

ケニア産業振興マスタープラン

プロジェクト形成調査

報告書

2006年1月

JICA LIBRARY



1181455(5)

独立行政法人 国際協力機構
経済開発部

経済

JR

06-001



1181455【5】

序 文

ケニア国は、1963年の独立以来、初期の輸入代替工業化政策の下、一定の成長が見られた後、石油危機や一次産品の価格変動、経済成長率を上回る人口増加、構造調整、政治・社会不安定などの様々な困難を経験して、1990年代以降は、市場経済化を促進するとともに輸出振興政策による経済活性化の努力を続けてきました。1980年代から停滞が続いていた経済成長も、2003年以降はやや回復の兆しが見られます。また、2002年12月の総選挙の結果誕生した現政権は、「豊かさ雇用創出に向けた経済再生計画」(Economic Recovery Strategy for Wealth and Employment Creation: ERS)を作成し、その中で雇用を創出するとの観点から、民間セクター育成が重要であると位置づけています。

このような背景の下、2004年10月にケニア政府よりわが国政府に対し産業振興マスタープラン調査(開発調査)の要請が提出され、JICAは2005年1月及び10月にプロジェクト形成調査団を派遣し、開発調査の基本的枠組みについて先方と合意しました。引き続き、同年11月に協力内容を再確認し、スコープ・オブ・ワーク(S/W: Scope of Work)を署名・交換いたしました。

本報告書は、プロジェクト形成調査での調査・協議結果を取りまとめたものです。

この場をお借りして、本件にご協力いただいた日本・ケニア双方の関係各位に深くお礼を申し上げますとともに、今後ともご支援をいただけますようお願いいたします。

2006年1月12日

独立行政法人 国際協力機構
経済開発部
部長 佐々木弘世

目次

序文

頁

プロジェクト形成調査(第1次)の実施

第1章 プロジェクト形成調査(第1次)の枠組み.....	- 1 -
1. 要請の背景.....	- 1 -
2. 調査目的.....	- 1 -
3. 調査団員構成.....	- 2 -
4. 現地調査日程.....	- 2 -
5. 主要面談者.....	- 4 -
第2章 調査結果.....	- 9 -
1. 現地調査要約.....	- 9 -
2. 中小企業振興をとりまく現状.....	- 10 -
3. ドナー機関等の活動状況.....	- 12 -
4. ケニア中小企業の現状.....	- 13 -
第3章 プロ形(第1次)団長所感.....	- 19 -

プロジェクト形成調査(第2次)の実施

第4章 プロジェクト形成調査(第2次)の枠組み.....	- 21 -
1. プロジェクト形成調査(第2次)の背景と経緯.....	- 21 -
2. 調査目的.....	- 22 -
3. 調査団員構成.....	- 22 -
4. 現地調査日程.....	- 22 -
5. 主要面談者.....	- 23 -
6. 調査・協議結果.....	- 24 -

第5章 プロ形(第2次)団長所感.....	- 32 -
1. ケニアの経済変遷と日本の産業振興支援.....	- 32 -
2. 産業振興政策と Master Plan 策定の要請.....	- 32 -
3. MP 策定支援の留意点.....	- 33 -

添付資料

M/M (プロジェクト形成調査 (第1次) 時)

M/M (プロジェクト形成調査 (第2次) 時)

S/W

略語表

ADB	: Asian Development Bank	アジア開発銀行
AGOA	: African Growth and Opportunity Act	アフリカ成長機会法
AICAD	: African Institute for Capacity Development in Cooperation with JICA	アフリカ人造り拠点
AMSCO	: African Management Service Company	
AOLEC	: The Association of Large Electricity Consumers	
APDF	: African Project Development Facilities	
ATM	: Automated Teller Machine	現金自動預け払い機
BDS	: Business Development Service	
CBIK	: Center for business Information in Kenya	
CIDA	: Canadian International Development Agency	カナダ国際開発庁
COMESA	: Common Market for Eastern and Southern Africa (formerly PTA)	東・南部アフリカ経済共同体
DFID	: Department for International Development	英国国際開発省
EAC	: East African Community	東アフリカ共同体
EPC	: Export Promotion Council	
EPV	: Export Production Village	
EPZ	: Export Promotion Zone	輸出加工区
EPZA	: Export Processing Zones Authority	
ERS	: Economic Recovery Strategy for Wealth and Employment Creation	
EU	: European Union	欧州連合
FACID	: Foundation for Advanced Studies on International Development	国際開発高等教育機構
FDI	: Foreign Direct Investment	外国直接投資
FMO	: Netherlands Development Finance Company	
F/S	: Feasibility Study	フィージビリティ調査
GDP	: Gross Domestic Product	国内総生産
HIV	: Human Immunodeficiency Virus	ヒト免疫不全ウイルス
ICA	: Investment Climate Assessment	
ICDC	: the Industrial & Commercial Development Corporation	
IFC	: International Finance Cooperation	国際金融公社
IPC	: Investment Promotion Center	
IPS	: Industrial Promotion Service	
IT	: Information Technology	情報技術
JBIC	: Japan Bank for International Cooperation	国際協力銀行

JETRO	:	Japan External Trade Organization	日本貿易振興機構
JICA	:	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
KAM	:	Kenya Association of Manufacturers	
KBS	:	Kenyan Bureau of Standard	
KIE	:	Kenya Industrial Estates Limited	
KIPPRA	:	Kenya Institute for Public Policy Research and Analysis	
KIRDI	:	Kenya Industrial Research Development Institute	
KITI	:	Kenya Industrial Training Institute	産業訓練
KNCCI	:	Kenya National Chambers of Commerce and Industry	ケニア商工会議所
KTPP	:	Kenya Trade and Poverty Program	
KWRC	:	KIRDI Western Region Center	
LDG	:	Local Donor Group	
MBA	:	Master of Business Administration	
M/P	:	Master Plan	マスタープラン調査
MSE	:	Micro-Small Enterprises	零細企業
MTI	:	Ministry of Trade and Industry	
NGO	:	Non-Governmental Organization	非政府組織
NICs	:	Newly Industrialized Countries	新興工業国
NIDC	:	National Industrial Development Committee	
OJT	:	On-the-Job Training	
PCM	:	Project Cycle Management	
CPU	:	Central Processing Unit	中央処理装置
PDM	:	Project Design Matrix	
PPP	:	Public Private Partnership	官民パートナーシップ
PS	:	Permanent Secretary	
PSD	:	Private Sector Development	民間セクター開発
PSDSAP	:	Private Sector Development Strategy and Action Plan	
PUM	:	Netherlands Senior Expert	
REP	:	Rural Electrification Program	地方電化推進
SME	:	Small and Medium Enterprises	中小企業
SSC	:	SME Solution Center	
SW	:	Span of Work	
TA	:	Technical Assistance	技術支援
TICAD	:	Tokyo International Conference of African Development	アフリカ開発東京会議
TNC	:	Transnational Corporation	多国籍企業
UNDP	:	United Nations Development Programme	国連開発計画

UNIDO : United Nations Industrial Development Organization
WB : World Bank
YWCA : Young Women's Christian Association

国連工業開発機関
世界銀行

第1章 プロジェクト形成調査(第1次)の枠組み

1. 要請の背景

ケニアは1970年代までは、他のサブサハラ・アフリカ諸国と比較して順調な経済成長を遂げていたが、1980年以降は停滞基調にある。92年にはマイナス成長(-0.8%)、その後サブサハラ・アフリカ諸国の平均成長率を下回る経済成長が続いている。経済の停滞は、雇用、生産性の停滞にもつながり、例えば一人当たりの所得(1982年価格による)は271米ドル(1990年)から239米ドル(2002年)に低下している。

しかし、2002年12月の総選挙の結果、24年続いたモイ政権が敗退、ムワイ・キバキが第3代大統領に就任した。新政権は、「豊かさ」と雇用創出に向けた「経済再生計画」

(Economic Recovery Strategy for Wealth and Employment Creation: ERS)を作成し、その中で雇用を創出するとの観点から、零細・中小企業育成は、重要であると位置づけている。特に、零細・中小企業の育成のため、産業に関連する分野ごとの詳細な計画と実施が課題であるが、中小企業振興計画や重点サブセクターへの取り組みについては、ドナーの支援を受けつつも詳細な検討や実施の段階には至っていない。

一方、2003年に開催されたTICAD IIIにおいては、低所得・低開発途上国から、日本に対する産業振興分野での協力に対する要望が出された。この要望をもとに、JICAではバンラデシュ及びケニア国を例とした、低所得・低開発国産業振興に係るプロジェクト研究を実施した(「低所得・低開発国の産業振興支援のための開発調査手法プロジェクト研究」)。当プロジェクト研究は、農産品・工業品・サービスまでを広く考慮し、地場産業の輸出市場の開拓・拡大を軸とした中小企業の輸出振興が重要であることを提言している。

2. 調査目的

今回調査の主要目的は、ケニア政府から協力要請のあった開発調査 The National Industrial Master Plan の内容について、関連情報を収集し、その妥当性等を確認するとともに、想定される本格調査の方針及び我が国協力のフレームワークの具体化を図るための協議を行う。双方合意事項については、ミニッツで確認を行う。

また、要請書と併せて、本開発調査のフォローアップとして想定される当該分野本邦研修等による人材育成ニーズに関する調査を実施する。

3. 調査団員構成

No.	氏名	担当	所属先 役職	期間
1	十郎 正義	団長/総括	国際協力機構 経済開発部 調査役	1/25-2/4
2	佐藤 俊男	中小企業振興	ワイエスケイ コンサルタンツ株式会社	1/15-2/6
3	竹山 隼	生産性向上・生産管理	グローバル開発経営コンサルタンツ	1/15-2/6
4	福森 大介	調査企画	国際協力機構 経済開発部 第一グループ 中小企業チーム	1/25-2/4

4. 現地調査日程

日時		行程		滞在先
1/15	土	12:00	成田発 JL401	機中泊
		15:40	ロンドン着	
		20:30	ロンドン発 BA089	
1/16	日	8:15	ナイロビ着	ナイロビ泊
		14:00	JICA ケニア事務所	
1/17	月	09:00	JBIC	ナイロビ泊
		14:30	JETRO	
		16:30	貿易産業省	
1/18	火	09:00	IFC	ナイロビ泊
		14:00	General Motors	
		16:00	Nestle	
1/19	水	14:00	UNDP	ナイロビ泊
1/20	木	9:00	AMSCO	ナイロビ泊
		11:00	Canada High Commission	
		14:00	Kenya Nut Co.	
		16:00	EPZA	
1/21	金	09:30	EPC	ナイロビ泊
			資料整理	
1/22	土		PUM	ナイロビ泊
1/23	日		資料整理	ナイロビ泊
1/24	月	09:00	UNIDO	ナイロビ泊
		14:00	世界銀行	

日時		行程		滞在先
1/25	火	16:00	Mann Manufacturing Co. Ltd. (十郎団長、福森職員)	機中泊
		12:00	成田発 JL401	
		15:40	ロンドン着	
		20:30	ロンドン発 BA089	
1/26	水	08:15	ナイロビ着	ナイロビ泊
		11:00	貿易産業省	
		14:30	日本大使館	
		16:30	Kenya Association of Manufactures	
1/27	木	9:30	財務省	ナイロビ泊
		12:00	ナイロビ大学	
1/28	金	09:00	KIRDI	ナイロビ泊
		14:00	KIPPRA	
1/29	土	11:00	General Plastics	ナイロビ泊
		14:00	East African Packaging Industries	
1/30	日		資料整理	ナイロビ泊
1/31	月	09:00	商工会議所	ナイロビ泊
		14:00	AICAD	
2/1	火	09:00	貿易産業省	ナイロビ泊
		16:00	日本大使館報告	
2/2	水	10:00	ミニッツ署名	ナイロビ泊
		11:45	JICA 事務所報告 (十郎団長、福森職員)	
		23:20	ナイロビ発 BA064	
2/3	木	09:00	K-Rep Bank	ナイロビ泊
		14:00	Kensta Limited	
		15:30	Kenya Industrial Estates	
			(十郎団長、福森職員)	機中泊
		05:05	ロンドン着	
		19:00	ロンドン発 JL402	

日時	行程		滞在先	
2/4	金	10:30	GSK Limited	ナイロビ泊
		11:30	Mabati Rolling Mills	
		14:00	JICA 事務所報告 (十朗団長、福森職員)	
		16:30	成田着	
		18:20	ナイロビ発	
00:15	ドバイ着			
2/6	日	02:35	ドバイ発	
		16:35	関西空港着	
		18:30	関西空港発	
		19:35	羽田着	

5. 主要面談者

Ministry of Trade and Industry

Dr. Nehemiah K. Ng'eno, Permanent Secretary
Ms. Margaret Rotich, Director of Industries
Mr. Silas M. Kiragu, Registrar of Industries
Ms. P.A. Dede, Deputy Registrar of Industries
Mr. Lewel G. Niehia, Snr. Industrial Development Officer
Mr. H.B. Okeyo, Assistant Director of Industries
Mr. L.M. Ngari, Snr. Industrial Development Officer

Ministry of Finance

Mrs. Anne Olubendi, Desk Officer, Asia/Pacific, External resources Dep.

