

ケニア国
経済特区庁 (SEZA)

ケニア国
モンバサ経済特区
開発促進技術支援業務
【有償勘定技術支援】

ファイナルレポート（本編）

2022 年 1 月

独立行政法人
国際協力機構（JICA）

日本工営株式会社
株式会社 JIN

経開
JR
22-008

ケニア国
経済特区庁 (SEZA)

ケニア国
モンバサ経済特区
開発促進技術支援業務
【有償勘定技術支援】

ファイナルレポート（本編）

2022 年 1 月

独立行政法人
国際協力機構（JICA）

日本工営株式会社
株式会社 JIN

目次

第1章	業務の概要.....	1
1.1	業務の背景.....	1
1.2	業務の目的.....	1
1.3	対象地域.....	1
1.4	相手国関連機関.....	1
1.5	実施業務の項目.....	2
1.6	本報告書の構成.....	3
第2章	本業務における協議内容と成果.....	4
2.1	本業務の活動.....	4
2.2	SEZA との定例会議.....	7
2.3	関係機関とのステークホルダー会議.....	11
2.4	その他のケニアでの作業（現地調査など）.....	12
第3章	モンバサ経済特区の開発・運営に係る SEZA の実施体制の構築支援.....	17
3.1	SEZA の監督官庁としての運営方針及び実施体制の検討.....	17
3.2	モンバサ経済特区で必要とする One Stop Services (OSS) の優先機能の整理・提案及び各担当機関との連携体制の検討・提案.....	17
3.3	モンバサ経済特区の開発・運営に係る SEZA の実施体制に対する成果.....	18
3.4	モンバサ経済特区の開発・運営に係る SEZA の実施体制に対する技術移転の成果.....	19
第4章	モンバサ経済特区の事業化に係る SEZA の計画策定能力強化.....	21
4.1	経済特区に関連する共通施設の内容調整.....	21
4.2	工業団地ゾーン整備の管理棟調達及び関連施設調達に係る支援.....	32
4.3	第1フェーズ（優先地域）の事業化に向けたロードマップ策定支援.....	32
4.4	第1フェーズ（優先地域）のマーケティング支援.....	32
4.5	SEZA に対する官民の経済特区開発体制・業務内容の実例紹介、人員・ノウハウ・予算・権限等の理解促進.....	34
4.6	プロモーション資料.....	34
4.7	モンバサ経済特区の事業化に係る SEZA の計画策定能力強化の成果.....	34
4.8	モンバサ経済特区の事業化に係る SEZA の計画策定能力強化に対する技術移転の成果.....	35
第5章	EAC 諸国 SEZ 調査.....	36
5.1	調査の概要.....	36
5.2	調査のポイント.....	37

5.3	EAC 諸国 SEZ 調査の成果.....	40
第 6 章	本業務における工夫、教訓、自立発展性（持続性）	42
6.1	モンバサ経済特区の開発・運営に係る SEZA の実施体制の構築支援について.....	42
6.2	モンバサ経済特区の事業化に係る SEZA の計画策定能力強化について.....	43
6.3	EAC 諸国 SEZ 調査.....	44
6.4	プロジェクト運営について	44
第 7 章	結論と提言	46
7.1	モンバサ経済特区の開発・運営に係る SEZA の実施体制の構築支援について.....	46
7.2	モンバサ経済特区の事業化に係る SEZA の計画策定能力強化について.....	46
7.3	EAC 域内の SEZ 関連調査の支援.....	47

添付資料：

1. SEZA 定例会議議事録
2. ステークホルダー会議議事録
3. SEZ 運営体制と OSS（関連機関との OSS 合意書を含む）
4. SOP
5. 工業団地技術レポート
6. 工業団地計画手順書
7. 工業団地プロモーション資料
8. EAC 諸国 SEZ 調査の成果品（EAC における SEZ の比較分析と影響評価レポート、各国政府への質問票、EAC 諸国 SEZ 政策案）

図目次

図 1-1	主要業務の対象範囲	2
図 4-1	測量作業	21
図 4-2	IP 計画図の更新.....	22
図 4-3	オフサイトインフラの情報.....	23
図 4-4	モンバサ SEZ 全域の土地利用計画	23
図 4-5	工業団地ゾーンの土地利用計画.....	24
図 4-6	工業団地ゾーンの造成計画.....	25
図 4-7	Cut-Fill 計画図.....	25
図 4-8	道路計画図	26
図 4-9	道路断面図 (ROW 24m)	27
図 4-10	道路断面図 (ROW 34m)	27
図 4-11	雨水排水区域図.....	28
図 4-12	雨水排水計画図	28
図 4-13	上水道計画図	29
図 4-14	汚水システム計画図	29
図 4-15	電力システム計画図	30
図 4-16	通信システム計画図.....	30
図 5-1	EAC における SEZ のステークホルダーの枠組み.....	38

表目次

表 2-1	定例会議の概要	7
表 2-2	テーマ別会議の概要	10
表 2-3	ステークホルダー会議の概要	11
表 4-1	需要予測表	26
表 4-2	概略積算表	31
表 4-3	実施スケジュール (案)	32
表 5-1	EAC 事務局、JICA 専門家との会議の概要.....	37

写真目次

写真 2-1	南部バイパスとアクセス道路の交差部分.....	13
写真 2-2	カルバート周辺の工事 (右側)	13
写真 2-3	工業団地ゾーン内の居住地.....	13

写真 2-4 カヤの水源	13
写真 2-5 KeNHA エンジニア、SEZA、工事業者との間で技術的な提案を検討.....	14
写真 2-6 ナイバシャ SEZ 用地を横断する小水路で進行中の工事.....	14
写真 2-7 移転地の水供給施設（ムエア）	15
写真 2-8 改修された移転地の小学校（ムエア）	15
写真 2-9 移転地の住宅群（オルカリア）	16
写真 2-10 移転地の共同水栓（オルカリア）	16
写真 2-11 KETRACO、SEZA、特殊傭人での現場調査.....	16

単位

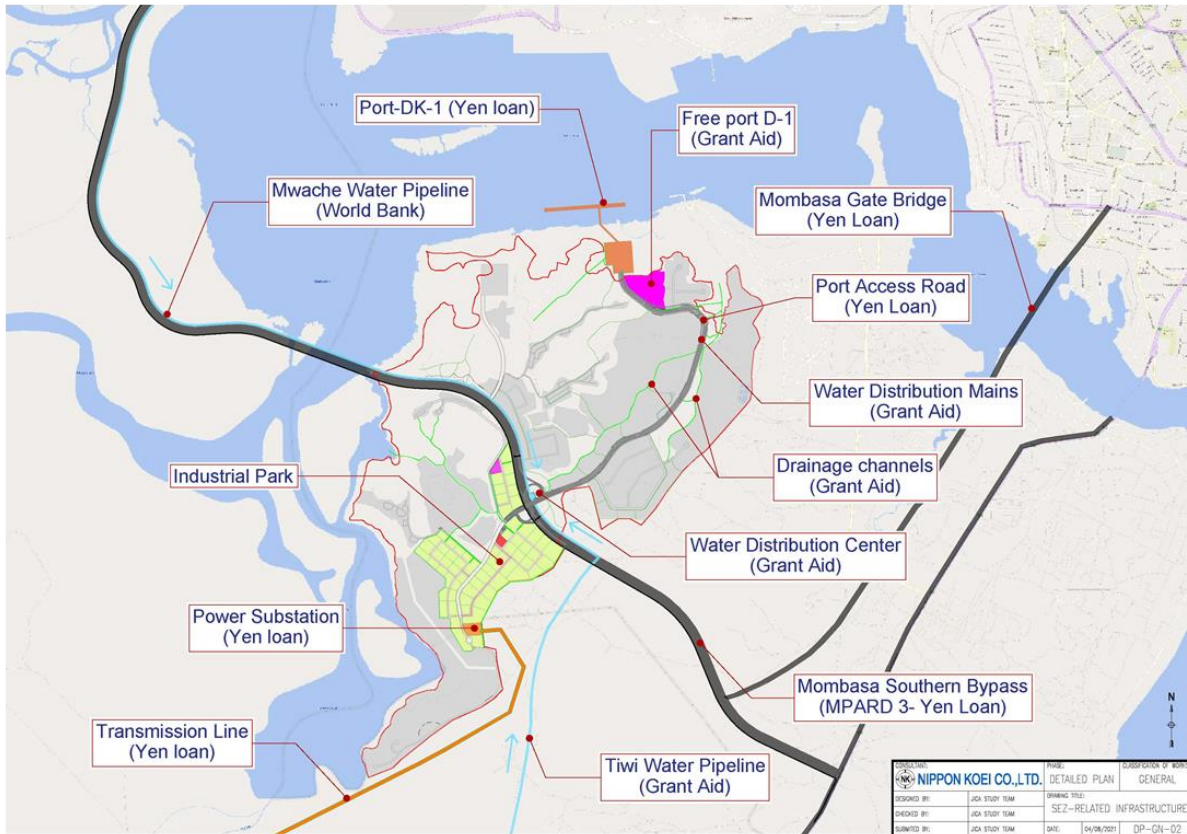
エーカー(ac)	1 エーカー= 約 4, 046 平方メートル (m ²) or 約 0. 4046 ヘクタール (ha)
フィート (ft)	1 フィート = 約 0. 3048 メートル (m)

通貨換算率(2021 年 12 月時点)

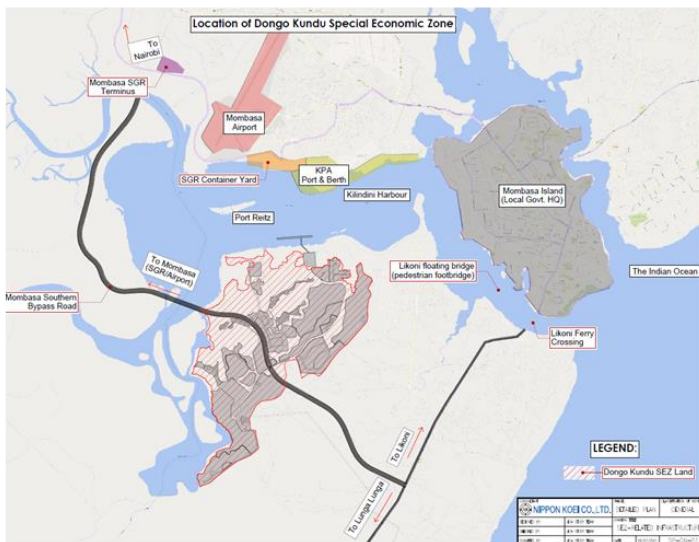
参照元：ケニア中央銀行

1USD = 112. 4882JPY
1KSH = 0. 9987 JPY

業務対象地域



モンバサSEZ及び工業団地



モンバサSEZ及び周辺区域

略語表

略語	正式名称	日本語
BOQ	Bill of Quality	設計数量
EPZA	Export Processing Zones Authority	輸出加工区庁
FR	Final Report	最終報告書
JICA	Japan International Corporation Agency	国際協力機構
KEBS	Kenya Bureau of Standards	ケニア基準局
KeNHA	Kenya National Highway Authority	ケニア国高速道路庁
KenGen	Kenya Electricity Generating Company	ケニア発電公社
KenInvest	Kenya Invest	ケニア投資庁
KETRACO	Kenya Electricity Transmission Company	ケニア送電公社
KPA	Kenya Port Authority	ケニア港湾庁
KRA	Kenya Revenue Authority	ケニア歳入庁
Mombasa WSSC	Mombasa Water Supply Sanitation Collaborative Council	モンバサ水道供給・下水共同協議会
MoITED	Ministry of Industrialization, Trade, and Enterprise Development	産業・貿易・事業開発省
MoU	Memorandum of Understanding	合意書
NEMA	National Environment Management Authority	国家環境管理庁
OSC	One Stop Center	ワンストップセンター
OSS	One Stop Service	ワンストップサービス
RAP	Resettlement Action Plan	住民移転計画
SEZ	Special Economic Zone	経済特区
SEZA	Special Economic Zone Authority	経済特区庁
SLA	Service Level Agreement	サービス水準合意書
SOP	Standard Operation Procedures	標準業務手順書
TICAD	Tokyo International Conference on African Development	アフリカ開発会議

第1章 業務の概要

1.1 業務の背景

ケニア政府は、国家開発計画「Vision 2030」において、経済発展を促進することで国際競争力を高め、2030年までに中所得国入りする目標を掲げている。「Vision2030」の3本柱の一つが経済開発であり、「ドンゴ・クンドゥ自由貿易港の建設」及び「経済特区開発」が優先事業として位置付けられている。また、本業務の対象地であるモンバサ経済特区（Special Economic Zone, SEZ）の開発については、2016年、第6回アフリカ開発会議（TICAD VI）で実施された日本・ケニア両国首脳会談において、モンバサ SEZ（別称、ドンゴ・クンドゥ SEZ）を両国で協力して開発する旨合意している。本 SEZ は大都市モンバサとモンバサ港に近く、製造業、物流、観光、サービス分野のポテンシャルを有することから、特に製造業及び物流業の発展が期待されている。

モンバサ SEZ においては、無償資金協力及び円借款事業による自由港（Freeport）及びその関連インフラ整備の準備段階にある。これらは工業団地ゾーン（Industrial Park Zone, IP Zone）の関連インフラとして位置付けられている。一方、2020年1月時点では事業実施機関となるデベロッパーが確定しておらず、工業団地オペレーション開始までのタイムフレームに合わせた制度確立や調整業務が必要である。また、近年ケニア国内でも SEZ 等の開発が進み、競争が加速していることを考慮すると、中長期的なモンバサ SEZ の発展を実現するために、開発準備段階からの監督官庁としての権限や、モンバサ SEZ の事業実施機関としての可能性を持つ経済特区庁（SEZA）の能力強化を支援し、同国 SEZ の開発を促進する必要がある。

1.2 業務の目的

本業務は、モンバサ SEZ の開発・運営の円滑化及び SEZ への企業入居を促進するため、同 SEZ の運営に係る SEZA の体制構築、同 SEZ 南部の工業団地の事業化に向けた計画策定能力強化支援を通じて、モンバサ SEZ の事業化に向けた方向性を整理することを目的とする。

1.3 対象地域

- ケニア国モンバサ郡、クワレ郡

1.4 相手国関連機関

- 実施機関：経済特区庁（SEZA：Special Economic Zone Authority）
- 関連機関：産業・貿易・事業開発省（Ministry of Industrialization, Trade, and Enterprise Development, MoITED）、大統領府、財務省、運輸・インフラ省、ケニア港湾庁（KPA：Kenya Ports Authority）、モンバサ市など

1.5 実施業務の項目

本報告書では、2021 年 12 月まで実施したすべての業務内容にかかる成果、業務を通して実施した工夫、教訓、モンバサ SEZ の開発促進に係る自立的発展性（持続性）、そして提言についてまとめる。具体的な作業内容は「モンバサ経済特区の開発・運営に係る SEZA の実施体制構築支援」、「モンバサ経済特区の事業化に係る SEZA の計画策定能力強化」「EAC 諸国 SEZ 調査」に分類されており、実施にあたっては下図に示す区域を対象範囲とした。なお、各種関連委員会（JC 及び TC）の開発支援については業務期間内に実施されなかったため、本報告書では記載を省略する。

