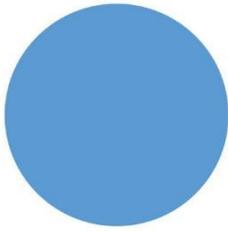
MSME counselors will provide a quick diagnosis for the MSMEs to facilitate appropriate BDS (Business Development Service). MSME counselors must work closely with MSME consultants who provide solutions that contribute to MSMEs' growth.



What is a MSME counselor?

The purpose of this training is for MSME counselors to be able to use the quick diagnostic tool to understand MSMEs' business conditions and connect the enterprises to appropriate BDS (Business Development Service).





Theme 1.

Industrial
operation
analysis

Industrial Operation Style: Case 1



Yosef began his leather product company 2 years ago. He only makes products when his clients ask him to make specific ones for them. Because of this, he must always teach his employee new skills, and can only procure raw materials after his clients place their orders.

- Q1** What is the **advantage** of this operation style?
- Q2** What is the **disadvantage** of this operation style?
- Q3** What is this operation style called?



Copyright (C) Japan International Cooperation Agency
Business Development Service (BDS) Project

8

Industrial Operation Style (1)

Production from orders (make-to-order: MTO)

Yosef's operation style is called "production from orders" or MTO, where the production starts **after** receiving the orders from clients.



Industrial Operation Style: Case 2



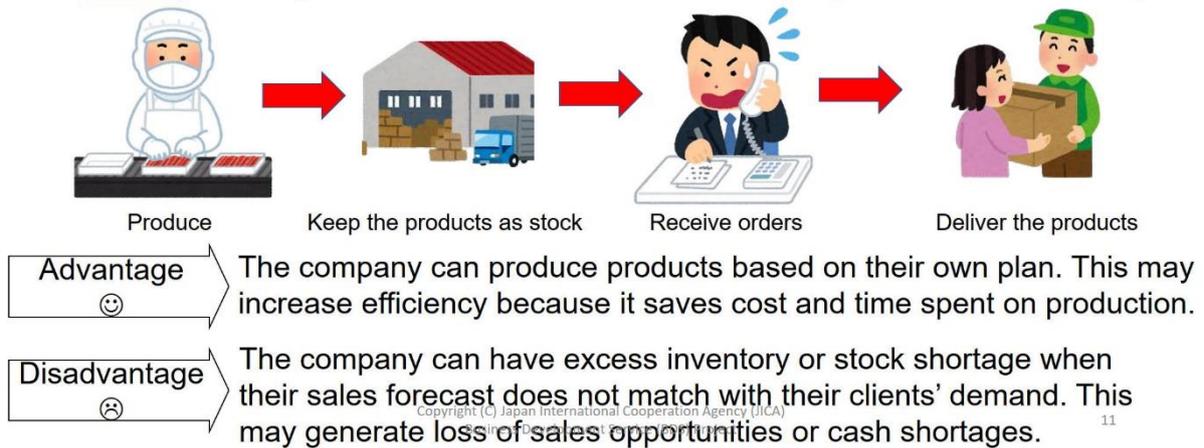
Hanna runs a small injera making business. She only makes one kind of injera: white injera. She knows that there will always be unexpected customers dropping by to buy her injera. Because of this, she doesn't take orders from her clients beforehand, but produces 1,000 injeras every single day.



- Q1** What is the **advantage** of this operation style?
- Q2** What is the **disadvantage** of this operation style?
- Q3** What is this operation style called?

Industrial Operation Style (2) Production as stock (make-to-stock: MTS)

Hanna's operation style is called "Production as stock" or MTS, where the production starts **before** receiving orders from clients based on the company's estimate and sales plan.



Comparison between MTO and MTS

	MTO (Production from Orders)	MTS (Production as stock)
Products	Usually, the company must make different products every time , because each client have different requests. Like Yosef!	Usually, the company repeatedly makes same products , because the products are standardized based on the company's plan. Like Hanna!
Keys to good management	<ul style="list-style-type: none"> Production process management (meeting deadlines) Procurement / raw material inventory management 	<ul style="list-style-type: none"> Sales forecast and sales planning Finished products inventory management (to balance production, sales, and inventory)

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA) Business Development Service (BDS) Project

12

Variety of products

	High Variety of Products	Limited Variety of Products
Variety of products		
Advantages	<ul style="list-style-type: none"> • Can attend to different client needs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Can simplify the company's operation and reduce operational costs.
Disadvantages	<ul style="list-style-type: none"> • Can complicate production and inventory management. This can increase operational costs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Can't attend to clients with different needs.

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

13

Let's advise a MSME on its operation style!

Exercise 1

Your task is to support the MSME by analyzing and giving advice on its operation style.
What advice would you give?

Aluminum product manufacturing company

Injera making aluminum oven



Aluminum plates

Current style

MTO (Production from order)



What recommendation should I give?

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

14

Let's advise a MSME on its operation style!

Exercise 1

Your task is to support the MSME by analyzing and giving advice on its operation style.
What advice would you give?

Aluminum product manufacturing company

Suggested Style

Mixed Style

Injera making aluminum oven



Aluminum plates

MTO for high value-added products

MTS for standard products

If all products are MTS, may increase inventory and tighten cashflow. You may recommend the company to follow MTO for only high value added products **(like Injera making oven)**.

If all products are MTO, may miss sales opportunity due to long delivery time. You may recommend the company to produce products **(like the plates)** before orders are made.

High price products!



Low price products!



Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA) Business Development Service (BDS) Project

Regular clients vs new clients : Case



Dama bakery's clients are 70% new clients who come to the store once but never come back afterwards. Although the bakery's sales was stable, it was advised by the MSME Consultant to increase regular clients.

Q1 Why should the bakery increase regular clients although sales have not decreased?

Q2 How can the bakery increase regular clients?

Q3 What should the bakery be careful about when regular clients do increase?

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA) Business Development Service (BDS) Project

16

Regular clients vs new clients : Case

Nice to see you!
Thank you for coming again!



When regular clients increase...

Advantages	<ul style="list-style-type: none"> • Because the company is familiar with the clients' needs, <u>production planning and management is easier</u>. • Because the company can predict how many clients' will buy which product, <u>sales forecast becomes easier, and sales can become stable</u>.
Disadvantages	<ul style="list-style-type: none"> • The company may <u>pay less attention to new clients</u>. This can limit the company's future growth.

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

17

Important issues for the operation of commercial and service businesses (1):

Location



If the business is located near those in the same sector, the **competition may be too high**, and all the business may see drop in sales.



If the business is located near others that can **together meet the customer's needs**, the sales may increase. For example, a customer who bought a party dress, may buy a necklace that goes with the dress.

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

18

Important issues for the operation of commercial and service businesses (2): Merchandising

A retail shop should have enough variety and volume of articles to satisfy consumers' needs.



High variety of articles

Inventory management may be complicated, which may cause an **increase in operational costs**. It is important to define the core products by **analyzing regular customers' preferences**.



Low variety of articles

Although the MSME may be able to keep operational cost low, attracting customers may be an issue, and sales may decrease. Selling articles that **meet the customers' various needs** may be effective.

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

19

Reference

Let's advise a MSME on its operation!

Exercise 2

Your task is to support the MSME by analyzing and giving advice on its operation.
What advice would you give?

Barber Shop



Current

Situated next to 3 other barber shops

Only provide haircuts for men



What recommendation should I give?

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

20

Let's advise a MSME on its operation!

Exercise 2

Your task is to support the MSME by analyzing and giving advice on its operation.
What advice would you give?

Suggested

Relocate near a game shop



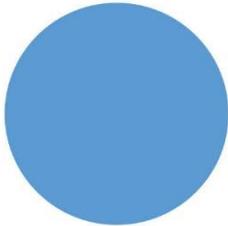
Customers may choose the barber shop because they can have their family and friends wait at a nearby game shop

Suggested

Provide haircuts for kids also



Customers may choose the barber shop because both men and kids can use the services



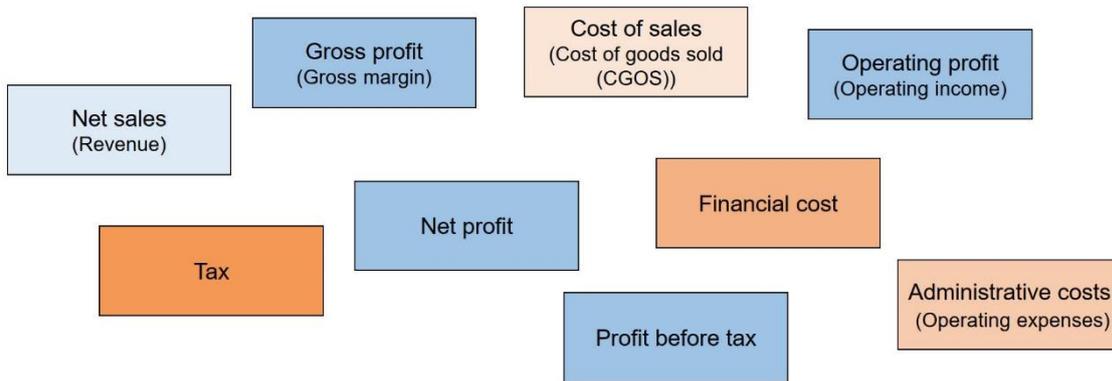
Theme 2.

Financial analysis

Background knowledge for financial analysis

Q1 How do we prepare a Income Statement?

Q2 What is a Income Statement for? Why is it important?

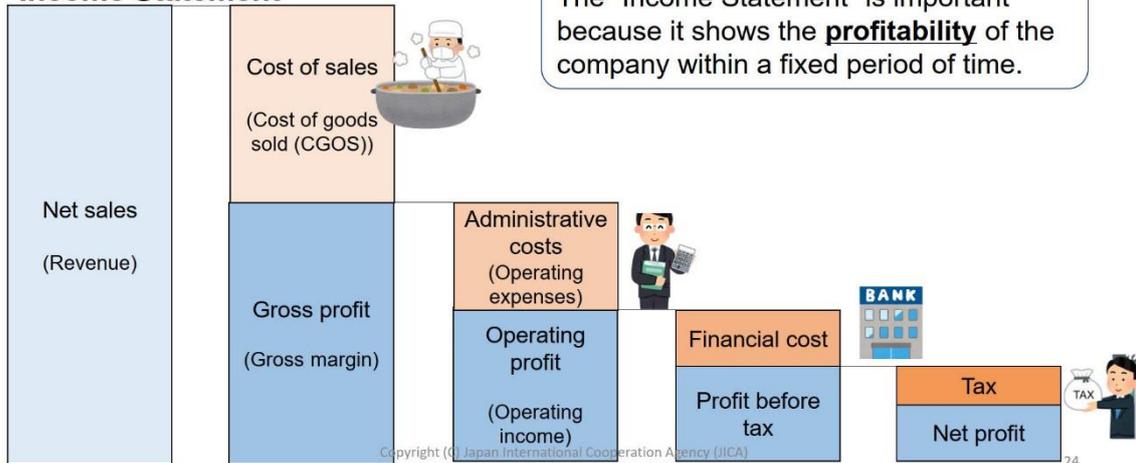


Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

23

Background knowledge for financial analysis

Income Statement

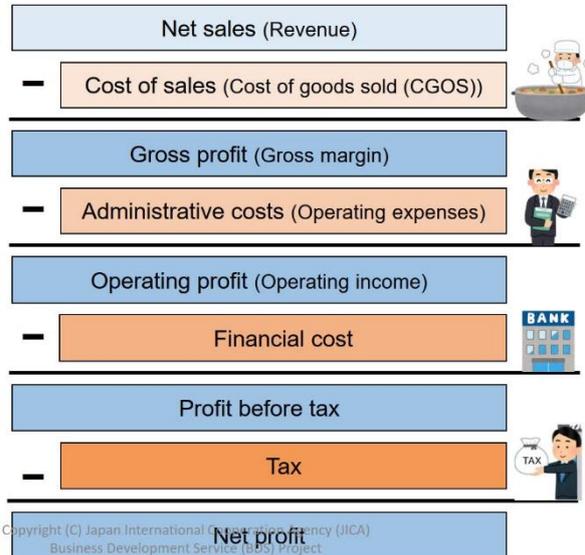


Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

24

Background knowledge for financial analysis

In the company's book account, the income statement can be prepared as such



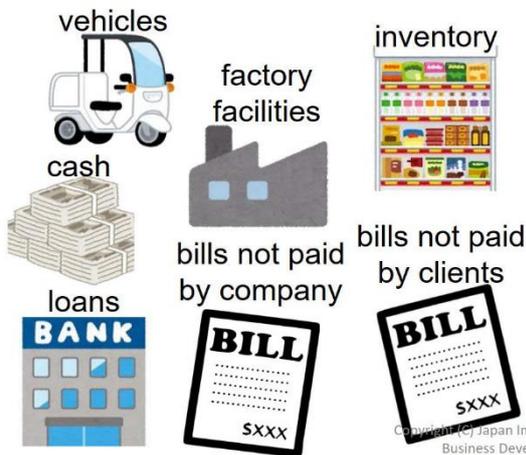
Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA) Business Development Service (BDS) Project

Background knowledge for financial analysis

Q1 How do we prepare a Balance Sheet (B/S) ?

Q2 What is a Balance Sheet for? Why is it important?

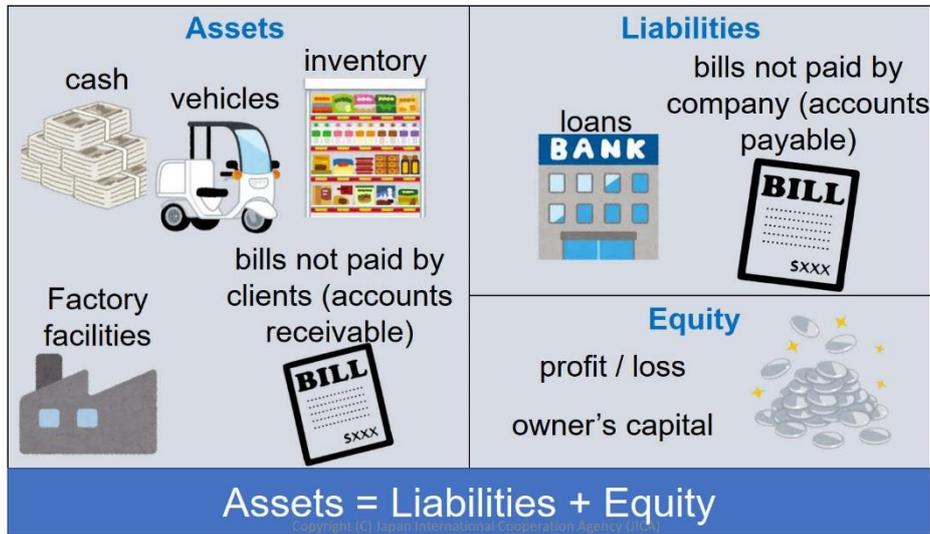
Balance Sheet



Assets	Liabilities
	Equity

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA) Business Development Service (BDS) Project

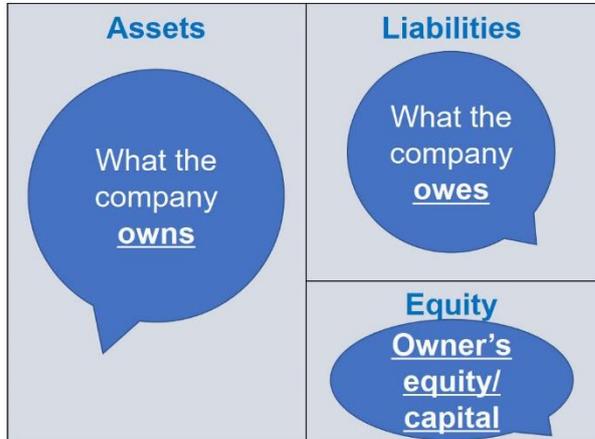
Background knowledge for financial analysis



27

Background knowledge for financial analysis

Balance Sheet

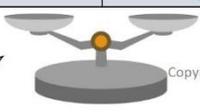


The "Balance Sheet" is important because it is a **snapshot** of the state/position of **health** and **safety** of the company.

"Income statement" analysis may not be enough because it doesn't tell whether the company has **enough cash**.



The left and right should always balance!



Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

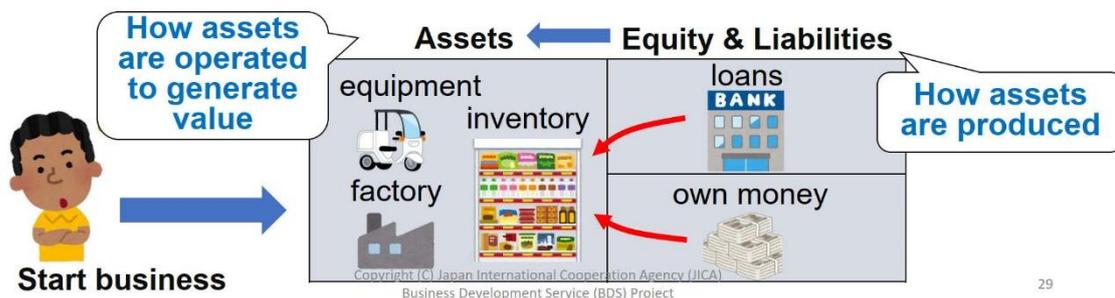
28

Background knowledge for financial analysis

To make it easy to understand Balance Sheet, imagine starting a business.

To start a business, you may need to install a factory and equipment, and produce products which can be sold. These things are valuable, in other words, they can turn into money. They are called **Assets**.

To procure assets, if you have enough money, you can use your own. But if you don't have enough money, you need to borrow from a bank. These origins of money which are used for assets are called **Equity** and **Liabilities** respectively. So you use equity or liabilities to procure assets, and therefore **assets always balances with the sum of equity and liabilities**.



29

Main issues in financial analysis

Liquidity 	It shows the company's cashflow situation. If liquidity is low, the company may run out of cash .
Profitability 	It shows the extent to which the company generates profits . If profitability is low, the company may experience losses .
Capital structure 	It shows how the company finances its operations . If the capital structure is weak, the company may fail to repay the money it owes .
Efficiency 	It shows the extent to which the company uses its resources wisely . If the efficiency is low, it may be wasting its resources .

Business Development Service (BDS) Project

Indicators related to liquidity



Q1 What are some of the indicators to measure the liquidity of a company?

1

Cash
Turnover
Ratio

2

Current
Ratio

3

Quick
Ratio

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

31

Indicators related to liquidity (1) Cash Turnover Ratio



Such as, cash at hand and at accounts

Cash
Turnover
Ratio =

—

Cash

Sales per month

The company needs **enough cash** to be able to cover payments for raw material, employees' salary, and so on.



32

Indicators related to liquidity (2) Current Ratio



$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Total current assets}}{\text{Short term liabilities}}$$

The company needs enough **current assets** to be able to return **short term liabilities**.



Copyright © 2014 International Chamber of Commerce (ICC) Business Development Service (BDS) Project

33

Indicators related to liquidity (3) Quick Ratio



$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{Total current assets} - \text{inventory}}{\text{Short term liabilities}}$$

Similar to Current Ratio, the company needs enough current assets to be able to return short term liabilities, **but sometimes inventories don't sell quickly. This is why it subtracts inventory.**



Copyright © 2014 International Chamber of Commerce (ICC) Business Development Service (BDS) Project

34

Let's advise a MSME on its liquidity!

Exercise 3 The company has the following information. What is the current ratio, the quick ratio, and the cash turnover ratio? According to the figures, what advice would you give?

- Cash at hand : 2,000 Birr
- Cash at bank : 8,000 Birr
- Loan (paid within 1 year) : 10,000 Birr
- Loan (paid after 1 year) : 40,000 Birr
- Inventory : 15,000 Birr
- Vehicles : 10,000 Birr
- Annual Sales : 120,000 Birr
- Factory facilities: 50,000 Birr
- Bills not paid by clients (Accounts receivable paid in 60 days) : 10,000 Birr
- Bills not paid by company (Accounts payable paid in 30 days) : 15,000 Birr



Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

35

Let's advise a MSME on its liquidity!

Exercise 3 The company has the following information. What is the current ratio, the quick ratio, and the cash turnover ratio? According to the figures, what advice would you give?

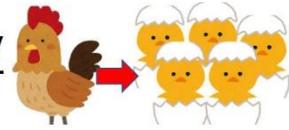
Balance Sheet

Assets	Liabilities
	Total : Birr
	Equity
Total : Birr	Total : Birr

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

36

Indicators related to profitability



Q1 What are some of the indicators to measure the profitability of a company?



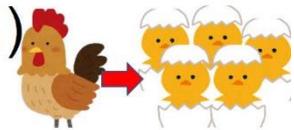
1

Profit margin ratio

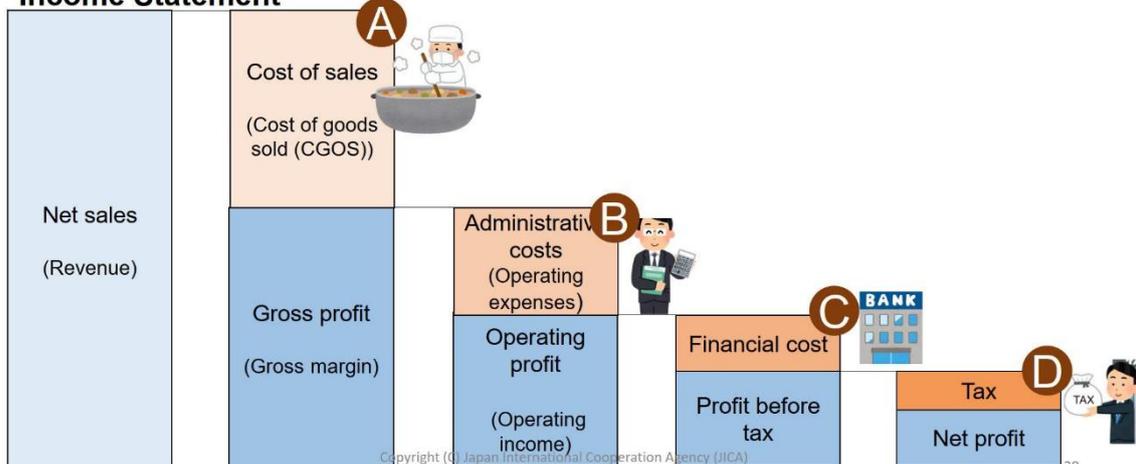
2

Breakeven Point (BEP)

Indicators related to profitability (1) Profit margin ratios

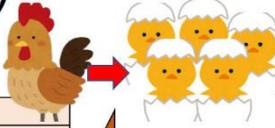


Income Statement



Indicators related to profitability (1)

Profit margin ratios



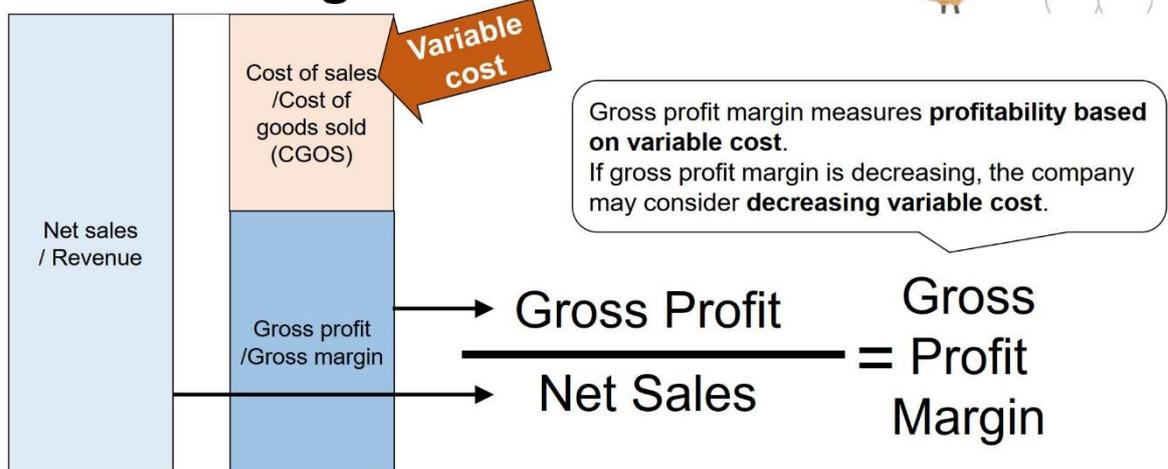
 A Cost of sales (Cost of goods sold (CGOS))	Raw material costs	 Variable cost
	Salary for employees on production (direct salary)	
	Cost for renting equipment for factory	
	Purchase of small tools for factory (scissors, hammers, etc.)	
	Fuel and lubricants for factory (Delivery cost of finished product)	
	Cost for repairing and maintaining equipment at factory	
	Other cost for the production in the factory	
 B Administrative expenses (Operating expenses)	Salary and benefits for business owners	 Fixed cost
	Salary for administrative staff (not on production) (indirect salary)	
	Cost for advertisement and promotion	
	Purchase of small tools for the office (stationery, PC software, etc.)	
	Cost for business trips and transportation, including fuel of cars	
 C Financial costs (payment of interest)		
 D Tax		

Note: Some costs of sales cannot be calculated into variable cost, therefore will be categorized as fixed costs. For instance, renting space cost (shade or block) is a fixed cost.

39

Indicators related to Profitability (1)

Profit margin ratios

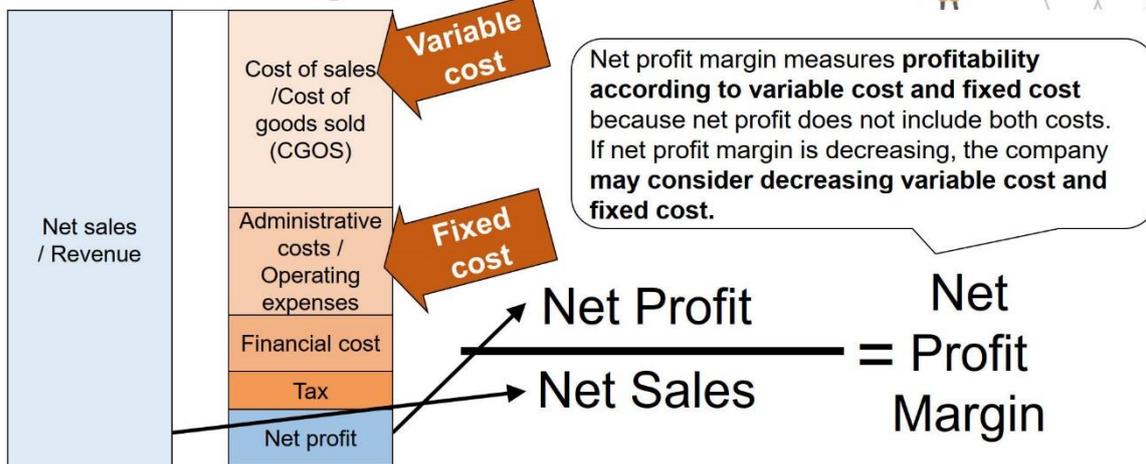
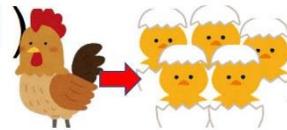


Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

40

Indicators related to Profitability (1)

Profit margin ratios



Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

41

Homework

Let's advise a MSME on its profitability!

Exercise 4

The company presented income statements for the last 2 years. What is the profit margin ratio? What advice would you give to the company?

Income statement

*Tax rate is 10%

2010 (Birr)		2011 (Birr)	
Net Sales	560,000	Net Sales	683,000
Raw material expense for production	100,000	Raw material expense for production	150,000
Internet expense for the office	10,000	Salary for workers at production line	270,000
Salary for secretary at the office	100,000	Purchase of stationary for the office	20,000
Salary for workers at production line	250,000	Payment of interest for bank loan	5,000
Payment of interest for bank loan	4,700	Delivery cost for finished good to clients	40,000
Delivery cost for finished goods to clients	28,000	Salary for secretary at the office	180,000
Total Assets	800,000	Total Assets	900,000

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

42

Indicators related to profitability (2)

Breakeven Point (BEP)

Breakeven point is the production level at which net sales for a product equal its total expenses.



43

Indicators related to profitability (2)

How do you calculate BEP?

BEP can be calculated with the following equation.

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Sales} \\ \hline \text{Units Sold} \times \text{Unit Price} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Expense} \\ \hline \text{Fixed Cost} + \begin{array}{|c|} \hline \text{Variable Cost} \\ \hline \text{Units Sold} \times \text{Unit cost} \\ \hline \end{array} \\ \hline \end{array}$$

The units should be the same

*For simplicity, assume that financial cost and tax are 0.