University of Nairobi

Prof. G.A.O Magoha, Vice Chancellor
Prof. F.W.O Aduol, Principal Coll. Architecture and Engineering
Prof. K.M. Mavufi Director
Prof. Joseph Kitong, Principal
Prof. Henry W. Muton, Principal, CEES
Prof. Isaac M. Mbeche, Principal, CHSS
Prof. Peter Mbithi, Principal, CAVS
Prof. Javor T. Kaimenni

Prof. Isaac O. Nyambok, Coordinator Science Park

Kenya Industrial Research Development Institute (KIRDI)

Dr. Patrick M. Muturi

Kenya Institute for Public Policy Research and Analysis (KIPPRA)

Mr. Eric E. Roge, Analyst

AICAD

稲垣富一 チーフアドバイザー

中川隆志 プロジェクト調整員

Prof. Andrew B. Gidamis, Executive Secretary

Dr. B. Bazirake Bamuhiiga, Information Network & Documentation Coordinator

日本大使館

湯澤将憲 一等書記官

諏訪修二 二等書記官

JBIC

岩元 進 ナイロビ主席駐在員

阿部晶子 ナイロビ駐在員事務所調査員

JETRO

井田政樹 ナイロビ事務所所長

JICA ケニア事務所

狩野所長

寺西次長

稲村次長

石塚職員

IFC

Mary Jean Ndlove, Senior Investment Officer

UNDP

Fortunatus Okwiri, Programme Advisor

Elaine yong, Micro-enterprises Specialist

AMSCO

Timothy Waiharo, Operations

CIDA

Don Butler, Counselor & Regional Trade Commissioner

UNIDO

Danielle keulen, Programme Officer

World Bank

Manuel de la Rocha, Economist

General Motors

William (Bill) Lay, President & Managing Director

Nestle

Queen Z. Y. Zuma, Factory Manager

Kenya Nut Co.

Yoshiyuki Sato, Managing Director

EPZA

Albert Gumo, Chief Executive

Jonathan N. Chifallu, Public Relations Executive

Fanuel Kidenda, Promotion Executive

W. Waweru, Industrial Relations Executive

Wargaret Waithaka, Manager, New Investments

Maria Ouya, Corporate Secretary

Kiyeng Chumo, MIS Officer

EPC

M. O. Abuom , Senior Manager, Trade Department
Bilha Maina, Asistant Manager, Trade

PUM

Annemieke Van Den Berg, Representative Kenya

Mann Manufacturing Co. Ltd.

K. S. Mann, Chairman & Managing Director

Kenya Association of Manufacturers (KAM)

Betty C. Maina, Chief Executive

General Plastics Limited

Aftab Jivanjee, Finance & Administration Manager

East Africa Packaging Industry Limited

William K. Gacheru, Factory Manager

Institute of Packaging

Sam A. Moturi, Secretary General

Kenya National Chambers of Commerce and Industry

Titus Ruhiu, Chief Executive & Project Manager
Agoyo Ogambi, Asst. Project Manager
Jhonstone I.Nyqagah, Chairman SME Committee

K-Rep Bank

Moses Banda, Chief Manager Credit & Microfinance Operations

Kensta Limited

Arvo Ladha, General Manager

GSK Limited

Bharat Shah, General Manager of Manufacturing

Kenya Industrial Estates

Henry M. Mwaniki, Managing Director

David K. O. Opiyo, General Manager

Naomi K. Mwitiki, Corporate Planning Manager

Joshua O. Obiero, Special Project Manager

Mabati Rolling Mills

Kaushik Shah, Chief Executive

B. Suresh, General Manager-Marketing

Ashok Ruparelia, General Manager-Technics

第2章 調査結果

1. 現地調査要約

ケニアは独立以来、輸入代替型工業化を進めることで産業振興を図ってきたが、1986年の Sessional Paper No1. “Economic Management for Renewed Growth” で初めて輸出指向型工業化による産業振興がうたわれた。1996年の Sessional Paper No2. “Industrial Transformation to the Year 2020” において産業振興策の見直しが行われ新興工業国 (NICs) になるための戦略が示された。現在、貿易産業省は、Sessional Paper No2. “Industrial Transformation to the Year 2020” の見直しに着手しており、今回調査でドラフトを入手した（以下「Sessional Paper (改訂版)」）。その序文において、政府が産業化を実現するための産業振興マスタープランを作成し、その推進を約束するとともに、その実施状況をモニターして政策実施することが示されている。

Sessional Paper (改訂版) によると、産業振興の目標は、2020年に3,000万人から4,500万人への人口増加に見合う雇用の確保と現在の GDP PerCapita \$239 から\$1,096 あげることである。これを実現するために、2段階に分けて目標産業を定めている。フェーズ1では労働集約、低技術でかつ輸出を目指す産業として農産品加工、建設機材産業、フェーズ2ではより高度な技術を要する金属、化学、薬品、工作機械など資本財、情報技術、電子産業を Core セクターとして目標としている。

各ドナー (UNDP・UNIDO・DFID 等) は、零細・小企業を市場のプレーヤーとするために包括的なプロジェクト (調査 (F/S) から初めて、キャパシテイビルディング、資金援助、市場へのアクセスにいたる一連の活動) を Export Promotion Village、あるいは Women entrepreneurship Development Center、Kenya Trade and Poverty Program (KTPP) 等で推進している。

零細・中小企業に対する資金供与も充実しつつある。K-Rep Bank は商業銀行であるが、ジュアカリ (JuaKali) と呼ばれる零細企業に担保なしで融資し、数多くの企業を育て上げ、また地方へ近代的な銀行活動を認知させた。また世銀グループの IFC (International Finance Cooperation) は、近々 SME Solution Center (SSC) をスタートさせ中小企業への融資を強化する。

商工会としては、零細・中企業を会員とする KNCCI、及び中・大企業を会員とする KAM があり、それぞれ独自に政府へのロビー活動を行う事で、ビジネス阻害要因の除去に取り組んでいる。

フェーズ 1 の産業（農産品加工、建設機材産業等）はケニア労働力の多くを抱え込んでいるが生産性が低く未発達で、組織化されておらず、また自力で市場にアクセスする事も困難な産業である。この産業群にはジュアカリ (Jua Kari) と呼ばれる零細企業も含まれる。これらの企業に対しては商品化やマーケティングあるいは融資等の力を貸す事によって、市場へのアクセスが可能となるため、外部からの支援活動が重要となる。これらの産業では成長産業を中心として、求心的に産業育成するプル型産業育成が適していると考えられる。

フェーズ 2 の産業（金属、化学、薬品、工作機械等）は高度な技術力・大きな資本が必要である。これらの産業を育成するには二つの方法がある。一つは既存の産業を育てる事であり、もう一つの方法は外国資本を導入する事による産業振興である。いずれの場合においてもこれらの企業群は力があり、政府の支援はインフラ整備や行政手続きの簡略化等ビジネス環境の整備を進める必要があると考えられる。

電力・道路・通信といったインフラの消耗度は深刻である。例えば、ナイロビ市内の工業地区の道路は凸凹で、ここを走るトラックの振動衝撃は激しすぎて先端工業の利用には耐えられない状況である。最近出来た EPZ 地区内の道路は整備されているがメンテナンスしなければ直ぐにナイロビ市内と同じようになってしまう。

企業訪問を通して、ケニア企業の今後に希望を抱かせる状況を見聞きした。どこの企業でもケニア人の労働意欲を褒める言葉が聴かれた。また、企業としての努力は当たり前ではあるが、生産性向上や新規市場開拓に努力している企業が多く見受けられた。中には世界を相手に活躍している企業もある。しかし、品質管理や生産管理などの技術は不十分であり、この面の改善を行えばさらに競争力強化に繋がると考える。

2. 中小企業振興をとりまく現状

ケニアは独立以来、輸入代替型工業化を進めることで産業振興を図ってきたが、1986 年の Sessional Paper No1. “Economic Management for Renewed Growth” で初めて輸出指向型工業化による産業振興がうたわれた。ここでは、貧困からの脱却と雇用機会の創出を掲げ、とりわけ中小企業の発展を戦略の基本に据えた。1996 年の Sessional Paper No2. “Industrial Transformation to the Year 2020” においては、産業振興策の見直しが行われ新興工業国になるための戦略が示された。すなわち、発展の第一段階（フェーズ 1）は多数を占める零細企業（Micro Enterprises）を対象にした産業開発、第二段階では高度な産業の発展へと移行する戦略をとっている。

しかしながらこの政策は実施面で失敗に終わっている。その原因は、外部要因として治安、安全面でのグローバルな環境の変化、内部要因としては汚職、官僚的形式主義を乗り越えて実施に至らしめる強力な政治力の欠如が挙げられる。Kenyan Institute for Public Policy Research and Analysis (KIPPRA) でのインタビューにおいて、政府の開発計画が実行に至らない最大の理由は“lack of political will”と表現した Senior Researcher の言葉にあるように、政治力の欠如は政策立案者、実施者の共通認識になっていることをうかがわせる。現在改定が進められている Sessional Paper No.2 “Industrial Transformation to the Year 2020”では政策の実施の重要性をいっそう強調し、この Sessional Paper を成功裏に実施される唯一の方法は効果的な協働、定期的なモニタリングと評価を行うことであるとしている (Dr. Mukhisayi 貿易産業省 大臣の序文)。

2002 年に政権の座についたキバキ政府は、Economic Recovery Strategy for Wealth and Employment Creation (ERS) において、産業の再活性化のための手段と戦略について取り上げている。これには、①包括的な国家産業マスタープランを準備すること、②貿易産業省と大統領府の協力の下、労働省が作成した the Sessional paper on MSEs に沿った中小企業政策を完遂することが、含まれている。

一方産業の振興は詰まるところ産業家自身の意欲、能力にかかっている訳で政府の役割は、安定した政治社会の実現、教育の充実による人材開発、ハードインフラの整備を含むビジネス環境の整備等、企業活動をサポートするのが基本的な役割である。この事実は政策策定ではよく認識されているものの、実施段階では、政府の権威主義的、指導的、干渉的態度となり、汚職の蔓延となって停滞を招いている。この基本認識は欧米ドナーの援助アプローチに反映されており、政府のキャパシティビルディングだけではなく、直接民間部門への支援となって現れている。Sessional Paper (改訂版) でも、関連政府機関の調整と民間との協調協力が不可欠として National Industrial Development Committee (NIDC) の創設をうたっている。最近の動きでこの政策が現実のものとなりつつある。

Sessional Paper (改訂版) によると、産業振興の目標は、2020 年に 3,000 万人から 4,500 万人への人口増加に見合う雇用の確保と現在の GDP Per Capita \$239 から \$1,096 にあげることである。これを実現するために、2 段階に分けて目標産業を定めている。フェーズ 1 では労働集約、低技術でかつ輸出を目指す産業として農産品加工 (Cotton, Sisal and Textile Leather and Leather Products, Horticulture produce, Fish, Sugar, Coffee, Tea, Meat and Meat products, Honey, Dairy and Dairy products)、建設機材産業 (Brick manufacturing, Glass, Tools)、第二段階ではより高度な技術を要する金属、化学、薬品、工作機械など資本財、情報技術、電子産業を中核セクターとして目標としている。新興工業国 (NICs (Newly Industrialized Countries)) の成功を比較検討、段階的発展のモデルとしている。これらの政策立案にはケ

ニア産業の現状、競争力の分析などの把握からスタートする。ここでは、最近完了した World Bank (WB) と KIPPRA による投資環境に関する調査 (African Private Sector Group Investment Climate Assessment) および WB の企業の競争力に関する分析調査 (Growth and Competitiveness in Kenya) の結果が反映されている。ただし、ここで留意すべきことは、この政策の実施を可能にする、戦略計画、アクションプランがそれぞれの分野ごとになされなければ、2020 年への産業化はただ目標を示しているに過ぎないということである。インフラ整備を例にとれば、エネルギー分野では料金が近隣諸国との比較で南アの 3.35 倍、エジプトの 2.4 倍、ウガンダの約 2 倍、など高いこと、また度重なる停電など大きな問題を抱えているにもかかわらず明確な政府の施策が示されていない。またそれと関連して、国営企業 22 社の民営化は Sessional Paper には含まれていない。Telecom の独占の弊害は全ての産業の指摘するところである。

3. ドナー機関等の活動状況

Private Sector Development (PSD) の分野では、国連関係の UNDP、UNIDO、及び WB/IFC とその関連会社 African Project Development Facilities (APDF)、African Management Service Company (AMSCO) の Business Development Service (BDS) プロバイダー、その他 K-Rep Bank 等マイクロファイナンス実施機関が活動を行っている。

UNDP では零細・小企業を対象にした包括的なプロジェクト (調査 (F/S) から初めて、キャパシテビルディング、資金援助、市場へのアクセスにいたる一連の活動) を Export Promotion Village としてマンゴの加工を取り上げ実施している。また UNIDO は同様のプロジェクトをセンターものとして養蜂、皮革、漁業、乳製品で行っており、今後はセンターを増やしたいと述べている。他には AMSCO 等 BDS プロバイダーによる企業診断、経営指導、技術支援などが直接企業に実施されている。

