

5.8.3 繊維・繊維製品製造業への提言

(1) 繊維（縫製）産業プロフィール

縫製産業は生地原料としての糸製造より始まり、縫製品を販売するまでの繊維産業流れの一翼を担っている。また縫製業は、上流としての紡績や最下流としての消費者の動向に大きく左右される。まず最初にジ国における繊維産業の構造を分析し、次に衣料産業先進国の例として、日本の繊維産業における分業構造のモデルを示した（図 5.10 及び図 5.11 参照）。

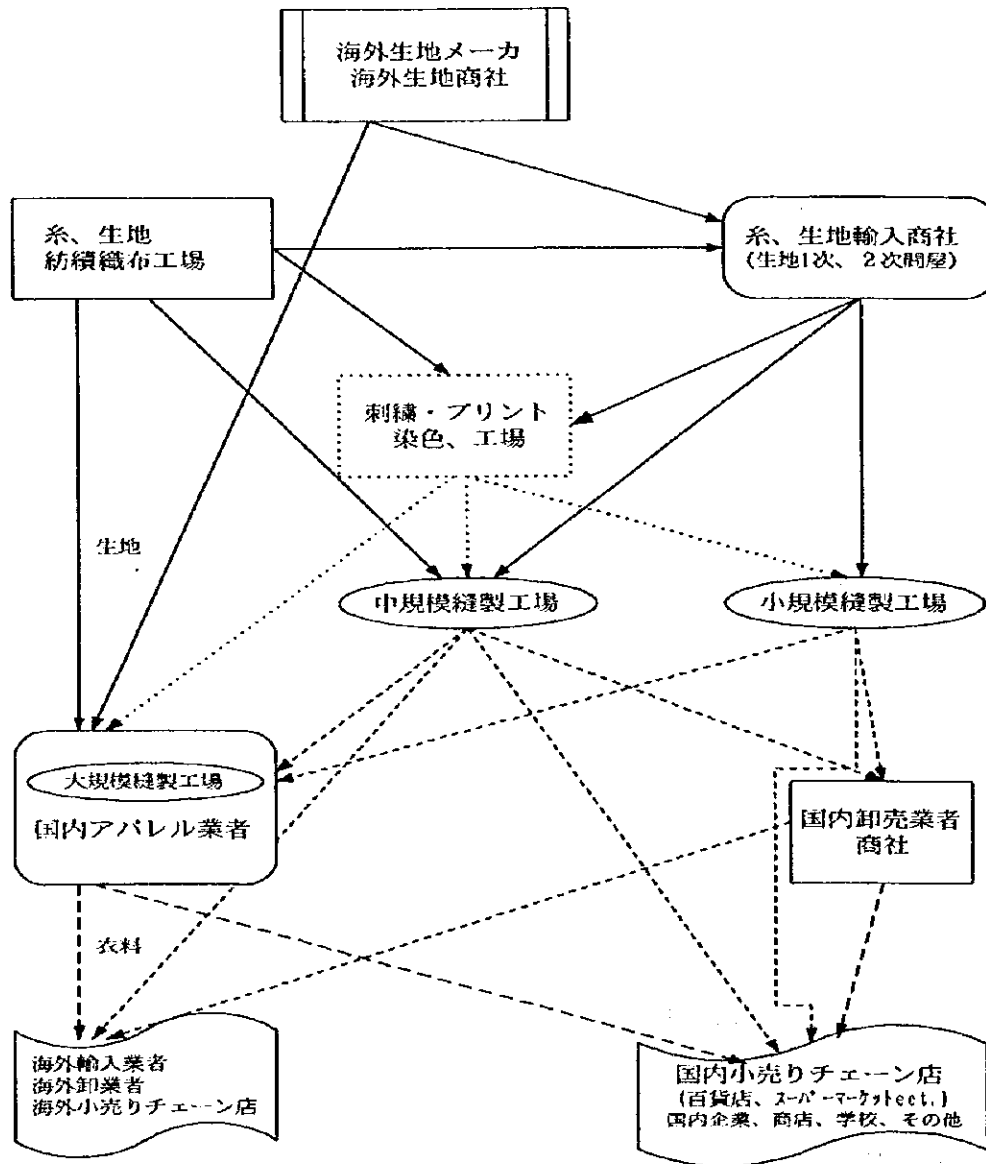


図 5.10 ジ国における国内市場向け繊維産業と輸出指向型縫製業の分業構造

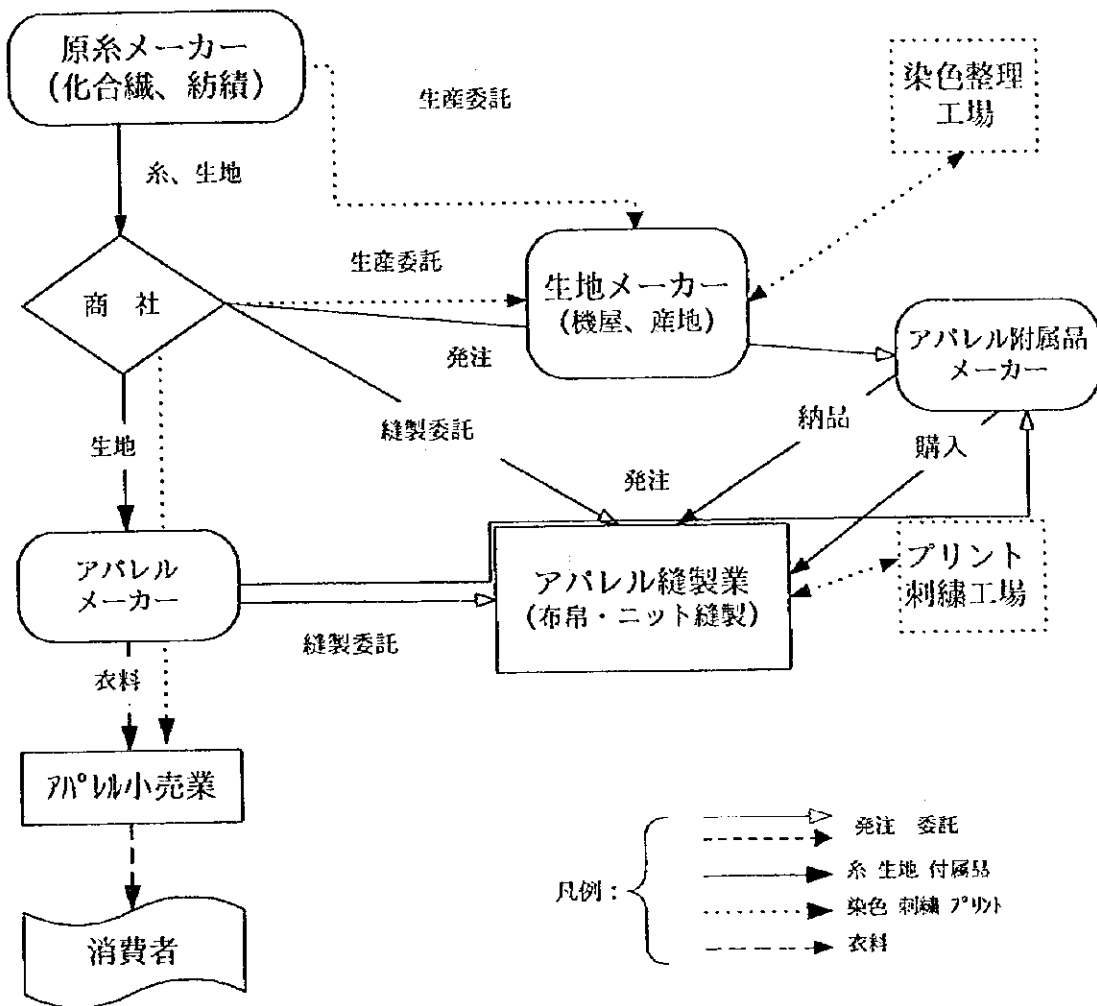


図 5.11 日本の繊維産業における分業構造（単純化モデル）

この両者の構造の相違点は、日本において縫製業者は商社（貿易業者）やブランド名を持ったアパレル業者よりの縫製委託に頼っているが、ジ国においては、このような仲介者（商業資本家）の存在が比較的薄いことである。

1) 原材料

原材料は、国内の紡績・織布工場で作られる一部生地を除き、その殆どを問屋や商社を通して、輸入に頼っている。また紡績業者にとっては、その規模が比較的小さいために、素材供給者との力関係によって、縫製業者のニーズ（生地選択の自由度、品質、納期、価格等）が反映されにくい状況である。このため、縫製業者、特

に中小企業は大きなハンディキャップを負わされている（縫製委託の場合は、生地等を支給されるケースが多い）。

2) 国内市場と中古衣料品

図 5.12 から分かるように、フットウェアを含めた衣料品の生産量は、1995 年以降は 1980 年当時と殆ど同レベルにまで落ち込んでいる。

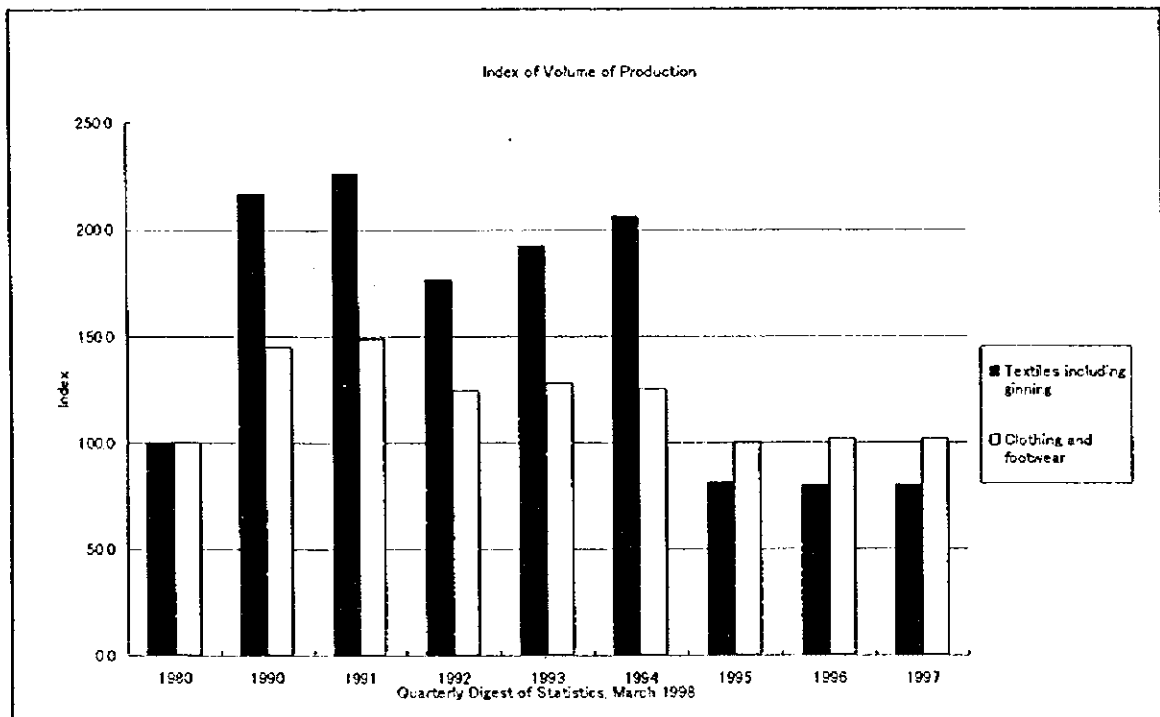


図 5.12 Index of Volume of Production

また、ジニングを含めたテキスタイルの生産量も、1995 年以降は前年（1994 年）の 40%近いレベル（1980 年当時の約 8 割）に落ち込んでいる。

衣料品（フットウェアを含む）の消費物価指数に関しても、市場の流れに付いていけず、全アイテムの約半分くらいの消費物価指数に押さえられていることが分かる（図 5.13 “Consumer & Producer Price Index” 参照）。

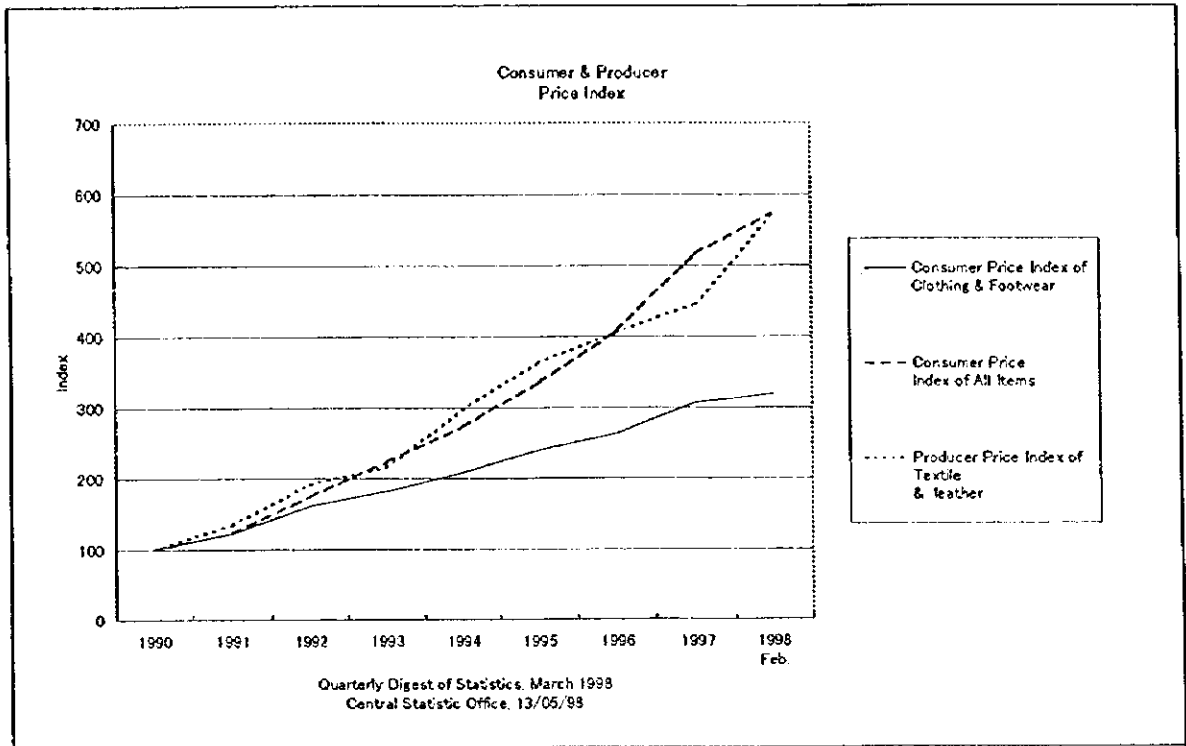


図 5.13 Consumer & Producer Price Index

この様に繊維産業全体の落ち込みはジ国経済の不振に起因する国内需要の減退及び安価な輸入品（原材料・製品とも）、中古衣料品の大量流入によるものと考えられる。

3) 国内環境

企業訪問調査により得られた結果について取りまとめると、次のとおりである。尚、詳細については別冊 1 を参照のこと。

4) 輸出市場と衣料産業の方向性

この縫製を中心とした衣料産業自身は、比較的大きな投資を必要としないため、新規に参入しやすい産業であり、また国内市場規模が小さいこと、輸入品との競争が激しいことを考慮すると、今後ますます少ないパイの奪い合いに陥る可能性を秘めている。

一方、ジ国の持つ地域的な優位性もあり、輸出市場の開発を通して、この産業を発展させる可能性がある。例えば、US、EU に対しての None Quota、また、EU に対する Lomé Convention での Duty Free がその例であり、隣接する南ア市場も現状の貿易協定の問題はあるものの、この国にとって伝統的な大きな市場である。

また最近の急成長している African Americana（全人口の約 10%）の USA マーケットに対しても、彼らと共通するテイストを持っており、今後の市場開発の可能性を有している。

以上のことから、現状では輸出市場が唯一量的な発展の可能性を秘めた市場として、中小の縫製業者にも大企業同様に窓が開けられている。

5) 輸出市場開発に関わる問題

図 5.14 “Domestic Export & Import of Clothing” が示すように、既に中規模以上の約 20~30 社程は、輸出市場に参入しており、1990 年頃と比較するとその輸出総額は、アイテムによっては、5 倍程（Z\$ベース）に成長しているものもある。

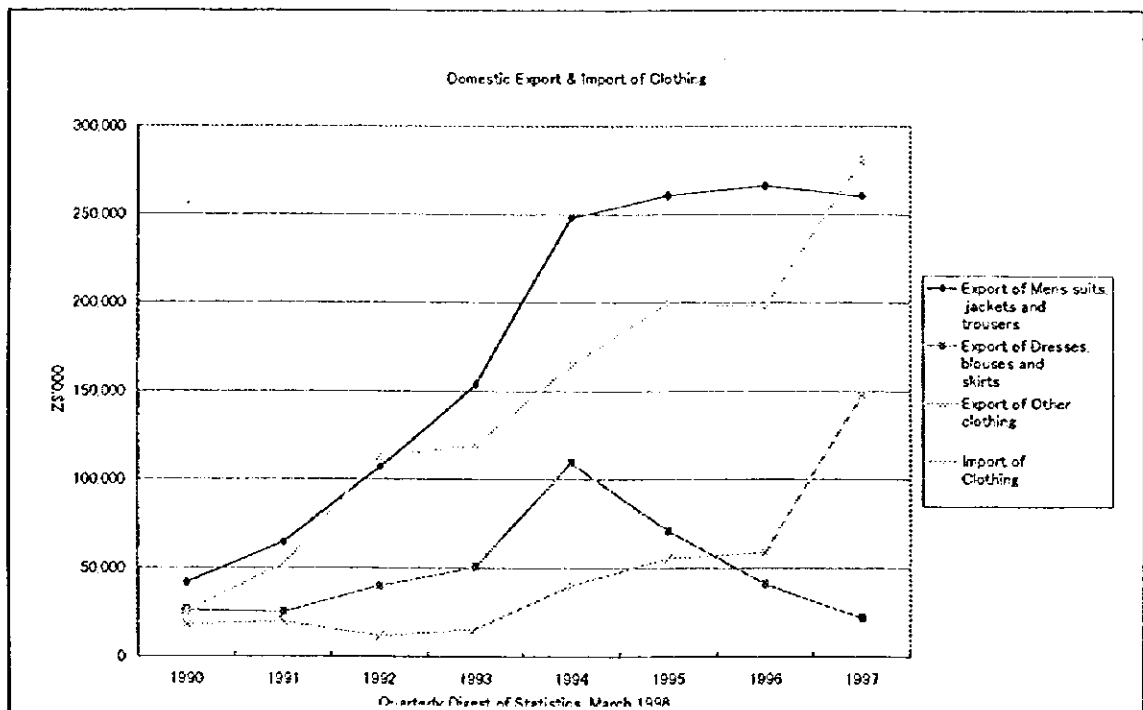


図 5.14 Domestic Export & Import of Clothing

しかし、訪問した中小の縫製工場では、輸出市場の情報、海外の競争相手の情報、ファッション情報等、輸出市場開発に必要な情報が十分に企業に届いていない場合が多く見受けられた。

輸出市場にたいするマーケティングについては、中小企業では殆どの場合、社長自ら国内の客先と直接交渉をしており、マーケティング部門はもちろんマーケット戦略をもっている企業は見受けられなかった。