業務内容：モンバサ経済特区の開発・運営に係るSEZAの実施体制構築支援

項目	区域
(1) SEZAの監督官庁としての運営方針及び実施体制の検討	モンバサSEZ全体
(2) モンバサ経済特区で必要とするOne Stop Service (OSS) の優先機能の整理・提案及び各担当機関との連携体制の検討・提案、OSSの合意に向けた支援	
(3) OSSの運営にかかわる運営要綱（Standard Operation Procedure: SOP）構築の支援	

業務内容：モンバサ経済特区の事業化に係るSEZAの計画策定能力強化

項目	区域
(1) 経済特区に関連する共通施設の内容調整	工業団地(約120ha)
(2) 工業団地ゾーン整備の管理棟調達及び関連施設調達に係る支援	工業団地(約120ha)
(3) 第1フェーズの事業化に向けたロードマップ策定支援	フェーズ1 工業団地(約120ha)を含む
(4) 優先地域のマーケティング支援	フェーズ1 工業団地(約120ha)を含む
(5) SEZAに対する官民の経済特区開発体制・業務内容の実例紹介、人員・ノウハウ・予算・権限等の理解促進	工業団地(約120ha)
(6) 工業ゾーンのプロモーションマテリアル（工業ゾーンCG、パンフレット）作成支援	

※フェーズ1については、本業務で対象地を選定し、関係機関に承認を得る。

業務内容：EAC諸国SEZ調査

項目	区域
(1) EAC 内のSEZ の政策・戦略、SEZ 企業の現状に関する情報収集整理	EAC諸国
(2) 地場産業への影響の確認：投資、輸出入、雇用	
(3) SEZ 企業の運営、サプライチェーン、課題の整理	

出典：JICA 調査団

図 1-1 主要業務の対象範囲

1.6 本報告書の構成

この報告書は、全7章で構成される。第1章では、本業務の背景、目的、業務の実施項目について概説した。第2章では本業務活動期間における作業内容とSEZAをはじめとするカウンターパート機関との協議内容や成果についてまとめる。第3章から第5章では業務の実施項目についての具体的な成果、成果物について述べる。そして、第6章では本業務における工夫、教訓及び教訓と自立発展性（持続性）について、第7章は結論と提言とする。

添付資料には、本業務で作成した各種会議等で使用した資料及び議事録、OSS 関連資料、工業団地詳細計画関連資料、EAC 諸国 SEZ 調査で作成した成果品等を収録する。

第2章 本業務における協議内容と成果

本章では本業務で行った活動の概要を示す。本業務は、調査団員の現地調査に加え、それ以外の期間では現地傭人を活用し、日本からの遠隔作業で実施した。本業務期間を通して団員全員がケニアで活動することはできなかったため、日本にいる団員も会議に参加できるよう SEZA 及び SEZA の事務所 に常駐するナショナルスタッフがオンラインで会議を設定し、対面とオンラインを合わせて業務を実施した。オンラインで実施したカウンターパート機関との会議の記録については添付資料にまとめる。

2.1 本業務の活動

本業務で実施する各項目について、実施した活動内容を下表にまとめる。

項目	ITR1 までの業務内容	ITR2 までの業務内容	FR 提出時の成果
モンバサ経済特区の開発・運営に係る SEZA の実施体制の構築支援			
SEZA の監督官庁としての運営方針及び実施体制の検討			
(1) モンバサ SEZ の開発・運営体制の検討	検討し、SEZA へ提案済み		OSS に関する資料として添付資料に収録
モンバサ経済特区で必要とする One Stop Services (OSS) の優先機能の整理・提案及び各担当機関との連携体制の検討・提案、OSS の合意に向けた支援			
(1) モンバサ経済特区で必要となる主要な OSS 機能の整理、OSS の実施運営体制の確認	SEZA へ提案・確認済み		OSS に関する資料として添付資料 3 に収録
(2) OSS 運用のために必要な要員・予算・必要執務スペース等の整理	SEZA と協議・確認済み		OSS に関する資料として添付資料 3 に収録
(3) OSS 設営までの手続き・工程の検討、スケジュールと作業項目毎の担当者を明記した実施計画及び「OSS 設立準備組織	OSS 設営手続き・工程、スケジュールについて SEZA へ提案し、確認済み		添付資料 4 に収録

項目	ITR1 までの業務内容	ITR2 までの業務内容	FR 提出時の成果
の設置提案書」の作成			
(4) OSS 合意書案の作成、合意に向けた支援	KRA、NEMA、移民局との OSS 合意書案を作成済み	左記 3 機関に加え、KEBS の OSS 合意書案を作成、先方機関のコメントに対応済み	関係機関からのコメントを反映させて合意書案を最終化した
(5) OSS の運営にかかわる運営要綱（Standard Operation Procedure: SOP）構築の支援		SOP 目次案を検討済み	上記(3)に加え、主要許認可手続きの詳細を取りまとめ SOP 案を最終化した
モンバサ経済特区の事業化に係る SEZA の計画策定能力強化			
経済特区に関連する共通施設の内容調整			
(1) 工業団地計画作成のための地形図作成支援	測量作業開始を支援	測量調査を実施 SEZA と協議・確認した	
(2) モンバサ経済特区における最新の土地利用計画の確認	SEZA と協議・確認済み	インターチェンジ計画を反映済み	KETRACO や Kenya Power と協議を実施し、RAP 情報は SEZA へ共有した
(3) 工業団地周辺におけるインフラの情報確認	SEZA と協議・確認済み	電力供給（変電所）の位置変更を反映済み	KETRAC や Kenya Power と協議を実施した
(4) 工業団地土地利用計画作成	SEZA と協議し、計画案を作成した	測量データ及びインターチェンジ計画、変電所位置など新規情報に基づく更新した	ITR2 以降、大きな変更はなし
(5) インフラ需要予測	SEZA と協議し、計画案を作成した	インフラ需要予測の案を更新した	ITR2 以降、大きな更新はなし KETRACO や Kenya Power と協議を実施した
(6) 工業団地オンサ	SEZA と協議し、計画	測量データに合わせ	KETRACO、Kenya Power、

項目	ITR1 までの業務内容	ITR2 までの業務内容	FR 提出時の成果
イトインフラ開発計画	案を作成した	て、計画を更新した	モンバサ郡と協議を実施した モンバサ郡との記録を添付資料 2 に収録
(7) 概略積算	SEZA と協議・確認済み	概略積算単価の参考情報を収集した	ITR2 以降、大きな更新はなし
(8) 工業団地詳細計画作成スケジュール及び流れ	SEZA と協議・確認済み	測量工程に合わせてスケジュールを更新した	計画どおり実施した
工業団地ゾーン整備の管理棟調達及び関連施設調達に係る支援	SEZA と協議・確認済み		
第 1 フェーズ(優先地域)の事業化に向けたロードマップ策定支援			関連事業の進捗を踏まえた上で作成した
第 1 フェーズ(優先地域)のマーケティング支援	作業内容を SEZA へ説明済み	SEZA と協議・確認した	財務分析、広報資料作成支援を通してマーケティング支援を実施
SEZA に対する官民の経済特区開発体制・業務内容の実例紹介、人員・ノウハウ・予算・権限等の理解促進	検討し、SEZA へ提案済み		
工業ゾーンのプロモーションマテリアル(工業ゾーン CG、パンフレット)作成支援		検討済み	投資ガイドラインや他プロモーション資料等の関連資料の内容を踏まえて検討、作成。パンフレットデータは添付 7 に収録

2.2 SEZA との定例会議

協議と進捗報告の場として、SEZA と JICA 調査団の定例会議を開催した。2020 年 12 月までは全団員がリモートでの活動だったので毎週水曜日にいった。2021 年以降は、SEZA と JICA 調査団の関係が構築できたこと、作業がある程度進んだこと、業務主任がケニア駐在になったことから、隔週での開催に変更した。各業務項目に関する協議を全 46 回実施した。概要は下表の通り。

表 2-1 定例会議の概要

回数	日時	主な協議内容
キックオフミーティング	2020 年 6 月 19 日	- SEZA 職員、JICA 担当者、ICA 調査団の顔合わせ - 業務概要の説明
第 1 回	2020 年 7 月 15 日	業務内容の提示（OSS 機能・担当機関、工業団地ゾーンの詳細計画）、監理等の機能及び配置に係る JICA 調査団のコメント共有、リモートによる活動実施方法の確認
第 2 回	2020 年 7 月 22 日	測量調査準備の状況確認、OSS 機能・担当機関についての SEZA との確認、他国の OSS 事例の紹介
第 3 回	2020 年 7 月 29 日	OSS 機能・担当機関についての SEZA との確認、工業団地開発の考え方やケーススタディの説明・協議
第 4 回	2020 年 8 月 5 日	OSS 機能・担当機関についての SEZA との最終確認、一般的な工業団地詳細計画作成の流れ・ケーススタディの説明、モンバサ SEZ における詳細計画作成の考え方の説明
第 5 回	2020 年 8 月 12 日	OSS 機能に関する Enterprise license 申請手続きの確認、SEZA が作成した工業団地 TOR に対するコメント
第 6 回	2020 年 8 月 19 日	OSS 機能に関する Enterprise license 申請手続きの確認、ステークホルダー会議の検討、モンバサ SEZ における工業団地詳細計画作成 TOR についての説明
第 7 回	2020 年 9 月 2 日	OSS 設立に向けたロードマップの提案、KenInvest との打合せ準備（第 9 回実施）、SEZ 運営、マッキンゼーとの協議結果報告
第 8 回	2020 年 9 月 9 日	KenInvest との第 2 回打合せ準備、SEZ 運営についての説明と SEZA の意向についての意見交換
第 9 回	2020 年 9 月 16 日	KenInvest マネージャーとの OSC に常駐する機関の権限移譲のレベル及び覚書の締結有無についての協議
第 10 回	2020 年 9 月 23 日	他国における SEZ の運営体制や運営方法についての事例紹介、SEZ 運営の要点や予備的な財務分析結果の説明
第 11 回	2020 年 9 月 30 日	モンバサ郡政府とのステークホルダー会議の内容確認、モンバサ SEZ の開発に係る関連法の整理
第 12 回	2020 年 10 月 14 日	第 2、3 回ステークホルダー会議のまとめ、ナイロビとモンバサにおける OSS 機能の分散配置、本業務における支援内容の再確認
第 13 回	2020 年 10 月 21 日	SEZA と関係機関の OSS に係る合意文書についての提案及び目次案、モ

回数	日時	主な協議内容
		ンバサ SEZ の運営に関する法体系整理
第 14 回	2020 年 10 月 28 日	SEZA と関係機関の OSS に係る合意文書についての意見交換、南部バイパスのランプ配置の変更
第 15 回	2020 年 11 月 4 日 (有償資金協力の調査団も参加)	OSS 合意書の位置づけ (名称、法的拘束力等)、有償資金協力の調査団からの業務紹介、南部バイパスのランプ配置及びアクセス道路の線形変更についての確認や工業団地の詳細計画への影響の確認
第 16 回	2020 年 11 月 11 日	OSS 合意書の位置づけ・構成、南部バイパスのランプ配置及びアクセス道路の線形変更案を反映した工業団地ゾーンの詳細計画検討
第 17 回	2020 年 11 月 18 日	OSS 合意書の位置づけ・構成に係る協議・検討及び対 KRA 合意書案の内容協議・検討
第 18 回	2020 年 11 月 25 日	OSS 合意書の位置づけ・構成に係る協議・検討及び対 KRA 合意書案の内容、南部バイパスのランプ配置及びアクセス道路の線形変更案を反映した工業団地ゾーンの詳細計画についての意見交換
第 19 回	2020 年 12 月 2 日	対 Immigration 及び NEMA の OSS 合意書案の内容、南部バイパスのランプ配置及びアクセス道路の線形変更案を反映した工業団地ゾーン(IP)の各種計画の変更案
第 20 回	2020 年 12 月 9 日	対 Immigration 及び NEMA (国家環境管理庁) の OSS 合意書案にかかる SEZA コメントの確認・協議、IP 計画作成にかかわる視察報告 (Athi River EPZ)、各種インフラ整備に関する関連機関との情報収集
第 21 回	2020 年 12 月 16 日	OSS 合意書案の内容、南部バイパスのランプ配置及びアクセス道路の線形変更案を反映した工業団地ゾーンのインフラ整備コスト案、概略見積 (BOQ) 案
第 22 回	2021 年 1 月 6 日	- NEMA、移民局、KRA との合意文書に対するコメントの進捗 - 土地利用計画とインフラ計画のための単価収集
第 23 回	2021 年 1 月 13 日	- KRA、NEMA との契約書類のレビュー状況の確認 - 土地利用・インフラ計画のコスト試算の進捗 - IP 計画のためのデータ収集の進捗
第 24 回	2021 年 1 月 20 日	- OSS 合意書の今後の手順 - 道路計画のコスト試算と地方道路公社(Rural Roads Authority)のデータとの比較 - BOQ 案
第 25 回	2021 年 2 月 3 日	- SEZA、CEO へのプロジェクトの進捗状況、KEBS の役割について - IP 計画のためのナイバシヤ SEZ とアティリバー EPZ の現地視察の報告 - IP 開発のための情報収集
第 26 回	2021 年 2 月 17 日	- DK SEZ の現地視察の報告 - KEBS の概要と、SEZ の OSS における KEBS の役割 - KRA との OSS 合意書と SEZ の企業に対する税制優遇措置の概要
第 27 回	2021 年 3 月 3 日	- 新たな SEZ 規制に関するパブリック・ヒアリングのおさらい、KEBS や NCA の意見の共有 - KEBS の役割と、SEZ 内の OSS との関係の概要 - KRA 税金関連の優遇措置、免除手続き

回数	日時	主な協議内容
		予備的な IP のコスト見積りの進捗
第 28 回	2021 年 3 月 17 日	- SEZ におけるエンタープライズ・ライセンス - SEZ における KEBS の主な役割、ステークホルダー会議の準備 - SEZ プログラムの優遇措置 - 工業団地ゾーンの実施スケジュール案とインフラ整備費
第 29 回	2021 年 3 月 31 日	- 測量調査準備 - KEBS とのステークホルダー会議の準備 - 税制上の優遇措置、SEZ 内外における貨物の取り扱いの整理 - 工業団地ゾーンのインフラ整備費の更新
第 30 回	2021 年 4 月 14 日	- 測量調査準備 - ステークホルダー会議後の KEBS との議論の整理 - OSS にかかる EPZ、KenInvest へのインタビューの準備 - 他国での輸出入に係る認証手続きの事例紹介
第 31 回	2021 年 4 月 28 日	- 測量調査の活動報告 - KEBS との連携分野の確認、KEBS との OSS に係る合意書案の提案 - SEZ 内外における関税や貨物の取り扱いの整理(SOP の添付資料)
第 32 回	2021 年 5 月 12 日	- KEBS との合意書案の進捗、OSS における KEBS 役割の見直し - 測量調査結果を反映したインフラ開発計画と排水計画
第 33 回	2021 年 6 月 2 日	- KEBS とのステークホルダー会議の振り返り - 輸出入用に係る税関検査プロセスの確認 - 測量調査終了以降の活動の進捗 - 工業団地ゾーンにおける変電所の位置に関する議論 - 住民移転実施計画の課題に関する議論
第 34 回	2021 年 6 月 16 日	- KEBS との OSS 合意書の進捗、輸出入に係る税関検査プロセスの確認 - 工業団地ゾーンのインフラ整備費と土地利用計画の更新 - JICA 調査団の現地作業の予定
第 35 回	2021 年 7 月 14 日	- SOP 目次案の確認 - コスト積算についての議論 - プロモーション資料作成のスケジュール共有
第 36 回	2021 年 7 月 28 日	- 通関手続き、労働許可書の許可と発行手順及び環境影響評価(EIA)の申請手続きに関する情報収集 - IP 計画更新の進捗共有
第 37 回	2021 年 8 月 13 日	- SOP の進捗共有 - IP 計画更新の進捗報告 - プロモーション資料の進捗共有
第 38 回	2021 年 8 月 25 日	- モンバサ郡政府との会議準備 - SOP 進捗共有 - プロモーション資料の進捗共有
第 39 回	2021 年 9 月 9 日	- モンバサ郡政府との会議の振り返り - SEZ 運営管理についての議論 - SOP 進捗共有 - プロモーション資料の進捗共有

