

国際協力事業団  
ジンバブエ国  
商工業省

ジンバブエ国  
中小企業振興  
計画調査報告書

1998年11月



財団法人 素形材センター  
株式会社 サイエス

鉦調工
JR
98-172

1.1

1.2

1.3





国際協力事業団  
ジンバブエ国  
商工業省

ジンバブエ国  
中小企業振興  
計画調査報告書

1998年11月

財団法人 素形材センター  
株式会社 サイエス



1148611 (5)

## 序文

日本国政府は、ジンバブエ国政府の要請に基づき、同国の中小企業振興計画調査を行うことを決定し、国際協力事業団がこの調査を実施しました。

当事業団は、1997年3月から1998年11月までの間、4回にわたり財団法人素形材センターの阿部典文氏を団長とし、財団法人素形材センターおよび株式会社サイエスの団員から構成される調査団を現地に派遣しました。

調査団は、ジンバブエ国政府関係者と協議を行うとともに、現地調査を実施し、帰国後の国内作業を経て、ここに本報告書完成の運びとなりました。

この報告書が、同国の中小企業振興計画の策定に寄与するとともに、両国の友好親善の一層の発展に役立つことを願うものです。

終わりに、調査にご協力とご支援をいただいた関係各位に対し、心から感謝申し上げます。

1998年11月

国際協力事業団  
総裁 藤田公郎

藤田公郎

1998年11月

国際協力事業団  
総裁 藤田公朗 殿

伝 達 状

ジンバブエ国中小企業振興計画調査報告書を提出申し上げます。

本報告書は、現地調査結果の分析を総合し中小企業振興のための各種提言を取りまとめた本文1冊、現地訪問の対象となった重点4業種（金属加工、食品加工、繊維・縫製、木製家具）の企業調査記録及び診断改善事例を取りまとめた付属書2冊より構成されています。

調査団は政策及び技術の2グループに分かれ、1998年3月より1998年10月まで4回にわたり現地調査を実施致しました。この間、政策グループは中小企業振興に関与する政府機関・金融機関・教育機関・業界諸団体等56機関を訪問して政策実施の実情、振興を阻害する要因など関係者より聴取、また技術グループは重点4業種所属の中小企業84社を訪問し企業が直面する問題点の調査、及び経営・技術の診断を行いました。

これら訪問調査の結果を総合的に解析して、法制・実施機関の整備等を含めた政府・諸機関が取るべき中小企業振興のための政策に係わる提言及び中小企業が生き残るための競争力・技術力向上のための提言を取りまとめました。

また第2次現地調査の際、調査手法などの徹底を計るため調査関係者に対してオリエンテーションセミナーを、また調査結果の概要報告のため第4次現地調査において、政府及び業界関係者に対してのセミナーを開催して技術移転を図りました。

尚、本調査の実施に当たって、外務省、通商産業省及び国際協力事業団各位より賜ったご指導ご支援に感謝申し上げます。またジンバブエ国商工業省及び現地調査に協力頂いた多くの企業・団体の関係者の各位に厚く御礼申し上げる次第です。

国際協力事業団  
ジンバブエ国・中小企業振興計画調査団  
団長 財団法人 素形材センター

阿部典文

阿部典文

# ジンバブエ国中小企業振興計画調査

## 報告書目次

	(頁)
第1章 序論	
1.1 調査の背景	1-1
1.2 調査の目的と範囲	1-2
1.3 調査の方法	1-2
第2章 ジンバブエ国の経済と中小企業振興政策	
2.1 マクロ経済動向	2-1
2.2 構造改革政策の推移	2-1
2.3 現在の金融状況	2-5
2.4 中小企業(SMEs)振興政策	2-6
2.5 製造業と概要と重点4業種の概要	2-15
第3章 重点4業種における中小企業の実態	
3.1 現地企業訪問調査	3-1
3.2 重点4業種が当面する問題点	3-3
3.3 金属加工業のセクター分析	3-5
3.4 食品加工業のセクター分析	3-13
3.5 繊維・繊維製品製造業のセクター分析	3-19
3.6 家具製造業のセクター分析	3-25
第4章 中小企業振興に係る関係機関・制度の状況	
4.1 中小企業振興策の現状	4-1
4.2 中小企業振興に係るファイナンス	4-2
4.3 中小企業振興に係る外国援助	4-19
4.4 中小企業振興に係る経営及びマーケティング	4-20
4.5 中小企業振興に係る人材・教育機関	4-22

	(頁)
4.6 中小企業振興政策で当面する問題点	4-39
第5章 中小企業振興策に係る勧告及び提言	
5.1 提言に際しての前提及び留意点	5-1
5.2 法制の整備	5-3
5.3 実施機関の整備	5-10
5.4 政策面の整備	5-15
5.5 経営及びマーケティングに対する提言	5-17
5.6 技術及び人材育成に対する提言	5-27
5.7 金融政策に対する提言	5-37
5.8 重点4業種振興のための提言（アクションプラン）	5-43
5.8.1 金属加工業への提言	5-44
5.8.2 食品加工業への提言	5-54
5.8.3 繊維・繊維製品製造業への提言	5-66
5.8.4 家具製造業への提言	5-78
第6章 提言実施のためのプロジェクト	
Project 1（政策）	6-1
Project 2（技術）	6-3
Project 3（金属）	6-8
Project 4（食品）	6-13
Project 5（繊維）	6-16
Project 6（木工）	6-19
第7章 結論	7-1

参考資料

# 第1章 序論

## 1.1 調査の背景

ジンバブエ国(以下ジ国と略す)は、1991年より ESAP - Economic Structure Adjustment Programme に基づく構造改革に着手し、その改革の継続的な発展を推進するため、新たに ZIMPREST - Zimbabwe Programme for Economic and Social Transformation : 1996-2000 を策定し、第2期目の構造改革に取り組んでいる。

この ZIMPREST の政策目標として次の諸点が示されている。

- 中央政府財政赤字を現在 GDP 比約 10%より 5%以下に圧縮すると共に、現在 20%を越えるインフレ率を 2000年までに一桁台に抑えること。
- 貯蓄と投資を持続的に改善すること。
- 輸出を促進すること。
- 雇用の極大化を図ること。 このために
  - ・ 経済の黒人化 (Indigenisation of the Economy)
  - ・ 中小企業の発展 (Small Scale Enterprises Development)
  - ・ その他の施策

ここで示されたように、中小企業の育成による雇用の増大は ZIMPREST の重要政策の一つとしてクローズアップされる。

このような背景のもとに、ジ国政府は中小企業振興のためのマスタープラン作成調査を日本国政府に要請越した。

この要請を受けて、国際協力事業団 (JICA) は本調査の実施に係る協定をジンバブエ商工業省 (MOIC) との間に、1997年 12月 10日に締結した。

この協定に基づき JICA は 8名の専門家により構成された調査団を編成し 1998年 3月第1次現地調査に着手、同 1998年 10月第4次現地調査を完了した。本報告書はその調査結果を分析し知り得た事実を基にジ国中小企業振興のための提言を取りまとめたもの

のである。

## 1.2 調査の目的と範囲

本調査の目的は次の3点に要約される。すなわち、

- 1) ジ国の中小企業振興のための包括的マスタープラン (M/P) の策定及び提言
- 2) 今後発展が期待される4業種の発展のための具体的なアクションプランの策定及び提言
- 3) 対象4業種から選定された対象企業（以下モデル企業と略す：1業種2～3社）に対する生産管理を中心とする工場診断の実施
  - ① 金属加工業： 窓枠・蛇口・金属製家具等の鋳造、鍛造、板金加工、溶接機械加工技術
  - ② 食品加工業： 缶詰、製粉、乾燥野菜
  - ③ 繊維・繊維製品製造業： 衣類及びカーテン等の縫製
  - ④ 家具製造業： 木製家庭用及び事務用家具

この目的を実施するための調査業務フロー図を次頁に図示する。

## 1.3 調査の方法

調査団は政策チーム（4名）及び技術チーム（4名）の2グループより構成され、原則として各チーム個別の行動を取りながら調査を実施した。すなわち、

- 政策チーム（総括・経営・金融・人材開発専門家）
- 技術チーム（金属加工・食品加工・繊維・家具製造専門家）

政策チームは、まず第一に中小企業振興に関与すると思われる官公庁、諸団体を訪問（訪問先：総計56機関）し、聞き取り調査により事実（Facts）を把握し、その内容を分析し、何が中小企業振興のために望まれる政策であるかを検討した。

次に技術チームより報告された中小企業が直面する問題点を解決するために、政策を

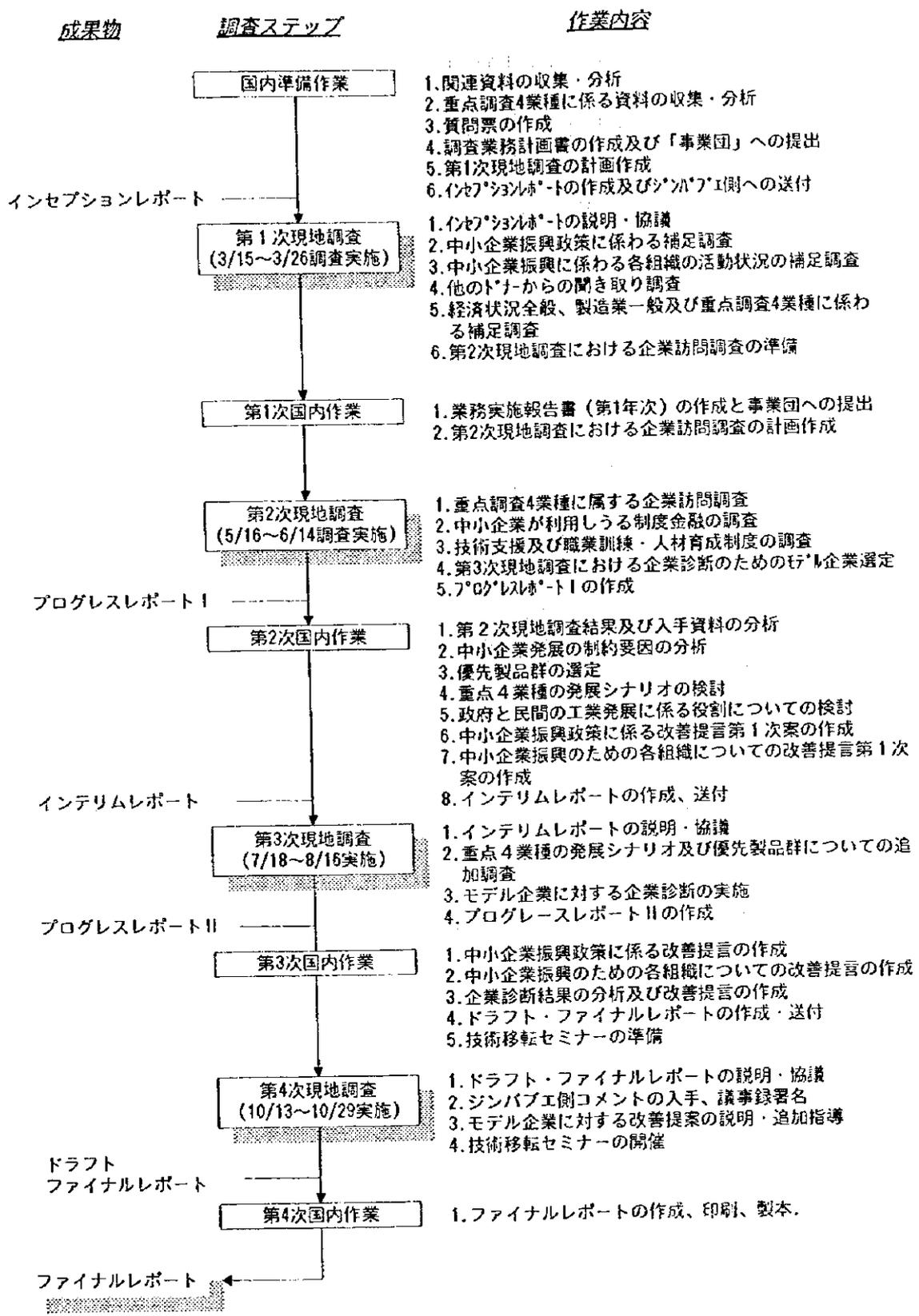


図 1.1 ジンバブエ中小企業振興計画調査フロー図

どの様に展開すればよいかを検討し、直ちに取るべき (Immediate Action) 政策に対する提言を取りまとめた。なお、政策チームメンバーも、中小企業の実状に触れるため、随時、技術チームによる現場調査に参画している。

一方、技術チームは主要 6 都市 (Harare、Bulawayo、Masvingo、Gweru、Kwerekwe、Mutare) に散在する調査対象 4 業種に属する中小企業 (総計 : 84 社) を訪問し、聞き取り調査による現状分析を行い、更に訪問先よりモデル企業 (総計 : 10 社) を選定し、詳細な経営及び技術診断・指導を行った。

これら調査に基づき、Zimbabwe の中小企業が当面する諸問題を包括し、問題解決のための対応策を提言として取りまとめている。

尚、技術チームメンバーも政策の一端に触れるため、必要に応じ政策チームと共に関係諸機関の訪問を行うと共に、調査対象 4 業種に所属する大企業数社を訪問し、中小企業との格差についての調査を実施した。

## 第2章 ジンバブエ国の経済と中小企業振興政策

### 2.1 マクロ経済動向

1980年の独立以来、ジ国の経済は平均年率4%程度の成長を示していた。しかし1990年以降は経済開放政策の進展や1992年及び95年の2度に亘る早魃と周辺諸国の経済成長に押され、その成長は全般的に減速の傾向を示し、製造業においてはマイナス成長が記録されている。

表 2.1 国民所得統計

	1985	1990	1993	1996
GDP (at factor cost) 100万 Z\$	8,316	19,349	38,802	76,242
// (at constant price 1990)	15,908	19,349	19,265	21,696
1990年対比率 (%)	82.3	100	99.6	112.1
工業部門 GDP 比 (constant price:%)	22.4	22.8	19.9	17.9
工業部門就業人口 (1000人)	189.1	205.5	187.7	183.5

(出所: CSO "Quarterly Digest of Statistic, March 1998")

上表に示したような経済の推移は、ESAP (第1次構造調整計画/1990-95)の成果が思わしくないために急増した政府財政赤字や貿易収支の不均衡によるインフレの高進 (1990年比、1998年2月時点 / 516%) のためであり、現在もジ国経済全体が大きく揺れ動いている。このために製造業全体としては、経済の自由化に伴う外国製品の流入、原材料価格の高騰、賃金上昇圧力等の環境の悪化に加え、インフレの抑制のための金融面での引き締め政策のために大きな影響を受け、企業の倒産や活動の縮小等の事例が数多く報じられている。

この様に国内市場の萎縮は、UDI体制以来の製造業を含む経済全体の仕組みが、ESAPによる構造調整の推進により、変革を迫られた結果の現れと考えられる。

### 2.2 構造改革政策の推移

#### (1) ESAP 以前

ジ国の製造業の特徴は概ね、次の2点に要約される。即ち、

- UDI時代 (1965-80年) にできた製造業の構造、即ち少数の大企業が多品種

(6500種といわれる)の製品を製造し、ほぼ自給の体制を維持していたこと。  
このため、現在も多様な製造業とその生産設備が残されている。

- 1980年の独立後、民間企業の国有化、物価統制、最低賃金制度の導入、労働条件の統制等社会主義的経済の運営を行ってきた。この間、白人既得権益の全面的な否定を行えず温存せざるを得ないことにより、白人の持つ市場や経営ノウハウに依存してきたため、黒人への経営技術・生産技術の移転が進んでいない。

このような国家主導型の経済政策下での経済発展には限界があり、10年経ても投資が拡大せず、労働力の吸収も年18千人規模に過ぎない。これは必要とするJob Creation規模の10%に満たない水準であったことから、雇用と所得の増大のため、個人を始めとする民間活動に依存してその能力を拡大することを重点に、1991年からESAP計画に基づく経済改革に着手した。

## (2) ESAP (1991~1995) の結果

### 1) 財政政策改革の不徹底

徴税不足による歳入減と旱魃、公営企業の赤字、公務員改革の遅延等のため、財政借入れが増大し財政赤字は目標を超過(GDP比13.5%)、加えて教育・福祉等補助増大による歳出増のため、インフレは高進した。このためインフレ抑制のために金融引き締めを行っており、高金利政策(公定歩合:98年6月まで31.5%、同8月以降35.0%)もあって市中金利は高騰(98年6月現在年37~45%)している。

### 2) そのほかの改革継続の必要性

公営企業や公務員の合理化、効率化の推進、証券市場・証券取引所改革等を含めた金融部門と財政部門の一層の改革、農産物への補助金の削減、市場原理導入の全般的推進等、また統制経済から市場経済への移行による経済的弱者層へのネガティブな影響の緩和を目指した貧困緩和行動計画(The Poverty Alleviation Action Plan... PAAP,1994年)の実行を挙げているが、特にZIMPREST期間中の重要政策として次の3項目を強調している。

- ①国営機関の改革
- ②金融財政部門の改革
- ③公務員改革

中でも ESAP 期間中の教訓として財政の慎重な運営こそが最も重要である、としている。

### (3) ZIMPREST (Zimbabwe Programme for Economic and Social Transformation : 1996~2000)の指導 ヴィジョン (社会経済上の必要性)

1995 年、全国的規模で行われた貧困調査の結果、全人口の 62%が本調査にあたって定義された MODEST POVERTY LINE (1995 Poverty Assessment Study, 年間所得  $\geq$  \$2,213 以下=約 US\$250) 以下であった。また地方は 72%、都市部は 46%で地方の方が都市部より貧困の割合が高くなっている。

この結果、1995 年までの ESAP(Economic Structural Adjustment Programme)に引続く 1996 年からの ZIMPREST 計画において、すべての人々から貧困を減少させ、持続的発展をはかるために、何よりも雇用の機会を拡大することが必要であると、雇用の創出、労働集約産業の振興、現存する生産資源の市場主導による再配分のために、強力で成長を持続する経済の存在が必要であるとしている。

