

タンザニア国
企業に対する経営管理分野のカイゼン
支援にかかる情報収集・確認調査

ファイナルレポート

2023年2月

独立行政法人
国際協力機構（JICA）

ユニコ インターナショナル株式会社

タン事
JR
23-001

タンザニア国

タンザニア国
企業に対する経営管理分野のカイゼン
支援にかかる情報収集・確認調査
ファイナルレポート

2023年2月

独立行政法人
国際協力機構（JICA）

ユニコ インターナショナル株式会社

通貨換算率 (年平均)

年	TZS→JPY	JPY→TZS
2022	0.056193	17.915253

年	TZS→USD	USD→TZS
2022	0.000431	2,317.73

TZS: Tanzanian Shilling (タンザニア・シリング)

JPY: Japanese Yen (日本円)

USD: United States Dollar (米国ドル)

出所: JICAウェブサイト

目次

要約	i
1. 調査の概要と計画・実績.....	1
1.1 調査の概要.....	1
1.2 調査の計画・実績.....	3
2. 調査活動の内容と結果.....	7
2.1 調査活動全体.....	7
2.2 BDS 分野に係る企業の支援ニーズ収集と整理	8
2.3 BDSP の現状に係る情報収集と整理.....	37
2.4 BDS 需給ギャップに係る要因分析、BDS 市場における課題.....	61
2.5 BDS 支援における他ドナーの活動に関する情報収集と整理	73
2.6 JICA の BDS 支援における他国の先行事例に関する情報収集と整理.....	81
2.7 BDS に関する啓発セミナーの開催	96
3. 支援策・支援シナリオ仮説の立案.....	109
3.1 支援策.....	109
3.2 支援シナリオ仮説.....	126

図表目次

図 1.2-1	作業の計画と実績	4
図 1.2-2	要員配置（計画と実績）	5
図 2.1-1	調査フローと本章での報告事項	8
図 2.2-1	流通経路と市場範囲	15
図 2.2-2	BDS の活用回数.....	27
図 2.2-3	VETA への裨益効果（1）：持続性のある設備投資・人員雇用	34
図 2.2-4	VETA への裨益効果（2）：持続性のある自己財源事業の実施	35
図 2.2-5	VETA の収入・上納構造	36
図 2.3-1	調査対象 BDSP の設立年および所有形態.....	38
図 2.3-2	調査対象 BDSP の従業員数	39
図 2.3-3	調査対象 BDSP の組織形態	39
図 2.3-4	調査対象 BDSP の BDS 提供分野.....	43
図 2.3-5	調査対象 BDSP の BDS 提供頻度.....	44
図 2.3-6	調査対象 BDSP の BDS 提供形態.....	44
図 2.3-7	調査対象 BDSP の顧客獲得方法	48
図 2.3-8	自ら顧客を開拓する場合に効果的な方法.....	49
図 2.3-9	BDS に対する適正な報酬水準.....	52
図 2.3-10	BDS の品質がもたらす BDS 需給への影響.....	54
図 2.3-11	BDSP としての能力に関する自己評価.....	56
図 2.3-12	BDS の品質管理と需給増加策の効果.....	59
図 2.4-1	BDS 市場の課題体系図.....	71
図 2.7-1	BDS の利用経験（単位：社）	99
図 2.7-2	各事例の関心度と WTP 水準の関係	104
図 2.7-3	地域別にみた事例の WTP 水準.....	105
図 2.7-4	BDS 分野別にみた事例の WTP 水準	106
図 3.1-1	BDS 市場に係る課題解決策の体系図.....	110
図 3.1-2	支援策の各戦略への対応	113
図 3.2-1	実施優先度の点数分布	129
図 3.2-2	支援策の実施時間軸とフロー	130

表 2.1-1	インタビュー調査を実施した機関・個人数.....	7
表 2.2-1	アンケート調査の概要	9
表 2.2-2	地域別企業数と規模別企業数	10
表 2.2-3	事業登録形態別企業数と操業年数別企業数.....	11
表 2.2-4	業種別企業数	11
表 2.2-5	インタビュー調査対象企業の構成（地域×企業規模）	12
表 2.2-6	インタビュー調査対象企業の構成（地域×業種）	12
表 2.2-7	売上・純利益の動向	13
表 2.2-8	経営管理活動の取組み状況	13
表 2.2-9	経営管理活動の取組み比率	14
表 2.2-10	借入実績のある企業（企業規模別）	16
表 2.2-11	経営管理分野の BDS 支援ニーズの優先度（大項目）	16
表 2.2-12	経営課題の深刻度および BDS 支援ニーズの優先度（小項目）：上位 15 位	17
表 2.2-13	BDS 支援ニーズのクロス分析.....	20
表 2.2-14	企業規模別の BDS 支援ニーズ（大項目）	21
表 2.2-15	企業規模別の BDS 支援ニーズ（小項目）	21
表 2.2-16	業種別の BDS 支援ニーズ（小項目）	23
表 2.2-17	地域別の BDS 支援ニーズ（小項目）	25
表 2.2-18	企業が認知している BDSP	26
表 2.2-19	BDS 利用一日当たりの受容価格.....	27
表 2.2-20	企業規模別の BDS 利用一日当たりの受容価格.....	28
表 2.2-21	BDS を利用したことがない理由.....	29
表 2.2-22	BDS 提供形態に係る希望.....	29
表 2.2-23	VETA 調査の工程.....	32
表 2.2-24	VETA の BDS 支援ニーズ	33
表 2.3-1	BDSP 調査の対象者数	37
表 2.3-2	調査対象 BDSP の顧客分布	40
表 2.3-3	調査対象 BDSP が対象とする顧客の企業規模.....	41
表 2.3-4	調査対象 BDSP が対象とする顧客の業種.....	42
表 2.3-5	BDS 分野ごとのサービス提供件数（過去 3 年間）	45
表 2.3-6	BDS 対価の支払い.....	50
表 2.3-7	主要顧客の規模・成長段階ごとの BDS 対価支払者	51

表 2.3-8	BDS 対価支払者と BDS 提供形態の関係	51
表 2.3-9	需要増加が見込まれる BDS の形態	55
表 2.4-1	BDS 需給ギャップの要因（仮説）	62
表 2.4-2	BDS 需給ギャップの要因（仮説検証結果）	69
表 2.5-1	面談を実施した機関	74
表 2.5-2	地域ごとの他ドナー案件実施状況	77
表 2.5-3	業種ごとの他ドナー案件実施状況	78
表 2.5-4	BDS 分野ごとの他ドナー案件実施状況	79
表 2.5-5	ドナーの認識する課題と取組み事例	80
表 2.6-1	先行事例分析の対象案件	82
表 2.6-2	BDS 支援アプローチの類型化分類と各案件との対応	83
表 2.6-3	各対象案件の代表的な教訓	96
表 2.7-1	セミナーのプログラム	97
表 2.7-2	セミナーのスケジュールと参加者数	98
表 2.7-3	セミナーに参加した企業の規模別内訳（単位：社）	98
表 2.7-4	主要 4 分野の BDS への関心度（単位：%）	100
表 2.7-5	地域別にみた主要 4 分野の BDS の WTP 水準（単位：%）	102
表 2.7-6	企業規模別にみた主要 4 分野の BDS の WTP 水準（単位：%）	102
表 2.7-7	各事例の BDS 分野、有効回答数、関心度および WTP 水準	103
表 2.7-8	ディスカッションの概要	107
表 3.1-1	提案する支援策の大枠	112
表 3.2-1	支援策の課題解決への予測効果	127
表 3.2-2	支援策の実現可能性	128
表 3.2-3	支援策の実施優先度	129

別 添 資 料

1. 業種の分類
2. 企業規模・地域・業種の層別 BDS 支援ニーズ上位 15 位

略語表

AECF	Africa Enterprise Challenge Fund	(ファンド名)
AKAC	Africa KAIZEN Annual Conference	アフリカ・カイゼン年次会合
AUDA-NEPAD	African Union Development Agency - New Partnership for Africa's Development	アフリカ連合開発庁
BA	Business Advisor	ビジネスアドバイザー
BAC	Business Advisory Center	(ガーナ) ビジネス開発センター
BDS	Business Development Service	ビジネス開発サービス
BDSP	Business Development Service Provider	BDS プロバイダ
CBE	College of Business Education	経営教育大学
C/P	Counterpart	カウンターパート
CRDB	CRDB Bank	CRDB 銀行
CSM	Corporate Strategy/Management	経営戦略・管理
CTI	Confederation of Tanzania Industries	タンザニア工業連盟
DF/R	Draft Final Report	ドラフトファイナルレポート
DIP	Department of Industrial Promotion	(タイ) 工業省産業振興局
DSM	Dar es Salaam	ダルエスサラーム
EAC	East African Community	東アフリカ共同体
EEPSDD	Economic Empowerment and Private Sector Development Division	MIIT 経済強化・民間セクター開発局
ENGINE	Enabling Growth through Investment and Enterprise Program	(プログラム名)
EU	European Union	欧州連合
EU-EEAS	European Union, European External Action Service	欧州連合欧州対外活動庁
FCDO	Foreign, Commonwealth and Development Office	(英国) 外務・英連邦・開発省
FKM 2020-2030	Framework for Quality and Productivity Improvement (KAIZEN) Promotion in Manufacturing Sector 2020-2030	包括的カイゼン普及計画
FM	Financial Management	財務管理
F/R	Final Report	ファイナルレポート
F/S	Feasibility Study	実現可能性調査
FY	Fiscal Year	会計年度
FYDP-III	Third National Five Year Development Plan	第三次国家5か年開発計画
GAP	Good Agricultural Practice	適正農業規範

GDP	Gross Domestic Product	国内総生産
GEA	Ghana Enterprises Agency	ガーナ企業庁
HRM	Human Resource Management	人事管理
IC/R	Inception Report	インセプションレポート
ICT	Information and Communication Technology	情報通信技術
IDD	Industrial Development Division	MIIT 産業開発局
ILO	International Labour Organization	国際労働機関
IPC	Industrial Promotion Center	(タイ) 産業振興センター
IRDP	Institute of Rural Development Planning	農村開発計画研究所
ISIC	International Standard Industrial Classification	国際標準産業分類
IT	Information Technology	情報技術
ITC	International Trade Centre	国際貿易センター
IT/R	Interim Report	インテリムレポート
IUMP	Industrial Upgrading and Modernisation Project	(プロジェクト名)
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
JPY	Japanese Yen	日本円
KOICA	Korea International Cooperation Agency	韓国国際協力団
LGA	Local Government Authority	地方自治体
LZ	Lake Zone	ビクトリア湖地域
MARKUP	EU-EAC Market Access Upgrade Programme	(プログラム名)
MEDA	Mennonite Economic Development Associates	(組織名)
M/G	Mature/Growing	安定・拡大期
MIIT	Ministry of Investment, Industry and Trade	投資産業貿易省
MIT	Ministry of Industry and Trade	産業貿易省 (現 : MIIT)
MK	Marketing	マーケティング
MoSPAT	Morogoro Society of Professional Agribusiness Trainers	(BDSP ネットワーク名)
MSME	Micro, Small and Medium-sized Enterprise	零細・中小企業
MTC	Master Trainer Candidate	マスタートレーナー候補者
NBAA	National Board of Accountants and Auditors	国家会計士・監査人委員会
NBSSI	National Board for Small Scale Industries	(ガーナ) 国家小規模産業局
NE	National Expert	ローカル専門家
NEEC	National Economic Empowerment Council	国家経済強化委員会
NES	Tanzania Inclusive National Entrepreneurship Strategy	タンザニア包摂的国家起業戦略

NETF	National Entrepreneurship Training Framework	国家起業研修フレームワーク
NINJA	Next Innovation with Japan	(JICA 事業名)
NGO	Non-governmental Organization	非政府組織
NMB	National Microfinance Bank	ナショナルマイクロファイナンス銀行
NPO	Nonprofit Organization	非営利組織
OHM	Organizational and Human Resource Management	組織・人事管理
OJT	On the Job Training	実地訓練
PCP	Programme for Country Partnership	(プログラム名)
PDM	Project Design Matrix	プロジェクトデザインマトリクス
PISID	Programme for Inclusive and Sustainable Industrial Development	(プログラム名)
PSSA	Private Sector Strengthening Activity	(プログラム名)
QC	Quality Control	品質管理
RISMEP	Regional Integrated SME Promotion	地方レベルの統合中小企業支援
SH	Southern Highland	南部高地地域
SIDO	Small Industries Development Organization	中小企業振興公社
SME	Small and Medium-sized Enterprise	中小企業
SNS	Social Networking Service	ソーシャルネットワーキングサービス
SP	Service Provider	サービスプロバイダ
SSBVC	Strengthening Small Business Value Chains	(プロジェクト名)
SWOT	Strength, Weakness, Opportunity, Threat	強み、弱み、機会、脅威
TADB	Tanzania Agricultural Development Bank	タンザニア農業開発銀行
TANZIS	Tanzanian Innovation System	(プログラム名)
TC	Trainer Candidate	トレーナー候補者
TCCIA	Tanzania Chamber of Commerce, Industry and Agriculture	タンザニア農商工会議所
TIA	Tanzania Institute of Accountancy	タンザニア会計研究所
TKU	Tanzania KAIZEN Unit	タンザニアカイゼンユニット
T-LED	Tanzania Local Enterprise Development	(プロジェクト名)
TOT	Training of Trainers	指導者育成研修
TPSF	Tanzania Private Sector Foundation	タンザニア民間セクター財団
TRA	Tanzania Revenue Authority	タンザニア歳入庁

TVET	Technical and Vocational Education and Training	技術教育および訓練並びに職業教育および訓練
TWCC	Tanzania Women Chamber of Commerce	タンザニア女性商業会議所
TZAW	Tanzania Agribusiness Window	(プログラム名)
TZS	Tanzanian Shilling	タンザニア・シリング
UNDP	United Nations Development Programme	国際連合開発計画
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization	国際連合工業開発機関
USAID	United States Agency for International Development	米国国際開発庁
USD	United States Dollar	米国ドル
VC	Value Chain	バリューチェーン
VET	Vocational Education and Training	職業教育訓練
VETA	Vocational and Educational Training Authority	職業教育訓練公団
VSO	Voluntary Service Overseas	(組織名)
WB	World Bank	世界銀行
W/P	Work Plan	業務計画書
WTP	Willingness to Pay	受容価格、支払い意思
ZA	Zanzibar	ザンジバル

注：日本語名称において括弧書きで示したものは、日本語での正式名称が存在しないもので外部による和訳を避けたもの。

要約

1. 調査の概要

「タンザニア国 企業に対する経営管理分野のカイゼン支援にかかる情報収集・確認調査」（以下、「本調査」）は、製造現場の生産性・品質向上に向けたカイゼン（以下、「現場カイゼン」）の効果拡大¹を企図して、とりわけ Business Development Service（BDS²）分野の同国における現状と課題を把握することを目的とした。具体的には、同国企業の経営管理の実態を含めた BDS 支援に対するニーズの把握と、BDS プロバイダ（以下、「BDSP」）に係る現状の把握を基に³、双方の整合性や乖離を明らかにしたうえで、今後の「支援策」および「支援シナリオ仮説」（支援策の実施優先度・時間軸の案）を策定した。

調査活動は、1) BDS 分野における企業の支援ニーズ収集と整理、2) BDSP の現状に係る情報収集と整理、3) BDS 支援における他ドナーの活動に関する情報収集と整理、4) JICA の BDS 支援における他国の先行事例に関する情報収集と整理、および 5) BDS に関する啓発セミナーの開催の 5 つで構成された。また、1) および 2) の結果に基づいて、BDS 需給ギャップに係る要因を分析するとともに、分析結果から BDS 市場における課題を抽出した。その後、同課題の解決策を複数の支援策として、支援策の実施優先度および時間軸を支援シナリオ仮説として提案した。本調査の実施期間は 2022 年 4 月から 2023 年 2 月までである。

2. BDS 分野における企業の支援ニーズ収集と整理

本調査活動では、企業に対する調査（以下、「企業調査」）に加え、職業教育訓練公団（VETA: Vocational Education and Training Authority）に対する調査（以下、「VETA 調査」）も実施した。

2.1 企業調査

企業の経営管理分野における実態や課題を理解したうえで必要な BDS を検討するため、まずオンライン企業アンケート調査を実施した。その結果から全体像を捉えたうえで、対面インタビューにおいて課題の真因やニーズの背景・本質を探り出した。アンケート調査では 72 社から回答を受領し、対面インタビューは 44 社に対して行った。

アンケート調査の結果から、下表に示す 15 項目を、タンザニア企業が有する代表的な経営課題および BDS 支援ニーズとして捉えることができる。

¹ JICA は、2013 年より 2 フェーズにわたる「品質・生産性向上（カイゼン）による製造業企業強化プロジェクト」を実施し、約 150 名のカイゼントレーナーの育成や 100 社以上の企業に対するカイゼン普及を行った。

² 本調査において「BDS」は経営戦略・管理、マーケティング、財務管理、組織・人事管理を中心とした経営管理分野の BDS を指し、これら 4 分野を主要な調査対象とした。また、こうした BDS を提供する個人・組織を BDS プロバイダと称す。

³ 対象地域はダルエスサラーム、アルーシャ、キリマンジャロ、シンギダ、ドドマ、ムベヤ、ムワンザ、モロゴロの 8 州。対象企業はこれらの州に所在する主に製造業企業。対象 BDSP は同州における官・民、外資・内資、内国人・外国人を含めた組織・個人。

表 1. 経営課題の深刻度および BDS 支援ニーズの優先度：上位 15 位

経営課題（深刻度）				BDS 支援ニーズ（優先度）			
順位	項目		点数	順位	項目		点数
1	FM	資金アクセス	225	1	FM	資金アクセス	247
2	OHM	人事評価・報奨制度	222	2	CSM	経営管理への IT 活用	243
3	CSM	経営管理への IT 活用	221	3	MK	プロモーション戦略	238
4	OHM	従業員研修計画	220	4	OHM	従業員研修計画	236
5	FM	損益分岐点売上高	219	5	CSM	ビジネスプラン	234
6	MK	マーケティング戦略	216	6	CSM	経営戦略	227
7	MK	プロモーション戦略	211	7	MK	マーケティング戦略	227
8	MK	販売計画とその実施	210	8	MK	デジタルマーケティング	222
9	FM	財務分析	209	9	OHM	人事評価・報奨制度	220
10	FM	ビジネスプラン	195	10	MK	販売計画とその実施	218
11	MK	デジタルマーケティング	192	11	FM	ビジネスプラン	212
12	MK	市場調査・情報	189	12	FM	財務分析	211
13	CSM	ビジネスプラン	183	13	MK	市場調査・情報	208
14	CSM	経営戦略	181	14	FM	損益分岐点売上高	205
15	FM	財務諸表	166	15	FM	財務諸表	192

注：FM は財務管理、OHM は組織・人事管理、CSM は経営戦略・管理、MK はマーケティングの略で、それぞれ主要 BDS 分野を示す。配点方法については、本編 2.2.1.2 項を参照。

出所：アンケート調査結果を基に調査団作成

一方、企業規模、業種、地域の層別に上位 15 位を列挙してみても、企業規模の各層に一定の特徴が現れる以外には同様の傾向がみられる。つまり、完全に一致しているわけではないが、企業規模以外では層別の BDS 支援ニーズに係る大きな違いはない⁴。

対面インタビューの結果からは、零細・小企業では売上および資金を軸としたニーズが大勢であり、中・大企業は分野に関わらず個別具体的なニーズを持つことが認められた。零細・小企業に関しては、特に経営戦略・マーケティング戦略の不在、およびコスト管理・キャッシュフロー管理に係る能力不足が、売上・資金に係る課題を生む主要な要因として確認された。

企業調査全体の結果から、タンザニア企業の重要課題の解決には、次の分野の BDS の提供が重要であるといえる。

- 経営戦略・管理：①経営戦略策定、②経営管理各分野への IT 活用
- マーケティング：①マーケティング戦略策定
- 財務管理：①財務・コスト・損益分岐点分析、②キャッシュフロー管理、③ビジネスプラン策定
- 組織・人事管理：①従業員研修計画策定、②人事評価・報奨制度構築

一方、企業調査では、企業の BDS の活用状況や受容価格などについても精査を行った。アンケート調査の結果では、「BDS」という言葉の認知度は全体の 65%、BDS の活用経験は 49% であった。BDS 未活用の理由としては「活用可能な BDS・BDSP を知らない」が 6 割を占め、

⁴ ある地域に所在する企業はその地の代表的業種に属することが多い。各業種によって異なる要素技術や市場ではなく、企業体として取り組むべき「経営管理」の観点からみれば、ニーズに大きな違いは出ないといえる。

最大の原因として確認された、また、BDS の受容価格に関しては、分野に関わらず一日あたり 2 万タンザニア・シリング (TZS: Tanzanian Shilling) 以下という回答が半数を超え、8 万 TZS 以下の回答が 80%以上を占めた。

2.2 VETA 調査

VETA 調査では、本調査で提案する BDS 支援策と、JICA の先行調査で提案された産業人材育成支援策との間のシナジー効果を検討するために、VETA に対して次の項目を確認した。

- 1) BDS 支援および現場カイゼン支援 (以下、「BDS 支援」) のニーズ
- 2) BDS 支援による裨益効果
- 3) BDS 支援を受ける際の制約

調査の結果、1) については、マーケティングと財務管理に関する支援ニーズが最大で、経営戦略・管理については、「自己財源事業の企画・実施」、「民間企業との連携」といったスキームの絞り込みを行った場合に高いニーズが確認できた。他方、組織・人事管理に係る支援ニーズの存在は確認したものの、他分野と比べるとニーズは高くないことが判明した。VETA は、収入向上のための事業拡大や効率的な財務管理により収益を増加させることで設備投資と人員補充を実現し、学生を受け入れるキャパシティを増加させる意向を有している。

一方、現場カイゼンについては、既存のトレーナーの再教育と、基礎レベルを指導できるトレーナーの新規育成を行い、現場カイゼンに特化した研修を将来販売していく意向を持つ。

2) に関しては、先行調査で提案した「無償資金協力を通じた訓練コースの実施効率化のための施設整備と機材供与」および「民間連携機能強化による短期訓練コース提供の促進」による授業料・自己財源収入の増加と、BDS 支援策による経営効率化や民間企業に対するマーケティング能力の強化との間にシナジー効果が発現し得ると考察する。これにより、VETA の「持続性のある設備投資・人員雇用や自己財源事業の実施」が可能になるといえる。

なお、3) の制約については制度面も含めその重要性は認められなかった。

3. BDSP の現状に係る情報収集と整理

「BDSP の現状に係る情報収集と整理」(以下、「BDSP 調査」) は、タンザニアにおける BDSP の現状・課題を明らかにするとともに、企業が抱える課題の見極め力を考察することを目的とした。調査活動は、現地再委託調査によるアンケート調査および遠隔インタビューから開始し、その後対面インタビューを行った。現地再委託調査では 163 者の BDSP から回答を受領し、インタビュー調査は 65 者の BDSP⁵に対して行った。また、顧客の課題の把握方法や BDSP として抱える課題等を把握するため、カイゼントレーナー 11 者に対してインタビューを実施した。

調査結果の要点および考察を次に示す。

- 小規模・零細 BDSP が大勢であり、多くの顧客に対し包括的なサービスを提供できる BDSP は限定的である。
- 対象とする顧客は、零細・小企業 (特に従業員数 5~19 名の小企業) が最大で、全体的に製造業、サービス業 (ビジネス関係)、農林漁業が多い。

⁵ 延べ数。一部、遠隔、対面インタビューで重複する対象を含む。

- 提供分野はマーケティングが最多で、財務管理、経営戦略・管理が続く。一方、組織・人事管理面の BDS を提供する BDSP は比較的少なく、また、ICT 分野でサービスを提供する BDSP は 3 割未満である。
- 提供形態は研修が最大で、次いで相談・助言である。コンサルティングを実施する BDSP は半数を下回り、診断を行う BDSP は約 2 割にとどまる。
- 過去 3 年間のサービス提供件数が 10 件未満だった BDSP は半数を超える。財務管理やマーケティングなど専門的知見が求められる BDS については、適正なサービスを提供できる BDSP は限定される。
- BDSP 間のネットワークについてはフォーマル化の取組みはこれまであまり成功していない。一方、顧客の獲得にあたり、企業が BDS の必要性や価値を認識していない、民間・個人 BDSP は信用してもらえない、顧客開拓予算が十分でない、BDSP 間の競争が激しい、といった問題がある。
- BDSP が考える報酬の適正価格は、研修は 1 件あたりの下限～上限額（中央値）が 6 万 4,583～12 万 5,000 TZS/日、コンサルティングは同 22 万 5,000～40 万 TZS/日である。
- BDS 品質のバラつきの大きさが顧客不満足を招き、顧客の支払い意思および支払い受容額の低下をもたらしている。現時点では BDS の需要不足および BDS の供給超過（ただし、良質な BDSP は不足）が発生している。
- BDSP の約半数は研修に対する需要が伸びると考えており、相談・助言と合わせると 4 分の 3 を占める。診断の内容や意義は十分に理解されていない可能性がある。
- BDSP は自身の能力について自己評価が高い傾向があるが、評価の客観性は必ずしも十分ではない。また、顧客から正しい情報を聞き出すためのコミュニケーション能力は強化する必要がある。さらに、経営戦略・管理や財務管理など、個々の専門分野以外における知見の弱さは総合的な企業診断を実施するうえでの制約である。
- BDS 提供を促進する政府の施策・予算が不足している。また、外部支援者の間で BDS 提供に関する調整が不足している。

以上の調査結果および考察から、次の結論をタンザニアにおける今後の BDS 提供の改善に係る提言という形でまとめる。

- 1) BDS の品質管理と品質の可視化（認証制度と能力強化）
- 2) BDS の需要喚起（マーケティング強化）
- 3) BDS の需要喚起（費用補助制度の導入）
- 4) BDSP が知見を共有する機会・プラットフォームの構築
- 5) BDS 提供に関するガイドラインの策定

4. BDS 需給ギャップに係る要因分析、BDS 市場における課題

「企業調査」（BDS 需要）および「BDSP 調査」（BDS 供給）の結果を基に、BDS 需給ギャップの要因を分析した。また、この分析結果から、BDS 需給ギャップを埋めるために排除すべき要因、すなわち BDS 市場において解決すべき課題を整理した。表 2 に、本調査の開始に際して立てた BDS 需給ギャップに係る仮説およびその検証結果を示す。

表 2. BDS 需給ギャップの要因（仮説検証結果）

ギャップ	要因分類（検証結果）	要因（検証結果）
需要 < 供給 需要 ≠ 供給	1 需要・調整の 不足	- 企業側の BDS に対する認知度・関心自体が低い。 - BDS 側の課題分析能力の不足のため適切な解決策を提案できない。 - BDS の情報が蓄積・整理されていないため需給をマッチできない。 - BDS の需要と供給を結びつける機能がない。 - BDS が情報・知見・専門性を相互活用するプラットフォームがない。 - BDS の品質のバラつきが大きい。
	2 提供条件の 不整合	- BDS に対する企業側の支払い意思・能力が低い。 - BDS 料金が企業側の受容価格を超えている。 - BDS 提供の形態・方法が企業のニーズと合致しない。 - BDS と企業が互いのニーズや制約を共有する機会がない。 - BDS の品質のバラつきが大きい。
需要 > 供給	3 提供分野に係る 不足・偏在	企業のニーズが強いあるいは重要課題の解決策となる特定の BDS 分野 を提供できる BDS が存在していない。 それが存在していたとしても、BDS の量・質が十分でない。 - BDS 分野を細かく捉えると、企業側のニーズおよび重要課題に対応す るような BDS の提供が十分でない*。
	4 提供地域に係る不 足・偏在	ある地域において企業のニーズが強いあるいは重要課題の解決策となる 特定の BDS を提供できる BDS がその地域に存在しない。 それが存在していたとしても BDS の量・質が十分でない。
需要 > 供給 需要 ≠ 供給	5 提供対象に係る不 足・偏在	業種によっては BDS の量・質が十分でない。 - 零細・小企業を支援できる BDS は多いが、中・大企業が求める比較的 高度な内容の BDS を提供できる BDS が不十分（ただし、この要因に 短期的に対応する優先度は低く、中・長期的な対応が必要である）。 - 起業間もない企業に対する BDS は充実しているが、ある程度発展し新 規事業に進出しようとしているような企業を支援できる BDS が不十分 （確かな仮説検証を行うことはできなかった。ただし、成長ステージを 軸とした BDS 需給ギャップの分析よりも、スタートアップ支援全体の 需給ギャップの分析の方が重要であるとの仮説が立てられる）。

注：二重取り消し線は仮説検証の結果ギャップ要因が認められなかったものを示す。太字・下線は、仮説には示していなかったが重要な要因として認められる点を表す。斜体・下線は追記点・備考である。

* 特に、①経営戦略の策定、②マーケティング戦略の策定、③財務分析、④従業員の研修計画の策定、および⑤各経営分野への ICT の導入。

出所：調査団作成

検証の結果、仮説 1 および 2 は非常に重要な要因として立証された。また、BDS の品質のバラつきという要因の重要性が新たに認められた。仮説 3 についても、検証結果として新たな重要因子が把握された。

一方、仮説 4 および 5 は重要な要因としては認められなかった。地域や業種の特性を軸とした需給ギャップは小さく、ギャップを埋める必要性も低い。また、中・大企業への BDS 提供に係る需給ギャップ要因は存在するが、短期的にあるいは優先して解決すべき課題ではない。

以上より、1～3 の要因をタンザニアにおける BDS 市場の重要課題として捉える。一方、中・大企業への BDS の提供に係る課題は、BDS 市場の発展において中・長期的には解決が必要になるため、支援策の対象からは除外しない。

上記 1～3 で挙げた要因を基に、タンザニアの BDS 市場における課題を次のように整理す

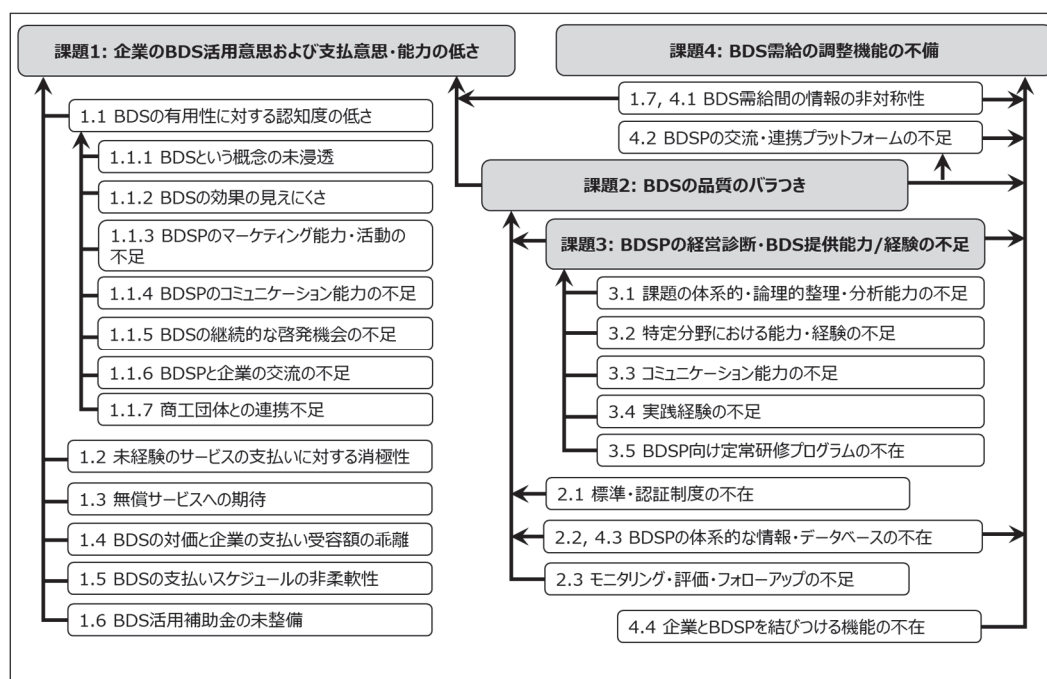
る。また、これらの課題の要因体系を下図1に示す。

課題1：企業のBDS活用意思および支払意思・能力の低さ

課題2：BDSの品質のバラつき

課題3：BDSPの経営診断・BDS提供能力/経験の不足

課題4：BDS需給の調整機能の不備



注：矢印は、ある要因・課題（始点）が引き起こす別の要因・課題（終点）への流れを示している。
出所：調査団作成

図 1. BDS 市場の課題体系図

5. BDS 支援における他ドナーの活動に関する情報収集と整理

本調査活動では、BDS 分野の支援を実施している、もしくは近年まで実施していた他ドナー案件に関する情報を収集した。まず、デスクトップ調査にて 23 件の他ドナー案件を対象に概要、対象地域、対象業種、対象 BDS 分野を把握した。その結果、本調査で提案する支援策と関連性が高いと判断された案件の資金提供・実施機関として、10 機関に対して聞き取り調査を行った。

調査の結果から、対象地域、対象業種、対象 BDS 分野において、実施案件数に差はあるものの重大な抜け漏れはないことが確認された。地域については満遍なく案件が実施されていることから、すべての対象地域において一定以上の支援の需要があると考えられる。対象業種に関しては、農業バリューチェーンやアグリビジネスに支援が集中しているため、製造業やサービス業を対象とした BDS 分野の支援は他ドナーとの差別化に繋がる。対象 BDS 分野についてはマーケティング、財務分析、金融アクセス分野を対象としたドナー案件が多く、ニーズの強さを反映している。一方、相談・診断、経営戦略・管理、組織・人事管理等を支援するドナー

は半数以下にとどまっていることから、これらの分野の支援は十分でないといえる。

6. JICA の BDS 支援における他国の先行事例に関する情報収集と整理

本調査活動では、JICA の BDS 支援における他国の先行事例から BDS 支援アプローチを抽出したうえで、これらのアプローチを 18 項目に類型化した。類型化した情報は、各案件から得た教訓と併せて支援策を検討する際の参考情報として活用した。下表に類型化の分類軸、対象とした先行事例、およびそれらの事例からの代表的な教訓を整理する。

表 3. BDS 支援アプローチの類型化分類および各事例からの代表的な教訓

分類軸	
1	連携先（民間機関等との連携）
2	支援・育成対象の性質
3	研修モジュール・現場カイゼンの活用
4	BDS 提供・活用の戦略/計画文書
5	ユニークな BDS 提供アプローチ
6	BDSP に係る情報の収集・整理・共有
7	BDSP 間の役割分担
8	BDSP のネットワーキング
9	BDS と企業を結び付ける機能
10	BDSP の評価・認証制度
11	BDS の標準化
12	BDS の広報
13	BDS の有料化・コスト負担に係るアプローチ
14	活用・開発したツール/ガイドライン類
15	デジタル技術の活用
16	金融連携・金融アクセス支援
17	スタートアップ支援
18	持続可能性の確保
案件	代表的な教訓
西バルカン地域における中小企業メンターサービス構築・普及促進プロジェクト（フェーズ 1、2）	メンタリングの標準化の徹底が最重要。予算確保のための為政者への訴求、潜在顧客に対する広報、メンターの資格・評価基準、ブランディング、現場カイゼンの位置づけ、専門コンサルタントとの役割分担などすべてのベースになる標準。
インドネシア国 中小企業振興サービスのデリバリー改善プロジェクト	アクションプランを効果的に実施するうえで、企業のなかで意欲やコミットメントがある数社の企業を見出し、それらの企業の成長を促すことが重要（目に見える成果を出し、他への波及効果を狙う）。
パレスチナ国 零細中小企業向けビジネス開発サービス強化プロジェクト	企業側は、研修に対しては有料参加を検討するケースもある。研修を有料 BDS につなげるための営業活動として捉えることも重要。
タイ国 地方レベルの統合中小企業支援普及プロジェクト、タイ国 地方レベルの統合中小企業支援普及事業	ネットワーク関係者（特に実務者レベル）が互いに打ち解け、組織や立場を越えて繋がりができることで、結果的に業務上の連携・協働が促進。BDSP 定例会議に持ち回り制を導入するなどの工夫が奏功。
タンザニア国 品質・生産性向上（カイゼン）による製造業企業強化プロジェクト（フェーズ 1、2）	実施機関が作成した料金システムは、1) 民間基準と合致していない、2) サービス原価の視点が反映されていない、ことから一律適用・展開には至っておらず、参照価格として設定。
カメルーン国 中小企業品質・生産性向上（カイゼン）プロジェクト	他の開発パートナーと連携することで零細・中小企業振興活動を行うコンサルタント派遣の原資を得ることが可能。
エチオピア国 企業の成長を目的とした BDS プロジェクト、エチオピア国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（第 1 期）	目に見える形で支援のインパクトを示すことが関係者の意欲とコミットメントの向上に大きく貢献。この点で、短時間動画の活用は強力なツール。
ケニア国 企業競争力強化プロジェクト（第 I 期、第 II 期）	当初はマスタートレーナー候補とトレーナー候補の要件を別に定めて研修を実施。これに対し、トレーナー認定を受けた人を前者として扱うことに変更。意欲のある候補者が前者の研修を受講できる仕組みに再構築。
ガーナ国 カイゼンを用いた企業振興プロジェクト（第 1 期）	BDSP 間の能力・経験のバラつきが大きいという課題に対し、BDS 提供に際して参照可能な BDS マニュアル（マーケティング、財務管理、ビジネスプラン）およびテンプレートを整備。同様なマニュアルとテンプレートを活用して金融アクセス支援の標準化も促進。

出所：各案件の最終報告書等およびプロジェクトチームからの聴取結果に基づき調査団作成

7. BDSに関する啓発セミナーの開催

2022年10月下旬から11月中旬にかけて、対象8州において啓発セミナーを実施した。セミナーには、企業の代表者が109名、BDSPの代表者が30名の計139名が参加した。同セミナーでは、本調査の分析結果の共有、タンザニアにおけるBDS事例の紹介、およびBDSの需要と受容価格（WTP: Willingness to Pay）水準の測定⁶を行った。BDSの需要やWTP水準の測定は、アンケートおよびディスカッションにより行った。

主要4分野の関心度については、経営戦略・管理、マーケティング、財務管理に対する参加企業の高い関心度が確認された。他方、組織・人事管理はこれらと比較すると若干関心度が低くなったが、全般的には企業の関心は存在することが判明した。セミナー前後で関心度に大きな変化が認められる地域・分野と認められない地域・分野が混在したが、全体として、BDSに対する理解が進んだことで、BDSへの関心を新たに示す企業が出た一方、BDSへの過度な期待を是正した企業も現れる結果となった。

同分野に対するWTP水準に関しては、セミナー前には、いずれの州も多くの企業が2万TZS以下と回答していたが、セミナー後にはその割合が低下した。特にダルエスサラームとドドマではセミナー後に2万TZS以下と回答する企業が皆無⁷になるなど、セミナーを通じたBDSの価値向上が認められた。ただし、全般的には、各州におけるWTP水準の向上が認められたものの、依然として2万TZS以下と回答する企業も多く残る結果となった。企業規模別にみても同様な傾向がみられたが、零細企業のWTP水準の向上幅は小さく、依然として2万TZS以下と回答する企業が多かったのに対し、小企業は大きく向上する結果となった。

一方、BDS事例に対する関心度およびWTP水準はともに、事例によってバラつきが発現した。発表された事例のBDS分野、発表したBDSPの知名度・信頼度・プレゼンテーションスキルが大きく影響したと考えられる。全体としては、分野では財務管理、経営戦略・管理、および混合パッケージ、地域ではダルエスサラームやドドマなどの規模の大きな都市で水準が高くなる傾向がみられた。

上記の結果と参加者とのディスカッションの内容から、次の結論を導出する。

- 本セミナーのような意識啓発の場を設けることで、企業はBDSの有用性について十分に理解を高めることができる。その結果、BDSに対する需要も喚起し得る。ただし現状では、情報発信が十分に行われていないため、多くの企業はBDSを活用できていない。この点で、BDSP側からのより積極的なマーケティング活動が求められる。
- 本セミナーのように20名規模の小さなイベントであれば、企業はBDSの内容や利用価値、およびBDSP個人としての人間性や信頼性を十分に吸収・理解できることから、有効なマーケティング手段となり得る。
- 事例紹介のインパクトは、発表者のプレゼンテーション能力や訴求力に依存する部分が多い。この点で、BDSPにはコミュニケーション能力の向上が求められる。

⁶ 需要とWTP水準についてはBDS主要4分野および各BDS事例について測定を行った。また、需要は「関心度」として測定した。

⁷ ドドマの組織・人事管理以外。

- WTP 水準について検討する際は、支払スケジュール・方法についても同時に検討することが重要である。企業側では分割払いや成功報酬に対する需要が大きい。

8. 支援策・支援シナリオ仮説の立案

上記のすべての調査結果を基に、JICA のタンザニアにおける今後の BDS 分野に係る「支援策」および「支援シナリオ仮説」を提案した。支援策は複数提示し、支援シナリオ仮説で支援策の実施優先度・時間軸を立案した。

8.1 支援策

これまでの分析結果から、支援策の体系および対象を次のように整理する。

- 目的「零細・中小企業セクターのタンザニアの GDP への寄与率が高まる。」
- 上位目標「BDS を受けた零細・中小企業の経営状況が改善する。」
- 目標：「BDS 市場における需要と供給が高次で均衡する。」
 - 戦略 1：「BDS 需要の喚起」
 - 戦略 2：「BDS 供給の質の向上と標準化」
 - 戦略 3：「BDS 需給間の調整機能の改善」
 - ◇ 支援策：上図 1 に示した課題の各要因を排除する課題解決策で構成
- 需要側裨益対象：主に製造業・サービス業の零細・小企業。中・長期的には中・大企業も含める。いずれも、サブセクター・所在地域は問わない。
- 供給側裨益対象：官民 BDSP（カイゼントレーナー、経営管理分野のサービスを提供している民間 BDSP、他ドナー案件で育成された BDSP）。
- 対象 BDS 分野：主要 4 分野（特に、a) 経営戦略の策定、b) マーケティング戦略の策定、c) 財務分析、d) 従業員の研修計画の策定、および e) 各経営分野への ICT の導入を重視）、経営診断。

上記を基に、下表に示す 8 件の支援策を提案する。

支援策 1 は課題の全体的な解決のためにすべての戦略および制御可能な解決策に対応する技術協力である。支援策 7 以外のほぼすべての内容を包括するものであり、他の支援策立案のベースでもある。支援策 2 は、BDSP の能力強化分野は経営診断能力に特化し、診断後に特定した解決策の提供を、専門コンサルタント⁸や金融機関に委ねる役割分担のモデルである。支援策 3 は BDS の有償化を後押しする取組みであり、本調査にて把握した BDS の需要レベルや WTP 水準を活用できる。支援策 4 は BDS 需給の調整に焦点を置いた技術協力であり、主に戦略 3 に対応する。支援策 5 は BDS と現場カイゼンの連携事業に相当する。支援策 6 は、複数の BDSP で構成されるチームが、対象企業の市場のニーズに応じた課題解決策で構成されるパッケージ型 BDS・現場カイゼン提供計画（アクションプラン）を策定し、それを有償で実施する取組みである。

⁸ 専門コンサルタントも BDSP であるが、ここでは区別のために用語を別にした。

表 4. 提案する支援策の大枠

<p>1. BDS 市場の全体的な改善</p>	<p>2. 経営診断能力の向上および専門コンサルタント・金融機関との連携</p>
<p>実施期間：フェーズ1（4年）、フェーズ2（3年） 実施地域：本調査対象全8州 目標：BDS市場における需給ギャップが縮小される。 成果1：BDS需要が拡大する。 成果2：BDSPの経営診断・BDS提供能力の向上・標準化が図られる。 成果3：BDS需給の調整機能が改善される。</p>	<p>実施期間：3年 実施地域：本調査対象全8州 目標：BDSPの経営診断能力が向上し、専門コンサルタント・金融機関との連携が促進される。 成果1：BDSPの経営診断能力が向上する。 成果2：専門コンサルタントと連携したBDSが提供される。 成果3：金融機関と連携したBDSが提供される。</p>
<p>3. BDSの有償化</p>	<p>4. BDSPネットワークの構築とワンストップ相談窓口の創設</p>
<p>実施期間：2年 実施地域：DSM、アルーシャ、ドドマ、シンギダ、モロゴロ 目標：企業のBDSに対するWTPが向上する。 成果1：優先して有償化するBDSが特定される。 成果2：特定されたBDSに対する企業の活用意思・WTPが高まる。 成果3：特定されたBDSが有料で提供される。</p>	<p>実施期間：フェーズ1（2年）、フェーズ2（2年） 実施地域：フェーズ1（DSM、ドドマ、モロゴロ、ムベヤ）、フェーズ2（他4州を追加） 目標：企業の課題やニーズに応じた適切なBDSがネットワークメンバーより提供される。 成果1：BDSPのネットワークが構築される。 成果2：BDS幹旋ワンストップ相談窓口が開設される。 成果3：BDS幹旋ワンストップ相談窓口が機能する。</p>
<p>5. 特定分野のBDS提供能力の向上と現場カイゼンとの連携</p>	<p>6. 市場志向のパッケージ型BDS・現場カイゼンの提供</p>
<p>実施期間：4年 実施地域：本調査対象全8州 目標：BDSPのBDS提供能力が向上するとともに、現場カイゼンとの連携事業体制が確立する。 成果1：BDSPの特定分野のBDS提供能力の向上・標準化が図られる。 成果2：現場カイゼンおよび特定分野のBDS（カイゼン×BDS）が提供される。 成果3：カイゼン×BDSの効果が広く認知される。</p>	<p>実施期間：フェーズ1（1.5年）、フェーズ2（1.5年） 実施地域：フェーズ1（DSM、ドドマ、シンギダ、モロゴロ）、フェーズ2（その他4州） 目標：市場志向のパッケージ型BDS・現場カイゼン提供体制が構築され、企業に有料で活用される。 成果1：BDSPのBDS提供能力の向上・標準化が図られる。 成果2：市場志向のパッケージ型BDS・現場カイゼン提供計画が策定される。 成果3：提供計画に基づきBDS・現場カイゼンが有料で提供される。 成果4：パッケージ型BDS・現場カイゼンの効果が広く認知される。</p>
<p>7. 中・大企業向けのBDS提供能力の強化</p>	<p>8. ICT分野におけるBDS提供能力の向上</p>
<p>実施期間：フェーズ1（1.5年）、フェーズ2（1.5年） 実施地域：フェーズ1（DSM、アルーシャ、ムワンザ）、フェーズ2（その他5州） 目標：BDSPの中・大企業向けBDSの提供能力が向上し、企業に活用される。 成果1：BDSPの特定分野におけるBDS提供能力がさらに向上する。 成果2：特定分野のBDSが中・大企業に提供される。 成果3：中・大企業向けBDSの効果が広く認知される。</p>	<p>実施期間：1.5年 実施地域：本調査対象全8州 目標：BDSPのICTに係るBDS提供能力が向上し、企業に活用される。 成果1：企業ニーズの高い経営管理分野のICTが特定される。 成果2：特定されたICTに係るBDSPの能力が向上する。 成果3：特定されたICTを導入するBDSが提供される。</p>

注：DSMはダルエスサラームの略。

出所：調査団作成

一方、支援策7は、ある程度BDS需要が拡大し、供給面での課題が解決されてきた後に、BDS市場のさらなる発展に向けて中・大企業向けのBDS提供能力を強化するものである。支援策8は、企業の課題・ニーズが大き一方で、BDSの供給が量、質ともに追いついていないICT分野に特化してBDSPの能力強化を促進する小規模・短期支援策である。

8.2 支援シナリオ仮説

提案した 8 件の支援策の実施に係る優先度および時間軸を支援シナリオ仮説として提示する。実施優先度は、各支援策の「課題解決への予測効果」および「実現可能性」の二つの基準から分析するが、前者の評価に若干の重みを与える。課題解決への予測効果は課題に対する解決策のグループである戦略への寄与度、実現可能性は実施に係る容易性および喫緊性で測定した。両者の結果を総合した実施優先度を表 5 に示す。この順位が高い程、実施優先度が高いものとして提案する。

表 5. 支援策の実施優先度

		課題解決 予測効果	実現 可能性	合計
1	支援策 1：BDS 市場の全体的な改善	6.0	2.8	8.8
2	支援策 5：特定分野の BDS 提供能力の向上とカイゼンとの連携	3.0	4.8	7.8
3	支援策 6：市場志向のパッケージ型 BDS・カイゼンの提供	4.5	3.2	7.7
4	支援策 2：経営診断能力の向上および専門コンサルタント・金融機関との連携	3.4	3.3	6.7
5	支援策 4：BDSP ネットワークの構築とワンストップ相談窓口の創設	2.9	3.0	5.9
6	支援策 3：BDS の有償化	2.8	2.8	5.6
7	支援策 7：中・大企業向けの BDS 提供能力の強化	1.9	2.3	4.2
8	支援策 8：ICT 分野における BDS 提供能力の向上	0.6	3.2	3.8

注：配点方法・理由の詳細は本編 3.2.1 項を参照

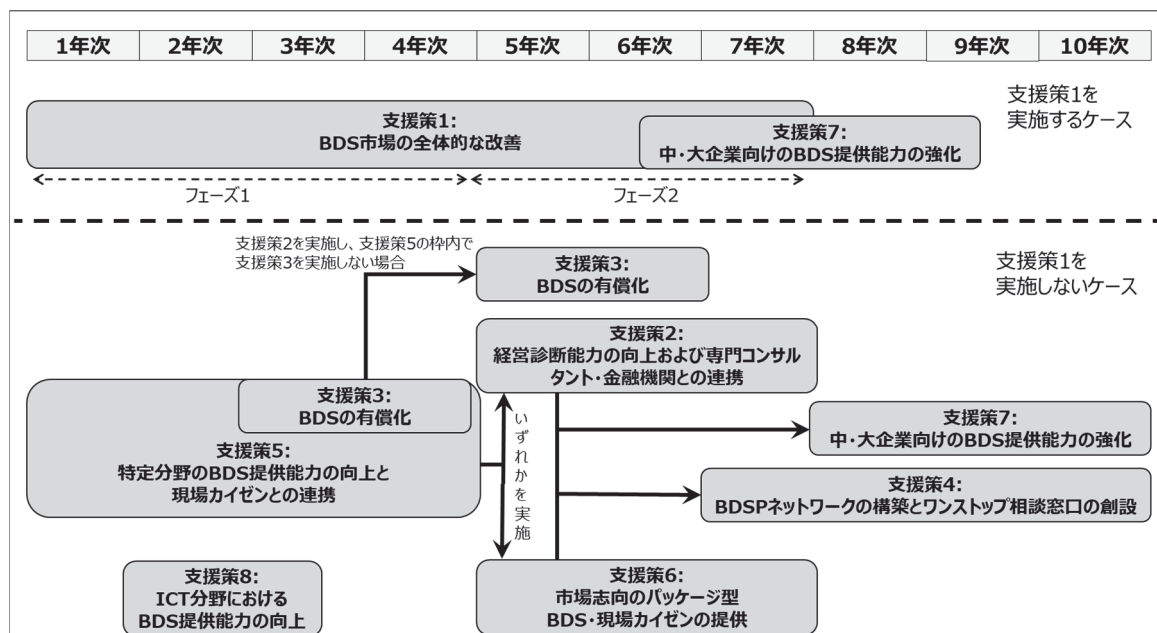
出所：調査団作成

当然のことながら、すべての支援策を実施することは困難である。しかし、本調査の目的は支援策を複数策定し、その実施シナリオに係る仮説を描くことである。そのため、JICA が支援策の実施を検討するための「材料」として、本優先度を活用することを提言する。

一方、実施時間軸については、支援策の実施優先度や支援策間の関連性を基に、その実施期間を本報告書提出時点から 10 年間として提示する。他の支援策立案のベースである支援策 1 を実施する場合と実施しない場合に分け、支援策の実施時間軸と実施フローを下図 2 に立案する。

支援策 1 を実施すれば少なくとも支援策 7 以外の内容はカバーできる。したがって、支援策 1 を実施する場合には、その実施期間の長さを考慮し、フェーズ 2 の途中段階から支援策 7 の活動を開始し、支援策 1 の終了後は支援策 7 を継続するというタイムラインを提案する。

支援策 1 を実施しないケースでは、各支援策の実施時間軸がより重要になる。まず実現可能性がもっとも高い支援策 5 を実施し、その後支援策 2 あるいは 6 に着手するという流れが検討できる。後者の二つの支援策では、実施優先度および支援策 5 の内容との関連性の高さから、支援策 6 を選択することが妥当であろう。支援策 6 には支援策 3 の BDS 有償化のコンポーネントも含まれている。仮に支援策 2 を選択する場合には支援策 3 を並行して実施するか、支援策 3 を支援策 5 の途中から後者の枠内で扱うことも考えられる。



出所：調査団作成

図 2. 支援策の実施時間軸とフロー

一方、支援策 4 における BDS 斡旋ワンストップ窓口の設置や、支援策 7 の中・大企業向け BDS 提供能力の強化は、質の高い BDSP の量がある程度確保されており、BDS 市場も一定程度成熟した段階で実施した方が効果は高まる。そのため、支援策 2 や 6 を半分程度進めたタイミングあるいは終了した後に着手することが合理的である。ただし、支援策 4 の活動における BDSP のネットワーキングに係る部分は、他の支援策に内包して実施することも可能である。

支援策 8 は、ICT という一分野に特化した短期集中的な施策であり、他の支援策との関連性が薄いため、実施時間軸の検討は重要ではない。他の支援策を実施している最中に他案件として実施したり、他の支援策で能力強化を図る BDS 分野の一つとして組み入れたりする形も検討できる。ただし、上記 2 および 3 で述べた ICT に係る企業側および BDSP 側の現状・ニーズから、早い段階での実施を計画することが望ましい。

1. 調査の概要と計画・実績

1.1 調査の概要

1.1.1 調査の背景

「タンザニア国 企業に対する経営管理分野のカイゼン支援にかかる情報収集・確認調査」（以下、「本調査」）は、これまで我が国がタンザニア連合共和国（以下、「タンザニア」）で支援してきた製造現場の生産性・品質向上に向けたカイゼン（以下、「現場カイゼン」）の効果拡大を企図して、とりわけ Business Development Service (BDS¹) 分野の同国における現状と課題を把握することを目的とした。

タンザニア政府は2021年6月に「第三次国家5か年開発計画 (FYDP-III²)」を策定し、「工業化の促進 (Industrialisation)」をその重点分野の一つとして位置づけた。タンザニアの企業セクターは、少数の地場大企業グループ勃興の動きが見られる一方で、大多数（約6万社・全体の約98%）を占める零細・中小企業を中心に、経営能力、製品の品質・生産性、金融アクセスの改善等の課題を抱えている。加えて、ビジネス許認可、税制・税務行政、関税政策・税関行政、土地政策、金融サービス規制、現地調達率規制などの関連政策で整合性がとれていないケースが散見され、企業は複雑な手続きを余儀なくされていた。その結果、ビジネス環境の良好さを示す指標である Doing Business ランキング（2020年・世界銀行）は141位であり、近隣国（ルワンダ38位、ケニア56位等）にも劣後していた。

タンザニア政府が FYDP-III で重点分野に掲げる工業化を支援するため、我が国は①明確かつ現実性のある産業政策・工業化の方向性の打ち出し、②政策との一貫性が確保されたビジネス環境の実現、③活力ある企業セクターの育成に係る支援を実施している（「国別開発協力方針 別紙 対タンザニア事業展開計画」2020年4月）。本調査は、これらのうち特に③に対する寄与を図ったものである。

我が国は当該分野への支援の一つとして、2013年より2フェーズにわたる「品質・生産性向上（カイゼン）による製造業企業強化プロジェクト」（以下、「カイゼンプロジェクト」）を産業貿易省（MIT: Ministry of Industry and Trade³）をカウンターパート（C/P: Counterpart）機関として実施した。同プロジェクトでは現場カイゼンに主眼を置き、約150名のカイゼントレーナーの育成や100社以上の企業に対するカイゼン活動の普及を行った。

MIT も同省の政策文書として2020年4月に「包括的カイゼン普及計画（FKM 2020-2030: Framework for Quality and Productivity Improvement (KAIZEN) in Manufacturing Sector 2020-2030）」を発表し、2030年までのカイゼン全国普及計画に強くコミットしている。さらに、2021年8月には、アフリカ・カイゼン年次会合（AKAC: Africa KAIZEN Annual Conference 2021）をタン

¹ 本調査において「BDS」は経営戦略・管理、マーケティング、財務管理、組織・人事管理を中心とした経営管理分野のBDSを指し、これら4分野を主要な調査対象とした。また、こうしたBDSを提供する個人・組織をBDSプロバイダと称す。

² National Five Year Development Plan 2021/22-2025/26 “Realising Competitiveness and Industrialisation for Human Development”。

³ 2022年1月より投資産業貿易省（MIIT: Ministry of Investment, Industry and Trade）。

ザニア政府がホストとして開催した。同イベントには毎日 100 名以上が会場で参加し、700 名以上がオンラインで参加登録する大規模なものとなり、これらの活動を通じてタンザニア国内でのカイゼンの認知度および活動普及の機運は大きく高まった。加えて、「タンザニア連合共和国における民間セクターの金融アクセス改善に係る情報収集・確認調査」（2021 年 4 月～2022 年 2 月）においても、金融アクセス改善の観点から企業の競争力向上を図るための手段（財務諸表の作成等）が模索された。これらを受けて、従前の現場カイゼンに加えて BDS 分野の支援を強化することで、タンザニア企業の競争力向上を包括的に図っていくことが求められていた。本調査は「我が国による BDS 分野支援の方向性を判断する材料の収集」と位置づけられ、かかる情報の収集と整理が期待された。

なお、African Union Development Agency - New Partnership for Africa's Development (AUDA-NEPAD) と JICA が中心となり取り組んでいる「アフリカ・カイゼン・イニシアティブ」においてタンザニアは拠点国の一つに位置づけられているが、同イニシアティブでは今後の取り組みとして「カイゼン（現場カイゼン）に経営全般と金融アクセス支援も加えた包括的企業支援への提供サービス拡充」が計画されている。重ねて、2021 年度にタンザニア政府に対して実施した技術協力要望調査において、MIT から要請されたカイゼンプロジェクトの後継案件（フェーズ 3）が 2022 年 4 月に採択されており、同後継案件においても BDS 分野への発展的展開に対する支援が期待されている。

1.1.2 調査の枠組み

上記の背景を踏まえた本調査の枠組みを次に示す。

(1) 調査の目的

タンザニア企業の経営管理の実態を含めた BDS 支援に対するニーズの把握と、BDS プロバイダ（以下、「BDSP」）に係る現状の把握を基に、双方の整合性や乖離（定量面・定性面双方）を明らかにしたうえで、今後の支援策および支援シナリオ仮説（支援策の実施優先度・時間軸の案）を策定する。

(2) 調査の位置づけ

本調査を通じてタンザニアにおける BDS 分野の現状と課題の明確化を図る。調査結果は、今後のより効果的・効率的なタンザニア企業の競争力強化の実現（かかる課題の解決）のための、JICA のタンザニアに対する BDS 分野支援に係る方向性の検討材料として活用される。

(3) 調査の範囲

対象地域は、カイゼンプロジェクトにおいて現場カイゼン普及を実施したダルエスサラーム、アルーシャ、キリマンジャロ、シンギダ、ドドマ、ムベヤ、ムワンザ、モロゴロ⁴の 8 州

⁴ 英語では Dar es Salaam、Arusha、Kilimanjaro、Singida、Dodoma、Mbeya、Mwanza、Morogoro。以下、図表では主に英語表記を使う。