回数	日時	主な協議内容
第40回	2021年9月22日	- モンバサ郡政府との会議準備 - SOPの進捗報告 - 他国の工業団地の管理・運営の事例の紹介 - プロモーション資料の進捗共有
第41回	2021年10月6日	- SOPの進捗報告 - プロモーション資料の3D建物イメージについての議論、モンバサの生活に関する情報の議論
第42回	2021年10月27日	- SEZAとKPLC会議の結果共有 - モンバサSEZの現地活動の振り返り - プロモーション資料の進捗共有
第43回	2021年11月10日	- KRAの関税担当と打合せの結果共有 - プロモーション資料の3D建物イメージについての確認、冊子デザインの検討
第44回	2021年11月26日	- MoU及びSOPの進捗共有 - プロモーションマテリアルの進捗共有 - 財務分析の進捗報告
第45回	2021年12月8日	- SOPの進捗共有 - プロモーションマテリアルの進捗共有 - 財務分析結果についての議論
第46回	2021年12月22日	SEZA CEO への最終報告

また、2021年10月以降、OSS、プロモーション資料、財務分析といった個別の議題について SEZA と JICA 調査団のテーマ別会議を開催した。協議は全7回実施した。概要は下表の通り。

表 2-2 テーマ別会議の概要

回数	日時	主な協議内容	
第1回	2021年10月12日	プロモーション資料	内容、レイアウトについての確認、議論
第2回	2021年10月14日	OSS (SOP)	- SOP 案の内容についての確認、議論 - SEZ フレームワークにおける政府オペレーションについての確認 - KEBS との連携についての整理
第3回	2021年10月28日	OSS (SOP)	- 優遇税制についての確認、議論 - 貨物輸送手続きについての整理、議論 - KRA の関税担当との会議準備
第4回	2021年11月11日	プロモーション資料	- 全体の内容案や3D建物イメージの確認 - SEZA の原稿依頼
第5回	2021年11月23日	プロモーション資料	全体の内容案や3D建物イメージの確認
第6回	2021年11月30日	プロモーション資料	全体の内容案や3D建物イメージの確認
第7回	2021年12月8日	財務分析	分析条件や結果に関する説明、議論

出典：JICA 調査団

2.3 関係機関とのステークホルダー会議

定例会議における SEZA との協議の中で、関係機関との合意形成が必要な事項については関係機関を招待しオンラインや対面でのステークホルダー会議を実施した。主に、OSS 合意書、モンバサ SEZ における OSS 設立、SOP (Standard Operation Procedures : 標準業務手順書) について協議を実施した。概要は下記の通り。

表 2-3 ステークホルダー会議の概要

回数	日時	招待・参加機関	主な協議内容
第1回	2020年8月26日	SEZA, KenInvest, KRA, EPZA、KPLC(都合により不参加)	本業務の概要、ケニア国の SEZ における OSS の位置づけ、KenInvest における OSC の紹介、SEZA における OSS 導入に向けた意見交換
第2回	2020年10月6日	SEZA, KRA, Immigration, NEMA (各機関本部の幹部が出席)	モンバサ SEZ の OSS 計画、各機関の OSC における派遣職員の権限や業務内容、人事管理 (目標設定や業績評価、研修実施の有無等)
第3回	2020年10月8日	SEZA、モンバサ郡政府 (投資、環境・廃棄物・エネルギー、インフラ、土地、計画・住宅の各部門から合計4名が出席)	モンバサ SEZ における開発や建設の許認可手続きや OSS での連携の可能性の意見交換
第4回	2021年4月6日	SEZA, KEBS (Department of Quality Assurance & Inspection, Standards Development and Trade, Market Surveillance, Metrology & Testing, Planning & Strategy より合計7人)	OSS を運用するための KEBS の役割と協力内容
第5回	2021年5月19日	SEZA, KEBS (Department of Quality Assurance & Inspection, Metrology & Testing, Standards development and Trade, Human Resource & Administration より合計4人)	- OSS を運用するための KEBS の役割と協力内容についての更新内容 - OSS の合意書案 - OSS に係る SOP の作成
第6回	2021年8月30日	SEZA, Mombasa County Government (Department of County secretary, Trade, Tourism and Investment, Water, Sanitation and	- モンバサ SEZ 開発の概要及び詳細計画の進捗共有 - OSS 設立準備状況 - 各インフラに関する郡政府の役割に

		Natural Resources, Environment, Waste Management, Solid waste, Urban Development and Planning, Infrastructure and Public Works より計 12 人)	について（建設許可、上下水、廃棄物）
第 7 回	2021 年 11 月 3 日	SEZA, KRA Customs Bonded Facilities (計 2 名) KRA Resident Officer in Tatu City SEZ	- SOP に記載する優遇税制及び輸出入に係る通関手続きについての内容確認・議論 - その他意見交換
第 8 回	2021 年 11 月 22 日	SEZA, KRA: Domestic Taxes (計 4 名), Policy & International Affairs-Customs Boarder Control (計 6 名), Strategy, Innovation and Risk Management (2 名) and SEZ Tatu Resident officer	- ケニアの SEZ プログラムに関する概要紹介 - DK SEZ の開発計画及び OSS 設置に関する概要紹介 - SOP 案の内容（SEZ 企業の輸出入コード申請プロセス、SEZ 企業への優遇税制、輸出入に係る通関手続き）の説明及び確認 - 上記を含め、OSS 運営に係る今後の SEZA と KRA の連携について

出典：JICA 調査団

2.4 その他のケニアでの作業（現地調査など）

その他のケニアでの作業について、下記を実施した。SEZA からの要請でナイバシャ SEZ やモンバサ SEZ の現地調査や関係機関との協議に同行した。主な現地調査を以下に示す。

(1) 調査団のモンバサ SEZ 視察

- 調査期間：2021 年 2 月 5 日～7 日
- 参加者：SEZA エンジニア、JICA 専門家（経済特区開発促進アドバイザー）、JICA 調査団
- 活動概要
 - 南部バイパス道路の建設進捗状況を現場で確認した。
 - 南部バイパス道路とモンバサ SEZ アクセス道路の間のインターチェンジの設計変更に影響する管理棟の位置を確認した。SEZA エンジニアより、JICA 無償案件で建設中のアクセス道路を管理棟前まで延長するよう提案を受けた。
 - SEZA エンジニアより、JICA 調査団と州政府の土地・都市計画部局の間で既存インフラについて現場で確認するよう提案を受けた。
 - 工業団地ゾーン内外に移転対象となる住民が存在することを確認した。

- カヤ内の天然水泉は地元居住者に利用されていることを確認した。



写真 2-1 南部バイパスとアクセス道路の
交差部分



写真 2-2 カルバート周辺の工事（右側）



写真 2-3 工業団地ゾーン内の居住地



写真 2-4 カヤの水源

出典：JICA 調査団

(2) ナイバシャ SEZ 用地における建設業者との現場確認

- 調査期間：2021 年 4 月 29 日
- 参加者：KENHA エンジニア、SEZA、建設業者、JICA 調査団現地傭人
- 活動概要

- 現場では斜面保護工事、道路建設、橋梁建設、水道工事などの実施段階において SEZA による現場での確認や追加の諸計画を整理する必要があった。JICA 調査団現地傭人は、道路建設の請負業者と管理棟の建設、傾斜防止工事の現場確認ならびにレビューを実施した。
- 既に設計および調達されている管理棟や傾斜防止工事等のインフラ整備においては、JICA 調査団現地傭人より各事業の開始支援と継続的なレビューを実施した。



写真 2-5 KeNHA エンジニア、SEZA、工事業者との間で技術的な提案を検討



写真 2-6 ナイバシヤ SEZ 用地を横断する小水路で進行中の工事

出典：JICA 調査団

(3) ケニア送電公社（KETRACO）との変電所設置に関する議論

- 調査期間：2021 年 5 月～6 月
- 支援の概要
 - KETRACOより工業団地ゾーン内の変電所の設置に伴う提案を受け、SEZAはSEZ用地の管理権限を有する主体として計画プロセスに関与した。
 - 5月12日、KETRACOとSEZAの会合がSEZAの事務所で開催され、変電所の位置検討に係る技術的な要件について議論をした。会議では、JICA調査団現地傭人が過去の現地視察時に取得した写真及び測量調査データを活用し助言をした。
 - 会議の結果、SEZAとJICA調査団現地傭人の間で予備的な提案内容を議論しKETRACOが提示した候補地の面積、傾斜、区画形状、主要幹線道路への近接性に関する技術的要件を評価した。最終的に、SEZAより対案を提示した。新しい提案では、KETRACOの要件を満たし、変電所位置と土地利用計画と合致し、工場用地に適した位置ではない場所とした。
 - SEZAへの追加支援として、SEZAによる最終的な提案内容のレビューを実施した。具体的にはKETRACOが要求したプロットエリアの見直し、すべての要件に適合するオプションの特定、および両当事者に適した場所に関する最終的な合意が含まれ、SEZAが2021年7月12日に最終確認を実施した。

(4) 住民移転事例視察（ムエア、オルカリヤ）

モンバサ SEZ の住民移転の事例視察として、ムエア灌漑、オルカリヤ地熱の現場視察を行った。以下に概要を示す。

- 調査期間：2021年5月26日～5月28日
- 参加者：KPA（7名）、JICA ケニア事務所（3名）、JICA 専門家(モンバサ経済特区開発促進アドバイザー)、調査団員(1名)
- 視察工程：
 - 26日：ムエア灌漑（National Irrigation Authority）
 - 27日：オルカリア地熱（Kenya Electricity Generating Company, KenGen）
 - 28日：KPA、JICA 協議
- ムエア灌漑：
 - 移転対象住民は土地の登記を行っている。
 - 補償内容：個人資産、小学校、給水施設、アクセス道路、電気
 - その他：住民に対するキャパビル（財務管理）支援、コミュニティ関与の重要性
- オリカリア地熱：
 - 移転対象住民は土地の登記を行っていない。
 - 補償内容：移転地整備、アクセス道路、学校、集会場
 - その他：住民移転は「非自発的」であるため、資産価値以上の補償が必要である（livelihood, social license）、常に住民の意見を聞く。
- KPA、JICA 協議：
 - 視察を行うことにより住民移転について KPA がアクションをとる気運が高まった。
 - モンバサ SEZ 内に移転地を整備することは参加者レベルでは合意した。
 - 6月いっぱい KPA が住民移転を検討できる資料を無償チームと共同で作成する（移転候補地の選定、土地所有の変遷、今後の対応、など）。



写真 2-7 移転地の水供給施設（ムエア）



写真 2-8 改修された移転地の小学校（ムエア）



写真 2-9 移転地の住宅群（オルカリア）



写真 2-10 移転地の共同水栓（オルカリア）

出典：JICA 調査団

(5) 管理棟建設現場視察（業者アテンド）

- 調査期間：2021 年 8 月 11 日～12 日
- 参加者： KETRACO、SEZA、建設業者、JICA 調査団現地傭人
- 活動概要
 - KETRACO が建設を予定している変電所用地及び計画の確認
 - SEZA が調達を進めている管理棟用地の確認、計画の確認



出典：JICA 調査団

写真 2-11 KETRACO、SEZA、特殊傭人での現場調査

第3章 モンバサ経済特区の開発・運営に係る SEZA の実施体制の構築支援

本章では、モンバサ SEZ の開発・運営に係る SEZA の実施体制の構築支援として実施した作業の成果についてまとめる。

3.1 SEZA の監督官庁としての運営方針及び実施体制の検討

SEZA が直営を想定しているモンバサ SEZ について、他国の SEZ 運営体制（SEZ 概要、運営組織構成、人材、特徴）の事例（行政：カンボジア国シハヌークビル港 SEZ、エチオピア国工業団地開発公社、ベトナム国ホアラックハイテクパーク、民間：カンボジア国プノンペン SEZ、PPP：ミャンマー国ティラワ SEZ）を紹介し、モンバサ SEZ への適用可能性を協議し実施体制を検討した。

3.2 モンバサ経済特区で必要とする One Stop Services（OSS）の優先機能の整理・提案及び各担当機関との連携体制の検討・提案

(1) モンバサ経済特区で必要となる主要な OSS 機能の整理、OSS の実施運営体制の確認

モンバサ SEZ に必要な OSS 機能及び担当機関を特定した。ケニア投資庁（KenInvest）と第 1 回ステークホルダー会議を開催し、同庁が運営する One Stop Center（OSC）の概要、OSS 機能及び設立までの取り組み、出向職員の権限等を確認した。KRA、NEMA、移民局との第 2 回会議では、モンバサ SEZ の概要、OSS 設立に向けたプロセス、各機関で期待される OSS 機能や役割等を説明した。第 3 回会議ではモンバサ郡関係者を招き、今後開発していく上で同郡の役割等について、先方の意向を確認した。

協議・調整を進めていた 3 機関（KRA、NEMA、移民局）に加え、SEZA 長官代行の要請を受け、認証・標準化を所管するケニア基準局（KEBS）についても 2021 年 1 月以降に OSS の協議を開始した。第 4 回ステークホルダー会議（KEBS を招いた会議としては初回）では、モンバサ SEZ の概要や OSS 設立に向けたプロセスに加え、KEBS に期待される OSS 機能や役割についてプレスト的な協議を行った。続けて実施した第 5 回会議（対 KEBS としては 2 回目）では、作成した合意書案に基づきモンバサ SEZ で KEBS に期待される OSS 機能・役割、要員、諸条件等について、より詳細に協議を行った。これと並行し、SEZA から他国での認証手続きについて要請があったため、タイ、ベトナム、カンボジアにおける事例紹介を行った。また、SEZ に輸入・輸出される貨物検査手続きについてはリード機関である KEBS 及び KRA の他に複数機関が関与しており、手続き調和化に関する政府発出文書等、関連情報の入手に努めた。

特に KRA 関連は、手続きが複雑であるためステークホルダー会議を通して SOP の記載内容の確認を行った。

(2) OSS 運用のために必要な要員・予算・必要執務スペース等の整理

第 1 回ステークホルダー会議で、KenInvest から KRA、NEMA、移民局の 3 機関と合意している要員の人数、役割、研修等人材育成の必要性について確認した。これを参考に、モンバサ SEZ に必要な OSS 機能、職員数、諸条件等について SEZA と確認・協議し整理した。

(3) OSS 設営までの手続き・工程の検討、スケジュールと作業項目毎の担当者を明記した実施計画及び「OSS 設立準備組織の設置提案書」の作成

モンバサ SEZ の OSS 設立に向けたロードマップ案を作成した。具体的には、操業前はナイロビで KenInvest が運営している OSC と連携しながら必要な OSS のサービスを提供し、中長期的には必要な OSS 機能から同 SEZ に段階的に設置する計画としている。