更に雇用の成長・増大のために、社会を通じて企業家文化 (entrepreneurial culture) を醸成すること、人々に経済開発に役立つ生産性向上技術を与えること、人材開発投資を行うことを取り上げている。

### (4) ZIMPREST の最小限目標 (MINIMUM TARGET)

- 1) 政府財政赤字を引き続き圧縮する (GDP 比現在 10%以上から 5%以下にする)。
- 2) 財政赤字圧縮とともにインフレを抑制する (プログラム開始時期の 20%以上から 2000 年までに 1桁台に抑える)。なお、インフレ率については、公式発表はともかく実際は 30%以上と見るものが多い (National Chamber of Commerce 等)。
- 3) 貯蓄と投資を持続的に改善する (国内貯蓄率の向上と、より効率的投資を図り GDP 比平均 23%を目標とする)。
- 4) 輸出の成長 (US\$ ベースで年率 9%増を目標とする)。
- 5) 経済成長に並行して雇用の極大化を図る (黒人化、小規模企業[SSEs]開発、そ

表 2.2 ESAP と ZIMPREST の比較

	<経済構造調整計画> ESAP (=Economic Structural Adjustment Program)	<経済社会構造調整プログラム> ZIMPREST (=Zimbabwe Program for Economic and Social Transformation)
背景	○高度に統制された経済から市場先導型経済への移行により、経済の活性化を図る必要	○ESAP の教訓を活かして引き継ぐ
ねらい	○政府の経済統制を緩め、市場原理の重視、民間部門の生産的投資の促進、官民両部門の能率向上、輸出増進を推進して経済自由化を図る	○国際競争力の強化 ○人材育成：技術教育、職業訓練 ○雇用促進：労働集約型産業の育成 ○インフレ抑制・貯蓄と投資の改善
期間	○1991年～1995年	○1996～2000年
具体的政策	○貿易の自由化 ○財政改革 ○公的企業の民営化 ○通貨・金融制度の改革 ○物価統制の撤廃 ○構造調整に伴う社会的軋轢の緩和・弱者救済	○財政赤字の縮小、輸出増加、対外債務の圧縮、物価安定 ○中小企業を核とした鉱工業、商業の育成 ○産業の貿易振興のための輸出加工区 (EPZs) の設立 ○土地再配分政策及び農業関連会社の民営化の推進 ○生産的な雇用機会の創出
管理目標	○持続的 GDP 成長率 5%	○実質経済成長率 6%/年 ○雇用機会の創出 約 44,000 人/年
期待される効果	○市場の自由化に伴い、国民総生産は増大し、輸出の拡大、雇用の増加、生活水準の向上が図れる	○国際競争力のある中小企業の育成、雇用創出と確保、技術者・技能者の育成
結果	○高インフレ、高金利に見舞われ企業の活力は大幅に弱まり、国内市場で輸入品との競争激化  ○1992年、95年の早魃により経済悪化  ○南アとの貿易協定の終結 (1992) に伴い、南アの高関税政策によって地域貿易市場を喪失	○公的企業の民営化 ・ジンバブエ酪農製品会社(1996.6) ・ジンバブエ商業銀行(1996.8) ・綿花供給会社(1996.9)  ・食肉供給公社 ・電力供給公社 ・電信電話公社  ○南アとの貿易協定改定に合意・発効 (1997.4) 南アが繊維製品の輸入関税と輸入枠を改定。輸入関税を 2002 年まで段階的に低減。

(出所：ジ政府“ZIMPREST(1996-2000)”、“ジンバブエ経済改革の枠組み (1991-1995)”、

“ジンバブエの投資環境” (いずれも JETRO) 及び通商弘報・各種新聞情報より作成)

の他出来る限りの雇用増につながる積極的諸措置を実行する（過去の経験では、GDPの成長と雇用増加率とは必ずしも並行していない）。

### 2.3 現在の金融状況

現在政府は、前述のとおり金融引締めを継続しており、RBZの公定歩合は、98年以降31.5%、98年8月には35.0%となっている。このため、金融市場の貸出レートは、既述のとおり40%前後と高騰している。通貨供給量をM3で見ると、前年比で昨年12月以降4月まで伸び率は34.9、33.7、29.4、25.4、20.1各%と微減してはいるが、年増加率は依然として20%以上の高水準にある。消費者物価指数は前年比で今年5月29.31、6月29.80各%増と高水準にあり、特に食料品は今年5月36.00、6月39.00各%増と高騰している（RBZ月報：98年5月号）。

こうした状況についてRBZは、1997年に公共部門の給料支払及び社会福祉支払が大幅に増加したこと、価格統制撤廃によりエネルギー燃料、飲料水等の価格が市場価格に調整され上昇していること、1997年の関税率変更は一部に貿易自由化にそぐわない国内産業保護政策が含まれており、この結果こうした不採算部門への民間投資増加による民間借入増をもたらし、これがマネーサプライの増加要因となった（民間借入前年比97年12月32.8、98年1月50.0、2月48.3、3月41.4、4月44.7各%増）。

この様な経済状況下で、ジ国は1998年6月にIMFとの間で政策調整合意の下でStand-By Credit借入を行った。借入枠はSDR 130.8M（US\$約175M）で、この内SDR39.2M（約US\$52M）を直ちに引出した。

残枠については、今後4半期毎に合意政策の実績を踏まえつつ引出せることとなっている。尚、ジ国は世銀からのSAL（構造調整融資・US\$50Mといわれる）受入れについても8月現在、世銀と交渉中である。

#### <IMFとの政策合意主要内容>

IMF・HARARE事務所及びRBZによれば、概ね次のとおりである。

- 1) 財政赤字を1998年末までにGDPの5%以内とする（現在12~14%）。

- 2) 財政借入れを Z\$ 8,659M 以下とする (6月末で Z\$8.3 B)。
- 3) DSR を 20%以下とする (現在約 20%)。
- 4) 外貨準備を健全な水準に維持する。外貨準備は、7月現在約 US\$ 300M、輸入の 1.5 カ月分で危機的状況にあり第 3 四半期には約 US\$200M で輸入の 1.1 カ月分となる予想で、極めて深刻であるとされている。
- 5) 公務員数を 225 千人から 200 千に削減する (公務員給与は現在 GDP の 15%。尚、韓国 6%、日本 3%)。これは政治的理由により殆ど未着手である。
- 6) 政府資産 (機関) の売却/民営化はこれも政治的理由により殆ど未着手である。尚、8月始めに IMF、世銀、AfDB の合同ミッションが来訪し、約 2 週間にわたり政策実行状況をフォローアップしている状況にある。

以上のとおり、現在のジ国経済状況は楽観を許さぬ状況にあり IMF、世銀、AfDB の合同ミッションの政策評価とこれに基づく新たな資金の供与の有無が注目されている。

## 2.4 中小企業 (SMEs) 振興政策

### (1) 主管組織－商工業省

現在、調査対象 4 業種の政府部内における主管組織は、商工業省 (Ministry of Industry and Commerce : MOIC) である。

商工業省の組織は図 2.1 のとおりで、本件調査対象 4 業種である 1)食品加工業、2)繊維・繊維製品製造業、3)家具製業、木製家庭及び事務用家具、4)金属加工業の対応担当部局は、それぞれ次の各課である。

1) FOOD AND DRINKS 課

2) TEXTILES CLOTHING & LEATHER 課

3) WOOD & FURNITURE 課

(以上 3 課は軽工業局 LIGHT INDUSTRIES に所属)

4) METALS & ELECTRICALS 課

(以上は重工業局 HEAVY INDUSTRIES に所属)

また、重工業局及び軽工業局は、共に企業開発及び消費者業務総局 (ENTERPRISE

DEVELOPMENT & CONSUMER AFFAIRS) に属している。

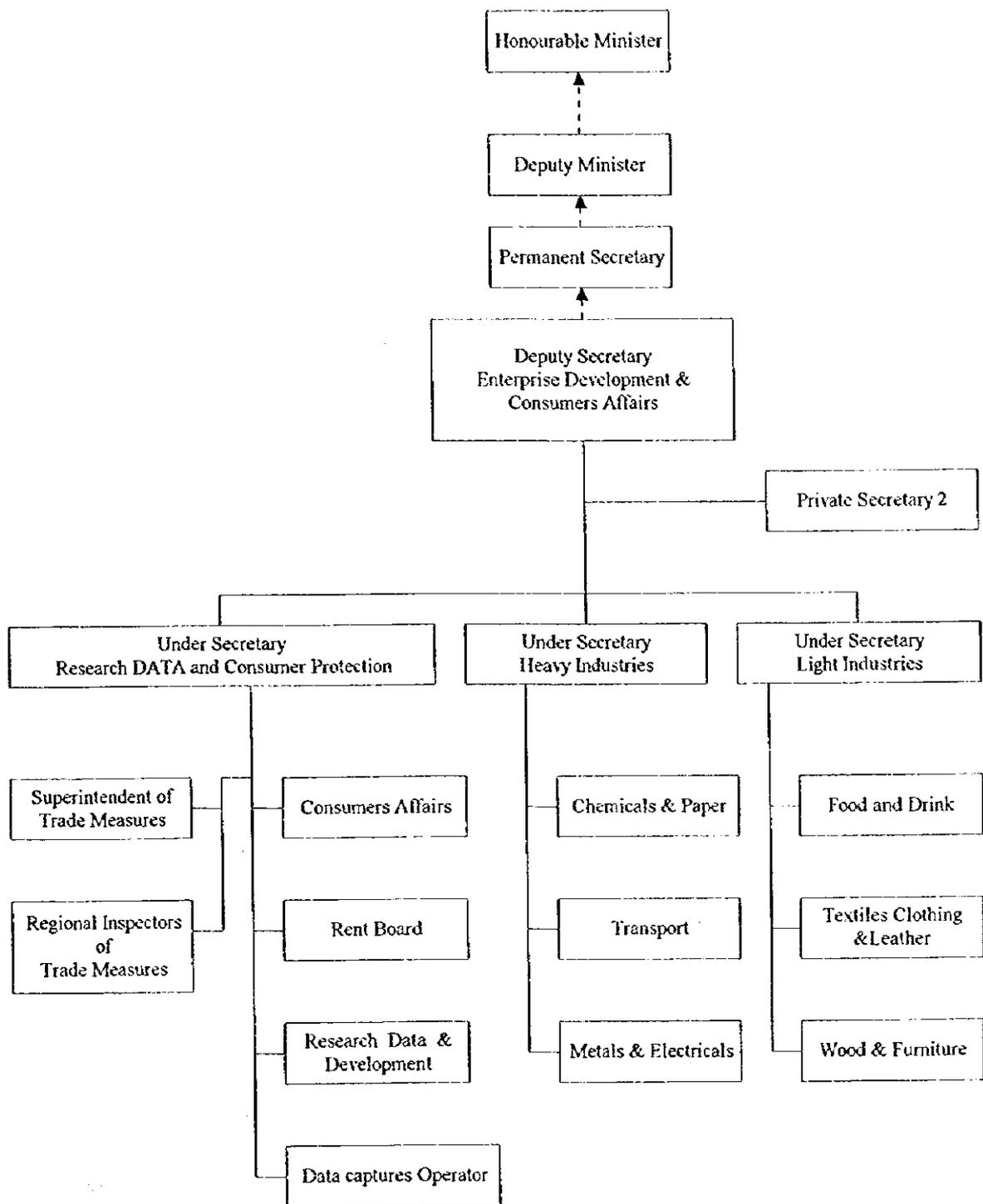


図 2.1 商工業省の組織体系

## (2) 組織・制度上の問題 (Institutional Building)

### 1) SMEs 担当部門の現状

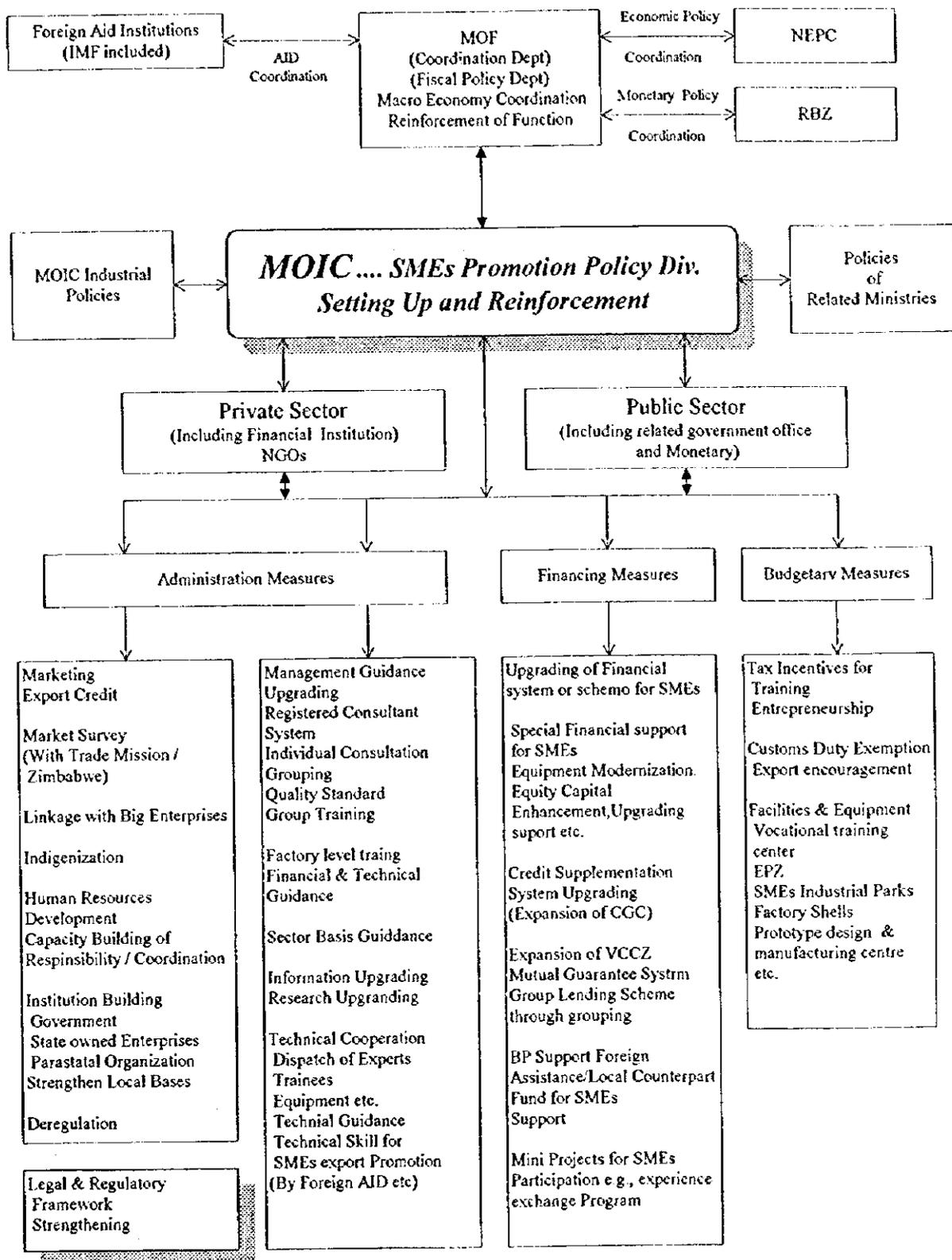
ジ国政府部内の中小企業担当省は商工業省であるが、内部組織は業種別に縦割りとなっている。従って、調査団に対しては、同じ総局に属するが、CONSUMER AFFAIRS 課、TEXTILES CLOTHING & LEATHER 課、WOOD & FURNITURE 課の各責任者が窓口として適宜対応していたが、これも臨時的対応である。

また、現在 MOIC には本調査対象業種を横断して SMEs 全体（或いは 4 業種全体）を統括調整し、その全般的政策を策定する中核的業務担当部門が存在していない。従って、次のような対応策が必要であると考えられる。

- ① 本件調査対象 4 業種を含むジ国中小企業全体の振興を図る、政策策定に責任を持つ中核的単位部局を編成し、政策実行の任に当たらせる必要がある。
- ② 当該部局は関連対象部門から政策に関する意見・情報を常時収集し、必要の都度、政策立案のために機敏に対応しなければならない。
- ③ これらの体制に基づき、SMEs が直面する問題の解決のために、具体的諸施策案、例えば施策の優先順位付け、行政措置の要否、金融措置の要否、財政措置の要否、外国援助（ローン、グラント、技術協力、専門家の受入れ、研修生の派遣等）の要否と援助受入れ部局との調整等を策定する。
- ④ 以上の策定政策について、商工業省としての決定を経た上で、国全体の総合調整部局（Coordination Department）との調整を経て具体的実行に移すものとする。

### 2) 組織検討小委員会の設置

本件調査団の遂行にあたり、上記の対応策を具体的に検討するため、本調査団との合同会議の場として小委員会（Institutional Building Sub-Steering Committee）が設置された。小委員会は、その議題に応じ必要な関係者との面談、討議を重ね、次項に示す結論を得た。その内容の中で、商工業省内に中核的業務担当部門を設置し同部局の役割について合意を得た（図 2.2 参照）。尚、結論を導き出すに至った過程及び関係者の見解は、今後中小企業振興政策立案及び推進に際し役立つと思われるので、小委員会議事録を参考資料 3 として添付する。



