

## 6. 2 提 言

すでに第4章 4.3.4でも述べたごとく公共交通公社はいくつかの経営改善計画を持っているものの、公社の経営状況や政府財政上の制約もあり資金を必要とする計画を実施するのは容易でないと考えられる。しかし、次のような点について3～5年にわたる短期的な計画を策定し、費用を抑えつつ段階的な実現をはかり経営の自助努力を示すことが必要と考える。

- 修理工場施設と工具類の更新
- 部品倉庫施設の更新
- 機械修理工の技術向上のための研修制度の確立
- 安全運転についての訓練
- バス路線と運行計画の検討



# 添 付 資 料

1. 基本設計調査団構成

2. 現地調査日程

3. 協議議事録

4. 面会者リスト

5. 資 料 編

資料編表3.1 ONATRACOMの1992年に向けての活動計画

資料編表3.2 主な資産（土地・建物・車輛）の取得例、  
1985-92

資料編表3.3 工場の備品と工具の取得例、1985-92

資料編表3.4 車輛現状一覧表

資料編表6.1 他の国々のバスデータ

6. 収 集 資 料



## 1. 基本設計調査

団長／総括	笠原 俊彦	運輸省自動車交通局旅客課補佐官
計画管理	岡部 近夫	国際協力事業団経理部課長代理
公共交通輸送計画	堀江 照彦	㈱パンフィックコンサルタンツ インターナショナル 開発都市事業部
車輛整備計画・積算	並木 重道	マルマ重車輛㈱ 相模原工場 営業部
通 訊	宮崎 善彦	モーラ・ジャポン社

## 2. 調査団日程

- 11月19日（火）～21日（木） 成田－パリ－キガリ（キガリ着朝7:00）  
11月21日（木） ルワンダ政府関係者と会合（於：ONATRACOM）  
建設省・運輸通信省訪問  
建設中のバスターミナル訪問  
建設中の車庫・工場用地訪問
- 22日（金） インセプションレポート説明会（於：ONATRACOM）  
23日（土） キガリーキブニアビシンドウ－キガリ訪問・調査  
24日（日） 休、団内打合せ  
25日（月） 協議 ONATRACOM、計画省  
26日（火） 協議 ONATRACOM、運輸省  
27日（水） 協議 ONATRACOM、大蔵省、世銀事務所、外務省、議事録署名  
28日（木） 団長と岡部帰国、残りの団員調査続行  
29日（金） ONATRACOM、関係省庁議事続行  
30日（土） ONATRACOM、関係省庁議事続行  
12月1日（日） ONATRACOM、関係省庁議事続行  
2日（月） 休、団内打合せ  
3日（火） キガリートウンバーブェンバーキガリ訪問・調査  
4日（水） ONATRACOM、関係省庁協議続行  
5日（木） ONATRACOM、関係省庁協議続行  
6日（金） 帰国  
7日（土）～9日（月） キガリーパリ－成田（成田着朝 11:00）

### 3. 協議議事録

## ルワンダ共和国 公共輸送力増強・改善計画基本設計調査 議事録（仮訳）

ルワンダ共和国公共輸送力増強に係わる“バス 100台供与”計画調査は、無償資金援助の一環として行なわれ、1991年11月27日に終了した。

### I. 前 文

ルワンダ共和国政府の要請に応じて、日本国政府はルワンダ共和国公共輸送力増強プロジェクト（以下、プロジェクトと称する）に係わる基本設計調査を実施することを決定し、JICAに調査を委託した。

JICAは、運輸省自動車交通局 笠原俊彦氏を団長とする調査団をルワンダ共和国に派遣し、当国に1991年11月21日より12月6日まで滞在し、現地調査を行なった。

調査団はルワンダ共和国政府関係者と協議を行なうとともにONATRACOMのバスの運行、ターミナル、車庫、修理工場の現況等を調査した。協議および現況調査の結果、双方は以下の頁に記述した主要項目について確認した。調査団は帰国後、解析を続け、基本設計調査の報告書を1992年3月までにとりまとめる。

### II. プロジェクトについて

#### 1. 目 的

プロジェクトの目的は、ルワンダの公共輸送公社（ONATRACOM）のバスを補充・増強し、公共輸送を安価で規則的なものになるよう改善することにある。

#### 2. プロジェクトのサービス範囲

ルワンダ国内の主たる都市内および主要都市を連絡する幹線道路上のバスサービス。

### 3. 受け入れ機関

調整機関：運輸通信省

実施機関：ONATRACOM

### 4. ルワンダ政府の要請内容

総計 100台の乗用バスの調達：

- 廃棄処分となったバスの代替分62台
- 新規導入バス38台
  - 1) 100人乗り大型バス30台
  - 2) 60人乗り中型バス70台
  - 3) 上記バスの交換部品類
- バスおよび部品の数と仕様については、日本国内解析の結果、最終案がまとめられるものとする。

### 5. 日本の無償資金協力システム

- 1) ルワンダ政府は、日本の無償資金協力システムのフローの説明を理解した。
- 2) 日本の無償資金協力システムが当プロジェクトに適用される場合は、その円滑な実現のためにルワンダ政府は第IV項に述べたような措置をとる。

### 6. 調査スケジュール

- 1) 調査団は12月6日までルワンダに滞在して調査を続ける。
- 2) 当議事録とルワンダでの調査内容に基づき、JICAは報告書をまとめ、これを1991年3月31日までにルワンダ政府に送付する。

## Ⅲ. ONATRACOMバス路線図

ONATRACOMのバスが運行する市内、近郊、長距離路線網は“路線網－時刻－料金”パンフレットおよび付属の路線図に記載されている。

#### IV. ルワンダ政府の措置

(当プロジェクトに日本の無償資金協力が実施された場合)

プロジェクト実施のために、ルワンダ共和国政府は以下の措置をとる事とする。

1. 日本国の外国為替銀行の取り決めに係る業務のため、以下の手数料を負担する。
  - (1) A/P 発給のための銀行手数料
  - (2) 支払い手数料
2. ルワンダの国境での通関手続きを遅滞なく行ない、国内輸送できるよう保証する。
3. ルワンダにおいて認証契約に基づき、機材供給とそれに関係するサービスに係わる日本国民に対して関税、国内税、その他の諸税を免除する。
4. 認証契約に基づき機材供給とそれに関係するサービス業務に関し、業務遂行のために必要とされる日本国民に対し、ルワンダ国への入国および滞在のための必要な便宜を図る。
5. 供給される機材を本計画実施のために、効果的に維持、利用することを保証する。
6. 本プロジェクトの維持管理上に必要な人員および予算を確保する。
7. 本プロジェクト実施のため、無償資金協力の対象以外のすべての必要な経費を負担する。

#### V. 協議事項

1. ルワンダ政府は、バス 100 台の供与に密接に係わる下記の 2 つのプロジェクトを、日本調査団に知らせた。
  - ONATRACOM が保有する、または保有するだろうバスの最適なメンテとその利用を効率的に行なうため、KIGALI にガレージ 1 棟、GITARAMA、KIBUYE、CYANGUGU、RUHENGERI の地方支局にそれぞれ 1 棟ずつのガレージを建設する。総工費は、およそ 500 百万円を見込んでいる。
  - ONATRACOM のサービスを助言する公共輸送経済専門家の派遣



2. バスの整備およびメカニシヤンの教育にあたる専門家の派遣

3. 近代的なガレージと管理棟の建設が予定されている ONATRACOMの用地 (+ 3 ha) を日本調査団は見学した。このガレージの建設は、下記の通り 100台のバスの供与と密接に関係している。

- 現在の車庫駐車場の拡張の限界
- より効果的な保守・保全
- 空席運行の無い近郊線バスの開設

4. ルワンダ政府により掲示されたこれらのプロジェクトについて、日本調査団は、その滞在が短いため、調査は 100台のバスの供与のみに限られると強調した。

また、日本調査団はONATRACOMの要請がルワンダの関係省庁に提出され承認される事を希望した。

5. ONATRACOMカウンターパートの同伴で、

- 日本調査団は、KIGALI市内および GITARAM市内の市場、バス・タクシー用ターミナル、KIBUYE地方支局、KIGALI-KIBUYE 路線のターミナルを見学した。
- 日本調査団は、計画省、大蔵省、運輸通信省を訪問した。
- 日本調査団は、KIGALI市内の世銀で事務所を訪問した。
- 日本調査団は、外務・国際協力省事務次官と2回にわたり会談した。

6. 基本設計調査の最終段階にあたるフランス語報告書は、1992年3月に提出されるが、日本の会計年度が3月末であることから、ルワンダ側は報告書提出の遅れに懸念を表明した。

関係省庁との連絡をとるなど、調査団の任務の遂行に協力を行なったすべての人達に対し、日本調査団は深い感謝の意を述べた。

日 本 側

J I C A 調査チーム  
団長 笠原 俊彦

ルワンダ側

公共輸送公社  
総裁 KABOGOZA Innocent

### 3. 協議議事録 (原文)

#### PROCES-VERBAL DE DISCUSSIONS SUR L'ETUDE DU PLAN DE BASE POUR LE PROJET DE RENFORCEMENT ET D'AMELIORATION DES MOYENS DE TRANSPORT EN COMMUN

L'an mil neuf cent quatre-vingt-onze, le vingt-septième jour du mois de Novembre, ont été clos les travaux concernant l'étude du projet "Fourniture de 100 autobus" pour le renforcement des moyens de transport en commun au Rwanda dans le cadre de la coopération financière non remboursable.