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA) Business Development Service (BDS) Project

44

Indicators related to profitability (2) How do you calculate BEP?



Take an example of Hanna who makes injera. What would be her BEP?

*For simplicity, assume that financial cost and tax are 0.

How many injera should be sold per month?	How much should one injera be sold for?	How much in total is the monthly administrative expenses, financial cost?	How many injera should be sold per month?	How much is the cost to make one injera?
Units Sold	Unit Price	Fixed Cost	Units Sold	Unit cost
x	$\times 6 \text{ Birr}$	$= 10,000 \text{ Birr}$	$+$	$x \times 4 \text{ Birr}$

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

45

Indicators related to profitability (2) How do you calculate BEP?



Breakeven point is the production level at which net sales for a product equal its total expenses.

$$x \times 6 \text{ Birr} = 10,000 \text{ Birr} + x \times 4 \text{ Birr}$$

$$x \times 6 \text{ Birr} - x \times 4 \text{ Birr} = 10,000 \text{ Birr}$$

$$x \times 2 \text{ Birr} = 10,000 \text{ Birr}$$

$$x = 10,000 \text{ Birr} \div 2$$

$$x = 5,000$$

Hanna needs to sell 5,000 injeras monthly to breakeven!



Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

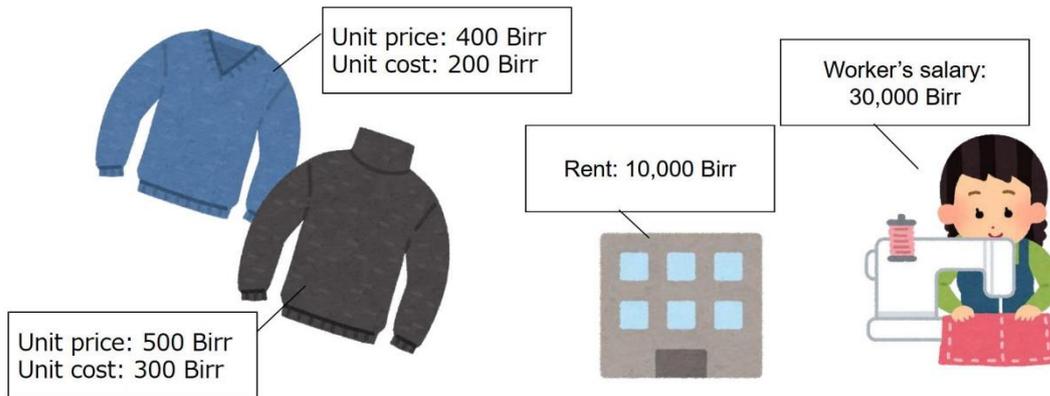
46

Let's calculate the BEP for an enterprise!

Exercise 5

The company mainly makes two kinds sweater. If it were to produce the same number of sweaters each, how many sweaters should it produce to break even?

*For simplicity, assume that financial cost and tax are 0.



Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

47

Reference

Let's calculate the unit cost for an enterprise!

Exercise 6

Using the same equation, Hanna can determine how much should be her injera's unit cost. With the following information, how much can she spend on unit cost?

*For simplicity, assume that financial cost and tax are 0.

I sell my injera for 6 Birr each.
I can produce 20,000 injeras per month.
I spend 60,000 Birr on rent and worker's salary every month.

How much should be my **variable cost** and **unit cost**?

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

48



Indicators related to capital structure

Q1 What are some of the indicators to measure the capital structure of a company?



1

Capital Adequacy Ratio (CAR)

2

Times interest earned ratio (TIE)

Note that companies that does not have access to loans cannot calculate these figures.

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA) Business Development Service (BDS) Project

49



Capital structure indicators (1) Capital adequacy ratio (CAR)

Capital adequacy ratio (CAR) =

Such as, own capital, retained earnings, etc.



Equity

Total assets



The company needs enough own property (equity) to be able to **cover for low profit or losses**.
If CAR is low, the company's solvency (ability to pay its liabilities) is low.

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA) Business Development Service (BDS) Project

50

Capital structure indicators (2) Times interest earned ratio (TIE)



$$\text{Times interest earned ratio (TIE)} = \frac{\text{Operating profit}}{\text{Financial cost}}$$

Profit before paying Interest and tax

Operating profit

Financial cost

Such as interest paid to banks

The company must have enough profit to be able to **pay for financial costs**.
If TIE is decreasing, the company may be facing bankruptcy.

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA) Business Development Service (BDS) Project

Let's advise a MSME on its capital structure!

Exercise 7 The company has the following information. What is its equity and bank interest? What is its CAR and TIE? Based on the results, what advice would you give?

Balance Sheet 2011 end (Birr)

Assets	Liabilities
Cash: 5,000	Bank loan: 45,000
Inventory: 40,000	Bills not paid by company (Accounts payable): 5,000
Factory facilities: 20,000	
Bills not paid by clients (Accounts receivable): 15,000	Equity Owner's capital and retained earnings: ???

Income Statement 2011 (Birr)

Net Sales	95,000
Cost of Sales / COGS	60,000
Administrative costs	25,000
Payment of interest for bank loan	???
Tax (10%)	460
Net Profit	4,140



Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA) Business Development Service (BDS) Project

Indicators related to efficiency



Q1 What are some of the indicators to measure the efficiency of a company?



1

Inventory
Turnover Period

2

Cash Turnover
Ratio

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

53

Indicators related to efficiency (1) **Inventory turnover period**



Inventory Turnover Period =
$$\frac{\text{Inventory}}{\text{Sales per month}}$$

Such as, finished products,
products in process,
raw materials



Inventory is an expense that the company has not been paid for yet by the customers. Although it is important to maintain **enough inventory (at least 1 month)**, the company should **avoid excess inventory (more than 6 months)**.



Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

54

Indicators related to efficiency (2) Cash Turnover Ratio




 Such as, cash at hand and at accounts

$$\text{Cash Turnover Ratio} = \frac{\text{Cash}}{\text{Sales per month}}$$

The company needs to use its cash efficiently for their business.

If the period is too short, the company may have liquidity problems.

If the period is too long, the company may have efficiency problems.

Cash turnover period needs to be just right.



55

Let's advise a MSME on its efficiency!

Exercise 8

Let's use the same example from exercise 4. What is the inventory turnover period and cash turnover period? Based on the results, what advice would you give?

Balance Sheet 2011 end (Birr)

Assets	Liabilities
Cash: 5,000	Bank loan: 45,000
Inventory: 40,000	Bills not paid by company (Accounts payable): 5,000
Factory facilities: 20,000	
Bills not paid by clients (Accounts receivable): 15,000	Equity
	Owner's capital and retained earnings: 30,000

Income Statement 2011 (Birr)

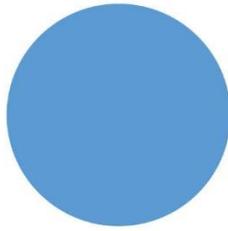
Net Sales	95,000
Cost of Sales / COGS	60,000
Administrative costs	25,000
Payment of interest for bank loan	5,400
Tax (10%)	460
Net Profit	4,140



(Note)
Assume that sales was the same each month in 2011

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA) Business Development Service (BDS) Project

56



Theme 3.

MSME business situations in Ethiopia

(based on the survey realized by the Project for 78 local enterprises)

MSMEs difficulties in their administration and operation

What problems do your enterprise face?

	Micro enterprises		Small enterprises		Medium Enterprises		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Increase of raw material cost	21	80.8%	34	94.4%	16	100.0%	71	91.0%
Limited access to finance	20	76.9%	33	91.7%	14	87.5%	67	85.9%
Lack of facilities	19	73.1%	28	77.8%	12	75.0%	59	75.6%
Lack of working capital	19	73.1%	31	86.1%	9	56.3%	59	75.6%
Lack of technologies	19	73.1%	27	75.0%	12	75.0%	58	74.4%
Changes of market situation	13	50.0%	31	86.1%	11	68.8%	55	70.5%
Difficulties in sales activities	17	65.4%	26	72.2%	11	68.8%	54	69.2%
Intensive competence	16	61.5%	24	66.7%	12	75.0%	52	66.7%
Increase of salary	12	46.2%	24	66.7%	15	93.8%	51	65.4%
Lack of working space	14	53.8%	22	61.1%	9	56.3%	45	57.7%
Increase of cost for working space	12	46.2%	23	63.9%	7	43.8%	42	53.8%
Decrease in profits	12	46.2%	18	50.0%	9	56.3%	39	50.0%
Difficulty to get raw material timely	11	42.3%	20	55.6%	6	37.5%	37	47.4%
Decrease in sales	12	46.2%	12	33.3%	9	56.3%	33	42.3%
Low productivity	10	38.5%	12	33.3%	5	31.3%	27	34.6%
Difficulty in financial management	4	15.4%	11	30.6%	4	25.0%	19	24.4%
Difficulties in production control	4	15.4%	8	22.2%	4	25.0%	16	20.5%
Difficulty in cost control	2	7.7%	8	22.2%	6	37.5%	16	20.5%
Reduction of sales unit price	6	23.1%	5	13.9%	4	25.0%	15	19.2%
Lack of human resources	1	3.8%	9	25.0%	4	25.0%	14	17.9%
Difficulties in quality control	2	7.7%	7	19.4%	4	25.0%	13	16.7%
Difficulty in HR management	1	3.8%	6	16.7%	4	25.0%	11	14.1%
Difficulties in inventory control	3	11.5%	3	8.3%	4	25.0%	10	12.8%
Difficulty in product development	1	3.8%	5	13.9%	1	6.3%	7	9.0%

- Many MSMEs point out their **external problems** rather than their internal problems.
- Medium-size enterprises are more likely to notice the importance **of internal management, including production, quality and inventory control**, than smaller enterprises.
- Micro and small enterprises are more likely (than medium enterprises) to notice **difficulties related to acquisitions of operational resources such as raw materials and working capital**.

Important issues in textile MSME sector

Q1 What are the typical characteristics of a textile MSME? How do they manage their production and inventory? What type of clients do they have?

Q2 What may be their common difficulties?



Averaged % of the sales by cash	Averaged % of the purchase by cash	Averaged % of operational margin	Averaged inventory turnover (months)	Averaged % of the production form orders	% of enterprises whose variety of the products is high.
68.4%	94.3%	19.5%	1.91 months	66.4%	54.5%

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA) Business Development Service (BDS) Project

59

Important issues in textile MSME sector

Business operation can be complicated, due to

- (i) many production processes,
 - (ii) diversified orders from different clients,
- and so on.

For this reason, it is important for many enterprises in the sector to

- (i) increase regular clients**
- (ii) reinforce production management**



Averaged % of the sales by cash	Averaged % of the purchase by cash	Averaged % of operational margin	Averaged inventory turnover (months)	Averaged % of the production form orders	% of enterprises whose variety of the products is high.
68.4%	94.3%	19.5%	1.91 months	66.4%	54.5%

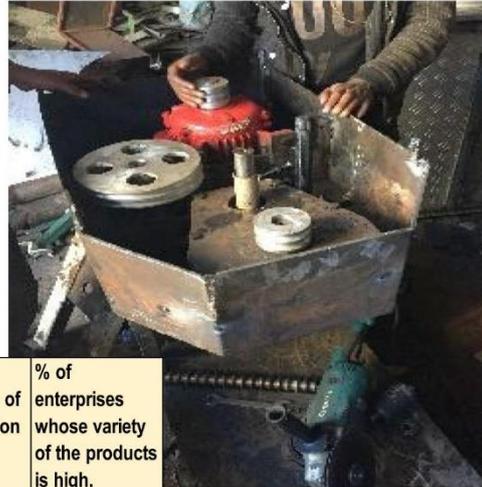
Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA) Business Development Service (BDS) Project

60

Important issues in metal processing MSME sector

Q1 What are the typical characteristics of a metal MSME? How do they manage their production and inventory? What type of clients do they have?

Q2 What may be their common difficulties?



Averaged % of the sales by cash	Averaged % of the purchase by cash	Averaged % of operational margin	Averaged inventory turnover (months)	Averaged % of the production form orders	% of enterprises whose variety of the products is high.
78.9%	100.0%	15.5%	1.77 months	81.3%	75.0%

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA) Business Development Service (BDS) Project

61

Important issues in metal processing MSME sector

Some MSMEs in the metal sector is experiencing business stability because of the increasing local demand. However, business owners should prepare for possible change in market demand.

Many MSMEs **do not have high work-in-process inventories** because of their **simple production processes**.



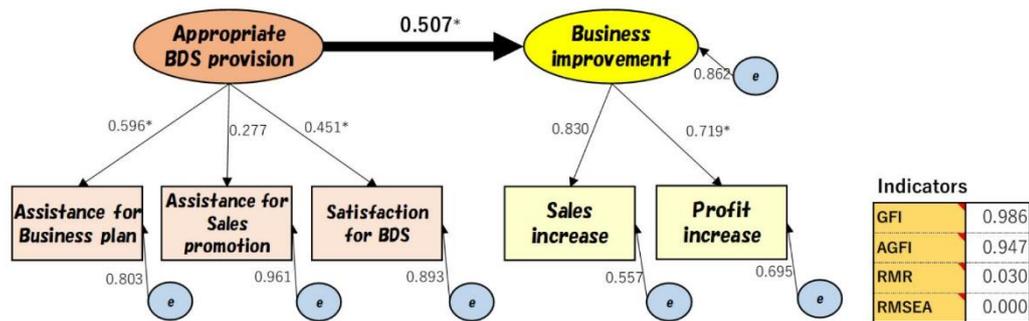
Averaged % of the sales by cash	Averaged % of the purchase by cash	Averaged % of operational margin	Averaged inventory turnover (months)	Averaged % of the production form orders	% of enterprises whose variety of the products is high.
78.9%	100.0%	15.5%	1.77 months	81.3%	75.0%

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA) Business Development Service (BDS) Project

62

Relation between BDS and MSME growth

The following diagram, elaborated by applying SEM (Structural Equation Modeling) to local 78 MSMEs' data, shows that **BDS provision can generate positive results** for the company's business improvement when coupled with high satisfaction of the beneficiary.



Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA) Business Development Service (BDS) Project

63

BDS used by local MSMEs so far

	Medium enterprises	Small enterprises	Micro enterprises	TOTAL
n	16	36	26	78
Support for register	15	36	24	75
Infrastructure (business working place)	11	30	14	55
Production management trainings	11	26	14	51
Accounting trainings	8	19	14	41
✓ Support for sales	6	24	8	38
✓ Support for start-up business plan	6	15	11	32
✓ Trainings on Productive technologies	5	13	12	30
✓ Support for business plan	5	16	4	25
✓ Marketing training	7	11	7	25
✓ Access to the financial services	2	5	8	15
✓ Access to raw materials	0	1	1	2

Most MSMEs (total of 78) have received assistance on infrastructure (working place) and production management trainings, while their **business plan for growth have not been supported.**

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA) Business Development Service (BDS) Project

64

BDS which local MSMEs want to use in the future

Most of the 78 MSMEs want to receive services related to **marketing and business growth strategy** support. There is a **big difference** between the BDS currently being provided and what the MSMEs want to be provided in the future.

	Medium enterprises	Small enterprises	Micro enterprises	TOTAL
n	16	36	26	78
✓ Assistance for market expansion	9	16	19	44
✓ Strategy for growth	0	12	5	17
Business efficiency improvement	4	4	4	12
Access to the financial services	2	5	4	11
Assistance for sales	1	9	1	11
Access to raw materials	0	3	2	5
Support for exports	1	2	0	3
Assistance for human resource management	1	1	1	3

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA) Business Development Service (BDS) Project

65

Features of Women Entrepreneurs

According to the world bank's report, women-owned businesses are relatively small compared to men-owned enterprises.

Firm size	Men	Women	All
Owner-operated enterprise	43.6%	55.3%	47.4%
Micro enterprise	43.1%	38.8%	41.7%
Small, Medium or Large enterprise	13.3%	5.9%	10.9%

Women-owned businesses are mainly in **the service sectors** (96.2%). About 50% of them are in **wholesale and retail trade** and about 25% are in **tourism and hospitality**.



(Source) World Bank: Monitoring COVID-19 Impacts on Firms in Ethiopia (Vol. 7) : Does the COVID-19 Pandemic Affect Women-Owned Firms Differently?

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA) Business Development Service (BDS) Project

66

66

Advices based on the features of Women Entrepreneurs

Women-owned businesses tend to be small and in the services sectors. In the service sectors, it is important to **increase the productivity of the human resources**. The following table shows examples of how to increase productivity.

Add value and increase sales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Find new customers ✓ Expand the commerce area ✓ Develop brand power ✓ Increase customer satisfaction ✓ Visualize value and quality
Improve efficiency and reduce cost	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Improve the services providing process ✓ Shorten the time and the process which are unnecessary

67

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

COVID-19 impacts on women-owned businesses

According to the world bank's report, the women owners tend to face more drastic sales decrease due to the burden on housework. They need the advice on how to continue their business or how to restart their business in such difficult situations under COVID-19.

[Decrease on sales]

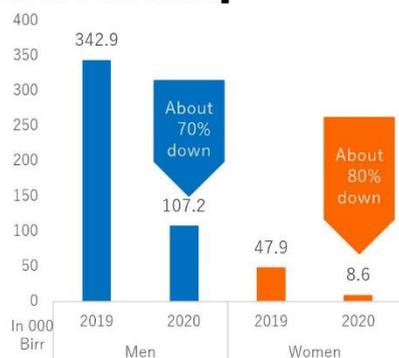


Figure: Average Monthly sales (April-June) in 2019 and 2020

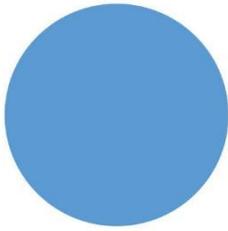
[Affected by Household duties]

It is referred that the COVID-19 pandemic and related confinement measures, such as school closures, the rising demand for child and family care fall on women, have caused women business owners to not have enough time for their business.

Among firms that have temporarily stopped operation, a much larger share of women business owners are engaged in non-paid activities, mainly in household duties.

68

(Source) World Bank: Monitoring COVID-19 Impacts on Firms in Ethiopia (Vol. 7): Does the COVID-19 Pandemic Affect Women-Owned Firms Differently?
Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project



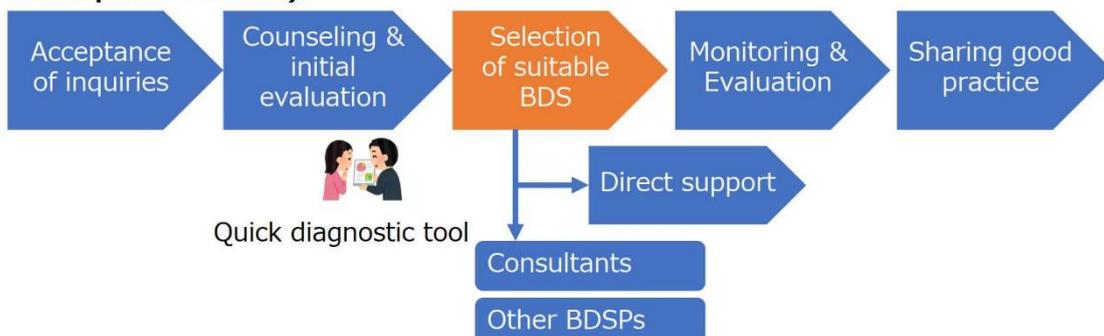
Theme 4.

How to apply
“Quick Diagnostic
Tool”

Objectives of Quick Diagnostic Tool

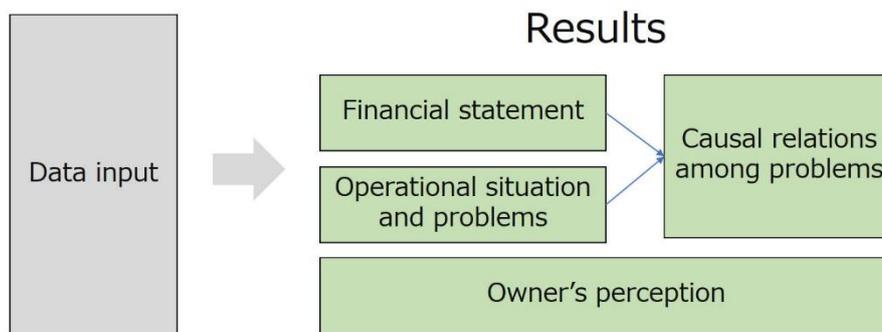
MSMEs counselors can apply the “**Quick Diagnostic Tool**” to evaluate the administration and operation of MSMEs for (i) providing them with **technical advices on business improvement** and (ii) **facilitating access to an appropriate BDS (Business Development Service)**.

“**Quick Diagnostic Tool**” can be also applied for monitoring and evaluation of the changes observed in the companies which have been attended.



Main characteristics of “Quick Diagnostic Tool”

The tool presents the diagnosis results in the following 4 contents



- The tool can present the diagnosis results, **even if the company does not provide their financial information.**
- The tool can present not only the problems but also **possible reasons why such problems take place.**

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

71

Recommendation to use the tool by tablet or phone

The Quick Diagnostic Tool can be used on your tablet, your Android smartphone, and your computer.

When MSME counselors visit MSMEs, they will be able to provide technical advices for business improvement by utilizing the Tool on their tablet or their phone.



Accounting indicator		
Liquidity	Current ratio	1.80 times
	Quick ratio	0.90 times
	Cash turnover	1.54 months
Profitability	Gross profit margin	25.0%
	Net profit margin	15.6%
	ROI	8.87%
	ROE	17.88%
Capital structure	Fixed to current asset ratio	2.92 times
	Debt ratio	50.4%
	Times interest earned	2.95 times
Efficiency	Inventory turnover	4.13 months

Diagnostics results

It can be considered that the company has problems in liquidity.
 It can be considered that the company has problems in efficiency.
 Sales planning is one of the most important issues for the company to avoid cash shortage.
 It is possible that the manager would not notice the importance of production management.
 It is possible that the manager would not notice the importance of inventory management.
 The company's profit may be increased by reducing cost.
 The company's liquidity problem can be solved by reinforcing the operational efficiency.
 The company's liquidity problem can be solved by reinforcing the production management.
 The company's liquidity problem can be solved by reinforcing the inventory management.

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

72

Input sheet

There are 4 sections to the Quick Diagnostic Tool.



A. General Information of the Company

 Enter Company Name

B. Information on business operation

% of the production from orders

Enter Percentage

%

C. Owner's observation on difficulties in business management

Sales/ Marketing

Decrease in company's sales

Yes No

D. Summary of financial information

Annual Sales

Cost of Sales

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

73

Input sheet

A. General Information of the Company

Company Information

- Company name
- Trade Registration Number
- Owner's name
- Owner's gender
- Owner's age

 Enter Company Name

 Enter Registration Number

 Enter Owner Name

 Male

 Enter Owner Age

Location

- Sub city,
- Woreda

This part is automatically input based on counselor information

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

74

Input sheet

A. General Information of the Company

Business Sector

Choose from,

1. Food processing,
2. Wood processing,
3. Textile,
4. Leather processing,
5. Metal processing,
6. Handcraft,
7. Chemical,
8. Construction,
9. Construction materials,
10. Wholesaler,
11. Retailer,
12. Services

Note
"9. Construction materials" does **NOT** include metal and wood processing

Business Sector ⓘ

1. Food processing ▼

Business Size

Micro enterprise ▼

Business Size

Choose from,

- Micro enterprise,
- Small enterprise,
- Medium Enterprise

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project 75

Input sheet

B. Information on business operation (for manufacturing company)

% of the production from orders

Enter Percentage %

% of the production as stock

100 %

What is the ratio of the **production** you start after receiving orders (in other words, **production from order or MTO**) out of the whole production?
The percentage of the **production in the stock or MTS** is automatically calculated based on the following equation. $1 - \text{"\% of the production from orders"}$.

% of the sales for regular customers

Enter Percentage %

% of the sales for unfamiliar customers

100 %

What is the ratio of **sales** made from the **regular customers** out of total sales?
The percentage of the sales for unfamiliar customers is automatically calculated based on the following equation. $1 - \text{"\% of the sales for regular customers"}$.

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project 76

Input sheet

B. Information on business operation (for manufacturing company)

If the company produces relatively more types of products compared with the sector average, choose "high".
If it is same as the average, choose "Moderate".
If it is lower than average, choose "Low".

Variety of products

Low

Accounting System

Not recording

How does the company record its accounting information, for example, costs and sales?

Choose from,
- **Not recording,**
- **Input on notebook,**
- **Input from computer**

Input sheet

B. Information on business operation (for commercial company)



% of the sales of main products

What is the ratio of sales from **main products** out of the whole production?

Automatically calculated

The percentage of the sales of non-main products is automatically calculated based on the following equation.
 $1 - \text{"% of the sales of main products"}$

% of the sales of non-main products

For a commercial company, such as "Wholesaler", "Retailer", "Services", the first question is different from that of a manufacturing company.

Input sheet

C. Owner's observation on difficulties in business management

Interview the Owner. How does he/she perceive "Sales/Marketing", "Production/Operation" and "Resource management/Financial management"?

Category	Questions
Sales/ Marketing	Decrease in company's sales Too many competitors in the market Unstable demand of the market/ market demand changes Decrease in sales (unit) price Difficulty in sales activities/ planning
Production/ Operation	Low productivity Lack of modern technology and/or equipment Increase in operational costs Difficulty in production control/ planning Difficulty in purchase of raw materials Difficulty in inventory control
Resource management/ Financial management	Decrease in business profits Lack of business operation space (factory and office) Lack of working capital Lack of capital for investment

If the Owner perceives the company situation in the same way as stated in the list, choose "Yes". If no, choose "No".

Yes No

79

Input sheet

C. Owner's observation on difficulties in business management

Sales/ Marketing

Decrease in company's sales
 Yes No

Too many competitors in the market
 Yes No

Unstable demand of the market/ market demand changes
 Yes No

Decrease in sales (unit) price
 Yes No

Resource management/ Financial management

Decrease in business profits
 Yes No

Lack of business operation space (factory and office)
 Yes No

Lack of working capital
 Yes No

Lack of capital for investment
 Yes No

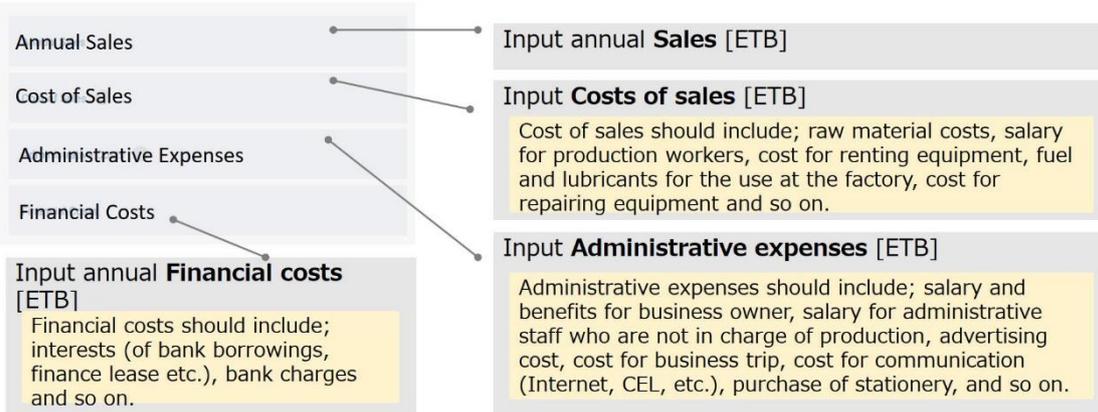
Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

← Previous
Next →

80

Input sheet

D. Summary of financial information

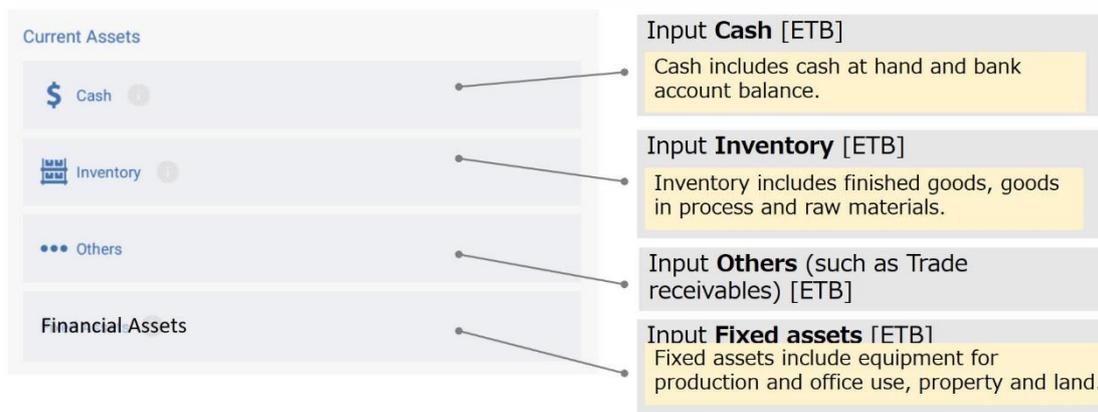


Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

81

Input sheet

D. Summary of financial information



Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

82

Input sheet

D. Summary of financial information

Liabilities

Short Term

Input **Short term Liabilities** [ETB]

Short term liabilities include loan to be returned within 12 months, lease obligation, trade payables and so on.

