タンザニア連合共和国 中小企業振興公団

タンザニア連合共和国 産業クラスター開発

業務完了報告書

平成 30 年 2 月 (2018 年)

独立行政法人 国際協力機構(JICA)

株式会社日本経済研究所

産公	
JR	
18-036	

目次

序文......4

4. 付属資料 56 表 1. 情報収集の際に聞く質問の事例 56 表 2. 重要な情報源 58 表 3. ケーススタディ: 60 表 4. SIDO 工業団地用地のリスト (2016 年 11 月 3 日現在) 70
STEP 1: PPP の概念と用語を理解 11 STEP 2: SIDO の工業団地を開発するための明確な戦略を立案し、効果的かつ効率的にデータを収集 27 STEP 3: SIDO 工業団地の計画と設計 32 STEP 4: マーケットサウンディングを実施 44 STEP 5: 政府機関との情報共有 48 STEP 6: 民間事業者のための支援制度の構築 49 STEP 7: 上記 STEP1~6 に基づく分析報告書の作成 51 3. 本プレFS 活動で発見した課題・教訓、それを踏まえた今後への提言 55 4. 付属資料 56 表 1. 情報収集の際に聞く質問の事例 56 表 2. 重要な情報源 58 表 3. ケーススタディ: 60 表 4. SIDO 工業団地用地のリスト (2016 年 11 月 3 日現在) 70 表 5. KIHONDA および KIZOTA の分析レポートの評価 71 図 1. マーケットサウンディングのための投資家向けプレゼンテーション 72 略語
STEP 2: SIDO の工業団地を開発するための明確な戦略を立案し、効果的かつ効率的に データを収集
データを収集
STEP 3: SIDO 工業団地の計画と設計 32 STEP 4: マーケットサウンディングを実施 44 STEP 5: 政府機関との情報共有 48 STEP 6: 民間事業者のための支援制度の構築 49 STEP 7: 上記 STEP1~6 に基づく分析報告書の作成 51 3. 本プレFS 活動で発見した課題・教訓、それを踏まえた今後への提言 55 4. 付属資料 56 表 1. 情報収集の際に聞く質問の事例 56 表 2. 重要な情報源 58 表 3. ケーススタディ: 60 表 4. SIDO 工業団地用地のリスト (2016 年 11 月 3 日現在) 70 表 5. KIHONDA および KIZOTA の分析レポートの評価 71 図 1. マーケットサウンディングのための投資家向けプレゼンテーション 72 略語
STEP 4: マーケットサウンディングを実施44STEP 5: 政府機関との情報共有48STEP 6: 民間事業者のための支援制度の構築49STEP 7: 上記 STEP1~6 に基づく分析報告書の作成513. 本プレFS 活動で発見した課題・教訓、それを踏まえた今後への提言554. 付属資料56表 1. 情報収集の際に聞く質問の事例56表 2. 重要な情報源58表 3. ケーススタディ:60表 4. SIDO 工業団地用地のリスト(2016 年 11 月 3 日現在)70表 5. KIHONDA および KIZOTA の分析レポートの評価71図 1. マーケットサウンディングのための投資家向けプレゼンテーション72略語
STEP 5: 政府機関との情報共有 48 STEP 6: 民間事業者のための支援制度の構築 49 STEP 7: 上記 STEP1~6 に基づく分析報告書の作成 51 3. 本プレFS 活動で発見した課題・教訓、それを踏まえた今後への提言 55 4. 付属資料 56 表 1. 情報収集の際に聞く質問の事例 56 表 2. 重要な情報源 58 表 3. ケーススタディ: 60 表 4. SIDO 工業団地用地のリスト (2016 年 11 月 3 日現在) 70 表 5. KIHONDA および KIZOTA の分析レポートの評価 71 図 1. マーケットサウンディングのための投資家向けプレゼンテーション 72 略語
STEP 6: 民間事業者のための支援制度の構築 49 STEP 7: 上記 STEP1~6に基づく分析報告書の作成 51 3. 本プレFS 活動で発見した課題・教訓、それを踏まえた今後への提言 55 4. 付属資料 56 表 1. 情報収集の際に聞く質問の事例 56 表 2. 重要な情報源 58 表 3. ケーススタディ: 60 表 4. SIDO 工業団地用地のリスト(2016 年 11 月 3 日現在) 70 表 5. KIHONDA および KIZOTA の分析レポートの評価 71 図 1. マーケットサウンディングのための投資家向けプレゼンテーション 72 略語
STEP 7: 上記 STEP1~6 に基づく分析報告書の作成 51 3. 本プレFS 活動で発見した課題・教訓、それを踏まえた今後への提言 55 4. 付属資料 56 表 1. 情報収集の際に聞く質問の事例 56 表 2. 重要な情報源 58 表 3. ケーススタディ: 60 表 4. SIDO 工業団地用地のリスト (2016 年 11 月 3 日現在) 70 表 5. KIHONDA および KIZOTA の分析レポートの評価 71 図 1. マーケットサウンディングのための投資家向けプレゼンテーション 72 略語
3. 本プレFS 活動で発見した課題・教訓、それを踏まえた今後への提言 55 4. 付属資料 56 表 1. 情報収集の際に聞く質問の事例 56 表 2. 重要な情報源 58 表 3. ケーススタディ: 60 表 4. SIDO 工業団地用地のリスト (2016 年 11 月 3 日現在) 70 表 5. KIHONDA および KIZOTA の分析レポートの評価 71 図 1. マーケットサウンディングのための投資家向けプレゼンテーション 72 略語
4. 付属資料 56 表 1. 情報収集の際に聞く質問の事例 56 表 2. 重要な情報源 58 表 3. ケーススタディ: 60 表 4. SIDO 工業団地用地のリスト (2016 年 11 月 3 日現在) 70 表 5. KIHONDA および KIZOTA の分析レポートの評価 71 図 1. マーケットサウンディングのための投資家向けプレゼンテーション 72 略語
表 1. 情報収集の際に聞く質問の事例 56 表 2. 重要な情報源 58 表 3. ケーススタディ: 60 表 4. SIDO 工業団地用地のリスト (2016 年 11 月 3 日現在) 70 表 5. KIHONDA および KIZOTA の分析レポートの評価 71 図 1. マーケットサウンディングのための投資家向けプレゼンテーション 72 略語
表 2. 重要な情報源 58 表 3. ケーススタディ: 60 表 4. SIDO 工業団地用地のリスト (2016 年 11 月 3 日現在) 70 表 5. KIHONDA および KIZOTA の分析レポートの評価 71 図 1. マーケットサウンディングのための投資家向けプレゼンテーション 72 略語
表 3. ケーススタディ:
表 4. SIDO 工業団地用地のリスト(2016 年 11 月 3 日現在)70 表 5. KIHONDA および KIZOTA の分析レポートの評価71 図 1. マーケットサウンディングのための投資家向けプレゼンテーション72 略語
表 5. KIHONDA および KIZOTA の分析レポートの評価71 図 1. マーケットサウンディングのための投資家向けプレゼンテーション72 略語
図 1. マーケットサウンディングのための投資家向けプレゼンテーション72 略語
略語
BOO 建設・連呂・別名 (PPP)
BOT 建設・運営・移管 (PPP)
BTO 建設・移管・運営 (PPP)
DB 設計・建設 (PPP)
DB(F)O 設計・建設・(資金調達)・運営 (PPP)
DMI マーケティング投資部 Directorate of Marketing and Investment
DTDI 技術開発産業部 Directorate of Technology, Development and Industrialization
JV ジョイントベンチャー (PPP)
JV ジョイントベンチャー (PPP) LC ローカルコンサルタント
JV ジョイントベンチャー (PPP) LC ローカルコンサルタント LO リース・運営 (PPP)
JV ジョイントベンチャー (PPP) LC ローカルコンサルタント

SIDO	中小企業振興公社 Small Industries Development Organization
PPP	官民連携手法

序文

中小企業振興公社(SIDO)は、過去 10 年余り、中小企業(SME)の工業団地を開発するための十分な予算を持たないという問題に直面してきた。 そこで、SIDO は、国際協力機構(JICA)の支援を受けて、2017 年 6 月から 2018 年 3 月まで、ドドマの KIZOTA およびモロゴロの KIHONDA の 2 つの工業団地の予備的実現可能性調査(プレ FS)を実施することを決定した。

プレ FS の目的は、SIDO が 2 つのパイロット分野でプロジェクトファイナンスを通じて 必要な開発資金を調達することが可能かどうかを判断することであった。そのために、データ収集が適切に行われ、分析レポートにまとめられ、銀行・投資家・アンカー企業や政府の意思決定者(SIDO 理事会、財務計画省/MOFP 含む)などの重要な利害関係者に提示する必要があった。さらに、プレ FS を実施するためのすべての方法論は、SIDO 本部(SIDO-HQ) および 24 の地方事務所(RO)における SIDO 職員の将来の能力開発のための「プレ FS ガイドライン」として要約されることになっている。

プレFS の品質管理業務は、2017年10月後半から2018年2月までの4ヶ月間の限られた時間に実施された。日本経済研究所(JERI)研究主幹である橋本がこの任務にあたり、SIDOのプレFS 実施担当者に対して必要な技術的インプットとアドバイスを提供した。品質管理の内容と項目は表1に示すとおりである。品質管理業務のために実施された2回(1回30日間)の現地業務の詳細は、以下の表2および表3に要約されている。

プレFS活動の円滑な実施とSIDO-HQおよびROとの調整のために、弛まず強力に支援してくださった石川智彦氏(SIDOに居られるJICA産業クラスター専門家)に心から感謝の意を表したい。

また、この報告書は、過去 4 γ 月間プレ FS 活動に参加し、彼女のスキルを劇的に向上させた、マーケティング投資部(DMI)の勤勉な若手職員、Maria Erasmus さんに特に捧げたい。彼女が今後も引き続き、SIDO の他の工業団地のために同様のプレ FS 活動を実施する上で主導的な役割を果たしてくれることを期待している。

表 1: 品質管理の対象項目と内容

対象	品質管理の内容
プレFSガ	1) 事業手法の決定および企業誘致・民間資金動員のための情報収集・情報発信に
イドライン	係る方法論(戦略・戦術・活動)を体系的にまとめているか。
	2) RO 職員が明確な(産業集積) 戦略と戦術を立てて活動できるガイドラインにな
	るか。
分析報告書	1) 事業手法の決定に必要な内容が十分に含まれているか。事業者選定の準備に移
	るに足る(民間収益事業が成立する余地があるかどうか判断できる)材料がそろ
	っているか。
	2) 企業・投資家・金融機関が詳細設計・評価 (FS/DD) の段階へ進むか否かの判
	断に必要なデータ分析(工業団地の市場価値、誘致企業の収益力、工業団地関連
	調査)がそろっているか。
調査項目	1) 工業団地の立地条件(大都市・消費市場への距離、同人口、世帯数、将来人口
	推計等)、
	2) 関連法令、法令上の制限、
	3) 労働力の集積、
	4) サプライヤーの集積、
	5) 企業誘致力(インフラの整備状況、許認可の取得しやすさ・所要時間、投資イ
	ンセンティブ等の支援体制)、
	6) 工業団地周辺の環境(住環境等)、
	7) 対象産業・企業の種類・平均利益率、誘致企業の規模・利益率・市場シェア等、 8) 関連企業の地域集積状況(企業数・関連企業との相互リンケージ)、
	8) 関連企業の地域集積状況(企業数・関連企業との相互リンケージ)、 9) 大都市・消費市場へのアクセス状況、
	10) 優良企業(所謂「アンカー企業」)の存在、民間事業者の参画意向など
調査手法・	1) 統一した基準(単位)・指標で情報収集しているか。(全 RO 統一規格で比較
情報収集	できるか)
113 100 00010	
	3) 情報源として、文献調査(統計等)に加え、誘致対象となる企業との面談や、
	それら企業の投資計画を知っている可能性の高い建設会社、金融機関、コンサル
	タントとの面談を通じて、有益な情報収集をしているか。
	4)誘致したい企業の投資計画情報(民間事業者の参画可能性)を聞き出しているか。
情報分析	1) 工業団地不動産(土地・建物)の収益(賃料等の収益)と市場価値(資産価格)
	を試算しているか。(簡便法として、誘致する産業・企業の利益率、工業団地
	年間賃貸料から試算することも可能である)
	2) 市場規模、投入可能資源(労働力・原材料・水ガス電力)、インフラ水準、支
	援体制(許認可・投資インセンティブ、周辺環境)、アンカー企業の存在に関
	する簡潔な分析がなされているか。(現状と将来の見通しが示されているか)

表 2. 品質管理業務 (2017年10月末~11月末)

成果品			国内準備期間 中旬~10月			第一次現地調査(2017年10月下旬~11月下旬																		
	9月中旬	9月下	旬 9月中旬	10/25	10/30	10/31	11/1	11/2	11/3	11/6	11/7	11/8	11/9	11/10	11/13	11/14	11/15	11/16	11/17	11/20	11/21	11/22	11/23	11/24
1. 関連資料の収集・分析・整理		業務	計画書の作成				資金	金調達の代	替案	TIB 2pm	Alios 9am		Achelis 9am		Stanbic 11am					GEPF 10am	LGPF 9am	MORUWA SA 8am, TANESCO 8:40am		
2. プレFSガイドラインに 関する協議																							SIDO, LC	SIDO, LC
3. SIDO & LCとの情報 共有									DODOMA -RO						Willilo (LC) 8:30am				Maria (DMI) PM		$(1 \ (')$	MOROGO RO-RO	SIDO, LC	SIDO, LC
4. SIDO業務調查現状確認					SIDO本部 3pm								Maria (DMI) AM	Maria PM	Maria PM				Maria, Progress report 1st. draft		Maria (DMI) (talk in car)			
5.業務実施計画書の提出と報告(*1)		内容	/ の承認		JICA事務 所 10am, SIDO本部 2pm				DODOMA -RO						SIDO-HQ 2pm							MOROGO RO-RO		
6. 現地業務結果報告書 (WRR) & 専門家業務完 了報告書 (WCR)											資金調達	の代替案		JICA Office 4:30pm		//nm		Prearation of 2st WRR			報告書	の概要説		WRR (*2) 10am SIDO, 3pm JICA

^{*1:} JICA 本部, 10/25, JICA 事務所 10/30 (天津様ほか), SIDO DMI (Mr. Kyaruzi+) 10/30, DTDI (Mr. Saiguran)11/13, DODOMA RO(RM+)11/3, MOROGORO(RM)11/2

^{*2:} JICA 事務所 (天津様、川合様、加藤様), SIDO (Mr. Saiguran, Mr, Kyaruzi, Mr, Ishikawa, Mr. Lihepanyama, Ms. Erasmus, etc.)

表 3. 品質管理業務 (2018年1月中旬~2月中旬)

成果品	第1次国内	n整理期間	第2	次国内準備期	間(11月下旬 [~]	~2018年1月中	□旬)		第2次現	地業務期間(1	/23-2/20)		2月下旬
	11/27-	12/4-	12/11-	12/18-	12/25-	1/8-	1/15-	1/22-	1/29-	2/5-	2/12-	2/19-	最終整理
1. 関連資料の収集・分析・整理						第二次業務	計画書の作成 			2/5 11:30am UNCDF	2/15 LAPF Pensions Fund		提案
2. プレFSガイドラインに 関する協議		-12/17:対								2/9 Maria/SIDO Confirm contents			提案
3. SIDO & LCとの情報 共有		SIDO&LC, 調査進捗・今 後の手順に ついて						1/23	(KIZOTA)提 出	フト資金計画	画修正版の	2/19ドラフト 分析報告書 の提出	
4. SIDO業務調查現状確認			12/11	12/19 電子メ-	-ルによる定	1/5 例報告	1/15	Maria/SIDO 1/24 8:30 1/26 9am 1/29 9am		10am	Maria/SIDO 2/12 13pm 2/14 プレゼ ン最終版		
5.業務実施計画書の提出と報告							JICA HQ 第一步業務計	1/24 10am 1/25 JICA事 務所		2/6 SIDO 10am 2/8 SIDO/LC			
6. 現地業務結果報告書	12/2: JICA本 部 WWRの説明											2/19 10am JICA事務所 14pm SIDO 2/23 JICA本部	最終報告 (WCR)

要約

10月下旬~2月中旬のプレFS品質管理業務期間中、SIDOのプレFS活動は、人材不足とデータ収集の手続き上の困難により完了できなかった。SIDOのプレFS活動を支援するLCの活動も、予定されていたようには進まなかった。同様に、分析レポートはこの期間中に提出されなかった。

このような状況を考慮し、SIDOのプレFSの品質を保証するために、この品質管理業務 完了報告書は、プレFS活動の各ステップ(表4参照)に従う方法で書かれている。SIDO 職員が現行のプレFS活動を継続し、かつ、他の工業団地におけるプレFSを実施する際の分かりやすい参照となることを意図している。

最初の現地業務では、SIDO HQ と RO 職員にプレ FS、PPP、可能な資金調達方法、関連する概念と用語の目的を説明することに集中した。同時に、いくつかの投資家(銀行、ファイナンスリース会社、年金基金)を訪問し、SIDO の工業団地開発のために民間資金を調達する方法を発見するためのブレインストーミング・セッションを実施した。

2回目の現地業務では、SIDO によるデータ収集の進展を促進するとともに、潜在的な投資家である LAPF に対して SIDO 職員自らがマーケットサウンディングを行うための支援をした。また、分析レポートの品質を保証するためには、2018年2月8日に会議を設定し、LC が KIZOTA および KIHONDA の財務モデルについて SIDO 職員と詳細な議論をする場を設けた。残念ながら SIDO の理解不足と人材不足のためにあまり議論されなかった。したがって、本レポートでは、SIDO 職員の理解を助けるために、LC が財務モデルで使用している用語および概念についても説明している。

このレポートは、以下の4章で構成される。

第1章:プレFS活動の概要とチェックポイント

第2章:プレFS活動の各ステップ

第3章:発見された問題と教訓、将来のプレFSへの提言

第4章:付属資料

1. プレFS 活動のステップとチェックポイント

この品質管理業務完了報告書は、他の工業団地でプレFSを実施する際にSIDO職員が容易に参照できるようにするため、プレFS活動(表4参照)の各ステップに従って書かれている。

最初のステップ (STEP 1) として、SIDO 職員は PPP の新しい概念と具体的な用語を理解する必要がある。 これには、プレ FS (STEP 1-1) の目的、主な活動 (STEP 1-2)、求められるプロジェクトのタイプ (STEP 1-3)、PPP プロジェクトを可能にするために必要な要素が含まれる (STEP 1-4~1-10)

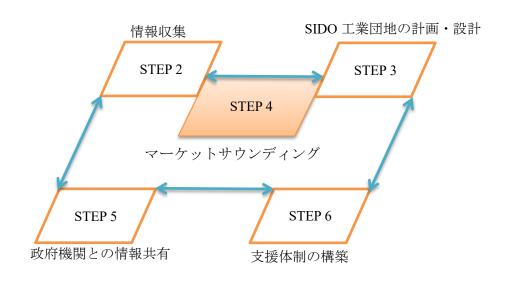
第2ステップ (STEP2) では、SIDO 職員は、工業団地開発のための民間資金を調達するという SIDO の目的を達成するために、明確な戦略 (方法と計画) を立て (STEP 2-1)、戦

術 (活動の内容) を策定し (STEP 2-2)、その活動内容を行動に移す必要がある。

活動の内容には、データ収集(STEP 2-3~STEP 2-8)、SIDO 工業団地の計画立案(STEP 3)、 投資家等へのマーケットサウンディング(STEP 4)、政府機関との事前情報共有(STEP 5)、 民間事業者のための支援制度の構築(STEP 6) が含まれる。

上記の活動はすべて分析レポート(STEP 7)にまとめられ、投資家等に提示され(STEP 7-1)、 入札書類(STEP 7-2)の一部として用いられ、個々のプロジェクトの承認を得るために MOFP へも提出される(STEP 7-3)。

なお、STEP 2、3、4、5、6の活動は、相互のインプットを考慮して、同時、かつ、繰り返し行われる。それらの関係は、図1に示すとおりである。



(資料) 橋本作成 図 1. プレFS活動(STEP 2-6)の関係

表 4.プレFS 活動の各ステップ (STEP1-7) とチェックポイント

		表 4.フレFS 活動の各スアッフ(STEP1-7)とチェックホイント
ステップ		プレFS活動のステップとチェックポイント
STEP1		PPPの概念と用語を理解
1-1		プレFSの目的を理解する
1-2		プレFSの主な活動(3)と期待される成果(分析レポート)を理解する
1-3	1	PPP(官民連携)を理解し、なぜWin-Winの構造が必要なのかを理解する
1-4	1	PPPのためのWIN-WIN構造を作る方法を理解する(公的不動産の利用方法)
1-5	1	PPPの種類を理解する
1-6	1	財務的な視点を持つことが重要である理由を理解する
1-7	1	市場価値(立地優位性)を決定するものを理解する
1-8	1	事業キャッシュフロー(テナントからの賃料収入)を決定するものを理解する
1-9	1	PPPのファイナンス形態を理解する(プロジェクトファイナンス、特定目的会社/SPCの設立)
1-10	1	「土地へのアクセス」が持つ交渉力を理解する(工業団地リスト作成)
STEP2	1	SIDOの工業団地を開発するための明確な戦略を立案
2-1	>	対象工業団地でどの産業クラスターをどのように開発するのかの戦略を決定する
2-2	1	戦略を達成するための戦術(必要な活動)を定義する
2-3	1	どのような情報をどこから収集できるのか理解する
2-4	1	土地に関するデータを収集する(土地用途、規制、インフラ、交通アクセスなど)
2-5	1	企業のデータを収集し、産業セクターの分類を行い、どのセクターに競争力があり、成長可能性高いかを理解する
2 0		SIDO工業団地、地域マップ、その所有権(Title of deeds)、地方自治体(Municipality)への年間賃料(延滞賃料の
2-6	1	総額)などのデータを収集
2-7	1	工業団地に隣接する土地の所有権、当該地域の工場(industrial sheds)賃貸の実勢価格に関するデータを収集
2-8	1	地方政府の土地開発計画(マスタープラン)それに、関連するインセンティブ対策を理解する
STEP3	1	SIDO工業団地の計画と設計
3-1	1	工場レイアウト・技術仕様を定義する
3-2	1	コストと収入の見積もりの仮定を定義する
3-3	1	収支予想をし、当該事業の財政的実現可能性を判断する
3-4	1	報告書を作成する(入札書類の「公共施設の技術要件と基準」へのインプットとして)
STEP4		マーケットサウンディング
4-1		なぜ投資家、銀行/金融機関、アンカー企業と話をする必要があるのかを理解する
4-2		誰にどのような情報が必要かを理解する
4-3	1	プレゼンテーションの準備
STEP5		政府機関との前広な情報共有
5-1		全体的なPPPのコンセプトについての同意を得る
5-2		SPCの設立についての同意を得る(民間部門のオペレーターによるSPC設立含.)
5-3		SPCへの土地譲渡・定期借地権譲渡についての同意を得る
5-4		TIB開発銀行以外の銀行からの借入についての同意を得る
STEP6		民間事業者のための支援制度の構築
6-1		投資家のニーズに対応するための詳細な情報収集
6-2		LGA ((municipal & district governments)と協力体制構築のために交渉
6-3		タンザニア歳入庁(TRA)土地省(MOL)等から協力を得るために交渉
STEP7		上記項目1~6に基づく分析報告書の作成
7-1		個々の事業について資金提供者へインプットする準備
7-2		入札書類の一部に活用するためインプットする準備
7-3		個々の事業につき承認を得るため、MOFPへインプットする準備
		THE TAX A SECTION OF THE PROPERTY OF THE PARTY OF THE PAR

⁽注) STEP 2 と 3 は同時に実施する。

⁽資料) 橋本作成

2. プレFS 活動の各ステップ

STEP1~7では、SIDO 職員の理解を助けるために、KIZOTA と KIHONDA 工業地帯のプレ FS 活動の経験から具体的な事例と文書を取り上げる。 また、LC によって作成された財務モデル(2018 年 2 月 8 日現在)で使用されている概念や用語のいくつかについても、SIDO 職員が分析レポートを理解するのを支援するためにここで説明する。なお、分析レポートの最終オリジナル版は、LC から JICA に提出されるため、このレポートで掲載するものではない。

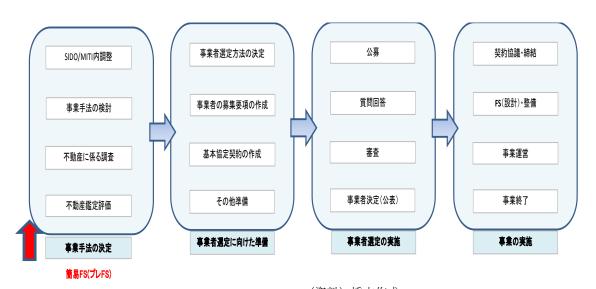
STEP 1: PPP の概念と用語を理解

1-1 プレ FS の目的を理解する

これまで予算制約が長年続いたことから、SIDO は現在、中小企業のレンタル工場の開発・管理のために民間資金を動員する可能性を模索している。このプレ FS を通じ、SIDO は、各パイロット工業団地用地に適した事業実施形体(すなわち、PPP の一つのタイプ)を判断するのに十分なデータを収集する予定である。

目的は、民間部門の資金とノウハウを活用して工業団地を整備すること

プレFS の結果に基づき、SIDO は民間事業者の選定のための入札準備をすることになる。 事業実施プロセスの第二段階では、入札に必要な書類(例えば、PPP プロジェクトの種類、 公共サービスを提供するための技術要件と条件、公共・民間のリスク共有、立地特性、優 遇措置等の支援制度と利用可能性、期待される SPC の構造、事業提案の内容、事業者選定 手順・基準など)を準備する必要がある。したがって、図 2 に示される 4 段階で想定される PPP 事業の実施プロセスの中で、プレFS はまだ第 1 段階にすぎない。



(資料)橋本作成 図 2: プレFS および事業実施フロー

1-2 プレFS の主な活動 (3) と期待される成果 (分析レポート) を理解する

プレFSの活動には、以下、主に3つの活動がある。

- (i) データ収集
- (ii) 投資家、金融機関、アンカー企業とのマーケットサウンディング、そして、
- (iii) 入札書類へのインプット

(i) プレFS 活動その 1: 情報収集

情報収集の目的は、対象工業団地の市場価値と事業キャッシュフローを調べることである。これらは、投資家にとって事業のバンカビリティ (BOX 1 参照) を決定する最大の関心事である。

SIDO 職員は、対象工業団地の市場価値を投資家に提示するために、その立地優位性に関するデータを収集する必要がある。立地優位性は、土地の市場価格だけでなく、土地、インフラ、市場、企業集積、利用可能な労働力および公共部門の支援制度などに関する広範な情報を収集することによって理解することができる。

事業キャッシュフローを示すためには、潜在的なテナント(企業数)の存在とその収益性(すなわち、賃料支払い能力)を示すデータを収集する必要がある。地域の主要産業節セクター(企業数や資産/収益規模でみたセクターシェア、セクター平均収益性、セクター成長可能性など)に関する情報だけでなく、個々の企業(潜在的テナント)に関する情報も収集する。

BOX 1. 「バンカビリティ」とは?

