

第Ⅲ部 産業振興アクションプラン

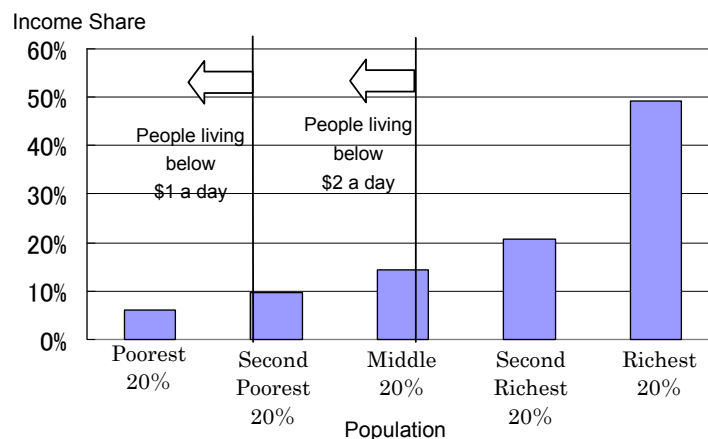
第7章 将来の方向性と開発フレームワーク

Vision 2030 はケニアが 2030 年までに質の高い生活を営み国際的競争力を有する繁栄国家となり、急速な経済成長を達成するためのに産業化が主要な駆動力の一つとなることを想定している。これを実現するためには、製造部門が改革され競争力に改善が見られることが必要である、と Vision 2030 で記されている。Vision 2030 に則り、マスタープランは一連の産業振興の枠組みを提示することを目的としている。本章ではまずケニアの産業を取り巻く環境条件を検討し、つぎにケニアの産業の変革を可能にする一連の将来の方向性と実施枠組みを提案する。

7.1 ケニアの産業環境

7.1.1 貧困削減と産業化

貧困削減と雇用創出はケニアの政策立案にあたっての最重要課題である。ケニアの経済は 2004 年から 2006 年に掛けての 3 年間に年平均成長率（CAGR）5.9%の安定した伸びをもたらしたが、なおケニアが貧困から脱却するには程遠い。このことは低所得の面でも、また大きな貧富格差の面でも深刻である。国民 1 人当たり GDP は 2006 年に Kshs 45,447 (\$630)、過去 3 カ年の CAGR は 3.0% であった。⁸⁷図 7-1 は所得分布に関する最新の入手可能なデータを示す。このデータは国民の上位 20%が国民総所得の 49%を得ている一方、1997 年に下位 58%は\$2 以下の低所得で暮らしていたことを示す。



出典: World Bank (2007) World Development Indicators p.67

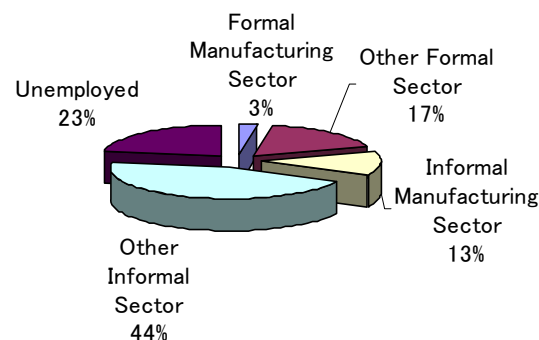
図 7-1 1997年におけるケニアの所得分布

この低い収入レベルの理由には貨幣農村経済の低さ、農村経済活動における付加価値の低さ、適切な雇用機会の欠如、が含まれる。推定では 2002 年には労働人口全体の内、約 23%が失業している一方で、20%がフォーマルセクター、残り 57%はインフォーマルセクターにおいて雇

⁸⁷ KNBS (2007) Economic Survey 2007, p.11

用されていた。但し、インフォーマルセクターからの所得貢献度は不安定、且つ低いものであった。ほぼ間違いなく推測されることは、フォーマルセクターにおいて雇用機会を見つけられないために、労働者の大多数がインフォーマルセクターでの勤労を余儀なくされているということである。現在は、高等教育を受けたケニア人の多くでさえ国内では満足な職を見つけられずに、海外での仕事探しに踏み切っている。

貧困削減問題については、製造部門の貢献度は未だ低い。2006年に製造業部門のGDP貢献度は10%であった。雇用創出については、2002年にフォーマルセクターの製造部門は労働力の僅か3%を吸収したに過ぎないが、他方、インフォーマルセクターでは13%を吸収している(図7-2)。



出典: Estimates based on Republic of Kenya (2004) Investment Programme for the Economic Recovery Strategy for Wealth and Employment Creation 2003-2007, p.8 and Central Bureau of Statistics (2006) Economic Survey 2006, pp.64, 65, 75.

図 7-2 2002年の製造業部門における雇用機会 (推定)

とはいえ、アフリカにおいて製造業部門の経済貢献度が低いのはケニアに限らない。図 7-3 は COMESA 諸国及び南アの GDP 構造を示す。南アとエジプトは別として、2005年には農業部門の平均 GDP 貢献度は31%、工業は22%、サービス部門は46%であり、サービス部門が工業部門より卓越している。それでも、サハラ以南アフリカ諸国の産業付加価値が世界全体の僅か1%に過ぎないことを考えれば⁸⁸ サハラ以南アフリカ諸国における産業発展の可能性を軽視するのは時期尚早である。ケニアを含むこれらの諸国は産業化への道程に未だ追いついていないと考えた方がより妥当である。東アフリカ諸国には支配的な産業力が無いため、ケニアが南アとエジプトに次いで第三の産業勢力となることはもし省庁間の横断的政策により、この狙いが支持されるのであれば、その実現は可能である。

⁸⁸ World Bank (2007) 2007 World Development Indicators, p.200

Unit: \$million

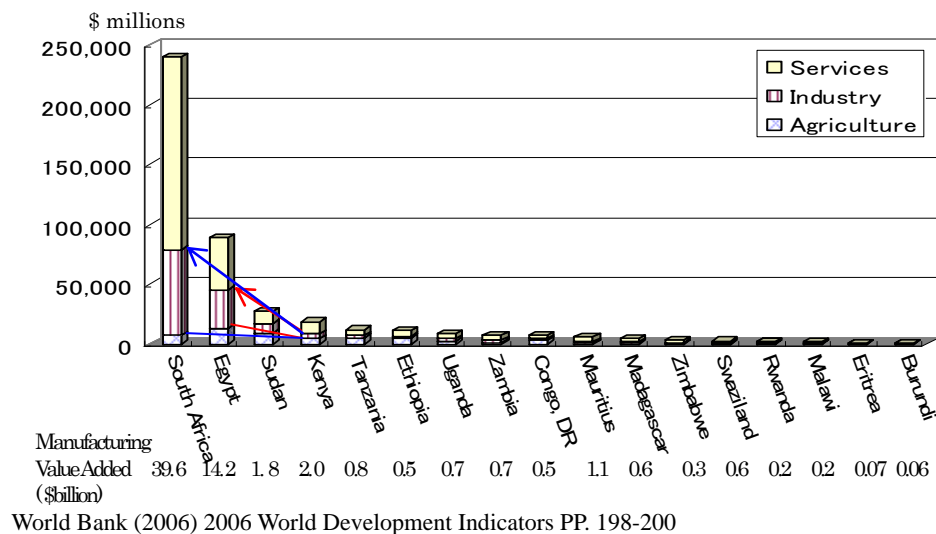


図 7-3 2005年のCOMESA 諸国及び南ア、タンザニア のGDP 構造

7.1.2 基本的課題

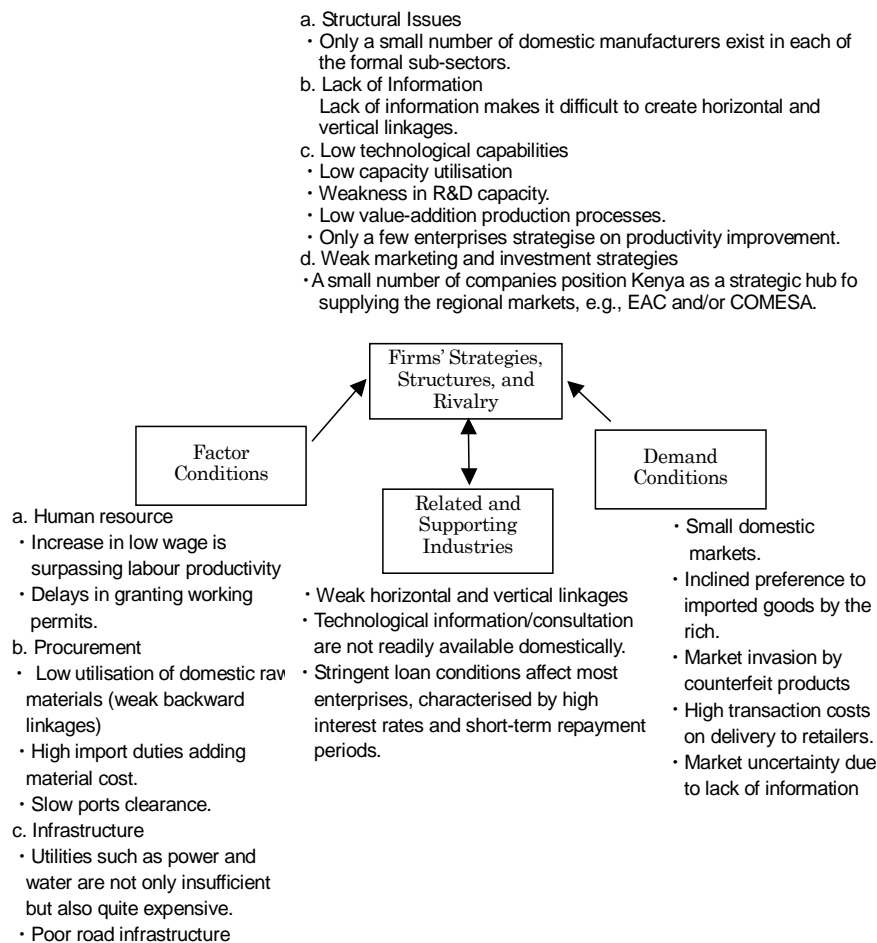
産業化に向けての道程について行けない製造業部門の能力欠如は主として現存する基礎的諸条件に起因する。前章までに述べた内容を要約すると、ケニアの産業を取り巻く基本的課題はダイヤモンドモデルを用いて分析される (Box7-1 参照)。ダイヤモンドモデルは分析手法の 1 種であり、この手法では競争力のある産業構造は 4 種の要因間に強い相関を持つような状態にあるとされる。しかしながら、ケニアの産業構造では 4 種の要因に動態的関連が無い代わりに、弱い状況にある「需要条件」、「要素条件」及び「関連・支持産業」が「営業戦略、企業構造及び競争状況」に対して負の影響を与えている。

ダイヤモンドモデルに関しその分析に供される情報源は 92 社との面接調査で得られたデータである。企業との面接で明らかになったことは産業の基礎が弱いことであり、これが全ての産業サブセクターに負の影響を及ぼしている(9 章 3.3 サンプル採取及びサブセクター分析参照)。

Box 7-1: マイケル・ポーターの ダイヤモンドモデル

ポーターはクラスターを“相互関連を持つ会社、製品特化した供給業者、サービス業務提供者及びある特定分野の連合組織の国内または地域内における地理的に濃密化した状態”と定義している。彼は下記の 4 つの「要因」がクラスター内でもっとも動態的に相関を持つ場合当該クラスターは成功を収めていると考えている。これら 4 つの「要因」は：
需要条件: 国内需要の質；
要素条件: 原材料、人的資源及びインフラなど生産過程にある諸条件；
関連・支援産業: 競争状態にある供給業者と関連産業の存在；及び
企業戦略、企業構造及び競争状況: 企業がどのように創設され、組織化され経営しているか、及び国内競争の状況、である。

出典: Porter, M. (1990), The Competitive Advantage of Nations, Macmillan;
 The Institute for Strategy and Competitiveness
<http://www.isc.hbs.edu/econ-clusters.htm>



出典: The JICA Study Team

図7-4 ケニアの産業を取り巻く基本的課題

(1) 需要条件

需要条件は他の3種の要因にもっとも影響力を持つ要因である。ところが、ケニアの国内市場はあまり活気の無い状況にある。第一に国内市場の規模が産業振興の駆動力となるにはあまりに小さ過ぎる。第二に、相応な購買力を持つ階層の輸入産品偏重傾向が国内企業の生産拡大機会を狭めている。第三に偽造品の浸透、投売り品、粗悪品が公正な市場競争を損ねている。第四に、小売業者と製造業者間の取引費用が高い。5章3.1で述べたように、小規模な製造業者は小売業者に対する卸売価格及び支払い条件上の交渉力が弱い。最後に、統計と市場情報の欠如は製造業者が行う長期的な販売予測を困難にしている。

(2) 要素条件

有利な要素条件は低賃金と天然資源で比較優位性を持つ開発途上国への投資を惹きつける主要素となることが多い。しかしながら、ケニアは今までこれらの要素で優越力を示していない。第一にケニアの賃金レートはアジア諸国に比べて割高である。製造業者にとってもっとも意欲を喪失させる要素は過去に最低賃金が生産性の向上と無関係に引き上げられて来たこと

である。第二に、ケニアでは農業活動が工業生産に効果的に連動していないことである。国家輸出戦略は未加工の形態の農産物輸出の代わりに付加価値生産の重要性を力説している。MAPSKID も同じ見解を持ち、国内資源を利用した付加価値生産の可能性を開拓することが重要と考える(5章2)。

他方、多くの開発途上国は必要な投資を招くため国内インフラの改善を切実に必要としている。ケニアも道路インフラ、電気及び水などの改善やそれらを競争力のあるコストで供給することについて同じ課題を抱える。MAPSKID が訪問面接した多くの会社は高額な電気代と特にモンバサ-ナイロビ幹線道における劣悪な道路状態に不満を漏らしている。貧弱な道路網は企業に高い輸送費をもたらし、製品の競争力を失わせる。エネルギーが入手可能であることは産業成長に必要不可欠と考えられる(4章2)。

そのうえ、多くの企業は輸入される最終製品に掛かる関税率（輸入関税、V.A.T 及び物品税）と輸入原材料の関税率が不均衡なため現行関税構造が国内の製造業にほとんど利益をもたらさないと感じている。高水準な生産費と現行関税構造を考慮すれば、国内で組み立てる部品を輸入するより完全な製品を輸入した方が有利な場合が多い。現在の汎世界的な貿易自由化が保護主義への逆行を許さないとはいえ、関税体系は国内の産業に活躍の場を与えるような合理的な構造にすべきである。

(3) 関連・裾野産業

裾野産業の開発水準は当該サブセクターの強さを示している。ケニアではサブセクター間に水準の差が見られる。食品、自動車のサブセクターが比較的発達した裾野産業を持つのに対し、他のサブセクターには縦横の企業連関の存在が見えにくい(9章3)。大規模企業から MSME 企業への下請けを振興する多くの先導努力がなされたにも拘わらず、これといった進歩が見られない。その理由の1つが情報欠如である。MSME の潜在的能力は大規模企業には未知のままである。もう1つの原因は高額な取引費用である。大規模企業は品質、費用、納期(QCD)基準に基づき製品の品質と生産性を把握しなければならない。この高水準な QCD 基準は下請け経験の無い MSME とは容易に共有できない。大規模企業が高度に動機付けられた MSME 企業を標的にしない限り、下請け支援で成果を挙げるのは非常に難しい(5章2)。

支援体制にも弱点がある。第一に、公的支援体制にはサービス提供の重複がある一方、資金手当も広範囲に亘る活動を支援するには不十分である。産業のニーズに適合したサービス提供を整える必要がある。第二に、研究開発機関と製造業部門との間の連関があまり強力でない。大多数の企業は国内の研究開発機関に解決策を捜し求めようとせず、海外からの技術情報に情報源を求める。海外から技術情報を得るのは一層費用が掛かるし、情報源へのアクセスに制約があり、また要素条件の違いもあるため修正しあるいは刷新することも難しい(5章2)。第三に、貸付条件が高い利息を伴う短い返済期間であるため、財政支援体制はあまり有利でない。さらには、零細規模及び小規模企業は担保を持たないため融資の利用が困難である。財政支援体制の開発は企業のための投資意欲を誘発させる1つの重要な要素である(5章6)。

(4) 企業戦略、構造及び競争

上記の三つの決定要因がいずれも不十分な状況にあるため、ほとんどの製造業者は更なる事業拡大のための戦略的な場としてはケニアに対して積極的な姿勢を現在示していない。多くは

現在 90 年代よりも低い需要量しかないため現有設備能力以下の操業という状況に直面している。このため、EPZ 内で操業する衣類の製造業者のように国際競争を十分認識している少数の会社を除くほとんどの会社は生産を加速する意味での生産性向上の必要を感じていない。その上、多くの企業は研究開発能力が無いため、その生産活動は高付加価値を伴わない。多くは人的能力の対応に期待する代わりに誤って技術能力及び生産性を機械に依存している(5 章 2)。とはいえ、プラスの側面もある。面接した会社の中にはもし資金面あるいは合併の取り決めが保証され得るなら更なる投資に興味を示すという会社もあった。政府は企業活動拡大への関心を支援するための制度を一層提供する必要がある。

7.1.3 グローバル化がもたらす競争と機会

WTO を後ろ盾とした貿易自由化の進行、輸送と ICT の改善は製造業の中心部と市場の双方を世界規模で結びつけた。このグローバル化は一方で競争力の無い企業には圧倒的脅威となるが、他方では競争力のある企業にとっては、それがどこに所在しようが世界の市場を開くことになる。国内の製造業者は今や品質、価格面で輸入製品と競争するしかない。品質と生産性を意識していない会社は持続し得る発展の可能性が僅かしかない。従って、政府は国内の製造業者に彼らのビジネスを改善するように仕向けることが可能な環境を創出する努力を倍加する必要がある。

AGOA 及び ACP-EU コトヌ協定を通じて米国及び EU 市場に優遇条件で参入できるようになり、これが外国からの直接投資(FDI)の主要な資本流入を創出している。こうした利益が存在する一方でケニアはこのような一過性の便益が失効する前に技術能力がケニアに移転されるよう技術及び生産性の改善を真摯に追及すべきである。

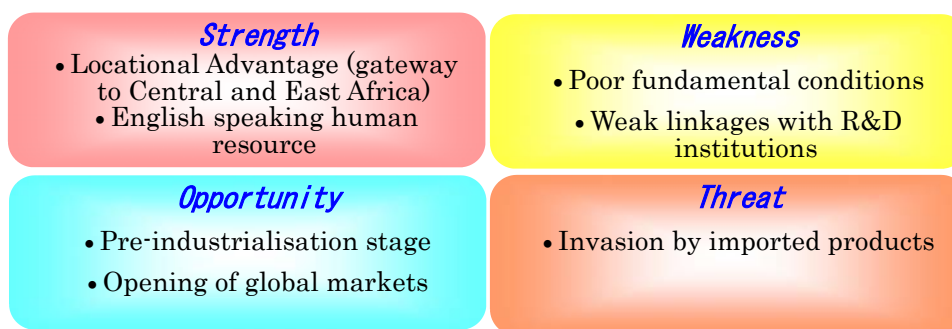
EAC や COMESA のような地域経済統合はケニアの産業に直接の市場機会をもたらしつつある。ケニアは 1970 年代初頭以来の長期的な産業基盤のおかげでこれらの地域経済統合により創出された市場機会を活用する有利な立場にある。このような有利な立場にあるにも拘わらず、ケニアはひとつの製造業の中核地域としてこれらの加盟国と競争しなくてはならない。仮に国家の基礎的条件が貧弱なままであれば投資家は他の一層投資家に優しい国を選択するだろう。仮に不利な現状が支配的になれば、ケニアにとって産業化への道を進めるには余りにも手遅れになるだろう。従って、マスタープランを提出するタイミングは極めて重要になる。ケニアがこの機会を有利に活用する上でその実施を遅らせる必要は全く無い。

7.1.4 現状の利点

ケニアの産業が世界との競争から脅威を受けているにも拘わらず、ケニアが今産業化の道程を追求し進むなら、まだ有利な立場に留まることになる。第一に、ケニアは英語をひとつの公用語とし、多数の労働人口が英語で仕事をする能力を有する。このことは国際取引や外国から技術ノウハウを吸収する上で有利である。多くの知的水準の高い国民が国内及び海外で訓練を受け、多くの研究開発活動が研究機関で行われている。他方、現在の問題としてこれら多くの高学歴者がケニア国内で満足な就職口を見出せずこれが頭脳流出を生じさせている。これに加え、研究開発機関の成果はなかなか産業に結びついていない。

第二に、東アフリカの玄関口というケニアの戦略的位置は物や人の流れを一層円滑にできる筈である。東アフリカのいかなる他の諸国もモンバサ港のようなインド洋に面した大規模な港

を持たず、また JKIA のような数多の目的地を結ぶ国際空港も持っていない。従って、ケニアはこれらの玄関口という場所の有利性を十分活用し、公的部門による一層効率的な業務提供を通して物流体系を効果的に改良し、自国と周辺諸国を結ぶ道路や鉄道をより良い状態に保つべきである。さらに、ケニアの国際光ファイバー通信網への接続が進行中であり、これがケニアの ICT インフラを急速に改善するだろう。政府はこれらの有利な条件をサービス提供部門に限らず、製造業部門にも活用する戦略を積極的に求めることが期待される。



出典: The JICA Study Team

図 7-5 現状のSWOT 分析の要約

7.2 産業化シナリオ

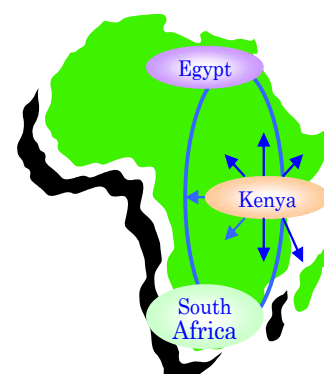
前節ではケニアの産業を取り巻く 4 種の主要な前提条件を述べた。その第一が貧困削減策としての産業化の切実なニーズであった。第二には現在の国際競争は製造業セクターが持続的成長をするための競争力強化が必要とされていることである。第三に基礎的諸条件の脆弱な現状はケニアの産業が生き残るため早急な改善が求められていることである。第四に脆弱な現状にも拘わらず、ケニアはいくつかの絶対的有利性を持ちそれらが自国の産業化への道程を辿ることを可能としていることである。