である。

対象企業⁵は同 8 州に所在する企業のうち、カイゼンプロジェクトにて現場カイゼン指導を実施した企業を主要とし、同プロジェクトなどを通じて支援した 7 つの産業クラスターにおける企業を含めた。また、JICA の Next Innovation with Japan (NINJA) ビジネスコンテストで選出した企業および最終選考まで残った企業を中心としたスタートアップ企業も対象とした。

一方、BDSP については、官・民、外資・内資、内国人・外国人を含めた組織・個人を調査範囲とした。なお、BDS は零細・中小企業に向けたサービスであるため、大手会計事務所・法律事務所・コンサルティング企業など、零細・中小企業の受容価格帯を遥かに超える料金でサービスを提供する組織は基本的に調査対象外とした⁶。

また、現地関係者に加えて、本調査と関連性が深いカイゼンプロジェクト・フェーズ 2 の関係者からも情報を収集した。

(4) 調査の内容

本調査は次の 1) ～10) の内容で構成された。本報告書では、下記 2) ～5) および 7) を「調査活動」と称し、その具体的な活動内容および結果を第 2 章で報告する。また、8) のうち、支援策の策定および支援シナリオ仮説の立案について第 3 章で提言を述べる。

- 1) 業務計画書の作成・提出・説明、インセプションレポートの作成・提出
- 2) BDS 分野における企業の支援ニーズ収集と整理
- 3) BDSP の現状に係る情報収集と整理
- 4) BDS 支援における他ドナーの活動に関する情報収集と整理
- 5) JICA の BDS 支援における他国の先行事例に関する情報収集と整理
- 6) インテリムレポートの作成・提出
- 7) BDS に関する啓発セミナー（座学）の実施と、BDS の需要・受容価格水準の測定
- 8) 課題の抽出、支援策の策定、支援シナリオ仮説の立案
- 9) ドラフトファイナルレポートの作成・提出・説明
- 10) ファイナルレポートの作成・提出

1.2 調査の計画・実績

1.2.1 作業の計画・実績

本調査における作業の計画と実績を図 1.2-1 に示す。

⁵ 企業に加えて、職業教育訓練公団（VETA: Vocational Education and Training Authority）を BDS 支援ニーズ調査の対象とした。

⁶ ただし、後述するように、課題分析や支援策立案においては、大企業および大企業向けの BDS も対象とした。

年度	2022											
	月	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2
報告書の提出	W/P	△	△	IC/R					△IT/R		DF/R△	F/R▲
1. W/Pの作成・提出・説明、IC/Rの作成・提出												
1-1 既存資料等の整理、追加必要情報・入手先のリストアップ	計画											
	実績											
1-2 W/Pの作成、JICAへの提出・説明	計画											
	実績											
1-3 IC/Rの作成・提出	計画											
	実績											
2. BDS分野における企業の支援ニーズ収集と整理												
2-1 対象8州の企業における経営管理の実態把握調査	計画											
	実績											
2-2 特に重点的に支援が必要な地域・分野・業種の整理	計画											
	実績											
3. BDSPの現状に係る情報収集と整理												
3-1 主要BDSPの詳細・課題の把握	計画											
	実績											
3-2 BDS需給ギャップとギャップ要因の分析	計画											
	実績											
4. BDS 支援における他ドナーの活動に関する情報収集と整理												
4-1 他ドナーの情報の収集と整理	計画											
	実績											
5. JICAのBDS支援における他国の先行事例に関する情報収集と整理												
5-1 JICAのBDS支援の方向性と他国の先行事例の分析、先行事例の教訓の整理	計画											
	実績											
6. IT/Rの作成・提出												
6-1 IT/Rの作成・提出	計画											
	実績											
7. BDSに関する啓発セミナー（座学）の実施、BDSの需要・受容価格水準の測定												
7-1 セミナーの実施	計画											
	実績											
7-2 セミナー参加者に対するBDSの需要・受容価格水準に係るヒアリング	計画											
	実績											
8. 課題の抽出、支援策の策定、支援シナリオ仮説の立案												
8-1 課題の抽出	計画											
	実績											
8-2 支援策の策定	計画											
	実績											
8-3 支援シナリオ仮説の立案	計画											
	実績											
9. DF/Rの作成・提出・説明												
9-1 DF/Rの作成・提出	計画											
	実績											
9-2 DF/RのJICAへの説明	計画											
	実績											
10. F/Rの作成・提出												
10-1 コメントの反映・F/R（案）の提出	計画											
	実績											
10-2 最終コメントの反映、F/R作成・提出	計画											
	実績											

■ 現地作業 □ 国内作業 ▨ 現地再委託調査

W/P 業務計画書 IC/R インセプションレポート IT/R インテリムレポート DF/R ドラフトファイナルレポート F/R ファイナルレポート

出所：調査団作成

図 1.2-1 作業の計画と実績

作業 9-2「ドラフトファイナルレポートの JICA への説明」以外を概ね計画どおり実施した。同作業は、タンザニア関係者へのファイナルレポートの説明という形で代替することになった。計画からのその他の変更点としては、作業 8-1「課題の抽出」を作業 3-2「BDS 需給ギャップとギャップ要因の分析」と併せて実施したこと、および作業 8-2「支援策の策定」を計画より早い段階の 2022 年 9 月下旬に着手したことが挙げられる。

1.2.2 業務従事者の要員配置に係る計画と実績

本調査の業務従事者（以下、「調査団」）の要員配置に係る計画と実績を図 1.2-2 に示す。現地調査および国内調査とも概ね計画どおり実施された。第 1 次現地調査は、2022 年 7 月中旬から 9 月上旬にかけて、第 2 次現地調査は 2022 年 10 月下旬から 11 月下旬にかけて行った。

担当業務	計画/ 実績	2022										2023		日数 合計	人月 合計		
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2					
現地調査	業務主任者 / BDS 普及計画立案	計画														55	1.83
		実績															55
	企業診断① (タンザニア企業)	計画														42	1.40
		実績															42
	企業診断② (BDSプロバイダ)	計画														21	0.70
		実績															21
	BDS普及展開①	計画														49	1.63
		実績														49	1.63
	業務調整 / BDS 普及展開②	計画														42	1.40
		実績														42	1.40
														現地業務 小計	計画	209	6.96
															実績	209	6.96
国内調査	業務主任者 / BDS 普及計画立案	計画													13	0.65	
		実績													13	0.65	
	企業診断① (タンザニア企業)	計画													20	1.00	
		実績													20	1.00	
	企業診断② (BDSプロバイダ)	計画													33	1.65	
		実績													33	1.65	
	BDS普及展開①	計画													6	0.30	
		実績													6	0.30	
	業務調整 / BDS 普及展開②	計画													6	0.30	
		実績													6	0.30	
														国内業務 小計	計画	78	3.90
															実績	78	3.90
													合計	計画	10.86		
														実績	10.86		

注：「BDS 普及展開①」については、第 1 次現地調査間内に待機期間が発生したため、一渡航を 2 回に分けて記載した。

出所：調査団作成

図 1.2-2 要員配置(計画と実績)

2. 調査活動の内容と結果

2.1 調査活動全体

本調査において実施した調査活動は次の5つである。

- 1) BDS 分野に係る企業の支援ニーズ収集と整理
- 2) BDSP の現状に係る情報収集と整理
- 3) BDS 支援における他ドナーの活動に関する情報収集と整理
- 4) JICA の BDS 支援における他国の先行事例に関する情報収集と整理
- 5) BDS に関する啓発セミナー（座学）の実施と、BDS の需要・受容価格水準の測定（以下、「BDS に関する啓発セミナーの開催」）

調査活動 1) では、企業に対してだけではなく、職業教育訓練公団 (VETA: Vocational Education and Training Authority) に対するニーズ調査も行った。また、1) および 2) の調査結果に基づいて、BDS 需給ギャップに係る要因分析を実施するとともに、分析結果から BDS 市場における課題を抽出した。

調査活動 1) ～4) については、2022 年 5 月から 7 月中旬まではアンケート調査、現地再委託調査、および遠隔インタビュー⁷で行い、その後 9 月上旬までは主に対面インタビューにより実施した。表 2.1-1 に、遠隔インタビューおよび対面インタビューを行った機関・個人数を地域別に示す。

表 2.1-1 インタビュー調査を実施した機関・個人数

地域	企業	VETA	BDSP		カイゼントレーナー		その他 関連機関	他ドナー 機関	
			遠隔	対面	遠隔	対面			
Dar es Salaam	9	1	9	11	4	1	3		9
Arusha	4		1	5			2		1
Kilimanjaro	3			5			2		
Singida	4			5			1		
Dodoma	9	2	1	7				2	
Mbeya	4	1	1	8					
Mwanza	5			6					
Morogoro	6		1	5	1				
合計	44	4	13	52	5	6	5	10	139
			65		11				

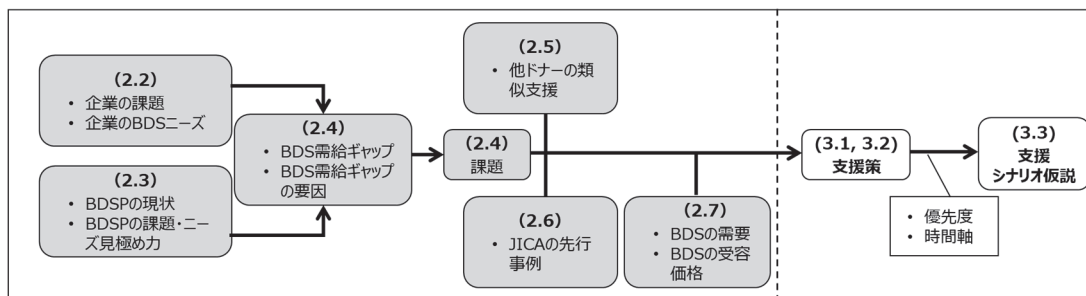
注：「カイゼントレーナー」および「その他関連機関」は、調査活動 2) に関係するもの。

出所：調査団作成

一方、調査活動 5) は同年 10 月から 11 月にかけて対象 8 州において実施した。本セミナーには、企業から 109 名、BDSP から 30 名の計 139 名が参加した。

以下、各調査活動の詳細を 2.2 節～2.7 節にて報告する。なお、これらの節での報告は、図 2.1-1 の点線部分までの活動報告に該当する。

⁷ アンケート調査は調査活動 1)、現地再委託調査および遠隔インタビューは調査活動 2) の一環として行った。アンケート調査では 72 社の企業から回答を受領し、現地再委託調査および遠隔インタビューは 176 者の BDSP を対象とした。



注：数字は本報告書の節を指す。

出所：調査団作成

図 2.1-1 調査フローと本章での報告事項

2.2 BDS 分野に係る企業の支援ニーズ収集と整理

2.1 節で述べたとおり、「BDS 分野に係る企業の支援ニーズの収集と整理」では、企業に対する詳細な調査（以下、「企業調査」）に加え、VETA に対するニーズ調査（以下、「VETA 調査」）も実施した。本節では、まず 2.2.1 項で企業の経営実態・課題、BDS 支援ニーズ、BDS の活用状況等の調査結果について報告する。次いで 2.2.2 項において、VETA の BDS および現場カイゼン支援に対するニーズ、これらの支援による裨益効果、同支援を受ける際の制約に関する調査結果を整理する。

2.2.1 企業調査

企業調査について、活動内容と活動結果に分けて記載する。

2.2.1.1 活動内容

企業の経営管理分野における実態や課題を理解したうえで必要な BDS を検討するため、まずオンライン企業アンケート調査（以下、本節では「アンケート調査」、本節以外では「企業アンケート調査」）を第 1 次現地調査前に実施した。その結果から全体像を捉えたうえで、対面インタビュー調査において課題の真因やニーズの背景・本質を探り出していった。

(1) アンケート調査

アンケート調査では、a) カイゼンプロジェクトにおいて現場カイゼンを導入した製造業企業（以下、「カイゼン実施製造業企業」）およびクラスター企業（以下、「カイゼン実施クラスター企業」）、b) JICA タンザニア事務所から推薦のあったスタートアップ企業（以下、「スタートアップ企業」）、ならびに c) 中小企業振興公社 (SIDO: Small Industries Development Organization) から紹介を受けた企業を対象とした。表 2.2-1 にアンケート調査の概要を示す。企業概要および経営管理 4 分野⁸の現状と課題、BDS 支援ニーズ、および BDS の認知度や活用経験・評価を確認する内容とした。

⁸ 経営戦略・管理、マーケティング、財務管理、組織・人事管理の 4 分野。1.1 節で定義した BDS 分野と同義。

表 2.2-1 アンケート調査の概要

目的	経営管理分野の実態および課題・ニーズに係る全体像の把握、対面インタビュー対象企業の選定
対象	カイゼン実施製造業企業、カイゼン実施クラスター企業、スタートアップ企業、SIDO 紹介企業
期間	2022 年 5 月下旬から 3 か月（準備・分析期間も含む）
調査項目	概要
1. 企業概要	<ul style="list-style-type: none"> - 企業名、企業登録形態、登録住所・連絡先、業種、設立年、従業員数、所属団体 - 主要商品、主要顧客（市場） - 直近年の売上高・純利益、前年からの推移
2. 経営戦略・管理	<ul style="list-style-type: none"> - 企業の強み・弱み - 経営理念・ビジョン・ミッションの有無 - 経営戦略の有無 - ビジネスプランの有無 - 経営管理への IT システム導入の有無 - この分野での課題と全体の課題における重要度（5 段階で回答） - この分野での支援ニーズと全体のニーズにおける優先度（5 段階で回答）
3. マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> - マーケティング戦略・プロモーション戦略の有無 - 販売計画および計画に基づいた活動の有無 - 主要な販売先・販売地域 - オンライン・オフラインマーケティング実施の有無 - この分野での課題と全体の課題における重要度（5 段階で回答） - この分野での支援ニーズと全体のニーズにおける優先度（5 段階で回答）
4. 財務管理	<ul style="list-style-type: none"> - 記帳記録（売上、仕入、販売費および一般管理費）・財務諸表の有無 - 記帳方法 - 損益分岐点把握の有無 - 運転資金融資・投資資金融資の有無 - 売上債権回収遅延の頻度、買掛債務支払い遅延の頻度 - この分野での課題と全体の課題における重要度（5 段階で回答） - この分野での支援ニーズと全体のニーズにおける優先度（5 段階で回答）
5. 組織・人事管理	<ul style="list-style-type: none"> - 組織図の有無 - 職務記述書・職務権限書の有無 - 勤怠管理の有無 - 人事評価制度の有無 - 労務管理システム活用の有無 - 必要スキル（レベル）の特定と研修計画の有無 - 従業員報奨制度の有無 - 職場改善活動の有無 - この分野での課題と全体の課題における重要度（5 段階で回答） - この分野での支援ニーズと全体のニーズにおける優先度（5 段階で回答）
6. BDS	<ul style="list-style-type: none"> - 「BDS」（という言葉）の認知の有無、知っている BDSP 名 - 活用経験の有無・件数、提供 BDSP、内容（回数、有料・無料、有料の場合の支払額） - 支援内容に対する評価（5 段階で回答） - BDSP の問題点 - 提供形態に関する希望（企業での提供、外部窓口での提供、オンライン・電話相談など） - 上記で挙げた各ニーズに応じた BDS が提供可能な場合の受入意思の有無、支払受容額

出所：調査団作成

(2) インタビュー調査

アンケート調査へ回答のあった企業のうち 44 社（各州 3 社～9 社）から聴取を行なった。

アンケート調査の回答企業数が少なかったドドマでは、SIDO の顧客企業 7 社も訪問した。回答企業の地域的・業種的分布に応じてバランスよく訪問企業を選定した。各企業の状況や課題、ニーズについて、考えられる真因や本質を掘り下げる形で検証した。

2.2.1.2 活動結果

本項ではアンケート調査およびインタビュー調査の結果から得られた調査対象企業の (1) 属性、(2) 経営状況、(3) 経営課題と BDS 支援ニーズ、(4) 企業規模・業種・地域別の BDS 支援ニーズ、および (5) BDS の活用経験・評価について報告する。また、各結果に分析を加えたうえで、(6) 企業にとって解決すべき重要課題およびその解決策として必要な BDS 分野に係る結論を導出する。

(1) 属性

1) アンケート調査

アンケート調査では、46 社のカイゼン実施製造業企業、12 社のカイゼン実施クラスター企業、10 社のスタートアップ企業、および SIDO から紹介を受けた企業 4 社の計 72 社から回答を受領した。これらの企業の属性を、地域、企業規模⁹、事業登録形態、操業年数、および業種¹⁰を軸に整理する。

表 2.2-2 に、地域別および企業規模（従業員数）別の企業数を示す。従業員規模では小企業が半数を占め、従業員数 5-19 人の企業が 42%と最も多い。また、零細企業も 20%近くを占めている。一方、中企業、大企業もそれぞれ全体の 10%以上を構成しているのは、アンケート調査対象企業の多くが、中・大企業も支援したカイゼンプロジェクトの裨益企業であるためである。

表 2.2-2 地域別企業数と規模別企業数

地域別企業数			企業規模別企業数			
州	度数	比率	企業規模		度数	比率
			分類	従業員数 (人)		
Dar es Salaam	28	39%	零細	1 - 4	13	18%
Morogoro	10	14%	小	5 - 19	30	42%
Dodoma	9	13%		20 - 49	12	17%
Arusha	8	11%	中	50 - 99	7	10%
Mbeya	6	8%	大	100 - 299	3	4%
Singida	4	6%		300 以上	7	10%
Kilimanjaro	4	6%	合計		72	100%
Mwanza	3	4%				
合計	72	100%				

出所：アンケート調査結果を基に調査団作成

⁹ 企業規模の分類は、2003 年中小企業開発政策における従業員数による規模定義をベースとした（1-4 人：零細企業、5-49 人：小企業、50-99 人：中企業、100 人以上：大企業）。この定義を基に、小企業を 5-19 人と 20-49 人、大企業を 100-299 人と 300 人以上にそれぞれ二つに分けた分類を使用した。下記業種分類も含めた両分類は、本報告書全体に適用する。

¹⁰ 業種については、国際標準産業分類（ISIC: International Standard Industrial Classification）第 4 次改訂版を基本に、本調査用に簡潔にした分類を用いた（別添資料 1 参照）。

表 2.2-3 は、事業登録形態別および操業年数別での企業分布を示したものである。事業形態としては、Private company limited が半数強を占め、Sole proprietorship、Partnership がそれに続く。また、設立 10 年以下の企業が最大で、スタートアップ企業は 3 年以下あるいは 5 年以下の分類に含まれる。

表 2.2-3 事業登録形態別企業数と操業年数別企業数

事業登録形態別企業数			操業年数別企業数		
事業登録形態	度数	比率	操業年数	度数	比率
Private company limited	41	57%	3 年以下	6	8%
Sole proprietorship	12	17%	5 年以下	8	11%
Partnership	11	15%	10 年以下	37	51%
Cooperative	2	3%	20 年以下	13	18%
Public company	2	3%	21 年以上	8	11%
Parastatal 注	2	3%	合計	72	100%
Government entity	1	1%			
Private company by guarantee	1	1%			
合計	72	100%			

注：Parastatal は、政府が過半数の株式や取締役会等の経営意思決定機能を有する企業や組織。

出所：アンケート調査結果を基に調査団作成

表 2.2-4 に業種分類別の企業数を示す。カイゼン実施製造業企業を対象としていることから、8 割の企業の業種は製造業に分類される。製造業のなかでは飲食品製造企業が約半数を占め、他の第一次産品加工産業が続く。これはタンザニアの産業構造に即した構成といえる。

表 2.2-4 業種別企業数

業種	度数	比率
製造業	56	78%
食料品、飲料（「飲食品」と表記する箇所もある。）	25	45%
金属、金属製品、その他の非金属鉱物製品（「金属」と表記する箇所もある。）	9	16%
木材/木製品およびコルク製品、家具（「木材・家具」と表記する箇所もある。）	4	7%
ゴムおよびプラスチック製品（「製品」を除いて表記する箇所もある。）	4	7%
皮革および関連製品（「皮革」と表記する箇所もある。）	3	5%
機械器具	3	5%
基礎医薬品および医薬調合品	2	4%
織物、衣服	2	4%
機械器具修理・設置業	1	2%
その他の製造業	1	2%
化学品および化学製品	1	2%
自動車・トレーラおよびセミトレーラ、その他の輸送用機械器具	1	2%
小計	56	100%
工業（製造業以外）	5	7%
サービス業（非ビジネス関係）	2	3%
農林漁業	4	6%
サービス（ビジネス関係）	5	7%
合計	72	100%

出所：アンケート調査結果を基に調査団作成

2) インタビュー調査

インタビュー調査を実施した44社の内訳は表2.2-5および表2.2-6にあるとおりである。表2.2-5は地域と企業規模で企業数を集計し、表2.2-6は地域と業種で整理した。両表から分かるとおり、アンケート回答企業の構成に沿ってインタビュー調査を実施した。

表 2.2-5 インタビュー調査対象企業の構成(地域×企業規模)

州	1-4人	5-19人	20-49人	50-99人	100-299人	300人以上	合計
Dar es Salaam		3	4			2	9
Dodoma		5	3	1			9
Morogoro	3	3					6
Mwanza		2	2		1		5
Mbeya		2	1			1	4
Singida		2			1	1	4
Arusha		2	1			1	4
Kilimanjaro		1	1		1		3
合計	3	20	12	1	3	5	44

出所：インタビュー調査結果を基に調査団作成

表 2.2-6 インタビュー調査対象企業の構成(地域×業種)

州	飲食品	金属	ゴムおよび プラスチック	木材・ 家具	機械 器具	その他 製造業	工業	サービス	合計
Dar es Salaam	2	1	1			4	1		9
Dodoma	8					1			9
Morogoro		4		1	1				6
Mwanza	1		1			2		1	5
Mbeya	2			2					4
Singida	4								4
Arusha	3		1						4
Kilimanjaro	2				1			1	3
合計	22	5	3	3	2	7	1	1	44

出所：インタビュー調査結果を基に調査団作成

(2) 経営状況

経営状況については、1) 売上・利益の動向、2) 経営管理分野ごとの取組み状況、3) 販路、4) 財務、および5) 資金調達の順に調査結果を述べる。アンケート調査の結果を基にインタビュー調査において状況の確認や深掘りを行った。

1) 売上・利益の動向

表2.2-7に示すように、アンケート調査では、前年度と比した当期売上・純利益はともに「維持」の回答が最大で、売上では「増加」が、純利益では「減少」が次に多くなった。

表 2.2-7 売上・純利益の動向

売上			純利益		
動向	度数	比率	動向	度数	比率
増加	24	33%	増加	17	24%
維持	30	42%	維持	29	40%
減少	18	25%	減少	26	36%
合計	72	100%	合計	72	100%

出所：アンケート調査結果を基に調査団作成

インタビュー調査では、第一次産品である原料の価格が高騰していること、エネルギー価格の上昇により輸送費が高くなっていること、コストの上昇分を価格に転嫁できないことなどが、利益の圧縮に繋がっているという回答を得た。ただし、後述するように、コストの把握・分析能力は、多くの零細・小企業が解決すべき課題である。

2) 経営管理分野ごとの取組み状況

表 2.2-8 は、経営管理分野ごとの取組み状況を、実施率が高い項目（50%以上）、低い項目（50%未満）でまとめたものである。

表 2.2-8 経営管理活動の取組み状況

分野	高い実施項目（50%以上）	低い実施項目（50%未満）	
経営戦略・管理	経営理念、ビジョン、ミッションの作成	94%	
	ビジネスプランの作成	81%	
	経営戦略の作成	67%	
マーケティング	オフラインプロモーション*	69%	
	マーケティング戦略の策定	63%	
	販売計画の作成と活動の実施	53%	
	デジタルマーケティングの実施	50%	
財務管理	記帳(売上・仕入・販管費および一般管理費)	89%	
	財務諸表の作成	81%	
	財務分析の実施	51%	
組織・人事管理	業務および業務環境改善活動の実施	89%	
	組織図の作成	79%	
	従業員に必要なスキルの把握	75%	
	研修の実施	72%	
	職務権限書・記述書の作成	64%	
		経営効率化のための IT 活用	44%
		-	
		プロモーション戦略の策定	32%
		-	
		損益分岐点分析の実施	22%
		融資実績	43%
		-	
		労務管理ソフトウェアの活用	22%
		評価・報奨制度の策定	38%
		-	

注：* メディア広告、ロコミ、包装・ラベル等のウェブ以外を活用した販売促進。

出所：アンケート調査結果を基に調査団作成

経営戦略・管理分野では、経営効率化のための IT 活用以外は実施率の高い項目に分類された。経営戦略・計画画面での取組みはなされているという結果である。マーケティング戦略も実施率は 60%を超えているが、プロモーション戦略の策定率はその半分の割合である。財務管理分野については、記帳を行っている企業が 9 割近くを占め、財務諸表を作成している企業も 80%を超えている。一方で、損益分岐点分析の取組割合は 20%強にとどまる。組織・人事管理分野でも多くの項目が実施率の高い項目に含まれている。他方、労務管理ソフトウェアの活用や評価・報奨制度の策定は、それぞれ 2 割強、4 割未満にとどまる。

一方、表 2.2-8 に記載した各経営管理分野における取組みの実施割合の平均値を、企業規

模で分類して整理したものが表 2.2-9 である。これを見ると、企業規模が大きくなるにつれて経営管理活動の実施比率が向上することが分かる。

表 2.2-9 経営管理活動の取組み比率

従業員数 (人)	度数	経営戦略・管理 (4項目)	マーケティング (5項目)	財務管理 (5項目)	組織・人事管理 (7項目)
1 - 4	13	32%	28%	26%	47%
5 - 19	30	68%	49%	57%	58%
20 - 49	12	70%	60%	70%	60%
50 - 99	7	80%	71%	66%	78%
100 - 299	3	80%	87%	73%	90%
300 以上	7	91%	77%	80%	90%

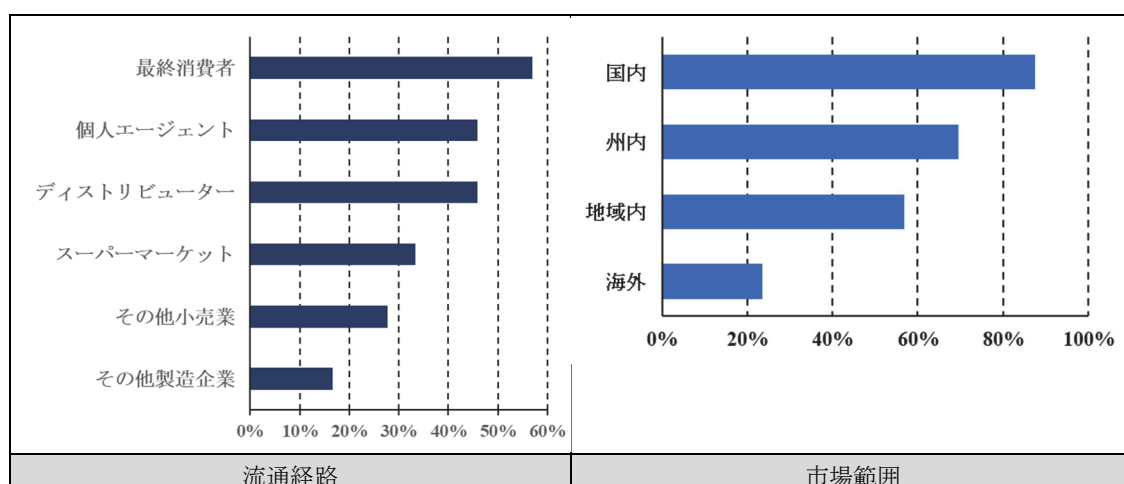
出所：アンケート調査結果を基に調査団作成

これらのアンケート調査の結果についてインタビュー調査で実状を確認した。経営理念やビジョン、経営戦略については、「他州へ販路を開拓して多くの顧客に商品を使用してもらおう」、「売上・利益を最大化する」といった、具体性に乏しい経営目標のような内容を想定している企業が多かった。マーケティング戦略についても同様に、「より多くの売上・利益をあげる」といった内容にとどまる企業が大半であった。後述するが、調査対象企業は、競争環境が厳しい業種に属している企業が多く、差別化やポジショニングなどのマーケティング戦略が本来必要であるが、そこまでに検討を重ねているケースは稀有であった。

財務諸表は、個人事業主以外の法人格を有する企業において、税務申告の目的で BDSP に作成を依頼するケースが多い。組織・人事管理面について、大企業では評価・報奨制度が整備されているが、零細・小企業でも生産・販売目標に応じた給与体系とする、高い業務実績を残した従業員には賞与を支給するなどの制度はよく聞かれた。ただし、経営者が主観的に評価するという域にとどまるのが現状である。

3) 販路

図 2.2-1 に示すとおり、流通経路は最終消費者への直接販売が最大で、ディストリビューター・個人エージェント経由がそれぞれ 46%、スーパーマーケットが 33%、他の小売店が 28%と続く。最終消費者への販売が多い反面、表 2.2-8 で示したとおりデジタルマーケティングの実施やプロモーション戦略の策定が一般的ではないことは課題といえる。



注：市場範囲の「地域内」は、州内において各企業が所在するより狭い範囲の地域を示す。

出所：アンケート調査結果を基に調査団作成

図 2.2-1 流通経路と市場範囲

一方、販売地域としては州外（国内）で販売している企業が 88%と最も多く、州内での販売（69%）がそれに続く。

インタビュー調査では、零細・小企業は州外へはディストリビューター経由で流通させるケースが多く、規模が大きくなるにつれて自社で輸送トラックを用いて配送する傾向がみられた。輸出を行っていると回答した企業は 24%だが、インタビュー調査で確認したところ、継続的な輸出活動を行なっている企業はこの数値よりも少なく、中・大企業が中心であった。

4) 財務

記帳方法については、エクセルの使用が 43%、会計ソフトウェアの使用が 22%であり、65%の企業が業績情報をデータとして扱うことのできる状況にある。記帳の漏れが無ければ損益分岐点分析やキャッシュフロー管理の指導を行ううえで良い環境にあるといえる。しかし、インタビュー調査において当期純利益の金額と運転資金の状況を確認した結果、製造コストや販売コストに記帳漏れがある可能性が高いことが認められる。

また、売掛金回収の遅れが頻繁に発生しているという回答が 3 割強、時々発生しているが 6 割弱と合計で 9 割強にのぼり、多くの企業が運転資金の管理に苦心している。インタビュー調査においても、売掛金回収の遅れを運転資金不足の原因として挙げた企業は少なくとも 13 社にのぼった。スーパーマーケットや政府機関への販売では代金回収に 2~3 か月程度の期間が必要になることが多い。ディストリビューター、個人のエージェントとの取引では、企業相互の合意により支払期間が決まる契約が一般的である。

5) 資金調達

アンケート調査では、72 社中 31 社（43%）が借入の経験があると回答しており、借入先として 13 の金融機関名があがった。それらのなかで複数の企業から回答があった金融機関としては、National Microfinance Bank (NMB) の 12 社、CRDB Bank (CRDB) の 5 社、SIDO の 4 社、および Tanzania Agricultural Development Bank (TADB) の 2 社がある。表 2.2-10 に

示すとおり、企業規模を問わず借入実績が確認できたが、零細企業の場合は SIDO や NMB を活用するケースが多い。

インタビュー調査でも、借入先金融機関として、NMB、CRDB、SIDO の名前は多くの企業から挙げられた。聴取した運転資金融資の借入額は 450 万～1 億シリング (TZS: Tanzanian Shilling) と幅があり、投資資金融資の額は 1 億～2 億 TZS であった¹¹。また、経営上の課題として、運転資金、投資資金の不足を挙げた企業はそれぞれ 15 社¹²にのぼった。

表 2.2-10 借入実績のある企業(企業規模別)

従業員数 (人)	度数	比率
1 - 4	5	38%
5 - 19	13	43%
20 - 49	7	58%
50 - 99	3	43%
100 - 299	1	33%
300 以上	2	29%
全体	31	43%

出所：アンケート調査結果を基に調査団作成

(3) 経営課題と BDS 支援ニーズ

1) アンケート調査結果

アンケート調査では、まず経営上の「弱み」に係る企業の認識を確認した。資本 (43%)、IT 活用 (40%)、資金アクセス (39%)、プロモーション (31%)、事業採算性 (19%)、財務健全性 (18%)、コスト管理 (18%) が上位にきた。

次いで、経営管理分野の BDS 支援ニーズについて、まず大項目における優先度を分析した。優先順位を、①極めて高い (Extremely High (4 点))、②高い (High (3 点))、③ある程度高い (Moderate (2 点))、④少し低い (Slightly Low (1 点))、⑤支援は不要 (No Need for Support (0 点)) で点数化し、すべての点数を合計したうえでニーズの度合いを比較した。表 2.2-11 に示すとおり、マーケティング、財務管理、経営戦略・管理、組織・人事管理の順に優先度が高いという結果となった。

表 2.2-11 経営管理分野の BDS 支援ニーズの優先度(大項目)

優先度	経営戦略・管理	マーケティング	財務管理	組織・人事管理
Extremely High (4 点)	68	200	164	60
High (3 点)	72	39	57	66
Moderate (2 点)	38	12	14	36
Slightly Low (1 点)	9	1	2	16
No Need for Support (0 点)	0	0	0	0
点数	187	252	237	178

出所：アンケート調査結果を基に調査団作成

¹¹ ある BDSP からは、52 のアグリビジネスに対して NMB の融資を斡旋し、総額で約 10 億 TZS、1 件につき 100 万～3 億 TZS の融資が実現したとの情報も聴取した。

¹² 両者を挙げた企業もそれぞれの資金分類にカウントした。

さらに、各大項目に対して複数の小項目を設定し、経営課題の深刻度および BDS 支援ニーズの優先度を測った¹³。そのうちの上位 15 項目を示したものが表 2.2-12 である。16 位以下の項目については 15 位の項目と一定の点数差があるため、15 位までが企業が認識する主要な経営課題、BDS 支援ニーズだと考えられる。

表 2.2-12 経営課題の深刻度および BDS 支援ニーズの優先度(小項目):上位 15 位

経営課題 (深刻度)				BDS 支援ニーズ (優先度)			
順位		項目	点数	順位		項目	点数
1	FM	資金アクセス	225	1	FM	資金アクセス	247
2	OHM	人事評価・報奨制度	222	2	CSM	経営管理への IT 活用	243
3	CSM	経営管理への IT 活用	221	3	MK	プロモーション戦略	238
4	OHM	従業員研修計画	220	4	OHM	従業員研修計画	236
5	FM	損益分岐点売上高	219	5	CSM	ビジネスプラン	234
6	MK	マーケティング戦略	216	6	CSM	経営戦略	227
7	MK	プロモーション戦略	211	7	MK	マーケティング戦略	227
8	MK	販売計画とその実施	210	8	MK	デジタルマーケティング	222
9	FM	財務分析	209	9	OHM	人事評価・報奨制度	220
10	FM	ビジネスプラン	195	10	MK	販売計画とその実施	218
11	MK	デジタルマーケティング	192	11	FM	ビジネスプラン	212
12	MK	市場調査・情報	189	12	FM	財務分析	211
13	CSM	ビジネスプラン	183	13	MK	市場調査・情報	208
14	CSM	経営戦略	181	14	FM	損益分岐点売上高	205
15	FM	財務諸表	166	15	FM	財務諸表	192

注：経営課題の 16 位は売掛金・買掛金管理で 133 点、17 位がオフラインプロモーションで 132 点。BDS 支援ニーズの 16 位は勤怠管理で 173 点、17 位がオフラインプロモーションで 150 点。

FM は財務管理、OHM は組織・人事管理、CSM は経営戦略・管理、MK はマーケティングの略で、それぞれ大項目を示す。

出所：アンケート調査結果を基に調査団作成

経営戦略・管理分野では、a) 経営管理への IT 活用、b) 経営戦略、および c) ビジネスプランが含まれる。同様に、マーケティング分野では i) マーケティング戦略、ii) プロモーション戦略、iii) 販売計画とその実施、iv) 市場調査・情報、および v) デジタルマーケティング、財務管理分野では①資金アクセス、②財務分析、③損益分岐点売上高、④財務諸表、および⑤(融資申請用) ビジネスプラン、組織・人事管理分野では A) 評価・報奨制度および B) 従業員研修計画が上位に入った。

経営課題と BDS 支援ニーズは同じことの裏返しとは必ずしもいえず、両者を比較することで外部支援の必要性に係る示唆を得ることができる。すなわち、課題の深刻度よりもニ

¹³ BDS 支援ニーズの優先度の選択肢と点数の配分は大項目と同様。経営課題については「深刻度」で評価し、もっとも深刻 (Most Serious (4 点))、非常に深刻 (Very Serious (3 点))、深刻 (Serious (2 点))、少し深刻 (Slightly Serious (1 点))、課題ではない (Not a Challenge (0 点)) の選択肢を設けて、回答結果の点数を計算した。

ズの優先度が高ければ、外部支援を必要としている可能性を示す。たとえば、資金アクセスや経営管理への IT 活用、従業員研修計画は課題、ニーズともに非常に大きく、企業が外部からの支援も得ながら解決すべき最重要課題と認識しているといえる。マーケティング分野、資金アクセス以外の財務管理分野、組織・人事管理分野の二つの小項目がそれらに続くであろう。また、課題に比してニーズが特に大きい経営戦略やビジネスプラン（経営戦略・管理）、デジタルマーケティング、財務諸表は、強い外部支援の必要性を示唆しているといえる。

2) インタビュー調査結果

上述のとおり、経営課題、支援ニーズともに資金アクセスが最上位にあるが、インタビュー調査においても、その背景にある資金および売上に係る課題・ニーズはもっとも多く聴取しており、両調査の結果は整合する。そこで資金が不足する原因について、インタビュー調査の結果から、売上と資金の課題に直結するマーケティング分野および財務管理分野を中心に、経営戦略・管理分野との関係性を含めて分析する。なお、ここでは対象に含めないが、当然のことながら、企業の土台をなす組織の強化、人材育成、業務の効率化・付加価値化などの観点において、組織・人事管理分野も資金・売上に係る課題の解決には重要である。

● 経営戦略・管理

経営戦略については曖昧な状況で事業を行っている企業が多く、零細・小企業はその重要性に対する認識が一般的に低いことを確認した。マーケティングや財務管理も含めた事業要素の全体的な相互関係性を重視した事業活動は行えていない。ビジネスプランの作成については、本来の経営管理目的ではなく、融資申請用として作成されることが通常で、BDSP に作成を外注するケースも多いことから、資金アクセス支援のニーズが高いというアンケート調査結果を裏付ける。

● マーケティング

販売支援、ウェブサイトの構築、オンラインプロモーション、包装、ラベル作成など「短期間で目に見える」支援に係るニーズが非常に強かった（44 社中 18 社）。厳しい競争環境や製品の販売状況のなかでは本来、差別化やポジショニングといったマーケティング戦略の策定が重要であるが、実際に戦略が策定されている企業は少ない。競合に対して自社の特徴を打ち出せておらず、結果として売上が停滞している企業が多い。

● 財務管理

運転資金・投資資金ニーズを挙げる企業が多かった（44 社中 15 社）。これらの企業の多くは一定の利益率を出している一方で、資金が不足している。その原因は、コストの把握・記帳・分析の不十分さにあり、実際には利益が残っていない可能性がある。仮に利益額の計算が正しくできている場合には、資金の支出・回収時期のキャッシュフロー管理が行われていない、あるいは機能していないことを意味する。この点に関し、資金以外の財務管理ニーズを挙げた企業は 44 社中 11 社であり、財務分析、コスト分析や損益分岐点分析に対する支援ニーズが強い。しかし、資金管理を目的にこれらの活動を実践できている企業は非常に少ない。

(4) 企業規模・業種・地域別の BDS 支援ニーズ

表 2.2-12 で上位 15 位までの BDS 支援ニーズを記載した。前述のとおり、これらがタンザニア企業の代表的な支援ニーズといえるが、企業規模、業種、地域の各層別に上位 15 位を列挙してみても、企業規模の各層に一定の特徴が出る以外には同様の傾向がみられる。似た結果となるので別添資料 2 として付すが、主な違いとして現れたのは、a) 全体で 16 位および 17 位の「勤怠管理」、「オフラインプロモーション」が幾つかの層で 15 位内にあがること、b) 中・大企業で「輸出入手続き」が 11 位に出現すること、c) 「SWOT 分析」や「売掛金・買掛金管理」が下位に現れること、および d) 皮革産業で「職務記述書」が 8 位、「法務」が 10 位にあがること¹⁴である。

一方、全体で 15 位の項目を、企業規模・業種・地域別にクロス集計を行ったものが表 2.2-13 である。点数は、各小項目のニーズの合計点をサンプル数で除して算出した。

これについても、全体での順位と各層における上位項目とでは一定の整合性がみられる。つまり、完全に一致しているわけではないが、企業規模以外では層別の BDS 支援ニーズに係る大きな違い、強い傾向はないという仮説が成り立つ¹⁵。ただし、層別でアンケート調査結果を分析しても、有効回答数が少ないため全体の傾向を読み取れないものも多い¹⁶。したがって、本項では、企業規模・業種・地域別で上位にあがっている項目や、全体結果とは異なる傾向がみられる分野についてアンケート調査結果を整理したうえで、インタビュー調査で得た情報を追記する形で実状の検証を行う。

¹⁴ ただし、皮革産業の有効回答数は 3 であり、全体の状況を代表するとはいえない。

¹⁵ ある地域に所在する企業はその地の代表的業種に属することが多い。各業種によって異なる要素技術や市場ではなく、企業体として取り組むべき「経営管理」の観点からみれば、ニーズに大きな違いが出ないことは仮定できる。

¹⁶ 有効回答数が 10 以上の層は、「零細企業」、「小企業」、「飲食品」、「ダルエスサラーム」、および「モロゴロ」のみである。

表 2.2-13 BDS 支援ニーズのクロス分析

全体での順位		経営戦略・管理			マーケティング					財務管理				組織・人事管理		
		6	5	2	13	7	10	3	8	15	14	11	1	12	9	4
層別	有効回答	経営戦略	ビジネスプラン	経営管理へのIT活用	市場調査・情報	マーケティング戦略	販売計画との実施	プロモーション戦略	デジタルマーケティング	財務諸表	損益分岐点売上高	ビジネスプラン	資金アクセス	財務分析	人事評価・報奨制度	従業員研修計画
企業規模																
1-4人	13	3.4	3.5	3.2	2.9	3.4	3.4	3.3	3.3	3.5	1.8	3.4	3.8	2.9	3.4	3.4
5-19人	30	3.4	3.4	3.6	2.7	3.5	3.3	3.5	3.2	3.0	3.2	3.1	3.4	3.1	3.4	3.3
20-49人	12	3.5	3.3	3.4	2.6	3.2	3.0	3.2	3.0	2.5	3.2	2.4	3.5	2.5	2.4	3.3
50-99人	7	2.4	2.9	3.3	2.4	2.4	2.7	3.4	3.3	1.7	3.4	3.4	3.9	3.9	3.6	3.7
100-299人	3	2.0	2.7	3.0	3.3	2.7	2.3	2.0	2.3	0.7	1.3	2.0	2.3	1.3	2.0	2.7
300人以上	7	2.4	2.9	2.9	1.6	2.0	2.0	3.3	2.3	1.9	2.9	2.4	2.9	2.6	2.1	3.0
業種																
飲食品	25	3.2	3.2	3.4	2.9	3.3	3.1	3.4	3.2	2.6	3.4	3.1	3.4	3.0	3.1	3.3
金属	9	3.2	3.7	3.8	3.3	3.4	3.3	3.2	3.4	3.6	1.9	3.6	3.8	3.0	3.7	3.4
木材・家具	4	3.0	3.0	3.8	2.5	3.5	3.0	3.5	3.0	3.5	2.8	3.5	3.8	3.3	3.8	4.0
ゴムおよびプラスチック	4	2.8	2.8	3.3	3.0	3.0	3.0	3.3	3.0	1.8	2.3	1.8	2.8	2.8	3.0	2.5
皮革	3	3.7	3.7	2.3	3.0	3.7	2.3	4.0	2.0	3.3	2.7	2.0	3.0	2.7	2.3	2.7
機械器具	3	2.7	2.3	3.7	2.3	3.3	3.0	3.3	3.0	1.3	1.7	2.7	3.7	2.3	3.0	3.3
地域																
DSM	28	3.0	3.1	3.1	2.9	3.0	2.9	3.1	2.9	2.7	3.0	2.6	3.5	3.0	2.8	2.8
Morogoro	10	3.7	4.0	3.7	3.5	3.7	3.8	3.7	3.7	3.9	1.8	3.8	3.9	3.3	4.0	3.9
Dodoma	9	3.4	3.8	4.0	2.0	1.9	2.8	3.6	3.8	1.7	3.3	3.0	2.7	2.9	2.4	3.7
Arusha	8	3.3	2.9	3.3	3.3	3.6	3.3	3.6	2.9	2.1	3.0	2.9	3.5	3.0	3.4	3.4
Mbeya	6	2.3	2.7	3.7	2.5	3.7	3.0	3.0	2.7	3.0	3.3	3.2	4.0	2.8	3.5	3.5
Singida	4	2.8	2.5	2.5	3.0	3.3	2.8	3.0	3.5	2.3	2.3	2.0	2.3	2.3	3.0	3.0
Kilimanjaro	4	3.3	3.5	3.8	3.0	3.8	2.8	3.8	2.3	2.8	3.0	3.3	3.8	2.5	2.5	3.5
Mwanza	3	3.3	3.3	3.7	3.3	3.7	2.7	3.0	3.0	2.7	2.7	2.7	3.3	2.7	3.3	3.7

注：太字・下線（塗りつぶしセル）は、各層で5位に入るもの（複数同位を含む）。DSM はダルエスサラームを指す。
出所：アンケート調査結果を基に調査団作成

1) 企業規模別の BDS 支援ニーズ

企業規模ごとの各 BDS 分野の大項目における支援ニーズの度合いの平均値を計算したものが表 2.2-14 である。ニーズは零細企業から中企業までで高く、大企業では相対的に低くなっている。

表 2.2-14 企業規模別の BDS 支援ニーズ(大項目)

従業員数 (人)	有効回答数	経営戦略・管理	マーケティング	財務管理	組織・人事管理
1 - 4	13	2.6	3.5	3.4	2.4
5 - 19	30	3.0	3.7	3.6	2.7
20 - 49	12	2.3	3.3	3.2	2.5
50 - 99	7	2.4	3.4	3.1	2.7
100 - 299	3	2.0	2.7	2.0	1.3
300 以上	7	2.0	3.1	2.7	2.0
合計/平均	72	2.6	3.5	3.3	2.5

出所：アンケート調査結果を基に調査団作成

一方、表 2.2-15 は、属性別のニーズのクロス分析を行った表 2.2-13 から、企業規模別に上位 5 位までの項目を抜粋したものである。アンケート調査およびインタビュー調査の結果を企業規模別に整理すると、経営課題や支援ニーズに関して次のような特徴がみられる。

表 2.2-15 企業規模別の BDS 支援ニーズ(小項目)

No.	1-4人	5-19人	20-49人	50-99人	100-299人	300人以上
1	資金アクセス 3.8	経営管理へのIT活用 3.6	経営戦略 3.5	資金アクセス 3.9	市場調査・情報 3.3	プロモーション戦略 3.3
2	財務諸表 3.5	マーケティング戦略 3.5	資金アクセス 3.5	財務分析 3.9	経営管理へのIT活用 3.0	従業員研修計画 3.0
3	ビジネスプラン(経営戦略・管理) 3.5	プロモーション戦略 3.5	経営管理へのIT活用 3.4	従業員研修計画 3.7	ビジネスプラン(経営戦略・管理) 2.7	ビジネスプラン(経営戦略・管理) 2.9
4	経営戦略 3.4	ビジネスプラン(経営戦略・管理) 3.4	ビジネスプラン(経営戦略・管理) 3.3	人事評価・報奨制度 3.6	マーケティング戦略 2.7	経営管理へのIT活用 2.9
5	マーケティング戦略 3.4	資金アクセス 3.4	従業員研修計画 3.3	プロモーション戦略 3.4	従業員研修計画 2.7	損益分岐点売上高 2.9

注：5 位同点は以下。四捨五入前により高い数値を持つ項目あるいはインタビュー調査でより重要と把握した項目を表に掲載した。

1-4 人：販売計画とその実施、ビジネスプラン（財務管理）、従業員研修計画、経営戦略、人事評価・報奨制度

5-19 人：経営戦略、人事評価・報奨制度

20-49 人：市場調査・情報

50-99 人：ビジネスプラン（財務管理）、損益分岐点売上高

300 人以上：財務分析

出所：アンケート調査結果を基に調査団作成

● 零細企業（従業員数：1-4 人）

アンケート調査結果では、資金アクセスが最上位で、その後は主にマーケティング分野および財務管理分野の小項目が続く。全体で 15 位の財務諸表が 2 位となっているのは、売上や費用の記帳も不十分な零細企業に特徴的なニーズである。

インタビュー調査においても、運転・投資資金に係る課題・ニーズがもっとも大きいことを確認した。しかし、零細企業では従業員のすべてが技術者や職人である場合が多く、製造を主に行っている。マーケティング活動は殆ど行なっておらず、既存顧客のロコミにより新規顧客を獲得している状況である。経営戦略やマーケティング戦略などの戦略レベルの対応は皆無である。

- 小企業（従業員数：5-19人）

アンケート調査結果では、資金アクセスやビジネスプラン（経営戦略・管理）の項目が上位にあり、零細企業と同様の傾向がみられる。マーケティング戦略、プロモーション戦略などのマーケティング分野の項目の順位も高く、全体の傾向と整合している。一方、経営管理へのIT活用の項目が最上位にきていることは零細企業のニーズと異なる点である。インタビュー調査においても、零細企業と同様、運転資金の課題が頻繁に挙がり、それが売上の停滞を起因としている企業も多かった。マーケティングに関しては、複数のディストリビューターや個人エージェントと取引を行ったりしているが、同じ流通業者への販売を続ける企業も多い。また、最終顧客に対しては、経営者や従業員が個人のアカウントを用いたオンラインプロモーションを多少行っている程度である。財務管理面では、一定額の当期純利益が出ていても運転資金を捻出できないなど、コスト管理あるいはキャッシュフロー管理の甘さが見られる。
- 小企業（従業員数：20-49人）

経営戦略と資金アクセスが最上位であり、経営管理へのIT活用が続く。資金面でのニーズが強いが、経営戦略に係る関心も高まる。従業員研修計画も上位5項目に入っており、企業組織としての強化に係る意向が強くなる。

この規模の企業には一定の売上規模があり、製造、マーケティング、経理等の専門部門を構成している。訪問企業のなかには、新工場の設立や新製品の開発などの設備投資を伴う企業活動に取り組んでいる企業もあった。ただし、各活動は十分でない場合が多い。資金や売上に係る課題・ニーズはこの規模でもまた最大である。このような組織規模になると、経営診断の結果を基に、支援する経営管理分野の特定や、各分野を包括した経営戦略の策定支援を行うことが有効であろう。
- 中企業（従業員数：50-99人）

中企業になると組織・人事管理面の項目が上位に入ってくること、資金アクセスについては未だニーズが高い段階にあることなどの特徴がある。全体結果では上位にはない財務分析や損益分岐点売上高が上位にあることから、売上第一に取り組んでいた状況から、財務分析、コスト分析といった財務管理における分析を重視する段階とも理解できる。
- 大企業（従業員数：100人以上）

アンケート調査結果では、大企業（従業員数：100-299人）の最大のニーズは市場調査・情報であり、経営管理へのIT活用、ビジネスプラン（経営戦略・管理）などが続く。大企業（従業員数：300人以上）ではプロモーション戦略が最上位で、次いで従業員研修計画、ビジネスプラン（経営戦略・管理）、経営管理へのIT活用、損益分岐点売上高が高いなど、中企業までの傾向とは異なり様々な項目が挙がっている。大企業では資金アクセスの項目が上位5位には入っていない点も、他の企業規模のケースと異なる点である。

この結果は、大企業が多くの経営管理分野において基本的な要件を満たしているため、各企業で個別具体的なニーズがあることを示唆する。つまり、組織・人事管理分野の項目が入ってくる傾向以外においては、各企業のニーズは自社の課題に応じたスペシフィックなテーマになるといえる。インタビュー調査においても、営業担当者の教育や業務分掌、生産の自動化、工程内品質管理・統計的品質管理、要素技術の高度化など、個別具体的な分野における支援ニーズが高いことを確認した。

2) 業種別の BDS 支援ニーズ

アンケート調査においてサンプル数が比較的多かった製造業サブセクター6 業種について BDS 支援ニーズ（小項目）の分析を行った。まず表 2.2-16 にアンケート調査の結果から各業種のニーズ上位 5 位を整理し、その後インタビュー調査の結果を基に分析を加える。

表 2.2-16 業種別の BDS 支援ニーズ(小項目)

No.	飲食品	金属	木材・家具	ゴムおよびプラスチック	皮革	機械器具	
1	経営管理への IT 活用	3.4 経営管理への IT 活用	3.8 従業員研修計画	4.0 経営管理への IT 活用	3.3 プロモーション戦略	4.0 経営管理への IT 活用	3.7
2	プロモーション戦略	3.4 資金アクセス	3.8 経営管理への IT 活用	3.8 プロモーション戦略	3.3 経営戦略	3.7 資金アクセス	3.7
3	損益分岐点売上高	3.4 ビジネスプラン (経営戦略・管理)	3.7 資金アクセス	3.8 市場調査・情報	3.0 ビジネスプラン (経営戦略・管理)	3.7 マーケティング戦略	3.3
4	資金アクセス	3.4 人事評価・報奨制度	3.7 人事評価・報奨制度	3.8 マーケティング戦略	3.0 マーケティング戦略	3.7 プロモーション戦略	3.3
5	マーケティング戦略	3.3 財務諸表	3.7 マーケティング戦略	3.5 販売計画とその実施	3.0 財務諸表	3.3 従業員研修計画	3.3

注：5 位同点は以下。四捨五入前により高い数値を持つ項目あるいはインタビュー調査でより重要と把握した項目を表に掲載した。

飲食品：従業員研修計画

金属：ビジネスプラン（財務管理）

木材・家具：プロモーション戦略、財務諸表、ビジネスプラン（財務管理）

ゴムおよびプラスチック：デジタルマーケティング、人事評価・報奨制度

出所：アンケート調査結果を基に調査団作成

同表から分かるとおり、各業種で上位に挙げた項目は、全体の結果でも上位にあがった項目であるため、業種区分による傾向に大きな違いはみられなかった。業種内の競争環境や企業のビジネスモデルの違いにより、上位のニーズ項目の順序が多少前後する程度であると考えられる。傾向が異なる部分については、次に示す各業種の分析のなかで記載する。

● 飲食品

経営管理への IT 活用、プロモーション戦略、損益分岐点売上高、資金アクセスが 3.4 点でもっとも高い。全体では低位にある損益分岐点売上高（全体 14 位）が上位にあり、全体と異なる特徴もある。

インタビュー調査でも、資金・売上に係る課題・ニーズが最大であった。特に、仕入の季節性に関連した運転資金や、生産設備の増強・更新向けの投資資金のニーズの大きさが顕著であった。飲食品加工業にはメイズ製粉、ひまわり油、ピーナツバター、ワイン、フルーツワイン、加工バニラ、パン、コーヒー豆等、多様な業種が含まれるが、競争が激しい業種が多い。そのため、損益分岐点分析を行い目標売上高を設定すること、目標とする売上に応じたマーケティング戦略を策定することが重要になる。本項の最後に述べるが、競争環境に応じて個別企業のニーズは異なるといえる。

- 金属

金属加工業の多くはカイゼン実施クラスター企業である。経営管理全般における活動が足りていないとの認識が強く、経営支援ニーズも全般的に高い。アンケート調査結果では、経営管理への IT 活用および資金アクセスが 3.8 点ともっとも高く、ビジネスプラン（経営戦略・管理）、人事評価・報奨制度、財務諸表の 3.7 点が続く。

インタビュー調査では、運転・投資資金面のニーズが高く、それにより売上を伸ばしたいとする意向が多く聞かれた。それにも関わらず、マーケティング面での戦略策定・活動を積極的に行えている企業はなかった。

- 木材・家具

アンケート調査では、全回答者が従業員研修計画に 4 点をつけており、次位の経営管理への IT 活用、資金アクセス、および人事評価・報奨制度も 3.8 点と高い点数となった。

訪問した企業には家具店に加えて内装工事を行う企業も含まれる。家具店は零細企業であり、道路沿いに製品を展示して個人客に品揃えを訴求する販売方法をとっており、一定の在庫を持つ必要があるため運転資金を多く持たなければならない。内装工事を行う企業は中企業であり、組織・人事管理面および IT 活用による経営効率化のニーズが高かった。

- ゴムおよびプラスチック

他業種に比べ、各経営管理分野における課題認識度が低く、そのため BDS 支援ニーズも全般的に低い結果となった。項目としては経営管理への IT 活用、プロモーション戦略が各 3.3 点と他の項目に比べて点数が高い。インタビュー調査で確認したところ、業績が好調な企業が多く、それが影響していると考えられる。

- 皮革

アンケート調査では、プロモーション戦略に全回答者が 4 点をつけた。次いで、経営戦略、マーケティング戦略、ビジネスプラン（経営戦略・管理）の 3.7 点が続く。財務諸表が 5 位に入っていることが全体の傾向（全体 15 位）と異なる点である。

インタビュー調査の結果からは、自社店舗を構えて販売するケースが多いため、プロモーション・マーケティング戦略が上位に入ったと考えられる。また、企業間の競争もし烈な業種である。

- 機械器具

アンケート調査結果では、経営管理への IT 活用、資金アクセスが 3.7 点ともっとも高く、次にマーケティング戦略、プロモーション戦略、および従業員研修計画の 3.3 点が続く。

インタビュー調査の結果からは、機械製造には部品の調達など必要な資金が多く、製造が長期間にわたるため、運転資金や業務の効率化が重要といえる。また、1 件あたりの受注が大きいため、このような項目が上位にあがったと考えられる。

結論としては、業種による BDS 支援ニーズに大きな違いはみられない。上述のように、競争環境の激しさとその環境下における企業の状況によってニーズは変化する。他社との競争に苦戦している企業は販売促進や運転・投資資金面の課題を挙げることが多かった。しかし、競争が厳しい環境下では、マーケティング戦略、さらには経営戦略等の上流分野からの解決策がより重要となる。

他方、競争が激しくない業種¹⁷では販路がある程度確立され、売上が上昇傾向にある企業が多く、従業員研修や増産向け設備投資資金など、ニーズの内容や性質が異なってくる。

3) 地域別の BDS 支援ニーズ

表 2.2-17 に、アンケート調査結果における地域別 BDS 支援ニーズの上位 5 項目を示す。

表 2.2-17 地域別の BDS 支援ニーズ(小項目)

No.	Dar es Salaam	Arusha	Kilimanjaro	Singida	Dodoma	Mbeya	Mwanza	Morogoro
1	資金アクセス 3.5	マーケティング戦略 3.6	経営管理へのIT活用 3.8	デジタルマーケティング 3.5	経営管理へのIT活用 4.0	資金アクセス 4.0	経営管理へのIT活用 3.7	ビジネスプラン(経営戦略・管理) 4.0
2	ビジネスプラン(経営戦略・管理) 3.1	プロモーション戦略 3.6	マーケティング戦略 3.8	マーケティング戦略 3.3	ビジネスプラン(経営戦略・管理) 3.8	経営管理へのIT活用 3.7	マーケティング戦略 3.7	人事評価・報奨制度 4.0
3	経営管理へのIT活用 3.1	資金アクセス 3.5	プロモーション戦略 3.8	市場調査・情報 3.0	デジタルマーケティング 3.8	マーケティング戦略 3.7	従業員研修計画 3.7	財務諸表 3.9
4	プロモーション戦略 3.1	販売計画とその実施 3.4	資金アクセス 3.8	プロモーション戦略 3.0	従業員研修計画 3.7	人事評価・報奨制度 3.5	経営戦略 3.3	資金アクセス 3.9
5	経営戦略 3.0	従業員研修計画 3.4	ビジネスプラン(経営戦略・管理) 3.5	人事評価・報奨制度 3.0	プロモーション戦略 3.6	従業員研修 3.5	ビジネスプラン(経営戦略・管理) 3.3	従業員研修計画 3.9

