

タンザニア共和国
キリマンジャロ州中小工業開発計画
調査報告書

昭和50年8月

国際協力事業団

RY

タンザニア共和国
キリマンジャロ州中小工業開発計画
調査報告書

昭和50年8月

JICA LIBRARY



1063556[3]

国際協力事業団

国際協力事業団	
受入 月日 '84. 3. 28	416
	60
登録No. 02520	MP

は し が き

日本政府は、タンザニア連合共和国政府の要請に基づき、タンザニアのキリマンジャロ州中小工業開発計画策定のための調査を行うこととし、その実施を国際協力事業団に委託しました。

同事業団は、目良浩一博士（国際開発センター主任研究員）を団長とする10名の調査団を編成し、昭和49年11月28日から約1ヶ月間現地に派遣しました。この間、調査団は、タンザニア政府の総理府、中小工業省、キリマンジャロ州政府、その他関係諸機関を訪問し、有意義な意見交換を行ないました。また同時に、キリマンジャロ州政府の協力を得て、キリマンジャロ地域の現地調査を実施いたしました。

調査団は帰国後、現地調査結果の解析検討を行ない、ここに報告書提出のはこびとなりました。本報告書がキリマンジャロ州の中小工業開発の一助となるとともに、わが国とタンザニアの友好親善に貢献できれば、幸いこれに過ぎるものではありません。

終りに、本調査の任にあられた団員各位の労をねぎらうとともに、調査団によせられたタンザニア政府関係諸機関のご好意に対し、衷心より感謝の意を表するものであります。

昭和50年 8 月

国際協力事業団

総裁 法 眼 晋 作

国際協力事業団

総裁 法 眼 晋 作 殿

タンザニア共和国キリマンジャロ州中小工業開発計画調査と題する最終報告書が完成いたしましたので、提出申し上げます。この報告書は、国際協力事業団と（財）国際開発センターとの間で取りかわされた契約に基づき、調査した成果であります。

調査の目的は、1975/76年に始まる、タンザニア共和国第3次開発5カ年計画の準備のために用いられるべきキリマンジャロ州の中小工業開発、および関連活動の開発プランを準備することにあります。IDCJは、昭和49年11月28日から同年12月25日まで、タンザニアで行なわれる現地調査のために、次のような専門家からなる調査団を構成しました。

1. 目 良 浩 一 調査団長
2. 犬 飼 一 郎 副団長、労働および工業経済専門
3. 吉 野 次 郎 工業インフラ専門
4. 清 水 淳 造 木工建築専門
5. 片 倉 彬 就 農業機具および機械専門
6. 成 田 光 夫 繊維専門
7. 松 本 光 司 工業融資専門
8. 川 村 明 正 工業経済専門
9. 藤 本 耕 士 調査団秘書、経済専門
10. 西 勝 文 男 JICA代表

本調査団は、大戸団長に率いられるキリマンジャロ州総合開発調査団と、調査の準備段階のみならず、フィールドにおける現地調査の段階でも協力しました。結果的には本調査団は、特に重点的に中小工業開発の現状の分析をすることと具体的な行動プログラムを造り出すことに力を注ぎました。ですから本調査団は、キリマンジャロ州開発のマクロ的フレームワークを調査することは避け、総合調査団に任せることにしました。

私達は、現地における調査活動中多方面に渡って支援の手を差しのべてくださった多くの人々に感謝の意を表したいと思えます。特に、貴重な時間をさいて私達をガイドして下さったり、討議に参加して下さった人々、すなわち州知事の Hon P. A. Kisuma 氏、州開発長官の J. A. T. Muwdo 氏、州計画官の M. J. Kigoda 氏、州商工業担当官の R. A. Mpinga 氏の諸氏には、感謝の言葉もない程です。

私達は、また、本調査を遂行するに当たって、ダル・エス・サラームの日本大使館、JICA、通商産業省、および外務省の多くの方々にお世話になったことを本紙面をかりて述べておきたいと思えます。

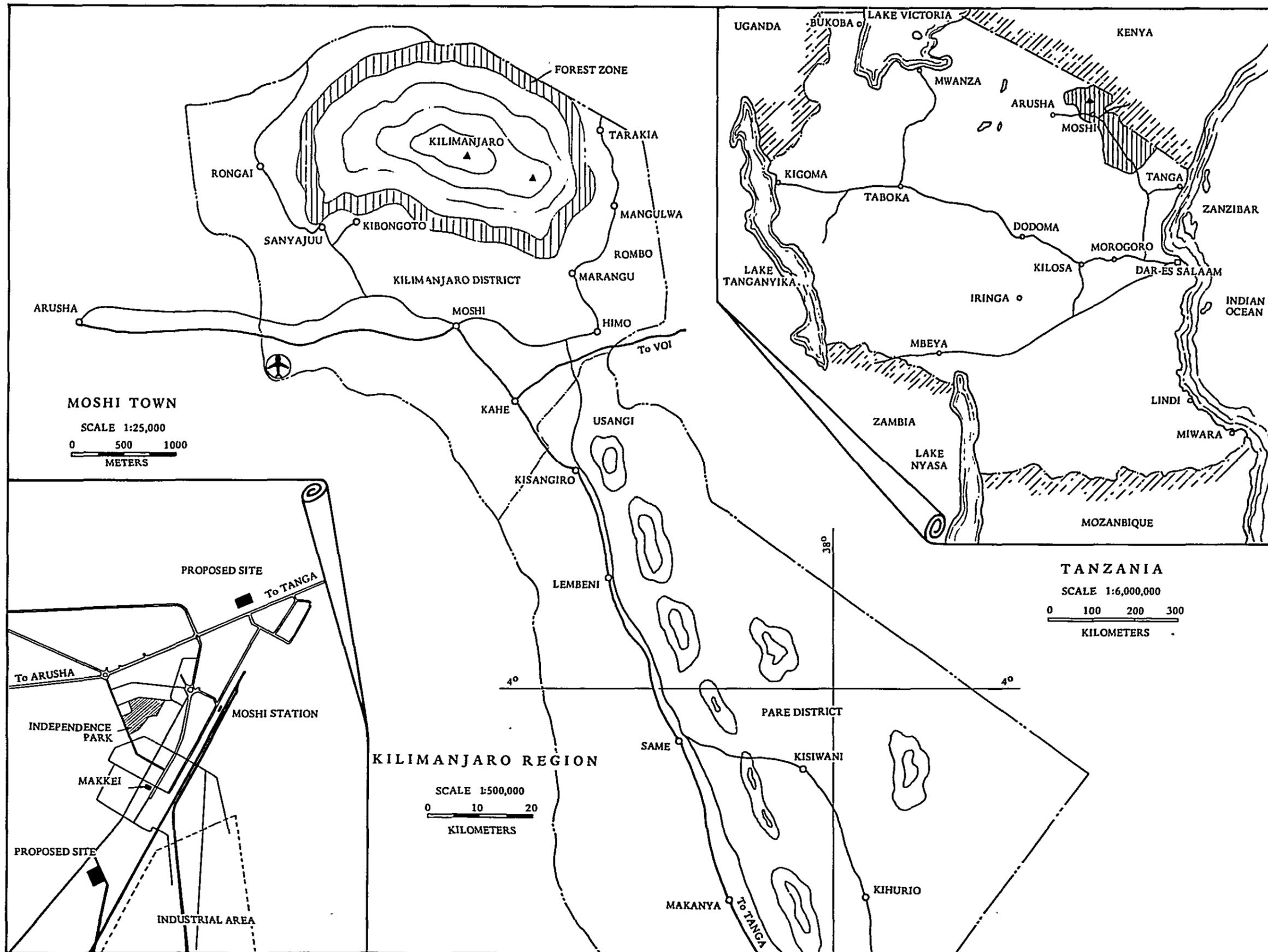
昭和50年8月

(財) 国際開発センター
理事長職務代行
専務理事 加納治郎

略 語 表

KIDECO	:	Kilimanjaro Development Corproation
KNCU	:	Kilimanjaro Native Cooperative Union
TDFL	:	Tanzania Development Finance Company Ltd.
IPS	:	Industrail Promotion Services
NSIC	:	National Small Industries Corporation
WDC	:	Workers Development Corproation
KRTC	:	Kilimanjaro Regional Trading Corporation
TIB	:	Tanzania Investment Bank
TRDB	:	Tanzania Regional Development Bank
NBC	:	National Bank of Commerce
THB	:	Tanzania Housing Bank
RDD	:	Regional Development Director
DDD	:	District Development Director

通貨単位	:	シリング (Shillings)
		1 米ドル ≒ 7 シリング
		1 シリング ≒ 4 0 円



目 次

はしがき	
まとめと結論	
第I章 序 文	1
第II章 国家開発における中小工業開発の役割	5
第III章 キリマンジャロ州における中小工業開発を取り巻く環境	11
1. 中小工業の現状	13
2. 政府開発プログラムの現状	22
3. 銀行ローンおよびクレジットの現状	24
第IV章 中小工業の開発戦略	29
1. 現存の生産設備の有効利用	32
2. 技術および経営管理訓練	33
3. マーケティングシステムの開発	34
4. 金融資源の供給	35
第V章 開 発 政 策	37
1. 工業開発計画作成のための情報整備基盤の造設	39
2. 訓練およびアドバイザー・サービスプログラム	40
3. 組織および行政政策の必要性	44
4. 工業の育成・促進	45
5. 工業団地開発	52
6. 工業協同組合開発	53
7. 開発金融	54
第VI章 開発プログラム	57
1. キリマンジャロ工業開発センター	59
2. 工業団地	66
3. 工業協同組合の金融援助プログラム	72
4. 金融機関による貸付けプログラム	72
5. 貸付けとグラントに必要な予算	75
アペンディクス A : 基本的工業ユニットデータ	81
アペンディクス B : 工業ユニットに必要な設備建物および土地	101

表 目 次

表 S . 1	第三次 5 ケ年計画期間中の中小工業 開発プログラム(キリマンジャロ州)	iii
表 3 . 1	地方の中小工業のいくつかの特色 (キリマンジャロ州における)	1 5
表 3 . 2	工業活動の分野による中小工業の数 (1972 年末のキリマンジャロ州において)	1 6
表 5 . 1	開発可能性の高い工業ユニットに 関する基本的データの概略	5 1
表 6 . 1	IDCK のために必要な建造物のスペース	6 8
表 6 . 2	IDCK のための建造物と整地費用の推計	7 1
表 6 . 3	IDCK のための機器と設備費用の推計	7 1
表 6 . 4	モシにおける工業団地のための開発支出推計	7 2
表 6 . 5	キリマンジャロの TRDB 事務局に必要なスタッフ	7 3
表 6 . 6	小規模工業部門発展計画	7 6
表 6 . 7	長期貸付のために必要な資金の推計	7 7
表 6 . 8	短期貸付のために必要な資金の推計	7 8
表 6 . 9	協同組合に対する補助金に必要な資金の推計	7 9

ま と め と 結 論

長い間栄え、現在もなお国内の他州に較べると比較的裕福なキリマンジャロ州は、人口の増加とそれによる1人当りの所有耕作地の減少という困難な問題に直面している。それゆえ、もともと農業州であるキリマンジャロ州の工業化は、州の将来を決定する重要な方策なのである。事実、われわれの調査でも、当州の工業セクターの開発の可能性は、非常に高いものであるとの判断を下している。

地方分権化および社会主義に基づいた国家開発政策の枠組みの中で、中小工業の開発がなぜ特別の注意を引くに値するのであろうか。その理由は、まず、中小工業開発が幅の広い層の地域住民の参加を喝起し、国の開発目的の一つでもある協同組合の発展を促すこと、さらに、資本集約的手段を用いない中小工業開発を通して、社会および経済の近代化に必要な基礎的教育訓練を、序々にではあるが、大多数の人口に施せること等によるものであると言える。

キリマンジャロ州の中小工業の開発状況は、徐々に発展はしているものの、大規模工業の発展過程に比べると、技術的にもマネジメント的にも、はるかに遅れている。それにもかかわらず、中小工業センターには、すでにかかなりの数の手工業者および自家営業の中小工業者が存在しており、不十分ではあるが、どうにか地方の需要を満す程度の修理、加工および製造活動を行っている。われわれは、このようなセクターを、インフォーマル・セクターと呼んでいる。そして、このインフォーマル・セクターこそ、開発のすばらしい可能性を見出すことができるのである。しかしながら、現存のインフォーマル・セクターが、州のすべての需要を満すことは、当セクターの組織化が充分進んでいないことおよび独立した中小工業者に成長し得るべき人材の訓練の場がほとんどないこと等を考え合せると、かなりむずかしいようである。

このような事実から派生する問題の一つは、現存の生産能力(Productive Capacity)の不十分な活用ということである。事実、当州の現存生産能力のかかなりの部分は、未活用のまま放置されている。

それゆえ、開発プログラムの作成にあたっては、まず、第1に、現存の生産能力の活用化を促進すること、次に、州内に存在しないが、どうしても緊急に必要とされている工業を開発すこことに重点を置くべきである。

たとえば、鋳造業、木型工業およびスクラップ金属選別業の3業種は、この後者のカテゴリーに入ると考えられる。これらの工業に加えて、次に挙げるような工業も、発展の可能性が充分にあると思われる。すなわち、鍛冶屋業、荷車/手押車製造業、板金加工業、編物業、縫製業、セメント製品製造業および陶器製造業。

さらに、中小工業開発には、二つの異った観点からのアプローチの仕方がある。すなわち、ウジャマ村という生活共同体内での工業開発と、大規模工業とのサブ・コントラクティングによる中小工業開発である。ウジャマ村工業としては、食品加工業、特に、食用油製造業が有望

であろうし、サブ・コントラクティング工業としては、工業用皮手袋製造業およびみやげ用皮製品製造業が、外国に約束されたマーケットがあるということからも、有望であるように思われる。

上記のような優先度の高い工業の開発可能性を具体化するために、本調査報告では、今度の第3次5ヶ年計画の期間中に、次のようなプログラムを実施することを推奨している。

- (1) 計画、訓練およびアドヴァイザリー・サービス
- (2) 工業団地開発
- (3) 工業協同組合への開発インセンティブの供与
- (4) 開発銀行による中小工業貸付けの強化

(1)の計画、訓練およびアドヴァイザリー・サービスの機能は、新しい組織を設立することによって、実施される。この組織は、キリマンジャロ工業開発センター（IDCK）と呼ばれる。そして、このセンターが、中小工業開発の中心（核）となり、下記の6つの主要な機能を果たすのである。

- (a) 工業調査および計画
- (b) 現存および将来有望な中小工業者および中小工業労働者に対する技術、経営管理訓練およびアドヴァイザリー・サービス
- (c) マーケティングの促進
- (d) 金融機関に対するアドヴァイザリー・サービス
- (e) 中小工業者に対する共同施設サービス
- (f) 工業団地の計画と運営管理

第3次5ヶ年計画の最初の数年間は、インフォーマル・セクター内の中小工業者の訓練およびアドヴァンザリー・サービスに力を注ぐことになる。そして、このようなサービスの供与をつかさどるのは、IEW（Industrial Extension Workers）およびIDCKの専門職員から成る移動技術サービス・ユニットである。

(2)の工業団地開発に対する従来のアプローチには、困難な問題を生み出す二つの根本的原因があった。その一つは、工業団地で事業を開始したり、営んだりする能力のある中小工業者用の利用可能な金融資源が不足していることである。このような問題を解決するのに最も良い方法は、パイロット・プラントアプローチを採用することである。このアプローチの主旨は、訓練生達のプラント運営管理能力がある程度向上した時点で、彼らに工業協同組合を組織させ、運営管理権の一部を譲渡し、さらに、彼らにクレジットによるプラント購入能力があると判断された時点で、所有権のすべてを移譲しようというものである。

(3)の工業協同組合開発インセンティブ・プログラムについては、政府は、グラントを継続して供与すべきである。これと共に、政府は、協同組合内での経営管理能力の向上、および、組織の充実を向上させるためのインセンティブについても十分な考慮を払うべきである。このような機能は、協同組合ユニオンを、区レベルのみならず州レベルでも設立することにより、実

施に移されよう。また、これらのユニオンは、I D O Kの援助を得て、経営管理訓練のみならず、マーケティング機能をも果たすべきである。

(4)の開発銀行による中小工業貸付けプログラムについては、政府から直接、投資資金を調達するといった従来の傾向を改めるべきである。生産設備の政府無償供与といった手段は、多くの場合、開発に必要な住民の開拓者精神を損いやすく、中小工業開発手段としては、推薦されるべきものではない。それゆえ、今後は、開発銀行による融資活動を充実させなければならない。しかしながら、このことは、金融条件をよりきびしいものにすべきであるということではない。中小工業向け貸付け条件は、通常のものよりは柔げられるべきだし、金融資源の量的増加も何らかの方法を用いて、図らなければならない。また、本報告書内に提案されているI D O KのI E S (Industrial Extention Service)は、中小工業者が中小工業ローンを申請する場合に、大層役に立つことになる。

以上に述べられた第3次5ケ年計画期間中のプログラムの金融財政的意味合いを数字で示すと下記のごとくである。

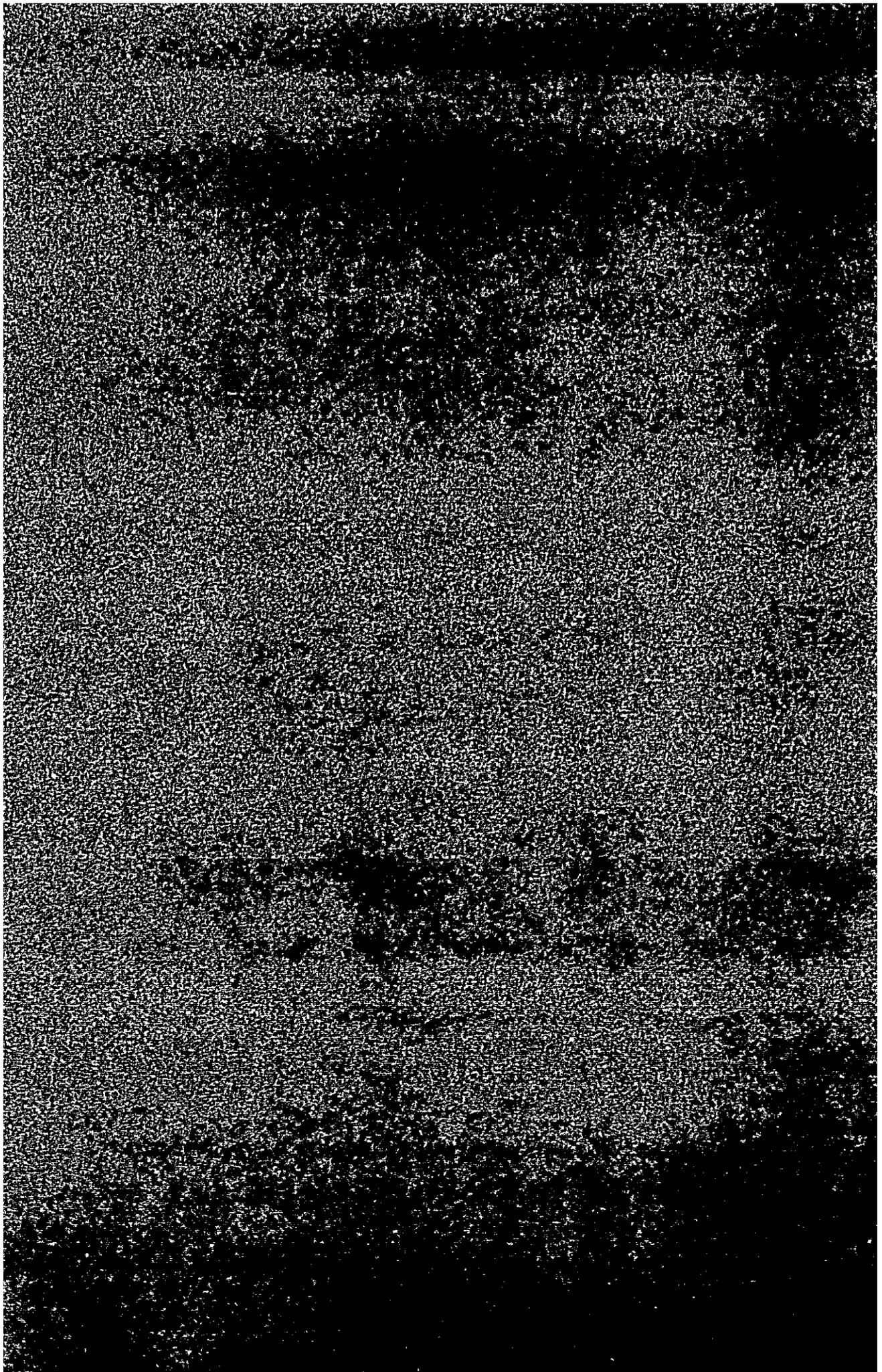
表 S 1

第3次5ケ年計画中の中小工業開発プログラム(キリマンジャロ州)

(1,000シリング)

プログラム	州の開発財政より	金融機関より	合計
1. I. D. C. K	1,289		1,289
2. 工業団地	1,972		1,972
3. 協同組合グラント	2,100		2,100
4. 銀行ローン		2,257.7	2,257.7
合計(千シリング)	5,359	2,257.7	7,616.7
(千米ドル)	750	3,162	3,912

第1章 序 文



第 1 章 序 文

1967年のアルーシャ宣言は、これはタンザニアの開発のその後を導く基礎を築いたものであるが、過去に採られてきた以下のような種類の政策——(a)開発の主要手段としての財政金融資源のみに頼る政策、(b)開発の初期の段階で農業の犠牲の上に工業を強調する政策、(c)都市部の開発に資源を集中的に投入する政策——を否定している。そして、その代わりに社会主義、自助および地方開発という新しい3つの基本的な原則を採用している。これらの原則は、政府とTANU党によってその後ずっと継承されてきた。政府の注目は、都市部から地方部へと移り、より幅の広い階層の人々が国家建設に参加し始めた。現在中小工業に向けられている注目は、アルーシャ宣言の精神の範ちゅうで理解されなければならない。

ここでいう社会主義とは、搾取が行なわれていないことを意味し、それはすなわち、労働者と小農民達による生産および交換手段の所有という事、また純粋な政治的民主主義を確立するという事である。この原則は、過去においてほとんど外国人によって支配されていた大工業部門における徹底的な構造の変化を要求してきた。しかしながら、この構造変化、すなわち、企業のアフリカナイゼーションを防ぎつづけているのは、熟練労働者の質が遅々として向上しないことである。このことは、当国経済の工業部門の発展を阻害する致命的要因となっている。自助の原則は、このように当国の工業のみならず、他の部門をも発展させるための有望な労働力の創出を意味するものである。

広義の地方開発とは、それが経済発展のみならず、社会発展をも含むゆえ、単なる農業開発を越えたものでなくてはならない。それゆえ地方開発は、農業開発より広い階層の人口を動員するのである。地方開発は、地方人口の生活水準を決定する多くの要因にその重要性をもたせている。すなわち、多種の社会的サービスの供与、地方人口の基本的必要性を速やかに満たすための生産活動の多様化、および地方人口の間に地方の手工業者こそが、国家開発にたいへん重要な役割を果たすのだというプライドをうえつけること等である。

第2次開発5カ年計画(1969/70~1973/74)は、前述の国家開発の3つの目的を達成するために、一定の成長を維持するための構造変化を求めている。そうしながら、この計画は、農業部門と工業部門の同時的な成長を達成することをも強調している。それはまた「地方開発と工業開発を二分することを強調することは、まちがいである」注(1)という開発姿勢に警告を発している。そして、これら2つの部門の相互依存が、開発プログラムを選定するための基礎になると考えられている。同時に、ニエレレ大統領は、国家開発における中小企業の重要性を以下のように強調している。

ある種の生産物については、マス・プロダクションが、われわれ国民の必要を満たす最良かつ最も安価な方法であるが、労働集約型の中小工業、手工業によって必要が満たされるような数多くの方法も存在している。われわれが、このことに、より多くの努力を注ぐことは、非常

に重要である。なぜなら、これらの活動は、ほんの少しの資本投資で済むとか、小農村や小都市レベルで行なうことができるとか、さらにそれによって地方生活に変化をきたし、その質を向上させ得るとかいう効果を生むからである。注(2)

これは、まさにタンザニア政府の開発戦略を述べたものである。すなわち、国家経済の地方工業、および他の部門の開発の同時的發展過程を通して、国家開発を推進していくという戦略である。第2次5カ年計画は、地域間開発のバランスをよりよくすることを達成しようとして、工業立地政策を生み出した。そして、地方の“グロス・センター”における種々の生産活動の拡大と、それらの数の増加が強調された。さらに、それは次のように述べている。“長期的には、それは、多くの地方分権化による開発の最も良い原動力となるであろう農・工業の生産基盤をもった実質的な地域市場を生み出すことである。”注(3)

上に述べられた開発の骨子は、第3次5カ年計画およびそれ以降のキリマンジャロ州における中小工業開発を診断する基準として利用できよう。このようにわれわれは、政策を選ぶに当たっても、クライテリアを単に短期の貨幣的見返りという観点からだけでなく、長期の当州および国の社会経済開発という観点から決定している。しかし、社会発展さえも同時的な経済発展へのサポートなしでは強化されるはずがない。経済開発になくはならないものの1つは、人々が参加できる生産手段や設備を増加することである。この意味では、安定した、そして長期に渡る経済的見返りというものが、中小工業の開発プログラムを作成するに当たって1つの重要なクライテリアになる。

注(1) Tanzania Second Five Year Plan for Economic and Social Development, 1st July 1969 - 30th June 1974,
Vol. 1, Dar es Salaam, Government Printer, 1969, p. 59.

注(2) Ibid. p. xiii.

注(3) Ibid. p. 74.