貿易促進分野においてはケニアの輸出相手国としてヨーロッパ諸国が主要であることから (アメリカの繊維製品とともに) 援助も多く見られる。WB は現状把握のための診断調査を多く手がけており) それを元に欧州諸国が技術協力の実施をしている。UNDP は分野を貿易に関する法整備に絞った状況把握診断調査の他キャパシテビルディングも行っている。UNIDO はセクターを定めて (食品、皮革製品、養蜂、酪農製品) 診断調査 (F/S) から初めて、キャパシテビルディング、市場へのアクセスにいたる包括的活動内容であるのが特徴である。UNDP、UNIDO ともに対象をインフォーマルセクターである零細を含む小企業においている。DFID は Kenya Trade and Poverty Program (KTPP) を実施しており、調査、診断、キャパシテビルディングを含めた UNDP、UNIDO と同じコンセプトで行っているものと思われる。DFID はまた、税金、土地の所有、サイトの開発と許認可など法規制に関する調査を行っている。EU は貿易促進に関する包括的プログラムをアフリカ 12 カ国で

展開しており（EDF9 Regional Strategy Paper and Regional Indicative Programme の名称）ケニアも対象である。

その他の活動としては融資活動があり、K-Rep Bank は零細企業（Jua Kali）に担保なしで融資する唯一の商業銀行で、数多くの企業を育て上げた実績と、地方へも近代的な銀行活動を認知させた実績がある。また、IFC は機構変更中で本年7月から、SME Solution Center（SSC）をスタートさせ SME への Financing を強化する。また団体活動として中・大の民間企業の会員で運営されている Kenya Association of Manufacturers（KAM）は、政府へのロビー活動を極めて活発に行っている。これはまた取り除かれるべきビジネスの障害の多さを物語っているわけでもある。同じく団体として Kenya National Chambers of Commerce and Industry（KNCCI）の活動がある。KAM と違って会員が小企業及び零細企業が中心である。

4. ケニア中小企業の現状

4-1. 概要

ケニアでは全般的に企業規模が小さく、日本と中小企業の定義が異なる。従業員数 50 名以上を Large、10 人以上 50 人以下を Medium、10 人以下を Small と定義つけている。なお、MICRO と言うのは従業員数人（家族労働中心）の企業のことを言う。（ケニア商工会議所で聞き取り調査結果）

ケニア経済は停滞気味であるが、園芸作物など一部の輸出商品が好調であり、また世銀が融資を再開した事からドナー経済が再び復活した。国連を中心としたドナー社会における月当たり賃金は、大卒数年で日本円に換算して 20 万円から 30 万円と言われている。一方、工場労働者の賃金は、マネージャーが 10 万円から 15 万円、オフィスワーカーが 5 万円から 7 万円、一般労働者が 1 万 5 千円から 2 万 5 千円程度で、その下には 5 千円以下で生活している人たちがいる。アジア諸国と比べ、労働者の賃金は高いと言える。政府はフェーズ 1 において 5 千円以下で生活している人たちを引き上げようとしている。

フェーズ 1 の産業はケニア労働力の多くを抱え込んでいるが生産性が低く未発達で、組織化されておらず、また自力で市場にアクセスする事も困難な産業である。この産業群には JuaKari と呼ばれる零細企業も含まれる。これらの産業は一般的に商品企画力が弱く、商品的魅力に乏しいものが多いため、外部から力を貸す事によって、例えば商品の品質の改善と規格化、包装や装丁デザインの改善などによって商品価値をアップしたり、マーケティングやリンクージュによって販売先を確保するなどの支援活動が重要となる。このような支援によって成長している産業があり、切花・野菜・ナッツなどの輸出用園芸作物がその代表である。これらの産業が輸出で勢い付くと、その周辺で梱包材料を扱うメーカーなど

が勢いを得る。さらに、農機具であり、輸送であり、出荷検査であり、等々、需要があるところをどんどん引張り育てていくことが産業振興の早道である。フェーズ 1 の産業では成長産業を中心として、求心的に産業育成するプル型産業育成が適していると考えられる。

一方、フェーズ 2 の産業は高度な技術力・大きな資本が必要である。これらの産業を育成するには二つの方法がある。一つは既存の産業を育てる事である。ナイロビの工業地帯の広大である。工場規模から見て従業員数が 100 名を超えると見られる工場が林立している。また、特に空港周辺の工場は新築が多く、まだ建設中の工場もそこここに見られる。工場の看板を見ると、電気電子製品・繊維製品・紙製品・レンガ工場・化学品・家具木工製品・食料品とほとんどの産業が見られる。特にケニアの周辺国にない産業として、自動車、鉄鋼、医薬品などがあり、輸出産業としても重要な産業と考えられる。もう一つの方法は外国資本を導入する事による産業振興である。1990 年に Export Promotion Zoon (EPZ) の導入が決定され、現在 41 の EPZ の開発が進められている。現在 EPZ には南アや中国・インドなどの資本により、African Growth and Opportunity Act (AGOA) を活用した繊維製品関連企業が多く進出し、繊維製品を中心とした輸出が増加傾向にある。しかし、直接投資 (FDI) は充分とは言えない状態にある。

企業訪問で共通的に指摘されているのがインフラの整備不良と政府行政業務の煩雑さに伴うコストアップである。水や電力の供給に関する不満も多く、電気料金が安い事、停電など電気の品質が悪い事が上げられる。訪問した企業には必ず大きな発電機があり、週に数回は稼働させていると聞かされた。ウガンダやタンザニアに比べて高額な電気料金に加えて、自家発電設備の費用まで負担せざるを得ない状況である。

道路や港湾施設のメンテナンスが悪い事は以前から指摘されている事である。工業地区が開発されたのは 30 年くらい前であるが、当時は立派な舗装道路であったであろう。しかし今は舗装が見えないくらいに傷み、とても精密設備の運送には使えそうもない。

また、役所の手続きが遅い事にも不満は大きい。1 台の商用車を走らせようとする、商用車が走る全ての関係市役所の License を求められると聞かされた。EPZ で始められたワンストップ・サービス (一ヶ所で全ての手続きが完了する) の拡大を求める声が多い。スピードの遅さに耐えられない一部の企業は、既にタンザニアやウガンダへ進出を始めている。

特にフェーズ 2 産業における企業は力があり、企業活動は政府の産業政策とは関係なく動いており、政府の方から積極的に産業変動に対応した産業政策が欲しいと希望している。企業から見て、政府が放置すれば、道路もエネルギーも全てを富裕層の人たちに食いつぶされてしまい、産業育成の足を引っ張る結果となる。現在政府の能率の悪さは以前と変わ

らないし、汚職も以前と変わっていない、しかし、現政権は民間セクターとコミュニケーションを開始しており、これに人々は希望を託している。

企業訪問を通して、ケニア企業の今後に希望を抱かせる状況を見聞きした。どこの企業でもケニア人の労働意欲を褒める言葉が聴かれた。また、企業としての努力は当たり前ではあるが、生産性向上や新規市場開拓に努力している企業が多く見受けられた。中には世界を相手に活躍している企業もある。しかし、品質管理や生産管理などの技術は不十分であり、この面の改善を行えばさらに競争力強化に繋がると考える。

4-2. フェーズ1の産業セクター

ケニア貿易産業省発行の Sessional Paper No2 改訂版 “Industrial Transformation to the Year 2020” においては、産業セクターを二つのフェーズに分けて表記している。フェーズ1は地場原料を使った労働集約型ローテク産業を対象とし、対象産業としては、園芸作物・綿花織物・革製品・魚・砂糖・コーヒー・茶・肉製品・蜂蜜・乳製品・建築資材などが挙げられている。

これらの産業は基本的に自給自足型農業から発展したものが多く、一部に、コーヒー・茶などのように、リプトンやネスルのような大企業がプランテーションの経営に参画していることで強力な輸出産業を形成している産業も存在するが、その周辺には多くの小規模農家が存在し、基本的には同じ範疇の産業と捕らえられている。これらの産業はケニア労働力の多くを抱え込んでいるが生産性が低く未発達で、そのため農家の組織化もなされておらず、また自力で市場にアクセスする事も困難な産業と言える。この産業群には Jua Kari と呼ばれる零細企業も含まれる。

これらの小規模農家を組織化し市場にアクセスする方法としていくつか試みられている。一つは UNIDO が行っている Women entrepreneurship Development Center 等のセンター活動である。例えば蜂蜜輸出版売プロジェクトであるが、UNIDO が Processing Center を開設、蜂蜜精製設備を導入し、4~5 箇所のセンターを巡回・回収した蜂蜜を輸出センターに集荷し、UNIDO の支援を得て彼らの力で EU へ輸出する方法である。この方法は輸出センターから直接輸出することで、競争力ある商品を EU に供給できる。もう一つは UNDP がマンゴージュースの生産に用いている方法で Export Production Village (EPV) と呼ばれている。UNDP が東海岸地区の婦人を、Young Women's Christian Association (YWCA) を利用して組織化し、ジュースプラントを購入貸与し、出来た原マンゴージュースをデルモンテに買い取ってもらう方法である。

このように大企業の市場アクセス力を利用し、小規模事業者を組織化する方法をリンケージ・プログラムと呼んでいる。この一方法としてケニアナッツ（各種ナッツやコーヒー・紅茶生産販売）やネッスル（コーヒー・紅茶その他）のように大企業自らが小規模事業者を組織化している場合もある。

フェーズ 1 産業群の中で成功しているのが園芸作物である。バラを中心とした切花、冷凍野菜やナッツの欧州への輸出が好調である。切花は品質とパッケージが大幅に改善されたこと、冷凍野菜はケニアでスーパーにそのまま出せるパッケージにした上で出荷されるなど、IPS（Industrial Promotion Service）の支援に負うところが大きい。

このようにフェーズ 1 に属する企業群は就業者数が多いだけこの企業群の活性化は重要であり、外部から力を貸す事によって産業を振興する事ができる。この企業群は一般的に商品企画力が弱く、商品的魅力に乏しいものが多い。例えば商品の品質の改善と規格化、包装や装丁デザインの改善などによって商品価値をアップする支援活動も重要となる。

4-3. フェーズ 2 の産業セクター

フェーズ 2 産業は、輸入資材などを利用し、比較的技術力を要する高付加価値商品を生む産業が対象とされ、対象産業としては、金属加工・化学製品・薬品・通信・輸送・電気電子・エンジニアリング産業などが挙げられている。国内でもこの分野の産業はかなり発達しており、その中心はインド系資本である。

国内で唯一の新規産業と言われている携帯電話もこの産業に分類されている。この産業においては、外国資本による産業振興に期待せざるを得ないが、現実として FDI は少ない。1990 年に産業振興のため EPZ（Export Promotion Zoon）の導入が決定され、現在 41 の EPZ の開発が進められている。現在 EPZ に設立された企業の多くは繊維製品関連企業であり、AGOA を活用した繊維製品を中心とした輸出が増加傾向にある。しかし、最近フィルム、プラスチック成型、オイル精製企業などが進出し始めており、今後も EPZ を基地とした輸出産業の振興が期待されている。以下産業振興に関してセクター別に観察する。

金属加工：中心となるのは自動車組立てとその部品加工産業である。ケニアの自動車市場は中古車輸入に押されており新車販売は年間 10,000 台程度となっている。ケニアは自動車部品の輸入関税は 25% であるが、国産化率が 40% 以上ならば輸入関税がゼロ%となる。2005 年 1 月 1 日付けで EAC（East African Community）が発効し、ケニア・タンザニア・ウガンダ間の関税はゼロとなり、また COMESA についても関税優遇メリットがある。現在国産化率 40% をクリアしているのは GM だけである。エキゾースト・マフラー製造会社を訪問したが、品質管理や生産管理が相当に遅れている。設備は一見して年代物と見られるも

のばかりであり、製造用の図面や品質管理用の計測器類が見当たらなかった。部品が床に散らばっているなど 5S 管理状況も問題があり、製造品目が非常に多いと聞いていたが生産管理に関する伝票類が全く見当たらなかった。GM では国産部品の強度は強いが品質が悪く、またコストも高いため、工場内にエンジニアを抱えて、設計変更や技術指導をして対応しているとのことである。

化学製品：化学製品としてはアフリカ域内への輸出品としてプラスチック成型品がある。ポリ容器の輸送効率の問題から消費地で生産することが有利であり、輸出先であった消費地での生産が始まっている。このため輸出高は年々下がってきている。また、プラスチック成型では、電気が製造コストに占める割合が高く、電力の品質と価格が大きな問題となっている。電気料金は近隣諸国と比較して、南アの 3.35 倍、エジプトの 2.4 倍、ウガンダの約 2 倍、と非常に高い。また、欧州などの輸出先において環境面からプラスチックの廃棄規制が厳しくなっており、リサイクル考えた梱包が要求されている。同じパッケージング業界のダンボール会社でもウガンダでの生産を開始している。ケニア産の紙は独占企業一社から供給されているが、品質が悪く供給量も不十分である。不足分は南アフリカからの輸入に頼っているが、関税手続きが複雑で、関税も高く、また輸出に伴う関税の還付を受けるために 2 ヶ月間以上を要する状況となっており、経営にも影響を与えている。

その他の産業、通信、薬品、輸送、電気電子、エンジニアリングなどにおいて、新しい事業の芽生えはわずかである。この十年間にいくつかの高層ビルが建設されたが、何れも外国資本による、外国人設計によるものである。市民の移動手段はマタツと呼ばれる私設小型バスであり、電話回線を使ったインターネットは遅く、充分ビジネスに役立っているとは言えない。最近新たに起こった唯一の事業は携帯電話と言われている。街では携帯電話の広告塔を随所に見る事ができる。