輸出を志向する場合、品質は絶対条件であるが、一般的にみて工場設備は比較的良好いものの、輸出向け品質を維持するには設備の近代化が必要と考えられる。

図 5.15 “Imports of textile and leather machinery” で示すように繊維関連機器の輸入に関しては、Z\$金額の伸びは見えるが、US\$換算で見ると減少もしくは停滞傾向であるので、繊維産業全体としては、設備更新は停滞気味であり、この事実は企業訪問によっても確認されている。

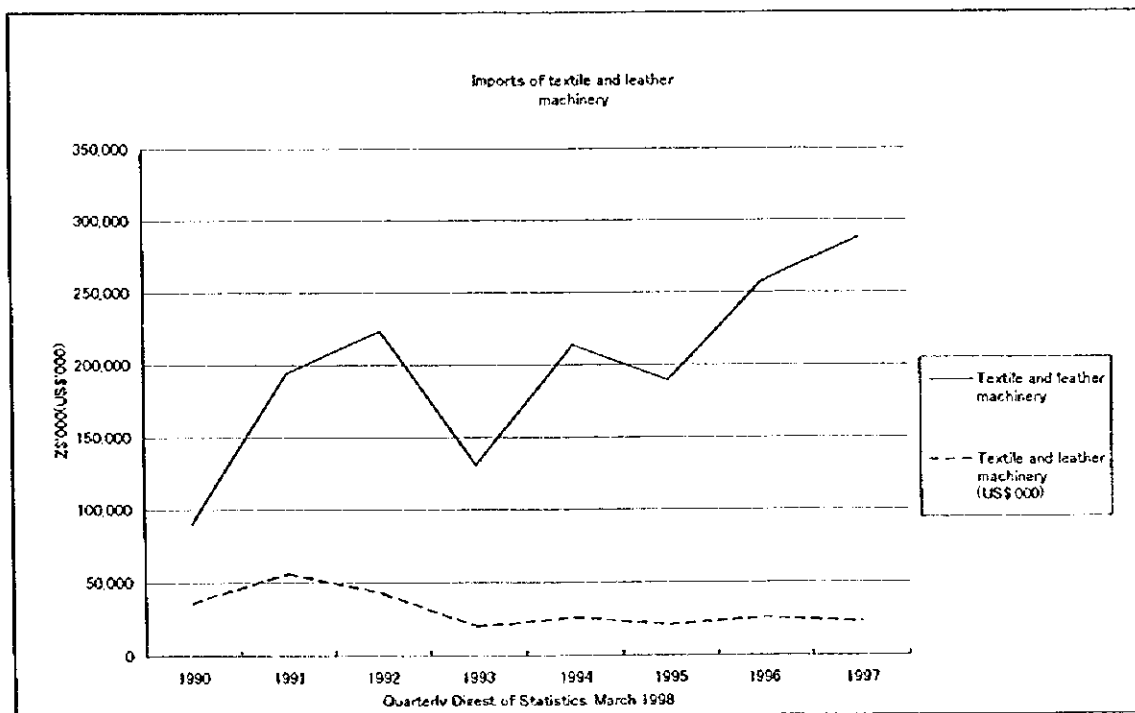


図 5.15 Imports of textile and leather machinery



写真 5.8.5 Sewing Factory in Zimbabwe

特に生産効率、品質を向上させるための機械付属設備が充分でない場合や、管理に使用するコンピュータ等が殆どない場合が多く見受けられる

以上の現状を踏まえ、市場開発の可能性の高い輸出市場で競争が出来るよう補完すべきアクションプランと発展プログラムを提言する。

(2) アクションプラン

振興の目標を“輸出市場に参画出来る技術水準を持つ企業への成長”とする。上記目標を実現させるための実行計画は以下の3プログラムにより構成される。

- Program 1 生産管理技術向上
- Program 2 裁断縫製仕上げ技能向上
- Program 3 マーケット開発

輸出市場開拓の為には、生産自体が良く管理されていることが前提条件となる。

しかしながら、これまでの中小企業調査の結果では、多くの工場において、生産工程を分業化して効率の良い生産管理を実施するとか、または分業生産の効率を検討して生産管理（品質、原価、納期）をきちんとしていない場合、或いは分業生産が生産効率を上げ、均質な品質を得るために必要であることを十分に理解していない場合があった。

このため、技能、技術、勤労意欲、設備・システム等を統合したシステムとして考え、その内容は、“人”、“材料”、“設備”、すなわち生産の3要素を按配してプログラムを構築する。

また裁断縫製仕上げの技能を向上させるためには、その技能を良く知っている人から教わることが、最短の技能修得の方法である。同時に、自らその技能を更に工夫を加え新しい技能を開発し伝えていくことが、他の競争相手に打ち勝つこととなる。これらの修得の為には、相応の教育訓練期間があるものと思われる。裁断縫製仕上げ技能向上は、生産管理技術向上の人材開発に関するプログラムと切り離して考えられない分野であり、このため、2つのプログラムを同時に展開することが肝要である。

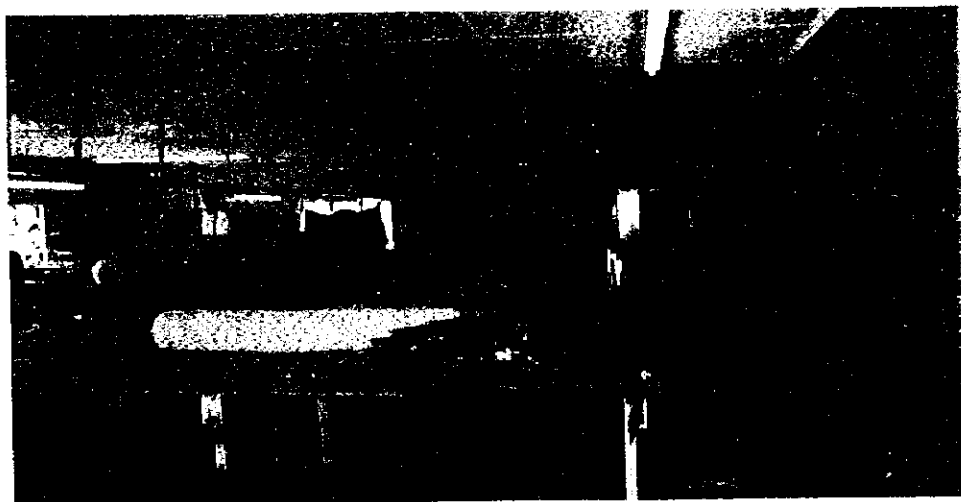


写真 5.8.6 Cutting Section in a Sewing Factory

□ Program 1&2 (プログラム事項の必要時間を3~5年と想定)

“生産管理技術と裁断、縫製、仕上げ技能の向上”

1)人材育成、教育と訓練

a) 職業訓練センターにおける教育訓練

—管理者養成コース 6ヶ月/1期 継続

—技能者養成コース 6ヶ月/1期 継続

・裁断、縫製、仕上げ

・海外からの技術者による教育訓練も養成コースに組み込む

(3ヶ月/1期 3年から5年継続)

b) 品質検査設備の充実と品質検査

現在SAZで行っている品質検査設備を補強し、すべての種類の品質検査が十分にしかもスピーディーに行えるようにする。また、その上で品質検査訓練を行う。

c) 個々の企業における教育と訓練

個々の企業のおかれている状況によって、必要な教育訓練が異なる場合があり、その現場に即したトレーニングを行う。

—技能訓練を受けた有資格者による工場への巡回指導 年2回 継続

—海外からの技術者による工場への巡回指導 年1回 3ヶ月

—ミシンメーカーの技術者による工場への巡回指導 年2回 (1ヶ月×2回)

d) 海外における教育と訓練

—日本のミシンメーカーにおける教育と訓練コースに留学

(1ヶ月/1期 年4回 3年~5年)

—日本政府、地方自治体のスポンサーによる教育訓練コースを利用する

(12ヶ月/1期 継続)

—縫製工場での訓練生受け入れコースにのせて実地訓練

(1~2年/1期 継続)

—ファッション学校への留学 (随時)

e) 技能者認定制度を作る 試験年2回

—技能向上の為の資格制度として技能工の育成を行う。

f) 国内技能競技大会の開催 年1回

－技能競技大会をとうして技能向上をはかる。

2) 原材料副資材

国際競争力のある原材料副資材の開発を促し、その供給体制を作り上げる事を目的とする。

a) 原材料副資材の展示会開催

－国内展示会

・国内生産の振興の為、素材展を開催する。 年1～2回

－国際展示会

・国内開催 国内海外の素材メーカーを招請して開催 年1～2回

・海外開催 海外で行われる素材展に出展 年1～2回

b) 原材料副資材データベースの充実

在外公館を通しての素材生産国メーカーの紹介、展示会出展メーカー等のデータ化

－国内メーカー・データベース

－海外メーカー・データベース

3) 機械と設備

国際競争力を維持する為に、常に機械と設備に関心を持ち続ける。

a) 産業機械展開催 年1～2回

b) 最新機械設備

職業訓練校へ最新機械設備を導入し、研究会を開催する 随時

c) 技能訓練生の派遣

－海外で開催される関連機械展へ技能訓練生を派遣 1～2週間

－ミシンメーカーへ技能訓練生を派遣

(1ヶ月/1期 年4回 3年～5年)

d) 個々の企業における機械・設備の診断

－有資格技術者による診断 年1回 継続

－ミシンメーカーの技術者による診断 年2回 (3ヶ月×2回)

□ Program 3

1) マーケット開発

輸出マーケット開発のためには、まず、ターゲットとする輸出市場のニーズを取得して、そのマーケットに合った商品提案でバイヤーの関心を引きつける事が必要である。また、実際の商談へ発展するためには、品質、コスト、納期について適切に対応出来る体勢にあることを示すことも必要である。

ジ国の地勢上の位置づけから特に注意しなければならないことの一つは、内陸国であるための納期面でのハンディキャップである。また輸出貨物を通関する手続きが煩雑でなく、他の競争相手である沿岸諸国よりスピーディに行われなければならない。

2) マーケット開発のためのアクションプラン

a) Zim Trade の強化

- －ファッション関連情報の収集と公開
- －輸出マーケットの調査及びサンプル収集を行い情報を公開
- －輸出バイヤー情報の収集と公開
- －ターゲット輸出市場での展示会開催をし、中小企業の輸出の後押しをする

b) 輸出優遇策

- －保税工場制度を設け、海外の競争相手に負けないコストで生産できるようにする。
- －国内で手当できない輸入原材料副資材に関する輸入税免除
- －輸出用設備投資に関する輸入税免除
- －輸出用設備投資に関する特別償却制度
- －輸出奨励資金制度
 - ・L/C が開設された場合に L/C 担保の資金借り入れが出来るようにする
 - ・輸出した代金が入金するまでのつなぎ資金制度
- －輸出入通関の簡素化とスピードアップ

c) 関連産業の振興強化

衣料産業が他の競争相手国と輸出市場で競争できる為には、関連産業の発展が非常に密接に影響を与え、また、衣料産業の発展がその関連産業の発展に寄与するサイクルが生まれる。

- －綿花栽培農場
- －ジニング工場
- －紡績工場
- －編織工場
- －染色仕上げ工場、プリント・刺繍工場、起毛工場
- －縫製工場
- －梱包工場
- －輸送業者
- －乙仲業者

d) 中古衣料品対策

- －適正競争原理にかなった輸入関税制度
- －原価が全く異なるベースによる中古衣料品と、国内生産された衣料品が適正に競争できるよう、中古衣料品の輸入関税制度を改定。
- －現在中古衣料品との競争に敗れ、失われたマーケットの商品の生産も適正に競争できるようにして、この分野の産業の育成をすることが、長い目で見たこの国の成長に必要で有る。
 - ・中古衣料品を取り扱っている商人の登録を実行する。
 - ・中古衣料品に対する適正関税とシステム

以上、繊維・繊維製造業のアクションプランを提言したが、Program1～3に係る実施スケジュールは概ね3年を目途に進めるべきである。

5.8.4 家具製造業への提言

(1) 木工家具セクタープロフィール

1) 業界の現状

ジ国における木製家具産業（ガーデンファニチャーも含む）は、大中小合わせて約 150 の工場があり、従事している人達も約 5,000 名に達し、450 名を雇用する最大手企業に加え、200 名程の工場も 10 企業前後が存在している。

製品としては、Cabinets、Chairs、Coffee tables、Kitchen dressers 等、家庭用家具をはじめ、学校用の School desks や Benches、また Office furniture、Hotel furniture など幅広く、多品種の製品が製作されている。

中小家具企業と大手企業に格差はあるが、業界全体として、これら各種製品を製作する設備や技術力、また、デザインなどの開発力を十分に保有していることも確かである。

ジ国木製家具企業の生産状況を統計（図 5.16）で見ると、生産額は伸びているが、95 年には、通常の生産より全般的に 80%強低下したと報告されている。

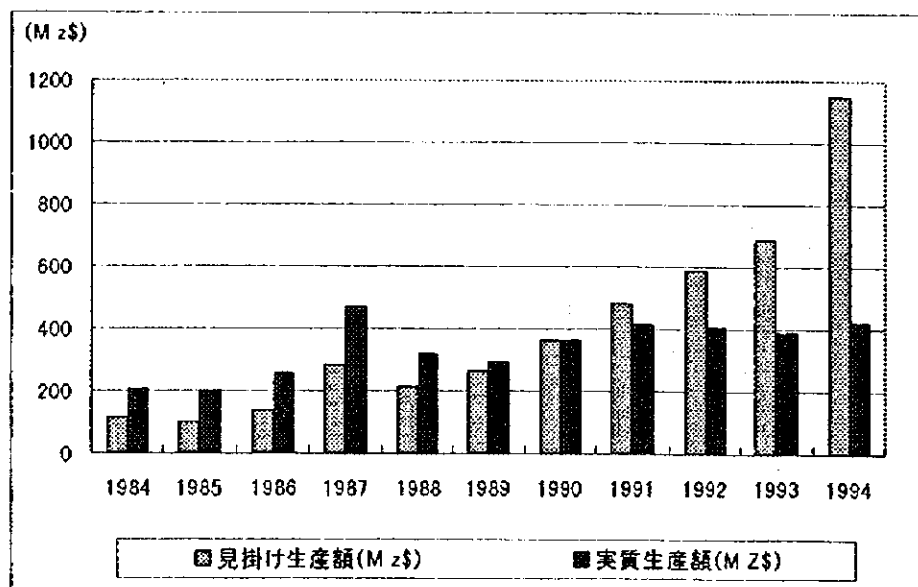


図 5.16 木製家具の年間生産額の推移

2) 国内市場と製品価格

家具の購入は、ある家族の収入に比例する。このため、まずジ国の所得分布を示すと表 5.10 のとおりである。

表 5.10 所得（1ヶ月の給与）水準と世帯の割合

所得水準	世帯数の割合
1,000Z\$	50%
1,001~2,000Z\$	25%
2,001~3,000Z\$	10%
3,001~5,000Z\$	7%
5,001~10,000Z\$	5%
10,001Z\$以上	3%

(出所：本表はジ国のエコノミストが作成)

また、ある企業における販売のターゲットによれば、Wardrobe 例として、製品の価格と購買者の所得（1ヶ月の給与）層を対比させた結果を表 5.11 のように示している。

表 5.11 製品価格と購買者のターゲット

クラス分け	Wardrobe の価格帯(Z\$)	所得層(Z\$)
High Class	1,700~2,000	5,000 Above
Middle Class	900~1,600	2,000 Above
Low Class	600~800	1,200 Above

所得層によっても異なるが、購買者が自分の1ヶ月分以内の給与を目安に、それとほぼ同じ価格の製品を買い求めるという傾向が経験的に把握されている。

3) 国内出荷対輸出

国内市場では、生産される殆どの商品は家具店に直接出荷され、日本のように問屋の介在がないことから、製品の出荷額は小売り価格の約 60~65%となる。

(日本の場合は、小売り価格に対して出荷額は約 3分の1になるといわれている)

大手家具企業の中には、自社の店を持ち、販売に直結した生産が行われている所もある。

この様に、自社小売店を持たない中小企業は、問屋等の中間マージンを省略できる利点を持つが、他方、販売上のハンディキャップを負わされ、安定した操業が出来ないというジレンマに直面している。このため、輸出が可能ならば出荷額は国内より低く抑えられる（約20%程度）ものの輸出を選ぶ企業も現れている。

逆に、製品を輸出するためには、ある団体や組織に加わることが条件になる場合もあり、その煩わしさを嫌って、国内向けに集中している企業もある。

しかし、多くの中小家具企業は輸出に魅力を持っており、傾向として、輸出約20%として輸出に活路を求めながら、安全弁として国内向けを多く残しておきたいとの考えを示している。

4) 品質

大手企業は勿論のこと、中小家具企業の現場でも作業をしている人達は、非常に熱心に働いている。また、技術力も平均的なレベルにある。しかし、中小企業の中には低価格製品を製作していることから、加工内容が乱暴で品質に対して無関心なところもあり、技術力を粗末に扱っている企業もある。

これまでの様子を見ると、国内向け製品の品質が悪いのは消費者側にも責任がある。耐久性の良くない製品を承知で購入していること、価格的にこれしか選択する余地がないのか、品質の悪いのを容認している感じである

また国内には、低級、低価格の製品を製作している青空家具工場が都市には必ず存在している。屋根のない広場で、職人の一人ひとりが一つの製品に取り掛り、すべて釘打ちで、乱暴に組立てた上に、エナメルでカラー塗装し、Wardrobeで350Z\$、Kitchen dressreで450Z\$、またテーブルと椅子2脚の3点セットが450Z\$と格安の値段（家具店にある低価格製品の約2～3分の1程度）が付けられ、作業場がすなわち売り場となっている（写真5.8.7参照）。

デザイン、品質は悪く、やっとな機能が果たされる程度であり、これら製品と機能が同じ家具を中小家具企業が、青空工場と競争したのでは、企業としても成り立って行かない。企業の体質とも関連するが、このような低級品に引き込まれない強い気持ちを持たないと技術の向上は難しくなるばかりである。「安かろう悪かろう」を当然とはせず、安い製品でも最低の品質は守るだけの、経営力と技術力を持つことが大切である。