第Ⅱ章 国家開発における
中小工業開発の役割



第Ⅱ章 国家開発における中小工業開発の役割

先進国における工業化のプロセスは多数の中小工業の勃興とともに始った。そして、それらのいくつかは、われわれの時代に大工業に育ったが、一方では、非常に多くの中小工業が育つことができず、倒産し消滅してしまった。開発途上国における中小工業の役割は、先進国のそれに比し、非常に重要である。なぜなら、開発途上国においては、より短期間に中小工業の開発を達成しようとするからである。それでは、われわれは、開発途上国の中小工業に、国家経済発展過程でいかなる役割を果たすことを期待してよいのだろうか。より明確に言うならば、中小工業は、タンザニアの国家にどのような貢献ができるのであろうか。以下、この問題に答えるために、2, 8の特定の国における中小工業開発の経験を簡単にふりかえってみることにする。

日本と中国のイデオロギーの違いには関係なく、両国はそれぞれの経済発展に中小工業が大きく貢献したという経験を有している。この理由には、次のような諸点が挙げられよう。まず最初に、両国の中小工業は、伝統的な労働集約型の技術に強く依存していた。しかし同時に、近代化的かつ科学的技術知識を適用することにより、技術の向上への努力は間断なく続けられた。第二に、両国は、高度に訓練を受けた労働力を有していた。第三に、いかに両国間において現在のイデオロギーが違おうとも、両国とも中小工業を協同組合に組織化することに、すばらしい成功を遂げた。これが、全体として、中小工業の技術水準を向上させるための近代技術の拡散を可能ならしめた所以であった。最後に、中小工業部門の雇用人口の所得水準は、地方の農業人口のそれと実質的にあまり差がなかった。

タンザニアは、歴史上、植民地として統治されていたことを含め、開発をさまたげるいくつかの条件を有している。さらに、タンザニアは、石油危機で示されているような現状のきびしい世界環境による束縛をも受けている。それゆえ、タンザニアは、日本や中国がかって中小工業を育成することにより、経済の近代化に成功したように、国家開発の手段として、中小工業の開発に主要な戦略的役割を果たさせるべきであるし、そうしても良いのである。

われわれは、タンザニアにおいてのみならず、他の開発途上国においても、1つの明確に認識できる経済部門がすでに興っており、非常に速いスピードで成長しているという事実に気付く。これは、公の統計に出ていないという理由でインフォーマル・セクターと呼ばれており、その性格からも解るように、充分組織化されてはいない。この部門には、町や村の自家営業の仕立屋、大工、鍛冶屋、トタン屋、自転車修理屋、時計屋、ラジオ修理屋、行商人等が含まれる。彼等は忙しく商工業活動に従事しており、ほとんどの中小工業者や低所得者や彼らの扶養者に、安くて、多くの場合、質の低い生産物やサービスを提供している。

アフリカ諸国のインフォーマル・セクターに関する実証研究は、次のような特徴を明らかにしている。注(1)一般に、このセクターへの参加は自由である。自由な参加ということが、工業

活動のダイナミックな発展に貢献するということに注意する必要がある。政府の企業所有に関する政策は、企業を「オープン・インダストリー」と定義することにより、企業の工業生産活動の成長可能性が高いことを考慮に入れている。^{注(2)} この政策は、住民のイニシアティブという観点から、インフォーマル・セクターの工業活動の発達を促すものである。

インフォーマル・セクターへの参加は、現在の処、国内でインフォーマルに行われている訓練によって促進されている。このセクターの参加者のほとんどは、技術を伸ばしたり身につけたりするために、インフォーマルな機会を利用している。このような技術訓練は、政府に何の財政負担もかけない。このセクターでは、個人の貯蓄が、ほとんどの場合、資本蓄積の源なのである。インフォーマル・セクターの資本蓄積量は知られていないが、現存するこの部門の大きさを考えると、かなりの量であろう。地方の住民の改良開発精神は、各種のインプット原料の効果的再利用の例があるごとく、このセクターで明確に実証されている。トタン加工業はその最も良い例であろう。地方で入手できる原料の利用は、バスケット製造や陶器製造のようないくつかの工業において群を抜いている。最後に、安価な物品やサービスに対する需要を満すのは、まさにこのセクターにおいてであることを述べておきたい。

インフォーマル・セクターのこれらのすべての特徴は、インフォーマル・セクターが開発のモデル・セクターであり、開発計画官の頭痛の種の多くを取り除く役割を果たしていると言うことを意味している。がしかし、多くの計画官は、インフォーマル・セクターを国家経済の未開発で後退的部門としてみなす傾向にある。そして、多くの場合、彼らは植民地時代の伝統に根を持つ規則や法令を強化したり、新しく取り入れたりすることによって、このセクターを圧迫することを考えたりする。しかし、事実は逆で、インフォーマル・セクターこそが、国の経済の発展に実質的に貢献する唯一のセクターなのである。

タンザニアは、上述のような諸々の長所という観点からだけではなく、いまだ根本的に小農社会であり、そこでは商工業における熟練労働力の蓄積及び地場の工業技術の発展が、植民地化されていたという歴史的背景の中で停滞する以外どうしようもなかったという観点からも、インフォーマル・セクターの役割を軽視することはできないのである。独立とは、タンザニア国民にアフリカで産れたものが、開発されないままで残されるという植民地時代の誤った考えに挑戦することを意味している。われわれは、タンザニアのインフォーマル・セクターの成長は、国の経済の工業基盤を造り上げるための需要を満たそうとする国民の賢明さの表現であることを強く知らされた。このことから、インフォーマル・セクターが、インフォーマルのままにされていてはならず、開発の主要な源として前進させられるべきであると結論するのである。もし、この部門の技術面及び管理経営面の技術が近代的な技術ノウハウの助けを借りて向上されるならば、インフォーマル・セクターの国家開発への貢献度は、大幅に増大するであろう。近代的中小工業が、注意深く、慎重に、デザインされた中小工業開発計画手法の実施によってインフォーマル・セクターより生み出されなくてはならない。

政府はすでに、「中小工業を通して成長と雇用の開発の全可能性が、インスティテューショナルな支援にずれがあって、まだ充分に実現されていない」注(3) と言う事実を認識している。それ以来、いくつかの中小企業促進のための手段が講じられた。それらには、SIDO（小規模工業省）やTRDB（タンザニア地方開発銀行）が勿論含まれる。これらは活動的に中小工業に訓練プログラムやローンのようなインスティテューショナルな支援をしているが、現時点では、これらの機関は、この巨大な仕事を実質的に取り扱うだけの能力はない。

国家開発に占める中小工業の役割は、国の社会経済発展という範疇の中で、どのように中小工業が定義されるかということに関連づけて考えられなければならない。われわれが、タンザニアの中小工業の定義に注意を払うのは、まさにこの理由ゆえにである。第2次5カ年計画は、中小工業を10-70人の雇用を必要とするプロジェクトであると定義している。注(4)

National Small Industries Corporation（これは、NDCの子会社であるが）は、中小工業とは上限100人の雇用、あるいは、上限250万シリングの初期投資をする工業であると定義している。注(5)もし、どちらかの定義が中小工業にインスティテューショナルな援助をするという観点から利用されるなら、多くの統計上、教えられず、記録に残されない工業ユニット（単位）が政府の援助活動からはずれてしまうであろうことは明らかである。よって、避けがたい結論は、中小工業についての新しい定義が必要であるということである。中小工業発展に関する1973年TANU Directiveは、中小工業を次のように定義している。

「中小工業ユニットとは、いかなる組織形態（個人企業あるいは、協同組合）をとるにせよ、われわれ国民が自分達の制御能力内にある資本やノウハウを利用して、生産活動に従事し得る全ての工業ユニットをさして言う。」注(6) 中小工業のこの定義は、タンザニアにおけるインフォーマルセクターの重要性を支持しているように思える。

事実、そのように定義された中小工業は、国民の参加という性質を強調するであろう。インフォーマルセクターを現在のレベルにとどめておくというのが、われわれの争点ではない。反対に、われわれは現在のインフォーマルセクターから発展的な部分が生まれ育ち、そして、もっとも動的な生産部門の1つを形成するようになるであろうことを明らかにするものである。このセクターは、非農業部門で働く将来の労働者のための訓練機能を果たしており、当国の中小企業者及び工業者のグループを生み出しているのである。このようなグループの成長は、非農業部門の活動を経済的にかつ技術的に育ちうるものにしなから、職業の分化と専門化の過程に貢献するであろう。現在のタンザニアの国の工業化に関連して言うならば、地方の工業化とは、一般にインフォーマルセクターの加速的開発と、インフォーマルセクター内の発展的サブ・セクターの急速な成長を意味するものである。

まとめるに、多くの広範で多様な工業活動は、急速に生み出されている工業労働力の訓練の場として機能しているインフォーマルセクター内に存在している。そして、この労働力は、国家経済の工業基盤を強化するための技術及び管理経営業務に緊急に必要なのである。当国の中

小企業の急速な拡大発展は、インフォーマルセクターの活動の全体的促進に大きく依存するであろう。中小工業の役割が、国の雇用と所得の創出という観点から弁護されるはずであることは、確かに事実である。しかしながら、これらの上に、われわれはTANU Directiveによって定義された中小工業ユニットの動的成長の可能性を実現することが国家開発の目標の達成に革命的発展をもたらすであろうと考える。

注 (1) *J.F. Rweymanu, Rural Industrialization in the United Republic of Tanzania, A Case Study, DSA/SD/AC/5/7, United Nations, 1973. I. Inukai, Rural Industrialization in Kenya, A Case Study, ESA/SD/AC/5/6, 1973, United Nations: I.L.O. Employment, Incomes and Equality: A Strategy for Increasing Productive Employment in Kenya, I.L.O., Geneva, 1972, p. 5-7. J. K. Hart, "Informal Income Opportunities and Urban Employment in Ghana", The Journal of Modern African Studies, II, 1973.*

注 (2) *Tanzania Second Five Year Plan, p. 76.*

注 (3) *The Economic Survey and Annual Plan, 1970-71, Dar es Salaam, Government Printer, 1970, p. 61.*

注 (4) *Tanzania Second Five Year Plan, p. 76.*

注 (5) Quoted from Report of the Indian Government Deligation on Programme for Development of Small-Scale Industries in Tanzania (Mainland), 1973, p. 10.

注 (6) Role of Small Industry, Daily News, 23 December 1974.

第Ⅲ章 キリマンジャロ州における
中小工業開発を取り巻く環境



第Ⅲ章 キリマンジャロ州における中小工業 開発を取り巻く最近の環境

1. 中小工業の現状

タンザニアにおける地域工業に関するリュエラム教授の調査は、キリマンジャロ州における中小工業の現状に関する現実の情報を提供している。^{注(1)}以下の討義は、主として彼の調査によるところが多い。

まず最初に、キリマンジャロ州における現存の中小工業を構成している3つのグループを考える必要がある。それらは、ハンディクラフト(手工業)、農村工業、および近代的中小工業である。それらの間の問題は異なっており、開発の範囲および戦略は、それらの各グループの必要性に応じて、方向づけられねばならない。

キリマンジャロ州におけるハンディクラフトは、補助的収入源としては典型的なものであり、農民や彼らの家族達によって実際に行なわれている。それゆえ、結果的にはパートタイムの生産活動である。1967年の人口統計によれば、当州には85万人以上の人口が存在した。当州のアーバナイゼーションの現状は、1970年に3万人の人口をもつ(これは、単に全人口の4%であるが)モシ・タウンによって代表されている。それゆえ、地方に住む人々が従事しているハンディクラフトを無視すべきでないことは明らかであろう。少なくとも、木工関係の手工業者は、各区(ディビジョン)に3人はおり、彼らは、木製の皿、スプーン、くし、ボール、机とかいったものを生産していると推定される。たる、すりこぎ、木製の手押し車とかいったものの生産は、少なくとも各区(ディビジョン)で、最低2人の人間によって行なわれている。そして、各区(ディビジョン)で、少なくとも1人は、手作業のコーヒー豆の果肉取りをやっているし、手作業の粉ひき業もやっている。協同組合組織の42の果肉取り業者によって取り扱われている、比較的少量のコーヒー豆を除いて、ほとんどのコーヒー豆は、地方の手工業者によって果肉取りが行なわれている。各区(ディビジョン)で、少なくとも8人の人間が、ひょうたんや水筒をパートタイムで作ることに従事している。陶器は非常に一般的で、キボウショウ、ウサンギ、ブデューとかいった所で、女性の手だけによって作られている。そして、生産活動は通常、非常に季節的である。生産は、6月~8月の期間が普通で、これは陶土が雨期の水によってベタベタにならないとき、また、乾燥した薪が利用出来る時なのである。バスケット(マット、ロープ、その他類似の製品を含む)は、キレオ、キレム、ウグエノ・キレオとかいった地域に広く散在して生産されている。ムブルでは、バスケット製造は、女性の仕事であることが厳しく守られている。各区(ディビジョン)の人口は、州内の各区によりかなり違うので、また原料の利用可能性も、バレとキリマンジャロ地域(ディストリクト)との間では非常に異なっており、人口密度の高いキリマンジャロ地域(キリマンジャロの人口密度は1Km²につき493人であるのに対し、バレでは1Km²につき190人である)における方が、

より多様な手工業種を見出すことが出来る。また、上に引用された数字は、それぞれの生産活動に、パートタイムではなく専業で従事している人達に、何らかの形で多少なりとも関係している。そして、それゆえ技術を修得し、それらの技術を利用して内職的な副収入を得ている実際の人口の数は、はるかに大きいものであろう。注(2)

農村工業には、鍛冶屋、地酒造り、レンガ作り、木工業、靴、時計、自転車の修理業、製粉業といったものが含まれる。鍛冶屋は、非常に古い業種である。原材料はウセリから入手する。モシ地域のマンバやバレ地域のウグエノは、キリマンジャロ州における鍛冶屋活動の非常に重要な中心地である。この州の鍛冶屋のいくつかは専業で働いており、その家族の構成員や、何人かの雇用者によって活動が補助されている。当地域の鍛冶屋のいくつかは、酸素アセチレンの器具、電気ドリル等の簡単な設備を持っている。リュエラム教授の推定によれば、インタビューした22人の鍛冶屋の平均投資額は、およそ800シリングである。キリマンジャロにおける鍛冶屋の平均投資額が、ケニアにおける村の鍛冶屋のそれに類似しているのは、非常に興味深い。注(3) チャガの主要な飲みものである地酒(ムベグと呼ばれ、主原料はトウモロコシの一種)は、全ての地区で特別のポンベ・ショップで醸造されている。(ポンベとはビールのことである)

各地区は、少なくとも4つの縫製業者を持ち、各縫製業には3人の労働者が従事している。モシ近郊には、2~3の縫製を専門とした訓練学校のようなものがあり、そこでは小学校を出た女の子達を訓練している。それらのうちの1つで、タンザニア女性組織(ウモジャ・ワ・ワナクケ・ワ・タンザニア)によって、1970年に設立された学校では、訓練期間は2年で、先生と訓練を受けるものとの比率は、1:15である。少なくともキリマンジャロの各区には、2つの大工業がある。靴の修理業は、全ての地方の区の中心地で見受けられる。注(4)

近代的な中小工業のほとんどは、モシ・タウンに配置されており、少数の中小工業が地方に散在しているというのが、キリマンジャロ州においては自然な現象である。ロンボのムワナンチ・ベイカリーは、1968年に活動を始めた。そして、そこには、2人のなめし皮業者がおり、靴、ハンドバッグ、スーツケース等を作っている。1970年にはロンガイに、FAOの援助による新しい製材所が設立された。2つのサイザル工場、および43のコーヒー豆製造所は、KNCUの援助によりコーヒー協同組合という組織形態で設立された。注(5)

表3-1は、リュエラム教授の研究結果をもとに準備されたもので、いかにキリマンジャロ州における地方の中小工業が、州の資源および市場に強く関連しているかを示している。

もし、市場が地方から州へと拡大するならば、およそ100%の投入原料と生産品市場が州全体として、直接的につなぎ合わされることになる。ほとんどの工業単位は、労働者が10人以下なので、公的統計(これは、10人あるいは10人以上の労働者を雇っている企業を対象としているものである)から、省かれている。しかしながら、各部門の工業活動における平均投資額は、当初の設備投資額が普通の個人貯蓄の手の届く範囲内であることを示している。

表 3.1. 地方の中小工業のいくつかの特色 (キリマンジャロ

州における)

産 業	平均投資 (シリング)	総投入量にお ける地方調達 原料の%	総市場におけ る地方市場の %	投 資	平均雇用
				雇用者(シリング)	
鍛 冶 屋	600	80	70	120	5
レンガ製造業	3,100	n.a	30*	3,100	10
醸 造 所	3,010	90	70	502	8
縫 製 業	6,000	80	90	1,125	4
大 工 職	7,500	70	80	375-1,500**	5-20**
くつ修理業	2,000	n.a	100	1,000	2
モーター、自転 車修理業	10,000	n.a	n.a	500	20
陶器製造所	50	100	20*	n.a	n.a
機 械 業	n.a	n.a	n.a	1,000	10

出典：J. リュウエマム op. cit., P52~54

注意：*市場が州全体に広がれば、この数字は100%となろう。

** 木材利用手工業を含む。低い方の数字は、主として手仕事に関するものである。

n.a は not available の略

すなわち、設立された1つの工業単位に対しては、1万シリングか、あるいはそれ以下ということである。結局のところ、前表は、当洲におけるインフォーマルセクターの活動の重要性を肯定するものである。

3-2表には、工業分野の色分けが製品別に行なわれている。リストにある全70の中小工業のうち、電気で作動する工具(手工具を含む)は、53の工業で利用されていると言われている。この表は、もともと都市および地方の政庁によって各地域ごとに準備されたものである。

キリマンジャロ州における中小工業分野の工業分類、および工業単位の数に関する情報源として、この表は唯一のものであると言われている。しかし、残念ながらこの表は全く不十分であり、すでに利用出来ないほど古いものであるように思われる。しかもそれは、製造というよりむしろ商業といった部類に含まれるいくつかの事業所、たとえば写真業と言ったものを含んでいる。反対に、一方では、金属機械工場は、われわれがモシの町で2つの工場を見つけたのにもかかわらず、このリストには全然載っていないのである。

表 3.2 工業活動の分野による中小工業の数
(1972年末のキリマンジャロ州において)

産 業	モシ・タウン	キリマンジャロ 地区(注)	パレ 地区	合 計
自動車修理業	5	1		6
バス車体建造	1			1
織物・縫製業	7	1		8
家具製造業	12	4		16
金属工業		2	1	3
くつ製造・修理業	3	2		5
建築請負業	4	1		5
砕石業	6			6
菓子製造業	8	2	1	11
写真業	1			1
計器修理業	1			1
タイプ修理業	1			1
時計修理業	1			1
電気設備	1			1
植物油	1			1
なめし皮業	1			1
製材所		1	1	2
計	52	15	3	70

出典：The bulletin board of the office of the Regional Department
of Commerce and Industry, Moshi

(注) キリマンジャロ地域(ディストリクト)は、現在のモシ地域およびロンボ地域を
含めた地域からモシ市を除いた地域を指す。

また、隣接するアルーシャ州の工業の一覧表を得るため、アルーシャ州の通産部を訪れたところ、われわれが得た一覧表は、公式のファイルから抜き出されたもので、1971年の日付がうたれてあったが、それには、工業ユニットの名前と各工業の大まかな分類が成されているのみであった。もちろん、このことから一般化することは、当を得ていないが、われわれは、中小工業の基本データの管理はもっと改良されてしかるべきものと思う。

1966年、1967年のF. シェドウラーの調査によると、モシ市における非農業部門の企業数は、110であった。^{注(6)} これらの事業所は、小売および卸売り業を含まないが、理髪店などのサービス業を含んでいる。これらの事業所の50%をやや上回る企業は、アフリカ人の中小工業者によって所有されている。ちなみに、リュエム教授のキリマンジャロ州における地方工業の調査でインタビューされたサンプルの数は、およそ200であった。

工業事業所の数に関する他の情報源は、電気供給サービスシステムである。TANESCOによれば、1974年10月末にモシだけでは118の事業所が、三層電流の供給を得ている。これらの事業所は、大企業および小企業をも含んでいるが、おそらく大部分の中小工業は、三層電流の供給を受けていない。ついでに、一層電流供給を受けている客の数は、3,490であり、そのうちかなりの部分は、商業および中小工業部門によって占められているに違いない。他の地域(ディストリクト)の情報は、このようにしては入手することは出来ない。というのは、電力がそれらには流されていないからである。

上に述べられた事実を考え合わせると、実際の中小工業事業所の数は、リュエムやスカドゥラーらによって紹介された数よりもはるかに大きいように思われる。

どのような結論が、今キリマンジャロ州における中小工業活動の現状に関して引き出される事が出来るのでしょうか。政策実施という観点からすれば、われわれは、3つの重要な特徴について州政府が特に考えなければならない、ということをもう1度強調したい。まず最初に、当州には非常に多くの製造および修理の活動をしている工業ユニットがあり、それらは統計上数えられてもいないし、また州政府の行政オフィスにおいて登録されてもいない。われわれは、これらの活動を、全体として州経済の「インフォーマル・セクター」と呼ぶ。これは通常、統計上に表われている近代的な組織化されているセクターに対する呼び方である。そして、このセクターは、中央および州政府から行政上の注目を浴びたり、種々の保護や手段が講じられたりしているのである。インフォーマルセクターは、概して人々に、特に地方の人々に多くの基本的生活必需品を供給している。もちろん、インフォーマル・セクターにおける多くの工業活動は、フルタイムの職業としては、実施されていない。そして、それらは、生産の技術とか性別による労働の割り当てに関しては、たいそう伝統に束縛されている。たとえば、前出のウサンギにおける陶器作りが良い例であろう。また、技術の形成は、インフォーマルな訓練によって実施されており、技術の変化や専門化というものは、まだ十分に行なわれていない。というのは、このセクターの工業活動は普通、低所得農民のパートタイム活動の性格を帯びており、

彼らの農業収入を補うために行なわれるからである。

州計画当局は、このインフォーマルセクターの中に中小工業発展の鍵を見出すであろう。もし、レンガの質が向上して、セメントブロックの代わりに地方で生産することが可能になるならば、現在、普通の家の建設や学校の建設とかに使用されている多量のセメントを、大きな近代的工場の建設のために利用することが出来るであろう。なぜ、タンザニアは、ローマ時代のコロセウムのような巨大な建物を、レンガだけで建てる事が出来ないのでしょうか。バスケット製造の生産技術は、すばらしいものである。しかし、まだ十分に有効に利用されているとは思われない。なぜ、ほとんど全ての電気のかさは、竹のバスケットではなく、鉄線と布で作られているのでしょうか。なぜ、地方で作られた木の机とかいすを使わずに、鉄の机とかいすを使うのでしょうか。上記のごとく、現在輸入されている原料によって作られている多くの製品が、“インフォーマルセクター”の生産物によって置き替えられる可能性が、多くの分野で非常に高いといえよう。勿論これは、もしコストを増加させずに生産物の質を向上させるために、インフォーマルセクターに多大な努力が注入されるならばの話である。上記の分析は、注意深くデザインされた訓練プログラム（技術的なもの、および経営管理上のも含む）を、進歩的な精神を持った参加者達、すなわち、リーダー達に供給することによって、“インフォーマルセクター”の効果的な流動化をはかり、当州における中小工業の開発に最も高い優先度を置くべきであるということを示している。

次に、インフォーマルセクターの開発の将来に対する重要性とは、生産設備の活用不十分という問題点にある。これは、キリマンジャロ州において非常に意味の深い問題である。しかしながら、この問題が当州だけのものではなく、国全体としてもこういった問題をかかえていることが、一般に認識されている。1970年代の初めにおいては、一般に食料や植物油生産、および軽エンジニアリング工業は、およそ50%かそれ以下の生産設備能力の利用度であった。衣類工業は、特にシャツの製造は、設備能力のおよそ40%くらいで稼働されていた。^{注(7)}

この生産設備能力の不十分な活用という基本的な性格は、全ての工業に同一のものではない。しかしながら、問題を明らかにするためには、われわれは、この活用不十分（アンダーユーティライゼーション）ということばが、何を意味しているかということについて、もう少しはっきりした考え方を示さなければならない。キリマンジャロ州においてわれわれは、3つの生産能力の活用不十分に気がついた。それらは“構造的”“技術的”そして“組織的”な設備資本の活用不十分である。構造的な活用不十分は、大工業ユニットにおいてより一般的であり、技術的な活用不十分は、中小工業ユニットにおいてより広域に広がっているように思われる。組織的な活用不十分は、大工業にも中小工業にも両方にみられるものである。

生産能力の構造的な活用不十分とは、いくらかの生産能力は、機械が設置された時点から個々の工業ユニットのうちで維持とか修理サービスに共するために、ある程度の低い活用度を見越して設置されるということの意味している。二重経済構造の根本的特徴の1つに、資本集約

的技術を有する近代的大工業が、国家経済の内に移植されて、近代的工業セクターの枠の中でのみ生産活動に遂行されているということである。近代的な分野は、残りの経済分野を安い労働供給、および資源投入冊の源として利用する傾向にあるということを除いては、近代的な、そういったセクターの枠と経済の残りの大部分のセクターとの間には、非常に弱い連結しかない。この場合企業は、技術拡散のスピルオーバー効果を与える働きをせず、むしろ自分自身のフレームワークの中で隔離されて運営される傾向をかもし出す。このように工業基盤は、自己中心であり、補完的、補足的な工業活動を刺激したり、生み出したりするような基礎を生み出すようなことはない。

以下の2、3の例が、この問題をよく説明するであろう。当州におけるほとんど全ての製材工場は、近くに独立の信頼出来る補修工場が全く存在していない為、自分自身で補修工場を持ち、機械の維持を行っている。目立てをするための電気シャープナーは、全ての製材工場において見い出せるが、機械は非常に低い活用度でしか利用されていない。ここで、前出の70の中小の製造、補修工業のうち、53は電気を利用した機械を持っているということを思い出してみよう。これらの機械の多くは、100%の稼働率では利用されていない。これは主として、補修用部品の供給が思うに任せないために速やかに機械を自分自身で修理することが出来ないためである。

大企業は、たとえばタンザニア・プランティング・カンパニーとか、タンザニア・タナリー・カンパニーとかいったものは、ほとんど完全に近い状態の補修用機械設備を内蔵している。タンザニア・プランティング・カンパニーは、非常に近代的で複雑な修理工場を持っており、重運送用機器の修理や非常に大きい農業機械の修理などもすることが出来る。この会社では、現在の修理工場の設備能力から判断して、当州にある他の企業からの修理注文を受けることは可能でないということであったが、それは多分、設備能力の問題からではなく、部外からそういったサービスの注文を受けることが、種々多くの工場運営上の問題を生み出すであろうという配慮によるものようであった。