Long Term

Input **Long term Liabilities** [ETB]

Long term liabilities is the liabilities not due within the next 12 months

Input sheet

Tips | Analysis for Restaurants

For the analysis of **Restaurants**, it is recommended to conduct **two analysis** by choosing different business sectors, **1. Food processing** and **12. Services**. These two business sectors show different diagnosis questions in the C section in the input sheet. Therefore, counselors can diagnose the restaurant from the two perspectives and can provide more accurate advice to the owner.

Questions are different between 1. Food processing (1~10) and 12. Services (11~12)

Business Sector ⓘ

1. Food processing

Sales/ Marketing	Decrease in company's sales
	Too many competitors in the market
	Unstable demand of the market/ market demand changes
	Decrease in sales (unit) price
Production/ Operation	Difficulty in sales activities/ planning
	Low productivity
	Lack of modern technology and/or equipment
	Increase in operational costs
	Difficulty in production control/ planning
Resource management/ Financial management	Difficulty in purchase of raw materials
	Difficulty in inventory control
	Decrease in business profits
	Lack of business operation space (factory and office)
	Lack of working capital
	Lack of capital for investment

Business Sector ⓘ

12. Services

Strategy/ Marketing environment	Decrease in company's sales
	Too many competitors in the market
	Lack of products and services differentiated from competitors'
	Lack of facilities that attract customers, near the shop
Operation	Difficulty in developing new products and services
	Lack of clientes who come to the shop / office
	Lack of equipment and/or shop located at an appropriate place
	Increase in operational costs
	Difficulty in sales operation control/ planning
Resource management/ Financial management	Difficulty in purchase of articles
	Difficulty in inventory control
	Decrease in business profits
	Lack of business operation space (factory and office)
	Lack of working capital
	Lack of capital for investment

Different questions

Exercise 9

You conducted an interview on an enterprise and obtained the following information. Please input the data in the input sheet of the tool.

- Kebebe Metal Engineer is a medium size metal manufacture company. It produces doors and window frames.
- The company produced 34 tons of frames regularly every month without orders. It produced 6 tons of frame on demand. It sold to 12 clients in which 3 were the regular clients.
- Each door frame and window frame has 5 types of products. The company records costs and sales in its notebooks.
- Mr. Kebebe, the owner, thinks the sales will increase thank to the stable demand and the unit price that has increased. However, he found that there are many competitors in the market and feels that activities to increase sales is difficult.
- He thinks the productivity is low due to lack of modern equipment. He also thinks labor costs has increased recently.
- As there is stable demand, he thinks he can control production easily. This is because of stable raw material procurement activity.
- He needs inventory control skill because he is struggling to know the current number of products in the inventory. He feels profits will decrease even the sales increased.
- He wants to expand facility but cannot find business space.



85

Business Development Service (BDS) Project

Exercise 9

You conducted an interview on an enterprise and obtained the following information. Please input the data in the input sheet of the tool.

- Mr. Kebeb said the company does not have enough working capital and cannot get loan to invest in new facility.
- In 2011, annual sales was 5 million ETB, costs was 4 million. Administrative costs was 0.5 million. It has 100,000 ETB as cash and inventory was 1 million. Its total fixed assets is 5 million. 0.5 million of trade receivables. The company does not have any loans.
- He doesn't implement any practices such as, creating a growth strategy, scheduling production per order/product, estimating production cost per each order/product, registering stock entries and exits, applying 5S, identifying causes of defects in products and work process, elaborating and update regular client list, making effective advertisement or organize exhibition, giving promotional incentives for clients, developing new products, exploring new markets, exploring new raw material suppliers



86

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

Exercise 9

According to Mr. Kebebe's information, the counselor will make the following input

Company Name kebebe_metal_engineer	% of the production as stock
Trading Registration Number # 1	85 %
Owner Name Kebebe	% of the sales for regular customers
Gender Male	25 %
Age 40	% of the sales for unfamiliar customers
Business Sector 5. Metal processing	75 %
Business Size Medium enterprise	Variety of products Low
	Accounting System Input on Notebook

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

87

Exercise 9

According to Mr. Kebebe's information, the counselor will make the following input

Sales/ Marketing	Production/ Operation	Resource management/ Financial management
Decrease in company's sales <input type="radio"/> Yes <input checked="" type="radio"/> No	Low productivity <input checked="" type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No	Decrease in business profits <input checked="" type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No
Too many competitors in the market <input checked="" type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No	Lack of modern technology and/or equipment <input checked="" type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No	Lack of business operation space (factory and office) <input checked="" type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No
Unstable demand of the market/ market demand changes <input type="radio"/> Yes <input checked="" type="radio"/> No	Increase in operational costs <input checked="" type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No	Lack of working capital <input checked="" type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No
Decrease in sales (unit) price <input type="radio"/> Yes <input checked="" type="radio"/> No	Difficulty in production control/ planning <input type="radio"/> Yes <input checked="" type="radio"/> No	Lack of capital for investment <input checked="" type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No
Difficulty in sales activities/ planning <input checked="" type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No	Difficulty in purchase of raw materials <input type="radio"/> Yes <input checked="" type="radio"/> No	
	Difficulty in inventory control <input checked="" type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No	

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

88

Exercise 9

According to Mr. Kebebe's information, the counselor will make the following input

Industry

Annual Sales **5000000**

Cost of Sales **4000000**

Administrative Costs **500000**

Financial Costs **0**

Current Assets

Cash **100000**

Inventory **1000000**

Others **500000**

Fixed Assets **5000000**

Liabilities

Short Term **0**

Long Term **0**

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

89

Diagnosis results sheet

After you input the information, the result appears.

The tool presents the diagnosis results in mainly two sections;

1. Causal relations among the problems based on owner's perception
2. Analysis based on the company's financial information

Causal relations among problems based on owner's perception

The screenshot shows two panels. The left panel, titled 'Diagnostic Results' and 'Diagram', displays a flowchart with boxes representing various business metrics and their causal relationships. The right panel, titled 'Diagnostic Results' and 'Financial Indicators', shows a table with the following data:

Financial Indicators	Value	Unit	Error
Current ratio	Current assets/ Short term liabilities		Error
Quick ratio	Current assets not including inventory/ Short term liabilities		Error
Cash turnover period	Cash/ Sales per month	0.24 months	
Gross profit margin	Cost of Sales	20.00 %	
Operating income margin	(Sales - Cost of sales - Administrative expenses)/ Sales	10.00 %	
Net profit margin	(Sales - all costs)/ Sales	10.00 %	
ROI (Return on total assets)	(Sales - Cost of sales - Administrative expenses)/ financial costs	8.00 %	
Capital adequacy ratio	Owned capital/ Total assets		

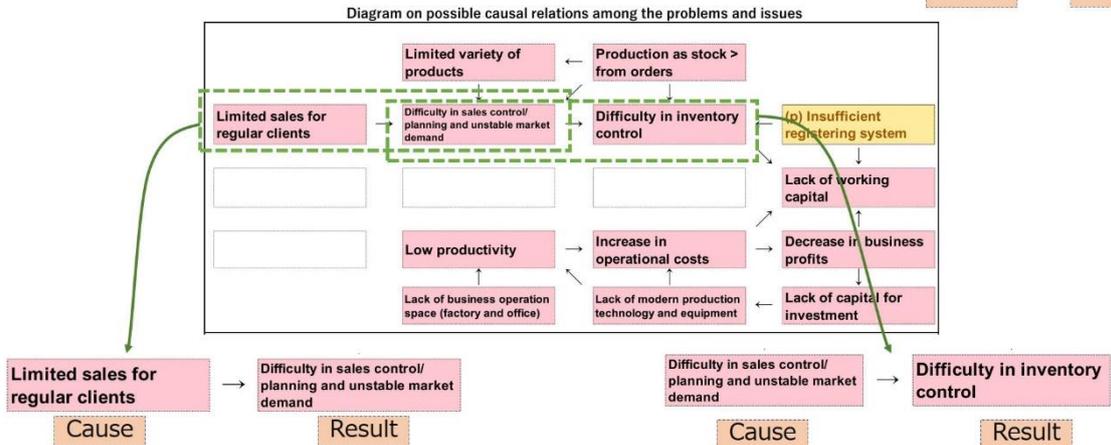
Financial indicators

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

90

How to understand causal relations among problems

The relation between two boxes which are connected with arrow is "Cause" and "Result" Cause → Result

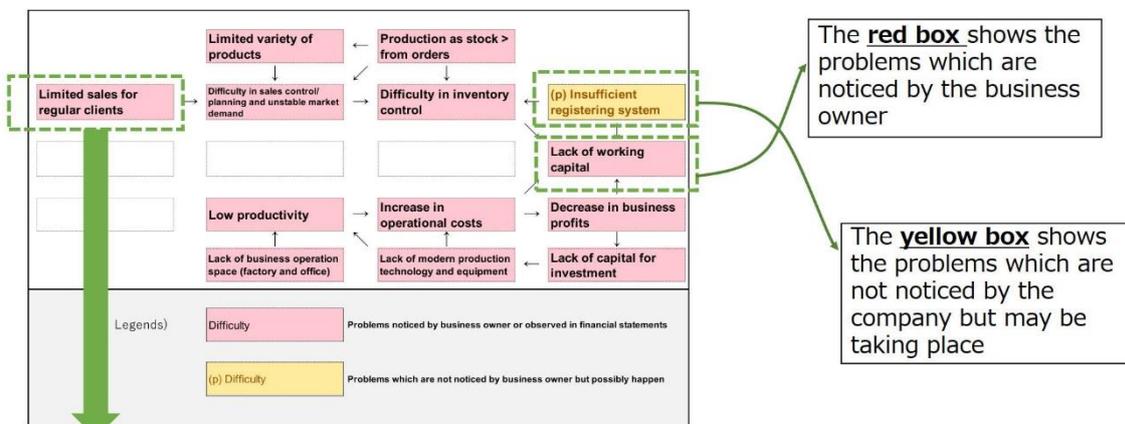


"Limited sales for regular clients" causes "Difficulty in sales control/planning and unstable market demand" "Difficulty in sales control/planning and unstable market demand" causes "Difficulty in inventory control"

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

91

How to understand causal relations among problems



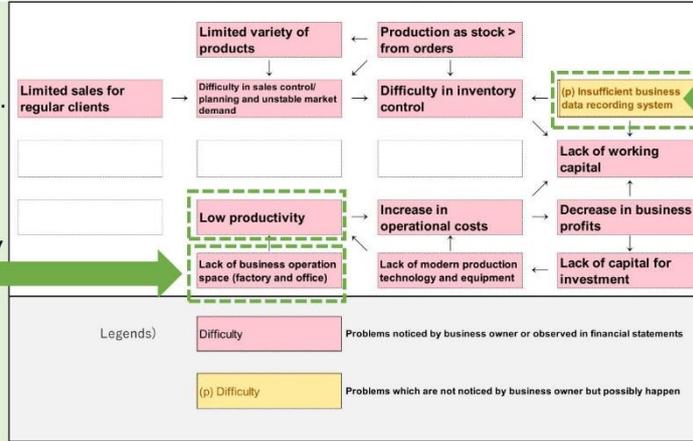
In this case, "limited sales for regular clients" may be triggering other operational problems. Therefore, it is recommended that Mr. Kebebe increase the number of regular clients. The counselor would study the possibility of providing BDS related to sales promotion to contribute to the increase in regular clients.

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

92

How to understand causal relations among problems

“lack of business operation space” may generate other operational problems. Here, it is recommended that the Mr. Kebebe expand spaces. However, Mr. Kebebe, said it is difficult to find business space. Therefore, the counselor should give other advises. In this case, check the next problem, “Low productivity”, which is caused by “Lack of business operation space”.



Although Mr. Kebebe may not be aware of it, “Insufficient business data recording system” may be generating other operational problems. It is recommended that Mr. Kebebe prepare a registering system. The counselor can study the possibility to provide BDS related to supporting registering systems.

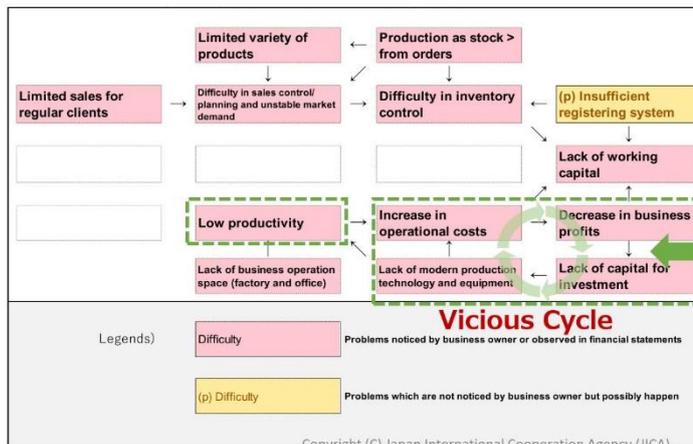
It would be recommendable that Mr. Kebebe increases productivity.

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

93

How to understand causal relations among problems

There may be a **vicious cycle** where each problem becomes the cause and the result of the other problem. To break the vicious cycle, it is recommend to find other potential causes out of the cycle and solve it. The vicious cycle usually turns into a **virtuous cycle** once one problem is solved.



In this case, “Low productivity” may be triggering the vicious cycle. But there might be other causes which are not described in the diagram. Counselor can ask for more detailed information to find out if there are other causes which are triggering the vicious cycle.

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

94

Other analysis results

Problems observed in financial statements

The company may have liquidity problems (risks for shortage of working capital).

Possible operational situation or problem

Management on sales and product inventory is important. It can be suggested to increase regular clients, depending on the business situation.

Mind factor analysis results

The business owner may be worried about the shortage of technology and equipment (or appropriate shop), while it is possible that the company would have other problems.

The business owner may be worried about competition in the market, and it is suggested that the company develop their sales activities and/or new products in a more organized way.

The business owner may not have noticed the importance of internal operational management to increase the productivity or efficiency.

Financial analysis results are presented here in letters. 

Operational style analysis results are presented here. 

Analysis results based on the company owner's perception are shown here. Factor analysis, statistical method often used for psychological analysis and market survey, is applied in this tool. The results shown here should be carefully considered, because the they may not always reflect the real situation. 

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA) Business Development Service (BDS) Project 95

Financial indications

To analyze financial indications, the detailed financial statement is shown in the "Financial analysis" sheet.

Problems observed in financial statements

The company may have liquidity problems (risks for shortage of working capital).

Financial Indicators			
Liquidity indicators	Current ratio	Current assets/ Short term liabilities	Error
	Quick ratio	Current assets not including inventory/ Short time liabilities	Error
	Cash turnover period	Cash/ Sales per month	0.24 months
Profitability indicators	Gross profit margin	(Sales - Cost of sales)/ Sales	20.00 %
	Operating income margin	(Sales - Cost of sales - Administrative expenses)/ Sales	10.00 %
	Net profit margin	(Sales - all costs)/ Sales	10.00 %
	ROI (Return on total assets)	(Sales - Cost of sales - Administrative expenses)/ Total assets	7.58 %
Capital structure indicators	Capital adequacy ratio	Owned capital/ Total assets	100.00 %
	Times interest earned	(Sales - Cost of sales - Administrative expenses)/ financial costs	Error
Efficiency indicators	Inventory turnover period	Inventory/ sales per month	1.40 months

Company may have liquidity problems. 

The financial indicators are calculated automatically. 

Based on the statement above, check financial figures in this list. The liquidity problem occurs because "Cash turnover period" is less than 1 month.

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA) Business Development Service (BDS) Project 96

Important point to consider about the diagnostic result

The diagnostic tool is not magic.
The diagnosis result may **NOT** always perfectly reflect the real situation of the company.

If the diagnostic tool is perfect, there is no need for a counselor. The companies can use the diagnostic tool themselves to identify their problems.

Rather, the diagram plays the role of further **deepening conversations** with the business owner so that the counselor can make careful and informed decisions for the companies.



Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

97

Exercise 10

Please analyze the business condition of the company below using the quick diagnostic tool. **What advice would you give to the company?**

- Hirut Partnership Restaurant at Bole is a micro business owned by Kathy.
- It has a medium level of variety of food and the main foods are mostly ordered. The main foods cover 70% of the whole sales.
- There are regular customers which amounts to 30% of the customers.
- Notebook is used for bookkeeping.
- The owners feel that sales has decreased and there are more competitors. They feel their menu is not unique enough to differentiate from competitors.
- Although many people use the bus stop near the shop, most of them just pass by.
- Due to lack of skills, they cannot develop new menus. There are not many customers visiting the restaurant. Owners feel the venue of the restaurant is appropriate.
- The sales operation and procurement of ingredients are not difficult, but recently ingredient costs has increased. Inventory is not well controlled, and profit is declining.
- There are enough labors and space, however, working capital and capital for investment are limited.
- Annual sales is 100,000, cost is 70,000 and administrative expense is 10,000. Cash 25,000ETB and long-term liability is 50,000ETB. Financial cost is 10,000. The inventory is 5,000 and fixed asset is 50,000.



Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

98

Exercise 10

Hirut, Habtam, Mekdes & Friends Partnership's details should be inserted as per below

Company Name Hirut_Partnership	% of the sales of main products 70 %
Trading Registration Number # 2	% of the sales of non-main products 30 %
Owner Name Kathy	% of the sales for regular customers 30 %
Gender Female	% of the sales for unfamiliar customers 70 %
Age 35	Variety of products and services Moderate
Business Sector 12. Services	Accounting System Input on Notebook
Business Size Micro enterprise	

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

99

Exercise 10

Hirut, Habtam, Mekdes & Friends Partnership's details should be inserted as per below

Strategy/ Marketing environment	Operation	Resource management/ Financial management
Decrease in company's sales <input checked="" type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No	Lack of clientes who come to the shop / office <input checked="" type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No	Decrease in business profits <input checked="" type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No
Too many competitors in the market <input checked="" type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No	Lack of equipment and/or shop located at an appropriate place <input checked="" type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No	Lack of business operation space (factory and office) <input type="radio"/> Yes <input checked="" type="radio"/> No
Lack of products and services differentiated from competitors' <input checked="" type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No	Increase in operational costs <input checked="" type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No	Lack of working capital <input checked="" type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No
Lack of facilities that attract customers, near the shop <input checked="" type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No	Difficulty in sales operation control/ planning <input type="radio"/> Yes <input checked="" type="radio"/> No	Lack of capital for investment <input checked="" type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No
Difficulty in developing new products and services <input checked="" type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No	Difficulty in purchase of articles <input type="radio"/> Yes <input checked="" type="radio"/> No	
	Difficulty in inventory control <input checked="" type="radio"/> Yes <input type="radio"/> No	

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

100

Exercise 10

Hirut, Habtam, Mekdes & Friends Partnership's details should be inserted as per below. **What diagnostic result would you share?**

Financial Indicators			
Liquidity indicators	Current ratio	Current assets / Short time liabilities	Error
	Quick ratio	Current assets not including inventory / Short time liabilities	Error
Profitability indicators	Cash turnover period	Cash / Sales per month	3.00 months
	Gross profit margin	Sales - Cost of sales / Sales	30.0%
	Operating income margin	Sales - Cost of sales - Administrative expenses / Sales	20.0%
Capital structure indicators	Net profit margin	Sales - all costs / Sales	10.0%
	ROI (Return on total assets)	Sales - Cost of sales - Administrative expenses / Total assets	25.0%
Efficiency indicators	Capital adequacy ratio	Owned capital / Total assets	37.5%
	Times interest earned	Sales - Cost of sales - Administrative expenses / financial cost	2.00 times
	Inventory turnover period	Inventory / sales per month	0.60 months

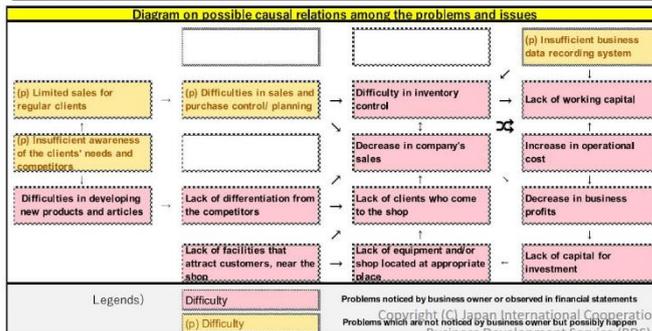
Problems observed in financial statements

Possible operational situation or problem

It can be suggested that the sales for regular clients be reinforced by preparing new products differentiated from the competitors' and/or defining the company

Mind factor analysis results

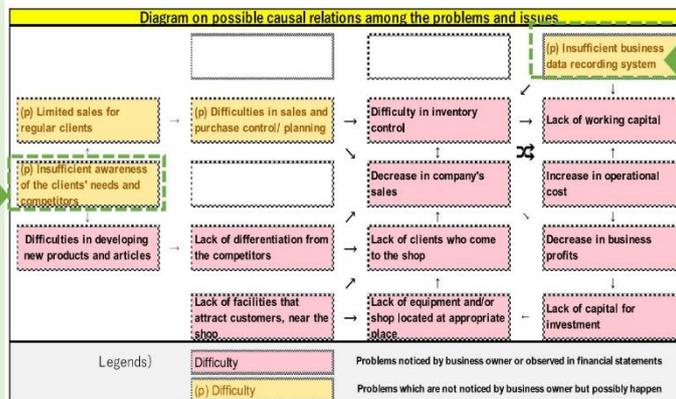
For retailers and service businesses, it is important that the shop be located (i) near the other shops where the market can be shared with the company, and/or (ii) at commercial area that attracts many customers.



Exercise 10

Follow the arrows to see where the problem starts. Through this, there are several recommendations that can be made.

“Insufficient awareness of the clients’ needs and competitors” may be generating other operational problems. Therefore, it is recommended that the company listen to clients needs more carefully and research competitors’ operations. The counselor would then study the possibility of providing BDS related to the clients and competitors.

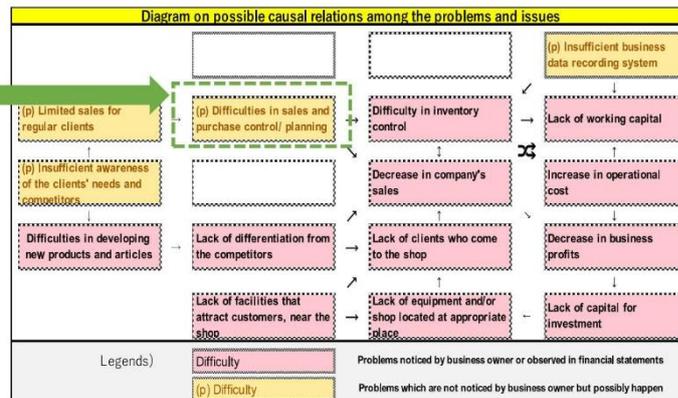


“Insufficient registering system” potentially generates other operational problems. It would be recommended that the company prepare a registering system. The counselor would then study the possibility of providing BDS related to registering systems.

Exercise 10

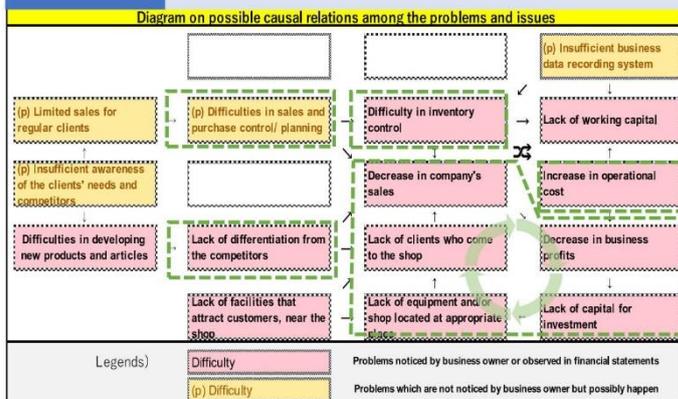
Follow the arrows to see where the problem starts. Through this, there are several recommendations that can be made.

“Difficulties in sales and purchase control/planning” may be generating other operational problems. Therefore, it is recommended that the company study sales and purchase control, and the counselor would study the possibility of providing BDS related to sales and purchase planning.



Exercise 10

Follow the arrows to see where the problem starts. Through this, there are several recommendations that can be made.



There is a **vicious cycle** among 5 problems. To break the vicious cycle, “Lack of differentiation from the competitors”, “Difficulties in sales and purchase control/planning”, “Difficulty in inventory control” and “Increase in operation cost” are recommended to be improved.

But there may be other causes which are not described in the diagrams. The counselor may ask more detailed information to see if there are other causes which are triggering the vicious cycle.

Data List sheet

Tips | How to refer to the diagnostic result after diagnosis

After a counselor finishes the diagnosis, he/she can save the result using the "Save" button.

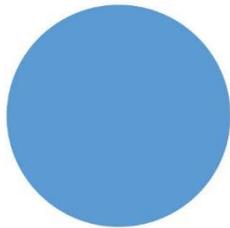
When a counselor goes to the Data List Sheet, he/she can see the data which have been saved. In the Data List Sheet, a counselor can use the following functions.

- **Export:** Selected data is exported to external file as EXCEL file.
- **Show Diagnosis:** The result sheet of a selected data is shown.
- **Delete:** Selected data can be deleted.

Data List							
	Counselor Name	Subcity	Woreda	Couns. Date	Comp. Name	Bus. Sector	Business size
<input type="checkbox"/>	Ethio	Akaki	8	2019-5月-21	Ethio shop	11. Retailer	Small Enterprise
<input type="checkbox"/>	Test1			2019-5月-31	Test1	1. Food processing	Micro Enterprise
<input type="checkbox"/>	Test 21	Nifas Silk	A	2019-6月-04	Test 2	5. Metal processing	Small Enterprise

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

105



Theme 5. Counseling under BDS provision system

BDS (Business Development Service) provision system for MEME development by BDSP (BDS Providers) network



107

What are MSME counselors' roles in BDSPs network?

- Identify issues to be tackled for the business improvement and/or innovation through **conversation counselling** by utilizing the **quick diagnostic tool**.
- Identify important **measures to cope with such issues**, including appropriate use of services provided by BDSPs network
- **Monitor** the progress of the measures by applying the **"counselling sheet"**



Case of a MSME located at Woreda 7, Bole sub-city



Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

109

Step 1. Apply the “Quick Diagnostic Tool”

<p>Company Name Hirut_Partnership</p> <p>Trading Registration Number # 2</p> <p>Owner Name Kathy</p> <p>Gender Female</p> <p>Age 35</p> <p>Business Sector 12. Services</p> <p>Business Size Micro enterprise</p>	<p>% of the sales of main products 70 %</p> <p>% of the sales of non-main products 30 %</p> <p>% of the sales for regular customers 30 %</p> <p>% of the sales for unfamiliar customers 70 %</p> <p>Variety of products and services Moderate</p> <p>Accounting System Input on Notebook</p>
--	--

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

110

Step 2. Have conversation about the results of the diagnostic tool

Ask if the owner agree with the issues from the diagnostic results. Listen to his/her opinions about the issues and ask if he/she wants to solve them. If “YES”, suggest feasible solutions. Take careful notes of additional information the owners provides.

The diagnostic tool shows that one of the reason why your **sales is decreasing** is because you have **limited regular clients**. Do you think this is true? Why do you think your customers don't come back?



It's true that usually my customers don't come back... But I don't know why... **Can you help me increase regular clients?**

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

111

Step 3. Identify issues to be tackled

Issues to be tackled for the business improvement and/or innovation can be identified by applying the following questions.



- A) Which problems should be solved as the company's priority?
- B) Which problems does the business owner want to focus on to grow their business?
- C) How can the business put its resources (workers, materials, information, etc.) to solve these problems?

As the information related to the points B) and C) cannot be provided by the diagnostic tool, it is important for the counselor to ask these questions orally.

