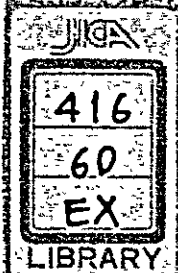


中近東アフリカ技術協力計画に基づく  
タンザニア国派遣貿易専門家  
帰国報告

—1975年9月—

国際協力事業団



国際協力事業団

受入 期日	84.3.16	416
登録No.	00512	60
		EX

# 内 容 目 次

専門家 田 中 千 晴

第Ⅰ章	アフリカナイゼーションと外人雇傭問題	1
	-派遣要請の背景-	1
第Ⅱ章	外資企業の国有化から経済の社会化へ	5
	(1) 植民地経済体制からの脱脚	5
	(2) 流通機構の社会化	6
	(3) 農村の社会化体制としての「ウジヤマ・ヴィレッチ」	7
第Ⅲ章	STATE TRADING CORPORATION の機構変遷とその顛末	9
	(1) その発足	9
	(2) 国内流通機構一元化の推進母体	9
	(3) S.T.C機構の Decentralization	10
第Ⅳ章	タンザニヤにおける貿易事情	13
	(1) 概 況	13
	(2) 貿易規模	15
	(3) 輸 出	15
	(4) 輸 入	18
第Ⅴ章	技術協力の実際	23
	-私の場合-	23

JICA LIBRARY



1063532[4]

## 第1章 アフリカナイゼーションと外人雇傭問題 - 派遣要請の背景 -

1) タンザニヤ共和国の総人口1,400万の現在において、その僅か3%約4万人強がいわゆる俸給生活者にすぎず、残りは国民の90%を超える自給農家を中心とする自家労働者である。然も1962年独立直後に行われた人口調査の結果によると、俸給生活者の中で大学卒程度の教育履修者による公認資格を要求される政府官庁諸企業における管理職乃至高級技術者の86%は非アフリカ人たる外人エキスパトリエートによって占められて居り、当時1,000万人口の中であって、12名の土木技師、9名の獣医、5名の薬剤師、8名の電気通信技師、そして1名の林業技師がアフリカ人による高級技術者の総てであったと記録せられて居る。

高等教育修了の資格を要求される高級職員、技術者等に極度に不足して居る半面、無教育・未熟練な労働者を中心に潜在失業群にあふれるという労働人口構成の著しい不均衡状態は今もって同じであり、この事がタンザニヤにおける労働問題の基盤をなしていることを念頭におく必要がある。

独立に伴って行政官庁の整備拡充、経済諸計画の着手等により急速に高まった高級職員技術者に対する各方面の需要は上述の如き背景の下では到底充足できる状態ではなかったことは勿論、独立を契機として将来に不安を持つ外国人雇傭者は政府の慰留要請にも不拘、どんどんその職場を離任して帰国してゆく傾向が続き、タンザニヤは深刻なマンパワー不足を経験することになった。植民地時代の政府および諸民間企業における通例の形は、各部門の責任者に白人(ヨーロッパ系)の長(executive officer乃至manager)が居り、之を直接補佐するクラークの多くはインド系のいわゆる現地ではAisian(エーション)と呼ばれるインドパキスタンザンジャーバル出身の印僑によって占められ、アフリカ人はこのクラークの下働きの位置に甘んぜざるを得ない存在であった。独立によってこの立場が一夜にして転倒したからと云って、事業経営の経験も日常実務の内容にも通じないアフリカ人が、当該企業の経営責任を直接担当すると云うようなことは不可能であった。即ち、狭義のいわゆるテクニシャンは勿論のこと、アフリカではむしろ技術者不足の最たるものは広義のテクノロジーに属する事業の経営・管理に責任を受つ「decision maker」(業務決裁)たる「executive officer」および「executive manager」と呼ばれる管理職要員の不足であった。之は長い植民地支配の圧制の下に苦難の道を歩んだアフリカ新興国家にのみ特異なる現象ではないかと考える。

業務における経験者という意味でこの深刻なる白人の退陣による空位を、アフリカ籍を取得したインド系市民によって代位することも考えられるのであるが、ヨーロッパ系企業の特徴であるManager万能の経営形態の中で、ヨーロッパ人が自衛の為に採ったManager資格要件は極めて高度の学歴を要求して居り、之を無批判に踏襲した独立後のアフリカ人社会では、学歴

のない現地インド系市民による代位を認めようとはしなかったし、又東アフリカ3ヶ国共通の国民感情としてインド系市民に対する宿怨の深さは私達のような他国人には想像を絶するものがあり、到底彼等を評価して受け容れる状況にはない。旧宗主国たるイギリス人はじめヨーロッパ系白人の残留を求める寛容さはあっても、彼等を搾取し駆使したインド系市民を彼等の上位の職に迎える屈辱を取てする度量をアフリカ人に望むことは不可能なことであった。

独立直後の政府施策の最重点は如何にして各界の性急な要員確保の要求を充足するかであったが、中高大学に及ぶ学制の整備拡充には多額の資金を要するばかりでなく、整備の為に先づ教師そのものの充実の要があり、修学年限の上において急場の間合わない等の点から先づ従前からその職にあるヨーロッパ人の現職留任を要請する外、広く海外政府に技術協力プランによる専門家の派遣を積極的に要請あるいはコントラクトベースによる私契約専門家の募集を広告する等、独立に伴うナショナリズムの台頭によって当然起るべきアフリカナイゼーションの輿論とは反対の方向に当面の技術者不足を改めて、外人雇傭の拡大によって充足せざるを得ない局面に立った。このような政府の方針は、独立後1970年当時迄一貫して変らなかった。勿論此の間政府は政府および公共機関に於ける高等教育修了資格を要求する部署要員数を検討調整すると共に、独立15年後の1980年を一応の目途として当該部署要員の100%アフリカナイゼーションを完結する方針を決定し、之に必要な学校・社会教育研究所整備計画を樹立、資金ならびに教師の派遣について海外の援助を要請することによって、着々自給計画を進めて居る現状である。

- 2) 1967年2月タンザニヤはニエレン大統領による有名なアルシャー宣言によって、自立 (Self-reliance) と社会主義を二大原則として建国の大道を歩むことを内外に声明すると共に、銀行業務、保険業務を即日接收、之を国有化すると共にS.T.C (State Trading Corp) を推進母体として主要輸出入業海運代理店業務の一部を接收、又N.D.C (National Development Corp) によって国内主要製造工業に対し国家資本参加を行った。然し乍ら、此の段階におけるナショナリゼーションは飽くまで企業の接收乃至企業への資本参加であり、私企業による利潤の壟断を廃して利益を国民に還元する、外資の搾取に対する国家関与であって、企業の経営スタッフのアフリカナイゼーションまでは問題にならなかった。即ち政府は国有化乃至資本参加によって当該企業の利潤低下あるいは生産減退を結果させない配慮から、極力経営スタッフの残留、任期延長を要望して彼等の企業経営におけるイニシアティブを尊重した。それでも将来に不安を感じた従前の外人スタッフは、この爆弾宣言後、国有化乃至接收された企業から辞任して行ったが、此等外国人スタッフ退去後の空席補充のために社会主義宣言の此の段階においてすら外国人専門家の派遣を海外に求め、国有化企業の存続、企業能率の低下防止に努めた。

アルシャー宣言後、この宣言に云う“自立”の意味をアフリカ人化と取り違えた輿論を警めて、大統領は次のように演説して外人雇傭の意義を重ねて説明している。「社会主義と自立の大目的を達成するためには、タンザニヤ人でやれる仕事は自分でやるが、やれないからと云って何も人種の差別観や偏見で非タンザニヤ人の助けを拒む必要はない。自立とは海外からの技術や資本の援助を排するというのではなく、自己の力を中心にして正しい決定、正しい計画を樹て、社会主義社会の建設を目ざして正しく行動することである。」と、私はS.T.CのEXPORT MARKETING DIV.にDIVISIONAL MANAGERとして派遣要請を受けたのもこのアルシャー宣言後の1969年であり、着任時には接收時6人居たヨーロッパ人の中1名のオランダ人が部長代行の職務に留って居たにすぎない。

3) 然るに1970年に至るや状況は1変してにわか社会の各方面に亘ってアフリカナイゼーションの早期実現を要望する声が高まって、政府も独立以来掲げて来た方針を1擲して外国人雇傭問題に最重な規制をかける態度を固めはじめた。1970年ニエレレは突如経済の全面的社会化を宣言して「流通段階における私企業の存続を許さず物資の流通をあげて、社会主義路線に切り換えることによって経済の社会化の完成を期すその推進母体受入機構をS.T.Cを中心に強力に実施する」という趣旨である。

その過程については後に精述するが、結果として従来ヨーロッパ系、インド系(現地)資本の手にあった私企業は、都市部にあっては30指に及ぶ公社公団の手に国有化され、地方部における私企業は協同組合ないし地方開発公社に改編ないし接收されることによって、経済機構は一応社会化を完成した。社会主義体制の推進は当然ナショナリズム機運を誘発すると共に、漸く経済社会の企業中樞に活躍している外国人専門家の存在がアフリカ人達の目に奇妙に映りはじめたのか「タンザニヤで働く外国人は当然社会主義者であることを誓約せしめよ」、「資本主義国の専門家から社会主義国タンザニヤの学ぶものは無い」と云った論調が紙面に上るようになりはじめた。社会化政策の推進は期せずして外国人排除機運からアフリカナイゼーションの早期実現への輿論を刺戟する結果となった。

