

タンザニア国  
中小製造業等育成のための  
金融促進事業準備調査

ファイナルレポート  
(和文要約版)

令和元年 9 月  
(2019 年)

独立行政法人  
国際協力機構 (JICA)

OPMAC 株式会社  
ユニコ インターナショナル株式会社

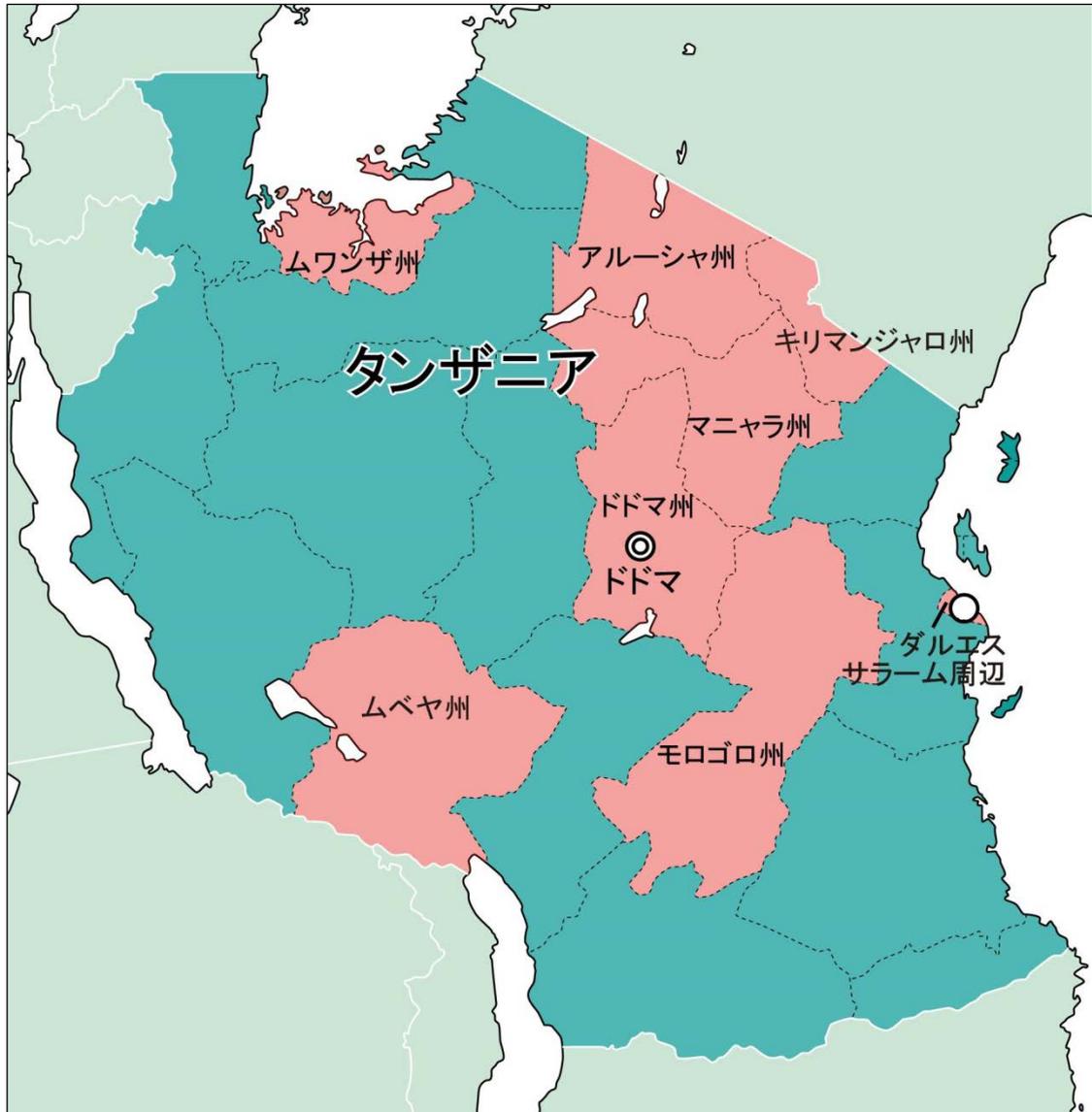


## 本レポートの位置づけ

本レポートは、協議用基礎資料であり、国際協力機構の公式見解を示すものではありません。ここに述べられた意見・議論は、本準備調査団の暫定的な見解です。本レポートは広く公開・配布するものではなく、レポートの受領者は、これをその公務上の活用にとどめてください。本レポートの内容は、国際協力機構の許可なく、転載できません。



# サイト地図



■ : 中小企業調査の実施対象州



## 通貨換算

(2018年4月時点)

タンザニア シリング (TZS) 1.00 = 0.00045 米ドル (USD)

TZS 1.00 = 0.04722 日本円 (JPY)

USD 1.00 = 2,247.05633 TZS

JPY1.00 = 21.17747TZS



写真



EFTA でリースされた製紙機械



EFTA でリースされた縫製機械



石灰製造会社



靴製造会社



精米会社



金属加工会社



ワイヤーケーブル製造会社



強度プラスチック製袋製造会社



飲料水製造会社



清涼飲料水製造会社で使用されている  
パッケージ用機械



生理衛生用品製造会社



カイゼンプロジェクトの対象企業で  
掲示されていた 5S のポスター



ダルエスサラームにある日本製車両の  
販売代理店



Agricom で販売されている  
クボタ製農業機械

## 略語表

AfDB	: African Development Bank	アフリカ開発銀行
BDS	: Business Development Service	ビジネス開発サービス
BIS	: Bank for International Settlements	国際決済銀行
BOT	: Bank of Tanzania	タンザニア中央銀行
CBE	: College of Business Education	経営教育大学
CBW	: Covenant Bank for Women	コヴェナント女性銀行
CGS	: Credit Guarantee Scheme	信用保証スキーム
CIP	: Census of Industrial Production	工業生産センサス
CRB	: Credit Reference Bureau	信用情報機関
CRDB	: CRDB Bank	CRDB銀行
CSR	: Corporate Social Responsibility	企業の社会的責任
DANIDA	: Danish International Development Assistance	デンマーク国際開発援助
DFI	: Development Finance Institutions	開発金融機関
DP	: Development Partners	ドナー
DSM	: Dar es Salaam	ダルエスサラーム
EIA	: Environmental Impact Assessment	環境影響評価
EIB	: European Investment Bank	欧州投資銀行
EIS	: Environmental Impact Statement	環境影響報告
ESG	: Environment, Social and Governance	環境・社会・企業統治 (ガバナンス)
EUR	: EURO currency	ユーロ
F/S	Feasibility Study	実施可能性調査
FSDT	: Financial Sector Deepening Trust	金融セクター深化基金
FY	: Fiscal Year	年度
FYDP 2	: Second Five Year Development Plan	第二次5カ年開発計画
GDP	: Gross Domestic Products	国内総生産
HS	: Harmonized System Code (H.S. Code)	統計品目番号 (HSコード)
IDA	: International Development Association	国際開発協会
IFC	: International Finance Corporation	国際金融公社
IFRS	: International Financial Reporting Standard	国際財務報告基準
ILO	: International Labour Organization	国際労働機関

IMF	: International Monetary Fund	国際通貨基金
JICA	: Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
JPY	: Japanese Yen	日本円
MFI	: Microfinance Institution	マイクロファイナンス機関
MIT	: Ministry of Industry and Trade	産業貿易省（本調査中にMITIはMITに改称）
MITI	: Ministry of Industry, Trade and Investment	産業貿易投資省（本調査中にMITIはMITに改称）
MOFP	: Ministry of Finance and Planning	財務計画省
MSME	: Micro, Small and Medium Enterprises	中小零細企業
NABW	: Network of African Business Women	アフリカビジネスウーマンネットワーク
NEAC	: National Environment Advisory Committee	国家環境助言委員会
NEDF	: National Entrepreneurship Development Fund	国家企業家精神開発基金
NEEC	: National Economic Empowerment Council	国家経済エンパワーメントカウンシル
NEMC	: National Environmental Management Council	タンザニア国家環境管理評議会
NMB	: National Microfinance Bank	ナショナルマイクロファイナンス銀行
NPL	: Non-Performing Loan	不良債権
ODA	: Official Development Assistance	政府開発援助
OLL	: On-Lending Loan	転貸資金
OSHA	: Occupational Safety and Health Authority	労働安全衛生局
PASS	: Private Agricultural Sector Support	民間農業セクター支援
PFI	: Participating Financial Institutions	仲介金融機関
PMU	: Project Management Unit	プロジェクト管理ユニット
ROA	: Return on Assets	総資産経常利益率
ROE	: Return of Equity	自己資本利益率
RRF	: Regional Revolving Fund	地域リボルビングファンド
SACCOs	: Savings and Credit Cooperatives	貯蓄貸付協同組合
SEA	: Strategic Environmental Assessment	戦略的環境アセスメント

SIDA	: Swedish International Development Cooperation Agency	スウェーデン国際開発協力庁
SIDO	: Small Industries Development Organization	中小企業振興公社
SIDP	: Sustainable Industrial Development Policy	持続的工業開発政策
SME	: Small and Medium Enterprises	中小企業
SPP	: Small Power Producers	小規模発電事業者
TA	: Technical Assistance	技術支援
TADB	: Tanzania Agricultural Development Bank	タンザニア農業開発銀行
TAFOPA	: Tanzania Food Processors Association	タンザニア食品加工者協会
TBS	: Tanzania Bureau of Standards	タンザニア標準局
TCCIA	: Tanzania Chamber of Commerce, Industry and Agriculture	商工農業会議所
TEDAP	: Tanzania Energy Development And Access Expansion Project	タンザニアエネルギー開発とアクセス改善プロジェクト
TGT	: Tanzania Growth Trust	タンザニアグローストラスト
TFDA	: Tanzania Food and Drugs Authority	タンザニア食品・薬品庁
TIB	: TIB Development Bank	TIB開発銀行
TKU	: Tanzania Kaizen Unit	タンザニア カイゼン ユニット
TMRC	: Tanzania Mortgage Refinance Company Limited	タンザニア モーゲージ リファイナンス カンパニー
TOR	: Terms of Reference	タームズ・オブ・リファレンス
TOT	: Training of Trainers	トレーナー研修
TPSF	: Tanzania Private Sector Foundation	タンザニア民間セクター財団
TRA	: Tanzania Revenue Authority	タンザニア歳入庁
TWB	: Tanzania Women's Bank	タンザニア女性銀行
TWCC	: Tanzania Women Chamber of Commerce	タンザニア女性商工会議所
TSL	: Two-Step Loan	ツーステップローン
TZS	: Tanzania Shilling	タンザニア シリング
UNIDO	: United Nations Industrial Development Organization	国際連合工業開発機関
USAID	: United States Agency for International Development	アメリカ合衆国国際開発庁
USD	: United States Dollar	米ドル

VoWET	:	Voice of Women Entrepreneurs Tanzania	ヴォイス オブ ウーマン アント レプレナー
WAFI	:	Women Access to Finance Initiatives	女性ファイナンスアクセスイニシア ティブ
WB	:	World Bank	世界銀行
WCW	:	Women Creating Wealth	ウーマン クリエイティング ウェ ルス
WED	:	Women's Entrepreneurship Development	女性起業家開発

# 目 次

サイト地図 .....	i
通貨換算 .....	iii
写 真 .....	v
略語表 .....	vii
目 次 .....	xi
第 1 章 調査の概要 .....	1-1
1.1 調査の背景 .....	1-1
1.2 調査目的 .....	1-1
1.3 タンザニア側の主要関係機関.....	1-2
1.4 調査の範囲 .....	1-2
1.5 調査団 .....	1-2
1.6 調査スケジュール.....	1-3
1.7 調査対象地 .....	1-3
第 2 章 タンザニアの中小企業と政策.....	2-1
2.1 マクロ経済状況と政策.....	2-1
2.1.1 国内総生産と総固定資本形成.....	2-1
2.1.2 インフレ率、金利、外国為替交換レート.....	2-3
2.1.3 輸出、輸入、国際収支の実績と予想.....	2-6
2.1.4 財政 .....	2-6
2.2 中小企業の定義と製造業の概要.....	2-7
2.2.1 中小企業の定義と企業数.....	2-7
2.2.2 製造業の概要.....	2-8
2.2.3 タンザニアの産業開発政策.....	2-10
第 3 章 中小製造企業の現況及び課題の分析.....	3-1
3.1 既存資料からの現況分析.....	3-1
3.1.1 製造業の概要.....	3-1
3.1.2 中小製造業の課題.....	3-1
3.2 中小企業調査 .....	3-2
3.2.1 調査の目的.....	3-2
3.2.2 調査の方法及び制約.....	3-2
3.2.3 質問票の構成.....	3-3
3.2.4 調査結果 .....	3-3
3.2.5 有償資金協力での TSL プロジェクトを形成する際の考慮すべき点.....	3-14
3.3 TSL を利用したタンザニア中小企業と日系企業のビジネス関係強化の可能性.....	3-19
3.3.1 タンザニア企業と日系企業との協業の可能性に関する 3 事例.....	3-19
3.3.2 TSL の波及的効果 .....	3-20
3.4 ジェンダー主流化.....	3-20
3.5 中小企業が直面する環境社会面の課題.....	3-23
第 4 章 中小企業金融.....	4-1
4.1 タンザニアの金融セクター.....	4-1
4.1.1 銀行セクター.....	4-1
4.1.2 開発銀行 .....	4-2
4.2 金融政策と金利市場への影響.....	4-3
4.2.1 BOT の金融政策 .....	4-3

4.2.2	金利市場への影響.....	4-3
4.3	スプレッド構造と為替リスク.....	4-4
4.3.1	スプレッド構造.....	4-4
4.3.2	為替リスク.....	4-4
4.4	金融規制.....	4-5
4.5	不良債権問題.....	4-5
4.5.1	現状.....	4-5
4.5.2	解決策.....	4-6
4.6	PFI 認証の試算.....	4-6
4.7	中小企業金融の概観.....	4-8
4.7.1	銀行セクター.....	4-8
4.7.2	リース・セクター.....	4-9
4.7.3	信用保証スキーム（SIDOを除く）.....	4-9
4.8	ジェンダーに配慮した金融及び技術サービスへのアクセス.....	4-10
4.9	環境・社会・企業統治.....	4-12
第 5 章	ドナーの支援と JICA プロジェクト.....	5-1
5.1	ドナーの支援する関連プロジェクト.....	5-1
5.2	JICA の関連プロジェクト概観.....	5-2
第 6 章	効果的な JICA 支援スキームの検討.....	6-1
6.1	TSL プロジェクトを実施する意義.....	6-1
6.2	実施スキームのオプション.....	6-1
6.2.1	全体的な実施スキーム.....	6-1
6.2.2	実施機関.....	6-2
6.2.3	ステアリング・コミッティ.....	6-3
6.2.4	PFI.....	6-3
6.2.5	最終借入人の選定基準.....	6-4
6.2.6	環境社会管理システム.....	6-4
6.2.7	資金フローと融資条件.....	6-5
6.2.8	事業費、円借款金額と資金計画.....	6-7
6.2.9	リボルビングファンドの管理.....	6-8
6.2.10	実施スケジュール.....	6-8
6.2.11	実施のための調整.....	6-9
6.2.12	コンサルティング・サービス.....	6-9
6.2.13	運用効果指標.....	6-10
6.2.14	他のプロジェクトや機関との連携.....	6-10
6.2.15	ジェンダー主流化と中小企業金融促進.....	6-11

図

図 2-1:外国為替レートとその年変動率 .....	2-5
図 2-2: 規模別企業割合 .....	2-7
図 2-3: サブセクター別製造業企業割合 .....	2-8
図 3-1: 製造業の課題 .....	3-2
図 3-2: TSL サブ・ローンのターゲットとなる企業の分類 .....	3-17
図 6-1: 基本的な実施体制 .....	6-2
図 6-2: 資金フロー .....	6-5

表

表 1-1: 調査団 .....	1-3
表 2-1: GDP、成長への寄与度、一人あたり GDP の推移.....	2-1
表 2-2: 経済活動別の GDP シェア (2007 年価格)、タンザニア本土.....	2-2
表 2-3: 経済活動別の総固定資本形成と総資本形成 (名目価格)、タンザニア本土.....	2-2
表 2-4: 中小企業の定義 .....	2-7
表 2-5: 製造業の多い州の従業員規模別企業数 .....	2-8
表 2-6: 製造業の GDP シェアと成長率 .....	2-9
表 2-7: 主要輸出品目 .....	2-9
表 3-1: 調査対象企業の州分布 .....	3-3
表 3-2: 中小企業調査質問票の主要質問項目 .....	3-3
表 3-3: 企業の形態 .....	3-4
表 3-4: 企業登録・操業ライセンス取得状況 .....	3-4
表 3-5: 操業年数 .....	3-4
表 3-6: 従業員数 .....	3-4
表 3-7: 所属セクター .....	3-5
表 3-8: 現在直面している経営課題 .....	3-5
表 3-9: 製品・サービスに関する改善課題 .....	3-5
表 3-10: ビジネスプラン及び財務諸表の作成状況 .....	3-6
表 3-11: 財務状況 .....	3-6
表 3-12: 保有資産 .....	3-6
表 3-13: 金融機関からの借入実績 .....	3-7
表 3-14: 現行の借入条件 .....	3-8
表 3-15: 金融機関別の借入件数及び借入総額 .....	3-9
表 3-16: 借入金利別に見た借入件数及び借入総額 (実績) .....	3-9
表 3-17: 借入金返済の資金源 .....	3-10
表 3-18: 過去 3 年間、金融機関からの借入実績がない理由.....	3-10
表 3-19: 新規投資の意向 .....	3-10
表 3-20: 新規投資の計画年 .....	3-10
表 3-21: 借入の意向 .....	3-11
表 3-22: 新規投資の用途 .....	3-11
表 3-23: 新規投資の目的 .....	3-11
表 3-24: 新規投資用借入の計画額 (TZS 借入、USD 借入) .....	3-11
表 3-25: 借入可能と考える金利の上限 .....	3-12
表 3-26: 新規借入金の希望返済期間 .....	3-12
表 3-27: 現行借入金の適用条件と新規借入の希望条件 (金利及び返済期間) との比較 .....	3-12
表 3-28: 新規借入用の提供予定担保 .....	3-13

表 3-29：金融機関の融資関連サービスに対する改善点.....	3-13
表 3-30：資金調達・借入に関する支援ニーズ .....	3-14
表 3-31：マネジメントに関する支援ニーズ .....	3-14
表 3-32：特定セクターの新規投資に伴う借入の合計額（計画値） .....	3-15
表 3-33：調査対象企業の大まかな分類（タイプ I、II、III、IV） .....	3-16
表 3-34：各タイプの金融アクセスの充足度・借入金利の受容度.....	3-17
表 3-35：各タイプの TSL サブ・ローンの適用優先度 .....	3-17
表 3-36：設定利率ごとの推定借入累計額（TZS 建） .....	3-18
表 3-37：中小企業のジェンダーギャップ .....	3-21
表 4-1：銀行セクターの業態別資産割合 .....	4-1
表 4-2：地域別銀行支店網 .....	4-1
表 4-3：市場シェア .....	4-2
表 4-4：銀行のセクター別貸出推移 .....	4-2
表 4-5：開発銀行比較 .....	4-3
表 4-6：財務の健全性指標 .....	4-5
表 4-7：BOT 検査の結果 .....	4-5
表 4-8：大手 9 行の不良債権比率 .....	4-6
表 4-9：PFI 認証の試算結果 .....	4-7
表 4-10：銀行ごとの中小企業定義 .....	4-8
表 4-11：銀行別中小企業向け貸出 .....	4-8
表 4-12：リース会社比較 .....	4-9
表 4-13：中小企業（女性経営者）を対象とした主な金融・技術サービス（概要） ....	4-10
表 4-14：多様な組織による主なジェンダー関与の分類.....	4-10
表 4-15：タンザニアの主な金融機関・リース会社の CSR 活動及び ESG 方針.....	4-13
表 5-1：ドナーによって支援が予定されているあるいは支援中のプロジェクト（2018 年調査時） .....	5-1
表 6-1：最終借入人の適格要件 .....	6-4
表 6-2：MOFP から実施機関/PMU を経由した転貸資金の転貸条件について .....	6-6
表 6-3：検討中の PFI からのサブ・ローンの貸付条件.....	6-7
表 6-4：サンプル企業に対する貸付金額の予測 .....	6-8
表 6-5：暫定的な実施スケジュール .....	6-9
表 6-6：運用効果指標（暫定的指標） .....	6-10

# 第1章 調査の概要

## 1.1 調査の背景

- (1) タンザニア連合共和国は、2000年以降、年平均成長率6~7%で安定的に成長している。当国政府は、2025年までに後発開発途上国から脱却し中所得国入りを目指すタンザニア開発ビジョン2025（Tanzania Development Vision 2025）を掲げ、第二次五カ年開発計画2016/17-2020/21（National Five Year Development Plan : FYDP II）にて工業化を軸とした経済成長を目指している。当国では毎年80万人以上が労働市場に新規参入するとされており、雇用創出の観点からも工業化を推進する必要性は高い。
- (2) うち製造業は、工業化を牽引し、持続的成長を実現する鍵として捉えられているものの、2015年時点でのGDP比率は5.2%に留まっている（FYDP II）。当国政府は2025年までに同比率を12.2%まで高めることを目指しており、中でも中小製造企業の育成をそのための重要施策の一つに掲げている。しかしながら、中小企業は、成長・拡大のために必要な設備投資に係る資金アクセスの不足を課題としている。
- (3) 本協力準備調査は、中小製造企業の金融アクセス、特に設備投資に資する低利中長期融資の提供を目的とした「中小製造業等育成のための金融促進事業」にかかる情報収集・分析、実施体制の確認、実施にかかる提案作成等を行うものである。

## 1.2 調査目的

本協力準備調査は、当該事業の目的・意義、概要、事業費、事業実施体制、運営・維持管理体制、環境及び社会面の配慮等、我が国有償資金協力事業（円借款）として実施するための審査に必要な調査を行うことを目的とする。暫定的な事業の概要は以下のとおりである。

### (1) 事業名

中小製造業等育成のための金融促進事業

(Small and Medium-sized Manufacturing Enterprise Finance Promotion Project)

### (2) 事業目的

本事業は、ツーステップローン（Two Step Loan : TSL）を通じた譲許的な中長期融資の提供により、主に中小製造企業向けの金融活性化及び設備投資・生産の拡大を図り、もって当国の産業及び経済の健全な発展に寄与することを目的とする。

### (3) 事業概要

- ① TSL：仲介金融機関（Participating Financial Institutions : PFI）を通じた、主に中小製造企業向けの譲許的な中長期資金の供与。