(4) OSS 合意書案の作成

OSS 合意書の形態について KenInvest にヒアリングを実施したところ、SLA (Service Level Agreement) ではなく法的拘束力のない OSS 合意書を締結していることを確認した。これに基づき SEZA と協議した結果、モンバサ SEZ についても当面は OSS 合意書で対応することとなった。

調査団が KRA、NEMA、移民局との OSS 合意書案を作成し、定例会議や書面による SEZA のコメントを踏まえ修正作業を行い、2020 年 12 月上旬に案を最終化した後、SEZA が 3 機関の担当者へ送付した。その後、KEBS ともステークホルダー会議を実施し、合意書案を作成し KEBS に送付した。

先行して OSS 合意書を作成していた 3 機関 (KRA、NEMA、移民局) については、修正案及びコメントが共有された。これへの対応を行った上で、修正版を提出した。NEMA 及び移民局については、2021 年 1 月に修正案の内容確認を取り付け、KEBS は 2021 年 11 月に先方より送付された修正案を SEZA が確認したことで案を最終化した。KRA については、2021 年 11 月に修正案及びコメントを受領し、SEZA 関係者と共に修正案及び回答を取りまとめの上、同年 12 月に KRA に送付している。

3.3 モンバサ経済特区の開発・運営に係る SEZA の実施体制に対する成果

(1) OSS 運営体制

OSS の運営体制については、OSS に必要な機能、関連機関と役割、OSS 運営 (ナイロビとモンバサ)、OSS 設立のロードマップについて整理し、後述の SOP の中で取りまとめた。詳

細は添付資料 3 に示す。

(2) OSS 合意文書案

OSS 合意文書案は、OSS の主要機能である税制及び通関、環境許可、労働許可、標準・規格を所掌する KRA、NEMA、移民局、KEBS との協議を通じ、各機関の担当者と内容を確認・協議した上で作成したものである。詳細は添付資料 3 に示す。

(3) SOP

SOP は、SEZA が経済特区で OSS を設置・運営するための参考資料として活用し、また SEZ 企業が各種許認可を申請する際に必要な手続き・申請書類等を参照するものとして作成したものである。具体的には、経済特区における OSS の位置づけ、OSS に必要な機能、OSS 設立のためのロードマップを含む OSS 運営体制に関する項目と、SEZ 企業登録及び輸出入コード、SEZ 企業に対する税制上の優遇措置、環境許可、就労許可に関する手続きと及び申請書類、関連法規制・マニュアル・ガイドライン等を取りまとめた、各種許認可に係る項目の二部から構成されている。詳細は添付資料 4 に示す。

3.4 モンバサ経済特区の開発・運営に係る SEZA の実施体制に対する技術移転の成果

(1) SEZ 運営に係る技術移転

モンバサ SEZ 運営体制については、他国の SEZ 運営体制（SEZ 概要、運営組織構成、人材、特徴）の事例として、カンボジア国シハヌークビル港 SEZ（行政による運営）、エチオピア国工業団地開発公社（行政による運営）、カンボジア国プノンペン SEZ（民間による運営）、ミャンマー国ティラワ SEZ（官民連携による運営）、ベトナム国ホアラックハイテクパーク（行政による運営）を紹介し、モンバサ SEZ への適用可能性を協議した。

また、OSS 設立や工業団地計画等を通して、詳細に SEZA と協議しその概要を整理した。その過程で、関係機関との協議を実施しネットワークを構築した。また計画中の SEZ（ナイバシャ SEZ 等）や、運営開始後間もない SEZ（Tatu City SEZ）、そして比較的長い運営年数を有する Athi River EPZ/EPZA 関係者との協議を通して、それぞれの運営期間に応じた SEZ 運営の状況を確認した。

更に、SOP 作成を通して関係機関との情報共有や協議を実施し、Tatu City SEZ に派遣されている OSS 関係職員（主に KRA）との協議を通して SEZ 運営の実情についての SEZA 側の理解が向上した。特に免税で輸入した製品の取り扱いや関税手続きの在り方についての課題

を確認することができた。

(2) OSSに係る技術移転

OSS 運営については、SEZ 運営に必要な OSS 機能、SEZ 開発の進捗に合わせた OSS の段階的な設置、ナイロビで KenInvest が運営するワンストップセンター（OSC）との連携も視野に入れた OSS 運営の在り方を示すロードマップを作成した。OSS 運営で鍵となる主要機関（KRA、移民局、NEMA、KEBS）と連携分野や各種条件等について協議し、その結果を踏まえ作成した合意書（MoU）案を各機関に提示し、先方機関との確認・協議を経て最終化した。

これに加え、SEZA 及び上記機関が担う許認可（SEZ 企業登録及び輸出入コード、税制上の優遇措置、環境許可、労働許可、輸出入時の通関手続き）の手続きと申請書類、関連法規制を整理し、SOP に取りまとめた。

本業務期間での支援を通じ、SEZA は OSS 設置に係る一連の流れや、各設置段階におけるサービス提供の在り方、OSS 運営における関係機関との連携に向けた合意形成プロセス等を十分理解し、会議・メール等でのやり取りを通じて関係機関と円滑に協議・調整を進めることができるようになっていく。

また、SOP の作成プロセスに SEZA 職員を巻き込むことで SEZA 側の SOP に対するオーナーシップが醸成されるとともに、関係機関との一連の協議を通じ、OSS 運営に関する協議を継続することで合意を取り付けることができた。

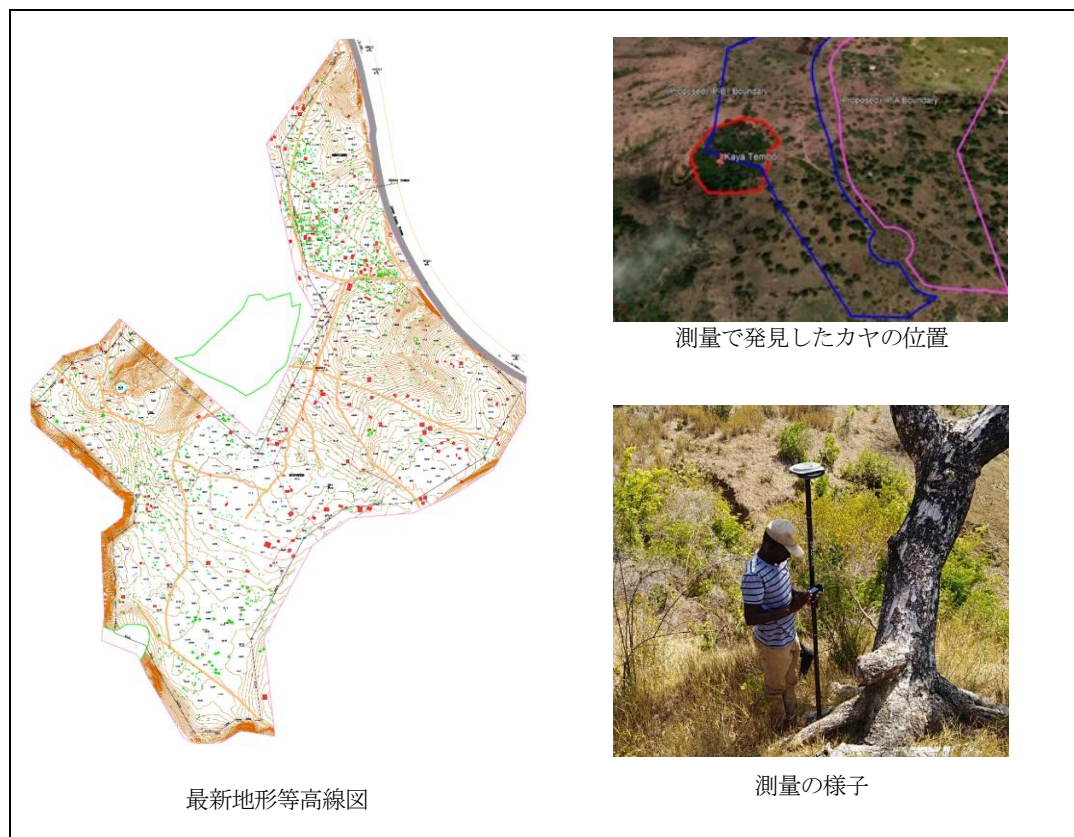
第4章 モンバサ経済特区の事業化に係る SEZA の計画策定能力強化

本章では、モンバサ SEZ の事業化に係る SEZA の計画策定能力強化の成果についてまとめる。

4.1 経済特区に関連する共通施設の内容調整

(1) 工業団地計画作成のための地形図作成支援

SEZA に対して測量再委託調査の TOR 作成支援を実施した。測量調査が 2021 年 4 月 24 日に終了し、同行した調査団特殊傭人から SEZA へ報告をした。測量調査実施中に工業団地ゾーン内にカヤ（神聖な森林群）が見つかったため、土地利用計画をはじめとする各種計画はカヤを除いて修正することを確認した。また、IP 敷地内全域の等高線データを作成し、IP の境界線、敷地内既存の自然条件及び構造物を現地で確認した。



出典： JICA 調査団

図 4-1 測量作業

(2) モンバサ経済特区における最新の土地利用計画の確認

土地利用計画については下記の 2 点を実施した。

- 2019 年実施の JICA モンバサ SEZ 開発事業準備調査事業にて更新された最新の土地利用計画図情報の確認
- 南部バイパスのランプ配置及びアクセス道路の線形変更案を IP 計画の反映

図 4-2 IP 計画図の更新

- 道路：メイン入り口場所（KeNHA）
- 雨水排水：雨水排水放流先（SEZA）
- 上水：WDC 供給状況（KPA/モンバサ水道供給・下水共同協議会, Mombasa WSSC）
- 下水：下水処理場（Mombasa WSSC）

- 既存 IP 計画に影響しない変電所の位置
- IP 計画に影響しない変電所への高圧送電鉄塔及び送電線路線計画
- インターチェンジランプの周辺等、付加価値の高い土地以外の位置に配置する

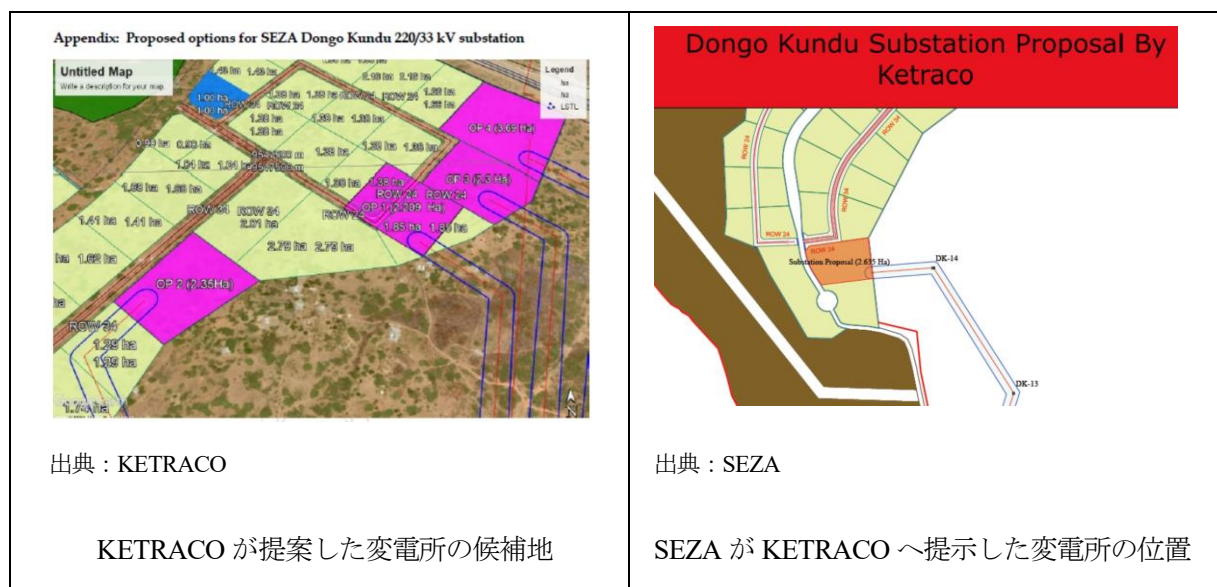


図 4-3 オフサイトインフラの情報

(4) 工業団地土地利用計画作成

工業団地の土地利用計画に配置する工業用地、ユーティリティ用地、管理棟等の各機能について整理し、SEZA へ提案した。また、ユーティリティの配置を含めた道路の幅員 (Right of Way) についても SEZA へ説明し、意見交換を行った。土地利用計画図は下記の図 4-4 及び図 4-5 に示す。また、変電所位置が決まり次第、土地利用計画図を更新した。

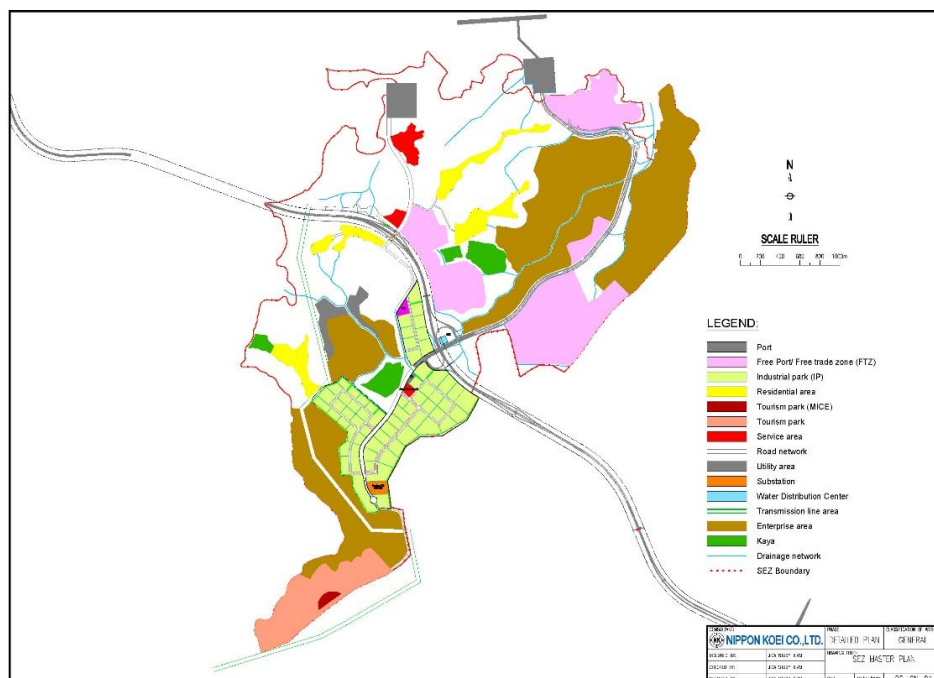
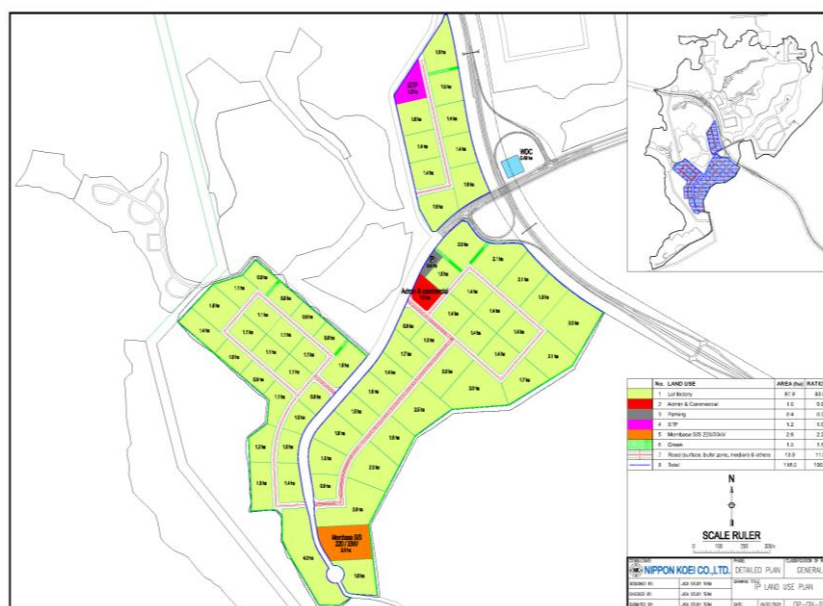


