

2. 輸出振興組織および機能の開発に関するアクションプログラム

2.1. 第1段階 至急(1~2年) : 現在の機能強化と最高貿易会議の設置

- (1) KETA, KIBT, 各ボード, KNTC, KNCC&I, KAMなどの輸出振興機能の強化を計る。強化にあたっては、なるべく同じ輸出振興活動を複数の団体で実施しないように、活動を団体別に特化する。例えば、

KETA : 情報収集・分析・提供
貿易斡旋
海外見本市参加

KNCC&I : 国内見本市の開催
貿易斡旋
マーケティング

KAM : セミナー, 商談会の開催

KIBT : 貿易研修

この段階において、貿易振興機関の設立にむかい、各団体の相互協調が必要である。

(2) 最高貿易会議の設立

官民協調と経済の民主化を前提として輸出を振興させるためには、その政策・制度を立案・審議し決定しなければならない。このため、最高位の諮問機関として、官民合同の最高貿易会議の設立を提案する。

- 1) 同会議は、輸出振興のための戦略および大綱を立案する。
- 2) 決定事項の中に、直ちに実行可能なものは、関係省庁・政府機関を経由して実行に移す。
- 3) 政策審議には十分な資料、情報が必要とされるため、最高貿易会議の事務局を設ける。

現在類似のメンバー構成をもつ会議として産業・商業諮問委員会(JICC)がある。

しかし、同諮問委員会は産業および経済の状況を変更させる際に、政府と民間企業とのトップリーダーによって予想される諸問題が討議される場となっている。

同会議の活動は、この同委員会の活動とは異なるとはいえ、段階的処置として同諮問委員会のメンバーを補強して最高貿易会議と同等の活動をさせる方法も考えられる。

最高貿易会議の構成は次のとおり。

- 副大統領
- 大蔵大臣
- 農業大臣
- 商務大臣
- 工業大臣
- 計画国家開発大臣
- 中銀総裁
- 各ボードの長
- 貿易振興機関理事長
- KNCC&I 会頭
- KAM 会長
- 学識経験者

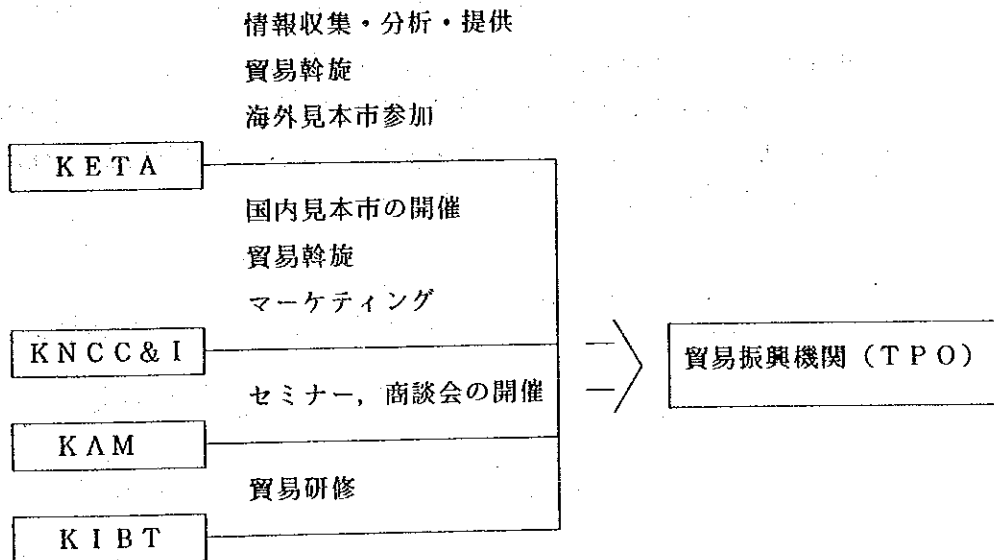
(3) 貿易振興機関設立準備事務局の設立

貿易振興機関の設立準備を進める。

2.2 第2段階（3～5年）：貿易振興機関（TPO）の設立

(1) 貿易振興機関の設立

KETA、KIBT、KNCC&I、KAMなどの輸出振興機能を発展的に解消し、これを統合拡大して新しい貿易振興機関を設立する。



- 1) 政府財政支出、民間団体、民間企業からの拠出金による貿易振興基金（仮称）を設ける。
一般管理費および事業費は、政府予算、貿易振興基金の利息、各種事業の受益者による負担分でまかなう。
- 2) 企画・運営委員会は、運営方針、企画についてアドバイスする。
その構成は、貿易関連省庁およびKNCC&I、KAMを含む民間から経済・貿易に造詣のある有識者を選任することが望ましい。
- 3) 将来的には、独自の海外事務所を持つことを検討する。
- 4) 理事長は貿易振興に見識のある民間有力者を任命する。
- 5) 組織図の人員数は、貿易振興機関の発足時のもので、将来的には事業拡大にともなって拡充する。
- 6) この機関の事業は、次の第3、4章で述べている輸出振興活動を網羅する。
- 7) この期間は非営利機関だが、受益者負担方式も導入する。
- 8) 最高貿易会議事務局を貿易振興機関の中に移すとすれば、図2.3.2（Ⅱ案）となる。

(2) ネットワークの整備

貿易振興を有機的かつ効率良く展開するために、まず国内のネットワークを整備する。段階的に在外諸機関とのネットワークを拡充し、関係を強化していく。
（図2.3.3参照）

2.3 第3段階（5年～）：貿易振興センター（TPC）の設立

- (1) 貿易振興機関が入居できる複合施設（TPC仮称）を設立する。この場合施設は、振興機関本部、経済・貿易資料・情報センター、貿易研修室、貿易斡旋・相談室、常設展示場、イベントホール等を持つ。
- (2) 貿易振興機関は上記の複合施設に入居する。

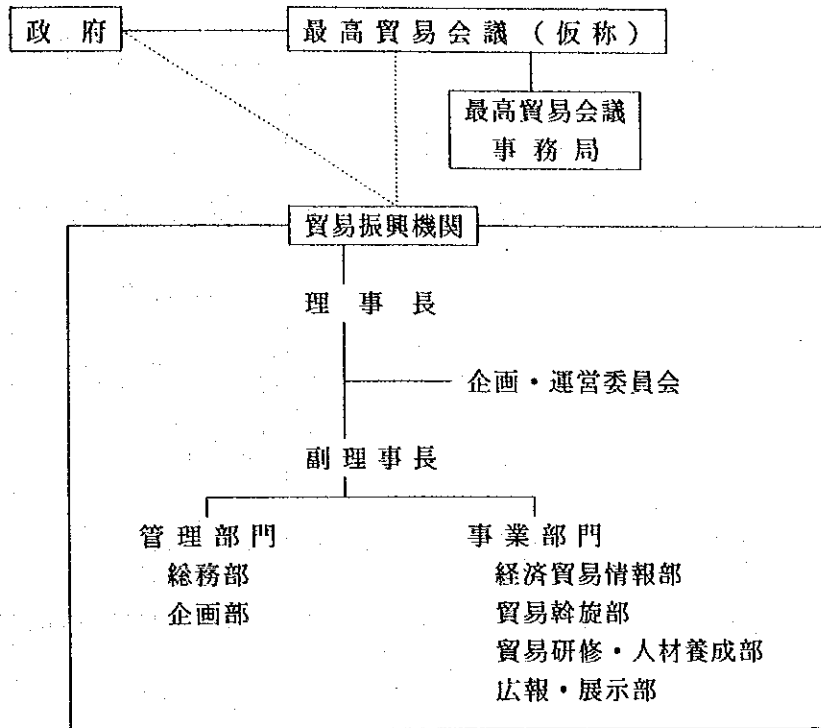


図2.3.1: 最高貿易會議と貿易振興機関 (I案)