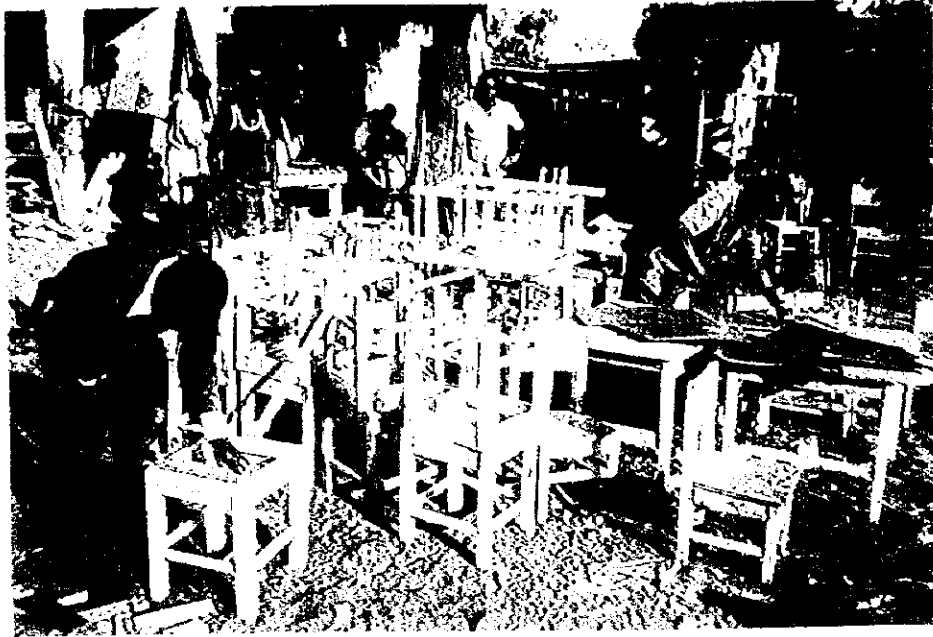


写真 5.8.7 青空木工場の風景

5) 機械設備

製品の品質化には、材料、機械設備、そして加工技術の三要素が大切であるが、品質の安定化に機械設備は欠かせないものとなっている。

10～15 名程度の零細企業（設備的に見ると）は別にして、中小家具企業では、若干新旧の差はあるが、汎用機木工機を設置し生産設備として不足はない。

輸出指向か、量産化か、企業の目標も様々あると思うが、市場の需要に合わせて開発商品を生産化する基盤は整っていると判断できる。後は、それら機械を有効に活用できるまで、技術力を高めることができるかどうかが課題となる。

中小家具企業は、大手のように機械の保守点検や自社で刃物の研磨、管理ができる部門を持っていない。また生產品目に合わせて専用の加工機が設置できない点にも格差があり、加工精度や生産効率に大きなハンディキャップができています。

生產品目を限定すれば専用機の設置も可能であるが、中小家具企業になるほど、規模に比べて生產品種が多く、絞りきれない傾向にある。

6) 原材料

品質を支える要素の一つに原材料の選択がある。原材料となる木材やパーティク

ルボード類は、需要に対し不足なく供給できる態勢は整っている。

主力材料となっているパイン材は、Forestry Commission が大手製材メーカーの独占であり、価格を含め中小企業は入手に多少の困難を感じている。

パーティクルボードにおいても、ユーザーの要望により、どのようなグレードの製品でも生産は可能としている。但し、中小の家具企業の多くが最も求めているものは、安いボードであるため、高級品は特別注文となる。従って、大手家具企業では、高品質のボード類は特注より輸入製品の方が安いとの判断からか、南アフリカ産など輸入材を使用している。

大手家具企業が高品質の材料を海外に求めるため、パーティクルボードをはじめ、国内原材料の品質向上や商品開発を阻み、このことが使用量の少ないため輸入に頼れない中小企業の製品の品質向上や改善に大きなハンデキャップとなって表れている。他方、硬質材料のムクワ材やサグリナ材等は、良材のみ選ぶことの難しさがあり、量産工場では薄板として使用する他は、ソリッド材としての利用は少ない。

一方、硬質材料の良質部分だけを厳選すると材料費は高くなる。材料費以上に付加価値の高い製品を開発、製作しなければならぬし、高価格製品の市場の狭いことも加えて、生産のメリットが低いためか、市場でもこの類の製品を見る機会が少ない。

サグリナ材の製材工場を調べたが、その保管量は多く、家具企業の需要に対応できる量は十分にあると判断した。

7) 原材料とデザイン及び品質

中小企業では、使用できる木材の樹種やパーティクルボードを含めた木質材料(木材を2次加工した材料)の種類、品質、等級に幅がなく、選択の余地がないことから、全般的に製品の形や仕上げ色などデザインの変化が乏しく、一律的で(特に、Wardrobe など)ある。

引手や蝶番など家具の付属品においても、国内市場の製品だけではデザイン、品質に幅がなく、製品全体を引き立たせる効果が望めない状況にある。

これに比べ、大手家具企業は良質の原材料や金具類を輸入に求め、また高品質の

部材を加工する技術力を持っている。また、企業の中には、自社で開発した金具や良質の付属品一切をつくる場所もあり、付加価値の高い製品を製作するだけの開発力や企画力を持っているところに強みがある。

中小企業振興のためには、原材料と同様に、家具付属製品も含め、デザインや品質の良いものを海外に求めるのではなく、国内で同等の製品が生産できるように、大手家具企業や関連産業の協力によって、製品の改善や開発を進めることが必要と考えられる。

8) 中堅技術者

中小企業では、経営者の経営方針や企画を組立て具体的に、また効果的に進めるスタッフが不足している。方針を具現化するためには、アウトプットとして市場情報、またインプットとしては原材料や機械設備の情報などを総合的に分析、思考、そして実行にうつす能力が要求されるが、これらをコントロールする中堅技術者の存在が、今後の発展の大きなキーポイントになる。

ただし、中堅技術者を確保するためには、一定規模以上の企業でなければ費用的に雇用は困難であるし、また経営者が、高賃金でも中堅技術者の使用により高利益を生むシステムが理解できないと、中堅技術者の活用は不可能と考える。

逆に見ると、十分な利益が確保できないから中堅技術者の採用が難しく、コントロールが十分に果たせないから発展がないという、悪循環をまねく結果となるところが、現在の中小家具企業の中にあるのではないかと考える。

9) 分業化及び下請化

日本の家具産地では分業化を進め、トータルとして製品単価の引き下げに成功し、価格競争の激しい市場において、有利に展開した例がある。もともと、問屋支配の中から生まれたシステムであるが、分業化によって一つの物を集中して加工ができるので、手慣れた作業、限定した使用部材、また設備面でも有利である。

分業化や下請化には、部品の単価や納期など双方の約束も大切であるが、それをさらに超越した信頼関係が重要で、短期的に成立するものではなく、自然発生的なチャンスを待つしか方法はないと思われる。しかし品質の向上や生産の効率化には、

分業化、下請化は必要なシステムであることを認識し、振興策によって側面から協力、推進ができるような制度の確立が期待される。

(2) アクションプラン

1) アクションプラン立案の前提

ジ国の中小家具企業の現状を調査した結果、一部輸出している企業もあるが、一般的に、品質及びグレードとも中程度かそれ以下の製品が製作され、輸出力のある大手家具企業の高品質、高価格製品との間に、デザイン及び生産技術などに格差のあることが分かった。

中小家具企業でも、この格差を縮め、輸出力のある企業として成長することは可能であり、大手企業と同様に輸出がより実現的なものになると考えられる。また輸出により、国内市場の過当競走は緩和されることが予想され、業界全体の発展に大きく貢献できるものと確信している。

中小家具企業と大手家具企業の格差を総体的に見ると、次のとおりである。

- a) 原材料の選択に必要な商品知識や情報が乏しい
- b) 市場（特に輸出）の動向を把握したデザインがなされていない（コピーの段階）
- c) 品質が落ちる（機会設備に負う点もある）
- d) 信用力の不足のため、輸入材、金具等購入の際の差別を受ける（現金払い）
- e) 企画力・管理力（納期・品質等）に劣る

中小家具企業の育成のための目標を「輸出市場に参画できる技術水準（デザインも含む）を持つ企業への成長」と定め、上記の格差を考慮し、目標を実現するための実行計画（Action Plan）を、次のように策定する。

- Program 1 生産向上のための方策
- Program 2 輸出志向の工場試設計
- Program 3 家具デザインの開発と市場開拓のための方策

2) アクションプラン達成のための環境整備

先の3プログラム全てのメニューを1企業が単独で達成することは、現在の中小家具企業の体力では不可能に近い。したがって、政府や公共機関レベルの主導で、企業間の協力体制の確立や企業の集約、また協業化などを通じて、アクションプランを実施することが望ましい。

□ Program 1 生産向上のための方策

手加工、また機械加工においても、現場で働く技能者或いは、技術者一人ひとりの資質の向上が大切である。特に、品質の向上においては、機械の設備も大切であるが、それを操作するための高度の技能と、木材、木質材の良さを見分ける技術が要求される。また経営者と現場のパイプ役となる中堅技術者の養成が最も重要である。

このような観点より人の養成を通じて生産向上を図るために、以下の対策をとるべきである。

a) 技能訓練所の充実

－訓練所や Technical College における家具製作・木工技術の訓練や教育の充実化を図る。

b) 技能者訓練のための技術教科書の作成

－訓練生一人ひとりに技術教科書として配布するとともに、修学後も手元におき、技術参考書として利用できるようにする。

c) 職場内訓練の実施

－生産技術の基本的な問題について早期の再教育が必要なことから各職場で研修を行う。

d) 技術指導員の巡回指導や職場研修指導員の養成、

e) 現場責任者としての中堅技術者の養成

－訓練所とは別に管理監督者を養成する機関を設置して研修を行う。

f) 現場技能員を対象にした資格制度の検討

g) 安定した家具用材料の開発や応用研究などを実施する研究機関の設置

－研究機関の設置により、種々の研究テーマによる研究、またセミナーの開催や

巡回指導等による業界指導、さらに品質検査や技術情報の提供を併せて行う。

- h) 品質検査機関の設置と国際的に通用する検査基準及びテスト方法の確立
- i) 技術情報、機械情報、材料情報の収集と提供

□ Program 2 輸出志向の工場試設計

品質の向上、安定及び生産性の向上には、最低限の機械設備が必要である。それら、機械設備を有効に利用するためには、生産にたずさわる技能者に加えて、機械をベストコンディションに整えるための保守点検管理も大切である。さらに、材料の安定的購入や治具の考案製作、また、新製品の試作を担当する技術者等が必要となる。

この様な多数の人々と機械設備の整合性が生産性向上の必要条件となるが、この整合性を維持・推進するための道具として各種の指導書（マニュアル）の果たす役割は目的を達するための十分条件の一つと考えられる。これらの観点から以下の対策を採るべきである。

- a) まず第1に安定した品質を確保するための最低限の機械設備導入の検討を行う（モデル工場の試設計）
- b) 次にその機械設備を備えた工場の生産ライン及び工程別の作業量、能率、人員配置等の数値化を行う。
- c) 以上の分析を経て生産の数値化による管理マニュアルを作成する（各種管理図表の確立）
- d) 作業の手順、必要治工具等の標準を定めた作業マニュアルを作成する

各種標準管理図やマニュアルは中小企業経営者が自ら工場近代化を推進するに際してのガイドブックとしての役割を果たすものである。

□ Program 3 家具デザインの開発と市場開拓のための方策

デザインの開発は、品質と並んで輸出振興には欠かせない問題である。ジ国特有の家具製品があれば有利に展開できるが、ない場合は輸出市場に合わせた製品の開発が重要である。

輸出製品として、新製品のデザイン開発を第一の目的とする。尚、ノックダウン

式に考慮に入れてデザインの開発を行う。

この様な観点から、次のとおりの対策を採るべきである。

a) デザインセンターの設置

ーデザインセンターの設置により、デザイン開発や新製品の試作展示、また国内外の展示会や見本市の開催支援、さらにデザインや市場情報の提供を行う。

b) デザイナーの活動による新商品開発の強化

c) 新製品の開発（新デザイン、新技術を含む）の推進と試作による普及

d) 「家具のある生活」をテーマとした一般消費者に対する啓発活動の実施

ー生活の向上を目的に家具を中心にした快適な部屋づくりを積極的に提案する。

e) 家具市場の情報の収集と提供、及び市場開拓の強化指導の検討

f) 輸入専門家の養成と現地指導の実施

以上に記した3つのアクションプログラムを実行するに際しては、然るべき家具製造の先進国より専門家を招聘し、その指導を仰ぐことが望ましい。

尚、表 5.12 に提案したアクションプログラムの実行スケジュールと、対象となる項目例を示した。

表 5.12 アクションプログラム実施スケジュール (案)

計画項目	1年目	2年目	3年目
<p>(生産技術の向上)</p> <p>技能訓練施設の充実と利用</p> <p>技能者訓練のための技術教科書の作成</p> <p>職場内訓練の実施</p> <p>技術指導員の巡回指導や職場研修員の養成、現場責任者としての中堅技術者の養成</p> <p>現場技能員を対象とした資格制度の検討</p> <p>家具専門技術校の新設</p>	<p>支援実施</p> <p>準備</p> <p>機関の設置</p> <p>検討準備</p>	<p>見直し</p> <p>指導員の海外研修</p> <p>指導員の海外研修</p> <p>検討準備</p> <p>長期計画として検討</p>	
<p>(新技術・新材料の研究と企業指導)</p> <p>安定した家具用材料の開発や応用研究など、実施する研究機関の設置</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 研究員及び指導員の養成 ○ 新規加工機械の利用研究 ○ 塗装及び接着技術の研究 ○ 家具用材の寸法安定性の研究 ○ 研究生の受け入れ <p>品質検査機関の設置と国際的に適用する検査基準及びテスト法の確立</p> <p>技術情報、機械情報、材料情報の収集と提供</p>	<p>設立準備</p> <p>研究員等の海外研修</p>	<p>研究の開始</p> <p>研究の開始</p> <p>研究の開始</p> <p>中堅技術者の養成</p> <p>検査方法の検討</p> <p>情報提供開始</p>	<p>研究の開始</p> <p>研究の開始</p> <p>研究の開始</p>
<p>(生産管理技術の向上)</p> <p>安定した品質を確保するため、最低限の機械設備の検討</p> <p>中堅技術者を中心とした適正規模工場の検討</p> <p>家具製作における各工程別の作業内容を数値化した生産管理手法の確立</p> <p>部品数やその単価、また作業工数などを数値化した生産管理手法の確立</p> <p>生産及び品質管理手法の確立</p> <p>企業コンサルタントによる現地指導</p> <p>部品等分業化の検討</p>	<p>検討実施</p> <p>検討実施</p> <p>検討実施</p> <p>検討実施</p> <p>登録開始</p> <p>検討開始</p>	<p>企業規模や生産品目に適した最低限の機械設備についての検討</p> <p>コンサルタントによる指導</p>	
<p>(デザイン開発)</p> <p>デザインセンターの設置</p> <p>デザイナーの活動による新商品開発の強化</p> <p>新製品の開発(新デザイン、新技術を含む)の推進と試作による普及</p> <p>「家具のある生活」などテーマとした一般消費者に対する啓発活動の実施</p>	<p>設立準備</p>	<p>研究業務開始</p> <p>研究業務開始</p> <p>研究業務開始</p>	

第6章 提言実施のためのプロジェクト

第5章において政策面及び技術面で考えられる中小企業振興のための提言を行った。提言の実施にあたっては、その実施のための環境を整えられるか否か、費用対効果、実行の難易度等を考慮し、優先度を定め、順次実行することが望ましい。

本調査団は、現地調査と分析により、知り得た事実を念頭に置き、提言の部分的な実現を一日も早く行うために次のプロジェクトの実施を提案する。

- Project 1. 振興政策の企画・立案能力向上のための訓練・指導
- Project 2. 中小企業の技術課題の解決支援を目的とする中小企業支援センターの設置
- Project 3. 輸入機械・保守部品国産化のための試作品設計・生産センター（金属加工）
- Project 4. 食品加工（多目的真空冷凍乾燥方式）パイロット工場
- Project 5. マーケット開発支援プロジェクト（繊維及び繊維製品）
- Project 6. 木製家具技術指導センターの開設

以下に各プロジェクトの概念・規模等について、提案を示す。

□ Project 1

“振興政策の企画・立案能力向上のための訓練・指導”（外国人専門家による指導）

ZIMPREST1996-2000 計画の実施のために、中小企業振興政策の体系化が求められている。このため、第5章において振興政策マスタープランの枠組（グラウンドデザイン）について提言を行った。

このマスタープランを実行するために、MOIC に政策調整部局が新設されるが、その部局にて政策を企画・立案し、関係部門との調整を図り、法令を作り上げ、実行するためには、多数の有能なスタッフが必要となる。

同スタッフに対し、中小企業政策が充実した先進国の経験を学ばせ、且つ企画・立案能力の開発（Capacity Building）を行うために、然るべき専門家による指導が望まれる。このような観点より、以下に示すプロジェクト実施を提言する。

－専門家：中小企業政策に関して経験を持つ外国人専門家（1名）を招聘する。

－目的：政策助言・行政制度整備

－活動：

- ・政策の枠組み（グランドデザイン）構築に対する助言・指導
- ・専門家在住国の経験を主体とした政策実施、ノウハウの移転
- ・カウンターパートの企画・立案能力向上の指導（OJT）
- ・外国研修を通じての広範な知識の伝授

－対象：商工業省及び関連機関職員

表 6.1 に実施スケジュール（案）を示す。

表 6.1 実施スケジュール（案）

		1年目	2年目	3年目
STEP1	枠組みのグランドデザイン	←→		
STEP2	外国研修（複数名）	第1次 ↔	第2次 ↔	
STEP3	政策細目指導訓練 (資金量拡大対策) (信用力強化対策) (事業分野調整) (貿易円滑化)		←→	→
STEP4	評価	第1次 ○	第2次 ○	第3次 ○

□ Project 2

“中小企業の技術課題の解決支援を目的とする「中小企業技術支援センター」
(Small and Medium Enterprises Technology Support Centre)の設置”

4 次にあたるジンバブエの現地調査において、調査団は総数 84 の中小企業を訪問調査した。この結果、多くの企業が経営者または幹部のこれまでの経験をもとに生産活動を行っている状態で、品質改善、生産能率向上、コストダウンなどへの技術的なアプローチがなされていないことが判明した。新製品開発に関しても、単純な模倣品や、経営者のアイデアをもとに試行錯誤しながら完成したユニークな製品はみられるが、これらは高度に技術的な検討を加えたうえで完成した創造的な製品ということとはできない。

訪問調査した中小企業の中には技術者がおらず、社長が経営の合間に技術的な事項も担当している場合も多い。技術者がいる場合でも、安定した品質の確保や製品開発などに必要な試験・計測機器が不備である場合が多い。輸出などのために必要に迫られて行う場合を除けば、SAZ などの外部機関に試験・測定を依頼して品質を確認しているものは皆無に近い状態である。SAZ の受託試験費用なども中小企業にとってはかなりの経済的な負担であるように見受けられた。

一般に生産設備のメンテナンスの状態も良くなく、この面からも品質や生産能率の確保は困難であると考えられる。

ジンバブエ中小企業の輸出競争力を強め、また輸入製品に代わるレベルの製品の国産化を可能にするためには、その技術力を強化することは必須である。

日本においても、一般に中小企業の経営基盤は大企業に比較して劣っているため、技術力向上に力を注ぐことが困難な場合が多い。中小企業の技術的なハンディキャップを公的な援助によって補うために、各県に公設の試験機関が配置されている。公設試験機関は、中小企業が単独では保有困難な試験・試作設備を保有し、個々の中小企業の要請に応じて材料・製品の性状試験や開発研究などを行い、また生産の現場に出掛けて技術相談・指導も実施している。

ジ国の科学・技術の普及と開発に関する公的な機関として、SIRDC や SAZ などがあり、それぞれの立場で産業界の技術的な課題を解決するための活動を行っていることは第 4 章で述べたとおりである。これらの機関は中小企業の技術課題解決のために

役立ってはいるが、それぞれに課せられた役割があり、中小企業支援に専念することはできない。

このような状況を踏まえて、ここに中小企業の技術的な支援を専門の業務とする「中小企業技術支援センター」設置のプロジェクトを提案する。

尚、設備や要員などの面での重複を避けるため、「中小企業技術支援センター」は既存の科学技術機関、例えば SIRDC に併設するものとし、設備の相互活用、人員の交流が容易に行われるように配慮する。当センターの概要は次のとおりである。