##### I. INTRODUCTION

En réponse à une requête du Gouvernement de la République Rwandaise, le Gouvernement du Japon a décidé de mener une étude du plan de base pour le Projet de Renforcement et d'Amélioration des moyens de transport en commun en la République Rwandaise, (ci-après désigné comme "Le Projet"), et a confié l'étude à l'Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA).

JICA a envoyé au Rwanda une mission d'étude conduite par Monsieur TOSHIHIKO KASAHARA, Bureau du Trafic Routier, Ministère des Transports, dont le séjour s'est étendu du 21 Novembre au 6 Décembre 1991.

La mission a eu des discussions avec différentes autorités sur l'état actuel d'autobus (les services, les terminaux, des garages et des ateliers de réparation, etc...) et le contenu de la requête du Rwanda.

Faisant suite aux discussions et les enquêtes sur l'état actuel des autobus et le Projet, les deux parties ont confirmé les positions reprises dans les pages qui suivent. La mission va poursuivre l'analyse du Projet et rédigera un rapport vers le mois de Mars 1992.

##### II. LE SOMMAIRE DU PROJET

###### 1. L'objectif

L'objectif du Projet est le renforcement des moyens de transport par la fourniture d'autobus à l'ONATRACOM afin d'améliorer la qualité du transport en commun au Rwanda à des coûts peu élevés et d'une régularité stable.

###### 2. Rayon d'action du Projet

Les services d'autobus couvrent les grandes routes nationales et les villes principales au Rwanda.

###### 3. Les organisations concernées

Ministère de tutelle: Le Ministère des Transports et des Communications.

Agence d'exécution: L'Office National des Transports en Commun (ONATRACOM).

###### 4. Le contenu de la requête du Gouvernement Rwandais

La fourniture de 100 unités d'autobus:

- 62 autobus de remplacement des autobus réformés,

- 38 autobus de renforcement du parc d'autobus.

1) 30 autobus châssis longs d'une capacité d'environ 100 passagers.

2) 70 autobus châssis courts d'une capacité d'environ 60 passagers.

3) Un lot de pièces détachées pour les rechanges.

- Le nombre et la dimension d'autobus et de pièces devront être définis d'après l'analyse du Projet au Japon par la mission de JICA.

5. Le système de la coopération financière non remboursable du Japon.

- 1) Le Gouvernement Rwandais a entériné le système de la coopération non remboursable du Japon.
- 2) Dans le cas de la réalisation du présent Projet, le Gouvernement Rwandais doit prendre les mesures indiquées au point IV, pour une exécution efficace.

6. Le programme de l'étude

- 1) La mission poursuit l'étude jusqu'au 6 Décembre au Rwanda.
- 2) A partir du Procès-verbal et de l'analyse des résultats de l'étude au Rwanda, JICA va rédiger un rapport et l'expédier au Gouvernement Rwandais le 31 Mars 1992 au plus tard.

III. LE PLAN DES LIGNES EXPLOITEES PAR LES BUS D'ONATRACOM

Les réseaux urbain, périphérique et interurbain exploités par les autobus de l'ONATRACOM figurent dans la brochure "Réseau-Horaire et Tarif" et sur les cartes de circulation ci-annexés.

IV. LES MESURES A PRENDRE PAR LE GOUVERNEMENT RWANDAIS

(Dans le cas de l'exécution de la coopération financière non remboursable du Japon à propos du Projet)

Lors de la mise en oeuvre du Projet, le Gouvernement Rwandais prendra obligatoirement les mesures ci-dessous:

1. Prendre en charge les commissions nécessaires mentionnées ci-après, les services émanant de l'arrangement bancaire avec une banque japonaise agréée pour le change.
  - 1) Commission de Conseil pour l'acquisition de l'autorisation de paiement,
  - 2) Commission de paiement.
2. Assurer le déchargement rapide, l'exonération de taxes, de droits de douane aux frontières du Rwanda ainsi que le transport intérieur rapide des équipements achetés par le fonds accordé.
3. Exonérer les nationaux japonais des droits de douane, des taxes intérieurs et d'autres charges financières qui pourraient être imposés au Rwanda, pour la fourniture des équipements et des services faits en vertu des contrats vérifiés.
4. Accorder aux nationaux japonais dont les services sont nécessaires à propos de la fourniture des équipements et des services effectués en vertu des contrats vérifiés, les facilités nécessaires pour leur entrée et leur séjour au Rwanda.
5. Assurer que les équipements fournis seront entretenus et utilisés d'une manière convenable et efficace.
6. Préparer le personnel et le budget nécessaires pour la gestion et l'entretien des équipements du Projet.
7. Pour la mise en oeuvre du présent Projet, prendre en charge tous les frais nécessaires autres que ceux qui font l'objet de la coopération non remboursable.

V. DISCUSSIONS D'ORDRE GENERAL

1. La partie rwandaise a informé la délégation japonaise que deux autres projets intimement liés à la fourniture de 100 autobus devraient retenir leur attention à savoir:
  - la construction de 5 garages pour un coût total d'environ 500 millions de Yens, soit 1 garage à KIGALI et 4 garages dans les Succursales: GITARAMA, KIBUYE, CYANGUGU, RUHENGARI, pour assurer un meilleur suivi de la maintenance et pour l'utilisation optimale des autobus dont dispose et disposera l'ONATRACOM .
  - la demande d'un expert en économie des transports en commun dans le but de conseiller les services de l'ONATRACOM.
2. La partie rwandaise a également rappelé la question concernant le remplacement de l'expert japonais qui assurait le suivi de la maintenance et la formation des mécaniciens.
3. La construction d'un garage moderne et d'un immeuble administratif au nouveau site de l'ONATRACOM (+ 3 ha) visité par les deux parties est également en relation étroite avec la fourniture de 100 autobus entre autres pour:
  - Le dégagement du parking du dépôt actuel,
  - Entretien et maintenance plus efficaces,
  - Lancement des autobus desservant les lignes périphériques en évitant les parcours à vide.
4. Concernant ces autres projets évoqués par la partie rwandaise, la délégation Japonaise a souligné que la présente mission, dont le séjour est limité, concerne uniquement la fourniture de 100 autobus.  
La délégation japonaise a émis le souhait que la demande d'ONATRACOM soit introduite auprès des instances concernées.
5. En compagnie des représentants de l'ONATRACOM,
  - la délégation japonaise a visité les marchés et les gares routières pour bus et taxis à KIGALI et GITARAMA, la Succursale de l'ONATRACOM à KIBUYE et le terminus de la ligne KIGALI-KIBUYE.
  - des contacts d'information ont été pris par ladite délégation au Ministère du Plan, au Ministère des Finances et au Ministère des Transports et des Communications.
  - des investigations ont été menées au bureau de la Banque Mondiale à KIGALI.
  - enfin, la délégation a été reçue à deux reprises au Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale par le Secrétaire Général dudit Département.

6. Concernant la présentation du rapport en français qui constitue la dernière étape du programme des activités de l'étude du plan de base qui interviendra en Mars 1992, la partie rwandaise a exprimé son inquiétude quant au retard de cette étape, étant donné que l'année budgétaire au Japon se termine fin Mars.

La mission Japonaise se félicite vivement du climat de franche collaboration qui a caractérisé ses divers contacts auprès de l'Administration Rwandaise et adresse ses sincères remerciements à tous ceux qui de près ou de loin l'ont aidé dans l'accomplissement de sa mission au Rwanda.

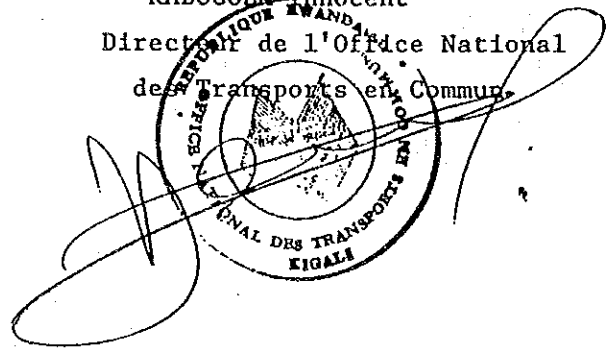
POUR LA DELEGATION JAPONAISE

Toshihiko KASAHARA  
Chef de la Mission d'Etude  
du Plan de Base, JICA

*Toshihiko Kasahara*

POUR LA DELEGATION RWANDAISE

KABOGOZA Innocent  
Directeur de l'Office National  
des Transports et Commu.