4.4. 企業共通の問題点

企業訪問を通して、ケニア企業の今後に希望を抱かせる状況を見聞きした。どこの企業でもケニア人の労働意欲を褒める言葉が聴かれた。また、企業としての努力は当たり前ではあるが、インセンティブ（ボーナス制度）による歩留まり向上や、生産性向上に努力している企業や輸出先の開拓に努力している企業があり、さらに輸出実績を上げている企業も見られる。しかし、一般的には品質管理や生産管理などの技術は不十分であり、この面の改善を行えばさらに競争力強化に繋がると考える。概して伸びている企業の市場は輸出が伸びている分野であり、国内市場が中心の企業は停滞している。

企業において共通的に指摘されているのがインフラの整備不良と政府行政業務の煩雑さである。例えば、電力使用量の多い企業 11 社 The Association of Large Electricity Consumers

(AOLEC) が、ケニアの高電力料金の問題点を明らかにするため調査分析をコンサルタント会社に依頼し、その調査結果を政府のエネルギー政策、電気事業行政への反映を求めてロビー活動を展開している。

ケニアの輸出港へ繋がるモンバサ道路沿いには多くの EPZ が開発されており、モンバサ道路は主要産業道路になっている。道路のメンテナンス状況は悪く凸凹で、片側 1 車線のため慢性的に渋滞している。ナイロビ市内にはロータリーが多く信号がほとんど無いため混雑が激しい。特に朝夕及び昼食時の混雑は大変で全ての方向の交通がロータリーで遮断されてしまう。役所の手続きは煩雑で、例えば、ダンボール用のロール紙を輸入する場合、ダンボールにするメーカーの申請書だけでなく、輸出商品を扱う業者の申請書が必要である。書類は通関窓口から本省に回され審査されて窓口に戻り、そこで初めて認可されるため大変な日数が掛かる。関税の還付を受ける場合には更に大変で、手続きに 2 ヶ月以上掛かるのが普通と言われている。

第3章 プロ形(第1次)団長所感

1. 中小企業開発の重要性

ケニア国における中小企業開発、特に零細企業 (Micro-scale and Small-scale Industry) を開発重要課題として取り込んでいくことは、2020年に向けたケニア国の工業化には欠かせないことが Economic Recovery Strategy for Wealth and Employment (ERS) においても取り上げられている。今回の調査で訪問した公的研究機関 (KIPPRA や KIRDI) の戦略ペーパーを見ても、必ず micro-enterprise の存在意義と開発の必要性が言及されている。

モイ政権下における開発への取り組みは、政策を掲げて何かをやるうとしてきたが、結局この20年間における工業化は遅々として進まず、この結果として主要なドナーが公的研究機関への協力からマイクロクレジットや Business Development Service (BDS) を通じて Sustainability の見込めるプライベートセクターへの協力をドナー協調の中で実施する状況になった。

2. 貿易産業省の実施能力

一方、工業化の課題を所管する貿易産業省は上記 ERS をもとに政策を進めるための具体的指針を持たない。また、各省庁には政策の実施する中で実施のモニタリングや、目標を管理評価することが各省庁に義務付けられているにもかかわらず、評価システムが確立されていない状況でそれを実施するためのキャパシティビルディングが追いついていない。

今回の調査を通じて、このことは貿易産業省自らも認めているし、計画省傘下の研究機関 KIPPRA (Kenya Institute for Public Policy Research and Analysis) におけるヒアリングでも貿易産業省に限らずいずれの役所においても問題であることが指摘されていた。

3. 貿易産業省のキャパシティビルディング

今後の調査において、特に留意する点として、ケニア政府のキャパシティを考慮しない総花的なメニューを提示することは避けるべきである。

また、調査期間を通じて貿易産業省の局長クラス (Director of Industries) や、その他のプロジェクトチームのメンバー (ミニッツ参照) がコンサルタント団員とともに、実際に調査活動に参加すること、例えば、関連する公的研究機関や民間企業を訪問して意見交換を行ったりすることを通じて、自らの意見を反映できるようにケニア側チームに技術移転が計られることが重要である。モニタリングと評価実施能力を高めることも期待される。JICA が技術協力プロジェクトを実施管理する中で利用している PDM 評価手法など調査期間を通じてケニア側に技術移転することは有意義である。

技術移転を効率的に実施して、かつ実行性を高めるためには、コンサルタントの調査作業は、可能な限り現地での活動とすべきであり、国内作業は最小限にとどめる工夫が求められる。業務指示書を作成する際には留意してもらいたい。

また、日本でのカウンターパート研修が実施される場合は、一案として FACID での PCM 管理研修を受講することも効率的と考える。

第4章 プロジェクト形成調査(第2次)の枠組み

1. プロジェクト形成調査(第2次)の背景と経緯

ケニア国は、1970年代までは他のサブサハラ・アフリカ諸国と比較して順調な経済成長を遂げていたが、1980年以降は停滞基調にある。92年にはマイナス成長(-0.8%)を記録し、その後はサブサハラ・アフリカ諸国の平均成長率を下回る経済状況が続いている。例えば一人当たりの所得(1982年価格による)は271米ドル(1990年)から239米ドル(2002年)に低下している。

2002年12月の総選挙の結果、24年続いたモイ政権に替わって、ムワイ・キバキが第3代大統領に就任した。新政権は、ケニア版貧困削減ペーパーである「豊かさや雇用創出に向けた経済再生戦略」(Economic Recovery Strategy for Wealth and Employment Creation: ERS)を作成し、その中で、マクロ経済政策の健全化や政府機能の改善、取引コスト削減等とともに、民間セクターの育成が重要であると位置づけている。

経済再生戦略を受け、ケニア貿易産業省は、1996年に作成した Sessional Paper No.2 “Industrial Transformation to the Year 2020”を改定し、2020年に新興工業国(Newly Industrialized Countries: NICs)入りするための戦略を示している。同戦略の、第一段階では、農産品加工や建築材業を対象に中小零細企業の育成を図ること、第二段階では、冶金、石油化学、製薬、機械、資本財、ICT等資本集約的な製造業を振興するとしている。しかし、有望業種の選定とその開発計画作りや包括的な産業育成戦略の策定については詳細な検討に至っておらず、有望業種選定や業種毎の詳細な計画、アクションプランの作成と有効かつ着実な実施が課題となっている。

このような背景の下、ケニア国政府からの産業振興マスタープラン(MP)の要請(2004年10月)を受け、第1回プロジェクト形成調査団(2005年1月15日~2月6日)を派遣し、実施の妥当性を確認し、想定される本格調査の具体化について調査を行った。

この調査の中で、DFID/WBが、わが方とのカウンターパートでもある貿易産業省と、ケニア国における民間セクター全般の開発戦略策定とアクションプラン作成をパッケージで協力する“Private Sector Development Strategy & Action Plan (PSDSAP)”について協力を実施中であることが、ミニッツ縮結後に判明した。PSDSAPとわが国に要請のあったMPと重複する部分があるのではないかと懸念されたため、JICAケニア事務所を通じDFID及びケニア政府に対し情報収集したところ、PSDSAPは「短期的な民間セクター・ビジネス環境の全般的な整備」を目的としたものであり、先方政府が日本に要請している本MP(中・長期的な産業政策の策定と具体的な業種別振興計画とアクションプランの作成・実施支援)とは重複が無い(相互補完するものとして位置づけられる)ことが判明した。

上記の経緯の中、今回のプロジェクト形成調査においては、産業政策策定と具体的な振興措置の提言・実施支援に焦点をあて MP 策定を中心とする協力とする方向でケニア政府との協議を行い、調査の枠組みについて合意を得ることを目的とする。

2. 調査目的

本プロジェクト形成調査では、ケニア側からの要請された調査項目及びプロジェクト形成調査（第一次）で議論した本格調査の範囲が「民間セクター・ビジネス環境の整備」と「産業政策の策定」を含んだものであるため、PSDSAP との重複を避け相乗効果を生み出すよう、産業政策の提言を中心に再構成した S/W（案）について先方と協議し、合意事項を M/M にて確認し署名交換する。

また、本件採択後想定される事前評価調査の内容（我が国が援助することの妥当性、成果の目標、今後の評価計画、外部要因リスク等）についての情報も収集する。

3. 調査団員構成

No.	氏名	担当	所属先 役職	期間
1	中野 武	団長/総括	国際協力機構 経済開発部 調査役	10/23-10/29
2	福森 大介	調査企画	国際協力機構 経済開発部 第一グループ 中小企業チーム	10/23-10/29

4. 現地調査日程

現地日程

日時	団長/総括及び調査企画
10月23日 日	AM 20:40 羽田→内羅 PM 23:15 内羅空港発
10月24日 月	AM 5:10 トンイ PM 12:10 ナイロビ 16:00 JICA 事務所
10月25日 火	AM 9:00 貿易産業省 PM 14:30 貿易産業省
10月26日 水	AM 9:00 貿易産業省 11:30 中央統計局 PM 14:15 DFID 15:30 世界銀行 16:30 貿易産業省 18:00 JBIC
10月27日 木	AM 7:30 貿易産業省 10:30 フィールドサーベイ (ジュアカリ、KIE) PM 14:30 貿易産業省
10月28日 金	AM 9:00 ミニッツ署名 11:00 大使館報告 12:00 JICA事務所報告 PM 18:20 ナイロビ発
10月29日 土	AM 2:50 トンイ発 PM 18:40 内羅→羽田

5. 主要面談者

Ministry of Trade and Industry

Mr. David S.O. Nalo, Permanent Secretary
Ms. M.C. Rotich, Director of Industries
Mr. S. A. Otieno, Director of Internal Trade
Mr. Silas. M. Kiragu, Senior Deputy Director of Industries/ Registrar
Mr. Gregory. M. Munyao, Deputy Director of Industries
Ms. P.A. Dede, Deputy Director of Industries
Mr. S.B. Keter, Deputy Director of Industries
Mr. David Magwaro, Deputy Director of Industries
Mr. H.B. Okeyo, Assistant Director of Industries
Ms. Nancy W. Muya, Assistant Director of Industries
Mr. John Munguti, Assistant Director of Industries
Mr. Charles W. Mahinda, Senior Industrial Development Officer
Mr. Stephen A. Odua, Senior Industrial Development Officer
Mr. Lewel G. Njehia, Senior Industrial Development Officer
Mr. Kaviti Ndungi, Industrial Development Officer
Prof. Kimuyu, PSDS Consultant, MOTI

Kenyan Industrial Estate, Ltd. (KIE)

Mr. David K. Opiyo, General Manager

Kenyan Investment Authority (KIA)

Ms. Susan Kikwai, Ag. Managing Director
Mr. David Mugambi, Investment Officer

Kenyan Institute of Business Training (KIBT)

Ms. Jane N. Aranga, Principal
Mr J.M. Njeru Lecturer

Kenya Industrial Research and Development Institute (KIRDI)

Dr. Patrick Muturi, Director
Dr. M. Charles Muturi, Deputy Director

Export Processing Zone Authority (EPZA)

Mr. B.Chesang, Manager RPP

Mr. Dominic Muruiki Planning Executive

Kenya Industrial Training Institute (KITI)

Mr. Charles Obiero, Ag. Principal

Kenya Institute for Public Policy, Research and Analysis (KIPPRA)

Mr. Eric Runge, Analyst

Central Bureau of Statistics

Mr. Humphrey N. Muhu, Economist

Mr. Kennedy Macharia, Economist

JICA ケニア事務所

Mr. Masaru Ishizuka

Ms. Anne Olubendi

日本大使館

諏訪修二 二等書記官

6. 調査・協議結果

次ページに示す。

調査項目	過去の調査結果、現状 および課題	対処方針	調査・協議結果
------	---------------------	------	---------

ケニア産業振興マスタープラン プロジェクト形成調査(第二次) 調査・協議結果

I 第二次プロジェクト形成調査の実施			
調査の背景	<p>2004年10月にケニア国政府から協力要請のあった National Industrial Master Plan の内容について、関連情報を収集し、その妥当性等を確認するとともに、想定される本格調査の方針及びわが国協力のフレームワークの具体化を図ることを目的に、平成17年1月15日(日)から2月6日(日)まで第一次プロジェクト形成調査団を派遣した。</p> <p>調査期間中、調査団はケニアの政府関係機関との協議に加え、ドナー、業界団体及び中小企業の調査を行った。これらに基づき、ケニア側との主要確認事項を記載したミニッツを、2月2日にケニア貿易産業省 Dr. Nehemiah K. Ng'eno, Permanent Secretary との間で署名・交換を行った。</p> <p>ミニッツ署名後に、WB と DFID が貿易産業省と “Private Sector Development Strategy and Action Plan(PSDSAP)” について協力を実施中であることが、貿易産業省から入手した資料を分析して判明した。同案件は、基本的にケニア国における民間セクター開発戦略策定とアクションプランの作成・実施をパッケージで協力するものになっている。PSDSAP とわが国に要請のあった MP と重複する部分があることが懸念されたが、JICA ケニア事務所</p>	<p>プロジェクト形成調査団(第二次)を派遣し、ケニア側から要請のあった調査項目について、産業振興の中長期の総合戦略策定、業種別開発計画の立案、具体的アクションプランの作成と実施に焦点を当てる枠組みで再整理し、ケニア側へ提案する。PSDSAP との分担を明確にするとともに、双方の支援が相乗効果を発揮できるように調整しつつ、プロジェクトを形成することとする。</p>	<p>協力の枠組みについてケニア側の上承を得、ミニッツに記載した。また、PSDSAP との分担についてもダイアグラム(ミニッツ P.7)に記載し、先方の上承を得た。</p>