- ② コンサルティング・サービス：事業実施促進（案件監理、広報等）及び事務管理委託金融機関並びに PFI の中小企業金融の実施能力向上支援

(4) 対象地域

タンザニア全土

(5) 担当政府機関

財務計画省（Ministry of Finance and Planning：MOFP）

### 1.3 タンザニア側の主要関係機関

- 財務計画省（MOFP）
- タンザニア銀行（Bank of Tanzania：BOT）

### 1.4 調査の範囲

主な調査の範囲は以下のとおり。

- TOR 1：本調査の目的及び業務計画について、タンザニア国政府機関に説明する。
- TOR 2：金融・銀行セクターの政策や条件に関する情報を収集し、現状確認及び課題分析を行う。
- TOR 3：事務管理委託金融機関候補のファンド運営能力について情報を収集する。
- TOR 4：PFI 候補の商業銀行、リース会社の融資審査能力について情報を収集する。
- TOR 5：製造業分野をはじめとした中小企業の情報を収集し、現状確認及び課題分析を行う。
- TOR 6：タンザニア国内の製造業を中心とした中小企業への訪問を通じ、資金制約・需給状況にかかる情報収集、分析を行う。
- TOR 7：カイゼンプロジェクトの関係者、クラスター開発の専門家と協議を行い、連携可能性を検討する。
- TOR 8：他ドナーによる中小企業に対する支援状況を確認する。
- TOR 9：インテリムレポートをまとめる。
- TOR10：上記に基づき、円借款 TSL 案件の事業実施計画書の提案を行う。

### 1.5 調査団

調査団の構成は以下のとおりである。

表 1-1：調査団

氏名	担当業務	所属
持田 智男	総括/TSL 計画	OPMAC
長谷川 さわ	副総括/TSL 計画・中小企業調査 2	OPMAC
阿部 慶太	金融機関調査	OPMAC
山本 恵也	中小企業調査 1	ユニコ
桑原（藤原） 純子	環境社会配慮	OPMAC
横山 仁美	ジェンダー主流化	ユニコ

## 1.6 調査スケジュール

調査スケジュールは 2018 年 4 月から 2019 年 9 月までであり、この間、3 回の現地調査を実施した。

## 1.7 調査対象地

調査対象地には、以下の 8 州である。

- ダルエスサラーム（Dar es Salaam : DSM）
- アルーシャ
- キリマンジャロ
- マニャラ
- ムベヤ
- モロゴロ
- ドドマ
- ムワンザ



## 第2章 タンザニアの中小企業と政策

### 2.1 マクロ経済状況と政策

#### 2.1.1 国内総生産と総固定資本形成

政府統計によれば、タンザニアのマクロ経済は以下のとおり良好なパフォーマンスを示してきている。成長に対する国内需要の寄与度は2015年に減速しているものの、国内総生産（Gross Domestic Products：GDP）は2013年以降年率約7%の成長を示している。総資本形成の寄与度は2015年、2016年に低下し、一人あたりGDPは2015年に減少したものの、2016年には再度1,000USD（名目価格）に達した。

表 2-1：GDP、成長への寄与度、一人あたりGDPの推移

項目	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016p
名目GDP(10億TZS)	43,836	52,763	61,434	70,953	79,718	90,864	103,744
2007年価格GDP(10億TZS)	31,676	34,179	35,936	38,547	41,231	44,101	47,165
2007年価格GDP成長率(%)	6.4	7.9	5.1	7.3	7.0	7.0	6.9
成長への寄与度：	(%)						
最終消費 (C)	-	5.9	4.0	8.2	2.8	0.2	11.6
世帯消費支出	-	5.1	2.0	5.3	2.8	0.9	9.7
総資本形成 (I)	-	9.4	-2.3	3.2	1.8	-1.0	-1.3
財貨・サービスの輸出	-	1.9	3.1	0.1	3.5	5.1	-3.0
財貨・サービスの輸入	-	-7.9	0.3	-3.7	-1.0	2.0	-0.5
アブソープション [(C)+(I)]/GDP (2007 価格)	110.8	116.9	112.8	115.8	112.5	104.5	107.3
1人あたり名目GDP(USD)	771	818	896	991	1,044	967	1,006
人口(百万人)	41.9	43.2	43.6	44.8	46.0	47.4	49.0
人口成長率(%)	2.9	3.1	0.9	2.8	2.7	3.0	3.4

出所：National Bureau of Statistics, Tanzania in Figures 2016

注：p=暫定値

国際通貨基金(International Monetary Fund:IMF)は、同国の経済について2016/17年と2017/18年に減速したのち、次の3年間は再び年率約6%をやや上回る実質成長率を維持する見通しを示している<sup>1</sup>。

下表は、2010年から2017年までの経済活動別GDPシェア（2007年価格ベース）の傾向である。「農業、林業と漁業」のシェアが低下傾向を示している一方で、「鉱工業」、特に「建設業」は増加傾向を示している。製造業のシェアはほぼ横ばいである。「サービス」セクターでは、「輸送と倉庫」のシェアが漸増していることがわかる。

<sup>1</sup> Tanzanian authorities and the Financial Sector Assessment Program team estimates and projections cited in the IMF, Financial System Stability Assessment, November 2018. ただし、IMF/World Economic Outlook（2019年4月）は、2019年の実質成長率を4%と予測している。

表 2-2 : 経済活動別の GDP シェア (2007 年価格)、タンザニア本土

単位 : %

経済活動	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
A: 農林水産業	26.3	25.2	24.8	23.8	23.0	22.0	21.0	20.3
B: 鉱工業	20.5	21.3	21.1	21.5	22.2	23.1	23.9	25.0
うち製造業	7.5	7.5	7.4	7.3	7.3	7.3	7.4	7.4
うち建設業	7.8	8.9	8.7	9.3	9.9	10.8	11.4	12.2
C: サービス業	47.6	47.8	48.8	48.7	48.8	48.8	49.0	48.8
うち卸売・小売業、修理業	10.0	10.4	10.2	10.0	10.2	10.3	10.3	10.2
うち運輸・倉庫業	6.0	5.8	5.7	6.0	6.3	6.4	6.7	7.3
うち情報・通信業	3.4	3.4	4.0	4.2	4.3	4.5	4.7	5.1
金融仲介業	-1.4	-1.6	-1.6	-1.5	-1.5	-1.6	-1.7	-1.4
製品に課される税	7.1	7.3	7.0	7.5	7.5	7.7	7.8	7.3
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

出所 : National Bureau of Statistics, National Accounts of Mainland Tanzania 2007 to 2016. BOT, Monetary Policy Statement 2018/19

下表は 2010 年以降の総固定資本形成の金額並びにその GDP シェアである。TZS 並びに USD ベースの総固定資本形成額は、データ掲載対象期間には増加傾向を示しており、また GDP シェアは 30% 程度あるいはそれ以上である。ただ、在庫変動調整後の GDP に占める総資本形成のシェアは 2015 年、2016 年両年にわたり低下している。資本形成タイプ別では、「建造物と構造物」のシェアが、経済活動別では「建設業」のシェアが高い。

表 2-3 : 経済活動別の総固定資本形成と総資本形成 (名目価格)、タンザニア本土

単位 : 10 億 TZS

項目	2010	2011	2012	2013	2014	2015r	2016p
名目価格							
<b>総固定資本形成</b>							
総固定資本形成 (10 億 TZS)	12,572	17,325	18,786	21,625	25,944	31,123	34,768
GDP に占める総固定資本形成のシェア (%)	28.7	32.8	30.6	30.5	32.5	34.3	33.5
総固定資本形成 (10 億 USD <sup>注2</sup> )	9.0	11.1	12.0	13.5	15.7	15.6	16.0
<b>総固定資本形成の資本形成タイプ別シェア (%)</b>							
建造物と構造物のシェア	50.9	52.1	51.9	60.1	63.3	69.0	69.3
輸送機器のシェア	4.3	4.1	5.2	3.5	3.3	2.6	2.4
機械・設備のシェア	39.1	38.7	37.9	31.6	29.0	24.2	24.2
上記 3 タイプの小計	94.3	94.9	95.0	95.2	95.7	95.8	95.9
<b>総固定資本形成の経済活動別シェア (%)</b>							
製造業のシェア	14.8	14.7	14.6	14.5	14.4	14.4	14.4
建設業のシェア	42.2	42.3	42.7	42.9	42.8	42.8	42.8
運輸、倉庫、通信業のシェア	19.7	19.6	19.5	19.4	19.5	19.2	19.2
上記 3 種類の経済活動のシェアの小計 (%)	76.7	76.6	76.8	76.8	76.6	76.3	76.3
<b>総固定資本形成に占める民間セクターのシェア (%)</b>							
民間セクターのシェア	70.7	70.8	74.4	77.6	77.5	77.4	75.0

項目	2010	2011	2012	2013	2014	2015r	2016p
<b>総資本形成(在庫変動調整後)</b>							
総資本形成(10億 TZS)	11,965	17,538	17,511	21,516	24,020	24,717	25,558
GDP に占める総資本形成のシェア (%)	27.3	33.2	28.5	30.3	30.1	27.2	24.6

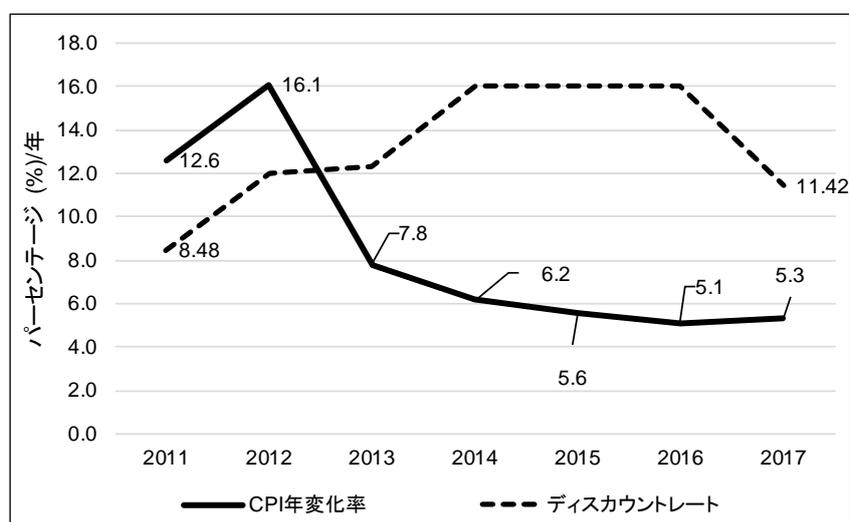
出所：National Bureau of Statistics, National Accounts of Mainland Tanzania 2007 to 2016

注 1：r=改定値、p=暫定値

注 2：IMF の International Finance Statistics から、為替レートの期間平均値を適用した。

## 2.1.2 インフレ率、金利、外国為替交換レート

消費者物価指数（Consumer Price Index：CPI）で示されるインフレ率（物価上昇率）は、2011年、2012年の二桁インフレを経験後、金融引き締め政策の下で、2015年以降6%未満で推移してきた。BOTのディスカウントレートは、2011年11月に12%、さらに2016年16%に引き上げられ2017年2月まで同水準で推移してきた。その他の低インフレ率の貢献要因としては、食糧供給の改善、国内電力供給の改善が挙げられる。



出所：BOT, Annual Report 2017/18

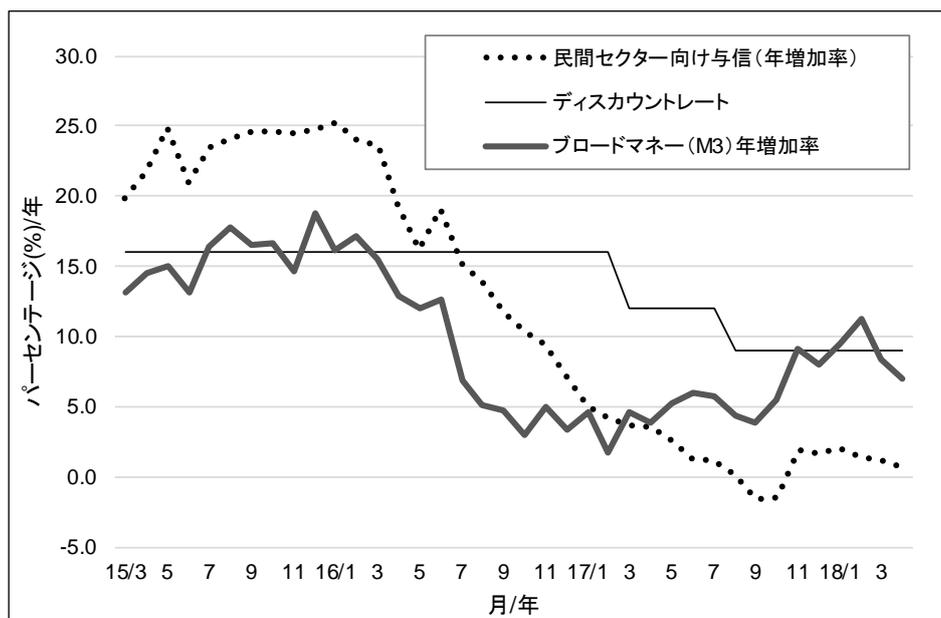
IMF, International Financial Statistics, 2017

図 2-1：消費者物価指数と BOT のディスカウントレート

インフレ率は 2016/17 年以降引き続き低下傾向を示し、2018/19 年からやや上昇すると予想されるものの、BOT が定めた目標の範囲内（2018/19 年度は年率 5%）との見通しである。

下図は 2015 年 3 月以降 3 年間にわたる広義のマネーサプライ（M3）の年増加率、民間セクター向け与信の年増加率、BOT のディスカウントレートである。下図からわかるとおり、広義のマネーサプライ（M3）の年増加率、そして民間セクター向けの与信の増加率は、2016 年末にかけて急激に低下している。BOT では、マネーサプライの増加率の持続的な低下にみられるように、銀行システムにおける流動性のひっ迫を指摘しているが、その要因に、海外からの財政資金の正味流入額の大幅な減少と公的機関に置かれていた預金を BOT に移し替えたことを挙げている。与信増加率が停滞している背景には、本報告書第 4 章に詳述

する銀行の不良債権の増加や弱含みのビジネス環境も要因として挙げられている。銀行の流動性のひっ迫に対応すべく、BOT はリバース・レポ、国内市場での外貨買入れ、外貨の買入れを伴う為替スワップ取引 (inward foreign exchange swaps)、そして短期融資により市場に流動性を供給してきた。BOT はディスカウントレートを 2017 年 3 月に 16% から 12% に引き下げ<sup>2</sup>、また民間セクターに対する法定準備預金率を 10% から 8% に低下した。しかしながら、2018 年 3 月現在、民間セクターへの与信増加率は増加傾向を示すに到っていない。<sup>3</sup>



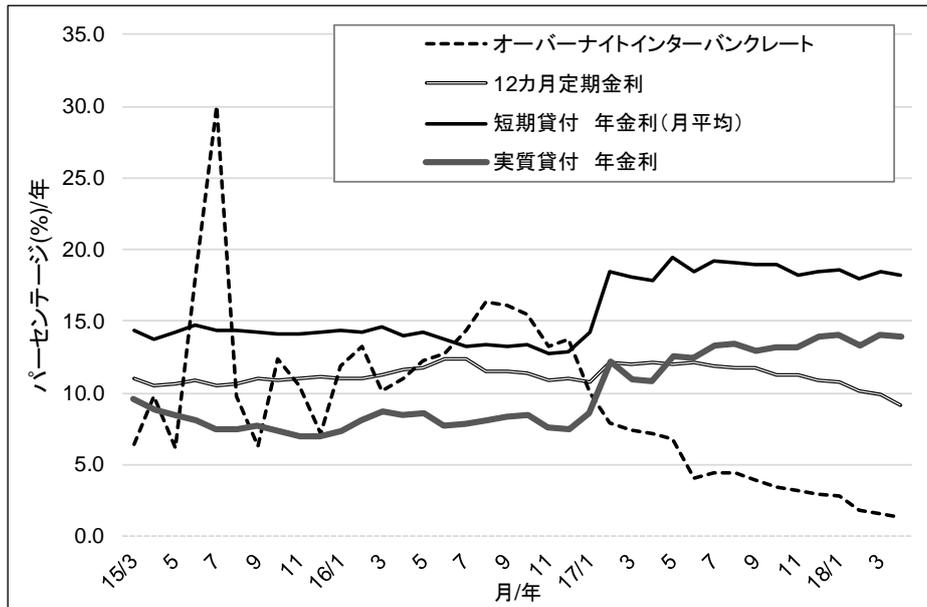
出所：BOT, Monetary Policy Statements

図 2-2：BOT のディスカウントレート、ブロードマネー (M3) の年増加率、民間セクターへの与信の年増加率

2016 年 8 月の急激な上昇ののち、翌日物銀行間金利は 2016 年末にかけて低下し、2017 年初めにはさらに低下が続いた。12 カ月定期預金金利も次第に低下傾向を示している。しかしながら、短期貸付金利は、2017 年初めに上昇した後、年率 18% 程度の水準で変わらない状態である。インフレ率が低下傾向を示す中、実質貸付金利はさらに上昇する傾向にある。

<sup>2</sup> ディスカウントレートは 2018 年 8 月に 7% に引き下げられ、2019 年 5 月現在、同水準 (7%) が維持されている。

<sup>3</sup> BOT の Quarterly Economic Bulletin (2018 年 12 月) によると、銀行による民間セクターへの与信増加率は、年 4.9% (2018 年 9 月並びに 12 月) と、回復傾向を示している。

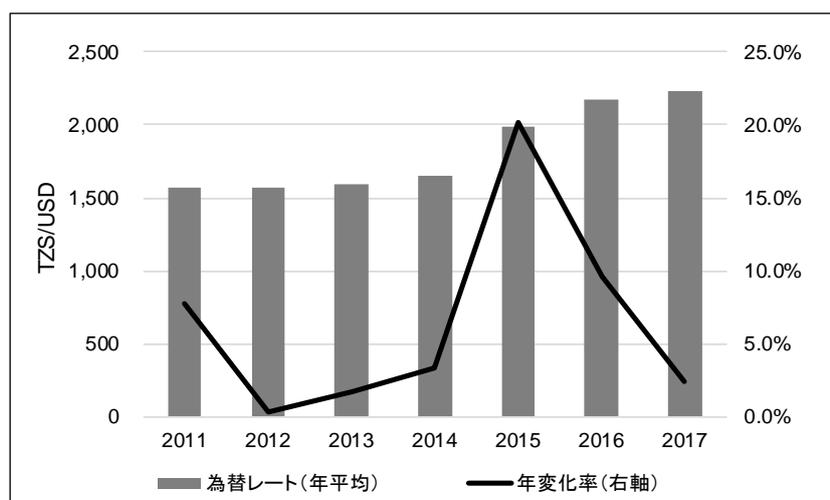


出所：BOT, Monetary Policy Statements

注：実質貸出金利は、消費者物価指数 (headline inflation rates) と短期貸付金利により算出した。

図 2-3：翌日物銀行間金利、預金金利、貸付金利

下図は、USD と TZS の為替交換レートの期間平均を示している。2015 年に急激なレートの下落ののち、為替交換レートは TZS の緩やかな減価を伴いつつ、比較的安定的に推移している。IMF は経常収支赤字の急激な縮小に伴う TZS の上昇圧力について指摘している。レートの上昇圧力は、BOT が市場への流動性の供給手段の一つとして実施してきた外貨の正味買い増しにより相殺されてきている。BOT のオペレーションは、総外貨準備の増加を来しており、主要インフラ事業の緩慢な実施と相まって、オペレーションは実質的には為替レートへの介入ともいえる。



出所：IMF, International Financial Statistics, 2017

注：RHS=右軸

図 2-1:外国為替レートとその年変動率

### 2.1.3 輸出、輸入、国際収支の実績と予想

#### (1) 輸出

タンザニアは輸出品の多様化を長年にわたって進めてきている。タンザニアの主な輸出品には、鉱物資源、鉱業製品、たばこ、カシューナッツ、コーヒーなどの伝統製品がある。伝統製品が輸出額に占める比率は、USD ベースでは 20%未満であり、工業製品（manufacturing products）の輸出額は、年により 20%から 26%である。2015 年の TZS の為替レートの急激な減価が、TZS ベースの輸出額を増加したかもしれないが、USD ベースの輸出額には大きな変化は見られない。

#### (2) 輸入

タンザニアの主な輸入品には、機械・輸送機器といった資本財、石油や工業原材料のような中間投入財、消費財がある。資本財（特に機械）は輸入総額の約 30%から 40%を占めている。これまでの傾向と比較すると 2015 年と 2016 年の資本財、石油、消費財の輸入額は急激に低下している。一つの要因として 2015 年の石油価格の低下が挙げられる。2015 年の TZS の為替レートの突如の減価もまた輸入の減少要因であったかもしれない。輸入の減少は、第 2.1.1 章に記載したとおり、2015 年と 2016 年の消費や総資本形成の停滞によるものかもしれない。さらに、2016 年の資本財輸入の減少は、セメント工場、発電所、ガスパイプラインなどの主要建設事業の完成に伴うものとも指摘されている。

#### (3) 国際収支

経常収支赤字は今後とも継続することが予想されているが、GDP 比率にて赤字は 2013/14 年の 10.7%から 2016/17 年には 2.7%に縮小すると予想されている。2016/17 年の貿易収支赤字は、財貨の輸入の減少により縮小すると見られている。サービス勘定に関しては、継続的に黒字であり、特に観光収入が黒字の大きな要因である。注目すべき点として 2015/16 年の海外直接投資額の減少が挙げられ、この傾向は 2018/19 年まで継続すると予測されている。海外からのプログラムやプロジェクト援助も 2015/16 年には GDP 比にて減少している。総外貨準備高は 2016/17 年に 50 億 USD に達し、5.2 カ月の財貨・サービスの輸入額分をカバーできる金額である。総外貨準備高は引き続き増加し、4.6 カ月から 4.9 カ月分の財貨・サービスの輸入額をカバーできる高い水準が予想されている。

### 2.1.4 財政

2013/14 年の中央政府の歳入に占める税収の比率は 90%以上である。税収の比率は 2017/18 年に約 85%に低下すると予想されている。税目では、2013/14 年では所得税と付加価値税が、それぞれ約 41%と約 24%を占めている。これらの税目に関しては、2017/18 年には約 36%と約 28%に増減すると予想されている。歳入の合計額は、2013/14 年の歳出の約 4 分の 3 をカバーしており、同比率が 88%に上昇すると予想される 2016/17 年を除き、この傾向は継続するとみられる。

IMFによれば、現金ベースで見た総合的な財政赤字は2016/17年にGDPの1.5%であるが、本比率の当初の目標値は4.6%、修正後の目標値は3%であった。財政赤字の縮小は、「ゆっくりとした予算執行、特に開発事業に係る予算執行によるものであるが、この要因には、より中央集権的で慎重な決定プロセス、そして海外からの融資、プロジェクト準備と実施の遅れ」<sup>4</sup>が挙げられる。2017/18年には、開発支出が大きく増加すると予想されている。

## 2.2 中小企業の定義と製造業の概要

### 2.2.1 中小企業の定義と企業数

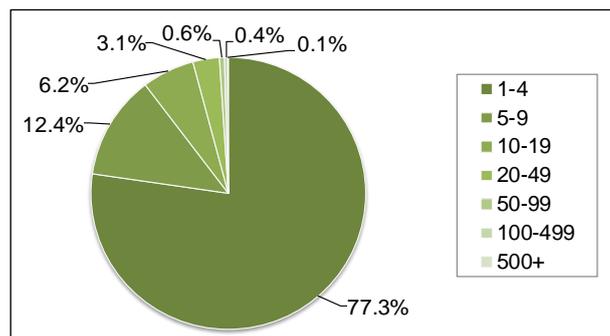
次表に、2002年に発行された中小企業開発政策（SME Development Policy 2002）で使用している中小企業の定義を示す。

表 2-4：中小企業の定義

カテゴリー	従業員数	機械への設備総投資額(TZS)
零細企業	1-4	～5百万
小企業	5-49	5百万超～2億
中企業	50-99	2億超～8億
大企業	100以上	8億超～

出所：SME Development Policy 2002

Statistical Business Register Reportによると登録企業154,618社のうち、99.6%にあたる153,932社が従業員99名以下の中小零細企業であり、さらに従業員4名以下の零細企業は全体の77.3%を占めている。従業員数5名以上、99名以下の企業は34,424社で全体の22.3%を占めている。詳細な内訳を図2-2に示した。



出所：Statistical Business Register Report 2014/2015

図 2-2：規模別企業割合

<sup>4</sup> IMF, Seventh Review under the Policy Support Instrument, January 2018.