さらにまた、われわれは、タンザニア・プランティング・カンパニーが持っているような近代的修理工場の存在さえも、ほとんどの中小工業者は知らないということに気付いた。そして、それゆえほとんどの中小工業者は修理サービスをダル・エス・サラームとかナイロビから得ようとしている。もし、大企業が修理サービスを他の中小工業者に供給可能にするならば、ほんの少しの私的な損失で非常に多くの社会的便益を得ることが出来るであろう。現在設置されている大企業のそういった能力と中小工業企業者の補修需要とをうまく結びつけることによって、この州の工業セクターの総合的開発をスタートさせることが出来るようになるだろう。

上記の発見により、生産能力の機構的な活用不十分という性質が注目される。

もし、大工業ユニットによる修理サービスの利用を可能にするようなインスティテューショナルな整備が行なわれるならば、現在中小工業企業内で遊休している機械や設備の多くは、も

う一度使えるようになるであろうことは疑う余地もない。われわれは、修理サービスがないために自動車修理工場で機械や設備が使われないで放っておかれているのをしばしばみかけた。キリマンジャロ州内の修理可能な機械の全体の数は非常に大きいように思われる。このことは、また上述の論争点をも支持するものである。

工業用部品や投入原料を得るために輸入ライセンスの取り扱いもまた、当州における生産能力の利用不十分の現状をかもし出した重要な理由の1つである。われわれは、修理や取り替えるための部品を得ることが出来ないという所有者の能力の無さが、たくさんの機械が使用されずに放置されている主たる理由であると判断した。またわれわれは、どうしても必要な投入原料用の輸入ライセンスの発給が遅れることによって、非常に長い間生産設備を遊ばせておくことになり、全体の生産能力を十分に利用しないという結果に終わっているという事実をも発見した。ある企業が、およそ6カ月前に必要な部品の輸入ライセンスを得るための申請をしているということを見い出したが、この企業は、今なお輸入ライセンスが発給されるのを待っており、もし、最初に発給を期待した日付けよりも2〜3週間輸入ライセンスの発給が遅れるならば、全体の工場の運転がストップしてしまうのではないかと、非常に気をもんでいた。

われわれは、輸入ライセンスの発給に関する私企業家の不平を聞いたが、一方では現在の生産設備の活用不十分には他の理由があることを見い出した。それは、工業協同組合を形成することを促進しようとする政府の対策である。この政策は、国の開発の一般原則に添ったものである。しかし、もし政府の政策が、“インフォーマルセクター”の成長を阻害するようなものであったら、この政策は有用なものではあり得ないであろう。州政府のウジャマおよび協同組合の担当官は、われわれに、もし手工業者が協同組合としてのビジネスを組織しないならば、ウジャマ村内では、彼個人所有の工場を開くことは出来ないだろうと語った。たとえば、仕立て訓練学校の卒業生が自分の生まれたウジャマ村に自分自身で貯めた金で買ったミシンを持って帰っても、彼が、ウジャマ村で自家営業のフルタイムの仕立て業を始めることは、政府の政策で許されていないのである。このことは、いわゆる職業の分化が資本主義的動機によるものであるということを意味するのであろうか。鍛冶屋、大工、仕立て屋は、彼らがいかに組織化されようとも、あるいは彼らがたとえ組織化されなくても、地方の共同体では大へん必要なものであろう。どんな場合にせよ、1個人が協同組合を組織化することは出来ない。そして、地方の小さな生活共同体における彼らのサービスに対する需要は、現在のところ同種な工業活動をする職業に多くの労働者を必要とさせないであろう。

生産能力の利用不十分を助長しているもう1つの側面は、現存の中小工業と政府の機関との間に会話が保たれてないということである。そして、多くの私企業は、将来に不安を感じているのである。限られた輸入原料の配分は、工業協同組合により多く向けられ、私企業には十分に向けられていないと言われている。もし、これがキリマンジャロ州においても、より効率的に運用されている現存の私企業を何らかの形で犠牲にして成されているとするならば、当州に

における中小工業開発のスピードを弱める結果になるであろう。たとえ、社会主義のフレーム・ワーク内での国家開発であっても、賃金労働者を雇っている中小の私企業には正しい役割を演じる場が与えられるべきであろう。もし、政府やTANU党が中小の私企業者に十分な経済的動機を与えることをしないならば、州内の中小工業開発の望みは、ほんのわずかしかなかったであろう。というのは、州経済の中小工業セクター以外の分野にダイナミックな性格のデモンストレーション効果を与えるのは、まさに現存している中小工業だからである。中小工業開発は、将来の経済開発のためのスプリング・ボードになるのである。

キリマンジャロ州においては、政府の補助を受けた協同組合をもとにした緊急の工業化プログラムが、今まさに始まろうとしている。たとえば、工業機械修理工場は、工業団地に補助金で作られた社屋を優先的に与えられるのである。これは原則として望ましいことである。しかしながら、一般によく起こることは、工業団地は労働者が工業協同組合を組織する前に建設されてしまうことが多いということである。社屋が彼らに利用出来るようになった時には、現地には工業協同組合が存在しないであろう。一方、いろいろな種類の職業分野を専門にしている私企業の手工業者達は、厳しい労働条件に立ち向かわなければならないであろう。われわれは、政府の政策が、タンザニアにおける工業協同組合を発展させるという戦略的重要性という観点から、少ない資源を上手に配分するために、工業協同組合に特に高い優先度を置いているということには、同意する。しかしながら、われわれが現存の工業協同組合を見たところによれば、州政府は、全ての工業協同組合に包括的な保護を与えるつもりはない、ということを強調する方がより重要であろう。

当州における技術的生産能力の活用不十分は、手工業ベースの工業および近代的中小工業との間で一般的である。この生産能力の活用不十分の1つの理由は「インフォーマル・セクター」のまさにその性格から派生するものである。すでに述べたように「インフォーマル・セクター」においては、農村の手工業者達が自分自身の貯蓄で道具や設備をだんだんと増加していくのである。しかしながら、現存の全ての道具や設備は、お互いにそれぞれ補充されねばならない。利用されたのこぎりが完全なものでないために、切った面がざらざらの木の上では、皿は効果的に利用出来ない。手押し車なしでは、セメントブロックを運ぶことは出来ない。自分のミシンを持ったペランダティラーは、針やものさし無しでは働くことは出来ない。手工業主体の中小企業においては、生産の道具や設備が十分でないということがまさに現存の生産能力の技術的な活用不十分という側面なのである。

以下の2、3の例が、生産能力の技術的な活用不十分という性格を説明するであろう。モジに、背空自動車修理工場があるが、そこでは45人の人達が働いている。彼らは8つの不完全な道具のセットを持っており、2つの溶接設備を持っている。しかしながら彼らは、電気ドリルを持っていない。それゆえ、彼らは穴をあけるのに手動のドリル道具を利用して、多くの労働時間を費やさなければならない。結果として、2~3人の労働者達が鉄板に穴をあけている

間中、他の労働者、および他の道具は単に利用されずに取り残されている。われわれは、またモシ・タウンで機械修理工場を見学したが、そこでは近代的な電気旋盤設備を持っていた。その企業は、注文者から1つ1つの注文を受け、灌溉用パイプの部品を製造していた。この旋盤の生産能力は、もしこの店が電気金属切断機を持っていたなら、1日当たり100の金属、ジョイナーを生産する能力があると言っていた。しかし、現在は、全ての金属切断は手で行なわれており、非常にスピードが遅い。このように、原材料が手で切られている間、近代的電気旋盤は使われないうまにならなっているのである。

生産能力の活用不十分の他の形態は、機械の所有者自身が機械を直すことが出来ないう能力のなさの問題である。すでに述べたように、中小工業の技術訓練の多くは、「インフォーマル・セクター」で行なわれている。労働者は見ることによって技術を取得し、いかに道具や生産のための設備を利用するかということまねているだけである。彼らは、これらの生産設備を利用する限りにおいては、非常に優秀であろう。しかし、インフォーマル・セクターでの訓練は、多くの場合いかに道具や設備を維持するかという技術的なノウハウを労働者に与えることはほとんどないから、それらをいかに直したり、いかに維持したりするかについては、十分知らないのである。それゆえ、1度機械がこわれてしまうとまったく手のほどこしようがなく、放置せざるを得なくなるのである。

キリマンジャロ州における中小工業の現状をもっとよく見てみると、この州の生産能力の3つの種類の活用不十分というものの、相互の関連から起こっている私的、社会的な損失がかなりあることがわかる。おそらく経済的および社会的損失は、人が考えているよりはるかに大きいものかも知れない。技術的生産能力の活用不十分というものは、一方では機械の運用の過程を遅くすることになり、他方では生産品の質を悪くすることにつながっている。その結果は、生産物の市場性がより狭くなることを余儀なくし、順に中小工業者の収入の低下、および貯蓄の低下に連なってくる。社会的観点からすると、技術の活用不十分というものは、多くの手工業者あるいは手工業企業は、技術能力を非常に低いレベルにとどめることを余儀なくされており、彼らの間での技術の創造の過程は、非常に遅くならざるを得ないということ意味しているに違いない。

2. 開発プログラムの現状

1973年のSIDOの設立以来、タンザニアは中小工業開発を促進するためのインスティテューショナルな設備を強化した。しかしながら中小工業それ自身の性格は、さらに強い地方分離型開発努力をすることによって、地方の必要にこたえるということを要求している。

SIDOは、中小工業開発政策の作成に当たり、中央集権化された政策決定によってもたらされる不利益について十分認識しているので、各州に州事務所を設立する意図をもっている。SIDOの組織の新鮮さに鑑み、その現在の活動規模は、中小工業関連サービスを各州に拡大

するには限界があるように思われる。現時点でやれることは、S I D Oが州の代表者を任命することくらいで、それ以上のことは出来ない。一方、国の地方分権化および地域開発政策に呼応した中小工業開発の緊急性は、任命されたS I D Oの州代表の能力を越えるものであり、従って、はるかに弾力性がある効果的な組織を設立する必要がある。

S I D Oは、当国に現存する中小企業のための技術面および経営管理面での訓練プログラムを実施する。しかしながら訓練プログラムは、1度やってそれきりというタイプのものになる傾向が強い。訓練生に対する継続的な訓練およびアドバイザー・サービスを供給することの厳しさを、しばしばこれまでに経験している。

中小工業開発のための促進機能および計画機能が、S I D O活動の主要な1部分を占めている。S I D Oは、多くの州において特定の工業フィージビリティ調査を行なって来た。S I D Oはまた、当国の多くの場所に工業団地を建設することを目標としてきている。たとえば、キリマンジャロ州においては、ウサンギに工業団地をたてており、そこでは木工、金工および陶器に関する技術援助を、団地の中心部に建てられたワークショップで供与することを計画している。そしてS I D Oは、9つの社屋を用意して、ここに入りたいと言う工業者に貸す予定である。しかしながら、S I D Oの現在の計画および促進機能は、注意深い分析と準備に基づいていないように思われる。この事実の1つの現れは、ウサンギ工業団地の建設が完成した後に、そこに入る工業者を探し始めたということである。9つの社屋を貸すには、いかなる工業々種がその社屋を借りることを申し込むにせよ、かなりの時間がかかるように思われる。

タンザニア投資銀行(T I B)はまた、K I D E C Oの協力によってモシに工業団地を建設することを計画している。この計画は、キリマンジャロ州には十分な熟練労働者が存在すると報告されていることに、その基礎を置いているようであるが、現存の中小工業および熟練労働者の質と量に関する利用可能な情報が、一般に不十分であるという事実からして、このセクションの最初に述べたように、T I Bの楽観的な判断——これが、いわゆる工業団地の提案の基礎となっている重要な理由であるが——は、何らかの形で見直されるべきであろう。さらに、モシ工業団地の内に導入されるべき工業の選別は、非常に任意なものであるように思われる。たとえば、たった6人の労働者の職を作り出すために10万シリングの投資を必要とするプラスチックボタンの製造工場を提案している。そして、鋳造業とか鋳物業といったものが全く存在しない当地域に、手押しポンプ製造工業を設立することを提案しているのである。

中小工業に対する金融的援助は、中小工業セクターの開発のための政府による支援のもう1つの形態である。1970年および1971年の経済調査によれば、中小プロジェクトは、タンザニア開発金融公社(T D F L)、I P S、N S I C、W D C、および協同組合によって取り扱われた。^{注(8)}しかしながら同調査は、中小工業に対するインスティテューショナルなサポートが、成功裡に終わらなかったということを確認している。キリマンジャロ州では、S I D O、T I B、T R D B、およびN B Cが、中小工業事業に何らかの形で金融的援助を施すであ

ろうということが考えられる。どの程度それらの援助が今まで効果的であったかということは、はっきりしていない。SIDOは、キリマンジャロ州においてその州代表者を指名はしたが、この任にあたった代表者は外国に留学しており、それにとって代わる者は、まだ指名されていない。TIBは、工業団地の建設に非常に興味をもっている。しかし、中小工業に対する貸付けを取り扱うために、特別に州の代表者を任命するというようなことは全くしないようである。

州政府はまた、金融補助を工業協同組合の開発のために施している。1973/74年の財政年度期間中は、中小工業開発プログラムのために、71万5千シリングが州財政に計上された。1974/75年の財政年度期間中には、下記のような内容で、財政規模は109万6千シリングに増加した。

1. モシ中小工業ワークショップ	25万シリング
2. パレ中小工業ワークショップ	35万シリング
3. パレ協同組合工業ワークショップ	20万シリング
4. ロンボ協同組合工業ワークショップ	29万6千シリング

上の財政配分で見られたように、中小工業開発への強烈的な強調は、賞賛を受けるに値する。しかしながら、政府が援助した工業ワークショップや協同組合は、必ずしも十分満足のいく運営が成されているとはいえない。

重要な問題は、協同組合の組織である。協同組合は、同様な工業活動を行なっている人達の公平な参加を促進し、公平な参加によって労働者を組織し、それによって出来る運営の形態である。しかしながら生産過程はこの種類のものではない。工業事業所内においても、違った種類の技術内容および技術的発想を持った職業が、必要となってくる。問題を複雑にするのは、仕事の違いに基づいた報酬を、どのようにして支払うかという複雑なシステムが、組織を維持するのに必要となってくることである。工業協同組合を生み出すための望みの高い政府のプログラムが、協同組合の組織上の問題にぶつかり合うのである。協同組合の組織上の各側面を、もう一度完全に検討することなくしては、工業協同組合を設立するための政府の強力なプログラムは、工業協同組合の組織上の重大な問題を生み出す結果となってしまおうであろう。

上記に、中小工業を促進するための政府開発機関の開発に対する一般的な考え方が明らかにされた。すなわち、まず建設して、それから後に労働力とか組織について考えようではないかという考え方である。しかしながら中小工業開発の現状は、物理的設備が、キリマンジャロ州においては中小工業開発のための限界ではない、ということを確認して示しており、現存の生産能力の活用度の向上が、中小工業セクターの生産を非常に勢いで増加させるであろうということをも示しているのである。

3. 銀行ローンおよびクレジットの現状

タンザニアには4つの金融機関がある。すなわち、TIB、TRDB、NBC、THBであ

る。これら全ては、中小工業開発のための金融資源の重要な供給源である。また、これらの銀行は全て国有化されており、歴史も非常に短い。T I Bは、1970年に設立されたし、T R D Bは1971年、N B Cは1967年、そしてT H Bは1972年に、それぞれ設立されている。4つの銀行は、すべてタンザニア政府が、以前の私企業形態の金融組織を国有化した時に、直接的にあるいは間接的に設置されたものである。モシにT R D B、N B C、およびT H Bの支店があるが、T I Bの支店はない。これらの銀行は、全て新しい金融政策に沿って営業を始めなければならなかったもので、実際の業務活動は、それらが設立された後しばらくしてから始まったものと思われる。

各銀行は、それぞれ貸付け活動についての特徴を持っているが、^{注(9)}新しい運営政策は政府の地方分権化政策に沿ったものである。もっと明確にするならば、それらは地方の人口の生活水準を向上させるように方向づけられている。このように全ての銀行は、既に地方の中小工業の開発に多くの注意を払っている。しかしながらこのことは、中小工業者に既に多くのプロジェクト・ローンを与えたということを保ずしも意味していない。いくつかの企業はこれらの銀行から融資を受けてはいるが、それらの企業が中小工業であることはごくまれである。ほとんどのローンは、大規模な公社とか外国人に所有運営されている近代的私企業などに貸付けられている。

貸付け条件は、関連銀行の政策およびプロジェクトの性格によって異なる。金利は、一般に年率8%くらいにセットされている。原則として銀行は、投資総額の50%から80%を融資し、個人に対する条件は協同組合とか、公の企業に対するそれよりも厳しいのが一般のようである。据置期間は、3カ月から2年の間である。返済期間は、15カ月から10年という幅がある。融資基金は、貯蓄者や大蔵省、国際金融機関から収集される。経済の民間部門は十分に発達していないので、銀行は、基金源をこのような民間部門よりは、むしろ公共部門に頼る傾向がある。

モシにある3つの支店の各々は、貸付けにそれぞれ自決権を有している。換言すれば、各支店はそれ自身の判断で、あるサイズまでのプロジェクト・ローンを許可することが出来る。その際州政府の種々の部局の担当官や、各銀行のマネジャーによって構成されているローン委員会が、決定機関の役割を果たしている。しかしながら政府の地方分権化にもかかわらず、大規模なローンは、ダル・エス・サラームにある本社で許可されなければならない。

モシ支店のスタッフは、現在の開発プロジェクトを司る目的のためだけでもまだ少ない。たとえばT R D Bは、キリマンジャロ州の全ての融資活動のために、たった3人のオフィサーしかいないが、彼らの責任は非常に大きいものである。彼らはローンの申請書を分析したり、ローンの後のプロジェクトの監督を司ったりしなければならない。前者は、明らかに借り手のプロジェクトが貸す価値があるかどうかということ判断すること、およびプロジェクトを技術的あるいは財政的、および経営的観点から評価をすることを含んでいる。われわれが訪問し

たモシにある各銀行の支店のうち、これらの任務を遂行する能力のある専門家を十分に備えているところはどこにもなかった。

それゆえ、訓練がこれらの支店に有能な人材を十分に供給するという意味で、非常に重要となってくる。3つのタイプの訓練が現在行なわれている。

(1) インスティテューショナルなタイプの訓練。これは銀行の職員をインスティテュート・オブ・ファイナンス・マネージメント (Institute of Finance Management), ナショナル・インスティテュート・オブ・プロダクティビティー (National Institute of Productivity), カレッジ・オブ・ビジネス・エデュケーション (College of Business Education), コーパラティブ・カレッジ (Cooperative College), インスティテュート・オブ・ディベロップメント・マネージメント (Institute of Development Management) といった機関に送ることによって行なう訓練である。

(2) イン・サービス訓練

(3) 教育および海外の銀行での訓練。これは先進国からグラントを得たり、あるいは銀行のスカラシップを与えることによって行なう訓練である。これらの銀行は、有能で訓練された資格のある銀行家を、いかに緊急に養成しなくてはならないかということを既によく認識しているので、この種の訓練努力がさらに増強されることが望まれる。

しかしながら、銀行職員の質を向上させることは、コインの一面だけなのである。インフォーマル・セクター内で何らかの生産活動に従事してきた中小工業者は、彼らの生産活動を拡大するために、いかにしてローンを得るかということにつき指導を受けるべきである。このような銀行のアドバイザーおよび教育サービスは、当州の開発の現段階にはどうしても必要とされているものである。これが、まさにコインのもう一方の側面である。すなわち、銀行はそのサービスの範囲をもっと拡大しなければならないのである。この方向に既にいくつかの試みが成されてきてはいる。すなわち、銀行はDDDやウジャマ村のリーダー達のアレンジメントを通して、将来有望な地方の商人や、中小工業者達と接触する努力をしてきた。しかしながら、これらのサービスに投入された努力は、現在のところ全く不十分であると言ってよい。

上記の銀行に加えて、ハイヤー・パーチャスを専門としている信用機関が存在する。ハイヤー・パーチャスは、おそらく中小工業セクターを開発するためには、最も有効な手段の1つであろう。これを行っているのはNBCの小会社として1969年に設立されたKARADHAという会社である。この会社は、モシには事務所をもっていない。しかし、モシにあるNBCのMawenzi 地区支店が、このKARADHAのハイヤー・パーチャス業務の代行を行なっている。現在のハイヤー・パーチャスの条件はかなり厳しい。機械等の購入者は、機械価格の40%を機械を買った時点で支払わなければならない。そして、返済期間は、たったの18カ月である。このように当州におけるハイヤー・パーチャス事業活動は、組織上のサポートが十分でないこと、および貸付けの条件が非常に厳しいことの2つの理由により、今のところ非常に制

限されている。

TRDBおよびNBCは、中小工業開発のための金融供給源としては、最も適切な銀行であるので、これらの現在のキリマンジャロ州における運営活動について、簡単に下記に説明しよう。

TRDBのモシ支店は、銀行それ自身の未成熟なことを反映しており、いきはうかがわれるが、スタッフの不足に悩まされている。現在、たった8人の専門職が働いているだけである。TRDBの営業開始以来、ダル・エス・サラームの本社からモシ支店に振り当てられた資金の総額は、およそ400万シリングである。このうち260万シリングは、実際に貸付けられており、そのうち70万シリングが中小工業セクターに振り向けられている。

貸付けの条件は下記のとおりである。

- | | |
|----------|-----------|
| (1) 利 率 | 年 8 ~ 9 % |
| (2) 返済期間 | 2 ~ 4 年 |
| (3) 据置期間 | な し |

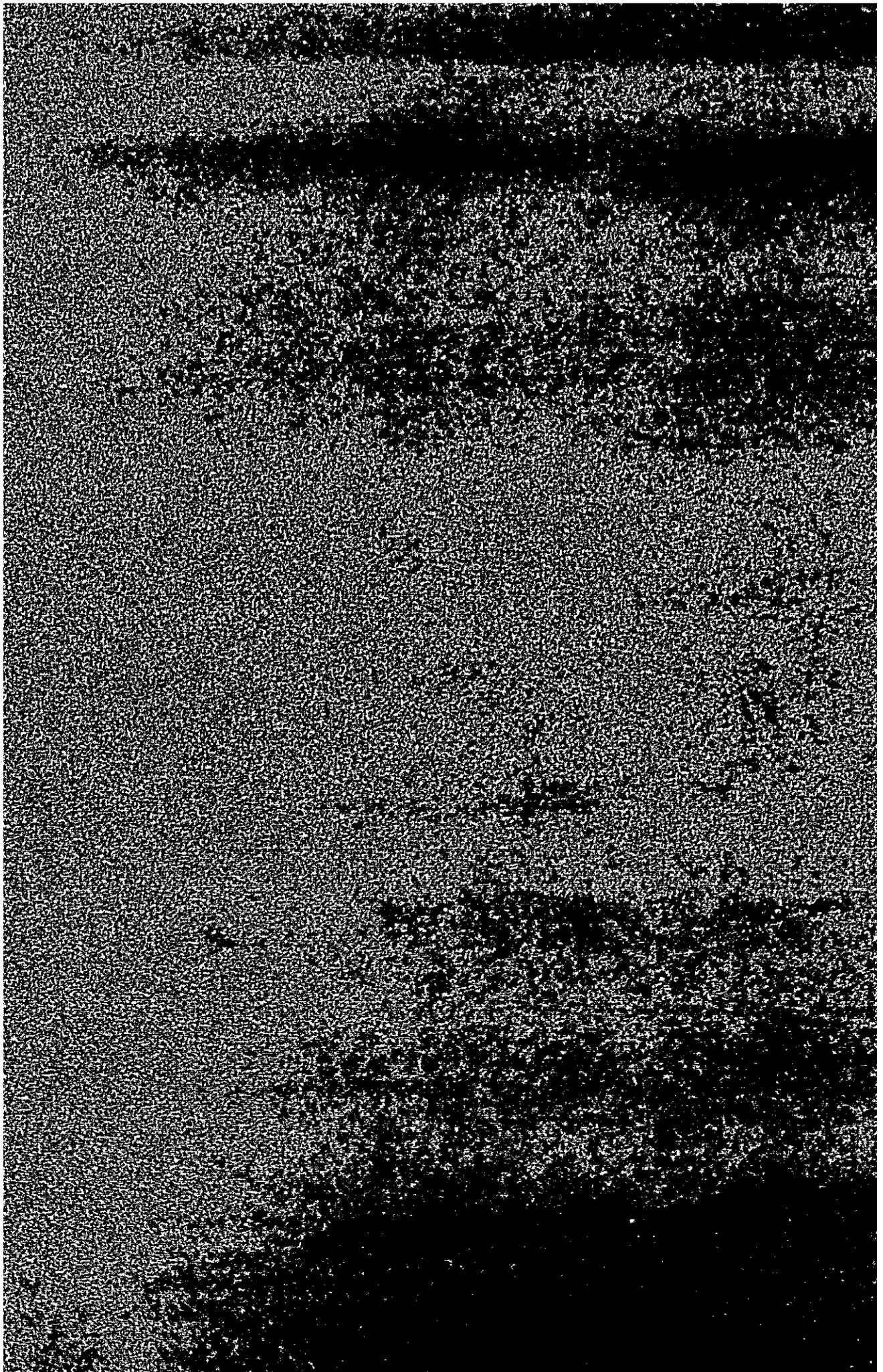
この支店は、支店の権限において5万シリングまでのローンを許可してよい。しかしながら、かなり厳しいローン条件と専門職員の不足は、将来性のある中小工業者が、利用可能な金融資源を借り入れるのを妨げている。

NBCは、1967年12月に設立され、銀行業務を開始した。この銀行が4つの銀行のうちでは最も古く、その金融活動の規模はかなり実質的である。しかしながら、この銀行は今までのところ、中小工業の開発に資金を全く貸付けていない。^{注10}そして、その理由を中小工業の開発のための国家的戦略がないことに帰因するものだとしている。銀行のこのような慎重な立場は、この銀行が民間や他の銀行からの預金や貯金などのように、比較的高い利子支払いが必要な基金を集めていることを考えれば、十分理解出来ることである。

