

# ケニア国別特設研修コース

## 現地状況調査

「行政・公務員制度セミナー」「輸出振興」

### 報告書

平成8年12月  
(1996年12月)

JICA LIBRARY



J 1139503 (5)

国際協力事業団  
研修事業部

研 3

JR

97-11



ケニア国別特設研修コース  
現地状況調査

「行政・公務員制度セミナー」「輸出振興」

報 告 書

平成8年12月  
(1996年12月)

国際協力事業団  
研 修 事 業 部



1139503 [5]

## 序 文

国際協力事業団(JICA)では、多様化する開発途上国の開発のニーズを的確に把握し、効果的・効率的な協力実施に資するため、国別援助実施指針及び国別事業実施基本計画を策定し、国別アプローチの強化を図っています。また、研修事業部にあつては、効果的な研修員受入事業を実施すべく、平成7年より国別人材育成計画の策定に取り組んでいます。

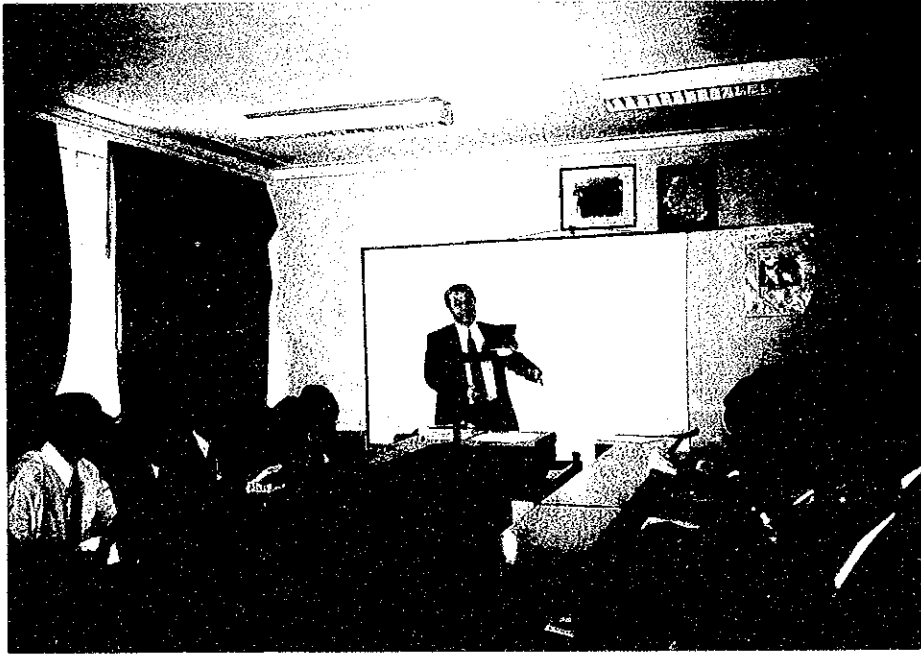
一方、ケニアは、第7次国家開発計画(1994年～1996年)において世銀・IMFの勧告に基づき構造調整政策を推進しています。このような状況にあつて我が国政府は平成7年度対ケニア年次協議において、ケニアの構造調整政策を支持し、行政改革及び経済改革に向けた自助努力を支援する一環として平成8年度に「行政・公務員制度セミナー」、平成9年度に「輸出振興」の2コースの国別特設研修を実施することでケニア政府と合意しました。

当事業部では、当該コースの具体的な研修内容を検討するに当たつて、現地の状況を調査し、また、研修員を送り出すケニア国関係機関との意見交換を通じて、実施される研修コースをより現地の実情を反映し、ニーズに合致したものにする目的をもって本件調査を実施しました。本報告書が今後の研修計画策定の参考のために活用していただければ幸いです。

最後になりましたが、本調査の実施に際し多大なご協力を賜つた人事院、通産省、財団法人太平洋人材交流センター、日本貿易振興会、在ケニア日本大使館、及びJICA長期派遣専門家の小林邦康氏、中嶋鴻明氏その他関係者に対し、深甚なる謝意を表する次第です。

平成8年12月

国際協力事業団  
研修事業部長 森本 勝



人事管理局にて「日本の公務員制度紹介セミナー」講師をしている上野団員



公務員研修所にて  
左よりMs. F. Njenga (JICAケニア事務所)、Mr. Gateere、上野団員



ケニア商工会議所にて

前列左から Mr. Ngatia Macharia、内藤団長、Mr. Kassin Owango  
後列左から Mr. C. Masudi Ngeywo、中嶋専門家、加藤団員、  
小林専門家、岡団員



輸出加工区庁での協議の様子





# ケニア現地状況調査「行政・公務員制度」「輸出振興」報告書 目 次

## 序 文 写 真 目 次

### 第1章 現地状況調査団派遣の経緯

1-1 調査団派遣の経緯と目的 .....	1
1-2 調査団の構成 .....	1
1-3 調査日程 .....	2
1-4 主要面談者 .....	3

### 第2章 国別特設「行政・公務員制度」研修コース協議結果

2-1 調査方法 .....	6
2-2 行政改革の現状 .....	6
2-3 研修ニーズ .....	9
2-4 研修の基本計画 .....	10
2-4-1 コース名 .....	10
2-4-2 研修実施機関 .....	10
2-4-3 目的及び背景 .....	11
2-4-4 研修の成果及び到達目標 .....	11
2-4-5 研修期間と実施時期 .....	12
2-4-6 カリキュラム .....	12
2-4-7 定員及び期待される研修員の人数 .....	12
2-4-8 資格要件 .....	13
2-4-9 募集手続及び選考基準 .....	13
2-5 日本側の協力体制及び今後の対応 .....	14
2-6 日本の他の技術協力との関係 .....	14
2-7 ケニア関連機関の体制 .....	14

第3章 国別特設「輸出振興」研修コース調査結果	
3-1 調査方法 .....	16
3-2 輸出振興の現状 .....	16
3-3 研修ニーズ .....	19
3-4 研修の基本計画 .....	20
3-4-1 コース名 .....	20
3-4-2 研修実施機関 .....	20
3-4-3 目的及び背景 .....	20
3-4-4 研修の成果及び到達目標 .....	21
3-4-5 研修期間と実施時期 .....	21
3-4-6 カリキュラム .....	22
3-4-7 定員及び期待される研修員の人数 .....	24
3-4-8 資格要件 .....	24
3-4-9 募集手続及び選考基準 .....	24
3-5 日本側の協力体制及び今後の対応 .....	25
3-6 日本の他の技術協力との関係 .....	25
3-7 ケニア関連機関の体制 .....	25
3-7-1 輸出振興関連機関 .....	25
3-7-2 主要関連機関の体制 .....	26
第4章 実施上の留意事項及び今後の展望 .....	31
付属資料	
別添1 「行政・公務員制度」コース G.I. ....	33
別添2 「行政・公務員制度」コース日程(案) .....	37
別添3 ケニアの政治・経済概要(JETRO ナイロビセンター) .....	38
別添4 ケニア輸出振興評議会概要 .....	42
別添5 JETRO's Programs and activities in Kenya .....	44
別添6 「輸出振興」コース日程(案) .....	51
別添7 調査団収集資料リスト .....	54

## 第1章 現地状況調査調査団派遣の経緯

### 1-1 調査団派遣の経緯と目的(国別特設「行政・公務員制度」「輸出振興」2コース開設の経緯)

平成3年(1991年)より研修事業部が推進してきた国別地域別アプローチは国もしくは同一地域の特殊性に配慮できるため、そのメリットを生かした国別特設研修の重要性は年々増大し、案件数も95年度実績54コース、96年度計画69コースと伸びている。

他方、90年代前半から開始されたケニアの構造調整は各国ドナーから評価されてはいるものの、実施上の困難は避けられず、アフリカにおけるわが国援助の重点国であるケニアの経済改革及び良い統治等への自助努力支援は引き続き継続される必要がある。

かかる背景の下、平成7年度対ケニア年次協議(平成8年1月、団長堀江外務省技術協力課長、於ナイロビ)において我が国の対ケニア援助方針が討議され、その結果ケニア政府が現在取り組んでいる行政改革及び構造調整対策といった経済改革について今年度以降2件の国別特設コースを設置し、ケニア政府の努力を支援していくことで合意した。

具体的なコース内容としては、行政改革分野では公務員の組織改革、改善に資する「行政・公務員制度改革」コース、経済改革分野では、貿易促進、輸出振興制度の整備等を内容とした「輸出振興」コースとすることが確認された。

以上の経緯により、本調査団は上記2コースの国別特設研修を新規に開始するに当たり、ケニア政府の2コースに対する研修ニーズを確認し、当該分野の現状を調査し、具体的な研修計画策定の参考とすることを目的として派遣された。

### 1-2 調査団の構成

団 長 ・ 総 括	内藤 紀雄	JICA 大阪国際研修センター課長代理
国 家 行 政	上野陽一郎	人事院管理局国際課主任国際専門官
輸 出 振 興	加藤 和英	日本貿易振興会貿易開発部主査
貿 易 研 修	岡 誠	(財)太平洋人材交流センター国際交流二部課長
研修計画・運営	阿部 亮子	JICA 研修事業部研修第三課

なお、調査団は1-3 調査日程に示す通り、ナイロビにおける現地調査は2チームに分かれて行った。

1-3 調査日程

	日付	調査日程	
1	10月9日(水)	日本発→フランクフルト着	
2	10日(木)	フランクフルト発→ナイロビ着	
3	11日(金)	JICA 事務所との打合せ 大統領府人事管理庁表敬 輸出振興評議会訪問	
4	12日(土)	資料整理	
5	13日(日)	休日	
6	14日(月)	「行政・公務員制度」チーム (上野、阿部)	「輸出振興」チーム (内藤、加藤、岡)
		公務委員会訪問	ケニア紅茶ボード訪問 大蔵省輸出振興計画局訪問 投資促進センター訪問 輸出加工区庁訪問、輸出加工区視察
7	15日(火)	公務改革事務局訪問	ケニア商工会議所訪問 ケニアコーヒーボード訪問 園芸作物開発公社訪問 ケニア生果物輸出業者協会訪問
8	16日(水)	ケニア公務員研修所訪問	商工省外国貿易局訪問 輸出振興評議会訪問 ケニア経営研修所訪問 ケニア製造業者協会訪問
9	17日(木)	日本の公務員制度紹介セミナー開催	
		JICA 事務所へ調査結果報告 日本大使館へ調査結果報告 ナイロビ発	
10	18日(金)	→アムステルダム着	
11	19日(土)	→日本着	

#### 1-4 主要面談者

「行政・公務員制度セミナー」「輸出振興」2 コース共通関係者

< Directorate of Personnel Management (人事管理庁) >

Mr. Wanjala wa Muricho Deputy Director, Human Resources Development Division

Ms. Wachuka Kibue Assistant Director, Human Resources Development Division

< 在ケニア日本大使館 >

塩崎 修 公 使

植松 龍二 二等書記官

< JICA ケニア事務所 >

田上 実 所 長

石田 幸男 次 長

村瀬 達哉 所 員

Ms. Florence Njenga 現地職員

「行政・公務員制度セミナー」コース関係者

< Public Service Commission of Kenya (公務委員会) >

Mr. J. S. Polong Secretary

Mr. Mwasi Nyatia Deputy Secretary

Mr. John C. Okoth Senior Principal Personnel Officer

Mr. Maurice O. Ole Keriako Senior Principal Personnel Officer

Mr. Gilbert T. Muta Under Secretary Administration

< Civil Service Reform Secretariat (公務改革事務局) >

Mr. James E. O. Ongwae Programme Director, Civil Service Reform Programme

Mr. George L. M. Nzioka Deputy Programme Director

< Kenya Institute of Administration (公務員研修所) >

Mr. Titus J. K. Gateere Principal

「輸出振興」コース関係者

< JICA 派遣専門家 >

小林 邦康	貿易情報
中嶋 鴻明	貿易研修

< ジェトロナイロビセンター >

小板橋忠志	所 長
斎藤 次郎	次 長
新藤 惣治	調査員

< 輸出振興評議会 (Export Promotion Council, EPC) >

Mr. Peter W. Muthoka	Secretary/Chief Executive
Ms. Josephine A. C. Murgor	Manager, Manufacturing & small scale sector
Mr. S. M. Muli	Manager, Finance & Admi.
Mr. Charles Kahumburu	Manager, Information Service Dept.
Mr. M. O. Abuom	Manager, Trade Sector

< ケニア紅茶ボード (Tea Board of Kenya) >

Mr. George M. KIMANI	Chief Secretary
----------------------	-----------------

< 大蔵省輸出振興計画局 (Export Promotion Program Office, Ministry of Finance, EPPO) >

Ms. F. KADASA	EPPO, MOF Dy Secretary
Mr. J. K. KANITHI	ERD, MOF
Mr. Sow OPIYO	Training, MOF
Mr. Ochieng AJUMBO	EPPO, MOF
Mr. Mathew Evans	EPPO, MOF

< 投資促進センター (Investment Promotion Centre, IPC) >

Mr. F. E. OYUGI	GM, IPC
Mr. L. E. OBBANDA	Head, Policy Analysis Dept., IPC
Ms. S. K. KARIUKI	Manager, IPC

<輸出加工区庁 (Export Processing Zone Authority, EPZA) >

Mr. Silas M. Ita	Chief Executive, EPZA
Mr. Jonathan N. Chifallu	Promotion Executive, EPZA
Mr. Robert J. Kigunda	Sr. Manager (Operation), EPZA
Ms. Maria Ouya	Corp. Secretary, EPZA

<ケニア商工会議所 (Kenya National Chamber of Commerce & Industry, KNCC & I) >

Mr. Kassim Owango	Nat'l Chairman, KNCCI
Mr. C. Masudi Ngeywo	Economist, KNCCI
Mr. Peter Muiki	Information Officer, KNCCI
Mr. Ngatia Macharia	Retails Committee Chairman

<ケニアコーヒーボード (Coffee Board of Kenya) >

Mr. C. G. Gatere	Chief Liguorer Coffee Board of Kenya
Mr. G. K. Musoga	Personnel & Admi Manager, Coffee Board of Kenya
Mr. Mugambi M.P.L.	Marketing Executive, Coffee Board of Kenya