バンカビリティとは、即ち融資適格性であり、銀行が貸せると判断できるか否かの判断である。バンカビリティの判断は一定ではなく、銀行の判断は、情報の多寡に左右されるものである。

したがって、銀行のプロジェクトの事業性の判断を有利にするためには、その評価につながる情報(キャッシュフロー創出能力と収益性)を可能な限り銀行へ共有する必要がある。

これこそが、情報を収集し、財務の観点から情報を分析し、関係者へ周知することが 重要である理由である。 それは、SIDO の工業団地開発担当者の重要な役割と考えら れる。

(ii) プレ FS 活動その 2: 投資家へのマーケットサウンディングを通じ、収集情報の共有と 彼らからの提案・意見に耳を傾ける

この段階では、投資家、銀行、アンカー企業などの重要な資金提供者の意見を聞くことが重要である。投資家は、PPPプロジェクトの株主になる可能性があるため重要であり、銀

行やその他の金融機関は、プロジェクトに融資を行う可能性があるため重要であり、アンカー企業は(発掘できれば)プロジェクトのキャッシュフローを安定させるため、非常に重要となる。特に、良いテナントの存在は、資金提供者にとって非常に重要な意思決定要因になる。

(iii) プレ FS 活動その 3: 入札書類へのインプットの準備

SIDO のプレ FS 要約報告書である分析レポートは以下の3つの内容で構成される。

- (1) <u>SIDO の工業団地の事業収支予想</u>: これは、当該工業団地に関する SIDO の計画および図面に基づいて計算される。これは、SIDO が公共施設に求めている内容のみに関係するもので、入札時に民間事業者が提案する民間部門の商業施設は含まれていない。
- (2) <u>データ収集結果</u>:これは、銀行、他の金融機関、アンカー企業などの資金提供者向けに共有するもので、立地優位性、潜在的なテナントの収益性(賃料支払能力)、政府支援制度の利用可能性(優遇措置など)に関する情報が含まれる。
- (3) <u>投資家等とのマーケットサウンディング</u>: これには、適切な公共不動産利用形体を含め、民間部門と公共部門の間の WIN-WIN 関係を保証する可能性のある PPP プロジェクトに関する調査結果が含まれる。

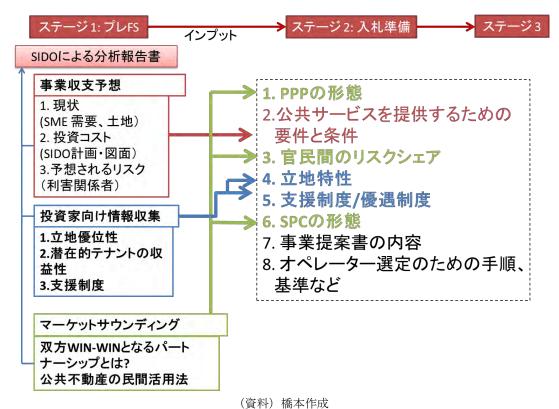


図 3. プレFS は入札書類へのインプット

1-3 PPP(官民連携)を理解し、なぜ Win-Win の構造が必要なのかを理解する

第一に、SIDO 職員が PPP の意味を理解し、正しい心構えでプレ FS 活動に参加することが重要である。

PPPとは、公共サービスを実施するために、公共部門と民間部門が協力することである。 つまり、民間セクターの資金、専門知識、ノウハウ、創意工夫を活用して、民間部門と公 共部門の両方で WIN-WIN 構造を作り、公共サービスを提供するための方法とも言える。 SIDO は、民間オペレーターに公共施設の建設のための資金調達、開発、管理を依頼する予 定であり、民間事業者は公共サービスに参入すると共に、公的不動産を商用に活用するビ ジネスチャンスを得る。このような Win-Win 構造を創出することにより、公共部門および 民間部門の双方が便益を享受することが可能になる

PPP は公共サービスを提供するための WIN-WIN の官民協力

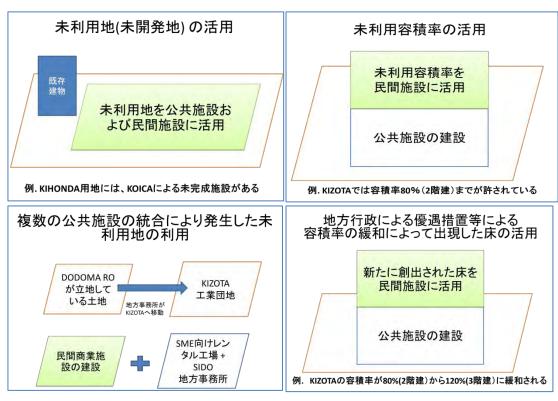
このプレFS は、SIDO が公共サービスを提供するための新しい方法 (PPP) を見つけるためのものであり、これまでのように政府予算によって実施される公共事業ではない。したがって、プレFS に関与する SIDO 職員は、柔軟かつ創造的であり、新しい発想に耳を傾ける姿勢と課題を克服する勇気を持つ必要がある。

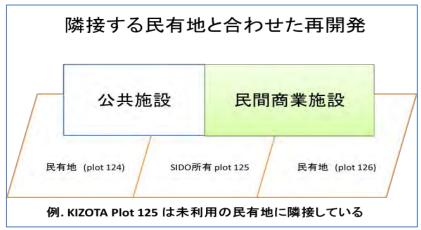
1-4 PPP のための WIN-WIN 構造を作る方法を理解する(公的不動産の利用方法)

SIDO は、官民間の WIN-WIN 構造を作るために、主に以下の 5 つの公的不動産活用方法 のいずれかを用いて、民間部門にビジネスチャンスを与える必要がある。 (図 4 参照)

- (i) 未利用(未開発)用地の利用
- (ii) 未利用容積率の活用
- (iii) 公共施設統合による未利用用地の活用(2か所以上)
- (iv) 政策(市町村政府の優遇措置など)によって新たに緩和された容積率の活用
- (v) 近隣の民有地と組み合わせた公共用地の再開発

したがって、地方自治体の土地測量担当者、町計画担当者等(Municipality land surveyors, town planning officers, etc.)に、土地利用、土地利用規制、対象工業団地及びその隣接地の土地所有状況、地方自治体の土地開発マスタープラン等について確認することが重要である。それは、SIDO が民間部門を動員して行う工業団地開発手法に影響を与える可能性がある。





(資料) 橋本作成

図 4. 民間部門による公的不動産の主な活用形態

1-5 PPP の種類を理解する

PPP は、民間部門の関与の深さに応じて、多くの種類がある。 (図5参照)

通常の公共投資では、公共部門が公共施設の資金調達、設計、建設、運営、管理、所有を行う。一方、PPPでは、公共部門は、その機能のほんの一部を民間部門に(O&M、DB、LO、DBOなどを通じて)委託することもできるし、民間部門にそのほとんどの機能を(JV、BOO、コンセッション、BOT、BTO、DBFOなどを通じて)任せることも可能である。



(注) 略語は以下の通りである。

BLT: Build, Lease and Transfer;

BTLO: Build, Transfer, Lease and Operation

BOO: Build, Own and Operate

BOOT: Build, Own, Operate and Transfer

BOT: Build, Operate and Transfer BTO: Build, Transfer and Operation

DB: Design and Build

DBFO: Design, Build, Finance and Operation

DBO: Design, Build and Operation

JV: Joint Ventures

LO: Lease and Operation

O&M: Operation and Management; ROO: Renovate, Own and Operate ROT: Renovate, Operate and Transfer

(資料) 橋本作成

図 5: 資産所有と資金調達の度合いによる PPP の分類

SIDO の場合は、予算およびその他資源の制約から、民間部門の大きな関与を求めている。 つまり、SIDO の公共サービス、すなわち、中小企業へのレンタル工場の開発と運営管理の ために、民間部門には、工業団地の施設建設のための資金調達、開発、運営、管理、そし て事業期間中の所有を任せる予定である。(すなわち、上に示した図 5 の赤で囲んだ PPP の 種類に該当する)。

1-6 財務的な視点を持つことが重要である理由を理解する

プレFS は、民間資金動員の可能性を確認し、多くの種類がある PPP の中から適切なものを特定するために実施される。そこで、<u>主な資金提供者が金融機関(銀行とノンバンクの</u>両方)と投資家であることに留意して、「彼ら」が知りたいデータと情報を収集し、提供す

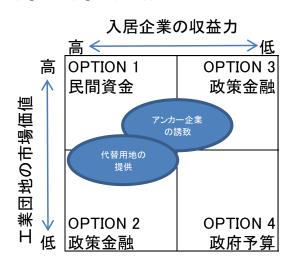
誰のためにデータを収集するのか? ファイナンスの視点を持とう!

「市場価値」および「プロジェクトキャッシュフロー」は、金融機関および投資家からのデットおよびエクティ資金の調達を決定づける最も重要な二つの要因である。特に、投資家は、賃貸収入の安定的なキャッシュフローを保証する潜在的なテナントが数多く存在することを確認したい。言い換えれば、プレ FS では、「立地優位性」と「テナントの収益性」に関するデータ収集が最も重要であると言える。(立地優位性と候補テナントの収益性を問う質問の仕方については付属資料の表 1 を参照。)

市場価値とプロジェクトキャッシュフロー=立地優位性とテナントの収益性

この2つの情報は、企業、投資家、金融機関が詳細設計と評価(FS/DD)に進むための判断に必要である。これらの情報は、SIDOにとっても、どのPPP形態が各工業団地に適しているのか、また、PPP手法を採用する可能性を高めるためにどのような措置を講じたらよいのかを判断するためにも重要である。(図6参照)

- 1) オプション1: 「高」と「高」の組み合わせの場合は、PPP 実施に適している。
- 2) オプション 2&3:「低」と「高」の組み合わせの場合は、PPP を可能にする補足的な措置を必要とする。
- 3) オプション 4:「低」と「低」の組み合わせは PPP には適さない。



(注) 政策金融とは、特定の政策目標を達成するために 政府/援助機関によって付与された譲許的貸出金である (資料) 橋本作成

図 6:2つの指標の組み合わせに基づく事業選択

1-7 市場価値(立地優位性)を決定するものを理解する

SIDO 職員は、対象工業団地の市場価値を資金提供者に提示するために、対象工業団地の立地優位性に関するデータを収集する必要がある。 立地優位性は、当該工業団地の市場価格に加えて、土地、インフラ、市場、企業集積、利用可能な労働力および公共部門による支援制度など、広範な情報を収集することによって理解することができる。収集されるデータには以下が含まれる。

- 1) 工業団地の立地条件(大都市・消費市場への距離、同人口、世帯数、将来人口推計等)、
- 2)関連法令、法令上の制限、
- 3)労働力の集積、
- 4)サプライヤーの集積、
- 5)企業誘致力(インフラの整備状況、許認可の取得しやすさ・所要時間、投資インセンティブ等の支援体制)、
- 6)工業団地周辺の環境(住環境等)、
- 7)対象産業・企業の種類・平均利益率、誘致企業の規模・利益率・市場シェア等、
- 8)関連企業の地域集積状況(企業数・関連企業との相互リンケージ)、
- 9)大都市・消費市場(人口 20 万人、50 万人、100 万人都市)へのアクセス状況、
- 10)優良企業(所謂「アンカー企業」)の存在、民間事業者の参画意向など

「立地優位性について質問する方法」については、付属資料の表 1 (a) を参照のこと。

なぜ工業団地の市場価値が重要なのか

SIDO が譲渡する工業団地用地の資産価値(市場価値)によってデットおよびエクイティファイナンスの額が左右されるため、不動産鑑定評価結果が重要になる。

不動産鑑定評価手法として、収益還元法により、工業団地不動産(土地建物)の収益力 (NOI 即ち、将来生み出す純利益の現在価値)を投資家の期待利回り(キャップレート)で割って、不動産価格(収益価格)を算出することができる。

不動産価格が高ければ高いほど、金融機関が工業団地特別目的会社(SPC)へ融資する際 の担保掛目が高くなり(つまり、ヘアカットが低くなり)、より多くの借入れが可能になる。

BOX 2. 不動産評価手法:

直接還元法

一般的に銀行で使用されている収益還元法を使った不動産評価手法の一つである。不動産価値を求めるのに、直接還元法を用い、 純営業利益 (NOI) を実勢キャップレートで除して求める。

土地の価値(市場価格)=NOI÷キャップレート

純営業利益 (NOI/Net Operating Income)

NOI とは、賃貸料から得られる潜在的総収入(GPI/Gross Potential Income)から空室損失、 諸経費(運営費など)を差し引いて手元に残る純営業利益の現在価値(ただし、不動産 事業ではNOI は借入金や減価償却費を考慮しない)(BOX 3 も参照)

不動産のキャップレート (Capitalization Rate)

キャップレート(Capitalization Rate)とは、投資家が期待する期待利回り(還元利回り)。不動産が立地するエリアの特性、将来性、リスク、および、景気、銀行の融資姿勢(融資条件)で左右される。キャップレートが高いほどリスクが高い。低いほど低リスクで人気の高い不動産である。工業団地の場合は、入居する企業の属する業種平均の自己資本経常利益率を利用すると良い。

1-8 事業キャッシュフロー (テナントからの賃料収入) を決定するものを理解する

事業キャッシュフローを示すには、潜在的なテナント(企業数)の存在とその収益性(つまり、賃料支払い能力)を示すデータを収集する必要がある。個々の企業(テナント候補)に関する情報、地域の主要産業セクター(企業数や資産/収益規模でみたセクターシェア、セクター平均収益性、セクター成長可能性など)に関する情報が収集される必要がある。収集されるデータには以下が含まれる:

- 1) 対象業種・テナント候補(業種・平均利益率、テナント候補企業の規模・利益率・市場シェア等)
- 2) 関連企業の地域集積状況(企業数と関連企業との相互関係)
- 3) 大都市と消費市場へのアクセス状況(人口 20 万人、50 万人、100 万人の都市)
- 4) 優良企業 (所謂アンカー企業) の存在、民間企業の参加意向等 「候補テナントの収益性について質問する方法」については、付属資料の表 1 (b) 参照。

テナントの収益性がなぜ重要なのか?

SIDO の顧客は小規模零細事業者が大半であることから、工業団地に立地する SME 収益

力向上のためには、これらの情報を収集・整理し、各々の工業団地の強みを生かし、また、 弱みを補強する施策を打つことが必要になる。

中でも、工業団地の収益力と収益安定性の強化のために必要であれば SME に限定せずに、 大企業を誘致することを提案する。いわゆる「アンカー企業(anchor firm)」の存在は、産業 バリューチェーンの拡大と強化の観点からも非常に有意義である。

1-9 PPP のファイナンス形態を理解する (プロジェクトファイナンス、特定目的会社/SPC の設立)

SIDO の企業誘致担当者は、そもそも、どのようなファイナンス・スキームで工業団地開発を実現しようとしているのかを事前に理解しておく必要がある。SIDO が現在、政府所有の開発銀行である TIB と検討しているファイナンス・スキームは、以下のようなものである(図7参照)。

- ・SIDO が工業団地用地の原所有者として、オリジネーター兼スポンサー(出資者)となって工業団地(開発運営事業)特別目的会社(SPC)を組成する。
- ・TIB が SPC に対して、プロジェクトファイナンスを供与する。つまり、SPC が運営する 工業団地事業の収益率(事業が生むキャッシュフローの割引率)を評価して、融資が実 行される。

今回の SIDO と TIB とが検討している工業団地開発手法には、ファイナンス面でもう1つ重要かつ複雑な要素がある。それは、SIDO は開発資金を出せないということ。即ち、SIDO は、工業団地となる土地を SPC に現物出資し、SPC はそれを後ろ盾にして開発資金を調達し、工業団地を開発する予定である。具体的には、SIDO が保有する工業団地用地の資産(アセット)価値、および、それが生み出すキャッシュフローを担保とすることで、SPC が工業団地の開発資金を投資家や金融機関から調達することを想定している。

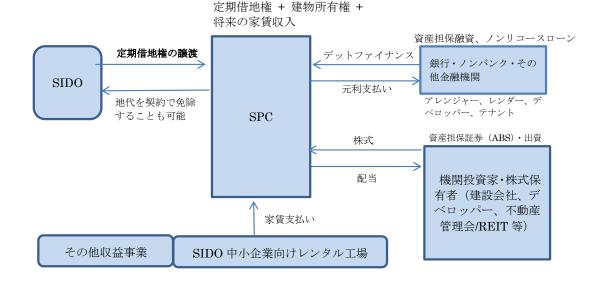
土地または定期借地権 + 建物所有権 + 将来の家賃収入 オリジネーター、スポンサー 資産担保融資・ノンリコースローン 土地または定期借地権 デットファイナンス SIDO 地代支払い TIB 開発銀行 元利返済 SPC (契約により免除) (JV)レンダー、アレンジャー 株式 民間 JV パートナー 資本金の注入 配当 共同スポンサー 株主 (テナント) 家賃支払い 社会保 障基金 その他収益事業 SIDO 中小企業向けレンタル工場

(資料) 橋本作成

図 7. SPC の構造: SPC は SIDO と民間セクター間の JV を通じて土地を所有

SIDO は、プロジェクトファイナンス(厳密には、不動産担保ファイナンス)手法で工業団地を開発するために、昨年末、ようやく TIB と MOU を締結するに至ったものの、これまでに、 \underline{SIDO} の土地所有権譲渡が容易でないことから、 $\underline{^{1}MOU}$ 締結が度々遅延されてきた経緯がある。それを踏まえたとき、タンザニアの現行法(1999 年土地法)に照らし、 \underline{SIDO} が工業団地の所有権を維持したままで SPC に土地の開発・運営を任せる方法の検討も必要であると思料される(図 8 参照)。

¹ SIDO は、債務の返済が完全にできない状態にならない限り土地所有権を失うことはない。土地は銀行からの借入の担保として使用されるので、融資契約時点で、土地所有権が銀行に移転するわけではない。



(資料) 橋本作成

図 8. SPC の構造: SPC は定期借地権を有している (SIDO は SOC 運営に参加しない)

SPC の資金調達の容易さ

このような<u>不動産担保ファイナンスを成功させる前提として、SIDO は、SPC の資金調達の機動性を確保する必要がある</u>。つまり、SIDO は、<u>SPC が資金調達しやすくなる</u>ように、以下の諸権利を SPC に付与する必要がある。

- (i) SPC は土地所有権(行為の名称)、または、SPC は、定期借地権のいずれかを有する。
- (ii) SPC が整備する建物やインフラの所有権は SPC が保有する。
- *(i) および(ii) を裏付け(担保)として SPC は資金調達をすることが可能になる。
- (iii) SPC は不動産担保裏付証券(RE-ABS)を発行し、将来のキャッシュフローと資産価値を 証券化して資金調達することができる。 (BOX3 参照)
- (iv) SPC は、開発後の不動産と定期借地権を信託銀行へ預け、不動産信託受益権(証券) に換えることができる。(BOX 3 参照)
- *(iii) および (iv) は、SPC の不動産管理および節税対策のしやすさに関わる。
- (v) SPC 事業者は、定期借地権および建物等の資産を第三者へ転売し、本事業からエグジットすることができる。建設会社が事業会社になっている場合、建設終了後に不動産管理運営会社へ転売するなど)
- (vi) SPC の出資者は、その資本持分を、契約に定める条件・要件の範囲内で、第三者へ転売できる。
- *(v) および (iv) は、出資者に、投下資本(費用)の一部を回収する機会を与える。

(vii) SPC は、契約に定める条件・要件の範囲内で、その他の収益事業を導入することができる。

(viii)SIDO も (工業団地の施設をリースバックすることで) テナントになる可能性がある。

- (ix) その他の優遇措置(税減免、特別償却、税収増の再投資、地方政府からの土地取得支援、免許・許認可の取得支援、ワンストップショップサポート)の供与を検討する。
- *(vii) ~(ix)は、SPC のキャッシュフローの健全化を支援する。

上記のように、SPC の資金調達の機動性が確保されれば、SIDO は、以下の 2 つのいずれかの方法で不動産担保ファイナンスを通じて、工業団地開発資金を調達することができる。 (1) ジョイントベンチャー (SIDO は土地を SPC へ現物出資することで共同スポンサーとな

(2) SIDO は工業団地用地に定期借地権を設定し、SPC へ定期借地権 を譲渡する

上記(i)及び(ii)に関しては、SIDOが SPCのJVパートナーとなった場合、あるいは、事業終了時に全ての財産権が SIDOに返還されることを明記した契約に基づく場合、SIDOは SPCからの(地代や購入費用)支払を免除することができる。 (つまり、事業期間満了時に SIDOは SPCからゼロまたは無視できる価値ですべての物件を買い戻す権利を保持する。)地代等を完全免除はできない場合でも、SPCからの地代は、SIDOが負担する土地税額をカバーするのに十分な水準で低く設定することは可能である。²

-

る)

² 現在、SIDO が負担している土地税は(開発済、および、未開発の工業団地の双方について)通常の土地 税率と比較して、すでにかなり低い水準で設定されている。しかし、さらに土地税の完全免除を求めて、 SIDO DTDI は、土地省および地方行政・地方自治体省と交渉中である。

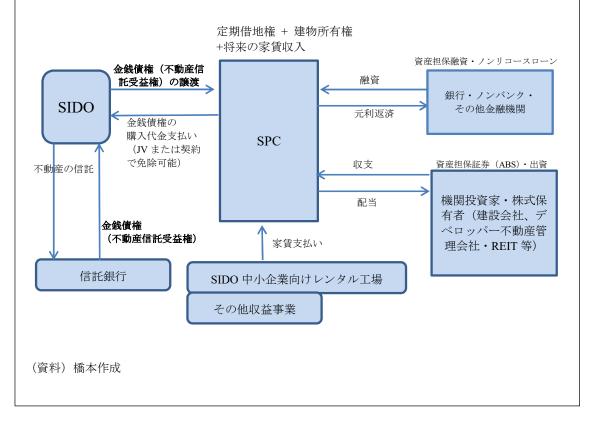
BOX 3. 不動産証券化

不動產担保裏付証券(RE-ABS)

不動産証券化とは、特定資産(SIDO の工業団地)を後ろ盾として証券(資産対応証券: Asset Backed Securities/ABS)を発行して開発資金を調達する手法である。有力な民間事業者が見つからない場合に有効で、不特定多数または特定少数の投資家から資金調達できる。加えて、同手法では不動産の原保有者である SIDO が土地所有権を失わない点もメリットと言える。

不動産信託受益権

土地の譲渡の仕方には、2通りが考えられる。つまり、①SIDOが工業団地を不動産のまま SPCへ譲渡する場合と、②SIDOが信託銀行に不動産所有権を一定期間譲渡し、その対価として得た「不動産信託受益権(賃貸料を原資とした信託配当を受けとる金銭債権)」を SPC に譲渡する場合である。いずれの場合も、SPC は、不動産または金銭債権の資産価値およびそれが生み出すキャッシュフローを後ろ盾に債券(公募債または私募債)を発行し、不特定多数・特定少数の一般投資家から資金を集めることが可能であり、民間資金の動員がしやすい特徴がある。加えて、SPC にとっては、後者(債権の売買)の方が、不動産取得税等が課せられる不動産売買よりも財務上のメリットがあると言える。したがって、SPC は、開発後の工業団地資産(土地・建物)を信託銀行へ預け、不動産信託受益権(証券)に換えることができるのである。



SPC の倒産隔離

SPC は財務リスクを独立分離し、破産リスクを最小限に抑えながら、特別事業を開発・所有・運営するために設立された倒産隔離の組織である。

通常、倒産隔離は、資産(工業団地)の価値に注目して資金供与してくれる投資家・金融機関にとって最重要問題で、<u>原資産所有者が倒産した場合にも、SPC資産が差押えられ</u>ない(投資家は損害を被らない)ことが保証されるからこそ資産価値が生み出される。

SIDO の場合は、MITI 傘下の非営利組織であることから、倒産は想定されない。

官民連携事業における官民間のリスク分担は、プロジェクトファイナンスを成功させる 鍵となる

SIDO の工業団地開発は、まだ開発されていない(収益を生み出す前の)不動産への投資であるため、利益分配の不確実性リスクが高くなる。一般的に、以下の表で示すリスクが想定される。(表 5 参照) プロジェクトファイナンスの成功の鍵はリスク分担が握っているとも言われる。官民当事者間でリスクの洗い出しと責任分担をする作業が重要になる。(当該作業は、事業手法の決定をするプレFSの段階では不要だが、入札準備段階では必要になる。)