上記の 4 条件は産業の変革を支援する強力な政策的コミットメント無しには簡単に産業化に結び付けられない。セッションナル・ペーパーNo.2 (1997) はケニアが 2020 年までに新たな工業国に仲間入りできるよう自国の産業の構造転換を政策目的としていた。しかしながら、その実施にはほとんど進展がなかった。MAPSKID はセッションナル・ペーパーNo.2 の意思を継承し産業転換のためのシナリオの継承を目指している。

7.2.1 産業化ビジョン

Vision 2030 による CAGR10% という高い経済伸び率を支えるために産業マスタープランは急速な産業振興シナリオを描いている。MAPSKID は南ア、エジプトにおいて急速に成長しているような産業を目指し、当該アフリカ地域で第三の産業の支柱の地位を確立し、アフリカ中・東部における産業のハブとしての地位を確立することが想定されている。

同時に、ERS で力説されている雇用創出は産業マスタープランを展開して行く上で引き続き重要である。産業マスタープランは高成長率を達成する課題に取り組む傍ら、産業振興によって創出される雇用機会の最大化を図る。このため、産業シナリオは以下の



恩恵を受けるような雇用の創出のための戦略を探ろうとするものである。

- i) 主要都市内に限らず現に産業活動があまり活発で無い周辺地域も含める;
- ii) 大企業だけでなく零細・中小企業も含める;さらに
- iii) 高度な熟練労働者に限らず一般の労働者や未熟練労働者も含める。

7.2.2 産業転換の契機としての連関構築

ケニアの産業の弱点はビジネス経営が分断されていることである。この状況を変えるには産業改革の引き金として次の四種の連関を構築するよう提案する。

- i) 空間的連関の構築 ⇒ 産業回廊の創設
- ii) 国際連関の構築 ⇒ 外国直接投資(FDI)の振興
- iii) 部門間連関の構築 ⇒ 産業連関の強化
- iv) 経済連関の構築 ⇒ インフォーマル経済をフォーマル経済に統合

省庁間の相互協力無しには上記のどの構築も実施は不可能である。このことは主要な政策立案者間及び省庁間で産業転換を実現するため同一のビジョンを共有することの大切さを示すものである。

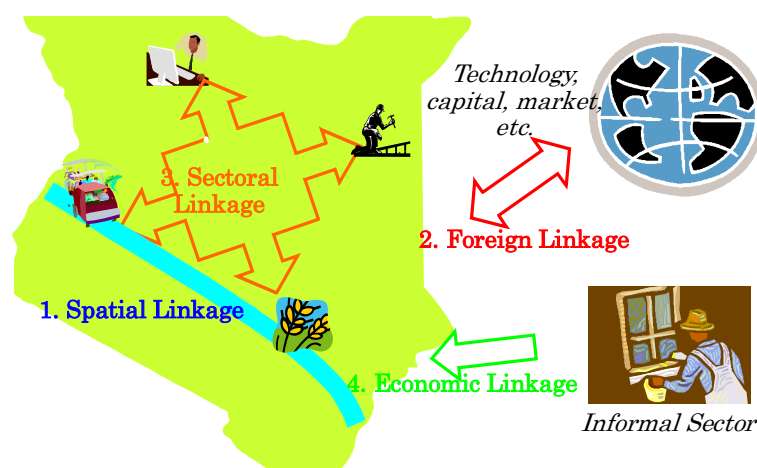


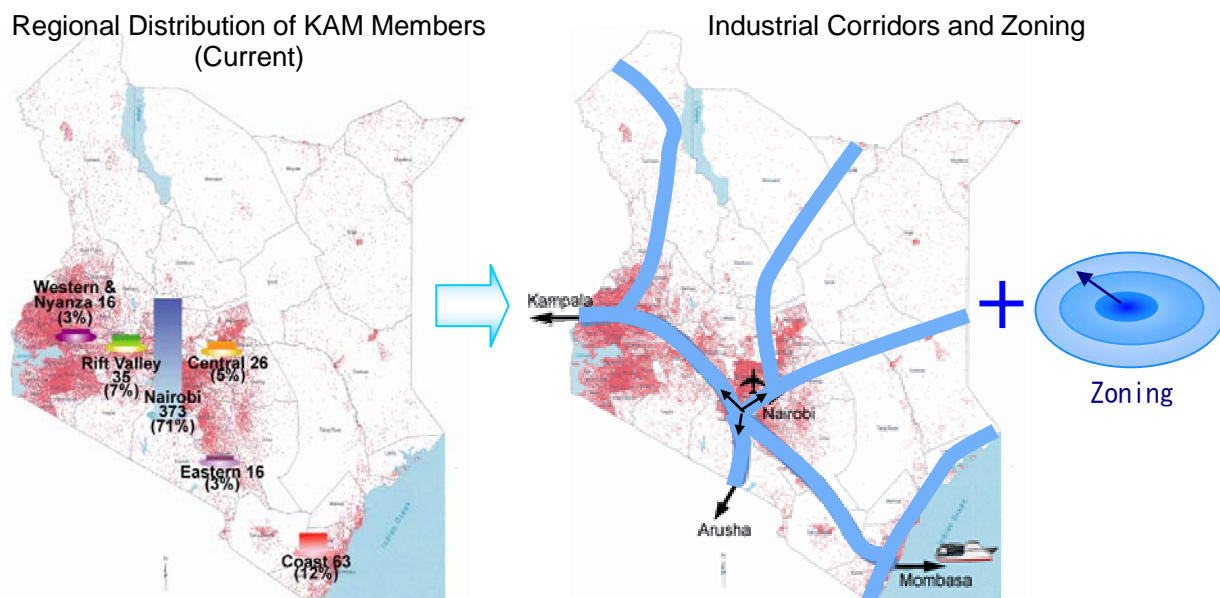
図 7-6 産業転換の契機としての4種の連関の構築

連関 1: 産業回廊の創設(空間的連関)

急速な成長を達成し、同時に所得格差を最小化することは大きな挑戦である。地域的所得格差を最小限に抑えるにはナイロビの外部で投資を振興する戦略が創出されなくてはならない。現在、KAM 会員の 71%がナイロビにある事実から見ても産業活動がナイロビに集中していることがわかる。港湾を持つ利点のあるモンバサでさえ十分発展していない。これはナイロビ以外では産業支援体制が大変弱いからである。

とはいえ、ケニアのアフリカ中・東部への玄関口という戦略的位置は近い将来にも他の諸国が超えることの出来ないケニアにとって最強の利点である。アフリカ中・東部へ接続する物理的連絡網の強化は民間部門にとっての動機付けとなり、ケニアに流通網としての拠点だけでなく市場としての拠点の利益を享受させる。ケニアにおける強力なサービス提供と市場基盤に立脚し、ケニアをアフリカ中・東部を標的市場とする生産の中心として考える戦略が創出される

脚し、ケニアをアフリカ中・東部を標的市場とする生産の中心として考える戦略が創出されるべきである。この地域拠点戦略は Mombasa-Nairobi-Busia に沿い Kampala に至る、また Nairobi-Namanga を経て Arusha に至る産業回廊の創設を導くであろう。この回廊化が実現、インフラ強化、国家土地利用計画、地域行政支援の拡大やナイロビを除いた地域を優遇するような制度の創出などナイロビ以外の地域における投資振興に必要ないくつかの具体的な戦略の



- The figures in the left map indicates number of KAM members in each region (source: Kenya Association of Manufacturers of Directory 2005/2006)
- The red dots indicate the population distribution in 1999. (source: CBS (2003) 1999 Kenya Population and Housing Census, p. 6)

計画が必要となる。

図 7-7 産業回廊の創設とゾーニング

連関 2: FDI の振興（外国との連関）

Vision 2030 で目標となる年率 10%の経済成長は必然的に投資量の拡大を必要とする。国内投資には限りがあるため、より先を見越して FDI を振興する必要がある。FDI はケニアへの技術移転にとっても不可欠である。技術移転によってケニアの産業が世界の水準まで技術能力を引き上げることになる。Vision 2030 に続いて FDI の全般的な環境整備のための各種の政策が打ち出されることが期待されるが、ここに産業マスタープランが提起しなければならない、より相応しい課題がある。

現在、多国籍企業は産業振興に何の影響も与えていないという多国籍会社に対する風当たりがあり、ケニア系アフリカ人の保有する企業により大きな支援をすることを強く呼び掛ける声が聞かれる。しかし、会社の所有者の国籍で企業を差別して急速な産業発展を遂げた国はないということを認識すべきである。例えば、マレーシアやインドを例に採ればこれら諸国の産業発展は国内保有企業の保護を緩めた後に成長が急速化した。企業保有の起源がどこであろうが会社がケニア国民に雇用を提供するのであり、所有者を公的支援を受けるための基準とすべきではない。7 章 1.2 に列挙した現況の不十分な基礎条件のもとではいかなる製造業者も効果的に経営することが難しいことをここに指摘しなくてはならない。基礎的諸条件の改善は多国籍

政府が推し進める必要があることは国内の製造業者に対する多国籍企業による“引き揚げ”機能の推進である。政府は多国籍企業が国産製品の調達と国内市場活動を拡大することに対しての支援を行わなければならない。政府はまた、多国籍企業がより高い付加価値活動を行うことを奨励するため、労働者の教育と訓練を推進しなくてはならない。多国籍企業の現地化はケニアにおいてアフリカ中・東部に目標を置いた製造業の中核としての基礎を築く上で最も良い手段である。

現在ケニアは衣類と薬品のサブセクターに FDI が集中しているが、技術の波及は限られている。政府はこうした投資を十分に活用し、品質や生産性の改良に関する投資企業の要求を満たすよう努力する必要がある。いくつかの FDI を利用した最善の実施例は官民協働を通じて投資イニシアチブを推進し、その結果国内の産業に与える有意義な副次的効果もたらした動的なクラスターの創出に繋がったことを示している(Box 7-2)。

多国籍会社がもたらす副次的効果は通常商取引を通じて国内の最上位の製造業者あるいは多国籍会社の OB を雇用した製造業者にもたらされる。その後、副次的効果は次第に中位から下位の製造業者に波及して行く。国内の製造業者の能力を無視した上辺だけのビジネス連関の構築は一般に長続きしない。

Box 7-2: FDI を利用した産業振興のベストプラクティス例

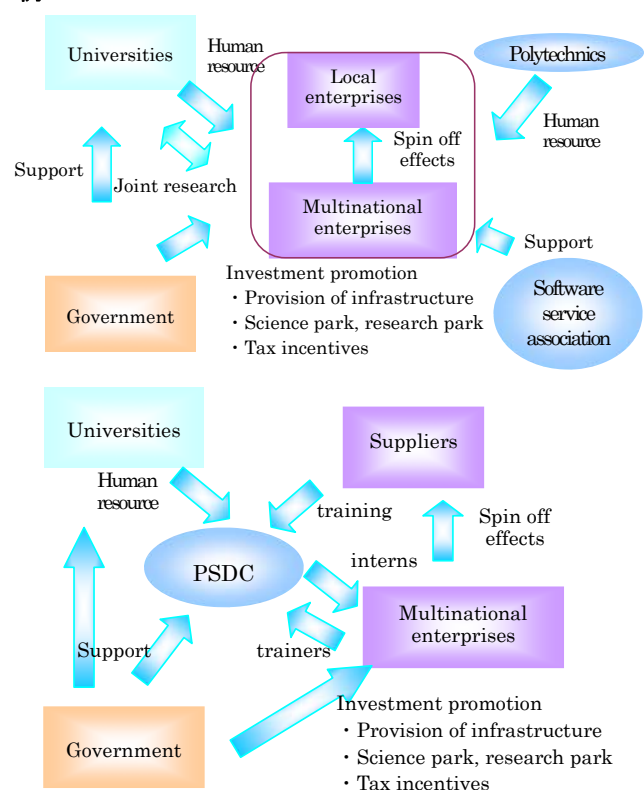
インド、バンガロール市 (ICT)

10 年前まで閑静な学園都市であったバンガロール市は 1990 年代末から最も有名な ICT 企業群の集中する都市となった。工業化政策による支援、科学団地の発展に尽くした公的機関、大学、職業専門学校及びソフトウェア連合会がすべて協働し ICT サブセクターへの投資に企業を動かした。

マレーシア、ペナン島 (電気・電子産業)

ペナン島は電気・電子産業サブセクターの中心地である。政府の開発イニシアチブはインフラの提供や税制優遇措置により 70 年代から始まった。技術躍進は多国籍企業と政府がペナン技能開発センター (PSDC) を設立し、そこで多国籍会社からの指導者が部品供給業者や若者に訓練コースを提供した 1989 年以降にもたらされた。この官民連携の成功はこの地域の技術能力水準を格段に改善した。

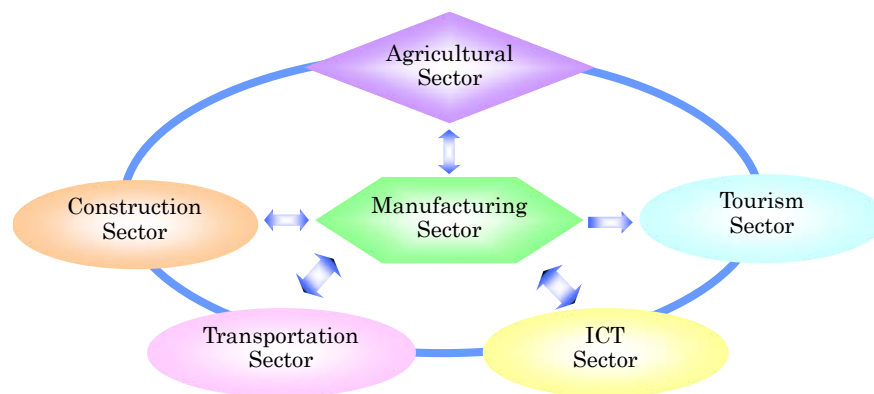
連関 3: 産業連関の強化 (部門間連携)



ケニアの産業がその付加価値を高め、他の経済分野に相乗効果を発揮するには、前方・後方の両連関を通じて他の成長する経済部門との国内連携を強化する戦略が採られるべきである。相乗効果はまた広範な労働市場の雇用創出上大きなインパクトをもたらす。

相乗効果はまた広範な労働市場の雇用創出上大きなインパクトをもたらす。

農業セクターと製造業セクター間の連携を除き、政策立案者は部門間を横断する相互関連効果にほとんど配慮しない。縦系列では行政の縦割り細分性のために、製造業セクターへ及ぼすであろう効果を考慮せずに決定を行うことがしばしば生ずる。例えば、国内産品に優先度を置かない輸入品依存の公的補助事業が製造業者に市場機会を与えないことが多い。もう1つの例では製造業者への支援無しに高い品質基準を設定することがますます海外への発注生産の依存度を高める結果となっている。部門間を横断する連関強化と製造業部門へ及ぼすであろうインパクトに関する考慮はつねに念頭に置かなくてはならない。



出典: The JICA Study Team

図 7-8 産業連関の強化

連関 4: インフォーマル経済のフォーマル経済への統合（経済統合）

主要な雇用源としてのインフォーマルセクターの重要性は認識されるものの、インフォーマルであるものに対し効果的に公的な支援を及ぼすことは困難である。インフォーマルであることはまた、国民の収入創出面でも望ましくない。加速化する国際競争下では競争力の創出に力点を置くことが必要であり、さもなければ競争力の無い製造業者がかねらのビジネスを持続することは非常に困難であろう。従って、政府はインフォーマル経済のフォーマル経済への統合を目指しインフォーマル製造業者が必要な資格を備えフォーマル製造業者に脱却するための支援に一層強い決意を示すことが勧められる。

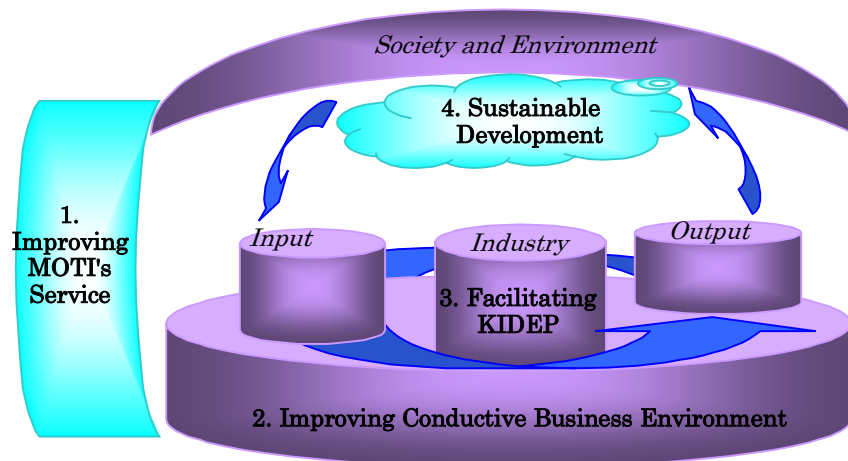
7.3 開発フレームワーク

連関構築は産業転換を誘導する重要な戦略と考えられるが、それらをそのまま実施フレームワークに対応させることは、その実施自体が各々重複して行われることから現実的とはいえない。従って、産業振興のための実施フレームワークは、連関構築に係る関連項目を横軸にとって考えると、縦軸として開発の4つの目的が提案される。実施フレームワークは産業振興支援制度を改善するような確実かつ具体的なアクションプランを「ケ」国政府に提供するものである。

- i) MOTI によるサービスの効率性を向上させること
- ii) ビジネスを推進させる環境を改善すること（行政関連の制度的枠組みを改善する）

こと)

- iii) KIDEP に則ってケニア産業の内部改革を促進すること、及び
- iv) 環境・社会配慮を伴う持続的発展。



出典: The JICA Study Team

図 7-9 産業振興実施の枠組み

目的 1：MOTI によるサービス提供の効率改善

(3 章)

産業振興を推進する責任を有する省としての MOTI の役割と実施枠組みを先ず定義する。産業振興の介添え役として MOTI は省庁間の相互協力に関する努力を強化し、製造業者の利益の代表として他の省庁との政策課題における交渉に先導的役割を果たすことが勧められる。MOTI の職員数の制約に鑑み、各職員の所掌する専門分野の戦略に基づき MOTI 職員への職責を定義することが必要であり、他方実際の実施に関し一層強力に正式に関ることが必要となる。同時に、国内と国外双方の産業連関を進めるため、国内の地方の事務所と外国の公館における能力強化が必要である。

目的 2：ビジネスを推進させる環境の改善

(4 章)

ビジネスを推進させる環境の改善は経済成長に不可欠である。MAPSKID は法制・税制の枠組み、インフラ条件及び情報提供の 3 つが政府が実施上主な責任を有する重要項目であると捉えている。多くの課題はすでに PSDS の中で扱われているが、MAPSKID は産業振興の視点からこれらの重要性を改めて強調する。

目的 3：ケニア産業振興プラットフォーム(KIDEP)における産業の内部革新の推進

(5 章)

MAPSKID は製造業者の内部革新を推進するための支援体系として次の 7 項目を挙げる; すなわち i) 技術、ii) 経営・市場、iii) 輸出促進、iv) 人的資源開発、v) 財政措置、vi) 投資促進、及び vii)

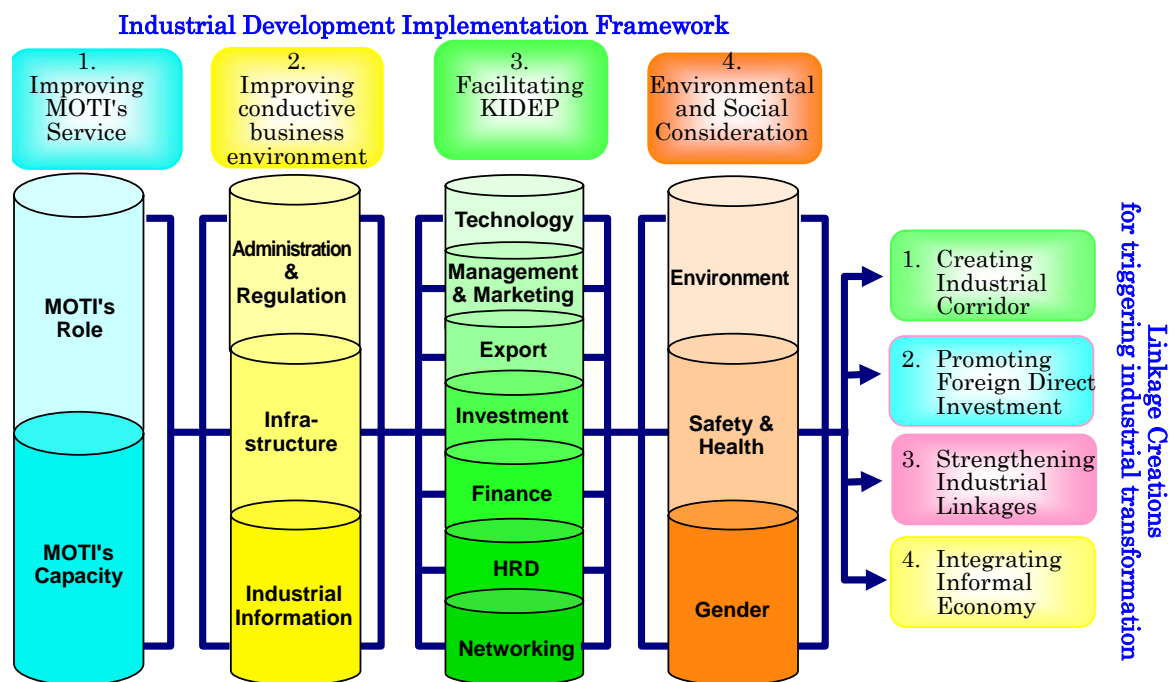
産業ネットワークである。各項目にはすでに現行の施策があるが、公共と民間の機関がお互いに効果的に結び付いていないため、それぞれの施策が真に効果的に機能していない。その上、支援体制はナイロビ首都圏外では一般に弱体である。KIDEP は中心となる OSS により上記の重要項目に係るサービス改善を目指している。OSS は製造業者に対して具体的な関連機関や支援機関を示すものである。これらの各業務情報はインターネット上に接続し、全国どこからでもアクセスできるものとすべきである。

