

ジンバブエ
鉍工業プロジェクト形成基礎調査
(中小企業振興計画)
報告書

1997年9月

JICA LIBRARY



J1141339101

国際協力事業団
鉍工業開発調査部

鉍調査

JR

97-211

ジンバブエ

鉍工業プロジェクト形成基礎調査

(中小企業振興計画)

報 告 書

1997年9月

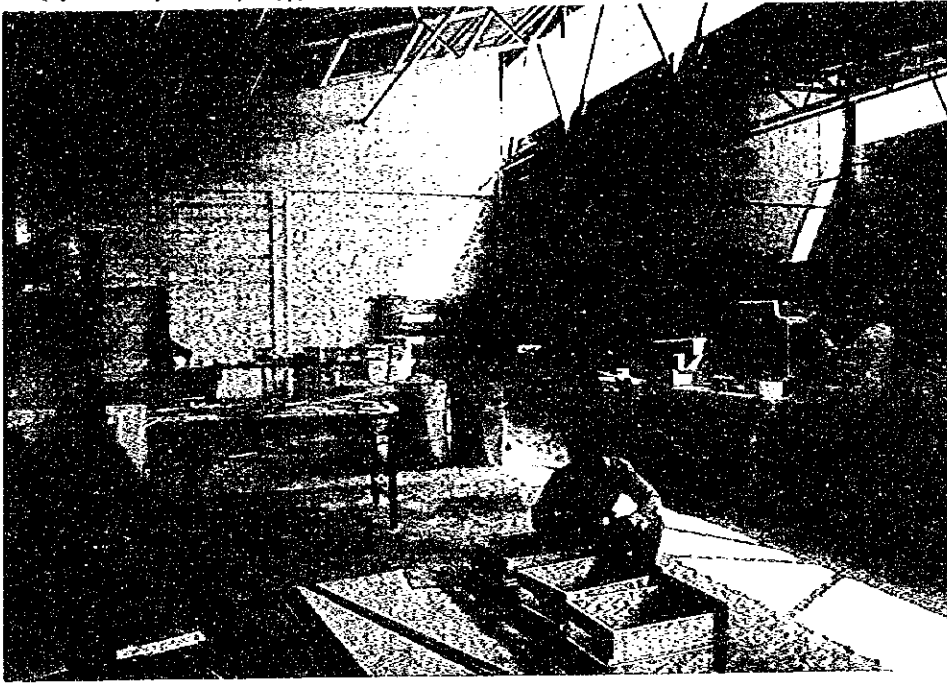
国際協力事業団
鉍工業開発調査部



1141339 (0)

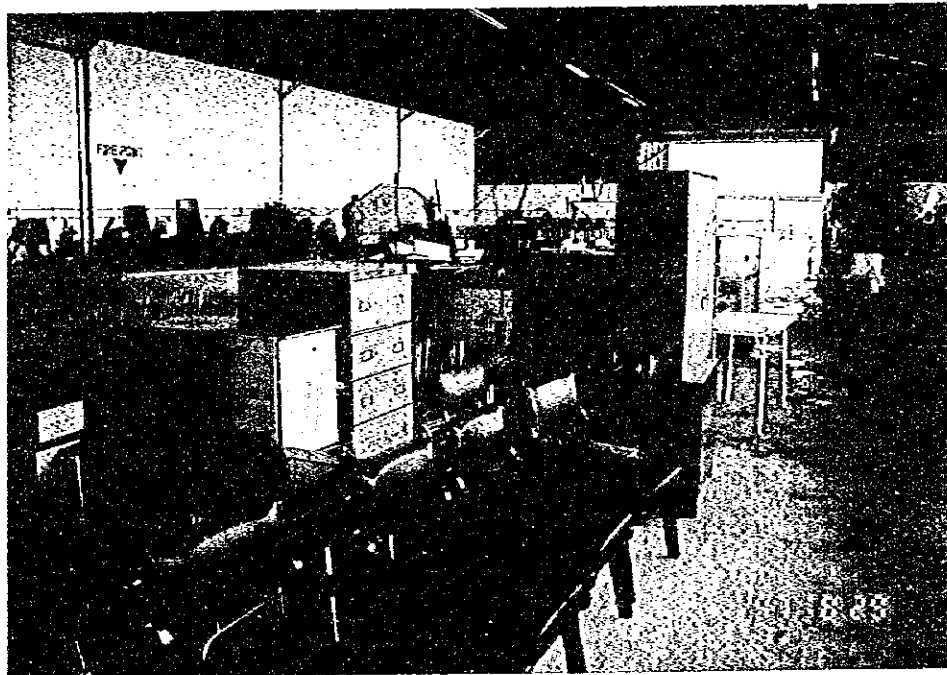
<ジンバブエ鋳工業プロジェクト形成基礎調査（中小企業振興計画）>

写真1



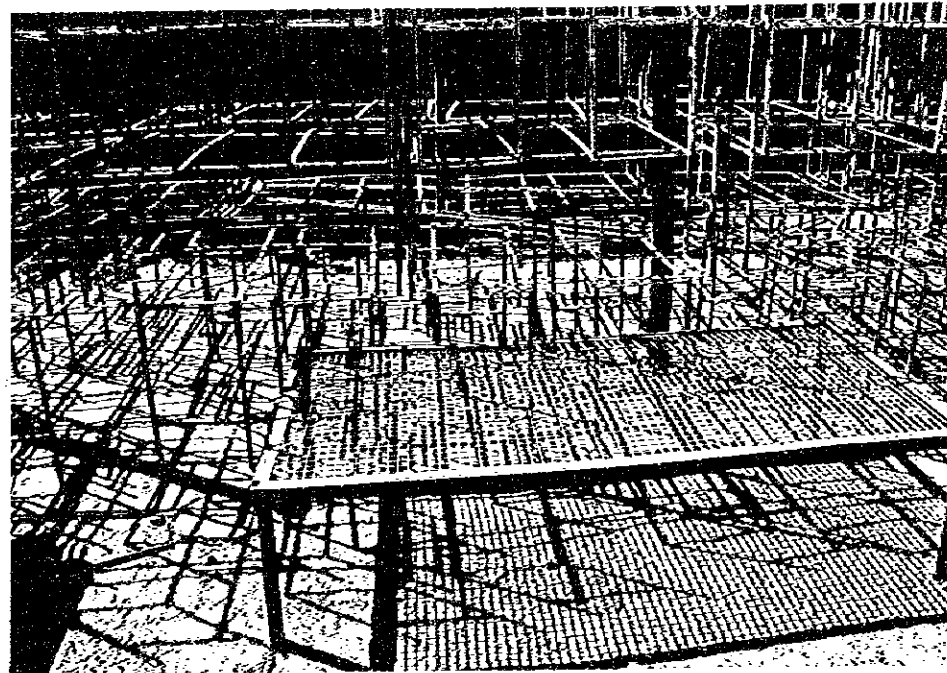
木工家具の製造工場
(97年8月29日)
CIAマーケティング社

写真2



製造された木製・スチール家具
(97年8月29日)
CIAマーケティング社

写真3



金属加工工場（スチール家具製造）
(97年8月29日)
CIAマーケティング社/
学校用学習机及びベッドの脚部分

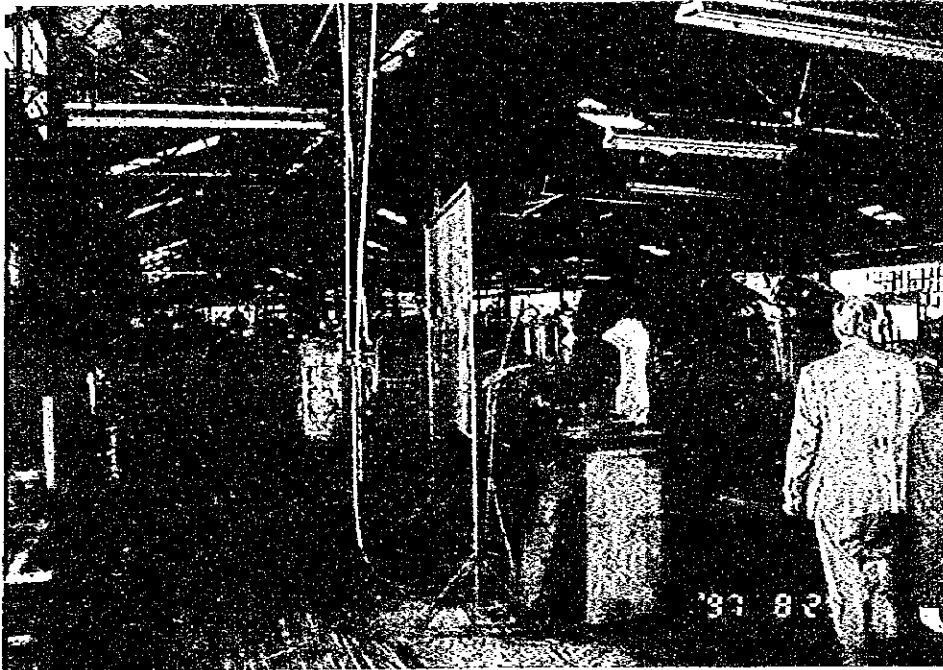


写真4

金属加工工場
(97年8月29日)
Native Investments社

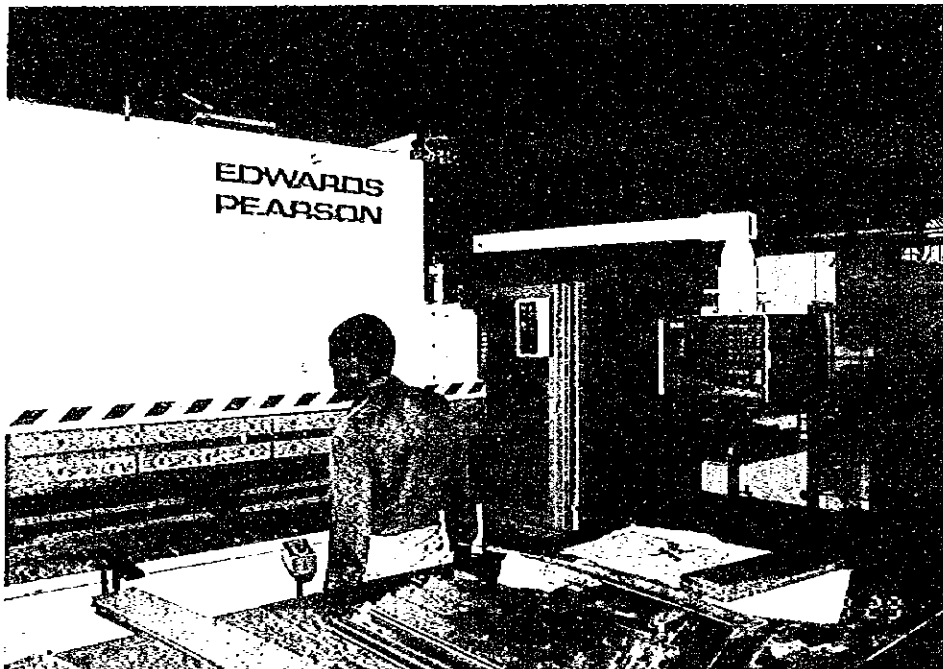


写真5

輸入されたエッチング
マシン
(97年8月29日)
Native Investments社



写真6

金属加工工場
(97年8月29日)
Native Investments社

写真7

科学・工業研究開発セ
ンター (SIRDC)