ANNEXE 1. LISTE DES MEMBRES DES DELEGATIONS

- 1.1. JAPON : TOSHIHIKO KASAHARA, Chef de Délégation,  
CHIKAO OKABE, JICA  
TERUHIKO HORIE, P.C.I.  
SHIGEMICHI NAMIKI, P.C.I.  
YOSHIKIRO MIYAZAKI, Interprète,  
HIROKI EBARA, JOCV/JICA à KIGALI.
- 1.2. RWANDA : KABOGOZA Innocent, Directeur de l'Office National des Transports  
en Commun,  
UWIMANA Laurent, Ministère des Affaires Etrangères et de la  
Coopération Internationale, Division Asie,  
MAGAMBO François, Ministère des Transports et des Communications,  
HABYARIMANA Innocent, Administration et Finances à l'ONATRACOM  
MUREKEZI Emmanuel, Exploitation  
NTAHORUGIYE Damien, Garage Diesel  
NTABARESHYA J. Népomuscène, Transports  
NZAJYIBWAMI Simon, Magasin Pièces de rechange  
MUNYARUKINA Léopold, Gestion  
MUGABO Emmanuel, Etudes  
BIGIRIMANA Aloys, Etudes  
HAKIZIMANA André, Comptabilité  
NDARUHEKERE Antoine, Vérification  
MAKUZA Bernard, Contrôle  
MUKARUGIRA Félicité, Secrétariat

ANNEXE 2: CARTES DE CIRCULATION DE L'ONATRACOM.

\*

\*

\*

#### 4. 面会者リスト

##### MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES ET DE LA COOPERATION INTERNATIONALE

- Monsieur INSONERE Simon, Secrétaire Général.
- Monsieur MULINDAHABI Dominique-Savio, Directeur Général de la coopération.
- Monsieur UWIMANA Laurent, Division ASIE.
- Monsieur SHAPULE Anaclet, Protocole.
- Monsieur RUGWIZANGOGA Ladislav, Division ASIE.

##### MINISTERE DES TRANSPORTS ET DES COMMUNICATIONS

- Monsieur MUTEEMBEREZI Pierre Claver, Directeur Général des Transports.
- Monsieur MAGAMBO Francois, Directeur des Transports Intérieurs.
- Monsieur SILAS Kanamugire, Chef de Plan & Programme des Transports.

##### OFFICE NATIONAL DES TRANSPORTS EN COMMUN

- Monsieur BAGAMBIKI Emmanuel, Président du Conseil d'Administration.
- Monsieur KABOGOZA Innocent, Directeur.
- Monsieur HABYARIMANA innocent, Chef de Service Administratif et Financier.
- Monsieur MUREKEZI Emmanuel, Chef de Service d'Exploitation.
- Monsieur NZAJYIBWAMI Simon, Chef de Magasin Central.
- Monsieur HAKIZIMANA André, Chef de la Section Comptabilité Générale.
- Monsieur NTABARESHYA J. Népomuscène, Chef de Section Transports en Commun.
- Monsieur NDARUHEKERE Antoine, Responsable de la Vérification.
- Madame MUKARUGIRA Félicité, Chef du Secrétariat Général.
- Monsieur NTAHORUGIYE Damien, Chef de Garage Diesel.
- Major MUGABO Emmanuel, Chef de Section Etudes et Programmes.
- Monsieur BIGIRIMANA Aloys, Attaché à la Section Etudes et Programmes.
- Monsieur MAKUZA Bernard, Chef de la Section Inspection Financière.
- Monsieur MUNYARUKINA Léopold, Chef de Section Gestion et Appropriations.

##### MINISTERE DES PLAN

- Monsieur PERELIKE Froduald, Chef de la Programmation de Resouce Humaines.
- Monsieur MUNYENIANA Thassien, Agnet de la Statistique.
- Monsieur HABUMUREMYI H Joseph, Directeur de la Programmation de Investissements.
- Monsieur UWIMANA Antoine, Directeur de l'Analyse Macroéconomique.

##### MINITRAPE

- Monsieur (Banque Mondiale) Mambo Antoine, Chef de Garage de Pont set Chaussées, Atelier-Central-Kigali.

##### (BANQUE MONDIALE)

- Monsieur AKPA K Emmanuel, Representent Resident au Rwanda, Departement des Pays de Grands Lacs et de l'Océan Indien, Région Afrique.
- JOCV (JICA) ルワンダ事務所所長 江原 裕樹 氏

## 5. 資料編

### 資料編表3.1 ONATRACOMの1992年度にむけての活動計画

#### はじめに

ONATRACOMの1992年度の活動予定は、経営評議会の可決、1990年2月16日の会議で決定した公社プログラム、また1990年12月26日にBNR総裁とONATRACOM組織間でとり交された再協定の議事録、さらに1991年7月17日の運営評議会会議結果をもとに組まれている。そして、この活動予定はこの公共企業のさまざまな業務において、新たに始められる活動によって内容もより充実したものとなる。

また、1990年度の活動プログラムの一環として、経営評議会は34項目の改善方針を採決したことに留意すべきである。このことは今期の新たな活動を計画する前に必要なことである。今期のプログラムの実現化及びこの公共企業の運営と開発政策の全体に及ぼす影響への理解のためにも、前年に計画された改善方針を念入りに考察することが重要となってくる。

しかしながら、1990年10月の戦争勃発のために、いくつかの方針は中断され、その状況下では1991年に向けた新しいプログラムを組むことは不可能であった。そのために、1991年度は1990年度に可決された活動をそのまま続けざるを得なかった。このことから、1990-91年の計画実施レベル評価という目的で、1990年2月16日に経営評議会会議において承認された改善方針を確める必要がある。

#### I. 1990年に計画された方針の評価

##### 方針1 路線の収益に関する調査

1985年以来、この改善方針は続けられている。この方針は路線の赤字の統計一覧表と大統領府の中央会計局(CCO)の協力によって公社が行った調査結果から立てられる。収益調査は戦時下の困難にも関わらず1991年に続行されている。この方針の目的は統計資料をもとに明確に利益と損失を引き出すことである。それは補助金の要請のための書類作成に役立てられる。この方針は1992年度に継続される。

##### 方針2 ONATRACOMとルワンダ国家の計画協定のための交渉

方針1からくる方針2の主目的は、国家とONATRACOMの計画協定についての合意を達成することである。この協定は双方の業務を明確に示し、国がONATRACOMに課した不利条件により生ずる損失に対し、とりわけ次項についてその補償に関与することを促すものである。



- ・ 公務員、学生、非採算ルート上にある地方の交通手段充実のための特別運賃での輸送

計画協定案は公社管轄の決定機関に提出され、政治経済の観点か内閣のC I Cの審査を受ける。この改善方針は1992年度に継続される予定である。

### 方針3 ONATRACOM 業務のコンピューター処理化

ONATRACOM 業務のコンピューター処理化の主目的は、その機能を最大限に発揮させ能率の向上をさらに図ることである。それについて、ONATRACOM はC C Oに“計画実行プログラム”作成に対し協力を要請した。プログラムは公社の活動の展開と運行と経営の均衡点を得ることを考慮した確実なベースの上での計画実行開始のためのものである。ONATRACOM とC C Oの両技術部によって完成した“計画実行プログラム”は1991年7月17日の会議で経営評議会に承認された。経営評議会は開始に向けて1千万ルワンダフランをもって計画実行に賛意を示した。

なお、また同評議会は発表された年次計画を公社が重視するよう勧告した。このコンピューターサービス設置の工事の円滑な開始のために、C C Oのコンピューター技術員は定められた入札に向けて費用積算を準備する旨依頼された。この方針はその重要性を考慮され、1992年度も続行される。

### 方針4 公社の活動に関する総括報告書の構想

とりわけ必要な状態の立て直しが図れるように、毎月末の決算書の編纂にはば対応する総括書を作成する。公社運営にとっては、これは必要不可欠なものである。この方針は今だ実施されておらず、1992年度には行われる予定である。

### 方針5 監査部門の立て直し

監査部はバス管理のためのものである。しかし、組織図によれば財政管理の役割も担うことになっている。路線上のバス監査については、同様の作業はバス内でも十分可能であるにも関わらず、乗用車使用により検査を行ない、ガソリンや出張費を水増ししているという批判があった。経営評議会への対しONATRACOMは実際二つの方法を用いてはいるが、バス内での方法が良い結果をもたらしていないと報告されている。