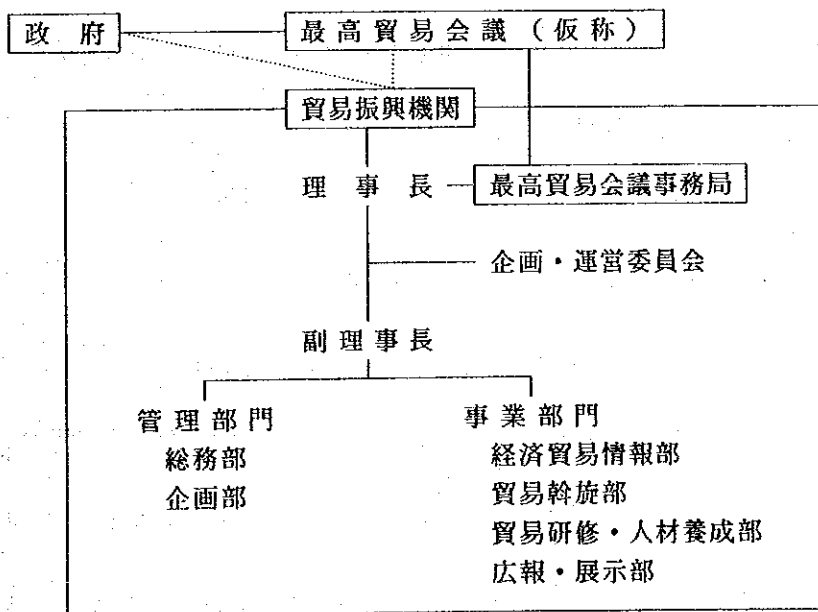


図2.3.2: 最高貿易會議と貿易振興機関 (II案)

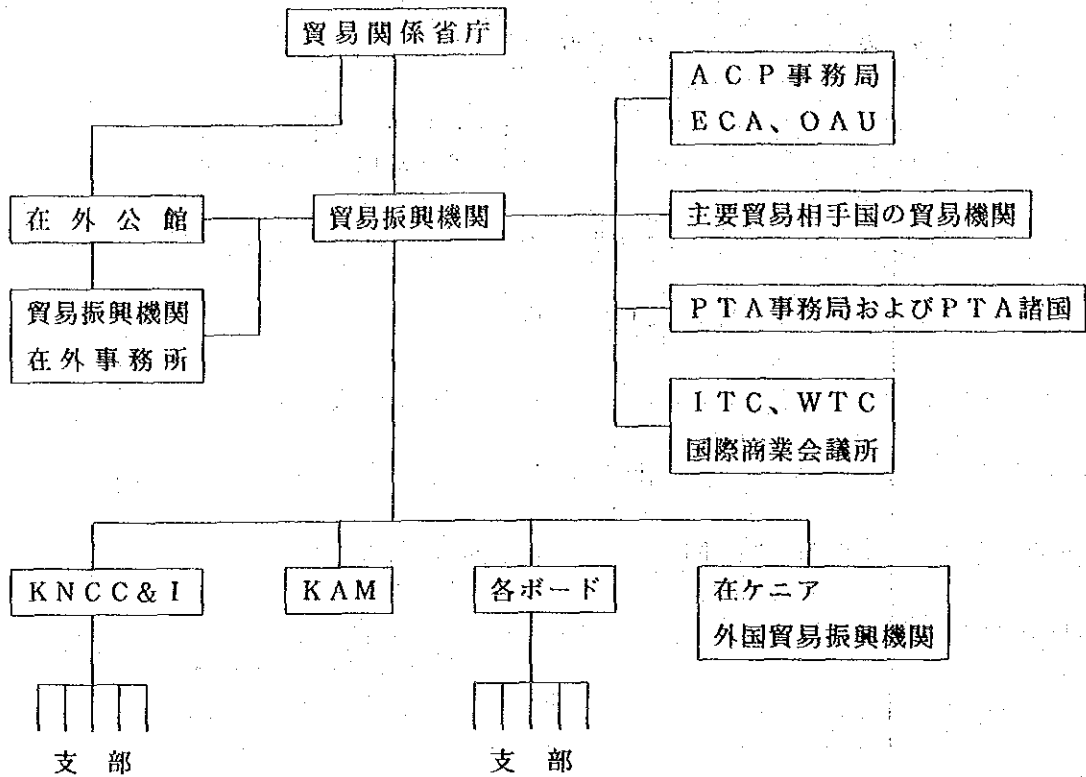


図 2. 3. 3 : 貿易振興のためのネットワーク

総務部	総務・人事	2名	経済貿易情報部	資料・情報の整備	10名
	予算・経理	2名		調査・分析	20名
	庶務	2名		情報サービス	5名
企画部	企画・運営			出版	10名
	委員会		貿易斡旋部	引合斡旋	5名
	事務局	3名		貿易相談	4名
				ミッション派遣	3名
			研修・人材育成部	貿易実務	7名
				輸出振興機関職員研修	6名
				輸出製品改良研修	3名
				輸出製品改良	6名
			広報・展示部	広報	7名
				海外展示	5名
				国内展示	6名

図 2. 3. 4 : 貿易振興機関の組織

アクションプログラム	第 1 段 階 至急 (1~2年)	第 2 段 階 (3~5年)	第 3 段 階 (5年~)
KETA, KIBT, 各ボード, KNTC, KNCC&I KAMなどの輸出振興機能の強化 最高貿易会議の設置 貿易振興機関設立準備事務局の設立 貿易振興機関の設立 ネットワークの整備			

図 2.3.5: 輸出振興組織, 機能の開発アクションプログラムの展開

2.4 貿易振興センター（TPC）の設立と運営

2.4.1 TPCの概要

TPCの機能面から必要とされる施設内容と面積は次のとおりである。

(1) 建 物

1) 運営・管理	:	660	～	885	m ²
2) 情 報	:	930	～	1,050	m ²
3) 貿易斡旋	:	90	～	120	m ²
4) 広報・展示	:	3,225	～	3,650	m ²
5) 貿易研修、人材育成	:	430	～	550	m ²
6) そ の 他	:	1,160	～	1,590	m ²
7) 共同部分	:	1,620	～	1,960	m ²
合 計	:	8,115	～	9,805	m ²

(2) 屋 外

- ・ 屋外展示場 : 800～1,000 m²
- ・ 駐 車 場 : 12,000～18,000 m²

(3) 必要敷地面積

上記施設を建設するためには施設の構造形式によって、その必要とする敷地面積が異なってくる。さらに中庭等のスペースを考慮すると2.5ha～3.5haを確保する必要がある。