注：5 位同点は以下。四捨五入前により高い数値を持つ項目あるいはインタビュー調査でより重要と把握した項目を表に掲載した。

ダルエスサラーム：マーケティング戦略、損益分岐点売上高、財務分析

シンギダ：従業員研修計画

ムワンザ：市場調査・情報、資金アクセス、人事評価・報奨制度

出所：アンケート調査結果を基に調査団作成

地域別に整理した場合でも、全体の支援ニーズの傾向との違いは大きくない。どの地域でも資金アクセスとマーケティング分野が上位にあり、経営戦略・管理面の項目が続き、その次に組織・人事管理面や資金アクセス以外の財務管理分野の項目があがる。

インタビュー調査の結果を総合すると、どの地域であっても企業規模、業種内の競争環境、および業種の多様性によって支援ニーズに違いが出てくる。組織が大きくなるほど支援ニーズが個別具体的になることは先に述べた。また、ある地域にはその地域の代表業種に属する企業が多いことを考えれば、上述のように競争の激しい業種が主要な地域とそうでない地域との間でニーズに差が出る。一方、ダルエスサラームのようにその地域に多様な業種が存在すれば、ニーズにも多様性が生まれる。つまり、地域を軸として支援ニーズの違いを捉える重要性は低いといえる。

(5) BDS

ここでは、BDS の 1) 認知度・活用経験、2) 活用状況、3) 料金と受容価格、4) 活用の課題に関する調査結果を示す。

¹⁷ インタビュー調査を行った業種では、バニラ加工製品製造、ココナッツオイル製造、ビニールロープ製造、コーヒー豆製造、トレーラ製造、ガラス瓶製造、冷蔵ストレージサービスなど。

1) 認知度・活用経験

アンケート調査の結果では、「BDS」という言葉の認知度は全体の65%、BDSの活用経験は49%であった。BDSの活用経験を企業規模別にみると、零細企業で15%、小企業（5-19人）で50%、小企業（20-49人）で75%に達するなど、企業規模が大きくなるにつれて高くなる。他方、中企業は43%、大企業（100-299人）で33%と活用率が低下し、大企業（300人以上）で71%と再度高くなる。表2.2-18に、企業が認知するBDSPに係る回答を整理した。

表 2.2-18 企業が認知しているBDSP

組織／コンサルティング分野	回答数
SIDO	8
財務管理・税務コンサルタント	8
技術支援・調査機関	4
組織・人事管理コンサルタント	3
マーケティングコンサルタント	3
カイゼン・生産性向上コンサルタント	3
その他組織	3
ドナー機関	2
ベンチャーキャピタル／インキュベーター	2
金融機関	2
非政府組織（NGO: Non-governmental Organization）	1
その他の個人コンサルタント	1
VETA	1
大学	1
政府機関	1
その他経営コンサルタント企業 ^注	14
合計	57

注：複数の経営管理分野におけるサービスを提供するBDSPおよび提供分野の不明なBDSPをまとめた。

出所：アンケート調査結果を基に調査団作成

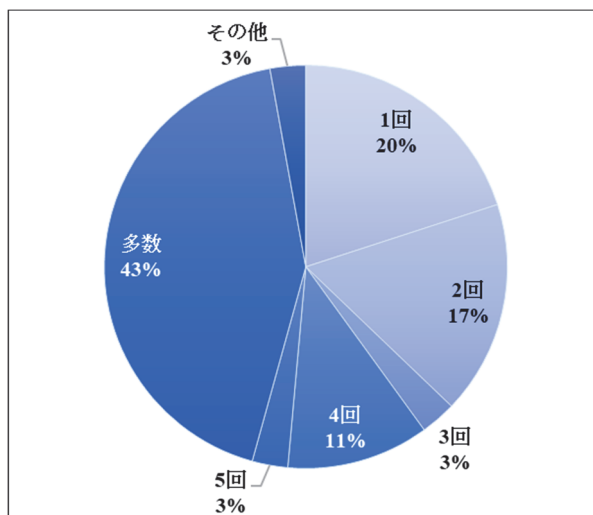
46社から57者のBDSPの名前が挙がり、SIDO（8社）および財務管理・税務コンサルタント（8社）が上位にきた。調査対象企業の性質としてSIDOとの関係が深いこと、および財務諸表の作成・監査、納税などの法的順守に係るサービスをBDSPに外注することが主な理由であろう。その他、技術支援・調査機関が4社、組織・人事管理コンサルタント、マーケティングコンサルタント、カイゼン・生産性向上コンサルタントが各3社となった。

インタビュー調査では、企業から次のようなBDS活用経験が例示され、様々な分野におけるBDSが提供されていることを確認した。

- SIDO主催の生産技術やマーケティングに係る研修の受講
- 購入機材に関するSIDOへの相談
- 個人・法人BDSPへの税務申告向け財務諸表作成の外注、同BDSPによる監査
- 個人・法人BDSPへの融資申請用ビジネスプラン作成の外注あるいは同BDSPによる支援
- 技術支援・調査機関による生産技術に係る指導
- マーケティング会社への包装・ブローシャデザイン、オンラインマーケティングの外注
- ドナーやNGOによる機械製造方法や運転資金に係る支援

2) 活用状況

BDS の活用回数（有料・無料いずれも含む）については、1～2 回の回答が全有効回答数の 37%、多数の回答が 43%となり、継続的に活用している企業とそうでない企業に分かれる。このことは、BDS の有用性を一定数の企業が理解している可能性を示す一方、2.3 節で述べるように、ドナー機関、政府機関、NGO による支援が同じ企業に対して繰り返して提供されている現状を示唆する。



出所：アンケート調査結果を基に調査団作成

図 2.2-2 BDS の活用回数

3) 料金と受容価格

BDS 利用一日あたりの支払受容額を経営管理分野ごとに確認した。分野に関わらず 2 万 TZS 以下という回答が半数を超えており、8 万 TZS 以下の回答が 80%以上を占める結果となった。

表 2.2-19 BDS 利用一日当たりの受容価格

受容価格 (TZS)	経営戦略・管理		マーケティング		財務管理		組織・人事管理		全分野平均
20,000 以下	46	63.9%	42	58.3%	42	58.3%	47	65.3%	61.5%
40,000 以下	11	15.3%	11	15.3%	10	13.9%	9	12.5%	14.2%
80,000 以下	7	9.7%	10	13.9%	9	12.5%	9	12.5%	12.2%
160,000 未満	4	5.6%	3	4.2%	5	6.9%	4	5.6%	5.6%
160,000 以上	4	5.6%	6	8.3%	6	8.3%	3	4.2%	6.6%
全有効回答数	72	100%	72	100%	72	100%	72	100%	100%

注：表内の整数は有効回答数。

出所：アンケート調査結果を基に調査団作成

この結果を企業規模別に、各分野における受容価格帯への回答割合の平均を取ってまとめたものが表 2.2-20 である。零細・小企業では 2 万 TZS 以下の割合が 60%を超えているが、

中企業からは同価格帯の回答者が半数を下回る。また、大企業（100-299人）になると最大回答の価格帯が8万TZS以下で、50%の構成比率となる。さらに、大企業（300人以上）では各価格帯で10%以上の割合の回答があるが、16万TZS未満がもっとも多かった（28.6%）。企業規模が大きくなるにつれて受容価格も上昇するといえる。

表 2.2-20 企業規模別の BDS 利用一日当たりの受容価格

従業員数	20,000 TZS 以下	40,000 TZS 以下	80,000 TZS 以下	160,000 TZS 未満	160,000 TZS 以上
1 - 4 人	80.8%	11.5%	7.7%	0.0%	0.0%
5 - 19 人	66.7%	14.2%	10.0%	5.0%	4.2%
20 - 49 人	70.8%	16.7%	8.3%	4.2%	0.0%
50 - 99 人	46.4%	10.7%	21.4%	7.1%	14.3%
100 - 299 人	33.3%	16.7%	50.0%	0.0%	0.0%
300 人以上	14.3%	21.4%	14.3%	28.6%	21.4%

出所：アンケート調査結果を基に調査団作成

一方、BDS の活用経験がある企業のうち、有料 BDS の活用経験のある企業の割合は 71% であった。これらの企業に対して、一日あたりの最高支払額について確認したところ 18 件の回答があり、中央値は 10 万 TZS であった。最低額は 1 万 5,000 TZS、最高額は 450 万 TZS¹⁸とバラつきが大きい。次に高い金額は 100 万 TZS であったが、これは財務諸表作成に関するものである。企業により一日あたりではなく一つのサービスに対する支払額を記載している場合もあった。

インタビュー調査で聞き取りした BDS 料金の例は次のとおりである。

- 技術研修への参加：1 日一人あたり 2 万～5 万 TZS
- 財務諸表の作成：企業側が主に作成する場合は 3 万 TZS 程度、BDSP 側に多くを依頼する場合には 80 万～500 万 TZS
- ビジネスプランの作成：15 万～50 万 TZS
- 融資アクセスの支援：融資額の 2%～10%
- 製品パッケージデザイン：30 万～65 万 TZS
- デジタルマーケティングの月次契約：30 万 TZS

なお、インタビュー調査全体の結果からは、売上が 1 億～2 億 TZS 程度を超えると、有料 BDS を活用し始める企業が多くなる傾向があるといえる。

4) 活用の課題

表 2.2-21 に示すように、アンケート調査の結果では、BDS を活用してこなかった最大の理由は、活用可能な BDS・BDSP を知らない（60%）ということである。インタビュー調査でも、税務上のコンプライアンスのために利用する財務管理コンサルタント以外の BDSP を知らないという意見もあった。BDS が必要な分野があるが価格が高い（27.5%）が次にくるが、この回答企業にどのような内容を想定しているか確認したところ、資金アクセス、マー

¹⁸ 同回答企業は認知している BDSP に係る設問に対して、国際会計事務所系のコンサルティング企業 2 社を回答しており、事業戦略あるいはビジネスプラン・財務諸表作成等の財務管理面の BDS を受けたと考えられる。

ケティング・プロモーション、部門別の人材育成研修計画に係る支援など様々な分野を挙げている。他方、具体的なイメージを持っていない企業も多く存在していたため、どのような BDS が利用可能であるかの情報提供が重要と考察する。

また、アンケート調査で BDSP の問題点を記述式回答で尋ねた設問でも、BDS のことが分からない、価格が高い旨の意見が 3 社ずつ、続いて他の分野の支援が必要（生産性分野が 1 社、マインドセットの改革が 1 社）が 2 社、支援提供後のモニタリング・フォローアップ不足が 1 社あった。

表 2.2-21 BDS を利用したことがない理由

選択肢	度数	比率
活用可能な BDS・BDSP を知らない。	24	60.0%
特定分野における BDS が必要だが、サービスの価格が高すぎる。	11	27.5%
自社に必要な BDS 分野を特定できていない。	4	10.0%
地域内に BDSP は存在するが、異なる成長段階にあるスタートアップ企業を対象としている。	4	10.0%
BDS を受けることに関心がない。	3	7.5%
地域内に存在する BDSP が極めて少ない。	3	7.5%
特定分野における BDS が必要だが、それを提供できる BDSP が地域内に存在しない。	1	2.5%
地域内に BDSP は存在するが、自社とは異なる企業規模の企業を対象としている。	1	2.5%
有効回答数 = 40		

出所：アンケート調査結果を基に調査団作成

一方、表 2.2-22 にあるとおり、BDS 提供形態に係る希望は、自社における指導および集合研修への参加に回答が集中した。

表 2.2-22 BDS 提供形態に係る希望

選択肢	度数	比率
企業での指導	56	77.8%
集合研修	48	66.7%
電話・オンライン相談	19	26.4%
BDSP の敷地での指導	10	13.9%
その他	1	1.4%
有効回答数 = 72		

出所：アンケート調査結果を基に調査団作成

(6) 結論

ここまで、アンケート調査およびインタビューの調査の結果を、サンプル全体および企業規模や地域、業種の観点で整理・分析した。これらの結果から、企業規模や市場の競争度合いを考慮に入れながら、個別企業の課題に沿って必要な経営管理分野の支援を提供することが有効と考える。同じ分野における課題を有する企業に対しては集合研修、そうでない企業には個別のコンサルティングを提供するなど、BDSP・企業両者にとっての有効性・効率性・利便性を考えながら BDS を提供することが現実的である。以下、企業調査全体の結果から、経営管理分野ごとの重要課題とそれを解決するために必要な BDS 分野を提示する。

1) 経営戦略・管理：①経営戦略策定、②経営管理各分野へのIT活用

資金や売上を最大の課題として挙げる企業が多いが、この根本的な背景には、財務・マーケティング面の課題に基づく全体的な経営戦略が策定されていない現状がある。資金や売上の状況と、各経営管理項目は因果関係で繋がっており、マーケティング戦略、コスト、キャッシュフロー等の要因を包括的に検討する経営戦略の重要性を分かりやすく伝え、その策定を支援する BDS の意義は大きい。

一方、経営管理分野への IT 導入のニーズが高いが、現状では特に零細・小企業における IT 活用は限定的である。他方で記帳の際の MS Excel の活用度が高く、小規模な形ではあるがオンラインプロモーションの実施企業も少なくはない。このように、導入できる分野から IT を活用し、拡大していくことは、各経営管理活動を強化し、経営戦略を検討するための情報の蓄積を可能にする。ただし、2.3 節で述べるが、経営管理分野への IT 導入支援に係る経験を持つ BDS の数は限られている。

2) マーケティング：①マーケティング戦略策定

競争環境が激しい業種では同じような製品を作っている企業が多く、マーケティング面では差別化やポジショニングを図る戦略策定が非常に重要である。アンケート調査の結果からは、企業側にもそのような認識があることも伺えるが、実際には具体的な戦略の検討には至っていない状況にある。零細・小企業では人員面での制約も考慮に入れた戦略を策定し、それに合わせ販売計画を策定し、活動を実施する必要がある。これまで見てきたとおり、マーケティング分野は全体として企業からの支援ニーズが強いため、戦略策定から計画策定、それを基にした販売・販売促進活動の実施という一連の流れを支援できれば、売上拡大の困難性という重要課題の解決に大きく寄与することができる。

3) 財務管理：①財務・コスト・損益分岐点分析、②キャッシュフロー管理、③ビジネスプラン策定

直接材料費や直接労務費等の代表的な製造原価のみを基に利益額の計算を行う企業が一般的で、利益が出ていても運転資金が不足している企業も多い。コストには、外注コスト、マーケティング費用、物流費用、直接材料費以外の調達コスト、間接労務費、交通費、コンプライアンスコスト（政府・地方政府に対する税金・登録料、安全遵守も含む）なども含まれる。事業におけるコストを包括的に把握すること、それを基に費用計上の漏れがないかを確認することが肝要である。そのうえで、損益分岐点分析を行い、分析結果をベースに売上目標と利益目標、さらにはコスト目標を設定し、マーケティング戦略さらには販売計画へと連動させられれば理想的である。ここでも、上記経営戦略によって各分野間の連動を明確にする必要がある。

また、飲食品製造業などでは集中した時期に現金で仕入を行なうことが多いが、支払い条件は多様（販売後 1 か月～3 か月）であり、キャッシュフロー管理は必須である。また、売掛金の回収遅延が運転資金不足の要因になっている現状も、キャッシュフロー管理の重要性を表している。

一方、融資申請向けのビジネスプランの作成は既に BDS により提供されているサービスであるが、今後も需要の高い BDS であると考えられる。ここで重要なことは、企業側が

求めるのは「短期間で目に見える」成果であるという点である。上記のマーケティング分野にもあてはまるが、経営戦略やマーケティング戦略などの戦略レベルを支援する BDS は、企業側からはその成果が見えにくい。したがって、融資につなげるビジネスプランの作成を、戦略レベルの支援に結びつけると、企業側にとっても納得のいく BDS として位置づけやすくなる。こうした戦略はビジネスプランに必須の記載事項であり、その意味でもビジネスプランの作成に係る BDS は重要分野といえるだろう。

4) 組織・人事管理：①従業員研修計画策定、②人事評価・報奨制度構築

従業員研修計画の策定に対する小～大企業のニーズは大きい。企業が最重視する資金や売上に係る課題に対しては、人材育成は重要な解決策の一つとなる。その意味で、従業員研修計画の策定支援は、非常に意義の大きい BDS といえるであろう。

また、中・大企業からは、人事評価・報奨制度の構築やその基になる職務権限・記述書の作成などのニーズも出てくる。中・大企業は基本的な経営管理機能は有しているが、組織が大きくなるほど人事・組織管理の重要性が増すことは自然なことである。また、さらなる制度構築のためのニーズも生まれる。中・大企業の経営管理分野に係る BDS 支援ニーズは低い一方で、要求する内容は個別具体的であり、その要求レベルも高いため、全体における BDS の優先順位としては高くないといえる。したがって、これらの分野を専門的に扱っている BDSP が対応するという考え方、あるいは中長期的に対応が必要になる分野として捉えることが妥当であろう。

2.2.2 VETA 調査

ここでは、本調査で提案する支援策の効果拡大を図るために、他分野の支援策とのシナジー効果について検討する。2021年9月から2022年3月の期間に実施された「タンザニア国 産業人材育成にかかる情報収集・確認調査」（以下、「産業人材育成調査」）では、VETA の民間連携機能を強化したうえで短期職業訓練コース提供の促進を図るなど、市場価値の高い人材を育成するための支援策が提案された。VETA 調査は、「民間企業の競争力強化に資する経営管理分野の改善に係る支援策」と「VETA を中心とした職業訓練機関の能力強化に係る支援策」とのシナジー効果を発現させるようなアプローチの検討を目的に実施した。

2.2.2.1 活動内容

VETA 調査¹⁹では、BDS の観点から「現場カイゼン普及済みの州で、かつカイゼントレーナーが比較的活発な地域」にあり、さらに産業人材育成の観点から「自動車学科や電気学科でレベル 3²⁰の研修を提供している学校」という選定基準を設定し、ダルエスサラーム校、ドドマ校、ムバヤ校の3校を調査対象とし、これに本部を加えた4カ所を訪問調査した。調査工程を

¹⁹ VETA 調査は、BDS の提供による VETA の組織能力強化の可能性を探るニーズ確認調査である。

²⁰ VETA の訓練プログラムを修了すると VETA の認定資格である国家職業資格（レベル 1～3）が授与される。最上級のレベル 3 を取得した学生はさらに上級に位置づけられる国家技術教育評議会（National Council for Technical Education）の認定資格である国家技術資格（レベル 4～10）の取得権利を得るだけでなく、一般的に産業界からの雇用ニーズも高くなる。

表 2.2-23 に整理する。

表 2.2-23 VETA 調査の工程

訪問日	訪問先	面談者（役職）
2022年7月26日	VETA ドドマ校 (1回目)	Principal、Registrar、HRM Officer、Short Course Coordinator、他1名
2022年8月3日	VETA ダルエスサラーム校 (1回目)	Principal
2022年8月5日	VETA ダルエスサラーム校 (2回目)	Principal
2022年8月10日	VETA 本部（ドドマ）	Acting Director General、Acting Director VET
2022年8月10日	VETA ドドマ校 (2回目)	Principal、Registrar、HRM Officer、Short Course Coordinator
2022年8月15日	VETA ムベヤ校	Principal、Vocational Trainer in Food Production and Entrepreneurship

出所：調査団作成

VETA 各校および本部への訪問調査では、次の項目につき確認・協議を行った。

- 1) BDS 支援および現場カイゼン支援（以下、本項では「BDS 支援」）のニーズ
- 2) BDS 支援による裨益効果
- 3) BDS 支援を受ける際の制約

上記 1) については、経営戦略・管理、マーケティング、財務管理、組織・人事管理の 4 つの主要 BDS 分野に係る VETA の支援ニーズを聴取した。また、BDS に加えて、VETA が現場カイゼン普及のためのパートナー機関²¹としてどのようなニーズを有しているかについても確認した。

一方、2) の BDS 支援による裨益効果については、産業人材育成分野の支援とのシナジー効果の発現という観点から意見交換を行った。これにより、VETA が BDS 支援と産業人材育成支援の双方を受けることにより、どのような正のインパクトが生まれ得るかという点を明らかにした。また、3) の BDS 支援を受ける際の制約についても併せて確認を行った。

2.2.2.2 活動結果

本項では、上述した 3 つの確認項目に沿って VETA の回答結果を整理する。

(1) BDS 支援のニーズ

VETA 調査で訪問した VETA 各校および本部から得た回答を下表 2.2-24 に整理する。これにより、各校および本部のニーズを帰納的に分析して全体の傾向を把握する。

回答結果をみると、BDS のなかではマーケティングと財務管理に関する支援のニーズがもっとも高いことが分かる。また、経営戦略・管理については、「自己財源事業の企画・実施」、「民間企業との連携」といったスコープの絞り込みを行った場合に高い支援ニーズが確

²¹ カイゼンプロジェクトを通じて制度化された「FKM 2020-2030」のなかで、VETA はカイゼン普及のためのパートナー機関に位置づけられている。

認できた。他方、組織・人事管理については支援ニーズの確認はできたものの、他の分野の BDS と比べるとニーズは高くないことが判明した。

表 2.2-24 VETA の BDS 支援ニーズ

分野	ダルエスサラーム校	ドドマ校	ムベヤ校	本部	
BDS	経営戦略・管理	経営戦略の作成は VETA 本部主導で行われるため、外部からの支援は不要。 - 今後展開を予定している短期研修コース事業に係る戦略の作成支援はニーズが高い。	限られたリソースのなかで販売すべき研修、研修の効率的な販売に向けて連携すべきパートナーという観点から、経営戦略の見直しに対するニーズが高い。	経営戦略のなかでも特に民間企業との連携に係る戦略・計画の作成に対するニーズが高い。	市場での技術変化の速さに対応するために、どのような職業訓練サービスを提供していくべきかという点でアドバイザーが必要。
	マーケティング	- ニーズは高い。 - 既存の自己財源事業に加えて短期研修コースを広く販売する予定。 - 企業向け営業活動に係る職員の知識やスキルの強化は必須。	自己財源事業をより多くの顧客に販売するためのマーケティング戦略の作成や広報・販売ツールの開発に対するニーズは高い。	- 顧客ベースの構築・拡大ノウハウに対するニーズが高い。 - 習得したマーケティング手法は授業にも取り入れて、学生の雇用適正の向上にも貢献したい。	- ニーズは高い。 - IT を活用したマーケティング手法を習得し顧客リーチを拡大したい。 - 製品を e-commerce で広く販売して利益を拡大したい。
	財務管理	- 固定費を見直したり、自己財源収入の増加を図ったりして利益を拡大するニーズが高い。 - 利益の使途を各校の決定権に委ねるなどの配慮が欲しい。	- 財務管理知識・スキルのニーズは高い。 - 財務情報を外部機関に開示する際は本部の承認が必要。	財務管理のスキルアップは重要。これにより、自己財源収入の増加と効率的な設備投資を実現したい。	特に資金調達と効率的な予算配分に関する知識とスキルのニーズが高い。
	組織・人事管理	予算不足でこれまで対応できていない職員向けの研修計画作成に係るニーズがある。	特に大きなニーズはない。	- 職員雇用については本部経由で中央政府の承認を取り付ける必要があるが、各校の自己資金で契約職員の雇用が可能。 - 効率的な人員配置計画や職員研修計画の作成ニーズはある。	- 人事評価システムを現行のものからより体系的なものへと発展させたい。 - 各スタッフ用の研修計画も作成したい。
	現場カイゼン	- カイゼンプロジェクトにより数人のカイゼントレーナーが誕生したが、活発な活動はできていない。 - BDS 支援を通じたトレーナーの再教育や拡大は、将来的な現場カイゼン普及の大きな原動力となる。 - 特に 5S と問題解決のニーズが高い。	- 現場カイゼンのニーズは高い。教員全員に段階的に知識・スキルを習得させ、まず校内で普及したい。 - トレーナーのレベルが十分に上がったなら、現場カイゼン専門の短期研修コースを外部へ販売していきたい。	- SIDO にカイゼントレーナーが在籍しているので、SIDO の協力を得て校内で現場カイゼンを普及したい。 - 将来的には短期研修コースとしての販売も検討したい。	基礎レベルの現場カイゼンを指導できるトレーナーを VETA 内に育成し、将来的には企業の新人研修としての販売を実現したい。

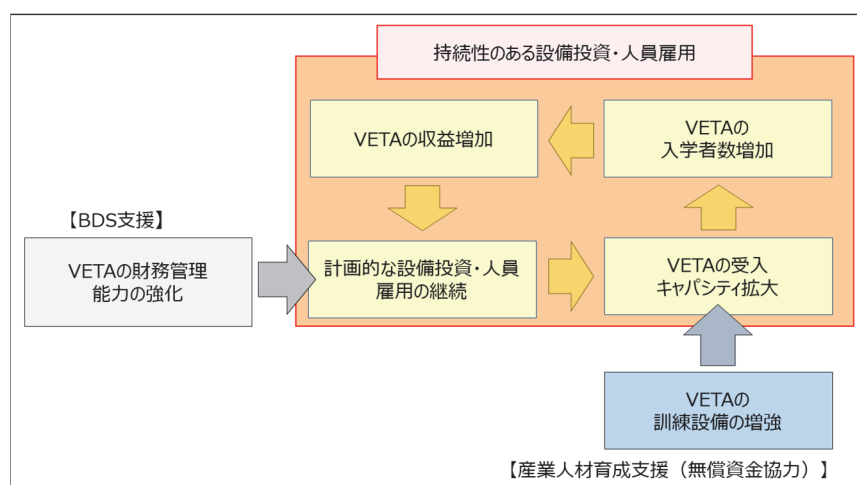
出所：VETA 各校・本部からの聴取結果を基に調査団作成

また、現場カイゼンについては、カイゼンプロジェクトを通じて VETA にも数人のカイゼントレーナーが育成されたものの、現在は活発に活動していないことから、既存のトレーナーの再教育と基礎レベルの現場カイゼンを指導できるトレーナーの新規育成の二つの支援ニーズを確認した。また、基礎レベルの現場カイゼンを指導できるトレーナーを段階的に育成した後、現場カイゼンに特化した研修コンテンツを開発し、将来学生や企業向けに販売していく意向を持っていることも明らかになった。

(2) BDS 支援による裨益効果

1) 持続性のある設備投資・人員雇用

図 2.2-3 に「持続性のある設備投資・人員雇用」に係る裨益効果についての概念図を示す。



出所：調査団作成

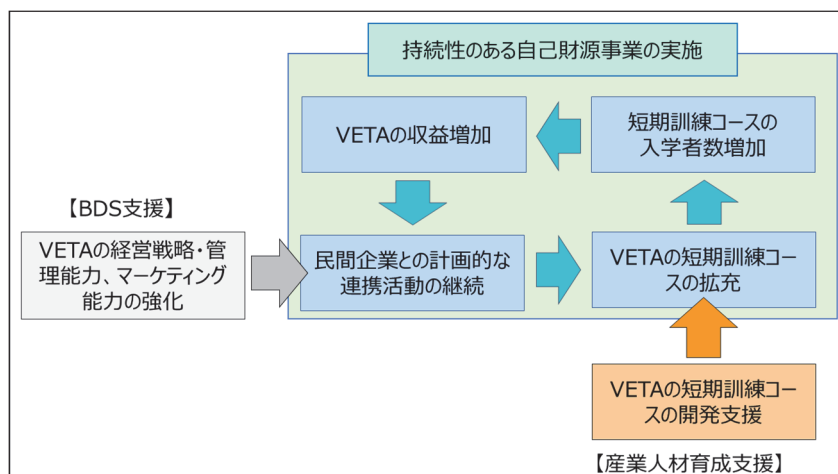
図 2.2-3 VETA への裨益効果(1): 持続性のある設備投資・人員雇用

上記 (1) の BDS 支援のニーズを俯瞰してみると、VETA は収入向上を目的とした BDS 支援を受けたいことが分かる。その背景には、VETA を中心とした職業訓練機関が予算不足による施設・設備の不備を理由に、入学者数を申請者数の 20~40%にとどめざるを得ない実態がある。こうした状況下、政府は職業訓練機関への入学者数を 5 年間で 6 倍以上に増やす方針を打ち出し、各種施策の提案を行っている²²。そのため、VETA は収入向上のための事業拡大や効率的な財務管理により収益を増加させることで設備投資と人員補充を実現し、学生を受け入れるキャパシティを増加させる意向を有している。また、産業人材育成調査では、VETA の訓練コース実施効率化のための施設整備と機材供与を支援する無償資金協力が提案された。つまり VETA は、産業人材育成支援を通じて施設・設備を増強して学生の受入キャパシティを拡大し、授業料による収入を増加させる一方で、BDS 支援により経営管理能力を強化し、収益向上と効率的なリソース配分を図ることにより、持続性のある設備投資・人員雇用を実現し得るといえる。

²² 「職業・技術教育訓練プログラム (TVETDP 2013/2014-2017/2018)」。

2) 持続性のある自己財源事業の実施

図 2.2-4 に「持続性のある自己財源事業の実施」に係る裨益効果についての概念図を示す。



出所：調査団作成

図 2.2-4 VETA への裨益効果(2): 持続性のある自己財源事業の実施

産業人材育成調査では、VETA の民間連携機能を強化し、民間企業と協働して短期訓練コースの拡充を図り、自己財源収入を増加させる取組みが提案された。つまり、短期訓練コースの提供という自己財源事業を拡充することにより、同コースの入学者数を増加させて授業料による収益を上げることを目指すものである。しかし、VETA ではこれまで経営管理能力や人員・資金等のリソースの不足を理由に、民間企業との連携活動を戦略的かつ計画的には実施してこなかった。今後、VETA が短期訓練コースをビジネスとして成立させるためには民間企業との協働は必須であり、これを確実、さらには持続的に行うには経営管理能力のなかでも特に経営戦略・管理能力やマーケティング能力の強化が重要になる。この点で、BDS 支援は VETA の当該能力の強化に大きく貢献することが可能であり、産業人材育成支援による短期訓練コースの実施に持続性を与え得る。

(3) BDS 支援を受ける際の制約

調査の結果、VETA が BDS 支援を受けるうえでの制度的な制約は存在しないことが判明した。そこで、調査団側から制度面以外で発生し得る制約について VETA に確認し、回答を得た。以下、VETA からの回答を整理する。

1) BDS 支援の受け皿の確保

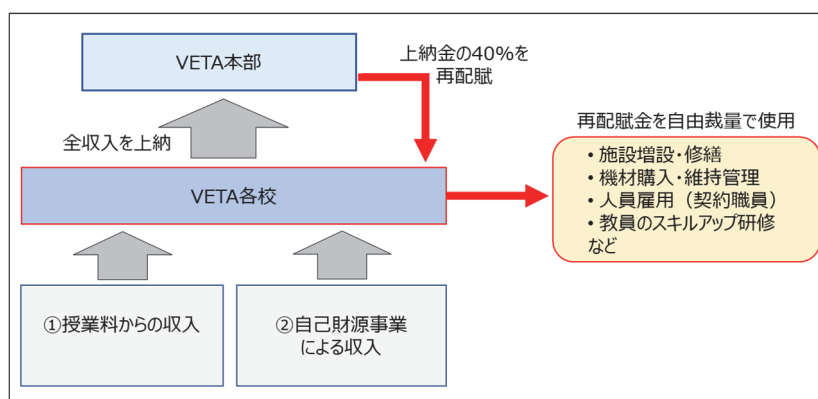
VETA が BDS 支援を受ける場合、「支援の受け皿となる教員は授業との兼ね合いがあり難しいスケジュール調整が求められるのではないか」との質問を行った。

これに対して VETA 本部からは、「VETA 各校では全教員が起業支援プログラム²³を通じて学生に対して BDS に関連した知識やスキルを教えることになっている。したがって、全教員が既に BDS の基本的な素養を有しているので受け皿として機能するのは勿論、VETA 校が組織的にローテーションを組んで全教員が BDS 支援を受けられる体制を構築することは十分に可能」との回答を得た。

2) 自己財源収入の使用権利

VETA 各校が BDS 支援により収入増加を実現した場合、各校は収入をどの程度自由裁量で使用することができるのか確認を行った。

VETA 本部によると、VETA 各校が自己財源事業によって得た収入は一度本部に上納する必要があるものの、収入の 40%は VETA 各校に戻し入れられ、各校の裁量で必要な設備投資や人員雇用を行うことが可能とのことであった²⁴。



出所：VETA 本部との協議結果を基に調査団作成

図 2.2-5 VETA の収入・上納構造

3) 財務情報開示の可否

財務管理に関する BDS 支援を受ける際には財務情報の開示が必要となるが、この点に関する VETA の対応可能性を確認した。

結果、VETA 本部からは、毎年第三者により財務情報の監査を受けており、財務情報を外部に開示するのに問題はないとの回答を得た²⁵。

²³ 起業支援プログラムとしてビジネスプランの作成・評価方法、市場調査の実施方法、ビジネスネットワークの構築方法、資金調達・活用法、従業員の管理方法、収支記帳方法、キャッシュフローの予測方法、損益計算書の作成方法、貸借対照表の作成方法、損益分岐点の計算方法などが教えられている。長期コースの一部および1か月の短期コースである。

²⁴ VETA 各校および本部での聞き取り結果によると、各校に戻し入れられる収入の比率に関する回答はダルエスサラーム校および本部で 40%、ドドマ校で 35%、ムベヤ校で 60%と一律同じ回答は得られなかった。本報告書では VETA 本部から得た回答を確度の高い情報として採用する。

²⁵ VETA 各校が財務情報を開示する際には VETA 本部の許可を取る必要はあるとのことであった。

2.3 BDSP の現状に係る情報収集と整理

本節では、「BDSP の現状に係る情報収集と整理」（以下、「BDSP 調査」）の内容および結果を報告する。BDSP 調査は、タンザニアにおける BDSP の現状・課題を明らかにするとともに、企業が抱える課題（真因）の見極め力を考察することを目的とした。調査活動は、現地再委託調査によるアンケート調査および遠隔インタビューから開始し、その後現地調査において対面インタビューを行った。

2.3.1 活動内容

2.3.1.1 現地再委託調査の概要

企業調査の質問項目との整合性を勘案しつつ準備した BDSP 調査の質問項目に基づいて、2022 年 6 月から 7 月にかけて再委託先が対象 8 州で調査を実施した。再委託先がオンライン調査票の配布先となる BDSP をリスト化した。調査団も随時、独自に把握した BDSP の情報を共有した。調査対象者数は都市規模に応じて配分したが、目標回収数が伸び悩んだ州に関しては、再委託先が直接訪問もしくは電話等でフォローアップを行った。最終的に 163 者からデータを収集した。

2.3.1.2 遠隔および現地調査の概要

現地再委託調査と並行して、事前に把握していた 13 者の BDSP に対して遠隔インタビューを実施した。質問項目は再委託調査項目と同一であるが、適宜深く尋ねるなど柔軟に実施した。

現地調査では、現地再委託調査の回答者のなかから支援件数が多い BDSP やサービス内容に特徴がある BDSP をリストアップしたうえで、8 州に拠点を持つ 52 者に対し、回答内容の確認および深掘りのために対面インタビューを実施した。

また、顧客の課題（真因）の把握方法や、BDSP として抱える課題等を把握するため、カイゼントレーナー 11 者に対して遠隔あるいは対面でインタビューを実施した。

表 2.3-1 に調査した BDSP の数を地域別に整理する。

表 2.3-1 BDSP 調査の対象者数

州	BDSP				カイゼントレーナー	
	遠隔	現地再委託調査	(うち、対面)	全体比	遠隔	対面
Dar es Salaam	9 ^注	37	(11)	26.1%	4	1
Arusha	1	21	(5)	12.5%		2
Kilimanjaro		15	(5)	8.5%		2
Singida		15	(5)	8.5%		1
Dodoma	1	20	(7)	11.9%		
Mbeya	1	20	(8)	11.9%		
Mwanza		20	(6)	11.4%		
Morogoro	1	15	(5)	9.1%	1	
合計	13	163	(52)	100%	5	6
		176			11	

注：隣接するプワニ州の 1 者を含む。

出所：調査団作成

2.3.2 活動結果

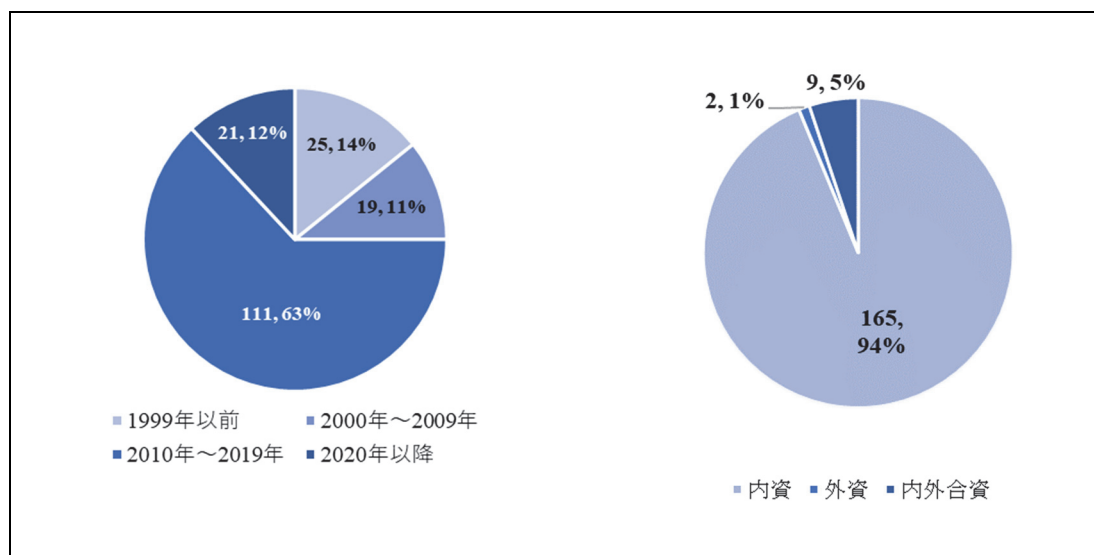
ここでは、BDSP 調査の結果を次の 8 点を軸にまとめる。

- 組織概要 (2.3.2.1 項)
- 対象顧客 (2.3.2.2 項)
- 提供サービスの内容 (2.3.2.3 項)
- BDSP 間の連携と顧客開拓方法 (2.3.2.4 項)
- 対価と品質 (2.3.2.5 項)
- 予測される BDS 需要 (2.3.2.6 項)
- 能力 (2.3.2.7 項)
- その他の問題点 (2.3.2.8 項)

上記 8 点を多くのデータ・情報とともに議論しているが、調査結果の要点および考察は 2.3.2.9 項に整理してある。また、2.3.2.10 項において、これらの調査結果からの結論を導出した。

2.3.2.1 調査対象 BDSP の概要

上表 2.3-1 から分かるように、現地再委託調査および遠隔インタビュー対象の 176 者の BDSP は、ダルエスサラームに拠点を置くものが多い (全体の 26%)。また、下図 2.3-1 に示すとおり、全体の 75% は 2010 年以降に設立された BDSP であり、ほぼ全てが国内資本によるものである。

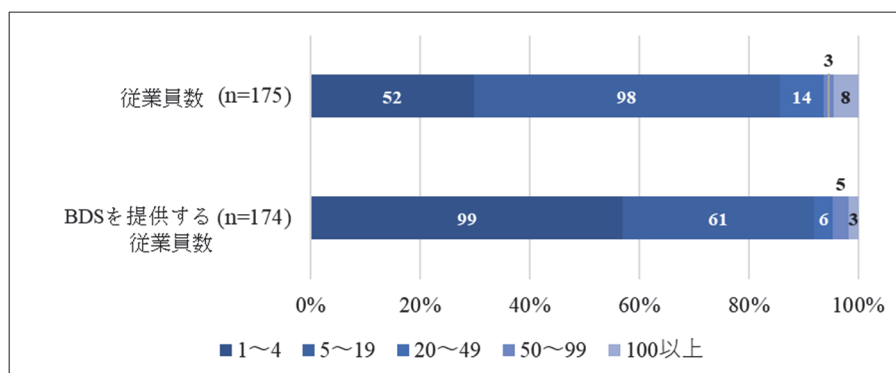


出所：現地再委託調査および遠隔インタビュー結果を基に調査団作成

図 2.3-1 調査対象 BDSP の設立年および所有形態

下図 2.3-2 にあるように、従業員数規模が 19 人以下の小規模・零細事業者が有効回答数の 80%以上を占め、4 名以下の零細 BDSP の割合は 30%であった。また、実際に BDS を提供する人数が 4 名以下の BDSP が 60%近くを占めており、多くの顧客に対し包括的なサービスを

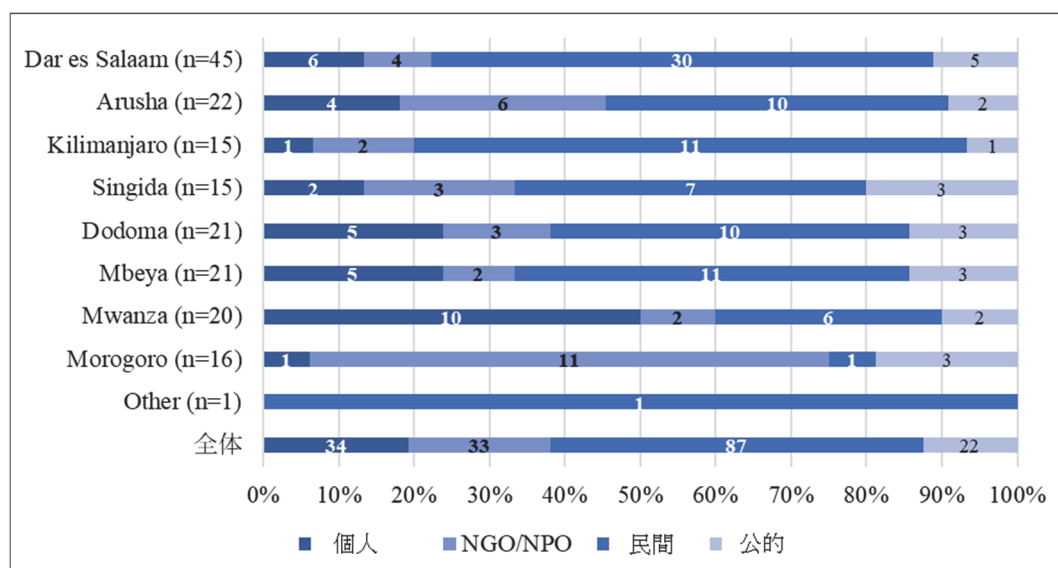
提供できる BDSP の数は限定的である。後述するとおり、サービス提供件数は全体的に多くはなく、インタビュー調査でも、自らの知見が不足する分野については懇意にしている同業他社あるいは個人に外注したり、共同で受注したりすることがあるとの回答があった。



注：グラフ内の数値は、該当する人数を回答した BDSP の数を示す。n は有効回答数。
出所：現地再委託調査および遠隔インタビュー結果を基に調査団作成

図 2.3-2 調査対象 BDSP の従業員数

図 2.3-3 は、調査対象 BDSP の組織形態を示している。全体の約半数は民間 BDSP であり、NGO/非営利組織（NPO: Nonprofit Organization）と個人がそれぞれ 2 割を占め、公的 BDSP は 13%であった。サンプル数は必ずしも多くないため、各州に存在する BDSP を代表しているとはいえないが、ダルエスサラームには民間 BDSP が比較的多く、顧客となる企業数に比例していると推察できる。一方、NGO/NPO はモロゴロに多く、ムワンザでは個人 BDSP の比率が高い。



注：グラフ内の数値は、それぞれの区分に該当する BDSP の数を示す。n は有効回答数。
出所：現地再委託調査および遠隔インタビュー結果を基に調査団作成

図 2.3-3 調査対象 BDSP の組織形態

2.3.2.2 調査対象 BDSP の対象顧客

本項では、調査対象 BDSP の対象顧客を、地域、企業規模、業種に沿って整理する。
表 2.3-2 は左列に示す州に所在する BDSP がどの地域に顧客を持っているかを表す。

表 2.3-2 調査対象 BDSP の顧客分布

	DSM	AR	KL	SG	DO	MB	MW	MO	All	ZA	SH	LZ	その他
Dar es Salaam (DSM)	28	13	2	1	5	11	9	12	11	6	8	1	8
Arusha (AR)	6	17	6	1	7	4	3	2	4	0	3	0	10
Kilimanjaro (KL)	3	5	13	0	1	2	0	0	0	0	3	2	4
Singida (SG)	4	3	1	11	3	4	2	3	2	0	0	1	4
Dodoma (DO)	5	4	0	2	14	1	5	2	4	1	6	3	1
Mbeya (MB)	3	2	0	2	3	15	2	1	3	0	32	1	1
Mwanza (MW)	4	5	1	0	0	2	16	2	2	1	2	15	7
Morogoro (MO)	3	2	1	1	5	1	1	11	5	0	7	0	1
その他	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	2
合計	57	52	25	18	39	40	38	34	31	9	61	23	38

注：左列は BDSP の拠点がある州、最上行は顧客が存在する州・地域、数値は最上行の州に顧客を持つ BDSP の数を示す。

表内で定義されていない略称の定義は次のとおり。All：全国、ZA：ザンジバル、SH (Southern Highland)：南部高地地域（ムベヤ以外）、LZ (Lake Zone)：ビクトリア湖地域（ムワンザ以外）。SH にはイリンガ、ンジョンベ、ソングウェ、ルクワ、ルヴマ、LZ にはゲイタ、カゲラ、マラ、シニャンガ、シミュの各州が含まれる。

出所：現地再委託調査および遠隔インタビュー結果を基に調査団作成

調査対象 BDSP は、基本的に所在する州の顧客を対象としている。ただし、ムベヤやムワンザの BDSP は周辺の州（それぞれ南部高地地域、ビクトリア湖地域）、ダルエスサラームの BDSP は全国やザンジバルに顧客を持つことも多い。また、アルーシャとダルエスサラームは、他州からも BDSP のサービスを比較的多く受け入れており、BDS 需要が相対的に高いと考えられる。

表 2.3-3 に、調査対象 BDSP の顧客企業規模を示す。従業員数 49 名以下の企業に対して BDS を提供する BDSP が全体の 45% を超えており、なかでも従業員数 5～19 名の企業を対象とする BDSP が最多で、過半数を占める。州ごとにみると、アルーシャ、キリマンジャロおよびモロゴロでは従業員数 4 名以下の零細企業を対象とする BDSP がもっとも多く、ダルエスサラームの BDSP はすべての規模の企業に対して満遍なくサービスを提供している。

全体的に個々の BDSP は複数の企業規模の顧客を扱う傾向があるが、キリマンジャロとシンギダでは対象とする企業規模は比較的限定されている。その理由は明確ではないが、顧客数（需要の少なさ）もしくは BDSP 自身の対応力（提供可能な BDS の分野やレベルの限定性）にあることも考え得る。

表 2.3-3 調査対象 BDSP が対象とする顧客の企業規模

	全体	DSM	AR	KL	SG	DO	MB	MW	MO
顧客企業の規模（従業員数（人）、実績：複数回答可）									
1-4	48.2	60.5	65.0	46.7	<u>35.7</u>	42.1	47.4	<u>10.5</u>	56.3
5-19	52.4	67.4	55.0	<u>20.0</u>	<u>42.9</u>	52.6	47.4	52.6	50.0
20-49	45.8	48.8	50.0	<u>13.3</u>	<u>35.7</u>	52.6	42.1	63.2	43.8
50-99	25.3	34.9	25.0	<u>6.7</u>	<u>14.3</u>	31.6	<u>15.8</u>	31.6	18.8
100-299	14.5	18.6	25.0	<u>0.0</u>	7.1	26.3	<u>5.3</u>	<u>5.3</u>	12.5
300 以上	12.0	18.6	5.0	26.7	<u>0.0</u>	5.3	15.8	5.3	12.5
n	166	43	20	15	14	19	19	19	16
顧客企業の規模（従業員数（人）、実績：上位一つ）									
1-4	23.9	17.1	43.8	33.3	28.6	33.3	21.1	<u>5.3</u>	18.8
5-19	31.4	43.9	25.0	<u>20.0</u>	28.6	<u>22.2</u>	36.8	31.6	25.0
20-49	25.8	22.0	<u>0.0</u>	<u>13.3</u>	28.6	33.3	21.1	57.9	31.3
50-99	4.4	7.3	0.0	6.7	7.1	0.0	5.3	0.0	6.3
100-299	6.9	4.9	25.0	0.0	7.1	11.1	0.0	5.3	6.3
300 以上	7.5	4.9	6.3	26.7	0.0	0.0	15.8	0.0	12.5
n	159	41	16	15	14	18	19	19	16

注：有効回答数（n）のうち、それぞれの顧客企業規模を対象として挙げた BDSP の割合（%）を示す。全体平均から一定の差（8 ポイント以上）がある数値を太字（平均を上回る）もしくは下線（平均を下回る）で示す。略称は表 2.3-2 と同様。

出所：現地再委託調査および遠隔インタビュー結果を基に調査団作成

表 2.3-4 に示すとおり、調査対象 BDSP が対象とする顧客は、食料品・飲料の製造業が最大で、サービス業（ビジネス関係²⁶）、農林漁業が続く。州ごとにみると、サンプル数が限定的であるため信頼性が高いとはいえないが、農林漁業に対する BDS は農業生産地に近い州（アルーシャ、ムベヤ、モロゴロ）で多く提供されている。モロゴロでは食品加工企業を顧客とする BDSP が 6 割を超える。

サービス業（ビジネス関係）に対する BDS は、大都市であるダルエスサラームの他、ムベヤとシンギダでも多く提供されている。シンギダについては、製造業が少ない、BDS に対価を支払える規模の農業従事者が少ない、といった事情があると推察される。

²⁶ ISIC 第 4 次改定版の G（卸売・小売業；自動車・オートバイ修理業）、H（運輸・保管業）、I（宿泊・飲食業）、J（情報通信業）、K（金融・保険業）、L（不動産業）、M（専門、科学および技術サービス業）、N（管理・支援サービス業）を含む。

表 2.3-4 調査対象 BDSP が対象とする顧客の業種

業種	全体	DSM	AR	KL	SG	DO	MB	MW	MO
A 製造業									
1 食料品、飲料	43.1	41.5	44.4	<u>30.0</u>	<u>33.3</u>	37.5	37.5	52.9	61.5
2 織物、衣服	16.0	14.6	22.2	10.0	8.3	<u>6.3</u>	18.8	29.4	15.4
3 材木/木製品およびコルク製品、家具	6.9	7.3	11.1	0.0	0.0	12.5	0.0	5.9	15.4
4 金属、金属製品、その他の非金属鉱物製品	10.4	12.2	11.1	10.0	<u>0.0</u>	6.3	6.3	11.8	23.1
5 電気機器、コンピュータ・電子製品・光学製品	5.6	4.9	0.0	0.0	0.0	12.5	6.3	5.9	15.4
6 皮革および関連製品	9.0	7.3	<u>0.0</u>	10.0	8.3	18.8	6.3	17.6	7.7
7 機械器具修理・設置業	2.8	4.9	11.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
8 機械器具	2.8	4.9	0.0	0.0	0.0	6.3	0.0	5.9	0.0
9 化学品および化学製品	8.3	2.4	16.7	<u>0.0</u>	8.3	6.3	<u>0.0</u>	35.3	<u>0.0</u>
10 ゴムおよびプラスチック製品	2.8	4.9	5.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
11 自動車・トレーラおよびセミトレーラ、その他の輸送用機械器具	5.6	7.3	0.0	10.0	0.0	6.3	0.0	11.8	0.0
12 基礎医薬品および医薬調合品	6.3	7.3	5.6	0.0	8.3	6.3	0.0	17.6	0.0
13 その他の製造業	4.9	4.9	5.6	0.0	16.7	0.0	0.0	11.8	0.0
B 工業（製造業以外）	2.8	7.3	5.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
C 農林漁業	30.6	26.8	38.9	30.0	<u>16.7</u>	37.5	50.0	<u>5.9</u>	46.2
D サービス業（ビジネス関係）	36.8	46.3	38.9	<u>20.0</u>	50.0	<u>12.5</u>	62.5	<u>23.5</u>	<u>23.1</u>
E サービス業（非ビジネス関係）	19.4	<u>7.3</u>	22.2	50.0	25.0	31.3	12.5	11.8	30.8
n	144	42	18	10	12	16	16	17	13

注：有効回答数（n）のうち、左列の各業種を上位3業種として挙げた最上行の州に拠点を置くBDSPの割合（%）。全体平均から一定の差（8ポイント以上）がある数値を太字（平均を上回る）もしくは下線（平均を下回る）で示す。略称は表2.3-2と同様。

出所：現地再委託調査および遠隔インタビュー結果を基に調査団作成

2.3.2.3 調査対象BDSPが提供するサービス内容

(1) 提供分野

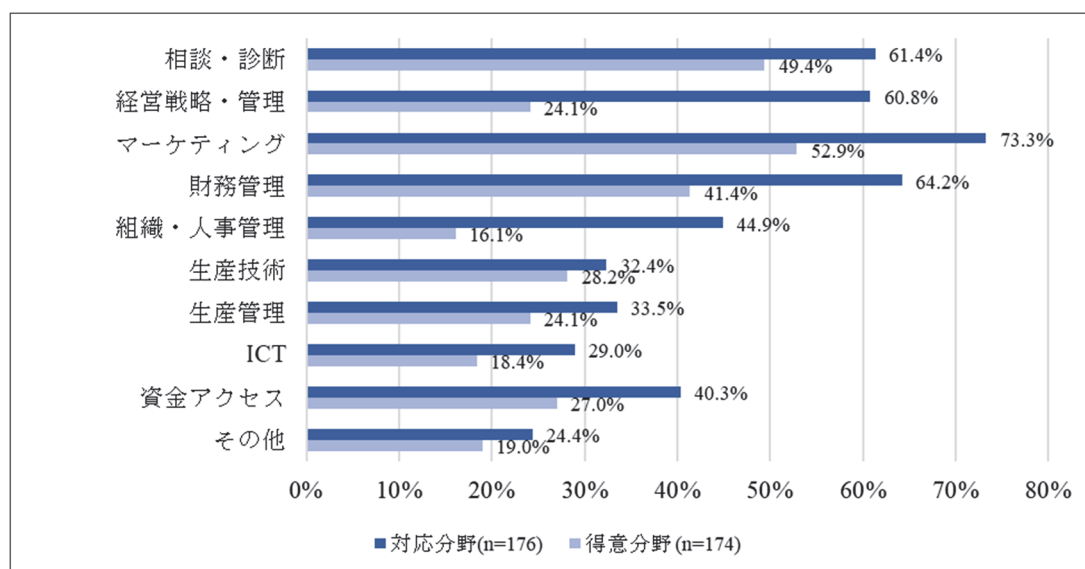
図2.3-4に、調査対象BDSPが提供するBDSの分野を整理する。マーケティング分野が最多で、全体の7割を超えるBDSPが同分野に関するBDSを提供している。次いで財務管理、相談・診断²⁷、経営戦略・管理の各分野が6割を超えている。一方、得意分野については、財務管理分野や経営戦略・管理分野を挙げたBDSPの割合はそれぞれ41%、24%へと下がっており、これらの分野に自信を持っていないBDSPが多く存在することがうかがえる²⁸。また、組織・人事管理面のBDSを提供するBDSPは45%程度と半数を下回っており、得意分野とするBDSPは16%にとどまる。ウェブデザイン等ICT分野でBDSを提供するBDSPも3割未満であり、同分野を強いと認識するBDSPも2割未満となっている。

なお、州ごとにみると、相談・診断は最大のダルエスサラーム（71%）と最小のムワンザ

²⁷ 「相談・診断」は、一般的な経営相談・助言（情報提供を含む）や、課題・解決策を特定する経営診断的なBDSを指す。

²⁸ 調査対象者には公認会計士も含まれることから、公認会計士以外のBDSPのなかで財務管理分野に自信を持つ者はより少ないと考えられる。

(30%) の数値で 40 ポイント以上の差がある。組織・人事管理分野もダルエスサラームでもっとも多く提供されている (62%)。ICT 分野はアルーシャ (41%) およびキリマンジャロ (47%) では比較的多く、ムワンザ (15%) およびシンギダ (13%) では少ないが、有意差はないと考える。

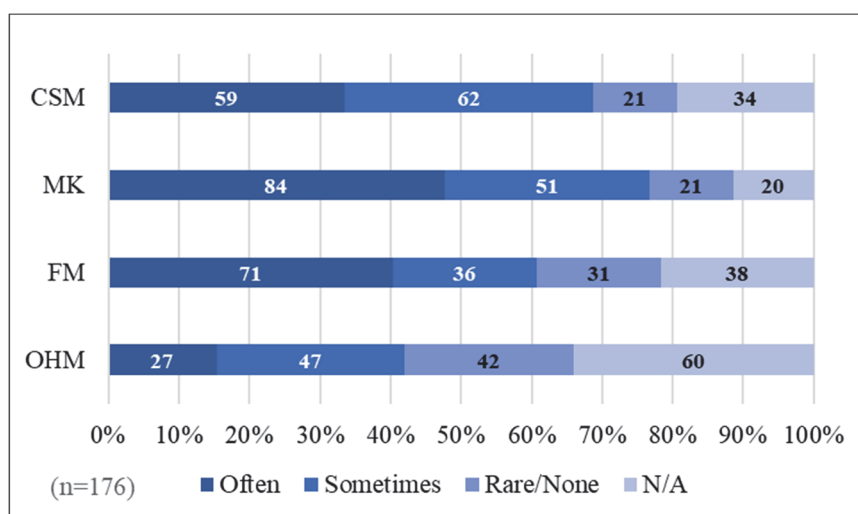


注：有効回答数 (n) のうち、縦軸の分野に係る BDS を提供していると回答した BDSP の割合 (%) を示す。

出所：現地再委託調査および遠隔インタビュー結果を基に調査団作成

図 2.3-4 調査対象 BDSP の BDS 提供分野

関連して、サービスの提供頻度については図 2.3-5 に示すとおり、経営戦略・管理 (CSM: Corporate Strategy/Management)、マーケティング (MK: Marketing)、財務管理 (FM: Financial Management)、組織・人事管理 (OHM: Organizational and Human Resource Management) の 4 分野のなかでは、マーケティング分野に対する BDS の提供頻度が特に高い。全体の半数近くが頻繁に提供する (Often) と回答し、時々 (Sometimes) と合わせると 4 分の 3 がマーケティング分野の BDS を提供している。次いで経営戦略・管理、財務管理、組織・人事管理の順になるが、組織・人事管理分野については、サービスを提供していない事業者が大多数と思われる「非回答」の数も 3 分の 1 にのぼる。