調査項目	過去の調査結果、現状 および課題	対処方針	調査・協議結果
	<p>を通じ DFID 及びケニア政府に対し情報収集したところ、PSDSAP は「短期的な民間セクター・ビジネス環境の一般的な整備」を目的としたものであり、先方政府が日本に要請している本 MP（長期的な産業戦略と具体的な業種別振興計画とアクションプラン）とは重複が無い（相互補完するものとして位置づけられる）ことが判明した。</p>		
調査の目的	<p>第一次プロ形では、ケニア中小企業振興にかかる基本情報を収集し、想定される本格調査の範囲についてミニッツを署名し、確認した。</p>	<p>本プロジェクト形成調査では、ケニア側からの要請された調査項目及びプロジェクト形成調査（第一次）で議論した本格調査の範囲が「民間セクター・ビジネス環境の整備」と「産業政策の策定」を含んだものであるため、PSDSAP との重複を避け相乗効果を生み出すよう、産業政策の提言を中心に再構成した S/W（案）について先方と協議し、合意事項を M/M にて確認し署名交換する。</p> <p>本件採択後想定される事前評価調査の内容（我が国が援助することの妥当性、成果の目標、今後の評価計画、外部要因リスク等）及び業務指示書作成についての情報も収集する。</p>	<p>S/W（案）を添付したミニッツを署名した。</p> <p>今回調査に基づいて事前調査表を作成する。なお、2007 年 12 月に大統領選が予定されており、調査成果を前広に活用するために、これ以前の時期に調査の実質的なとりまとめと先方への提出が必要。また、その前後の期間において先方の実施能力の低下する可能性が外部要因リスクとしてあげられる。</p>
プロジェクト名	<p>英名 the National Industrial Master Plan（和名：中小企業振興マスタープラン（仮称））で要請があがっている。</p>	<p>中小企業振興に特化せず、産業全体を視野に入れたマスタープラン調査であることから、産業振興マスタープラン（英名：the Master Plan Study for Kenyan Industrial Development :MAPSKID）を提案し、了承を得る。</p>	<p>・左記について了承を得た。</p>

調査項目	過去の調査結果、現状 および課題	対処方針	調査・協議結果
------	---------------------	------	---------

II 我が国が援助することの必要性・妥当性			
相手国政府国家政 策上の位置付け	ケニア政府は 2002 年に Economic Recovery Strategy for Wealth and Employment Creation (ERS;ケニア版 PRSP) を発表し、その中で包括的な産業振興マスタープランを作成することを提案している。第一次プロ形では、本開発調査は、ERS で想定されているマスタープラン調査を実施するものであることを確認した。	左記の進め方について再度確認する。	・左記について確認した。
我が国援助政策と の関連	経済インフラ整備（輸出振興及び経済活性化改善等）については、国別援助計画において主要開発課題としているにも関わらず、これまで重点的な協力を実施するに至っていない。	マスタープラン調査のみではなく、我が国の得意分野（有望産業育成支援等）を生かし業種別開発計画立案や具体的なアクションプランの作成・実施を含む枠組みで、案件形成を図る。	わが国の得意分野である有望産業育成開発計画を実施することを確認し、S/W（案）としてミニッツに添付した。
他国機関の関連事 業との整合性	中・長期的な産業政策を目的としたマスタープラン作成を日本政府に要請する一方、短期的な民間セクター・ビジネス環境の整備を目的とした PSDSAP を DFID と世銀が支援中である。	貿易投資促進や零細・小企業振興を中心とする PSDASP が順次実施されていくことを前提としつつ、産業政策と業種別振興計画に焦点をあてた調査項目について先方に説明し、案件形成を図る。	DFID へのインタビューにより、PSDSAP は短期ではなく、中期的な（2005 年～2015 年）計画であることが明らかになったが、民間セクター・ビジネス環境の整備を目的としているため、業種別振興計画に焦点を当てた MAPSKID とは重複しないことが確認された。 なお、PSDSAP 作成のチーフコンサルタントである Prof. Peter Kimuy (Univ. of Nairobi) も最終協議に参加し、PSDS と MAPSKID との今後の協力（情報共有等）について確認された。 また、PSDSAP は準備段階にあり、世界銀行は PSDSAP テクニカル・コミティーのメンバーであ

調査項目	過去の調査結果、現状 および課題	対処方針	調査・協議結果
------	---------------------	------	---------

			るのみで、資金協力は実施していない。
III 協力概要			
事業の目的（プロジェクト目標）	プロ形（第一次）で、「2020年を目標年次とする新興工業国入りを達成するために、産業振興マスタープランを策定し、その実施を図ること」であると確認した。	左記について再度確認する。	左記について確認した。また、マスタープラン調査実施を通じてキャパシティー・ビルディングを促進することをミニッツに明記した。
対象地域	プロ形（第一次）で、調査対象はケニア国全土であることを確認した。	左記の基本的な考え方について再度確認する。 なお、サブセクター毎の整理・分析を行う際、投資、貿易、市場競争等の側面については、近隣国やサブセクターの競争国等も調査対象とすることを確認する。	・左記について了承を得た。
本格調査の内容	<p>第一次プロ形では、要請に基づいて以下の分野について調査することを記載した。</p> <p>既存の投資環境のレビューと評価 基幹産業のベンチマーキング 13有望業種の調査 インフォーマルセクターの調査 産業戦略フェイズ1・2の実施状況調査 f)R&Dの強化 g)工業局のキャパシティービルディング 産業開発法の整備 産業登録法のレビュー 新インセンティブスキームの開発 産業インキュベーションセンターの特定 ライセンスの整理統合 裾野産業の開発 BDSの強化</p>	<p>要請及びミニッツの調査項目は多岐に渡り、特に産業政策に係る項目にプライオリティを置いたものに内容を再構成した調査内容（案）を先方に提示の上、了承を得る。</p> <p><u>ステージ1:ケニア産業発展に向けた有望サブ・セクターの選定</u> 産業セクターの展開と背景のレビュー セクター別開発フレームワークの仮形成 有望サブセクターをスクリーニングするための条件・方法の開発 複数の有望サブセクターの選定・確認 政策提言（ケニア政府がとる当面のアクション及びステージ2調査のあり方等に向けて）</p> <p><u>ステージ2:産業開発のための包括的マスタープランの作成</u></p>	協議の結果ステージ14)の後ろに、「4)キーマスター/プレイヤーの選定」という項目を加えた。

調査項目	過去の調査結果、現状 および課題	対処方針	調査・協議結果
------	---------------------	------	---------

	<p>産業開発に向けた資金の流動化</p> <p>市場ニーズにあった人材開発</p> <p>産業情報の提供とマネジメントのための提言</p> <p>インフラの現状と改善領域の特定のためのセクター別調査</p> <p>クリーナプロダクションと社会開発サミットでの提案実施のための提言</p> <p>経済・財務分析</p> <p>アクションプラン（5年）と実施スケジュールの作成</p> <p>ケニア事務所の追加調査で、PSDSAP＝「中短期のビジネス環境の整備」、MP＝「2020年までに工業化を果たすための産業戦略」という整理ができたが、要請された調査内容は PSDSAP の内容に含まれている（特に、a、h、i、l等）ことが想定される。</p>	<p>開発フレームワークとシナリオの完成</p> <p>2020年に向けた産業発展のためのマスタープランの形成</p> <p>有望産業育成プランの作成</p> <p>短期（2008～2013年）アクションプランの作成</p>	
調査対象業種	<p>要請では13業種の記載があったが、前回調査でケニア側は次の9業種を提示。</p> <p>綿・繊維</p> <p>コーヒー・茶</p> <p>家畜</p> <p>フルーツ、野菜、切花</p> <p>水産加工</p> <p>建設資材</p> <p>殺虫剤</p> <p>医薬品</p> <p>自動車</p> <p>ケニア政府が現在改訂中の Sessional Paper No.2 Industrial Transformation to</p>	<p>ケニア側でも特定の有望業種に関し政府としてのコンセンサスを得ているか不確かな部分もあるところ、有望業種の選定方法の開発と選定自体を本マスタープラン調査での第一ステージに行うという当方を説明し、了解を得る。（ステージ1）</p> <p>なお、絞込みについては Sessional Paper No.2 における フェイズ2のサブセクターを中心に、Index of Manufacturing Production から行うことが適切である旨説明し、協議する。</p>	<p>労働集約的な業種については他ドナーがすでに調査・支援を実施していることを鑑み、MAPSKID では Sessional Paper No.2 のフェイズ2を主たる対象として資本集約的な業種を中心に選定することを確認した。（ミニッツ P.7 ダイアグラム）</p> <p>また、中央統計局の工業・貿易統計は国際標準工業分類（ISIC）や標準国際貿易分類（SITC）を使用しており、貿易産業省の企業登録もこれらの分類を基本としているの</p>

調査項目	過去の調査結果、現状 および課題	対処方針	調査・協議結果
	<p>the year 2020 では、次の対象業種を記載している。</p> <p>フェイズ1：食品加工、建設建築材、観光業等</p> <p>フェイズ2：冶金、石油化学、医薬品、機械、資本財、ICT等</p>		<p>で、本件調査での使用については大きな問題はないことを確認した。</p>
インフォーマルセクターの扱い	<p>要請、ミニッツともにインフォーマルセクターを調査範囲としている。</p> <p>なお、インフォーマルセクターは貿易産業省ではなく、労働省管轄であったが、零細・小企業は貿易産業省の新たな所掌となった模様である。</p>	<p>製造業を中心とした近代的業種のサブセクターに焦点を当てたマスタープラン策定を中心とするため、インフォーマルセクターは配慮するも、調査・支援の優先対象としないことを提案し、了承を得る。</p> <p>ジュアカリを含むインフォーマルセクターの位置付けについて再度確認する。</p>	<p>PSDSAP 等他ドナーが既にジュアカリに対する支援を実施していることを鑑み、インフォーマルセクターは調査・支援の優先対象としないことを確認した。</p>
開始時期	<p>2005年1月開始（要請）</p>	<p>本案件は未採択案件であるところ、採択の可否について帰国後の帰国報告会及び案件採択会議が必要な旨説明する。また、採択された場合でも、本年度中（2006年2月頃）からの開始にならざるを得ない旨を説明する。</p> <p>なお、本プロ形の結果採択となり、本日審議予定のM/M、S/W（案）で変更が生じない場合は、採択通報後、事務所長と先方で署名を行い、事前評価調査団は送らないこととする。</p>	<p>左記について説明した。</p> <p>事前調査は事務所にて実施するように依頼した。</p>
調査期間	<p>2005年1月～2006年6月（要請）</p> <p>1年6ヶ月の要請であったが、パイロットプロジェクトを実施することを想定し、ミニッツでは3年とした。（ただしパイロットプロジェクトの実施については、ミニッツには未記載）</p>	<p>パイロットプロジェクトは実施しない予定であるが、ステージ1：9ヶ月、ステージ2：1年3ヶ月の合計2年を想定し、2年間の調査とすることを先方に提案し、ミニッツにて確認する。</p>	<p>協議の上、双方合意したスケジュール案をミニッツに添付した。なお、ステージIは9ヶ月以内で効率的な完了をすることを確認した。</p> <p>ステージIIの調査期間については、期間を明示せず18ヶ月目以降は破線で表示した。再来年度大統領選が予定されてい</p>

調査項目	過去の調査結果、現状 および課題	対処方針	調査・協議結果
------	---------------------	------	---------

			<p>るが、CP の実施能力の担保される 2007 年 12 月以前に前広に F/R を提出する必要があるので、本件が採択された場合、本格調査の開始時期によってステージIIの期間を調整する。</p>
実施体制	<p>所管官庁：貿易産業省 工業局長 Ms. Rotich 氏</p>	<p>工業局長が本件調査・支援の直接の C/P となることを確認するとともに、工業局を中心とするケニア政府側 C/P の配置について確認する。 Steering Committee 及び Working Group の役割及びメンバーについて確認する。</p>	<p>左記について確認した。 Steering Committee については、PSDASP での Steering Committee との重複をさけるため Coordinating Committee と変更した。 役割やメンバーについて確認した。</p>
カウンターパート 本邦研修	<p>プロ形（第一次）のケニア側との協議の中で、マスタープランを作成の策定とその有効かつ着実な実施が最重要課題であることが判明した。また、本マスタープラン策定支援を通して、ケニア側は戦略策定や施策実施に関する知見を含め、能力開発や制度整備に不可欠な東アジアの経験を吸収し、活用したいとの強い要望がある。</p>	<p>調査期間中にカウンターパート研修の実施への要望を M/M にて確認する。</p>	<p>左記についてミニッツに記載するとともに、ケニア側に要請書を提出するよう依頼した。</p>

第5章 プロ形(第2次)団長所感

1. ケニアの経済変遷と日本の産業振興支援

ケニア経済は、1963年の独立以来、初期の輸入代替工業化の成功の後、石油危機や一次産品の価格変動、経済成長率を上回る人口増加、構造調整、政治・社会不安定などの様々な困難を経験して、1990年代以降は、市場経済化を促進するとともに輸出振興政策による経済活性化の努力を続けている。ケニアは、アフリカ諸国の中では、良好な地理的条件や比較的高い教育水準など背景に工業化が進んでいるものの、基本的にはコーヒーや茶等の生産や輸出を中心とする農業国であり、農業が労働人口の60%、国内総生産（GDP）の25%を占める。経済成長は、1990年代から低迷を続けてきたが、2003年以降はやや回復の兆しが見られる。