表 5. SIDO と SPC の間のリスク分担

工程	SPC 事業に懸念されるリスク
開発の基本計画段階(用地の	用地取得リスク(SPC の土地取得)、計画地の権利関係調整リスク、
取得まで)	土地瑕疵リスク(土壌汚染、埋蔵物、敷地境界)等
用地取得	
基本設計・実施設計段階(建	許認可遅延リスク (開発許可や建築確認等の許認可リスク)、近隣調整
物の工事着工まで)	リスク、土地瑕疵リスク、環境リスク(環境問題発生)等
着工	
建築工事段階(建物の工事竣	工事遅延リスク(建設会社の破綻リスク・災害による工期遅延リスク)、
工まで)	関係事業者デフォルトリスク、性能未達リスク、仕様変更リスク(設
	計変更によるコストオーバーのリスク等)、災害時不可効力リスク等
竣工	
運営段階(賃貸開始)	マーケットリスク(不動産相場の変動、賃料の変動)、税制・法令改正、
	物件の経年劣化、賃借人属性の悪化、環境の変化、災害等による被害、
	不動産管理会社(SPC)・受託者(信託銀行)の業務怠慢、財務・信用状
	況の悪化、その他
事業終了	SIDO へ工業団地の土地・建物が変換される際に、債務処理のために
	不動産が売却される可能性がある。

(資料) 橋本作成

1-10 「土地へのアクセス」が持つ交渉力を理解する(工業団地リスト作成)

土地へのアクセスは、SIDO の民間セクターに対する交渉の切り札である

土地へのアクセスは、民間部門が切望しているものであり、かつ、持っていないものであるという事実を考慮すると、SIDOにとってはそれが彼らとの交渉の切り札となる。

したがって、SIDO の職員は、SIDO の工業団地リストを改定し、以下の内容を含む、資金提供者 (Financier) が求める情報をリスト盛り込む必要がある。

- (i)工業団地に関する事実
 - ・REGION (州)、DISTRICT (県)、WARD (群)、PLOT 番号、 BLOCK 番号
 - ・適地面積 ha
 - ·造成後立地面積 ha
 - · 区画 (unit) 数
 - 造成後立地未決定面積
 - ・造成前面積 ha
 - 造成年
 - 工業団地登録
 - ・立地企業の業種
 - · 土地測量 · 所有権
 - ・マスタープラン (設計の有無)
 - 特記事項
- (ii) 立地特性
 - ・立地条件(自然的条件、産業関連施設の有無等)。特徴
 - ・州・県・郡の支援
 - ・主要道路までの距離
 - ・空港までの距離
 - ・鉄道駅までの距離
 - ・港湾までの距離
 - ・5万人都市までの距離
 - ・20万人都市までの距離
- (iii) 工業団地 (IE) の特徴
 - ·SIDO のワンストップサービス
 - ・上下水道・電気・ガスの整備
 - ・ 共用施設の詳細
 - ・賃貸土地建物の特徴
 - ・賃貸料・期間等の条件

(iv) 候補テナント

- アンカー企業の候補
- 中小企業のテナント候補
- 地域における産業集積状況
- 地域の大企業数
- 地域の中小企業数

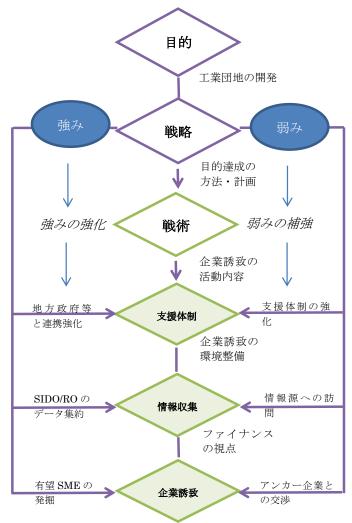
SIDOの工業団地の既存リストについては別添資料の表4を参照(2016年11月3日現在)。 このリストは現在、SIDOの全国 24 箇所の RO から取得した最新情報を反映して改訂作業中である。

また、SIDO がこの交渉ツールを賢明に活用するためには、SPC の財務的な機動性を確保するため、関係機関との交渉を開始することが推奨される。詳細は、STEP 5 (政府機関との前広な情報共有) および STEP 6 (民間事業者のための支援体制の構築) を参照のこと。

STEP 2: SIDO の工業団地を開発するための明確な戦略を立案し、効果的かつ効率的にデータを収集

理想的には、SIDO は、データ収集を開始する前に、対象工業団地における産業クラスター開発のための明確な戦略を立てるほうがよい。 限られたリソースを有効に活用するだけでなく、データ収集の品質を確保することが重要である。

データを収集するための戦略と戦術を明確にする! 限られた資源を有効に活用するためには、「選択・集中」を賢明にする!



限られた資源を有効利用するために「選択と集中」

(資料) 橋本作成

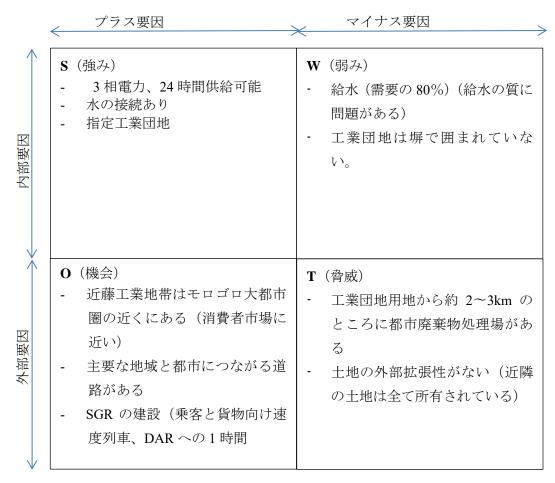
図 9: 効率的な情報収集のためには明確な目的、戦略、戦術が必要

2-1 対象工業団地でどの産業クラスターをどのように開発するのかの戦略を決定する

SIDO は、特定の産業クラスター開発とその方法について「戦略」を決定する。そのために、RO 職員は、SWOT 分析を利用するか、または、各 RO に蓄積された知識を参照することによって、工業団地の立地に関する優位性および劣位性を分析する。分析により分かった強みは強化し、弱みを補強する計画と方法を作ることで目的達成に向けて役立てることができる。

SWOT 分析の事例 (Morogoro/KIHONDA 工業用地)

プラス要因、マイナス要因、内部要因、外部要因の 4 つの要素を組み合わせることで、対象となる工業用地の強さ (S)、弱さ (W)、機会 (O)、脅威 (T) を記載し、SWOT 表を完成させる。



(資料) 橋本作成

図 10 SWOT 分析 (モロゴロの事例)

2-2 戦略を達成するための戦術(必要な活動)を定義する

各地域・工業団地用地開発の戦略(特定産業クラスター振興)が定まったら、その達成のための具体的活動(戦術)を検討する必要がある。戦略を達成するための具体的活動には、通常、以下が含まれる。

- ・必要なデータを収集すること(資金提供者が必要とする情報)
- ・LGA 等との協力関係を構築し、民間事業者の支援体制を構築すること
- ・アンカー企業の候補者、デベロッパー、建設会社、金融機関などの主要な情報源の主要 人物との情報交換(マーケットサウンディング)を行うこと

このプレFS に関しては、DODOMA はひまわり油クラスター、モロゴロは金属加工クラスターと、パイロット工業団地用地の対象産業クラスターが事前に決定されていた。しかし、そうではあっても、RO 職員には、このプレFS の目的をはっきりと理解した上で、対象となっている工業団地用地の立地特性(企業の集約状況 クラスター、サプライヤー、消費者市場へのアクセス、インフラス、労働力など)に関する客観的評価に基づく明確な戦略と戦術を得るために、改めて議論することを勧めたい。(図9参照)

このような情報は、公益事業(都市水道衛生当局、TANESCO)、LGA 事務所、TRA/NSSF 地域/地方事務所、商工会議所(タンザニアの TCCIA)を通じてアクセスすることができる と思料する。

2-3 どのような情報をどこから収集できるのか理解する

アクセス可能な情報源については、付属資料の表 2「重要な情報源」および同表 3「ケーススタディ:モロゴロおよびドドマでのデータ収集」を参照のこと。

なお、情報収集は、統一された様式、基準(単位)、および指標を使用して、さまざまな ROで多くのプレFSを実施することによって、後々比較できるようにデータベースが作成 されることが推奨される。

2-4 土地に関するデータを収集する(土地用途、規制、インフラ、交通アクセスなど)

工業団地内の魅力を投資家、銀行、企業に示す必要がある。

この段階で収集する必要がある情報の種類は、付属資料の表 1「立地優位性とテナントの収益性についての質問方法」にまとめられている。

2-5 企業のデータを収集し、産業セクターの分類を行い、どのセクターに競争力があり、 成長可能性高いかを理解する

地域開発促進と雇用創出のために、SIDO は民間資金を動員して工業団地を開発する必要がある。しかし、そのためには、投資家を説得する材料として、大企業誘致が必要になる可能性がある。例えば、工業団地の市場価値が低い場合、アンカー会社の入居がなければ、投資家から資金を動員することが困難になることもある。アンカー企業の利点としては、サプライヤーや関連企業の動員が可能となり、工業団地全体としてのキャッシュフローが安定する。入居する中小企業の技術力・販路の底上げにもつながる。

したがって、SIDO が対象工業団地に誘致したい企業の投資計画と関連情報を把握することが重要になる。情報源として、文献調査(統計等)以上に、誘致対象となる企業との面談や、それら企業の投資計画を知っている可能性の高い建設会社、金融機関、コンサルタントとの面談が有益である。

付属資料の表1「立地優位性とテナントの収益性についての質問方法」を適宜参照。

2-6 SIDO 工業団地、地域マップ、その所有権、地方自治体への年間賃料(延滞賃料総額)などのデータを収集

対象工業団地については、土地の所有権(title of deeds)が確定されているかどうかを確認する。SIDO の所有権がまだ確定されていない場合は、地方自治体(Municipality)に対する現在の賃料水準と未納賃料総額を確認する。PPP プロジェクトを実現するためには、SIDO は、まず賃料を支払うか、あるいは、何らかの方法で土地の所有権の問題を解決しなければならない。(SIDO DTDI は現在、SIDO の工業団地の土地税免除を獲得するべく、国土交通省および地方政府と交渉中。)

測量されていない土地は PPP プロジェクトの対象にならないため、SIDO はすべての土地 を測量し、その所有権を確保することがまずは必要になる。

2-7 工業団地に隣接する土地の所有権、当該地域の工場賃貸の実勢価格に関するデータを 収集

近隣の土地を購入することによって、外に拡大する可能性は、工業団地の魅力の一つになる。したがって、SIDO の工業団地周辺の土地所有状況や空状況を確認する必要がある。可能であれば、所有者の名前と連絡先を入手しておくと良い。マーケットサウンディングの結果、大規模な開発の可能性が出てきたときに、SIDO の職員はこれら隣接地の所有者に連絡して、所有権のリースまたは売却の可能性を確認することができる。

また、地域の工場賃料の相場を知る必要がある。

2-8 地方政府の土地開発計画(マスタープラン)それに、関連するインセンティブ対策を 理解する

SIDO は、以下の(i)(ii)および(iii)のいずれかにプロジェクトを登録し、投資インセンティブを投資家に提供する可能性を模索する。

- (i) タンザニア投資センター (TIC)、
- (ii) 輸出加工区域庁 (EPZA) または
- (iii) 特別経済区 (SEZ)

また、SIDO 職員は、地域の長期土地開発計画(例えば Municipality Master Plan)を確認し、地方政府(District/Municipality governments)と協力して企業誘致による地域開発を促進する方法を見つける必要がある。

投資インセンティブの例としては、(i) 環境社会影響評価 (ESIA)、住民移転補償などに対する補助金の供与、(ii) 免税/減税、特別償却、(iii) 電力と水の安定供給の保証、iv) テナント企業への継続的なビジネスサポートの提供(SIDOによるワンストップサービスなど)が挙げられる。

付属資料の表 1「立地優位性とテナントの収益性についての質問方法」を適宜参照。

STEP 3:SIDO 工業団地の計画と設計

ここでは、民間オペレーターに対して SIDO が望む公共施設を建設するための技術要件および条件を決定する。公共施設のレイアウト図と技術仕様、および財務費用の見積もりを含める必要がある。

財務費用の見積もりについては、入札時に公表されることはないものの、入札参加者が 提出する提案の妥当性を判断するために SIDO にとっては重要な参考資料として使用され る。

この段階では公共施設のみに関わるプロジェクトの財政的実現可能性を試算するので、 プロジェクトが独立採算可能である(期待収益が期待支出を満たす)ことが確認できれば 充分である。

以下のセクションでは、バートン・ウィリロ氏 (JICA 現地コンサルタント) による KIZOTA (ドドマ) と KIHONDA (モロゴロ) の事業収支予想 (2018 年 2 月 8 日時点のもの) を参考に使用する。

3-1 工場レイアウトと技術仕様を定義する

対象となる各工業団地について、SIDO職員は、各々の開発戦略に従って、公共施設のレイアウトを描き、技術仕様を定義しなければならない。この段階の設計は、民間オペレーターが公共サービスを提供するための要件と条件を定義する入札書類の一部として使用されるため重要になる。

JICA 現地コンサルタントのバートン・ウィリロ氏が作成した KIZOTA および KIHONDA の事例 (2018/2/8 時点)を参照すると、工業団地のレイアウトには、公共施設 (SIDO のレンタル工場)と公共施設にサービスを提供する商業施設 (「共同ビル」)が含まれていた。(ただし、これらのレイアウトには SIDO の青写真が反映されておらず、後で改訂する必要がある)。

KIHONDA は金属加工 (Metal & Engineering) のために設計されているため、各賃貸工場の敷地面積は大きい。1 つの建物は 200m × 30m で、テナントの要求に応じて壁で仕切ることができる。また、中小企業が共有することができる特殊な機械 (個々の中小企業が所有する必要はないもの) を維持するための「共有施設」が 1 つ設けられている。さらに、テナントに加えて地域の顧客にも役立つ物資供給用の賃貸スペースが 2 つ確保されている。

表 6. KIZOTA および KIHONDA 工業団地施設の仕様 加工施設 (KIZOTA)

S/N	Building Type	Premise Name	Diamension	Qty
1	Industrial Shed No 1	Processors/Crushers Type A	10 x 20m	20
'	industrial offed NO 1	Processors/Crushers Type B	20 x 30m	11
2	Industrial Shed No 2	Refinery	20 x 50m	2
	Industrial Shed No 3	Warehouse for Seeds/Stockist	20 x 50m	2
3		Warehouse for Seed Cake	20 x 30m	1
4	Industrial Shed No 4	Packers	20 x 30m	2
4	illiuusiilai Sileu NO 4	Display/Markerters	20 x 30m	2

加工施設 (KIHONDA)

S/N	Building Type	Premise Name	Diamension	Qty
		Shared Facilities	30 x 100m	1
1	Industrial Shed No 1	Material Suppliers	30 x 30m	2
		Medium Size Manufacturers	30 x 20m	2
2	Industrial Shed No 2	Medium Size Manufacturers	30 x 20m	5
3	Industrial Shed No 3 - 5	Small Size Manufacturers	30 x 10m	30

(資料) Mr. Barton Willilo, JICA LC の提案書 (Feb. 8, 2018)

KIZOTA と KIHONDA における、「共同施設」には以下が含まれる:

- 共同研究室:民間企業がサービスを提供することを期待
- ミーティングスペース: テナントの組合がすべてのテナントが使用するためにレンタルすることを期待
- サービスベンダー:民間企業がサービスを提供することを期待
- オフィススペース:民間企業がサービスを提供することを期待
- レストラン/食堂:民間企業がサービスを提供することを期待

表 7. 共有施設 (KIZOTA and KIHONDA) 共有施設 (KIZOTA)

S/N	Building Type	Premise Name	Diamension	Qty
		Comon Laboratory	5 x 10m	1
		Meeting Space	10 x 10m	2
1	Comon Building	Service Vendors	10 x 10m	3
		Offices	5 x 6.1m	20
		Restaurant/Canteen	10 x 15m	1

共有施設 (KIHONDA)

S/N	Building Type	Premise Name	Diamension	Qty
		Comon Laboratory	5 x 10m	1
		Meeting Space	10 x 10m	2
1	Comon Building	Service Vendors	10 x 10m	3
		Offices	5 x 6.1m	1
		Restaurant/Canteen	15 x 32m	1

(資料) Mr. Barton Willilo, JICA LC の提案書 (Feb. 8, 2018)

KIZOTA と KIHONDA の両方に、3 種類の駐車スペースがある。

- サプライヤーとバイヤーのための大型車両向け無料駐車場
- テナントのための無料駐車場
- 顧客および一般的訪問者や地域住民が使用するための有料駐車場

表 8. その他「補助的施設」の仕様 (KIZOTA および KIHONDA) その他補助的施設 (KIZOTA)

S/N	Building Type	Premise Name	Diamension	Qty
1	Building No. xx	Administration Building	20 x 12m	2
2	Parking No. 1	Truck Parking	1,500sqm	25
3	Parking No. 2	Tenants Car Parking	300sqm	50
4	Parking No. 3	Guest/Common Car Parking	1,100sqm	183

その他補助的施設 (KIHONDA)

S/N	Building Type	Premise Name	Diamension	Qty
1	Building No. 1	Administration Building	20 x 12m	2
2	Building No. 2	Food Cluster		1
3	Parking No. 1	Truck Parking	20	1
4	Parking No. 2	Tenants Car Parking	70	1
5	Parking No. 3	Guest/Common Car Parking	150	1

(資料) Mr. Barton Willilo, JICA LC (Feb. 8, 2018)

3-2 コストと収入の見積もりの前提を定義する

公共サービス施設のレイアウトと技術仕様を決定した後、SIDO 職員はコストと収入の見積もりの前提を定義する。

PPP プロジェクトは民間オペレーター(SPC)によって管理されるため、市場価格が計算の基礎として使用される。しかし、より保守的な見積もりを行うためには、収入見積もりのすべての単価を市場価格と比較して控えめにすることが推奨される。

前提条件はプロジェクトの総キャッシュフローに直接影響するため慎重に定義する必要

がある。

KIZOTA と KIHONDA の財務モデル (Mr. Willilo / LC) によると、コストと収入の計算には、DODOMA (KIZOTA) と MOROGORO (KIHONDA) 共に同じ単価が使われている。また、数字はすべて税金 (VAT 18%、源泉徴収税 10%) を含んでいるため、実際の単価は税金を除いて小さくなる。

事業収支予想の仮定

事業収支予想の計算に使用された諸前提(表 9) に加えて、プロジェクトのキャッシュフローに影響するいくつかの仮定がある。 KIZOTA および KIHONDA の場合の例によれば、キャッシュフローの推定には以下の追加的仮定がなされた。

- (i) 工場賃貸面積 (加工施設) の稼働率は2年目から100%と仮定する。この推定は、 Kizota および Kihonda のケースでは、クラスターおよび非クラスタメンバー企業と のインタビューに基づいてテナントの需要が十分にあると仮定している。しかし、 他の工業団地では、より多くの潜在的なテナントにインタビューするか、または、 対象セクターの企業のデータ (総数、収益/資産サイズ、名前のリスト)を少なくと も収集することが推奨される。
- (ii) <u>商業施設の稼働率</u>は3年目から100%と仮定する。 Kizota と Kihonda の保守的な見積もりは、市場にあるサービスプロバイダの利用可能性を考慮して行われたと推定されている。
- (iii) <u>商業用駐車スペースの占有率</u>は、初年度の 40%から 5 年目の 90%に増加し、残りの 期間は 90%に維持されると想定される。
- (iv) 賃貸収入増加率は2年ごとに5%と仮定されている。
- (v) <u>公的機関から民間企業への支払い</u>の場合に中央政府が予算を割り当てるという理解に基づいて、SIDO はオフィススペースをリースすることができ (SPC に商業賃貸料を支払うことができる)ことを前提とする。

表 9. 事業収支予想の諸前提

収入と費用の計算の前提	単価	適性
加工施設、会議室、研究室の賃貸 料金	1平米あたり4米ドル /月	SIDOのドドマ都心の平均賃貸価格(7米ドル/平米) に基づく保守的な見積もり(注:KIZOTA近くの倉庫 の実勢賃貸料は低すぎたので非採用)
商店、オフィス、管理棟の賃貸料金	1平米あたり7米ドル /月	DARの実勢価格一平米あたり15-25米ドル/月を考慮して保守的に設定
レストラン/食堂のレンタル料金	1平米あたり12米ド ル/月	実勢価格一平米あたり18-20米ドル/月を考慮して 保守的に設定
ゲスト駐車場のレンタル料金	ー台当たり120米ド ル/月	ドドマにおける実勢価格TSh 500/時間=6000米ドル/30日=180米ドル/日を考慮して、保守的な単価を設定
テナントとトラックのレンタル料金	無料	テナント賃料に含まれる
すべての賃貸料は税込みです	VAT 18%、源泉徴 収税10%	ここで使用している全ての単価に税金(VAT 18%、源泉徴収税10%)が含まれているため、税金を除いた各単価は小さくなる。
固定資産税	資産価値の0.02%	
不動産に対する保険	資産価値の0.125%	公共部門では通常、財産に対する保険をかけないが、PPPプロジェクトでは保険料を含めるべき。
管理費	売上高の5%	これは一般に不動産管理者が使用する市場レート
建物の減価償却率	2%	建物については、定額法で年間2%、その耐用年 数期間、減価償却引当をすることが可能
建物備品および付属品の減価償却率	12%	備品および付属設備については、耐用年数期間、 定額法で年間12%の減価償却引当金を積むことが 可能
銀行借入金利	17%	年金基金(LAPFを含むすべての年金基金)による 貸付の利率を仮定すると、満期は7年。(政府証券 の利回り+ LAPF利難に基づいてLAPF貸付金利が
割引率	11.44%	10年固定の国債金利(2017年7月)を採用
デット・エクイティ調達比率	60対40	銀行による一般的な比率を採用
元利返済猶予期間	1年	元利双方の支払い猶予1年を見込んでいる。借り手 は6年間(7年満期借入なので)元利半歳をする必
マーケティング費用	売上高の0.05%	これは、建設期間中、潜在的なテナントに対して実施する工業団地の広告費用(メディア、ラジオ、新聞広告)
為替レート	2,2502.250 TZS/USD	
建物本体直接工事費(主要建築費)	KIZOTAと KHHONDA、各々、 110億ドルと130億ド ル	費用見積りに使用される建設費はすべて商業ベース - 2 kmのアクセス道路(舗装)単独の費用:TSh23億(@TSh150,000/m2 × 15,000m2) - 駐車場建設単価:TSh 100,000/m2 - テナント用駐車場建設単価:TSh 60,000/m2
外構工事	主要建築費の3%	上部構造物(主要建造物)のほかに、壁の石膏 ボード貼りなど
デイワーク	主要建築費の2%	日雇い労働者への支払い
下請け工事原価費用、および、暫定 概算費用	主要建築費の4%	下請け工事の原価。建物の固定具(電線、水道管など)、
準備工事費	主要建築費の3%	建設現場のクリアランス(建設工事のための道路の清掃など)
SIDOの工業団地の土地価値	0	SIDOはJVパートナーとなり、産業土地開発管理特別会社(SPC)に土地を現物出資する。
建物の総建築費	上記のすべての費 用の合計	
専門家費用	建物の総費用の5%	デベロッパー(会社)による監督料
総事業費	建物の総費用+プロフェッショナル料金	
(出典)Barton Willia 氏から2018年2月8日の人		

(出典)Barton Willilo氏から2018年2月8日のインタビューで得た情報。

(注)適正については、同日、Mr.Williloからの聴取情報

3-3 収支予想をし、当該事業の財政的実現可能性を判断する

財務的実現可能性

SIDO 職員は、任意のプロジェクトの財務上の実現可能性を理解するために、以下を行う必要がある。

- プロジェクトの正味キャッシュフローを計算する(毎年、およびプロジェクト期間全体)
- デットサービスカバレッジレシオ (DSCR)、正味現在価値 (NPV)、内部収益率 (IRR) および投資回収期間などの主要財務指標を計算する。

正味キャッシュフロー

正味キャッシュフローは、ある期間の現金流入(キャッシュインフロー)と現金流出(キャッシュアウトフロー)の差である。まず、各年の正味キャッシュフローを計算するために、各年の予想年間キャッシュインフロー(賃貸料、駐車場所得などの営業収入)と年間キャッシュアウトフロー(設備投資、支出など)を加算する。その後、プロジェクト期間全体の正味キャッシュフローを計算するために、毎年の純キャッシュフローを合計する。営業活動段階の現金以外の項目(利払いや減価償却費など)は、キャッシュフローに影響を与えないため、利益に足し戻される。

正味キャッシュフロー = 収益 + 利息 - 税金+減価償却 - 資本的支出 - 運転資本

投資家がプロジェクトへの投資判断をする場合には、正味キャッシュフローの現在価値を示すために割り引く必要がある。その場合、現在価値に割り引く前の正味キャッシュフローをフリーキャッシュフロー(FCF)、割り引いた後のものを割引キャッシュフロー(DCF)と呼ぶ。

DCF 分析では、正味キャッシュフローの現在価値は、将来のフリーキャッシュフロー予測を投資家の期待利回り(キャップレート)で割り引いて計算する。

一般に、割引率(ディスカウントファクター)として、同等の期間の代替金融商品の投資リターンが使用される。 例えば、KIZOTA & KIHONDA の事例では、10年の固定利付国債の額面利率 11.44%を使用している。 3

DSCR (元利金返済カバー率)

DSCR は、現在の債務を支払うために利用可能なキャッシュフローの指標である。 プロジェクト期間の債務返済額で除することにより計算することができる。

DSCR= 純営業利益 ÷ 債務返済額

なお、

・商業用不動産の NOI は、総潜在賃料収入(GPI) から営業費用(空室損失など)を差し引

³ Bank of Tanzania

いて計算することができる。詳細はBOX4を参照のこと。

・債務返済とは、利息返済、元本返済および特定の期間のリース料支払いをカバーするために必要な現金の総額である。

BOX 4. 商業用不動産の純営業利益(NOI)の計算式

商業用不動産の NOI (純営業利益) とは、賃貸料から得られる潜在的総収入(GPI/Gross Potential Income)から空室損失、諸経費(運営費など)を差し引いて手元に残る純営業利益の現在価値(ただし、不動産事業では NOI は支払利息や減価償却費を考慮しない)を指す。