図 4-4 モンバサ SEZ 全域の土地利用計画



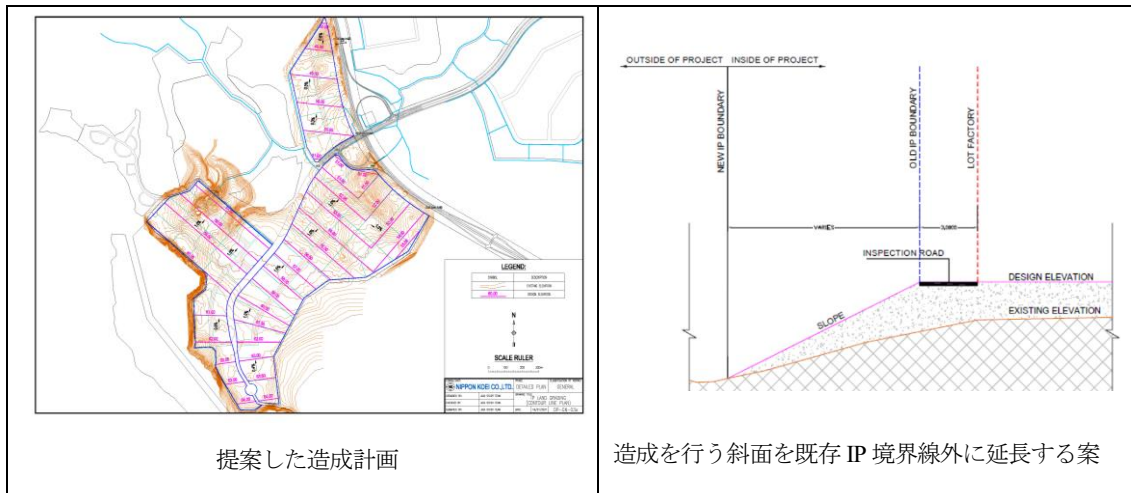
出典： JICA 調査団

図 4-5 工業団地ゾーンの土地利用計画

最新の測量データに従い、下記の項目を考慮しながら、工業団地ゾーン全体概略造成計画を提案した。

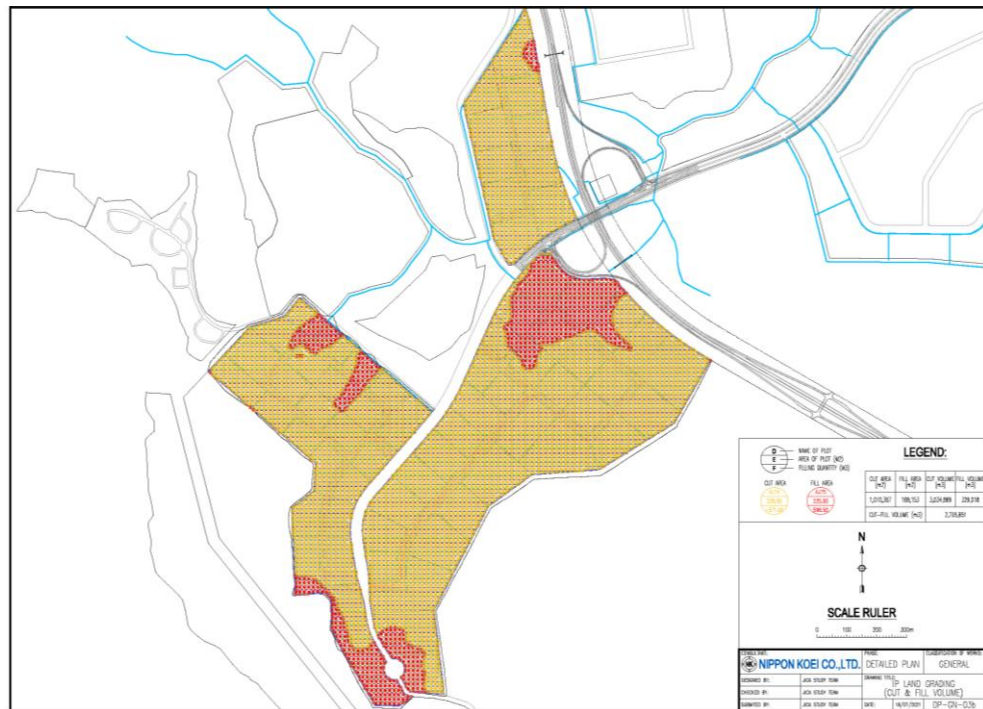
- インターチェンジランプ周辺の標高及び境界線周辺の標高
- SEZ 全体の土量バランス
- 将来工場用地建設に適した緩やかな勾配
- 現計画の工場用地を最大化するため、造成を行う境界線周辺の斜面を境界線外に延伸する

また、SEZA の要望を踏まえ、工業団地ゾーン内の造成後の残土の把握及び SEZ 内での管理の方針について検討した。



出典: JICA 調査団

図 4-6 工業団地ゾーンの造成計画



出典: JICA 調査団

図 4-7 Cut-Fill 計画図

(5) インフラ需要予測

モンバサ SEZ マスタープランを参考に原単位を設定し、各インフラ（電気、廃棄物、上水、下水）の需要予測を作成して SEZA へ説明した。

更新した土地利用計画図に基づく、需要予測を更新した。各インフラの需要予測を更新した。詳細は下表に示す。

表 4-1 需要予測表

Functions	Net Area (ha)	Ratio of land	BCR	Floors	Floor area	Estimated workers 1/50m2	Electricity		Solid Waste			Water Supply			Sewage
			(%)		(ha)		Unit Demand (kVA/ha)	Demand (MVA)	Unit generation	Unit	Demand (ton/day)	Unit Demand	Unit	Demand (m3/day)	80% of water supply
Industrial area (Factory lot)	97.9	83%					300	29.4	135	ton/ha/y	55.1	40	m3/ha/d	3,916	3,133
Admin & Commercial	1.0	1%	60%	4	2.2	300	600	0.6	0.6	kg/c/d	0.18	6	liter/m2/d	130.9	105
Unit lity area (STP, S/S)	3.8	3%				20	140	0.5	0.6	kg/c/d	0.012	200	liter/c/d	4	3
Road (buffer zone, median, green)	15.3	13%					30	0.5	30	kg/c/d	-	0.5	liter/m2/d	76.5	61
Total	118					220		31			55			4,127	3,302

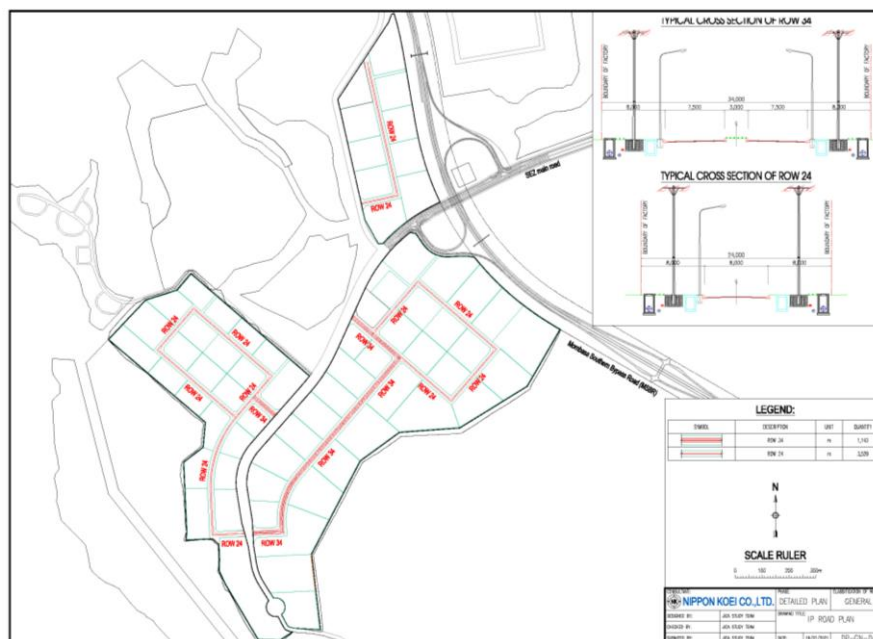
出典: JICA 調査団

(6) 工業団地オンサイトインフラ開発計画

工業団地ゾーン内のインフラは下記の項目について検討を行い、SEZA へ説明した。

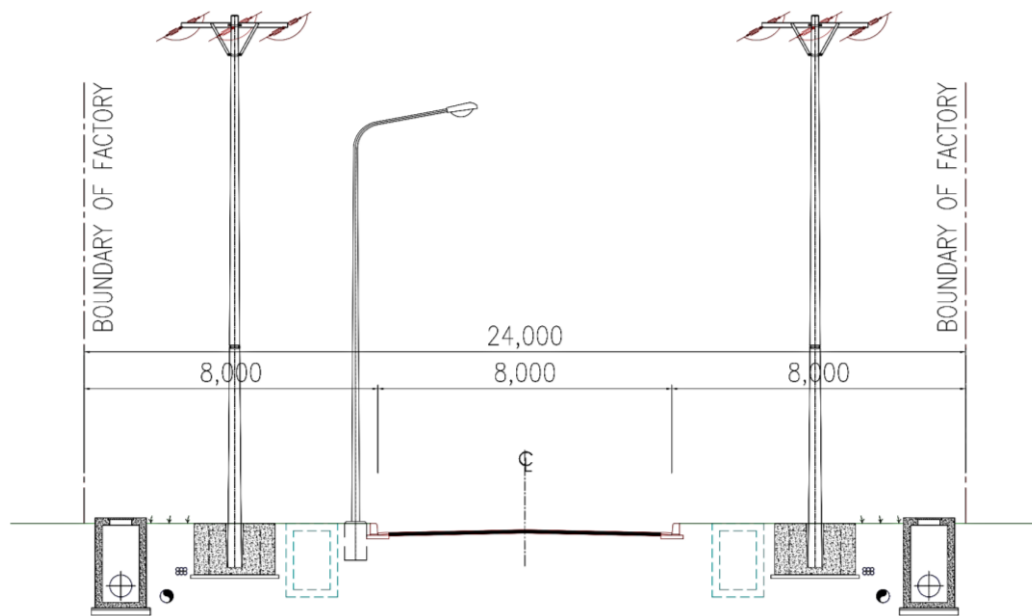
- 道路標準断面
- 雨水排水計画
- 上水計画
- 下水計画
- 電力供給計画
- 通信計画
- 廃棄物管理計画

最新の測量図及び造成計画に従い、各インフラ計画案を作成した。今回の活動において作成した詳細図面を下記に示す。



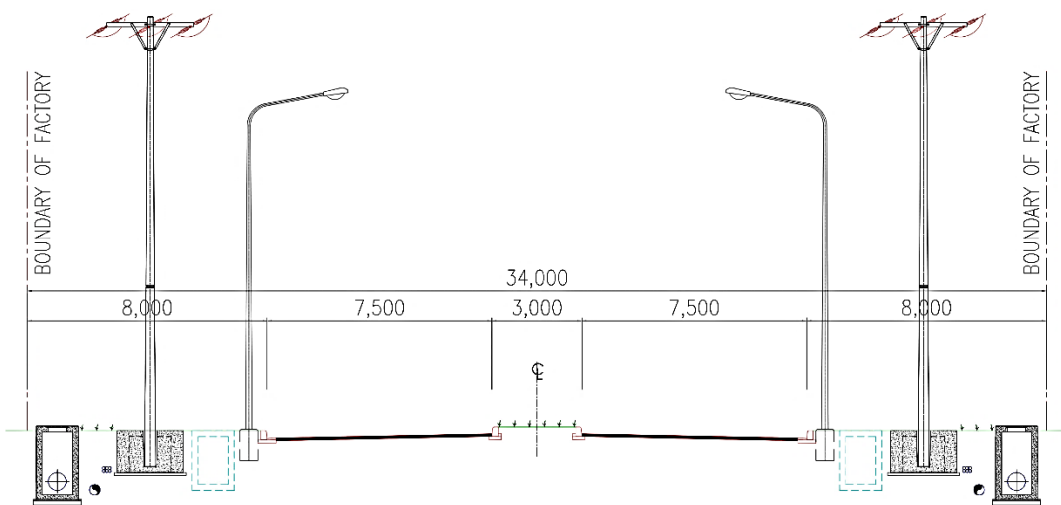
出典: JICA 調査団

図 4-8 道路計画図



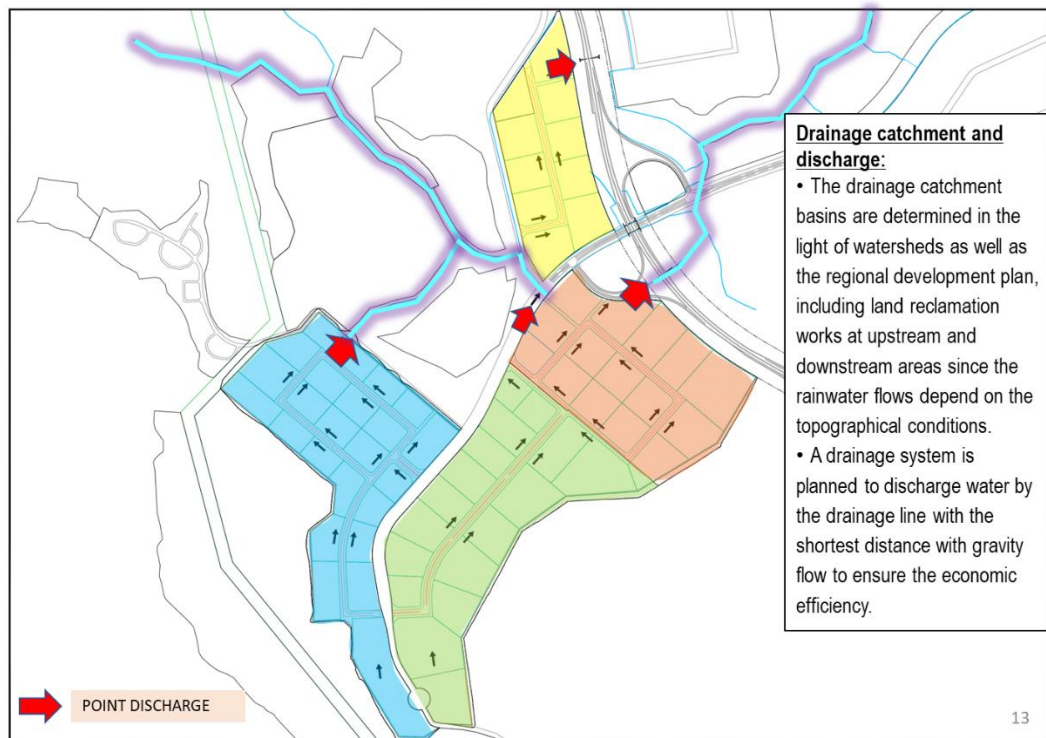
出典: JICA 調査団

図 4-9 道路断面図 (ROW 24m)