<園芸作物開発公社 (Horticultural Crops Development Authority, HCDA) >

Mr. Martin A. L. Mulandi	Managing Director, HCDA
--------------------------	-------------------------

<ケニア生果物輸出業者協会 (Fresh Produce Exporters Association of Kenya, FPEAK) >

Ms. Lucy W. Waithaka	Chief Executive, FPEAK
----------------------	------------------------

<商工省外国貿易局 (Department of External Trade, Ministry of Commerce and Industry) >

Mr. Lawrence M. Ndeeri	Director, DET
Mr. Solomon K. Kuria	Sr. Assit. Director, DET

<ケニア経営研修所 (Kenya Institute of Business Training, KIBT) >

Mr. Seth A. Otieno	Dy Principal
--------------------	--------------

<ケニア製造業者協会 (Kenya Association of Manufacturers, KAM) >

Mr. Z. N. Kahura	Acting Chief Executive
Mr. W. N. Kamau	Executive Officer, Marketing
Mr. N. E. Kimaro	Executive Officer, Technical

## 第2章 国別特設「行政・公務員制度」研修コース調査結果

### 2-1 調査方法

前述1-3の日程の通り各訪問先に研修コースの実施要領(案)を提示し、コメントを聴取した。また、ケニア政府が現在進めている行政改革について現状を調査し、資料収集を行った。

### 2-2 行政改革の現状

#### (1) 公務改革の現状

ケニア政府は、1992年5月に大統領府人事管理庁を中心に公務改革プログラム及び行動計画を策定し、5年～10年にわたる行政改革に取り組んでいる。

同政府がこの計画に着手することとなった背景は、肥大した行政機構及び増大した公務員数が、行政運営に非能率をもたらし、人件費が予算を圧迫する事態(70%が人件費)に陥ったことにある。このような事態を招いた要因は、1963年の独立以降着実に増加してきた人口(年率4%)と国の関与事項を拡大する政府の姿勢、怠慢且つ不適正な人事管理、政府内にはびこる不正な財政支出等にあるとされている。

公務改革の目的は、第一に、行政機構の合理化及び人員の削減によって人件費を抑制し、執行・管理(Operation & Maintenance)予算の実行性を回復することであり、平行して公務組織及び人材の能率性、生産性を向上する施策を実施し、公務の効率性を高めることにある。

ケニア政府は、この計画を実施するために関係省庁の次官級で構成する国家運営委員会(National Steering Committee)を設置して、改革プログラム全体の指揮をとらせ、大統領府人事管理庁に公務改革事務局(Civil Service Reform Secretariat)を設置し、改革の推進母体とした。更に各省庁内に次官を議長とする改革委員会を設置し、具体的な計画実施の責任を課している。

特に、主要5省(大蔵、保健、公共事業・住宅、国土・定住、国土開墾・地方・水資源の各省)をモデルケースとして優先的に改革に取り組みせ、その経験を他省庁に拡大する方針である。

また、人員削減を容易にするために、自主的早期退職制度(Voluntary Early Retirement Scheme)を導入し、新たな退職一時金制度を創設している。

同国が改革を必要としている分野は多岐にわたっているが、主なものは次に掲げるとおりである。



① 公務組織 (Civil Service Organization)

「行政組織・機能の複雑化、重複、余剰」、「組織間の調整機能の弱体化」が顕在化しており、業務の測定、統制、改善を困難にし、余剰人員が生じて、非能率となっている。

② 給与・諸手当 (Pay & Benefits)

「民間、公社より低い給与水準」、「住宅手当や医療給付支出の不公平」等が職員、特に上級職員の勤務意欲の低下を招いている。

③ 職員配置基準 (Staffing Levels)

「下級職員 (A~H) 数の極端な増加、余剰」、「管理職・技術職の不足」が見られる。独立当時は 60,300 人であった職員数が、1991 年には 272,000 人に増加している (年率 6% 以上の伸び)。

④ 人事管理及び研修 (Personnel Management & Training)

不適切な人事管理運営 (業務に不調和な人員配置、欠員に符合しない採用、勤務評定結果に拠らない昇任、執行されない懲戒処分等) が顕在化している。また、「ニーズと合致しない研修」が行われて来た。

⑤ 予算管理 (Financial Management)

「非効果的な予算配分 (予算の 7 割が人件費に充てられ、執行・管理費 (O&M) の不足)」が見られ、事業費を ODA に依存する体質が定着している。

⑥ 業績管理 (Performance Management)

「不適切な勤務評定や未実施」が顕在化しているため、メリットシステムによる昇任・配置換や職務 (Establishment) の創設・改廃が適正に行われていない。公務委員会の勤務評定結果回収率は 3 割以下である。

「非効果的な懲戒手続き (法定の 6 月以内を守れない処分の遅れ、上級職員は事実上処分されない実状) が定着し、服務規律遵守の姿勢は低い。

「劣悪な人事情報の管理 (記録事項の不統一、不記載、報告の遅れ、コンピューターの故障)」から、適正な人事管理、人件費予算の管理ができない状態が顕在化している。

「私的営利への関与 (給与の低水準を理由に公式に認められている) 度合の拡大」、「公務への倫理観の低下」が見られる。

## (2) 公務改革の内容

ケニア政府は公務改革プロジェクトとして主に次に掲げる項目に取り組んでいる。

### ① 職員数の合理化及び職員配置の適正化

自主的早期退職計画(VERS)や採用凍結などによる職員数の削減。身分証明書番号制度による幽霊職員の撲滅及び給与簿の確実性の確保。省庁・管区・地方機関の間の職員異動の改善。全職員の人事・給与簿のデータベースの設計。

### ② 給与改革

定員削減により総人件費を抑制しつつ、民間給与との均衡を図る。給与等級の単純化、モラル向上につながる業績給与及び飛び昇格制度の導入並びにこれを支える勤務評定制度の改善。諸手当の支給を明確化・基本給への組入れ。

### ③ 人事管理の改善

人材活用につながる人事管理手続きの見直し。管理職員の管理技術研修の実施。中央人事行政機関の指導力強化と各省庁への権限委任。新しい勤務評定制度の開発と導入。懲戒制度の改善。公務員倫理観高揚の施策。

### ④ 人材開発

ケニア行政研修所の財政・運営的独立の確保。研修の有料化と研修ニーズに応じたコース内容の多様化及び研修講師の確保。退職者支援のための研修の実施。職員の能力開発に関するプロジェクトチームの組織。公務改革に携わる職員の国内及び海外での研修の実施。

公務改革プロジェクトは、緊急度及び重要度に従って、次の3段階に分けて5年～10年の期間で実施される。

- ・ 第1段階では、自主的早期退職制度の実施による人員の削減、職員配置の改善、選定5省庁での合理化、給与改革を通じての人件費抑制が行われる。
- ・ 第2段階では、執務能力の改善(人事管理の改善、研修カリキュラムの改善、選定5省庁での業績給与の拡大)、他省庁での合理化の開始、自主的早期退職制度の継続が行われる。
- ・ 第3段階では、第1・第2段階での実施結果を統合、より洗練された財政管理、行政執行技術を導入する。

### (3) 公務改革の進行状況

公務改革事務局では96年11月に中間報告を出すこととしており、公務改革事務局企画課長は今のところ計画は順調に進んでいると述べている。定員削減に関しては、その対象がA～Jの下級職員が中心であり予定どおり進行しているようである。

しかし、他の分野の組織・職務の整理、給与簿管理、人事管理業務の適正化などについては、軽々には判断できない。これらは、本来大統領府人事管理庁及び公務委員会の責務であり、両機関の各省庁への指導が徹底し、各省が適正に執務を行ってさえいれば大部分の問題は発生しなかったはずである。次官級で構成される委員会を創設する等の、取り組みに意欲は見られるが、劇的に事態が改善されるとは予測しにくい。

現在改革がどの程度進んでいるか正確には把握しにくく、11月の中間報告を待つしかないが、当初の予定では多くの計画が1998年に終了することになっている。しかし、公務委員会事務局長や公務改革事務局企画課長等の話からは、人員削減以外、課題の進展状況は語られておらず、現時点での評価はできないとの発言もあることから、もう少し長引くと考えるのが妥当である。

### 2-3 研修ニーズ

研修の効果を高めるには、公務改革の内容とケニア政府の公務員制度を理解した上で研修を企画する必要があるとの認識のもとに、この2点を中心に関係機関の責任者から情報及び意見を聴取した。幸い、ケニア政府の公務改革プログラムに関する世銀のレポートを事前に入手することができたので、これを参考に研修のカリキュラム案を作成し、これを提示しつつ調査を行った。

同案には公務改革プログラムの中でケニア側が問題としている項目をできる限り盛り込むとともに、途上国で共通に望まれる開発と行政の役割についても触れることにした。

大統領府人事管理庁の人材開発局長は、研修で取り上げるべき課題として①給与に連動する勤務評定、②政策策定の過程、③財政管理、④人材開発システム、⑤職業倫理、⑥勤務意欲の向上、及び⑦人事管理と文化的背景を挙げたが、⑦を除きいずれも既に我々の案に組み込まれている課題であった。なお、⑦は、日本的な人事管理の特色を知りたいという意味であり、研修全体を通じて理解できるものと思われる。また、公務委員会事務局長及びケニア行政研修所所長から、⑧管理監督の技術、⑨人事記録の活用、⑩職務配置基準、⑪公務と民間活動との関係について取り上げて欲しいとの要望があった。いずれも、研修の中で直接或いは間接に取り上げる予定の項目であった。

今回の調査の大きな収穫は、ケニアの人事行政制度に関する情報の入手である。関係機関からは年次報告書、関係法令、計画書などの関連資料の提供を得、情報が希薄であったケニア公務員制度の概要を知る好材料となった。これらの資料は、講師担当者にとって貴重な情

報源となるものと思われる。

ケニア政府は職階制度を採用しており、また人事行政機関が大統領府人事管理庁と公務委員会に分かれているなど、制度、機構の両面でわが国とは異なる人事管理制度が採用されている。また、人事管理の用語についてもケニア側が理解する意味と日本側の理解が相違する場面も予測される。

従って、研修計画の進め方については、第1回日のコースでは、ニーズ調査での要望及び課題を採り上げつつ、人事行政の基本的事項を中心に実施し、来年度以降は、研修員の意見を参考に、重点事項を採り上げて行くことが適切であると考ええる。

このような理由から、第1回の参加者にはケニア側の意向を代表できる局長クラスを加えることを提案し、ケニア側も了解した。そのため参加者の資格要件の上限年齢を50歳とすることにした。

ケニアの公務改革については、既に触れたところであるが、人員削減以外の改革項目は、これから本格的に着手する分野であり、関連する行政課題についてわが国行政官から説明を受けることは、ケニア側にとって非常に有益であると思われる。

また、ケニアにおける公務員制度に係る諸問題の根源は、制度の善し悪しだけでなく、人事行政を担当してきた職員の技能や理解の不足による面も大きい。ケニア側もこの点は認識しており、改革計画の中に、改革を担当する職員の技能を向上させる研修の実施を組み込んでいる。優秀な人事管理担当官の養成は、ケニア政府にとって今後とも重要課題であろうと思われるので、国別特設研修の実施については、必ずしも改革の進行に拘束されなくても良いと思われる。

## 2-4 研修の基本計画

ケニア側の要望を踏まえ、本研修の基本計画について以下の通り報告する。

### 2-4-1 コース名

国別特設研修「ケニア行政・公務員制度セミナー」

(Seminar on Government and Civil Service System for Kenyan Officials)

### 2-4-2 研修実施機関

JICA 大阪国際センター

人事院管理局国際課

財団法人公務研修協議会

### 2-4-3 目的及び背景

#### (1) 目的

大統領府人事管理府をはじめとしたケニア公務改革の、特に人事管理業務に従事する者を対象に、日本の行政及び公務員制度を紹介し、ケニア公務改革の現状について比較研究を行い、ケニアの公務改革を遂行するために必要な知識・ノウハウを幅広く提供することを目的とする。

#### (2) 背景

1963年の独立当時6万人であった公務員数は1991年には27万人以上となり、ケニアの構造調整の中でも公務員削減及び効率的な公務を柱とする業務改革は最重要分野の一つである。

平成7年度の対ケニア年次協議では、日本政府はケニアの行政改革推進に対する期待を表明し、関連の国別特設研修コースの実施の合意に至った。それを受け、より効果的な研修を行うために本調査団を派遣し、研修コースのニーズ及び公務制度の調査・分析を行った。

### 2-4-4 研修の成果及び到達目標

各回研修の成果として以下の4項目の達成を期待する。

- (1) 日本の公務員制度の概要、給与、人材開発、服務規律等の講義、調査見学を通じて、公務部門における人事管理のあり方について理解を深める。
- (2) 日本の定員・組織管理、財政制度の講義を通じて、効率的な行政運営について理解を深める。
- (3) 日本の政策策定過程、開発と行政についての講義、調査見学を通じて、社会経済開発における行政の役割について理解を深める。
- (4) 研修員による「ケニアにおける公務部門の改革」等についての発表を基に、日本との比較研究を通じて、ケニアにおける改革の課題、方策を検討する。

また、本研修終了後の到達目標はケニアの公務改革に関し各研修員の所属先において改善を行うことであり、上位目標としてはケニアの公務改革を推進し、公務の効率的な実施に寄与することである。

#### 2-4-5 研修期間と研修時期

年1回1ヶ月間の研修コースを3年間継続することとする。

第1回日のコースは、平成9年2月4日から3月2日(予定)とする。

#### 2-4-6 カリキュラム

##### (1) 日本における人事管理

- ・ 行政機構と公務員制度
- ・ 給与制度
- ・ 人材開発と研修制度
- ・ 服務規律と倫理の確立
- ・ 人事情報の活用

##### (2) 効率的な行政運営

- ・ 定員管理
- ・ 組織管理
- ・ 財政政策

##### (3) 開発と行政の役割

- ・ 政策策定の過程
- ・ 開発に果たす行政の役割

##### (4) ケニア公務部門改革と日本の公務員制度

- ・ ケニア公務部門改革の経緯
- ・ 日本の公務員制度との比較

##### (5) 研修旅行

- ・ 公務員研修所
- ・ 京都市又は広島市
- ・ 東京近郊の関連施設

#### 2-4-7 定員及び期待される研修員の人数

ケニア政府からは研修員の人数は多いほどよいとの意見が出された。本コースでは公務改革事務局からより多くの研修員を受入れたいと考えるが、一度に複数の研修員が長期にケニアを不在にすることは出来ないため、他関連機関及び行政改革を推進している5省庁