2.4.2 建設条件

(1) 建設予定地

4つの候補地があり、No.1はジョモケニアック国際空港の近くであり、他の3つは、ナイロビ市内にある。

2.4.3 建設コストの推定

建設単価にTPCの施設面積を乗じると少なくとも約292百万ケニアシリング、望ましい規模で約353百万ケニアシリングとなる。

2.4.4 TPO／TPCの事業・運営費の推定

運営費は複合施設建設後とそれ以前で異なるため、TPOとTPCに区分して1991年固定価格で見積った。

(1) 収支計算

支出および収入のケーススタディーを行なった。ただし、KETAの開発、經常予算（1990/91のNet予算）は従来通り充当することになっている（表2.4.1：年間事業および運営費収支予想参照）。

TPOの段階には年間約28.3百万ケニアシリングの不足となり、TPCの段階で約27.2百万ケニアシリングの不足となる。

(2) 事業・運営資金源の検討（資金の補填）

上記不足資金を賄う手段としては、以下が考えられる。

1) ケニア政府・大蔵省予算

事業・運営費を国家予算に計上してもらい、一般会計によって行う。

2) 貿易振興基金の設立

官民の拠出金による貿易振興基金を設立して、その預託金の金利によって定常的に補填する。

2.4.5 TPCの実行スケジュール

表2.4.2に示す。

表 2. 4. 1 : 年間事業費および運営費の収支予想

(1991年固定価格)

(単位: 千円, sh)

項 目	T P O	T P C	備 考
A. 支 出	51,457	53,385	
1) 人 件 費	15,240	15,840	
a. オフィサー	3,120	3,120	
b. アシスタント・オフィサー	5,400	6,000	
c. スタッフ	6,720	6,720	
2) 情報整備費	4,135	4,135	
a. データ収集	400	400	
b. 経済貿易調査	2,840	2,840	
c. 情報サービス	895	895	
3) 事 業 費	29,690	29,690	
a. 引合斡旋	2,030	2,030	
b. 貿易斡旋	7,500	7,500	
c. 輸出製品改良	1,350	1,350	
d. 研 修	1,700	1,700	
e. 海外展示会・見本市への参加	9,080	9,080	
f. 国内見本市開催	2,340	2,340	
g. 広 報	5,690	5,690	
4) 一般管理費	2,392	3,720	
a. 運営費	1,920	1,920	
b. 光熱費	200	200	
c. 維持保修費	272	1,600	
B. 収 入	1,952	5,000	
1) 研修事業	600	600	
2) 海外見本市	900	900	
3) 講演会等	72	72	
4) 出版物販売・広告掲載料	380	380	
5) 常設展	—	500	
6) 国内見本市	—	2,250	
7) その他(会議場、テナント料等)	—	298	
C. 小 計 (B-A)	-49,505	-48,385	
D. KETA予算	21,159	21,159	Net予算
E. 合 計 (C-D)	-28,346	-27,226	

表2.4.2: TPC設立・運営に関するアクションプログラム

項目	第1段階		第2段階		第3段階		第4段階		第5段階	
	標準	備	基本計画	画	実施設計	設計	建設	設	管理・運営	管
1. 事業体	T. P. O (KETA)		同	左	同	左	同	左		T. P. C.
2. 実施時期 (期間)	初年次		(約1年間) 2年次		(約1年間) 3年次		(約2年間) 4, 5年次			以降
3. 場所	ナイロビ		同	左	同	左	同	左		同
4. 資金源	ケニア政府		ケニア政府, 必要ならば 外国または国際機関		同	左	同	左		TPC, 必要ならば支 機関
5. 事業内容	1) TPC建設地の選定・ 取得		1) コンサルタントの選定		1) 実施設計		1) TPC施設建設			1) TPC管理
			2) 基本計画の作成		2) 工事入札手続き		2) 運営体の組織作りを完了 する			2) 情報収集・提供
					3) コンストラクターの選定					3) 貿易研修
										4) 展 示
6. 方法	1) TPC建設の総意を固め る		必要ならば外国のコンサル タントも起用する		同	左	1) コンストラクターによる TPC施設の建設			必要ならば外国の専門家の 協力を得て運営する
	2) 必要なアクションをとる						2) TPC運営資金の確保・ 人材の選定			

3. 情報整備に関するアクションプログラム

3.1 資料・情報収集の体系化

資料・情報の収集・管理体制の体系化と強化のため、貿易振興機関内に資料セクションを設置し、以下を実施する。

3.1.1 資料収集委員会の設置・運営

ケニアにおける貿易実務者、経済・貿易政策担当者、専門家、および可能であれば外国の貿易振興機関関係者を加え、資料収集委員会を組織し、内外のニーズに合う資料・情報収集の方針を作成する。

- (1) 第1段階の基本方針作成にあたっては、市場別、主題別に分け、短・中・長期を調整した収集活動の展開を重視する。
- (2) 第2段階の基礎資料の整備としては、直接的に主要輸出国に対する輸出促進に役立つダイレクトリー、貿易、生産、マーケティング等に関する資料の収集を重点とする。
- (3) 各年度毎の収集計画においては、伝統的輸出品、新規輸出品、および輸出可能性製品のいずれもがカバーされるよう配慮する。

3.1.2 収集対象の機関、地域・国

- (1) 国際機関： 制度・政策資料、統計、年報類を重点とする。
 - 1) 国際連合
 - 2) 国連専門機関
 - 3) 地域機構： 欧州共同体（E C）－アフリカ・カリブ・太平洋地域（A C P）間ロメ協定国連アフリカ経済委員会（E C A）など。
- (2) 地域、国： 制度・政策資料、ダイレクトリー、関税率表、統計、マーケティング・レポート、経済報告書類を重点とする。
 - 1) アフリカ
 - 2) アジア、オセアニア
 - 3) 中東
 - 4) ヨーロッパ
 - 5) 米国
 - 6) ソ連・東欧

3.1.3 主題別の収集対象資料・情報

(1) 一般情報

- 1) 全般： 法制，条約・協定，国際情勢，貿易実務書など
- 2) 経済： 経済事情一般，経済政策・経済開発，金融，物価，賃金など
- 3) 産業： 業種別生産，産業立地，工業規格など
- 4) インフラストラクチャー： 運輸・通信事情，建設，エネルギーなど
- 5) 貿易： 貿易構造，貿易振興策，国際商品動向，関税制度，自由港，貿易手続など
- 6) 流通，マーケティング： 市場調査報告書，流通経路，品質管理，デザイン，包装など

(2) 特定情報

- 1) ダイレクトリー，ファクシミリ，電話帳： 国別，業種別
- 2) 商品情報： 業種別・商品別定期刊行物，カタログ，価格表
- 3) 企業情報： アニュアル・レポート，会社案内
- 4) 貿易引合： 業種別・商品別，国別，企業別

3.1.4 収集の方法

(1) 外国資料・情報

- 1) 国内における収集： 在ナイロビの各国大使館，貿易振興機関などに最新の資料目録を請求し、必要資料の寄贈を依頼する。有料出版物は、資料収集委員会の検討により発注する。
- 2) 国外における収集： ケニア在外公館は重要統計，法制資料などを収集し貿易振興機関へ送付する。

(2) 国内資料・情報

- 1) 一般情報： ケニアの産業，貿易など基礎資料を毎年更新する。
- 2) 特定情報： ケニアで刊行される全ダイレクトリー類。商品情報，企業情報に関しては、関連企業などの全面協力を得て収集。とくに、商品名，用途，使用および素材，価格を明記したカタログを収集する。

3.1.5 資料・情報の分類および管理

- (1) 経済・貿易の専門図書館として資料を適正に分類，整備し，配架する。このために、専門司書を採用し業務の円滑化，迅速化に努める。
- (2) 資料の保管では、資料増加に伴い人員増強を優先する必要がある。

