

## (2) 国内資料・情報

### 1) 一般情報

ケニアの経済、産業、貿易、流通など基礎的な資料・情報の収集を毎年更新する。

### 2) 特定情報

ケニアで刊行される全ダイレクトリー類は確実に更新する。商品情報、企業情報に関しては、輸出関連企業からは勿論、KNCC&I、KAM、ICDCなどの全面協力を得て収集する。

とくに、外国人輸入業者に対する商品情報提供のため、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収集した資料・情報を適正に分類（資料・情報の目録カード作成）、整備し、かつ配架する。このために、専門司書を採用し、日常の整備、配架および取り出し業務の円滑化、迅速化に努める。

分類に際しては、資料を①単行書、②参考図書、③ダイレクトリー、④統計、⑤雑誌・新聞、⑥関税率表の6大群に大別し、各群の資料的特質により地域・国別の主題別分類とすることが望ましい。

(2) 資料の保管では、配架修正、目録カード配列、ラベル記入、資料差替などの日常業務があるが、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、外国人輸入業者へ提供する資料・情報は、貿易斡旋部にて管理する。

## 3.2 調査機能の充実化

前節における資料・情報収集を体系化すると同時に、輸出拡大のための海外市場および産業・商品に関する調査・分析機能を強化する。

調査の充実化にあたっては、単独作業の個室方式より、いわゆる大部屋方式で調査・分析をすすめることが望ましい。

共同調査は、有機的分析をより効果的に深められるからである。

### 3.2.1 経済・貿易調査部門の充実

外国市場および産業・商品の動向を調査してきた専門家、経済・貿易行政担当者ならびに貿易実務者などにより経済・貿易事情を調査・分析する調査課を組織

し、①市場調査セクションおよび②産業・商品調査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フォローし、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・分析の成果を積極的にケニアの輸出業者等へ提供する。

(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

- ・世界的変容や国際紛争および戦争などのケニアに与える影響
- ・国際機関および地域機構の経済・貿易に関する制度・政策

ii) アフリカ・中東市場分析

- ・アフリカ統一機構および各地域機構（とくに東南部アフリカ特惠貿易地域 P T A および南部アフリカ開発調整会議 S A D C C）の経済・貿易に関する制度・政策および貿易動向
- ・ケニア近隣諸国の輸入代替工業および輸出指向型工業化の現状と今後
- ・各国の経済事情：

構造調整計画の進捗状況、産業動向、開発計画（とくに運輸・通信）の現状と今後

- ・各国の貿易事情：

国別輸出入動向、国別・商品別貿易概況、貿易政策、流通、ケニアとの貿易動向と問題点および対応

iii) アジア・オセアニア市場分析

- ・A S E A N、アジア N I E S などの共通貿易政策の現状と今後
- ・各国の経済事情：

業種別需給動向、輸出産業育成と輸出加工区、輸出指向型工業化の現状と今後、主要産業における企業ビヘイビア

- ・各国の貿易事情：

国別・商品別貿易概況、輸出振興策（経緯、現状および今後の動向）、ケニアとの貿易動向と問題点および対応

- ・日本の途上国産品輸入促進の現状と今後

iv) 欧・米市場分析

- ・E C ・ A C P 間ロメ協定と実施状況
- ・E C 市場統合の進捗状況とケニアへの影響
- ・地域機構の共通貿易政策

- 各国の経済事情：
  - 業種別需給動向、対外経済政策、途上国に対する産業協力（経済協力、投資動向）、流通事情、消費者ビヘイビア
- 各国の貿易事情：
  - 国別・商品別貿易概況、対途上国貿易政策、ケニアとの貿易動向と問題点および対応
- v) ソ連・東欧市場分析
  - ソ連・東欧の構造変化がアフリカおよびケニア経済に与える影響
  - 各国の経済・貿易事情：
    - 国別・商品別貿易概況、対途上国貿易政策、ケニアとの貿易動向と問題点および対応
- 2) 調査手法
  - i) 国際情勢：
    - 新聞・雑誌、TV等のニュース、および各種レポートの分析を確実にフォローし、国際政治、経済、貿易の各分野における専門家との共同分析を行う。
  - ii) 国際機構：
    - ケニアの貿易に関係する会議の参加者と連絡を密にし、オリジナル資料の分析を主体とする。
  - iii) 地域・国別動向：
    - 当該国の経済、産業専門家の記述による資料・情報分析（デスク・サーベイ）を日常的にすすめる。
    - 各国の在ナイロビ在外公館および貿易振興機関関係者から情報を入手する。
    - ケニアの在外公館（商務官）の現地報告（経済・貿易、政治動向）を毎月入手する。
    - 市場セクション各担当者による巡回現地調査を必要に応じて実施する。
    - 中・長期的には国別項目別のデータ・ベース化を図る。

## (2) 産業・商品調査の主要調査課題と手法

### 1) 調査課題

#### i) 伝統的輸出産品の動向分析

- 国際商品市況の動向
- ケニア産品と競合状況：
  - アジアN I E S産品およびアフリカ域内先進工業国（ジンバブエ、ナイジェリア、コートジボアールなど）産品
- ケニアの戦略的産品（一次産品、同半加工品、工業品別）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
    - ・輸出拡大有望商品（一次産品、同半加工品、工業品別）のマーケティング・リサーチ
  - iii) マーケティング・リサーチの調査項目
    - ・相手国の消費者および潜在需要者のニーズ
    - ・流通経路、公告
    - ・市場占有率
    - ・価格、品質および納期
- 2) 調査方法
- i) 当該商品の専門家、対象市場の事情に通じたもの、および産業・商品セクション担当者により国際貿易センター（ITC）や各国業界・団体が発行する資料・情報を分析し、レポートにとりまとめる。
  - ii) 各国の在ナイロビの在外公館および貿易振興機関から資料・情報を入手し、分析およびとりまとめを実施する。
  - iii) ケニアの在外公館（商務官）による現地調査を行う。
  - iv) 必要に応じ第三者の市場調査専門機関・会社による調査を実施する。

### 3.3 情報サービスの拡充・強化

資料セクションで入手し、調査セクションで分析しとりまとめた情報は、ケニアの輸出関連業者に迅速かつ確実に提供されることが、輸出提供にとって重要である。同時に、ケニア産品の輸出先、もしくは輸出可能性をもつ諸国に対して、適切な資料・情報を提供することが重要となる。このため、情報サービス・セクションは、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。情報提供に際し調査セクションは勿論、広報・展示部及び貿易斡旋部の全面的なタイ・アップが実施される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（地域別・国別）の経済・貿易に関する資料の情報の提供：

当初は、先進国市場2名、途上国1名の配置で発足させる。

そして、2年程度をメドに国際機関、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・商品別資料・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名づつレファレンサーを配置する。

そして、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

収集・分類した資料を企業、貿易業者および一般利用者に対して積極的に有効活用してもらう体制を整える。そのために、貿易振興機関の図書館に閲覧コーナーをもうける。

また、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

経済・貿易関係省庁および貿易振興機関職員に対する資料貸出制度をもうけ、資料の有効活用をはかる。

資料貸出しにあたっては、資料の形態別に貸出し期間を設定する。また、一般利用者の資料請求に迅速に対応するため、資料貸出しおよび資料返却のシステムを確立する。

資 料	最大貸出し期間（週間）
単行書、報告書	2
統計書	1
新聞・雑誌	1

関税率表およびダイレクトリーは原則として貸出しを禁じ、閲覧にとどめる。

(3) 選択的情報提供

1) 公開商品・市場報告書

調査セクションによる動向分析の成果を定期的に発表する。

2) 現地事情報告会

外国へ派遣した経済・貿易ミッションあるいは外交官（大使、参事官、商務官など）の帰国に際しては、積極的な活動、現地事情の報告を実施する。相手とも、貿易斡旋部と協力して実施する。

### 3.3.2 出版事業の強化

#### (1) 定期刊行物の充実

##### (a) トレード・ニュースの刊行

貿易斡旋部に寄せられる諸外国からの引合情報をとりまとめて発行する。当初は2週間毎の発行から開始し、段階的に週刊誌化、さらに日刊化へ努力する。

##### (b) KENYA EXPORT NEWSの質的向上

現在K E T Aが発行しているKENYA EXPORT NEWSの質的向上を図るため、調査部門の調査・分析成果および貿易斡旋事業など輸出促進に資するレポート、記事を迅速に掲載する。

##### (c) ダイレクトリー更新の年刊化

現在発行しているダイレクトリーの更新を早め、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。

### 3.4 情報整備費推定

KETAの年間情報整備費は1992年の時点における概算である(表3.4.1参照)。この金額はジェトロの年間情報整備費の約0.5%である。

表3.4.1: KETAの情報整備強化支出計画

		(単位: Ksh)
1.	資料収集費	<u>400,000</u>
	(1) 経済・貿易情報収集費	<u>240,000</u>
	1) 国際機関	<u>20,000</u>
	2) 地域・国別	<u>220,000</u>
	アフリカ	40,000
	アジア・オセアニア	40,000
	中東	30,000
	西欧	50,000
	北米・中南米	40,000
	ソ連・東欧	20,000
	(2) 特定情報収集費	<u>160,000</u>
	1) ディレクトリー	<u>100,000</u>
	2) 商品別定期刊行物	<u>50,000</u>
2.	経済・貿易調査費	<u>2,840,000</u>
	(1) 産業、商品調査費	<u>1,120,000</u>
	1) 国際経済・貿易動向調査費	<u>100,000</u>
	- 世界的変容のケニアに与える影響	50,000
	- 国際機関等の経済・貿易に関する制度・政策	50,000
	2) アフリカ・中東市場調査費	<u>270,000</u>
	- 経済・貿易に関する制度・政策および貿易動向	
	12,000×10ヵ国 = 120,000	120,000
	- ケニア近隣諸国の輸入代替工業および輸出指向型工業化の現状と今後	
	20,000×5ヵ国 = 100,000	100,000
	- 経済・貿易事情	
	10,000×5ヵ国 = 50,000	50,000

3) アジア・オセアニア市場調査費	340,000
- ASEAN、アジアNIESなどの 共通貿易政策の現状と今後	50,000
- 経済・貿易事情 15,000×6ヵ国= 90,000	90,000
- 輸出振興策 40,000×5ヵ国= 200,000	200,000
- 日本の途上国産品輸入促進の現状と今後	Free
4) 欧・米市場調査費	270,000
- EC・ACP間ロメ協定とその実施状況	10,000
- EC市場統合の進捗状況とケニアへの影響	50,000
- 地域機構の共通貿易政策	10,000
- 経済・貿易事情 20,000×10ヵ国= 200,000	200,000
5) ソ連・東欧市場調査費	140,000
- 構造変化がケニア経済に与える影響	50,000
- 経済・貿易事情 15,000×6ヵ国= 90,000	90,000
(2) 輸出商品動向調査	1,720,000
1) 伝統的輸出産品	920,000
- 国際商品市況の動向	30,000
- ケニア産品との競合状況	650,000
アジアNIES 100,000×5ヵ国= 500,000	500,000
アフリカ域内先進工業国 50,000×3ヵ国= 150,000	150,000
- ケニアの戦略的産品の新規市場開拓の可能性 30,000×2品目×4ヵ国= 240,000	240,000
2) 非伝統的輸出産品	800,000
- 輸出拡大有望商品のマーケティング・リサーチ 40,000×5品目×4ヵ国= 800,000	800,000



3. 情報サービス費		<u>895,000</u>
(1) 選択的情報提供費		<u>55,000</u>
1) 公開商品・市場報告会		
1,000×5品目×10ヵ国 = 50,000		50,000
2) 現地事情報告会		
1,000×5ヵ国 = 5,000		5,000
(2) 出版事業費		<u>840,000</u>
1) Trade News (引合情報)		
20,000×12ヵ月 = 240,000		240,000
2) Kenya Export News		
50,000×12ヵ月 = 600,000		600,000
	合 計	<u>4,135,000</u>

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	KETA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 経済・貿易情報センターの設立 同上へのKETA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 輸出商品動向調査の強化	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 伝統的輸出産品動向調査 非伝統的輸出産品動向調査	○ ○ ○ ○ ○ ○		
〔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 貿易斡旋業務の拡充・強化および貿易手続きの迅速化

海外見本市、ミッション派遣など内外の諸活動を通じ、また、外国から直接入手する引合などの成果を、ケニア輸出関心業者に迅速に提供する。輸出業者に対し、貿易上の諸問題を的確に相談・指導しうる貿易斡旋業務の拡充・整備を図り、輸出振興機関としての機能を強化する。

#### 4.1.1 引合斡旋関連体制の拡充

##### (1) 輸出関連データの整備（第1段階）

海外から寄せられるトレード・インクワイアリーを迅速かつ的確に処理し、輸出取引を支援するための輸出関連データを継続的、体系的に整備する。

##### 1) 輸出関心企業の登録

輸出関心企業の登録制度を導入する。また在外商務官を通じ、諸外国のケニア産品輸入業者、輸入可能性業者などの企業関連データの充実を図る。

さらに輸出可能商品の品質、製品供給能力あるいは輸出振興対象品目のカタログ、プライスリスト等についての輸出商品情報を整備する。輸出業者の登録票の見本については Appendix-VII を参照。

##### 2) トレード・ダイレクトリーの作成

輸出業者、輸出可能性業者を収録したトレード・ダイレクトリーを作成する。

とくに、輸出希望商品の内容、輸出取引希望相手国または地域を明確にし、実際の取引に対応できる内容を盛り込む。編集にあたっては、広告編を設け、商品広告、企業広報等を掲載し、広告掲載料収入を本ダイレクトリーの制作・郵送費にあてる。

本ダイレクトリーは、3,000部程度作成し、世界の主要輸出取引相手国の貿易、国際経済活動に関与する団体や機関に無料でできるだけ幅広く配布する。また、有力出版物ディストリビューターを通じ有料頒布も検討していく。

収録内容： 企業名、住所、テレックス・ファックス番号、ケーブル・アドレス、業種、形態、資本金、設立年、年間売上高、従業員数、トレードネーム、取引銀行、輸出希望商品内容、取引希望相手国、地域など

##### (2) 引合情報提供体制の充実（第2段階）

##### 1) トレード・ニュースの刊行

海外から寄せられるケニア産品に対する輸入案件およびケニア有力産品の輸出希望案件をトレード・ニュースに商品の特徴とコンタクト先を定期的に掲載

し、内外の貿易関心業者に幅広く紹介する。

2) 輸出商品カタログの作成

有望輸出商品の特徴とその写真、コンタクト先を収録した総合カタログを定期的に作成し、ケニアの在外公館（商務官）、各国貿易振興機関に配備するほか、ケニアが参加する国際見本市・商談展示会で有望輸入業者に配布する。

カタログ作成にあたっては、掲載企業から掲載料を徴収することも検討する。将来は、業種別カタログや通信販売カタログの発行も計画していく。

3) 通信ネットワークの整備

在外公館等を通じて寄せられる有望輸出案件を輸出業者に迅速かつ的確に提供し、輸出取引を積極的に支援する。そのため、TPOと在外公館および国内商務省出先機関（DTO）およびKNCC&Iを結ぶ電話、FAX等の通信連絡ネットワークを早期に整備し、価格、数量、品質、デザイン、納期等を相互に確認し、成約へ側面的に支援する引合処理体制を確立する。

中期目標として、収集した輸出入業者、商品情報、企業情報などの引合関連情報を効率よく管理・提供するためにコンピューター・システムの導入によるデータ・ベース化を計画していく。