NBCの1974年の9月末の債権総額は、国全体で26億6千万シリングであり、一方、キリマンジャロ支店のそれは、1億3,500万シリングである。これらの数字は、季節によって変化はするが、両方とも継続的に増加して来ている。

- 注(1) J. Rweyemamu, *op. cit.*
- 注(2) J. Rweyemamu, *op. cit.*, p. 49 - 50.
- 注(3) I. Inukai and J. Okelo, *Rural Industrial Survey in Nyeri District, 1972, Nairobi, IDS, Rural Industrial Survey in Kakamega District, 1973, Nairobi, IDS.*
- 注(4) J. Rweyemamu, *op. cit.*, p. 50 - 51.
- 注(5) *Ibid.*, p. 52.
- 注(6) K. Schlader, *Crafts, small-scale industries, and industrial education in Tanzania, 1970, Munchen, Weltforum Verlag, Table 7.*
- 注(7) J. Rweyemamu, *op. cit.*, p. 17.
- 注(8) *Economic Survey, 1970 - 71, p. 60.*
- 注(9) NBCは、商業運転資本の貸付けを専門とし、TRDBは、地方のセクターに中、長期の貸付けを行なっている。TIBは各分野における大企業部門の開発のために融資活動を行なっている。THBは主として、社屋・住宅の建設および購入に融資している。
- 注(10) According to NBC, *Annual Report and Accounts for the Year Ended June, 1973, p. 66.*

第Ⅳ章 中小工業の開発戦略



第Ⅳ章 中小工業の開発戦略

キリマンジャロ経済の中小工業部門は、多くの要因によって束縛されている。たとえば一般的な訓練機関や教官の不足、機械化を導入するにあたっての不完全な方法、中小工業者に利用可能な融資の不十分なシステムなどである。しかしながら、インフォーマル・セクターの開発がすでに具体的に示したように、当州の工業用労働力は豊富であり、また、この部門の発展の可能性はかなり高いのである。

一般に、開発の可能性は、次のような多くの特徴を持っている中小工業分野にある。(1)運営が小規模でも生産コストが高くつかない。(2)地場で利用可能な原料を利用する。(3)地場マーケットがある。(4)生産過程が資本集約的でない。(5)必要な技術は、現在利用可能な技術レベルよりそれ程高くない。大工業に付随的な中小工業の発展もまた将来性があると考えられる。大工業の下請けや廃品やスクラップの利用も有望なように思われる。この場合、下請業者によって生産された品物がタイミングよく配達されたり、製品の質の管理が十分であるといった但し書きが必要となる。

二、三の例を示すことによって上の観察をさらに強調することができよう。われわれはキリマンジャロ州における鋳造業の設立が、次のような理由で緊急に必要であるという考えを持っている。(1)金属のスクラップが十分存在し、将来10年ばかりの金属原料投入の需要を満たすことさえ可能であろう。(2)鋳造に必要な砂は海岸から入手できる。(3)熱エネルギー源として現地で生産されている木炭を利用できる。(4)鋳造業は金属工業を興すのにどうしてもなくてはならないものであり、キリマンジャロ州、アルシヤ州およびタンガ州の3つの州に1つも存在していない。そして地理的にも、戦略的にもこれらの3州のちょうど中間にあるキリマンジャロ州が最適である。

鋳造業の開発に関連して、鋳造業になくてはならない木型工業が考えられる。これは、キリマンジャロ州の森林資源を利用することによって開発され得るはずである。鋳物部品を利用可能にすることは、他の機械を修理するための機械修理業を経済的により育ちやすいものにすることができよう。というのは、これらの業種は鋳造業者から比較的安い費用で部品を入手できるからである。このように機械工業はまず最初、修理の仕事に力を入れ、徐々に輸入機械の再生産を通してより複雑な機械の生産に移行すべきである。

時間的経過を考慮に入れると、開発戦略は次のようであろう。まず、利用可能な投資資源を経済的に利用するために、現存の将来性のある技術者が手工業者を訓練することによって現存の生産能力の活用度の向上を実現することを強調する。そのような訓練のある部分はフォーマルな訓練にすべきであろう。しかし、周期的に行なわれる on-the-job 訓練、アドバイザー・サービスにもっと深い注意が払われるべきであろう。訓練は技術的側面だけでなく、経営面および市場面をも含む必要がある。このような訓練は、当州の将来の中小工業の躍進的発

展への基礎をおくことになるであろう。なぜなら、それは中小工業を経営するため有能な人的資源を増加蓄積するからである。

政府の役割は、アドバイザーサービスおよび、開発インセンティブを与えるといったものに制限されるべきである。当国においては、中小工業者のために適切な商工業環境を創出する必要があるように思われる。自家営業の中小工業者や工業協同組合の育成を促進させるための社会的経済的奨励策は、タンザニアの国家建設という広い原則に沿って、調査分析されなければならない。中小工業を早く開発しようとして、政府が行きすぎの補助金を出すといったようなことが、国家の長期の開発を必ずしも支援するものではない。そのような補助は、開発しようとする人々の開発精神を取り去るものであろう。政府が与える奨励策は、中小工業のために保護手段とともに補助金を与えるというものよりはむしろ、所与の国の政治経済の枠組の中で一私的中小工業の役割を明らかにするというところに重要性がおかれるべきである。

政府の開発努力は、すべての分野を薄くカバーするというよりは、優先度の高い工業と技術に集中すべきであろう。このような集中は、中小工業開発に利用できる資源が限られているので資源の有効利用という観点から望まれるものである。上記のごとくわれわれは政府の開発政策を以下のような分野に集中することを推奨する。(1)現存の生産設備等の活用利用度の向上スペース、(2)現存の有望な中小工業者および労働者の技術、および経営上の訓練、(3)市場システムの発展、(4)金融資源の供給

1. 現存の生産設備の活用利用度の向上

前章で述べたごとく、現在生産能力が100%利用されていない工業プラントや工場が数多くある。それゆえまず優先度は生産能力の利用率の向上に向けられ、次に新工業ユニットの設置に向けられるべきであろう。生産能力の利用活用度を上げるためのいくつかの方法は、州レベルで創出することはできない。たとえば輸入政策は中央政府によって決定されるし輸入ライセンスは中央銀行によって発給される。価格統制は、生産物やサービスの価値を操作することによって中央政府により遂行される。これらの中のいくつかはもちろん、当州における生産能力の不十分な活用の重要な原因であり、国のレベルで検討されるべきである。しかしながら、州レベルで対処できる多くの要因がある。たとえば、州政府は、効果的な分配システムを生産物の有効需要を喚起するために作るとか、使用されずに眠っている機械や設備を工業協同組合に安く購入させ、それらを利用して生産活動を開始させるシステムを生み出すとかは出来るであろう。短かくいえば、生産能力の不十分な活用の原因は、分析されるべきであり、そして州政府と中小工業者により、種々の方法を利用することによって取り除かれるべきである。その方法に関しては、すでに、上記にあるいはこの章の他の場所で述べられているとおりである。実際にこの種の努力こそが、中小工業の開発を促進すると共に新規に設置拡大されるべき業種を明らかにすることにも役立つのである。

2. 技術および管理運営訓練

すでに前章で指摘されたごとく、中小工業部門における現在の技術レベルは非常に低い。この問題は明らかに州内の中小工業者に合った技術の開発に高い優先度を置くことによって解決されなければならない。中小工業者に適した技術技能とは、中小工業単位が後退的、後進的狀態に取り残されるということを意味しないことは、はっきりと認識しておく必要がある。たとえば、ある手工業者は、正確な仕事をする場合に、いかに寸法を正確にはかるか、といった技術を学ぶことによって彼の生産能力を増強することができるのである。一度正確な仕事をやりうる技術をマスターしたならば、彼の生産品の質のコントロールは簡単に出来るようになり、生産品の市場は、制度的な市場をも含めてかなり拡大されることになる。そうすれば、彼はより複雑な機械や設備を買うことを奨励されることになる。このような過程を通して、自然に彼は、ビジネスをやっていく上で経営上の技術をさらに向上させる必要があることに気づくであろう。

技術の向上という形で、統計上出てこない多数のインフォーマル・セクターの自家営業者、家族労働者、雇用労働者を活用するように、開発戦略を形成すべきであるというのは、まさにこの理由によるものである。インフォーマル・セクターの活動はよく経済的限界として考えられ、より非効果的で、多くの場合、登録されていないので、法律の外にあるものとみなされる。しかしながら、このセクターの自家営業者や、労働者は、小さな資本しか持っていないことと近代工業部門とのつながりががないので規模的には小さく技術的には限られたものではあるけれども、経済的に効率的であり利益さえも上げているのである。彼らは大部分の貧しい人々に生産物やサービスを供給するに必要なあらゆる種類および分野の基本的技術を提供するのである。

技術の向上は通常、訓練とアドバイザー・サービスによって実施される。そこで、自家営業の私企業者に技術を取得させ、州の工業開発により積極的に参加することができるような機会を与えることの必要性に注目しなければならない。しかしながら、もし訓練に対するアプローチの仕方が間違っただけのものであるなら、訓練が州の経済開発に寄与しないであろう。われわれは、すでに多くの開発途上国において、一般的な職業訓練機関が、多数の雇用できない人間を生み出していることを知っている。これは、このような訓練が非常に高価で、近代的で複雑な機械や設備を利用して実施されており、これらの機械や設備がこれらの国においては普通の中小工業にとっては、金額的にも手の届かない種類のものなのである。これは逆に言うならば、これらの訓練機関が単に大工業のために on-the-job 訓練の費用を肩代わりしているにすぎないのである。訓練におけるこの種の失敗は、万難を排しても避けねばならない。この点に関し、短期的および長期的訓練の内容を多様化することが、大変大切であることを認識する必要がある。

現在の短期的訓練戦略は、現在生産活動に従事している人々が正確な仕事をするための、ま

た簿記とか費用分析とかいった簡単な経営上の処理をするための技術の向上に力を入れるべきである。訓練プログラムを形成するに当たって、プログラムの訓練生達は、毎日の生産活動に忙しく従事しており、彼らを工場からつれさることは、収入の減少を意味するので、避けなければならないということを、考慮しなければならない。それゆえ、現在の短期の訓練プログラムは、on-the-job 訓練の形で遂行されなければならない。

将来への長期の訓練プログラムは、制度的背景の中でフォーマルな形での若者の職業訓練といったものを含む新しい分野の工業活動を導入することを目ざさなければならない。いくつかの新しい優先度の高い工業は、金融的インセンティブや技術訓練の供給をすることによって開発されるべきであるが、特に緊急に必要な工業は、パイロットプラントベースで設置されるべきである。パイロットプラントは当初、将来性のある労働者の訓練の場として政府の費用で設立され、後に彼らが十分な経営上のおよび技術上の能力を獲得した時点で、彼らに売り渡すことになるのである。

新しい工業の選別は、現地にある利用可能な原料と、最終生産物市場を考慮することによって決定されるべきである。しかしながら、また、生産設備や機械の修理や維持能力を強化するような新しい工業の設置にも十分な関心を示す必要がある。このことは、中小工業の長期開発のためのアルーシャーモシータンガの軸を結ぶ、州を越えたアプローチを要求するであろう。まず最初、キリマンジャロ州における部品製造金属工業に高い優先度を置くべきであろう。現時点では、モシが中心地である。上記の軸に、1つも鋳造業が存在しない。もしわれわれが3つの関連ある工業、鋳造業、木型業、機械修理業をパイロットプラント計画の一環として起こすことが可能ならば、すなわち、それが当州の工業基盤を強化することは疑う余地もない。すべてこれら3つの業種は、小規模で運営できるが、高い混合技術の水準を要求する。当州に部品生産金属工業が設置されない限り、他の工業はすべて輸入部品に頼り続けざるを得ない。さらに重要なことは、部品製造は簡単な機械や設備の生産といった、より複雑な金属工業への転換の第一歩であるということである。この工業はまた、長期間の未修理による生産能力の活用不十分といった現象を減少させるのにかなり役に立つことになるだろう。

3. 市場システムの開発

市場の問題は、当州のほとんどの中小工業に広く存在している。しかしながら、当州の種々のマーケットは、中小工業の開発のために未だ十分にかつ総合的に組織化されてはいない。学校の制服や家具、ウジャマ村の建築用資材、排水や道路建築用資材といったような生産物への制度的な需要は、当州の多くの中小工業者に大きな市場をつくり出すであろう。このことをより解りやすく説明するために、キリマンジャロ山のスロープを例にとってみよう。そこでは、道はたびたび通れなくなり、多くの地方の村落が国の他の地域から孤立することになる。道路の改良改善は、このように非常に重要なものであり、かつ早急に必要なものである。季節的な

川の洪水による道路の浸食の防止や維持には、多量のセメント製品が必要である。それゆえ問題は、中小工業者によって生産された製品を、中小工業だけでなく制度的な需要をも上手に組織化することによって特定の適当な市場へ流すことである。

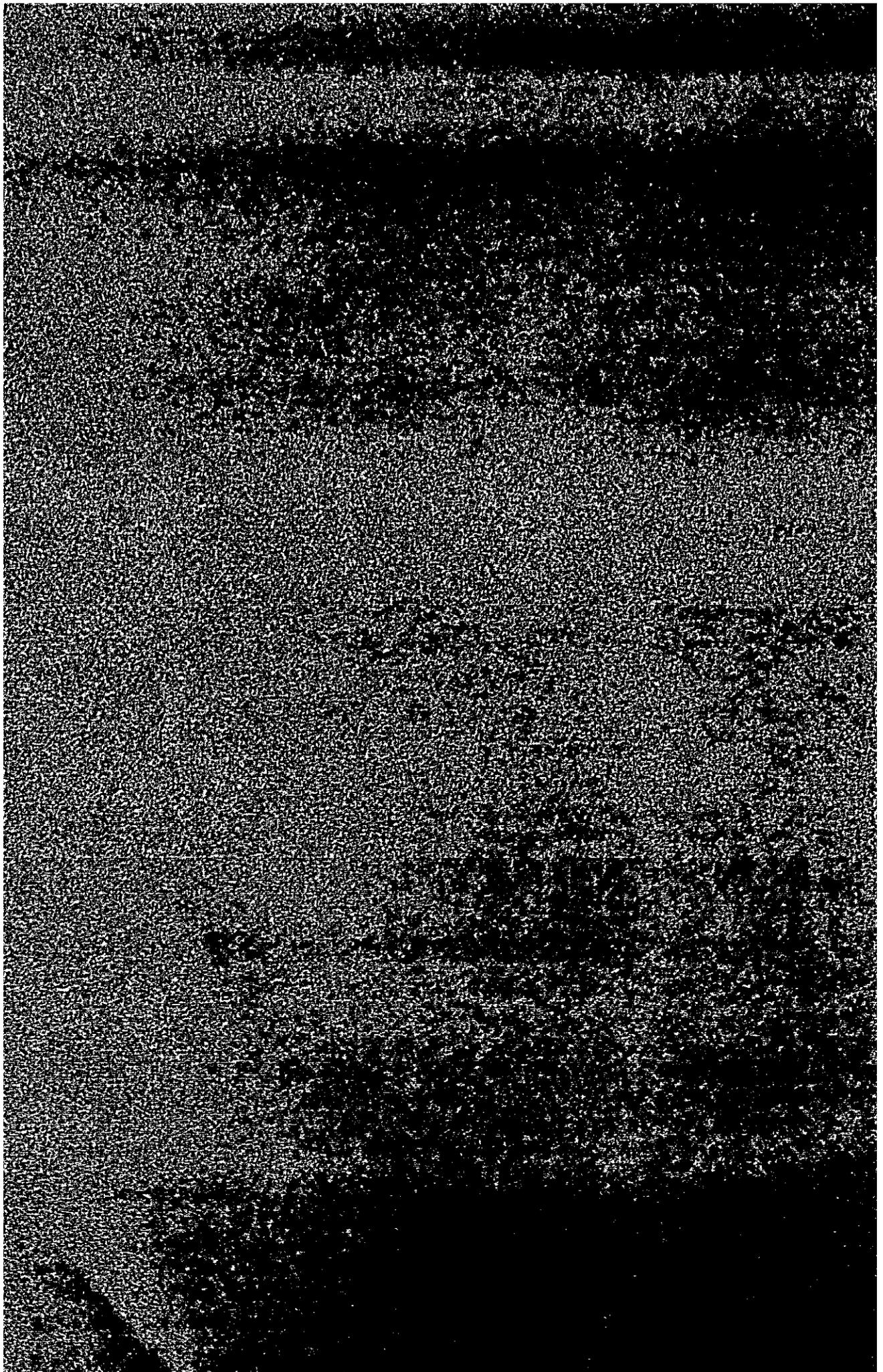
この点に関し、公共の商業取引公社 Trading Corporation は、特に K R T C は、州内の特定の中小工業製品の購買プログラムを作成することを勧告されるべきである。タンザニアのような計画経済において公共部門は、上に述べたごとく、製造品や建設資材といった製品のおよび州市場の大部分を占めている。それゆえ、一度地方の生産物の市場システムが確立されたら、中小工業活動は実質的にかなり強化されることになるだろう。

4. 金融資源の供給

T R D B や T I B といった開発銀行は、もっと積極的に中小工業や工業協同組合に金融援助を供与する必要がある。われわれは、中小工業開発のための貸付クレジット操作に質的かつ量的マンパワーが不足していることから起る、種々の問題について十分認識している。述べる必要もないが、中小工業金融資金は不足している。しかしながらこれとは別に、ローン・クレジット管理効率を改善するために、直ちに採られるべき多数の事柄が、なお存在している。たとえば、州支店レベルで決定できる貸付最高額を、中小工業にもっと広くかつ速やかに利用できるように引き上げることが必要だし、さらに許可されたローンの迅速な貸出し実施を可能にするようなメカニズムを確立することも必要である。

さらにハイヤー・パーチャス・システムは、間接的なローン・クレジットの型として慎重に発展されるべきである。開発途上国におけるハイヤー・パーチャス計画は、種々の理由によりうまく機能していない。それらのうち最も根本的なのは、この計画が組織的に統合されないで運営されていることである。通常この計画は、その最も単純な形態では次のようになる場合が多い。まず開発銀行が機械の供給者に金を支払う。そしてこの供給者は、ローンを受けた者（中小工業者）に機械を届ける。そしてローンを受けた者はまもなく機械をこわし、ローンを支払うことも出来ないで、負債者となるのである。しかしながら、もし開発銀行がローン申請の際、適切な機械を選択することを手助けするならば、そして、訓練機関が機械の正しい使用方法を監督してやるならば、さらには、機械の供給者が、定期的に機械維持・修理サービスを行なうならば、ハイヤー・パーチャス計画の上述のような悪循環は簡単に取り除かれるであろう。換言すれば、開発銀行のローン管理は他の州立のあるいは国立の開発エージェントと緊密に協力して、総合的な中小工業開発戦略の一部とならなければならない。

第V章 開 発 政 策



第V章 開 発 政 策

前章に述べた開発戦略は、一連の開発プログラムとして書き替えられなければならない。われわれが下記に提起する開発プログラムの要素は、下記のような4つの範疇に分類されている。すなわち、計画、訓練、組織および促進である。

1 工業開発計画のための情報基盤を確立すること。

現存の計画能力は、もし情報収集システムが改善されるならば、大した費用を費やすことなくかなりたやすく強化されるはずである。それゆえ、われわれは現存の当州の計画機構に下記のようなプログラムを導入することを提案する。

1.1 ライセンスシステムの多目的利用：タンザニアは商工業、運輸企業にライセンスを与えるシステムを施行している。原則的にはライセンスが適切な事務所（多くの場合ディストリクトカウンセルや、都市カウンセルであるが）から入手されていないと商工業活動を行なうことはできない。現在までのところライセンスシステムは、財政収入を確保するためだけに利用されてきた。それゆえ、ライセンスはレヴェニューオフィスで発給されてきた。毎年、中小工業者、公社、パートナーシップの会社等は申請書を送り、必要な料金を支払ってライセンスの発給を受けなければならない。現在使われている申請書には、名前、住所、商工業の種類等の情報を記入する項目がある。送付された申請書はレヴェニューオフィスでファイルされ、何らかの形で統計的に整理されて利用されるようなことはなかった。このように貴重な情報が非農業部門の計画作成のために利用されることなく埋没しているのである。

われわれはライセンスシステムが州の計画担当部局に必要な情報をもたらせ得るために改善されなければならないと考える。このライセンスシステムは、すべての商工業および運輸関連事業所の毎年のセンサスをするのに利用されている。このようなセンサスの重要性は疑う余地もない。この目的のために申請書のフォームが変更され、雇用者数、資本投資の種類や額、主要生産物の生産量や価格およびその性質、原材料の種類やその供給者、マーケットおよび在庫といったものについても調査される必要がある。

現存の中小工業者、特にインフォーマルセクターにおける中小工業者は、これらの項目に関する正確な情報を供給することができないであろう、と考えるかもしれない。そして、確かにこれは正しいであろう。しかし、これらの申請者は申請書を記入するに際し、全く援助を受けないというものではない。提案されている工業発展システム（Industrial Extension System）が、申請書を完成するのを助けるはずである。どちらにしろ、申請者は確実に自分達がおかれている商工業環境に気付くであろう。そして、ここで提案されている申請書の内容の充実／拡大は、これを担当する余分の人材を要求しよう。さらに年に一度申請書を記入することにより、時の経過によるビジネス環境の変化を申請者に認識させるのである。換言すれば、

ここで提起されたライセンスシステムの変化は、何らかの訓練の意味をももつことになろう。

プログラムを成功裡に実施するためには、2～3年あるいはそれ以上の年月がかかるであろう。そして、初期には十分な満足いく情報を集めることは不可能であるように思われる。しかしながら、たとえほんの少しの申請形態の改善進歩でも、計画という目的のために必要な基礎的情報を供給することになろう。このように、ライセンスシステムの歳入機能と計画機能の統合化は、すぐに開始されるべきことである。

1.2 工業事業所の登録一覧表：当州の現在利用可能な工業事務所の一覧表は時代遅れなものである。事実、われわれは商工業担当の部局から一覧表を入手した。しかし、それはおよそ3～4年前のものであり、しかも不十分なものであった。われわれはそれゆえ、州政府に最近のライセンスの申請書とともに事業所の一覧表を準備することを、提案する。登録一覧表は、企業の住所、所有者、組織形態、および生産物の種類といったものを含むという点でセンサスとは異なるものである。ライセンシングについては国や、市町村のカウンシルに責任があるゆえ、地方のカウンシルに最近のライセンスの申請を基に、各行政地域内にある企業のリストを準備させることは可能であろう。

1.3 当州の遊休生産設備：われわれは、生産設備能力のかなりの部分が100%利用されていないことに気付いている。多くの機械や設備は、多数の工業関連企業内で使われずに放置されている。われわれはまた、修理されれば簡単に使える多数の機械や設備を観察した。これらの未使用あるいは不十分に利用されている機械設備は、中古機械市場の重要な供給源となろう。

このように、当州における中小工業を含んだ工業部門の合理的な開発計画をつくるためには、州内の現存の生産資本や、生産設備能力の利用度等に関する完全な情報をつかんでおくことが、たいへん重要である。すでにライセンスシステムを改善するための提案のところでも述べたように、政府が工業活動の従事者にプラント機械や設備の生産能力や、種類を詳細に毎年報告させる必要がある。もしこれが、ライセンスシステムを管理するのにあまりに手数料がかかるならば、毎年ではなくて、たとえば3年に1度といった形で、情報を収集することも当を得た代案となろう。未使用の生産設備を保有している私企業は、通常かなり大きな組織で申請書を記入する能力のある事務員をもっているという事実を信用するに足る理由がある。また、当州の現在のプラントの数は、大小合わせても、収集された資料を分析加工することができないほどはないはずである。もし、州政府が当州の遊休生産設備能力の調査が事務処理量を手におえない程、増加すると感じるなら、コンサルタントとして大学の先生方を短期間雇い上げて種々のアドバイスを求めるようにすれば良いであろう。1つの代案として当地出身の大学卒業生の国家奉仕として、この仕事に一時的に彼らに従事させ、集められたデータ（資料）の最終的分析は、大学等に委託することをも提案したい。

2 訓練およびアドバイザー・サービスプログラム

前章で述べたように、当州の中小工業開発には訓練とアドバイザーサービスは、たいへんな重要性を持っている。訓練とアドバイザーサービスプログラムは、2つのグループに分割される。1つは現在営業している工業事業所のためのものであり、もう1つは新規に生まれようとしている企業のためのものである。

2.1 現存の中小工業者および労働者のための訓練とアドバイザーサービス：農業の分野では進歩した技術の伝播は、農業発展サービス (Agricultural Extension Services) のシステムによって、かなり促進されてきた。当州において特に中小工業の促進を旨とした同様な発展、サービスシステムを確立することは有用であろう。しかしながら、中小工業の発展に必要なとなるような技術専門知識の種類は多く、生産活動に必要なすべての技術的な能力を一人の人材に託すようなことは實際上、不可能である。けれども、管理運営の面では、異なった工業グループ間にもかなりの共通性があるようである。このように訓練とアドバイザーサービスは、異なった需要と供給能力とを合致させるべき専門家グループによって実施されなければならない。訓練およびアドバイザーサービスを担当する3つの専門家のグループが考えられる：(1)管理運営およびマーケティングアドバイザーグループ(核)(2)発展サービス従事者のグループ (Extension Worker's Unit)(3)移動技術訓練グループ

(1) 管理運営およびマーケティングアドバイザーグループ(核)

これは現在営業している中小工業の労働者およびマネージャーのために実施されるすべての訓練およびアドバイザーサービス活動のための中核的役割を担うグループである。このグループ(核)は、少数の資格のあるマネジメントおよびマーケティング専門家によって構成されよう。その機能は訓練およびアドバイザーサービスユニットのマネジメントに加えて、発展サービス従事者達だけでは十分に処理することのできないマネジメントおよびマーケティングに関する問題に専門的アドバイスを与えることをも含んでいる。たとえば、彼らは工場建設のレイアウトの仕方とか機械設備の選択とか州マーケットへの拡大方法とか企業経営の状態の診断とかいったことをする。

さらに、このグループは国内で採用される有望な Extension Worker に訓練を施す。さらにまたマネジメントおよびマーケティング専門家のチームが州政府の開発計画担当局に対する、アドバイザー団体としての機能を果たすこともあり得よう。