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

112

Step 4. Identify measures that can be applied through services offered by BDSPs network

Company's needs for improvement or innovation	Possible measures advised by counselors	Possible measures provided by BDSPs network participants
Increase sales	Basic measures to stabilize sales	<ul style="list-style-type: none"> Give technical assistance on marketing strategy Assist to participate in trade fairs, make market surveys, deliver business matching services
Improve business efficiency and/or productivity	Basic measures on productivity and inventory management	<ul style="list-style-type: none"> Support prepare business operation plans Give technical assistance on production planning and inventory management Give advices on procurement of new and productive equipment Facilitate access to business operation space
Innovate business for growth	(Monitor the company's growth)	<ul style="list-style-type: none"> Elaborate business plan to achieve company's growth and business innovation Give technological innovation training

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

113

Step 5. Monitor the progress of the measures by applying the counselling sheet

Counseling Sheet							
Name of company	Abebe metal technology	Interviewee	Mr. Abebe	Counselor	Mr. Daniel	Counseling Date	2019/4/8
Issues, Measures, Progress and Results							
No	From "Counseling tool" Issues	Owner's intention and additional comments	Measures	BDS to be provided	BDS Provider	Progress	Results
1	Limited sales from regular clients	Owner agrees that not many clients come back to the store, and wish to improve this issue.	Increase regular clients	Apply new Marketing strategy	Private Consultant	3 month The consultant is elaborating new marketing plan. 6 month 9 month	
2	Decrease in company's sales		Increase sales to new clients			6 month 9 month 3 month 6 month 9 month 3 month 6 month 9 month 3 month 6 month 9 month	

After the first counseling, record the critical issues, owner's intention, possible measures, BDS to be provide and its provider

Visit the enterprise every 2 months to monitor the progress

Submit the sheet to the leader every time it is recorded or updated

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

114



Theme 6.

Possible advices by
MSME counselors

Advices provided by MSME counselors (1)

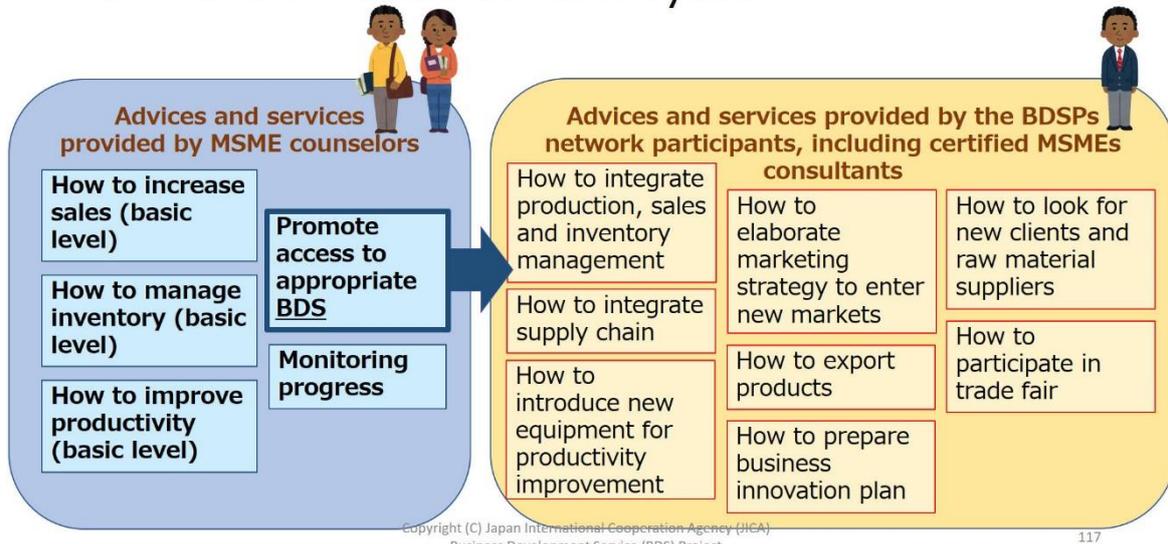
1

Give advice on how the company can improve operation at basic level

MSME counselors can offer basic advices on ..

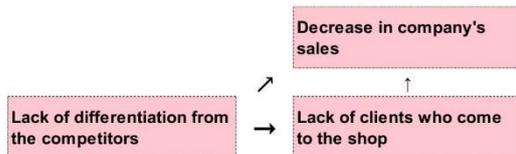
- (i) sales promotion,**
 - (ii) inventory management and**
 - (iii) productivity improvement,**
- as presented in the next slides.**

Advices and services provided by the counselors within the BDSPs network system



What to do for Problems related to unstable sales (1)

Helen runs a restaurant. Recently she has been suffering from unstable sales. She says the number of restaurants in the neighborhood has increased. You applied the quick diagnostic tool, and got the following results. What further questions would you ask?



What to do for Problems related to unstable sales (2)

Helen cannot predict sales because she cannot predict the daily visits of the customers. You can ask her the following questions;

Suggestion 1	Suggestion 2
<p>Increase regular clients.</p> <p>Ask Helen for ideas on how to increase regular clients. Helen may be able to give incentives to her clients to come back and use her restaurant. Discuss with Helen for ideas to increase regular clients. It is important to correspond well to the clients' needs.</p>	<p>Analyze competitors.</p> <p>Ask Helen which products (menu and/or service) can be changed to differentiate her service from the competitors.</p>

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

119

What to do for Problems related to unstable sales (3) **Customer dissatisfaction management**



Customer dissatisfaction

- Too much time from order to delivery
- Cannot provide ordered menu due to lack of raw material inventory



Once a customer is unsatisfied with the service, he/she may not come back to the shop.

Helen can prevent customer dissatisfaction by...

(1) Applying 5S at the storage room



Keep each item at a fixed place

Easy to know how much stock the business has (this can facilitate the business to keep an appropriate volume of inventory without shortage. It can prevent customer dissatisfaction.)

(2) Introduction of "Signature dish"



If Helen has "signature dish", customers may order such special menu. This can simplify the operation and reduce (i) delivery time and (ii) operational cost.

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

120

What to do for Problems related to unstable sales (4) Measures to maintain regular customers

Helen can apply the following measures to maintain regular customers.

- Present new products/services by changing their presentation and/or offer new products/services according to customers' demand.
- Provide special promotion (services) only for regular customers

If Helen presents **new items**, the customers will be more likely to come back to her restaurant. If Helen always sell the same items, some customers may become tired of them.

Helen can also give **special discount** to customers who return to her restaurant. For example, she can introduce a customer registering book or stamp card.



Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

Other Examples

If a taxi accepts **special discount only for its regular customers**, those customers are more likely to use the same taxi.



If a supplier can provide products to **regular customers on time**, they are more likely to make orders to the same supplier.



121

What to do for problems related to inventory (1)



Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

Kia produces packaged Kolo. You applied the quick diagnostic result. Kia testified that she sometimes have too much Kolo, and have to sell them off at a discounted price. The diagnostic tool also shows the following. You want to help her improve inventory control. What further questions would you ask?

Difficulty in inventory control

(p) Insufficient business data recording system

122

What to do for problems related to inventory (2)

Kia faces excess inventory of final product (Kolo) because her operation depends too much on “production as stock” or MTS. You can ask her the following questions;

Suggestion 1

Elaborate sales and production plan frequently against actual inventory volume.

Ask Kia how often she reviews her sales and production plan.

If Kia has been reviewing production and sales monthly, instead she can review them weekly. This will allow her to adjust the inventory level more flexibly and appropriately.

Suggestion 2

Reduce total time needed for production.

Ask Kia what steps she takes to produce the Kolo. See whether some steps can be combined or omitted.

If Kia can standardize Kolo’s specifications and production processes, she can shorten the production period to correspond to the change in demand.

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

123

What to do for problems related to inventory (3)

Check the details of her inventory registration and the actual inventory. If inventory volume differs from registered volume, ask her the following questions;

Suggestion 3

Register inventory properly.

Ask Kia when she registers her inventory. How she classifies her inventory (including raw material), and how often she monitors it.

- If Kia doesn’t record her inventory each time there is an entry or exit, give her advice on how to do so. How can she build the habit?
- If Kia only monitors her inventory monthly, ask her if she can monitor it weekly. She may be able to detect causes which have generated the difference between registered and actual volume.
- If Kia does not classify her inventory according to each item, give her advice on how to do so.

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

Thank you MSME counselor for your advice!

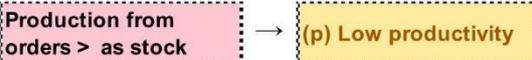


What to do for problems related to **productivity management (1)**



Biniam produces metal products. Recently, many of his clients have stopped making orders to his company. He thinks it is because he made his clients wait a long time until the product was delivered. You applied the quick diagnostic tool, and got the following result.

What further questions would you ask?



What to do for problems related to **productivity management (2)**

Biniam hasn't been delivering the products to his clients on time. This is partly because his operation follows "production from orders" or "MTO". You can ask him the following questions;

Suggestion 1

Review and modify inventory operation frequently.

Ask Biniam if some of his products can be produces as stock or "MTS".
 If Biniam can keep some "finished products" or "products in process" as stock, he can shorten the delivery time and improve customer satisfaction. Biniam may also consider establishing special productive line for urgent orders.

Suggestion 2

Adjust orders based on the production capacity.

Ask Biniam what the installed production capacity is.
 If Biniam is receiving more orders than the capacity, tell him to clearly explain to the customers that the delivery will be later than usual.

What to do for problems related to **productivity management (3)**

You can also ask him the following questions;

Thank you MSME counselor for your sincere help!

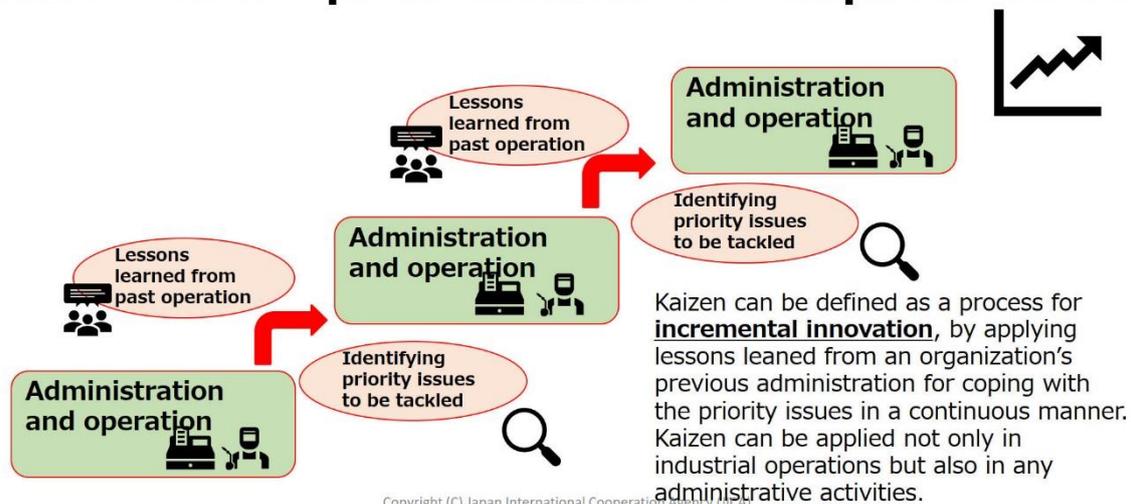


<p>Suggestion 3</p> <p>Minimize defective parts and products.</p>	<p>Suggestion 4</p> <p>Standardize raw materials and parts and receive them on time.</p>
<p>Ask Biniam if he often encounters defective parts and products. If Biniam encounters many defective parts and products, investigate why this is the case. Think with Biniam measures to overcome the defectiveness.</p>	<p>Ask Biniam what raw materials and parts he procures as well as how and when he procures them. Is there are delays to the delivery of these items? If Biniam's procurement operation of raw materials and parts is complex and time consuming, think about how it can be simplified.</p>

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

127

Basic Kaizen concept and tools (1) Kaizen concept as continuous improvement



Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

128

Basic Kaizen concept and tools (2)

Benefits of 5S, basic Kaizen tool

Compare the following 2 refrigerators!



Materials placed in order can contribute to:

Productivity improvement

- (i) using space more efficiently
- (ii) reducing time searching for items (cutting time required for preparation)

Inventory control improvement

- (iii) avoiding lack of necessary inventory
- (iv) preventing excess inventory

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

129

Reference

Basic Kaizen concept and tools (3)

How to apply 5S, basic Kaizen tool ⇒ **Ensure the application of 3S (or 2S)**

		1st week	2nd week	3rd week	4th. week
Sort (Seiri)	Is there a high level of products in process at the workshop?				
	Does the company have excess inventory?				
	Does the workshop have tools and instruments that has not been used in recent months?				
	Does the workshop have obstacles that may get in the way of production activities?				
	Is the workshop kept clean to avoid insects? (in the case of food processing companies)				
Order (Seiton)	Are the raw materials and tools placed properly in fixed positions with labels?				
	Do all employees know where the raw materials and the main tools are kept?				
	Is the height of work tables adequate?				
	Are raw materials and finished products kept in separate places?				
	Does the company have a list of main raw materials being used?				
Clean (Seisou)	Is the production machinery cleaned every day?				
	The workshop is cleaned every day?				

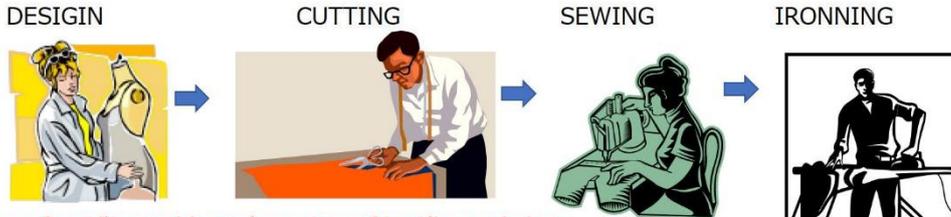
5S is an important tool for MSMEs whose operation is implemented in a limited space.

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

130

Basic Kaizen concept and tools (4) Quality improvement based on Kaizen

STEP 1: Identify problems on quality which take place often at each operational process.



Examples of quality problems in a case of textile workshop

Design is not simplified	Raw materials are not standardized	Materials not cutting in an appropriate size	Malfunction of sewing machine	Untidy work place that may cause obstacles during ironing
--------------------------	------------------------------------	--	-------------------------------	---

STEP 2: Prioritize problems that should be solved (= problems causing negative effects of large scale).

STEP 3: Identify measures to cope with problems identified in the previous step.

STEP 4: Apply measures identified in the previous step.

STEP 5: Observe effects generated by application of the measures to develop next improvement actions.

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

131

Theme 7.

BDS recommended
by MSME counselors

Advices provided by MSME counselors (2)

2 Recommend BDS that will help the company grow their business and strive for innovation

Ethiopian BDSPs



Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

133

Launching New Products

I would like to develop and sell new products. Which BDS do you recommend?

NEW

- Technological assistance related to new products**
 - Feasibility study service on new products
 - Research and development assistance service
 - Training on new technology and equipment
- Training on marketing**
 - Training on marketing
- Assistance to elaborate business plan**
 - Consultancy service
 - Consultancy service by private consulting companies

Which BDS/BDSPs can support the above?
Give examples!

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

134

(Case) Hayat Garment located in Bole sub-city

The company would like to develop new products, therefore, they have elaborated a **new product plan** by hiring private consultant company recommended by **TIDI**.

This new business plan can contribute to future expansion of the company.



Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

135

Participate in New Market

I would like to look for new clients. Which BDS do you recommend?



- Assistance for participation in trade fair
 - Assistance on joining SME products exhibition organized
 - Technical assistance for participation in international trade fair
- Training on marketing
 - Training on marketing
- Assistance for elaborating marketing strategy
 - Market analysis and strategy development

Which BDS/BDSPs can support the above?
Give examples!

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

136

(Case) Hayat Garment located in Bole sub-city

The company would like to develop and sell their products to new customers. Therefore, the company received the following services.

A) Training on **export marketing**, by **TIDI**

B) Participation in SME **products exhibition** organized by **EED**

The training mentioned above A) contributed to preparing the company's plan to export their products to Sudan.



This picture is not directly related to the company's case.

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

137

Improve internal management and/or productivity

I would like to improve the productivity. Which BDS do you recommend?



Save time and money!

Assistance for production planning and control

- Training on production planning and control
- Technical assistance at the factory

Technological training

- Training on production technologies

Advices to purchase new equipment

- Technological training on the use of productive equipment
- Advices to purchase new equipment

Which BDS/BDSPs can support the above?
Give examples!

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

138

(Case) Tesfatsion G/Egzihabher located in Nefas Silk sub-city

The company needed to improve their productivity because they had limited operational space which must be used efficiently to grow their business.

Thanks to intermediation of a sub-city officer, **Kaizen Institute** expert provided technical advices to reduce the “products in process” and optimize the workshop design. As a result, the company’s productivity improved by more than 50%.



Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

139

Develop capacity of employee

I want the technical capacity of my workers to be strengthened to grow my business. Which BDS do you recommend?



Introduction of Kaizen, which can develop capacity of employees

- Training and consultancy services on Kaizen

Training for employees

- Training for managers on marketing, production management and so on
- Advisory service on operation management

Which BDS/BDSPs can support the above?
Give examples!

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

140

(Case) Aberha Gebre located in Nefas Silk sub-city

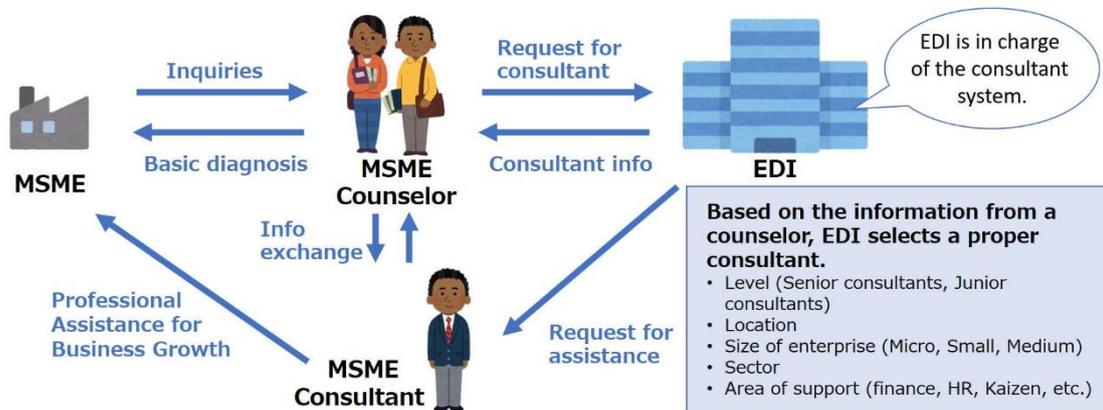
The company needed to introduce new productive equipment, because the business had to achieve growth in spite of the limited operational space.

Thanks to intermediation of a sub-city officer, the company manager received a training on the use of equipment programmed by **MIDI**, and he transferred this knowledge to the workers. The workers had been trained by **TVET** industrial extension instructors as well.



How to contact MSMEs Consultants?

MSMEs Counselors can contact EDI to find out an appropriate MSMEs Consultant according to enterprise's needs.



Examples of collaboration with MSMEs Consultants

The following videos show how to collaborate with MSMEs Consultants and examples of how to support the MSMEs by Counselors and Consultants.



Role of Counselors and Consultants
<https://www.youtube.com/watch?v=ql0prBtYeDQ>

This video explains how counselors and consultants work together to support MSMEs in Ethiopia.





BDS Success Stories: Sisay
<https://www.youtube.com/watch?v=FfJlciwgtPo>



BDS Success Stories: Addishaile
<https://www.youtube.com/watch?v=mfbm9XOSAwQ&t=9s>




Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
 Business Development Service (BDS) Project

143

How to Introduce MSME Consultants/BDSPs?

MSME counselor should accompany MSME consultants / BDSPs to the client enterprise for the first consulting session. Counselors should also continue monitoring the enterprise for future growth, even after handing the case to a consultant.

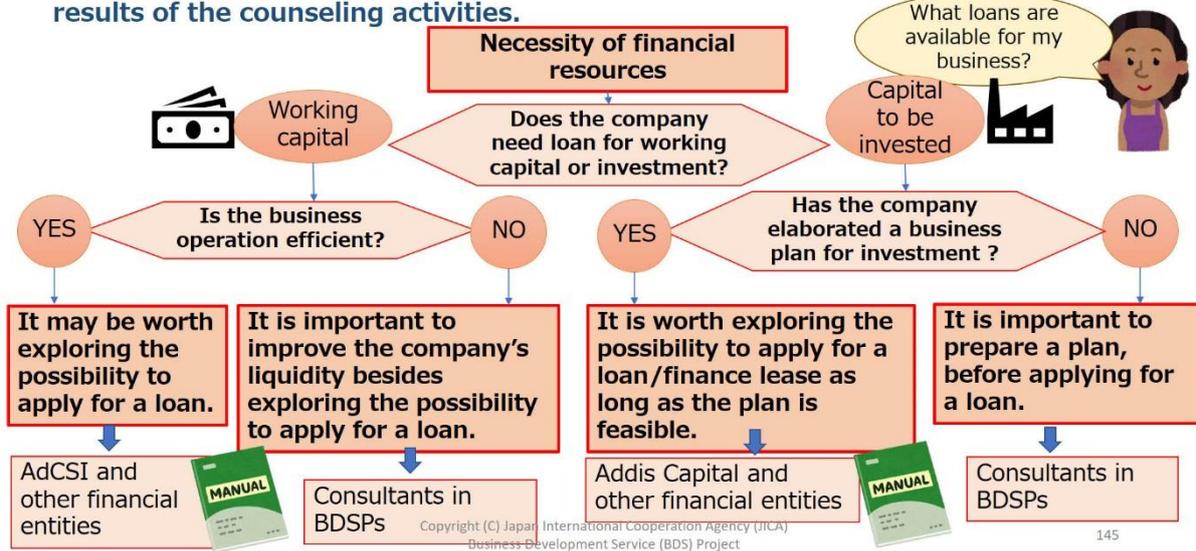


Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
 Business Development Service (BDS) Project

144

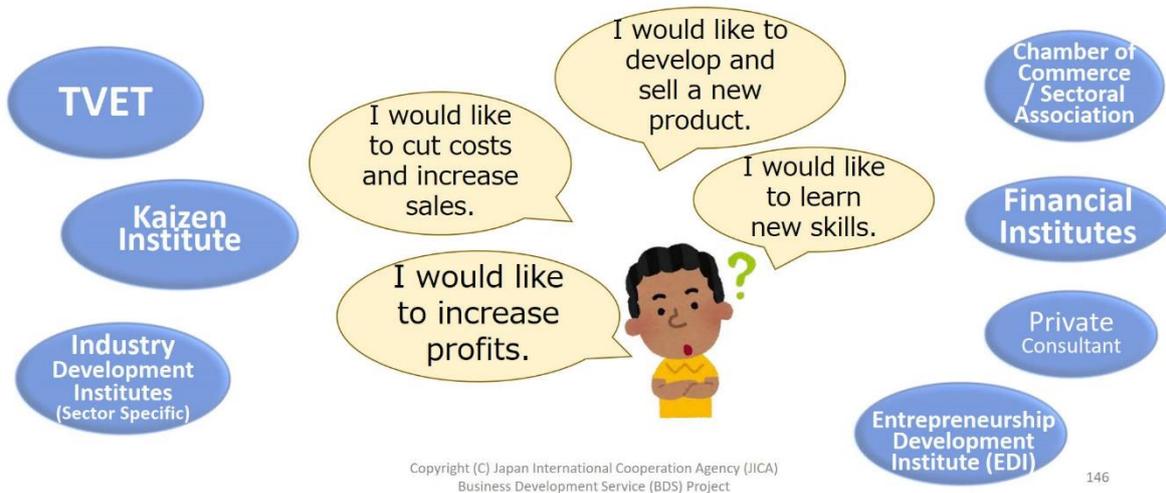
How to Facilitate Financial Access?

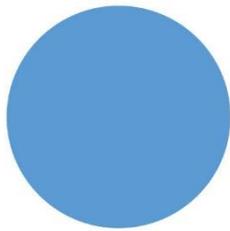
Financial institutions could be one of the BDSPs to be referred to, based on the results of the counseling activities.



Exercise 11

What enterprise difficulties did you encounter in the past and which BDS did you recommend? Share your experience with the class.





Theme 8. Case Study

If applying diagnostic tool results in the following figure, what kind of conversation counselling should be developed?

Financial Indicators			
Liquidity indicators	Current ratio	Current assets / Short time liabilities	49.00 times
	Quick ratio	Current assets not including inventory/ Short time liabilities	11.00 times
	Cash turnover period	Cash / Sales per month	2.00 months
Profitability indicators	Gross profit margin	(Sales - Cost of sales) / Sales	20.0%
	Operating income margin	(Sales - Cost of sales - Administrative expenses) / Sales	10.0%
	Net profit margin	(Sales - all costs) / Sales	8.7%
	ROI (Return on total assets)	(Sales - Cost of sales - Administrative expenses) / Total assets	6.7%
Capital structure indicators	Capital adequacy ratio	Owned capital / Total assets	94.4%
	Times interest earned	(Sales - Cost of sales - Administrative expenses) / financial costs	7.50 times
Efficiency indicators	Inventory turnover period	Inventory / sales per month	7.60 months

Diagram on possible causal relations among the problems and issues	
<p>High variety of products</p> <p>Production from orders > as stock</p> <p>Difficulty in sales control planning and unstable market demand</p> <p>(p) Difficulty in production and purchase control planning</p> <p>(p) Low productivity</p> <p>Lack of business operation space (factory and office)</p>	<p>(p) Difficulty in Inventory control</p> <p>Increase in operational costs</p> <p>Lack of modern production technology and equipment</p> <p>(p) Insufficient business data recording system</p> <p>Lack of working capital</p> <p>Decrease in business profits</p> <p>Lack of capital for investment</p>
<p>Legends)</p> <p>Difficulty</p> <p>(p) Difficulty</p>	<p>Problems noticed by business owner and/or observed in financial statements</p> <p>Problems which are not noticed by business owner but possibly happen</p>

Problems observed in financial statements	
<p>The company may have efficiency problems in inventory and/or cash turnover.</p> <p>Possible operational situation or problem</p> <p>Management on production and raw material inventory is important to respond well to the clients' orders. It can be suggested to increase the number of regular clients and/or standardize the production specifications.</p>	<p>Possible causal relations among the problems</p> <p>Possible causal relations among the business's problems are presented in the left side. It is recommendable to identify the problem to be tackled, taking into account the diagram.</p> <p>Other observations and suggestions (Mind factor analysis results)</p> <p>The business owner may be worried about the lack of working space. The company need to improve their internal operational control to mitigate it.</p> <p>The business owner may be worried about cashflow management in the short term (lack of liquidity), which may be related to unstable demand and/or inappropriate internal control.</p> <p>The business owner may be worried about the shortage of technology and equipment (or appropriate shop), while it is possible that the company would have other problems.</p> <p>The business owner may not have noticed the importance of internal operational management to increase the productivity or efficiency.</p>

Please prepare a counselling sheet

Counseling Sheet								
Name of company	Interviewee	Counselor	Counseling Date					
Issues, Measures, Progress and Results								
No	From "Counseling tool" Issues	Owner's intention and additional comments	Measures	BDS to be provided	BDS Provider	Progress		Results
						3 month	6 month	
1						3 month		No need to prepare right after the diagnosis
						6 month		
						9 month		
						3 month		
						6 month		
						9 month		
						3 month		
						6 month		
						9 month		

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA) Business Development Service (BDS) Project 149

Please take the counselor test

You have 15 minutes to complete the test.



Cheating will be counted as 0 points!