(1) 対象産業分野 (sector)

当面は次の4分野とし、この後必要に応じて対象範囲を逐次拡張する。

・金属加工 ・食品加工 ・繊維・繊維製品 ・木製家具

(2) 専門家

発足後約5年間にわたって、先進国からの5名の専門家（統括・技術行政並びに上記4分野の専門家各1名）の派遣を得る。

(3) 設備

当センターの業務を遂行するために必要な設備を表6.2に示す。この表では4分野の設備を平行して、それぞれ第1期から第3期にかけて設備を整備することとしているが、状況によっては各分野の整備開始の時期を数期にずらして行うことも考えられる。

(4) 中小企業技術支援センターの業務

1) 研究

- －中小企業が独自に行うことが困難な研究を分担，協力して実施
- －中小企業からの研究受託

2) 技術相談と技術指導

- －技術上の問題解決や技術開発・製品開発のための相談・指導
- －企業の生産現場での指導

3) 依頼試験

- －中小企業の依頼による、材料・製品の試験・分析・測定
- －中小企業の依頼による、製品のデザイン

4) 人材育成

- －中小企業から研究者・技術者を受け入れ、共同研究を行うことによって企業の研究者を育成
- －セミナーなどを開催

5) 技術交流

- －技術に関する諸グループやその研究会、異業種交流などを支援
- －技術交流の場を提供

(5) 派遣専門家の業務

1) 統括・技術行政

- －派遣専門家グループの長としての全体総括
- －中小企業技術支援センター運営方法の助言

2) 工場巡回指導

- －中小企業の工場で直面している問題点の解決策と提案
- －製造技術、品質管理、生産管理、能率向上、コスト削減などの指導

3) 技術相談

- －中小企業の直面している問題解決のための技術相談
- －製造技術、設備改善、公害対策、情報処理など

4) 指導員の養成

- －工場巡回指導、技術相談にカウンターパートを同行し、指導方法を移転
- －工場の総合的な改善指導方法の移転

5) セミナーの開催

－各専門家の得意分野についてのセミナー開催

6) トレーニングコース開設の支援

－既存のトレーニングコースを評価し、必要があれば新規コースの開設を支援

－新コースの運営を支援

表 6.2 Facilities of SME Technology Support Centre and Stages of Installation

SECTOR	TERM	FACILITIES
Metal Processing	Stage 1	analyzing equipment for physical and chemical properties of metal and metal products
	Stage 2	Laboratories for melting, casting, heat treatment and welding
	Stage 3	Laboratories for plating, machining and fabricating
Food Processing	Stage 1	analyzing equipment for physical and chemical properties of material and products
	Stage 2	Laboratories for secondary processing of flour and drying
	Stage 3	Laboratories for retort-packing and packing materials
Textile (Clothing)	Stage 1	analyzing equipment for physical and chemical properties of material and products
	Stage 2	Laboratories for designing, cutting, sewing and dressing
	Stage 3	Laboratories for dyeing, printing, embossing and laminating
Wooden Furniture	Stage 1	analyzing equipment for physical and chemical properties of material and products
	Stage 2	Laboratory of constant temperature and constant humidity, laboratories for designing, wood machining and fabricating
	Stage 3	laboratory for painting

(6) 計画の実施スケジュール (案)

当センターの業務遂行のタイムスケジュールを表 6.3 に示した。

表6.3 Schedule for Establishment of "Small and Medium Enterprises Technology Support Center"

Year	1	2	3	4	5
Equipment of the Center					
1st Term	Order for Equipment	Set up	Training of Operator	Drawing up of Testing Manual	
2nd Term	Specification	Order	Set up	Training of Operator	Drawing up of Testing Manual
3rd Term	Specification	Order	Set up	Training of Operator	Drawing up of Testing Manual
Travelling Guidance on-site Factory					
Training of Instructors					
Hosting of Seminars	Hosting of Seminar	Hosting of Seminar	Hosting of Seminar	Hosting of Seminar	Hosting of Seminar
Development of Training Courses	Evaluation of Existing Training Courses	Establishment of New Training Courses (Assistance)		Running of New Training Courses (Assistance)	

□ Project 3

“輸入機械・保守部品国産化のための試作品設計・生産センター設立”

機械工業は製造業の根幹を成す重要な産業である。ジ国においては、機械工業が未発達のため、農業機械、鉱山機械、各種プラントに設備される機械などの大半は輸入に頼っている。

輸入される機械はジ国側の要求に合致しない場合も多く、また古い輸入機械については、保全・修理部品の入手が困難であり、遊休している機械類も多く見受けられる。このような不具合を是正するためには、プラントや機械の部品を国産化することが望まれるが、このような企ては中小企業の力の限界をこえる。国産化は国家による支援が必要であり、このためにジ国の国状を考慮した機械・部品の製造を推進する機構として、「設計・生産センター」の設立を提案する。

なお、プラント、機械の国産化の対象部品は多数に亘るので、鑄造部品に的を絞って国産化推進のプロジェクトをまとめる。

(1) プロジェクトの概要

a) 名称：設計・生産センター（仮称）

b) 人員：設計・試作要員

指導要員としての専門家（複数）…技術先進国の設計および製造の専門家

c) 建物： SIRDC 等の既存建物の利用

d) 設備：

- ・コンピューターを中心とした設計展開のためのハードおよびソフト類
- ・試作品の製作に必要な鑄造設備および機械加工設備

e) 目標： 技術の土着化および機械仕様のアフリカ化

f) 期間： 5年程度

g) 活動：

- ・機械仕様のアフリカ化（適性技術化）のための試作品設計・製造
- ・アフリカ化による定着技術の育成
- ・中小企業の商品とするための指導

(2) 設計・生産センターの運営と能力

1) 設計施策する製品

- 国産化対象機械・部品 : 各種プラント・機械を構成する要素部品
- 生産方式 : 小型部品の個別生産

2) 運営組織

運営組織を図 6.1 に示す。

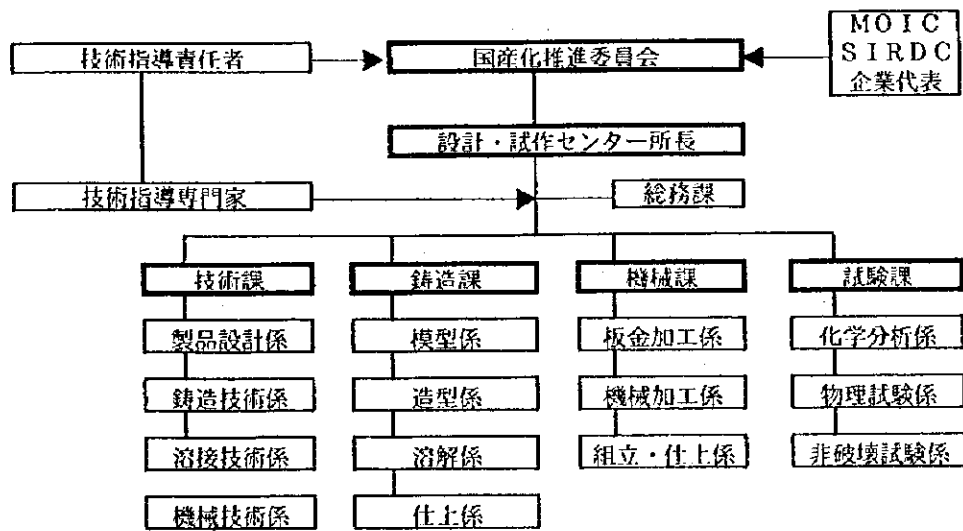


図 6.1 運営組織 (案)

3) 主要業務

- 国産化推進委員会の開催
- 生産技術情報の収集
- 国産化対象機械・部品の設計と試作

4) 技術支援活動

- 関連団体・企業への生産技術情報サービス
- 中小企業への技術支援サービス (国産化部品の生産技術を移転すること)
- 中小企業への試験検査サービス
- 中小企業の設備改善指導

(3) 設計・生産工程と主要設備

設計・生産工程と主要設備を表 6.4 に示す。

表 6.4 工程と主要設備

工 程		主 要 設 備	
設 計	設計・製図	CAD設備	7400コンピュータ、CADソフト、プロッター
鑄 造	模型製作	木型製作設備 金型製作設備	木工機械、木工用道具 機械加工設備流用
	鑄型製作	調砂設備	砂乾燥機、砂混練機
		造型設備	鑄枠
	溶解・鑄込	溶解鑄込設備	多目的溶解炉（高周波誘導炉）、取鍋
	鑄仕上	鑄仕上設備	ガス切断機、グラインダー、ショットブラスト
機械加工		野書き設備 機械加工設備	定盤、ゲージ 各種工作機械／旋盤、ミリング、ボール盤
試験検査	金属材料試験	化学分析装置 物理試験装置 組織試験装置	蛍光X線分析機器 引張試験機、硬度試験機 金属顕微鏡、試料研磨機器
	材料欠陥検査	非破壊試験装置	磁気探傷試験機器 超音波探傷試験機器
	寸法検査	寸法計測装置	機械加工 野書き設備流用

(4) 設立基本計画の概要

ジ国側で計画されるべき事項であるが、参考として設立に必要な事項と基本日程について述べる。

1) プロジェクトの役割分担（案）

a) ジンバブエ側

- －センター要員の採用
- －SIRDC 建屋改造
- －設計・試作センターの設備手配

b) 援助国側

- －プロジェクト調査団の派遣
- －長期派遣専門家の選定
- －短期派遣専門家の選定

- カウンターパートの援助国での研修
- 設計・生産センターの設備手配

2) 基本日程計画

参考として、基本日程計画を表 6.5 に示す。

表6.5 実施スケジュール (案)

Phase	1999	2000	2001	2002	2003
<p>ジンバブエ側</p> <p>1. プロジェクト計画 2. 技術協力の要請 3. 要員の採用 4. SIRD Cの建屋改造 5. 設備、機器の手配</p>	<p>↑</p> <p>↑</p>	<p>↑</p> <p>↑</p> <p>↑</p>	<p>↑</p>	<p>↑</p>	<p>↑</p>
<p>援助側</p> <p>1. プロジェクト調査団派遣 2. 指導責任者選定と派遣 3. 技術専門家選定と派遣 4. カンパートの援助国での研修 5. 設備、機器の手配</p>	<p>↑</p> <p>↑</p>	<p>↑</p> <p>↑</p>	<p>↑</p> <p>↑</p>	<p>↑</p> <p>↑</p>	<p>↑</p> <p>↑</p>

□ Project 4

“食品加工（多目的真空凍結乾燥方式）パイロット工場建設”

ジン国にはその北東部 MASHONALAND (C&E)、MANICALAND を中心とした園芸作物（野菜・果実）産地が広がっている。しかしながら、この地域は比較的交通が不便であり、大都市近郊（ハラレ及びムタレ地区）を除くと園芸作物収穫物は、大規模食品加工工場に供給される場合を除くと余剰生産物となり、無駄に放置されている。

一方、工場規模での食品加工においては原材料供給の量的及び質的安定が求められるため、園芸作物農家は、白人を主体とした大・中規模商業農家（Commercial Farmer）が主体となりがちであり、黒人の零細農家及び小農家は余剰生産物を処理できない。

このため、零細及び小農家を組織し、一定量の収穫高を保ち、且つ技術指導により品質の向上を図るというプロジェクトが UNIDO や USAID 等の外国援助機関により企画され、近日中に実行に着手されるが、それらプロジェクトは零細・小農家と大規模食品加工業、もしくは新鮮な収穫物輸出業者とのリンケージを目指したものとなっている。

本プロジェクトは、黒人が主体となっている零細及び小農家の居住地（COMMUNAL LAND）に焦点をあて、これら地域の余剰園芸作物を加工し、保存可能な状態とすることにより、資源の有効活用を図るとともに、零細及び小農家の現金収入の途を開くことを目的としている。

農民居住地域の地理的制約（多くは僻地）及び集約化への困難を考え、提案する食品加工工場は移動式とし、COMMUNAL LAND の Growth Point（僻地開発拠点）にてその活動を行う。

食品加工方式は、真空凍結乾燥方式を用い、多くの種類の野菜・果実を加工し、乾燥食品を作る多目的加工工場とする。

(2) プロジェクトの概要

1) 名称：真空凍結乾燥方式による多目的食品加工工場 (FDFFP)

2) 設備：

a) 前処理コンテナ (I)

－シンク、テーブル、ディスポージャー等を装備した原材料の加工準備工程

b) 前処理コンテナ (II)

－皮むき機、裁断機、蒸し缶、ボイラー等を装備した加工工程

c) 凍結乾燥コンテナ

－冷却 (送風)、冷凍 (トレイ) 及び凍結乾燥機を装備した乾燥工程

3) コンテナ：

－コンテナは 8×8×20 フィート型、もしくは 8×8.5×20 型セミオープンタイプとし、天井、側壁 (片側のみ)、床は固定、その他は取り外しパネルとする。尚、取り外しパネルは、床板としてコンテナ間に敷設し利用する。

4) 配置：

－IT 型に配置し、中間のスペースは帆布製テントを張り、作業場、事務所として活用する。尚、天井梁、柱、帆布等はコンテナ移動時は前処理コンテナ (I) に収容する。

5) 移動：コンテナバン、もしくはトレーラーにより移動。

6) 技術援助：食品加工専門家及び設備運転・保全指導員 (各 1 名)

7) 期間：約 5 年 (F/S 終了後)

8) 生産規模：原材料・製品 → F/S によって決定

表 6.6 に実施スケジュール (案) を示す。

表 6.6 実施スケジュール (案)

	1年次	2年次	3年次	4年次	5年次
フィージビリティ・スタディ	←→				
プラント設計・製作・輸送		←→			
試運転・操業			←→		
本格操業			A地区	B地区	C地区
カウンターパート研修		第1次 ←→		第2次 ←→	

(3) プロジェクトの運営

提案する工場は、その規模及び性格上、パイロットプラントとして運営を行う。このため、運営の母体を SIRDC とする。

生産地の性格を考慮し、果実生産地 (Mutare) においては果実の乾燥やパウダー化を、野菜生産地区 (Mutoku) においては野菜の乾燥による保存食品化を指導し、新しい食品加工技術を紹介し、COMMUNAL LAND の将来像の一つの形成のためのキャンペーンを行う。

工場の操業は、1地区・最低1年間とし、年間を通じての工場運営の実態を解析し、将来同種工場 (固定式) の運営のための基礎資料の収集にあたる。

このため、工場設備供給国より食品加工専門家及び機械保全・操業指導者を招聘する必要がある。

以上のプロジェクトが実施され、技術の定着化が成功する場合には、零細及び小農民の現金収入機会の増大、Growth Points の活性化等の相乗効果が期待できる。

□ Project 5

“輸出マーケット開発支援センタープロジェクト（繊維及び繊維製品）”

現在、国内の繊維産業や縫製業に関わる中小企業のほとんどが、国内市場を対象として、小さなマーケットの隙間を狙ったスクールユニフォーム、作業服、会社の征服やキャンペーン用ユニフォーム等の市場を標的として活躍している。

しかし、このマーケットはこの分野の国内産業の生産能力と比較すると、あまりにも小さすぎて、今後の発展と市場の成長をあまり多く期待できない状況である。

その為、海外の市場を積極的に開発する事が、この産業の発展のためには必要不可欠な条件となっている。しかるに、現状のほとんどの中小企業は、自分自身で市場を開発する能力は、以下の点で劣る。

- －マーケットにアクセスする能力と方法
- －マーケットのニーズを理解し製品に反映する能力
- －製品の品質をニーズと合致させる能力
- －生産をコントロールする方法
- －新サンプルを開発提案する能力

このような能力を身につけるまでには、今後のそれぞれの能力開発と発展をしばらく待たねばならないと推測される。

この状況を積極的に支援し、設備投資が必要な一部の機材、また、商品開発に必要な情報を活用していくための人材を含め、“輸出マーケット開発支援センタープロジェクト”が必要である。

(1) 名称

輸出開発支援センタープロジェクト

(2) 必要な人材

輸出入貿易、原材料副資材知識、市場調査能力、生産管理能力、製品知識等、専門分野の市場開発アシスタントなど専門家3～5名。全体の管理者1名。

(3) 必要機材建物

1) 建物

ZIMTRADE、または SIRDC 他の適切な設備を活用

2) 機材等

情報センターに関しては Zim Trade のデータベースを積極的に活用

a) 情報通信室

－パソコンによるインターネット、e-mail、home page 等を活用

－パソコン 10 セット、電話、ファックス等

b) 商談室

－5 部屋

c) 商 談

－プレゼンテーションが出来る部屋

－プレゼンテーション機器（映画、TV、ビデオ、プロジェクター、その他）

－展示サンプルによるプレゼンテーション（製品、原材料、副資材類）

(4) 目的

機械設備や建物は、中小企業が商談に利用したり、また自社で設備が整っていない通信設備を共同で使用できるよう整備し、専門家により不足している、または十分でない技術の発展を支援し、縫製業者が輸出市場開発能力を養えるように、積極的に指導して、産業全体の水準向上を支援するベースとする。

(5) 活動

1) 縫製業者の関連する技能と管理技術を向上させるための支援

2) 輸出を希望する縫製業者とバイヤーをコーディネート

3) 製品見本の収集、原材料副資材情報とその生産者供給業者に関する情報の収集と活用

4) 紡績、織布、ニット、染色、プリント、仕上げ、刺繍、起毛等の関連する分野の情報の収集と活用

- 5) 縫製生産者、輸出入業者、商社等の情報の収集
- 6) バイヤー情報の収集と活用
- 7) ファッション情報の収集と活用
- 8) マーケット情報の収集と活用

(6) 海外からの援助

- 必要な機械及び設備等の供給
- 専門家によるスタッフの教育訓練

(7) 計画の実施スケジュール (案)

表 6.7 に実施スケジュール (案) を示す。

表 6.7 実施スケジュール (案)

	1年次	2年次	3年次	4年次	5年次
1. フィージビリティ・スタディ	→				
2. 機械設備供給・据え付け	→				
3. スタッフ海外研修	↔				
4. 専門家派遣					→
5. 技術移転					→

□ Project 6

“木製家具技術指導センターの開設”

ジ国における木製家具工業は、南アフリカの周辺諸国への製品輸出が可能な有望業種である。

しかし、中小家具企業の製品の品質は、国際水準に達していないこと、また家具デザインにおいても同様に、外国市場に出せるほどの商品になっていない。

中小家具企業が輸出製品のデザイン開発や品質改善を進めるためには、中小企業の現在のデザイン能力や技術者の不足から、独自で遂行することは容易ではない。

従って、この計画の提案は、中小家具企業がデザイン力や技術力を高め、輸出市場に進出できるように、指導支援することを目的とする。

(1) 名称

「木製家具技術指導センター（仮称）」

(2) 人員

- 研究スタッフ（インテリアデザインも含む）
- 技術スタッフ（塗装技術も含む）

(3) 建物

既存の SIRDC を使用するか、或いは別に準備する。

(4) 設備

- ハードウェア、ソフトウェアと CAD
- 家具の生産に係わる木工加工機及び関連設備
- 家具用材料及び製品性能試験機
- 塗装実験用機器類

(5) 目的

デザイン力や生産技術の向上を目的とする。

(6) 実施

- 木製家具のデザイン改善指導
- 中小家具企業の中堅技術者の養成
- 日常に発生する諸問題の改善指導

(7) 支援方法 (国外からの支援)