☒ 2.2 SMEs Promotion Policies

### (3) SMEs 政策についての重要項目（図 2.2 参照）

- 1) 会議参加者は全員一致して MOIC 内に SMEs 促進のための政策策定組織を設置することに同意した。
  - 2) MOF は、引続き国内マクロ経済、財政政策及び IMF を含む外国援助機関との政策調整の任に当たることとし、その調整機能はより一層強化されるべきものである。
  - 3) RBZ は MOF と共に、SMEs に対する金融政策の調整を行う。
  - 4) MOF と MOIC の SMEs 政策策定部局は、透明性の高い政策調整を行う。
  - 5) 一方 MOIC は、関係公共セクター及び民間セクター（NGO を含む）から政策策定に関する情報を収集し且つ政策実行に当たっては政策調整を行う。各セクターにはそれぞれのセクターに含まれる金融機関が当然に含まれる。
  - 6) SMEs 政策策定部局は、行政措置、金融措置、財政措置の主要 3 部門毎に優先順位を定め、順次振興政策の実施に取り組む。
- 7) 行政措置
- a) 現行組織、制度面での重複を改革し、当該組織に所属する人々の行政能力の向上を図る。
  - b) MOIC を含め、関係機関の地方組織を完成し現場に密着した政策の実施を図る。
  - c) deregulation の促進は SMEs の活性化の契機となるので推進する。
  - d) management 能力向上については、研修制度・その内容・方法について、MOIC の政策策定部局が一定の基準を設け研修効果の質的水準を確保する必要があることが指摘された。
  - e) group lending については現在既に部分的に SEDCO で行なわれているが、これを件数・金額ともに一層増加させる。貸出しのグループ化により SMEs 個々の企業・個人の金融担保力と信用力を補い、かつ group 内での経験交流を通じて SMEs 発展のためのアイデアを共有する機会を増加させる必要があることが強調された。
  - f) 一方 MOIC は、SMEs グループ化促進のための組織を設置することについて、その可能性を探る。この組織は、SMEs 集合化に焦点をあて、既存の組織との重複を避け出来るだけ簡素化する。

g) SMEs への相談・診断 (Consultation) については、BESA や SEDCO で一部既に行われているが、これをより一層拡充することが必要である。

i) Group Training については、次の2点が合意された。

- ・ Group 内で経験交流のプログラムを実施し、これを通じて技術の向上を図る。
- ・ SMEs 向け Training 計画については、MOIC が Training の型に応じて一定の基準を設け、より効果的なものとなるよう努める。

## 8) 金融措置

### a) SMEs に対する金融措置の改善

巨額の財政赤字を抱えた現在のジ国財政状況の下では、SMEs 助成のため新たな予算措置を講ずることは、極めて困難であると思われる。例えば、JICA を始め、外国援助機関がジ国に供与することのある譲許的 (Concessional)、国際収支援助 (BP Support) 資金等が今後も引続き供与され得るならば、これの見返り資金を SMEs 向上のための貸付資金、または資器材購入資金として利用することが考えられる。

この場合の資金チャネルとしては、当面経験のある RBZ に受入れ、既存の銀行チャネルを通じて融資することが現実的であると合意された。

尚、これら金融措置の実施に当たっては、技術並びに Management の専門家の指導を伴うべきものとされた。信用補完制度すなわち CGC (Credit Guarantee Company) は、SMEs がより一層広く利用できるように改善すべきである。

また SEDCO は、SMEs に対しより多くの件数・資金を貸付け出来るように資金等を含め拡大改善すべきである。

— Group Lending については、SMEs がもっと利用できるように、また SMEs の担保提供が少なく済むように改善すべきである。即ち、保証は Group として提供できるようにし、また相互で保証できるようにすべきである。

— Group 保証方式を発展させる。現在 SMEs 金融の問題の一つは、SMEs に担保が殆どないことである。この方式は、Group 同士の相互扶助と相互監視の Pressure から Group 全体を金融面で成功に導くであろう、とされた。

- 信用保証制度の強化は現存する CGC を通じて行なわれるべきである。
- 以上の計画は MOIC のイニシアティブの下で準備すべきものである。現在では MOIC と SEDCO との責任分野が必ずしもはっきりしていない分野がある。

#### 9) 予算措置

- a) 原案中の Tax exemption は Tax incentive の中に吸収する。予算措置の検討を前提とする場合、徴税技術の向上は前提となる。
- b) Tax incentive が与えられるべき項目は次のようなものである。
  - ・ 経営管理技能 (management skills) training
  - ・ 技術的スキル (technical skills) training
  - ・ 創業家精神の開発 (entrepreneurship development) training
  - ・ SMEs の設備近代化、資本強化投資
- c) 職業訓練センター (予想されるデザインセンターを含む) における設備・機器は一層充実すべきである。

SEDCO も関与している SMEs のための小規模の中小企業企業団地を大企業周辺に建設すべきである。これは Group 化の促進、SMEs と大企業との Linkage 及び下請の促進を図る一つの契機となろう (EPZ 建設を含む)。

現在、存在しているこの種の施設をシ国一帯に展開させるべきである。

中小企業団地における SMEs のセクター別集合化は、セクター群の形成やリースによる機械設備の利用のために極めて便利である。

SMEs と大企業とのリンクージュ及び下請を促進するに当たっては、通貨の不安定により SMEs との契約が破棄される等の事態が起きないように通貨安定の方策を採ることが必要である、というコメントが出された。

尚、会議では以上の各措置の策定・実行に際しては必要の都度、法的枠組みを作など SMEs に対する法規・規則の枠組み強化 (Legal & Regulatory framework Strengthening) の重要性が指摘され、本項目は独立した項目として別枠の中におくべきことが合意された (図 2.2 参照)。

### (3) 総合政策調整部局の強化

ジ国は、過去5カ年にわたる ESAP 経済計画を策定し実施したが、主として財政金融が期待通りに運営されなかったことから、現在既述のとおり財政赤字とインフレ・高金利、高い失業率に悩み、目下 IMF のスタนด์バイクレジットを借り受け、IMF・世銀との政策対話の下、ZIMPREST に沿って、構造改革政策を実施中である。

こうした状況では、当国の MOIC を含む全ての行政機関は、その政策の策定と実行につき、国内財政・金融部局との調整や IMF を含む外国援助機関との総合的政策調整をより一層強化しなければならない立場にある。

当国では、政策の総合調整部局は大蔵省が担当することになっている（援助受入についても大蔵省内に Aid-Coordination-Domestic and International Finance という部局が行なうこととなっている）。ただ現実には、ESAP の下でも教育・社会福祉分野でバラマキ的行政が行なわれ、財政赤字に歯止めがかからずインフレに拍車がかかっていることがあるほか、外国援助についても借受国としての主体的機能を必ずしも十分に発揮しているとは言えない状況にある。

このため、国内でもこの部門の政策調整機能強化の必要性が認められている（MOF は、その改善策の一環として専門家の派遣を希望している）。

また当国には、マクロ経済計画担当の機関として大蔵省以外に National Economic Planning Commission (NEPC. President's Office) が存在するので、当該 Commission と前記大蔵省内担当部局とのマクロ経済計画策定に際しての協力、分野調整、役割分担についても検討の必要がある。前記 NEPC では、政策実施官庁に政策策定部局を設置すること及びマクロ政策調部局を強化すべきとといった考え方は、MOIC のみならず中央政策官庁のすべてののに適用すべきもので、今後 MOF と NEPC の2省は総合経済政策立案機能強化のために更に一層強く連携するべきものであるとしている。

### (4) 行政部門改革との関連

現在政府は財政再建の一環として人員・ポストの削減を含む行政の簡素化・公務員改革を実施することを IMF とも合意済みであるが、一方貧困の緩和と雇用創出のための SMEs 振興策もまた最重点政策の一つである。行政の簡素化、財政の負担減

と SMEs 政策推進のための強力な中核体組織の設置には、表面的には相矛盾する様にも見えるが、SMEs 対策の実現も政策中核体がなければ掛け声倒れに終わる可能性がある。この際、SMEs 振興策実行の優先性を考慮し、また SMEs 担当者による前記会議でも充分討議され、その結果、必要性が充分認識されているので、他の部局の改廃や場合によっては時限的にでも少数精鋭による当該担当部門を設置するよう配慮すべきものと考えられる。

## 2.5 製造業の概要と重点4業種の概要

ジ国の国民所得の中に占める製造業は、表 2.3 が示すとおり重要な地位を占めている。

表 2.3 産業構成表 (単位: 100万 Z\$/1990年価格)

	1985		1990		1993		1996	
	値	比率	値	比率	値	比率	値	比率
GDP	15,908	100%	19,349	100%	19,265	100%	21,696	100%
農業部門	3,031	19.0%	3,188	16.5%	3,145	16.3%	3,798	17.5%
鉱業部門	815		845		859		936	
製造業部門	3,560	22.4%	4,403	22.8%	3,825	19.9%	3,875	17.9%
電力及び水部門	327		543		443		469	
金融部門	978		1,336		1,578		1,876	
不動産及び建設部門	710		1,089		1,182		1,252	
運輸及び流通	3,444	21.6%	4,450	23.0%	4,550	23.5%	5,789	26.7%
教育	1,045		1,269		1,307		1,358	
その他	1,998		2,226		2,376		2,343	

(出所: CSO 1998年第一四半期統計)

この製造業の実態を示すために 1993/94 年度に行われた調査統計を活用し、中小企業の地位や重点4業種の実態を以下に示す。

表 2.4 製造業の従業員規模別構成 (フォーマル事業所のみ)

従業員規模	~10	10~20	20~100	100~300	300~1000	~1000	TOTAL
会社数	105	138	404	187	97	35	966
従業員数	602	2,117	20,500	33,113	50,955	66,200	173,549
生産高 (Z\$ M)	49	232	2,056	3,615	6,500	9,754	23,505
付加価値 (Z\$ M)	22	104	1,044	1,437	3,248	4,351	10,203
会社数比率(%)	10.9	14.3	41.8	19.3	10.1	3.6	100
従業員比率(%)	0.4	1.2	11.8	19.1	29.4	38.1	100
付加価値比率(%)	0.2	1.0	10.2	14.1	31.8	42.7	100

(出所: CSO 1993/94 製造業統計調査)

上記表より、調査対象となる中小企業 (従業員 10~100 人、正味資産 Z\$2Million 以下) の割合は微々たるものであり、大企業偏重が読みとれる。しかし大企業と中

小企業の構成は業種により異なった様相を示すので以下に重点 4 業種について、現地調査結果を基に、その特徴を概観する。

① 金属加工業

- 鋳鍛造及び板金加工とも中小企業は極めて少ない。
- 黒人経営になる中小企業が 1986 年以降増加している。

② 食品加工業

- 野菜加工、缶詰製造業は、白人系の大企業が独占している。
- 製粉、ベーカリー等は中小企業が多数を占める。

③ 繊維・縫製業

- 大企業及び中小企業がよく、バランスして共存している。
- 黒人経営になる中小企業が 1986 年以降増加している。

④ 木製家具製造業

- 大企業及び中小企業がよく、バランスして共存している。
- 1985 年以前に設立された企業と最近設立された企業がうまく市場を分け合っている。

尚、一般的な傾向として、都市人口の増加が激しい都市（Harare）において、インフォーマルセクターの小・零細企業の増加が顕著である。

### 第3章 重点4業種における中小企業の実態

本件調査対象である重点4業種の中小企業の実態を各セクター毎に総括して述べる。また訪問企業に対する聞き取り調査の詳細及び個別モデル企業の診断については、別冊1 (Field Survey Report and Diagnostic Study Report) として取りまとめた。

#### 3.1 現地企業訪問調査

##### (1) 調査対象企業

###### a) 選定条件

本調査の対象として採り上げた企業は、重点4業種のなかの中小企業（一部大企業含む）を中心としている。ジ国の中小企業の定義は、日本の中小企業の定義と同義ではなく、法的・慣習的な定義はなされていない。そのため、調査団として本調査の主眼である対象中小企業の主な選定理由を次のとおりとした。

- ①本調査の主眼である重点4業種の企業であること。
- ②従業員100人以下の中小規模のフォーマル企業と判断されること。
- ③本調査のC/Pが、経営意欲がある或いは本調査団の経営診断により将来性を見込めると判断し、推薦した企業であること。
- ④黒人化政策にならって、黒人の経営する企業であること。

調査対象となった企業84社の内訳と所在地は表3.1のとおりである。

表3.1 訪問企業数内訳

(地区名)	金属加工	食品加工	繊維縫製	木製家具	合計
Harare	8	8	6	7	29
Bulawayo	6	6	4	6	22
Masvingo	3	2	2	0	7
Kwe Kwe	3	2	1	2	8
Gweru	3	2	3	2	10
Mutare	2	2	2	2	8
合計	25	22	18	19	84

これらの訪問先企業からモデル企業10社（金属3、食品2、繊維縫製2、家具3）

を選定し、経営及び技術に対しての企業診断を改めて実施し、経営上の問題点と助言、技術面で改善すべき点の指導を行った。

#### b) 調査手法

調査は、一企業に対し約半日を費やして、企業責任者に対しての聞き取り調査を主体として実施した。調査結果は一定の様式に従って整理し、分析を行った。

なお、訪問企業 84 社分の調査は別冊 1 “Field Survey Report and Diagnostic Study Report” に記載した。

前述のとおり訪問企業に対する聞き取り調査及び個別モデル企業の診断によって、ジ国重点 4 業種の全般的な傾向が掴めたものを下記に取りまとめた。

#### (2) 訪問先企業の一般的特徴とその経営状況

訪問先企業の一般的な特徴は次のとおりである。

- 訪問先企業の大部分は 1991 年以降設立された新しい企業である。
- 設立の経過年数が短く、自己資本の蓄積が進んでいない。
- 設備更新・拡張等の計画はあるが、資金調達が困難である。
- 大企業と比較して各種のハンディキャップを負わされている。例えば資金調達面での貸し渋り、支払条件面での不利（CASH BASE）、設備・技術面での格差、市場参入面での不利、各種情報へのアクセスの困難等が挙げられる。

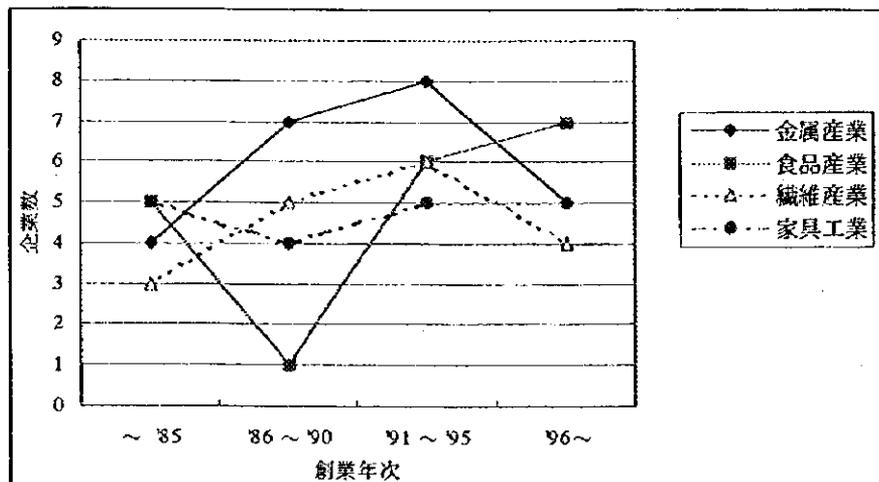


図 3.1 調査対象 4 業種企業の創業年次の推移

また、経営の状況については次のとおりである。

- －大企業勤務等を通じて、経営や技術等の蓄積を持つ経営者に指導されている企業は概して業績がよく、発展を続けている。
- －ワンマン的な経営者が多く、このため中間管理職が育たず、企業の発展を阻害している。
- －白人経営の企業を継承して黒人化された企業の場合は、次のとおりである。
  - ・設備のみを継承（全部もしくは分割）した企業は大部分が不振である
  - ・市場を含め継承した場合、相応の業績を示している
- －ユニークな製品（例えばアンティーク家具）や製品を特化（ユニフォーム等）した企業は成功を取めている。

### 3.2 重点4業種が当面する問題点

企業訪問調査を通じて判明した企業の当面する問題点を下記のとおり取りまとめた。尚、各セクターの発展を阻害する問題点は、各業種毎に微妙な相違点を含んでいるため、詳細については業種毎に取りまとめた3.3以降に記載している。

#### <重点4業種の共通の問題点>

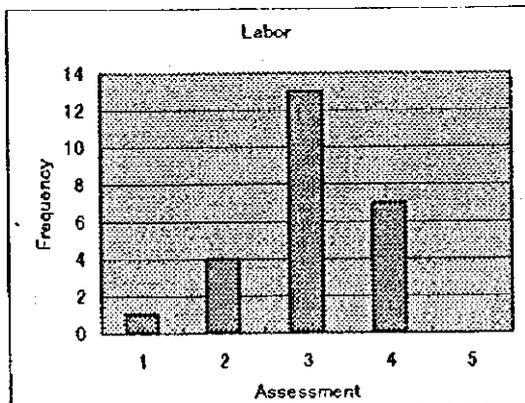
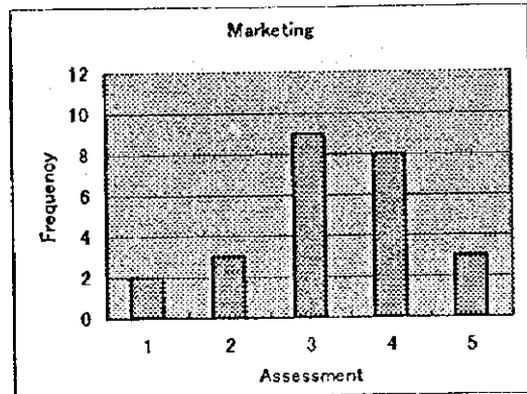
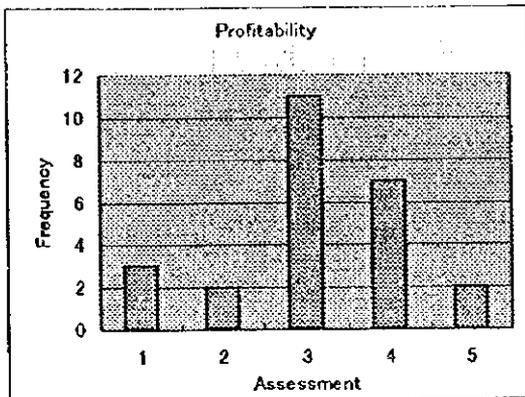
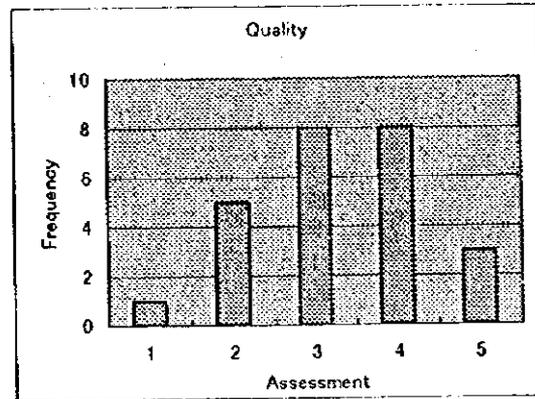
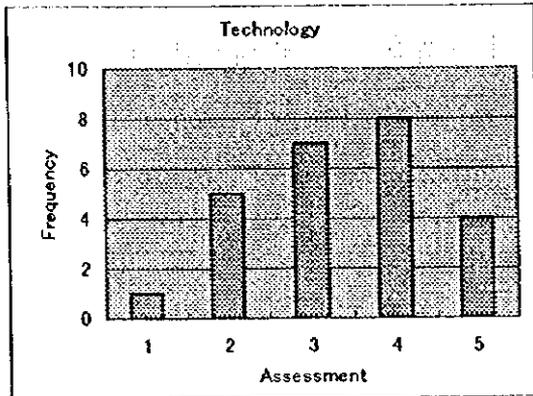
- －国内の市場が小さく、中級品（都市・中産階級向け）と低級品（一般大衆・農村向け）の2極化が進んでいる。
- －人口増加の激しい大都市（特に Harare）を中心としてインフォーマルセクターに所属する零細企業の台頭が顕著である。このため木製家具、薄板板金加工、（窓枠等）等の分野で中小企業が圧迫されている。
- －大企業と中小企業の格差は金属加工、食品加工、木製家具製造業において顕著である。
- －市場の自由化・貿易の自由化により、従前の産業構造の改革が進展し適者生存の原理が浸透し始めている。このため、大企業といえども閉鎖、生産縮小等の危機に直面している。
- －中小企業の開業及び閉業比率は業種により差異はあるが、20～40%に達し、先

