

第 II 部：ケニア産業（製造業）振興支援の現状・課題の分析と今後の方向

第 3 章 貿易産業省（MOTI）の役割と組織

3.1 MOTI の役割と編成

3.1.1 MOTI の役割

産業振興の形成と管理は主に MOTI の職掌下にある。MOTI の権限は Presidential Circular No. 1/2006 に基づいて次のようにまとめられる：¹⁷

- i) 貿易振興政策、
- ii) 産業振興政策、
- iii) 国際貿易振興、
- iv) 特許政策、
- v) 品質管理、
- vi) 消費者保護、及び
- vii) 零細企業と小企業の開発

しかし、Annex 1、2 で示されているように、産業振興に係る政策は実際のところ様々な機関により実施されている。例えば、KAM から政府に出された各種要請の内でも、MOTI 自らが扱える課題は標準規格、知的財産権、偽造品、貿易協定などである。一方で、課税、通関、インフラ、産業訓練、環境、安全衛生監査などの要請は、他省に委ねられている。¹⁸ 結果として、産業振興のための一連のアクションプランには必然的に様々な関係者が関与している。従って、他の関係者との関係を深め協力を得るためには、MOTI 職員が他省や関係者との連携を進展させる上で積極的な役割を果たすことが重要である。MOTI には他の省庁の活動に関しては管理権がないが、製造業者の代表としての重要な役割を果たすことができるように、省を超えた協力を得るための他省との連携構築は MOTI に取って重要な任務である。¹⁹ そのため、関係者間での協調を促進するための制度的枠組みを作る必要がある。

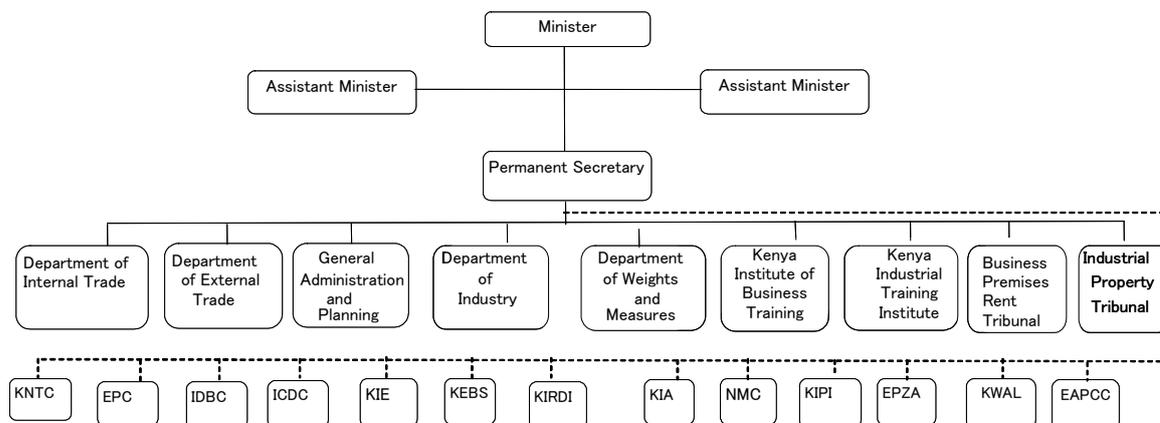
3.1.2 MOTI の組織

図 3-1 は、5 つの局、2 つの訓練機関、2 つの仲裁機関から成る現在の MOTI の組織構造を示している。MOTI の下には、研究開発、人材開発、度量衡等基準、知的財産、輸出促進、並びに投資促進といった特定のサービスを供給するための専門機関が設置されている。

¹⁷ MOTI, Strategic Plan 2006-2011, p.7

¹⁸ KAM (2007) Report of the 4th KAM/Government Partners Dialogue: "Exploring Ways of Improving the Performance of Industry", 2007 年 7 月 31 日開催の会議より。

¹⁹ 産業政策（案）は官民両部門の主要関係者から構成される国家産業開発委員会を設立することを提案している。



Note: i) Kenya National Trading Corporation (KNTC), ii) Export Promotion Council (EPC), iii) Industrial Development Bank Capital Ltd. (IDBC), iv) Industrial and Commercial Development Corporation (ICDC), v) Kenya Industrial Estate (KIE), vi) Kenya Bureau of Standard (KEBS), vii) Kenya Industrial Research and Development Institute (KIRDI), viii) Kenya Investment Authority (KenInvest), ix) Numerical Machining Complex Ltd. (NMC), x) Kenya Intellectual Property Institute (KIPI), xi) Export Processing Zones Authority (EPZA), xii) Kenya Wine Agency Ltd. (KWA), and xiii) East Africa Portland Cement Company (EAPCC).

出典: MOTI

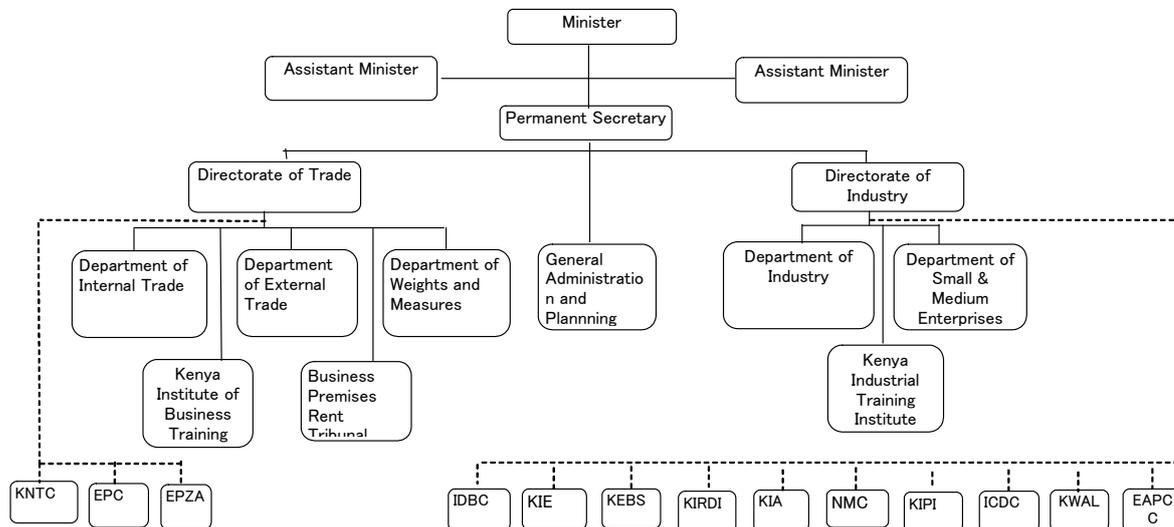
図 3-1 MOTI の組織構造（現行）

表 3-1 MOTI職員の配置

Department	Professional staff	Support staff	Total	(%)
General Administration and Planning	48	120	168	20.0
Internal Trade	73	165	238	28.4
External Trade	52	20	72	8.6
Weights and Measures	56	81	137	16.4
Industry	49	62	111	13.3
Business Premises Rent Tribunal & Industrial Property Tribunal	1	23	24	2.9
KIBT	20	12	32	3.6
KITI	28	27	55	6.6
Total	327	510	837	100.0

出典: Personnel Division, MOTI, Distribution of staff list of April 2006

現行の組織構造はフラット型だが（図 3-1）、戦略計画書（2006-2011）では、主要機能を貿易総局と産業総局の2総局に統合することが提示されている（図 3-2）。まだ実施はされていないが、新しい組織構造によって、各種活動が調整・一本化され、MOTI内での活動の重複が避けられるものである。



出典: MOTI, Strategic Plan 2006-2011

図 3-2 MOTI の提案する組織構造

以下の項において各局、地域産業振興の中心的役割を担う地方事務所、貿易投資の中心的役割を担い MOTI から派遣される外国公館の商務間についてさらに検討を加える。

(1) 総務企画局

総務企画局は以下のように分けられる。

- i) 管理課
- ii) 中央企画ユニット
- iii) 資金課
- iv) 会計課
- v) 調達班
- vi) 人事課

(2) 国内交易局

国内交易局には適切な政策と戦略の策定および実施を通じ、国内交易の発展・成長を法規に従い促進する任務が課せられている。同局の役割は以下のとおりである：

- i) 交易政策の策定、実施、調和、並びに貿易認可を含む地域（国際）貿易取り決めの国内制度化。連絡先：交易政策・EAC 課（地方交易職員（DTO））
- ii) 小企業、ビジネス相談、訓練・助言サービスの促進、商取引業者信用制度の管理、マイクロクレジット計画の促進。
 連絡先：ビジネス支援サービス課 (DTO)

- iii) 商取引慣行／政策モニタリング、交易政策評価に係る調査研究、交易情報管理・普及と交易促進

連絡先：交易モニタリング・調査研究課（DTO、県交易局長）

- iv) 交易認可法 Cap. 497 下における交易認可、並びに Cap. 502 下における輸出入認可

国内交易局は 20 地区と 8 小地区のネットワークを通じて全国で地方レベルのサービスを提供している。局の活動は県レベルで本省の国内交易局長の専門的な支援をもって県交易局長により調整されている。局次長、局次長補、及び数名の交易振興職員の補佐の下、国内交易局長が局を率いている。

(3) 外国貿易局

外国貿易局は WTO、UNCTAD、UNDP、世銀、IMF、UNIDO、WIPO、並びに FAO に関連した貿易課題を担当している。局の役割は以下の通りである：

- i) 外国貿易政策の策定、実施、調整、モニタリング、並びに見直し
- ii) 新たな貿易と投資政策の確認とモニタリング
- iii) ケニアの外国貿易利益と一致した二国間、地域間及び多国間貿易関係の促進
- iv) ケニア外国貿易における優遇条件確保のための地域間及び二国間・多国間貿易協定の開始・協議
- v) ケニア製品の促進
- vi) 外国投資の誘致
- vii) 国際貿易活動の調整
- viii) 貿易事項に係る国際貿易組織である、ITOs、WTO、UNCTAD、及び国際貿易センター（ITC）との連絡
- ix) グローバリゼーションに直面したケニアの貿易利益を保護するための二国間・地域間・多国間貿易協議への参加を通じた地域貿易事項の調整：COMESA、ACP、EU、コトヌ(COTONOU) 協定、EAC、IGAD 等
- x) ケニア商務官を通じた積極的な市場キャンペーンへの協力と着手

外国貿易局は WTO 課、二国間課、並びに地域課の 3 課から成る。WTO 課は WTO、UNCTAD、UNDP、世銀、IMF、UNIDO、WIPO、FAO に係る全ての貿易事項を扱っており、これらの組織の会合に参加している。

- i) WTO 関連の全多国間・国際貿易問題に係るケニアの方針表明文書の調整
- ii) 貿易政策の見直し、WTO 公告を担当し、WTO に係る国家委員会の機能及び活動を調整
- iii) WTO 合意によりケニア経済へもたらされた影響の分析と提言の提供（省庁と WTO 関連の他機関との連絡を通じて）

二国間課は二国間貿易政策の策定、モニタリング、並びに評価を扱っている。

- i) 経済界への貿易促進へ向けた政策に係る助言
- ii) 二国間貿易事項を扱うに当たっての民間セクターとの連絡
- iii) 国際貿易フェアへの参加準備
- iv) 経済界への新たなビジネス機会政策に係る助言

- v) 主要貿易相手国と主要貿易産品に係る貿易統計
- vi) 投資および国家輸出政策へ向けた機会の分析

地域課は COMESA、EAC、ACP-EU、コトヌ協定、英連邦事務局といった地域統合グループに関係する貿易問題を扱っている。

- i) これらの地域における貿易政策の策定と経済概況書の準備への対応
- ii) アフリカ連合下の NEPAD などの地域イニシアチブの促進
- iii) SACU、SADC、NAFTA、MERCUSOR、ASEAN 等の他の地域組織との協力

(4) 度量衡局

度量衡局の任務は、社会経済開発を強化するべく公正な貿易慣習の奨励と消費者保護を行いつつ、商取引における正確な計量機器の使用を確保することである。度量衡局はその機構組織及び業務内容の両面において従来にも増してその度量衡に係る範囲を拡大してきた。即ち、公共衛生、人間の安全、さらに消費者保護や公正な貿易慣習といった分野への導入である。

度量衡局の機能は以下の通りである：

- i) 貿易における計量の統一
- ii) 正確な計量機器の使用
- iii) 公正な貿易慣習
- iv) 消費者保護

(5) 産業局

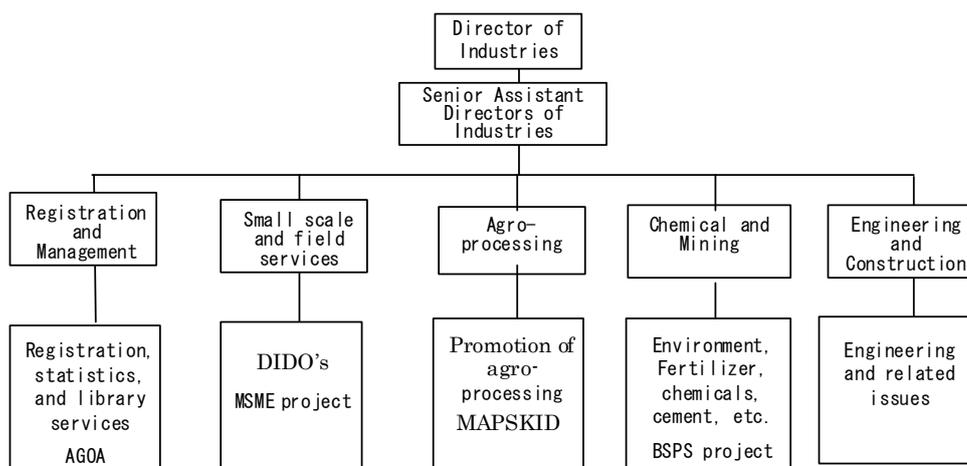
産業局は産業振興政策の作成、調整、並びに実施に携わっている。2006/07 年の経常経費支出推定額は KSh 41.7 百万²⁰であり、2005/06 年より 30%の増加であるが、これは主に人件費の増大によるものである。2006/07 年の開発支出は、Ksh 206 百万と予想され、前年度より 19%の減少である。MOTI の推定総額に対する比率は経常経費が 1.8%、開発支出が 33.5%である。

現在、産業局として公式に定められた特定の職務を持つ正式職員の職は無い。図 3-3 は現在適用されている機能を示した最新の組織的構造である。職務機能についての公式な規定が無いために特定の職務についての責任の所在や担当の職員が曖昧になることがある。

産業局には 20 名の地方産業職員 (District Industrial Officers (DIDOs)) を含む 49 名の専門スタッフが置かれている。公的サービスの縮小により、現在の人材配置員数は必要職員数の半分である。²¹このように労働力が限られていることから、明確な職種の設定と適確な作業配分を通じて職員の生産性を向上する必要がある。

²⁰ Directorate of Industry と the Industrial Registration Division の支出見積りの総計

²¹ MOTI, Strategic Plan 2006-2011, pp. 14-15.



出典: MOTI

図 3-3 現在の産業局の機能構造

(6) ビジネス事業所賃貸裁判所

裁判所の任務は、不当な賃貸期間のリースにより賃貸事業所でビジネスを行っているテナントへ法的保護を提供すること、並びに地主（家主）が行った投資から適正な収益が得られることを確保することである。裁判所は 1965 年、法令（Land Lord and Tenant (店舗、ホテル、ケータリング施設) Act, Cap. 301 in 1965) により設置されたものである。

(7) 産業財産裁判所

法令下における委員会の機能は、特許、工業デザイン、実用新案といった法令下に認可された権利より生じる争議を裁定、終結させることである。

(8) ケニアビジネス訓練研修所（KIBT）

本研究所は MOTI の下に運営されている。ビジネス／経営開発コースやセミナーを有し、例えば「効果的な監督者」、「購入・供給管理」、「財務を担当しない管理職のための会計と財務」等がある。また、「企業家開発に関する上級学位」や「市場活動に関する学位」といった全日制または定時制の学位課程コースも有する。

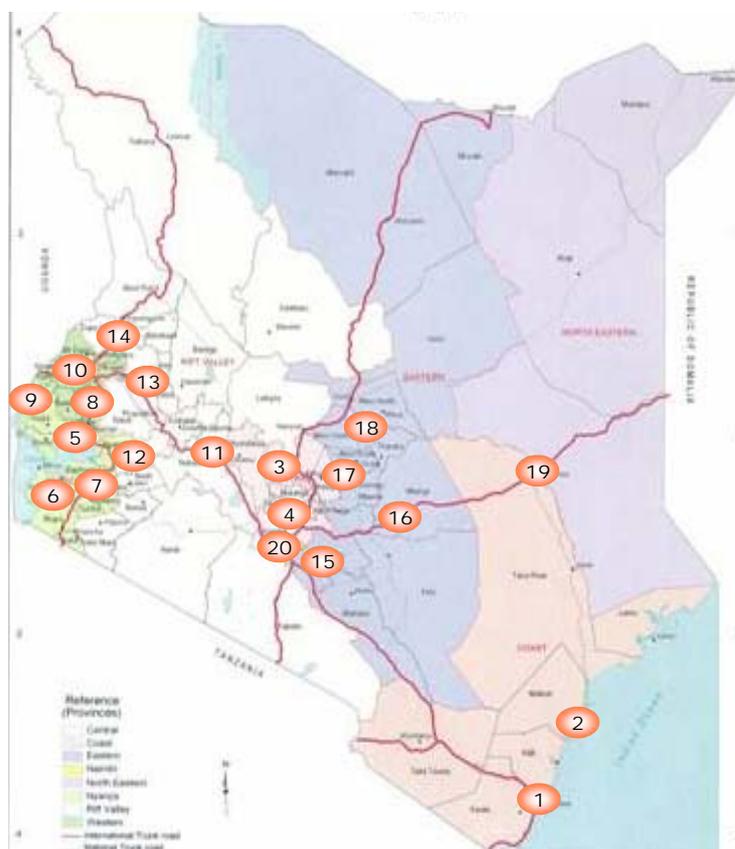
(9) ケニア産業訓練研究所（KITI）

本研究所の任務は、経済における商業・産業セクターの成長を目的としたビジネスと経営開発訓練を提供することである。課程は主に工芸レベルと学位レベルであり、これに加えて機械工学部などの学術課程がある。

(10) 地方事務所

MOTI の地方活動は全国展開しているが、地方事務所の数は公的サービスの縮小により経時的に減少している。その結果、全国は 20 地域に分けられ、DIDO、District Trade Officer (DTO)、度量衡関連の職員が配置されているが、この人材配置レベルにおいては、各 DIDO が平均して 3.5 県を管轄しなければならない。また、広範な地域を監督するに当たっての経常予算が十分に配分

されていない。これにより、DIDO が管轄下にある地域全体の産業状況を把握するのが非常に困難なものとなっている。さらに、重要な政策課題が DIDO と共有されない場合があり、DIDO は本部と地方の受益者の窓口として効率的な活動が出来なくなる。



出典: The JICA Study Team

Legend: Zone 1 Mombasa, Zone 2 Malindi, Zone 3 Nyeri, Zone 4 Thika, Zone 5 Kisumu, Zone 6 Homa Bay, Zone 7 Kisii, Zone 8 Kakamega, Zone 9 Busia, Zone 10 Bungoma, Zone 11 Nakuru, Zone 12 Kericho, Zone 13 Eldoret, Zone 14 Kitale, Zone 15 Machakos, Zone 16 Mwingi, Zone 17 Embu, Zone 18 Meru, Zone 19 Garissa, Zone 20 Nairobi

図 3-4 地方事務所の分布

DIDO の任務は多様で、次のようにまとめられる²²

- i) 産業情報の収集（定量的、定性的両方）、
- ii) 産業情報の配信サービス、
- iii) 製造業者へのコンサルテーションサービス、及び
- iv) 投資の促進

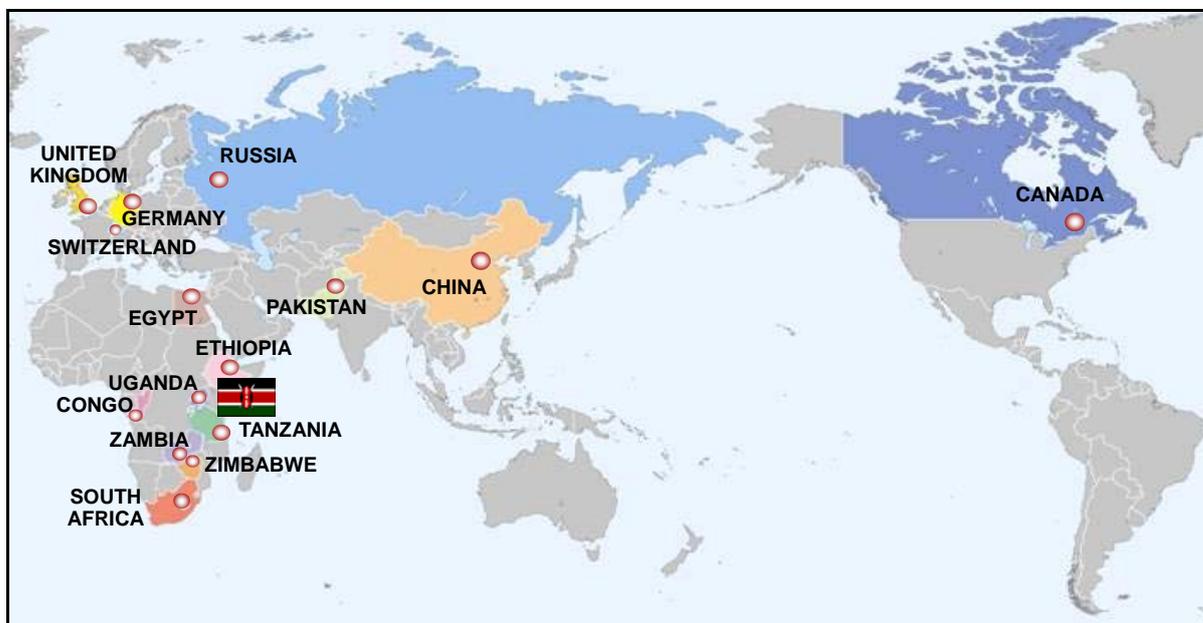
理想を言えば、DIDO が各県に対する産業振興策の策定の指導的役割と果たしていかなけれ

²² ビジネス登録機能は廃止されている。

ばならないが、このタスクを上記に示したのタスクの上におくことは重荷となる。このため、DIDO は県にある他の職員とのネットワークを構築しようとしている。ネットワーク作りはある程度プラスに機能しているが、産業振興における競争力を持つには十分ではない。例えば KenInvest の西部地方を担当するエルドレット事務所 は、地方投資促進委員会の設立を提案した。しかし、この提案は資金を確保する仕組みに支えられていないことが主因で、多くの地方自治体は関心を抱かなかった。

(11) 外国公館

ケニアの外国公館には商務官が 17 ヶ国に配置されている（図 3-5）。商務官は MOTI から派遣されており、貿易・投資の促進に携わっている。商務官のいない大使館では、貿易・投資活動は低予算で他省から派遣された書記官によって担当されている。



出典: The JICA Study Team

図 3-5 商務官の配置

MOTI 戦略文書は現在の人員配置が直接に貿易及び投資促進戦略に結び付いていないこと、及び外国公館の能力を強化する必要性を述べている²³。例えば、表 3-1 は商務官の駐在するいくつかの国は大手の貿易相手国ではなく、逆にいくつかの大手貿易相手国には商務官が駐在しないことを示している。

²³ MOTI Strategic Plan 2006-2011, p.61; MOTI Strategic Plan 2004-2009, P.27,p.34

表 3-2 商務官の配置と貿易相手ランキング

Countries with Commercial Attaches			Other major trading partners		
	Export Ranking	Import Ranking		Export Ranking	Import Ranking
Uganda	1	46	Netherlands	3	14
United Kingdom	2	4	Rwanda	7	94
Tanzania	4	27	France	9	11
Pakistan	5	21	India	12	6
Egypt	6	16	UAE	20	1
Germany	8	10	Japan	23	5
USA	12	8	Saudi Arabia	25	3
Belgium	16	12	Bahrain	60	7
Zambia	18	49			
Ethiopia	21	69			
South Africa	23	2			
Switzerland	26	18			
Russia	31	24			
China	34	9			
Canada	45	23			
Zimbabwe	61	58			
Congo	89	131			

Note: Above figures indicate the trade ranking in exports and imports as of Year 2004.

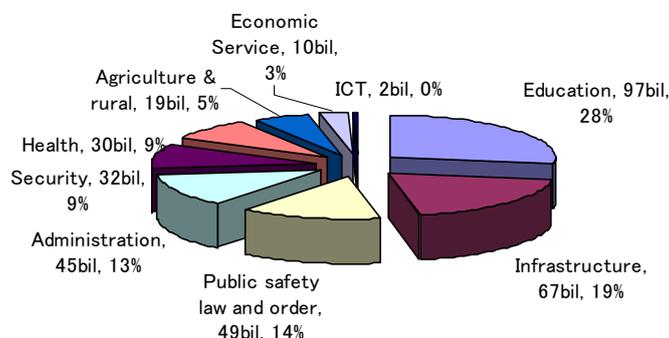
出典: UN Commodity Trade Statistics Database

3.1.3 財政問題

政府予算と支出は 1999 年より中期支出フレームワーク（Medium Term Expenditure Framework : MTEF）の下で機能してきた。このシステムを通し、財源と国家開発目標を結びつけることで効果的な財政政策管理が保証される。MTEF システムの下、関係省庁から成るセクターワーキンググループ（Sector Working Groups : SWG）はセクターの優先事項について協議し、政策間の予算配分について合意するものである。2003 年、KEPSA(Kenya Private Sector Alliance)²⁴が設立され SWG へ参画したが、このことによって、予算に直接関与する政策策定にあたっての民間セクターとの連携が実現された。KEPSA は、PSDS の作成に積極的に関わってきた。PSDS の作成過程において MTEF における SWG の作業は民間セクターの参加を得つつ省庁間のフォーラムとしての役割が期待された。MOTI は労働・人材開発省（Ministry of Labour and Human Resource Development : MLHRD）、ジェンダー、スポーツ、文化社会サービス省（Ministry of Gender, Sports, Culture and Social Services : MGSC&SS）、観光・野生生物省（Ministry of Tourism and Wildlife : MOTW）、及び青少年省（Ministry of State for Youth Affairs : MOYA）と共に General Economic Services Sector（GESS）の中にある。図 3-6 は 2005/06 年度における各セクターの上限指標を表している。ケニア経済の基礎条件を改善することの重要性に鑑みて、政府は資金の大部分を教育、インフラ、治安、法と秩序に割いている。2005/06 年には、GESS への資金拠出は全体予算（KSh3,500 億）の 3%であった一方、MOTI への資金拠出はセクター

²⁴ KEPSA は民間セクターの声を代表する傘下の機関で、52 アソシエーションと 161 企業がメンバーとなっている（出典: KEPSA ホームページ）。

予算（KSh25 億）の 25%、または全体予算の 0.7%に過ぎなかった。



出典: Ministry of Finance (2006) Budget Outlook Paper 2006/07-08/09

図 3-6 部門間シーリング指標（2005/06）

ケニア政府の財政的制約を踏まえると、MOTI への政府予算は、暫くは著しい増加を見せないことが予想できる。しかし、乏しい資金によって必ずしも省の活動の実行可能性が下がるとは限らない。例えば、情報通信省（Ministry of Information and Communication : MOIC）の 2006 /07 年度予算は、全体予算の 0.2%に過ぎなかったが、民間セクターと開発パートナーとの間に良好なパートナーシップを築いてケニアの ICT 開発に大きく貢献した。ICT 戦略（2006）は各種の関係者の参画の下、実施が進められている。政府予算よりも重要なことは、関係者間でビジョンを共有することと、このビジョンを現実化するための省による深い関与である。MOTI は開発パートナーとの連携の重要さは認識しているが、民間セクターの参画を増やし Public Private Partnership（PPP）を促進するように、一層取り組んでいく必要もある。

3.1.4 運用問題

(1) 脆弱なネットワーク

民間セクターとのコミュニケーションが弱いため、政策の有効性への意識は薄まっている。セッションナル・ペーパー No 2 では、特定のサブセクターのために戦略諮問委員会を設置することが奨励されている。その結果、自動車セクター諮問委員会などの委員会が設立された。この自動車セクター諮問委員会には、自動車組立業者、Numerical Machining Complex、財務省、公共事業省、及び MOTI が参与している。しかし、公的セクターからの関わり方が欠けていることもあり、製造業者達も多忙な時間を割いて会議に出席する熱意を失ってきている。

MOTI は折に触れて、サーベイの実施を通じ製造業からの情報を収集しようとしている。しかし、質問票の配布だけでは民間セクターのニーズを特定するには十分ではなく、製造業とのより効果的な定例会議を復活させることが望ましい。KAM に代表される製造業者は現在各関係省と直接交渉を行っているが、それら製造業者は他関係者の直接のターゲット受益者ではないため関係者からの配慮が得られない。そして製造業者の業務に影響を及ぼすような政策については、しばしばその決定がなされた後に知ることになる。このような状況は製造業者の利益が無視されたと感じるようになるため、製造業者に大きな失望感を与えることになる。先般、KAM は政府の幹部を招いて円卓討論会を行った。初回は 2007 年 7 月に行われたが、同討論会

で KAM は MOTI に対して産業界に影響を与えるような事項については省庁間における調整を行うことを要請した。

(2) 実施の脆弱性

計画された活動の実施は予想したレベルには至っていない。MOTI の開発予算における支出レベルは、過去数年の事業年度中、非常に低いものであった。2003/04 年度、及び 2004/05 年度の補正予算の内、実際に使われた資金は各々 22.4% と 22.3% に過ぎなかった。一方で、経常支出は補正予算から割り当てられた額の 90% 近くであった²⁵。調達の遅れがボトルネックの一つである。

実施の弱さにおけるもう一つの要因は、他省、及び関係諸機関との連携を可能にする制度的枠組みが欠落していることである。産業振興には、省と機関の間の横の関係と関連機関間の縦の関係が求められる。しかし、実質的な協力関係を構築するのは困難なものとなっている。例えば、2003 年、国家輸出戦略（NES）がアクションプランと共に作成されたが、現在のところ実施に当たっての大きな進捗はない。これはアクションの実施は他の省と機関に依るもので、MOTI は事務局として機能しているだけだからである。また、2005 年には投資風土アクションプラン（ICAP）が作成されたが、プランに関与している省の中には、ICAP 用のワークプランを持たない所もあった。また、ICAP における許認可改革、インフラ、治安問題のコンポーネントには地方自治体と他機関の積極的な関与が必要にもかかわらず、DIDOs と DTOs には ICAP の情報が十分に伝えられていなかった。²⁶

3.1.5 現在進行中の改革

公的セクター改革の一部として（Box 3-1 参照）、MOTI はパフォーマンスコントラクト制度の導入、戦略計画の作成、及び MTEF に向けた SWG の活動といった改革措置を取ってきた。実績準拠雇用契約の導入で、行政の効率性が向上することが期待されている。長期計画では、キャパシティを保持するために欠員を埋めることが提案されている。しかし、これら改革努力には全て適確な計画作りと実施のための準備が要求される。MTEF の予算システムは政府予算を国家開発目標に結び付けている。実績準拠雇用契約の導入と組み合わせられた MTEF のプロセスによって、目標とされた活動が確実に実施されることが期待されている。セクター別ワーキンググループは関係省の間で予算と行政について協議・調整するためのフォーラムも開催している。懸念されるのは、この SWG が別の SWG にある他の省庁との連携において柔軟かつ有効かどうか、ということである。例えば、農産物加工関係の主要な省庁は農業農村セクターにあり、インフラ関係の省庁はインフラ構造物関連のセクターにある。

²⁵ MOTI, Strategic Plan 2006-2011, pp.16-17.

²⁶ Mid-Term Review of Investment Climate Action Plan (ICAP) Final Report, December 2006, pp.20-21.

Box 3-1: 公的セクター改革とキャパシティビルディングへの取り組み

政府の組織的問題は、前政権時代から認識されていた。ERS の中で明示されているように、現政権下で、ガバナンスは重要な政策アジェンダの一つである。ERS では、政府の効率性と有効性を強化するために、公的サービス改革の必要性が認められている。これには行政事務と公的支出の改革が求められる。政策行政と実施はこれらの改革プロセスの影響を良かれ悪しかれ受けている。

1) 行政事務改革

より無駄のない集中的な政府活動を目指して、1990 年代に行政事務改革の主たる要素が構想された。省の合理化が進むにつれ、給与・福利厚生改革、公的行政のキャパシティビルディング、業績向上プログラム、及び法定機関の改革が重要な要素となる。²⁷ 現在進行中の活動は、i) 各省戦略計画、ii) 結果重視の人事管理とパフォーマンスコントラクト制度、そして iii) 公務員削減、である。同時に、公的セクター改革の過程で、半官半民機関と法定機関の改革も行われてきた。

i) 省の長期戦略

省のコア機能と戦略目標を特定するために、各省で戦略計画が作成されている。個々の政府機関は、機能と構造を見直して、規模と組織構造の合理化を図り、機能と上級管理職の実績準拠雇用契約を結びつけようとしている。戦略計画は、一連の公的サービス改革で生じたマイナスの影響を是正するためには無視出来ない要素である。

ii) 結果重視人事管理とパフォーマンスコントラクト制度

公的サービスのパフォーマンスコントラクト制度を向上させるために、公的セクターにおける業績改善戦略の下で、様々な法案が立案された。16 の公団での試験的導入の後にパフォーマンスコントラクト制度は各省及び各省次官に対して 2005 年に導入された。これは局長にも公団の最高責任者にも広がるだろう。結果重視主義のマネジメントの下、政府関係機関の上級管理職にはパフォーマンスコントラクトが求められている。このシステムは最近導入されたばかりだが、これによって計画された活動が確実に実現されるよう期待されている。パフォーマンスコントラクト制度の有効性に係る主たる問題は、賞罰メカニズムである。パフォーマンスコントラクトは単なる雇用契約とは異なるため規律／目標順守の面では賞罰制度が管理手段となる。人事院（DPM）は、賞罰システムに係る文書を準備しているが、この問題については公の場ではまだ協議されていない。

iii) 公的サービスの縮減

進行中の公的サービス改革の下、1993 年以降、数段階において公的サービスの縮減が実施

²⁷ Republic of Kenya, Directorate of Personnel Management, Office of President, Strategy for Performance Improvement in the Public Service, July 2001.