目的 4：環境・社会配慮を伴った持続的发展

(6 章)

ケニアが世界にとって重要な天然資源を豊富に保有することに特に関連し、産業化は環境保全と調和したものとしなければならない。このため、クリーナー・プロダクション、廃棄物処理、産業のための土地配分計画及び廃棄物再利用化はこの趣旨で大切である。さらに、産業はバイオディーゼルやバイオプラスチックなど環境に優しい商品を生産しなければならない。同時に、安全規則と労務福祉は製造業セクターの成長が社会から評価され、持続的发展の礎を築き得るよう、考慮に入れられるべきである。

下図は4種の開発目的を有する実施フレームワークと横断的に目的を捉えた連関との関係を参考のため示したものである。

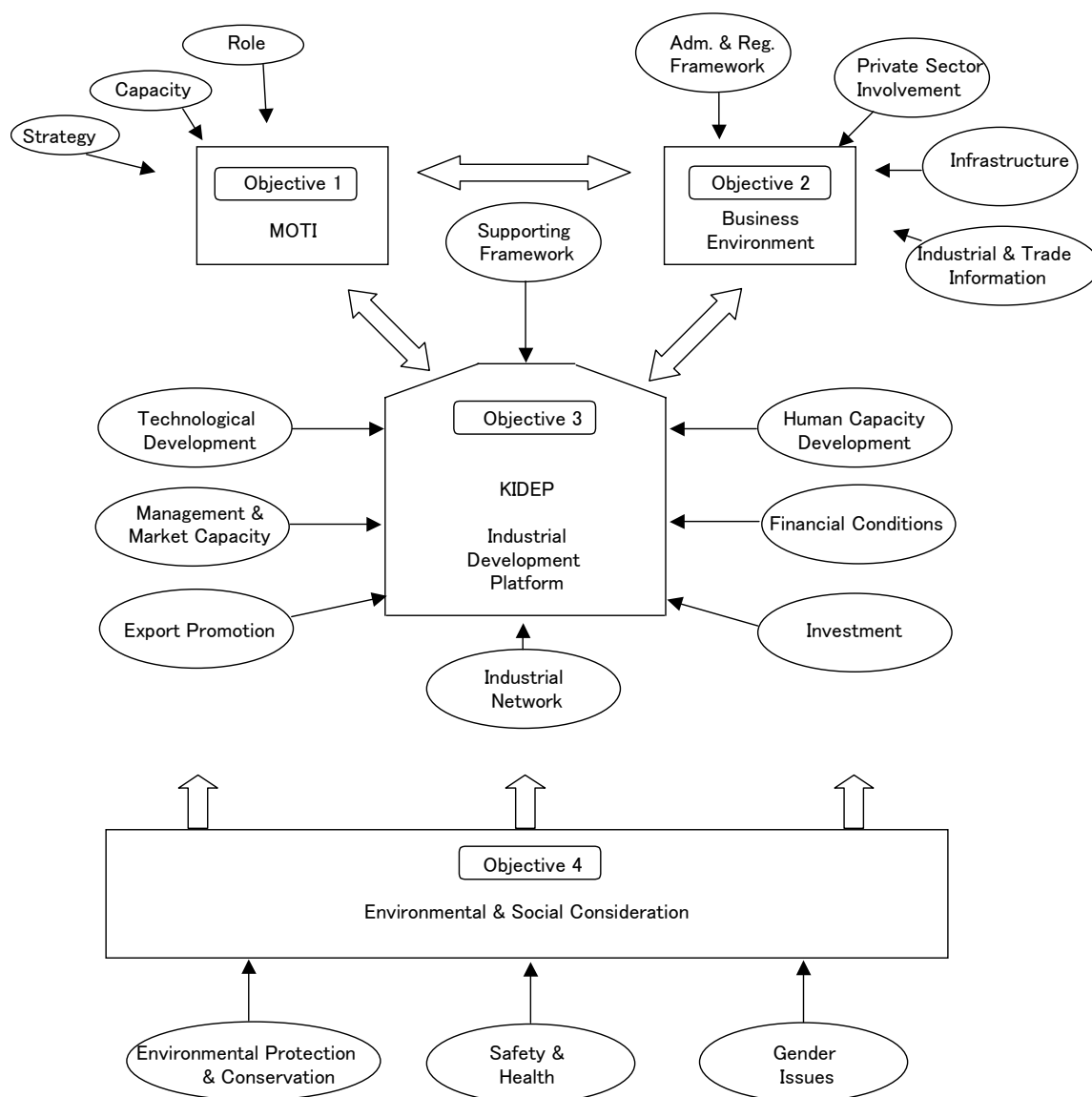


出典: The JICA Study Team

図 7-10 産業振興実施の枠組み

この枠組みと目的を準備する過程において、セミナー、フォーラムの場やワークショップで行われた関係者との討論、及び MOTI や MAPSKID 団内の議論が十分に考慮された。

枠組みの表は 7-15 ページからの本文に表されている。図 7-11 は上記の 4 目的及びこれらの目的の下にある詳細目的を示す。1) MOTI による業務効率改善については第 3 章でのべた「MOTI の役割と編成」という見出しの内容に立脚し 3 つの目的が選択され、現況及び将来の方向付けを述べている。2) ビジネスを推進させる環境の改善については主要な 4 つの目的が第 4 章、行政に関する制度的枠組みの項で述べた内容に基づき選択された。これら 4 つの目的の下、さらに詳細な目的と現状・将来方向が示されている。同様に、3) KIDEP は第 5 章、産業振興支援の内容に述べたことに基づいた「産業支援枠組みの設定」及び「技術開発支援」を含む 8 つの目的を述べている。ここでは詳細目標と現況及び将来の方向付けを説明している。4) は環境と共生する持続的発展に関する内容で、ここでは社会配慮、環境保護・保全、安全確保及びジェンダー配慮を具体的な目的として現況及び将来の方向付けとともに述べている。5) ターゲット・サブセクターの育成と補足説明は第 10 章で述べられる。



出典: The JICA Study Team

図 7-11 開発の枠組み

開発目的	目的に対する目標	現況と今後の方向性
目的 1:貿易産業省 (MOTI) によるサービスの効率性を改善させる		
1.1 MOTI の役割の明確化 (3 章第 1 節)	1.1.1 MOTI の役割の明確化 (3 章第 1 節)	産業関係の問題は殆どが省庁間におけるものである。MOTI は、他の省庁・機関と共に、産業化のプロセスを推し進めるファシリテーターとならねばならない。しかし、MOTI の現在の組織構造では、個々の職員のファシリテーションにおける責任が曖昧になっている。MOTI がファシリテーションに効果的に取り組めるよう、MOTI 内で職員の役割が明確に定義付けられる組織環境が必要とされる。
1.2 MOTI の制度的開発と能力開発 (3 章第 2 節)	1.2.1 産業マスタープランを実施するための、MOTI の制度的枠組み開発 (3 章第 2 節)	MOTI 職員の職務内容はその時々で変わっており、専門性に欠けている。明確な職務割当が産業マスタープランの実施において必要とされる。予算制約の下、MOTI が担当すべき分野に焦点を置き、それ以外の業務については民間セクターか他の省庁に業務遂行を委ねる。
	1.2.2 MOTI 職員の能力開発 (3 章第 2 節)	MOTI 職員は、多様な 이슈に係るワークショップやフォーラムに出席する様々な機会を持っている。しかし、専門性がなければ、産業界の声を代表する知識と経験を蓄積するのは難しい。産業界とその支援機関へ、一層密に接することが、MOTI 職員の能力開発において最も重要である。
	1.2.3 (地方) 現場サービスにおける産業支援の向上 (3 章第 2 節)	ナイロビ外における産業支援は非常に脆弱である。移動と通信のための十分な予算がない中、県の産業職員一人につき、数県を担当しなければならない。産業マスタープランを全国的に実施するためには、人員と予算の増加が必要とされる。
	1.2.4 産業マスタープラン実施へ向けた予算の割当と支出 (3 章第 2 節)	PSDS は、KPSA と MTEF SWGs における Business Members Organisations の一層の参入を支持している。これに関し、製造業セクターからの民間の代表は、MOTI の支援を受けて、MTEF SWGs へ課題ペーパーを提出するなど、産業振興に関連して役割を果たすべきである。

開発目的	目的に対する目標	現況と今後の方向性
1.3 MOTI の戦略 (7 章第 2 節、第 3 節、3 章第 1 節、第 2 節)	1.3.1 民間セクターのニーズに基づいた政策とアクションプランの策定 (7 章第 2 節、第 3 節)	MOTI の役割は、民間セクターが主役となっている産業界の成長を支援することである。政策とアクションプランの効果的な形成のためには民間セクターの声に耳を傾ける必要がある。KAM とその他の関係省庁のメンバーで、サブセクター・県タスクフォースを設置することが求められる。
	1.3.2 民間セクターからの主張の強化 (3 章第 1 節、第 2 節)	KAM は、産業界のニーズを政府へ積極的に主張してきたが、課題の多くは MOTI の権限外にあり、実施における MOTI の支援は不足している。しかし、MOTI が製造業セクターの声を代表することで、即ち MOTI からの支援が一層密になることで、主張の効果が高まるものである。
	1.3.3 連携・協力のモニタリングと評価 (3 章第 1 節、第 2 節)	MOTI と民間セクター間の連携は、これまで MOTI の評価基準とはなっていなかった。民間・公的セクター間の連携・協力を支援する制度的枠組みの強化を、定期的に評価し、最終的には民間・公的セクター共に利益を得られる枠組みへ改善していくべきである。
目的 2: ビジネス環境の改善 (行政関連の制度的枠組みの改善)		
2.1 行政枠組みと 制度枠組みの改善 (4 章第 1 節)	2.1.1 経済・ビジネス関連法体制の強化 (4 章第 1 節)	法的枠組みにおいて、煩瑣なライセンス供与の手続き、冗長な官僚的手続き、時代遅れとなった法律、及びその他多くの法改正が行われてきていることが指摘されている。投資家、貿易業者、製造業者による効果的な事業活動をもたらすように法体制を見直す必要がある。
	2.1.2 課税体系と通関手続きの合理化 (4 章第 1 節)	製造業者の多くが、現在の課税体系と通行手続きの遅れにより、経営環境が悪化していることを懸念している。さらに課税体系は MSME の能力に対応していく必要がある。MOTI は、財務省と共に製造業セクターに合理的な課税体系を作成する部署を設置することが求められる。

開発目的	目的に対する目標	現況と今後の方向性
	2.1.3 MSME 開発へ向けた法的枠組み設置の促進 (4 章第 1 節)	MSME は民間セクターの最大部分を構成している。民間セクターにおける零細・小企業の大多数は、インフォーマルセクターとして運営されており、法的支援と制度上支援へ容易にアクセスが出来ない。MSME のための制度枠組みを整備促進することが不可欠である。
	2.1.4 インフォーマルセクターのフォーマル化 (4 章第 1 節)	製造業者がインフォーマルであることは、経済的に好ましくないだけではなく、製造業者の成長への適切な支援を提供する上でも問題となる。明確なビジョンを立て、2020 年までにインフォーマルの製造業者が全て法人格を取得することが肝要である。この目標に達するには、現在の改革取組レベルは不十分である。さらなる改革とキャンペーンが必要である。
	2.1.5 知的財産権の保護 (4 章第 1 節)	市場における偽造品の氾濫により、経済における改革、消費は低下し、FDI の流入には不利な環境となっている。法と規制が十分に整備されていても、それらの施行遵守は十分になされていない。国民意識の向上と同時に、IPR 保護に係るスタッフの訓練も至急必要とされている。
2.2 インフラの改善 (4 章第 2 節)	2.2.1 産業インフラの改善へ向けた制度的枠組みの設定 (4 章第 2 節)	産業関連のインフラ・プロジェクトは担当省庁と開発パートナーが管理してきたが、多くの場合、関係機関の調整と連携は円滑なインフラ事業の実施には十分ではなかった。関係者間で、効率的に調整と連携がなされる必要がある。
	2.2.2 インフラ開発への資金供給 (4 章第 2 節)	インフラ開発には、多くの資金を要する。多くの開発パートナーが資金を提供しているが、産業関連のインフラ・プロジェクトが相互に関係しているにも拘らず、関係者間の調整が欠落していることがしばしばがある。関係者間の調整と連携は、効果的な資金供給と資金配分に必要とされる。

開発目的	目的に対する目標	現況と今後の方向性
	2.2.3 安定的でコスト効率の高いエネルギーの供給 (4 章第 2 節)	全国高圧送電線網による停電と電圧変動が頻繁に起こるため、電力供給は安定していない。エネルギーの代替源が開発され利用される必要がある。エネルギーの効率的利用におけるベストプラクティスを普及すべきである。また、エネルギーの利用可能性を高めるためには、公的セクターと民間セクター双方からの投資が強化されるべきである。
	2.2.4 安定的な水供給 (4 章第 2 節)	産業振興のためには、水の安定供給が電力供給と同様に重要である。しかし未だに、水不足、並びに水サービス提供者の下で水供給インフラの問題が存在する。各地方の水供給審議会は、消費者への安定した水供給の促進において重要な役割を期待されている。
	2.2.5 効率的な輸送システムの提供 (4 章第 2 節)	幹線道路を含め、都市と農村の道路状態は悪く、都市における激しい渋滞によって、運送費が上がり時間と燃料のロスが生じている。産業には、道路と交通状況の改善が緊急に必要とされている。陸路輸送のもう一つの手段である鉄道輸送には、設備の能率性と近代化が必要である。JKIA は、アフリカ大陸において航空客のハブとなった。つまり、JKIA は、利用者の満足度を最大化するためにケニアと東アフリカ産品を紹介・供給するための絶好のモデルであり、また市場である。そのような観点から、JKIA は貿易品のための場所として位置付けられるべきである。購買を促進するためには、空港のデザインに、然るべき特色を持たせる必要もある。JKIA は、ケニアと東アフリカの空輸貨物ハブとしての中心的役割を担っている。現在、設備は全て使用されている。運送会社の中には、キャパシティを拡大する計画を立てているものもある。個々の会社が協調なしに各々キャパシティを拡大し始めれば、非効率的なロジスティックシステムがもたらされる可能性が高い。総合的なマスタープランが求められる。
2.3 産業・貿易情報の利用可能性の向上 (4 章第 3 節)	2.3.1 工業統計の情報収集・分析の改善 (4 章第 3 節)	工業統計は、政策策定や政策立案者と投資家のリスク評価に必要な基本情報であるが、収集、公開された情報は非常に限られている。工業統計の収集と公開を強化していく必要がある。MOTI は、統計セクションを強化して、より実用的なデータを政策立案に活かせるようにしなければならない。

開発目的	目的に対する目標	現況と今後の方向性
	2.3.2 貿易統計の収集・分析の改善 (4章第3節)	中央統計局の公表する貿易データは、容易に入手出来る輸出入のデータである。しかし、これらのデータは現在のところ、国際的に使用されている Harmonized Standard (HS) コードに対応していない。つまり、国際市場の状況と傾向を理解することが非常に困難なものとなっている。よって、国際貿易のデータとの一致調和が必要である。
	2.3.3 産業レポートの公表 (4章第3節)	信頼の置ける情報が欠落しているため、組織の多くは、専門技術に集中する代わり、多大な時間と資源を費やして自ら情報収集を行っている。MOTI は、情報の収集・公表と信頼の置ける最新の産業情報の普及を行う責任がある。産業レポートが、統計分析情報、産業セクターの状況、並びにベストプラクティスと共に定期的に公表されることが求められる。
目的 3: ケニア産業振興プラットフォーム (Kenya Industrial Development Platform (KIDEP)) に則って、ケニア産業の内部改革を促進する		
3.1 産業支援枠組みの構築 (5章第1節)	3.1.1 ケニア産業振興プラットフォームのためのマスタープランの策定 (5章第1節)	産業振興に向けた、現在の組織による MOTI 傘下の支援活動は、非常に重複している。これらの活動のポテンシャル・ユーザー（民間企業）にとって、然るべき組織に連絡を取って支援活動を得ることは非常に困難である。現在の制度的枠組みを再構築し、簡素化することが求められる。
3.2 技術開発の支援 (5章第2節)	3.2.1 国際標準規格との一致調和へ向けた支援活動の強化 (5章第2節)	規格基準によって、ケニア製品の質を改善するためのガイドラインが提供される。しかし、ケニアの水準はまだ国際標準規格ほど高くはない。世界的な商品との競争は厳しく、水準を国際レベルまで上げることを常に模索する必要がある。同時に、製造業が容易に連絡を取れるように、公的と民間の国際的な認定機関がケニア国内に設置される必要がある。
	3.2.2 製造業による R&D 活動の促進 (5章第2節)	ケニアの製造業は外国の技術情報に依存しており、国内では殆ど R&D 活動に取り組んでいない。製造業は R&D 活動を行う意欲がない一方で、R&D 機関からの成果を利用する意思も弱いままである。R&D に取り組むために、製造業のモチベーションを高めるスキームが必要である。

開発目的	目的に対する目標	現況と今後の方向性
	3.2.3 設計能力の強化 (5 章第 2 節)	設計能力はエンジニアリングにおける R&D 活動に取り組む上での前提条件であるが、ケニアの労働者はほとんど設計能力を身に付けていない。手描きから始め、機械製図、CAD と、設計のトレーニングに一層重点を置く必要がある。
	3.2.4 技術移転の促進 (5 章第 2 節)	地元製造業者間における R&D 活動には限りがあることから、研究活動、R&D センター、多国籍企業からの技術移転が促進される必要がある。学会ではサイエンスパークやインキュベーションパークの設立を通じての技術移転に熱意を示している。R&D センターも、普及サービスを増加させようとしている。多国籍企業の中には、トレーニングにおいて MLHRD と連携しているものもある。このような取組みが一層求められ支援されるべきである。
	3.2.5 イノベーションと技術の商用化 (5 章第 2 節)	多くの R&D 活動がケニアで行われているが、商用化されているイノベーションと技術は非常に少ない。商用化へ向け、R&D 機関のイニシアチブを強化し、政策を立案、実施する必要がある。それに伴い、独自アイデアと技術を商用化するための制度的枠組みが設置されるべきである。
3.3 経営と市場能力の向上 支援 (5 章第 3 節)	3.3.1 ビジネス・生産管理の強化 (5 章第 3 節)	ビジネス・生産管理が向上されれば生産性が改善される。現在、数少ない企業のみが生産管理を実施している。昨今、産業界は、Kaizen とエネルギー効率に係るアドバイスを通じて、生産管理の重要性に関心を抱いてきている。産業界へアドバイスを提供出来るトレーナーを一層多く訓練し、生産管理を更に進めていく必要がある。
	3.3.2 国内市場の拡大支援 (5 章第 3 節)	国内市場は、企業の自己能力開発を蓄積するためのキーポイントである。しかし、政府が国内市場の支援に十分注力してこなかった。一方 Uchumi の小売機能がこの意味での唯一の既存ツールとなっている。国内製造業を国内市場へ結び付けるための手段が更に必要とされる。

開発目的	目的に対する目標	現況と今後の方向性
	3.3.3 B2B 電子商取引の促進 (5 章第 8 節)	生産性の向上には、内部の取組みのみならず、調達の効率性も求められる。電子調達は、ケニアの製造業を国際水準にまで引き上げるための必須ツールである。ケニアでは既に電子調達サービスが利用可能となっている。MOTI は電子調達が利用されるよう製造業者の意識を高める必要がある。
	3.3.4 B2C 電子商取引の開発 (5 章第 3 節)	B2C 電子商取引によって、規模や立地に拘らず高い購買力をもって市場へアクセスする均等機会が、製造業へもたらされるものである。しかし、B2C 電子商取引のための規制枠組みの設置は、進められているもののペースは遅い。MOTI には、制度枠組みの設置プロセスを先導して加速していくことが求められている。
	3.3.5 B2G 電子商取引の開発 (5 章第 3 節)	政府は現在、ケニア国内最大の購買者であるが、政府の調達手続きが煩瑣で多くの時間を要するため、MSME からは政府に対して製品を販売することが困難となっている。電子政府が、電子調達開設の準備を進めており、これによって調達プロセスの透明性が増し、時間もスピードも速まるものである。電子調達が開設されれば、MSME が入札に加わるための支援も拡大されることとなる。
3.4 輸出促進 (5 章第 4 節)	3.4.1 国際市場と輸入条件に係る情報の提供 (5 章第 4 節)	ケニアの輸出品と輸出先は、歴史的経験を基としたものに集中している。ケニアの輸出を促進するためには、輸出商品と目的地に多様性を持たせる必要がある。現在の国際市場の傾向と潜在輸出先国の輸入条件に係る情報が的確に収集・供給されなければならない。
	3.4.2 パッケージ（包装）の改善 (5 章第 4 節)	パッケージの質が低いと国際市場における競争力が低下しかつ商品期限を短くすることになる。外国に市場を拡大するにはパッケージの品質向上が不可欠である。パッケージ機能には具体的には i)内容物の保護、ii)持ち運びの便宜向上、iii)内容物の表示と販売促進、の 3 点がある。