進国と比べ2~3倍の高い値を示している。このような高い開業・閉業率は、中小企業のダイナミズムを示すと考えられるが、中小企業の安定した発展にとっては危険なサインであり、政策面での安定化対策が望まれる。

### 3.3 金属加工業のセクター分析

#### 3.3.1 セクター分析結果

同セクター 25 社を訪問調査し、その分析結果は次のとおりである。



\*評価は、本件調査担当者が経験に基づき、実地調査企業を相対的に評価したものである。なお、「5」を最高とする 5 段階相対評価である。評価に際して考慮した項目の詳細については別冊 1 を参照のこと。

## (1) Technology

### 1) 工場管理技術

- ① 工場管理技術 即ち品質管理、原価管理、生産管理、設備管理 等の管理システムが存在せず実施されていない。管理（Plan-Do-Check-Action）し、運営している企業は見あたらなかった。
- ② 企業の経営管理、生産管理に関する事項は、ジ国の中小企業においては、Managing Director が直接行っている。専門技術者や管理組織部門が行う企業があったが、殆どは工場トップの直接管理であった。

### 2) 生産技術

金属加工分野の生産技術は製品により技術が異なるので区分して検討する。

#### a) 板金加工・鋼構造物加工に関する技術

##### ① 軽工業標準製品および個別生産板金加工製品（写真 3.3.1）

比較的簡単な形状の製品が製造されており、一般的に見て大部分の企業が同じ製造プロセスである。製造経験があれば、製品サンプルを観察することにより製造プロセスが決定できる。この経験と模倣段階の技術がジ国の平均的な技術である。

- ② デザインを工夫したり、仕上げを丁寧に行う等で見栄えする製品を作る企業には技術的優位性が見える。（写真 3.3.2）
- ③ 寸法治具（ゲージ）、作業台、プレス金型 等を工夫したり、流れ生産化で高能率化しているなど評価すべき点が一部企業にみられた。
- ④ 製造プロセスに工夫がされず、生産効率が悪い企業もあった。

#### b) 機械加工・配管・車両の軸系

- ① 良く整備された機械で、良く切れる切削工具を使用して高精度加工している企業が一部に見られたが、多くの企業は機械の整備と工具の管理が悪い。
- ② 一般的に見て加工精度のチェックがされていない。寸法公差に対する厳しさが問われていない。

写真 3.3.1

Door Frame

標準品の繰返し生産

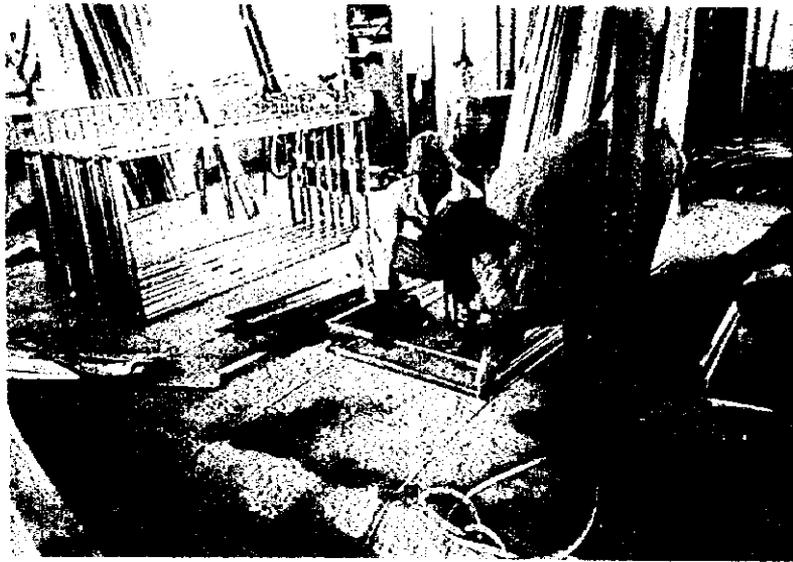


写真 3.3.2

Gate and WindFrame

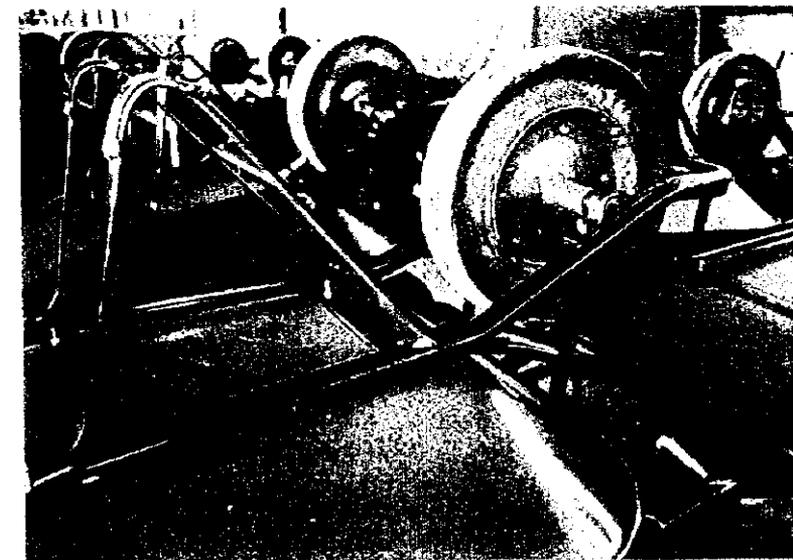
個別生産し、デザイン  
を工夫



写真 3.3.3

Wheal Barrow

プレス加工技術で生産



c) 一般鉄構製品

- ① 多くの鉄構製品製造企業は客先図面によらず、経験を基にした技術で製作する。
- ② 客先図面又は客先承認仕様にて生産する個別生産鉄構造物、圧力容器等を製作する企業は評価すべき独自の生産技術をもっている。

d) 鋳鉄製品・鋳鋼製品（写真 3.3.4、3.3.5）

- ① 健全な鋳造品を生産するには、全工程に対して必要条件を満足させなければならない。大企業においては評価すべき適切な生産設備と工法を適用している。
- ② 中小企業は大部分が手作業で行われ、安定的に良品を得る条件を満足させることができない。例えば、鋳物砂は鋳物砂用ミルで混練する必要があるが、手で捏ねたり、コンクリート用ミキサーで代用している。このような不適切な機械や整備不良機械の使用は、良品を得る工程条件を満たさない。しかし、ジ国では一般的にプロセスに問題があっても熟練工による作業で何とか売れる製品が生産されている。
- ③ 温度計測や成分分析などは行わず経験者が目測で工程管理項目を判断している。鋳鉄や鋳鋼の溶解には温度計測や材質チェック、成分の分析は不可欠であり、溶解管理水準は低い。

e) 非鉄鋳造製品（写真 3.3.6）

- ① 金型と中子を工夫した金型鋳造法や独自の回転力鋳造法など寸法・形状精度の高い鋳造品を製造する評価すべき技術を有する企業があった。
- ② 温度計測や成分分析などは行わず経験者が目測で工程管理項目を判断している。一般用の鋳造性の良い非鉄合金に対しては経験者による目測で良品を得られるので標準的水準にあるといえる。

(2) Quality

- ① 製品品質に対しては、全般的に国際水準と比較すると見劣りするが、ジ国市場はこれを受け入れており、多少の欠陥があっても材料試験成績書（ミルシート）がなくても普通の品質として通用している。

写真 3.3.4

鑄鉄製ブレーキドラム

鑄造欠陥がある。

寸法不良（偏肉及び過大削代）

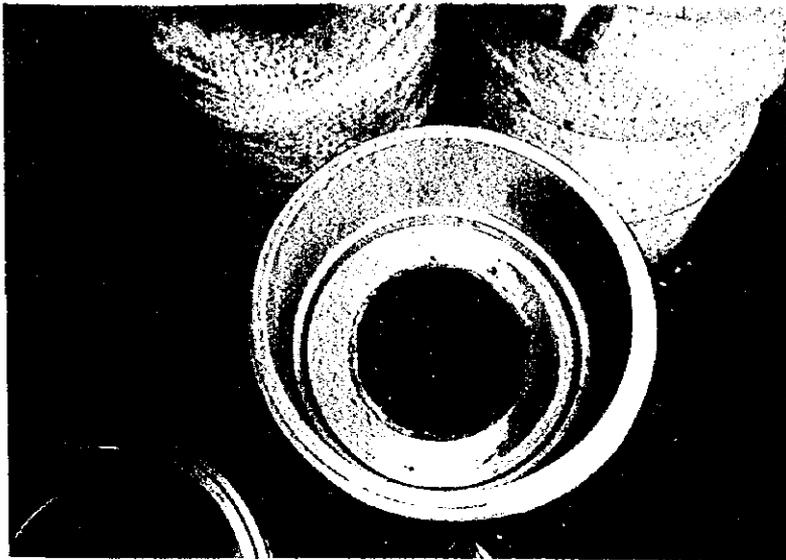


写真 3.3.5

鑄鋼製トラクタ補機部品

熱処理（焼鈍）がされていない。砂の焼着で鑄放面手入れが必要。

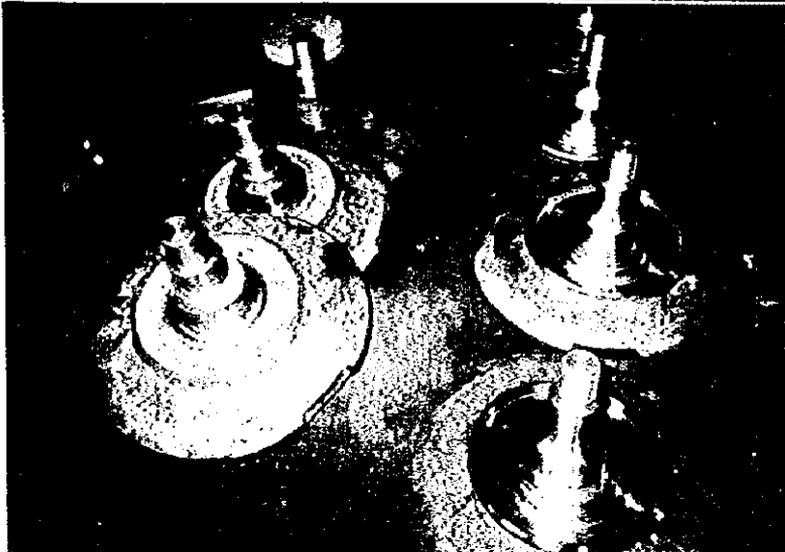
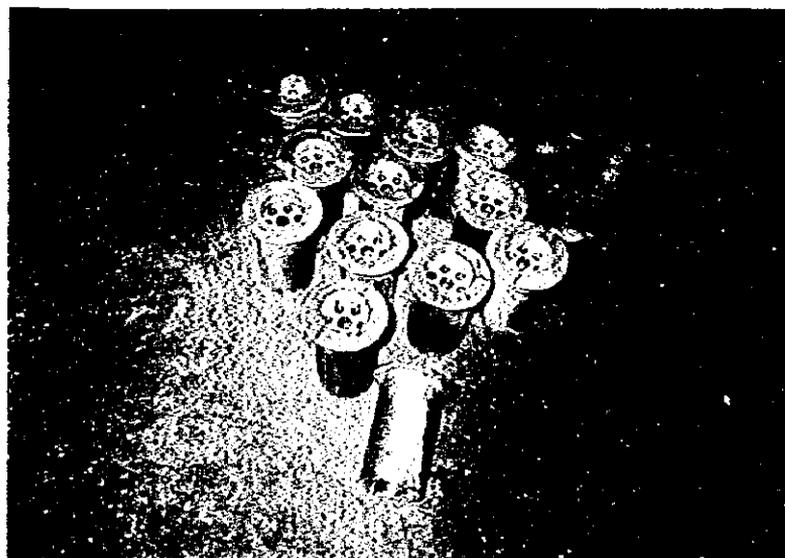


写真 3.3.6

黄銅製シンク

金型鑄造品で、良くできている。



- ② 独自の製品設計や製品の出来栄を良くするように製造工程を工夫した製品は品質が良く、国際市場に通用する製品も一部にあった。
- ③ 全般的に製品機能に問題が見受けられる。
  - ・ 設計を改善する必要があるもの… 型鋼製椅子：重い  
鋼管製椅子：弱い（脚部の変形、破損）
  - ・ 部品を改善する必要があるもの… 要素部品（ボルトナット、歯車、軸受等）
  - ・ 材料を改善する必要があるもの… リサイクル材料の使用、回転部に軟鋼
- ④ 品質管理体制を整えている企業は見られなかった。大部分の企業では製品検査は行われていない。

### (3) Profitability

- ① 官庁、公共団体が発注する標準製品は量が多く、生産性を高めることにより利益を大きくしている。
- ② 個別生産品は独自のデザインと出来栄を付加し、高い利益率を得ている企業が見受けられた。
- ③ 機械設備が不十分でも、人力で生産し生産量を拡大して利益を大きくする企業がある一方、高金利ローンで高価な機械を購入しても生産効率、生産量増大ができずに借金の返済に苦しむ企業もある。最も評価すべき企業は工程の効率化のために必要な機械設備と治工具を工夫して生産性を高め、経験工を増やさずに生産量を増大する企業である。

### (4) Marketing

- ① 大部分の企業は Local と密着し Local に供給する。この場合、特別な販売戦略は要らない。
- ② Local を超えて拡販を計画するとき、展示会への出品、新聞広告を出したり、製品写真で直接商社に PR する等を行っている企業があった。
- ③ Local を超えた販売を増大するには工場の対応体制が必要となる。ある企業は短納期生産で対応し、別の企業は配達用トラックを持っていた。

## (5) Labor

- ① 一般的に作業職の技能水準は高く、作業態度も良い。しかしながら、作業を改善するための意欲に欠ける。
- ② 作業場所の整理・整頓、製品部材の定位置保管、残材の処分、キャップタイヤやガスホースの始末等は作業職が自主的に行うべきである。
- ③ 工場責任者には工場内通路の確保、不要保管機器・部材の処分、安全保護具の着用指導を行って欲しい。
- ④ 技能訓練は外部で受けさせることがあるが、内部で体系的に OJT、多能工化等の技能訓練を実施する企業はみられなかった。

### 3.3.2 発展を阻害する要因

#### (1) 経営者の管理意識

殆どの経営者が製造の全てをきめている。経営者は起業する前に官庁、または企業で仕事を通して製品知識を習得し、起業とともにこれらを生かして製作する。しかしながら新しい製造技術に対応できず、当初の技術に固執しているように思われる。これに対する対応策は次のことが考えられる。

- 1) 公的機関等による技術情報の提供、情報入手に関する支援が必要
- 2) 経験の範囲を広げる。(海外研修、合併企業研修 等)

#### (2) 労働者の労働意欲

労働者は決められている事に対して真面目に良く働く。しかし、作業を改善する意欲に欠ける。作業場所の整理整頓、機械装置の保守・点検、作業方法の改善は作業者の意欲によって実施されるものであり、作業能率向上に不可欠である。

#### (3) 顧客・消費者の品質意識

顧客は注文に際し、品質要求事項を明確にして発注していない。顧客は不良品をそのまま受入れてしまう。不具合 (Nonconformity) に対しては、要求品質を明示して厳しくクレームすべきである。