このシステムでは、いくつかの路線のある時間帯にしか実施することができず流動性がない。さらに監査は不意打ちという形でしか有効性をもたない。

路線上のバスの監査と財政的な監査という2つのタイプの区別と分離は必要であり、この方針は1992年に継続される。従って、各々の特色をふまえて、この2つの部門の再構成を ONATRACOM業務の編成と権限に対する1978年10月2日のNo.317/10の大統領総府法令に応じて行っていく必要がある。

#### 方針6 発着所及びバス中における広告媒体活動

経営評議会は広告媒体活動が収益源となることを認識し、この活動の急速な展開を要請した。ルワンダの広告部門のわずかな発達はあったものの、戦争下に生じた悪要因や国家通貨の平価切り下げなどのために、都心で活動するさまざまな民間会社に行なった勧誘運動は達成できなかった。非常に困難な経済及び財政状況であることから、民間会社等を再び広告活動にのせるためには、この状態が改善されるのを待たなければならない。この方針は1992年度にもとられる。

#### 方針7 郵便物の料金値上げ

ONATRACOMは郵便貨物の輸送について1969年以来決定した100万ルワンダフランという額では、大量に増加した郵便物の総量を考えると、もはや不十分であると見なしている。この方針は毎年とり上げられている。監督官庁は料金値上げには賛成してはいるものの、大蔵省に課せられた経費削減の方針のため行きづまりを見せている。公社は運営改善のためこの収入獲得に固執していることから、この方針は1992年度にもとられる。

#### 方針8 職員のための定期的な訓練期間の設立

ONATRACOMのような企業においては、“訓練”部分が社の業績と能率に関わる重要な基盤のひとつとなる。このことに優先性ありと考えているのは、これが技術と科学の発展との永続的な関わりと広い理解力につながっていくからである。そのことは結果として、人員の能率と企業繁栄に寄与することになる。研修と再教育が組織されるのは、この理由によるものである。

a) 国内での訓練

- 1990年に公社は各営業支社、会計課長のため訓練計画期間を組んだ。
- 1991年にはキガリの経理本部のための訓練計画期間が組まれた。
- 他方では、CCOはコンピューター技術の幹部2名を指導することができた。それは、1990年度の統計資料のファイル化と収益調査に関して行われたものであった。

b) 国外での訓練

この改善方針の実施の一環として公共運輸部長は1991年に3ヶ月にわたる日本での研修のための奨学金を受けることができた。同年、“調査と計画”にたずさわる人員1名がナイジェリアでの研修の奨学金を受けている。公社は訓練のために、職業訓練省、計画省、またCCOに置かれた訓練計画の中でコンピューター教育、財政監査、オフィスオートメーション部門等設置と技術者補佐の再教育を準備している。

方針9 1989年12月6日または12日、MRND中央委員会とルワンダ政府間で合致した勧告による固有車両維持と修理のための組織

経営評議会は ONATRACOMにその決定事項の実施のために、以下述べる点を主とするレポートを監督官庁に提出することを要請した。

1. 国家は乗用車製造メーカー数を制限する必要がある。ルワンダでのメーカーの種類は多くとも3社までとする。
2. ONATRACOM は運営資金における問題解決のためにあらかじめ資金を受ける。
3. そのようにして成り立つ運営資金は、最重要とされる交換用部品の最少限のストックの保持にあてられる。
4. 公有車両の維持・修理を個人所有の修理工場へ下請けで出すことについては、メーカー数の削減とともに進行するだろう。

戦争の規模とそれが引き起こした結果のために実現されなかったこの改善方針は、1992年度に行われる予定である。

#### 方針10 倉庫の再構成

この再構成の目的は倉庫の運営続行を可能にし、管理をより良いものにする  
ことである。この方針は1992年度に取り扱われる。

#### 方針11 KIBUYE経由、CYANGUGU、GISENYI間路線の設置

老朽化の激しい状態にあるMUHABURAとNIUNGWE 間湖水船2隻の廃止を補完す  
る目的で公社は、KIBUYE経由でCYANGUGU、GISENYI間路線の開通を検討中であ  
る。この方針は1992年に継続される。また、これは道路維持とともに必要とさ  
れる。

#### 方針12 国内法令の規定

すでに計画準備は整っており、経営評議会に検討されることになっている。  
この点に関しては、公共企業に関する制令№39/75 の改訂案を現在、大蔵省が  
検討していることに留意されたい。

#### 方針13 欠員ポストに妥当な人材の募集

いくつかの任命は実行されたように、この方針は徐々に実現されている。し  
かし、公社がコンピューター部を創立しようとしていることから、さらにこの  
方針は1992年度に引き継がれる。

#### 方針14 都市内輸送の改善

ONATRACOMは都市内輸送の定刻化、質及び速度の改善、運転手と乗務員の勤  
務姿勢の一貫性を目標として定めている。都市内の連絡線においては、大型バ  
スをモデルに徐々に実行されよう。この方針は1992年度も続行される。

#### 方針15 バス路線沿道状況の取りまとめ

バス路線沿道状況について、有意義な統計情報を一通りそろえる作業で今は  
作成途中である。この方針はコンピューターシステム導入の中で1992年度に継  
続される。

方針16 都市内及び都市、地方間のバス停留所看板と時刻表の設置様式における研究

公共事業・エネルギー・水力省は停留所看板設置を承諾した。これは乗客が停留所において掲示された時刻に、どこ行きのバスが通過するかを常に知ることができることを目的とする。この方針は1992年度にも引き継がれる。

方針17 キガリとキブエの修理工場の建設

車庫の建設については日本に対して要請が出されており、その計画は公共投資のプログラム（PIP）の一環として計画省に提出されている。しかし、さしあたっては公社は小規模なキブエの工場を分割払いにより買い上げた。技術員の配置はまだ行われていない。RENERAⅢについて（方針29参照）、バスのための第2修理工場建設が焦点であり、工事はすでに開始されている。1992年度も継続して行なわれている。

方針18 KIGALI-BUJUMBURA、その他の路線の新設の調査

現時点の政治・地理的状況により、この方針は1992年度 ONATRACOMの活動予定にはとり入れられない。

方針19 観光部門による収益

ONATRACOMには既に機材が整っており、利用状態がよければ収入源となり得る部門を持っている。現在ある機材を使用可能な状態にし、また新たな機材を入手して、その企画を軌道にのせることが必要である。この方針は1992年度にもとられる。

方針20 医療設備

この方針は実現された。

方針21 資料収集活動の発展

資料収集業務に従事する担当者を1名決めて以来、日に日に発展し多様化してきている。

方針22 法務（事故、裁判、保険金）処理の定期的レポートの公表

経営評議会はこの点での費用と利益のバランスをとることおよび、保険料の割増額について分析することを要求した。また、2つの保険会社（SONARWA、SORAS）で競争の保険料提案の比較を要請し、結果はSONARWAが有利になるようなものであった。この業務活動に関するレポートの定期発行は、ONATRACOMの事故件数、勝訴・敗訴数、また年ごとの被害の補償総額等の現状を把握する手段となることから、この方針は1992年度に継続される。

方針23 路線上でバス管理のためのOPJ資格獲得についての法務省への要請

OPJ資格獲得はバス中での無賃乗車、スリ等によるバス悪用の規制等に対してバス監査官の補助にも役立つものである。要請は法務省から却下された。

方針24 最新の路線図及び路線、時刻、料金に関する小冊子の発行

ONATRACOMは毎年、路線、時刻、料金についての小冊子を発行している。小冊子には運行路線、発着時刻、路線別料金などを記載している。意図とは関わりのない理由による遅れ（SIEVAでの資料の焼失及びそれによる新しい資料の再編）は斟酌され、公社は1991年に小冊子を発行している。戦争による悪影響と運搬された資材（紙）は不足していることから、この方針は1992年度には行われまいだろう。

方針25 監査官を通して提出された調査報告書の解析

この報告書の解析は現地で確められた運行の不規則性について考えさせ、その立て直し策への道を開く。それは基本方針に沿って行われることになっている。この方針は1992年度に継続される。

方針26 会社の統計部の中央組織化

統計部として配属された人員はある局内内で再編成されたばかりなので、この方針は1992年度に実現され、会社のコンピューター処理化準備とあいまってよい組織の実現が期待できる。

#### 方針27 地域別料金調査

着工された調査は未完の状態であるが、時期的にも適当でないと思われる。この方針採択は延期される。

#### 方針28 公社構内の管理局ビル建設

ONATRACONの各機関の労働環境はゆとりがない。一方、人員数は増加し、また新たな活動開始より今後も増え続ける見通しである。1990年3月15日の協議で、経営評議会はこの改善方針について検討した。経営評議会は次のような結論を出している。