開発目的	目的に対する目標	現況と今後の方向性
	3.4.3 ブランドイメージの確立 (5 章第 4 節)	国際的な競争が増えるに従いケニア製品を他製品と区別するためのブランドイメージの確立が重要となる。しかしケニアの製造業者も政府もブランドを確立させるための戦略を立ち上げていない。ブランドイメージは製品の中心的なコンセプトを確立し対象となる顧客層を明確にするところから始まる。
3.5 投資促進 (5 章第 5 節)	3.5.1 投資家への効率的なサービスの提供 (5 章第 5 節)	投資の誘致は、厳しい国際競争の下にある。ケニアに持続的な投資を誘致するためには、投資家の満足が非常に重要なものとなる。国際競争に勝つためには、JKIA や他の関連機関は、他国で適用されているベストプラクティスを意識すると共に、投資家へのサービス提供において最高水準に達する必要がある。
	3.5.2 投資家誘致へ向けた外国市場活動の促進 (5 章第 5 節)	多国籍企業の誘致は、ケニア産業の技術力を国際水準まで大きく高めるためには、最も有効な手段である。外国の企業を惹き付けるには、一層多くの資源が海外の市場活動に配分される必要がある。外国の市場活動には、大使館との密な連携も求められる。
	3.5.3 特別経済区の設置 (5 章第 5 節)	現在の EPZ 戦略によって、EPZ 企業は多くの制約を負わされており、国内における連携活動を持つことが困難となっている。さらに、都市から EPZ への連絡道路の状態が悪いため、EPZ 企業は社会的経済的施設から孤立している。EPZ 戦略は、他国のモデルを対象としたベンチマーキング研究を通して変更される必要がある。総合産業区域設置へ向けた戦略の策定が求められる。
	3.5.4 ナイロビ外における投資の促進 (5 章第 5 節)	ナイロビにおける製造業セクターの過剰集中によって、社会・環境状況が悪化している。ナイロビ外の低発展の製造業は、貧弱な支援システムとインセンティブの欠如によるものである。ナイロビ外で製造業を活性化させるためには、支援システムの改善とインセンティブスキームの設置が必要とされる。

開発目的	目的に対する目標	現況と今後の方向性
3.6 財政状況の改善 (5章第6節)	3.6.1 間接金融へのアクセス改善 (5章第6節)	金融セクターは全体として、ケニアにおいてはよく発達している。しかし、製造業 MSE にとって、担保、金融の然るべき知識・技術や財源の情報がなければ、クレジットへアクセスすることは難しい。 MSE がクレジットへアクセス出来るために多くのオプションのある環境が与えられるべきである。
	3.6.2 直接金融へのアクセス改善 (5章第6節)	ケニアの株式市場とベンチャー投資会社は（venture capital :VC）次第に活発になってきている。製造業者は、 IPO と、 VCs による投資を通して、直接金融を利用できる機会に一層の注意を払うべきである。 MOTI は、製造業者の自覚を促すと共に資金導入が可能な製造業者を関連機関に紹介することも可能である。
	3.6.3 キャッシュフローの改善 (5章第6節)	第三者機関からの資金調達には制約があるが、キャッシュフローを改善する手法についても併せて検討する必要がある。そのような手法には、支払い条件における制度制約の設置と、経営とキャッシュフローに係る財務顧問サービスが含まれる。
3.7 人材能力開発 (5章第7節)	3.7.1 科学と技術における技能の強化 (5章第7節)	産業振興のレベルの低さは、ケニアにおける TIVET の状況を反映するものである。 TIVET の訓練カリキュラムでは、然るべき技術をもって雇用創出に焦点を当ててきた。しかし、国際競争が増える中、国際水準に見合う競争力の高い労働力を重視することが求められている。 TIVET の質を向上するには、多大な支援が必要である。
	3.7.2 ビジネス管理と生産管理技能の強化 (5章第7節)	雇用先が不足しているため、多くの卒業者が起業する必要性に直面している。製造業で成功するためには、生産・管理技能を十分に身に付けていなければならない。よって、生産と管理のトレーニングを一体化し、特に、国際市場での競争には欠かせない生産管理のトレーニングを一層重視すべきである。

開発目的	目的に対する目標	現況と今後の方向性
	3.7.3 学会と産業間の連携強化 (5 章第 7 節)	産業は、TIVET を向上するに当たり唯一効果的なソースである。TIVET 機関と産業界の密な連携は、TIVET の地位向上において最も重要となる。TIVET は MOST の下にあるが、MOTI は、産業を代表する影響力として、産業と TIVET 機関の連携を強化する役を担っている。
3.8 産業ネットワーク作り (5 章第 8 節)	3.8.1 インキュベーターの支援 (5 章第 8 節)	製造業セクターでは売り上げを出す前の運転期間が長いため、安定段階に達するまでのバリアが高い。結果として、多くの製造業が安定段階に達するまでに機能しなくなってしまう。製造業の数は少なく、インキュベーターの支援が重要となる。インキュベーターと支援機関の間における迅速で広範なネットワーク作りによって、上記のバリアが低くなる。
	3.8.2 クラスター化の促進 (5 章第 8 節)	個々の企業の能力に限りがある中、企業間のクラスター作り・ネットワーク作りは MSME を支援する上で非常に重要なツールである。クラスター作りには、ステークホルダー間で触媒として活動するファシリテーターが求められる。DIDOs の数は限られていることから、他の機関をファシリテーターとして任命する枠組みを設ける必要がある。
	3.8.3 SME パークの設置 (5 章第 8 節)	Vision 2030 では、SME パークの設置を構想している。競争力を作り出すためのツールとして SME パークを設置するためには、成長ポテンシャルに基づいて企業が選定されなければならない。SME パークはまた、共通の施設やビジネス・ネットワークが構築され得るように共通のビジネス関心・利益を持つ者を企業グループとして選択するならば一つのクラスターの手段となり得る。
目的 4: 環境配慮と社会配慮を伴った持続的開発		
4.1 環境保護・保全 (6 章第 1 節)	4.1.1 環境保護・保全 (6 章第 1 節)	3R (Reduce, Reuse, Recycle) は、持続的な生産と消費のための基盤であるが、既に大企業での評価は高く、KAM も奨励している。しかし、3R を高いレベルで達成するには、先進国からの技術移転が必要である。MSME が意識を高めるように助長することも大きな課題となっている。

開発目的	目的に対する目標	現況と今後の方向性
4.2 安全・衛生の保護とジェンダー (6章第2節)	4.2.1 安全・衛生の保護 (6章第2節)	産業振興は、社会福祉と連動していなければならない。しかし、健康安全規則は殆ど順守されていない。改善される分野には、環境と安全衛生の間の連携監査、監査時における改善助言、コンプライアンスへの社会責任を高めるためのキャンペーンが含まれる。
	4.2.2 ジェンダー問題の配慮 (6章第2節)	製造業への女性経営者と労働力の参加は、他のセクターと比べると依然として限られている。製造業への女性の参加によって、女性の雇用が増えるのみならず、セクターへ新しいアイデアがもたらされるものである。女性の視点と考え方は、新たなニーズを見出し、商品を開発するために必要なものである。

目的 5: ターゲットサブセクターの育成計画

5.1 特定サブセクターの開発 (9章)	5.1.1 サブセクター開発戦略の立案と実施 (9章第1節、第2節、第3節)	産業のいたる所に多くの制約と対策が共通して存在する一方で、サブセクター独自のものもいくつかある。サブセクター開発戦略の欠如によって、産業からのニーズに対する対応が遅れている。サブセクター開発戦略の策定を通して、そのような独自の課題が明確となりサブセクターが飛躍できるアクションが示されることになる。
	5.1.2 サブセクター開発戦略のモニタリングと評価 (9章第4節)	サブセクターを取り巻く環境は時間と共に変化している。サブセクター・タスクフォースと共にサブセクター戦略をモニター・評価し、必要に応じて修正していかなければならない。この共同モニタリング・評価で、民間セクターと公的セクターの連携も増加するであろう。

開発目的	目的に対する目標	現況と今後の方向性
5.2 農産加工サブセクターの育成計画 (10 章第 1 節)	5.2.1 ビジネスリソースの強化 (10 章第 1 節)	加工に適した規格の原材料がないため、COMESA 加盟国への輸出向けに加工可能な輸入原材料を利用するための早急な対応を行う。農産業技術スタッフの養成とトレーニングが、低落している一部の農業関連産業サブセクターの復活のために早急に必要とされている。
	5.2.2 生産品開発 (10 章第 1 節)	変化する国内・国際需要に合わせて多様化する農産加工商品に注意を向ける必要がある。特に、糖蜜やバガスといった費用効率の高い副産物の利用を促進し、現在無駄が生じている点を今後の付加価値のために修正していかなければならない。
	5.2.3 市場開発 (10 章第 1 節)	ケニアの輸出品が一層市場指向型となるように調整するには、農産加工製品の世界的な需要動向を追跡していくことが必須である。伝統的なセミプロダクトの輸出に関して見ると、輸出拡大の機会や保護を与える可能性は限られている。グローバルな商品市場における需要に対して販売路を確保するためには、更なる手段が重要となる。
	5.2.4 企業間の連携強化 (10 章第 1 節)	現在全て一つの工場内で行うという非効率的な生産におけるボトルネックがあるが、企業の垂直統合と水平統合を行うことによって、農業関連産業活動が発展していく。商品生産への請負人の参画が多いほど、リスクが消え、農村の零細企業が採用される。
	5.2.5 農産加工開発戦略のモニタリングと評価 (10 章第 1 節)	現在の加工システムをモニタリングし評価するためには、ベンチマークを設ける必要がある。そして、目標達成や失敗例という点から、記録を頻繁に取ることが求められる。農村における農業関連産業の雇用状況は、産業関連作物の生産の変化を見ることによって指標として捉えられる。

開発目的	目的に対する目標	現況と今後の方向性
5.3 農業機械サブセクターの育成計画 (10 章第 2 節)	5.3.1 ビジネスリソースの強化 (10 章第 2 節)	機械サブセクターの発展は、国内経済の成長と比べて非常に遅れている。Vision 2030 の期待に見合うためには、機械サブセクターの発展が重要である。現在、機械類の多くは輸入によるものである。この傾向を変えるために必要なのは、鉄材、電力、輸送、労働力を含めた生産コストの削減であるが、これは個々の企業の能力を超えている。
	5.3.2 製品開発 (10 章第 2 節)	大量生産の概念と技術は、極端に欠如している。製造業は、手で使える農業用具、農機具、食品加工ラインにおける運搬設備、自転車・自動車の部品、に焦点を当てて取り組むべきである。これらの殆どは大量生産が可能で、今あるローカル技術を改善することで対応可能である。
	5.3.3 市場開発 (10 章第 2 節)	COMESA 市場の潜在可能性は大きく、ケニアの機械産業を「COMESA の工場」に出来るほどである。しかし、COMESA への機械輸出の成長は、一般商品の成長に比べると劣っている。機械産業の発展は COMESA への輸出促進のてことなるものである。そしてそれには集中して実施する市場調査や市場ニーズを反映したものである必要がある。
	5.3.4 企業間の連携強化 (10 章第 2 節)	同種の、または異種の機械産業における企業間で情報のやり取りと意思伝達が欠如しているのは明白である。新たに形成する食品加工機械製造業連合と農業機械製造業連合を整備し、経営力と技術レベルの相互向上へ向けた切磋琢磨を通して、それらを更に強化していく必要がある。
	5.3.5 農業機械開発戦略のモニタリングと評価 (10 章第 2 節)	開発戦略の成果は、定期的にモニタリングと評価を行っていくべきである。その際用いられる検証可能な指標には、生産、輸出、企業数、雇用者数、並びに 20 農業機械製造業と 20 食品加工機械製造業からのサンプリングなどが含まれる。

開発目的	目的に対する目標	現況と今後の方向性
5.4 電気、電子・ICT サブセクターの育成計画 (10 章第 3 節)	5.4.1 ビジネスリソースの強化 (10 章第 3 節)	MSME にとってビジネスリソースは、人材、技術、管理ノウハウ、市場情報など、全ての面において不足している。特に、技術の改善は、このサブセクターには不可欠である。FDI の促進は先進技術の導入には極めて重要であり、また、ケニア製造業の技術向上、HRD、R&D 活動も奨励される。
	5.4.2 企業間の連携強化 (10 章第 3 節)	主に情報が不足しているせいで、企業間における業務委託システムのような連携は非常に少ない。ケニアには、サブセクターの裾野産業としての優れた金属加工業とプラスチック業もあるため、仲介システムや情報共有の導入を通して、電気、電子、製造業にそれらの産業の製品の提供が可能である。
	5.4.3 市場開発 (10 章第 3 節)	サブセクターの国内市場の規模は US\$360 百万に過ぎない。この内 US\$280 百万、若しくは 78%は輸入に、US\$15 百万は輸出に依るものである。国内市場は、加速する ICT 開発と農村世帯の電化に伴って拡大することが見込まれている。2008 年の COMESA Customs Union の設立は ケニアにとって有利となる可能性がある。
	5.4.4 電気、電子・ICT 開発戦略のモニタリングと評価 (10 章第 3 節)	開発戦略の成果は、定期的にモニタリングと評価を行っていくべきである。その際用いられる検証可能な指標には、生産、輸出、企業数、雇用者数、並びにサブセクターの構造進展の観察結果などが含まれる。

第8章 アクションプラン概要

8.1 アクションプランの設定

第7章に記載した産業振興フレームワークに基づいて実施可能な具体的な計画が必要である。現在の厳しい予算及び人材を考えると、フレームワークの全項目についてアクションプランを計画することは無駄が多く現実的ではない。そのために開発フレームワークの開発目的をレビューするために評価のための5つの視点の検討が行われた。それらの視点は、インパクト、緊急性、有効性、効率性、持続性である。これらの評価項目は開発援助委員会（DAC）⁸⁹の評価5項目を基に、「妥当性」を「緊急性」に置き換えたものである。開発フレームワークの設定段階で、妥当性は明らかに担保されている一方で、アクションプランには早急な実施が求められていることから、緊急性の観点を取り入れることとした。

インパクトでは想定されるプロジェクトの製造業者に対する影響を検討した。ビジネス活動に直接的な関係があり、影響が大きいものと考えられる開発目的は、法制度整備、民間セクターの参画、インフラ強化、3.1～3.6及び3.8の各支援課題である。

緊急性では現在、負の影響が生じており、早急な改善が求められる目的を選定した。一つは整備の遅れから多大な非効率を引き起こしているインフラであり、もう一つは工場における問題が指摘されている環境保全並びに安全・保健管理である。

有効性が高いと考えられる項目は、MOTI内部で実施可能なものである。それらはMOTIの役割明確化、制度・人材開発、戦略策定といった項目である。これらに加えて、産業統計情報の改善についてもMOTIがイニシアチブを取るべきである。技術力強化支援については、実施体制の整備が他の分野に比べて進んでいる。

効率性では短・中期における費用対効果を検討した。効率性が高いと判断されるのは、MOTIの戦略策定、法制度整備、インフラ強化、支援枠組み、管理・マーケティング支援、資金調達、人材能力開発、産業ネットワーク構築である。

持続性では長期における効果の発現を検討した。長期的に大きな効果が期待できるものとしては、産業統計情報、技術力強化、輸出振興、投資促進、環境保全、安全・保健管理が考えられる。人材能力開発については、短・中期のみならず長期においても効果の発現が期待される。

開発目的の評価結果は次表のとおりである。✓の付いている評価項目が相対的に高いものと判断された。MOTIの役割の明確化と制度・人材開発については、MOTIによる *Strategic Plan 2006-2011*⁹⁰内で作成されていることから、ここでは設定対象から外すこととした。一方で、ターゲット・サブセクターのアクションプラン（目的5）は独立項目としては抽出せず、他の相応しい開発目的項目の下に含めることとした。

⁸⁹ DACは経済協力開発機構(OECD)の三大委員会の一つで、1961年に設置された。

⁹⁰ 第2章“*Institutional Review*”には、義務、ミッション・ステートメント、政策優先事項、組織構造（現行及び提案）、人材配置レベル、局への分布と資金手当が含まれる。

表 8-1 開発課題の評価

Development Objectives	Impact	Urgency	Effectiveness	Efficiency	Sustainability
1.1 Clarifying MOTI's role			✓		
1.2 Institutional and capacity development of MOTI			✓		
1.3 Strategy of MOTI			✓	✓	
2.1 Improving administrative and regulatory framework	✓			✓	
2.2 Improving infrastructure	✓	✓		✓	
2.3 Improving availability of industrial and trade information			✓		✓
3.1 Establishing industrial support framework	✓			✓	
3.2 Supporting technological development	✓		✓		✓
3.3 Supporting upgrade of management and marketing capacity	✓			✓	
3.4 Export promotion	✓				✓
3.5 Investment promotion	✓				✓
3.6 Improving financial conditions	✓			✓	
3.7 Human capacity development				✓	✓
3.8 Creation of industrial network	✓			✓	
4.1 Environmental protection and conservation		✓			✓
4.2 Protection of safety, health, and gender		✓			✓

Note: Coloured development objectives are those selected for the action projects.

8.2 アクションプラン実施のシナリオ

アクションプラン全体の実施スケジュールを大きく3つの期間に分けて検討した。各アクションプランの具体的なスケジュールは各アクションプランの実際の内容や各々の性格に従って決定されることになる。

(1) 第一フェーズ（2007～2010年）：準備・開始段階

MOTI 内の実施体制（人員及び予算）を決めた上で、現況把握のために必要な情報の収集及び分析を行う。実施関係者により現況を把握し、担当者別の実施スケジュールを含む詳細計画を設定する。制度・法案の新設／改正が必要な場合は、承認手続を進捗させるために草案をレビュー・検討する。

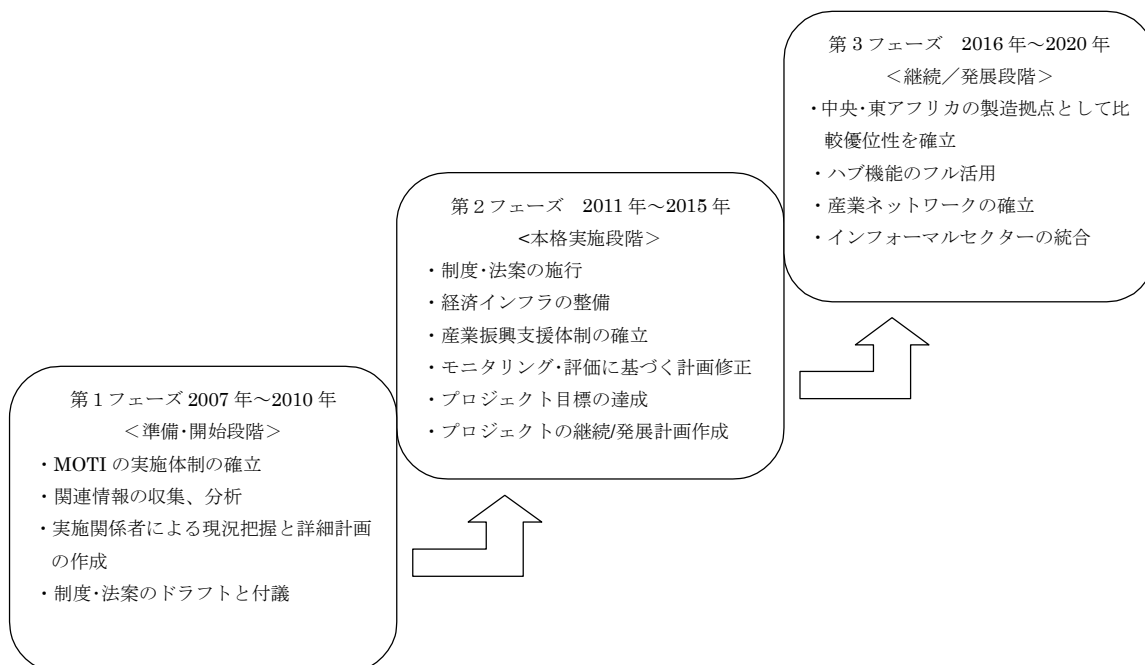
(2) 第二フェーズ（2011～2015年）：本格実施段階

必要な制度・法案を施行すると共に、基本的なインフラを整備し、産業振興の支援体制を確立する。プロジェクトは定期的にモニタリング・評価を行い、必要に応じて計画を修正する。プロジェクトの活動によりアクションプランの目標達成を目指す。目標が達成された場合は、継続計画或いは発展計画を作成する。

(3) 第三フェーズ（2016～2020年）：継続／発展段階

プロジェクトの継続／発展計画の実施を通じて比較優位性を確立し、中央・東アフリカ地域における製造拠点を目指す。ハブ機能を最大限に機能させると共に、産業ネットワーク（前方／後方連関）を強化する。アクションプランの総合的成果により、インフォーマルセクターのフ