DSCR= NOI \div debt service = 750 \div 600 =1.25

賃貸総収入 (潜在的総収入)	1000
空室損失	-100
有効賃貸総収入(純潜在収益)	900
固定資産税	-20
保険料	-20
維持費	-10
不動産管理手数料	-100
その他経費	0
総経費	-150
純営業利益 (NOI)	750
修繕準備金	-100
銀行融資返済金(元本・金利)	-600
税引前純キャッシュフロー	50
(注) NOIは不動産事業では、金利支払い前、償却前利益を	指す。

C.f. 一般事業においては、純営業利益に支払利息と減価償却費を考慮した以下のような計算式を使用する。

利息、税金、減価償却費および償却前利益(EBITDA)÷債務総額

正味現在価値(NPV)

NPV はプロジェクトの総収入と費用の差である。 NPV は以下のように計算する。 (i)毎年のキャッシュフローをディスカウントファクターで割り引いて、各年次キャッシュフローの現在価値を取得する。

$$\frac{R_t}{(1+i)^t}$$

なお、

Rt=1年の正味キャッシュフロー

i = 割引率(2017年発行10年の固定利付国債の額面利率11.44%など)。

(x) 初期投資額(R0)を含む各キャッシュフロー(DCF)の現在価値を加算する

$$ext{NPV}(i,N) = \sum_{t=0}^N rac{R_t}{(1+i)^t}$$

つまり、NPV= R0+ R1/(1+i)1+ R2/(1+i)2+ ・・・・・・・ RN/(1+i)N

なお、

t=時間 (年0から年N)

R0=0年目の純キャッシュフロー(初期投資額=マイナス)

RN=N年目の純キャッシュフロー

i=割引率

つまり、NPV = 初期投資額 + DCF

<u>NPV>0 でなければならない</u>。なぜなら、総額が負の数字(NPV < 0) の場合、総費用が総収入を上回るため、投資に値しないからである。

NPV <0⇒DCF (将来の収入の正味現在価値) <初期投資額

内部収益率 (IRR)

内部収益率 (IRR) は、NPV をゼロにする割引率である。 (Excel シートを使用して IRR を計算する)

投資家は、プロジェクトの IRR と代替投資機会(投資期間が同等の国債など)を比較し、 前者が後者よりも高くない場合、当該プロジェクトへの投資は魅力的ではないと判断する 可能性がある。

投資回収期間

投資回収期間を計算するために、平均年間キャッシュフロー (FCF と DCF の両方につき⁴)を初期投資額と比較する。これにより、総投資額を回収するために何年かかるかが分かる。

⁴FCF を計算に用いる通常の回収期間法は計算しやすいという意味では有用だが、プロジェクトの収益性を判断するためには、キャッシュフローの現在価値を考慮した(DCF を計算に用いる)割引回収期間法が使用される。

投資回収期間は、所得の源である建物および付属施設の耐用年数よりも短いことが望ましい。

将来キャッシュフローが毎年一定している(均等である)場合は次の式を使用する。

投資回収期間=初期投資コスト÷平均年間キャッシュフロー

年間キャッシュフローが一定でない(不均等である)場合は、次の式を使用する。 返済期間= \mathbf{x} + (\mathbf{y}/\mathbf{z})

なお、

x=負の累積キャッシュフローを持つ最後の期間

y=x期間末の累積キャッシュフローの絶対値

z=x期間の次の期間の総キャッシュフロー

または、以下の手順(i)~(iii)を実行して回収期間を確認することもできる。

- (i) 各期間の累積キャッシュフローを計算する
- (ii) 各期間の(割引)キャッシュフローを、前期間からの残高に加算する。 プロジェクトの初期投資が含まれているため、しばらくの間マイナス残高が続く。
- (iii) 累積キャッシュフローがプラスになる年が投資回収期間を表している

KIZOTA のケースによると、FCF を使用した投資回収期間は 7 年間であったのに対し、 DCF は 9 年間であった。

項目/年	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
FCF (Tsh百万)	-13,239	727	635	1,712	2,432	3,173	3,825	4,568	5,336	6,129
DCF(Tsh百万)	-13,239	652	511	1,237	1,577	1,846	1,997	2,140	2,243	2,312
累積FCF	-13,239	-12,512	-11,877	-10,165	-7,733	-4,560	-735	3,833	9,169	15,299
累積DCF	-13,239	-12,587	-12,076	-10,838	-9,262	-7,416	-5,418	-3,278	-1,035	1,278

(資料) Mr. Barton Willilo, JICA 現地コンサルタント「Kizota の事業収支予想」(2018年22月8日時点)

KIZOTA およびKIHONDA の財務的実現可能性

ウィリロ氏による事業収支予想によると、KIZOTA と KIHONDA の両方のプロジェクトは、以下のような財務指標に基づいて財務的に実現可能であると評価されている。

- NPV はゼロを超え、投資価値があることを意味している。
- プロジェクトの IRR は、年金基金の一般的な投資要件を上回る 15-16%の範囲である (現 行の 10 年の固定利付国債の額面利率は 11.44%)。 5

⁵すべての社会保障基金は、投資収益率が政府証券の収益率以上でなければならないという投資ガイドラインの要件を満たさなければならない。

-投資回収期間は FCF を使用して $6\sim7$ 年、DCF を使用して $8\sim9$ 年であり、両方とも建物 の耐用年数 (20 年) 内である。 6

ただし、当該収支予想は、次の点を考慮して改訂されることが推奨される。

- 1. SIDO の土地価値:対象とする産業用地の市場価値を理解するために土地評価を行うものとする。土地は、(i) JV の場合は現物出資(無料)として SPC に譲渡されるか、(ii) 非 JV の場合は非常に低い賃料で SPC に賃貸される。どちらの場合も、土地価値は、SPC が銀行や投資家から資金を調達する能力に影響を与える。土地の価値が高いほど、SPC は資金を調達することができる。なお、正式な土地評価は、2016 年以降、土地省の政府 最高鑑定人(Government Chief Valuer)が所管しており、各地の土地価格が Tsh/m2 で記述されている National Land Value Map に基づいて評価されている。土地所有権が確定していなくても土地割当書(Letter of allocation)があれば土地省に申請できるので、KIHONDA および KIZOTA についても公式土地評価申請を早急にすることを勧める。7
- 2. 賃貸収入、即ち、テナントの賃料支払能力:空室のリスクを避けるため、賃貸人の調査をより徹底的に行う。また、対象テナントの能力(収益性)に基づいて、課金可能な家賃の水準を評価する必要がある。(テナントに請求できる賃料水準を推測する簡単な方法についてはBOX5を参照)
- 3. その他の収入:家賃収入以外の収入は、最初の事業収支予想からは除外されるべきである。例えば、駐車場からの収入は取り除くことができる。とりわけ、駐車スペースからの収入が総収入に占める割合が大きい場合、駐車スペース収入は事業収支予想から除外されるべきである。(LAPF 年金基金投資専門家の助言によると、総収入の5%未満であれば財政見積もりに含めてもよいが、総収入の約20%であれば除外すべきである)
- 4. 減価償却率: Willilo 氏の事業収支予想によれば、減価償却引当金の適格基準は年間 2% (定額ベース)であった。定額法によるため、建物の耐用年数は 50 年と仮定される(あまりにも長く思われる)。 TRA⁸は年間 5% (即ち、建物の耐用年数は 20 年であることを意味する)と述べているため、ここで適用されている減価償却引当率を改めて確認する必要がある。

⁶ なお、投資回収期間と建物の耐用年数を比較する理由は、その期間に建物がキャッシュフローを創出できるためである。したがって、投資回収期間が融資期間(この場合は7年)よりも短い場合でも、心配はない。一般的に、銀行は、市中金利が適切な水準にある場合、融資期間を不動産の耐用年数に等しく設定するものだからである。

⁷ (資料) 土地省から SIDO へ出向している Baltazari Sumari 氏から聴取した情報

^{8 (}出典) TRA Income Tax Act Cap. 332, Practice Note, "Depreciation allowance for Depreciable Assets" (2013)

BOX 5. 工場賃料の適正水準は?

SIDO はこれまで、政府資金をベースに低廉な賃貸料で工業団地を中小零細事業者へ提供してきた。しかし、民間資金で工業団地を開発する場合は、開発投資資金を賃貸収入で賄うことが前提となる。その場合、合理的な工場賃貸料の水準はどれぐらいになるであろうか。原則として、工場賃貸料の利益率は誘致企業(賃貸者)の利益率程度がよいとされる。したがって工場賃貸料は、工場を維持するために必要な経費と入居する企業の利益率をベースに試算した賃貸の利益との合計額になる。

[工場の年間賃貸料=工場を維持するために必要な経費+工場賃貸利益]

ただし、入居する可能性のある企業から財務データを入手することが困難な場合には、 以下のような簡便法を使うことを推奨する。

テナントからどれぐらいの賃料を請求できるかを大まかに試算する方法

全ての企業は、粗利 (gross profit)、つまり、総売上から製造原価を控除した残りを使って、家賃、人件費、その他経費を支払っている。

通常、企業は粗利の20%程度は家賃支払いに充てられると仮定すると、それは、大まかにみて、月収入の2か月分に相当する。

したがって、企業の過去 3 年の平均年収をベースに、その企業の支払い可能な年間家賃は、平均月収入の 2 か月分程度であると判断することができる。

売上	100	100	100
製造原価	15	20	25
粗利	85	80	75
家賃相当(粗利の 20%)	17	16	15
家賃の売上に占める割合	17%	16%	15%
2 か月分の売上	16.6	16.6	16.6

概ね近い 数値

- (注) 地価の高いところでは家賃も高くなる
 - (注) 製造原価の売上に占める割合は業種によって傾向がある。重工業は高く、軽工業は低い。

業種によって、粗利に占める賃貸料の割合は異なるし、業種によって一定の傾向がある。数多くの企業を訪問して聴取すること、また、多くの企業を顧客に持つ銀行の融資担当者に助言を求めることを推奨する。

3-4 報告書を作成する(入札書類の「公共施設の技術要件と基準」へのインプットとして)

工業団地のレイアウトと技術仕様は入札書類へのインプットとなる。

収支予想は公開されることはなく、入札応募者が提出する収支提案を評価するための基準 として利用される。

SPC 構造のタイプに応じて、入札には2種類想定される(STEP 1-9参照)。

第一に、SPC が SIDO と民間セクターの JV によって土地を所有している SPC 構造の場合 (STEP 1-9の図7を参照)には、入札を3回実施することが想定される。ここでは株主(SIDO、金融機関・年金基金) が SPC を設立すると仮定している。 そしてこの SPC は次の3つの入札を行う。

- 1. 公共施設と民間商業施設の双方につき設計 (FS と ESIA/環境社会影響評価) する企業を 雇うための入札
- 2. 工業団地を建設する建設会社を雇うための入札、そして、
- 3. 工業団地のプロパティを管理する会社を雇うための入札。

1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
プレFS —				
	SIDO /株主がSP(こを設立		
	FS&ESIAを行う	ための入札		
	\rightarrow	請負業者を雇う	人札	
		\rightarrow	プロパティマネー	ジャーを雇う入札
			\rightarrow	事業運転開始

図 11. SPC を JV で運営する場合は、入札回数は 3 回

第二に、民間オペレーターが SIDO から移転する定期借地権を利用して事業を運営する (つまり、SIDO は SPC 運営に関与しない) SPC 構造 (STEP 1-9 の図 8 を参照) の場合は、入札は 1 回だけになる。この場合は、民間オペレーター(デベロッパーである可能性が高い)が FS と ESIA を実施し、SPC を設立することを想定している。そして、この SPC が資金を調達し(銀行との融資契約)、建設会社(請負業者)およびプロパティマネージャーを雇用する。

1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
プレFS				
\rightarrow	FS&ESIAを行う	ための入札		
	\rightarrow	民間オペレーター	−がSPCを設立	
		SPCが資金調達		
		SPCが請負業者を	を雇う	
		\rightarrow	SPCがプロパティ	マネージャーを雇う
			\rightarrow	事業運転開始

図 12. 民間オペレーターが SPC 運営をする場合は、入札は一回

STEP 4: マーケットサウンディングを実施

4-1 なぜ投資家、銀行/金融機関、アンカー企業と話をする必要があるのかを理解する

プレFSでのデータ収集中および収集後に、これらの資金提供者とのマーケットサウンディングをすることは、これらのステークホルダーからSIDO職員には想像できないような創造的なアイデアをもらえる可能性があるからだ。

例えば、2018 年に 11 月には、SIDO の工業団地開発に民間資金を動員する可能性を探る ためにブレインストーミング・セッションを潜在的な投資家(銀行、ファイナンスリース 会社など)と実施した。その結果以下のことが分かった。

- ・ファイナンスリース会社との面談では、すべての土地が国有のタンザニアでは、民間企業による土地へのアクセス需要が非常に高いことが判明した。例えば、タンザニアには現在様々な大きなインフラプロジェクトに関わる多くの外国企業が存在し、彼らは販売拠点のための賃貸事務所を求めていることが判明した。彼らが土地へのアクセスを許可されるならば、自分たちの商業施設の開発と併せて SIDO の望む工業団地を開発してくれる可能性がある。
- ・TIB 開発銀行等との面談では、タンザニアでは、政府当局と一般市民の両方が、民間企業 に公共部門のサービスを所有し運営させることに不信感があるため、そのような感情を 考慮すると、「公共セクターの所有権」を前面に出すほうが、SPC の管理を容易にするか もしれないことが判明した。

上記コメントを踏まえ、かつ、政府の予算制約が長期化し、金融セクターが手頃な貸出金を提供できず、資本市場も未成熟であるなかで、最近は、社会保障基金がタンザニアの工業化を推進する重要な役割を果たすべきであるという需要が高まっている⁹ことも踏まえ、SIDOと社会保障基金の連携可能性を見出すために、2つの年金基金(LAPF および GEPF)を

_

⁹ Daily News (4/4/2017)

http://dailynews.co.tz/index.php/business/49653-pension-fund-investments-vital-for-industrialisation; 26th PPF Members and Stakeholders Conference 2017 http://www.ppf.or.tz/conference/

訪ね、ブレインストーミング・セッションを実施した。その結果、慮期間からのコメントを得て、(官官連携ではなく)官官民連携が実用的な選択肢として浮上した。民間部門が参加しないと事業収益性が確保できず、年金基金が参加できなくなるからである。

中でもLAPFはSIDOとのパートナーシップに積極的であったことから、2018年2月、KIZOTA および KIHONDA の工業団地開発につきマーケットサウンディングのために再度訪問した。 プレFS の情報収集が十分ではあったものの、SIDO の工業団地開発への支援を前向きに検討 してもらえることになっている。LAPF からもらった示唆としては、以下の通り。

・テナント調査および土地評価が重要であること。

そこで、SIDO は、プレFS 活動を継続する中で、土地評価とテナント調査を実施して、プレFS 活動が完了した後、(年金基金統合後の新組織になった) 4月に LAPF と SIDO とのパートナーシップにつき引き続き協議することになった。

その他、訪問した投資家等の機関名、訪問者、連絡先についてはは付属資料の表6に示すとおりである。なお、各面談メモについては、別途CD-ROMで提出する。

4-2 誰にどのような情報が必要かを理解する

主な資金提供者は銀行や投資家であるため、彼らが知りたいデータや情報を収集し提供することが重要である。彼らは家賃収入の安定したキャシュフローを保証できる潜在的なテナントが数多く存在することを知りたがる。

そして、「市場価値」および「事業キャッシュフロー」は、金融機関および投資家からの デットおよびエクティ資金の調達を決定づける最も重要な二つの要因である。

これらこそが SIDO 職員が「立地優位性」や「テナントの収益性」に関する情報を収集しなければならない理由である。

4-3 プレゼンテーションの準備

基本的には、金融機関、政府機関、アンカー企業を含むすべてのステークホルダーに対して、同じプレゼンテーション様式(図 13 参照)を使用できる。

情報共有においては、信頼を築くように努めることが最も重要である.

アンカー企業を誘致するためには、企業が工業団地への進出を奨励するために、対象会 社が必要とする情報を効果的に提供することが重要になる。各企業の要望に応じて、移転 の動機づけは異なるものの、一般的な以下の要因が挙げられる。

- 1) 本社・他の自社工場への近接性
- 2) 市場への近接性(立地:市場・主要都市との距離)
- 3) 地価(低価格の賃貸、低廉な分譲価格)
- 4) 関連企業への近接性(既存のサプライヤーの集積)
- 5) 人材・労働力の確保(熟練・非熟練労働力の集積)
- 6) 工業団地である(インフラの整備状況:電力、上下水、通信等の基本インフラが安定・

安価供給)

- 7) 周辺環境からの制約が少ない(土地収用に係る訴訟の発生可能性が低い)
- 8) 国・地方自治体の助成(許認可の得やすさ、許認可取得必要時間が短い、税減免・優遇 制度等の投資インセンティブ)
- 9) 原材料等の入手の便(既存のサプライヤーの集積)
- 10) 地方自治体の誠意・積極性・迅速性(投資誘致組織やワンストップサービス拠点の存在)
- 11) 高速道路を利用できる(インフラの整備状況:交通・物流関連インフラへの近接性)
- 一方、政府当局(特に MOFP)に関しては、プレゼンテーションを行う際に特別な注意を 払う必要がある。
- 1.わかりやすいプロジェクトを選択する
- 2.明確なメッセージを示す(プロジェクトの収益性・持続可能性、工業化・中小企業振興や 産業バリューチェーンの強化に重大な影響があること)
- 3.プロジェクトを可能にするために MOFP の承認が不可欠であることを強調する

KIZOTA および KIHONDA 工業団地に関する潜在的なステークホルダーとのマーケット サウンディングのために DMI の Ms. Maria Erasmus が準備したプレゼンテーションにいては、 付属資料の図 1 を参照のこと。

SIDO industrial park development with private funds

-Creating WIN-WIN relationship through PPP-

Small Industries Development Organization (SIDO) Department of Marketing and

Contents

- · Introduction of XXXX industrial estate
- Attractiveness
- · Land information
- Infrastructure
- · Supporting system
- · Contact information

XXXXX industrial estate

Address of location



Attractive points

- Main roads that enable access to main markets within and outside the country
- Gentle and conducive climate/environment for certain industries
- LGA support (subsidies & tax cuts for locating industries)
- · Possibility of gaining LGA support in addition to national support (subsidies & tax benefits)
- Easy access to metropolis (large consumers markets)

Land information

- Status of land ownership (registered to LGA Dept. of land):
- Size of the area of industrial park: m2
- Areas that can be sold/leased: m2
- Sale/lease price: TZS/m2
- Local usage restrictions: designated industrial region for _____ industry
- Building coverage: %
 Floor-area ratio: %
- Land regulations such as green area ratio: None?

Infrastructure

- Water (water supply): XX m3
- Drainage: Drainage of rainwater.....; industrial wastewater
- Electricity: 3 phase electric power available; distance to substation is XXX km.
- Gas: propane
- · Labor force:



Traffic access

- · Road: (distance to main roads)
- Train: (distance to train stations)
- · Airport: (distance
- · Port: (distance to)



Support system/ Preferential treatments 0 Special depreciation ODA loans with/without credit guarantees

Contact information

SIDO Headquarters

Add:

TEL/FAX/Email:

Dodoma Regional Office

Regional Manager: Name/TEL/e-mail Technical officer: Name/TEL/e-mail Loan office: Name/TEL/e-mail

Attachments

- 1. SIDO's strategy for Kizota industrial park
- development

 LGA & SIDO's regional development purposes
 (Promote business creation & employment generation)
- List of enterprises in the district/region (competitors, suppliers, anchor companies)
- Financial model (cost estimation) of SIDO industrial park, as a reference
- 5. List of SIDO's industrial estates in all regions of

図13. プレゼンの一般的な内容

STEP 5: 政府機関との情報共有

民間銀行が SIDO に対して土地抵当貸付をすることを MOF が認めることが重要

<u>SIDO と MOF / MITI の間で</u>、定期借地権/土地抵当権を SPC /民間部門に移転することに関する承認を得ることが重要である。そのためには、以下の事柄につき、MOFP から承認を得ることが必要になる。

- (i) 土地所有権(title of deeds) の問題を解決しなければならない。 SIDO はまず、賃貸料を払い、土地の譲渡権を取得しなければならない。(測量されていない土地があれば測量するひつようがある)
- (ii) MOFP から土地所有権(title of deeds) または定期土地賃借権を SPC に移転することについての同意を得る
 - (iii) MOFP から銀行(TIB その他)からの借入についての同意を得る

すべての利害関係者が準備が整っている状況において、MOFPが直前に拒否するような事態を避けるためには、上記(i)~(iii)が最も重要である。

5-1 全体的な PPP のコンセプトについての同意を得る

PPPでは、民間セクターのパートナーにとって勢いを失わないために、すべての公共部門の意思決定が短期間で円滑に実施されるようにすることが重要である。

政府の承認プロセスを短縮するために、SIDO は MITI と MOFP から強力なスポンサーシップを得るために貢献することができる。即ち、すべての意思決定者にプロジェクトの種類と産業化と中小企業振興への積極的な影響について知識を与えるために、事前に情報を共有することができる。

5-2 SPC の設立についての同意を得る(民間部門のオペレーターによる SPC 設立含.)

SIDO 職員がどのように意思決定者に事前に通知したかによって、SPC(特別目的会社)の設立には1週間から1年もかかることがある。公的機関がSPCを設立する場合は、以下の意思決定ルートを通る。場合によっては内閣承認を必要とする。

SIDO→SIDO 理事会→産業省→事務次官会議→内閣(場合によって)

5-3 SPC への土地譲渡・定期借地権譲渡についての同意を得る

SPC に定期借地権を移転することがなぜ重要なのか。STEP 1-9「SPC の財務的機動性」のところで強調した通り、不動産担保ファイナンスを成功させるために、SIDO が SPC の財務的な機動性を確保することが不可欠であるからだ。財務的な機動性とは、「資金調達の容易

さ」であり、それは SIDO が事業期間中に土地所有権または定期借地権を SPC に移転することではじめて保証されるものである。

5-4 TIB 開発銀行以外の銀行からの借入についての同意を得る

現在の体制下では、民間金融機関による SIDO に対する土地抵当貸付を MOFP が承認することは非常に困難であると考えられている。そうであっても、SIDO は MOFP との交渉を続け、将来的な資金調達の選択肢を拡大することが非常に重要である。

MOFP は、TIB 開発銀行による SIDO の土地抵当貸付については、必要なすべての書類(FS、 予想キャッシュフロー、SPC の構造など) が事前に MOFP に提出されることを条件に、ケースバイケースで承認することに合意している。

SIDO 職員は、MOFP に TIB 銀行以外の金融機関の利点を継続的に伝えることで、民間資金の動員の可能性を高める努力をする必要がある。特に現在の高い市場金利(20%超)の下では、SIDO 職員は、国際機関(UNCDF など)および二国間援助機関からの譲許的融資の利用も考慮する必要がある。

STEP 6: 民間事業者のための支援制度の構築

6-1 投資家のニーズに対応するための詳細な情報収集

図1を用いて先述したとおり、STEP2~6の各活動は、お互いの情報インプットを考慮しながら同時に、そして、繰り返し実行するものである。

SIDO 職員は、投資家や潜在的なテナントからの様々なビジネスの発想や提案を得るために、一連のマーケットサウンディングを行う。また、投資家や企業の要請に応えるために、SIDO 職員はデータ収集をさらに進めると共に、関連する政府機関との交渉を開始し、さまざまな政府の支援によってそれらの要請を実現する努力が必要である。

6-2 LGA (municipal & district governments)と協力体制構築のために交渉

SIDO の企業誘致能力は、魅力的な立地優位性もさることながら、支援体制をどのように構築できるかによって大きく左右される。

例えば、TFDA(タンザニア食品薬品庁)やTBS(タンザニア基準局)からの承認や許可 (その所要時間)、投資インセンティブやその他優遇措置(減免税や特別償却)、環境社会 影響評価補助金(ESIA)、住民移転補償、住民移転補償、土地の取得支援など。

SIDO は、電気、水道などの安定供給の観点から、それら公益企業との協力関係を構築することもできる。また、SIDO はテナント企業に継続的なサポート(ワンストップサービスなど)を提供することも可能だ。

SIDO はまた、TIC、EPZA、SEZ のような中央政府機関に対してプロジェクトを登録する 手紙を書き、各々どのような投資インセンティブを供与できるかを調べることもできる。

地方開発マスタープランとの関連で、SIDO は地方自治体と協力して、地域の工業化と雇

用創出を促進するという同じ目標を共有する方法を見つけられるかもしれない。

6-3 タンザニア歳入庁(TRA)土地省(MOL)等から協力を得るために交渉 税収増裏付け債券の発行による資金調達

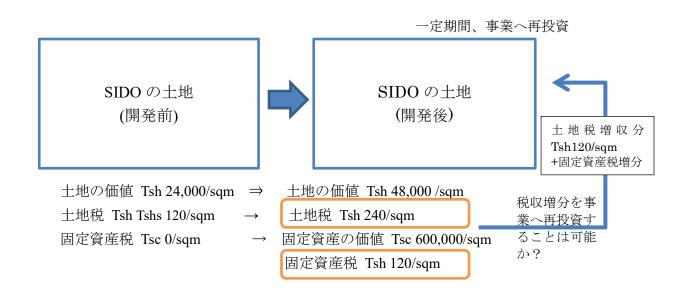
SIDO は、今後も、地方政府(Regional and local governments) 所有の土地を譲渡され、工業団地開発をする場合が増えてくる。そこで、地方政府に工業団地開発に参画してもらうことが可能な場合、税収増裏付けファイナンス (Tax Increment Financing/TIF)という金融手法を上述の3つの金融スキームと組み合わせることも可能である。