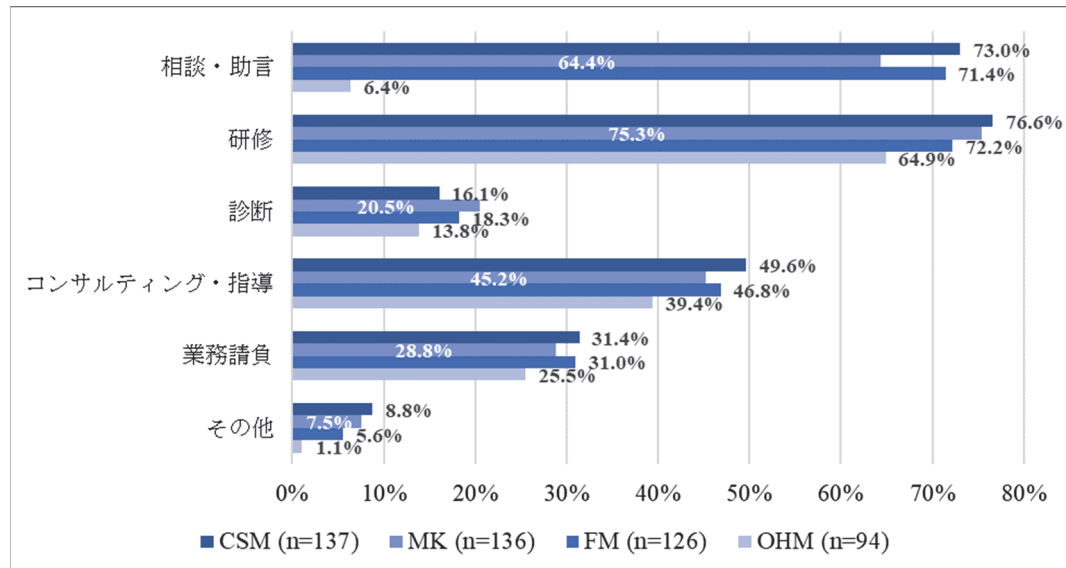
注：数値は回答した BDSP の数を示す。n は有効回答数。

出所：現地再委託調査および遠隔インタビュー結果を基に調査団作成

図 2.3-5 調査対象 BDSP の BDS 提供頻度

(2) 提供形態

図 2.3-6 に、上記 4 分野に係るサービスを提供する BDSP の割合を BDS の提供形態²⁹ごとに示す。



注：有効回答数 (n) のうち、BDS 提供形態ごとにサービスを提供すると回答した BDSP の割合 (%) を示す。

出所：現地再委託調査および遠隔インタビュー結果を基に調査団作成

図 2.3-6 調査対象 BDSP の BDS 提供形態

²⁹ 「コンサルティング・指導」は、相談・助言や診断の結果を基にした解決策の提供（より専門的な支援・指導）を指す。

研修を提供する BDSP が全体的に多く、相談・助言がそれに次ぐ。一方、コンサルティング・指導を実施する BDSP は半数を下回っており、さらに診断では有効回答数の 20%以下まで下がり、業務請負を行う BDSP よりも少ない。実際にインタビュー調査においても、政府機関やドナー等から研修の実施を受注する、顧客から特定の課題について相談を受けて助言を提供するといった例が多く聞かれ、上記の結果を裏付けている。

上述のとおり、組織・人事管理分野の BDS を提供する BDSP はその他の分野と比較して少ないなか、特に相談・助言を行う BDSP は限定的で、研修を行うか、特定の課題についてコンサルティングもしくは業務請負を行うことが主であると観察できる。インタビュー調査でも、企業の従業員採用業務や就業規則作成業務を請け負う BDSP が存在していた。

(3) 提供件数

表 2.3-5 は、過去 3 年間のサービス提供件数（有効回答数に占める割合）を BDS 分野・項目ごとに示している。

表 2.3-5 BDS 分野ごとのサービス提供件数(過去 3 年間)

分野	項目	提供件数 (過去 3 年間)					n
		10 未満	10-19	20-29	30-39	40 以上	
経営 戦略・ 管理	手続き	46.8	21.3	12.8	3.2	16.0	94
	経営戦略・管理システム	56.6	24.2	8.1	2.0	9.1	99
	事業計画・評価	57.7	25.0	5.8	1.9	9.6	104
	法務	63.1	13.1	8.3	3.6	11.9	84
	平均	56.0	20.9	8.7	2.7	11.6	-
マーケテ ィング	マーケティング概念・戦略/計画作成	57.8	15.6	5.5	5.5	15.6	109
	マーケティング実践 (デジタル以外)	72.0	11.8	6.5	0.0	9.7	93
	マーケティング実践 (デジタル)	67.1	8.2	3.5	2.4	18.8	85
	包装・ラベル、広告・宣伝	61.8	10.1	6.7	4.5	16.9	89
	貿易実務	75.0	11.1	1.4	2.8	9.7	72
平均	66.7	11.4	4.7	3.0	14.1	-	
財務管理	簿記・会計 (システムを含まず)	47.5	19.8	4.0	6.9	21.8	101
	コスト計算・財務分析・F/S	60.7	10.7	7.1	1.2	20.2	84
	財務諸表・監査	53.1	16.0	8.6	3.7	18.5	81
	資金調達	65.8	6.3	1.3	2.5	24.1	79
	財務システム	80.3	9.1	1.5	1.5	7.6	66
平均	61.5	12.4	4.5	3.2	18.4	-	
組織・ 人事管理	資産管理	86.8	1.5	1.5	4.4	5.9	68
	組織・労務管理体制整備	85.1	5.4	0.0	1.4	8.1	74
	従業員の能力・モラル向上	84.0	9.3	1.3	0.0	5.3	75
	情報・労務システム	86.6	6.0	0.0	1.5	6.0	67
	平均	85.6	5.5	0.7	1.8	6.3	-

注：有効回答数 (n) のうち、BDS 分野・項目ごとにサービス提供実績数を回答した BDSP の割合 (%) を示す。

出所：現地再委託調査および遠隔インタビュー結果を基に調査団作成

全体的に 10 件未満と回答した BDSP が過半数を超えており、小規模に事業を行う BDSP が大勢であることを示唆する。なかでも組織・人事管理面では、すべての項目において、約 85%の BDSP が 10 件未満と回答しており、さらに非回答数も多いことから、全体的にサービス需要が小さい傾向がここでも確認できる。その他の 3 分野のなかでは、財務管理分野に関するサービス（財務システムを除く）を 30 件以上提供した BDSP が 2 割を超えている。これは、財務諸表の作成のように、専門的知見が求められるとともに、毎年需要があるサービスを提供しているためと考察する。また、経営戦略・管理分野に関する BDS の有効回答数は全体として多いことから、サービス需要も比較的大きいと仮定できる。

項目別にみると、経営戦略・管理分野においては 30 件以上サービスを提供した BDSP は 2 割に満たないが、事業登録支援などの手続き支援は比較的安定して提供されている。マーケティング分野においては、マーケティング概念・戦略/計画作成、マーケティング実践（デジタル）、包装・ラベル、広告・宣伝の項目で 30 件以上提供した BDSP が 2 割を超えている。同分野での BDS 需要が全体的に高いことに加え、財務管理面と同様にそれぞれの項目について専門知識が必要であるため、適正なマーケティングサービスを提供できる BDSP に需要が集まっていると推察する。逆にいえば、財務管理分野およびマーケティング分野で適正な BDS を提供できる BDSP が限定されていることを示唆する。

2.3.2.4 BDSP 間の連携と BDSP の顧客開拓方法

(1) BDSP 間の連携

1) 連携とネットワーク

同業他社との連携実績については、有効回答数（172）の半数（51%）の BDSP は、他の BDSP と共同で BDS 業務を受注したことがあると回答した。また、40%は他の BDSP を備上したことがあり、38%は逆に他の BDSP から下請けしたことがあるとの結果が出た³⁰。インタビュー調査では、活動が活発な BDSP は、たとえ自身の規模は小さくても、個人のネットワークで互いに業務を融通するといった方法で、受注量・稼働率を上げている傾向がみられた。

BDSP のネットワークの必要性については、インタビュー調査対象の殆どの BDSP からその必要性や参加要望が明言された。知見の共有や顧客の融通が主な理由である。ネットワーク組織の設立は、ドナー支援のプロジェクトのなかで試みられてきた。たとえば、米国国際開発庁（USAID: United States Agency for International Development）のプロジェクトでは、ムベヤやモロゴロなどの対象州において BDSP ネットワークの設立を支援した。ただし、その動きはプロジェクト終了とともに下火になったようであり³¹、このような組織を維持・発展させていくことの困難性を示す事例である。また、スイスの NGO が実施する案件では、モ

³⁰ 有効回答数は、それぞれ 171、172。

³¹ 2016 年から 2020 年にかけて実施された Enabling Growth through Investment and Enterprise Program（ENGINE）の「Final Program Report」（https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00X9R6.pdf）によると、プロジェクト対象地（イリンガ、ムベヤ、モロゴロ、ザンジバル）で 375 者の BDSP に研修、コーチング、メンタリングなどが提供された。その後、ムベヤ（18 者）、モロゴロ（33 者）など対象各地において、合計 100 者による BDSP のネットワーク化が図られた。しかし、両州におけるインタビュー調査の結果によれば、プロジェクト終了とともに活動は停滞していったとのことである。

ロゴで BDSP のネットワーク化を図っており、年会費を納めた会員企業・個人に対し、同 NGO の業務を公示したり、能力強化の機会を提供したりしている³²。

その他には、民間 BDSP が自らネットワーク化に取り組んだ例もある。国際労働機関 (ILO: International Labour Organization) の研修プログラムで出会ったメンバーが 2011 年にその取組みを開始した。当初は全国の BDSP をカバーする方向性を有していたが、サービスの品質やコンプライアンス面での管理が難しかったため、現在は BDSP の一組織という位置づけに落ち着いている。

どのように持続性を担保するかは課題であるが、少なくとも知見の共有を促進する機会やプラットフォームは、タンザニアにおける BDS の品質向上や BDS 市場の成熟を図るうえでも、その必要性は高いと考える。

2) 良質な BDSP の情報・登録

タンザニア政府の National Economic Empowerment Council (NEEC³³) は良質の BDSP を把握する必要性を認識しており、2022 年 5 月から、BDSP の登録勸奨を開始した。審査を通過した BDSP に対し大手商業銀行の協力のもと研修を実施し、融資対象となる (credit ready) ビジネスプランの作成を支援できる BDSP を育成・承認する構想である³⁴。その取組みには意義と即効性が感じられる一方、能力強化対象となる BDS の内容は融資審査に直結するビジネスプランの作成や各種書類の準備、認可取得に係る支援といった分野に限定され、それら以外のマーケティング、生産技術、生産性、組織・人事管理、ICT といった分野は対象外となる可能性もある。

NEEC の事例以外に、良質な BDSP の把握・リスト化の取組みは本調査では確認できなかった。また、上述のドナー支援による BDSP ネットワークも、研修等による能力強化機会は提供されるものの、BDS の品質認証には取り組んでいない。BDS の品質については 2.3.2.5 項に詳述する。

(2) 顧客の開拓方法

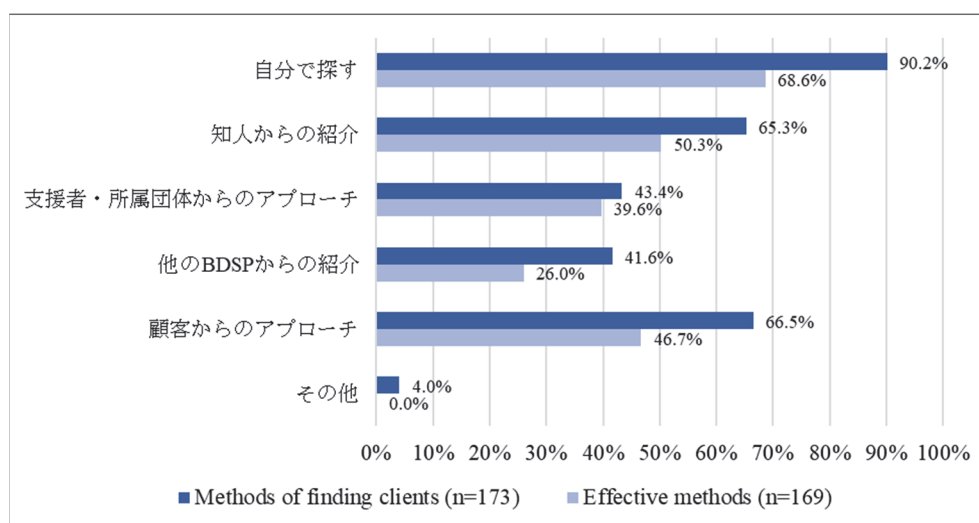
顧客の開拓方法については、図 2.3-7 に示すとおり、BDSP の 90%以上は自ら探す取組みを行っている。約 3 分の 2 の BDSP はそれが効果的なアプローチであると評価している。知

³² USAID の ENGINE にも参画した BDSP によれば、Swisscontact による本プロジェクト (Skills for Employment Tanzania Project、<https://www.swisscontact.org/en/projects/set>) による取組みのほうが活発であり、Morogoro Society of Professional Agribusiness Trainers (MoSPAT) が設立されている。

³³ NEEC はタンザニア国民のエンパワーメントを促進する目的で 2004 年に設立された。National Entrepreneurship Training Framework (NETF) という初等教育から高等教育まで起業教育を取り入れるための指針や、Tanzania Inclusive National Entrepreneurship Strategy (NES) を策定している。政策金融全体の調整や、現地調達の促進も行っている。従来は首相府が所管していたが、投資局とともに首相府から MIIT に移管された。MIIT においては、2022 年 7 月の組織改編によって新たに設置された Economic Empowerment and Private Sector Development Division (局) の傘下に位置づけられている。

³⁴ NEEC の担当者によると、2022 年 8 月時点では、200 者以上の申請者のうち 50 者ほどが審査基準を満たしている。審査基準は、フォーマルかつ商業的 BDSP であるとともに、事業を確かに行っていることである。非営利法人を含まないのは、外部資金に依存する組織だと持続性の観点で問題があるため。審査では、企業・ビジネス登録状況に加えて、a) Training、b) Consultancy (ビジネスプラン作成)、c) Incubation (メンタリングなど)、および d) Market Linkage の 4 分野におけるサービス内容を確認する。

人からの紹介や顧客からのアプローチといった受動的な方法も、約半数の BDSP が効果的と考えている。一方、他の BDSP からの紹介が効果的と回答した BDSP は 26%であり、BDSP 間の繋がりが機能しているのは約 4 分の 1 の BDSP にとどまる³⁵。全体的には、自ら顧客を探しつつ、評判の良い BDSP はリピーターやその紹介で顧客を確保し、個人の BDSP ネットワークがある一部の BDSP はそれを通じて業務量の一部を得ていると推察される。また、インタビュー調査では、ドナー等の案件で一定の実績を積んだ BDSP は、その後も断続的に業務の依頼を受けているとのことであった。



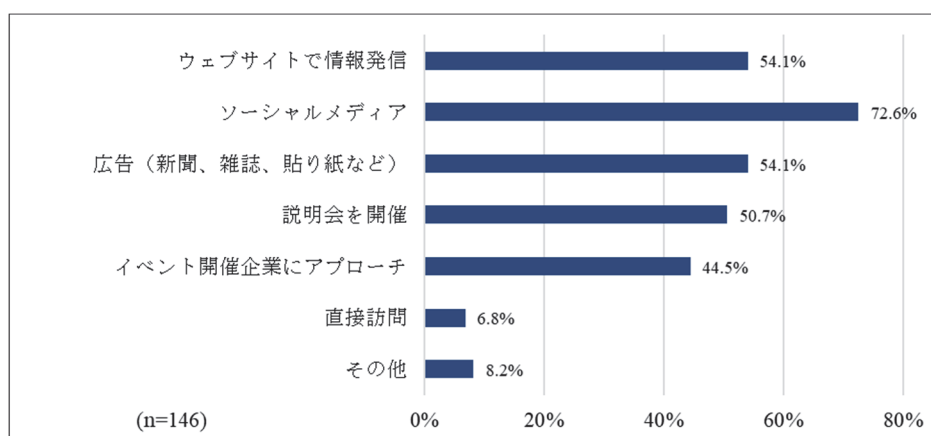
注：有効回答数（n）のうち、顧客開拓方法（Methods of finding clients）ごとに、その方法を採用していると回答した BDSP の割合（%）と、そのうち効果的な顧客開拓方法（Effective methods、上位3つ）として挙げた BDSP の割合（%）を示す。

出所：現地再委託調査および遠隔インタビュー結果を基に調査団作成

図 2.3-7 調査対象 BDSP の顧客獲得方法

図 2.3-8 は、BDSP が顧客を自ら探す場合にどのような方法が効果的と認識しているかを示している。ソーシャルメディアの活用が効果的であると回答した BDSP が 7 割を超え、最大であった。サービス内容を Facebook や Instagram で紹介したり、WhatsApp でグループや知人に対して発信したりすることで受注に繋げる試みである。直接訪問が効果的と回答した BDSP は 1 割に満たないが、様々な方法を組み合わせることが効果的という回答もある。また、インタビュー調査では、マスメディアやイベント等の機会を通じて把握した企業に接触して、自身のサービスを紹介すると回答した BDSP が複数存在した。そのため、実際にはより多くの BDSP が受注獲得のために直接訪問を行っていると考えられる。

³⁵ 公的 BDSP は民間・個人 BDSP に知られており、公的 BDSP が民間・個人 BDSP を備上することはある。しかし、民間・個人 BDSP は、能力が高いと調査団が評価するものであっても、同じ州の公的 BDSP に必ずしも認識されているわけではない。このことも、BDSP のネットワークが個人ネットワークの範囲を超えていないことを示唆する。



注：有効回答数（n）のうち、それぞれの方法が効果的であると回答した BDSP の割合（%）を示す。

出所：現地再委託調査および遠隔インタビュー結果を基に調査団作成

図 2.3-8 自ら顧客を開拓する場合に効果的な方法

多くの BDSP は顧客開拓における問題点として、a) 企業が BDS の必要性や価値を認識していないこと、b) 特に民間・個人 BDSP は新規顧客に信用してもらえないこと、c) 拠点から遠い場所で顧客開拓をするための予算が不足していること、d) BDSP 間の競争が激しいこと（特に外部支援の機会に応募する BDSP）などを挙げる。また、次項にも関係するが、顧客が対価を支払いたがらない、支払い受容額が低い、といった報酬に関することも、顧客獲得が困難な要因として認識されている。

なお、BDSP と企業が広く交流するような機会は、展示会等を除けばあまりない。それを主体業務の一つとして企画・調整するような組織の存在も確認できなかった。商工団体が会員企業を対象としたセミナーにおいて BDSP を活用することは行われているが、BDS のマッチングといった趣旨で両者の繋がりを図る恒久的あるいは継続的な取組みは行われていない。両者の関係は、基本的に個々の BDSP・企業間関係にとどまっているといえる。

2.3.2.5 BDS の対価と品質

(1) 対価

1) 対価請求と支払者

表 2.3-6 は BDS 提供に関する対価の支払い状況についてまとめたものである。民間および個人 BDSP の場合、サービスの対価を得ることが殆どである。それは当然ながら必須であり、外部支援者による補助に依存せず、顧客企業のみから対価を得ることが通常である。逆にいえば、対価を支払える顧客企業を主な対象としているといえる。公的機関にもその傾向はみえるが、無償あるいは廉価（顧客企業と支援者のコストシェア）での提供の割合が増える。公的 BDSP と NGO/NPO のほぼ半数はコストシェアが典型的と回答しており、一定の支払いを顧客に求めつつも、金額を低く抑える傾向がある。NGO/NPO はより顕著に無償あるいは廉価でサービスを提供しており、常に有償でサービスを提供すると回答した BDSP は 15%程度である。外部支援者への依存度もより高い。

なお、ドナーによる BDS 提供支援が必要と考える BDSP は多く、その最大の理由は、上

記で触れたとおり顧客から十分な対価を徴収できないことである。また、政府支援が十分でないために、そのギャップを埋めるためにドナーからの支援が必要という見解に加え、農村部や遠隔地へのサービス展開（アウトリーチ）には交通費等の経費がかかる反面、裨益者の支払い能力が低く、外部支援がなければ拡充しづらいとの実状も示された。現地再委託調査および遠隔インタビューにおける自由回答を分析すると、後者は特にアルーシャ、キリマンジャロ、モロゴロ、シンギダなど、農業が主要産業である州、都市部が少ない州で多く挙げられていた。

その他、新たな知見を得るためにドナー支援が必要と考える BDSP も、ムベヤ、モロゴロ、ムワンザに少なからず存在している。これらの州はカイゼンプロジェクトの対象州であるだけでなく、他ドナー案件の対象州であることも多く、それらのプロジェクトによって自身の能力が向上したと認識する BDSP がこのように回答したものとする。

表 2.3-6 BDS 対価の支払い

BDSP の組織形態	対価を求めるかどうか					典型的な支払者			
	有償のみ	有償が殆ど	無償が多い	無償のみ	n	裨益企業のみ	裨益企業と支援者の折半	支援者のみ	n
個人	50.0	40.6	6.3	3.1	32	72.4	13.8	13.8	29
NGO/NPO	15.6	34.4	34.4	15.6	32	27.3	45.5	27.3	33
民間	53.5	33.7	9.3	3.5	86	64.2	18.5	17.3	81
公的	31.8	45.5	18.2	4.5	22	52.4	47.6	0.0	21
全体	43.0	36.6	14.5	5.8	172	56.7	26.8	16.5	164

注：有効回答数（n）のうち、選択肢ごとに回答した BDSP の割合（%）を示す。

出所：現地再委託調査および遠隔インタビュー結果を基に調査団作成

表 2.3-7 は、顧客企業の規模や成長段階に沿って BDS の対価支払者の傾向をみている。小さい規模の企業を主要顧客とするにつれて、外部支援者から報酬を受けるケースが増える。たとえば、主要顧客が従業員数 20～49 名の企業で報酬の支払いを通常外部支援者から受ける BDSP は 15% であり、主要顧客の従業員数が 1～4 名の場合は 19% に増加する。

一方、従業員数 49 名以下の零細・小企業が顧客である場合、コストシェアの割合が、中企業の規模に近い企業になると高くなる。これは、より高度なサービスを提供するにあたり必要経費が高くなり³⁶、外部資金による補助によって顧客の支払い能力との差を埋めることが必要なためと考える。

また、主要顧客の成長段階で見ると、大きな差はないものの、安定・拡大期（M/G: Mature/Growing）にある企業は自身で BDS 費用を支払う割合が若干高い。一方、創業期（L: Launching）の事業者もその 9 割近くが BDS 費用を負担している。起業家の本気度を測ったり経費を賄ったりするために費用負担を求める意義は理解できるものの、創業期の事業者にとっては負荷が大きく、起業・スタートアップを後押しする体制は未成熟であると推察できる。

³⁶ より高度なニーズは一般的な研修では十分に満たすことができず、テイラーメイド研修や特定の専門家の備上、コンサルティング等のハンズオン支援が必要となることが通常である。

表 2.3-7 主要顧客の規模・成長段階ごとの BDS 対価支払者

典型的な支払者	主要顧客の企業規模（従業員数：人）							主要顧客の成長段階			
	全体	1-4	5-19	20-49	50-99	100-299	300 以上	L	E	M/G	D
顧客企業	56.7	52.8	65.3	48.7	85.7	60.0	58.3	58.3	58.1	61.7	0.0
コストシェア	26.8	27.8	18.4	35.9	14.3	30.0	33.3	29.2	27.4	26.7	0.0
外部支援者	16.5	19.4	16.3	15.4	0.0	10.0	8.3	12.5	14.5	11.7	100.0
n	164	36	49	39	7	10	12	24	62	60	2

注：左列はサービスに対する典型的な支払者、上の 2 行は主要顧客の概要、数値は有効回答数（n）に占める BDSP の割合（%）を示す。

略称：(L) 創業期（売上なし）、(E) 成長初期（売上計上、営業赤字）、(M/G) 安定・拡大期（営業利益計上）、(D) 衰退期（売上・営業利益低下）。

出所：現地再委託調査および遠隔インタビュー結果を基に調査団作成

下表 2.3-8 によると、対価を顧客企業から受け取ることが多い BDSP は、相談・助言や業務請負に強みを持ち、それらのサービスを提供している割合が相対的に高い。一方、単価が高めであるコンサルティングは、外部支援で成立する傾向がみられる。研修も比較的外部支援が投入される割合が高いが、こちらは単価が低いこともあり、支払い能力が低い事業者が多く裨益していると推察する。

表 2.3-8 BDS 対価支払者と BDS 提供形態の関係

典型的な支払者	全体	相談・助言	研修	診断	コンサルティング・指導	業務請負	その他
顧客企業	56.7	63.0	50.6	0.0	43.8	83.3	85.7
コストシェア	26.8	26.1	29.1	50.0	31.3	8.3	14.3
外部支援者	16.5	10.9	20.3	50.0	25.0	8.3	0.0
n	164	46	79	2	16	12	7

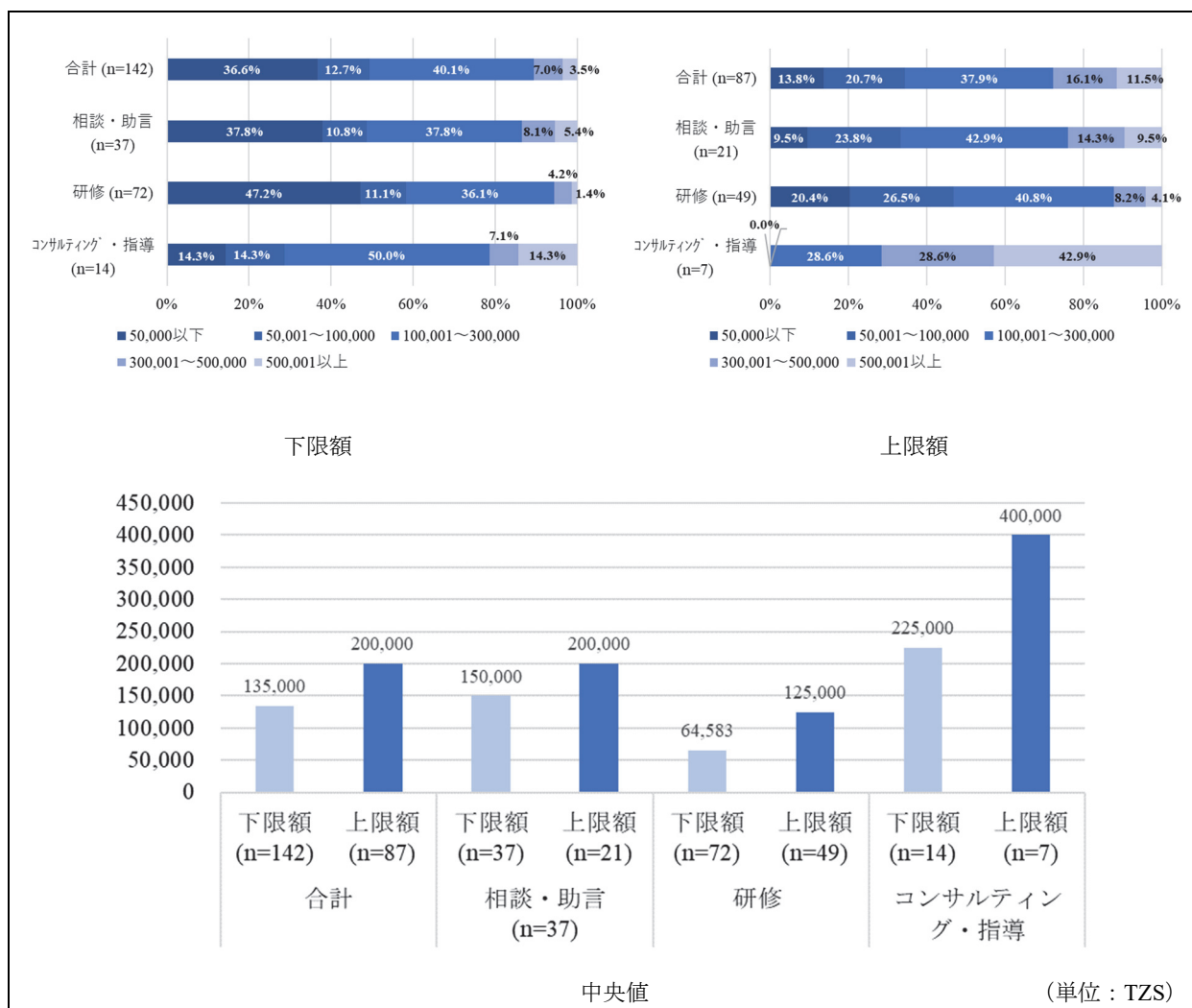
注：左列はサービスに対する典型的な支払者、最上行は BDSP が強みを持つ BDS 分野、数値は有効回答数（n）に占める BDSP の割合（%）を示す。

出所：現地再委託調査および遠隔インタビュー結果を基に調査団作成

2) 適正報酬

BDSP が適正と考える BDS の提供形態ごとの報酬の水準は、研修では低く、コンサルティングでは高い傾向がある。図 2.3-9 に示すとおり、下限額でみても上限額でみても同様の傾向がみられる。BDSP が研修を提供する際に適正と考える報酬の下限額（中央値）は、1 件あたり 6 万 4,583 TZS/日であり、上限額（同）は 12 万 5,000 TZS/日である。コンサルティングについては、それぞれ 22 万 5,000 TZS/日、40 万 TZS/日であり、相談・助言はこれらの中で、中央値でみれば 15 万～20 万 TZS/日の範囲である。

研修は複数の裨益者に対して提供することが一般的なため、BDS 供給側にとって効率性が高く、1 件（裨益者一人）あたりの金額を比較的低めに設定できるものとする。同時に、裨益者の支払い意思や支払い能力が低い場合、研修を主要な BDS 提供手段とせざるを得ないという現状も伺える。



注：上側グラフ内の数値は、有効回答数（n）のうち、それぞれの金額範囲を適正価格として挙げた BDSP の割合（%）を示す。価格が一つのみの回答は下限に含めている。複数の日数に対する価格が挙げられた場合などは、1日あたりの数値に換算した。

出所：現地再委託調査および遠隔インタビュー結果を基に調査団作成

図 2.3-9 BDS に対する適正な報酬水準

報酬水準に関しては、現時点の報酬額に対する BDSP の満足度も聞いている。結果は、調査対象 BDSP のほぼ半数が、自身が提供するサービスに対する報酬額の水準が適正だと回答した。しかし、残りは必ずしも満足しているわけではない。インタビュー調査では、ドナー等から受注する場合は報酬が十分でなければ受けないという意見があった反面、BDS 提供だけで事業を継続し生計を立てることは難しいというコメントもあった。また、個々の顧客から報酬を得る場合には、顧客の資金力や支払い意思に応じて価格を柔軟に設定しているという例も聞かれた。

このことが示すのは、BDSP が顧客確保のため、あるいは社会的な動機によって、本来適正と考える価格から譲歩しているということであろう。副業的に BDS を提供している BDSP は比較的安価でも満足している可能性があるため一概にはいえないが、全体的に BDS の実勢価格は事業成立のためには必ずしも十分な水準にあるわけではないと考えられる。サービ

ス提供件数が少ない BDSP が多いことも併せて考えると、顧客を確保するためにより低い価格で受注せざるを得ないが、それでも受注件数はそれほど伸びるわけではない。つまり BDS 需要の価格弾力性は低いということが仮定できる。全体的にタンザニアの BDS 市場は未成熟といえる。

(2) 品質

BDSP は、顧客が BDS の価値を認識しない、認識しないために（あるいは認識したうえで）対価の支払いを躊躇う、支払い能力が低い、といった問題を強く認識している。それらに対する一つの原因として頻繁に指摘されたのは、公認会計士など一部を除き、BDSP には専門資格が必要とされないため参入障壁が低く、サービスの品質にバラつきがあるということである。顧客は、サービスを受けた経験がなければ有用性を感じることはなく、その価値を認識しない³⁷。一方、BDS の価値自体を認識している場合でも、BDSP から期待する成果が得られなかったと感じることがあれば、他の BDSP からサービスを受けることについて慎重になる³⁸。期待に沿うサービスを提供できる品質面・行動面で信頼性の高い BDSP がどこにいるか分からない、それを把握できるとしても支払い能力の制約によって安価・低質な BDSP を利用せざるを得ないという問題も指摘された³⁹。

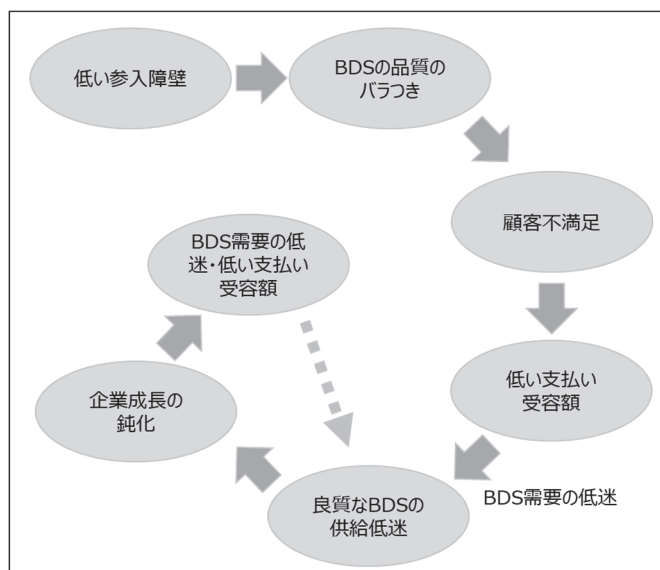
これらの要因のために BDSP に対する顧客の信頼が揺らぎ、顧客の支払い受容額が低く抑えられ、さらに顧客が前払いを躊躇することにも繋がっている⁴⁰。BDS 需要が低迷している状況では、外部からの介入がなければ BDSP は事業を維持できず、良質な BDS の供給も減少すると考えられる。そうすると企業の成長速度は停滞し、良質な BDSP を必要に応じて備上できる企業とそうでない企業の差も拡大することになる。企業が成長しない限り、BDS の需要と支払い受容額は増加しないため、さらに負のスパイラルが続いていくことになる。

³⁷ そのため、最初は安価あるいは無料でもサービスを提供するというコメントも多くあった。

³⁸ インタビュー調査では、企業登録を有料で BDSP に依頼し、完了したと連絡を受けたものの虚偽の報告だったという例、融資申請を支援してもらったが審査が通らないという例などを聴取した。

³⁹ あるドナーは、有能な BDSP を見つけることが困難であったため、プロジェクトを軌道に乗せるまで時間を要したようである。一方、そのような BDSP は存在するが、その高価・高質なサービスを購入する資金力がない零細・中小企業が多いとの指摘もあった。

⁴⁰ 後払いの場合、顧客が合意した期限どおりに支払わず、督促も社会通念上行いづらく、資金繰りが厳しいという BDSP も少なからず確認された。



出所：調査団作成

図 2.3-10 BDS の品質がもたらす BDS 需給への影響

2.3.2.6 予測される BDS 需要

現地再委託調査および遠隔インタビューにおける自由回答を分析すると、ムベヤやモロゴロでは農業、ダルエスサラームでは食品製造業からの BDS 需要が増加すると考えられている。それぞれ生産地や消費地といった立地性に基づいているといえる。加えて、ダルエスサラームでは財務面での BDS やサービス業に対する BDS がこれまで以上に求められるとみられており、サービス業も含めて企業数の多さや多様性を反映している。

表 2.3-9 によると、今後需要増加が見込まれる BDS の形態として、BDSP の約半数は研修を挙げており、相談・助言と合わせると 76% を占める。これは、a) 小規模の事業者を対象とする BDSP が大勢を占め、BDS の「潜在的」需要に対し供給が追いついていないこと、および b) 企業側の対価支払い能力が低いことから、一度に多くの裨益者に対してサービスを提供できる研修がもっとも効率的な提供形態と考えているためと推察する⁴¹。

ただし、研修はこれまで提供した経験があり、その継続に対する心理的・技術的な負担が少ないために、無意識にその需要が伸びると感じている可能性もある。また、一般的に、より高度なサービスは個々の顧客ニーズに細かく対応する必要があるが、それを可能にするほどの知識や経験を BDSP が持たない場合、研修が主要な BDS 提供形態とならざるを得ないという実状も考え得る。

一方、民間 BDSP 以外は研修に対する需要が伸びると回答した割合が過半数を占めるなか、民間 BDSP では 3 割程度であり、NGO/NPO や個人 BDSP の半分以下の割合である。また、民間 BDSP の 4 割は相談・助言の需要が増加するとみている。顧客から対価を得て、自らの力で継続的に顧客を確保していく必要がある民間 BDSP は、課題も支払い能力も様々な個々の顧

⁴¹ 加えて、研修は提供実績を示すことが容易であり、さらに一度に多くの人数が裨益することから資金提供者による支援を得られやすい、予算が付きやすい、といった事情もあるだろう。裨益人数に費用負担を分散できるため、顧客が支払う場合でも単価を安く設定でき、実現可能性が高いともいえる。

客の要望に柔軟に応じていく必要性を感じているものと考察する。

表 2.3-9 需要増加が見込まれる BDS の形態

BDSP の形態	相談・助言	研修	診断	コンサルティング・指導	業務請負	その他	n
個人	20.6	67.6	0.0	0.0	5.9	5.9	34
NGO/NPO	15.6	68.8	3.1	9.4	0.0	3.1	32
民間	40.7	31.4	1.2	10.5	10.5	5.8	86
公的	13.6	50.0	0.0	22.7	9.1	4.5	22
全体	28.7	47.7	1.1	9.8	7.5	5.2	174

注：有効回答数（n）のうち、最上行の BDS 提供形態を挙げた BDSP の割合（%）を示す。

出所：現地再委託調査および遠隔インタビュー結果を基に調査団作成

コンサルティングを挙げた BDSP の割合は 10%を切るが、公的 BDSP において比較的高かった。その理由としては、i) SIDO のような現場カイゼン指導を行う機関が含まれていること、ii) 需要面でみれば実際にプロジェクト活動等を通じてコンサルティングを実施してその必要性和効果を感じていること、および iii) 供給面でみれば外部支援者による資金によってコンサルティングの実施が可能であることなどが考えられる。

診断を挙げた BDSP の割合は低い。助言やコンサルティングといった別の形態に含まれている可能性はあるが、そもそも診断とは何か、その必要性や効果が何かを BDSP が明確に理解していない可能性も考えられる。一方、インタビュー調査の結果からは、それらに関するカイゼントレーナーの理解度は比較的高く⁴²、一定の問題発見・解決能力や論理的思考力も身に付けていることを確認した。

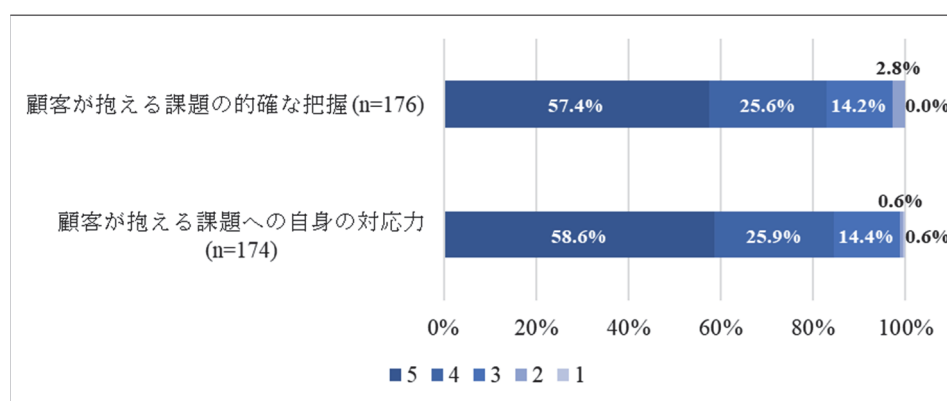
なお、サービスの提供期間に関しては、需要増加が見込まれる相談・助言は半日もしくは 1 日以内のものと回答した BDSP が 51%と半数を超え（有効回答数 39）、研修でも 46%（有効回答数 77）であった。研修は、3 日以内との回答と合わせると 6 割近く（59%）になる。一方、コンサルティングは中長期のものが必要と考えられており、10 日以上と回答した BDSP が 47%（有効回答数 15）であり、3 か月以上という回答も 13%あった。

2.3.2.7 BDSP の能力に関する考察

図 2.3-11 にあるとおり、BDSP に対して、顧客が抱える課題の把握および対応力に関する自己評価（5 段階評価）を尋ねた。満点（5）を付けた BDSP はそれぞれ 6 割弱であり、4 以上と合わせると 8 割を超えている⁴³。自己評価が示す有能さとサービス提供件数は必ずしも連動しておらず、その場合考えられるのは、a) 顧客課題の把握および対応力以外の要因で実績があがらない、あるいは b) 自己評価に上向バイアスがあり、実際の能力は十分ではなく、実績があがらない、ということである。

⁴² ただし、インタビュー調査の対象は比較的经验を積んだカイゼントレーナーが主であったため、経験が浅い者についても同様であるかは明確ではない。

⁴³ 「完全というのはあり得ないから」という理由で 4 と回答した BDSP もいた。



注：有効回答数（n）に占める割合（%）を示す。5（fully capable without any issue）になるほど自己評価が高い。

出所：現地再委託調査および遠隔インタビュー結果を基に調査団作成

図 2.3-11 BDSP としての能力に関する自己評価

自由回答を分析すると、特に課題の把握について、従業員数 49 名以下の BDSP からは、技術力の強化が必要という回答に加えて、顧客が正しい情報を開示してくれないことが問題点として多く挙げられていた⁴⁴。インタビュー調査で掘り下げて尋ねたところ、経営者は税務当局を恐れ、中間管理者は経営者を恐れ、従業員は経営者と中間管理者を恐れ、かつ必ずしも全ての情報を知っているわけでない、といった実情も確認した。それらは顧客が抱える課題を適切に把握するうえで障害であり、BDSP からすれば外部要因かも知れない。しかし、BDSP の立場としてできることをすべて行っているかどうかは不明であり、確かな情報を着実に引き出すコミュニケーション能力を強化する必要がある⁴⁵。

カイゼントレーナーに対するインタビュー調査では、顧客が抱える課題を把握しその原因を探るために、経営者・中間管理者・従業員からの聞き取りや現場の観察を重視し、5S チェックシートを始め、QC7つ道具（特性要因図、パレート図、グラフ）、なぜなぜ分析といったツールや方法を活用しているとのことであった。真因の把握が何よりもまず重要であると強調するものは多かったが、上述のとおり顧客が情報開示を躊躇うために事実の把握が難しいとのコメントもあった。

2.3.2.3 項で述べたとおり、経営戦略・管理分野と財務管理分野について自信を持っていない BDSP は少なからず存在するとみられる。また、カイゼントレーナーのなかには、それらを能力不足分野として明確に挙げて、その知識・経験不足が総合的な企業診断を行ううえでの制約であると認識しているものもいた。その他には、自身が弱い部分を強化する視点と自身が強みとする部分をより磨く視点の双方から、統計的分析・解釈、マーケティング、デジタル技術・デジタルマーケティング、人事管理、カンバンを含むカイゼンに関係するツールが、強化した

⁴⁴ サンプル数の違いを考慮する必要があるが、従業員数 50 名以上の BDSP からは、顧客の情報開示に関する理由は挙げられなかった。規模が小さい BDSP ほど、顧客から情報を聞き出す能力や洞察力が低い可能性はある。

⁴⁵ インタビュー調査では、過去のサービス提供経験から仮説をたて、様々な角度から顧客に質問したり、経営者、中間管理者、一般従業員それぞれに対し聞き取りを行ったり、現場の状況を観察したりすることで真の課題と原因を探求しているという BDSP やカイゼントレーナーがいた。そのようなアプローチは不可欠であり、効果的に行うには経験も必要であるが、一定程度は研修等での能力強化が可能と考えられる。

い能力分野として列挙された。

また、インタビュー調査では、顧客に事業改善提案をしても顧客がそれを実施する資金を持たない、そもそも顧客が支出を伴う事業改善提案を嫌うといった問題も多く挙げられた。これらの解決は必ずしも容易ではないが、可能な限り実行可能な提案を策定する努力と能力は不可欠であろう。知識・経験を蓄積して有効な解決案を提示する、経営者等と密にコミュニケーションを取って解決案の実現可能性をすり合わせていくといった方向で、能力強化は重要である。

以上より、a) 顧客課題の把握および対応力以外の要因で実績があがらない、b) 自己評価に上向バイアスがあり、実際の能力は十分ではなく、実績があがらない、という仮説は、いずれも外的外れではないと考える。次項で取り上げる要因もこれらに関係しているとみられる。

2.3.2.8 その他の問題点

現地再委託調査および遠隔インタビューにおける自由回答を分析すると、BDSP が全般的に感じている外部的な問題は、BDSP 自身および顧客が影響を受けている好ましくないビジネス環境、BDS 促進に関する政府予算の不足⁴⁶、BDS に対する理解度および BDSP に対する信頼度の低さ、顧客の資金力および支払い意思の低さである。内部的な問題としては、BDSP 自身の資金力の制約、農村部・遠隔地への展開（顧客開拓）の難しさ、ICT 等の技術革新に関する知見の継続的なアップデートおよび全般的な能力強化機会の少なさが挙げられる。

また、インタビュー調査では、ドナー機関や政府機関などの外部支援者から受注する BDS 業務を行う際に、仕様書に示される BDS の内容が必ずしも顧客課題の解決に有効とは限らないとの見解もあった。業務として行わざるを得ないが、顧客にとっての価値は低く成果（outcome）にも繋がらないということである。同じ裨益者に対し異なる外部支援者が重複する支援を別々に提供する、一つの課題に対し異なるアプローチで支援を提供することがあり裨益者が混乱する、といった問題も指摘された。ドナー等の支援によって無料の BDS を受けている顧客に対し、コストシェアを求める BDS を提案しても関心を持ってもらえないといった、BDS 市場の歪みに関する問題点も提起された。

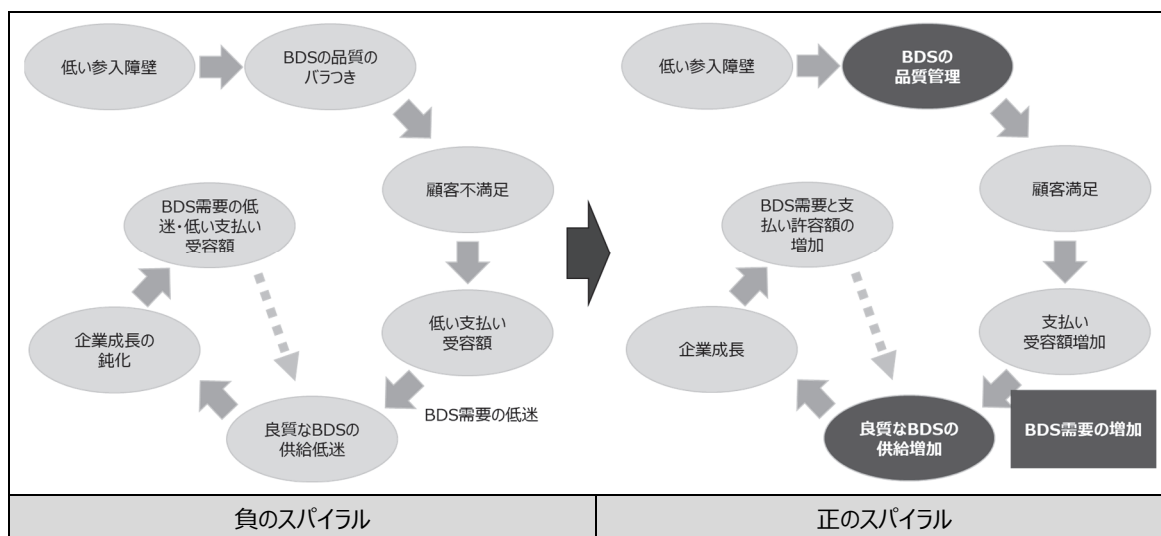
2.3.2.9 調査結果の要点および考察

BDSP 調査の結果の要点と考察は以下のとおりである。

- 従業員数規模が 19 名以下の小規模・零細 BDSP が大部分（80%以上）であり、実際に BDS を提供する人数が 4 名以下の BDSP は半数を超える（57%）。多くの顧客に対し包括的なサービスを提供できる BDSP の数は限定的である。ダルエスサラームには民間 BDSP が比較的多く、顧客となる企業数に比例していると考えられる。
- 対象とする顧客は、従業員数 49 名以下の零細・小企業（特に 5～19 名の小企業）が最大で、全体的に製造業、サービス業（ビジネス関係）、農林漁業が多い。これも顧客となる事業者の構成に沿っているといえる。所在する州や周辺地域の顧客を対象とすることが基本である。ダルエスサラームには全国を対象とする BDSP も多く、大都市の BDSP の方がサービス品質は高いという裨益者側の「感覚」が影響していると推察される。

⁴⁶ 公的資金から公的 BDSP は裨益するが、民間 BDSP は裨益しないというコメントもあった。

- 提供する BDS の分野はマーケティング（サービスを提供する BDSP の割合：73%）が最多で、財務管理（同 64%）、相談・診断（同 61%、相談が中心）、経営戦略・管理（同 60%）がそれに続く。マーケティング、財務管理、経営戦略・管理の各分野はサービス需要が比較的高いといえる。一方、組織・人事管理面のサービスを提供する BDSP は比較的少なく、需要自体も小さいとみられる。ICT 分野でサービスを提供する BDSP も 3 割未満である。
- BDS の提供形態は研修が最多で、次いで相談・助言である。コンサルティングを実施する BDSP は半数を下回る。診断を行う BDSP は約 2 割であり、業務請負を行う BDSP よりも少ない。
- BDS 4 分野それぞれにおいて、過去 3 年間のサービス提供件数が 10 件未満だった BDSP は半数を超えており、小さく事業を行う BDSP が大部分といえる。一方、財務管理分野については比較的サービス提供件数が多い BDSP の割合が高く、専門的知見が求められるサービスについては、適正なサービスを提供できる BDSP は限定されると考察する。
- BDSP のネットワークはインフォーマルなものが主体で、フォーマル化の取組みはこれまであまり成功していない。顧客の開拓方法については、自ら探す BDSP が最多で、なかでもソーシャルメディアの活用が効果的であると認識されている。評判の良い BDSP はリピーターやその紹介で顧客を確保し、個人の BDSP ネットワークがあるものはそれも活用し、協力して業務を受注したりしている。一方、顧客の獲得にあたり、企業が BDS の必要性や価値を認識していない（「需要不足」）、特に民間・個人 BDSP は信用してもらえない（「信用不足」）、顧客開拓をする予算が十分でない（「資金不足」）、BDSP 間の競争が激しい（「競争力不足」・「市場の歪み」）、といった問題がある。
- 報酬については、民間および個人 BDSP は外部支援者による補助に依存せず、顧客企業から対価を得ることが通常であり、相談・助言や業務請負に強みを持つ。一方、公的 BDSP と NGO/NPO は、顧客企業と外部支援者のコストシェア等によって対価水準を抑えており、特に研修を比較的安価で提供している。また、よりサービス提供期間が長く、単価が高いコンサルティングは、外部支援で成立する傾向がみられる。BDSP が考える報酬の適正価格は、研修は 1 件あたりの下限～上限額（中央値）が 6 万 4,583～12 万 5,000 TZS/日、コンサルティングは同 22 万 5,000～40 万 TZS/日である。
- BDSP が提供するサービスの品質のバラつきが大きく、それが顧客不満足を招き、顧客の支払い意思および支払い受容額の低下をもたらしている。存在する企業数に比例して BDS の潜在的需要は大きいとはいえ、現時点では BDS の需要不足および BDS の供給超過（ただし、良質な BDSP は不足）が発生しているとみられる。良質な BDS の供給不足は、企業成長の鈍化に繋がり、さらに、特に正規価格での BDS 需要および支払い受容額の低下をもたらす。サービスの品質を担保すること、および BDS の需要喚起・供給増加を促進することで、負のスパイラルを克服することが可能になると考える。



出所：調査団作成

図 2.3-12 BDS の品質管理と需給増加策の効果

- BDSP の約半数は研修に対する需要が伸びると考えており、相談・助言と合わせると4分の3を占める。サービスの効率的な提供によって裨益者数を増加させることを重視していると考えられる。しかし、民間BDSPは研修よりも相談・助言のほうが高い需要が見込まれると認識しており、個々のニーズに合わせたサービス提供が求められると意識している。BDSPは、診断の内容や意義を十分に理解していない可能性がある。
- BDSPは自身の能力について自己評価が高い傾向があるが、評価の客観性は必ずしも十分ではない。ただし、顧客課題の把握方法が具体的で、一定の実力があると思われるBDSPは存在する。一方、顧客から正しい情報を聞き出すためのコミュニケーション能力は強化する必要がある。また、経営戦略・管理や財務管理など、個々の専門分野以外における知見の弱さは総合的な企業診断を実施するうえでの制約である。その他、ICT等の技術革新も踏まえて、継続的な能力強化の機会も求められている。
- ビジネス環境や資金アクセスの問題には、顧客企業だけでなくBDSP自身も直接的に影響を受けている。BDS提供を促進する政府の施策・予算も不足している。また、外部支援者の間でBDS提供に関する調整が不足しており、BDS提供に係る取組みが重複する、逆にアプローチが異なり顧客が混乱するといった問題も発生している。

2.3.2.10 結論

以上を踏まえ、BDSP調査からの結論を導出する。結論は、タンザニアにおける今後のBDS提供の改善に係る提言という形式とした。

(1) BDSの品質管理と品質の可視化（認証制度と能力強化）

顧客企業にBDSを安心して利用してもらうため、BDSの各分野で一定の品質水準を満たすBDSPを特定し、公開することが望まれる。各分野で必要とされる能力基準を設定したう

えて⁴⁷、それを満たす BDSP を認証し、登録リストを公開する施策が考えられる⁴⁸。認証に向けた育成の仕組みを構築することも必要である。マーケティング、経営戦略・管理、財務管理といった BDS 需要が高い分野を優先とし、公認会計士やエンジニアの認証制度およびカイゼントレーナー育成の仕組みを参考に検討を進めるとよいだろう。顧客企業は適正なサービスを提供できる BDSP を客観的な方法で知ることができ、後述の費用補助と組み合わせると BDS 需要の拡大が期待できる。

(2) BDS の需要喚起（マーケティング強化）

BDS の必要性や価値に関する顧客および潜在的顧客の認識を向上させるため、BDSP のコミュニケーション能力の強化を含むマーケティング能力の向上が望まれる。サービスの効果を示す良い事例を取りまとめ、顧客に提案する能力を強化することが有効な取組みであると考えられる。BDSP 間で共通に使える事例の取りまとめに加え、各自がそれぞれの経験から広報資料を作成し、顧客に対し提案していくことで、顧客が成果をイメージできるようになる。

(3) BDS の需要喚起（費用補助制度の導入）

これまで BDS の活用経験が乏しい企業に BDS を体感してもらうため、費用補助制度の導入が望まれる。費用補助によって、まず無料あるいは低価で基礎的・入門的な BDS を提供することが可能となる⁴⁹。裨益企業が関心を持つトピックに対し効果が出るサービスを提供するとともに、別のサービスを提案することで、有料サービスに繋げていくシナリオが描ける。また、一気に適正価格の全額を支払える零細・小企業は多くないため、初回利用だけに費用補助の利用を制限すべきではないだろう。費用補助の利用回数あるいは金額に上限を設定する、費用補助認定時に過去の利用経験を考慮するといった仕組みも検討するとよい。

(4) BDSP が知見を共有する機会・プラットフォームの構築

相互研鑽を通じた BDS の品質向上と BDSP 間の協力関係拡大を図るため、互いを知り、知見を共有する機会・プラットフォームがあるとよい。グッドプラクティスの取りまとめや

⁴⁷ 必要な能力水準をどこに設定するかは議論の余地がある。たとえば、輸出や輸入代替を念頭とした成長志向企業や比較的規模が大きく複雑・高度な運営を行う企業、あるいは教育水準が高い事業者を主な対象とする場合、求められる BDS の水準は比較的高めになる。一方、生計向上に近い事業者や教育水準が低い零細事業者を主な対象とする場合、基礎的な水準で十分といえる。財務管理でいえば、たとえば前者であれば財務分析（収益性、効率性、安全性）や実現可能性調査（F/S）、後者であれば簿記、コスト計算、損益分岐点分析などが挙げられる。また、顧客との接し方や課題の把握に関するコミュニケーション能力や論理的思考能力など、分野横断的な面でも重要な要素がある。

⁴⁸ 能力基準を設定するのではなく、顧客評価とその結果を公開することも一つの案であるが、評価の妥当性を管理することが難しく、評価結果の公開に慎重な BDSP も多いと考える。

⁴⁹ 2.3.2.5 項で論じたとおり、BDS 需要の価格弾力性が低い可能性はある。しかし、まず BDS を体験させる短期的需要喚起策として費用補助は必要であろう。企業の成長を促すための中期的な施策の一つとしても、BDS の利用を促す補助事業は日本においても一般的である。USAID が実施した ENGINE は、e-coupon を通じて最大 50% の費用補助を事業者に対して行い、4 つの対象州・地域において 2,308 社の零細・中小企業（多くは初めて BDS を利用）が 28 者の BDSP からサービスを受け、大多数の裨益企業は平均 34% 収益を向上させた（ENGINE の Final Progress Report による）。

共有、ディスカッションは、学びを深める方法として優れている。運営の持続性を組織面と予算面でどのように担保していけるかが鍵となる。MIT の所管と予算補助のもとに、官民双方が運営していく形態がもっとも適切だと考えるが、実現可能性と持続可能性を念頭に官民・ドナー等の関係者間で合意形成を進めるとよいだろう。

(5) BDS 提供に関するガイドラインの策定

BDS 提供の効率性と有効性の向上および BDS 市場の成熟を図るため、BDS 提供に係るガイドラインがあるとよい。BDS 提供が重複する、裨益者に望まれない BDS が提供される、無料サービスで BDS 市場の歪みをもたらされる状況は、主に外部支援者が BDS 提供を支援する場合に生じる。そのため、外部支援者が念頭に置くべきガイドラインを策定し、周知を図ることは、タンザニアにおける BDS 提供の最適化と BDS 市場の成熟に貢献する。簡易的で拘束性を求めないものの方が、広く受け入れられやすく現実的であろう。

2.4 BDS 需給ギャップに係る要因分析、BDS 市場における課題

ここでは、2.2 節と 2.3 節で報告した「企業調査」(BDS 需要) および「BDSP 調査」(BDS 供給) の結果を基に、BDS 需給ギャップの要因を分析する。また、この分析結果から、BDS 需給ギャップを埋めるために排除すべき要因、すなわち BDS 市場において解決すべき課題を整理する。

2.4.1 BDS 需給ギャップの要因 (仮説)

本調査の開始に際して、タンザニアにおける BDS 需給ギャップには、表 2.4-1 に示す要因が存在するとの仮説を立てた。

表 2.4-1 BDS 需給ギャップの要因(仮説)

ギャップ	要因分類 (仮説)		要因 (仮説)
需要 < 供給 需要 ≠ 供給	1	需要・調整の不足	- 企業側の BDS に対する認知度・関心自体が低い。 - BDSP の課題分析能力の不足のため適切な解決策を提案できない。 - BDSP の情報が蓄積・整理されていないため需給をマッチできない。 - BDS の需要と供給を結びつける機能がない。 - BDSP が情報・知見・専門性を相互活用するプラットフォームがない。
	2	提供条件の不整合	- BDS に対する企業側の支払い意思・能力が低い。 - BDS の料金が企業側の受容価格を超えている。 - BDS 提供の形態・方法が企業のニーズと合致しない。 - BDSP と企業が互いのニーズや制約を共有する機会がない。
需要 > 供給	3	提供分野に係る不足・偏在	- 企業のニーズが強いあるいは重要課題の解決策となる特定の BDS 分野を提供できる BDSP が存在していない。 - それが存在していたとしても、BDSP の量・質が十分でない。
	4	提供地域に係る不足・偏在	- ある地域において企業のニーズが強いあるいは重要課題の解決策となる特定の BDS を提供できる BDSP がその地域に存在しない。 - それが存在していたとしても BDSP の量・質が十分でない。
需要 > 供給 需要 ≠ 供給	5	提供対象に係る不足・偏在	- 業種によっては BDS の量・質が十分でない。 - 零細・小企業を支援できる BDSP は多いが、中・大企業が求める比較的高度な内容の BDS を提供できる BDSP が不十分。 - 起業間もない企業に対する BDS は充実しているが、ある程度成長し新規事業に進出しようとしているような企業を支援できる BDSP が不十分。