されてきた。ERS では縮減目標が掲げられており、GDP における賃金は 2003/04 年度の 8.5% から 2005/06 までには 7.2% へ減少している²⁸。省の合理化が進み、公的サービスの縮減は雇用凍結と早期退職奨励を通して実行された。雇用凍結によって、欠員が出て代替のないままになっているが、これは省の運営能力にも影響している。雇用凍結は職員構成に係る指針の明確な合理化もなく行われたため、MOTI を含む数省の能力低下を招いたのである。²⁹ 幸い、この MOTI に対する雇用凍結は最近解除された。

行政能力、調達やその他手続き上の問題について更に分析がなされる必要がある。既定のリクルートプロセスでは職員の迅速な雇用が出来ない。もう一つの問題は、迅速な欠員補充が難しいことにより、適確な技術開発とその継承が困難を極めていることである。雇用と調達は定例化しており、各々 DPM と財務省が管理しており、更なる改革へのニーズが叫ばれている。

2) 半官半民組織と法定組織の改革、予算プロセスと行政メカニズム

半官半民組織と法定組織の改革と既存の管理構造においては矛盾があるため、半官半民サービスの提供における効率性と有効性に関する深刻な問題が生じる可能性がある。半官半民改革の基本戦略は、前の政権時代に作成された。1992 年、公企業改革戦略 (Public Enterprise Reform Strategy) が始まり、非戦略的な公的企業の民営化が始まった。一方で、法定組織の中には意図するサービスを提供出来ないという問題に直面したところもあり、彼らのサービスを行う焦点はもはや現況とは合致しなくなっている³⁰。公企業改革戦略でさらに分析されているのは、法定組織における業績不振と不適切ぶりは、混乱した監理メカニズムが一因ではないか、ということである。関連省庁、大統領府の公営公社検査官、そして財務省は各々の権益からの影響力を有する。この戦略では、アクションプランの役割と機能、並びに実施の検討から成る改革がリストアップされている³¹。しかし、政策ガイドラインの能率化と、非効率的な法定組織の根源とされる監理メカニズムのことまでには踏み込まれていない。

現在の公的サービス改革の過程においては、半官半民組織と法定組織も長期計画を作成することが義務付けられている。そして、管理職はパフォーマンスコントラクト制度を用いることが義務付けられている。戦略的課題と関連機関の経営上の問題に決定権を持つ理事会メンバー（関連省庁を含む）は、大抵は事務次官に代表される。しかし、彼等のパフォーマンスコントラクトは公営公社検査職機関によって作成される。したがって、調整のための明白な努力がなされない限り、法定組織と半官半民組織は関連省庁の開発目標へはあまり向くことはない。この二つの機関が調整を困難なものとしているのである。

²⁸ Republic of Kenya, Draft Annual Progress Report 2003/04 Investment Programme for the Economic Recovery Strategy for Wealth and Employment Creation 2003-07, p.51

²⁹ MOTI の Draft Strategic Plan 2006-2011 によれば、MOTI の適正運営には 584 名の専門スタッフが必要だが、現在は 327 名である。

³⁰ 法定組織は以下のように分類される 1) 法定機関；2) 開発機関；3) 研究機関；4) 教育機関；5) 文化・社会サービス提供機関

³¹ Office of President Directorate of Personnel Management, Republic of Kenya, 2001, A strategy for Performance Improvement in the Public Services, pp. 39-42

3.2 MOTIの組織能力開発

産業振興に向けた MOTI の指導能力を強化することは非常に肝要なものと考えられる。本節では、MOTI の、特に産業局の組織能力強化への提言について論じる。

3.2.1 産業局の役割の明確化

(1) 対象受益者へのサービス提供

産業局の活動は製造業の利益を対象とするものでなければならない。製造業の業績を左右する政策において、産業局は製造業者の利益を代弁し他省庁と交渉を行い最善の解決策を見出すことが求められている。受益者のカテゴリーの間で、MSE 製造業は他省との重複部分がかなりある。The Presidential Circular No. 1/2006 では、MOTI が MSE を成長させ、MLHRD がそれら企業の雇用を促進するよう課している。MLHRD 内では、MSE 開発部が MSE 関連の政策開発と調整を扱い、4つの部署が政策策定・調整、ビジネスと Jua Kali 開発サービス、現場支援サービス、及び国立 Jua Kali デモンストレーション・訓練センターといった4つの業務を担当している。³² また、2005年12月に設立された MOYA (Ministry of Youth Affairs) は青少年企業開発資金を供与して、若者の雇用を促進している。MOA、及び MOLFD もまた、農村における農産物加工の促進に尽力している。

MSE の受益者間に大きな違いはないが、限られた資金と人材を有効活用するために省間で役割の明確な境界を設けることが望ましい。MOTI が重きをおいている、企業がグローバル市場における競争力をつけられるような支援もその一つであろう。MOTI は「競争力の創出」分野に力を傾注できるが、これはつまり、価値付加、技術向上、市場開発、そして生産性向上といった経済成長に貢献するものである。それゆえ、上記の分類に属さない活動は、領域を再定義することが望ましい。³³

(2) 民間セクターによるサービス提供の促進

MOTI は民間セクターにより各種サービスが提供されていることを認識する必要があるが、このサービスには訓練機関と BDS (Business Development Services) の提供者によるサービスも含まれている。サービス提供が重複していることで、限りある資源を他の主要な活動に転換する機会が失われるのみならず、民間セクターから市場機会を取り上げてしまう。更に、民間セクターを取り巻く競争メカニズムによって、成長経済地域では公的セクターよりも質の良いサービスが提供される。特に、民間セクターを直接対象としているコンサルティングサービスとトレーニングサービスは、民間業者がその分野での経験を基に市場のニーズに見合ったサービスを一層容易に提供出来るため、より民間セクターに適合していると言える。MOTI の役割に関しては、BDS 提供者と製造者の連携作りを促進することが、MOTI 自身がサービスを提供していくことよりも肝要である。もちろんこのことは、補助金の支給や Trainer's Training の実施などを含む BDS 提供者への支援の必要性を否定するものではない。

³² MLHRD homepage <www.labour.go.ke>

³³ 連続的な省庁の再編と機能の変化によって、いくらか混乱が生じている。例えば、Kenya Industrial Training Institute (KITI) の訓練では、MLHRD 下の訓練機関による工芸家の訓練と同様、職人が「伝達」技術を得ることを強調してきた。

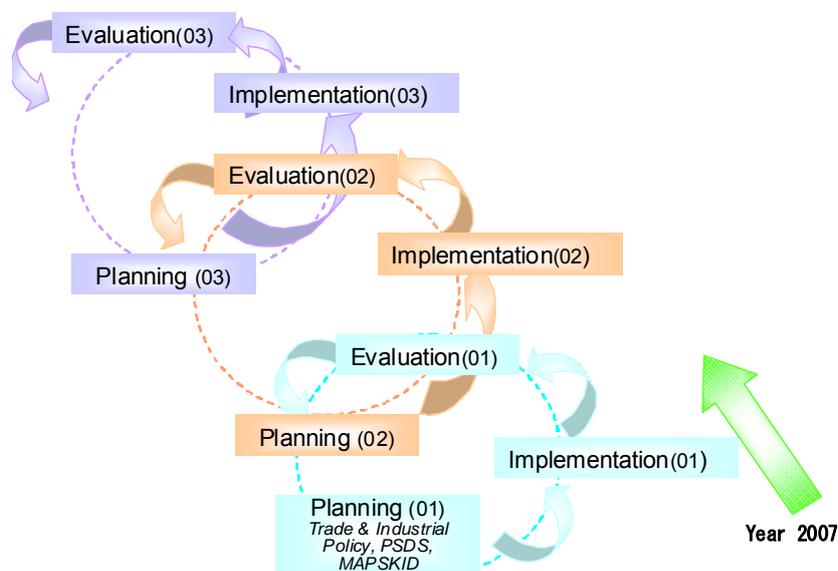
一方で、MOTI は、産業情報の収集や公開を通し、特に市場力の低い地域でのサービス提供に携わる必要性がある。そのような地域ではコミュニケーションが不足していることから、各種機関の取り組みが重複したり、自身が能力を発揮できる分野に集中する機会が奪われたりする（4章3参照）。

3.2.2 運営戦略

(1) アクションプランの実施段階への人材シフト

MOTI の業績は、「計画立案」、「実施」、「評価」という過程でモニタリングされるが、MOTI の人材の多くは基礎的な計画立案分野に配置されている。2006/07 年には、貿易産業政策、PSDS、そして MAPSKID の 3 つの主要な立案チームが同時並行で活動していた。特定の分野について焦点をあててきたはずにも関わらず、各種研究の成果として、同じような提言が繰り返して MOTI へなされてきている。よって、MOTI は既に行われてきた基礎研究の反復・類似研究を避け、PSDS や MAPSKID によって立案されたアクションプランの実施にもっと重点を置かなければならない。

実施の実績はプロジェクトの数ではなく、資金面、人材面ともにインパクトが持続することが保証されているかどうかで評価されるべきである。そして、実施中と実施後にはモニタリングと評価が行われ、更に具体的な計画立案となる次段階へと続いていく。



出典: The JICA Study Team

図 3-7 ワークフロー

実施段階において重要なのは、アクションの目的が関係者間で共有されることである。大抵は当初の立案段階において完璧な計画を作ることは不可能であるので、実施がより効果的なものとなるよう、実施には調整が必要とされることが多い。ビジョンやプロジェクトの目的を関係者間でシェアしていなければ、このような修正は不可能であり期待される成果ももたらされ

ないであろう。

実施段階へ重点を移すことで、MOTIの職員が刺激され、産業振興の原動力になることに熱心になることが予想される。逆に言うと、基礎的な計画立案段階に留まり続けると、彼らが「行政官」と化してしまい、民間セクターで働く人たちの考え方と深いギャップが生まれ、革新への原動力となりえないかもしれない。MOTIの職員は産業振興のための道筋を導くために多様な利害関係者と交渉をしなければならないことから、MOTI内に熱心な雰囲気を作り出すことは非常に重要である。セッションナル・ペーパー No.2が出された後は、そうした雰囲気がMOTI、製造業、支援団体の間で共有された。しかしながら、セッションナル・ペーパーの実施過程で困難に遭遇してからはその雰囲気も薄れていった。このマスタープランからの提言を実施するためには、MOTIの今まで以上に強力な参画が必要である。

(2) 専門化

MOTIはいくつかの分野で独自の決定権を持つが、その他の多くの分野は省庁間で扱われるべき課題である。MOTIの職員にとって、MOTIの管轄外の事項を扱うためには、専門に特化して他省と交渉するための十分な知識と交渉力を養う必要がある。その中には、課税のように多くの経済主体に対してバランスのとれた、公正な取扱いを要する面倒な課題もある。輸入側か輸出側か、というように一方的な見方で物事を理解する場合は、もう一方の経済主体にとっての生産的利益に反することになり、その時々業務に対応しているだけでは十分役立つ知識を蓄えることはできない。

専門への特化によって、MOTIの職員は成果に対しても責任を感じるようになる。現在、産業振興職員への業務の割り当ては臨機応変的なものであるが、これでは特定業務に対する責任の所在が不明瞭となるため、職員が知識を蓄積していくことも実施に責任を持つことも難しい。現在の職員不足が産業局に「柔軟な」任務への移行を余儀なくしているが、柔軟過ぎることで、職員は混乱し一貫性を持たず、知識の蓄積能力が身に着いていない。また、職員不足により職員はセミナーやトレーニングに参加するよりは現場や事務所にいることを余儀無くされている。専門性がなければ、トレーニングをしてもMOTIの能力強化への効果には限られたものとなる。逆に、専門性があれば、受益者や関係諸機関と情報交換することで知識が蓄積されていき、わずかなトレーニングでも効果的なものに出来る。これに加え、現在の職員不足下では1名の産業振興職員が重複して多くの職務に従事することは避けられない。そのような場合、各職員の本来の専門知識と作業負荷の管理を考慮して配分される必要がある。産業登録法の撤廃³⁴は産業局内での任務の再配分を考慮する絶好の機会を提供する。

Box 3-2: ベンチマーキングの利用

ベンチマーキングという用語は非常に一般的になっており、MOTIの幹部職員もベンチマーキング研究を強く求められているほどである。しかしながら、これまでMOTI幹部職員への適切なトレーニングが行われなままきている。そのため、ベンチマーキング研究を始める前に目ベンチマークをはっきりと定義すること、また目的、方法論について明確にすることが重要である。

³⁴ 免許法 (削除及び内容改正) 法案, 2006 年

ベンチマーク方法論は民間セクターでよく使われている手法である。ベンチマーキングについて一般に認められている定義は優れた性能を達成するためのベストプラクティスを絶え間なく追及することである。様々なベンチマーク方法論の中で一般的な方法はプロセスベンチマークであり、これは会社を刷新に向かわせるであろう重要なプロセスを特定することである。作業プロセスに係る新たな手法はセクター内部あるいはセクター間のベストプラクティスから学ぶことができる。

ベンチマーキングの定義では刷新に向けてのアクションによって達成される必要があることが示唆されているにもかかわらず、研究と手法の特定に重きが置かれがちになっている。ベンチマーキングに関する研究はもちろん有益であるが、実践重視型で計画されなければならないのである。

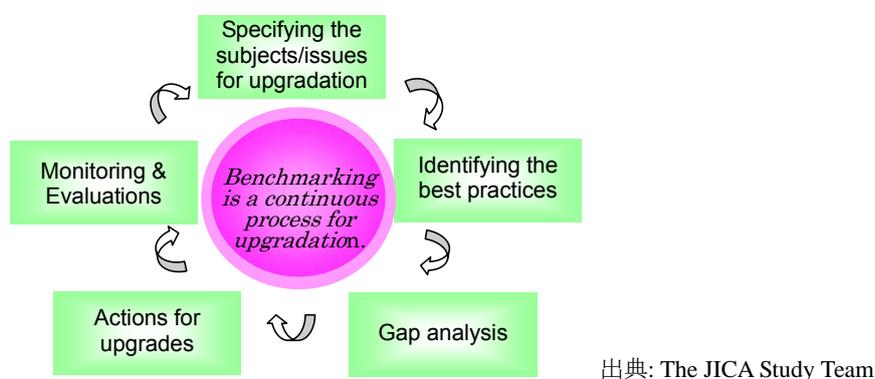


図 3-8 ベンチマーキング・プロセス

ベストプラクティスはケニア内外から得られる。ベンチマーキングは必ずしもサーベイを伴う必要はない。性能向上に関する重要課題が確認されれば、特定の事項あるいはプロセスに優れていると考えられる精鋭パートナーについての研究を行うことができる。例えば、ケニアで CEEC (Centre for Energy Efficiency and Conservation) によるエネルギー効率賞や、KIM (Kenya Institute of Management) による年間優秀企業賞のような賞が設けられている。これらの賞はベストプラクティスを示し他の企業にも受賞企業と同様な「プロセス」を適用することを奨励するものである。ベンチマーキングの促進は製造業の内部での性能向上を促すには理想的なツールである。更に、どのような政策が作られても、ベストプラクティスからの教訓が引き出されなくてはならない。この意味で、ベンチマーキング研究は MOTI の業務の中でもコモンプラクティスとされる必要がある。

民間セクターにおけるベンチマーク方法論の成功を目の当たりにして、公的セクターもベンチマークを取り入れ始めた。公的セクターのベンチマークは測定可能な開発目標であり、市民がモニター出来るものである。公的セクターにおけるベンチマーキングは合衆国のオレゴン州とフロリダ州に端を発する。どちらの場合も、開発目標が参加型で策定されるようにベンチマークが市民と共に作られている。そのことから、この 2 州は開発目標を実現することに専心している。公的セクターにおけるベンチマーキングの目的は、指標を設定することではなく、民間セクターのケース同様に、より良いパフォーマンスへ向けたアクションを取ることである。1996 年にオレゴン州では、結果志向性であるか、測定可能であるか、変化に対する柔軟性があるか、理解可能かどうか、外部の標準規格との比較が可能であるかといったクライテリアによ

りベンチマークの数を削減した。ケニアも非公式に同様のベンチマーキング活動を経験しているが、これらは世界銀行による「Doing Business」指標を参照したものである。このデータを用い、KAMは *Kenya Competitiveness 2006* と言う 14 の競争相手に対してのケニアの位置付けを示したレポートを公表している。³⁵ 指標には、非関税障壁、税金、労働力、インフラ、治安、及び汚職が含まれる。KAM は一連の会議を通して、政府の高官達と可能なアクションについて協議してきた。³⁶ このベンチマーキング・プロセスで欠落していることは、指標の特定そのものではなく、政府の各省の開発目標に合った指標を設定することへの関与である。

参照：

Camp C. Robert (1989) *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance, Quality Resources*. The State Government of Oregon (1997) *Oregon Shines II*

3.2.3 制度的背景

(1) サブセクター委員会と県委員会の設立

省間と民間の関係者から成るサブセクター委員会と県委員会を活性化することが大いに推奨される (Action Plan 2.2.1)。委員会を通して、MOTI は他省の担当職員からの反応だけでなく、製造業者の直接的な意見も聞くことができる。会議を開催する時は、会議から得られるものが機会費用に見合うものでなければ民間セクターの出席率は下がっていくため、MOTI は会議の生産性に注意を払う必要がある³⁷。会議の生産性はタイムマネジメント、出席者メンバーの共通の関心へ焦点を当てること、さらには幹部職員の実施へのコミットメントにより向上することができる。提言が確実にフォローアップされていくためには、MOTI の幹部職員の任務が専門性があらかじめ蓄積された知識に関する分野に基づいて明らかにされる必要がある。同時に、MOTI は KAM のメンバーシップを増やすことに協力することも望ましい。KAM はケニア製造業全体の競争力強化に特化して尽力している唯一の機関だからである。多くの大手工業国がサブセクターの技術能力発展の駆動力であるサブセクター連合会の活動を通じて競争力を強化しつつあることから、これらの活動が民間セクターによるサブセクター活動の強化につながると期待される (5 章 2.1 参照)。

(2) 地方事務所の能力強化

5 章 5 で検討するように、現在、産業活動は首都圏に集中している。そして、通常工業生産にとっては有利な沿岸域においてさえ、あまり開発されていない。このような過度の集中はナイロビの社会／環境条件を悪化させるのみならず、農村地域の経済活動を空白のまま放置することにもなる。Vision 2030 では、ナイロビ以外における産業振興が重要視されているが、しかし、ナイロビ外部に投資を惹き付ける何の効果的政策手段も無い。従って、5 章 5 では産業回廊の創設、農村地域における投資奨励対策の確立及び産業支援体制の改善を含むいくつかの政

³⁵ 14 の内、2 つが EAC (ウガンダ、タンザニア)、3 つが他のアフリカ諸国 (南アフリカ、エジプト、モーリシャス)、3 つが新たに工業化された国 (マレーシア、タイ、インドネシア)、2 つが新興の国 (バングラデシュ、ヴェトナム)、4 つが BRICs (ブラジル、ロシア、インド、中国) である。

³⁶ 先般は、2007 年 7 月に、貿易、産業、金融、輸出の PSs15 名を招いて座談式で行われた。

³⁷ ガイドラインに関しては、Herzberg, B & Wright, A (2006) *The Public-Private Dialogue Handbook: A Tool Kit for Business Environment Performers*, The World Bank Group. を参照。

策手段を検討する。

産業支援体制の改善に果たす DIDO の役割は重要である。とはいえ、政府財政の逼迫下では地方事務所の職員数が急激に増員するような見込みはない。その代わりに、次のようないくつかの実践的な提言がされている。第 1 に、本省職員と DIDOs がお互いに頻繁に往来することは他の職員が留守中の業務を引き継げる見込みがないため非効率である。その代わりに情報交換と遠隔地における行政業務の遂行のために ICT の利用が望ましい。第 2 に、DIDO が報告期間中に見つけた問題とその解決方法により製造業者に貢献した内容を本省に対し定期的に報告することを推奨する。本省の係官は E メールで報告を受け、報告された問題の解決に対し本省として何が支援できるのかを確認する。MOTI は DIDOs のための指導要領を作成することが期待される。第 3 に、製造業者に直接コンサルティングサービスを提供している DIDOs に代わって、BDS の提供者がより動員される必要がある。DIDO を指導し、担当する県で利用可能な BDS の提供者についてのデータを纏め、この情報が MOTI の情報システムにアップロードされるようにすることを勧告する。第 4 に、人的、財政的資源は開発フェーズに沿って戦略的な場所に徐々に増加される必要がある。

(3) 外国公館の能力強化

外国公館の能力強化は非常に重要である。外国公館は外国投資、及び技術情報源と市場情報源の窓口となっているからである。この分野は、MTEF 内 GESS の SWG によって協議されることが望ましい。外国公館の能力強化は、MOTI のみならず、MOTW の活動にも有益となるものである。潜在的ビジネスパートナーへ働きかけ、ケニアを観光地として売り出すことで、ケニアの魅力が高まることが予想される。よって、長期的な外交計画は産業と貿易の促進を目指して作成されることが望ましい。また、カウンターパート職員が MOTI、EPC、KenInvest、EPZA の中で適切に配置され、商務官からの問い合わせに対して迅速に対応出来るようにする必要もある。在外の潜在的ビジネスパートナーとの間に信頼関係を築くためには、迅速な対応は非常に重要なものである。

第4章 行政関連枠組み

4.1 公共制度のフレームワーク

4.1.1 経済及びビジネス関連法制度

ビジネス関連法制度の整備は産業と貿易の振興を促進するものと期待される。しかしながら現行法制度の中には、産業／貿易の障害になっているものがある。例えば免許手続きにおける過度な必要事項、時代遅れの法律、ビジネス活動に関する過剰な規制が挙げられる他、頻繁に行われる法令の改正により混乱が生じている。

国際協力銀行（JBIC）及び国連貿易開発会議（UNCTAD）により作成された「投資振興と促進におけるベストプラクティスに関する青書」には、投資環境を改善する一つの方策として投資促進法における FDI エントリー条項の内容に柔軟性を盛り込むことが提案されている。特に投資促進法、民営化法、貿易免許法などの重要法規を改正、或いは導入することが期待されている。労働・居住許可、未開発農地・官有地の割当てに関しても政策声明やガイドラインが必要である。

法体系改善の改革を促進するために MOTI の要請を受けた世銀は英国国際開発省（DFID）と協力して「商法体系を改善し、投資上の行政的・法制的障害を除去するための改革促進」と呼ばれるプロジェクトを実施している。このプロジェクトの対象領域は商業上の法制度体系、会社登録、ビジネスセクター及びビジネス活動の免許制度、土地及び財産に関する諸権利の取得、施設と公共設備との接続、税務管理及び関税手続きに亘る。

現在 MOTI はケニアにおけるビジネス活動のための法制度改革に関する作業部会を通じて、ビジネス許可体制の見直しに努力を傾注している³⁸。この作業部会は予算措置を通じて、ビジネス許可発行の流れを円滑にすることが求められている。2004年の投資促進法の施行は国内海外両面で、投資家への免許発行に当たって官僚主義の撤廃を目指すこれまでの取り組みの集大成となった。KenInvest は投資許可証を発行し、必要となる免許や許可の取得において投資家を支援するという主要な使命を持ったワン・ストップ・ショップ(OSS) として、投資促進法に基づき設立された。さらに、ケニア法制度改革委員会は現在、植民地政府により 1948年に施行された法律第 486号の全ての重要な会社法を見直す作業過程を監督している。

法制度面で産業振興に関する主要かつ重要な事項は次のとおりである。

- i) ビジネス活動の登録及び監理
- ii) 投資振興及び促進
- iii) 貿易免許
- iv) 公的企業の組織変更と民営化

³⁸ 2005年9月23日に官報告示第7521号により設置されたこの作業部会は、ケニアでのビジネス活動に影響する1,300種を超える免許に関する一般市民からのを取り纏めることが求められている。

- v) 資本市場における取引
- vi) 産業・貿易税制
- vii) 輸出加工区（EPZ）
- viii) 官公調達
- ix) 知的財産権の規則と保護
- x) 労働許可証の発行
- xi) 環境影響評価（EIA）の要求
- xii) 紛争処理体系
- xiii) 雇用規則
- xiv) 工場法下の雇用条件に関する規則
- xv) 土地所有及び譲渡の体系
- xvi) 制限的な貿易慣習及び独占の規制

4.1.2 MSME 発展に資する法制度体系の確立推進

MSME はケニア経済のあらゆるセクターで活動し、もっとも豊かな雇用源であり、言うまでもなく工業化になくなくてはならない大企業を育む基盤でもある。今日、MSME はケニアのあらゆる地方に所在し多彩な企業活動を創出し、幅広い経済的便益を生み出す豊かな可能性を持つ。MSME の重要性並びに将来の経済への大きな貢献の可能性に鑑み、MSME を巡る重要な法制の概観を以下に述べる。

MSME の概念はケニアでは目新しいものではないが、そこに適用されるべき法制度体系の開発と維持はいまだに展開が続いている。現行制度の多くは既存の法制度から受け継いだものである。ケニア法制度下における MSME には以下の 3 形態がある。

- i) 完全な所有権に基づく所有
- ii) 共有（パートナーシップ）
- iii) 会社

MSME は有限会社として経営することもできる。通常、この形態は会社責任が有限という性質のため、投資家に有利となる。

(1) 有限責任に関する課題点

一般に MSME は最低限の資本を持つ経営者がビジネスを開始し、業務収益を確保しつつ維持力をつけることを目標に活動する。しかしほとんどのビジネス活動はリスクを伴い、操業を行う上で借入れによってより多くの資金を動かす必要が生じる場合もあり、債務を有限に留めることとの矛盾はついてまわる。このため下記の課題に取り組まなくてはならない。

- i) 会社設立の手続きを調整・簡素化し、設立に際しての弁護士による手続きの独占を排除することにより、設立に要する費用を引き下げる。
- ii) 特に小規模ビジネスの報告義務を簡素化する。
- iii) MSME の主な特性に合致する新たな有限責任会社の形態を開発する。こうした会社形態の開発にあたっては、投資家が誠実に行動する場合その責任を緩和すると共に、十分な法的地位を与えて金融機関等へのアクセスを容

易にする奨励措置を講じて、必要な資本金の負担を軽減させる。

(2) MSME 企業の免許取得の必要性

ケニアでは毎年、ビジネスに必要な免許の数を減らす取り組みがなされているが、ケニアにはいかなる商取引を行う企業にも必要とされるいくつかの主要な免許がある。MSME と関係のある主な免許制度の内容は次のとおりである。

1) 商取引免許法に立脚する免許制度

この免許制度体系は MOTI の国内取引局が所掌するもので、商取引免許法第 2 節の規定に基づき、下記のビジネス行為には商取引免許が必要とされている。

- i) 法で規定されている商取引
- ii) 物品の輸出入
- iii) 取引代理・委託業者
- iv) 製造業者の代理業
- v) 製品販売業または製品ブローカー
- vi) ビジネスブローカーまたは経営者
- vii) 保険業者
- viii) 不動産業者
- ix) 大臣命により本定義の目的に合致すると認められたその他全ての業種

2) 地方政府法に基づく免許制度

法律第 265 号地方政府法は、ケニアの地方政府にビジネスに課する免許制度の権限を与えている。この権限に則り地方政府は該当するビジネスがその管轄地域内で行われる場合、暦年の年頭に単年度ビジネス許可を与えることを規定している。単年度ビジネス許可にはいかなる資格条件も要求されておらず、事実上地方政府により徴収される課徴金に他ならない。単年度ビジネス許可の発行で徴収される金額は、年商額やビジネスの種類によって異なるが、金額に関する正確な情報は官報からも個々の地方政府からも得られないようである。

KenInvest は投資家がケニアでビジネスを開始する過程で助言を行う際に、KenInvest の果たす大切な役割を自覚させるよう、重要事項について広報活動を行う必要がある。また、投資促進法の下に授与される投資許可証についても、潜在的な投資家の利用を促進すべく、十分な広報活動により周知させることが重要である。

(3) MSME の税制

貿易税収は今でもケニアの総歳入の 13% を占める。EAC の共通対外関税は 25% であるが、貿易相手 3 か国については、“影響を受け易い” 品目についてこれより高率な課税の賦課を許している。課税の賦課品目には酒類、タバコ製品、石油製品、自動車、炭酸飲料、ミネラルウォーター、化粧品、宝石、携帯電話の通話時間が含まれている。

多くの製造業者は現行の税制と関税手続きの遅延がビジネス環境を悪化していると懸念を表明している。加えて、税制については MSME の納税能力に適応させる必要がある。MOTI は MOF と KRA との共同作業で、製造業セクターのための合理的な税制を構築する

部署を設置することが必要である。

ケニアの税制体系は KRA によって管理施行されており、KRA はケニア歳入庁法の下に設立されている。同庁の管理する税制体系は主として、関税・物品税法、所得税法及び付加価値税法から成り立っている。企業の設立形態にもよるが、MSME は下記に記す税制の全て、或いは一部に従うことになる。

例外無しに企業及び個人に賦課されるこれらの税は、一般に年度予算策定後の 7 月以降に毎年、改訂される。最新情報はナイロビのタイムズ・タワーにある KRA で入手することができ、そのウェブサイト (www.kra.go.ke)、或いはナイロビのハイレセラシエ通りにある政府刊行物販売所でも入手出来る。

1) 法律第 470 号所得税法

この法律はいわゆる所得税として知られる税を毎年の所得に対して賦課するもので、各人（居住者及び非居住者）がケニア国内で得る所得の総額に対して賦課される。各人という語義は、個人及び法的人格を持つ法人と解釈される。この法体系はあらかじめ定められた納税階層に応じて運用されている。会社などの法人は所得税を法人税という制度を通して納めている。非居住者に賦課される税率は年所得額の 37.5%、居住者に賦課される税率は年所得額の 30% である。

源泉徴収税は、各人の得た配当金や協議に応じて契約された専門的業務提供に支払われる額に対して賦課される。居住者に対しての専門的業務提供に係る源泉徴収税率は、受取り金額の 5% に固定されている。この額は支払いの時点で支払人によって控除され、納税保留される。

資本利得税は 2006 年の財務法案により復活し、2007 年 1 月から適用されている。この税は資本財の売却から発生する収益に対して賦課されるもので、所得税として税率 10% が賦課される。企業にとってこの法律は奨励策として資本控除を定めたものである。ある産業設備がもたらす収益計算に対して当該設備の設置に費やした費用から導かれる資本控除を設備の使用期間中、計上することができる（この場合設備の所有者が利用者であるか、または借り手が設備の所有者とみなされる）。さらに、ビジネス目的で機械を所有し、使用する場合、当該機械の年間減価償却費はその使用期間の収益計算から算定される。

2) 法律第 472 号関税・物品税法

関税・物品税は関税・物品税法によって施行されるが、この法律は税関の管理及び業務のために施行される議会立法の一種であり、税関は当該法に則り輸入物品について関税・物品税の評価査定、課税、および徴収並びに関連事項の管理を行う。当該法で規定される課税は、国内で製造された物品及び輸入された物品の内、輸入税の課税対象となるものを対象としている。

物品税はいわゆる「習慣性嗜好」に係る物品に対して賦課されるもので、アルコール並びにタバコが含まれる。税率は当該法の第 5 品目表に基づいている。輸入関税は免税表示がなされているものを除いて、ケニアに輸入されるあらゆる物品に賦課される。輸

入関税の品目表と関税率は毎年変わり、当該法の第 1 品目表に基づいている。同法では、輸出関税の対象となるケニア産品の他、ケニアへの輸入が禁止されている物品も規定されている。

3) 法律第 476 号付加価値税法

この法律はいわゆる付加価値税（VAT）をあらゆる国内産品及びケニアへの輸入品、国内で供給される業務提供及びケニアに輸入される業務提供に対して賦課する法律である。上記の他の法律と同様、この法律も課税対象財/サービスを網羅する品目明細を規定すると共に、対象除外についても示している。現在の VAT 税率は 16% となっていて、上記の財及びサービスが利用者に供給された時点で課税が可能となる。但し、飲食店の業務提供とホテルの宿泊提供に限って税率を 14% としている。当該法の第 2、第 3 の税率表には VAT の支払いを免除される財とサービスが規定されており、動物類、医療業務や保険業務が含まれている。

VAT の納入状況を改善するために徴収該当者の年間総売上が設定されており、現在は年間総売上額が 5 百万 Ksh に設定されている。KRA は VAT の滞納を改善するために電子税登録機（ETR）を導入した。現在では ETR を使って作成した領収書のみが納税証明書として受理可能なものとして義務化されている。

(4) MSME の労働環境に関する規則

労働環境については工場法の下で労働作業条件が規定されている。この法律はあらゆる労働作業の場に適用されるもので、「工場」とはあらゆる雇用労働が行われる場所の総称である。この法では安全な労働環境の維持のために必要な安全と衛生基準が規定されている。

最近の動きとして、労働大臣が 2007 年職業安全・保健法案を発表している。この法案は労働者の安全、健康及び福祉に関する法を見直して、全ての労働者が法律に準拠した職場で働けるようにすることを意図したものである。労働の場を再定義し、職場で就業している間は雇用者、被雇用者の双方に労働環境を良好に保つ義務があることを示している。

(5) MSME の管理及び保護におけるトラスト禁止法の役割

規制商取引行為、独占企業及び価格統制に係る法（法律第 504 号）により、生ずる問題を取り扱うために独占審議員事務局が設置される。当該法では規制を受ける商取引行為を、「対等であるべき場で、同業者の商取引行動を不正に妨げるような行為」と定義している。この法律は MSME を市場から駆逐するような独占企業の成立を防止する、重要なものである。

(6) MSME の法体系整備の必要性

MSME のための法制度体系は、単一の総括的法制度では全ての側面を横断的にカバーできず十分に配慮されたものとは必ずしも言えない。例えば MSME の利益代弁者となるよう会社法の整備や、MSME の要求の代弁者として税制、免許制度を整備するといった産業振興の異なる構成分野に対応する条項を考慮することが効果的と考えられる。重要

なことは MSME の法人化の枠組みとこれを促す奨励措置、そして MSME 独自の制度的側面の設定である。

MSME は通常その発展を助長するための特別・独自の法体系を必要とする反面、そのような法体系は分離独立して適用されないことも指摘されねばならない。その法体系はあくまでも産業発展の一般的枠組みの中で適用されることとなる。従って、総体的産業発展の異なる構成要素として取り組む法整備を考慮すべきである。

4.1.3 知的財産権の保護

(1) ケニアにおける知的財産権

知的財産権は産業財産権と著作権の2つに大きく分類され、産業財産権は i) 特許、ii) 実用新案、iii) 工業デザイン、iv) 商標の4種類に分けられる。これらの概要については下表に示した。ケニア産業財産権研究所(KIPI)が産業財産権の管理と普及促進に責任を持っている。

表 4-1 知的財産権

Objects	Description	Duration of protection
Patents	A patent is a certificate or a document granted to the inventor to give him temporary exclusive rights over his invention, which covers a process, device, substance or method, including originality. The right offers a monopoly which prevents unauthorised selling, marketing, or use of intellectual property assets.	20 years from application, not renewable.
Utility models	Utility model certificates cover innovations that allow better or different functioning, use or manufacture of appliances, instruments on the existing inventions.	10 years from registration, not renewable.
Industrial designs	An industrial design relates to the outward appearance of a product, which makes a product attractive or appealing to customers.	5 years from application, extendable every 5 years, up to two times.
Trademarks	A trademark is a distinctive sign which distinguishes the goods or services produced or provided by one enterprise from those of another. A mark includes any distinctive word, letter, slogan, device, brand, heading, label, ticket, name, signature or numeral or any combination whether in two dimensional or three dimensional form.	10 years from application, extendable for another 10 years.
Copyrights	Literary, musical, artistic or audiovisual works; sound recordings and broadcasts; programmes carrying signals; and computer software are protected in Kenya	50 years. The date from which protection begins varies depending on the kinds of works

出典: KIPI の資料に基づき JICA 調査団が作成

(2) 産業財産権登録数

ケニアにおける産業財産権の登録数は多くなく、特に特許と実用新案の登録数は比較

的少数である。申請等にかかる費用が高額であることが、その理由として考えられる。特許申請者の構成をみると、個人または企業が 95%を占め、大学や国立研究開発機関からの申請はごく僅かである。登録特許分野の近年の傾向としては、農業関連および製薬関連の発明が主要分野であるが、正確な分類データは入手できなかった。

表4-2 ケニアの産業財産権件数

	Patents 1990 to May 2007	Utility Models 1990 to May 2007	Trademarks 1990 to May 2007	Industrial Designs 1990 to May 2007
Application	1,003	102	64,575	811
Granted	239	34	47,021	461

出典: KIPi

(3) 国際条約への加盟

ケニアは 1988 年に世界貿易機関（WTO）の加盟国となった。その他、下記の知的財産権関連の国際協定に参加している。

- i) 世界知的財産権機関（WIPO）協定：1971 年 10 月
- ii) パリ協定（工業所有権）：1883 年 6 月
- iii) ベルン協定（文学芸術作品）：1993 年 6 月
- iv) 特許協力条約（PCT）：1994 年 6 月
- v) 貿易関連知的財産権（TRIPs）協定：1995 年 1 月
- vi) マドリッド協定及びマドリッドプロトコル協定（国際商標登録）：1998 年 6 月
- vii) ジュネーブ協定（フォノグラム非認可複製）：1976 年 4 月
- viii) ブリュッセル協定（衛星通信によるプログラム配信）：1979 年 8 月
- ix) ナイロビ条約（オリンピックマーク）：1982 年 9 月
- x) WIPO 著作権協定（WCT）：1996 年 12 月
- xi) アフリカ地域知的財産機構（ARIPO）：1978 年 2 月
- xii) 万国著作権協定（UCC）：1966 年 6 月
- xiii) 植物の品種の保護に関する国際条約同盟（UPOV）：1999 年 5 月

(4) 法制度

ケニアには知的財産権に関する多くの法・規制が存在するが、主要な法は次のとおりである。

- i) 2001 年産業財産権法
- ii) 2002 年商標法
- iii) 2001 年著作権法

(5) 登録手続き

1) 産業財産

すべての産業財産権、すなわち特許、実用新案、商標、工業デザインは KIPi により登録される。

特許の申請書には特許請求の範囲（特許対象）と概要が記載される必要があり、その中には技術情報と特許の名称が含まれるものとされている。KIPI の係官が申請を審査し受理した場合、特許が認可され、官報に掲載される。KIPI はケニアが加盟する WIPO 及び ARIPO のルールに従って、国際特許を認可することもできる。

実用新案の申請手続きは本質的には特許と同じである。特許の申請を実用新案に切り替えること及びその逆も可能である。工業デザインの申請には、当該デザインの見本 2 点とその新規性を証する何らかの表示及び申請料が必要である。

商標登録は個人、企業、協同組合、パートナーシップが申請できる。外国の申請者は国内の代理人を通じて申請しなければならない。正式申請の前に、有料で KIPI による記録検索サービスとアドバイスを受けることができる。正式申請には 7 点の商標見本を添付する。審査を通過すると 60 日間官報に掲載され、その間、登録に異議がなければ当該商標は正式に登録される。ケニアはマドリッド協定とマドリッドプロトコル協定の両者に加盟しており、それに従って国際商標登録もなされる。

2) 著作権

著作権は登録を要しない。著作権関連の問題は 2003 年に設置されたケニア著作権委員会が扱っている。

(6) 偽造品

1) 現況

ケニアの市場には偽造品³⁹ が広く流通している。海賊製品を含む外国製、国内製の偽造品は、主要な都市で容易に入手することができる。偽造品はケニア経済に年間 200 ～300 億 Ksh の損害を与え、また多くの雇用機会を奪っているものと推定される。主要な偽造品は、薬品、衣服、電化製品、文房具、自動車部品、化学品、DVD、CD、音楽カセット等である。

偽造品の国内市場への流入は、純正品の流通を阻害し、公正な取引を不可能にする。商品の製造者はその商品を販売するために莫大な費用を広告宣伝に費やすが、偽造品の存在は、純正品製造者の時間と努力を大きく阻害する。したがって偽造品は企業レベルでの技術革新意欲を減退させる。政府レベルでは偽造品の流入は、脱税行為を通じ、国庫収入へ大きな負のインパクトを与える。また、そうとは知らない消費者も市場に流通する粗悪な偽造品により悪影響を受ける。これらの影響には短期的なものか

³⁹ 2006 年偽造品法（ドラフト）の定義によれば、「偽造品」とは、偽造により生じた製品を意味し、偽造を目的としたあらゆる手段をも含む。「偽造」とは、ケニアもしくは他の場所に存する保護された製品について知的財産権の所有者の許可を得ずに、以下の行為を行うことを意味する。ケニアもしくは他の場所において、保護された製品と同一品または著しく類似した複製品を、製造、生産、包装、再包装、ラベル付け／作成すること。ケニアもしくは他の場所において、知的財産の内容、または知的財産権所有者やその許可を得た者によって製造、生産された保護製品と混同されるような偽造品を、製造、生産もしくは作成すること。ケニアもしくは他の場所において、著作権またはそれに関連する権利を侵害して、製造、生産もしくは複製すること。

ら長期的なものまで含まれるため、その規模は計測し難い。例えば、偽造品の肥料、農薬や種子の使用による農業生産物の損失、食品市場の偽造品による健康被害なども含まれ、消費者に悪影響を与える。これらの悪影響を合算すると技術革新の低下、消費の低下、外国直接投資環境の悪化等、経済全体を悪化させるものである。

ケニアの偽造品対策は、国際水準に照らし合わせると十分でないように思われる。例えば、政府及び関連機関ではこの問題について十分な知識を持つ人材を十分に備えることが出来ていない。米国に拠点を置く国際的なビジネス推進団体である国際知的財産同盟（IIPA）は、ケニアを知的財産権の侵害が著しい国として名指ししている。⁴⁰

2) 関連機関

KIPI には、偽造品を扱うことを専管とした部署はないが、主に商標の海賊行為と侵害の事例を中心とした偽造品問題を扱う部署がある。政府は KRA、KEBS、度量衡局、関税局、警察をメンバーとする、アンチダンピングと偽造品対策に関する委員会を設置している。KRA 内には偽造品問題を専門に取り扱う部署がある。

KEBS は MOTI 管轄の公社で、ケニア国内の計量、標準化、試験、検疫に責任を持つ。輸入品の管理責任を持つのも輸入品検査令に従い KEBS であり、すべての輸入品はケニアの基準に合致していなければいけない。したがって KEBS の最大の関心事は製品が偽造品であるか否かというよりは、製品が要求基準に達しているか否かである。しかしながら実際には多くの偽造品が基準以下の品質であることから、KEBS はその輸出入局内に専門部署を設置して、偽造品対策に大きな役割を果たしている。専門部署の機能は次のとおりである。

- i) 国内外の偽造品への対策を調整する。
- ii) 市場の偽造品に関する警告、苦情、報告を受け付け、対処する。
- iii) 計量局、KRA、KIPI などの政府機関や KAM などの関連団体と協力し、偽造品に関する活動を実施する。
- iv) 偽造品の流通源を調査し、疑いの場所に対する強制捜査視察、抜き打ち訪問する。
- v) 関連機関と協力して一般消費者に対し啓蒙、教育活動を行う。
- vi) 偽造品対策データベースを構築・維持管理する。

3) 偽造品法案

先述したとおり、知的財産権を侵害した商品の取引を禁ずる「2006 年偽造品法案」が政府によって公表されており、2007 年中に国会に提出される見込みである。同法では次の 3 点を規定している。i) 初回の違反者には少なくとも商品価格の 3 倍以上の罰金または 3 年間の禁固、2 回目以降の違反者には少なくとも商品価格の 5 倍以上の罰金または 5 年間の禁固、といったより厳しい罰則の適用、ii) 偽造品を接收するための関税局の権限強化、iii) 偽造品（対応）機関という名の特別組織を新設して、一般大衆への

⁴⁰ 2006 年のレポートによると、ケニアは「あらゆる分野で海賊製品が蔓延するが、政府はこの問題に取り組もうとしていない」ために特に名指しされている。

偽造品に関する情報提供と啓蒙、偽造品対策のための研修、全国、地域、国際レベルの組織機関との協力といった活動を実施する。

(7) 今後の展望

1) 手続きに関する問題

KIPI はコンピュータ化された産業財産権データベースを所有しているが、内部向けであり、登録申請者に対し公開されてはいない。データベースへのアクセスを開放し、登録済み産業財産権の検索や電子申請を容易にすることより、個人、企業、大学や他の研究機関からの特許、実用新案、商標、工業デザインの登録申請を促進することが可能である。さらに、登録料や他の費用を安価にすることも、申請件数増加に貢献するだろう。

2) 偽造品対抗策

ケニアの知的財産権関連法・規制は概ね整備されており、TRIPs 協定に準拠しているが、偽造品対策の実施という面ではいまだ脆弱である。近く新規の偽造品法が発効すれば状況は好転すると思われるが、関税局、警察等の関連機関にはこの問題を扱うための人材が不足している。知的財産権問題を専門とするスタッフの法律知識、実務の両面での研修が必要である。実際に、KIPI はその「戦略計画 2004～2010 年」において、研修施設の強化と知的財産分野の能力開発を戦略として挙げているが、予算不足により実行は困難な状況である。