オーマル化の達成が期待される。



出典: The JICA Study Team

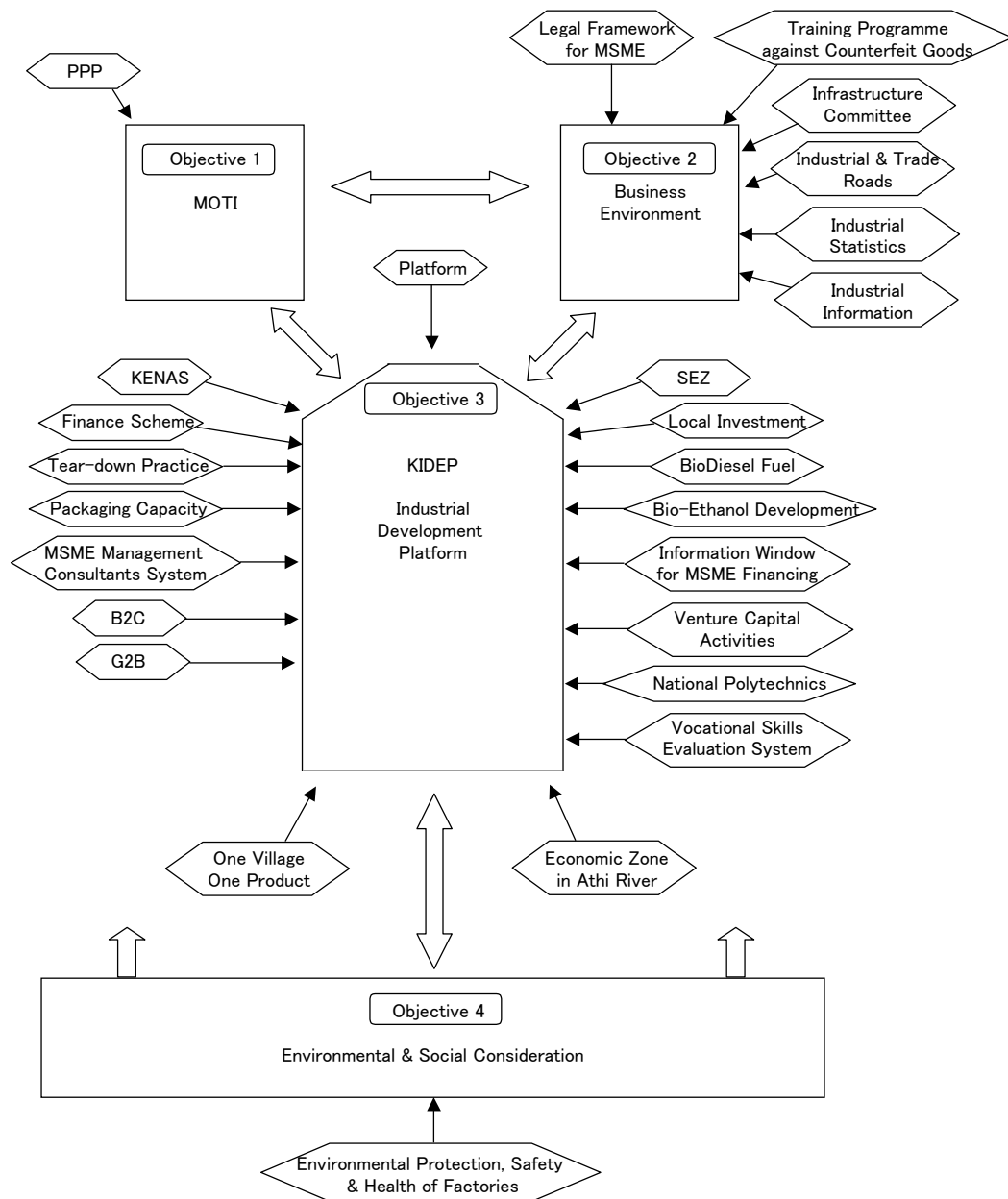
図 8-1 アクションプラン実施のシナリオ

8.3 アクションプランの概要

前章では、開発フレームワークが4目的の認識の下に策定された。同目的の下、より詳細な開発目的とターゲット目標を提示した。これらの具体的な目的に基づき、実現可能で効果的なアクションプランの有力候補の調査と協議が MOTI と共に行われた。本章では、このプロセスの結果として各開発目的に関して形成された具体的なプロジェクトを提示した。

8章第3節、表 8-2 ではプロジェクト名、実施機関、さらにインパクト、有効性、効率性、持続性、必要人員（M/M）、必要設備について示している。それと同時に、優先度を明確にするために、アクション優先項目としての緊急性、実施中の（案件・政策）関連性、条件（プロジェクトを開始する体制・条件が整っているかを示すもの）が同表に示されている。提示された多くのプロジェクトが第一段階を開始できる状態にあり、そのようなプロジェクトはできるだけ早い時期にプロジェクトが開始されることが望まれる。各プロジェクトのより詳細な内容は8章第4節において、実施のタイムフレームも含めたプロジェクトシートによって説明されている。

これらのアクションプランの策定過程は開発フレームワークと目的の策定ケースと同様である。ここでは、セミナー、フォーラム、ワークショップを通じた関連ステークホルダーとの協議が、対 MOTI や MAPSKID チーム内での協議と同様、十分に考慮された。次図には4つの主要目的に関連したアクションプランの項目が示されている。



出典: The JICA Study Team

図 8-2 アクションプラン実施のシナリオ

表 8-2 アクションプランの優先度チェック表

開発に対する目標	プロジェクト名 ⁹¹	実施機関 (事務局: (タスクフォース / 協議機関:)	インパクト	効果	効率性	持続性	MOTI職員 年 (人/月)	施設 ⁹²	資源 ⁹³	アクション 優先度			実施中プロジェクト / 関連計画 / 政策
										緊急性	関連性	実施案件等 (限) (作業内容項目上 実施可能状況)	
民間セクターのニーズに基づいた政策とアクションプランの策定	1.3.1 産業政策立案と行政における P-P-P の促進	MOTI/DIDO KAM and stakeholders relating to agenda taken up by each committee including local government, other relevant ministries on the agenda, agencies under MOTI, BDS providers, academics			✓		2		MOTI			2)	PSDS-PIP 1.4
経済・ビジネス関連法体制の強化	2.1.1 MSME による B2B 取引に関する法的保護の検討	MOTI Attorney General's Office		✓	✓		2		MOTI			3)	PSDS-PIP 1.5.6, 5.1.2
インフォーマルセクターのフォーマル化	2.1.4 インフォーマル製造業者のフォーマル化転換促進	MOF (Business Regulatory Reform Unit) Attorney General's Office (Registration General Office), KRA, MOTI, and the local authorities		✓	✓		1		MOF MOTI		✓	5)	PSDS-PIP 1.5.2, 1.5.3 Draft Industrial Policy 3.11 (MSME) FIAS/WB Improving Regulatory Performance MSME Competitiveness Project Component 3

⁹¹ The projects that MOTI will assume the secretariat are highlighted.⁹² Projects that need new facility or rehabilitation work on the existing facility are marked.⁹³ Organisations that would be expected to allocate the project budget are named.

表 8-2 アクションプランの優先度チェック表

開発に対する目標	プロジェクト名 ⁹¹	実施機関 (事務局: (タスクフォース / 協議機関:))	インパクト	効果	効率性	持続性	MOTI職員 年 (人/月)	施設 ⁹²	資源 ⁹³	アクション 優先度			実施中プロジェクト / 関連計画 / 政策
										緊急性	関連性	実施案件等 (作業内容項目上 限) ⁹⁴	
知的財産権の保護	2.1.5 偽造品に対する訓練プログラムの設置	Counterfeit Goods Agency (CGA) / KIPi MOTI, MOF, KRA, KEBS, Attorney General (Copy Right Board)	✓	✓	✓		2		KIPi KEBS Donors (MOTI)		✓	1)	PSDS-PIP 4.4.1 Draft Industrial Policy 6 (Legal Framework) MOTI Strategic Plan 6.4.1
産業インフラの改善に向けた制度的枠組みの設定	2.2.1 産業振興のためのインフラ委員会 (ICID)	MOTI, Ministries relating to economic infrastructure, Relevant implementation agencies, Donors Coordinating agencies	✓		✓		2		MOTI		✓	1)	PSDS-PIP 1.1.2 Draft Industrial Policy 5 (Infrastructure),
効率的な輸送システムの提供	2.2.5 産業道路の修復	DRC MOTI, Local Authority, KAM	✓		✓		2	✓	Local Authority Donors		✓	1) ⁹⁴	PSDS-PIP 1.1.2 Draft Industrial Policy 5 (Infrastructure), ICAP Cluster 2.1, The Master Plan for Urban Transport in the Nairobi Metropolitan Area (JICA)

⁹⁴ Work items are suggested to be reviewed carefully because relating study has been already conducted.

表 8-2 アクションプランの優先度チェック表

開発に対する目標	プロジェクト名 ⁹¹	実施機関 (事務局: (タスクフォース / 協議機関:)	インパクト	効果	効率性	持続性	MOTI職員 年 (人/月)	施設 ⁹²	資源 ⁹³	アクション 優先度			実施中プロジェクト / 関連計画 / 政策
										緊急性	関連性	実施案件等 (限) (作業内容項目上 実施可能状況)	
工業統計の情報収集・分析の改善	2.3.1 産業統計の収集、及び公開の強化	MOTI and KNBS		✓		✓	12		KNBS	✓	✓	5)	PSDS-PIP 4.1.1 Draft Industrial Policy 2 (Economic) Statistical Capacity Building (STATCAP)
産業レポートの公表	2.3.3 産業情報への容易なアクセスの促進	MOTI e-Government (Office of the President), MOTI (KIPI, KEBS), KAM, MLHRD (Health and Safety Services), NEMA		✓	✓	✓	2		MOTI OOP			3)	PSDS-PIP 1.5 E-Government Strategy
ケニア産業振興プラットフォームのためのマスタープランの策定	3.1.1 ケニア産業振興プラットフォーム (KIDEP)の設立	MOTI and OSS, which is proposed to be established in this action plan	✓	✓			12	✓	MOTI Donors			1)	PSDS Goal 4 Draft Industrial Policy 2 (Economic) SSC (IFC) District Information Centre (EU) Business Solution Centre (UNDP)
国際標準規格との一致調和へ向けた支援活動の強化	3.2.1 ケニア国家認定サービス (KENAS)の能力強化	KENAS KEBS, MOTI, KAM		✓			1		KENAS Donors		✓	1)	PSDS-PIP 3.2.1 Draft Industrial Policy 2 (Economic)

表 8-2 アクションプランの優先度チェック表

開発に対する目標	プロジェクト名 ⁹¹	実施機関 (事務局: (タスクフォース / 協議機関:)	インパクト	効果	効率性	持続性	MOTI職員 年 (人/月)	施設 ⁹²	資源 ⁹³	アクション 優先度			実施中プロジェクト / 関連計画 / 政策
										緊急性	関連性	実施案件等 (作業内容項目上 限) (実施可能状況)	
製造業による R & D 活動の促進	3.2.2 ティアダウン・プラクティス（機器分解組み立て演習）の導入	KIRDI MOTI, KAM KenInvest, EPZA, BDS providers		✓	✓		1		KIRDI (MOTI)		✓	1)	PSDS-PIP 4.4.3.4 Draft Industrial Policy 3.2 (Agro-machinery)
イノベーションと技術の商用化	3.2.5 研究開発 (R&D) 活動の商用化に向けた資金調達スキームの設置	MOTI or MOST MOF, KIRDI, universities, contracted commercial banks, venture capital firms	✓	✓			3		MOF			1)	PSDS-PIP 4.4.2.3 Draft Science Technology and Innovation Policy
ビジネス・生産管理の強化	3.3.1 MSME 経営コンサルタントの導入	KIBT MOTI		✓			1		MOTI (Donors)			1)	PSDS 4.2.2.1
B2C 電子商取引の開発	3.3.4 B2C（対消費者電子ビジネス）電子商取引の開発	MOTI E-Government, MOIC, KICTAnet, Kenya Credit and Debit Card Association, Representatives of Courier companies, Chamber of Commerce	✓	✓	✓		12		MOTI OOP		✓	5)	PSDS-PIP 1.5.6 Draft Trade Policy MOTI Strategic Plan 5.6, 6.4.2 ICT Strategy
B2G 電子商取引の開発	3.3.5 B2G（対政府電子ビジネス）電子商取引の開発	MOF Public Procurement Oversight Authority (PPOA), E-Government (Office of the President), MOTI	✓	✓	✓		2		MOTI OOP (Donors)		✓	3)	PSDS Goal 5 Draft Trade Policy E-Government Strategy

表 8-2 アクションプランの優先度チェック表

開発に対する目標	プロジェクト名 ⁹¹	実施機関 (事務局: (タスクフォース / 協議機関:))	インパクト	効果	効率性	持続性	MOTI職員 年 (人/月)	施設 ⁹²	資源 ⁹³	アクション 優先度			実施中プロジェクト / 関連計画 / 政策
										緊急性	関連性	実施可能性 (作業内容項目上 限) (実施案件等)	
パッケージ（包装）の改善	3.4.2 包装技術の強化	MOTI Institute of Packaging, Universities, KIRDI, EPC, KAM, PEAK/NEMA	✓	✓			3		MOTI Donors			2)	PSDS 4.4.3.2 Draft Industrial Policy (Economics) PEAK
特別経済地区（SEZ）の設置	3.5.3 輸出加工区（EPZ）の特別経済地区（SEZ）への転換	EPZA MOTI, KRA, MOF, KenInvest	✓	✓	✓		12	✓	EZAA (MOTI) Donors	✓	✓	3)	PSDS-PIP 4.3.1 Draft Industrial Policy 3.11 (MSME)
ナイロビ外における投資の促進	3.5.4 地方投資の促進	KenInvest, MOTI MOF, Ministry of Planning, EPZA, KAM, KEPSA, Ministry of Regional Development	✓	✓			6		MOTI			1)	PSDS-PIP 4.3.2 Draft Industrial Policy 2 (Economics)
直接金融へのアクセス改善	3.6.2 直接金融の促進	MOTI Venture Capital Association, CMA, MOF, KAM		✓	✓		2		MOTI			1)	PSDS-PIP 5.4.5 Draft Industrial Policy 3.11 (MSMEs)
科学と技術における技能の強化	3.7.1 国立技術専門学校における訓練の質的向上	National Polytechnics MOST, KATTI, MOTI, KAM		✓			1		MOST			2)	PSDS-PIP 4.2.3 Draft Industrial Policy 4 (HRD)

表 8-2 アクションプランの優先度チェック表

開発に対する目標	プロジェクト名 ⁹¹	実施機関 (事務局: (タスクフォース / 協議機関:)	インパクト	効果	効率性	持続性	MOTI職員 年 (人/月)	施設 ⁹²	資源 ⁹³	アクション 優先度			実施中プロジェクト / 関連計画 / 政策
										緊急性	関連性	実施案件等 (作業内容項目上 限)	
ビジネス管理と生産 管理技能の強化	3.7.2 組織化した職能評価 システムの導入	TIVET Authority (to be established) MLHRD, MOST, KATTI	✓	✓	✓		1		MOST MLHRD			2)	PSDS-PIP 4.2.3 Draft Industrial Policy 4 (HRD)
クラスター化の促進	3.8.2 一村一品プロジェクト	MOTI Relevant ministries, District Offices, BDS Providers	✓	✓			12		MOTI Donors		✓	2)	PSDS-PIP 5.3.1 Draft Industrial Policy 3.11 (MSMEs) Kenya Agricultural Productivity Project MSME Competitiveness Project Component 2
SME パークの設置	3.8.3 Athi 川の総合経済域 の新規開発	Proposed Nairobi Metropolitan Region Development Board (NMRDB) NESC, Ministry of Planning, MOLG, MOL, Mavoko Municipal Council, MOIC, MLHRD, MOTI, KIEL, EPZA	✓	✓			12	✓	MOTI MOIC MOP Donors			1)	PSDS-PIP 4.3.1 Vision 2030 Nairobi Metropolitan Region Development Strategy Draft Industrial Policy 3.11 (MSMEs) Action Plan 3.5.1

表 8-2 アクションプランの優先度チェック表

開発に対する目標	プロジェクト名 ⁹¹	実施機関 (事務局: (タスクフォース / 協議機関:))	インパクト	効果	効率性	持続性	MOTI職員 年 (人/月)	施設 ⁹²	資源 ⁹³	アクション 優先度			実施中プロジェクト / 関連計画 / 政策
										緊急性	関連性	実施案件等 (作業内容項目上 限) 実施可能状況	
環境保護・保全／安全・衛生の保護／ジェンダー問題への配慮	4.1.1&4.2.1&4.2.2 環境保全及び工場における安全と衛生の増進	NEMA/ Ministry of Environment, DOHSS Cleaner Production Centre of Kenya, KEBS, KAM, Kenya Occupational Health and Safety Association		✓			1		NEMA DOHSS		✓	3)	PSDS-PIP 1.5.4 GEF-KAM Energy Efficiency Project

8.4 各アクションプランの詳細

アクションプランとして提案された各プロジェクトに関するプロジェクトシートは以下の通りである。各プロジェクトシートの内容は暫定的なものであり、プロジェクトの主役となる機関により今後内容の更新、さらなるレビュー・検討が行われることが期待されている。従って、今後費用見積り、実施項目・スケジュールについても改訂が行われていくことになる。

なお、ここに提示された以外にも MOTI により準備されつつある潜在可能性のあるプロジェクトがいくつかある。それらプロジェクトについても必要な情報が備わり態勢が整えばアクションプランとして取り上げることが期待される。

1.3.1

プロジェクト名: 産業政策立案と行政における P-P-P の促進

【背景と課題】

MOTI の産業局の使命は、製造業セクターの成長を支援することである。但し、産業振興への影響は現在以下の理由より限られている。1) 殆どの産業課題は省庁間の事柄であり、実施には他の省庁からの連携を要する、及び2) 産業政策の立案と実施において製造業セクターの声を吸い上げる制度的枠組みが存在しない。また、ステークホルダーはサブセクターと県ごとに異なる。よって、サブセクターと県委員会を設立し定期的会合を開くことが奨励される。各委員会 は目的に沿って産業、公的セクター、学会からの中心的なメンバーにより構成されるべきである。同時に KAM が産業を代表する役割を強化することが可能となるべく MOTI は KAM がその会員を増やすことに連携強化することが求められる。これらのアクションを通じて、MOTI は産業振興支援の課題と対策をより理解出来るようになるものである。

【目的】

産業のニーズに基づいて、産業政策の立案と行政を促進する。



目標受益者：大中企業及び成長指向の中小企業

【実施機関】

事務局：MOTI/DIDO

タスクフォース：KAM 及び各委員会 で取り上げるアジェンダに関係する地方政府を含む関係者、関係省庁、MOTI 関係機関、BDS 機関、学会

【作業予定】

作業内容[主管機関]	フェーズ 1 2007 - 2010	フェーズ 2 2011 - 2015	フェーズ 3 2016 - 2020
1) サブセクター、県委員会の設置／活性化と定例会議の開催 [MOTI (産業局) /DIDO]			
i) 時間管理、出席者の果たす使命など会議の効率向上のため参加者規則の承認			
ii) 会議で確立すべき長期見通しの確認			
iii) 短期目標と作業内容の確認			
iv) 実施、モニタリング、評価			
2) KAM の会員数の増加に係る連携とサブセクター及び県レベルにおける活動強化 [MOTI (産業局) /DIDO]			

【指標】

- 1) サブセクター及び県委員会が定期的が開催される。
- 2) MOTI は KAM のための単一かつ信頼できる政府の連絡窓口として機能する。
- 3) 大中企業の大多数が KAM の会員になる。

【行動実施上の留意点】(概算費用見積り)

MOTI は DIDO を指導しサブセクターごとのタスクフォースを立ち上げさせ、DIDO はそれに従い行動する。MOTI は同時に KAM と共同で作業内容 2) の措置を講ずる。当面の措置は MOTI によって行われ得る。このアクションプランは民間部門主張強化のための各種強活動を擁する PSDS -PIP 1.4.2 の下で行われる活動の一環と考えることができる。(10 百万 Ksh.)

2.1.1

プロジェクト名: MSME による B2B 取引に関する法的保護の検討

【背景と課題】

多くの MSME は彼らの製品を小売業者に卸売するより直接に顧客に販売することを好む。そのおもな理由は小売業者が製造業者に不利な支払条件を押し付ける結果、製造業者が現金不足に陥るからである。場合によっては、支払いは販売すべてを完了した後になる。支払条件に関して法的な規制がない。他方、産業支援構造がとくに良くできている日本では下請けへの支払い条件が納品または業務提供後 60 日以内と定められている〔下請代金支払遅延等防止法（昭和 31 年法律第 120 号）〕。この法律はまた、外注者に注文を行う際書面での契約を義務付けその不履行を禁じている。当該法の施行は公正取引委員会によって監視されている。1956 年以来こうした下請け業者の法的保護は外注者と下請け業者の間に業務連関を構築する一助となってきた。これはまた、30 日間以上操業資本がより大きな産出のため利用できるため、日本の高い生産性の一部に貢献してきた。この教訓はバリューチェーンを通じて特に縦の連関が弱いケニアの場合には検討する価値がある。

【目的】

とくに操業費軽減の助けとなる支払条件に着目し MSME による前方連関構築を推進する法的体系を設立する。

目標受益者：MSME

【実施機関】

事務局：MOT1、協議機関：法務省

【作業予定】

作業内容〔主管機関〕	フェーズ 1 2007-2010	フェーズ 2 2011-2015	フェーズ 3 2016-2020
1) MSME による業務提供及び製品の B2B 取引で発生する問題点の検討[MOTI（国内交易局）]	↔		
2) 海外モデルのベンチマーキングをもちいた立法調査[MOTI（国内交易局）]	↔		
3) 法律文書の起草[MOTI（国内交易局）]		↔	
4) 実施[MOTI（国内交易局）]		↔	

* 4) に至るまでの課題は法律文書の準備状況と法務省の遂行決意である。

【指標】

MSME の製造業者が彼らの製品/業務を販売提供するための取引相手をより多く見い出すこと。

【行動実施上の留意点】（概算費用見積り）

このアクションプランは MOTI 単独で、とくに産業局及び国内交易局の責任で実施可能である。従って、法務専門家の支援は不可欠であるとはいえ、実施アクションの調整は比較的容易である。このアクションプランはケニアの中核的商法の改革を計画する PSDS-PIP 1.5.6 と MSE 法案を起草する PSDS-PIP 5.1.2 に関連する。(25 百万 Ksh.)