(2) 発展サービス担当官グループ (Extension Worker's Unit)

このように工業拡大の主たる機能は、当州のすべての中小工業者に共通の問題に対するサービスを施すことに限られよう。そして、そのサービスの性格はマネジメントとマーケティングに関するものが主である。

これらは、簿記や会計の十分な知識を中小工業者に与えることによってマネジメントの効率を増大させることができることを示している。また、彼らは工業関連の生産物に対する需要を満たす販売契約に入札する方法や機会を、またローンを申請する方法や機会を、さらには、

その地域以外にマーケットを拡大する方法や機会を知る必要がある。第3番目には、政府に対し、彼らが直面している問題や工業開発に関する見解を述べるチャンネルが与えられる必要がある。さらに Extension Worker は、各事業所の状況を各自の責任の範囲内で知った上で、技術訓練の必要のあるものを見極め、移動技術訓練グループの出動を求めることができる。

工業発展サービス担当官 (E・S・W) の採用は、原則的に当州内の中学を出た生徒たちから行なわれるであろう。彼らは、慎重にその能力に応じてふるいにかけられ、残った者達はこのサービスを始める前に、3カ月間の集中訓練コースに参加させられるのである。当州に現存する中小工業の数に鑑み、最初の訓練生の数は最高10人に限定されるべきであろう。そして、その後、数は必要に応じて増加していけば良い。まず手始めに、モシの Cooperative College にマネジメントおよびマーケティングアドバイザーグループ(核)の協力を得て、候補者の訓練を委託すべきであろう。

(3) 移動技術訓練グループ

多くの中小工業者は、技術開発のためのフォーマルな訓練プログラムに参加することを希望するが、彼らにとっては、現在の仕事を離れることは収入の減少を意味するので、かなり困難なことである。われわれは、それゆえ中小工業者を現在就業している地点で、on-the-job 訓練することが最も良い方法の1つだと考えている。それゆえ、移動技術訓練グループを設置することを推奨するのである。このグループ (Unit) は、必要な設備や道具を備えた4輪の荷台の長いジープをもっており、異なった分野の工業、たとえば鍛冶屋、木工業、車の修理等といった工業に役立てることができるのである。現場での訓練は、製造と修理に関する3つの分野に集中すべきである。まず、そのうちの1つは、原料を経済的に利用することである。当州内の中小工業で最近生産されるほとんどの製品は、不必要に多量の原料を使う傾向があるようである。たとえば、ベッドとかいすなどは、もし接合技術が改善され得るならば、木材をより少なく使用することによって生産されるであろう。2.3の板金製品も不必要な量の原料を利用しているように見える。道具とか設備の使用方法を正しくすることにより、また生産品のデザインを改良することにより、中小工業によって生産される多数の製品は、その品質を変えることなくより少量の原料で生産されよう。第2に、この移動グループは、当州で生産される製品の正確さに主要な重要性を置くべきである。そして、このことによって最終的には、製品の質的向上と標準化を達成することができるであろう。第3に、このグループは各中小工業間に技術的格差が存在することを発見するであろう。そして、これは、工業計画官が当州の中小工業のための将来の開発訓練プログラムの組み方を決定する場合に役立つであろう。

当移動グループは、このようにマネジメント関係の改善を主として担当する I E S グループの補完的な機能を演じるのである。これらの両グループは州内の商工業活動の中心地で、一緒に協力し合って活動する。そして I E W は彼らの現場の知識を利用して、移動技術訓練グループをガイドするのである。

客の選定はIEWの要請によって行なわれるが、工業協同組合といったような工業ユニットや、インスティテューショナルな需要を満たすための工業には、この種のサービスを優先的に与えてもよいであろう。しかしながら、州経済の構造が変化するに伴い、優先度の置き方も転換されるべきであろう。

移転技術訓練グループのスタッフの採用は、国の職業訓練テストを高い点数でパスした人達から行なうべきである。このグループの運営の初期の段階では、2、3の外国からの雇われた専門家を登用することも必要であろう。これに対応してタンザニア人の専門家もカウンターパートとして採用されるべきである。

2.2. 将来の中小工業者として、また労働者として有望な若者の訓練

多数の若い労働者は、インフォーマルセクターで種々の商売の基本的技術を学んでいる。もし、彼らにフォーマルな技術および管理経営上の訓練が与えられるならば、彼らは有能な中小工業者および労働者の供給源となるであろう。現在のフォーマルな訓練の欠如は、若者達の育成の可能性を大幅に制限している。なぜなら、インフォーマルセクターの技術レベルは明らかに低く、特に正確な仕事をする感覚を若者に育てるという意味では非常に低いからである。もし、当州の工業セクターを成功裡に成長させようとするならば、州の若い労働者層にフォーマルな訓練を与えることは、たいへん重要なことなのである。それゆえ、パイロットプラントとして設立する新しい工業の発展過程に、若者のための訓練プログラムを織り込むことを提案する。

この訓練プログラムは、すでに製造業および修理業で2～3年実際の経験をつんだ若い労働者を再訓練するという形態をとるべきである。訓練は、生産業の種類を広げることが目的とするので、州の工業セクターの生産物の種類や範囲が広げられることになろう。できるだけ低コストで訓練プログラムを実施するために、実際の訓練は集団協同の原則に立って新規につくられるパイロットプラントの生産活動と直結した形で行なわれるべきである。訓練プログラムは3つのフェーズに分けられる。1年目には、訓練生はクラスと実習室で理論的かつ実際の生産技術の側面を勉強する。2年目には、初歩的にマネジメントに関する勉強が1年目からの継続的訓練に付け加えられる。そして、彼らは1つの工業協同組合に組織される。3年目には、この時点では、まだ訓練者の監督の下にあるパイロットプラントの管理運営が徐々に訓練生の工業協同組合に移譲される。5年目の終わりまでには、この工業協同組合は完全に独立の工業ユニットになる。

訓練生には、最低賃金が政府によって支払われる。そして、そこから食住のための費用が支払われる。しかしながら、賃金の支払いは第2年目の終わりまでに、すなわち、訓練生が自分達が作った生産物を売って収入を得るようになった時点で終了するのである。そして、強制的貯蓄プログラムを、プラントをハイヤー・パーチャーズ計画を利用して彼らに売却するのために実行すべきであろう。政府の協同組合へのグラントが5年目の終わりに必要になろう。し

かし、グラントの額はできるだけ低くおさえられるべきである。

訓練プログラムは、州の工業活動を多様化する必要性に応じて変化させられるべきである。しかし、訓練プログラムの3フェーズ構造の原則は、各フェーズを工業活動の性格にあわせて延長したり短縮したりすることによって維持されるべきである。たとえば、金属工業は木工業よりも長い訓練期間を必要としよう。パイロットプラントの所有権の移譲の時期は必要な技術に顕著な相違があるゆえ、すべて同一時期というわけにはいかないであろう。

この若者のための訓練プログラムは、技術管理経営およびマーケティング分野の専門家のグループによって実施されるべきである。必要な多くの専門知識は、マネージメントおよびマーケティングアドバイザーグループ（核）、および移動技術訓練グループによって供与されよう。しかしながら、パイロットプラントに必要な技術の性格や種類によっては、この訓練プログラムに1～2人以上の専門家が追加的に雇用される可能性もあり得る。

3 組織上および管理行政上必要な政策

前章で示された分析から、工業ユニット内で、特に協同組合の組織的システムが改善される必要があることは明らかである。工業協同組合の場合には、共同で働くということの価値を認識させること以外には、いかに組合を組織化すべきであるかということに対する政府の指導が全くない。しかし、工業ユニットの成否は協同組合に参加している各参加者の判断によるところが多い。現時点では、協同組合組織に加わる主たる利益は、政府が開発行政上置いている高い優先度であり、それに伴う補助金である。結果として、工業協同組合は、一般に、より高いコストで質の悪い製品を生産している。このような効率の悪さは協同組合内の組織ルールを改善することによって取り除かれるはずである。政府はこの点に明確な指導を与える必要がある。

他の関心のある分野は、中小工業と工業需要とのかかわり合いということである。現在、現存の工業需要は行政上の効率の悪さによって、中小工業の開発のために十分に開拓されていない。

ほとんどの中小工業は、もしそれらがLPOで政府から契約を得るならば、倒産の危機に面するであろうことは、全く考えられないことではない。政府の事務所でLPOを現金化するまでに、通常1カ月あるいはそれ以上かかるのである。いつも金融不足に悩んでいる中小工業者は、そのような金融負担に耐えることはできない。それゆえ、インスティテューショナルな契約の支払いシステムを改善することは大変大切なことである。この非効率さを取り除くことは、中小工業の発展を引き起こすための重要な道具となることであろう。保証された早期の支払いは、中小工業を援助するためにクレジットを与えることによりはるかに効果的な道具であることを多くの場合証明するであろう。

支払いシステムを改善することに加えて、インスティテューショナルな顧客を紹介する機会

を一般に宣伝することも忘れてはならない。これは、提案されている協同組合ユニオンを利用して実施することができよう。政府は、前もって、インスティテューショナルな注文の一覧表を準備すべきである。そうすれば、中小工業者は、前もって入札のために十分準備できるのである。

他の興味深い政策は、K R T Oを通じた保証された購買プログラムである。一定の規格にそって生産されたある種の生産品に対し、K R T Oが協同組合ユニオンを通じる保証販売プログラムを設立すべきである。そして、このユニオンが、その会員によって生産された製品の質のコントロールの責任を負うのである。このようなプログラムは、中小工業の促進に多大なるインパクトを与えるであろう。

このような購買保証プログラムには問題がないわけではない。問題の1つは生産過剰の可能性である。これを避けるために、保証価格は法的に固定されるべきではない。価格の変化は事前に知らされることを条件に購買機関の自由裁量にまかせるべきである。

4. 工業促進

われわれは、当州の多くの種類の有望な中小工業を検討した。そして、開発の可能性があると考えられる10以上の工業を選定した。それらは主として必要な技術、州内の需要および州外の市場性、生産コスト等の側面から選択されたものである。というのは、これらの要素が各工業の利益性を決定するからである。さらに、これらの要素の各々は、現存のあるいは新しく提案された工業との関連とか、州内あるいは州の近くで利用可能な原料とか、利用可能な代替技術の比較とか、外貨貯蓄の度合等とを照らし合わせて注意深く検討されている。

促進政策を作成するために、われわれは、これらの優先度の高い工業を3つのグループに分割した。第1のグループは全く新しい工業であり、第2グループは現存の工業で改善と拡張が必要とされているものであり、第3のグループはサブコントラクティングによって大工業から下請できる工業である。

政策手段としては、新しく設置される工業については、われわれは最初的手段としてパイロットプラントのアプローチが利用されるべきだと考える。一方、現存の工業の拡大と改善については、I Eサービスと移動技術訓練サービスがその手段として利用できよう。これらの2つのグループの工業グループに、もちろんマネージメントおよびマーケティングアドバイザーサービスが提供されることは言をまたない。第3のグループは、第1のグループと同様な方法で促進されるべきであろう。

開発の可能性の高いものとして選定された工業には次のようなものがある。

[1] 新工業

- (1) 鑄造業
- (2) 木型工業

(3) スクラップ金属分類業(スクラップ金属回収業)

(4) ニット業

[2] 拡大と改善を必要とする現存の工業

(5) 農業工具や器具を造るための鍛冶屋業

(6) 機械業

(7) 荷車・手押車製造業

(8) 板金業

(9) 木製建築資材製造業

(10) 木製家具製造業

(11) サンドル製造業

(12) テイラー業

(13) セメント製品製造業

(14) 陶器製造業

(15) 食用油製造業

[3] 下請け工業

(16) 工業用手袋製造業

(17) 皮製品のみやげもの製造業

これらの工業の必要投資額とか、可能な利益率については、アベンディックスAに詳しく出ている。しかしながら各工業に関して簡単な説明が必要であろう。

(1)および(2) 鑄造業および木型工業

鑄造業と木型工業は、工業団地に設置されるよう提案されている。これらの2つの工業は、互いに依存関係にある。鑄造工業は、Cast Ironとかアルミ合金とか銅合金といった金属を使って鍛冶屋業や機械工業向けに半製品を生産する。木型工場では鑄造用木型を木から造り、製造された鋤、手押車、手押ポンプ、衛生製品などの木型は、鑄造用溶解金属を流し込む時に利用される。これらの鑄造製品が出来ると、必要な場合には、機械工業とか鍛冶屋に送られ、最後の仕上げが行なわれる。それゆえ、鑄造工業と木型工場のパイロットプラントは2重の役割を演じることになる。すなわち、1つは当州にこれらの新しい生産活動を導入すること、もう1つは州内の金属関連工業の生産物の多様化を促進するのに役立つことである。さらに、木型工業は、セメント製品製造業にも木型を供給できる。また、生産技術の2、3の要素は、木工建設資材製造や大工業の現存生産技術を向上させるのに直接的に適用することができよう。それゆえ、パイロットプラントをこれらの関連工業の on-the-job 訓練に活用することも可能である。

(3) スクラップ金属分類業

当州における調査期間中、われわれは、工場や農場や道ばたに放置されている多種のこわれ

た機械や設備を目撃したが、それらは腐敗し消滅するのを待っているだけであつた。これはまさに貴重な資源の浪費である。特にタンザニアのような資源の少ない国では、なおさらのことである。鑄造工場の設置により、そのようなスクラップ金属は生産インプットとして使用することができるはずである。そして、そうするためには、スクラップ金属分類工業が必要となってくる。これらのスクラップ金属は鑄造工場や鍛冶屋や板金工場や機械修理工場の需要を永久に満たすものではないが、現在利用可能なスクラップは、おおよそ10年間位の需要を満たすには十分であるように思われる。

(4) 編み物業

パイロットプラントとしての編み物業は、キリマンジャロ州の人口の半分以上が住む高地の気候条件を考慮に入れて提案するものである。主たる生産品目はセーターやカーディガンの類であり、そのマーケットは現存の織物工場のそれとは競合しないものである。工業用の編み物機械は比較的安く技術的訓練もそれ程長くは必要としない。そして、この仕事は特に女性労働者に適しているし、このパイロットプラントは有望なマーケットを所有しているように思われる。工業の組織は協同組合の形を採るのが最良であろう。

(5) 鍛冶屋業

第3章で引用した調査によると、当州内に存在する鍛冶屋は22以上である。しかしながら、それらのほとんどはパートタイムベースで運営されている。これは2つの主たる原因によるものであると考えられる。すなわち、需要水準の低いことおよび原材料の供給が少ないことである。それゆえ、もしこれらの要因が取り除かれれば、この工業は実質的にかなり拡大されるであろう。要因の前者は、農業器具たとえば鋤、鍬、スコップ、なた、あるいはおの、といったものの需要が農業部門に向けられた国家的に高い優先度を考慮に入れると、十分あると考えられる。後者の要因は、現在未使用のまま放置されているスクラップの車や機械を利用することにより、外貨バランスを悪化させることなく取り除くことができる。

(6) 機械工業

金属エンジニアリングのための機械工場は、種々の機械や設備を修理するということに第一の目的を持っている。T P C (Tanganyika Planting Company) とか T T C (Tanzania Tunnery Company) とかいった大工業 (large industry) は、それ自身の工場内に近代的で複雑な機械工場を保有している。しかしながら、町にあるほとんどすべての機械修理工場は、設置された機械を100%使いこなしてはいない。これは、修理に必要な技術のレベルに到達していないことや部品の供給が十分でないことなどによっている。それゆえ、当州に、モデルとなるような機械工場が、技術を十分持っていない機械工の訓練という目的からのみならず中小工業者の機械や設備の修理サービスをも供給するという目的からも、緊急に設置される必要がある。このように質の高い機械工業が緊急に必要とされているのであるが、そうすることによって巨額の投資と何人かの資格のある専門家が必要となってくる。それゆえ、われわれ

は、機械工場が前出の訓練活動のための施設として、かつまた、前出の工業団地の1部として建設されることを提案したい。

(7) 荷車・手押車製造業

現在存在している車輛製造工業は、大工業（carpentry）の性格をおびたものである。大工は木の枝や、金属製の車輪と鉄棒を、たとえばスクラップ車から集めてきて、それらを適当に組合せて車輛のようなものを造るのである。これが、通常当州のすべての地域で行なわれている車輛製造業である。それゆえ、製品は自然と粗悪で頻繁に故障を起こす訳である。その結果、州内の中小の運搬具を用いて物を移動させるのが大層困難となっている。それゆえ、たとえば、実用的な荷車や手押車といったものを製造すれば、現在中小工業や農業の発展を阻んでいるような運搬の阻害要因を確実に取り除くことができよう。荷車や手押車の生産には十分な注目を払うことを推奨したい。すでに提案した鑄造業および木工業を設置することにより、この工業開発のための技術的阻害要因はすべてなくなるであろう。

(8) 板金工業

板金業者は、現在、小さな金属製の罐とか家庭用品とかランプとかちょうちんとかいったものを製造している。これらの品物を生産するためには、原材料として、トタン板の類を輸入しなければならない。しかし、この種の生産活動を行なうためにはそれ程むずかしい技術を習得する必要はないので、国内でのこのような加工業は促進されるべきである。この業種は、本質的には輸入代替産業であり現存の需要に依存して発展しているものである。加えるに、国内需要は地方の開発に伴って向上する地方人口および生活水準とともに増加することが期待できるのである。

(9) および(10) 木製建材製造業および家具製造業

荷車・手押車製造業に加えて、あと2つ木工関連の工業が存在する。それらは、すなわち、木製建材製造業と家具製造業である。これらは、特にロンボ地区とバレ地区に合う業種である。というのは、キリマンジャロ山の山麓では多量の良質の硬軟木が採れるからである。こういった事情から、現在でもかなりの労働者がこれらの工業に従事している。しかし、天然資源と利用可能な技術を最高に活用するためには、フォーマルな訓練とより良い機械設備を供給する必要がある。そうすれば、木材関連工業は、他州の需要を満たす移出産業に発展するであろう。考えられる木製建材の種類は、窓枠、窓、戸、戸扉といったものであり、家具の種類は、学校用の机といす、事務机といす、テーブル、ベット、ベンチ、タンスといったものである。

(11) サンドル工業

皮靴やサンダルは、州外にある2、3の大工場および州内の自家営業の靴屋によって製造されている。サンダル工業を当州内で発展させようとする目的の1つは、州内の人々により安くより実用的なはき物を提供しようというものである。地方部ではかなり多くの人々がはき物をはいていないのを見かけた。これは、おそらく市販されているほとんどの靴やサンダルが彼

らには高価すぎるからだろうと判断する。皮のはき物を製造するための原材料は州内に豊富にあり、また必要ならば、現地でTTCから入手できるので、一般の人々のためにより安くサンダルを生産することは十分可能であると思える。この工業を拡大し改善することは、州の経済的および工業上の観点からだけではなく、人々の生活水準を上げるという点からも大変有益なものである。

(12) テイラー業(仕立業)

当州の仕立業はヴェランダテイラータイプのものがほとんどである。今日でさえもヴェランダテイラー業者は供給過多の状態にあるように思われる。しかしながら、われわれがここで考えていることは、現存のヴェランダ仕立業者は主として個人の趣向に合った注文に応じているのであって、ある程度規格化された比較的安いシャツやスラックス、ブラウスといった製品には個人およびインスティテューショナルな市場がまだ十分存在しているであろうということである。何人かのヴェランダテイラーが集まって協同組合に組織されこの種の生産業をはじめることがのぞまれよう。

(13) セメント製品製造業

セメント工業者は、現在、家の壁にのみ利用する質の悪いセメントブロックの生産に従事している。この質の悪さの理由は、粘土とか泥を含んだ質の悪い砂によることと、節約してセメントを十分使用しないことによるところが大である。それゆえ、良質の砂をキリマンジャロ山のスロープや近郊から入手することによってセメント製品の質を上げることは簡単である。これさえ実行されるとセメント工業者達は簡単に彼らの製品を多様化することができおそらくU字型排水用土木建材や平らな土木建材といった技術的にもっと複雑な製品を生産し始めることが可能になろう。

(14) 陶器製造業

陶器工業はバレ地区で広く行なわれている。この地区の陶器工業の特徴の1つは、陶器製造が女性の手のみによって行なわれていることである。他の特徴は、陶器生産は粘土がかわき、乾いた薪が入手できる乾燥期にだけしか出来ないということである。技術的にはたとえば、ろくろさえも今まで使用されていなかった。それゆえ、かなり実質的な生産物の質の向上は、簡単な訓練と生産手段を向上させることによって達成できるはずである。現在生産されている製品は水がめに限られているが、ボールやコップや屋根瓦といったいくつかの異なった製品も簡単に生産することが可能である。将来はこの工業は磁器工業に発展させ、質がさらに良くてはるかに耐久性の強い製品が生産されるようにすべきである。

(15) 食用油製造業

食用油生産はウジャマ村工業に適していると考えられる。野生のキャスタービーン(ひまし)のほとんどが全く使われずに放置されている。もし学校の子供たちにキャスタービーンを収集させることができるなら、集められたキャスタービーンの量は、圧搾機にかけられてキャスター

オイル(ひまし油)を採ることができる程多量となるであろう。そして、このようにして生産されたひまし油は精製するために売却されよう。また、もしウジャマ村の各家庭が裏庭に10本か20本のひまわりを植え種を一ヶ所に集めて圧搾すれば、多量のひまわり油を生産することができよう。さらに、そのかすを飼料として使うことも可能なのである。ウジャマ村で、上記のごとく食用油製造業を起こし、最初は小さなユニットで生産し、生産方法に慣れるに従い徐々に機械設備に対する投資をふやし、生産量を増大して行くべきである。食用油生産は、過去に何回となく提案されてきたが、当州においては全くプロジェクト化された形跡はない。これは、多分、あまりに大きなプロジェクトが最初から計画されたことに起因するのではなかろうか。もし、ウジャマ村の農民が小規模の食用油生産プロジェクトをやろうとする意欲さえあるならば、特にさしたる困難もなく、この種のプロジェクトは実施に移され得よう。また、油圧搾機については、鋳造業と木型業の助けを借りれば、鍛冶屋か機械工場で、簡単に生産されるはずである。

④ 工業用手袋製造業

工業用手袋は、現在TTCが副業的に生産している。この会社によって外国の市場が確保されており、外国マーケットは拡大しつつある。もし品質管理が支障なく行なわれるならば、当社はキリマンジャロ州の製造業者に下請けをさせたいし、しかもその場合、この会社は何らかの技術援助も提供すると言っている。このような好環境を考え合わせるに、この会社から、下請け契約を結べる工業協同組合をすぐに結成すべきであろう。一方、この業種に対し、政府は当初実質的な何らかの援助をすべきである。

⑤ 皮革みやげ物製造業

皮革みやげ物製造は、現在、アルーシャの近くにあるTTC(Tanzanian Taxidermy Company)によって積極的に実施されている。現在この会社は、質の良い、高級で高価な製品を生産しているだけなので、多量の良質の皮革の端切れが利用されずに捨てられている。皮革を利用したみやげ物をつくるために、今まで伝統的に木だけを使って造っていたみやげものにこれらの良質の端切れを利用することは十分に考えられる。TTCは高級で高価なみやげものを作り、地方の村では、手工業者が木と皮革を利用した小物のみやげものをつくることに専心することは産業発展の理想的姿であろう。

表 5.1 開発可能性の高い工業ユニットに関する基本的データの概略

番	号	1	2	3	4	5	6
			スクラップ			鍛冶	
名	称	鋳造業	木型業	分類業	絹物業	工業	機械業
投資費用(1000タンザニアシリング単位)		110	83	120	48	93	485
建造物(#)		90	63	60	20	63	125
機械(#)		20	20	60	28	30	360
労働者(人)		20	18	20	14	20	20
投資費用/労働者数(タンザニアシリング/人)		5,500	4,588	6,000	3,393	4,625	24,250
年間総売り上げ(1000タンザニアシリング)		403	350	266	361	269	328
年間生産費用(#)		318	279	218	284	242	398
賃金(#)		98	90	82	74	98	98
資材費(#)		161	140	98	162	102	193
その他(#)		59	49	48	48	42	102
純利益(#)		85	71	48	77	27	35
投資に対する利益率(%)		77	86	40	161	29	7
番	号	7	8	9	10	11	12
		荷					
名	称	(馬)車	板金業	木工業	家具	サンダル	仕立て業
投資費用		160	145	172	82	100	107
建造物		125	100	72	72	60	70
機械		35	45	100	10	40	37
労働者(人)		30	20	20	20	20	21
投資費用/労働者数		5,333	7,250	8,600	4,100	5,000	5,398
年間総売り上げ		336	353	343	196	265	562
年間生産費用		326	324	305	182	241	449
賃金		138	98	82	82	82	108
資材費		118	168	165	69	119	265
その他		54	58	58	31	40	76
純利益		26	29	38	14	24	113
投資に対する利益率		16.5	20	22	18	24	106
番	号	13	14	15	単純平均		
名	称	セメント	陶器	手ぶくろ	小計	単純平均	((%含まず))
投資費用		80	145	95	2,025	135	110
建造物		50	125	60	1,155	77	74
機械		30	20	35	870	58	36
労働者(人)		30	20	20	313	21	
投資費用/労働者数		2,667	7,250	4,750	—	6,470	5,256
年間総売り上げ		314	294	294	5,034	336	
年間生産費用		295	230	258	4,335	289	
賃金		122	98	82	1,432	95	
資材費		125	88	132	2,116	141	
その他		38	44	44	787	52	
純利益		18	64	36	698	47	
投資に対する利益率		23	44	38	—	34	