注：ギャップの「≠」は、調整機能の不足や情報の非対称性などにより需給をマッチできていない状態を示す。

出所：調査団作成

次項において、企業調査および BDSP 調査の結果から上記 5 つの要因分類の仮説を検証するとともに、仮説からは外れているが重要な因子として認められる点を整理する。

2.4.2 BDS 需給ギャップの要因分析 (仮説検証)

(1) 仮説 1：需要・調整の不足

下記の検証結果より、BDS 需給ギャップの重要な要因の一つに需要・調整の不足があることが確認できる。また、仮説外ではあるが、「BDS の品質のバラつき」が、BDS 需給の調整機能の健全性を阻害する大きな要因となっている。

1) 企業側の BDS に対する認知度・関心

2.2 節で述べたとおり、企業側の BDS に対する認知度や関心は低い。企業アンケート調査の結果では、BDS 未活用の理由として、「利用可能な BDS を知らない」および「BDS を受けることに関心がない」と回答した企業が全体の 7 割弱を占めた。また、BDSP 調査においても、BDSP 側は、企業側の BDS およびその有用性に対する認知度の低さを、BDS 提供における非常に重要な課題として捉えていた。BDS あるいは BDS の有用性に対する認知度の低さは、企業による BDS の活用を阻害する根本的な要因として存在している。

この背景には、a) BDS という概念の未浸透、b) BDS の効果の見えにくさ、c) BDSP のマーケティング活動・能力や BDS の有用性を理解させるコミュニケーション能力の不足、d) BDSP と企業が交流する場の不在、e) BDS の活用を継続的に啓発する機会の不在、f) 商

工団体と連携した幅広い企業への啓もう活動の不足、が主因として存在すると考える。

2) BDSP の課題分析能力

2.3 節では、BDSP の課題分析能力、あるいは課題を引き起こしている真因を把握する能力に改善の余地があることを指摘した。BDSP 調査の結果では、経営診断を提供している BDSP は全体の 20%以下にとどまる。一方、多くの BDSP は、企業側が挙げる課題とは別の重要な課題が存在し得ることや、ある課題の裏には様々な要因があり、それらが複雑に絡み合っていることを理解している。しかし、これら多層に散らばる様々な課題を体系的・論理的に整理し、分析したうえで真の課題(真因)を特定することの困難性を強く認識している。また、経営戦略や財務管理を含め、総合的な経営管理に係る知識・経験が不足していることを、経営診断を行ううえでの制約として捉える BDSP も一定数確認された。優先して解決すべき課題を特定できなければ、適切な解決策を提案・提供、あるいは斡旋することは不可能である。この点は、下記 3) で述べる BDS 需給の調整機能の不全の一因にもなっている。

3) BDS 需給の調整機能

BDSP の体系的な情報の不備、BDS 需給を結びつける機能の不在、BDSP が連携・情報/知見を共有するためのプラットフォームの不全についても、BDS 需給ギャップを生む重要な要因である。2.3 節で示したとおり、NEEC はこの点を重視しているため BDSP のデータベースへの登録を推進している。また、BDS 需給を結びつける機能については、その存在自体を確認できなかった。ただし、このマッチング機能に係るタンザニア側のニーズの度合いについては、本調査の結果からは判断することはできない。

一方、2.3 節で述べたとおり、複数の BDSP ネットワークがドナー案件の枠内で設立されてきた。調査した殆どの BDSP はこうしたネットワークの重要性・必要性を認識しており、連携や専門性の共有という面だけではなく、提供される BDS の重複回避や分野的な相互補完という調整面での機能としても重視していた。しかし、ドナー案件の終了とともにその機能は停滞する傾向にあるとともに、下記 (2) でも言及するメンバー間のサービス品質のバラつきやコンプライアンスに係る意識・行動の違いがその存続を難しくしている。BDSP 間のサービス品質のバラつきは、BDS 需給間の情報の非対称性によって需要側に不利益が起るリスク、需要側の供給側に対する不信、供給側の互いの連携機能の低下を引き起こすため、BDS 需給の調整機能に係る健全性を妨げる大きな要因となる。

(2) 仮説 2：提供条件の不整合

下記の検証結果より、企業側の支払い意思・能力および支払い受容額を要因とする BDS 需給ギャップが存在することが確認できる。他方、BDS の提供形態・方法に関する需給は整合している、あるいはそのギャップは小さい。また、上記 (1) と同様に、仮説外ではあるが、BDS の品質のバラつきが重要なギャップ因子として認められる。

1) 企業側の BDS に対する支払い意思・能力

2.2 節および 2.3 節で示したとおり、企業側の BDS に対する支払い意思は一般的に低い。調査結果を総合すると、その主要な理由は、a) サービスは無料であるという企業側の意識、

およびb) 未経験のサービスあるいは効果が見えにくいサービスへの支払いに対する企業側の消極性にある。さらにその背景には、①公的サービスやドナー案件の支援サービスが無料で提供されるケースが多いこと、および②売上の向上、コストの削減、資金へのアクセスなどの直接的で金銭的なメリットが確かなサービス「以外」に対価を払う価値を見出せないことがある⁵⁰。②については、企業側にとっては支払い後に成果が現れないというリスクも伴う。さらに、零細・小企業のなかには資金力が乏しく、単純にBDSに対して支出する余裕がない場合もある。

2) BDS料金に係る需給の乖離

BDSP側のサービス提供料金あるいはその希望料金と、企業側の支払い受容額との間の乖離も大きい。企業アンケート調査の結果では、対象4分野のBDSに対する支払い受容額（4分野の平均）について、1日あたり8万TZS未満と回答した企業が全体の9割近くにのぼり、2万TZS未満という回答が60%以上を占める⁵¹。一方、BDSP調査の結果では、BDSPが適正と考えるBDS料金を中央値でみると、下限額が13万5,000TZS/日、上限額が20万TZS/日となっている⁵²。2.2節で述べたとおり、企業規模が大きくなるほど受容価格は上がるが、それでも需給には明らかなギャップが存在する。しかし、BDSP側が設定する支払いスケジュールが一般的に柔軟ではないこと、BDSの活用を促進する政府補助金も不十分であることなどから、現状ではギャップを縮めるような要素は少ない⁵³。BDS料金に関する需給ギャップについては、2.7節で詳述する「BDSに関する啓発セミナー」においても確認された。なお、需給間に情報の非対称性があるため、互いの制約やニーズを認識できていないことがこのギャップに対処できない一因となる。しかし、企業調査およびBDSP調査の結果からは、互いの制約やニーズを共有するような機会があることは確認できなかった⁵⁴。

3) BDSの提供形態・方法の企業ニーズとの整合性

BDSの提供形態に関する需給間のギャップは小さい。2.2節で示したとおり、企業側のBDS提供形態に係るニーズは、相談・助言および研修に集まる。2.3節では、BDSP側もこのニーズに沿ったBDSを提供しているとともに、今後需要が大きくなる提供形態として捉

⁵⁰ 企業調査およびBDSP調査の結果からは、事業登録やライセンス取得、財務諸表の作成、安全管理、納税など事業法人としての法的順守に係るサービス、市場リンケージの創出支援（顧客の直接的斡旋）、製品の生産方法から販売方法までを扱う研修（目に見えるモノを作って売するための研修）、ビジネスプランの作成や金融・信用保証機関の斡旋などによる資金アクセス支援については、企業側の支払い意思は比較的高いと判断できる。

⁵¹ 2.2節に記載したとおり、インタビュー調査で聴取したサービス料金の例をみると、研修以外のBDSの実勢価格はこの支払い受容額を遥かに超えている。

⁵² 2.3節で述べたとおり、BDSの提供形態別で測ると、コンサルティング、相談・助言、研修の順に料金は低くなる。うち、研修については、下限額（中央値）は約6万5,000TZSとなっている。

⁵³ ただし、BDSPによっては、掛け払い、成功報酬、分割払いなどを導入して、顧客側の資金繰りに応じた支払いスケジュールを設定している。財務諸表の作成などの定期的に発生するサービスについては、定額の顧問料ベースでの支払い形態もある。また、調査団からBDSPおよび企業に対して、「最初の数回のサービスを無料で提供し、その後の有料での継続の是非を企業が決定するスキーム」や、「BDS活用目的のクーポンを配布する」などの補助金活用例を提示したところ、企業、BDSPとも大きな関心を示していた。

⁵⁴ 2.7節で述べるように、「BDSに関する啓発セミナー」のような機会は、情報の非対称性の低減に一定の効果があることが検証された。

えていることを指摘した。特に、研修は多くの参加者から料金を徴収できるため BDSP にとって効率性が高いとともに、一人あたりの料金を低く設定できる。そのため、企業側の支払い意思・能力の不足という制約があるなか、研修は需給のニーズをマッチさせる BDS の提供形態として機能する⁵⁵。なお、提供期間や頻度については、BDS の提供形態によって違いはあるが、BDSP 側、企業側ともそれ程重視しない傾向がみられた。

4) BDS の品質のバラつき（仮説外）

仮説 1 と同様に、仮説 2 に係る需給ギャップの要因として非常に重要な点は、BDS の品質のバラつきが大きいことである。2.3 節で指摘したとおり、BDSP あるいは BDS の標準や認証制度は不在であり、市場参入障壁も低いためサービスの品質にはバラつきが生まれている。低価格で質の悪い BDS を企業が利用することは、以降の BDS 活用に対する大きな阻害要因になるだけでなく、BDS 市場の歪みにもつながる。このことは企業側の支払い意思や支払い受容額が高まらない原因となり、図 2.3-10 で示したような負のスパイラルが持続することになる。BDS の品質管理の重要性は非常に大きいといえる。

(3) 仮説 3：提供分野に係る不足・偏在

下記の検証結果により、提供されている BDS 分野と企業の課題・ニーズとの整合性は一定程度確認できる。すなわち、BDS 分野を大項目で括ると需給が整合している部分は大きい。一方、同分野をより細かく捉えると、企業側のニーズ、あるいはそのニーズを生み出している課題に対応するような BDS の提供は十分ではない。

1) 企業側のニーズ・課題

2.2 節で述べたとおり、企業アンケート調査では、BDS 分野を大きな括りで捉えると、①マーケティング、②財務管理、③経営戦略・管理、④組織・人事管理の順にニーズが大きく、特に①と②に対するニーズが強いという結果が出た⁵⁶。具体的には、「資金アクセスの改善」、「各経営分野における ICT の活用」、「損益分岐点分析を含めた財務分析」、「マーケティング戦略・販売計画の策定」、「経営戦略・ビジネスプランの策定」、「デジタルマーケティングの導入」などである。また、④に対するニーズは弱い一方で、「従業員の研修計画の策定」に係る課題解決のニーズは非常に大きいという回答が得られた。

他方、企業調査における調査団による課題分析の結論として、「経営戦略の不在」、「マーケティング戦略の不在」、「適切な損益分岐点売上高に対する認識の欠如（不十分なコスト把握・分析）」、および「キャッシュフロー管理の不足」を、零細・小企業が解決すべき重要な課題として特定している。これらは、所在地域、企業規模、業種などを問わず、タンザニアの零細・小企業全般の課題である。

⁵⁵ ただし、2.3 節で述べたとおり、企業側の支払い意思・能力から研修を BDS の主要な提供形態として選ばざるを得ないという側面もあろう。このことは、BDSP が他の提供形態における経験を積むことができていない現状を示唆する。

⁵⁶ ②と③の差は大きく、③と④の差は小さい。

2) 提供されている BDS 分野

2.3 節で言及したとおり、BDSP 調査では、BDS 分野を大項目でみると、マーケティング分野、財務管理分野、経営戦略・管理分野の順に多くの BDS が提供されているという結果が出た。組織・人事管理分野の BDS の提供はこれらに比して非常に少ないことも述べた。この結果からは、BDS の提供分野が企業の課題・ニーズに合致しているといえる⁵⁷。

一方、BDS 分野を小項目でみると、BDSP 調査の結果では、「経営戦略・ビジネスプランの策定」、「マーケティング戦略・計画の策定」、「簿記・経理の支援」に係る BDS を半数以上の BDSP が提供している。ただし、インタビュー調査の結果では、a) 資金アクセス分野ではビジネスプランの作成が主要、b) 経営戦略・管理分野では、経営戦略の策定よりもビジネスプランの作成が主要、c) マーケティング分野では戦略面よりも直接的な市場リンケージや市場情報の提供が主要、d) 財務管理分野では記帳・簿記や財務諸表の作成など経理・コンプライアンス関連のものが多く、財務分析に係る BDS を提供している BDSP は多くない、という実状が確認できた。さらに、企業側の課題・ニーズとも非常に大きいと指摘した「各経営分野への ICT の導入」および「従業員の研修計画の策定」に係る BDS を提供している BDSP は他の分野に比して相当程度少ない。つまり、BDS 分野を細かく捉えると、企業側のニーズや重要課題に十分に対応できていない部分もある。具体的には、①経営戦略の策定、②マーケティング戦略の策定、③財務分析、④従業員の研修計画の策定、および⑤各経営分野への ICT の導入が、実際には提供が不十分な BDS 分野として挙げられる。

(4) 仮説 4：提供地域に係る不足・偏在

下記の検証結果より、仮説 4 は立証できないものとする。下記 (5) の仮説にも関連するが、企業ニーズの地域的差異およびそれに応じた BDS の違いは、地域間の代表的産業の違いに応じると考えられる。ただし、この違いについても、経営管理分野というよりは、各業種に関係する要素技術や市場による違いが大きい。つまり、製品や市場、生産技術ではなく、「経営管理」という側面からみると、企業ニーズの地域性は小さいといえる。

1) 企業ニーズと BDS の地域的特徴

企業調査の結果から、企業側のニーズの地域間での目立った差異は認められなかった。

一方、BDSP 側について、当然のことながら、所在する BDSP の絶対数に地域的な差異が存在する。基本的には、BDS の市場規模と需要の多様性が大きい都市部、あるいは行政機能が集まっている地域ほど BDSP も多いといえる。たとえば、BDSP 再委託調査における BDSP のロングリスト⁵⁸には、ダルエスサラーム 45 者、ドドマ 32 者、ムワンザ 29 者、アルーシャ 27 者、ムベヤ 24 者、モロゴロ 24 者、キリマンジャロ 17 者、シンギダ 16 者の BDSP が記載されている。各地域の特徴を鑑みれば、BDSP の所在数という意味では需要に沿った分布と考えられる。また、2.3 節で述べたように、州をまたいで BDS を提供している BDSP も

⁵⁷ ただし、同節では、特に財務管理分野および経営戦略・管理分野に自信をもっている BDSP は多くないことも指摘した。

⁵⁸ 再委託先がアンケート調査票を配布する前に、網羅的に情報を集めて作成した BDSP のリスト。完全なリストではないが、調査団が保有する BDSP のリストのなかではもっとも全体的な傾向を表している。

一定数存在することも加味すると、BDSP の絶対数の過不足に係るギャップ要因の重要性は低いといえる⁵⁹。さらに、BDS の提供分野や提供形態の違いに明確な地域的傾向があるとは認められない。結論として、BDS の提供地域に係る不足や偏在という BDS 需給ギャップの要因は重要ではないといえる。

(5) 仮説 5：提供対象に係る不足・偏在

下記の検証結果より、提供対象業種に係る BDS 提供の不足や偏在は確認できない。提供対象企業規模を軸としてみると、BDS 提供の零細・小企業への偏在は認められるが、これは BDS 需要やタンザニアの産業構造に即したものと見える。一方、スタートアップ企業の成長ステージに沿った BDS 提供の不足・偏在については、本調査の結果からは確かな検証を行うことができなかった。

1) 提供対象業種

2.3 節で述べたとおり、BDS の提供対象業種としては、飲食品加工、農林漁業、サービス業が大勢を占める。また、繊維業、金属加工業、皮革製品業、化学製品業に対する BDS の提供も比較的多い。これらは、タンザニアの主要産業に即したものであり、その地域的分布は各地域の産業構造に応じている。逆にいえば、各地域において代表的産業に属さない企業に対して提供される BDS の量が十分でない可能性を示唆するが、その地域の全般的な BDS 需要に応えるという観点からみると、優先して埋めるべきギャップではないと考える。

一方、2.2 節で指摘したとおり、業種によって課題やニーズの違いがあるのでというよりも、業種内の競争の度合いによってその違いが現れるといえる。競争が激しければ激しいほど販路拡大へのニーズが高まり、他社との競争に負けている企業からは資金ニーズが高まる。しかし、これらのニーズはタンザニアの零細・小企業から一般的に挙げられるニーズでもある。むしろ、上記 (3) で述べたとおり、企業が挙げるこうしたニーズを基に、調査団が課題分析で提示した零細・小企業全般に通じる重要課題（企業ニーズの背景にある要因）の解決を優先した方が有効と考える。結論として、業種による BDS ニーズの違いの重要性は低いといえる。

2) 提供対象企業規模

企業規模による課題やニーズの違いは確認できる。2.2 節で詳述したとおり、零細企業、小企業、中・大企業の間で課題やニーズの傾向に一定の違いがあり、また、小企業のなかでも規模による細かな相違が認められる。ただし、零細・小企業の課題やニーズは主に売上と資金を軸にするもので、それらの要因は、調査団の課題分析で提示した零細・小企業全般に通じる重要課題に行き着く。具体的な違いが出るのは各課題への対応のレベルや規模感にあり、それに対応する BDS の提供分野自体に大きな差異は出ないであろう。なお、中企業お

⁵⁹ 遠隔地域の BDSP を利用すれば価格は高くなり、近くに良質な BDSP が存在すれば価格は抑えることができるだろうが、この点は仮説 2 の枠組みとして捉える。結局は企業側の受容価格に依存するためである。また、各地域の BDSP の全体的な質の高低を客観的に比較することは困難であり、ここでは利用可能性という観点からギャップ要因を評価している。

よび大企業については、すでに経営管理体制が確立されており、課題やニーズは個別具体的になる傾向が強い。また、大企業に対するインタビュー調査では、経営管理に関する外部支援は必要ないという意見が大勢を占めた。

一方、BDSP 側については、2.3 節で整理したとおり、主要な顧客は零細・小企業であり、特に比較的小さな小企業（従業員数 5～19 人）を最大の顧客としている。中企業から大企業へと顧客の割合は低くなり、顧客規模としては中企業が零細・小企業の半分程度、大企業で 1/3 程度となる。これは、タンザニアの企業規模の分布に整合しているものであるが、上述のように中・大企業の課題・ニーズが個別具体的になる傾向があるため、それに対応できる BDSP が限定されていることを示唆する。たとえば、中・大企業のニーズに応じるためには、量産品質を確保するための工程内品質管理や統計的品質管理、組織が大きくなるほど複雑化する組織・人事管理、顧客が拡大するほど複層的な対応が必要となる顧客管理、要素技術の高度化など、より専門的で高度な分野での BDS を提供する必要がある。このように中・大企業に対する BDS には質的・量的な需給ギャップが大きいものの、タンザニアにおける BDS 提供分野の現状、BDSP 側の限定的な能力、BDSP 側の経営資源に係る制約⁶⁰、BDSP 同士の連携体制の未整備、および中・大企業側の経営管理分野の BDS に対するニーズの低さを考慮すると、短期的にあるいは優先して埋めるべきギャップではないと考える。したがって、現在の企業規模に係る BDS 需給は、一定程度釣り合っているといえる⁶¹。

3) 提供対象企業の成長ステージ

スタートアップ企業に関し、企業アンケート調査の結果では、BDS 未活用の理由として「地域の BDSP が自社の成長ステージに見合った BDS を提供していない」と回答した企業は全体の 10%にとどまった。成長ステージに応じた BDS の受入れを重視していないことを示唆する。

BDSP 調査では、有効回答数全体の 40%の BDSP が、「成長初期（売上計上、営業赤字）」と「安定・拡大期（営業利益計上、新規事業進出検討）」に対する BDS をもっとも提供していると回答した。一方、「創業期（売上なし）」に対する数値は約 17%であり、仮説とは逆の結果となった。しかし、BDSP のインタビュー調査では、スタートアップ支援として、農民組織による事業化支援、農民の所得獲得手段の創出支援、若者の創業支援など、むしろ創業前および創業期を支援している BDSP が多い傾向も把握した。両者が反対の結果を示しており、確固たる事実を基に分析することができないため、スタートアップ BDS に関するギャップ要因の仮説検証は困難な結果となった。

一方、2.3 節において、BDS の対価の自己負担という観点から、スタートアップを後押しする体制が未成熟であることを示唆した。上記企業アンケート調査の結果も加味すると、本調査では分析していないものの、タンザニアにおいてはスタートアップ支援の総合的な拡充の妥当性を検討することの方が、成長ステージを軸とした BDS 需給ギャップを議論するよ

⁶⁰ 2.3 節で述べたとおり、包括的に BDS を提供できる BDSP は限定されている。そのような状況下、提供する BDS 分野が細分化されてしまうと内部リソースが分散され、サービス品質が低下することが懸念される。

⁶¹ 本調査では分析を試みていないが、2.3 節で指摘したとおり、同程度の規模の企業のなかであっても、経営者の教育水準や成長志向性によって BDS に対するニーズに違いがでる可能性は十分にある。

りも優先度が高いという仮説が立つ。なお、農民向けの所得獲得手段の創出や農民組織による事業化に係る支援は、2.5 節に詳述するように他のドナーが多く扱っているとともに、国内外 NGO の支援の中心にもなっているため、BDS 需要自体は大きいと考えられる。

2.4.3 BDS 市場における課題

ここでは、上記の仮説検証の結果から、BDS 需給ギャップを埋めるために排除すべき要因を整理する。言い換えれば、タンザニアの BDS 市場における重要課題を明らかにする。

(1) 仮説の検証結果の整理

表 2.4-2 は、前掲の表 2.4-1 で示した仮説の検証結果を示したものである。

表 2.4-2 BDS 需給ギャップの要因(仮説検証結果)

ギャップ	要因分類 (検証結果)	要因 (検証結果)
需要 < 供給 需要 ≠ 供給	1 需要・調整の不足	- 企業側の BDS に対する認知度・関心自体が低い。 - BDSP の課題分析能力の不足のため適切な解決策を提案できない。 - BDSP の情報が蓄積・整理されていないため需給をマッチできない。 - BDS の需要と供給を結びつける機能がない。 - BDSP が情報・知見・専門性を相互活用するプラットフォームがない。 <u>- BDS の品質のバラつきが大きい。</u>
	2 提供条件の不整合	- BDS に対する企業側の支払い意思・能力が低い。 - BDS 料金が企業側の受容価格を超えている。 - BDS 提供の形態・方法が企業のニーズと合致しない。 - BDSP と企業が互いのニーズや制約を共有する機会がない。 <u>- BDS の品質のバラつきが大きい。</u>
需要 > 供給	3 提供分野に係る不足・偏在	企業のニーズが強いあるいは重要課題の解決策となる特定の BDS 分野を提供できる BDSP が存在していない。 それが存在していたとしても、BDSP の量・質が十分でない。 <u>- BDS 分野を細かく捉えると、企業側のニーズおよび重要課題に対応するような BDS の提供が十分でない。</u>
	4 提供地域に係る不足・偏在	ある地域において企業のニーズが強いあるいは重要課題の解決策となる特定の BDS を提供できる BDSP がその地域に存在しない。 それが存在していたとしても BDSP の量・質が十分でない。
需要 > 供給 需要 ≠ 供給	5 提供対象に係る不足・偏在	業種によっては BDS の量・質が十分でない。 - 零細・小企業を支援できる BDSP は多いが、中・大企業が求める比較的高度な内容の BDS を提供できる BDSP が不十分 (ただし、この要因に短期的に対応する優先度は低く、中・長期的な対応が必要である)。 - 起業間もない企業に対する BDS は充実しているが、ある程度発展し新規事業に進出しようとしているような企業を支援できる BDSP が不十分 (確かな仮説検証を行うことはできなかった。ただし、成長ステージを軸とした BDS 需給ギャップの分析よりも、スタートアップ支援全体の需給ギャップの分析の方が重要であるとの仮説が立てられる)。

注：二重取り消し線は仮説検証の結果ギャップ要因が認められなかったものを示す。太字・下線は、仮説には示していなかったが重要な要因として認められる点を表す。斜体・下線は追記点・備考である。

出所：調査団作成

仮説 1 および 2 は非常に重要な要因として立証された。また、BDS の品質のバラつきという要因の重要性が新たに認められた。これらは、BDS 需給の整合を阻害する根本的な要因であるため、優先して解決すべき課題といえる。

仮説 3 についても、検証結果として新たな要因が把握された。これは、企業の課題・ニーズと BDSP の現状の乖離を生むものであるため、1 および 2 に次いで重要な要因となる。

一方、仮説 4 および 5 は重要な要因としては認められなかった。地域や業種の特性を軸とした需給ギャップは小さく、ギャップを埋める必要性も低い。また、中・大企業への BDS 提供における需給ギャップ要因は存在するものの、少なくとも短期的にあるいは優先して解決すべき課題ではないといえる。

以上より、1~3 の要因をタンザニアにおける BDS 市場の重要課題として捉える。一方、中・大企業への BDS の提供に係る課題は、BDS 市場の発展において中・長期的には解決が必要になるため、支援策の対象からは除外しない。ただし、その場合でも下記の課題分析が適用できる。

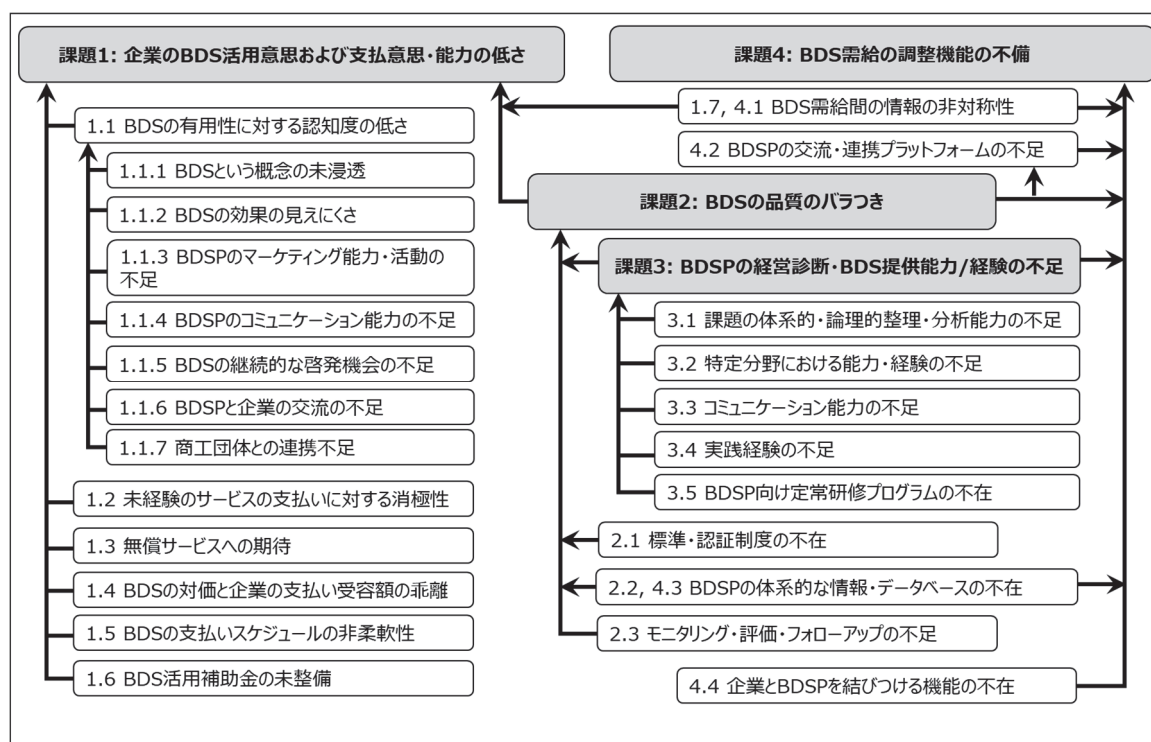
(2) 課題の整理

上記 1~3 で挙げた要因（課題）を次のように再整理する。また、これまでの調査の結果から、上記の課題の要因体系を図 2.4-1 に示す。

- 課題 1：企業の BDS 活用意思および支払意思・能力の低さ
- 課題 2：BDS の品質のバラつき
- 課題 3：BDSP の経営診断・BDS 提供能力/経験の不足
- 課題 4：BDS 需給の調整機能の不備

課題 1 は BDS を需要面からみた課題、課題 2 および 3 は供給面から捉えた課題である。一方、課題 4 は BDS の需給間に係る課題である。

課題 1 および 4 は BDS 提供の根幹であり、他の二つの課題よりも高次の課題といえる。すなわち、課題 2 および 3 は他の二つの課題の要因にもなっており、特に課題 2 は両課題の直接的かつ重要な因子である。課題 3 は課題 2 の一因でもあり、要因体系としては 4 つの課題のなかで最下部にあるが、BDSP の能力強化という面で解決が肝要の課題といえる。



注：矢印は、ある要因・課題（始点）が引き起こす別の要因・課題（終点）への流れを示している。
出所：調査団作成

図 2.4-1 BDS 市場の課題体系図

1) 課題1：企業のBDS活用意思および支払意思・能力の低さ

前述のように、課題1はBDS市場の需要面からみた課題である。BDS需給ギャップの要因仮説1のうち、BDS需要に関係する要因を仮説2の要因に統合したうえでこの課題を設定した。BDS需要の創出あるいは拡大を妨げている要因は、主に企業側の活用意思と支払い意思・能力の低さにある。

特に重要な要因は、BDSの有用性に対する認知度の低さ（要因1.1）である。これを解決しない限りBDS市場の発展は期待できない。そのため、この要因の背景にある様々な素因（要因1.1.1～1.1.7）に包括的に対応することが必須となる。なお、要因1.2～1.4についても、要因1.1.1～1.1.7を排除することで対応可能ともいえるが、ここではBDSの「活用意思」と「支払い意思」に係る因子に分け、要因1.1～1.4を並列に置いている。また、要因1.6にあるBDS活用補助金を整備することは、要因1.2～1.4への対処の一助となるが、これはBDSの「活用意思」と「支払い意思」双方の向上に貢献できる性質のものであるため、他の2桁レベルの因子と同列にした。

一方、要因1.5は、2.2節で示した企業側の重要課題である資金不足や資金繰り不全に対応するという意味で重要である。なお、2.4.1項で述べた「零細・小企業のなかには資金力が乏しく、単純にBDSに対して支出する余裕がない場合もある。」も背景にある要因といえる。しかし、これについてはコントロールが難しいこと、およびBDSの発展が一つの解決策となる従属的な要素も含むことから、この体系図には記載していない。

また、他の課題に関わるものとして、課題2のBDSの品質のバラつきや、BDS需給間の

情報の非対称性（要因 1.7、4.1）も課題 1 の直接的な要因として認められる。

2) 課題 2：BDS の品質のバラつき

BDS の品質のバラつきは、低質・悪質な BDSP を企業が利用してしまうリスクを生む。そうした BDSP が低価格で BDS を提供すれば、BDS 市場に歪みが生じる。前述のように、課題 2 は BDS 市場の根本的な課題である 1 および 4 の重要な因子であるため、その解決による効果も大きい。図 2.3-10 で示したとおり、BDS 需給と企業成長に係る負の連鎖を導くものでもある。

課題 3 にある BDSP の経験・能力の不足は、BDS の品質のバラつきの主因の一つである。2.4.1 項で示したとおり、標準・認証基準/制度のない（要因 2.1）BDS 市場は参入障壁が低く、サービスの品質にバラつきが生まれる。一方、認証された BDSP、あるいは認証制度がなくてもある一定の標準を満たした BDSP が掲載されたデータベース（要因 2.2、4.2）があれば、政府機関にとっては適切な BDSP の選出・斡旋が容易になり、企業側もそれにアクセスできれば情報探索コストや低質・悪質な BDSP を利用するリスクが低まる。さらに、BDS 提供中のモニタリング、提供後の体系的な評価やフォローアップ（要因 2.3）が充実すれば、BDS の品質のバラつきを大きく抑えることができる。

3) 課題 3：BDSP の経営診断・BDS 提供能力/経験の不足

課題 3 は供給される BDS の質⁶²に関する課題である。前述のとおり、体系図のなかでは 4 つの課題のなかで最下部に位置しており、課題 3 の解決は他の課題の解決にとってもインパクトが大きい。

課題の体系的な整理・分析能力（要因 3.1）は、BDSP の経営診断能力の不足に係る直接的な要因である。この能力は、課題の背景にある要因を包括的な視点から捉え、それらを体系的に整理したうえで、重要な要因や真因を特定する力量といえる。包括的視点としては、経営戦略、それに紐づく各分野の戦略、自身の専門分野以外の知見・経験、バリューチェーン、市場ニーズ、企業のビジネスフロー、財務諸表などの観点がある。また、課題の体系的な整理・分析には論理的思考力が必須であり、これも向上すべき基礎能力の一つとして捉える。

特定分野における能力・経験の不足（要因 3.2）は、2.4.1 項で示した a) 経営戦略の策定、b) マーケティング戦略の策定、c) 財務分析、d) 従業員の研修計画の策定、e) 各経営分野への ICT の導入などに係る能力・経験の不足が主である。2.3 節で指摘したとおり、a) および c) の提供については、自信のない BDSP が多く存在している。また、b) および c) に関しては、提供実績数は多いが、提供できる BDSP が限定されている。特に、c) においては、2.2 節で企業の課題分析の結論として示した「適切な損益分岐点売上高に対する認識の欠如（不十分なコスト把握・分析）」および「キャッシュフロー管理の不足」に対応できるような能力・経験の向上が必要となる。

一方、課題 1 における BDS の需要過少の要因を併せて考えると、BDS に対する企業の支払い意思を高めながら BDS を提供する方が、タンザニアにおける BDS の総合的な強化には効果的といえる。具体的には、上記 a) ～c) の分野に、企業側からの支払い意思が高い資金

⁶² 良質の BDSP の数という「量」の側面もあるが、ここではそれも含めて「質」として捉える。

アクセス支援、市場リンケージ強化、コスト削減、財務諸表作成などの要素を含有させるように BDS を企画・提供することが肝要である。上記 a) ～c) にモニタリング・評価を加えた能力は、資金アクセス支援の中心となるビジネスプランの作成に必須なものでもある。なお、d) および e) は、BDSP にとって新たな市場でもあるため、需給双方の長期的な成長を図るうえで非常に重要な分野である。

要因 3.3 にある BDSP のコミュニケーション能力は、他者に助言や指導を行ううえでの説明力、相手側の真の意見を聞き出す深掘力・傾聴力、プロフェッショナルな態度・姿勢などが含まれる。それらに加えて、課題分析の結果から解決策（BDS）を提案するうえで、「顧客と案をすりあわせる能力」、「案の導入によるメリットと現状維持によるデメリットを分かりやすく伝える能力」、「BDSP は課題を指摘するだけでなく、その課題を解決できる存在ということをプレゼンテーションする能力」なども重要である。これらは、課題 1 の解決にも寄与する（要因 1.1.4）。

実務経験の不足（要因 3.4）は、主に大学教員や政府職員の BDSP に関するものである。一方、BDSP 向け定常研修プログラムの不在（要因 3.5）は、継続的な知見の更新や再教育のための機会の欠如であり、BDSP の能力強化のためには排除すべき要因である。これは、BDSP 調査において多くの BDSP から指摘された課題でもある。

4) 課題 4：BDS 需給の調整機能の不備

上述のように、課題 4 は BDS の需給双方に係る課題である。企業側にニーズがあり、それに応える高質な BDS を合理的な料金で提供する BDSP が存在していたとしても、情報の非対称性（要因 1.7、4.1）があるなかでは、需給の調整機能に不備があれば市場として不完全となる。この課題に対応することは、BDS 市場の健全な発展のために必須の介入といえる。

2.4.1 項で指摘したとおり、課題 2 の BDS の品質のバラつきは、需要側に不利益が起こるリスク、需要側の供給側に対する不信、供給側の互いの連携機能の低下を引き起こすため、BDS 需給の調整機能の健全性を妨げる大きな要因となる。同様のことは、課題 3 に関する BDSP の能力・経験の不足にもいえる。

同項で分析したとおり、その他の重要な要因としては、BDSP の交流・連携プラットフォームの不足（要因 4.2）、BDSP の体系的な情報・データベースの不在（要因 2.2、4.3）、企業と BDSP を結びつける機能の不在（要因 4.4）がある。うち、要因 4.2 については、課題 2 の品質のバラつきが一因であることは既に述べた。

2.5 BDS 支援における他ドナーの活動に関する情報収集と整理

ここでは、タンザニアにおける BDS 分野の支援に携わる他ドナーの活動状況に係る調査活動（以下、「他ドナー調査」）の内容および結果を述べる。

2.5.1 活動内容

表 2.5-1 に他ドナー調査で面談を実施した機関を示す。

表 2.5-1 面談を実施した機関

ドナー・実施機関名		案件名	案件実施期間
1	カナダ国際関係省 (Global Affairs Canada)	Tanzania Local Enterprise Development (T-LED)	第一期：2016～2020 第二期：2021～2025
		Strengthening Small Business Value Chains (SSBVC) Project	2015～2021
		Feminist Entrepreneurs Growing Green Economy Project	2021～2027
2	Cuso International	T-LED	第一期：2016～2020 第二期：2021～2025
3	Mennonite Economic Development Associates (MEDA) 注	SSBVC Project	2015～2021
4	外務・英連邦・開発省 (FCDO: Foreign, Commonwealth and Development Office)	Africa Enterprise Challenge Fund (AECF)	2008～2022
5	USAID	ENGINE	2016～2020
		Private Sector Strengthening Activity (PSSA) Program	2022～2025
6	世界銀行 (WB: World Bank)	Private Sector Competitiveness Project	2005～2018
		Agribusiness Entrepreneurship Program	2014～2022
7	欧州連合欧州対外活動庁 (EU-EEAS: European Union, European External Action Service)	Funguo Innovation Program	2022～2024
8	国際貿易センター (ITC: International Trade Centre)	EU-East African Community (EAC) Market Access Upgrade Programme (MARKUP)	2018～2022
9	国際連合工業開発機関 (UNIDO: United Nations Industrial Development Organization)	Industrial Upgrading and Modernisation Project (IUMP)	2012～2015
		Programme for Inclusive and Sustainable Industrial Development (PISID)	2018～2022
		Programme for Country Partnership (PCP)	2020～ (計画策定中)
10	国際連合開発計画 (UNDP: United Nations Development Programme)	Strengthen MSME Capacity to Improve Competitiveness in Domestic, Regional and International Markets for Selected Value Chains	2010～2022

注：元職員からの聞き取りを行った。

出所：調査団作成

他ドナー調査では、国内デスクトップ調査および現地における対面またはオンラインインタビューにより、BDS 分野の支援を実施している、もしくは近年までに実施していた他ドナー案件に関する情報を収集した。まず、デスクトップ調査にて 23 件の他ドナー案件を対象に概要、対象地域、対象業種・裨益企業、対象分野等を調査した。デスクトップ調査の結果、本調査で提案する支援策と関連性が高いと判断された案件の資金提供・実施機関として、上表記載の 10 機関に対して聞き取り調査を行った。

2.5.2 活動結果

本項では、他ドナー調査で行った分析の結果を報告したうえで、同分析結果から得られた結論を述べる。

2.5.2.1 分析結果

ここでは、デスクトップ調査および聞き取り調査にて情報収集を行った 16 ドナー⁶³、23 案件に関して、(1) 対象地域、(2) 対象業種・裨益企業、(3) 対象 BDS 分野、および (4) ドナーが認識する課題についての調査・分析結果を整理する⁶⁴。

(1) 対象地域

表 2.5-2 に地域ごとの他ドナー案件の実施状況を示す。地域により実施されている案件数に若干の差はあるものの、対象 8 州すべての地域において他ドナーによる一定数の案件が実施されていることが確認された。実施数をもっとも多い地域はアルーシャで 16 件の案件が実施されており、ムベヤとモロゴロにおける各 14 件が続く。

案件数が比較的少ない地域はキリマンジャロとシンギダであるが、それぞれ 9 件が実施されている。

(2) 対象業種・裨益企業

表 2.5-3 に対象業種ごとの各ドナーの支援状況を示す。調査を行った 23 案件のうち 19 案件が食品加工業、17 案件が農林漁業を対象としている。これらの案件の多くは、アグリビジネスもしくは農業バリューチェーンを対象とした支援を提供しており、その一部としてサービス業や皮革製品業が含まれている。

その一方で、韓国国際協力団 (KOICA: Korea International Cooperation Agency) の Project for Empowering Adolescent Girls and Young Women through Education in Tanzania や EU-EEAS の Funguo Innovation Program (以下、「Funguo」) は、業種を限定しないものの、裨益者をそれぞれ女性、スタートアップ企業としている。Funguo だけでなく、カナダ国際関係省の T-LED や USAID の PSSA Program (以下、「PSSA」) など 2021 年以降に開始された複数の案件はスタートアップ企業やイノベティブ企業⁶⁵を対象にしており、それらの企業を対象とした案件が増加傾向にあるようである。

また、企業規模については聞き取りの調査の結果、創業期や零細・小企業を対象とする案件が大半であったが、カナダ国際関係省の SSBVC Project (以下、「SSBVC」) は Lead Firm⁶⁶への支援および Lead Firm へのサプライヤーを対象としている点で他とは異なるアプローチをとっている。

(3) 対象 BDS 分野

表 2.5-4 に BDS 分野ごとの各ドナーの支援状況を示す。最多の支援分野は金融アクセスで、13 案件が支援を提供している。続いて、マーケティング、財務管理がともに 9 件で支

⁶³ 実施機関を含める。実施機関に対する聞き取り調査の結果は対応するドナー・案件に含有させる。

⁶⁴ ただし、フィンランド国際開発庁の Tanzanian Innovation System (TANZIS) および UNIDO の PCP については、現在計画を策定中であり対象業種や対象 BDS 分野が未定とのことであった。EU-EEAS の Funguo Innovation Program においても、開始直後であり、特に BDS 提供に関する支援内容・分野など詳細については未確定である。

⁶⁵ イノベーション (新しい生産物の創出、新しい生産方法の導入、新しい販売者・消費者の開拓、新しい供給源の獲得、新しい組織の実現) により、新たな価値の創造や社会的なインパクトの創出に取り組む企業。

⁶⁶ バリューチェーンにおいて上流や下流との取引が多くあり、その中核となっている企業。

援の対象となっている。他方、組織・人事管理は3件、ICTは4件、相談・診断は5件にとどまっている。

BDSの提供形態については、研修や指導の他、コーチングやメンタリングなどが提供されている。マーケティングについては、マーケティング戦略立案等の指導や実施支援の他、T-LEDやUNDPのStrengthen MSME Capacity to Improve Competitiveness in Domestic, Regional and International Markets for Selected Value Chains（以下、「UNDP案件」）ではマーケットへのアクセス向上として展示会への出展支援を行っている。

表 2.5-2 地域ごとの他ドナー案件実施状況

ドナー名	案件名	対象地域										実施案件数	
		DSM ^{注1}	Arusha	Kilimanjaro	Singida	Dodoma	Mbeya	Mwanza	Morogoro	その他			
1	デンマーク国際開発庁		● (SF) ^{注2}		● (SF)	● (SF)							SF: Iringa, Kagera, Katavi, Kigoma, Lindi, Manyara, Mtwara, Njombe, Rukwa, Shinyanga, Simiyu, Songwe Maize: Iringa, Ruvuma
2	フィンランド国際開発庁												計画策定中
3	FCDO	●	●	●		●				●			Iringa, Shinyanga, Tanga, Zanzibar 等
4	ドイツ国際協力公社	●	●										Kigoma, Manyara
5	カナダ国際関係省 (Global Affairs Canada)												Iringa, Lindi, Mtwara, Njombe, Shinyanga
6			●	●	●	●	●	●					Iringa, Lindi, Mtwara, Pwani, Njombe, Songwe, Manyara, Tanga
7			●	●	●	●							Iringa, MAnyara, Njombe, Simiyu, Shinyanga, Tabora
8	KOICA		●							●			Kasulu (Kigoma); Mkoani (Pemba), Ngorongoro (Arusha) and Sengerema (Mwanza)
9	スウェーデン国際開発協力庁	● ^{注3}	● ^{注3}							● ^{注3}	● ^{注3}		Kigoma, Mtwara ^{注3}
10	スイス国際協力機構												
11	USAID												
12							●						Iringa, Zanzibar
13	WB	● ^{注3}	● ^{注3}							● ^{注3}	● ^{注3}		Iringa, Zanzibar
14			●	●						● ^{注3}	● ^{注3}		Kigoma, Mtwara ^{注3}
15	EU-EEAS	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	全国
16	ILO	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	全国
17	ITC												Zanzibar
18			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
19	国連資本開発基金												Caster crops: Arusha, Kagera, Iringa
20	UNDP	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	全国
21	UNIDO	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	全国
22			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
23													Zanzibar
													計画策定中
		13	16	9	9	11	14	11	14	11	14	14	-

注1: ダルエスサラームの概略。注2: ヒマワリ油 (Sunflower oil) 注3: 拠点のある地域。対象は全国。

出所: 各機関ウェブサイトおよび面談結果から調査団作成

表 2.5-3 業種ごとの他ドナー案件実施状況

ドナー名	案件名	A 製造業											B 工業 (製造業以外)	C 農林漁業	D カービ ス業 (ビジ ネス関 係)	E カービ ス業 (非ビ ジネス 関係)	備考		
		1 食料 品、飲 料	2 織物 、衣服	3 木質 製品 、家具 、その他 の製品	4 金属製 品、非 金属製 品、光 学製品	5 電気 機器、 コンピ ュータ 製品、 光字 製品	6 皮革 、繊維 製品	7 機械器 具修理 、設置	8 機械器 具	9 化学品 、おし り製品 、化学 製品	10 ゴム 、プラスチック 製品	11 自動 車、トラ クター 、おし り機、 その他 の機械 器具						12 基礎 薬品 、医薬 品	13 その他の 製造業
1	デンマーク国際開発庁	●																	ヒマワリ油、とうもろこし、豆VC ^{注1}
2	フィンランド国際開発庁																		検討中
3	FCDO	●																	カービス：ロジスティクス、リース
4	ドイツ国際協力公社	●				●													
5	カナダ国際開発省 (Global Affairs Canada)	●	●			●													スタートアップ
6	KOICA	●												●					穀物、ヒマワリ油、乳製品、ブリケット薪・炭、園芸作物、建設、鉱業 ^{注2}
7		●																	
8	スウェーデン国際開発協力庁	●	●																地域資源の活用（業種による制限なし）
9	スイス国際協力機構	●																	アグリビジネス
10		●																	
11	USAID	●																	アグリビジネス
12		●																	アグリビジネス、スタートアップ
13	WB	●																	
14		●																	
15	EU-EEAS	●	●																アグリビジネス
16	ILO	●																	スタートアップ
17	ITC	●																	観光
18		●																	コーヒー、茶、スパイス、園芸作物VC
19	国連資本開発基金	●																	農業投入資材、縫製、皮革
20	UNDP	●																	アグリビジネス
21	UNIDO	●																	本土：園芸作物、ガランシヤル：海藻
22		●																	乳酸品加工、食用油精製、果物・野菜加工、花弁加工
23		●																	検討中
		19	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	17	8	3	-	
		実施案件数																	

注1：VC：バリュエーション 注2：案件実施期間に、政府の方針転換により対象業種より除外された。

出所：各機関ウェブページおよび面談結果から調査団作成

表 2.5-4 BDS 分野ごとの他ドナー案件実施状況

ドナー名	案件名	1 相談・ 診断	2 経営 戦略・ 管理	3 マーケテ ィング	4 財務 管理	5 組織・ 人事 管理	6 生産 技術	7 生産 管理	8 ICT	9 金融 アクセ セス	支援内容・備考									
1	デンマーク国際開発庁			●			● (農業)	● (農業)			アドボカシー、種子生産など									
2	フィンランド国際開発庁										検討中									
3	FCDO	●	●	●						●	資金支援、コーチング、セミナー、ネットワーキング、オンライン学習による経営支援									
4	ドイツ国際協力公社									●	資金支援									
5	カナダ国際関係省 (Global Affairs Canada)	●		●	●		●	●		●	展示会出張支援									
6		●	●	●	●		●	●		●	設備投資資金援助、ビジネスマッチング									
7																				
8	KOICA			●	●		●	●		●	ライフスキル									
9	スウェーデン国際開発協力庁				●		●			●	農業関連の知識、ビジネスマッチング									
10	スイス国際協力機構			●	●					●	サードセクターデザイン、国際食品標準、GlobalGAP ^注 、研修・ファシリテーションスキル、ネットワーキング									
11	USAID			●	●			●		●	民間団体支援									
12											事業登録・営業許可									
13	WB									●	メンタリング・コーチング、ネットワークキング、マーケット情報の提供									
14				●	●		●	●			イノベーション支援、イノベーション・アクセラレーション、投資家とのリンク・創出、BDS 分野はイノベーションプログラムによる (BDS 支援については検討中)									
15	EU-EEAS																			
16	ILO																			
17	ITC	●	●	●	●		●	●		●	貿易要件や手順に対する研修、EU 市場に関する情報提供、輸出戦略策定、展示会出展									
18																				
19	国連資本開発基金																			
20	UNDP		●	●	●		●		●	●	イノベーション支援									
21	UNIDO	●	●	●	●					●	ハンズオン支援・助言、国際基準に関する研修・支援									
22											検討中									
23			●	●																
実施案件数											6	8	9	9	3	8	7	5	13	-

注1：適正農業規範 (GAP: Good Agricultural Practice) に係る国際認証基準。

出所：各機関ウェブサイトおよび面談結果から調査団作成

(4) ドナーが認識する課題

複数のドナーから挙げられた課題とそれらに対する各案件の取組み例を、1) BDS 供給側の課題、2) BDS 需要側の課題、3) その他の課題の3点から表 2.5-5 にまとめた。

表 2.5-5 ドナーの認識する課題と取組み事例

課題	取組み例	
1) BDS 供給側の課題		
a	<p>タンザニアの BDS 市場では、量・質双方において供給過少である。また、一般的な BDS と特定ニーズに対応する BDS の2種類の BDS のバランスを考慮する必要がある。BDSP の技術的な能力強化、育成カリキュラム・システム、BDSP 向けのサービス提供ガイドラインや価格基準が必要である。さらに、BDS の質を担保するには認証制度もしくは利用者による評価システムの導入が求められる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ENGINE では、研修、コーチング、メンタリングにより 375 名の BDSP が育成された。 UNDP 案件では、Institute of Rural Development Planning (IRDP) と連携し、金融専門家を 35 名育成した。専門家の育成あたっては、国際的なインキュベーション団体が IRDP にて専門家育成をハンズオン形式で実施した。 MARKUP では、包装、生産性・品質管理、環境配慮など特定の分野も含め 100 名以上の BDSP の能力強化を行った。 T-LED のインキュベーションハブでは企業への指導の際に、ILO の教材「Start and Improve Your Business」を使用しており、インキュベーターも同教材の指導要領を使用して企業を支援している。
b	<p>多くの BDSP は一時的なもので、特にドナー案件による BDS 提供は、案件の終了とともに終わってしまう。持続性を考慮し、報酬が支払われるシステムへの移行が求められる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ENGINE では、地方自治体 (LGA: Local Government Authority) の能力強化を実施したり、プロジェクトで開発したアプリケーション「BizFundi」(企業と BDSP のマッチングアプリ) を地元企業へ移管したりすることで現地側のオーナーシップの醸成を図った。 T-LED では従来、Voluntary Service Overseas (VSO) から派遣される外国人ボランティアを活用していたが、持続性を考慮し、SIDO との連携のもと地元の人材、特にナショナルボランティアを活用している。
2) BDS 需要側の課題		
c	<p>BDS の認知度は低く、企業への啓発活動が必要である。また、企業自身がどのような支援が必要なのか、アクセスが可能なのかといったことへの理解が不十分である。</p>	<ul style="list-style-type: none"> T-LED ではアウトリーチプログラムを実施し、啓発活動と各分野でのセミナーを行っている。ムワンザの T-LED インキュベーションハブでは 2021 年以降、延べ 500 名に対するセミナーを実施している。 SSBVC では、MEDA が企業の課題を診断した後、診断結果に基づき企業側が支援のプロポーザルを提出するというアプローチをとり、企業自身の課題把握能力の向上と当事者意識の醸成を図った。
d	<p>企業の BDS の価値への理解が不十分である。特に、ドナー案件や NGO・大学の提供する BDS は無料であったり、実費負担のみであったりするため、本来の価格や価値への理解度が低い。</p>	<ul style="list-style-type: none"> SSBVC や AECF^注では、BDS 料金の一部を企業側が支払うコストシェアリングを導入している。SSBVC では、補助額を含め、企業から全額が BDS に支払われるようにしている。 ENGINE では e-coupon によるマッチンググラントを提供した。BDS を体感してもらい、本来の価値に対する意識向上を図った。
3) その他の課題		
e	<p>BDS 分野におけるドナー間の調整・連携が不十分である。重複の回避、連携、リソースの共同利用などが求められる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 現在はドナーミーティングによる情報共有にとどまっている。
f	<p>案件の期間が短く、期待するようなインパクトを得るのに時間がかかる。最低でも 5 年程度の実施期間が必要である。</p>	<ul style="list-style-type: none"> SSBVC の金融アクセス向上については長期的に取り組むことで、1 年目は 4 件、2 年目に 7 件、3 年目に 19 件と、融資に繋がった企業数の増加ペースが年々加速した。
g	<p>情報の非対称性により、企業と BDSP が互いを知らない。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ENGINE では「BizFundi」を開発し、両者のマッチングを図った。

注：AECF のプログラムである Tanzania Agribusiness Window (TZAW) で実施している。

出所：面談結果から調査団作成

2.5.2.2 結論

以上の分析結果のとおり、対象地域、対象業種・裨益企業、対象 BDS 分野において、実施案件数に差はあるものの重大な抜け漏れはない。地域については満遍なく案件が実施されていることから、すべての対象地域において一定以上の支援の需要があると考えられる。

対象業種については、農業バリューチェーンやアグリビジネスに支援が集中しているため、製造業やサービス業を対象とした BDS 分野の支援は他ドナーとの差別化に繋がるだろう。

BDS 分野についてはマーケティング、財務分析、金融アクセス分野を対象としたドナー案件が多く、ニーズの強さを反映しているものとする。また、これらの分野の BDS が、直接的で短期的な見えやすい成果を生みやすいこととも関係しているだろう。一方、相談・診断、経営戦略・管理、組織・人事管理等を支援するドナーは半数以下にとどまっていることから、これらの分野の支援は十分でないと考えられる。

複数のドナーが共通して挙げた課題が、不十分な BDS の持続発展性とドナー間の調整である。持続性の担保については、BDS の有料化を推進する必要があるとともに、SSBVC のコストシェアリング、ENGINE の e-coupon の取組みや現地側の巻き込み方が参考になる。同時に、BDS の需要喚起や BDS 供給の充実化による堅実な市場作りが求められる。ドナー間の調整については今後 JICA の実施する案件に関する説明や意見交換が期待されており、各ドナーは連携や調整に非常に前向きである。たとえば、BDSP の育成を行った ENGINE、MARKUP、UNDP 案件とは、それらの案件にて育成した人材や BDSP ネットワークを活用するなどリソースを共有できる可能性が高い。T-LED など地方に拠点を持つ機関とは、共同でイベントやアウトリーチプログラムを行うといった連携も考え得る。Funguo は独自にスタートアップへの資金提供を行ったり、投資家と企業のネットワーキングを図ったりしている。JICA においてもスタートアップ企業を支援対象とする場合には、スタートアップ企業向けの資金調達支援といった分野での連携が可能であろう。

2.6 JICA の BDS 支援における他国の先行事例に関する情報収集と整理

ここでは、JICA の BDS 支援における他国の先行事例から BDS 支援アプローチを抽出し、類型化する。類型化した情報は、各案件から得た教訓と併せて本調査で支援策を検討する際の参考情報として活用する。

2.6.1 活動内容

BDS 分野の先行事例の分析は、国内でのデスクトップ調査および一部オンラインインタビューにより実施した。分析の対象とした JICA 案件の概要を下表 2.6-1 に整理する。

表 2.6-1 先行事例分析の対象案件

案件名	案件実施期間	案件目標
インドネシア国 中小企業振興サービスのデリバリー改善プロジェクト	2013年3月～2016年4月	- 工業省が効率的な中小企業振興サービスを提供する基盤を確立し、中小企業振興モデルとして展開するための準備をする。
西バルカン地域における中小企業メンターサービス構築・普及促進プロジェクト（フェーズ1、2）	フェーズ1： 2013年4月～2016年3月 フェーズ2： 2017年9月～2020年8月	- 各国の中小企業支援機構のメンターサービスを提供する仕組みが提示され、その実施をとおして中小企業への支援能力が向上する。 - 各国実施機関のメンターサービスの内容・実施体制が改善し、対象国内でのサービス提供地域が拡大することにより、西バルカン地域間の協力体制が強化される。
タンザニア国 品質・生産性向上（カイゼン）による製造業企業強化プロジェクト（フェーズ1、2）	フェーズ1： 2013年4月～2016年12月 フェーズ2： 2017年7月～2022年3月	- プロジェクト対象州において製造業企業におけるカイゼン実施のための枠組み・方法論が継続的に活用される。 - MIIT、TKU ^{注1} 、カイゼンサービス・プロバイダにより民間企業に対してカイゼンが持続的に普及展開される。
①タイ国 地方レベルの統合中小企業支援普及プロジェクト、②タイ国 地方レベルの統合中小企業支援普及事業	①2013年5月～2016年5月 ②2016年8月～2018年12月	- RISMEP ^{注2} という中小企業支援サービス提供方式を実現するメカニズムが、事業対象地域で確立され、有効に機能する。 - 対象11県でRISMEPメカニズムが確立し有効に機能するとともに、周辺地域への普及・展開方法が確立されることを通じ、各地域で利用可能な中小企業支援サービスの提供体制が整備され、中小企業の利便性とサービス提供の効率性が高まる。
パレスチナ国 零細中小企業向けビジネス開発サービス強化プロジェクト	2013年10月～2017年3月	- 育成されたナショナルエキスパートにより、零細・中小企業に対してBDSが提供される仕組みが整う。
カメルーン国 中小企業品質・生産性向上（カイゼン）プロジェクト	2015年10月～2017年7月	- コンサルタント養成プログラムを通じて中小企業振興庁においてサービスを提供するコンサルタントが養成される。 - 養成されたコンサルタントによってカメルーンの中小企業が指導され、カイゼン活動が導入される。
①エチオピア国 企業の成長を目的としたBDSプロジェクト、②エチオピア国 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（第1期）	①2018年～2021年 ②2021年～2023年（予定）	- 対象地域のBDSPネットワークを通じてエチオピアの零細・中小企業が質の高いBDSを受ける。 - エチオピア・カイゼン・インスティテュートによるカイゼンを含む包括的なコンサルティングサービスの提供メカニズムが確立され、公私のBDSPネットワークや企業によるコンサルティングの利用数が増加する。
ガーナ国 カイゼンを用いた企業振興プロジェクト（第1期）	2020年2月～2022年8月	- 対象地域において企業振興のためのNBSSI ^{注3} （現在のGEA ^{注4} ）の機能が強化される。
ケニア国 企業競争力強化プロジェクト（第I期、第II期）	第I期： 2020年6月～2022年1月 第II期（予定）： 2022年2月～2025年1月	- 対象地域・セクターにおいて、中小企業および起業家の成長につながるエコシステムの形成が促進される。