- (3) 特定情報のうち、外国人バイヤーへ提供する資料・情報は、貿易斡旋部にて管理する。

3.2 調査機能の充実化

輸出拡大のための海外市場に関する調査を強化する。

調査の充実化にあたって、個室方式よりむしろ大部屋方式が望ましい。

3.2.1 経済・貿易調査部門の充実

外国市場および産業・商品動向を調査してきた専門家などにより、①市場セクションおよび②産業・商品セクションを設置する。前者は、経済の国際化、輸出市場の動向を中心に、後者は商品の需給および高度化状況などを専門に分析する。両部門とも、調査・分析の成果を可能な限り公表する。

(1) 市場調査セクションの主要調査課題と手法

1) 調査課題

- i) 国際経済・貿易動向分析
- ii) アフリカ・中東市場分析： ケニア近隣諸国の輸入代替工業化の現状と今後、各国の経済貿易事情など
- iii) アジア・オセアニア市場分析： アジアNIEsなどの共通貿易政策の現状と今後、各国の経済貿易事情など
- iv) 欧・米市場分析： ロメ協定実施状況、EC市場統合のケニアへの影響、各国の経済貿易事情など
- v) ソ連・東欧市場分析： 構造変化のケニア経済に与える影響、各国の経済・貿易事情

2) 調査手法

- i) 国際情勢： 新聞、TV等を確実にフォローし、専門家との共同分析
- ii) 国際機構： 資料分析を主体とする。
- iii) 地域・国別動向： 資料・情報分析（デスク・サーベイ）、在ナイロビ大使館および貿易振興機関からの事情聴取、市場セクション各担当者による巡回現地調査

(2) 産業・商品調査セクションの主要調査課題と手法

1) 調査課題

- i) 伝統的輸出製品の動向分析： 国際商品市況の動向、ケニア製品との競合状況、ケニアの戦略的製品の新規市場開拓の可能性

- ii) 非伝統的輸出産品の動向分析： 輸出有望商品（一次産品、同半加工品、工業品別）
- 2) 調査方法
 - i) 専門家、対象市場の事情に通じたもの、および担当者による分析
 - ii) 各国の在ナイロビの在外公館および貿易関係者からの事情聴取。ケニアの在外公館（商務官）による現地調査
 - iii) 第三者の市場調査専門機関・会社による調査

3.3 情報サービスの拡充・強化

ケニアの輸出関連業者に必要な情報が迅速かつ確実に提供されることが重要である。同時に、ケニア産品の輸出先に対して、適切な資料・情報を提供することが重要となる。このため、①資料・情報の提供、および②経済・貿易関連の出版物の刊行、の2業務が円滑に実施される基盤作りが第一段階となる。情報提供に際し貿易振興機関各部の全面的な連携体制の確立が求められる。

3.3.1 資料・情報の提供

(1) リファレンス・サービス

- 1) 市場別情報の提供： 当初は、先進国市場2名、途上国1名の配置で充足。2年程度を目途に国際機関、アフリカ・中東、アジア・オセアニア、欧米、ソ連・東欧を各々カバーする専門のレファレンサーを一人ずつ、合計で5名配置することが望ましい。
- 2) 産業・商品別情報の提供： 当初は、伝統的輸出産品、非伝統的輸出産品に各1名ずつレファレンサーを配置。輸出増大に準じて人員配置を強化する。

(2) 資料閲覧サービス

- 1) 一般利用者へのサービス： 図書館に閲覧コーナーをもうけ、利用者に対しコピー・サービス（有料）を実施する。
- 2) 政府関係者および部内利用： 部内資料貸出し制度をもうけ、資料の有効活用をはかる。資料貸出しにあたっては、資料の形態別期間を設定する。また、一般利用者の資料請求に迅速に対応するため、貸出しカードの管理システムを確立する。関税率表およびダイレクトリーは原則として閲覧にとどめる。

(3) 選択的情報提供

- 1) 公開商品・市場報告会： 動向分析の成果を定期的に発表する。
- 2) 現地事情報告会： 貿易ミッションあるいは外交官の帰国に際し現地事情の報告を実施する。

3.3.2 出版事業の強化

(1) 定期刊行物の充実

- 1) トレード・ニュースの刊行： 諸外国からの引合情報を取りまとめて発行する。当初は2週間毎、段階的に週刊誌化、さらに日刊化へ努力する。
- 2) KENYA EXPORT NEWSの質的向上： 調査部門の分析成果や貿易斡旋記事を迅速に掲載する。
- 3) ダイレクトリー更新の年刊化： 更新を早め、早い段階で年刊化を図る。

(2) マーケティング・レポートの刊行： 品目別・国別の市場調査報告書を発行する。

(3) カタログの発行： 内外の展示会、見本市および常設展示場向けに、製品カタログを発行する。将来的には、外国人輸入業者向け通信販売カタログを発行する。

実施事業	具体的事業内容	第1段階 至急(1~2年)	第2段階 (3~5年)	第3段階 (5年~)
[資料・情報の収集・管理] 既存組織の機能拡充・強化 資料収集・管理の体系化 経済・貿易情報センター (TPO内)の設立 同上の運営	K E T A内図書室の拡充・強化 資料収集委員会の設置・運営 経済・貿易資料・情報の拡充 資料・情報センターの設立 同上へのK E T A資料の移管 同上での資料・情報の収集・管理	○ ○ ○	○ ○	○ ○
[調査機能の拡充・強化] 経済・貿易調査基盤の整備 地域・国別動向調査の強化 輸出品動向調査の強化	経済・貿易調査部門の設置 国際経済・貿易動向調査 各地域・国別経済・貿易動向調査 輸出振興国事例調査 伝統的輸出品動向調査 非伝統的輸出品動向調査	○ ○ ○ ○ ○ ○		
(情報サービスの拡充・強化) 情報サービス体制の基盤整備 資料・情報の提供 出版事業の強化	資料貸出し制度の確立 リファレンス・サービス 資料閲覧サービス 選択的情報提供 定期刊行物の充実 マーケティング・レポートの刊行 カタログの発行	○ ○	○ ○	○ ○

図3.3.1: 情報整備事業のアクションプログラムの展開

4. 貿易斡旋，貿易研修，広報・展示活動に関するアクションプログラム

4.1 貿易斡旋

輸出業者登録制を導入し、輸出企業・商品関連データを整備する在外商務官の引合斡旋機能を強化し、引合案件の積極的発掘に努める。同時に通信連絡ネットワークを整備し、引合案件の迅速な処理体制を確立する。

貿易相談コーナーを設置し、民間企業の輸出商談を側面的に支援する。とくに、在外商務官には貿易業務に精通した実務家を派遣し、具体的な商談に協力していく。

市場開拓ミッションを主に国際見本市への参加の機会にあわせ派遣する。ミッション参加者には、インセンティブとして旅費の一部を補助することも検討する。

輸出製品の品質を向上させ、輸出競争力を養うためデザイナー、商品専門家によるセミナーの開催や外国援助機関等の協力を得て、専門家による工場巡回指導や専門家の工場への長期派遣指導も実施していく。

4.2 貿易研修，人材養成

貿易実務研修では、輸出業務にこれから従事する従業員を対象とする基礎コースと輸出実務担当者を対象とした上級コース、さらに幹部を対象にした輸出マーケティング研修、および輸出製品改良研修の4コースを設け、年間延べ300人の人材を育成する。