こうした中で、日本の支援は、初期の産業開発支援に引き続き、これまで産業人材の育成や経済インフラの整備を中心に展開されてきたが、産業振興分野においては1991年10月に完成した「ケニア輸出振興計画調査」とそのFollow-upのための専門家派遣が最近では数少ない体系的な支援と言えよう。

2. 産業振興政策とMaster Plan策定の要請

2002年12月の総選挙により就任した現政権は、2003年6月に「富と雇用創出のための経済再生戦略」(Economic Recovery Strategy for Wealth and Employment Creation : ERS)を策定し、次の目標を掲げている。

- ① 2007年までの高度経済成長の実現（年間50万人の雇用創出、2007年における7%の経済成長達成など）
- ② 良い統治実現のための政府機関・体制の強化
- ③ 経済インフラの整備・拡張
- ④ 貧困削減及び生産性の向上

この中では、マクロ経済政策の健全化や政府機能の改善、取引コスト削減等とともに、民間セクターの育成が重要であると位置づけている。ERSを受け、ケニア貿易産業省(MTI)は、「産業構造転換戦略 (Sessional Paper No.2 “Industrial Transformation to the Year 2020”)」を改定し、2020年に新興工業国入りを目指す方策を第一段階(Phase I)と第二段階(Phase II)に分け、2008年に開始予定のPhase IIでは、Phase Iの労働集約的な伝統的産業の振興に引き続き、冶金、石油化学、製薬、機械、資本財、ICT等の資本集約的な近代的製造業を振興することを目指している。この産業振興策における有望業種の選定と業種別開発計画作りや包括的な産業発展戦略の策定についての詳細な検討を行うために、「産業振興マスタープラン(MP)」の策定を日本政府に要請している。

この要請に対しては、今回の協議により相手側と確認したように、日本の産業振興支援は、Phase II の近代的製造業の発展目標に焦点を当て、ケニア産業の生産性の改善や競争力の強化を中心に展開することが適切であると考えられる。現在まで、ERS と産業構造転換戦略を具体化する MP 策定に関連する作業は大幅に遅れており、2007 年末までの現政権の担当期間内に、ケニア産業の現状や展望を体系的に分析し、その結果に基づく有望産業分野選定と具体的振興計画策定を効率的に完了する必要がある。この支援においては、調査結果を現実的で有効な提言として整理すると同時に、MTI を中心とするケニア側産業振興関係機関の能力開発や制度・機構整備に資するものでなければならない。

こうした要請を踏まえ、今回の協議では、MP 策定支援の目的を次のように整理した。

- ① 経済成長の機会を最大限に活用すること。
- ② 民間セクター発展の阻害要因を除去すること。
- ③ 地域経済統合の仕組み（東アフリカ連合：EAU、東南部アフリカ共同市場：COMESA）に配慮し、且つ、その利点を活用すること。
- ④ 官民の連携を促進すること。
- ⑥ 日本とケニアの協力により先方の能力開発と制度・機構整備を図ること。

3. MP 策定支援の留意点

これまでの経緯や経験に鑑み、今回の調査支援の展開に当たっては、次の諸点に留意する必要があると考えられる。

① ケニア経済の丁寧な分析と発展可能性の的確な把握

日本の産業振興支援は 1990 年代の中葉以降は継続的に展開されているとは言えず、その情報や Network の極めて限られているように見受けられる。本件調査に当たっては、ケニア経済の発展の歴史や現状については丁寧に分析するとともに、今後の発展の可能性を的確に把握することが重要である。

② 現実的で具体的な発展 Framework 形成や開発 Scenario の組み立て

マクロ経済予測、雇用・収入効果、投資促進、貿易振興、想定される市場の需給予測、政府財政への貢献など、セクター別の発展 Framework の形成や開発 Scenario の組み立ては、現実的で具体的なものとする必要がある。

③ 産業振興政策の担い手機関の確認と役割の整理

複数の有望な Sub-sectors を選定・確認するとともに、開発政策や振興措置を執行するに当たり中心となる担い手機関を確認し、行政改革や構造調整を含む有効な処方箋を実践できるよう政府担当機関の役割を明確に整理するとともに、改革や調整の成果を十分に担保できるよう工夫することが不可欠である。

④ 調査の第一段階の実施と第二段階の準備の連携

調査の第一段階（Stage1-ケニア産業発展に向けた有望サブ・セクターの選定）の実施と第二段階（Stage2-産業開発のための包括的マスタープランの作成）の準備を円滑且つ効率的に結びつけて展開することが有効である。

⑤ PSDSAP との調整・連携

「民間セクター開発戦略・アクションプラン（“Private Sector Development Strategy & Action Plan”：PSDSAP）」は、現在までに10年計画素案を策定済みであり11月には全国規模のワークショップを開催して意見などの集約を図る予定である。そのPCDSAPの進捗に対しては、常に情報入手と意見交換を欠かさず、産業振興MP策定・実施とPSDSAP策定・執行と間の重複を避け、さらに両者の間で相乗効果を生み出すよう工夫を行ってゆくことが不可欠である。

⑥ 先行調査・研究・施策や関連政府組織や民間機関の整理

MP策定支援を効率的に進めるためには、産業振興に関する先行調査・研究や政府施策などの内容、現況や成果などの重要関連事項を、本格調査に先立って、現地コンサルタント等を適宜活用し、整理しておくことが有効と考えられる。また、産業振興に関与する数多くの政府組織や民間機関について、それぞれの役割、設置根拠、活動現況や成果などを整理しておくことも、本格調査・支援の円滑な推進に向けて効果があると思われる。

⑦ 能力開発や制度・組織整備を目指した技術・能力移転側面の重視

国際経済の大きな変化や激しい市場競争の中で、有効な産業振興政策を継続的に立案し、その執行管理やモニタリング・評価を適切に維持してゆくためには、MTIをはじめとするケニア側機関の能力開発や制度・組織整備が不可欠と考えられる。本件においては、この技術・能力移転の側面を重視しつつ支援を展開することが、ケニア側や現地日本側からも、強く期待されている。

添付資料

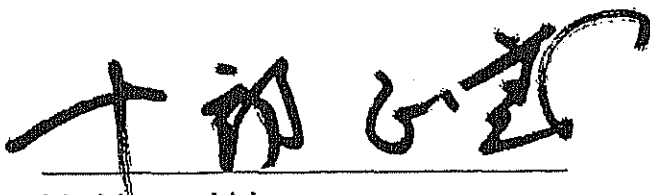
M/M (プロジェクト形成調査<第1次>時)

M/M (プロジェクト形成調査<第2次>時)

S/W

Minutes of the Meeting
between
JICA Project Formulation Study Team
and
The Ministry of Trade and Industry
on
the National Industrial Master Plan
in
the Republic of Kenya

Nairobi, 2nd February, 2005



Mr. Masayoshi Juro
Leader
Project Formulation Study Team
Japan International Cooperation Agency



Dr. Nehemiah K. Ng'eno
Permanent Secretary
Ministry of Trade and Industry

The Project Formulation Study Team (hereinafter referred to as "the Team"), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Masayoshi Juro, visited the Republic of Kenya from 16th of January to 5th of February, 2005, in order to have preliminary discussions with the Kenyan authorities concerned on the Study of the National Industrial Master Plan in the Republic of Kenya (hereinafter referred to as "the Study").

The Team had a series of discussions on the subject matter with the Ministry of Trade and Industry and other Kenyan authorities concerned.

The minutes of meeting summarizes the major points discussed and agreed on in the series of discussions.

1. Title of the Study

Both sides agreed on the title of the study "The National Industrial Master Plan" as in the official request.

2. Donor Coordination

The Study should be implemented, taking into account the activities of other donors and other collaborating Ministries.

3. Framework of the Study

The Team and Kenyan authorities concerned discussed the framework of the study project, and agreed as stipulated in the Appendix I.

4. Preliminary Study

A preliminary study mission for the Study will be dispatched in order to discuss the Draft of Scope of Work for the Study. Final agreement on the Scope of Work for the Study will be signed by the representative of JICA Kenya Office and the Permanent Secretary of the Ministry of Trade and Industry.



Framework of the National Industrial Master plan

1. Objective of the Study

The objective is to develop a master plan for industrial development in Kenya in order to achieve the Kenyan industrialization goal of the year 2020.

2. Scope of the Study

- 1) Review and appraise the existing investment conditions
- 2) Benchmarking key industries
- 3) Studies on 13 core growth sectors
- 4) Studies on informal sector
- 5) Study on the status of the implementation of Phase I & II of Industrialization strategies
- 6) Strengthen Industrial Research and Development
- 7) Capacity Building of the Department of Industry
- 8) Development of Industrial Development Act
- 9) Review of the Industrial Registration Act
- 10) Develop new incentives schemes
- 11) Identification of industrial incubation centers
- 12) Review and consolidation of relevant licenses
- 13) Review and Development of linkages between the small and the large industries
- 14) Enhance delivery of BDS services
- 15) Develop proposals for mobilization of funds for industrial development
- 16) Develop demand driven human resource development proposal
- 17) Develop proposals for provision and management of relevant industrial information
- 18) Subsectoral studies to establish the current status of infrastructure and identify areas of improvement
- 19) Development of environment friendly industrialization
- 20) Economic and financial analysis
 - Estimates of investment requirements, i.e. cost of development of facilities envisaged
 - Investment planning and Financial analysis, i.e. accounting system and GDP
 - Economic Analysis, i.e. income effect, employment impact
- 21) Develop Five Year Action Plans
 - Programme activities
 - Programme projects



3. Working Group

Working Group should be formulated to participate in the process of creating the Master Plan.

4. Coordination Committee

Coordination Committee will be formed to be chaired by the Permanent Secretary, Ministry of Trade and Industry.

5. Project Team

Project Team will be composed of the officers from the department of Industry, whose names are given in Appendix II.

6. Study Period

The Study will last for 3 years, which will include preparation of Master Plan and Capacity Building in the Ministry for monitoring and evaluation.



STUDY TEAM

<u>NAME</u>	<u>DESIGNATION</u>
M. C. Rotich	Director of Industries
S. M. Kiragu	Registrar of Industries
P. A. Dede	Deputy Registrar of Industries
S. B. Keter	Deputy Registrar of Industries
G. Munyao	Senior Assistant Director
N. Muya	Assistant Director
H. Okeyo	Assistant Director
J. Munguti	Assistant Director
F. K. Mungai	Senior Industrial Development Officer
L. G. Njehia	Senior Industrial Development Officer



A handwritten signature or mark in the bottom right corner of the page, consisting of a large, stylized letter 'Y' or similar character.

List of Attendants

<Kenyan Side>

Ministry of Trade and Industry

Dr. Nehemiah K. Ng'eno, Permanent Secretary

Ms. Margaret Rotich, Director of Industries

Mr. Silas M. Kiragu, Registrar of Industries

Ms. P.A. Dede, Deputy Registrar of Industries

Mr. Lewel G. Niehia, Snr. Industrial Development Officer

Mr. H.B. Okeyo, Assistant Director of Industries

Mr. L.M. Ngari, Snr. Industrial Development Officer

<Japanese Side>

Project Formulation Study Team

Mr. Masayoshi Juro, Leader

Mr. Toshio Sato, SME Promotion

Mr. Jun Takeyama, Production Control

Mr. Daisuke Fukumori, Study Planning



MINUTES OF MEETING
OF
MASTER PLAN STUDY
FOR
KENYAN INDUSTRIAL DEVELOPMENT
(MAPSKID)
IN
THE REPUBLIC OF KENYA

AGREED UPON BETWEEN

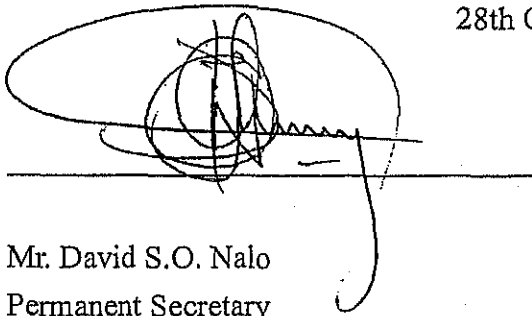
MINISTRY OF TRADE AND INDUSTRY

AND

JICA PROJECT FORMULATION TEAM

CITY OF NAIROBI

28th October 2005



Mr. David S.O. Nalo
Permanent Secretary
Ministry of Trade and
Industry
The Republic of Kenya



Mr. Takeshi Nakano
Leader
Project Formulation Team
Japan International
Cooperation Agency
(JICA)

The Japanese Project Formulation Study Team (hereinafter referred to as "the Team"), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Takeshi NAKANO, visited the Republic of Kenya from 24th to 28th of October 2005 for the purpose of discussing the framework of the Master Plan Study for Kenyan Industrial Development (MAPSKID: hereinafter referred to as "the Study")

The Team had a series of discussions with the representatives of the Government of the Republic of Kenya (hereinafter referred to as "GOK"), including the Ministry of Trade and Industry (hereinafter referred to as "MTI") and other relevant authorities, in order to exchange views and opinions on the contents of the Study. (The Master Plan Study on the Kenyan Industrial Development (MAPSKID) is attached in Annex I and List of Attendants is attached in Annex II)

The following points are confirmed by both sides.