公社公団内における労働組合活動の積極化、労働委員会メンバーの経営参加等を通じて労働者と経営管理者間の対立、論争の場を生じ自然外国人管理者の存在が目ざわりになりはじめた事も事実である。政府も労働者同盟本部からの建議を容れて公社公団および政府部局内に夫々外人雇傭問題専門委員会の設置を法令によって義務づけることによって、経営首脳部が兎もすれば企業成績の低下による自己への責任転嫁を怖れ、アフリカ人の昇進を抑えて安易に効果の確実な外国人エキスパートの雇傭に執着あるいは任期延長を図る弊を嚴重チェックする制度を確立した。当初委員会のメンバーは4名の中労働者代表2名、経営者代表2名の構成を後に5名に改めると同時に、労働者代表の発言ウエイトを高める為、労働者側代表を3名にすること

によって外国人エキスパートの新規雇傭乃至任期延長の機会を禁圧するに等しい措置を採用した。

斯うした措置を採るに至った背景には漸く学制の整備、社会再教育制度による高等教育履修資格者（特に文科系）の逐年増加に対し、企業の国有化、政府機関の地方分散等によって愈々狭隘化する文科系職場におけるポストの外国人居坐りに対する不安が、労働運動の背後を操って経営に対する労働者の干渉を強めて居る。アフリカナイゼーションの進展と軌を一にして、企業の若年未経験な経営者による企業成績の低下、生産力低下の傾向が目立ち、各処に労働者の経営陣批難の斗争、ストライキが頻発して居るのは学歴に偏した Qualification 重視による若年未経験資格者の登用によるアフリカナイゼーションのためのアフリカ人化の結果であろう。

新聞を通じて政府の発表する処によると、政府および公社公団の最高管理者層のアフリカナイゼーションは既に90%達成したと伝えているが、私の実感として、タンザニヤが最もアフリカナイゼーションを実質的に達成することを急がねばならないのは、公社公団実務の中樞を占める中下級スタッフによる事業の現場掌握である。大学卒業者は学歴を誇って実務を嫌い、業務の実質を離れた高級ポストに遊離してこの実務は今尚各職域におけるインド系市民クラークの手にある。アフリカ人が偏見なくこの経験による実務能力を素直に学び、その技術転移を受入れることが現下の急務である。政府も各職域における中間層を占めるインド系市民の実力を正しく評価して、これを通じ彼等の積極的な協力を得ることが最も手近い真のマンパワー不足解決の道であることに謙虚に気付くべき段階であるように思われる。

〔第1表〕 タンザニヤにおける教育と政府公社高級・中級職員のアフリカ人化状況

	小学生数	中学高校生数	大学生数 (E.A 3国) (合計)	政府公社高級・中級職員 アフリカ人化率
1961年	486,000人	11,832人	194人	5,000人中500人(10%)
1971年	848,000人	31,662人	2,028人	12,000人中8,000人(66%)
1980年	?	?	(目標)	20,000人中18,000人(90%)

〔第2表〕 LOCALIZATION OF THE SENIOR & MIDDLE GRADE CIVIL SERVICE

国籍区分	1962年	1965年	1969年	1971年
タンザニヤ人	1,821人	3,951人	6,379人	9,708人
外国籍	2,902人	2,011人	1,410人	1,015人
計	4,723人	5,962人	7,789人	10,723人
LOCALIZATION	(38.5%)	(66.3%)	(81.9%)	(90.3%)

※ 但し現在外国からの雇傭に期待されているポスト（現在空席）を含めての LOCALIZATION は1段と低位にある。

## 第Ⅱ章 外資企業の国有化から経済の社会化へ

### (1) 植民地経済体制からの脱却（外資企業の国有化）

1967年ニエレ大統領によるアルシャ宣言によって、タンザニヤは建国の国是を自立（Self-reliance）と社会主義の2大原則におくことを内外に声明、即日銀行保険業務を国有化すると共に、従前外資企業の手にあった主要輸出入、卸業を国有化すると同時に同じく外資による現地製造業の主なるものへ国家資本を参加せしめる措置を採った。前者はS.T.C.、後者国家資本による現地製造工業への経営参加はN.D.Cそれぞれ特別立法により右措置に対する推進母体と規定せられた。之等措置の目的とする処は、植民地経済体制のままにタンザニヤの国富を搾取する外資企業の利益壟断をチェックし、利潤を国民へ還元することに重点をおいた緩やかな企業単位の国有化であり、該当企業の選択も任意的で極力国有化による企業利潤の低下、生産力の減退を慮んばかりで、国家による経営自体の制肘は極めて制限された形であった。経営陣の外人スタッフも残留を要請されるばかりでなく、国有化後における当該企業について従来の商取引パターンの急激な変化も来たすことのないよう旧来の取引パターンを尊重する基本姿勢を示した。国家資本の参加した現地製造業も利潤の向上、生産増強のみを第1義として要請され、国家による経営干渉は手控えられ配当による所得の国民への還元だけが期待され、業績低下の不良企業からは投下資本の撤収さえ行われた事例がある。この段階における社会化は要するに自立の基礎条件としての外資による搾取体制に対するタンザニヤの斗争として国民意識の向上を狙ったものであり、又1970年に始る経済の全面的社会化に対する布石でもあり漸く台頭する経営管理のアフリカナイゼーションに具へるマンパワーの教育段階でもあったように思われる。アルシャ宣言後推進せられた各方面における国有化を通じて達成された業種別社会化率は1969年の価格基準において、輸入は従前より政府の直接コントロール対象となっていた52%を除き、残り48%の中40%はS.T.C.の掌握する処となり、5%は現地生産業を傘下に持つN.D.Cによって管理され私企業に残された比率はわづかに3%の特殊品目の輸入に留った。輸出業務は輸入に引きかえS.T.C.の介入によってそのわづか3.8%のシェアを社会化したにとどまり、輸出は対外国取引先との関係も複雑であり、国有化による成果の期待よりは輸出減退による国力低下を案ずる当局によって、むしろ私企業による自由な競争下に放置された。国内向輸入品現地製造品の卸部門は此の段階では微々たるものでわづかに繊維の1部および主食の配給について政府による介入があったにすぎない。銀行金融保険業は1967年1挙に100%社会化を強行した。



## (2) 流通機構の社会化（経済の社会主義体制確立へ）

1970年アルシャー宣言の補完とも云うべき社会化宣言が内外に声明せられ、アルシャー宣言後尚疑心暗鬼の態で去就に迷って居た国内流通段階における私企業の全面的撤収排除が同年々末迄の期限を附してS.T.Cに下令せられS.T.Cは従来の輸出輸入機構の上にその規模を遙かに上廻る国内流通機構一元化の母体として機構機能の両面の再組織を極めて短期間の中に社会混乱を極力避けつつ強行するの必要に立たされる事態を迎えた。この経済体制の革命的変革につながる国内流通路線の完全社会化という1公社の機能の超える大事業を取て急いだ政府の意図は何か？

私はこのような社会化の強引な推進を不可避なものにした基本要因として、中国援助によるTAZARA PROJECTに対する対応準備体制のためであったと断ぜざるを得ない。TAZARA PROJECTとはタンザニヤとザンビヤを結ぶ総キロ数1,850KMの鉄道建設計画であり、予算総額2,866,000/-シリング=約4億米ドル、中国の全額30年間無利子借款によるアフリカ大陸に対する最大の外国援助の1つである。この工事費4億ドルはタンザニヤ、ザンビヤの折半負担であるが、この52%はいわゆるローカル・コストに属し之は中国の商品による融資によって賄われることになって居り、之は工事着工を見る1971年から1974年の竣工迄の4年間、タンザニヤとしては年間約3,000万ドルの規模において中国商品を買付け、之を国内に販売したシリング通貨を鉄道建設特別会計に払込む形式になって居た。年間3,000万ドルの商品輸入というが、1970年におけるタンザニヤの消費用物資輸入総額が約2,400万ドルであることより推して、中国の30年間無利子借款とは云え中国はタンザニヤの必要とする消費物資を4年間中国商品を以て独占することになるわけで、この事が如何に大きくタンザニヤ経済に影響し、その波及する処又如何に重大であったかは特に説明を要しないところであろう。

タンザニヤは当然、TAZARA PROJECTの最優先取扱政策を発表すると共に、輸入における中国品最優先方針に切換え第3国よりの自由輸入を極度に制限する輸入方針を公示、S.T.Cをして中国品輸入・販売・売上代金の鉄道特別会計への振込までの1元的1貫処理機構たらしめた次第である。

中国物資がタンザニヤの必要とするものを質量共に充足できれば問題はなかったのであるが、中国とタンザニヤという東西相距り歴史的にも御互い馴染の少い両市場間に必要商品需給の均衡を得ることは極めて困難な課題であり、それも未経験な公団スタッフでは到底手に負える問題ではなく、商品は次々供給不足を来し民生の面に抄からぬ不安を醸成する事態を招いた。中国自体が国民の需要を犠牲にして商品融資であり、タンザニヤが既に馴染んで来ている歴史的なヨーロッパを中心とした日常生活物資を中国品で代位できるものは案外少なく、融資枠の消化は極めて悪く枠未消化のままに民生のためには第3国から代品輸入に外貨を使用する外なく、

鉄道建設会計へのローカルコスト用シリンダ払込は渋滞する一方であり、政府は商品融資に期待した額の代替財源を求めて之が調達のために狂奔することとなった。貸貸家屋倉庫の国有化、新聞・ガソリンスタンドの接収等は社会化体制の推進と云うよりは日々に高まる鉄道ローカルコスト資金調達の為の応急手段としか考えられないものもあった。