基礎コースでは、輸出取引概念の把握を目的に①輸出取引の概要、②輸出取引条件、③貿易管理制度のアウトラインにつき5日間の研修を行う。

上級コースでは、貿易取引全般についての知識を習得するため①輸出契約、②船積み、③輸出代金決済、④輸出取引条件と価格算出、⑤輸出製品の品質、⑥輸出取引のクレームとその解決の6コースを設ける。

輸出マーケティング研修では、企業幹部を対象に輸出マーケティング手法を習得するため、①輸出マーケティング管理、②海外見本市の活用と管理、③輸出販売政策と管理、④輸出マーケティング調査の手法、⑤輸出促進計画の策定の5コースを設ける。

輸出製品改良研修では、企業の輸出製品開発に関する担当幹部を対象に、①輸出製品開発とデザイン、②デザイン・マネージメント、③輸出包装とラベリング、④輸出取引と品質の4コースを設定し、輸出製品の品質の向上と輸出競争力の養成を図る。

4.3 広報・展示活動

国際見本市・海外展示会への参加は、年間6回程度企画する。伝統的輸出品、園芸作物・加工食品、繊維製品など有望輸出品を対象に欧米諸国における有力な見本市に、軽工業品については、PTA地域の国際見本市を中心に継続して参加する。

国際見本市の参加にあわせ、①外国人輸入業者の誘致、②市場開拓ミッションの派遣、③現地商談会の開催、④セールス・キャンペーンの実施、⑤優秀サンプル収集などの諸事業を多角的に実施し、総合的なマーケティング活動を展開する。このため、貿易振興機関職員の役割りは極めて大きい。

一方、国内では、まずNairobi International ShowやThe New Kenya Trade Exhibitionなど既存の見本市の輸出機能の強化をはかる。とりわけ、外国人輸入業者の招へいを積極的に働きかける。

新たに業種別の専門見本市や、PTAトレードフェア（ナイロビ）を創設する。本フェアは、毎偶数年に開催されるPTAトレードフェアの間隙の奇数年毎に、ナイロビにおいて、開催を企画するものである。

常設展示場が開設された場合は、その場で輸出可能な製品に限定して有料ベースで展示し、当初の総展示小間数は60～100小間程度を想定する。その他、デザイン・コーナーも設け、優秀デザイン製品も展示するなど、ケニアに来訪する輸入業者への広報に努める。

海外広報活動は、在外商務官、観光・野生動物省の海外事務所、ケニア航空セールス事務所などを活用する。また、有力誌紙の記者に関連情報を積極的に提供し、記事掲載を促すなど、効果的な手法で実施する。

実施事業	具体的事業内容	第1段階 至急(1~2年)	第2段階 (3~5年)	第3段階 (5年~)
〔貿易斡旋〕 引合斡旋体制の拡充・強化	輸出関連データの整備 トレードニュースの刊行 通信ネットワークの整備 コンピュータ・システムによる管理 商務官の引合斡旋機能の強化 信用調査受託制度の導入 海外貿易情報ネットワークへの加入 貿易相談コーナーの設置 外部専門家への委嘱 海外市場報告会等の開催 輸出市場開拓ミッションの派遣 海外優秀商品見本の収集・改良指導 輸出検査制度の導入	○	○	○
		○	○	○
		○	○	○
貿易相談業務の強化		○	○	○
輸出製品改良事業の強化		○	○	○
〔貿易研修・人材養成〕 既存組織の機能拡充・強化 総合的研修体系の作成 総合的研修の実施	貿易実務研修、職員・商務官研修 貿易実務研修、職員・商務官研修の 拡充 輸出産品改善研修の開始 国際ビジネス・スクールの開講	○	○	○
		○	○	○
		○	○	○
〔広報・展示〕 海外見本市への参加 国内見本市の開催・参加 常設展示場開設 広報活動	有力見本市への積極的参加 既存見本市の拡充 商談会・専門見本市の創設 業種別広報事業の導入	○	○	○

図4.3.1: 貿易斡旋、貿易研修、広報・展示活動アクションプログラムの展開

5. 在来型輸出産業の改善・拡大に関するアクションプログラム

5.1 部門別テーマ選定理由と具体的施策

PART II のマスタープランに於いて在来型輸出産業の6工業部門それぞれについて改善・拡大の方向性が示された。

アクションプログラムでは輸出振興の観点からそれぞれの部門の改善・拡大に関して総合的に検討した結果、ケニアの自助努力により比較的改善が容易であり、そのインパクトが比較的大きいテーマを選択した。

マスタープランからのテーマ選定理由と具体的施策を表5.2：在来型輸出産業の改善・拡大に関するアクションプログラム（総括表）に示す。

そして、それぞれの部門別選定テーマの改善・拡大策を表5.2.1～表5.2.6に示した。

表 5.2 : 在来型輸出産業の改善・拡大に関するアクションプログラム (総括表)

サブセクター	改善・拡大型						見直し型
	農産物加工業	繊維・縫製業	皮革工業	化学工業	金属加工業	鉱産物加工業	
マスタースタランからの選定理由	包装の改善 前表6.2.1(1)参照	縫製業のグループ化 前表6.2.1(2)参照	原皮の品質向上 前表6.2.1(3)参照	医薬品(輸液)の拡充 前表6.2.1(5)参照	金属建材の多様化 前表6.2.1(6)参照	セラミックス製品の開発 表5.1.1(4)参照	
具体的施策	<ol style="list-style-type: none"> ケニアの実情 中小企業育成 商品の高付加価値化 期待効果 (商品市場の拡大) 	<ol style="list-style-type: none"> 実現の可能性 技術革新の容易性 原料確保の容易性 グループ化のメリット E P Z 繊維業とのリンク 	<ol style="list-style-type: none"> 改善の可能性 マーケットの存在 (外) 	<ol style="list-style-type: none"> マーケットの存在 (内・外) 原料確保の容易性 経済的生産規模 技術導入の容易性 保健衛生の向上 	<ol style="list-style-type: none"> マーケットの存在 (内・外) 既存技術の優位性 期待効果 	<ol style="list-style-type: none"> 原料確保の可能性 小規模投資 技術導入の容易性 マーケットの存在 (輸入代替) 中小企業の輸出振興 	
アクションプログラム	<ol style="list-style-type: none"> 改善点の抽出 業界・団体の強化 指導・研究機関の強化 商品の改善と新製品の開発 新製品の実用化 マーケットティングとセールスプロモーションの強化 	<ol style="list-style-type: none"> グループ化の意義徹底と準備 グループ数の増加による縫製業の安定と輸出拡大 グループの充実と発展 有名ブランドのライセンス生産 ファッション界への進出 	<ol style="list-style-type: none"> 飼育者の意識改革 はく皮技術の改善 原皮収集システムの整備・改善 なめし技術の改善 品質グレード別輸出 マーケットティングとセールスプロモーションの強化 	<ol style="list-style-type: none"> 医薬品の現況総点検 輸液製造のF/Sの実施 プラントの整備・建設 商業生産 	<ol style="list-style-type: none"> 実績の分析と評価 業界・団体の強化 未定着技術に関するF/Sの実施 F/Sに基づく製造施設の整備と補強 新種商品の開発 マーケットティングおよびセールスプロモーションの強化 施設の合理化推進 	<ol style="list-style-type: none"> F/Sの実施 プラントの整備 海外マーケットティング 高級品の開発 	
	表5.2.1参照	表5.2.2参照	表5.2.3参照	表5.2.4参照	表5.2.5参照	表5.2.6参照	

