

PART II : 輸出振興のマスタープラン



## 1. 輸出振興政策について

ケニアにおける輸出振興の大前提として、下記の5項目を提言する。

### (1) 経済の「民主化」

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」が進められる必要がある。

### (2) 経済成長の確保と産業基盤の強化

GDPの安定的成長維持と貿易収支改善を図るには、産業・企業の体質強化により輸入代替産業の持続的な発展を図り、輸出指向型産業を育成する必要がある。このためには、政府が既存の工業団地を強化するとともに、EPZおよびMUBを積極的に推進し、企業に対する支援優遇策の提供などの施策を強化すべきである。

### (3) 輸出振興政策の実施

輸出振興基盤を強化するためには、各種輸出振興政策を確実に実施する必要がある。

同時に輸出の拡大は、行政による輸出にかかわる優遇策の明確・適正な実施と、その管理責任が各段階で明瞭・明快であることが必要である。

### (4) 官民合同による輸出振興

輸出振興は、官民協調して実施されるべきである。

### (5) 意識革命の必要性

生産段階、販売段階における意識革命が必要である。従来之地場市場依存型から脱皮し、国際競争力を有する輸出指向型へ転換する必要がある。

## 2. 輸出振興制度について

ケニア政府は、輸出振興により、国際収支を改善し、財政健全化を図るため、種々の輸出振興策を打ち出してきた。

一方、企業の目的は利益の安定的追求であって、輸出振興は政府の設定した輸出振興の目標と、企業の利益追求の目的が合致して、初めて効果をあげることができる。

その意味で、政府の輸出振興制度は、企業活動の誘因となるべく十分なものであらねばならず、効果を最大にするため相互補完的なものである必要がある。また、輸出振興に向けての全国的企業活動を誘発すべく普遍的なものでなければならない。更に政府は制度の実施にあたり、平等、公平を期すため厳正な管理方式を必要とする。

### 2.1 制度の分類

輸出振興制度については、各国がそれぞれ独自に制定し、運用している。これを整理すると、次のように大別される。

#### (1) 輸出に対する直接的報償：報奨金、免税および輸出金融

1) 報奨金については、現行の高率輸入関税を相殺するためのものであるが、世界の貿易機構上、好ましい形態とはいえ、ケニアにおいて現在進行中の貿易自由化にともなって消滅していくべきものといえる。

輸出業者に対する外貨保有制度も、この範疇に属するが、これも輸出が一般化するまでの過渡的な制度として取扱われるべきであろう。

2) 免税に関しては、VAT等国内消費税的なものは当然免除されるべきである。輸出用原材料については、輸入税が免除されることになっており、ケニアにおいても、正常な運営がなされている。

3) 輸出金融は、輸出振興上最も重要で、かつ輸出業者にとっても非常に必要性の高いものである。しかし、ケニアでは現在、これが最も不足しており、輸出金融の実行をより容易にさせるために他の補助的手段の整備とあいまって、早急に実現する必要がある。

#### (2) 上記を補完し、その安定化を図るもの：輸出保険制度

輸出保険制度は、初期の輸出発展段階では輸出行為そのものに対する直接的報奨にはならないため、いずれの国においても遅れて施行される傾向にある。また、施行当初の総輸出額に対する付保率も低いのが通例であったが、今日ではカント

リーリスクの問題や支払期限の長期化、あるいは支払条件の多様化により増々重要になってきている。

また、保険制度が完備していると、安定的輸出金融が可能になる側面があるので、ケニアにおいては、むしろこの面を強調していく必要がある。

### (3) 制度の普遍化を図るための方策

- 1) 輸出振興制度は普遍的に適用され、それによって国内産業のあらゆる分野に刺激を与え輸出振興を促進する必要がある。そのためには、輸出行為を商品の出所あるいは生産場所にとらえるのではなく、その着荷場所すなわち最終の輸出通関にとらえ、それに対し報償を与えるべきであろう。
- 2) 制度ができて、利用できる素地が産業界になれば、全く効果は期待できないため、その受入れ基盤作りを強力に推進する必要がある。企業のグループ化はこのための一つの方策といえる。

### (4) 制度の運用

上述の輸出振興策に対応して、これを平等・公平に実施する方策と不正を排除して、統制のとれた規制を行う必要がある。このためには下記が重要である。

#### 1) 各種ライセンスの簡素化、迅速化

許認可事項の複雑さは時間的な損失だけでなく、不正につながりやすく、制度適用の平等・公平の原則に反した結果になる。このため手続きはできるだけ簡素にし、許認可の時限を明確にするべきであろう。

#### 2) 税関手続きの簡素化、迅速化

同様の理由で簡素化、迅速化が必要であるが、同時に税関は貨物の最終チェック場所であるため、厳正な態度が必要である。これが、輸出振興上、輸出国の信用保持につながり、安定的かつ継続的な取引を継続することができる。

## 2.2 開発・改善の方向

### 2.2.1 輸出振興制度における構造問題の解消

今日、ケニアは貿易収支改善のため、過去の閉鎖的な輸入代替政策から輸出指向型の自由経済への移行を試みている。しかしながら、限られた外貨枠の中で実行せねばならないため、なお多くの経済上の制限措置が残存し、制度、組織のうえで一挙に全面的に開放的な構造に切換えることは困難である。また制度を運用する側と適用を受ける側の意識そのものも、過去の抑制的・禁止的制度の残像から開放されるどころまではいっていないため、官民相互の信頼感に欠けている部分がある。この問題は現在も存続しており、一挙に改善していくことは難しいが最も基礎的な官民の接点、すなわち窓口業務から改善していくべきである。

### 2.2.2 輸出戦略・方針の統合

輸出振興制度は、各制度が整合性をもち相互補完的なものであってはじめて効果を発揮できる。そのため一貫した輸出戦略のもとにその方針が統合されていなければならない。また、戦略そのものが実行可能なものでなければならず、民間の意見を反映したものでなければ、十分な効果が期待できない。このためには官民協議の場が必要であり、そのための機関を設置することを考慮すべきである。

### 2.2.3 現行制度の改善・強化

貿易振興制度は単独の制度だけで効力を発揮するものではなく、補償金、金融、保険、情報、マーケティング、貿易手続の簡素化等、それぞれ関係し合っただけで機能することが重要である。また、それぞれの機能は貿易の拡大と質的变化に伴ってそのカバーする範囲を拡大し、必要に応じて変化していくものである。ここではケニアにおける輸出振興の発足段階にあたり、現存の制度でカバーされていない部分、および早急に改善・開発されなければならない諸制度については、概略以下のとおりである。

#### (1) 輸出金融

輸出金融を確立することにより、輸出業者に安定的輸出基盤を提供する。

現在、ケニアにおいてはこの目的のため、中央銀行の手形再割引制度が実施されているが、これの適用を容易にし範囲を拡大しなければならない。輸出金融を円滑に行うためには、銀行の貸出に対する保証を行う必要がある。このため中央銀行の手形再割引制度はその直接的な手段であるが、将来は輸出保険制度をもってこの保証に代えていくべきである。

(2) 輸出保険制度

輸出業者に対する銀行融資を円滑に行わせ、かつ輸出取引の危険をカバーするために輸出保険制度を早急に実現することが重要である。

信用状取引を行っている限り、輸出取引そのものの危険は当初それほど大きいとはいえないが、輸出保険制度を確立することにより輸出金融に対する保証が可能となるため、金融の拡大、特に中小企業に対する金融が容易になる。

(3) 輸出振興制度の適用対象の拡大

輸出振興制度の適用を普遍的なものとし、輸出意欲を全国的規模に拡げるため、その適用対象を拡大する。

すなわち、保税加工業者に対して、E P Z加工業者と同等のインセンティブを付与する。また、輸出振興制度適用の範囲を製造業者だけでなく輸出業者にも拡げることにより、輸出商社の育成を期待する。

(4) 中小企業金融

輸出企業の潜在性を引き出し、企業間リンケージを拡大するため、中小企業金融の具体化を図る。

輸出拡大のみならず、国内産業発展のためには中小企業の育成と企業間リンケージの存在が必要である。その方策としては、グループ化による企業の強化、開発銀行融資の積極的運用を図り、グループ内各社の活性と企業間リンケージを引き出す。

(5) 外貨保有制度

輸出企業の海外マーケティングを助長し、設備の更新を助けるため、輸出業者外貨保有制度の新設を図る。

本制度は輸出振興の補助的制度であるが、製造業者、輸出商社を問わず、輸出に対する報償として一定限度の外貨保有を認める。それにより企業はマーケティング、設備更新などの外貨需要の一部に充当でき、対外商活動を助長することができる。

(6) 税 関

他の援助機関も取上げているが、保税工場、輸出加工区、免税輸入、輸入税払戻し制度等の導入、実施にあたっては、技術の向上を図るとともに綱紀を引き締める。

税関の運営に当っては、迅速・確実と厳格公正の相反した要因を克服する必要があるが、輸出入の要となるべき場所だけに、その技術と綱紀の向上は特に肝要である。

輸出入貨物に対する業務のみならず、ケニアの外貨収入の大半を占める観光においても同様のことがいえる。

### 3. 輸出振興組織および機能の開発について

#### 3.1 背景および必要性

- (1) 大きく変動する国際環境の中で、ケニアが体系的に輸出拡大に取り組んでいくためには、輸出振興制度の整備に加えて、輸出振興活動を通じた輸出拡大努力をする必要がある。

輸出振興は民間企業の自助努力でされるべきではあるが、現状では民間企業の輸出開発能力は充分といいがたく、商社の発達も充分ではない。従って、政府からの強力な支援が必要である。持続的な輸出基盤を確立するためには、次の二つの機関の設立が必要であろう。

○最高貿易会議

輸出振興政策・制度の策定および改革に対する最高位の諮問機関

○官民共同の貿易振興機関

輸出振興を組織的に行い、かつ商社機能の一部をも持つ。

現在、ケニアでは、KETAを中核として、複数の貿易関係機関が個別に輸出振興活動に取り組んでいるが、必ずしも有機的かつ効率的な事業展開がなされておらず、期待される成果をあげていないといえる。

- (2) こうした現状を踏まえ、ケニアの輸出振興活動を抜本的に見直し、以下の基本的機能に重点を置き、長期的視野に立った輸出環境の改善および今後の輸出振興活動の強化・拡充を検討する必要がある。
- 1) 資料・情報収集および整備体制を強化する。
  - 2) 調査・分析活動および情報提供を抜本的に向上させる。
  - 3) 貿易に関する斡旋機能を充実する。
  - 4) 人材育成を優先的に推進し、輸出基盤の確立を図る。
  - 5) 輸出振興の重要な手段である海外見本市への積極的な参加を通じ、輸出入の促進を図る。
  - 6) ケニア産品の広報活動を有望市場を中心に組織的に実施する。
- (3) 以上の諸輸出振興活動を迅速に行うためのネットワークを拡充する。
- (4) 輸出振興を国家経済の最重要課題とし、早期にその成果を期待しているケニアにおいては、こうした輸出振興のための各事業を同時平行的に展開するとともに、海外専門家等の協力を受けることも有効であろう。
- (5) また、一連の輸出振興活動の拡充・強化に伴う人員、業務の増大に対応し、施設の拡充・整備が重要となってくる。事業の効率的な運営をはかるためには、輸出振興活動のための複合施設も必要となろう。



### 3.2 組織と機能

(1) 前述のような体系的かつ総合的な輸出振興活動を行うためには、KETA、KNCC&I、KAMなどの既存の輸出振興機能を吸収して、一元的に輸出促進を行う機関の設立が必要となる。

- (2) この貿易振興機関は、
- 1) 情報収集・分析・提供機能
  - 2) 貿易斡旋機能
  - 3) 貿易研修機能
  - 4) 広報・展示機能

を持ち、一貫した輸出戦略のもとで系統的な活動をする。

この貿易振興機関設立に際しては、次の点に留意する必要がある。

- 1) 自立的 (autonomous) で、ビジネスライクな活動のできる組織であること。
- 2) 財政基盤を確立すること。輸出振興活動は、長年月を経る先行投資型もしくは国家的事業によるもので、財政基盤がその運営の成否にかかわるからである。
- 3) この貿易振興機関は、政府機関と民間企業の双方の利点を併せもつ官民共同体であること。

官民共同体の利点は以下のとおり。

・政府機関ではない利点

輸出振興活動の中には、複雑な機構や規則に拘束される政府機関では対応できにくいものもあり、この制約をのり越えられる。

・民間企業ではない利点

民間企業は、一般にその企業の直接利益につながる範囲で輸出業務を行う。しかし公的機関は、ケニア全体の輸出振興という立場からの活動が展開できる。

- 4) KNCC&I、KAM等と連携して活動すること。
- 5) 官民ともに、貿易振興機関の活動に協力すること。
- 6) 貿易振興機関は、意欲のある有能な人材を必要とする。従って、給与は民間部門と競争できる水準が望ましい。
- 7) 貿易振興機関のスタッフは、貿易振興機関の諸活動に常に関心を払うこと。
- 8) 貿易振興機関のスタッフは、地位にかかわらず、輸出振興に関して自己の意見をのべられる環境であること。
- 9) 貿易振興機関は、環境の変化に対処すること。

### 3.3 貿易振興機関を設立することによって得られるメリット

- (1) 現在、複数の機関が輸出振興を個別に行っているが、これらの機関の輸出振興機能を発展的に解消して、貿易振興機関の機能に一本化すれば、資金、資材および人材の有効活用になる。
  
- (2) 輸出振興機関の行う輸出振興活動は、次のメリットをもたらす。
  - 1) 輸出を増大させる。
  - 2) 外貨を増大させる。
  - 3) 貿易赤字を減少させる。
  - 4) 雇用増をもたらす。
  - 5) ケニア経済の成長に寄与する。
  - 6) 中小企業を含む民間企業全体の輸出活力を生み出す。

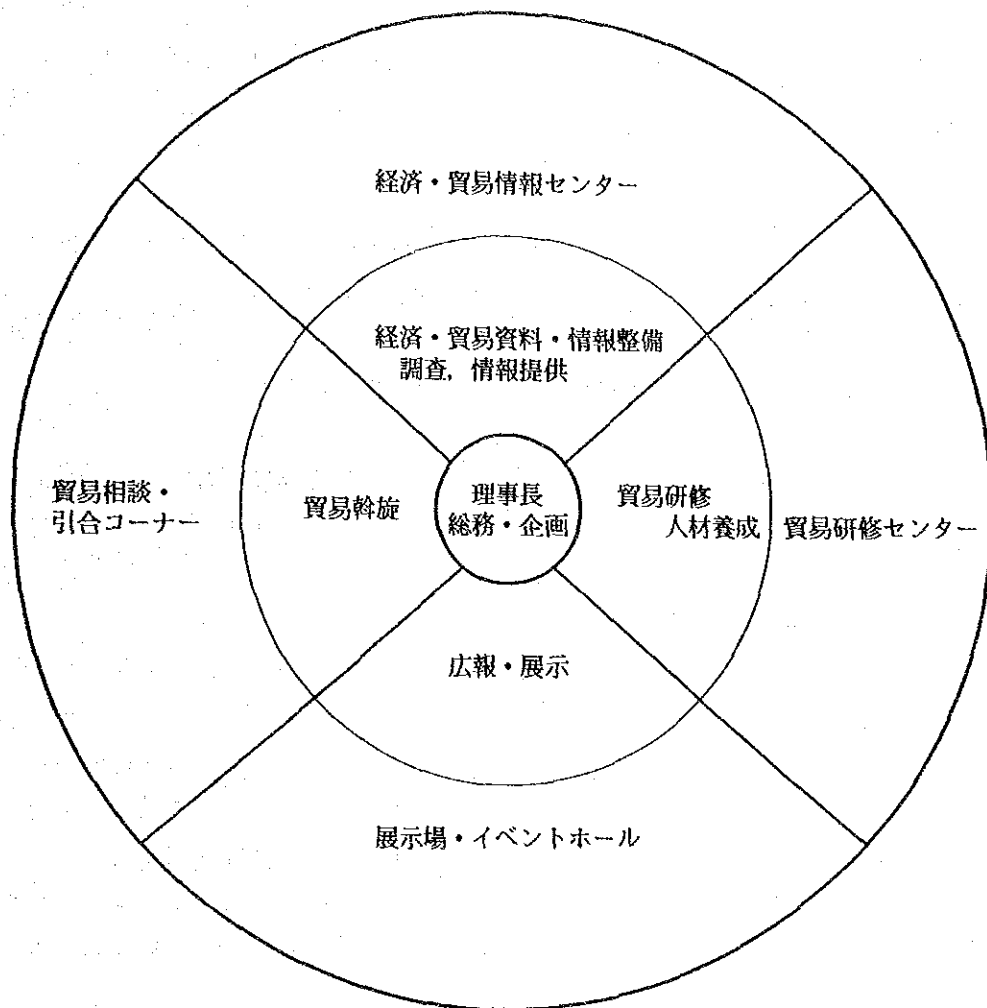


図3.2.1:貿易振興機関

## 4. 情報整備の改善・強化について

### 4.1 背景および必要性

- (1) 国際政治・経済情勢が歴史的に大きく変容している中で、貿易振興とりわけ輸出促進における必須の条件は、輸出の成否に関わる有効情報・資料の迅速かつ的確な把握である。

輸出関連業者や企業がまず必要とするものは産品に関する国別の市場動向や制度および引合情報などの有効情報である。輸出に関心を持つ企業が、新規市場開拓をする際に必要となるのが輸出可能性産品の国別・地域別有効情報である。

需要者（政府、業界、企業、個人）のニーズに応える制度、産業動向、商品動向および引合などの有効情報は、一次情報、生情報の入手が最良であるが、一方で既存の資料（二次情報）の分析により把握することができる。

輸出商談の成立に関与した有効情報の関連資料の整備はもちろん、ケニアの非伝統的産品関連の資料・情報の収集、分析・加工、管理および提供事業は体系化されてはじめて中・長期的展望に結びつけることができる。

- (2) 世界大で情報および資料が増大かつ多様化している今日、体系化された情報整備に“受益者負担”を要求することは限界があろう。

先進国、途上国のいずれにおいても、輸出振興に成功した国・地域の第一歩は官民共同の国家的情報機関の設立による資料・情報の収集から着手された。

輸出促進を継続してすすめるために必要な資料・情報は、正確性、最新性および整合性を併せ持つものでなければならない。このため、輸出を好調に進展させてきた国・地域（日本、韓国、台湾など）では国庫補助により総合的な経済・貿易情報センターを貿易振興機関内に設立し、体系的な収集、分析・加工および提供機能の拡充をすすめてきた。

- (3) 現状では、ケニアの生産者、輸出業者は市場開拓を主に自力ですすめなくてはならない。K E T Aは年に数品目、数ヶ国に対して商談ミッションを派遣しているが、この参加者以外、K E T Aより有効情報・資料を入手することは困難になっている。

とりわけ、輸出振興の基礎である資料・情報の収集、整備、分析・加工、および提供に関し、いずれの面でもK E T Aの現状では機動性に欠ける。

- (4) こうした状況を改革するため、まずK E T Aにおいて系統的な情報システムの

確立が必要である。

さらに第2段階では、官民の専門スタッフによって構成される総合的な経済・貿易情報センターを貿易振興機関（TPO）内に設置し、情報機能の量的および質的向上を抜本的に拡充する環境を整えることを提言する。

#### 4.2 資料・情報の収集・管理体制の強化

##### 4.2.1 資料収集の基盤整備

- (1) 資料・情報の専門家（司書を含む）によって構成され、経済・貿易に関する資料・情報を収集・管理する資料セクションを設置し、資料収集・管理体制を抜本的に向上させる。
- (2) 経済・貿易に関する資料・情報を有するTPO直属の専門図書館（経済・貿易情報センター）の設立を検討する。同センターには、将来的にコンピュータ・システムを導入し、資料・情報整備体制を整えることを考慮したスペースの確保が望ましい。