TAZARA PROJECT 着工を契機として貿易面での輸入中国一辺倒という事態は従前からの取引先各国のタンザニヤ産品輸入努力の稀薄化ともなり、輸出の面でも過去の水準を割る不振を招いた。中国は商品融資枠不消化によって起るローカル・コスト用資金不足をタンザニヤ産品の代替引取によって補充する等の措置も採用したようで引取りの対象となった綿花、象牙等の産品は第3国への輸出によって得られる正常外貨収入の機会を逸することにもなり、タンザニヤの貿易パターンの上に基調的な変化を来し為る外貨ポジションは悪化の1途を辿った。

斯るタンザニヤ経済体制の社会化の進展と共に、従前タンザニヤの流通段階を掌握していた印僑商業資本はその活動分野の狭隘化と共に、暗に流れ物資の囤積・買占め、密輸による国外逃避等の反国家的な活動を活発化し、外貨ポジションに悩む政府の足をひっぱる結果を招いた。政府は1971年10月、印僑による反国家的経済サボタージュの原因ともなっている東ア3国共同市場のケニヤ、ウガンダ両国に対する為替管理を断行することによって両国からのタンザニヤ経済に対する策動の根を断つと共に、両国からの輸入特惠を排し第3国からの輸入と区別しない取扱とすることによって自ら東ア経済共同市場の効用を実質上破棄する形となった。タンザニヤの流通段階の社会化の促進に当り、1971年10月貸貸用家屋倉庫の全面的国有化政令の果した役割は特筆に値いする。即ちそれら貸貸家屋の大部分は印僑に属し、之等家屋が銀行に対する唯一の担保手段として彼等の商業活動の資金源を形成して居たが、家屋の国有化と共に銀行は担保を喪失した彼等への融資の回収に廻り、再び資金を供給することはなかった為る流通段階における印僑の強大なる既存勢力は急速に退場を余儀なくされた。

### (3) 農村の社会化体制としての「ウジャマヴィレツチ」

タンザニヤにあって都市経済は既述のような過程を辿って、今や30数社を数える公社(Parastatal)を中心に社会主義原則に立つ社会化が推進されて居るが、タンザニヤ国民の95%は農民であり、農業生産のG.D.Pに占める割合は1961年の60%を大巾に下廻ったとは云え、1973年現在において尚40%のウエイトを持って居ることからも如何に工業や流通段階における社会化の進展があっても農村生活が社会主義原理によって再開発されない限り、国全体の社会主義建設とはならない。又農村における所得水準、生活水準が改善されない限り都市における生産にしても十分な購買市場が提供されないことになって、工業発展にとって大きなブレーキとなる、との見地に立って都市における社会化の推進が絡つくやタンザニヤ政府は社会主義体制における農村開発の方法としてのニエレン構想に基づく「ウジャマヴィ

レッチ」(アフリカ社会主義農村)の建設に本腰を入れ、農業生産の共同化体制の全国的普及を指導する目的を以て先づ政府諸機関の Decentralization (地方分散) に取組んだ。同時に既存の地方流通協同組合の改組を上記「ウジャマヴィレッチ」との関連において農業生産協同組合として再組織することによって農民中心の下からの盛り上げる農民の為の組合運動へと農民の意識向上に努めて居る。アフリカ社会主義の根本原理としての「ウジャマヴィレッチ」構想の成否はニエレン大統領の政治生命に係るものだけに、政府は1973年改めてTABORA 宣言の名において農村開発における「ウジャマヴィレッチ」計画の推進および国民経済発展における農村開発の優先政策を再確認すると共に、政府機構の地方分権を通じて政府による農民説得に努め、現在全国に数の上では既に7,500村、人口にして350万人の「ウジャマヴィレッチ」の建設を結果したが、農業生産は逆に気候不順、干害の影響もあったが減産傾向を示し、1973年収穫は激減して後述するような独立以来最大の規模で主食の緊急輸入を海外に求める事態を招いた。

一部には「ウジャマヴィレッチ」への半ば強制的な移動は、従前自給農家として自活体制にあった農民までその耕作地の放棄によって政府の主食配給の対象に加って来たことによる計算外の主食需要が新たに起った為ではないか。その意味でウジャマヴィレッチ体制の推進は果して成功であったかどうかとの疑問を抱く者もある。時、偶々石油の価格上昇の影響による世界的穀物価格上昇と重なり、タンザニアの主食緊急輸入による莫大なる外貨の消費は漸く緒についたタンザニアの自立社会主義体制の今後の推進の上に大きな衝撃となったことは弊うことの出来ない事実である。

## 第Ⅱ章 STATE TRADING CORPORATION の機構変遷とその顛末

### (1) その発足

S.T.C ( STATE TRADING CORPORATION の略) は 1967 年既述の Arusha 宣言直後、その標榜する自立と社会主義の具体的推進母体として特別立法により、随意その選択によって“物取に対する闘い”の手段として既存私企業による輸出入卸小売業を国有化のために接收し、その業務を継承する広汎な権限を付与せられた公社である。同じ目的の為に生産企業の特殊会社としてその経営に参加し、その利潤を国家に還元する目的の下に特別立法により設立された N.D.C ( NATIONAL DEVELOPMENT CORPORATION) と並びタンザニアの経済の社会化の根幹となった特殊法人である。当初は先づ従前から半官半民の企業であったタンザニア農産物輸出、金融会社 INTRATA ( オランダと政府の合併 ) および COSATA ( イスラエルとの共同事業で消費物資共同購入協同組合) の両社を中心に新たに欧州系有力企業 6 社の資產業務を有償にて国有化し、被接收会社の特色別に S.T.C の傘下に 6 部門の営業部を編成せしめ、従来の取引パターンをそのまま踏襲之を尊重し、国有化と云っても次に続く輸出入卸小売業務の社会化を意味するものではなく、むしろ外国会社がタンザニアでの貿易から得ている利潤の壟断を排除しその利益を国家目的の為に寄与せしめることに主目的をおいたものであって、企業能率の低下を怖れスタッフの外国人もそのまま留任を要請されるといった形のものであった。国有化による給与基準の低下により外国人スタッフの離任が相次ぎ、之が補任の為に日本にもその要員派遣の交渉があったのも此の段階 1969 年当時の様相であった。即ち、此の段階における S.T.C は国有化した被接收企業の 1 本化、要員の配置整備、機構作りを終始しつつ業務上も他の残存私企業に対し特に特権的な立場といったものは皆無の状態であった。

### (2) 国内流通機構一元化の推進母体

然るに 1970 年 2 月突如として大統領の社会化宣言、即ち流通機構全面に亘って社会化のために国有化する宣言があり同宣言によって一応体制の整備を見た S.T.C とを以てその推進母体とする声明が出されるに至った。輸出輸入卸売必要ならば小売迄個人資本を全面的に否定することによって、従来随意選択的な局部的国有化から 1 挙に流通経済機構そのものを全面的に社会化する主任務を S.T.C が担当することになったわけである。即ち S.T.C としては従来の任意的な輸出輸入業務体制の上に国内卸売業務の全面的実施という過大な国家的機能を課せられたわけで、その為機構自体もまた大幅な拡張改編を余儀なくされるに至った。

自然 S.T.C の第 2 段階としては国内卸売業務体制を最重点に再編され、輸入卸商品別に編成されていた輸入商品各部の独立採算体制は統合され Trading Operation の管轄下におかれ、全

国的規模の下に輸入商品の需給調整と云った国家的機能を果たす立場に再編成せられ、S.T.Cは関係物資について通産省の輸入ライセンス発行権限をも自ら代行する責任を委譲されることになった。同時に地方支店網の整備によりいやすくも流通の社会化のために国民に対する輸入物資の供給に不自由を来す如きことなき体制の早急なる整備を命ぜられ、新に23地方支店の設置を強行した。当時S.T.Cとはその職員数1,700名、管理職344名(中外国人によるもの44名)、支店網整備の為更に中卒程度の中級職員900名の緊急補充を主管大臣に申請して居た状況であった。既述の如くS.T.Cは発足当時の輸出入公社たるの性格から一変して国内流通機構の中心母体として卸売商を接收、大拡張を遂げた中に輸出業務担当のExport Marketing Operation(輸出局)と船会社の代理店業務担当のShipping Agency Operation(船会社代理店業務局)の2部門は右改革の外に放置された。又Textile Divisionはこの拡充段階以前に現地繊維工業製品優先の見地に立った需要調整要望の声にS.T.C機構から外されN.D.C機構傘下に移され、NATEX(National Textile Corp.)として独立会社となった。

別表はS.T.Cの新機構を図示したものである。(別表第3)