表 5.2.1 : 農産物加工業 (包装の改善) に関するアクションプログラム

		短期 (調査準備段階)	中期 (研究試行段階)	長期 (商業化推進段階)
実行者		MOI, KAM主導の下、傘下の農産物加工団体	MOI, KIRDI, 民間企業	民間企業
実施策		① 包装の改善点の抽出 ② 業界・団体の強化	① 指導・研究機関の整備 ② 商品の改善と新商品の開発の強化	① 新製品の実用化 ② マーケティングとセールスプロモーション
支援機関と支援内容		① KFTA, KNCC & I : 国際マーケティング情報の提供	① TPO, KNCC & I, KAM : 国際マーケティング情報の提供およびセールスプロモーション	① TPC, KNCC & I, KAM : 同左による市場の拡大
実行の場所		ナイロビ、モンバサ中心	同左および企業所在地	同 左
実施要領	ケニア側	① 包装材料、生産技術、消費者のニーズからケニアの包装の改善点を抽出する。 ② 世界の包装関連の情報を収集し分析する。 ③ 製品、個包、内包、外装、広告、PRまで含めた包装業界の団体活動の基盤を作る。	① 包装改善の指導・研究機関を整備し機能別、消費者ニーズに対応した包装材料の選択とデザイン開発のプログラムを作成する。 ② プログラムに基づき新商品の開発と商品の多様化を民間企業の参加を得て推進する。	① 品質、コスト面から開発された商品の実用化を図る。 ② 海外マーケティングの強化により、ケニアブランドのイメージアップを図る。
	外国の支援	ソフト面からの技術指導	ソフトからハードにわたる技術指導	同 左

表 5.2.2 : 繊維・縫製業（縫製業のグループ化）に関するアクションプログラム

	短 期 （検討準備段階）	中 期 （実施段階）	長 期 （普及発展段階）
実行者	KAM主導の下、傘下の縫製業団体	縫製業者	同 左
実施策	① グループ化の意義徹底と準備	① グループの数の増加による縫製業の安定と輸出拡大	① グループの充実と発展 ② 有名ブランドのライセンス生産 ③ ファッション界への参入
支援機関と支援内容	① MOI, MOF : 法令の検討指導の準備 a) 協同組合法または新法の適用 b) 貸出しの裏付けとなるべき立法 ② MOCD : 融資のガイドライン策定 ③ ICDC, KIE : 金融面の検討	① MOI, MOF : 法制面の検討指導 ② ICDC, KIE : 金融の実施・拡大 ③ TPO : 市場情報とセールスプロモーション	① TPC : 市場情報の提供 ② KNCC & I, KAM : 海外市場との交流推進
実行の場所	ナイロビ、モンバサ中心	縫製業者所在地	同左およびEPZ
実施要領	ケニア側	① グループ化に対し法人格を与える ② 共同買付・共同販売の実施 ③ 各種輸出インセンティブの適用 ④ 各グループの共同施設化を推進する a) 裁断 b) 仕上げ加工	① EPZ企業との関係強化 ② グループ自体のEPZ進出の推進 ③ グループ内に自主検査開発施設を設置 ④ デザイン技術向上のため海外市場との連携強化
	外国の支援	日本を含む共同運営システム実施国からのアドバイザー招へい、または調査団派遣	外国企業との技術提携

表 5.2.3 : 皮革工業 (原皮の品質向上) に関するアクションプログラム

		短期 (改善推進段階)	中期 (普及段階)	長期 (普及・拡大段階)
実行者		MOI, KAM主導による傘下の民間団体	民間企業	民間企業, KNCC & I所属の商社
施策		① 飼育者の意識改革 ② はく皮技術の改善 ③ 原皮収集システムの整備・改善	① なめし技術の改善 ② 品質グレード別輸出	① 同左 ② マーケティングの強化
支援機関と支援内容		① MOLD : 家畜飼育者への改善指導 ② KNCC & I : 皮の価値のPR	① TPO, KNCC & I, KAM : マーケティングおよびセールスプロモーション ② MOI : 公害防止指導	① TPO, KNCC & I, KAM : 同左
実行の場所		全 国	同 左	国内および市場国
実施要領	ケニア側	① 家畜飼育者に肉の副産物としての皮の価値を認識させ、屠殺場での解体を勧める。 ② はく皮技術の改善による原皮の品質の確保 ③ 原皮の品質確保のため業界の結束と収集システムを確立する。	① 皮なめし業者になめし技術向上による皮の価値を認識させる。 ② 皮の品質別に取り引きできるよう輸出先の信頼を得る。	① 品質改善を通じて輸出市場の拡大を図る。
	外国の支援	・ はく皮および一次処理の技術指導	・ 皮なめしの技術指導 ・ 公害防止施設整備の技術および資金協力	

表 5.2.4 : 化学工業 (医薬品 (輸液) の拡充) に関するアクションプログラム

	短期 (調査準備段階)	中期 (整備実行段階)	長期 (商業生産段階)
実行者	MOI, MOHと民間企業	民間企業	民間企業
実施策	① 医薬品の現況総点検 ② 輸液製造 F/S の実施	① プラントの整備・建設	① 商業生産
支援機関と支援内容	① XETA, KNCC & I, KAM : 輸出市場調査	① IPC : 外国技術・資金の導入 ② TPO, KNCC & I, KAM : マーケティング	① TPC, KNCC & I, KAM : 市場開拓
実行の場所	主としてナイロビ	F/Sの結果による	同 左
実施要領	① 下記に主眼を置き F/S を行う。 a) 国内外の需要を把握 b) 生産方式および規模 c) 生産の適地	① F/Sの結果に基づき詳細な実施計画を立案・実行する。(EPIの活用も含む) ② 外国企業との提携	① 関連商品の開発
	ケニア側	企業提携	同 左
	外国の支援		

表 5.2.5 : 金属加工業 (金属建材の多様化) に関するアクションプログラム

		短期 (調査準備段階)	中期 (整備普及段階)	長期 (実行段階)
実行者		KAM主導による傘下の金属建材製造業者	民間企業およびそのグループ	同 左
実施策		① 実績の分析と評価 ② 業界・団体の強化 ③ 未定着技術に関するF/Sの実施	① F/Sに基づく製造施設の整備と補強 ② 新種商品の開発 ③ マーケティングとセールスプロモーションの強化	① 施設の合理化推進
支援機関と支援内容		① MOC : 原材料の調達・指導 ② MOI : 国内市場情報の提供と工業標準の指導 ③ KETA, KNCC & I : 海外市場情報の提供	① MOF : 金融支援 ② MOI : 生産指導 ③ TPO, KNCC & I, KAM : マーケティングおよびセールスプロモーション	① 同 左
実行の場所		ナイロビ、モンバサ中心	同左および企業所在地	同 左
実施要領	ケニア側	① 金属建材の輸出実績を品目別に調査分析する。 ② 金属建材の生産技術について分析と評価を行う。 ③ スクラップメタルのリサイクルシステムの現況を把握する。 ④ 上記①～③に基づき未定着技術に関するF/Sを行う。	① 市場調査によりPTAを中心としたマーケティングを強化し市場拡大を図る。 ② 品質管理技術の導入を図り設計から製品完成までの工程合理化によるコスト低減を図る。 ③ 製造施設の合理化と補強を行う。 ④ 企業補完により新種建材を開発する。	① 政府の金融支援を得て施設を順次合理化する。 ② 企業補完による品質の改善、商品の多様化、コストダウンを推進する。
	外国の支援	技術協力	資金・技術協力	同 左