##### 4.2.2 市場別（地域別、国別）および産業・商品に関する資料・情報の収集体制の強化

- (1) ただちに実施すべき第1段階
  - 1) ケニア産品を輸入する主要諸国における経済・貿易関連の基礎情報・資料を確実に充実させる。
  - 2) 輸出促進情報整備の一環として、市場開拓を企画する業者について、その企業、商品情報を収集し、海外のバイヤーに提供する体制を整える。
  - 3) 貿易を拡大させてきた諸国・地域の貿易振興制度、活動に関する情報・資料の収集を強化する。
  - 4) 国際政治・経済の変動による国際市況の動向を確実にフォローする。
- (2) 2年以内をメドとする第2段階
  - 1) 国内指向型産業から輸出指向型産業への転換に際して生じる、ケニア産品と競合する諸国・地域における輸出振興に関連する資料・情報の収集体制を強化する。
  - 2) 1992年E.C統合、流動化しているソ連・東欧情勢、そして特惠関税地域（PTA）などの地域動向が、どのようにケニアの貿易に影響を与えるかを分析するために必要な資料・情報の収集に注力する。
  - 3) PTA貿易・情報ネットワークとの関係を強化する。

(3) 中・長期的な第3段階

- 1) 地域別・国別による主題別資料・情報の収集・整備体制を確立する。
- 2) 産業・商品別動向については先発の発展途上国の実態把握をし、ケニア産品の主要輸入国における需給動向および流通市場のフォローを継続する体制を整える。
- 3) この段階では、国際貿易センター（ITC）の貿易情報サービス（TISNET）や世界貿易センター（WTC）の情報ネットワークなどとの関係をすすめ、資料・情報をコンピュータ・システムで収集することが求められよう。

4.2.3 資料・情報管理体制の確立

- (1) 収集した資料・情報の有効利用を高め、かつ資料提供の迅速化を図るため分類、配架、管理のシステムを確立する。
- (2) 中・長期的には、主要各国の貿易情報および企業情報（ケニアの企業、輸出業者、外国のバイヤー）をデータベースに入力する方式を検討することが望まれる。

4.3 調査分析の強化

4.3.1 調査部門の設立と強化

- (1) 収集した資料・情報を分析・加工する調査部門を設置・強化する。この部門を、①市場（地域別・国別）調査および②産業・商品調査の2つのセクションに区分する。
- (2) 市場セクションでは、①ヨーロッパ、中東、アジア、米国などの地域動向とケニアへの影響、②主要貿易相手国別における経済、貿易、産業動向を中心に分析する。
- (3) 産業・商品セクションでは、①ケニアの現行輸出品目および②輸出可能性品目について地域・国別に需給動向ならびに流通事情を中心に分析するとともに、ニーズの方向性をさぐる。

4.3.2 輸出振興成功国の分析

市場セクションでは、輸出拡大を続けている先発の発展途上国別に、①輸出産業振興と輸出振興に関わる政策・制度、②輸出指向型産業の発展のプロセスと問題、③さらに諸問題への対応状況を分析する。

#### 4.4 情報サービスの拡充・強化

- (1) 調査部門で分析した海外市場情報、商品情報ならびに貿易実務者による貿易知識を、輸出関連企業に的確かつ迅速に提供する情報サービス機能の拡充・強化をすすめる。
- (2) 需要者のニーズに対応する情報提供を質的に向上させるとともに、新規市場開拓を意図した選択的提供の体制を作りあげる。
- (3) 有効情報の提供および輸出を促進させる選択的情報の提供を行うために、出版部門を抜本的に拡充・強化する。
- (4) 中・長期的には、データシステムによる効率的な情報サービス体制を検討することが望まれる。

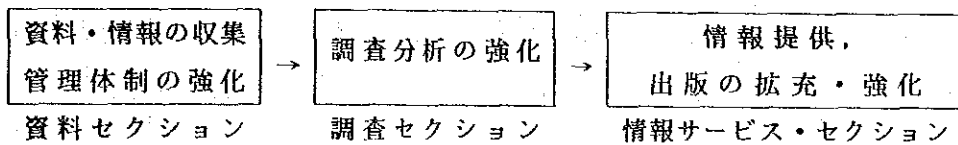


図 4.4.1: 情報整備マスタープランの概要

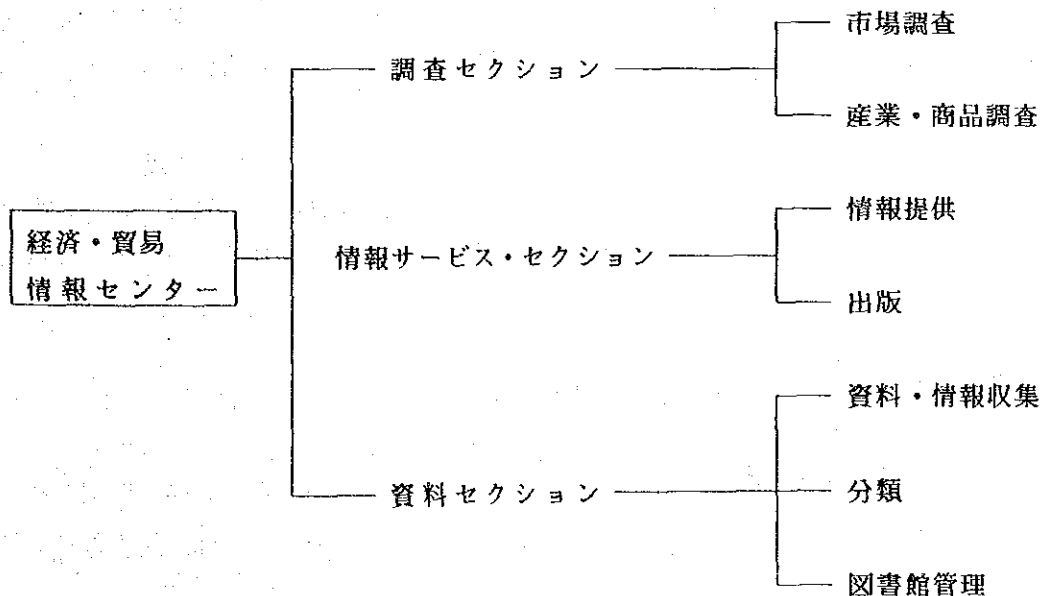


図 4.4.2: 経済・貿易情報センターの機能概要

## 5. 貿易斡旋、貿易研修、広報・展示業務の拡充・強化について

### 5.1 背景および必要性

- (1) 現状では、ケニアの輸出振興活動は組織的、効率的ではない。  
すなわち、官・民の関係者が相互に連絡・協調を計ることなく、独自に活動している。民間企業の輸出基盤が脆弱なことも留意すべきである。  
また、ケニアの輸出産業・輸出製品、輸出機会についての情報提供等の不備、民間企業の貿易経験不足等が、ケニアの輸出イメージ、輸出基盤の改善を妨げていることも事実である。
- (2) このような状況下で、ケニアの輸出を拡大し持続させるためには、①組織的・効率的な輸出振興の基礎を確立する、②ケニアの輸出イメージ、輸出基盤を改善する、③民間企業の輸出努力を惹起し、定着させる、④現行輸出振興活動の質的・量的な拡大と官・民協力体制を確立させる、⑤とくに、公的な輸出振興機関の組織および活動を強化させることが前提となる。
- (3) 民間の輸出取引に関する基盤が十分養成されていないケニアにおいて、輸出競争力を養成し、持続的な輸出拡大を実現していくためには、官民合同の貿易振興機関の組織的かつ一元的な貿易斡旋、貿易研修および広報・展示活動の展開が強く求められている。
- (4) 国際収支の改善を重点課題としているケニアにおいては、輸出振興のための諸事業を同時平行的に展開するとともに、在外商務官の役割を強化するなど、貿易振興活動の質的・量的な向上に取り組む必要がある。
- (5) また輸出取引のための基盤整備の一環として貿易研修所、貿易斡旋のための諸施設および展示場等を有する貿易振興活動のためのサービス機能を集中的に備えた複合施設の設立計画の検討も必要とされる。

### 5.2 貿易斡旋業務の拡充と貿易手続の迅速化

- (1) ケニア民間企業の多くは海外に拠点を持たず、輸出取引に際し少なからず受動的な対応に終始せざるを得ない。このため、引合情報の提供、貿易に関する種々の相談など具体的な輸出取引に係わる貿易斡旋業務に対する支援体制の充実を望む一般輸出業者の声は高い。



現在、KNCC&IおよびKET Aが引合斡旋を中心に貿易斡旋業務を実施しているが、迅速、的確に対応する機能は十分整備されておらず、商談機会への迅速なアプローチが困難な状況にある。

- (2) 企業の貿易取引業務を幅広く支援し、活性化させるため、以下の事業展開を提言する。この場合、貿易振興機関の貿易斡旋業務は、あくまでも民間企業への側面的な支援にとどまるべきである。しかし、輸出機能、さらには商社機能が未成熟なケニアの現状に鑑み、具体的な商取引に助言・指導しうる能力を養成し、実務面に踏み込んだ業務展開が求められよう。

1) ただちに実施すべき第1段階

輸出業者関連データと輸出商品関連情報の充実と整備をはかる。また、引合関連情報の閲覧システムの導入、貿易相談コーナーの設置、貿易手続きの迅速化など輸出取引関心業者のニーズに即応することのできるサービス体制を整備する。

同時に、輸出促進を目的としたミッションの派遣、商談会、海外見本市への参加の機会を通じ、取引機会の拡大を図る。

2) 第2段階

引合情報収集・提供機能を拡充・強化するため、在外商務官による貿易斡旋業務の拡充と通信連絡システムの確立を図る。

また、PTA貿易情報サービス・ネットワークとの関係を強化する。

3) 第3段階

国際貿易センター（ITC）の貿易情報サービス（TISNET）や世界貿易センター連合（WTCA）に加入し、世界主要都市間の引合情報交換ネットワークづくりを検討していく。

### 5.3 貿易研修、人材養成の拡充・強化

- (1) 輸出振興活動の体系的な展開にあたって、貿易業務全般にわたる知識を習得した人材の養成が急務となっている。

今回の現地調査の結果にも、官民とも研修の必要性を指摘し、統一性のある研修体系の制定と研修施設の充実を望む声が強く聞かれた。

- (2) 現在、商務省傘下のKIBTが公的研修機関として研修を実施しているが、その研修内容は基礎段階にとどまり、かつ必ずしも体系化されていない。このため、以下を提言する。

1) ただちに実施すべき第1段階

業界を指導する役割を担う貿易振興機関は、業界の多様なニーズに即応しうる貿易実務と専門的知識を習得した職員を最優先で養成する。輸出実務担当者の実務能力の向上を目的とした貿易実務研修・中堅幹部を対象とした輸出マーケティング研修を実施する。貿易研修実施にあたって、当面はK I B Tの機能を強化し、指導員の増員ならびに質的向上、研修機材の整備を図る。

2) 第2段階

輸出製品の高度化を図る品質改善のための研修を実施し、将来増大する企業のニーズに対応しうる総合的なプログラムを設定し、研修機関の機能拡大を図る。さらに、将来K I B Tを発展・改組し、新たな貿易振興機関の下で一元的な研修を実施し得る総合的な研修計画を策定していく。

3) 第3段階

多様に変動する国際経済環境に対応しうる人材を育成するため、将来の幹部を対象とした国際ビジネス・スクールを開設し、国際ビジネス全般に精通した人材養成を図る。また、将来、輸出検査制度の導入にそなえて検査員養成研修も開設していく。同時に研修体制の充実に対応して、新たに研修施設、研修機材の整備も進めていく。

5.4 広報・展示事業の拡大・強化

- (1) 国際市場において、輸出産品に対する認識を深めるためには、国際見本市あるいは海外展示会への参加は重要な手段となる。

とくに、ケニア輸出業者の多くが依然、郵便・テレックスなどの通信手段による伝統的な市場開拓に依存している現状においては、組織的かつ積極的な展示会活動の推進は市場開拓の大きな原動力となり、また、活発な広報活動はケニア産品販売拡大の基盤を作り出すことになる。このため、以下を提言する。

1) ただちに実施すべき第1段階

伝統的輸出品にとどまらず、工業製品の既存市場の拡大と、新規市場開拓、P T A域内の経済交流の拡大にも留意し、参加対象見本市・展示会の選定には総合的なマーケティング戦略に基づき、検討を加える。

また、国際見本市・海外展示会への参加は、輸出商談の機会の拡大や、ケニア産品の広報にとどまらず、競合国製品の開発状況や市場のニーズを把握する絶好の機会でもあり、従来にまして、積極的かつ他の輸出振興活動と連携した事業を実施する。

一方、国内においては、既存の見本市の拡充と輸出商談会を企画・開催するなどの基盤を整備する。

2) 第2および第3段階

国内における常設展示場の開設と輸出有望業種の専門見本市の育成を図り、国内における輸出取引機会の拡大を推進する。見本市の発展は、長期的にみて外国人バイヤーの来訪をうながし、展示会開催に伴う経済波及効果も大きく、国際ビジネス情報の場を提供することでナイロビの国際ビジネス都市機能を確立する上にも一層寄与しよう。

こうした国内見本市活動を成功に導くには、海外バイヤーの誘致が大きな課題となる。そのため、海外見本市参加時での広報、外国ミッションの受入れ、必要に応じ有力バイヤーを招へいするなど、幅広いバイヤー誘致策を展開する。

国内外のあらゆる機会をとらえ、広報活動を多様なメディアを活用して継続的に展開し、ケニア輸出産品の広報に努める。とくに、特定有望産品に焦点をあてた業種別広報事業を重点的に実施する。

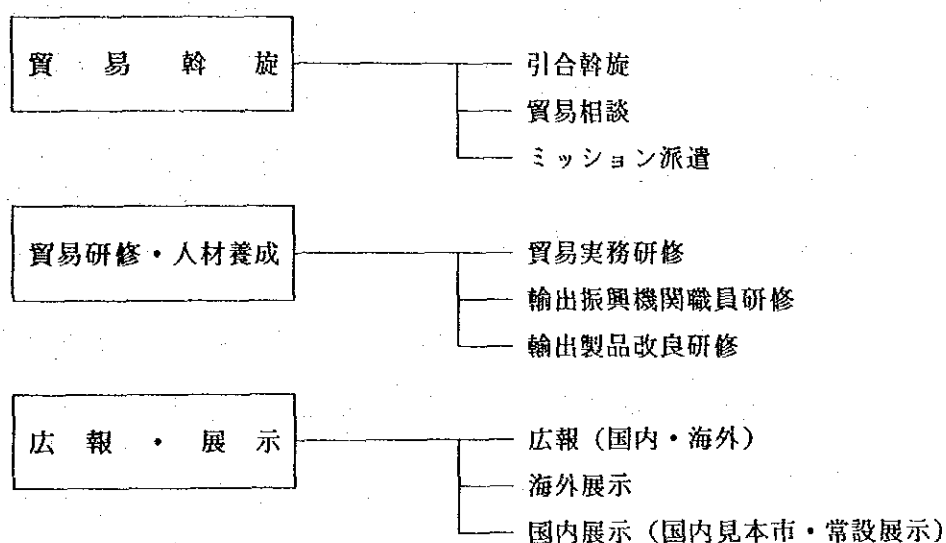


図 5.4.1: 貿易斡旋、貿易研修、広報・展示業務の概要

## 6. 輸出指向型産業の発展について

### 6.1 産業の育成戦略

#### 6.1.1 在来型輸出産業の拡充・強化戦略

##### (1) 短期的戦略

短期的には、既存の輸出振興措置を十分に活用するとともに、企業自らが品質の向上、企業の合理化、デリバリーの迅速化、マーケティングの強化に努め、在来型の輸出商品の海外市場におけるシェアの維持、拡大ならびに新規市場を開拓する。

##### (2) 中・長期的戦略

- 1) 中期的戦略では、①在来型の輸出商品の改良・改善を図り、②新技術を導入して、原材料から半製品へ、半製品から最終加工品へと加工度を高め、これによって付加価値を高める。そして、③需要国の消費者の嗜好性に合わせた商品を改良し、新しい市場を開拓する。

この概念を示したのが図6.1.1である。

タテの矢印は市場の拡大方向を示し、ヨコの矢印は加工度を高める方向を示す。

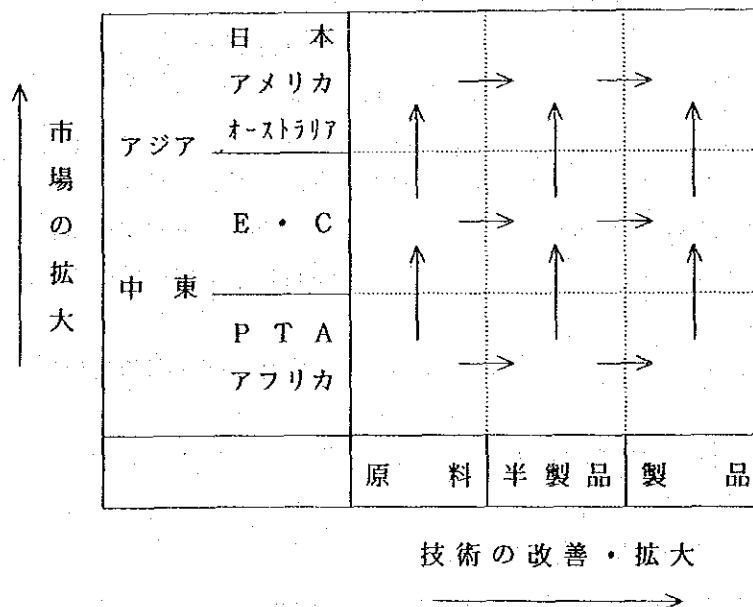


図6.1.1: 在来型輸出商品の改良の概念

- 2) 長期的視点からは、既存の原材料の改良によって商品の品質を上げ、さらにケニアの自然条件を生かした新規原料の開発により商品の多様化を図るとともに加工の高度化を図る。

#### 6.1.2 中核工業の育成戦略

貿易収支が毎年大幅な赤字をつづけている現状を打開するためには、輸入代替産業の更なる強化・拡充はもとより、積極的に輸出指向型の産業を育成することが必要である。このためにはケニア政府が国家計画で中核工業として位置付けている産業の育成が必要不可欠である。中核工業育成の手段としては、次のような施策を展開することによって育成が加速されるであろう。

- ① 戦略型中核工業の育成 — 特定部門の育成
- ② 外国資本・技術の導入

##### (1) “戦略型中核工業”の育成

中核工業として位置付けられている工業はそれらの技術分野も多種多様であることから、全ての中核工業を同時並行的に育成するにはかなりの困難が伴うことが予想される。そこで中核工業の中からある程度技術が定着しており、今後の成長が見込まれる部門に着目し、その部門を戦略的に育成する。

一般に工業化は特定の工業部門が発達し、その過程で蓄積された物的・知的条件を基礎として次の新たな部門の開発が誘導され、促進される。つまり、戦略的に育成された特定部門が産業の主導的部門となり、他の部門の発展を誘導することになる。アジア諸国に於いてもこのような工業化路線を踏襲して成功を納めた国々が少なくなく、ケニアの産業構造の高度化のための有力手段の一つといえよう。

##### (2) 外国資本・技術導入

ケニア産業が輸出力をもつには、アジアの経験からも分るように、外国資本、外国技術の導入および外国企業による輸出マーケティングの支援が有効であろう。輸出促進のための外国企業の協力形態としては、

- 1) 外国資本の導入：これには外資 100%の企業誘致とケニア企業との合併によるものがあり、この生産拠点から、外国市場へ輸出するものである。
- 2) OEMなどによる輸出促進：この型は、アジアにおいてめざましいものがある。先進国企業による発注仕様書に基づいて、ケニアの企業が生産し、先進国企業のブランド名で輸出されるものである（OEM：Original Equipment Manufacturer）。これは、先進国の企業ブランドによって海外で販売されるた