(3) 引合処理の収集・提供体制の強化

1) 引合処理機能の強化（第1段階）

海外バイヤー、在外公館から受けた有望引合案件は、その内容に応じ、特定業者へ打診し、受注の可能性を確認の上、直ちに取引相手先に回答する引合の迅速な処理体制を整備する。輸出業者の輸出商談能力に応じ、商談、契約書作成、輸出実務契約履行のフォローなどに助言、指導するなど、実務面に踏み込んだ支援体制を確立していく。

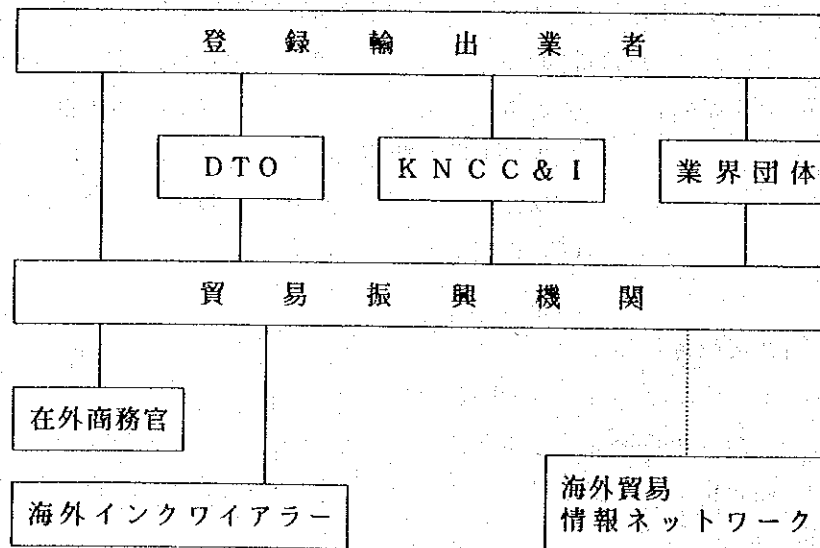


図4.1.1: 引合処理体制

2) 在外商務官の引合斡旋機能強化（第1段階）

諸外国の引合情報を積極的に収集・提供していくために、在外商務官の引合斡旋機能の向上をはかり、海外バイヤーからの引合は最優先で処理する体制を整える。そのため、①商務官の貿易実務研修の実施、②主要輸出相手国への商務官の派遣、③将来実務経験者を商務官ポストに派遣することも検討していく。

3) 信用調査の実施（第2段階）

第2に、海外取引相手の信用状態を調査する信用調査受託制度を導入する。

世界的信用調査会社であるDun & Bradstreet社などと契約し、輸出業者から委託を受け有料ベースで実施する。

将来、輸出保険制度が導入された場合、輸出保険信用調査の実施も必要となるろう。

4) 海外貿易情報ネットワーク・サービスへの加入（第3段階）

長期的には、世界主要都市とオンラインによる引合情報の交換システムを確立するために、PTAの貿易情報サービス、ITCの貿易情報サービス（TISNET）、世界貿易センター連合（WTCA）情報ネットワーク・サービス（有料）などへの加入を、TPCの整備と関連して検討していく。

4.1.2 貿易手続きの迅速化

(1) 輸出手続きのアドバイス（第1・2段階）

国内での輸出手続きを速やかに処理するため、国内諸手続きに精通した職員による輸出手続書類の申請方法を輸出業者にアドバイスし、取引の円滑化に寄与する。

(2) 貿易関係機関支所の開設（第3段階）

TPC内に、大蔵省、商務省、中央銀行および税関など貿易関係省庁の支所を設置し、輸出入申請書類の受付業務の一元化をはかり、貿易手続き全般の迅速化を図る体制を整える。

4.1.3 貿易相談業務の強化

(1) 貿易相談コーナーの設置（第1段階）

まず第1に、市場開拓、貿易実務、クレームなど貿易上の諸課題に的確に対応するため、貿易振興機関内に貿易相談コーナーを設置し、専門的知識を習得した職員を重点的に配置する。

著作権法に抵触しない範囲でコピーサービス（実費徴収Ksh. 10.-程度）を実施

し、需要者の市場研究に便宜を図る。

(2) 外部専門家による貿易相談（第2段階）

貿易実務、輸出契約手引書など関連資料の整備と職員養成を最優先に取り組むが、必要に応じ、調査部門の市場別、業種別専門家の協力を得る。また、外部専門家による貿易相談日（毎月1～2回）を設け、特定の貿易事項についての相談にも対応してゆく。

(3) 巡回貿易相談の実施（第2段階）

また、KNCC&Iとの提携により、キスム、モンバサ、ナクル、ティカ、エルドレットなど主要地方都市において、巡回貿易相談を定期的に企画し、地方の輸出関心業者に対する便宜を図る。

4.1.4 海外市場報告会等の開催

(1) 海外市場報告会

企業の有望輸出市場開拓を支援するため、特定国・地域の市場報告会、商品研究会、輸出促進セミナーを適宜企画・開催する。

また、KNCC&Iとの連携により、貿易振興に関する地域的な催しへ積極的に参加し、地方都市、輸出生産地等でのマーケティング報告会を貿易相談日とあわせて企画し、企業経営者への啓発に努める。

対象市場： ケニア製品の有望輸出市場

範囲： 各国・地域の一般経済貿易動向、対発展途上国貿易政策、流通事情、一般消費動向等について解説する。

講師： 在外商務官の帰国、ミッション来訪の機会を活用し、講師を依頼する。また、在ケニア、ケニア来訪、外国貿易振興機関の専門家もできるだけ活用する。

(2) 貿易講演会

世界・地域のグローバルな経済動向、政府の輸出振興政策、制度等をテーマに取上げ、解説する。

想定されるテーマ：

- ・ E C 統合とケニアの輸出
- ・ ソ連・東欧の構造変化のケニア経済に与える影響
- ・ P T A の制度、政策と域内貿易振興
- ・ G S P 制度とその活用

- ・グリーンチャンネル、輸出補償金制度、MUB等、輸出振興制度とその利用
- ・輸出促進拠点としての輸出加工区とその利用

(3) 商品研究会

特定輸出戦略商品につき、商品研究会を組織し、マーケティング調査の実施、ターゲット市場で競合しうる商品の開発、マーケティング方策等を研究する。

同研究会メンバーは製造業者、業界団体、商品専門家、デザイナー、貿易振興機関職員等により構成されるべきである。

特定輸出戦略商品： 繊維製品、加工食品、金属製品、ハンディクラフト、皮革製品、その他軽工業品

4.1.5 輸出市場開拓ミッションの派遣

輸出商談機会の拡大を図るため、国際見本市等の参加にあわせ、輸出業者を中心とする市場開拓ミッションを編成し、輸出有望市場において、現地輸入業者との商談会、業界団体、ビジネス界リーダーとの懇談会の開催、工場訪問などを実施する。

ミッション派遣件数は、当初、国際見本市への参加に連携させ、年5～6件を予定する。帰国後、報告会開催、報告書作成配布を通じ、広くその成果を普及するよう配慮する必要がある。

ミッション派遣に際しては①売込み、②現地事情把握、③交流などミッションの目的を明確にし、参加メンバーを選定する。

ミッション派遣費用は参加者負担を原則とするが、現地での公式行事の経費は主催者が負担するほか、参加者へのインセンティブとして旅費の一部（例えば航空費の1/2）補助を検討する。

派遣ミッション：	皮革製品	インド、韓国、台湾、イタリア、ドイツ、スペイン
	紅茶・コーヒー	オーストラリア、ニュージーランド、北欧、東欧
	繊維・ハンディクラフト	米国、英国
	食品・園芸作物	オランダ、英国、ドイツ
	切花	オランダ
	金属製品およびその他軽工業品	P T A 諸国

#### 4.1.6 輸出製品改良事業の強化

海外市場に適した輸出製品の品質の高度化をはかり、輸出競争力を養成するためデザイン専門職員を配置し、デザインセンター機能を拡充するため以下のような事業を展開する。

##### (1) 海外優秀商品見本・情報の収集

- 1) 海外見本市等の参加の機会をとらえ、あるいは現地調査会社に委託して、特定業種について優秀商品および競合商品サンプル、カタログ、売筋商品のデザイン情報を収集し、商品研究会、サンプル展等を開催する。  
収集対象業種としては、繊維製品、皮革製品、ハンディクラフト、その他軽工業品など。
- 2) 商品専門家・商品デザイナーを講師にして、収集サンプルのデザイン、色彩、パッケージング等についての解説・指導を行う。
- 3) 収集サンプルは常設展示あるいは地方に巡回展示し、デザインに対する業者の意識を啓発する。
- 4) サンプル収集受託  
業者の依頼により特定商品のサンプル収集を有料で受託する。

##### (2) 輸出製品改良指導

国内見本市開催の機会などにあわせて海外の商品専門家・商品デザイナーを年間1～2名招へいし、輸出製品の品質改善に関するセミナーを開催、工場・展示会場等で現地巡回指導、優秀商品の開発等を実施する。

- 1) 輸出商品の開発・指導  
外国商品専門家、デザイナーを招へいし、外国援助機関の支援プログラムを活用し、輸出可能性商品を開発・指導する。
- 2) デザイン・セミナー、ワーク・ショップの開催
  - ① デザイン・マネージメント  
経営管理者、デザイン管理者対象
  - ② 商品開発とデザイン  
商品・デザイン開発担当管理者対象
  - ③ パッケージングとマーケティング  
経営管理者、デザイン責任者対象
- 3) 国内優秀商品の選定・展示  
国内の優秀商品を選定し、常設展示場や海外見本市のケニアブースあるいは在外公館において展示し、外国業者に対し、ケニア製品の品質、デザイン水準



を示すとともに、国内業者の関心を高める。

4) デザイン展示会の開催

TPCが整備された段階で毎年特定時期に、海外デザイン機関の協力を得て、デザイン関連のイベントを集中的に実施する。

① ケニア・グッドデザイン製品展

② 海外優秀商品サンプル展

5) 国内巡回指導

海外の商品専門家が、国内工場を巡回しながら、各企業の品質改善のための技術的指導、生産段階における改善等、技術的な助言指導を行う。

6) 外国人専門家による長期指導

将来は、高度な産業技術、経営ノウハウを有する外国人専門家の長期派遣（1～2年）を要請し、技術指導、経営指導、製品の品質向上、生産性向上を図るための助言・指導を受けられるような長期企業支援プログラムを外国援助機関の協力を得て導入していく。受入企業には経費の一部負担を求める。

日本の（財）海外貿易開発協会（JODC）は海外の発展途上地域に対する経済・技術協力の推進により、これら地域の産業開発、輸出振興、技術向上に寄与することを目的として、1970年に設立されたものである。

JODCは、これら地域の企業や民間団体等の要請を受け、日本政府の支援を得て、産業技術、経営ノウハウを有する専門家や技術者を派遣し、現地企業の技術指導や経営指導を行っている。

## 4.2 貿易研修・人材養成の拡充・強化

- (1) 貿易振興機関職員、商務官研修を最優先に実施し、貿易振興活動の拡充・強化に対応する。また、貿易業務に従業する企業の実務者、中堅幹部を対象に、①貿易実務者基礎研修、②貿易実務研修、③輸出マーケティング研修等の貿易実務研修を開講する。また、輸出製品の高度化をめざし輸出製品改善のための研修を実施する。そのため、体系的な研修カリキュラムの開発、指導員の増員、研修機材の整備、貿易実務に精通した外国人ビジネス・マンを専門家として講師に招へいすることも検討する。
- (2) 東南部アフリカ貿易振興・研修センター（ESATPTC）と提携の下で、東南部アフリカ地域21ヶ国の研修生を受入れ、国際研修機関としての機能を発揮していく。
- (3) 長期的には、海外研修を含む、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将来の経営幹部の養成をめざす。さらに将来的な輸出検査制度の導入にそなえ、当該産品検査員養成のための研修も実施していく必要があるだろう。

### (4) 研修体系および運営組織の確立

- 1) 運営にあたっては、当面はKIBTのもとで貿易実務研修コースの充実に務める。

将来のKIBTの発展、改組し、新たな貿易振興機関（TPO）のもとで、貿易に関する総合的な研修を実施してゆく。そのため、KIBT内に研修計画策定委員会（仮称）を設置し、総合的な研修計画の策定に早急に取り組む必要があるだろう。

- 2) 研修計画策定委員会は、MOC、KIBT、KETA、KNCC&I、KAM、ESATPTC、ナイロビ大学職員その他、外国貿易振興機関関係者などで構成されるべきである。
- 3) 研修内容の拡充にとまない、研究機材、研修室等の研修設備の充実が求められよう。

想定される施設と研修機材は次のとおり。

研修室（25～30人）	3室
レクチャールーム（150人）	1室
講師室	3室
研修機材・視聴覚機材	1式

- 4) 研修の講師は、常勤講師に加え、MOF、MOC、KETA、中央銀行、税関などの政府関係機関職員やナイロビ大学教員から適任者を募り、基礎的事項を担当する。

特定貿易事項については、海運、乙仲、保険、外為銀行など実業に携わる専門家を外部講師として招へいする。また、外国政府の支援を受けて、外国からも講師派遣を要請していく。とくに、商社機能の養成・強化の必要があるため、貿易実務に精通したビジネスマンを長期専門家として、商社機能の充実した日本の実務専門家の派遣要請を検討していく。

#### 講師の配置

	常勤	外部招へい
貿易実務研修	4	4
輸出マネジメント研修	4	4
職員研修	2	2
輸出製品改良研修	3	3

- 5) 研修カリキュラムの策定にあたっては単に講義に終始せず、ケース・スタディなどの実習を通じ、実際の取引につながる内容とする必要がある。

- (5) 各研修コースの研修内容は以下のとおり想定する。

研修経費は原則有料とし、全額あるいは一部経費を受講者（あるいは派遣企業）が負担する。

#### 1) 貿易実務研修

##### ① 貿易実務基礎コース

貿易取引の原則・慣習を体系的に理解し、貿易実務の基礎的知識を習得する。

対象： 企業の貿易担当スタッフおよび貿易取引関心業者

期間および頻度： 5日間、年間2回実施

人員： 20～30人、年間40～60人

範囲： 基礎的貿易実務

内容： ○輸出取引の概要

- ・輸出業務の仕組み
- ・輸出業者の発掘
- ・輸出形態と商談の進め方

- ・輸出契約書の作成
- 輸出取引条件
  - ・貿易条件と価格
  - ・輸出代金の決済
  - ・運送と保険
  - ・品質とクレーム
- 貿易管理制度
  - ・輸出管理制度
  - ・通関手続きと関税
  - ・輸出検査と輸入規制

## ② 貿易実務上級コース

輸出企業で貿易基礎知識を有する中堅職員を対象に、正しく有益な国際業務を遂行できるよう、実際の貿易取引全般についての知識をケース・スタディ方式で習得する。

期間および頻度： 各コース3日間、年間1回実施

人 員： 各コース20人、年間120人

範 囲： 貿易実務全般

内 容：

### 〈コース1〉輸出契約

- ・輸出契約の成立
- ・輸出契約の内容
- ・輸出契約書の作成

### 〈コース2〉輸出船積みの実務

- ・輸出管理制度の現状
- ・輸出包装と SHIPPING・マーク
- ・輸出品検査
- ・船腹の取決め
- ・買付け先との受渡し
- ・銀行認証と通関
- ・損害保険の付保
- ・船積み
- ・船積書類の作成