- 必要とする加工機や関連設備、また性能試験機の設置
- 支援国からの専門家による訓練指導のためのスタッフ派遣

(8) 計画の実施スケジュール (案)

表 6.8 に実施スケジュール (案) を示す。

表 6.8 実施スケジュール (案)

	1年次	2年次	3年次	4年次	5年次
1. フィージビリティ・スタディ	→				
2. 加工機、その他設備の設置	→				
3. 支援国からの指導スタッフの派遣	↔				
4. 専門家による指導					→
5. 企業への技術移転					→

第7章 結論

1998年3月着手された“The Master Plan Study on the Promotion of Small and Medium Scale Enterprises”プロジェクトは、10月に実施された第4次現地調査をもって全調査を終了した。

この4次に亘る調査の結果に基づき、まずジ国の中小企業振興政策を概観し（第2章参照）、次に調査対象重点4業種の企業訪問調査をもとに実態の解明を行い（第3章参照）、また振興政策に係わる関係機関及び制度の状況を分析し、当面する問題点を分析した（第4章参照）。以下に、その分析結果を総合的な立場より要約する。

- (1) 1991年より開始された経済構造調整計画（ESAP）による市場経済への移行が急速であったために、製造業においては経済的弱者である中小企業のみならず、大企業もその衝撃に耐えられず、生産の縮小や企業倒産等の最悪の事態に直面し、製造業はマイナス成長を記録している。この様な基本政策の変更に際しては、その影響を十分に研究し、然るべき対策を立てなくてはならないが、そのための総合的な産業政策は見当たらず、且つ特に中小企業のための政策企画・立案部局が欠如しているため、変化に対する適切な対応が取られていない。
- (2) 中小企業は、その経営力や経営資源の未熟などの要因のため、商業資本市場からの差別を受けていると言われている。更に最近のマクロ経済の悪化によるインフレーションの昂進・金利上昇・外国為替レート低下などに曝され、その資金調達において困難に直面している。この様に、中小企業なるが故の不利益が観察されているが、その解消のための基本的な政策及び支援態勢が見当たらない。
- (3) 中小企業は現在膨大な数の零細企業・所謂インフォーマルセクターの企業との競争に曝されている。この競争に勝ち残るため、とかく低品質・低価格製品に甘んじ技術向上の努力を怠る傾向が散見されている。また大企業との間の技術力の格差が観察されている。

(4) ジ国の人口は約 1200 万人であるが、その 62%は所謂消費貧困層 (Consumption poverty line : 年間所得、95 年度にて約 US \$ 250.相当) である。従って、国内市場は極端に小さい。この狭い市場に経済自由化に伴う外国製品の流入が加わり、中小企業の製品は、大企業・零細企業そして流入品との間の過酷な競争に曝されている。

以上に示した総合的な問題点解決の為めの提言は、当然現在進行中の政府による経済社会構造調整プログラム (ZIMPREST) の指針の範囲内にて行われるが、提言はジ国中小企業振興政策のマスタープランの一翼を担うものである事を考え、長期的視野に立ち提言を取り纏めた (第 5 章参照)。

提言は五つの断面、すなわち制度・機構・金融・経営及びマーケティング・技術及び人材育成の断面より、政策に係わる提言を取り纏めると共に、重点 4 業種振興のためのアクションプランを提示した。

まず制度面においては、商工業省内部に振興策推進の核を作る事が政策実施のための必須条件との判断に立ち、政策企画・立案実施部局の設立を提言の第一着手とし、ジ国側もその必要を認め、ステアリングコミッティーの議決として裁決された。この機能を十分に生かすため、この新設部局の要員の企画・立案能力向上のための外国人専門家による訓練指導を、提言実施のためのプロジェクトとして提案している (第 6 章、プロジェクト 1 参照)

次に制度・機構面の提言として、中小企業基本法等の法制面の整備 (第 5.2 章参照)、中小企業のための信用補完制度を含めた金融実施機関の整備 (第 5.3 章参照)、及び中小企業の経営の基盤の強化 (不利の是正) や構造改革の支援を含めた政策面での体系的な枠組みを定める大綱の整備 (第 5.4 章参照) 等、将来有るべき姿を想定して提言を取り纏めた。

一方、重点 4 業種の当面する問題、即ち上記の問題点要約(2)、(3)、(4)にて代表される問題を政策的立場より取り組むため、経営及びマーケティングの断面では経営情報の整備、市場拡大を目指した輸出促進等のための提言 (第 5.5 章参照)、技術・人

材育成の断面では職業能力・マネジメント能力向上のための提言、および技術水準向上・土着化に対する提言（第 5.6 章参照）を取り纏めた。

金融面については、上述の如く中小企業のための信用補完制度を含めた金融実施機関の整備を将来構想として提言した。この構想の背景は、ジ国における金融の現状に照らし、中小企業振興の促進には中小企業を対象とした自立的・相互補助的な金融システムが必要との判断に基づいている。しかしながら、ジ国経済の規模やマクロ経済の現状を考えると、ここで提言した中小企業のための信用補完制度の構築は議論の多い課題と思われる。そこで先ず、現在有るシステム、即ち CGC を核とするシステムを強化・整備する事が急務と考え、融資の拡大・貸し出方式の改善・保証機能の拡大を提言した（第 5.7 章参照）。

重点 4 業種に対する振興策は、共通の問題として認識されている技術水準の遅れの向上を最優先課題と考えアクションプランをまとめ、その実行の為に中小企業技術支援センター設立プロジェクトを提案した（第 6 章プロジェクト 2 参照）。

また市場の狭小による過当競争の問題に対する解決策として、繊維・縫製及び木製家具製造業については輸出市場の開拓、金属加工業については輸入代替の為に機械・部品の国産化推進、食品加工業については原材料産地立地型加工の振興を主題としてアクションプランを提言すると共に、その実現のため各業種当たり一件のプロジェクト実施を提案した（第 6 章・プロジェクト 3、4、5、6 参照）

以上において、最終報告書作成に際し考慮した主要事項の要点を記した。尚、第 5 章の各項にて記した各種提言の実施については、その優先順位を定め、環境が整備され次第、順次実行することが望まれるが、調査団の知り得た事実をもとに、実行の優先順位を参考意見として表 7.1 に、また提言と中小企業施策体系の相関関係を図 7.1 に示したので、参考とされたい。

最後に本計画調査実施に際して、国際協力事業団及びジ国商工業省等の関係者から調査団に与えられた多大な援助に対し、心から感謝の意を表明する次第です。

表 7.1 中小企業振興のための勧告・提言とその実行対策（案）

区分	勧告提言	優先順位	実行対策（提案）
制度	1.政策企画、立案実施部局の設置に係わる勧告 2.MOFを中心とする総合政策調整機能の強化（援助調整を含む：第5.7章提言4参照） 3.法制面整備に係わる勧告（例えば中小企業基本法・同近代化促進法の整備） 4.政策体系化に係わる勧告	A	1.を先ず設置し、2.の機能を強化し、3.及び4.の措置をとる。この実行のために外国人専門家の助言指導を受ける。（Project1参照）
		A	
		B	
		C	
機構	1.信用保証会社 2.中小企業信用保険公庫 3.協同組合所管に関する政府機構の変更 4.協同組合のための開発金融会社 5.SEDCOの機能強化 6.ソサエティ協会	C	提言1,2,3,4の実施については、（第5.7章 図5.8オプション1,2,3を含め）F/Sを行い、環境が整備され次第、順次実行する。
		C	
		C	
		C	
		A	
		B	
金融	1.貸付資金枠拡大の推進（BP Support 資金活用） 2.中小企業向け貸し出し方式の改善 3.信用保証機能拡大（CGC）	B	Project 1 にて受け入れる専門家の助言のもとに、速やかに対策を立てる。
		A	
		A	
経営・マーケティング	1.経営能力の工場のための情報源整備 2.輸出形態の多様化の促進 3.輸出に対しての各種制度の整備 4.保税制度の合理化 5.貿易関係行政能力の向上 6.輸出促進のための対策 7.中小企業の組織化と高度化	B	SMEsによる輸出強化を図るための税制上の優遇措置、EPZ制度の改正などの実行対策を具体的に提言。
		A	
		A	
		A	
		A	
		B	
		C	
人材・技術	1.職業能力の向上 2.マネジメント能力の開発 3.技術向上の支援	A	既存 R&D 機関に、中小企業の技術支援を任務とする部門を設置し、設備及び要員を充実する。その体制を確立する為に外国人専門家の援助を得る。
		A	
		B	
重点4業種アクションプラン	金属加工 1.生産管理技術の向上（生産・品質・設備保全等） 2.設計技術と工作技術の向上 3.他企業のリソース推進	A	1.生産管理技術の向上は3業種共通の課題であり、このため外国人専門家による指導及び技術移転を実施する。（Project2参照） 2.金属加工については技術土着化を推進する（Project3参照） 3.食品加工については産地立地型食品加工を推進する。（Project4参照） 4.縫製については輸出振興の為の対策を講じる。（Project5参照） 5.家具については技術向上の為の指導センターを設ける。（Project6参照）
		A	
		B	
	食品加工 1.産地立地型食品加工の推進 2.新製品開発及び専門技術 3.周辺技術の向上	A	
		C	
		B	
	繊維・縫製 1.生産管理技術の向上 2.裁断・縫製・仕上げ技能の向上 3.マーケット開発（縫製品対象）	A	
		A	
		A	
	木工家具 1.生産向上の為の諸方策（訓練・巡回指導等含む） 2.生産管理技術の向上 3.家具デザインの開発と市場開拓	A	
A			
A			

注) 優先順位 A: 直ちに実行することを推奨する。
 B: 環境が整い次第、実行に着手する。
 C: 長期目標として当初より方針を確立する。

区分	提言番号	機 構						金 融			経 営・マ ー ケ テ ィ ン グ							人 材・技 術			重 点 4 業 種 (Program)														
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	金 属 加 工			食 品 加 工			織 維・縫 製			木 工 家 具					
経営基盤の強化(不利の是正)	金融対策	●	●		●	●		●	●	●																									
	税制対策												●	●																					
	組織化対策			●													●																		
	経営指導対策						●											●																	
	下請取引適正化対策																						●												
	事業分野の調整対策			●																															
	官公需確保対策																																		
構造改革の支援	新規創業等支援対策				●	●																													
	新分野進出等支援対策																																		
	近代化・高度化対策																			●															
	労働対策																	●					●												
	技術力向上対策																	●	●		●						●								
	流通合理化対策													●																					
	情報化対策						●				●	●																							
	環境・安全等対策						●				●																								
	国際化対策												●																						
	地域中小企業対策																●																		

図7.1 中小企業施策体系一勧告・提言相関図

参 考 資 料

(目 次)

- 参考資料 1 調査団構成
- 参考資料 2 訪問機関リスト及び調査内容
- 参考資料 3 Minutes of Meetings Held on 3rd and 6th August 1998 for Following up
of the Sub-Committee on Institutional Building
- 参考資料 4 職業訓練・マネジメント教育の参考事例
- 参考資料 5 食品加工のための資源調査 (野菜及び果物)

参考資料 1

ジンバブエ国

中小企業振興計画調査

調査団構成

参考資料1 調査団構成

調査団の構成及び担当業務は、下表のとおりである。

<調査団構成>

区分	グループ	氏名	担当業務	所属
団長	政策	阿部 典文	総括	(財)素形材センター
団員	政策	重松 康秀	中小企業振興政策 (経営指導、マーケティング、組織化)	(株)サイエス
団員	政策	荒金 煉	中小企業振興政策 (技術支援・人材育成)	(財)素形材センター
団員	政策	三浦 帯刀	中小企業振興政策 (金融政策・組織制度)	(財)素形材センター
団員	技術	平野 仁朗	金属加工	(財)素形材センター
団員	技術	青柳 昭和	食品加工	(株)サイエス
団員	技術	長谷川 康雄	繊維及び繊維製品	(財)素形材センター
団員	技術	宇川 暹	家具製造 (木製)	(株)サイエス
業務調整	—	辻野 政巳	業務調整	(財)素形材センター

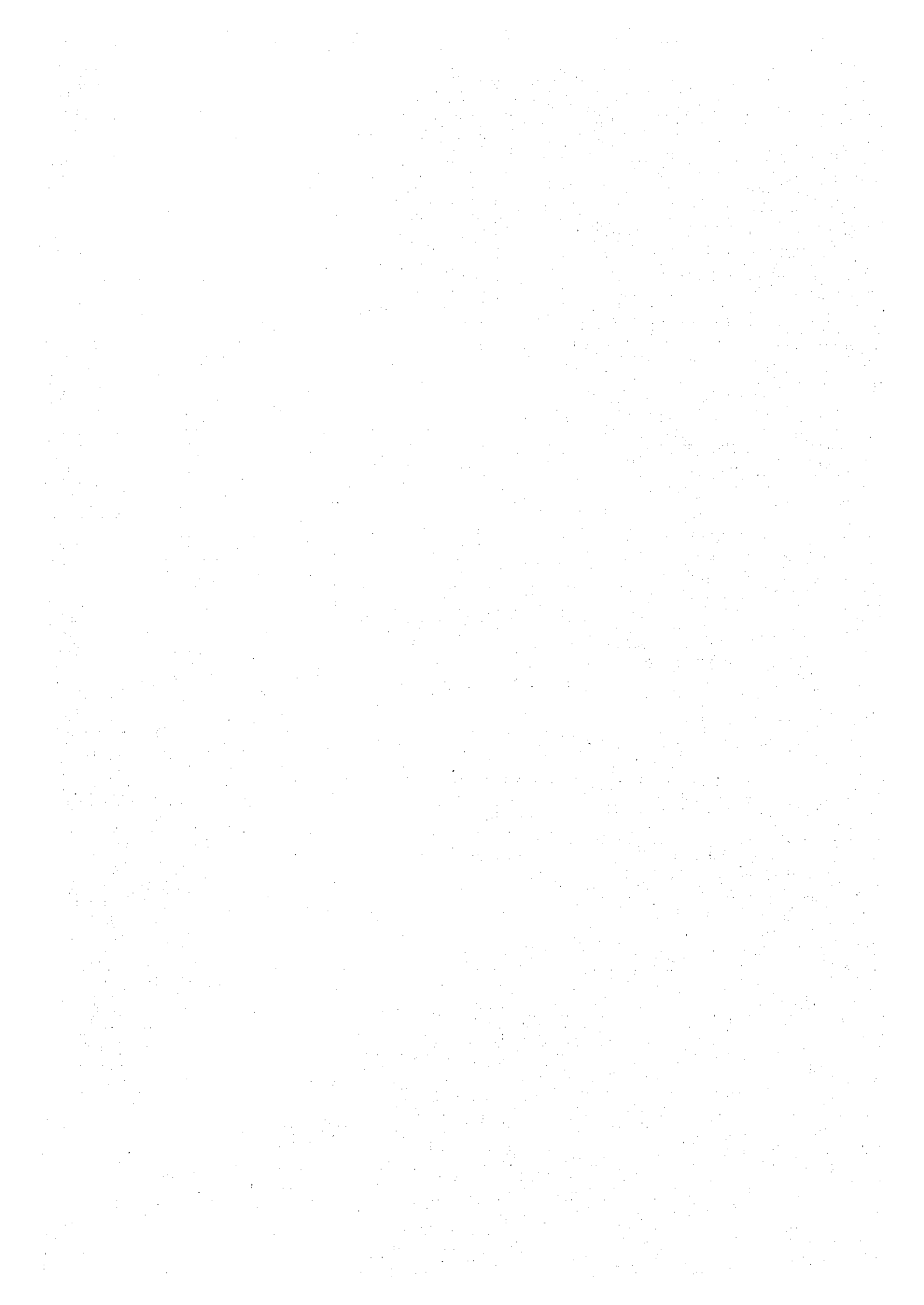
参考資料 2

訪問機関リスト

及

調査内容

1. List of Organization Visit by Policy Survey Term
2. 訪問機関調査内容取りまとめ



参考資料 2-1 List of Organization Visited by Policy Survey Team
(Through 2nd & 3rd Field Study)

	Name of Organization
政府 機 関	AGRITEX : Department of Agricultural Technical & Extension Service Ministry of Land and Agriculture, Bulawayo/Mutare
	CSO : Central Statistic Office
	MOE : Ministry of Education, Sport and Culture
	MOF : Ministry of Finance
	MOHE : Ministry of Higher Education and Technology
	MOIC : Ministry of Industry and Commerce, Harare/Burawayo/Masvingo/Gweru Mutare
	MOLG : Ministry of Local Government and National Housing, Harare/Bulawayo
	MONEC : Ministry of National Affairs, Employment Creation and Co-operation
	MOPLS : Ministry of Public Service Labor and Social Welfare
	NEPC : National Economic Planning Commission (Office of President & Cabinet)
	SEID : State Enterprise and Indigenization Dept. Office of the President and Cabinet
金 融	Barclays Bank of Zimbabwe
	CBZ : Commercial Bank of Zimbabwe
	CGC : Credit Guarantee Company
	RBZ : Reserve Bank of Zimbabwe
	CSFS : Collective Self Finance Scheme
	OCCZIM : Organization of Collection Cooperative in Zimbabwe
	Standard Chartered Bank
	VCCZ : Venture Capital Company of Zimbabwe
	ZDB : Zimbabwe Development Bank
公 共 団 体	ZIC : Zimbabwe Investment Center
	BESA : Business Extension & Advisory service
	CZI : Confederation of Zimbabwe Industries
	EPZ(or EPZA) : Export Processing Zone Authority
	IBDC : Indigenous Business Development Center
	Empretec
	IDC : Industrial Development Corporation

**List of Organization Visited by Policy Survey Team
(Through 2nd & 3rd Field Study)**

	Name of Organization
公共団体	LBDC : Local Business Service Center
	SEDCO : Small Enterprises Development Corporation
	ZIMTRADE
	ZNCC : Zimbabwe National Chamber of Commerce
	ZESA : Zimbabwe Electric Supply Authority
教育機関	ITC(H) : Harare Institute of Technology
	PLT(B) : Polytechnic – Bulawayo
	SAZ : Standard Association of Zimbabwe
	SIRDC : Scientific and Industrial Research and Development Center
	UOZ : University of Zimbabwe
	VTC : Vocational Training Center, Masasa, Harare
外国団体	DFID : Department for International Development
	FAO : Foods and Agriculture Organization
	IMF : International Monetary Fund
	SIDA : Swedish International Development Agency
	UNDP : United Nations Development Programme
	UNIDO : United Nation Industrial Development Organization
	WB : World Bank in Zimbabwe
民間団体	DANHIKO : Danhiko Project (Registered Welfare Association)
	HPC : Horticultural Promotion Council
	JETRO(SA) : Japan External Trade Organization, Johannesburg, SA
	JETRO(Z) : Japan External Trade Organization, Harare, Zimbabwe
	ORAP : Organization of Rural Association for Progress
	TPF : Timber Processors' Federation
	ZBCA : Zimbabwe Building Contractors Association

(注：上表は、第2及び3次現地調査の際、訪問した諸機関のリストである。尚、次の項目にまとめた調査内容は、中小企業振興に係るものであり、その為、全ての訪問先を含んでいない)