他方、知的財産権の侵害を防ぐためには、権利保護に関する一般国民の意識向上が大変重要な課題である。政府による全国的な意識向上キャンペーンの展開が望まれる。

4.2 産業関連インフラストラクチャー

セッションナル・ペーパー No.2 (1997) はケニアのインフラを次のように指摘している：ケニアの不十分なインフラの状態は潜在的投資家達に大きな失望を与え、工業化の目標達成を脅かすように作用している。ここ数十年来援助国及び援助機関からの援助による国際協力の形で頻繁にインフラの改善努力が行われてきた。しかし、産業セクターの必要を満たすにはインフラ開発への対策を講じ、投資を行う上で未だかなりの改善が必要とされる。ケニア中央銀行はその 2005/06 年の年次報告で製造業セクターの伸びが（高価な）電力を含む高生産費、貧弱なインフラ、モンバサ港の長時間掛かる通関手続きによって引き続き抑えられたことを指摘している。インフラの利用可能性とその効率的な運用は産業セクターの振興にとって不可欠である。以下に主要なインフラセクターをレビューする。

4.2.1 インフラ開発における財政措置

インフラ開発には多くの資金が必要となる。多くの開発パートナーが資金を用意するが、産業関連のインフラ事業が相互に関連しているとはいえ、時には関係する当事者間で調整を欠くこともある。関係する当事者間の調整と相互協力が財政手当てと資金の配分を効果的に行う上で必要とされる。このことは、調整機関がある特定なセクターだけを対象として調整を行うのみでなく、産業振興に関係するインフラに関連する各セクタ

一間の調整を行うことを意味する。

4.2.2 安定的で費用効率の良いエネルギーの供給

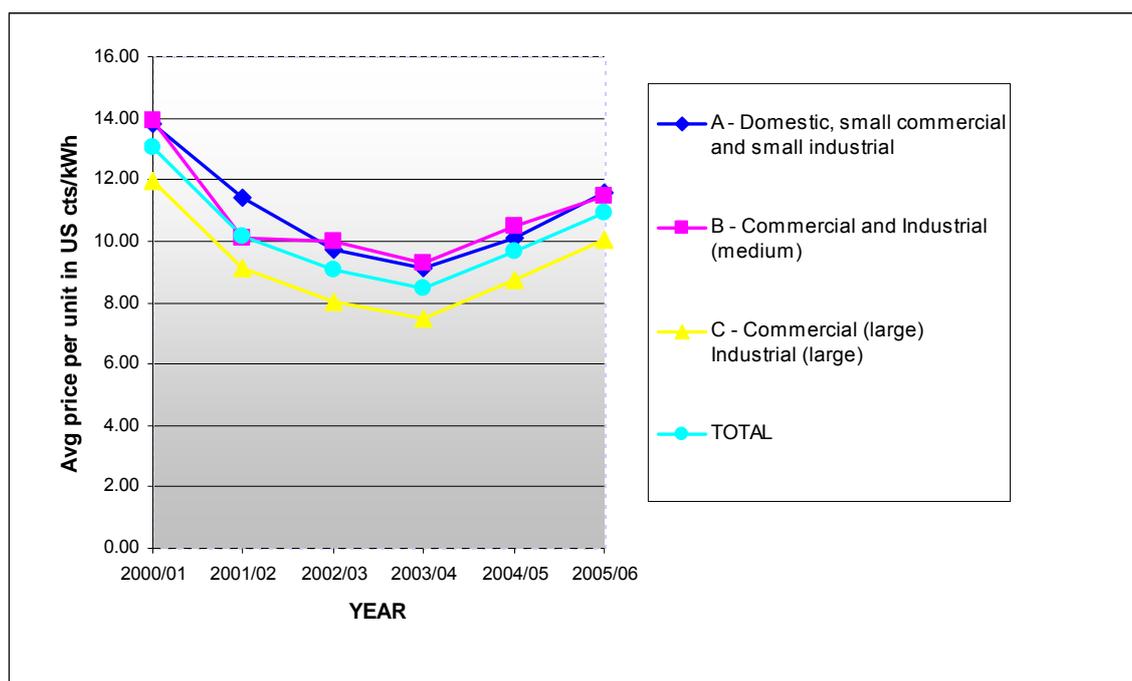
(1) 電気料金

1994年から行われてきた改革の一環として、基本電気料金が長期的に1999年までに供給費用を反映した限度費用まで段階的に調整された。基本電気料金に加え、電気利用顧客は下記の賦課金、課徴金及び税金を支払う：

- a) 電力供給者に対し当初に予想した基本外貨交換率 US\$1=KSh 65（基本料金率の計算で予想）からの実交換率の変動の結果生ずる操業費用の変化を補償する外貨交換調整
- b) 電力供給者に対し当初に予想した料金率を超過した地熱発電の超過運転経費を補償する燃費の調整
- c) 電気料金に賦課される16%の付加価値税
- d) 電力制度委員会 (ERB)が課する、操業費を部分的に財政負担する電力ユニット当たり K Cts 4 の課徴金

これらの料金加算により生ずる実質的な影響は電力の名目価格が水文変化、燃料価格及び電力需要の伸びによって始終変わると言う形で現れる。

下図は2000/01から2005/06に至る期間の外貨交換率 US\$ 1= Ksh 70を想定して計算した電力ユニット当たり平均価格（単位 US Cts/kWh）を示す。



出典: The Kenya Power and Lightning Company Limited (KPLC)

図 4-1 US Cts/kWh 建てユニット当たり平均価格

2004 年のエネルギーに関する議会検討資料セッションナル・ペーパー No 4 に述べられているエネルギー政策によれば、市場構造が許す限りエネルギー価格は市場メカニズムを通じて決まる。しかしながら、事実上の独占形態の中で電力の変電・送電供給サービスに応じた価格調節の必要性がある場合、効率性に応じて価格は決まり、投資への公正な見返りが確保される。

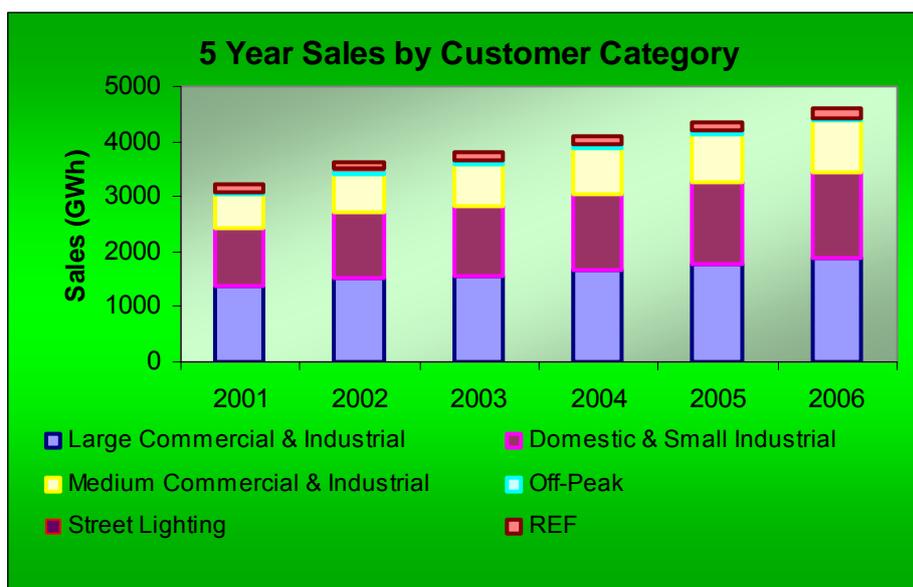
電気料金は電力供給の費用を償うよう算定されている。主要な費用構成要素はケニア発電公社（KenGen）及び独立電力供給者（IPPs）から電力を購入する費用、変電・送電供給網の諸費用、料金通知徴収費、負債利子の支払いを含む消費者サービスの費用、システム容量開発費用への配分及び株主への妥当な報酬から成る。これらに加え、各種税金及び課徴金が電力料金の一部となる。ケニアにおいて支払われる価格は東アフリカ諸国の消費者が払う料金に匹敵するとはいえ、多くの COMESA 諸国や南アと比べてかなり高い。

割高な価格は多くの要因に起因するが、これらの要因の中で容量拡大のために必要な投資のため発電費用が割高になることや負債利子支払い義務、割高な IPP 利用コスト、高い操業費と送電系統からの損失がとくに影響を及ぼしている。過去には南アが償却期間の長い施設から余剰容量が利用できるお陰で世界一安い価格の恩恵を受けていたが、需要の伸びにより過剰容量が無くなり新たな容量の追加が必要が生じたため、このような国でもなお供給容量の拡大を財政負担するために料金値上げの強力な上昇圧に曝されている。

ケニア電力公社（KPLC）は電力損失や停電を減少させ、かつ配電効率を改善するために配電強化改善事業を推し進めている。しかしながら、節減貯蓄が(電力供給信頼度の回復の鍵である)施設容量拡大の財政的資金需要及び燃料（中期的には地熱発電による電力生産が増えるが）により相殺されかつ持ち出しになっている。

(2) 電力需要

電力販売、すなわち電力需要は下図に示すように過去5年間に継続的な正の成長を記録している。



出典: KPLC

図 4-2 5年間の電力販売の伸び

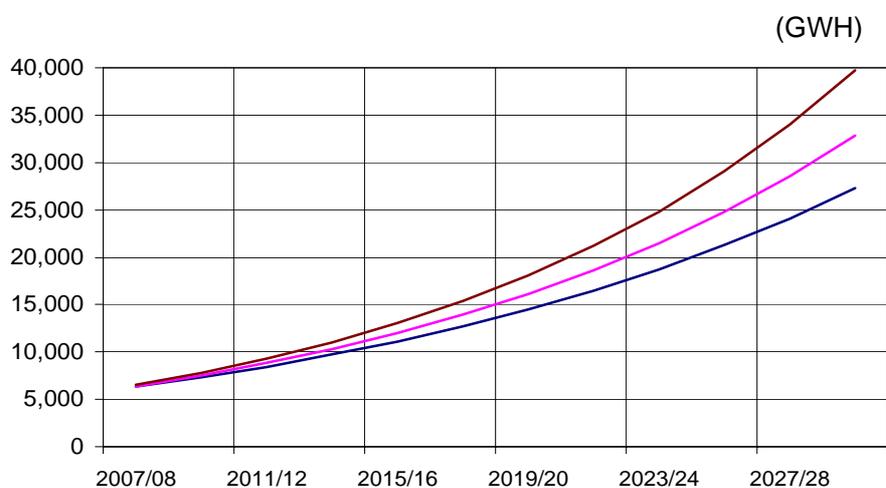
今後の電力需要は例えば大規模・商業・産業用需要の範疇に入る電力消費をセクターGDP（非農業）及び適用可能な料金と関連させる計量経済モデルを用いて試算される。異なるGDP成長率に基づき異なる経済シナリオを想定した場合の電力需要予測がなされている。表 4-3 は 2006 年に予想された電力・エネルギー需要を同年度の最小費用電力開発計画（Least Cost Power Development Plan : LCPDP）における逐年更新により修正した予測値を示す。

ここで採用されている方法では非充足需要（暦年消費実績を適用）の効果を捕捉できないため、将来の消費が過少に見積もられている。しかし、この点は楽観的及び悲観的な経済条件を適用することで補われ得る。こうして、電力予測における年次データ更新と長期的な胚胎期間が必要とされる発電容量の追加における調整が可能となる。

表 4-3 電力及びエネルギー見通し

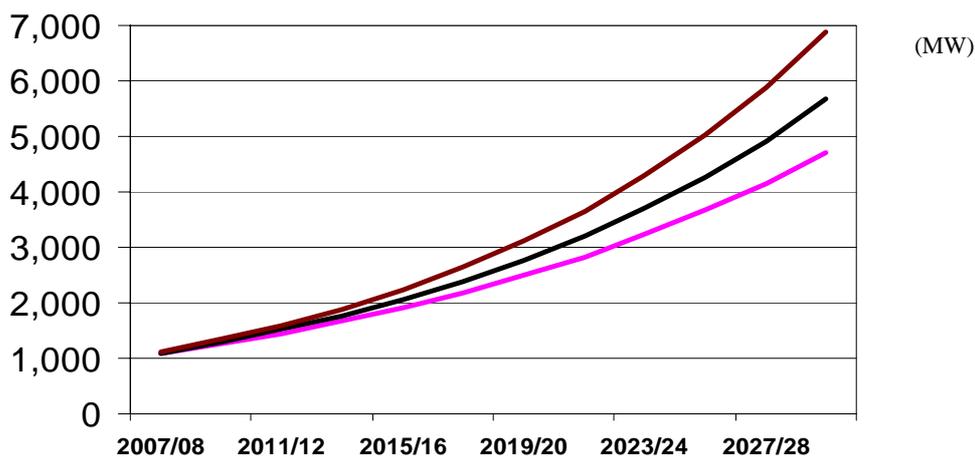
Fiscal Year	Low		Reference		High	
	Net Energy (GWh)	System Peak (MW)	Net Energy (GWh)	System Peak (MW)	Net Energy (GWh)	System Peak (MW)
2006/07	5,864	1,003	5,916	1,012	5,994	1,026
2009/10	7,312	1,252	7,527	1,290	7,810	1,339
2014/15	10,398	1,785	11,126	1,911	11,998	2,063
2019/20	14,490	2,492	16,107	2,773	18,049	3,110
2024/25	19,963	3,439	23,059	3,977	26,864	4,638
2029/30	27,320	4,713	32,808	5,667	39,768	6,876

出典: KPLC



出典: The Kenya Power and Lightning Company Limited

図 4-3 電力エネルギー需要の予測



出典: KPLC

図 4-4 電力ピーク需要の予測

(3) 送電システム損失

変電および送電の総体的損失は 1994 年央(FY 1993/94)の 15.2%水準から 2000 年央(FY 1999/2000)における旱魃による電力危機期間の最大値 21.5%に上昇した。その後、損失は次第に減少し 2006 年 6 月には 18.6%の水準を記録した。KPLC はシステム損失を約 15%まで漸減させる目標を立てている。

(4) 電力アクセス

全人口の僅かに約 15.3%が電気へのアクセスを持ち、農村地域では電気利用登録者は僅かに 3.8% のアクセスとなっている。

KPLC の年次報告書によると 2006 年 6 月 30 日現在 802,249 口であり、家庭及び小規模商業利用顧客はこのうち 796,082 口で 99%を占める。大規模商業および工業顧客は 1%以下を占める。また消費電力については、家庭及び小規模商業利用顧客の消費は約 40%に対し大規模商業および工業顧客の消費はこの年では約 60%のエネルギー消費となっている。

(5) 課題

電力セクターが直面する課題は電力供給の信頼性及び質の改善及び顧客への送配電費用である。後者は電力の投入が商品の製造とサービスの提供の上で不可欠であるため商工業セクターで格別の関心事となっている。従って、電力費は地域市場において製品の競争力を失わせる可能性をはらみ、またケニア国民の雇用機会や生活の質的改善速度に悪影響を及ぼす可能性もある。

産業がこれらの課題に対して採るべき方策、例えば新たな容量の追加、システム損失の低減、既存施設の修復/質的向上及び操業効率の改善策を以下で述べていく。

(6) 電力セクターの課題に対処する方策

電力セクターの信頼度と質を改善するため電力セクター関係機関と政府は既存の発電、送配電システム運転設備の修復/質的向上を行っている。一つには負荷の増大に対応するために決定済の中期的新規事業を実施することである。今ひとつは、異なるエネルギー源（水力、非水力、再生可能エネルギー）による電力基本計画(LCPDP)の逐年更新並びに最低費用選択基準の適用である。さらには地熱発電、石炭の地質探査、マスタープランの中で優先度の高い事業に対するフィージビリティ調査などの事業準備活動も含まれる。

電力システムの信頼度問題に対応する上で同様に重要な事柄は顧客、特に産業セクター顧客が自らの操業場所で電力利用における保全や効率の改良を含む需要側の管理を継続的に行うことである。

持続性を確保するため、信頼度対策は環境に優しいことが必要であり、それによって経済的に引き合う限りにおいて従来からの化石燃料源よりも再生可能エネルギー源に重きを置くべきである。

(7) 中期的対策(確定済の修復/改善事業)

経済成長の回復に伴い電力需要の増大が進んできており、緊急時電力容量は確保されているものの限界供給が不足してきている。ケニア政府、KenGen 及び KPLC は下表に示すように増大する需要を満たすために発電及び電力網能力を増強する狙いを持つ計画を実施しつつある。

表4-4 発電容量の追加

Project	Type	Capacity (MW)	Cost USD	Comment	In service Date
KenInvestmbere Rehabilitation	Hydro	20	10.1	Rehab	2007/08
Redevelopment of Tana	Hydro	10	33.04	Rehab	2009/10
Raising of Masinga			12		2008/10
Kindaruma 3 rd unit	Hydro	20	20	Rehab	2009/10
Kipevu Combined Cycle	CC	30	39	Rehab	2008/09
Sondu Miriu	Hydro	60	181.94	New	2007/08
Sang'oro	Hydro	20	54	New	2009/10
Olkaria II 3 rd Unit	Geothermal	35	76.3	New	2008/09
Rabai IPP	MSD	80	IPP	New	2008/09
New Kipevu GT	Gas Turbine	80	50	New	2007/08
OrPower 4 (Olkaria III)	Geothermal	35	IPP	New	
Eburru	Geothermal	2.5	6	New	2008/09
KenGen/EcoGen Joint Venture	Wind Turbine	30	23	New	2008/09
Total		423.5			

出典: KPLC

表4-5 送電線追加建設

Description	Line Voltage	In Service Date
Sondu-Kisumu	132kV Single Circuit	2007/08
Chemosit-Kisii	132kV Single Circuit	
Rabai-Diani	132kV Single Circuit	
Kamburu – Meru	132kV Single Circuit	
Mombasa-Nairobi	330kV Single Circuit	
Lessos-Olkaria	220kV Double Circuit	

出典: The Kenya Power and Lightning Company Limited

表4-6 配電及びシステム強化

Description	Reinforcement
Distribution System upgrade project	Rehabilitation/upgrade of distribution substations and lines throughout the country to improve quality of supply, reduce outages and blackouts emanating from operations of distribution system and reduce system losses. The project is part of Energy Sector Recovery Project financed by GOK and multi-donor support under World Bank. Project is ongoing
SCADA/EMS Upgrade project	Same as above but with an objective of improving operational management of the power system thereby reducing the length of outages, have faster breakdown attendance and repair response times and optimise system operation thereby reducing system losses

出典: KPLC

(8) 最小費用電力開発計画(LCPDP)の逐年更新及び実施

LCPDP は、予測された需要と燃料価格の変化及び新たな事業のフィージビリティ調査結果から導かれる新規発電施設候補地を考慮に入れ、逐年更新される。2006年にエネルギー省により実施された最新の LCPDP では重油を熱源とする火力発電(HFO)によって不足分を補われる地熱、石炭源の発電及び電力輸入が今後 20 年間の計画期間に予測される電力負荷に対応するために提案されている。しかし、2006年及び2007年にそれぞれ提案された Ruiru、Lanet 及び Eldoret 地域の中速ディーゼル火力発電(240MW)と再復活する予定だった Westmont 発電所(43MW)が短期の Lanet 緊急電力供給計画(120MW)（旱魃被害の緩和を含む）及び長期の KenGen 地熱発電所(80MW)、Rabai 地熱発電所 IPP (80MW)、Kinangop 風力発電原(30MW)に置き換えられた。次回の逐年更新ではその後の長期投資の調整が行われる予定である。

LCPDP は計画された地熱発電容量を電力システムに加えるため地熱探査をさらに進める必要がある。それゆえ、この業務を請負い、予定される発電施設設置のための噴気原の開発/管理を行う地熱開発会社の設立が計画されている。

電力費用を低減させるため、LCPDP では近隣諸国の電力網への相互接続が電力料金引き下げに役買う可能性があるとして、その役割を認識している。LCPDP ではウガンダ、タンザニアあるいはエチオピアなどのケニア国内発電価格と競争し得る購入価格が期待される近隣諸国から電力輸入の準備を行った。

LCPDP の中には高比率で非水力発電施設が包含されているが、これが使用されると現状の水力重度依存から発電源が多様化されることとなり、それによって将来の電力供給において旱魃の影響を最小限に抑えられる。

(9) 需要側の管理

総合的需要側管理(DSM)計画が十分に実施されることにより供給側へ与える効果はピーク需要、エネルギー消費及び炭酸ガス放出の低減、さらには当該セクターの投資必要額を低減させることになる。他方、顧客は電力料金支払いでかなりの節減を実現でき、加えて電力供給の改善も見られることになる。DSM 計画には電力節減電球への切り替え、白熱電球から蛍光灯への切り替え使用、エネルギー監査の実施、家電システムをエネルギー効率の必要に適合する電化システムに改装すること、農村街灯用の蛍光灯をナトリウム蒸気灯に置き換えること、冷蔵庫やエアコンの効率チェック運動の展開とそれに続く効率的家電ユニットへの置き換え、電動機輸入業者に対する高効率電動機の輸入奨励、及び産業企業家に対する高効率電動機の利用奨励が含まれる。その他の計画としては、エネルギー効率の良い住宅・建物、商工業用地の設計及び建築の奨励、また財政的に許す限りそうした施設への改装などが含まれる。

これらの計画で、これらの方策を採択する者に留まらず全ての顧客が改善される信頼性と当該セクターへの投資軽減を通じて受益するべく、各般の利用者が DSM 対策を採用し実行することを奨励するためには（低金利）金融融資が入手可能であることが求められる。

KAM/GEF (Global Environment Facility) 事業は産業のためのエネルギー監査、及び KAM

会員にエネルギー保全及び効率について助言を行う業務を行っている。KPLC もまた、国内の顧客に対しメディアを通じ安全で保全/効率の高い電力利用キャンペーンを実施している。

(10) 他の再生可能エネルギー源

地熱とは別に、ケニアには西部ケニア及び湖岸地域に多くの製糖工場がある。これらは、加工過程で副産物として発生した廃熱を利用したコージェネレーション発電所として利用できる可能性を持つ。Mumias 社は現在 KPLC との契約に基づき電力網に出力 2MW の電力を供給し、他の共同発電施設の設置も計画している。

現在、KenGen は Ngong 地区に 1995 年に設置し電力網に接続している 2ヶ所の風力発電施設を運転しているが、これはフィンランド製タービン式風力発電機を用い全出力 350KW を持つ原型機である。同時に、KPLC は MOEN の委託を受け Marsabit に風力発電ユニットを含むディーゼル/風力混合型発電施設を運転している。民間セクターにおいても風力発電に関心を持たれており、Kinangop、Ngong 及び Marsabi のそれぞれにおいて風力発電農場開発のための風力測定を実施している。

他の発電利用の可能性を持つ再生可能エネルギー源には太陽光、バイオ燃料及び小規模水力発電がある。新たなエネルギー法は発電のための再生可能エネルギー源利用開発に良好な環境を作り出している。

4.2.3 安定的な水供給

水は農業、農産物加工及び製造業全般に不可欠な構成要素である。水の取水、浄化/処理及び分配並びに排水の除去のためのインフラ施設の存在は都市化及び産業振興にとって主要な必需投入財である。

ケニアでは必要とする量の上水の利用可能性や適切な衛生施設が産業振興と経済成長にとって依然として主な制約要因となっている。上水へのアクセスは都市部で 60%、農村部で 40%と見積もられ、また下水系統は総人口の僅か 14%に普及しているに過ぎない (NWSS 2007:1)。水供給並びに衛生に関する主要な問題は下記の通りである；

- i) 老朽インフラ施設による不適切な供給
- ii) 60%とも推定される水の損失を招いている既存水施設の不適切な維持管理
- iii) 低い水道料金による不十分な歳入がもたらす持続不可能な水道供給
- iv) 不十分な投資資金による供給容量の拡大の制約
- v) 管理体制外で営業するインフォーマルなサービス提供者の存在によるさらなる損失

(1) 上下水道システムの諸制度 (WSS)

ケニア政府は水利・灌漑省 (MOWI) を通じて国家水政策に関する 1999 年セッションル・ペーパー No 1 に基づき国家水政策を系統的に実施し、貧困対策を推進し全体的な上水へのアクセスと下水サービスを改善するため水セクター改革プログラムを採択した。このプログラムは ERS の勧告と Kenya Vision 2030 を改革プログラムに採りこみ、セクターを挙げてのセクター計画 (SWAP) への取り組みを採択した。これは下表に概略を示す新

たな制度的体系を生み出した。鍵となる変化は：

- i) WSS のための管理統率者の存在
- ii) 政府事業の WSB、地域社会及びさらに下のレベルの実施者への業務移転
- iii) WSS サービス業務の財政及び管理の商業化の推進
- iv) 水業務信託基金(WSTF)を通じた都市/農村部の貧困者のための WSS サービス業務へのアクセス改善の推進

表 4-7 新たな WSS のための制度的取り組み

Institution		Roles and Responsibilities
1	Ministry of Water & Irrigation	Policy, legislation, strategy and programming
2	Water Services Regulatory Board (WASREB)	Regulation, licensing, quality control, monitoring and evaluation.
3	Water Services Boards (WSBs)	Provision of water, investment programme implementation, procuring and leasing of water / sewerage facilities.
4	Water Services Providers (WSPs)	Provision of water and sanitation services, customer relations and maintenance of facilities.
5	Water Services Trust Fund (WSTF)	Financing pro-poor water and sanitation interventions.
6	Water Appeals Board (WAB)	Disputes and conflicts resolution.
7	National Water Conservation and Pipeline Corporation (NWPC)	Drilling bore holes and dams construction.
8	Kenya Water Institute (KEWI)	Training and research.

出典: National Water Services Strategy 2007-15 (NWSS)

政府はまた 2002 年水法に即し国家水サービス戦略(NWSS)を採択した。2007-15 年の期間に実施する NWSS はミレニアム開発目標 (MDGs) に立脚し、すべてのケニア国民に安全な水と基本的衛生への持続的アクセスを保証する目的を持つ。この戦略を実施するため、国土を 7ヶ所の流域に分割しそれぞれの流域に水利サービス委員会 (WSB)を設置する。7委員会には 2015 年までに MDG 中の目標の達成への貢献及び業務提供の質的改善の任務が与えられている。

(2) 水資源管理制度 (WRM)

ケニアは 1 人当たり 650m³の再生可能真水容量を持つが、これは国家を水不足に分類する際の限界値 1 人当たり 1,000m³を下回っている。この資源賦存水準は 2025 年には 235 m³に低下すると予測されている (NWRMS 2006)。水不足国家として、ケニアは現在安全な水として評価された潜在量の 13-19% に相当する 16 億 m³を開発している (同上)。国が水不足状態に取り組むため、政府は 2006 年に総合的な「国家水資源管理戦略 (NWRMS)」を策定し、水資源開発に優先度を与えている。

NWRMS の主目的はケニア国民すべてに公平な水資源へのアクセスを推進することである。

この戦略の意図は水供給業務を市場/需要を中心と据えて主要な担い手の役割を規定するものである。戦略はまたその実施において、地方行政政府、NGO、CBO や民間セクター制度との協調を促している。

表4-8 NWRMSの新たな制度的仕組み

Institution		Roles and Responsibilities
1	Ministry of Water & Irrigation	Policy, legislation, programmes monitoring and evaluation.
2	Water Resource Management Authority (WRMA)	Water resource planning, management, quality monitoring, conservation, abstraction permits, user rights issue and control of water use.
3	Catchment Area Advisory Committees (CAACs)	Advising WRMA on water resource issues at catchment level.
4	Water Resource User Association (WRUAs)	Water users registration, catchment management, water monitoring, information gathering and conflicts resolution.
5	Water Services Regulatory Board (WSRB)	Regulation / licensing WSBs, tariff setting and quality control.
6	Water Services Board (WSBs)	Provision of water, investment programme implementation, procuring / leasing of water / sewerage facilities and contracting water service providers (WSPs).
7	Water Service Providers (WSPs).	Provision of water / sanitation services.
8	Water Services Trust Fund (WSTF)	Financing pro-poor water and sanitation interventions.
9	Water Appeals Board (WAB)	Arbitration / disputes resolution.
10	National Water Conservation and Pipeline Corporation (NWCPC)	Drilling Bore Holes and dams construction.
11	Kenya Water Institute (KEWI)	Training and Research.
12	National Irrigation Board (NIB)	Development / maintenance of irrigation infrastructure.

出典: National Water Resources Management Strategy 2006-08 (NWRMS)

(3) 水セクターに提案された財政的仕組み

この戦略は他の競合する資金需要の結果不十分な資金手当てになる政府財政への全面依存から脱却するよう提案している。当該セクターが水資源の保全、監視、保護及び探査開発に関する中心的義務に全面的に取り組むようにするため、当該セクターは持続的な財源へのアクセスを確保する必要がある。水セクターの財政需要は免許料金、課徴金及び政府、消費者、資本市場や開発パートナーから供給される資金で賄われよう。とはいえ、関連する諸制度が多岐に渡ることから資金投入事業の実施に当たっての監督、あるいは他の関連セクターとの調整が必要となる。特に、事業が開発パートナーから供給される場合は情報伝達、調整及び監督のための制度を準備する必要がある。

(4) 水セクター戦略の実施

NWSS 及び NWRMS は当該セクター政策を実施するための枠組みを規定している。各組織やサービス業者は毎年更新される3ヵ年アクションプランを練ることが要求される。このアクションプランは毎年の SWAP 総会で合意される業務及び投資の優先度を概略設定する。セクターの制度機関の年間予算は MOWI と署名した執行契約の一部である更新されたアクションプランを反映した額となろう。

4.2.4 効率的な陸運体系の整備

(1) 道路

ケニアの道路輸送は国内の陸上貨物輸送及び旅客輸送の 90%を占める。2005 年に全国道路調査が行われ、全道路網延長約 194,000km をカバーする分類道路網のわずか 18%、63,572km⁴¹が良好な状態にあり、また 33%が劣悪または不良な状態にあることが明らかにされた。分類道路は道路・公共事業省(MRPW)の管轄下にありこの他の地方道は特殊目的道を除き県道路委員会及び都市議会が管轄する。運輸施設がいわゆる“北部輸送回廊”沿い、すなわちモンバサ港からナイロビ経由でウガンダ国境の西部州に通じる道路沿いに密集していることを反映し、世銀は関係の開発パートナーとともに“北部輸送回廊改善事業”を開始したが、この事業には特に北部道路回廊の改修及び道路安全改良が含まれている。モンバサからウガンダ国境の Malaba へ通ずる道路は多くの区間が鉄道線路と並行して走っているが、鉄道で扱われる貨物及び旅客量の 3 倍以上に相当する量の輸送に利用されている。

同時に、東アフリカ諸国には東アフリカ道路網事業として改修、再建設及び改善すべき 5 本の回廊と数ヶ所の接続地点があり、アフリカ開発銀行(AfDB)がこの事業の資金を負担している。さらに、KfW、AfDB、AfD、SIDA 及び EC などのドナーは道路 2000 プログラムで国の道路網の改良及び維持について協力承諾をしてきた。

2007 年に AfDB 及び JBIC の共同支援による“Arusha-Namanga-Athi 川道路開発事業”の実施が同意された。この事業は EAC におけるケニアとタンザニア間の国際道路の改良を通じた経済活性化の支援を狙いとしており、このうちタンザニア区間は JBIC が、またケニア区間は AfDB が財政負担することになっている。

同様に国内の主要道路及び国際道路については都市道路網に改善の余地がある。車両総数については、2005 年に登録された台数は 45,000 台を上回り、これは 2001 年の数値に対し 1.7 倍の増加を示す。とくに、ナイロビ及びモンバサの都市地域では年々交通量が累増している。路面の重度損壊ヶ所も多く、時にはこれらの都市の近郊まで損壊ヶ所が分布する。従って、交通渋滞の緩和、道路の維持管理という課題に対して具体的かつ有効な方策を策定・実施する必要がある。とくに、産業振興の観点から、例えばナイロビの工業地域周辺の道路においては未修理のままになっている重度路面損壊ヶ所が頻繁に交通渋滞を引き起こし、交通所要時間を長引かせ、ひいては産業に対する阻害要因となっている。従って、関連省庁間の協力と調整を通して産業を支援する基本的かつ不可欠なインフラの一環としての道路維持整備を迅速に実施することが必要である。

⁴¹道路は A(国際道)、B(国道)そして C(主要道)に分類されている。

表 4-9 車両登録台数

Vehicle Type	2001	2002	2003	2004	2005
Saloons /Wagons	12,990	17,280	17,740	21,490	24,370
Pickup / Vans	4,750	5,800	6,800	7,000	6,300
Lorries / Trucks	1,280	1,920	2,070	2,460	3,110
Trailers	600	500	860	1,110	1,350
Buses / Coaches	490	400	670	870	890
Minibuses	3,600	4,000	2,850	4,400	4,080
Tractors wheeled	570	680	660	830	860
Motor Cycles	1,560	1,900	2,080	4,140	3,760
Other vehicles	180	110	160	280	930
Total	26,024	32,527	33,768	42,482	45,653

出典: Economic Survey 2006

(2) 鉄道

鉄道はモンバサ港を經由する輸出入貨物の内陸輸送の約 20%を取り扱う。これはウガンダ、ルワンダ、ブルンジ、コンゴ民主共和国やスーダン南部すなわち内陸国とケニアを結ぶ重要な経路である。道路輸送と比べて鉄道のおもな利点は大量の貨物を長距離扱える能力である。ケニアにおける鉄道輸送はケニア鉄道会社(KR)の下に行われ、鉄道網延長はモンバサからナイロビ経由でウガンダ国境まで 2,778 km に達する。この鉄道は支線を持ち Taveta、Magadi、Nanyuki、Nyahururu、Kitale 及び Kisumu 経由で Butere からタンザニアまで通じる。鉄道網全体は 20 世紀初頭頃に建設され、それ以降拡張されていない。鉄道網の内訳は下表のとおりである。

表4-10 ケニア鉄道線システム

Network / Line Description	Distance in km
Main line Mombasa to Malaba	1,083
Principle lines	346
Branch / Minor lines	490
Private lines / Sidings	859
Total	2,778

出典: EU, Kenya Transport Sector Policy and Strategy Study 2004

鉄道で扱われる貨物重量トン数は 2005 年に前年度水準 1.9 百万トンからやや増加し 2.0 百万トンとなったが、なお 2001 年の 2.3 百万トンを下回っている。KR は主として貨物に依存しており、収入の 95%は貨物輸送から得ている。1990 年代には年間 3.6 百万トンを超える貨物輸送を行っていた。現在、KR は 120 輛の機関車を保有するがそのうち 80 輛が使用され、客車は 6,463 台を保有する(客車当たり 175 名の旅客)がこのうち 2,600 台が使用されている[ケニア鉄道: Sep. 2006]。貨物と旅客の量を次表に示す。

表 4-11 KR の貨物と旅客数量

Traffic	2001	2002	2003	2004	2005
Freight ('000 tons)	2,330	2,227	1,999	1,890	2,000
Passenger Journeys ('000)	5,517	4,794	4,401	5,657	4,796
Revenues (Ksh. Million)	4,862	4,667	4,005	4,133	4,243

出典: Economic Survey 2006

鉄送システムは狭軌線路と旧式な機関車で構成されこれらが列車の速度を制約し運行時間を長くしている。輸送形態としてはトラックやトレーラーによる道路輸送と深刻な競争を経験してきたが、この競争のため辛うじて輸送容量の 50% を利用している。鉄道輸送は国有のケニア鉄道会社により運営されて来たが、使用中の機関車、客車及び貨車の老朽化、運行・管理の諸問題及び財政的問題に鑑み、2006 年 11 月には今後 25 年の間主として南ア資本による借款事業体であるリフトバレイ鉄道(RVR)にその運営を委任することが決定された。鉄道は運輸セクターで重要な役割を演じており、その運営に更なる改善が期待される。

(3) 港湾

モンバサ港はケニア、ウガンダ、ルワンダ、ブルンジ、スーダン南部やコンゴ民主共和国に業務提供する主要な国際港である。この港は 2003 年までには年間約 11 百万トンの輸出入貨物を扱ったが、この容量のうち 25% は中継輸送貨物であった。2005 年には 13.3 百万トン进行扱い、2004 年より 3.1% 増加した。同港はケニア港湾庁(KPA)により管理され、その荷扱い量は表 4-12 に示す通りである。

表 4-12 KPA 取扱い貨物量概要：2001-05 年

Traffic	Units	2001	2002	2003	2004	2005
Imports ('000)	DWT	8,299	7,844	9,332	10,018	10,700
Exports ('000)	DWT	1,999	2,380	1,994	2,494	2,278
Imp + Exp ('000)	DWT	10,298	10,224	11,326	12,511	12,978
Trans-shipment		303	340	605	409	303
Total		10,600	10,560	11,930	12,920	13,280

注：DWT: Dead Weight Tonnage

出典：KPA Data Bulletin 2006

モンバサ港が国際ハブ港となればダルエスサラーム港の港湾施設も拡張しようという呼び声が益々高くなる。しかしながら、ダルエスサラーム港をモンバサ港の拡張計画と比較し、2 港の荷扱い能力を比較すればモンバサ港の方がはるかに高い比較優位性を持つ。

モンバサ港は地域内で他の追従を許さない規模を持ち、以下のサービスを提供できる諸施設を備えている：コンテナの荷扱い、バラ積み穀物の荷扱い、船舶の修理、燃料積み下ろし及び船荷救助。同港の有するインフラ・港湾施設は以下の通りである：埠頭(3,004 m)、岸壁/棧橋(16 No.)、突堤、コンテナ堆積場、貯蔵タンク及び付属導管、ケニア鉄道会社の船荷置き場、倉庫、航行案内設備/灯台、浮標、防護壁/防護垣、港湾管理棟、排水溝、水管路付き接続道路。KPA は防護垣の内側に設置されたインフラ施設の維持管理を行う。港の出入り道路は一般にモンバサ市評議会によって、必要に応じ KPA からの支

援を伴いつつ管理される。港からの出入り交通の流れは、堆積場や船荷置き場で混雑を避けて山積みとなっている未収納物品を港から実際に搬出される船荷処理速度に影響を及ぼすおそれがある。この観点から下記の道路の維持管理はかなり重要と思われる； Makande、 Shimanzi、 Makupa 堤道、 Zanzibar 及び Mogadishu の各道路。港の船荷を扱うトラックの重量は市道の設計仕様をはるかに超えていて、使用の激しさのために修理後短期間で穴だらけにえぐられる。路面が一度痛むと交通の流れが滞り、その影響でモンバサ島の西部で路上が渋滞しがちとなり走行速度が緩慢になる。維持の必要は市の評議会が計画し財政措置する以上に頻繁化し、未修理放置状態に置かれている。

2004-05 年の間 KPA はオランダ及びケニアのコンサルタント会社を動員して総合的な港湾計画づくりを行った。モンバサ港マスタープラン調査は 2028 年まで今後 25 年間の港湾施設の成長を予測した。実施を勧告された主要施設の構成は下記のとおりであった；

- i) Dongo Kundu 地域から南西部に広がる自由貿易区域
- ii) 観光航海客昇降ターミナル
- iii) コンテナ・ターミナルの拡張 (Kilindini)
- iv) 石油ターミナルの改善 (Kipevu)
- v) バラ積み船荷扱いターミナル
- vi) KPA のために電子情報港としてのステータスを得るための Kilindini 臨海事業
- vii) 船荷置き場及び埠頭用の計画・管理情報システムの自動化、及び
- viii) 制度改革、民間セクターの参加、KPA の独立法人化及び関連するキャパシティ・ビルディング

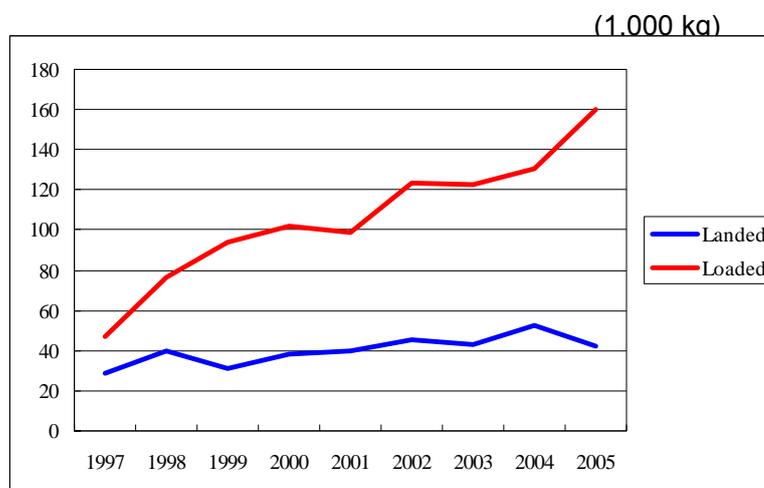
マスタープランに盛り込まれた全作業の費用概算は US\$491 百万であり、その手当ては国際金融機関からの融資が期待されている。コンテナ・ターミナルの拡張必要額について JBIC を通じた融資が期待されている。

(4) 空港

1) ジョモ・ケニヤッタ国際空港 (JKIA) の利点と実績—JKIA の「地域のハブとしての機能最大化

国際的視点からケニアが誇る最大の比較優位性は主としてケニア航空のビジネス拡大と調和しているその空港施設である⁴²。JKIA は東部、中央部アフリカ最大にしてもっとも混雑の激しい空港である。その旅客及び航空貨物サービス・ネットワークはアフリカ大陸を超えて提供されている。2005 年には同空港における商業貨物積載量は 160.4 百万 kg、また、過去数年間の趨勢は増加を示している。この地域で最大かつ最も機能的に進歩している施設を持つことから当空港は今後も先進的空港の地位を保つことは間違い無い。

⁴² 2006 年 3 月 31 日に終わる会計年度のケニア航空社の年次報告に見られるいくつかの証拠はつぎの通り (対前年比): i) 年収益 528 億 Ksh (前年実績より 25% 増加)、 ii) 税控除前収益 Ksh69 億、 iii) 税控除後収益 48 億 Ksh、 iv) 旅客の伸び 17% で 2.4 百万人、 v) 欧州旅客の増加率 20%、 vi) 西・中央アフリカ旅客の伸び 26%、 vii) ケニア国内航空ネットワークの伸び 22%、及び viii) 航空貨物の伸び 24%。



出典: Economic Survey, KNBS

図4-5 ジョモ・ケニヤッタ国際空港における商業貨物輸送量

ケニアは 570 ヶ所の規模や施設装備の異なる航空機利用空港を持ち、そのうち 159 ヶ所は公共空港、9 空港はケニア空港庁(KAA)により直接管理されている。

- i) ナイロビ(Jomo Kenyatta 国際空港 JKIA),
- ii) モンバサ(Moi 国際空港 : MIA),
- iii) Eldoret,
- iv) Kisumu,
- v) Wilson,
- vi) Malindi,
- vii) Manda,
- viii) Ukunda 及び
- ix) Lokichoggio.