## 2.2.2 製造業の概要

### 2.2.2.1 製造業の州別分布

Statistical Business Register Report 2014/2015 によると、全国の登録企業 154,618 社のうち、54,017 社 (34.9%) が製造業で、そのうち 16.2%にあたる 8,759 社が DSM 州に所在している。次に企業数が多いのはルブマ州で 3,538 社(6.5%)、三番目はモロゴロ州の 3,317 社(6.1%)となっている。

表 2-5：製造業の多い州の従業員規模別企業数

単位：企業数、%

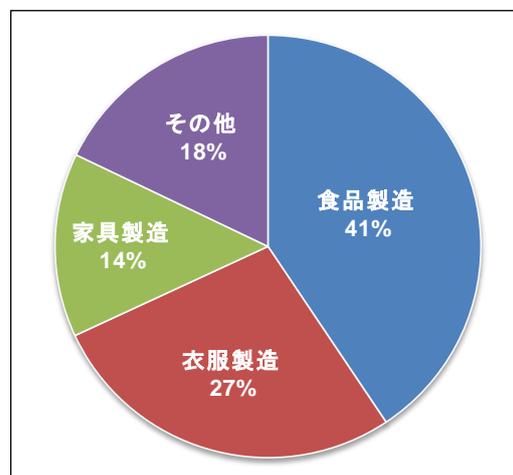
州	製造業	商業	教育	保健/社会活動	その他	計	製造業割合
DSM	8,759	13,744	895	362	5,300	29,060	16.2%
ルブマ <sup>5</sup>	3,538	2,089	897	416	978	7,918	6.5%
モロゴロ	3,317	4,274	382	114	1,832	9,919	6.1%
ムベア	3,125	4,451	857	526	2,144	11,103	5.8%
アルーシャ	2,374	3,026	761	300	1,372	7,833	4.4%
その他	32,904	25,236	7,344	3,045	20,256	88,785	60.9%
計	54,017	52,820	11,136	4,763	31,882	154,618	100.0%
産業別割合	34.9%	34.2%	7.2%	3.1%	20.6%	100.0%	

出所：Statistical Business Register Report 2014/2015

注：商業には、卸売り、小売り、自動二輪・自動車補修が含まれる。

### 2.2.2.2 サブセクター別企業数

Census of Industrial Production 2013 (CIP) によると、サブセクター別で企業数が多いのは食品製造の 19,700 社であり、全体に占める割合は 41%となっている。次いで企業数が多いのは衣服製造の 13,293 社 (27%)、三番目が家具製造の 6,823 社 (14%) となっている。この三つのサブセクターで全体の 8 割以上を占めている。これらのサブセクターの企業は、小規模企業が多数を占めているのが特徴である。



出所：Census of Industrial Production 2013

図 2-3: サブセクター別製造業企業割合

<sup>5</sup> ルブマ州は企業数が多いものの、従業員 1~4 人の零細企業が大半で、従業員 5 人以上の中小企業の数は少ない。

### 2.2.2.3 製造業の GDP シェア

National Accounts of Tanzania Mainland 2007-2016 によると 2016 年の名目 GDP に対する製造業のシェアは 5.1%である。2007 年前の 7.0%に比べると、減少していることがわかる。シェアが大きいのは農業の 15.5%であり、次に建設 14.0%となっている（2016 年）。2007 年の建設の GDP シェアは、7.9%にしかすぎなかったが、好調な建設需要を背景に建設の GDP に占める割合は急激に増加した。

表 2-6：製造業の GDP シェアと成長率

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
GDP シェア (%)	7.3	7.5	7.0	7.0	6.9	6.9	7.6	7.5	6.4	5.6	5.2	5.1
成長率 (%)	9.6	8.4	11.5	11.4	4.7	8.9	6.9	4.1	6.5	6.8	6.5	7.8

出所：National Bureau of Statistics, National Accounts of Tanzania Mainland 2007-2016

### 2.2.2.4 製造業の輸出

2012 年から 2016 年までのタンザニアの製品輸出（価格ベース）は、必ずしも順調に増加したとは言えない。これは、商品市況において金や一次産品の価格が変動しやすく、また天候により生産量が左右されるためである。製造業からの輸出は、それほど大きくない。輸出品目の内、金額ベースで一番大きいのは金である。タバコ関連は次に大きい輸出品目であるが、そのほとんどは原料としてのタバコ（葉）である。次に主要な輸出品は果物、鉱石であるため、5 番目に大きいコーヒーとお茶が製造業からの最大の輸出品と言えよう。統計品目番号第 70 類のガラス製品のうち、飲料及び薬品用のガラス容器が輸出の大半を占めており、2016 年に前年の 3.7 倍に急増している。これは、大型の設備投資の結果である。第 03 類の魚や甲殻類等のほとんどは魚肉やフィレの輸出で、ヨーロッパ、中東、香港等に輸出されている。このようにタンザニアの製造業による輸出産品は、国内の原料を加工した製品が大部分を占めている。

表 2-7：主要輸出品目

単位：千米ドル

HS コード	輸出品目	2012	2013	2014	2015	2016
	全品目	5,547,229	4,412,549	5,704,654	5,854,231	4,741,925
71	天然又は養殖の真珠、貴石、半貴石、貴金属及び貴金属を張った金属並びにこれらの製品、身辺用模造細貨類並びに貨幣	1,911,817	1,621,083	1,361,293	1,459,885	1,716,525
24	たばこ及び製造たばこ代用品	223,124	129,077	322,943	293,555	370,410
08	食用の果実及びナツ、かんきつ類の果皮並びにメロンの皮	189,859	193,785	399,550	279,315	359,161
26	鉱石、スラグ及び灰	832,828	400,136	713,718	471,293	323,426
09	コーヒー、茶、マテ及び香辛料	281,864	261,063	213,482	228,975	208,967
23	食品工業において生ずる残留物及びびくず並びに調製飼料	75,374	47,556	114,773	293,286	202,267
70	ガラス及びその製品	53,424	31,425	33,363	54,037	201,686

HS コード	輸出品目	2012	2013	2014	2015	2016
07	食用の野菜、根及び塊茎	133,596	105,051	249,765	398,570	186,897
12	採油用の種及び果実、各種の種及び果実、工業用又は医薬用の植物並びにわら及び飼料用植物	157,082	170,849	360,450	166,246	165,870
03	魚並びに甲殻類、軟体動物及びその他の水棲無脊椎動物	166,001	129,151	188,395	236,648	141,945

出所：ITC calculations based on UN COMTRADE statistics.

## 2.2.3 タンザニアの産業開発政策

### 2.2.3.1 タンザニア開発ビジョン 2025 (Tanzania Development Vision 2025)

Tanzania Development Vision 2025 には、2025 年までにタンザニアが最貧国から中進国へ成長し、農業経済から工業経済へ転換するため、高い生活水準、良いガバナンスと法の尊重、競争力の高い経済を目指すことがうたわれている。経済に関しては、「課題に対処でき地域及び世界経済の変化する市場と技術条件に適応できる、強固で多様化した弾力性のある競争力のある経済を創りだすべきである」と述べられている。また、このビジョンの作成時点で 17% であった工業の GDP に占める割合を、40% にする目標が立てられた。

### 2.2.3.2 持続的工業開発政策 (Sustainable Industrial Development Policy : SIDP) (1996 – 2020)

SIDP は Tanzania Development Vision 2025 を達成し、工業の持続的な成長を強化することを目的に作成された。SIDP では政府が民間セクター主導の工業化に取り組み、中小企業振興に重点をおいて、インフォーマルの事業を成長させてフォーマル化することになっている。政策の目的には、人材開発への貢献と雇用機会の創出、持続的な経済成長を達成するための経済改革、国際収支の改善、環境の保護、公平な開発が含まれている。

### 2.2.3.3 第二次五カ年開発計画 2016/17-2020/21 (Tanzania Five Year Development Plan 2016/17 – 2020/21 : FYDP II)

FYDP II は、産業化、人材育成、実行の有効性という 3 つの柱に基づいて計画された。具体的な計画を、以下に示す。

- i. タンザニアを半工業化国家に変えるための基盤を 2025 年までに構築する。
- ii. 持続可能な生産性と輸出能力を促進する。
- iii. 事業環境を改善し、タンザニアの戦略的地理的位置を、地域生産、貿易、物流の拠点として位置づける。
- iv. 必要な産業・工業技術（生産管理、貿易運営、品質保証など）を利用して、生産とサービスの提供技術を改善する。
- v. 貧困を大幅に削減し、特に雇用創出の増加を通じて、大多数の人々の間で共通の利益をもたらす広範な包括的な経済成長を促進する。
- vi. 生活の質と人の健康を向上させる。

- vii. 優先順位付け、順番付け、介入の実施効率を促進し、強化する。
- viii. 計画と実施における地方行政の役割を強化する。
- ix. アフリカのアジェンダ 2063 や SDGs などの世界的及び地域的合意が、国の利益のために国家開発計画と実施の枠組みに適切に主流化されていることを確実にする。

#### 2.2.3.4 MITI 戦略計画 (MITI Strategic Plan 2016/2017 – 2020/2021)

この MITI の 5 カ年計画は、Tanzania Development Vision 2025、SIDP、FYDP II に対応する形で作成されている。この 5 カ年計画では前の 5 カ年計画についてレビューがされており、それによると主要目的の一つであった中小企業セクター部門の開発強化に関して、実績として下記が挙げられている。

- 1) 産業クラスターの育成
- 2) 信用保証制度の設立
- 3) コーヒー、ミルク、果物、肉、飲料水の加工業に関する評価と TIB 開発銀行 (TIB Development Bank : TIB) ローンへのアクセス
- 4) 優先マーケット基盤整備、ひまわり油クラスターの設計とタンザニア食品・薬品庁 (Tanzania Food and Drugs Authority : TFDA) による認証
- 5) ビジネス情報に関するラジオプログラム開発
- 6) バリューチェーンのモニタリングと評価
- 7) 農業部門開発プログラムに関連する中小企業の現地評価
- 8) 281 種の機械や道具の製造
- 9) 一村一品 (One District One Product) の実施

また、a) 市場アクセス、b) 譲許的な融資、c) 中小企業の起業家スキル、d) インフラストラクチャーと事業現場、e) 中小企業の技術、f) パッケージングの品質などが問題だとして取り上げられている。

5 カ年計画では、主な開発の対象となる産業として以下の産業を挙げている。

- i. 自然資源産業 (農産物、畜産、森林、漁業資源、鉱物資源などをベースとした産業)
- ii. 地理的優位な産業 (ロジスティックハブ、特別経済特区等)
- iii. 労働集約型産業
- iv. 中小企業及び軽工業 (農産加工、消費財生産、組み立て、例えば肉、皮革、果物、ナッツ類、木材、紙等)
- v. 急速に発展しているサービス業 (例 : ICT 等)
- vi. 地方産業 (急速に発展している地方都市の産業)
- vii. 基礎産業 (鉄、石炭、化学、天然ガス等)



## 第3章 中小製造企業の現況及び課題の分析

### 3.1 既存資料からの現況分析

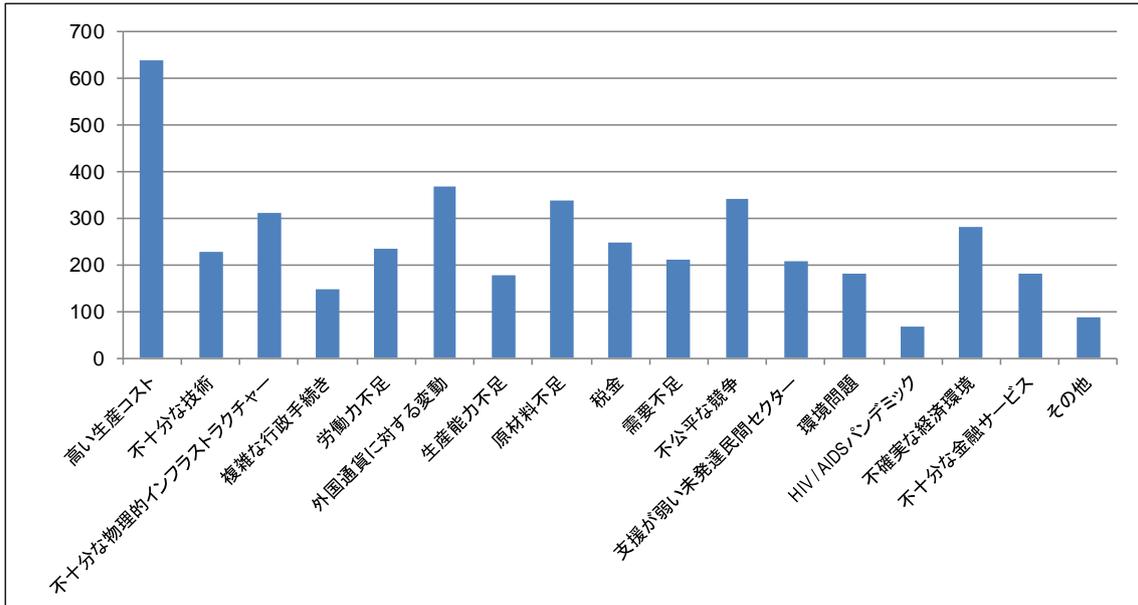
#### 3.1.1 製造業の概要

サブセクター毎に以下の特徴が挙げられる。

- 製造業の大部分は、食品加工と縫製に占められている。雇用数が多いものの、単純な加工が多く、付加価値創造という点では見劣りがする。
- 農産加工、食品加工部門は、コーヒーや紅茶といった伝統的な輸出産品に加えて、食用油や食肉、花などに多様化している。食品加工部門ではTFDAやタンザニア標準局（Tanzania Standard Bureau : TSB）の規格認証の取得がなかなかできないという問題がある。
- 木材加工や木工家具は国内市場向けであり、近代化が進んでいない。製材会社の一部門として家具を製造している企業以外は、零細企業が多い。
- プラスチック加工企業は、家庭用品など製造しているものの、中国製品に押され気味である。ペットボトルなどを製造する企業が出始めている。
- 金属加工は建設材料、農業用の道具の他、農産品加工機械及びその部品を製造している。大規模な企業が少なく、特殊な鋼材も入手しにくいいため、広範囲なニーズに応じられない。
- 綿花を栽培しているため、搾油と製糸業がある。また製糸をつかった繊維・織物製造（テキスタイル）業もある。かつて綿花は大きな輸出品であったが、近年になり生産が減少した。

#### 3.1.2 中小製造業の課題

CIPによると従業員10名以上の製造業企業（回答企業998社）の課題で一番回答数が多いのは、生産費が高いことであり、64%の企業がそのように回答している。次に為替の変動、不公正な競争、原材料の不足の順になっている。また、すべてのサブセクターで生産費の高さが一番目の課題として挙げられている。企業数が多い食品加工や木材加工では、原材料の不足も共通的な課題となっており、両サブセクターともに主に国内からの原料調達に課題があるのではないかと推測される。



出所：Census of Industrial Production

図 3-1：製造業の課題

## 3.2 中小企業調査

### 3.2.1 調査の目的

本準備調査において、1) 最終借入人となる中小企業の一般経営情報を得ること、2) 各中小企業の中長期投資資金の調達ニーズ及び制約に関する情報を入手・分析すること、を主な目的として、タンザニアの中小企業に対する調査が実施された。

### 3.2.2 調査の方法及び制約

中小企業調査の方法は、対面式質問票により行われた。調査対象となる中小企業の選定は、調査の主目的がタンザニアの一般的な中小企業の統計データを得ることではなく、本 TSL プロジェクトの最終借入人となり得る中小企業の設備投資需要及び投資資金に対する金融機関からの借入需要に関する傾向や特徴を把握することであるため、無作為抽出ではなく有意抽出により行われた。

調査対象企業は当初、MITI 所有の企業リストから、従業員数及び業種の基準により選定されたが、同リストは 2013 年に作成されたため情報が古く、リスト上でコンタクトできない企業が多数あったため、SIDO 及びタンザニア歳入庁 (Tanzania Revenue Authority : TRA) から紹介された企業も含まれている。

当初の調査企業数は 100 社を予定していたが、最終的には 118 社になった。対象企業の地理的分布は、中小企業の数、PFI になり得る金融機関の数などを考慮して 8 州を選定した。当該 8 州、州ごとの対象企業数、国全体の中小企業数における 8 州の中小企業数の割合は、以下のとおり。8 州の中小企業数は、国全体の 52.8% をカバーしている。

表 3-1：調査対象企業の州分布

	州	企業数	国全体における各州の 中小企業数の割合
1	ダルエスサラーム	40(34%)	21.9%
2	アルーシャ	10(8%)	4.2%
3	ドドマ	7(6%)	3.4%
4	キリマンジャロ	16(14%)	3.6%
5	マニャラ	3(3%)	4.5%
6	ムベヤ <sup>注</sup>	13(11%)	4.4%
7	モロゴロ	14(12%)	6.2%
8	ムワンザ	15(13%)	4.6%
9	他	-	47.2%
	<b>計</b>	<b>118(100%)</b>	<b>100%</b>

} 52.8%

出所：中小企業調査（有効回答数：118社）、National Bureau of Statistics, Tanzania - Census of Industrial Production Statistical 2013（各州の中小企業数）  
注：ムベヤ州は2017年にムベヤ州、ソングウェ州の2州に分割されたが、本調査結果では便宜上、一つの州として扱っている。

### 3.2.3 質問票の構成

中小企業調査で使用された質問票は三つのパートから成り、各パートの主要な質問項目は以下のとおり（質問票は英文版報告書 Annex 3-1 を参照）。

表 3-2：中小企業調査質問票の主要質問項目

パート	主要質問項目
パート A: 企業の一般経営情報	企業形態、企業登録・操業ライセンス取得状況、設立年、株主、主要製品、業種、所有資産・機械・設備、従業員数、売上・コスト・利益、所属ビジネス団体、原料調達先、主要マーケット、経営課題、ビジネスプラン・財務諸表作成の有無など
パート B: 企業の借入実績、将来の投資・資金調達計画	過去3年間の借入実績・取引条件、返済状況、金融アクセス状況、将来の投資計画・資金調達計画など
パート C: 技術支援ニーズ	技術支援・コンサルティング・サービスに対するニーズなど

出所：中小企業調査質問票

### 3.2.4 調査結果

#### 3.2.4.1 企業の一般経営情報

調査対象企業 118 社の一般経営情報に係る結果は、以下のとおり（一部結果を抜粋）。

表 3-3: 企業の形態

	形態	回答数
1	個人事業主	29
2	パートナーシップ	4
3	公開企業(Public)	0
4	準国営企業(Parastatal)	0
5	協同組合	3
6	私企業/非公開有限責任保証会社 (Private company by guarantee)	0
7	私企業/非公開有限責任株式会社 (Private company limited)	82
8	外資系	0
9	その他	0
	計	118

出所: 中小企業調査(有効回答数: 118 社)

表 3-4: 企業登録・操業ライセンス取得状況

	状況	回答数
1	登記済み・ライセンス取得済み	117
2	登記済み・ライセンス未取得	1
3	未登記・ライセンス未取得	0
	計	118

出所: 中小企業調査(有効回答数: 118 社)

表 3-5: 操業年数

	年数	回答数
1	5 年未満	19
2	5~10 年	29
3	10~20 年	38
4	20 年以上	32
	計	118

出所: 中小企業調査(有効回答数: 118 社)

MITI の「中小企業開発政策 2002」では、零細、小、中、大企業の分類を「従業員数」と「機械への設備投資額 (capital investment in machinery)」により定義しているが、同定義では、従業員数は常勤の正社員のみを指すのか臨時従業員も含むのか定かではなく、経営陣も含むのかどうかも明確でない。中小企業では経営陣も重要な労働力である場合が多く、そのような企業では経営者の数も従業員数に含めることが妥当と考えられる。以下の表は、常勤従業員、臨時従業員、常勤と経営者を含む従業員合計による従業員数のクロス集計を示す。

表 3-6: 従業員数

	常勤従業員		臨時従業員		従業員合計	
	従業員数	回答数	従業員数	回答数	従業員数	回答数
1	1~4 人	20	1~4 人	35	1~4 人	0
2	5~49 人	72	5~49 人	54	5~49 人	76
3	50~99 人	14	50~99 人	5	50~99 人	24
4	100 人以上	7	100 人以上	5	100 人以上	16
	計	113	計	99	計	116

出所: 中小企業調査(有効回答数: 118 社)

注: 5 社の常勤従業員数、2 社の従業員合計数のデータが入手不可だったため、両者とも合計は 118 社になっていない。

調査対象企業が所属するセクター(業種)は以下のとおり。いくつかの企業は一つ以上の業種を複合的に経営しているため、三つの主要な業種を回答してもらった。農産物加工・食品加工業が圧倒的に多く、半数の企業が同セクターに属していた。