- a) 職場のスペースの狭さはハンディキャップとなっており、ビル建設は妥当な計画である。職員がよい環境で職務に従事できれば、当局の事務発展にもつながり得る。
- b) 国が公社に用意するすべての手当（学徒輸送、都市内及び都市間輸送、公共荷物輸送の補助金）の支給とともに、公社の拡張としての管理局ビル建設はその妥当性を認められる。
- c) 資金として、① 経営評議会は年間の割当て分の増額を決定した。この決定は、1年分1千5百万Frwが2千万Frwになるものである。この方針の実施はREMER A駐車場の改善工事の程度によって決まる。この方針は1992年度に引き継がれる。しかし、さしあたっては公社は一時的に電話本部、調査部と財政監理部、会議室が属する建物の拡大に取りかかった。② 日本はすでに始められたこの計画にも関心を見せているようである。

#### 方針29 REMER AⅢの第2修理工場建設

1990年2月16日の会議において、経営評議会はREMER AⅢの修理工場設備に関する計画を承認した。入札後、修理工場は企業 USENGIMANA Ricardによって6ヶ月間の期限で建設が行われることとなった。この方針は公社と企業の契約期間に従って続行されるだろう。

方針30 アルコール検知器と走行記録計による事故防止対策

タコグラフはバス悪用規制と予防のために1989年以来使用されている。同様に飲酒運転を規制するためにアルコール検知器導入も必要とされるだろう。この方針は1992年度に行われる予定である。

方針31 発注注文証書の義務と債権取り立て業務の強化

公共企業や各省のもとにある未払の請求書を考慮し、発注証書要求を強制的に行うこととする。取り立てに関しては、さらに厳正さが必要とされる。この方針は1992年度も続行予定となっている。

方針32 防災器具購入

ONATRACONは消火器を保持している。経営評議会は訓練期間内にその取り扱い方法の普及を要求した。さらに評議会は公社に消防車を備える可能性についての検討を提案した。しかし、現在の経済危機と急激な収入低下のため消防車購入は1992年度は難しいと見られる。

方針33 車庫の設備と機械、備品の予想

近代的かつ高性能の設備は収益を保証する。高性能な充実した設備の見通しを立てることが重要なのはそのためである。修理工場のトラックについては、経営評議会は公社に広告を出す旨、提案した。そのことが収益を向上させるための高性能な機械の保有につながるからである。1992年度にこの方針は継続される。

方針34 営業支社の修理工場の営業開始

方針9の一環として支社の修理工場は操業化される予定である。

方針35 REMERAの修理工場建設

空港公社は公社が KAMENBEで高い地代を払って借りている土地を飛行機格納庫として必要とする旨要請してきた。MINITRAPEEはこのため、ONATRACON に NGUMAGUMA-CYANGUGU通り 282番地の一部を使用させることとした。そこでは職員住宅、事務所及び修理工場建設が目標とされる。



上記について一通り目をとおすと、これまでさまざまな経営評議会の会議で可決されてきた改善方針のいくつかは、戦争によって中絶される結果となったことが理解される。また、これらの方針の再実施はより現実をふまえて行われることになる。

## II. 優先事項

### 1. REMERAIIIの車庫建設

この一件に関して、公社と請負業者間に交された契約と責任者任命に加えて、この目標のために以下で構成される委員会が設けられた。

1. 計画調査部長
2. 行政と財政課
3. ディーゼル（バス）修理工場長
4. 運行部

これら4つの部門の代表者は、責任者と協力し計画の実施をサポートしていくであろう。

### 2. ONATRACOM業務のコンピューター処理化

技術的なファイル作成は進行しており、事業開始にかかる費用についてのレポート提出が残されているだけである。1ヶ月ほど離れていたCCO情報員が1991年11月中に帰国し、この費用レポートを1991年11月末に向けて整えるはずである。

### 3. 日本政府に対して出された要請の続行

ルワンダについての円卓会議は1991年11月にジュネーブで開かれる。公社側としてはPIPに出された次の2計画がパスすることが重要とみている。

- a) バス 100台の供給
- b) KIGALIとその他支社における5つの修理工場の建設（1993-94）

### 4. ルワンダ国家と ONATRACOMの計画についての契約

この書類もまた、状況が平常化ししだい、内閣のCICによって検討されるべくとり上げられることになっている。

5. 財政管理の立て直し

公社及び職員は体制を整え、あらゆる種類の使いこみ阻止と財政に関する日々の公社の最善の経営の続行を目標にこれら業務は開始される。

6. 所轄の決定機関下に置かれる可決済みの訓練計画の続行

継続的訓練計画については、国内における訓練期間設定の可能性に準じて過去に行われたように、継続する訓練を適格な人員が受ける研修、あるいは留学のための奨学金獲得への努力が望まれる。研修制度の財政的援助について計画省と大蔵省に出されている要請は近く審査される予定である。

1991年11月8日 於てキガリ

ONATRACOM 総裁

KABOGAZA Innocent

資料編表 3.2 主な資産（土地、建物、車両）の取得例 1985-92

年	項 目	費 用 Frw
1985	修理・燃料部板金セクション別棟建設	376.190
	NYAMIRAMBO住宅20棟分土地取得	4.930.887
	ルワンダ抵当銀行より同住宅20棟購入	49.782.455
	トヨタ・カローラ購入 A.51.97	1.073.675
	” A.51.98	1.073.675
	スズキ・ジープ購入 A.55.39	690.172
	A.55.40	690.172
小 計	58.607.226	
1986	BUTARE修理工場長用住居建設	312.891
	バス2台購入・NISSAN Diesel (A.53.13 及びA.58.14 ロングシャーシ)	17.047.806
	ミニバス2台購入 A.58.38 及びA.58.39	5.404.306
	スズキ・ジープ購入 A.61.10	987.735
	” A.61.11	987.735
	応急処理用トラタ・ハイラックス・ダブルキャビン A.61.12	1.738.396
	管理職用 (Direction) 車両購入 A.60.40	3.126.258
小 計	29.605.101	
1987	ディーゼル車用修理工場建設 (ONATRACOMより前倒しして支出参加)	30.000.000
	RUHANGRI修理工場長及び会計責任者用住居2棟建設	1.540.980
	ミニバス購入・三菱 A.69.89	3.100.000
	トヨタ・ハイラックス購入 A.63.06	1.332.708
	スズキ・ジープ購入 A.69.44	1.027.022
	” A.70.03	1.027.022
	小 計	38.027.732
1988	スズキ・ジープ購入 A.74.82	1.208.948
	” A.74.83	1.208.948
	会計課及び会計書類庫別棟建設	913.035
小 計	3.330.931	
1989	トヨタ・ハイラックス購入 A.76.55	1.370.089
	KIBUYE向けオートバイ購入 A.14.68	159.840
	乗車券販売所及びNo.3カウンター建設	869.304
	RUHENGRI検査部別棟建設	83.350
小 計	2.482.508	

年	項 目	費 用 Frw
1990	KIBUYE修理工場用地	
	KIBUYE車庫	1.833.214
	KIGALIバスターミナル売店	2.112.042
	バスターミナル収税事務所	192.600
	KIBUNGO キッチン建設	321.754
	BYUMBAオイル貯蔵庫建設	171.225
	RENERA車庫用地	224.819
	小 計	22.756.084
1991	会議室、研究・企画課オフィス、検査課オフィス建設	3.376.682
	RENERAバス車庫（建設中）	50.378.152
	電話設備整備	2.216.335
	小 計	56.471.163
1992	修理・燃料部用設備及び工具類	3.420.000
	総裁 (Directeur) 用住居建設	15.000.000
	RUHENERI, CYANGUGU 修理工場整備及び外柵工事	10.000.000
	情報処理システム導入のための機材購入	15.690.214
	小 計	44.110.214
第一部（1985年→1992年までの）合計		174.582.900

ONATRACOM (1992年1月)

資料編表 3.3 工場の備品と工具の取得例 1985-91

年	項 目	数 量	単 価	費 用 Frw
1985	ストロボスコープランプ	1	40,266	40,266
	オームメーター	1	41,937	41,937
	溶接機	1	85,574	85,574
	TANGANIKA ジャッキ	1	45,000	45,000
	ソケットレンチ一式	1	23,052	23,052
	TANGANIKA ジャッキ	1	21,375	21,375
	電動モーター	1	28,885	28,885
	圧力計一式	1	33,960	33,960
	TANGANIKA ジャッキ	1	33,622	33,622
小 計				353,651
1986	平行万力	1	30,626	30,626
	電動ドリル	1	21,515	21,515
	油圧ジャッキ	1	86,274	86,274
	発電機(燃料式)	1	105,000	105,000
	トーチ一式	1	33,200	33,200
小 計				276,615
1987	ボードと工具セット	1	107,635	107,635
	カッター	1	32,533	32,533
	サンダー	1	22,306	22,306
	エレベータークレーン	1	585,201	585,201
	サンダー	1	21,402	21,402
	電動モーター	1	33,248	33,248
	サンダー	1	24,402	24,402
	トーチ	1	51,500	51,500
	トーチ	1	51,500	51,500
	手動ドリル	1	21,453	21,453
	サンダー	1	26,000	26,000
	リングセット(当て板)	1	50,000	50,000
小 計				1,027,100
1988	発電機(ガソリン)	1	137,486	137,486
	グラインダー(電動)	1	35,368	35,368
	バッテリーチャージャー	1	62,967	62,967
	サンダー	2	27,500	55,000
	トーチ	1	53,153	53,153
小 計				343,974