め、先進国企業は通常の技術供与以上に積極的に技術指導を行うため、途上国にとっては有利な方法である。

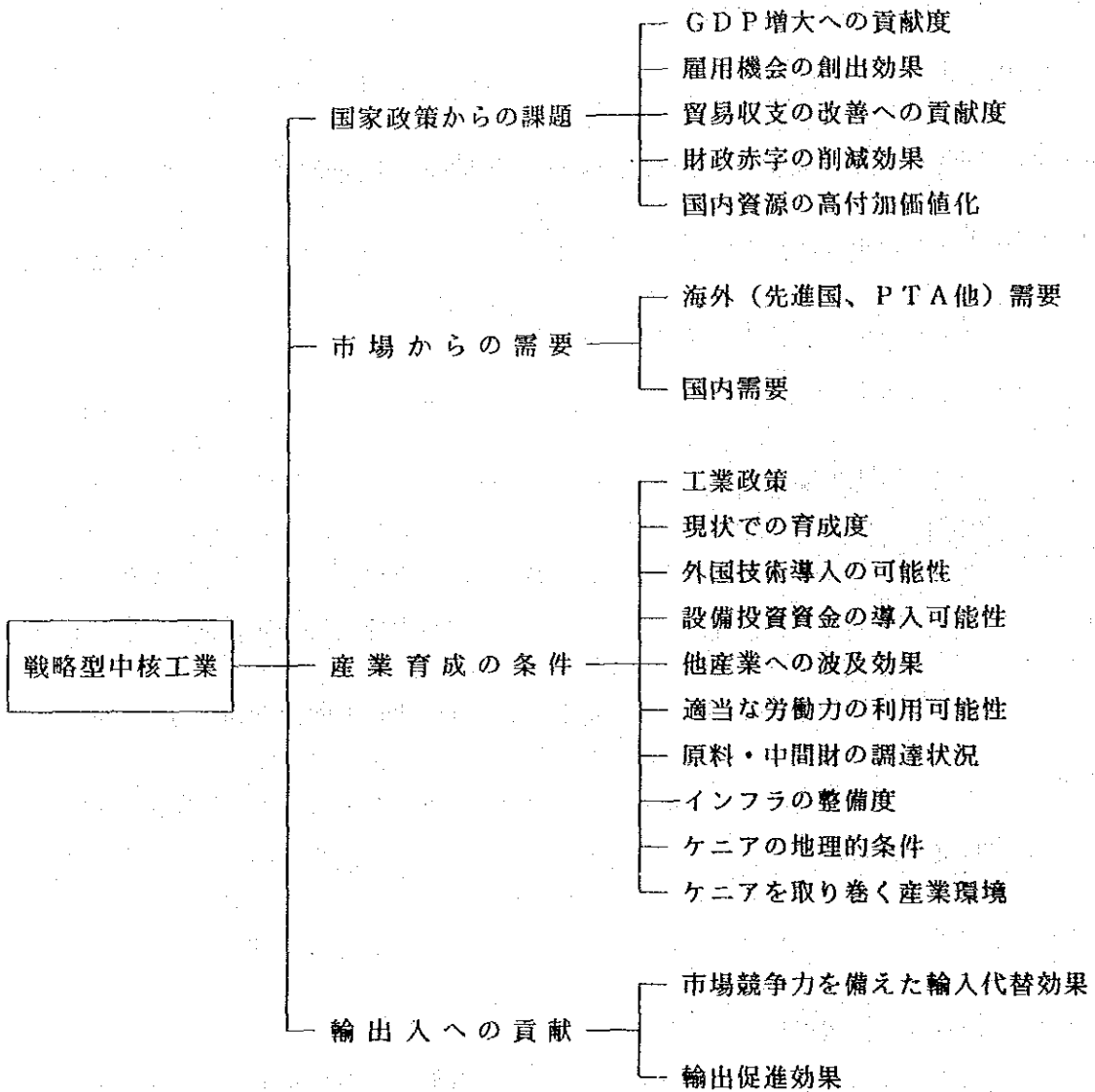


図 6. 1. 2 : 戦略型中核工業抽出の主要因

### 6.1.3 中小企業の体質強化策

輸出先進国の事例からみて、中小工業の輸出を支えたものは中小の商社であり、それと平行して極めて積極的に動いた各種の協同組合、特に輸出工業協同組合の役割であった。ケニアの場合も、この手法の導入が有効であろう。

輸出工業協同組合は、次の目標をもって運営されなければならない。

- ① 組合員に適した市場開発
- ② 製品デザインの開発と製造技術の指導
- ③ 輸出製品の検査
- ④ 輸出にかかる諸問題への集団的対応

さらに将来的には中小の商社が育ってくればこの効果は一段と加速される。

(注) 日本の場合、輸出業種別に輸出品検査協会が存在している。例えば、繊維・縫製業では紡績検査協会、絹人繊維物検査協会、毛製品検査協会、化学繊維検査協会等多種にわたる輸出品検査協会が設立されており、輸出用製品の検査および証明を行っている。

輸出工業協同組合は、これらの各種検査協会と協力して輸出製品の名声保持と業界の健全な育成をめざしている。

## 6.2 在来型輸出産業の改善・拡充

### 6.2.1 在来型輸出産業

ケニアの輸出振興のためには、PART Iの6.3.4項に示した従来からの主要輸出品目をベースに輸出産業（在来型輸出産業）の強化を図る必要がある。

本章では、在来型輸出産業としての9部門の強化の方向を示すことにする。

- ① 農産物加工業
- ② 繊維・縫製業
- ③ 皮革工業
- ④ 鉱産物加工業
- ⑤ 化学工業
- ⑥ 金属加工業
- ⑦ 石油工業
- ⑧ タバコ工業
- ⑨ 製紙・紙製品工業

## 6.2.2 部門別改善・拡充策

以下、これら9つの工業について、国として、業界として、あるいは個々の企業としてなすべきことを述べることにする。

### (1) 農産物加工業

農産物加工品の輸出振興を図るためには以下について推進する必要がある。

- 1) 未加工あるいは半加工の状態では輸出している品目については加工度を高め、付加価値を高める。
- 2) 食品の場合、海外市場で競争に勝ち抜くためには、特に品質の向上を図る。
- 3) マーケティングを強化して既存市場の拡大ならびに新規市場の開拓を図る。
- 4) 特にコーヒー、紅茶、フルーツ・ジュースの缶詰については、イメージ・アップにより輸出の拡大を図る。
- 5) 包装材料およびデザインの改善を図る。

この業種の改善・拡充策を以下に示す。

表 6.2.1: 農産物加工業の改善・拡充策

既存の輸出品目		短期(1~2年)	中期(3~5年)	長期(5年以上)	備考
<ul style="list-style-type: none"> <li>・コーヒー</li> <li>・紅茶</li> <li>・果物缶詰</li> </ul>	制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・輸出インセンティブの適用</li> <li>・輸出金融の拡充</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・設備更新のための優遇金融</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・同左</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ジュース</li> <li>・カシューナッツ</li> <li>・マカミアナッツ</li> </ul>	マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存マーケットシェアの維持</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マーケティングの積極的推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・同左</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・穀物加工品</li> <li>・加工食品</li> </ul>	生産技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>・原料の安定確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・パッケージング、デザイン及び技術の向上</li> <li>・品質管理の普及</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・同左</li> <li>・標準化の確立・普及</li> </ul>	
新輸出品目			<ul style="list-style-type: none"> <li>・ケニアブランドの確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・同左</li> </ul>	



(2) 繊維・縫製業

ケニアの繊維業は基礎的技術と一応の機械設備を有しており、主要輸出産業となり得る可能性がある。

- 1) 国産の原料の安定的な供給がなされるべきである。
- 2) 化繊等海外から原料を求めざるを得ないものについては、生産計画がスムーズに実施されるよう、輸入ライセンス手続きの迅速化、必要な外貨割当などの措置が不可欠である。
- 3) 現有機械設備の更新を必要とする工場が多く、このため政府の金融支援措置が必要である。
- 4) アフリカ伝統の民族衣装の世界ファッション界への紹介を通してケニアのイメージアップを図る。
- 5) 国際的に確立されているブランドとタイ・アップして国際市場への参入を図る。このためには、政府、業界が一丸となった海外PR活動が必要である。外国企業からのOEMの受入れも極めて有効であろう。
- 6) この産業の輸出振興はMUBおよびEPZが与える影響が大きい。

この業種の改善・拡充策を以下に示す。

表 6. 2. 2 : 繊維・縫製業の改善・拡充策

既存の輸出品目		短期 (1~2年)	中期 (3~5年)	長期 (5年以上)	備考
・綿糸・綿布 ・羊毛製品 ・織物 ・縫製品	制度	・輸入ライセンスを含む既存制度の改善 ・輸出金融の適用	・設備更新のための優遇金融策 ・同左	・同左 ・同左	縫製業のグループ化
	マーケティング	・既存シェアの維持	・マーケティングの積極的拡大 ・ケニア伝統商品の外国市場への売り込み	・外国有名ブランドとの提携	
	生産技術	・原料確保 (輸入自由化) ・スペアパーツ、副資材の確保	・品質・デザイン向上 ・設備の更新	・外国技術導入による品質・デザイン向上	公害防止対策を含む
新輸出品目			・バティック ・国際ブランドのライセンス生産 ・ファッション業界への参入		

(3) 皮革工業

皮革製品は資源が限られているため大巾な輸出拡大は期待できない。この工業は次の方法によって外貨獲得の拡大を目指すべきである。

1) 良質の原皮の確保

皮革の品質向上のためには、良質の原皮の確保が重要である。

2) 付加価値の向上

現在、未加工あるいは半加工の状態では輸出している原皮または皮革製品の加工度を高め、付加価値を高めることである。

3) 公害防止設備

皮なめしには多くの化学薬品を用いる。このために公害防止設備は不可欠である。政府による適切な融資措置が取られるべきである。

4) 新規市場の開拓を図る。特に外国企業との輸出戦略での結びつきは重要である。

この業種の改善・拡充策を以下に示す。

表 6. 2. 3 : 皮革工業の改善・拡充策

既存の輸出品目		短期 (1~2年)	中期 (3~5年)	長期 (5年以上)	備考
・なめし皮 ・皮革製品	制度	・輸出インセンティブの適用 ・輸出金融の拡充	・設備更新のための優遇金融	・同 左	
	マーケティング	・既存マーケットシェアの維持	・マーケティングの積極的推進	・同 左	
	生産技術	・原皮の安定確保 ・加工用副資材の確保 ・外国技術導入による品質向上	・設備の更新 ・商品の付加価値向上 ・同 左	・同 左 ・同 左 ・同 左	公害防止対策を含む
新輸出品目		・加工度の増大	・新商品の開発と多様化		

(4) 鈹産物加工業

これまでケニア全土の地下資源調査をとりまとめたものは独立以前のものであり、独立後は部分的にしか地下資源調査が行われていない。

- 1) 全土の調査により、商業生産可能な鈹産物が探査・探鈹できれば輸出鈹産物の多様化が図れる。
- 2) ガラス製品の品質の向上と多様化  
ビール瓶、清涼飲料用瓶類はP T Aを中心とした現在の輸出有望商品である。テーブルウェア用ガラス製品は品質の向上により輸出有望商品となり得る。
- 3) 陶器生産の振興、セラミックス製のテーブルウェアの品質向上が図ればP T Aへの輸出の可能性はある。

(注) 現在金属鈹業事業団がJ I C Aを通じて資源開発協力基礎調査をモンバサ地域で実施している。この調査の対象物は金、亜鉛、鉛、ニオブ、タンタルなどとなっている。

この業種の改善・拡充策を以下に示す。

表 6. 2. 4 : 鈹産物加工業の改善・拡充策

既存の輸出品目		短期 (1~2年)	中期 (3~5年)	長期 (5年以上)	備考
・ソーダ灰 ・セメント ・ガラス ・セラミックス等	制度	・現行制度の適正実施 ・輸出金融の拡充	・同 左 ・同 左	・同 左 ・同 左	
	マーケティング	・市場動向の把握	・新市場の開発	・同 左	
	生産技術	・品質向上と増産	・外国技術導入による品質向上 ・セラミックスの品質向上と増産	・同 左	鈹物資源の探査
新輸出品目		・ガラス製品	・高級ガラス ・セラミックス製品	・同 左 ・セラミックス製品の多様化	

(5) 化学工業（石油工業は除く）

1) 国内原料をベースとした化学工業

① 原料の安定供給

国内原料を供給する農業部門に対しては持続的にインセンティブを与えることが重要である。

② 付加価値の向上

除虫菊については、これを殺虫剤などに製品化し付加価値をつけて輸出すべきである。

ワトルについても原材料そのものでなく可能な限り加工度を高めることである。

③ 新原料の開発

ケニアは、香料・着色料のための植物（天然・栽培両方含めて）開発の可能性は高い。したがって天然の香料・着色料の研究開発の可能性調査が全国的に実施されるべきである。

2) 輸入原料をベースとした化学工業

アジアやヨーロッパからPTA諸国に入って来る化学製品と競争できるよう品質の改善と生産コストの低減が不可欠である。

① 注射液、ワクチンを含む医薬品は更に多様化されるべきである。

② 石油化学中間材をベースとした商品の多様化および付加価値の向上に努めるべきである。

③ 包装材料やデザインの改良も推進されるべきである。

この業種の改善・拡充策を表6.2.5に示す。

表 6. 2. 5 : 化学工業の改善・拡充策

既存の輸出品目		短期 (1~2年)	中期 (3~5年)	長期 (5年以上)	備考
<ul style="list-style-type: none"> <li>・除虫菊のエキス</li> <li>・医薬品</li> <li>・殺虫剤</li> <li>・ワトルエックス</li> <li>・トラクト</li> <li>・石けん</li> <li>・バッテリー</li> <li>・再生タイヤ</li> <li>・香料</li> <li>・包装材等</li> </ul>	制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・輸出インセンティブの適用</li> <li>・輸出金融の充実</li> <li>・I/L の自由化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・同 左</li> <li>・同 左</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・同 左</li> <li>・同 左</li> </ul>	
	マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市場動向の把握</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新市場の積極的開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・同 左</li> </ul>	
	生産技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>・原材料の安定供給</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外国技術の導入による品質向上および新商品の開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・同 左</li> </ul>	
新輸出品目			<ul style="list-style-type: none"> <li>・染料, 塗料, 医薬品, 使い捨てプラスチック注射器, 注射液等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・同 左</li> </ul>	

(6) 金属加工業

- 1) 金属工業は現在鉄鋼を中心とする金属素材工業を中心にアルミニウム素材も加わって活発化しつつある。
- 2) P T A 諸国に対して比較優位にある製品の改善・拡大を行うべきである。

この業種の改善・拡充策を以下に示す。

表 6. 2. 6 : 金属加工業の改善・拡充策

既存の輸出品目		短期 (1~2年)	中期 (3~5年)	長期 (5年以上)	備考
・波型鋼板 ・窓枠・ドア ・鉄筋 ・王冠 ・缶類等	制 度	・輸出インセンティブの適用 ・原料用 1/L の敏速化	・同 左	・同 左	金属素材、金属加工組合の早期設立
	マ ー ケ ー テ ィ ン グ	・海外情報の整備 (とくに P T A)	・新市場の開発	・同 左	
	生 産 技 術	・品質向上 ・圧延、しぼり、熱処理の導入 ・標準化の確立	・規格の普及 ・エネルギーの節約	・同 左 ・同 左	E P Z の建設
新輸出品目			・自動車部品、農機具、新金属建材、ナイフ、ホーク、台所用品、カギ類、等	・自動車部品、農業工作機械部品、新金属建材	

(7) 石油製品工業

- 1) この工業は内需と外貨獲得の両面に於いて大きな役割を果たしている。
- 2) この工業は外資との提携によるものと、この分野の国際市場の将来的需給バランスに依存することとなる。

(8) タバコ工業

国際的に喫煙者が低減している状況下にあるが、今後更なる品質の改善と、マーケティングの強化により外貨獲得が期待できよう。

(9) 製紙・紙製品工業

- 1) 国土の4分の3が乾燥地であり、限られた森林資材を考慮すると、原料供給面から今後量の拡大は望めず品質向上に努めるべきである。
- 2) 包装材料の品質改善、更に関連印刷技術をレベル・アップし、他の輸出産品、特に農産物加工品の包装材料として間接的に輸出を支える役割を果たすべきである。
- 3) また原料の有効的確保という観点から、古紙の回収による再生紙の製造、未利用資源（サイザルの廃物、バガス、竹など）の開発も図るべきである。

(注) 「石油工業」および「タバコ工業」については外資系企業それぞれ一社づつが独自の経営方針の下に運営し、輸出も行われている。

6.2.3 輸出指向型中小工業の育成

前6.2.2項に示した業種のなかで、中小工業によって育成、輸出されうる分野も多い。例えば、農産物加工業、皮革製品、繊維産業のうち、とくに縫製業そして金属加工さらに窯業全般などである。

アジア諸国の輸出経験などからしても、初期輸出においては、労働集約型工業—食品、皮革品、繊維など—が重要な役割を果たしてきた。

セラミックス、テーブルウェア、金属のナイフ、ホーク、スプーン等は国内市場での輸入代替に加え、輸出も十分可能性がある。このような輸出指向型中小工業の育成は、伝統技術を生かしたものであり、現地企業の育成にとっても効果的である。さらに、農村工業の育成、地域開発にとってもきわめて重要である。

しかし、輸出指向型中小工業の育成を進めるには、技術や資金面での体系的な援助が必要である。さらにそれらの体系的な援助を有効に促進するには、中小工業の組織化が重要となる。

## 6.3 “新中核工業”の育成

### 6.3.1 “新中核工業”の部門別育成に関する主要施策

在来型輸出産業と国家政策で中核工業として位置付けられている部門とケニア産業団体（KNCC & IおよびKAM）が中核工業として育成を期待する部門を加え、実務的観点から以下に示す6部門を新中核工業（注）として選定した（図6.3.1参照）。

（注）国家政策で示されている、中核工業と区別するため、ここでは“新中核工業”と呼ぶ。

#### 新中核工業

- ① 農水産物加工業
- ② 繊維・縫製業
- ③ 化学工業
- ④ 金属素材工業
- ⑤ 金属加工業
- ⑥ 電気・電子工業

これらの新中核工業の主要施策を以下に示す。

#### (1) 農水産物加工業

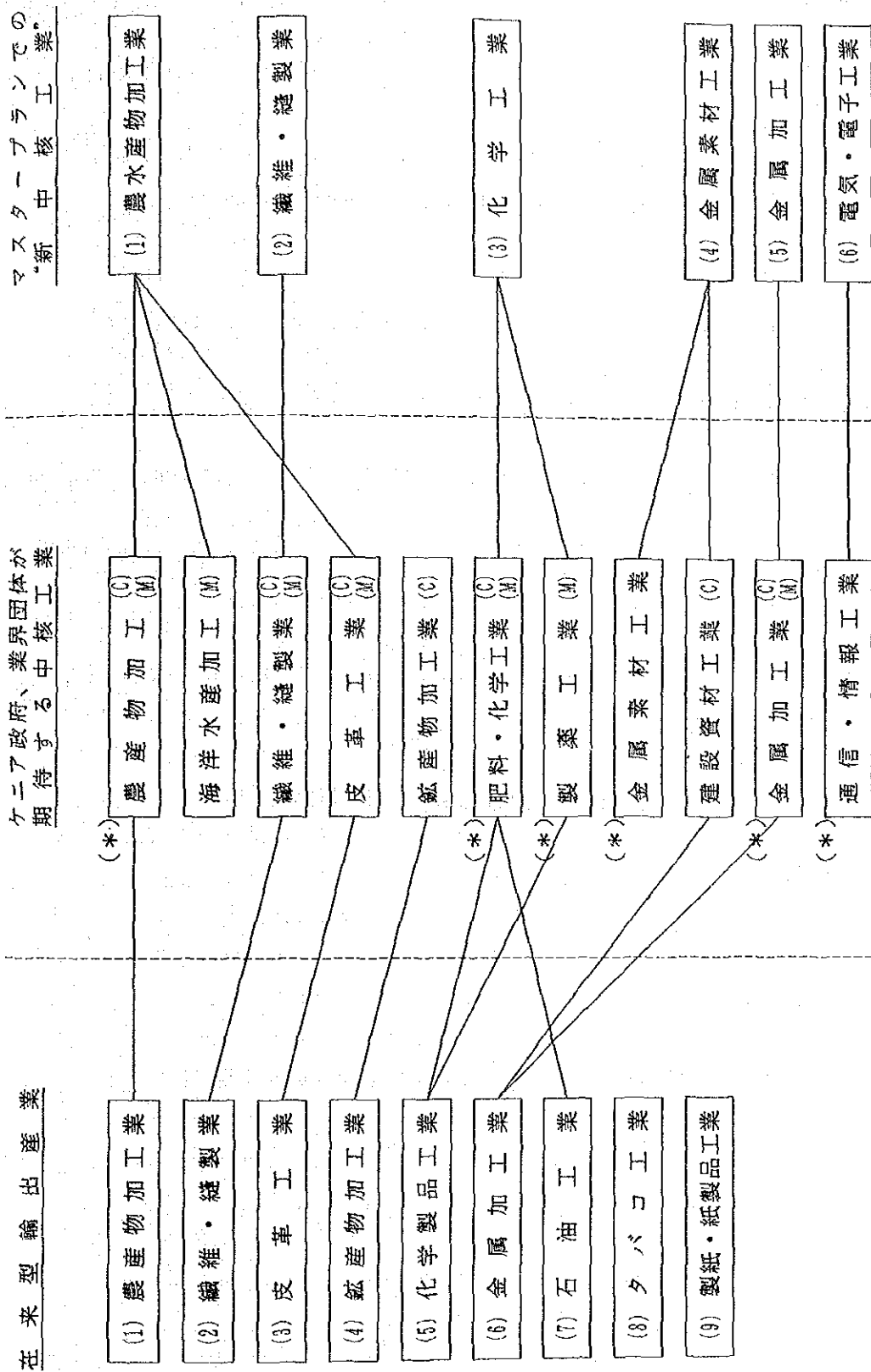
##### 1) 農産物

- 既に中核工業の中でも輸出のリーディングセクターであるこの分野の潜在力を更らに推進し、前記した「改善・拡大すべき事項」を積極的に実行すること。
- ケニアの自然条件を最大限に活用することを目的として、在来型輸出指向工業の活動をさらに推進する。在来型輸出指向工業の活動を更らに推進するためには低下しつつある農産物加工業を植物の新種の開発によって活性化させ、その輸出の可能性を検討すること。