TIFとは、工業団地開発後の地方政府の税収増(固定資産税や事業税等)を見込んで、それを返済財源と見なして資金調達を行う手法である。米国の地方政府で、官民連携で公共用地の活用や再開発をするプロジェクトで多く用いられている。指定開発地区(TIF地区)において、開発に伴う税収の増加分を当該開発プロジェクトのみに充当し、これをレバレッジに民間投資の誘発を図るもので、地方政府が土地を民間に貸与し、民間企業が土地を整備する協定を締結する。

TIF による開発資金の調達には2つの方法がある。毎年生じる税収の増加額を当該開発プロジェクトに適宜投入するか、または、税収増裏付け債券(TI 債:将来の税収増で返済する債権)を発行してアップフロントに多額の資金調達をすることも可能である。

「税収増の再投資」が可能になれば、優遇措置(支援制度)とみなすことができる。

タンザニアでは、LGA と土地省(MOL)が土地税の徴収を担当している(LGA は徴収した土地税の 20%を保持することが認められている)。一方、TRA は固定資産税の徴収を所管している。土地税はすでに測量した土地からしか徴収できないことから、LGA の土地測量が進めば(土地の総面積の拡大となり)、LGA が土地省からの得られる土地税の絶対額も増加することになる。



(資料)橋本作成 図 **14**. 「税収増の再投資」のイメージ

STEP 7:上記 STEP1~6 に基づく分析報告書の作成

7-1 個々の事業について資金提供者へインプットする準備

SIDO は、分析レポートを使用して、対象工業団地のプロジェクト方法を決定する。したがって、SIDO がプロジェクト運営者を選定するための準備をするための十分な情報(民間部門の設立の余地があるかどうかを判断するのに十分な情報)と同様に、プロジェクト方法の決定に必要な内容を含める必要がある。

分析レポートは、企業、投資家、金融機関がそれぞれ詳細設計と評価 (FS / DD) に進むかどうかを判断するために使用される。そのため、コンテンツには少なくとも以下が含まれている必要がある。

- 工業団地の利点(市場価値を決定する)、および
- テナント候補企業の収益性(プロジェクトのキャッシュフローを決定する)

分析レポート(形式)の推奨される詳細な内容は、表10のとおりである。

JICA LC の Willilo 氏が提出した KIZOTA と KIHONDA の分析レポートについては、各々情報がまだ不足しているため、引き続きデータ収集と市場調査を実施することが推奨される。 KIHONDA および KIZOTA の分析レポートに対する評価の詳細は付属資料の表 6 を参照のこと。

表 10. 分析レポートに含める内容(様式)

	衣 10. 分別レホートに占める内谷(株式)
1	XXXX(場所の名前)レンタル工場開発プロジェクトに関するSIDOの意向
1-1	工業団地開発戦略(なぜSIDOは、XXX産業を選んだのか?)
1-2	PPPの種類 (JVまたはリース)
1-3	民間部門による公共不動産活用の形態(未使用床面積の活用など)
1-4	官民の責任(計画、設計、資金調達、建設、運営、管理は、誰が責任を負う(リスクを取る)のか
2	プロジェクトの技術的な実現可能性に影響を与える事実
2-1	土地の状況(SIDO土地)
2-1-1	測量済/未測量
2-1-2	所有権(title of deeds)、確定していない場合の現状(年間賃料、支払延滞総額)
2-1-3	未開発/部分的に開発
2-1-4	占有されていない/部分的に占有されている(既存の建物?)
2-1-5	土地は鑑定済(年月)か否か
2-2	インフラの状況(SIDOの土地)
2-2-1	配水管あり
2-2-2	3相電源を装備
2-2-3	ガス(天然ガスまたはプロパン)
2-3	土地用途·制限
2-3-1	工業用地(重工業用/軽工業用/その他)
2-3-2	建蔽率(土地面積のX%)
2-3-3	容積率(土地面積のX%/ X階建まで)
2-3-4	環境規制(ESIA/環境社会影響評価、産業廃棄物・産業排水の管理、緑化率)
2-4	外部条件
2-4-1	立地の特徴(自然環境、産業関連施設の存在など)
2-4-2	州 (Region)/県 (District)/市町村(Munnicipality)からの支援
2-4-3	主要道路と高速道路(km)へのアクセス
2-4-4	空港へのアクセス (km)
2-4-5	鉄道駅へのアクセス (km)
2-4-6	港湾へのアクセス(km)
2-4-7	主要消費市場へのアクセス(20万人口都市などへのアクセス、都市名、距離)
2-5	隣接する土地の状況(産業用地の拡大可能性)
2-5-1	所有権(所有者の名前、可能であれば連絡先)
2-5-2	現在の状態(未開発、空いているかどうか)
3	公的施設のレイアウトと計画(XXX産業の中小企業向けSIDOレンタル工場)
3-1	レイアウト
3-2	技術仕様
3-3	BOQ(数量明細)
4	プロジェクトの採算事業としての実現可能性に影響を与える事実
4-1	地域経済(GDP、工業出荷額、主要産業、中小企業数と大企業数、労働力)
4-2	立地優位性/市場価値
4-3	テナント調査(テナント需要、テナントの収益性/賃貸料支払い能力)
4-4	利害関係者(アンカー企業、投資家、金融機関)
5	当該プロジェクトの財務的実現可能性
	(民間商業施設を除く)
5-1	収支予想の前提条件
5-2	推定結果
5-3	予想されるリスク
6	事業入札のスケジュール
	14. 14. 14. 14. 14. 14. 14. 14. 14. 14.

(資料) 橋本作成

7-2 入札書類の一部に活用するためインプットする準備

SIDO は PPP 入札準備の経験がないため、コンサルタントを雇う必要がある。予算の制約から、TIB、UNCDF、JICA などの公共団体が提供する TA サービスを使用することが推奨される。 TIB および UNCDF は、そのような TA サービスに対して無利子融資 (reimbursable grant) を提供している。

TA サービスを利用するための前提条件として、SIDO の役員は、テクニカルおよび財務 FS(プレFSの結果として作成される分析レポート)をこれらの機関に提出する必要がある。

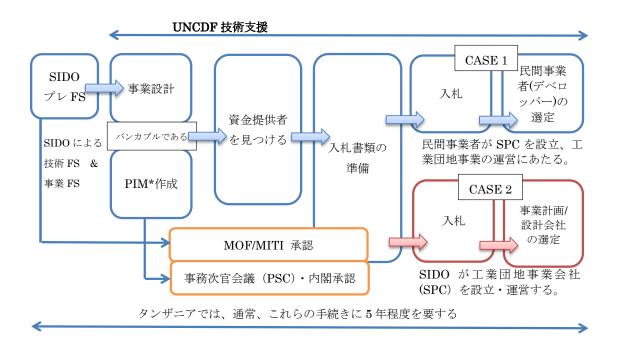
UNCDF の場合は、SIDO からの書類 (a) と (b) を受領すると、投資監督官が次のことを実施する。

- ・デュー・デリジェンス (DD) を実施、
- ・バンカブルな事業を設計するために SIDO へ技術支援、
- ・金融機関に提出する Project Information Memorandum (PIM) を準備し、SIDO の資金調達 先を探し、そして、
- 入札書類の準備支援

書類が含まれる。

- (a) プロジェクトの技術的な実現可能性調査 (Technical FS) (SIDO のレンタル工場) これには、BOQ (数量明細書) とコスト見積もり、建設図面と仕様、(必要に応じて) 環境社会影響評価 (ESIA)、予見されるリスクが含まれる。
- (b) 事業 の実現可能性調査 (Business FS) これには、賃貸収入 (テナントからの収入) と土地の市場価値(高い方が良い) を示す

なお、UNCDFによる TA のプロセスは、図 15 のようになっている。



* PIM とは、Project Information Memorandum の略で、銀行や金融機関に提出する書類

(資料) 国連資本開発基金 (UNCDF) との面談(Feb 5, 2018)によって得られた情報を基に橋本が作図。面談者は、以下の2名。 Mr. Peter Malika, Head of UNCDF Tanzania, Global LFI Manager; Mr. Imanuel W. Muro, Senior Finance Specialist

図 15. UNCDF による技術支援と入札までのステップ

7-3 個々の事業につき承認を得るため、MOFP ヘインプットする準備

SIDO 職員は、SIDO と TIB 開発銀行の間で組成されるすべてのプロジェクトに必要とされるように、個々のプロジェクトの承認に必要なすべての書類 (FS、キャッシュフロー見積もり、SPC の構造など)を MOFP に提出する必要がある。

この目的のために、各プレFSの間にSIDOによって作成される分析レポートが使用されることを奨励する。

3. 本プレFS 活動で発見した課題・教訓、それを踏まえた今後への提言

本プレFS はまだ継続しており終了までにはまだ時間がかかる。情報収集が遅延している理由は、①SIDO の工業団地開発の方針や戦略がきまっていないこと、②マンパワーの不足(SIDO職員でプレFS を主体的に実施しているのはHQ職員1名のみでRO職員が指名されていない)により情報収集が進まないこと、そして、③公的機関からの情報収集に時間がかかること(公式レターの発行が求められる場合もある)が主な要因である。

SIDO 職員は、今後も引き続き、プレFS のやり残した活動を表4のプレFS の各ステップにしたがって実施していく必要がある。そのためには、主体的にプレFS 活動を実施する職員を増やすこと、そして、SIDO として KIZOTA および KIHONDA をどのように開発したいのかRO と共に、SIDO 内で十分に協議して、各工業団地の開発戦略を決定することが求められる。

情報収集の項目については、分析レポートの調査項目(付属資料の表6参照)の中でまだ不十分な項目を早急に収集する必要がある。特に、土地に関する情報(土地評価、SID0工業団地用地および隣接地の所有権関係)とテナント調査(潜在的なテナント企業および家賃支払い能力の確認)が求められている。

残された重要な課題としては、①PPPの前提となる SIDO の土地所有権(Title of deeds) を確定すること、②SIDO の土地評価を土地省へ早急に依頼すること、③KIZOTA および KIHONDA のプレFS を完了し、MOFP および LGA への情報共有を開始することである。

土地所有権の確定については、Dodoma および Morogoro の Municipality への賃料滞納を精算するか、あるいは、土地省に賃料支払免除を認めてもらう必要がある。しかし、後者が認められることは非常に難しい状況から、実践的なアプローチとしては、② \Rightarrow 3 \Rightarrow 102 なると想定される。つまり、土地評価を含めたプレ FS 活動を完了した後、プレ FS の内容を MOFP と協議し、KIZOTA および KIHONDA の賃料滞納を精算するための予算を配布してもらうことを承認してもらうことだ。

提言としては、できれば、最低でも DODOMA の KIZOTA につき、プレFS 及びその結果をまとめた分析レポートを完成させることが奨励される。その際に、DODOMA-RO が現在所在する土地の市場価値を考慮し、それを KIZOTA 工業団地用地と併せて再開発することを目指し、前者を商業施設として、後者を SME 向けレンタル工場と SIDO RO 事務所等の公的施設として開発する計画を検討することを勧める。これに関しては、LAPF の支援を得られる可能性が非常に高いこと、民間資金の動員の可能性も高いことから、PPP 成功事例を DODOMA-KIZOTAで作ることが、MOFP との諸々の交渉を進めるうえで重要になると思料される。したがって、SIDO は、4 月以降、新たに誕生する年金基金とパートナーシップを組む方向で交渉を進めていくために、DODOMA-KIZOTAのプレFS を 3 月末までに完了することを勧める。

4. 付属資料

表 1. 情報収集の際に聞く質問の事例

(a) 立地上の優位性(それぞれの産業用土地の市場価値に大きく影響する): RO、LGA、TCCIA、公益企業などに問い合わせるべき質問

産業クラスターの集積	どの産業クラスターが強いのか。 地域の競争力の高い産業ク
	ラスターはどれか。
 製造業者および供給業者	スペン
の累積	糸根表坦未有、てのサブブイヤー、「明け来有の数と
	-
労働力の利用可能性	16歳以上の地域の人口はどれくらいか。 熟練労働者と非熟練
	労働者の供給は十分にあるか。
健全なインフラ	(品質、価格、24 時間供給の面で)安定した水、電気、ガス
	の供給はあるか。周辺地域の拡大の可能性(購入可能性のある
	土地)はあるか。
大市場、インフラへのア	大都市に接続する主要な交通機関(道路、鉄道、港湾など)は
クセス	あるか。アクセス可能な距離に大きな都市があるか。主要な道
	路、港湾、橋などを改善して輸送を改善するための継続的な政
	府計画があるか。
公共セクターの優遇措	優遇措置の可能性はあるか。 たとえば、免税または減免、特
置、支援体制	別減価償却、SIDOの工業団地用地に隣接する土地を取得する
	ための LGA サポート、ライセンスと許可のスムーズな発行、 SIDO のワンストップショップサービスなどが挙げられる。
	LGA や中央政府機関(地方自治体、地方自治体、税務当局、
	MOFなど)との協力について、継続的な協議はあるか。
良い環境	住民との紛争はなく。近隣に従業員の住宅環境もある。
SIDO 工業団地の土地の	土地の種類(軽工業/重工業/その他の工業地域に指定されてい
状況	る)、利用可能性、土地所有権、土地の安全性、土地の状態の
	 問題 (LGA 土地局の Land surveyor および Town Planning
	Office に聞く)
SIDO 工業団地に隣接す	所有権、所有者の名前、連絡先アドレス、既に開発済みまたは
る土地の状況	 未開発(空地)(LGA 土地局の Land surveyor および Town
	Planning Office に聞く)
法的および規制上の制限	土地利用制限(建蔽率、容積率、緑化要件、環境制限(産業廃
	棄物・排水処理、環境社会影響評価/ESIA など)
	(LGA 土地局の Land surveyor および Town Planning
	Office に聞く)
	 地方開発計画、土地開発計画、地方自治体(Municipality)マ
	L

スタープラン	を考慮して工業団地開発の制限があるかどうか
を確認する。	その地域の他の民間商業施設との関連でも同様
である。	

(b) 候補テナントの収益性 (建設する工業団地のキャッシュフローを大きく左右する): 個々の企業への質問

業種(収益性)	業界平均 ROE(Return on Equity)はどれぐらいの水準
,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,	か。たとえば、営業利益対自己資本比率
業種(市場性)	現在の市場規模(製品販売)、競合製品の存在(国内外)、競
)(1) (1) (1) (1)	争優位性(高品質、安定供給、低価格、新技術など)
業種 (成長可能性)	過去数年間の産業の成長率、市場の拡大(人口増加など)に
,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,	よる将来の成長予想
会社の規模	候補テナント会社の規模はどれぐらいか。売上高、資本金、
	資産の規模、および設備投資(設備投資)の規模
	同社製品の市場シェアはどれぐらいか。競合他社はある
	か。(彼らの名前と市場シェアを確認する)競合他社と比
	較して同社の製品は競争力があるのか? 確率された、そし
	て、成長している販路(近隣の諸国への輸出など)を持って
	いるか。
会社の安定性、収益性	同社は3年連続で純利益を上げているか。3年連続の売上高
	および営業利益は拡大しているか。 営業利益率は業界平均
	に比べて高いか。 そうでない場合は改善しているか。 負債
	比率 (D/E) はどのくらいか。
会社の成長可能性	過去数年の売上高と総資産の成長率(年率)の推移は? 同
	社の予想される市場成長率と市場シェア
企業の地域集積(数)	同地域で同業界に何社存在するか。(サプライヤーおよび下
	請け業者を含む競合および補完関係の企業))
企業の地域集積(相互連	彼らは地理的に統合されて産業クラスターを形成している
携)	か。
大都市 (消費市場) までの	工業団地の消費市場までの距離はどれくらい (車で何 km か
距離とアクセス	何時間)か。 工業団地から人口 20 万人を超える大都市への
	アクセスは良好か。
大都市への距離、インフラ	主要な道路、港湾、橋などを改善して輸送を改善するための
整備状況	現在実施中の政府計画はあるか。

表 2. 重要な情報源

衣 2. 里安は情報源	
SIDO/ RO	健全なインフラストラクチャー (24 時間水・電力供給など)
	大市場、インフラへのアクセス
	良い環境(住民などとの紛争はない)
	法的および規制上の制限:所有権 (title of deeds)、賃料の延滞、年
	間の賃料
	優遇措置支援システムの創出の可能性(LGA を含む公共部門との
	連携)
クラスター協会 (特定産業を代表)	産業クラスターの現状 (メンバー、地区/地域における組織力)
(17足座未で「仏女)	業種(収益性、市場性)
	産業クラスターの集積(地理的位置、ネットワーク)
	製造業者および供給業者の集積(地理的位置、リンケージ)
	大市場へのアクセス、インフラストラクチャー状況
	課題とニーズ
LGA/TRA/NSSF/土地省の地 方局、その他の公的機関の事務 所	企業の集積(数量、規模)、産業クラスター(主要産業)
	製造業者および供給業者の集積(数、サイズ)
(住民、企業、地域経済の福祉	労働力の有無(18歳以上の人口)
と利益、環境を代表)	土地の入手可能性(SIDO 産業クラスター開発を支援する LGA)
	優遇措置支援システム(LGA / TRA / NSSF / SIDO と連携するその
	他)
	法的および規制上の制限:土地用途(軽工業・重工業・その他の
	工業団地に指定されている)、建蔽率、容積率、緑化率や工業排
	水処理等の環境保護規制
	地域開発の課題、ニーズ、目標
	工業用地の条件:タイプ、利用可能性、土地保有期間、土地安全
	性、土地の状態(LGA による 土地調査および町計画)
中小企業 (SIDO レンタル工場の潜在的	業種(収益性と市場性)
テナントを代表)	産業のタイプ (成長の可能性、将来の見通し)
	企業の地域集積(相互連携)
	会社の規模(従業員数、資産、収益、売上総利益)
	企業競争力、競合他社
	会社の安定性、収益性
	会社の成長可能性

	課題、ニーズ		
地域の開発業者/建設会社/金融 機関(地域支援産業を代表す	SIDO 工業地帯と近隣土地の立地優位性		
る)	地域の不動産開発動向		
	エクイティ・ファイナンスおよびデット・ファイナンスの可能性		
	(PPP への参加可能性)		
	新しいビジネスの発想		
	アンカー企業の投資計画の情報		
	地域開発の課題、ニーズ		
(潜在的な)アンカー企業 (家賃収入の安定化、原料調達	会社の規模(従業員数、資産、収益、売上総利益)		
の安定化、市場チャネルの拡	企業競争力、競合他社		
大、サブクラスの垂直統合の強化のために)	会社の安定性、収益性		
1507/507(C)	会社の成長可能性		
	垂直統合の深さ (産業バリューチェーン)		
	工場移転(投資)計画		
	工場移転の条件 (中小企業クラスター開発支援の優遇措置)		
金融機関および投資家	可能な資金調達オプション(PPP および SPC 構造)		
(エクイティ・ファイナンス、 および、デット・ファイナンス	デット&エクイティ・ファイナンスを提供するための前提条件		
の提供者。SPC のスポンサー、	新しいビジネスの発想		
アレンジャー、レンダー、アン ダーライター、マネージャー候	課題		
補)	アドバイス		
中小企業支援機関(TCCIA、国際が開始という	企業の地域集積(数、中小企業および大企業の規模)		
際援助機関など)	企業の地域集積(相互連携)		
	企業、産業、産業クラスター、地域経済のニーズ		
	課題		
	アドバイス		
公益事業(上下水道公社、	ビジネス動向(顧客/企業/業界)		
TANESCO など)	インフラ投資(現状、拡大・改善計画)		
	法的および規制上の制限		
	PPP&SPC 構造への参加可能性		
	新しいビジネスアイデア		
	課題、ニーズ		
	アドバイス		

表 3. ケーススタディ:

モロゴロおよびドドマにおける 情報収集活動の結果

MOROGORO data collection Jan 21-Feb 1, 2018

<u>Interviewers:</u> Ms. Maria Erasmus, Department of Marketing and Investment, SIDO HQ, Ms. Joan, Food technologist, and Mr. Wilfred Wambura (Technical officer), of SIDO Morogoro Office, Hiroko Hashimoto, JICA Consultant,

Interviewees:

- ●JAN 31 at 1pm: Mr. Denis Mogela, Land Survey Technician (There are several land survey technicians at Regional Office of Department of Lands), Land Department of Municipal Office
- Feb. 1 at 8am: Mr. Charles R. Mwakambaya (TEL: 0754-478-357), Town Planning Officer, Municipals Office
- Feb. 1 at 8:30am: Architect Department, Municipal Office, Madam in charge
- Feb 1 at 9 am: TRA Regional Office, Tax Officer, Ms. Evakimar
- Feb. 1 at 10am: District Council, Administration Office

The result of data collection is as summarized below:

Data needed	Data collected	Data source
SIDO ownership of KIHONDA industrial estate	SIDO has no title of deeds, need to pay due rents, unless otherwise KIHONDA will be sold to other parties.	Architect Department, Municipal Office
(79E, 5.96ha)	SIDO must write to Municipal director to settle the ownership	Office
Land leasehold	Provided that SIDO has land ownership of KIHONDA, SIDO can register long-term land leasehold -Land leasehold is up to 99 years for public sector, and for up to 66 years (extended recently from up to 33 years) for individual use -Land leasehold registration (documents) will be prepared at Department of Land/Municipal Regional Office (by land surveyor technician) in Morogoro, and then sent to Department of Land at DODOMA Central Zone for official approval.	Mr. Denis Mogela, Land Survey Technician, Land Department of Municipal Office
Land map	Morogoro Municipal Masterplan (2015/16-2035/36) will be completed in March 2018, before which we cannot have the copy of maps included in the Plan,	Mr. Charles R. Mwakambaya (TEL: 0754-478-357), Town Planning Officer, Municipal Office
Land use	Kihonda is designated as "Industrial zone." For all lands in the Zone, owners can choose land usage from (i) service, (ii) light industry, (iii) manufacturing/heavy industry	Mr. Denis Mogela, Land Survey Technician, Land Department of Municipal Office Mr. Charles R. Mwakambaya,
Other land restrictions	None.	Town Planning Officer, District Government Office

Floor area	There is no floor area and building area rules. Instead, according to <u>Urban Planning and Space</u> <u>Standards(*)</u> , there is space-per-person requirement plus parking space requirement according to the use of the building. E.g. For both manufacturing/heavy industry (plot size 10-20ha) and warehouses /godowns(0.3-0.6ha), gross area required per person is 0.4-1.0 m2; and parking ratio for commercial buildings is 5:1000m2 of total gross floor area	Mr. Charles R. Mwakambaya (TEL: 0754-478-357), Town Planning Officer, Municipal Office * Is Kihonda industrial estate included in URBAN area? Check		
Floor area	Standards(*), there is space-per-person requirement plus parking space requirement according to the use of the building. E.g. For both manufacturing/heavy industry (plot size 10-20ha) and warehouses /godowns(0.3-0.6ha), gross area required per person is 0.4-1.0 m2; and parking ratio for commercial buildings is 5:1000m2 of total	0754-478-357), Town Planning Officer, Municipal Office * Is Kihonda industrial estate included in URBAN area? Check		
Floor area	plus parking space requirement according to the use of the building. E.g. For both manufacturing/heavy industry (plot size 10-20ha) and warehouses /godowns(0.3-0.6ha), gross area required per person is 0.4-1.0 m2; and parking ratio for commercial buildings is 5:1000m2 of total	* Is Kihonda industrial estate included in URBAN area? Check		
Floor area	of the building. E.g. For both manufacturing/heavy industry (plot size 10-20ha) and warehouses /godowns(0.3-0.6ha), gross area required per person is 0.4-1.0 m2; and parking ratio for commercial buildings is 5:1000m2 of total	* Is Kihonda industrial estate included in URBAN area? Check		
Floor area	E.g. For both manufacturing/heavy industry (plot size 10-20ha) and warehouses /godowns(0.3-0.6ha), gross area required per person is 0.4-1.0 m2; and parking ratio for commercial buildings is 5:1000m2 of total	included in URBAN area? Check		
	10-20ha) and warehouses /godowns(0.3-0.6ha), gross area required per person is 0.4-1.0 m2; and parking ratio for commercial buildings is 5:1000m2 of total	included in URBAN area? Check		
	area required per person is 0.4-1.0 m2; and parking ratio for commercial buildings is 5:1000m2 of total			
	ratio for commercial buildings is 5:1000m2 of total	Cat the approx of the Cta 1 1.		
	<u> </u>	Got the copy of the Standards		
	amaga flaam amag			
	gross moor area			
	For building permit, each request with drawings will			
	be discussed by <u>land survey technician</u> (from Land			
	Ministry) who is in charge of land and facilities	Mr. Denis Mogela, Land Survey		
_	beneath the land, municipal engineer who checks	Technician, Land Department of		
_	construction/ structure safety and strength, town	Municipal Office		
I 15	planner who is in charge of buildings on top of land,			
	and municipal land surveyor. And they together			
	approve and issue the building permit.			
	There is no required greenery ratio. But it is	Mr. Denis Mogela, Land Survey		
(treenery ratio	recommended that all properties (either industrial or residential) will have plants surrounding the	Technician, Land Department of		
	compound.	Municipal Office		
	Must be treated by individual factories before			
•	draining to public sewage system	Mr. Charles R. Mwakambaya (TEL:		
	Must follow Environmental Management Act and its	0754-478-357), Town Planning		
	Regulations (national law)	Officer, District Government Officer		
Long term land	Morogoro Municipal Masterplan (2015/16-2035/36)			
_	will be completed in March 2018			
1 1		Mr. Charles R. Mwakambaya (TEL:		
Incentives/	SIDO on behalf of private sector partner must write	0754-478-357), Town Planning		
subsidies for	letter to register the project with wither (i) TIC	Officer, Municipal Office		
	(Tanzania Investment Center), (ii) EPZA in Morogoro			
development	or (iii) SEZ in Morogoro.			
	Propane only (No plan to develop gas pipelines for	Mr. Denis Mogela, Land Survey		
	distribution of natural gas to industries and	Technician, Municipal Office		
	households)	Technician, Municipal Office		
Number of				
_	TRA Regional Manager requires an official letter	TRA Regional Office, Tax Officer,		
-	from SIDO for disclosing the data	Ms. Evakimar		
region	L'A CTOCHA 1 (d. 500 ·)			
INUITIDEL OL	List of TCCIA members (more than 500 companies),			
LICCHA INCHIDEL I	total number, share by sector and list of names of	TCCIA Morogoro Regional Office		
		1 COLA MOTOGOTO REGIONAL OTTICE		
region				
		5		
Labor force in the	Council required an official request letter from SIDO	· ·		
region	for disclosing the data	Office		
companies in the region Labor force in the	TOP 5 of each sector) (Mr. Wambura, SIDO RO technical officer currently preparing the table) Regional Administrative Secretary of District	TCCIA Morogoro Regional Office District Council, Administration		

NOTE 1: SIDO official letters to TRA and District Council of Morogoro

SMALL INDUSTRIES DEVELOPMENT ORGANIZATION

Tel: Director General +255 22 2151948 Gen. enquiries +255 22 2151946/7

Fax: +255 22 2151383 E-mail: info@sido.go.tz dg@sido.go.tz

Website:www.sido.go.tz

In reply please quote

AC.334/188/51 Ref. No.