2.1.4

プロジェクト名: インフォーマル製造業者のフォーマル化転換促進

【背景と課題】

インフォーマルセクターはケニアの労働力の主要な供給源である。また、インフォーマル製造業セクターはフォーマル製造業セクターの約 5 倍の雇用を吸収していると見積もられている。現行の煩雑な登録、課税管理制度の下でインフォーマルセクターがフォーマルセクターへ転換格されることは稀である。それでも、世界的競争激化でインフォーマルセクターが生き残ることが困難になっている。MOTI が製造業セクターの支援を可能にする上で不可欠な前提はインフォーマル製造業セクターを登録させることである。免許料・税率の軽減を狙った現行改革は十分な教育を受けていないインフォーマル製造業のオーナーに未だ十分に適用できていない（例えば、申請書式は英語とスワヒリ語の両方を用意するなど）。従って、インフォーマル製造業のフォーマル化が改革の現行努力のなかで明確に強調されることが重要である。世銀による「MSME 競争力増進事業(2005~2009)」のコンポーネント 3 は法務省総登録局、KRA の PIN 登録、及び地方当局の(単一営業許可も含め)許可認証を単一のインターフェースに統一するよう計画している。その達成後、この事業は統一税収体系を構築し徴税は KRA の地域事務所あるいはワン・ストップ・ショップに委託する計画である。PSDS の実施計画 1.5 もこの改革の実施を支援している。このアクションプランではインフォーマル製造業者のフォーマル化のための登録や税制改革における MOTI の牽引的な役割の重要性を改めて強調することを意図している。

【目的】 インフォーマル製造業者がフォーマル化される際の行政障壁の低減

目標受益者: MSE、とくにインフォーマルセクターの企業

【実施機関】 事務局: MOF (ビジネス制度改革ユニット)

タスクフォース: 法務省 (総登録局)、KRA、MOTI 及び地方行政当局

【作業予定】

作業内容 [主管機関]	フェーズ 1 2007-2010	フェーズ 2 2011-2015	フェーズ 3 2016-2020
1) 制度改革戦略の一部として免許制度改革を開発実施する(PSDS1.5.3; FIAS/WB 制度実績の改善) [MOF]	↔		
2) 現行免許制度に関する基準調査実施 (PSDS: 1.5.3.3) [MOF]	↔		
3) ビジネス改革法案の施行(PSDS: 1.5.3.4) [MOF]	↔		
4) 統一税制の確立(PSDS: 1.5.2 MSME 競争力増進事業のコンポーネント 3) [MOF]	↔		
5) 登録及び納税用ワン・ストップ・ショップ の設置 (PSDS: 1.5.2 MSME 競争力増進事業のコンポーネント 3) [MOF]	↔		
6) *インフォーマルセクターの登録へのキャンペーンの実施(MOTI)		↔	↔
7) MSME の登録及び納税支援に係る行政改善の継続[MOF]		↔	↔

* 6) に進むための課題は登録のためのワン・ストップ・ショップ、統一税制度及びビジネス改革法の施行である。

【指標】 このアクションプランは 2020 年までにすべてのインフォーマルセクターの登録を完了する目標を持つ。

【行動実施上の留意点】 (概算費用見積り) 1)~5) の作業内容は PSDS-PIP1.5 で既に計画されている活動であり、その実施の中心は MOF である。MOTI の役割は改革水準がインフォーマルセクターのフォーマル化を支援するに十分かどうかを確認し、作業内容 6) のキャンペーンを行うことである。(50 百万 Ksh)

2.1.5

プロジェクト名: 偽造品に対する訓練プログラムの設置

【背景と課題】

ケニア市場では、自動車部品、電気製品、コンピューター・ソフトウェア、オーディオ／ビデオメディアといった多様な偽造品と海賊品が大規模に流入している。これにより、国内消費者と知的財産権所有者、及び真正商品が大きな損失を蒙っている。知的財産権の侵害はまた、ケニアへの FDI を妨げる要因の一つとなり得る。

ケニア政府は既に新たな偽造品法案の草案を公にしており、近い将来には承認され発効されることになる。この法律の下、偽造品の製造、販売、輸入には厳しい罰金が課せられ、また偽造品機関が、MOTI、KIPI、CED、警察及びその他の関連機関からの代表からなる役員会を擁して設置される予定である。しかしながら、ケニアでは知的財産権に係る法律が準備されたとしても、偽造品と海賊品に対する実際の対応は必ずしも適切なものではない。これは、反偽造の対応に係るスタッフの知識やノウハウの不足、並びに一般市民の知的財産権への関心不足などの理由によるものである。

こうした背景の下、関係スタッフの訓練プログラムが求められており、訓練実施システムが早急に確立されるべきである。

【目的】

ケニア市場において、偽造品摘発対応のための訓練システムが確立される。

目標受益者：対象分野におけるすべての製造業者

【実施機関】

事務局：これは偽造品法案規定の下に新たに設立される予定の偽造品機関(CGA)が実施機関となる。しかし、仮にこの法案が早期に承認・発効されない場合は、その代替の実施機関として KIPI が適当である。

タスクフォース：MOTI、MOF

【作業予定】

作業内容 [主管機関]	フェーズ 1 2007 - 2010	フェーズ 2 2011 - 2015	フェーズ 3 2016 - 2020
1) 外国人専門家からケニア職員への IPR 保護問題に係る技術移転[CGA/KIPI]	↔		
2) 外国における IPR 保護問題に係るケニア職員の訓練 [CGA/KIPI]	↔		
3) 偽造品に対する対応の訓練システム、及びプログラムの開発[CGA/MOTI(産業局)]	↔		

【指標】

- 1) 訓練プログラムの数
- 2) 訓練プログラムに参加し終了した関連機関のスタッフ数
- 3) 国内市場における偽造品の現状（例：損失額）

【行動実施上の留意点】（概算費用見積り）

これは MOTI が最近努力を傾注している分野である。このアクションプランは MOTI 及びその系列機関；すなわち CGA あるいは KIPI の責任の下で実施することができる。このため、実施のための調整は比較的容易である。このアクションプランは知的財産権強化のための訓練及び意識高揚活動を計画する PSDS-PIP 4.4.1 と結びつけて実施することが可能である。(30 百万 Ksh)

2.2.1

プロジェクト名: 産業振興のためのインフラ委員会 (ICID)

【背景と課題】

多くの問題が産業振興に係るインフラに指摘されている。輸送セクターにおいては、港と空港同様、特に道路と鉄道の改善が必要とされている。エネルギーセクターでは、電気料金と電力の不安定供給の問題が常に産業における障害とされてきている。その他インフラに係る課題には、水供給と通信が含まれる。このようなインフラ・プロジェクトへのドナー支援は多大であるが、インフラの改善があまり実現されていないセクターをベースとした援助国会議が存在する。しかしながら、基本的な経済インフラは事実上相互関係を持っており、関係セクターと省庁の間に良く準備された調整が行われる必要がある。産業振興のためのインフラを改善するためには、関係省庁とドナーとの横断的なフォーラムが必要であり、また効果的である。

【目的】

産業振興へ向けたインフラ委員会を設置することで関連セクターにおけるインフラ・プロジェクトを遅滞なく確実に実施し、ケニアの産業振興へ向けた経済インフラの改善と進捗を横断的に管理する。

目標受益者：対象分野におけるすべての製造業者

【実施機関】

事務局：MOTI

タスクフォース：経済インフラ関係省庁、関係実施機関、ドナー、関連調整機関

【作業予定】

作業内容 [主管機関]	フェーズ 1 2007 - 2010	フェーズ 2 2011 - 2015	フェーズ 3 2016 - 2020
1) インフラ委員会の設置[MOTI (産業局)]	↔		
2) インフラ委員会活動実施[MOTI]	↔		

【指標】(概算費用見積り)

- 1) 委員会会合の開催回数
- 2) 定期報告の発行回数
- 3) 進行中及び完了したインフラ整備事業数

【行動実施上の留意点】

インフラは多くのセクターを対象とすることもあり、先ず MOTI により対象となる開発分野を定める必要がある。それは例えば MOTI の戦略に基づいた工業地域改善やモンバサ地区改善といったものである。そしてそれらの地域における必要なインフラ改善が確認され、委員会設置のために関連省庁、機関、開発パートナーが確認されることになる。MOTI はインフラ事業の円滑な実施のためのこうした委員会を組織に運営する上でイニシアチブをとる必要がある。このアクションプランは適切かつ良質なインフラを提供する上で PPP 強化の諸活動を行う PSDS-PIP 1.1.2 の実施体系と見ることができる。(10 百万 Ksh)

2.2.5

プロジェクト名：産業道路の修復

【背景と課題】

道路の悪状況が経済成長の障害となっていることは十分認識されている。運輸省の主導で国道が拡大・修復が行われていることが考慮されているが、地方道路修復の優先度は低い。市場へ繋がる産業道路を修復することへの関心を高める必要がある。重積載トラックのために、産業道路の状態は概して極めて悪い。また、非常に混雑していることから、交通渋滞を引き起こしている。産業の生産性を高めるためには、産業道路を修復することが肝要である。

IP-ERS (p.38) では、ケニア産業が競争力を獲得するためのインフラ強化の重要性が強調されている。また、投資環境アクションプラン(2005-2007)の Cluster 2.1 も、産業道路修復の重要性が認識されており、道路への投資綱領の策定が推奨されている。このプロジェクトの提案により産業道路修復の重要性を再強調するものである。

【目的】

市内と産業地域間の道路状況が改善されることで、生産性が向上する。

目標受益者：産業地域で操業するすべての製造業者

【実施機関】

事務局：地方道路委員会 (DRC)

タスクフォース：MOLG、MRPW、MOTI、地方政府当局

【作業予定】

作業内容 [主管機関]	フェーズ 1 2007 - 2010	フェーズ 2 2011 - 2015	フェーズ 3 2016 - 2020
1) 道路への投資綱領を整備する(ICAP; Cluster 2.1) [DRC]	↔		
2)* ナイロビ／モンバサにおける交通量と産業道路状況の調査[DRC]	↔		
3) ナイロビ／モンバサにおける産業道路修復計画の策定[DRC]	↔		
4) 環境評価とプロジェクト見積もりの実施 [DRC]	↔		
5) 工事[DRC]	↔	↔	

* 2) に至るまでの課題は産業道路建設予算を確保することである。

【指標】

1) ナイロビ／モンバサにおける産業道路が良好な状態となる。

2) 産業道路に沿った混雑が緩和される。

【行動実施上の留意点】(概算費用見積り)

これは長期に亘り政府が放置していた問題点の 1 つである。MOTI の役割は産業地域に所在する製造業者の操業環境を改善するため製造業セクターの代弁者となることである。PSDS-PIP 1.1.2 は調達と建設上の障害を取り除くため、とくに産業地域内都市道路の改善の重要性を指摘している。(50 百万 Ksh)

2.3.1

プロジェクト名：産業統計の収集、及び公開の強化

【背景と課題】

産業統計は、政策立案や立案者と投資家へ向けたリスク評価に必要な基本情報であるが、ケニアではデータの収集量と公開量が非常に限られている。産業統計は一部のみしか入手出来ない上、統計的に信用のおけるものではない。政府は世銀の支援による統計能力育成事業(STATCAP)を実施中であり、大統領府（DDP）でも電子政府政策を実施中である。MOTIにとっては、早急に産業統計の収集と公開の戦略を早急に構築し、行動に移す絶好の機会である。産業統計は、信頼のおけるものである必要があり、また国際比較に対応するものでなければならない。MOTIとKNBSは、産業統計の収集、分析、公開を *the International Recommendations for Industrial Statistics by UN*（1983）の参照の下に再構築することが求められている。

【目的】

政策立案と投資家のリスク・アセスメントに係る産業統計が入手可能となる。

目標受益者：対象地域で操業するすべての製造業者、関連・支援セクター、潜在的投資家、政策立案者及び政策分析担当者

【実施機関】

タスクフォース：MOTI、KNBS

【作業予定】

作業内容〔主管機関〕	フェーズ 1 2007 -2010	フェーズ 2 2011 - 2015	フェーズ 3 2016 - 2020
1) 収集するデータ事項の決定 (e.g. 製品ごとの生産量と価格、製品/サービスの購入、資本形成、労働者数、労賃 etc.) (PSDS-PIP 4.1.1.1) [MOTI（産業局）／KNBS]	↔		
2) 新たな質問票の作成(PSDS4.1.1.1)[MOTI,KNBS]	↔		
3) 収集手段の決定 (例：人口、サンプリング・フレーム) (PSDS4.1.1.1) [MOTI（産業局）／KNBS]	↔		
4) 資料収集/分析の制度的決定[MOTI（産業局）／KNBS]	↔		
5) 産業統計ガイドラインの作成[KNBS／MOTI（産業局）]	↔		
6)* データ収集／分析[KNBS／MOTI（産業局）]	←	— — — —	— — — — →
7) 公表・ウェブサイトへの公開(PSDS-PIP 4.1.1.1) [KNBS／MOTI（産業局）]	←	— — — —	— — — — →

* 6) に至るまでの課題としては産業統計ガイドラインの作成がある。

【指標】

1) 改良された産業統計データが Statistical Abstract 2009 へ公開される。

2) 改良された産業統計データが、2010 年までに KNBS 及び／または MOTI のホームページへ公開される。

【行動実施上の留意点】（概算費用見積り）

上記対応に関して措かれるべき行動の最善の機会は STATCAP によって提供されることになる。MOTI はもっとも牽引的な役割を担うよう期待される。制度的な設定及び KNBS と MOTI の責任分担は作業内容 4) で検討される。このアクションプランは生産性と競争力の調査を目的とする PSDS-PIP 4.1.1.1 に統合し得る。(20 百万 Ksh)

2.3.3

プロジェクト名: 産業情報への容易なアクセスの促進

【背景と課題】

産業振興へ向けて政府が国民へ広める産業情報は、法令、規則、基準、特許など、多種に及ぶ。しかし公的機関は企業がそのような情報を入手/検索する際、高額な料金を課している（例：印刷された規制、及び／または標準規格一部につき 1,000Ksh）。この高い電子政府料金の理由として、公的機関が自身で収入を生み出す使命を帯びていることと、印刷物が少数で販売される場合、非常に高価となることが挙げられる。大統領府の下にある電子政府戦略では、ウェブサイト上での貿易、産業、観光に係る情報システムを立ち上げると共に情報公開を促進させるという政策を有している。電子政府戦略を踏まえ、公的部門からの産業情報入手費用を削減する必要がある、また同時にウェブサイトへの情報のアップロードを奨励する必要がある。

【目的】 産業界が容易に産業情報にアクセスできるようにする。

- 1) 規則、標準規格、財産権など政府が情報源である情報の入手／検索費用が削減される。
- 2) 規則と標準規格のデータベースがウェブサイト上にアップロードされる。

目標受益者：対象地域におけるすべての製造業者

【実施機関】

事務局：MOTI、タスクフォース：電子政府 (OOP)、MOTI (KIPI, KEBS)、KAM, MLHRD (衛生安全サービス)、NEMA

【作業予定】

作業内容 [主管機関]	フェーズ 1 2007 - 2010	フェーズ 2 2011 - 2015	フェーズ 3 2016 - 2020
1) 産業振興へ向けた情報公開政策が電子政府と MOTI の間で合意される。[MOTI 産業局]	↔		
2) KAM とのコンサルテーションで、関係産業情報と省庁が確認される。[MOTI 産業局]			
3) 関係省庁との間でタスクフォースが設置される。[MOTI 産業局]	↔		
4)* 政府情報を入手／検索、タスクフォースがメンバー省庁各々の作成するための価格表を受け取る。[MOTI 産業局]	↔		
5) タスクフォースが価格削減リストを作成する一方で、ウェブサイト上でデータベースのアップロード（無料でアクセス可）を奨励する。[MOTI 産業局]	↔		
6) 各省庁／機関が価格を削減し、ウェブサイト上で一部データのアップロードを行う。[各機関]	←	→	→

*4)に至るまでの課題としては電子政府と MOTI 巻で情報公開政策に関し合意する事である。

【指標】

- 1) 産業関連規則の多くがウェブサイト上で公開される。
- 2) 標準規格、及び財産権の情報が手頃な価格で検索でき入手出来る。

【行動実施上の留意点】（概算費用見積り）

当該措置は省庁間に跨る事項であるため、電子政府からの支持がまず最初に必要となる。PSDS には同様な活動は含まれていないが、法律、制度、行政上の障害を削減する目的の PSDS-PIP1.5 と統合して見ることは可能である (30 百万 kshs)

3.1.1

プロジェクト名：ケニア産業振興プラットフォーム(KIDEP) の設立

【背景と課題】ビジネス開発サービス、金融セクター、大学、R&D 機関、及び関連協会などの提供する先導的役割と業務は多々ある。しかし、個々の機関が個別に運営されているため、製造業者としては運営上の多様な問題を相談できる単独の場がない。現在の製造業者はどこで問題を解決すれば良いのかを知ることが出来ない。投資家のための KenInvest、輸出のための EPC、及び EPZ 企業のための EPZA など個々の対象グループのための様々な"one-stop-shop"のイニシアチブが進行中である。また、ドナー機関は、IFC による SME ソリューション・センター、EU による地方情報センター、UNDP によるビジネス・ソリューション・センター、といった one stop shop 設立の支援も行っている。これら全てのイニシアチブにも拘らず、ナイロビにおいて、執務時間中に顧客が誰でも容易に訪問出来る場所に MSME が相談できる窓口がない。産業振興の推進役として、MOTI は中心となる One Stop Shop(OSS)を設置する責任がある。この OSS は、規模に拘らず全ての貿易業者と製造業者に開かれ、執務時間中の訪問は事前予約なしで全て受け付けるべきである。OSS の職務には、他の支援機関のデータベースとホームページを全て結び付けるポータルサイトの作成が含まれる。このポータル・サイトは、電子政府のイニシアチブの下に設置される予定の貿易産業情報システムにも接続される。ポータル・サイトと情報システムは、他の OSS イニシアチブと共有される。民間部門の提供するイニシアチブは多様なことから、この産業支援機関のネットワーク作りによって、政府が集中すべき分野が特定出来るようになるものである。政府予算の制約及び利益を追求する民間部門との制度的な差異があることから、政府の直接的な関わりには限度がある。ケニア産業振興プラットフォーム (KIDEP) の創設を通して、政府がどのサービスを強化して既存の重複過剰な公的サービスを合理化するかが確認される。

【目的】 産業情報のフローとアドバイザー・サービスを促進する。

目的受益者：対象地区におけるすべての製造業者

【実施機関】 MOTI 及び当該アクションプランで設立が提案されている OSS

【作業予定】

作業内容 [主管機関]	フェーズ 1 2007 - 2010	フェーズ 2 2011 - 2015	フェーズ 3 2016 - 2020
1) KIDEP の戦略的計画を策定する [MOTI(産業局)]			
2) MOTI の下にある既存支援機関の合理化(必要に応じ専門特化と他機関の合理化)[MOTI(産業局)]	←→		→
3) ナイロビ市内で、MSME が容易にアクセス可能な場所に OSS を建設する[MOTI(産業局)]	←→		
4) OSS に資料室と電算機を配備 [OSS]	←→		
5) OSS におけるマーケティング、経営、金融に係る業務相談の開始 (一部のコンサルタントは民間部門からの雇用) [OSS]		←→	→
6) 貿易産業情報システムの開発と維持管理 [MOTI(産業局)/OSS]	←→		→
7) 産業振興を支援する機関と BDS 提供者のポータル・サイトの作成・維持管理 [MOTI(産業局)/OSS]	←→		→

*2)に至るまでの課題は MOTI による KIDEP 戦略計画の策定である

【指標】

- 1) 貿易業者と製造業者が OSS で執務時間中に事前予約なしで総合的な相談を受けられる。
- 2)* 貿易と産業関連のサービス情報へのアクセスがウェブサイト上で容易になる。

【行動実施上の留意点】(概算費用見積り)

KIDEP が実質的待合場となるので、利用可能な財源に応じて投資規模やそのスケジュールを調整できる。上記アクションは全か無かということで選択されるものではない。アクションプランのフレームワークが明確化されるように上記 1)から始めることが重要である。KIDEP は PSDS 目標 4 のための支援プラットフォームと捉えることができる。(150 百万 Ksh)

3.2.1

プロジェクト名: ケニア国家認定サービス (KENAS) の能力強化

【背景と課題】

ケニア認定サービス(KENAS)は 2005 年に開設された。検閲、試験、認証のための適合性評価とサービス提供を実施するための機関として、顧客へ費用効率認定を提供できる国際的に認知された認定機関となることである。KENAS は組織としては未だに揺籃期にあり、KEBS へ財源・設備の面で大きく依存している。現在、海外の認定機関から認定を受けるには多額の費用がかかることから、ケニアにおける国際認定機関の設立によって、産業、特に輸出指向型製造業が大きな恩恵を受ける事になる。主要目的を実現するため、KENAS は必要な技術能力の構築をしているところである。これにより、ISO/IEC 17011:2004 及び主な実績指標を含む他の ILAC/IAF の指針書に正式に記されているような国際的なベストプラクティスが求める認定サービスの提供が可能となる。これには、認定プログラムを支援するための査定要員と査定専門家の訓練、及び貿易促進における認定のニーズと恩恵に対しての必要な意識発揚が含まれている（例えば、「世界中で認められる検査・試験の報告書・証明書」など）。これの実現には、KENAS への支援が強化される必要がある。

【目的】

認定活動が国際的に認知され国内製造品の貿易を促進するような健全な国家認定機関の設立。
目標受益者：全ての規模の製造業者、特に輸出を指向する製造業者

【実施機関】

事務局：KENAS、タスクフォース：KBS、MOTI(産業局)、KAM

【作業予定】

作業内容 [主管機関]	フェーズ 1 2007 - 2010	フェーズ 2 2011 - 2015	フェーズ 3 2016 - 2020
1) ラボの能力強化（例：設備供給、ラボ要員の訓練） (PSDS-PIP 3.2.1.13)[KENAS]	←→		
2)* KENAS の認定スタッフの外国トレーニング（較正、試験、検査、証明、医療ラボ、認定市場、認定領域の開発）[KENAS]	←→	←→	←→
3) 産業への啓蒙セミナー[KENAS]	←→	←→	←→

*2)に至るまでの課題は KENAS の認定スタッフ訓練のための予算の確保である。

【指標】

- 1) KENAS の ILAC/IAF レベルにおける国際的認知
- 2) 製造業者の間における認定費用の削減
- 3) 輸出用認定製品の価値

【行動実施上の留意点】（概算費用見積り）

上記アクションプランは KBS が要請し、MOTI には KENAS のイニシアチブの財政支援を行うことが来たいされている。このアクションプランはケニアの生産者が国際規準に適合できるよう能力強化を行う活動を伴う PSDS-PIP 3.2.1 に統合することができる。(100 百万 Ksh)