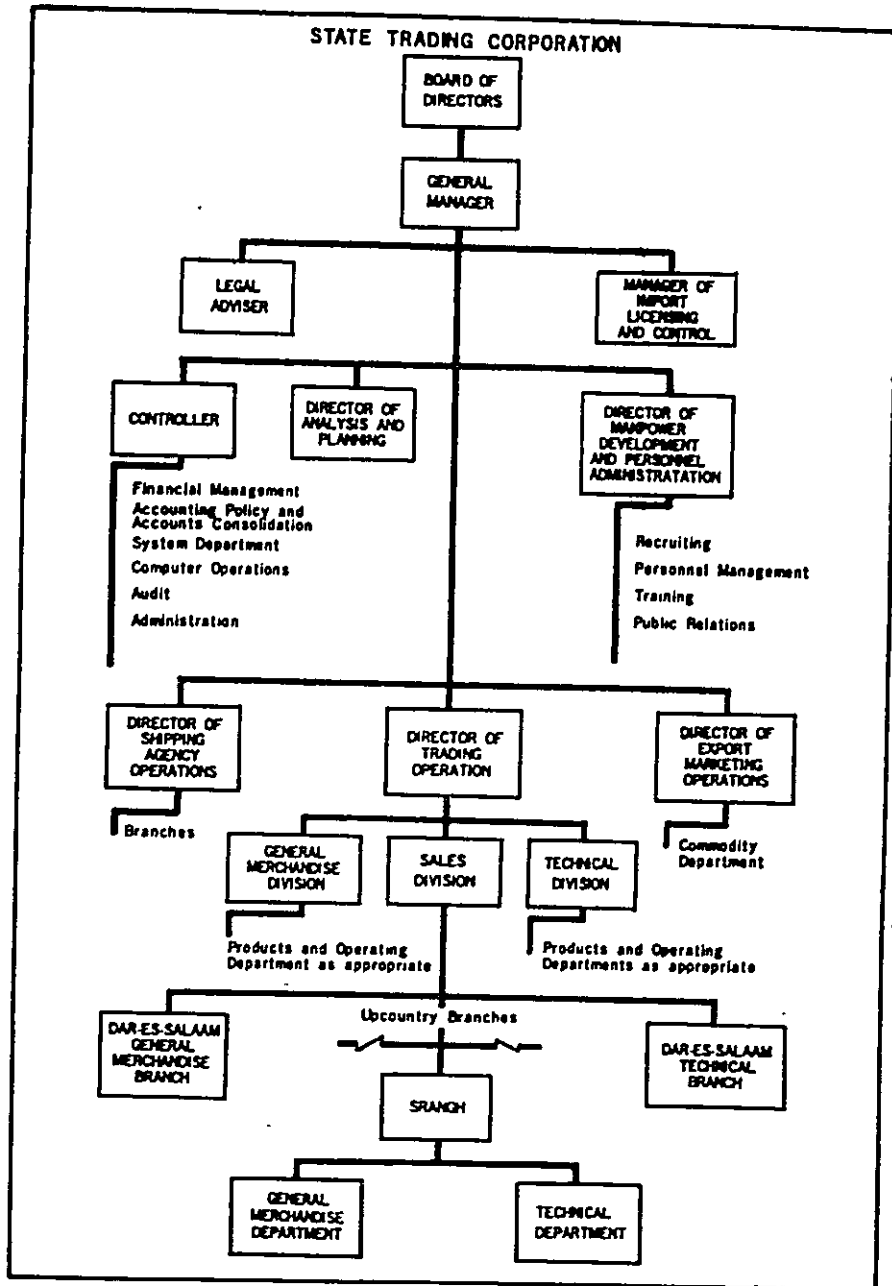
### (3) S.T.C機構のDecentralization

急激な機構拡大によるマンパワーの不足、所要資金量の算定ミス、未経験なスタッフによる流通商品需給量の錯誤等当然予測されたことではあるが、S.T.Cによる流通路線の一元化は各商品に亘って社会不安に発展するような商品ショートを繰返す上に官吏商売の特性としてのサービス精神の欠除、末端支店スタッフの不正等社会のゴウゴウたる批難を沿びる事態を招来した。機構の巨大化に対し責任の所在が余りに中央集権的であり、末端にゆくに従って機能の麻痺状態を現出した。S.T.C機構の業務処理体系はアメリカの経営コンサルタントに諮問され、之が答申に基づくものであるが余りにもタンザニアの実状を無視した理想に遊離したもので、業務処理の中枢は大型コンピューターによる統制に期待されたが、タンザニアの通信施設、郵便制度の下ではデーターの段階で膠着状態に陥り、コンピューターは徒らに遊休状態に放置される始末に終わった。

かくて業務開始1年の経過をまたず問題は国会に取上げられS.T.Cの機能不振は余りに巨大な機構の集中的管理体制にありとされ、S.T.Cの再編成について国会試案の勧告がS.T.Cの理事会に提議せられる事態に発展した。勧告の中心は専門商品別輸入会社への分立地方支店は夫々地方毎に当該地方の流通に対する責任を持った独立Regional Trading Corp(地方交易会社)に分散独立し、その運営の為の地方理事会の監督下に独立採算制を採用する。S.T.CはN.D.C同様それらに分立した各会社の特殊会社に後退し、管下諸会社の人事その他必要なる職員の訓練指導等を担当する。前述船会社代理店業務および輸出業務2局は夫々別個に独立分離すると

別表第 3 表

S.T.C の新機構図



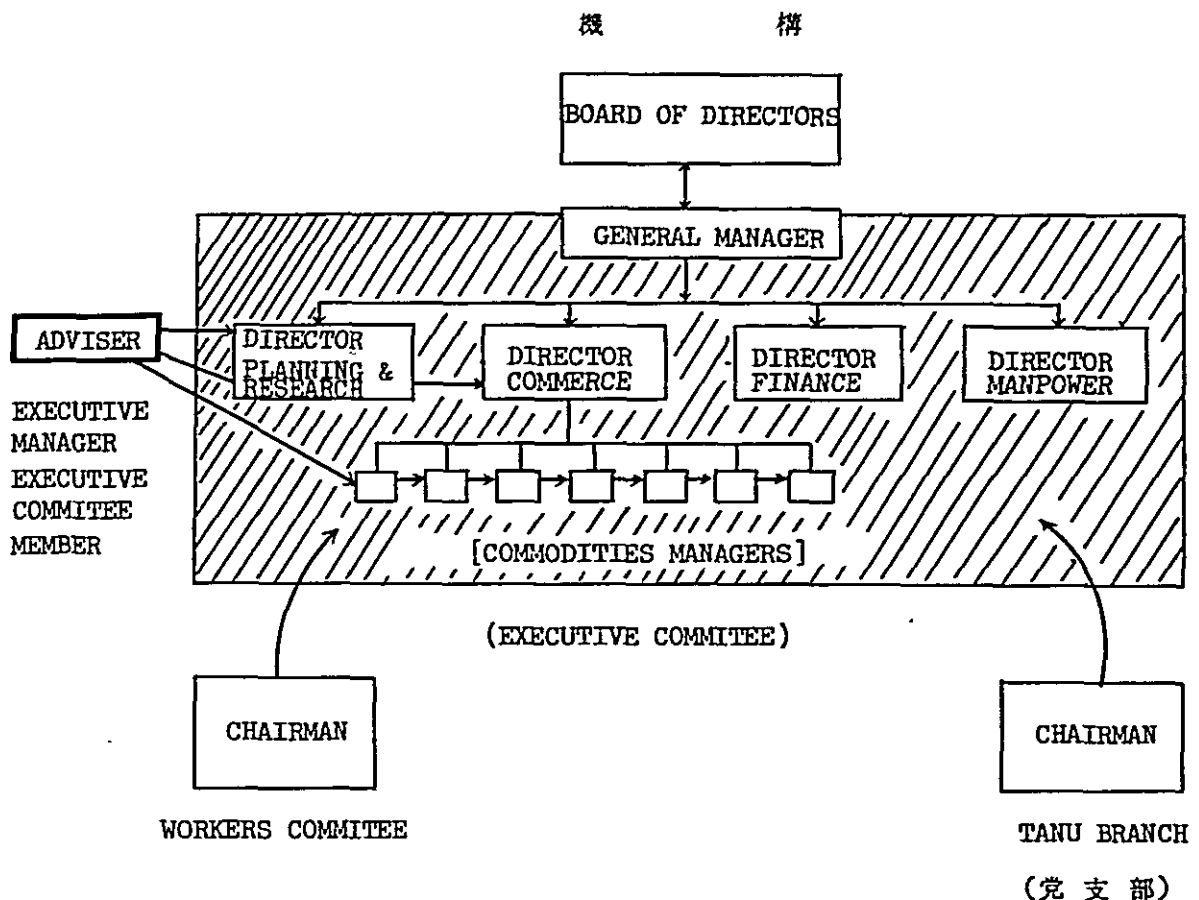
云う内容であった。

右勧告は S.T.C 内部の作業委員会の手に移り早急その具体化推進の為の検討、作案（答申）を命ぜられた。迂余曲折の後大体勧告の原案に沿って、輸入商品部門は夫々専門分野毎に次の専門輸入会社に分れ夫々独立した。

1. Agricultural & Industrial Supplies Ltd.
2. Building Hardware & Electrical Supplies Ltd.
3. Domestic Appliances & Bicycle Co., Ltd.
4. General foods Company Ltd.
5. National Pharmaceutical Co., Ltd.