表 3-7：所属セクター

	セクター	一番目の業種 回答数	二番目の業種 回答数	三番目の業種 回答数
1	農産物加工・食品加工	62	1	3
2	繊維・織物製造	3	0	0
3	アパレル製造	3	0	0
4	皮革・皮革製品製造	6	3	0
5	家具を除く木材・木工品・コルク製造	1	1	0
6	化学製品・プラスチック製造	4	0	0
7	ゴム・プラスチック製品製造	5	2	1
8	非金属鉱物製品製造	5	1	0
9	機械を除く金属製品製造	6	7	1
10	電化製品製造	1	0	0
11	機械製造	8	3	1
12	家具製造	5	2	0
13	他の製造業 (例:生理用品、織物かご、眼鏡、バイオマス固形燃料等)	5	7	1
14	卸売・小売業	0	5	1
15	運輸・流通業	0	1	0
16	建設業	2	2	0
17	サービス業	2	6	4
18	その他	0	2	1
	計	118	43	13

出所：中小企業調査（有効回答数：118社）

各企業の抱える課題、改善課題は以下のとおり。資金調達が大きな経営課題になっている。

表 3-8: 現在直面している経営課題

	課題	回答数 (複数回答)
1	市場の望ましくない変化	32
2	市場へのアクセス	21
3	競争過多	32
4	資金調達(運転資金)	69
5	資金調達(設備投資)	87
6	製品・サービスの質	10
7	製造・サービスコスト	25
8	適切な技術へのアクセス	51
9	クライアントのニーズを満たす製造能力	31
10	原材料の調達	20
11	作業員の雇用	16
12	水・電気などへのアクセス	27
13	工場・事務所・店舗・倉庫のスペース	25
14	工場を稼働する際の環境基準の順守	13
15	政府の政策・規制	51
16	課題なし	0
17	その他	29

出所：中小企業調査(有効回答数:118社)

表 3-9: 製品・サービスに関する改善課題

	改善課題	回答数 (複数回答)
1	質	30
2	コスト	42
3	配送・流通	27
4	製造能力	73
5	製品の向上・開発に向けた 技術力	83
6	その他	5

出所: 中小企業調査(有効回答数:118社)

各企業のビジネスプラン、財務諸表の作成状況は、以下のとおり。ビジネスプランを作成している企業は約半数であるが、財務諸表は80%以上の企業が作成している。

表 3-10：ビジネスプラン及び財務諸表の作成状況

番号	項目	回答数
1	ビジネスプランを作成	62
2	財務諸表を作成	99

出所：中小企業調査（有効回答数：118社）

各企業の財務状況、保有資産を示したクロス集計表は、以下のとおり。

表 3-11：財務状況

	金額 (百万 TZS)	年間売上 回答数			コスト 回答数			総利益 回答数		
		2014年	2015年	2016年	2014年	2015年	2016年	2014年	2015年	2016年
1	1～99	9	14	17	16	20	24	21	26	38
2	100～499	15	16	22	10	14	20	10	13	16
3	500～999	3	7	9	5	4	7	3	6	5
4	1,000～1,999	6	3	6	2	5	4	4	9	11
5	2,000～2,999	0	4	2	1	2	2	2	2	4
6	3,000～3,999	1	3	3	1	3	4	2	0	0
7	4,000～4,999	0	3	3	2	4	5	0	2	0
8	5,000以上	10	11	16	6	6	8	0	0	1
	合計回答数	44	61	78	43	58	74	42	58	75
	最大値	42,120	42,320	80,000	38,350	37,860	36,690	3,958	4,460	7,370
	最小値	20	29	25	9	14	13	-168	-142	-4,291
	平均値	2,890	3,165	3,976	2,234	2,488	2,384	512	574	489
	中央値	401	520	485	284	358	227	97	158	97

出所：中小企業調査（有効回答数：99社）

注：上記データのうちいくつかは入手不可であったため、各回答数の合計は必ずしも99社にはならない。

表 3-12：保有資産

	金額(百万 TZS)	回答数				
		土地 <sup>注2</sup>	建物	機械	その他設備	合計
1	1～99	17	15	46	44	16
2	100～499	17	18	16	18	30
3	500～999	7	12	5	3	14
4	1,000～1,999	4	3	6	1	4
5	2,000～2,999	3	2	5	0	6
6	3,000～3,999	0	1	1	3	1
7	4,000～4,999	1	0	0	0	1
8	5,000以上	5	1	2	2	14
	合計回答数	54	52	81	71	86

	金額(百万 TZS)	回答数				合計
		土地 <sup>注2</sup>	建物	機械	その他設備	
	最大値	30,680	6,500	9,261	72,500	84,600
	最小値	10	4	0	0	14
	平均値	1,755	606	567	1,401	2,897
	中央値	250	250	83	40	428

出所：中小企業調査（有効回答数：99社）

注1：上記データのうちいくつかは入手不可であったため、各回答数の合計は必ずしも99社にはならない。

注2：いくつかの企業の土地の価格は建物の価格も含んだ額になっている。

### 3.2.4.2 企業の借入実績、将来の投資・資金調達計画

調査対象企業の金融機関からの借入実績、借入条件、将来の投資・資金調達計画に係る結果は、以下のとおり（一部結果を抜粋）。

表 3-13：金融機関からの借入実績

		回答数
1	現在借り入れている	84
2	借入を希望したが、断念した	11
3	過去3年間、借入実績がない	23
	計	118

出所：中小企業調査（有効回答数：118社）

借入実績のある84社の現行の借入条件、金融機関ごとの借入件数及び借入総額、金利別借入件数及び借入総額を、それぞれ以下に示す。なお、調査対象企業のうちリースの利用例は3件のみであり、リース物件はそれぞれトラクター、皮革染め機械、圧縮機であった。

表 3-14：現行の借入条件

借入先のタイプ				返済期間	
	借入先			返済期間	借入件数
1	銀行			1 年未満	5
2	インフォーマル金融機関			1 年以上 3 年未満	71
3	ノンバンク			3 年以上 5 年未満	18
				4 5 年以上 10 年未満	15
				5 10 年以上	0
		計			109

借入額				
	百万 TZS	借入件数	千 USD	借入件数
1	1～99	52	1～99	0
2	100～499	29	100～499	2
3	500～999	9	50～999	1
4	1,000～1,999	11	1,000～1,999	4
5	2,000～2,999	3	2,000～2,999	0
6	3,000～3,999	2	3,000～3,999	0
7	4,000～4,999	1	4,000～4,999	0
8	5,000 以上	2	5,000 以上	1
	合計借入件数	109	合計借入件数	8
	最大値	5,000	最大値	15,000
	最小値	2	最小値	100
	平均値	496	平均値	2,688
	中央値	100	中央値	1,200

返済期間に含まれる据置期間	
据置期間	借入件数
1 1～6 カ月	87
2 7～12 カ月	6
	計
	93

当初借入申請から契約締結までに要した月数

月数	借入件数
1 1 カ月未満	14
2 1～6 カ月	72
3 6 カ月以上	8
	計
	94

金利(年利)				
	利率 (TZS 借入)	借入件数	利率 (USD 借入)	借入件数
1	1～5%	1	1～5%	0
2	6～10%	0	6～10%	8
3	11～15%	8	11～15%	0
4	16～20%	58	16～20%	0
5	21%以上	38	21%以上	0
	合計ローン数	105	合計ローン数	8
	最大値	36	最大値	10
	最小値	5	最小値	6
	平均値	20	平均値	8
	中央値	20	中央値	8

借入目的	
目的	借入件数
1 投資用	25
2 運転資金用	63
3 両方	23
	計
	111

担保の種類	
担保	借入件数
1 土地・建物	64
2 自宅	28
3 土地・設備	3
4 自宅・設備	4
5 設備	2
6 車両	3
7 その他	5
	計
	109

返済状況	
状況	借入件数
1 遅延なし	105
2 遅延	9
	計
	114

出所：中小企業調査（有効回答数：117 件）

注：借入企業は 84 社であるが、いくつかの企業は 1 件以上の借入を借りているため、合計の借入件数は TZS、USD を含め 117 件であった。さらに、上記の借入情報のうちいくつかのデータ（年利など）は入手できなかった。

表 3-15：金融機関別の借入件数及び借入総額  
(2 件以上の借入が報告された金融機関からの借入件数と総額)

	金融機関名	借入 件数	借入総額 (百万 TZS)	平均借入額 (百万 TZS)	借入総額 (千 USD)	平均借入額 (千 USD)
1	CRDB	28	11,905	425		
2	NMB	24	5,196	217		
3	SIDO	7	22	3		
4	TIB	7	8,830	1,261		
5	Diamond Trust	5	3,540	1,180	1,700	850
6	EXIM	5	5,783	1,446	1,150	1,150
7	NBC	5	1,050	210		
8	AKIBA	3	23	8		
9	KCB	3	1,400	700	15,000	15,000
10	SME Impact Fund	3	500	167		
11	STANBIC	3	2,072	691		
12	Uchumi Commercial	3	390	130		
13	AMANA	2	200	100		
14	AZANIA	2	9,000	4,500		
15	DCB	2	650	325		
16	Standard Chartered	2	550	275		
	計	103				

出所：中小企業調査（有効回答数：103 件）

表 3-16：借入金利別に見た借入件数及び借入総額（実績）

	利率	借入件数	借入総額 (百万 TZS)		利率	借入件数	借入総額 (百万 TZS)
1	5%	1	250	15	16.5%	2	4,800
2	6%	0	0	16	17%	9	6,832
3	7%	0	0	17	17.5%	3	3,400
4	8%	0	0	18	18%	14	5,434
5	9%	0	0	19	18.5%	1	200
6	10%	0	0	20	19%	5	1,850
7	11%	0	0	21	20%	20	1,693
8	12%	3	1,100	22	21%	12	4,993
9	13%	0	0	23	22%	15	2,108
10	14%	2	303	24	23%	1	1,300
11	14.5%	2	9,000	25	24%	5	309
12	15%	1	2	26	25%	1	3
13	15.5%	1	50	27	26%以上	4	320
14	16%	3	7,950		計	105	51,897

出所：中小企業調査（有効回答数：105 件）

以下は、借入実績のある 84 社の返済用資金源を示す。ほとんどの企業が営業収益を返済に充てている。

表 3-17：借入金返済の資金源

	資金源	回答数 (複数回答)
1	営業収益	82
2	過去の預金	0
3	他の資金源から借り入れた資金	2
4	原料調達を削減する	1
5	従業員への貸金支払いを遅延させる	0
6	供給側への支払いを遅延させる	0
7	その他(個人の預金)	1

出所：中小企業調査（有効回答数：84社）

一方、以下の表は、過去3年間に借入実績がないと回答した23社の理由を示している。借入していない理由としては、金利が高い、担保が用意できない、の二つが多かった。

表 3-18：過去3年間、金融機関からの借入実績がない理由

	理由	回答数 (複数回答)
1	地理的にアクセスできる場所に金融機関が存在しない	0
2	中小企業向けローンを提供する金融機関の欠如	0
3	中長期ローンを提供する金融機関の欠如	2
4	担保が提供できなかった	8
5	金融機関から提示された金利が高すぎた	13
6	財務諸表が作成・提出できなかった	3
7	分からない	2
8	その他	1

出所：中小企業調査（有効回答数：23社）

各企業の新規投資の計画及び投資資金の調達計画として、対象企業118社中、112社（95%）が新規投資の計画があり、新規投資計画のある112社中、102社（91%）が投資資金の調達のため金融機関からの借入を計画している。

表 3-19:新規投資の意向

		回答数
1	計画あり	112
2	計画なし	6
	計	118

出所：中小企業調査(有効回答数:118社)

表 3-20:新規投資の計画年

	年	回答数
1	2018年	45
2	2019年	52
3	2020年	7
4	2021年	1
5	2022年以降	2
6	未定	5
	計	112

出所：中小企業調査(有効回答数:112社)

表 3-21:借入の意向

		回答数
1	計画あり	102
2	計画なし	10
	計	112

出所:中小企業調査(有効回答数:112社)

表 3-22:新規投資の用途

	用途	回答数 (複数回答)
1	土地の購入	29
2	建物の購入・拡張	46
3	製造機械・設備の購入	103
4	オフィス設備の購入	24
5	車両の購入	36
6	その他	12

出所:中小企業調査(有効回答数:112社)

表 3-23:新規投資の目的

	目的	回答数 (複数回答)
1	既存事業の拡大	89
2	生産性向上	72
3	製品・サービスの質向上	56
4	コスト削減	35
5	研究開発	8
6	環境保護	14
7	新規事業の開始	9
8	その他	8

出所:中小企業調査(有効回答数:112社)

新規投資用の資金調達のため金融機関からの借入を計画している 102 社のうち、借入額を回答した企業から、新規借入（TZS 借入、USD 借入）の計画額、借入可能と考える金利の上限、希望する返済期間を以下に示す。

表 3-24 : 新規投資用借入の計画額（TZS 借入、USD 借入）

設備投資用借入額		土地購入用借入額		運転資金用借入額		借入総額	
百万 TZS	回答数	百万 TZS	回答数	百万 TZS	回答数	百万 TZS	回答数
1~99	13	1~99	10	1~99	15	1~99	8
100~499	32	100~499	7	100~499	28	100~499	32
500~999	11	500~999	3	500~999	10	500~999	16
1,000~1,999	5	1,000~1,999	0	1,000~1,999	1	1,000~1,999	13
2,000~2,999	0	2,000~2,999	0	2,000~2,999	1	2,000~2,999	1
3,000~3,999	3	3,000~3,999	0	3,000~3,999	1	3,000~3,999	2
4,000~4,999	1	4,000~4,999	0	4,000~4,999	0	4,000~4,999	0
5,000 以上	2	5,000 以上	0	5,000 以上	0	5,000 以上	5
合計回答数	67	合計回答数	20	合計回答数	56	合計回答数	77
最大値	8,666	最大値	800	最大値	3,000	最大値	14,840
最小値	24	最小値	15	最小値	10	最小値	15
平均値	752	平均値	178	平均値	317	平均値	1,086
中央値	300	中央値	95	中央値	150	中央値	480

設備投資用借入額		土地購入用借入額		運転資金用借入額		借入総額	
千 USD	回答数	千 USD	回答数	千 USD	回答数	千 USD	回答数
1～99	5	1～99	2	1～99	2	1～99	5
100～499	9	100～499	0	100～499	3	100～499	9
500～999	2	500～999	0	500～999	1	500～999	3
1,000～1,999	4	1,000～1,999	0	1,000～1,999	1	1,000～1,999	2
2,000～2,999	1	2,000～2,999	0	2,000～2,999	0	2,000～2,999	4
3,000～3,999	0	3,000～3,999	1	3,000～3,999	0	3,000～3,999	0
4,000～4,999	0	4,000～4,999	0	4,000～4,999	0	4,000～4,999	0
5,000 以上	2	5,000 以上	0	5,000 以上	1	5,000 以上	3
合計回答数	23	合計回答数	3	合計回答数	8	合計回答数	26
最大値	170,000	最大値	3,800	最大値	30,000	最大値	200,000
最小値	7	最小値	47	最小値	8	最小値	15
平均値	8,564	平均値	1,312	平均値	4,029	平均値	9,360
中央値	335	中央値	90	中央値	185	中央値	435

出所：中小企業調査（有効回答数：102 社）

表 3-25: 借入可能と考える金利の上限

	利率 (TZS 借入)	回答数	利率 (USD 借入)	回答数
1	1～5%	6	1～5%	10
2	6～10%	42	6～10%	2
3	11～15%	43	11～15%	0
4	16～20%	5	16～20%	0
5	21%以上	0	21%以上	0
	計	96	計	12

出所：中小企業調査（有効回答数：102 社）

表 3-26: 新規借入金の希望返済期間

	返済期間	回答数
1	10 年以上	16
2	5～10 年	53
3	3～5 年	25
4	1～3 年	6
5	1 年未満	0
	計	100

出所：中小企業調査（有効回答数：102 社）

表 3-14、表 3-16 における現行借入金に適用されている条件（金利及び返済期間）と、上記の新規借入にあたっての希望条件にはギャップがあり、両者を比較した表を以下に示す。

表 3-27：現行借入金の適用条件と新規借入の希望条件（金利及び返済期間）との比較

	利率	TZS 借入		USD 借入		返済期間	現行 返済期間 (回答数)	希望 返済期間 (回答数)
		現行利率 (回答数)	借入可能 と考える利 率の上限 (回答数)	現行利率 (回答数)	借入可能 と考える利 率の上限 (回答数)			
1	1～5%	1	6	0	10	10 年以上	0	16
2	6～10%	0	42	7	1	5～10 年	15	53
3	11～15%	8	43	0	0	3～5 年	18	25
4	16～20%	58	5	0	0	1～3 年	71	6
5	21%以上	38	0	0	0	1 年未満	5	0
	計	105	96	7	11	計	109	100

出所：中小企業調査の結果を基に調査団作成

以下は、新規借入の際に提供する予定の担保を示す。ほとんどの企業が土地・建物、購入機材を担保に考えている。

表 3-28：新規借入用の提供予定担保

	担保	回答数 (複数回答)
1	固定資産(土地、建物、備品等)	88
2	現預金	1
3	個人保証(第三者からの保証)	4
4	銀行発行の信用状	0
5	購入機材	54
6	信用保証	1
7	その他	1
8	上記のいずれも提供不可	0

出所：中小企業調査（有効回答数：102社）

対象企業が感じている金融機関の融資関連サービスに対する改善点としては、金利等の借入条件、担保の要求、申請手続きの煩雑さ、の順に多かった。

表 3-29：金融機関の融資関連サービスに対する改善点

	改善点	回答数 (複数回答)
1	中小企業向け融資の情報提供	20
2	借入申請手続きの煩雑さ/ロング・チェックリスト	33
3	金融機関職員の対応	15
4	担保要求	43
5	借入条件(利率、返済期間、財務状況の健全性)	75
6	特になし	14
7	その他	15

出所：中小企業調査（有効回答数：118社）

### 3.2.4.3 技術支援ニーズ

調査対象企業の技術支援、コンサルティング・サービスにおけるニーズに関し、対象企業118社のうち77%<sup>6</sup>の企業が資金調達・借入に関する支援ニーズがあり、88%<sup>7</sup>の企業がマネジメントに関する支援ニーズがあると回答した。希望する具体的な支援内容は以下のとおり。

<sup>6</sup> 表 3-30 にて「必要なし」と回答した企業（27社）を除く企業数を、有効回答数（118社）で除した比率。

<sup>7</sup> 表 3-31 にて「必要なし」と回答した企業（14社）を除く企業数を、有効回答数（118社）で除した比率。

表 3-30：資金調達・借入に関する支援ニーズ

	希望するコンサルティング・サービスの内容	回答数 (複数回答)
1	金融機関との取引開始方法	15
2	借入申請方法	19
3	会計や財務諸表の作成方法	28
4	<b>財務管理</b>	<b>55</b>
5	<b>税務管理</b>	<b>46</b>
6	<b>投資計画・評価</b>	<b>65</b>
7	金融機関の紹介	19
8	その他	1
9	必要なし	27

出所：中小企業調査（有効回答数：118社）

表 3-31：マネジメントに関する支援ニーズ

	希望するコンサルティング・サービスの内容	回答数 (複数回答)
1	マネジメント・ビジネス計画作成	42
2	起業時の支援	9
3	法的助言の提供	17
4	<b>製造管理に関する技術的助言</b>	<b>56</b>
5	<b>製造技術に関する技術的助言</b>	<b>69</b>
6	市場・顧客情報の提供	32
7	技術情報の提供	34
8	<b>マーケティング支援(展示、トレードフェアなど)</b>	<b>54</b>
9	<b>従業員の育成</b>	<b>65</b>
10	他社との連携機会の提供	32
11	原料・製品試験	21
12	その他	2
13	必要なし	14

出所：中小企業調査（有効回答数：118社）

### 3.2.5 有償資金協力での TSL プロジェクトを形成する際の考慮すべき点

#### (1) ターゲットとなるセクター、地域、PFI

上記の中小企業調査の結果を踏まえ、本 TSL プロジェクトのターゲットとして有望なセクター、地域、PFI について考察する。有望なセクターに関し、成長性の観点でみると、農産物加工・食品加工業はタンザニアにおいて企業数が多く将来性も見込めるため、他業種に比べて利点があるといえる。調査対象企業へのインタビュー結果によると、農産物加工・食品加工業の中でもコメ関連産業は、国内市場だけでなく近隣諸国も含めた近年の消費増加を背景に、成長が見込める有望産業とのことである。

一方、設備投資用の借入計画額でみると、以下の表は対象企業のうち特定した 6 セクターの新規投資借入計画の合計額を示すが、農産物加工・食品加工は対象企業数が多いため借入の合計額も TZS、USD とともに一番多いが、皮革、化学製品・プラスチックの二業種は、それぞれ対象企業数が 6 社のみであるのに対し借入の合計額が比較的多い。これは、皮革、化学製品・プラスチックでは、設備投資として購入予定の機材単価が高いため、1 社当たりの借入計画額も高くなっていることによる。

表 3-32：特定セクターの新規投資に伴う借入の合計額（計画値）

	セクター	新規ローン 需要のある 企業数	設備投資用 借入合計額		運転資金用 借入合計額		借入合計額	
			百万 TZS	千 USD	百万 TZS	千 USD	百万 TZS	千 USD
1	農産物加工・食品加工	54	23,329	175,143	13,401	31,370	41,025	206,890
2	繊維・アパレル	5	860	0	1,270	0	2,960	0
3	皮革	6	11,126	335	326	100	17,626	435
4	化学製品・プラスチック	6	1,125	15,200	135	0	4,760	19,000
5	金属加工・機械製品	12	1,793	355	715	0	2,858	2,355
6	木工・家具	5	1,880	7	730	8	2,915	15

出所：中小企業調査の結果を基に調査団作成

上記の点を考慮すると、TSL のターゲットとして有望なセクターは、農産物加工・食品加工、皮革、化学製品・プラスチックが挙げられる。

有望な地域に関し、各州で比較的多い業種の傾向（例えば、ムベヤ州は農産物加工・食品加工、ムワンザ州は水産加工、モロゴロ州は金属加工・機械製品など）はあるものの、特定の地域を有望なターゲットとして設定することは難しい。

有望な PFI に関しては、担保を持たず商業銀行からの借入が困難な企業を対象に、今後リース会社に対する需要が増える可能性がある。タンザニアではリースの利用は一般的ではないが、特に金融機関に提供できる担保を保有していないものの安定した財務体質を持ち、しっかりした事業投資計画も持つ企業にとって、新規投資の借入先としてリース会社の需要は高いといえる。