注1：TKUはTanzania Kaizen Unit（タンザニアカイゼンユニット）の略。

注2：RISMEPはRegional Integrated SME Promotion（地方レベルの統合中小企業支援）の略。

注3：NBSSIはNational Board for Small Scale Industries（国家小規模産業局）の略。

注4：GEAはGhana Enterprises Agency（ガーナ企業庁）の略。

出所：各案件の最終報告書等を基に調査団作成

2.6.2 活動結果

先行事例を分析するにあたり、表 2.6-1 に整理した 9 案件⁶⁷の BDS 支援アプローチを抽出し、類型化した。併せて、各案件の BDS に関連した教訓を整理した。以下、本項では類型化の分析結果および各案件からの教訓についてまとめる。

2.6.2.1 BDS 支援アプローチの類型化

類型化のための分類軸および各分類が対応する案件を表 2.6-2⁶⁸に整理する。各分類が対応する案件は、下記 (1) ～ (18) の各項において BDS 支援アプローチを紹介・分析する事例である。

表 2.6-2 BDS 支援アプローチの類型化分類と各案件との対応

分類軸									
1	連携先（民間機関等との連携）	10	BDSP の評価・認証制度						
2	支援・育成対象の性質	11	BDS の標準化						
3	研修モジュール・現場カイゼンの活用	12	BDS の広報						
4	BDS 提供・活用の戦略/計画文書	13	BDS の有料化・コスト負担に係るアプローチ						
5	ユニークな BDS 提供アプローチ	14	活用・開発したツール/ガイドライン類						
6	BDSP に係る情報の収集・整理・共有	15	デジタル技術の活用						
7	BDSP 間の役割分担	16	金融連携・金融アクセス支援						
8	BDSP のネットワーキング	17	スタートアップ支援						
9	BDS と企業を結び付ける機能	18	持続可能性の確保						
類型化分類と各案件との対応									
案件 分類	インドネ シア案件	西バルカ ン案件	タンザニ ア案件	タイ 案件	パレスチ ナ案件	カメル ーン案件	エチオピ ア案件	ガーナ 案件	ケニア 案件
1	●		●	●	●				
2		●	●	●	●	●		●	
3		●	●		●	●		●	
4		●		●	●	●			
5	●	●		●		●	●		
6	●			●	●				
7		●	●				●	●	
8				●					●
9	●			●				●	
10		●	●					●	●
11		●	●			●		●	
12		●	●	●	●	●		●	
13		●	●					●	
14	●	●	●	●					
15							●	●	
16						●	●	●	●
17								●	
18	●	●		●	●		●		

出所：各案件の最終報告書等に基づき調査団作成

⁶⁷ 対象案件は計 11 件であるが、同じ国・地域における連続案件を 1 件として計上し、合計 9 件とした。

⁶⁸ 表 2.6-2 およびこれ以降本文内では案件名を「国・地域名+案件」で表記する。

以下、類型ごとに支援策の策定に有用となり得る BDS 支援アプローチを整理し、概観する。

(1) 連携先（民間機関等との連携）

本来 BDS は市場原理に基づく民間ビジネスであり、政府にはその発展のための環境整備の役割が求められる。したがって、BDS 分野の支援策を検討する際は、いかに民間団体と連携するかという点で工夫が必要である。民間団体との連携実績が豊富な下記 4 案件が参考事例となる。

該当案件	BDS 支援アプローチ
インドネシア国 中小企業振興サービスのデリバリー改善プロジェクト	対象産業の振興に関係する官民機関の連携体制を構築。
タンザニア国 品質・生産性向上（カイゼン）による製造業企業強化プロジェクト（フェーズ 1、2）	タンザニア工業連盟、タンザニア民間セクター財団、タンザニア農商工会議所、輸出加工区公社等と連携。
タイ国 地方レベルの統合中小企業支援普及プロジェクト、タイ国 地方レベルの統合中小企業支援普及	中小企業家振興協会、タイ産業連盟、タイ商業会議所などの商工会議所、中小企業開発銀行やタイ信用保証公社などの金融機関と連携。
パレスチナ国 零細中小企業向けビジネス開発サービス強化プロジェクト	商工会議所連盟、産業団体連盟、商工会議所、産業団体をカウンターパート C/P 機関に含有。

各案件ともに商工会議所、業界団体、金融機関など傘下や顧客に多くの民間企業を抱えている団体と連携していることが分かる。また、パレスチナ案件のように C/P 機関に民間団体を含有するというアプローチも、民間団体側からの積極的な案件関与を引き出すといった点で有効と考えられる。

(2) 支援・育成対象の性質

JICA の支援では人材育成が重要なコンポーネントの一つであり、どのような人を対象に、どのような機能を担わせるかといった点で検討が必要となる。BDS 分野においては、中小企業診断士、経営指導員、BDS 主要 4 分野の専門コンサルタント、現場カイゼンコンサルタント、窓口相談員などの育成が考えられる。この点については、下記 6 案件が参考となる。

該当案件	BDS 支援アプローチ
西バルカン地域における中小企業メンターサービス構築・普及促進プロジェクト（フェーズ 1、2）	<ul style="list-style-type: none"> - 「中小企業に対するホームドクターとして、成長の方向づけを行うことを支援し、専門的なノウハウは民間コンサルタントにつなぐことでカバーする」メンターを育成。 - メンターを育成するメンタートレーナーを育成。 - 育成対象は公的支援機関の職員（一部民間企業職員）。
タンザニア国 品質・生産性向上（カイゼン）による製造業企業強化プロジェクト（フェーズ 1、2）	育成対象の大多数が政府職員。民間コンサルタントも数名参加。カイゼントレーナー、上級カイゼントレーナーおよび TOT カイゼントレーナーの 3 種類を育成。
タイ国 地方レベルの統合中小企業支援普及プロジェクト、タイ国 地方レベルの統合中小企業支援普及	中央政府の地方出先機関の職員を BDS のネットワークの持続性・機能を強化するファシリテーターおよび支援先企業とネットワークメンバーの間を調整するコーディネーターとして、中央政府職員を RISMEP メカニズムの導入を誘導するアドバイザーとして育成。

該当案件	BDS 支援アプローチ
パレスチナ国 零細中小企業向けビジネス開発サービス強化プロジェクト	主に民間団体の職員・会員企業を対象（プロジェクト後期は政府職員や地方支部職員も対象）に、1) すべての研修モジュールにおいて標準以上の知見を持つ「NE ^注 ・General」、および2) 単一モジュールにおいて高い専門性を持つ「NE-Specialist」を養成。
カメルーン国 中小企業品質・生産性向上（カイゼン）プロジェクト	民間コンサルタントを中心に育成（政府機関のコンサルタントも小数参加）。
ガーナ国 カイゼンを用いた企業振興プロジェクト（第1期）	育成対象は GEA が地域単位で配置する Business Advisory Center (BAC) の政府職員である Business Advisor (BA)。

注：NE は National Expert の略。零細・中小企業に BDS を提供するコンサルタントとして育成された。

全案件において政府職員を中小企業支援のトレーナーや BDS コンサルタントとして育成していることが分かる。他方、タンザニア案件、パレスチナ案件、カメルーン案件では民間コンサルタントの育成にも力をいれており、BDS を民間ビジネスとして普及させるうえで効果的なアプローチと考えられる。また、BDSP の活用促進やネットワークの構築を支援する事例はあるものの、BDSP の組織能力の向上を支援している事例は見当たらなかった。

(3) 研修モジュール・現場カイゼンの活用

BDS 分野の支援策を検討する際に、BDS 分野に係る具体的な研修内容について先行案件から情報を得ることは有益である。特に、本調査の関心領域となる BDS の主要 4 分野および現場カイゼンに係る研修を実施した下記 5 案件が参考事例となる。

該当案件	BDS 支援アプローチ
西バルカン地域における中小企業メンターサービス構築・普及促進プロジェクト（フェーズ 1、2）	- 研修は、座学、OJT、座学講師研修、OJT 講師研修で構成。 - 座学のモジュールは、1) メンタリングの概要・成熟企業向けメンタリング、2) 創業企業向けメンタリング、3) マーケティング、4) 財務管理・ビジネスプラン、5) 生産管理、6) 人的資源管理、7) コミュニケーション技術、および8) 現場カイゼン（うち、6）～8）は新たに把握した課題として後で追加）。
タンザニア国 品質・生産性向上（カイゼン）による製造業企業強化プロジェクト（フェーズ 1、2）	SIDO 地域事務所の BDS 担当職員を活用し、現場カイゼンと経営指導（マーケティング、経営管理、財務管理）を実施。
パレスチナ国 零細中小企業向けビジネス開発サービス強化プロジェクト	- モジュールは、1) 経営・財務管理、2) マーケティング、3) 企業診断：生産・販売管理、4) 企業診断：戦略的経営。1)、2)、4) は「ビジネスコース」、3) は「テクニカルコース」。 - 各モジュールは7日間の講義および企業診断・指導 OJT で構成され、優秀な NE に対しては TOT を実施。
カメルーン国 中小企業品質・生産性向上（カイゼン）プロジェクト	5S・カイゼン・企業診断に加えて、金融機関からの資金調達を念頭に置いたビジネスプランの作成、財務諸表の分析、ジェンダー（女性の役割）に関する研修を提供。
ガーナ国 カイゼンを用いた企業振興プロジェクト（第1期）	経営戦略・管理、マーケティング、財務管理、ビジネスプラン、現場カイゼン、金融連携分野の支援を実施。

BDS の主要 4 分野のなかでは、組織・人事管理以外の分野のモジュールが広く扱われている。特に、金融機関との連携も踏まえた財務管理分野のモジュールが目立つ。また、5 案

件中 4 案件で現場カイゼンが研修コンテンツに含まれており、現場カイゼンの需要も高いことが伺える。このことは、今後の BDS 分野の支援策においては、a) 現場カイゼン、および b) 金融機関との連携を念頭に置いた財務管理分野での支援を上手く組み合わせることで、零細・中小企業の競争力強化に繋げるようなアプローチが求められる可能性を示唆する。

(4) BDS 提供・活用の戦略/計画文書

BDS の提供あるいは活用を促すうえで実施戦略・計画等の基本文書の策定は重要である。この点については、政府の公式な戦略・施策等に BDS の重要性や提供プロセスを明記させるのに成功した下記 4 案件が参考になる。

該当案件	BDS 支援アプローチ
西バルカン地域における中小企業メンターサービス構築・普及促進プロジェクト（フェーズ 1、2）	各国の零細・中小企業支援政策・戦略をまず調査し、その方向性に合わせるようなアプローチを設定（メンター制度を政策・施策内に明記、つまり予算確保を重視）。
タイ国 地方レベルの統合中小企業支援普及プロジェクト、タイ国 地方レベルの統合中小企業支援普及	6 段階に整理された RISMEP ネットワーク構築プロセス、総合相談窓口開発プロセス、および成功事例創出プロセスを盛り込んだガイドラインを作成。
パレスチナ国 零細中小企業向けビジネス開発サービス強化プロジェクト	案件終了後を見据え、さらなる BDSP 育成に関する内容を含む「BDS ビジョン」、「BDS アクションプラン」を策定。
カメルーン国 中小企業品質・生産性向上（カイゼン）プロジェクト	コンサルタントと企業のマッチング方法（BDSP のデータベース構築から開始）や官民コンサルタントの効果的活用方法を含むガイドラインを作成。

4 案件ともに、プロジェクト終了後の成果の持続性を担保するために BDS の戦略・計画の文書化を試みた。そのなかでも特に、政府戦略を先に調査して、これに合わせて支援アプローチを考案するという西バルカン案件のアプローチは、プロジェクト成果の円滑な制度化と予算確保を実現するうえで非常に効果的と考えられる。

(5) ユニークな BDS 提供アプローチ

BDS 提供のアプローチは多種多様であり、その国・地域のリソースや社会文化的な文脈を最大限に活用したアプローチをとることが重要である。下記 5 案件は BDS 提供のアプローチに独自性がありながらも汎用性を兼ね備えており、タンザニアでの BDS 支援策の検討に有用となり得る。

該当案件	BDS 支援アプローチ
インドネシア国 中小企業振興サービスのデリバリー改善プロジェクト	<ul style="list-style-type: none"> - 対象産業の振興に関係する地方政府機関、その他 BDSP、企業・企業団体、およびファシリテーターから構成されるローカルワーキンググループを組成。同グループの活動を工業省の担当部署が監督・助言。 - 同グループが対象産業振興のためのアクションプランを策定。BDS 提供計画（どの BDSP がどの BDS を提供するか）だけでなく、企業側の主体的活動も網羅。また、誰にでも分かりやすい目標を設定。 - アクションプランを実施しながら、支援経験や教訓を蓄積。小さな成果を積み上げることを重視。

該当案件	BDS 支援アプローチ
西バルカン地域における中小企業メンターサービス構築・普及促進プロジェクト（フェーズ 1、2）	<ul style="list-style-type: none"> - 先行国であるセルビアから他国への技術移転を実施。 - メンター間での事例共有プラットフォームとして、3 か国合同のオールメンター会議やメンターアワードを開催。 - 支援対象企業は「公募」で募集・選定。
タイ国 地方レベルの統合中小企業支援普及プロジェクト、タイ国 地方レベルの統合中小企業支援普及	<ul style="list-style-type: none"> - ワンストップ相談窓口を設置し、適切な BDS を斡旋。 - BDSP がチームで企業を支援することで、単独で対応できない支援分野を補完し効果を発現。
エチオピア国 企業の成長を目的とした BDS プロジェクト、エチオピア国 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（第 1 期）	ワンストップサービス窓口が診断と同時に企業の第一次スクリーニングを行って適正な企業を選定。その後、特定分野のコンサルタントへの紹介を効率的に推進。
カメルーン国 中小企業品質・生産性向上（カイゼン）プロジェクト	<ul style="list-style-type: none"> - 経営者や従業員と同じ目線で、現場で一緒に動きながら解決策を導くような BDS の提供・BDSP の育成を重視。 - 他の開発パートナーの研修にコンサルタントの育成研修を便乗させることでコストを軽減。 - 「メールを活用した情報共有型のモニタリング」、「集会型モニタリング」、「訪問型モニタリング」の 3 種類を実施。

すべての案件に共通することは、単独支援ではなく複数の関係者から成るチーム支援体制を構築している点である。上記 5 案件で取り組まれたような官民連携をベースとした BDS 提供体制の構築、多国間にまたがるプラットフォームの導入、BDSP 同士によるチーム支援体制の構築、他の開発パートナーとのコストシェアリングの実施などは現実的な BDS 支援アプローチとして検討の価値がある。一方、インドネシア案件では対象産業を指定し、その産業の振興計画を実施しながら支援経験や教訓、小さな成功を積み上げるというアプローチがとられた。何らかの活動計画を複数の BDSP が共有し、BDSP が役割分担を行ったうえで、BDS を提供しながら同じ目標の達成を目指すという実践的な試みでもある。このアプローチは、BDS の産業振興における実践的な活用や、得てして結果の見えにくい BDS 支援案件における成果の見える化を進めるうえで大いに参考になる。

(6) BDSP に係る情報の収集・整理・共有

BDS 支援においては、BDSP の活用をいかに促進するのかという点が重要になる。これにより、BDS 市場を活性化させ、多くの企業が BDS を享受できる環境を整えることができる。そのためには、BDSP の情報が整備され、企業が効率的に情報にアクセスできる必要がある。この点で、BDSP に係る情報の収集・整理・共有を活動として実施した下記 3 案件は参考になる。

該当案件	BDS 支援アプローチ
インドネシア国 中小企業振興サービスのデリバリー改善プロジェクト	首都および対象地域における BDSP のディレクトリを作成（工業省のウェブサイトに掲載）。
タイ 国地方レベルの統合中小企業支援普及プロジェクト、タイ国 地方レベルの統合中小企業支援普及	支援施策と専門家のデータベースを作成（ウェブサイト、印刷・バインダー綴じ）。
パレスチナ国 零細中小企業向けビジネス開発サービス強化プロジェクト	NE の略歴や得意分野を紹介する冊子の作成および BDS 提供ポータルサイトでの公開。

上記3案件は、専門家を含むBDSPのデータの整備を行い、ウェブサイト上で公開している点で共通している。タンザニアにおいては、BDSPのデータベースを作り、ウェブサイト上で公開するという定石のアプローチをさらに発展させて、ウェブサイト上でBDSPと企業とのマッチングを行うなどより積極的な活動を検討することもできるだろう。

(7) BDSP間の役割分担

BDSP間では様々な役割分担の形が考えられる。たとえば、経営診断士が全体的な診断を行って、専門的な解決策は専門コンサルタントに任せるなどはその一例である。ここでは、BDSP間での役割分担を明確化していた4案件を参考事例として紹介する。

該当案件	BDS支援アプローチ
西バルカン地域における中小企業メンターサービス構築・普及促進プロジェクト（フェーズ1、2）	専門コンサルティングへと取り次ぐ活動として、メンタリングを受けた企業から要請された分野へのコンサルティングを（メンタリングに続くサービスとして）JICA専門家が実演。
タンザニア国 品質・生産性向上（カイゼン）による製造業企業強化プロジェクト（フェーズ1、2）	SIDOがカイゼン・コンサルティングサービスの商品化と実施、経営教育大学（CBE: College of Business Education）がトレーナー資格定義や能力要件の整備、研修実施方法のデザインをそれぞれ担当。
エチオピア国 企業の成長を目的としたBDSプロジェクト、エチオピア国 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（第1期）	各BDSPが役割を分担しBDSを提供。たとえば、カイゼンインスティテュートは中企業向け、職業訓練機関は零細・中小企業向けのBDS提供を担当。
ガーナ国 カイゼンを用いた企業振興プロジェクト（第1期）	BDSのレベルを軸にBAC、BDSPの役割を整理。基本的には、経営管理分野（経営診断、マーケティング、財務管理、ビジネスプラン）の基礎レベルをBAC、上級レベルをBDSPが担当。

西バルカン案件では、まさに上述した診断士的なコンサルタントと専門的なコンサルタントとの役割分担によりBDSが提供される体制を試行した。タンザニア案件では、現場でカイゼン・コンサルティングの提供を担うSIDOとバックオフィスの役割を果たすCBEとが連携して現場カイゼンを普及する体制が整えられている。エチオピア案件では、企業規模に応じてBDSPが担当を変えるアプローチをとっている。また、ガーナ案件では、提供するBDSのレベルを軸にサービスプロバイダを分けている。いずれにしても、BDSP間で効果的な役割分担を実現するには、案件に関係する機関・人材の能力や制約をよく吟味したうえで有効な連携方策を考案することが鍵となる。

(8) BDSPのネットワーキング

BDSPのネットワークの構築も、BDS支援において検討すべき項目である。これには覚書を結んでネットワークを構築するというフォーマルなものから、一つの相談窓口を介してBDSP同士がつながるといった緩やかなものまで存在する。これに関しては、下記2案件が参考事例となる。

該当案件	BDS 支援アプローチ
タイ国 地方レベルの統合中小企業支援普及プロジェクト、タイ国 地方レベルの統合中小企業支援普及	<ul style="list-style-type: none"> - 実務レベルの職員が日常的にコミュニケーションをとれるようなインフォーマルな活動を導入。 - 同じ名称での相談窓口を複数設置し、どここの窓口でも同じサービスが受けられるような体制を構築。
ケニア国 企業競争力強化プロジェクト（第 I 期、第 II 期）	<ul style="list-style-type: none"> - 商工会議所や製造業協会など零細・中小企業や起業家の育成を担う多数の民間 BDSP が参画。 - 官民の BDSP の能力を強化し、各機関の効果的な連携を図ることで、多くの起業家や零細・中小企業の成長を支援。

タイ案件では、複数の総合相談サービス拠点が同じ名称で同じサービスを提供する体制をとることで、BDSP のネットワーク化とブランディング化を同時に進めた。ケニア案件では、商工会議所や業界団体のように多くの傘下企業を持つ機関がイニシアティブをとることで、BDSP の連携を効率的に促進した。どちらも戦略的かつ効果的なネットワーキング方法であり、タンザニアにおける BDS 支援でも検討に値するアプローチといえる。

(9) BDS と企業を結び付ける機能

BDS と企業とを結びつける機能としては、相談・斡旋、マッチングイベント、ウェブサイト上での BDSP 紹介・斡旋、ファシリテーターの配置・活用などが考えられる。これらの機能を利用した活動実績をもつ事例としては、下記 3 案件があげられる。

該当案件	BDS 支援アプローチ
インドネシア国 中小企業振興サービスのデリバリー改善プロジェクト	対象産業とワーキンググループの架け橋となるとともに、アクションプランに係る議論・実施・モニタリング・評価を調整・推進するための「ファシリテーター」を配置。
タイ国 地方レベルの統合中小企業支援普及プロジェクト、タイ国 地方レベルの統合中小企業支援普及	ワンストップ相談窓口を設置し、適切な BDS を斡旋。
ガーナ国 カイゼンを用いた企業振興プロジェクト（第 1 期）	BDSP のデータベース機能、BDSP と零細・中小企業とのコミュニケーション機能を持たせたプラットフォームを開発予定。C/P 機関が企業に適切な BDSP を派遣する制度も検討中。

インドネシア案件のようにファシリテーターという人を配置するやり方もあれば、タイ案件のように相談窓口という仕組みを導入して BDSP と企業との連携を促進する方法もある。また、ガーナ案件のようにオンラインのプラットフォーム上で BDSP と企業間のコミュニケーションを活性化させるアプローチも存在する。タンザニアにおいてもこれらの例に倣って、オンライン・オフラインのいずれか、もしくはオンラインとオフラインを併用することで企業の BDS へのアクセスを効果的に促進し得ると考えられる。

(10) BDSP の評価・認証制度

BDS 市場が形成されるためには、一定以上の質が担保されたサービスが提供される状況を創出する必要がある。そのためには、サービスの担い手である BDSP として認証されるための明確な評価基準の設定が重要である。その基準に基づき、認証制度（誰が認証し、いつまで有効で、更新するにはどのような条件が必要になるか等）を設定することができる。さ

らに、BDS 市場の健全な発展のためには、BDS 自体のインパクトや顧客満足度などといった評価が実施されることも肝要である。BDSP の認証基準の設定や BDS 提供後の評価実績のある下記 4 案件を参考事例として紹介する。

該当案件	BDS 支援アプローチ
西バルカン地域における中小企業メンターサービス構築・普及促進プロジェクト（フェーズ 1、2）	<ul style="list-style-type: none"> - メンター、座学トレーナー、OJT トレーナーの資格・認証制度を設計・導入。 - メンター、座学トレーナー、OJT トレーナーの資格は 5 年で更新。過去 5 年間に指定回数以上の全メンター会議への参加、座学講師の担当、OJT の提供が要件。 - インパクト評価については、JICA 専門家による裨益企業への面談質問票調査と、メンターによる同じ質問票での自己評価を行い、自己評価と顧客評価を比較する手法を採用。
タンザニア国 品質・生産性向上（カイゼン）による製造業企業強化プロジェクト（フェーズ 1、2）	<ul style="list-style-type: none"> - カイゼントレーナーは、育成研修の修了後 3 年以内に MIIT に登録することで公式なトレーナーに認証され、カイゼンサービスへの引き合いの取り次ぎ、知識補充研修への参加などの特権を取得。トレーナーの育成研修と修了証の発行は CBE、登録は TKU が担当。 - トレーナーは 3 年ごとに登録更新。5 件以上の顧客へのコンサルティングが要件。さらに上級トレーナーは上級レベルのコンサルティングを 2 件以上、カイゼントレーナー講師は 1 件以上のトレーニングの実施が必要。
ガーナ国 カイゼンを用いた企業振興プロジェクト（第 1 期）	BDSP は年次の登録・更新料を GEA に支払う。現在、GEA は BDSP を認証・登録・評価する制度を検討中。
ケニア国 企業競争力強化プロジェクト（第 I 期、第 II 期）	<ul style="list-style-type: none"> - マスタートレーナー候補者およびトレーナー候補者は 4 つの観点（知識、スキル、人格素養、コンサルティング活動実績）から評価され、基準を満たせばトレーナーに認証。 - OJT で BDS を提供した後のインパクト評価として、活動項目ごとに開始時と終了後に指標をとることで改善率を計算。

BDSP の認証プロセスとしては、BDS に係る知識やスキルを習得するための座学や OJT を受講し、試験を受けて合格基準を満たすといった定石のアプローチが主流となっている。これは、多種多様なバックグラウンドを持つ BDSP の能力を公正に評価するには、このような方法が有効という証左とも理解できる。また、BDSP の実績評価としては、BDS 提供後のインパクト評価と顧客評価が実施されている。これに加えて、西バルカン案件では自己評価も実施されており、この手法は顧客評価との比較を通じて BDSP が自身のサービスを客観的に分析し、改善させるのに有効であろう。このように、複数の視点から評価を行うことは BDSP の能力向上という観点から効果があると考えられる。

(11) BDS の標準化

BDS に係る研修を提供するには、BDS を提供するうえでの標準的なフローや内容の設定が重要となる。BDS の標準化の参考事例として、下記 4 案件を紹介する。

該当案件	BDS 支援アプローチ
西バルカン地域における中小企業メンターサービス構築・普及促進プロジェクト（フェーズ1、2）	- 「標準メンタリングプロセス」の徹底と共有を最重視。 - 4 か国で共通した制度、カリキュラム、教材の設計・導入と、地域全体での統一ブランド化。
タンザニア国 品質・生産性向上（カイゼン）による製造業企業強化プロジェクト（フェーズ1、2）	- カイゼン普及促進活動、カイゼン・コンサルティングサービス、カイゼン人材育成の3つのガイドラインを統合してテクニカル・ガイドラインを作成し、定期的に更新。 - 同ガイドラインを更新する際は、現場で既に行われていることを見える化し、必要な改良を加えて標準化を促進。
カメルーン国 中小企業品質・生産性向上（カイゼン）プロジェクト	中小企業に対して、1週間単位の標準化されたカイゼン・BDSのパッケージ研修を提供し、研修の持続性や再現性を向上。
ガーナ国 カイゼンを用いた企業振興プロジェクト（第1期）	BDSP 間の能力・経験のバラつきを解消するために BDS マニュアルおよびテンプレートを整備。同様なマニュアルとテンプレートを活用して金融アクセス支援の標準化も促進。

BDS 提供の標準化については、制度、カリキュラム、教材、ガイドライン、研修コンテンツ、マニュアル、テンプレートなどの作成・改良を通じて進められている。特に、タンザニア案件では現場での実践内容を可視化したうえで必要な改良を加えて標準化を推進した。こうした「実践を通じてマニュアルを育てる」アプローチにより、実行性の高い BDS 提供のフロー設定が可能となる。

(12) BDS の広報

BDS 分野の支援においては、BDS の需要を喚起することが重要となる。この点で広報活動は肝要である。次の6案件における広報活動を参考事例として紹介する。

該当案件	BDS 支援アプローチ
西バルカン地域における中小企業メンターサービス構築・普及促進プロジェクト（フェーズ1、2）	- 広報冊子の作成・配布、TV・新聞・雑誌広告、ウェブサイト・SNSを通じた情報発信、インターネット広報が期待できない企業へのダイレクトメールの送付を実施。 - メンタリングの各国内および地域ブランディングに着手。
パレスチナ国 零細中小企業向けビジネス開発サービス強化プロジェクト	研修成果（BDS）を普及する「オープンセミナー」を開催。
タイ国 地方レベルの統合中小企業支援普及プロジェクト、タイ国 地方レベルの統合中小企業支援普及	リーフレットやビデオ、ニュースレター、成功事例集などの理解促進ツールを制作・共有。
タンザニア国 品質・生産性向上（カイゼン）による製造業企業強化プロジェクト（フェーズ1、2）	- 啓発セミナーやカイゼンアワードを開催。 - 展示会への出展を支援。
カメルーン国 中小企業品質・生産性向上（カイゼン）プロジェクト	テレビや新聞などの伝統的媒体や、Facebook や YouTube といったソーシャルメディアを積極的に活用。また、カイゼン広報用のミュージックビデオを作成。
ガーナ国 カイゼンを用いた企業振興プロジェクト（第1期）	女性起業家を対象に、現場カイゼンを通じてコロナ禍における経営へのダメージを軽減し、経営状況を向上させている企業から登壇者を招いたウェビナーを開催。

上記案件では、紙媒体、TV等のメディア、SNS、セミナー形式のものまであらゆる種類の広報活動が実施されているが、その方法、インパクト（結果）、料金等の詳細について分析されている事例は見当たらない。支援策を立案するにあたっては、広報効果の測定や測定結果を基にした改善という視点も考慮する必要があるだろう。

(13) BDSの有料化・コスト負担に係るアプローチ

将来的にBDS市場の成熟化を目指すうえで、サービスの有料化は避けて通れない道である。他方、タンザニアでは多くの零細・中小企業がBDSを認識しておらず、またサービスという可視化しづらい価値に対して料金を払いたがらない傾向がある。そこで、この課題を解決すべくBDSの有料サービス化を試みた下記3案件のアプローチを参照する。

該当案件	BDS支援アプローチ
西バルカン地域における中小企業メンターサービス構築・普及促進プロジェクト（フェーズ1、2）	サービス費用は政府負担。ただし、有料化を念頭において、OJTでは実践的な目標（一定期間内の売上の向上）を設定することで、企業の支払い意思を向上させる取組みを試行。
タンザニア国 品質・生産性向上（カイゼン）による製造業企業強化プロジェクト（フェーズ1、2）	SIDOがカイゼンサービスの料金を体系化し、サービスをパッケージ化。一律的な料金体系の積極的な展開を模索。
ガーナ国 カイゼンを用いた企業振興プロジェクト（第1期）	- 現場カイゼン普及の予算をベースに有料制度を検討中。利益創出よりも支援提供に要する実費の回収を意図。 - 有料化を通じた現場カイゼン普及を検討する委員会をC/P機関内に設置。トレーナーの要件と役割、有料化するサービスの内容・期間等について協議中。

いずれの案件においても、BDSの有料化が進展しているとは言い難い状況にある。たとえば、タンザニア案件ではSIDOがBDS料金を体系化し、料金システムとして広く展開を図っているが、市場の取引によって決まった料金ではないため、あくまでも参考情報としての扱いとなっている。タンザニアの零細・中小企業は、可視化できる価値に対して料金を支払う傾向があるという点を踏まえ、短期間で効果を実感でき、かつ結果を可視化できるBDSを特定する必要がある。そして、特定されたBDSの普及に絞ったアプローチも、支援策の一つとして検討すべきと考える。

(14) 活用・開発したツール/ガイドライン類

BDS提供に際して開発・活用したツールについて、以下4つの先行案件を参照する。

該当案件	BDS支援アプローチ
インドネシア国 中小企業振興サービスのデリバリー改善プロジェクト	対象産業の課題・ニーズを、産業診断やバリューチェーン分析、関係者分析等の分析ツールで把握。
西バルカン地域における中小企業メンターサービス構築・普及促進プロジェクト（フェーズ1、2）	- メンタリング制度全体を貫く各種重要概念を明確に定義のうえ、制度設計と制度運営の二つのマニュアルを開発。 - 標準メンタリングプロセスを明確に定義したうえで、企業の成長ステージに応じた2種のガイドライン、および汎用的に使えるガイドラインを作成。 - 事例（診断結果、アクションプラン、使用ツール・資料など）を収集・共有するためのデータベースを開発。

該当案件	BDS 支援アプローチ
タンザニア国 品質・生産性向上（カイゼン）による製造業企業強化プロジェクト（フェーズ1、2）	カイゼンマスタートレーナーの育成に関する研修教材、企業指導のためのガイドライン・マニュアル・ツールを作成。ガイドラインは、カイゼン・コンサルティングの実施要領となるテクニカル・ガイドラインとして改編。
タイ国 地方レベルの統合中小企業支援普及プロジェクト、タイ 国地方レベルの統合中小企業支援普及	- BDS のネットワーク活動、コンサルタンのネットワーク活動、C/P 機関の RISMED 推進活動の3つの活動計画を含有する包括的な RISMED プロジェクト実施計画を作成。 - 総合相談窓口業務マニュアル（基礎編、上級編）を作成。

いずれの案件においても診断ツールや簡易カイゼンツールなどを開発し、研修やコンサルティングで使用していることが分かる。また、ツールの使用を含んだ業務マニュアルをテーマごとに整理したり、さらにそれらを実施要領として取りまとめたりして BDS 提供の標準化に努めている。

(15) デジタル技術の活用

昨今の ICT の発展・普及を念頭において、BDS 提供においても経営診断アプリ、企業と BDS のマッチングウェブサイト、生産現場の現状把握のための ICT の活用、経営管理向けの IT システム導入支援などのデジタル技術の活用の可能性について検討しておく必要がある。この点に関連し、下記2案件の事例を紹介する。

該当案件	BDS 支援アプローチ
エチオピア国 企業の成長を目的とした BDS プロジェクト、エチオピア国 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（第1期）	企業診断アプリケーションを開発して、企業カウンセリングの一部として活用。顧客企業は携帯電話のアプリケーションにアクセスして質問に回答することで企業診断を受診。
ガーナ国 カイゼンを用いた企業振興プロジェクト（第1期）	BDS を顧客企業に紹介する目的でオンラインのプラットフォームの導入を計画中。このプラットフォームに BDS の登録・認証・評価、企業とのマッチング等の機能を持たせて BDS 提供の効率化を図る予定。

エチオピア案件では、企業カウンセリングの一環として企業診断アプリケーションを開発・導入している。他方、ガーナ案件では、オンラインのプラットフォームの開発・導入により、BDS の登録・認証・評価、企業とのマッチング等を効率的に進めようとしている。ただし、こうしたプラットフォームを設計するためには、専門家の支援のもと C/P 機関が BDS 提供にかかる各種業務を可視化して、どの部分の効率化を図りたいのかを明らかにする必要がある。さらに予算制約を見据えながら、新たに追加したい機能の検討も同時に行うなど、設計段階でかなりの業務量が発生する。タンザニアで同様のプラットフォームを開発する場合には、こうした実作業についてもシミュレーションしておくことが必要と考える。

(16) 金融連携・金融アクセス支援

零細・中小企業が競争力を強化するためには、BDS を活用して経営能力を向上させるのと同時に、事業拡大や持続的運営のための資金調達を進めることが鍵となる。BDS 分野の支援策を検討する際にも、この金融機関との連携を支援のなかでどのように扱うのか検討し

ておく必要がある。金融連携・金融アクセス支援を支援スコープに含めている下記4案件を参照する。

該当案件	BDS 支援アプローチ
カメルーン国 中小企業品質・生産性向上 (カイゼン) プロジェクト	金融機関からの資金調達を促進するためのビジネスプラン作成を支援。
ガーナ 国カイゼンを用いた企業振興プロジェクト (第1期)	<ul style="list-style-type: none"> - 中小企業向けの金融サービスの提供に積極的な金融機関を選定し、C/P 機関が商業銀行と覚書を締結。 - 金融連携モデルでは二つのフローを規定。BAC が支援企業を銀行に推薦する流れと、BAC が銀行から顧客企業の紹介を受け、その企業に技術支援を行い銀行と連携する流れの2種類。 - BAC は、研修を通じて、銀行が企業に要求する書類 (会社・製品概要、ビジネスモデル、SWOT 分析、財務諸表、ビジネスプラン等) の準備から提携銀行への融資相談までを支援。
エチオピア国 企業の成長を目的とした BDS プロジェクト、エチオピア国 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 (第1期)	世界銀行のプログラムと連携して零細・中小企業の金融アクセスの向上を支援。本案件が経営管理に係るスキル研修を提供するなど零細・中小企業の能力強化を行い、世界銀行が金融機関との折衝を支援。
ケニア国 企業競争力強化プロジェクト (第I期、第II期)	金融機関から OJT の候補企業の紹介を受け (4社)、うち1社を第1サイクルのパイロット企業として選定。パイロット企業がさらなる融資を望んだ場合は連携金融機関に紹介する予定。

いずれの案件でも金融機関と連携して、零細・中小企業の金融アクセスを促進していることが分かる。BDS のなかでも、金融アクセスを支援する財務管理は零細・中小企業からの需要が一般的に高い。その理由の一つは、融資を受けるために財務諸表やビジネスプラン等、金融機関が要求する書類を作成しなくてはならないことにある。このように、「金融アクセスを可能とする BDS」という切り口で零細・中小企業に BDS を有償提供していくというアプローチは、BDS の認知度が低いタンザニアにおいても有効と考える。

(17) スタートアップ支援

スタートアップ企業は、一般的に事業戦略、資金、人材などあらゆる面で課題に直面していることが多く、BDS 支援の需要は高いと考えられる。ガーナ案件では、まさにこのスタートアップ企業への支援を行っており、参考事例となる。

該当案件	BDS 支援アプローチ
ガーナ国 カイゼンを用いた企業振興プロジェクト (第1期)	長期専門家が C/P 機関と関連機関とを連携させ、NINJA Lean Program を実施中。コストをかけずに最低限の機能を持った試作品を短期間でつくり、顧客の反応を見ながら、製品やサービスを開発することを支援。

ガーナ案件では、NINJA Lean Program を通じて、スタートアップ企業を対象としたビジネスコンテストの開催支援を行ったり、日系企業とのマッチングや投資促進等を実施したりしている。しかし、スタートアップ企業は資金調達に成功しても、3年以内に倒産してしまうケースが多い。したがって、個々のスタートアップ企業の経営課題を把握しつつも、たとえ

ば「3年生存率を高めるためのBDS」といったスタートアップ企業に特有の観点から支援内容を検討するような工夫が求められる。

(18) 持続可能性の確保

BDS分野のプロジェクトの成果に持続性をもたせるために、横展開のためのガイドラインやモデル、自立発展していくためのガイドライン、予算の継続的確保のための道筋を作る支援が必要になる。持続可能性を確保するための取組みを行っている下記5案件を先行事例として参照する。

該当案件	BDS支援アプローチ
インドネシア国 中小企業振興サービスのデリバリー改善プロジェクト	中小企業振興モデルおよび同モデルの他州への展開のためのガイドラインを策定。
西バルカン地域における中小企業メンターサービス構築・普及促進プロジェクト（フェーズ1、2）	- 各国の零細・中小企業支援政策・戦略をまず調査し、その方向性に合わせるようなアプローチを設定。 - メンター制度を政策文書に明記させることで予算確保を企図。
タイ国 地方レベルの統合中小企業支援普及プロジェクト、タイ国 地方レベルの統合中小企業支援普及	ガイドラインに、関係者の役割や位置づけ、6段階に整理されたRISMEPネットワーク構築プロセス、総合相談窓口開発プロセス、および成功事例創出プロセスを掲載。
パレスチナ国 零細中小企業向けビジネス開発サービス強化プロジェクト	- プロジェクト終了後を見据え、さらなるBDSP育成に関する内容を含む「BDSビジョン」を策定のうえ、同ビジョンに基づいた「BDSアクションプラン」を策定。 - C/P機関のBDSユニットにコーディネーションスタッフを配置したうえで、「BDSユニットガイドライン」を提示。
エチオピア国 企業の成長を目的としたBDSプロジェクト、エチオピア国 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（第1期）	コストを最低限に抑えたプロジェクトモデルを構築することで、継続的に政府予算が確保できるように配慮。

持続性を確保するためのアプローチとしては、制度化の推進とガイドラインの策定の二つが定石となっている。そのなかでも、あらかじめ政府の零細・中小企業政策を調べ、その方向性と整合するように支援をデザインするという西バルカン案件の取組みは、支援終了後の制度化が円滑に進む可能性が高くなるという点で特筆に値するといえよう。

2.6.2.2 教訓の整理

類型化分析を行った9案件につき、BDS支援に関連した代表的な教訓を下表2.6-3に整理する。上記の類型化されたBDS支援アプローチと同様に、各案件からの教訓についても、本調査で提案する支援策と関連が深いと判断したものを参考情報として積極的な活用を図る。

表 2.6-3 各対象案件の代表的な教訓

案件	代表的な教訓
西バルカン地域における中小企業メンターサービス構築・普及促進プロジェクト(フェーズ1、2)	メンタリングの標準化の徹底が最重要。予算確保のための為政者への訴求、潜在顧客に対する広報、メンターの資格・評価基準、ブランディング、現場カイゼンの位置づけ、専門コンサルタントとの役割分担などすべてのベースになる標準。
インドネシア国 中小企業振興サービスのデリバリー改善プロジェクト	アクションプランを効果的に実施するうえで、企業のなかで意欲やコミットメントがある数社の企業を見出し、それらの企業の成長を促すことが重要(目に見える成果を出し、他への波及効果を狙う)。
パレスチナ国 零細中小企業向けビジネス開発サービス強化プロジェクト	企業側は、研修に対しては有料参加を検討するケースもある。研修を有料 BDS につなげるための営業活動として捉えることも重要。
タイ国 地方レベルの統合中小企業支援普及プロジェクト、タイ国 地方レベルの統合中小企業支援普及事業	ネットワーク関係者(特に実務者レベル)が互いに打ち解け、組織や立場を越えて繋がりができることで、結果的に業務上の連携・協働が促進。BDSP 定例会議に持ち回り制を導入するなどの工夫が奏功。
タンザニア国 品質・生産性向上(カイゼン)による製造業企業強化プロジェクト(フェーズ1、2)	SIDO の作成した料金システムは、1) 民間基準と合致していない、2) サービス原価の視点が反映されていない、ことから一律適用・展開には至っておらず、参照価格として設定。
カメルーン国 中小企業品質・生産性向上(カイゼン)プロジェクト	他の開発パートナーと連携することで零細・中小企業振興活動を行うコンサルタント派遣の原資を得ることが可能。
エチオピア国 企業の成長を目的とした BDS プロジェクト、エチオピア国 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(第1期)	目に見える形で支援のインパクトを示すことが関係者の意欲とコミットメントの向上に大きく貢献。この点で、短時間動画の活用による成果の可視化は強力なツール。
ケニア国 企業競争力強化プロジェクト(第I期、第II期)	当初はマスタートレーナー候補(MTC: Master Trainer Candidate)とトレーナー候補の要件を別に定めて研修を実施。これに対し、トレーナー認定を受けた人をMTCとして扱うことに変更。やる気の高い候補者がマスタートレーナー研修を受講できる仕組みに再構築。
ガーナ国 カイゼンを用いた企業振興プロジェクト(第1期)	BDSP 間の能力・経験のバラつきが大きいという課題に対し、BDS 提供に際して参照可能な BDS マニュアル(マーケティング、財務管理、ビジネスプラン)およびテンプレートを整備。同様なマニュアルとテンプレートを活用して金融アクセス支援の標準化も促進。

出所：各案件の最終報告書等およびプロジェクトチームからの聴取結果に基づき調査団作成

2.7 BDS に関する啓発セミナーの開催

本節では、BDS に関する啓発セミナーに係る活動の内容および結果を報告する。また、活動結果から導出した結論をまとめる。

2.7.1 活動内容

第2次現地調査において、対象8州にて BDS に関する啓発セミナーを開催した。同セミナーでは、本調査の分析結果の共有、タンザニアにおける BDS 事例の紹介、および BDS の需要と受容価格(WTP: Willingness to Pay)水準の測定を行った。BDS の需要や WTP 水準についてはアンケートによる測定だけでなく、参加者とのディスカッションを行いアンケートの回答理由についても聴取を試みた。以下、本項では同セミナーの概要を整理する。

(1) 目的

セミナーの目的は、対象州の企業に対して、本調査の分析結果や BDS の具体的な提供事例を紹介することにより、BDS に関する知識を向上させると同時に関心を喚起することである。また、将来的な BDS の有償提供の促進を念頭に置いて、需要の高い BDS の見極めと BDS の WTP 水準の測定を行うことも目的とした。

(2) 参加者

セミナーの参加者としては、BDSP（SIDO 等の公的 BDSP も含む）、企業、JICA 関係者等を含めて各州 20～25 名を想定した。BDSP と企業に関しては、それまでのアンケート調査、オンラインインタビュー調査、対面インタビュー調査における協力先を中心に選定した。企業については、上記調査協力先あるいは参加者候補リスト⁶⁹記載の企業数では想定参加者数に満たない州もあったため、SIDO 等からの情報も得つつ参加者を確保した。これらの企業に対し招待状を送付したうえで、調査団もしくは SIDO から電話にて出欠の確認を行った。

(3) プログラム

表 2.7-1 にセミナーのプログラムを示す。

表 2.7-1 セミナーのプログラム

セミナー1 目目		
9:30-9:40	セミナーの趣旨の説明	調査団
9:40-10:10	調査概要と分析結果の説明	
10:10-10:35	BDS 需要と WTP 水準に関するアンケート調査（主要 4 分野の BDS）	調査団
10:55-12:15	（休憩後）BDS の必要性に関する簡易講義	
12:15-12:25	質疑応答	BDSP①
12:25-12:55	BDS 事例①紹介	
12:55-13:05	質疑応答①	
13:05-13:20	BDS 需要と WTP 水準に関するアンケート調査（BDS 事例①）	調査団
セミナー2 目目		
9:30-10:00	BDS 事例②紹介	BDSP②
10:00-10:10	質疑応答②	
10:10-10:40	BDS 事例③紹介	BDSP③
10:40-10:50	質疑応答③	
11:10-11:30	（休憩後）BDS 需要と WTP 水準に関するアンケート調査（主要 4 分野の BDS および BDS 事例②・③）	調査団
11:30-12:30	BDS の需要・WTP 水準に関するグループディスカッション	調査団、BDSP①～③

出所：調査団作成

このプログラムを基本型として、各州の状況により適宜スケジュールを調整した。需要および WTP 水準については、主要 4 分野の BDS（経営戦略・管理、マーケティング、財務管理、組織・人事管理）と BDS 事例の両方について測定した。

⁶⁹ 本調査では、カイゼン実施製造業企業、カイゼン実施クラスター企業、スタートアップ企業から成る企業リスト、アンケート調査票の配布先リストとしての BDSP リストを作成した（BDSP リストは再委託先が作成）。

2.7.2 活動結果

ここでは、BDS に関する啓発セミナーの活動結果を、1) 活動スケジュールおよび参加者、2) 主要4分野のBDSに関するアンケート集計結果と分析、3) BDS事例に関するアンケート集計結果と分析、および4) 参加者とのディスカッションの概要に分けて報告する。

2.7.2.1 活動スケジュールおよび参加者

2022年10月下旬から11月中旬にかけて、表2.7-2に示すスケジュールで対象8州において啓発セミナーを実施した。セミナーには、企業の代表者が109名、BDSPの代表者が30名の計139名が参加した。また、表2.7-3にセミナー参加企業の規模別の内訳を整理する。

表 2.7-2 セミナーのスケジュールと参加者数

日程	開催州	参加者数	
		企業	BDSP
2022年10月27日～28日	ダルエスサラーム	11名	3名
2022年11月1日～2日	アルーシャ	17名	6名
2022年11月3日～4日	ムベヤ	18名	3名
2022年11月4日、7日	キリマンジャロ	15名	3名
2022年11月8日～9日	モロゴロ	16名	3名
2022年11月10日～11日	ムワンザ	11名	5名
2022年11月14日～15日	ドドマ	9名	3名
2022年11月17日～18日	シンギダ	12名	4名
合計		109名	30名

出所：調査団作成

表 2.7-3 セミナーに参加した企業の規模別内訳(単位:社)

企業規模 従業員数	零細企業 1-4人	小企業		中企業	大企業		合計	
		5-19人	20-49人	50-99人	100-299人	300人以上		
ダルエス サラーム	1日目	2	4	0	1	0	2	9
	2日目	1	4	1	0	0	2	8
アルーシャ	1日目	8	5	1	0	0	2	16
	2日目	5	5	1	0	0	2	13
キリマンジ ヤロ	1日目	6	4	4	0	1	0	15
	2日目	4	2	5	0	1	0	12
シンギダ	1日目	2	5	0	0	0	1	8
	2日目	5	5	0	0	0	1	11
ドドマ	1日目	2	4	1	1	0	0	8
	2日目	2	4	1	2	1	0	10
ムベヤ	1日目	3	7	1	0	0	0	11
	2日目	5	4	0	1	0	0	10
ムワンザ	1日目	0	8	3	0	0	0	11
	2日目	0	6	4	0	0	0	10
モロゴロ	1日目	4	6	1	0	0	3	14
	2日目	6	2	1	0	1	2	12

出所：調査団作成

各州のセミナーに参加した企業数は8～16社であり、全日(2日間)参加した企業もあれば、

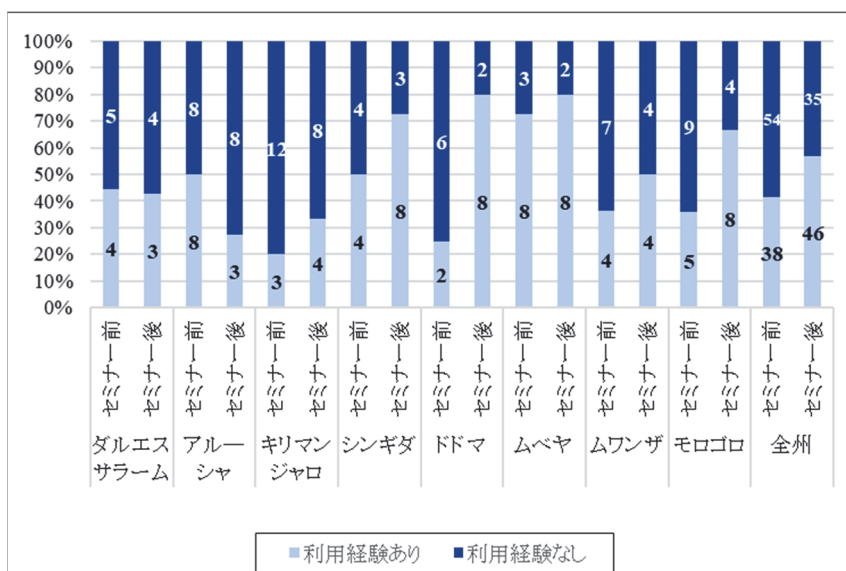
1 日だけの参加にとどまった企業もあった。参加企業の大多数は零細企業（従業員数 1-4 人）と小企業（従業員数 5-49 人）であり、中企業（従業員数 50-99 人）や大企業（従業員数 100 人以上）の参加は限定的であった。

2.7.2.2 アンケート集計結果と分析①（主要 4 分野の BDS に関するアンケート）

主要 4 分野の BDS について、参加企業の関心度⁷⁰と WTP 水準をアンケートで調査した。アンケートはセミナー開始直後と終了直前⁷¹の 2 回行い、セミナーを通じた参加者の意識変化の把握に努めた。以下、アンケートの分析結果を整理する。

(1) BDS の利用経験

参加企業の BDS 利用経験の有無を確認した。アンケート結果を下図 2.7-1 に示す。なお、アンケートに回答しなかった参加企業もあり、表 2.7-2 に記載した企業数とは必ずしも合致していない。



出所：アンケート集計結果を基に調査団作成

図 2.7-1 BDS の利用経験(単位:社)

セミナー前の調査結果をみると、多くの州において BDS の利用経験ありと回答した企業が半数に満たないことが分かる。これは、本調査の結果でも確認されたとおりタンザニアでは BDS の認知度が十分でなく、BDS 市場が未成熟であることが原因と考えられる。州別にみると農業の盛んなシンギダやムベヤで BDS の利用経験者が比較的多い。これらの地域では農業研修と抱き合わせで BDS を提供する NGO 等が活発に活動を行っていることと関係が深いものと考察する。また、全州においてセミナー前後で BDS の利用経験数に増減

⁷⁰ BDS に対する需要水準は「関心度」として測定した。

⁷¹ 以下、開始直後を「セミナー前」、「事前」あるいは「前」、終了直前を「セミナー後」、「事後」あるいは「後」と示す。

が見られる。各日で参加者に違いがあるため一概にはいえないが、これは、セミナーによって BDS の理解が進んだことで、これまで BDS と認識していなかったサービスもしくは BDS と思い込んでいたが実は異なるサービスを参加企業が正しく認識した結果とも考えられる。

(2) 主要 4 分野の BDS に対する関心度

下表 2.7-4 は、主要 4 分野の BDS に対する関心度を示したものである。セミナーでは事前・事後の 2 回にわたりアンケートを実施して、「大変関心あり」、「関心あり」、「あまり関心なし」、「全く関心なし」の 4 段階のレベルで各 BDS に対する関心の変化を把握した。

経営戦略・管理に対しては、参加企業はセミナー前から高い関心を持っていたことが分かる。セミナー前後で関心度に大きな変化は認められなかったが、「全く関心なし」の割合が減ったり、「大変関心あり」の割合が増えたりするケースも散見された。参加者のなかには、経営戦略を 4 分野の BDS がすべて包含されたパッケージサービスと解釈する企業もあり、多くの課題を抱える零細・小企業には使い勝手がよいと判断された可能性が高い。他方、特定の領域に絞った BDS への需要が目立つ中・大企業には、過剰なサービスと捉えられ敬遠されたケースもあった。

表 2.7-4 主要 4 分野の BDS への関心度(単位:%^{注1})

BDS 分野		経営戦略・管理				マーケティング				財務管理				組織・人事管理			
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
ダレスサラーム (n ^{注3} =9)	前	11	78	0	11	56	44	0	0	13	75	0	13	11	67	11	11
	後	50	38	13	0	88	13	0	0	75	25	0	0	75	13	13	0
アルーシャ (n=16)	前	60	40	0	0	81	19	0	0	56	38	6	0	50	44	6	0
	後	46	54	0	0	62	38	0	0	45	55	0	0	31	69	0	0
キリマンジャロ (n=15)	前	60	40	0	0	73	27	0	0	73	20	7	0	27	67	0	7
	後	50	33	17	0	58	25	17	0	58	33	0	8	33	58	8	0
シンギダ (n=10)	前	63	38	0	0	88	13	0	0	88	13	0	0	63	38	0	0
	後	70	30	0	0	64	27	9	0	57	43	0	0	57	29	14	0
ドドマ (n=10)	前	38	50	0	13	43	43	14	0	13	75	0	13	38	50	13	0
	後	30	60	10	0	70	30	0	0	70	30	0	0	20	80	0	0
ムバヤ (n=11)	前	18	64	0	18	60	20	0	20	64	37	0	0	36	45	18	0
	後	40	50	0	10	60	40	0	0	80	20	0	0	10	90	0	0
ムワンザ (n=11)	前	64	27	0	9	64	37	0	0	60	40	0	0	45	36	18	0
	後	80	10	0	10	70	30	0	0	63	38	0	0	50	40	10	0
モロゴロ (n=11)	前	67	33	0	0	56	44	0	0	83	17	0	0	50	50	0	0
	後	18	55	9	18	46	46	9	0	18	55	18	9	10	50	40	0
全州 (n=93)	前	47	47	0	6	65	30	2	3	55	32	2	3	36	46	8	2
	後	48	41	6	5	65	31	4	0	58	36	2	2	35	51	8	0

注 1：参加企業の関心比率 (%) は小数点以下を四捨五入で算出。

注 2：大変関心あり=4、関心あり=3、あまり関心なし=2、全く関心なし=1。

注 3：n は有効回答数。以下、本節のすべての図表においても同様。

出所：アンケート集計結果を基に調査団作成

マーケティングについても、経営戦略・管理と同様に参加者の関心は高いものの、セミナ

一の前後で大きな変化は認められなかった。ムベヤでは、セミナー前に「全く関心なし」と回答した参加者もいたが、セミナー後には全参加企業が関心を示すようになるなどの変化が認められた。一方で、モロゴロのようにセミナー後に「関心あり」から「あまり関心なし」へと意見を変更するケースも生じた。これは、セミナーによって BDS に対する理解が進んだことで、BDS への関心を新たに示す企業が出た一方、BDS への過度な期待が是正された企業も現れた結果と考える。

財務管理に関しても参加者の関心は全般的に高く、特にダルエスサラームとドドマにおいてはセミナーを通じて「関心あり」から「大変関心あり」へと認識を変えた参加者の多さが際立った。タンザニアでは、財務管理分野の BDS といえば融資アクセス支援を思い浮かべる企業が多いが、セミナーではこれまでの調査結果を踏まえて今後同国で高需要が期待できるキャッシュフロー管理の例を紹介した。このように新たな BDS メニューの情報を提供することによって、参加者の関心が刺激され、需要が高まる可能性が示唆される。

他方、組織・人事管理については他の BDS と比較すると若干関心度が低くなる結果となったが、全般的には企業から関心を持たれていることが判明した。セミナーでは、従業員の研修計画の作成支援の例を紹介したが、参加者からは雇用後の従業員育成よりも、質の高い人材を効率的に雇用することに関心があるとの声も聞かれた。従業員雇用・育成におけるタンザニア特有の課題により即した形で BDS メニューを検討する必要性があるといえる。

(3) 主要 4 分野の BDS に対する WTP 水準

主要 4 分野の BDS に対する WTP 水準に係るアンケート調査をセミナー前後に実施した。地域別の調査結果を下表 2.7-5 に整理する。

セミナー前には、いずれの州も多くの企業が 2 万 TZS 以下を WTP 水準として妥当と回答していたが、セミナー後には 2 万 TZS 以下と回答する企業の割合が低下した。特にダルエスサラームとドドマではセミナー後に 2 万 TZS 以下と回答する企業が皆無⁷²になるなど、セミナーを通じた BDS の価値向上が認められた。全般的に、セミナーを通じて各州における WTP 水準の向上が認められたものの、依然として 2 万 TZS 以下と回答する企業も多く残る結果となった。タンザニアでは「サービス」といった目に見えない価値に対価を支払う習慣が十分に根付いていないことが大きな要因になっていると考える。これに対しては、本セミナーのような啓発イベントを通じて企業が BDS の理解を十分に深めた後に、短期間のうちに目に見える形で BDS の効果を実感できる機会を創出するなどして、BDS への価値の向上を図る工夫が求められるであろう。

⁷² ドドマの組織・人事管理以外。

表 2.7-5 地域別にみた主要 4 分野の BDS の WTP 水準(単位:%^{注1})

BDS 分野		経営戦略・管理					マーケティング					財務管理					組織・人事管理				
WTP 水準 ^{注2}		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ダルエス サラーム (n=9)	前	56	22	22	0	0	44	22	11	11	11	38	38	13	13	0	71	0	14	14	0
	後	0	29	0	57	14	0	29	14	29	29	0	29	0	43	29	0	29	0	43	29
アルーシ ヤ (n=15)	前	71	21	7	0	0	60	27	0	7	7	64	7	21	0	7	57	21	7	0	14
	後	55	27	9	9	0	46	31	8	8	8	46	31	8	8	8	54	31	8	0	8
キリマン ジャロ (n=15)	前	67	20	7	0	7	71	7	14	0	7	60	20	13	0	7	77	15	8	0	0
	後	67	8	17	8	0	33	33	17	8	8	45	18	9	9	18	54	9	36	0	0
シンギダ (n=11)	前	50	25	13	0	13	43	57	0	0	0	50	50	0	0	0	71	29	0	0	0
	後	45	27	9	9	9	45	27	18	0	9	36	36	9	18	0	45	27	18	9	0
ドドマ (n=9)	前	25	38	25	13	0	0	75	13	0	13	25	50	0	25	0	38	38	13	0	13
	後	0	44	56	0	0	0	22	33	33	11	0	44	22	22	11	11	56	33	0	0
ムベヤ (n=11)	前	55	27	18	0	0	55	27	18	0	0	60	0	30	10	0	55	18	18	9	0
	後	44	33	0	22	0	20	50	10	20	0	20	60	0	20	0	30	50	0	20	0
ムワンザ (n=11)	前	45	18	0	18	18	27	27	18	9	18	36	36	0	0	27	55	18	9	18	0
	後	63	0	13	13	13	30	30	20	10	10	40	40	0	10	10	60	10	0	20	10
モロゴロ (n=12)	前	50	0	50	0	0	38	13	13	38	0	100	0	0	0	0	60	10	0	20	10
	後	70	30	0	0	0	67	33	0	0	0	64	27	9	0	0	100	0	0	0	0
全州 (n=93)	前	52	21	17	4	5	42	32	11	8	7	54	25	10	6	5	61	19	9	8	5
	後	43	25	13	15	5	36	32	15	14	9	31	36	7	16	10	44	27	12	12	6