五 工業団地開発

われわれは、中小工業を開発するために工業団地を建設することは、もっとも効果的なアプローチの仕方の1つだという提案に原則的に同意する。それは開発関連機関に団地内の顧客にアドバイザーとか訓練とかマーケティングとか金融財政的援助とか言った政府援助を集中的かつ効果的に施すことができるという観点から見た場合である。しかし一方では、次のような理由からケリマンジャロ州における工業団地アプローチを支持するには、かなりの注意を払わなければならないと考えている。まず第1に、現在入手可能な当州における中小工業の現状に関する情報は、量的にも、質的にも、あまり少なくかつ不十分であり、団地内に入れる中小工業者を選定することさえもかなりむづかしい状況にあるということである。第2に工業団地アプローチは、2、3の幸運な中小工業者を特別に保護し補助することによって育てはするが、一方では他の現在の中小工業者の存続さえも脅かす結果になりはしないかということである。第3番目には、有望な中小工業者が、工業団地が建設された時点ですぐに工業団地の建物を占拠するかどうかということである。実際によく長い間建物が誰にも利用されずに放置されてしまうような場合が起こり得るのである。第4番目は、工業団地をデザインする場合に一般には建物の区画を同一のものにする傾向にあることである。こうして、多くの開発途上国においては多種多様の工業のすべてに全く同じ広さの建物を与えているのである。これはある業種にはあまりに狭い建物を、また他の業種にはあまりに広すぎる建物を与えるという結果を生み出している。

それゆえ、われわれは、工業団地を建設する場合には十分注意して建設すべきだと考えるのである。われわれの提案は次のようである：まず、第1に、現在緊急に必要なが現存しない工業のパイロットプラントを開発すること、第2に、これらのパイロットプラントを必要な熟練労働力を創出するための訓練の場として利用すること。実際これは、タンザニアの第2次5カ年計画実施にあたって用いられた方法なのである。そして、われわれはこのようなアプローチの仕方が工業団地を成功させる最良の方法だと信じている。換言すれば、工業団地は最終的には州内の特定の地点に多数のパイロットプラントが、工業協同組合として設置される時消滅するのである。加えるに、パイロットプラントに関連ある工業は、IDCKでの訓練によって技術的、経営的能力を持った優秀な労働力が増大するにつれて、同じ地域に設置されるようになるのであろう。だから、これらの工業は補完的工業活動を増強するために、工業団地内に誘致されるべきである。他の言葉で言えば、われわれが考えている工業団地は二つの命題に基づくものである：すなわち、新工業は頭初工業団地内に設置され、パイロットプラントアプローチを採用することによって、これらの新工業を発展させようとするものである。

われわれはパイロットプラントの工業協同組合への譲渡は、一定期間内に政府へ初期投資額を支払うという契約に基づくべきであることを提案する。詳細な条件については十分研究されなければならないが、工業協同組合によるプラント購入の原則はかたく守られるべきである。

6. 工業協同組合の開発

工業協同組合の重大な組織上の弱点という観点から協同組合組織の三段階システムが、各協同組合をお互いに効果的に結びつけるという共通の目的のために提案されている。最小ユニットの協同組合の上に区レベルと州レベルでの共同ユニオンを設立することを推奨する。

最小ユニットの協同組合は、生産活動に従事している単位である。すべての協同組合のマネージャーは、I D O Kで実施されるマネジメント、およびマーケティング訓練プログラムに参加することを要請されよう。そして協同組合内で選出された経理担当者は、I D O Kの簿記と初歩的会計学の訓練コースに参加する義務を負う。また協同組合のメンバーのうち、何人かはI D O Kでの技術訓練プログラムに参加しなければならない。これらの訓練コースに参加する者は、新しい知識や技術の伝播を促進する役目を、各協同組合内で定期的なミーティングを組織して、訓練の内容をレポートしたり、検討したりするけとによって果たすことを要求される。彼らは、また、各協同組合で検討された事柄等についてもI D O Kに報告する義務を負う。このようにして各種の訓練プログラムへの参加者は、訓練機関と労働者との間の情報交換の仲人としての役を果たすのである。

工業協同組合ユニオンは、各区で最小ユニットの協同組合を組合員として組織される。そして、各ユニオンは1台～2台のトラックを所有する。このユニオンの基本的機能は集配機能である。協同組合で生産された製品をマーケティング機関や卸売り業者や小売り業者に運んだり、州工業協同組合ユニオンやK R T O等から一度に買入れた原料を各協同組合に分配したりするのである。品質管理のいくつかの手段が区ユニオンによって最終（完成）製品が州ユニオンや他の市場に積み出される時に講じられる。それゆえ、区ユニオンの事務局員は、I D O Kで必要な能力等が設定され、I D O Kから派遣されるべきである。

州工業協同組合ユニオンは原料の一括購入および市場調査（マーケティング）という機能を有する。これらの機能を実施するために、州ユニオンは協同組合から集荷された完成品を、また協同組合に供給するために一括して購入された未完成品や原料を一時保管しておくための貯蔵設備を持っている。州ユニオンはK R T Oや他のインスティテューショナルな購入者や他州市場や、外国市場等と近密な関係を維持し、市場性が十分あると考えられる製品に対しては現金購買プログラムを採用すべきであろう。このプログラムのためだけでなく一般的な製品の品質の向上のため、州ユニオンは厳しい品質管理の手段を講じるべきである。

工業協同組合の開発のための前出の三段階システムは、短期間には完成され得ないが、各協同組合および協同組合ユニオンレベルで異なった役割と機能を果たすようにすることは、現在のような工業協同組合の組織構造では生み出さない規模の経済の利益を州内の協同組合に受けさせることを可能にするであろう。ここで提案されている三段階システムが当州内の現在の中小工業活動を見る時、果たして実施され得るかどうかが疑う人もあるかもしれない。しかし、ここで州内に平均各5人ずつの労働者を雇っている22の鍛冶屋がおり、また、平均10人の労

働者を雇用している 8 つの煉瓦製造業者がいるということが、リュニアム教授の調査により明らかにされたことを思い起こそう。さらに、この調査で報告されている数字は、実存の数字よりはるかに小さいものであると仮定してもまちがいではないはずである。もしこれらのユニットが協同組合に組織変更するように説得されるならば、現時点でも提案されたシステムを実施することは可能であると思える。また、第 8 次 5 年計画は、これからの 5 年間の間に 135 の工業協同組合を創出することを意図している。これらのプログラムを鑑みるに、工業協同組合の加速的発展を効果的に推進しようとして、このシステムの確立をもくろむことにあまりに野心的であってはならない。

しかしながら、われわれは工業協同組合の設立あるいは、これへの移行のための手段は強制的なものではなくて説得とインセンティブによるものでなくてはならないことを強調しなければならない。もし、社会的、政治的圧力が何回もの強制的勧告という形で使われたならば、組合の数は短期間に増加するだろうが、協同組合を設立することによって得られる本質的な利益は見失われてしまうであろう。この意味でわれわれは、工業協同組合の開発のためのキャンペーンに際して、" Slow but Steady " というアプローチの重要性を強調しておきたい。この点に関し、IDCK と工業団地の関連で先に述べた実験的パイロットプラント計画は、他の中小工業者達にデモンストレーション効果をもつであろうし、この計画と同様なパターンで工業協同組合を組織することが始まるようになるのであろう。

7. 開 発 金 融

現在タンザニアにある 4 つの銀行について考察してみると、TRDB と NBC が中小工業開発に主たる役割を果たすべきであるように思える。そして、TIB と THB は、中小工業開発の分野よりも他に、その役割を果たすべき分野があるようである。

現在の TRDB と NBC の政策によれば、TRDB の融資は固定資本にのみ向けられており、運転資本には向けられていない。反対に、NBC は運転資本のみを貸しつけている。これらの 2 種類の資本がないと非常に小さなプロジェクトであっても、うまく営業を開始し、運営していくことができないことは疑う余地がない。

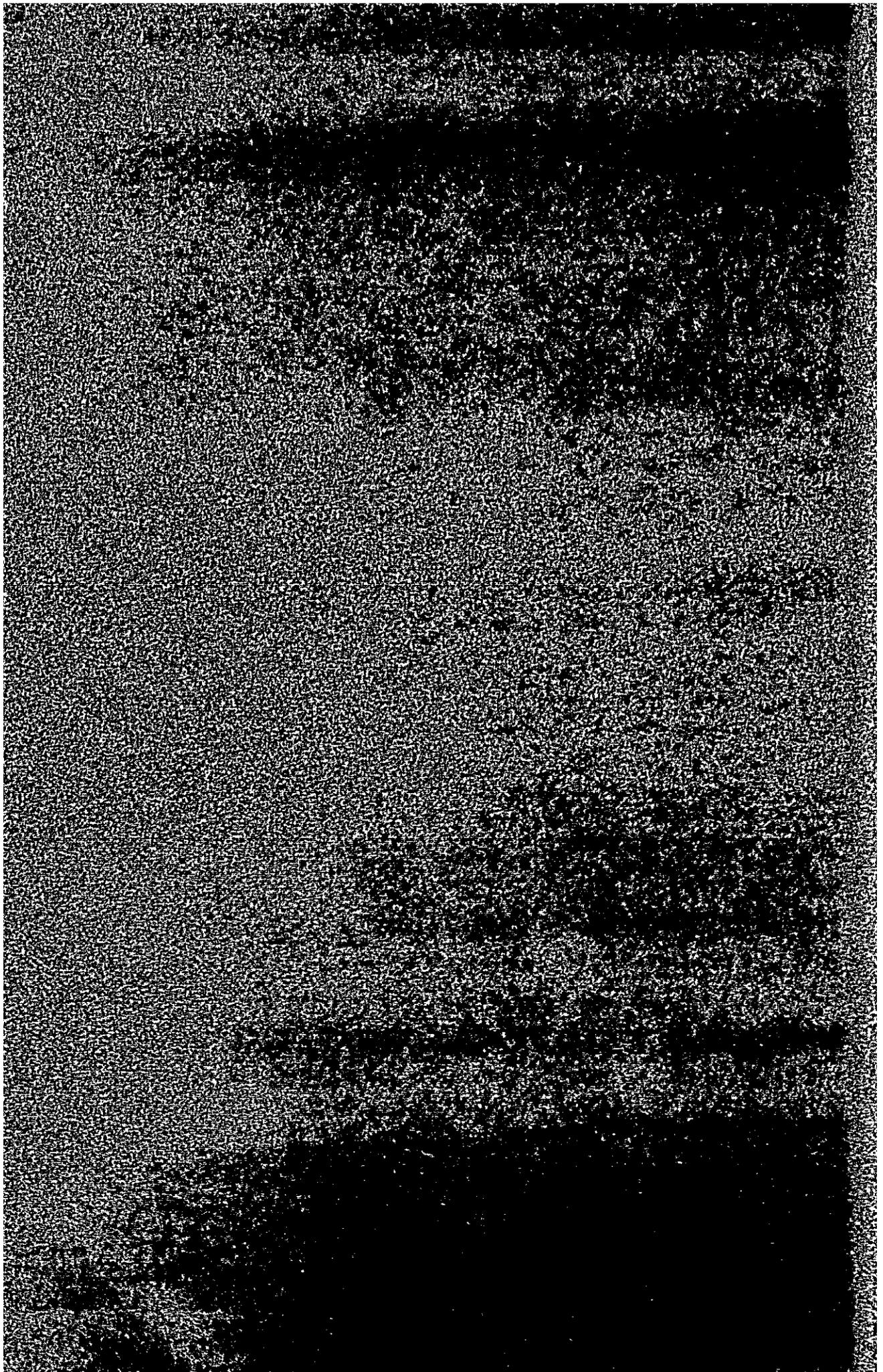
もし、各銀行が固定資本と運転資本の両方を融資しはじめの事ができるならば、これにこしたことはない。しかし、われわれの診断によると、各銀行に第 3 次 5 年計画の最初の 2 ～ 3 年のうちに上記の 2 つの活動を両方とも行なうことを期待するのはむりのようなものである。それゆえ、われわれの提案は TRDB の固定資本に対する貸付けと、NBC の運転資本に対する貸付け活動がうまくかみ合うようなメカニズムを作り出すことにある。NBC の現在の貸付け政策は、中小工業の運転資金を融資することに消極的なので、NBC 内に特別のセクション、すなわち中小工業部といったものが設置される必要がある。そして、そこでは運転資本の基金が中小工業に有利な条件で貸付けられるよう大蔵省から供与されるのである。NBC 内にこの特定の部

局を設置する理由は、NBOが現在所有している中小工業開発のための融資専門知識を利用できるからである。TRDBとNBO活動は、州政府とともに両者が代表者を送る委員会で調整され統合されよう。

以上に加えて、これらの機関においては、人材の質と量を拡充すべきである。中小工業者に、融資機関に、より近づきやすくするために、すべての区に少なくともTRDBかNBOの現地駐在員がいるべきである。ローンの申請手続きを処理したり、プロジェクトの準備をしたりするためには、かなりの実質的な支援が他の同様の銀行や機関から必要となろう。そのような支援サービスは、現存の有望な中小工業者や労働者に、訓練やアドバイザーサービスを実施している前出の専門家達によって与えられるのである。

中小工業は少なくともその発展の初期の段階において、金融的に補助されなければならないということは、開発途上国のみならず、いくつかの先進国においてもある程度よく認識された事実である。中小工業に対する貸付けプログラムを作成するにあたっては、この事実を肝に命じるべきである。現在の貸付け条件は一般の商業貸付けにかなり近いものである。それゆえ、われわれは中小工業に有利な貸付け条件が用いられるよう提案したい。この点については、次章で詳細な勧告をすることとしたい。

第VI章 開発プログラム



第Ⅵ章 開発プログラム

前章では、中小工業開発のための開発プログラムの要素を個々に解説した。今や、これらの要素を結びつけて、パッケージにした開発プログラムとして提出する必要がある。そして、各プログラムは適任の公的開発担当機関によって実施されるのである。

全部で4つのパッケージプログラムがある。すなわち、(1)計画、訓練およびアドバイザーサービスのためのIDCK、(2)新工業開発促進のための工業団地開発、(3)工業協同組合への開発援助、および、(4)金融機関からの貸出し、の4つである。

1 IDCK(キリマンジャロ工業開発センター)

中小工業開発に必要な計画、訓練およびアドバイザーサービスを供給するために、当州すべてをカバーするIDCKを設置することを勧告する。

IDCKの機能

IDCKは、下記のような機能をはたすことを求められている：(1)工業調査および計画、(2)現存の有望な中小工業者や労働者に技術・管理・経営面での訓練およびアドバイザーサービスを行なうこと、(3)マーケティングの促進、(4)金融機関へのアドバイザーサービス、(5)中小工業労働者に対する共通施設サービス、および、(6)工業団地の計画と運営。各機能の詳細は、下記に説明されている。

(1) 工業調査および計画機能は次のようなものを含む。

(1.1) 年毎の工業ライセンスの発給を準備したり、実施したりする場合に、政府と工業経営者の双方を助けること。

(1.2) 当州の中小工業の開発可能性を間断なく調査分析すること、および適当と思われる業種が見つかれば政府に勧告すること。

(1.3) 開発可能性調査によって浮かび上がった個々の有望プロジェクトのフィージビリティ調査を行なうこと。

(1.4) SIDOや他の妥当な政府および準政府機関のエージェントとして働き、これらの機関の調整機能を促進すること。

(2) 訓練およびアドバイザーサービス機能は次のようなものを含む。

(2.1) 私企業、協同組合を問わず、現存の中小工業/企業にI. E. S. (Industrial Extention Services)を与え、各工業事業所の経営状態を診断し、どのような手段で問題を解決できるかを見きわめ、on-the-job訓練を与えること。

(2.2) 新規に起ころうとしている中小工業/企業に計画や準備に関連した問題について適切なアドバイザーサービスを供与すること。

(2.3) ローンや、グラントの入手の手だてを、また中小工業者へのハイヤー・パーチャース

計画の利用手続きの方法を具体的に教えてやること。

(2.4) 私企業および協同組合を問わず、現存の有望な中小工業者や労働者のために生産技術上、管理経営上、およびマーケティング上の技術に関するフォーマルな訓練を実施すること。

(2.5) I. E. W. (Industrial Extention Workers) のためのフォーマルな訓練プログラムを実施すること。

(3) マーケティング促進機能は、次のようなものを含む。

(3.1) キリマンジャロ州外のマーケットおよび国外マーケット、および州内のインターナショナルなマーケット向けの製品に対しては特にそうであるが、中小工業者の生産品や、修理サービスに対する品質管理や標準規格化のシステムを工夫すること、そして、このシステムを実施するために K T R C あるいは協同組合ユニオンのようなマーケティング・エージェントに勧告すること。

(3.2) 市場拡大のために製品のデザインや質の向上促進活動を実施すること。

(3.3) 州内で生産された製品の他の州あるいは国外から流入している製品に対する競争力を強化するための調査を行なうこと。

(3.4) 州内産品の展示会や品評会を組織すること。

(4) 金融機関に対するアドバイザーサービス機能は次のようなことを含む。

(4.1) 中小工業に対する貸付けに関連ある諸問題について金融機関に適切なアドバイスをすること。

(4.2) 金融機関にかわって、中小工業プロジェクトのローン申請に対する評価を与えること。

(5) 共通施設サービス機能は次のようなことを含む。

(5.1) 中小工業ユニットに無料のあるいは安価な機械設備の修理サービスを提供すること。

(5.2) ハンマー、ナイフ、ペンチなどの簡単な道具や、ボルト、ナットと言ったような金属製品を生産すること、そして、能力がついた時点で、提案されている工業団地に設置されているパイロットプラントと協力して簡単な機械とか設備を製造すること。

(6) 工業団地の計画および運営機能は次のようなことを含む。

(6.1) もし、必要があれば工業団地の開発を計画すること。

(6.2) 州政府によって承認されたそれらの工業団地の開発の準備や実施を行なうこと。工業団地の開発のために勧告された詳細な進行段階は次のセクションで説明されている。

IDCKの組織構造

IDCKは自治を持った公的機関で、RDDが議長である理事会に報告する義務を負っている。IDCKのマネージャーを理事会の書記とする他に、理事会には政府および非政府部門からの代表者を含むべきである。明確に言うと次のような代表者が推薦されよう。

1. 議長として RDD (Regional Development Director)
2. 書記として IDCKのマネージャー

3. RDPO (Regional Development Planning Officer)
4. RCIDO (Regional Commerce and Industry Development Officer)
5. RUODO (Regional Ujamaa and Cooperative Development Officer)
6. DDDs (District Development Directors)
7. SIDO 州代表者
8. TRDB 州代表者
9. KRTC 代表者
10. KNCU 代表者 (Kilimanjaro Native Cooperative Union)
11. 中小私企業から1人および協同組合から1人、合計2名の中小工業部門から選ばれた代表者
12. 大企業から1名の代表者

IDCKのすべての部の部長は、理事会の会合に投票権のないオブザーバーとして参加を許されるべきである。彼らが理事会に参加することは、理事会としてIDCKの現場の担当官との間のコミュニケーションを促進するのに大変重要である。

IDCKには、マネージャーの監督の下に3つの部がある。(1)経済・運営部、(2)技術部、(3)管理部である。しかしながら、この章の上に述べられた5つの機能は、これらの部の1つ1つに割り当てられるものではなく、各プログラムの担当責任が(1)と(2)の2つの部の上級担当官に振り当てられることにより、協同で実施されるものである。

人的規模

IDCKに人材を登用するためのわれわれの基本的アプローチの仕方は、IDCKの発展の初期の段階では外国人専門家を登用し、第3次開発計画期間の終盤には、それまでカウンターパートとして訓練を受けていたタンザニア人の専門家に取って替わらせるという方法である。このことは、外国人専門家がタンザニア人のカウンターパートと共に、あるいはカウンターパートの助けを受けて業務を遂行することを意味している。

1975/76年中には、以下のような人材の登用が成されなければならないだろう。

IDCKのマネージャー1名、タンザニア人、経済技術官

主任アドバイザー1名、外国人、工業エコノミスト

主任アドバイザー助手1名、タンザニア人、エコノミスト/技術者

経営専門家1名、外国人、経営エコノミスト

生産担当技官3名、外国人

生産担当技官助手3名、タンザニア人

事務員6名、タンザニア人

さらに、新しく発見された特定の技術への需要に応じて、IDCKは第3次5ヶ年計画の進行中に長期あるいは短期に異なったタイプの専門家を招聘する必要がある。

開発の発展段階

I D C Kは、直ちに設立され、出来るだけ早く I D C Kの業務を全体的規模に拡大されるべきである。しかし、その目的を効果的に達成するために、実施に関する、慎重にデザインされた発展段階を示す必要がある。以下は、I D C K設立のためのスケジュール案である。

IDCKの5カ年開発プログラムの発展段階

年度	必要な行動	必要な人材/機材
1975/76	<p>理事会設立</p> <p>IDCKのマネジャーおよび国際的に雇用された工業エコノミスト、経営専門家、およびタンザニア人のカウンター・パートの選任</p> <p>DDDや市町村ライセンス発給担当官の助けを借りて新しく完全な工業事業所の登録一覧表作成準備、工業エコノミストが到着して3カ月の間の間に登録一覧表は完成される。</p> <p>マネージメント専門家とそのカウンターパートを中心に経営アドバイザーチームを設立する。</p> <p>工業事業所における生産用資産のサンプル調査は訓練のために利用する。中古の機械を入手するのに役立つ。</p> <p>中小工業に対する経営発展サービスの実施手段の検討開始。これらの仕事は経営専門家が到着し、カウンターパートが決まってから4カ月間で完成される。</p> <p>工業エコノミストはIDCKのマネジャーの指導の下にIDCKに必要な設備の設置準備にとりかかる。</p> <p>理事会は当州で促進されるべき新しい工業活動の特定の分野を選別する。(ここでは予備的にそれらを鋳造業と木型業としておく)生産専門家及びカウンターパートの採用が決定される。</p> <p>理事会は現存の工業の中で優先度の高いものを決定する。たとえば、織物あるいは機械工業とかいったもの。そして生産担当専門家が雇用される。</p> <p>共同施設工場、教室、食堂、管理ブロック、第1段階のパイロットプラン用の社屋を含</p>	<p>理事会は参画するメンバー</p> <p>工業エコノミスト 経営専門家、タンザニア人のカウンター・パートおよび2、3人の事務員</p> <p>鋳造工業専門家、木工専門家 (特別に木型製造能力を持った者)とそのカウンターパート</p> <p>生産専門家とそのカウンターパート</p>

年度	必要な行動	必要な人材/機材
	<p>む I D C K の必要建設物の青写真が完了する。この作業は I D C K のマネジャーと工業エコノミストが任命されてから 6 カ月で完了する。その後、理事会の承認を経て建設が始まる。</p> <p>2 つの技術訓練チームが生産専門家とそのカウンターパートによって組織され第一年度の終わりまでには運営を開始する。</p> <p>有望な I E W が選ばれ彼らの訓練がマネージメント及び技術専門家とそのカウンターパートによって始められる。</p>	<p>2 台の車</p> <p>I E W 1 0 名</p>
1976/77	<p>訓練が終わり次第、I E S が開始される。</p> <p>パイロットプラントで働く労働者の採用が行われ、訓練が開始される。</p> <p>ローンを与える価値のあるプロジェクトや企業を選定する。</p> <p>S I D O との協力でインフォーマルセクターにある中小企業のニーズに合ったハイヤー・パーチェス計画を立てる。</p> <p>移動訓練ユニットによるフォローアップサービス開始</p> <p>現存の工業ユニットの生産物を多様化することを目的とした工業調査、計画活動の継続。</p> <p>長期および短期のフォーマルな教室での訓練コースの開始。</p> <p>州内における中小工業生産物の最初の年次展示会開始。</p>	<p>パイロットプラントで働く労働者</p>
1977/78	<p>もしパイロットプラントの労働者たちに自営能力があると判断されたら、パイロットプラントは工業協同組合に組織がえされる。そして、経営責任の一部が彼らに移譲される。</p>	

年度	必要な行動	必要な人材/機材
	<p>理事会はIDCK内に設立される。新しいパイロットプラントを決定する。</p> <p>訓練プログラムでは教室でのよりフォーマルな訓練へと拡大され、IESをさらに充実強化される。新しいIEWの追加訓練開始。</p> <p>品質管理の方法が調査研究され、中小工業へのインスティテューショナルな需要を安定化する方策が講じられる。</p>	IEW追加任命
1978/79	<p>製品のデザインの向上、品質管理および標準化を全体的規模で始める。</p> <p>大工業の下請工業の可能性を調査分析する。</p>	
1979/80	<p>IDCKのすべてが完成し、すべての機能が実行に移される。</p> <p>すべての外国人専門家は現地カウンターパートが能力があると判断したならば、彼らに業務を引き渡す。そして、もし、望まれるならば、管理運営は完全にタンザニア人の手によって取り行なわれることになる。</p>	

必要な施設と開発費用

I D C Kの設置のために必要な開発費用を推定することは、タンザニアおよび全世界で起きているインフレーション等を考慮しなければならないので大変困難である。しかしながら、I D C Kの運営に関する、いくつかの仮定を設定すれば、開発費用を見積ることは、可能であろう。まず、最初の仮定はパイロットプラントの費用はI D C Kの費用には含まれず、工業団地の一部分に含まれるものとする。第二は、各パイロットプラントの訓練生の数は、10人あるいはそれ以上であるが、20人を超えることはない。第三に、パイロットプラントの訓練生はI D C K内の寮に宿泊する。第四に、1つの大教室が（これは間じきりで3つの小教室になるのだが）、管理経営およびマーケティングの訓練コースに必要である。そして、この教室は、一般的にも利用される。最後に、I D C Kはパイロットプラントのためだけでなく、州内の中小工業者の修理需要に答えるために、近代的な機械／設備修理工場を内蔵する。これらの施設は、I D C K内の共同施設室（C E R）に設備されるが、モミに予定されている工業団地内の中小工業に常に利用される。このことは、I D C Kと工業団地がお互いに隣接して配置されなければならないことを要求する。事実、ここではI D C Kと工業団地が同一の敷地内に配置されることが仮定されている。

上記のような仮定を基に、建設に必要な用地が推定され、表 6.1 に示されている。I D C Kの建物としては、3つの建築ブロック、すなわち、管理ブロック、訓練ブロック、および寮のブロックがある。訓練ブロック内の共同施設室には、機械工場に必要な機械を設置する。そして、工業団地内、および州内の中小工業者に訓練のみならず、一般修理サービスを提供する。寮内の食堂は、寮の訓練生のみならず、I D C Kおよび工業団地内で働いている人々にも利用され得る。

表 6.2 と表 6.3 には、建物、整地、I D C Kの機械設備の費用推計が示されている。全部でI D C Kに必要な資本投資は130万シリング（18万米ドル、あるいは5,400万円）である。全施設はできるだけ早く建設されるべきである。I D C K開発の全費用は、1975/76年の州財政に、一部は建設準備がこの財政年度一杯かかりそうなので、次財政年度に持ち越されることを考慮に入れて計上されたい。