### 〈コース3〉輸出代金の決済

- ・輸出決済方法

- ・輸出金融
- ・外国為替
- ・為替リスクの回避
- ・輸出代金の回収

〈コース4〉輸出取引条件と輸出価格の設定

- ・コスト分析
- ・貿易条件に基づく価格設定
- ・取引条件の協議
- ・売買契約書

〈コース5〉品質と取引

- ・品質条件と品質決定の基準
- ・販売適正品質と品質保証

〈コース6〉クレームとその解決

- ・売買当事者間のクレーム
- ・第三者に対するクレーム
- ・クレーム防止とクレーム解決法

2) 輸出マーケティング研修

輸出企業の輸出部門責任者、経営者を対象に海外市場開拓のための輸出マーケティングの手法を事例研究方式により習得する。

期間および頻度： 各コース5日間、年間1回実施

人 員： 20人、年間100人

範 囲： 輸出マーケティング全般

内 容：

〈コース1〉輸出マーケティング管理

- ・輸出マーケティングの考え方
- ・市場環境分析と市場の選定
- ・マーケティング企画
- ・輸出製品戦略と市場への連合
- ・輸出流通経路と販売チャネルの選択
- ・輸出促進の手法

〈コース2〉海外見本市の活用と管理

- ・海外見本市の選定と参加企画
- ・海外見本市出展準備と事前広報活動
- ・海外見本市スタンドの管理

- ・海外見本市での商談テクニック
- ・展示装飾のテクニック

〈コース3〉輸出版売政策と管理 (Export Sales Management)

- ・輸出版売戦略の導入
- ・代理店の選択と代理店の効率的な管理
- ・販売促進インセンティブと販売施策
- ・製品企画と商品製造
- ・輸出担当スタッフの管理
- ・販売促進経費と適切な予算

〈コース4〉輸出マーケティング調査の手法

- ・有望市場の選定方法と特定
- ・マーケット調査の手法と調査計画の策定
- ・調査実施コンサルタント、調査会社の選定
- ・机上調査とフィールド調査の手法

〈コース5〉輸出促進計画の策定

- ・国際貿易システムと動向分析
- ・貿易販売政策とセールス・インセンティブ
- ・公的貿易振興機関の活用
- ・顧客の製品評価の調査
- ・適切な流通経路の選定

3) 職員研修

① 貿易振興機関職員研修

対 象： 輸出促進関連事業に従事する政府中堅職員および貿易・経済関係団体職員

期間および頻度： 2週間、年間1回実施

範 囲： 輸出振興活動、国際ビジネス等

内 容： ・世界の貿易構造と貿易政策  
 ・ケニア貿易政策と貿易管理制度  
 ・貿易振興機関の役割と活動  
 ・輸出振興手段と実施方法  
 ・輸出市場調査と情報収集  
 ・輸出マーケティングの手法  
 ・貿易取引と実務  
 ・外国貿易振興機関プログラムとの連携

## ② 商務官赴任研修

対 象： 新たに在外公館に商務官として赴任する職員が、現地での輸出振興活動に効率的に取り組むためのガイダンスを行う。

期間および頻度： 2週間、年間1回実施

内 容： ・世界の経済・貿易動向と貿易政策  
・ケニア貿易政策と貿易管理制度  
・赴任国の貿易政策と貿易管理制度  
・貿易取引と引合斡旋業務  
・海外広報活動とその手法  
・企業誘致活動とEPZ制度

## 4) 輸出製品改良研修

対 象： 企業の輸出製品開発担当幹部

期間および頻度： 各コース年1回、適宜(1~2週間)開講する。

人 員： 各コース10人、年間40人

範 囲： 輸出品のデザイン、パッケージング等のレベル向上、輸出市場に適した製品開発、輸出品の品質管理の必要性を啓発するための研修等を実施する。さらに将来は、より専門的な知識の習得のため、海外長期研修も取り入れる。

内 容：

### 〈コース1〉輸出製品開発とデザイン

- ・商品開発のプロセス
- ・商品発想と開発体制
- ・商品プランニング

### 〈コース2〉デザイン・マネージメント

- ・経営戦略としてのデザイン
- ・輸出マーケティングとデザイン
- ・デザイン管理の手法
- ・デザイン人材の育成

### 〈コース3〉輸出包装とラベリング

- ・包装デザインと包装資材
- ・包装資料のコスト分析
- ・包装・ラベルの法的規定
- ・包装・ラベルに対する消費者のイメージ

### 〈コース4〉輸出取引と品質

- ・品質基準と品質保証
- ・市場開発と商品デザイン

### 4.3 広報・展示事業の拡充強化

#### 4.3.1 海外展示会・国際見本市への積極的参加

従来にもまして、海外展示会・国際見本市に積極的に参加する。参加に当たっては、以下の基本方針に基づき、対象品目、対象見本市を選定すべきである。

専門家、関係機関、業界団体代表で構成される企画委員会を設置し、ミッション派遣、広報活動などのマーケティング戦略を含め、年間参加計画を策定する。

- 1) 既存市場の拡大と新規市場の開拓
- 2) 工業製品の輸出シェアの増大
- 3) 伝統的輸出製品の広報活動の拡大
- 4) バイヤー誘致策の積極的展開

伝統的輸出産品、園芸作物、衣料品等の輸出有望産品は、欧米諸国における有力な国際見本市および専門見本市に、工業品についてはP T A地域、近隣諸国が開催する国際見本市への参加が当面の目標となろう。

当初は、年間6回程度の見本市への参加を計画する。既存市場の拡大のために、最低3年は継続して参加し、新規市場の開拓には、主要有望輸出市場を3年間でほぼ一巡させる方式が有効と思われる。

参加にあたっては、前広に現地事務所を組織し、展示装飾、広報、見本市当局、税関等関係諸機関との折衝、事後処理等に責任をもってあたる必要がある。

また、出品申込みが多い見本市の出品物選定は、業者の輸出可能性、輸出実績、業績等を考慮に入れ公平を期する。同一商品の競合をできるだけ避けるよう配慮する必要がある。

主な見本市：

#### (1) 食 品

- ① Anuga International Food Fair (独・ケルン 93.10.9 - 10.14)
- ② SIAL (International Food Products Exhibition)  
(仏・パリ 92.10.25 - 10.29)
- ③ 国際食品・飲料展 (Foodex Japan) (日・東京 91.3.12 - 3.16)
- ④ Gulf Food Exhibition  
(アラブ首長国連邦・ドバイ 隔年開催 91.5.12 - 5.15)
- ⑤ International Food Fair of Scandinavia  
(デンマーク・コペンハーゲン 隔年開催 93.1)



⑥ International Food and Drink Exhibition (IFE)

(英・ロンドン 91. 4. 28 - 5. 2)

(2) 衣料・雑貨

① Poznan International Fair

(ポーランド・ポズナン 92. 5. 10 - 5. 13)

② Helsinki International Trade Fair, Consumer Goods

(フィンランド・ヘルシンキ 隔年開催 92. 11)

③ International Trade Fair for Consumer Goods (Frankfurtesmesse)

(独・フランクフルト 隔年開催 92. 8. 22 - 8. 26)

④ Import Fair Berlin 'Partners For Progress'

(ベルリン輸入見本市 — 発展のパートナー)

(独・ベルリン 92. 6. 10 - 6. 13)

⑤ International Light Industries and Handicrafts Fair Munch

(独・ミュンヘン 92. 3. 14 - 3. 22)

(3) 皮革製品

① Leather & Associated Trade Show

(英・ロンドン 91. 4. 9 - 4. 11)

② Leather Make-up Goods Fashion Show

(スペイン・バルセロナ 91. 1. 20 - 1. 23)

③ MIPEL - International Leather Goods Market

(ミラノ 91. 3. 17-20, 10. 20-23)

④ International Leather Week

(仏・パリ 91. 8. 21 - 9. 24)

⑤ International Footwear Fair

(独・デュッセルドルフ 91. 3. 17-20, 9. 22-25)

⑥ PLW - Pirmasens International Leather Exhibition

(独・ピルマーゼン 91. 11. 5 - 11. 7)

(4) 工業製品

① PTA International Trade Fair

(P T A地域主要都市巡回 偶数年開催)

② Dar-es-Salaam International Trade Fair

(タンザニア 91. 7. 5 - 7. 14)

③ Zimbabwe International Trade Fair

(ジンバブエ・ハラレ 91. 4. 25 - 5. 1)

④ Agricultural and Commercial Show

(ザンビア・ルサカ 92.7.26 - 7.30)

(5) 園芸作物・切花

① International Trade Fair for Horticulture (Plantec)

(独・フランクフルト 91.10.3 - 10.6)

② Trade Fair for the Potato, Vegetable Fruit Trade

(オランダ・主要都市巡回 隔年開催 91.9.9 - 9.12)

③ International Green Week Berlin

(独・ベルリン 92.1.31 - 2.8)

④ Floristing and Garden Centers Trade Show (FLORISTA)

(スペイン・マドリッド 91.4.4 - 4.7)

⑤ International Flower and Plant Trades Exhibition (Htex)

(英・ロンドン 91.9.28 - 9.30)

この他、AIPH (International Association of Horticultural Producers: 国際園芸家協会) 主催の国際園芸博覧会が毎年、世界の各地で開催される。90年大阪で開催された“花と緑”の博覧会に参加した実績もあり、引き続き主要な博覧会に参加し、ケニア園芸作物・花の広報を図る。

現在登録されている2006年までの園芸博のうち、今後5年間のスケジュールは以下のとおり。(国際博のみ抜粋)

年	都市・国	名 称	期 間
91	Genova	Euroflora (国際短期博)	4.20 - 4.28
92	Nederland	Florioble (国際長期博)	未 定
93	Stuttgart	Lga (国際長期博)	4月-10月
94	Nantes	(国際長期博)	未 定
96	U. K.	Garden Festival (国際長期博)	未 定
	Genova	Euroflora (国際短期博)	4.20 - 4.28

参加規模： 参加規模は100～150㎡を基準に、主要出品物は出品希望などを勘案してその都度判断していく。

参加経費： 「受益者」負担の原則を導入し、出品者より参加経費の応分(経費の半額)の負担を求める。

併催事業： ①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、

④試飲・試食・サンプル提供等によるケニア産品セールス・キャンペーンの実施、⑤優秀産品サンプル収集などの各種の事業も併せ実施し、その成果を国内業者に十分フィードバックするなど、事業の多角的展開を図る。

#### 4.3.2 国内見本市の開催・参加

まず、既存の見本市の輸出機能の拡充・強化を図る。将来は、ファッション・ショー開催など多機能を持ったイベントホール、常設展示場などの施設を設立し、その展示機能を活用して、新たに輸出商談会、専門見本市を創設、その他輸出関連の種々のイベントを企画・開催し、ケニアの輸出機能の総合的な拡充・強化を推進する。

##### (1) 既存見本市の輸出機能の拡充

###### 1) Nairobi International Showの強化

ケニアの代表的な国際見本市であるNairobi International Show (ASK主催)の外国人輸入業者誘致策を強化し、輸出商談への便宜を図るなど輸出機能の一層の拡充・強化を図る。

実施すべき輸入業者誘致策：

- ① 外国人輸入業者の登録制の実施と、登録業者への招待状送付
- ② 対外広報活動の実施による、潜在輸入業者の動員

###### 2) The New Kenya Trade Exhibitionの拡充

KNCC&Iが毎年開催する本展示会を輸出産品展示会に発展させる。有望相手国の輸入業者の招へいなども企画するなど、国際展示会としての評価の確立をめざす。本展示会は独立採算性を原則に出品者に参加経費を徴収するが、とくに広報費の負担も求めていく。また、この機会を通じ、ケニア産業の輸入代替型から輸出指向型への移行を啓発していく。

想定される見本市の概要は以下のとおり。

規 模： 3,000㎡程度、100～130小間、100～150社参加

対象品目： 輸出可能品全般

出 品 料： 当面の出品料は1小間当りKsh. 4,000を想定する。

##### (2) 輸出商談会・専門見本市の創設（第2段階）

- 1) 上記見本市から発展的に独立させる形で輸出有望業種の商談会・専門見本市を新たに創設・育成し、輸出商談の機会を創出していく。

輸入業者の誘致活動を積極的に展開することが重要である。内外見本市参加

の機会をとらえての広報、有力輸入業者、関係機関への案内、業界紙誌への広告掲載、さらに必要に応じ、主要輸出市場の有力バイヤーを招へいすることも検討する。

対象業種： 家具見本市、加工食品見本市、繊維製品見本市、ハンディクラフト・フェア、工業製品見本市等が有望と思われる。

規模： 一応の目標を 2,000㎡程度、会期は 3～4日とするが、その都度、見本市内容、出品物から判断する。

経費： 出展にかかる直接的経費は出品者負担とする。

併催事業： 海外デザイナー、商品専門家等外国人専門家を招へいし、輸出業者を対象に輸出商品改良セミナーの開催、主要輸出企業、共同組合等の巡回指導を実施する。

繊維製品見本市ではファッションショーなども企画する。

## 2) P T Aトレード・フェア（ナイロビ）の開催

P T Aトレード・フェアは、2年毎（偶数年）にメンバー国を巡回開催されているが、P T A諸国との貿易活動を深めることを目的とし、ナイロビにおいて2年毎（奇数年）にケニアを中心にP T A諸国を対象とした輸出専門国際展示会をK N C C & IおよびP T A商工会議所連合（本部：ルサカ）の協力を得て、新たに創設する。

現行第6次開発計画にも、Jamhuri Park内にP T A恒久展示場の建設があげられているが、本計画と関連し、企画していく。

目的： P T A域内の相互貿易交流の促進

開催時期： 毎奇数年

会期： 4～5日間

規模： 1,000～1,500㎡

形態： 総合輸出展示会

## (3) 常設展示場の開設（第3段階）

常設展示場を貿易振興の複合施設（T P C）内に新たに設置し、ケニアの輸出有望商品のサンプルを常時展示し、来ケ輸出業者の貿易取引に便宜をはかる。

常設展示場の運営にあたっては、以下の点に留意していく。

- 1) 対象産品は現場での商談可能な輸出取引能力を有する企業・組織の製品に限定する。
- 2) 展示内容は年2回程度取り替え、装飾には十分配慮する必要がある。
- 3) 輸入業者への誘致には特に努力をほらい、内外見本市開催時の広報、出展者リストの関係先への配布などを行う。

- 4) 展示製品のカタログ、企業の概要等関連資料を整備し、引合斡旋業務とリンクさせ、迅速に外国人輸入業者、ケニア輸出業者の商談を支援する。
- 5) 展示小間は、1㎡を単位とし、当面総数で60小間～100小間程度のスペースが必要と思われる。
- 6) 出展料は有料とし、年間契約ベースとする。
- 7) 展示場の管理・運営を通じ、職員および関連業者の展示のためのノウハウ技術習得につとめる。
- 8) 常設展示場、イベントホールの利用