地方支店は夫々順次 Regional Trading Corporation へ改組されつゝある。Export Marketing Operation は新に N.A.P.B ( National Agricaeural Products Board ) の主食関係業務以外の農産物（油脂原料その他）輸出業務を吸収して、新たに General Agricultural Products Export Corp に発展的に拡大独立し、S.T.C 時代の通産省管下から農業省管下に移行されたことにより、名実共にタンザニヤにおける農業産品の一元的な輸出公社となった。同時に Shipping Agency Operation は National Shipping Agency Corporation となり、タンザニヤの全般会社代理店業務を一手に掌握する公社となった。

GENERAL AGRICULTURAL PRODUCTS EXPORT CORPORATIONS



## 第Ⅳ章 タンザニヤにおける貿易事情

### (1) 概 況

次表に明らかな如くケニヤは独立以来恒常的に輸入超過を継続しているのと対照的に、タンザニヤは輸出輸入ほぼ均衡し独立以来 1970 年 TANZAN 鉄道プロジェクトが始まる迄はわづか乍ら輸出は輸入を上廻り若干の黒字を累積して来て居る。この数字と両国経済の現象面での実感とは相距たるものがあるが、自由主義経済を標榜するケニヤと社会主義経済を国是とするタンザニヤとの表面的様相から来るものであって、事実タンザニヤはケニヤよりも輸出物資に恵まれ、その経済基調はむしろ健全であると云える。

参照 別表第2表 Value of trade with comparative from 1965

然らば、1970 年に始まる貿易収支の逆調に転じた理由は何か、之は明らかに 1971 年から着工された総額 4 億ドルの中国の無利子借款による TANZAN 鉄道建設用資材の輸入が基調的な輸入事情を変えた為であると云える。事実統計の示す処、輸入超過額に見合う金額が丁度輸入の面で政府による中国からの輸入となっている事からも推測できる。従ってこの逆調は丁度同鉄道プロジェクトの続く 1973 年まで尾をひくわけで、同プロジェクトの資材輸入の停止する 1973 年後半には時に偶々農産物の世界的値上り期にあった要因もあって、タンザニヤの 1973 年の 9 月における外貨ポジションは記録的に上昇して居った。然るにタンザニヤは 1973~1974 年農産物は非常低温と干害に遭って独立以来の記録的減産に陥り 1973 年 10 月以降ひきつづき 1974 年 12 月迄、独立以来始めての規模で主食の緊急輸入にほぼ輸出総額に見合う約 2,000 (百万) シリング=約 3 億ドルを消費しなければならない事態に陥った結果、外貨ポジションは急転直下最悪の低下を示し、1975 年を迎えて居る。石油乃至金属資源を国内に持たない上に主食の自給出来ない後進国としていわゆる第 4 世界と呼ばれる不幸なカテゴリーに属する国の 1 つとして、タンザニヤのこれから歩む苦難の道はきびしい。

タンザニヤは独立の 1961 年以來、かなり遅いテンポではあるが近代化に向ってその生産構造を変革して来て居る。G.D.P (国民所得) の中に占める第一次産品の比率は 1961 年の 60%、1973 年には 40% に減少して工業化の進歩を明示して居り、工業および建設業の比率は 1961 年の G.D.P 中 8% を、1973 年には 17.5% に上昇して 1961 年における 80% の最終消費物資の輸入は、1973 年において 33% に減少して輸入代替工業の発達の跡を示して居る。こうした国内要因の変化を反映してタンザニヤの貿易も量的に構造的に変遷をつけて居るが、年々高まる輸入需要をカバーする輸出の 85% は今も尚農業産品に留り然も既述の如く国内主食の自給すら困難な現状から見て、その輸出拡大の弾力性は極めて乏しいと云わなくてはならない。唯残された輸入輸出の不均衡打開の道は国内工業の発展による資本財生産



(TANZANIA)

第 2 表

Value of Trade with Comperative from 1965

	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973
<b>IMPORT</b>									
Commercial	917	1,261	1,149	1,345	1,244	1,550	1,791	2,020	2,416
Government	83	123	151	186	174	388	620	577	722
Total	1,000	1,284	1,300	1,531	1,418	1,938	2,411	2,597	3,138
<b>EXPORT</b>									
Domestic	1,255	1,582	1,553	1,585	1,666	1,688	1,735	2,027	2,238
Re-export	25	110	33	41	21	15	56	116	178
Total	1,280	1,692	1,586	1,626	1,687	1,703	1,791	2,143	2,416
Trade Balance	+280	+408	+286	+95	+269	-235	-620	-454	-722
<b>(KENYA)</b>									
IMPORT TOTAL	1,780	2,247	2,131	2,295	2,339	2,840	3,682	3,552	4,113
EXPORT TOTAL	1,040	1,246	1,191	1,258	1,370	1,549	1,566	1,909	2,578
Trade Balance	-740	-1,001	-940	-1,037	-969	-1,291	-2,116	-1,643	-1,535

の広汎な自給かあるいは工業製品の輸出であるが、これらを可能にする為には更に少くとも10年の期間を必要とする客観状勢の整備が先行しなくてはならない。

## (2) 貿易規模

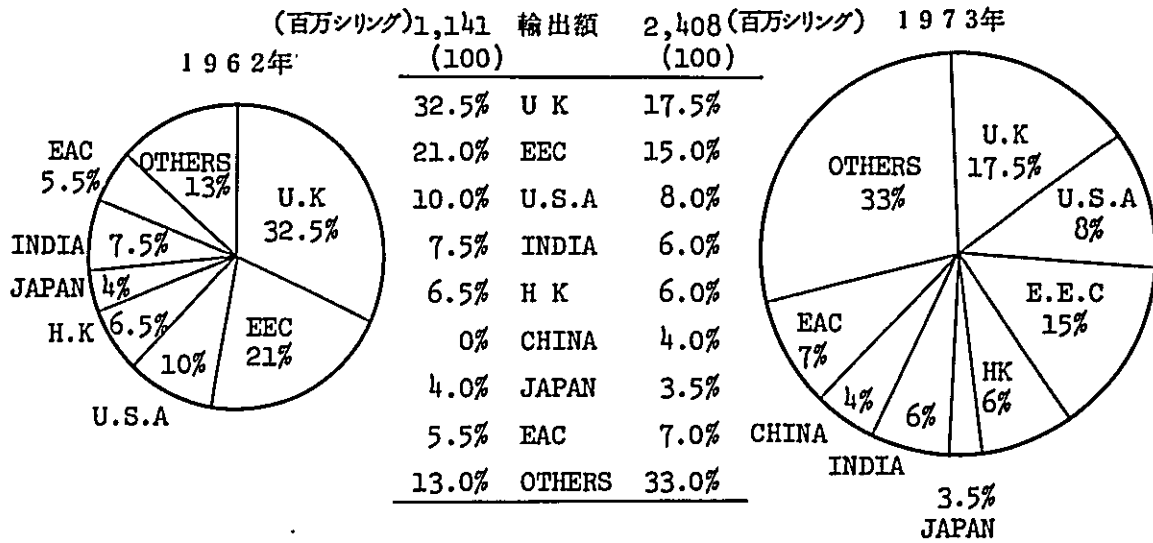
	<u>1962年</u>	<u>1973年</u>
輸 入	1,127 (百万シリング)	3,139 (百万シリング)
輸 出	1,141 (百万シリング)	2,416 (百万シリング)
総 額	2,268 (百万シリング)	5,555 (百万シリング)

独立当初の規模と1973年の規模を単純に比較すると輸入において約2.8倍、輸出において約2.1倍、総額において2.4倍拡大を見ている。唯此の期間内における英国ポンドの切下げ、米ドルの切下げ等のインフレ要因を考慮しなければならないが、貿易規模は約2倍のベースになっていることは国内要因における流通通貨量が丁度独立当初の2倍になって居る事実より推しても納得できる。即ち1962年輸入1億64万ドル、輸出1億64万ドル往復(総額)、3億24万ドルのベースから1973年の輸入4億44万ドル、輸出3億44万ドル、往復7億84万ドルの規模に成長している。1972年の輸入3億64万ドルから1973年の輸入4億44万ドルへの拡大要因は、原油価格の上昇および既述の主食緊急輸入による主食輸入の量的拡大および世界食糧価格の上昇による影響を相当強く受けて居る事実も看過できない。(1米ドル=7.14タンザニヤシリング換算)又、1969年の規模、輸出入総額5億ドルへの1962年度から約50%拡大を遂げるのに約8年を要し、1973年までに更に50%の拡大を遂げるのにその年限を4年に短縮している事実は1970年に着工を見たTANZAN鉄道プロジェクトによる輸入の飛躍的な拡大によるもの大、勿論その後の世界通貨不安による海上運賃等の上昇による要因等も可成大きく作用していると思わなければならない。

## (3) 輸 出

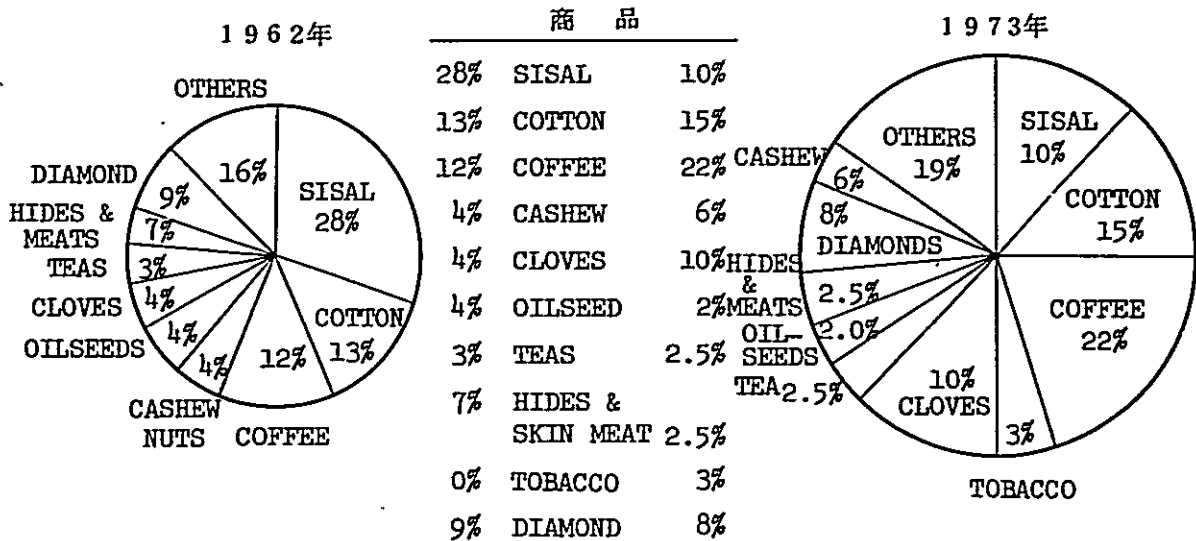
タンザニヤの貿易上の施策の重点は(1)従来の欧州依存の貿易体制から脱却して、直接非伝統市場たる東ヨーロッパ共産国、中近東諸国および近隣アフリカ諸国等における市場開拓を急ぐこと、および(2)商品構成の多様化を図ることによって量的、價格的に伸長の余地に乏しい、植民地時代からの伝統的な輸出商品サイザル、コーヒー、綿花等国际協定による制約下の商品への執着を去って、その豊富な油脂原料雑穀、豆類、芋類、スパイス類の中から新しい弾力性のある輸出向商品を開拓することであったが、独立当初の1962年から1973年迄の間に輸出の国別構成および商品別構成は果してどのようにこの課題の達成に向って変化を遂げて来たか。