JKIA、MIA 及び Eldoret は主要な国際空港であり、この国の空路交通の大部分を扱っている。他の 6 空港は重要な国内空港であり、チャーター・サービスによる国内及び近隣諸国への航空旅客を扱っている。その他多数の空港はおもに県庁都市、国立公園、動物保護区、ホテルや大規模農場に通ずる地区に置かれた小さな滑走路である。

JKIA は他の空港をはるかに上回る施設を具備し、それはタンザニア(Dar Es Salaam 及び Mwanza)、ウガンダ、ルワンダ、ブルンジ、スーダン南部やコンゴ民主共和国及びエチオピア、西及び南アフリカへの旅客の常時乗り継ぎ空港として空路交通の地域ハブとなっている。空路交通の競合するハブであり、その主要な競争相手はアジス・アベバ、エンテベ、ハラレ、ヨハネスブルグ及びアビジャンの各空港である。さらに JKIA はアフリカ大陸内に加えて欧州、中東、アジアへの旅客、貨物航空ルートを有している。

2) 物流システムの機能増進

これらの空港の航空貨物取り扱い数量はここ 5 年間に 2001 年の 159.6 百万 kg から 2005 年の 272.4 百万 kg と 70.7% 増加した。年間旅客取り扱い人数は 2001 年の 4.3 百万人から

2005年の5.9百万人と36.4%増加した。

表 4-13 空港別航空貨物取り扱い数量

	(百万 kg)						
Freight (kg million)	1999	2000	2001*	2002	2003	2004	2005
JKIA	126.6	140.6	139.2	169.0	166.0	183.0	202.6
MIA	2.4	2.7	3.5	3.0	4.8	6.5	8.0
Eldoret	4.2	5.0					
Others	23.9	28.9	49.0	50.5	46.6	51.7	61.8
Total	157.1	177.2	159.6	222.5	217.4	241.2	272.4
JKIA % of total	80.6	79.4	87.2	75.9	76.4	75.9	74.4
JKIA/MIA % of total	82.1	80.9	89.4	77.3	78.5	78.6	77.3

出典: Economic Survey 2003, 2006

* The total for other airports from 2001 onwards include the data for Eldoret airport.

表4-14 空港別航空旅客取り扱い人数

	('000)						
Passenger Traffic	1999	2000	2001*	2002	2003	2004	2005
JKIA ('000)	2,668	2,945	2,969	3,057	3,451	4,000	4,239
MIA ('000)	890	901	851	891	823	975	1,066
Eldoret ('000)	23	42					
Others ('000)	421	496	509	526	473	475	600
Total ('000)	4,002	4,384	4,329	4,474	4,747	5,450	5,905
JKIA % of total	66.7	67.2	68.6	68.3	72.7	73.4	71.8
JKIA/MIA % of total	88.9	87.7	88.2	88.2	90.04	91.3	89.8

出典: Economic Survey 2003, 2006

* The total for other airports from 2001 onwards include the data for Eldoret airport.

ケニア民間航空庁(KCAA)は通信、飛行監査及び空路交通管理システムを改善するため5ヵ年計画(2005/6-2009/10)及びケニア航空路15年基本計画(2005-2020)を策定している。北部回廊交通改善事業の中に「ケニア空港公団への支援」及び「ケニア民間航空庁への支援」という項目が含まれており、これらは主要な空港の施設や訓練システムの改善に貢献することが期待されている。

JKIAについては国内でもっとも混雑している空港であり、そのターミナル建物は1978年に拡張されたままであるが、当時の設計容量は年間旅客2.5百万人であった。現在、当該施設は年間4.5百万人を扱っており、設計容量を約100%上回っている。当該施設はまた主として欧州市場向けの切花、園芸産品など年々増加する輸出品を扱い、その貨物数量は2005年に202.6千トンを超えた。

ケニア空港庁(KAA)はJKIAフィージビリティ調査を実施し2005年2月に完了した。同調査で示されている、2024年に見込まれる需要を満たすため施設容量を拡大しターミナル施設を近代化することを目指している。KAAは完成まで3年間(2005-08)を要する近代化事業の実施に乗り出した。3フェーズに亘る事業の総額は約Ksh10億と見積もられている。

表4-15 ケニア空港庁による近代化事業(2005-08)

Phase	Facilities to be Constructed
Phase one	Expanding the Taxi-ways and an additional runway, Apron, Fuelling systems, Lighting and aircraft guiding systems and, Increasing the aircrafts usable area from 200,000 to 350,000 meter square.
Phase two	Modernise the terminal buildings by Constructing a new unit 4 with six (6) additional gates, Relocating domestic flights to the old terminal at Embakasi, Facelift to JKIA main building and increasing the building space by one additional floor, Enhancing security by separating arrival from departure traffic, Increasing shopping / catering facilities and beautifying the approaches to the airport.
Phase three	Reorganizing / expanding Existing terminals, Support services, Access roads and vehicular traffic management, Bus link between JKIA and Embakasi, Parking by 1,500 spaces to realize a capacity of 3,000 vehicle spaces.

近代化事業の完結時には当該施設は年間 9.0 百万人までの旅客とこれまでよりはるかに多い航空貨物量を取り扱える見通しである。

4.3 産業貿易統計データ

4.3.1 利用可能な産業情報

産業情報は政府と民間の双方にとって重要である。前者は産業情報を政策の立案及び対策の効果を評価するために、また後者は流通及び投資戦略を見つけ、ビジネス活動を改善するために利用する。ケニアでは 2 冊の国家統計 (*Economic Survey* と *Statistical Abstract*) が基礎データを提供しており、長期的かつセクター横断的な分析は政策体系の構築に非常に重要と考えられる。民間セクターの観点からは、不確定要素が多い市場への投資は困難であることから、産業情報の入手可能性が投資促進の基礎と言える他、生産性を改善するための流通戦略の構築にも非常に重要である。

産業情報のタイプには量的、質的の 2 種類があり、次表の主要な産業情報が利用可能である。

表4-16 公表されている主要な産業情報

Information Category	出典	Updating Period
Statistics		
<ul style="list-style-type: none"> Production values with sub-sectoral breakdown 	<i>Economic Survey, KNBS</i>	Annually
<ul style="list-style-type: none"> Number of firms, labourers, input, output, labour compensation, and value addition of the large-scale manufactures with sub-sectoral breakdown Input, output, labour fees, and value addition of all manufacturers with sub-sectoral breakdown Production and consumption volume of major excisable commodities 	<i>Statistical Abstract, KNBS</i>	Annually
<ul style="list-style-type: none"> Performance of each EPZ (e.g. zone investment, total area of occupancy, number of firms, local compensation, export values, and local input values) Sectoral performance of EPZ companies (no. of firms, sales values, exports values, local labourers, local input, investment) 	<i>Annual Report, EPZA</i>	Annually
<ul style="list-style-type: none"> Export and import data (values and quantity) classified by commodities and by trading countries 	<i>UN Comtrade</i>	Annually
Report		
<ul style="list-style-type: none"> Kenya's Manufacturing Industry 	KAM	Annually
<ul style="list-style-type: none"> Sub-sectoral Profiles 	EPZA	last updated in 2005
Directory		
<ul style="list-style-type: none"> KAM members (address, tel, fax, product, contact person, E-mail, and homepage) 	<i>KAM Directory, KAM</i>	Annually
<ul style="list-style-type: none"> Registered Manufacturers (address, tel, fax, ISIC No.) 	MOTI	

出典: The JICA Study Team

様々な機関から収集される各種の産業情報がありながら、以下に説明するようにケニアでは未だ産業情報分野の弱点を克服できない状況にある。

(1) 総合的データの欠如

産業情報の最も深刻な問題は、産業全体を網羅する単一の資料が無いことである。1988年の産業登録法以降、産業局は操業中の全製造業者からのデータ収集を所掌してきた。MOTIは15ページに及ぶ質問票（MOTI書式/RI/91）を毎年送付している。質問票には所有者名、資本構成、人的資源、生産能力、設備投入財及び原料消費、販売量及び輸出量、研究開発の支出及び計画投資額といった幅広い項目が入っている。しかしながら、総合的な分析は行われておらず MOTI は質問票から非常に限られたデータにのみ焦点を当て担当のデータベースに移し変えているに過ぎない。利用方法を知らされなければ、製造業者は毎年煩雑な質問票を記入するインセンティブは働かず回答率は低い。2,155社の母集団の回答率は2004年の15.5%から2005年には9.9%に低下した⁴³。

⁴³ 貿易産業省に提出された Ecotech コンサルタントの報告書 Final Report on Management Information

(2) 低い信頼度

Economic Survey 及び *Statistical Abstract* は広く利用されているが、これらの統計書にも基本的な問題点がある。統計書で報告されている基礎データは、1977年に実施された産業生産センサスに基づいている。労働力に関するデータベースから作成されるマスターファイルは、ケニア国立統計局（KNBS）の労働課により毎年更新されるが、産業生産の月別調査は標本抽出時の全付加価値の80%を占めると推定された20%の大規模企業について行われており、標本企業は2002年以降、固定されている。このため新規参入業者の産業への貢献やMSMEにより創出される潜在的動向は統計に捉えられていない。さらに、産業生産の月別調査は最終生産物の価額／数量のみを対象にしており、中間消費については他の研究者の調査結果から導かれている。付加価値額の推定はサブセクターによって異なる換算率や重み付けを用いて計算されているが、このことは統計書では説明されておらず、サブセクター・データの信頼性を下げている。

インフォーマルセクターの製造業はフォーマルセクターの製造業の、5.5倍の従業員を雇用していることから、統計書に示されている内容は製造業の全体像からは程遠いものになってしまっている。例えば、統計書の製造業セクターの労働賃金には、インフォーマルセクターに雇用されている労働者の低賃金は含まれていない。

(3) 調整の欠如

様々な組織機関が産業統計の不備を補うために自らの努力で産業情報を収集しようと試みているが、こうした機関は相互調整を行っていない。この為それぞれのデータ群は断片的なものとなり、整合性がない。例えば、サブセクターの分類や付加価値の計算方法が輸出加工区庁（EPZA）とKNBSでは異なっており、EPZ内部及び外部の製造業者間での生産実績の比較は困難である。EPZ企業からの貢献は輸入と雇用の点からは非常に顕著であるが、統計上の提示に一貫性がないことから、この事実はあまり注意を引くものではない。同様に、多くの組織が国際規約を無視している。例えば、園芸作物開発公社（HDCA）は、国際統一商品分類（HS）といった国際貿易規約を利用しておらず、このデータは国際データへ組み込まれていない。

(4) 製造業企業の情報

製造業者別の情報は強力なマーケティング・ツールとなり得る（KAMに加盟している会員数は製造業企業の4分の1と推定される）。MOTIのウェブサイトにはKAMの名簿が掲載されているがサブセクター別に分類されておらず、個々の会社のウェブサイトにも連動されていないため、ISICコードと照合しなければ業種を知ることができない。KAM会員以外の製造業者を特定するために最も役立つ手段は電話帳のYellow Pageである。製造業者に関する情報の欠如はケニアにおける産業連関の弱さの一因となっていることから、ウェブサイト上の名簿の改良が望まれる。

4.3.2 産業情報の入手可能性の改善

産業情報の入手可能性を改善するためには二つの取り組みを活用することが出来る。第1は世銀が支援している統計能力養成プロジェクト（Statistical Capacity Building Project: STATCAP）である。このプロジェクトには KNBS の組織再編、人的資源開発、統計インフラの整備、データ収集・開発、基本的資機材の整備が含まれる。このプロジェクトでは関係する系列省庁が必要な情報を収集・加工するシステムを強化し、他省が収集したデータへのアクセスを可能にしようとするものである。

KNBS はあらゆる関連活動、関係者を取りまとめ、調整するため 2006 年法律 4 号：統計法の施行と共に設立された。その重要な機能の一つは KRA における VAT 納税機関の登録、国家社会保障基金（NSSF）及び法務省の会社登録間の整合をとることである。KNBS は STATCAP の主な受益機関であるが、MOTI もまた産業・貿易統計に関わる主要メンバーである。

第2の取り組みは大統領府下の電子政府戦略である。2004年に策定された電子政府戦略は貿易・産業及び観光情報システムの構築を推進しており、このシステムは同分野の開発戦略のために情報の収集及び共有を目指すものである⁴⁴。MOTIにはICT室があり、財務省の情報技術サービス担当の部署から派遣された職員が電子政府戦略の実施のために活動している。つまり産業情報システムを早急に改善するための戦略を構築して行動に移すには絶好の機会が到来している。MOTIは管理情報システムと統計情報データ分析に関する提言をコンサルタントから最近受けている⁴⁵。

上述の取り組みを踏まえて、産業情報の収集・普及の基本原則を次のように見直した。

(1) 産業統計情報

産業統計情報は信頼性が高く、国際比較が可能なものでなければならない。1983年に国連は産業統計情報改善のための国際的提言を用意している。提言では途上国が財政的制約下にあることを認識しているものの、改善のための具体的なタイムフレームは示していない。産業統計情報の整備は各国の既存の統計枠組を基に策定する必要がある。国連の指針に従えば、MOTI及びKNBSは産業統計情報改善のために、次の3点を念頭に置いた改善計画を立てるべきである。第一に収集するデータ項目の必要性を十分に検討することである。収集後の分析が考慮されていないデータの収集は不要である。第二に、全産業を網羅するデータ項目は高学歴ではない企業経営者にも理解できるような選択式とする必要がある。第三に、質問票の様式は簡略で判り易い内容とし記入の際に曖昧な点が残らず、面倒な印象を抱かせないようにすべきである。変数や仮定を途中で変えれば時系列分析上問題が生ずる。質問表の様式は長期的に平仄が合うように作成されることが望ましい。データ上の結果は製造業者の規模別に、サブセクター別に、また地域別に分析できるようにすべきである。戦略策定後、MOTI及びKNBSは当該データを産業統計に携わった諸機関と整合・共有するためのガイドラインを作成する必要がある。

⁴⁴ 大統領府(2004),「E-ガバメント：開発戦略の体系、行政構造、必要な訓練、体系の標準化」,p.8

⁴⁵ Ecotech コンサルタント(2007),「MOTI 提出の管理情報システムと統計データ分析に関する最終報告」

(2) 年次報告書

MOTIは毎年、産業活動状況を分析して報告書を作成すべきである。報告書作成の過程で MOTI 職員は製造業を分析し、問題点と対策を検討する知識を蓄積することが出来るので、外注せずに MOTI 内で行うべきである。現在、KAM はケニアの産業に関する総合的年次報告書を作成しており、MOTI 職員数が限られていることからこの報告書は KAM との共同作業とするのが現実的であろう。さらに、産業情報の開示がケニアの産業の透明性を高め潜在的な投資家の興味を惹くことから産業報告書はウェブサイト上に掲載されることが期待される。

(3) 製造業者名簿

製造業者の名簿とウェブサイトの活用はマーケティング活動に有用であるが、MOTI のウェブサイトで公開されている現在の名簿については以下の改善が望まれる。第一はデータの更新についてであり、変更が生じた場合、企業がウェブサイト管理者に変更を通知出来るインターフェースを用意すべきである。第二に、名簿には所在地、電話・ファックス番号、製品名、受付担当者名の情報を載せるべきである。さらに企業がホームページを持っている場合には当該サイトにリンクされた URL も必要であろう。第三に、名簿は地域別、サブセクター別、製品別に分類されるべきである。第四に MOTI には製造業者のために利用者に優しいデザインでウェブサイトの雛型を作成することが望まれるが、これにより製造業者自身でサイトをより容易かつ安価に作成できる。もっとも信頼でき、包括的なイエローページのような名簿を作成するため、会社名簿の作成に当たって他の機関による取り組みは調和が取られ統合されるべきである。

(4) 産業関連情報の開示

政府は産業振興のために法令、規則、基準、特許情報など様々な種類の産業関連情報を普及しているが、こうした情報を入手あるいは調べるためには、高額な料金を支払わなくてはならない。例えば、印刷された法令・基準を入手するには1部 1,000ksh 必要である。この背景には、公共機関に採算性が求められていることや、少量のものだと高くつくといった理由があるものと考えられる。大統領府の電子政府戦略ではウェブサイトへの情報公開を推進している。この戦略に則り、産業関連情報をウェブ上に掲載することは、公共機関からの情報取得費用を軽減させるものと期待される。

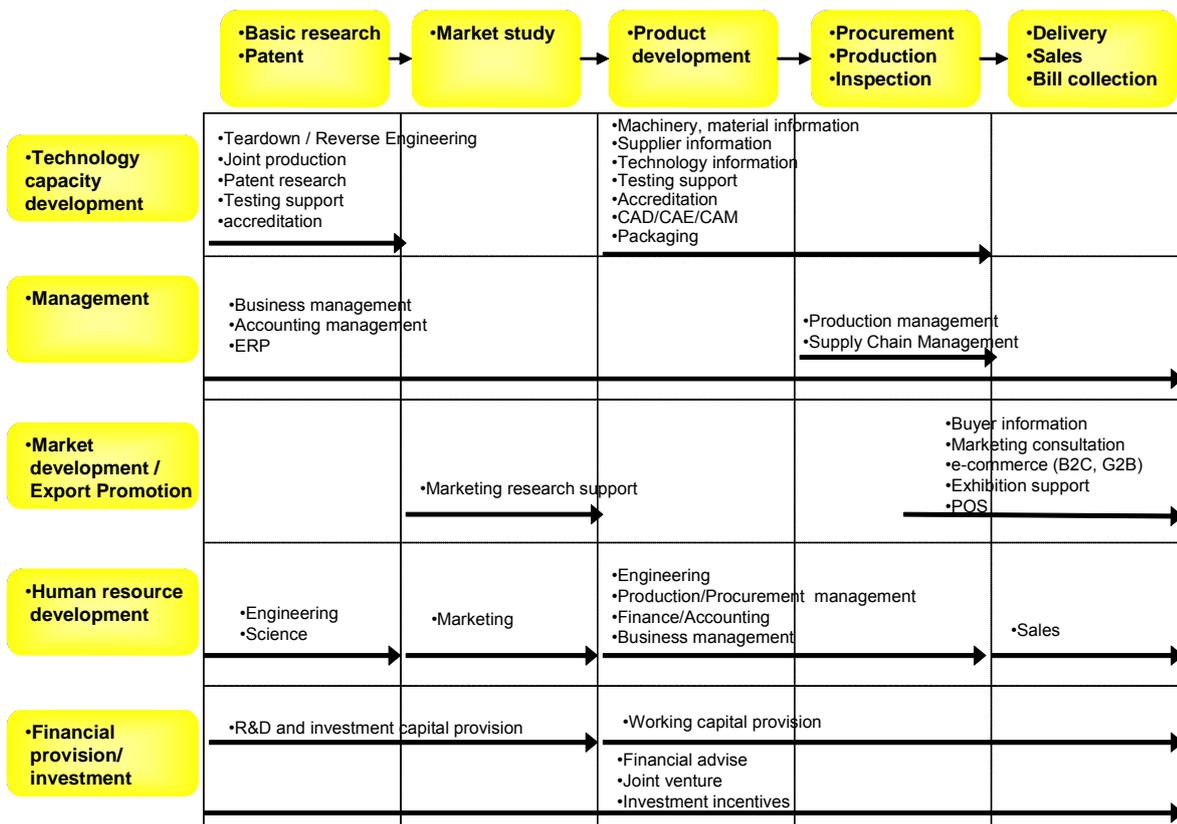
第5章 産業振興支援の内容

企業活動はビジネスの成長に伴い多くの側面を持つ。その主要な要素には i)技術発展、ii)経営管理とマーケティング、iii)輸出、iv)投資促進、v)資金措置、vi)人的資源のキャパシティビルディング及び vii)産業におけるネットワークなどがある。こうした要素項目に貢献する方策には種々の異なる手段があろう。本章では産業振興の支援体制の枠組み及びこれらを支援するための方策について検討する。

5.1 支援体制枠組み

5.1.1 枠組みの確認

政府は製造業者が自らの持続的発展と国際競争における生き残りのための品質と生産性の改善が実現できるよう、製造業者の内部革新を促進するような政策に注力すべきである。製造業者の生産サイクルに対応した各種の支援サービスが必要である。



出典: The JICA Study Team

図 5-1 生産工程別支援プラットフォーム

5.1.2 現行支援サービス

BDS プロバイダー、金融セクター、大学、研究機関、協会及び半官半民機関が提供する多くのイニシアチブ及びサービス業務がある。MOTI は下記 13 の半官半民機関の業務を監督する。

46.

- i) 産業開発銀行本店(IDBC):中・大規模の産業企業への中・長期的資金提供及びそれに伴う財務・法人相談サービス業務を提供し、また運転資本、機械及び調達資金を確保する。
- ii) ケニア投資庁(KenInvest):投資機会、政策、助成制度及び法手続きに関する情報を提供しケニア内外の投資を振興する。
- iii) ケニア産業調査開発研究所(KIRDI):機械、土木、電子、化学エンジニアリング、エネルギー、環境および商品技術を含むあらゆる産業とそれに付随する技術に関する研究開発を行う。
- iv) ケニア工業団地(KIE):MSMEへの資金、技術提供及びトレーニングを実施する。
- v) 産業・商業開発公団(ICDC):ケニアにおいて既存または新規の中規模の民間部門商工業企業の拡大及び発展のための資金及び流動資本を提供する。
- vi) ケニア基準局(KEBS):工業製品の規格を開発し適用する。
- vii) 輸出促進協議会(EPC):ケニアの輸出を振興、多様化し、潜在的な市場機会の情報を提供する。
- viii) 輸出加工区庁(EPZA):輸出加工区(EPZ)における投資を促進する。
- ix) ケニア産業財産研究所(KIPI):産業財産権(IPR)を管理し、IPRに関する技術情報及びトレーニングを提供し、発明と技術革新を推進する。
- x) 数値制御機械加工所(NMC):金属部品その他の工業製品を製造する使命を持つ。
- xi) ケニア国立交易事業団(KNTC):必需品を全国に分配する使命を持つ。
- xii) ケニアワイン機構(KWAL) ワイン及びアルコール類を生産しケニア国内外に流通させる。
- xiii) 東アフリカ・ポルトランドセメント社(EAPCC):セメント及びセメントを原料とする製品の製造及び販売を行う。

サービス提供をより効率的で効果的なものにするためには、以下の三点を考慮に入れなければならない。第一に、政府の直接介入が予算上の制約によって限られたものになるため、政府は民間部門からのサービス提供を認め、その意欲を促進する必要がある。さらに、民間部門間の競争が経済的に活力のある分野では公的部門より良好なサービス提供が相互競争を通じてもたらされるので、民間部門からのサービス提供の方が適当なものもある。重複を避けるため、どのサービスを政府が強化、合理化するべきかを確認する必要がある。第二に、各公的機関はそれぞれの得意分野であるサービス提供部門に焦点を置いているが、公的部門間の重複は避けなければならない。重複はサービスの提供を経済的に非効率的な状態にするのではなく、本来機関がサービス水準の改善を行われなければならない専門領域に人材を活用することの妨げとなる。第三に、サービス提供機関の間の連携はとても弱いので、どのサービスがどこで得られるかを知る事はとても難しい。

⁴⁶ Strategic Plan 2006 - 2011, pp. 11,12, MOTI

5.1.3 ケニア産業振興プラットフォームの創設 (KIDEP)

ケニアには BDS プロバイダー、金融セクター、大学、試験研究機関及び協会が提供する多くのイニシアチブ及びサービス業務がある。しかしながら、ケニアの製造業者は自らの目標に従って個別に業務を行っているため、各種の業務上の問題を相談できるような特別の場所を持たない。現在のような孤立状態では製造業者は諸問題を解決するのにどこへ行けば良いかよく判らない。

すでに各種の「ワン・ストップ・ショップ (OSS)」のイニシアチブがそれぞれのターゲットグループ、例えば投資家のためにはケニア投資庁(KenInvest)が、輸出については EPC が、また輸出加工区企業には EPZA がというようにとられてきている。援助機関もまた OSS の創出を支援している。その中には、国際金融公社(IFC)によるナイロビの SME 問題解決センター(SSC)⁴⁷ 及び UNDP による県情報センター及びビジネス問題解決センター⁴⁸などがある。こうしたすべての働き掛けにも拘らず、MSME のため就業時間内にすべての製造業者に門戸が開かれ、容易に利用できるような総合的な相談窓口がナイロビには無い。

前述された問題点を解決するためには、多くの支援機関から成り立つ効果的なネットワークを作り出す、包括的なワン・ストップ・サービスセンターのためのプラットフォームの設立が求められる。これは製造業者にとって実践的な相談窓口となりうる。MAPSKID はこのプラットフォームのことをケニア産業振興プラットフォーム (KIDEP) と呼ぶが、ここでは全てのサービスが産業の内部刷新強化の改革に力が注がれる。これは各サービスの質が製造業者のニーズに合うように高められることが求められると同時に、合理化され調整された一つのプラットフォームにサービスを提供するというコンセプトである。

KIDEP を構築するためには、MOTI はステークホルダーと受益者の間でどの場所においても情報を共有できるようにするための、ICT ネットワークに接続された一つのプラットフォームに全てのサービス情報を統合できる部局を置かなくてはならない。KIDEP は規模に関係なくすべての貿易業者と製造業者にオープンであり、就業時間内であれば予約なしで入館できるようにすることが求められる。

KIDEP 下で必要となる内容としては以下が含まれる：

- i) 施設: 図書室とコンピュータを備え、それらが各種のデータベースやインターネットに連結され、利用者自身で検索できるようにする。
- ii) 対象受益者: 製造業者及び貿易業者
- iii) 利用者: 受け付けで登録を済ませた者であれば誰でも入館可能
- iv) 所在地: ナイロビ内でアクセスに便利な場所
- v) 業務内容:
 - ポータルサイトの立ち上げ及び維持。当該サイトは各種のデータベースや他の支

⁴⁷ SSC の支援領域は i) ビジネスを可能にする環境、ii) 情報源へのアクセス、iii) 資金源へのアクセス 及び iv) 能力養成

⁴⁸ 若年雇用事業- 零細・小規模企業プログラムの下で行われる。

援機関のホームページに連絡する。接続サイトはまた、貿易産業情報システムに連結するが、これは電子政府のイニシアチブの下で構築される予定である。ポータルサイトと情報システムは他 OSS イニシアチブと共有する。

- 製造業者及び貿易業者名簿の作成及び維持(4章 3.2-(3)参照)
 - 適切な専門機関への紹介を含む、技術、経営管理、マーケティング、そして資金手当てなどに関する総合コンサルテーション業務
 - BDS プロバイダーの紹介及び派遣
- i) コンサルテーション: 産業振興のための支援事業及び制度に詳しく、幅広い人脈を持つ担当官の配置
 - ii) モニタリング: 利用者は KIDEP のサービス向上のための見直しが常にできるように、サービスの質に関する評価フォームに記入するよう求められる。

ICT 開発は他の OSS イニシアチブとのネットワーク連関を容易にし、費用も低減させた。今や ICT のインフラ諸条件は急速に改善されており、産業振興を支援する情報コンテンツは ICT 開発の恩恵を受けられるように早急に立ち上げられる必要がある。ケニア産業の競争力の側面を示すようにデザインされる必要があり、利用者の声に耳を傾けながらサービスの質を保つ必要がある。KIDEP における成功は既存の製造業者のみならず、潜在的な新投資家にも利益を与えるものとなるであろう。

5.2 技術開発

5.2.1 技術能力の現況

技術能力はケニアの工業化における尺度となる。能力を伸ばせばそれが国際市場で生き残るための産業競争力創出の機動力になる。国家の産業技術能力は製造業の内的及び外的要素から分析できるが、前者はエンジニアリング及び管理技術体系からなり、後者は支援機関の効力と政策措置から構成される。⁴⁹

A. 内的技術能力

- iii) 設備能力
- iv) 要素技術
- v) 調達能力
- vi) 管理技術

B. 外的技術能力

- i) サブセクター機関の能力
- ii) 支援機関の能力
- iii) 政策措置の効力

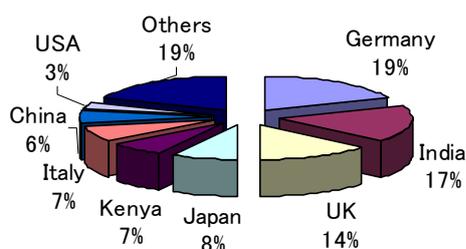
⁴⁹ Theoretical framework of this chapter relies on JICA, Mitsubishi UFJ Research and Consulting, IMG Inc. (2006) "Chuusho Kigyo Shinko ni okeru Hatten teki Dankaibetsu Shien Approach" (Phased Approach to the SME promotion), JICA. 原典は日本語版のみ。ケニア産業の状況に合わせるため分析の過程で若干の修正を加えた。

(1) 内的技術能力

1) 設備能力

設備能力はケニアの産業の抱える弱点のひとつである。設備技術体系は機械利用率と資本生産性で評価できる。ほとんどの製造業者は生産管理を行っていないため、正確な数値は不明であるが、ケニア製造業は機械の稼働率が低いことが指摘されている。⁵⁰これには4つの原因が考えられる。第一に、産業連関が弱いこと、製造業者は外注する代わりに自社内部で多くの部品を製造しようとする。このため、工場は様々な機械を持つことになる。第二に、産業連関の弱さはまた必要な投入財の調達も遅らせるため、納入されるまで機械を遊休化させることになる。第三に、市場規模が小さいため、製造業者はある製品に特化するより、むしろ横断的な成長を選択する傾向を持つようになる。製造業者は市場機会を見つけ次第、どんどん機械を装備することになるが、1990年代後期から2000年代中期にかけてのマクロ経済環境の悪化により取得した機械をフル稼働させるだけの作業量が生じなかった。第四に、維持管理能力の欠如と交換部品の欠乏により、多くの機械が故障したまま放置されている。

ケニアは必要とされる技術が基礎的なものであれば、とくに農業機械セクターにおいてはある程度の国産機械供給能力を持っている(10章2参照)。KAM 会員企業に関する調査によると大多数の機械はドイツ、イタリア、インド及び英国から輸入し、ケニアの国産機械シェアは7%である(図5-2)。大手製造業者の中には新型の機械を保有するものもあるが、その他は旧式の機械を使用し、それらの大部分は80年代及び90年代に輸入されたものである。設備開発能力のうち設計能力がもっとも弱く、それが機械の開発だけでなく改良面でも制約となっている。維持管理能力については、必要とされる技術が基礎的なものである限り、機械を修理する能力を持っている。中～大規模工場の中には機械操業維持のための維持管理部門を有するものもある。



出典: KAM (2006) Kenya's Manufacturing Industry: A Survey of the Sector 2005, p.21

図 5-2 2005 年の KAM 会員が保有する施設・機器の原産国

2) 要素技術

要素技術とは部品、モジュール、組み立て、あるいは製品全体を設計、加工するために必要な技術を言う。世界の産業で使われている要素技術は幅広くかつ奥が深い。競争力のある産業製品は刷新的発明を伴う要素からなる総合的な技術要素群から作られる。それゆえに企業間の

⁵⁰ MOTI (2007) Draft National Industrial Policy as of 26th October 2007, p. 96

ネットワーク、たとえば合弁、下請け、そして官・民・産学連携がますます重要となる。他方で各社は特化された技術要素に係る能力を培っていく。ケニアの産業はこうしたネットワークを発展させていない。そのため、内部ですべてをこなそうとし、自ら製造できない部品は輸入部品を探すことになる。

要素技術能力は国際市場における付加価値の付いた製品を生産する基礎となる。これには企業の品質管理に向けて絶え間なく探求を行う姿勢が必要である。ケニアの製造業者は加工技術ではある程度の能力を示すが製品開発や設計面では弱い。世銀の企業調査によれば、2003年にサハラ以南アフリカ諸国は売上の1.7%を研究開発に費やしたのに対し、ケニアの製造業者は0.5%を費やしたに過ぎない。⁵¹多くのケニアの製造業者は機械からもたらされる基礎技術に依存し、刷新的な製品開発に向けた活動は非常に少ない。会社は要素技術の能力無しには市場需要を把握することはできないだろう。その代わりに供給主導型の操業を行うことになる。このような会社は決まって激化する国際競争と先細りの市場シェアに対し不満を漏らす。これに反して、大手輸出企業の中には相対的に高度な能力を内外に示すものもある。こうした会社は市場動向、顧客の嗜好や競争相手の製品を熟知し、自社製品をこれらに対応しようと努める(Box 5-1 参照)。

Box 5-1: 「唯一無二」の会社

日本の零細・中小 (MSM) 製造業者は90年代以来激化する国際競争に苦しんできた。日本国内の高い生産費のため、とくに中国産品と価格競争ができない。ビジネス環境の変化に対処するため、日本の零細・中小製造業者は「唯一無二」の会社になるよう戦術を措き始めた。今やそれぞれの製造業者が1つの特化製品の開拓に努め、他の会社が簡単に真似できないような特化した業務提供なり・産品なりを用意提供できるよう「唯一無二」化を目指している。こうした「唯一無二」の象徴を確保するため、企業は品質向上や改造のための不断的努力を続けている。こうした道程を追求しない製造業者はめまぐるしく変わる世界市場で自社を主張できず、これらの多くは消滅するか、更に苦しむこととなる。

3) 調達能力

調達能力とは原材料や部品を国内調達する程度を言う。この能力もケニアの産業にとり最も苦手な分野の1つである。輸入原材料や輸入部品への依存は生産費用を押し上げケニア製品の競争力を弱める。地元での調達はまた技術能力の増強に不可欠であるが、その理由は近傍に供給者があれば密接な取引交渉ができ、また製品の発注及び開発における調整が容易となるためである。

ケニアの産業はある程度調達網を発展させている。原材料については、食品、飲料、化学、繊維工業、皮革、家具及び製紙など様々なサブセクターで農産品が用いられる。工業部品では、自動車及び食品サブセクターが様々な供給業者を持つ。自動車サブセクターの供給業にはタイヤ、ハーネス、フレーム、シート、排気管、ガラス、バッテリー、そしてスプリングなどが含まれる。食品加工の供給業者としては紙、プラスチック、容器、ボトルケース、糊、インクなどがある。しかし、自動車サブセクターの供給網は最初の機器メーカーが乗用車の生産を中止した後弱体化している。その他のサブセクターでは供給網は非常に限定的なものとなっており、殆どが輸入原料に依存している。現地調達及び下請けを拡大させる戦略の強化が必要である。

⁵¹ World Bank, Enterprise Surveys <<http://www.enterprisesurveys.org/>>

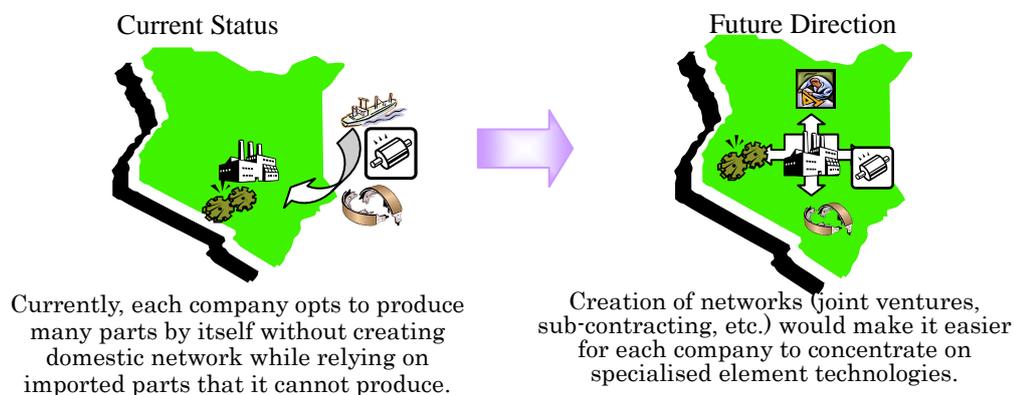


図 5-3 技術能力開発のためのネットワーク構築

4) 経営技術

経営技術は製造業者の競争力創出においてますます重要な要素となっている。ケニアの製造業ではコスト節減の観点で経営技術の重要性が認識され始めている。KAIZEN（改善）、エネルギーの効率性、及びより汚染のない生産活動といった点に関する相談を通じてその実践が行われてきている（6章1参照）。しかし、製造業者の中には5Sや目で見える管理（Box 5-2参照）などの基礎的なものを含む経営手法を社内導入しているものは少数である。それに加えて、ケニアの産業は世界的にもっとも進んだ経営技術を未だ体験していない。製造業における経営技術のベストプラクティスとは各社の哲学であり、彼らはKAIZEN（改善）、総合品質管理、総合生産管理、ジャストインタイムなどの手法を駆使して無限の刷新を追及し、無駄を省いている。