TPC内に常設展示場、イベントホール等が整備された場合、以下の点に留意して、同施設の運営、管理にあたる必要がある。

① 使用条件の設定

民間企業の貿易取引を支援するための公共施設として、また国際的施設としての品位を保つことを前提として、使用条件を設定する。

② 保税展示場の指定

税関より保税展示場としての許可を受け、外国からの展示品の出展にも便宜を図り、国際見本市の育成を図る。

③ 施設使用料の設定

民間企業活動を支援する立場から施設使用料金体系を設定する。とくに中小企業に対しては、一定の料金割引制を採用する。

④ 使用規定の設定

施設の円滑的運営・管理、危険防止、施設保全をはかり、国際イベント施設としての水準を保つための利用規定を定める。

とくに施設保全のために、使用者には明渡し、現状回復を義務付ける必要がある。

⑤ 施設の外部利用

施設はスケジュールに余裕がある場合にのみ外部の使用を認める。

⑥ 施設の管理・保全

清掃、警備、電気、水道等施設の管理・保全のための作業は外部委託を原則とし、基本部分はTPCが、イベントに掛かる部分は主催者が実施することとする。

このため、TPCでは管理・保全要員として、各作業部門にスーパーバイザーを配し、出品者および外部委託業者の作業を監視する。

(4) 広報活動の積極的な展開

国内外において実施している輸出促進に関する広報活動を、一層積極的かつ効率的に展開する。

1) ケニア輸出産業紹介資料の作成・配布

ケニア輸出産業紹介資料、特定産業紹介パンフレット等を作成し、主要国の経済貿易団体、主要輸入業者など関係先に広く配布する。特定産業紹介資料については、業界団体、マーケティング・ボードとの連携のもとで継続的に実施する。

想定される作成資料：

① ケニア輸出産業紹介資料

20,000部作成（A4版、16pp、英独仏3ヶ国語併記）

② 特定産業紹介パンフレット

6業種、各業種 2,000部作成（A4版、8～10pp）

2) 有力輸出産品の業種別広報

ケニア輸出産品の業種別広報活動を体系的に展開する。とくに、コーヒー、紅茶などの伝統的輸出産品のセールス・キャンペーンを各マーケティング・ボードとの連携のもとで継続して実施する。

① 海外展示会、国際見本市参加の機会に、レセプション、業界有力者、商工会議所関係者への表敬訪問・懇談を通じ交流を深める。

② 有力輸入業者、有力専門店とのタイアップによる百貨店等での展示・即売会や講習会・試飲会などのIn-Storeキャンペーンを企画し、一般消費者の認識を深める。

なお日本紅茶協会と在日ケニア大使館とのキャンペーン・プログラムとして“紅茶を楽しむ会”（有料）が毎月開催され、ケニア紅茶産業紹介映画、観光映画の上映、動物写真家によるサファリパークと野生動物の話などのプログラムの後、紅茶の入れ方の講習が実施されている。

3) 観光・野生動物省との連携

観光・野生動物省の22の海外事務所、ケニア航空セールス事務所の協力を得て、ケニアの国情・文化・観光に加え、ケニア輸出産品のポスター、サンプルの展示などの広報に努め、ケニア産品についての一般外国人の常識を深める。

4) 有力業界紙誌への広告・記事掲載

国内見本市スケジュール、有力輸出戦略商品広告を当面は専門紙誌に限定して掲載する。

また業界紙誌へ積極的に資料提供を行い、紹介記事、特集記事の掲載を促す。

広告記事掲載にあたっては、国際見本市への参加、ミッション派遣の機会にあわせ、効率的に実施する必要がある。

5) 国内広報の実施

国内見本市開催の機会、国内商務省出先機関、KNCC&Iのネットワークを活用し、企業の経営者を対象にした輸出促進セミナーを開催するなどあらゆる機会を通じて、輸入代替産業から輸出指向型産業への移行を促していく。

6) 展示即売コーナーの開設

常設展示場に展示即売コーナーを開設し、コーヒー、紅茶の試飲、ハンディクラフトの製作デモンストレーション等を実施し、年間平均70万人を超える外国人観光客への広報・即売に努める。

4.4 輸出振興事業費支出見込み

(1) 引合斡旋

① インクワイアリー・ニュースの発行 トレード・ニュース作成費に含める。	
② トレード・ダイレクトリー発行	1,000,000
③ 輸出商品カタログの作成	1,000,000
④ 外部専門家の相談業務委託	30,000
	計 K. sh 2,030,000

(2) 貿易斡旋

① ミッション派遣	3,500,000
② ミッション受入れ	400,000
③ セミナー、講演会、市場報告会等関係	3,600,000
	計 K. sh 7,500,000

(3) 輸出製品改良事業

① サンプル収集	900,000
② カタログ収集	450,000
	計 K. sh 1,350,000

(4) 研修

① 講師謝礼	550,000
② 教材製作費	1,150,000
	計 K. sh 1,700,000

(5) 海外見本市への参加

① スペース料	2,600,000
② 旅費	1,350,000
③ 広告宣伝	2,010,000
④ 装飾費等	3,120,000

計 K.sh 9,080,000

(6) 国内見本市開催

K.sh 2,340,000

(7) 広報

① ケニア輸出産業紹介資料	1,600,000
② 特定産業紹介パンフレット	1,750,000
③ 広告掲載	2,340,000

計 K.sh 5,690,000

合計 K.sh 29,690,000



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 マスタープランから改善・拡大テーマの選定

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定した。

それぞれ選定されたテーマは次のとおりである。

表 5.1.1 : 部門別改善・拡大のテーマ

在来型輸出産業	選定テーマ	
	改善・拡大型	見直し型
(1) 農産物加工業	包装の改善	
(2) 繊維・縫製業	縫製業のグループ化	
(3) 皮革工業	原皮の品質向上	
(4) 化学工業	医薬品（輸液）の拡充	
(5) 金属加工業	金属建材の多様化	
(6) 鉱産物加工業		セラミックス製品の開発

## 5.2 部門別テーマ選定理由と具体的施策

以下に工業部門毎のテーマ選定理由とそれらの改善・拡大に関する施策を示す。

### 5.2.1 農産物加工業（テーマ：包装の改善）

#### (1) テーマ選定理由

##### 1) ケニアの実情

ケニアの輸出商品のうち食品加工製品の占めるシェアは大きく、現在の輸出市場を維持・拡大するためには包装の改善は重要な課題である。

包装の需要先は産業のあらゆる分野に及ぶが、特に食品加工業（日本の場合でも包装機械の設備シェアは食品加工業がトップで55%以上を占めている）に占めるシェアが大きい。

##### 2) 中小企業育成

包装対象物が多岐にわたり、包装形態も多種多様である。また、常に顧客のニーズに対応して変化していることから、生産体制は機動性をもった多種少量生産方式となる。このため比較的中小企業に適した性質をもっている。

##### 3) 商品の高付加価値化

商品包装は中味の衛生保護と顧客の目を引くデザインの観点から重要である。このため包装材料も紙、セロハン、プラスチック、アルミ箔等多種にわたるが、包装材料の改善はP T Aや中近東といった気温の高い国々への輸出商品にとっては品質の保持の観点から重要であり、またデザインは商品のイメージアップの観点から重要である。

##### 4) 期待効果（商品市場の拡大）

国内・海外を問わず消費者の購買意欲をさそう必要がある。包装材料の改良、包装デザインの改善によるイメージアップによって国内外の市場の拡大が期待できる。なお、改善された包装材料はP T A諸国への輸出が期待される。

(2) 具体的施策

1) 改善点の抽出

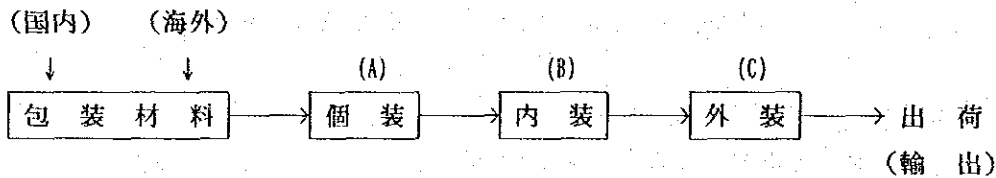
包装は商品別に包装材料、包装技術、顧客のニーズが異なるため、輸出有望商品の中からいくつかの特定商品を選定し、以下の観点から改善点を抽出する必要がある。

① 包装材料

包装材料は、①紙・板紙、②プラスチック、③アルミ・金属、④木・竹、⑤ガラスから、プラスチック・フィルムと紙またはアルミの複合体といった複合化してきている。これらの包装材料の改善、開発を図る。

② 包装工程と技術

包装の工程は個装・内装の工程から外装・荷造りの工程までに及び機械化が進んでいる。また包装技術も用途別に防湿、ヒートシール、スキン包装、収縮、真空、滅菌、防錆等から印刷・デザインまで多岐にわたる。



(A) : 物品個々の包装 (商品価値の向上、中味の保護等)

(B) : 包装貨物の内部包装 (商品に対する水、湿気、光熱、衝撃防止)

(C) : 包装貨物の外部 (商品を箱、袋、樽、缶などの容器に入れる)

図5.2.1: 包装の工程

③ 顧客のニーズ

世界の包装関連の情報を収集し、商品別輸出先の消費者のニーズに合った包装の改善を図る。

2) 業界団体の強化

包装材料、包装技術、顧客のニーズに対応した包装の改善を行っていくためには、業界が団結して企業間の情報交換を行っていく。まず業界の団結を強化し次のステップへの基盤整備を行う。

3) 指導研究機関の強化

包装材料、包装技術の進歩に対応しうる新製品の開発を積極的に押し進めるには、個々の企業ではなかなか先端技術の導入と新製品開発が容易でないので、企業単位ではなく業界単位で研究・開発するためKIRDIを強化すべきである。

4) 商品の改善と新製品の開発

KIRDIを核として商品の改善と新製品の開発プログラムを作成し、商品の多様化を図っていく。

5) 新製品の实用化

開発された新製品を指定工場などで生産を開始し、加工技術の確立、生産効率の向上、コストの低減などによって实用化を図る。

また、他社が独自の調査・研究の結果、開発された新しい包装材料、技術、デザインが、他の企業で（または他の商品に）生産できるか検討し、順次拡大していく。

6) マーケティングとセールスプロモーションの強化

包装材料、技術、デザインの改善からケニアブランドのイメージアップによってマーケティングの強化を図る。

(3) アクションプログラムの実行スケジュール

上記アクションプログラムの実行スケジュールを表5.2.1に示した。

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 (調査準備段階)	中 (研究試行段階)	長 (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
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	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の強化
支援機関と支援内容		① KITA, KNCC & I: 国際マーケット情報の提供	① TPO, KNCC & I, KAM: 国際マーケット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、梱包、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。 ②	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

5.2.2 繊維・縫製業（テーマ：縫製業のグループ化）

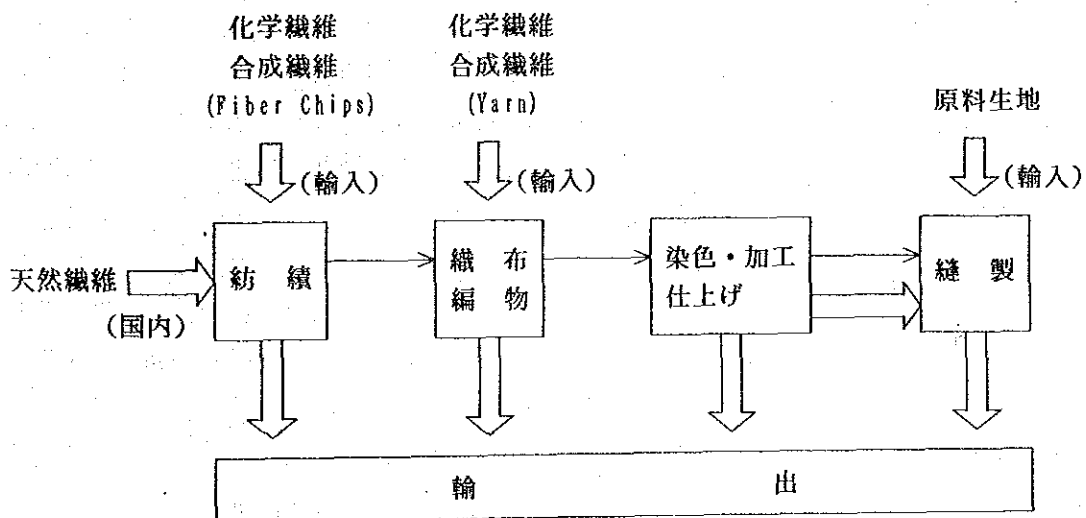
(1) テーマ選定理由

1) 実現の可能性

繊維産業は、ケニアにおいても重要産業の一つであるが、輸入代替を発端として設立され、保護されてきたことから国際競争力に弱い。従って、設備、技術、品質、価格すべての点において改善を必要とされるが、ここでは大きな設備投資なしに、比較的容易で、かつ効果のある縫製業のグループ化による輸出振興を取り上げた。

繊維のみならず産業の発展には、市場性、良質安価な労働力、資本移動の自由、安定的社会の存在等基本的な条件が必要であるが、ここで特に縫製業を取り上げた理由は、これら基本的条件の他、下記理由による。

- ① 技術革新が容易であること
- ② ケニア輸入自由化および輸出振興策により輸出用原材料確保が容易であること
- ③ 小規模資本で設備の更新が可能であること
- ④ EPZに進出を予想される繊維業との交流を通じ企業間リンケージが実現しやすいこと



(備考)

- 改善の対象
- 生産工程
- ⇨ 原料の流れ
- ⇨ 製品の流れ

図 5.2.2：繊維・縫製の生産工程と改善の対象

## 2) 技術革新の容易性

縫製業は繊維産業の川下部門に位置することから工程数が少なく、比較的小規模投資で設備改善が可能である。また、最終消費市場に直結していることから市場に敏感に反応する性質を持っている。

このため川上部門に比べて設備と市場のニーズの両面から技術革新がやり易い。

## 3) 原料確保の容易性

繊維産業全体としてみれば、国内産原料布は現在、品質、価格ともに国際競争力がなく、輸出向け原料布としては不適當であるが、国内市場向けには十分対応できる。しかし、輸出向け製品の生産には国内産原料布の品質・価格面での劣性から当面輸入原料布に依存することにならざるをえないが、輸出用原料布の輸入は現行の輸入免税制度を利用することにより支障なくできる。従って、縫製業の原料布入手は容易にできる。

## 4) グループ化のメリット

縫製業は労働集約的であることから、現状でも労働人口は他業種と比較して多い。しかし、その経営規模は概して小さく、このため金融の調達力が弱く、生産規模も小さいことから生産コストが高く、市場対応力に欠ける面がある。

国際競争力を持った縫製業を育成するためには、企業のグループ化により、生産の一部を共同化することにより、競争力を養うことができる。また、共同受発注によりコストダウンができる。このグループ化は縫製業の場合、小規模経営であること、また、設備が近似しているため比較的容易にできる業種である。

## 5) EPZ繊維業とのリンケージ

アジアNIE Sの経験からも、EPZに進出していく外国の繊維産業とのリンケージが容易にできる業種である。

## (2) 具体的施策

### 1) グループ化の意義徹底と準備

グループ化の目的は、中小企業の体質を強化し、輸出企業の裾野を拡げることにある。具体的には次の事項を実現することにある。

a) グループ化により金融力を強化する。

b) グループで共同買付および共同販売を行なうことにより、コストダウン



を図る。

c) 共同作業場を設けることにより、生産の合理化とコストダウンを図る。

この方法は、日本の繊維産業が1960年代後半構造不況に陥った際、取られた方法である。今日この方法は繊維産業の構造改革を目的として一般的に行われている。

#### ① 官民の協議

グループ化の推進にあたり、KAM主導の下に業界の代表とMOI、MOFで協議検討することが必要であるが、必要に応じて外国の支援を得て調査団の派遣またはアドバイザーの招へいも考慮すべきであろう。