全景

(97年8月29日)

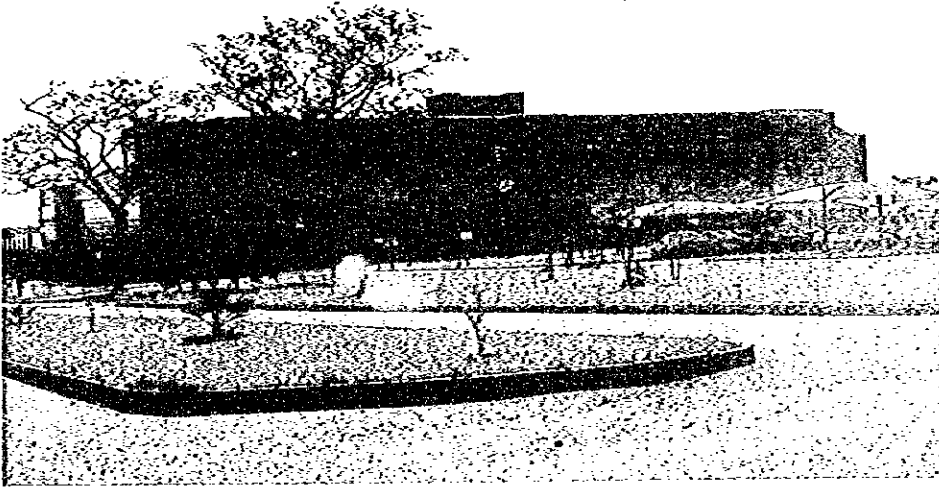


写真8

金型工場

(97年9月1日)

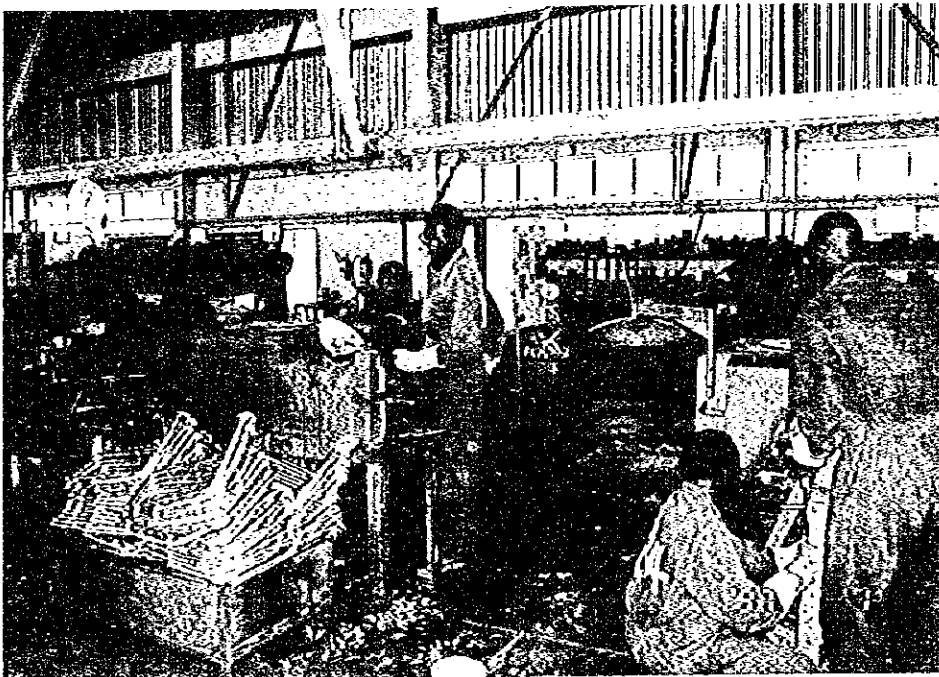
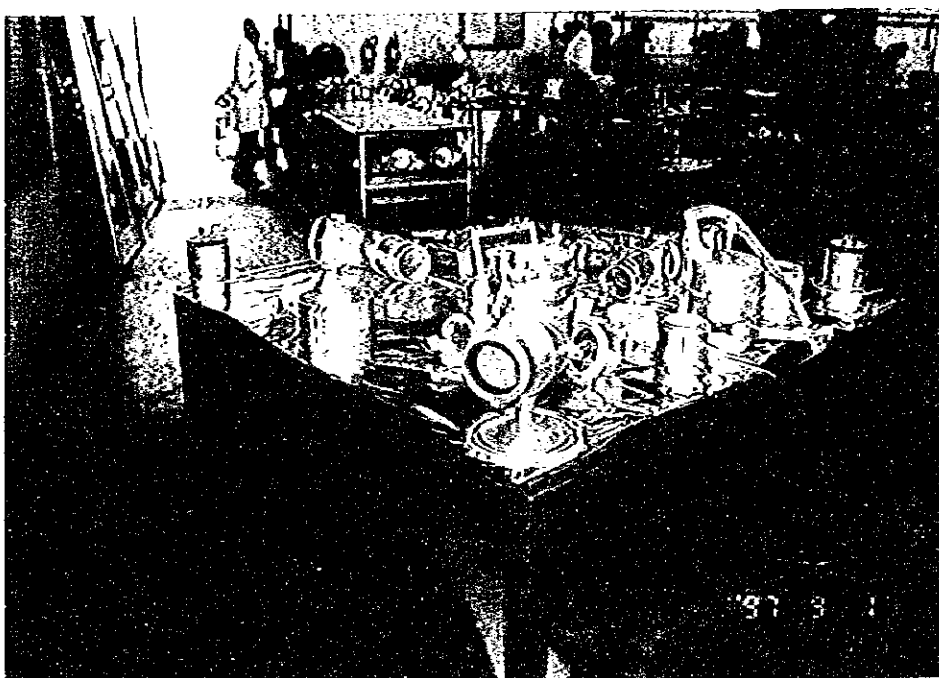


写真9

金型工場で製造された
部品群

(97年9月1日)



ジンバブエ
 鉍工業プロジェクト形成基礎調査
 (中小企業振興計画)

No.	目 次	Page
第1部	調査結果	1
1.	調査目的	3
2.	現地調査期間	3
3.	団員構成	3
4.	経緯・背景	4
5.	案件概要	5
6.	対処方針	7
7.	調査日程	8
8.	調査・協議事項	9
9.	提案内容	9
10.	調査結果	11
10. 1	全体総括・団長所感	11
10. 2	各論(個別協議結果)	12
10. 2. 1	大蔵省(要請窓口機関)	12
10. 2. 2	商工省(C/P機関)	12
10. 2. 3	商工会議所	13
10. 2. 4	小企業開発公社(SEDCO)	13
10. 2. 5	UNIDO	13
10. 2. 6	USAID	13
10. 2. 7	工業会(Confederation of Zimbabwe Industries)	14
10. 2. 8	工場サイト視察	14
10. 2. 9	JETRO	14
10. 2. 10	科学・工業研究開発センター	15
10. 2. 11	伊藤忠商事	15
10. 3	大企業とのリンケージの現状	16
11.	ジンバブエ経済の現状と課題	17
11. 1	マクロ経済状況	17
11. 2	わが国の対ジンバブエ貿易	18
11. 3	わが国の対ジンバブエ投資	18
11. 4	課題	18

12.	主要面会者一覧	19
第2部	関連資料 (APPENDIX)	23
A1.	AIDE-MEMOIRE及びT/R (案)	25
A2.	関連資料	35

第 1 部 調查結果



1. 調査目的

平成8年度に実施した在外プロ形・東アフリカ中小企業振興計画調査の結果を受け、ジンバブエにおける鉱工業案件（中小企業振興分野）の形成を行うことを目的とし、「ジ」側関係機関との協議を行った。特に今回の調査に於いては、当初、平成10年度要望調査のタイミングを念頭に置き、協議結果に基づくT/R案を作成、これを「ジ」側関係機関に提示し、正式要請提出を促した。

また、商工団体及び主要ドナー等、関係機関からの関連情報収集、更に中小企業集積地のサイト視察等を併せて行った。

2. 現地調査期間

1997年8月25日（月）本邦発～9月5日（金）本邦着（計12日間）
（但し、萩野団員についてのみ9月2日（火）本邦着。）

3. 団員構成

団員名	所 属	担当分野
村岡 敬一	国際協力事業団鉱工業開発調査部 計画課課長代理	団長・総括
光安 達也	外務省経済協力局開発協力課	技術協力政策
川嶋 俊夫	通産省通商政策局経済協力部 技術協力課課長補佐	技術協力行政
萩野 瑞	国際協力事業団国際協力総合研修所 国際協力専門員	中小企業振興
澁谷 晃	国際協力事業団鉱工業開発調査部 計画課	調査企画

4. 経緯・背景

1) 1996年5月中旬～7月中旬に今回プロ形調査を実施するジンバブエを含め、ウガンダ及びマラウイの計3カ国を対象として在外プロ形調査（東アフリカ中小企業振興）を実施した。これは、以下の基本的な考え方に基づいて進められた。

- ・ 従来より情報量や要請案件自体が少なく、JICAとして開発調査実施の実績が比較的低い当該アフリカ諸国に対して、鉱工業セクター、特に中小製造業の現状を把握し、様々な角度から中小企業育成に関する開発ニーズを調査・検討し、今後の日本の協力対象となりうる優先業種の選定及び開発調査の素案策定を行う。
- ・ 中小企業振興に着目した理由として、人口希薄な国の多いアフリカ地域に於いては、規模の経済を期待する大規模工業の実現には様々な制約を受けるものの、一方で一次産品を中心とするモノカルチャーの経済構造からの脱却や経済多様化を推進する上で工業振興は不可欠であり、この場合の適正規模の産業としての中小企業振興を図ることが最優先課題であるとの基本認識に立つものである。
- ・ 対象国の政治・経済・社会状況等に精通しているローカルコンサルタント若しくは欧米のコンサルタントを活用することで、当該分野に於けるサブセクターを含む製造業のポテンシャル調査を効率的に実施し、この結果を基に将来的にJICAの鉱工業開発調査案件として積極的に形成を行う（結果的には英国のコンサルタントであるITC社に委託）。

2) 上記在外プロ形調査の結果を吟味した結果、上記3カ国のうち、ジンバブエに対して開発調査を実施する効果が最も高いものと考えられ、今回、同国を対象とした調査案件の形成を行うことを目的に現地調査（プロ形調査）を実施するに至った。その理由は以下の通りである。