注1：参加企業の WTP 水準の比率 (%) は小数点以下を四捨五入で算出。

注2：2万 TZS 以下=1、4万 TZS 以下=2、8万 TZS 以下=3、16万 TZS 未満=4、16万 TZS 以上=5。

出所：アンケート集計結果を基に調査団作成

また、下表 2.7-6 は主要 4 分野の BDS の WTP 水準を企業規模別に示したものである。

表 2.7-6 企業規模別にみた主要 4 分野の BDS の WTP 水準(単位:%^{注1})

BDS 分野		経営戦略・管理					マーケティング					財務管理					組織・人事管理				
WTP 水準 ^{注2}		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
零細企業 (n=28)	前	71	29	0	0	0	60	32	4	0	4	56	21	17	0	5	65	22	9	0	4
	後	70	11	15	4	0	57	19	7	11	7	56	26	4	11	4	56	28	16	4	0
小企業 (n=54)	前	55	16	18	6	4	44	25	17	6	8	53	22	9	9	7	64	16	7	9	5
	後	35	30	16	12	7	26	37	19	12	7	24	43	10	14	10	38	29	12	10	12
中企業 (n=3)	前	50	50	0	0	0	0	100	0	0	0	0	100	0	0	0	50	50	0	0	0
	後	0	100	0	0	0	0	67	33	0	0	0	67	33	0	0	33	67	0	0	0
大企業 (n=9)	前	17	33	17	0	33	25	25	0	38	13	40	20	20	0	20	50	17	33	0	0
	後	33	22	0	44	0	11	44	11	22	11	33	22	0	33	11	44	11	11	33	0

注1：参加企業の WTP 水準の比率 (%) は小数点以下を四捨五入で算出。

注2：2万 TZS 以下=1、4万 TZS 以下=2、8万 TZS 以下=3、16万 TZS 未満=4、16万 TZS 以上=5。

出所：アンケート集計結果を基に調査団作成

各規模の企業数の違いはあるものの、いずれの規模の企業も概ね地域別の WTP 水準と同様の結果を示していることがわかる。本調査の主要なターゲットである零細企業と小企業についてもセミナー後に WTP 水準の向上が認められたが、零細企業の向上幅は小さく、依然として 2 万 TZS 以下と回答する企業が多かったのに対し、小企業は WTP 水準が大きく向上する結果となった。

2.7.2.3 アンケート集計結果と分析②（各事例に関するアンケート）

セミナーでは、各州において BDSP が提供するサービスの概要および事例の紹介が行われた後、発表された各事例に対する参加者の関心度および WTP 水準をアンケートにて調査した。以下、アンケートの分析結果を述べる。

(1) 事例別の分析結果

BDSP の発表した事例の BDS 分野、各事例に対するアンケートの有効回答数、スコア化した関心度および WTP 水準を表 2.7-7 にまとめた。

表 2.7-7 各事例の BDS 分野、有効回答数、関心度および WTP 水準

開催州	事例	分野	n	関心度 ^{注1}	WTP 水準 ^{注2}
ダルエスサラーム	1	経営戦略・管理	8	3.38	2.13
	2	財務管理	7	3.78	3.25
	3	混合パッケージ ^{注3}	9	3.22	2.56
アルーシャ	1	財務管理	14	3.29	1.57
	2	混合パッケージ	13	3.54	1.62
	3	相談・診断	13	3.46	1.69
キリマンジャロ	1	金融アクセス	15	3.20	1.33
	2	マーケティング	12	3.58	1.58
シンギダ	1	財務管理	10	3.90	2.50
	2	混合パッケージ	12	3.58	2.00
	3	財務管理	12	3.58	2.09
ドドマ	1	混合パッケージ	8	3.50	2.75
	2	財務管理	7	3.57	2.86
	3	財務管理	9	3.67	2.89
ムベヤ	1	財務管理	10	3.40	1.82
	2	経営戦略・管理	11	3.64	1.82
	3	マーケティング	11	3.27	1.64
ムワンザ	1	金融アクセス	9	3.67	1.89
	2	経営戦略・管理	10	3.80	2.20
	3	ICT	10	3.80	1.90
モロゴロ	1	混合パッケージ	14	3.29	1.54
	2	組織・人事管理	13	3.08	1.42
	3	経営戦略・管理	12	3.17	1.36
総計			249	3.47	1.93

注1：全く関心なし=1、あまり関心なし=2、関心あり=3、大変関心あり=4として評価点平均を算出した。
 注2：2万 TZS 以下=1、4万 TZS 以下=2、8万 TZS 以下=3、16万 TZS 未満=4、16万 TZS 以上=5として評価点平均を算出した。

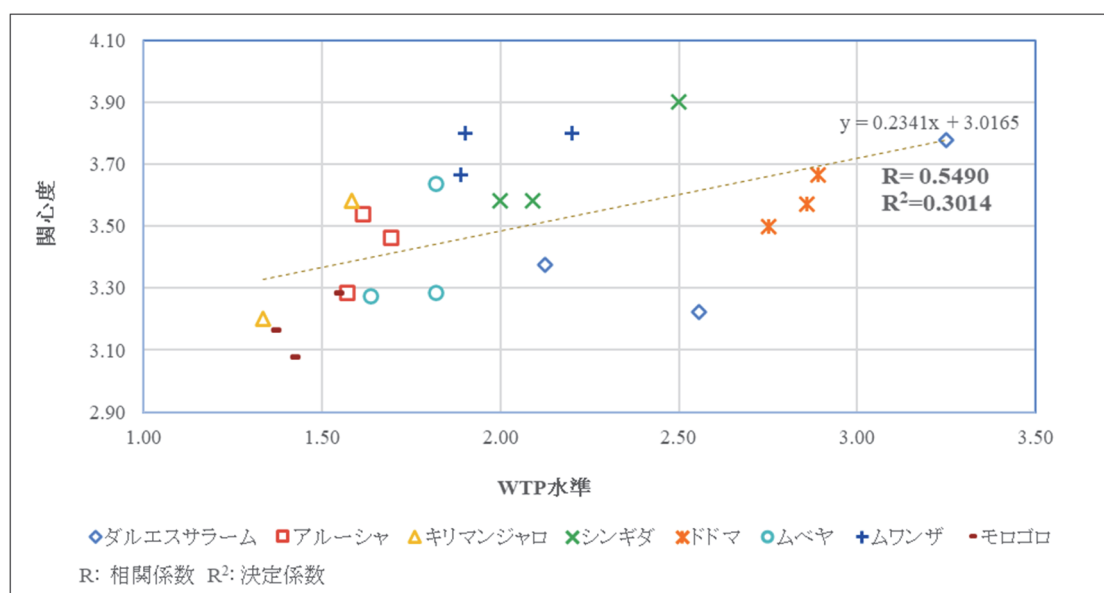
注3：混合パッケージは、複数の分野の BDS が一つのサービスとして提供されるもの。

出所：アンケート集計結果を基に調査団作成

図 2.7-2 は、各事例の関心度および WTP 水準の関係を示す散布図である。関心度と WTP 水準の相関係数が 0.55 であることから、両者の間には正の相関関係があるといえる。つまり、BDS に対する関心が高まれば、WTP 水準も向上する可能性がある。

関心度がもっとも高かった事例は SIDO が発表したシンギダの事例 1 であった。関心がある理由としては、「SIDO のサービスがよく理解できた」、「これまでに SIDO のサービスを使ったことがあり、有用であったから」などが挙げられており、SIDO への信頼度が関心の高さに繋がったことが推察できる。一方で、関心度がもっとも低かったモロゴロの事例 2 では、関心があまりない理由として「社内に同分野の担当者がいるため」という点があがった。

WTP 水準については、ダルエスサラームの事例 2 が最高となった。同事例を共有した BDSF に対しては、「実際にサービスを受けたい」、「価格が心配であるが、サービスに興味がある。自身の経営課題に対して解決を支援してくれそう」といったコメントが寄せられており、実際に後日個別に話を進めているという報告が聞かれた。

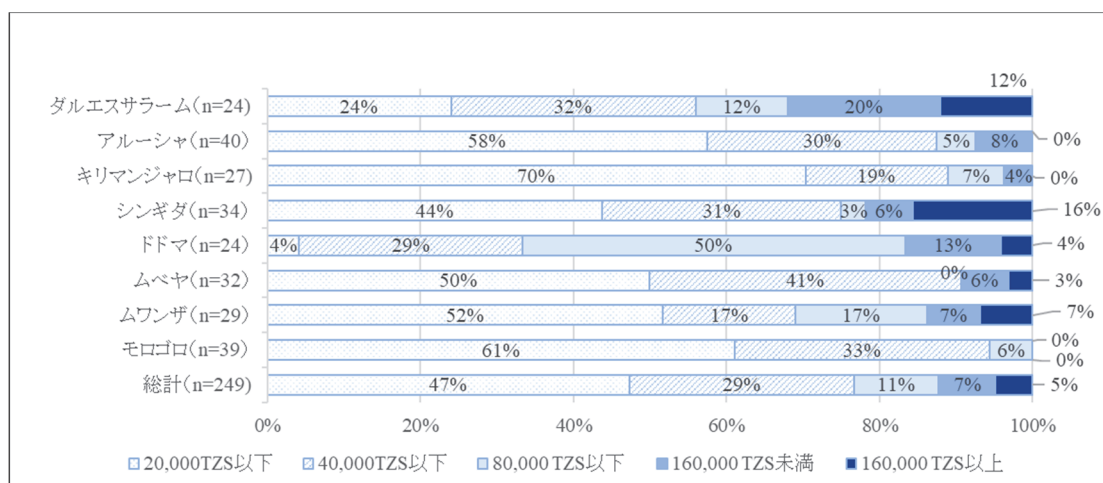


注：相関係数 (R) は二つの要素の相関関係を示し、決定係数 (R²) は相関関係の精度を示す。
出所：アンケート集計結果を基に調査団作成

図 2.7-2 各事例の関心度と WTP 水準の関係

(2) 地域別にみた事例の WTP 水準

図 2.7-3 は事例を地域別に集計し WTP 水準を測ったものである。



出所：アンケート集計結果を基に調査団作成

図 2.7-3 地域別にみた事例の WTP 水準

全地域の総計ではおよそ半数が一日あたりの WTP 水準として一番低い価格帯の 2 万 TZS 以下を選択しているが、同価格帯を選択した企業はドドマでは 4%、ダルエスサラームでは 24%にとどまった。一方で、キリマンジャロ、モロゴロではそれぞれ 70%、61%が最低価格帯を選択している。最高価格帯である 16 万 TZS 以上を選択した回答が多かった州はシンギダで 16%となっており、次いでダルエスサラームが 12%、ムワンザで 7%であった。シンギダは例外として、都市の規模が小さくなるにつれ、WTP も低くなる傾向がみられた。加えて、WTP の水準は、地域間での紹介事例の違いや価格に関する事前知識の有無にも影響されたと考える。たとえば、ドドマやシンギダでは事例紹介 3 セッションのうち、2 セッションが関心の高い財務管理をテーマとした発表であった。ダルエスサラームに関しては、アンケート実施時まで、BDS の料金体系について BDS から事前共有がなされており、企業側が本来の価格を知っていたため比較的高い WTP を示したと考えられる。

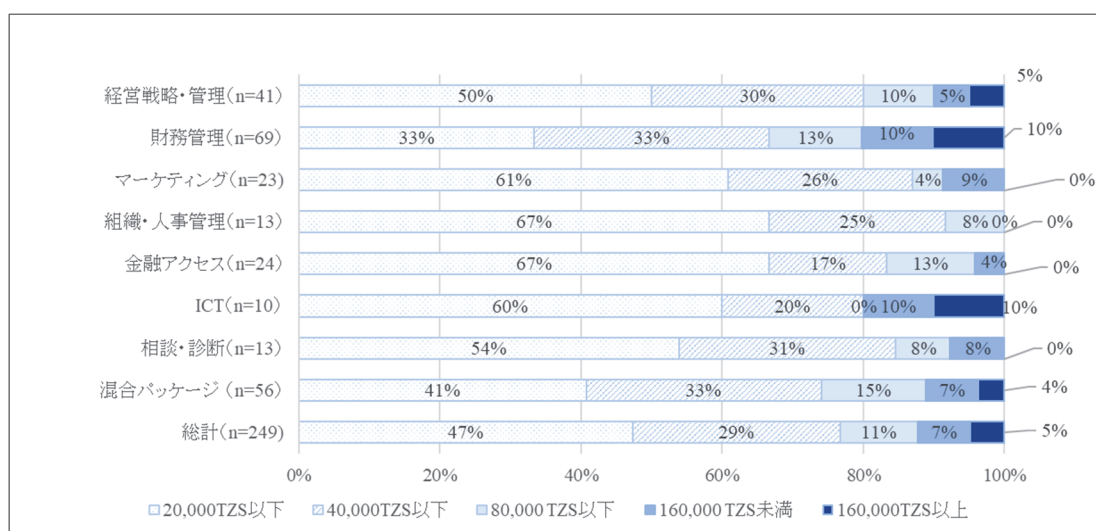
ただし、事例に対する関心度や WTP は、発表者のプレゼンテーションスキルや信頼度にも依存するため、有意差に留意する必要がある。たとえば、定量的なデータを示したり、サービス内容が具体的であったり、参加者とインタラクティブであったりすることはプレゼンテーションの説得力を増し、高い関心や WTP に繋がると考えられる。また、信頼度としては知名度や実績がある。本項 (1) で述べたとおり、シンギダの事例 1 では、SIDO のサービスを実際に使った経験があり、それが有用であったため SIDO に対する信頼を持つ参加者が高い関心度や WTP を回答していた。後述するディスカッションにおいても、信頼できる BDS を選択できるよう認証制度といった仕組みを構築して欲しいという要望があった。

(3) BDS 分野別にみた事例の WTP 水準

図 2.7-4 は事例を BDS 分野別に集計し WTP 水準を測ったものである。財務管理、混合パッケージ、経営戦略・管理などの分野で、WTP 水準が比較的高い結果となった。

WTP 水準がもっとも高かったのは財務管理で、最低受容価格帯の 2 万 TZS 以下の回答は 33%にとどまっており、16 万 TZS 以上を選択した企業が 10%を占める。また、混合パッケ

ージの事例の WTP 水準も比較的高い。他方、組織・人事管理については、2 万 TZS 以下を選択した回答が 70%近くにおよび、さらに 8 万 TZS を超えた価格帯（「16 万 TZS 未満」と「16 万 TZS 以上」の選択肢）を選択した企業は皆無であった。ICT については、2 万 TZS 以下の回答が 60%を占める一方、16 万 TZS 以上を選択した企業も 10%あることから、ニーズが両極化している可能性を示唆する。



出所：アンケート集計結果を基に調査団作成

図 2.7-4 BDS 分野別にみた事例の WTP 水準

ただし、本分析については、紹介された事例数とアンケート回答数に分野間でバラつきがあり、特に組織・人事管理や ICT、相談・診断についてはそれぞれ 1 事例のみとサンプル数が十分でない。加えて、前項の地域別の分析と同様に、WTP は各事例の発表者のプレゼンテーションスキルや信頼度にも大きく影響を受けることに留意する必要がある。

2.7.2.4 ディスカッションの概要

本セミナーでは参加者全員で BDS の需要および WTP 水準に係る意見交換を行う目的でディスカッションを実施した。下表 2.7-8 にディスカッションの概要を整理する。

表 2.7-8 ディスカッションの概要

論題	主要な意見
BDS に関する情報不足	どのような BDS がどのようなサービスを提供しているのか分からず、支援が必要な場合でも専門性のない BDS に依頼してしまう。質の高い BDS へのアクセス方法や BDS の事例をもっと知りたい。BDS との信頼関係の構築も必要 (DSM、アルーシャ、ムワンザ)。
	クラスター単位で情報共有や BDS 利用の機会があると良い。また、SIDO には今回同様の啓発セミナーを継続して実施してほしい (キリマンジャロ)。
	BDS のマーケティング努力が足りない。顧客待ちの姿勢を正し、積極的に営業活動を行い、顧客ベースの拡大に努めるべき (シンギダ)。
BDS の有用性	BDS の重要性を認識し、高い関心を持った。活用のための予算の確保を検討する (DSM)。
	企業の抱える問題の多くは、BDS 主要 4 分野のいずれかにあてはまる。これらの分野での BDS の活用は企業の成長に有用 (アルーシャ)。
	知識不足により発生している損失を防いだり、事業を改善したりすることができれば BDS 利用の価値がある (アルーシャ)。体系的な事業運営を実施するうえで、BDS の利用は有用で、利用にも前向き (ムワンザ)。
需要の高い BDS	各種税金の知識が欠如しており、正しい情報を独力で入手することが困難。TRA から課徴金を徴収されることも多い。税務に長けた BDS が無料相談や安価な会員制の相談サービスを提供してくれれば、税金問題は大きく改善される (シンギダ、ドドマ、モロゴロ)。
	人材雇用にコストがかかり過ぎている。雇用活動を担当者が恣意的な判断でこなさなければならず、良い人材を雇用できない。質の高い人材斡旋サービスを提供してくれる BDS があれば活用を検討したい (ドドマ)。
	需要の高いマーケティング分野の BDS では、理論やアイデアの提供だけでなく、実際のアクションとフォローが必要。ある企業は BDS を活用した結果、メディアを利用したマーケティングが奏功して売上を拡大した。このような事例がもっとも望ましい形 (ムベヤ)。
	売掛金の回収がスムーズに進まなかったり、コスト計算の精度が悪かったりして、事業に必要な分量の材料の仕入れや給与の支払いに支障をきたしている。携帯電話のアプリケーションを活用したキャッシュフロー管理に係る研修は非常に実用的 (ムベヤ)。
BDS の質の保証	BDS 活用の促進には、BDS の質や有効性をデータや事例などで示す必要がある (DSM)。
	BDS は公的に管理されるべき。SIDO が BDS の認証を行うなどして、信頼できる BDS へのアクセスを向上させてほしい (キリマンジャロ)。
WTP および支払スケジュール・方法	企業規模や事業内容にあった個別の BDS が必要。そのため BDS の価格が企業ごとに異なること、また企業規模が大きくなれば高くなることは妥当 (DSM)。
	初めて使う場合の WTP は 1 日あたり 2 万～8 万 TZS。活用が進み、効果がわかるようになれば WTP も上がる (キリマンジャロ、ムワンザ)。
	4 万～5 万 TZS の支払いは許容できる。それ以上であってもサービス内容によっては可能。分割払いや成功報酬制を認めてほしい (シンギダ、ドドマ、モロゴロ)。16 万 TZS 以上の支払いも可能だが、結果に対する BDS のコミットメントが必要 (ドドマ)。
	経営戦略の作成を BDS に依頼する場合、a) 作成期間と実施期間の 2 期に分けて料金を支払う、b) 作成期間 (例：1 か月) は固定料金、c) 実施期間 (例：6 か月) は毎月固定料金を支払う。また、毎月成果を確認しながら月額料金を上げることを検討 (ムベヤ)。

注：DSM はダルエスサラームの略

出所：調査団作成

2.7.3 結論

以上の分析結果とディスカッションの概要を総合的に勘案すると、次の結論を導くことができる。

- セミナーなどの意識啓発の場を設けることで、企業はBDSの有用性について十分に理解を高めることができる。その結果、BDSに対する需要も喚起し得る。
- ただし現状では、BDSPの能力、実績、サービスの内容・提供方法・価格等についての情報発信が十分に行われていないため、多くの企業はBDSを活用できていない。この点については、BDSP側からのより積極的なマーケティング活動が求められる。
- 本セミナーのように20名規模の小さなイベントであれば、活発な質疑応答や双方向のコミュニケーションが生まれやすく、企業はBDSの内容や利用価値に関する知識を十分に吸収・理解できる。また、BDSP個人としての人間性や信頼性を知るためのよい機会にもなる。すなわち、このような小規模イベントは、BDSの有効なマーケティング手段となり得る。将来的には、セミナーに個別相談ブースを設けるなどして、商談機会の創出の場として活用を図ることも一案である。
- 事例紹介のインパクトは、発表者のプレゼンテーション能力や訴求力に依存する部分が多い。この点で、BDSPにはコミュニケーション能力の向上が求められる。
- タンザニアの多くの零細・小企業は、企業活動の殆どを生産部門に集中せざるを得ず、他の部門の情報収集に係る機会費用が高くなる。加えて、インターネット環境の未整備によりウェブサイト等に公開されている情報にアクセスしづらかったり、文字情報の読解力が不十分だったりする企業も少なくない。そのため、法人税の支払いや金融機関への融資申請をはじめ、事業を継続するために必要な情報を自力で収集・把握することが難しい環境にある。ここにBDSPの介入機会がある。BDSPは無料相談の場などを設けて、その後のビジネスに繋げていくようなマーケティング手法を身に付けたり、企業のニーズを正しく把握してタイラーメード型のBDSを提供したりするなどの工夫が必要である。
- WTP水準について検討する際は、支払スケジュール・方法についても同時に検討することが重要である。企業側では分割払いや成功報酬に対する需要が大きく、BDSP側がこれを受け入れる場合にはBDSの有料化が進む可能性が高まる。

3. 支援策・支援シナリオ仮説の立案

本章では、JICA のタンザニアにおける今後の BDS 分野に係る「支援策」および「支援シナリオ仮説」を提案する。支援策は複数提示し、支援シナリオ仮説で支援策の実施優先度・時間軸を立案する。

3.1 支援策

ここでは、支援策の目標体系・策定アプローチ・対象を整理したうえで、支援策の詳細を提案する。

3.1.1 支援策の目標体系

2.4 節でタンザニアにおける BDS 市場の課題を抽出した。支援策はこれらの課題の解決策で構成する。

これまでの分析方法とその結果からいえば、BDS 需給を均衡させることを支援策全体の目標にすべきと考える。課題 1~4 は、解決策の大枠として、a) BDS 需要の喚起、b) BDS 供給の質の向上と標準化、および c) BDS 需給間の調整機能の改善、という 3 つの方向性が必要であることを意味する⁷³。したがって、これら 3 つを支援策の戦略として据える。

一方、BDS 市場は、その需要レベルが低いため供給レベルも低いという状態で均衡しては成長が望めない。つまり、BDS 需要がある時点よりも拡大すると同時に、BDS 供給の質と品質のバラつきがその時点より改善した状態で均衡しなければならない。

さらに、BDS 需給が高次で均衡することは、その上のレベルの目標を達成するための一つの手段であり、その上位の目標とは零細・中小企業の成長に他ならない。そして、これらの目標を達成した結果が生み出す支援策全体の目的は、零細・中小企業「全体」としての競争力強化であると考えられる。

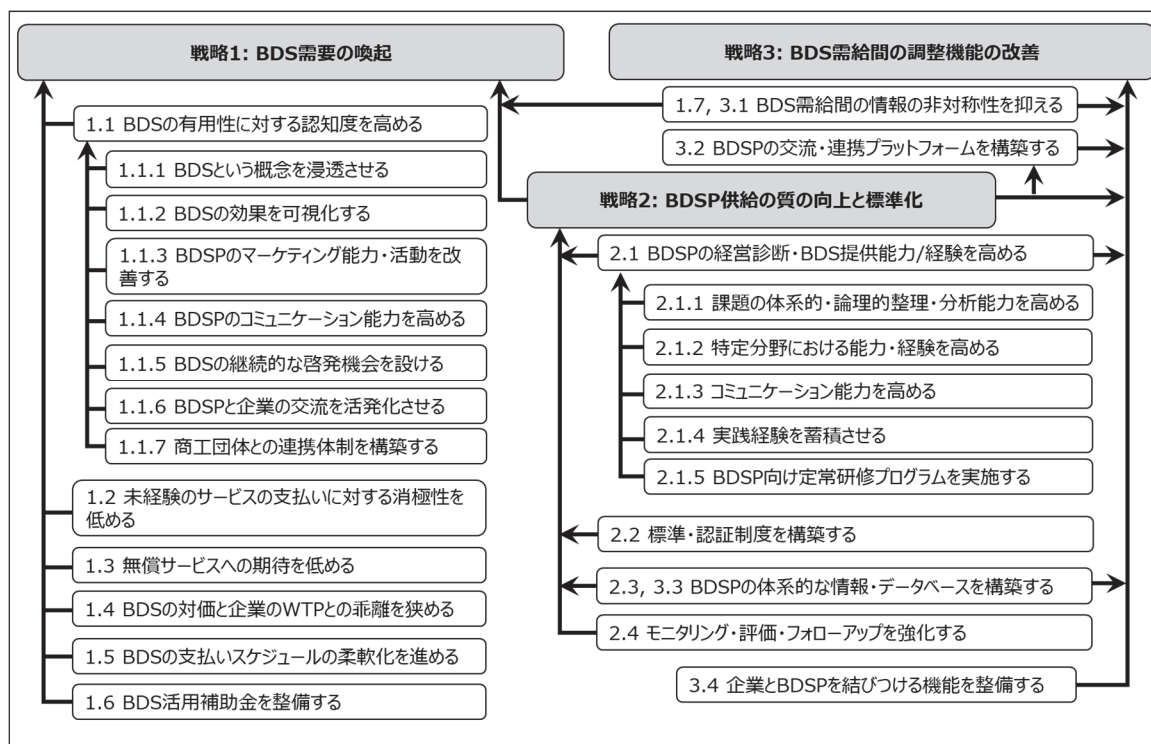
以上より、支援策の目標体系を次のように提案する。

- 目的「零細・中小企業セクターのタンザニアの GDP への寄与率が高まる。」
- 上位目標「BDS を受けた零細・中小企業の経営状況が改善する。」
- 目標：「BDS 市場における需要と供給が高次で均衡する。」
 - 戦略 1：「BDS 需要の喚起」
 - 戦略 2：「BDS 供給の質の向上と標準化」
 - 戦略 3：「BDS 需給間の調整機能の改善」

⁷³ 課題 1 は「企業の BDS 活用意思および支払意思・能力の低さ」、課題 2 は「BDS の品質のバラつき」、課題 3 は「BDS の経営診断・BDS 提供能力/経験の不足」、課題 4 は「BDS 需給の調整機能の不備」。ここで示す解決策の大枠（戦略）では、BDS 需給均衡の要素を需要、供給、需給の 3 要素で括り、課題 2 と課題 3 を統合させた。

3.1.2 支援策の策定アプローチ

前掲の課題体系図（図 2.4-1）をベースにした課題解決策の体系を図 3.1-1 に示す。これまで整理・分析してきた結果を踏まえ、図 2.4-1 と同様の方法で課題解決策を体系化したものである。



注：矢印は、ある解決策・戦略（始点）が貢献する解決策・戦略（終点）への流れを示している。
出所：調査団作成

図 3.1-1 BDS 市場に係る課題解決策の体系図

支援策のベースとなるのは、課題の全体的な解決のためにすべての戦略に対応する取組みである。技術協力プロジェクトでいえば、3つの戦略をプロジェクトデザインマトリクス（PDM: Project Design Matrix）上の「成果」に落とし込み、制御可能な課題解決策を「活動」レベルで可能な限り実施するという考え方である。この全体的な対応策をベースに、戦略間、戦略と個別解決策間、あるいは個別解決策間の関連性を基に、細かに刻んだ複数の支援策を案出する。支援策の具体的な内容には、2.5節および2.6節で分析した他ドナーの類似案件やJICAの先行事例からの教訓、および2.7節で示したBDSに関する啓発セミナーの結果も反映する。

3.1.3 支援策の対象

(1) 裨益者

支援策の主要な裨益対象は、零細・小企業および官民BDSPである。2.4節で述べたとおり、中・大企業へのBDSに係る需給ギャップを埋めることの優先度は低く、企業規模としての裨益対象は零細・小企業を中心に置くべきであろう。ただし、前述のとおり、BDS市場

の発展に向けて、中・長期的には中・大企業向け BDS を対象とすることも必要となる。また、短期的な場合でも、BDS の有償化を図る支援策においては、WTP が比較的高い中企業を対象に含めると実施が促進されるであろう。量産規模の大きい生産現場での効果が現れやすい現場カイゼン事業と連携させる場合も同様である。

一方、2.5 節で指摘したとおり、他ドナー案件の支援対象業種は農林漁業および飲食品加工工業に集中している。差別化を図ること、カイゼンプロジェクトをベースに発展させること、生産現場ではなく経営管理に係る BDS を提供することを考慮すると、製造業を対象として開始し、徐々にサービス業にスコープを拡大させていくアプローチが妥当と考える。ただし、2.4 節で示したとおり、業種に係る需給ギャップ要因は重要でないため、製造業・サービス業内では対象業種を絞らずに、タンザニアの産業構造や政府の重点産業に沿った対応が基本となろう。

官民 BDSP については、特に戦略 2 においては、現実性や効率性を加味すると、カイゼンプロジェクトで育成された、あるいは同プロジェクトの新規フェーズで育成されるトレーナーを最初の主要なターゲットとすることが妥当である。同時に、現在経営管理に係る BDS を提供している民間 BDSP を、積極的に裨益対象に含めることを推奨する。また、2.5 節で論じたとおり、他ドナー案件、特に ENGINE、UNDP 案件、および MARKUP で育成・設立された BDSP やそのネットワークを対象に含有することで、他ドナー案件のアセットとの連携を図ることが可能となる。

なお、裨益者が所在する地域については、2.4 節で示したとおり BDS 需給ギャップ要因の重要性は低い。また、2.5 節で述べたように、他ドナー案件においても、本調査の対象 8 州で満遍なく支援が提供されている。そのため、重点的に支援策を提供する州は指定せずに、支援策の内容に応じて対象州を提案する⁷⁴。

(2) BDS 分野

支援策が対象とする BDS 分野については、本調査の対象分野である経営戦略・管理、マーケティング、財務管理、組織・人事管理の大項目を包括しつつ、2.4 節で特定した重点小項目である a) 経営戦略の策定、b) マーケティング戦略の策定、c) 財務分析、d) 従業員の研修計画の策定、および e) 各経営分野への ICT の導入を重視することを提案する。これらに加えて、経営診断分野も対象とすることを提言する。これまで指摘したとおり、i) BDSP の課題分析能力・論理的思考力を改善する必要があること、ii) 優先して解決すべき経営課題を特定することが重要であること、iii) 現状では経営診断サービスの提供は少ないこと、および iv) 他ドナー案件において経営診断を対象としたプロジェクトが一般的ではないことが主要な理由である。他ドナー案件との差別化に関しては、大項目の BDS 分野のなかでは経営戦略・管理および組織・人事管理、小項目では上記 c) ～e)、さらには経営診断をカバーすることで概ね確保できる。

⁷⁴ たとえば、全体的な課題解決や人材育成を主眼とする場合には全対象州、BDS の有償化を図る場合には WTP の高い州と低い州、BDSP のネットワークを構築する場合には BDSP が集積している州や他ドナー案件でネットワーク化が試行された州など。詳細は後述する。

3.1.4 支援策の詳細

上述した目標体系・策定アプローチ・対象に基づき、表 3.1-1 に示す 8 件の支援策を提案する。

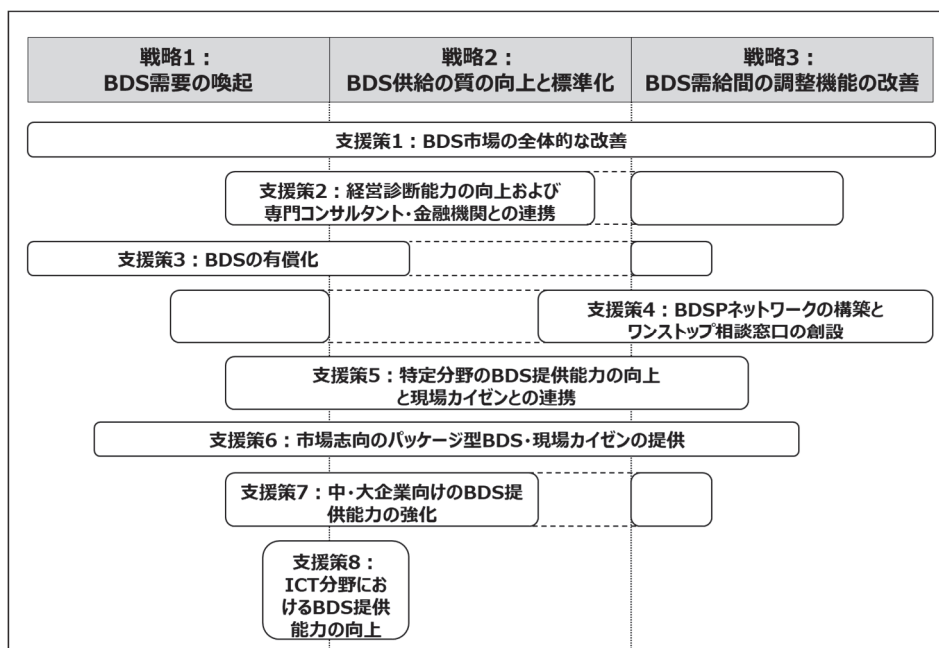
表 3.1-1 提案する支援策の大枠

1. BDS 市場の全体的な改善	2. 経営診断能力の向上および専門コンサルタント・金融機関との連携
実施期間：フェーズ 1 (4 年)、フェーズ 2 (3 年) 実施地域：本調査対象全 8 州 目標：BDS 市場における需給ギャップが縮小される。 成果 1：BDS 需要が拡大する。 成果 2：BDSP の経営診断・BDS 提供能力の向上・標準化が図られる。 成果 3：BDS 需給の調整機能が改善される。	実施期間：3 年 実施地域：本調査対象全 8 州 目標：BDSP の経営診断能力が向上し、専門コンサルタント・金融機関との連携が促進される。 成果 1：BDSP の経営診断能力が向上する。 成果 2：専門コンサルタントと連携した BDS が提供される。 成果 3：金融機関と連携した BDS が提供される。
3. BDS の有償化	4. BDSP ネットワークの構築とワンストップ相談窓口の創設
実施期間：2 年 実施地域：DSM、アルーシャ、ドドマ、シンギダ、モロゴロ 目標：企業の BDS に対する WTP が向上する。 成果 1：優先して有償化する BDS が特定される。 成果 2：特定された BDS に対する企業の活用意思・WTP が高まる。 成果 3：特定された BDS が有料で提供される。	実施期間：フェーズ 1 (2 年)、フェーズ 2 (2 年) 実施地域：フェーズ 1 (DSM、ドドマ、モロゴロ、ムベヤ)、フェーズ 2 (他 4 州を追加) 目標：企業の課題やニーズに応じた適切な BDS がネットワークメンバーより提供される。 成果 1：BDSP のネットワークが構築される。 成果 2：BDS 斡旋ワンストップ相談窓口が開設される。 成果 3：BDS 斡旋ワンストップ相談窓口が機能する。
5. 特定分野の BDS 提供能力の向上と現場カイゼンとの連携	6. 市場志向のパッケージ型 BDS・現場カイゼンの提供
実施期間：4 年 実施地域：本調査対象全 8 州 目標：BDSP の BDS 提供能力が向上するとともに、現場カイゼンとの連携事業体制が確立する。 成果 1：BDSP の特定分野の BDS 提供能力の向上・標準化が図られる。 成果 2：現場カイゼンおよび特定分野の BDS (カイゼン×BDS) が提供される。 成果 3：カイゼン×BDS の効果が広く認知される。	実施期間：フェーズ 1 (1.5 年)、フェーズ 2 (1.5 年) 実施地域：フェーズ 1 (DSM、ドドマ、シンギダ、モロゴロ)、フェーズ 2 (その他 4 州) 目標：市場志向のパッケージ型 BDS・現場カイゼン提供体制が構築され、企業に有料で活用される。 成果 1：BDSP の BDS 提供能力の向上・標準化が図られる。 成果 2：市場志向のパッケージ型 BDS・現場カイゼン提供計画が策定される。 成果 3：提供計画に基づき BDS・現場カイゼンが有料で提供される。 成果 4：パッケージ型 BDS・現場カイゼンの効果が広く認知される。
7. 中・大企業向けの BDS 提供能力の強化	8. ICT 分野における BDS 提供能力の向上
実施期間：フェーズ 1 (1.5 年)、フェーズ 2 (1.5 年) 実施地域：フェーズ 1 (DSM、アルーシャ、ムワンザ)、フェーズ 2 (その他 5 州) 目標：BDSP の中・大企業向け BDS の提供能力が向上し、企業に活用される。 成果 1：BDSP の特定分野における BDS 提供能力がさらに向上する。 成果 2：特定分野の BDS が中・大企業に提供される。 成果 3：中・大企業向け BDS の効果が広く認知される。	実施期間：1.5 年 実施地域：本調査対象全 8 州 目標：BDSP の ICT に係る BDS 提供能力が向上し、企業に活用される。 成果 1：企業ニーズの高い経営管理分野の ICT が特定される。 成果 2：特定された ICT に係る BDSP の能力が向上する。 成果 3：特定された ICT を導入する BDS が提供される。

注：DSM はダルエスサラームの略。

出所：調査団作成

また、各支援策と戦略の対応関係を図 3.1-2 に整理する。



注：各戦略の領域内における各支援策の枠の横幅が広いほど、その支援策の当該戦略に対する寄与度が高いことを意味する。点線は非該当部分を示す。

出所：調査団作成

図 3.1-2 支援策の各戦略への対応

支援策1は上述した支援策のベース、つまり、課題の全体的な解決のためにすべての戦略および制御可能な解決策に対応する技術協力である。支援策2は、BDSPの能力強化分野は経営診断能力に特化し、診断後に特定した解決策の提供を、専門コンサルタント⁷⁵や金融機関に委ねる役割分担のモデルである。同支援策は、2.6節で紹介した西バルカン（経営診断能力の強化）、パレスチナ（専門コンサルタントとの連携）、およびガーナ（金融機関との連携）における先行事例を一部参考としている。支援策3はBDSの有償化を後押しする取組みであり、本調査にて把握したBDSの需要レベルやWTP水準の情報を活用できる。支援策4はBDS需給の調整に焦点を置いた技術協力であり、主に戦略3に対応する。この支援策はタイにおける先行事例をモデルにした。支援策5は、カイゼンプロジェクトの新規フェーズでも導入が計画されるBDSと現場カイゼンの連携事業に相当する。支援策6は、複数のBDSPで構成されるチームが、対象企業の市場のニーズに応じた課題解決策で構成されるパッケージ型BDS・現場カイゼン提供計画（アクションプラン）を策定し、それを有償で実施する取組みである。この支援策については、インドネシアにおける先行事例からの教訓を一部活用している。

一方、支援策7は、ある程度BDS需要が拡大し、供給面での課題が解決されてきた後に、BDS市場のさらなる発展に向けて中・大企業向けのBDS提供能力を強化するものである。支援策8は、企業の課題・ニーズが大きい一方で、BDSの供給が量、質ともに追いついていない

⁷⁵ 専門コンサルタントもBDSPであるが、ここでは区別のために用語を別にした。

ICT 分野に特化して BDS の能力強化を促進する策である。非常に限定された分野を扱うため、規模の小さい短期事業を想定する。

各支援策は個別に実施可能性を検討できるとともに、それぞれの案の成果や活動を交えながらさらに新たな支援策を策定できるように提案してある⁷⁶。以下、各支援策の詳細として、表 3.1-1 で提示した項目以外に、a) 実施機関、b) 連携先機関、c) 裨益者、d) 実施スキーム⁷⁷、e) 概要、f) 活動、g) 活動実施における留意点、h) 活動実施計画（スケジュール）、および i) 日本側人的投入についてまとめる。うち、g) の活動実施における留意点については、他の支援策の活動範囲をほぼカバーする支援策 1 において共通事項を詳述したうえで、他策においてはそれを参照する形にとどめ、必要な箇所では追記・調整を加える。

支援策 1: BDS 市場の全体的な改善（主要対応戦略：1～3、全支援策のベース）

実施期間	4年（フェーズ1）、3年（フェーズ2）
実施機関	MIIT（IDD、EPPSDD、TKU）、SIDO、CBE：初出の略語は下記参照
連携先機関	TPSF、TCCIA、CTI、金融機関（特に、NMB、CRDB、TADB）、NBAA、TIA：初出の略語は下記参照
実施地域	本調査対象全8州
裨益者	零細・小企業、官民 BDS
実施スキーム	技術協力プロジェクト
概要	課題の全体的な解決のためにすべての戦略および制御可能な解決策に対応する全支援策立案のベース。支援策7以外のコンポーネントは概ね内包している。
目標	BDS 市場における需給ギャップが縮小される。
成果1	<i>BDS 需要が拡大する。</i>
活動 1-1	BDS の効果や成功事例を可視化するツールを開発・改善する。
活動 1-2	成果2で育成された BDS のマーケティング活動を行う。
活動 1-3	商工団体も絡めた継続的な各種 BDS 啓発イベントを開催する。
活動 1-4	活動 1-1～1-3 における広報活動の効果を検証する。
活動 1-5	BDS 活用促進のための費用補助スキームを立案・試行・改定する。
活動 1-6	BDS の有償化に向け標準料金、成功報酬体系、支払いスケジュール・方法などを設定・改定する。
活動 1-7	連携する金融機関を発掘し、連携スキームを確立する。
成果2	<i>BDS の経営診断・BDS 提供能力の向上・標準化が図られる。</i>
活動 2-1	標準や認証基準を設定したうえで、経営診断、BDS 大項目4分野、課題分析、コミュニケーション、論理的思考などに係る BDS の能力向上・認証を行う。
活動 2-2	標準に基づいた体系的な BDS 評価体制を確立・実施・改定する。
活動 2-3	BDS 提供ガイドラインを作成・改訂する。
活動 2-4	経営診断・BDS を提供し、効果を測定する。

⁷⁶ 当然のことながら、すべての支援策において外部条件による実施阻害要因は発生し得る。欧米各国における金利上昇による債務不履行や国内通貨安、新型コロナウイルス感染症を含む疾病の蔓延、戦争・国内紛争やテロリズム、自然災害など自国や C/P 機関ではコントロールすることが不可能な事象が起こる可能性もある。また、政権交代や経済危機、財政難など国内のマクロ状況による影響、さらによりミクロなレベルでは C/P 機関の組織改編や担当人員の頻繁な異動、同機関による予算確保の困難性、管轄省庁の政策転換など JICA の他案件においても多く直面する阻害要因も想定しておく必要がある。なお、後述の各支援策の詳細においてはこれらの阻害要因については言及していない。

⁷⁷ 各支援策の内容から、支援策はすべて技術協力プロジェクトあるいは専門家派遣として提案している。

活動 2-5	金融機関とも連携し、企業の WTP が高い BDS を有料で提供し、効果を測定する。
成果 3	BDS 需給の調整機能が改善される。
活動 3-1	成果 2 で認証された BDSP のネットワークを構築する。
活動 3-2	ネットワークメンバーのデータベースを開発する。
活動 3-3	認証 BDSP と企業との間を仲介する仕組みを構築する。
活動実施における留意点	<p>【活動 1-1～1-4】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 広報ツールの作成にあたっては、定量的インパクトを前面に提示。特に、売上増、コスト減、融資斡旋、節税、顧客斡旋のような「目に見えやすく、短期的な効果」を実感できるインパクトが重要。 - 広報ツールについては、オフライン媒体、オンライン媒体に関わらず、広報冊子、ニュースレター、BDSP ディレクトリ、成功事例集、短時間動画集、SNS・ウェブサイトによる相互発信のプラットフォーム、統一ロゴやネーミングなどのブランディングツールなどの効果的なメディアミックスを検討。 - BDSP によるマーケティング活動を行う前に、活動 2-1 で BDSP のマーケティング能力を改善。民間 BDSP についてはマーケティング戦略分野における豊富な知見を持つものが多いため、コミュニケーション能力や直接的訴求能力の向上を重視。 - BDS の啓発イベントに関しては、小規模なワークショップ形式において顧客を開拓し、その顧客への BDS 提供の実績を、商工団体と連携したイベントにおいて広範な対象に向けて広報するというフローが有効。また、単発ではなく継続的に開催することが肝要。 - 顧客アウトリーチについては、地方拠点を有する他ドナー案件である T-LED との連携も検討。 - これらの広報については、その効果を検証することが必須。特に、啓発イベントにおいては、事例紹介前と紹介後の BDS の有用性や WTP に対する考えについて比較分析を実施。 <p>【活動 1-5】</p> <ul style="list-style-type: none"> - まずは BDS を体験させるための実施機関側あるいはプロジェクト側による費用補助が有効。2.3 節で言及したように、a) 費用補助の利用回数や金額に上限を設定する、b) 費用補助認定時に過去の利用経験を考慮する、c) BDS 活用目的に限定したクーポンを配布するなどのスキームを立案・試行。また、費用補助についての企業側への広報も重要。 - 現地実施機関側に補助費負担を求めつつ、それが現実的でないケースにおいては、プロジェクト側で金銭的支援を行いながら徐々に現地側による費用補助スキームを確立。その際、実際に要しているコストを明確にしたうえで、現地実施機関・プロジェクト側がどの部分をどれだけの割合で負担しているかについて企業側に分かりやすく伝えることが重要（企業側の納得感を醸成）。 <p>【活動 1-6】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 経営戦略の策定、マーケティング戦略の策定、財務分析の 3 分野の BDS に、企業側の WTP が高い法人登録・事業ライセンス支援、資金アクセス支援、市場リネーજ強化、コスト削減、節税などの要素を含有させるように企画・提供することが肝要。 - 標準料金は、BDS 分野・企業規模・地域別に設定することも勘案。 - 成功報酬や分割払い、掛け払い、定額顧問料など、企業の資金繰りに応じた柔軟な支払いスケジュール・方法を設定。 <p>【活動 1-7】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 金融連携については、MSME への融資提供実績の大きい NMB、CRDB、および TADB との連携が現実的。ビジネスプランや財務諸表の作成支援、BDSP による経営管理指導を受けた企業の顧客候補としての紹介（金融機関側の融資審査コストの低減）、融資実行後の顧客モニタリングの部分的実施（同顧客管理コストの低減）などのアプローチを検討。 <p>【活動 2-1】</p> <ul style="list-style-type: none"> - BDSP および BDSP トレーナーの育成・標準化・認証を実施。研修実施体制はカイゼンプロジェクトにおける体制を踏襲。財務管理分野を中心とした能力強化における TIA との連携も有効。

- 経営診断を専門とする BDSP および経営診断トレーナーも育成。
 - カイゼントレーナー、民間 BDSP、他ドナー案件で育成された BDSP（MARKUP で育成された品質管理専門家、UNDP 案件で育成された金融専門家、ENGINE で育成された BDSP など）を裨益対象に設定。
 - 能力強化対象分野のうち BDS 分野については、大項目で捉えた 4 分野を包括しつつも、a) 経営戦略の策定、b) マーケティング戦略の策定、c) 財務分析、d) 従業員の研修計画の策定、および e) 各経営分野への ICT の導入により強い力点を付与。
 - 標準・認証制度については、法整備を要するような厳格な制度の設立を将来的な目標におきつつも、カイゼントレーナーの認証制度の応用から開始することが効率的。また、公認会計士制度は有用な参考モデルとなるため、NBAA および TIA との連携が有効。
 - 認証制度は、MIIT が主体となり、上記「連携先機関」として示した民間団体を巻き込む形で構築することが合理的。更新制度についても、上記のとおりカイゼントレーナーや公認会計士に係る制度を参考に設定。
- 【活動 2-2～2-4】**
- まずは有償化を意識せず、経営診断、BDS、経営診断と専門家が連携した BDS（支援策 2 参照）、およびカイゼントレーナーと連携したカイゼン×BDS を提供（支援策 5 参照）。
 - 評価体制については、JICA 専門家・現地トレーナーによる評価、顧客からの満足度評価、自己評価の 3 種を用いて、同じ質問を一部設けることで、比較分析できる内容にすることが効果的。
 - 評価質問については、インプット、プロセス、アウトプット、アウトカムの 4 指標をベースに、サービスに対する総合的満足度、BDSP に対する満足度、課題解決後のインパクト、解決策の有効性、課題設定の妥当性、活動範囲の妥当性、活動の適切な実施度、訪問頻度・期間の適切性、企業側負担の適切性などを設定。
 - 定量的評価では、複雑で多様な指標を設定することは避け、売上、資金、コストの 3 つの指標を基本とすることが妥当（ただし、カイゼン×BDS では不良率および生産性を追加）。対外広報効果の面でも、これらの指標がもっとも分かりやすくインパクトも大きい。
 - BDS 提供ガイドラインのなかでは、標準的な業務フロー・プロセスやドナー間、BDSP 間の役割分担モデルだけではなく、BDSP としての倫理・行動規範をカバーすることが重要。また、活動を通じて得られる教訓を基に定期的に改訂。
- 【活動 2-5】**
- BDS 需要がある程度拡大するとともに、BDS 供給能力が一定程度向上した段階で、活動 1-5 ～1-7 の結果を基に有償での BDS 提供を開始。
 - 支援策 6 で詳述する売上増加の目的に特化した市場志向のパッケージ型 BDS・現場カイゼンも提供。
- 【活動 3-1～3-3】**
- BDSP のネットワークおよびデータベースにおいては、メンバー間の品質のバラつきを抑えるため、成果 2 で認証された BDSP のみを対象。同成果で整備される BDS 提供ガイドラインや評価体制を標準として使用することを会員資格の一つに含有。
 - ネットワークの中心および企業と BDS の間を仲介する機能は、SIDO が担うのが現実的。
 - タイの先行事例を参考に、ワンストップ窓口を設けて対面あるいはオンラインで BDS を斡旋。
 - データベースをウェブサイト等に公開して企業からのアクセスを付与する場合には、企業側の活用を促進するための広報戦略・活動が非常に重要。

活動実施計画 ⁷⁸	フェーズ1				フェーズ2		
	1年次	2年次	3年次	4年次	5年次	6年次	7年次
	成果1	BDS 需要が拡大する。					
活動1-1	■						
活動1-2		■					
活動1-3			■				
活動1-4				■			
活動1-5					■		
活動1-6						■	
活動1-7							■
成果2	BDSP の経営診断・BDS 提供能力の向上・標準化が図られる。						
活動2-1	■						
活動2-2		■					
活動2-3			■				
活動2-4				■			
活動2-5					■		
成果3	BDS 需給の調整機能が改善される。						
活動3-1		■					
活動3-2			■				
活動3-3				■			
日本側 人的投入	<ul style="list-style-type: none"> - チーフアドバイザー/BDS 市場開発 - BDS 普及・認証体制構築 - BDS (経営診断/経営戦略・管理) - BDS (マーケティング) - BDS (財務管理) - BDS (組織・人事管理) - コミュニケーションスキル - 金融連携 - 研修管理 - 広報/業務調整 						

注：初出の略称の正式名は次のとおり。以下、他支援策においても同様。

IDD: Industrial Development Division (MIIT 内の局)

EEPSDD: Economic Empowerment and Private Sector Development Division (MIIT 内の局)

TPSF: Tanzania Private Sector Foundation (民間セクター開発に係る最上位民間組織)

TCCIA: Tanzania Chamber of Commerce, Industry and Agriculture (タンザニア農商工会議所)

CTI: Confederation of Tanzania Industries (タンザニア工業連盟)

NBAA: National Board of Accountants and Auditors (国家会計士・監査人委員会)

TIA: Tanzania Institute of Accountancy (タンザニア会計研究所)

支援策 2：経営診断能力の向上および専門コンサルタント・金融機関との連携 (主要対応戦略：2～3)

実施期間	3年
実施機関	MIIT (IDD、EEPSDD、TKU)、SIDO、CBE
連携先機関	TPSF、TCCIA、CTI、金融機関 (特に、NMB、CRDB、TADB)、NBAA、TIA
実施地域	本調査対象全8州
裨益者	零細・小企業、官民 BDSP
実施スキーム	技術協力プロジェクト
概要	BDSP に対する能力強化は経営診断能力に特化し、診断後に特定した解決策の提供を、専門コ

⁷⁸ 図内の濃い塗りつぶし部分は体制・制度の構築、文書類の作成、イベントの実施、効果の測定、見直し・更新などの直接的な活動、薄い塗りつぶし部分は継続的な活動を示す。以下、他の支援策でも同様

	ンサルタントや金融機関に委ねる役割分担のモデル。
目標	BDSP の経営診断能力が向上し、専門コンサルタント・金融機関との連携が促進される。
成果1	BDSP の経営診断能力が向上する。
活動 1-1	標準・認証基準を設定したうえで、経営診断、課題分析、コミュニケーション、論理的思考などに係る能力向上・認証を行う。
活動 1-2	経営診断ツールやガイドラインを開発し、継続的に改善する。
活動 1-3	標準に基づいた体系的な評価体制を確立・実施・改定する。
成果2	専門コンサルタントと連携した BDS が提供される。
活動 2-1	特定分野に高い専門性を有するコンサルタント（専門コンサルタント）のデータベースを構築する。
活動 2-2	成果1で認証されたBDSPが企業に対して経営診断を行う。
活動 2-3	経営診断の結果を基に、専門コンサルタントを斡旋して課題解決を図る。
活動 2-4	効果を測定したうえで、成功事例の普及を行う。
成果3	金融機関と連携した BDS が提供される。
活動 3-1	連携する金融機関を発掘し、連携スキームを確立する。
活動 3-2	成果1で認証されたBDSPが、金融機関の顧客を含む企業に対して経営診断を実施する。
活動 3-3	経営診断の結果を基に、融資要件を満たすことを目指したBDSを提供する。
活動 3-4	融資実行後、BDSPが債務返済に係る経営支援を行う。
活動 3-5	効果を測定したうえで、成功事例の普及を行う。
活動実施における留意点	<p>【活動 1-1～1-3】</p> <ul style="list-style-type: none"> - カイゼントレーナー、民間BDSP、および他ドナー案件で育成されたBDSPの経営診断能力を強化。また、経営診断トレーナーを育成。 - 「MSMEの日常的問題をオールラウンドで解決できる能力」の向上を企図。この観点から、人材育成の力点を、a) 総合的・基本的知識、b) 生きた事例・実践、c) 経営全般に対する助言、d) 問題解決プロセスの適切な実行、および e) 専門分野外での問題の把握に係る能力強化に据置。 - 標準化された経営診断ツールやガイドラインを開発・普及し、品質のバラつきを抑制。 - 研修実施体制、認証制度、評価体制のアプローチは、支援策1と同様。 <p>【活動 2-1～2-4】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 特定分野として、a) 経営戦略の策定、b) マーケティング戦略の策定、c) 財務分析、d) 従業員の研修計画の策定、および e) 各経営分野へのICTの導入を重視。 - 本調査で収集したBDSPのデータも活用しつつ、EEPSDDあるいはSIDOが専門コンサルタントのデータベースを開発・維持・更新。BDSP側からのアクセスも付与。 - BDSPと専門コンサルタントの仲介はEEPSDDあるいはSIDOが中心となって行いつつ、両者の関係を深めていくことで、段階的な自立的調整を企図。 - 活動2-2および2-3の経営診断・課題解決の実施は、成果1の研修の場(OJT)としても活用（下記成果3の活動においても同様）。 - 成功事例の普及は、支援策1の活動1-1～1-4のアプローチと同様（下記成果3の活動においても同様）。 <p>【活動 3-1～3-5】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 金融連携のモデルは支援策1の活動1-7で述べた内容と同様。 - 経営診断結果に応じ、各種申請書類の作成補助、ビジネスプランや財務諸表の作成支援、問題解決プロセスの実行、信用保証機関への斡旋などを行い、企業の融資審査耐性を向上。 - 融資実行後は、顧客モニタリング（債務返済を円滑にするための経営指導）を部分的に実施。

活動実施計画		1年次	2年次	3年次
	成果1	BDSP の経営診断能力が向上する。		
	活動1-1	■	■	■
	活動1-2	■	■	■
	活動1-3	■	■	■
	成果2	専門コンサルタントと連携したBDS が提供される。		
	活動2-1	■	■	■
	活動2-2	■	■	■
	活動2-3	■	■	■
	活動2-4	■	■	■
	成果3	金融機関と連携したBDS が提供される。		
	活動3-1	■	■	■
	活動3-2	■	■	■
	活動3-3	■	■	■
	活動3-4	■	■	■
活動3-5	■	■	■	
日本側 人的投入	<ul style="list-style-type: none"> - チーフアドバイザー/BDS 連携・普及体制構築 - BDS（経営診断 1） - BDS（経営診断 2） - BDS（経営診断 3） - 金融連携 - 研修管理/広報・コミュニケーションスキル 			

支援策 3 : BDS の有償化（主要対応戦略 : 1）

実施期間	2年
実施機関	MIIT (IDD、EEPSDD)、SIDO
連携先機関	TPSF、TCCIA、CTI、金融機関（特に、NMB、CRDB、TADB）
実施地域	ダルエスサラーム、アルーシャ、ドドマ、シンギダ、モロゴロ
裨益者	零細・小・中企業、官民 BDSP
実施スキーム	専門家派遣
概要	BDS の有償化支援に特化する取組み。有償化にあたっては、柔軟な支払いスケジュール・方法の設定や利用促進のためのインセンティブも導入する。WTP の高い州および低い州で試行し、両者の比較分析を行いながら WTP を高める方策を探り出していく。また、WTP の比較的高い中企業も対象とする。
目標	企業の BDS に対する WTP が向上する。
成果 1	優先して有償化する BDS が特定される。
活動 1-1	本調査の結果も活用し、優先して有償化を図る BDS 分野を特定する。
成果 2	特定された BDS に対する企業の活用意思・WTP が高まる。
活動 2-1	BDSP のマーケティング能力・コミュニケーション能力の向上を図る。
活動 2-2	企業に対して BDS 全体の有用性を啓発する。
活動 2-3	企業に対して成果 1 で特定された BDS の効果、特に売上・資金面での効果を訴求する。
成果 3	特定された BDS が有料で提供される。
活動 3-1	標準料金、あるいは成功報酬体系を設定する。
活動 3-2	最初の数回のサービスの利用を無料にしたり、料金を抑えたりするなどのインセンティブを立案・試行する。
活動 3-3	企業の実状に合わせて、支払いスケジュール・方法を決定する。
活動 3-4	BDS を提供し、効果を測定する。
活動実施における留意点	【活動 1-1】 - 経営戦略の策定、マーケティング戦略の策定、財務分析の 3 分野に、企業側からの WTP が高