これにより、グループの運営、効果、政府の支援方策を明確にすることが可能となる。但し、当初から全縫製業者を対象に作業を進めるのは、技術的、資金的制約から無理があるので、最初は対象を輸出企業、特にMUB企業に限定することを推奨する。

#### ② グループ化推進

当初MUB企業に限定し、グループの原型を作る。グループの大きさは、5~10社程度か、もしくはもっと大きくてもよいが、これは業者の意思で決定されるべきである。但し、グループ構成員の数があまり大きくなると、管理、運営に困難を来すので、当初は小さなグループで出発した方が支障が少ないであろう。

日本では、数社の小さいグループから大きなグループは200社以上を包含するものまでが存在している。また、グループとグループが新しいグループを作るというケースもある。

#### ③ 政府の支援

グループを作っただけでは、一個の企業体として、各種インセンティブ、輸出保険、金融の対象とはなり得ないので、まずグループとしての登録を受けつける。そのためには現行の協同組合法を適用するか、または新規に貿易連合法（仮称）を策定し、グループに法人格を付与する。

さらに、MOIとMOF協議によりグループの共同作業場設立のための設備投資への低利融資の方策を立案する。

#### ④ 各種インセンティブの保証

共同買付の際の原材料輸入割当、免税措置あるいは共同作業場設置の際の

新規機械設備輸入に対する減免税措置等、一般企業に与えられるインセンティブはすべてのグループに対して与えられるべきである。また、MUBグループに対しては、EPZと同等の扱いがされるべきであろう。例えば、余剰品の国内販売とか、MUBに対する国内調達原料に関する輸出扱い等である。

⑤ 金融支援

グループ化し、法人格を付与されることにより、グループ内各企業の担保を一本化し、対銀行の信用能力の強化を図る。これにより運転資金の調達を容易にすることができる。また、共同作業場設置に当っては開発銀行がこれを積極的に支援し、低利の設備資金貸出しを用意する必要がある。

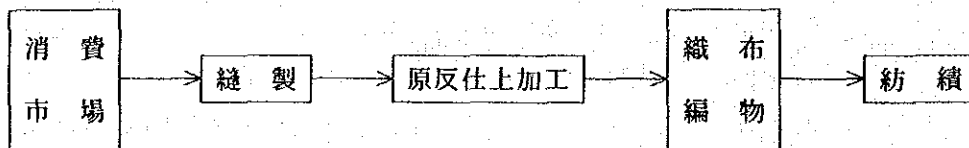
このためには、単なる政府の指導だけではなく、MOFでこのための基金を用意し、ICDC等で運用の上その利益を原資として、貸出し資金枠を強化する等の方策も検討すべきである。

2) グループの数の増加による縫製業の安定と輸出拡大

近年、アジアNIEsの輸出の目ざましい伸びは、縫製業から実現されており、モーリシャスにおいても同様のことがいえる。

しかし、縫製品の需要は高級化、多品種、少量・短サイクル化が著しく進んでおり、単一の企業でその要求に応えることは難しくなっている。

一方、いずれの国においても縫製業界は、中小または零細企業がその大半を占めており、市場要求を充足しながら業界自体が発展していくためには、グループ化によって個々の能力を結集していくしか方法がないというのが実情である。また、繊維産業全体の発展という見地からみても、その改善のインパクトは、川上の紡績段階からくるのではなく、消費者に直結した川下の縫製段階から順次遡上していくというパターンをとっている。



したがって、縫製業の強化と近代化を図ることにより、川上の紡績織布（編物）業界にインパクトを与え、その改善の端緒を与えるとともに、川上側により広い市場を提供するという循環を引き起す。

### 3) グループの充実と発展

グループ化はMUB企業からスタートし、逐次縫製業全般に拡げていくことになるが、これにより縫製業界の金融体質を強化すると同時に、共同事業を行うことによる技術的向上、新商品開発力の強化、取引関係改善（地位向上）、情報収集能力の強化が可能となる。

また、当初数社で発足したグループ化が数年後には100社以上を抱えるグループに拡大し、その地方の主要産業になるという可能性も秘めている。

同時に、縫製業は繊維産業内に於て最終需要者に最も近い所に位置している関係上、グループ化による体質強化・発展が繊維産業全体の発展につながる可能性を有するため、その早急な実現が期待される。

### 4) 有名ブランドのライセンス生産

今日の有名ブランドは、ほとんどOEM生産またはライセンス生産されているのが実情である。ケニアのEPZ開設にも、外資系繊維業にはこれらが期待できる。縫製業のグループ化による体質強化は将来この方向にも道を開くものである。

### 5) ファッション界への進出

アフリカ民族衣装は、アメリカ、欧州等で近年一般化しつつあるが、デザインのアイデアはアフリカ、縫製は市場国というのが現状である。これを将来的には生産から販売までアフリカ化していくことを最終目標とすべきであろう。

### (3) アクションプログラムの実行スケジュール

上記アクションプログラムの実行スケジュールを表5.2.2に示す。

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		
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 MOLI, MOP : 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 MOLI, MOP : 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		
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の設定 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	協同組合運営専門家の派遣 外国企業との技術提携	

### 5.2.3 皮革工業（テーマ：原皮の品質向上）

#### (1) テーマ選定理由

##### 1) 改善の可能性

皮の取引価格は皮のキズと原皮の加工鮮度に大きく左右される。なかでも皮にキズがあるかないか、また、その程度によって価格が決まってくる。従って高品質の皮を生産することが大前提となる。皮のキズは飼育段階に生じる Closed Heal と皮はぎの段階で生じる Open Scratch とに分かれるが、Closed Heal はEC等のマーケットでは受け入れられているが、Open Scratch についてはどの市場でも問題となる。このため改善が比較的容易である原皮の加工鮮度の確保と、はく皮段階から皮なめしまでの工程を改善することにより高付加価値が得られること、またその工程の改善の可能性があるので、原皮の品質向上について提言する。

##### 2) マーケットの存在

人工皮革の開発により天然皮革の市場競争は激しいが、天然皮革に対する消費者のニーズは根強いものがある。

ケニアの皮革輸出は牛、羊、山羊などの皮を原皮の状態となめした状態 (Wet Blue) で主にヨーロッパに輸出されている。

UNIDO 専門家によるとケニアの原皮の加工度は、なめし段階までが牛皮で60%、羊、山羊で90%と比率が高く、これらは半製品として皮の主要輸出品となっている。靴を主とする最終製品も一部大手メーカーにより輸出されているが、それらの最終加工への比率はそれぞれ15%、4%となめし段階までの半製品の重要度が高い現状である。

(2) 具体的施策

原皮の加工工程と品質向上の施策を示す。

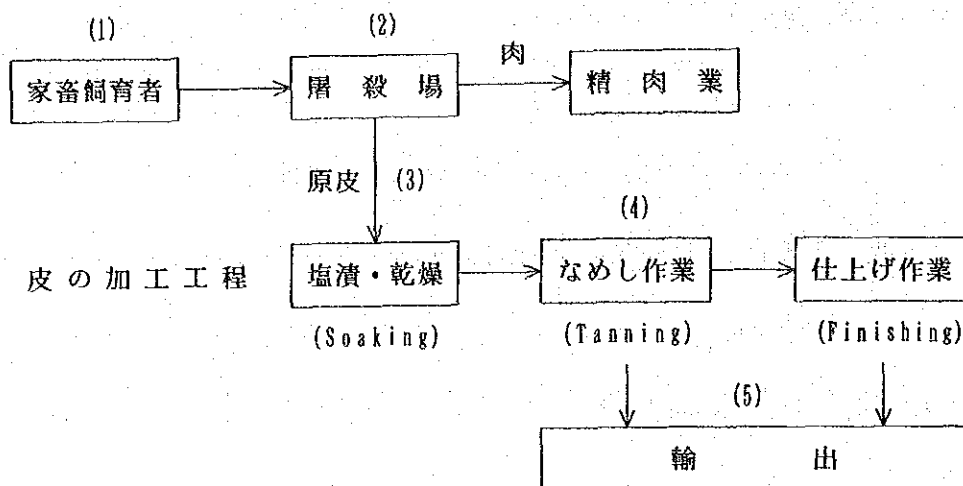


図 5. 2. 3 : 原皮加工工程と施策

以下1)～5)までの施策を提案する。

1) 飼育者の意識改革

牧畜業そのものの目的が食料としての肉の確保を目的としているため、その副産物としての皮の価値に対する認識が地方の小規模畜産者まで浸透しているとはいえない。

良質の原皮を確保するためには屠殺場で家畜を解体することとし、はく皮された原皮はできるだけ早いうちに塩漬けまたは乾燥によって腐食を防止しなければならない。

限られた原皮の量的確保のためには、小規模生産者までを含めた効率的収集を行う必要がある。このためには政府と業界が一体となった飼育者へのPRによる伝統的習慣（飼育者自身による解体）を改める必要がある。

2) はく皮技術の改善

ケニアの原皮の品質面で問題になっているのは Open Scratch（はく皮の段階でキズがつく）である。屠殺場で働く職人のはく皮（Flaying）技術の改善が課題である。

はく皮技術の改善には、まず職人の皮の価値に対する認識の改善が必要である。このためには良質の原皮を取った職人にはボーナス、または何らかの報償制度を設けるなどすることも有効である。また機械によるはく皮も効果的である。

3) 原皮収集システムの整備・改善

地方の屠殺場で取れた原皮をナイロビ、ティカ、サガナ、リムル等に存在する皮なめし工場に効率的に回収・運搬するシステムを構築する必要がある。

このためには、地方の屠殺場の解体スケジュールと皮なめし企業との効率的提携が不可欠である。皮なめし企業がそれぞれ単独に収集活動に当ることが困難な場合は、業界全体でタイアップした原皮の収集システムを確立していくことが望ましい。

4) なめし技術の改善

現在ECへ輸出されている皮については、なめし技術が不十分であるため、再度それぞれの輸出先でなめし直しが必要と指摘しているビジネスマンも多く、現在UNIDOがなめし技術の改善の技術指導を行っているので、それに従ってなめし技術の改善を図る。

5) 品質グレード別輸出

ケニアから輸出されている原皮およびなめし皮の問題点として指摘されるのはキズ物が多いという理由で、取り引き価格全体が低価格となっている。

なかには良質の皮もあることから、輸出の段階では品質別に皮を選別しグレード別に取り引きを行っていくことが望ましい。高品質の皮と低品質の皮の値段は大幅に異なるため、良質の皮の値段を輸出業者またはなめし業者が認識することによって、上流段階まで原皮の品質向上という認識が生まれてくる。

6) マーケティングの強化

良質の原皮の確保およびなめし技術の改善により既存市場と新市場の拡大を図る。

(3) アクションプログラムの実施スケジュール

上記施策の実実施スケジュールを表5.2.3に示した。

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 飼育者の意識改革</li> <li>② はく皮技術の改善</li> <li>③ 原皮収集システムの整備・改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① なめし技術の改善</li> <li>② 品質グレード別輸出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 同左</li> <li>② マーケティングの強化</li> </ul>
支援機関と支援内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>① MOI : 家畜飼育者への改善指導</li> <li>② KNCC &amp; I : 皮の価値のPR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① TPO, KNCC &amp; I, KAM : マーケティングおよびセールスプロモーション</li> <li>② MOI : 公害防止指導</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① TPO, KNCC &amp; I, KAM : 同左</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>② はく皮技術の改善による原皮の品質の確保</li> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 品質改善を通じて輸出市場の拡大を図る。</li> </ul>
	外国の支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ はく皮および一次処理の技術指導</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 皮なめしの技術指導</li> <li>・ 公害防止施設整備の技術および資金協力</li> </ul>



## 5.2.4 化学工業（テーマ：医薬品（輸液）の拡充）

### (1) テーマ選定理由

化学工業製品は多様であるが以下の理由で医薬品（輸液）の開発を提案する。

#### 1) マーケットの存在

アフリカの人口は世界の約14%を占めているが、その医薬品消費は世界の2%程度にとどまっている — 医薬品全般に対する需要が高いケニアでも、外資との合併により医薬品を生産しているが、国内消費の大半は輸入に頼っている — 内需も高い。

この医薬品の中から、輸送コスト面からEC製品より優位に立てる輸出商品という観点から「輸液」の開発を取り上げた。輸液は国内外の需要が高いと推定されるにもかかわらず、現在 Infusion Ltd. 一社でしか生産（120,000ボトル×500ml）されていない。

東アフリカ3ヶ国（ケニア、ウガンダ、タンザニア）を担当したUNICEF（国連児童基金）専門家によると、輸液はこれらの国で常時不足していたという。

#### 2) 原料確保の容易性

輸液は蒸留水に生理食塩（Sodium Chloride）を入れた生理食塩水（Sodium Chloride Injection）を基本とし、栄養補給のためブドウ糖（Dextrose）を加えたブドウ糖食塩水（Dextrose-Sodium Chloride Injection）と、細胞外液補充液として電解質（Electrolyte）を加えたリンゲル液（Ringer's Injection）がある。原料はいずれも精製された生理食塩、ブドウ糖および塩化ナトリウム、塩化カリウム、塩化カルシウム、乳酸ナトリウム等の電解質である。これらは輸入する必要があるが量的には少量である。

#### 3) 経済的生産規模

輸液の生産設備は、他の化学工業プラントに比べて水処理（蒸留）とプラスチックボトルの製造が中心であり、比較的小規模投資で生産が可能である。医薬品製造のため品質管理とクリーンルーム等の施設は必要になるが、生産プラントの生産規模が年産300万ボトル（500ml/ボトル）以上であれば経済的生産規模と考えられる。ケニアの人口から考えて、この程度の需要は国内だけでも十分見込まれる。

#### 4) 技術導入の容易性

水処理としては「蒸留水」が必要になるが、ランニングコストの面から「逆浸透膜」、除菌用ウルトラフィルター装置、雑菌用ウルトラバイオレット装置の組合せが必要とされる。また、輸液ボトルとしてはプラスチックの成型機が必要であるが、いずれも操作は容易で高度な技術力は要しない。注意すべきは品質管理と衛生管理であり、そのための検査が必要とされる。

#### 5) 保健衛生の向上

輸液の充分なる供給が可能になれば、病気の治療と人命の保持に大きな効果が期待できる。特にアフリカではコレラ、マラリア等の病気が多く、これらへの貢献度は大きいといえよう。

### (2) 具体的施策

#### 1) 医薬品の現況総点検

医薬品の大半を輸入に依存している現状から医薬品の生産状況、需要の両サイドから見直しを行ない、輸液に関するポテンシャルティーが確認されたらF/Sの準備にはいる。

#### 2) 輸液製造のフィージビリティースタディ (F/S) の実施

次の観点からF/Sを実施すべきである。

##### ① 国内外の需要を把握

ケニア国内およびPTA諸国を対象として商業生産可能なマーケット規模の調査、他国の既設プラントの生産規模も含めた調査を行う。

##### ② 生産方式および規模

主原料となる水の質が最大の課題である。逆浸透膜方式または蒸留方式にするかは、水質および生産規模による経済性によって決まってくる。また輸出面からビニールバッグの製品化を検討する。

##### ③ 生産の適地

水の確保と輸送コストを考慮したプラント建設の適地を選定する。

さらにモンバサEPZの活用も海水の利用および輸送面の優位性から検討すべきである。

3) プラントの整備・建設

● 経営方式も含めたF/Sの調査結果に基づき詳細な実行計画を立案する。

輸液プラントの建設には外国からの技術と資金の導入を検討すべきである。経営と技術者育成の観点からはジョイントベンチャー方式またはBOT (Build-Operate-Transfer) 方式が望ましい。