既存の経営技術情報源は世界各地の系列企業で適用しているものと同様の生産管理を実行する少数の多国籍企業から、あるいはKAMやドナーにより組み立てられたいくつかのプログラムから得られる。MOHRDの下で2002年に設立されたケニア生産性センターは生産管理の基本についてのセミナー及びトレーニングを提供しているが、その職務範囲は製造業部門を越えて広範にわたっている。従って、生産管理についての相談や訓練を提供するために何らかの仲介者が必要となる。

管理水準は品質、コスト及びサイクルタイム(QCT)基準に基づいて評価できる。大手製造業者は下請け業者に高いQCT基準、すなわち低費用かつ短時間で高品質の製品を生産できることを求める。求められる基準を満たそうとする努力の中で地方の下請け業者は自社内で最善の管理システムを学び、採用する。QCTは製造業部門の生産性改善の鍵であるが、ケニアではQCTの概念に欠けている。管理技術の能力改善は産業全体とその支援機関の意識が早急に高揚されるべき分野である。管理技術を内部化するのは理論で学ぶのが困難な独自のものであるため、トップクラスの多国籍企業を誘致することが管理技術を普及するためのもっとも近道といえる（5章3及び5参照）。

Box 5-2: 5S 及び目で見える管理

5Sは生産管理の基本的な手法である。5Sとは"S"で始まる日本語の5つの頭文字;すなわち「整理、整頓、清掃、清潔及びしつけ」を表している。5S活動が世界的に実行されるようになるにつれ、これら5個の文字はいろいろに解釈されるようになった、例えば「選別、仕分け、磨き、標準化、維持」など、様々な解釈がなされている。これらの表現は単に清掃の標準化についてのみ指しているように思われるが、実際にはこれを実践することは製造活動における生産性向上の源である。大手の製造業者は仮に5Sが実践されない場合下請け業者名簿からMSM（中小規模業者）をふるいにかけることがあるが、これは5Sの欠如は直ちにその会社が品質、生産費、サイクルタイム（QCT）を疎かにしていることを意味するからである。

目で見える管理は5Sと共に実施されることが多い。視覚化は直ちに問題点や成果の労働者間の共有を可能にし彼らを成果の改善に取り組ませる。目で見える管理の適用度はより高度なQCT基準の達成を目的とした製造業者の管理能力を示す指標となる。このように、大手業者は彼らの下請け業者を選別する際に目で見える管理の利用に留意している。



5Sの表示: 5Sは世界中で採用されており、各社において独自の修正が加えられている。

(写真左: 英語による6S. 中央: インドネシア語による3K 右: タイ語による5S)



目で見える管理の例: 生産過程で生じる課題が分析され壁に張り出される。目で見える管理は労働者の当該事項への関心を呼び起こし、改善への動機付けを与える。

(2) 外的技術能力

1) サブセクター関連機関・団体の能力

先進工業国にはそのサブセクターの技術能力を向上させるための活動を引き受けるサブセクター機関がある。こうした機関の活動には訓練、講習会、共同研究、技術情報の収集配布などがある。KAMはサブセクター委員会を持つが、それほど活動的ではない。

今日多くの諸国で実施されているクラスター・アプローチは縦横双方のネットワークを構築しようとするものである。クラスターとはある特定のサブセクターに関する縦横のネットワークを通じて相互関連を持つ会社及び組織を指し、ネットワークが形式化されればそれがサブセクター組織の設立に繋がるケースが多い。最初はサブセクター内の企業が一堂に会するにはお互いに競争相手意識があつて時間が掛かるが、競争力を高めるために相互協力が不可欠であることが次第に理解されるようになる。通常こうした概念の転換には優れた仲介者によるファシリテーションをもってしても1年は要する。

ケニアではクラスター・アプローチは供給業者から市場までの関係者を結び付ける縦横の連関の構築を強調するバリューチェーンの取り組みにおいてドナーや NGO の支援により MSE 企業間で試みられている。現行のプログラムは貧困層のエンパワーメントを目的に作られているであり、大手製造業者を主役として実施されていない。サブセクター委員会の設置に関する提言(3章2)では最終的にサブセクター関連機関・団体の設立に導くことが期待される。

2) 支援機構の能力

研究協力開発活動は公立の研究協力機関、国際的な研究協力機関及び大学で実施されている。すべての公立研究協力機関は研究で判明した成果を効果的に普及する義務がある。今までにわずかな成功例しか見出されていないとはいえ、最近実施された公的セクター改革の下で大学を含むより多くの公立研究機関が彼らの研究成果の技術移転と起業支援活動に関心を示すようになった。

科学技術法(1979年 Cap.第250号)に基づき設立された KIRDI は MOTI 傘下の国立研究開発機関である。KIRDI は産業及び関連技術の研究開発を行う使命を持ち、6部門を擁するがこれらはエンジニアリング、食品加工、皮革・繊維、鉱物、環境及び ICT から成る。Kisumu に地域事務所を持ち、農産加工機械の原型を製造、販売している。それでも、原型機械の生産技術は関連製造業者にうまく技術移転されていない。KIRDI から民間セクターへの技術移転を強化することの重要性に鑑み、KIRDI は供給主導型から対象製造業者の技術ニーズの確認を通じた需要主導型にアプローチを転換している。

KIRDI の実績が十分でない理由の一つは資金が不十分であることに起因する。国内の4大研究開発機関のうち KIRDI への資金供給がもっとも低く、ケニア農業研究所(KARI)はもっとも多額の資金を受けている(表5-1)。これらの政府研究機関はまた、コンサルティングサービス、受託研究などにより自己資金調達を行うことを求められている。産業研究開発活動への資金手当てを増額する必要が提起されている。

表 5-1 国立研究機関の推定支出

(million Ksh, %)

	2006/7 Estimated Expenditure				Ratio to total expenditure of the line ministry		
	Recurrent	Development	Total	Share	Recurrent	Development	ministry
KARI	1,370	1,397	2,767	65.2%	23.4%	31.5%	MOA
KEMRI	852	22	874	20.6%	-	0.2%	MOH
KMFRI	353	5	358	8.4%	-	0.3%	MOLFD
KIRDI	206	42	248	5.8%	9.6%	6.8%	MOTI
	2,781	1,466	4,246	100.0%			

注: Kenya Agricultural Research Institute (KARI); Kenya Medical Research Institute (KEMRI); Kenya Marine and Fisheries Research Institute (KMFRI)

Above covers financial resources from the line ministries only.

出典: 2006/07 Estimates of Development Expenditure

今日ケニア政府は産業研究開発活動にあまり資金を直接割り当てていないが、かつては国家の工業技術能力を向上させるため巨額の投入を行った時期もあった。具体例としては 1980 年代中葉から 1990 年代初頭にかけての Nyayo Pioneers と呼ばれる国産車の製造であった。ナイロビ大学のプロジェクトとしてセダン 2 モデル、また軽トラック 3 モデルが製造された。投入財の 60% は約 100 の供給業者により地元で生産されたものであった。1994 年にはこのプロジェクトは終わり、MOTI 傘下にある半官半民の Numerical Machining Complex, Ltd. (NMC) へと移行された。しかし、Nyayo Pioneers が商業生産に移行されることはなかった。社内で多くの構成部品を生産してきた NMC は多種の電算数値制御機 (CNC)、フライス盤あるいは ±0.01mm の精度で 1 時間あたり 160 個の鋳型を生産する能力を持つ中東アフリカで最大の鋳物加工場を備えている。⁵²NMC は現在各種の自動車用及び農業機械用部品を製造している。NMC は自力で市場開拓を試みているものの、保有する機械を十分稼働し得るような大口需要を見出せていない。2006 年 9 月に聞き取りを行った時点で機械の稼働率は僅か 10% とのことであった。積極的な市場戦略の欠如もまた、持てる技術能力を周囲の製造業者に知らしめないままである原因である。

ケニアの大学も試験研究の成果を産業界に移転する努力を行っている。例えば、ナイロビ大学は最近科学技術団地を設立し、初期段階として生物化学技術を対象としている。科学技術団地には試験研究の種子をビジネスに育て上げようという意欲を燃やす同窓生のための事務所空間を設けている。科学技術団地は同窓生に産業界のビジネス相手を見つける支援を行うよう計画している。

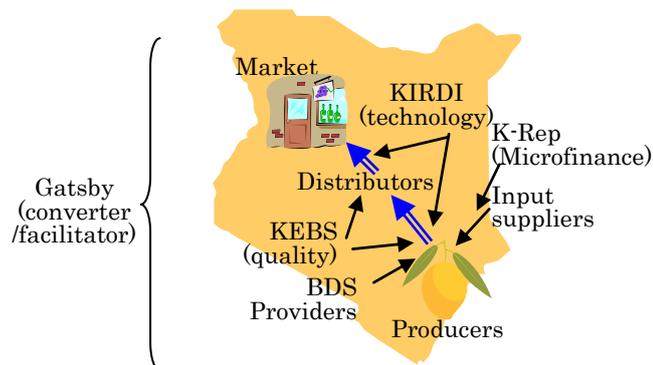
科学技術団地がかなり高度な工業技術移転を目標とする 1 つの形式であるのに対し、ジョモ・ケニヤッタ農工大学 (JKUAT) の研究・生産・及び普及部の例では零細・中小企業 (MSE) を対象としていた研修、学生の派遣及びコンサルティングを通してある程度の成果が上がったことを示している。その成功例の 1 つに Kenya Gatsby Trust (KGT) と呼ばれる NGO との連携がある。「マンゴー統合市場開発」の中で KGT は Malindi 県のマンゴー生産者からのマンゴー果汁加工に関する前方連関の構築を目指している。KGT は農産物加工機を保有する必要を確認し

⁵² 2006 年 9 月のインタビュー記録に基づく。

JKUAT に村人の技術能力だけでなく買い手の要求する品質も勘案した生鮮果実果肉処理機と運搬車の製造を要請した。

国内の試験研究機関に加え、ケニアには国際昆虫生理生態学センター（International Centre of Insect Physiology Ecology : ICIPE）や国際畜産研究所（International Livestock Research Institute : ILRI）、国際アグロフォレストリーセンター（International Centre for Research in Agroforestry : ICRAF）など各種の国際研究機関がある。これらの研究機関は多くの研究開発成果を挙げてきたが、今まで商用化に発展したものは少ない。商用化が低い理由には予算に縛られる研究者と利益追求を目指す製造業者との間の概念的な隔たり、研究水準の差、リスクに敢えて立ち向かおうとする企業が少ないことが挙げられる。こうした制約要因を克服するためには財政・人的資源の双方になんらかの手段が必要である。人的資源の側面ではビジネス開発を専門とし関係者を動員できる経験豊富な「商用転換者(Converter)」や「ファシリテーター」が必要である。（BOX5-3 参照）

「マンゴー統合市場開発」における上述の KGT はその好例である。Malindi 県のマンゴー生産者をリンクすることにより多くの関係者を巻き込んできた。例えば、KGT は農産物加工機生産に関して JKUAT と、品質保持に関して KEBS と、また 零細融資に関して Kenya Rural Enterprise Programme (K-REP) と、さらに買い付け人や BDS 提供業者など多くの担い手を参入させている。こうした多くの必要な資源を動かす商用転換業務は技術体系の向上を伴う商業的に通用する製品の開発にとって不可欠な作業である。



出典: Modified from presentation paper by Kenya Gatsby Trust, Promoting Agro Processing in Rural Areas, Presented at the Agro-Processing/Agro-Machinery Sector Forum of MAPSKID on 14th February, 2007

図 5-4 Malindi 県マンゴー生産者のためのバリューチェーン構築

Box 5-3: 商用転換者の一例

商用転換者の一例にスイスの投資資本企業の **Bridgeworks** 社があり、2004年にナイロビに事務所を設置している。同社は **ICIPE** の試験研究の成果を商用化すべく **ICIPE** と連携した。現行主要事業の1つに **Biop** というブランドのニーム製品の商用化がある。ニームと呼ばれる薬用樹を原料とする **Biop** 製品には茶、ケーキ用ベーキングパウダー、石鹸、シャンプー、ヘアトリートメント、クリーム、オイルから肥料に至るまで幅広い製品が含まれる。市場における良好な評判を確認しつつ **Bridgeworks** 社は商用計画を作成し、質・量両面で輸出可能な製造能力を持つ事業の相手を見付けている。このように、同社の機能はビジネスの立ち上げに資金提供を行うに留まらず、成功し得る企業相手を確認する戦略も含んでいる。

**3) 政策手段の効力**

技術、産業、職業教育及び起業家精神に関する訓練(TIVET)分野について策定されている。MOSTは現在の科学技術開発における国内の活動を政府、半官半民、民間、非政府及び大学など様々なアクターが相互調整無しに行っているため、こうした活動が断片的かつ重複して実施され、その結果、非常に限られた成果しかもたらしめていないと認めている。⁵³

STIを高揚することが経済変革の基礎と考える Vision 2030の後ろ盾を得てMOSTはSTI政策及び国家TIVET戦略を作成中である。STI政策を作成するにあたり、試験研究の成果をビジネスに結び付けるための試験研究基金の設立がMOSTにより検討されている。加えて、国家TIVET政策案はTIVET庁と称する省庁間委員会の設置を提唱し、そこでMOTIの事務次官が委員となり国家資格認定の枠組み(TIVET)を作成することとしている。これらの政策は試験研究の成果を商業化し、産業界の人的資源を質的に向上させるものと期待される(5章.7 TIVETの項参照)。

一方MOTIはKEBS及びケニア認証サービス機関(Kenya Accreditation Service : KENAS)により行われる規格化及び資格認証を所轄している。KEBSは1974年の制令第496号の下で商工業の規格化を推進するため設立され、毒劇物評議会(Pharmaceutical and Poison Board)により所掌される麻酔薬及び薬剤、ケニア植物防疫研究所(Kenya Plant Health Institute)による植物薬剤・農薬、並びに虫害防止評議会(Pest Control Board)による殺虫剤を除くすべての物品規格を網羅所掌する。KEBSは規格及び格付け方法の策定、情報提供及び助言業務、免許発行並びに資格認証授与を行う。この企画局は7都市に地域事務所を持ちこれらはNairobi、Kisumu、Mombasa、Nakuru、Eldoret、Nyeri及びGarissaに所在する。ただし、ナイロビ事務所だけが完璧な試験室付き検査施設を配備し、キスム及びモンバサの事務所は食品と化学製品に関する検査能力のみ備えている。

KEBSは関係者との密接な連携を通じ義務的なものと任意のもの両方の規格を作成している。義務的な規格は消費者保護のためのもので、任意の規格は競争力の創出を狙いとしている。規

⁵³ Ministry of Science and Technology, Strategic Plan 2007-2012, p. 5

格化はまた、国際協定や WTO などの機関により定められた義務との整合・調和を確保するためにも必要である。従って法令に基づく規格、また自主規格の水準を最適化することは一層幅広い競争力向上に貢献する上でも必要である。

KEBS の抱える問題はその自ら定めた規格が国際的な認知を欠くことである。それゆえ、2005 年に KENAS が設立され、立ち入り検査、検定検査及び証明のための整合の採れた評価検定の認証と業務提供を担うこととなった。KENAS 設立の主要な目的はこの組織がその顧客に費用に見合う認証を与える、国際的に認められる認定機関となることである。KENAS は現在高額を支払って海外のコンサルタントから認証を受けている輸出業者に利益を与えるものと期待されている。とはいえ、当該機関は未だ機関として発展途上段階にあり、資金と設備の面で KEBS に大幅に依存している。このため、KENAS に対する公的な支援の強化が必要である。

5.2.2 技術能力開発の将来方向

(1) 技術能力水準の現状評価

技術開発の経路を描くため、表 5-2 に分析されたケニアの産業技術開発状況を前節で述べた 7 項目に分けて示す。

表 5-2 産業技術能力の開発水準

	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Equipment Capacity	<ul style="list-style-type: none"> • Operation only • Lacks in maintenance capacity 	<ul style="list-style-type: none"> • Capable of simple maintenance • Existence of some MSMEs, which can provide maintenance services 	<ul style="list-style-type: none"> • Planned operation of machinery 	<ul style="list-style-type: none"> • Capable of modifying and upgrading machinery 	<ul style="list-style-type: none"> • Manufacturing fully designed and exportable machinery
Element Technologies	<ul style="list-style-type: none"> • Simple production processes • Serving the needs of limited markets 	<ul style="list-style-type: none"> • Mainly light industry • Existence of some MSMEs with sound technologies 	<ul style="list-style-type: none"> • Capable of developing original, exportable products • Some companies are equipped with fundamental technologies that can compete in the global markets. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capable of developing original designs • Emergence of early phase of supporting industries 	<ul style="list-style-type: none"> • Capable of designing and developing precision products
Procurement Availability	<ul style="list-style-type: none"> • Most inputs are imported. 	<ul style="list-style-type: none"> • A small portion of inputs are produced domestically. 	<ul style="list-style-type: none"> • Major inputs can be procured domestically in spite of lack of supply chain management. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existence of horizontal and vertical linkages in production of inputs albeit low QCD standards 	<ul style="list-style-type: none"> • Existence of horizontal and vertical linkages in production of inputs with high QCD standards

Management Technology	<ul style="list-style-type: none"> Management technologies are hardly practiced 	<ul style="list-style-type: none"> Basic methods of production management are practiced such as 5S, visual controls, and standardisation. 	<ul style="list-style-type: none"> Some enterprises are practicing standardisation methodologies with quality assurance such as total production management 	<ul style="list-style-type: none"> Strict production control is practiced in the areas of quality management, inventory reduction, and supplier chain management. 	<ul style="list-style-type: none"> Strict production control is practiced with support of ICT
Sub-sectoral Organisational Capacity	<ul style="list-style-type: none"> Sub-sectoral organisations do not exist. 	<ul style="list-style-type: none"> Some sub-sectoral organisations exist albeit inactive. 	<ul style="list-style-type: none"> Some sub-sectoral organisations are actively involved in collecting and disseminating R&D information. 	<ul style="list-style-type: none"> Many sub-sectoral organisations are actively involved in collecting and disseminating R&D information. 	<ul style="list-style-type: none"> Most of sub-sectors have sub-sectoral organisations that are actively involved in collecting and disseminating R&D information.
Capacity of Supporting Institutions	<ul style="list-style-type: none"> Inexistence of public R&D institutions 	<ul style="list-style-type: none"> A few public R&D institutions exist. Existence of technological development policy 	<ul style="list-style-type: none"> Activities of the R&D institutions cover nationwide. Existence of effective technological development policy 	<ul style="list-style-type: none"> Supporting institutions are closely collaborating horizontally. 	<ul style="list-style-type: none"> Existence of leading private R&D institutions that are acknowledged globally
Effectiveness of Policy Measures	<ul style="list-style-type: none"> Inexistence of qualification system and standardisation, and accreditation measures 	<ul style="list-style-type: none"> Limited practice of qualification system and standardisation, and accreditation measures 	<ul style="list-style-type: none"> Qualification system, standardisation, and accreditation measures exist albeit limited impacts. 	<ul style="list-style-type: none"> Qualification system, standardisation, and accreditation measures exist with some impacts. 	<ul style="list-style-type: none"> Qualification system, standardisation, and accreditation measures are effectively functioning.
Overall Assessment	<ul style="list-style-type: none"> Very early stage of industrialisation with simple processing technology 	<ul style="list-style-type: none"> Primarily relying on agro-processing Existence of small subcontracting network 	<ul style="list-style-type: none"> Improvement in production management, which enables mass production mainly in the light-industry 	<ul style="list-style-type: none"> Improvement in equipment maintenance and modification that enables assembling work despite low value addition 	<ul style="list-style-type: none"> Demonstrating manufacturing competencies in all the components; assembling work with high value addition

注: The current technological level of the Kenyan industry is highlighted.

出典: With reference to JICA, Mitsubishi UFJ Research and Consulting, IMG Inc. (2006) "Chuusho Kigyo Shinko ni okeru Hatten teki Dankai betsu Shien Approach" (Phased Approach to the SME promotion), JICA, some modifications are made by the The JICA Study Team.

内的技術能力の評価は製造業者間の技術水準が区々なため困難である。それでも、レベル1とされる管理技術を除いて一般にレベル2に位置付けられると考えられる。上記の分析を振り返れば、次の11項目の方策が次のレベルに引き上げる上で効果的と考えられる。

- i) ビジネス環境の改善、これは製造業者を研究開発活動に投資させる動機付けとなる(2章で検討した)、
- ii) 機器技術の能力開発につながる農産物加工機の現地生産の振興(10章2で扱う)、
- iii) 製造業界における地域の農産物の利用振興(10章1で扱う)、
- iv) 世界の大手製造業の招聘を通じた技術移転の振興(5章7で扱う)、
- v) 国際規格化における支援、
- vi) 製造業者間での縦横の連関構築の振興、
- vii) 研究開発成果の商用化の振興、

- viii) サブセクター活動の振興（3章で検討した）、
- ix) 工業意匠に関する TIVET の強化、
- x) 管理技術に関する TIVET の強化（5~7章で扱う）、及び
- xi) TIVET による国家資格体制の確立（5~7章で扱う）。

本節では技術開発と密接に関連する3つの方策、すなわち i) 国際規格の取得における支援、ii) 製造業者間での縦横の連関の構築 及び iii) 研究開発結果の商用化の振興に的を絞って述べ、その他の方策に関しては他の関連節の中で検討することとする。

(2) アクションプランに向けて

1) 国際規格における支援

KEBS は規格化を通じケニア製品の品質向上を目指す活発な支援機関の1つであるが、国際市場からの KEBS 規格が認識されていないことから輸出企業は海外組織からの認定取得以外に選択の余地を無くしている。このような制度的不備は生産コストを増やすに留まらず製造業者が国際規格に関する密接なコンサルテーションを受けることも困難にしている。それゆえ、KENAS の能力強化は必須と考えられる。KENAS は ISO/IEC 17011:2004 や他の ILAC/IAF ガイドライン文書に入っている国際的なベストプラクティス必要とされる主要な実績指標を含む認証を発行できるよう必要な技術能力を付ける過程にある。KENAS の能力開発のために想定される活動は下記の通りである：

- i) 実験装置の供給
- ii) 実験担当者の訓練、
- iii) 認証係員への測定、検査、検閲、証明発行、薬物試験室操作、認証の流通並びに認証枠の拡張に係る海外訓練の提供、及び
- iv) 産業界のための意識啓蒙セミナーの開催。

2) 製造業者間における縦横の連関の構築

5章 2.1 で述べたように、激化する国際競争は総合的な技術の要素を必要としており、各社は特定の技術要素に特化している。そのため、国際市場で競争して行く上で製造業者間における縦横の連関が不可欠なものになってくる。

実用的な解決法のひとつがティアダウン方式であり、これはリバース・エンジニアリングの最初の段階である。この方式は既存の製品の改良あるいは新製品を開発するため、既存技術体系から学ぶ一般的な方法である。ティアダウン方式はある器材を完全に分解して構成部品について詳細に研究するというものである。潜在的機器供給業者を招いて実施されるティアダウン実地体験会は機材製造における下請け業者を見出す方法の一種である。当該方式はまた、フォーラムに同(系列)業者を招くため、業者間の横の連関を構築する上の良い機会となる。フォーラムにおける技術能力の討議は出席者に連携を通してより高度な付加価値を与える生産に取り組む動機を与え易い。さらには、フォーラムは政府の役人、とくに MOTI、KenInvest 及び EPZA の職員に供給者の技術能力について学び知る機会を提供する。供給業者の利用可能性が組み立て業者の生産地選択の重要な決定要因のひとつであるため、供給者の能力について政府が知ることは、海外の組み立て業者にケニアへの投資を呼び掛ける一助となるだろう。

MAPSKID 調査団は KIRDI と共同してケニアにティアダウン方式の取り組みを紹介するため

に、フォーラムを開催した(10章3に内容報告)。ケニアの産業技術能力向上並びに高付加価値製品の生産のため、この努力がケニアにおいて引き続き行われることが勧告される。

表 5-3 ティアダウン実地体験会の開催

	Activities	Purposes
1 st Stage	KIRDI and MOTI take a lead in inviting the local potential suppliers to the teardown forum.	<ul style="list-style-type: none"> Identifying capabilities of the local manufactures Creating horizontal collaboration For the government to learn capabilities of the local suppliers and to promote investment to Kenya by assemblers
2 nd Stage	Teardown forums are held with full participation of the assemblers.	<ul style="list-style-type: none"> For the assemblers to identify the local suppliers Creating vertical and horizontal linkages

3) 試験研究成果の商用化の振興

ケニアには国際機関を含む多くの先進的研究開発機関が所在することから、ケニアには多くの研究開発結果が胚胎されており、それらはとくに農産加工の分野で商用化できると考えられる。商用化を振興するため、資金、人的資源の両面で支援が必要となる。人的資源の側面では経験豊富な「商用転換者」が必要となる。商用転換者は BDS 提供業者の一態であり、ビジネス開発を専門とし、同一事業の中で働くための関係者を動員する。そこで、資金源があれば商用化に向けての商用変換者の活動や取り組みを活気づけることができるだろう。

研究開発結果の商用化は一種のリスクを伴う分野と考えられるが、これには長期的な資金手当てが必要である。資金手当てが多額となるため、グラント制度と譲許的融資制度及びベンチャーキャピタルファンドの動員などの組み合わせ利用が考えられる。STI 政策及びベンチャー資本投下の下で研究開発基金を含む資金手当ての仕組みを増加するため、各種の方策が考案されつつある。現行の議論に加え、マスタープランでは長期の返済期間を持つ譲許的資金融資制度を提案している。融資制度は返済のためのリスクを負担することで民間セクターを無事に返済できるように努力させる力が働くため、適切と考えられる。融資制度には資金の確実な供与のみならず周到に準備された組織とシステムが必要となる。融資制度の導入に当たっては、政府は商用化過程における必要な支援を提供するための諮問委員会を設立する一方で、商業銀行及びまたはベンチャーキャピタル企業による参入が必要とされる。

5.3 経営と市場開発

5.3.1 経営と市場開発の課題

(1) 経営

1) 経営のための支援機関

経営技術とはもっとも効果的に国内外の資源を管理し組織化することである。前節で述べたように、経営技術は産業技術の包括的な構成要素のひとつと考えられる。

ケニアでは経営学に関する研修が盛んであるため、相対的な強みを持っている。ナイロビ大学、Moi 大学、米国国際大学、JKUAT、ケニア・メソジスト大学など多くの大学、MBA 課程を提供している。また、法律家や会計士もケニアでは人気の高い職業である。

MOTI 傘下の KIBT は人的資源、調達、在庫管理及び財務の分野で幅広い管理研修を実施している。さらに、4,000 名以上の個人会員及び約 500 の法人会員を擁する民間団体のケニア経営研究所(KIM)は 1950 年代から活動している⁵⁴。2000 年に、KIM は以下の 10 項目の経営に関する年優秀会社表彰 (Company of the Year Award) を提供し始めた; すなわち、i) 会社計画、ii) マーケティング、iii) 人的資源、iv) 財務、v) 情報、vi) 品質、vii) 創造性及び刷新、viii) 企業の社会性、ix) 環境、及び x) サプライチェーン、である。表彰者選定後、会員は表彰された会社を訪問しグッドプラクティスを見学する機会を持つ。KIM は最近 JKUAT と提携し上級管理職及び重役のための MBA 課程の提供を発表した。

サプライチェーン管理もかなりの進歩を見せた分野である。USAID からの支援を受けている民間団体のケニアサプライマネジメント研究所(KISM)はコンサルティングサービスと短期の研修を提供している。KISM は e-Sokoni と呼ばれる電子調達ソリューションを提供する Afrinet Commerce Limited 社と提携している。⁵⁵

こうした進歩にも拘わらず、生産管理の分野は十分に強調されていない。最近になりようやく製造業が KAM 及びケニア低公害生産センターに支援される「カイゼン (KAIZEN)」及びエネルギー効率活動を通じた生産管理が評価されるようになってきた。しかしながら、これはコスト削減分野(C)に限られている。品質(Q)やサイクルタイム(T)を改善する管理活動はまだ評価されていない。

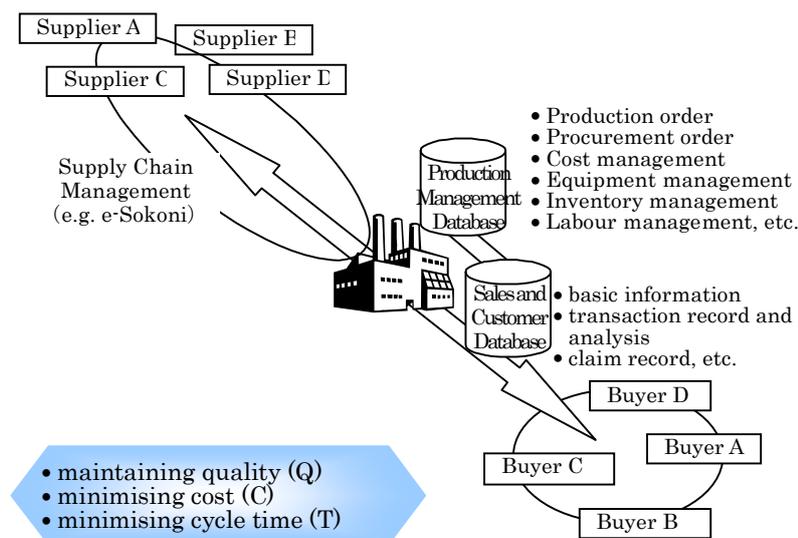
2) 経営のための ICT

QCT を最大化しようとするれば、生産は市場情報、すなわち生産の上流側にある生産計画は下流側にある市場の需要に基づいて行われるべきである。ICT の利用は世界の製造業者の生産性を著しく向上させ、また生産の上下流を統合してきた。世界市場で競争して行く上で、ケニアの製造業者もまた ICT を最大限に活用する必要がある。

10 章 3.2 で述べるように、ICT はケニアにおいて最も成長速度の速い分野である。e-Sokoni やパッケージ・ソフトなど多くの ICT ソリューションがアプリケーションソフトの提供を通じてすでに利用できる。さらに、国内のソフトウェア開発者は今のところ人的資源管理、財務管理及び顧客サービスの領域に集中しているようである。それでも、製造業セクターにおける ICT の利用は未だ初期段階にある。MOTI は KAM 及び ICT 連合会と共同で製造業セクターのための ICT ソリューションの調査を初め (ICT 連合会については 10.64 参照)、製造業セクターにおける ICT ソリューションの利用促進のための戦略を確認するよう勧奨される。

⁵⁴ 元来は 1954 年に東アフリカフォーラムとして設立された。

⁵⁵ 2007 年 5 月の訪問調査の時点で 8 社の大手製造業者が e-Sokoni ソリューションを使用していた。



出典: The JICA Study Team

図 5-5 製造業セクターにおける経営のための ICT

(2) 市場開発

1) 市場開発の課題

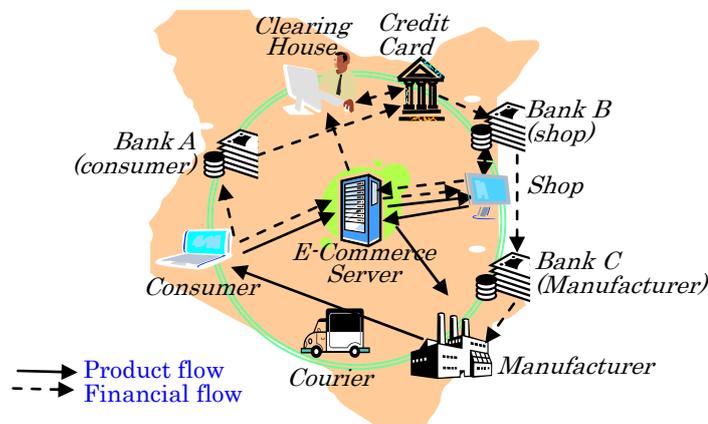
ケニア製造業が抱える問題のひとつに国内市場との結びつきの弱さが挙げられる。Uchumi スーパーマーケット、Nakumatt Holdings 及びいくつかの大店舗を除きフォーマルセクターの店舗は規模が小さい。その上、店舗の支払条件は交渉力を持たない MSM 製造業にとって不利である。店舗からの支払いは 90 日を超えることが多く、多くの店舗が販売された後にしか支払いを行わない。こうした支払状況は MSM 製造業者のキャッシュフローに関する問題を生じ、小売経路を利用せず、不安定ながらも直販に踏み切らせ易い。大手製造業の場合は、彼らがフォーマルセクターの店舗と交渉力を持ち、また中には自前の流通網を持つゆえに事情が異なる。統計の欠如もまた市場の規模を推定し難くしている。不確実な市場においては投資拡大戦略を製造業者が見つかるのを期待するのは難しい。こうした状況下、大きな販売シェアを擁した店舗となった Uchumi スーパーマーケットは株式を公開し物資調達においては国内の製造業者を優遇している。⁵⁶

2) B2C 電子商取引

製造業セクターが利用できるすべての ICT 手段の中で政府による早急な支援を必要とするもののひとつが消費者向けビジネス（B2C）電子商取引であり、その理由は法的保護を必要とする大衆が対象となるためである。B2C 電子商取引は地域間の距離の障害を著しく取り除き、地方の企業に市場機会を提供する。開発される市場機会は MSME 企業にとって非常に大きなものとなる。政府は現在法的枠組みを構築中である。

⁵⁶ 2006年9月のインタビュー時では Uchumi スーパーマーケットは在庫の70%を国産品で賄うべく取り組んでいた。

図 5-6 は B2C 電子商取引の 1 つの取引パターンを示す。B2C 電子商取引は ICT ネット上にある単一のプラットフォームの中に情報、コミュニケーション、物流、資金及び取引を統合する。全ての事業主体がこのプラットフォーム上で活動する上で法的枠組みの設定は不可欠である。



注: Above illustration is one pattern, in which payment is made by credit cards, and products are delivered from the manufacturers. There are many other possible patterns.

出典: The JICA Study Team

図 5-6 B2C 電子商取引の開発

電子商取引を開発するためにもっとも重要な政府の課題は消費者の保護である。電子商取引は注文、支払い、配達の際に時差を生ずるため、電子商取引の開発には取引に信頼を構築することが必要となる。議会委員会は 2007 消費者保護法案を草案した。この法案ではとりわけ KEBS、KAM、NEMA、ケニア医療協会、ケニア国家農民協会、MOTI 及び法務長官などを委員とするケニア消費者保護公団の設置を提案している。この法案は電子商取引取引を想定していないが、この法案が電子商取引を通じた消費者保護の制度的枠組みの設立のための基盤となるだろう。

もう 1 つの課題は電子商取引におけるクレジット・カードの利用のための法的規制枠組みの構築である。ケニアでは 1.3 百万枚のカードが発行されているが、このうち 66,000 枚がクレジット・カードで他は振込みカードである。⁵⁷電子商取引のクレジット・カードを利用できるようにするには下記の措置が必要と考えられる。

- i) 刑法上にカード詐欺を定義、
- ii) 法廷におけるコンピュータ印刷物の証拠物件としての容認、
- iii) 刑法上の犯罪としてカード情報に関するデータ・個人情報窃盗罪の追加、
- iv) スキミング用具の所持・輸入を犯罪とみなすこと、及び
- v) 刑法に以下の電子頭脳犯罪を加えること：フィッシング、カード偽造、データ窃

⁵⁷ Mogambi, C, Chairperson for Kenya Credit and Debit Card Association, Development of Credit and Debit Cards in Kenya and Challenges due to Lack of Legal Framework, Presentation Paper at Electronic Transactions Workshop, 13 November 2006.

盗、システム・ハッキング及びスキミングしたデータの転送。

最初のかつ基本的な電子商取引の法的規制枠組みは 2007 ケニア情報法（改正）により後押しされることが期待される。提案された電子商取引の法的規制枠組みは国連国際貿易法制委員会(UNCITRAL)により採択された「電子商業に関するモデル法」から来ている。当該法案では電子記録及びデジタル署名の認証を監督する。これらは電子商取引の法的規制枠組みを構築する出発点と考えられる。この法案に加え、大統領府下の電子政府は電子取引法案を最近起草しているが、これはデジタル署名の法的な認証、電子頭脳犯罪、データ保護及び個人情報守秘の諸問題を扱っている。

B2C 電子商取引に関与する関係分野のうちもっとも立ち遅れているものは物流である。宅配サービスの利用が可能な主要都市の施設を除いて、一般家屋には番地が無く物品の配送は一般に郵便局を介して行われる。効率的な物流体系の構築には前節で述べた良好なシステムを必要とする。

しかし、ビジネスの発展は政府の措置よりはるかに急速に進むことは念頭に置かれるべきである。ビジネス企業体が市場機会を見出すや否や彼らは B2C 電子商取引の第一段階に飛び付くであろう。注文がインターネットを通じて行われ、配達と支払いが最寄りの信頼できる業者事務所で行われさえすれば現行法体系の下でも電子商取引の第一段階は実施可能である。MOTI の電子商取引開発業務は現在電子政府が先導的役割を担っているため制約されている。B2C 電子商取引の主要な受益者は貿易業者、小売業者及び製造業者であるため、MOTI は B2C 電子商取引の制度枠組み構築にいつそう積極的な役割を担うよう期待されている。MOTI は戦略計画（2006－2011）及び貿易政策（案）第 7 章で B2C 電子商取引の開発に関与する意思を示している。

3) B2G 電子商取引

MSME から政府に対しビジネス機会を与えるよう要求がなされている。しかしながら、政府による煩瑣な購入手続きが必要な現状は MSME の入札への参加を困難にしている。その結果、大規模な製造業者と貿易業者がケニアにおける最大の買い手である政府の調達から利益を得られる位置にいることになる。2004 年に策定された電子政府戦略は政府内の電子調達設定目標を樹立しており、これが対政府ビジネス(B2G) 電子商取引である。電子調達は政府調達を簡略化し、透明性を高め MSME のために入札手続参加への機会を広げるであろう。電子調達を設立する主管は財務省であり、MOTI には手続き設定の加速化と電子調達の活用において貿易業者、製造業者を支援することが期待される。

5.3.2 運営管理及び市場開発の措置

(1) BDS 提供者と製造業者との連携

ケニアでは BDS 提供者による多くの先進的提供業務があり、それらは行政サービスと比べて管理とマーケティングの支援において比較優位性を持つ。BDS 提供者間の競争はより良い業務を提供するためのより良いメカニズムをもたらす。さらに、これらの業者の多くは製造業部門で働いた経験を持つので、正確な問題の所在の特定や可能な解決法を知ることのできる立場にある。提案された OSS は BDS 提供者に関する情報を収集し、顧客に管理、マーケティングなどの諸課題を解決、改善するよう指導できる適当な業者を紹介することが期待されてい

る(5章1)。

(2) 生産管理の改善

5章2で述べたように生産管理はケニア産業の弱点の1つである。KAMによる「カイゼン(KAIZEN)」やケニア生産性センターによる5Sなど生産管理に関する現行の取り組みへの支援を強化すべきである。これはまた、管理におけるICT利用の振興と結び付けるべきである。ICTインフラにおいて期待される改善は製造業者へICTを利用する上でのより高いインセンティブを提供することであろう。MOTIの課題はKAMやICT連合会との協働により、製造業者に考え方についての啓蒙・普及活動を通じてそのような取り組みを加速することである。活動は先ずi)意識の醸成ii)モデルケースの設定iii)ベストプラクティスの普及で始まる。

第5章でKIDEPを通じて設置が想定されているOSSはそれが顧客を適切に改善に導けるよう、要求に応じソフトウェアのカスタマイズが出来るような管理ソリューション、BDSプロバイダー及びICTコンサルタントの一覧資料を保有することが期待される。同時に、訓練講師の養成事業を立ち上げる必要があるが、これは生産管理におけるコンサルティングサービスを提供することのできるBDSプロバイダーが数社しかないためである(5章5参照)。

(3) MSM 製造業者による B2B 取引に関する法的保護

多くのMSM業者は彼らの製品を小売業者に出荷するより直接顧客に販売する方が良いと考えている。そのおもな理由は小売業者が製造業者に対し不利な支払条件を課すことが多く、そのため製造業者側に現金不足が生ずるためである。場合によっては商品販売後の納金となる。他の場合は商品受領後90日以上後に支払いが行われる。同様に、支払い条件に関しては法的規制が無い。

他方、産業支援上とくに良好な構造を持つ日本ではサービスまたは物品の配達後60日以内に下請け業者へ支払う支払条件が法的に定められている。⁵⁸1956年以来のこうした下請け業者の保護は外注業者と下請け業者との連関を確立する一助となった。当該法はまた、外注請負業者に対し発注の際契約書の作成と契約書記載事項の不履行を禁止する義務を規定している。これにより30日以上運転資本の差をより多くの産出に活用できるため、当該法は日本における高生産性の一部に寄与している。この教訓はバリューチェーン全般を通じ縦の連関がとくに弱いケニアの産業界への援用に役立つ。

従って、とくに支払条件に留意したMSM製造業者の前方連関の創出を支持する法体系の検討が必要となる。提案される法的保護は消費者保護法案が個人を対象とし、会社の保護を含まないので、外注請負業者と小売業者の販売を含むあらゆるビジネス間(B2B)取引上の販売を対象とすることが期待される。

(4) B2C 電子商取引の開発促進

市場機会を急速に拡大させるため、B2C電子商取引の開発を促進する必要がある。政府はインターネットを通じた安心かつ信頼できる商取引を行うために、対策を講じないと容易に発生

⁵⁸ 1956年法律120号；下請け成果物など下請け業者への支払いの遅延防止に関する法律

する危険性のあるいかなる電子頭脳犯罪をも防止するために制度的枠組みを構築する必要がある。2010年未までに当該枠組みが構築されることが期待される。

電子商取引に関係する者には様々な企業体が含まれるため、必要な制度的枠組みが各般の関係者の意見を反映して構築されるよう、B2C電子商取引開発のためのタスクフォースを設置するよう提案する。タスクフォースには表5-4に表示した主要な関係者を含める必要がある。

表 5-4 B2C 電子商取引の制度的枠組み設置における主要な関係者

Player	Role
Government	
E-Government	leading policy formulation through inter-ministerial coordination
Ministry of Information and Communication (National Communications Secretariat)	Developing ICT infrastructure and postal services
Ministry of Trade and Industry	Representing interests and supervising traders and manufactures
Ministry of Finance	Representing interests and supervising traders and manufactures
Private	
KICTANET (Kenya ICT Action Network)	Representing voices of the private sector focusing on the ICT
KEPSA and its member associations	Representing voices of the private sector for economic development
Kenya Credit and Debit Card Association	Representing voices of the card companies
Courier Industry Association of Kenya	(Sub-sectoral organisation has not been found.)