の公務改革担当者を中心に年間10名程度研修することが適当であろう。これにより3年で30名の人材養成が可能となり、彼等が中心となることでケニア的な公務改革の実現の一助となることが可能と思われる。

#### 2-4-8 資格要件

訪問先との調整を行った結果以下の条項とした。

- ① ケニア政府から推薦された者
- ② 中央各省庁において課長補佐以上の地位にあり、人事管理業務に携わる者。
- ③ 大学卒業または同等の学力を有し、10年以上の業務経験を有する者。
- ④ 50歳を越えない者。
- ⑤ 英語の堪能な者。
- ⑥ 心身共に健康であり、コースを遂行できる者。妊娠しているものは資格を有しない。
- ⑦ 軍役にない者。

これらの条項に設定した経緯としては2-3 研修ニーズにおいても触れている。

なお、⑥の妊娠しているものは資格を有しない、の条項については本調査団が訪れた全ての訪問先においてジェンダーに係る指摘があった。それについて調査団は、⑦と同様にJICAとして統一的に適用されている条項であるが、ジェンダーについては現在JICA内においても各レベルで議論されているところであることからケニア側の要望として持ち帰る旨回答した。

調査団帰国後本研修の実施センターとなるTIC(東京国際研修センター)および研修実施機関となる人事院と協議した結果、ジェンダーを配慮すべき問題であるが、実際問題として、万一妊娠している研修員の身体に異常が発生した場合、現在の研修員の療養費の支給基準ではそれをカバーできず、その高額な療養費を研修員個人が負担することは極めて困難であり、これらの問題点を解決することなく本条件を外すことは適切ではないと考えられるため、本研修においてもこの条項を適用することにした。

なお、調査団としてはこの資格要件については他のドナー国の扱い等を参考としつつ、今後早急に見直しにつき検討すべきと考える。

#### 2-4-9 人選方法及び選考基準

ケニア国に対してJICA事務所及び日本大使館を通じ配布される本件コースG.I.記載中の資格要件を主たる選考基準とし、それに基づいて相手国政府から提出される要請書(A2A3フォーム)と、参加候補者の作成・提出したカントリーレポートをもとにJICAと人事院とが協議して研修員の人選を行う。

## 2-5 日本側の協力体制及び今後の対応

本研修の実施機関となる人事院及び(財)公務研修協議会はJICAの研修員受入事業の実績が29年である。また、JICAの実施する今年度集団／一般特設研修を5コース、国別特設研修を2コース実施しており、当事業団事業に対して非常に協力的である。

また、今後の対応としては、第1回コースに関し、本報告書2-4 本研修の基本計画に基づき、研修内容を吟味し、G.I.を平成8年11月までに作成し先方政府に送付する予定である。研修終了後には研修員からクエスチョネアを回収し、評価会を行う。それを参考に次回コースの質的向上を図る予定である。

## 2-6 他の技術協力等との関係

ケニアに対する行政改革については世銀、IMF等国际機関が出資しているが、他の2国間協力は現在行われていない。

我が国の技術協力についても研修員受入れを除いて実績はない。

## 2-7 ケニア関連機関の体制

### (1) 大統領府人事管理庁 (Directorate of Personnel Management)

ケニア政府中央人事行政機関の一つで、公務における効果的な人事管理の推進がその使命であり、公務員人事管理政策の策定及び各省庁への指導、職務の創設・改廃、人事統計の維持・管理、職員の能力開発及び研修政策策定の業務を担当している。

職階制による効率的な職務統制 (Establish Control) 及び職員配置 (Deployment) は同人事局の所管で、各省庁及び公務委員会と連携して任務を遂行することになっている。しかし、同人事局の指導力の弱さが公務に過剰人員を生み出す要因となったとも考えられる。

公務改革事務局は、同人事局の部局として位置づけられており、自主的早期退職制度や他の改革事項の企画立案・指導を通じて、各省庁の合理化遂行に指導的役割を果たしている。また、人材開発の面からも改革プログラムの一翼を担っており、同人事管理庁の重要性は、今後一段と高まっていくものと思われる。

所属機関にはケニア行政研修所があるが、同研修所は、幅広い研修ニーズに対応するため、独立性を強める計画が進んでいる。

### (2) 公務委員会 (Public Service Commission)

憲法の規定により設けられた中央人事行政機関で、採用、昇任、配置換え、服務・懲戒制度を所管している。なお、同委員会の権限中、下級職員(A~H)対する部分については、各省庁に委任されている。同委員会の業務は、公務委員会法や関係法令に基づいて厳格に運用されることとされており、議長は歴代法律家が任命されている。委員の定員は15名



で、現在は議長、副議長の他に8人の委員が就任している。委員の任期は3年で、再任の制限は無い。

採用予定者の募集は年3回程度定期的に行われており、新聞などに公告される。採用、昇任の審査は書類及び面接によって行われ、職歴、勤務記録、上司の意見、大卒の学歴などにより判断される。また、出身部族についても配慮がなされているようである。

なお、昇任の審査には、勤務評定結果が重要な判断材料となるが、各省庁の勤務評定に対する理解は極めて低く、同委員会の勤務評定票回収率は28%に過ぎない。

懲戒処分の執行に関しては、同委員会及び各省庁の処分の遅れが指摘されており、また、高級職員の懲戒は事実上行われていない状況にある。

勤務評定及び懲戒処分の適正化は、公務改革の課題とされている。

なお、公務改革に関しては、同委員会は主に法律問題に関して指導を行っている。

### (3) 公務改革事務局 (Civil Service Reform Secretariat)

1993年に公務改革プログラム実施の中心機関として、大統領府人事管理庁の中に創立された。事務局長には次官が任命されている。行政改革プログラムの中では、主に「職務の合理化及び職員の適正配置」、「給与の改善」、「人事管理の適正化、改善」において指導的役割を果たしている。また、改革プログラムの事務局機関として各省庁の公務改革委員会と連携し、全体の実施状況を取りまとめて、国家運営委員会に報告している。

### (4) ケニア行政研修所 (Kenya Institute of Public Administration)

大統領府人事管理庁の附属機関であるが準独立機関として独自の予算を持っており、本省庁の上級職員(J~T)職員の研修を担当している。研修の内容は伝統的な行政管理論が中心であったが、近年は公務改革に対応する研修も実施し、公社、NGOからの研修員も受け入れている。講師陣は35人で、宿泊者の収容人員は120人、同時に6クラスの研修が実施可能な規模である。

現在は、無料で研修を提供しているが、近い将来、有料化し、財政的にも独立した機関となる予定である。独立後は、ニーズに見合う研修プログラムを充実するとともに、調査・コンサルタントの業務を拡大していく計画である。

研修所は、1961年に英国の植民地政府が創立したもので、現在でも建物の多くは当時のままの状態である。1988年に建物の80%がナイロビ大学に移され、施設の規模を縮小されたままになっている。

## 第3章 国別特設「輸出振興」コース調査結果

### 3-1 調査方法

輸出振興コース調査団は前述1-3の調査日程の通り合計13の関係機関を訪問し、予め準備した研修コースの実施要領(案)及び研修日程(案)につきケニア側に説明し、コメントを求めるとともに各訪問機関が本コースに有資格の研修員を推薦する意向があるかどうかの確認を行った。併せて、ケニア政府が現在進めている輸出振興政策の中で各訪問機関が果たしている役割や機能、事業実施上の問題点などについて、調査を行い、ケニア政府の輸出振興政策の実情と問題点の把握に努めた。

### 3-2 輸出振興の現状

#### 3-2-1 輸出振興機関

輸出振興に関わりをもつ機関は、ケニアにおいても諸外国と同様に政府レベルと民間レベルに大別され、政府レベルの機関については、中央政府の行政組織であるか、関連組織であるかによってさらに細分される。

政府レベルの機関としては、中央政府の行政組織として大蔵省と商工省が関わっている。大蔵省は主に関税面からの輸出振興を担い、EPPO(輸出振興計画局)が、また、商工省は海外に駐在する商務官を統括する外国貿易局が担当部局である。政府関連組織の多くは個別商品に特化している。具体的にはコーヒーボード、紅茶ボード、園芸作物開発公社などがあり、その傘下に幾つかの関係機関をもっている場合もある。また、投資を通じた輸出振興機関として輸出加工区庁(EPZA: Export Processing Zones Authority)や投資促進センター(IPC: Investment Promotion Center)がある。政府関連組織は、議会の立法による場合は「ボード」、政府の法令(省令)による場合は「公社」又は「庁」(Authority)と呼ばれている。

政府関連組織のなかでも異質な存在が、大統領令によって設立されたEPC(Export Promotion Council、輸出振興評議会)であろう。EPCは、わが国が開発調査で実施した輸出振興計画調査報告書の提言を受けて、輸出振興戦略に総合的に取り組むために、従来商工省が実施していた輸出振興業務の実務面を引き継ぎつつ、輸出振興に関連する機関の相互の調整機関として設立されたものである。

民間レベルの組織の多くは、「協会」(Association)と呼ばれ、わが国を含む諸外国の組織とほぼ同種のものである。具体的には、商工会議所(KNNCC&I: Kenya National Chamber of Commerce and Industry)、製造業者協会(KAM: Kenya Association of Manufacturers)、生果物輸出業者協会(FPEAK: Fresh Produce Exporters Association of Kenya)などがある。

なお、公社の民営化が狙上にあがっているが、人事、経理などの側面で、より独立した

機関に改革することが当面の課題であって、各公社が有しているライセンス供与制度を直ちに廃止するなどの「自由化」を図ることまでには至っていない模様であり、抜本的な制度改革は将来の課題となっている。

### 3-2-2 輸出振興制度・政策

ケニアは、コーヒー、紅茶、除虫菊など伝統産品に依存した輸出構造から脱皮して、生鮮果実、園芸作物などの生産拡大を通じた農業産品の多様化や外国投資の誘致を通じた輸出産業の育成強化を進めている。

ケニア政府が行っている輸出振興は、輸出補償金の支払い制度(輸入関税に見合う金額を一定の率で支払う)や輸入税払い戻し制度などに見られるように、税制を通じたものが行われてきた。また、近年、貿易制度の自由化を通じた輸出振興戦略が採用され、例えば、輸出入許認可制度の廃止、外国為替管理の廃止、輸入関税・付加価値税(VAT)の引き下げなどが行われている。1980年代後半以降はIPC(1986年)、輸出加工区庁(1990年)など輸出志向産業分野への投資促進を通じた輸出振興策が試みられている。

また、諸外国の経済的地域統合に触発された東アフリカ共同体(ケニア、ウガンダ、タンザニア)の再発足(1996年)に見られるように地域協力を通じた輸出振興への努力も見られる。また、APEC等の動きに影響を受けて、インド洋を挟む地域間の相互経済交流を高めようとする「環インド洋経済圏構想」を模索する動きもある。

民間レベルでは、諸外国との交流を促進するために、EPCやKNCC&Iなどによる展示会開催や貿易ミッション派遣などが行われている。

しかし、これまでの輸出振興制度は、ケニア政府高官が関与した不正事件の発生などにみられるように必ずしも適切に運用されてきたとは言えず、また、輸出商品の品質改善や新規商品の開発など世界市場で適用する「物」造りへの努力が不十分であったことから、税制上のインセンティブが輸出の拡大には十分つながっていないと言えよう。加えて、製造業部門の6割以上を担っているとされるインド人経営者と政府との関係は必ずしも良いとは言えない。また、「官僚主義」の弊害や汚職問題もしばしば指摘されており、輸出振興制度そのものが形骸化しているとの指摘もある。

とりわけ、日本との関係では、95年のサンヨーのケニアからの撤退の主たる原因が不正輸入による価格競争力低下であったことについては、サンヨー一社の問題として捉えることなくケニアの投資環境全体の問題としてケニア側関係者は深刻に受け止め然るべき対応を講じる必要がある。

輸出振興が世界市場に適用する商品造りであるとするれば、民間部門の活力を発揮させる環境造りや産業の育成が必要となろう。この点、政府がどの程度、どのような役割を果たすべきかについては様々な議論があり、一概には言えないが、少なくともケニアが比較優

位をもつ分野において、民間部門の企業家精神を高揚するインセンティブを与えるなどの効果的な振興策が取られる必要がある。

### 3-2-3 輸出振興の課題(研修実施との関連において)

ケニアの輸出振興の課題は、行政の能力に関わる問題と民間部門の活力に関わる問題の二つに分けて考えることができよう。

前者の問題については、まず、すでに存在する制度の適正かつ効果的な運用を図ることにあり、実務担当者の実務能力を高めることが課題となろう。そして、行政能力の向上とともに輸出振興機関の適切な役割を一層高めることが求められている。

後者の問題については、貿易制度の自由化や国営公社(企業)の民営化の方向にあるなかで、民間部門の活力を高める経済環境を醸成することが政府に求められるとともに、世界の市場動向に敏感に反応する民間企業の育成が課題となろう。これは、経済活動における“rent-seeking”から“profit-seeking”への転換を図ることによって達成され、先ずは官民双方における意識改革が必要となる。

これらの課題の解決には、ケニアにおける経済活動の構造的な変革が必要であろう。ケニアの政治体制の現状を踏まえると、大統領令によって設立され、輸出振興の総合調整機能が与えられているEPCを育成強化することが当面有効な措置となろう。しかし、EPCは未だ人的にも物的にも弱体であり、関係機関・団体の協力が不可欠であり、輸出振興に関わっているすべての機関・団体において幅広い人材育成が求められている。政府レベルにおいては政策立案に関与しているか又は将来関与する立場にある中堅管理職員、民間レベルにおいては業界をまとめ得る立場にある機関・団体の管理職の問題意識を高め実務能力の向上をはかることが必要となろう。そのために、政府の貿易政策をはじめとして、輸出振興策、官民関係の在り方、さらには貿易制度実務などを含めた総合的な研修を通じた人材育成が図られる必要がある。