- ・ 政府施策の対象となる中小レベルのフォーマルセクターがある程度集積しており（GDPの約40%を製造業が占める）、サブサハラに於いては南アに次ぐ工業生産額⁴¹を持つなど、相対的に工業化のレベルが高く、今後、同分野が発展していく潜在的な可能性があるものと考えられる。
- ・ 同国は内陸国であるものの、モザンビークのベイラ港をその主要外港として搬送ルートが確立しており、また周辺に新興市場として南ア、ボツワナ及びナミビア等を抱えていることから、今後、原料供給または製品市場の観点からは地域内で比較的有利な位置にあると考えられる。

⁴¹ 1,574百万米ドル（1994年）出所;Central Statistical Office

- ・ 関連情報及びデータ、関係機関の整備状況等の観点から見ても相対的に開発調査を実施する条件が整っているものと考えられる。
- 3) 更に、1996年5月にDAC上級会合にて採択された「21世紀に向けて；開発協力を通じた貢献（略称；DAC新開発戦略）」に於いてサブサハラアフリカ地域は重点開発対象地域に指定されており、その中で我が国も本年1月にDAC新開発戦略のモデル国として同国を選定し、その実施を推進していくものとしている。DAC新開発戦略のターゲットの1つである2015年までに極端な貧困人口の半減を目指すためには中小企業振興を通じた雇用の拡大が不可欠であり、この意味からも今回の調査は時宜にかなったものであると言える。

5. 案件概要

1) 基本認識

- a. 現在のジンバブエのマクロ経済政策は、1990年に策定された経済構造調整計画（ESAP）の手法に沿って実施されている。市場経済の枠組み内に於いて、中小企業には同国の経済成長を刺激し、競争を助長させ、更に雇用を創出するといった役割を演じることが期待されている。これによって期待される利益としては、原材料の供給量増加や、中小企業が大企業と下請け契約を行う機会の増加等がある。
- b. 他方、中小企業振興は国家の政策目標でもあり、それらは地方の所有権の増加や経済の生産部門の現地化の手段と考えられている。
- c. また、国際貿易が盛んになるにつれて、中小企業は価格と品質の両面で輸入品との市場競争にさらされるようになってきている。こうした環境の中で、中小企業はマーケティング、財務問題、生産管理、技術的な未熟練度の克服といった、いわば生き残るために解決されねばならない多くの問題に直面している。
- d. このような現状に於いては、政府が明確な産業政策及び中小企業振興策を持つことが必要である。

2) 開発調査案（T/R案）

上記の基本認識に添って、T/R案としてTheme 1～Theme 3を用意し、先方へ提示の上、協議を行った。

（一覧表参照）

- ・ 案1「中小企業振興マスタープラン」
- ・ 案2「中小企業近代化・合理化促進計画」
- ・ 案3「機械工業振興マスタープラン」

T/R案一覧表

	<p>第一案 中小企業振興マスタープラン 機械金属、農産加工、繊維製品、皮革等（主要サブセクター）</p>	<p>第二案 中小企業近代化・合理化促進計画 先方政府が中小企業近代化の対象業種を設定（指定）する。調査では政府の判断材料となるラフな現状調査を行う可能性がある。（業種類は機械金属などを含む複数となる）</p>	<p>第三案 機械工業振興マスタープラン 機械金属（特定サブセクター）</p>
<p>調査項目（振興育成のための手段）</p>	<p>中小企業金融、中小企業振興策、技術研修センター、工業団地建設、市場動向等</p>	<p>経営・技術指導、中小企業金融・市場動向・税制の優遇措置等</p>	<p>企業診断、品質改善、製品開発、中小企業金融、市場動向等</p>
<p>アウトプット</p>	<p>中小企業振興マスタープランの策定、これには各業種ごとのアクションプラン（政府の支援策）策定を含む</p>	<p>設定業種の近代化・合理化促進計画 1) 指定業種に関する近代目標（標準的）の策定 2) 政府の支援施策の策定</p>	<p>機械工業振興マスタープランの策定（特定サブセクター）</p>
<p>ねらい</p>	<p>中小企業振興（4業種中心に）</p>	<p>中小企業振興（指定業種中心に）</p>	<p>大企業とのリンケージの促進、他</p>
<p>調査の手順</p>	<p>1. 経済動向及び現状施策の調査 2. 対象業種ごとの現状調査・把握 3. 各業種ごとの問題点・課題の分析整理 4. 関連事項の調査（他ドナーの動向等） 5. 各業種ごとの振興育成施策（アクションプラン）の策定 6. 以上をとりまとめたマスタープランの策定</p>	<p>1. 経済動向及び現状施策の調査 2. 先方政府が中小企業近代化の対象業種を設定（指定）—この場合中小企業全般に關してラフな現状調査を行う可能性あり 3. 指定業種に属する代表的企業の詳細調査（現状・問題点・課題の分析整理） 4. 関連事項の調査（他ドナーの動向等） 5. 指定業種の近代化計画の策定（目標設定） 6. 指定業種の振興育成施策の策定 7. 以上をとりまとめた中小企業近代化・合理化促進計画の策定</p>	<p>1. 経済動向及び現状施策の調査 2. 対象業種の現状調査・把握 3. 対象業種の問題点・課題の分析整理 4. 関連事項の調査（他ドナーの動向等） 5. 対象業種の振興育成施策の策定 6. 以上をとりまとめた対象業種振興マスタープランの策定</p>
<p>：注</p>	<p>本調査の項目は3つあり、 ・ 政府が振興業種を指定すること。 ・ 政府が振興対象業種（標準企業バブル）の近代化目標を設定すること。 ・ その上で政府としての支援施策を策定すること。 したがって、政府はみずから企業の立場になって取り組むことになる。</p>		

本調査は1997年8月20日の各省会議に於いて了承された以下の対処方針に基づいて実施した。

- ・ 今回は上記を踏まえ、ジンバブエに対して中小企業振興に係る開発調査実施の可能性を探るため、また開発調査案件の実施に対する先方の認識を高め、正式要請を促すような議論を行うことを念頭に、政府機関を始めとする関係各機関との協議及び他ドナー機関からの情報収集を行うこととする。更にC/P機関である工業・通商省に対してはT/Rに例示する具体的な調査内容を提示することで、より具体的な議論が可能となるように配慮する。
- ・ T/R案については、先方の意向及び現在の同国の中小企業振興計画等を踏まえ、優先順位を付して先方へ提示し（3案）、現地での情報収集の結果に基づき、1案に絞り込むものとする。
- ・ 第3案を選択する際のサブセクターの絞り込みについては、当初案として在外プロ形の結果等を踏まえて金属加工、又は軽工業を念頭に置くものとし、重点育成業種に関する先方の意向を確認の上、柔軟に対応するものとする。
- ・ 対象地域については、第1案及び第2案の場合は問題にはならないと考えられるが、第3案に関しては予め先方との協議の上で対象とする地域を特定しておくものとする。
- ・ 今回の調査案提示に対する先方の関心が特に高く、早期の正式要請提出が期待できるような場合については、今後の具体的な手続に関する覚え書きをミニッツ（M/M）として取り交わすものとする。
- ・ 今回のプロ形調査を正式要請提出に結びつけるべく、現地日本大使館及びJICA事務所の支援を依頼することとする。

7. 調査日程

日順	月日	曜日	行程等	宿泊地
1	8/25	月	10:00 集合 11:55 移動 (成田発;JL401→ロンドン着16:25)	ロンドン
2	8/26	火	09:30 JICA英国事務所協議 11:00 EBRD協議 (村岡団長のみ) 11:00 ITC協議 (於;JICA事務所、在外プロ形調査実施 コンサルタント会社、萩野、光安、川嶋、澁谷団員) 17:05 移動 (ロンドン発;KL597→アムステルダム着19:10) 20:10 移動 (アムステルダム発;KL597→)	機内
3	8/27	水	移動 (→ハレ着9:40) 13:50 JICAジンバブエ事務所協議 14:30 日本大使館表敬、 16:00 大蔵省 (要請窓口機関、C/P) 表敬・協議 1 19:00 日本大使館柴田臨時代理大使主催夕食会	ハレ
4	8/28	木	09:00 工業・通商省 (C/P機関) 表敬・協議 1 11:00 商工会議所協議 14:15 SEDCO協議 15:00 UNDP協議 16:30 USAID協議	ハレ
5	8/29	金	09:00 Confederation of Zimbabwe Enterprises 協議 10:00 工場視察 1 (a. C.I.A Marketing 社、 b. Native Investment 社) 12:30 伊藤忠商事・森田氏協議 14:30 SIRDC協議 16:00 JETRO協議	ハレ
6	8/30	土	T/R案検討	ハレ
7	8/31	日	現地報告作成、資料整理等 ----- (萩野専門員;ハレ発17:00;SR285→)	ハレ (機内)
8	9/1	月	08:30 工業・通商省協議 2 10:00 工場視察 2 (c. Superior Fibreglass 社、 d. HASTT (Rio Tinto) 社、 e. Almin Metal Industries 社) 12:30 大蔵省・クアザ次官主催昼食会 16:00 大蔵省報告・協議 ----- (萩野専門員;→チューリッヒ着6:10、同発14:30;JL418→)	ハレ (機内)
9	9/2	火	10:00 日本大使館報告 11:00 JICAジンバブエ事務所報告 21:15 移動 (ハレ発;BA2052→) ----- (萩野専門員;→成田着8:45)	機内
10	9/3	水	移動 (→ロンドン着6:15) 13:45 JICA英国事務所報告	ロンドン
11	9/4	木	19:45 移動 (ロンドン発;JL402→)	機内
12	9/5	金	移動 (→成田着15:20)	

8. 調査・協議事項

- 1) 調査趣旨説明
- 2) 先方意向確認
- 3) 実施体制等確認
- 4) 我が国の協力可能性・範囲検討
- 5) 開発調査T/R案提示
- 6) 関連情報収集
 - ・現在の中小企業振興策確認
 - ・ジンバブエ経済・市場動向
 - ・国際機関及び他国の協力動向・将来計画調査
 - ・その他
- 7) サイト（中小企業集積地域等）視察

9. 提案内容

先方に対して提示した中小企業振興マスタープランの原案（T/R案）の内容は以下の通り。

1) 調査のねらい

近々発表が予定されている第二次経済構造調整計画（ZIMPRES T）に示された市場競争力強化を通じた工業改革による経済成長を支援すべく、国内外における市場競争力強化、大企業とのリンケージ促進、雇用拡大を目的とした同国の中小企業振興のための包括的なマスタープラン策定及び主要サブセクター振興のための具体的なアクションプラン策定を行う。また、調査結果をセミナー等を通じ、政府関係機関及び対象セクターのより多くの企業にフィードバックすることで、裨益効果の拡大を図る。