(イ) 輸出の国別動向



輸出の国別構成の変化は上図に明かなように、植民地時代からの旧宗主国を中心とした伝統市場U.Kおよび欧州EEC諸国の占める割合が1962年当初の53.5%から1973年には32.5%に減少すると共に印度・香港・日本・米国の合計が28%から23.5%へ減少、新しい市場への輸出転換は中国への4%、E.A.C(東アフリカ共同市場)へ2%増、中でもその他市場への輸出は13%から33%と20%の拡大を示して伝統市場から非伝統市場への直接輸出の努力は一応成功して居る。殊にわづかながら中国への直接輸出は0から4%となり、TANZAN鉄道プロジェクトを仲介とするタンザニヤ・中国間の新しい交易関係樹立が目立った特色をなして居る。然乍ら1970年以降TANZAN鉄道プロジェクト着工による中国の商品融資活用の為の輸入における中国物資最優先政策は、従前の伝統市場諸国のタンザニヤ物資輸入の努力をそれだけ相対的に減少せしめる結果となり、タンザニヤはそれだけ他市場への輸出努力をきめ細く実施する必要があったことも事実である。

(ロ) 輸出の商品別構成の動向



タンザニアの3大輸出商品サイザル、棉花およびコーヒー豆の輸出総額に占める割合は1962年度53%と輸出の過半を制するウエイトを持っていたが、サイザルは合成繊維による競合の影響を受け漸次低落減産傾向を続けて1969年には右三大商品の輸出総額に占める割合は38%に激減していたが、1972年後半より世界価格の上昇に遭い1973年末頃には最低価£75から約4倍に高騰したサイザルの価格復活によって加うるにコーヒー豆・棉花の好相場と併せ、当該3大商品のシェアは再び47%のウエイトを回復した。然乍らこの三大商品も量的には横道い乃至減少傾向にあり、唯1972年後半から1973年にかけての農産物一般の国際価格の好転によるウエイト回復であり、国際価格が1971年度水準に留って居た場合、タンザニアの輸出は可成小規模に陥ったと推測される。ザンジバル島におけるクロウグが量的に價格的に飛躍的に伸び1962年の4%を1973年において10%に拡大したのと本土側における煙草が新に3%のウエイトを持つ輸出品目に登場し、カシューナットが増産によって2%の伸びを示した外は軒並にそれぞれのウエイトを減少している。特に畜産物産品の皮革類、肉類の輸出ウエイトが独立当初に比し著しく減少しているのは民生の向上による食生活の向上を反映する外1972年から1973年にかけての干害の影響による畜類の斃死による現象と見られて居る。Others品目の3%の伸びは1962年度には操業していなかったPetroleum(石油)精製工業による複製品が1968年以降輸出品として約3~4%のウエイトを計上していることによるものであって、期待される輸出農産物の多様化によるものではない。タンザニアの輸出における最大不安定要因はタンザニアは未だに主食需給の安定を達成していない事実に在る。輸出の85%を農業1次産品に依存している国であり乍ら、国民の主食の完全自給体制が確立していないという現実は、元来輸出用として栽培せられているコーヒー豆、棉花およびサイザルを除く農業1次産品は当国人口90%の自給農家の生産する自給用作物であり、特に輸出のために勸奨策が講ぜられない限り、之等は総て自給用であり余剰を生じない限り輸出の対象に浮び上って来ない。即ちタンザニアの国民主食の中心は白メイズであるが地域によっては今尚バナナであり、キャッサバ等であり豆類雑穀に迄及ぶ。小麦米の消費は未だ量的に多くはない(價格的に高価に過ぐ)。国民エネルギーの全体をカバーするような単一普遍的な特定穀物による自給体制が確立していないため、メイズの好・不況によって或る年は豆類に至る迄主食代替品として国内に消費され、輸出用としての余剰を生じない。要するに主食の確保が第1要件であり、余剰の見通しがついてはじめて輸出対象となる極めて不安定なOthers品目の中に此国の輸出産品多様化のポテンシャルティがあるということである。比国の輸出を安定したベースに拡大してゆくためには先づ此国の主食が需給の安定を得ることが先決条件である。

又、独立以来10年の経過は国民生活水準の上昇を伴って1962年統計の上での輸出品が国内消費生活の向上によって輸入品に転じた物資、例えば砂糖の如き例もあり、今後こうした

物資の増産によって輸入をセーブし輸出物資としての回復を図ることも必要である。

(4) 輸 入

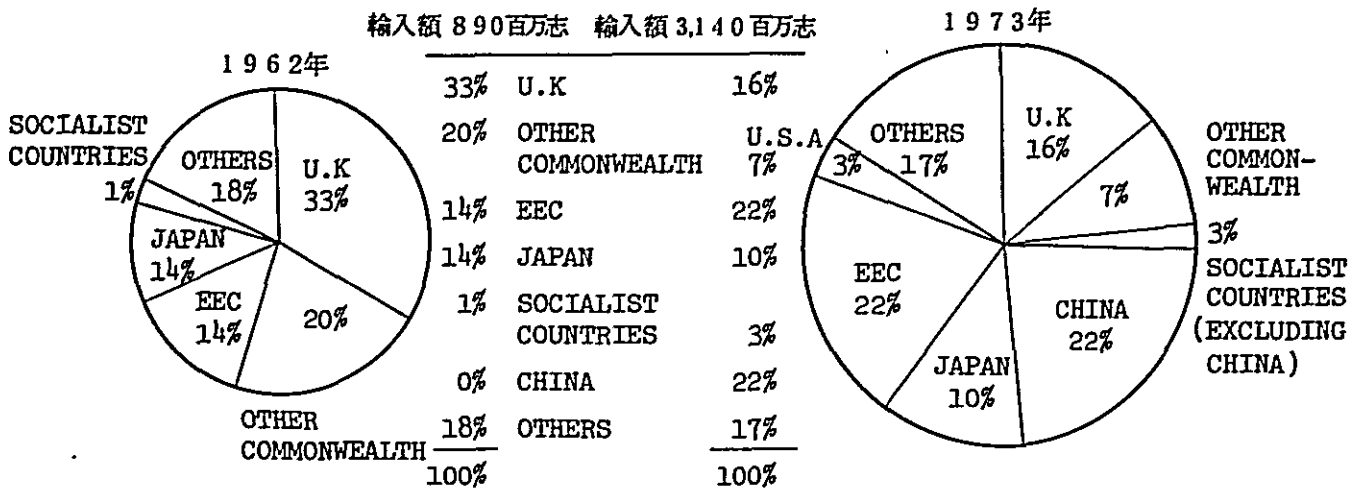
タンザニアの貿易は既述の如く独立後（1961年）1969年迄の間は輸出・輸入概ね均衡を保ち乍ら、その規模を50%程度拡大したが1970年例のタンザン鉄道工事が中国の全面的協力で推し進められるに至って、遽に主として輸入の面において中国物資の市場介入を中心に大きく伸びを示し、輸出の伸びを上廻る規模となりはじめて貿易収支の逆調を来した。

鉄道建設用資材ならびに鉄道工事現地調達費見返り用物資（何れも中国による融資）の続く1973年迄、輸入は年々輸出を上廻って貿易収支面においてはその赤字を記録したが、融資による輸入のためこの逆調は外貨ポジションを直接低下せしめる要因とはならなかった。

(1) 輸入の国別動向

E.A.C (East African Community)域内諸国からの輸入（移入）を別として1962年度におけるタンザニア輸入の国別動向は1971年からの中国品最優先輸入政策の推進によって突如1973年に至って大きく中国のシェアが拡大して、その他諸国のシェアを圧迫する結果を示して居るが之は1970年からすでに始った動向である。

タンザニア輸入の国別動向



中国からの輸入をこの最近5ケ年の統計（通関）によって見ると

(単位：百万シリング)

	1969年	1970年	1971年	1972年	1973年
タンザニア総輸入額	1,418	1,939	2,414	2,589	3,140
タンザニアの入超額	(+249)	-251	-679	-571	-902
中国からの輸入額	79	265	601	508	701
中国からの輸入比率	5.5%	13.6%	24.8%	19.5%	22.3%