3.2.5

プロジェクト名: 研究開発(R&D)活動の商用化へ向けた資金調達スキームの設置

【背景と課題】

ケニアは20の先端研究機関を有し、その資金としては1億ドルを得ているが、それら機関にはICIPE、ILRI、ICRAFといった国際機関も含まれる。これらの研究機関は数多くのR&Dの種ともいえるものを生み出しているが、商用化されているものは今までのところ数点にしか過ぎない。理由の一つとしては研究側と製造側の間の大きな概念的ギャップがある。即ち調査研究レベルにおける違いであったり、リスクを負うことを厭わないベンチャー事業であったりする。これらの障害を打開するためには、財源と人材の両面において何らかの手段が必要である。人材の点から言えば、ビジネス開発も専門家した経験がある人で同じプロジェクトの中で関係者を動員することのできる「転換者」が必要とされている。財源を確保できることは転換者の活動と商用化への取組みを後押しするものである。R&Dの種の商用化には長期的な資金調達が必要とされるが、これはリスクの高い分野と考えられている。必要とされる資金は非常に多額であることから、資金計画の組み合わせ、譲許的融資スキーム、並びにベンチャー資金調達が考えられる。科学技術改革(STI)政策の草案では、R&Dの成果の商用化を促進するR&D基金が提案されている。同時にベンチャー資金による資金の調達が促進されることになっている(アクションプランの「直接金融の促進」参照)。当該アクションプランの中では、長期的且つ低金利の譲許的融資スキームが提案されている。返済のリスクを負うことで民間セクターから順調な返済へ向けた努力が引き出され得るため融資スキームは適切であると考えられる。政府職員に貸付とビジネスキャッシュフローの監理の才能を求めるのは現実的ではない。従って、商業銀行あるいはベンチャー資金企業との契約で実施がなされ、一方で政府が商用化プロセスを通して必要な支援を提供する諮問委員会を設置することが推奨される。

【目的】

R&Dの成果の商用化を促進する。

目標受益者: 新たな生産ラインによるベンチャー意欲を持つすべての規模の成長指向製造業者

【実施機関】

事務局: MOTI または MOST (作業内容1) にて決定)

タスクフォース: KIRDI、大学、契約した商業銀行、ベンチャー資金企業

【作業予定】

作業内容 [主管機関]	フェーズ 1 2007 - 2010	フェーズ 2 2011 - 2015	フェーズ 3 2016 - 2020
1) R&D 商用化ローンへ向けた実施体制・スケジュールの明確化[MOTI/MOSE-事務局決定を予定]	↔		
2)* R&D 商用化ローンのための法案起草[事務局]	↔		
3) 上記ローンへ向けた法案の立法化/施行[事務局]			
4) 上記ローンへ向けた回転資金の設定[事務局]		↔	↔
5) R&D 商用化ローンへ向けた諮問委員会(評価・モニタリングの機能も有する)の設置[事務局]		↔	↔
6) 契約商業銀行またはベンチャー資金企業を通じた上記融資実行[事務局]		↔	↔

*2)に至る課題は R&D 商業化ローンのための実施体制の明確化を完了させることである。

【指標】

1) R&D 商用化ローンを通して商用化される知的財産権の数

2) R&D 商用化ローンを通じて商用化される知的財産権の利用から得られる特許権使用料の額

【行動実施上の留意点】(概算費用見積り)

当該措置 STI 政策及び PSDS-PIP4.4.2.3 に沿って検討されるべきである。これら両政策とも R&D 成果の商用化を促進するための産業 R&D 基金の設立を提案している。(100 百万 Ksh)

3.2.2

プロジェクト名: ティアダウン・プラクティス(機器分解組み立て演習)の導入

【背景と課題】

ティアダウンはリバースエンジニアリング（逆行分析）における第一段階であるが、新製品を改良、開発するために既存の技術から学ぶ人気の高い手法である。ティアダウンには、機器の全体的な分解が含まれ、その後、部品に係る詳細な調査が続く。ティアダウンは潜在的な部品供給業者をフォーラムに招くことにより元の機器メーカーへの下請け業者を見出す評価の良い方式でもある。但し、R&D 活動が活発でないケニア産業では、ティアダウンは一般的には実施されていない。MAPSKID チームは、ケニアへティアダウン実施を導入する目的でティアダウン・フォーラムを初めて試みた。ケニア産業の技術力水準の向上と付加価値のより高い製品の生産のためにこの取組み努力が継続的に実施されることが奨励される。

【目的】

付加価値生産と下請業務を促進する。

目標受益者：部品供給業者は QCT 規格を満たす部品（金属、プラスチック、ゴム製等）を製造する能力のある MSM 製造業者であり元の機器メーカーは大規模製造業者であること。

【実施機関】

MOTI、KIRDI、KAM

【作業予定】

作業内容 [主管機関]	フェーズ 1 2007 - 2010	フェーズ 2 2011 - 2015	フェーズ 3 2016 - 2020
1) MOTI と KIRDI によるティアダウン・フォーラムの定期的開催 [KIRDI]	← — —	— — — —	— — — — →
2)* 元の機器製造業者及び大学の参加によるティアダウン・フォーラムの開催 [KIRDI]	←	— — — —	— — — — →
3) 元の機器メーカーにより訓練とセミナーのための下請け業者グループが形成される。[元の機器メーカー]			↔

*2)に至るまでの課題としてはタスクフォースとの連携により定期的なティアダウン・フォーラムを根づかせ実施すること。

【指標】

機械類の国内生産が増大する。

【行動実施上の留意点】（概算費用見積り）

本アクションプランは 3 つの開発段階があり、第 1 段階は KIRDI が先導し、一方で MOTI、KenInvest 及び EPZA は元の機器メーカーの参画を推進できるよう MSME の技術力水準を承知しておくこととする。第 2 段階では元の機器メーカーがフォーラムに参加し第 3 段階では元の機器メーカーがビジネスの一環としてイニシアチブをとることとしている。このアクションプランは更なる技術移転イニシアチブのため KIRDI を支援する計画を持つ PSDS-PIP 4.4.3.4 に統合することができる。(10 百万 Ksh)

3.3.1

プロジェクト名: MSME 経営コンサルタントの導入

【背景と課題】

MSME 経営コンサルタント(MC)の導入はケニアの MSME が直面する下記課題を解決するために有効である。

製造業セクターの MSME はマーケティング、他のサブセクターとの連携、人的資源（退職エンジニアなど）及び技術情報の取得に関する支援を必要とする。

公的部門は MSME への支援の必要性を把握していない。

MSME MC システムはタイなど東南アジアに導入され成功を収めている。このシステムと訓練機関が一度導入されれば毎年最大約 100 名の MSME MC が登録されることができ、また上記の課題も 5 年間で改善され得る。




【目的】

MSME 支援の公的支援の必要性を把握し MC による必要な MSME 支援を実施する。

目標受益者：MSME

【実施機関】事務局：KIBT、タスクフォース：MOTI

【作業予定】

作業内容 [主管機関]	フェーズ 1 2007 - 2010	フェーズ 2 2011 - 2015	フェーズ 3 2016 - 2020
1) 制度枠組み及び規則の準備 [KIBT]			
2) *MC のための訓練機関の設立 [KIBT]			
3) MC 候補者用訓練カリキュラムの準備[MC 訓練機関]			
4) MSME MC システム発足[MOTI(産業局)]			
5) MC 候補者のための訓練[MC 訓練機関]			
6) MC による MSME の診断実施[MC 訓練機関]			
7) MSME MC の活動の拡大[KIBT]			

* 2) に至る課題は MC のための訓練機関設立のための予算確保である。

【指標】

- 1) 訓練プログラムの数
- 2) 登録された MSMEMC の数
- 3) MSMEMC に診断判定を受けた MSME の数
- 4) 診断判定を受けた MSME の診断内容の評価

【行動実施上の留意点】（概算費用見積り）

異なる諸国の現行診断制度の情報を検討し、当初段階では MOTI と連携しつつ KIBT によるケニアの事情に適合した計画を準備する必要がある。当該制度を作成し運営するため経営コンサルタント、システム専門家を配置することが考えられる。このアクションプランは大手の経営訓練機関のカリキュラムとイニシアチブを見直し、労働生産性に関する国際的ベストプラクティスと HRD に対する格差分析を計画している PSDS-PIP4.2.2.1 の一部を構成すると考えられる。

3.3.4

プロジェクト名:B2C（対消費者電子ビジネス）電子商取引の開発

【背景と課題】

先進国では消費者ビジネスのインターネット販売（B2C 電子商取引）が MSME への市場機会をますます多く産み出している。B2C 電子商取引によって立地上の障害が大いに軽減されていることから、農村地域企業への市場機会をもたらしている。しかしながら、ICT に関連して取り組むべき政策や制度上の課題は多く、B2C 電子商取引の開発はケニアでは最大の注目を集めていない。それでも、産業への大きな潜在的な機会があることを考慮すれば、B2C 電子商取引へ向けた制度枠組みの開発を急ぐ必要がある。国連国際商取引法委員会（UNCITRAL）による模範法が存在するが、消費者保護はそこに含まれていない。B2C 電子商取引の受益者は貿易業者、小売業者、及び製造業者であることから、B2C 電子商取引へ向けた制度枠組みの設置において MOTI が制度的な役割を果たすことが推奨される。

【目的】

B2C 電子商取引の制度枠組みを策定する

標的受益者：対象地域に所在する全ての規模の成長指向の製造業者

【実施機関】

事務局：MOTI

タスクフォース：電子政府、MOIC（国家通信事務局）、KICTAneT、ケニアクレジット／デビットカード連合、宅配会社の代表、ケニア経営者連合など

【作業予定】

作業内容〔主管機関〕	フェーズ 1 2007 - 2010	フェーズ 2 2011 - 2015	フェーズ 3 2016 - 2020
1) B2C 電子商取引促進委員会の設〔電子政府〕	↔		
2) 規制枠組みの戦略的立案〔電子政府〕	↔		
3) 既存法の見直し〔電子政府〕	↔		
4) 実施構造の戦略的計画〔電子政府〕	↔		
5) 法の草案〔電子政府〕	↔		
6) *実施〔MOTI(国内交易局)〕		←	→

* 6) に至るまでの課題は法的枠組みが確立されることである。

【指標】

2010 年末までに B2C 電子商取引を促進するための健全な制度枠組みが確立される。

【行動実施上の留意点】（概算費用見積り）

このアクションプランは電子政府事務局によって着手されている。MOTI は当該活動においてより先導的な役割を果たすよう求められており、MOTI が電子商取引を実施及び監視するのに十分な能力を持つよう B2C 電子商取引に関する知識を早急に取得することが求められている。PSDS-PIP は電子商取引に関する特定の活動をそこに含めていないが、PSDS-PIP1.5.6 の活動は商法の改正に関係することからこの計画と関係がある。(20 百万 Ksh)

3.3.5

プロジェクト名: B2G (対政府電子ビジネス) 電子商取引の開発

【背景と課題】

MSME から政府に対し、ビジネスの機会を提供するようとの強い要求が出されている。しかしながら、現在政府による調達プロセスは複雑化しているため、MSME が入札へ参加することが困難となっている。その結果、大規模な製造業者と貿易業者は、ケニア最大の購入者である政府の調達を通じて利益を得る上でより有利な立場にある。2004 年に制定された電子政府戦略では、政府における電子調達の確立という目標が掲げられた。電子調達によって、政府調達が簡素化され透明性が増す上、MSME が入札へ参加する機会が拡大することが見込まれる。電子調達の確立に係る主要機関は財務省の手に委ねられているが、貿易産業省にはプロセスの高速化支援と電子調達利用に際しての製造業者に対する支援が期待されている。

【目的】

国内の製造業者が政府調達から受ける恩恵に対し平等の機会を提供する。
目標受益者：すべての規模の成長指向の製造業者。特に MSME に留意。

【実施機関】

事務局：MOF

タスクフォース：公的調達監視機構(PPOA)、電子政府 (OOP)、MOTI

【作業予定】

作業内容 [主管機関]	フェーズ 1 2007 -2010	フェーズ 2 2011 - 2015	フェーズ 3 2016 -2020
1) 電子調達に適用する調達プロセスの見直し [MOF]	↔		
2) 公共調達・処分法 (Act No.3 of 2005) 及び同規則の改正案起草 (Act No.3 of 2005) [PPOA]	↔		
3) 制度とプログラムの作成 [MOF]	↔		
4)*上記改正法と規則の制定 [PPOA / MOF]	↔		
5) 電子調達プログラムの利用に係る政府職員の訓練 [MOF]	↔		
6) 一般市民への電子調達の普及 [MOTI]		↔	
7) 実施 [PPOA]		↔	↔

* 4) に至るまでの課題は法的枠組みの確立である。

【指標】

政府が調達する国内製品の価値の上昇

【行動実施上の留意点】(費用概算見積り)

電子政府事務局の後押しにより上記作業は MOF により着手されている。MOTI の果たす主要な役目は 6) であり、ここで MOTI は電子調達の利用について製造業者を訓練することとなる。PSDS-PIP は電子調達に関する特定の活動を伴っていないが、その企業家精神と MSE 振興を支援する目的の目標 5 の下で本アクションプランに関しフォローすることができると考えられる。(30 百万 Ksh)

3.4.2

プロジェクト名：包装技術の強化

【背景と課題】

包装の質が低いことから、国際市場における製品の競争力が低下しその有効期限も短縮されている。包装の重要性が認識され、70ヶ国により世界包装機構の下に包装技術研究所が設立された。ケニアでも1996年に包装技術協研究所が設立され、会費収入によりセミナーや展示会が頻繁に開催されてきた。MOTIから研究所への支援は殆どなく、一方で研究所の存在は大きなインパクトを与えるほどの影響力も有していなかった。包装の改良には、デザイン、素材、生産技術といった様々な科学的な問題が含まれている。米国、英国、インドでは大学と包装技術研究所において学位課程が提供されているが、ケニアではそのような学位過程は存在していない。このことから、外国からの技術情報へアクセス出来る有力製造業者を除き、包装の質を改善することが困難となっている。さらに、包装の改良はとくにプラスチックの利用における環境保護の観点からも必要となっている。UNEPとUNDPからの支援を受け、NEMAとKAMはプラスチック環境行動ケニア（PEAK）イニシアチブを立ち上げたが、これは再利用への意識を高めると共にプラスチック廃棄物に係る政策枠組みを形成しようとするものである。

【目的】

より優れた包装技術を持ってケニア製品の市場を拡大する

目標受益者：すべての規模の成長指向の製造業者。特に食品輸出を行っている製造業者。

【実施機関】

事務局：包装技術研究所

タスクフォース：MOTI、大学（ナイロビ大学、JKUAT等）、KIRDI、EPC、包装機関、KAM、PEAK/NEMA

【作業予定】

作業内容 [主管機関]	フェーズ 1 2007-2010	フェーズ 2 2011-2015	フェーズ 3 2016-2020
1) 関係者間における実施体制とスケジュールの明確化 [MOTI（産業局）]	↔		
2) 外国の包装技術研究所、及び／または大学との間にケニア内の大学における包装技術課程を設置することが合意される。[大学／包装技術研究所]	↔		
3)* 遠隔教育と体験学習を通してトレーナーの訓練がなされる。[大学／包装技術研究所]	↔		
4) (ケニアの) 大学において外国の包装技術研究所及び／又は大学の協力の下、包装技術課程が提供される。[大学]		←————→	
5) MOTI、KAM、KIRDI、EPC、包装技術研究所の協力下に包装技術セミナーが定期的に開催される。[包装技術研究所]	←————→		
6) 包装技術のための3Rに係る規則が確立される[PEAKにより進行中]。[PEAK]		←————→	

* 3) に至るまでの課題は訓練計画の実施体制が確立することである。

【指標】

- 1) 包装技術課程を履修した学生が製造業セクターにおいて雇用される。
- 2) 包装の質が改善される（消費者包装と輸送包装）。
- 3) 包装の再利用率が向上する。

【行動実施上の留意点】（概算費用見積り）包装の質的強化の課題は政府、大学で疎かにされてきた。MOTIは意識を喚起し、上記作業内容 1)を計画する上でイニシアチブを取ることが奨励される。これに続く実際の実施は関係機関に任せることになる。作業内容 6)は他の項目とは切り離して実施することができる。（アクションプラン 4.1.1 参照）PSDS-PIPには包装技術に関する特別な活動は含まれていない。最も内容的に近いといえる活動はPSDS-PIP 4.4.3.4であり、特定セクターの技術移転を展開しようとするものである。（20百万 Ksh）

3.5.3

プロジェクト名: 輸出加工区 (EPZ) の特別経済地区 (SEZ) への転換

【背景と課題】

現行の EPZ 法は企業へ多くの制約を課している。EPZ 法では例えば製造業、商業、及びサービス活動に関して個別登録が求められている。更に、EPZA は EPZ 企業の国内販売を 20% まで制限する規則を定めている。ケニア市場は東アフリカ地域への参入を目指す者にとって重要なため、この制限によって投資家の EPZ 参入への関心を高めることが困難となっている。EPZ は地方に分散することで、公的部門の資金が不足している地区に民間部門の投資を呼び込み、より原材料に近い立地における農産物加工などの広範囲の活動を促進していくことを目指している。この目論見が実現できているのは Athi 川とモンバサの 2 主要公共区域のみであり、それ以外には 1~10 の企業が活動をしている 30 の小さな区域がある。EPZ がこのように分散して設置されていることによって、インフラ強化や EPZ 企業への支援拡大が困難となっている。現行の EPZ には多くの FDI を誘致するに相応しい特典を提供する計画、戦略や資金調達源が十分に備わっていない。このような状況下、一般市民は経済と労働市場への EPZ 企業の貢献を十分認識しておらず、代わりに EPZ の労働状況に関して COTU からしばしば批判を受けている。しかしながら、Vision 2030 の掲げる高い経済目標には、EPZ が FDI にとって魅力的な場所となるような EPZ の早急なる改善が必要とされる。EPZA は、EPZ 政策改訂の必要性を十分に認識しており、目下 MOTI と EPZ における活動の拡大と EPZ 企業への制約緩和を可能とする EPZ 法に関して交渉中である。また、外国の産業地区モデルを基準調査する必要もある。これらの地区モデルは、投資家へ快適な住環境を提供するために産業地域、商業地域、サービス地域、居住地域、社会・娯楽地域を統合しているものである。このような成功した産業地域は、利益を生み出す上で製品を最も魅力的に生産することに力を注ぐ民間開発社のイニシアチブによって PPP スキームの下で建設されることが多い。EPZ 法改正の必要性が認識されている一方で、EPZA も国内販売の規制緩和や EPZ 内の娯楽施設と設備強化といった現行法の下で EPZA の権限を有する地区において、改変に取り組み始めることが推奨される。

【目的】

FDI 促進へ向けた魅力ある特別経済地区を創設する。

目標受益者：すべての規模の成長・輸出指向製造業者、とくに外国に原点を持つ業者

【実施機関】事務局：EPZA、タスクフォース：MOTI(産業局)、KRA、MOF、KenInvest

【作業予定】

作業内容 [主管機関]	フェーズ 1 2007 -2010	フェーズ 2 2011 - 2015	フェーズ 3 2016 - 2020
1) 外国の産業地区に係る基準調査 [EPZA] (PSDS-PIP 4.3.1.1)	←→		
2) 産業地区政策提案書作成 (PSDS-PIP 4.3.1.3) [EPZA]	←→		
3) EPZ 法の改正案作成 (PSDS-PIP 4.3.1.3) [EPZA/MOTI]	←→		
4) *SEZ 法施行 (EPZA 改正法) (PSDS-PIP 4.3.1.3) [EPZA/MOTI]	←→		
5) EPZ からの国内販売規制緩和(PSDS-PIP 4.3.1.3) [EPZA]	←→	←→	←→
6) EPZ 内の娯楽施設と設備の強化(PSDS-PIP 4.3.1.3) [EPZA]	←→	←→	
7) SEZ 内のインフラ強化(PSDS 4.3.1.3) [EPZA]	←→	←→	
8) 都心と輸送ハブへの接続道路の改善[MORPW]	←→	←→	

* 4) に至るまでの課題としては法的枠組と具体的な産業地区政策の確立がある。

【指標】

- 1) 多様なサブセクターからの EPZ への投資が増加する。
- 2) EPZ による経済的貢献が市民に評価される。

【行動実施上の留意点】(概算費用見積り)

MOTI 及び EPZA により提案がなされるが、実際の実施には他省庁との連携が必要となる。例えば税制関連では MOF 及び KRA、道路関連では MRPW、水道関連では MOWI が関係する。このアクションプランはアクションプラン 3.8.3 と併せて検討する必要がある。また統合区域戦略を開発する PSDS-PIP 4.3.1 と結びつけて考えることができる。(500 百万 Ksh)

3.5.4

プロジェクト名：地方投資の促進

【背景と課題】

ケニアには、農村地域に対して産業、商業サービスへの投資を呼び込む手段が欠落している。その結果、ナイロビ首都圏に産業が集中し、またナイロビ程ではないにせよモンバサにも集中している。現在、インフラは貧弱で支援システムが脆弱なことから、ナイロビ外へ投資する産業を引き付けていない。産業が特定の自然資源に近い場合には、既存の魅力としては唯一地理的利便性がある。主要都市の外部にある産業支援システムは財源・人材共に不十分である。産業の一箇所に集中によって環境悪化のみならず価格、特に労賃の上昇ももたらされる。それとは逆に、ナイロビ外における投資によって、それらの地域の経済活動を通し貧困削減がもたらされることが見込まれる。タイ、マレーシア、インドなどアジア諸国で、地区設定を通して農村地域へより良い奨励策を提供することによる明確な地方投資手段が存在する。地方の産業、サービス小企業を振興させるには、持続的開発の追及、農業や観光との調和といった面において的確な土地計画が求められている。