参考資料 2-2 訪問機関調査内容取りまとめ

Date	Organization	Person and Title	Structure Organization	Major Point
7.24.(Fri)	AGRITEX, Ministry of Land and Agriculture	Mr. S. Kahwa, Chief AEO	Government Organization	<ul style="list-style-type: none"> Irrigation scheme are undertaken by AGRITEX, and five projects are completed. (average 25 ha) This area (Matabeland) is rather dry land and irrigation is relied on deep well rather than river water. If water supply is enough, harvest can be made twice a year for vegetables. Matabeland is province for horticultural crop production. About 3,000 ha land are irrigated (each size unit is 300 to 700 ha). Raw materials used for food processing are supplied by commercial farmers. Communal land farmers are very small (2 ha average), and not capable to supply there crop to food process industry. However, if collection system is well organized, even communal land farmers would be able to play a role as raw material suppliers for food processing industry.
8.6.(Thu)	AGRITEX, Ministry of land and Agriculture	Mr. Mutimutema Elias, CAEO	Government Organization	<ul style="list-style-type: none"> Barclay Bank in London owns 70% of this bank's capital, and remaining 30% is by local owners. As official rate of REZ is 31% high, we must comply with this and average rate of overdraft is from 35% to 42%. Generally speaking, SMEs are very risky business. So that, we request collateral when we extend loans. Default ratio of micro lending is about 2% high but this is not so high than our estimation beforehand. For SMEs, package loan, which consists of funding, general training, management training and business information services etc. are recommended to provide as one package scheme. Many donors are operating micro lending through our banking channel. Their lending schemes are a little different respectively. Some sorts of adjustment may be recommendable for more effective proceeding.
6.05 (Fri) 10:00	Barclays Bank of ZIMBABWE	Mr. Never N. Muzavazi Small Business Development Manager	Private Bank	<ul style="list-style-type: none"> Bulawayo Polytechnic consists of nine departments or divisions. There are three categories regarding to the activities of Polytechnic... (1) Training for formal sectors, (2) Training for informal sectors, (3) Training for people who left school but are not employed. Full time courses which belong to the category (1) are national training courses focusing to get certificates issued by HEXACO (Higher Education Examination Council). Time required to finish the course varies from one year to four with certificate to acquire. Adult and Continuing Education Department covers the category (2). Entrepreneurs, people who want to get new technology, etc. study at night course or weekend course for 16 to 80 hours. Tour of facilities
7.24. (Fri)	Bulawayo Polytechnic Tel: 263(09)77853 Fax: 263(09)71165	Mr. A.I.C. Mwandira, Principal Mr. P. C. Moyo, Adult & Continuing Education Dept.	Government Organization (MOHE)	<ul style="list-style-type: none"> Established as technical division of Indigenous Business Development Center (IBDC). Operated with no government subsidy but with grants from NORAD, ODA from UK, Irish Aid, etc and private companies such as Anglo American BESA activity covers following area to assist SMEs and Entrepreneurs: (1) Business Plan Preparation and Review (2) Training and Seminars such as How to Start and Run your Own Business, Cash Flow Management and Marketing (3) Entrepreneurship Preparation Programme
5.22 (Fri) 8:30-9:45	Business Extension and Advisory Service (BESA), Harare Tel: 263 4 750527, 750655, 757452 Fax: 750653	Doris T. Mugawa	Est. May 22 1991 Capital Staff	

参考資料 2-2 訪問機関調査内容取りまとめ

August 5 Morning	CCC	General Manager Mr. Claude Z Mhishi	Semi-Public (50% of total shares owned by RBZ)	<ul style="list-style-type: none"> Mrs. Mupwara leaves BESA but will continue as a member of Steering Committee for the Project.
7.30 (Thu) 9.30-10.50	Collective Self-Finance Scheme (CSFS) Tel: 263 4 726416 263 4 726 403 Fax: 263 4 726402	Mr Justin Chibodo Rushways, General Manager (ex MOF Japan Desk)	Formed in 1988 and started operation in Jan 1989 Registered private organization (NGO) Staff 10	<ul style="list-style-type: none"> Discussed about ideas of reform and expansion of CCC. He promised to send his idea by paper within this week.
<ul style="list-style-type: none"> The organization has been established initially by 8 cooperatives to finance for the members. The membership shall be 60% cooperatives and 40% other than cooperatives such as company and unincorporated associations even informal sectors Presently, there are 50 cooperative members from various sectors including food processing, services such as transport, computer software and printing business, manufacturing like computer hardware, telephone and fencing. For example, Fencing Services Cooperative Society is a member cooperative who has continuously received CSFS loans with the loan balance now amounting to Z\$300,000. The activities by the CSFS are getting more and more extensive. At present, They are doing 6 kinds financing and related services. (1) Guarantee Fund <ul style="list-style-type: none"> CSFS will guarantee the lending Bank for the SME borrower's repayment at max. 50% of the loan amount with Guarantee Fund from Switzerland. The other 50% are a risk of the lending Bank (risk sharing). CSFS will earn 3% on the loan amount as management fee as guarantor. The loan balance of the scheme is Z\$4mil. at present. (2) Capital Leasing Fund <ul style="list-style-type: none"> CSFS will own capital equipment as lessor and lease it to the SME lessee during 4-5 years. At the maturity of the leasing period ownership of the capital equipment will be transferred to the SME lessee. Thus, this scheme work as asset backs finance. The balance of the lease amount is Z\$10 mil. at present. (3) Bridge Loan <ul style="list-style-type: none"> At present money situation, it is common for SMEs to take several months till Bank's commitment and disbursement. CSFS will extend bridge loan as per the SME request. Interest rate: 33% pa effective July 1 1998 Present Loan balance: Z\$400,000 (4) Micro Financing <ul style="list-style-type: none"> Average loan amount: Z\$10,000 Borrower: General including informal sector people. For example, reseller of imported secondhand clothing (5) Training <ul style="list-style-type: none"> Short term training: book keeping etc. before making a loan Long term: management course etc. for following up the borrower's management. Training fee will be shared by the Borrower 50% at the end of course, of which the CSFS fund comes from a donor. 				

参考資料 2-2 訪問機関調査内容取りまとめ

5.21 (Thu)	Confederation of Industries (CZI) Harare Tel: 772763-7 Fax: 750963 Email: czi@Primenetzw.com	Mr. Malvern Rusiko, Manager, Secretariat & Industrial Associations	Est. Voluntary Assoc. 4 Chambers, 7 Standing committees	<p>(6) Takeover of the management under judicial proceeding</p> <ul style="list-style-type: none"> In case, if the borrower should enter judicial proceeding or liquidation, CSFS will takeover the firm to make restructuring sending appropriate staffs. The fund comes from various sources such as: <ul style="list-style-type: none"> European Union (Grant 50%) Nobib = Dutch NGO (Grant 20%) FOS= Belgium NGO (Grant & Loan 30%) In addition, Z\$10 mil. a part of World Bank loan of the CoZ was allocated to CSFS with the interest rate of 13% pa for the repayment of 40 years. CSFS loans to the borrower at 20% interest pa. CSFS applied additional Z\$15 mil. for the fund for next 2-3 years. CSFS is planning to change itself from NGO to a registered private company for finance to SMEs and cooperatives within few months. In the future, the company will be listed at the stock exchange to expand the activity and sourcing funds, Mr Rushways hopes. <ul style="list-style-type: none"> Nation wide organization based on manufacturing enterprises. Industrial Associations of various sectors affiliate with CZI. Representation of industry, information and publicity work, economic analysis, advisory services, etc. Specific projects with specific targets in limited duration Project on business linkage between big industries and SMEs started in 1996, mainly focusing on cleaning and catering. When CZI feels needs of training for entrepreneurs, it relies on "Emprotec".
5.28 (Thu) Afternoon	Credit Guarantee Company (CGC)	Mr. K. Gumbo, General Manager	Credit Guarantee facilities Share Holders: RBZ 50% Other Banks 50% (Standard Chartered, Barclays, ZDB ZimBank, CEZ)	<ul style="list-style-type: none"> This is a Credit Guarantee Company, which provides guarantees to customers of shareholder- banks. Upper limit of their guarantees is 50% of loan amounts. In case if the guaranteed debt is defaulted, that is finally covered by REZ (Central Bank). Interest rate of debts is ordinal market rate, which are now 37%. World Bank and Sida once provided fund to this company to strengthen their guarantee capacity. However, as their lending schemes implemented under lower interest rate and other soft conditions, that lending resulted to distort market mechanism. They will become more careful to continue same lending under same condition or scheme.
7.30. (Thu)	DANHIKO Project Tel: 263-4-492087 Fax: 263 4 492362 E-mail: danhiko@mango.zw @vsn-apc.org	Ms. Kgoe Mudogo, Director Mr. John Dewah, Head Master Mr. Chawonza Stanford, Head of Carpentry Department	Non-Governmental Organization.	<ul style="list-style-type: none"> "Danhiko" is a Shona word which means steps. Danhiko's concept is to offer a stepping stone or ladder to people with disabilities, the disadvantaged or anyone else in order to climb from the ground to meet the summit of their aspirations and ability. It promotes the principles of education with production strengthened with entrepreneurial skills during the three year training. Carpentry Department consists of two Divisions....Production and Training. When students finish their first year training, they can get National Foundation Certificate (NFC). After finished the second year they can get National Certificate (NC). At the end of the third year they get Skilled Worker Certificate Class 1 to 4 according to their attained skill. Curriculum for training is prescribed by the Ministry of Higher Education.

参考資料 2-2 訪問機関調査内容取りまとめ

<p>5. 22 (Fri) 11:30~13:30</p>	<p>Department of International Development, Harare</p>	<p>Mr Boulter, Private Sector Advisor</p>	<p>Est. Capital Staff</p>	<ul style="list-style-type: none"> Text books are also recommended in the syllabus, but they are too expensive for each student to obtain. Only few books are stored in the library. Tour of facilities Micro lending to assist entrepreneurs who are short of daily operation and its amount per lending is US\$250. Lending is made through CEZ, and the staff those who handle this finance are trained by DFID to upgrade management skill of micro lending. Training of staff to improve management skill for borrowers under micro lending is carried out by DFID More than 2,000 loans have been already arranged since 1995
<p>5. 27 (Wed) 8.30~11.00</p>	<p>Export Processing Zono Authority (EPZA), Harare Tel: 263 4 736565 Fax: 263 4 736484</p>	<p>Mr W. K. Chidakwa, General Manager Mr P. T. Sibanda, Investment Executive</p>	<p>Est. 1996 under Export Processing Act Capital: n.a. Staff: 12 Board member (6) represented by MOIC, Customs and private sectors</p>	<ul style="list-style-type: none"> Assist new company wishing to start new export business Various incentives as follows will be given, provided if, (1) 80% of the production at EPZ is exported (2) Eligible company must be newly established and registered under the Company Act (3) It must be located either in Export Processing Zone of industrial park or stand alone type: duty free import of capital goods and materials; corporate tax holiday during 5 years, low flat tax 15% thereafter; ownership by foreign investors up to 100%; up to 100% repatriation of profits and dividends; repatriation of proceeds at the time of disinvestment(refer ZIC). 32 projects are under operations out of 73 approved projects 7 EPZ industrial park projects are approved, but none of the projects are actually developed yet.
<p>8.04 (Tue) 9:00-11:00</p>	<p>Export Processing Zones Authority, Harare Tel: 263 4 736565/9, 736558, 736570 Fax: 736484</p>	<p>Mr Walter K. Chidakwa General manager Mr Petridgo T. Sibanda, Investment Executive, Special Projects</p>	<p>Government Agency (Follow up visit to ask application of sliding system of export incentives at EPZA)</p>	<ul style="list-style-type: none"> EPZ incentives: We explained that the present EPZ incentive scheme of 80% export of the total sales is not fair enough and give too much risk esp. to SMEs whose management resources are insufficient EPZ incentives covers following exemption beside mentioned the record of first meeting on 5.27 <ul style="list-style-type: none"> Withholding tax Capital gain tax Income tax on fringe benefit Sales tax (15% general, 25% motor vehicle) EPZ charges US\$10,000 for registration as an eligible export industry up front and US\$250 for each application of the incentives. Mr Chidakwa personally has no entire objection to introduce sliding system rather than sticking to the present threshold of 80%. He suggested two adverse elements in sliding systems and discussed solution as follows. The details to be studied carefully reflecting exporters including SMEs and the associations of the industries, ZIMTRADE, ZNCC and ZIC, etc. <ol style="list-style-type: none"> (1) Complexity in assessing the actual figures and application of incentives: If the sliding system has many steps such as 30%, 40, 50, 60, 70 and 80%, it may be difficult. But, for example, 50,60, and 80% might be good. One suggestion is ratio of export is declared half yearly by exporter and incentives are given on that basis. Adjustment between declaration and result is made at half year. (2) Tax and duty applicable: This also to be studied with tax authorities as technical matter of tax collection. But exporter's declaration and adjustment is suggested. In fact, there is an opinion in the industry to apply various incentives with sliding system for the exporters other than EPZ.

参考資料 2-2 訪問機関調査内容取りまとめ

			<p>7.31 (Fri) 10:00-12:00</p>	<p>Bonded system: In general, apart from EPZA, bonded import system is not generally taken for production and Duty Draw Back System is not functioning because of delay of refund for 9 months or more. He suggested the Bonded Import System should be studied with two problems: use of imported inputs for domestic purpose and counting consumables. This might be solved by exporter's report with keeping clear record and inspection by officers.</p> <p>EPZA is currently engaging the plan for building facilities for food processing at production area. The plan has been brought to the President through the Minister of Rural Development. This aims to introduce resources producers in communal areas to commercial activity. Joint venture with international companies and farmers are proposed for operation, in which farmers do in kind contribution such as labor and products are turned into equity. Consultants has been called for the tender to survey for collection of various background information such as availability of irrigation and crop harvest and proximity to the growth points for the project (see separate papers).</p>
	<p>Private company</p>	<p>Mr. Minoru Iwaki, General Manager Harare Liaison Office</p>	<p>FUJITSU LIMITED, Harare Tel: 723175, 732627, 706488 Fax: 732628</p>	<p>Since 1991, Fujitsu has a technical license arrangement with Supersonic, the largest manufacturer of audio equipment having an employee of about 200 reduced from more than 1000 before. The company is owned by Apex Corporation of Zimbabwe Limited, a conglomerate having about 30 companies of various manufacturing sectors (see Apex brochure for Apex group and Supersonic). The license covers Electronic Exchange Systems. Supersonic has supplied PC board with manual mounting to tips as a unit. Mainframes are supplied by Fujitsu Japan. Manufacturing and wiring of wire harness and busbar (cable connecting with power source) and metal fabrication of unit frame are done by Supersonic.</p> <p>Fujitsu has a share of 70-80% of electronic exchange systems ordered exclusively by Post & Telecoms here repeatedly. During 1991 and 1998, Supersonic has engaged in factory production for about 3.5 years (equal to 50% of 7 years) to digest a volume of the orders.</p> <p>There is no numeric preference for local content in the tender and adjudication is made equally with tender using supplies from overseas. So, it does not mean that Fujitsu will continue to use Supersonic in the future. There are questions in reliability and price competitiveness and use of Japanese tooling of local supplier. But, repair work is a merit for tie up with a local supplier</p> <p>There was confusion in awarding recent tender by The Telecom at the customer side.</p>
	<p>Curriculum Department, Harare Institute of Technology</p>	<p>Mr. Nezandongre</p>	<p>8.06 (Thu)</p>	<p>Received list of the certifications at polytechnics and technical colleges</p> <p>There are fifteen kinds of departments in Polytechnics and Technical Colleges throughout the country. They are: (1) Air Craft Engineering (NC, ND), (2) Applied Arts and Crafts (NFC, NC, ND, HND), (3) Automotive Engineering (NFC, NC, ND, PCC), (4) Building Construction and Allied Trades (NFC, NC), (5) Business Studies (NFC, NC, ND, HND), (6) Civil Engineering (NC, ND), (7) Computer Studies (NFC, NC, PCC, ND, HND), (8) Electrical Engineering (NFC, NC, ND, HND), (9) Hotel Catering and Tourism Studies (NFC, NC, ND, HND), (10) Management Studies (NC, ND, HND), (11) Mechanical Engineering (NFC, NC, ND, HND), (12) Mining (ND), (13) Pedagogics (ND), (14) Science Technology</p>

参考資料 2-2 訪問機関調査内容取りまとめ

<p>5. 26 (Tue) 14:30~16:30</p>	<p>IDC (Industrial Development Corporation of Zimbabwe Ltd.) Harare Tel: 263 4 706971 Fax: 263 4 796028 Email: idczim@africaonline.co.zw</p>	<p>Mr. M. N. Ndudzo, General Manager Dr. C. T. Chitsora (Project Manager)</p>	<p>Est. 1963, 100 owned by the Government, under the Industrial Development Corporation Act</p>	<p>(NFC, NC, ND, HND), (15) Secretarial Studies (NFC, NC, ND, HND) Departments and courses are established according to the needs of industries. The roll of IDC is to promote investment and economic cooperation across borders. IDC had brought up many enterprises putting together knowledge, investment and methodologies, supporting partnership, local environment, etc. IDC brought up many subsidiary and assorted companies, including motor industry, chemical industry, mineral industry, non-ferrous metal fabrication, wood processing, closing and textiles, etc. IDC earns profit selling its productive subsidiary companies. IDC is planning a 1600 hectare industrial park near Harare.</p>
<p>July 29 Afternoon</p>	<p>IMF</p>	<p>Resident representative Robert Franco</p>	<p>Public</p>	<ul style="list-style-type: none"> Recently IMF conducted first disbursement of stand-by credit amounting 53mUS\$. External debt reaches now to about 4BUSS which is almost 60% of GDP. Salary payment to government officials is now 15% of GDP (Korea 6%, Japan 3%). So IMF is recommending to decrease number of government officials. IMF mission comes on 4th of August to study macro economic situation.
<p>7. 27. (Mon)</p>	<p>MOE (Ministry of Education, Sports and Culture), Schools Div. Tol: 734051/9</p>	<p>Mr. S. M. Ngwenya, Director, Schools Division</p>	<p>Government Organization (MOE)</p>	<ul style="list-style-type: none"> The number of secondary schools ran up to 800 percent of the one at the Independent, and the number of primary schools doubled. The spread of education throughout the country owes to the communities. People who did not have money offered their labor in order to build schools. One of the problems are that there are too many children of school age to provide enough schools. Too many children leave schools before they reach to "O" level. In order to reinforce practical education at the secondary school, curriculums are now under reconsideration.
<p>August 3 Morning</p>	<p>MOF</p>	<p>Fiscal policy Div Mr. Muryanany</p>	<p>Public</p>	<ul style="list-style-type: none"> National lending institutions for SMEs are not functional in this country. Ho proposed to hold meetings by MOF with REZ, SEDCO, MOIC, MOC and Related offices to discuss to find appropriate ways for SMEs financing in this week.
<p>August 4 Morning</p>	<p>MOF</p>	<p>Banking Registration Div. Mr. F.M. Rwenhamo</p>	<p>Public</p>	<ul style="list-style-type: none"> Discussed about regulation & setting-up of criteria of new banking business. Received banks list in Zimbabwe. Informed IMF mission's arrival here today and sharp falling down of Z\$.
<p>August 6 Morning</p>	<p>MOF</p>	<p>Banking Registration Div. Mr. F.M. Rwenhamo</p>	<p>Public</p>	<ul style="list-style-type: none"> Based on request, gave me criteria document of banking registration.
<p>August 7 Morning</p>	<p>MOF</p>	<p>Meeting Financial problems of SMEs Chaired by Mr. Manayanya, MOF</p>	<p>Public</p>	<ul style="list-style-type: none"> Participants agreed to set up policy making division for SMEs in MOIC. Main points discussed are as follows <ul style="list-style-type: none"> Most of SMEs business cannot be categorize as 'business'. Training for management & technical skill are necessary. Experiences of technical skills through experimental factory or SMEs industrial parks etc. are respected. Regarding finance resources for SMEs, the government cannot allocate fund due to budgetary constraint.