出典: The JICA Study Team

(5) B2C 電子商取引開発の促進

電子政府もまた、B2G電子商取引の開発過程にある。開発の過程には以下が含まれる。:

- i) 公共調達・処分法(2005年法律第 No.3号)の改正法案制定、
- ii) システム及びプログラムの作成、
- iii) 法律及び規則の改正部分の施行、
- iv) 電子調達プログラムの適用に関する政府職員の研修及び
- v) 電子調達の普及

B2C電子商取引と同様に、2010年未までに必要な枠組みが構築されることが期待される。

5.4 輸出促進

5.4.1 ケニアの貿易関連協定に対する現在の対応

(1) 地域経済統合

ケニアは 1995 年 1 月 1 日より、WTO のメンバー国となっている⁵⁹。同時に、COMESA⁶⁰と EAC⁶¹のメンバーでもある。ケニアは東アフリカ諸国のリーダーとして各枠組みにおいて、主導的な役割を果たしている。

貿易関連協定に対するケニアの対応はアフリカ諸国のみならず、他の途上国からも高い評価を得ている。その一つの表れは、ケニアが、WTO、UNCTAD、ITC の共同支援による、JITAP (Joint Integrated Technical Assistance Programme to Selected Least Developed and Other African Countries) の最初の支援を受け入れたことである。これは WTO 関連課題に係るトレーナーと専門家の国内ネットワークの構築は JITAP の特徴の一つであることから、ケニアのケースは JITAP の支援を受ける国々にとって最も見識のある先行事例となったことによる。また、MOTI 大臣 Mukhisa Kituyi 博士はドーハ開発アジェンダ (DDA) における様々な“グループ交渉”の枠組みにおいて、アフリカ諸国のみならず途上国の代表的な立場を表明してきた。

WTO 交渉の過程におけるケニアの立場は次の 3 つに要約することが出来る。第一に、ケニアは農業国であり、農業分野はケニアの WTO 交渉において最重要議題とされている。これまでの農業課題についての対応の例としては、エジプトなどの国が製糖産業に補助金を付けて輸出価格をダンピングしている件についての交渉を行っている他、途上国の代表としてケニアは、EU の共同農業政策の撤廃を協議してきた。一方でケニアは非農産品市場アクセス (NAMA) と貿易促進の問題についても積極的に交渉してきている。

第二に、ケニアが WTO 交渉で重視してきた議題は、衛生植物検疫措置 (SPS) の適用に関する協定である。これは、ケニアの主要輸出品がコーヒーや茶のような伝統的作物から園芸作物へと切り替わってきていることから、容易に理解することが出来る。EU が輸入検疫の基準を高めていく中で、KBS の機能強化は園芸作物の主要輸出シェアを維持するため非常に重要なものとなっている。多くの園芸作物輸出業者が輸出先の拡大を目指しており、KBS の役割は増えている。

第三に、ケニアは外国直接投資の促進並びに技術・経営手法の移転強化をもって経済発展を達成するという観点から見ると、貿易関連知的財産権 (Trade Related Intellectual Property Rights: TRIPs) を認める立場にある。しかしながらケニアは先進国による TRIPs 保護の動きに対しては、反対の姿勢を示している。つまり、所有権の過剰な保護が途上国に対する海外直接投資の促進を妨げることを懸念しているのである。

⁵⁹ ケニアの GATT 加盟は 1964 年 2 月 5 日である。

⁶⁰ COMESA (1993 年設立) は、1994 年正式に東南部アフリカの Preferential Trade Area (PTA) (1981 年設立) を引き継いだ。

⁶¹ EAC の再編成に係る協議は、1999 年 11 月に開始し、再編成のための新たな合意は 2000 年 7 月に実施された。EAC 地域の共通関税表は 2005 年 1 月に、ケニア、ウガンダ、タンザニアへ導入され、2007 年 7 月には、ルワンダとブルンジがこの機構に加盟した。

(2) 地域経済統合がケニアへもたらす影響

EAC と COMESA に準拠した内部関税の漸次的な削減により、地域内貿易の促進が期待されている。しかしケニアの場合、製造業企業はメンバー国に対して今後、FDI を提供する可能性が高い。例えばケニア有数の企業である Kenchic は既にウガンダとタンザニアへ業務を拡大してきており、現在、両国市場へ製品を供給している。しかしながらメンバー国間の賃金レベルには大きな差異があることから、自由貿易市場の拡大に伴い、Kenchic がケニア市場へ自社製品を再輸入する可能性はかなり高い。Kenchic の様な企業数は今後、増加する見込みであり、ケニアの経済・産業構造が変化することは避けられそうにない。

表 5-5 ビジネス管理者が主な障害として捉えた項目ランキング（2003）⁶²

	（%）		
	Kenya	Uganda	Tanzania
Corruption	73.8	38.2	51.1
Courts (lacking confidence in courts to uphold property rights)	51.3	30.1	55.1
Crime	69.8	26.8	25.5
Electricity	48.1	44.5	58.9
Finance	58.3	52.8	53.0
Labor regulations	22.5	10.8	12.1
Labor skills	27.6	30.8	25.0
Policy uncertainty	51.5	27.6	31.5
Tax rates	68.2	48.3	73.4

出典: The World Bank. 2006. World Development Indicators.

5.4.2 輸出振興のための方策

(1) 包装の改良

劣悪な包装品質が国際市場における商品競争力を弱め品質保証期限を短縮している。外国市場の拡大にとって包装品質の向上は不可欠である。包装には3種の機能がある、すなわち: i) 内容物の保護、ii) 取り扱いや輸送上の便利さの向上 及び iii) 内容物の記載と販売促進である。これら個々の機能に異なる技術構成要素が必要となる。従って、包装の改良はデザイン、素材及び生産技術など各種の科学分野を包含している。

包装の重要性を意識し、世界 70 ヶ国が世界包装組織の傘下で包装研究所を設立している。ケニアも 1996 年に包装研究所を設立して会費を利用してセミナーや展示会を開催してきた。とはいえ、包装は政府が未だ支援体制を確立していない分野のひとつである。政府の支持が無い場合包装研究所の存在は産業界に十分影響を及ぼすほど効果を発揮していない。

米国、英国及びインドには大学に包装関連研修課程があるが、ケニアではこうした課程が利用できない。このことが外国からの技術情報を利用できる数社の大手製造業者を除き包装品質の改良を困難にしている。ともあれ、5章2で述べたように外国の技術情報への依存は経費も高み、包装能力の内部化に関しても影響力が限定される。それゆえ、包装研究所との相互協力

⁶²世銀（世銀開発指標：2006年版）によればデータは世銀及びその契約者が2001～2005年に行った企業調査に基づく。平均値が報告されているが、企業間でかなりのばらつきがある。

により大学に訓練課程を設け、また MOTI、KAM、KIRDI、EPC 及び包装研究所など各種関係機関が協同してセミナーを定期的に開催することが望ましい。

さらに、包装の改良は環境保護に照らして、とくにプラスチックの利用に関して環境配慮が必要となる。UNEP 及び UNDP の支援により NEMA 及び KAM はケニアプラスチック環境行動 (PEAK) のイニシアチブを開始し、その中でこれらの機関はリサイクルに関する意識を高め、プラスチック廃棄物処理の政策的枠組みを開発する努力を行っている。このイニシアチブに続き、包装の 3R(リデュース：減らす、リユース：再び使う、リサイクル：再資源化するの頭文字をとった言葉。)に関する規制、実施に関する枠組みが設立される必要がある(6章1)。

(2) ブランドイメージの確立

国際競争の激化に伴い、ブランドイメージの確立がケニア産品を他国の産物と区別させるために重要となる。しかし、ケニアの製造業者も政府もブランドの創出にはまだ手を打っていない状況である。

ブランドイメージは製品のキーコンセプトを確立し、ターゲットとする顧客を設定することから始まる。続いて、ブランドイメージをターゲットとする顧客に働きかけるための宣伝や包装などを含むマーケティングツールが考案される。ブランドイメージを持続させるには製品の品質保証もまた不可欠である。ブランドの創出と維持費用が生産コストに加わるので、当該産品はブランドから創出される数字に表せない価値に要する追加費用を払えるような顧客をターゲットにする必要がある。このような顧客は外国市場に存在するため、ブランド戦略はとくに輸出において活用価値がある。コストを回収しターゲット市場に相応しいブランド戦略を打ち出すに当たっては外国の取引相手と提携することが理想的である。KAM や適当な BDS 提供者との協同で EPC がブランドの振興に関するセミナーやコンサルティング業務を行うよう勧告する。ケニア投資庁(KenInvest)もまたケニア産品のブランド確立に関心を持つ外国パートナーを探すことが勧められる。

Box5-4: 日本の高知県馬路村の柑橘産品ユズのブランド化

高知県馬路村は日本の大都市から離れた山間に位置する。馬路村農協は 1965 年から柑橘生産を開始した。ユズはオレンジの一種でその果皮には独特の香りがある。ケニアの農村と同様、馬路村も農産物から付加価値のある活動を模索していた。そこで、農協は 1979 年にユズソースの生産を始めた。しかし、ソースの売れ行きはあまり伸びなかった。1988 年に農協は柑橘果汁の開発に成功し、ブランド戦略を適用した。農協はブランドイメージが村の美しい自然景観と合うようにするよう決定した。農協は地元のデザイナーと契約し、デザイナーは包装と宣伝ポスターに村の児童の絵を描いた。農協はユズの生産量が果汁生産を制約することになったが、村の自然がブランドイメージの包括的な要素であるため、村内産の果実のみを限定使用した。果汁販売の成功に乗った農協は現在ユズ製品の種類を拡張し、ジャム、ゼリー、調味料、化粧品、入浴用剤などを開発販売している。その後多くの類似製品がユズから製造され市場に出回ったが、馬路村の製品は包装に印刷された絵によって容易に区別できる。この成功例はもちろん主要な農協組合員の弛まざる努力無しには生まれなかったが、ブランド戦略が馬路村を有名にした 1 つの要因であった。美しい自然のイメージをもたらす有名になった産品を基礎に、馬路村は現在観光をも発展させつつある。

参照: 馬路村農協のホームページ <http://www.yuzu.or.jp/>



(3) 国際品質規格との調和の強化

ケニアには3種の主要輸出産品は茶、園芸産品及びコーヒーであるが、その中でコーヒーと茶は伝統的輸出産品であり国際価格に変動はあるものの、「(輸出貨物における)中心となる貨物」と言うことができる。園芸産品の場合、その輸出先は歴史的に、また引き続き西欧諸国を中心としているが、その環境基準の要件が強化されることが予測される。EurepGAPの基準に合致することがケニアの園芸産業の発展にとって不可欠である。しかし、ケニアの園芸産業が欧州規格を忠実に満たすような効果的な管理体系を構築していないことは明らかである。KBSは十分な体制を早急に実施できるよう尽力している。しかしながら、園芸産業の諸般の変化、とりわけ系列外小規模生産者の増加が輸出先に要求される環境基準の充足を確保する上で深刻な障害を引起している。CSR(企業の社会的責任)を掲げ、Homegrown Kenya, Ltd.など大手輸出業者は原産国(ケニア)からの生産原材料の調達を保証しているが、より戦略的・制度的な方策が開発される必要がある。さらに、国際市場で競争力を持つ切花を生産するためには資本集約的な農法が必要不可欠である。しかし、こうした生産体系は「貧者」に雇用機会を与えることはできない。これは取りも直さず政策立案者にとって園芸産業が戦略的産業たり得ないことを意味する。加えて、系列外小規模生産者による果実/野菜の輸出を拡大するためには冷蔵施設の建設など公的インフラ整備が不可欠であり、また急増する水資源需要に応える対策やケニアの土地所有制度の見直しなども必要である。これらの諸条件を考慮に入れればケニアの園芸産業が国際市場において安定した輸出を継続することは難しいと考えられる。

(4) 統計資料不足: 園芸部門の実例

ケニアの各種統計によると園芸産品輸出数量とそのシェアは堅調に増加してきたとされる。このデータは輸出業者のI/Pリストに基づいて積み上げたHCDAによる資料を利用している。データそのものは調和システム(HS)など国際的貿易番号表と符合するものではない。したがって、園芸産品輸出数量と輸出先はケニアのデータで判るが、国際市場の動向を把握したり、輸出国・輸出地域におけるケニアのシェアを正確に掴むには不適當であり、またどの市場を開発あるいは開拓すべきかを定めるにも十分には役に立たない。

(5) 繊維産業: 一般特惠制度以後に生じる懸念

国家輸出戦略とそのアクションプランの中で繊維・衣料品部門は「戦略部門」とされる。この考え方はおそらく主要輸出国・地域の関税一般特惠制度(GSP)、例えばアフリカ成長機会法(AGOA)やコトヌ(Cotonou)関税協定によると考えられる。さらに、2007年以降AGOAの有効期限が切れた後のいかなる対策も準備されていない。MOTIが米国政府にAGOAの期間延長を申し込んでいるとはいえ、WTOの現進捗状況に鑑みれば見通しは予断を許さない。この段階ではとくに中国製品との競争力比較について言えることだが、費用構造のマイクロ分析に基づきケニアの比較優位性を分析することが極めて重要となっている。戦略的及び制度的観点から、綿花生産の拡大を前提に原材料の調達能力改善が綿織業の突破口となると一般に信じられている。しかしながら、この点は戦略を実行する前に十分研究しなくてはならない。

ウガンダに加えて、英国、米国とオランダはケニアにとっての主要輸出市場である。英国とオランダには主に園芸と農作物が主な輸出産品であるのに対し、ケニアの製造業者はAGOAを利用し米国へは主に衣料品を輸出している。ケニアから米国への衣料品は2000年には4千4百万

ドルだったのが 2004 年には 2 億 2 千 600 万ドルに増加した。ケニアは衣料品を米国にサハラ以南のアフリカ諸国の中ではスワジランドの次に多く輸出している。EPZ の中では 30 の衣料品工場が 34,614 名の従業員で稼働されている。しかしケニアの工場は 2007 年 9 月〔EPZ (2005)〕以降、米国産か他の定められたアフリカ諸国産の原材料を用いない限り無関税輸出の享受を継続することが出来なくなった。EPZ 内のほとんどの衣料品工場は米国への無関税輸出の特権が享受できない場合は工場経営が成り立たなくなり、ケニアでの工場稼働を取り止めるしかない事がインタビューを通じ明らかになった。AGOA のこの実例は開発市場への優遇税制はケニアで投資家が操業するかどうかを決める際の大きなインセンティブとなる事を示している。

(6) 高い生産費と開発援助計画

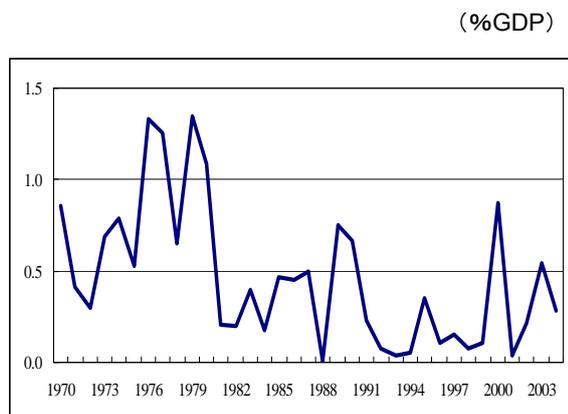
多くの要因が絡む「生産における高コスト」問題をいかに克服するかがケニアにとっての主要な論題である。ケニアが相対的に高い生産費を要しているとはいえ、ケニアが「貧困の悪循環」に陥っていることは確実である。需給両面から「突破口」を見出すことが必要である。経済・産業諸部門の振興政策に関連して欧米諸国が供与してきた開発援助計画の多くは、典型的あるいは標準型の開発パターンを基にしたものである。

5.5 投資促進

5.5.1 投資促進の現状と課題

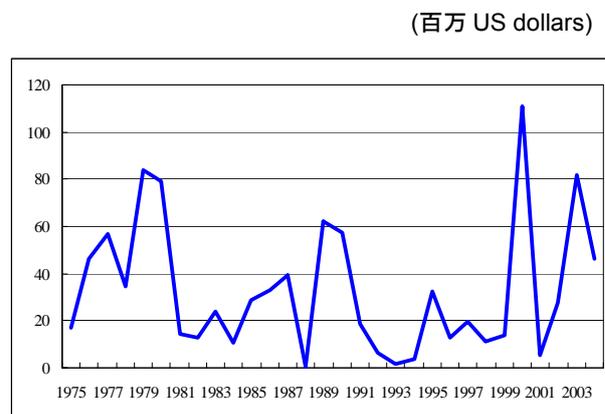
(1) 外国投資の歴史的傾向

ケニアにおける海外直接投資からの純流入は、1981 年以降、1990 年、1991 年、2000 年、2003 年を除き、GDP 内訳の 0.5% 以下である。このレベルは、東アジア諸国の経済・産業発展よりも低い。



出典: The World Bank. 2006. World Development Indicators.

図 5-7 海外直接投資、純流入



出典: International Monetary Fund. 2006. Balance of Payment Statistics.

図 5-8 海外直接投資、総流入

次表が示すように、中国、アメリカ、インド、及びドイツは、近年ケニアへの主要投資国となっている。2005 年、中国がケニアへの総投資額の 18.6% である Kshs12 億をもって、首位投資国となった。

注目すべき重要点は、投資ごとの平均額は近年減少してきており、2005年にはKshs57.2百万にまで落ちたことである。従って投資件数の増加に伴い一件当たりの投資規模は小さくなってきているということが出来る。

表 5-6 国別外国直接投資

2003				2004				2005			
	Number of Investment	Amount (million Ksh)	Share		Number of Investment	Amount (million Ksh)	Share		Number of Investment	Amount (million Ksh)	Share
U.S.A.	7	2,783.7	27.9%	India	6	3,255.9	39.1%	China	12	1,160.4	18.6%
China	11	906.8	9.1%	U.K.	13	773.7	9.3%	U.S.A.	3	1,011.8	16.2%
U.K.	13	726.5	7.3%	U.S.A.	8	713.1	8.6%	India	8	819.0	13.1%
India	5	637.7	6.4%	China	9	574.2	6.9%	Israel	1	800.0	12.8%
Germany	3	192.8	1.9%	Germany	8	190.7	2.3%	Turkey	2	705.0	11.3%
Sub-total	39	5,247.6	52.6%	Sub-total	44	5,507.6	66.1%	Sub-total	26	4,496.2	72.1%
Others	57	4,723.9	47.4%	Others	47	2,820.5	33.9%	Others	83	1,742.9	27.9%
Total	96	9,971.4	100.0%	Total	91	8,328.1	100.0%	Total	109	6,239.1	100.0%
Average Amount		103.9		Average Amount		91.5		Average Amount		57.2	

出典: Central Bureau of Statistics, Various Years, Economic Survey

(2) 投資促進のための政策と機関

1) KenInvest 及び投資促進におけるベストプラクティスに関する青書

ケニアは貿易・投資促進の国際的枠組みの中で先導的役割を果たしてきた。しかし、いくつかの負の側面もある。最大の制約要因は民間団体の関与が比較的弱いことであり、これは強化されなければならない。とくに、SMEの場合、COMESA及び/またはEACのような地域の枠組みは全世界的なものより一層直接的影響力がある。政府と民間企業間の思惑の不一致は貿易及び投資促進の課題として残る。

加えて、国際及び地域的枠組みとの調和を図るための貿易・投資促進に対する制約要因として3つの側面が挙げられる。第一に、輸出貿易規制令と貿易政策・制度との間の調和が比較的弱体な点である。第二に、法的環境が不十分になりがちであり、不公平になることもある。この原因は公式発表が不完全でその伝達が遅れる場合があることにある。第三に、自由裁量権が時として現れることである。これらの諸点を考慮し、法体系の改善が適切に行われ、公正な法的施行が確保されるべきである。

投資促進の政策と制度を強化するために、JBICはUNCTADと共同で、2005年5月に発表された「投資の促進と円滑化のベストプラクティスに係る青書」を策定した。実施過程は以下の通りである。

表 5-7 JBICとUNCTADによる「投資の促進と円滑化のベストプラクティスに係る青書」の内容と実施

	Contents	Implementation
Measure 1.	Introduce flexibility into the FDI entry provisions in the Investment Promotion Act (2004).	Completed. New ACT was effective on 2005.
Measure 2.	Review the process of awarding work permits.	In progress. The Ministry of Finance (MOF) is now reviewing all licenses. Thirty six licenses were abolished and fifty one were revised on 2005 although there are 1,338 licenses in total on 2004. In 2006, 118 licenses were reviewed. The other licenses left are at the moment being reviewed for issuance within thirty days.
Measure 3.	Introduce deadlines and penalties for late payment of VAT refunds by the Kenya Revenue Authority (KRA).	In progress. The KRA is planning new trials. The KRA conducted a trial calculation for refunds of KSh 900 million. The KRA is now under negotiations with the Ministry of Finance.
Measure 4.	Introduce guidelines for foreign investors' applications for transactions in agricultural land.	In progress. The government started discussions of land ownership including agricultural lands. At present, landowners interview surveys are being conducted.
Measure 5.	Develop investor tracking and aftercare capacities of the KenInvest.	The government requested technical cooperation with JICA.
Measure 6.	Establish a business linkage project comprising at least 10 major TNCs.	In progress. Concrete implementation is positioned in the PSDS.
Measure 7.	Establish a performance benchmarking project for domestic manufacturing businesses.	In progress. New implementation is to be conducted by the Kenya Association of Manufactures (KAM). Workshop will be held.
Measure 8.	Bring into force the East African Community (EAC) double taxation treaty.	In progress. At present, the EAC's Secretariat is now preparing Preparatory Paper.
Measure 9.	Jointly issue East African Community member state business visas.	In progress. Related ministries started negotiation. In the case of Kenya, the Ministry of Migration and Registration is leading negotiation.

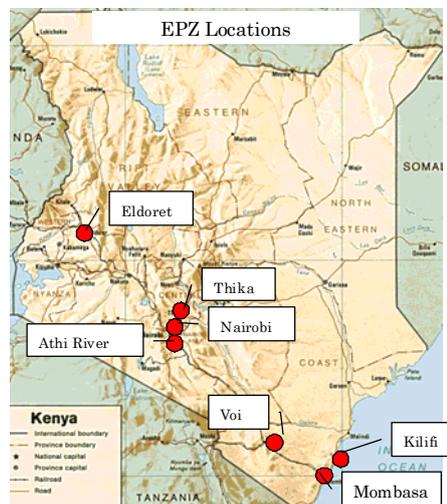
青書に書かれている各施策では、ケニアの官民双方にとっての国内外の投資促進の重要性が認識されている。しかし、幾つかの手法を実現し達成するのは、財政支援が必要とされる場合などにおいて困難だというのが有力な見方である。

IPCから改組された KenInvest は、投資促進に携わっている。現在のところ、ナイロビに本部を、エルドレットに地方支部を置く常勤職員が 29 名であり（職員総数約 70 名）、追加の地方支部をモンバサ、キスム、エンブに設立する予定がある。この場合、適切な運営のためには最低でも 40 名の常勤職員が必要である。KenInvest は現在、世界銀行の「Tool Kit」を利用して再建に取り組んでいる。これは、雇用における人材能力養成策としても必要とされる。PSDS もその主要な活動 4.3.2 下で KenInvest の能力強化を支援している。

2) 輸出加工区(EPZ)

EPZ は輸出促進のみならず投資促進のためにも重要な政策である。

EPZ は 1990 年の輸出加工区法の下で設立された。2006 年末現在、32 ヶ所の加工区に 71 社の企業が操業中である。EPZ 企業の生産量は全国の公的製造業部門における生産の 4.7% を占め、他方 EPZ 企業による雇用は 2005 年に 15.7% を占めた。EPZ の衣類サブセクターは 2001-2005 年の間にケニアにおける FDI の主要な誘引的役割を果たした。主として EPZ 内で製造される衣類はケニアの最大の輸出加工品である。AGOA 法の下での米国市場への特恵的アクセスを標的に EPZ からの衣類サブセクターの輸出量は 2000-2005 年の間に年間 44.9% の成長率を記録した。しかし、第三国繊維製品の使用打ち切りの恐れが 2004-2007 年の間に多くの衣服製造業者の EPZ からの撤退を引き起こした。さらに、EPZ 所属会社のサブセクター間の構成では衣類サブセクターからの生産量が 63.9% と偏り、他のサブセクターにおける投資の伸びは僅かである。



EPZ 参入会社は下記の財政的優遇措置を受けることが出来る:

- i) 10 年間の法人税の免除とその後 25% の課税、
- ii) 非居住者送金について 10 年間の源泉徴収税免除、
- iii) 原材料、機械その他のビジネス投入財について関税及び VAT 税の免除、
- iv) 印紙税の免除及び
- v) 20 年間以上に及ぶ資本支出上の課税 100% 割引。

公的な EPZ の理想的な立地や財政上の優遇措置がありながら、これらの区域のほとんどが空地のままに放置されている。これには以下の対応可能な 2 つの要因がある。

a) 規制

EPZ 区域外の製造業者についても同等な活動の場を与えるのではないかという懸念については、現輸出加工区法では EPZ 参入会社に対し多くの規制を賦課している。当該法は製造、販売及びサービス活動に対し別々の登録を要求する。EPZA は内規として EPZ 参入会社の国内向け販売を生産量の 20% までと規制している。この規制は、域内市場への浸透を狙う者にとってはケニアの市場が重要であることから、EPZ 参入を希望する投資家に動機を与え難い。

b) 地理的分散度

EPZ は公共部門の資金投入が不十分な場所に民間投資を惹きつけ、原料生産地に一層近い農産加工など幅広い活動を促進するため、地域的に各所に分散するよう求められる。この結果として、Athi 川とモンバサという二大加工区と残る 30 ヶ所の小規模な加工区が生じ、後者には各加工区当たり 1~10 社の企業が操業している。この分散した EPZ 区域はインフラの強化と EPZ 参入企業への支援提供を困難にしている。

重要なことはもっとも成功したモデルを創出することである。このため、下記の2大EPZはとくに今後の発展にとって直ちに注目される必要がある。

3) Athi 川 EPZ

操業中の32ヶ所のEPZのうち、Athi川輸出加工区がもっとも大きく、339haの囲い敷地内に108haを24社が占め、10,000名の労働者を雇用している。輸送面ではAthi川輸出加工区の位置は2本の主要道、すなわちモンバサ～ナイロビ国道と北部タンザニアを結ぶアルーシャ～ナマンガ国道の交差点に当たる。ここはまた、ナイロビ～モンバサ鉄道に近接し、ナイロビ(Jomo Kenyatta)国際空港から僅か19kmの地点にある。EPZ発展のおかげで田園地帯のMavoko/Kitengela地域は主要な商業、居住、産業の中核地帯となり、モンバサ幹線道沿いとKajiado-Isenya-Kitengela連絡道上にある農業と住宅地開発を支えている。モンバサ～ナイロビ間の光ファイバー・ケーブルは加工区内を通過する。これに加え、MLHRDにより管理される技術体系開発センターがこの加工区の近傍にある。このセンターはEPZ参入会社のニーズを満たし職業的な技術訓練を提供するよう設計されている。Vision 2030はAthi川の重要性を認め、MOICと協力してビジネス・プロセス・アウトソーシング(BPO)の設立を計画し、またMOTIの下での初期段階の小売店を開設する予定である。また、Vision 2030ではAthi川への連絡道路を改良する予定である。適切な設計とインフラ構築によりAthi川の産業活動は急速に成長する可能性を持っている。

4) Kipevu EPZ

モンバサのKipevu EPZは1995年1月を起点に政府からEPZAへ99年間貸し出され、翌年48.84haがEPZ区域として官報掲載された。しかしながら、政府からの資金手当ての欠如から区域の大部分は開発されないままになっている。この区域には僅か製造業者3社のみが操業しており、区域の一部はケニア電力会社及びTsavo電力会社に再貸し出しされている。Kipevu EPZの所在地は港、モンバサ市街、空港と北部中心地工業地域の近傍にある。この立地は適切に開発されれば投資家の興味をそそる理想的立地条件である。Vision 2030ではモンバサを工業地帯にする構想が立てられている。Kipevu地域は工業地帯として更なる発展を遂げる最適地と見なされる。

(3) 地方産業発展のための支援体制

1) 問題点

ケニアには農村地域への産業投資を惹きつける方策が欠けている。このため、ナイロビ首都圏域と（ナイロビ首都圏域に比べるとそれほどでもないが）モンバサへ産業が集中する結果を招いた。現在、ナイロビ以外の地域の貧弱なインフラと弱体な産業支援体制が製造業者にナイロビ以外への投資意欲を喪失させている。唯一存在する魅力は特定天然資源へ近い場所を模索する製造業者にとっての地理的便利さである。主要都市外部の産業支援体制は財政、人材面で不十分である。1箇所への産業集中は環境悪化を起すだけでなく価格、とくに労働費の増大をもたらす。反対に、農村地域への投資は地域の経済活動の賦活化を通じて貧困を削減する。

2) 地方行政

3章1ではMOTIから県への資金割り当ての制約を述べたが、本節では産業振興がその業務に含まれていると考えることができる地方行政制度について考察する。ケニアの地方行政体系は2つの行政の流れから成り立つ。その1つは地方行政政府であり他は県に置かれた中央政府の機能である。地方行政政府は大都市、市、町及び郡の政庁議会である。行政政府は地方政府の法律(Cap265)により統治される。¹ 地方行政庁は免許料や地租の賦課、投資、市場用敷地など基本・経済インフラの開発などの許認可等管轄範囲内の経済開発に対して各種の権限を持つ。地方行政庁はその行政機関として選挙選出及び直任された議員が構成する議会を持つ。議会下では行政機能が書記、出納役、技師及び医務官とそれらの補佐役その他の要員によって確立されている。

しかし、現実には地方行政政府の自治の実態は制約されているようである。第1に、開発の予算及び重要な決定は地方行政・国内治安担当国務大臣の承認または少なくとも大臣への報告を必要とする。第2に、書記、出納役、技師及び医務官とそれらの補佐役は公共業務委員会(PSC)により任命される。さらに、書記、出納役、技師及び医務官の給与は中央政府により支払われている。

地方行政庁の行政系統とは別に、地方行政庁と共通の分野を担当する各省の部局は計画及び調整のため各種の話し合いの場を持つ。関係する地方行政庁とこれらの部局は会合を開催する。県開発官に率いられる県開発委員会と各種の下部委員会は特定分野の開発問題に関して検討を行う。

3) 地域開発計画

国土省(MOL)施設計画部の支援を受ける地方行政庁は地域開発計画を準備している。しかし、地方行政庁がこの計画に従うか否かは行政庁自身が決定する。地方行政庁に提案されたいかなる投資案も地方議会の議決及び当該地方の地方開発計画との十分な整合性のある、または無い政治的部局の承諾を要する。地域計画や実際の土地利用状況との整合性の程度についての実情を把握するため、MOLHは監査団を派遣してきた。しかしながら、このその場しのぎの対策以外には、土地利用計画の検討と実施のためのフォローは未だなされていない。

こうした地域開発計画との不整合及び決定権が地方行政庁の政治的部局にあることが投資家のための土地調達が不明確、見通しの立たない状況の原因となり、汚職や生活/自然環境への圧力を産む余地を与えている。

4) 地方財政

地方自治体には2種の財源があり、第1は免許料金や地代から生ずる収入、第2は中央政府からの交付金である。地方自治体交付基金(LATF)は中央政府が配分する地方行政庁のための主要な資金源の1つである。2005/06会計年度に配分された総額は5十億Ksh.であり、1999/2000年度の5倍に伸びている。各地方行政庁への配分額は1.5百万Ksh.であり、この額

¹2006年9月現在t都市議会(ナイロビ)1、町議会62、市議会45及び郡議会67がある。県は1郡議会を構成すべきであるが数県の新設によって報告時点の県数と実数が一致しない。

に人口に応じた加算（例えば、ナイロビ市は凡そ 800 百万 Ksh.を受ける）が上乘せされる。しかし、地方自治体内の経済活動の零細性、公共収入を収集する人的、組織的な機関の能力の欠如により地方行政庁の自主財政比率は低くなりがちである。このことは多くの地方自治体が LATF に依存していることを意味する。さらに、地方自治体予算の大部分は経常支出に使われ、開発予算は僅かに残される。

農村開発に利用可能なもう一つの財政機構として制定法である 2003 年 CDF 法に基づく選挙区開発資金(CDF)がある。CDF は遍く全選挙区に対し直接地方のニーズを充足するために配分される。この資金は地域の MP が任命する選挙区開発委員会(CDC)によって管理されることになっている。2005/06 会計年度に計上された資金総額はほぼ 70 億 Ksh.にのぼる。この資金の額は 2003/04 年度の 12 億 6 千万 Ksh.から 2004/05 年度には 56 億 Ksh.へと飛躍的に増額された。2004/05 年度の年次報告によれば当該資金は主として教育、保健及び水開発事業に充てられた。当該資金の効果は資金管理によってかなり影響を受ける。指摘されている問題点には資金を管理する CDC の管理能力の欠如、自らの政治的利害により資金を活用するための MP による市場操作及び適切なフォローアップ、アカウントビリティ確保のためのメカニズムが無いことが挙げられる。

地方分権化の努力の下で LATF 及び CDF の両資金とも確保され、LATF は徴収されたすべての個人所得税の 5%、CDF は徴収されたすべての通常国庫収入の 2.5%が財源とされる。しかしながら、歳出と資金利用の過程で混乱が生じている。財政資金源がいくつもの部署により管理されており、統一された計画に沿っていない。一般的な問題としては透明性の欠如、事業選択の目的性の欠如と事業実施・維持管理能力の欠如が挙げられる。地方の発展における地域社会及び末端住民の参画を確保するため、地方行政庁は今 LATF へのアクセスを参加型手法を通じて確保する地方自治体サービス業務開発アクションプラン(LASDAPs)を展開するよう求められている。

5) ビジネス環境

免許及び営業許可の改革がビジネスの費用軽減のために求められるが、他方ではこれが地方組織の歳入回収に影響する恐れがある。長期的には地方行政庁が地域経済開発を計画し、それによって団体や住民個人に最適の課税を行って公共収入を増加させる必要がある。共通の経済開発計画のためにすべての努力を向かわせる機構が無いまま多くの財源を保有することは地方行政庁の能力向上に貢献せず、その結果地域経済の発展にも貢献しないだろう。

民間部門が地方経済の最強の駆動力であるとはいえ、その力は十分発揮されていない。様々な民間セクター組織によるロビー活動や様々なフォーラムへの出席などの集団活動はある程度は行われている。KAM 及び KNCCI の集会や事務所はいくつかの大都市にあるものの、それらはそれほど強力ではな。多くの場合、これらの事務所はその本部の取次ぎ所として機能するに過ぎない。

ところで、ナイロビとナクルには興味深い動きがある。ナイロビ中央ビジネス地域協会(NCBDA)はビジネス環境を改善しようとする民間の活動拠点である。ナクルビジネス協会(NBA)の活動も NCBDA と類似したものである。残念ながらこれらのビジネス協会と地方行政庁との業務関係はつねに良好というわけではないと報じられている。この両者間に良好な業

務関係を築くことが地域経済発展の重要な側面となろう。

5.5.2 投資促進のための提言

(1) FDI の促進

国内投資家の重要性を否定する訳ではないが、外国企業は海外の技術や市場情報源であることに鑑み、FDI を招致する施策を改善することに留意する必要がある。多国籍企業の誘致はケニア産業の技術能力を世界基準まで飛躍的に引き上げる上でもっとも効果的な手段である。投資誘引は世界的に苛烈な競争の渦中にある。ケニアへの持続的な投資誘致には投資家を満足させることが非常に重要である。KenInvest その他の関係機関は他の諸国が採用しているベストプラクティスを意識し、投資家が世界の競争に勝ち抜くためのサービスを提供するにあたって最高の規準を達成しなければならない。さらに、外国でのマーケティング活動のためにもっと人的及び資金資源が割り当てられる必要がある。第1に、3章2で検討したように、商務官の能力を強化する必要がある。第2に、官民合同で組織化されたターゲット市場への視察団の派遣が推奨される（7章2.2の連関2を検討している項参照）。

(2) 特別経済地区（SEZ）の設置

現在のEPZの使命、戦略及び資金源では相当量の投資を誘引するにはいまだ十分とはいえない。こうした状況下でEPZ企業からの経済や労働市場への貢献は一般大衆に認知されず、COTUからEPZ内の労働条件についての批判を受けることが多い。とはいえ、Vision 2030に掲げられた高い経済目標を達成するためにEPZをFDIにとって魅力的な場所にするためその早急な改善が望まれる。