##### 2) 皮革

- 原皮の品質を高め、かつ安定確保を図ること。
- 皮革製品の品質向上と多様化を図ること。
- 加工設備の更新を図ること。





(備考) (\*) 国家政策で中核工業として位置付けている工業  
 C: K N C C & I が期待する中核工業  
 M: K A M が期待する中核工業

図 6.3.1: 在来型輸出工業と“新中核工業”の連関

### 3) 水産物

- ケニアの水産資源はインド洋とビクトリア湖他の内水湖に恵まれている。しかし海水魚の水揚量は淡水魚に対して顕しく低い（1988年の淡水漁獲高 130千t/年に対し海水漁獲高 7.6千t/年）ことが特色である。海水漁業をさらに積極的に推進すること。
- 遠洋漁業などの可能性はあるが大型漁船、漁港施設、大型冷凍設備などの大規模投資が必要なため比較的近海で水揚げされているエビの他にタコ、深海ザメの漁獲を検討すること。
- 淡水魚の水揚は、ビクトリア湖を中心とし、ナイルパーチ（Nile Perch）ティラピア（Tilapia）となっているが、ナイルパーチの獲得高がケニア全体の漁獲高の約60%と高い。ビクトリア湖全体に占めるケニア水域は 5.8%と小さく、乱獲が続けば輸出の減少につながる。ビクトリア湖以外の湖水での養殖・放流事業を検討することが望ましい。
- 魚の鮮度を保つ冷凍施設、冷凍運搬車等の整備に対する金融支援措置が必要である。

## (2) 繊維・縫製業

### 1) 繊維

- 比較的近代設備を有する国営工場を民営化させて繊維産業の活性化を図ること。
- 中小企業の活性化を図るため金融支援を行ない設備の合理化による生産性向上を図ること。
- 経済性、技術開発の観点から他の工業国同様、企業間補完を前提とした分業体制による工場団地を形成すること。この際、共同排水処理等により公害防止対策を十分に行うこと。
- 化学繊維工場を計画することが望ましいが採算性の面から調査を行うこと。

### 2) 縫製

- 協同組合を結成して政府からの金融支援を得られるようにする。
- モデル工場を指定し、他の中小企業への経営・技術の普及を図ること。
- MUBおよびEPZへ積極的に企業を誘致すること。

### 3) その他

- 繊維・縫製業を効率的に育成するため、KIEを活性化させること。

### (3) 化学工業

- 化学工業を効率的に育成するためには石油製精中間材を加工する関連工業を育成すること。
- 繊維・化学・紙等の染め物に使用する染料、着色材の製品を生産できる工業を開発すること。
- 農・植物からの医薬品、着色料を開発すること。
- 繊維工業の付加価値向上のためにも化学繊維の生産を拡大すること。
- 多くの場合、装置型産業であるのでこの部門を育成するためには外資系企業をEPZに誘致することが望ましい。
- 食品加工品の輸出推進の観点から包装材料の開発・改善を図ること。
- モデル工場制を導入し、技術普及の拠点をつくること。

### (4) 金属素材工業

- 鉄鋼材料の輸入が毎年大幅な増加傾向の状況下であり、外貨節約の観点からも育成されるべき部門である。
- 金属素材工業は金属加工業を支援する基幹産業として、その育成は民間企業だけでなく国家的見地からも重要である。
- 既存の鉄溶解能力約10万t/年に対し生産は3.5～4万tと設備容量との生産の乖離がある。原料であるスクラップの回収システムを確立し、既存設備の有効利用を図ること。
- スクラップの安定供給を図るため、モンバサに金属素材のスクラップ源としての船舶解徹事業を検討すること。

### (5) 金属加工業

- 金属加工業は生産設備そのものを作る部門として重要な産業である。また、あらゆる生産設備のスペアパーツの補給等、すべての製造業が安定操業を行う上で非常に重要なサポート部門でもある。
- この部門は製品の用途面から二つに区分できる。一つは、鉄鋼材を加工して、工業規格に合わせて材質や形状を調整し、手工具、針、ネジ、ドラム缶、王冠を作る分野である。  
もう一つは、生産設備・機械のパーツであるベアリング、ギア、スプリング等の金属製品を生産する分野である。
- 両者共に、国内需要と周辺国の需要を勘案すると改善、拡大の余地があるため、フィジビリティ・スタディを早期に実施すべきである。
- 前述した在来型輸出産業の改善・拡大すべき事項に加えて、ケニア国鉄のワーク

ショップを民間に開放し研究開発、品質管理、加工技術、人材育成等の中核的機能を果たすことを検討すること。

- 併せてモンバサの造船所も中小企業への技術移転の場（溶接技術、エンジンの組立、動力機械の再生等）となることを検討すること。
- この業界の強化のために金属加工協会の設立を検討すること。

#### (6) 電気・電子工業

- 他の工業と比べ短期間で育成するには困難な分野であるため、この部門の育成は当面輸入代替からの経験を蓄積し、修理・再生技術の向上を図ること。
- EPZに外資系企業を誘致すべく、国内関連部品メーカーの創出を促進すること。

### 6.3.2 “戦略型中核工業”の選定

以上の“新中核工業”をすべて平行して育成出来れば理想的であるが、ケニアの国情を充分配慮した推進策が必要である。ここで留意しなければならない点は、ある程度その工業が既にケニアに定着しており、その成長の可能性が存在することである。

他の工業国も特定部門を集中的に育成して、輸出振興の基盤をつくってきた。

上記“新中核工業”の中から輸出振興の産業育成の牽引車とすべく“戦略型中核工業”（注）を選定する。ただし、ケニアの統計資料では金属素材と金属加工が分離されていないため、これを「金属素材・加工業」として計5部門について検討する。

（注）“新中核工業”の特定部門を指すため“戦略型中核工業”と呼ぶ。

#### “戦略型中核工業”選定の基準項目

- ① 企業数
- ② 雇用者数
- ③ 生産額
- ④ 輸入
- ⑤ 輸出
- ⑥ 技術レベル
- ⑦ 市場の展望（国内・海外）
- ⑧ ケニア産業界の期待

(1) 企業数・雇用者数・生産額からの考察

工業の定着度を1984年から1988年までの過去5ヶ年間の統計データ (STATISTICAL ABSTRACTS, 1990) より部門別企業数、雇用者数および生産額についてそれらの増加傾向および現状の規模について考察した結果、次のとおりである (図6.3.2 ~ 6.3.5参照)。

- 1) この5部門は、製造業全体の生産額の約3/4 (1988年) を占めており、製造業の主要部門である。
- 2) 企業数・雇用者数、生産額のそれぞれが増加傾向にある。特に「繊維・縫製業」および「金属素材・加工業」の増加率は顕著である。
- 3) 「農水産物加工業」は企業数、雇用者数、生産額のいずれの要因をとっても最大部門である。
- 4) 「化学工業」は企業数・雇用者数に対し、他の部門より生産額が高く資本集約型であり、逆に、「繊維・縫製業」は生産額に対し、企業数、雇用者数が多く労働集約型と産業の特性を表わしている。

(2) 輸入・輸出額からの考察

部門別輸入・輸出額の推移については、1984年固定価格でその増減傾向をみると次のとおりである (表6.3.1参照)。

輸入全体の実質年間増加率約8%に対し、輸出の実質年間増加率は約1%と低い。

- 1) 輸入額および増加率の多い製品は「化学製品」および「金属製品」である。
- 2) 輸出の最大部門は「農水産物加工業」である。
- 3) 「電気・電子工業」の輸出実績はほとんどない。
- 4) 輸出額は少ないが、増加比率の高い部門は「金属製品」と「繊維・縫製品」である。

表6.3.1: 輸出入シェアと年平均増加率 (1984~88年)

製品	輸 入		輸 出	
	輸入シェア (1988年)	増加率/年 (1984~88年)	輸出シェア (1988年)	増加率/年 (1984~88年)
金 属	6.8 %	13 %	0.5 %	34 %
農水産物加工	1.8 %	7 %	11.7 %	8 %
織 維	0.5 %	0 %	1.0 %	33 %
化 学	17.9 %	19 %	6.2 %	3 %
電 気	2.4 %	15 %	0 %	0 %
全 体 平 均	—	8 %	—	1 %

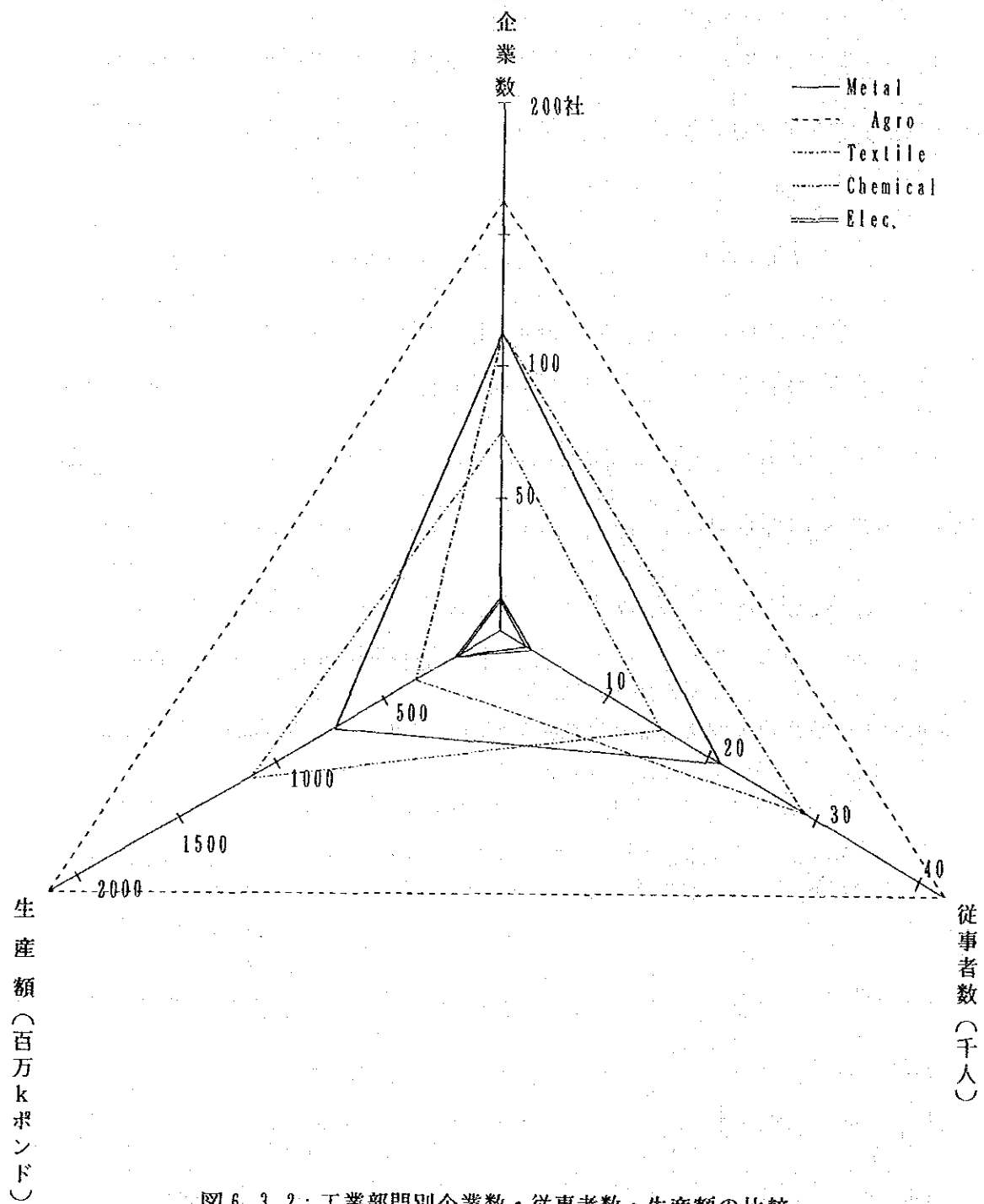


図 6. 3. 2 : 工業部門別企業数・従事者数・生産額の比較 (1988年)

企業数

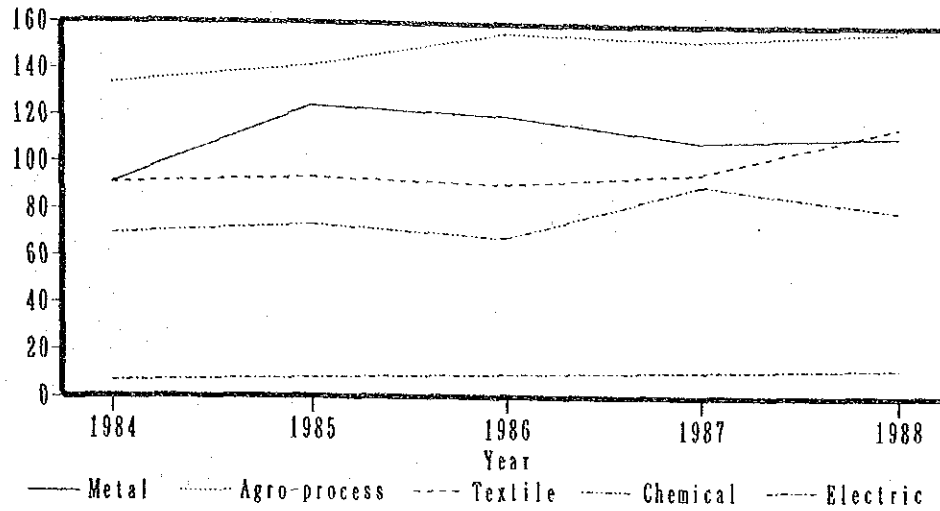


図6.3.3: 部門別企業数の推移

従業員数

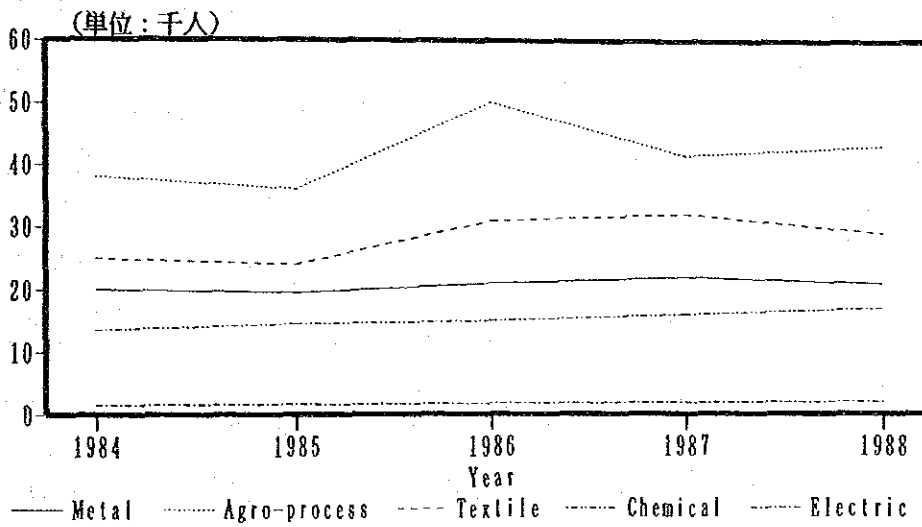


図6.3.4: 部門別従業員数の推移

生産額

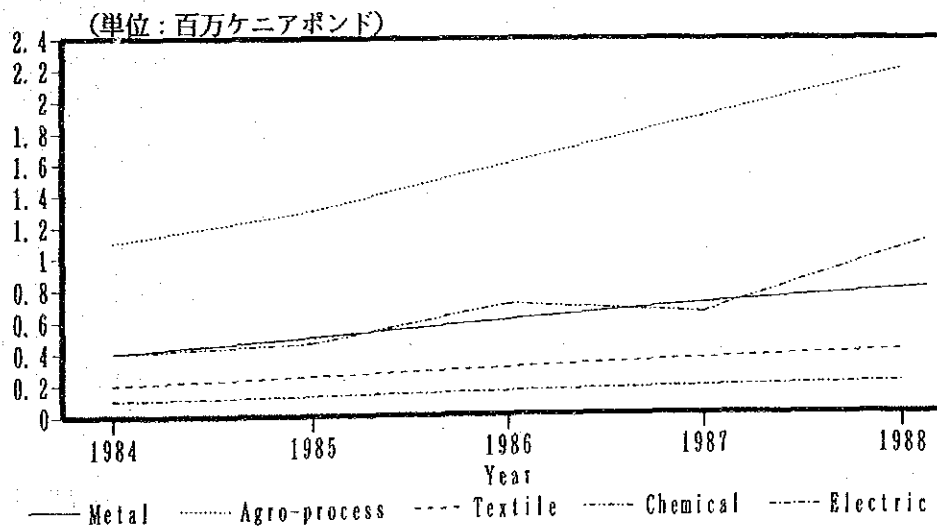


図6.3.5: 部門別生産額の推移

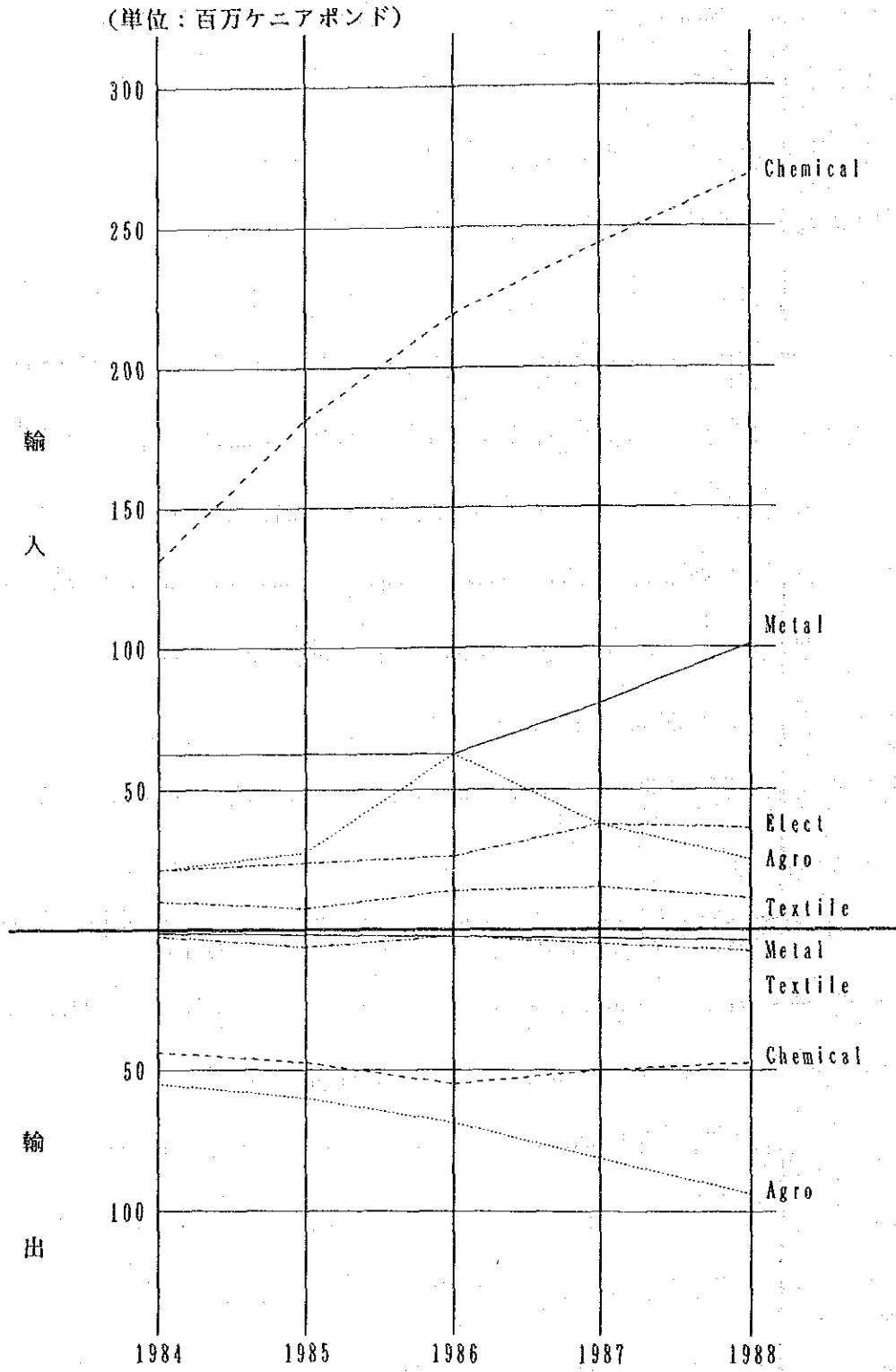


図 6. 3. 6 : 部門別輸出入額の推移 (1984年固定価格)