## (2) ターゲットとなる中小企業の特徴・傾向

本 TSL のサブ・ローンの最終借入人としてターゲットとなり得る中小企業について、中小企業調査で得られた量的データを基に様々な変数間の相関分析等を試みたが、適したターゲットの絞り込みは困難であった。よって、質問票調査を通じた各企業へのインタビューで得られた質的データを基に、対象企業を大まかに 4 つのタイプに分類した。次頁の表に、4 タイプの企業の特徴、TSL サブ・ローンのターゲットとするのに適している点、適していない点をそれぞれまとめた。

表 3-33：調査対象企業の大まかな分類（タイプ I、II、III、IV）

タイプ	特徴	TSL のターゲットとするのに適している点	TSL のターゲットとするのに適していない点
タイプ I	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 中規模企業、DSM 拠点、インド系タンザニア人経営者が多い。</li> <li>- 担保(土地・建物)を持ち、商業銀行から借入経験がある、もしくは現在借り入れている。</li> <li>- 新規投資の意欲は比較的あり、今後の借入も検討している。</li> <li>- ビジネスプラン、財務諸表等が作成されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 商業銀行からの信用度が高く、本 TSL に申し込めば融資に結び付く可能性は高い。</li> <li>- 現行の借入金利でも比較的借入可能</li> <li>- 投資規模が大きいと、経済的なインパクトは大きいと思われる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 既に金融アクセスがあり、本 TSL でターゲットとする必要性にやや欠ける。</li> <li>- 生産性を向上させる設備投資に関心があるものの、使いこなせるだけの人材が揃っていないため、稼働率が低くなり返済に影響する可能性がある。</li> <li>- 一部の企業では機械導入による省力化を考えており、設備投資を行っても、生産規模の拡大を伴わなければ、雇用はあまり増えない可能性がある。</li> </ul>
タイプ II	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 小～中規模企業、DSM 及び地方拠点</li> <li>- 従業員数が多くても、家族経営的な企業もこのタイプに含まれる。</li> <li>- 担保(土地・建物)を持ち、新規投資の意欲もあるが、金利・返済期間等の条件が合わず、借入を控えている。</li> <li>- ビジネスプラン、財務諸表等が作成されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 本 TSL で対象とするのに最も適していると思われる企業タイプ。TSL による設備投資により、中規模企業に成長する可能性が高い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 本調査対象企業の中でも該当数が少なく、絶対数も少ないと思われる。</li> <li>- 融資条件が現行条件とさほど変わらない場合は新規/追加借入は望めない。希望金利は 10%前後または 10%以下が多い。</li> </ul>
タイプ III	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 小規模企業、DSM 及び地方拠点</li> <li>- 新規投資の意欲はあるが、担保(土地・建物)を持たないため商業銀行からの借入経験がないか、経営者の自宅を担保に借入している。</li> <li>- ビジネスプラン、財務諸表等の作成状況は経営者による。しっかりした経営者であれば具体的な投資計画も持つ。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 財務体質のよい企業であれば、タイプ II と同じく本 TSL で対象とするのに最も適していると思われる企業。</li> <li>- 信用保証との組み合わせや設備に対する担保設定、もしくはリース会社であれば借入可能。</li> <li>- カイゼンプロジェクトを含むビジネス開発サービス(Business Development Service:BDS)により強化される潜在性がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 商業銀行からの借入は困難。</li> <li>- 該当する企業の数はそれなりにあると思われるが、成長のための支援策が重要。</li> </ul>
タイプ IV	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 零細～小規模企業、DSM 及び地方拠点、女性経営者が多い。</li> <li>- 自宅兼作業場となっており、操業ライセンスを取るのが難しいことがある。</li> <li>- 担保を持たず、商業銀行からの借入経験もない。</li> <li>- 新規投資の意欲はあってもビジネスプラン、財務諸表等がきちんと作成されていない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- タンザニアにおいて本タイプに該当する企業数は一番多い。(注)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 商業銀行からの借入は困難。</li> <li>- 希望借入額が少額のため、本 TSL では扱いにくい。</li> </ul>

出所：調査団作成

注：タイプ IV に属する企業は TSL プロジェクトの最終借入人となるのは困難と考えられたため、中小企業調査では本タイプの企業は調査対象から可能な範囲で除外した。

さらに、上記の4タイプの企業を「金融アクセスの充足度」「借入金利の受容度」により高い・低いに分類し、その分類結果を基に、TSL サブ・ローンのターゲットになり得るか、またサブ・ローン適用する優先度が高いかを示した。以下の図表のとおり、タイプ I、タイプ II、タイプ III の企業がターゲットとして有望であり、そのうちタイプ II、タイプ III の企業の優先度が高い。

表 3-34: 各タイプの金融アクセスの充足度・借入金利の受容度

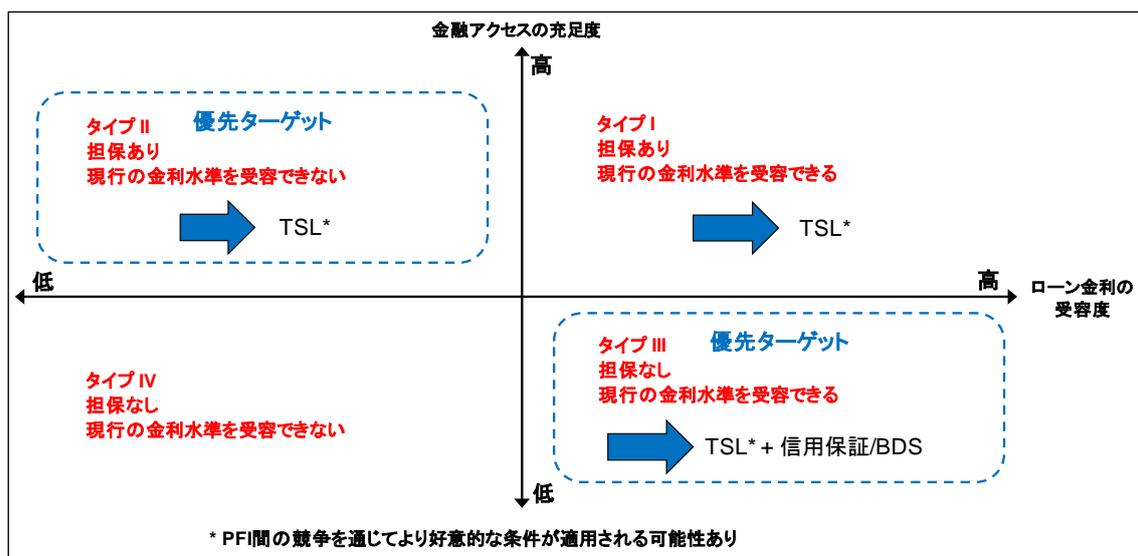
タイプ	金融アクセスの充足度	借入金利の受容度
タイプ I	高い	高い
タイプ II	高い	低い
タイプ III	低い	高い
タイプ IV	低い	低い

出所: 調査団作成

表 3-35: 各タイプの TSL サブ・ローンの適用優先度

タイプ	適用優先度
タイプ I	ターゲットになるが、優先度は低い
タイプ II	ターゲットになり、優先度も高い
タイプ III	ターゲットになり、優先度も高い
タイプ IV	ターゲットにならない

出所: 調査団作成



出所: 調査団作成

図 3-2: TSL サブ・ローンのターゲットとなる企業の種類

### (3) 今後3年間の新規投資のための借入資金需要

中小企業調査の結果、対象企業 118 社のうち 95%の企業が今後 3 年間で新規投資を行う計画があり、そのうち 91%の企業が金融機関からの借入により新規投資用の資金調達を行う計画があった。このように、中小企業における新規投資並びにそのための借入需要は非常に高いことがうかがえる（ただし、新規借入計画には運転資金用も含まれている）。一方、上記の表 3-27 のように、各企業の現行借入条件と新規借入にあたっての希望条件との間にはギャップがあるため、本 TSL で適用される最終金利及び返済期間の条件が現行と変わらなければ、新規借入を断念する企業も少なからずあると思われる、したがって、新規借入需

要はそれほど大きくはない可能性がある。ただ、実際の借入需要の減少幅は、インタビュー調査で回答されたほど減少を来すことはないかもしれない。

#### (4) 新規借入条件

企業が新規借入を判断する条件としては借入金利があるが、新規借入を計画している 77 社のうち、借入可能な金利の上限と借入計画額の両データが得られた企業を対象に、設定利率ごとの借入計画額の総額を算出した。以下の表は、設定利率により累計でどのくらいの借入額が見込めるのかを示している。例えば金利が 10% だった場合、設備投資用の借入資金として累計（金利が 10% 以上に設定された場合の借入需要の合計額）で 32,015 百万 TZS の借入需要があることを示す。下表によると、借入金利が 16% 以上に設定されると全体の借入額が大幅に減少することが分かる。よって、企業の需要の観点からみると、現在の経済状況下では金利は 15% を超えない設定が望ましいといえる。

表 3-36：設定利率ごとの推定借入累計額（TZS 建）

	設定利率	(1) 設備資金の 累計借入額 (百万 TZS)	(2) 運転資金の 累計借入額 (百万 TZS)	(1) + (2)	累計借入総額 (百万 TZS)
1	5%	50,378	17,777	68,155	83,609
2	6%	47,383	17,202	64,585	80,039
3	7%	47,383	17,202	64,585	80,039
4	8%	47,383	17,202	64,585	80,039
5	9%	37,334	16,502	53,836	63,096
6	<b>10%</b>	<b>32,015</b>	<b>15,838</b>	<b>47,853</b>	<b>57,113</b>
7	11%	23,215	13,771	36,986	43,851
8	12%	23,215	13,771	36,986	43,851
9	13%	11,815	8,911	20,726	26,751
10	14%	7,961	6,201	14,162	19,887
11	<b>15%</b>	<b>6,556</b>	<b>4,901</b>	<b>11,457</b>	<b>16,432</b>
12	16%	2,333	220	2,553	2,568
13	17%	2,333	220	2,553	2,568
14	18%	740	20	760	775
15	19%	40	20	60	75
16	20%	40	20	60	75
17	21%	0	0	0	0

出所：中小企業調査の結果を基に調査団作成

注 1：上記の質問に回答した企業数は 77 社。

注 2：累計借入総額には土地・建物購入分が含まれる。

注 3：上記表における借入額は、各利率で調査対象企業が回答した借入額の累計額（当該金利に対応する借入額と当該金利水準以上での借入額の合計値）を示す。

#### (5) 中小企業の金融アクセスを高めるために必要な措置

今回、調査対象企業の多くは土地や建物の担保を所有していたが、何社かは同様の担保を持たないため、借入ニーズがあっても借入できない、もしくは少額しか借入できない状況

にあった。ごく少数の企業で所有機材を担保に融資を得ている例はあったものの、タンザニアの商業銀行は基本的に、土地・建物の権利書を所有していない企業には融資を行っていない。

さらに、対象企業のうちリースを利用している例は 3 件、民間農業セクター支援トラスト（Private Agricultural Sector Support Trust : PASS）による信用保証サービスを利用している例は 1 件のみであった。この背景として、タンザニアではリース及び信用保証サービスの利用が一般的でなく、両者の利用例の少なさは情報不足によるところが大きいと考えられる。よって、企業の金融アクセスを高めるためにはこれらの情報を積極的に企業に広報することが重要と考えられる。

#### (6) 中小企業に提供すべき技術支援・コンサルティング・サービスの内容

中小企業調査の結果から、各企業の技術支援・コンサルティング・サービスに対するニーズが高いことがうかがえた。具体的な支援内容として、資金調達・借入に関しては、投資計画・評価、財務管理、税務管理におけるコンサルティング・サービスの支援ニーズが高く、経営に関しては、製造管理・製造技術に関する技術的助言、従業員の育成、マーケティングにおけるコンサルティング・サービスの支援ニーズが高かった。中小企業の財務能力及び経営能力を高めるためには、これらの内容を重点的に支援することが望まれる。

### 3.3 TSL を利用したタンザニア中小企業と日系企業のビジネス関係強化の可能性

#### 3.3.1 タンザニア企業と日系企業との協業の可能性に関する 3 事例

インタビュー調査を踏まえ、タンザニア企業と日系企業の協業の可能性を次の 3 事例に分類した。

- 事例 1：タンザニア企業による日本企業への高品質のサービス及び製品の提供（短期及び中期的効果）
- 事例 2：タンザニア企業による日本企業が提供（販売）する製品やサービスの購入と利用（必ずしも日本企業が製造した製品やサービスではない）（中長期的効果）
- 事例 3：タンザニア企業による日本企業が製造した高品質な製品の購入と利用（短期及び中期的効果）

事例 1 では、設備の更新や新規機械を導入することによって、短期もしくは中期的にタンザニア企業が提供するサービスや製品の品質を改善、販売量の拡大といった効果が生じると考えられる<sup>8</sup>。事例 2 の効果は、現在、タンザニアの中小企業との取引を行っているのは少数の日本企業に限られるため、より長期的に実現されると思われる。事例 3 については、比較的短期間に影響が生じると見込まれる。

<sup>8</sup> 建設機械の購入では、種類によってオペレーターの訓練などに時間がかかる場合がある。また、農業機械の場合、収穫物の生産量向上の形で効果が出るのは購入してから半年以上かかることがある。

### 3.3.2 TSL の波及的効果

TSL の直接的な目的は、中小企業による資金へのアクセス、特に設備投資のための長期貸付へのアクセスを改善することである。TSL によって中小企業の成長の障害となっている「資金へのアクセス」を改善することにより、企業成長が期待できる。中小企業の成長の結果、国内販売または輸出の拡大が可能になり、雇用や貿易の状況は改善される。一方、適切な最新技術へのアクセス、政府の政策及び規制も深刻な課題として言及されており、これらの問題に対処しない限り、TSL の十分な波及効果を得ることが困難になると思われる。TSL の期待される効果を実現するためには、タンザニア政府の産業政策によって事業環境を改善する必要があると思われる（例：一時的な減税）。

また、TSL プロジェクトの規模が限られているため、すべての中小企業の金融アクセスを改善することは不可能である。より大きな波及効果を達成するためには TSL によって成長志向の企業などを中心に支援し、次の段階に向けての成長軌道に乗せることが重要である。これらの成長志向型企業が経済を刺激することにより、他の企業に波及効果をもたらすことが期待できる。一方、TSL によって既存の借入金の借り換えや、古い設備を安価な低能力の設備で更新した場合、TSL のタンザニアの経済への波及効果は限定的になる。

つまり、成長志向の企業などが TSL を活用して以前よりも高性能の製造施設や機械を導入し、それによって生産性を向上させ、より優れた製品やサービスを生み出すことによりはじめて、TSL の波及効果が期待できる。また、日系企業は、高性能な機械設備を供給することで、タンザニア企業の成長に寄与することができる。

### 3.4 ジェンダー主流化

ジェンダー主流化調査では、既存調査の分析とともに現地における中小企業調査結果から分析を行った。さらに、金融機関による融資活用実績及び融資を検討中の女性中小企業経営者 22 名に対し、詳細なインタビュー調査を行った。インタビュー調査の対象企業 22 社は、銀行借入の経験がある、または条件の合うサービスがあれば利用する意志がある企業である。事業内訳は、食品加工 11 社、製造業 4 社、教育 3 社、建設 2 社、輸入 1 社、サービス 1 社であり、従業員数は平均 17.55 人<sup>9</sup>であった。調査では、数値に現れない側面も含めてヒアリングができるようナラティブなインタビュー形式を取った。

#### (1) 中小企業のビジネス環境に係るジェンダーの現状と課題

全てのインタビュー対象経営者が、登記、ライセンス、土地の所有権等、ビジネスをめぐる政策上や法制度環境におけるジェンダーに基づく差別的な待遇等はなかったと回答

<sup>9</sup> 警備サービス会社（650 人）及び飲料水サービス（290 人）の従業員数は大きく、調査対象企業を代表するサンプルとは考えられないことから、平均値の算出にあたり除外した。

した。しかしながら、制度面での差別はないと想定される一方で、中小企業経営者の大部分は男性で、女性経営者の多くは零細企業経営者である。調査により、女性経営者の情報アクセスの欠如、ビジネス支援、金融アクセス等の深刻な課題が浮き彫りとなった。社会的慣習が女性経営者のビジネス運営や成長を阻害していると指摘された。

## (2) 中小企業のジェンダーに係る主な統計

既存統計調査<sup>10</sup>によると、女性経営者の企業のうち99%が4名以下の従業員数である零細企業である。また、5名以上の従業員がいる企業のうち女性経営者の比率は24.7%（5～19名の企業は9.5%、20名～99名が12.7%、100名以上の企業は1.3%）であり、全体的に低い。

## (3) 中小企業調査及びジェンダー調査に基づくジェンダー状況

中小企業調査における主なジェンダーに関する数値は、以下のとおり。これによると、73.5%の企業に女性経営層がいるものの、女性経営者（代表者）は10.2%に留まり、既存統計資料の平均（14%）より低く、中小企業の対象製造業の経営におけるジェンダーギャップが大きいことが示された。

表 3-37：中小企業のジェンダーギャップ

	ジェンダー状況	比率
1	経営層に女性の方が多い企業	8.8%
2	経営層が男女同数の企業	12.4%
3	経営層が男性のみの企業	26.5%
4	女性経営層の比率	29.7%
5	女性経営者(代表者)の企業	10.2%
6	女性経営者及び従業員合計	39.7%

出所：中小企業調査（113社中有効回答に基づく）

## (4) 法的環境及び金融アクセスに係るジェンダー状況と中小企業への影響

中小企業に関連する国家計画等では女性の経済エンパワメントやジェンダーについて言及されており、ジェンダーは重要視されている。土地関連政策・法<sup>11</sup>では、女性の土地所有権が守られており、土地を担保に銀行融資を受けた経験があるインタビュー対象企業もある一方で、実際には伝統的な慣習法が優先されるなど女性の土地所有は限定的で、女性が土地や不動産を担保に融資を受けることが難しいケースが多い。<sup>12</sup> また、女性経営者自身も情報を得ることができず自らの権利に関して理解していない人もいるという課題も指摘された。

<sup>10</sup> National MSME Baseline Survey Report (MIT, 2012)

<sup>11</sup> National Land Policy (1995), Land Act (1999, 2004), Village Land Act (1999)

<sup>12</sup> “Women’s Entrepreneurship Development in Tanzania: Insights and recommendations” (ILO, 2014) インタビュー調査においても同様の指摘があった。

#### (5) ジェンダー調査対象企業の金融機関融資実績と課題

インタビュー対象企業のうち 59%は金融機関の融資<sup>13</sup>を受けた経験があるものの、多くは担保の確保が難しいため必要な金額の融資を得るのに苦労をしていると回答した。直接利益を生み出さないため、土地建物を取得するための融資を極力避けているという回答も複数見られた。金融機関への希望として、年利 10~12%で返済期間 5~6 年程度の長期融資、融資で購入した機械設備自体を担保とするもの、保証と担保の組み合わせ、クライアント（借入を希望する企業の顧客）との契約を担保としたもの、担保よりも業務実績や利益に基づいた融資等が挙げられた。

#### (6) 女性経営者の抱える主な課題

女性経営者のビジネスの抱える課題を(A) ビジネス手続き、(B) ファイナンス、(C) 法的環境、(D) 事業運営、(E) 慣習法及び社会文化的環境の 5 つの側面から調査した。法的側面や手続き上の差別はなくとも、ほぼ全てのインタビュー対象者がビジネス上の賄賂やセクシュアルハラスメント、社会的慣習の弊害について言及し、さらに女性経営者に対して法的手続きについての情報が行きわたっていない点を指摘した。また、ビジネススキルの技術研修のみならずメンターによるサポート等の支援の必要性が指摘された。インタビュー対象者全員が、何らかの業界団体や女性起業家支援団体に所属し、研修やネットワーキングを行っている。

#### (7) ジェンダーに配慮した金融サービスの必要性

インタビュー対象者のほぼ全てが、ジェンダー（特に女性）に配慮した何らかの金融サービスが必要であると指摘した。法手続き上や金融機関の利用条件等に男女差がなくとも、情報の欠如や技術支援の有無、社会慣習的な部分でジェンダーギャップが生まれ、結果として女性経営者が金融サービスを活用する割合が低下し、女性経営者が恩恵を受けにくくなる状況は深刻である。新しい金融スキームを創設しても女性に対する配慮がなければ利用者は男性が主体となり、現状は変わらない可能性が高い。利用者のジェンダーバランスを改善するのであれば、少なくとも最初の数年間は女性経営者の対象枠を設けること（利率等の条件は同じとする）、女性経営者が抱える特有の課題に対し、PFI が技術支援サービスを行い将来的なクライアントを拡大していくことが望ましいと考えられる。

---

<sup>13</sup> 銀行 14 件、マイクロファイナンス機関 2 件、政府系金融サービス 1 件、トラストファンド 1 件

### 3.5 中小企業が直面する環境社会面の課題

中小企業へのインタビュー結果及び規制機関側の見解などを踏まえ<sup>14</sup>、中小企業が直面する環境社会面の問題や課題と、事業で想定されるリスクを以下のとおりまとめた。

#### (1) 不足する情報共有と低い認識

中小企業の融資事業は、事業特性や規模によって「タイプ A」（事業実施前に環境影響評価（Environment Impact Assessment : EIA）を実施し、緩和策を検討した上で、環境影響報告（Environment Impact Statement : EIS）の取りまとめが求められる）または「タイプ B」（環境影響の度合いが不明であり、事前に環境調査を行った上で、その結果を踏まえて EIA 実施の要不要を判断する）のいずれかに分類されることになる。また、中小企業を含む事業所・工場を含む敷地の所有者は、操業開始前に労働安全衛生局（Occupational Safety and Health Administration : OSHA）に対して組織登録を行う義務が課せられ、有害化学物質や危険なプロセス・機材を扱う場所では、防護服その他の特別の安全策が施されなければならない。タンザニア国家環境管理評議会（National Environmental Management Council : NEMC）からは環境モニタリング及び監査を、また、OSHA からは労働環境モニタリングを、操業後もそれぞれ定期的に受ける必要がある。

こうした手続や、自らの環境社会的責任について、企業側は必ずしも適切な認識を持っていない。事業で想定されるリスクとしては、法規や基準、計画との整合性の確保が得られないことや、EIS 記載内容に基づく環境保全措置などの対策が実行されないこと、環境モニタリングが適切に行われないことが考えられる。また、これらに伴う環境影響の発生が考えられる。