2) 対象サブセクター

- － 金属加工業
- － 農産物加工業
- － 繊維・繊維製品製造業
- － 家具製造業

3) 調査のアウトプット

中小企業振興マスタープランの策定。これには上記各業種毎のアクションプラン（政府の支援策）策定を含む。

4) 調査手順

- a. 経済動向及び現状施策の調査
- b. 対象業種毎の現状調査・把握
- c. 各業種毎の問題点・課題の分析整理
- d. モデル企業診断
- e. 関連事項の調査（他ドナーの動向等）
- f. 各業種毎の振興育成施策（アクションプラン）の策定

- g. 中小企業振興マスタープランの策定
- h. セミナー開催による調査結果の普及・啓蒙

10. 調査結果

10. 1 全体総括・団長所感

- 1) 今回のプロ形調査は、未だ先方からの正式要請提出又は要請の意向確認が無い中で、当方からの積極的な案件形成を行うことを目的としたものである。

昨年度実施した在外プロ形調査の結果を踏まえて「ジ」国の中小企業振興に係る開発調査実施を提案し、当方で作成した開発調査案をベースとして協議を行ったところ、大蔵省及び商工省の関係者は一様に強い関心を示し、当方に当該調査の実施を希望する旨を表明した。これを受けて、先方の意向及び調査結果を反映させたT/R案及び今後の先方内の手続を促すためのAIDE MEMOIREを作成し、現地調査の最終段階に両省に提示することで、先方からの正式要請提出を促した。

当初の方針では平成10年度要望調査のタイミングに合わせ、来年度案件としての正式要請提出を促すことを目的としていたが、先方から本件調査の早期実施が強く要望されたこともあり、また、鉱調部の平成9年度予算執行の観点からも追加案件の実施が可能な状況にあることから、今後は平成9年度要請として先方からの正式要請が出来るだけ早期に行われるようフォローを行い、要請が提出された際には採択に向けて前向きに検討していくこととしたい。

- 2) 今回の現地調査に於いて、「ジ」国の中小企業振興は近く発表される第二次経済構造調整計画（ZINPREST）及びこれに基づいた工業化戦略案（1996-2006）の中に明示的に示されており、今後「ジ」国政府が取り組むべき最重点課題のひとつとされていることが確認された。

特に、当該工業化戦略案に於いて中小企業は雇用創出を通じ都市部の貧困を削減するための重要な手段として位置付けられており、同分野での協力は同国におけるDAC新開発戦略推進のためにも時宜に適ったものと思われる。

案件形成に際しては「ジ」国における包括的な中小企業振興策策定に資するべく、今後の発展が期待されている4業種（金属加工業、農産物加工業、繊維・繊維製品製造業及び家具製造業）に対するアクションプランを提示することを通じ、調査が具体的な成果を生み出すよう留意した。就中、モデル工場の診断を通じた具体的な改善策の提示と、セミナー等の実施を通じた業界及び政府関係者の啓蒙を計画しているものである。

本件調査の実施は「ジ」国に於いてのみならずSADCを始めとする他のアフリカ諸国に対する工業化促進のための開発調査のモデル的な調査となることが期待される。

- 3) 今回調査の結果、商工省、工業会双方にて大企業とのリンケージ強化を通じた中小企業振興のあり方が検討されていることが確認されたことは有益であった。しかしながら「ジ」国におけるリンケージ促進の内容は、大企業の合理化の一環として非製造部門（社員食堂、ランドリー、造園等）を黒人経営の中小企業に請け負わすことを通じ、産業の現地化（indigenization）を促進するとの脈絡で語られているのが一般的と見受けられた。

調査団が訪問した大企業の一部には製造機械のメンテナンス用の鋳造部品を地場の中小企業から調達している例、スチール家具メーカーが取手の真鍮部品を下請けに出している例等、部品製造業の萌芽的な状況を知ることができたが、他方、乗用車のノックダウンに代表される外資アSEMBラーは最適部品の最適地調達の戦略のもとに「ジ」国への投資を展開しており、部品の現地調達をおこなうために地場の中小企業を育成するとのインセンティブは有してはいないことが窺われた。

現在、工業省側には部品の現地調達規定を導入していく動きもみられるが（工業化戦略案）、かかる現状に鑑み同国の中小企業育成策の検討に当たっては、裾野産業の育成とともに地場産業振興を中心とした中小企業育成策の検討が必要と考えられる。

10. 2 各論（個別協議結果）

10. 2. 1 大蔵省（要請窓口機関）

27日午後、国内・国際金融局Obert M.Matshalaga 局長を訪問、今回の調査目的を説明したところ、中小企業振興はZ IMPREST に示されている通り「ジ」国にとって最も優先順位の高い課題であり、中・高等教育終了者のための雇用確保の問題からも緊急の課題となっていることから、タイムリーな本件調査団の来訪を歓迎する旨、発言があった。

これを受けて9月1日午後、同氏に対し現地調査の結果報告及びこれに基づく修正T/R案の説明を行ったが、この際にもあらためて本件調査の早期実現に対して強く要請があった。その上で「ジ」国政府内における正式要請に係る諸手続については商工省と協力の上進める旨、申し越した。

尚、同氏は調査団を9月1日のクアザ次官主催の昼食会に招待されたところ、中村JICA所長によればこのようなことは前例がない由であり、本件調査に対する先方の期待の高さが窺われた。

10. 2. 2 商工省（C/P機関）

28日午前、O.M. Tshabangu 次官以下関係者との協議を行った。当方より調査団の趣旨、及びT/R案を提示、説明したところ、先方は従業員100名以下の中小企業の振興は大企業とのリンケージ強化、雇用促進、現地化（indigenization）の観点から、工業化戦略の中の重要課題となっているとして強い関心を示し、是非中小企業振興に係るマスタープランを策定してもらいたい旨の発言があった。

先方によると、中小企業振興を目的としたドナーの協力はアドホックなものに留まっており、包括的な提言を含むようなものはなく、今回提案したマ

スタープラン調査が必要とのことであった。また、予め特定業種を絞り込んだ調査よりも、まずは全体の中小企業育成を如何に行うかについての青写真を描いて欲しいとの要望が出され、個別セクターの振興策についてはその中で言及することが提案された。

尚、サブセクターの選定に関しては最終的には当方に任せたいとの意向が示されたが、特に木工加工業についてはこれを含めて欲しいとの要望が出された。

これを受け、9月1日に再度同省を訪問し、調査結果を反映させた修正T/Rを提示・説明したところ、先方はサブセクターの選定等を含む内容全般について了承した。今後は先方政府内で最終的に内容に対して調整が施されることとなる。尚、今後の手続きについて再度説明し、正式要請提出を促した。

10. 2. 3 商工会議所

28日、Sinikiwe Chimeri 氏を訪問、協議を実施した。先方は主として中小の販売業者（零細企業含む）向けに経営管理に関する研修を実施している旨説明があった。しかしながら、資金面の確保に問題があり、また製造に係る内容については対象としていないとのことであった。

10. 2. 4 小企業開発公社（SEDCO）

28日、J.W.Nyamunda 副社長を訪問、協議を実施した。SEDCOは、USAID、CIDA（カナダ国際開発庁）、世銀、COMESA等の支援を受け、中小企業向けの金融を実施している。これらの企業向けに市中金融機関よりも安い金利で3～10年の期間、貸し付けを行っており、回収率も7割を超えるとの事であった。しかしながら、当初予定されていたZ\$500万（Z\$1≒10円）の資本金に対し、Z\$135万しか資金調達が進んでおらず、従来の政府資本による運営から民間資金を導入した組織に変更されることが決定している。

10. 2. 5 UNIDO

28日、Rorand プログラムアドバイザーを訪問、協議を実施した。これによると、UNIDOは「ジ」国の中小企業振興の観点からは皮革分野に対する協力を'80年代後半から農業省の皮革研究所を拠点として90万米ドルを掛け実施中であり、第1フェーズでは良質な皮革を確保するための家畜の飼育方法改善、及び'93年からの第2フェーズでは皮革の加工技術改善を行っているとのことであった。

また、UNDPはNGOを通じた企業家育成研修（EMPRETEC）を実施している由であった。

10. 2. 6 USAID

28日、Donald E. Greenberg 貿易投資顧問を訪問、今回の調査目的及びT/R案の説明を行った。現在、中小企業育成に関するUSAIDの協力は民間部門に対するものが主であり、当方の協力内容と重複はなく補完関係にある

ことが判明した。そのうえで、「ジ」国政府、特に商工省のキャパシティーの制約から、調査結果が施策に適切に反映させるための工夫が必要であろう。特に「ジ」国においては地方自治体が税制・法制面においてある程度権限を持っており、調査実施に際してはこの点もあらかじめ考慮しておく必要がある旨の指摘があった。

尚、USAIDとしては同国がアフリカに於いては比較的発展していることから、2002年を目途に同国の支援から撤退するとの由であった。

10. 2. 7 工業会 (Confederation of Zimbabwe Industries)

29日、S.Williams 会長代行 (アメリカ人ボランティア) を訪問、協議を行った。工業会はUSAID及びNORAD (ノールウェイの援助実施機関) による協力を得て設立され、主な活動としては大企業と中小企業のリンク構築に焦点を当てた技術協力 (セミナー、研修等) を行っているとのことであった。当方の提示した調査内容に対しては非常に興味深い旨、発言があり、当方としても今後の本格調査実施段階等での協力を要請した。

10. 2. 8 工場サイト視察

29日及び9月1日の両日、商工省の案内によりハラレ近郊の工業団地内に立地する中規模製造業の計5工場について視察を行った。

このうち、CIAマーケティング社 (CIAグループの傘下企業、従業員約70名) については典型的な金属加工及びスチール家具製造企業と見られ、近隣諸国 (南ア、ザンビア及びモザンビーク等) に輸出も行っているとの説明があった。また、他の1社 (同グループNative Investments 社、従業員約70名) については2カ月前に工場を英国企業から買収したばかりとのことであったが、金属サッシ、スチール製家具等を生産する工場で、スイス製のコンピューター制御によるエッジングマシンを一部導入するなど、生産規模の大きな近代的工場であり、経営者の意欲も感じられた。

更に、Superior Fiberglass 社 (グラスファイバー加工業、従業員25名) を訪問したが、自動車バンパー、サンバイザー及びピックアップトラック用の天蓋 (キャノピー、月産25台分程度) を製造しており、これらは自動車の主要部品ではないものの、ユーザーへの直接販売の他に、時々マツダの関連企業への供給も行っているとのことであった。

上記以外の2社 (HASTT 社及びAlimin Metal Industries 社) についてはいずれも従業員300人を超える同国に於いては大企業の分類に入る企業であり、企業内教育、マーケティング部門の独立及びQC (品質管理) 導入などが認められ、相当進んだ経営及び生産管理を行っているものと思われた。また、前者においてはメンテナンス用の铸造部品の製造を国内の下請けメーカーから調達しているとのことであった。

10. 2. 9 JETRO

1日、杉浦所長を訪問、意見交換を行った。これによると、「ジ」国の物価上昇率について、'96年以降、20%を下回っていたものの、本年6月に21.4%に上昇、これによるインフレが懸念されているとのことであった。また、「ジ」国の中小企業については従来より新規事業への投資促進などを働きかけているものの、殆どの場合、実施には至っていないとの説明があった。