表 5.2.6 : 鉱産物加工 (セラミックス製品の開発) に関するアクションプログラム

		短 期 (調査準備段階)	中 期 (試行段階)	長 期 (商業生産段階)
実行者		MOI, ICDC	ICDC, KIE	民間企業
施策		① F/Sの実施 a) 原料の確認 b) 既存工場の再評価	① プラントの整備	① 海外マーケティング ② 高級品の開発
支援機関と 支援内容		① MOF: 調査の支援 ② MOENR: 地下資源調査の指導	① MOI: プラントの建設計画	① TPC: 市場開拓 ② IPC: 外資導入
実行の場所		全 国	同 左	同 左
実施要領	ケニア側	① セラミックス原料の確認 ② 国内外のマーケット調査の実施 ③ 既存工場の再評価 ④ セラミックス製品の確認	① プラントの計画立案 ② プラントの建設 ③ 既存工場の再運転 ④ 技術指導員の育成	① 海外へのマーケットの拡大 ② 外国企業と技術提携し、高級セラミックスの生産
	外国の支援	・ 地下資源調査のための技術協力	・ プラントの計画 ・ 建設資金の援助 (プラント建設、既存工場のリハビリテーション)	

6. “戦略型中核工業”育成に関するアクションプログラム

6.1 選定の経過

前述の「在来型輸出産業に関するアクションプログラム」は既存の産業条件をベースに、それぞれの工業部門の輸出振興策として、特定課題についての改善・拡大策を示したのに対して“戦略型中核工業”育成に関するアクションプログラムは貿易収支の改善に与える影響が極めて大きい産業の主導部門の育成策を示すものである。マスタープランで“戦略型中核工業”として、「繊維・縫製業」および「金属素材・加工業」の2部門が選定された。

この2部門の具体的育成策を示す。

6.2 “戦略型中核工業”としての育成策

6.2.1 繊維・縫製業

今日まで輸入代替政策時の残滓を多く残しており、生産体制が国内指向型で、製品の価格、品質の両面において国際水準に達していない。このことは天然繊維、合成繊維にかかわらず繊維業全般に共通する問題である。

このままの状態では放置すれば、いかに国是として輸出振興を唱えても、企業単位でできる改善の範囲にはおのずと限度があり、今後輸出産業の中核として発展していくには困難がある。

したがって抜本的な産業構造の改善を行なう必要があり、このためには早急に業界の実態調査を行い、その結果により工場を適正規模にし、設備の合理化と専門化を図り、企業間リンケージを高める必要がある。

アクションプログラムを表6.2.1に示す。

6.2.2 金属素材・加工業

国家政策で中核工業として金属素材・加工業が育成すべき部門として位置づけられているが、次の視点から官民協議し、コンセンサスを確立する。

- ① 国家政策で資本財工業の育成をこれからの工業化の課題としており、その基盤産業である。
- ② 鉄鋼は各種インフラ整備に不可欠な産業であり、経済発展に及ぼす影響が極めて大きい。
- ③ スクラップ鉄の回収・再利用により資源の節約として観点から重要な部門である。
- ④ あらゆる製造業との産業連関が強く、重要産業である。一方、整備には大規模資本を必要とする。

国策産業としてのコンセンサスが確立されたらサブセクター調査および戦略型金属EPZのF/Sを実施する。

アクションプログラムを表6.2.2に示す。

表 6.2.1 : 繊維・縫製業 (“戦略型中核工業” としての育成) に関するアクションプログラム

	短	中	期	長	期
実行者	MOI, KAM主導による傘下の業界団体				
実施	① サブセクター調査の実施 a) 業界構造の見直しおよび改善 b) 公害防止対策の確立 ② 官民協調しての実行 ③ KAMの組織強化 ④ MOF : 政府融資 (各種インセンティブ) ⑤ MOI : 法制面の検討・指導 ⑥ MOC : 原料、資材、製品の輸出入指導 ⑦ MOCD : 融資のガイドライン策定 ⑧ KNCC & I : 市場情報の提供				
支援機関と 支援内容	① ICD, KIE : 設備資金の低利貸出し ② TPC : 外国市場のマーケティングおよびセールスプロモーション				
実行の場所	同 左				
実施要領	ケニア側	① 官民合同で改善委員会を結成し業界調査を実施する。 ② 繊維製品、特に原反の仕上げ加工段階を中心とした品質改善、コストダウンについて構造面から解明し、改善策を立案する。 ③ 製造工程各部分の容量・質およびコストを比較し、併せて公害対策を明確にする。 ④ 政府側からの支援策、資金協力等について明確にする。 ⑤ 推進母体として繊維産業団体の強化を図る。			
	外国の支援	① 業界サイドによる設備の統廃合・新会社の設立 ② 法制度の確立 ③ 低金利融資 ④ 公害防止設備の整備 ⑤ 試験研究開発のための共同施設の設置 ⑥ T.P.Cを中心とするマーケティングの推進 ・ ケニア側調査団、視察団の受入れ ・ T.P.Cに対する資金・技術協力			

表 6.2.2 : 金属素材・加工業（“戦略型中核工業”としての育成）に関するアクションプログラム

		短	中	期	長	期
実行者		MOI, KAM主導による傘下の金属素材・加工業団体				
実施策		① 中核工業発展に向けての官民協議 ② サブセクター調査の実施 a) 業界構造の見直しおよび改善 b) 環境汚染対策の実施 ③ 戦略型金属EPZのF/Sの実施 ④ 協会・団体の強化				
支援機関と支援内容		① MOF：融資支援 ② MOI：法制面、工業標準、生産指導 ③ MOE, MOPW, MOTC：EPZ関連インフラ（水、電力、通信等）への支援				
実行の場所		ナイロビ、モンバサ中心				
実施要領	ケニア側	① 輸入代替・輸出指向型産業としての育成策に関するサブセクター調査 a) 内需、PTA市場の規模 b) 既設工場の操業状況 c) 原料の調達（スクラップ船の解撤を含む）方法の検討 ② EPZの新設工場の生産規模 ③ 電気炉を中心とする金属素材系企業の連携強化 ④ 金属加工系企業の連携強化 ⑤ 金属EPZのF/Sと実施計画 ⑥ 官民協調しての実行				
	外国の支援	① サブセクター調査およびF/S ② 実施計画への資金技術協力				
		同左および外国企業				
		① 生産施設の合理化 ② 金属EPZの建設				
		① 同 ② 同 ③ 同 ④ I P C：外資誘致				
		企業所在地およびモンバサ（EPZ）				
		① 生産施設の合理化への融資 ② 環境汚染対策の実施 ③ 金属EPZ建設・運営への総意を結集 ④ 国策産業としての体制確立				
		① 生産施設合理化の資金技術協力 ② 金属EPZへの資金技術協力 ③ 外資企業の参加				