年	項 目	数 量	単 価	費 用 Frw
1989	サンダー	1	20,000	20,000
	グラインダー	1	39,298	39,298
	タンガニカジャッキ	1	52,800	52,800
	平行万力	3	50,981	152,943
	エレベータークレーン	1	583,201	585,201
	ドリル	1	23,988	23,988
	ドリル	1	23,744	23,744
	ドリル	1	20,808	20,808
	ドリル	2	23,744	47,488
	ドリル	2	20,808	41,616
	タイヤチェンジ工具	1	1,076,383	1,076,383
	板金用具	1	84,695	84,695
	小 計			2,168,964
1990	アセチレン発生器	1	166,152	166,152
	“	2	154,007	308,014
	バッテリーチャージャー	1	29,814	29,814
	小 計			503,980
1991	サンダー	1	38,944	38,944
	マーカ	2	97,954	195,908
	テープ (ONATRACOM)	2	61,546	123,092
	打刻用ポッチセット	2	61,546	123,092
	サンダー	2	38,792	77,583
	万 力	1	23,100	23,100
小 計			581,719	
1985 - 91合計				5,256,003

ONATRACOM (1992年1月)

資料編表 3.4 車輛現狀一覽表

(1/8)

項目	車檢番号	エンジン番号	車体番号	購入年	走行距離(km)	現況	備考	所属支部	車型
1	A 0881	38894	0122	1976	-	廃車	車体エンジン変損	-	中型
2	A 0882	38878	0121	1976	242,562	廃車	車体エンジン変損	-	中型
3	A 0883	39043	0162	1976	250,281	廃車	車体エンジン変損	-	中型
4	A 0884	39066	0151	1976	-	廃車	車体エンジン変損	-	中型
5	A 0885	39021	0167	1976	305,069	廃車	車体エンジン変損	-	中型
6	A 0886	38907	0166	1976	-	廃車	車体エンジン変損	-	中型
7	A 0887	39099	0153	1976	246,496	廃車	車体エンジン変損	-	中型
8	A 0888	38820	0164	1976	254,501	廃車	車体エンジン変損	-	中型
9	A 0889	39100	0169	1976	-	廃車	車体エンジン変損	-	中型
10	A 0890	38818	0171	1976	287,524	廃車	車体エンジン変損	-	中型
11	A 0891	39064	0163	1976	248,928	不良	車体変損大	KIGALI	中型
12	A 0892	39101	0154	1976	289,667	不良	車体変損大	KIGALI	中型
13	A 0893	38908	0157	1976	416,215	廃車	車体エンジン変損	-	中型
14	A 0894	39070	0155	1976	-	廃車	車体エンジン変損	-	中型
15	A 0895	38909	0140	1976	274,711	廃車	車体エンジン変損	-	中型
16	A 0896	39068	0161	1976	277,709	不良	車体点検	KIGALI	中型
17	A 0897	38910	0156	1976	327,699	廃車	車体エンジン変損	-	中型
18	A 0898	38924	0158	1976	-	廃車	車体エンジン変損	-	中型
19	A 0899	38923	0159	1976	-	廃車	車体エンジン変損	-	中型
20	A 0900	39044	0165	1976	-	廃車	車体エンジン変損	-	中型
21	A 0901	39098	0170	1976	-	廃車	車体エンジン変損	-	中型
22	A 0902	38817	0114	1976	528,293	不良	車体変損大	KIGALI	中型
23	A 0903	38816	0168	1976	253,921	不良	車体変損大	KIGALI	中型
24	A 0904	39046	0117	1976	-	廃車	車体エンジン変損	-	中型
25	A 0905	39018	0118	1976	293,693	廃車	車体エンジン変損	-	中型
26	A 0906	39020	0152	1976	277,067	廃車	車体エンジン変損	-	中型
27	A 0907	38895	0130	1976	-	廃車	車体エンジン変損	-	中型
28	A 0908	38814	0142	1976	-	廃車	車体エンジン変損	-	中型
29	A 0909	38963	0134	1976	-	廃車	車体エンジン変損	-	中型
30	A 0910	38942	0138	1976	308,448	廃車	車体エンジン変損	-	中型
31	A 0911	38894	0110	1976	210,220	不良	車体変損大	KIGALI	中型
32	A 0925	38944	0149	1976	367,235	不良	車体変損大	KIGALI	中型
33	A 0926	38945	0120	1976	220,360	不良	車体変損大	KIGALI	中型
34	A 0927	38893	0129	1976	229,889	不良	車体変損大	KIGALI	中型

資料編表 3.4 車輛現狀一覽表

(2/8)

項目	車検番号	エンジン番号	車体番号	購入年	走行距離(km)	状況	備考	所属支部	中 型
35	A 0935	38841	0126	1976	-	廃車	使用不能	-	
36	A 0936	38920	0174	1976	-	廃車	使用不能	-	
37	A 0937	38965	0133	1976	-	廃車	使用不能	-	
38	A 0938	38945	0150	1976	226.493	廃車	使用不能	-	
39	A 0939	38906	0143	1976	348.428	不良	使用不能	KICALI	中 型
40	A 0940	38962	0132	1976	-	廃車	使用不能	-	
41	A 0941	39045	0108	1976	301.646	廃車	使用不能	-	
42	A 0942	38854	0124	1976	285.696	廃車	使用不能	-	
43	A 0943	38856	0175	1976	-	廃車	使用不能	-	
44	A 0944	38881	0172	1976	-	廃車	使用不能	-	
45	A 0945	39047	0164	1976	348.949	不良	車体毀損大	KICALI	中 型
46	A 0946	38879	0131	1976	-	廃車	使用不能	-	
47	A 0947	38992	0176	1976	258.802	廃車	使用不能	-	
48	A 0948	38895	0112	1976	320.486	廃車	使用不能	-	
49	A 0949	38891	0109	1976	-	廃車	使用不能	-	
50	A 0950	38839	0107	1976	283.543	不良	車体毀損大	KICALI	中 型
51	A 0951	38884	0108	1976	298.972	廃車	車体、エンジン毀損	-	
52	A 0952	38882	0127	1976	-	廃車	使用不能	-	
53	A 0953	38880	0146	1976	-	廃車	使用不能	-	
54	A 0954	38966	0136	1976	269.542	廃車	使用不能	-	
55	A 0955	38855	0144	1976	250.779	廃車	使用不能	-	
56	A 0956	39022	0111	1976	288.629	廃車	車体破損	-	
57	A 0957	38921	0128	1976	317.319	不良	車体毀損大	KICALI	中 型
58	A 0958	38897	0139	1976	311.289	不良	車体毀損大	KICALI	中 型
59	A 0959	38838	0147	1976	329.378	不良	車体毀損大	KICALI	中 型
60	A 0960	38837	0125	1976	-	廃車	車体、エンジン毀損	-	
61	A 0961	38964	0137	1976	377.795	廃車	車体、エンジン毀損	-	
62	A 0962	39069	0145	1976	283.550	廃車	車体、エンジン毀損	-	
63	A 0928	38857	0115	1976	-	廃車	車体、エンジン毀損	-	
64	A 0929	39019	0116	1976	468.321	不良	車体毀損大	KICALI	中 型
65	A 0930	38946	0135	1976	-	廃車	車体、エンジン毀損	-	
66	A 0931	38945	0141	1976	356.855	廃車	車体、エンジン毀損	-	
67	A 0932	38840	0119	1976	-	廃車	車体、エンジン毀損	-	
68	A 0933	38853	0173	1976	270.671	廃車	車体、エンジン毀損	-	



資料編表 3.4 車輛現狀一覽表

(3/8)