END

THANK YOU

Copyright (C) Japan International Cooperation Agency (JICA)
Business Development Service (BDS) Project

154

付属資料 4.
コンサルタント養成マスタートレーナー向け
ToT 教材

Project on Business Development Service Enhancement for Enterprise Growth

TRAINING FOR MASTER TRAINERS

MSMEs Consultants Fostering System

03/31/2022

1

Contents of this material

1st day

1. Introduction (Overview of MSME consultant system and Roles of Master Trainers)
2. Overview of educational contents and methods on the training for fostering Junior and Senior Consultants

2nd day

3. How to organize OJT
4. How to supervise the exam
5. How to monitor and facilitate MSME consultants' activities
6. Case studies (complementary part)
7. How to apply Consulting Tools appropriately (complementary part)
8. Conclusion

3rd day Practice on OJT at an enterprise

03/31/2022

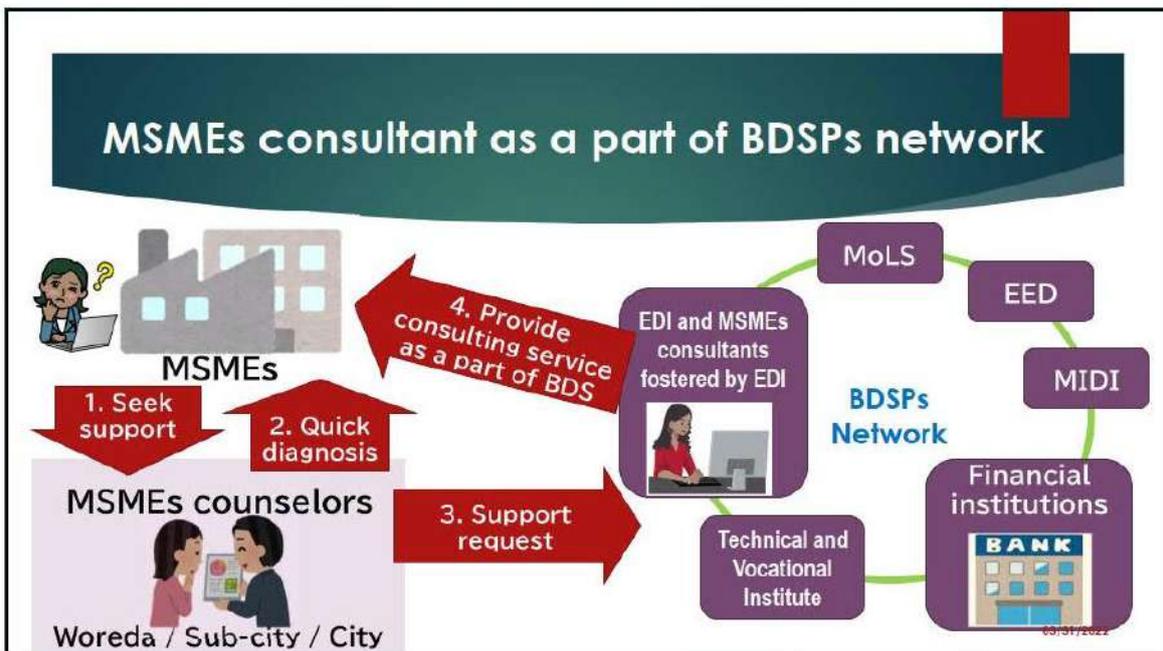
2

TRAINING FOR
MASTER TRAINERS

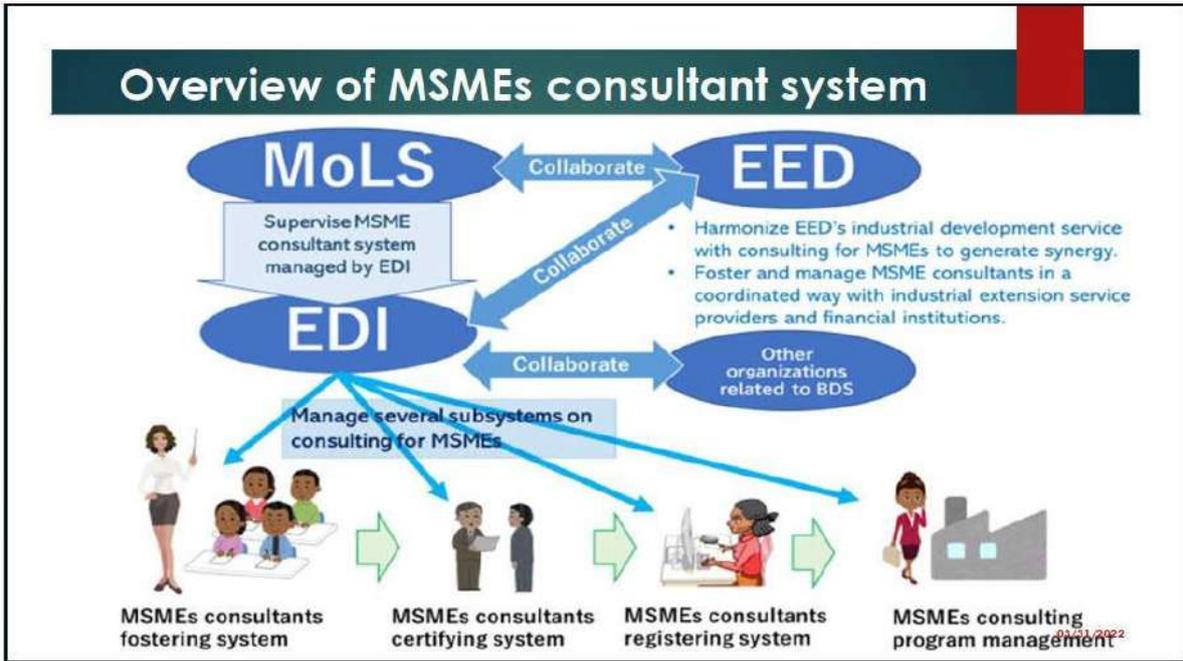
1. Introduction (Overview of the system and Roles of Master Trainers)

05/01/2022

3



4



5



6

Knowledge and skills required for MSME consultants

- 5) Advances consulting skills
 - 4) Professional skills related to financial issues, including investment planning
 - 3) Professional business diagnosis skills
 - 2) Professional skills on business administration and industrial operation for MSMEs
 - 1) Basic knowledge on business administration and diagnosis, which MSMEs counselors manage
- For MSMEs counselors
- For Junior Consultants
- For Senior Consultants

03/31/2022

7

Steps on Business Consulting for MSMEs

Step 1: Review quick diagnosis results made by MSMEs counselor

Step 2: Develop profound business diagnosis

Step 3: Elaborate appropriate strategy and plan for the business growth

Step 4: Provide technical advices to implement the plan elaborated in the previous step

Step 5: Follow up the progress of the activities for business growth

Step 6: Fulfill the template on consulting success story

8

Roles of Master Trainers

Master trainers are expected to;

- a. Provide consultant candidates with technical feedback on their learning
 - b. Organize OJT as a part of the training for fostering senior consultants
 - c. Monitor the progress of the learning of the trainees, and,
 - d. Supervising the exam
 - e. Monitor and facilitate consulting activities being developed by junior and senior consultants, depending on the necessity
- ▶ It is not obligatory for master trainers to provide advice on technical issues of the training course for junior consultant candidates, since the trainees should learn by themselves.
- ▶ However, it is desirable that master trainers have profound knowledge on the training contents as technical leaders of MSMEs consultants.

03/31/2022

9

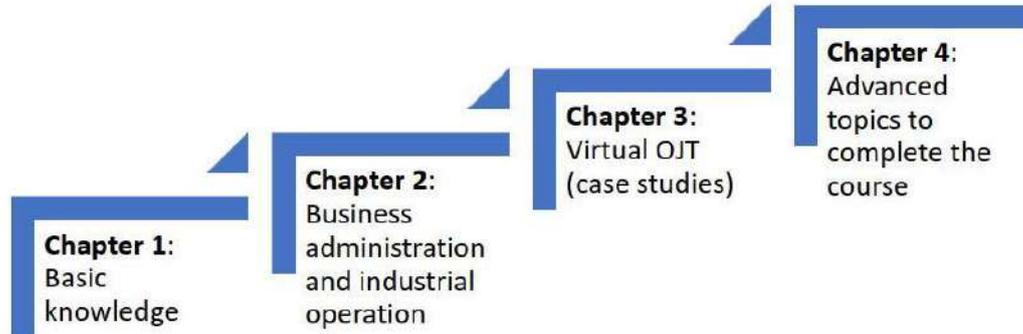
TRAINING FOR
MASTER TRAINERS

2. Overview of educational contents and methods on the training for fostering Junior and Senior Consultants

03/31/2022

10

The training course for **Junior Consultant Candidates** includes the following 4 chapters :



It is important that the candidates reinforce their technical capacity step by step, to be a certified MSME consultants.

03/31/2022

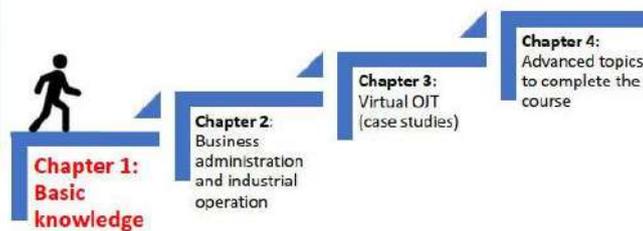
11

Training course for Junior Consultant Candidates

The **chapter 1** includes the following 4 units:

- **Unit 1.** Basic notion of MSME consultants and their successful stories
- **Unit 2.** Industrial operation that MSME counselor candidates learn
- **Unit 3.** Financial analysis that MSME counselor candidates learn
- **Unit 4.** Basic business diagnosis that MSME counselor candidates learn

In BDS system, it is proposed that MSME counselors provide local enterprises with basic business diagnosis, and then MSME consultants support the companies' growth. Therefore, it is important that MSME consultants dominate all topics that MSME counselor candidates learn, as their "basic knowledge".



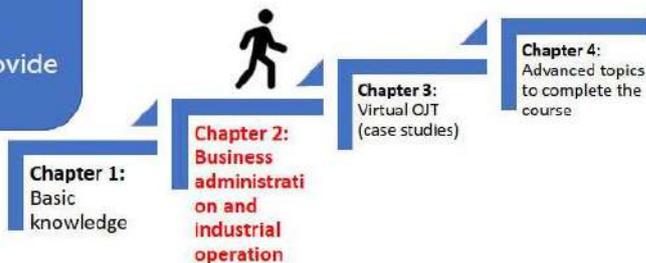
03/31/2022

12

Training course for Junior Consultant Candidates
The chapter 2 includes the following 4 units:

- Unit 5. Strategy planning
- Unit 6. Management accounting
- Unit 7. Industrial operation
- Unit 8. Marketing

It is important that MSME consultants dominate different topics related to business administration and industrial operation so that they can provide integral technical advices.



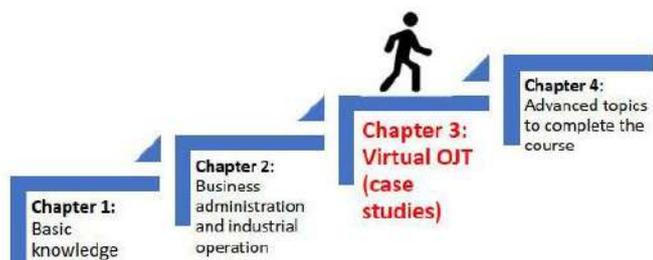
03/31/2022

13

Training course for Junior Consultant Candidates
The chapter 3 includes the following 4 units:

- Unit 9. Wood processing company case
- Unit 10. Metal processing company case
- Unit 11. Food processing company case
- Unit 12. Garment factory case

The candidates should develop the worksheets in this chapter, as if were certified MSME consultants.
 It is important that MSME consultants provide advices appropriate for the features of each of different industries.



03/31/2022

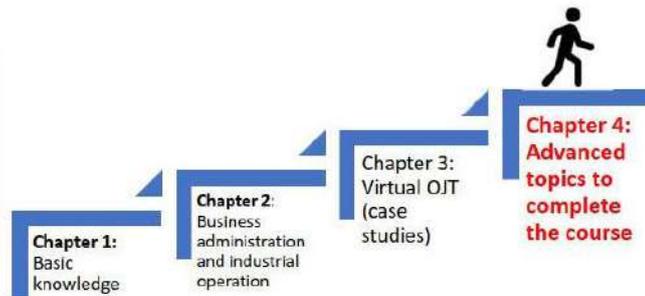
14

Training course for Junior Consultant Candidates

The **chapter 4** includes the following 3 units:

- Unit 13. Advanced case studies (1)
- Unit 14. Advanced case studies (2)
- Unit 15. How to elaborate business diagnosis and consulting report (and consulting success story template)

The candidates must try this chapter, which includes advanced case studies and how to fulfill business diagnosis and consulting report, to finalize the course.



03/31/2022

15

Training course for Junior Consultant Candidates

Necessary time to complete the course



- The course include 15 units in total.
- Each unit has the worksheet which includes audiovisual educational materials, questions for facilitating the candidates' learnings, and/or others. Each worksheet should be developed for **30 minutes**.
- It is recommended that the candidates spend **2 or 3 hours for each unit**, not only for developing the worksheet but also for reading the textbook, which can be downloaded by the course web site, and other reference documents. In this sense, it is estimated that the candidates should spend **30 – 45 hours in total (15 units x 2 or 3 hours)**. It is recommended that the candidates develop 1 or 2 units per day, therefore **2 or 3 weeks are required to complete the course**.

03/31/2022

16

Training course for Junior Consultant Candidates How to develop the course (1)

Training Course for Fostering MSME Junior Consultants

MSMEs consultants' role is promoting MSMEs (Micro, Small and Medium Enterprises) by providing technical services such as; (1) Business diagnosis, (2) Support for elaborating business growth strategy and plan, (3) Elaborating the report on business diagnosis and consulting, (4) providing advices for the business improvement, and (5) Facilitating the access to different BDSs (business development services) including financial services.

Course Guidance

In the framework of training course as a part of Ethiopian BDS system, this website provides learning contents so that the participants can get necessary skills to be MSMEs consultants (Junior consultants). The guidance for this course is presented in the left side as slide show. After reading the guidance, you can start the course, by pushing the following button.

Start the training course!

First, please push this button to start the course.

Password to open is "bds".

<https://ebdsc.jimdofree.com/>

17

Training course for Junior Consultant Candidates How to develop the course (2)

Learning Contents

Learning contents for the training course include 3 units, which are composed of 4 chapters. Before starting your learning please read well the Course Guidance.

The main textbook of the course can be downloaded in the right side. The textbook is helpful to develop the following 10 worksheets. Each of these consultant candidates must be able to understand that the participants read this textbook, before and during developing the worksheets.

Main textbook of this training course can be downloaded here.

Download

Chapter 1: Basic concept on MSME consultants and Fundamental knowledge

This chapter includes 4 units: Unit 1 (Basic notion on MSME consultants as a part of BDS system), Unit 2 (Basic knowledge on consultants' role and industrial operation), Unit 3 (Basic financial analysis) and Unit 4 (Basic business diagnosis). Units 2, 3 and 4 come from educational materials for fostering MSME consultants who provide basic business diagnosis services. MSME consultants should dominate and manage all topics that MSME consultants learn. The candidates must answer all questions presented in the worksheet to complete each unit.

Unit 1 (Consultant) Unit 2 (Consultant) Unit 3 (Financial analysis) Unit 4 (Basic diagnosis)

Chapter 2: Business administration and industrial operation

This chapter includes 4 units: Unit 5 (strategy planning), Unit 6 (management accounting), Unit 7 (operation) and Unit 8 (marketing). It is important that the candidates develop the following worksheets, after reading, with the textbook mentioned above. The candidates must answer all questions presented in the worksheet to complete each unit.

Unit 5 (Strategy) Unit 6 (M. Accounting) Unit 7 (operation) Unit 8 (Marketing)

Chapter 3: Virtual OJT case studies

The candidates should develop the worksheets in this chapter, as if were certified MSME consultants. The chapter includes 4 units: Unit 9 (food processing company case), Unit 10 (metal processing company case), Unit 11 (food processing

Please download the main textbook and read it.

Then, the candidates should develop each unit. Each worksheet must be completed for 30 minutes.

18

Training course for Junior Consultant Candidates

How to develop the course (3)

UNIT 2 of the Training course for fostering MSME junior consultants (Educational contents for MSME "counselors" as basic knowledge for MSME "consultants" 1. Introduction and industrial operation)
The candidates should answer all questions correctly, to complete this part.

0%

Start Ready to get Certificate Review Mode

05/31/2022

Each unit (worksheet) can be started, by pushing this "Start" button.

19

Training course for Junior Consultant Candidates

How to develop the course (4)

MSME Counselor Training Theme 0 JW... Watch later Share

Training for MSME Counselors

WHAT IS A "MSME COUNSELOR"?

Training for anyone who wish to support Micro Small and Medium Enterprises in Ethiopia

Watch on YouTube

Please watch the video first.
How can MSME "counselors" can be defined?

- MSME counselors provide specialized training courses such as food production technology, garment technology, etc.
- MSME counselors are local government staff who are in charge of primary attention to local MSMEs.

Submit

05/31/2022

Each unit (worksheet) has several audiovisual materials and questions. The candidates should answer correctly all questions presented in the sheet.

20

Training course for Junior Consultant Candidates

How to develop the course (5)

No	Your Response	Result
1	MSME counselors provide specialized training courses such as food production technology, garment technology, etc.	Incorrect
2	The company can produce products based on their own plan. This may increase operational efficiency.	Correct
3	Not same	Correct
4	Production as stock	Correct
5	Not true.	Incorrect
6	It is true.	Correct

03/31/2022

Retry

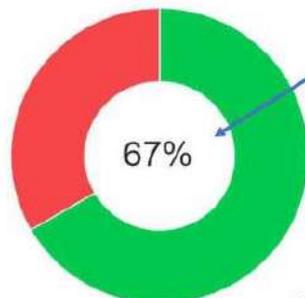
When the candidates finish answering all questions, this sheet will appear. The sheet presents which questions have been answered correctly (and incorrectly). After reviewing this report, the candidates should push this button.

21

Training course for Junior Consultant Candidates

How to develop the course (6)

UNIT 2 of the Training course for fostering MSME junior consultants (Educational contents for MSME "counselors" as basic knowledge for MSME "consultants" 1. Introduction and industrial operation)
The candidates should answer all questions correctly, to complete this part.



Then this image will appear. Here, as an example, the percentage of correct answers is 67%.

The candidates can retry the failed questions.

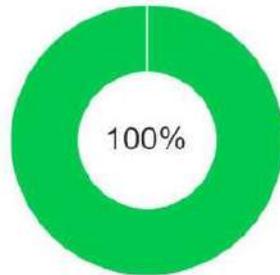


22

Training course for Junior Consultant Candidates

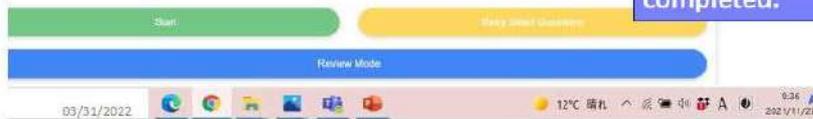
How to develop the course (7)

UNIT 2 of the Training course for fostering MSME junior consultants (Educational contents for MSME "counselors" as basic knowledge for MSME "consultants" 1. Introduction and industrial operation)
The candidates should answer all questions correctly, to complete this part.



When the candidates answer all questions correctly, here "100%" will be mentioned.

The candidates must take a screen shot of this image with 100% of each unit, with the date and time when completed.



23

Training course for Junior Consultant Candidates

How to develop the course (8)

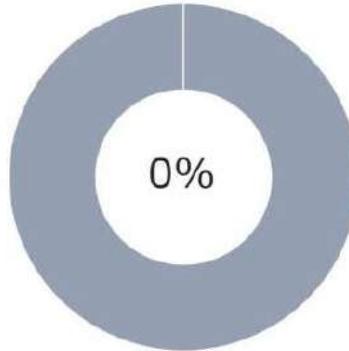


When the candidates will have answered all questions correctly in 15 units and submit 15 screen shots with "100%" to the course organizer, the candidates will be invited to take the exam to be certified as MSME junior consultants.

24

Practice: Let's try UNITS 3, 9 and 15

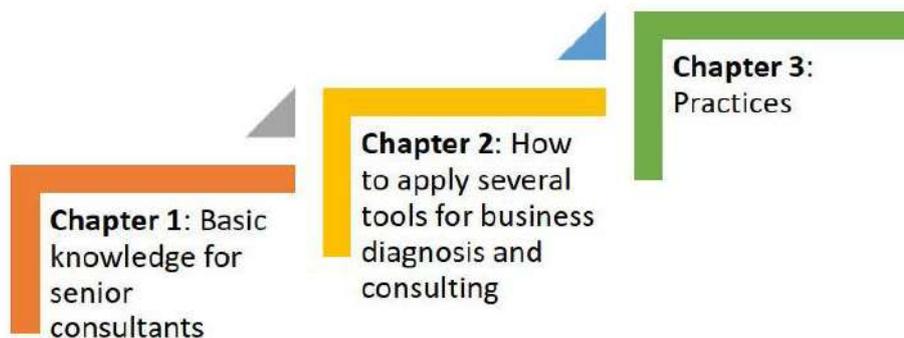
UNIT 3 of the Training course for fostering MSME junior consultants (Educational contents for MSME "counselors" as basic knowledge for MSME "consultants" 2. Basic financial analysis)
The candidates should answer all questions correctly, to complete this part.



03/31/2012

25

This training course for senior consultant candidates includes the following 3 chapters:



It is important that the candidates reinforce their technical capacity step by step, to be a certified MSME senior consultants.

03/31/2012

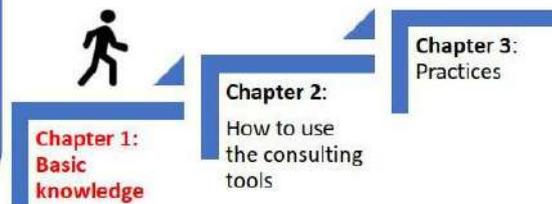
26

Training course for Senior Consultant Candidates

The **chapter 1** includes the following 3 units:

- **Unit 1:** Review of educational contents for Junior Consultants
- **Unit 2:** Working capital and current asset management
- **Unit 3:** Investment planning

It is expected that senior consultants facilitate MSMEs' access to financial services, besides providing normal consulting services. Therefore, the second unit refers to working capital management, and the third unit refers to investment planning.



03/31/2022

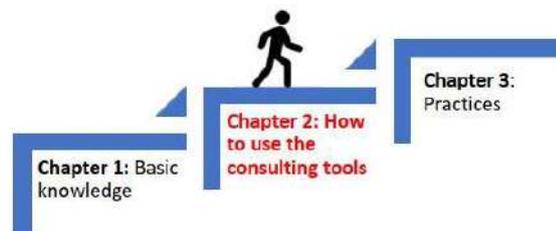
27

Training course for Senior Consultant Candidates

The **chapter 2** includes the following 4 units:

- **Unit 4:** How to apply consulting tool on operational improvement (1) (Production, Inventory and Purchase management)
- **Unit 5:** How to apply consulting tool on operational improvement (2) (Statistical testing and Sales management)
- **Unit 6:** How to apply consulting tool on investment planning and costing
- **Unit 7:** How to apply QDT (Quick Diagnostic Tool) Excel version

It is important that MSME consultants can apply different consulting tools so that they can provide technical advices appropriately.



03/31/2022

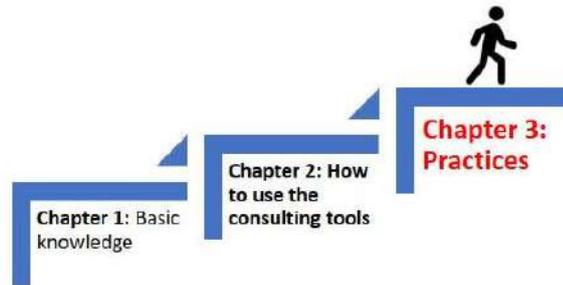
28

The **chapter 3** includes the following 2 units:

- **Unit 8: Practices on elaborating business diagnosis and consulting report**
- **Unit 9: OJT by visiting to a pilot enterprise**

The candidates should develop the OJT in which they will be required to diagnose a pilot enterprise and provide technical advices by presenting diagnosis and consulting report.

03/31/2022



29

Necessary time to complete the course



- The course include 8 units in total, except for OJT.
- Each unit has the worksheet which includes audiovisual educational materials, questions for facilitating the candidates' learnings, and/or others. Each worksheet should be developed for **30 minutes**.
- It is recommended that the candidates spend **2 or 3 hours for each unit**, not only for developing the worksheet but also for reading the textbook, which can be downloaded by the course web site, and other reference documents. In this sense, it is estimated that the candidates should spend **16 – 24 hours in total (8 units x 2 or 3 hours)**. It is recommended that the candidates develop 1 or 2 units per day, therefore **1 or 2 weeks are required to complete the course.**

03/31/2022

30

Training course for Senior Consultant Candidates How to develop the course (1)

First, please push this button to start the course.

Password to open is "bdsp".

<https://ebdsc.jimdofree.com/guidance-senior-c/>

31

Training course for Senior Consultant Candidates How to develop the course (2)

The candidates should develop each unit. Each worksheet must be completed for 30 minutes.

Please download several consulting tools to develop the learning contents.

32

Training course for Senior Consultant Candidates

How to develop the course (3)

UNIT 2 of the Training course for fostering MSME senior consultants (Working Capital Management)
The candidates should answer all questions correctly, to complete this part.

Each unit (worksheet) can be started, by pushing this "Start" button.

03/31/2022

33

Training course for Senior Consultant Candidates

How to develop the course (4)

Each unit (worksheet) has several audiovisual materials and questions. The candidates should answer correctly all questions presented in the sheet.

Please watch the video first.
Working capital shortage can be caused by several reasons. Which is "not" appropriate as possible cause of such cash shortage risk among the followings?

- Increase of the inventory of finished products
- Decrease of the purchase of the raw materials by cash
- Operation without cashflow budget
- Increase of the products in process
- Investment of new productive equipment

Submit

03/31/2022

34

Training course for Senior Consultant Candidates

How to develop the course (5)

No	Your Response	Result
1	MSME counselors provide specialized training courses such as food production technology, garment technology, etc.	Incorrect
2	The company can produce products based on their own plan. This may increase operational efficiency.	Correct
3	Not same.	Correct
4	Production as stock.	Correct
5	Not true.	Incorrect
6	It is true.	Correct

05/31/2022

Retry

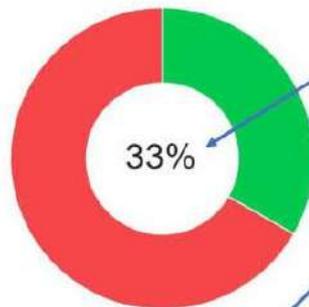
When the candidates finish answering all questions, this sheet will appear. The sheet presents which questions have been answered correctly (and incorrectly). After reviewing this report, the candidates should push this button.

35

Training course for Senior Consultant Candidates

How to develop the course (6)

UNIT 2 of the Training course for fostering MSME senior consultants (Working Capital Management)
The candidates should answer all questions correctly, to complete this part.



Then this image will appear. Here, as an example, the percentage of correct answers is 33%.

The candidates can retry the failed questions.

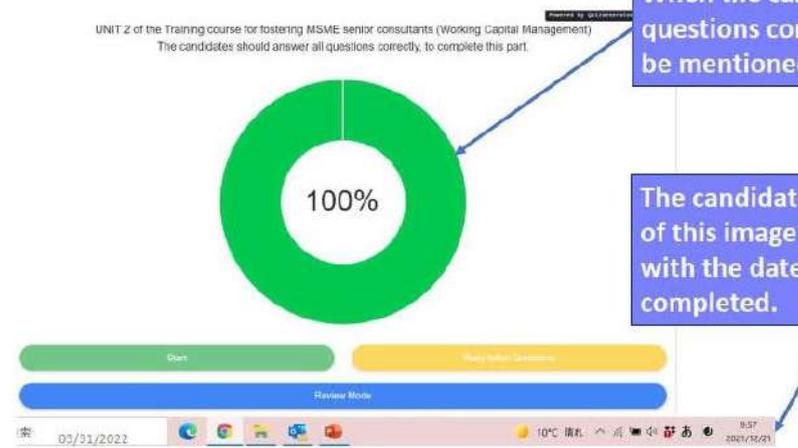


36

Training course for Senior Consultant Candidates

How to develop the course (7)

UNIT 2 of the Training course for fostering MSME senior consultants (Working Capital Management)
The candidates should answer all questions correctly, to complete this part.



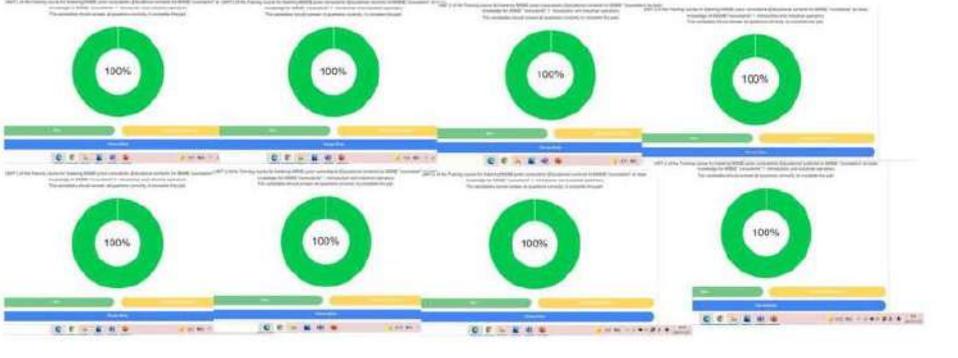
When the candidates answer all questions correctly, here "100%" will be mentioned.