#### (4) 原材料、要素部品の入手困難

特に、特殊鋼、各種工具、軸受、ボルト・ナット・ネジ、ヒンジ等 および鑄造用生産材料・副資材の選択範囲が狭い。

これは国内の流通制度が整備されておらず、要素部品専門メーカーが育っていないためである。

#### (5) 量販拡大の困難性

販売は Local に依存し、量的拡大が望めない。全国規模の販売に対しては、PR の手段に乏しい。

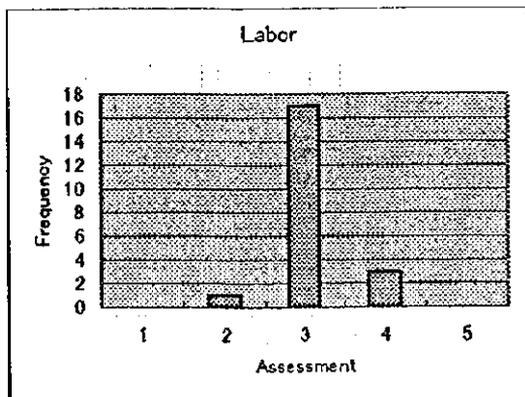
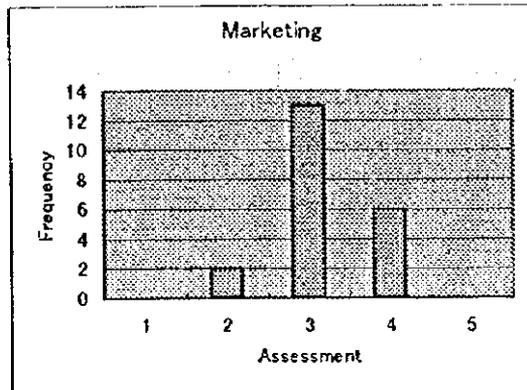
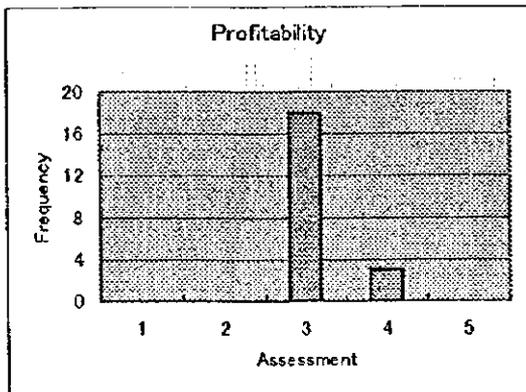
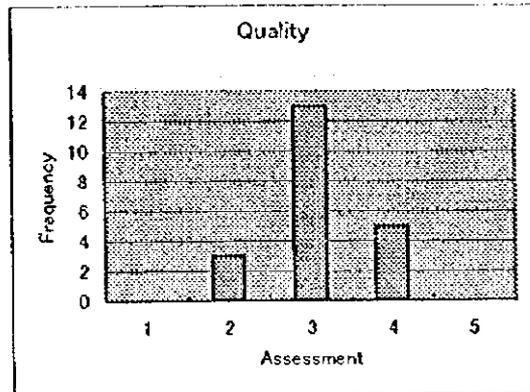
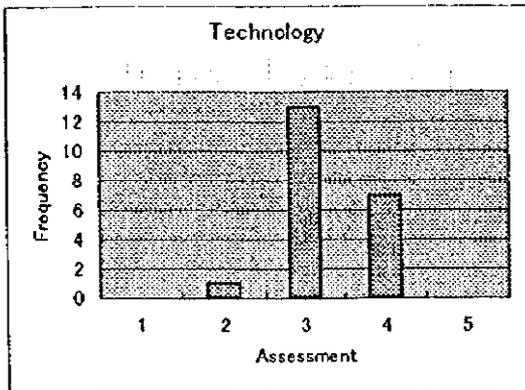
#### (6) その他

- ① 鉄工物は嵩が大きく、重量もあり、運搬費が高つくこと。
- ② 生産設計のできる Engineer が育っていないこと。
- ③ 工業試験センターが無く、試作、試験が出来ない。新製品、新工法の開発が出来ない。ミルシート等の材料証明ができない。
- ④ 技能訓練が不十分で技能レベルの向上、多能工化ができない。
- ⑤ 工場生産に必要な揚荷装置（天井クレーン、ホイスト フォークリフト etc.）が高価で設置できないため重量物の生産に限界がある。
- ⑥ 高金利、高インフレで設備投資にリスクがあることと、資金力に乏しく事業の拡大、合理化の投資ができない。

### 3.4 食品加工業のセクター分析

#### 3.4.1 セクター分析結果

同セクター22社を訪問調査し、その分析結果は次のとおりである。



\*評価は、本件調査担当者が経験に基づき、実地調査企業を相対的に評価したものである。なお、「5」を最高とする5段階相対評価である。評価に際して考慮した項目の詳細については別冊1を参照のこと。

### (1) Technology

- ① 加工の基本技術については概して習得をしていると判断する。例えばロール粉砕機を用いてのメイズや小麦の粉砕、オーブンを用いてのパン焼きなどの技術には問題がない。
- ② 関連する技術については十分な習得状況にあるとは言えない。例えば、充填包装技術などはまだ十分ではない。
- ③ 機械装置のメンテナンスは十分とは言えない
- ④ しかし、中には全生産工程を全自動化している、進んだ方法を採用している工場もある。
- ⑤ 多くの工場では十分な技術者がいない。

### (2) Quality

- ① ジ国内での消費を基準に考えると品質は適正範囲にあると判断する。しかしながら、衛生面や品質のバラツキには問題がある。
- ② 品質検査が十分に行われていない。中には、自主検査基準による分析を行っている工場もあるが、ほとんどの工場には分析器具類が整備されておらず、品質の確認は目視や触感などに頼っている。従って、低品質の製品が消費者に提供される可能性もある。

### (3) Profitability

- ① ほとんどの工場は Working Capital の不足で十分な生産が出来ず稼働率の低下を招いている。その結果として利益が十分に得られない。特にメイズミールについてはそうであり、また製油、製パンの分野でも見受けられる。
- ② このような状況の中でも、製油、大豆肉、清涼飲料水など利益性の高い製品を生産し利益を得ているところもある。

### (4) Marketing

- ① ほとんどの工場では販売計画がないため、これに沿った生産計画もないままに生産を行っているように見受けられる。従って、生産はランダムとなり、得られる利益も少ない。

- ② しかしながら、少数ではあるが中長期計画を立て生産を行われている工場もあり利益を上げている。

#### (5) Labor

- ① ほとんどの工場では、2ないし3交替制が採用されている。従業員はこの中でも労働時間、賃金、働く環境などの点でもほぼ充足されていると見受けられる。
- ② 但し、自分たちの職場に対する作業改善、技術力向上などに対する積極的意欲はあまりないようである。

#### 3.4.2 発展を阻害する要因

##### (1) 原料買い付け資金が不足していること

メイズ製粉を例にとると、原料供給者に対する支払いは即金ないし前渡し金が必要であるが、客先からの入金、多くの場合30~90日後である。

##### (2) 原料は天候に左右される農産物であること

- ① 干ばつの時は入手難、かつ値段が高騰する。
- ② 余剰農産物に対しては、加工場も少なく、保管や輸送がうまく出来ない。

##### (3) 技術者が少ないこと

工場の中に、経営者一人が技術者であったり、また技術者不在のところが多い。

##### (4) 技術力が不足していること

(3)と関連して、現行商品の配合変更一つとっても容易に出来ない工場がある。

##### (5) 自主的な品質管理が出来ていないこと

- ① 目視、試食などによる原料や製品の品質確認は行っているものの、ほとんどの工場が検査器具や技術力を保有しておらず、物理、化学、微生物などの分析が行われているところは少ない。

② 多くの場合、品質基準の設定は行われていない。

(6) 自国製では高性能の食品加工機械がないこと

メイズ製粉においては、南ア、インドネシア、小麦製粉、製パン、製油においてはヨーロッパ、インド、日本からの輸入機械が主で、自国製は殆ど見られなかった。

購入価格が高かったり、部品の調達が困難であっても、高性能の輸入機械に頼らざるを得ないのが現状である。

(7) マネージメント力が不足していること（特に経営、生産・財務面）

1) 資金不足のためもあるが、計画生産が行われていないところが多い。一部には積極的なマーケティングを展開しているところもあるが、多くは目標を立てての計画的な生産が行われていない。

2) 総合的な行き届いた工場経営を行うまでには至っていない様子である。

(8) 周辺技術やモノがないこと

① 主原料があっても、副原料がなかったり、包材に適切なものがない。

② また設備、従業員教育の不足等の事情から、技術力に欠けている場合が多い。

(9) 従業員の教育が十分ではないこと。

(10) 大企業や輸入依存度が大きいこと

機械が一台あれば容易に出来たり、(メイズ製粉など)、一部地場産業（伝統ビールなど）が育成されていたりはするが缶詰生産などはまだ中小企業が少なく、大企業（ハインツ、ケイアンなど）に依存している。原料産地での中小の加工基地も少ない。

(11) 食品工場としての自覚が薄いこと

整理整頓のなされていない工場があり、中には、くもの巣の張った工場もあった。

(12) 物流体制が十分ではないこと。（特に原料や製品の輸送）

① 幹線道路から一步外れると道路の整備がされていない

② トラック輸送の対応が十分ではない。



写真 3.4.1 乱雑におかれた積荷  
(整理整頓がなされていない)

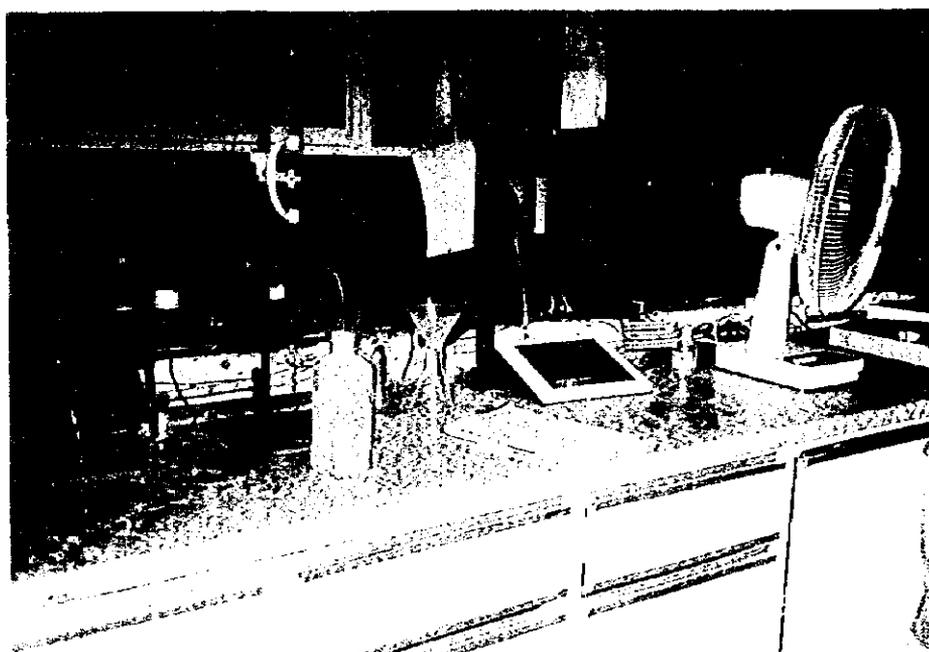


写真 3.4.2 分析器具  
(この様な分析器具を備えている工場は少ない)



写真 3.4.3 インド製の搾油機  
(自国製の機械は少ない)

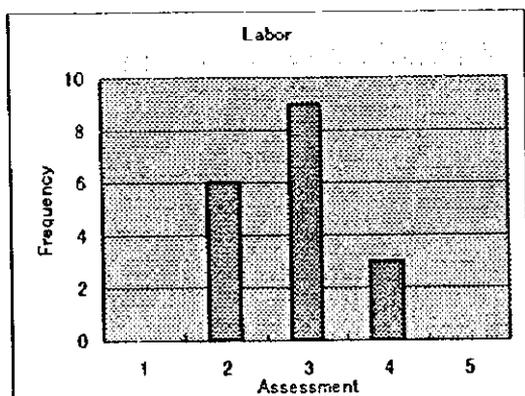
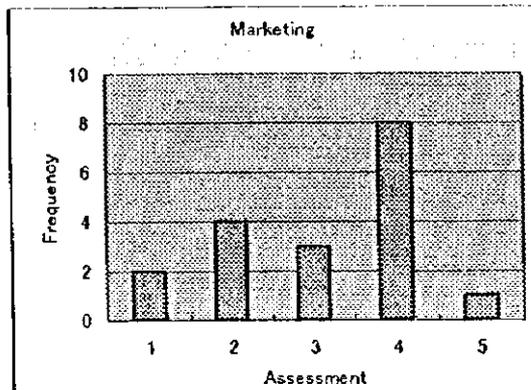
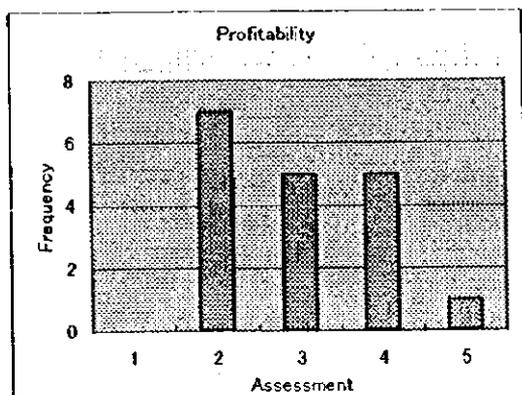
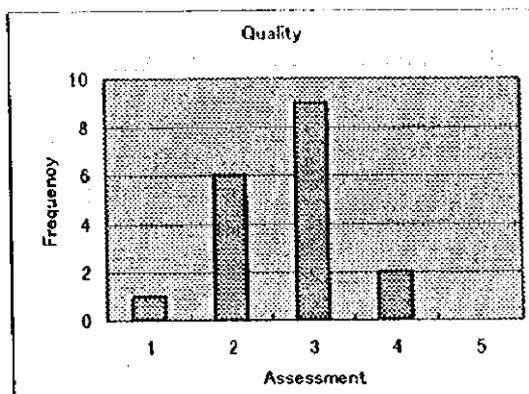
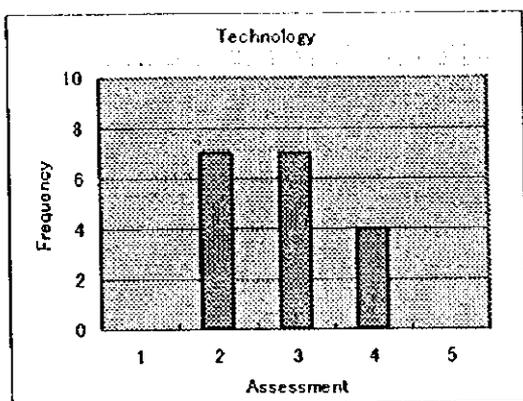


写真 3.4.4 食品加工工場内  
(衛生的な環境づくりが必要である)

### 3.5 繊維・繊維製品製造業のセクター分析

#### 3.5.1 セクターの分析結果

同セクター18社を訪問調査し、その分析結果は次のとおりである。



\*評価は、本件調査担当者が経験に基づき、実地調査企業を相対的に評価したものである。なお、「5」を最高とする5段階相対評価である。評価に際して考慮した項目の詳細については別冊1を参照のこと。

### (1) Technology

- 1) 製造技術に関しては、一般的に見て繊維製品の製造輸出国と比較して、ほぼ同等か多少劣る程度であると考えられる。しかしながら、中には十分に世界市場で競争できる技術を持っている会社も見受けられる。
- 2) 縫製設備は、他の諸国と比較しても決して見劣りはしていない。但し、多くの工場が縫製設備に付帯するアタッチメントに注意が払われていないケースが多く見られ、そのことが生産性に影響を与え且つ品質のばらつきが発生しやすい原因となっている（写真 3.5.1 参照）。



写真 3.5.1 アタッチメント

- 3) 縫製の前工程である裁断設備は、十分に設備がなされているとは言えない。多くの場合裁断テーブルは、生地を平らに延反出来る状況になく、でこぼこの板をつなぎ合わせただけの物もあり、正確な裁断作業を難しくしている。  
また、裁断機は裁断台の上で使用する電気カッターのみで、細かな裁断に適するバンドナイフを使用していたのは、訪問した縫製工場 16 社中で 2 社（100 人以上の企業）のみである。
- 4) 仕上げ設備は、ほとんどの場合アイロンのみで、プレス器で高圧を掛けて仕上げを行っていないため、最終製品の外見に統一された綺麗さが見られない場合が多い。しかし、中には仕上げ風合いの良い商品を製造している工場も観察されて

いる (写真 3.5.2 参照)。



写真 3.5.2 アイロン作業

- 5) 設備保全技術に関しては、自社できちんと管理できている工場は少なく、問題があった場合外部の技術者を招請して修理を行っている場合が多く、定期的に保全作業が行われている工場は少ない。
- 6) 生産に関する管理は、ほとんどの場合トップ経営者が直接行っており、中間の管理職が生産管理を行っているケースは少ない。従って、中間管理職は殆どの場合育っておらず、生産の管理が体系的に行われていないケースが多い。
- 7) 裁断パターンを提供されて生産している場合が多く、自社でパターン作成し商品提案を行う能力を持っていない会社も多く見受けた。
- 8) デザイン開発に関しては、デザイナーをおいてデザインの開発を行っている積極的な提案型のマーケティングを行っている会社もあるが、ほとんどの場合はその能力を持っていない。

## (2) Quality

品質に関しては、現在のそれぞれのマーケットに似合った品質を維持している。

しかし、そのマーケットを国際比較すると、現在の品質は競争力がかなり低い。多くの工場で、適切な原材料副資材の手当てに困っている声が聞かれた。そのため、例えば衿に使用する芯生地が適切な堅さを維持できないなど、必ずしも最適素材で製品を作ることが出来なく、そのことが品質に影響を与えている。

品質管理を体系的にとらえ実行している工場もある傍ら、まったく管理をしていない工場がほとんどで、経営者から従業員にいたる意識改革が必要である。

## (3) Profitability

収益性に関しては、現在の経済情勢からみても全般としてかなり良くやっている。

それは、現存している工場のターゲットとしているマーケットが、中古衣料品と競合していない、主に学童用ユニフォーム、作業用ユニフォーム市場であること、ベビー衣料、寝具等のニッチ市場であり、または、ファッション性の高い婦人衣料品であることが原因している。一方、中古衣料品と競合する分野は、全く採算がとれていないか、市場が淘汰され無くなっている。



写真 3.5.3 スポーツユニフォーム

#### (4) Marketing

マーケティングに関しては、工場によってかなりのばらつきが見られ、既に輸出市場に向けて生産を拡大している工場、受注が多くシフトを組んでいる工場もあり、また一方受注の減少により従業員を解雇し工場生産を半減させている工場も見られる。