参考資料 2-2 訪問機関調査内容取りまとめ

			<ul style="list-style-type: none"> • Grant or minimized size of loans from Aid is recommendable. • SEDCO shall be strengthened and vitalized more. • Strengthening of Credit Supplementary System is very important, but points are finance source for that. • Management capacity of commercial banks is rather high. So that if some kinds of two step loan is provided by foreign Aid institutions, financial channel is recommended to use existing banks. At the same time, Apex unit of RBZ must be expanded and all foreign Aid two step loans are expected to extend through this window. • Group lending and mutual guarantee scheme shall be promoted under the strong initiative of MOIC including MOC. • For promotion of management and technical skill, to use experimental facilities are expected to give actual knowledge to them. One idea is to use some parts of Industrial park and experience other SMEs' operation. • SMEs Industrial Parks are effective for grouping and promoting mutual guarantee system to SMEs. Further more, package loans (with training) are also more conveniently provided. • Existing training courses need some kinds of standard. • Existing cooperatives have many problems and many internal conflicts are reported. 	
July 29 Afternoon	MOF	Deputy Director Aid Coordination Domestic and International Finance Div	Public	<ul style="list-style-type: none"> • Aid Coordination work is very important in this country. However even computerization has not be started. Among others, coordination in domestic line ministries is not so well formulated. We need support from foreign Aid organization as in-house expert for this work.
8.06.(Thu)	MOHE (Ministry of Higher Education and Technology)	Mr. C. Chitando, Principal Manpower Training Officer	Government Organi- zation OHE)	<ul style="list-style-type: none"> • MOHE manages two Vocational Training Centres in Harare and Bulawayo. There are more than 20 official VTCs including under administration of other ministries and local authorities throughout in Zimbabwe. • Secondary school finishing is not required for applicant of VTC. • Certifications attainable at polytechnics and technical colleges are: (1) National Foundation Certificate (NFC), (2) National Certificate (NC), (3) National Diploma (ND) and (4) Higher National Diploma. • Certifications for teachers are: (5) Further Education Teacher's Certificate (FETC) and (6) Further Education Teacher's Diploma (FETD). • Another certificate for business study is: (7) Professional Competency Certificate (PCC). • Trade test is the evaluating process of worker's skill by written examination and practical test. It does not require applicants' school background. Workers who passed the test are classified to Skilled Worker Class I to Class IV. • Vocational Training Loan was established in 1989. • Annual Report of the Secretary for Higher Education and Technology for 1996 and 1997 will be published on next Monday. • Trade Testing was established in 1982 in order to meet the demand of skilled manpower by industry following the exodus of the white skilled personnel to other countries. It also sought to open an alternative route for the progression to semi-skilled workers who had no formal training and could not be indentured as
8.13.(Thu)	MOHE (Ministry of Higher Education) Tel: 700336	Mr. H. C. Mbewe, Deputy Secretary (Administration and Human Resources) Mr. N. T. Nyakudya, ADeputy Director (Trade Testing)	Government Organization (MOHE)	

参考資料 2-2 訪問機関調査内容取りまとめ

		Mr. Hamadziripi, Registrar of Skilled Workers		<ul style="list-style-type: none"> • apprentices. • There are four skills levels of which Class I (journeyman) is the highest and equivalent to a person who has successfully completed apprenticeship. Class IV is the lowest and entry grade equivalent to a trainee who had completed the first year of apprenticeship. • Trade Testing System covers eight sectors... (1) air craft, (2) automotive, (3) construction, (4) electrical, (5) hairdressing, (6) hotel and catering, (7) mechanical and (8) printing. • Test is carried three times per year. Average numbers of successful candidates are about 4,000 per year by four classes. • According to the Collective Bargaining Agreement of the Construction Industry concluded in 1998, minimum hourly rate for Class I skilled worker is \$14.26, for Class II \$12.13, for Class III \$10.77 and for Class IV \$8.13.
7.31. (Fri)	MOLC (Ministry of Local Government, Rural and Urban Development)	Mr. A. C. Mpanhanga, Deputy Secretary, Development Planning and Co-ordination, Housing, Chairman - National Action Committee	Government Organization (MOLC)	<ul style="list-style-type: none"> • Outline of growth point • Outline of plan for supplying of housing [Details will be reported by Mr. Abe.]
8.04. (Tue)	MSASA Vocational Training Centre Tel. 486491	Mr. Boka, Principal	Government Organization (MOHE)	<ul style="list-style-type: none"> • There are two courses at Msasa Vocational Training Centre... Automotive and Mechanical. • There are three categories regarding to the activities of Msasa VTC... Up-Grade Training, Trainers for Apprenticeship and Part-Time. • Up-grading training system is provided for people who have practical skills and need technical knowledge. According to results of Trade Testing they are classified to four classes... unclassified, Class IV, Class III and Class II. After 8 to 24 weeks training sandwiched on-the-job application, they challenge Trade Testing for higher class. The training expenses together with the trainees' wages whilst attending the courses are all paid by Government through the Zimbabwe Manpower Development Fund (ZIMDEF). The fund derives its revenue from the levy imposed upon employers. • Part-Time training system is night course or weekend course for people who need special skill or up-grading their skills. The training fees (Z\$400 to 700 for 60 hours training) are paid by trainees themselves. • Tour of facilities
5.20 (Wed) 10:00 -	Ministry of Finance	Mr. L Matsvaya, Deputy Director, Aid Coordination Domestic and International Finance, Mr. RP Kazhuru, Japan Desk Officer Mr. Manyanya, Fiscal Economic Department	Central Government Office	<ul style="list-style-type: none"> • TOR of Mr Matsvaya is to make Broad Economic Policy Packages. • "National Programs to Cooperatives" recently presented by the Ministry in charge of Cooperatives will be useful to understand Government policy of SMEs • Recent Policy to promote SMEs came from the reason of necessity for Poverty Alleviation and Job Creation in this country. • At the moment, MOF acknowledges that macro-economic environment is very tough to SMEs because of high inflation and high interest rate. • Banking attitude of loans in this country is very conservative and SMEs complain due to their collateral based loan management. • MOF considers it is necessary to pursue appropriate policies with National Economic Planning Commission under the cooperation of World Bank and USAID

参考資料 2-2 訪問機関調査内容取りまとめ

6.03 (Wed) 11.00	Ministry of Finance	Mr. L. Matsvayi, Deputy Director(Aid Co-ordination- Domestic and International Finance) Mr. RP Kavhuru (Japan Desk Officer)	Central Government Office	<p>etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • MOF is powerful in this country in coordination of domestic macro-economic policies but they are not in a position to coordinate sector level problems. • AID coordination is important for LDC countries for effective budget administration by adjusting both AID funds and domestic priority expenditure. • At the moment, CoZ may be suggested to make more effort to take an initiative for this purpose, according to some donors.
6.05 (Fri) 9.00 ~ 15.00	Ministry of Finance	Mr. Manyaya ,Fiscal Economic Department	Central Government Office	<ul style="list-style-type: none"> • Under the existing serious macro-economic environment, it seems tight money policy will be maintained during ZIMPREST period. • In terms of financial credibility, Banking management says, lending to SMEs should be treated carefully in view of the risks involved. • In order to pursue effective and efficient development policy, harmonization between foreign AID funding and domestic budgetary funding may be considerable more in future. In this connection, more effective coordination by the oversight ministry might be expected, according to some donors.
7. 29(Wed)	Ministry of Industry & Commerce (as listed above)	Mr Nyungweta, Coordination & Parastatals	Government Ministry (visit to ask industrial policy specifically about privatization or new establishment of Parastatal)	<ul style="list-style-type: none"> • Mr N. explained the Ministry's policy for the future of parastatals based on the draft paper "INDUSTRIAL POLICY AND STRATEGY-FROM 1996 to 2006" (see separate paper). Parastatal bodies that are losing money will be restructured and reorganized in such ways that they either break evens or make profits. Some parastatals will be commercialized and or privatized. Government will only retain a clearly defined interest in parastatals that are important and strategic for national development. • Regarding SEDCO, the Ministry targets government stake reduced up to 25% starting from 51% at privatization. The Prospectus to Institutional Investors has not been prepared yet. The copy will be given to us for our review upon completion. • Cooperative Finance: Most of cooperatives are at rural area. It may take steps to spin off cooperative finance from SEDCO or making new financial institutions for Cooperatives.
6.04 (Thu) 9.30	Ministry of Industry and Commerce	Mr. O. M. Tshabangu, Deputy Secretary (Enterprise Development and Consumer affairs) Mrs. M. Nyagweta, Enterprise Development Division	Central Government Office	<ul style="list-style-type: none"> • In MOIC, no section has been formed yet to administer the overall policy matters for promotion of SMEs. • In addition to the vertical organization, horizontal structure might be effective in realizing the policy to promote SMEs. • During the process of the master plan being formulated, clearer principle may be shown to the working level at the ministry. • It seems that the reason why 4 industries are taken up while other 2 industries (chemicals and transport) are excluded is not necessarily clear. As long as we need to promote SMEs, is there specific reason to select the industries at this stage?
7.24.(Fri)	Ministry of Local Government Bulawayo	Mr. Elija Najbe, Chairman	Government Organization	<ul style="list-style-type: none"> • Growth point is under administration of Local Government. • Administrative structure is: Province --- District --- Ward --- Village • Growth point project was commenced in 1993. Nyamandhloyu (North east of Bulawayo), Ntabazinduna (North) are nominated. • Core of growth point is township where SMEs are invited to invest.
5. 28 (Thu) 14:30~16:00	Ministry of National Affaires, Employment	Mr. S. Chaviza (Director of Employment Creation) Mr. Carroll T. Khombe	Est. 1992 Staff: 3,000(described)	<ul style="list-style-type: none"> • The role of the Ministry is to promote employment creation through development of micro-scale and small-and-medium-scale enterprises regardless of formal or informal sectors

参考資料 2-2 訪問機関調査内容取りまとめ

	<p>Creation and Co-Operatives Harare Tel: 263-4-704264 Fax: 263-4-732709</p>	<p>(Deputy Director- Agriculture and Forestry) Another 5 members</p>	<p>2,000(actual) 200(head office)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • The activity of employment creation is focused on unemployed women and youth who have many difficulties on creation of funds and business skills. • There are 500 thousand unrealized business plans because of lack of funds. • National Affairs Department of the Ministry runs training institutions. There are 14 Training Centres, where they train technical and business management skill. • Also the Ministry had established various kinds of training and advising organizations--- Empretec, IDBC, BESA, IBWO (Indigenous Business Women's Organization), etc. • National Consultative Committee on Employment is organized under leadership of this ministry in order to adjust duplicated efforts for creation of employment by Micro Scale Enterprises and SMEs. • Co-operatives are based on Co-operative Act established in 1996. They can be in any sectors--- fishing, catering, agriculture, furniture manufacturing, mining, credit and finance, retail shops, housing, transport, etc. • The Ministry runs Community and Co-operative Development Fund involving grants and loans. • The Ministry tried to set up co-operative bank in 1994, which fell through incompletely. • OMA Capital Project was launched in 1996. The purpose of the project is to fund women's income generating projects
<p>7. 29(Wed)</p>	<p>Ministry of National Affairs, Employment Creation and Co-Operatives Harare Tel: 263-4-738001-8 Fax: 263-4-732709</p>	<p>Mr Charles Elias Mangoro, Registrar of Cooperative Societies Mr Mike Mavenyengwa, Principal Administration Officer Mr Abel Dengza</p>	<p>Government Ministry (second meeting to ask cooperative issues, esp. whether finance scheme required for cooperatives)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • There are strong demands for financial institutions designed specifically for the cooperative members like The Central Cooperative Bank for Commerce and Industry (<i>The Shoko Chikoh Bank</i>) in Japan. • But, these gentlemen does not know why previous planning to establish financial institution for cooperatives fallen off. The undersecretary knows the story behind. • Cooperative structure: Primary societies---Union/Secondary---Apexes---Federation • The Ministry will send a representative to Steering Subcommittee on Aug. 3. (But, nobody actually attended the meeting on that day and subsequent meeting.)
<p>5. 21 (Thu)</p>	<p>Ministry of Public Service, Labour, and Social Welfare, Harare Tel: 263 4 790871 Fax: 263 4 794568</p>	<p>Mr S. G. Mhishi, Director, Social Development Fund</p>	<p>Central Government Office</p>	<ul style="list-style-type: none"> • In charge of Social Development Fund (SDF) which has been commenced in 1991 • The Fund supports start up companies by the unemployed who lost a job through implementation of ESAP. • Eligible borrower shall make a contribution of 20% from own fund in the total fund required for start up of the new business. The balance of 80% shall be supported by SDF. • Maximum amount to be financed will be Z\$120,000.
<p>7. 30 (Thu) 14:30 - 16:00</p>	<p>Motec Holding (Pvt) Ltd. Tel: 263 1 11 605 255 Fax: 263 4 498069 ITOCHU CORPORATION Tel: 739532/4, 739568, 795319</p>	<p>Mr Shuntaro Hasegawa Business Development Executive Mr Masahiro Osawa, General Manager, Harare Liaison Office</p>	<p>Private company IDC 75% ITOCHU 25% Est. 1989 (visit to ask operation of auto production of Mazda and especially about a possibility of business linkage)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Motec is a holding company which has four subsidiaries, namely Willow Mazda Motor Industries for manufacturing and assembly, Auto Logistic for wholesales of parts and AMTEC, Sales company and Devin, installation of car body (see separate paper). • WMMI assembles 8000 cars yearly in which 30% Passenger Car (Familia and Capella), 65% 1ton Pick up truck and 5% 2.5ton truck (Titun). Mazda shares 50% in new car sales of the country. • Other car assemblers include Ford (Quest), Peugeot (yearly 1500 cars: Model 306/406) and Nissan (yearly 1500 pick up) • There is no local content requirement now although it used to be in the country.

参考資料 2-2 訪問機関調査内容取りまとめ

July 30 Morning	Fax: 794227 NEPC National Economic Planning Commission (NEPC) Tel: 263 4 796191-4 Fax: 263 4 795987	Director Mr. Chigud	between company and SMEs	Major local components and supplies are battery (Excide, Chloride), Tyre (Dunlop), Windshield Glass (PC) which are all large companies. But, Seat Spring, Cushion and Pad are manufacture by United Spring Holding who is SME with employment of 30.
5. 28 (Thu) 8:30-9:00	National Economic Planning Commission (NEPC) Tel: 263 4 796191-4 Fax: 263 4 795987	Mr. Edgar T. Chigudu, Director	Public	<ul style="list-style-type: none"> • Necessity of setting up of policymaking unit in MOIC and strengthening coordination function of MOF is completely agreed. • Recently, result of tender of Japanese ODA project opened. As for price, Japanese company was the lowest but by intervention of two cabinet members, the result was upset. Some of government people are worrying.
7.23.(Thu)	ORAP, Bulawayo (Organization of Rural Association for Progress) Tel: 263-9-31009 Fax: 263-9-31088	Ms. Florence Mafeking, Division Coordinator	NGO ---Cooperative Organization	<ul style="list-style-type: none"> • ORAP, Bulawayo organizes the people in Matabeleland North and South and Midland. • Total number of people organized is about 1.5 million. • Structure of the organization is : Family Unit ---Groups --- Umbrella ---Association (16). • Motto of activity is "Mobilize yourself. Do it yourself. Be self employed. Be self reliance, save- invest or collective saving." • Following services are rendered: ----- Environment and water, food security, solar, cattle re-stocking ----- Gender awareness, Home development ----- Zenzele College operation, Education service (Kinder garden inc.) ----- Saving & Credit • Micro lending scheme is available: Z\$3 to 6,000/lending, 12% interest. • Training course: Blacksmith, Building, Carpentry, Sewing, Tse & Die, etc.
7.31 (Fri) 14:30-16:00	Organization of Collective Cooperatives In Zimbabwe (OCCZIM), Harare Tel: 263 4 751193/ 771477 Fax: 771477	Mr. Albert Vingwe, Chairman Mr. Ronald Gwebu	Upper body of Cooperatives	<ul style="list-style-type: none"> • The role of the organization is to represent all registered collectives of cooperatives in the country. It aims to make various services for member cooperatives such as promotion of economic and social interest of its members in accordance with cooperative principles, provide information, training, and technical advice to its members and audit books of accounts of its members through competent persons. • The management Committee does lobbying the government on cooperative policy and legislation (see Narrative Report 1977). • They complain that cooperatives are not treated as SMEs and support is not given to them enough. If such financial institution like Cooperative Bank is established, it will be most welcome.
August 4 Afternoon	RBZ	Apex Unit Mr. Shadaya	Public	<ul style="list-style-type: none"> • Told the idea raised by Mr. Muryanay MOF to have a meeting for SMEs financial support which coordinated by MOF. He promised support.
July 31 Morning	RBZ Apex unit	Mr. Shadaya	Public	<ul style="list-style-type: none"> • Under the existing economic condition, no one guarantee the risk of default of SMEs lending except RBZ. Reinsurance is definitely impossible. • Most appropriate lending scheme to SMEs finance is through Apex unit of RBZ & existing banking channels