The candidates must take a screen shot of this image with 100% of each unit, with the date and time when completed.

37

Training course for Senior Consultant Candidates

How to develop the course (8)



When the candidates will have answered all questions correctly in 8 units (all units except for OJT session) and submit 8 screen shots with "100%" to the course organizer, the candidates will be invited to OJT (Unit 9).

38

Training course for Senior Consultant Candidates

How to develop the course (9)

When the candidates complete the OJT, they will be invited for the exam to be certified as senior consultants.

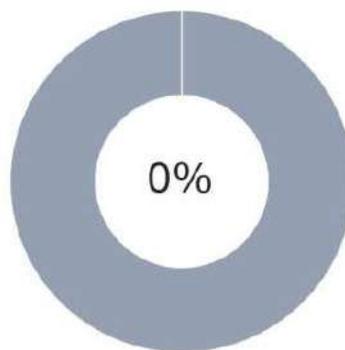
03/31/2022

39

Practice: Let's try UNITS 1, 4 and 8

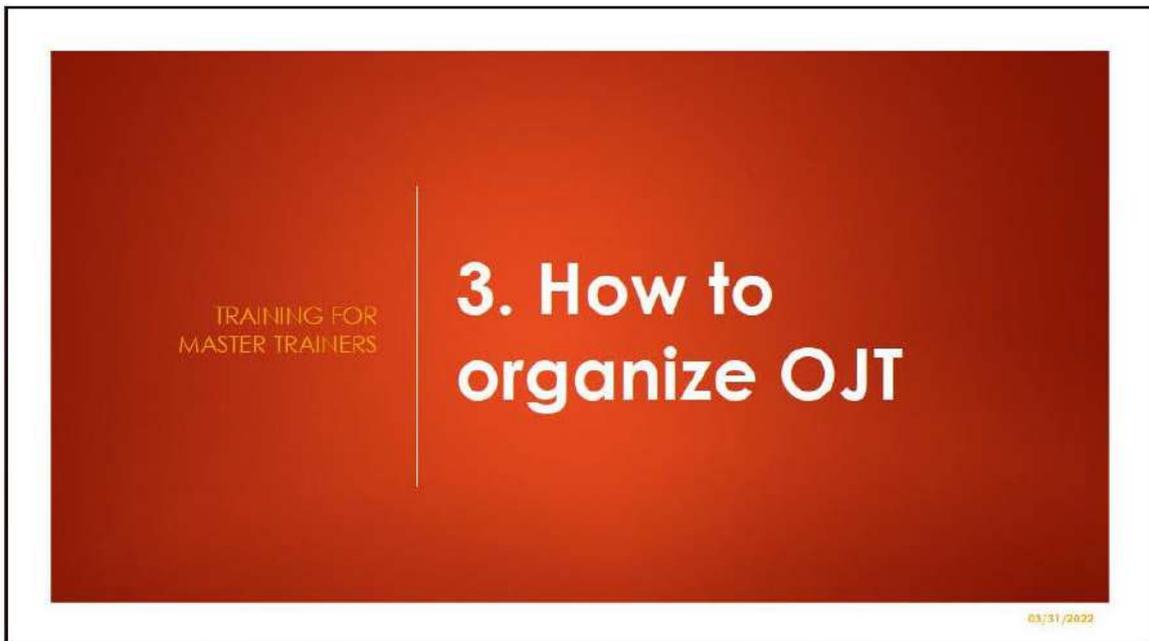
UNIT 1 of the Training course for fostering MSME senior consultants (Review of educational concerns for Senior Consultants)

The candidates should answer all questions correctly, to complete this part.

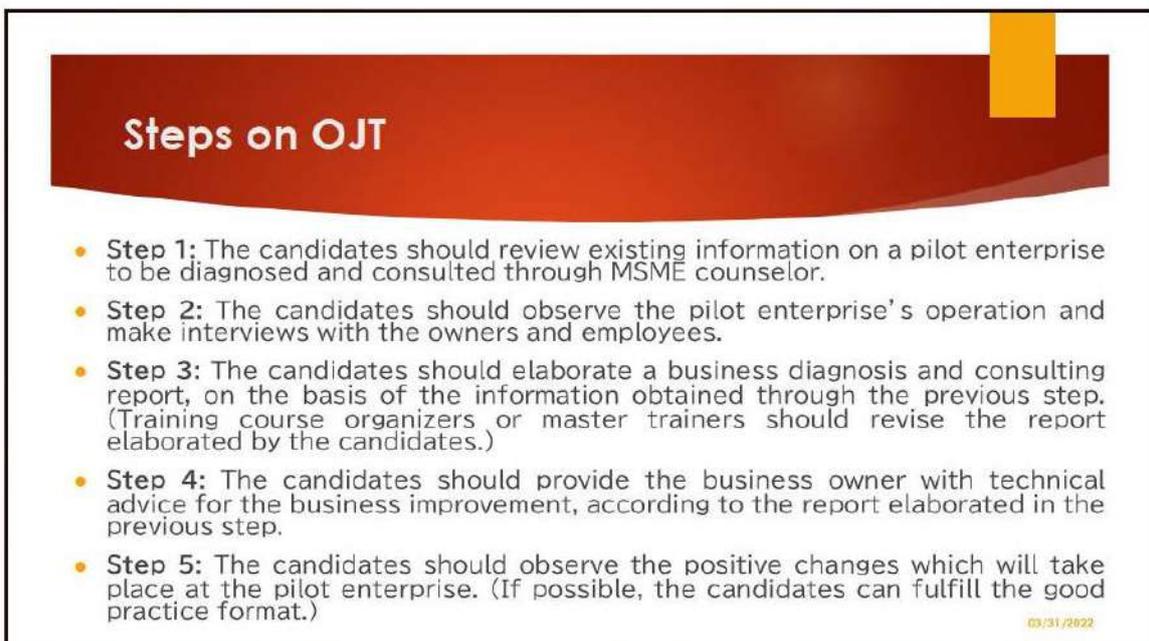


03/31/2022

40



41



42

1st step: Reviewing existing information of a company for consulting (1)

Financial Indicators		Unit	Value
Liquidity indicators	Current ratio		1.5
	Quick ratio		1.2
Profitability indicators	Net profit margin	%	15%
	Operating profit margin	%	18%
Capital structure indicators	Debt to equity ratio		0.8
	Debt to capitalization ratio		0.7
Efficiency indicators	Inventory turnover	times/year	5
	Accounts receivable turnover	times/year	6

Relationships between causal relations among the problems and issues	
High variety of products	<ul style="list-style-type: none"> Highly variable customer requirements Highly variable production processes
	<ul style="list-style-type: none"> Production on stock High inventory Highly variable customer requirements
	<ul style="list-style-type: none"> Decreases in company's sales Lack of working capital
	<ul style="list-style-type: none"> Decreases in operating profits Decreases in business profits
	<ul style="list-style-type: none"> Lack of working capital Lack of capital for investment

Quick business diagnosis result



I want to hire more employees to increase the production.

Business owner's voice



Picture on workplace

03/31/2022

43

1st step: Reviewing existing information of a company for consulting (2)



Does the company want to make an investment for the productive equipment?

No

Yes

The owner wants to identify measures to improve and innovate the business with a view to the increase of the sales and profits.

General consulting

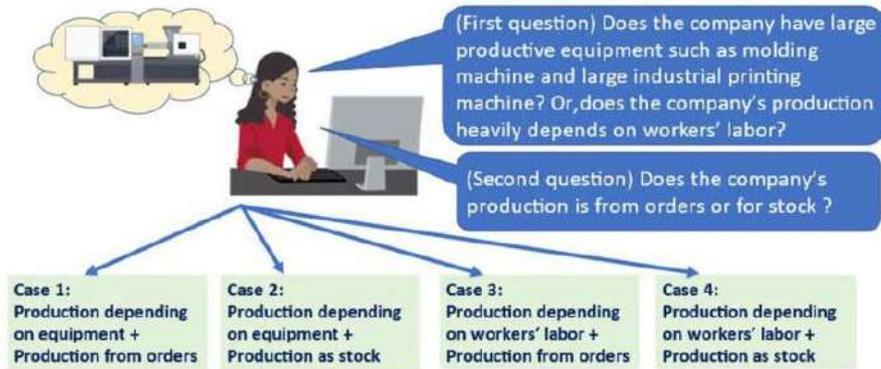
The business owner wants to receive the consulting on investment planning

Investment appraisal consulting

03/31/2022

44

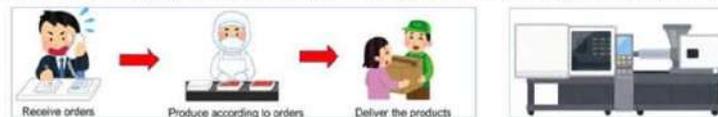
2nd step: Observe the pilot enterprise's operation and make interviews with the owners and employees (1)



45

2nd step: Observe the pilot enterprise's operation and make interviews with the owners and employees (2)

When the company produces after receiving the orders and its operation highly depends on the equipment, the consultant can provide the following advices. (Case 1)



(Basic Advice)

The profits can be increased, by increasing the equipment working ratio.

- Prescription:
- (i) Option 1: Receive more orders from the clients to increase the equipment working ratio (→ Apply the **customer management sheet**)
 - (ii) Option 2: Reinforce raw material stock management to avoid its shortage (→ Apply the **inventory management tool**)
 - (iii) Option 3: Reduce setup time of the equipment, to increase working hours of the equipment (if the company receives enough volume of orders from the clients.)
- 03/31/2022

46

2nd step: Observe the pilot enterprise's operation and make interviews with the owners and employees (3)

When the company produces for stock and its operation highly depends on the equipment, the consultant can provide the following advices. (Case 2)



(Basic Advice)

The most important task is balancing the production volume, stock and sales.

Prescription:

- (i) Option 1: Stock of finished products should be managed well. (→ Apply the inventory management tool)
- (ii) Option 2: Sales forecast should be accurate. (→ Apply the sales forecast sheet or statistical method)
- (iii) Option 3: Review the production plan frequently to balance sales volume.
- (iv) Option 4: Reduce setup time of the equipment, to increase the production, if the sales volume exceeds current production volume.

03/31/2022

47

2nd step: Observe the pilot enterprise's operation and make interviews with the owners and employees (4)

When the company produces after receiving the orders and its operation highly depends on the workers' labor, the consultant can provide the following advices. (Case 3)



(Basic Advice)

The profits can be increased, by reducing raw materials costs and/or improving labor productivity, with enough volume of customers' orders, by systematizing the operation.

Prescription:

- (i) Option 1: Combine several measures, including, (i) reducing the waste of raw materials, (ii) reinforcing 2S (Sort and Set) to improve space efficiency and/or preventing from too much stock in process, (iii) line balancing by capacity development of workers and the others, (iv) reinforcing raw material stock management. (→ Apply 5S sheet, workers capacity development management sheet, QC process chart, inventory management sheet etc)
- (ii) Option 2: Receive more orders from the clients, when the production capacity exceeds the current sales (→ Apply the customer management sheet)

03/31/2022

48

2nd step: Observe the pilot enterprise's operation and make interviews with the owners and employees (4)

When the company produces as stock and its operation highly depends on the workers' labor, the consultant can provide the following advices. (Case 4)



(Basic Advice)

The profits can be increased, by make efforts to simplifying the operation.

Prescription:

- (i) Option 1: Optimize the variety of the products (If the variety of products is too high, the operation shall be complicated and this causes the increase in the costs.)
- (ii) Option 2: Apply the operation improvement measures such as 5S, stock management on finished products, and so on, if necessary.

03/31/2022

49

3rd step: Elaborate business diagnosis and consulting report (1)

Report on business diagnosis and consulting

Diagnosis part

- Diagnosis results in different business functions such as purchase, production and sales should be reported in a consistent way.
- Overall diagnosis results should be related to the results in different business functions

Recommendation part

- Proposed strategy, CSF (Critical Success Factors), actions to be taken should be set in a consistent manner.
- Indicators such as KGI (Key Global Indicator) and KPI (Key Performance Indicator) should be set appropriately in a consistent manner with the strategy and actions to be taken.

Business diagnosis and consulting report				
Consultant name: _____				
1. Basic information on the company				
Business name				
Business category				
Division				
Target: Fiscal year				
2. Diagnosis status				
External situation				
Purchase				
Production				
Sales/marketing				
Administration				
Financial resources				
Overall				
Additional observations				
Line				
Date				
3. Recommendation on the strategy for growth				
Proposal date	Outline of the strategy for growth	KGI	Program (Date:)	
4. Actions to be taken and key performance indicators				
CSF (proposal date)	KPI	Action	Date (Date:)	Program (Date:)

03/31/2022

50

3rd step: Elaborate business diagnosis and consulting report (2)

External situation	<ul style="list-style-type: none"> The company is still affected by covid 19. During covid 19, the company's share cost has been covered by local government.
Purchase	<ul style="list-style-type: none"> The company does not elaborate purchase plan.
Production	<ul style="list-style-type: none"> The company produces metal frames without customer orders. The company does not elaborate production plan. The company does not adopt quality management.
Sales/marketing	<ul style="list-style-type: none"> The company does not manage well their clients. The company does not have sales plan.
Administration / financial resources	<ul style="list-style-type: none"> The company registers costs and sales in its notebooks. The company does not record exists and entries inventory.
Overall	<ul style="list-style-type: none"> The company should improve their business overall efficiency.

How can we evaluate the report presented in the left side?
(A part of the report)

03/31/2022

51

3rd step: Elaborate business diagnosis and consulting report (3): Better example

External situation	COVID-19 caused a decrease in the demand for the company's products (metal frames), while the market demand has been recovering in these months.
Purchase	The company has suffered from difficulties in the stable purchase of raw materials, because the suppliers should import them. The company looks for other possible suppliers, with a view to stable purchase.
Production	<p>The company's production efficiency has not been so bad, taking into account the followings.</p> <ul style="list-style-type: none"> 80% of the company's production was dependent on its sales plan. This operation style ("production as stock") can facilitate the production efficiency. The lead-time from ordering the raw materials to completing the production is not so long, because the production processes are not so complicated. <p>The business owner thinks that the productivity is low, and he considers that the company should invest new equipment. However, his thinking can be incorrect, taking into account the points mentioned above.</p>
Sales/marketing	<p>It can be considered that the company has some difficulties on sales activities, taking into consideration the followings.</p> <ul style="list-style-type: none"> The company has only 2 regular customers, generating unstable sales The company's operation style is "production as stock", and sometimes the company does not have enough stock to sell. (Sometimes the company has overstock as well.) It is important to point out that the company does not register exits and entries of the inventory.
Administration / financial resources	<p>1) Working capital shortage risk</p> <p>The company's operation style can cause working capital shortage, because of the following reasons.</p> <ul style="list-style-type: none"> The company's operation depends mostly on "production as stock", and the company does not have enough regular customers. Furthermore, the company does not register exits and entries of the inventory. Such operation of the company can generate the excess of the inventory. Due to the limited number of regular customers, the company's cash inflow can be unstable. Because the company does not elaborate the sales plan, sometimes it has problems in the balance between sales and production volume. <p>2) Costs and profits</p> <p>The contribution margin ratio is very low (10%). It is important to analyze how to reduce the variable costs. It can be recommended that the company look for cheaper raw materials.</p>
Overall	<p>The business owner wants to invest new equipment; however, this should be analyzed carefully considering the followings.</p> <ul style="list-style-type: none"> The investment will generate new fixed costs, such as payment of the interest rate and the depreciation. Considering the company's low contribution margin ratio, the investment can cause the company's deficits. Taking into account that the company's working capital shortage happens often, it can be recommended to take measures for preventing from overstock, before analyzing the investment.

52

3rd step: Elaborate business diagnosis and consulting report (3): Recommendation part

CSF	KPI	Actions to be undertaken
Reducing risk of working capital shortage	<ul style="list-style-type: none"> All items of finished products will be sold within 2 weeks after the production. The company will increase the number of the regular customers. The number will be 5 by the end of the year. Maintain and improve the productivity. 	<ul style="list-style-type: none"> The company identifies the products (items) to be produced and sold in a prioritized manner. The company registers exits and entries of the inventory (of finished products). The company gets in touch with several potential clients to ask their purchase. The company analyses the demand of such potential customers. The company maintains short lead-time from ordering the raw materials to finishing the production. (In this sense, the company should keep the relation with raw material suppliers who can provide in a timely manner.)
Improving profitability	<ul style="list-style-type: none"> Contribution margin ratio will be 30%. 	<ul style="list-style-type: none"> The company should reduce the raw material costs, by reducing the waste, looking for alternative materials that are cheaper, and so on. The company should use the labor cost efficiently.

03/31/2022

53

3rd step: Elaborate business diagnosis and consulting report (5): Conclusions

Diagnosis part

- Diagnosis results in different business functions such as purchase, production and sales should be reported in a consistent way.
- Causal relations among the company's several problems should be analyzed and mentioned at the report.
- Overall diagnosis results should be related to the results in different business functions. It is important to point out major issues to be tackled.

Recommendation part

- Proposed strategy, CSF (Critical Success Factors), actions to be taken should be set in a consistent manner.
- Indicators such as KGI (Key Goal Indicator) and KPI (Key Performance Indicator) should be set appropriately in a consistent manner with the strategy and actions to be taken.
- Possible KGIs can be targeted sales amount, profit amount, etc.
- Possible KPIs can be (i) OEE (Overall Equipment Effectiveness = Equipment operating rate x Non defective rate), (ii) Wasting rate of raw materials, (iii) Production volume per day/ week/ month, (iv) Lead time from receiving orders to delivery for the customer, (v) Contribution margin ratio for each product, (vi) Number of new clients, (vii) % of sales for regular clients, (viii) number of products newly developed, etc.
- Recommended strategy and actions must be feasible economically and technically.

03/31/2022

54

4th step: Giving advice to the enterprise

The consultant candidates should provide technical advice for the business improvement. Such advice can include;

- i) Strategy for the company's growth, such as possible new markets and products to be developed.
- ii) Possible investment plan (if necessary and it can be recommended for the business expansion)
- iii) Measures for the improvement of the company's profitability, including necessary actions for sales expansion and cost reduction.
- iv) Measures for the improvement of the company's financial liquidity, including working capital management and inventory control.

03/31/2022

55

5th step: Monitoring and elaborate the template on consulting success story



The image displays three examples of success story templates for MSME Junior Consultants at Yelfashewa Garment:

- Template 1:** A general overview template with sections for 'Step 1: COLLECT ENTERPRISE BASE INFORMATION', 'Step 2: COLLECT DATA & PHOTOS', 'Step 3: TAKE NOTES OF SUGGESTIONS & ACTIONS', and 'Step 4: COLLECT DATA & PHOTOS'. It includes a 'Customer testimonial' section at the bottom.
- Template 2:** A detailed template focusing on 'PROBLEMS IDENTIFIED' and 'NECESSARY TASKS IDENTIFIED BY CONSULTANT'. It includes a 'CUSTOMER TESTIMONIAL' section with a photo of the customer.
- Template 3:** A template focusing on 'ACTION TAKEN BY ENTERPRISE' and 'CUSTOMER TESTIMONIAL'. It includes a photo of the customer and a testimonial.

56

HOW TO COMPLETE TEMPLATE PAGE 1

Consultant	Enterprise
Consultant Organization Certified	Name Sector / Size Location
Consultant's profile	MSME's profile Size = Micro, Small, or Medium

Short history and description about the enterprise

- Background
- BDSPs support history

Main products or product categories

- Include only main products.

Product - Always include the products discussed in the story

Results:

- State **only facts**
- Include figures as long as it does not breach confidentiality
- Include improved results of the key areas the assigned consultant worked on
 - o Direct results from "Actions Taken by Enterprise" in next slide.
Example: Owner implemented "regular customer management sheet" → Resulted in 10% increase of sales from regular customers.
 - o Spillover effects, if any.
Example: 10% increase of sales from regular customers → Resulted in 5% revenue improvement and one new hire.

Consultant's Voice

- **SPECIFIC EXAMPLES** on how consultant felt satisfaction in client's improvement.
- **SPECIFIC CHANGES** which consultant recognizes as improvements: Figures, working environment, owner's attitude, customers' reactions, etc.



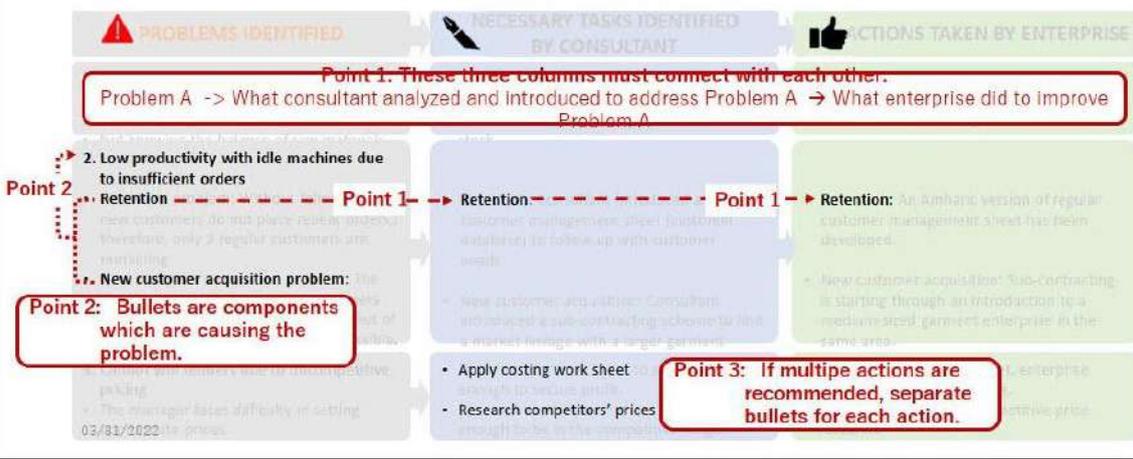
Owner's Voice

- **SPECIFIC EXAMPLES** of how the owner and/or the business improved as a result of consultation. (I started doing... / My business used to be... but now..., etc.)
- **INTEREST IN CONTINUOUS ENGAGEMENT**

57

HOW TO COMPLETE TEMPLATE PAGE 2

Situation **Summary of initial diagnosis by Counselor:** In order to show before-after effect, always describe "before" conditions of the areas discussed below (3 key areas which consultant worked with the owner and improved), or an overall challenge the owner was facing due to the problems described in this page. **This part MUST relate to the problems discussed in this page.**



58

HOW TO COMPLETE TEMPLATE PAGE 3

1. Show BEFORE / AFTER comparisons
2. To show improvement
3. Of the areas mentioned in Page 2
4. With a caption for each photo for the readers to understand what they are

For example:

If inventory is improved, BEFORE (overloaded stock room) vs AFTER (organized stock room with less stock)

If customer acquisition is improved, BEFORE (idle production line) vs AFTER (fully utilized production line)

03/31/2022

59

TEMPLATES

Overwrite dotted parts.

03/31/2022

60

...Type in enterprise name...

Consultant		Enterprise	
Consultant	Name
Organization	Sector / Size / Micro, Small, or Medium
Certified	Location




 Product


 Results:
 ✓
 ✓
 ✓

Consultant's Voice

".....

"

02/31/2012



Owner's Voice

".....

"

61

...Type in enterprise name...

.Overwrite this dots area.....


Situation

 PROBLEMS IDENTIFIED	 NECESSARY TASKS IDENTIFIED BY CONSULTANT	 ACTIONS TAKEN BY ENTERPRISE
1. • •	• •	• •
2. • •	• •	• •
3. • •	• •	• •

03/31/2012

62

...Type in enterprise name...

03/31/2022

63

EXAMPLES

Refer to past examples, as you develop a success story.

03/31/2022

64

Certified MSME Junior Consultants' Success Stories Yelfashewa Garment

Consultant		Enterprise	
Consultant	Mr. Ademasie Mamuve	Name	Yelfashewa Garment
Organization	TVET Misrak	Sector / Size	Garment / Small
Certified	Junior Consultant, March 2021	Location	Bole



Established in 2019. Owned and managed by an experienced female entrepreneur Ms. Yelfashewa Sime.



Results:

- ✓ Now clearly understand available balance of stock.
- ✓ Overall sales increased by 30%:
- ✓ 10% increase from a large supermarket chain, who has been a regular customer but used to order only small quantity.
- ✓ Revenues from new customers increased from 8,000 ETB to 20,000 ETB through new customer acquisition.
- ✓ Appropriate pricing reflecting costs and competitors' prices.



Product

- Kitchen gloves
- safety clothes
- various uniform clothes.

Consultant's Voice

"The consulting tools and the knowledge learned from the MSME Consultant training helped me a lot.

I could critically identify and diagnose the MSMEs problems!"

03/31/2022



Owner's Voice

"I really appreciate the consulting support, because it helped me to record my business transactions and to increase my sales to new customers."

65

Certified MSME Junior Consultants' Success Stories Yelfashewa Garment



Situation

Yelfashewa Garment was serving 50% regular and 50% new customers. Only two companies take the lion share of the enterprises sales and among the regular customers. With its 2 temporary and 4 permanent staff members, the enterprise was still struggling with the impact of the COVID 19.

PROBLEMS IDENTIFIED

1. Working capital shortage due to overstocking

- Not recording entry/exit of raw materials
- Not knowing the balance of raw materials.

2. Low productivity with idle machines due to insufficient orders

- Retention problem: Without follow-ups, new customers do not place repeat orders,; therefore, only 3 regular customers are remaining
- New customer acquisition problem: The enterprise sales from the new customers are very limited; proximity to the market of potential customers is not easily accessible.

3. Cannot win tenders due to uncompetitive pricing

- The manager faces difficulty in setting appropriate prices.

NECESSARY TASKS IDENTIFIED BY CONSULTANT

- Consultant introduced Inventory recording system to keep track of raw materials in stock.

- Retention: Consultant introduced a regular customer management sheet (customer database) to follow up with customer needs.
- New customer acquisition: Consultant introduced a sub-contracting scheme to find a market linkage with a larger garment enterprise.

- Apply costing work sheet to set prices high enough to secure profit.
- Research competitors' prices to stay low enough to be in the competitive range.



ACTIONS TAKEN BY ENTERPRISE

- Yelfashewa Implemented an Amharic version of the inventory management sheet.

- Retention: An Amharic version of regular customer management sheet has been developed.

- New customer acquisition: Sub-contracting is starting through an introduction to a medium-sized garment enterprise in the same area.

- Applying costing work sheet, enterprise practiced to set new pricing.
- Enterprise conducted competitive price research.

66

Certified MSME Junior Consultants' Success Stories Yelfashewa Garment



67

Certified MSME Junior Consultants' Success Stories ATW Engineering

Consultant		Enterprise	
Consultant	Mr Shimeles Berehe	Name	ATW Engineering
Organization	MIDI	Sector / Size	Metal / Medium
Certified	Junior Consultant, March 2021	Location	Bole



A medium-sized metal sector enterprise which is owned and managed by a young entrepreneur Mr. Aysheshum. Currently receiving a support from MIDI.



Products

- Textile machines
- Leather machines
- Agricultural machines
- Construction machines & system
- Chemical & factory infrastructure



Results:

- ✓ Sales from new customers increased from 10% to 20%, while the total sales has been also constantly increasing.
- ✓ More new customers are visiting his workshop, as they see a roadside billboard and a company signage.
- ✓ Inventory management system has been well organized, and it led to improve working capital conditions by resolving overstocking.
- ✓ Feasibility of business expansion has been confirmed and ATW is now planning to apply for loans.

Consultant's Voice

"I could have a tangible feel that the consulting session was actually helpful for the enterprise owner."

02/31/2022



Owner's Voice

"The consulting service helped me to reach new customers. It also helped me to properly handle my working capital with the aid of the inventory management sheet."

68

Certified MSME Junior Consultants' Success Stories ATW Engineering



Situation Operating in a highly competitive metal market with tight procurement conditions, ATW Engineering was facing squeezed working capital due to the lack of inventory management. In addition, while productivity needed to be improved to reduce costs, sales increase was extremely challenging without any basic sales & marketing management.