項目	車検番号	エンジン番号	車体番号	購入年	走行距離(km)	状況	備考	所属支部	中 型
89	A 0934	38896	0123	1976	854,034	廃車	車体エンジン衰損	-	中 型
合計 69	-	-	-		合計 12,854,845	不良16、2453		-	中 型
					42台平均 301,301				
73	A 3085	PD6-068674	02273	1981	304,884	不良	全般的に衰損	KIGALI	大 型
74	A 3086	PD6-088673	02274	1981	295,117	不良	全般的に衰損	KIGALI	大 型
合計 2					合計 599,801				
					平均 299,901				
75	A 3629	PD6-070958	02565	1982	281,220	不良	全般的に衰損	KIGALI	大 型
76	A 3630	PD6-070959	02564	1982	242,746	不良	全般的に衰損	KIGALI	
合計 2					合計 523,966				
					平均 261,983				
A 3977	A 3974	071787	02651	1983	328,662	廃車	車体、エンジン衰損	KIGALI	中 型
78	A 3976	071790	02652	1983	293,365	不良	車体衰損	KIGALI	中 型
79	A 3977	071778	02653	1983	307,773	やや不良	車体衰損	KIGALI	中 型
80	A 3978	071782	02654	1983	286,930	やや不良	車体衰損	KIGALI	中 型
81	A 3979	071786	02655	1983	286,150	やや不良	車体衰損	KIGALI	中 型
82	A 3980	071700	02656	1983	295,540	やや不良	車体衰損	KIGALI	中 型
83	A 3981	075805	02657	1983	301,098	やや不良	車体衰損	KIGALI	中 型
84	A 3982	071798	02658	1983	290,156	やや不良	車体衰損	KIGALI	中 型
85	A 3983	075794	02659	1983	307,066	やや不良	車体衰損	KIGALI	中 型
86	A 3984	071806	02660	1983	289,546	やや不良	車体衰損	KIGALI	中 型
87	A 3985	071795	02661	1983	285,776	やや不良	車体衰損	KIGALI	中 型
88	A 3986	071807	02662	1983	246,791	やや不良	車体衰損	KIGALI	中 型
89	A 3987	071824	02663	1983	349,108	やや不良	車体衰損	BYUMBA	中 型
90	A 3988	071814	02664	1983	246,791	やや不良	車体衰損	KIGALI	中 型
91	A 3989	071811	02665	1983	355,913	やや不良	車体衰損	KIGALI	中 型
92	A 3990	071815	02666	1983	240,014	やや不良	車体衰損	KIGALI	中 型
93	A 3991	071823	02667	1983	354,555	やや不良	車体衰損	KIGALI	中 型
94	A 3992	071697	02668	1983	234,295	やや不良	車体衰損	KIGALI	中 型
95	A 3993	071690	02669	1983	287,222	やや不良	車体衰損	KIGALI	中 型
96	A 3994	071797	02670	1983	217,831	やや不良	車体衰損	KIGALI	中 型

## 資料編表 3.4 車輛現狀一覽表

(4/8)

項目	車検番号	エンジン番号	車体番号	購入年	走行距離(km)	状況	備考	所属支部	中 型
97	A 3995	071812	02671	1983	287,222	やや不良	車体衰損小	KIGALI	中 型
98	A 3996	071820	02672	1983	265,477	やや不良	車体衰損小	KIGALI	中 型
99	A 3997	071841	02673	1983	-	廃車	事故	-	
100	A 3998	071854	02674	1983	261,502	やや不良	車体衰損小	KIGALI	中 型
101	A 3999	071844	02675	1983	265,816	不良	車体衰損小	KIGALI	中 型
102	A 4001	071821	02677	1983	232,355	やや不良	車体衰損小	KIGALI	中 型
103	A 4002	071830	02678	1983	395,665	やや不良	車体衰損小	KIGALI	中 型
104	A 4003	071829	02679	1983	271,191	やや不良	車体衰損小	KIGALI	中 型
105	A 4004	071855	02680	1983	263,222	やや不良	車体衰損小	KIGALI	中 型
106	A 4005	071850	02681	1983	321,184	やや不良	車体衰損小	KIGALI	中 型
107	A 4006	071889	02682	1983	-	廃車	事故	-	
108	A 4007	071851	02683	1983	277,395	やや不良	車体衰損小	KIGALI	中 型
109	A 4008	071840	02684	1983	263,854	やや不良	車体衰損小	KIGALI	中 型
110	A 4009	071863	02685	1983	274,711	やや不良	車体衰損小	KIGALI	中 型
111	A 4010	071871	02686	1983	270,484	やや不良	車体衰損小	KIGALI	中 型
112	A 4011	071860	02687	1983	245,715	やや不良	車体衰損小	KIGALI	中 型
113	A 4012	071861	02688	1983	290,637	やや不良	車体衰損小	KIGALI	中 型
114	A 4013	071881	02689	1983	221,810	やや不良	車体衰損小	KIGALI	中 型
115	A 4014	071864	02690	1983	254,768	やや不良	車体衰損小	KIGALI	中 型
116	A 6311	071833	02676	1983	288,735	やや不良	車体衰損小	KIGALI	中 型
合計 40					38台合計10,757,025				
					平均				
					283,080				
117	A 5813	076344	03006	1985	170,559	やや不良		KIGALI	大 型
118	A 5814	076343	03005	1985	191,499	やや不良		KIGALI	大 型
合計 2					合計				
					362,058				
					平均				
					181,030				
119	A 6650			1986	208,497	良		KIGALI	中 型
120	A 6651	077243	03012	1986	181,264	良		RUHENGRI	中 型
121	A 6652	077246	03013	1986	-	良		CYANGUCU	中 型
122	A 6653	077256	03014	1986	205,572	良		KIGALI	中 型
123	A 6654	077252	03015	1986	198,425	良		KIGALI	中 型
124	A 6655	077264	03016	1986	213,619	良		KIGALI	中 型
125	A 6656	077265	03017	1986	203,551	良		KIGALI	中 型
126	A 6657	077267	03018	1986	-	廃車	事故	-	中 型

## 資料編表 3.4 車輛現狀一覽表

(5/8)

項目	車檢番号	エンジン番号	車体番号	購入年	走行距離(km)	現狀	備	考	所屬支部	中 型
127	A 6558	077274	03019	1986	204.032	良			KIGALI	中 型
128	A 6559	077272	03020	1986	-	良			KIGALI	中 型
129	A 6560	077280	03021	1986	200.599	良			KIGALI	中 型
130	A 6561	077279	03022	1986	202.521	良			KIGALI	中 型
131	A 6562	077285	03023	1986	204.925	良			KIGALI	中 型
132	A 6563	077286	03024	1986	198.821	良			KIGALI	中 型
133	A 6564	077284	03025	1986	192.656	良			BUTARE	中 型
134	A 6565	077254	03026	1986	179.673	良			RUHENGARI	中 型
135	A 6566	077289	03027	1986	183.491	良			CYANGUGU	中 型
136	A 6567	077291	03028	1986	195.858	良			KIGALI	中 型
137	A 6568	077281	03029	1986	221.476	良			KIGALI	中 型
138	A 6569	077290	03047	1986	189.730	良			KIGALI	中 型
139	A 6570	077293	03048	1986	196.650	良			BUTARE	中 型
140	A 6571	077294	03049	1986	116.951	良			RUHENGARI	中 型
141	A 6572	077295	03050	1986	181.682	良			KIGALI	中 型
142	A 6573	077245	03051	1986	210.848	軋落、廃車	部品利用		KIGALI	中 型
143	A 6574	-	-	1986	-	事故、廃車			-	
144	A 6575	-	-	1986	147.593	良			KIGALI	中 型
145	A 6576	077304	03054	1986	163.255	良			BYUMBA	中 型
146	A 6577	077305	03055	1986	174.712	良			BUTARE	中 型
147	A 6578	077300	03056	1986	187.598	事故、廃車			GISENYI	中 型
148	A 6579	077270	03057	1986	185.614	良			GISENYI	中 型
149	A 6580	077239	03058	1986	176.402	良			KIGALI	中 型
150	A 6581	077309	03059	1986	180.219	良			KIGALI	中 型
151	A 6582	077307	03060	1986	184.289	良			KIBUYE	中 型
152	A 6583	077313	03061	1986	197.783	良			CYANGUGU	中 型
153	A 6584	077312	03062	1986	207.463	良			KIBUNGO	中 型
154	A 6585	077316	03063	1986	155.533	良			KIGALI	中 型
155	A 6586	077315	03064	1986	181.610	事故、廃車	部品利用		KIBUYE	中 型
156	A 6587	077320	03065	1986	173.479	良			KIBUYE	中 型
157	A 6588	077319	03066	1986	144.474	良			RUHENGARI	中 型
158	A 6589	077328	03067	1986	153.014	良			RUHENGARI	中 型
159	A 6590	077329	03068	1986	182.237	良			BUTARE	中 型
160	A 6591	077331	03068	1986	176.976	良			KIBUNGO	中 型

資料編表 3.4 車輛現狀一覽表

(6/8)