他方、ケニア政府が、東南アジア諸国と比較しても見劣りしない投資優遇策を打ち出しながらも投資促進が進展していないことに見られるように、輸出振興「政策」の存在は直ちに輸出拡大につながるものとはならないことも事実である。輸出振興を図る対象としての輸出商品の競争力強化、新規輸出商品の開発など不断の努力が求められている。この点、市場価格動向、消費者動向などを踏まえつつ、国際市場で「売れる」商品開発のための手法に熟知した人材の育成が急務となっている。

さらに、東南アジアの外国投資を梃子とした輸出拡大戦略に見られるように「投資」と「貿易」が一体になっていることから、輸出振興はしばしば投資誘致と同義語となっており、輸出志向投資を促進することも輸出振興の一環として捉えて、投資促進機関の人材育成を同時に図っていくことも必要であろう。

### 3-3 研修ニーズ

調査団はEPCをはじめとして、種々の政府の輸出振興関連部局、公的機関、民間の関係団体等を訪問したが、以下の通り、すべての訪問先で本件輸出振興研修への高い期待が表明された。

EPCは設立後4年になるが、所期の目的を達する段階にまで成熟しているとは言い難く、スタッフの人員・経験・実務能力(EPCが現在提供している輸出振興サービスの内容)を見たときにまだまだトレーニングの必要がある。各訪問先でも、EPCのパネルは民間と政府の調整役としてそれなりの機能を果たしているとの評価がされていたが、輸出振興施策立案機能については更なる能力向上を望む声が強かった。特に、輸出情報収集開示方法・輸出市場開拓手法等へのニーズが高い。反面、EPCの専務理事ムソカ氏からは、EPCの活動はケニアの諸組織の中で出色のものであり、期待された役割をほとんど演じていると自負している旨の発言があった。しかし同氏ととも、輸出振興研修の必要性を否定するものではなく、EPCの更なる発展のために職員へのトレーニングの必要性はなお高いとしている。

商工省では、特に、民間ビジネスマンと在外商務官への研修ニーズが高いとの発言があった。後者については、直接外国で市場情報を収集し、ケニア製品の売り込みに当たる者ゆえ、輸出の振興に直ちに効果が出ると考えており、近々人員の倍増を計画しているとのことであった。適格者のリクルートとともにその育成が急務である。

紅茶ボード・コーヒーボード・園芸作物開発公社等のいわゆる政府関係法人においては、海外マーケティング力の強化が急務になっている。つまり、政府の自由市場経済化促進政策のもとに当該製品取り引きが自由化されつつあるため、旧来の市場統制による独占的利益を長期的に維持することは難しくなっており、組織自体として市場開拓を進めて取引量の増加・付加価値の増大を図っていくべき状況下にある。しかし、国内市場の急激な拡大は期待できず、いきおい輸出の増加を図らざるを得ない。

純粋民間任意団体である協会等においては状況はさらに苛酷である。財政的に会員会社からの会費に頼って運営されているため、会費支払いに見合うだけのサービスを提供しなければならない。各会員とも現在は輸出による販売量・利益の拡大を指向しているため、それに関するサービスが必要不可欠である。しかるに、現状のスタッフの輸出に関するサポート能力は十分とはいえず、いずれの組織においてもその能力アップのための研修が望まれている。

IPC(投資促進センター)・EPZA(輸出加工区庁)等の投資促進機関にとっても輸出促進研修へのニーズは高いものがある。曰く、期待される投資は輸出指向企業のものであり、もっぱら輸出加工するために外国市場をすでに持っている外国企業が進出してくれるのが一番ありがたい。その意味で、投資促進は輸出促進と切り離して考えることはできない。つまり、投資促進に従事している者は輸出促進施策についての深い理解をあわせ持たねばならない。

結果として、両機関からも、本件研修へ自組織から研修員を派遣したい旨の希望が出された。

研修カリキュラムへの個別ニーズとしては、特定の製品たとえば切り花の輸出振興施策について取り入れて欲しい、特定の市場、特に日本市場への参入方法を詳細に教えて欲しい、実際のビジネスコンタクトが作れるように日本の関連業者との出会いの場をセットして欲しい等の希望が民間の輸出振興機関の関係者より挙げられた。確かに、そういうニーズが高いことは理解し得るし、輸出振興にも短期的には効果があるかもしれない。しかし、いずれも本研修の目的とする「輸出振興施策について総括的に学ぶ」という目的にあわないため、調査団長よりカリキュラムに取り入れることはできない旨明言した。

また、研修カリキュラムに採用可能な個別ニーズとしては、「交渉技術」が提案された。この点については全体の研修日程の枠内で検討することとなった。

### 3-4 研修の基本計画

今回の現地調査で確認されたケニア側の要望およびケニア政府の輸出振興政策の運用の実情を踏まえ、本研修の基本計画を以下の通りとする。

#### 3-4-1 コース名

国別特設研修ケニア「輸出振興」

Country Focused Training Course for Kenya on Export Promotion

#### 3-4-2 研修実施機関

財団法人太平洋人材交流センター

(Pacific Resource Exchange Center, PREX)

#### 3-4-3 目的及び背景

##### (1) 目的

本コースはExport Promotion Council (EPC)をはじめとする官民の非営利諸組織において、ケニア国からの輸出を振興する職務についている者を対象に、輸出振興施策を立案・提言・実施していくに当たって必要となる知識・ノウハウを幅広く提供することを目的とする。

学問的知識はケニアにおいても書物等から吸収可能であるため、日本に滞在しておこなわれる本研修においては、日本の実例を見学・聴取することを中心として、より実践的な知識・ノウハウの吸収を目的とする。

このためカリキュラム作成に当たっては、輸出振興施策の全体像、つまりさまざまな

施策があいまって全体として効果を発揮するようなくみになっていること、が把握できるように全体を構成するとともに、個々の施策の具体的遂行手法も理解しうよう配慮する。

## (2) 背景

ケニア経済は90年代にはいって停滞し、近年はやや回復傾向にあるとはいえ、石油等の輸入品金額増大のため、貿易収支が大幅に赤字となっている。大きな観光収入のおかげで経常収支は黒字になっているが、対外債務を返済し続け、経済を順調に発展させていくためには、輸出の増加が不可欠である。また、国内産業の育成も急務であるが、そのために高関税を課して国内産業の保護を図る事は今日では許されない。それゆえ、輸出振興をてこに国内産業の育成を図る方向を取らざるをえない。

その点を自覚したケニア政府の要請を受けて、1991年10月にJICAは輸出振興計画調査を行い、同国の進むべき道筋を示した。その中で強調されたことのひとつとして、同国には輸出振興施策を統括する組織がなく、種々の官民の組織がバラバラに動いていて振興の効果があがっていないという点があった。

この報告を受けて、ケニア政府は、もっぱら輸出振興活動を行う組織として1992年にEPCを設立した。しかし、現状いまだ組織づくりの段階にあり、職員の間にも知識・ノウハウの蓄積がないため、十分な活動をしているとは言い難い。現在2名のJICA長期専門家が現場での指導に当たっているが、あわせてEPC職員を日本で研修することにより、同組織の活動を軌道に乗せるとともに、他の官民の非営利組織で輸出振興に携わるものにも門戸を開き、ケニア国全体の輸出振興施策に関する企画・実施能力のレベルアップを図ることが急務である。

### 3-4-4 到達目標

研修員が帰国後、自分の担当する業務を遂行するに当たって、その業務が輸出振興施策全体のどの位置にあってどういう役割を持つのかを理解し、その上で自らの業務を適確に遂行し、かつ必要ならば具体的に改善することを可能にする知識の獲得を研修の目標とする。

また、自分の担当する業務領域以外でも、改善すべき点、または新規に導入すべき輸出振興施策を立案・実施しうる能力の涵養を図ることを本研修終了後の目標とし、ケニアにおける輸出の活性化を図ることを上位目標とする。

### 3-4-5 研修期間と実施時期

年1回7週間の研修コースを3年間継続することとする。

第1回目のコースは、平成9年9月15日から11月2日(予定)とする。

### 3-4-6 カリキュラム

#### (1) カリキュラム作成の基本方針

日本の実例を見学することを中心とし、講義はそれを補うものとする。

日本の実例の中からケニアに適用できるものを抽出する自助努力を研修員に期待する。本研修の目的は輸出振興施策について総括的に学ぶものであるので、特定の製品や地域、特に日本への輸出に特化することなく、広く輸出振興全般について取り扱うこととする。

#### (2) 3年間の基本方針

7週間のうち第1週は諸手続及び日本の政治社会一般を紹介するオリエンテーションとする。残りの6週間のうち5週間は各回とも共通内容とし、残りの一週間については、現地の要望をとり入れ以下のテーマで研修カリキュラムを編成する。

1年目：貿易情報&海外見本市の進め方

2年目：国内展示場運営の仕方及び輸出政策

3年目：商品調査及び輸出関連資料の出版

#### (3) 共通カリキュラム

##### ・輸出振興施策その1(3日間)

輸出振興施策及び輸出振興機関が果たすべき機能について基礎を学ぶ。

内容：輸出振興機関の機能、輸出相手国およびケニア国内の輸出情報収集・開示、貿易使節の派遣・誘致、商社の機能、公的金融援助、輸出保険制度整備、特恵関税制度利用の促進

##### ・貿易実務(3日間)

貿易振興に携わるものは最低限度の貿易実務を知っている必要があるが、ここではその基礎を学ぶ。

内容：契約、貿易金融、外国為替、保険、輸送、倉庫

##### ・輸出可能商品の条件(3日間)

輸出を実施するためには振興策を取るだけでは不十分で、まず、どういう商品なら相手国に買ってもらえるかを把握しなければならない。つまり、法律・税金等表面的な調査だけではなく、相手国の消費者の真のニーズを的確に把握しなければならない。またここでは冒頭に、自由・市場経済における競争原理についての本質的理解を図る。



内容：輸出の必要性、競争原理及びルール、各国個別消費者ニーズの把握、国別消費文化の差異、品質・価格・納期への要求、等

・輸出可能製品の発掘・開発・育成(4日間)

次に、相手国で売れる商品が自国内に存在しなければならない。既に存在するものを発掘できる場合もあるが、おおむねは、新たに作り出すか、相手国のニーズに応じて改良を加えるかの努力が要求される。またここでは冒頭に、ケニアの商品のことをよく知る講師から、経験を踏まえた輸出可能商品づくりについてのアドバイスを得る。

内容：ケニア産品を輸出可能にするための必要条件、地場産業・中小企業育成、品質・生産性向上活動、輸出相手国別ニーズへのこまめな対応(相手国別工業規格・安全規格への適応を含む)の必要性

・輸出振興施策その2(5日間)

ここでは、やや高度な輸出振興施策を学ぶ。これらの多くは行政が政策としてなすべきことであり、国家財政にバックアップされた長期的な努力が必要となる。ここでは最後に、近年急成長している ASEAN 諸国の成長要因を政策面から分析し、ケニアへの適応の可能性を探る。

内容：商工会議所の機能、ドキュメンテーション簡素化・法制の整備等の輸出振興ソフト面インフラの整備、道路・港湾整備・空港・情報ネットワーク整備等のハード面のインフラ整備、輸出品に対する自主的品質基準の設定、国としての輸出戦略・輸出優遇策の整備、人材育成事業、海外投資・合併促進、ASEAN 急成長の政策面からの要因分析と適応可能性

・研修旅行(3日間)

今回の研修で学んだことの総まとめとして、各地の関連諸施設を訪問・見学する。

(4) 貿易情報&海外見本市の進め方 カリキュラム(1年日用)(5日間)

初年度の重点領域として次の研修を行う。

内容：資料室の運営方法、貿易相談への個別対応、収集した資料の開示方法、ビジネスマッチング、G-BOC(世界ビジネスコンベンション)見学(97年は10月20日(月)～22日(水)で開催予定)、大阪国際見本市委員会訪問、見本市会場視察

#### (5) レポート作成・発表

本研修の総まとめとして、全受講者は下記テーマでA4用紙5～10枚程度のレポートを作成する。最終日には、コメンテーターを招いてレポート発表会を開催する。

テーマ：「今回の研修で学んだことを今後の自分の業務にどう生かすか」

#### 3-4-7 定員及び期待される研修員の人数

1回の研修に10名を定員とし、3年で合計30名の研修を行うことが研修効果を上げる上で重要である。

その理由としては、前述の、3-3 研修ニーズにあるように本調査団が訪問した12箇所の輸出関連機関にそれぞれ本コースに対するニーズがあること、しかしながらそれぞれの機関の体制が弱体であり、いずれも毎年1名の派遣が適当と判断されることから、各年研修員派遣元をバランスよく振り分け、EPCからは1回2名程度、他の機関からは3年で2ないし3名の研修を行えば、3年間でその機関の中心的な人材の養成が可能となる。

なお、研修ではディスカッションを行う予定があるがその際の人数の限界についても考慮した。

#### 3-4-8 資格要件

- ① ケニア国政府から推薦された者。
- ② EPCまたは官民の非営利組織において輸出振興業務に従事している者。
- ③ 輸出振興業務に関して5年以上の実務経験がある者。または輸出業務に関して10年以上の実務経験がある者。
- ④ 大学卒業または同程度の学力を有する者。
- ⑤ 30歳以上45歳未満の者。
- ⑥ 英語で聴講・議論・レポート作成ができる者。
- ⑦ 心身ともに健康であり、コースを遂行できる者。妊娠している者は資格を有しない。
- ⑧ 軍役にない者。

#### 3-4-9 募集手続き及び選考基準

ケニア国に対してJICA事務所及び日本大使館を通じ送付される本件コースG.I記載中の資格要件を主たる選考基準とし、それに基づいて相手国政府から提出される要請書(A2A3フォーム)と、参加候補者の作成・提出したカントリーレポートの内容によりJICAが研修員の人選を行う。

### 3-5 日本側の協力体制及び今後の対応

本研修の実施機関である財団法人太平洋人材交流センター(PREX)は研修員受入事業において、一般特設2コース、国別特設2コースの計4件を大阪国際センターより委託しており、研修コース運営のノウハウの十分な蓄積がある。JICAのプロジェクト方式技術協力においても現在進行中のインドネシア貿易研修センタープロジェクトの国内支援委員会事務局の委託を受けている実績がある。