外資との提携により輸液生産プラントを建設する。

4) 商業生産

詳細な実行計画に基づき本格的商業生産を開始する。同時に海外への市場開拓を図る。

(3) アクションプログラムの実施スケジュール

上記施策の実実施スケジュールを表5.2.4に示した。

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。(EPL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	技術協力		

## 5.2.5 金属加工業（テーマ：金属建材の多様化）

### (1) テーマ選定理由

#### 1) マーケットの存在

##### ① 海外

現在、建材（丸鋼、パイプ、波型鉄板等）の一部がケニアから近隣諸国に輸出されている。P T A域内ではジンバブエを除き一般的にこの部門の工業は遅れており、今後もP T A諸国の需要は期待できる。

##### ② 国内

丸鋼、形鋼、アルミ等の非鉄金属、スクリュー、ボルト、工具類の輸入量は毎年増加傾向にあり、中でも金属建材用素材の輸入が顕著である。従って内需への対応も不十分である。今後この状況を打開するためには同部門の育成が望まれる。

#### 2) 既存技術の優位性

素形材加工技術は、ナイロビ、モンバサに限らず全国の主要都市に存在している。標準化、品質管理等の改善点の問題もあるが、国内には既存技術として存在しており、一部技術の改善により更に競争力を高められる業種である。

#### 3) 期待される効果

- ① 輸入代替産業としても外貨を節約できる業種である。
- ② ケニアの地理的優位性から、P T Aを市場として今後も輸出拡大が期待できる。
- ③ 金属建材はケニアのインフラストラクチャー整備のためにも育成を必要とされる業種である。
- ④ スクラップメタルを回収・加工して金属建材の生産を行うことは、資源の有効活用と付加価値向上の両面から有意義である。

### (2) 具体的施策

#### 1) 実績の分析と評価

現在の金属建材の生産状況を次の視点から再評価し、その具体的施策を立案する必要がある。

- ① 生産されている金属建材の種類と量
- ② P T A諸国が現在輸入している金属建材の種類と量
- ③ 金属建材多様化の可能性（設備、技術力）

#### ④ スクラップメタルの年間回収量と銑鉄輸入量の推定

### 2) 業界団体の強化

ケニアの素形材製造業の業界団体の結束は強いとは言い難い。業界の結束の強化により、市場の情報交換、分業体制の確立等、企業単独では改善が困難な問題に対して共同で打開することができる。このため素形材製造業を含めた金属加工業部門の協会の設立・強化を図る必要がある。

### 3) 未定着技術に関する F/S の実施

#### ① 素形材工業

ケニアでは機械加工業の発展に比較して素形材工業が十分でない。その結果、金属加工工場では、これを補うため企業内で必要な素形材を小規模に生産している例が多い。この方法では生産コストの増加となり価格競争力の面でマイナスとなる。このため専門企業を創出し、生産を集約することによりコストの低減を図ることを検討すべきである。

このことが可能となれば素形材型機械工業の新たな展開も可能となろう。他方、素形材工業の振興によりスクラップメタル回収産業の活性化にも継がる可能性がある。

#### ② 熱処理

金属加工の際、目的通りの製品を作るためには金属材質に見合った熱処理が不可欠である。この技術の開発については、現在自動車用リーフスプリングの国内生産が行われていることから、それほど難しくないと推定される。

#### ③ プレス加工

プレス機械によるシャーリングベンディングの加工技術は定着している（但し工具等は輸入）。次の段階では絞り加工技術の導入が考えられる。これによって、自動車部品等工業製品への応用が期待できる。

ただし、金型については当面輸入に依存することになるだろう。

### 4) F/S に基づく製造施設の整備と補強

#### ① 素形材工業（鋳造、鍛造）

##### a) 鋳造

自家鋳造工場（例えばKR）は存在するが、受注生産型専門工場がない。早い機会に専門工場の創出を行う。このためには次の点に配慮する。

##### a. 市場ニーズの高い地域の調査

- b. 立地、インフラストラクチャーによる溶解方式の決定
- c. 市場ニーズによる造型方式の決定
- d. 技術保有企業からの技術移転方法の設計

b) 鍛造

鑄造業と同じように専業工場が少ない。今後の計画として、

- a. 造船、建設機械を支援するための自由鍛造（非量産）
- b. 農機具、自動車部品等を生産するための型打ち鍛練造（量産）

上記両者の創出が望ましい。

当面は、造船、農機具、工具製造等、鍛造技術を保有する企業が中心となり、新専業工場への技術移転方法（人材育成を含めて）についての研究会を発足させる。

② 熱処理

熱処理技術は金属加工業の重要な部門である。この技術の開発に当っては、例えば、熱処理技術センターを設置することにより開発が容易となる。

このためにはケニア鉄道のワークショップをセンターとして機能させることを検討すべきである。

③ プレス加工 (Drawing Press)

絞り加工には機械絞りとヘラ絞りがある。この技術の導入に際しては、作るべき製品の形状や量を予測してから加工方法を決め、計画を進める必要がある。主要設備としては油圧プレス、ダイセットであるが、いずれも輸入に依存することになる。

技術導入には、工業国技術者の指導が必要である。

5) 新種商品の開発

マーケット調査の結果を基に、ケニア国内で生産可能な新商品の開発方法を研究する。新商品の開発には特に先進国からの技術・市場情報が不可欠である。業界が外部情報を積極的に収集し、市場のニーズに対応した新商品の開発を行うことが望ましい。

6) マーケティングおよびセールスプロモーションの強化

個々の企業が単独でマーケティングすることも重要であるが、業界が一丸となったマーケティングの方が効果的である。

7) 施設の合理化推進

当該業界振興のためには、専業工場の創出が望まれる。分業体制が構築されれば生産設備の合理化が推進されるため、政府の支援政策が望まれる。

(3) アクションプログラムの実行スケジュール

上記アクションプログラムの実行スケジュールを表5.2.5に示す。



表 5.2.5 : 金属加工工業 (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に基づき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状を把握する。 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PIA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

## 5.2.6 鋳産物加工業（テーマ：セラミックス製品の開発）

### (1) 選定理由

鋳産物加工業において、「セラミックス」の開発を選んだ理由は以下によるものである。

#### 1) 原料確保の可能性

主原料である粘土（カオリン、長石等）は現在少量ながらケニア国内（ケニアの西部、中央部(Rift Valley州)）においても産出しており、今後の調査によっては十分なセラミックス原料の確保は可能であろう。

#### 2) 小規模資本

セラミックス製品の生産は極めて小規模資本で開始できる。

主な道具はロクロであり、主要設備はカマ（キルン）である。カマは耐火レンガを必要とするが、これはケニアで生産しており調達が容易である。

#### 3) 技術導入の容易性

現在すでにコーヒーカップや屋根瓦などを作っており、セラミックス製品の基礎的技術が存在している。

従ってケニア人自身が台所用品や高級建材用のセラミックスの生産技術を習得することは比較的容易である。

#### 4) マーケットの存在

セラミックスの中でもまず着手すべき製品は食器類である。現在ナイロビ市内の商店で売っている食器類は、素材により4種類に分けることができる。つまりプラスチック製、ガラス製、金属製の食器と陶器である。この中でプラスチック製はケニア国産であるが、他は輸入物である。陶器は中国製が多い。

一般に所得水準の向上により、安いプラスチック製からガラス製あるいは陶器類に消費者ニーズが変わっていく傾向にあるので、マーケットの将来性はあるといえる。

#### 5) 中小企業の輸出振興

上記のとおり小規模投資で製品開発が可能であり、価格と品質を競争的にすれば、ケニア国内にとどまらず、近隣諸国への輸出の可能性がある。また、さらに品質の改善とデザインの向上により中近東、ヨーロッパ方面への輸出も不

可能でないだろう。このため中小企業の輸出振興の観点からも育成されるべき産業といえる。

## (2) 具体的施策

セラミックスの開発には以下のようなステップを踏みつつ進めるべきであろう。

### 1) フィージビリティスタディ (F/S) の実施

#### ① 原料の確認

すでに生産しているセラミックス製品（伝統的な製品）の原料を開発している地域も含めて、量的確保の面からの地下資源調査を早急に進めるべきである。併せて国内、海外（PTA）の市場規模を調査し、商業生産に必要な計画条件を整理する。

#### ② 既存工場の再評価

ケニアでセラミックス製品を生産していた工場（CIL : Ceramic Industries (E. A) Ltd.、ナイロビ）がICDC傘下にある。しかし、現在経営上の問題から現在生産を停止している。ケニアのセラミックス工業の振興に当っては、これら既存の工場の再評価をする必要がある。また、製品の種類、生産量を確認する。なお、ICDC傘下の工場は、再評価の結果にもよるが民営化を検討すべきである。

### 2) プラントの整備

ケニアのセラミックス工業を長期的視点から振興するためには、原料の分析、製品の改良、デザインの改善、新製品の開発などを行うモデルプラントを指定すべきである。いわばケニアのセラミックス工業のセンター的存在である。

このプラントは、以上の機能を持つ他に、OJTでケニア人の訓練を平行して進めるべきであろう。特に重要なことは、指導者の育成である。セラミックスの小規模生産は地方でも可能である。地方は英語が通用しないこともあり、現地語による指導が必要であることから、現地人の指導者の育成が不可欠である。

### 3) 海外マーケティング

現在、中国製のセラミックス製品に占められている国内マーケットが存在している。さらに、近隣を主としたPTA諸国、長期的には中近東、ヨーロッパの市場開拓を展開していくべきであろう。

4) 高級品の開発

以上1)～3)の諸活動を進めつつ、商業生産を展開していくことになる。

長期的な視点からは、内外の市場拡大に対応できる高級品の開発を目指すべきである。このためには海外からの投資と技術の導入を検討することが必要である。

(3) アクションプログラムの実施スケジュール

上記施策の実実施スケジュールは表5.2.6に示した。

表 5.2.6 : 鉛産物加工 (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
実施		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、特定課題に関する改善・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。

マスタープランでも示した通り“戦略型中核工業”は中核工業育成の一つの手段であり、長期的視点から特定部門の開発を行うものである。

そして、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。

しかし、これらの工業は発展の可能性を有しながらも、いまだ具体的打開策が立案されていないため、この2部門の具体的育成策を提言する。

### 6.2 “戦略型中核工業”としての育成策

#### 6.2.1 繊維・縫製業

繊維・縫製業は次の様な特性を有している。

- ① 衣食住の一つとして必ず需要がある基礎的産業である。
- ② アジアNIEsの経験からも繊維産業が牽引車として輸出に貢献してきた実績がある。
- ③ 一般的に労働集約型であり投下資本が少ない。—— 中小企業の育成にとって重要な部門である。
- ④ 生活密着型であるため全国的に市場が存在している。

また、ケニアにおける繊維産業は当初の輸入代替政策によって、最も早い時期に設立され、順調な発達をとげてきた。そして現在は技術的にも一定水準に達している。1988年におけるケニア産業界における繊維産業の地位も下記のとおり重要な地位を占めており、今後の輸出振興策の中核となるべき地位にある。

- ① 企業数および従業員数：企業および従業員数は食品加工業について第2位の位置にある。
- ② 生産高および輸出高：製造業の中で生産高は第5位、輸出高は第4位の位置にある。

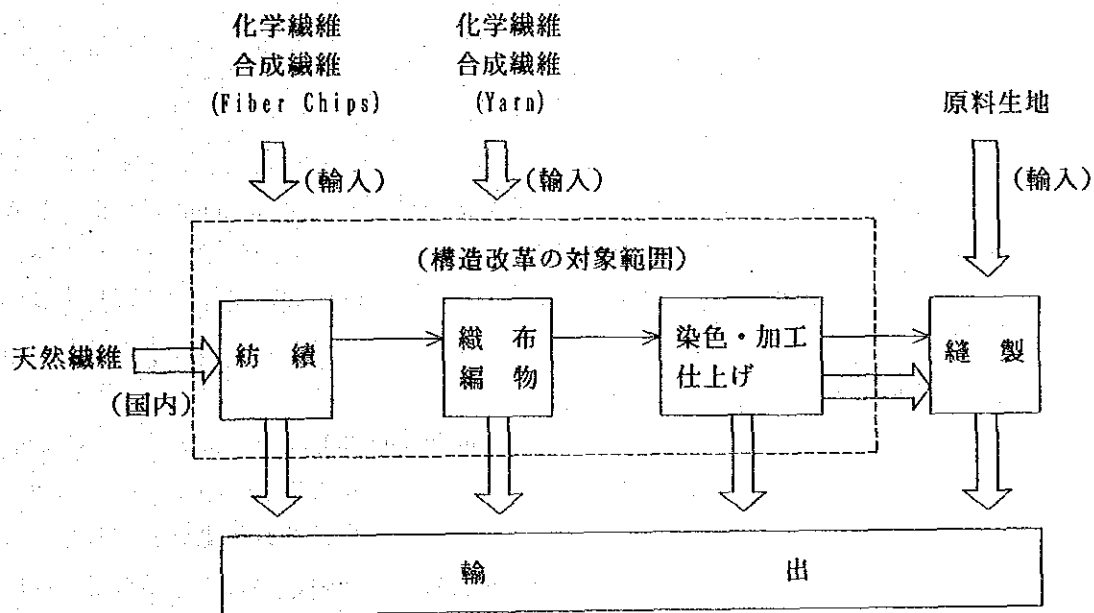
ただし、今日まで輸入代替政策時の残滓を多く残しており、生産体制が国内指向型で、製品の価格、品質の両面において国際水準に達していない。これは天然

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。

ここで全体的な問題点を列挙すると以下のとおりである。

- ① 各社とも一社完結型の生産体制を取っているため、設備全体としての工程バランスの整合性が取り難い。(過剰および過少設備が存在する)
- ② 構造的にコストダウンが図りにくい。
- ③ 設備の更新をしなくても、市場を国内に求める限り利益をあげることができる(国内市場が安定していたため価格、品質の改善要求がなかった)。

このままの状態で放置すれば、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。



(備考)

- 当面の改善の対象
- 生産工程
- ⇨ 原料の流れ
- ⇨ 製品の流れ

図6.2.1: 繊維・縫製の生産工程と構造改革の対象範囲

したがって、抜本的な産業構造の改善を行う必要がある。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する。そして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。それによって、国際競争に耐え得るコストダウンと品質の向上が実現することとなる。

#### (1) サブセクター調査の実施

ケニアの繊維産業は、自給自足型で国内指向型である。すなわち輸入もしないが、輸出もしないというパターンが形成してしまっている。このことは、新しい環境に即応した態勢をとることが難しく、構造を改善せぬ限り輸出指向型産業としては発展しがたいことも暗示している。

このため、MOI、KAM主導で外国の援助を得て、業界調査を実施する。それにより、適正経済規模との比較において、設備の合理化、近代化の現状とその必要性を明確にする。

#### 1) 業界構造の見直しおよび改善

ケニアの繊維産業が国内指向型で、各企業共自社完結型の生産体制を取っていることはすでに述べたが、今日の繊維需要はファッション化、高級化、多様化の度合いを増々強めており、消費者は、繊維製品にたいし厳しい評価と選択の目を向けるようになってきている。したがって、繊維産業に求められるものは、多品種、少量生産およびファッションの短サイクル化に対応できる機動的な生産体制を図ることである。