項目	車検番号	エンジン番号	車体番号	購入年	走行距離(km)	状況	備考	所属支部	中 型
161	A 6692	077337	03070	1986	167,409	良		RUHENGRI	中 型
162	A 6693	077338	03071	1986	164,307	良		BUTARE	中 型
163	A 6694	077341	03072	1986	160,543	良		BYUMBA	中 型
164	A 6695	077339	03073	1986	211,367	良		BUTARE	中 型
165	A 6696	077340	03074	1986	157,800	良		KIBUNGO	中 型
166	A 6697	077342	03075	1986	189,544	良		KIGALI	中 型
167	A 6698	077343	03076	1986	169,346	良		KIGALI	中 型
168	A 6699	077328	03077	1986	176,767	良		CISENYI	中 型
169	A 6700	077235	03078	1986	184,688	良		KIGALI	中 型
170	A 6701	077345	03079	1986	135,794	良		KIBUYE	中 型
171	A 6702	077349	03080	1986	172,467	事故		BUTARE	中 型
172	A 6703	077348	03081	1986	153,764	良		KIGALI	中 型
173	A 6704	077344	03082	1986	158,071	良		KIGALI	中 型
174	A 6705	077306	03083	1986	151,241	良		KIGALI	中 型
175	A 6706	077236	03084	1986	121,585	良		KIGALI	中 型
176	A 6707	077225	03085	1986	122,356	良		RUHENGRI	中 型
177	A 6708	077250	03086	1986	111,777	良		KIGALI	中 型
合計 59					54台合計 9,663,421				
					平均				
178	A 7109	PE6-071637	CRKXL-0001	1987	101,570	良		KIGALI	中 型
合計 1									
179	A 7788	078504	03232	1989	69,476	良		KIGALI	大 型
180	A 7789	078511	03231	1989	66,300	良		KIGALI	大 型
181	A 7790	078507	03226	1989	36,134	良		KIGALI	大 型
182	A 7791	078506	03227	1989	69,671	良		KIGALI	大 型
183	A 7792	078517	03223	1989	57,792	良		KIGALI	大 型
184	A 7793	078427	03210	1989	65,801	良		KIGALI	大 型
185	A 7794	078481	03212	1989	68,215	良		KIGALI	大 型
186	A 7795	078508	03222	1989	54,213	良		KIGALI	大 型
187	A 7796	078452	03208	1989	51,912	良		KIGALI	大 型
188	A 7797	078480	03207	1989	60,708	良		KIGALI	大 型
189	A 7798	078519	03229	1989	47,880	良		KIGALI	大 型
190	A 7799	078512	03228	1989	48,921	良		KIGALI	大 型

## 資料編表 3.4 車輛現狀一覽表

(7/8)

項目	車檢番号	エンジン番号	車体番号	購入年	走行距離(km)	状況	備考	所属支部	型式
191	A 7800	078503	08220	1989	81,445	良		RUHENCERI	大型
192	A 7801	078484	03213	1989	41,945	良		BUTARE	大型
193	A 7802	078406	03164	1989	84,399	良		BUTARE	中型
194	A 7803	078404	03170	1989	116,286	良		KIGALI	中型
195	A 7804	078411	03169	1989	99,095	良		KIGALI	中型
196	A 7805	078457	03201	1989	35,192	良		KIGALI	中型
197	A 7806	078412	03167	1989	34,390	良		KIGALI	中型
198	A 7807	078383	03176	1989	65,313	良		KIGALI	中型
199	A 7808	078472	03198	1989	91,356	良		KIGALI	中型
200	A 7809	078405	03166	1989	95,760	良		KIGALI	中型
201	A 7810	078401	03165	1989	95,708	良		KIGALI	中型
202	A 7811	078393	03162	1989	34,453	良		KIGALI	中型
203	A 7812	078513	03221	1989	51,862	良		KIGALI	大型
204	A 7813	078518	03230	1989	38,567	良		KIGALI	大型
205	A 7814	078430	03209	1989	36,550	良		KIGALI	大型
206	A 7815	078431	03211	1989	37,900	良		KIGALI	大型
207	A 7816	078515	03224	1989	33,557	良		KIGALI	大型
208	A 7817	078510	03225	1989	27,847	良		KIGALI	大型
209	A 7855	078462	03194	1989	78,143	良		BUTARE	中型
210	A 7856	078468	03199	1989	98,282	良		BUTARE	中型
211	A 7857	078467	03197	1989	104,474	良		BUTARE	中型
212	A 7858	078444	03209	1989	90,689	良		BUTARE	中型
213	A 7859	078465	03196	1989	99,082	良		BUTARE	中型
214	A 7860	078473	03183	1989	103,507	良		CYANGUGU	中型
215	A 7861	078449	03184	1989	104,973	良		CYANGUGU	中型
216	A 7862	078475	03202	1989	109,242	良		CYANGUGU	中型
217	A 7863	078478	03206	1989	80,519	良		CYANGUGU	中型
218	A 7864	078469	03204	1989	91,237	良		KIBUYE	中型
219	A 7865	078466	03205	1989	86,168	良		KIBUYE	中型
220	A 7866	078474	03200	1989	108,594	良		GISENYI	中型
221	A 7867	078463	03195	1989	78,421	良		GISENYI	中型
222	A 7868	078458	03192	1989	104,913	良		RUHENCERI	中型
223	A 7869	078459	03189	1989	84,603	良		RUHENCERI	中型
224	A 7875	078434	03178	1989	40,976	良		RUHENCERI	中型



資料編表 6.1 他の国々のバスデータ

(Private and Public Bus Services operating in the same city: 1985 Data)

City	Ownership	Type of Buses	Fleet	Fleet Utilization	Staff/Bus Ratio	Fare for 5 Km US\$	Cost Pass/Km USc
Accra	Public	Large SD	44	24	28.2	0.13(G)	-
	Private	Regular SD	665	73	5.5	0.18(G)	-
Ankara	Public	Large SD	900	65	6.0	0.12(F)	2.5
	Private	Large SD	200	95	2.6	0.12(F)	1.2
Bangkok	Public	Large SD	4,400	80	6.2	0.07(F)	1.9
	Private	Large SD	550	80	-	0.07(F)	1.2
	Private	Mini	12,000	-	-	0.07(F)	-
Calcutta	Public	Large SD,DD	1,100	64	20.7	0.04(G)	1.9
	Private	Large SD	2,200	86	4.0	0.04(G)	0.7
	Private	Small SD	950	88	3.8	0.08(G)	1.0
Istanbul	Public	Large SD,Art	1,500	60	7.5	0.14(F)	2.0
	Private	Large SD	960	-	-	0.14(F)	1.7
	Private	Mini	3,800	78	-	0.20(G)	2.2
Jakarta	Public	Large SD,DD	1,940	59	14.5	0.13(F)	1.8
	Private	Large SD	550	76	7.25	0.13(F)	0.9
	Private	Mini	3,365	80	5.5	0.13(F)	1.2
Karachi	Public	Large SD	790	40	12.4	0.04(F)	2.8
	Private	Regular SD	1,320	72	6.4	0.04(F)	1.0
	Private	Mini	3,980	80	5.7	0.06(F)	1.3
Khartoum	Public	Large SD	74	65	18.1	0.08(G)	1.5
	Public/ Military	Large SD	141	78	8.0	0.08(G)	0.7
	Private	Converted trucks	720	80	4.5	0.06(G)	0.6
Mexico City	Public	Large SD	6,500	87	5.7	0.01(F)	1.6
	Private	Large SD	--	-	-	0.09(F)	-
Sao Paulo	Public	Large SD/Art	3,280	82	7.6	0.26(F)	-
	Private	Large SD	5,850	90	5.1	0.26(F)	-

"Staff/Bus Ratio" is in respect of operating buses

SD = Single Deck Buses

F = Flat Fare

DD = Double Deck Buses

G = Graduated Fares (ie., related to distance)

Art = Articulated Buses

Source: World Bank surveys and studies.

Bus Services (World bank Technical Paper 68, 1987)

## 6. 収集資料一覧表 (内容はすべて仏文)

### 一 般

- (1) 第3次開発計画の全体的評価 (1982-86)  
計画省、1988年12月
- (2) 経済構造調整政策  
短期的政治・経済・財政についての覚書と資料  
計画省、1990年9月
- (3) 統計年報 1989年版  
計画省、1990年1月
- (4) 運輸統計 1988年版  
運輸通信省、1989年11月

### ONATRACOM

- (1) 年次経営報告書 1990年度  
ONATRACOM、1991年12月
- (2) 予算内訳、1992年度  
ONATRACOM、1991年
- (3) 運行路線料金表等 1990年末  
ONATRACOM、1991年1月
- (4) バス運行および在庫部品等についてのデータ  
ONATRACOM、1991年11月





JICA