本コース研修員候補者選出についてはケニア政府に一任するものの、ケニア輸出振興政策実施の中心的な役割を果たすEPCには現在2名のJICA長期専門家(小林邦康専門家、中嶋鴻明専門家)が派遣されているので両専門家には候補者の選考やカリキュラム改訂等についてケニア側の情報提供を報告書等で提供するなどの形で関与してもらう予定である。

また、両専門家の本邦の所属先である日本貿易振興会(JETRO)については後方支援として本コースの講師派遣等で協力を得るということで通産省、PREX、JETRO、JICAの四者にて合意済みである。

今後の対応としては、第1回コースに関し、本報告書2-4 本研修の基本計画に基づき、研修内容を吟味し、G.I.を平成9年3月までに作成し先方政府に送付する予定である。各回研修修了後には研修員からクエスチョネアを回収し、評価会を行う。それを参考に次回コースの質的向上を図る予定である。

### 3-6 他の技術協力等との関係

JICA鉱工業開発調査部では1990年9月から1年間「ケニア輸出振興計画調査」を行い、1991年10月にマスタープラン調査報告書が提出されている。

1995年7月にはケニア政府から輸出振興計画に係るプロジェクト方式技術協力の要請が出されているが現在まで実現に至っていない。

派遣事業部からは1993年2月から小林邦康専門家が貿易情報担当として、1995年12月からは中嶋鴻明専門家が貿易研修担当として派遣され、上記報告書の提言に基づき設立されたEPCに対する協力を現在実施中である。

### 3-7 ケニア関連機関の体制

#### 3-7-1 輸出振興関連機関

輸出振興に関わっている主要な関連機関を、官民の区別、機能などから整理すると以下の通り。

## 【政府】

商工省外国貿易局

Department of External Trade,  
Ministry of Commerce and Industry

大蔵省輸出振興計画局 (EPPO)

Export Promotion Program Office,  
Ministry of Finance

## 【政府関係機関】

(輸出振興全般)

輸出振興評議会 (EPC)

Export Promotion Council

(個別商品別輸出振興)

ケニアコーヒーボード

Coffee Board of Kenya

ケニア紅茶ボード

Tea Board of Kenya

園芸作物開発公社 (HCDA)

Horticultural Crops Development Authority

(輸出志向投資促進)

投資促進センター (IPC)

Investment Promotion Centre

輸出加工区庁 (EPZA)

Export Processing Zones Authority

(輸出振興人材育成)

ケニア経営研修所 (KIBT)

Kenya Institute of Business Training

## 【民間団体】

ケニア商工会議所 (KNCC&I)

Kenya National Chamber of Commerce &  
Industry

ケニア製造業者協会 (KAM)

Kenya Association of Manufacturers

ケニア生果物輸出業者協会 (FPEAK)

Fresh Produce Exporters Association of Kenya

### 3-7-2 主要関連機関の体制

#### \* 商工省外国貿易局

政府レベルにおける輸出振興政策の立案、WTO(世界貿易機関)などの多国間あるいは二国間ベースでの諸外国との協力関係促進、海外市場調査研究、輸出有望商品の開発、中小企業振興、女性企業家の育成などの人材育成その他を行っている。

商工省は、国内商業局、工業局も有し、他の関連部局との協力による輸出振興を図るとともに、近年では輸出企業としての中小企業の振興にも重点をおいている。

在外公館に商務官(現在、9か国10名派遣)を派遣している。今後2~3年のうちに倍増する計画を有しており、商務官の交渉能力、市場動向分析能力などの向上が課題となっている由。

#### \*大蔵省輸出振興計画局

大蔵省は、金融、財政に関わる諸政策の立案と実行を担っている。輸出振興は輸入税免除など税制面から行っている。

近年、為替管理の緩和、輸入の自由化を進めつつあり、同省輸出振興計画局(EPPO)が担当している。

#### \*輸出振興評議会(EPC)

わが国の開発調査による報告書(1991年)の提言を受けて、輸出振興を図るための官民双方が参画した総合調整機関として1992年8月大統領令によって設立された。機能としては、従来商工省外国貿易局が所管していた輸出振興に関わる業務を引継ぎ、①貿易政策立案、各国との貿易交渉への参加、②輸出業者のための新規市場開拓・輸出促進支援、③輸出実績評価と輸出振興措置・インセンティブ供与についての政府への提言、④輸出産業分野への投資促進、⑤輸出拡大の必要性についての広報活動、⑥輸出業者・輸出商品生産業者が抱える問題解決支援、⑦ケニア産品を輸入する外国人業者に対する支援、⑧諸外国の貿易振興機関との協力関係拡大などがある。つまり、機能的には、輸出振興に関わる政府への提言と民間への支援と助言という官民双方へアプローチする権限が与えられている。

評議会のボードには官民の代表が参画し、政府側からは中央銀行総裁、大蔵省、商工省、農業省の各次官が、民間側からは経営者協会、製造業者協会などの業界団体代表、金融、製造部門などの主要企業の幹部が役員に就任している。

さらに、個別の産業分野における調整を図るために産業分野別の委員会が、①銀行、②タバコ、除虫菊、綿及びサイザル麻、③コーヒー・紅茶、④園芸、⑤観光、⑥エネルギー、⑦繊維及び衣料、⑧その他工業製品、⑨輸出マーケティング、について設置されている。

具体的な事業としては、輸出振興フォーラムの場の提供、輸出企業ダイレクトリーの作成、展示会開催事業、市場情報サービス、貿易ミッション派遣などを行っている。

#### \*ケニアコーヒーボード

ケニアの伝統輸出産品であるコーヒーの生産、加工、マーケティング、研究などコーヒーに関わる全ての業務をライセンス制度を通じて一手に管理している。ケニア国内で生産される全てのコーヒーはコーヒーボードを通じて競売にかけられている。ボードの会員は主に生産者である農民である由。1933年設立。

\*ケニア紅茶ボード

ケニアの伝統輸出産品である紅茶の生産から販売、輸出に至る関連業務をライセンス制度により管理監督している。農業省の傘下にある一方、紅茶ボードの下部機関としてケニア紅茶開発公社、ケニア紅茶生産者協会ほか4-5の機関を統括している。傘下の機関を含めると100名以上の職員を擁する由。1950年設立。

\*園芸作物開発公社 (HCDA)

園芸作物の生産、販売の促進のために農業省傘下の公社として1967年設立された。かつて園芸作物の輸出も行っていたが、現在の機能は園芸作物の市場管理と輸出振興であり、園芸農家、輸出業者に対するライセンス供与、外国見本市への参加、ミッション派遣などを行っている。

市場の自由化の流れのなかで、農家、輸出業者に対する輸出振興のための指導、そのための海外市場開拓支援に、業務の重点が移ってきている。但し、ライセンス制度の廃止については将来の課題である由。

園芸作物の業界は、年率20%で成長を続けているので、より多くの新規参入が期待できる由。現在、ターゲットとしている新市場は、中東、東欧、極東(特に日本)である由。

なお、1990年大阪で開催された「花博」への出品などわが国との交流も進めている。

\*投資促進センター (IPC)

民間投資の促進を図るために1986年「投資促進センター法」により設立された。新規投資案件に対する許認可取得業務を行っている他、投資政策、投資奨励恩典、投資手続きなどに関する情報提供なども行っている。ケニアにおける投資関連手続きはIPCにて行うことができる(ワン・ストップ・システム)ことになっている。

輸出振興に関しては、輸出志向型投資を奨励し、保税製造制度(MUB)を通じた輸出振興を目指している。

\*輸出加工区庁 (EPZA)

輸出加工区の設定、同区への輸出産業誘致を図るために1990年「輸出加工区庁法」により設立された。官民半数(各7名)づつから構成されるボードが設置されている。輸出志向産業誘致のために政策立案、投資誘致ミッション派遣、輸出に関わるデータ処理、輸出加工区への進出ライセンス供与などを行っている。

輸出加工区への進出企業には、税制面で10年間の法人税免除、原材料・設備資本に対する付加価値税・輸入税の免除、10年間の源泉課税免除、印紙税免除の特典が与えら

れている他、事業手続き、通関などの面で便宜が与えられている。

現在、4か所の輸出加工区に20社が、衣料、プラスチック製品などの製造のために進出している。

天然資源を活用した投資奨励、合弁企業の奨励に取り組んでいる由。政策立案者・研究者の育成、セミナー開催などを通じたネットワーク作り、諸外国の成功例の研究とそのケニアへの適用可能性などが今後の課題である由。

#### \*ケニア経営研修所 (KIBT)

1966年、独立直後の企業経営者不足を補うために商工省の傘下に設立された、経営者育成のための研修所である。

経営者育成が主たる目的であるが、1980年代後半以降輸出関連の講座にも重点をおいている由。在外公館商務官を対象とする研修を企画しているが、実現には至っていない。

(注)輸出振興のための人材育成も目的の一つとなっている由であるが、主眼はあくまでも小規模ながら経営者の育成にある機関。

#### \*ケニア商工会議所 (KNCC&I)

産業界のグラス・ルーツの企業家を主たる会員として、地方にも62の支部を有する非営利の全国的組織である。ナイロビ本部には34名の職員がいる。また、地方支部はボランティア・ベースで運営が行われている。展示会事業、経済ミッション派遣、中小企業向けセミナー開催などを行っている。諸外国との関係団体との交流も進めており、COMESA 東南部アフリカ共同市場 (COMESA : Market for Eastern and Southern Africa)、東アフリカ共同体、G77などの多国間ベース、イギリス、ドイツ、タイ、インドほかとの二国間ベースで協力関係をもっている。また、原産地証明の発行を許可されている機関である。

なお、ケニア産品を紹介する常設展示場設立構想をEPCとも協議している由。

#### \*ケニア製造業者協会 (KAM)

製造業者の育成を図るために1959年設立された非営利団体である。会員約600社であり、展示会、ミッション派遣、法的手続きに関する相談業務などを行っている。輸出市場の開拓、輸出志向産業の育成、諸外国の経済関係団体との交流に重点をおいている由。

なお、USAID、国際機関、世銀の支援を受けており、製造業分野の育成のための調査研究なども行っている。

\*ケニア生果物輸出業者協会 (FPEAK)

園芸作物農家及び輸出業者に対する海外市場情報提供、品質基準と検査などのサービス、ミッション派遣などを行っている非営利団体であり、1975年設立された。USAIDほかから支援を得ている。

なお、現在の専務理事は、元EPC農業部長である。



## 第4章 実施上の留意事項および今後の展望

### 4-1 行政・公務員制度

1997年2月に実施が予定されている、本研修コースは、それに先立つ1993年度から3カ年間実施されたタンザニア国別特設「国家行政」研修コースをモデルとして構想され、現在IMF、世界銀行の勧告に従い構造調整を実施中で、民営化、市場経済化、行政改革を推進しているケニア政府の改革努力を支援するものとして計画された。行政・公務員制度コースが目標としているのは公務員改革であり、より具体的には行政機構の合理化と人員削減による人件費の抑制と政府財政の健全化がその目標となっている。その成功の鍵はケニア側が強い意志をもって行政改革をやり遂げるかどうかにかかっているといえる。今回の調査の中でケニア側との協議を通じて明らかになったように、具体的に公務員削減を進める条件として、たとえば政府機関以外の民間部門での再雇用の機会がどの程度見込めるのかといった点や、ケニアに特有の国情—国がいくつかの部族によって成り立っており、各部族は各々自分の属する部族に雇用機会を確保するよう努力することで政治が動かされている—などを考慮すると世銀IMFの勧告に従い公務員改革を進めるにはさまざまな障害が横たわっているのが現実である。

### 4-2 輸出振興

今回国別特設研修コースの新設計画が進んでいる輸出振興コースは、JICAが実施した「ケニア輸出振興計画調査」報告書の提言に基づき設立されたEPCの活動を強化し、設立の目的である輸出振興に資することを目的として計画された。これまでのところ日本側の輸出振興協議会(EPC)に対する協力は長期専門家2名の派遣に止まっているが、将来EPCが財政、組織体制、人材育成等の点で充実した段階では、より進んだ協力の在り方が検討されることとなると考えられる。今回のケニアにおける現地調査を通じて明らかになったところでは、今のところケニア側の期待は日本側が協力することで直ちにケニア製品の対日輸出が可能となり、輸出の拡大や外貨収入が増えるのではないかとといった点にあるようで、現在のケニアの輸出振興にかかる問題点の把握や改善策の実施、今後進むべき方向の検討などの地道な努力を積み重ねて将来の確実な発展をめざすといったところには重点が置かれていないようである。しかしその一方では日々国際市場で競争に参加している民間の輸出業者や生産者に対して輸出市場情報や消費者の製品ニーズや輸出保険などの輸出振興サービスを提供し、その提供するサービスの質と内容が組織の存続に直接かかわった形で運営されている民間の貿易振興組織も存在している。ケニア政府が現在押し進めている経済改革、民営化の動きはこのような民間の活力を生かして経済の活性化を進めるとともに、民間だけでは難しい公共性の強い分野でも政府部門が民間のイニシアティブを尊重しながら政府支出を抑え、民間の活力を

引き出すことに重点が置かれていると考えられる。今後の日本側の協力を進めるうえで、早急な対日輸出の振興といった短期的な目標に重点を置いたコースカリキュラムとすることはコース運営上の問題もあり避ける必要があるものの、コースに参加する研修員の中には民間貿易振興組織に所属する研修員も含まれているので、彼等のニーズに対する配慮も欠かせない。

開発調査報告書の中でも触れられているとおり、政府機関と民間組織の間には信頼感に欠ける点が見られ、双方の協力を進めるうえで障害になっている。今回の調査の中でも民間組織との研修員応募手続きの話し合いの中でそのような意見が出された。政府に対する民間組織の信頼と協力なしには、政府の貿易振興政策が効果を上げることは考えられない。本コースへの民間組織からの応募を確実にするためにはEPCと政府機関以外の貿易振興組織に対する研修員受け入れ枠の割り当てについて、G.Iを送付する段階で日本側が各機関への割り当て枠を通知するなどの配慮が欠かせない。また、本コースに政府部門と民間部門双方の研修員を受け入れ一緒に研修を行うことはお互いの間の信頼感の醸成を進め、今後の協力体制を築いて行くきっかけとなることが期待される。

**I. SEMINAR OUTLINE**

1 **Duration:** From February 4 to March 2, 1997

2. **Participant Number:** 5

3. **Need for the Seminar**

Since independence, the Government of Kenya (GOK) has achieved steady economic growth under its relatively stable political situations. However, Kenya's civil service system has been marked by an expansion in terms of administrative organization and the number of employees. This expansion is mostly due to population growth, poor employment opportunities in private sectors and increased complexity and diversity of the role of government. The expansion results in the decline in quality and efficiency of the civil service and scarcity of funds for substantive operation and maintenance.