#### (2) 長期間にわたる政府手続

長期化する許認可取得手続や登録諸費用が負担となって、法で求められる環境社会面の義務を果たしていない中小企業側の現状が確認された。提出書類の不備等があった場合はさらに長期化するため、登録及び登録更新の遅延や、インフォーマルセクターに甘んじる企業も少なくない。法規に準拠して許認可取得や登録を済ませていることを前提条件かつ資格要件とする場合、事業で想定されるリスクとしては、本件事業の対象となる企業が当初から限定されることが考えられる。また、資格要件を満たした企業だけを対象とし続ける場合、融資対象企業数が限定される中での実施となるため、当初想定していたスケジュールどおり貸付が進まず、その結果、事業の長期化が予測される。

---

<sup>14</sup> 調査団は、2018 年 4 月から 5 月にかけて、在 DSM 企業 15 件にインタビューを行い、環境管理法への準拠や関連規則の順守に当たって中小企業が直面する問題点や課題の洗い出しを行った。短い調査期間における実施であったことから、訪問企業件数が限られることが事前に明らかであり、また、DSM に限定した調査実施であったため、回答はタンザニア国の中小企業の代表的な意見を必ずしも反映しないことが予測された。このため、NEMC と OSHA との協議の場を別途設け、規制機関側の環境管理及び労働安全衛生に係る意見・見解及び中小企業の動向分析をヒアリングし、同内容を踏まえた上で、各企業から得られた意見の事実関係や客観性、現実性等を確認した。

### (3) コストを伴う政府手続き

中小企業は、煩雑な政府手続きに加え、EIA・EIS のレビュー、環境検査、登録及び更新、定期検査、監査、モニタリング、就業場所登録、労働安全衛生検査などに多くの費用・料金を支払う義務がある。また、中小企業がこれらの環境基準を超えて「汚染源」となる事業や活動を行う場合、事前の許可申請・取得が必要となる。環境汚染物質や廃棄物、騒音振動を発生させる活動を行う場合、その許可を得るために別途料金が課せられる。そのため、中小企業は、その活動への融資を受ける一方で、環境管理・労働安全衛生などにかかるコストを賄うために、少額に留まらない予算を確保しておく必要があり、こうした企業側の負担は、融資活動の円滑な実施を妨げる恐れがある。

### (4) 劣悪な公共サービスと地元自治体による社会資本整備の遅れ

中小企業を含む投資家が投資目的等で事業や活動を行うために土地を占有・使用する場合、一般地または村落地の取得が可能であり、期間は 99 年間（更新可能）となる。しかしながら、例えば、DSM では、市当局が契約するサービス会社の質が悪く信頼性に欠けるため、市当局による廃棄物収集サービスや下水処理システムの利用料金を支払った上で、私営サービス会社と個別契約を行うなどの方策を講じている企業も認められる。中小企業側は、劣悪な社会資本と公共サービスによってその成長が妨げられ、ビジネス機会を喪失する恐れがあり、また、良好な周辺環境の維持のために、自前での費用負担を余儀なくされる可能性がある。

## 第 4 章 中小企業金融

### 4.1 タンザニアの金融セクター

#### 4.1.1 銀行セクター

##### (1) 概要

銀行セクターは商業銀行・開発銀行・その他<sup>15</sup>・マイクロファイナンス・地域金融機関によって構成されているが、商業銀行は 39 行、銀行セクター資産全体の 94%を占め、他業態を圧倒している。

表 4-1：銀行セクターの業態別資産割合

業態	2017 年 9 月		2018 年 3 月	
	金融機関数	業態別資産割合	金融機関数	業態別資産割合
商業銀行	39	94.00%	39	94.30%
開発銀行	2	3.00%	2	3.00%
その他	3	2.00%	3	1.90%
マイクロファイナンス	5	0.60%	5	0.60%
地域金融機関	9	0.30%	5	0.30%
合計	59 <sup>注</sup>	銀行セクターの資産合計 28 兆 9,203 億 TZS	55 <sup>注</sup>	銀行セクターの資産合計 29 兆 8,947 億 TZS

出所：BOT, “Tanzania Financial Stability Report”, March 2018

注：その他に該当する金融機関 1 行を含む。

##### (2) 支店網

銀行支店網は 2015 年から 2017 年にかけて合計で 13%増加した。2017 年には地域別にみると DSM が 277 支店（シェア 34%）、それ以外の地域が 544 支店（シェア 66%）である。それ以外の地域のシェアは 2015 年から 2%増加した。

表 4-2：地域別銀行支店網

地域	支店数(%)						
	2015		2016		2017		15→17 増減率
DSM	263	36%	273	34%	277	34%	5%
アルーシャ	51	7%	57	7%	56	7%	10%
ムワンザ	49	7%	58	7%	57	7%	16%
ムベヤ	41	6%	39	5%	39	5%	-5%
モシ	33	5%	37	5%	39	5%	18%
その他	291	40%	346	43%	353	43%	21%
合計	<b>728</b>	<b>100%</b>	<b>810</b>	<b>100%</b>	<b>821</b>	<b>100%</b>	<b>13%</b>

出所：Directorate of Banking Supervision of BOT, Annual Report 2017

<sup>15</sup> その他は 3 社ともリース会社。

### (3) 市場シェア

4 大銀行（CRDB、NMB、NBC 及びスタンダード・チャータード銀行）は資産、貸出、預金、資本すべてにおいて 50% 近くのシェアを有しており、市場を支配している。10 大銀行に拡大した場合、シェアは 70% に上昇する。

表 4-3：市場シェア

2017 年 12 月現在

市場シェア	資産	貸出	預金	資本
4 大銀行合計	50%	47%	52%	44%
5～10 位の銀行合計	21%	23%	21%	24%
11 位以下の銀行合計	29%	30%	27%	32%

出所：Directorate of Banking Supervision of BOT, Annual Report 2017

### (4) セクター別貸出

2018 年 3 月現在、銀行による農業セクター向け貸出は 21.5% と最も高かったが、2017 年 3 月比で農業以外のセクターはシェアを伸ばしている。貿易セクターは 2 位となり、1 年前の 10.3% から 17.5% に大きく躍進した。観光セクターは 17.3% に伸ばしたが、製造セクターは 9.4% に止まった。

表 4-4：銀行のセクター別貸出推移

単位：%

セクター	17 年 3 月	17 年 6 月	17 年 9 月	17 年 12 月	18 年 3 月
農業	29.2	25.9	19.2	20.1	21.5
貿易	10.3	15.6	17.4	18.4	17.5
観光	14.5	15.8	5.5	16.7	17.3
建設	11.8	14.3	18.5	14.7	15.3
不動産	13.9	10.3	11.9	13.3	14.9
運輸通信	14.7	15.6	14.9	14.9	13.7
ホテル・飲食	14.6	14.9	14.8	11.4	12.7
製造	11.8	9.0	9.0	11.9	9.4
自営業	6.3	7.3	7.1	6.6	5.3

出所：BOT Financial Stability Report March 2018

## 4.1.2 開発銀行

### (1) 概要

タンザニア政府は政策目標達成のため、TIB 開発銀行（TIB）とタンザニア農業開発銀行（TADB）の二つの開発銀行を有している。タンザニア住宅金融会社（TMRC）は市中銀行が株式を有する私企業であるが、世銀の住宅金融プロジェクトの管理を目的に設立されており、開発銀行に準ずるものとして扱うことができる。表 4-5 は開発銀行の役割と財政状況の一覧である。

表 4-5：開発銀行比較

10 億 TZS、2017 年 12 月現在

開発銀行	設立	貸出セクター	総資産	当期利益	不良債権比率
TIB	1970 年	産業	762	(10)	34%
TADB	2015 年	農業	172	2	4%
TMRC	2011 年	住宅	102	0.8	0% <sup>16</sup>

出所：調査団

## 4.2 金融政策と金利市場への影響

### 4.2.1 BOT の金融政策<sup>17</sup>

#### (1) 金融政策の目的

政府が掲げるマクロ経済目標である高い経済成長と安定的な物価水準を支援することが金融政策の目的である。BOT の 2018/19 年度の金融政策目標は以下のとおり。

- 1) 平均マネタリーベース（リザーブマネー：M0）の年成長率を 11.5%未満に抑制
- 2) 平均ブロードマネー（M3）の年成長率を 12.2%未満に抑制
- 3) 民間セクター向け与信の年成長率を 10.2%未満に抑制
- 4) 外貨準備は財貨・サービスの輸入額（海外直接投資を除く）の最低 4 カ月を維持

#### (2) インフレ

2018 年 9 月の消費者物価指数は年 3.3%と安定している。2016 年 6 月は 6.0%であり、下落要因として食品の増産により、食品価格の上昇率が 11%（2017 年 6 月）から 2.4%に急減したことが挙げられる。

#### (3) ブロードマネー（M3）及び民間セクター向け与信

2016 年 9 月から 2017 年 9 月にかけて公的機関の預金を市中銀行から BOT に移したことから流動性不足となり、民間セクター向け与信の年成長率は 11.7%から-2.0%に急減したが、ブロードマネー（M3）の増加により、2018 年 9 月には 4.9%まで回復した。

### 4.2.2 金利市場への影響

#### (1) インターバンク金利

ブロードマネー（M3）の増加により、インターバンク金利は年 16.22%（2016 年 9 月）から 2.26%（2018 年 9 月）に大きく下落した。

<sup>16</sup> TMRC からのヒアリングベース。NPL 比率が 0%なのは与信先が銀行であること、優良債権である住宅ローンによって債権が保全されていることが要因。

<sup>17</sup> Monetary Policy Statement 2018/19, June 2018, Bank of Tanzania

## (2) 国債利回り

364 日、2 年、5 年の国債利回りは年 16~18% (2016 年 9 月) から 8~12% (2018 年 9 月) に下落した。

## 4.3 スプレッド構造と為替リスク

### 4.3.1 スプレッド構造

1 年の短期市場では預金金利が年 11% で安定していたのに対し、貸出金利は 14% (2016 年) から 18% (2017 年) に上昇し、スプレッドは 3% から 6% に拡大した。

2 年の中期市場では預金金利の上昇 (9→11%) と貸出金利の上昇 (17→19%) の幅が同じであったため、スプレッドは 8% と不変であった。

### 信用情報機関

信用情報システムは中銀が 2012 年に導入し、2013 年に民間の信用情報機関 2 社にライセンスが付与された。市中銀行は BOT が運営する信用情報データベースに自社の顧客与信情報を報告する義務がある。このデータに基づき信用情報機関は情報の非対称性を削減し、デフォルトリスクを極小化することを目的に信用情報を市中銀行に提供している。これは正しい動きであるものの、技術不足から完全なデータを提供できない銀行が存在すること、一意の認識番号がないため、名寄せができない等の課題が残されている。現在、信用情報は月次で更新されているが、日次で更新できるようになれば銀行の与信判断迅速化に貢献できる。

### 4.3.2 為替リスク

#### (1) 概要

JICA が供与する円借款は実施機関によって TZS に転換され、PFI に転貸される。したがって、実施機関は転貸金利を決めるにあたって TZS/JPY 為替リスクを考慮する必要がある。

#### (2) 円借款の加重平均期間

円借款は貸出期間 40 年、うち返済据置期間は 10 年である。返済据置期間終了後、元本は毎年、均等返済される。この条件を前提にすると円借款の加重平均期間は約 26 年である。

#### (3) TZS/USD 変動

中銀が公表している 2009 年 1 月から 2018 年 5 月の TZS/USD インターバンク外国為替レート (IFEM) を元に TZS/USD の変更を計算すると年率 8.3% となる。

#### (4) TZS/JPY 変動

上記 TZS/USD 変動に JPY/USD 変動を加味すると TZS/JPY 変動は年率 5.2% となる。

### 4.4 金融規制

財務の健全性指標

銀行セクターの自己資本比率は高いが、与信費用の積み上がりにより、収益性（総資産経常利益率（Return on Assets : ROA）、自己資本利益率（Return on Equity : ROE））は落ちている。

表 4-6 : 財務の健全性指標

指標	当局規制	2016年12月	2017年12月
自己資本比率			
コア資本比率	10%	17.0%	18.4%
総自己資本比率	12%	19.0%	20.4%
流動性			
流動比率	20%	35.8%	40.2%
預貸率		86.0%	81.1%
収益性			
総収入金利収支比率		52.8%	51.9%
総資産経常利益率(ROA)		2.0%	1.1%
自己資本利益率(ROE)		9.2%	4.6%

出所 : BOT, Directorate of Banking Supervision Annual Report 2017

#### (1) リスク評価

BOT は国際決済銀行（Bank for International Settlements : BIS）も推奨する国際的な金融監督手法であるリスクベース・アプローチに基づいた銀行監督を継続している。2017 年度において中銀は 58 行中 26 行の立ち入り検査を実施し、結果は表 4-7 のとおりである。

表 4-7 : BOT 検査の結果

リスク水準	低	中	顕著	高
銀行の割合	5%	33%	49%	13%

出所 : BOT, Directorate of Banking Supervision Annual Report 2017

### 4.5 不良債権問題

#### 4.5.1 現状

BOT は不良債権比率が 5%を超えないことを義務付けている。2018 年 4 月時点の銀行セクター全体の不良債権比率は 11.3%とピークであった 2017 年 9 月の 12.5%より減少した。銀

行は相対的にリスクの低い国債への投資を増やし、リスクの高い借入人に対する与信を厳格化することによりポートフォリオの分散を図った<sup>18</sup>。2018年1月からの国際財務報告基準（International Financial Reporting Standard：IFRS）第9号（IFRS 9）適用開始に伴う予想信用損失モデルへの移行により、与信費用の増加が見込まれる。

表 4-8：大手9行の不良債権比率

単位：％

銀行名	2016年9月	2017年3月	2017年9月
Bank M Tanzania	1.5	3.1	6.4
BBT	7.4	6.1	5.4
CRDB	7.0	9.0	8.6
DTB	1.5	2.3	2.2
Exim Bank	6.5	5.1	7.1
NBC	5.1	4.0	5.7
NMB	1.7	2.5	5.2
Stanbic Bank	3.2	2.2	1.7
Standard Chartered	4.6	4.1	3.8

出所：BOT, Tanzania Financial Stability Report, September 2017.

#### 4.5.2 解決策

BOTは2018年2月19日付通達により、銀行に対して不良債権問題解決のための指針を示した。これは銀行に不良債権削減の戦略策定を求めるとともに新たな規制の追加・緩和を導入した。具体的内容は以下のとおりである<sup>19</sup>。

##### 推奨される戦略：

- 1) 不良債権比率を5%未満に抑制するための戦略目標と期限の設定
- 2) 役割と責任が明確化された恒久的な回収部門の設置
- 3) 与信部門内の役割の区分
- 4) 高リスク案件、回収判断への経営トップの関与
- 5) 回収専門家、経営への報告、BOTへの報告のアウトソース化
- 6) 主要業績評価指標の設定
- 7) 延滞管理、債権回収、不良債権の分類・引当等を含む不良債権方針の策定
- 8) 与信手続きの見直し

#### 4.6 PFI 認証の試算

他国でのPFIの認証基準を参考に調査団は次のとおり、認証基準を策定した。配点は財務の健全性：55点、ガバナンスと管理：15点、TSL参加の重要性：30点である。TSLはローンであるので、中小企業への貸出金が期日どおりに返済されることに重点を置き、「財務の健

<sup>18</sup> BOT, Tanzania Financial Stability Report September 2017

<sup>19</sup> 出所：Clyde & Co. Brief Note March 2018

全性」に厚く配点した。また、ジェンダー主流化を考慮し、役員の女性比率が 20%超の金融機関については「ガバナンスと管理」で加点した。最後に中小企業融資への取り組み姿勢として中小企業に対する貸出金利が年率 15%未満の金融機関に対しては「TSL 参加の重要性・意義」で加点した。

PFI 認証の試算結果は表 4-9 のとおり。リース E 社は、資産規模はまだ小さいが、農業/農産加工業及び製造業の中小企業金融に特化しており、2016 年に 75 点、2017 年に 72 点を獲得した。大手 A 行、大手 B 行も 2017 年に 51 点、71 点を獲得した。開発 F 行は高い不良債権比率とそれに伴う与信費用により、収益性が低かったことから 41 点と伸び悩んだ。今後、足切り基準を設定する必要があるが、PFI となるためには最低でも 50 点は必要となろう。

表 4-9：PFI 認証の試算結果

認証基準	点	大手 A 行		大手 B 行		中堅 C 行		地域 D 行		リース E 社		開発 F 行	
		2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
<b>財務の健全性</b>	<b>55</b>	<b>33</b>	<b>28</b>	<b>50</b>	<b>45</b>	<b>40</b>	<b>38</b>	<b>43</b>	<b>46</b>	<b>38</b>	<b>35</b>	<b>23</b>	<b>23</b>
自己資本比率	自己資本比率 (Tier 1)	15	12	15	15	15	15	15	15	15	12	10	10
資産の質	不良債権比率	15	5	5	15	10	5	5	15	15	15	0	0
収益性	自己資本利益率 (ROE)	12	8	0	12	12	12	5	5	8	0	0	0
流動性	流動比率	10	5	5	5	5	5	10	5	5	5	5	10
透明性	監査済財務諸表の開示	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
<b>ガバナンスと管理</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
ガバナンス	取締役 (非執行役員)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	取締役 (ジェンダー)	3	3	3	3	3	0	0	3	3	0	0	0
	監査委員会	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
リスク管理	資産負債委員会	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>TSL 参加の重要性</b>	<b>30</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
中小企業向け貸出	中小企業シェア	8	8	8	5	5	8	8	8	8	8	0	0
中小企業向け貸出	伸び率	5	5	0	3	3	5	0	5	5	5	0	0
製造業向け貸出	シェア	5	0	0	0	3	5	5	0	0	5	5	3
中長期貸出/中長期調達	比率	7	0	0	0	0	0	0	0	0	7	7	0
貸出金利	金利(年率)	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3
<b>合計点</b>	<b>100</b>	<b>61</b>	<b>51</b>	<b>73</b>	<b>71</b>	<b>70</b>	<b>63</b>	<b>71</b>	<b>74</b>	<b>75</b>	<b>72</b>	<b>41</b>	<b>41</b>

出所：調査団

## 4.7 中小企業金融の概観

### 4.7.1 銀行セクター

#### (1) 中小企業定義

銀行は従業員数や機械への投資額によって中小企業を定義しておらず、表 4-10 のとおり、年間売上高または融資額を使用している。銀行が求める年間売上高は通常、融資額の 6～7 倍である。

表 4-10：銀行ごとの中小企業定義

単位：百万 TZS

項目	年間売上高	融資額	
	中小企業	小規模中小企業*註	大規模中小企業*註
大手 A 行		=< 300	300< =<2,000
大手 B 行	150< =<10,000	50< =<1,500	
大手 C 行	=<7,500	=<1,000	
中堅 C 行	=<3,000	100< =<500	
中堅 E 行		6<= <200	200< =<500

出所・調査団

注：中小企業を規模で分け、異なる融資上限額を設定している銀行もある。

#### (2) 貸出ポートフォリオ

表 4-11 のとおり、中小企業貸出残高でみると大手行・中堅行は 1,000～4,000 億 TZS と圧倒的な規模を誇る。しかし、中小企業貸出比率でみると 7～13%に過ぎず、地域 D 行の 31% に及ばない。地域 D 行は 2013 年設立と歴史は浅いが、中小企業金融に特化しており、日系トラクターメーカーの代理店とも業務提携している。

表 4-11：銀行別中小企業向け貸出

単位：10 億 TZS

項目	大手 A 行		大手 B 行		中堅 C 行		地域 D 行		開発 F 行	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
SME 貸出残高	439	382	187	200	93	90	8	11	22	17
SME 貸出比率	12%	12%	6.7%	7.2%	14.4%	13.0%	34.6%	31.4%	3.4%	3.1%
SME 貸出の不良債権比率	10%	11%	2.1%	4.0%	6.9%	4.4%	10.8%	14.2%	44.3%	46.4%

出所：JICA 質問票、各銀行の年次報告書

#### (3) 与信審査

商業銀行は通常、スタートアップ企業には融資せず、最低 3 年間の業歴を求める。一般的に、タンザニアの中小企業の多くは財務諸表を作成していないか、粉飾していることが多いといわれ、このため銀行は銀行口座の入出金明細書に基づいてキャッシュフローや年間売上高を推定している。この手法では 3 年以上のキャッシュフローを予測することは困難であるため、融資期間も 3 年に限定されている。通常、担保として土地が求められるが、車や機械のような動産が担保として認められる場合もある。

#### 4.7.2 リース・セクター

##### (1) 概要

タンザニアで営業しているリース会社は4社のみである。A社とB社はリースするトラクターやショベルカーを海外から輸入しているため、USD資金を必要としている。また、D社は手元現金が充分あるため、無借金経営である。一方、E社はタンザニア国内の代理店から農業用ハーベスターや製造業の機械を仕入れているため、TZS建てローンを供与するTSLの対象となりうる。BOTはリース会社をPFIとすることに対して特段、制限していない。

表 4-12：リース会社比較

リース会社	タイプ(F/O)*	顧客層	セクター	リース料	最長リース期間	調達コスト
A社	F & O	SME (70%)	運輸	25% (TZS)	4年	6% (USD) 18% (TZS)
B社	O	法人	建設	10% (USD)	5年	8% (USD)
E社	F	SME	農業	30% (TZS)	3年	16% (TZS)
D社	F & O	法人	乗用車利用者	18% (TZS)	5年	無借金

出所：調査団

注：\* F=ファイナンスリース、O=オペレーショナルリース

#### 4.7.3 信用保証スキーム (SIDOを除く)

BOTは政府保証や一流銀行<sup>20</sup>・機関による保証を信用補完の手段として許容している。

##### (1) 民間農業セクター支援トラスト (Private Agricultural Sector Support Trust : PASS)

PASSはDANIDA(デンマーク国際開発援助。累計ディスバース額32百万USD)とスウェーデンによって農業セクター向け投資を促進することを目的に2000年に設立された。PASSは適格な個人や法人のために融資額の60%(女性起業家は80%)の保証を提携銀行(15行)に供与する。借入人はPASSに年率1%の保証料を支払う。

PASS保証の特色としてPASSが提携銀行に預金を差し入れることがある。銀行にとって保証の履行請求が確実に実行できること、流動性に寄与することのメリットがある。PASSが保証を供与している累計貸出残高は1,840億TZS、累計保証残高は850億TZS、不良債権比率は5%。

##### (2) BOT 中小企業-信用保証スキーム (SME - CGS)

中小企業-信用保証スキーム (Small and Medium Enterprises - Credit Guarantee Scheme : SME-CGS)は信用保証に基づく中小企業の金融アクセス促進を目的に2005年に設置された。融資額の50%が保証対象であり、保証対象となる貸出は5百万~5億TZS、期間1~5年である。保証料は年率1%に設定されており。累計貸出残高は50億TZS、累計保証残高は10億TZS、不良債権比率は4.9%である。