1. Scope of Work for the Study (hereinafter referred to as "S/W")

- (1) The draft S/W is completed as attached in Annex III.
- (2) The objective of the Study is to promote capacity development and institution building to formulate a comprehensive master plan for industrial development in Kenya in order to achieve the Kenyan industrialization goal. Relevant seminars and workshops will be held to facilitate transfer of appropriate know-how/technique.
- (3) The staged execution of the Study is highly recommended as a result of the discussions. The Study comprises two (2) Stages. The Stage I mainly aims at identifying the target/potential sub-sectors in industry with a view to formulating the comprehensive master plan of the Kenyan industrial development. The Stage II, which aims at formulating the master plan and compiling the concrete action plan, will be carried out after successful completion of the Stage I.
- (4) Concerning the items requested in (5) scope of the study in Application Form for Japan's Development Study Program (dated 15 October 2004), the items of (ix) Review of the Industrial Registration Act and (xii) Review and consolidation of relevant licenses are crossed out because the reviews have been already done. The other items, in particular those related to the Stage II, will be confirmed during the study in the Stage I.
- (5) After approval of contents of draft S/W and signing by both sides, the Study of the Stage I will commence.

2. Outputs of the Study

(1) Identification of Target/Potential Sub-Sectors for Kenyan Industrial Development

The Study shall conduct a comparative review and detailed analysis on the industrial sector and sub-sectors, concerning the background, evolution and perspective in Kenya. With regard to economic relations, particularly for trade, investment, and market competition, the Study shall examine opportunities and impediments in comparison to the neighboring countries in the region and the world market as a whole. The competitive industrial sub-sectors of Kenya, on which the master plan study will focus, shall be identified through a clear process of screening with supporting data in the Stage I. The recommendations for the Stage II study shall also be proposed.

(2) Formulation of a Comprehensive Master Plan for Industrial Sector Development

After the successful completion of the Stage I, within the development framework completed and along with the scenario developed, the Study shall formulate a comprehensive master plan for industrial development in Kenya. The Study shall also elaborate the development plan for respective potential/target sub-sectors and compile an action plan for the short term period.

(3) Skills Transfer

Since the primary objective of the study is to promote capacity development and institutional building, an important outcome of the study will be transfer of skills for the preparation and implementation of future industrial development.

(4) The Kenyan side emphasized that there is need to expedite the preparation of the Industrial Master Plan given that time has elapsed since the last JICA mission was here in January/ February, 2005. The preparation of the Industrial Master Plan is one of the twelve (12) priority actions in the Economic Recovery Strategy (ERS) that the Government needs to implement within the period 2003-2007. Already two and a half years have elapsed hence the urgency of finalizing the Industrial Master Plan within this period if the Government has to be seen to have met the actions.

3. Organizational Setup for Execution of the Study

The Kenyan side shall set up organizational arrangements as follows for the smooth execution of the Study.

(1) Coordinating Committee

In order to ensure the smooth execution of the Study, the functions and membership of the Coordinating Committee are recommended as follows.

1) Functions

- (a) To supervise and monitor the execution of the Study
- (b) To coordinate participating GOK authorities
- (c) To promote collaboration between public and private sectors
- (d) To provide the Working Group with necessary advice, information and assistance with the other relevant authorities

2) Provisional Membership

Ministry of Trade and Industry
Ministry of Finance
Kenya Institute for Public Policy Research and Analysis (KIPPRA)
Kenya Industrial Research and Development Institute (KIRDI)
Kenya Association of Manufacturers (KAM)
Kenya National Chambers of Commerce and Industry (KNCC & I)
Embassy of Japan
JICA Kenya Office
Ministry of Planning & National Development
Central Bureau of Statistics (CBS)
Kenya Industrial Estates (KIE)
Kenya Institute of Business Training (KIBT)
Kenya Investment Authority (KIA)
Export Processing Zones Authority (EPZA)
Export Promotion Council (EPC)

The Coordinating Committee will have meetings on a quarterly basis and whenever the need arises. It will include both members from public and private sectors, which may be dissolved into a "public-private joint forum" to promote better linkages and further collaboration between government and industries after the completion of the Study.

(2) Working Group

In order to carry out the Study in an efficient and collaborative manner, the functions

and membership of the Working Group, composed of Japanese Study Team and Kenyan Counterpart Team, are recommended as follows.

1) Functions

- (a) To produce meaningful outputs and outcome under the supervision of the Coordinating Committee.
- (b) To organize and implement jointly the seminars/workshops to disseminate and follow-up the findings, results and recommendations of the Study.
- (c) To ensure the capacity development and institution building in GOK

2) Provisional Membership

Ms. M.C. Rotich, Director of Industries

Mr. S.M. Kiragu, Senior Deputy Director of Industries/ Registrar

Mr. D. G. Magwaro, Deputy Director of Industries

Mr. G. Munyao, Deputy Director of Industries

Ms. P. Dede, Deputy Director of Industries

Mr. S. Keter, Deputy Director of Industries

Mr. J.Munguti, Assistant Director of Industries

Mr. H.B. Okeyo, Assistant Director of Industries

Mr. Fred Mungai, Senior Industrial Development Officer

Representative from Kenyan Institute of Public Policy and Research Analysis (KIPPRA), Kenya Industrial Research and Development Institute (KIRDI), Kenya Industrial Estates (KIE), Kenya Investment Authority (KIA), Ministry of Planning and National Development , Central Bureau of Statistics (CBS) , Kenya Industrial Training Institute (KITI), Export Processing Zone Authority (EPZA) and Export Promotion Council(EPC).

[Secretariat]

Ms. N. Muya, Assistant Director of Industrie

Mr. L. Njehia, Senior Industrial Development Officer

Mr. S. Odua, Senior Industrial Development Officer

Mr. N. Gakiha, Senior Industrial Development Officer

Mr. C.W, Mahinda, Senior Industrial Development Officer

4. Office of the Study Team

Office space for the Japanese Study Team shall be arranged by MTI at its head office together with other necessary arrangements stipulated in the Scope of work and other

documents for the Study.

5. Counterpart Training in Japan

Both sides confirm that counterpart personnel of MTI and related authorities of GOK will be provided opportunities to have training and/or participate in seminars/workshops in Japan on the related issues of industrial development in order to make the Study more effective. The contents of the training will be decided in the course of the Study.

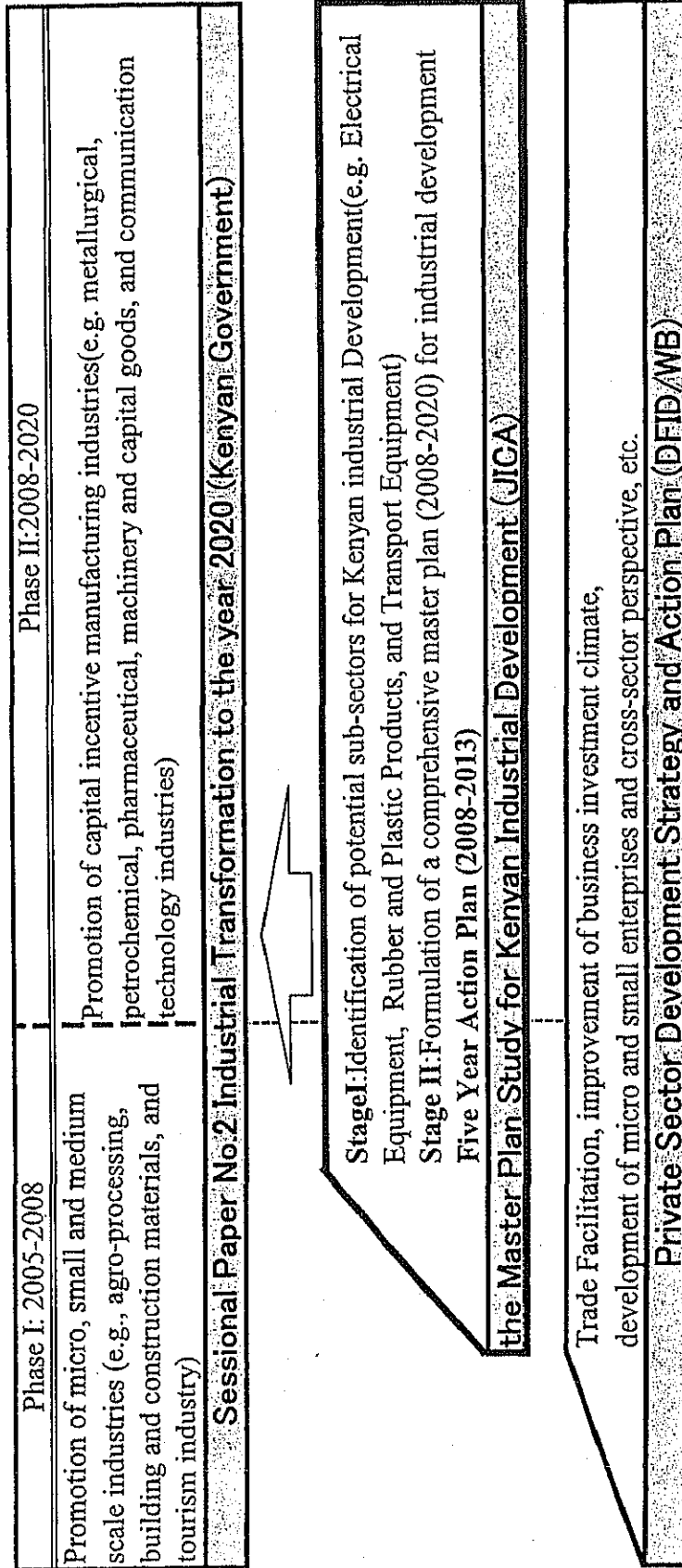
The Master Plan Study on the Kenyan Industrial Development (MAPSKID)

1. JICA assists the formulation and implementation of MAPSKID.

The Master Plan Study aims at:

- 1) Maximizing the growth opportunities for industrial development
- 2) Removing the business impediments for private sector development
- 3) Taking regional economic integration into consideration
- 4) Promoting the collaboration between public and private sectors
- 5) Sustaining capacity development and institution building through cooperation between Kenya and Japan

2. Relationship among the major attempts for Industrial Development



22

22

List of Attendants

<Kenyan Side>

Ministry of Trade and Industry

Mr. David S.O. Nalo, Permanent Secretary
Ms. M.C. Rotich, Director of Industries
Mr. S. A. Otieno, Director of Internal Trade
Mr. Silas. M. Kiragu, Senior Deputy Director of Industries/ Registrar
Mr. Gregory. M. Munyao, Deputy Director of Industries
Ms. P.A. Dede, Deputy Director of Industries
Mr. S.B. Keter, Deputy Director of Industries
Mr. David Magwaro, Deputy Director of Industries
Mr. H.B. Okeyo, Assistant Director of Industries
Ms. Nancy W. Muya, Assistant Director of Industries
Mr. John Munguti, Assistant Director of Industries
Mr. Charles W. Mahinda, Senior Industrial Development Officer
Mr. Stephen A. Odua, Senior Industrial Development Officer
Mr. Lewel G. Njehia, Senior Industrial Development Officer
Mr. Kaviti Ndungi, Industrial Development Officer
Prof. Kimuyu, PSDS Consultant, MOTI

Kenyan Industrial Estate, Ltd. (KIE)

Mr. David K. Opiyo, General Manager

Kenyan Investment Authority (KIA)

Ms. Susan Kikwai, Ag. Managing Director
Mr. David Mugambi, Investment Officer

Kenyan Institute of Business Training (KIBT)

Ms. Jane N. Aranga, Principal
Mr. J.M. Njeru Lecturer

Kenya Industrial Research and Development Institute (KIRDI)

Dr. Patrick Muturi, Director
Dr. M. Charles Muturi, Deputy Director

DN

74

Export Processing Zone Authority (EPZA)

Mr. B. Chesang, Manager RPP

Mr. Dominic Muriuki Planning Executive

Kenya Industrial Training Institute (KITI)

Mr. Charles Obiero, Ag. Principal

Kenya Institute for Public Policy, Research and Analysis (KIPPRA)

Mr. Eric Runge, Analyst

Central Bureau of Statistics

Mr. Humphrey N. Muhu, Economist

Mr. Kennedy Macharia, Economist

—

<Japanese Side>

Project Formulation Study Team

Mr. Takeshi Nakano, Team Leader

Mr. Daisuke Fukumori, Cooperation Planning

JICA Kenya Office

Mr. Masaru Ishizuka

Ms. Anne Olubendi

SCOPE OF WORK (DRAFT)
ON
MASTER PLAN STUDY
FOR
KENYAN INDUSTRIAL DEVELOPMENT
(MAPSKID)
IN

THE REPUBLIC OF KENYA

AGREED UPON BETWEEN

MINISTRY OF TRADE AND INDUSTRY

AND

JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

CITY OF NAIROBI
XX, YY, 2005

Mr. David S.O. Nalo
Permanent Secretary
Ministry of Trade and
Industry
The Republic of Kenya

Mr. Kano Yoshiaki
Leader
Preparatory Study Team
Japan International
Cooperation Agency
(JICA)

I. INTRODUCTION

In response to the request by the Government of the Republic of Kenya (hereinafter referred to as "GOK"), the Government of Japan (hereinafter referred to as "GOJ") has confirmed [accepted] to conduct the study on " The Master Plan Study for Kenyan Industrial Development " (MAPSKID: hereinafter referred to as "the Study"), in accordance with the relevant laws and regulations in force in Japan.