1970年 TANZAN 鉄道工事着工を機に入超に転移した入超額が丁度中国からの輸入額と符合することは興味深い。尚中国タンザニヤ两国間の TANZAN 鉄道借款による現地工事費見返りの商品融資契約は 1974年 末を以て終了することになっている。

輸入における国別動向は独立当時の旧宗主国たる英国および同英連邦諸国偏向の形態を改め 1962年 UK33%およびその他の英連邦諸国の 20%は 1973年 においてUK 16%、英連邦諸国7%とそれぞれ激減を示し、合計 30% のシェア-低下となるが、中国の 22%、EEC 諸国による 8%増および東欧共産圏諸国の 2%増が英国および英連邦諸国シェア-低下分を補足している。日本の 4%減はU.S.Aを含むその他諸国向の輸入増によって代位されている。

1973年後半から 1975年 にかけてタンザニヤの貿易事情は従前の穏健な様相とは打って変わった極めて不健全な様相を示しはじめた。即ち 1973/1974年度農産物の収穫が全国的な干害に加うるに農村における生産の共同化・社会化推進を目ざした、いわゆる“ウジャマ・ヴィレッジ”（アフリカ社会主義農村）運動の失敗によって、タンザニヤは独立以来最悪の主食穀物の収穫低下を経験することになり、政府は 1974年/1975年 農産物収穫迄のつなぎとして 1974年 9月迄を納期とする下記不足食糧の緊急輸入契約を海外各国との間に締結せざるを得ない状況に立ち至った。

Diary goods(乳製品)	70	百万シリング
Cereals ( Rice , Maize , Wheat )	845	"
Flour (小麦粉)	75	"
Vegetable Fat (植物脂肪)	90	"
Sugar (砂糖)	65	"
	1,145 百万シリング (約1億6千万ドル)	

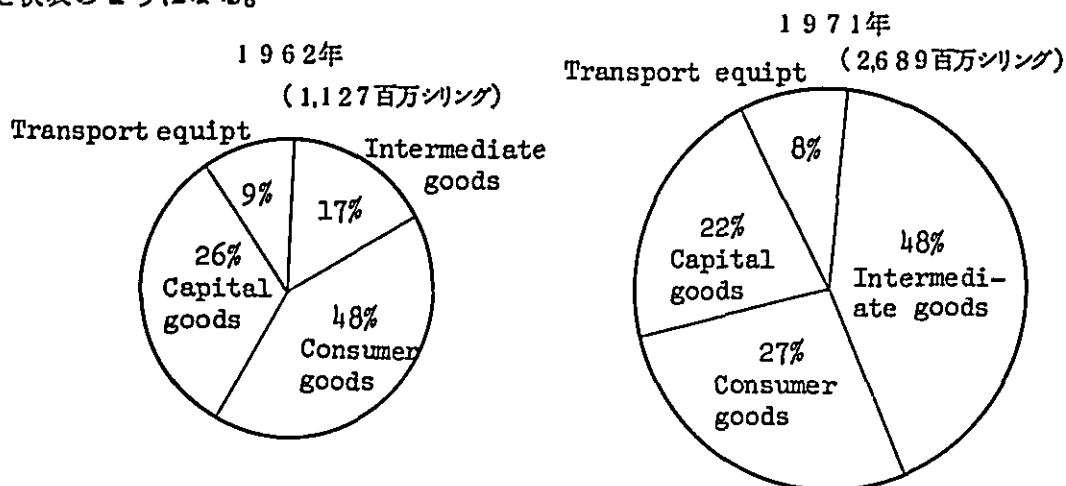
時偶々 OPEC 諸国による石油値上げ期に遭遇、之等輸入物資の価格は従前の 2/3 倍に値上りすると共に、又 1974年 末迄にはタンザニヤは値上りした石油輸入の為に新に 650 百万シリングの外貨支払の必要が加って来た。食糧と石油の為に約 1,800 百万シリングと略従前のタンザニヤの輸出総額に及ぶ輸入額の不慮の支出の為にタンザニヤの外貨ポジションは未曾有の低下を来していると云われる。

一方かかる輸入の不測の増大をカバーすべき輸出そのものが主食作物の不作によって輸出余剰農産物も品種的に量的に制約される結果となり、大した期待を持たない上に当国当面の重大な課題でもあるダルエスサラム港の収容キャパシティの不足と荷役能率の悪さによる港湾 Congestion (混雑)の常態化によって海上運賃同盟はダルエス港からの出荷に対し 30% の超過運賃を課徴する為、近隣各国との対比に於て同種産品の割高となる不利を負っている。又、各船会社はダルエス港 Congestion による滞船待ちを忌避して寄港を渉る傾向も一般化し

つゝあり、既契約品の船積も仲々予定通りに処理出来ない等、輸出面の停滞すら加ってタンザニヤは独立以来最悪の外貨逼迫の苦境にある。

(b) 輸入の商品別構成

次に輸入の商品別構成であるが、統計の都合上1973年に代えて1971年の数字によると次表のようになる。



タンザニヤ国立銀行Reportの報ずる処によると製造業、建設業のG.D.Pの中に占める割合は独立当初の8%から1973年には17.5%と倍増した形で、輸入における最終消費財の比率も独立当時の48%から1971年には27%に落ちている。勿論輸入代替工業の発展によるものであるが、同時に社会化の推進によって輸入機構自体が一元的に国有化せられ、自由輸入の道は途絶し国家目的の為に不要不急あるいは贅沢品と見做される物資の輸入規制によって、消費生活に関する限り国民は多分に耐乏生活を強いられて居る事も事実である。後進国における工業化の常として工業と云っても製品輸入に代わる輸入代替工業として半製品の組立乃至薬品その他の包装工業であって、反って中間原料資材の形での輸入が同じ割合で増加する結果となっている。茲に注目すべきは資本財輸入が4%減となっている事実である。1967年アルシャー宣言による経済の社会化推進以降国有化の対象となることを怖れて一般私企業による新規投資はほとんど行われぬ上に、政府も亦TANZAN鉄道計画最優先に投資を限定した結果と見られている。又、経済発展の指標とも見られる交通輸送手段の横這い乃至微減という事情もTANZAN鉄道着工による外貨節減のため自家用自動車の輸入規制のため新規輸入車の購入資格を極端に制限した結果と見られる。1974年以降は主食の緊急輸入によって工業用資材の輸入すら外貨面から制約を受け始め、国民の消費生活は更に深刻な耐乏を強いられる事態が予想される。

以上タンザニヤの貿易事情を独立当初の1962年の数字と1973年の数字に基いて比較概説したが、1973年後半期に至り干害の影響と公表せられる主食の緊急大規模輸入によって

輸出輸入の従前のパターンは1変することとなるが、1974/75年の統計は現在手許にないので此の間の消息は確認し得ない。

然し乍ら1年の干害のためにタンザニヤの全輸出額に見合う如き主食の輸入が必要になるような事態が今後も繰返えされるようなことがあるとすれば、タンザニヤの貿易の課題はそのままタンザニヤの主食を中心とした農業問題に帰するものと云わなければならない。主食の自給のないタンザニヤは、現在その85%を農産一次物資に負う輸出自体が極めて不安定な基礎の下にあるわけで、そのような不安定な輸出の拡大によって年毎に高まる輸入需要をカバーしようとする事自体、甚だ不健全な仮定の上に立っていることになる。現政権による農地の共同化によって生産規模の画期的な拡張を図るウジヤマ・ヴィレッチ政策の推進は従来政府責任の埒外にあった国民総生産の50%を占めて居た自給農家による自給経済部分をも国民経済の中に包含して政府責任の下におくことであり、ウジヤマ・ヴィレッチにおける生産が軌道に乗る迄政府はその主食を輸入に頼んでも確保する責任を取って負担することを意味する。1部識者の中にいわれているように、今日の未曾有の主食緊急輸入がウジヤマ・ヴィレッチへの強制移住に起因するものとすれば、主食の緊急輸入で始ったタンザニヤの1975年以降の貿易面での破綻は容易には回復を望めないものと見なければならない。

〔附表〕 タンザニヤの日本向け輸出明細（1969年～1973年）



[ 附表 ]

PRINCIPAL COMMODITIES EXPORT TO JAPAN

(Unit: 1,000 Shillings)