The GOK has been, since 1992, implementing a comprehensive civil service reform programme in order to improve the quality and efficiency of the civil service and to strengthen its capacity according to the Structural Adjustment Plan led by the World Bank.

In the mean time, in the Annual Consultation on Economic Cooperation between Kenya and Japan which was held at Nairobi in January 1996, Japan agreed to support the GOK's effort in the Structural Adjustment Plan and committed to conduct two training courses for Kenya in the field of civil service reform and economic reform.

According to the agreement mentioned above, JICA preliminary study team for the course of civil service reform was dispatched in October 1996. The team visited various organizations involving the civil service reform and discussed with personnel concerned. The team also collected background information about current situation of the reform programme and actual needs so that the training course to be held in Japan would become effective.

4. **Purpose**

This Seminar aims to support the effort of the GOK, which is implementing the reform programme in order to improve quality and efficiency of civil service, through comparative studies of the role, system, and organization of the governments in Kenya and in Japan.

5. **Objectives**

In line with the above purpose, at the end of the seminar the participants are expected:

- (1) to understand a personnel management system, a pay system and an in-service training system in the public administration of Japan,
- (2) to understand the skills of administrative management on organization, manpower, and finance in the public administration of Japan,
- (3) to understand the role of public administration for social and economic development,
- (4) to make a comparative study between Kenya and Japan on the current and the past situations of public administration, and identify the problems and difficulties faced to the Kenyan public service,
- (5) to propose the concrete ideas of measures to be applied in the public administration in Kenya to improve the quality and efficiency in civil service.

## **6. Curriculum and Methodology**

### **(1) Outline of the Curriculum**

To attain the above objectives, this seminar is composed of five parts, and the aims and the methods for each part are as follows.

#### **Part 1 Civil Service System in Japan**

##### **1. Aims**

This section is designed to assist the participants to grasp how personnel management in public service should be by providing them with knowledge about the policy making and implementation of civil service system in Japan.

##### **2. Methods**

###### **Lecture & Discussion**

“Public Administration and Civil Service System”

“Remuneration System in the Public Service”

“Human Resource Development and Training”

“Maintenance and Enhancement of Discipline, Work Ethics and Motivation”

“Utilization of Personnel Management Information”

###### **Observation**

“National Institute of Public Administration”

## **Part 2 Effective Management of Administration**

### 1. Aims

This section focuses on the way of actual manpower control system and organizational reform and financial management policy in Japan. Each participant will be assisted to consider the appropriate government size and effective financial management.

### 2. Methods

Lecture & Discussion

“Manpower Control and Organizational Reform in the Government”  
“Financial Management Policy”

Observation

“Facilities concerning manpower and organization reform around Tokyo metropolitan area”

## **Part 3 Development and Role of Public Administration**

### 1. Aims

This section is designed to assist each participant to consider the role of public administration for socioeconomic development in the free market economy system.

### 2. Methods

Lecture & Discussion

“Policy Making Process”  
“Role of Public Administration for Development”

## **Part 4 The GOK's Civil Service Reform and Japanese Civil Service System**

### 1. Aims

This section is designed to find out, in reference to Part 1 ~ Part 3, effective and practical countermeasures which could be applicable to the GOK's civil service reform, through the comparative study of government administration in Kenya and Japan.

## 2. Methods

### Presentation & Discussion

Each participant is requested to make a 20-minute presentation on "Current situations and problems on the GOK's civil service system and possible countermeasures" based on his/her "Country Report". (Use of visual aids, such as slides, pictures, overhead projector (OHP), may make the presentation more effective. Equipment for such aids are available at the Tokyo International Centre (TIC))

### Concluding Discussion

Based on the preceding presentation and with what participants will have acquired through this seminar discussion will be held to find out the appropriate methods for improving the efficiency and quality of the GOK's civil service.

## Part 5 Study tour and Summary

### 1. Study tour

A study tour to the western part of Japan is planned in order to enhance their understanding of Japanese administration, culture and customs.

### 2. Summary

To complete the seminar, each participant will be requested to write up a report, describing this course as well as covering hints of effective and practical measures to be applicable to the GOK's reform plans.

### 3. Tentative Schedule

The tentative schedule is shown in ANNEX.

### 4. Language

The seminar is generally conducted in English (or through interpretation of Japanese into English, if necessary)

## 「行政・公務員制度」コース日程

**Tentative Schedule for the Seminar on Government and Civil Service  
System for Kenyan Officials, Fiscal Year 1996**

Tue.	Feb.	4	Arrival in Japan
Wed.	Feb.	5	Briefing by JICA, Programme Orientation by NPA
Thu.	Feb.	6	JICA Orientation
Fri.	Feb.	7	JICA Orientation
Sat.	Feb.	8	JICA Orientation
Sun.	Feb.	9	
Mon.	Feb.	10	Lecture "Public Administration & Civil Service"
Tue.	Feb.	11	National Holiday
Wed.	Feb.	12	Lecture "Pay System", "Human Resource Development"
Thu.	Feb.	13	Lecture "Discipline & Ethics", "Personnel Management Information"
Fri.	Feb.	14	Observation, National Institute of Public Administration
Sat.	Feb.	15	
Sun.	Feb.	16	
Mon.	Feb.	17	Lecture and Observation "Manpower & Organization Reform"
Tue.	Feb.	18	Lecture "Financial Management"
Wed.	Feb.	19	Study Tour
Thu.	Feb.	20	Study Tour
Fri.	Feb.	21	Study Tour
Sat.	Feb.	22	Study Tour
Sun.	Feb.	23	
Mon.	Feb.	24	Lecture "Policy Making", "Role of Administration for Development"
Tue.	Feb.	25	Presentation & Discussion
Wed.	Feb.	26	Report Writing
Thu.	Feb.	27	Concluding Discussion
Fri.	Feb.	28	Evaluation, Closing Ceremony
Sat.	Mar.	1	Preparation for departure
Sun.	Mar.	2	Departure from Japan

Note: The schedule may be subject to minor changes.

## ケニアの政治・経済概要

ジェトロ・ナイロビ・センター

## 1. 基礎指標

- (1) 面積 58.3万km<sup>2</sup> (日本の1.6倍)
- (2) 人口 約2,800万人 (1995年推定)
- (3) 部族 キクユ族 (20.8%)、ルヒヤ族 (14.4%)、ルオ族 (12.4%)、カレンジン族 (11.5%)、カンバ族 (11.4%)、キシイ族 (6.1%)、マサイ族 (1.6%)等53部族
- (4) 言語 英語、スワヒリ語
- (5) 宗教 キリスト教 (50%)、イスラム教 (25%)、その他原始宗教
- (6) 政体 多党制による大統領制  
与党：ケニアアフリカ国民連合 (KANU)、主要野党3党
- (7) GDP 23,040百万ケニア・ポンド (1995年、1ケニア・ポンド = 20ケニア・シリング)
- (8) 一人当たりGDP 823ケニア・ポンド (1995年、約280ドル)
- (9) 実質GDP成長率 4.9% (1995年)
- (10) インフレ率 1.6% (95年平均値)、現在では年率約10%
- (11) 平均為替レート 1ドル = 57.24ケニア・シリング (96年7月末日現在)

## 2. 東アフリカの優等生

ケニアは、1963年に英国から独立して以来、着実な経済発展を遂げてきたサブサハラ諸国の中では稀有な事例。

その背景には以下のものが上げられる。

- (1) 1982年のクーデター未遂事件を除けば、一度も内戦、内乱を経験していないこと。現モイ大統領は、初代ケニヤッタ大統領の死去に伴い平和裡に政権を継承。このため、他の多くのサブサハラ諸国と異なり、国土、経済社会インフラの荒廃、人的資源の浪費、軍事支出への過大な予算配分等の問題がなかった。
- (2) 一貫して親西側外交路線を採り、西側諸国、国際機関から潤沢な援助資金が供与されてきた。
- (3) 社会主義経済体制や過度のケニアナイゼーション (外国企業の排除、経済分野からの外国人の駆逐等) を採らず、基幹産業たる農業の開発を進め、更に80年代以降は、世銀、IMFと協力して構造調整を進めるなど、現実かつ着実な経済運営を行ってきた。
- (4) 2つの国際空港、インド洋を臨む良港に恵まれた東アフリカの交通の要衝であり、また豊富な観光資源を有しているため、ビジネス、観光客の来訪が多く、安定的な外貨収入源になっている。
- (5) 90年代に入り主要輸出品コーヒー等の価格低迷や干ばつなどにより経済成長が停滞し、債務負担と財政赤字が拡大、更には人権問題から諸外国の財政支援が一時見送られたため、外貨準備の不足、ケニアシリングの減価、効率のインフレに見舞われるなど92年以降は極度の経済不振に陥った。93年末の援助再開後、豊作に恵まれたこととあわせ経済成長は回復している。



### 3. 問題点

しかしながら、ケニアは高率の人口増加、少ない可耕地（国土の17%）等の構造的問題に加え、最近では以下のような諸問題に直面している。

- (1) 公社、公団及び公営企業の民営化の遅れ、公務員削減の遅れに伴い、政府の財政改革が遅れていること。また、報道機関や野党議員への弾圧など反民主的動きがみられること。
- (2) 92年末の大統領選挙を機に部族対立が表面化していること。モイ政権も長期化に伴い、大統領出身部族（カレンジン族）や支持部族を優遇する傾向が強まり、多数派部族（キクユ族、ルオ族等）には潜在的不満が存在すること。
- (3) 政府部内の汚職、腐敗に対して内外から強い批判があること。
- (4) 構造調整政策の下で輸入自由化を進めた結果、輸入が急増する一方、主要輸出品目の農産物以外の輸出産業が育たず、貿易収支が悪化する傾向にあること。
- (5) 高率の人口増加率（3.3%）に伴って発生する新規労働力に適切な雇用機会を確保する必要があること。
- (7) 都市・地方格差、貧富の差が拡大する一方、人口増加に伴う都市への人口流入、周辺国からの難民の流入により、スラムの形成、治安の悪化が進行しつつあること。

### 4. 今後の展望

こうした諸問題はあるものの、当面は政治的・経済的に安定して推移するものと見込まれるが、治安の悪化や民主化問題でドナー諸国の批判が強まっており、民主化動向、援助動向を中心に波乱を引き起こす要素もみられる。

- (1) モイ大統領は、警察、軍隊を完全に掌握しており、クーデターなどによる政権崩壊といった事態は少なくとも当面は考えられないこと。
- (2) 92年末の大統領選挙・議会議員選挙で、一応、複数政党からなる議会を誕生させ、与党のKANU党も過半数を確保したことで、政治的には安定している。一方で、政府は野党弾圧など民主化に逆行する動きも出てきており、特に97年には大統領・総選挙が予定されていることから、ドナー諸国は注意深く見守っている状況。
- (3) 経済面では、一時のかんばつによる食糧不足、高率のインフレ等による経済危機を脱出し、93年末の援助再開後は、政府の構造調整に対する努力もあり、経済は好転している。
- (4) 今後もケニアの経済は援助に依存することとなるが、援助の条件である一層の民主化・人権尊重の進展、政府部内での汚職の追放への取り組み、構造調整政策の進捗状況、公社・公団の合理化・民営化の進捗状況、政治改革の動向に左右されることとなる。

### 5. 日本との関係

- (1) ケニアと日本の関係は、良好な状態を維持している。
- (2) ケニアにとって日本は最大の援助国であり、1994年の援助額は129百万ドル。
- (3) ケニアと日本の貿易は、日本の大幅な出超が続いており、1995年の貿易額は、日本の輸出が269,658千ドル、輸入が31,180千ドル。日本の輸出品は、自動車、電気製品等であるのに対し、日本の輸入品は、コーヒー、マカデミアナッツ、切り身魚（ナイルバーチ）、マグロ、紅茶、サイザル麻等。

## SELECTED ANNUAL ECONOMIC INDICATORS, 1991-1996

INDICATOR	1991	1992	1993	1994	1995 Prov.	1996 Proj.
<b>1. POPULATION</b>						
Numbers in Millions	24.5	25.2	26.0	26.8	27.5	28.3
Growth (%)	3.1	3.5	3.4	3.6	3.2	3.2
<b>2. NATIONAL INCOME (US\$M)</b>						
GDP at Factor Cost*:						
Current Prices	6989.0	6824.0	4659.0	5813.0	7570.0	8024.0
Constant Prices	3159.0	2691.0	1498.0	1595.0	1826.0	1926.0
Real GDP Growth (%)	2.1	0.5	0.1	3.0	4.9	6.0
Per Capita Income (US Dollars)	285.0	271.0	179.0	217.0	275.0	309.0
Gross National Savings as % of GDP	15.7	13.8	17.1	18.5	16.6	18.5
Gross Domestic Investment a % of GDP	21.3	17.4	18.4	19.6	22.0	23.4
<b>3. CONSUMER PRICE INFLATION(%)</b>						
Average Annual	19.6	27.3	45.6	28.8	1.6	4.5
Month-on-Month	10.5	33.7	54.7	6.6	6.9	8.6
<b>4. STOCK MARKET</b>						
NSE Price Index	958.3	1167.3	2513.7	4559.4	3468.9	3051.6
Trade Turnover (%)	2.4	1.7	1.1	2.3	3.0	2.8
<b>5. GOVERNMENT BUDGET**(SHS BN)</b>						
Budget Deficit as % of GDP	-5.6	-1.4	-5.3	-7.1	-0.2	0.1
Budget Deficit	-12.2	-3.4	-14.9	-28.6	-6.6	0.6
Revenue and grants	53.6	67.3	78.5	107.3	131.1	157.3
Expenditure	65.8	70.8	93.4	135.8	137.8	153.6
<b>6. MONEY AND CREDIT (SHS BN)</b>						
Money Supply (M3)	100.2	126.6	156.0	197.2	226.1	256.2
Money Supply (M2)	74.3	99.3	124.8	162.7	193.0	N/A
Reserve Money	18.0	25.7	42.1	55.3	71.2	70.5
Total Domestic Credit	124.2	142.2	153.5	204.2	245.5	252.0
Government	39.2	42.2	50.1	76.1	74.5	74.4
Others	85.0	100.0	103.4	128.1	171.0	177.5
<b>7. BALANCE OF PAYMENTS (US\$ M)</b>						
Overall Balance	-91.0	-264.0	439.0	102.0	-139.0	374.0
Current Account	-211.0	-98.0	99.0	50.0	-395.0	61.0
Exports (f.o.b)	1062.0	1004.0	1186.0	1482.0	1876.0	1975.0
Imports (c.i.f)	1710.0	1595.0	1493.0	2044.0	3066.0	2734.0
Services (net)	437.0	493.0	406.0	612.0	795.0	820.0
Capital Account	120.0	-166.0	340.0	52.0	256.0	313.0
<b>8. FOREIGN RESERVES</b>						
Official	262.0	336.0	857.0	1050.0	900.0	1260.0
Months of Import Cover (official)	1.8	1.3	4.1	3.7	1.8	3.6
Commercial Banks & public	70.0	159.0	349.0	425.0	440.0	440.0
<b>9. FOREIGN DEBT AS % OF GDP</b>						
Debt Service Ratio(%)**	102.4	98.1	150.2	131.2	125.0	125.0
Average Exchange Rate (Kshs/US\$)	28.7	26.6	22.9	26.2	24.8	24.0
	27.3	32.2	58.0	56.1	51.4	58.0