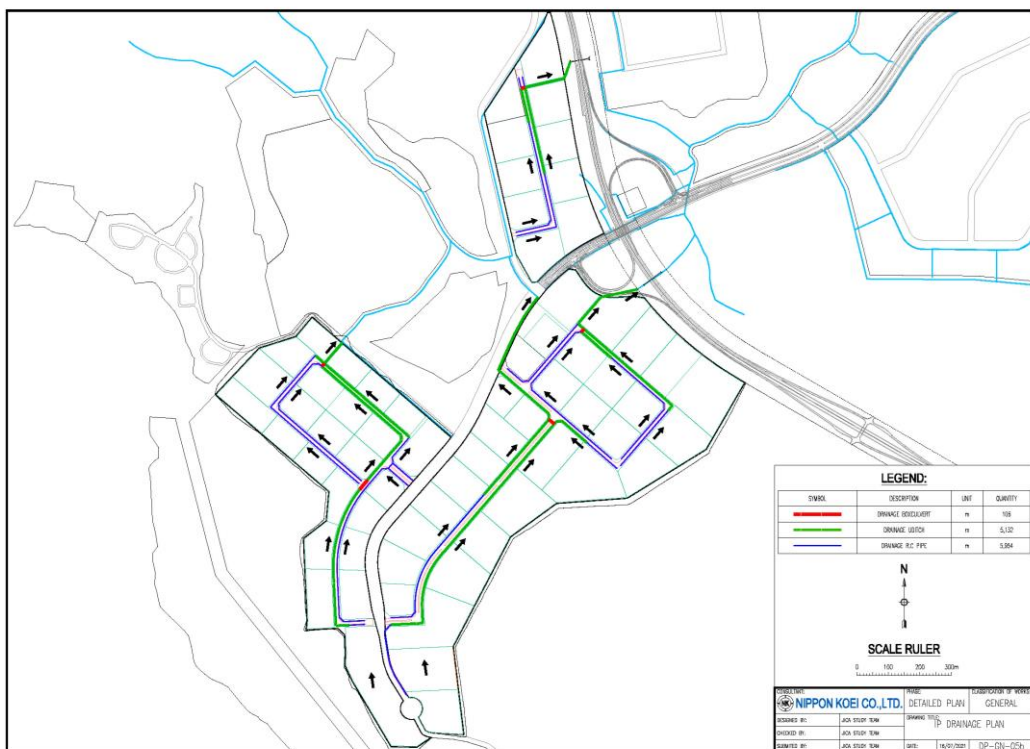
出典: JICA 調査団

図 4-10 道路断面図 (ROW 34m)



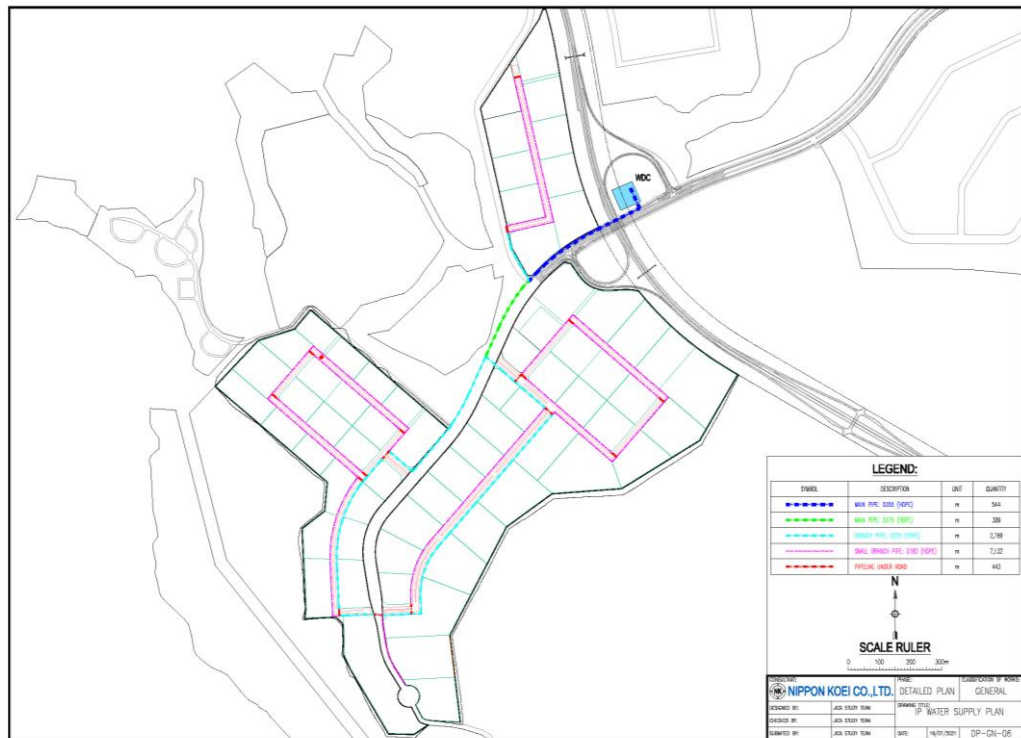
出典: JICA 調査団

図 4-11 雨水排水区域図



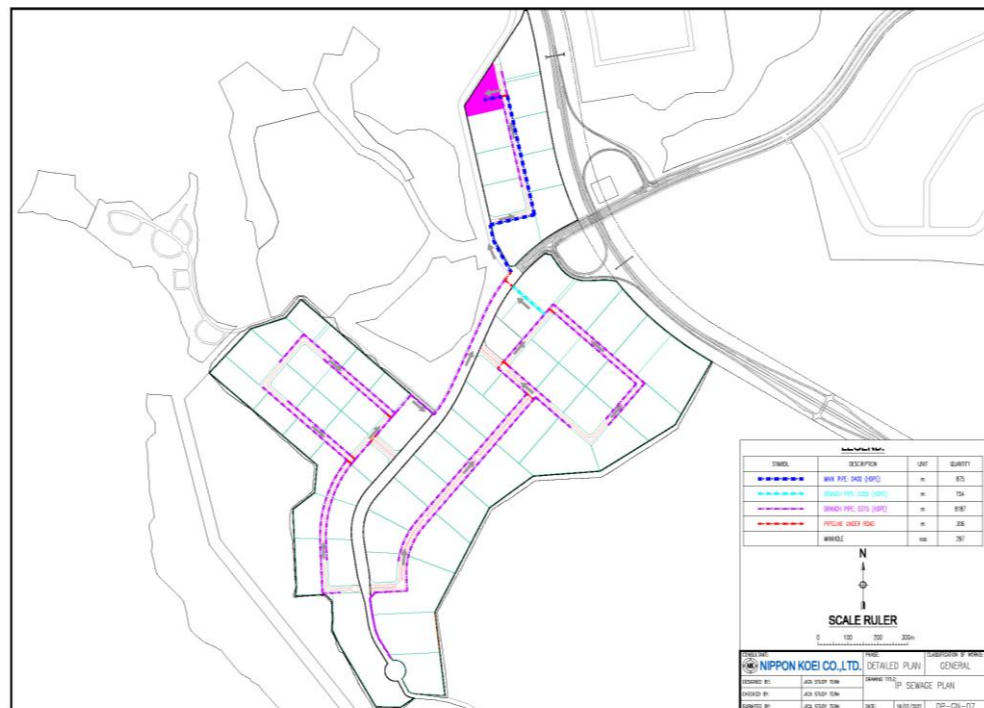
出典: JICA 調査団

図 4-12 雨水排水計画図



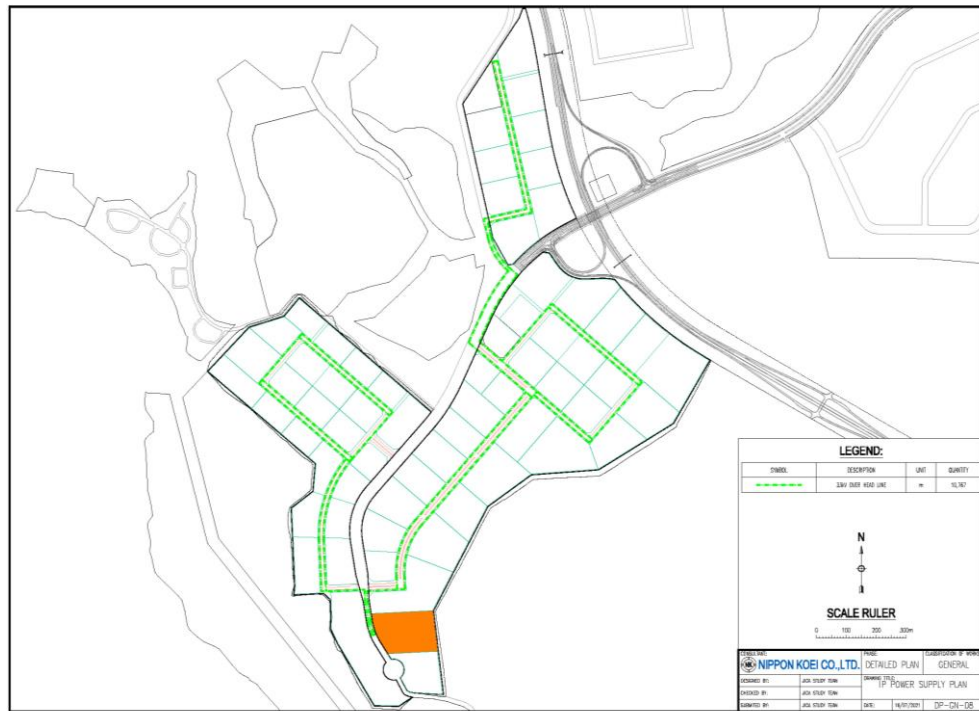
出典: JICA 調査団

図 4-13 上水道計画図



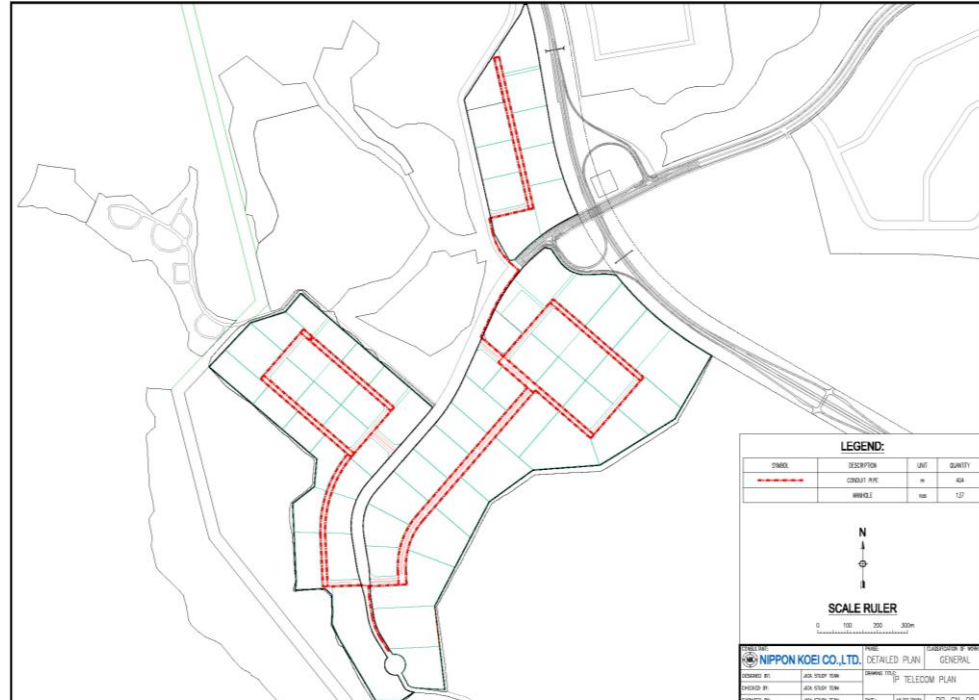
出典: JICA 調査団

図 4-14 汚水システム計画図



出典: JICA 調査団

図 4-15 電力システム計画図



出典: JICA 調査団

図 4-16 通信システム計画図

(7) 概略積算

概略見積り項目を抽出し、BOQ 案を作成した。モンバサ関連案件の単価及びケニア工業省が公示した単価を参考に、単価表の案を作成した。SEZA の要望により下水処理場の建設費、コンサルタント費用などについて確認した。概略積算表を下記表 4-2 に示す。

表 4-2 概略積算表

No.	Description of work	Unit	Combined Unit price	Quantities	Total Cost
			(USD)		(USD)
1	Land grading work				
	Cutting	m3	6.0	3,034,869	18,209,214
	Land filling	m3	3.0	329,018	987,054
2	Road work				
	Row 34	m	1,772.2	1,143	2,025,623
	Row 24	m	907.1	3,529	3,201,306
3	Drainage work				
	Box culvert	m	796.0	106	84,376
	U-ditch	m	300.0	5,132	1,539,600
	R.C pipe	m	100.0	5,954	595,400
4	Water supply work				
	D355	m	165.0	544	89,760
	D315	m	114.0	309	35,226
	D225	m	71.0	2,769	196,599
	D160	m	61.0	7,132	435,052
	Pipe under road	m	272.0	443	120,496
5	Sewage work				
	D400	m	399.0	875	349,125
	D355	m	244.0	154	37,576
	D315	m	192.0	8,187	1,571,904
	Pipe under road	m	272.0	306	83,232
	Manhole	no's	651.0	297	193,347
	Wastewater treatment plant	m3	500.0	3,274	1,637,000
6	Power supply work				
	33kV overhead line	m	49.6	10,767	533,700
	Street lighting pole	no's	509.0	226	114,791
	Lighting underground cable	m	72.6	11,680	847,810
7	Telecommunication work				
	Conduit pipe	m	60.0	404	24,215
	Manhole	no's	650.0	137	89,079
8	Gate work				
	Gate	no's	55,800.0	4	223,200
9	Fence work				
	Fence	m	246.5	9,836	2,424,082
10	Total Construction cost				35,648,767
	Management cost			20%	7,129,753
	Contingency			10%	3,564,877
	Engineering consultancy fee			5%	1,782,438
	Overall total project cost				46,343,397
	Average cost per m2			USD/m2	39

出典: JICA 調査団

(8) 工業団地詳細計画作成スケジュール及び流れ

工業団地の詳細計画作成における各作業内容とスケジュールをまとめ、SEZA へ説明した。また、SEZA の依頼に応じて一般的な工業団地ゾーンの開発計画の流れと詳細計画の実施方法について TOR を作成し、説明をした。

SEZA と実際の作業内容及び手順を確認しながら、工業団地ゾーンの開発計画の流れと詳細計画の実施方法について説明した。

4.2 工業団地ゾーン整備の管理棟調達及び関連施設調達に係る支援

SEZA の工業団地ゾーンの管理棟の調達手続きに合わせて、JICA 調査団から管理棟敷地のレイアウト、管理棟の機能に沿った施設配置についてレビューを行い、SEZA へ説明した。

インターチェンジのランプからのアクセス、管理棟の機能及び IP 全体の土地利用計画を考慮し、管理棟の配置の考え方について SEZA に助言し場所を決定した。位置は上記 IP 土地利用計画（図 4-5）に示した通り、面積は約 1ha と計画する。