COMMODITY	1969	1970	1971	1972	1973
CASHEW, KERNEL	171M/T( 1,165)	134M/T( 986)	175M/T( 1,121)	32M/T( 160)	44M/T( 303)
BEANS, PEAS	995 " ( 642)	1,583 " ( 1,338)	598 " ( 627)	271 " ( 266)	-
COFFEE, RAW	1,757 " ( 6,701)	1,571 " ( 8,230)	1,052 " ( 5,886)	2,989 " ( 15,204)	4,935 " ( 26,811)
CLOVE	58 " ( 1,635)	64 " ( 1,805)	28 " ( 795)	24 " ( 690)	20 " ( 630)
FEEDING STUFF	( 2,030)	3,854 " ( 1,352)	2,700 " ( 768)	544 " ( 130)	5,994 " ( 3,028)
GROUND NUTS	274 " ( 546)	-	-	-	-
CASTER SEEDS	-	-	-	4,300 " ( 4,715)	691 " ( 2,339)
SEASAME SEEDS	3,263 " ( 5,086)	742 " ( 1,268)	150 " ( 225)	2,367 " ( 4,827)	650 " ( 1,552)
SUNFLOWER SEEDS	-	2,545 " ( 1,785)	-	170 " ( 135)	455 " ( 508)
WOOD LOGS	1,005 " ( 600)	1,363 " ( 960)	2,860 " ( 1,460)	1,300 " ( 937)	1,455 " ( 1,221)
COTTON, RAW	867 " ( 37,841)	12,220 " ( 50,825)	2,336 " ( 9,829)	4,787 " ( 23,836)	2,929 " ( 17,079)
SISAL & TOW	13,027 " ( 12,498)	15,304 " ( 12,750)	14,443 " ( 12,498)	10,295 " ( 9,619)	7,637 " ( 15,497)
PYRETHRUM FLOWER & MARC	3,842 " ( 2,028)	1,854 " ( 1,125)	3,860 " ( 1,056)	SISAL TWINE 478 " ( 820)	2,406 " ( 1,378)
PAPAIN CRUDE	18 " ( 418)	22 " ( 446)	23 " ( 359)	4.5 " ( 228)	1.5 " ( 96)
BEEWAX	249 " ( 2,855)	214 " ( 2,478)	204 " ( 2,158)	173 " ( 1,605)	194 " ( 2,052)
IVORY, ELEPHANT	19 " ( 797)	33 " ( 2,026)	14.5 " ( 1,284)	153 " ( 6,360)	13 " ( 3,222)
TORTOISE SHELL	3 " ( 186)	2 " ( 207)	2 " ( 165)	1.6 " ( 142)	10 " ( 255)
WOOD CARVING	- ( 42)	- ( 153)	- ( 194)	- ( 88)	- ( 5,664)
NON-FERROUS SCRAP	122 " ( 774)	203 " ( 1,008)	880 " ( 1,594)	307 " ( 684)	126 " ( 251)
ANIMALS FOR ZOO	(3,617) ( 222)	(6,550) ( 304)	(9,713) ( 328)	(15,362) ( 394)	(23,092) ( 458)
TOTAL IN VALUE	76,066	89,046	40,347	71,816	82,344
OTHERS	5,925	7,276	5,730	4,270	6,224
TOTAL EXPORT	81,991	96,322	46,077	76,086	88,568

## 第V章 技術協力の実況 -私の場合-

既述の社会的、経済的変遷を背景として私の赴任先であったSTATE TRADING CORPORATIONもその時々国家の要請する使命に応じて度々の機構の変革を遂げて来たが、私の担当したEXPORT MARKETING DIVISION はそのまま部から独立採算の局(OPERATION)へ更にS.T.Cの発展的解消の段階に至って1973年7月新にNATIONAL AGRICULTURAL PRODUCTS BOARD(N.A.P.B)の主食外農産物輸出機能を吸収合併して従来の通産省管下から農林省管轄下のGENERAL AGRICULTURAL PRODUCTS EXPORT CORPORATIONとしてタンザニアの輸出の大宗を荷なり独立した農産物輸出公社として発展的に拡大を遂げることとなった。S.T.C EXPORT MARKETING DIVISION 当時の約80名の人員は拡大してGAPEX 創立時には約250名の人員をかかえ、タンザニア輸出の約60%を担当する大機構となった。

私のJOB DESCRIPTIONによれば最初DIVISIONAL MANAGER(部長)を予定せられたが、赴任当時未だ最後のヨーロッパ系(オランダ人)による部長が残留していたため、その下に部長心得として見習いを命ぜられ、1年後に部長交替の予定であったが、各部門トップのアフリカナイゼーションの要請で前任アフリカ人マネジャーが部長職を承継、私はエキゼキュティブ・マネジャーの身分のままECONOMIC ADVISERを兼ねる立場に留まった。部の管理経営は7人のエキゼキュティブ・マネジャーの合議制で部長はこの会議の議長となるいわゆるヨーロッパ式のマネージャー制であり、部長を含め7人のマネージャーは取扱品目を縦割して取扱品目の範囲内で各マネージャーは完全に独立専断責任を持ち、営業成績は7人のマネージャーによる業務成果の合算という形であり、仕事の横断的区分による職階制度はない。例えば会計課、船積課等の区分による夫々の責任者はなく、総てマネージャーは仕入・販売・会計・船積一貫してその責任を縦断的に負担する体制である。会計とか船積とか総務のような営業外部門はそれぞれプールと称して7人のマネージャーによってその商品別に指揮され、総務人事関係のみ部長直属の秘書課的なプールで処理される形であった。

既述の通り、当時のタンザニアは植民地時代の制度をそのまま踏襲した形でそれぞれのマネージャーの下に特にカウンターパートとなるような資格条件を具えたスタッフを附す考えも人員余力もなくはじめ部長は「単一の特定人員に対する技術転移に限定することなく、部全体の業務体系、営業全般についてAdviceして経験を部の経営そのものに生かすように指導してほしい」との要求であったが、私は会計プール内で私の担当する植物繊維(棉花、サイザル麻)業務のアシスタントクラークをつとめるN.B. JUMA君を私的に選んで私の部屋に席を与え之に私の担任する日常貿易業務の処理の総てを見習せることにした。N.B. JUMA君はFORM II(中学卒~高校1年修了)の資格であるから従来の制度の下では到底MANAGERになる資格ではなかったが、私の日

常業務の見習と私なりの訓練によって私の在任間5年3ヶ月の間に大学卒の資格者に混じって国連の留学生試験に見事(100名応募5名合格)合格してEXPORT MARKETING COURSE(1年6ヶ月に亘るスイスおよび西ドイツの講座)を修学し、先づMANAGER TRAINEEに昇進した。私は離任に際し3ヶ月前全面的にJUMA君に私の担当商品業務を引継ぎ、その間彼の実務を観察する期間を持ち、充分MANAGER資格ありと認めためたのでBOARD OF DIRECTORSに特別に推薦、異例の昇進についてOKを得、MANAGERに特進させることが出来たことは本人の勉学による処大であるが、私との5年間の接触によって中学卒程度の学歴では到底達し得ないこの国では異例の昇進を私の私的なカウンターパートの中から出すことが出来たことは、私の職責上のひそかな誇りであり喜びである。

従前タンザニヤにおける会社諸企業の多くは、欧州系白人マネージャーの下にインド系クラークが之を補助し、アフリカ人は更にその下働き雑務に駆使されていたのがつい最近までの姿であり、独立によってにわかにはその主客の位置が転倒したからといって、経験のないアフリカ人がその日から営業上の諸判断、経営管理を直接担当するマネージャーに就任するということは所詮無理であることを自らも認め、国有化した企業においてすら暫くの間は営業責任を担当するエキゼキティブ・マネージャーにはイギリス人が定めたqualification(学歴)による海外の経験者を招いて企業の経営を外人に預けるケースが多かった。このような例は全りアフリカ以外には例を見ない特異な面である。即ちアフリカにおける「技術協力」には大きな割合を占めて広義のテクノロジーとして「企業の経営管理」という技術協力面があることである。業務上の経験という点にしばって学歴という点を軽視すれば、在住インド系の人達の中に多くの適格者も得られるのであろうが、欧州系諸企業がそうであったようにマネージャー万能の経営形態は独立後もそのまま踏襲され、マネージャーたるものの資格要件としてかなり高度な学歴qualificationを要求している。欧州系白人マネージャーがその地位を確保する為にその地位が簡単に他人によって代位されないように、その地位をunreplacableなものに保とうとした名残りのように感じられる。独立によって白人マネージャー達の大量引揚げの空位を補充する為に、カウンターパートを附す余裕もない急場凌ぎ的な人員補充要請に技術協力という名の下に企業のラインにエキゼキティブ・マネージャー(乃至オフィサー)を派遣してゆくということは、従来の純粹に対人的な技術転移を目的とした観念からは稍技術協力の域を脱しているとの否定的な見解もあるやに聞くが、いわゆる作業技術の転移という局部的な特定な個人への技術転移に比べて企業公社のラインにエキゼキティブ・マネージャー(オフィサー)を送り込むことは当該派遣専門家の職分を通じて当該企業体の事業内容を決定し、事業の方向づけに直接関与する機会を与えられることであり、より広く永続性のある広義の技術協力を、永続する当該企業体の中に植えつける高い次元での効果が期待できるのではないかと私なりに考えている。

例えば私の場合、職分を通じて当時問題であった日本・タンザニヤ間貿易パターンの改善新商

品の海外への紹介、開発輸入物資の紹介、植民地時代のロンドン経由取引形態の是正（直接取引の開拓）等の面で問題性を提起し、実際取引を通じて啓蒙する外海外市場の需要を知らないタンザニアの為に新商品を発見して之を海外市場に販売する等のことは、私が当 GAPEX を去っても、ひと度実績となった取引は他人に代っても永続してゆくという点においてより大きな規模における恒久的な技術転移に貢献できたと自認している。

私の在職間特に努力した業務上の成果

- 1) 旧植民地時代の交易パターンとしてのロンドン agent 経由第3国への輸出体制をタンザニアと当該国との直接取引に改善したこと。（特に日本向け）
- 2) タンザニア産コーヒーの包装用サイザル麻袋をイラクのデーツ包装材として200万ドルタンザニアとしてはじめての輸出に成功し、その後も引続き取引を継続せしめて居ること。
- 3) タンザニアの特産民芸マコンデ族の彫刻を日本松下貿易（ナショナル）へ100万ドル初輸出に成功、タンザニアの同品輸出を1挙に7倍の規模に高めたこと。（民芸品輸出を会社内に独立せしめた）
- 4) サイザル代替用野生のサンシベリヤ繊維および同じく野生ラフィヤ繊維の商品化に成功、試験輸出を成功せしめたこと。

以 上