(3) 市場および生産面からの考察

1) 農水産物加工業

(市場性) 食料加工品は内需を満すとともに、EC等の先進諸国へ輸出している。マーケティングの強化とケニアブランドのイメージアップを図ることによって、EC以外の先進国にも輸出拡大が期待できる。

(生産) 他の部門に比べて技術が確立されている。主に原料が国内調達のため、安定操業が容易な部門である。ただし、デザイン、包装材料の品質改善により付加価値の向上を図る必要がある。

2) 繊維・縫製業

(市場性) ガーメントは一部ECや米国に輸出されている。ブランケットについてはPTAに輸出されているが、高価格となっているためEC市場まで拡大されていない。品質や価格で国際競争力があれば、輸出拡大が期待できる。また、化学繊維は内需拡大が期待できる。

(生産) 基礎的な技術と一応の設備を有しており、主要産業となりうる可能性を持っている。但し、現有設備が老朽化しており、加えてスペアパーツの供給が不安定なため操業度が低下している。

化学繊維は、EPZ、MUBに外国企業を誘致することによって開発が促進されるであろう。

3) 化学工業

(市場性) 化学工業の主な輸出製品は、国内原料をベースとした除虫菊、ワトル、香料等であり、先進工業国市場を中心に輸出されており、将来需要も期待できる。

国内およびPTA向け輸出商品は、輸入原料をベースとして殺虫剤、薬品、乾電池、プラスチック製品であり、需要は更に高まるだろう。

(生産) 外資系および大手企業を除き、外貨不足のため原料、スペアパーツの調達に問題がある。

化学繊維および包装材料としてのセロハン、プラスチック生産のための原料供給は、石油産業があるので問題ないが、外資系企業を誘致する必要がある。

4) 金属素材・加工業

(市場性) PTA域内ではジンバブエを除きケニア以上にこの分野の開発が遅れている。このためケニアは鉄骨材等の一部をPTAに輸出している。原料は国内需要の半分以上を輸入に依存しており、内需も高い。金属加工はあらゆる設備のパーツ供給部門として需要が高い。

(生産) 金属加工業は設備と基礎的技術が網羅的に存在しているため、他の業種よりも製品の多様化が容易である。金属素材の確保による量産拡大ができれば

金属加工業も更に活性化するであろう。

5) 電気・電子工業

(市場性) 内需およびP T A諸国の需要も高い。但し、現在輸出実績はほとんどない。

(生産) 当面、現在のC K D生産に依存することになるが、外資系企業を誘致することによって国内の部品メーカーの創出が可能である。

以上から次のように要約できる。

- ① E CおよびP T Aを中心とした外国市場が存在し、P T Aが現在E C等から輸入している製品に対応できる産業育成ができればいずれの部門も輸出指向型工業として育成可能である。
- ② 5部門のうち「電気・電子工業」を除き基礎的技術は定着している。「化学工業」は多くの場合、装置型工業であるため、今後も外資系企業主導の生産体制となろう。
- ③ 「金属素材・加工業」および「電気・電子工業」は内需への対応も十分できていないことから早期に育成強化すべき部門である。
- ④ 「繊維・縫製業」と「金属素材・加工業」は、高品質の製品を定常的に生産できるまでは定着していないが、基礎的技術が存在している。
- ⑤ 「化学工業」と「電気・電子工業」は、ケニア独自の技術と資本で育成していくには他の産業よりも困難を伴う部門である。

(4) ケニア産業界が期待する部門

KNCC & IおよびKAMが、今後中核工業として育成を期待する部門は次のとおりである。

1) KNCC & I

- ① 農産物加工業
- ② 肥料・化学工業
- ③ 皮革工業
- ④ 繊維・縫製業
- ⑤ 鉱産物加工業
- ⑥ 金属加工業
- ⑦ 建設資材工業

2) KAM

- ① 肥料・化学工業
- ② 皮革工業

- ③ 製薬工業
- ④ 金属加工業
- ⑤ 海洋水産物加工業
- ⑥ 農産物加工業
- ⑦ 繊維・縫製業

(5) “新中核工業”の総合評価

“新中核工業”の5部門を以上の要因から総合的に評価した結果を表6.3.2に示した。評価区分は“A”, “B”, “C”の3段階とし、その区分の中でも評価が上のものには(+), 下のものには(-)とした。例えば“B”評価の中で“A”に近い“B”を“B(+)”とし、“C”に近い“B”を“B(-)”としている。

総合評価点“B(+)”以上の部門は「農水産物加工業」「繊維・縫製業」および「金属素材・加工業」となる。ただし、「農水産物加工業」は過去から現在、また将来にわたってケニアの主要産業の基幹をなすもので、この地位を維持し更に拡大を図るべきである。そして他部門の誘発を促すべき主導的役割を担っているため“戦略型中核工業”からは除外する。

したがって、“戦略型中核工業”は、「繊維・縫製業」と「金属素材・加工業」の2部門となる。この部門を概観すると以下のとおりである。

1) 繊維・縫製業

国家的課題の一つとして雇用機会の創出があげられているが、この部門は一般的に中小企業が多く労働集約型産業であり、設備投資が比較的小さく、また投資の回収期間も短いことからケニアに適した産業の一つである。

アジアNIEsの歴史的経過からも、この部門が輸出指向型工業に転じた国々があり輸出振興面から育成を検討すべき工業であろう。

2) 金属素材・加工業

国家政策において資本財工業の育成が課題となっているが、この部門は資本財製造業そのものとして、また、あらゆる製造業への部品生産・供給部門として重要な産業である。この産業の発展なくして国家経済の発展はないと言えるだろう。一人当りの鉄鋼消費量と所得はリンクしており、例えば1989年で日本：754kg、西独：576kg、米国：412kg、英国：304kg、インド：25kg、ジンバブエ：23kgとなっている。これに対してケニアのそれは8kg/人となっている（出典：Steel Statistical Yearbook, 1990）。

PTA諸国は0.5~2kg/人と、この部門の開発はケニアより遅れており、ケニアでこの工業が育成されれば輸出面からもケニアは優位に立てる産業である。

(評価点) A : 大きい (+) : やや大きい  
 B : 普通 (-) : やや小さい  
 C : 小さい

項目	評価基準	農水産物加工	繊維・縫製	化学	金属素材・加工	電気・電子
企業	数の大きさ	A	B(+)	B(-)	B	C
	増加傾向	B	B	B(-)	B(+)	C
雇用	数の大きさ	A	B(+)	B(-)	B	C
	増加傾向	B	B	B	B	C
生産	生産額の大きさ	A	B(-)	B(+)	B	C
	増加傾向	B	B	B(+)	B	B
輸入	輸入額の大きさ	C	C	A	B	B
	減少傾向	A	A	C	C	C
輸出	輸出額の大きさ	A	C(+)	B	C(+)	C
	増加傾向	A	A	B	A	C
技術	現状の育成度	A	A	B	B	C
	他産業への波及効果	B	B	B	A	B
市場	国内	B	B	A	A	B
	海外	A	B	B	B	C
ケニア産業界の期待度		A	A	A	A	B
総合評価		A	B(+)	B(-)	B(+)	C

表 6.3.2: “新中核工業” の評価結果

## 7. 工業技術の改善・拡大のための共通項目

企業経営に共通していることは、常に市場ニーズ（種類、性能、価格量、等）に見合った製品を作ることが基本である。

このためには、十分な市場調査（国内・海外）に基づいて、顧客が希望する製品を計画通りに作り出す手段が必要となる。

ケニアの工業技術の改善のためには、産業指導機関、業界団体、企業等が一体となって以下に示す4つの基本的事項について、現状よりもさらに整備強化させる必要がある。

- a) 技術情報伝達システムの改善
- b) 工業標準の普及
- c) 品質管理技術の導入と普及
- d) 未定着技術の導入

### 7.1 技術情報伝達システムの改善

企業の生産活動は、市場ニーズに基づいて行われ、さらに、製品のデザインの変更、生産品目の変更等の経営戦略も情報によって意志決定される。

しかし、国際市場の動向は日々目まぐるしく変化しており、また、国内市場においても国内企業間の競争が激しい状況である。

このような状況のもとでは、企業にとっては生産活動に必要な情報を速やかに入手できるような仕組みが必要である。

したがって、企業は常に多様な市場情報（国内・海外）を何らかの形で収集・分析することによって、それに対応しなければならない。

しかし、ケニアでは情報が効率的に企業に伝達されているとはいいがたい。工業国の情報伝達の例を見ると、企業自身の情報収集・交流は、一般に組合、業種別団体、企業間補完等、あらゆるチャンネルを通じて行われており、また国内の広域的情報や、海外の巾広い情報は、政府系機関、公共団体等が中心となり情報収集し、各種媒体を通じて各種企業に伝達している。

本来、情報の伝達方法は、地理的条件、企業の立地状況等それぞれの国情に合わせて、その伝達方法が整備されるべきであるが当面の対応策として、次の方策が考えられよう。

- 1) 海外市場情報・技術関連情報は、現時点ではKETA、将来的には、主にTPCによって、適時、業界団体に提供する。
- 2) ケニアの輸出振興のための、海外向け国内産業情報サービスは、現時点ではKETAの所管であるが、将来的には、その業務をTPCに一元化し効率化を図る。

- 3) 輸出関連の国内産業情報および技術情報は、既存の政府系機関（KIRDI、KBS）および業界団体（KNCC&I、KAM等）により適時TPCに供給され、整理されたのち国内および在外機関に提供する。

## 7.2 工業標準の普及

- (1) 企業が経済性の高い生産活動を営むには、企業間の技術情報の交流、生産目標の設定とその成果の確認、資材の調達、製品販売のための品質の確認と表示等、工業標準に準拠する部分が多い。

ケニアでは工業標準の普及の遅れが企業の生産活動の合理化を遅らせているといえる。

もしケニアで工業標準の利用が促進された場合、産業界あるいは、企業にとって、以下に示す効果が期待できる。

- 1) 製品図面の標準化 — ケニアでは適格な加工図面がない場合が多く、そのため現品照合による生産体制となっている。これは生産に必要な技術情報が不足しているためである。これにより希望する品質の製品を生産することが困難となっている。工業標準の活動は、加工に必要な情報を図面の中に盛り込むことが可能となり、情報表示方法の標準化は生産目標の確認を可能にし、企業間の技術情報の交流（企業間補完）も可能となる。
- 2) 計測技術の標準化 — 長さ、重量等の表示単位およびそれらの測定条件が標準化されることにより、企業内では、品質管理が容易になり、企業間補完も促進される。
- 3) 標準部品の開発・普及 — 工業標準利用効果の一つとして、標準部品の開発とその利用が挙げられる。各企業で多く使用しているボルト、ナット、バネ等を共通部品として多量生産し、部品コストの低減を図ることができる。
- 4) 品質表示の標準化 — 資材の調達、製品の販売、その両面にわたって、それぞれの物に工業標準に基づいた品質表示をすることによって、商取引の合理化が図れる。  
また、最終消費者に対しては品質を明らかにすることによって品質保証体制を確立することが可能となる。

以上のように工業標準が確立されれば産業の改善に大きく寄与することになる。従って、輸出指向型産業の育成の前提条件として、工業標準の重要性を再考する必要がある。

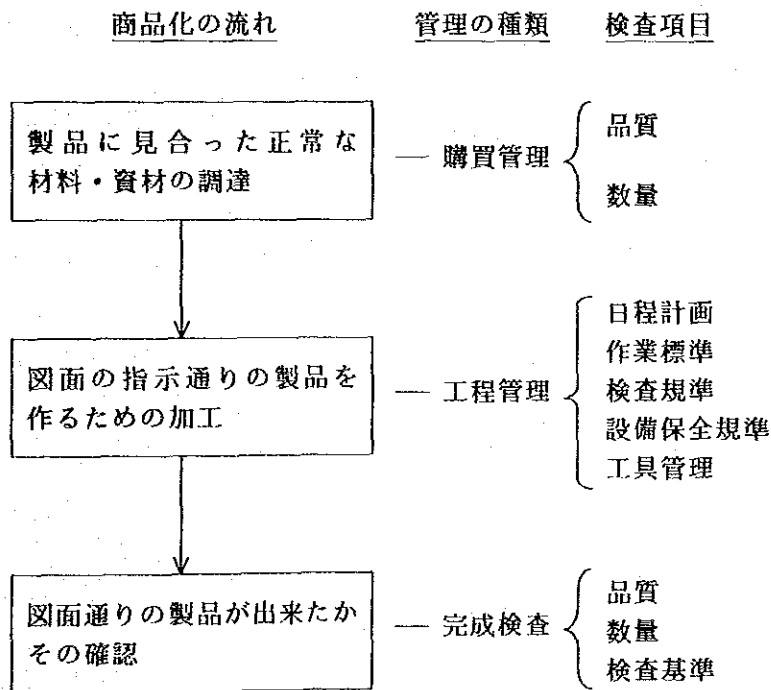
- (2) 工業標準の普及を確実に促進するため、次の方法で実施することが必要である。
- 1) 大学、専門学校等の教育機関において、学生に工業標準の重要性、有効性について、十分な理解を持たせる。
  - 2) K B S、業界団体が中心となり、各企業が採用すべき工業標準について、啓蒙普及を行う。
  - 3) 輸入・輸出资材および製品は、原則的に国際標準（I S）を含む国際的にオーソライズされた工業標準によるものとし、ケニア工業標準（K I S）を使用する場合は、同等の国際標準併用・併記する。

### 7.3 品質管理技術の導入と普及

ケニア市場では製品の品質の安定や向上が大きな課題となっているが、企業が製品コストの低減、品質の安定、向上を図るためには、品質管理（Q C）技術を早期に生産活動に組み入れることが必要である。

しかしQ Cは、材料の調達、加工段階、完成検査出荷等、生産の各過程で工業標準に準拠して利用されるのである。Q Cは、生産活動において、安定した品質（図面の指示する加工精度）で、生産計画通り、希望した生産コストで製品を生産する技術である。

Q Cを要約して表現すると次のとおりである。



上記のように製品の品質の安定や向上を図るには、単に生産面だけの改善にとどまらず、経営全体の中で改善を図ってゆくことが必要である。

また、ケニアの技術指導機関が企業にQC導入の指導をするには、この点を十分留意して実施する必要がある。

#### 7.4 未定着技術の導入

ケニア産業の中でも技術の発達度合の高いものと、その水準が低く改善を図る必要のあるものも存在する。特に金属加工分野では特定の技術であっても、金属材料・形状、生産数量等それぞれの違いによって、生産の方法も異なってくる。

ケニアの場合、下記に述べる業種についてはユーザー（市場ニーズ）の状況に合わせて、技術や設備の導入を図る必要がある。

##### (1) 素形材

金属加工分野における素形材工業の占める位置は極めて高く、特にスペアパーツや金属製品の生産等のための市場ニーズに対応するためこの分野の専門企業の育成が必要である。

##### 1) 鋳造

製品の仕上り精度の向上およびコストの低減のため、余肉や、鋳張りの減少を図る必要がある。そのため、ケニア市場に適した造型方式とその関連技術の導入が必要である。

##### 2) 鍛造

自由鍛造、間欠生産用の型鍛造（工具等の生産）の技術は定着している。しかし連続生産用の型鍛造技術は、現在、市場ニーズが少ないことから、未定着である。

今後は、自動車部品用素形材の生産等、連続鍛造式の技術導入を図る必要がある。

##### (2) 熱処理

金属製品（主として鋼材によるもの）の品質の安定や向上のためには、金属材料に合わせた熱処理が必要である。市場ニーズ（材質、製品の大きさ、技術の種類等）を調査のうえ、不足技術や設備の導入を図る必要がある。

##### (3) 金属プレス（絞り加工）

輸入ダイセットによるプレス加工技術は定着している。今後は、絞り加工技術の導入により、新製品の開発を図ることを提案したい。



絞り加工にはヘラ絞り（手動）と機械式があるが、前者は非量産、後者は量産に適するが、加工に必要な治工具は、当面輸入に依存することとし、市場ニーズの拡大の見通しがたった段階で治工具の生産技術や設備の導入を図るべきである。

#### 7.5 工業技術と管理技術の統合

以上、ケニア工業の技術力の向上、そして最終的には工業製品の国際競争力の確保を図るための基本的事項として4項目からなる改善点を指摘した。しかしこれらの指摘事項は、相互に強い関連性があるため、その効果を期待するためには、それらを同時に実施することが必要である。

図7.4.1は以上の相関を図で示したものであり、それらの相互効果について、述べると次のとおりである。

- (1) 企業は工業技術標準の利用により、図面の整備を始めとする生産活動のための情報整備が容易になる。  
一方、ITSの普及は計測技術の標準化により、企業の品質管理活動に寄与することになる。同時に標準部品の生産によって、部品調達の容易性の向上、コストの低減も可能となろう。
- (2) 金属加工分野においては、未定着技術を持った専門企業の出現により、製品の品質の安定・向上につながるであろうし、コストの低減も図ることができよう。
- (3) 情報化が進んだ段階では、企業の市場への対応力は早くなろう。企業は自社製品の機能や、コストへの意識が強くなり、例えば不採算加工の切り捨て等によって、専門企業への生産依存（企業間補完）が促進されよう。
- (4) 企業は、工業技術標準を含めた3点の改善効果によって、品質管理技術の導入が容易になり、計画生産に近づける事ができるのである。