4.3 第 1 フェーズ（優先地域）の事業化に向けたロードマップ策定支援

工業団地全体は 118ha であることから整備費や整備の効率性を考えると工業団地全体をひとつのフェーズで実施することが望ましい。工業団地全体に関する想定実施スケジュール案を下記、表 4-3 に示す。

表 4-3 実施スケジュール（案）

ROAD MAP FOR IP AREA IMPLEMENTATION									
Work items	Action by	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
1 Detailed Master Plan Preparation	SEZA/JICA	■							
2 Master Plan Approval	SEZA		■	■	■	■	■	■	
3 RAP Approval	NLC/Cabinet	■	■	■	■	■	■	■	
4 Resettlement relocation	SEZA		■	■	■	■	■	■	
5 Off-Site water supply & reservoir	CWWDA	■	■	■	■	■	■	■	
6 Off-site power supply & power substation	KETRACO		■	■	■	■	■	■	
7 Mombasa Southern Bypass Road	KeNHA	■	■	■	■	■	■	■	
8 Tender for consultancy service for design works	SEZA		■	■	■	■	■	■	
9 Basic design & Detailed design for IP area	SEZA			■	■	■	■	■	
10 Tender for selection of contractors	SEZA				■	■	■	■	
11 Land grading works	SEZA					■	■	■	
12 Road works	SEZA						■	■	
13 Utility works (Drainage, water, wastewater, power, telecom etc.)	SEZA/authorities						■	■	
14 Administration Building construction	SEZA		■	■	■	■	■	■	
15 Marketing for investors	SEZA		■	■	■	■	■	■	■
16 Completion of IP area infrastructure development	SEZA								■

■ Flexible period ■ Tender works

出典: JICA 調査団

4.4 第 1 フェーズ（優先地域）のマーケティング支援

民間企業の参画を視野に、マーケティングに必要な情報について SEZA へ提供した。

- SEZ のマネジメントにおける留意点：承認や意思決定のスピード
- 運営の一環として工業団地詳細計画検討を通して財務面の説明・協議を行った。収支の考え方、収入源、支出項目、収入と工業団地整備費の関係、コストリカバリーの範囲、価格戦略：
 - 土地価格は周辺の工業団地の価格を参考にする→価格競争力の確保
 - テナントに魅力ある価格設定→工業団地操業開始時の特別価格の設定など
- 予備的な財務分析結果：ケニア EPZ の価格設定、工業団地整備費を踏まえた財務分析。
- 土地利用計画に基づくマーケティングの考え方：企業誘致の視点から工場用地のロット割、形状及び道路の配置を SEZA に説明し、土地利用計画図に反映した。
- テナント（SEZ エンタープライズ）の利便性及び安全性に基づく管理棟位置、フェンス及びゲートの計画
- 各インフラの整備・OM の考え方・分担：例えば、廃棄物処分場は敷地内設置するのではなく、モンバサ市の処分場を活用する。また、下水施設に関してテナント負担、SEZ 負担のメリット及びデメリットを説明し、各工場で一次処理を行った上、団地内の下水管経由で下水処理場に集中処理する方針で合意した。
- マーケティングについては、工業ゾーン計画見直しに合わせて作成するプロモーションマテリアル支援を通して実施した。

工業団地財務

工業団地の詳細計画及び積算に基づいて財務面の検討を行った。以下に財務分析の条件と結果を示す。

- 分析の条件
 - キャッシュフロー分析を行う（収入と支出のバランス）
 - プロジェクト期間：50 年
- 収入の条件
 - 収入源：土地リース、オフィス賃貸、管理費
 - 土地リース（リース対象面積：97ha）：工業ゾーン内を 4 つのゾーンに分けて、整備が進んだ地区からリースを開始、各ゾーン 2 区画/年での契約
 - オフィス賃貸（賃貸対象面積：1,432 m²）：管理棟の 3 フロアー（全体は 5 フロア）を賃貸スペースとして活用、稼働率：70%
- 支出の条件
 - 3 年間での整備を想定。建設費を 3 年に配分した。
 - O&M 費：建設費の 3%を想定

- 分析結果
 - 建設費を分析に含めるケース、含めないケースともに収入で支出をカバーできない。
 - SEZ は産業振興及び雇用創出が目的のため、整備には公的資金の投入が必要である。
 - また需要に合わせて土地代の更新（値上げも含む）や O&M 費の見直しが必要である。

4.5 SEZA に対する官民の経済特区開発体制・業務内容の実例紹介、人員・ノウハウ・予算・権限等の理解促進

JICA 調査団からカンボジア、エチオピア、ベトナム、ミャンマーの SEZ 及び工業団地の開発事例について組織形態、民間事業者の参画方法、資金調達先等を SEZA に紹介した。また、エチオピアの事例については SEZA の要望を受け、国内の工業団地の規模、特徴、サービス内容といった詳細についても紹介した。

4.6 プロモーション資料

JICA 調査団は SEZA への技術支援を行いながら工業団地のプロモーション資料を作成した。定例会議や個別の会議を通してプロモーション資料の考え方について説明を行い、SEZA との議論を交えて検討を進めた。手順は以下の通り。

- ターゲット（読者）の特定、パンフレット作成の目的、SEZA や KenInvest 等、他の出版物との立ち位置の比較
- 詳細計画と JICA マスタープラン調査の結果を参照し、工業団地のマーケティング方針を分析
- SEZA の企業イメージに適したレイアウトとデザインの設定
- 委託先デザイン会社への制作指示

4.7 モンバサ経済特区の事業化に係る SEZA の計画策定能力強化の成果

(1) 工業団地計画の技術レポート

工業団地詳細計画検討を報告書にまとめた。この報告書は開発承認の際にも使用することを想定して作成した。報告書は事業の背景・目的、関係機関、詳細計画、事業実施、維持管理についてまとめた。詳細は添付 5 に示す。

(2) 工業団地計画手順書

工業団地詳細計画作成の活動を通して使用した資料をまとめた。本手順書は以下の内容をまとめた。詳細は添付 6 に示す。

- 工業団地のマスタープラン、設計、施工管理までの流れとそれぞれの検討事項
- 開発の段階に必要な図面の種類と精度
- 詳細計画策定の手順
- 詳細計画策定の手順書：土地利用の考え方（ゾーニング、ロット割）、インフラの考え方、施設の維持管理
- マーケティング、財務
- 工業団地管理

4.8 モンバサ経済特区の事業化に係る SEZA の計画策定能力強化に対する技術移転の成果

活動を通して、JICA 調査団から工業団地計画に対する作業スコープ及びプロセスを SEZA に紹介し、工業団地計画用の TOR 作成を支援した。今回は主に測量調査の結果をもとに、土地利用計画ならびに各種インフラ計画を作成し、SEZA に説明をした。定例会議では各項目の考え方の説明を行い、特に造成計画等については複数回におよぶ議論をした。

これらの支援結果を踏まえて、SEZA は継続的に SEZ 計画作成の外部委託など、ナイバシャ SEZ 整備についても取り組んでいる。

第5章 EAC 諸国 SEZ 調査

モンバサ SEZ の開発・運営、及び事業化を促進するためには、EAC (東アフリカ共同体) 諸国の SEZ 状況を把握し、EAC 内の SEZ 運営の共通政策を確立することが必要となる。JICA 調査団は EAC 諸国における SEZ の状況に関する調査を実施した。調査の目的は、EAC 諸国の現在の SEZ 状況を理解すること、モンバサ SEZ の運用を促進すること、EAC 諸国 での SEZ 運用に関する共通政策の確立に役立つ基本情報を収集することである。

5.1 調査の概要

調査の概要は、4 月に EAC 事務局に提出されたインセプション報告書にまとめた。概要は下記の通り。

(1) 調査期間

調査期間は 2021 年 4 月から 6 月までの 3 ヶ月間を想定していたが調査開始前の EAC 事務局からの確認が 3 週間遅れたため、アンケート調査の開始が遅延となった。これにより EAC 諸国の国家予算編成期間中にアンケートを送付することになり、アンケート収集のさらなる遅延の要因となった。その結果、アンケート調査は 2021 年 7 月末まで継続し、その後 EAC の SEZ 政策の改訂案を作成し、2021 年 8 月 15 日までに最終報告書を提出することになった。

当初は 8 月末までの作業を想定していたが、アンケート調査の返信が遅れたことから調査は 11 月末まで継続した。

(2) 調査のアウトプット

本調査では、以下のアウトプットを作成する。

- 状況分析にかかる報告書
- パートナー諸国における SEZ の状況とギャップ分析にかかる報告書
- 最終報告書案
- 最終報告
- EAC 諸国の SEZ 政策の改訂案

(3) 調査の対象国

調査は、ケニア国、ウガンダ国、タンザニア国、ルワンダ国、ブルンジ国、南スーダン国を対象とする。

(4) 作業スケジュールと活動項目

作業スケジュールと活動項目は下記の通り。

項目 1	机上レビュー調査
項目 2	アンケート調査及び遠隔のインタビュー調査
項目 3	地場産業への影響の確認：投資、輸出入、雇用
項目 4	EAC 諸国における投資、輸出、雇用、SEZ の特性、投資先に関する経済的影響評価
項目 5	SEZ 企業の運営、サプライチェーン、課題の整理 (EAC 諸国の SEZ 間の多方面の連携の確認)
項目 6	最終報告書の作成

5.2 調査のポイント

(1) EAC 事務局、JICA 専門家との協議

2021 年 4 月 7 日に EAC 事務局、現在派遣中の JICA 専門家（経済特区開発促進アドバイザー）、JICA 調査団がキックオフ会議を行い調査方法について協議した。その他の会議を含む協議の概要は以下の通り。7 月以降は主にメールを通して協議を行った。

表 5-1 EAC 事務局、JICA 専門家との会議の概要

回数	日時	出席者	主な協議内容
第 1 回	2021 年 4 月 7 日	EAC 事務局、JICA 専門家	- あいさつ - インセプションレポート案の説明
第 2 回	2021 年 5 月 6 日	EAC 事務局、JICA 専門家	- 状況分析に係る報告書の説明 - アンケート調査
第 3 回	2021 年 6 月 22 日	EAC 事務局、JICA 専門家	- 作業の進捗 - 調査の課題の共有

出典：JICA 調査団

(2) 机上レビュー調査

机上レビューでは作業工程にあわせて、利用可能な 2 次情報を含む複数の文献のレビューを用い、EAC 内の SEZ の政策・戦略、SEZ 企業の現状に関する情報収集整理を実施した。また、状況分析にかかる報告書、また、机上レビュー調査から得られた作業に基づいてアンケートを作成した。状況分析にかかる報告書の概要は以下の通り。

• EAC における SEZ の定義

SEZ は、パートナー国の法律/政策/規制によって定義される SEZ を意味するだけでなく、自由貿易区（free trade zones）、輸出加工区（export-processing zones）、工業団地（industrial parks）、経済技術開発区（economic and technology development zones）、ハイテクゾーン（high-tech zones）、科学とイノベーションパーク（science and innovation parks）、自由港（free ports）、エンタープライズ区（enterprise zones）、ICT パーク（ICT parks）を含む。

EAC における SEZ の確立の概要は次の通り。

- ブルンジは 2001 年から自由貿易区を有し、2014 年末までに SEZ が設立された。
- ケニアは、1990 年法 517 章にもとづき、輸出加工区（EPZ）を有する。2015 年の法律にもとづき SEZA を設立した。
- ルワンダは 2011 年に SEZ 法を設立し、ルワンダ SEZ 庁が同国 SEZ の管理運営を行う。
- タンザニアは 2002 年に EPZ を設立し、その後 2006 年に SEZ を設立した。
- 南スーダン投資局は 2015 年に EPZ を設立し、その後 SEZ を設立した。
- ウガンダは 2014 年に輸出志向型の産業活動を目的とした環境づくりを目指して、フリーゾーンを開発した。
- EAC における SEZ の主要な利害関係者の特定を行い、ステークホルダーの枠組みを下図の通りまとめた。

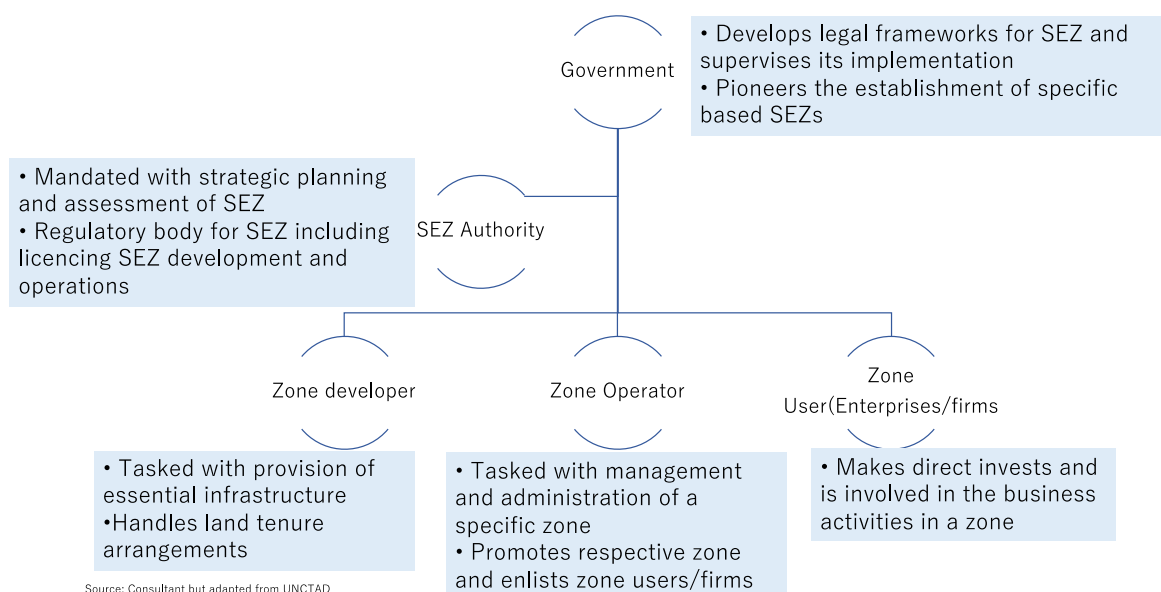


図 5-1 EAC における SEZ のステークホルダーの枠組み

(3) アンケート調査及び遠隔のインタビュー調査

以下の主要なステークホルダーを対象に次の3種類のアンケートを作成し、配布した。

- a) 政府/SEZ 機関
- b) SEZ 開発者とオペレーター
- c) SEZ ユーザー/入居企業

アンケートの概要は次の通り。

- タイプ A（回答者についての設問）：
回答者とその連絡先情報に関する情報を収集する。また、SEZ に関連する企業の権限を理解する。
- タイプ B（パートナー国における SEZ の法律、政策、規制の枠組み）：
SEZ に関する既存の法的、規制、政策の枠組みを整理する。
- タイプ C（特別経済圏における企業の登録、課税、ライセンス）：
EAC 諸国で事業を運営するための登録と課税に関する既存の慣行を整理する。
- タイプ D（SEZ データ）：
収集した情報を含む、SEZ に関する既存データを整理する。

(4) 調査実施において直面した課題

本調査実施にあたり、主に2点の課題が生じた。今後の対応については下記を踏まえ、時間的な余裕をもった調査、円滑な調査運営ができるよう留意した。

- タンザニアの情報収集
 - タンザニアについてはインタビュー回答の回収が遅延したため、調査員が関係者を直接訪問し、フォローアップする必要性が生じた。タンザニアは首都ドドマに行政機能を有し、経済はダルエスサラームが中心となっているため、調査員が両都市へ赴く時間が必要であり調査に時間を要した。
- ウガンダにおける COVID-19 とロックダウン
 - 調査実施期間に EAC 諸国地域での COVID-19 感染が急増し、なかでもウガンダでは人々の行動制限を伴うロックダウンが実施された。これにより調査対象者からのアンケート回答の収集に遅れが生じた。
- 入手困難な統計資料
 - 調査票では必要な統計情報を得ることができなかった。そのため必要な情報に