10. 2. 10 科学・工業研究開発センター (SIRDC)

1日、C.J.Chetsanga 所長以下関係者との協議を行った。同センターは'93年に設立され、既に管理棟が完成しており、現在25名のスタッフで運営されている他、将来の研究者候補として26名を海外留学させているとのことであった。研究施設についてはプロダクションエンジニアリング、材料工学及びバイオテクノロジー部門が本年11月若しくは12月に開設、機械工学研究所については来年開設する見込みとのこと。尚、同所長によれば当該研究施設は単なる研究目的ではなく、施設を利用しながら企業と共同で問題解決を行うタイプの研究施設にしたい由であり、近くNORADの協力を得て製造業の12モデル企業を対象とした企業診断を開始する予定である旨の発言があった点が興味深かった。

10. 2. 11 伊藤忠商事

- 1) 8月29日、ジンバブエの現地法人へ出資しているマツダ（自動車製造業）の資材調達、マーケティング及び販売を行っている伊藤忠商事ハラレ事務所員・森田氏より、大企業側から見た現地の中小企業の現状及び今後の大企業とのリンケージの可能性等についての意見聴取を行った。

これによると、一般に大企業、特に自動車産業を始めとする高度技術集約型産業が考える最適調達とは、メーカー側の技術基準を満たし、安く調達できるのであれば決して出資先の国内調達に頼ることを前提としてはおらず、その意味に於いてボーダーレスになっているとのことであった。すなわち、メーカー自体が中小企業を育成するの必要を感じておらず、他方で中小機械工業側については自動車の組立メーカーに部品を供給できるような技術力を独自で獲得することが難しいことから、現実には大企業の内部に於いて技術教育を受け、そこでの基準を満たす製品作りをすることで始めて地場の労働者に技術移転が行われるとのことであった。実際、ジンバブエに於けるマツダの場合でも現地での部品調達率は約30%（うち、約40%は内製）であるが、これらはすべて現地の大企業によるもので、中小企業からの供給は皆無とのことであった。また、ディーラー及びメンテナンス工場55社のうち、マツダの求めるレベルに達しているという意味に於いて本当のサービスが実施できているのは10社に過ぎないとのことであった。

- 2) ジンバブエの中小企業に於ける労働者のレベルについて、一般にまじめさ、勤勉さに於いてはマグレブ諸国を除き、南アを含めてもアフリカでも高い部類に入るものの、教育レベルについては依然低いと言わざるを得ないとのことであった。特に、財務的に十分な素養を持った者が少ないためマネージャーとして無理・無駄を把握しながら経営管理することが出来ていないケースや、技術者としても精度の高いものを作ることが難しいケースが多いとのことであった。これに対しては、人員派遣しての個別工場に対する技術指導や、JETRO等による経営セミナーの実施等が効果的と思われるとの指摘があった。

10. 3 大企業とのリンケージの現状

今回調査の結果、商工省、工業会双方にて大企業とのリンケージ強化を通じた中小企業振興のあり方が検討されていることが確認されたことは有益であった。しかしながら「ジ」国におけるリンケージ促進の内容は、大企業の合理化の一環として非製造部門（社員食堂、ランドリー、造園等）を黒人経営の中小企業に請け負わすことを通じ、産業の現地化（indigenization）を促進するとの脈絡で語られているのが一般的と見受けられた。

調査団が訪問した大企業の一部には製造機械のメンテナンス用の铸造部品を地場の中小企業から調達している例、スチール家具メーカーが取手の真鍮部品を下請けに出している例等、部品製造業の萌芽的な状況を聞くことができたが、他方、乗用車のノックダウンに代表される外資アSEMBラーは最適部品の最適地調達の戦略のもとに「ジ」国への投資を展開しており、部品の現地調達をおこなうために地場の中小企業を育成するとのインセンティブは有してはいないことが窺われた。

現在、工業省側には部品の現地調達規定を導入していく動きもみられるが（工業化戦略案）、かかる現状に鑑み同国の中小企業育成策の検討に当たっては、裾野産業の育成とともに地場産業振興を中心とした中小企業育成策の検討が必要と考えられる。

11. ジンバブエ経済の現状と課題

11. 1 マクロ経済状況

1) 国民所得

1995年の名目GNPは59億3,300万ドル、1人当たりのGNPは540ドルで、DACでは低所得国に分類されている。サハラ以南アフリカではインフラが整い比較的工業化が進んでいる国であると認識されている。しかし1980年の独立後の経済成長を概括すると実質的GDP成長率がマイナスに落ち込んだり、7%程度まで上がったりと変動が激しい。

2) 物価

1990年を基準年とした消費者物価指数の推移をみると常に20%を超えるインフラ率となっている。特に1992年には記録的な干ばつによって42%と通年の倍近くまで上昇した。

3) 貿易収支

為替切り下げと輸出振興策により貿易収支の黒字幅は1991年以降1994年までは拡大傾向で推移してきた。また、我が国との貿易収支についてもジンバブエ側の出超状況が1991年以降続いている。

4) 投資

投資の上位国は英国・南アであり、我が国からはマツダと伊藤忠商事がウイローベル・マツダ自動車に、伊藤忠商事がモータック(社)にそれぞれ出資した。さらに、南ア日産が販売会社及び組立生産の進出をはかり、又、日本重化学工業と三井物産がジンバブエ・アロイズ社とともに、フェロクロムの購入と対日輸出を目的とした合併企業を設立した。

主要経済指標

	1991	1992	1993	1994	1995
実質DDP成長率 (%)	3.1	▲5.8	0.9	7.3	▲3.2
消費者物価上昇率 (%)	23.3	42.1	27.6	22.3	22.5
貿易収支 (百万Zドル)	5678.0	8824.8	9694.7	14157.4	1005.0
経常収支 (百万Zドル)	1559.1	3062.3	905.1	1127.4	1378.0

(出所：91～94年は、中央統計局1996.9、95年物価上昇率
95年は、中央銀行、中央統計局四季報)
物価指数：1990年=100、貿易収支=国際収支ベース

11. 2 わが国の対ジンバブエ貿易

1) 輸出入実績

	輸 出	輸 入	収 支
1991年	79 (14.5)	165 (11.5)	▲86
1992年	85 (6.6)	121 (▲26.6)	▲36
1993年	72 (▲15.1)	117 (▲ 2.9)	▲45
1994年	94 (30.7)	150 (27.6)	▲56
1995年	121 (28.8)	179 (19.7)	▲58
1996年	117 (▲ 2.8)	163 (8.4)	▲46

単位：百万ドル、()内は前年比増減%

2) 主要輸出入品目

輸出：自動車、通信機器、化学製品

輸入：フェロクロム、ニッケル地金、タバコ、アスベスト

11. 3 わが国の対ジンバブエ投資

335万6,000ドル (94年までの累計)

11. 4 課題

1) 農業依存体質からの脱却

人口の70%程度が何らかの形で農業に依存している。ただし、農林業のGDP寄与率は20%弱にすぎない。この国は、年間降水量が少なく大きな河川に乏しい国土から農業に大きく依存することは元々無理があり、3年周期程度で訪れる早ばつにより、GDPが大きく作用されることとなる、安定的に経済成長を続けていくためには、農業依存体質からの脱却が不可欠。

2) 貧困問題の解消

人口の50%以上が1人当たりの所得では基本的な需要をまかなえないレベルにあるといわれており貧困問題の解消は、最重要の課題である。

3) これらの課題を克服する為政府数次に恒る経済計画を策定しているが、いづれも根本的な解決を見るに到っていない。農業依存体質からの脱却及び貧困の解消の為には、工業化により、より気候等の影響の少ない経済発展に頼ることが必要であり、このことにより失業率の減少、所得の向上につながるものとなる。工業化を安定的拡大的に展開していくためには、裾野の広い中小企業の育成が急務である。

12. 主要面会者一覧

*敬称略

在ジンバブエ日本国大使館

柴田 孝男 臨時代理大使
千田 秀侍 二等書記官

JICAジンバブエ事務所

中村 光夫 所長
関 智宏 副参事

Ministry of Finance

Obert M.Matshalaga Director Domestic and International Finance
Ruchare P.Kavhuru Economist
他

Ministry of Industry and Commerce

O.M.Tshabangu Deputy Secretary Enterprise Development and Consumer Affairs
Hilary T.Ngombe Under Secretary Enterprise Division
Moses Chirau Acting Assistant Secretary Enterprise Development Division
Nicholas Mudungwe Administration Officer(Research)
Tgz Hove Senior Administrative Officer
Z.Mautshini Senior Administrative Officer
C.Chipanga Senior Administrative Officer
Z.Mgutshini Senior Administrative Officer

Zimbabwe National Chamber of Commerce (ZNCC)

Sinikiwe Chieri Business Consultant ACIS

Small Enterprises Development Corporation (SEDCO)

J.W.Nyamunda Acting General Manager
S.Marambanhaka Acting Assistant General Manager (Finance)

United Nations Development Programme (UNDP)

Roland Deschamps Program Officer

USAID

Donald E. Greenberg Private Sector Advisor Private Sector Office
(Acting Chief)
T.Mushayandebvu Private Sector Adviser Private Sector Office

USAID

Donald E. Greenberg	Private Sector Advisor (Acting Chief)	Private Sector Office
T.Mushayandebvu	Private Sector Adviser	Private Sector Office

Confederation of Zimbabwe Industries (CZI)

S.Williams	SME Specialist	Zimbabwe Enterprise Development Programme
------------	----------------	---

日本貿易振興会(JETRO)ハラール事務所

杉浦 勇三	所長
-------	----

伊藤忠商事株式会社 ハラール事務所

森田 孝則	Business Consultant
-------	---------------------

Scientific and Industrial Research and Development Center (SIRDC)

Prof.C.J.Chetsanga	Director General (Ph D)
P.Munezveniyu	Deputy Director General
M.F.Mutyambizi	Research Engineer
L.Riyano	Research Scientist

C.I.A Group

Julius Julius	Sales / Marketing Manager	
S.Chiyangwa	General Manager	C.I.A Marketing

Native Investments Africa Group

Phillip Chiyangwa	President / CEO
-------------------	-----------------

Superior Fiberglass (PVT) LTD.