MENEJA WA MKOA, MAMLAKA YA MAPATO TANZANIA(TRA),

MOROGORO.

S.L.P 988,

SHIRIKA LA KUHUDUMIA VIWANDA VIDOGO



S.L.P 2476 DAR ES SALAAM TANZANIA

12 FEBRUARI, 2018

YAH: KUOMBA TAARIFA ZA KAMPUNI ZILIZOSAJILIWA NA MAMLAKA YA MAPATO – MOROGORO

Rejea kichwa cha habari hapo juu.

SIDO kwa kushirikiana na Shirika la Japan(JICA) tuko katika mchakato wa kuendeleza eneo letu la Kihonda Morogoro kwa ajili ya wajasiliamali walioko katika Mkoa huo kwa kuwajengea eneo rasmi la kufanyia kazi.

Hivyo basi tunafanya utafiti ili kuweza kupata taarifa zitakazoweza kuwavutia wawekezaji binafsi ili waweze kutusaidia katika uendelezaji wa eneo hilo.

SIDO tunaomba ushirikiano wa ofisi yako tuweze kupata taarifa ya idadi na majina ya kampuni kwa sekta zote yaliyosajiliwa na mamlaka yenu katika Mkoa wa Morogoro. Taarifa hizo zitatusaidia katika kuvutia wawekezaji binafsi kwa kuwaonesha wingi na idadi ya kampuni ambazo ziko na zinafanya kazi katika Mkoa wa Morogoro.

Tunatumaini ombi letu litakubaliwa.

Wako katika huduma, SHIRIKA LA KUHUDUMIA VIWANDA VIDOGO

T. Kyaruzi

Kny: MKURUGENZI MKUU

ALL Official correspondence should be addressed to the DIRECTOR GENERAL

SMALL INDUSTRIES DEVELOPMENT ORGANIZATION

SHIRIKA LA KUHUDUMIA VIWANDA VIDOGO

Tel: Director General +255 22 2151948 Gen. enquiries +255 22 2151946/7

Fax: +255 22 2151383 E-mail: info@sido.go.tz dg@sido.go.tz Website:www.sido.go.tz



S.L.P 2476 DAR ES SALAAM TANZANIA

In reply please quote

Ref. No. ... AC.334/188/54

12 FEBRUARI, 2018

KATIBU TAWALA WA MKOA, S.L.P 650, MOROGORO.

YAH: KUOMBA TAARIFA ZA IDADI YA NGUVU KAZI KATIKA MKOA WA MOROGORO

Rejea kichwa cha habari hapo juu.

SIDO kwa kushirikiana na Shirika la Japan(JICA) tuko katika mchakato wa kuendeleza eneo letu la Kihonda Morogoro kwa ajili ya wajasiliamali walioko katika Mkoa huo kwa kuwajengea eneo la kufanyia kazi.

Hivyo basi tunafanya utafiti ili kuweza kupata taarifa zitakazoweza kuwavutia wawekezaji binafsi waweze kutusaidia katika uendelezaji wa eneo hilo.

Shirika linaomba ushirikiano wa ofisi yako ili tuweze kupata idadi ya nguvu kazi iliyopo katika Mkoa wako wa Morogoro ili tuweze kutumia taarifa hiyo katika mchakato wetu wa kuvutia wawekezaji.

Tunatumaini ombi letu litakubaliwa

Wako katika huduma, SHIRIKA LA KUHUDUMIA VIWANDA VIDOGO

T. Kyaruzi

Kny: MKURUGENZI MKUU

ALL Official correspondence should be addressed to the DIRECTOR GENERAL

DODOMA data collection Feb 2, 2018

<u>Interviewers:</u> Ms. Maria Erasmus, Department of Marketing and Investment, SIDO HQ, Mr. Justin B, Kahemela, Credit Officer of SIDO DODOMA Office, Ms. Hiroko Hashimoto, JICA Consultant,

Interviewees:

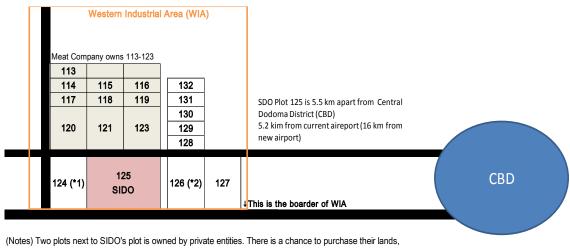
- ●Ms. Georgia Mwamengele (0653-015-710), Town Planning Officer, Municipal Office
- Mr. Chalila Amelye (0715-406-640), Municipal Lan Officer
- ●Mr. IDD Senge, Executive (Mtendaji) of TCCIA

The result of data collection is as summarized below:

Data needed	Data collected	Data source
SIDO ownership of KIZOTA/the current WIA plot125	Check whether SIDO has title of deeds If not what is the due rent payment? (What is annual rent)	Should check Land Surveyor Office, Municipal Office
Ownership of SIDO's neighboring lands	Location of WIA plot 125 (See note 1)	Ms. Georgia Mwamengele (0653-015-710), Town Planning Officer, Municipal Office
Land leasehold	Provided that SIDO has land ownership of WIA plot 125, SIDO can register long-term land leasehold	(Land surveyor technician, Land Department, Municipal Office)
Land map	DODOMA Master Plan 2010-2030, currently under revision (Maps acquired: See note 2)	Ms. Georgia Mwamengele
Land use	WIA is for light and heavy industries	(0653-015-710), Town
Floor area	2 stories allowed (up to 80% of the land area)	Planning Officer, Municipal
Buildings coverage area	Minimun 10% and Maximum 40% of the land area; and [10 meter set back is required	Office
Greenery ratio	Required to plant at least 5 trees	
Industry water treatment	CBD gas municial sewage system, buy not WIA; So individual factory owner must treat the industrial water before draining to the river	
Other environmental restrictions	Must follow Environmental Management Act and its Regulations (national law) EIA (Environment Impact Assessment) required to heavy industry to be approved by NEM(*)	*For additional municipal rules, if any, check with Municipal Health Office
Long term land development plan	DODOMA Master Plan 2010-2030, currently under revision (Map acquired: See note 2)	

Data needed	Data collected	Data source
Long term land development plan	DODOMA Master Plan 2010-2030, currently under revision (Map acquired: See note 2)	Ms. Georgia Mwamengele
Incentives/ subsidies for implementing land development	SIDO on behalf of private sector partner must write letter to register the project with wither (i) TIC (Tanzania Investment Center), (ii) EPZA in Morogoro or (iii) SEZ in Morogoro.	(0653-015-710), Town Planning Officer, Municipal Office
Gas availability	Propane (In future there will be gas pipe development, though not included yet in Master Plan)	Ms. Georgia Mwamengele (0653-015-710), Town Planning Officer, Municipal Office
Number of registered enterprises in the region	TRA Regional Manager requires an official letter from SIDO for disclosing the data (See Note 3)	(TRA Regional Office)
Number of TCCIA member companies in the region	Mr. Senge will complile the data of TCCIA members and non-members (with breakdown by sector) and submit to Mr. Kahemela, SIDO-RO (See NOTE 4 for his proposal for SIDO's industrial estate development)	Mr. IDD Senge, Executive (Mtendaji) of TCCIA
Labor force in the region	Regional Administrative Secretary of District Council requires an official request letter from SIDO for disclosing the data (See Note 3)	(District Council, Administration Office)

NOTE 1: Ownership of SIDO's neighboring lands



Rail ways

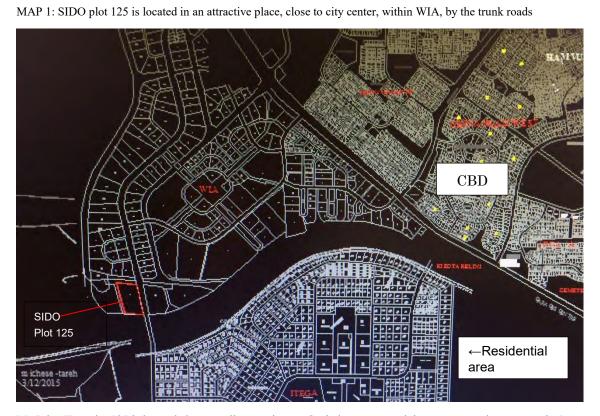
Residential Area

(Source) Municipal Town Planning Office (as of Feb. 2018)

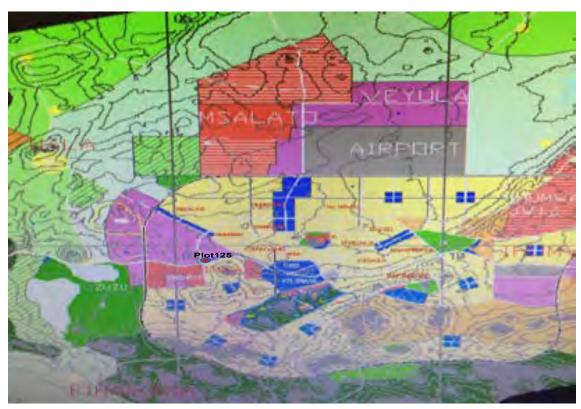
^{*1:} Plot No. 124 is owned by Becco Ltd. inDAR. Currently vacant.

^{*2:} Plot No. 126 is owned by Shams Trading Agencies. Currently vacant.

NOTE 2: Maps from "DODOMA MASTER PLAN 2010-2030", currently under revision by Land Ministry



MAP 2: SIDO plot 125 is located close to railways, airports (both the current and the new one under construction)



NOTE 3: SIDO official letters to TRA and District Council of Dodoma

SMALL INDUSTRIES DEVELOPMENT ORGANIZATION

Tel: Director General +255 22 2151948 Gen. enquiries +255 22 2151946/7

Fax: +255 22 2151383 E-mail: info@sido.go.tz dg@sido.go.tz Website:www.sido.go.tz

In reply please quote

AC.334/188/52

Ref. No.

SHIRIKA LA KUHUDUMIA VIWANDA VIDOGO

> S.L.P 2476 DAR ES SALAAM TANZANIA



MENEJA WA MKOA, MAMLAKA YA MAPATO TANZANIA(TRA), S.L.P 679, DODOMA.

YAH: KUOMBA TAARIFA ZA KAMPUNI ZILIZOSAJILIWA NA MAMLAKA YA MAPATO – DODOMA

Rejea kichwa cha habari hapo juu.

SIDO kwa kushirikiana na Shirika la Japan(JICA) tuko katika mchakato wa kuendeleza eneo letu la Kizota Dodoma kwa ajili ya wajasiliamali walioko katika Mkoa huo kwa kuwajengea eneo rasmi la kufanyia kazi.

Hivyo basi tunafanya utafiti ili kuweza kupata taarifa zitakazoweza kuwavutia wawekezaji binafsi ili waweze kutusaidia katika uendelezaji wa eneo hilo.

SIDO tunaomba ushirikiano wa ofisi yako tuweze kupata taarifa ya idadi na majina ya kampuni kwa sekta zote yaliyosajiliwa na mamlaka yenu katika Mkoa wa Dodoma. Taarifa hizo zitatusaidia katika kuvutia wawekezaji binafsi kwa kuwaonesha wingi na idadi ya kampuni ambazo ziko na zinafanya kazi katika Mkoa wa Dodoma.

Tunatumaini ombi letu litakubaliwa.

Wako katika huduma, SHIRIKA LA KUHUDUMIA VIWANDA VIDOGO

T. Kyaruzi

Kny: MKURUGENZI MKUU

ALL Official correspondence should be addressed to the DIRECTOR GENERAL

SMALL INDUSTRIES DEVELOPMENT ORGANIZATION

Tel: Director General +255 22 2151948 Gen. enquiries +255 22 2151946/7

Fax: +255 22 2151383 E-mail: info@sido.go.tz dg@sido.go.tz Website:www.sido.go.tz

In reply please quote

Ref. No. ...AC.334/188/53

SHIRIKA LA KUHUDUMIA VIWAN VIDOGO

S.L.P 2476 DAR ES SALAAM TANZANIA



KATIBU TAWALA WA MKOA, S.L.P 914, DODOMA.

YAH: KUOMBA TAARIFA ZA IDADI YA NGUVU KAZI KATIKA MKOA WA DODOMA

Rejea kichwa cha habari hapo juu.

SIDO kwa kushirikiana na Shirika la Japan(JICA) tuko katika mchakato wa kuendeleza eneo letu la Kizota Dodoma kwa ajili ya wajasiliamali walioko katika Mkoa huo kwa kuwajengea eneo la kufanyia kazi.

Hivyo basi tunafanya utafiti ili kuweza kupata taarifa zitakazoweza kuwavutia wawekezaji binafsi waweze kutusaidia katika uendelezaji wa eneo hilo.

Shirika linaomba ushirikiano wa ofisi yako ili tuweze kupata idadi ya nguvu kazi iliyopo katika Mkoa wako wa Dodoma ili tuweze kutumia taarifa hiyo katika mchakato wetu wa kuvutia wawekezaji.

Tunatumaini ombi letu litakubaliwa

Wako katika huduma, SHIRIKA LA KUHUDUMIA VIWANDA VIDOGO

T. Kyaruzi

Kny: MKURUGENZI MKUU

NOTE: 4: <u>Suggestion for KIZOTA industrial estate to be the center of FOOD PROCESSING</u> ZONE, not just for sun flower oil (by Mr. IDD Senge, Executive (Mtendaji) of TCCIA)

Reason 1: There are a wide variety of food processing companies (mostly SMEs), such as edible oil processing (sunflower, baobab, peanut, sesame, olive, coconut), Seed processors (making flowers out of maize, sorghum, wheat, cassava roots, etc.), meat processing (dried meat and processed meat) and horticulture products (potatoes, etc.) processing. Since they are mostly small companies and are operating in unauthorized, backyard and residential areas, they are unable to meet both TFDA and TBS standards.

Reason 2: Dodoma area is ripe in agricultural production during the rainy season, but in dry season, they cannot be processed and get rotten. Therefore, to add values to agricultural crops and make them into cash crops for farmer, it is necessary to have qualified food processing zone.

Reason 3: Processed food markets will become large in DODOMA

- 1. Government agencies are moving into DODOMA
- Foreign companies which get services from the government are also moving into DODOMA
- 3. Hotels to serve foreigners will be constructed
- 4. According to the above, the middle class consumers' market will expand rapidly in DODOMA

What is requested to SIDO (WIA plot 125):

- 1) To become the center of FOOD PROCESSING ZONE, by developing plot 125 as food processing industrial estate, as well as <u>submitting request to the MITI</u> to acquire the neighboring lands to <u>establish FOOD PROCESSING ZONE (10 ha +)</u>. There is a good chance that MITI would support SIDO to acquire the lands if it has the majority opinion.
- 2) At least develop plot 125 (which is about 5 ha and rather limited in space) for packaging and storage services to support small food processing companies.

表 4. SIDO 工業団地用地のリスト (2016 年 11 月 3 日現在)

Region	strial Lands, by I District	Ward	Plot: Block	Status	(ha.)	(ha.) Remaining	-	Est. (yr.)	Unit (no.)	Remarks 3-Nov-
	THE STREET		42-47, 72-85; E	THE PERSON NAMED IN COLUMN TWO IS NOT THE PERSON NAMED IN COLUMN TRANSPORT OF THE PERSON NAMED IN COLUMN TWO IS NOT THE PERSON NAMED IN COLUMN TRANSPORT NAMED IN COLUMN TWO IS NOT THE PERSON NAMED IN COLUMN TRANSPORT NAMED IN COLUMN TWO IS NOT THE PERSON NAMED IN COLUMN TRANSPORT NAMED IN COLUMN TWO IS NOT THE PERSON NAMED IN COLUMN TRANSPORT NAMED IN COLUMN TWO IS NOT THE PERSON NAMED IN COLUMN TRANSPORT NAMED IN COLUMN TWO IS NOT THE PERSON NAMED IN COLUMN TRANSPORT NAMED IN COLUMN TWO IS NOT THE PERSON NAMED IN COLUMN TRANSPORT NAMED IN COLUMN TWO IS NOT THE PERSON NAMED IN COLUMN TRANSPORT NAMED IN COLUMN TWO IS NOT THE PERSON NAMED IN COLUMN TRANSPORT NAMED IN COLUMN TWO IS NOT THE PERSON NAMED IN COLUMN TRANSPORT NAMED IN COLUMN TWO IS NOT THE PERSON NAMED IN COLUMN TRANSPORT NAMED IN COLUMN TWO IS NOT THE PERSON NAMED IN COLUMN TRANSPORT NAMED IN COLUMN TWO IS NOT THE PERSON NAMED IN COLUMN TRANSPORT NAMED I	4.56		IE .	1979		
Arusha	Arusha M.	Unga	42-41, 72-85; E	developed		0.00	1	19/9	14	2
Arusha	Karatu	Mto Wa Mbu	-	undeveloped	8.00	8.00	0			Not surveyed yet.
Dar es Salaam	llala	Vingunguti	24-27; Industrial	partially dev'd	5.19	0.72	- 1		29	Plastic, metal, food, chemical, wood, etc.
Dodoma	Dodoma M.	Uhindiri Mashariki	1, W	developed	small	0.00	- 0			Metalwork, services, woodwork, etc.
Dodoma	Dodoma M.	Kizota	125; -	undeveloped	4.37	4.37	0			
Geita	Geita	Kalangalala		undeveloped	2.70	2.70	- 0			
Geita	Chato	Itare		undeveloped	17.00	17.00	- 0		11 - 1	In the process of acquisition and survey.
Iringa	Iringa M.	Kibwabwa, Ruaha area	49; -	partially dev'd	5.46	2.63	- 1	1973	11	Metal, carpentry, tailor.
Iringa	Iringa M.	Kibwabwa		undeveloped	5.50	5.50	- 0		+	
Kagera	Bukoba M.	Rwamishenye	16; B	partially dev'd	0.68	0.60	- 1	1987	4	Wine, natural fiber, soap, leather, etc.
Kagera	Misenyi	Kyaka		undeveloped	6.80	6.80	- 0			Not surveyed yet.
Kagera	Bukoba M.	Buhembe	17,19,21,23,24; F	undeveloped	TBD	TBD	- 0			Not surveyed yet.
Kigoma	Kigoma-Ujiji M.	Masanga, Kasulu Rd.	33-94; B	partially dev'd	12.33	1.00	- 1	2004	160	Palm kernel oil, soap, woodwork, hardware, etc.
Kilimanjaro	Moshi M.	Moshi Karanga	6, 8A; JJJ, Sec. V	partially dev'd	8.26	1.96	- 1	1979	17	Metal, block, packaging, etc.
Kilimaniaro	Rombo	Rombo Mkuu	36/2; C	partially dev'd	0.72	0.70	- 0	2008	- 1	SIDO has title for 1.8 out of 4.69 acres only.
Kilimanjaro	Mwanga	Kirongwe	2	partially dev'd	3.00	2.00	0			TPC
Kilimanjaro	Mwanga	Kisangiro	-	undeveloped	TBD	TBD	0			Not surveyed yet.
Kilimaniaro	Mwanga	Sereni, Kikweni, Ugweno	Ų.	undeveloped	TBD	TBD	0			Not surveyed yet.
Lindi	Lindi M.	Jamhuri	155: JJ	partially dev'd	9.40	3.60	1	1973	8	Metal, cashew, etc.
Manyara	Babati M.	Negamsi	610; X	partially dev'd	3.90	3.60	0		2	Buildings exist but not in operation.
Mara	Musoma M	Baruti St., Nyakato	7: C	partially dev'd	6.88	4.59	1	1979	4.4	Food processing, soap, leather, etc.
Mbeya	Mbeya City	Mwanjelwa	54: U	developed	8.48	0.00	1	1982		Rice, sunflower oil, animal feed, etc.
Mbeya	Mbeya City	Mwanjelwa	61: O	developed	10.51	0.00	0			TPC
							- 0		490	
Mbeya	lleje	Isongole	86-89; D	undeveloped	1.40	1.40	_			(Now Songwe) Land surveyed but master plan to be don
Mbeya	Momba	Chitete	-	undeveloped	3.08	3.08	-0			(Now Songwe) Not surveyed yet. No compensation made
Mbeya	Mbeya rural	Mbalizi	5	undeveloped	10.00	10.00	0			Not surveyed yet. No compensation made.
Morogoro	Morogoro M.	Kihonda	79; E	undeveloped	5.96	5.96	- 0			
Mtwara	Mtwara M.	Kisutu, Mdenga	38; 3 & -; GG	partially dev'd	8.65	6.92	-1			Cashew, gassifier
Mwanza	llemela	Nyakato	128; -	developed	2.70	0.00	- 1	2003	21	Food, metal, mould pressing, frozen fish, leather, soap, et
Mwanza	Kwimba	Ngudu		undeveloped	1.60	1.60	- 0			
Njombe	Njombe M.	SIDO area	33; O	developed	0.32	0.00	- 0		6	Carpentry, fabrication, bamboo.
Njombe	Njombe M.	SIDO area	45; O	partially dev'd	5.80	4.35	- 0		3	Commercial & residential. 95 plots for workplaces available, 6 foundations e
Pwani	Kisarawe	Mwambisi	1087; -	undeveloped	9.08	9.08	- 0			Developed in the past but completely fallen down
Rukwa	Sumbawanga	Kalandala	6, R	partially dev'd	7.72	1.68	- 1	1973	10	Rice, maize
Ruvuma	Songea	Mfaranyaki	54; Y	developed	0.92	0.00	-1	1978	23	Metal, carpentry, food, soap, leather.
Ruvuma	Songea	CCM-Songea	30-40; F	developed	0.57	0.00	0		26	Commercial & residential. (Plus, 0.6095 ha. in Makambi, Songea is not dev'd (facility block))
Shinyanga	Shinyanga M.	Ibinzarmata	1-2; Y	partially dev'd	6.00	5.40	_ 1	1985	4	
Singida	Singida M.	Utemini	- X	partially dev'd	8.60	4.30	1	1975	19	Sunflower oil, metal, carpentry, garage.
Singida	Manyoni	Manyoni Majengo	82-88: MM	undeveloped	4.75	4.75	0		,,,	
Tabora	Tabora M.	Usule, Mbugani	64; -	partially dev'd	9.17	6.88	- 1	1979		Furniture, honey, sunflower oil.
	Tanga M.	Gofu Chini	194: -	partially dev'd	3.68	0.74	-	1980		Oil, fish, metal, furniture, dairy, etc.
Tanga Total	ranga w.	GOIG CHILI	104, -	partially ucv a	213.7		17	1300	1091	Oil, iisii, iiistai, luiriiture, uairy, etc.

Red & italic: estimate.