【目的】

ナイロビ外における製造業活動に対する投資を促進する
目標受益者：すべての規模の成長指向の製造業者

【実施機関】

事務局：KenInvest、MOTI（国内交易局）

タスクフォース：MOF、計画省、EPZA、KAM、KEPSA、地方開発省等

【作業予定】

作業内容 [主管機関]	フェーズ 1 2007 - 2010	フェーズ 2 2011 - 2015	フェーズ 3 2016 - 2020
1) ナイロビ外における投資促進スタディへ向けたタスクフォースの設置 [KenInvest / MOTI] アジェンダ： i. 投資へ向けた国家奨励制度の調査研究（海外の基準調査との比較研究：減税、特許料の免除、電気料金の削減など） ii. 立案用産業土地利用マップの作成 iii. 産業地方支援制度の設定に係る立案	↔		
2)* タスクフォースによる戦略文書の作成 [KenInvest / MOTI]	↔		
3) 法案の起草 [KenInvest / MOTI]	↔		
4) 実施 [KenInvest / MOTI]		↔	↔

* 2) に至るまでの課題は投資に向けた国家奨励制度に係る調査研究が完成することである。

【指標】

ナイロビ外部で製造業活動が数と雇用の面で増加する。

【行動実施上の留意点】（概算費用見積り）

本案件は MOTI が産業振興における指導力を象徴的に示すことのできる分野である。他省庁との調整は容易ではないと考えられるが、本件はケニアの貧困削減に直結する領域であり MOTI は他省からのコミットを得る必要がある。PSDS はとくにナイロビ外における投資促進を明言していないが、これは外国及び国内投資を強化する活動を伴う PSDS-PIP 4.3.2 と結び付けて考えることができる。（50 百万 Ksh）

3.6.2

プロジェクト名：直接金融の促進

【背景と課題】

製造業セクターは 1) 間接金融（ローン）、2) 直接金融（増資）、3) 内部留保金、を介して財源を見つけることが出来るが、政策上の議論においては 1) 間接金融のみが強調される傾向にある。しかしながら、長期ローンの提供には限界がある。ベンチャービジネスへの貸付はビジネスリスクが高いことから困難なものとなっている。従って、2) 直接金融、及び 3) 内部留保金という 2 手法も、1) 間接金融と同様に促進される必要がある。直接金融に関して注目すべきは、市場がベンチャー資本ビジネスがより一層関心を求めていることである。資本市場機構（CMA）は現在、ベンチャー資本活動を認可する「資本市場（登録資本企業）規則」を設ける目的で法案を提出している。更に、ナイロビ証券取引所では、ベンチャー企業へ向けた新たな市場の開設についての研究が行われている。但しこのような新しい動きについては製造業セクターやその支援政策側からはよく認識されていない。

【目的】

製造業セクターへの直接金融を促進する

目標受益者：潜在可能性を持つ MSME すなわち株価が上昇しそうな製造業者

【実施機関】

事務局：KenInvest、MOTI（国内交易局）

タスクフォース：ベンチャー資本連合、CMA、MOF、KAM

【作業予定】

作業内容 [主管機関]	フェーズ 1 2007 - 2010	フェーズ 2 2011 - 2015	フェーズ 3 2016 - 2020
1) MOF、CMA ベンチャー資本連合（主要ベンチャー資本企業）、MOTI、KAM（主要製造業者）がタスクフォースを設置し、半年に一度の定例会議を開催する。[KenInvest/MOTI] アジェンダ： i. 直接投資促進へ向けた法的枠組みの確立（例、US\$転換社債の発行等） ii. ベンチャー資本の広報活動			
2)*タスクフォースからの推奨に基づく実施 [KenInvest/MOTI] i. 法律関係書類の起草 ii. ベンチャー資本ビジネスの広報活動			

* 2) に至るまでの課題は法的枠組みの確立である。

【指標】

1) タスクフォースが設置される（2008 年末までに）

2) ベンチャー資本投資が増加する（2011 年以降）

3) リストアップする製造業の数が増加する（2013 年以降）

【行動実施上の留意点】（費用概算見積り）

上記のアクションプランはそれが製造業セクターの利益のためとすることを目的としていることから、MOTI が事務局となることを想定している。しかし、供給面により重点を置くのであれば、CMA など他の機関が事務局の役を担っても構わない。重要なことは MOTI がベンチャー資本活動の検討に係わることである。本アクションは MSME への長期融資の提供を推進する PSDS-PIP 5.4.5 の一部を成すと考えられることができる。（20 百万 Ksh）

3.7.1

プロジェクト名: 国立技術専門学校における訓練の質的向上

【背景と課題】

技術、産業、職業、企業家活動、及び訓練（TIVET）プログラムは、ケニアにおいて複雑な構造を有する。MOST は現在、国家技術能力訓練戦略を作成しているが、ここでは省庁間委員会、例えば TIVET 機関の設置が提案される見込みである。産業界における国際競争が可能となるような人材を供給するために TIVET の技術力をアップグレードする必要があることは、よく認識されている。これに関する重要な戦略の一つとしては、産業と TIVET 機関との間により近い連携を持たせることである。この目的へ向けて、MOTI と KAM は TIVET 活動へ一層関与することが求められる。PSDS-PIP 4.2.3 でもこの課題が認識されている。TIVET は多くの機関から構成されているため、このアクションプランは特に国立技術専門学校（ケニア／ナイロビ、モンバサ、キスム、エルドレット）に焦点を当てている。その理由は、これらの学校が現在 2005 年のセッションルーパー No.1 を通じて変革中であるからであり、その内容として国立技術専門学校が学位課程と運営権を有することが提案されている。イタリア政府は、ケニア国立技術専門学校とモンバサ国立技術専門学校の訓練カリキュラムの質的向上と電気・電子学部の促進において、2004 年から 2007 年にかけて連携してきた。質的向上対策の早急な実施はドナー機関の支援なしには実現しないことが認識されている。一方で、このアクションプランは、産業振興へ向けて高度熟練労働者の訓練をするための中核的研究拠点となるように、国立技術専門学校への注意がより多く必要とされる地域に焦点を当てようとするものである。

【目的】

産業振興へ向けた国立技術専門学校の訓練の質的向上を図る
目標受益者：製造業セクターに就職を希望する技術専門学校の学生

【実施機関】

事務局：国立技術専門学校、
タスクフォース：MOST、ケニア技術訓練機関協会 (KATTI)、MOTI、KAM

【作業予定】

作業内容 [主管機関]	フェーズ 1 2007 - 2010	フェーズ 2 2011 - 2015	フェーズ 3 2016 - 2020
1) MOTI, KAM, KEPSA の参画による TIVET 機関の設立[MOST]	←→		
2) 国立技術専門学校の訓練カリキュラムの見直し [国立技術専門学校] - 産業の参画、及び - 生産管理と技術設計の一層の強調	←	→	→
3) *MOTI 及び KAM が連携を取り、国立技術専門学校に対し産業界から産業専門家を配置する。 [MOTI (産業界)]	←	— — — —	— — — — →

*3) に至るまでの課題はタスクフォースの参加をもって TIVET 機関を設立することである。

【指標】

国家技術専門学校の大多数が、2020 年までに訓練を受けたサブセクターにおいて就職する。

【行動実施上の留意点】(概算費用見積り)

TIVET 統轄機関の設立は現在 MOST が計画中である。TIVET 機関の参画は TIVET で果たすべき MOTI の役割を明確にすることになる。本アクションプランはとくに MOTI に作業内容 3) の産業専門家の配置に係る産業界との連携及び TIVET 機関の最先端である国立技術専門学校の発展のためのさらなる産業界からの協力（作業内容 2)）を進めることを提案している。このアクションプランは TIVET 改革過程における民間部門の関心を強めるための PSDS-PIP 4.2.3 と統合することができる。(10 百万 Ksh)

3.7.2

プロジェクト名: 組織化した職能評価システムの導入

【背景と課題】

産業振興には労働技術能力の継続的な質的向上が必要とされる。産業訓練賦課システムは被雇用者へ訓練機会を提供することを意図している。しかし、雇用者にとっては、修了証書の価値が職務上高く評価されていない訓練コースへ参加させるために被雇用者を職務から外すことは困難である。一方で、仕事外で学習している者が検定の対象となるならば、国家技能検定システムは就業時間を犠牲にするという制約を克服できる。ケニアには既に国家技能検定が存在するが、職人向けであり、同検定は資格免許状や学位よりも低いものと考えられている。もし国家技能検定が基礎レベルから最高レベルまでの様々なレベルにおいて作られるならば、被雇用者はより高い資格証明書を入手する意欲を示すことになる。例えば日本には、137 職種の国家技能検定が存在する。技能検定は各々3～5 レベルに分かれており、応募者は各自の知識水準に応じて検定を受けることが出来るようになっている。日本ではこの技能検定システムが、雇用後の技術能力獲得に大きく貢献している。現在、ケニアにおける国家技能検定は MLHRD が策定している。国家技能検定の質的向上を TIVET 改革の目標課題の一つとして取り上げることが推奨される。

【目的】

技術訓練に関し生涯その機会が提供される
目標受益者：技能水準の向上を目指す全ての技術者

【実施機関】

事務局：TIVET 機関、MOST、タスクフォース：MLHRD、MOST、KATTI

【作業予定】

作業内容 [主管機関]	フェーズ 1 2007 - 2010	フェーズ 2 2011 - 2015	フェーズ 3 2016 - 2020
1) 外国の技能検定システムの基準評価調査 [TIVET 機関]	↔		
2) ケニアにおける新技能検定システムの策定 [TIVET 機関]	↔		
3) *パイロットテスト [TIVET 機関]		↔	
4) 毎年の実施 [TIVET 機関]		← - - -	- - - →

*3) に至るまでの課題はタスクフォースと連携し新技能検定システム策定を完了すること。

【指標】

技能検定証明保持者が職務において高い技術能力を発揮出来るようになる。

【行動実施上の留意点】(概算見積り)

国家技能検定が現在 MLHRD により施行されている。上記アクションの作業担当が MOST か、MLHRD かについては TIVET 機関で検討する必要がある。MOTI の任務は TIVET 機関において製造業者の利益を代表することである。PSDS-PIP は資格システムに関して特定の活動を含んでいないが、これは TIVET の改革における民間セクターの関心を高めることを目的とする 4.2.3 の下の活動と考え得る。(50 百万 Ksh)

3.8.2

プロジェクト名: 一村一品プロジェクト

【背景と課題】

一村一品は、日本政府が途上国における地方経済発展を支援するにあたり促進している活動であるが、日本では 1980 年代から 1990 年代にかけて広く導入され、地方経済モデルを作り出すことに成功した。この活動は、地域コミュニティ間のネットワーク作りから始まり、より付加価値の高い製品を産出し市場拡大が行われるようなコミュニティに転換していくビジョンを描いている。これは、日用品、技術、人材を含む地方資源を最も効果的に利用する方法を見つけようとするものであり、地方コミュニティに権限を与えることを通しケニアの農村開発に最も適用可能なものである。また、注目すべきは、このアプローチがケニア農業生産性事業（KAPP）が取り組むコミュニティ開発事業に類似していることである。

【目的】

より活動的な経済主体への転換へ向けて地方のイニシアチブを創出する
目標受益者：農村地域の MSME

【実施機関】

事務局：MOTI、タスクフォース：関連省庁（例えば MOARD、MOLFD など）及び地方事務所、BDS 提供者（大学、NGO、コンサルタント）

【作業予定】

作業内容 [主管機関]	フェーズ 1 2007 - 2010	フェーズ 2 2011 - 2015	フェーズ 3 2016 - 2020
1) MOTI が一村一品活動の導入へ向けた全国セミナーを開催する [MOTI (産業局)]	↔		
2) 関係者間の会合とワークショップの開催 - 開発計画・アクションプランの作成 - 実施体制と作業日程の決定 - ターゲット製品の選定 - 必要な支援と訓練の確認 [MOTI (産業局) / DIDO]	↔		
3) *必要な支援と訓練の実施 [DIDO]		↔	
4) 作業内容項目に係るモニタリング・評価[MOTI (産業局) / DIDO]		↔	
5) 全国セミナーで最適モデルを紹介する[DIDO]		↔	
6) モデルを全国に普及する戦略の策定[MOTI (産業局) / DIDO]		↔	
7) モデルの拡大普及[MOTI (産業局) / DIDO]			↔

*3) に至るまでの課題はターゲット製品の確認、実施体制の確立及び適切な支援の確保である。

【指標】

政府、並びにコンサルタント、学界、NGO を含む多様な BDS 提供者の支援によって、コミュニティグループが地方経済の活性化においてイニシアチブを発揮する。

【行動実施上の留意点】(概算費用見積り)

全ての必要な側面を考慮した上で実施体制は効果的实施及び関係者間で十分に調整したコンセンサスが得られるべく確立されることが期待されている。このアクションプランが成功する鍵は対象となる市場のニーズに合った付加価値製品を地方コミュニティが製造する意欲を高めることにある。全国で手本となるようなベストプラクティスの教訓例を創り上げる必要がある。PSDS-PIP 5.3.1 はケニアの各種の現行バリューチェーンや BDS のプロジェクトを述べている。この日本の経験に立脚するモデルは PSDS-PIP 5.3.1 の枠内の他の現行事業と内容的に共有される必要がある。(150 百万 Ksh)

3.8.3

プロジェクト名: Athi 川の総合経済域の新規開発

【背景と課題】 Athi 川は経済の中核として非常に大きなポテンシャルを有しており、ナイロビ市とモンバサに次いで大規模産業の密度が最も高くなっている。Athi 川地区の EPZ は最大の EPZ として、フェンスで囲まれた 339 ヘクタールの敷地の内、108 ヘクタールに 24 企業と 10,000 名の労働者が存在する。輸送の観点から言えば、モンバサ-ナイロビ間ハイウェイとタンザニア北部へ繋がるナイロビ-ナマンガ道路の主要道路 2 本の合流点に位置している。また、ナイロビ-モンバサ鉄道にも隣接しており、JKIA (ナイロビ国際空港) からは僅か 19km である。EPZ 企業が発展し、同地域の Mavoko/Kitengela 地区は大きな商業・居住・産業ハブへと発展していき、モンバサハイウェイと Kajiado-Isenya-Kitengela 路線沿いの農業開発と宅地造成を支援している。モンバサとナイロビを繋ぐ光ファイバーケーブルは EPZ を貫通している。更に、EPZ には MLHRD の運営する技術開発センターが隣接している。ここは職業レベルで技術訓練を提供することで EPZ 企業のニーズに応えていくことを目的とするものである。Vision 2030 では Athi 川の重要性が認められており、MOIC の下に BPO 地区を、MOTI の下に一連の小売店を設置することが計画されている。また、Athi 川へのアクセス道路の改善も計画されている。しかしながら、製造業の中核として Athi 川を強化することは言及されていない。むしろ、Vision 2030 では戦略的産業クラスターと SME パークを最重要プロジェクトとして製造業セクターの下に創設することが求められている。更に、製造業セクターの下にこの 2 つのプロジェクトを進めるにあたり、Athi 川は最適な場所に位置していると考えられている。Vision 2030 の目指す高い経済成長を達成するためには、BPO と小売店、技術開発センターを含む Vision 2030 の 4 つの最重要プロジェクトが一つの統合経済区域に統合されることが望ましい。これにより、Athi 川に位置する経済的実体の外部効果が増すことになる。Athi 川地区では種々の活動への需要が高いため、地図作成が急を要して必要とされている。適切な開発支援と促進支援が行われなければ、経済区域としての Athi 川の潜在的可能性は減少してしまう。このアクションプランはナイロビ首都圏地域開発戦略の一部と位置づけられ、また Vision 2030 の活動の下にも位置づけられるものといえる。

【目的】

Athi 川地区を統合経済区域へ転換する

目標受益者：すべての規模の成長指向製造業者、サービスセクター及び新投資家

【実施機関】

事務局：(作業内容 1) に提案する) Athi 川統合経済区域の委員会

タスクフォース：ナイロビ評議員 (NMRDB)、MOL、Mavoko 市協議会、MOIC、MLHRD (技術開発センター)、MOTI (産業局)、EPZA、KIEL

【作業予定】

作業内容 [主管機関]	フェーズ 1 2007 - 2010	フェーズ 2 2011 - 2015	フェーズ 3 2016 - 2020
1) Athi 川統合経済区域の委員会(CIEZ)設立[NMRDB]	↔		
2)* 統合経済区域と Athi 川地区土地地図作成に係るコンセプトペーパー策定[CIEZ]	↔		
3) BPO パークの設計と建設 (Vision 2030) [MOIC]	↔		
4) 小売店の設計と建設 (Vision 2030) [EPZA/MOTI(産業局)]	↔		
5) SME パークの設計と建設(Vision 2030) [KIEL]	↔		
6) EPZ 内活動の拡大及び Athi 川地区の生活娯楽施設、諸設備及びインフラの強化のための EPZ 法改正案草案作成 (PSDS-PIP 4.3.1 及びアクションプラン 3.5.1) [MOTI(産業局)/EPZA]	↔		
7) EPZ 企業、SME パーク企業及び技術訓練センター間の連携強化戦略の作成[CIEZ]	↔		
8) 学校と病院の建設 [MOED、MOH]	↔		
9) 光ファイバーネットワークの導入	↔		
10) ナイロビ及びナマンガへのアクセス道路の改善 (ナマンガ道路は AfDB プロジェクトとして進行中) [MRPW]	↔		
11) 電力・水供給の改善[MOEN/MOH]	↔		
12) Athi 川における鉄道駅の開設[MOTI(産業局)]		↔	
13) 統合経済区域の促進・マーケティング活動 [EPZA/MOTI(産業局)]	←		→

*2) に至るまでの課題は Athi 川地区の CIEZ の設置である。

【指標】

2015 年までに Athi 川地区に活動的経済地区が創設される。

【行動実施上の留意点】

上記アクションプランの作業には多くの関係者が関るため NESC により設置が提案されている NMRDB のリーダーシップが必要とされる。本アクションプランが成功することにより統一と調整の欠けている現状と対照的なケニア経済の変革した状況を示すことになる。このアクションプランはアクションプラン 3.5.3 と合わせた上で PSDS-PIP 4.3.1 と統合することができる。(20 億 Ksh)

4.1.1 & 4.2.1 & 4.2.2

プロジェクト名: 環境保全及び工場における安全と衛生の増進

【背景と課題】産業振興は環境保全及び社会厚生福祉と平行して進められる必要がある。ケニアは政策立案者が環境保全に対し高い意識を持っている有数の途上国の一つである。環境管理調整法（1999 年）の下に設立された国家環境管理庁（NEMA）には、環境政策上において一般的な監理と調整を行う責任がある。NEMA がセクター間を越えて責任を有している一方で、MOTI の下にあるケニア国立クリーナー・プロダクション・センター（KNPCPC）は、製造業セクターにおける 3R を促進するために訓練、セミナー、及び助言サービスを提供している。また、KAM は環境保全への寄与の重要性を考慮し、エネルギー効率と プラスチック利用の削減に係るプロジェクトを実施している。更に、ICT への需要が増加しており、電子廃棄物（電気・電子廃棄物）のより良い再利用システムが求められている。一方、安全衛生問題の監査は MLHRD の傘下の労働安全衛生総局（DOHSS）によって管理されている。民間セクターは規則に従うよう努めているが、規則と税率の突然の変更は厳重な環境監査と同様に産業にとっては大きな支障となっている。更に、環境監査と安全衛生監査の重複が、工場運営における生産性改善における障害となっている。工場における環境・労働条件の改善に向けて、官民一体の協力を追求していく必要がある。

【目的】

工場における環境、安全、衛生を支援する制度的枠組みを構築する

目標受益者：製造業セクターのすべての労働者

【実施機関】

事務局：MOTI、タスクフォース：NEMA/MOEN、DOHSS、ケニア・クリーナー・プロダクション・センター、KEBS、KAM、ケニア職業衛生安全協会等

【作業予定】

作業内容 [主管機関]	フェーズ 1 2007 - 2010	フェーズ 2 2011 - 2015	フェーズ 3 2016 - 2020
1) 環境、安全、衛生を対象とした諮問委員会の設置。諮問委員会の任務は以下の通りである： a. 3R、安全、衛生の改善へ向けた明確で実用的なターゲットを伴う年間アクションプランの策定 b. 製造業のアクションを要する政策提言の作成 - 自己監査システムの改善 - 環境、安全の衛生監査の合理化 - ISO 14001 を促進するための手法（例：税制優遇） - 民間監査者の法定監査に対する説明責任を向上させる（価格構造と業績において） - リサイクルのためのガイドラインの設置 製造業の運営に影響する政策変更（例：規制、税率）は全て諮問グループ内で協議される。[MOTI（産業局）]			
2) 製造業者による自己監査体制の推進 [DOHSS、NEMA]			
3) 年間最優秀ベストプラクティス賞が新聞に掲載される（製造業者の意識と励行意欲を高めるため） [DOHSS、NEMA]			
4) * 監査員、訓練指導員の訓練 [DOHSS、NEMA]			
5) ISO14001 へ向けたキャンペーンの実施 [NEMA]			
6) リサイクル・ガイドラインが収集システムの設置を伴って製造業者と消費者へ普及される [MOE]			

*4) に至るまでの課題はタスクフォースと連携して目標を持った毎年のアクションプランを策定することである。

【指標】 1) 環境監査と安全衛生監査を受ける製造元の数 2) ISO 14001 を保有する製造業者の数、3) ガラス瓶、プラスチック、缶、紙のリサイクル率

【行動実施上の留意点】（概要費用見積り）本アクションプランの実施主体は DOHSS (MLHRD) と NEMA (MOE) であるが、製造業者の声を代弁する MOTI は上記 1) の作業での検討で中心の役割を果たすことが期待され、その立場は労働者の利権と製造業者のビジネス能力を両立させる最適点を見出すことである。このアクションプランは制度上のベストプラクティスを組織化することを目的とする PSDS-PIP 1.5.4 に関係すると考えられる。(30 百万 Ksh)