2. 工業団地

すでに、T I BがK I D E C Oとの協力で工業団地を、モミに設立するためのプロポーザルを提出している。前章で提示されたごとく、プロポーザルに関し、いくつかの不明確な点がある。それゆえ、われわれは、この工業団地の開発には、パイロット・プラントによるアプローチが用いられるべきであることを提案する。現存しないが緊急に必要な工業各種の選定をした後に、各新業種のパイロット・プラントは、I D C Kによってデザインされ、州政府の財政配分を受けて建設されることになる。これらのプラントの運営は、I D C Kの専門家によって

指導され、IDCKによって採用された訓練生の訓練の場としても利用される。

われわれは、4つの新しい工業を選定した。これらは、第5章で述べたごとく、パイロット・プラント候補である。これらのうち、3業種、すなわち、鋳造業、木型業、およびスクラップ金属選別業が、開発プログラムの初年度にパイロット・プラントとして供給されることを勧告する。第4番目の編物工業は第3年度中に開始されるべきである。そしてこの時までには、他の新しい工業がIDCKの専門家によって選定される。それゆえ、第3次5ヶ年計画の第3年目毎に開始されるべきパイロット・プラントの数は、第1年目の数よりは多くなるであろう。これらのパイロット・プラントの正確な数および性格は、最初の3つのプラント、および、その後の需要および供給能力の診断から得られた経験に基づいて、決定されるべきである。

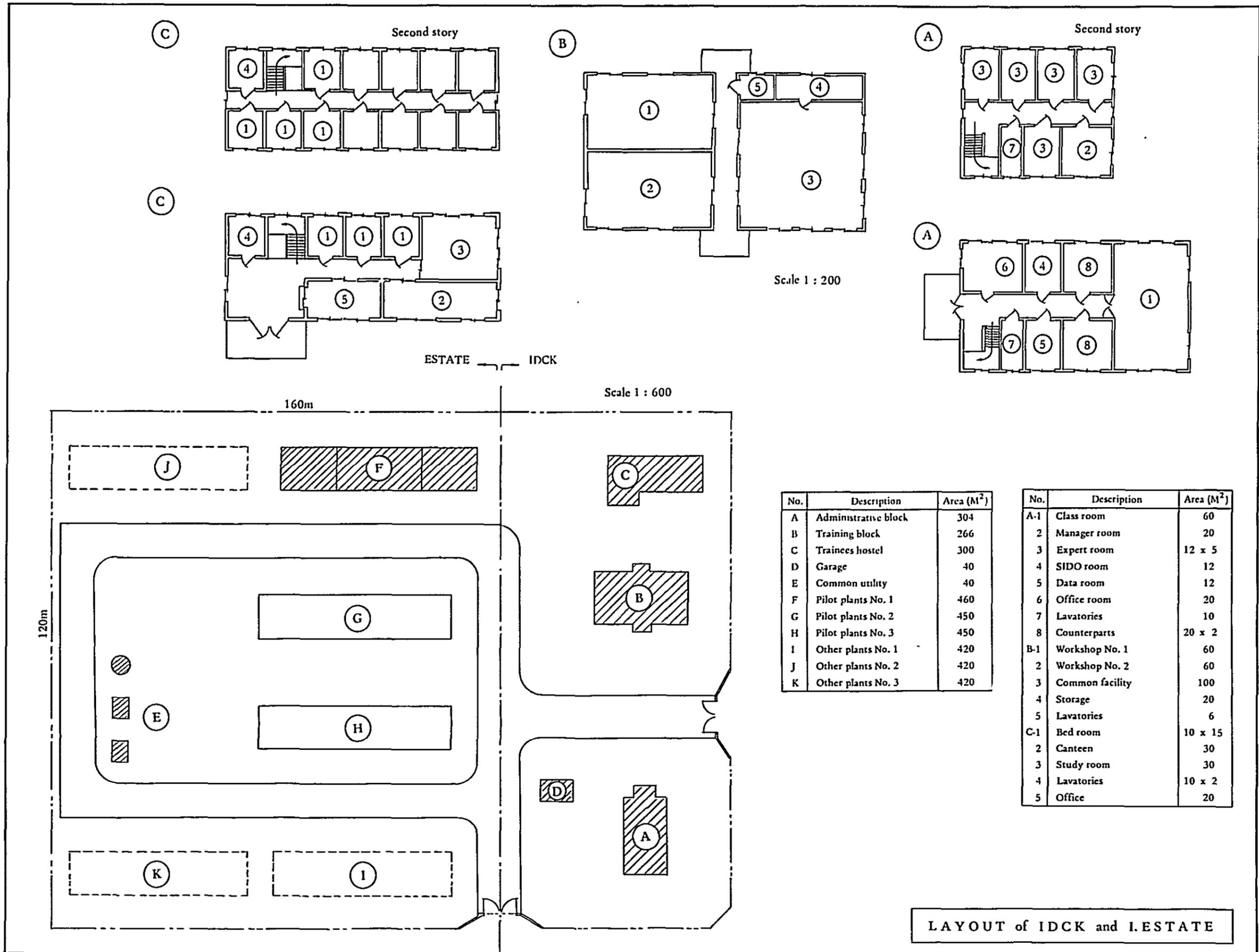
パイロット・プラントを設置する目的は、自立できる工業を育成することにある。それゆえ、IDCKの監督/管理下で、2～3年間、訓練を供なった生産活動を行なったのち、プラントは、訓練生が構成メンバーである工業協同組合に組織変更され、管理責任の一部が、この工業協同組合に移譲されるのである。5年後には所有権、および管理責任のすべてが工業協同組合に移譲されるのである。

工業団地に必要な開発予算は、次のような仮定の下で推定されている。(1)第3次5ヶ年計画期間中、当州のモシに工業団地を1つだけ設置する。(2)工業団地の修理工場とか食堂といったような共同施設は、IDCKによって提供される。(3)3つのパイロット・プラント、すなわち、鋳造プラント、木型プラント、およびスクラップ金属分類プラントが1975/76財政年度中に、1977/78年度中に他の3つのパイロット・プラントが設置される。さらに、5ヶ年計画期間の後半に、IDCKが提供する種々の訓練およびアドヴァイザリーサービスにより育成されたインフォーマルセクターの中小工業者が、工業団地に入居することを希望することになるだろうから、工業団地の用地需要がかなり増加するであろう。

政府の支出を推定するにあたり、パイロット・プラントの場合には、建物および機械の両方の費用を含み、他のプラントの場合には、建物の費用のみを含むことを仮定している。投資費用が、特に明細に見積もられた最初の3つのプラントを除き、各工業ユニット当りの平均建物費用は、7万5千シリング、そして、平均機械費用は4万シリングと仮定されている。加えるに、電気・水道等のコモン・ユーティリティおよび整地費用は、全開発費用の推定に含まれている。これらの概算は、表64に示されている。

表 6.1. IDC Kのために必要な建造物のスペース

	部屋数	面積 m ²
1. 管理経営のブロック		
マネージャー	1	20
工業エコノミスト	1	12
経営専門家	1	12
生産専門家	3	36
SIDO代表	1	12
Counterpart	1	50
事務員	1	20
図書室	1	12
洗面所	2	10
ホール・廊下	—	60
会議室	1	60
小計		304
2. 訓練のためのブロック		
仕事場	2	120
共同施設室	1	100
部品倉庫	1	20
洗面所	2	6
ホール・廊下		20
小計		266
3. 宿泊場		
寝室(1部屋2ベット)	15	150
食堂・台所・食器棚	1	30
自習室	1	30
洗面所・シャワー室	2	20
事務室	1	20
ホール・廊下		50
小計		300
4. 3台の車のためのガレージ		40
総計		910



No.	Description	Area (M ²)
A	Administrative block	304
B	Training block	266
C	Trainees hostel	300
D	Garage	40
E	Common utility	40
F	Pilot plants No. 1	460
G	Pilot plants No. 2	450
H	Pilot plants No. 3	450
I	Other plants No. 1	420
J	Other plants No. 2	420
K	Other plants No. 3	420

No.	Description	Area (M ²)
A-1	Class room	60
2	Manager room	20
3	Expert room	12 x 5
4	SIDO room	12
5	Data room	12
6	Office room	20
7	Lavatories	10
8	Counterparts	20 x 2
B-1	Workshop No. 1	60
2	Workshop No. 2	60
3	Common facility	100
4	Storage	20
5	Lavatories	6
C-1	Bed room	10 x 15
2	Canteen	30
3	Study room	30
4	Lavatories	10 x 2
5	Office	20

LAYOUT of IDCK and I.ESTATE

表 6.2 I D C Kのための建造物と整地費用の推計

	平方メートル	タンザニアシリング/平方メートル	タンザニアシリング
1. 建築物費用			
1.1. 管理経営用ブロック	304	050	197,000
1.2. 訓練用ブロック	206	550	140,300
1.3. 宿泊場	300	050	105,000
1.4. ガレージ	40	350	14,000
小計			552,000
2. 建築物附帯費用			
2.1. 電気関係	5% of (1)		27,045
2.2. 衛生工事関係	3% of (1)		16,587
2.3. 家具及び備品	4% of (1)		22,116
小計			66,348
3. 整地			100,000
総計			719,248

表 6.3 I D C Kのための機器と設備費用の推計

設備の目的と名称	タンザニアシリング
1. 共同設備部屋の機械； ボール盤，研削盤，旋盤，フライス盤，平削盤，歯切盤，工具等	360,000
2. 金属加工機械；鋳造設備	30,000
3. 木工機械； 旋盤，帯状のこぎり，研削機，器具等	30,000
4. 皮・布； ミシン，編み機，器具等	30,000
5. 運搬； ロングサイズのクルーザー2，セダン（自動車）1	120,000
総計	570,000

表 6.4 モシにおける工業団地のための開発支出推計

	1975/76	1976/77	1977/78	1978/79	1979/80	総計
建設される試験的工場の数	3	—	3	—	3	9
ユニットへの投資費用 (単位1,000タンザニア・シリング)	105	—	115	—	115	—
試験的工場への投資費用 (単位1,000タンザニア・シリング)	315	—	345	—	345	1,005
建設される試験的工場 ユニットへの投資費用 (単位1,000タンザニア・シリング)	—	—	75	75	75	—
他の試験的工場への投資費用 (単位1,000タンザニア・シリング)	—	—	150	225	300	675
内部道路を含む用地開発 (単位1,000タンザニア・シリング)	100	—	30	10	10	150
受電設備 (/)	50	—	—	—	—	50
中央水道設備 (/)	30	—	—	—	—	30
造園工事 (/)	30	—	10	10	10	60
総計 (/)	525	—	535	245	665	1,970

3. 工業協同組合への金融援助プログラム

前章で示されたごとく、今度の開発計画期間中には、工業協同組合の開発を優先的にやるべきである。この目的のために、政府は2種類のプログラムを立てるべきである。1つは、州および区協同組合ユニオンの金融援助プログラムであり、もう1つは、工業協同組合のための金融援助プログラムである。

協同組合ユニオンのための金融援助プログラムは、最初の5カ年間のユニオン運営費の半額をグラントの形で供与すること、およびトラックや貯蔵施設に必要なローンの獲得を支援することを目指すものである。

工業協同組合設立のための金融援助プログラムは現行のものと類似しよう。政府は、資格のある工業協同組合に、資本費用の最高20パーセントまでをグラントの形で供与すべきである。このプログラムに必要な金融財政資源は、表 6.8 に示されている。

4. 金融機関による貸付けプログラム

われわれは、キリマンジャロ州の中小工業開発に必要なローンを供給するには、TRDBとNBCが、強力に参画すべきであることを勧告する。

TRDBは、資本投資のための長期ローンを貸付けることに専従し、一方、NBCは中小工

業に必要な運転資本供給する。

これらの金融機関の一般貸付け政策および州政府の政策は、ローン政策委員会によって調整されるべきである。このローン政策委員会は、次のような代表者を委員とすべきであろう。

- (1) 議長として TRDB の州代表
- (2) 書記として TRDB の上級職
- (3) NBC の中小工業担当部の部長
- (4) 州政府の計画官
- (5) 州政府の商工業開発担当官
- (6) SIDO の州代表
- (7) IDCK のマネージャー

この委員会は、中小工業開発のための金融部門および計画・促進部門間の情報の交換に必要なチャンネルの役割を果たす。

TRDB による長期貸付け

第 3 次 5 カ年計画期間の間、州内の銀行職員は倍増されるべきである。そうすれば、第 3 次計画中期には、人的配分は Table 6.5 のようになるであろう。

表 6.5 キリマンジャロの TRDB 事務局に必要なスタッフ

<u>場所と職員</u>	<u>人員数</u>
モシ (Moshi) 地域支店	
支店長 / 上級オフィサー	1
ローン・オフィサー	2
会計士	1
下級オフィサー	1
事務員	3
小計	8
ロンボ (Rombo) 地区支店	
ジュニア・オフィサー	1
事務員	1
小計	2
パレ (Pare) 地区支店	
ジュニア・オフィサー	1
事務員	1
小計	2
地域総計	12

各支店に駐在の下級職員は、IDCK の I.E.W と協力し、ローンの申請を受諾することに加

えて、各区の中小工業者に銀行業に関するアドバイザーおよび教育サービスを提供すべきである。TRDBのローンの貸付け条件は、州の支店だけでは決定できず、全国的基準で本店において決定されるはずである。しかし、われわれは中小工業開発に適した貸付けは、次のようであるべきだと考える。

- (1) 年 利 率 5 パーセント
- (2) 支払猶予期間 6 カ月～2 年
- (3) 返済期間 1 年～10 年
- (4) 貸付け比率の最上限 全投資費用の 75%

これらの条件は、現行のものよりもかなり実質的に穏やかなものである。このような条件の緩和は、国際開発機関や二国間の国際援助ローンによって可能となろう。

ローンは、もし借入者が協同組合である場合、各区協同組合ユニオンによって保証され、一方、担保は協同組合ユニオンによって保有される。協同組合以外の借入者の場合は、本人以外の保証人が必要となり、担保は銀行によって保有される。

現在は、キリマンジャロ州支店が本店の承認なしに5万シリングまでのローンを許可することが出来る。しかしながら、このことは中小工業セクターに必要な各ローンの額が、多くの場合この上限を越えるものであるため、中小工業金融にとっては厳しい限界である。よって、このセクターの金融には、融通のきく決定が必要となる。われわれは、この上限が10万シリングに上げられるよう勧告したい。

中小工業金融においては、返済金の徴集が主要な問題である。返済金を定期的に、遅延することなく徴集するためには、銀行がたびたび中小工業者を訪問すること、およびIDCKのI.E.W.によって保たれている彼らと中小工業者との友好的関係を最大限利用することを提案したい。

NBCの短期貸付け

ここでは、中小工業を運営していくに当たって、どうしても必要なものである運転資本を、NBCが積極的に貸付けることを提案している。NBCは、中小工業金融に巻き込まれることに難色を示しているので、この種の金融は銀行内の特殊な部門、すなわち中小工業部（そして、この部は大蔵省から無利子のローンを与えられるのだが）によって、実施されるべきであろう。

マヴェンジ地域支店内の中小工業部には、まず営業開始に当たって、1人のローン担当職員と2人の事務員とが配属され、支店のマネージャーによって監督されるべきである。この部の人的規模は、5カ年計画の3年度までに倍増され、5カ年計画の終わりまでには各区は少なくとも1人のローン担当職員を所有すべきである。

ローンの条件は、借入者の金融状態により異なるが、いくつかのガイドラインを示すと以下のようなものである。

- (1) 年 利 率 6～8%

- | | |
|------------|----------|
| (2) 返済猶予期間 | 1～6カ月 |
| (3) 返済期間 | 6～18カ月 |
| (4) ローン最高額 | 固定資産の20% |

上に示された金利の幅は、現行の商業利率よりわずかながら低い。そして、このような利子率は、現在集めている資金源と無利子の大蔵省からのローンを混合することによって可能になるであろう。

ローンの保証に必要な条件や貸付け資金の回収手続き等については、長期貸付けの場合と同様である。

ハイヤー・パーチャス計画

現在のハイヤー・パーチャス計画は、NBCの子会社であるカラダ株式会社によって行なわれている。そして、当国内には全然支店は存在していない。それゆえ、コースト州以外のすべての地域における営業業務は、NBCの支店に委託されている。NBCのマヴェンジ地域支店に中小工業部が設置されると、この機能はもちろんこの新しい部に移されるべきである。

現行のハイヤー・パーチャス計画は、その条件が厳しすぎるので、あまり実用的でなく、かつまた将来性があるようには思えない。この計画は、中小工業を加速的に発展させるための効果的な手段となる可能性が、きわめて高いので、購入時の支払い額は、現行の機械/設備価格の33.5%および40%から20%前後に低下させられるべきであり、また支払い期間は、現行の12カ月および18カ月から、18カ月から5年の幅を持つ融通性のある期間に拡大されるべきである。同時にまた、現在の8%という年利率を低下させるべき努力が支払われるべきであろう。

5. グラントおよび貸付けに必要な予算

上の2つの節で説明されたプログラムにはないが、そこで説明されたプログラムは、州政府が開発費用プログラムを準備しなければならないことを意味している。上に勧告した開発プログラムに基づく開発費用の概算の方法と結果は次の通りである。

新規の中小工業を起すために、それが協同組合であるにしろないにしろ、われわれは下記のような仮定をする。

- (1) 各事業所の平均初期資本投資は、アベンディクスとして、この報告書で調査されている15の工業の単純平均初期投資額135,000シリングに非常に近いものである。
- (2) 各事業所の平均労働者数：20%

現存の事業所拡大のためには、下記の事項が仮定されている。

(3) 事業所拡大のための平均資本投資：1 0 0.0 0 0 シリング

新規の事業所に対し、既存の事業所の拡大に要する資本投資が少ないのは、既存のユニットが、新規に購入すべき機械および設備のかわりに既存のそれを利用することが可能なことおよび、建造物の費用がそれほどかからないことによる。

(4) 各事業所ごとに追加される平均労働者数：1 0 名

第3次5カ年計画期間中の中小工業セクターの成長に関し、計画、訓練、アドバイザーサービス、金融援助および貸付けのために提案されたプログラムのインパクトを考慮して、次のような仮定がなされている。

(5) プロジェクトローンを受ける事業所の総数は2 0 0で、表 6.6 に示されるように、次のような構成と時系列による分布をもっている。

表 6.6 小規模工業部門発展計画

	1975/76	1976/77	1977/78	1978/79	1979/80	総計
新規ユニットの数	1	2	5	10	42	60
拡張するユニットの数	3	10	20	30	7	70
新協同組合の数	1	3	5	10	51	70
総計	5	15	30	50	100	200

運転資本の需要を概算するに際し、既存の中小工業に次のような仮定をする。

(6) 1 9 7 4 / 7 5 年度末の、既存の中小工業事業所数は、2 0 0 である。

(7) 既存の事業所の平均労働者数は、1 5 名である。

(8) 運転資本ローンの平均額は、6.0 0 0 シリングである。

(9) 運転資本ローンを受けているこれらの事業所は、平均1年に2回ローンをうける。

(10) 全事業所中、下記のようなパーセントの事業所が運転資本ローンをうける：1 9 7 5 / 7 6 年度には1 0 %，1 9 7 6 / 7 7 年度には3 0 %，1 9 7 7 / 7 8 年度には5 0 %，1 9 7 8 / 7 9 年度には7 0 %，そして1 9 7 9 / 8 0 年度には9 0 %。

さらに次のような仮定を新規および拡大改善される事業所に対し行なう。

(11) 運転資本ローンの総額は、2 0.0 0 0 シリング。

(12) 平均して、これらの事業所はローンを年2回うける。

(13) 新規のおよび、拡大される事業所はすべて、運転資本ローンを受ける。

そして、既存および新規の事業所、あるいは拡大される事業所のために、次のような仮定をする。

(14) 全運転資本ローンは、1 年以内に回収される。

以上の仮定に基づき、キリマンジャロ州の中小工業セクターに必要な貸付け金融資源を明らかにすることができる。これらの明細は表 6.7 および表 6.8 に示されている。同様に、協同組合発展のグランドプログラムに必要な、財政資源が表 6.9 に示されている。

表 0.7 長期貸付けのために必要な資金の推計

	1975/76	1976/77	1977/78	1978/79	1979/80	統 計
(1) 新規ユニットの数	2	5	10	20	98	130
(2) 新規ユニットによる投資 (単位1,000タンザニアシリング)	300	750	1,500	3,000	13,950	19,500
(1)×150						
(3) 拡張するユニットの数	3	10	20	30	7	70
(4) 拡張するユニットによる投資 (単位1,000タンザニアシリング)	300	1,000	2,000	3,000	700	7,000
(5) 投資 総 計 (2)+(4)	600	1,750	3,500	6,000	14,650	26,500
(6) 必要な長期貸し付け額 (5)×75%	450	1,312.5	2,625	4,500	10,987.5	19,875

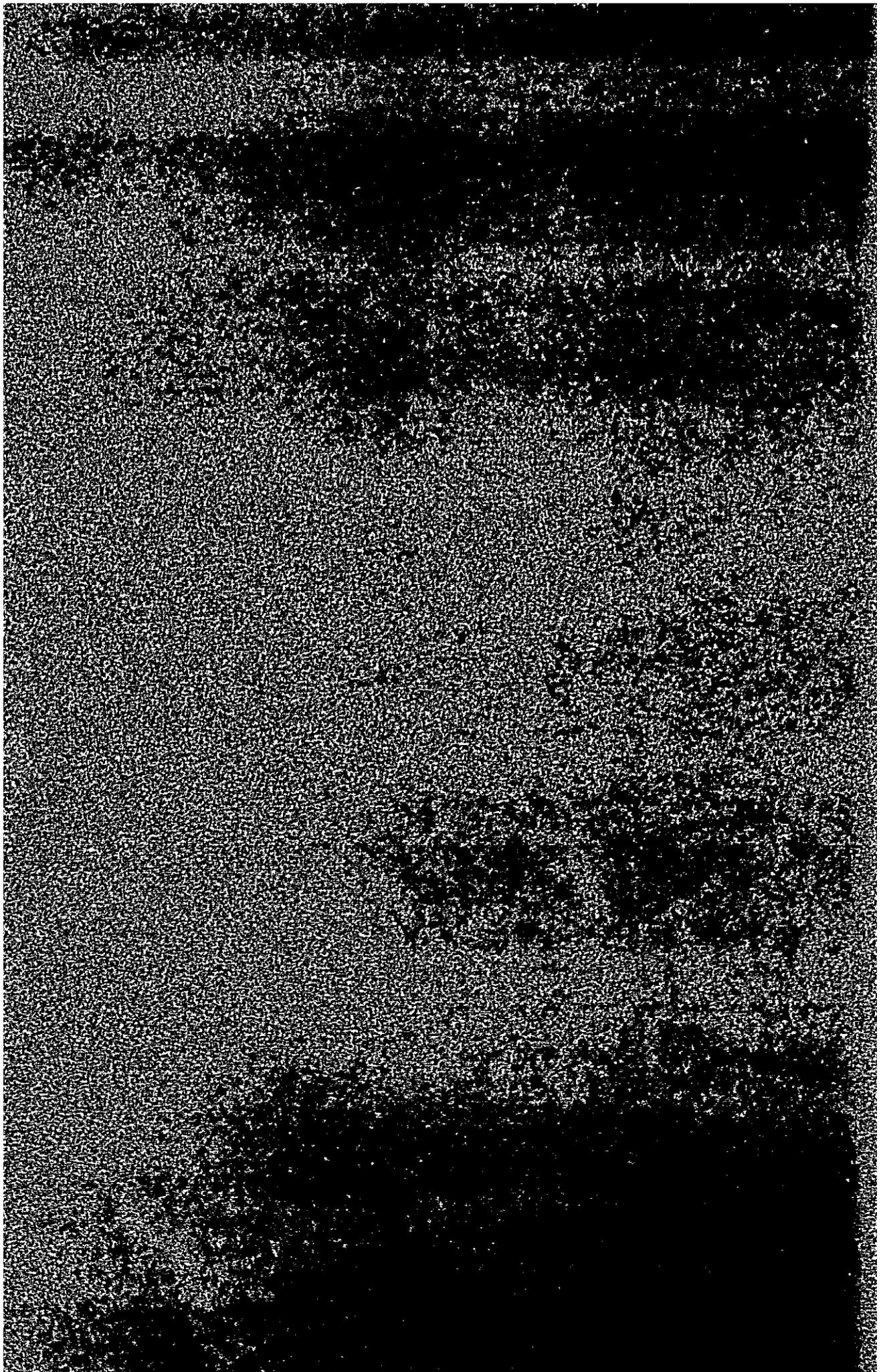
表 0.8 短期貸付けのために必要な資金の推計

	1975/76	1976/77	1977/78	1978/79	1979/80	総計
(1) 初頭の伝統的ユニットの数	200					
(2) 拡張ユニットの数	3	10	20	30	7	
(3) 残存する伝統的なユニットの数(1)-Σ(2)	197	187	167	137	130	
(4) 運転資本を必要とするユニットのパーセンテージ (%)	10	30	50	70	90	
(5) 運転資本貸付けを必要とするユニット(3)×(4)	20	56	84	96	117	
(6) 運転資本貸付けに必要な資金 (単位1,000タンザニアシリング) (5)×6	120	336	504	576	702	
(7) 各年必要な追加資金 (単位1,000タンザニアシリング) (6)-(6)-1	120	216	168	72	126	702
(8) 新規および拡張ユニット数	5	15	30	50	100	
(9) 運転資本貸付けに必要な資金 (8)×20	100	300	600	1,000	2,000	
(10) 各年必要な追加資金 (単位1,000タンザニアシリング) (9)-(9)-1	100	200	300	400	1,000	2,000
(11) 各年必要な追加資金合計 (単位1,000タンザニアシリング) (7)+(10)	220	416	468	472	1,126	2,702

表 0.0 協同組合に対する補助金に必要な資金の推計

	1975/76	1976/77	1977/78	1978/79	1979/80	総計
(1) 新協同組合ユニットの数	1	3	5	10	51	70
(2) 新協同組合による投資 (タンザニアシリング 1,000 単位) (1) × 150	150	450	750	1,500	7,650	10,500
(3) 協同組合に対する補助金 (タンザニアシリング 1,000 単位) (2) × 20%	30	90	150	300	1,530	2,100