参考資料 2-2 訪問機関調査内容取りまとめ

8.06.(Thu)	Ranche House Collogo Tel: 750613 Fax: 724604	Food Processing as a Small Business Dept.	Non-Governmental Organization	<ul style="list-style-type: none"> Financing to SMEs must be package loan which connected management advising and technical training. Handed copies of Japanese SMEs funding schemes / Credit unions schemes for their information With financial assistance from the Netherlands Government RHC has established a new Food Processing as a Small Business Department which aims to assist aspiring and existing entrepreneurs in the establishment and running of their food processing enterprises through training and counseling in technical, managerial and entrepreneurial aspects in the gender perspectives. RHC held "Nutritional and Traditional Diets Exhibition" at the campus on 6th August, which showed vegetable drying process, its facility and products in Murewa, Mashonaland East. We can overcome Budget deficit and inflation within our ZIMPREST period. APEX has capability to support SMEs through the lending scheme. Through this scheme, as RBZ is neutral, effective lending to SMEs will be achieved. Apex Unit was created only for supporting SMEs. Apex credit is only for SMEs and there is no sector wall. Through their experiences, we believe the package loans consisting of financing, equipment supply, training course and information services etc. are effective for supporting SMEs. If Apex can invite technical advisers together with management advisers may be much better. World Bank conducts lending through our channel to financial institutions, including banks SEDCO.
6.09 (Mon) 10 00	Reserve Bank of Zimbabwe, Research & Policy	Mr. E. Mhiringwani, Economic Research & Policy, Director	Central Bank	<ul style="list-style-type: none"> Conditionalities of IMF are as follows: <ol style="list-style-type: none"> 1. Until the end of 1998 fiscal year, budget deficit shall be within 5% of GDP (at present about 12-14%) 2. Target of Debt Service Ratio is less than 20%. 3. Promoting privatization to save budget expenditure 4. Decreasing government staff (from 225,000 to 200,000) 5. Maintaining sound level of foreign reserve (now only 1.5 months of import, at the end of the 3rd quarter FR is estimated worse to 1.1 month of import). Regarding SMEs finance, easy-going way should be avoided. SMEs finance must be limited only to individual concrete project. About 660 items are standardized as SAZ standards. SAZ audits quality and environment management systems in accordance with ISO9000s and ISO14000. On the other hand, there is Product Mark (SAZ Mark) Certification System. SAZ has its own laboratories in Harare, Bulawayo and Mutare, where they test characteristics of materials and products on the request of industries. Tour of facilities The Standards Association of Zimbabwe was formed as Rhodesia and Nyasaland Standards Association. Now it is operated by fund levied from companies. But personal expenses of Technical Service Division is covered by commission of laboratory testing.
6.09 (Mon) 9:00	Reserve Bank of Zimbabwe, Apex Unit	Mr. M. Shadaya, Manager Ms. S. Chorwira	Central Bank Apex est.: 1983 Number of staff: 13	
July 29 Morning	Reserve Bank of Zimbabwe	Director Mshirngwani	Public	
7.24. (Fri)	SAZ (Standards Association of Zimbabwe) Bulawayo Branch Tel: (19)71867 Fax: (19)70447	Mr. Albert George Neube, Senior Divisional Manager Mr. Jephtha Mahove, Chief Technical Officer	Government Organization (MOIC)	
8.04. (Tue)	SAZ (Standards Association of Zimbabwe), Technical Services	Dr. Oswald S. Chinyamakobvu, Assistant Director General, Technical Service Dept.	Government Organization (MOIC)	

参考資料 2-2 訪問機関調査内容取りまとめ

	Dept. Tel: 263-4-753800 Fax: 263-4-749181 E-mail: sazlabs@mail.ncl.co.zw			<ul style="list-style-type: none"> • There are some thought to move from here to nearby SIRDC, but it does not come to a decision. The laboratory has many customers near the present location, and it has to consider their convenience. • SIRDC carries academic research, but the job of SAZ is closely related to the customers. • SAZ holds a short course for training on quality control, but do not have longer course. • Tour of facilities. • SIRDC does not focus on academic results. Its activities are limited to practical and useful matters for industries. • Through Norwegian donation and cooperation, SIRDC is planning to perform diagnosis activity for three years duration. SIRDC people are expected to have diagnosis skill by this project. • It is important for Japanese and Zimbabwean Researchers to work together in both countries. It will be effective for Japanese experts to establish a base at SIRDC and to patrol and advise SMEs throughout the country. • Tour of facilities
7.28. (Tue)	SIRDC (Scientific & Industrial Research & Development Centre) Tel: 263-4-860321 Fax: 263-4-860351	Mr. Paul T. Ebebe, Head of Technology Management Division Dr. Joseph Gopo, Director of Biotechnology Research Institute Dr. Fortune S. Mhlanga, Director of Informatics and Electronics Institute Mrs. Busisiwe Dube, Public Relations Manager	Parastatal Organization	<ul style="list-style-type: none"> • Central organization of technology in Zimbabwe. • The role of the organization is to assist industries of private sector, to train industrial people and to assist economic development. • The building for administration was built in 1996, but another buildings for institutes are still not completed. • SIRDC is planning consulting and technology assistance service for SMEs utilizing a fund of NORAD.
5.22 (Fri) Afternoon	SIRDC (Scientific and Industrial Research and Development Centre) Harare Tel: 263-4-860321 Fax: 263-4-860351	Dr. Phaniel Munozwenyu, Deputy General Prof. Erik Navara, Director of Production Engineering Ins. Prof. M. M. Elmissiry, Director of Energy Technology Inst. Dr. Joseph Gopo, Director of Biotechnology Research Inst. Dr. Fortune S. Mhlanga, Director of Informatics and Electronics Inst. Mrs. Busisiwe Dube, Public Relations Manager, Public Relations Dept.	Est. 1993 7 Institutes and 1 Div. Staff: 90 +30(studying) operating Annual budget: Z\$170-200 mul.	<ul style="list-style-type: none"> • Fund derived from 0.15% levy on the wage bill of companies • Service: (1) Standardization of Specifications, test methods and codes of products (2) Operation of Registration of Scheme, SAZS, ISO9000-9004 (3) operation of Certification Mark Scheme for those products manufactured under SABS standards
5.28 (Thu) 9:00-10:30	STANDARD ASSOCIATION, HARARE Tel: 264 4 885511 Fax: 263 4 882020	Mr S. Kupakuwana, Director General (SAZ)	Est. 1996 Capital: n.a. Staff: 100	<ul style="list-style-type: none"> • So called 'Micro-Lending' Scheme, which Sida recently implemented is officially called ZWFT/SIDA Loan Guarantee Scheme and ZWIIFT is abbreviation of ZIMBABWE Women's Finance Trust. • It is one of 4 items of Sida programs, which are : Micro Lending, to support Small Scale Mining Sector, to answer to financial institution need and to support the equity capital of SMEs. Sida provides micro-Lending Scheme under the cooperation of Barclays Bank's wide networks in this country. • Another organization, which supports the scheme, is ZWIIFT. ZWIIFT recommended
5.26 (Tue) Afternoon	Sida International Development Agency (Swedish) Tel: 264 4 882020	Ms. Barbara Bando, Trade Attaché	Swedish Organization AID	

参考資料 2-2 訪問機関調査内容取りまとめ

				<ul style="list-style-type: none"> • appropriate applicants, who are all women's SMEs, to Sida. • Total amount of this scheme is Z\$1.6M. • This is considered one of grass roots AID. • Sida considers big projects do not necessarily solve unemployment and contribute poverty alleviation, which are key issues in rural areas. So, Sida expect to continue this type of grass-roots type cooperation.
<p>6.08 (Mon) AM 8 30</p>	<p>Small Enterprise And Indigenization Department</p>	<p>Mr. Nyati, Director Dr. Nyangly, Deputy Director(M/s)</p>		<ul style="list-style-type: none"> • SEIDO is one of the central government offices to promote Indigenous SMEs. • They are considering supporting linkage with foreign direct investment. • They asked Japanese side to make arrangement with Matsuda Motors. Japanese side answered our intervention may be not appropriate and make rather negative effect. These matters will be proceeded in their basis.
<p>5. 27 (Wed) 14:45-16:00</p>	<p>Small Enterprises Development Corporation (SEDCO), Harare Tel: 263 4 792821/5 Fax: 263 4 796228</p>	<p>Mr J.W. Nyamunda, Acting General Manager James H. Mwadira, Assistant General Manager (Project Western Region)</p>	<p>Est. 1983 by the ACT Capital: Z\$180 owned by CoZ Staff: 170 HQ and 7 Branches</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Privatization program for SEDCO is in progress. It is envisaged that this will be effected by way of private placement. Presently, it is intended that private investors will acquire a 49% stake. Total capital will rise to Z\$500mil. A stock exchange listing will not be sought. Invitations for subscription will be sent to the institutional investors in Zimbabwe and abroad including Japan. A new board consisting 10 members was appointed in March (All from business people and professionals such as accountant and lawyers with none of (ex) government officials. Financing: (1) Loans granted are for: working capital, equipment and motor vehicles, and for land and buildings (for business purpose only) (2) Repayment: up to long term 10 years) (3) Interest: 30% p.a. notwithstanding repayment periods. Number of loan 634 in 1997 and the amount of Z\$153 mil. Sources of the loan fund: World Bank US\$10 mil. 1985, and 1998 Z\$42.5mil. PTA Bank (OAU organization) 5 mil. UPTA (similar to SDR) etc. CoZ loan. SEDCO considers primarily the viability of a project. Any form of security may be accepted. SEDCO does not lend against security <i>per se</i>. Interest policy is not based on profit maximization because SEDCO is a Development Finance Institution. Bad debts written off are approximately 1-2% of the total loan portfolio. Where a project is in distress but has a fair viability potential SEDCO may consider converting debt to equity to facilitate rehabilitation. Micro finance: Loans up to Z\$5,000. In 1997, micro finance facility went up to Z\$3mil. • Venture capital: SEDCO is considering setting up a Venture capital window to increase its outreach and share with SME's risks and management of the project. • Common Service Center: Plans are under way to construct a common service center intended to house equipment which will assist SMEs, especially informal sectors to improve the quality of the products through use of appropriate and specialized machinery from the Center. • Extension services: Training in management skills and entrepreneurship, secretarial services, research technical skills upgrading and management consultancy.
<p>Aug 5 (Wed) 14:30-16:00</p>	<p>Small Enterprises Development Corporation (SEDCO), Harare Tel: 263 4 792821/5 Fax: 263 4 796228</p>	<p>Mr J.W. Nyamunda, Acting General Manager Mr R. M. Muchada Operations Manager</p>	<p>Est. 1983 by the ACT Capital: Z\$180 owned by CoZ Staff: 170 HQ and 7 Branches</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Privatization process is taking a time. Now, external audit is being carried out before making prospectus for private placement. • Interest rate has now raised to 35% effective on Aug. 1. • Lending policy has not changed, i.e. as developing SMEs. However, commitment is more selective as applications are increasing and the loan fund is limited. • Cooperative finance: Presently, SEDCO finance for cooperatives shares only 3% of

参考資料 2-2 訪問機関調査内容取りまとめ

		(Follow up visit)	<p>the total loans and treat cooperatives just equally as other borrowers. There is no special consideration.</p> <ul style="list-style-type: none"> • He has no objection to create finance scheme for cooperatives in the future. Mr Nyamunda used to be on the Board of CSFS, and so knows them well. He suggested when we propose Cooperative finance schemes, Japanese Cooperative Finance institution should be cited as successful model. • In new privatized structure, deposit taking and issue of debenture with interest (like bond) are approved. • SMEs people never repay when they find the fund come from government. I heard in SEDCO that repayment is performed only by big business. • So the Government should not directly lend fund to SMEs in any scheme. • To avoid default & corruption, SMEs lending schemes need to strengthen audit function, expectedly, by international audit groups.
July 31 Morning	UNDP	Public	<p>Program Coordinator Mr. Dennis Nkala, Ms. Caloline Horinda</p>
6.4. (Mon)	UNIDO- UNDP	Foreign Organization	<p>Mr. K. Jacoby (UNDP) Miss G. Ceglie (UNIDO- Vienna) Mr. S. G. Mhishi (MOF)</p> <ul style="list-style-type: none"> • UNIDO is conducting following two projects: <ul style="list-style-type: none"> -----Training of women in food processing -----Cluster and net work • Training of women is aimed to teach new type of food processing in rural area for better usage of crop. • Cluster and Network project is just approved by UNDP with budget of US\$700,000. • Outline of project is: <ul style="list-style-type: none"> -----To promote small scale food processing in rural area, -----To collect such products in some extent (Network), and -----To link it to large scale enterprise to put the products into distribution system (Cluster).
7.31. (Fri)	University of Zimbabwe, Institute of Development Studies Tel: 333341-3 Fax: 263-4-333345 E-mail: Sachikonye@ids1.uz.zw	Government Organization (MOHE)	<p>Mr. Lloyd Mambo Associate Professor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agriculture of Zimbabwe... location and produce • Processing of agricultural production <p>[Details will be reported by Mr. Abe.]</p>
5. 28 (Thu) Noon	World Bank	Multilateral Organization	<p>Mr. Caesar Chidawanyika, Acting Director (Senior Program Officer)</p> <ul style="list-style-type: none"> • In this country, to estimate unemployment ratio is very difficult, because especially in Agriculture sector, as most people belong to temporary basis, it is difficult for us to categorize them as formal sector. Actually, we estimate unemployment ratio in this country more than 30%. • Development Strategy of the World Bank in ZIMBABWE is as follows; • To assist Government to complete Structural Development Policy, to place greater emphasis on rural development, to encourage private sector activities through promotion of SMEs, and to support human capital development in order to contribute poverty alleviation. • Promotion of SMEs is one of effective tools to solve unemployment by encouraging self-employment and self-reliance. • World Bank considers that to achieve much more effective AID Administration, Coordination of AID Policies among donors may be necessary. • World Bank once conducted Micro Lending through private bank. However, as

参考資料 2-2 訪問機関調査内容取りまとめ

6.8.(Mon)	ZBCA (Zimbabwe Building Contractors Association)	Mr. M. C. Muzondo	Privato Organization	<ul style="list-style-type: none"> Interest rate was 5%, too many applies rushed to us. Moreover, some criticized that this low interest rate distorted market rate. We should become more careful to assist through direct funding scheme. Association is organized in 1990, and its membership is composed by small scale indigenous contractors. At present, 500 members are registered. In 1993, Government instructed big scale contractors (mostly white people) to subcontract about 7.5 to 15 % of tender / contract value with indigenous small contractors. However, this order is not fulfilled yet because technical skill of indigenous contractors does not meet to required standard. Training of members are also conducted under USAID program. Demand of electricity is estimated as 2,000MW per year. Increase rate of demand is about 4 to 5 % per year. At present 45% of electricity is imported from Zambia, South Africa and Mozambique. Plan to build new power station is under way, namely: <ul style="list-style-type: none"> Hwange coal fired thermal power station 2 x 300MW (1999) Gokwe coal fired thermal power station 2 x 350MW (2000) Cwaj River liquified coal gas power station 3 x 50MW (2001) Local contents clause can be specified to promote local fabricators of steel processed equipment.
8.3.(Mon)	ZESA (Zimbabwe Electrical Supply Authority)	Mr. David D. Madzikanda, Senior Manager, Corporate Planning	Parastatal Organization	<ul style="list-style-type: none"> ZNCC is organized throughout Zimbabwe, by representatives of commerce, trade, finance, banking, transport and manufacturing organizations. There is no financial support from the government budget. It has 2700 members all together The core organization of SMEs promotion at ZNCC is Enterprise Entrepreneur And SME Support Programmes-National Standing Committee (NSC) The recent activities cover the following services and information dissemination. <ol style="list-style-type: none"> Business Development Center (former Small business Support unit). This is mostly for paid services and important sources of income for ZNCC. The Center provides Training Courses and Seminars for example, "How to Start and Run a small Business", Cash Management and "Getting Finance for your Business", etc Micro Lending Scheme: ZNCC encourages the start up of small capital institution such as Z\$150 to give community based finance of small amount (Z\$10,000-20,000) and short term to Micro Industries or informal sectors. Entrepreneurship Development at schools: This aims to enlighten entrepreneurship of young generation through pamphlets and newsletter and sending questionnaires. ZNCC have done this at 277 Secondary schools. Many school have commerce class and business/Entrepreneurship clubs. National trade promotion organization. Fund from 0.1% surcharge on most of EXIMPORT transaction Service: offering extensive information services through Trade Information Center (TIC) for trade, marketing, matching seller/ buyer, data base, training new exporters w/emphasis for SMEs (New Exporters Workshop), trade mission, various trade fair
5.20 (Wed) 8:45~ 10:30	ZIMBABWE NATIONAL CHAMBER OF COMMERCE(ZNCC), Harare Tel:753451/753444 Fax: 753450	Mr. Danny R. Meyer, President Mr. Nhlambhla J. Masuku, Vice President Fidelis Sikalera Phiri, Training Coordinator Mr Wondor Z. Muisiri (greetings only), Chief Executive	Est. 1983, originally in 1894 Voluntary, autonomous, non-profit making and non-political association business people 2700 members	
5.29 (Fri) 11:00-13:00	ZIMTRADE, Harare Tel: 263 4 7076772, 731020, 732974-7 Fax: 706990 Email: stjupri@zimtrade.co.zw	Mr Stephen Hwindingwi, director, SMEs/Export Services Mr Ndamiso Mpofo, Manager-New Exporters	Est. 1991 50: 50 JV w/GoZ Capital \$850,000 Staff 200	

参考資料 2-2 訪問機関調査内容取りまとめ

8.04 (Tue) 11:00-12:30	w ZIMTRADE, Harare Tel: 263 4 7076772, 731020, 732974.7 Fax: 706980 Email: stupri@zimtrade.co.z	Mr Ndumiso Mpofu, Manager-Now Exporters	Public Organization (Follow up visit)	<ul style="list-style-type: none"> 70% of data base users are SMEs. Exchange of information with ZNCC, CZI and etc. It is planned that the data base access will be made at ZNCC of 7 nationwide offices Explanation was made by us for the progress of the survey and preparation of Master plan. Requested minutes of Marketing Subcommittee to be submitted to us this week. Reviewed record of previous progress report description on ZIMTRADE on 5.29 with minor changes (see revised) New events re new Exporters Development Plan (NEDP) started (see separate papers)
6.09 (Mon) 14.00	w Zimbabwe Development Bank	MD Ridai Jacavazs	Semi-government Bank	<ul style="list-style-type: none"> GoZ is one of our shareholders, whose share is 52%. Other shareholders are financial institutions. Mr Jacavaz considers that to support SMEs through lending will not be so effective. To strengthen the government financial position may be the top priority. After the government recovered, it can support SMEs through various kinds of policies including financing. In his opinion, AID by hard currency will produce problems in future and Grant AID will become one of causes of spoiling phenomena for SMEs. We need to encourage SMEs by promoting their entrepreneurship and grading up their professional knowledge and skills.
5.26 (Tue) 10:00-12:00	Zimbabwe Investment Harare Tel: 263 4 757931 Fax: 263 4 757937	Mr Richard Mbawi, Assist. Director	Est. 1993 as autonomous institution Capital Staff	<ul style="list-style-type: none"> ZIC is first port of call for possible investors All investment proposal must be submitted to ZIC for the approval except 100 % locally owned project. Functions and activity: (1)consultation, various information and advisory services related to direct private investment (2) Local Antenna for Brussels based Center for Development of Industry (CD) (3) Marketing of investment opportunities into Zimbabwe Major policy for overseas investment: (1) free access to foreign exchange (2) free repatriation of investment capital (3) 100% remittance of profits and dividends for new investment (4) up to 100% foreign equity investment with a few exceptions
5.27 (Wed) 8:30-10:30	empretec Zimbabwe Harare Tel. 263 4 759916 Fax: 263 4 756254 Email: empretec@harare.iafr ica.com	Mr. Luke Mukubvu?, Assistant Manager	Est. 1992 Harare Office & Bulawayo Branch Technical staff: 3-2(Bulawayo) Annual budget (\$8): Z\$3.8mill.	<ul style="list-style-type: none"> The concept of "Empretec" originates in "Empresario Technologica" (entrepreneurship Technology) in South America. Empretec Organization is now worldwide supported by UNTAD. The activity of empretec consists of three areas--- training, business advisory service and information centre. As for the training course, empretec trained 700 people during 1992 to 97 by 28 terms of 10 days. The curriculum consists of three clusters--- business behavior, planning and power. It is not type of lecture but of actually experience. Training fee costs Z\$4,500. Z\$1,000 is asked as deposit, rest is balanced in 6 months. Business advisory services involve accounting system, costing and pricing, marketing, customer servicing, etc. Membership of information service is now 100, and the target is 600. The member can visit the library and use computers equipped software of business and linked to internet. Annual fee is Z\$800.