<sup>20</sup> 銀行法により、国際的格付け機関による長期格付けがA以上の銀行と定義されている。

#### 4.8 ジェンダーに配慮した金融及び技術サービスへのアクセス

##### (1) 中小企業（女性経営者）を対象とした主な金融・技術サービス

中小企業を対象とした金融サービスの中で、ジェンダーに配慮したスキームは限定的であったが、女性経営者を対象とした技術サービスを提供している機関は複数見受けられた。また、表 4-13 に含まれていないが、一部の資金規模の大きい貯蓄貸付協同組合 (Savings and Credit Cooperatives : SACCOs) の中には中小企業向けの設備投資ローンを提供する組織もある。

表 4-13 : 中小企業（女性経営者）を対象とした主な金融・技術サービス（概要）<sup>21</sup>

種別	機関名	スキーム/サービス名等	技術サービス	支援機関
銀行	CRDB	WAFI (Women Access to Finance Initiatives)	有	DANIDA
	Exim Bank	Women Entrepreneurs Finance Program, Tumaini account	有 (IFC)	IFC/CIDA
	Equity Bank	Fanikisha loan		
	Tanzania Women's Bank (TWB) <sup>22</sup>	ビジネスバンキング&ローン		
	Covenant Bank for Women (CBW) <sup>23</sup>	ビジネスバンキング&ローン	有 (SIDO)	
政府機関	SIDO	Credit Guarantee Scheme	有	
トラスト	Private Agricultural Sector Support (PASS)	信用保証スキーム	有	DANIDA/SIDA
	National Economic Empowerment Council (NEEC)	信用保証スキーム		
	Tanzania Growth Trust (TGT)	MKUBWA (インキュベーションプロジェクト)、リボルビングファンド	有	世銀/シェリー・ブレイア基金 /Comic Relief

出所：調査団作成

##### (2) 多様な組織による活動の主な特徴

主なステークホルダーによる活動の特徴は以下のとおり。

表 4-14 : 多様な組織による主なジェンダー関与の分類

①技術研修:特定分野における技術研修(食品加工、包装等)
②フォーマル化:政府・金融機関等とのリンケージ構築
③メンターシップ:個別経営者への支援、起業家のトレーナー研修(Training for Trainers:TOT)
④政策面:アドボカシー活動

<sup>21</sup> マイクロファイナンス機関、SACCO、VICOBA 等は含まない。

<sup>22</sup> 2018年8月、Tanzania Postal Bank (TPB)と合併

<sup>23</sup> 2018年1月操業停止

また、各組織による中小企業を対象とした主なジェンダー関連活動等については以下のとおり。

a) タンザニア女性商工会議所 (Tanzania Women Chamber of Commerce : TWCC)

2005年に設立された統括組織で、個人会員約5,000名、企業会員約200社、団体会員14団体を抱え、会員の事業分野は、農業、鉱業、食品加工、サービス業、観光業等。国際連合工業開発機関 (United Nations Industrial Development Organization : UNIDO)、国際労働機関 (International Labour Organization : ILO) 等の国際機関と共同で、女性のエンパワメント、ビジネス研修、情報共有、アドボカシー、金融機関との連携構築等の支援を行う。近年 SACCO を設立し、金融サービスの提供を開始予定。また Trademark East Africa (TMEA) と工業団地の設立を計画している。

b) ボイスオブウーマンアントレプレナー (Voice of Women Entrepreneurs Tanzania : VoWET)

2015年設立のプラットフォーム。アドボカシー、キャパシティ・ビルディング、ネットワークキングの三本柱で活動し60名の会員を抱える。会員企業規模は、大企業・中小企業・零細まで多様。グラサ・マシエル・トラストと連携して研修を行い、またビジネススキルに留まらない支援を重視してメンタープログラムを実施している。さらに、政府機関等を招いたセミナーを開催し、リンケージの構築や課題解決に取り組んでいる。

c) タンザニア食品加工者協会 (Tanzania Food Processors Association : TAFOPA)

1997年に設立され、食品加工、包装技術の研修やキャパシティ・ビルディングを行っており、主に女性経営者を対象としている。UNIDO 及び SIDO と連携実績を有する。全国5カ所に工業団地を設立する計画を立てている。

d) その他機関の活動

グラサ・マシエル・トラストは、女性経営者を対象とした研修プログラム「アフリカビジネスウーマンネットワーク」(Network of African Business Women : NABW) を、タンザニアを含めた10カ国で展開している。

ILO は、アフリカ25カ国で女性起業家開発 (Women's Entrepreneurship Development : WED)

を実施している。さらに、若年層や女性経営者による金融・市場アクセス向上を目指し、女性起業家のためのリボルビングファシリティを支援するため、キゴマ州のマイクロファイナンス組織に資金投資している。また、ダルエスサラーム大学では、コロンビア大学と共同で女性起業家のビジネス研修を提供している。

(3) 女性の経済エンパワメント

インタビュー調査では、女性の方が男性と比較して資金を有効に使い融資の返済もより確実であるとの意見が多くあり、同様に既存文献調査でも女性経営者は男性経営者と比較し

てより良いビジネスパフォーマンスが見られる傾向があるとの指摘もある。<sup>24</sup>しかしながら、女性経営者とビジネスパフォーマンスの関連性は結論付けられるものではなく、また女性経営者の数が多くとも企業内での女性経営者の影響力が強いと限らない。

インタビュー調査においては、潜在的な融資スキームの顧客となりうる女性経営の成長企業は少なくないものの、ビジネスに関する情報や支援が十分得られないために、融資スキームを受けることができずにいる女性経営者が多く存在することが指摘され、融資スキームへのアクセスや情報共有に関する対策の重要性が確認された。融資スキームの効果的な活用のためには、技術研修のみならず、ビジネス運営・マネジメント面における研修やマインドセットの変革が重要であり、また女性経営者の情報アクセスの仕組み作りやアドボカシーのプラットフォーム構築の必要があると考えられた。

#### 4.9 環境・社会・企業統治

タンザニアの金融機関は、BOT を始めとして「企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility : CSR）」活動を推進している。他方、近年の世界的な潮流である「環境・社会・企業統治（ガバナンス）（Environment, Social and Governance : ESG）」は、一部機関で取り入れられているが、必ずしもその概念は普及していない。

下表に在タンザニア金融機関の CSR 及び ESG への取り組み状況を示す<sup>25</sup>。CSR 活動は金融機関が自主的に行う活動である一方、ESG 方針は、投融資候補先の ESG 評価や環境デューデリジェンス等に反映する場合が多い。本件事業においては、中小企業側にとって融資額に比して負担が増える可能性があること、また、そもそもタンザニアの関連法制度順守が中小企業にとって容易ではないこと（後述）などから、サブ・ローン対象への適用の可否及び是非を含めて、実施機関及び PFI が選定された後に、本件事業の環境社会管理システムの要件を検討することが必要である。

---

<sup>24</sup> “Women Matter Africa” (McKinsey & Company, 2016)

<sup>25</sup> 各金融機関の 2017 年年次報告書に基づき記載している。年次報告書は、2018 年にインタビュー訪問した際に直接入手したものと、2019 年 3 月時点で各機関のウェブサイトから入手したものがある。BOT 以外には、PFI 候補機関として広義に捉えて機関を選び表に取りまとめた。

表 4-15：タンザニアの主な金融機関・リース会社の CSR 活動及び ESG 方針

No	機関名	CSR 方針・活動の有無	ESG	
			ESG 方針の有無	概要及びクライアントへの適用等
1	BOT	有り	有り	融資の際には、受託者側がその責任を果たしていること、ベストプラクティスを踏襲していること、安定した企業統治原則を採用していることなどを確認している。また、操業による環境への影響を監視し、影響があった場合は最小化に尽力している。
2	TIB 開発銀行	有り	有り	TIB が融資した事業のモニタリングを行い、環境政策への準拠を評価している。
3	TMRC	有り	有り	クライアントが環境面・社会面で適法であることを確認している。
4	Akiba Commercial Bank (ACB)	有り	有り	公害防止にコミットし、関連する環境法に準拠していることを最低限必要な基準としている。
5	CRDB Bank Plc.	有り	有り	ファンド用途や、企業責任原則と相反する可能性の有無を確認している。環境社会リスク審査管理に係る独立した部署があり、融資事業の審査を行っている。
6	I & M Bank	有り	有り	デューデリジェンス及び環境社会リスクモニタリングを行うため、環境社会管理システムが既に導入されている。
7	KCB Bank	有り	有り	財務経済だけでなく環境社会面での持続性に主眼を置いた持続性フレームワークを 2013 年に採用し、2017 年には SDGs も採用している。
8	Diamond Trust Bank (DTB)	有り	有り	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 環境関連法規に準拠していることを前提に事業融資を行い、事業実施中においても準拠することを支援している。</li> <li>- DTB の方針とコミットメントに対し、クライアント側の理解を求める。</li> <li>- 環境社会リスク評価にかかるガイドラインを設け、貸付デューデリジェンスの実施過程において、融資候補事業・活動が周辺コミュニティ・環境に与える負の影響の有無及びその内容を確認する方法を示している。</li> </ul>
9	Commercial Bank of Africa (CBA)	有り	N/A	-
10	Exim Bank	有り	N/A	-
11	NMB	有り	N/A	-

出所：2017 年度年次報告書



## 第5章 ドナーの支援と JICA プロジェクト

### 5.1 ドナーの支援する関連プロジェクト

他のドナー（Development Partners：DP）による支援との重複を回避するとともに先行案件からの教訓を得るために、下表に示すドナー、プロジェクトに関してインタビューによる調査を実施した。

表 5-1：ドナーによって支援が予定されているあるいは支援中のプロジェクト  
(2018年調査時)

ドナー	プロジェクト	実施機関	事業期間	事業費	備考	現状
世銀	金融包摂プロジェクト (Tanzania Financial Inclusion Project <sup>26</sup> )	BOT	2019から5年間	150百万USD	零細・SMEへの金融支援	案件形成準備を中止
世銀	住宅金融プロジェクト (Housing Finance Project)	BOT/TMRC	2010-2019	100百万USD	住宅ローン市場の開発	実施中
世銀	タンザニアエネルギー開発とアクセスプログラム (Tanzania Energy Development and Access Program (TEDAP))、タンザニア地方エネルギー拡張プロジェクト (Tanzania Rural Energy Expansion Project) (TREEP)	地方エネルギー庁 (Rural Energy Agency)	TEDAP: 2008-2017 TREEP: 2016-2022	TEDAP: IDAによる25百万USDのSPP向けクレジットライン TREEP: 61百万USDのSPP向けCredit Line(うち32百万USDはIDA) <sup>27</sup>	SPPに対する金融支援	TEDAP (完了)  TREEP: 実施中
USAID	部分信用保証によるSMEに対する金融支援 (Financial supports to SME with use of partial credit guarantees)	CRDB, Akiba, etc.	2008-2023	91百万USD 2016年現在の累計デイスパース額(12件)	部分信用保証を活用するUSAIDの開発信用保証メカニズムを通じた民間金融支援	実施中
IFC	SMEに対する金融支援 (Financial supports to SME <sup>28</sup> )	CRDB	(LA) 2014年4月	75百万USD	小規模ビジネス(特に女性が所有するビジネス)、農民、アグリビジネスに対する金融支援	実施中
IFC/カナダ	ビジネス環境整備支援 (Business Enabling Environment Support (BEES))		2021年までの5年間	7百万USD	技術支援	実施中
アフリカ開発銀行 (AfDB)	SMEに対する金融支援 (Financial supports to SME) <sup>29</sup>	CRDB	(LA) 2016年11月	120百万USD	インフラとSME事業への融資	実施中
欧州投資銀行 (European Investment)	SMEに対する金融支援 (Financial supports to SME) <sup>30</sup>	Bank of Africa (Tanzania) CRDB、	(Bank of AfricaのLA調印) 2014年3	Bank of Africa: 7百万EUR CRDB: 55百万	農業、製造業、観光セクターなど広範なセクターにおける小企業による投資支援(TZS、USD、EUR)	実施中

<sup>26</sup> The World Bank, Tanzania Financial Inclusion Project (P161355) Combined Project Information Documents/Integrated Safeguards Datasheet (PID/ISDS) updated 12-May-2018.

<sup>27</sup> SPPは小規模発電事業者 (Small Power Producers) の略。

<sup>28</sup> [https://ifcextapps.ifc.org/ifcext/pressroom/ifcpressroom.nsf/0/7E00898A1D1C17BA85257CB70068E1B8?](https://ifcextapps.ifc.org/ifcext/pressroom/ifcpressroom.nsf/0/7E00898A1D1C17BA85257CB70068E1B8?OpenDocument)

OpenDocument

<sup>29</sup>

<https://www.afdb.org/en/news-and-events/afdb-and-crdb-bank-plc-of-tanzania-sign-us-120-million-loan-agreement-to-finance-infrastructure-and-smes-16478/>

<sup>30</sup>

<http://www.eib.org/infocentre/press/releases/all/2014/2014-046-new-lending-programme-to-benefit-small-businesses-across-tanzania.htm>

ドナー	プロジェクト	実施機関	事業期間	事業費	備考	現状
Bank)		NMB	月	EUR		

出所：調査団

## 5.2 JICA の関連プロジェクト概観

JICA の民間セクター開発プロジェクトであるカイゼンプロジェクト及びクラスター開発プロジェクトの概観を下記に記す。

### (1) 品質・生産性向上（カイゼン）による製造業企業強化プロジェクト フェーズ2

#### 1) 目的

MITI/タンザニアカイゼンユニット（Tanzania Kaizen Unit：TKU）及びカイゼンサービス・プロバイダー（SIDO、経営教育大学、民間コンサルタント）により民間企業に対してカイゼンが持続的に普及展開される。

#### 2) 成果

1. TKU のカイゼンを普及する実施体制及び制度が強化される。
2. SIDO のカイゼン・コンサルティング・サービス提供能力が強化される。
3. 大企業と協力したカイゼンのパイロット事業が実施され、パイロット事業を通じてカイゼントレーナーの技能が向上する。
4. カイゼンを継続的に普及していくための活動が強化される。

#### 3) 実施期間

2017年7月～2020年7月（ただし1年間の延長の予定）

#### 4) 達成項目（2019年5月末現在）

76人がカイゼンの訓練を終了し、61社がカイゼンを実施した。（この後 CRDB 及び NMB の銀行職員は、現地でカイゼン訓練に参加し、CRDB から1名が本邦研修に参加した。）

### (2) 個別専門家「産業クラスター開発」

#### 1) 目的

SIDO をカウンターパート機関とし、産業クラスター開発戦略・活動に係る助言・支援等を行う。

#### 2) 成果

1. SIDO の産業クラスター開発の実施体制が構築される
2. 特定クラスターの開発と支援計画が策定され、実施される
3. 産業クラスター開発に係る SIDO の支援能力が向上する
4. 産業クラスター開発に資する助言が SIDO に対して行われる

3) 実施期間

2017年7月から2019年6月

4) 協力の結果、作成された成果品（2018年8月20日現在）

1. 産業クラスター開発戦略
2. 5地域のベースライン調査報告
3. クラスター開発ストーリーの小冊子とバナー
4. SIDO 保有の土地開発に係る事前実施可能性分析調査レポート
5. SIDO 保有の土地開発に係る事前実施可能性調査ガイドライン



## 第6章 効果的な JICA 支援スキームの検討

本準備調査の終了段階では、政府による実施機関の最終決定に至っていない状況である。かかる状況のもと、本章では、準備調査結果と案件形成の基本的なコンセプトを踏まえ、BOT を実施機関と想定し、ありうべき実施体制を提示した。

### 6.1 TSL プロジェクトを実施する意義

- (1) 政府による工業化、零細・中小企業、製造業セクターの推進に関する取り組みは第 1 章と第 2 章で、中小企業の限定的な金融アクセスに関しては、第 3 章と第 4 章で記載したとおりである。
- (2) 中小企業の中長期資金に対するアクセスを妨げる要因には、中長期資金として活用可能な原資を十分に手当てできないこと、銀行間の競争が緩く、高い不良債権比率に直面する中でリスクをとって中小企業に中長期融資を実施するというインセンティブが少ないこと、中長期融資にあたり、中小企業の信用力の査定が難しいことなどが挙げられる。
- (3) このような状況のもと、JICA による TSL プロジェクトでは、主に製造業セクターの中小企業を対象とし、同中小企業による設備投資を支援すべく、譲許的な中長期融資を行い、もってタンザニアの産業と経済の健全な発展に貢献せんとするものである。プロジェクトは以下の 2 つのコンポーネントからなる。
  - 1) TSL ポーション
  - 2) コンサルタントサービス

### 6.2 実施スキームのオプション

#### 6.2.1 全体的な実施スキーム

考えられる全体的な実施スキームは以下のとおりである。

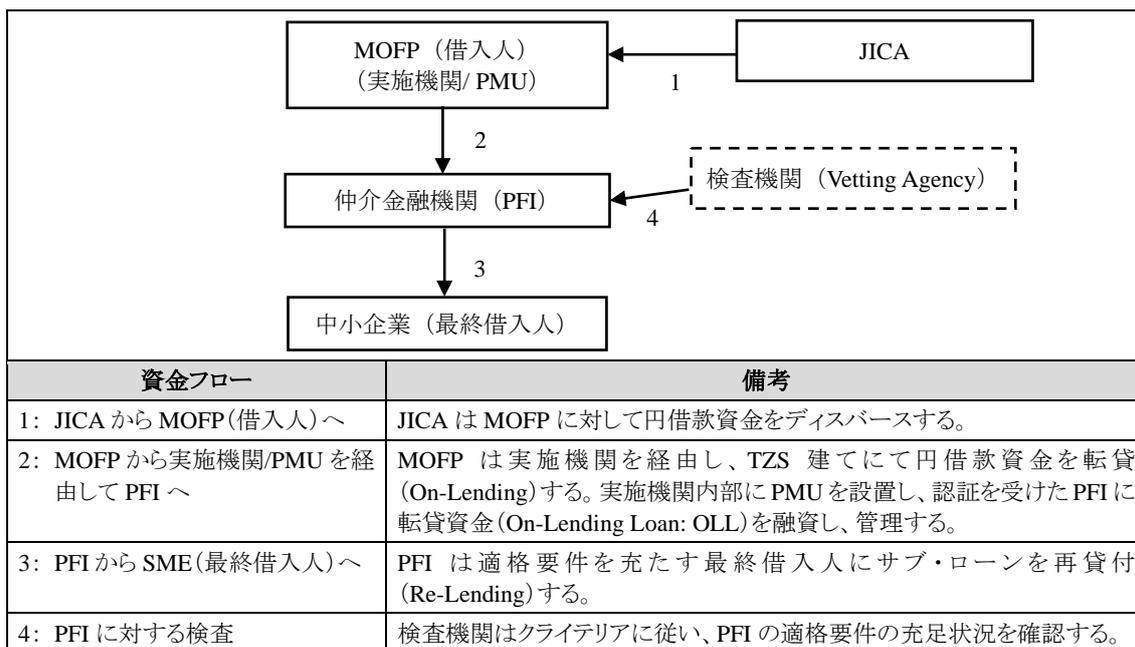


図 6-1：基本的な実施体制

本実施体制の特徴は以下に示すとおりである。

- 1) PFI への転貸金利と中小企業への再貸付金利の低下をはかるべく、MOFP が外国為替交換レート変動リスク (JPY/TZS) を負担する。
- 2) 事業目的の達成に責任を有する実施機関の役割は、後述のとおり、BOT/PMU が担い、事業の実施・運営管理を行う。
- 3) 事業完了後の持続性を念頭に置き、PFI による中小企業の設備投資融資に関する TSL ノウハウの蓄積など、その能力向上をはかる。
- 4) 中小企業に対し、よりアクセスのよい貸付条件でサブ・ローンを提示する。

## 6.2.2 実施機関

### (1) 実施機関と事業管理ユニット

実施機関は借入人と JICA が締結する借款契約に基づき事業目的の達成に向けて事業の実施責任を負う。実施機関の役割には、事業のオペレーティング・ガイドラインの策定、PFI の選定、円借款コンサルタントの雇用、円借款資金の運営管理、事業のモニタリング・評価、JICA やその他の関係機関への報告書の作成が含まれる。

調査団は、金融セクターの専門性が高く、金融セクターの監督の立ち位置にあり、さらに世銀からの支援による住宅金融プロジェクトで実施機関 (Implementing Agency) としての役割を担った経験のある BOT を本事業の実施機関候補として想定した。BOT が実施機関としての役割を担わない場合でも、PFI の参加資格を検討する検査機関 (Vetting Agency) として本事業での役割を務めることができると考えている。

事業の円滑な実施のために、事業の業務全般を専担で扱うに十分な規模のマネジメントとスタッフを擁する事業管理ユニット（Project Management Unit：PMU）を、実施機関に設置する。PMUは、事業開始前に設置し、事業実施の準備を始める必要がある。

## (2) PMU の役割

事業の実施と管理のために、PMUの機能としては以下を挙げることができる。

- 1) PFI と PFI を経由した中小企業への融資業務（PFI の選定、リボルビングファンドの管理、プロモーションなどが含まれる）
- 2) JICA からのディスバースと返済
- 3) レポーティング
- 4) 事業のモニタリング・評価
- 5) 政策提言
- 6) 円借款コンサルタントの雇用

### 6.2.3 ステアリング・コミッティ

事業の円滑な実施のためにステアリング・コミッティを設置する。同コミッティでは、事業の実施と管理に係る政策課題を協議、提言を行うが、政策課題としては以下が挙げられる。

- 1) 事業実施期間における複数の機関やステークホルダー間の調整
- 2) 事業実施の実践的な経験から得られた教訓の中小企業開発政策へのフィードバック

ステアリング・コミッティは定期的・臨時的に開催される。コミッティは MOFP を議長とし、MIT、BOT、その他中小企業振興の関連団体がメンバー候補として考えられる。

### 6.2.4 PFI

TSL プロジェクトの下で、融資のためのアウトリーチを拡大すると同時に、中小企業に対して提供するサービスの品質に関して金融機関の間の競争を促すべく、一行以上の PFI に事業への参加を促す。PFI は原則 BOT の監督下にある金融機関（リース会社を含む）とする。