一部のユニフォーム原料を除いて、多くの工場が使用している原材料副資材は輸入された物が多く、コスト競争力の差は直接輸入できる力があるかどうかによって決定されている。

輸出市場への展開を考えている企業は多くあるが、現実には操業資金が充分でなく、現在の受注に対する資金手当ても不自由している状況が伺われる。

現在の国内市場は規模が小さく、市場としては参入しやすい部門であり、今後の競争を考えると、輸出市場の開拓が必要であり、その為の市場開拓に向けての国際競争力の向上には、生産性、品質、マーケット情報、デリバリーシステム等の総合的なグレードアップが必要である。

#### (5) Labor

一般的に技能水準は、それほど見劣りはしていない。しかしながら、作業員は訓練がされていない場合が多く、国際競争を考慮した場合、スピード、多能性、効率、正確性等が劣る。また、作業環境も十分に配慮されていない場合が多く見受けられる。

例えば、照明、設備、設備配置、作業基準、作業標準、製造指図書、検査基準、作業配分等。

#### 3.5.2 発展を阻害する要因

##### (1) 素材を選択する機会が少ない事。

自国で生産できる素材の種類が少なく、ほとんどの原材料副資材を輸入に頼っている。自国での素材開発が必要。

##### (2) 原材料副資材を輸入するときにかかる関税が高率であること。

##### (3) 輸出しても 80%以上を輸出しないと、輸入された原材料副資材の関税の返還が

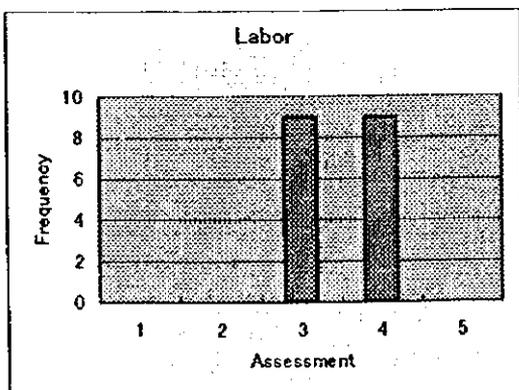
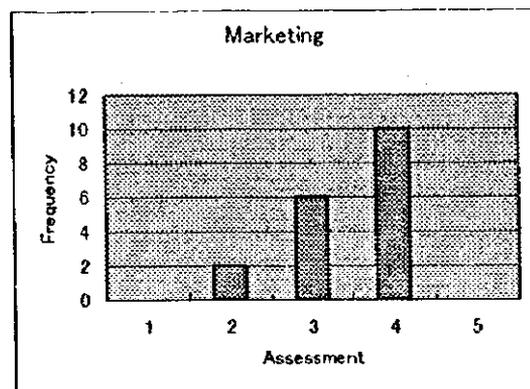
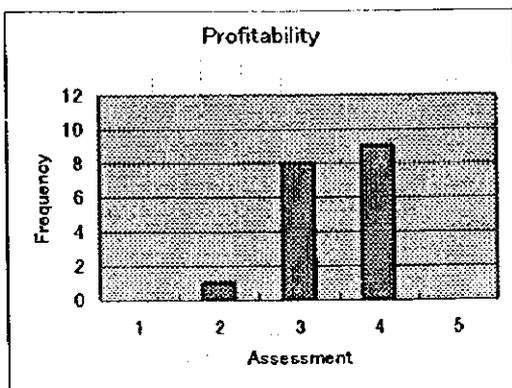
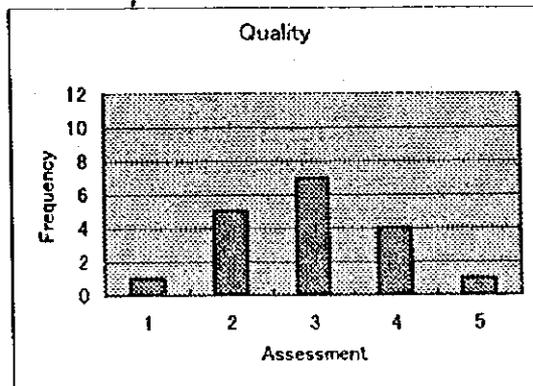
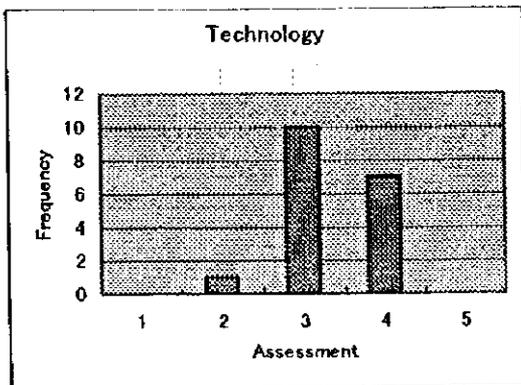
されないこと。

- (4) 輸出を奨励する政策が充分でない。
- (5) 海外マーケット情報が十分に浸透していないこと。
- (6) 洗練されたファッション性に乏しい。
- (7) 人材育成の為にトレーニングが十分行われていないこと。デザイナー、パターナー、縫製訓練、生産管理 等
- (8) 中間管理職が育っていないこと。
- (9) 機械設備、付属品に対する情報が不十分であること。
- (10) 中古衣料品が一部のマーケットで不平等な競争を強いていること。
- (11) 国内マーケットサイズが非常に小さいこと。
- (12) 輸出優遇措置が不十分であること。
- (13) 海外の競争相手の情報が不十分であること。
- (14) 国内の借入金利が非常に高いこと。(30%~45%)
- (15) 中小企業としてのロビー活動が不十分であること。

### 3.6 家具製造業のセクター分析

#### 3.6.1 セクターの分析結果

同セクター19社を訪問調査し、その分析結果は次のとおりである。(但し、1社は特殊企業で評価できず、18社を対象とした)



\*評価は、本件調査担当者が経験に基づき、実地調査企業を相対的に評価したものである。なお、「5」を最高とする5段階相対評価である。評価に際して考慮した項目の詳細については別冊1を参照のこと。

(1) Technology

- 1) 生産技術は、一般的にみて標準的な水準にあると考えられる。
- 2) なお、一部の企業については、自ら工夫した工作機を自作し、工程に合わせて使用するなど評価すべき点が見られた。
- 3) 治具・工具類については、あまり工夫が見られず、また整備不良の刃物など使用し、結果として品質のバラツキを起こしている。
- 4) 多品種・少量生産に従事している企業ではその性格上、作業に流れが見られず、散漫な印象を受けた。
- 5) 一方、少品種に特化した工場では、一応の作業工程分業が行われ、流れが観察された。
- 6) 長期間、デザインを変えないで同じ形の製品を製作してきた工場では、少ない設備を有効に利用するなど、確かな技術を持っている。
- 7) 最新式の機械設備を揃えながら、それを生産や品質に生かしきれない工場に対しては、厳しい評価となった。
- 8) 全般的に、接合部に隙間が目立つ。後工程でのパテ詰め（補修）に抵抗感や反省がなく、接合部を完全に密着させるという、技術の向上に努力している様子がない（写真 3.6.1 参照）。
- 9) 一般に、技術・技能に関する参考資料や情報（デザイン情報も含む）が不足している。

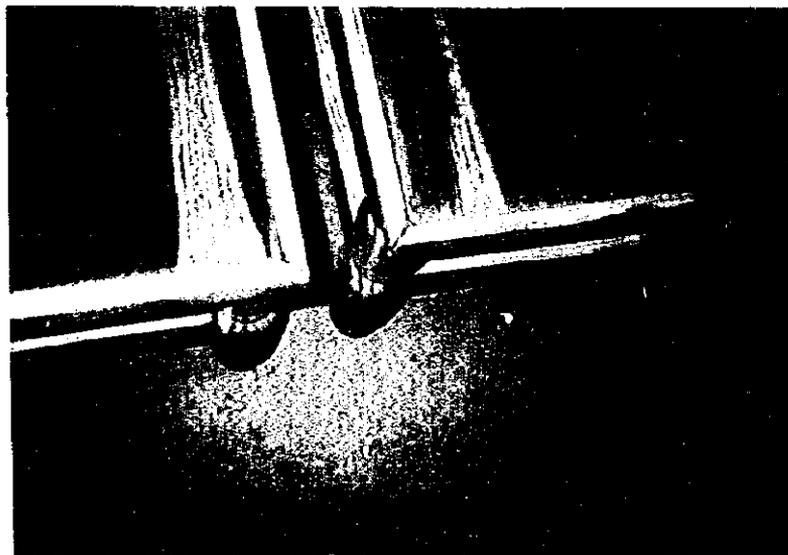
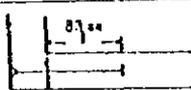
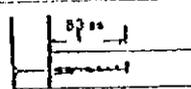
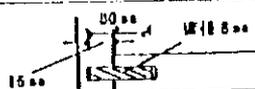


写真 3.6.1 接合部の欠陥

(2) Quality

- 1) 品質について国際水準と比較すれば見劣りするが、国内市場向けとしては許容できる。
- 2) 素材である木材については、家具に適した品質の良い素材を使用していないため、見映えが悪い。
- 3) 金具が非常に貧弱で見映えが悪く、製品全体の品質を低下させる結果となっている。
- 4) 安いモノはそれなりに品質も悪くなっている。最低の品質を保証するという観念がない。
- 5) 塗装仕上げの艶が中途半端である。適正な艶に仕上げる塗装技術の研究が遅れている。
- 6) 量産工場においては、各工程で品質をチェックし、欠陥製品は先送りしないことが鉄則である。しかし、多くの工場では、最終段階にくるまで品質をチェックしている様子がない。
- 7) 悪いと評価したのは、規模から見て輸出に挑戦できる企業であるが、町の家具工場と同様な品質の製品を製作している。このため厳しい評価を与えた。
- 8) また、良い評価としたのは、家具加工の経験を踏まえ、比較的仕事が簡単で手離れのよいドアや窓枠の生産に移行し、品質チェックの厳しいホテルに納品していることから、技術力も含め、その努力を高く評価した。
- 9) ワードローブの板と板の組立接合に釘を使う工場がある。強度的にも、また品質的にも評価できる技術ではない。参考として接合部に釘など使用したときの状況を想定し比較すると表 3.2 のようになる。

表 3.2 接合の種類と引き抜き強さ

接合の種類	接合方法	引き抜き強さ
釘		83.3kg
木ねじ		424.1kg
ダボ		約 1,884.0kg

### (3) Profitability

- 1) 古い機械を上手に使用して、相応の生産性を維持し、利益を上げていることを高く評価した。
- 2) 廃棄すべき枕木を利用し、割れ目を積極的に活用して、アンティーク調の家具を生産し、企業の特徴を出していることに評価すべき点がある。
- 3) パイン材を板状に接着し、そのパネルを使って収納ユニットを開発し、10人規模の工場でも輸出していることは立派である。
- 4) 製作する品目を限定し、集中させて最小限の機械設備で生産を上げている企業もあり、評価できる。
- 5) 加工に手間のかかる家具から手離れのいいドアの製作、あるいは市場開拓に成功し、生産を伸ばしていることも、評価に値する。
- 6) 近隣の注文に頼る家具工場の経営には、改善への努力が見られなかった。

### (4) Marketing

- 1) 多くの企業がマーケティングには相当の努力を注入している。
- 2) 例えば、自社製品の価格リストや写真による製品カタログが整備されていること。
- 3) 家具展には国内のみならず国外の家具展に参加していること。
- 4) 試作家具を用いて新しい顧客の開拓を試みていること。
- 5) 量産工場では、1ロット 50~100個の数で製品を生産し出荷している。このことは、市場の需要を十分調べていたと判断した。
- 6) 一方、少量生産の企業（例えば、学校家具など）では、マーケティングの努力が全く見られない企業も散見された。

### (5) Labor

- 1) 一般的に作業職の技能水準は高い。
- 2) 作業態度もよく、自分の職務に忠実である。
- 3) しかしながら多能工としての訓練に欠けていると思われる。このため、作業工程間の作業量のアンバランスに柔軟に対応出来ない点が散見された。
- 4) 量産工場の中でも、作業員の仕事の手順に戸惑いがあった。作業手順を細かく

決めた生産マニュアルを準備する必要がある。

- 5) 量産工場は、以上のような仕事を指示する技術者の配置が、企業の発展、あるいは輸出企業として成長するキーポイントになってくる。
- 6) 経営者と現場とのパイプ役となる中堅技術者の養成が期待される。

### 3.6.2 発展を阻害する要因

- (1) 素材供給者が限定されているため、SMEs への供給にハンデキャップがあること。  
(木材 3社、合板 ナシ、パーティクルボード 1社)
- (2) 国産品の金具類の技術水準が低いにもかかわらず、国内需要者が満足していること。
- (3) 国内市場が小さく、業者が乱立していること（特に Harare の零細企業群）。
- (4) 十分な資金援助が得られないこと（運転資金および設備投資資金）。
- (5) 内陸国であるための輸出の際のハンデキャップがあること。
  - 1) 直接輸出できないための運送費の上昇。
  - 2) 南アフリカ、モザンビークを通過するため、国税税関におけるトラブル。
- (6) 独自の家具デザインの展開できないこと（特に中小企業の場合）。
- (7) 家具業界に対し技術指導する機関や、開発商品（試作品）を試作して見せる機関がないこと。
- (8) 技能訓練や商品開発に関する参考書や資料が皆無に等しいこと。
- (9) 世界的にZ国を代表する家具として、推薦できる家具が少ないこと。

- (10) 部品専門工場がなく、小さな部品まで、手間を承知で製作していること。
- (11) 部品関係の分業化、あるいは協力体制が皆無であること。
- (12) 精度の高い、最終仕上げに関連する木工機械はすべて輸入品になること。
- (13) 全般的に技術水準が低い業種と見なされ、多少の経験があれば簡単に参画できると考えられていること。
- (14) 消費者に対して、家具のある快適な生活をアピールするなど、啓発活動をする機関がないこと。

## 第4章 中小企業振興に係る関係機関・制度の状況

調査団は、調査対象4業種を中心とした中小企業（SMEs）育成策のマスタープラン作成に係る調査を実施した。現地で訪問調査した機関は総計56機関（参考資料2参照）である。

### 4.1 中業企業振興策の現状

ジ国政府は、大統領府にSEID（State Enterprise and Indigenization Department）を設置し、経済の黒人化推進と中小企業の振興をZIMPREST 1996-2000の重要政策として明確に指示している。各省庁及び公社レベルではESAPの実施以降、個別的には中小企業振興策を採り上げてはいるが、総合的・横断的な政策は現在実施されていない。

一方、中小企業振興に関連する公社や各種団体は、従来その活動を小規模金融（運転資金では数百ドル、新規事業では数千ドル程度）、金融と組み合わせられた企業家の経営知識の向上のための小規模な訓練及び経営相談に絞り、多様な援助を行っている。ただ、その活動は場当たりの（Adhoc）とも思われ、ジ国政府の主体性を生かした継続性と統一性は見られず、資金源の多くを外国ドナー（UNDP、USAID、NORAD、DFID等）に頼っている。

この様に、現状は零細企業に対する小規模融資（Micro Lending）及びセミナーが主体となっているため、現在の中小企業振興の諸施策は、中小企業のニーズを満たしていない点が多いと思われる。また本調査の対象となった中小企業84社の大半は、積極的にこの施策を利用していない。しかし各種機関が中小企業振興のための施策を実行していることは、ZIMPRESTの基本方針に則っていることでもあり、その成果は将来、実を結ぶものと思われる。

次項以降、ジ国のファイナンス、外国援助、経営及びマーケティング、人材・教育について、関係機関や制度の現状と問題点について具体的に述べる。

## 4.2 中小企業振興に係るファイナンス

### (1) 財政によるインセンティブ

ジ政府は、ESAP に引き続き ZIMPREST 計画において貧困緩和のための雇用増大の柱として中小企業振興策を取り上げているのは既述のとおりである。

一方、財政は過去の放漫的運営の結果、赤字が累積しており、毎年国内外の借入やグラント資金によりこれを埋め合わせている。

政府も ESAP、ZIMPREST で、まず財政赤字を縮小してインフレを抑え経済の建て直しを図ることが最も重要であるとしており、これらはまた IMF との合意に基づく政策コンディショナリティーでもある。こうした緊迫した財政のもとでは、中小企業振興策が政府の最優先政策の一つであっても、予算の直接的重点配分支出や輸出振興のための関税・外国投資誘致目的を含む税の減免等優遇制度の適用も早急に実施することは思うにまかせない状態である。

しかしながら、SMEs 振興策は政府が貧困緩和と雇用創出のための最重点策として掲げる政策である以上、担当部局が設置された後にでもこれらインセンティブについて総合政策の一環として検討し、短中期的並びに長期的財政上の観点に立っての適不適について関係者と協議しておき、経済状況によって直ちにこれら政策を採り得る体制を整えておく必要があると思われる。

### (2) 金融及び信用保証

#### 1) SMEs と金融

ジ国の一般的金融現況については第2章2.3で述べたが、SMEs に対する金融についてみると、訪問企業の殆どすべては金融機関の中小企業向け貸出し態度について、「高金利と担保主義によっており中小企業の苦しい資金繰りに応えていない」旨の不満を訴えている。

しかし一方では、金融機関や財政当局の中には現実の中小企業の実態—不安定な経営態度、脆弱な財務体質、担保資産の欠如及び無計画な借入態度等—商業金融機関が安易に貸出しに応じられない事情に理解を示す者も多い。

従って、金融機関や財政当局者のすべての人々は一様にまず SMEs の経営管理・技術水準の向上を図るための Training の必要性を強調し SMEs への資金供与はこ

うした Training との Package の下で行なうべきとの認識を示していた (SEDCO 等では既に一部実行しているがこれを更に強化させる趣旨である)。

また SMEs への供与資金は一般的経営資金などではなく、具体的な個々の project についての financing によるべきで、融資に当たっては個々の project (例えば工場規模の拡大、施設の更新、設備の購入等) の feasibility をよく検討することが、必要であることが強調されている。SMEs の立案した計画は、実際には放漫的且つ雑なものが多く、一般金融機関の融資には乗り難いことを指摘する意見が多い。