EPZAはEPZ政策の改定の必要性を十分認識しており、EPZ内の活動範囲が拡張され、EPZ企業への規制が緩和され得るようEPZ法を改正するため現在MOTIと折衝を行っている。さらに、投資家に快適な生活環境を提供するため、産業地域、商業地域、業務提供地域、居住地及び社会・公共空間を統合する他国の産業地域モデルを規準に採る必要がある。このように、うまく機能している産業地域は自らの製品をもっとも魅力的な利益発生源にしようとする民間開発者が先導的役割を演ずるPPP事業の下で建設されることが多い。EPZ法の改正が必要であることが十分認識されている一方で、EPZAはまた、国内販売への規制緩和やEPZ内の快適性の増強など現行法下でも権限を持つ領域で改革の作業が開始できると期待している。

(3) ナイロビの外部への投資促進

農村経済発展戦略は農業と観光に力点を置き、ナイロビ外部の産業振興には今まで体系的な施策が無かった。それでもなお、農村地域への投資促進は貧困軽減のための経済活動を刺激する上で重要である。本マスタープランは政府にナイロビ外部の投資促進の詳細な計画を始めるよう提案する。

第1に、空間的計画が必要である。政府は土地利用図及び産業回廊のための計画を立案作成する必要がある。土地利用図は産業活動を他の経済活動、特に農業及び観光部門との調和を図る上で重要である。ケニアの産業の競争力強化に当って産業回廊の構築を考慮に入れる必要がある。また政府は東及び中央アフリカとの連絡拠点としてケニアの玄関口機能を強化する戦略を追求するよう勧告する。このため、近隣国を結ぶ幹線道路に沿ってインフラが強化される必要がある。産業中心地が段階的に、強力なインフラに支えられるように創出されるよう勧告す

る。Vision 2030 は Athi 川、モンバサ、ガリッサ、トゥルカナ、北部ナクル及びキスムなどいくつかの重要地域を確認した。これらの地域は段階的方式によるインフラ開発計画に支えられる必要がある、計画下にある産業回廊の空間計画の中に採り入れられるべきである。最初の事業はすでに健全なインフラ及び支援施設に恵まれている地域、すなわち Athi 川及びモンバサから始められることが現実的である。段階的な開発方式は政府が自らの支出に経済的を生み出せるようにするために必要である。事業の実施が多省庁の相互協力を必要とするため、NESC 及び計画・国家開発省（MPND）の参画が期待される。

第2に、奨励制度の構築が不可欠である。製造業者はインフラや支援体制が十分整備されている地域への投資を優先すると思われる。弱点を償うため、適切な優遇策が創出されるべきである。タイ、マレーシア、インドなど多くのアジア諸国がゾーニングにより農村地域へより良い奨励策を提供する方策により明確な地方投資策を打ち出している。すなわち、市街地の中心から遠ざかるにつれ、減税、免許料の免除、電力料金の引き下げなどに関する一層有利な奨励措置が与えられる。ケニアに適合した独自の奨励制度を見つけ出すため、海外の奨励制度に関するベンチマーク調査を行うことが奨励される（7章2.2の連関1を検討している項参照）。

第3に、ナイロビ外部の支援体制が強化されるべきである。3章で検討したように、DIDOの職員配備レベルは非常に低く、1名の職員が平均で3.5県を監督している。現状の予算不足の状況下では急速に職員数を増大するよう期待することは困難と思われる。現実的な取り組みを行う上で本マスタープランは県委員会を活性化し、KAM加盟企業への支援を強化するよう勧告する。しかしながら、ターゲットとされている地域に関しては、必要に応じMOTIは人材及び財政資金の割り当てを増やす努力を行うことが期待される。さらに、KIDEPの開発はインターネット上の情報交換を通じて産業業務提供へのアクセスを改善するシナリオを視野に入れている（3章2及び5章1を参照）。

5.6 資金調達

5.6.1 間接金融へのアクセス改善

(1) 概況

1) 金融セクターの規模

ケニアの金融セクターは成長を続けており、マネーサプライ(M3)は2004/05年度に11.3%、2005/06年度には16.0%の増加をみせた。2005/06年度のM3はGDPの43%に匹敵する額であった。一方、株価の時価総額は急速に膨らみ、2006年11月にはGDPの57%にあたる8千億ケニアシリングに達した。MSEの資金調達を容易にする第一歩は、金融サービス情報を提供するシステムを構築することである。2005年におけるGDP金融セクターのシェアは3.1%であった。

2) 金融セクターの構造

ケニアの金融セクターは比較的発展しており、表5-3に示した機関から構成されている。銀行システムは1990年代に弱体化したが、現政府の金融改革の下、回復の途上にある。改革により金利が自由化され、また金融機関のリストラクチャリングが実施され統廃合が進んだことにより金融機関の数は近年減少している。2005年末時点では41の商業銀行が存在する。改革と好景気により銀行の収益は好転し、不良債権は減少傾向にある。商業銀行は階層化されてお

り、大規模企業と取引できる金融能力を有するものはごく少数の銀行だけである。上位3銀行であるパークレイズ銀行、ケニア商業銀行、スタンダード・チャータード銀行のシェアは、純資産ベースで合計40%に達する。

商業銀行の他、ケニアには貯蓄信用協同組合(SACCOs)、開発金融機関(DFIs)、郵便貯金銀行、マイクロファイナンス機関(MFIs)等の金融機関が存在する。これらの機関は、後述するようにMSEや低所得世帯にとって重要な金融サービスを提供している。

表 5-8 金融セクターにおける機関

Institutions	Number of Institutions as in 2005
Central Bank of Kenya	1
Commercial Banks	41
Non-Bank Financial Institution	1
Foreign Exchange Bureaux	95
Building Society	1
Mortgage Finance Institutions	2
SACCOs	4,474
Insurance Companies	44
Development Finance Institutions	9
Kenya Post Office Savings Bank	1
Micro-Finance Institutions (Major)	19
Capital Markets Authority	1
Nairobi Stock Exchange	1
Stock Brokers	10
Stock Dealers	1
Fund Management Companies	11
Investment Advisers	18
Venture Capital Companies	2

出典: Wafula Masai (2006); KNBS, Economic Survey 2007

(2) MSME の資金源

1) 商業銀行

多くの銀行は中小企業を対象とした融資サービスを用意しているが、そのほとんどは不動産を担保として要求しているため、実際にMSEが融資を受けるのは難しい。一般にMSE融資は、取引費用がかさむ、収益性が低い、という理由から、銀行は貸し付けに消極的である。

2) 開発金融機関

DFIのケニア金融セクターにおけるシェアは小さいが⁶³、市場金利より低い金利で長期の融資を実行することで、SME発展に役割を果たしてきた。MOTI下の3つのDFIは、特定のセクターに資金サービスを提供することをその任としている。しかしながら、これらDFIは資金面、経営面で問題を抱えており、その効率性は十分高いとはいえない。⁶⁴各DFIの特徴、機能、活動を以下に要約した。

⁶³ 2004年のDFIの合計融資額は、商業銀行全体の融資額の5%強に過ぎない。

⁶⁴ DFISの詳細な情報については21ページを参照。

Industrial and Commercial Development Corporation (ICDC)

ICDCは1954年に、ケニアと外国の起業家の協力を奨励して工業開発を促進することを主目的に、工業開発公社（IDC）として設立された。独立直後の1963年、名称をICDIと変え、商業セクターへのサービスも開始した。また、小規模融資プログラムも開始し、ケニア人企業家が全国的に商工企業を設立することを推進した。1992年から94年までの大幅なリストラクチャリングを経て、市場経済に対応した効率性、収益性を高め、現在では工業発展の促進を目的に、ベンチャーキャピタル融資、中長期融資、経営コンサルティングサービスを提供している。

商工業向けの中長期融資は、コーポレートローン、商業ローン、工業ローンの3つに分類され、製造業SMEが融資対象となるのは最後の工業ローンである。その融資額は20万～500万ケニアシリング、返済期間は5年間である。現行の貸出し金利は、商業銀行より4%ポイント低い14%である。融資申請にあたっては、土地の担保が必要となる。多くの借り入れ企業は従業員数10～15人程度の小規模企業であり、最小融資額の20万ケニアシリングの融資を受けている。金利が低いことからこのローンは小規模企業に人気が高いが、融資申請企業のうち実際に融資を受けられるのは1割程度であり、審査で融資を拒否された企業は、商業銀行やマイクロファイナンスに頼ることになる。

他のMOTI下のDFIと同様に、ICDCは9市に支店を置いて地方展開をしているが、商業銀行がナイロビに集中しているのと対照的である。ICDCはドイツKFWからの融資を受けている。

Kenya Industrial Estates Limited (KIEL)

KIELは1967年、ICDCの子会社として設立されたが、1978年に会社法（Cap.486）により、政府が100%の株式を保有する独立した公的企業となった。KIELの目的は、継続的に工業団地を設置し、資金を融資し、能力開発をすることによって、全国のSMEを発展させ育成することにある。1990年代序盤に、所有する工業区画500を売却することを強制され、また政治的理由から好ましくない企業に融資することを余儀なくされるなどの困難に直面し、大量の不良債権を抱えることになった。これらの不当な融資は、今日のKIELの経営にも深刻な影響を及ぼしている。1978年以来、KIELは約11,000社のMSME（製造業、サービス業）に融資をしてきた。融資を受けた製造業企業のうち、食品加工、採油、エンジニアリング企業は比較的良好な業績を残しているが、それ以外の業種への融資では多くの不良債権を抱えている。

現在、1件当りの融資額は10万～1,400万ケニアシリングで、平均額は約50万ケニアシリングである。金利は15%、最長の返済期間は5年であるが、期間は企業のキャッシュフロー計画に沿って決められる。融資には必ず担保が要求される。KIELから融資を受ける典型的な製造業企業は、従業員数5名、資本金10万ケニアシリング程度の会社である。2005/06年度においては、166企業に対し、44,658,000ケニアシリングの融資が実行された。アグロインダストリー、建設資材製造、エンジニアリング、ICT、輸出企業が融資先の優先業種とされている。MSMEの資金需要は高く、融資を申し込む企業のうち審査に合格するのは1割程度である。

資金融資プログラムのほか、KIELは2007年に工業団地設立事業を再開しており、3箇所の工業区画を設置している。また、MSMEに対し低額でBDSを提供している。その内容は、i) 事業計画、経営、会計、マーケティングの研修、ii) SMEと大規模企業の仲介、iii) フェアや展示会の開催、iv) KIRDI、KIPIやKEBSなどの政府研究機関との共同研究開発支援、である。

工業開発銀行（IDB）

IDB は 1973 年、世界銀行の支援を受けケニア政府によって設立された。その目的は、商工企業に対し長期、中期、短期の資金を提供することによってケニアの経済開発を促進することにあった。現在では IDB の業務は大規模プロジェクトへの長期融資を主眼としているが、運転資本の短期融資、ブリッジ融資、金融アドバイスサービスもその業務の一部である。

IDB はこれまで全国の観光業、基礎金属、食品・飲料、園芸、繊維、製菓、製茶、製糖などの各業種にわたる 300 以上のプロジェクトの対し、120 億ケニアシリングの融資をしている。かつては SME 向けに中長期の融資も行っていたが、現在の最低融資額は 1 千万ケニアシリング（初回借り入れ）であり、顧客は中・大規模企業のみとなっている。

Box 5-5: DFI の改革

ケニアの DFI は経営状態を改善するため努力しているが、2006 年 12 月に MOTI が発表した「貿易産業政策」（暫定版）で、次のような DFI 改革案が発表されている。

- i) DFI は契約貯蓄機関への資金提供が可能となり、これら貯蓄を通じて長期産業振興融資に資金を回すことを許可する。
- ii) DFI に権限を委譲し、市場における競争力を高め、収益性を強化する。
- iii) 金融サービス全般、開発金融、マイクロファイナンスへのアクセスに関する国家政策を定める。
- iv) DFI を適切に監督するためのフレームワークを提供する。
- v) 民間の金融機関への悪影響を最小限にすべく開発金融戦略をデザインする。

3) マイクロファイナンス

MSE や低所得の個人顧客にマイクロクレジットを提供する膨大な数のマイクロファイナンス機関（MFI）が存在する。マイクロファイナンス組合（AMFI）、K-REP 開発エージェンシー、マイクロネットなどの上位団体の下に、128 の MFI がある。基本的なデータは表 5-9 に示した。MFI が直面する問題の一つとして、その事業内容を定める統一的な法規定がないことがあげられる。このため、政府は「2006 年マイクロファイナンス法」を公表した（未だ発効していない）。同法では、マイクロファイナンス事業の許認可、規制、監督について法的なフレームワークを定めている。

表 5-9 MFI に係る基礎情報

	Number of active savers	Savings (Ksh million)	Number of active borrowers	Loan outstanding (Ksh million)	Number of outlets	Number of staff
21 AMFI Members	2,073,363	-	493,682	16,007	841	4,222
K-REP FSAs*	60,999	1,647	15,364	146	59	-
Total	2,134,362	1,647	509,046	16,153	900	4,222

注: FSAs denotes Financial Services Associations

出典: CBK, Annual Report 2006

4) インフォーマル融資

MSE や低所得の世帯にとって、インフォーマルな融資はフォーマルなサービスに比べアクセ

すが容易なため、広く利用されている。ケニアのインフォーマル融資には、Rotating Savings and Credit Associations (ROSCAs) や Accumulating Savings and Credit Associations (ASCAs) 等の多くの種類のサービスがある。ROSCAs は、会員が定期的に資金を拠出し、その資金がその都度一ないし二名の会員に順に提供されるという、伝統的な互助システムにそのルーツがある。ASCAs は ROSCAs の一種であるが、こちらは拠出された資金は順番にはなく、金利を課して資金を必要とする会員に融資される。

(3) ドナー並びにケニア政府による MSME 支援策

零細・小中規模企業を対象にしたドナーによる支援プログラムは多数あり、そのうちの多くは企業へ直接、間接に資金を提供するものである。主要なプログラムを以下に挙げる。

世界銀行は 2 千万米ドルの予算で MSME 競争力強化プロジェクトを実施している。プロジェクトはいくつものコンポーネントで構成されるが、その中にはマイクロファイナンス機関の強化が含まれる。詳しくは Box 参照。

DFID は金融強化信託基金 (FSD ケニア) というプロジェクトを実施中である。その目的は、資金面および非資金面でのサポートにより、ケニア金融機関の能力開発を図ることにある。

DANIDA は 2500 万米ドルの予算で 4 年間にわたるビジネスセクター・プログラム支援 (BSPS) 計画を実施する。同計画は PSDS の実施を支援するもので、その活動の一つは、能力開発等を通じ MSE の金融サービスへのアクセスを高めることを目的とする。

EC とケニア政府は、共同で零細企業支援プログラムトラスト (MESPT) を実施し、小規模企業に資金を融資するほか、マイクロファイナンス機関や BDS 提供機関の能力開発や BDS の推進を行う。EC はこのほかにも 700 万ユーロの予算で MSE を支援するプログラムを計画している。同プログラムの活動には、地方のマイクロファイナンス機関の能力開発が含まれる。

欧州投資銀行 (EIB) は 2005 年 5 月、ナイロビに東・中央アフリカ地域事務所を設置している。対ケニア融資活動の中心は民間企業、特に SME への融資である。EIB は IFC とビジネスパートナーズ・インターナショナル社と共同で、小規模企業への融資を目的とした SME 基金への出資をしている。

ケニア政府は、MSE の発展に向けた各種施策を実施しており、その中の一つに、MOTI を通じた融資サービスとして Joint Loan Boards Scheme (JLBS) がある。JLBS は、MSE (特にアフリカ人起業家) へ融資することにより、起業家精神を高めて企業を発展させ、地方における所得と雇用を創出することを目的として、1954 年に開始された。このスキームは地方の交易振興事務所が管理する。有形担保のある企業に、最長 2 年間、2 万～10 万ケニアシリングを貸し付ける。現在の金利は市場金利より低い年利 12% である。

Box 5-6: MSME 競争力強化プロジェクト

このプロジェクトは MSME 発展のための必要性を反映して、多岐にわたるコンポーネントから構成されている。主要課題は金融アクセス、技術向上、市場リンケージ、ビジネス環境である。

一つめのコンポーネントは金融強化信託基金であるが、これは DFID の資金で開始されたも

のである。商業銀行、マイクロファイナンス機関、SACCOsの金融商品をプロモートするための基金がこれまでに設置されている。

次のコンポーネントは、バリューチェーンにおける参加者の活動を全体的に活性化させるプログラムである。サブセクター内のリンケージや支援メカニズムの弱さを分析し、サブセクターの組織能力を開発するためのインセンティブを提供する。サブセクターの加盟協会は、サプライチェーン内の問題を解決するための資金を得るのに要求される事業計画やプロポーザルを作成する。

さらに、MSMEに金融サービスおよび非金融サービスを提供する機関を支援し、MSMEの投資環境を改善する等の複数のプロジェクトが計画されている。これらのプロジェクトは順次実行されており、その方法の妥当性を分析するのは時期尚早である。プロジェクトはMOTI内に設けられた事務局が管理している。これまでのところ、コーヒー、綿、除虫菊の業種でグループが結成され、バリューチェーンへの融資申請がなされている。

(4) 企業による融資へのアクセス

1) MSE 調査

貧困軽減のための富と雇用創出を指向したMSMEの開発に関する2005年のセッションル・ペーパーNo.2に指摘されたように、しばしば安全性が不確実であることにより生ずる金融サービスへのアクセス制限がMSEセクターの発展を阻害する主要因である。

MSEに関する最新の総合的調査である1999年の国家MSEベースライン調査の結果、MSEの直面するもっとも厳しい制限要因のひとつが金融の欠如であることが判明した。調査対象MSEの18.4%は金融アクセスが主要な制約要因であると回答している(表5-10)。実際に、調査対象MSEの89.6%は今までいかなる財政源からも融資を受けたことが無く、残る10.4%は融資を受けたことがあり、融資を受けたMSEの僅か5.7%がNGOを含む公的金融機関から融資を受けている。また、MSEの僅か1.5%が商業銀行による融資を受けた。

表 5-10 MSEが直面するもっとも厳しい制約条件

Constraints	%
Markets and competition	34.1
Lack of credit	18.4
Poor roads/transport	7.2
Shortage of raw material and stocks	6.8
Interference from authorities	6.0
Poor security	3.1
Lack of worksites	2.5
Lack of skilled labour	0.6
Interruptions of/inaccessibility to electricity	0.6
Poor access to water supply	0.5
Other	9.1
No problems	11.7

出典: National MSE Baseline Survey 1999

表 5-11 MSEの融資源

出典	Unit: %		
	1993	1995	1999
None (no credit received)	85	89.2	89.6
Formal credit institutions	4	3.4	5.7
Cooperatives	-	-	1.2
NGOs	-	-	2.8
Commercial Banks	-	-	1.5
Government	-	-	0.2
Informal institutions	5	7.4	4.7
ROSCAs		5.0	2.5
Family and friends		2.0	1.5
Money lenders		0.1	0.1
Trade credit supplies			0.6

出典: National MSE Baseline Survey 1999

しかしながら、ベースライン調査で調査対象となった MSE のほとんどが小規模であり、その 70.1%は雇用者 1 名のみ、すなわち自己雇用であったことは重要である。小企業に分類される被雇用者 11～50 名を持つ企業は表 5-12 に示すように MSE の 0.7%に相当する。表 5-13 は産業グループ別 MSE の分布を示すが、全 MSE 中商業部門が 64.1%、サービス 14.8%及び製造業 13.4%となっている、残念ながら企業規模別あるいは産業グループ別の MSE の融資アクセスデータは利用できなかった。従って、MSE の特定部分の状況、例えば製造業部門の被雇用者 11-50 名の場合などは国家 MSE ベースライン調査では判らない。

表 5-12 雇用者数別MSEの割合

Number of Employees	%
1	70.1
2	17.9
3-5	8.7
6-10	2.6
11-15	0.5
16-25	0.1
26-50	0.1
1-10 (Micro enterprises)	99.3
11-50 (Small enterprises)	0.7
Total	100.0

出典: National MSE Baseline Survey 1999

表 5-13 産業グループ別MSEの分布

Unit: %

Industry	Total	Urban	Rural
Manufacturing	13.4	10.2	15.1
Trade	64.1	61.5	65.0
Bars/Hotels/Restaurants	6.0	5.9	6.5
Services	14.8	21.0	11.6
Construction	1.7	1.5	1.8
Total	100.0	100.0	100.0

出典: National MSE Baseline Survey 1999

2) KAM の調査

他方、KAMの会員はそのほとんどが比較的大規模な企業であるが、⁶⁵資金源へのアクセスが困難ではないと見られる。2005年⁶⁶のKAMによる報告では大多数(全調査回答者の79%)の製造業者が国内の銀行から融資を受けている。大多数が他の資金源と解答した機関はただ1つ貯蓄金融であった。さらに、ごく最近の趨勢では他の資金源も次第に一般化しているが、株券などは未だ広まっていない。将来の投資計画については回答会社の82%はケニア内で追加投資を行う計画を持っているが、このことは旺盛な資金需要を物語っている。

3) マクロ・データ

マクロ経済の下ではケニアにおける民間部門への国内融資は2002年以降2005年の8.1%から2006年の12.1%と増加しているが、これは民間部門全体による資金需要の増大を示している。

表 5-14 12月期における国内融資

Unit: Ksh million

	2002	2003	2004	2005	2006
Central Government	113,384	134,278	121,543	118,879	134,728
Other Public Bodies	8,016	5,992	10,934	11,960	18,465
Private Sector	288,831	302,888	368,683	398,517	446,824

出典: KNBS, Economic Survey 2007

(5) 今後の方向性

ケニアの企業構造は概ね3つの層、すなわち大・中規模企業、小規模企業、零細企業に分類される。うち従業員数が11~50人の小規模企業は、しばしばミッシング・ミドルと呼ばれ、大・中規模企業あるいは零細企業ほどにはその存在が目立たない。小規模企業は高い成長ポテンシャルを持つものの(表5-15)、往々にして適切な金融サービスへのアクセスが出来ない。製造業においてこの層の金融サービスおよびBDSへのアクセス改善を図ることが必要である。

⁶⁵ 調査対象の半数以上が被雇用者50名以上の会社であった。

⁶⁶ KAM, "Kenya's Manufacturing Industry: 2005年のセクター調査."

表 5-15 企業構造及び財政状況

	Employment Size	Number of Enterprises	Growth potential	Financial Condition
Medium/Large Enterprises	51-	Tiny (35,000)	Good	- Relatively good access to formal financial institutions - Need more flexibility and diverse loan products
Small Enterprises	11-50	Very small (50,000)	High	- Limited bank financing with collateral constraints - Need financial training
Micro Enterprises	1-10	Very many (1,670,000)	Limited	- Limited capital resources, though various financial schemes and informal lending available - Need lots of financial training

出典: The JICA Study Team based on Stevenson and St-Onge (2005); PSDS

MSEの資金調達を容易にする第一歩は、金融サービス情報を提供するシステムを構築することである。上述の通り現在でも様々なMSE向けスキームがあるが、多くのMSEがそれらについて十分な情報を得ているとは言い難い。政府は出来る限り多くの情報を収集し、MSE向けコンサルティング機能を備えるべきである。

工業用機械を入手するのは小規模の製造業者にとっては通常困難なことであるため、それを支援する金融サービスを提供することも一案である。アセット・ファイナンス、リース、分割払いといった金融サービスの導入を検討し、もし導入が妥当だとすれば、関連法の整備や他の形での支援により、これらのサービスを実現させることができよう。

さらに、貿易金融の拡大、金融機関の業務改善、信用照会サービスの提供、MSE向け長期金融の提供等、PSDS-IPで提案された活動も検討すべきである。

5.6.2 直接金融へのアクセス改善

銀行貸し出しは銀行が損金のリスクを引き受けられないため必然的に安定した収入のあるまたは担保を持つ企業に限定される。逆に、ベンチャー資本家は高い収益を目指しリスクを引き受ける。CMAは株式市場とベンチャー資本の双方を監督する調整機関である。ベンチャー資本家のための投資誘因となるシステムは、登録されたベンチャー資本ファンドが10年間の所得税据え置きを享受できるようすでに設定されている。⁶⁷とはいえ、現在僅か3名のベンチャー資本家が登録されているに過ぎない。その三社とはAcacia Fund Ltd.社、Aureos East Africa Fund (K) Limited社及びEuro Capital Partners社である。⁶⁸ベンチャー資本のための制度として設けられた資本市場（登録ベンチャー資本会社）規則は法務長官による最終決定待ちである。この規則の発効はケニアで操業する一層多くのベンチャー資本家を誘引すると期待される。

⁶⁷ 1997年所得税法施行規則（ベンチャー資本会社）

⁶⁸ 2007年2月資本市場庁における聞き取りに基づく

ベンチャー資本と株式取引市場の発展は相互に重要である。ベンチャー資本投資はベンチャー資本家が長期間株を保有せずに収益を得られるよう会社が容易く上場できる場合に推進される。株式取引市場もまた、ベンチャーキャピタルが会社の上場を促進し支援するため、ベンチャーキャピタルが活発化すれば推進される。

ナイロビ株式取引市場は2種の市場を持つ。すなわち主要投資部分市場と代替資本投資部分市場である。前者は1000名以上の株主がKsh50百万以上の株式資本と25%以上のシェアを持つことが必要条件であり、後者は200名以上の株主がKsh20百万以上の株式資本と20%以上のシェアを持つことが必要条件である。2006年8月現在主要投資部分市場のリストに挙げられた会社総数は41社であり、このうち17社が製造業部門であった。これは企業数としては極めて少ないが、他方代替資本投資部分市場の企業数はさらに少なく9企業のみであった。

現在、通称「ASDAQ」と呼ばれるケニアのNational Association of Securities Dealers Automated Quotation (NASDAQ)のアフリカ版が開設される検討が進められている。ASDAQは基準がナイロビ証券取引所内の既存市場より低い会社の株の売買を取扱う窓口となる。ASDAQは間接金融を通じて十分な融資を受ける上で制約を持つSMEへの直接融資市場を提供し、ケニアのベンチャー資本活動を活性化することができる。

このように、直接融資市場のためのビジネス環境は改善しつつあり、株式市場及びベンチャー資本はますます活性化している。製造業者は初期の公共融資提供とベンチャー資本を通じて直接金融を利用が可能な機会に一層注目すべきである。MOTIは製造業者の意識を高める上で支援を行い、潜在的な顧客となる製造業とベンチャー資本とを結び付ける政策を採るべきである。これはベンチャー資本会社が製造業部門で一層多く投資機会を見出す一助となる。

5.6.3 キャッシュフローの改善

第3者の融資における制限があるため、キャッシュフローを改善する方策を探求する必要がある。ケニアの製造業者の経営が非効率なことが運転資本量を増大している。ケニアの製造業者は運転資本を少なくするなんらかの方策を採り、それによって融資借り入れの必要を減らさなければならない。

財政資金の非効率の一因と考えられるのは受け取り可能な貸方勘定の収集期間が長期になることである。多くの小売業者が販売後に支払うという条件を課すが、この支払いが販売直後ではないことが往々にして生ずる。支払い期間と条件が販売と別に決められる場合は売掛金の集金期間は多くの場合90日を超える。それに対して、日本では例えば下請け業者への支払いは法律で60日以内とされている。⁶⁹こうした支払い期限上の差は利子率が高いケニアで製造業者に大変不利に働く。

もう一つの運転資本量を増やす理由は大量の在庫と低い生産性である。内部的には生産管理の質的改善が在庫量を減らし生産性を改良するのに役立つであろう（5章3.2参照）。外部的には政府の努力の領域で効率的な運輸網の発展と港での迅速な通関が運転資本を提言させる。従って、運転資本の軽減に取り組むべき必要性は政府と民間部門の双方にある。

⁶⁹下請け業者への下請け成果物などの支払い遅延防止に関する法律、1959年法律第120号、日本

融資相談業務は間接融資のみでなく、直接融資並びに財務管理についても積極的に実施されるべきである。また融資相談には、投資の財務可能性評価を含めることが不可欠である。

5.7 人材能力開発

人材開発の重要性は Vision 2030 で十分認識されており、当該 Vision を実現するための基礎として STI を推進する必要性が強調されている。技術教育はそれが産業の変革を担い得る人材を開発する主要手段であることから産業発展上極めて重要である。

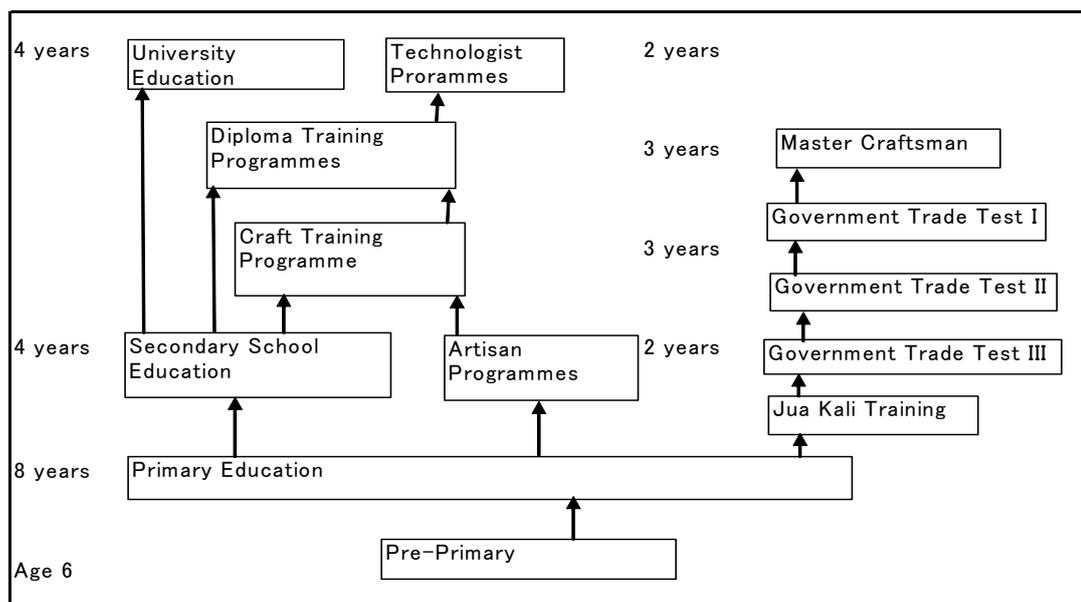
産業振興のための教育体系は初等教育から高等教育まで一貫して重要である。製造作業で才能を示す人々は、多くの場合幼児期に精巧さの基本的技能を身に着けるのに対し、製造業に根付いている高度な技術的特色はしばしば高等教育機関における R&D の成果から生まれている。

各種の論文が産業振興への寄与を高めるため教育体系の改善に関して多くの有益な勧告を行っている。MAPSKID は産業振興の観点から技術的、産業的、職能的及び起業家精神訓練 (TIVET)改革に関しての既存の検討・議論にいくつかの追加的検討を提示し貢献することを目指している。

5.7.1 TIVET システムの現状と制約要因

(1) 現行の制度的枠組み

ケニアの現行教育体系は 8-4-4 年制となっている。教養課程に並行して TIVET 課程も行われている。TIVET 体系はそれらの多くが関連省庁、民間会社、地域社会をはじめ、公的教育体系を持たず TIVET 全体を取り仕切る機関でもない NGO に至るまで、各種の組織が必要とする差し当たってのニーズに呼応して確立されてきたため、その全体像を把握することが難しい。TIVET 体系を管轄する 3 つの主要省は MOST、MLHRD 及び MOYA である。これら 3 省に加え、10 を超える他の省庁が 40 ヶ所以上の TIVET 機関を運営し、各省の固有な関心課題の教科を扱っている。さらに、1,000 以上の民間 TIVET 機関があるが、これらには国家認定に則るものもあれば、認定されていないものもある。こうした経営の広がりや活動の相互調整や訓練基準の維持を困難にしている。



出典: UNDP and GOK, Study Report on Status of Jua Kali Sheds and Youth Polytechnics in Kenya

図 5-9 ケニアのTIVET体系

表 5-16 主要な TIVET 機関のタイプ

Institutional Type	Number	Line Ministries	Credentials from KIE (Entry Requirement)			Credentials from NITC
			Craft Certificate (KCSE-D)	Diploma (KCSE-C)	Higher Diploma/Degree (KCSE)	Trade Tests (I~III) (KCPE/KCSE)
National Polytechnic	4	MOST	○	○	○	
Institute of Technology	16	MOST	○	○		
Technical Training Institute	14	MOST	○	○		
Industrial/Vocational Training Centre	5	MLHRD		○		○
Youth Polytechnic	600+	Ministry of Youth Affairs				○
Kenya Institute of Business Training	1	MOTI		○		
Kenya Industrial Training Institute	1	MOTI				○

KCSE: Kenya Certificate of Secondary Education; KCPE: Kenya Certificate of Primary Education

出典: The JICA Study Team

TIVETの第一の流れはMOSTの技術教育局(DTE)が主として所管する学術教育体系と並行して企画されている。卒業証書、資格認定さらに上級の資格認定はケニア教育研究所(KIE)によ

る教養課程を通じ、またケニア国立試験評議会 (KNEC) 試験を経て授与される。KIE 及び KNEC とも MOE 直属の半官半民政府機関である。セッションナルペーパーNo.1 (2005) (教育・訓練・研究のための政策フレームワーク) は教養課程と TIVET 課程からの認定授与は学生が一層高等な教育の道を相互交換して選択可能となるべく同水準で行うよう計画されるべきであるとしている。⁷⁰最近の改革でケニア国立職業訓練校とモンバサの国立職業訓練校は大学との協力提携により学位コースの提供を始めた。

第二の流れは TIVET が民間部門ですぐ利用できる実務的な知識を必要としている者のために計画されるということである。このコースを管轄する主要機関は MLHRD の産業訓練局 (Directorate of Industrial Training : DIT) である。この取り組みは政府と民間の間の共管である。従って、産業訓練法 (政令第 237 号) の下で設立された国立産業訓練評議会 (NITC) がカリキュラムの開発とその検証を監督する。NITC は DIT、ケニア雇用者連合 (FKE) 及びケニア労働者中央連合 (COTU) から成る 3 部制機関である。このコースは 32 種の技術、職業科目について国家職業技能試験を実施し証書を提供する。運営費の一部は産業訓練課徴金で賄われるが、これは被雇用者 1 名当りについて一定額を雇用企業から徴収した基金を一括管理しておき、加盟企業の研修費用に充当するものである。支払った企業はその後自社の職員に研修の必要が生じた際に基金の受取りを請求する。

KIBT と KITI は MOTI に直属する研究機関である。これらの機関はその法的設立根拠から施設や機材の更新費用を含む諸経費を賄うための自己収入創出ができない。これらの機関が何らかの効果を生み出すためには最適水準の投資が必要となるが、資源の供与や配分も最適ではない。例えば、KITI は訓練施設のや訓練機器の深刻な老朽化、雇用市場からの訓練の質的要求に応じ行けない状況を経験してきた。⁷¹他方、KIBT は国全体に非常に低額な授業料でビジネス管理課程を提供している。しかしその能力の限界から年 1 回同一の地域を訪問するに過ぎない。当該機関の受益者がそれ以上のニーズを持っていたとしても同一の受益者のニーズに対応して行くことは難しい。KIBT は行政上独立を得るため自らの立場を独立行政法人としてのステータスに移行することを提案している。

技術教育に対する需要の高まりはまた民間機関の市場参入に惹き付ける。⁷²NGO によって支えられている TIVET 機関に加え、多くの商業的 TIVET 機関がある。ビジネス経営、秘書技能及び ICT 関連技能などを教える学校がとくに都市部に現れている。これらの機関は国内のものではなく、外国で用意されたカリキュラムや証書を利用している。⁷³

(2) 現行の TIVET 改革

TIVET 体系の改革は長期に亘り支持されてきた。2003 年には TIVET の状況に関し簡易評価報告によると特筆すべき進捗があった。その際、技術教育を産業振興と関連付けることの重要

⁷⁰教育、訓練、研究の政策枠組みに係るセッションナルペーパーNo.1 (2005)、pp. 28-29.

⁷¹多くの教材用機械は日本が財政負担した 1965 年の創立時に導入されたままである (2006 年 KITI 担当官との面接に基づく)。

⁷²ケニアの TVET についての簡易評価報告書、2003 年、教育科学技術省、pp.15

⁷³ Ministry of Education, Science and Technology (2003), Report on Rapid Appraisal on the Status of Technical and Vocational Education and Training (TVET) in Kenya, p.17

性が強調された。⁷⁴この報告が行った勧告は首尾よくセッションナル・ペーパー No.1（2005）に反映された。この中で管理における貧弱な物理的・人的能力、産業教科課程の柔軟さの欠如や内容の不適切さ、民間部門との相互活動の限界や細分化されている政府の行政管理など TIVET の抱える制約要因が明らかにされた。そして、国家技能訓練戦略の開発と TIVET 庁の設置が求められている。ここで提言された行政的及び具体的業務改革には民間投資の奨励、現行業務提供方式の見直し、労働市場調査及び技能ニーズの分析評価、TIVET 機関の監査、教養課程の見直し、及び適切なインフラの開発が含まれている。⁷⁵その後、セッションナルペーパーの勧告は 23 の投資事業から成るケニア教育部門支援プログラム(2006~2010) (KESSP)に引き継がれている。

MLHRD の主要な改革については 1960 年に施行された産業訓練法の改定案が提出された。TIVET 機能の効果高揚のため、DIT が独立法人に準ずるような政府機関に移行するよう提案された。Vision 2030 を背景に TIVET 改革は政府から全面的な支持を得て、MOST は国家科学技術技能訓練戦略の策定も間近になっている。

ケニアでは産業発展が低水準であることが TIVET の地位にも反映されている。多くの TIVET 機関が雇用の創出と低額の投資で生産が可能になるような実務的技術を学生に提供することに主眼を置いている。フォーマルセクターの雇用吸収には限りがあるので、カリキュラムは学生に基礎知識を提供するよう企画されている。しかし、MSE のニーズを満たすようにカリキュラムを企画しようとするれば産業発展を先取りできる能力ある労働力の供給に限界をもたらすことになる。苛烈化する世界の競争はグローバルスタンダードで競争力を持つ労働者となれるように、人的資源の研修に一層力点を置くことが強調される。さらに、KIE の教科課程が 25 年間も改定されていない事実は TIVET で教えられる内容全般と産業技術のグローバルスタンダードとの間に大幅な技術格差があることを物語っている。施設更新のための資金の欠如は TIVET を取り巻く慢性的問題の一つである。ドナーの支援によりある程度の教科課程改定及び施設の修復は部分的に行われてきた。例えば、2004 年～2007 年にかけてイタリア政府がナイロビのケニア職業訓練校及びモンバサ職業訓練校の教科課程と施設の改善を行っている。

5.7.2 産業振興のための TIVET 改善の提言

(1) 民間部門との連携強化

公的部門、民間部門及び大学との相互連携を通じ TIVET の最適モデルを探求して行く必要がある。民間部門は TIVET をレベルアップする最も効果的な情報源である。技術は急速に変化するので、教科課程の開発と訓練教官の派遣については民間部門に参加を求めることが必要である。また、外国の多くの職業訓練校が民間部門から注文を受けている。このような動きによりケニアの職業訓練校が民間部門の技術ニーズに対応することができるようになると共に機械革新のための収入源を得ることになる。

1998 年に MLHRD 下の DIT により設立された Athi 川の技術開発センターは Athi 川に所在する EPZ 内企業と密接な連関を築くように計画された。しかし、Athi 川の EPZ 内企業の経営不

⁷⁴同上の報告書、p. ix.