(資料) SIDO (2016年11月3日現在

表 5. KIHONDA および KIZOTA の分析レポートの評価

立 0.	KINONDA 83 & O. KIZOTA 077] 1/1 D/K 1.078+1m		
	分析レポートの内容	Kihonda(Morogoro)	Kizota/Dodoma
1	XXXX(場所の名前)レンタル工場開発プロジェクトに関する	未決断	未決断
1-1	工業団地開発戦略(なぜSIDOは、XXX産業を選んだのか?)	×	×
1-2	PPPの種類 (JVまたはリース)	×	×
1-3	民間部門による公共不動産活用の形態(未使用床面積の活用等)	×	×
	官民の責任(計画、設計、資金調達、建設、運営、管理は、誰が責		
1-4	任を負う(リスクを取る)のか	×	×
2	プロジェクトの技術的な実現可能性に影響を与える事実	不十分	不十分
2-1	土地の状況(SIDO土地)	^	^
2-1-1	測量済/未測量	<u> </u>	<u> </u>
	所有権(title of deeds)、確定していない場合の現状(年間賃料、支		
2-1-2	払延滞総額)	×	×
2-1-3	未開発/部分的に開発	未開発	未開発
2-1-4	占有されていない/部分的に占有されている(既存の建物?)	KOICA建屋	3棟 SIDOが建設予定
2-1-5	土地は鑑定済(年月)か否か	未鑑定	未鑑定
2-1-3	1上地は塩圧貨(平月)が台が インフラの状況 (SIDOの土地)		. ,
	インノノの状況(SIDOの工地) 配水管あり	<i>V</i>	<i>V</i>
2-2-1		<i>V</i>	<i>V</i>
2-2-2	3相電源を装備	/	/
2-2-3	ガス(天然ガスまたはプロパン)	プロパンガス	プロパンガス
2-3	土地用途・制限	工業用地	工業用地
2-3-1	工業用地(重工業用/軽工業用/その他)	軽工業・重工業向け	軽工業・重工業向け
2-3-2	建蔽率(土地面積のX%)	規定なし	10-40%
2-3-3	容積率(土地面積のX%/ X階建まで)	規定なし	2階建 (80%)まで
		環境管理法規制に準	環境管理法規制に準
2 2 4	環境規制(ESIA/環境社会影響評価、産業廃棄物・産業排水の管		拠、産業廃棄物・廃水
2-3-4	理、緑化率)	は個別企業の責任、	は個別企業の責任、
		緑化規制なし	緑化規制(5本植樹)
2.4	DI 文U 久 (A)	V	
2-4	外部条件	Δ	<u>/</u>
2-4-1	立地の特徴(自然環境、産業関連施設の存在など)		
2-4-2	州 (Region)/県 (District)/市町村(Munnicipality)からの支援	特定支援なし	特定支援なし
2-4-3	主要道路と高速道路 (km) へのアクセス	V	V
2-4-4	主要道路と高速道路 (km) へのアクセス 空港へのアクセス (km)	<i>V</i>	<i>V</i>
2-4-4 2-4-5	主要道路と高速道路 (km) へのアクセス 空港へのアクセス (km) 鉄道駅へのアクセス (km)	V	V
2-4-4	主要道路と高速道路 (km) へのアクセス 空港へのアクセス (km) 鉄道駅へのアクセス (km) 港湾へのアクセス(km)	V V V	<i>V V</i> ×
2-4-4 2-4-5 2-4-6	主要道路と高速道路 (km) へのアクセス 空港へのアクセス (km) 鉄道駅へのアクセス (km) 港湾へのアクセス(km) 主要消費市場へのアクセス(20万人口都市などへのアクセス、都市	V V V Dar es Salaam,	V V X Singida, Mwanza,
2-4-4 2-4-5 2-4-6 2-4-7	主要道路と高速道路 (km) へのアクセス 空港へのアクセス (km) 鉄道駅へのアクセス (km) 港湾へのアクセス(km) 主要消費市場へのアクセス(20万人口都市などへのアクセス、都市 名、距離)	V V V Dar es Salaam, Dodoma, Mbeya and	X X Singida, Mwanza, Shinyanga and Iringa
2-4-4 2-4-5 2-4-6 2-4-7 2-5	主要道路と高速道路 (km) へのアクセス 空港へのアクセス (km) 鉄道駅へのアクセス (km) 港湾へのアクセス(km) 主要消費市場へのアクセス(20万人口都市などへのアクセス、都市名、距離) 隣接する土地の状況(産業用地の拡大可能性)	レ レ レ Dar es Salaam, Dodoma, Mbeya and × 未調査	X X Singida, Mwanza, Shinyanga and Iringa V
2-4-4 2-4-5 2-4-6 2-4-7	主要道路と高速道路 (km) へのアクセス 空港へのアクセス (km) 鉄道駅へのアクセス (km) 港湾へのアクセス(km) 主要消費市場へのアクセス(20万人口都市などへのアクセス、都市名、距離) 隣接する土地の状況(産業用地の拡大可能性) 所有権(所有者の名前、可能であれば連絡先)	レ レ レ Dar es Salaam, Dodoma, Mbeya and × 未調査 × 未調査	× Singida, Mwanza, Shinyanga and Iringa
2-4-4 2-4-5 2-4-6 2-4-7 2-5	主要道路と高速道路 (km) へのアクセス 空港へのアクセス (km) 鉄道駅へのアクセス (km) 港湾へのアクセス(km) 主要消費市場へのアクセス(20万人口都市などへのアクセス、都市名、距離) 隣接する土地の状況(産業用地の拡大可能性) 所有権(所有者の名前、可能であれば連絡先) 現在の状態(未開発、空いているかどうか)	レ レ レ Dar es Salaam, Dodoma, Mbeya and × 未調査	X X Singida, Mwanza, Shinyanga and Iringa V
2-4-4 2-4-5 2-4-6 2-4-7 2-5 2-5-1	主要道路と高速道路 (km) へのアクセス 空港へのアクセス (km) 鉄道駅へのアクセス (km) 港湾へのアクセス(km) 主要消費市場へのアクセス(20万人口都市などへのアクセス、都市名、距離) 隣接する土地の状況(産業用地の拡大可能性) 所有権(所有者の名前、可能であれば連絡先) 現在の状態(未開発、空いているかどうか) 公的施設のレイアウトと計画(XXX産業の中小企業向けSIDOレ	レ レ レ Dar es Salaam, Dodoma, Mbeya and × 未調査 × 未調査	× Singida, Mwanza, Shinyanga and Iringa
2-4-4 2-4-5 2-4-6 2-4-7 2-5 2-5-1 2-5-2	主要道路と高速道路 (km) へのアクセス 空港へのアクセス (km) 鉄道駅へのアクセス (km) 港湾へのアクセス(km) 主要消費市場へのアクセス(20万人口都市などへのアクセス、都市名、距離) 隣接する土地の状況(産業用地の拡大可能性) 所有権(所有者の名前、可能であれば連絡先) 現在の状態(未開発、空いているかどうか)	レ レ レ Dar es Salaam, Dodoma, Mbeya and × 未調査 × 未調査	ア ア X Singida, Mwanza, Shinyanga and Iringa ア ア 空地
2-4-4 2-4-5 2-4-6 2-4-7 2-5 2-5-1 2-5-2 3 3-1	主要道路と高速道路 (km) へのアクセス 空港へのアクセス (km) 鉄道駅へのアクセス (km) 港湾へのアクセス(km) 主要消費市場へのアクセス(20万人口都市などへのアクセス、都市名、距離) 隣接する土地の状況(産業用地の拡大可能性) 所有権(所有者の名前、可能であれば連絡先) 現在の状態(未開発、空いているかどうか) 公的施設のレイアウトと計画(XXX産業の中小企業向けSIDOレンタル工場)	レ レ レ レ Dar es Salaam, Dodoma, Mbeya and × 未調査 × 未調査 × 未調査 △(SIDO非関与)	
2-4-4 2-4-5 2-4-6 2-4-7 2-5 2-5-1 2-5-2 3	主要道路と高速道路 (km) へのアクセス 空港へのアクセス (km) 鉄道駅へのアクセス (km) 港湾へのアクセス(km) 主要消費市場へのアクセス(20万人口都市などへのアクセス、都市名、距離) 隣接する土地の状況(産業用地の拡大可能性) 所有権(所有者の名前、可能であれば連絡先) 現在の状態(未開発、空いているかどうか) 公的施設のレイアウトと計画(XXX産業の中小企業向けSIDOレンタル工場) レイアウト 技術仕様	レ レ レ レ Dar es Salaam, Dodoma, Mbeya and × 未調査 × 未調査 × 未調査 △(SIDO非関与)	レ レ V × Singida, Mwanza, Shinyanga and Iringa レ グ 空地 △(SIDO非関与)
2-4-4 2-4-5 2-4-6 2-4-7 2-5-2 3 3-1 3-2 3-3	主要道路と高速道路 (km) へのアクセス 空港へのアクセス (km) 鉄道駅へのアクセス (km) 港湾へのアクセス(km) 主要消費市場へのアクセス(20万人口都市などへのアクセス、都市名、距離) 隣接する土地の状況(産業用地の拡大可能性) 所有権 (所有者の名前、可能であれば連絡先) 現在の状態 (未開発、空いているかどうか) 公的施設のレイアウトと計画 (XXX産業の中小企業向けSIDOレンタル工場) レイアウト 技術仕様 BOQ(数量明細)	V V V Dar es Salaam, Dodoma, Mbeya and × 未調査 × 未調査 × 未調査 × 未調査 ◇(SIDO非関与) V	ン ン ン Singida, Mwanza, Shinyanga and Iringa ン 空地 △(SIDO非関与)
2-4-4 2-4-5 2-4-6 2-4-7 2-5 2-5-1 2-5-2 3 3-1 3-2	主要道路と高速道路 (km) へのアクセス 空港へのアクセス (km) 鉄道駅へのアクセス (km) 港湾へのアクセス(km) 主要消費市場へのアクセス(20万人口都市などへのアクセス、都市名、距離) 隣接する土地の状況(産業用地の拡大可能性) 所有権 (所有者の名前、可能であれば連絡先) 現在の状態 (未開発、空いているかどうか) 公的施設のレイアウトと計画 (XXX産業の中小企業向けSIDOレンタル工場) レイアウト 技術仕様 BOQ(数量明細) プロジェクトの採算事業としての実現可能性に影響を与える事	レ レ レ レ Dar es Salaam, Dodoma, Mbeya and × 未調査 × 未調査 × 未調査 △(SIDO非関与)	レ レ V × Singida, Mwanza, Shinyanga and Iringa レ グ 空地 △(SIDO非関与)
2-4-4 2-4-5 2-4-6 2-4-7 2-5 2-5-1 2-5-2 3 3-1 3-2 3-3	主要道路と高速道路 (km) へのアクセス 空港へのアクセス (km) 鉄道駅へのアクセス (km) 港湾へのアクセス(km) 主要消費市場へのアクセス(20万人口都市などへのアクセス、都市名、距離) 隣接する土地の状況(産業用地の拡大可能性) 所有権 (所有者の名前、可能であれば連絡先) 現在の状態 (未開発、空いているかどうか) 公的施設のレイアウトと計画 (XXX産業の中小企業向けSIDOレンタル工場) レイアウト 技術仕様 BOQ(数量明細)	レ レ レ レ レ レ Dar es Salaam, Dodoma, Mbeya and × 未調査 × 未調査 × 未調査 △(SIDO非関与) レ レ レ エ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・	レ レ レ × Singida, Mwanza, Shinyanga and Iringa レ 空地 △(SIDO非関与) レ レ レ ベ ベ ベ ベ ベ ベ ベ ベ ベ ベ ベ ベ ベ
2-4-4 2-4-5 2-4-6 2-4-7 2-5-2 3 3-1 3-2 3-3	主要道路と高速道路 (km) へのアクセス 空港へのアクセス (km) 鉄道駅へのアクセス (km) 港湾へのアクセス(km) 主要消費市場へのアクセス(20万人口都市などへのアクセス、都市名、距離) 隣接する土地の状況(産業用地の拡大可能性) 所有権 (所有者の名前、可能であれば連絡先) 現在の状態 (未開発、空いているかどうか) 公的施設のレイアウトと計画 (XXX産業の中小企業向けSIDOレンタル工場) レイアウト 技術仕様 BOQ(数量明細) プロジェクトの採算事業としての実現可能性に影響を与える事実 地域経済(GDP、工業出荷額、主要産業、中小企業数と大企業数、	V V V Dar es Salaam, Dodoma, Mbeya and × 未調査 × 未調査 × 未調査 × 未調査 ◇(SIDO非関与) V	ン ン ン Singida, Mwanza, Shinyanga and Iringa ン 空地 △(SIDO非関与) ン
2-4-4 2-4-5 2-4-6 2-4-7 2-5 2-5-1 2-5-2 3 3-1 3-2 3-3 4	主要道路と高速道路 (km) へのアクセス 空港へのアクセス (km) 鉄道駅へのアクセス (km) 港湾へのアクセス(km) 主要消費市場へのアクセス(20万人口都市などへのアクセス、都市名、距離) 隣接する土地の状況(産業用地の拡大可能性) 所有権 (所有者の名前、可能であれば連絡先) 現在の状態 (未開発、空いているかどうか) 公的施設のレイアウトと計画(XXX産業の中小企業向けSIDOレンタル工場) レイアウト 技術仕様 BOQ(数量明細) プロジェクトの採算事業としての実現可能性に影響を与える事実 地域経済(GDP、工業出荷額、主要産業、中小企業数と大企業数、労働力)	V V V V Dar es Salaam, Dodoma, Mbeya and × 未調査 × 未調査 × 未調査 V(SIDO非関与) V V 不十分	V V V X Singida, Mwanza, Shinyanga and Iringa V 空地 △(SIDO非関与) V V 不十分
2-4-4 2-4-5 2-4-6 2-4-7 2-5 2-5-1 2-5-2 3 3-1 3-2 3-3 4 4-1 4-2	主要道路と高速道路 (km) へのアクセス 空港へのアクセス (km) 鉄道駅へのアクセス (km) 港湾へのアクセス(km) 主要消費市場へのアクセス(20万人口都市などへのアクセス、都市名、距離) 隣接する土地の状況(産業用地の拡大可能性) 所有権 (所有者の名前、可能であれば連絡先) 現在の状態 (未開発、空いているかどうか) 公的施設のレイアウトと計画 (XXX産業の中小企業向けSIDOレンタル工場) レイアウト 技術仕様 BOQ(数量明細) プロジェクトの採算事業としての実現可能性に影響を与える事実 地域経済(GDP、工業出荷額、主要産業、中小企業数と大企業数、労働力) 立地優位性/市場価値	V V V V Dar es Salaam, Dodoma, Mbeya and × 未調査 × 未調査 × 未調査 V(SIDO非関与) V V 不十分 △不十分	レ レ レ × Singida, Mwanza, Shinyanga and Iringa レ 空地 △(SIDO非関与) レ エ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・
2-4-4 2-4-5 2-4-6 2-4-7 2-5 2-5-1 2-5-2 3 3-1 3-2 3-3 4 4-1 4-2 4-3	主要道路と高速道路 (km) へのアクセス 空港へのアクセス (km) 鉄道駅へのアクセス (km) 港湾へのアクセス (km) 主要消費市場へのアクセス(20万人口都市などへのアクセス、都市名、距離) 陸接する土地の状況(産業用地の拡大可能性) 所有権 (所有者の名前、可能であれば連絡先) 現在の状態 (未開発、空いているかどうか) 公的施設のレイアウトと計画 (XXX産業の中小企業向けSIDOレンタル工場) レイアウト 技術仕様 BOQ(数量明細) プロジェクトの採算事業としての実現可能性に影響を与える事実 地域経済(GDP、工業出荷額、主要産業、中小企業数と大企業数、労働力) 立地優位性/市場価値 テナント調査(テナント需要、テナントの収益性/賃貸料支払い能力)		
2-4-4 2-4-5 2-4-6 2-4-7 2-5 2-5-1 2-5-2 3 3-1 3-2 3-3 4 4-1 4-2 4-3 4-4	主要道路と高速道路 (km) へのアクセス 空港へのアクセス (km) 鉄道駅へのアクセス (km) 港湾へのアクセス(km) 主要消費市場へのアクセス(20万人口都市などへのアクセス、都市名、距離) 隣接する土地の状況(産業用地の拡大可能性) 所有権 (所有者の名前、可能であれば連絡先) 現在の状態 (未開発、空いているかどうか) 公的施設のレイアウトと計画 (XXX産業の中小企業向けSIDOレンタル工場) レイアウト 技術仕様 BOQ(数量明細) プロジェクトの採算事業としての実現可能性に影響を与える事 実 地域経済(GDP、工業出荷額、主要産業、中小企業数と大企業数、労働力) 立地優位性/市場価値 テナント調査(テナント需要、テナントの収益性/賃貸料支払い能力) 利害関係者(アンカー企業、投資家、金融機関)		V V V X Singida, Mwanza, Shinyanga and Iringa V 空地 △(SIDO非関与) V V 不十分 △不十分 △不十分 △不十分
2-4-4 2-4-5 2-4-6 2-4-7 2-5 2-5-1 2-5-2 3 3-1 3-2 3-3 4 4-1 4-2 4-3	主要道路と高速道路 (km) へのアクセス 空港へのアクセス (km) 鉄道駅へのアクセス (km) 港湾へのアクセス(km) 主要消費市場へのアクセス(20万人口都市などへのアクセス、都市名、距離) 隣接する土地の状況(産業用地の拡大可能性) 所有権 (所有者の名前、可能であれば連絡先) 現在の状態 (未開発、空いているかどうか) 公的施設のレイアウトと計画 (XXX産業の中小企業向けSIDOレンタル工場) レイアウト 技術仕様 BOQ(数量明細) プロジェクトの採算事業としての実現可能性に影響を与える事実 地域経済(GDP、工業出荷額、主要産業、中小企業数と大企業数、労働力) 立地優位性/市場価値 テナント調査(テナント需要、テナントの収益性/賃貸料支払い能力) 利害関係者(アンカー企業、投資家、金融機関) 当該プロジェクトの財務的実現可能性		
2-4-4 2-4-5 2-4-6 2-4-7 2-5 2-5-1 2-5-2 3 3-1 3-2 3-3 4 4-1 4-2 4-3 4-4 5	主要道路と高速道路 (km) へのアクセス 空港へのアクセス (km) 鉄道駅へのアクセス (km) 港湾へのアクセス(km) 主要消費市場へのアクセス(20万人口都市などへのアクセス、都市名、距離) 隣接する土地の状況(産業用地の拡大可能性) 所有権 (所有者の名前、可能であれば連絡先) 現在の状態 (未開発、空いているかどうか) 公的施設のレイアウトと計画(XXX産業の中小企業向けSIDOレンタル工場) レイアウト 技術仕様 BOQ(数量明細) プロジェクトの採算事業としての実現可能性に影響を与える事実 地域経済(GDP、工業出荷額、主要産業、中小企業数と大企業数、労働力) 立地優位性/市場価値 テナント調査(テナント需要、テナントの収益性/賃貸料支払い能力) 利害関係者(アンカー企業、投資家、金融機関) 当該プロジェクトの財務的実現可能性 (民間商業施設を除く)		
2-4-4 2-4-5 2-4-6 2-4-7 2-5 2-5-1 2-5-2 3 3-1 3-2 3-3 4 4-1 4-2 4-3 4-4	主要道路と高速道路 (km) へのアクセス 空港へのアクセス (km) 鉄道駅へのアクセス (km) 港湾へのアクセス(km) 主要消費市場へのアクセス(20万人口都市などへのアクセス、都市名、距離) 隣接する土地の状況(産業用地の拡大可能性) 所有権 (所有者の名前、可能であれば連絡先) 現在の状態 (未開発、空いているかどうか) 公的施設のレイアウトと計画 (XXX産業の中小企業向けSIDOレンタル工場) レイアウト 技術仕様 BOQ(数量明細) プロジェクトの採算事業としての実現可能性に影響を与える事実 地域経済(GDP、工業出荷額、主要産業、中小企業数と大企業数、労働力) 立地優位性/市場価値 テナント調査(テナント需要、テナントの収益性/賃貸料支払い能力) 利害関係者(アンカー企業、投資家、金融機関) 当該プロジェクトの財務的実現可能性		V V V X Singida, Mwanza, Shinyanga and Iringa V 空地 △(SIDO非関与) V V 不十分 △不十分 △不十分 △不十分
2-4-4 2-4-5 2-4-6 2-4-7 2-5 2-5-1 2-5-2 3 3-1 3-2 3-3 4 4-1 4-2 4-3 4-4 5	主要道路と高速道路 (km) へのアクセス 空港へのアクセス (km) 鉄道駅へのアクセス (km) 港湾へのアクセス(km) 主要消費市場へのアクセス(20万人口都市などへのアクセス、都市名、距離) 隣接する土地の状況(産業用地の拡大可能性) 所有権 (所有者の名前、可能であれば連絡先) 現在の状態 (未開発、空いているかどうか) 公的施設のレイアウトと計画(XXX産業の中小企業向けSIDOレンタル工場) レイアウト 技術仕様 BOQ(数量明細) プロジェクトの採算事業としての実現可能性に影響を与える事実 地域経済(GDP、工業出荷額、主要産業、中小企業数と大企業数、労働力) 立地優位性/市場価値 テナント調査(テナント需要、テナントの収益性/賃貸料支払い能力) 利害関係者(アンカー企業、投資家、金融機関) 当該プロジェクトの財務的実現可能性 (民間商業施設を除く) 収支予想の前提条件		
2-4-4 2-4-5 2-4-6 2-4-7 2-5 2-5-1 2-5-2 3 3-1 3-2 3-3 4 4-1 4-2 4-3 4-4 5	主要道路と高速道路 (km) へのアクセス 空港へのアクセス (km) 鉄道駅へのアクセス (km) 港湾へのアクセス(km) 主要消費市場へのアクセス(20万人口都市などへのアクセス、都市名、距離) 隣接する土地の状況(産業用地の拡大可能性) 所有権 (所有者の名前、可能であれば連絡先) 現在の状態 (未開発、空いているかどうか) 公的施設のレイアウトと計画(XXX産業の中小企業向けSIDOレンタル工場) レイアウト 技術仕様 BOQ(数量明細) プロジェクトの採算事業としての実現可能性に影響を与える事実 地域経済(GDP、工業出荷額、主要産業、中小企業数と大企業数、労働力) 立地優位性/市場価値 テナント調査(テナント需要、テナントの収益性/賃貸料支払い能力) 利害関係者(アンカー企業、投資家、金融機関) 当該プロジェクトの財務的実現可能性 (民間商業施設を除く)		
2-4-4 2-4-5 2-4-6 2-4-7 2-5 2-5-1 2-5-2 3 3-1 3-2 3-3 4 4-1 4-2 4-3 4-4 5 5-1	主要道路と高速道路 (km) へのアクセス 空港へのアクセス (km) 鉄道駅へのアクセス (km) 港湾へのアクセス(km) 主要消費市場へのアクセス(20万人口都市などへのアクセス、都市名、距離) 隣接する土地の状況(産業用地の拡大可能性) 所有権 (所有者の名前、可能であれば連絡先) 現在の状態 (未開発、空いているかどうか) 公的施設のレイアウトと計画(XXX産業の中小企業向けSIDOレンタル工場) レイアウト 技術仕様 BOQ(数量明細) プロジェクトの採算事業としての実現可能性に影響を与える事実 地域経済(GDP、工業出荷額、主要産業、中小企業数と大企業数、労働力) 立地優位性/市場価値 テナント調査(テナント需要、テナントの収益性/賃貸料支払い能力) 利害関係者(アンカー企業、投資家、金融機関) 当該プロジェクトの財務的実現可能性 (民間商業施設を除く) 収支予想の前提条件		
2-4-4 2-4-5 2-4-6 2-4-7 2-5 2-5-1 2-5-2 3 3-1 3-2 3-3 4 4-1 4-2 4-3 4-4 5	主要道路と高速道路 (km) へのアクセス 空港へのアクセス (km) 鉄道駅へのアクセス (km) 港湾へのアクセス(km) 主要消費市場へのアクセス(20万人口都市などへのアクセス、都市名、距離) 隣接する土地の状況(産業用地の拡大可能性) 所有権 (所有者の名前、可能であれば連絡先) 現在の状態 (未開発、空いているかどうか) 公的施設のレイアウトと計画(XXX産業の中小企業向けSIDOレンタル工場) レイアウト 技術仕様 BOQ(数量明細) プロジェクトの採算事業としての実現可能性に影響を与える事実 地域経済(GDP、工業出荷額、主要産業、中小企業数と大企業数、労働力) 立地優位性/市場価値 テナント調査(テナント需要、テナントの収益性/賃貸料支払い能力) 利害関係者(アンカー企業、投資家、金融機関) 当該プロジェクトの財務的実現可能性 (民間商業施設を除く) 収支予想の前提条件		
2-4-4 2-4-5 2-4-6 2-4-7 2-5 2-5-1 2-5-2 3 3-1 3-2 3-3 4 4-1 4-2 4-3 4-4 5 5-1	主要道路と高速道路 (km) へのアクセス 空港へのアクセス (km) 鉄道駅へのアクセス (km) 港湾へのアクセス(km) 主要消費市場へのアクセス(20万人口都市などへのアクセス、都市名、距離) 隣接する土地の状況(産業用地の拡大可能性) 所有権 (所有者の名前、可能であれば連絡先) 現在の状態 (未開発、空いているかどうか) 公的施設のレイアウトと計画(XXX産業の中小企業向けSIDOレンタル工場) レイアウト 技術仕様 BOQ(数量明細) プロジェクトの採算事業としての実現可能性に影響を与える事実 地域経済(GDP、工業出荷額、主要産業、中小企業数と大企業数、労働力) 立地優位性/市場価値 テナント調査(テナント需要、テナントの収益性/賃貸料支払い能力) 利害関係者(アンカー企業、投資家、金融機関) 当該プロジェクトの財務的実現可能性 (民間商業施設を除く) 収支予想の前提条件		
2-4-4 2-4-5 2-4-6 2-4-7 2-5 2-5-1 2-5-2 3 3-1 3-2 3-3 4 4-1 4-2 4-3 4-4 5 5-1	主要道路と高速道路 (km) へのアクセス 空港へのアクセス (km) 鉄道駅へのアクセス (km) 港湾へのアクセス(km) 主要消費市場へのアクセス(20万人口都市などへのアクセス、都市名、距離) 隣接する土地の状況(産業用地の拡大可能性) 所有権 (所有者の名前、可能であれば連絡先) 現在の状態 (未開発、空いているかどうか) 公的施設のレイアウトと計画(XXX産業の中小企業向けSIDOレンタル工場) レイアウト 技術仕様 BOQ(数量明細) プロジェクトの採算事業としての実現可能性に影響を与える事実 地域経済(GDP、工業出荷額、主要産業、中小企業数と大企業数、労働力) 立地優位性/市場価値 テナント調査(テナント需要、テナントの収益性/賃貸料支払い能力) 利害関係者(アンカー企業、投資家、金融機関) 当該プロジェクトの財務的実現可能性 (民間商業施設を除く) 収支予想の前提条件		

(資料) 橋本作成

図 1. マーケットサウンディングのための投資家向けプレゼンテーション

(資料) SIDO マーケティング投資部 Ms. Maria Erasmus が作成

(i) KIZOTA 工業団地に関するプレゼン資料

KIZOTA-SIDO industrial park development with private funds -Creating WIN-WIN relationship through PPP-

Preliminary report for market sounding purpose

Small Industries Development Organization (SIDO)

Department of Marketing and Investment

15 February 2018

• Introduction of Kizota industrial estate

Contents

- Regional profile
- Attractiveness
- · Land information
- Infrastructure
- · Supporting system
- · Contact information

REGIONAL PROFILE

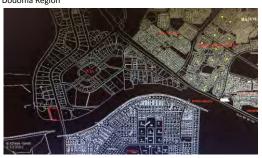
S/N	VARIABLE	VALUE	RANK				
1	GDP	37688 Million TZS	13				
2	Industrial Output	55960 Million TZS					
3	Number of SMEs	1850 industries					
4	Area size	41.311 billion m ²					
5	Employment	5754	16				
6	Companies with > 10 workers	30	12				
Δετο	According to Census of Industrial Production(CIP 2013)						

Attractive points

- · Most of the Government institutions and offices are currently moving to Dodoma region (Expansion of market)
- · Conducive climate/environment for food processing industries
- · Possibility of gaining LGA support
- Nearest to main roads connecting to large cities like Singida, Mwanza, Shinyanga and Iringa.
- · Possibility of developing together with the property of Regional Office in the centre

KIZOTA INDUSTRIAL ESTATE

The site is located on Plot No. 125, Western Industrial Area (WIA) in Dodoma Region

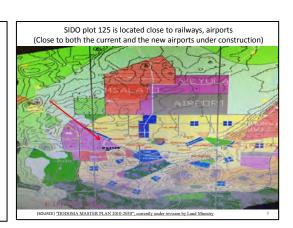


Land information

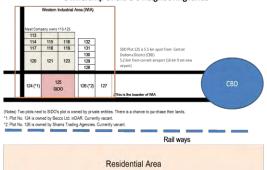
- Status of land ownership: SIDO owns the plot and they are in the process of acquiring title need
- Size of the area of industrial park: 4.37 ha. (43,700 m2)
- Areas that can be leased to the developer: 43,700 m2 (*SIDO will lease back its office space)
- Lease price: Exempted or SIDO's current rent (Considerably low compared to the market price)
- Local usage restrictions: designated industrial purpose
- Building coverage: 10-40 %
- Floor-area ratio: 2 stories (80%) but they have consideration to investors
- Land regulations such as green area ratio: to have at least 5

Infrastructure

- Water (water supply): water already installed in the site.
- Electricity: 3 phase electric power available and installed on
- Road: The site is about 2km from Dodoma Singida Road
- · Train: Adjoining to the railways
- · Airport: 5.2 km to current used airport 16 km to new planned airport



Ownership of SIDO's neighboring lands



(SOURCE) Municipal Town Planning Office)MASTER PLAN 2010-2030", currently under revision by Land Ministry

Support system/ Preferential treatments

SIDO can explore the possibility of registering the project with any of the following (i)(ii) and (iii), by which incentives are provided to respective

- (i) TIC (Tanzania Investment Center),
- (ii) EPZA in Morogoro or
- (iii) SEZ in Morogoro

Contact information

SIDO Headquarters

SIDO Headquarter Mfaume/Fire Road, Upanga P. O. Box. 2476

Dar es Salaam E-mail: dg@sido.go.tz Tel: 022-2151948 **Dodoma Regional Office**

Regional Manager: Mr. Sempeho Manongi

Phone: +255-26-2321173 E-mail: dodoma@sido.go.tz

Attachments

- 1. SIDO's strategy for Kizota and Kihonda industrial parks development
- 2. LGA regional development purposes
- 3. List of SIDO's industrial estates in all regions of Tanzania
- 4. Financial model of Kizota industrial park

Attachment 1: SIDO's strategy for Kizota Industrial Park

SMALL INDUSTRY DEVELOPMENT ORGANISATION (SIDO) is the parastatal organization authorized to promote micro, small and medium enterprises in the

SIDO has a lot of plots in each and every region around the country. Due to financial constrains some of these plots are not developed yet.