PROBLEMS IDENTIFIED	NECESSARY TASKS IDENTIFIED BY CONSULTANT	ACTIONS TAKEN BY ENTERPRISE
1. Limited sales to new customers <ul style="list-style-type: none"> The enterprise did not have any sales and marketing exposure. Only regular customers could distinguish the enterprise from residentials and locate the enterprise. 	<ul style="list-style-type: none"> Consultant suggested that ATW Put an enterprise signage up on the roadside around the enterprise compound. 	<ul style="list-style-type: none"> Now ATW has a new company signage to lure the traffic of new customers into the enterprise.
2. Working capital shortage <ul style="list-style-type: none"> Due to lack of inventory recording, the enterprise was overstocking. 	<ul style="list-style-type: none"> Consultant introduced the inventory management sheet to cope up with the working capital shortage. 	<ul style="list-style-type: none"> ATW fully adopted the inventory management sheet to handle its inventory.
3. High production cost from machinery rent <ul style="list-style-type: none"> Production cost remained high due to the payment for the rented machinery; however, a new investment to purchase new machinery to address this issue seemed uncertain and risky. 	<ul style="list-style-type: none"> Consultant suggested the investment appraisal tool to analyze the feasibility and profitability of the new machinery purchase. 	<ul style="list-style-type: none"> The ATW management confirmed the feasibility of the expansion plan, after applying the investment appraisal tool with the consultants' guidance.

69

Certified MSME Junior Consultants' Success Stories ATW Engineering



70

TRAINING FOR
MASTER TRAINERS

4. How to supervise the exam

03/31/2022

71

Exam site for junior consultant candidates (password: bds)

	Guidance (Junior C.)	Training Course (Junior C.)	Exam (Junior C.)
	Guidance (Senior C.)	Training Course (Senior C.)	Exam (Senior C.)

This page refers to the exam for junior consultant candidates.
The candidates must answer 17 questions or more correctly among 20, to pass the test.
The candidates must complete to answer the questions within 30 minutes.

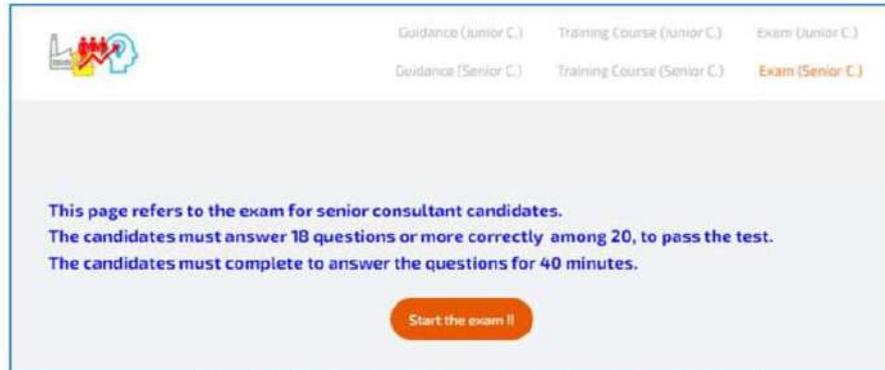
[Start the exam !!](#)

[\(https://ebdsc.jimdofree.com/exam-junior-c/\)](https://ebdsc.jimdofree.com/exam-junior-c/)

03/31/2022

72

Exam site for senior consultant candidates (password: bdsp)



Guidance (Junior C.) Training Course (Junior C.) Exam (Junior C.)
Guidance (Senior C.) Training Course (Senior C.) **Exam (Senior C.)**

This page refers to the exam for senior consultant candidates.
The candidates must answer 18 questions or more correctly among 20, to pass the test.
The candidates must complete to answer the questions for 40 minutes.

Start the exam !!

(<https://ebdsc.jimdofree.com/exam-senior-c/>)

03/31/2022

73

Image of the exam



00:29:49

How much shall be the company's cash balance at the end of the year, when (i) starting balance is 20,000 ETB, (ii) cash inflow in the period shall be 300,000 ETB, and (iii) cash outflow in the period shall be 290,000 ETB.

40,000 ETB
 50,000 ETB
 10,000 ETB
 30,000 ETB

03/31/2022

74

Conclusions on supervising the exam

When the candidates complete answering all questions, the following image will appear. Master trainers or exam supervisors must (i) supervise the candidates so that they shall not cheat and not retry exam after completing, and (ii) inform EDI (course organizer) of each candidate's exam result.

Failed

Score	Pass Score	Result
40pt(8 out of 20)	85pt	Failed

03/31/2022

75

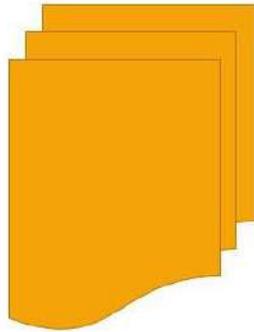
TRAINING FOR
MASTER TRAINERS

5. How to monitor and facilitate MSMEs consultant's activities

03/31/2022

76

How can Master Trainers monitor and facilitate MSMEs consultants' consultancy activities? (1)



Which documents are available for monitoring and facilitating MSMEs consultants' activities?

03/31/2022

77

How can Master Trainers monitor and facilitate MSMEs consultants' consultancy activities? (2)

Case:

A junior consultant says that the business owner has several problems, including:

- Business owner does not know marketing theory such as 4Ps.
- Business owner does not know how much costs to produce one product (unit cost).
- Business owner does not know the importance to manage the inventory.
- Business owner has not elaborated neither sales plan nor production plan.
- Business owner has not looked for appropriate raw material providers for the company.
- Business owner wants to increase the benefits, but she or he does not know how to do it.

The junior consultant say that there are so many tasks to be improved that the business owner will have difficulties to tackle them.

What kind of suggestions can you provide this junior consultant?

03/31/2022

78

6. Case Studies (Complementary part)

03/31/2022

79

Case study 1

A bakery produces highly wide variety of breads, sweets, pizzas, drinks, and so on. The bakery produces the products as stock, and sells them when the consumers place orders at the store. The bakery often discards overproduced products, and sometimes the store does not have enough stock of products that the consumers wants to buy. The owner wants to increase the variety of the products more, so as to attend different demands of the consumers.



- Question 1-1. Is it recommendable to increase the variety of products? Please mention your observations about it and the reasons.
- Question 1-2. What kind of recommendations should be provided to business owner to prevent overstock and stock shortage?

03/31/2022

80

Case study 2

A food processing company has inventories estimated at 20,000 Birr and monthly sales amount is 4,000 Birr. Most of the inventories are raw material, and sometimes the company discard raw materials whose expiration date is past. Working capital shortage often happens in the company.

- Question 2-1. How many months are the inventory turnover period?
- Question 2-2. What kind of recommendations should be provided to business owner to prevent working capital shortage?

03/31/2022

81

(3)Case study 3

A medium sized plastic processing company has modern molding machines. The cost structure of the company is noted below, when the monthly sales amount is 550,000 Birr.

- Total raw material costs per month: 130,000 Birr.
- Production workers' labor costs per month (variable costs): 120,000 Birr.
- Equipment purchase expenditure/ life period months: 250,000 Birr.
- Monthly costs for renting operational space (fixed costs): 20,000 Birr.
- Other costs related to production / per month (fixed costs): 30,000 Birr
- Company's administration costs (per month) (fixed costs): 45,000 Birr.
- Company's financial costs (per month) (fixed costs): 5,000 Birr.

- Question 3-1: How much are the company's monthly profits (or loss) in the case mentioned above?
- Question 3-2: How much are the company's Break-even point (BEP) sales amount?
- Question 3-3: What kind of recommendations can be provided to improve the business's profits?



03/31/2022

82

Case study 4

A hotel has 9 rooms. Total fixed cost per day is 700 Birr, and variable cost per day/room (guest) is 100 ETB.

When 3 guests stay and each pays 300 Birr, the hotel will have a loss of 100 Birr ($300 \times 3 - 700 - 100 \times 3 = -100$ Birr). In this case, total cost per guest/day is 333 Birr.

- Question 4-1: Is it possible to allow 200 Birr, cheaper rate than abovementioned unit cost, for additional 4 guests, besides 3 guest who already stayed ($300 \text{ Birr} \times 3 \text{ guests} + 200 \text{ Birr} \times 4 \text{ guests}$)?



83

Case study 5

A medium sized printing company, which has several offset printing machines, has the following operation process; (i) receiving orders from clients, (ii) designing, (iii) trial printing, (iv) printing, (v) bookbinding, and (vi) delivery.

The company spends a lot of time to confirm with customers the design to be printed, because they often change the manuscript even after placing the order.

Though the company receives enough order volume from the clients, the printing machine operating rate is not so high, because trial printing and the clients' final confirmation take a lot of time, before consecutive printing.

Bookbinding is the most labor-intensive operational process, and it is implemented manually by workers. Sometimes the workers makes mistakes due to lack of attention.

- Question 5-1. What is the most important to increase the company's profits in a short term?
- Question 5-2. What kind of recommendations can be provided to improve the productivity in each process?

03/31/2022

84

Case study 6

A small sized wood processing company uses different types of raw materials such as sawn timber, paint, nails, varnish, and so on. The company wants to improve the purchase and inventory management.

- Question 6-1. Which raw materials are recommendable to apply “periodic ordering method”?
- Question 6-2. Which raw materials are recommendable to apply “fixed volume ordering method”?



03/31/2022

85

Case study 7

A leather processing company exports their products such as handmade bags to Europe. The products are made of sheep skin, which is highly appreciated by high-end European consumer market. The company has well defined brand strategy so that the consumers recognize well the company's products in a way that the company's products are differentiated from the competitors'.

The products are presented by the company's web site, and sometimes are taken up by international newspapers thanks to the European clients who import the company's products.



- Question 7-1. Which pricing methods is appropriate for the company, among the followings?
 - (i) Cost-plus pricing—simply calculating the costs and adding a mark-up.
 - (ii) Competitive pricing—setting a price based on what the competition charges.
 - (iii) Value-based pricing—setting a price based on how much the customer believes what the company sells is worth.
- Question 7-2. Please explain the company's actual marketing mix (4Ps), and how to improve it.

03/31/2022

86

Case study 8

Important tips for presenting the products in a trade fair and shop are presented below.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
					
TIP 1. Presenting the products in symmetrical manner can cause positive impression on the quality.	TIP 2. The combination of red, yellow and green colors may cause the observers' want to eat.	TIP 3. The dark color is appropriate as background color to present valuable products such as watch, jewelry, etc.	TIP 4. Blue is appropriate as background color to present fresh products.	TIP 5. The back wall must be able to draw attention of the visitors in the exhibition.	TIP 6. It is not needed to put explanation which does not make sense.

- Question 8-1. Regarding the case (1), if the exhibition is “not” symmetrical, what impression can be generated?
- Question 8-2. What is wrong in the presentation (6)?

09/31/2012

87

Case Study 9.

A wood processing company, which produces furniture, is operating under the following conditions.

- The company produces the products after receiving orders from the clients, who are mostly final consumers living near the company's workshop. The variety of products is high, because different consumers place various types of orders, according to their preferences.
- The company is operating at a rental space of shade. The working space is so limited that the company cannot have enough space to keep raw sawn timber. Therefore, in many cases, the company should cut raw timber before receiving the orders.
- In the working place, there are a lot of wastes of materials.
- The company buys raw materials by cash and sometimes sells their products on credit.
- The company's cost structure is mentioned below.
- ✓ Actual monthly sales amount: 500,000 ETB
- ✓ Monthly rental costs for operational space (shade): 10,000 ETB
- ✓ Equipment purchase cost / life period months: 50,000 ETB
- ✓ Monthly raw material cost: 300,000 ETB
- ✓ Other monthly fixed cost, including costs for hiring permanent workers: 40,000 ETB
- ✓ Other monthly variable costs, including costs for hiring temporal workers : 100,000 ETB

MSME counsellor recommends that the business owner should receive technical advices of certified MSME consultant.

- **Questions 9-1.** Who is MSME counsellor? What kind of roles should be played by them?
- **Question 9-2.** How much monthly sales amount is required to cover 20,000 ETB as targeted monthly profits, taking into account the company's Break-even Point (BEP) under the cost structure mentioned above?
- **Question 9-3.** Is it possible that the company achieve the targeted profits without increasing the sales amount? If you think yes, please mention possible measures to increase the profits. If your think no, please mention the reasons.
- **Question 9-4.** Supposing that the company suffers from cash shortage sometimes, what kinds of recommendations can you provide to improve the company's liquidity?

09/31/2012

88

7. How to apply consulting tools (Complementary part)

03/31/2022

89

Overview of Consulting Tool on Operational Improvement

- Consulting tool on operational improvement includes several EXCEL sheets that can be helpful for MSME consultants' advices for enterprises.
- As many business software are designed for large enterprises, they are not appropriate for MSMEs. A lot of operational issues of MSMEs can be managed well by applying EXCEL formats.
- Consulting tool on operational improvement covers the followings.

Production and quality management: Plan of procedure, Production schedule, QC process chart, etc.

Current asset management: Cashflow budget, inventory management, procurement control, etc.

Sales management and marketing: Customer management, sales forecast, product planning, etc.

Others: 5S sheet, Statistical analysis, HR management, etc.

03/31/2022

90

Consulting tool includes several EXCEL Sheets

QC Process Chart							
	Supervisor	Priority Issues to be managed			How to manage		
		Issue	Standard	How to measure	Frequency for monitoring	Person in charge	Actions to be taken when the quality standard does not meet
Inspection of raw materials	Daniel	Raw cloth size	±3cm	Using a measuring tape	whenever receiving raw cloth	Helen	Negotiate with the supplier to discount the price due to incorrect size.
		Raw cloth colour	As ordered	Visual check		Helen	Ask the supplier to replace an correct item.
Cutting							
Sewing							
Finishing							
Inspection of finished products							

03/31/2022
 Plan procedures | Pro.control | Defects analysis | QC process | Cashflow | Inventory | Ordering (A) | Ordering (B) | Customers | Sales Forecast

91

Plan of Production Procedure, as one of consulting tool's sheets

Plan of production procedure					
Product	Customer	Raw material needed	Note		
Chair 	African furniture sales, P.L.C.	XXX	Date when receiving this order: Sep 22 Date to be delivered: Oct. 10 Order volume: 40		
Processes	Equipment and tool to be used	Standard required time and workers	Standard raw material to be used	How to do	
1 Cutting parts	Sawing machine	20 minutes x 2 persons	Necessary parts to be cut: Pine sawn timber KD (18mmx250mmx500mm) x 2pcs Pine sawn timber KD (25mmx36mmx500mm) x 4pcs Pine sawn timber KD (25mmx36mmx200mm) x 6pcs (Note: Raw sawn timber has 4m of the length.)	XXX	
2 Drilling	Drill	30 minutes x 1 person		Drill a hole 12cm from the edge	
3 Painting parts	Brush	10 minutes x 1 person		Brown paint: 0.3 L	XXX
4 Assembling	Hammer	40 minutes x 1 person		adhesive: nail (32mm) x 8 nail (51mm) x 12 pcs	XXX
5 Finishing	Brush	20 minutes x 1 person		varnish 0.3 L	XXX

The information can be used for estimating cost

03/31/2022

The information can facilitate the elaboration of production schedule

The information can be used for establishing work standards. This can facilitate the quality management as well.

92

How to apply production scheduling and monitoring sheet (2)

Third Step. Starting and finishing dates programmed for each procedure should be mentioned.

Automatically, the schedule is presented in this calendar visually to facilitate the monitoring.

Product	Customer	Productive work processes	Person in charge	Starting date	Finishing date	10-Dec	11-Dec	12-Dec	13-Dec	14-Dec	15-Dec	16-Dec	17-Dec	18-Dec	19-Dec	20-Dec	21-Dec	22-Dec	23-Dec	24-Dec		
3 beds	African furniture Sales, Plc.	Purchase of raw materials necessary to the production	Helen	Planned	10-Dec	15-Dec	█															
				Realized																		
		Cutting raw sawn timber	Daniel	Planned	16-Dec	16-Dec							█									
				Realized																		
		Drilling and assembling	Hassen	Planned	17-Dec	19-Dec								█	█	█						
				Realized																		
		Delivery to the customer	Javiel	Planned	20-Dec	23-Dec												█	█	█	█	
	Realized																					
				Planned																		
				Realized																		
				Planned																		
				Realized																		
				Planned																		

03/31/2022

95

How to apply production scheduling and monitoring sheet (3)

Production planning and monitoring sheet for MSMEs

#	Customer	Productive work processes	Person in charge	Starting date	Finishing date	10-Dec	11-Dec	12-Dec	13-Dec	14-Dec	15-Dec	16-Dec	17-Dec	18-Dec	19-Dec	20-Dec	21-Dec	22-Dec	23-Dec	24-Dec	25-Dec	26-Dec	
	African furniture Sales, Plc.	Purchase of raw materials necessary to the production	Helen	Planned	10-Dec	15-Dec	█																
				Realized																			
		Cutting raw sawn timber	Daniel	Planned	16-Dec	16-Dec							█										
				Realized																			
		Drilling and assembling	Hassen	Planned	17-Dec	19-Dec								█	█	█							
				Realized																			
		Delivery to the customer	Javiel	Planned	20-Dec	23-Dec												█	█	█	█		
	Realized																						
				Planned																			
				Realized																			
				Planned																			
				Realized																			
				Planned																			
				Realized																			
		Purchase of raw materials necessary to the production	Helen	Planned																			
				Realized																			

03/31/2022

96

How to identify safety stock volume and appropriate volume to be ordered (1)

Acceptable probability on stock shortage	10%
Lead time for procurement after order (weeks)	2
Cycle period for periodic ordering system (weeks)	3
Actual stock volume in case of periodic ordering	110
Cost for placing an order (for each time)	100
Cost for keeping inventory per one (per year)	10

Consumption volume Day 1 (week 1)	10
Consumption volume Day 2 (week 1)	8
Consumption volume Day 3 (week 1)	7
Consumption volume Day 4 (week 1)	14
Consumption volume Day 5 (week 1)	9
Consumption volume Day 1 (week 2)	12
Consumption volume Day 2 (week 2)	7
Consumption volume Day 3 (week 2)	20
Consumption volume Day 4 (week 2)	5
Consumption volume Day 5 (week 2)	11
Average consumption volume per day	10
Average consumption volume per week	51

Consumption volume in each day of the past 2 weeks

Safety inventory volume	18	Safety coefficient x Standard deviation of consumption volumes x $\sqrt{\text{lead-time}}$
Order point volume for fixed volume method	120	Average Consumption x Lead time + Safety Stock
Possible order volume for fixed volume method	120-222	Between "Order point volume" and "Order point volume + 2 x safety volume"
Volume to be ordered in case of periodic method	214	(Cycle time + lead time) x expected consumption volume + safety inventory - actual inventory
EOQ (Economic order quantity)	156	$\sqrt{\text{Annual consumption volume} \times \text{cost for ordering} / \text{unit cost for keeping inventory}}$

Calculation results

(1) Fixed volume ordering method

(2) Periodic ordering method

101

How to identify safety stock volume and appropriate volume to be ordered (2)

1 week = 5 working days	
Acceptable probability on stock shortage	10%
Lead time for procurement after order (weeks)	1
Cycle period for periodic ordering system (weeks)	4
Actual stock volume in case of periodic ordering	9
Cost for placing an order (for each time)	
Cost for keeping inventory per one (per year)	

Consumption volume Day 1 (week 1)	3
Consumption volume Day 2 (week 1)	4
Consumption volume Day 3 (week 1)	5
Consumption volume Day 4 (week 1)	4
Consumption volume Day 5 (week 1)	5
Consumption volume Day 1 (week 2)	6
Consumption volume Day 2 (week 2)	4
Consumption volume Day 3 (week 2)	5
Consumption volume Day 4 (week 2)	3
Consumption volume Day 5 (week 2)	5
Average consumption volume per day	4
Average consumption volume per week	22

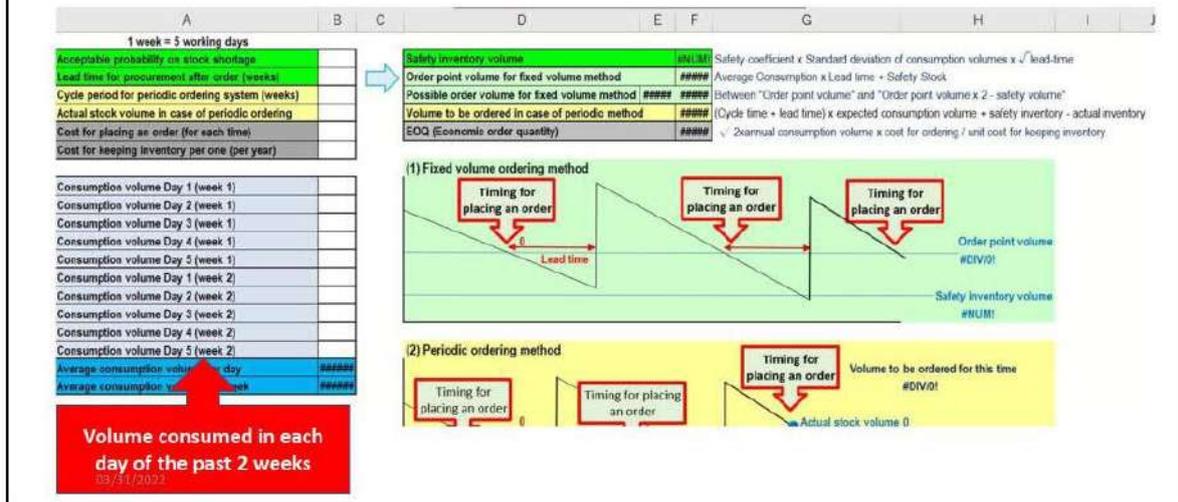
Safety inventory volume	3	Safety coefficient x Standard deviation of consumption volumes x $\sqrt{\text{lead-time}}$
Order point volume for fixed volume method	25	Average Consumption x Lead time + Safety Stock
Possible order volume for fixed volume method	25-47	Between "Order point volume" and "Order point volume + 2 x safety volume"
Volume to be ordered in case of periodic method	25	(Cycle time + lead time) x expected consumption volume + safety inventory - actual inventory
EOQ (Economic order quantity)		$\sqrt{\text{Annual consumption volume} \times \text{cost for ordering} / \text{unit cost for keeping inventory}}$

(1) Fixed volume ordering method

(2) Periodic ordering method

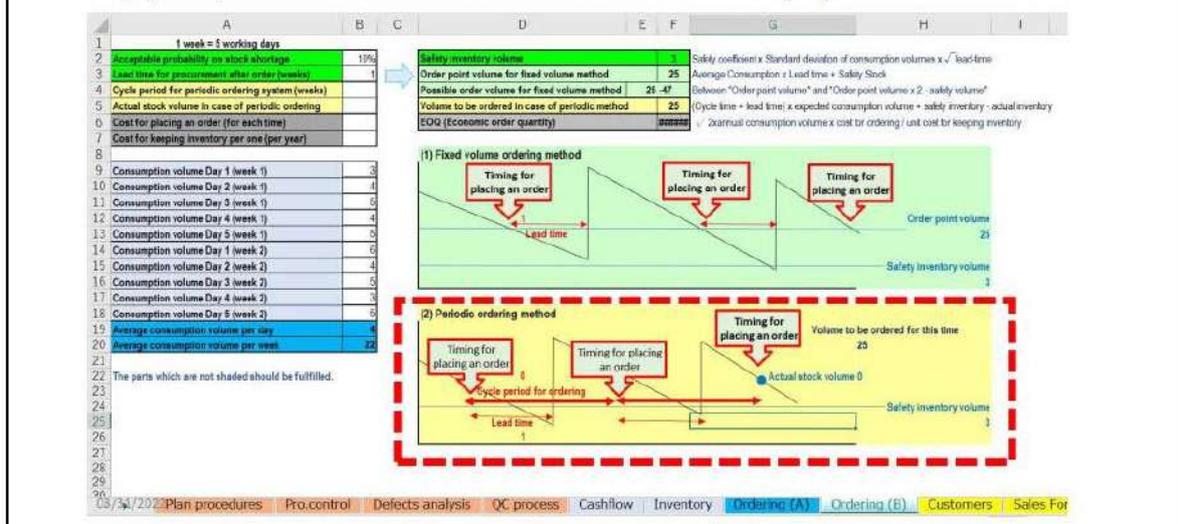
102

How to identify safety stock volume and appropriate volume to be ordered (3)



103

How to identify safety stock volume and appropriate volume to be ordered (4)



104

How to identify safety stock volume and appropriate volume to be ordered (5)

1 week = 5 working days	
Acceptable probability on stock shortage	
Lead time for procurement after order (weeks)	
Cycle period for periodic ordering system (weeks)	
Actual stock volume in case of periodic ordering	
Cost for placing an order (for each time)	
Cost for keeping inventory per one (per year)	

Consumption volume Day 1 (week 1)	
Consumption volume Day 2 (week 1)	
Consumption volume Day 3 (week 1)	
Consumption volume Day 4 (week 1)	
Consumption volume Day 5 (week 1)	
Consumption volume Day 1 (week 2)	
Consumption volume Day 2 (week 2)	
Consumption volume Day 3 (week 2)	
Consumption volume Day 4 (week 2)	
Consumption volume Day 5 (week 2)	
Average consumption volume per day	#DIV/0!
Average consumption volume per week	#DIV/0!