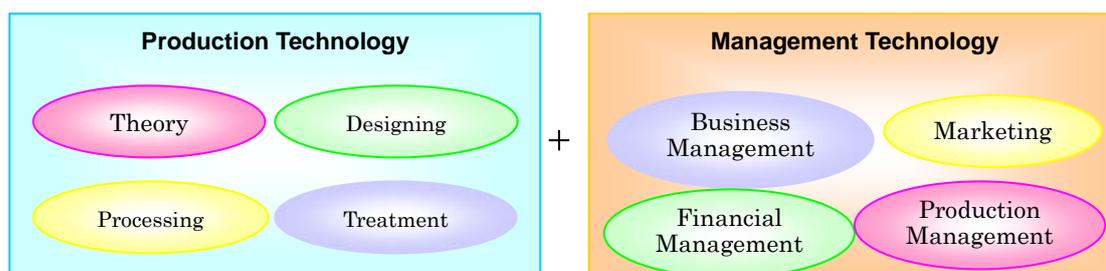
⁷⁵ Sessional paper No.1 of 2005, pp32 & pp. 57 ~ 61

振がセンターとの活発な連関の創出を阻害している。一般に、あるサブセクターの活動が強力なほど TIVET 機関は企業からより多くの協力を得ることになる。従って、TIVET 機関と民間部門との相互関係の創出は後者の発展により強く依存する。とはいえ、民間部門が相互提携の恩恵を感じなければ民間からの協力が得られ難いので、TIVET 機関は相互の恩恵の創出をも念頭に置く必要がある。それゆえ、両者の関係は相互共栄シナリオを通して模索する必要がある。

MOTI は TIVET を運営する上で主たる関係者ではないが、産業界の利益を代表する役割を担っているため、産業界と TIVET 機関の連携を強化する役割を果たすべきである。MOTI の参加を伴う TIVET 庁の設立は MOST によって計画されつつある。TIVET における MOTI の具体的な任務は TIVET 庁において検討される必要がある。

(2) 技術教育と訓練の範囲

産業の競争力が激しくなっていることにより今や技術教育と訓練は生産と経営の両面を扱うことが求められている。現行の技術教育カリキュラムは生産技術が中心となっていて、生産性向上の源泉である管理技術はほとんど無視されている。産業を構成しているあらゆる構成要素をすべて盛り込むような教科課程の見直しが必要である。



出典: The JICA Study Team

図 5-10 教育と訓練の範囲

分業体制が確立している大規模企業においては各人員が特定の分野に特化し得る。しかし、MSE の経営者は生産と管理双方の技術をに精通していなければならない。管理技術は生産性向上の鍵となり、会社の財務状況を安定化する手段ともなる。さらに、5章2で検討したように、生産/品質管理は生産性を高めるのに不可欠な手段であり、また組み立て業者への供給は一定の QCT の順守を必要とするため、組み立て業者との関連付けも不可欠である。

生産管理に関する実務を研修機関で習得するのは難しいかもしれないが、学生たちが現場に出る前に考え方は会得できるように、理論、コンセプト、そして基本的な実務は身に付ける必要がある。MSME に生産習慣を変更するよう動機付けることは顧客が直接即座に要求しない限り難しいため、QCT の考え方を内部化するために青年時代に学習することは極めて重要である。

グローバルスタンダードとの技術的乖離の広がりやをすべて施設の老朽化のせいにするのは正しくない。近代化施設が労働生産性を高めるのは事実だが、MSME は基礎的な機械を使いつつもグローバルスタンダードに合う製品を作ることは可能である。下に示す写真は日本の地方にある小規模な工場で撮影したものである。機械の作業者は家庭の主婦であり彼女らの技術訓練のバックグラウンドはケニアの TIVET 学生と大同小異である。しかしながら、非常に特殊な点は生産工程であり、工程については精密に設計図を参照しつつ注意が定期的に払われ、

掃除機で清掃され、拡大鏡やノギスで試作品の検査が行われる。こうした生産作業が日本の製造業者を財政資金の水準に関係なくグローバルスタンダードに維持させることを可能にしている。TIVET 機関は精密作業を可能にするこのような生産管理技術を指導する必要がある。TIVET の良いモデルはインド国バンガロール市のツール・ルーム及び訓練センターの例で示されている（Box5-7 参照）。



必要に応じてチェックできるよう図面がオペレーターの前にはってある。

精度のある作業を妨害する要因になるごみを取り除くために、オペレーターは加工部品と機械をときおりブローで吹き飛ばしている。

オペレーターがサンプリングで精度を確認するために拡大レンズがとりつけられている。同様の目的で中央の写真では、ノギスが置かれている。

Box5-7：産業訓練モデル：インド共和国バンガロール市工具室及び訓練センター

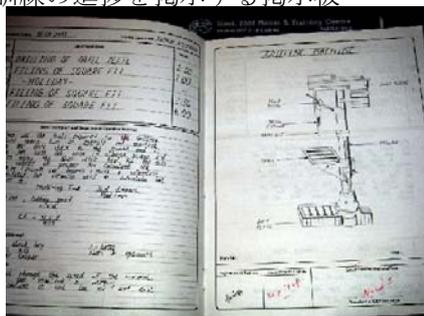
バンガロール市にある政府のツール・ルーム及び訓練センターにより運営されている産業訓練は良いモデルを示している。当センターはカルナタカ州政府により運営されており 1972 年にデンマーク政府の援助で設立されたものである。このセンターは板金加工及び鑄型の訓練に対し終了証書課程と上級（終了後）研修課程を提供する。当センターは民間会社から発注を受けるので最新技術に敏感である。センターの特質は製造技術とともに生産管理技術も教えるすることである。当センターの卒業生は高い職能上の地位を持ち製造業部門の内部に十分に受け入れられている。彼らは海外でも強い需要がある。平均して卒業生の 20~25%はマレーシア、シンガポールやオーストラリアなど海外で雇用されている。



訓練の進捗を掲示する掲示板



壁に貼られた「カイゼン」提案



研修生のノート



訓練の様子

作業手順がプロセスタイムと図で説明される。

出典: KRI International Corp. (2007) Private Sector Development in India (Project Research), JICA

生産技術の領域では製造業者の間でネットワークを構築するための基本的技術である設計及び製図面で改善が行われる必要がある。設計、製図技術がなくては契約締結前の設計図に基

づいて仕様が合意される必要があるので、いかなる注文も他の会社に渡すことが不可能となる。このことはすべての TIVET 機関が CAD を必要とするという意味ではない。製図技術は幼年期から手書きで始め習得し得る。手書きの基礎に立ってこそ TIVET 機関は製図機、最終的には資金的余裕に応じて CAD を使って技術製図法を教え得る。BOX5-7 の 3 枚目の写真に示した手書きの図がベンチマークとなるが、これはすべてのケニア TIVET 機関が直ちに採用できるものである。

TIVET 機関全体をレベルアップすることは資金的制約によって困難であると考えられる一方で、ベストプラクティスを作るために先ず手始めにトップの国立職業訓練校から手を着ける必要がある。従って、下記の諸活動を行うことが提案される。

- i) MOTI と KAM が国立職業訓練校に配置する産業専門家について協力する。
- ii) 以下を伴った国立職業訓練校の訓練教科課程の年次見直しを行う。
 - 製造業者の参加
 - 生産管理と技術的設計により重点を置くこと

(アクションプラン 3.7.2)

(3) 生涯 TIVET の動機付けの推進

産業発展には労働者技能の継続的な質的向上が必要である。それゆえ、TIVET システムは雇用後雇用者と被雇用者の双方が雇用後このシステムを活用するよう動機付けるように計画される必要がある。このようなシステムは利用しやすく（例えば研修は融通の利く時間帯に実施し得るなど）であり、かつその価値が認められる必要がある。

産業訓練課徴金制度が被雇用者への訓練機会を提供するため計画されたものとはいえ、雇用者から見ればそれほど価値が高くない終了証書をもらうような研修コースに被雇用者を業務中に研修コースに出席させることは難しい。国家職業技能試験体系はもしほとんどの試験準備時間が終業後あるいは週末であれば、業務を犠牲にするという制約を克服できる。ケニアはすでに MLHRD の所管により国家職業技能試験を行っているが、それらの合格証は職人に対する試験であり、卒業証書や学位より低い資格と考えられている。

他方、仮に国家職業技能試験が基礎から最高水準まで各種水準を網羅するよううまく考えられたものであれば、被雇用者は一層高い水準の証明書を得られるよう動機付けられ、雇用者も被雇用者のイニシアチブを支援するよう動機付けられる。例えば、日本政府は 137 種の職種に及ぶ国家職業技能試験を提供している。この制度は 1959 年に当初 5 種で始められその後次第に業種を拡大していった。これに加え、多くのサブセクター協会が特定の分野に係る試験を計画し、実施管理してきた。職業技能試験は今やあらゆる分野で受けられる。各職業技能試験には 3~5 段階の証明書があり、これらは初心者から最高経営者水準までを対象としている。受験者は自らの知識水準に合わせて試験を受ける。この日本の職業技能試験は産業部門の人的資源のレベルアップに大いに貢献している。一般の教育課程では学生に対し仕事の遂行に必要な特定の技術知識は提供しないため、雇用者、被雇用者とも特定の技能を身につける目的でこ

の試験を活用している。⁷⁶

従って、職能技術のレベルアップについての評価制度に関しては下記に示した手続きが提案される。

- i) 外国における職業技能試験に関するベンチマーク調査の実施、
- ii) ケニアにおける新たな職業技能試験の計画、
- iii) 暫定試行及び
- iv) 職業技能試験の年次実施

ケニアが活用できるもう1つのシステムは国内外の技能競技会である。国際的な技能競技会については2年ごとに国際競技会を実施している国際組織である WorldSkills⁷⁷に加入することが勧められる。WorldSkills は現在南アを含む41ヶ国が加盟している。2007年には850名を超える若い参加者が日本で開催された国際技能競技に参加した。多くの加盟国は国際競技に出場する候補者を選考するため、国内競技会を設置している。トップクラスの会社は社内訓練体制を確立しそれが競技会で勝ち抜き狙いを持っている。WorldSkills への加盟はケニアの TIVET をグローバルスタンダードの保持に導くであろう。

5.8 産業ネットワーク

5.8.1 ケニアの産業クラスター化の理論と現状

「クラスター」の語義は種々な意味でもちいられ、時には混乱を生ずる。開発途上国の産業振興に使用される定義には下記の2種の一般的な表現がある。

- i) 「現在国内または地域内にある相互関連をもつ会社、特化した供給業者、業務提供者及び特定分野の連合機関」⁷⁸ 及び
- ii) 「企業の部門的及び空間的集中」⁷⁹。

これら2種の定義間の相違は前者がより広域な領域を網羅するのに対し、⁸⁰ 後者は Marshall の「外向性」に関する定義に基づく、より集中した領域を指すことである。後者の定義におけるクラスターの担い手はほとんどが MSME であり、前者の定義におけるクラスター開発活動は外向性を最大化する(Box 5-8 参照)。他方、前者の定義における担い手は大規模企業を含むことが多く、その活動は競争力を得るための主要因と考えられる課題を扱う。多くのクラスター推進事業がありその事業目的によって取り組み方式も異なる。

Box 5-8 外向性の例

- 宣伝効果
- 市場情報
- 供給者が利用可能
- 技術の拡散普及
- 機械の共同利用



- 共同流通出荷
- 共同資材購入

⁷⁶詳細は JAVADA, Skills Evaluatuions System in Japan 参照

⁷⁷ WorldSkills のホームページは <<http://www.worldskills.org/>>

⁷⁸ Harvard Business School, The Institute for Strategy and Competitiveness <<http://www.isc.hbs.edu/econ-clusters.htm>>

⁷⁹ Schmitz H. and Nadvi K (1999) クラスター化と産業化：序章、World Development Vol.27, No.9, pp.1503, World Development Vol.27, No.9,1999 はクラスター関連特集で15項目を含み、ケニアを含む開発途上国のクラスター化の経験など、著者 Dr. McCormick D.

⁸⁰ Marshall はクラスターがビジネスの「コストを下げる地方化した外向的経済」を生み出すとしている。[Marshall A. (1920) Principles of Economics, 8th Edition. London: Macmillan. As cited by Schmitz and Navdi (1999), p 1504]

とはいえ、両定義間には類似点もある。両定義と競争力を得る方向に向かうためには連関と特化を強化することが重要であるとしている。活力あるクラスターは BDS プロバイダーを含む他の経済部門との連関を示していることから、連関は製造業者間に限らない。5章 2.1 で検討したように、会社がその中核となる競争能力に集中しない限り知識や資本を蓄積することは不可能であるため、特化は技術体系開発の鍵となる。つぎに、特化は価値連鎖（バリュー・チェーン）を構築するために連関の創出を必要とする。このように、関連し、支援関係にある産業間の連関はクラスター化にとって誠に重要である。

ところが、現時点のケニア製造業者は競争能力も持たず、連関創出にも向かわずまた特化方向にも向かっていない。ポーターは活力あるクラスターは4種の決定要因間、すなわち要素条件、需要条件、関連・裾野産業及び企業戦略／構造／競合関係の相互間に強い相関を示すことを論じている（7章 BOX7-1 参照）。活力あるクラスターの創出にはこれら4種の決定要因のすべてに改善が必要となるが、本章ではとくに連関創出の方策について述べる。

5.8.2 クラスターの推進

(1) 統合経済地区の設置

ビジョン 2030 は Jomo Kenyatta 国際空港からわずか 19km しか離れていない Athi 川にポテンシャルを見出している。ナイロビ-ナガンガ（Nairobi-Naganga）道路の計画的な修復がなされればナイロビと Arusha へのアクセスが改善される。Athi 川 EPZ はもっとも大きな EPZ で、339ヘクタールの内の 108ヘクタールがフェンスで囲まれた敷地内に 24の企業と 1万人の労働者を受け入れている。EPZ 企業の開発により、マボコ/キテンゲラ（Mavoko/Kitengela）地区は大きな商業居住産業地区に発展してきている。ビジョン 2030 は情報通信省（ministry of information and communication）の主導の下での BPO の設立と MOTI の主導の下 Athi 川流域での第一小売店（first-tier retail shops）の設立を構想している。民間セクターはホテル、住宅施設、ゴルフコース、学校などを含めた社会施設や設備への投資に興味を示していると言われている。政府の政策の後押しと民間セクターの投資への興味に鑑みると、主要な製造業者からの出資を呼び込む最良の統合経済地区モデルを作り出す時が来ている。

第 5 章の 5.5.2 で述べたが、産業先進国は財政上の奨励策だけではなく社会設備環境を統合する経済インフラの提供を含めて投資を呼び込もうとするので、ケニアが財政上の奨励策だけを採用のでは産業先進国との競争に勝てそうにない。しかし、ケニアは近隣諸国の中で観光業をリードする国として、社会設備、娯楽施設の設置状況では絶対的な比較優位を持っている。もしこれらが産業分野に統合されれば、産業投資先としてのケニアの魅力は改善されるだろう。

また、外部性を発揮しうる 4つの発展可能な経済実体、すなわち変貌を遂げた EPZ（第 5 章 5.5.2 で前述）、BPO、第一小売店（first-tier retail shops）、MSME パークを実現させるためにこのゾーンにおける MSME パーク設立を提言する。また労働者の職業訓練ニーズに役立つ技術開発センター（technology development center）の設立も提言する。ゾーンの設立後、7章の 7-2 で述べられるマレーシアのパナンでのモデルケースで見られたような各機関の連携が取れた協力的な状況を作り出すために、民間セクターと公的セクターによるフォーラムの形成を行うことが求められる。Athi 川でのモデルがうまく言った場合、その教訓を産業回廊地帯に沿った他の地域へ適用することができる。

(2) 下請けの促進

下請けの推進は新しい政策方針ではない。下請けは 1970 年代から UNIDO と KIE からの援助を含めて再三にわたり効果もなく行われてきている。その理由として本章 5.2 で論じられた QCT の基準を軽視している事が挙げられる。QCT の概念を理解せずに MSME を大企業にマッチさせ操業しても長続きはしないだろう。QCT 基準を委託者と下請け業者で共有しやすくするには下請けネットワークを MSME のトップから形成し始め、下へ広げていく方法がより現実的である。委託者と下請け業者の間で初めには QCT 基準の視点で隔たりがある場合がたびたび見受けられる。しかし下請け業者は委託者から長期的に業務を請け負いたいことから、下請け業者は委託者の基準に合わせることに意義は唱えない。トップクラスの多国籍企業の多くは下請け業者の QCT 基準を引き上げるための支援を広げている。ベストプラクティスの一つにマレーシアのペナン技術開発センター (Penang skills development centre : PSDC) がある。ペナンでは、地方政府が開発センターの建物を作り、多国籍企業は指導モジュールの作成、講義、インターンシップの受け入れにおいて協調して取り組んだ (第 7 章 Box7-2 参照)。大規模製造業者に強く求められるタイプの下請け業者とは既定の QCT 基準を厳格に順守しながら単純な作業を引き受ける業者である。

(3) インキュベーションセンター

未発達企業のようなニーズ及び脆弱性に鑑み、ケニアにおいてビジネス育成の取り組みが試みられてきた。インキュベーターは例えば支払い可能な料金の操業スペース、資金源のアクセス、技術的及び管理面における支援等の各種サービスを準備する。

今日では同様な施設や事業が見られる。こうした事業の一種である KoBi は JKUAT による営業育成 (JKUAT-CBI) のための事業であり、世銀の融資事業であるインキュベーター・イニシアチブ・ワーク・プログラム行われている。この事業では十分な財政能力の無い企業のビジネス起業者のための事務所スペース、情報やビジネス技能へのアクセスを確保する。サービスの中心は ICT へのアクセスを持つ手頃な料金の事務所スペース、IFC 小規模業務促進対策センターを通じたビジネス研修の提供、及び IFC が提供する財政支援へのアクセスの支援である。借り手が従事する業務の種類はソフトウェアの開発、印刷物の編集とデザインである。MOTI は現在 JKUAT と共同で同省が加盟する半官半民法人を利用して育成事業を開始する可能性を検討している。

しかし、見直しの必要がある課題もある。第 1 に、最大の問題点は持続性であろう。費用を回収できるレベルで事業を続けられるかが問題である。様々な支援を行うのは費用が嵩む可能性がある。サービスを続けて行えるようにするには費用回収のメカニズムが必要となる。⁸¹他方、受益者は育成者が想定していたほど、例えば事務所スペースの賃料を支払うなどの貢献ができるようになるまで成長するとはいいきれない。例えば、KeKoBi (Kenya Kountry Business Incubator) は IFC SME ソリューション・センター(SSC)で借り手に賦課される地代が補助される。しかし、借り手企業が補助された家賃さえも払うだけの収益を持続的に挙げられないことを経験した。こうした営業立ち上げに見られる問題の 1 つはマーケティング能力である。

⁸¹産業マスタープランの範疇では微小 (マイクロ) 企業も含まれ得るので、MSME という呼び方を採用した。

それゆえ、KeKoBiはその能力に応じて(例えばJKUAT関係の機関に照会を提供するなど)彼らの流通活動を支援することとした。このことは貸貸者が彼らの支払い能力、すなわち成長可能で固定費用の一部を返済できるような起業者能力に応じて選抜される必要があることを示す。もう1つの視点は業務提供者としてのインキュベーターの競争力の問題である。すべての施設を一箇所に集めることは良い考えではあるが、業務提供者が様々なサービスを提供し得るだけの最新の有用な技能や知識をつねに持ち合わせるとは限らない。従って、他のBDSプロバイダーとのネットワーク確立が重要となる。

(4) MSME 工業団地

Vision 2030はFlagship Projectの下でのMSME工業団地の建築を構想している。MSME工業団地を競争力獲得の手段とするためには、参入企業はその潜在成長能力に基づいて選ばれる必要がある。競争力のあるMSMEをMSME工業団地に移転誘致するには日常生活に関する施設のみならず、試験・実験施設、配送拠点などインフラ及び共同利用施設が整っていることが必要である。当該団地は効率的な輸送により主要都市とつながっていなければならない。MSME工業団地はまた、共通の関心を持つ企業グループが選択されるなら、クラスター化の手段にもなり得る。その場合共通の施設や営業ネットワークがサブセクターのニーズに従って構築され得る。上記の総合経済区域で論じたようにまずベストプラクティスを作り、その教訓を他の場所に移して行くことが重要である。

(5) 一村一品運動

一村一品運動は日本政府が開発途上国の地方経済発展を支援するにあたり推進している運動である。この運動は1980年代と1990年代に日本国内で広く取り入れられ、農村地域の経済開発モデルとして成功を収めた。一村一品運動の狙いはその地域が比較優位性を持つ資源を活用し、競争力のある産品を生産することにある。

この運動は地域社会の中に生産者ネットワークを構築することから始まり、より付加価値の高い産品を生産して市場を拡大し、所得水準を向上させるような地域社会を変革するビジョンを打ち出していく。この運動では商品、技術及び人的資源を含む地域の資源をもっとも効果的に活用する方法を見出す。これは地方の村落のエンパワーメントを通じたケニアの農村開発に適用できると考えられる。

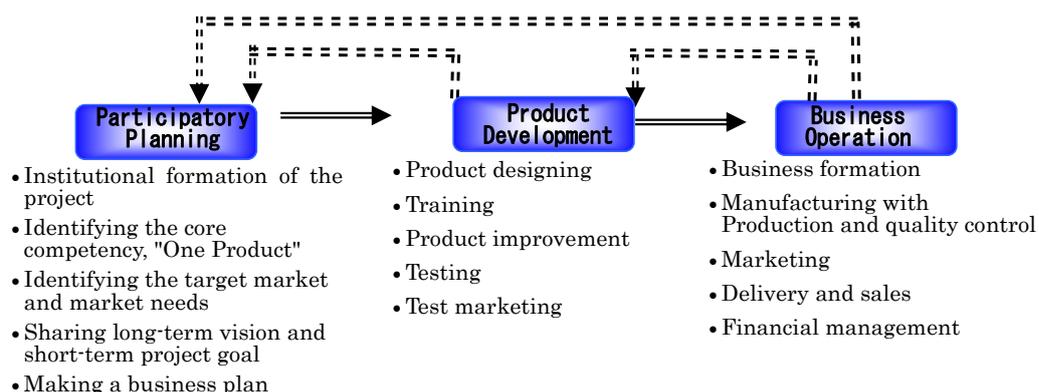
一村一品運動は住民を動機付けるためのスローガンであり、文字通りの意味を表わすものではない。まずは1つの成功した産品を作り出すことが大切であるが、産品の種類はその中核となる競争力に頼れる限り、多様化することが可能である。⁸²

一村一品運動の成功にはいくつかの主要因があり、これらは：

- i) **社会資本**: この運動が地域における多数の担い手の参画を前提としているため、社会資本、すなわち「互惠規範」の存在が参加者間に協力を醸成するために不可欠である。

⁸²例えば、BOX5-4には柚子とよばれる果樹農産物を利用する日本の高知県馬路村の模範例を紹介している。柚子飲料の生産に成功した後、現在では食品から化粧品に至る製品の多様化が行われている。飲料を製造する農協の成功を観察した高知県の他の農家も独自の付加価値を加えた柚子加工品の生産に挑んだ。下内、高知県の農村は柚子製品ではもっとも積極的なクラスターと考えられている。

- ii) コアメンバー：変革のプロセスを導く中核を担う積極的な参加者が必要となる。公的に支援された事業は社会ネットワークを歪める危険を孕む。単なる“フリーライダー”として事業に加わるだけの参加者も居れば、事業を個人的利益最大化の機会と捉え、利益分配のパイを減らす恐れがある新規加入者を避けようとする者も居る。そのため、事業の計画プロセスにおいては共通の利益のために時間を割くことを惜しまないような参加者が中核として留まることができるよう、門戸を開放し続けることを提案する。
- iii) ファシリテーター：世界中の様々なクラスター事業の経験から、地方のBDSプロバイダーから選ばれる場合が多いファシリテーション機能を持つ人物をおくことが重要と考えられる。⁸³
- iv) ビジョン： 住民グループが一緒に行動するよう動機付けを行うためには現実的な短期事業目標を伴う長期的展望を参加者間で共有する必要がある。
- v) 差別化： 製品の開発プロセスは市場ニーズを確認し、それに応じた製品が開発されるようにすることから出発しなければならない。市場に現存する製品の単なるコピーであってはならない。市場に占める地位は既存商品と差別化し、ブランドのイメージを確立しなくては安定化しないだろう。差別化のプロセスは地域社会の人的資源開発と技術的向上を伴う刷新に導く。
- vi) 辛抱強さ： 市場の興味を惹くような競争力のある製品は一朝一夕に作れるような物ではないことを意識する必要がある。事業というものは理想的には参加型計画に始まり、製品の開発を経て実際のビジネス経営まで直線的に進んでいく。ところが、実際には前の段階への後戻りが必要となるような試行錯誤の繰り返しであることが多い（図 5-11 参照）。成功はファシリテーターとコアメンバーの辛抱強い関りによってのみ得られる。



出典: The JICA Study Team

図 5-11 一村一品運動のプロセス

⁸³事業によりファシリテーターの名称は異なる。例えば、インドのクラスター事業ではこれらをクラスター開発業者と呼んでいる。

日本とケニアの前提条件で大きく異なる点は市場アクセスの手段である。日本には農村の生産者から消費者への直販を可能にする十分発達したインフラと電子商取引がある。従って、政府がインフラと B2C 電子商取引の構築を促進することが重要である。その間に政府の支援を必要とするであろう重要な側面は失われた連関を補償する市場経路の構築である。

一村一品運動に類似したいくつかの活動がケニアで実施されつつある。その1つが世銀に支援されるケニア農業生産性事業(KAPP)である。KAPPは20県で1,200の村落グループを対象としている。関係各県には1名のコーディネーター、2名の技術担当者、1名のモニタリング・評価担当者から成るサービスユニットが置かれている。このサービスユニットは村落グループが地元の農業資源を活用した事業の開発計画を作成するのをサポートする。研修及び普及サービスが各開発計画のニーズに応じて提供される。一村一品運動の取り組みとこれらの現行事業はそれぞれの経験を共有し、ケニアにおけるベストモデルを構築することができるだろう。

第6章 環境と社会的配慮を伴う産業振興

6.1 環境保全

6.1.1 ケニア国の環境面の現況⁸⁴

NEMAによるとケニアの国土の85%は乾燥もしくは半乾燥地帯（Arid and Semi-Arid Land : ASAL）で占められている。国民の80%が国土面積の15%の土地に居住しており、このことが自然環境に多大な負担をかけている：土地の劣化と表層水の減少は頻繁に見受けられる問題となっている。固形、液状廃棄物の管理能力は不十分でそれに対する法律の施行・実施のフレームワークも整っていない。そのため、土壌、河川、湖の状況は悪化している。経済・生産活動の拡大は現況を悪化させている。ケニアは生物の多種多様性に恵まれている。しかし、外来種の侵入とその繁殖が生態系に圧力を与え、このことが住民の衛生状態にも脅威を投げかけている。加えて自然資源（例：家畜の飼料や水）の欠乏は住民間の争いの原因となり、結果的に貧困住民を大いに苦しめる事となる。また一方で自然災害に対する備えは十分ではないため、何か災害が起こった場合の損害は多大なものになる。

6.1.2 環境と産業振興—重要課題について

環境保護と産業振興を両立させて行う事はケニアにとっては特に重要であり、持続可能な開発は最重要課題である。農業と漁業など自然資源を利用し行われる産業の持続可能性は環境保護とのバランスをとることにより確かなものとなる。他の視点としては自然環境保護の経済的価値がある。2006年は観光産業から Ksh489 億の収入が得られた⁸⁵。天然資源と観光客の誘致はケニアにとっての大きな利点である。また、健康と環境に関する意識が高まっていることから、環境に配慮して生産された商品には付加価値が加わることになるだろう。

産業振興の見地から、環境問題は特に以下の点で非常に重要である：

- i) 資源の生産活動のためのエネルギー源、原材料、インプット（水や土地）としての利用/開発
- ii) 産業企業、労働者、交通輸送の集中が都市化の原因となる事
- iii) 生産活動からの汚染物質の排出
- iv) 環境問題への積極的な解決策の提示：代替エネルギーの開発ポテンシャル

i) から iii) は環境面への産業活動のプレッシャーを和らげるための資源の分配と排出物の管理について述べている。一方、iv) は環境問題に対しての解決策を見出すための産業界の積極的な関与の必要性を述べている。i) と iii)に関連した現行の制度的メカニズム、ii) と iv)への関連をターゲットとしている実施中または実施済みの活動について以下で要約する。

6.1.3 環境管理：規制メカニズム、制度的取り決め、実施における現況

⁸⁴ NEMA Strategic Plan 2005-20010

⁸⁵ Economic Survey 2006

(1) 環境管理調整法(EMCA) と NEMA の設立

環境管理は特定の資源と経済活動を管轄する様々な省庁で構成される広範な法のフレームワークにより実施されてきた。1999年にEMCAが環境管理を調整するために制定された。この法に基づき、関係省庁と機関を調整するために国家環境協議会（National Environmental Council）が設立された。実施機関としてはNEMAが環境管理の監督機関として設立された。EMCAはほぼ全ての新しい経済、産業、社会プロジェクトに対しEIAを行い、EIA認可を入手するように義務づけている。既存の経済、産業、社会プロジェクトに対しては定期的な環境監査とモニタリング（Environmental Audit and Monitoring：EAM）を行うことが要求される。

(2) 環境管理に関するその他の規定

EIA/EAMの基準と手続きは法的通達により定められる。現在、水質と水管理、生物多様性の保護に関する法律のみが制定されている。一方では前にも述べたが、様々な法制度により汚染物質の排出規制のみならず資源の利用と管理が規定されている。例として、水に関する法律は水源と流域の保全、水の利用から排水の管理に至るまでの一連の流れをすべて規制している。地方政府の法律(Cap265)は地方自治体に環境管理の責任と権限を与えている。

産業活動は保健省(MOH)の管轄の公衆衛生法(Cap 242)でも規定される：工場のロケーション、生産活動を通じての固形・液状廃棄物の排出、施設内の衛生状態などはこの法律により規制されている。また、工場法は労働省と職業衛生安全サービスの人材開発局(Human Resource Development Directorate of Occupational Health and Safety Services：DOHSS)により施行される。この法律は大気中への未処理の噴煙規制のみならず職業上の健康と安全について規定する。また同時に工場施設内の有害物質の取り扱いと管理についても規定する。土地分配と施設などの配置計画については国土省(MOL)により施行される。国土省は配置計画法(Cap 286)に基づき施設などの配置計画を実施する。

(3) 環境管理に関連した公共規制機関

環境管理は分野横断的な問題であることから、環境管理に関連する機関は様々な官公庁、機関で構成されている。上述した法は環境自然資源省(Ministry of Environment and National Resources：MOENR)、NEMA、MOWI、MOH、地方行政省(MOLG)、MLHRD、MOL、MOAとその他これらの省庁が管轄する諸機関により施行される。さらに、湖、河川流域の開発と環境保護などを委任された地域の開発当局だけでなく、MOTW、エネルギー省(MOE)も環境管理に関与している。

規制の枠組みがあるにもかかわらず、施行が適切に行われていないケースが多数見受けられる。理由として考えられるのは実施機関のキャパシティが小さいことである。例として、EIA/EMAの順守させる監査官はナイロビの10人のほかは各県に1人ずついるだけである。同じく、DOHSSは全ての産業機関の監査を行うには無理がある。また実行するには警察の力を必要としているが、警察内でこの問題を理解している人材は少ない。この法的執行力のなさにより、法を順守している人々は不平等さを感じている。

敷地内の設備の配置計画や土地配分はMOLの計画に従い行われるべきである。しかし、実際の土地利用は最終決定が地方自治体により行われ、配置計画についてまったく考慮されない場合がよくあるため、配置計画に沿っていない。

6.1.4 実施中の活動と支援機関

(1) エネルギー効率、保全と代替エネルギー源の開発

1) GEF-KAM エネルギー効率プロジェクト

GEF-KAM エネルギー効率プロジェクト（Energy Efficiency Project）は、主に地球環境ファシリティーの財政援助を受け、世銀と UNDP により計画され 2001 年に始まった。エネルギー効率・保全センター（The Centre for Energy Efficiency and Conservation : CEEC）は MOE の財政支援を受け、KAM に 2006 年に設立された。プロジェクトによりエネルギー消費とコストベンチマークが設けられ、参加企業のエネルギー効率に関する監査が行われ、の参加企業のエネルギー節約とコスト管理に係る実行可能な手段が分析された。加えて、産業部門でエネルギー効率の問題に関する人材のトレーニングも行われた。CEEC の設置とは別に、監査と助言を実施したコンサルタントと専門家により同様なサービスを提供する民間会社を設立した。この取り組みによりサービスの利用可能性が確保された。

2) 再生可能なエネルギー源の開発

2004 年のエネルギーに係るセッションナルペーパーNo.4 は地熱、水力、太陽エネルギー、熱電併給、風力、バイオガスなどの再生可能なエネルギーの開発の必要性について言及している。ドナーからの財政援助による水力や地熱エネルギー利用整備などの大規模なプロジェクトはさておき、Mumias では砂糖抽出の際に生じる廃棄物を利用しながら、独立系発電事業者として全国電力網への電力供給を実施している。エネルギー省は現在小水力発電パイロットプロジェクトを実施しており、将来的にそのプロジェクトを広く普及させたいと考えている。また、バイオディーゼルとエタノールを代替エネルギー源として開発するという動きがあり、MOE は実現可能性を検討するために様々な関係者からなる検討委員会を立ち上げた。

(2) 産業廃棄物と汚染排出の管理

1) 国立クリーナープロダクションセンター（Kenya National Cleaner Production Centre : KNCPC）

KNCPC は廃棄物の排出を減らす生産手法と技術を移転することを目的に、UNIDO の支援により設立された。3R (Reduce, Reuse, and Recycle) の促進により生産効率を上げるのみでなく、コスト削減を行い、環境への有害廃棄物の排出量を減少させるものである。KNCPC は企業の監査を行いクリーナープロダクションの実現に必要な措置に係る助言を与える。一例として、KIRDI のなめし皮加工の作業場は有害廃棄物を作業の過程で排出しているが、MOTI から財政支援を得ており、現在は MOTI の下の委託施設となっている。

2) プラスチック廃棄物の管理

国連環境計画 (UNEP)、UNDP、NEMA、KAM は、プラスチック廃棄物を管理するための共同イニシアチブを取った。パッケージにはリサイクルのための政策的枠組とメカニズムの開発、一般大衆の意識向上などを含んでおり、ナイロビでパイロットプロジェクトとして実施された。一例としては、KAM のメンバーがスポンサーとなり、一般大衆の意識向上キャンペーンやリサイクルなどの活動を PEAK のイニシアチブの下で実施した。

3) 経済開発と環境保護のバランスをとるための製品開発

世界自然保護基金(WWF)と Oxfam は、木彫り職人に一般的に使用される木に比べ、比較的早く成長する樹木使用の普及を目的とした KGT によるプロジェクトの実施に資金を提供した。成長の早い樹木を使用する職人に製品開発の面での支援を行ったが、これにより、成長の遅い樹木が保護され、環境への負の影響が低減されること、また職人の収入改善が目標とされた。

(3) 提言

環境問題への関心を高めるにはある程度の経済の発展が必要である。企業の多くを占めている零細・小規模企業に関しては産業廃棄物流出による環境の悪化をもたらしていると言える。零細・小規模企業は適切な廃棄物処理設備を設置できない場合が多い。そのため、廃棄物処理の大部分は地方自治体が担うことが期待されるが、地方自治体もがその職務を遂行する能力を有していないことが多い。

KNPC の経験では廃棄物とエネルギー使用に関する管理については企業が追加的な資本投資の必要性がない場合には受け入れられることが確認されている。一方で企業側としては実際のコスト削減が GEF-KAM Energy Efficiency Project⁸⁶ のアドバイスサービスを受けて実現できる場合には前向きな反応を示している。以上を踏まえると以下の方向性が導き出される。

- i) 企業法人と消費者の意識の醸成
- ii) MSE への廃棄物管理とエネルギー使用支援のための技術的支援の提供。
- iii) 確実に環境保護に寄与する、または環境への負荷を減少させるような市場性のある製品開発への支援
- iv) 関連諸機関の経済開発計画と環境管理への支援

企業が環境に優しい健全な技術と製造方法を適用するためには費用削減の可能性を実際に示し関心を得ることが必要である。一方で健全な操業と効率的な生産を行っている MSME としてはこの技術を得ることに関心を抱くかも知れない。従って MSME 側の関心を持った情報へのアクセスと活用は技術と生産方法の適用を導くことになる。4 番目のポイントは地域開発を目指す際に考慮すべき点である。EIA/EMA の導入は環境への負の影響を与える可能性を見るためにプロジェクトのスクリーニングの機会を提供する。しかし法規に従わなかった場合の罰則はない。そのため民間セクターは法を順守する必要もなく、その事は状況を悪化させる。このような状況においては、地方自治体が経済開発計画において環境面にも十分考慮して策定することを支援することが重要である。

6.2 安全、保健、ジェンダー

産業振興は社会福祉と並行して実施されなければならない。しかし安全と衛生に関する規制はとても弱い。改善が必要な分野としては、監査の際の改善点についての助言を含む、環境、衛生、安全に関する監査の統合を行うこと、また規制遵守に向けた社会的責任を高めるためのキャンペーンを実行すること、等があげられる。ジェンダー配慮に関しては、「ケ」政府は 2000

⁸⁶ KNCP の局次長へのインタビューと KAM 「エネルギー効率と保全：ケニアの経験」(Mr. James Wakaba) の報告書による。

年にジェンダー・スポーツ・文化・社会サービス省（Ministry of Gender, Sports, Culture and Social Services : MGSC&SS）を通じて国家ジェンダー開発政策（National Gender and Development Policy）を公表した。MGSC&SSは戦略プランを2006年に作成した（200年～2010年）。「ケ」政府は開発プログラムの実施の際にジェンダーの平等を獲得するための取り組みを強化するための明確な政策を作成している。ERSは特に雇用機会において、ジェンダー問題が重要である事を認識している。他の省だけのみならず、MOTIも特に製造部門での人材雇用を含めて、ジェンダー問題を考慮しながら政策を計画実施していく立場にある。製造業における女性の参加については依然改善する余地があり、MGSC&SS、関連機関、民間セクターと調整しながら、MOTIはジェンダー配慮を積極的に促進させることが期待されている。

1つの例として、民間のマイクロファイナンス機関であるケニア女性金融トラスト（Kenya Women Finance Trust : KWFT）が、特に低所得層の女性が運営する女性企業へローンを提供していることが挙げられる。KWFTは1981年に設立され運営を拡大してきた。ここでは、バングラディシュのグラミン銀行の用いるグループ単位の融資と同じ制度を導入しているが、ケニアの状況と慣行に従って修正がなされている。2006年度の支払実行額はKsh 3,606百万であり、貸付残高を有する件数は2006年12月の時点で85,163件に上った。KWFTの様な活動によってジェンダー配慮が奨励・強化されていくと考えられる。

参考文献：

- Central Bank of Kenya (2006), Annual Report 2006
- Central Bank of Kenya (2006), Banking Supervision Annual Report 2005
- Central Bank of Kenya (2006) Kenya Monthly Economic Review, October 2006
- Central Bureau of Statistics (2006): Economic Survey 2006, Republic of Kenya.
- Economist Intelligence Unit (2006), Country Profile 2006: Kenya
- G.S. Namusonge (2004), the Role of Development Financial Institutions in the Acquisition of Technological Capabilities by Small and Medium Enterprises in Kenya, ATPS.
- Lois Stevenson and Annette St-Onge (2005), Support for Growth-Oriented Women Enterprises in Kenya, ILO.
- Porter, M. (1990), The Competitive Advantage of Nations, Macmillan.
- Republic of Kenya (2004) Investment Programme for the Economic Recovery Strategy for Wealth and Employment Creation 2003-2007
- World Bank (2005), African Development Indicators 2005
- World Bank (2006), 2006 World Development Indicators
- Wafula S Masai and Andrew K Mullei (2006), Improving Financial Sector Performance in Kenya, ACEG.