このためには、従来の小品種大量、継続生産体制を根本的に変革し、繊維産業内部の専門化・分業化を推進して、需要の変化に対応し易い体制にし、個々の企業が実需対応型の補完提携を達成し得るよう構造を改善すべきである。

このためには各企業の業務提携、組合の結成、共同出資会社の形成等実態に即した方法が取られるべきである。問題点を抽出するに当たっては、市場の要求に合せ、仕上加工段階を中心とした川下から遡及して品質改善、コストダウンについて構造面から掘り下げを行う。

#### 2) 公害防止対策の実施

今日、世界的な規模で公害防止対策の確立が要求されており、特にケニアにおいてはその重要な観光資源である自然の保護対策上からも、公害防止問題は重要である。繊維産業の主な公害源は、仕上加工段階に於いて生ずる汚染排水問題である。個々の企業にその実施を求めても、資金面および製品に及ぼすコストの問題から単独では実施し難いのが実情であろう。



構造改善を進め、機器の統廃合、業務提携、組合の結成あるいは共同出資の新会社を設立し、合理化、専門化を進めていくことにより、公害防止対策の実施も容易になってくる。このため、サブセクター調査の実施に於いては、この観点から現状を明確にし、生産面から見た構造改善の方向に合致した対策がたてられるよう諸問題を整理する必要がある。

## (2) 官民協調しての実行

MOIおよびMOCD主導の下にKAM、KNCC&Iおよび業界代表で協議し、抜本的改善策を策定する。すなわち、設備の更新、統廃合、専門化、そのための新会社設立、あるいは共同組合設立も含む。また、公害対策も具体化する。縫製業の輸出振興策に併せて、ケニア企業のEPZへの繊維団地進出も併せて検討する。

### 1) 設備統廃合に伴う手続きおよび協同組合への対処

- ・MOIは構造改善推進のための補給金、低利の融資あるいは基金の設立等における法的裏付けを策定実行する。
- ・MOFはMOIとの協議を受けて、その実現を資金面から支援する。
- ・MOCは構造改善に伴う原料、資材、製品の輸入指導を行う。
- ・MOCDは融資に対するガイドラインを策定する。

### 2) 金融

上記にかかわる金融はICDC等が行なうが、資金の確保、基金の設立適用と融資およびその細目を決定する。

## (3) KAMの組織強化

現在のKAMの下にある繊維製造業者グループを強化し、構造改善の推進母体として機能させる。ただし、業界の利害の調整を果すべく中立かつ強力なものにする必要がある。

この実行機関は構造改善にあたり、個々の企業の利害を調整しながら業界全体の近代化推進のため、申請手続きの取りまとめ、融資の受入れ、場合によっては実行の監視も行う。

業界調査により問題点の抽出が終了した段階で、官民合同の調査団を組織して外国の実施国に派遣し、改善の実際を把握するとともに、ケニアにおける必要性和実現性を確認する。また、実現への必要手順なども調査する。

実施に当たっては、必要に応じて外国に資金技術協力を要請する。

(4) 設備の統廃合と新会社設立

既に業界構造の見直しの項で述べたが、合理的生産体制を整えるためには、既存の設備の統廃合、特に川下部門のそれはどうしても避けて通れぬため、共同出資による新会社設立が最も合理的な方法であろう。例えば、数社の仕上加工部門のみ切離し、近代的な設備を備えた仕上加工専門会社を設立する。組合で共同加工工場を設ける等専門化、合理化、近代化を同時に行う。

統廃合に伴う利害の調整問題については、業界団体の組織を強化し、外国の技術協力を得た上でプランを作成する。

(5) EPZの活用

原材料供給面からEPZに進出してきた外国企業との連携体制を構築する。また、EPZの優遇策をMUB企業にも適用させ、これらの企業を活用することも考慮する。

(6) 改善の実行

前述のとおり、ケニアの自給自足型あるいは国内指向型繊維産業を輸出指向型中核工業に転換、育成していくためには根本的にその構造を改善し、実需対応型の補完連携を強化する以外にない。今日、繊維輸出の拡大に成功している国々は、多少にかかわらず業界内部から、あるいは市場側の要求によってマーケットイン型の生産体制に変わってきており、ケニアに於いてもその実行が要求されるところである。

サブセクター調査の実施による問題点の抽出後、すみやかなその改善、実行が必要である。

(7) アクションプログラムの実行スケジュール

上記施策に関するアクションプログラムを表6.2.1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				
策	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				
支援機関と 支援内容	① MOF : 政府融資 (各種インセンティブ) ② MOI : 法制面の検討・指導 ③ MOC : 原料、資材、製品の輸出入指導 ④ MOCD : 融資のガイドライン策定 ⑤ KNCC & I : 市場情報の提供				
実行の場所	全 国				
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	・ 調査への技術協力			
	同	左		同	左
	① 設備の統廃合、新会社設立 ② EPZの活用 ③ 改革の実行			① ICDC, 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	
	同	左		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 TPC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 ・ TPCに対する資金・技術協力	

## 6.2.2 金属素材・加工業

### (1) 中核工業発展に向けての官民協議

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、金属素材・加工業は、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いう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（図6.2.2参照）。一方、整備には大規模資本を必要とする。

### (2) サブセクター調査の実施

#### 1) 業界構造の見直しおよび改善

国際競争力にさらされやすく、国際マーケットの景気変動を受けやすい業界であるため、先進工業国に於いても国家の関与が大きい業界である。

業界構造改革の観点からサブセクター調査を実行し、金属素材工業の育成による金属加工業の活性化を図る。

#### ① 内需およびPTA市場の規模

ケニア鉄鋼メーカーの生産量（約10万トン）と輸入量（約20万トン）、ケニア国内の鉄鋼需要（鋼材ベース）を推定すると約30万トンであるので、このうちの約70%を輸入に依存していることになる。

一方、ケニアから建材を中心として、ウガンダ、タンザニア、ルワンダ等のPTAに輸出されている。将来的にはPTA市場には南アフリカからの鉄鋼が参入してくる可能性が高い。

#### ② 既設工場の操業状況

ケニアの鉄鋼メーカーは電炉と圧延設備の両方を有する企業と、圧延設備のみの企業からなり約10社である。

これらの設備容量（18.6万トン）と生産量（約10万トン）からすると生産可能量に対して約46%と半分以下の生産量にすぎない（表6.2.2参照）。

一方、電炉設備容量（約10万トン）に対してBILLET生産量（約3.5万トン）も35%の生産量にすぎない。

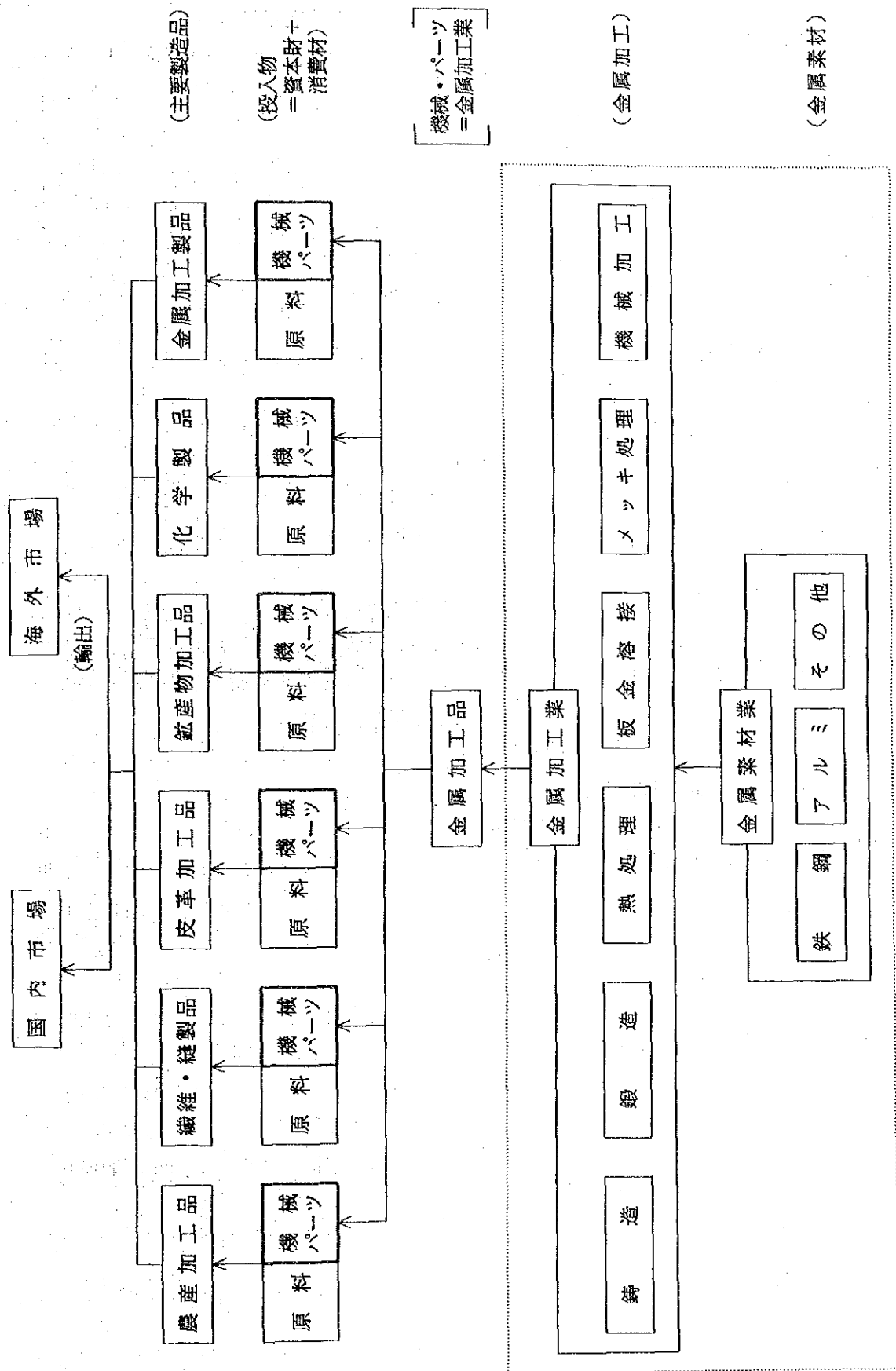


図6.2.2: 製造業を支える金属素材・加工業

表6.2.2:ケニアの鉄鋼需要と生産高

(単位:トン)

	設備容量 (1)	生産量 (2)	差((1)-(2)) (不足量)
1.電 炉	(A) 100,000	(B) 35,000	(C) 65,000 (65%)
2.圧 延	(D) 186,000	(E) 101,000	(F) 85,000 (46%)
3.差(1-2) (不足量)		(G) 66,000 (65%)	

(注) 調査団の推定

- (C) = (A) - (B) : スクラップ需要 (65,000トン)  
 (F) = (D) - (E) : BILLET/INGOT需要 (85,000トン)  
 (G) = (E) - (B) : 現状でのBILLET/INGOT需要 (66,000トン)

### ③ 原料調達方法

ケニアの鉄鋼設備の稼働率の低さは、世銀レポートにもある通り、スクラップまたはクズ鉄の国内調達の不足にあると推定される。この課題打開の一つの方策としてスクラップ船の解撤事業を検討する。

現在運行中のタンカー、バルカー等は、海運業界が好調の1975年前後にその約70%が建造された。

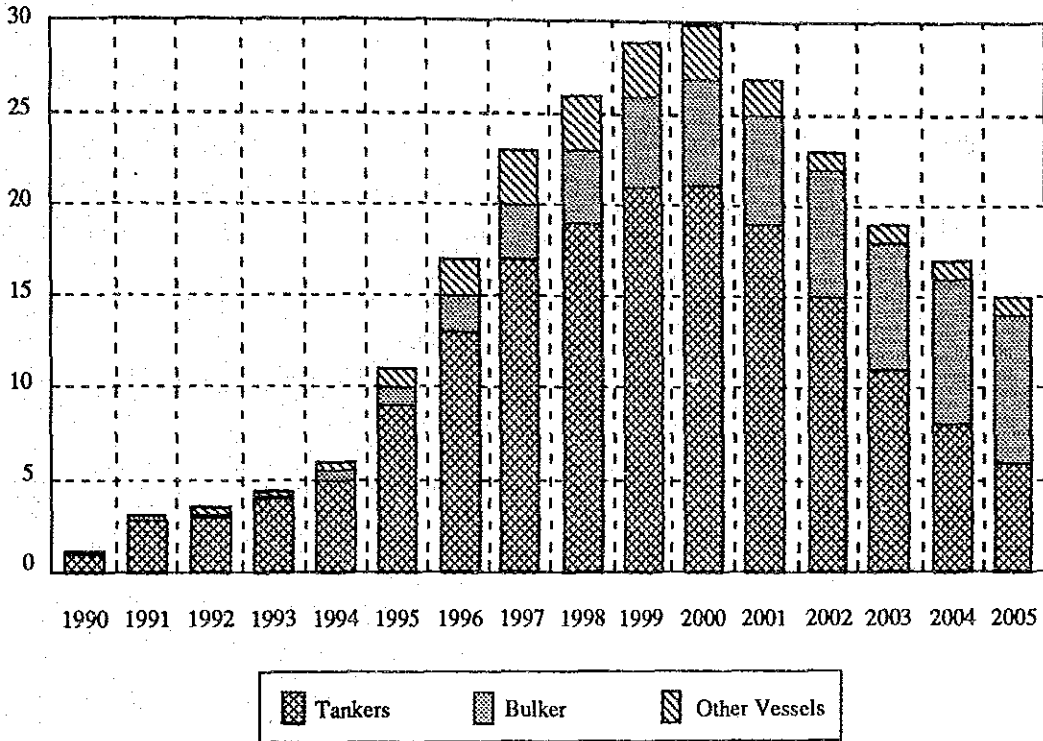
船齢は平均して15~20年であるが海運マーケットの回復により、それは20~30年と延命となっている。しかし、当時建造のタンカー、バルカー、兼用船は、現在スクラップする時期にはいつている。このため国際海事産業協議会(IMIF)をはじめ船主国は、スクラップ問題に真剣に取り組んでいる現状下にある。

スクラップ解撤は広大な土地と多くの労働者を必要とするため、途上国向け産業の一つといえる。

現在では、インド、バングラディシュ、中国、タイ等の発展途上国がスクラップを手掛けているが、スクラップヤードの規模が小さいため大型タンカー等のスクラップには対応できず、今後急激に発生するスクラップ船の対応が求められている。

スクラップ予測を図6.2.3に示す。この予測によると、スクラップはタンカーを中心に1995年頃から急激に増加し、2000年には年間約3,000万重量トンに達するとされている。

(Unit: DWT)



(出所：大阪商船三井船舶調査部)

図6.2.3：スクラップ予測（単位：DWT）

## 2) 環境汚染対策の実施

解撤ヤードには流出油類・アスベスト防熱屑・船底塗料屑等の公害物質発生  
の他に騒音・振動・粉塵・煙・悪臭・ごみに対しては飛散・拡大して害を生ず  
る事態を防止する対策を要する。