	<p>い法人登録・事業ライセンス、資金アクセス支援、市場リンケージ強化、コスト削減、節税などの要素を含有させるような BDS を想定。</p> <p>【活動 2-1～2-3】</p> <p>- 支援策 1 の活動 1-1～1-4 と同様のマーケティング・広報活動に加えて、まず当該分野に係る研修を提供し、そこで同分野の重要性や課題解決策としての BDS の有用性をアピールのうえ、他の形態の BDS 提供へとつなげるという方法も検討（研修によるマーケティング）。</p> <p>【活動 3-1～3-4】</p> <p>- 支援策 1 の活動 1-5～1-6 および活動 2-5 と同様。</p>																																				
活動実施計画	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1年次</th> <th>2年次</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>成果1</td> <td colspan="2">優先して有償化するBDSが特定される。</td> </tr> <tr> <td>活動1-1</td> <td>■</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>成果2</td> <td colspan="2">特定されたBDSに対する企業の活用意思・WTPが高まる。</td> </tr> <tr> <td>活動2-1</td> <td>■</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>活動2-2</td> <td>■</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>活動2-3</td> <td>■</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>成果3</td> <td colspan="2">特定されたBDSが有料で提供される。</td> </tr> <tr> <td>活動3-1</td> <td>■</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>活動3-2</td> <td>■</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>活動3-3</td> <td>■</td> <td>■</td> </tr> <tr> <td>活動3-4</td> <td>■</td> <td>■</td> </tr> </tbody> </table>		1年次	2年次	成果1	優先して有償化するBDSが特定される。		活動1-1	■	■	成果2	特定されたBDSに対する企業の活用意思・WTPが高まる。		活動2-1	■	■	活動2-2	■	■	活動2-3	■	■	成果3	特定されたBDSが有料で提供される。		活動3-1	■	■	活動3-2	■	■	活動3-3	■	■	活動3-4	■	■
	1年次	2年次																																			
成果1	優先して有償化するBDSが特定される。																																				
活動1-1	■	■																																			
成果2	特定されたBDSに対する企業の活用意思・WTPが高まる。																																				
活動2-1	■	■																																			
活動2-2	■	■																																			
活動2-3	■	■																																			
成果3	特定されたBDSが有料で提供される。																																				
活動3-1	■	■																																			
活動3-2	■	■																																			
活動3-3	■	■																																			
活動3-4	■	■																																			
日本側 人的投入	<p>- BDS 市場開発/マーケティング・コミュニケーション</p> <p>- 業務調整</p>																																				

支援策 4 : BDSP ネットワークの構築とワンストップ相談窓口の創設（主要対応戦略 : 3）

実施期間	2年（フェーズ1）、2年（フェーズ2）
実施機関	MIIT（IDD、EPPSDD）、SIDO、CBE
連携先機関	TPSF、TCCIA、CTI
実施地域	フェーズ1（ダルエスサラーム、ドドマ、モロゴロ、ムベヤ）、フェーズ2（他4州を追加）
裨益者	零細・小・中・大企業、官民 BDSP
実施スキーム	技術協力プロジェクト
概要	会員資格を満たした BDSP のネットワークを構築し、BDSP 間の情報・知識・専門性の共有を活性化させる。同時に、ネットワークの中心にワンストップ相談窓口を創設し、同窓口で相談すれば、課題やニーズに応じて適切な BDS がネットワークから斡旋される体制を整備する。BDSP がより集積する州および他ドナー案件でネットワーク化が試行された州から開始する。
目標	企業の課題やニーズに応じた適切な BDS がネットワークメンバーより提供される。
成果1	BDSP のネットワークが構築される。
活動 1-1	会員基準を設定したうえで、BDSP のネットワークを構築する。
活動 1-2	会員 BDSP のデータベースを開発・維持・更新する。
活動 1-3	定期的なネットワーク会合を行う。
成果2	BDS 斡旋ワンストップ相談窓口が開設される。
活動 2-1	ネットワークの窓口となるワンストップ相談窓口を開設する。
活動 2-2	相談窓口業務の標準プロセス・フロー、マニュアルなどを作成・改訂する。
活動 2-3	相談員の課題分析能力、コミュニケーション能力、相談対応力を向上させる。
成果3	BDS 斡旋ワンストップ相談窓口が機能する。
活動 3-1	相談窓口の広報・ブランディングを行う。
活動 3-2	企業からの相談を受け付け、課題・ニーズを分析し、分析結果を基に最適な BDSP をネットワークから紹介する。
活動 3-3	相談～斡旋～BDS 提供～成果までの事例普及を行う。

活動実施における留意点	<p>【活動 1-1～1-2】 - 支援策 1 の成果 3 における活動と同様。</p> <p>【活動 1-3】 - 事例共有や知見共有のための公式なネットワーク会議に加え、BDSP 個人あるいは BDSP 組織の担当者レベルで気軽にコミュニケーションをとれる非公式な会合やプラットフォームを設計・実施。</p> <p>【活動 2-1～2-3】 - ネットワークメンバーのうち、SIDO、商工団体、教育機関などにワンストップ相談窓口を設置し、活動 2-3 で育成される相談員を配置。 - タイの先行事例を参考に、同じ名称で、同じサービスを、同じ業務プロセスで提供することを検討。 - 対面の窓口だけではなく、オンライン相談機能を設けることを検討。</p> <p>【活動 3-1～3-3】 - ブランディング、継続的な広報、業務プロセスの標準化、相談員の資質向上が相談窓口成功の鍵。</p>																																																																																																																													
活動実施計画	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="4">フェーズ1</th> <th colspan="4">フェーズ2</th> </tr> <tr> <th colspan="2">1年次</th> <th colspan="2">2年次</th> <th colspan="2">3年次</th> <th colspan="2">4年次</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>成果1</td> <td colspan="8">BDSP のネットワークが構築される。</td> </tr> <tr> <td>活動1-1</td> <td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td> </tr> <tr> <td>活動1-2</td> <td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td> </tr> <tr> <td>活動1-3</td> <td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td> </tr> <tr> <td>成果2</td> <td colspan="8">BDS 斡旋ワンストップ相談窓口が開設される。</td> </tr> <tr> <td>活動2-1</td> <td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td> </tr> <tr> <td>活動2-2</td> <td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td> </tr> <tr> <td>活動2-3</td> <td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td> </tr> <tr> <td>成果3</td> <td colspan="8">BDS 斡旋ワンストップ相談窓口が機能する。</td> </tr> <tr> <td>活動3-1</td> <td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td> </tr> <tr> <td>活動3-2</td> <td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td> </tr> <tr> <td>活動3-3</td> <td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td> </tr> </tbody> </table>		フェーズ1				フェーズ2				1年次		2年次		3年次		4年次		成果1	BDSP のネットワークが構築される。								活動1-1	■	■	■	■	■	■	■	■	活動1-2	■	■	■	■	■	■	■	■	活動1-3	■	■	■	■	■	■	■	■	成果2	BDS 斡旋ワンストップ相談窓口が開設される。								活動2-1	■	■	■	■	■	■	■	■	活動2-2	■	■	■	■	■	■	■	■	活動2-3	■	■	■	■	■	■	■	■	成果3	BDS 斡旋ワンストップ相談窓口が機能する。								活動3-1	■	■	■	■	■	■	■	■	活動3-2	■	■	■	■	■	■	■	■	活動3-3	■	■	■	■	■	■	■	■
	フェーズ1				フェーズ2																																																																																																																									
	1年次		2年次		3年次		4年次																																																																																																																							
成果1	BDSP のネットワークが構築される。																																																																																																																													
活動1-1	■	■	■	■	■	■	■	■																																																																																																																						
活動1-2	■	■	■	■	■	■	■	■																																																																																																																						
活動1-3	■	■	■	■	■	■	■	■																																																																																																																						
成果2	BDS 斡旋ワンストップ相談窓口が開設される。																																																																																																																													
活動2-1	■	■	■	■	■	■	■	■																																																																																																																						
活動2-2	■	■	■	■	■	■	■	■																																																																																																																						
活動2-3	■	■	■	■	■	■	■	■																																																																																																																						
成果3	BDS 斡旋ワンストップ相談窓口が機能する。																																																																																																																													
活動3-1	■	■	■	■	■	■	■	■																																																																																																																						
活動3-2	■	■	■	■	■	■	■	■																																																																																																																						
活動3-3	■	■	■	■	■	■	■	■																																																																																																																						
日本側人的投入	<ul style="list-style-type: none"> - チーフアドバイザー/BDSP 普及体制構築 - BDSP ネットワーク 1 - BDSP ネットワーク 2 - 経営診断 - コミュニケーションスキル - 広報/業務調整 																																																																																																																													

支援策 5：特定分野の BDS 提供能力の向上と現場カイゼンとの連携（主要対応戦略：2）

実施期間	4 年
実施機関	MIIT (IDD、EPPSDD、TKU)、SIDO、CBE
連携先機関	TPSF、TCCIA、CTI、NBAA、TIA
実施地域	本調査対象全 8 州
裨益者	零細・小・中企業、官民 BDSP
実施スキーム	技術協力プロジェクト
概要	カイゼンプロジェクトの新規フェーズでも導入が検討されている現場カイゼンと BDS の連携事業。両者を指導できる BDSP を育成し、企業の広範な課題に対応できるような体制を構築する。有償化のコンポーネントは含まれていないが、適宜支援策 3 を含有することも検討できる。現場カイゼンを行うため、ある程度の量産規模を持った中企業も対象に含める。
目標	BDSP の BDS 提供能力が向上するとともに、現場カイゼンとの連携事業体制が確立する。
成果 1	BDSP の特定分野の BDS 提供能力の向上・標準化が図られる。
活動 1-1	標準・認証基準を設定したうえで、カイゼントレーナーに対して、BDS 大項目 4 分野、課題

活動 1-2	分析、コミュニケーション、論理的思考などに係る能力向上・認証を行う。																																																																	
活動 1-3	経営管理に係る BDS を現在提供している BDSP や他ドナー案件で育成された BDSP を対象に、新規カイゼントレーナーを育成・認証し、活動 1-1 の認証者と併せてデータベースを構築・維持・更新する。																																																																	
活動 1-4	標準に基づいた体系的な BDS 評価体制を確立・実施・改定する。																																																																	
成果 2	BDS 提供ガイドラインを作成・改訂する。																																																																	
成果 2	現場カイゼンおよびBDS (カイゼン×BDS) が提供される。																																																																	
活動 2-1	カイゼン×BDS のサービス提供を行う。																																																																	
活動 2-2	効果を測定する。																																																																	
成果 3	カイゼン×BDS の効果が広く認知される。																																																																	
活動 3-1	カイゼン×BDS の広報ツール・広報媒体を開発・改善し、広報活動を行う。																																																																	
活動 3-2	商工団体とも連携し、カイゼン×BDS の啓発と成功事例の共有を行う。																																																																	
活動 3-3	カイゼン×BDS アワードを開催する。																																																																	
活動実施における留意点	<p>【活動 1-1～1-4】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 大枠は、支援策 1 の活動 2-1～2-4 と同様。 - 既存のカイゼントレーナーの BDS に関する能力向上を図り、現場カイゼンと BDS の双方の指導能力を強化。 - 並行して、現在経営管理に係る BDS を提供している BDSP、MARKUP で育成された品質管理専門家、ENGINE で育成された BDSP などを対象に、新規カイゼントレーナーを育成。 <p>【活動 2-1～2-2】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 成果 1 で育成された BDSP が、現状分析を行ったうえで生産現場および経営管理面での課題解決策 (BDS) を提案し、企業による両者の実施を支援。 - 解決策実施前後での効果を測定。支援策 1 の活動 2-2 と同様に、複雑で多様な指標を設定することは避け、売上、資金、コスト、不良率、生産性の 5 つを基本指標に設定。 <p>【活動 3-1～3-2】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 支援策 1 の活動 1-1～1-5 と同様。 - 「カイゼン×BDS」アワードは、カイゼンプロジェクトでの経験を最大限活用。 																																																																	
活動実施計画	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1年次</th> <th>2年次</th> <th>3年次</th> <th>4年次</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>成果1</td> <td colspan="4">BDSP のBDS 提供能力の向上・標準化が図られる。</td> </tr> <tr> <td>活動1-1</td> <td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td> </tr> <tr> <td>活動1-2</td> <td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td> </tr> <tr> <td>活動1-3</td> <td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td> </tr> <tr> <td>活動1-4</td> <td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td> </tr> <tr> <td>成果2</td> <td colspan="4">現場カイゼンおよびBDS (カイゼン×BDS) が提供される。</td> </tr> <tr> <td>活動2-1</td> <td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td> </tr> <tr> <td>活動2-2</td> <td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td> </tr> <tr> <td>成果3</td> <td colspan="4">カイゼン×BDS の効果が普及する。</td> </tr> <tr> <td>活動3-1</td> <td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td> </tr> <tr> <td>活動3-2</td> <td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td> </tr> <tr> <td>活動3-3</td> <td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td> </tr> </tbody> </table>		1年次	2年次	3年次	4年次	成果1	BDSP のBDS 提供能力の向上・標準化が図られる。				活動1-1	■	■	■	■	活動1-2	■	■	■	■	活動1-3	■	■	■	■	活動1-4	■	■	■	■	成果2	現場カイゼンおよびBDS (カイゼン×BDS) が提供される。				活動2-1	■	■	■	■	活動2-2	■	■	■	■	成果3	カイゼン×BDS の効果が普及する。				活動3-1	■	■	■	■	活動3-2	■	■	■	■	活動3-3	■	■	■	■
	1年次	2年次	3年次	4年次																																																														
成果1	BDSP のBDS 提供能力の向上・標準化が図られる。																																																																	
活動1-1	■	■	■	■																																																														
活動1-2	■	■	■	■																																																														
活動1-3	■	■	■	■																																																														
活動1-4	■	■	■	■																																																														
成果2	現場カイゼンおよびBDS (カイゼン×BDS) が提供される。																																																																	
活動2-1	■	■	■	■																																																														
活動2-2	■	■	■	■																																																														
成果3	カイゼン×BDS の効果が普及する。																																																																	
活動3-1	■	■	■	■																																																														
活動3-2	■	■	■	■																																																														
活動3-3	■	■	■	■																																																														
日本側人的投入	<ul style="list-style-type: none"> - チーフアドバイザー/BDS 普及体制構築 - 現場カイゼン 1 - 現場カイゼン 2 - BDS (経営診断/経営戦略・管理) - BDS (マーケティング) - BDS (財務管理) - BDS (組織・人事管理) 																																																																	

- 研修管理/広報・コミュニケーションスキル

支援策 6：市場志向のパッケージ型 BDS・現場カイゼンの提供（主要対応戦略 1～2）

実施期間	フェーズ 1 (1.5 年)、フェーズ 2 (1.5 年)
実施機関	MIIT (IDD、EPPSDD、TKU)、SIDO
連携先機関	TPSF、TCCIA、CTI、NBAA、TIA
実施地域	フェーズ 1 (ダルエスサラーム、ドドマ、シンギダ、モロゴロ)、フェーズ 2 (その他 4 州)
裨益者	零細・小・中企業、官民 BDSP
実施スキーム	技術協力プロジェクト
概要	複数の BDSP で構成されるチームが、対象企業の市場のニーズに応じた課題解決策で構成されるパッケージ型 BDS・現場カイゼン提供計画（アクションプラン）を策定し、それを有償で実施する取組み。顧客企業の「売上増加」を目標に置き、アクションプラン内の活動を順次実施し課題を解決していくことで小さな成功を積み重ねながら、企業の BDS の有用性に対する認識や WTP を向上させることを目指す。現場カイゼンを含むこと、および企業の複合的な課題に対応することから、中企業も裨益対象に含める。
目標	市場志向のパッケージ型 BDS・現場カイゼン提供体制が構築され、企業に有料で活用される。
成果 1	BDSP の BDS 提供能力の向上・標準化が図られる。
活動 1-1	標準や認証基準を設定したうえで、BDS 大項目 4 分野、課題分析、コミュニケーションなどに係る BDSP の能力向上を行う。
活動 1-2	標準に基づいたガイドラインや体系的な BDS 評価体制を確立・実施・改訂・改定する。
活動 1-3	認証 BDSP のデータベースを構築・維持・更新するとともに、課題解決チームを組成する。
成果 2	市場志向のパッケージ型 BDS・現場カイゼン提供計画が策定される。
活動 2-1	上記チームが対象企業の市場のニーズを分析する。
活動 2-2	分析結果を基に、ニーズに応じた課題を解決するためのパッケージ型 BDS・現場カイゼン提供計画（アクションプラン）を策定する。
活動 2-3	チーム内 BDSP の間の役割分担を図る。
成果 3	提供計画に基づき BDS・現場カイゼンが有料で提供される。
活動 3-1	パッケージ型 BDS・現場カイゼンの標準料金、あるいは成功報酬体系を設定・継続的に改善する。
活動 3-2	企業の実状に合わせて、支払いスケジュール・方法を決定する。
活動 3-3	BDS・現場カイゼンを提供し、効果を測定する。
成果 4	パッケージ型 BDS・現場カイゼンの効果が広く認知される。
活動 4-1	パッケージ型 BDS・現場カイゼンの広報ツールを開発・改善し、広報活動を行う。
活動 4-2	商工団体とも連携し、パッケージ型 BDS・現場カイゼンの継続的啓発と成功事例の共有を行う（アワードを含む）。
活動実施における留意点	<p>【活動 1-1～1-2】</p> <p>- 支援策 1 の成果 2 における活動と同様。ただし、BDSP トレーナーの育成は対象外。</p> <p>【活動 1-3】</p> <p>- チームを組成することで、異なる専門性の相互補完・相乗効果の発現を図り、幅広い課題に対応可能な体制を構築。</p> <p>【活動 2-1～2-3】</p> <p>- 企業が対象とする市場のニーズから課題を特定し、その解決策を実施するというアプローチ。ニーズとしては、価格、仕様、品質、納期などの側面から検討可能。「売上増加」という分かりやすい結果を生み出すことが本支援策の肝。</p> <p>- 複数の解決策を「アクションプラン」という形態のパッケージに落とし込み、各解決策の 5W1H を明確化。解決策の実施主体には、BDSP だけではなく企業も含めて、企業側のイニシアティ</p>

	<p>ブを醸成。</p> <p>- 様々な課題を順に解決しながら成功経験を積み上げていき、それが次の解決策の実施に対する意欲へと結びつくような流れを重視。</p> <p>【活動 3-1～3-3】</p> <p>- 料金体系や支払いスケジュール・方法の設定については、支援策 1 の活動 1-5～1-6 と同様。「売上増加」という最終的な着地点を設定し、企業の WTP を向上。</p> <p>- 効果の測定については、売上および利益を基本指標に設定。</p> <p>【活動 4-1～4-2】</p> <p>- 支援策 5 の成果 3 における取組みと同様。</p>																																																																																																																																																								
活動実施計画	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="4">フェーズ1</th> <th colspan="4">フェーズ2</th> </tr> <tr> <th colspan="2">1年次</th> <th colspan="2">2年次</th> <th colspan="2">2年次</th> <th colspan="2">3年次</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>成果1</td> <td colspan="8">BDSP の特定分野におけるBDS 提供能力が向上する。</td> </tr> <tr> <td>活動1-1</td> <td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td> </tr> <tr> <td>活動1-2</td> <td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td> </tr> <tr> <td>活動1-3</td> <td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td> </tr> <tr> <td>成果2</td> <td colspan="8">市場指向のパッケージ型BDS・現場カイゼン提供計画が策定される。</td> </tr> <tr> <td>活動2-1</td> <td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td> </tr> <tr> <td>活動2-2</td> <td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td> </tr> <tr> <td>活動2-3</td> <td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td> </tr> <tr> <td>成果3</td> <td colspan="8">提供計画に基づきBDS・現場カイゼンが有料で提供される。</td> </tr> <tr> <td>活動3-1</td> <td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td> </tr> <tr> <td>活動3-2</td> <td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td> </tr> <tr> <td>活動3-3</td> <td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td> </tr> <tr> <td>成果4</td> <td colspan="8">パッケージ型BDS・現場カイゼンの効果が普及する。</td> </tr> <tr> <td>活動4-1</td> <td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td> </tr> <tr> <td>活動4-2</td> <td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td> </tr> </tbody> </table>		フェーズ1				フェーズ2				1年次		2年次		2年次		3年次		成果1	BDSP の特定分野におけるBDS 提供能力が向上する。								活動1-1	■	■	■	■	■	■	■	■	活動1-2	■	■	■	■	■	■	■	■	活動1-3	■	■	■	■	■	■	■	■	成果2	市場指向のパッケージ型BDS・現場カイゼン提供計画が策定される。								活動2-1	■	■	■	■	■	■	■	■	活動2-2	■	■	■	■	■	■	■	■	活動2-3	■	■	■	■	■	■	■	■	成果3	提供計画に基づきBDS・現場カイゼンが有料で提供される。								活動3-1	■	■	■	■	■	■	■	■	活動3-2	■	■	■	■	■	■	■	■	活動3-3	■	■	■	■	■	■	■	■	成果4	パッケージ型BDS・現場カイゼンの効果が普及する。								活動4-1	■	■	■	■	■	■	■	■	活動4-2	■	■	■	■	■	■	■	■
	フェーズ1				フェーズ2																																																																																																																																																				
	1年次		2年次		2年次		3年次																																																																																																																																																		
成果1	BDSP の特定分野におけるBDS 提供能力が向上する。																																																																																																																																																								
活動1-1	■	■	■	■	■	■	■	■																																																																																																																																																	
活動1-2	■	■	■	■	■	■	■	■																																																																																																																																																	
活動1-3	■	■	■	■	■	■	■	■																																																																																																																																																	
成果2	市場指向のパッケージ型BDS・現場カイゼン提供計画が策定される。																																																																																																																																																								
活動2-1	■	■	■	■	■	■	■	■																																																																																																																																																	
活動2-2	■	■	■	■	■	■	■	■																																																																																																																																																	
活動2-3	■	■	■	■	■	■	■	■																																																																																																																																																	
成果3	提供計画に基づきBDS・現場カイゼンが有料で提供される。																																																																																																																																																								
活動3-1	■	■	■	■	■	■	■	■																																																																																																																																																	
活動3-2	■	■	■	■	■	■	■	■																																																																																																																																																	
活動3-3	■	■	■	■	■	■	■	■																																																																																																																																																	
成果4	パッケージ型BDS・現場カイゼンの効果が普及する。																																																																																																																																																								
活動4-1	■	■	■	■	■	■	■	■																																																																																																																																																	
活動4-2	■	■	■	■	■	■	■	■																																																																																																																																																	
日本側人的投入	<ul style="list-style-type: none"> - チーフアドバイザー/BDS 普及体制構築 - BDS（経営診断/経営戦略・管理） - BDS（マーケティング・市場ニーズ分析） - BDS（財務管理） - BDS（組織・人事管理） - コミュニケーションスキル - 研修管理・広報/業務調整 																																																																																																																																																								

支援策 7：中・大企業向けの BDS 提供能力の強化（主要対応戦略：2）

実施期間	フェーズ 1（1.5 年）、フェーズ 2（1.5 年）
実施機関	MIIT（IDD、EPPSDD）、SIDO、CBE
連携先機関	TPSF、TCCIA、CTI、TIA
実施地域	フェーズ 1（ダルエスサラーム、アルーシャ、ムワンザ）、フェーズ 2（その他 5 州）
裨益者	中・大企業、官民 BDSP
実施スキーム	技術協力プロジェクト
概要	ある程度 BDS 需要が拡大し、供給面での課題が解決されてきた後に、BDS 市場のさらなる発展に向けて中・大企業向けの BDS 提供能力を強化する支援策。他の支援策よりも高度で個別具体的な分野の BDS を扱う。
目標	BDSP の中・大企業向け BDS の提供能力が向上し、企業に活用される。
成果 1	BDSP の特定分野における BDS 提供能力がさらに向上する。
活動 1-1	高次の標準・認証基準を設定したうえで、他支援策で育成された BDSP に対して、特定分野に係る能力向上・認証を行う。
活動 1-2	標準に基づいた体系的な BDS 評価体制を確立・実施・改定する。

活動 1-3	BDS 提供ガイドラインを作成・改訂する。																																																																																																											
成果 2	特定分野のBDS が中・大企業に提供される。																																																																																																											
活動 2-1	商工団体と連携し、中・大企業向けの初期 BDS 啓発活動を行う。																																																																																																											
活動 2-2	BDS の提供を行い、効果を測定する。																																																																																																											
成果 3	中・大企業向け BDS の効果が広く認知される。																																																																																																											
活動 3-1	中・大企業向け BDS の広報ツール・広報媒体を開発・改善し、広報活動を行う。																																																																																																											
活動 3-2	商工団体とも連携し、同 BDS の継続的啓発と成功事例の共有を行う。																																																																																																											
活動実施における留意点	<p>【活動 1-1～1-3】</p> <p>- 支援策 1 の活動 2-1～2-4 と同様。特定分野は、組織・人事管理、財務分析、顧客管理、工程内・統計的品質管理などが主要になると想定。</p> <p>【活動 2-1～2-2】</p> <p>- 啓発活動では、可能な限り規模の近い企業への BDS 提供実績からの定量的インパクト（売上、資金、コストが主）を提示。</p> <p>- 効果測定については支援策 1 の活動 2-4 と同様。</p> <p>【活動 3-1～3-2】</p> <p>- 支援策 1 の活動 1-1～1-4 と同様。</p>																																																																																																											
活動実施計画	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="4">フェーズ1</th> <th colspan="4">フェーズ2</th> </tr> <tr> <th colspan="2">1年次</th> <th colspan="2">2年次</th> <th colspan="2">3年次</th> <th colspan="2"></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>成果1</td> <td colspan="8">BDSP の特定分野におけるBDS 提供能力がさらに向上する。</td> </tr> <tr> <td>活動1-1</td> <td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td> </tr> <tr> <td>活動1-2</td> <td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td> </tr> <tr> <td>活動1-3</td> <td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td> </tr> <tr> <td>成果2</td> <td colspan="8">特定分野のBDS が提供される。</td> </tr> <tr> <td>活動2-1</td> <td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td> </tr> <tr> <td>活動2-2</td> <td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td> </tr> <tr> <td>成果3</td> <td colspan="8">中・大企業向けBDS の効果が普及する。</td> </tr> <tr> <td>活動3-1</td> <td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td> </tr> <tr> <td>活動3-2</td> <td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td><td>■</td> </tr> </tbody> </table>		フェーズ1				フェーズ2				1年次		2年次		3年次				成果1	BDSP の特定分野におけるBDS 提供能力がさらに向上する。								活動1-1	■	■	■	■	■	■	■	■	活動1-2	■	■	■	■	■	■	■	■	活動1-3	■	■	■	■	■	■	■	■	成果2	特定分野のBDS が提供される。								活動2-1	■	■	■	■	■	■	■	■	活動2-2	■	■	■	■	■	■	■	■	成果3	中・大企業向けBDS の効果が普及する。								活動3-1	■	■	■	■	■	■	■	■	活動3-2	■	■	■	■	■	■	■	■
	フェーズ1				フェーズ2																																																																																																							
	1年次		2年次		3年次																																																																																																							
成果1	BDSP の特定分野におけるBDS 提供能力がさらに向上する。																																																																																																											
活動1-1	■	■	■	■	■	■	■	■																																																																																																				
活動1-2	■	■	■	■	■	■	■	■																																																																																																				
活動1-3	■	■	■	■	■	■	■	■																																																																																																				
成果2	特定分野のBDS が提供される。																																																																																																											
活動2-1	■	■	■	■	■	■	■	■																																																																																																				
活動2-2	■	■	■	■	■	■	■	■																																																																																																				
成果3	中・大企業向けBDS の効果が普及する。																																																																																																											
活動3-1	■	■	■	■	■	■	■	■																																																																																																				
活動3-2	■	■	■	■	■	■	■	■																																																																																																				
日本側人的投入	<ul style="list-style-type: none"> - チーフアドバイザー/BDS 普及体制構築 - BDS（マーケティング） - BDS（財務分析） - BDS（組織・人事管理） - 品質管理 - 研修管理/広報・コミュニケーションスキル 																																																																																																											

支援策 8 : ICT 分野における BDS 提供能力の向上（主要対応戦略 : 2）

実施期間	1.5 年
実施機関	MIIT (IDD、EEPSDD)、SIDO
連携先機関	なし
実施地域	本調査対象全 8 州
裨益者	零細・小・中・大企業、官民 BDSP
実施スキーム	専門家派遣
概要	企業の課題・ニーズが大きい一方で、BDS の供給が量、質ともに追いついていない ICT 分野に特化して BDSP の能力強化を促進する支援策。非常に限定された分野を扱うため、規模の小さい短期事業を想定する。他の分野に比して ICT 分野の課題やニーズは企業セクター全体として大きいため、中・大企業も対象とする。
目標	BDSP の ICT に係る BDS 提供能力が向上し、企業に活用される。
成果 1	企業ニーズの高い経営管理分野の ICT が特定される。

活動 1-1	企業調査を行ったうえで、ニーズの高い ICT を特定する。																								
成果 2	特定された ICT に係る BDSP の能力が向上する。																								
活動 2-1	特定された ICT に係る BDSP の知見・能力を向上させる。																								
活動 2-2	BDSP 側が自社・自身で同技術を実践する。																								
成果 3	特定された ICT を導入する BDS が提供される。																								
活動 3-1	BDS を提供し、効果を測定する。																								
活動実施における留意点	<p>【活動 2-1～2-2】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 講師は日本人専門家および現地専門家（IT ベンダーなど）。 - 習得した技術を BDSP が自組織・自身で実践することが肝要。 <p>【活動 3-1】</p> <ul style="list-style-type: none"> - 定量的指標としての売上、資金、コスト（業務従事時間も含む）、不良率、生産性のうち該当する指標に加え、導入した ICT の顧客内での使用状況、従業員からの使いやすさに係る意見などを定性的指標として検討。 																								
活動実施計画	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1年次</th> <th>2年次</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>成果1</td> <td colspan="2">企業ニーズの高い経営管理分野のICTが特定される。</td> </tr> <tr> <td>活動1-1</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>成果2</td> <td colspan="2">特定されたICTに係る能力が向上する。</td> </tr> <tr> <td>活動2-1</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>活動2-2</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>成果3</td> <td colspan="2">特定されたICTを導入するBDSが提供される。</td> </tr> <tr> <td>活動3-1</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		1年次	2年次	成果1	企業ニーズの高い経営管理分野のICTが特定される。		活動1-1			成果2	特定されたICTに係る能力が向上する。		活動2-1			活動2-2			成果3	特定されたICTを導入するBDSが提供される。		活動3-1		
	1年次	2年次																							
成果1	企業ニーズの高い経営管理分野のICTが特定される。																								
活動1-1																									
成果2	特定されたICTに係る能力が向上する。																								
活動2-1																									
活動2-2																									
成果3	特定されたICTを導入するBDSが提供される。																								
活動3-1																									
日本側人的投入	<ul style="list-style-type: none"> - ICT 導入促進 - 業務調整 																								

3.2 支援シナリオ仮説

本節では、前節で提案した 8 件の支援策の実施に係る優先度および時間軸を「支援シナリオ仮説」として提示する。なお、ここでは支援策を番号のみで記載する箇所が多いため、まず支援策の名称を再掲して参照リストとする。

支援策 1：BDS 市場の全体的な改善

支援策 2：経営診断能力の向上および専門コンサルタント・金融機関との連携

支援策 3：BDS の有償化

支援策 4：BDSP ネットワークの構築とワンストップ相談窓口の創設

支援策 5：特定分野の BDS 提供能力の向上と現場カイゼンとの連携

支援策 6：市場志向のパッケージ型 BDS・現場カイゼンの提供

支援策 7：中・大企業向けの BDS 提供能力の強化

支援策 8：ICT 分野における BDS 提供能力の向上

3.2.1 実施優先度

実施優先度は、各支援策の「課題解決への予測効果」および「実現可能性」の二つの基準から分析する。各基準を点数化し、それらを合計して優先度を比較するが、課題解決への予測効果の最高点を 6 点とするのに対し、実現可能性ではそれを 5 点として、前者の評価に若干の重みを与える。これは、すべての支援策の策定時に一定の実現性を考慮していること、および、

本来であれば全支援策を実施することが望ましいという前提（主要素）に対して実現性という制約（従要素）を加味するためである。つまり、優先度の測定にあたって、前者を後者よりも重要な要素として捉える。

(1) 課題解決への予測効果

2.4 節で分析したタンザニアにおける BDS 市場の需給均衡に係る課題は、需給ギャップを生んでいると考えられる幾つもの要因のなかから抽出した重要因子から構成されており、どれも解決の必要性が高い課題である。したがって、これらの課題に対する解決策のグループである戦略への寄与度によって、各支援策の予測効果を測る。表 3.2-1 に、各支援策の課題解決に対する予測効果を整理し、戦略ごとの平均値および全戦略の平均合計値を示す。

表 3.2-1 支援策の課題解決への予測効果

	課題解決策																平均合計
	戦略 1 : BDS 需要の喚起							戦略 2 : BDS 供給の質の向上と標準化					戦略 3 : BDS 需給間の調整機能の改善				
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	平均	2.1	2.2	2.3	2.4	平均	3.1	3.2	3.3	平均	
支援策 1	●	●	●	●	●	●	2.0	●	●	●	●	2.0	●	●	●	2.0	6.0
支援策 2	○	○					0.33	●	●	○	●	1.75	○	●	○	1.3	3.4
支援策 3	●	●	●	●	●	●	2.0	○			○	0.5	○			0.33	2.8
支援策 4	○	●	○				0.67	○		●		0.25	●	●	●	2.0	2.9
支援策 5	○	○					0.33	●	●	●	●	2.0	○		○	0.67	3.0
支援策 6	○	●	●	●	●		1.5	●	●	●	●	2.0	○	○	○	1.0	4.5
支援策 7	○	○					0.33	●	●		○	1.25	○			0.33	1.9
支援策 8	○						0.08	○			○	0.5				0.0	0.6

注：「●」は「○」よりも直接的で大きな効果があることを示す。前者を 2 点、後者を 1 点としている。解決策の番号は図 3.1-1 に対応しており、2 桁レベルの解決策を対象としている。二つの戦略にまたがる解決策(2.3 および 3.1)は、より関連性の高い戦略の下に位置づけている。「平均」は小数点第 3 位、「平均合計」は第 2 位を四捨五入した数値。

出所：調査団作成

得られた数値は課題全体の解決に対する予測効果を表す。そのため、当然のことながら、すべての戦略および制御可能な解決策に対応する支援策 1 の数値が最大となる。次いで広範な課題解決策を実行する支援策 6 が続く。支援策 2～5 は、一つあるいは二つの戦略により活動を集中させる取組みであるため、全体的な課題解決への効果は上位二つの支援策よりも低くなる。支援策 7 および 8 は対象を限定した活動であるため下位にきている。

(2) 実現可能性

ここでは、各支援策の実現可能性を、a) 活動内容、b) C/P 機関側の対応、c) 裨益対象者側の対応、d) 必要な予算、および e) JICA 側の対応に係る容易性、ならびに f) 着手すべきタイミング⁷⁹を判断基準として、総合的に評価する。結果を表 3.2-2 に示す。

⁷⁹ 「着手すべきタイミング」は、実施の容易性を測る基準ではないが、支援策実現の喫緊性を意味することから測定基準の一つに設定した。ある支援策実施の喫緊性が高いほど、実現への意思が高まるという考えである。

表 3.2-2 支援策の実現可能性

	基準 a)	基準 b)	基準 c)	基準 d)	基準 e)	基準 f)	平均
支援策 1	3	2	3	2	3	4	2.8
支援策 2	3	3	4	3	4	3	3.3
支援策 3	3	2	3	4	2	3	2.8
支援策 4	3	3	3	3	4	2	3.0
支援策 5	5	5	5	4	5	5	4.8
支援策 6	3	3	3	3	4	3	3.2
支援策 7	2	3	2	3	3	1	2.3
支援策 8	4	2	2	4	4	3	3.2

注：値は 1 点～5 点の間で、値が高くなるほど容易性・喫緊性が高い。基準の英文字は、上記本文上の英文字に対応。

出所：調査団作成

支援策 5 と近い活動内容が想定されるカイゼンプロジェクトの新規フェーズは、すでに詳細計画の策定が進んでいるため、8 件の支援策のなかではもっとも実現可能性が高いといえる⁸⁰。次いで、支援策 2、6、および 8 の実現性が高い。これらの支援策については、類似の事例を JICA が他国で実施しているという面で、実現に向けた JICA 側の対応が比較的円滑になると考える（基準 e）。支援策 4 についても、JICA だけではなく日本の中小企業支援機関の経験・知見を十分に生かすことが可能であるが、着手すべきタイミング（基準 f）によって実現可能性が若干低まる。支援策 2 については、経営診断能力強化の対象としての BDSP がカイゼンプロジェクトや本調査によって相当程度明確になっているため、裨益者側の対応体制が整っていると評価した（基準 c）。同様なことは支援策 6 についてもいえるが、同支援策では各企業の具体的な課題の解決策としての多様な BDS を計画・提供するため、BDSP 側の対応力も低くなる。また、小規模案件を想定する支援策 8 では、ローカルコストを含めた必要予算（基準 d）が小さい。

一方、実現可能性が比較的低いものとしては、支援策 1、3 および 7 が挙げられる。支援策 1 については、全体的な課題解決に向けた広範な活動を実施することがこれに影響している。BDS の有償化を図る支援策 3 は、公的組織としての C/P 機関側および JICA 側の対応に困難が生じる可能性がある（基準 b）および e）。中・大企業向け BDS 提供能力向上を目指す支援策 7 に関しては、着手すべきタイミングが遅いことが実現可能性の低さの最大の理由である。加えて、高度で個別具体的な BDS に係る能力を向上することから、活動内容に対する BDSP 側の対応力という面での難易度が比較的高い。

(3) 総合結果

表 3.2-3 に、上記で算出した各支援策の課題解決への予測効果および実現可能性の点数を合計し、上位から順に並べる。また、各要素の点数を図 3.2-1 に分布する。この順位が高い程、実施優先度が高いものとして提案する⁸¹。支援策 1、5 および 6 の優先度が比較的高く、

⁸⁰ 両者の内容が完全に一致することはないが、ここでは支援策 5 をカイゼンプロジェクトの新規フェーズに相当するものとして捉える。

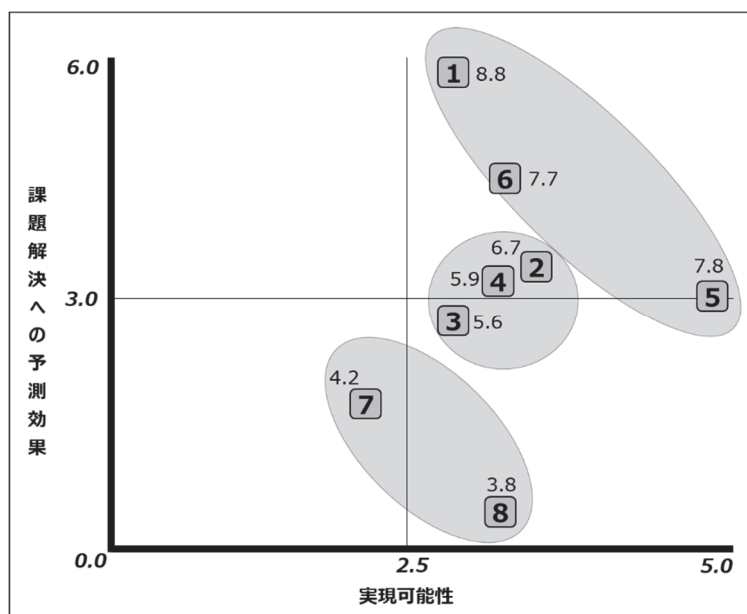
⁸¹ この優先度は、タンザニアにおける BDS 需給の均衡に係る課題全体の解決への予測効果を測定ベースの一つにしたものである。個別の課題の解決への寄与度を基に優先度を評価すれば違う結果が現れる。しかし、全体の課題の解決は、支援策全体の目標達成を意味するものであるため、この実施優先度を採用する。

同2～4が中程度、同7および8が比較的低いという結果となった。

表 3.2-3 支援策の実施優先度

		課題解決 予測効果	実現 可能性	合計
1	支援策1：BDS市場の全体的な改善	6.0	2.8	8.8
2	支援策5：特定分野のBDS提供能力の向上とカイゼンとの連携	3.0	4.8	7.8
3	支援策6：市場志向のパッケージ型BDS・カイゼンの提供	4.5	3.2	7.7
4	支援策2：経営診断能力の向上および専門コンサルタント・金融機関との連携	3.4	3.3	6.7
5	支援策4：BDSPネットワークの構築とワンストップ相談窓口の創設	2.9	3.0	5.9
6	支援策3：BDSの有償化	2.8	2.8	5.6
7	支援策7：中・大企業向けのBDS提供能力の強化	1.9	2.3	4.2
8	支援策8：ICT分野におけるBDS提供能力の向上	0.6	3.2	3.8

出所：調査団作成



注：枠で囲まれた番号は支援策、枠無しの数値は優先度の点数を示す。

出所：調査団作成

図 3.2-1 実施優先度の点数分布

当然のことながら、すべての支援策を実施することは困難である。その制約と実施優先度を考慮すれば、支援策1を実施し、同支援策でカバーできない内容や補足・強化すべき部分のみを他の支援策で対応するということが妥当であろう。あるいは、支援策5の実施後、その後続案件として支援策2や6に取組み、より焦点をあてたスコープとなる支援策3、4、7、8を選択的に実施することで可能な限り広範な課題を解決するという方策も考えられる。すでに支援策5に類似したカイゼンプロジェクトの新規フェーズの詳細計画策定が進んでいる現状を鑑みると、後者のアプローチを採用する方が現実的といえる。しかし、本調査の目的はあくまで支援策を複数策定し、その実施シナリオに係る仮説を描くことであるため、実際の対応はJICA側の判断による。その判断のための「材料」として、本優先度を活用することを提言する。

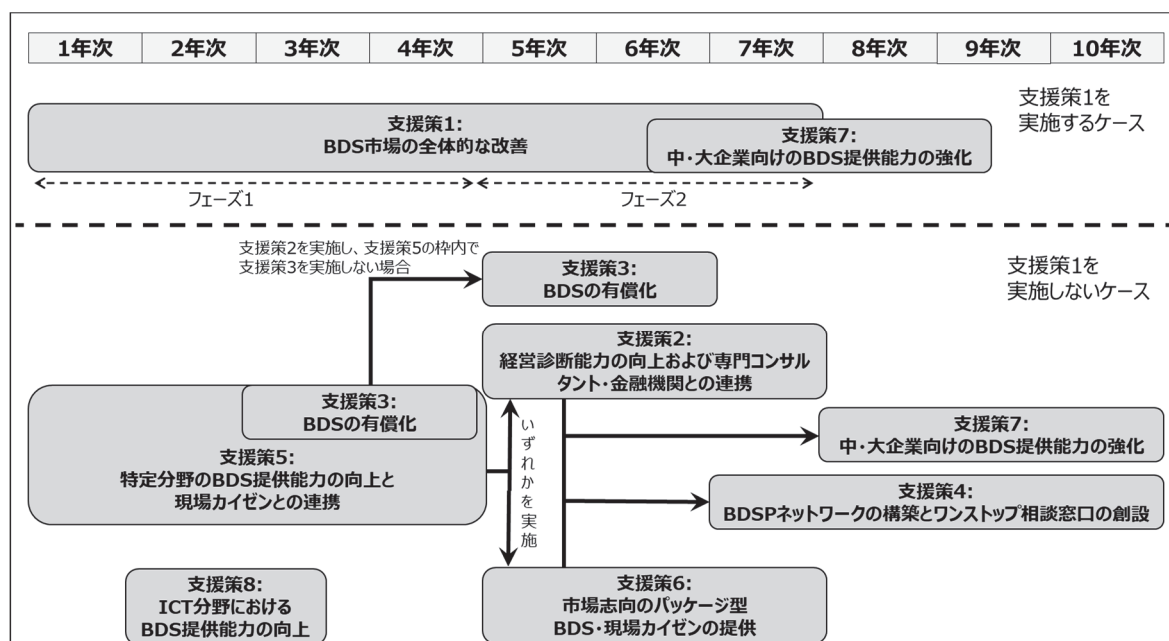
3.2.2 実施時間軸

本項では、支援策の実施優先度や支援策間の関連性を基に、各支援策の実施時間軸を提示する。支援策の実施期間は、本報告書提出時点を起点に10年間を想定する。なお、前項において、すべての支援策を実施することは現実的ではないと述べたが、ここでは支援策1を実施する場合と、実施しない場合に分け、JICA側の判断材料としてすべての支援策を対象に実施時間軸を立案する。

実施時間軸は、必ずしも優先度の高い支援策から順を追って実施することを提案するものではない。優先度を加味しつつも、支援策間の関連性を基に実施時間軸を検討する。優先度の高い支援策群のなかにおいても時間軸をずらして実施した方が効果的なものもある。また、ある一つの支援策を実施した後に続く支援策については、先行策との内容的なつながりや優先度の高低を加味したうえで選択して実施することもできる。

一方、a) 各支援策内のコンポーネントを組み合わせる複数の支援策のコンポーネントを実施する、b) 複数の支援策を一つの支援策として実施する、およびc) 一つの支援策をベースに他の支援策の活動を部分的に組み入れて実施するという方策も検討できる。ただし、これらをすべて勘案すると膨大な数の支援策が提案可能となり、類似する支援策も多くなってしまう。そのため、ここで立案する実施時間軸では、b) およびc) について部分的にその可能性を示すにとどめる。

以上を前提として、図3.2-2に各支援策実施に係る時間軸とフローを提示する。



出所：調査団作成

図 3.2-2 支援策の実施時間軸とフロー

支援策1は全支援策のベースであり、この支援策を実施すれば少なくとも支援策7以外の

内容はカバーできる⁸²。したがって、支援策1を実施する場合には、その実施期間の長さを考慮し、フェーズ2の途中段階から支援策7の活動を開始し、支援策1の終了後は支援策7を継続するというタイムラインを提案する。

支援策1を実施しないケースでは、各支援策の実施時間軸がより重要になる。まず実現可能性がもっとも高い支援策5を実施し、その後支援策2あるいは6に着手するという流れが検討できる。後者の二つの支援策では、実施優先度および支援策5の内容との関連性の高さから、支援策6を選択することが妥当であろう。支援策6には支援策3のBDS有償化のコンポーネントも含まれている。仮に支援策2を選択する場合には支援策3を並行して実施するか、支援策3を支援策5の途中から後者の枠内で扱うことも考えられる。なお、支援策2は経営診断の提供に重きを置く取組みであるため、BDSの有償化を組み込むことは想定していない⁸³。

一方、支援策4におけるBDS斡旋ワンストップ窓口の設置や、支援策7の中・大企業向けBDS提供能力の強化は、質の高いBDSPの量がある程度確保されており、BDS市場も一定程度成熟した段階で実施した方が効果は高まる。そのため、支援策2や6を半分程度進めたタイミングあるいは終了した後に着手することが合理的である。ただし、支援策4の活動におけるBDSPのネットワークングに係る部分は、他の支援策に内包して実施することも可能である⁸⁴。

支援策8は、ICTという一分野に特化した短期集中的な施策であり、他の支援策との関連性が薄いため、実施時間軸の検討は重要ではない。いつ実施してもよい支援策であり、他の支援策を実施している最中に他案件として実施したり、他の支援策で能力強化を図るBDS分野の一つとして組み入れたりする形も検討できる。図上では単発案件として表現しているが、効果やニーズが高ければ、繰り返し実施してもよいだろう。ただし、2.2節および2.3節で述べたICTに係る企業側およびBDSP側の現状・ニーズから、早い段階での実施を計画することが望ましい。

⁸² ただし、完全に網羅するものではない、たとえば、支援策5におけるカイゼントレーナーの新規育成は支援策1では想定していない。

⁸³ 経営に係る成果自体は生まない経営診断サービスだけを有料化することは難しい。経営診断の結果を基にしたBDSの提供も行うが、あくまで専門コンサルタントへの引継ぎまでがスコープである。一方、金融機関と連携したサービスも行うため、資金アクセス改善の対価を求めることも検討できるが、本件では有償化よりも経営診断サービスの質の向上および外部との連携強化を重視する。

⁸⁴ 支援策2および6では、BDSPの連携プラットフォームに係る活動が含まれている。

別添資料

別添資料 1. 業種の分類

Sector Classification of Economic Activities		ISIC Rev. 4	業種分類
A	Manufacturing	C	A 製造業
	1 Beverages and food products	10, 11	1 食料品、飲料
	2 Wearing apparel/ Textiles	13, 14	2 織物、衣服
	3 Furniture/ Wood and wood products and cork	16, 31	3 材木/木製品およびコルク製品、家具
	4 Metal and non-metal/ Fabrication	23, 24, 25	4 金属、金属製品、その他の非金属鉱物製品
	5 Electrical equipment/ Computer, electronic and optical metal	26, 27	5 電気機器、コンピュータ・電子製品・光学製品
	6 Leather and related products	15	6 皮革および関連製品
	7 Repair and installation of machinery and equipment	33	7 機械器具修理・設置業
	8 Machinery and equipment n.e.c	28	8 機械器具
	9 Chemicals and chemical products	20	9 化学品および化学製品
	10 Rubber and plastic products	22	10 ゴムおよびプラスチック製品
	11 Motor vehicles, trailers and semi-trailers/Other transport equipment	29, 30	11 自動車・トレーラおよびセミトレーラ、その他の輸送用機械器具
	12 Pharmaceuticals, medicinal chemical and botanical products	21	12 基礎医薬品および医薬調合品
	13 Other manufacturing	12, 17, 18, 19, 32	13 その他の製造業
B	Industry (except manufacturing)	B, D, E, F	B 工業 (製造業以外)
C	Agriculture, Forestry and Fishing	A	C 農林漁業
D	Service (business oriented): Trade, Transportation, Information and communication, Accommodation and food, Business and Administrative services	G, H, I, J, K, L, M, N	D サービス業 (ビジネス関係)
E	Service (non-business oriented): Public administration, Community, Social and other services and activities	O, P, Q, R, S, T, U, X	E サービス業 (非ビジネス関係)

出所：ISIC 第4次改定版より調査団作成

別添資料 2. 企業規模・地域・業種の層別 BDS 支援ニーズ上位 15 位

No.	企業規模						地域					
	零細企業	小企業(5-19)	小企業(20-49)	中企業	大企業(100-299)	大企業(300-)	Dar Es Salaam	Morogoro	Dodoma	Arusha		
1	資金アクセス	経営管理へのIT活用 3.8	経営戦略 3.6	資金アクセス 3.5	経営管理へのIT活用 3.0	プロモーション戦略 3.3	資金アクセス 3.5	ビジネスプラン(経営戦略・管理) 4.0	経営管理へのIT活用 4.0	マーケティング戦略 3.6		
2	財務諸表	マーケティング戦略 3.5	資金アクセス 3.5	財務分析 3.5	ビジネスプラン(経営戦略・管理) 2.7	従業員研修計画 3.0	ビジネスプラン(経営戦略・管理) 3.1	ビジネスプラン(経営戦略・管理) 4.0	ビジネスプラン(経営戦略・管理) 3.8	プロモーション戦略 3.6		
3	ビジネスプラン(経営戦略・管理)	プロモーション戦略 3.5	経営管理へのIT活用 3.4	従業員研修計画 3.4	市場調査・情報 2.7	ビジネスプラン(経営戦略・管理) 2.9	経営管理へのIT活用 3.1	デジタルマーケティング 3.9	デジタルマーケティング 3.8	資金アクセス 3.5		
4	経営戦略	ビジネスプラン(経営戦略・管理) 3.4	ビジネスプラン(経営戦略・管理) 3.3	人事評価・報奨制度 3.3	マーケティング戦略 2.7	経営管理へのIT活用 2.9	プロモーション戦略 3.1	資金アクセス 3.9	従業員研修計画 3.7	従業員研修計画 3.4		
5	マーケティング戦略	資金アクセス 3.4	市場調査・情報 3.3	プロモーション戦略 3.3	従業員研修計画 2.7	損益分岐点売上高 2.9	経営戦略 3.0	経営戦略 3.9	プロモーション戦略 3.6	人事評価・報奨制度 3.4		
6	販売計画とその実施	経営戦略 3.4	従業員研修計画 3.3	損益分岐点売上高 3.3	販売計画とその実施 2.3	資金アクセス 2.9	損益分岐点売上高 3.0	販売計画とその実施 3.8	経営戦略 3.4	経営戦略 3.3		
7	ビジネスプラン(財務管理)	人事評価・報奨制度 3.4	マーケティング戦略 3.2	ビジネスプラン(財務管理) 3.2	デジタルマーケティング 2.3	財務分析 2.6	財務分析 3.0	損益分岐点売上高 3.8	損益分岐点売上高 3.3	経営管理へのIT活用 3.3		
8	従業員研修計画	販売計画とその実施 3.4	プロモーション戦略 3.2	経営管理へのIT活用 3.2	資金アクセス 2.3	経営戦略 2.4	マーケティング戦略 3.0	ビジネスプラン(財務管理) 3.7	ビジネスプラン(財務管理) 3.0	市場調査・情報 3.3		
9	人事評価・報奨制度	従業員研修計画 3.4	損益分岐点売上高 3.3	デジタルマーケティング 3.2	経営戦略 2.0	ビジネスプラン(財務管理) 2.4	市場調査・情報 2.9	経営管理へのIT活用 3.7	販売計画とその実施 2.9	販売計画とその実施 3.3		
10	プロモーション戦略	ビジネスプラン(経営戦略・管理) 3.3	販売計画とその実施 3.2	ビジネスプラン(経営戦略・管理) 2.9	プロモーション戦略 2.0	デジタルマーケティング 2.3	販売計画とその実施 2.9	販売計画とその実施 3.7	販売計画とその実施 2.8	損益分岐点売上高 3.0		
11	デジタルマーケティング	損益分岐点売上高 3.3	デジタルマーケティング 3.2	輸出入手続き 3.0	輸出入手続き 2.0	人事評価・報奨制度 2.1	デジタルマーケティング戦略 2.9	プロモーション戦略 3.7	資金アクセス 2.7	財務分析 3.0		
12	経営管理へのIT活用	市場調査・情報 3.2	財務諸表 3.2	財務分析 2.5	ビジネスプラン(財務管理) 2.0	マーケティング戦略 2.0	従業員研修計画 2.8	ビジネスプラン(財務管理) 3.7	輸出入手続き 2.6	ビジネスプラン(経営戦略・管理) 2.9		
13	市場調査・情報	財務分析 3.2	財務分析 3.1	販売計画とその実施 2.5	人事評価・報奨制度 2.0	販売計画とその実施 2.0	人事評価・報奨制度 2.8	市場調査・情報 3.5	市場調査・情報 2.4	デジタルマーケティング 2.9		
14	財務分析	ビジネスプラン(財務管理) 2.9	輸出入手続き 3.1	財務分析 2.5	SWOT分析 1.7	財務諸表 1.9	財務諸表 2.7	財務分析 3.3	人事評価・報奨制度 2.4	ビジネスプラン(財務管理) 2.9		
15	配賦	財務諸表 2.8	ビジネスプラン(財務管理) 3.0	経営戦略 2.4	損益分岐点売上高 1.3	輸出入手続き 1.9	ビジネスプラン(財務管理) 2.6	市場調査・情報 3.0	市場調査・情報 2.0	輸出管理 2.9		

No.	地域					業種				
	Mbeya	Singida	Kilimanjaro	Mwanza	飲食品	金属	木材・家具	ゴムおよびプラスチック	皮革	機械器具
1	資金アクセス 4.0	デジタルマーケティング 3.5	経営管理へのIT活用 3.8	経営管理へのIT活用 3.7	プロモーション 3.4	経営管理へのIT活用 3.4	従業員研修計画 3.8	プロモーション 3.3	プロモーション 4.0	経営管理へのIT活用 3.7
2	経営管理へのIT活用 3.7	マーケティング 3.3	マーケティング 3.8	マーケティング 3.7	経営管理へのIT活用 3.4	資金アクセス 3.4	経営管理へのIT活用 3.8	経営戦略 3.3	経営戦略 3.7	資金アクセス 3.7
3	マーケティング 3.7	市場調査・情報 3.0	プロモーション 3.0	ビジネスプラン(財務管理) 3.7	損益分岐点売上高 3.4	ビジネスプラン(経営管理) 3.4	資金アクセス 3.7	マーケティング 3.0	ビジネスプラン(経営管理) 3.7	マーケティング戦略 3.3
4	従業員研修計画 3.5	プロモーション 3.0	資金アクセス 3.0	従業員研修計画 3.7	資金アクセス 3.3	人事評価・報奨制度 3.4	人事評価・報奨制度 3.7	マーケティング 3.0	マーケティング 3.7	プロモーション 3.3
5	人事評価・報奨制度 3.3	従業員研修計画 3.0	ビジネスプラン(経営管理) 3.5	経営戦略 3.3	従業員研修計画 3.3	財務諸表 3.6	マーケティング 3.6	財務諸表 3.0	財務諸表 3.3	従業員研修計画 3.3
6	損益分岐点売上高 3.0	人事評価・報奨制度 3.3	従業員研修計画 3.5	ビジネスプラン(経営管理) 3.3	マーケティング 3.2	ビジネスプラン(財務管理) 3.3	プロモーション 3.6	人事評価・報奨制度 3.5	市場調査・情報 3.0	販売計画とその他 3.0
7	ビジネスプラン(財務管理) 3.2	経営戦略 2.8	経営戦略 3.3	市場調査・情報 3.3	経営戦略 3.2	マーケティング 3.4	財務諸表 3.4	デジタルマーケティング 3.5	資金アクセス 3.0	デジタルマーケティング 3.0
8	販売計画とその他 3.0	販売計画とその他 2.8	ビジネスプラン(財務管理) 3.3	資金アクセス 3.3	ビジネスプラン(経営管理) 3.2	デジタルマーケティング 3.4	ビジネスプラン(財務管理) 3.4	経営戦略 2.8	職務記述書・履歴書 3.0	勤怠管理 3.0
9	プロモーション 3.0	ビジネスプラン(経営管理) 2.5	損益分岐点売上高 3.0	人事評価・報奨制度 3.3	デジタルマーケティング 3.2	従業員研修計画 3.4	財務分析 3.3	ビジネスプラン(経営管理) 2.8	勤怠管理 3.0	人事評価・報奨制度 3.0
10	財務諸表 3.0	経営管理へのIT活用 2.5	市場調査・情報 2.8	プロモーション 3.0	販売計画とその他 3.1	市場調査・情報 3.3	経営戦略 3.0	資金アクセス 2.8	法査 2.7	経営戦略 2.7
11	財務分析 2.8	勤怠管理 2.5	販売計画とその他 2.8	デジタルマーケティング 3.0	ビジネスプラン(財務管理) 3.1	販売計画とその他 3.3	ビジネスプラン(経営管理) 3.3	損益分岐点売上高 2.8	損益分岐点売上高 2.7	ビジネスプラン(財務管理) 2.7
12	ビジネスプラン(経営管理) 2.7	財務諸表 2.3	財務諸表 2.8	SWOT分析 2.7	人事評価・報奨制度 3.1	経営戦略 3.2	販売計画とその他 3.0	従業員研修計画 2.5	財務分析 2.7	ビジネスプラン(経営管理) 2.3
13	デジタルマーケティング 2.7	損益分岐点売上高 2.3	損益分岐点売上高 2.5	販売計画とその他 2.7	財務分析 2.7	プロモーション 3.2	デジタルマーケティング 3.2	勤怠管理 3.0	従業員研修計画 2.7	市場調査・情報 2.3
14	市場調査・情報 2.5	資金アクセス 2.3	勤怠管理 2.5	財務諸表 2.7	市場調査・情報 2.9	財務分析 3.0	財務分析 2.9	損益分岐点売上高 2.8	SWOT分析 2.3	オフラインプロモーション 2.3
15	経営戦略 2.3	財務分析 2.3	人事評価・報奨制度 2.5	損益分岐点売上高 2.7	財務諸表 2.6	勤怠管理 2.8	損益分岐点売上高 2.8	輸出入手続き 2.0	経営管理へのIT活用 2.3	財務諸表 2.3

注：太字・下線（塗りつぶしセル）は、全体結果の上位15位に入っていない項目を示す。
出所：企業アンケート調査結果を基に調査団作成。