Volume consumed in each day of the past 2 weeks
03/31/2022

Safety inventory volume	#NUM!	Safety coefficient x Standard deviation of consumption volumes x $\sqrt{\text{lead-time}}$
Order point volume for fixed volume method	#####	Average Consumption x Lead time + Safety Stock
Possible order volume for fixed volume method	#####	Between "Order point volume" and "Order point volume x 2 - safety volume"
Volume to be ordered in case of periodic method	#####	(Cycle time + lead time) x expected consumption volume + safety inventory - actual inventory
EOQ (Economic order quantity)	#####	$\sqrt{2 \times \text{annual consumption volume} \times \text{cost for ordering} / \text{unit cost for keeping inventory}}$

(1) Fixed volume ordering method

(2) Periodic ordering method

105

How to identify safety stock volume and appropriate volume to be ordered (6)

Acceptable probability on stock shortage	10%
Lead time for procurement after order (months)	0.5
Cycle period for periodic ordering system (months)	1
Actual stock volume in case of periodic ordering	70
Cost for placing an order (for each time)	50
Cost for keeping inventory per one (per year)	10

Consumption volume in Jan	110
Consumption volume in Feb	150
Consumption volume in Mar	120
Consumption volume in Apr	80
Consumption volume in May	103
Consumption volume in Jun	65
Consumption volume in Jul	25
Consumption volume in Aug	68
Consumption volume in Sep	103
Consumption volume in Oct	70
Consumption volume in Nov	75
Consumption volume in Dec	90
Average consumption volume	88

The parts which are not shaded should be fulfilled.
03/31/2022

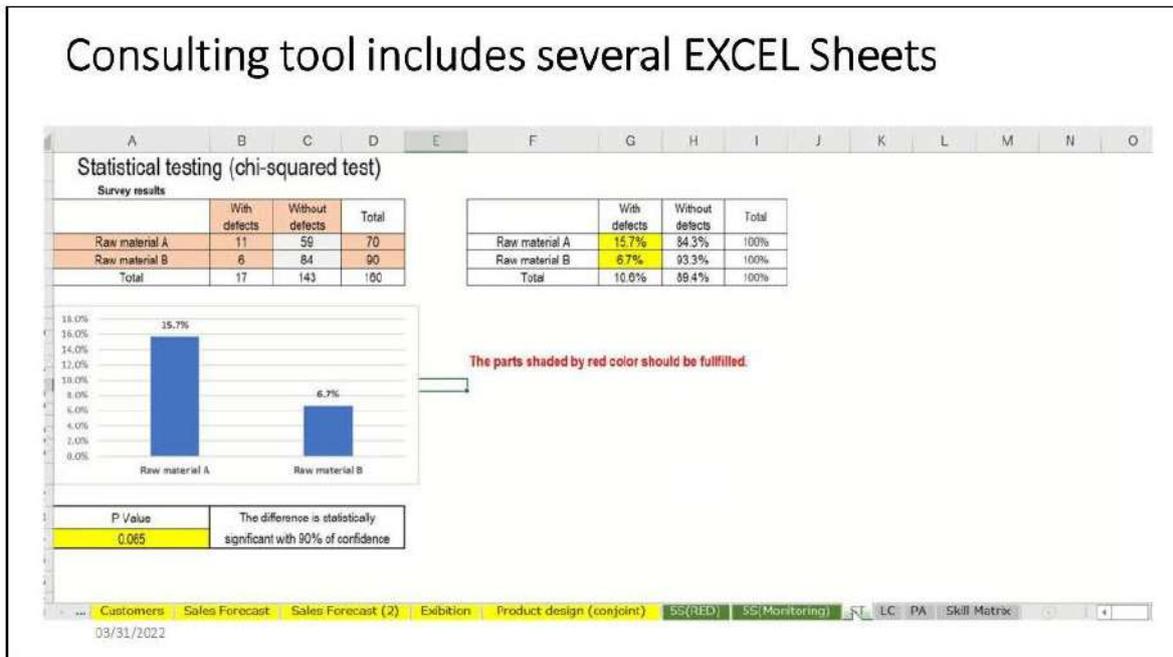
Safety inventory volume	29	Safety coefficient x Standard deviation of consumption volumes x $\sqrt{\text{lead-time}}$
Order point volume for fixed volume method	73	Average Consumption x Lead time + Safety Stock
Possible order volume for fixed volume method	73 - 117	Between "Order point volume" and "Order point volume x 2 - safety volume"
Volume to be ordered in case of periodic method	91	(Cycle time + lead time) x expected consumption volume + safety inventory - actual inventory
EOQ (Economic order quantity)	103	$\sqrt{2 \times \text{annual consumption volume} \times \text{cost for ordering} / \text{unit cost for keeping inventory}}$

(1) Fixed volume ordering method

(2) Periodic ordering method

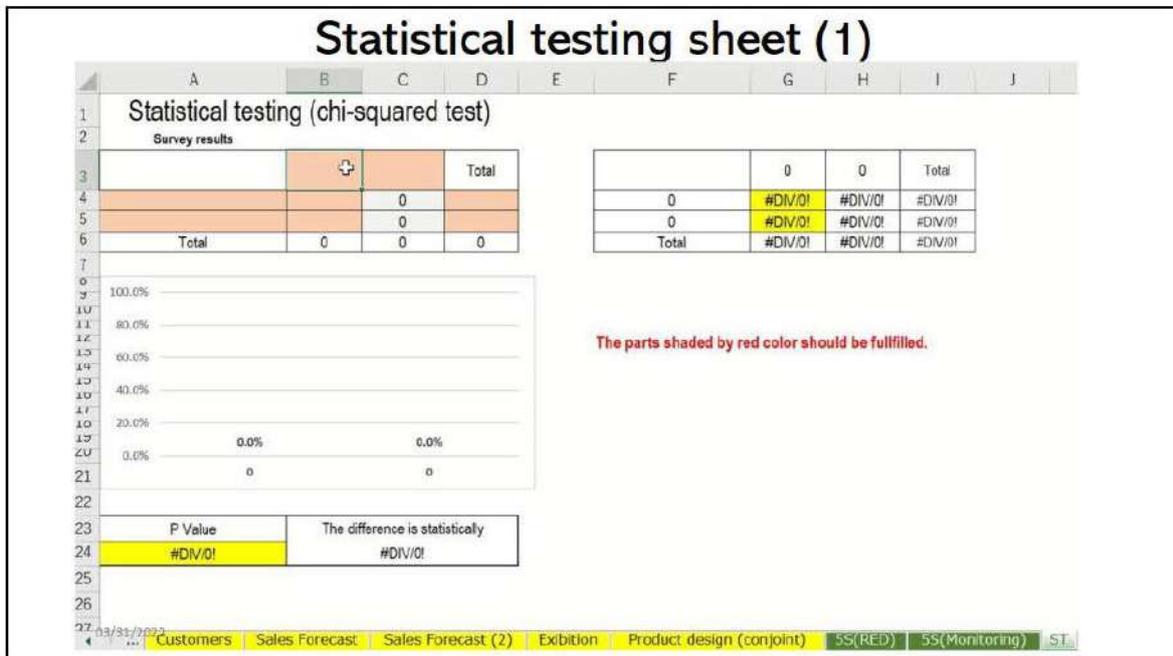
106

Consulting tool includes several EXCEL Sheets



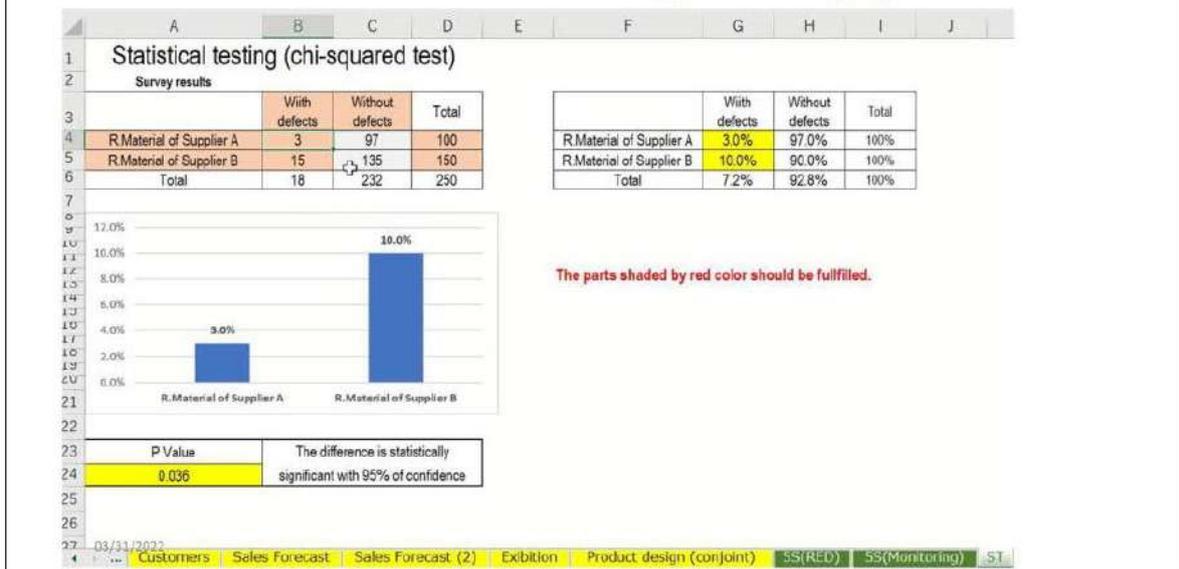
107

Statistical testing sheet (1)



108

Statistical testing sheet (2)



109

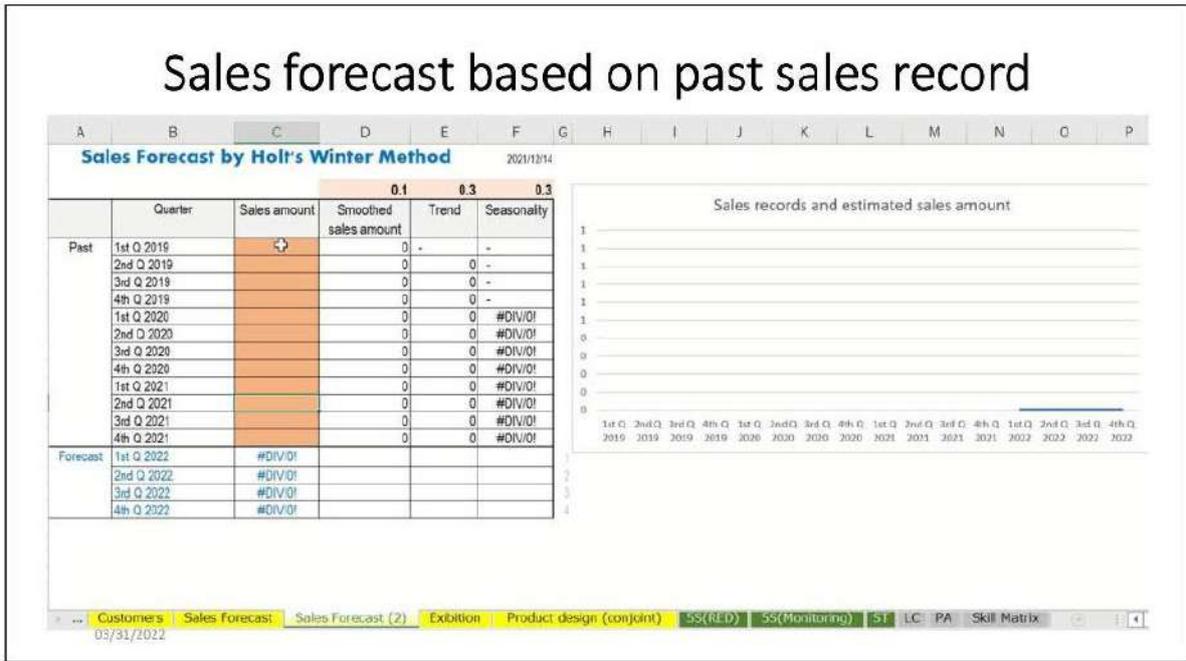
Sales forecast

- Sales forecast from past sales record
- Sales forecast by regression analysis, analyzing the causal relations among factors related to future sales

03/31/2022

110

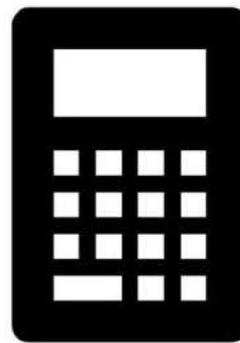
Sales forecast based on past sales record



111

Sales forecast

Sales forecast based on past sales record have some limitations.



03/31/2022

112

Regular customer management sheet (1)

Sales Record			Main regular customers management sheet							
Date	Customer	Sales amount	Client information			RFM analysis				
			Important Customers	Contact person	TEL	E-mail	Address	Recency	Frequency	Monetary
								44 544	0	0
								44 544	0	0
								44 544	0	0
								44 544	0	0
								44 544	0	0

RFM is calculated automatically in the right side. The clients whose purchases is the best in terms of recency, frequency and monetary criteria are presented with red color background.

The parts which are not shaded should be fulfilled.

Safety inventory volume can be calculated by applying the other sheet

113

Regular customer management sheet (2)

Sales Record			Main regular customers management sheet							
Date	Customer	Sales amount	Client information			RFM analysis				
			Important Customers	Contact person	TEL	E-mail	Address	Recency	Frequency	Monetary
01-Aug-21	Habte company	40000		Daniel G	222-333	aster@gmail.com	xxx	2	3	127 000
04-Sep-21	Daniel construction	9000		Hassen. G	333-444	ax@gmail.com	xxx	5	7	87 000
12-Sep-21	African furniture sales	34000		Helen D.	444-555	EXter@gmail.com	xxx	8.5	1	40 000
20-Sep-21	Bestful furniture sales, PLC	40000		Daniel S.	555-666	oo@gmail.com	xxx	6.1	2	60 000
28-Sep-21	Office furniture sales, Inc.	20000		Helen P	666-777	Cn@gmail.com	xxx	13	2	84 000
06-Oct-21	Daniel construction	30000								
14-Oct-21	Office furniture sales, Inc.	40000								
22-Oct-21	Daniel construction	20000								
30-Oct-21	Daniel construction	6000								
07-Nov-21	Daniel construction	5000								
15-Nov-21	Daniel construction	12000								
23-Nov-21	Habte company	42000								
01-Dec-21	African furniture sales	50000								
09-Dec-21	Daniel construction	5000								
12-Dec-21	Habte company	45000								

03/31/2022

114

Cashflow budget can prevent shortage of working capital.

Cashflow budget

	Sep-19	Oct-19	Nov-19	Dec-19	Jan-20	Feb-20	Mar-20	Apr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Aug-20	Sep-20
Initial cash balance	20,000	30,979	25,098	35,485	26,792	47,718	43,906	43,899	26,093	41,433	30,739	30,260	
Estimated sales amount	27,000	22,970	22,040	24,250	31,760	35,140	19,760	10,370	24,690	30,190	12,070	13,000	24,140
Cash Inflow													
Sales by cash	70%	16,079	15,428	16,975	22,232	24,598	13,846	7,259	17,283	21,133	8,449	9,100	16,898
Sales by credits	30%	8,100	6,891	6,612	7,275	9,528	10,542	5,934	3,111	7,407	9,057	3,621	3,900
Total		24,179	22,319	23,587	29,507	34,126	24,388	13,193	20,394	28,540	17,506	12,721	20,798
Cash Outflow													
Operational space rental		1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Remuneration for workers		7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
Raw material purchase		0	15,000	0	25,000	0	15,000	0	25,000	0	15,000	0	15,000
Others		5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Total		13,200	28,200	13,200	38,200	13,200	28,200	13,200	38,200	13,200	28,200	13,200	28,200
Net cashflow		10,979	-5,881	10,387	-8,693	20,926	-3,812	-7	-17,806	15,340	-10,694	479	-7,402
Balance at the end of month		20,000	30,979	25,098	35,485	26,792	47,718	43,906	43,899	26,093	41,433	30,739	30,260

03/31/2022

115

Cashflow budget

	Nov-21	Dec-21	Jan-22	Feb-22	Mar-22	Apr-22	May-22	Jun-22	Jul-22	Aug-22	Sep-22	Oct-22	Nov-22
Initial cash balance			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estimated sales amount													
Cash Inflow													
Sales by cash			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sales by credits	100%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cash Outflow													
Operational space rental													
Remuneration for workers													
Raw material purchase													
Others													
Total			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Net cashflow			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Balance at the end of month			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

The parts shaded by red color should be fulfilled.
This sheet can be modified according to the necessity of business owners and consultants.

03/31/2022 Plan procedures Pro-control Defects analysis OC process Cashflow Inventory Ordering (A) Ordering (B) Cust

116

Other sheets of consulting tool

Monitoring sheet for 5S activities

Issues to be monitored		1st week	2nd week	3rd week	4th week
Sort (Seiri)	Unnecessary stuffs have been eliminated from the workshop?				
	The company does not have too much products in process?				
	Tools which are not used often are kept separately from main productive (operational) areas?				
Order (Seiton)	Are the materials and tools placed properly in fixed positions with labels?				
	All inventories are kept in a way that their volume is visible?				
	Are raw materials and final products placed separately?				
Clean (Seisou)	The production machinery is cleaned periodically?				
	The workshop is cleaned every day?				
Keep (Seiketsu)	Are the 3S (Sort, Order, and Clean) mentioned above are being achieved always?				
Accustom (Shitsuke)	When having unnecessary stuffs to be discarded, does the company analyse why it has them?				
	Does the company have standard on how to produce each main product?				
	Do workers take care of machines and productive tools?				
	Do es the company check the quality of the raw materials, when it receives them?				

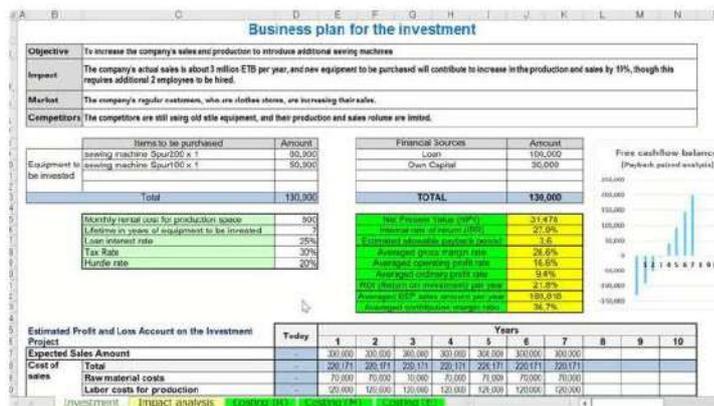
The sheet can be modified according to the company's needs.

03/31/2022

117

Overview of Consulting Tool on Investment Planning and Costing

Consulting tool on investment planning and costing includes an investment planning sheet and three (3) sheets for costing.



03/31/2022

118

How to use costing sheets

Consulting tool has 3 sheets for costing.

Basic operational information			
Equipment (molding machines) working hours for the month	120	hours	
Machine rate (Production costs not including raw material costs / working hour)	3,563		
Input amount based on Owner's information		Total	Per working hour
Total raw material costs per month	170,000	1,417	
Production workers' labor costs per month	150,000	1,250	
Equipment purchase expenditure/ life period months	250,000	2,083	
Monthly costs for renting operational space	10,000	83	
Other costs related to production / per month	20,000	167	
Company's administration costs (per month)	35,000	292	
Company's financial costs (per month)	5,000	42	
Company's monthly targeted profits	50,000	417	
Production costs for each product			
	Plastic Bucket	Plastic basket	Plastic cup
Total seconds for molding machine operation (per product)	120	45	35
Raw material costs / unit	61	18	14
Production labor costs / unit	45	16	12
Equipment purchase costs (depreciation) / unit	75	26	20
Other production costs / Unit	9	3	2
Total production costs / Unit	161	63	49
Total costs / Unit	193	67	52
Possible sales price			
	Plastic Bucket	Plastic basket	Plastic cup
Desirable sales price with targeted profits	208	72	56
Sales price which is equal to total costs	193	67	52
Sales price which is equal to production costs	161	63	49
Sales price which is equal to variable costs	96	33	26

03/31/2022

121

Costing sheet for industries whose main costs come from raw materials

Basic operational information			
Total sawn timber consumed for the month	35	M3	
Input amount based on Owner's information		Total	Per M3 of timber
Total raw material costs per month	450,000	12,857	
Production workers' labor costs per month	200,000	5,714	
Equipment purchase expenditure/ life period months	80,000	2,286	
Monthly costs for renting operational space	10,000	286	
Other costs related to production / per month	20,000	571	
Company's administration costs (per month)	35,000	1,000	
Company's financial costs (per month)	5,000	143	
Company's monthly targeted profits	90,000	2,571	
Production costs for each product			
	Bed	Table	Chair
Total sawn timber required per unit (M3)	1.2	0.6	0.3
Raw material costs / unit	15,429	7,714	3,857
Production labor costs / unit	6,857	3,429	1,714
Equipment purchase costs (depreciation) / unit	2,743	1,371	686
Other production costs / Unit	1,029	514	257
Total production costs / Unit	26,057	13,029	6,514
Total costs / Unit	27,429	13,714	6,857
Possible sales price			
	Bed	Table	Chair
Desirable sales price with targeted profits	30,514	15,257	7,629
Sales price which is equal to total costs	27,429	13,714	6,857
Sales price which is equal to production costs	26,057	13,029	6,514
Sales price which is equal to variable costs	22,286	11,143	5,571

Wood processing companies

03/30/2022

122

How to apply Costing Sheet for industries whose main costs come from raw materials

Basic operational information			
Total sawn timber consumed for the month		M3	
*Input amount based on Owner's information		Total	Per M3 of timber
Total raw material costs per month			#DIV/0!
Production workers' labor costs per month			#DIV/0!
Equipment purchase expenditure/ life period months			#DIV/0!
Monthly costs for renting operational space			#DIV/0!
Other costs related to production / per month			#DIV/0!
Company's administration costs (per month)			#DIV/0!
Company's financial costs (per month)			#DIV/0!
Company's monthly targeted profits			#DIV/0!
Production costs for each product			
Total sawn timber required per unit (M3)			
Raw material costs / unit	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Production labor costs / unit	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Equipment purchase costs (depreciation) / unit	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Other production costs / Unit	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Total production costs / Unit	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Total costs / Unit	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Possible sales price			
	Bed	Table	Chair
Desirable sales price with targeted profits	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Sales price which is equal to total costs	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Sales price which is equal to production costs	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Sales price which is equal to variable costs	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Please fulfill the parts which are not shaded.

03/31/2022

123

Costing sheet for industries whose main costs come from productive equipment

Basic operational information			
Equipment (molding machine) working hours for the month	120	hours	
Machine rate (Production costs not including raw material cost / working hour)	3,382		
*Input amount based on Owner's information		Total	Per working hour
Total raw material costs per month	170,000	1,417	
Production workers' labor costs per month	150,000	1,250	
Equipment purchase expenditure/ life period months	250,000	2,083	
Monthly costs for renting operational space	10,000	83	
Other costs related to production / per month	20,000	167	
Company's administration costs (per month)	35,000	292	
Company's financial costs (per month)	5,000	42	
Company's monthly targeted profits	50,000	417	
Production costs for each product			
Total seconds for molding machine operation (per product)	Plastic Bucket	Plastic basket	Plastic cup
	120	45	35
Raw material costs / unit	51	18	14
Production labor costs / unit	45	16	12
Equipment purchase costs (depreciation) / unit	73	26	20
Other production costs / Unit	9	3	2
Total production costs / Unit	181	63	49
Total costs / Unit	193	67	52
Possible sales price			
	Plastic Bucket	Plastic basket	Plastic cup
Desirable sales price with targeted profits	208	72	56
Sales price which is equal to total costs	193	67	52
Sales price which is equal to production costs	181	63	49
Sales price which is equal to variable costs	98	33	28

Please fulfill the parts which are not shaded.

Metal processing companies well equipped

Medium and large plastic processing companies with molding machines

03/31/2022 Investment Impact analysis Costing (R) Costing (M) Costing (E)

124

How to apply Costing Sheet for industries whose main costs come from productive equipment

A					B	C	D	E
Basic operational information								
Equipment (molding machine) working hours for the month						hours		
Machine rate (Production costs not including raw material costs / working hour)					#DIV/0!			
*Input amount based on Owner's information								
Total raw material costs per month								#DIV/0!
Production workers' labor costs per month								#DIV/0!
Equipment purchase expenditure/ life period months								#DIV/0!
Monthly costs for renting operational space								#DIV/0!
Other costs related to production / per month								#DIV/0!
Company's administration costs (per month)								#DIV/0!
Company's financial costs (per month)								#DIV/0!
Company's monthly targeted profits								#DIV/0!
Production costs for each product								
Total seconds for molding machine operation (per product)								
Raw material costs / unit					#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Production labor costs / unit					#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Equipment purchase costs (depreciation) / unit					#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Other production costs / Unit					#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Total production costs / Unit					#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Total costs / Unit					#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Possible sales price								
Desirable sales price with targeted profits					#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Sales price which is equal to total costs					#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Sales price which is equal to production costs					#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Sales price which is equal to variable costs					#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Please fulfill the parts which are not shaded.

03/31/2022

125

Costing sheet for industries whose main costs come from labor costs

A					B	C	D	E	F
Basic operational information									
Production workers' working hours for the month					2,200	hours			
Man rate (Production costs not including raw material costs / working hour)					16				
*Input amount based on Owner's information									
Total raw material costs per month					95,000	43			
Production workers' labor costs per month					200,000	91			
Equipment purchase expenditure/ life period months					120,000	58			
Monthly costs for renting operational space					15,000	7			
Other costs related to production / per month					20,000	9			
Company's administration costs (per month)					35,000	16			
Company's financial costs (per month)					5,000	2			
Company's monthly targeted profits					90,000	41			
Production costs for each product									
					School uniform	Shirts	Pants		
Labor worktime required for producing each unit (Minutes)					110	60	80		
Raw material costs / unit					79	43	58		
Production labor costs / unit					167	91	121		
Equipment purchase costs (depreciation) / unit					100	58	73		
Other production costs / Unit					29	16	21		
Total production costs / Unit					375	205	273		
Total costs / Unit					408	223	297		
Possible sales price									
					School uniform	Shirts	Pants		
Desirable sales price with targeted profits					483	264	382		
Sales price which is equal to total costs					408	223	297		
Sales price which is equal to production costs					375	205	273		
Sales price which is equal to variable costs					246	134	179		

Labor intensive industries

Please fulfill the parts which are not shaded.

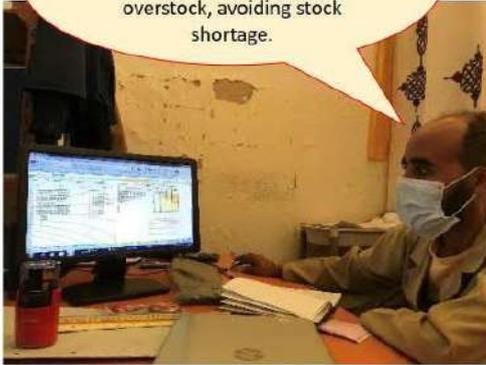
03/31/2022

Investment Impact analysis Costing (R) Costing (M) Costing (E)

126

Stock for Business VS Stock for Savings (1)

Managing inventory of finished products is important, because we do not want to have overstock, avoiding stock shortage.



03/31/2022



127

Stock for Business VS Stock for Savings (2)

Articles inappropriate for savings



03/31/2022

Articles that can be stocked as savings



128

Exercise (1)

A garment factory produces the cloth as stock. The company has 4 main regular customers; Daniel retailer shop, Helen retailer shop, Habte retailer shop, and Beautiful cloth plc.

- Helen bought 3,500 ETB on Jan 18.
- Beautiful bought 4,000 ETB on Jan. 24
- Helen bought 4,000 ETB on Jan 27.
- Habte bought 30,000 ETB on Jan 30.
- Beautiful bought 4,500 ETB on Feb 8
- Helen bought 2,000 ETB on Feb 12.
- Daniel bought 8,000 ETB on Feb 20
- Helen bought 3,000 ETB on Feb 22
- Beautiful cloth bought 5,000 ETB on Feb 28
- Habte bought 20,000 ETB on Mar 1
- Helen bought 2,000 ETB on Mar 2
- Daniel bought 7,500 ETB on Mar 4.
- Helen bought 3,500 ETB on Mar 6.
- Helen bought 2,000 ETB on Mar 14.
- Helen bought 2,500 ETB on Mar 21.

How do you interpret the results?

03/31/2022

129

Exercise (2)

- A wood work company has bought 100 pieces of sawn timber from Daniel supplier and 10 pieces were with defects.
- The company bought 70 pieces of same sawn timber from Helen supplier and 2 pieces were with defects.
- Is the difference of the rate of timber with defects between 2 suppliers, statistically significant?
- We see this kind of difference just like it the other day by chance?

03/31/2022

130

Exercise (3)

- 1) 7 clients come to a bakery shop on average per hour. In this case, it happens often that “no” clients come to the shop in an hour?
- 2) It seems that women clients shall come more than men to the restaurant. A consultant had observed 5 times as follows. With how many %, can we say that the restaurant’s main clients are women?
 - 1st observation: 7 women and 2 men clients
 - 2nd: 3 women and 4 men clients
 - 3rd: 4 women and 2 men
 - 4th: 6 women and 4 men
 - 5th: 5 women and 1 man

03/31/2022

131

Exercise (4)

- A wood processing company wants to analyze how many paint cans should be kept as safety inventory and identify order point volume for fixed volume method.
- The company can allow 10% as probability of stock shortage
- 2 days are needed to receive the paint can after ordering
- Consumption volume: 10 days ago 3 cans, 9 days ago 4 cans, 8 days ago 2 cans, 7 days ago 5 cans, 6 days ago 4 cans, 5 days ago 3 cans, 4 days ago 5 cans, 3 days ago 4 cans, 2 days ago 6 cans, 1 day ago 2 cans
- the safety inventory volume can be calculated as xx.
- the order point volume for fixed volume method is calculated as xx.
- This means that the company must place orders, when the stock balance is reduced to xx cans.

03/31/2022

132

Exercise (5)

- A wood processing company wants to analyze how many sawn timber should be kept as safety inventory and identify today's order volume for periodic ordering method. The company can allow 5% as probability of stock shortage
- 2 weeks are needed to receive sawn timber after ordering.
- The company wants to order sawn timber each 4 months. (monthly), and today the company should make an order.
- Actually, the company has 30 pcs of sawn timber as stock.
- Consumption volume: 10 days ago 4 pieces, 9 days ago 1 pieces, 8 days ago 2 pcs, 7 days ago 3 pcs, 6 days ago 4 pcs, 5 days ago 3 pcs, 4 days ago 2 pcs, 3 days ago 2 pcs, 2 days ago 3 pcs, 1 day ago 2 pcs.
- How can you interpret the result?

03/31/2022

133

Exercise (6)

A bakery wants to develop new type of bread. The bakery wants to know which of the following features affects more the clients' purchase.

- Color
- Softness
- Price
- Taste: Butter taste or cheese taste
- With Raisin
- Shape: Ball type or long shape

03/31/2022

134

8. Conclusions

03/31/2022

135

Master Trainers

- ▶ Master trainers are qualified and eligible for (i) providing consultant candidates with technical feedback on their learning, (ii) organizing OJT as a part of the training for fostering senior consultants, (iii) monitoring the progress of the learning of the trainees, (iv) supervising the exam, and (v) monitor and facilitate MSMEs consultants' consultancy activities.
- ▶ Therefore, only those who (i) are certified as senior consultant, (ii) have completed the training for master trainer, and (iii) are certified by EDI on their ability can work as master trainer.

03/31/2022

136

Preparation for OJT

- ▶ Review well the existing information of the company
- ▶ Not only interview business owner but also study the business's operational areas
- ▶ Identify prioritized topics for the company's business improvement and innovation, without listing the company's problems.

03/31/2022

137

THANKS!

MSMEs Consultants Fostering System

03/31/2022

138