PFI の選定は、金融機関による事業への参加申請に基づいて行われるが、同申請は、PMU が提示する OLL の貸付条件に左右されると考えられる。このため、PFI 数は、事業参加に関心を持つ金融機関の決定と、同金融機関の資格要件があらかじめ決定される認証基準を充足するか否かという点によると考えられる。暫定的な認証基準は第 4.6 章に示したとおりであるが、同基準は、財務の健全性、ガバナンスと管理、そして TSL 参加の重要性の 3 つの基準から構成されている。これらの基準は、事前に決定し、政策や経済環境の変化を反映しつつ、事業目的の達成のために、事業に参加する適切な機関を選定すべく、定期的にレビューすることを提案する。PFI のパフォーマンスは BOT が認証基準に従って定期的

にレビュー・確認し、その結果は PMU により翌期のクレジットラインの配分に反映すると  
いった手続きも考えられる。

### 6.2.5 最終借入人の選定基準

事業目的を踏まえ、最終借入人の適格要件を下表のとおり提案する。これらの適格要件は、  
実施機関と協議後、最終化が必要となる。下表の記載内容を超える詳細については、PFI に  
事業目的を周知し、目的の達成のために詳細を詰めることを促すことを予定している。

表 6-1：最終借入人の適格要件<sup>31</sup>

項目	基準
法的ステータス	登記済中小企業 登記済の、商業ベースで操業する農民 (Registered commercial farmers)
タイプ	民間セクター企業 (個人事業主、public company (公開会社)、協同組合、有限責任会社 (private company limited)、パートナーシップ、有限責任保証会社 (private company by guarantee)、外資系企業 (ただし、外国籍企業ではない。))
適格セクター	製造業セクター並びに製造業セクターのバリューチェーン上で活動する企業 (農業、商業、ロジスティック、倉庫、サービス業など)
中小企業の基準	年間売上による
排除対象業種	1) 不動産、2) 金融、保険、3) 貴金属取引、4) レストラン、バー、パブなどの飲食業 (バリューチェーン上で活動しているレストランは除く <sup>32</sup> )、5) アミューズメント・娯楽 (観光を除く)、6) 武器・麻薬取引、7) その他社会治安に有害な業種は除く

### 6.2.6 環境社会管理システム

本件事業は、PFI を通して融資が行われるが、具体的なサブ・ローン対象事業の選定や審査が行われるのは、JICA の融資承諾後となる。したがって、本件調査実施時点では、各サブ・ローン対象事業が及ぼす環境影響の特定も困難であるため、本件事業はカテゴリ FI 案件となる。

なお、本件調査実施時点で、本件調査の実施機関及び PFI が特定されていない。このため、実施機関及び PFI が選定された段階で、環境社会管理システム (Environmental and Social Management System : ESMS) チェックリストを作成し、両機関の環境社会管理能力を確認した上で、同結果に基づき環境社会管理フレームワークを作成することが必要となる。

PFI は、JICA ガイドラインに準拠し、サブ・ローンの対象となる事業の選定を行う際に、環境への影響の有無についてチェックリストを作成する。対象事業が環境への影響を持つことが予測される場合には、別途環境調査を行うとともに、必要な許認可を NEMC や OSHA から得ていることを確認する必要がある。実施中は、PFI は貸付対象者 (最終借入人) から環境モニタリング結果を定期的に受領し、JICA は、実施機関を通して ESMS の実施状況に

<sup>31</sup> これらの要件と定義は今後明確にする必要がある。

<sup>32</sup> 事業目的 (設備や施設、生産への投資の促進) を勘案し、一般的なレストランは適格要件を充たす最終借入人から除外した。

ついて少なくとも年一回の報告を受ける。

### 6.2.7 資金フローと融資条件

通常、JICA では TSL 事業の資金のディスバースにあたってアドバンス (Advance) 方式が採用されている。

Advance 方式では、JICA は円借款資金を、実施機関による向こう 2 期間 (2 四半期) の融資資金需要予想に基づき、借入人の借款口座 (Loan Account) を経由して、指定口座に定期的にディスバースする。指定口座にディスバースされた資金は、プロジェクト・オペレーティング・アカウントに実施機関の指示を受けて移管され、同資金は PFI からの請求を受けて実施機関から PFI に転貸される。

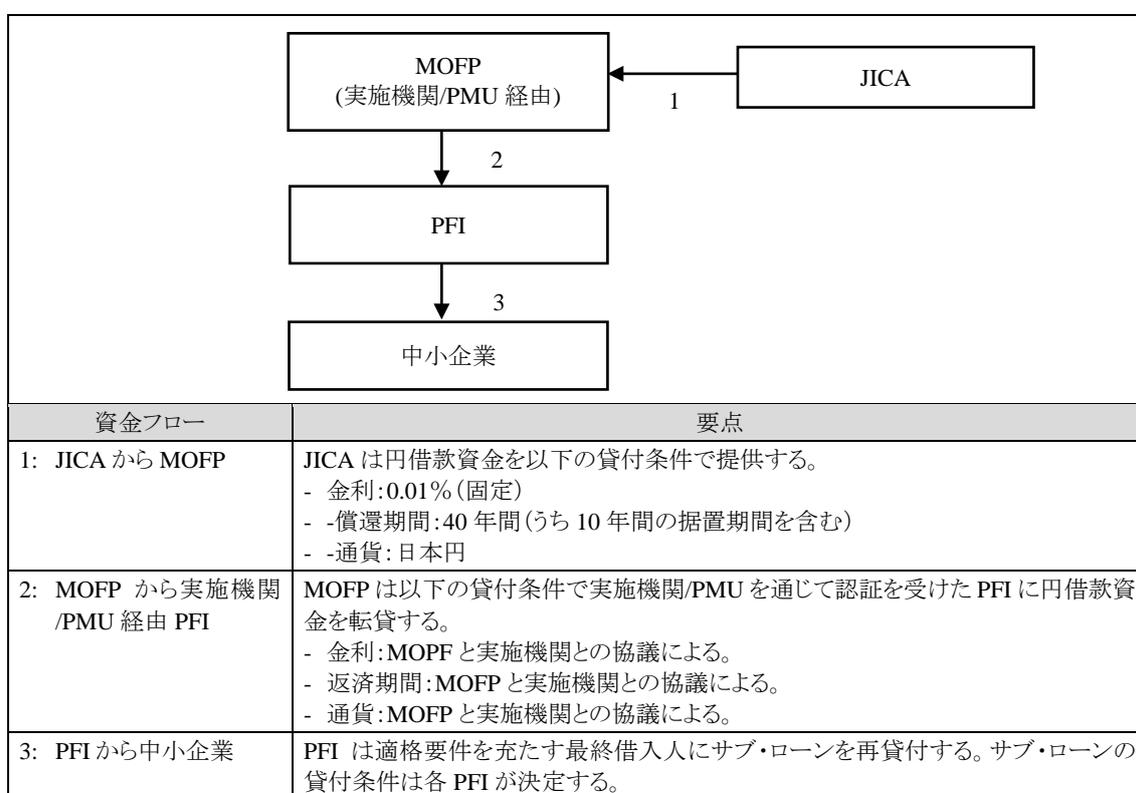


図 6-2 : 資金フロー

#### (1) MOFP から、実施機関/PMU を経由した、PFI への転貸について

MOFP から実施機関/PMU を経由した転貸資金の金利に関して、いくつかの選択肢を協議してきた。今後さらなる協議が必要であるものの、現在の経済環境のもとで、PFI から中小企業に対する貸付資金の末端金利について、年 15% の水準を超えない範囲に抑えるためには、転貸金利の水準を、年 6% 程度に設定することが考えられる。下表では転貸条件に関して検討した選択肢を示した。

表 6-2 : MOFP から実施機関/PMU を経由した転貸資金の転貸条件について

項目	オプション 1	オプション 2
転貸金利	PFI の調達資金の加重平均金利に、実施機関/PMU の管理費と PFI の信用リスクを加えた金利	182 日物財務省証券 (T-bill 182-day) 金利に、上限と下限の一定の幅を設け、さらに実施機関/PMU の管理費と PFI の信用リスクを加えた金利
返済期間	転貸資金の返済期間は、サブ・ローンと概ね同期化させる。返済期間は 2 年を超える期間とする。 <sup>33</sup>	サブ・ローンの返済期間と同じ。
通貨	TZS	TZS
信用リスク	MOFP 今後の協議を前提に、タンザニア政府が PFI の信用リスクと JPY と TZS の為替変動リスクを負担することを想定。	
その他	- 担保要件:実施機関/PMU の要件のとおり - 融資方法:リファイナンススキーム。プレファイナンスの適用については今後の協議による。	
長所	<p><b>転貸金利</b> 定期的に金利がアップデート・適用されれば、PFI に対して、より合理的な金利の算定・適用になる。</p> <p><b>返済期間</b> PFI は手元の余裕資金を他用途に活用することはなく、サブ・ローンの中長期的投資に活用するという明確なメッセージを受領することになる。</p> <p><b>通貨</b> 転貸資金とリボルビングファンドの管理は比較的容易。</p>	<p><b>転貸金利</b> 定期的に転貸資金の適用金利を入手・調整することは比較的容易。</p> <p><b>返済期間</b> PFI は手元の余裕資金を他用途に活用することはない。</p> <p><b>通貨</b> 転貸資金とリボルビングファンドの管理は比較的容易。</p>
短所	<p><b>転貸金利</b> 実施機関/PMU は定期的に各 PFI に照会する必要がある。</p> <p><b>返済期間</b> 手続的に煩雑になることから、実施機関/PMU と PFI の転貸資金管理にかかる負担が増加する。</p> <p><b>通貨</b> 最終借入人の外貨借入ニーズに対応できない。</p>	<p><b>転貸金利</b> 財務省証券の金利が大きく変動する場合、適用が難しい。</p> <p><b>返済期間</b> 手続的に煩雑になることから、実施機関/PMU と PFI の転貸資金管理にかかる負担が増加する。</p> <p><b>通貨</b> 最終借入人の外貨借入ニーズに対応できない。</p>

(2) PFI から SME へのサブ・ローンの再貸付条件について

PFI から SME や農民などの最終借入人（最終受益者）へのサブ・ローンの再貸付条件に関して、調査団では、その判断を PFI に委ねることが適切と考える。これは PFI が最終借入人の信用リスクを最もうまく管理できる立ち位置にいるからであり、このため、リスクへの対処措置を織り込み、PFI がリスクを積極的にとるべきと考えるからである。仮に、外部から設定された貸付条件で、当該リスクをカバーできない場合、PFI は最終借入人への融資を躊躇せざるを得ないかもしれない。ただし、ターゲットとする中小企業の中長期資金へのアクセスを改善すべく、返済期間、融資対象物、サブ・ローン融資上限額、通貨について最低限の条件を設けた。今後の協議を前提に、調査団では、下表のとおり PFI からのサブ・ローンの再貸付条件を提案する。

<sup>33</sup> 中小企業調査によると、中小企業の借入の約 70%について、返済期間が 2 年を超えない借入である。

PFI にはサブ・ローンの再貸付条件設定にあたり、大きな裁量が与えられることになるが、その一方で、日本の ODA 資金の譲許性を中小企業が享受するための様々な措置を提案している。例えば、6.2.4 に記載しているとおり、3 行から 4 行の PFI の事業参加を奨励し、実施機関から提供されるクレジットラインを巡って競争させることや、PFI の選定プロセスの中で、PFI によって設定されるサブ・ローンの貸付条件を一つの認証基準として採用することが考えられる。認証を受けた PFI について、翌期のクレジットラインを、当該期間に PFI が設定した実際の貸付条件を踏まえて設定することも検討に値する。仮に導入されれば、運用の透明性を併せて確保すべく、これらの措置は、予め決められたルールに沿って実施される必要がある。同時に、PFI の業務について、PMU は定期的にモニターすることになる。

表 6-3：検討中の PFI からのサブ・ローンの貸付条件

項目	貸付条件
貸付金利	PFI の裁量による
返済期間	2 年を超える期間
融資対象 (融資適格項目) <sup>注 1</sup>	投資資金に限定(機械、設備、工場の建物、サービス、トレーニング)  注:PFI は必要に応じて運転資金貸付を実施することが求められる。このため、PFI には、中小企業の状況に応じて、運転資金用に自己資金を活用する必要がある旨を事前に PMU から伝える必要がある。
融資上限額	2,000 百万 TZS
通貨	TZS
信用リスク	PFI
その他	- 融資比率:特に設けない。投資金額の 100%を MOFP から実施機関/PMU を通じて PFI に融資可能とする。 - 担保要件:BOT の規則に基づき、PFI が設定する要件

注 1：土地や土地利用権の購入資金、税金や輸入関税の支払資金は、融資非適格品目である。

### 6.2.8 事業費、円借款金額と資金計画

タンザニア政府から当初要請された円借款金額は 30 百万 USD である。本円借款金額の妥当性は、実施機関の決定後、借款の管理能力、資金計画とともに検討が必要である。PFI への転貸条件並びに中小企業へのサブ・ローンの再貸付条件に左右されることになるものの、調査チームでは、この規模の円借款に対する資金需要は、サンプル調査として実施した中小企業調査の結果を踏まえ、十分に見込まれると予測している。

下表では、118 社の調査対象企業のうち 77 社からの回答を踏まえて予想した貸付資金の合計額である。調査対象企業には、設備・施設用の投資資金、運転資金、土地購入資金に関する借入計画について回答を求めるとともに、同資金を借り入れる場合に当該企業で負担可能な金利の上限を聴取した。下表では、借り入れ可能な上限金利を年利 10%、15%とした場合の借入資金額を示している。

表 6-4：サンプル企業に対する貸付金額の予測

単位：百万 TZS

負担可能な金利の上限	ケース 1: 投資資金(設備と施設)	ケース 2: 投資資金と運転資金	ケース 3: 投資資金、土地、運転資金
10% p.a.	32,015	47,853	57,113
15% p.a.	6,556	11,457	16,432

出所：中小企業調査（調査実施期間：2018 年 4 月～5 月並びに 9 月）

上記の表に見るとおり、負担可能な金利の上限を年利 15%と設定した場合、設備・施設への投資資金（ケース 1）と投資資金と運転資金（ケース 2）は、それぞれ 6,556 百万 TZS（約 2.9 百万 USD：19 社からの回答の合計）と 11,457 百万 TZS（約 5.0 百万 USD：20 社からの回答の合計）であった。単純計算であるが、年利 15%を上限金利とした場合、ケース 1 では、200 社程度の類似企業からの借入要請があれば、そして、ケース 2 の場合、120 社程度の類似企業からの借入要請があれば、円借款の要請額である 30 百万 USD にほぼ達することになる。負担可能な金利の上限を年利 10%と設定した場合、設備・施設への投資資金（ケース 1）と投資資金と運転資金（ケース 2）は、それぞれ 32,015 百万 TZS（約 13.3 百万 USD：52 社からの回答の合計）と 47,853 百万 TZS（21.2 百万 USD：58 社からの回答の合計）であった。ほとんどの回答企業は、向こう 2 年間で（2018 年と 2019 年）の投資を予定している。

### 6.2.9 リボルビングファンドの管理

SME からの償還資金をリボルビングファンドとしてプールし、円借款のディスバースの完了後も、円借款資金の JICA への返済までの期間内に、再貸付に活用することを予定している。リボルビングファンドから PFI に対してクレジットラインの配分を行う場合、リボルビングファンドは PMU が設立される実施機関に設置することが効率性を高めると考える。

指定口座、事業のオペレーティング口座とともにリボルビングファンド口座は毎年外部監査人の監査を受けることを想定している。監査は事業期間終了後の一定期間実施することについて借款契約で合意することになる。

### 6.2.10 実施スケジュール

MOFP と実施機関との協議を前提として、以下のとおり、資金のディスバース（TSL ポーションのディスバース）とコンサルタント雇用に関して暫定的な実施スケジュールを提案した。本スケジュールでは、コンサルタント雇用に係る期間を含め事業実施期間を 6 年間としている。実施機関がコンサルタントの雇用主としてコンサルティング・サービス契約を締結することになる。実施機関は、日本政府による事前通報後、借款契約の調印前に、コンサルタントの選定を開始することができる。ショートリスト方式でコンサルタントを雇用する場合、JICA の「円借款事業のためのコンサルタント雇用ガイドライン」（2012 年 4 月）に準じ手続きを進めることになる。コンサルタント雇用には約 1 年を要すると考えられる。コンサルティング・サービスの開始後の 6 か月は事業立ち上げ支援を、最初の TSL ポーションのディスバースは、借款契約調印 1 年後を想定した。事業の完了は、TSL ポー

ションの最終ディスバースあるいはコンサルティング・サービスの終了日のいずれか遅い日程とした。

表 6-5：暫定的な実施スケジュール

年 月	初年度												第2年度												第3年度											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
プレッジ	1																																			
借款契約の調印					1																															
TSL(ディスバースメント期間)																																				
コンサルティングサービス																																				
コンサルタントの雇用手続き	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																								
コンサルティング・サービス													1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

年 月	第4年度												第5年度												第6年度												月数
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
プレッジ																																					
借款契約の調印																																					
TSL(ディスバースメント期間)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	54	
コンサルティングサービス																																					
コンサルタントの雇用手続き																																					13
コンサルティング・サービス	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	59	

### 6.2.11 実施のための調整

本節では、事業実施期間、実施期間終了後の運営管理について記載することになっていた。事業実施からの便益の持続性を高めることを目的としていたが、実施のためのアレンジメントの詳細の多くは、実施機関の既存の運営管理状況を踏まえて決定することになることから、タンザニアでの今後の調査を通じて、以下を含むポイントを明確にする必要がある。

- ✓ 実施機関の組織体制と能力
- ✓ 実施機関の財務状況
- ✓ 事業実施期間
- ✓ PFI の認証とモニタリング
- ✓ 総事業費と資金計画
- ✓ コンサルタントの雇用の必要性和雇用方法について
- ✓ 事業終了後のリボルビングファンドの管理
- ✓ 環境社会配慮の分野で採るべき措置

### 6.2.12 コンサルティング・サービス

多くの場合、コンサルタント雇用の必要性について MOFP/実施機関と JICA 間で合意され、業務のタームズ・オブ・リファレンス (Terms of Reference : TOR) (案) もドラフトされることになる。同時に、タンザニア側と JICA 間で、コンサルティング・サービスに必要とされるおおよその金額と、コンサルタントの選定に要する期間を含む実施スケジュールにつ

いて合意される。これらは MOFP/実施機関と JICA 間でファクトファインディングミッションと審査ミッションの期間の協議事項となる。

上記に記載したとおり、実施機関はコンサルタントの雇用主（Client）としてコンサルタント契約を締結することになる。コンサルティング・サービスの TOR には、下記のサービスが想定される。

- (1) 事業管理
- (2) 制度・能力強化
- (3) 本 TSL プロジェクトの内容と中小企業への本 TSL 融資に関するプロポーショナル
- (4) モニタリング・評価活動
- (5) 他機関や他の事業との調整

### 6.2.13 運用効果指標

インプット、アウトプット、事業目的、インパクトといった要素を勘案しつつ、運用効果指標を設定する必要がある。事業目的とインパクトの達成度を体系的にモニタリング・評価するためには、実施機関の日常的な活動を通じて収集するデータを活用することが大切である。実施機関の決定後、運用効果指標を実施機関と協議することになるが、運用効果指標として、下表の指標の活用が考えられる。

表 6-6：運用効果指標（暫定的指標）

運用指標 <sup>注1</sup>	基準値 (2018)	目標値 (事業完成2年後)
PFI の合計貸付残高に占める中長期貸付残高の比率		
PFI の合計貸付残高に占める中小企業向け貸付残高の比率		
PFI の不良債権 (NPL) 比率 (中小企業向け貸付に係る不良債権 (NPL) 比率)		
PFI で中長期資金の借り入れを初めて行った中小企業の数		
PFI からの貸付金の平均返済期間		
<b>効果指標<sup>注2</sup></b>		
JICA の TSL プロジェクトから借り入れを行った中小企業の生産性の向上 [(粗利益+労務費+減価償却費)/(常勤従業員数)]		
JICA の TSL プロジェクトから借り入れを行った中小企業の売上総利益率		

注1：これらの運用指標に関連するデータは、JICA タンザニア事務所定期的に提出されるプログレスレポートに反映される予定。

注2：関連するデータは定期的に入手できない可能性があるが、事後評価時には調査することになる。事後評価では、本準備調査の中小企業調査を通じて入手したデータが利用できると思われる。

### 6.2.14 他のプロジェクトや機関との連携

カイゼンプロジェクトなどとの連携について検討する。連携の可能性のある領域について、以下のとおり記載する。

#### 6.2.14.1 品質・生産性向上（カイゼン）による製造業企業強化プロジェクト フェーズ2

カイゼンプロジェクトの研修コースへの参加により、参加企業の信用力が高まれば、参加企業へのよいインセンティブになると考えられる。金融機関の立場に立つと、金融機関が貸付にあたり参加企業の既存の操業・生産状況や将来見通しをよりの確に分析できれば、企業の信用リスクを低下することができる。このように、カイゼンプロジェクトと金融機関の連携余地は、相互の情報共有プロセスに見い出される。

#### 6.2.14.2 他の機関（SIDO、PASS、TPSF 等）

本事業では、SIDO、PASS、タンザニア民間セクター財団（Tanzania Private Sector Foundation : TPSF）等の他機関との連携を促進する。特に、信用保証を含む情報、技術・財務サービスを提供する機関との連携が重要である。例えば、SIDO は、中小企業に対して技術・財務分野のサービスを提供するとともに技術開発を推進している。SIDO のスタッフの中には、カイゼントレーナーとして訓練を受けてきた職員もおり、本事業の潜在的な最終借入人に対して、品質や生産性向上のための支援を行うことが可能である。本事業の下での、有望な最終借入人の発掘や事業自体のプロモーションにおいても SIDO との連携を進めることはできる。

PASS は、提携銀行との間で信用保証契約を締結しており、これにより申請が PASS の事務所に提出されることになる。PASS も BDS を提供しているが、提供にあたって料金を課している。本事業の下で、PFI を通じてターゲットとする最終受益者を念頭に、PASS との連携方法を検討することは可能である。

#### 6.2.15 ジェンダー主流化と中小企業金融促進

法的側面からジェンダー平等は確立されているにもかかわらず、その枠組みを超えた部分にジェンダーギャップの課題が大きいことがわかった。金融機関にとって潜在的なクライアントとしての女性経営者に必要なサービスを提供するためには、適切な技術支援とメンターによるサポートが不可欠である。検討すべき主な点は以下のとおり。

- a) 潜在的な顧客の認知及び中小企業と政府系機関・金融機関のリンケージ作り
- b) 業種分野に限らない技術支援及びメンターシップ
- c) 法的支援（登記、ライセンス、税制等）、金融サービス、ビジネストレーニングに関する情報共有とセミナー等の開催
- d) 中小企業のジェンダー主流化に関するアドボカシーチャンネルの活用。