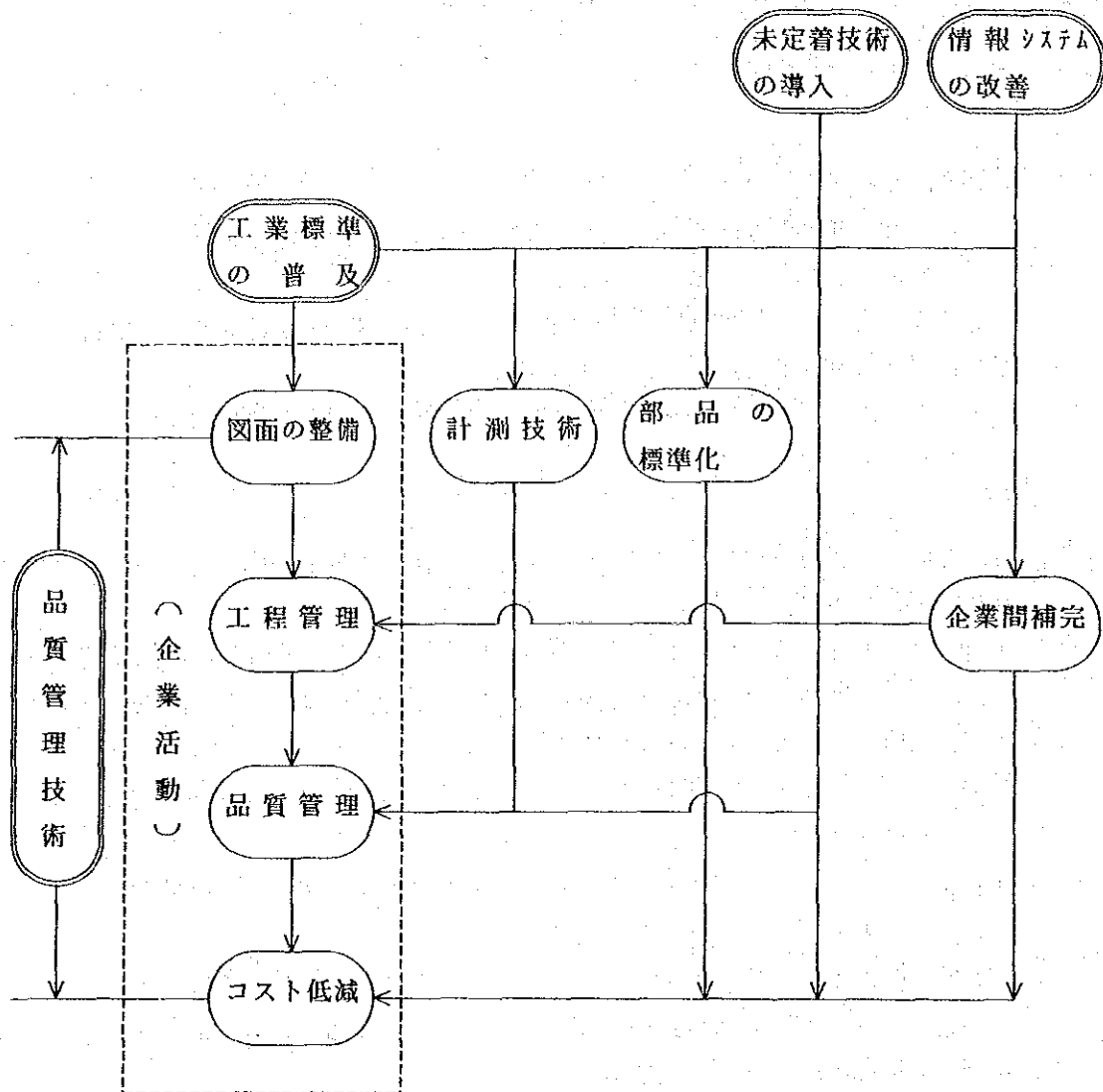


図 7. 4. 1 : 工業技術と管理技術の関係

PART III : アクションプログラム



## 1. 輸出振興制度の改善・開発に関するアクションプログラム

### 1.1 輸出振興制度における構造問題の解消

制度上からの輸出行為は、まず原材料の輸入ライセンス申請、輸出金融の受入れ、輸出ライセンス申請、税関通関、報償金または税金の還付申請の経路をたどるが、各段階における事務をできるだけ容易なものにし、官民双方からの不正の入り込む余地をできるだけ少なくする必要がある。これにより、官民相互の信頼を構築し、制度運用の効率を高める。

健全な輸出振興は官民の協調によって初めて可能となるものだけに、まず民間との接点である窓口業務の改善から始めるべきであろう。

このためには、次のような施策を実行すべきである。

#### (1) 許認可業務を明確なものにすること

認否の規準を明確にし、特に否認の場合は理由を明確に通知することを制度として確立すること。

#### (2) 業務の迅速化

##### 1) 許認可期限の設定

すでにE P Zおよび免税輸入申請においては実施されているが、すべての許認可事項に適用されるべきである。これにより重複申請等の弊害もある程度防げる。また、民間側にとってみれば、営業、生産予定が建てられ大きなコストダウンにつながる。

##### 2) 期限を越えた時の処理の明確化

これもE P Zおよび免税輸入申請においては実施されているが、これら以外の許認可事項にも適用されるべきである。

##### 3) 責任態勢の明確化

取扱い事項の責任の所在を明確にし、苦情あるいはトラブルの際の処理を迅速に行う。このためには、許認可事項に対する苦情処理窓口を別に設置する。

### 1.2 輸出金融および輸出保険

#### 1.2.1 輸出金融

現在の船積前後の金融実施の必要性に鑑み、中央銀行の手形再割引方式を導入した。

輸出業者は、外国取引先との契約を終え、信用状を入手し、国内・外で材料を

発注した時点で、それらすべてのエビデンスを揃え取引銀行に手形を振出し、必要資金を入手する。

市中銀行は手形をそのまま中央銀行に再割引に出し、先に輸出業者に支払った資金をカバーする。

この際の貸出し金利は中央銀行の優遇金利を適用し、市中銀行は手数料程度の金利を上乗せして輸出業者に適用する。

期間は申請の時期から当該契約の船積が終わり、書類が為替銀行で買い取られるまでとする。

この制度は、市中銀行の輸出向け資金貸出しを肩換りするもので、輸出金融を推進するうえで、極めて直接的かつ効果の大きな制度である。

ただし、輸出保険と異なり、危険に対する保証ではなく直接的な貸出しだけに資金需要が多くなり過ぎると対応できなくなるという懸念が存在する。

したがって、将来は現在計画中の輸出保険による損失保証によって、市中銀行自体が輸出金融を拡大するという方向に持っていくことになるろう。

いづれにせよ、輸出金融は輸出拡大にあたり、最も重要な方法の一つであり、その適用の普遍的拡大が期待される。

## 1.2.2 輸出保険

輸出保険は仕向地における輸入禁止、関税引上げ、あるいは輸入業者の破産等の事由が発生した場合、輸出業者が契約どおり輸出したり、輸出代金を回収したりすることが不可能になった結果生ずる輸出取引に伴う損失であって、通常の保険（海上保険、その他の損害保険等）によってカバーされないものをてん補するものである。輸出業者に対する銀行融資を円滑に行わしめる点からも、その創出は輸出振興にとって不可欠である。輸出保険に関する知識の習得、外国取引先の信用調査、格付、名簿作成、保険機関の設立等、その目標の準備期間として、3年間程度を目途に当面下記の3保険に絞る。

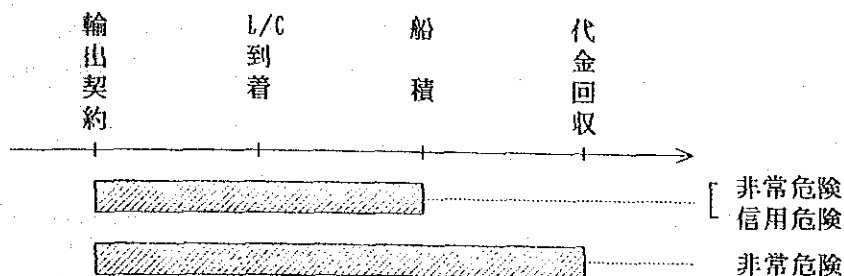
### (1) 普通輸出保険 — 受益者は輸出業者

主として船積前の輸出不能による損失をてん補するが、一部船積後の非常危険も対象とする。すなわち対象は下記に分類される。

- 1) 輸出契約が成立したのち、仕向け国政府の輸入制限、為替取引の制限、戦争、革命、内乱など（非常危険）あるいは、船積までに輸出契約の相手方の破産または一方的契約破棄など（信用危険）により船積ができなくなった場合。

- 2) 輸出契約が成立した後、船積みを行ったが、上述の非常危険により輸出貨物代金の回収ができなくなった場合。

本保険のカバー期間を図示すると下記のとおりである。

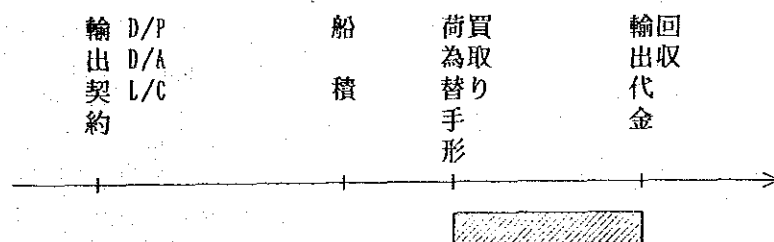


(2) 輸出手形保険 — 受益者は銀行

本来この保険は L/C 決済を伴ない D/P (Documents Against Payment) D/A (Documents Against Acceptance) 取引で、輸出業者から貨物代金回収のために振り出された荷為替手形を為替銀行が買取った際に、その手形が不渡りになる不安を取除くための保険である。近年の世界的信用不安によって L/C 決済では、L/C が第三者銀行により確認されていない場合、この保険の対象とされる。

つまり、輸出代金回収のため振出された荷為替手形を対象とし、非常危険または信用危険により当該手形が満期に決済されないため買取銀行が受ける損失をてん補する。

保険のカバー期間は以下のとおりである。



(3) 輸出金融保険 — 受益者は銀行

国内輸出業者、製造業者に対する船積前輸出金融の回収不能による銀行の損失をてん補する。

つまり、上記(1)(2)においては、輸出する相手先あるいは国の事情により、輸出不能または代金回収不能になった場合に適用されるのに対し、この場合は融資先の国内輸出業者または生産者が破産あるいは他の事情により輸出の履行が不可能になり銀行に対する返済ができなくなった場合の融資銀行が受ける損失をてん補する。

したがって、保険のカバー期間は輸出金融実行の時期から満期日までとなる。

### 1.2.3 輸出保険制度の実行

制度の実施に当っては、次の手順を踏む必要がある。

#### (1) 第一段階（1～2年）：輸出保険審議会（仮称）の設立

大蔵省、商務省、中銀等関連諸機関より選任の代表を送り輸出保険審議会を政府機関として設置し、輸出保険制度設立のための準備を行う。本会は、制度の実現に向けてのほか、実施後のチェック機関として存続する。本制度の設立準備として、下記の要件を満たす必要がある。

##### 1) 関係法案の準備

輸出保険は政府所管の事業であるため、予算措置を行い、また部局の設置も必要であるため、立法措置を取る必要がある。このため担当部局設置法規と輸出保険法を制定する。

##### 2) 制度設立のための基金設定

本制度は、民間事業にはなじまず政府所管事業となるが、当初一般会計より一定額を基金に繰入れ、この基金の利子と保険料で運営し独立採算制を取る必要がある。基金額をどの程度に設定するかは議論の余地があろうが、日本においてこの制度が発足した1950年時点での日本の対外輸出額、基金額、保険局担当員数を参考までに以下に示す。なお、この時期の保険カバー率は、総輸出数に対し1パーセント以下であった。

#### 日本の事例（1950年）

輸出額	繊維	機械金属	化学	農水産	其他	合計
(単位：千ドル)	296,093	144,982	7,210	34,582	71,650	554,517
輸出保険基金	US\$ 8,333,000 - (30億円)					
保険局担当員数	30名					

##### 3) 担当官の育成

制度の策定と実施にあたり、要員を選択し専門担当官として育成するため保険先進国への派遣または先進国から専門家の招請を要請することが必要である。

ちなみに日本においては、古くからその原型はあったものの、1950年輸出保険法発足時に英国のECGD (Export Credit Guarantee Department) の制度を取入れており、また韓国、台湾の場合は、現在の日本の制度をそのまま踏襲している。

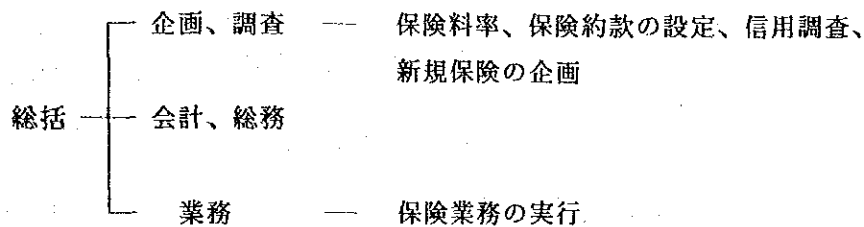


4) 制度運営の方針決定

制度の運営に関しては、政府の担当部局で直接行うのと、運営のみを民間の保険会社に委託する方法があるが、いずれの方法で実行するか決定せねばならない。現在、保険先進国で民間に委託しているのは、ドイツのHERMESのみであり、政府公社の輸出入銀行で運営しているのは、米国、韓国、台湾等で大部分は政府直営となっている。いずれにしても、最終の資金的問題は政府の責に帰すこととなる。

5) 組織作り

制度実施に先立ち、担当部局新設、職員の配置が必要だが、独立採算の建前上、業務を直接運営する課（班）の他、総務、会計も必要とされる。したがって組織は以下のものになる。



(2) 第二段階（2～4年）：輸出保険制度の実施

当初の保険は、前述の如く3種類に絞る。

- 普通輸出保険
- 輸出手形保険
- 輸出金融保険

当初は輸出相手国の政情による非常危険や取扱相手先の信用危険をカバーするよりは、国内の輸出金融のバックアップが主体となると判断されるので、信用調査等は銀行の資料を以てこれにあてる。

現行の手形再割制度は、輸出保険制度に将来一元化されていくべきものであるから、将来は本制度で輸出金融、特に中小企業金融の安定化を図る。

(3) 第三段階（5年～）：制度内容の充実化

輸出の量的増加、質的变化に対応すべく保険対象の拡大、新規保険の設定、独自の調査資料の蓄積等、内容の充実化を図る。

### 1.3 輸出振興制度の適用対象の拡大

#### (1) 保税加工業者

保税加工業者は、外国からの原料資材輸入に対して、免税を認められているが、国内調達については、付加価値税を除き何等の恩典も享受できない。

保税加工業者が国内原料、資材購入した場合は、輸出加工区向取引と同様の取扱を受けるべきであり、直ちに実施に移すことが望ましい。

#### (2) 貿易商社

現行の免税輸入制度においては、対象として輸出品製造業者に限定されている傾向にあるが、国是として輸出振興を図っている以上、輸出業者が製造業者、輸出商社、農林、水産業にかかわらず、国家の目的に反しない限り各種輸出振興制度は平等に適用されるべきである。

さらに、輸出取引を製造業者のみに期待しても、今日の多様化した外国市場のニーズに対応する能力、即ち情報、資金、人材を製造業者だけが保有しているわけではなく、輸出振興制度適用を拡大することにより、専門的貿易商社を育成することが非常に重要となってくる。

### 1.4 貿易商社の振興

貿易振興の上で、貿易商社の果たす役割は非常に大きく、この推進のため貿易商社の育成を促進することが望ましい。

貿易商社の定義は、生産設備を保有しない貿易取引を行う個人または法人ということができる。

設備投資に拘束されることがないため、その行動はより良い製品と有利な市場を求めて常に流動的である。製造業者が自社製品の向上にのみその利益の基盤を置いているのとは根本的に異なる。自国内にその条件を満たす商品が存在するときは、市場を求めて外国へ取引を拡げていくし（輸出行為を行う）、また、自国内に市場の求める商品が存在しない場合には、外国からの輸入という形で取引を実現していく。

したがって、商社は極めて自然発生的な流通機構の媒体であり、政府の統制の下で、一方的な意志の下に運営されるべきものではない。各国における国営商社の失敗の大半の原因は、商取引の原理に反した運営が要求されるところにある。また、商社の活動の前提条件は取引に適した商品または条件が存在することであって、商社活動が商品、条件を創り出すものではない。ただし、いったん商社活動が機能を始めると、商取引の拡大を通じ、需要の増大、商品の増産、品質向上等の循環を引き起こすことができる。

この観点から、貿易の拡大にとって貿易商社の果たす役割は極めて大きいといえる。

ケニアにおいて、すでに園芸作物の専門貿易商社が活発な営業を行っており、コーヒー、紅茶においては、ケニア国立貿易公社（KNTC）が輸出を行っている。また、現在ケニアに存在する輸入業者は、ケニア産業の発展に伴い、条件を整えばすべて輸出業者に転向できる素地を有している。

輸出振興にあたって、ケニア政府のなすべきことは、政府の輸出商社を設立することではなく、民間の貿易商社の活動の場を整備し、その活動を助長してやることである。

そのため、以下の施策を実行する必要がある。

- ① 特権的な取引を停止し、一般に開放すること  
（例えば、綿花取引）
- ② すべての輸出インセンティブについて、その適用を貿易商社に対しても行うこと  
（輸入ライセンス、免税、輸出金融等）

## 1.5 中小企業金融

### 1.5.1 中小企業グループ化

中小企業の振興は、一国の産業発展にとって非常に重要であるが、個々の企業を対象に施策をほどこすことは、各企業の業種、信用力、技術力が多様過ぎて、対応が難しい。また企業側にとっても仮に制度としての中小企業振興策が（例えば金融、技術援助等）できたとしても、その振興策を受け入れるだけの資格に欠けているケースが多いため、すべての問題解決に役立つ施策の立案は不可能に近い現状である。

そのため、中小企業の振興にあたっては、政府側施策を受入れられる基盤作りが先決となり、その基盤として中小企業のグループ化があげられる。グループ化を行うことにより、メンバーの連帯保証による金融の具体化、政府補助金の受入れ、設備投資の実行、協同事業の展開、技術水準の向上などが具体的に可能となる。

中小企業金融を効率的に実行するための最も効果的方策として、中小企業のグループ化は、ぜひ推進する必要がある。

## 1.5.2 中小企業金融の実施

### (1) 準備検討段階（1～3年）

#### 1) グループ化の検討

KNCC&I、KAMを中心に、中小企業グループ化の可能性につき検討を開始する。企業によって対外信用もそれぞれに異り、利害が一致せぬ場合も多いが、製品、マーケットが共通な企業間においては、比較的容易に利害の調整が可能と判断される。

次に、グループ化実行のために官民の調査団を組織し、外国に派遣してその実態を研究、把握する。

グループ化は強制されるものではなく、政府のインセンティブ、銀行の輸出金融の適用を受け、効率的に輸出を促進するための任意的グループであることが要件であるため、一致して行動できる様、法的地位は政府において保証されねばならない。

グループ化の方策は全業種、全企業に必ずしも適用されるものではなく、グループを作りやすい業種および企業を選定して、企業側の意志によって実行されるべきものである。中小企業が輸出市場において、既に先行している大企業に対し、価格、品質等市場拡大に要する必須条件を実現していくための、一つの方策となるだろう。

このための政府のインセンティブ、銀行の輸出金融の適用は不可欠である。

一例を挙げれば、輸出向縫製業界などはこの制度の対象となり易いと考えられる。

#### 2) 調査団の派遣

中小企業のグループ化の検討と共に、官民合同の調査団を編成し、先進国に派遣する。そして下記を中心に実態調査を行う。

- ① 金融面からの考察
- ② 法制面からの考察
- ③ グループ運営面からの考察

#### 3) 金融策の検討、準備

- ① 開発銀行からグループ金融専門の部門を作りグループの育成指導および融資の実行を行う。
- ② 新規に中小企業グループ化推進のための育成指導および融資の専門機関を作り、融資の効果的運営を図る。
- ③ 融資の原資確保のため援助国のローン（ツーステップローン）を要請する。

## (2) 実施段階（3～5年）

### 1) 法人格付与

本制度の実施にあたり、政府は現行協同組合法（Cooperative law）を準用するか新規に貿易連合法（仮称）を制定し、輸出入およびこれに必要な国内事業に限定した任意的企業グループが、各種インセンティブ、貿易保険あるいは輸出金融の対象となり得るよう、グループに対して法人格を付与し法人登録を義務づける。

中小企業をグループ化して効率の良い運営と発展のためには、専門の輸出商社が仕入、販売、金融のすべてにわたり面倒をみるという企業を系列化するという方策もある。ただし、このグループ化方式は社会的環境、歴史的経緯、慣習等を基盤として自然発生的に形成される場合が多く、ケニアにおいては、政府主導による企業のグループ化を推進し、そこから付随的に発生するであろう専門商社の育成を図る方がより実際的と考えられる。

中小企業をグループ化し、法人格を付与することにより、法人グループ内企業間の利害調整、販売と仕入活動の拡大、金融機関および対政府の強化をすべく事務局を設置するが、その事務局的な形態が専門商社へと転換・発展していくものと期待される。

### 2) 専門家の招へい

グループ化推進にあたっては、その指導のための専門家の招へいが望ましいが、受入れ先は融資を行う機関とするべきである。

業界側が先行して融資側の準備が整わねば、効果はほとんど期待出来ぬからである。

### 3) グループの原型作り

融資機関と KNCC&I および KAM が一体となって業種を選定のうえグループの原型を作る。これに先立ってグループ化推進のための業界団体の強化を図っておくことが重要である。