\* Based on Economic Survey, 1996

\*\* Fiscal year ending June 30; on a commitment basis

\*\*\* As a percentage of exports of goods and services

Source: Economic Survey and Central Bank of Kenya

## SELECTED SIX MONTHS ECONOMIC INDICATORS

INDICATOR	1995	1996						
	Dec	Feb	Mar	Apr	May	June	July*	Aug*
<b>1. INFLATION (%)</b>								
Average Annual	1.6	2.1	2.7	3.6	4.4	5.2	6.2	7.0
Month-on-Month	6.9	5.5	6.6	7.3	7.2	9.7	11.2	11.0
3-Month Annualised	3.0	12.7	14.4	10.1	11.1	15.3	20.1	18.2
<b>2. INTEREST RATES(%)</b>								
91 Days Treasury Bill	21.7	26.0	26.7	24.2	22.0	21.7	21.8	21.6
Overdraft	29.2	28.0	28.4	28.5	28.4	28.6	27.9	
<b>3. STOCK MARKET</b>								
NSE Price Index	3469	3230	3042	3019	3031.0	3144	3150	
Trade Turnover (%)	0.15	0.25	0.34	0.32	0.20	0.38	0.28	
<b>4. CUMULATIVE GOVERNMENT BUDGET (SHS BN**)</b>								
Budget Deficit(-)/Surplus(+)	-5.4	-6.2	-4.1	-5.5	-8.9	-2.1	9.0	
Revenue and grants	67.2	91.9	106.3	122.3	132.6	152.0	9.4	
Expenditure	72.6	98.1	110.4	127.8	141.5	154.1	18.4	
<b>5. MONEY AND CREDIT (SHS BN)</b>								
Money Supply (M3)	231.6	236.4	244.3	247.7	249.4	255.6	260.2	
Money Supply (M2)	193.0	194.2	205.1	214.0	214.7	220.6	225.0	
Reserve Money	71.2	69.8	68.4	72.5	69.3	68.8	74.3	
Total Domestic Credit	249.5	253.2	253.2	259.8	257.7	254.4	265.9	
Government	78.5	77.1	75.8	80.4	75.9	69.6	78.0	
Private Sector	171.0	176.1	177.4	178.9	181.8	184.7	187.9	
<b>6. BALANCE OF PAYMENTS (US\$ M)</b> (Twelve Months Cumulative)								
Overall Balance	-139.0	-102.0	-24.0	115.0	222.0	346.0	400	
Current Account	-395.0	-193.0	-122.0	-112.0	-87.0	-56.0	-22	
Exports (f.o.b)	1876.0	1915.0	1934.0	1953.0	1967.0	1978	1901	
Imports (c.i.f)	3066.0	2934.0	2893.0	2901.0	2897.0	2789	2643	
Services (net)	795.0	827.0	837.0	836.0	793.0	755	720	
Capital Account	256.0	91.0	98.0	227.0	309.0	402	422	
<b>7. FOREIGN RESERVES (US \$ M)</b>	897.0	941.0	1005.0	1047.0	1101.0	1246	1312	1279
Official	458.0	461.0	568.0	611.0	698.0	806	814	827
Months of imports cover (official)	2.1	2.2	2.4	2.5	2.8	3.5	3.7	3.6
Commercial banks and public	439.0	480.0	437.0	436.0	403.0	440	498	452
<b>8. AVERAGE EXCHANGE RATE</b>								
Kshs/US\$	55.8	58.3	58.4	58.4	58.2	58.0	57.3	57.0
Kshs/Sterling Pound	86.0	89.6	89.3	88.6	88.1	89.4	89.1	88.4
Kshs/Yen	54.8	55.1	55.2	54.2	55.2	53.3	52.4	52.9
Kshs/DM	38.3	39.8	39.3	38.9	38.1	38.0	38.1	38.5

\* Provisional

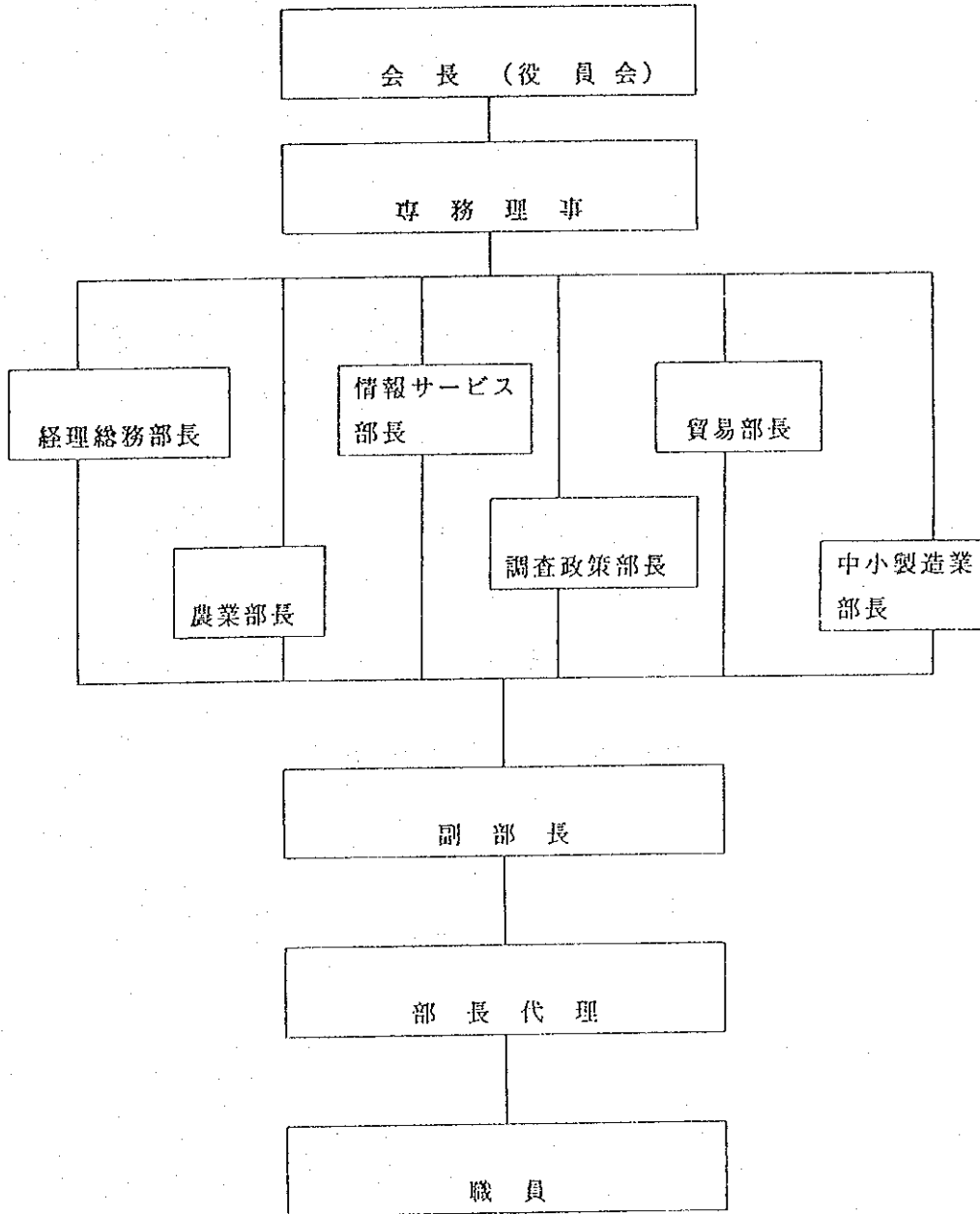
\*\* Cumulative fiscal year budget out-turn: deficit including grants on commitment basis

Source: Economic Survey and Central Bank of Kenya

## ケニア輸出振興会概要

機構名称	英 語	Export Promotion Council, Kenya	
	和 訳	ケニア輸出振興会	
住所・電話等	P.O.Box 40247 Nairobi, Kenya		
	Tel:228534-8		
	Fax:218013	Tlx:	
設立目的	ケニア産品の輸出を促進するため、官僚主義や非効率な手続き等の障害を取り除き、ケニアの輸出業者、輸出産品製造業者及びそのサービスの提供者が、スムーズかつ効率的に活動できる環境をつくることを目的として1992年の大統領令により設立された。		
設立年	1992年	関連省庁の有無	大蔵省、商工省
代表者名	サミュエル・ムンピ会長		
事務所数	国内	1カ所	
	海外	8カ所（英国、米国、スイス、ベルギー等）	
職員数	国内		
	海外駐在	42名（国内、海外合わせ）	
予算規模	3千5百万シリング（約583,500米ドル）		
主な活動内容及び当地における影響力	<p>ケニアの官民一体となった貿易促進に資するため下記機能を有する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①貿易政策立案、各国との貿易交渉への参加</li> <li>②輸出業者のための市場開発援助</li> <li>③輸出振興のための緒政策を政府に助言</li> <li>④輸出産業分野への投資促進</li> <li>⑤個別輸出業者が抱える問題点の解決</li> <li>⑥ケニア産品の輸入を希望する外国業者に対する援助</li> </ul>		

ケニア輸出振興会組織図



# JETRO

JAPAN EXTERNAL TRADE ORGANIZATION

---

**JETRO, Nairobi**  
P.O. Box 59739, Nairobi, KENYA  
Telephones: 226741/337622/338678  
Cables: 'JETRO' NAIROBI  
Fax: 334842

## JETRO'S PROGRAMS AND ACTIVITIES IN KENYA

### PROFILE

REVISED: 1st August 1996



Head Office: Tokyo JAPAN

# PROFILE OF JETRO'S PROGRAMS AND ACTIVITIES IN KENYA

REVISED: 1st August 1996

## **Introduction**

JETRO is a nonprofit government-related organization, established in 1958. Its mission is to support trade and investment between Japan and other countries, aiming at harmonious global trade.

To achieve its mission JETRO has a network of 80 offices around the world including 6 offices in Sub Saharan Africa -Lagos, Abidjan, Nairobi, Dar es Salaam, Harare and Johannesburg. JETRO Nairobi is the regional center for Sub Saharan Africa.

JETRO's activities include:

- . Expanding Japan's Imports
- . Supporting Export Infrastructure
- . Promoting Mutual Understanding
- . Fostering Industrial Cooperation

The main focus of JETRO's activities in Kenya is the promotion of Kenyan exports to Japan. Also, a principle activity is the promotion of two-way investment. JETRO Nairobi works together with governmental trade development agencies like the Export Promotion Council, Export Processing Zones Authority, Investment Promotion Center, Horticultural Crops Development Authority, Department of External Trade; as well as private sector organizations like Fresh Produce Exporters Association of Kenya, Kenya Association of Manufacturers, Kenya Management Assistance Program and the Federation of Kenya Employers among others. A summary of of JETRO Nairobi's activities follows.

## **1. EXPANDING JAPAN'S IMPORTS**

### **- Development of Kenyan exports to Japan**

---

#### (1) Trade Advisor and Experts Dispatch Programs

##### a) Medium Term Expert Dispatch: Senior Trade Advisor Dispatch Program (STAR Program)

Under this program JETRO dispatches a Senior Trade Advisor to developing countries, to search for promising products and purchase them as samples for export to Japan, and to support the countries in penetrating the Japanese market (sample exhibition held in Japan).

The Senior Trade Advisor visits the host country for a period of six (6) to twelve (12) weeks during which time he/she visits the related organizations, companies, ministries and persons involved in the industry.

1994, July - August - Handicraft, Mr Adachi

1995, July - August - Handicraft, Mr Torayashiki

##### b) Short Term Expert Dispatch: Feasibility Studies

An expert is dispatched from Japan to the host country for a period of one week and meets the organizations, ministries and companies involved in the industry.

1993, November - Cut flower , Mr Sugiyama

1994, February - Coffee, Mr Tsujimoto

1994, November - Fresh and processed food, Mr Imaizumi

1995, March - Cut flower, Mr Nobayashi

#### (2) Sample Exhibitions and Monitoring Projects

##### a) Sample Exhibitions

Sample exhibitions are held in Japan following the STAR program where the expert collected and purchased promising products (as explained in 1 a above). JETRO invites prospective importers/buyers to the exhibition where the expert is available to give first hand information to them on the sample, company and country, as well as obtain their views and ideas on the products.

1994, November - Handicraft, Mr Adachi

1995, December - Handicraft, Mr Torayashiki



b) Monitoring projects

A field of marketing is selected for example, the sending of trials like samples or trial shipments between companies, and supported by JETRO. The results of this monitoring are usually submitted to the host country by an expert.