D.S.Makuvaza	Director
--------------	----------

HASTT (Rio Tinto) Zimbabwe

Taylor

Almin Metal Industries Limited

A.P.Pyle	Managing Director
Kingston Rukande	Marketing and Sales Manager

JICA 専門家

Eisaku Hirose	JICA Expert	Southern African Development Community
	(Economic Advisor)	

Intermediate Technology Consultants (ITC)

Ray Holland	Managing Director	
Dr. Michael Homsby	Manufacturing Project Manager	
Ishmael D. Sunga	Socio-Economist	Harare Office

JICA 英国事務所

萩原 久義	所長
黒川 清登	副参事
鶴飼 彦行	副参事

第2部 関連資料 (APPENDIX)

A 1. A I D E - M E M O I R E
及び
T / R (案)

AIDE-MEMOIRE

The project formulation study team (hereinafter referred to as "the Team") organized by the Japan International Cooperation Agency (JICA) and headed by Mr. Keiichi Muraoka, Deputy Director of Planning Division, Mining and Industrial Development Study Department, JICA, visited the Republic of Zimbabwe from August 27 to September 2, 1997 for the purpose of discussing with the authorities concerned of the Republic of Zimbabwe the possibility of the further cooperation through the enforcement of the development study about the small and medium scale industries promotion in Zimbabwe.

As the result of discussion, the Team presented the draft project proposal of the master plan for small and medium industries promotion in Zimbabwe, as attached herewith, for the due consideration of the Government of Zimbabwe.

The Team suggested the Government that taking into account of the procedure of the technical cooperation of the Government of Japan, official request of the project be submitted to the Embassy of Japan and its copy to JICA Zimbabwe Office as early as possible preferably by the end of September 1997.

Harare,

September 1, 1997

(DRAFT)
TECHNICAL COOPERATION
BY THE GOVERNMENT OF JAPAN

APPLICATION

By the Government of the Republic of Zimbabwe
for a Development Study on Master Plan for Small and Medium Industries Promotion
to the Government of Japan.

1. Project digest

(1) Project Title: Master Plan for Small and Medium Industries Promotion

(2) Location (Please attach a location map.): The whole country

(3) Implementing Agency

-Name of the Agency: Ministry of Industry and Commerce

-Number of the Staff of the Agency (on a category basis):

-Budget allocated to the Agency:

-Organization chart:

(4) Justification of the Project

1) Present conditions of the sector:

Macro-economic policy of Zimbabwe is now largely directed towards the implementation of an Economic Structural Adjustment Programme(ESAP) which was first introduced in 1990 and is now entering its second stage, called ZIMPREST (Zimbabwe Programme for Economic and Social Transformation). Within the framework of market based economy, small and medium industries(SMIs) are now expected, in a broader context, to play a vital role in stimulating economic growth of the country, strengthening competitiveness in the market and in creating employment. Increased supply of inputs and increased subcontracting opportunities from larger firms are some of the benefits which are expected to accrue to SMIs during implementation of ZIMPREST.

SMIs promotion also has other national objectives. For instance, they are viewed

as a means of increasing local ownership and indigenisation of the productive sectors of the economy.

With the opening up of the economy to international market, SMIs are now facing market competition from imported products, on both price and quality. Consequently, it is commonly perceived that SMIs are involved in lots of serious problems - marketing, finance, inputs, management, technical skills, etc. - which need to be solved, if SMIs are to survive.

Given the situation with SMIs as mentioned, it is necessary for the Government to have a clear-cut policy and overall strategy for the development and promotion of SMIs.

2) Sectoral development policy of the national/ local government:

Zimbabwe's Industrial Policy and Strategy -from 1996 to 2006 makes it an aim, among others, to step-up the pace of industrialization, and to add as much value as possible to the natural resources as well as to some of the 12,000 products which are produced in the national economy. This means developing the manufacturing sector as the main engine of growth, and maximum emphasis will be placed on targeted assistance to SMIs that are already established, especially in rural growth points.

3) Problems to be solved in the sector:

As mentioned, with the opening up of the economy to the international market, SMIs are now facing severe competitions from imported products, on both price and quality. SMIs are involved in lots of serious problems and constraints, such as, marketing, finance, inputs, management, technical skills, etc., which inevitably need to be solved, if they are to survive.

4) Outline of the Project:

A comprehensive policy plan, including action plans for specific sub-sectors, to promote competitive manufacturing industry in the country would be worked out by the Study.

5) Purpose (short-term objective) of the Project:

Improved competitiveness and expansion of production in small and medium scale manufacturing industry would be attained.

6) Goal (long-term objective) of the Project:

The ultimate goal is to contribute to the increase of export earnings from manufactured products, linkages between SMIs and larger firms, employment creation, and thus, economic growth of the country.

7) Prospective beneficiaries: Small and Medium Industries in Zimbabwe

8) The Project's priority in the National Development Plan/ Public Investment Program:

The Industrial Policy and Strategy -from 1996 to 2006 sets forth, in line with the policy framework of ZIMPREST, an important thrust to supporting and promoting SMIs. For example, through appropriate fiscal measures and other arrangements, the informal sector SMIs will be encouraged to graduate into the formal sector market, where the object would be to increase from the present 0.5 million up to at least 1 million employment by formal SMIs over the next decade. Thus, high priority has been given to SMI sector development in the national development plan.

(5) Desirable or scheduled time of the commencement of the Project

The Study will start in September 1998 and take one and a half years to finish.

(6) Expected funding source and/or assistance (including external origin)

The Study will be funded by the Government of Japan.

(7) Other relevant Project, if any

2. Terms of Reference of the proposed Study

(1) Necessity/Justification of the Study

Although the Government is very keen to support the development of SMIs, it is still grappling with the development of a coherent policy and comprehensive strategies to address this area.

A comprehensive and long term policy and plans to promote competitive SMIs in Zimbabwe is necessitated. The plans would contain action plans for selected manufacturing sub-sectors which offer greater potential for further growth.

(2) Necessity/Justification of the Japanese Technical Cooperation

In Japan, SMIs have always played a major role in every area of its national economy. It is a well known fact that SMIs as a whole in Japan have consistently performed well, taking a positive approach and demonstrating their unique flexibility and creativity. These experiences have proved to be of universal value in the recent development of South East Asian countries.

Such experiences and the knowhow acquired thereof would be valuable and contributing to formulating SMI promotion policy and strategies in Zimbabwe.

Japanese Technical Cooperation (a Development Study) in the field of the SMI sector is necessitated and requested, accordingly.

(3) Objectives of the Study

Based on detailed survey and examination, the Study would identify mechanisms

to improve the capacity and efficiency of small and medium scale manufacturing industry in selected sub-sectors which offer greater opportunities for further growth.

The objective of the Study is to work out a comprehensive policy plan to promote competitive SMIs in the country as well as action plans for each of the selected sub-sectors.

(4) Area to be covered by the Study:

The Study would focus on the promotion of manufacturing sub-sectors with future growth potential in the competitive markets, such as:

- 1) Metal and Metalworking Sub-Sector
- 2) Textiles and Garment Making Sub-Sector
- 3) Agro-processing Sub-Sector
- 4) Furniture Sub-Sector

(5) Scope of the Study:

The Study would consist of the following items:

1. National economy and industrial structure
2. Government policy towards SMIs
3. Present situation and conditions of the selected sub-sectors
4. Problems and constraints with the selected sub-sectors
5. Diagnosis of selected model firms in each sub-sector
6. Relevant matters including activities of other donors and NGOs
7. Action plans including government measures for each sub-sector
8. Government overall policy and plans (Master Plan) for promoting SMIs

Description:

Through detailed survey, all necessary information and data including the government policy information would be collected.

Based on the information and data, mechanisms to effectively promote the sub-sectors would be examined, by taking into account the following measures:

- SMI finance,
- Measures to provide consulting, training, information services, etc.,
- Research and Development programmes for improving productivity and competitiveness of SMIs, and
- Development of properly serviced and efficient industrial estates and/or factory shells.

Then the Study would put the identified mechanisms into concrete Action Plans being compiled for sub-sectors individually.

During the course of the Study, diagnosis of model firms in terms of operation/production management, etc. would be conducted and the result would be presented to

the people concerned at workshop/seminars.

The findings and diagnostic results mentioned above would also be used as the basic information for formulating government measures for promoting SMIs.

Finally a comprehensive policy plan(Master Plan) would be compiled together with Action Plans, the objective of which is to improve the capacity and efficiency of small and medium scale manufacturing industry in Zimbabwe.

(6) Study Schedule

The Study will start in September 1998 and take one and a half years to finish.

(7) Expected Major Outputs of the Study

A Master Plan for Small and Medium Industries Promotion together with Action Plans for specific sub-sectors(above four sub-sectors) would be made.

(8) Request of the Study to other donor agencies, if any

(9) Other relevant information, if any

Institutions concerned: Small Enterprise Development Corporation(SEDCO), Confederation of Zimbabwe Industries(CZI)/ Zimbabwe National Chamber of Commerce(ZNCC), Scientific and Industrial Research and Development Council(SIRDC), Indigenous Business Development Centre(IBDC), etc.

3. Facilities and information for the Study Team, etc.

- (1) Assignment of counterpart personnel of the implementing agency for the Study (number, academic background, etc.)**
- (2) Available data, information, documents, maps, etc. related to the Study (Please attach the list.)**
- (3) Information on the security conditions in the Study Area**

4. Global Issues (Environment, Women In Development, Poverty, etc.)

- (1) Environmental components (such as pollution control, water supply, sewage, environmental management, forestry, biodiversity) of the Project, if any**

The country is already witnessing frequent occurrences of ecological disasters such as the pollution of water reservoirs. Industries discharge chemicals and waste and other pollutants into the environment. These matters will be addressed as the undesirable side-effects of industrial growth and be taken due care of the Study.

- (2) Anticipated environmental impacts (both natural and social) by the Project, if any**
Government will take steps to encourage environmentally friendly production.

(3) Women as main beneficiaries or not

Women benefit as equally as men, for SMI provides ample job opportunity for women.

(4) Project components which require special considerations for women (such as gender difference, women's specific role, women's participation), if any

(5) Anticipated impacts on women caused by the Project, if any

(6) Poverty reduction components of the Project, if any

SMI provides job opportunity for people in informal sector.

(7) Any constraints against the low-income people caused by the Project

5. Undertakings of the Government of the Republic of Zimbabwe

In order to facilitate a smooth and efficient conduct of the Study, the Government of the Republic of Zimbabwe shall take necessary measures:

(1) to secure the safety of the Study Team.

(2) to permit the members of the Study Team to enter, leave and sojourn in Zimbabwe in connection with their assignments therein, and exempt them from alien registration requirement and consular fees.

(3) to exempt the Study Team from taxes, duties and any other charges on equipment, machinery and other materials brought into and out of the recipient country for the conduct of the Study.

(4) to exempt the Study Team from income tax and charges of any kind imposed on or in connection with any emoluments or allowances paid to the members of the Study Team for their services in connection with the implementation of the Study.

(5) To provide necessary facilities to the Study Team for remittance as well as utilization of the funds introduced into Zimbabwe from Japan in connection with the implementation of the Study.

(6) to secure permission or entry into private properties or restricted areas for the conduct of the Study.

(7) to secure permission for the Study Team to take all data, documents and necessary materials related to the Study out of Zimbabwe to Japan.

(8) to provide medical services as needed. Its expenses will be chargeable to members of the Study Team.

6. The Government of Zimbabwe shall bear claims, if any arises against member(s) of the Japanese Study Team resulting from, occurring in the course of or otherwise connected with the discharge of their duties in the implementation of the Study, except when such claims arise from gross negligence or willful misconduct on the part of the member of the Study Team.