### 3) 調整の必要性

現在、SMEs と金融機関双方の発言には隔たりが大きい。MOIC の SMEs 政策担当部局が前述 2.2 に記載の政策事項を早急に実施する一方、金融政策担当の MOF、RBZ 並びに開発金融機関として位置付けられている CGC、ZDB、SEDCO、VCCZ が、共に中小企業の融資問題解決のために SMEs と金融機関双方間に立ち、積極的な調整活動を行なうことを強く期待したい。

## (3) 金融機関概況

### 1) 中央銀行

ジ国における金融システムは、サブ・サハラの大部分の国に比べれば比較的多様化し、且つ充実しているといわれる。

金融システムの中心は RBZ (Reserve Bank of Zimbabwe : 中央銀行) で、その前身は 1956 年に設立された当時の Rhodesia・Nyasaland 連邦の中央銀行である Bank of Rhodesia and Nyasaland である。

以下、SMEs と関係のあると思われる金融機関についてみれば概ね次のとおりである。

### 2) 商業銀行

ジ国の商業銀行は、次の 7 行である。

① Barclays Bank of Zimbabwe Limited (Barclays)

② Commercial Bank of Zimbabwe Limited (CBZ)

…旧 Bank of Credit and Commerce Zimbabwe Limited

- ③ Stanbic Bank Zimbabwe Limited (Stanbic) …旧 ANZ Grindlays
- ④ Standard Chartered Bank Zimbabwe Limited (Stanchart)
- ⑤ First Banking Corporation LTD (Firstbank)
- ⑥ Zimbabwe Banking Corporation Limited (Zimbank)
- ⑦ Time Bank of Zimbabwe LTD (Timebank)

以上の7行中、ジ国の独立以前に設立されたローカル銀行は Zimbank だけで、別のローカル銀行 CBZ は、独立後に開設された。また First Bank は 1997 年 8 月、Time Bank は同年 10 月に開設された新しいローカル銀行である。他の 3 行については (Barclays、Stanbic、Stanchart)、UK 公認銀行の支店であった。

これら銀行の利益は通常のいわゆる銀行業務、すなわち一般的に貸出金利から預金コスト(資金コスト)とサービス費用、手数料を差引いたものである。銀行法 188 条は、銀行が他のファイナンス分野に入り込むことを禁止している。現在、銀行はその機構として幅広いファイナンス・サービスを行えるようにしているが、その業務は通常の商業銀行業務に限定されている。銀行の支店・別法人施設等は、表 4.1 のとおりである。

表 4.1 ジ国の商業銀行展開状況

銀行名	支店数	代理店	移動施設
Barclays	45	21	29
CBZ	10	—	4
Stanbic	11	1	1
Stanchart	43	8	—
First bank	7	—	—
Zimbank	22	18	—
Time Bank	4	—	—

ここで特徴的なことは、独立前の非ローカル(旧 UK 公認) 3 銀行が 99 支店で全国 142 支店のネットワークのうち 70% を占めており、ローカル 4 銀行は 43 支店で同 30% を占めるに過ぎないことである。ローカル 4 銀行の地方における影響力は、明らかに旧英系銀行に比べて劣っている状況にある。

### 3) 郵便貯蓄銀行 (The Post Office Savings Bank…POSB)

POSB は, POST Office Savings Bank 法 249 章に規定されている。その資金は全国約 200 の郵便局と金融拠点(Banking Halls)から集めた小口預金者の預金資金である。

預金金利は無税で、資金は国債、政府保有株式、商業銀行等への政府預金や Board が承認した有価証券の投資に運用されている。

### 4) その他の金融機関

- |                             |      |
|-----------------------------|------|
| ① 手形割引業務 (Discount House)   | 6 社  |
| ② マーチャント Bank               | 10 社 |
| ③ 投資会社 (Finance House)      | 6 社  |
| ④ 住宅貯蓄組合 (Building Society) | 5 社  |

このほか活発なジンバブエ証券取引所、開発金融機関、保険会社、年金保険基金、信託等がある。また外国為替取引も自由化され、新しい取引が進められている。

### 5) 開発金融機関 (Development Institution)

開発金融機関は、開発プロジェクトへの融資、開発金融の増加融資等を行っており、SMEs への金融措置を考える場合に欠かせない存在である。以下 RBZ の資料 (ZIMBABWE'S FINZNCIAL SYSTEM)、各機関の年次報告書及び聞き取り調査により対象 4 機関について簡記してみたい。

#### a) 信用保証会社 (Credit Guarantee Company…CGC)

##### ① 沿革

現存する信用保証会社 CGC は、RBZ と既述の民間商業銀行 7 行及び開発金融機関である Zimbabwe Development Bank(1995 年より参加)の 9 行の共同出資であり、RBZ が 50%、他の 8 行が各 6.25%出資している。

設立は 1978 年で、当初は The Finance Trust for Emergent Businessmen として、RBZ と商業銀行 4 行により発足した。

当初当該基金は商業銀行の融資につき担保不足の債務者に対し 50%の保証を行なうこととしていた。その後、1988 年に基金は信用保証会社として編成替えられ、1988 年には現在の CGC となり、また出資者も既述のとおり現在 RBZ を含

む8行となっている。保証範囲は、当初から銀行借入額の50%である。

## ② 運営

CGCの業務拠点はHarareとBulawayoのみであるが、保証供与申請については、この外融資申込み銀行の営業店で行なっている。CGCが正式に保証の承認をした場合は、債権額の50%までが保証される。政府の負担は現在年Z\$ 90,000の贈与のみである。またRBZは、職員の給与、資本金支出及び固定的費用を負担している。

このスキームはZ国唯一であり、CGC保証後の貸出し実行は保証されている。

## ③ 問題点

RBZには、保証債務実行に当たって銀行に支払うべき資金的裏付がないため、保証の実行が遅れている。商業銀行にとり、CGC保証付貸出の50%損失は痛手である。本会社の事務所は国内の大都市にわずか2箇所しかない。

また商業銀行は、CGCによる保証債務実行のタイミングが遅れると金利分は自己負担となる等の多くの問題点が存在する。

## ④ CGCの保証付銀行債務の返済状況

CGCによると、1998年7月24日現在のCGC債務の返済実行状況は表4.2のとおりで、1年以上の延滞が件数で58%、金額で実に67.05%の高率である。

表4.2 CGC保証債務の対銀行返済状況 (1998.7/Z\$)

種類	件数	割合(%)	当初の残高	最近時点の残高/(%)
延滞なし	35	22	4,769,020	3,333,948 (17.6)
1~6花月	23	14	3,223,000	211,927 (11.2)
7~12カ月	9	6	1,074,000	78,436 (0.4)
12カ月以上	93	58	7,733,540	12,686,984 (67.1)
合計	160	100	16,799,560	18,921,295 (100)

CGC保証付債務であるから、一般的に返済率が通常よりやや落ちるのは否めないとしても(表4.2中、SME貸出の割合は不明であるが、SMEsに限ればその返済は本表の平均より更に劣るとされる)、債務者のこうした債務返済態度の悪さがある以上、一般的に資力保証力の乏しいSMEsへの融資に銀行が消極的であ

ることについて、関係者が銀行の営業態度を責めず、むしろ SMEs への各種教育研修の実施をまず行なうべきであるとの意見を述べるのも、あながち無理ではないように思われる。ただ、このような銀行債務の返済延滞が日常化一般化しているのであれば、貸付先金融機関の融資先に対する債権回収・債権管理業務にも大きな問題があると思われ、金融機関としても自らの貸付け業務・債権管理・債務者教育に、相当の努力を傾注すべきものと思われる。

⑤ 銀行の SMEs 向け貸出は減少しているがその理由は次のとおり (CGC の分析)

- business 知識の不足。
- 借入しても、その効果が伴わない。
- 貸出に対する担保不足。
- business 計画がずさん。
- business 成功のための management 知識と将来への見通し欠如。
- SMEs は、経営者であっても他に仕事を見つけるとすぐに代わってしまうので、約束も信頼も出来ない。
- 仕事や生産の手順が錯綜しており、よくマネージ出来ていない。
- 仕事の実行性が信頼出来ない。

⑥ SMEs の一部が business に失敗する理由 (CGC の分析)

上記⑤で述べたことのほかに、次の点を挙げている。

- 短期間に早急に拡張しようとする。
- 一時的に金回りが良くなると分別がつかなくなり、浪費する。

⑦ CGC の挙げる改善策

なお、CGC はこうした SMEs への融資を改善するための措置として、

- SMEs 予備軍の在籍する Technical College における職業教育、management 教育の徹底。
- MOIC 内に SMEs への business opportunity を研究し SMEs に対し適時・適切にアドバイスする専門家の組織・Think Tank を置くこと (MOIC 内に中小企業政策担当部局を置くという考え方に共通する)。

-RBZは保証債務の50%を支払う資金を常に準備しておき保証債務実行が遅れないようにすること。CGCの保証業務を50%以上に拡大すること。担保力はないが、有望な中小企業への保証業務を拡大すること。

以上の3点を挙げ、このためCGCの資金的裏付けを増強すべきものとし、予算としてZ\$4億5千万程度を試算しているが、資金源について問題がある。

以上に加えて、信用保険制度導入による保証業務拡大や重要都市への支店網拡大の検討、保証債務者への教育訓練制度の拡充等を取上げる必要がある。

但し、信用保険制度の導入に当たっても、ジ国向け再保険料率が高ければ実現の障害となる恐れがある。

CGCの1997年3月現在資本金は50,000Z\$, 与信総額は23百万Z\$に過ぎず規模と取扱い金融機関の拡大により補償範囲を75%以上に拡大することが望まれる。

CGCが理事会の議を経て正式に保証した案件が返済不能に至った場合は、すべてRBZから弁済され、CGC勘定に損失は発生しないこととなっている。CGCの規模及び取扱い金融機関の範囲をいわゆる開発金融機関へも拡大し、より一般化することが望まれる。この場合には、こうした勘定処理の妥当性を経営の自己責任原則に基づき再考することも必要と考えられる。即ち、CGCは保証債権につき、代位弁済を行ない、当該債権に対する最終的損失を信用保険によってカバーすることが考えられる。信用保険の実現性（再保険も含めて）、資本の充実、株主・取扱い金融機関の拡大等、CGC機能の拡大について早急なF/Sの実施を期待したい。

なお、日本の信用保証協会を事例に挙げると、中央政府のほか各県の資金も拠出されており、原則して各県に一つ存在し実際の運営も地方密着型である。

経済規模、地方政府の政策実施能力等、日本の経験が直ちに参考になるとは思われないが、金融や信用補完制度（経営指導も含め）に地方政府や国（分局）の関与を検討してよいであろう。

日本では、信用保証制度と信用保険制度をあわせて信用補完と呼んでおり、その概要は以下のとおりである。

- ・ 中小企業が全国 52 カ所（1 都道府県に 1 カ所以上）に設けられている信用保証協会に借入債務の申し込みを行うと、それに基づき信用保証協会は審査の上、当該中小企業に対して保証決定を行う。中小企業はその保証により金融機関より融資を受ける。信用保証協会は、中小企業に対して行った保証に中小企業信用保険公庫の保証を掛ける。
- ・ 中小企業が保証付き借入金を返済できない場合、信用保証協会はその中小企業に代わって民間金融機関に借入金を返済する（代位弁済）。代位弁済した信用保証協会は、中小企業信用保険公庫から保険金として代位弁済額の 70～80% の金額を受け取る。
- ・ 信用保証協会が民間金融機関に代位弁済した場合、信用保証協会は代位弁済した金額について、中小企業に対する求償権を取得する。信用保証協会が求償権により中小企業から弁済金を回収すると、その 70～80% を中小企業信用保証公庫に納付する。

日本の信用保証協会は、中央政府のほか、所在各地方公共団体の資金も拠出されており、運営も地方密着型である（図 4.1 参照）。

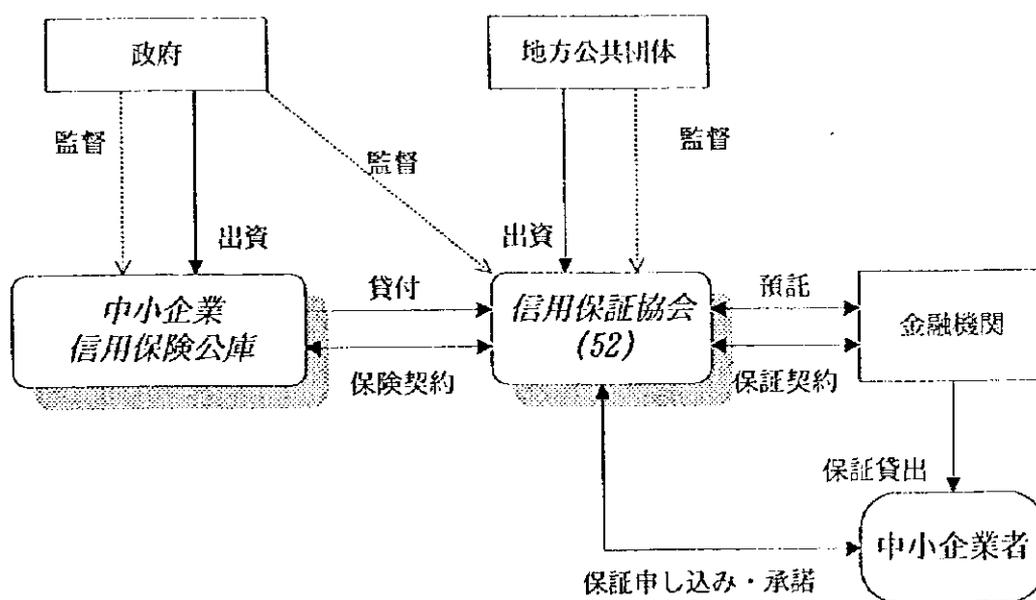


図 4.1 日本の信用補完制度の仕組み

(出所：中小企業庁 「日本の中小企業施策について」より)

## 2) Zimbabwe Development Bank (ZDB)

ZDBは1983年に設立され、翌84年に営業を開始した。目的は生産的企業に対する中長期融資と資本への融資である。資本への融資実行に当たっては、ZDBは当該企業が借入能力を高め且つその潜在能力を充分に実現させる目的で最小限の出資を行なっている。

最終的に当該融資先会社の創立者は、ZDBへの資本参加を行なっている。

ZDBの株主は、ジ国政府が31.96%、外にDEG(ドイツ)、EIB(欧州投資会社)、RBZ、Finfund、FMO、AfDB及びフランスのProparcoが含まれている。

主要業務内容は次のとおりである。

- ①長期貸付:プラント、機械機器設備、不動産等の長期資産の購入。
- ②エクイティ・ファイナンス:企業の資本強化のための融資—通常株又は優先株。
- ③運転資本ファイナンス:船積前後費用を含む運転コスト。

リース、割賦弁済、  
預金受入 } ZDBのFinance Serviceで各実行されている。

- ④コンサルタント・サービス
- ⑤金融財務サービス:手形割引、預金証券、送金、L/C、外貨証券、ZDB債券等
- ⑥その他:保証、協調融資、シンジケート・ローン等

ZDBの活動は、実態としては優良大企業向けで、中小企業にはあまり関係がない。

## 3) Small Enterprise Development Corporation (SEDCO)

SEDCOは、1984年に設立された開発金融会社で、小企業に対するトレーニングと融資を行なっている。SEDCOはまた、management consultant、機械やその他の設備に対するリース、プロジェクトのidentification、フィージビリティ・スタディ及び企業家の開発等を行なっている。SEDCOは30,000Z\$~100,000Z\$の間でプロジェクト融資を行なっている。

SEDCOの主な役割は、小都市や地方における小企業の支援である。従前は小資本のため業務運営に支障を来していたが、政府は1993年度予算でZ\$15Mを割当てた結果、この問題は部分的に解消している。1996年度では政府の資本金ベースの協力は、Z\$71Mに達している。貸付け目的で供与されたこの金額のうち、Z\$10M

は直接国庫から、残り Z\$ 10M は Vote of Credit (VOC) による議決で支出されたものである。SEDCO の資本は全額政府からのものである。

このほか、政府は年間 Z\$ 166M を貸付け資金として、また Z\$2M をトレーニング費用として給付しているが、下記のとおり貸し出しも、研修実績も必ずしも期待程の実績を上げているとは思えない。

SEDCO の支所は、Harare 2 カ所を含む 8 カ所である。同 Annual Report (1997 年版) による貸出申込み件数金額 (女性企業) は次のとおり。

○貸出申込 (女性企業の例)	150 件	
－承認	68	9.52 M (6%)
－不承認	74	－
－未定	8	－

○年度中貸出支出実行件数

189\*1          Z\$ 1.05 M (\*1 group 113 件、個人 76 件)

○年度中累積支出実行件数

689\*2          Z\$ 3.32 M (\*2 group 613 件、個人 76 件)

(注) なお支出実行とは、disburse を意味する。

また、期間中の研修実施回数は 11 回、参加者は 137 名となっている。融資応諾率は件数で 45%、金額で 6% と、ともに低率である。また研修回数についても年間 11 回程度では中小企業専門機関としての役割を果たしているとは言い難い状況にあり、関係者から機能強化を指摘されている。

#### 4) Venture Capital Company of Zimbabwe (VCCZ)

VCCZ は 1991 年に設立された、いわゆる Venture Capital 育成投資会社である。

資本構成は商業銀行・マーチャント銀行 40%、RBZ17%、保険会社 10%、在英の Commonwealth Development Corporation 9%、IFC 9%、Swiss Co 9%、民間会社 6% となっており、ジ国政府の投資はない。

VCCZ は小規模ベンチャー企業、会社及び協同組合が進めているあらゆる生産的セクターの潜在的に、将来性のあるプロジェクトに対してキャピタルファイナンス

を行なうことを目的として設立された。このファイナンスが優良企業に対する投資を刺激し、更には輸出や雇用を呼び起す起爆剤となることを狙ったものであった。尚、一度プロジェクトが離陸すれば、企業家は VCCZ 保有分のエクイティーを買占めることができ、その資金は VCCZ が別のベンチャーに回すことになる。