In order to accomplish the mandated task that SIDO has been granted by the Government to promote Industrialization and support SMEs growth: Currently SIDO in collaboration with JICA are conducting Pre F-S as a pilot survey in Morogoro and Dodoma Region to see the possibility of attracting Private investors to induce Money so that they can build industrial sheds for Metal and Engineering Cluster and Sunflower Processors in the respective regions.

Attachment 2: LGA regional development purpose (TCCIA interview)
There is a big demand for constructing FOOD PROCESSING ZONE in DODOMA

Reason 1: There are a wide variety of food processing companies (mostly SMEs), such as edible oil processing (sunflower, baobab, peanut, sesame, olive, coconut), Seed processors (making flowers out of maize, sorghum, wheat, cassava roots, etc.), meat processing (dried meat and processed meat) and horticulture products (potatees, etc.) processing. Since they are mostly small companies and are operating in unauthorized, backyard and residential areas, they are unable to meet both TFDA and TBS standards

Reason 2: Dodoma area is ripe in agricultural production during the rainy season, but in dry season, they cannot be processed and get rotten. Therefore, to add values to agricultural crops and make them into cash crops for farmer, it is necessary to have qualified food processing zone.

Reason 3: Processed food markets will become large in DODOMA

- Government agencies are moving into DODOMA
- $2. \ \ \, \text{Foreign companies which get services from the government are also moving into}$
- Hotels to serve foreigners will be constructed
 According to the above, the middle class consumers' market will expand rapidly in DODOMA

73

Attachment 3: List of SIDO's industrial estates as of 3 NOV. 2016(Current under revision)

	REGION	DISTRICT	WARD	PLOT; BLOCK	Suitable area (ha)	Developed/ Occupied area (ha)	No. of units	Partially Dev`d/ unocccupied area	Undeveloped area (ha)	Establish ment	IE registration	Tenant companies' industries
1	ARUSHA	ARUSHA M.	UNGA	42-47, 72-85; E	4.56	4.56	14			1979	1979	Food processing, metal, floor pavement, block
2	ARUSHA	KARATU	MTO WA MBU		8.00	0.00			8.00			
3	DAR ES SALAAM	VILALA	VINGUGUTI	24-27; INDUSTRIAL	5.19	4.47	29	0.72		1977	1977	Plastic, metal, food,
4	DODOMA	DODOMA M.	UHINDINI MASHARIKI	1; W	small (N.A)	small (N.A)						chemical wood etc Metalwork, services, woodworkk etc
5	DODOMA	DODOMA M.	KIZOTA	125; -	4.37	0.00			4.37			
6	GEITA	GEITA	KALANGALALA		2.70	0.00			2.70			
7	GEITA	CHATO	ITARE		17.00	0.00			17.00			
8	IRINGA	IRINGA M.	KIBWABWA, RUAHA AREA	49; -	5.46	2.83	11	2.63		1973	1973	Metal, carpentry, tailor
9	IRINGA	IRINGA M.	KIBWABWA		5.50	0.00			5.50			
10	KAGERA	BUKOBA M.	RWAMISHENYE	16, B	0.68	0.08	4	0.6		1987	1987	Wine, natural fiber, soap, leather etc.
11	KAGERA	MISENYI	KYAKA		6.80	0.00			6.80			
12	KAGERA	BUKOBA M.	BUHEMBE	17, 19, 21, 23, 24; F	N.A.				N.A.			
13	KIGOMA	KIGOMA-UCHIJI M.	MASANGA, KASULURD.	33-94; B	12.33	11.33	160	1.00		2004	2004	Palm kernel oil, soap, woodwork, hardware,
14	KILIMANHARO	MOSHI M.	MOSHI, KARANGA	6, 8A; JJJ,SEC.V	8.26	6.30	17	1.96		1979	1979	Metal, block,packaging,
15	KILIMANHARO	ROMBO	ROMBO MUKUU	36/2; C	0.72	0.02	1	0.70		2008	Not registered	
16	KILIMANHARO	MWANGA	KIRONGWE	-	3.00	1.00		2.00				
17	KILIMANHARO	MWANGA	KISANGIRO	-	N.A.				N.A.			
18	KILIMANHARO	MWANGA	Sereni, Kikwani, Ugweno	_	N.A.				N.A.			
19	LINDI	LINDI M.	JAMFURI	155; JJ	9.40	5.80	8	3.60		1973	1973	Metal, cashew, etc.
20	MANYARA	BAPATI M.		610; X	3.90	0.30	2	3.60		2010	Not registered	
21	MARA	MUSOMA M.	BARUTI ST., NYAKATO	7;C	6.88	2.29	14	4.59		1979	1979	Food processing, soap, leather, etc. 15 Rice, sunflower oil,
22	MBEYA	MBEYA CITY	MWANJELWA	54; U	8.48	8.48	210			1982		Rice, sunflower oil, animal feed, etc.

	REGION	DISTRICT	WARD	PLOT; BLOCK	Suitable area (ha)	Developed/ Occupied area (ha)	No. of units	Partially Dev`d/ unocccupied area	Undeveloped area (ha)	Establish ment	IE registration	Tenant companies' industries	Land survey (land title)
23	MBEYA	MBEYA CITY	MWANJELWA	61; O	10.51	10.51	490						TPC
24	MBEYA	ILEJE	ISONGOLE	86-89; D	1.40	0.00			1.40				Done (The current "Songwe")
25	MBEYA	MOMBA	CHITETE	-	3.08	0.00			308				Not yet (The current "Songwe")
26	MBEYA	MBEYA RURAL	MBALIZI	-	10.00	0.00			1000				Not yet
27	MO RO GORO	MOROGORO M.	KIHONDA	79; E	5.96	0.00			596				
28	MTWARA	MTWARA M.	KISUTU, MDENGA	38, 3 & -; GG	8.65	173	4	6.92			Registered (when?)	Cashew gassifier	
29	MWANZA	ILEMERA	NYAKATO	128; -	2.70	2.70	21		000	2003	2003	Food, metal, moulf pressing, frozen fish,	
30	MWANZA	KWIMBA	NGUDU		1.60	0.00			160			prosing in dear risk,	
31	NJOMBE	NJOMBE M.	SIDO AREA	33; 0	0.32	0.32	6		000	1973	Not registered	Carpentry, fabrication, bamboo	
32	NJOMBE	NJOMBE M.	SIDO AREA	45; O	5.80	1.45	3	4.35				panboo	Commercial and residential, 95 plots
33	PWAN]	KISARAWE	MWAMBISI	1087; -	9.08	0.00			908				Developed in the past, completely
34	RUKWA	SUMBAWANGA	KALANDALA	6; R	7.72	6.04	10	1.68		1973	1973	Rice, maize	past, completely
35	RUVUMA	SONGEA	MFARANYAKI	54; Y	0.92	0.92	23			1978		Metal, carpentry, fod, soap, leather	
36	RUVUMA	SONGEA	CCM-SONGEA	30-40; F	0.57	0.57	26					soap, learner	Commercial, residential Plus,
37	SHINYANGA	SHINYANGA M.	IBINZAMATA	1-2: Y	6.00	0.60	4	5.40		1985	1985	SF oil, matress, metal,	residential mus,
38	SINGIDA	SHINGIDA M.	UTEMIN	-: X	8.60	4.30	19	4.30		1975	1975	soap SF oil, metal, carpentry,	
39	SINGIDA	MANYONI	MANYONI MAJENGO	82-88; MM	4.75	0.00			475			garage	
40	TABO RA	TABORA M.	USULE, MBUGANI	64; -	9.17	229	4	6.88		1979	1979	Furniture, honey,	
41	TANGA	TANGA M.	GOFU CHIRI	194: -	3.68	294	11	0.74		1980	1980	sunflower oil Oil, fish, metal, furniture,	
		NOV 2016 Yellow hid	hlights need clarification.	Numbers in red are e	stimated fin	ires						dairy, etc.	16

Attachment 4: Financial Model of Kizota (Sun flower oi rental factory for SMEs)

Facilities Offered

• Processing Facilities

S/N	Building Type	Premise Name	Diamension	Qty
4	Industrial Shed No 1	Processors/Crushers Type A	10 x 20m	20
	modeliar Street (vo.)	Processors/Crushers Type B	20 x 30m	11
2	Industrial Shed No 2	Refinery	20 x 50m	2
3	Industrial Shed No 3	Warehouse for Seeds/Stockist	20 x 50m	2
	Industrial Strad No.5	Warehouse for Seed Cake	20 x 30m	1
4	Industrial Shed No 4	Packers	20 x 30m	2
*	industrial Street No.4	Display/Markerters	20 x 30m	2

Facilities Offered Cont...

Shared Facilities

S/N	Building Type	Premise Name	Diamension	Qty	
		Comon Laboratory	5 x 10m	1	
		Meeting Space	10 x 10m	2	
1	Comon Building	Service Vendors	10 x 10m	3	
			Offices	5 x 6.1m	20
		Restaurant/Canteen	10 x 15m	1	

Facilities Offered Cont...

• Other Support Facilities

S/N	Building Type	Premise Name	Diamension	Qty
1	Building No. xx	Administration Building	20 x 12m	2
2	Parking No. 1	Truck Parking	1,500sqm	25
3	Parking No. 2	Tenants Car Parking	300sqm	50
4	Parking No. 3	Guest/Common Car Parking	1,100sqm	183

Model Assumptions

- Rental rent for processing facilities, meeting rooms and laboratory is USD 4/sqm/month
- Rental rates for service vendors, office and administration building is USD 7/sqm/month
- Rental rate for restaurant/canteen is USD 12/sqm/month
- Rental rate for guest parking is USD 120/car/month while for tenants and trucks is free
- All rental rates are Tax inclusive i.e. VAT 18% and withholding tax 10%

Model Assumptions Cont...

- Property tax is 0.02% of property value while insurance of the property is 0.125% of property value
- Management fee is 5% of turnover
- Depreciation rate is 2% and 12% for building and fixtures and Fittings respectively
- Interest rate on loan is 17% while discount factor is 11.44%
- Equity/Debt ration is 40:60, grace period on debt is 1 year during which interest will be capitalised
- Marketing expenses is 0.05% of turnover
- Exchange rate USD/TZS is 2,250
- Project construction period is 9 12 months.

Project	cost

Item	Qty/Rate	Total Cost (Fig. in TZS)
Main building - Measured works	37,290	11,257,500,000.00
Add		
External Works	3%	337,725,000.00
Day Works	2%	225,150,000.00
Prime Cost and Provisional Sums	4%	450,300,000.00
Preliminaries	3%	337,725,000.00
Add: Land Value 5.7Ha/13.19 acres/57,000Sqm Add: Professional Fees	5%	630,420,000.00
TOTAL ESTIMATED PROJECT COSTS		13,238,820,000.00

Proposed Financing Plan

	Item	Qty/Rate	Total Cost (Fig. in TZS)
Equity			
	Equity from M/s SIDO	0%	-
	Equity from Other Investor(s	40%	5,295,528,000.00
	Total Equity	40%	5,295,528,000.00
Bank Loan			
	Term Loan From Financial Institutions	0%	7.943.292.000.0
	Total Loan	60%	7,943,292,000.00
Total Invest	ment Costs	100%	13,238,820,000.0

Viability Results

Financial Viability Indicators	Base Case
Net Present Value (NPV)	TZS 3,928,700,000.00
Internal Rate of Return (IRR)	16.0%
Average Return on Investments (ARoI)	15.7%
Payback Period - Normal (PBP - N)	6.88 Years
Payback Period - Dynamic (PBP - D)	8.93 Years

Project Implementation Period

S/N	Item		20	18			20	119			20	20			20	21			20	122	
3/ N	item	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q٤
1	Pre-F/S Completion	х																			
2	Engagement of Public/Private Investors	x	х							П											
3	Tender for FS and ESIA	Г		х		Г	Г	Г	Г				П	П				Г			Г
4	Tender Evaluation and Award for FS and ESIA	Г	П	х	П	П	Г	Г	Г									П	П		Г
5	Execution of FS and ESIA			х	х	х	Г	Г	Г				П	П				Г			Г
6	Tender for Contractor and Consultant	Г	П	П	П	П	х	Г	Г						Г	Г	Г	П	Г	Г	Г
7	Tender Evaluation and Award for Contractor and Consultant					Г	х	Г	Г				П	П				Г			Г
8	Construction Works: 9 - 12months							х	х	х	х										
9	Marketing and engagement of SMEs in the Sector					х	х	х	х	х			П	П				Г			Г
10	Tender for Property Manager	Г	П	Г	Г	П	Г	Г	х	х								П	П	Г	Г
11	Tender Evaluation and Award for Property Manager										х										Г
12	Project Operation	г		П	П	П	П	П	П			х	Х	х	X	X	X	×	×	×	×





(ii) KIHONDA 工業団地に関するプレゼン資料

KIHONDA-SIDO industrial park development with private funds

-Creating WIN-WIN relationship through PPP

Preliminary report for market sounding purpose

Small Industries Development Organization (SIDO)

Department of Marketing and Investment

15 February 2018

Contents

- Introduction of Kihonda industrial estate - Regional profile
- Attractiveness
- Land information
- Infrastructure
- · Supporting system
- Contact information

REGIONAL PROFILE

Item	Value	Remark
Gross Domestic Product (GDP)		Fig. in TZS Million based on 2009 Economic Survey Report
Percapita Income	1,132,972	For year 2015 Based on Regional Socio Economic Survey 2017
Population	2,515,976	2017 Population Estimates
No. of SMEs/Industries	3,077	CIP, 2013 Analytical Report
No. of Employment	24,001	CIP, 2013 Analytical Report
No. of SMEs/Industries with at least 10 Employees	46	CIP, 2013 Analytical Report
Industrial Output	1,499,583	Fig. in TZS Million based on CIP, 2013 Analytical Report

KIHONDA INDUSTRIAL ESTATE

The site is located on Plot No. 79 Block E, Kihonda Industrial Area in Morogoro



Attractive points

- Nearest to main roads connecting to larger cities like Dar es Salaam, Dodoma, Mbeya and Iringa
- Construction of Standard Railway Gauge from Morogoro to Dar es Salaam.
- Linkage with other institutions like Sokoine University of Agriculture(SUA) that can be used in conducting Research
- Possibility of gaining LGA support

Land information

- Status of land ownership :SIDO owns the plot and they are in the process of acquiring title need
- Size of the area of industrial park: 5.9 ha (59,000m2)
- Areas that can be leased to the developer: 59,000m2 (*SIDO will lease back its office space)
- Lease price: Exempted or SIDOs current rent (Considerably low compared to the market price)
- Local usage restrictions: designated industrial purpose
- Building coverage: No restriction
- Floor-area ratio: No restriction
- Land regulations such as green area ratio: No restriction (suggested planting on the boundary)

<u>Infrastructure</u>

- Water (water supply): water already installed in the site.
- Electricity: 3 phase electric power available and installed on the site.
- Road: The site is about 3 km from Msamvu junction along Morogoro – Dodoma and about 0.3 km from Morogoro-Dodoma Road
- Train: The site is about 7 km from Morogoro Railway
- · Airport: 190 km away
- Port: The site is about 198 km away from Dar es Salaam Port

Support system/ Preferential treatments

SIDO can explore the possibility of registering the project with any of the following (i)(ii) and (iii), by which incentives are provided to respective investors.

- (i) TIC (Tanzania Investment Center),
- (ii) EPZA in Morogoro or
- (iii) SEZ in Morogoro

Contact information

SIDO Headquarters

SIDO Headquarter Mfaume/Fire Road,Upanga P. O. Box. 2476 Dar es Salaam

E-mail: dg@sido.go.tz Tel: 022-2151948

Morogoro Regional Office

Regional Manager: Ms. Jacqueline Mbawala.

Phone :+255767322907 E-mail: morogoro@sido.go.tz

Attachments

- 1. SIDO's strategy for Kizota & Kihonda industrial parks development
- 2. List of enterprises in the district/region
- 3. List of SIDO's industrial estates in all regions of Tanzania
- 4. Financial model of Kihonda industrial park

Attachment 1: SIDO's strategy for Kizota Industrial Park

SMALL INDUSTRY DEVELOPMENT ORGANISATION (SIDO) is the parastatal organization authorized to promote micro, small and medium enterprises in the

SIDO has a lot of plots in each and every region around the country. Due to financial constrains some of these plots are not developed yet.

In order to accomplish the mandated task that SIDO has been granted by the Government to promote Industrialization and support SMEs growth; Currently, SIDO in collaboration with JICA are conducting Pre F-S as a pilot survey in Morogoro and Dodoma Region to see the possibility of attracting Private investors to induce Money so that they can build industrial sheds for Metal and Engineering Cluster and Sunflower Processors in the respective regions.

Attachment 2:List of enterprises in the district/region

Total Number of Enterprises registered by TCCIA is 535.
Excluding companies that provide service the leading sectors are, Metal and Engineering 16.9% Food processing 18.9% Some of the registered companies are:

S/N	Metal and Engineering	Food Processing
1	Al Am Machinery & Tools	Weston Mtokambali
2	BSK Eng Byoma 1shengoma	Severa Dotto - 0020
3	General Auction Mart	Beef & Diary Cluster
4	Tasneem Autoparts	Umoja wa Wauza Nyama Morogoro
5	Morogoro Auto parts	Abood Group Inc
6	Ndaki Auto Spares	Esther Natai –
7	Msouth Autospares	Onesmo ikongo
8	Amiwi Tunda	Ahmad M. Rubajuma
9	Goodluck Michael	Thabit M. Islam
10	Lucas M. Lugembe	Omar Ismail - 0047
11	John Engineering	Makusu Mzee

Attachment 4: Financial model of Kihonda (Metal & Engineering rental factory for SMEs)

Facilities Offered

· Processing Facilities

5/N	Building Type	Premise Name	Diamension	Qty
П		Shared Facilities	30 x 100m	1
1	Industrial Shed No 1	Material Suppliers	30 x 30m	2
		Medium Size Manufacturers	30 x 20m	2
2	Industrial Shed No 2	Medium Size Manufacturers	30 x 20m	5
3	Industrial Shed No 3 - 5	Small Size Manufacturers	30 x 10m	30

Facilities Offered Cont...

· Shared Facilities

S/N	Building Type	Premise Name	Diamension	Qty
		Comon Laboratory	5 x 10m	1
		Meeting Space	10 x 10m	2
1	Comon Building	Service Vendors	10 x 10m	3
		Offices	5 x 6.1m	1
		Restaurant/Canteen	15 x 32m	1

Facilities Offered Cont...

• Other Support Facilities

S/N	Building Type	Premise Name	Diamension	Qty
1	Building No. 1	Administration Building	20 x 12m	2
2	Building No. 2	Food Cluster		1
3	Parking No. 1	Truck Parking	20	1
4	Parking No. 2	Tenants Car Parking	70	1
5	Parking No. 3	Guest/Common Car Parking	150	1

Model Assumptions

- Rental rent for processing facilities, meeting rooms and laboratory is USD 4/sqm/month
- · Rental rates for service vendors, office and administration building is USD 7/sqm/month
- Rental rate for restaurant/canteen is USD 12/sqm/month
- Rental rate for guest parking is USD 120/car/month while for tenants and trucks is
- All rental rates are Tax inclusive i.e. VAT 18% and withholding tax 10%

77

Model Assumptions Cont...

- Property tax is 0.02% of property value while insurance of the property is 0.125% of property value
- · Management fee is 5% of turnover
- Depreciation rate is 2% and 12% for building and fixtures and Fittings respectively
- Interest rate on loan is 17% while discount factor is 11 44%
- Equity/Debt ration is 40:60, grace period on debt is 1 year during which interest will be capitalised
- · Marketing expenses is 0.05% of turnover
- Exchange rate USD/TZS is 2,250
- Project construction period is 9 12 months.

Project cost

ltem	Qty/Rate	Total Cost (Fig. in TZS)
Main building - Measured works	44,361	11,905,425,000.00
Add		
External Works	3%	357,162,750.00
Day Works	2%	238,108,500.00
Prime Cost and Provisional Sums	4%	476,217,000.00
Preliminaries	3%	357,162,750.00
Add: Land Value 5.7Ha/14.73 acres/59,620Sqm Add: Professional Fees		666,703,800.00
TOTAL ESTIMATED PROJECT COSTS		14,000,779,800.00

;

Proposed Financing Plan

	Item	Qty/Rate	Total Cost (Fig. in TZS)
Equity			
	Equity from M/s SIDO	0%	-
	Equity from Other Investor(s	40%	5,600,311,920.00
	Total Equity	40%	5,600,311,920.00
Bank Loan			
	Term Loan From Financial Institutions	0%	8,400,467,880.00
	Total Loan	60%	8,400,467,880.00
Total Investr	ment Costs	100%	14,000,779,800.00

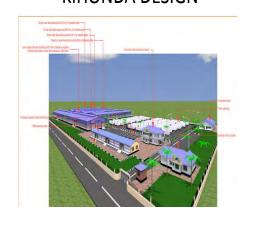
Viability Results

Financial Viability Indicators	Base Case
Net Present Value (NPV)	TZS 3,686,000,000.00
Internal Rate of Return (IRR)	15.5%
Average Return on Investments (ARoI)	15.6%
Payback Period - Normal (PBP - N)	6.37 Years
Payback Period - Dynamic (PBP - D)	8.85 Years

Project Implementation Period

S/N	ltem	2018				2019				2020				2021				2022		
3/ IN		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3												
1	Pre-F/S Completion	χ																		
2	Engagement of Public/Private Investors	χ	χ																	
3	Tender for FS and ESIA	Γ		X																
4	Tender Evaluation and Award for FS and ESIA	Γ		Х																
5	Execution of FS and ESIA	Γ		X	Х	χ														
6	Tender for Contractor and Consultant	Γ					χ													
7	Tender Evaluation and Award for Contractor and Consultant	Γ					χ													
8	Construction Works: 9 - 12months	Γ						Х	χ	χ	χ									
9	Marketing and engagement of SMEs in the Sector	Γ				χ	X	χ	X	χ										
10	Tender for Property Manager								X	χ										
11	Tender Evaluation and Award for Property Manager	Γ									χ									
12	Project Operation	Γ	Г	Г	Г	Г						χ	Х	Х	χ	Х	χ	χ	χ	χ

KIHONDA DESIGN



END