7. The implementing agency shall act as counterpart agency to the Japanese Study Team and also as coordinating body in relation with other governmental and non-governmental organizations concerned for the smooth implementation of the Study.

The Government of the Republic of Zimbabwe has confirmed that the matters referred to in this form will be ensured for the smooth conduct of the Development Study by the Japanese Study Team.

Signed: _____

Titled: _____

On behalf of the Government of the Republic of Zimbabwe

Date: _____

A 2. 関連資料

INDUSTRIAL POLICY AND STRATEGY - FROM 1996 TO 2006

1. PREAMBLE

Zimbabwe's industrial policy is to be inspired and guided by the following general principles:

- A drive to step-up the pace of industrialisation, and to add as much value as possible to our natural resources as well as to some of the 12 000 products we produce in the national economy. That means developing the manufacturing sector as the main engine of growth. Government will give bold and determined leadership in this question, and in this process, as the South-East Asian Governments have done. In particular, Government will resist and reject any tendencies or steps that may lead to de-industrialisation.
- Parastatal bodies that are losing money will be restructured and re-organised in such a way that they either break even or make profits. Some parastatals will be commercialised and/or privatised. Government will only retain a clearly defined interest in parastatals that are important and strategic for national development.
- To aim at an average economic growth rate of at least 5% annually for the ten-year period. But that growth will focus on increasing the quantity and value of our exports. No stone will be left unturned to broaden the industrial base in order to achieve growth in an export-led strategy. A related objective is the creation of employment opportunities for working men and women. To underpin this policy thrust, government will adopt bold and imaginative fiscal policies to contain high inflation and high interest rates.

- From 1991-1995 Zimbabwe adopted an economic reform programme intended to stabilise the macro economic situation, and improve the investment climate. The package of reforms were a radical departure from the previous policy. The main components are, fiscal reform, trade and exchange rate liberalisation, domestic deregulation, and social safety nets to protect the poor sections of society. This policy of Economic Structural Adjustment Programme is now entering its second stage, called ZIMPREST (Zimbabwe Programme for Economic and Social Transformation). This policy will be continued in the ten-year period, with modifications to provide greater protection to working men and women, and to the peasantry.
- Maximum emphasis will be placed on targeted assistance to small and medium scale enterprises that are already established, especially in rural growth points. Industrial shells will be established, and loans will be made available to entrepreneurs in rural growth points.
- In our international relations, we should find a strong niche for Zimbabwe in the regional economies, as well as the international markets. Our relations with South Africa in particular, and the ACP countries in Lome are very important in the context of SADC and European Union, respectively.
- In pursuing these policies, the Ministry of Industry and Commerce will work closely with the employer organisations, and the trade unions. The tripartite system (Government, employers, and trade unions) will be used for full and unfettered consultation on all important aspects of industrial and commercial development.
- Indigenisation is an important policy thrust. We cannot ignore the imperatives of increasing black ownership of the existing industrial base; in

the commercialisation and privatisation of Government parastatals, ensuring preferential treatment to the indigenous; programmes for ensuring meaningful presence of black entrepreneurs in the industries and support services; and building linkages, and joint ventures between the indigenous businessmen and women and international investors.

2. INDUSTRIALISATION

The major thrust of industrial policy over the next ten years will be to promote industrialisation and broaden the industrial base which comprises mainly the manufacturing sector and some basic processing of mineral and agricultural raw materials. Manufacturing will be the engine of growth in the economy. Already the manufacturing sector contributes 25% of gross domestic product (GDP). When the processing of basic mineral and agricultural raw materials is included, the GDP contributions is as much as 30%. Contribution to exports in 1996 was about 35%. Formal employment from manufacturing is 17% of the total.

There are strong linkages within manufacturing and with other sectors. The sector provides 47% and 66% of inputs for mining and agriculture respectively. Approximately 60% of manufacturing valued-added is related to agro-industrial processing.

In spite of these strengths, there are significant weaknesses and also new opportunities in the manufacturing sector. Value-addition of the products from the primary producing sectors is still limited. At least 50% of inputs used in the manufacturing sector are imported. Other sectors that rely on manufacturing for inputs and equipment such as agriculture, mining and construction and tourism have been growing and are set to grow further in the medium to long-term. The indigenous small scale-farmers are making an increasing contribution to agricultural production. They now account for at

least 60% of total production. They need inputs and machinery and equipment from the manufacturing sector. The small-scale miners are making a significant contribution to mining particularly gold-mining; and so on. The manufacturing sector can and should cater for these new needs resulting in greater industrialisation.

Greater industrialisation will be promoted through measures that encourage local value addition. Consideration will be given to levying taxes on the export of raw primary products, carefully chosen to minimise the impact on export revenues. Further processing of intermediate products from manufacturing itself will be encouraged. Technical assistance from organisations such as UNIDO will be sought to identify opportunities and upgrade the capacity of enterprises to produce intermediate raw materials for other enterprises.

Companies will be assisted to identify strategic partners, and opportunities will be sought to enter into technology transfer agreements with other countries willing to conclude these with Zimbabwe.

Competition in today's world is knowledge-based. Zimbabwe's industries will be assisted to access information on global issues and developments. Bench-marking studies will continue to be carried out to enable industry to assess its performance against that of world leaders and therefore upgrade its production methods. Concerted efforts will continue to be made to attract foreign direct investment as a source of scarce capital resources and a vehicle for technology transfer as well as an opportunity for strategic partnerships and the introduction of new skills.

Government will fund research and development for industry and generally assist industry to develop new products by making a contribution to the cost of the initiatives. The Scientific and Industrial Research and Development

Centre is gearing itself to play an increasing role in this regard as is the University of Science and Technology, and the University of Zimbabwe.

Human resources development is a sine-qua-non for industrial development. While Zimbabwe's workforce is one of the most educated on the continent there are important skills gaps. There is need for more technicians and engineers and natural scientists. Technical colleges and universities will be called upon to produce the skills that industry demands; similarly for the school system. The content of training will be determined in close consultation with the business community.

3. PARASTATAL ORGANISATIONS

The Ministry of Industry and Commerce is responsible for a number of parastatal bodies, namely the Industrial Development Corporation (IDC), Small Enterprise Development Corporation (SEDCO), Zimbabwe State Trading Corporation (ZSTC), The Zimbabwe Development Corporation (ZDC) and the Central Purchasing Authority (CPA). The Ministry has also responsibility for ZISCO which although it is a private company has now become government controlled through financial assistance provided to the company over the years and converted into equity. Government also has a controlling share-holding in CAPS (Pvt) Ltd.

Industrial policy in relation to these parastatal organisations will take its cue from the main thrust of government policy on parastatals which is to commercialise them and in some cases privatise them outright. Parastatals losing money will be restructured or done away with.

With respect to the Industrial Development Corporation it has been decided that government will retain this parastatal as a strategic enterprise with a developmental role but run on profitable lines. The Corporation will retain

subsidiaries that form its core business and sell-off others considered to be peripheral to the main business. The corporation will have a continuing role in promoting profitable industrialisation as it has been doing since inception. It will continue to undertake the kinds of investment which the private sector tends to avoid because of the requisite initial capital outlays or because of long gestation periods.

The Small Enterprise Development Corporation will be part-privatised by bringing in private sector partners up to 49% of total equity. This will relieve government of the burden of being the sole financier for SEDCO and improve the capital base of the Corporation so that it is better able to finance the small to medium scale enterprises and provide training for them. Where the developmental aspects such as training are not at full cost-recovery, government will be responsible for the difference to ensure that the corporation operates on a viable basis, otherwise, in playing its important role in the promotion of SMES. Legislation has already gone to Parliament to effect the changes in structure.

The Zimbabwe State Trading Corporation has outlived its usefulness as a procurement agent for government and is being privatised through a worker-management buyout, in the context of promoting greater indigenisation of the economy.

The Zimbabwe Development Corporation is being abolished. Some of its subsidiaries will be taken over by the IDC while others will be privatised.

Government is seeking private sector participation in the Zimbabwe Iron and Steel Corporation. A prospectus has already been put out to invite interested bidders. Because of its strategic nature, government is committed to turning ZISCO around as a partnership with private sector majority shareholding.

CAPS (Pvt) is to be reorganised by selling non-core subsidiaries. A strategic partner is to be identified for the remaining core operations, taking agreed levels of equity in the company.

The Central Purchasing Authority is being wound up. It has ceased to be a cost-effective institution for government procurement.

The foregoing is a continuing drive to deal with the problem of the subsidy burden of parastatals with its negative impact on the country's budget. Elsewhere government has already privatised some of the agricultural parastatals, such as the Cotton Company of Zimbabwe, the Cold Storage Commission and the Dairy Marketing Board. No stone will be left unturned to wean parastatals from government support or to privatise them altogether where they no longer save a social or developmental function.

4. HIGH ECONOMIC GROWTH

There is an urgent need to attain sustained high economic growth to increase employment and significantly raise the standard of living of our people over the next ten years.

Economic growth has been erratic in the last decade. The ESAP period (1991/95) witnessed virtual standstill in GDP growth.

The period 1996-2006 will need to attain average growth rates of at least 5% per annum, and a little more, just to return the economy to levels attained in 1990. Industry has an important role in attaining that growth, and yet do so without doing irreparable damage to the environment to assure future generations of a wholesome environment to live in.

Growth and employment creation in the industrial sector will be achieved through export oriented strategies, at the same time implementing measures in liaison with other Departments of government to curb environmental pollution as a result of increased industrialisation. The quality and value of our exports will be increased through appropriate measures. Competitiveness and productivity are key to success both domestically and internationally. To encourage exports and provide limited protection for industry, government recently introduced a new tariff regime where inputs into manufacturing will attract zero duties or relatively low duties to enable industry to access inputs at competitive world market prices. Legislation is being put in place to establish a Tariff Commission which will examine the structure of import tariffs on an ongoing basis to ensure that the tariff structure is as supportive as possible to business; and continues to encourage exports. Where at present tariffs on final output have been set at levels higher than those for inputs, the aim is to have uniform low tariffs for all products within a relatively short period time. This is in line with the open trading regime which The World Trade Organisation has ushered in. The business sector therefore will need to take advantage of the limited period of protection to gear itself for the lowering of tariffs over the next five to the ten years.

To compete internationally industry must be competitive on the domestic market. Accordingly government has enacted legislation to promote healthy competition in the domestic economy and curb restrictive trade practices and therefore protect the welfare of consumers. The Industry and Trade Competition Commission will soon be operational with powers to sanction mergers and curb any monopolistic practises.