### 4) グループ金融の具体化

融資対象となるグループの業種、事業、制限事項等策定の上、グループ金融を具体化する。

5) グループ化対象業種の拡大

融資機関、KNCC&I、KAM および業界団体協議の上、順次対象業種、企業を拡大してゆく。

6) グループの内容充実

共同作業場の設置、設備の更新、グループ内における検査・開発機能の新設等技術改善のための金融を充実してゆく。

1.5.3 グループ化により期待される効果

- (a) グループの担保力（連帯保証を含む）強化により金融受入れ能力が向上する。
- (b) 共同仕入と共同販売により、量のメリットが追求でき、コストダウンが可能となる。
- (c) 情報の一元化と同時利用が可能になる結果、製品の均質化が容易となり、品質向上につながる。
- (d) マーケティングをグループで行うので、輸出市場からの要求に対する対応能力が統一的に向上する。
- (e) 最終的にはグループ内における分業が進み、より高度な専門化が可能となる。
- (f) グループ化を普及拡大していくことにより、中小企業全体の地位と技術力向上の流れが起り、企業間リンケージの緊密化と拡大が可能となる。

1.6 外貨保有制度

輸出振興策の一環として、輸出業者の外貨保有を認めることも得策である。

これは輸出代金の一定割合（5%を越えない範囲）を輸出業者が保有することを認めるもので、輸出業者は下記の利益を享受し得る。

- (a) 商用渡航が容易になる。
- (b) 設備更新または改善に保有外貨を使うか、あるいは国内インフレの影響を受けない外貨建中期借入金の返済に充てることができる。
- (c) 他の有利な取引に振り向けることによって、それから利益をあげることができる。その結果として輸出取引が有利なものであることが実証される。

ただし、この制度は他の制度の補助として扱われるべきで、国家の求める輸出優先品目の順位に依って援用するものである。

## 1.7 税関の効率化

税関は上述の輸出振興制度そのものではなく、その実行を監視しコントロールする機関であるが、運用次第で輸出振興制度そのものを畏縮させることにもなりかねない。今後、保税加工、輸出加工区、免税輸入、輸入税払戻し等の要素が入ってくると業務は更に複雑になる。

通関上の脱漏不正を防ぐためには、その管理は極めて厳正に行われる必要がある。一方、輸出を円滑に促進するためには事務の簡略化と処理の迅速化が求められるという相反した二つの要因を処理しなければならないことから、より高度な技術と厳正な綱紀を要求される。

そのため今後は、できるだけコンピューター化による事務の正確化、迅速化が求められる。また、コンピューター化に伴うソフト部門の開発が必要となろう。

したがって、このための技術、資材、資金的バックアップを援助国に要請していくことも検討する必要がある。

## 1.8 制度の改善・開発に関する実行スケジュール

以上の制度の改善・開発に関する実行スケジュールを図1.8.1に示した。

課 題	目 的	方 法	協力国の援助	第一段階 至急(1~2年)	第二段階 (3~5年)	第三段階 (5年~)	備 考
1. 構造問題	官民相互の信頼を構築し、制度適用の効率を高める	許認可窓口業務の改善 許認可期限の設定		○		→	一部実行済、早急に拡大必要
2. 輸出金融および輸出保険	船積み前後の金融実施	中央銀行の手形再割引		○		→	一部実行済、今後整備拡大が必要
3. 振興制度対象拡大	輸出取引の安定化	輸出3保険の創設	調査団派遣 専門家招へい	○		→	2~3年以内に発足を目指し直ちに調査団派遣等準備が必要(MOI/MOF)
4. 貿易商社	全業種に対する輸出振興	インセンティブ供与の普遍化		○		→	早急の実現必要
5. 中小企業金融	貿易商社の振興	貿易インセンティブの適用、特恵取引の停止		○		→	
6. 外貨保有制度	中小企業の育成	企業グループ化	調査団派遣 専門家招へい ツーステップローンの要請	○		→	2~3年以内の実現を旨とし直ちに調査団派遣(業界団体およびMOI)
7. 税関の効率化	輸出に対するインセンティブ拡大	輸出代金一部保有		○		→	2~3年後目標
	貿易業務の正確な迅速化	コンピュータ化推進	資金、技術、資材援助	○		→	早急な実現必要

図1.8.1: 制度の改善・開発に関するアクションプログラムのスケジュール



## 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

マスタープランで必要性と目的を既述した最高貿易会議（仮称）、および総合的な貿易振興機関の設立を提言する。

さらには、この貿易振興機関の諸機能すなわち、情報収集・分析、提供、貿易斡旋、貿易研修、広報・展示を有機的に展開するために、経済・貿易情報センター、貿易研修室、貿易斡旋・相談室、展示場、イベントホール、などを持った複合施設の設立を提言したい。

上記は具体的には、次の段階をおう。

### 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) 最高貿易会議の設置

官民協調と経済の民主化を前提として輸出を振興をさせるためには、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、直ちに実行可能なものは、関係省庁・政府機関を經由して実行に移す。
- 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持つ委員会として、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。

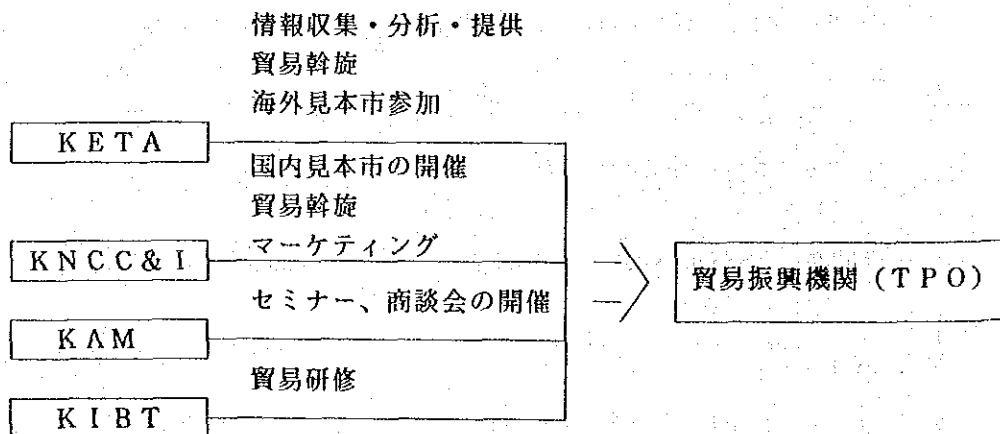
副大統領  
大蔵大臣  
農業大臣  
商務大臣  
工業大臣  
計画国家開発大臣  
中銀総裁  
各ボードの長  
貿易振興機関理事長  
KNCC&I会頭  
KAM会長  
民間業界団体代表者  
学識経験者

- (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（TPO仮称）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) この機関は非営利機関だが、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。この複合施設は、振興機関本部、経済・貿易情報センター、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。この施設は国内外の業者にとって、利用価値は高い。現在、ケニアの輸出産品を一堂に展示する常設展示場はないが、そのような常設展示場を持てば、外国からのバイヤーにとっても、便利であり、ケニアの輸出業者にとっては取引のきっかけともなりうる。

さらに、この複合施設内に大蔵省、商務省、中央銀行、税関などの支所を設ければ、輸出手続きの迅速化にも役立つ。

- (2) 貿易振興機関は上記の複合施設に入居する。

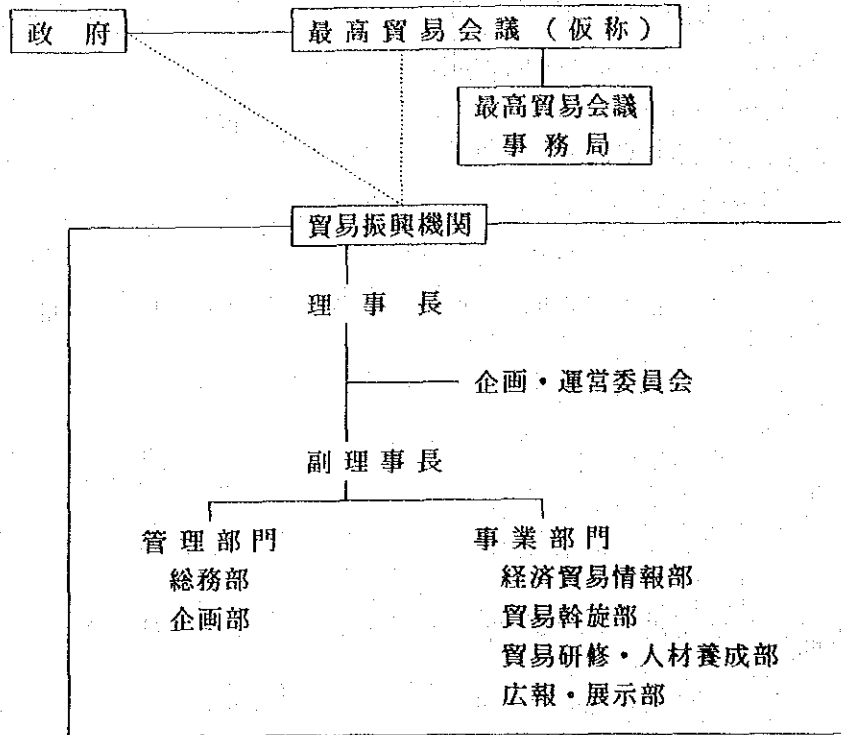


図2.3.1: 最高貿易會議と貿易振興機関 (I案)

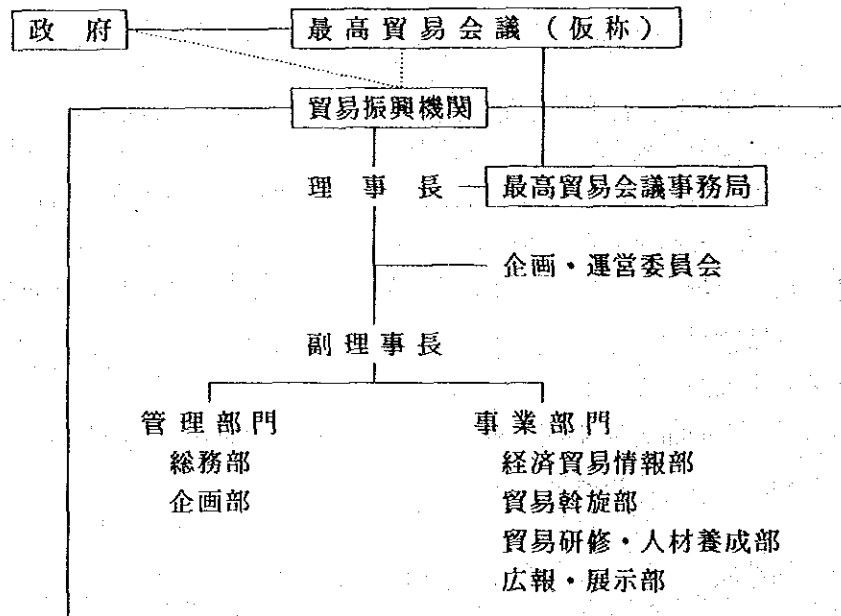


図2.3.2: 最高貿易會議と貿易振興機関 (II案)

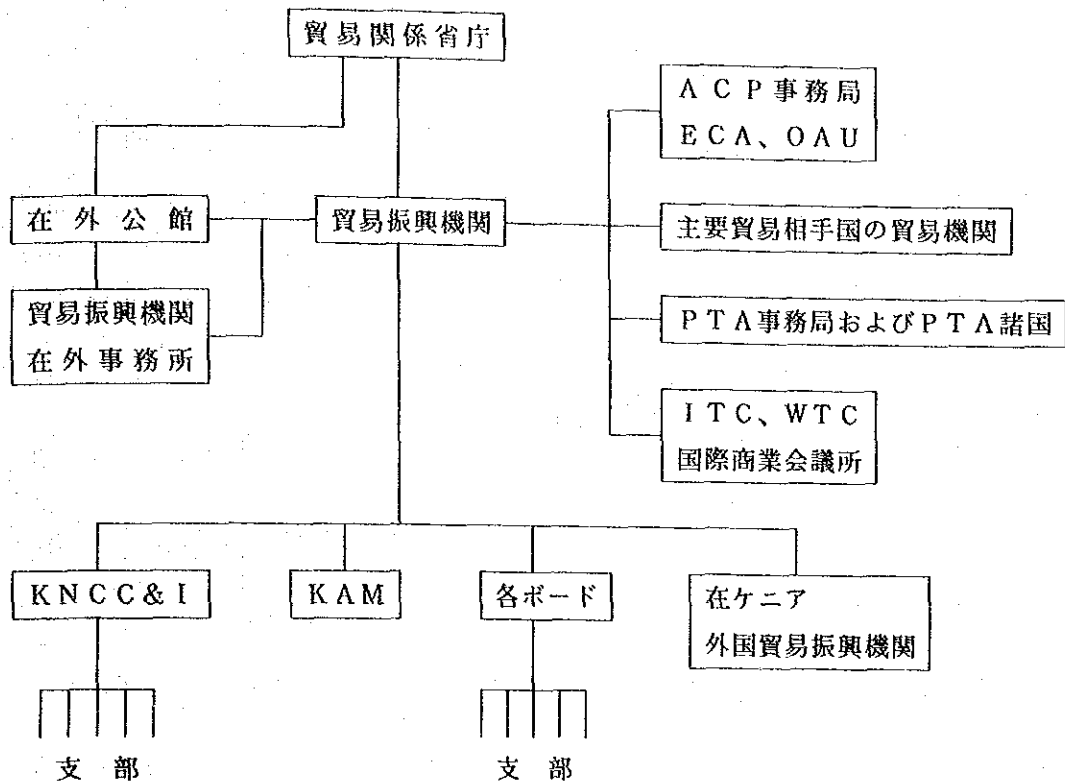


図 2. 3. 3 : 貿易振興のためのネットワーク

総務部	総務・人事	2名	経済貿易情報部	資料・情報の収集・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				
	事務局	3名	貿易斡旋部	引合斡旋	5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
			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は次のとおりである。

#### (1) 運営・管理

事務所スペース

- ① 理事長
- ② ミーティングルーム
- ③ スタッフ用事務室
  - ・総務部、企画部
  - ・経済貿易情報部
  - ・貿易斡旋部
  - ・貿易研修・人材育成部
  - ・広報・展示部

#### (2) 情報

- 1) 情報ネットワークルーム
- 2) トレードライブラリー

#### (3) 貿易斡旋

- 1) 貿易斡旋・相談コーナー
- 2) トレードミッション応接室

#### (4) 広報・展示

- 1) 常設展示場（屋内外）
- 2) イベント・ホール
- 3) 国際ビジネス・ラウンジ

#### (5) 貿易研修、人材育成

- 1) 研修室
- 2) レクチャー、セミナー、会議室
- 3) 講師室

(6) その他

1) 貿易関連機関の支所

- ① 大蔵省
- ② 商務省
- ③ 中央銀行
- ④ 税関
- ⑤ KNCC&I
- ⑥ KAM

2) ダイニングルーム

3) センター付帯施設

- ① 倉庫
- ② 秘書室
- ③ 給湯室
- ④ ワーカールーム
- ⑤ 売店
- ⑥ 守衛室
- ⑦ 救急医療室

以上に関する施設の必要面積を表 2.4.1 に示す。



表 2. 4. 1 T P C 機能別施設規模の推定

機 能	施 設		面積 (㎡)
1. 運営・管理			660 - 885
	事務所	①理事長 ②ミーティング (2) ③スタッフ事務所 (約 110人) 総務部・企画部 経済貿易情報部 貿易幹旋部 貿易研修・人材育成部 広報展示部	25 - 35 35 - 50 600 - 800
2. 情 報			930 - 1,050
	1) 情報ネットワーク		180 - 200
	2) 経済貿易情報センター		750 - 850
3. 貿易幹旋			90 - 120
	貿易コンサルティング	・貿易相談コーナー ・トレードミッション 応接室	20 - 30 70 - 90
4. 広報・展示			3,225 - 3,650
	1) 常設展示場 (含む即売場)	・1 m×1 m×100 ブース	60 - 100
	2) イベントホール	・移動スペース	30 - 50
	3) 国際 ビジネス・ラウンジ	商談コーナー ミーティングルーム (2-3)	3,000 - 3,300 100 - 150 35 - 50
5. 貿易研修・人材育成			430 - 550
	1) クラスルーム	3 クラス (25 - 30 人)	130 - 180
	2) セミナー レクチャー 会議	150 人	250 - 300
	3) 講師室	3 室	50 - 70

機 能	施 設		面積 (㎡)
6. その他			1,160 - 1,590
	1) 関連機関の支所	①大蔵省 ②商務省 ③中銀 ④税関 ⑤KNCC&I ⑥KAM	35 - 45 35 - 45 35 - 45 35 - 45 35 - 45 35 - 45
	2) ダイニングルーム	①メインダイニング ②カフェテリア ③合所	350 - 400 80 - 100 130 - 160
	3) センター付帯施設	①倉庫 ②秘書室 (2-3室) ③合所 ④ワーカールーム ⑤売店 ⑥守衛室 ⑦救急医療室	200 - 400 50 - 70 30 - 40 50 - 60 15 - 25 15 - 25 30 - 40
小 計			6,495 - 7,845
7. 共同部分	(小計の20%~25%相当)		1,620 - 1,960
合 計			8,115 - 9,805

(6) 屋外展示場 : 800㎡~1,000㎡

(7) 駐車場 : 12,000㎡~18,000㎡

ビジターのための十分な大きさの駐車場が必要となる。400 ~ 600  
台収容の駐車場が望ましい。

(8) 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はジョモケニアッタ国際空港の近くであり、他の3つは、ナイロビ市内にある。(図2.4.1参照)。

候補地No.1は、8haの大きさで、KNCC&Iの所有する土地である。この土地はland officeのPhysical Planning Departmentに展示用地としてすでに登録されている。この候補地No.1は、第1回現地調査中に調査された。

他の3つの候補地は次の3地区である。

No.1 Westland

No.2 Nairobi South 'C'

No.3 Hurlingham

しかしながら、これら3つの候補地は手当されていない。ナイロビ中心地には近くて便利であるが、大規模な駐車場をこの候補地点に求めるには、かなりの困難がある。

### (2) 周辺地域の発展

候補地No.1はモンバサロードとエアポートロードが交わる場所であり、ここはJomo Kenyatta 国際空港の空港貨物セクション方向に分かれる所でもある。現在この地域では、僅かな開発しかなされていない。しかし、将来的には多くの開発計画がland officeのPhysical Planning Departmentによって計画されている。

この候補地の北部は、主に病院やコミュニティーセンター、学校、マーケット、警察など居住用地として、南部は産業用地として計画されている。図2.4.2は、将来の周辺地域の発展計画を示している。