VCCZ が持つ企業の株式保有割合は、プロジェクトの性質にもよるが、通常、VCCZ が過半数を占めることはない。

VCCZ のもつ機能を奨励するため、政府は 1993 年から 5 年間、所得税及び Capital Gain 税を免除している。97 年 6 月末の VCCZ 投資先は 59 プロジェクト、投資額は Z\$ 44M となっている。1 Project 当たりの投融資額は Z\$ 1.8M、1997 年の総収入は Z\$ 32M、利益は \$ Z\$ 12M であった。VCCZ は企業家の直面している問題をよく知っており、投資に先立って対象企業を選別し、また投資終了後の支援も行なっている、としている。

また、全ての投資先に月 5 千 Z\$ で経理、経営、マーケティング、債権回収等の Managing service を行っているほか、独立コンサルタントによる技術援助や、BESA、Empretec 等による創業者研修、ビジネスの一般的訓練との Package program を用意している、としているが SMEs には直接関与しているとは認められなかった。

#### (6) Micro Lending

ジ国の目下の金融環境は Tight money policy の下、高金利政策が続けられており、中小企業に対して厳しいものがあり、SMEs と金融機関の間にはその融資態度を巡って大きな見解の相違があることは既に述べたとおりである。

こうした環境の中で、多くの外国援助機関や NGOs は Micro Lending、いわゆる小規模金融を行なっている。その全体像について、ジ国政府自身掌握していないが、1998 年 7 月に UNDP の調査 program が完成し、その結果が発表されたので (MicroStart subprogram for Development of Micro-finance Sector) この調査結果と、1998 年 3 月に ILO による donor に関する調査結果 (Status of Donor Support for Microfinance) 並びに聞き取り調査と併せて簡記する。

- a) 1995 年のジ国貧困調査 (PASS) によれば、消費貧困ラインを年所得 Z\$ 2,213.2、食糧貧困ラインを同 Z\$1,331.87 として全国人口で 46% が very poor、16% が poor としており、poor 以下が 62% となっている。失業率は政府推定で 30%、ジ労働

組合協議会 (ZCTU) 推定で 44% と高い。

- b) こうした貧困及び失業解消策の一つとして、SMEs 振興政策が政府によって取上げられ、また Micro Lending が多くの Donor により実施されることとなっている。

表 4.3 SMEs の推定数 (9 人まで)

SMEs	1995 年 (推定)	年増加率(%)	1997 年
都市部	271,000	3.60	290,000
地方	729,000	7.10	840,000
合計	1,000,000	—	1,130,000

(出所：UNDP “MicroStart F/S 資料”)

表 4.4、4.5 によると、借入需要予想は極めて大きいですが、実際の供与額とは大きく乖離している。

この差は資金の不足とは言い切れずとしている。いくつかの主要 donor、SDF 及び政府は、相当額の SMEs 向け貸付資金を準備しているが、実際に使用されないのは SMEs 側に吸収能力が乏しいためと見られている。つまり、資金計画と実際の事業とが伴っていないため、貸出しが実行され得ないか、実行されても状況により途中で継続し難いことを意味している。

UNDP による MFIs (Micro Lending Institutions 実施機関) の実行状況と ILO による Micro Lending 供与機関のリストは表 4.6 のとおりである。

このほか、世銀は SMEs のトレーニング、マネージメント、カウンセリング援助として SEDCO を通して US\$ 10M を供与している。また SMEs 向け援助資金として US\$ 70M も供与しており、当該資金は RBZ (Apex Unit) から普通銀行を経由して SMEs に供与する、いわゆる 2 ステップ・ローンの形態となっている。但し、SMEs 向け貸出しは既述のとおり、実際はあまり芳しくないと言われる。

現行 Micro Lending は、グラント資金、NGO 資金が多く投入されているが、管理不十分で今や反省期にあるという指摘 (UNDP は国際的監査団の設置を主張している) もある。

表 4.4 Estimated Supply of Credit to Micro-enterprises

	ORGANIZATION	ESTIMATED AMOUNT OUTSTANDING (Z\$ million)
1	CAP	0.1
2	CBZ	1.4
3	CSFS	7.1
4	Dondolo	0.7
5	ENDA	0
6	Nascuz	70
7	ORAP	0.2
8	Phakama	0.9
9	SDF(EPT only)	100
10	SEDCO	2.2
11	SHDF	0.2
12	Zambuko	10.7
13	ZECLOF	3.7
14	ZWB	0.4
15	ZWFT	3.2
	TOTAL	200.8

表 4.5 Estimated Credit Demand among SMEs

SMEs	Number of SMEs	Percent Demanding Credit	Potential Credit Market Size	Average Loan Demanded	Estimated Total Credit Demand (US\$)
MICRO(0-4)	1,107,400	15.00%	166,110	\$400	\$66,444,000
MICRO/ Small (5-9)	22,600	25.00%	5,650	\$2,700	\$15,255,000
Totals	1,130,000		171,760		\$81,699,000
Totals (z\$ Estimate)					Z\$898,689,000

(Source: Microstart Feasibility mission 1997)

表 4.6 Summary Performance of Zimbabwean MFIs

Organization	Current No. of Borrowers	No. of Loans Outstanding	Outstanding Portfolio	Average Loan Size	Repayment Rate	Arrears Rate
AFC	46,163	20,670	NA	NA	NA	
Barclays	NA	NA	Z\$ 6 M / Branch	Z\$400,000	NA	NA
CSFS	600	26 cooperatives	Z\$ 7.1 M	Z\$ 145,299 / Cooperative	NA	4 %
CBZ (CRISP)	313	313	Z\$ 1.4 M	Z\$ 3,000	NA	0.5 %
CAP	341	341	Z\$ 99,000	Z\$ 300	NA	NA
Dondolo	500	200 groups	Z\$ 700,000	Z\$ 15,000 / Group	68 %	NA
ENDA	Nil	Nil	Nil	Nil	Nil	Nil
NASCUZ	35,000	75 cooperatives	Z\$ 70 M	Z\$ 933,000 / Cooperative		NA
ORAP	404	404	Z\$ 245,000	Z\$ 700		3 %
Phakama	1,160	232 groups, 42 individuals	Z\$ 900,000	Z\$ 2,500		21% groups, 34% individuals
SDF(ETP only)	2,241	2,241	+/-Z\$100 M	Z\$ 100,000	10%	NA
SEDCO (Micro only)	241	241	+ / - Z\$ 400,000	Z\$ 2,650	Greater Than 50 %	
SHDF	371	371	Z\$ 200,000	Z\$ 1,069		0.1 %
Zambuko	9,779	2,800	Z\$ 4.3 M	Z\$ 2,358		16 %
ZECLOF	42 groups	42 groups	Z\$ 3.7 M	Z\$ 97,000 / Group		71 %
ZPT	72	72	Z\$ 8 M	Z\$ 62,000		33 %
ZWB	1,170	47 groups	Z\$ 385,274	Z\$ 10,000 / Group	30 %	NA
ZWFT	1,105	1,105	Z\$ 3.2 M	Z\$ 3,160		5 %

## (7) SMEs 金融関係者会議

数次に亘り、大蔵省（MOF）の主催で現下の金融状況における SMEs への円滑な金融措置を図ることについて意見の交換を行なった。その目的は、金融機関、SMEs が現状のように双方の立場を主張するのみでは双方に建設的提案が生まれ得ないとの立場から関係機関の意見を聞くことにあつた（参加者 MOF、MOIC、RBZ-Apex Unit、Ministry of Cooperative、SEDCO）。議論の内容を要約すれば、概ね下記のとおりである。

### 1) 一般的状況

SMEs の借入態度には問題がある。国の資金を融資する、ということになると、SMEs は殆ど返済しない。一方、普通銀行としては、SMEs 向け融資は商業ベースにはのり難い。現行市中金利も高いし担保や保証なしで貸すわけにいかない。リスクが大きすぎる。開発金融機関の機能、資金力を更に強化する必要がある。

また開発金融機関の CGC への参加を検討する。SMEs への経営/技術指導を更に徹底させ、SMEs の借入れ能力、資金吸収能力を一層高める必要がある。

また、世銀、Sida (Sweden)、CIDA(Canada)等は、CGC(Credit Guarantee Company) に対し、過去 25%の保証上積み援助を行なった（合計 75%保証となる）。

### 2) 資金 Source

出来れば市場、つまりまず市中銀行からの資金によるべきだが、現在は金利が高い。一方、政府が資金を予算に組み込むことは現況では不可能と考えられる。

外国援助により、BP Support を受けることがあれば、Concession Loan であれ、Grant であれ、この見返り資金を中小企業振興のために使用することも考えられる。

但し金額について、Loan の場合は返済を考え、なるべく少額に抑える。

### 3) 信用保証機能の拡大

与信枠の拡大と 50%以上の保証（出来得れば 75%まで）が是非必要である。このための Shareholder の拡大と保証枠を増加させる（SEDCO、VCCZ を参入させる）。

RBZ の保証債務支払による損失を少なくするために、信用保険制度の導入の可否を検討する（再保険を含む。但し、再保険に付保し得なければ、当分の間、その

機能を RBZ に委ねるのもやむを得ない)。

#### 4) 融資窓口

RZB の Apex unit は現在世銀関係の 2 ステップ・ローン融資の Channel となっているが、外国資金援助が可能であればこれを拡大して Apex unit に集中する。そこから既存各機関を通じて SMEs への資金供与を図る。

SEDCO の研修等の機能を拡大かつ活用して、ローンと研修の組合せ、また group 化を図る。

#### 5) Group Lending / mutual guarantee 方式の推進

Group lending 化は必要であるが、SEDCO でも事実上あまり進んでいない。物理的遠隔地や異なる業種間の中小企業では Grouping が難しい。このために物理的に Group 化し易い中小企業団地や Industrial Shells の建設が必要である。

こうした環境の下で、まず小規模の Group Lending / mutual guarantee を推進し、その趨勢を見つつ将来の展開を考える。これら将来の展開については、事前に十分な Study が必要である。

#### 6) 研修等

Management 能力や技術の向上については、研修だけでは駄目で、体験の場が必要である。このために中小企業団地（他の同種類の目的を持つ団地等施設を含む）による、相互の体験の交流が出来れば有益である。

#### 7) 共同組合

共同組合については、当国ではあまりうまく行っていないとする意見が多かったのは意外であった。

#### 8) 開発金融機関間及び開発金融機関と銀行との調整

いわゆる開発金融機関に属する CGC、ZDB、VCCZ、SEDCO は、MOIC 及び MOF のイニシアティブの下、定期的な連絡会議を持つ等して SMEs 投融資の促進のためにより一層協力すべきものと思われる。現状では SEDCO はともかく、他の機関は

特に中小企業に特化した貸付け方針を持っているとは言い難い。

SEDCO の中小企業への営業実績も、既述のとおり必ずしも充分とは言い難い状態である。中小企業の経営・技術能力を高めなければ、中小企業の優良貸出しは伸びない。

#### 9) 相互組合的金融組織の検討（将来の方向）

ジ国における中小企業金融を考えるに当たって、最大の問題は殆どの中小企業が担保用資産を持っていないことである。しかも SMEs の内容もインフォーマルセクターに近いもので、人的信用力も乏しく、近代的商業金融から疎外されることになる。

一方、政府は大幅な財政赤字を IMF 指導の下で再建しようとしており、当面大きな財政支出を伴う事業は困難な状態である。こうした状況下で SMEs に資金を供給する一つの方法は、仮に B/P 支援のための外貨資金供与が得られれば、その見返り資金の一部を中小企業支援のために使用することである。

この場合、金融面から日本の経験に照らし、実験的に地域に密着した自立的相互金融組合組織を組成し、順次拡大してゆく方法が考えられる。

①一つのモデル地区を選び、F/S の後、②専門家指導の下で、③まず Group Lending、Mutual Guarantee を発展させ相互組合を組成する。④次いで、地元金融機関の支店内にこれら相互組合員による特別勘定（出資金勘定）を設ける。⑤あわせて組合員及び政府公共団体の預金を受入れる（預金勘定）。⑥次に組合員向けの貸出金勘定を設け、預金・出資金の範囲で、出資組合員向けの短期小口融資を行う。⑦こうした組合員による小規模の出資金、貸出金、預金勘定を地元金融機関に設け、自立的組合金融機関（日本の信用金庫、信用組合的機関）を設け、段階的に拡大を図る。⑧また、CGC や SEDCO の協力により組合員の信用力、金融知識、経営能力を高める。

以上、日本における地域的中小企業向け小規模金融機関を想定した自立的構想もジ国 SMEs には好ましいもののように思われる。なお、大蔵省、RBZ、CGC、MOIC、MOC には、それぞれ日本の中小金融機関の英文版（全国信用金庫連合会、信用保険公庫）を説明し手交した。

### 4.3 中小企業振興に係る外国援助

#### (1) 主管組織－大蔵省 (MOF)

外国援助の受入れは大蔵省が所管であり、「援助調整及び国内並びに国際ファイナンス局 (Aid Co-ordination Domestic and International Finance)」が担当部局である。

担当部局によれば、各国からの援助について援助国毎の資料は持合せているが、総合的な検討と調整は行っていないので、国別内容別総括表も存在していない。

また大蔵省は、セクターレベルの知識は持合せていないので援助案件の具体的内容はすべてセクター省庁にまかせてある、としている。

#### (2) 援助調整の必要性

DAC の統計によれば、ジ国 ODA 受取額の同 GDP に対する割合は、1990 年以降で平均約 8.3% に達している。また 2 国間援助では、1995 年、1996 年共、日本が 20% 近くのシェアを占め第 1 位となっている。

一方、既述のとおり、当国は今後 2000 年までに ZIMPREST 計画の下で財政再建をはじめ、公務員削減、公営機構等の改革を行おうとしており、更に貧困緩和を目指して雇用増大を図るべく SMEs 育成を優先政策の一つとして掲げている。

当国に限られた財政の中で、こうした政策目的を達成するのは容易でなく、今後も長期にわたり外国援助の導入を考えて行かざるを得ない。この場合、通常、国内マクロ経済との整合、国内政策の優先順位、援助要請の基本的考え方と援助要請の優先順位、当該政策実行のための設備・資器材等の内外貨資金の見積り、専門家招聘、研修生派遣等を総合的に検討してドナー側と接触することとなる。

Recipient 側の調整機関が、国内マクロ経済やセクター担当の Line 機関との調整を図った上で、自らの意思に基づき更に条件等を含めて Donor 側と援助調整を図ることは、その Ownership を確立することであり、援助の効果と効率性を考える上で極めて重要なこととして近時益々強調されている。

当国においても、財政面・政策面で極めて多難な現在、援助受入れに当たって、調整部局による内外のなお一層の調整をはかる時期にあると考えられる。いわゆる Micro Lending を例にとると、ジ国自ら全体像を掴んでおらず ILO と UNDP の調査に待つ状態であった。

#### 4.4 中小企業振興に係る経営及びマーケティング

ジ国は ZNCC (Zimbabwe National Chamber of Commerce)、CZI (Confederation of Zimbabwe Industry) 等の業界団体があり、その活動は大企業中心であるが中小企業支援も行うようになってきている。

実際問題として、黒人を主体とした中小企業は、その大半が 1980 年の独立以降に創業されたもので、業界団体を結成して活動するには環境が成熟していない。

一方、黒人化推進のための組織である IBDC の活動に生彩が見られない。

##### 1) ZBCA

ZBCA (Zimbabwe Building Construction Association) は、1985 年に設立された。

団体は会員による会費で運営されているが、資金が不足して思うような活動ができていない。

政府は大企業（白人主体）とのリンケージを推進するため、大蔵省令にて下請発注を大企業に求めているが、数年を経過した今でも、大企業側は中小企業・黒人企業の技術力不足を理由に、下請発注によるリンケージ形成には至っていない。

この事例から分かるとおり、現在の中小企業の置かれた環境より黒人企業主体の業界団体結成は容易でない。しかし業界の組織化は、各企業の経営判断やマーケティング戦略立案の観点からみても、重要且つ中小企業振興方策の一つといえる。

ジ国において中小企業の経営体質を強化・支援する団体として、特に次の 2 機関が挙げられる。

##### 2) ZIMTRADE

1991 年に設立されたのジ国の貿易振興機関であり、日本の JETRO に相当する。政府・民間折半出資。職員は 50 名。運営資金は輸出入（一部例外品目あり）の金額について 0.1% の課徴金を徴収し、これに充てている。

サービス: Trade Information Center (TIC) を通じて、貿易、マーケティング、売買のマッチング、データベース、中小企業に重きを置いた新規輸出業者のトレーニング、貿易使節団派遣、貿易展示会など多岐にわたる。ZNCC や CZI など関係団体

と情報交換を行っている。ZNCCの全国7か所の支店でZIMTRADEのデータベースが見られるようにする計画を有している。

### 3) Export Processing Zones Authority (EPZA)

EPZAは1996年開設されたMOIC傘下の公団(輸出加工区庁)である。主たる業務である輸出加工区の振興、許認可以外に最近農業生産地域に食品加工工場建屋を建設する計画である。これは地域開発省(Ministry of Rural Development)を通じ、大統領のお墨付きを得ているものであり、コミユナル・エリアの農業生産者と外国資本の提携による合弁会社の誘致を目指している。

現在、コンサルティングを起用し、灌漑設備や、穀物生産、グロウス・ポイント(Growth Point)との近接度などについて調査を進めている。

公団は設立より日も浅いので、十分な成果を上げているとは言い難いが、現在までのところ輸出加工区団地7カ所及び73の操業許可を与えている。

操業認可案件の投資実績は14億Z\$であり、うち金属関連製造業が37%、食品加工業が20%、繊維8%、家具4%となっており、重点4業種に係る投資が魅力あるものとして受けとめられている。

しかしながら、投資案件には中小企業の影が薄く、また生産額の80%以上の輸出が条件(優遇策を受けれる最低条件)となっている。

このため、中小企業がEPZAの恩恵を受けるには制度の改正が必要となろう。