アペンディクス A:
基本的工業ユニットデータ



基本的工業ユニットデータ 1 鋳造業

1. 生産物 鋳鉄鋳物, アルミニウム合金鋳物, 銅合金鋳物

2. 初期投資

建造物	90,000
機械類, 設備	20,000
タンザニアシリング	110,000

3. 労働者数

20

4. 労働者当りの投資

タンザニアシリング 5,500

5. 年総売り上げ

5.1. 生産能力 鋳鉄鋳物 240t @2,400 Tshs/t = Tshs 576,000

あるいは同様な価値のアルミニウム合金, 銅合金

5.2. 能力利用率 70%での予想売り上げ

タンザニアシリング 576,000 × 0.7 = 403,200

6. 年生産費用

6.1. 労働費用

17人 4,080 = タンザニアシリング 69,360

3人 9,600 = タンザニアシリング 28,800

小計

98,160

6.2. 原料費

161,280

6.3. 減価償却

建造物 タンザニアシリング 90,000 × 0.05 = 4,500

機械類 タンザニアシリング 20,000 × 0.1 = 2,000

タンザニアシリング 6,500

6.4. 間接費

タンザニアシリング 27,195

6.5. 雑費

タンザニアシリング 25,000

6.6. 総費用

タンザニアシリング 318,135

7. 年純利益

タンザニアシリング 403,200 - 318,135 = 85,065

8. 投資に対する通常利益率

(7)/(2) = 77.3%

木 型 業 2. データ ユニ工業 的な 基本

1. 生産物 製造のための木型

2. 初期投資

建造物	62,500.0
機械類及び設備	20,000.0
タンザニアシリング	82,500.0

3. 労働者数

18

4. 労働者当りの投資

タンザニアシリング 4,583

5. 年経売り上げ

5.1. 生産能力 プリ・パターン

10,000 @ 50 = タンザニアシリング 500,000

5.2. 70% の能力利用度での予想売り上げ

タンザニアシリング 50,000 × 0.7 = 35,000

6. 年生産費

6.1. 労働費用

15人 4,080 = タンザニアシリング 61,200

3人 9,600 =

28,800

小 計 タンザニアシリング 90,000

6.2. 原料費

タンザニアシリング 140,000

6.3. 減価償却

建造物 タンザニアシリング 62,500 × 0.05 = 3,125

機械類 20,000 × 0.1 = 2,000

タンザニアシリング 5,125

6.4. 間接費

タンザニアシリング 23,993

6.5. 雑費

タンザニアシリング 20,000

6.6. 総費用

タンザニアシリング 279,118

7. 年純利益

タンザニアシリング 350,000 - 279,118 = 70,882

8. 投資に対する通常利益率

(7)/(2) = 85.9%

基本的工業ユニットデータ 3

スクラップ金属分類業
(金属回収業)

1. 生産物 鋸造のために分類されたスクラップ金属

2. 初期投資

建造物	60,000
機械類及び設備	60,000
タンザニアシリング	120,000

3. 労働者数

4. 労働者当りの投資

タンザニアシリング	6,000
-----------	-------

5. 年総売り上げ

5.1. 生産能力 分類されたスクラップ金属

448t	850	タンザニアシリング	=380,000
------	-----	-----------	----------

5.2. 70%の能力利用度での予想売り上げ

380,000	$\times 0.7$	=266,000
---------	--------------	----------

6. 年生産費

6.1. 労働費用

20人	4,080	=タンザニアシリング	81,600
-----	-------	------------	--------

6.2. 原料費

タンザニアシリング	93,296
-----------	--------

6.3. 減価償却

建造物	タンザニアシリング	60,000	$\times 0.05$	=3,000
機械類		60,000	$\times 0.1$	=6,000

6.4. 間接費

タンザニアシリング	9,000
-----------	-------

6.5. 雑費

タンザニアシリング	18,955
-----------	--------

6.6. 総費用

タンザニアシリング	15,000
-----------	--------

7. 年純利益

タンザニアシリング	217,851
-----------	---------

8. 投資に対する通常利益率

$(7) / (2) = 40.1\%$

基本的工業ユニットデーター 4. 編み物業

1. 生産物 手製の簡単な編み方によるブルオーバーとカーディガン

2. 初期投資

建造物	20,000
機械類及び設備	27,500
タンザニアシリング	47,500

3. 労働者数

14

4. 労働者当りの投資

タンザニアシリング 3,393

5. 年総売り上げ

ブルオーバー	5,000	55	タンザニアシリング	275,000
カーディガン	4,000	60	タンザニアシリング	240,000
小計			タンザニアシリング	515,000

5.2. 70%の能力利用度での予想売り上げ

タンザニアシリング 515,000 × 0.7 = 360,500

6. 年生産費

11人	4,080	タンザニアシリング	44,880
3人	9,600		28,800
小計		タンザニアシリング	73,680

6.2. 原料費

タンザニアシリング 211,000

6.3. 減価償却

建造物 20,000 × 0.05 = 1,000

機械類

27,500 × 0.1 = 2,750

小計

タンザニアシリング 3,750

6.4. 間接費

タンザニアシリング 24,328

6.5. 雑費

タンザニアシリング 20,000

6.6. 総費用

タンザニアシリング 283,983

7. 年純利益

タンザニアシリング 360,500 - 283,983 = 76,517

8. 投資に対する通常利益率

(7) / (2) 101.1%

基本的工業ユニットデータ 5. 鍛冶屋業

1. 生産物 鉄, その他の鍛えられた金属生産物

2. 初期投資

建造物	タンザニアシリング	62,500
機械類及び設備		30,000

タンザニアシリング 92,500

3. 労働者数

20

4. 労働者当りの投資

タンザニアシリング 9,625

5. 年総売り上げ

5.1. 生産能力

鉄 24,000 16 タンザニアシリング 384,000

5.2. 70%の能力利用度での予想売り上げ

タンザニアシリング 384,000 \times 0.7 = 268,800

6. 年生産費

6.1. 労働費用

17人 4,080 タンザニアシリング 69,360

3人 9,600 28,800

小計

97,860

6.2. 原料費

タンザニアシリング 101,000

6.3. 減価償却

建造物 タンザニアシリング 62,500 \times 0.05 = 3,125

機械類

30,000 \times 0.1 = 3,000

小計

6,125

6.4. 間接費

タンザニアシリング 21,048

6.5. 雑費

タンザニアシリング 15,000

6.6. 総費用

タンザニアシリング 241,638

7. 年純利益

タンザニアシリング 268,800 - 241,638 = 27,167

8. 投資に対する通常利益率

(7)/(2) = 29.4%

基本的工業ユニットデータ 6. 機械業

1. 生産物	機械修理, 手押しポンプ等			
2. 初期投資		建造物	タンザニアシリング	125,000
		機械類及び設備		360,000
				<u>485,000</u>
3. 労働者数				20
4. 労働者当りの投資		タンザニアシリング		24,250
5. 年総売り上げ				
5.1. 生産能力	手押しポンプ 720	⑧850	タンザニアシリング=タンザニアシリング	612,000
5.2. 70%能力利用度での予想売り上げ			タンザニアシリング	612,000 × 0.7 = 428,400
6. 年生産費				
6.1. 労働費用		17人	4,080 = タンザニアシリング	69,360
		3人	9,600 =	28,800
		小計	タンザニアシリング	98,160
6.2. 原料費			タンザニアシリング	192,780
6.3. 減価償却		建造物	タンザニアシリング	125,000 × 0.05 = 6,250
		機械類		360,000 × 0.1 = 36,000
		小計		42,250
6.4. 間接費		タンザニアシリング		35,259
6.5. 雑費		タンザニアシリング		25,000
6.6. 総費用		タンザニアシリング		393,449
7. 年純利益		タンザニアシリング	428,400 - 393,449 =	34,951
8. 投資に対する通常利益率			(7)/(2) =	7.2%

基本的工業ユニッタ 7. 荷馬車, 手押し一輪車業

1. 生産物・荷馬車, 手押し一輪車					
2. 初期投資	建造物	タンザニアシリング	125,000		
	機械類及び設備		85,000		
		タンザニアシリング	160,000		
3. 労働者数			30		
4. 労働者当りの投資		タンザニアシリング	5,333		
5. 年総売り上げ					
5.1. 生産能力	手押し一輪車	2,400	200	タンザニアシリング=タンザニアシリング	480,000
5.2. 70%の能力利用度での予想売り上げ	タンザニアシリング	480,000	$0.7 =$	タンザニアシリング	336,000
6. 年生産費用					
6.1. 労働費用	27人	$4,080 =$	タンザニアシリング	110,160	
	3人	$9,600 =$		28,000	
	小計		タンザニアシリング	138,160	
6.2. 原料費			タンザニアシリング	134,400	
6.3. 減価償却	建造物	タンザニアシリング	$125,000 \times 0.05 =$	タンザニアシリング	6,250
	機械類		$85,000 \times 0.1 =$	3,500	
	小計		タンザニアシリング	9,750	
6.4. 間接費			タンザニアシリング	29,018	
6.5. 雑費			タンザニアシリング	15,000	
6.6. 総費用			タンザニアシリング	326,328	
7. 年純利益	タンザニアシリング	$336,000 -$	$326,328 =$	タンザニアシリング	9,672
8. 投資に対する通常利益率					$(7) / (2) = 6.0\%$

基本的工業ユニットデータ 8. 鍍金加工業

1. 生産物	ブリキパッケージとその他のブリキ製品等			
2. 初期投資		建造物	タンザニアシリング	100,000
		機械類及び設備		45,000
			タンザニアシリング	145,000
3. 労働者数				20
4. 労働者当りの投資			タンザニアシリング	7,250
5. 年総売り上げ				
5.1. 生産能力	パッケージ	24,000	21タンザニアシリング=タンザニアシリング	504,000
5.2. 70%の能力利用度での予想売り上げ			タンザニアシリング	352,800
6. 年生産費				
6.1. 労働費用		17人	4,080=タンザニアシリング	69,360
		3人	9,600=	28,800
		小計	タンザニアシリング	98,160
6.2. 原料費			タンザニアシリング	168,000
6.3. 減価償却		タンザニアシリング	100,000×0.05=	5,000
			45,000×0.1=	4,500
		小計	タンザニアシリング	9,500
6.4. 間接費			タンザニアシリング	28,295
6.5. 雑費			タンザニアシリング	20,000
6.6. 総費用			タンザニアシリング	323,955
7. 年純利益		タンザニアシリング	352,800-323,955=	28,845
8. 投資に対する通常利益率				(7)/(2) = 19.9%

基本的工業ユニットデータ 9. 木製建築材製造工業

1. 生産物	窓ワク, ドアワク, ドア			
2. 初期投資		建造物	タンザニアシリング	7 2,000
		機械類及び設備		1 00,000
			タンザニアシリング	1 72,000
3. 労働者数				20
4. 労働者当りの投資			タンザニアシリング	8,600
5. 年総売り上げ				
5.1. 生産能力		窓やドアのワク組	1,960	250
5.2. 70%の能力利用度での予想売り上げ			タンザニアシリング	$400,000 \times 0.7 = 343,000$
6. 年生産費				
6.1. 労働費用		20人	$4,080 = 20 \times 204$	81,600
6.2. 原料費			タンザニアシリング	164,640
6.3. 減価償却		建造物	タンザニアシリング	$72,000 \times 0.05 = 3,600$
		機械類		$100,000 \times 0.1 = 10,000$
			小計	249,840
6.4. 間接費			タンザニアシリング	29,700
6.5. 雑費			タンザニアシリング	15,000
6.6. 総費用			タンザニアシリング	304,540
7. 年純利益		タンザニアシリング	$343,000 - 304,540 = 38,460$	38,460
8. 投資に対する通常利益率				$(7) / (2) = 22.4\%$

基本的工業ユニットデータ 10. 木製家具製造

1. 生産物	木製机, 木製いす, 木製ベッド		
2. 初期投資		建造物	タンザニアシリング 7 2,000 0
		機械類及び設備	1 0,000 0
			<hr/>
		タンザニアシリング	8 2,000 0
3. 労働者数			20
4. 労働者当りの投資		タンザニアシリング	4,100
5. 年総売り上げ			
5. 1. 生産能力		机といすセット	2,800
5. 2. 70%の能力利用度での予想売り上げ			1,000タンザニアシリング=280,000 0
			タンザニアシリング280,000 0×0.7=196,000 0
6. 年生産費			
6. 1. 労働費用		20人	4,080=タンザニアシリング 81,600
6. 2. 原料費		タンザニアシリング	196,000×0.35=68,600
6. 3. 減価償却		建造物	タンザニアシリング 72,000×0.05=3,600
		機械類	10,000×0.1=1,000
			<hr/>
		小計	タンザニアシリング 4,600
6. 4. 間接費		タンザニアシリング	16,880
6. 5. 雑費		タンザニアシリング	10,000
6. 6. 総費用		タンザニアシリング	181,680
7. 年純利益		タンザニアシリング	196,000-181,680=14,320
8. 投資に対する通常利益率			(7) / (2) = 17.5%

基本的工業ユニットデータ 11. サングラ工業

1. 生産物	皮製サングラ			
2. 初期投資	建造物	タンザニアシリング	60,000	
	機械類及び設備		40,000	
		タンザニアシリング	100,000	
3. 労働者数			20	
4. 労働者当りの投資		タンザニアシリング	5,000	
5. 年総売り上げ				
5. 1. 生産能力	サングラペアー	8,400		
5. 2. 70%の能力利用度での予想売り上げ		45	タンザニアシリング	378,000
6. 年生産費				
0. 1. 労働費用	20人	4,080	タンザニアシリング	81,600
0. 2. 原料	タンザニアシリング	264,600	$\times 0.45$	119,070
0. 3. 減価償却	建造物	タンザニアシリング	60,000	$\times 0.05$
	機械類		40,000	$\times 0.1$
				4,000
	小計	タンザニアシリング		7,000
0. 4. 間接費		タンザニアシリング		2,915
0. 5. 雑費		タンザニアシリング		1,000
0. 6. 総費用		タンザニアシリング		240,585
7. 年純利益	タンザニアシリング	264,600	$- 240,585$	24,015
8. 投資に対する通常利益率				(7)/(2) = 24.0%

基本的工業コンピュータ 12. 仕立て業

1. 生産物	紳士物ワイシャツ, ブラウス, スラックス				
2. 初期投資		建造物	タンザニアシリング	09,550	
		機械及び設備		37,200	
			タンザニアシリング	106,750	
3. 労働者数				21	
4. 労働者当りの投資			タンザニアシリング	5,338	
5. 年総売り上げ	5.1. 生産能力	紳士物ワイシャツ	12,000 @ 20	タンザニアシリング	240,000
		ブラウス	12,000 @ 17	タンザニアシリング	204,000
		スラックス	12,000 @ 30	タンザニアシリング	360,000
		小計		タンザニアシリング	704,000
5.2. 70%の能力利用度での予総売り上げ			704,000 × 0.7	タンザニアシリング	562,000
6. 年生産費	6.1. 労働費用	17人 @ 4,080	タンザニアシリング	69,360	
		4人 @ 9,600	タンザニアシリング	38,400	
		小計	タンザニアシリング	107,760	
	6.2. 原料費		タンザニアシリング	265,800	
	6.3. 減価償却	タンザニアシリング	09,550 × 0.05	タンザニアシリング	3,478
			37,200 × 0.1	タンザニアシリング	3,720
		小計	タンザニアシリング	7,198	
	6.4. 間接費		タンザニアシリング	38,870	
	6.5. 雑費		タンザニアシリング	30,000	
	6.6. 総費用		タンザニアシリング	449,128	
7. 年純利益		タンザニアシリング	562,000 - 449,128	タンザニアシリング	112,872
8. 投資に対する通常利益率				(7)/(2) = 105.7%	

基本的工業ユニットデータ 13. セメント製品製造業

1. 生産物	L型及び平型セメントブロック		
2. 初期投資		建造物	タンザニアシリング 50,000
		機械及び設備	80,000
			<u>タンザニアシリング 80,000</u>
3. 労働者数			30
4. 労働者当りの投資		タンザニアシリング	2,667
5. 年総売り上げ			
5. 1. 生産能力	L型ブロック 50,000	8タンザニアシリング=タンザニアシリング	448,000
5. 2. 70%の能力利用度での予想売り上げ		タンザニアシリング $448,000 \times 0.7$	313,600
0. 年生産費			
0. 1. 労働費用	30人 @ 4,080=	タンザニアシリング	122,400
0. 2. 原料費		タンザニアシリング	125,440
0. 3. 減価償却	建造物	タンザニアシリング $50,000 \times 0.05$	2,500
	機械	$80,000 \times 0.1$	8,000
		小計	<u>タンザニアシリング 132,900</u>
0. 4. 間接費		タンザニアシリング	27,000
0. 5. 雑費		タンザニアシリング	15,000
0. 6. 総費用		タンザニアシリング	295,340
7. 年純利益		タンザニアシリング $313,600 - 295,340$	18,254
8. 投資に対する通常利益率			(7)/(2) = 22.8%

基本的工業ユニットデータ 14. 陶器業

1. 生産物	水がめ, III				
2. 初期投資				建造物	タンザニアシリング 125,000
				機械及び設備	20,000
					<hr/>
				タンザニアシリング	145,000
3. 労働者数					20
4. 労働者当りの投資				タンザニアシリング	7,250
5. 年総売り上げ					
5.1. 生産能力	水がめ	8,400	⑤50	タンザニアシリング=タンザニアシリング	420,000
5.2. 70%の能力利用度での予想売り上げ				タンザニアシリング	294,000
6. 年生産費					
6.1. 労働費用			17人	④4,080=タンザニアシリング	69,360
			3人	④9,600=タンザニアシリング	28,800
			小計	タンザニアシリング	98,160
				タンザニアシリング	88,200
6.2. 原料費					
6.3. 減価償却	建造物	タンザニアシリング	125,000	×0.05=タンザニアシリング	6,250
	機械		20,000	×0.1=タンザニアシリング	2,000
			小計	タンザニアシリング	8,250
6.4. 間接費				タンザニアシリング	20,124
6.5. 雑費				タンザニアシリング	15,000
6.6. 総費用				タンザニアシリング	229,734
7. 年純利益	タンザニアシリング	204,000	-	229,734=タンザニアシリング	64,266
8. 投資に対する通常利益率				(7)/(2)	=44.8%

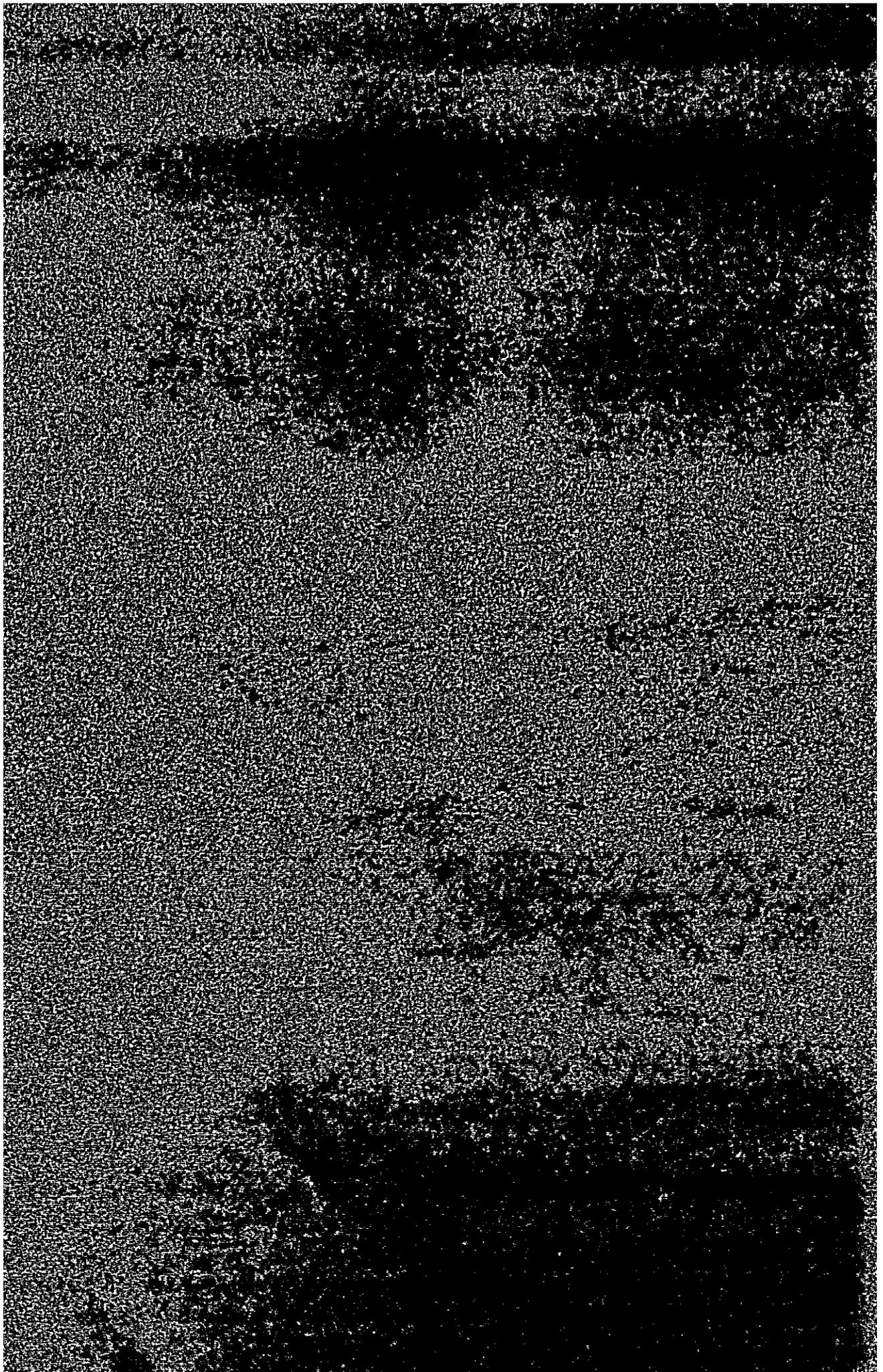
基本的工業ユニットデータ 15. 工業用革手袋製造業

1. 製造品	皮製工業用手ブクロ				
2. 初期投資		建造物	タンザニアシリング	60,000	
		機械と設備		35,000	
			タンザニアシリング	95,000	
3. 労働者数				20	
4. 労働者当りの投資			タンザニアシリング	4,750	
5. 年間総売り上げ					
	5.1. 生産能力	工業用手ぶぐる	42,000	①10タンザニアシリング=タンザニアシリング	420,000
	5.2. 70%の能力利用度での予想売り上げ		タンザニアシリング	42,000 × 0.7 = 29,400	294,000
6. 年間生産費					
	0.1. 労働費用	20人	4,080 = 20 × 204	タンザニアシリング	81,600
	0.2. 原料費		29,400 × 0.4 = 11,760	タンザニアシリング	117,600
	0.3. 減価償却		95,000 × 0.05 = 4,750	タンザニアシリング	47,500
			3,500 × 0.1 = 350	タンザニアシリング	3,500
		小計		タンザニアシリング	143,450
0.4. 間接費				タンザニアシリング	22,551
0.5. 雑費				タンザニアシリング	15,000
0.6. 総費用				タンザニアシリング	186,501
7. 年純利益				タンザニアシリング	36,049
8. 投資に対する通常利益率					(7) / (2) = 37.9%

アペンディクス B:

工業ユニットに必要な設備

建物および土地



工業ユニットに必要な設備

1	2	3	4
築造業	木型業	スクラップ 金属分類業(回収業)	編み物業
用地面積 (平方メートル)	370	600	70
建造物面積 (平方メートル)	165	180	38
主要機械と 必要な設備	木工旋盤 帯状のこぎり グラインダー(研削機) 工具10セット 作業机	チェーンブロック(2) ガスバーナー トラック 工具5セット	3台の手動横編み機(7G, 40") 3台の手動横編み機(10G, 40") 3台のRoaben-Tuck 編み装置 3台の色がえ装置(3色) 直線, シグザグ, ボタン付 け用の踏み型ミシン チャコール・アイロン
小型溶せん炉			
送風機			
砂			
粘土			
工具			

	5	6	7	8	9
	鍛冶業	機械業	荷車, ねこ車製造業	板金業	木製建材製造業
用地面積	200	000	000	000	550
(平方メートル)					
建造物面積	135	230	230	330	230
(平方メートル)					
主要機械と	火格子5	旋盤ボール盤	帯のこぎり	切断機	細工台2
必要な設備	工具2セット グラインダー2	中ぐり盤 フライス盤 歯切り機 グラインダー2 テーパー2	工具15組	圧延器 曲げ機 工具5組	可動のこぎり 仕立てだな2 ほぞ器 乾燥器 ペンチドリル 木工圧搾機 ナイフグラインダー 工具

	1 0	1 1	1 2
	木製家具製造業	サンダル製造業	仕立て業
用 地 面 積	5 0 0	4 0 0	1 8 0
(平方メートル)			
建 造 物 面 積	2 0 0	2 3 0	1 2 0
(平方メートル)			
主 要 機 械 と	のこぎり台	切断機	裁断テーブル
必 要 な 設 備	のこぎり	削り機	堅刃裁断機
	仕立てだた	折り機	目打機
	乾燥機	ミン10台	1本針本縫ミシン8台
	スピンドル・サンダー	足型圧搾機	本縫針送りミシン
	小型みがき機2	けぼ立て機	1本針3本糸オーバーミシン
	木工圧搾機	底付機	本縫門止ミシン
	噴霧機	乾燥機	電気アイロン6台
	研削機	電気ヒーター2台	ボタン穴用ミシン
	器具研削器	仕上げ機	電気スチームアイロン3台
	工具	工具	仕上げ用電気アイロン2台

	13	14	15
	セメント	陶器	革製工業用手ぶくろ
用地面積	1,800	1,000	250
(平方メートル)			
建造物面積	500	250	150
(平方メートル)			
主要機械と	荷車	ろくろ2台	踏みミシン15台
必要な設備	型	炉	削り機
		工具	切断機
			工具