7. 輸出産業育成に関する共通項目のアクションプログラム

7.1 選定理由

ケニアが産業の発展を図るには、技術改善の視点からその将来方向を探ると、次のような方法が考えられる。

- ① 輸出有望製品の加工技術の改善により製品の品質を向上し輸出へ振り向ける（既存技術改善）。
- ② 既存技術の融合化による輸出用新製品の開発（企業間補完）。
- ③ 新技術導入による新製品生産とその輸出の促進（新技術導入）。

まず第一は持てる技術を十分に発揮して目標どおりの製品を作り出す（品質の向上）。次に企業間で得意とする技術を出し合い（企業間補完）、新製品を作っていく。これにより、それぞれの企業は技術的専門化を図ることができる（コスト低減）。第三には生産合理化のために障害となっている技術（未定着技術）や、新技術の導入等を図ることにより工業国の産業構造の仕組みに近づけた企業経営を図ることが望ましい。

以上のような基本的方向を求めて行くためには、企業経営に共通する次の4点の改善が必要である。

- ① 技術情報伝達システムの改善
- ② 工業標準の普及
- ③ 品質管理技術の導入と普及
- ④ 未定着技術の導入

アクションプログラムでは、現在のケニアの産業構造を改善するために、とくに重要な上記②および③に対する改善策を示す。

7.2 共通項目の対応策

7.2.1 工業技術標準の普及

アクションプログラムの実行スケジュールを表7.2.1に示す。

7.2.2 品質管理技術の導入と普及

アクションプログラムの実行スケジュールを表7.2.2に示す。

表 7.2.1 : 工業標準の普及に関するアクションプログラム

		短	中	期	長	期
実行者		KBS, KIRDI				
実施策		① 指導機関の整備強化 ② 工業標準の整備 ③ 普及策の策定				
支援機関と支援内容		① MOI : 法制面の検討・指導 ② MOE : 学校教育を通じての普及促進 ③ MOTTA T : 職業訓練所の教育を通じての普及促進 ④ KNCC & I, KAM, KIBT : 訓練による普及促進				
実行の場所		主要都市				
実施要領	ケニア側	① 政府・業界団体の役割に基づき KBS の活動を強化する。 ② 工業標準の普及手順を具体的に策定する。 ③ 企業間補完を促進する。				
	外国の支援	① 指導員の海外研修による育成 ② 資金・技術協力				
		全	国			
		①	②	③	④	① 学校教育で行う工業標準に関するカリキュラムを学校レベル別に策定し、教育する。 ② 職業訓練所等においても工業標準に準拠して教育訓練を行う。 ③ 各企業の技術者のため工業標準に関するカリキュラムを業種別に策定し、指導する。 ④ KBS、KRIDI が中心となり、企業へ巡回指導を行う。
		①	②			① 同 左 ② 同 左

表 7.2.2 : 品質管理技術の導入と普及に関するアクションプログラム

		短	中	期	中	長	期
実行者		指導機関, 民間企業					
策		① 品質管理技術の普及 a) 人材育成 b) モデル企業の選定と指導					
実施		① 指導組織の整備 ② 業界団体の整備 ③ 品質管理導入マニュアルの策定					
支援機関と 支援内容		① MOI, MOTTAT, KNCC & I, KAM : 品質管理技術の指導、支援 ② TPO : 技術関連情報の提供					
実行の場所		全 国					
実施要領	ケニア側	① 品質管理技術導入の必要性を関係者に認識させる。 ② 図面管理、検査基準、品質表示等のマニュアルを作成する。 ③ 業種別に企業へ品質管理技術の導入策を立案し、実行する。					
	外国の支援	① 学校教育において品質管理技術を教育する。 ② 講習会等により技術認定証を授与する。 ③ 地域別・業種別モデル企業を選定し普及をリードする。 ④ 各企業は技術指導を実践する。					
		技術協力					
		同 左					

PART IV : 結論と勧告

結論と勧告

最終報告書のしめくくりとして再度輸出振興の大前提と、アクションプログラムの理念と実行について確認し、将来を展望した。

1.1 輸出振興の大前提

ケニア輸出振興の大前提として、下記の6項目を提唱する。

- (1) ケニアがGDPの安定的成長と貿易収支の改善を図るためには、輸入代替産業の持続的発展と輸出指向型産業の育成を計画的に達成せねばならない。
- (2) 輸出振興と輸出指向型産業の育成のためには、官民が総力をあげ協調体制を築かねばならない。
- (3) 輸出振興と輸出指向型産業育成のためには、国際競争力の涵養が必要である。
- (4) 企業が国際競争力を持つためには、生産・販売段階における意識革命が必要である。すなわち、従来の国内市場指向を国際市場指向に転換することである。
- (5) 輸出指向型産業の育成のためには企業に対し、最大限のインセンティブが付与されるべきである。
- (6) 経済の自立化と活性化のためには、自由経済、市場メカニズムを基調とした経済の「民主化」が推進されねばならない。

1.2 アクション・プログラムの理念と実行

アクションプログラムの実行は、官民協議による輸出振興の理念の合意に基づき行われるべきである。

- (1) 貿易を管理する立場にある政府機関は、その組織と責任分担の見直しを行い、管理機能に重複や漏れのないよう単純かつ理論的なものを目指して整備する。この手続は、どんな場合でも厳格かつ妥協することなく執行すべきである。
- (2) 貿易振興には、官民一体となって市場に合う組織、能力および資質を具備する一元化した組織体を積極的に創る必要がある。
- (3) 振興の母体は、具体的目標を定め、振興技術をフルに活用して、目指す輸出産業を確認の上、推進すべく適正な計画、専門技術、人的資源の訓練を備えねばならない。
- (4) 上記すべては密接な相関関係にあり、かつ一体化志向で確立し、最大に機能させるべきである。貿易の成長を促すために開発する貿易振興センター（TPC）設立の現実性と可能性を検討し、その結果を実行する。
- (5) 輸出指向型製造業の振興は、可能な奨励策、免除策を効果的に用い、綿密に計画し実施する。
- (6) 対外貿易の短期改善のため、在来型輸出および輸入代替産業の積極的な改善を行う。
- (7) 国策産業としての“新中核工業”の開発の可能性を官民合同で協議し、“戦略型中核工業”の育成を図る。

1.3 アクションプログラムの将来展望

本調査で提言されたアクションプログラムの実行による将来展望を、要約すると次のように言える。

(1) 制度の改善

アクションプログラムの実行により、制度の相互補完性を高めることができる。さらに中小企業の金融基盤が強化されれば、制度適用の普遍化とその効果的運用を通じて、制度の合理化と整合性がより達成しやすくなる。

(2) 組織の改善

現行組織の抜本的改善により貿易情報収集・提供、貿易研修、貿易斡旋、広報・展示等の輸出振興機能が一体化することにより官側の輸出振興組織が整備され、併せて民間の輸出意欲向上による生産の基盤整備が可能となる。

(3) T P C の設立

上記実行組織の推進母体として単一複合施設ができることにより機能的合理性が追求される。これにより効率的な貿易振興が実現される。

(4) 産業の育成

在来型輸出産業は既存の産業基盤からの延長線上の改善により短・中期的観点から外貨獲得型産業の育成として、また、“戦略型中核工業”は産業育成の牽引車として長期的観点から貿易収支の改善に与える影響が大きい産業である。これらの産業育成によるケニア経済の改善が期待できる。

産業育成の共通項の改善はケニア産業が国際競争力を養う基礎的条件の整備のために、その導入と普及は不可欠の課題である。