解撤ヤード設立計画にはこれらの防止対策設備と共に住宅、漁場、海水浴場  
等への近接地を避けることが望ましい。

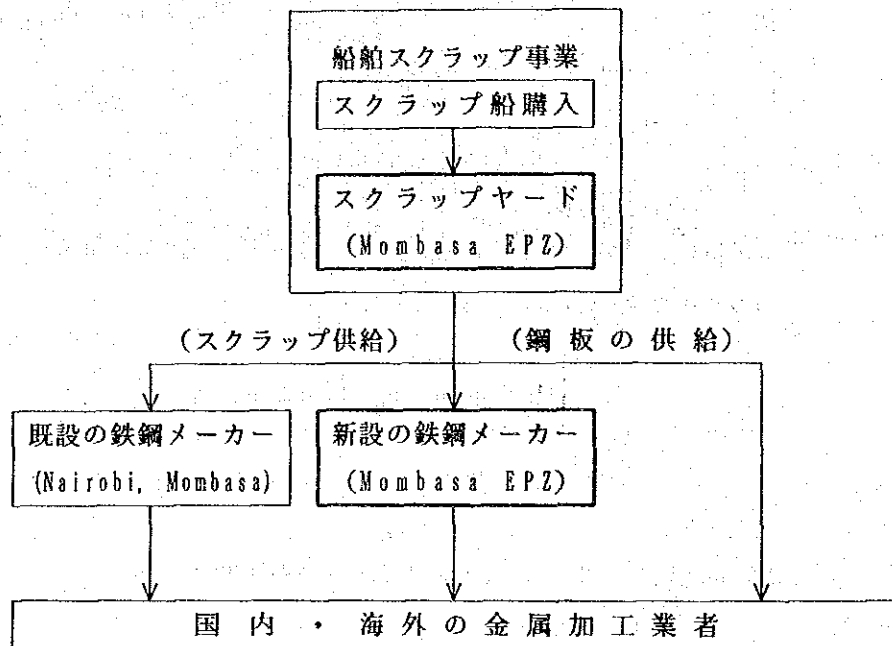
(3) 戦略型金属EPZのフィージビリティスタディ (F/S) の実施

国家経済促進基盤として育成すべき金属素材のEPZは投下資本も大規模となるため生産規模確定に必要なF/S調査を行う必要がある。

1) 船舶スクラップヤードと電気炉の組み合わせ検討

船舶スクラップ事業は、「造船・海運業」→「船舶解撤事業」→「鉄鋼メーカー」というサイクルの中で検討・計画されるべきである。前述のとおりケニアの鉄鋼業界の現状に与えるインパクトは、スクラップ事業だけでも輸入代替効果は大きいとみられる。

しかし、輸出振興という観点からは解鉄、クズ鉄を電気炉で再生して付加価値の高い鋼材として生産することの方がより効果が大きい。このためスクラップヤードに隣接または近郊（輸送コストを考慮して）に電気炉を新たに設置することを検討すべきである。



鉄鋼業と船舶スクラップ事業の組合せ

このプログラムはケニアばかりでなくPTA全体のスクラップおよび鋼材の供給基地になり得る可能性を有している。

将来的には鉄鋼関連の訓練センターを設置するなどケニア人をはじめとする近隣諸国の技能取得の場を提供することも可能である。



2) スクラップ鋼材の用途とメリット

スクラップされた船体の90~95%は鋼板で土木建設工事等の仮設敷板、一般雑鋼構造物などの製作材料として直接販売製品となりうる。さらに、圧延設備があれば丸棒、異形棒、形鋼、平鋼等への加工が可能となる。

スクラップ船の購入価格にもよるが船が安く調達できれば、ケニアの人件費から言って加工費も高くないので、製品の値段も安価となるであろう。

また、スクラップ船から発生する冷蔵庫、洗濯機、机、ベッド、ドア等は中古品として売却可能である。

図6.2.4にスクラップ作業の手順を示す。

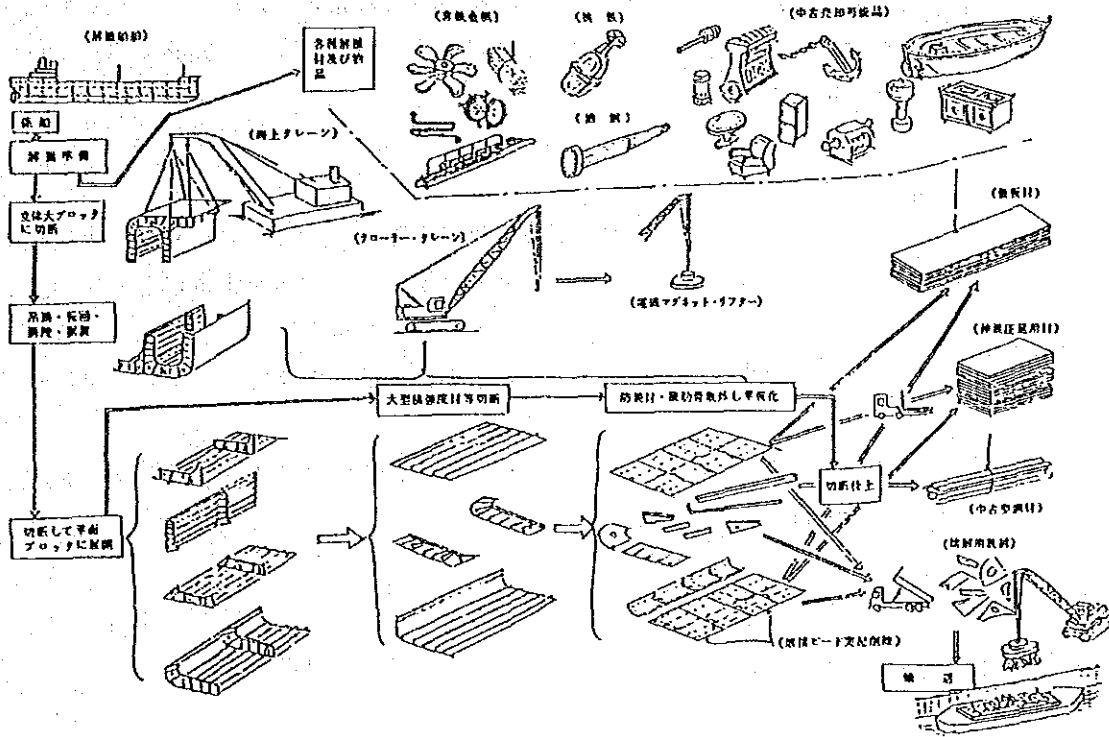


図6.2.4：船舶解撤作業フロー

(4) 協会・団体の強化

金属素材・加工業が発展するためには、多様な技術が調和して存在することが必要である。このためには電気炉を中心とする金属素材系企業と金属加工系企業の連携強化が重要である。

これらの協会・団体を核として、集団化の効果を追求していくことを検討し、実行する。

(5) 生産施設の合理化

サブセクター調査の結果を踏まえて既存の生産施設を合理化する必要がある。素材系についてはスクラップメタル回収量から溶解・圧延までの鉄鋼生産工程を整備する。金属加工系については部品製造業者と完成品製造メーカーとの補完機能を合理化し、強化することによって生産性の向上を図る。実施に当たっては政府の金融支援が必要であろう。

(6) 金属EPZの建設

F/Sの結果に基づき金属素材のEPZを建設することになれば、大規模な投資となるので外資との提携による第3セクター方式で開発するか、外国の資金援助を得てEPZのインフラストラクチャー整備をまず行ない、次に、外資の鉄鋼メーカーを誘致するかになる。これらの条件整備と併せてEPZ運営体制を確立する。

EPZの建設と並行して関連する水、電力、通信等のインフラストラクチャー整備を関係省庁と総力を結集して行う。

(7) アクションプログラムの実行スケジュール

上記施策に関するアクションプログラムを表6.2.3に示す。

表 6. 2. 3 : 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	中	長	期
実行者		MOI, KAM主導による傘下の金属素材・加工業団体					
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 官民協議しての実行					
	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 左 ② 同 左 ③ 同 左 ④ IPC：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. 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通りの製品を作り出すことに専念すべきである（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）。三点目は、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、先進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、Part II、マスタープランの第7章で示した企業経営に共通する次の4点の改善が重要課題である。

- 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

ここで示す改善対応策は、産業界の基礎的問題点を取り上げていることから、改善の実施に際しては、政府機関、業界団体、企業が三者一体となって実施することが必要であり、今後MOI、MOTTA等の政府機関を中心とした連絡調整機関の設置も考えるべきである。

#### 7.2.1 工業技術標準の普及

##### (1) 指導機関の整備・強化

ケニア産業界発展のためには、工業標準の普及は重要な課題である。

工業標準の担当所管部署はKBS（工業省所管）であり、今日まで工業国からの情報を基に、工業標準の整備や民間への普及を図っている。しかし、ケニアの

特殊事情（生産設備、資材等が輸入依存のため外国の工業標準を利用している例が多い）から、国内への普及が遅れている。

工業標準は貿易、企業間の取引、企業経営等、利用範囲が広いことから、工業標準の普及促進は、KBSを中心としてKIRDI等の関係指導組織が共同で実施することが効果的である。

これを実施するため関係組織による連絡調整委員会を設置し、そこで、その役割分担等について、取り決めることが必要である。

## (2) 工業標準の整備

ケニヤ工業標準（KIS）は現在までのところ、その指定項目が少なく、そのため企業が網羅的に利用できる段階に至っていない。工業標準の整備が早急に望まれるが、当面の対応策としては、未指定の計量単位については国際規格を用いる。また、工業標準についても国際工業標準を活用していくことを検討すべきである。

## (3) 普及策の策定

工業標準は上記(1)でも述べたように産業活動の広い範囲で利用することから、普及策はKBSを中心として各関係機関の協力により次のように実施すべきである。

### ① 教育機関

学校関係については、教育省（MOE）、職業訓練所については、技術訓練応用技術省（MOTTAT）の協力によって、次の事項を行う。

- a) 大学、専門学校等の技術教育では、工業標準関連事項を教育科目として採用し、その重要性和、効果についての教育を行う。
- b) 大学、専門学校で使用する教材および工場実習は工業標準に準拠する。
- c) 職業訓練所で使用する教材や工場実習は、工業標準に準拠する。

### ② 企業への指導

KBSが指導の中心となり、工業省（MOI）、ケニヤ工業開発研究所（KIRDI）、ケニヤ職業訓練研究所（KIBT）等の協力により、次の事項を行う。

- a) 企業スタッフのための講習会の開催
- b) 工業標準指導を目的とした企業への巡回指導
- c) 工業標準に基づく市場流通品の品質表示指導

③ 輸出品

当面はKETA、将来的にはTPCの協力によって、KBSは貿易上必要とする品質表示等をKISあるいは国際工業標準を使用するよう指導する。

(4) 工業標準の適用

ケニアの工業水準をレベル・アップするためには、以下に示す工業標準を実際の企業活動へ適用し、生産性の向上を図っていく必要がある。

- ・ 品質表示
- ・ 製品図面作成
- ・ 品質管理
- ・ 部品資材の調達
- ・ 標準部品の利用
- ・ 計測管理
- ・ 企業間補完

(5) 効果の確認とフィードバック

工業技術標準がある程度普及した段階で、その普及策に対して、その効果を確認し、問題点があればそれを改善していくフィードバック体制が必要である。

(6) アクションプログラムの実行スケジュール

以上の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。

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 MOT T A 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
				同	左
				同	左
				T P C : 技術関連情報の提供	
				同	左
				同	左
				① 普及策の策定 ② 工業標準の適用 ③ 効果の確認とフィードバック	
				同左および企業	
				同	左
				同	左
				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。	
				同	左
				同	左

## 7.2.2 品質管理技術の導入と普及

### (1) 指導組織の整備

ここでいう品質管理技術とは前に述べた工業技術標準を利用しながら、希望する製品を計画通りに生産する技術である（図7.2.1「商品化の管理技術」参照）。品質安定・向上のためには多くの技術や管理システムが必要なことから、当面の指導組織としては、KIRDI、KIBT、KBSの3機関によるものとし、次のような機能分担によって指導体制の強化を図ることが望ましい。

- ① KIRDI：図面管理、作業標準、設備保全、工程設計
- ② KIBT：マーケティング、原価管理
- ③ KBS：図面管理、検査基準、品質表示

### (2) 業界団体の整備

企業が政府系指導機関から指導を受ける場合の連絡調整、および協力機関として、当面はKAMに依存することになるので、同団体の組織強化を図る必要がある。なお将来的には専門の協力機関の設置を検討すべきである。

### (3) 品質管理技術導入マニュアルの策定

工場経営は業種、使用する材質、形状、加工精度、生産量等の違いによって、生産形態は多様である。したがって、品質管理技術の導入方法は、業種別、生産形態別に指導マニュアルを作成することが効果的である。

### (4) 品質管理技術の普及

#### ① 人材育成

専門技術者の育成は、製品についての専門知識を必要とすることから、当面は、企業の中堅技術者を専門家として育成することとし、長期的には、大学、専門学校等で専門家を養成することが望ましい。

#### ② モデル企業の選定と指導

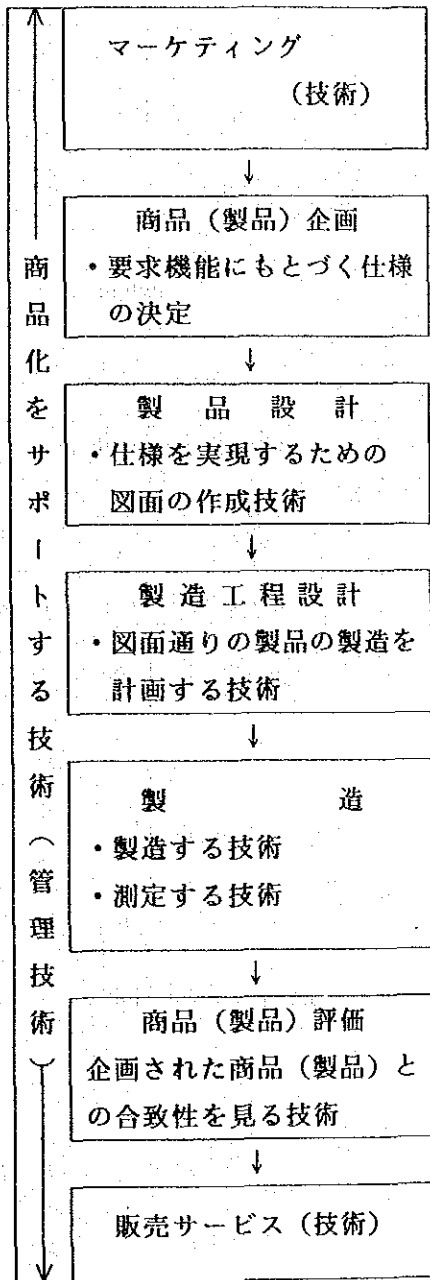
地域別、業種別にモデル企業を選定し、これを重点的に指導することによって、短期間に周辺企業へ波及できるよう計画すべきである。

### (5) アクションプログラムの実行スケジュール

以上に関する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。



管理技術のツール



① 市場情報（品種、価格、量）

② VA/VE (\*)

③ 製品図  
K I S 利用による標準化

④ 加工図・治工具設計  
作業要領、内外作の決定  
設備保全企画  
検査基準企画

⑤ 設備保全管理  
検査規準書（分析表）  
治工具管理  
工程管理

⑥ 品質検査

(\*) Value Analysis/Value Engineering

図 7.2.1: 商品化の管理技術

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	長	期
実行者	指導機関, 民間企業					
実施	KIRDI, KIBT, KBS 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。				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。
	外国の支援	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推進しなければならない。
- (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、国際競争力の醸成が必要である。
- (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) 経済の活性化と自立化のためには、自由経済と市場メカニズムを基調とする経済の「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。