- 1993, November - Coffee samples to Japan
- 1994, March - Coffee specialist to Kenya, Mr Tsujimoto
- 1994, November - Cut flower samples to Japan
- 1995, March - Cut flower samples to Japan
- 1996, February - Cut flower samples to Japan

(3) Participation in Trade Fairs in Japan

a) International Housewares Show (after four years, this participation is completed) JETRO sponsored the booths for Kenyan enterprises to assist them in attending this annual fair in Tokyo from 1993 till 1996. The household items ranged from kitchenware, interior furnishings, handicraft, textiles to furniture and gift items.

- 1993, June - seven companies dealing in handicraft, textiles, furniture and gift items
- 1994, June - fifteen companies dealing in handicraft, textiles and gift items
- 1995, June - seven companies "
- 1996, June - two companies dealing in textiles and ceramics

b) Developing Countries Exhibition in Tokyo

This scheme is part of the official Japanese assistance to maintain and promote balanced trade and economic relations between developing countries and Japan.

- 1996, 25th June - 9th July, - EASTAFRICAN COUNTRIES EXHIBITION AND SEMINAR in Tokyo (including Tanzania, Kenya and Uganda)  
The aim of the exhibition and seminar was to promote the East African countries as regions for investment, tourism and trade in the Japanese market; and provide the citizens of Japan with a deeper understanding of the economies and way of life of Kenya, Uganda and Tanzania.

c) JETRO Support for Participation in other Trade Fairs Program (new project)

This program provides support to delegations (for example from the Kenya National chamber of Commerce and Industry or the Export Promotion Council) from developing countries to attend trade fairs. The support includes booth fees, translation facilities and

information, among others.

Applications are submitted to the JETRO headquarters by the delegations, to attend different trade fairs. These applications are then combined and the fairs with numerous applicants are selected for the program. A criteria of the selection is that the fair is for promoting products that are strategic in the development of exports to Japan.

## **2. SUPPORT OF EXPORT INFRASTRUCTURE**

### **- Development of export-oriented industries**

---

#### **(1) Development of Quality Control, Productivity and other issues related to export-oriented industries**

Experts are invited to discuss on various issues of Quality control and Productivity, meet with local companies and make industrial tours.

1993, March- Seminar on Anti-pollution control Technology, Mr Murakami, Mr Takada

1994, February - Seminar on Quality Control, Dr Wada and Dr Sato

1994, November - Seminars on Quality Control and Productivity, Mr Nakano and Dr Shindo

#### **(2) Development of strategies for export-oriented industries**

Experts are dispatched to lecture, discuss and meet persons involved at the policy-making level, and enterprise level.

1993, March - Seminar, Mr Inoue

1994, March - Seminar, Professor Yanagihara

1995, February - Symposium on National Policy and Business Strategy, Professor Kohama, Mr Tanaka, Mr Fukuda and others

1996, February - Symposium on How to attract Foreign Investment, Mr Yasuda and Mr Akita

#### **(3) Dispatch of Technical Experts to Private Enterprises and Organizations**

Japan Overseas Development Corporation (JODC)

The JODC, a sister organization to JETRO, is a non profit organization founded in 1970 under the auspices of the Japanese government and funded by private organizations as part of Japan's overseas technical and economic cooperation. Its aim is to promote and

contribute to the industrialization and/or modernization activities now being undertaken in developing countries, exclusively in the private sector.

The JODC dispatches experts on several fields of technology and management under the JESA programs (Japanese Expert Service Abroad program), with JETRO acting as the secretariat. Under these programs, private enterprises and organizations can get Japanese expertise on a cost-sharing basis, paying one quarter of the total costs, where as the JODC pays the remaining three quarters. The expert's duration of stay is flexible but can be extended to up to two (2) years.

(4) Japan Consulting Institute Scheme (JCI scheme)

The JCI is a semi-government body engaged in providing various types of consulting services to less-developed countries. This includes project findings, preliminary surveys, feasibility studies, total project evaluation, and will strongly support the realization of these projects.

1993 - Feasibility study of Shimoni Cement Factory

1993 - Feasibility study of the Rehabilitation of Ol Karia Geothermal Plant

1994 - Feasibility study of Tana Hydroelectric Power Station (application in progress)

1996 - Feasibility study of Addis Ababa Cement Factory in Ethiopia

### **3. PROMOTION OF MUTUAL UNDERSTANDING**

#### Japanese Business Information Services

JETRO, Nairobi has a library at their offices to cater for the trade inquiries from Kenya to Japan. Particularly, the library has directories with company information, customs tariffs, import regulations, market information and other trade statistics.

In addition, JETRO Nairobi is constantly collecting information on the Kenyan and East African economy and business scene and forwarding the information to Japanese traders and business community.

### **4. FOSTERING INDUSTRIAL COOPERATION**

JETRO Nairobi is constantly providing potential Japanese investors with up to date information on the Kenyan investment climate and possibilities in the country.

JETRO NAIROBI SEMINARS ON INDUSTRIAL DEVELOPMENT 1994-6

(as of 14TH JUNE 1996)

DATE	TITLE	SPEAKER(S) from Japan	NO OF PARTICIPANTS	VENUE
1st February 1994	Quality Control and Total Quality Management	1. Dr Susumu Sato, Senior Technical Consultant 2. Dr Ryuji Wada, Senior Executive Managing Director, Toyoda Machine Works	not avail.	Hotel Intercontinental, Nairobi
3rd February 1994	Quality Control and Total Quality Management	1. Dr Susumu Sato, Senior Technical Consultant 2. Dr Ryuji Wada, Senior Executive Managing Director, Toyoda Machine Works	not avail.	Severin Sea Lodge, Mombasa
10th March 1994	Establishing Strategies for Export Oriented Industries - Lessons from Japan and East Asia	Professor Toru Yangihara	54	Hilton Hotel, Nairobi
14th November 1994	JETRO Quality Control Seminar	Professor of Economics, Hosei University, Japan 1. Dr Hizakazu Shindo, Yamanashi University, Japan. 2. Mr Mitsunori Nakano, Mitsubishi Electric Building Techno-Service Co Ltd.	not avail.	Safari Park Hotel, Nairobi
15th November 1994	JETRO Quality Control Round Table Discussions	1. Dr Hizakazu Shindo, Yamanashi University, Japan. 2. Mr Mitsunori Nakano, Mitsubishi Electric Building Techno-Service Co Ltd.	not avail.	Safari Park Hotel, Nairobi
2-3rd February 1995	How Kenya Can Promote Export Oriented Industrialization - National Policy and Business Strategy	1. Professor Hirohisa Kohama - Professor of Economics, Faculty of International Relations, University of Shizuoka 2. Mr Minoru Tanaka - General Manager, International Operations Department, Business Development Division, Iwatani International Corporation 3. Mr Yasushi Fukuda, Consultant, Japan Management Services, Inc.	165	Safari Park Hotel, Nairobi
6th February 1995	How Kenya Can Promote Export Oriented Industrialization - National Policy and Business Strategy	1. Mr Yasushi Fukuda, Consultant, Japan Management Services, Inc. 2. Mr Minoru Tanaka - General Manager, International Operations Department, Business Development Division, Iwatani International Corporation	29	Severin Sea Lodge, Mombasa
8th February 1996 - Dar es Salaam	How to Attract Foreign Investment - Lessons from East Asian Experience in Industrialization	1. Mr Osamu Yasuda, Executive Director, Nomura Research Institute, Japan. 2. Mr Tadashi Akita, former President, Matsushita Electric (Malaysia) Co Ltd.	77	Sheraton, Dar es Salaam
13th February 1996 - Kampala			109	Sheraton Kampala
15th February 1996 - Nairobi			109	Hotel Intercontinental

## ケニア国別特設コース

## 「輸出振興」研修日程(案)

	時間	タイトル	内容	講師	場所
導入					
9月15日(月)			来日		
16日(火)	終日		ブリーフィング	JICA	OSIC
17日(水)	終日		オリエンテーション	JICA	OSIC等
18日(木)	終日		オリエンテーション	JICA	OSIC等
19日(金)	終日		オリエンテーション	JICA	OSIC等
20日(土)					
21日(日)					
輸出振興施策その1					
22日(月)	終日	講義	輸出振興機関が果たすべき役割 貿易使節の派遣・誘致	JETRO	OSIC
23日(火)		祝日	自習		
24日(水)	終日	訪問・講義	輸出に必要な情報(相手国・自国) とその収集方法	JETRO	JETRO大阪
25日(木)	終日	講義	商社の機能 公的金融制度、輸出保険制度 各種特惠関税の利用	商社マン	OSIC
貿易実務					
26日(金)	終日	講義	貿易実務(契約)	PREX	OSIC
27日(土)					
28日(日)					
29日(月)	終日	講義	貿易実務(貿易金融・外国為替・保険)	PREX	OSIC
30日(火)	終日	講義	貿易実務(輸送・倉庫)	PREX	OSIC
輸出可能商品の条件					
10月1日(水)	終日	講義	市場・自由経済下での輸出の必要性 市場経済下での競争の原理・ルール (公平な自由競争・顧客指向等)	大学教授	OSIC

2日(木)	AM	講義	各国に特有な消費者ニーズの把握 (特に、日本の消費者を例にとって)	コンサルタント	PREX
	PM	見学	百貨店・スーパー見学	コンサルタント	百貨店 スーパー
3日(金)	AM	講義	各国に特有な品質・価格・納期要求 (特に、日本を例にとって)	ATC	ATC
	PM	見学	ITM見学		ITM
4日(土)					
5日(日)					
<b>輸出可能製品の発掘・開発・育成</b>					
6日(月)	AM	講義	ケニアからの輸出品に望むもの (外国市場、特に日本市場へ輸出する ケニア商品への注意事項)	在日本ケニア 大使館商務担当	OSIC
	PM	講義	ケニア産品を輸出可能にするための 必要条件 (ケニア産品を扱った経験を踏まえて)	ケニア駐在経験 を持つ商社マン	OSIC
7日(火)	AM	訪問・講義	地場産業育成施策	地元行政の 育成担当者	地場産業地帯
	PM	見学	地場産業の経営戦略	地場産業経営者	地場産業地帯
8日(水)	AM	訪問・講義	観光土産開発	地元行政の 観光開発担当者	観光地
	PM	見学	観光土産の事例見学	土産製作者	観光地
9日(木)	AM	訪問・講義	品質・生産性向上活動の重要性	担当者	工場
	PM	見学	品質・生産性向上活動の実際		工場
10日(金)		祝日	自習		
11日(土)					
12日(日)					
13日(月)	AM	訪問・講義	各国個別ニーズへの対応の必要性	担当者	工場
	PM	訪問・見学	各国個別ニーズへの対応の実際		工場
<b>輸出振興施策その2</b>					
14日(火)	終日	訪問・講義 見学	商工会議所の機能 情報ネットワーク	担当者 担当者	大阪 商工会議所
15日(水)	終日	講義	日本国の輸出戦略・輸出優遇策 の歴史と現状 輸出振興ソフト面インフラ整備 の必要性と整備方法	通産省	OSIC

16日(木)	AM PM	見学 訪問	港湾設備見学 人材育成事業		大阪港 府立貿易 専門学校
17日(金)	AM PM	講義 講義	海外からの投資誘致、合併促進 ASEAN急成長の政策面からの 要因分析と適応可能性	コンサルタント 大学教授	OSIC OSIC
18日(土)					
19日(日)					
貿易情報&海外見本市					
20日(月)	終日	見学	G-BOC見学		マイトーム大阪
21日(火)	終日	見学	同上		マイトーム大阪
22日(水)	AM PM	訪問・講義 見学	国際見本市の企画運営 見本市会場の見学	国際 見本市委員会	インテックス 大阪
23日(木)	終日	訪問・講義 見学	資料室の運営、貿易相談、 収集した情報の開示手法 ビジネスマッチング	担当者	ATC WTC
24日(金)	終日	訪問・見学 訪問・講義	同上 貿易情報センター開設時の課題と その解決方法	担当者 担当者	臨空タウン IBO
25日(土)					
研修旅行					
26日(日)			研修旅行出発		
27日(月)		研修旅行			
28日(火)		研修旅行			
29日(水)		研修旅行			
レポート作成・発表					
30日(木)	終日	レポート作成	各自でレポート作成 「今回の研修で学んだことを今後の 自分の業務にどう生かすか」		OSIC
31日(金)	AM PM	レポート発表 評価会 閉講式		大学教授 JETRO JICA JICA	OSIC OSIC OSIC
11月1日(土) 又は2日(日)			帰国		

調査団が収集したリスト一覧は以下のとおり。

\* 「行政・公務員制度」関連

- ・ Annual Report on the Public Service Commission of Kenya for the year 1994
- ・ The Service Commission Act Chapter 185 , 1985
- ・ The Constitution of Kenya 1992
- ・ Kenya Civil Service Reform Programme and Action Plan May 1992, The Directorate of Personnel Management , Office of President
- ・ Kenya Institute of Administration, Training Programme July 1996 - June 1997
- ・ New conditions of Service for the Kenya Civil Service 1994, 7th July, 1994 (7)
- ・ Granting of Posts in the Civil Service 10th, August 1990 (4)  
ア、イとも発行は The Permanent Secretary / Direction of Personal Management, Office of the President.

\* 「輸出振興」関連

ケニア輸出振興現地調査時収集資料一覧

- ・ Guide for investors, Kenya N.A.1994 Investment Promotion Centre
- ・ Kenya National Chamber of Commerce and Industry 1996  
Kenya National Chamber of Commerce and Industry
- ・ Directory, Kenya Association of Manufacturers 1996 Kenya Association of Manufacturers
- ・ Management Training Courses / Seminars for the Business Community 1996 ~ 97  
Kenya Institute of Business Training
- ・ JETRO's program and activities in Kenya 1996 JETRO, Naibori
- ・ Souvenior brochure, Coffee safari 1991 1991 Coffee Board of Kenya
- ・ Souvenior brochure, Coffee safari 1996 1996 Coffee Board of Kenya
- ・ Report and Financial statements, The export promotion council 1995  
The export promotion council
- ・ Export directory, Kenya 1995 ~ 96 The export promotion council









JICA