## 2.4.3 建設コストの推定

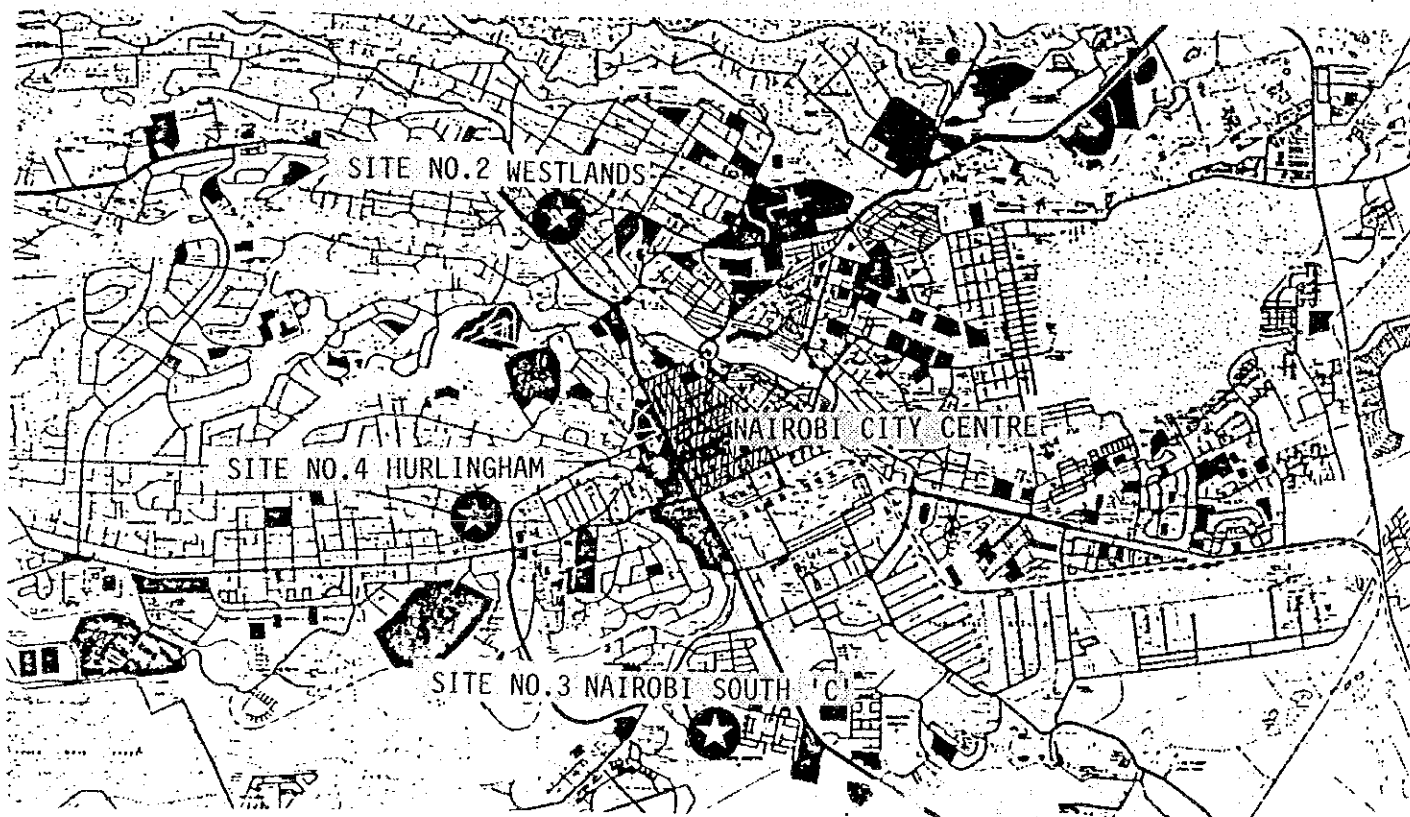
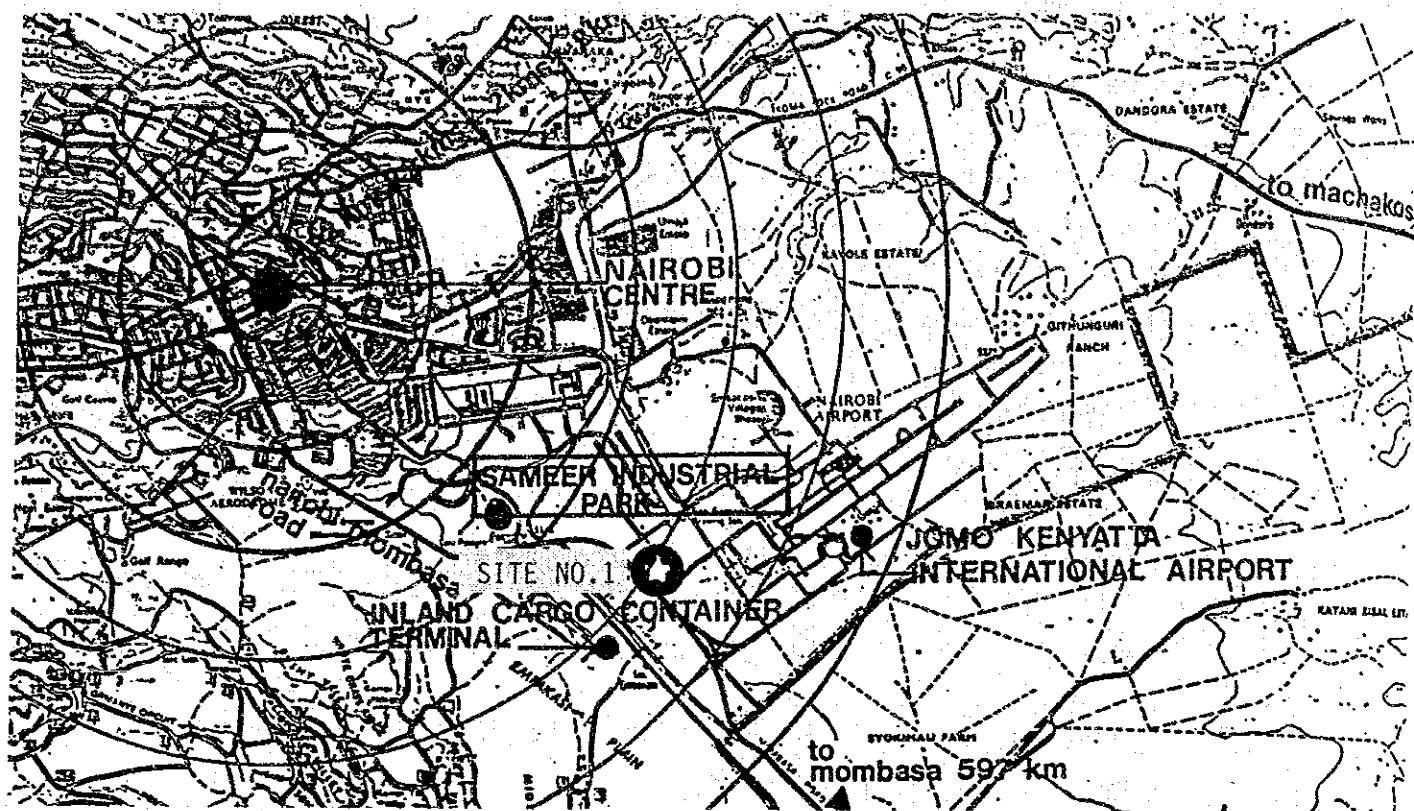
TPC建設コストの見積り条件とその結果を以下に示す。

### (1) 見積り条件

#### 1) 建設コスト

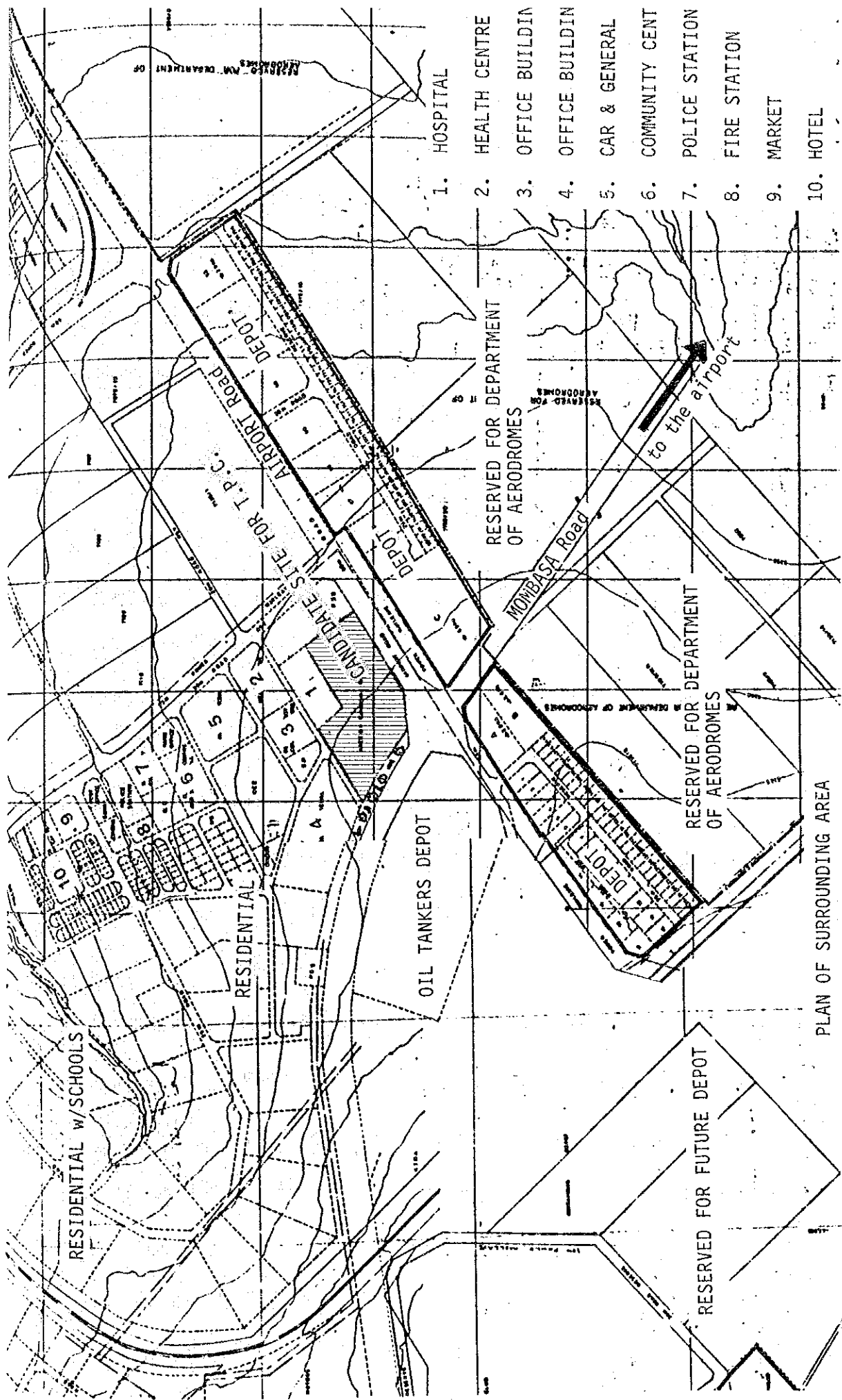
建設コストの見積りは以下の資料、データを参考にして行った。

- ① 公共事業省(MPW)の建設基準単価(1990年9月)
- ② 現地コンサルタント会社の建設単価
- ③ 現地工事会社の建設単価
- ④ IPCの建設単価



出典：KNCC&I

图2.4.1: T. P. C 建設予定地



出典：KNCC&I

図 2.4.2 : サイト No. 1 周辺土地利用計画

(2) 建設コストの見積り

1) 建設単価

上記資料、データから建設単価を推定した。その結果を要約すると次のとおりである。

・建築		Ksh 14,000/m <sup>2</sup>
・機械		Ksh 4,000/m <sup>2</sup>
・電気		Ksh 2,000/m <sup>2</sup>
小計 (A)		Ksh 20,000/m <sup>2</sup>
・コンテンツェンシィ :	5%	Ksh 1,000/m <sup>2</sup>
・利益、間接費 :	15%	Ksh 3,000/m <sup>2</sup>
小計 (B)		Ksh 4,000/m <sup>2</sup>
合計 (A+B)		Ksh 24,000/m <sup>2</sup>

但し、発注時期までのコスト上昇および契約形体を考慮すると建設単価は Ksh 36,000/m<sup>2</sup>を見込むことが望ましい。

2) 建設コスト

上記建設単価に 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 (TPC) 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) 人件費の推定

1) 運営人員

TPO/TPCの組織構成は、大きく6部門で、その運営に必要な人員は次のとおりである。

	TPO	TPC
① オフィサー	: 115 人	120 人
② セクレタリー、タイピスト、ドライバー等	: 30 人	30 人
計	: 145 人	150 人

2) 人件費

運営に必要な年間の人件費は次のように推定した。

① T P O

・オフィサー

Ksh 13,000/人・月×12ヶ月×20人=Ksh 3,120,000

・アシスタントオフィサー

Ksh 10,000/人・月×12ヶ月×45人=Ksh 5,400,000

・セクレタリー他

Ksh 7,000/人・月×12ヶ月×80人=Ksh 6,720,000

② T P C

・オフィサー

Ksh 13,000/人・月×12ヶ月×20人=Ksh 3,120,000

・アシスタントオフィサー

Ksh 10,000/人・月×12ヶ月×50人=Ksh 6,000,000

・セクレタリー他

Ksh 7,000/人・月×12ヶ月×80人=Ksh 6,720,000

(2) 情報整備費の推定

貿易活動に関する情報収集・提供にかかる費用の推定は次のとおりである。

1) 資料収集

① 貿易・経済情報（国際機関、地域、国）

② 特定情報（ダイレクトリー、定期刊行物等）

以上一式：Ksh 400,000

2) 経済・貿易調査分析

① 市場調査（国際経済・貿易動向、アフリカ、中近東、アジア、オセアニア、ヨーロッパ、アメリカ、ソ連・東欧）

② 産業・商品調査（伝統的輸出品、非伝統的輸出品等）

以上一式：Ksh 2,840,000

3) 情報サービス

① 選択的情報提供（公開の商品・市場報告会、現地事情報告会）

② 出版事業（トレード・ニュース、ケニア・エクスポート・ニュース）

以上一式：Ksh 895,000

合 計：Ksh 4,135,000

(3) 輸出振興事業費の推定

輸出振興活動に伴う事業内容と費用の推定は次のとおりである。

1) 引合斡旋

- ① インクワイアリー・ニュースの発行
- ② トレード・ダイレクトリー発行（制作費、郵送費）
- ③ 輸出商品総合カタログの作成（制作費、郵送費）
- ④ 外部専門家の相談業務委託

以上一式：Ksh 2,030,000

2) 貿易斡旋

- ① ミッション派遣（職員旅費、公式行事経費、広報費、参加者旅費一部負担等）
- ② ミッション受入れ（商談会、レセプション等開催）
- ③ セミナー、講演会、市場報告会等開催

以上一式：Ksh 7,500,000

3) 輸出製品改良事業

- ① サンプル収集
- ② カタログ収集

以上一式：Ksh 1,350,000

4) 研修

- ① 講師謝礼（貿易実務、輸出マーケティング、職員研修、輸出製品改良研修）
- ② 教材制作費（同上）

以上一式：Ksh 1,700,000

5) 海外展示会・見本市への参加

- ① スペース料（先進国、PTA）
- ② 旅費（職員派遣）
- ③ 広報宣伝（出品者リスト等作成、広告掲載・DM・レセプション等）
- ④ 装飾料等

以上一式：Ksh 9,080,000



6) 国内見本市開催

以上一式 : Ksh 2,340,000

7) 広 報

- ① ケニア輸出産業紹介資料 (制作費、輸送費)
- ② 特定産業紹介パンフレット (同上)
- ③ 広告掲載

以上一式 : Ksh 5,690,000

(4) 一般管理費

一般管理費は事業運営にかかる間接経費である。

1) 運営費

KETA、KNCC&I、KIBT、KICCの実績からKsh 160,000/月とした。主要経費は次の項目から成っている。

- Stationery and printing
- Postage and telephone
- Legal Fee
- Travelling
- Seminars
- Motor vehicle expense, etc.

2) 光熱費

年間推定経費はKsh 20/m<sup>2</sup>とした。

主要経費は次の項目から成る。

- Light
- Water and conservancy

3) 維持保修費

TPCの維持保修費として設備工事費の約1.5%を計上した。

(5) T P Oの事業およびT P C運営による収入の推定

収入の推定は、KNCC&I、KIBT、KICCおよびサリットセンターの実績等から、以下の収入を想定した。

1) T P O事業からの収入

① 研修事業	: 300人×@2,000	= Ksh 600,000
② 海外見本市	: 6回×10社×@15,000	= Ksh 900,000
③ 講演会等	: 24回×30人×@100	= Ksh 72,000
④ 出版物 販売等:		Ksh 380,000
(販売 500部×@500	= Ksh 250,000)	
(広告掲載料		Ksh 130,000)

2) T P C運営からの収入

① 常設展	: 100小間×@5,000p. a.	= Ksh 500,000
② 国内見本市	: 3×750,000	= Ksh 2,250,000
③ その他	: 一式	= Ksh 298,000

(6) 収支計算

上記から支出および収入のケーススタディーを行なった。但し、KETAの開発、経常予算(1990/91のNet予算)は従来通り充当することになっている(表2.4.2:年間事業および運営費収支予想参照)。

T P O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、T P Cの段階で約27.2百万K. shの不足となる。

(7) 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期的に補填する。

2.4.5 T P Cの実行スケジュール

T P C設立・運営に関するアクションプログラムを表2.4.3に示す。

表 2. 4. 2 : 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K. 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	前2. 4. 4 (1) 項参照
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	前2. 4. 4 (2) 項参照
a. 資料収集	400	400	
b. 経済貿易調査	2,840	2,840	
c. 情報サービス	895	895	
3) 輸出振興事業費	29,690	29,690	前2. 4. 4 (3) 項参照
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	前2. 4. 4 (4) 項参照
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	前2. 4. 4 (5) 項参照
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. K E T A 予算	21,159	21,159	Net 予算
E. 合 計 (C-D)	-28,346	-27,226	

表2.4.3: 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	実施設計	建設	管理・運営				
1. 事業体	T. P. O (KETA)	同	左	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	同	左	同	左	(約2年間) 4, 5年次	同	左	以降
3. 場所	ナイロビ	同	左	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	同	同	左	TPC, 必要ならば支援 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 2) 基本計画の作成	同	左	同	左	1) TPC施設建設 2) 運営体の組織作りを完了 する	1) TPC管理 2) 情報収集・提供 3) 貿易研修 4) 展示	同	同
6. 方法	1) TPC建設の総意を固め る 2) 必要なアクションをとる	必要ならば外国のコンサル タントも起用する	同	左	同	左	1) コントラクターによる TPC施設の建設 2) TPC運営資金の確保・ 人材の選定	必要ならば外国の専門家の 協力を得て運営する	同	同

### 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

内外の経済・貿易に関する資料が持つ的確性と、情報が持つ迅速性をともに実現するためには、収集体制を体系化する必要がある。このため、まずK E T Aの収集・管理体制を強化し、さらに貿易振興機関（T P O）内に体系的な資料セクションを設置、以下を実施する。

##### 3.1.1 資料収集委員会（仮称）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、および輸出可能性産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

国連経済社会理事会  
国連貿易開発会議（UNCTAD）  
国連工業開発機構（UNIDO）など。

###### 2) 国連専門機関

国連通貨基金（IMF）  
国際貿易センター（ITC）  
世界銀行（IBRD、IDA、IFC）  
関税・貿易一般協定（GATT）  
国連食糧農業機構（FAO）など。

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)  
経済協力開発機構 (O E C D)  
国際決済銀行 (B I S)  
国際商業会議所 (I C C)  
世界貿易センター連合 (W T 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

アフリカ統一機構 (O A U)  
東南部アフリカ特惠貿易地域 (P T A)  
アフリカ開発銀行 (A f D B)  
アフリカ開発基金 (A f D F) など地域機構。  
各国

2) アジア、オセアニア

東南アジア諸国連合 (A S E A N)  
アジア新興工業経済群 (アジアン I E S)  
アジア開発銀行 (A s D B) など地域機構。  
各国

3) 中東

アラブ連盟  
アラブ経済社会開発基金 (A F E S D)  
アラブ通貨基金 (A M F) など地域機構。  
各国

4) ヨーロッパ

欧州共同体 (E C)  
欧州開発基金 (E D F) など地域機構  
各国

5) アメリカ

米州機構 (O A S)  
ラテン・アメリカ経済機構 (S E L A)  
中南米自由貿易連合 (L A F T A) など地域機構。  
各国

- 6) ソ連・東欧  
各国

### 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

参考図書

貿易実務書

##### 2) 経済

経済事情一般、国民経済計算

財政、税制、経済政策・経済開発

金融・銀行・保険

消費・国民生活、物価・賃金

##### 3) 産業

産業政策、産業事情・構造

産業別生産

産業立地・工業団地

工業規格・食品規格・安全規格

工業デザイン、産業技術、工業所有権

##### 4) インフラストラクチャー

運輸・通信事情（制度・法規、港湾・海運、陸運、空運）

建設

エネルギー

##### 5) 貿易

貿易構造、市場別・商品別貿易

通商政策・制度、通商・通貨条約・協定

貿易振興策

国際商品動向

貿易金融

関税制度、関税率表

自由貿易港・地域、輸出加工区

輸出保険、輸出検査、外国為替事情

貿易手続、クレーム・仲裁

- 6) 流通、マーケティング
  - 産業マーケティング
  - 市場調査報告書
  - 価格政策
  - 需要・消費動向
  - 流通経路、代理店、卸・小売
  - 品質管理、デザイン、包装・ラベル、広告・PR
  - 倉庫

(2) 特定情報

- 1) ダイレクトリー、ファックシミリ、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
  - サンプル
- 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

在ナイロビの国際機関、各国大使館・公館、貿易振興機関に対して最新の資料カタログを請求するとともに、必要とする経済・貿易資料の寄贈を依頼する。

有料出版物に関しては、資料収集委員会の検討を通して書店または代理店、現地発行所に発注する。

2) 国外における収集

諸外国に設置してあるケニア在外公館は、管轄国において関税率表、輸入業者ダイレクトリー、商品レポートおよび市販されない重要統計資料、政府刊行物、法制に関する資料を確実に収集する。さらに、経済団体・業界等が発行する無料資料の入手にも努める。