Accordingly, the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), the official agency responsible for the implementation of the technical cooperation programs of the GOJ, will undertake the Study in close cooperation with the authorities concerned of the Government of the Republic of Kenya.

The present document sets forth the scope of work with regard to the Study and will become valid after notification of approval by JICA Headquarters through JICA Kenya office to the Ministry of Trade and Industry (hereinafter referred to as " MTI")of GOK.

II. OBJECTIVES OF THE STUDY

The objective of the Study is to promote capacity development and institutional building of the Kenyan authorities for identifying potential/target sub-sectors for Kenyan industrial development in the Stage I and for formulating a comprehensive master plan for industrial development in Kenya in order to achieve the Kenyan industrialization goal in the Stage II. In the course of the Study, relevant seminars and workshops will be held to facilitate transfer of appropriate know-how /technique.

The Study will be carried out in close collaboration between Japanese Study Team and Kenyan Counterpart Team.

III. THE STUDY AREA

The Study will cover the whole area of Kenya in order to reflect the current situation and identify potential/target sub-sector for industrial development.

With regard to economic relations, particularly for trade, investment, and market competitiveness, the Study examines comparative opportunities and impediments, covering the relevant regions in the world.

IV. SCOPE OF THE STUDY

In order to achieve the above objective, the Study will be carried out in two Stages. The Stage I will be devoted to complete the identification of industrial sub-sectors of Kenya which have competitive advantages against other countries. The Stage II, after having confirmed the successful completion of the Stage I of the Study, will be concentrated to formulate a comprehensive master plan for Kenyan industrial development with a set of policy recommendations for the priority industrial sub-sectors.

Stage I: Identification of Potential/Target Sub-Sectors for Kenyan Industrial Development

- 1) Review of background, evolution and performance of industrial sector
- 2) Provisional formulation of sector development framework
- 3) Development of screening criteria for potential/target sub-sectors.
- 4) Identification of several sub-sectors for priority development
- 5) Identification of key actors/ players for industrial development
- 6) Recommendations (for proposal for immediate actions of the Kenyan Government, Stage II study, and others)

Stage II: Formulation of a Comprehensive Master Plan for Industrial Development

- 1) Completion of the framework and scenario for the Kenyan industrial Development
- 2) Formulation of the master plan
- 3) Compilations of development plan for potential/target sub-sectors
- 4) Development of Action Plan for the short term period

V. STUDY SCHEDULE

The Study shall be implemented in accordance with the tentative Study schedule shown in Appendix I. The schedule, including report submission dates stated in the next clause (VI), is tentative and subject to be modified when both sides agree upon and any necessity that may arise during the course of the Study.

VI. REPORTS AND FINAL PRODUCTS

JICA shall prepare and submit the following reports for the stage I, in English to GOK.

1. Inception Report

Thirty (30) copies will be submitted within 1 month after commencement of the Study

2. Draft Final Report

Thirty (30) copies will be submitted within a period of seven months after the commencement of the study. The Kenyan side shall submit written comments on the Draft Final Report to JICA within one (1) month after receipt of the report.

3. Final Report

Sixty (60) copies will be submitted within a period of two months after receipt of comments by the GOK on the Draft Final Report.

VII. UNDERTAKING OF THE GOK

1. In order to facilitate a smooth and efficient execution of the study, the Government of the Republic of Kenya shall undertake the following necessary measures:

- (i) to secure the safety of the study team;
- (ii) to permit the members of the study team to enter, leave and sojourn in the Republic of Kenya for the duration of their assignment therein and exempt them from foreign registration requirements and consular fees;
- (iii) to exempt the members of the study team from taxes, duties, fees and any other charges on equipment, machinery and other materials brought into and out of the Republic of Kenya for the conduct of the Study;
- (iv) to exempt the members of the study team from income tax and charges of any kind imposed on or in connection with any emoluments or allowances paid to the members of the study team for their services in connection with the implementation of the Study;
- (v) to provide necessary arrangements to the study team for remittance as well as utilization of the funds introduced into the Republic of Kenya from Japan in connection with the implementation of the Study;
- (vi) to secure permission for the study team to take all data and documents including topographic maps, original manuscripts and photographs related to the Study out of the Republic of Kenya to Japan;
- (vii) to secure necessary permission for photography for the implementation of

- the Study; and
- (viii) to facilitate medical services as needed. Its expenses will be chargeable on the members of the study team.

2. GOK shall bear claims, if any arises, against the members of the study team resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with, the discharge of their duties in the implementation of the Study, except when such claims arise from gross negligence or willful misconduct on the part of the members of the study team.

3. MTI shall act as the counterpart agency to the study team and also as the coordinating body in relation with other governmental and non-governmental as well as private organizations concerned for the smooth implementation of the Study.

4. MTI shall at its own expense, provide the study team with the following in cooperation with other organizations concerned:

- (i) available data and information related to the Study,
- (ii) counterpart personnel,
- (iii) suitable office space with necessary equipment in Nairobi, and
- (iv) Credentials or identification cards.

VIII. UNDERTAKING OF JICA

For the implementation of the Study, JICA shall undertake the following measures:

- (1) to dispatch, at its own expense, the study team to the Republic of Kenya; and
- (2) to facilitate technology transfer to the Kenyan counterpart personnel in the course of the Study.

XI. OTHERS

JICA and MTI shall consult with each other in respect of any matter that may arise from or in connection with the Study.

Tentative Schedule

Month	Stage I									Stage II (to be confirmed after the successful completion of the Stage I)								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
work in Kenya																		
work in Japan																		
Seminars/workshops in Kenya																		
Seminars/workshops in Japan																		
Report																		

Legend IC/R Inception Report
 DF/R Draft Final Report
 F/R Final Report

DN

7/1

SCOPE OF WORK
ON
MASTER PLAN STUDY
FOR
KENYAN INDUSTRIAL DEVELOPMENT
(MAPSKID)
IN

THE REPUBLIC OF KENYA

AGREED UPON BETWEEN

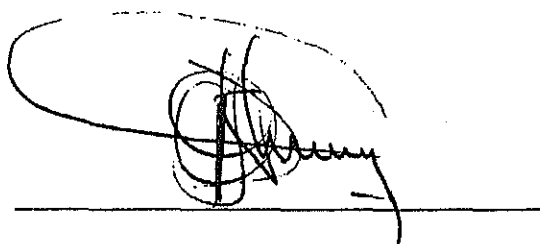
MINISTRY OF TRADE AND INDUSTRY

AND

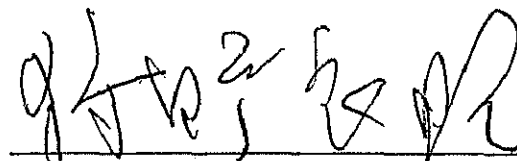
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

CITY OF NAIROBI

29th November 2005



Mr. David S.O. Nalo
Permanent Secretary
Ministry of Trade and Industry
The Republic of Kenya



Mr. Yoshiaki Kano
Resident Representative
Kenya Office
Japan International Cooperation Agency
(JICA)

I. INTRODUCTION

In response to the request by the Government of the Republic of Kenya (hereinafter referred to as "GOK"), the Government of Japan (hereinafter referred to as "GOJ") has decided to conduct the study on "The Master Plan Study for Kenyan Industrial Development" (MAPSKID: hereinafter referred to as "the Study"), in accordance with the relevant laws and regulations in force in Japan.

Accordingly, the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), the official agency responsible for the implementation of the technical cooperation programs of the GOJ, will undertake the Study in close cooperation with the authorities concerned of GOK.

The present document sets forth the scope of work with regard to the Study.

II. OBJECTIVES OF THE STUDY

The objective of the Study is to identify potential/target sub-sectors for Kenyan industrial development in the Stage I and to formulate a comprehensive master plan for industrial development in Kenya in order to achieve the Kenyan industrialization goal in the Stage II. In the course of the Study, relevant seminars and workshops will be held to facilitate transfer of appropriate know-how /technique and to promote capacity development and institutional building.

The Study will be carried out in close collaboration between Japanese Study Team and Kenyan Counterpart Team.

III. THE STUDY AREA

The Study will cover the whole area of Kenya in order to reflect the current situation and identify potential/target sub-sector for industrial development.

With regard to economic relations, particularly for trade, investment, and market competitiveness, the Study examines comparative opportunities and impediments, covering the relevant regions in the world.

IV. SCOPE OF THE STUDY

In order to achieve the above objective, the Study will be carried out in two Stages. The Stage I will be devoted to complete the identification of industrial sub-sectors of Kenya which have competitive advantages against other countries. The

DN

KA

Stage II , after having confirmed the successful completion of the Stage I of the Study, will be concentrated to formulate a comprehensive master plan for Kenyan industrial development with a set of policy recommendations for the priority industrial sub-sectors.

Stage I: Identification of Potential/Target Sub-Sectors for Kenyan Industrial Development

- 1) Review of background, evolution and performance of industrial sector
- 2) Provisional formulation of sector development framework
- 3) Development of screening criteria for potential/target sub-sectors.
- 4) Identification of several sub-sectors for priority development
- 5) Identification of key actors/ players for industrial development
- 6) Recommendations (for proposal for immediate actions of the Kenyan Government, Stage II study, and others)

Stage II: Formulation of a Comprehensive Master Plan for Industrial Development

- 1) Completion of the framework and scenario for the Kenyan industrial Development
- 2) Formulation of the master plan
- 3) Compilations of development plan for potential/target sub-sectors
- 4) Development of Action Plan for the short term period

V. STUDY SCHEDULE

The Study shall be implemented in accordance with the tentative Study schedule shown in Appendix I. The schedule, including report submission dates stated in the next clause (VI), is tentative and subject to be modified when both sides agree upon and any necessity that may arise during the course of the Study.

VI. REPORTS AND FINAL PRODUCTS

JICA shall prepare and submit the following reports in English to GOK.

1. Inception Report (30 copies)
2. Progress Report (I) (II) (20 copies, respectively)
3. Interim Report (I) (II) (30 copies, respectively)
4. Draft Final Report (30 copies)
5. Final Report (60 copies)

DN

BT

VII. UNDERTAKING OF THE GOK

1. In order to facilitate a smooth and efficient execution of the study, the Government of the Republic of Kenya shall undertake the following necessary measures:

- (i) to secure the safety of the study team;
- (ii) to permit the members of the study team to enter, leave and sojourn in the Republic of Kenya for the duration of their assignment therein and exempt them from foreign registration requirements and consular fees;
- (iii) to exempt the members of the study team from taxes, duties, fees and any other charges on equipment, machinery and other materials brought into and out of the Republic of Kenya for the conduct of the Study;
- (iv) to exempt the members of the study team from income tax and charges of any kind imposed on or in connection with any emoluments or allowances paid to the members of the study team for their services in connection with the implementation of the Study;
- (v) to provide necessary arrangements to the study team for remittance as well as utilization of the funds introduced into the Republic of Kenya from Japan in connection with the implementation of the Study;
- (vi) to secure permission for the study team to take all data and documents including topographic maps, original manuscripts and photographs related to the Study out of the Republic of Kenya to Japan;
- (vii) to secure necessary permission for photography for the implementation of the Study; and
- (viii) to facilitate medical services as needed. Its expenses will be chargeable on the members of the study team.

2. GOK shall bear claims, if any arises, against the members of the study team resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with, the discharge of their duties in the implementation of the Study, except when such claims arise from gross negligence or willful misconduct on the part of the members of the study team.

3. The Ministry of Trade and Industry (hereinafter referred to as "MTI") shall act as the counterpart agency to the study team and also as the coordinating body in relation with other governmental and non-governmental as well as private organizations

DN

AF

concerned for the smooth implementation of the Study.

4. MTI shall at its own expense, provide the study team with the following in cooperation with other organizations concerned:

- (i) available data and information related to the Study,
- (ii) counterpart personnel,
- (iii) suitable office space with necessary equipment in Nairobi, and
- (iv) Credentials or identification cards.

VIII. UNDERTAKING OF JICA

For the implementation of the Study, JICA shall undertake the following measures:

- (1) to dispatch, at its own expense, the study team to the Republic of Kenya; and
- (2) to facilitate technology transfer to the Kenyan counterpart personnel in the course of the Study.

XI. OTHERS

JICA and MTI shall consult with each other in respect of any matter that may arise from or in connection with the Study.

DN

MF

Tentative Schedule

Month	Stage I									Stage II											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
work in Kenya			[Bar]				[Bar]				[Bar]					[Bar]				[Bar]	
work in Japan	[Bar]						[Bar]	[Bar]							[Bar]				[Bar]		[Bar]
Seminars/workshops			△				△			△										△	
Report		△ IC/R					△ P/R(I)	△ IT/R(I)						△ P/R(II)	△ IT/R(II)			△ DF/R		△ F/R	

- Legend
- IC/R Inception Report
 - P/R Progress Report
 - IT/R Interim Report
 - DF/R Draft Final Report
 - F/R Final Report

DN

KAF