Quality competitiveness is as important as price competitiveness. During 1996 the Ministry of Industry and Commerce launched a quality awareness campaign to emphasise the importance of attaining internationally recognised

quality and environmental standards such as ISO 9000 and ISO 1400.⁵ This campaign will be intensified. Companies taking steps to improve the quality of their products, particularly the small to medium scale companies, will be reimbursed part of their costs, up to 50% of the costs. This assistance will be phased out over time once the business community is more quality conscious. Similar assistance will be provided for those enterprises entering export markets. The Zimtrade scheme for new exporters will be expanded. Government will continue to provide resources to the Standards Association of Zimbabwe for the promotion of quality and other standards. A metrology centre is being established under the Scientific and Industrial Research Centre (SIRDC) to provide calibration services for those enterprises seeking quality accreditation. The centre will work closely with the Standards Association of Zimbabwe.

Access to finance will be improved through the reform of the financial sector to allow new players and new institutions. Export credit financing will be provided through new export credit institutions. Credit guarantee arrangements will be expanded to encourage lending by financial institutions where such lending is considered riskier. Small scale enterprises for instance are considered riskier and should be the chief beneficiaries under these arrangements.

Export Processing Zones will be implemented more vigorously to encourage new investment and promote export-oriented production. The Zones will attract new types of activities such as Hi-tech production and information processing.

Other measures to promote exports for non Export Processing Zone companies will be implemented. Consideration will be given to implementing other tax measures that are revenue neutral to encourage those exporters who do not meet the export processing zone threshold of 80% of

total production. The duty draw-back system and inward processing arrangements administered by the Department of Customs will be re-energised to provide speedier relief for exporters qualifying under them.

Efficient and adequate infrastructure will be provided, including in the outlying areas and rural growth points. Industrial parks will be constructed in conjunction with private sector developers. The telephone system should be significantly improved including through the provision of cellular telephone services by both Government and the private sector. The private sector will also augment Government efforts in the provision of power and transport.

Entry into international markets increasingly requires environmentally-friendly production techniques. Government will take steps to encourage environmentally friendly production. The country is already witnessing frequent occurrences of ecological disasters such as the pollution of water reservoirs. Industries discharge chemicals and waste and other pollutants into the environment. These matters will be addressed as the undesirable side-effects of industrial growth, in close co-operation with industry itself.

The best guarantee for industrial growth and competitiveness is a stable macro-economic environment of low fiscal deficits, low inflation and low interest rates. Government will continue efforts to achieve a stable macro-economic environment. The measures to deal with the burden of parastatals already discussed are part of that effort. Industry will be expected to play its part in paying taxes and measures will be taken to insure that all enterprises play their part.

5. ESAP AND ZIMPREST

The Economic Structural Adjustment Programme (ESAP) was aimed at generating a high rate of economic growth, expanding employment opportunities and raising the standard of living of our people. The industrial sector was expected to play an important part through an increase in manufactured products resulting from better access to inputs and foreign exchange in a liberalised environment. The stimulus of liberalisation was expected to result in increased exports which in turn would contribute to overall growth.

However the industrial sector and manufacturing in particular faced a number of problems during the ESAP transition. Interest rates and high inflation impacted negatively on the viability of enterprises. The manufacturing sector faced sudden competition from imported finished goods before it was prepared for competition. The important regional market in South Africa became inaccessible because of the introduction of high tariffs by South Africa. Industrialists who had no strategies for entering export markets took time to adjust to the changed situation. Evidence from some of the companies that collapsed suggests that the situation, in a significant number of cases, was compounded by weak management which was ill-prepared to make the necessary adjustments.

Because of these factors and the two droughts in 1991 and 1994, the manufacturing sector declined by 4.7% during the ESAP period in volume terms. Employment fell less sharply, falling by 1.8% per annum. Exports while declining between 1990 and 1991 grew by an average of 10% p.a. in US\$ terms, with "pure manufacturing" recording a growth of 14.6%.

Exports could have grown more, however, were it not for the constraints mentioned earlier. Furthermore, the expectation had been that the larger,

more established companies would increasingly seek to penetrate export markets, leaving the small to medium scale enterprises to supply the domestic market. Eventually the SMES would supply the export market as well. This did not happen. Export growth remained largely coming from the traditional sectors. The scope for growth of non-traditional exports in the manufacturing sector remained untapped.

Nevertheless, the ESAP reforms have laid a good foundation, on the whole, for better performance in the industrial sector. At the same time there is a lot that remains unaccomplished to reform the economy generally and unlock further opportunities within the industrial sector. The next phase of the reform process, ZIMPREST, will be aimed at implementing reforms with greater vigour over the next five years.

A central objective of ZIMPREST is addressing the budget deficit with the attendant high inflation and high interest rates. ZIMPREST will also be aimed at tackling the debt service burden head-on. The debt-burden, through domestic financing, has starved productive enterprises of capital resources. The aim will be to improve the availability of investment funds for business activity.

A related objective is mobilisation of savings for investment and their effective use to generate economic growth, foster economic empowerment and entrepreneurship. These will make it possible to reduce poverty and therefore increase the capacity of households to meet their basic needs.

In the medium term ZIMPREST will provide a common vision on what needs to be done in the industrial sector and in the economy and country generally. It will make a contribution to the elaboration of the long-term vision under Vision 2020. Industrial policy is part of both visioning processes, but within a ten year perspective. The ZIMPREST programme, in emphasising

commitment from the highest offices in the land, will at the same time promote commitment to the implementation of a sound industrial policy and strategies, in a dynamic fashion.

6. SMALL AND MEDIUM SCALE ENTERPRISES (SMEs)

An important thrust of industrial policy is targeted support to SMEs. There is potential for the small to medium enterprise sector to grow and contribute significantly to employment creation. Small scale enterprises employ about 1.6million people at present, when employment in the informal sector is included. Of this total, the contribution of formal small to medium scale enterprises is about 500 000 jobs or 6%. Through appropriate fiscal measures and other incubation arrangements, the informal sector SMEs will be encouraged to graduate into the formal market. The latter market should increase the share in total employment from this sector. The object would be to achieve at least 1 million employment by formal SMEs over the next decade.

In India SME employment is of total employment. The Indian Government provides targeted assistance to SMEs. Other Governments, including the United Kingdom provide targeted assistance to small firms. Firms employing fewer that 20 people account for 80% of all UK firms and account for 10% of the manufacturing workforce.

Government sees support to the SME sector as an important vehicle to reverse increasing urban poverty which is of grave concern, together with the degredation of rural farmlands. SMEs can provide non-form rural employment. They are a vehicle for relatively inexpensive job creation in the urban areas, through self-employment, using inexpensive capital equipment.

Government will step up the construction of industrial shells such as the ZDC Chitungwiza industrial shells in consultation with the prospective users so that they address their specific requirements. Other serviced work spaces will be provided in urban and rural areas in conjunction with equipment leasing schemes.

Continued financial support will be channelled through the Small Enterprise Development Corporation (SEDCO) and through commercial banks and other financial institutions. Preference will be given to financial institutions with adequate outreach to reach the rural areas. Venture capital funds will be expanded and their capital base strengthened to improve the supply of equity funding for SMEs.

Government will promote and support initiatives being taken to link large and small scale enterprises in mutually beneficial business ventures such as subcontracting arrangements and out-sourcing relationships

Small enterprises will be encouraged to form clusters particularly to encourage co-operative arrangements for exports or the pooling of financial resources in purchasing inputs and other supplies.

An important area of support is provision of information and playing a co-ordinating role in view of the multitude of SME support institutions that have mushroomed in the country. SME support institutions will be encouraged to rationalise their activities to reduce unhealthy competition and duplication of service.

Best-practices from other countries will be adopted in the areas of government procurement of services from the SMEs and on speed of payment for goods and services provided.

The remaining bureaucratic regulatory impediments will be addressed and done away with a further view to improve the business environment for SMEs.

Support for SMEs is inorganically linked to the performance of industry as a whole as they purchase inputs from large scale enterprises as well as supply in turn. Therefore support to SMEs is part of a two-track support strategy which envisages more rapid growth chiefly through the established large scale enterprises which however tend to be capital intensive and provide relatively little employment. The SMEs track caters for the need to increase employment so that the two tracks are mutually reinforcing.

7. INDIGENISATION

A further important policy thrust in government is the empowerment of indigenous black Zimbabwean economically in view of the past practices of racial exclusion practised by previous regimes for over 90 years. It is estimated that 84% of the productive capacity outside the low productivity communal lands is in the hands of white and Asian citizens and foreign interests. Black ownership is confined largely to small and micro enterprises, 97% of which are owned by indigenous entrepreneurs, the majority being women engaged in survivalist manufacturing processes such as crocheting, clay-moulding and basket making.

Only about 80 000 people out of a population of nearly eleven million, have meaningful access to economic assets in the country. These are serious disparities which are potentially explosive. Indigenisation of the economic is the economy survival of the country therefore.

Government will intensify affirmative action for the economically disadvantaged majority through selective interventions to create new opportunities for the disadvantaged. As government privatises parastatals, shares will be earmarked for the indigenous Zimbabweans.

An indigenisation Agency will be created in the office of the President to work closely with the private sector on the implementation mechanisms as well as with the Privatisation Agency under the Planning Commission. The two agencies will be linked through the National Investment Trust which will allocate shares to interested indigenous entrepreneurs through appropriate prospectuses to invite investors.

In the area of government tendering consideration will be given to introducing new margins of preference. These will be over and above those already being awarded for local ownership, provided the tenderer is within the required specifications and has the technical capacity and resources to fulfil the tender.

Non indigenous companies will be required to sub-contract a stipulated proportion of any tenders they win to indigenous companies. The modalities will be worked out in consultation with the private sector. There is experience in this from the construction industry. Experiences from other countries such as the United States, Indonesia, United Kingdom and Malaysia which have dealt with disadvantaged groups, both as minorities and majorities, will be drawn upon and modified to suit the Zimbabwean situation.

Programmes to influence all segments of society particularly the established private sector companies, will be introduced to encourage all segments to accept the legitimacy and urgency of ensuring black participation in the

economy. This increased participation will need to reflect the black majority status within the country's population.

8. REGIONAL AND INTERNATIONAL MARKET AND CO-OPERATION

Efforts will not be spared in seeking markets for our products, at the same time fostering all forms of international co-operation to promote industrial growth and promote increased trade.

Our regional and international markets are of great value to our industry, given the small domestic market of only US\$6billion. Economic relations with our neighbours are the first to fundamentally affect our industrial possibilities. We will continue to develop trade and other economic relations with our neighbours in a rationalised Economic Community for Eastern and Southern Africa (COMESA). In the Southern African Development Community (SADC) context, our relations with the Republic of South Africa are of special significance given the size of that market, the historical ties, and proximity to us.

We will continuously re-examine and update our bilateral trade agreements with our neighbours, bearing in mind the need to reduce trade imbalances in these relations. We will play a full part in developing SADC and COMESA co-operative arrangements and ensure the reduction of duplication of effort between the two organisations.

Efforts to promote development corridors with our neighbours will be intensified to promote cross-border investment. Zimbabwe is already involved in the initiative on Cross-Border, Trade Investment and Payments in Eastern and Southern African and the Indian Ocean (CBI).