絞った調査票を作成し関係者に再送信した（8月送付、9月に回答を得た）。その後10月まで情報の確認を行った。

5.3 EAC 諸国 SEZ 調査の成果

(1) 調査報告書

調査結果は報告書にまとめ、JICA 専門家（経済特区開発促進アドバイザー）経由で EAC 事務局に提出した。以下に調査結果の概要をまとめる。

- EAC 諸国では各国の法律、政策、規制に SEZ が明確に定義されていることから、共通の SEZ の制度や政策を理解しているといえる。なお、SEZ には自由貿易ゾーン、輸出加工ゾーン、工業団地、経済・技術開発ゾーン、ハイテクゾーン、科学・イノベーションパーク、フリーポート、エンタープライズゾーン、ICT パークが含まれる。
- EAC における SEZ の影響評価に関して、EPZ が早期に設置された国での SEZ の影響が確認された。特にケニア、ルワンダ、タンザニアにおいて SEZ が地域の経済成長に貢献している。
- EAC 諸国の政府のほとんどは、SEZ を通して地域経済と連携し、知識と技術移転を強化する努力をしてこなかった。SEZ は、セキュリティの向上、地域の金融仲介のサポート、サービスされた土地や建物へのアクセスの改善、土地の権利の保護、ビジネス環境の再構築、地域経済へのつながり、信頼性の高い電気および水などの追加の利点を持つより魅力的な投資機会を投資家に提示する機会であることを認識する必要がある。
- SEZ のポテンシャルは、SEZ 企業と現地の中小企業との関係を密にすることにより最大化される。それらは、参入コストを下げることで直接ゾーンに参入するよう促したり、調達プロセスをより簡単にし、競争力をつけ、これらの現地企業が SEZ ゾーン内の企業のサプライヤーになることで、SEZ の可能性を最大限に引き出すことができる。中小企業はより広範な起業家文化を誘引し得る。

(2) EAC 諸国の SEZ 政策の改訂案

調査結果に基づいて SEZ 政策改訂提案を行った。以下に提案の概要を示す。

- 貿易投資のシナジーの創出

地域組織としての EAC は共通市場に向けて大きく前進した。そのため各国の

SEZ 政策枠組みとの相乗効果を生み出す EAC のプラットフォームが必要である。これには、地域貿易の障壁を下げ、地域生産における経済規模を実現する可能性を促進すること、物流や国境を越えた貿易などの特別ゾーンの機会を創出することが含まれる。したがって、EAC 加盟国は、SEZ プログラムを調和させるために協力的なアプローチを取る必要がある。

- **EAC 原産地証明のマニュアルを改訂する**

EAC 加盟国の SEZ で生産された製品に関する特別なルールを含めるため、EAC 原産地証明のマニュアルを改訂する。

- **地域における SEZ 規制の調和**

EAC 加盟国に対する SEZ の財政および非財政インセンティブの規制は、投資先としての地域の共同マーケティングなどの地域における戦略的枠組みを確立することによって達成することができる。

- **EAC 地域における SEZ 間の産業連携の創出**

地域経済を強化するサプライチェーンが強化され、地域の産業成長を可能にする。

- **地域の比較優位性の活用**

EAC 地域全体は、人口 1 億 7,700 万人の推定人口を有する巨大な市場であり、天然資源に恵まれているため、EAC は地域の比較優位性を活用し、活用する SEZ フレームワークを開発すべきである。

- **EAC における輸出加工区プログラムの調和**

SEZ の原則と目標を考慮して、加盟国の EPZ に関する既に確立された共通の規制枠組みを改善する。

第6章 本業務における工夫、教訓、自立発展性（持続性）

本業務の技術支援においては、第2章で述べた SEZA との協議内容ならびに第3-5章で述べた SEZA への技術支援を通して、本業務の今後の作業についての教訓が得られた。本章では本業務の活動で得られた工夫、教訓、自立発展性についてまとめる。

6.1 モンバサ経済特区の開発・運営に係る SEZA の実施体制の構築支援について

(1) モンバサ SEZ の開発・運営体制の検討

SEZA はモンバサ SEZ を単独で運営し、その他関連する制度の構築や OSS 設立等にかかる準備を進めていく意向はある一方、組織としては人事院向けの人員計画書が未承認のため独自の職員の雇用ができず、組織体制や運営を具体的に検討するための障害となっている旨、コメントがあった。

これについて、JICA 調査団としては SEZA に定期的に進捗状況を確認していくものの、将来的に SEZA の実施体制の見通しが立つ頃には円滑に組織運営が開始できるよう、今後の業務でも引き続き JICA 調査団から必要な情報提供や助言を行う必要があった。

特に 2021 年 1 月以降の支援で、他 SEZ（Tatu City SEZ）や KETRACO などモンバサ SEZ 関係者と協業が増えたので、OSS 合意書案の最終化や SOP を通して関連機関の意向を把握し、より具体的な運営体制構築支援を行った。

【教訓】人員計画書が未承認でもその時の担当者と活動は続け承認後すぐに動けるよう準備をしておく。また、活動期間中に SEZA 職員の人事異動があったが関係者全員と情報を共有していたため、引継ぎがスムーズにできた。

(2) OSS 合意書案の最終化支援

OSS 合意書案については、これまで作成した KRA、NEMA、移民局、KEBS の 4 機関分のうち、送付されたコメントに対応し修正作業を行った。本業務期間における OSS 合意書案の確認・協議対象は担当者レベルであり、先方機関の担当職員の都合に影響されたため、コメントの取付けに時間がかかるケースもあった。

【教訓】上記(1)にも関連しているがこれら協議は担当者レベルの協議なので、先方の都合も配慮し無理にプッシュせず会議の場などでリマインドする。結果、全ての機関から修正案及びコメントを受領することができた。2021 年 12 月時点で、SEZA と共に回答内容を取りまとめ先方機関に送付している。

(3) OSS の運営にかかわる SOP 構築の支援

OSS については、まずモンバサ SEZ に必要な OSS 機能の全体像を示し、同 SEZ 内の工業

団地開発スケジュールにあわせ段階的に設立するイメージを SEZA と共有した。その上で、優先して設立すべき OSS 機能を特定し、KRA、NEMA、移民局、KEBS と協議・調整を経て合意書案作成を支援した。

上記流れを踏まえ、本業務期間では、SEZA が OSS を設立し実施する体制が整った時点で必要となる SOP 作成支援をした。当初本業務が対象地域とするモンバサ経済特区での OSS 運営を想定し作成作業を開始したが、その後 SEZA の意向もあり、他の SEZ 運営にも活用できるような形で取りまとめた。実際、OSS 設置のイメージや各種許認可の手続き・必要書類といった内容は、他の経済特区でも活用できるものである。そのため、本 SOP は、モンバサ経済特区を含め、今後 SEZA が他の経済特区で OSS を運営するための参考資料として活用できる。また、Tatu City SEZ に派遣されていた KRA 職員が SEZA に関税の取り扱いについて相談をした。この内容が SOP とも関係していたため、Tatu City SEZ からの情報を反映させた。

本 SOP は、現在も進められている OSS 運営に係る各種法制度の整備に合わせて常に更新していく必要がある。そのため、一連の作成過程において、常にカウンターパートと協議・確認しながら作業を進め、SOP に対する彼らのオーナーシップを醸成することに努めた。また、SOP 作成の過程で行った関係機関との各種協議・調整を通じて、今後 OSS 運営に必要な協議を継続することについて、SEZA と関係機関との間で合意を取り付けた。

更に、今後カウンターパートが主体的に OSS 運営に関する協議を関係機関と継続していけるように、本業務終了後の活動について、JICA 専門家（経済特区開発促進アドバイザー）と協議・整理した。

【教訓】現在運営中の SEZ の実情・課題も踏まえ、他の経済特区にも活用できるような内容にすることで SOP の汎用性を高める。また、活動の持続性を見据え、一連のプロセスにおいて常にカウンターパートを巻き込み彼らのオーナーシップを醸成すると共に、本業務終了後の活動の在り方について JICA 専門家(経済特区開発促進アドバイザー)と整理しておくことが重要である。

6.2 モンバサ経済特区の事業化に係る SEZA の計画策定能力強化について

(1) 有償資金協力事業の設計変更及び測量による詳細計画の修正

モンバサ南部バイパスのランプ配置及びアクセス道路の変更については有償資金協力の調査団と連携を図り、情報共有を実施した。IP 計画の修正に際し同調査団から最新の情報を入手し、計画に反映した。

【教訓】ケニア側の予算準備の問題により、測量業務は大幅に遅れた。プロジェクトを

進める際に関係機関に案件のクリティカルパスを理解した上で、カウンターパート側のスケジュール管理も行うことが非常に重要である。

(2) 関連機関との情報共有

KETRACO からの変電所の位置変更の提案に対して、JICA 調査団は SEZA へ助言を行い、SEZA が KETRACO へ最新の工業団地ゾーンの計画を共有し、変電所位置の候補地について議論をした。

また KPA がモンバサ SEZ 内の移転地整備に向けて検討を開始したことを踏まえ、JICA 調査団からは工業団地ゾーンの各種計画の最新情報を共有し、住民移転先候補地を SEZA に提案した。

今後 SEZ の整備が進むにつれて、関連機関との情報収集はますます重要になる。SEZA に対しては定例会議等を通して、常に情報を共有するとともに、SEZA から入手した情報は、他プロジェクト（無償、有償）にも共有をした。

【教訓】モンバサ SEZ は多くの事業が並行して実施されている。そのため関連事業の情報確認と SEZA への情報共有は活動を行う上で効果的だった。特に工業団地計画は水、電気、アクセス道路が関係しているため、この仕組みを SEZA が理解する必要がある。

6.3 EAC 諸国 SEZ 調査

EAC 諸国 SEZ 調査は、調査項目が投資、税金、物流、事業費、など多岐にわたったこと、項目が公開しにくい内容であったことから、当初のアンケート調査では期待していた回答が得られなかった。また国によってはリモートでの情報収集に限界があった（ハードコピーの資料収集、回答のフォロー環境、回答担当者の協力度）。

【教訓】調査を行う際には調査項目を簡単にすること、各国のサーポーティングスタッフを活用すること、EAC 事務局の協力を得ることが重要である。

6.4 プロジェクト運営について

COVID-19 の影響により、本業務の殆どの活動はリモートで行った。リモートによる活動の教訓を以下に示す。

(1) SEZA との定例会議の開催

1 週間に 1 回のペースで定例会議を行い SEZA と内容について協議を行った。業務開始当初は、議論の場として成果達成に向けた考え方の共通認識を持つために有効であった。またプロジェクトチームと SEZA との関係構築にも貢献した。一方、活動が軌道に乗った

後は定例会議が形骸化することがあった（会議のための資料作成に時間を要した）。また SEZA から定例会議の頻度についてコメントが出た。そのため定例会議の目的を「協議」ではなく「活動の報告」の場として、開催頻度を 2 週間に 1 回とし、定例会議の間に団内会議を行うことで活動を促進した。

【教訓】業務進捗やカウンターパートとの関係や意向に留意して協議方法や技術移転のやり方を変えることが重要。

(2) 調査団現地傭人の活用

現地傭人はリモートでの業務を行う上で効果的であった。業務のサポートのみならず、カウンターパートや関係者とのコミュニケーションには不可欠であった。特に職員が不足している SEZA にとって、現地傭人は SEZA 業務の支援も行い、結果的に業務を効率的に行うことに貢献した（ナイバシャ SEZ の支援がモンバサ SEZ にも適用される。Tatu City SEZ の運営面の問題を SOP に反映させることができたなど）。

【教訓】プロジェクトチーム、カウンターパート、ローカルスタッフが協働で活動を行う体制が構築できると、プロジェクトチームとカウンターパート両方にメリットがある。

第7章 結論と提言

本章では活動結果を踏まえた結論と提言を示す。

7.1 モンバサ経済特区の開発・運営に係る SEZA の実施体制の構築支援について

(1) OSS に関する OSS 合意書案/SOP の作成支援

本業務を通して OSS 合意書案及び SOP の作成を行った。合意書案は関係機関との協議を踏まえて作成したが、本業務期間中は主に担当者レベルとの協議であったため、今後 OSS が本格的に始動する前に関係機関と協議を再開し、各機関の上層部も含め内容を再度確認し締結に向け最終化する必要がある。SOP については、現在も進められている OSS 運営に係る各種法制度の整備に合わせて更新していく必要がある。また、各関係機関と OSS 運営に向けた協議を継続し、連携強化を図ることが求められる。

JICA 専門家（経済特区開発促進アドバイザー）の支援も得ながら、本業務終了後もカウンターパートが主体的に OSS 運営に関する活動を継続していくことが期待される。

(2) SEZA の実施体制構築支援

今後、工業団地整備が進むに合わせて、実施体制を詳細に検討する必要がある。本業務の成果をベースに詳細を検討していくことが期待される。

7.2 モンバサ経済特区の事業化に係る SEZA の計画策定能力強化について

(1) 工業団地詳細計画作成

活動を通して工業団地計画の技術移転を行った。ケニア国では今後新たに SEZ が設置されることが想定されている。本業務で検討した技術面、運営面、財務面は他 SEZ 整備の参考とすることが重要である。

(2) 第 1 フェーズ（優先地域）の事業化に向けたロードマップ策定支援

工業団地ゾーンの整備は関連インフラ整備と関係している（水道、電気、アクセス道路）。そのため関連インフラ整備の情報を定期的に収集し、工業団地ゾーン整備のスケジュールを見直す必要がある。

(3) 工業団地ゾーンの財務検討支援

本業務では工業団地ゾーンの収支バランスの理解のための財務検討を行った。工業団地ゾーン整備の詳細が決まっていないため現時点の状況で財務分析の条件を設定した。財務分析結果で投資コストを含めると、工業団地運営収入で事業費がカバーできないことがわかった。SEZ はケニア国の産業振興や雇用創出を目的としていることを考えると、事業費

は国が負担する必要があると考える。また、工業団地運営を考えると民間ノウハウの適用が不可欠である。工業団地運営の魅力を伝えるとともに、民間事業の参入の可能性を検討する必要がある。また工業団地整備が進んだ段階で条件の詳細を検討する必要がある。

(4) 工業団地ゾーンのプロモーションマテリアル作成支援

JICA 調査団は工業団地の PR のために、IP の CG とパンフレット作成を支援した。この資料には、本業務を通して検討、計画された OSS 概要やサービス内容、工業団地の詳細計画等が反映されている。作成過程では、JICA 調査団は SEZA が企業に対して効果的なマーケティング方法を検討できるように、定期的に情報共有や意見交換を重ねてきた。

パンフレットや CG は今後、工業団地が開発された後も長く利用されることを想定し基本的なデータや開発イメージ図としている一方、投資意欲をかき立てるような印象的なものになるよう制作した。今後、SEZA が多方面でパンフレットを配布したり、CG を広報資料として活用したりすることで、さらなるマーケティングや広報活動が展開されることが期待される。

7.3 EAC 域内の SEZ 関連調査の支援

EAC 諸国 SEZ 調査については調査報告書、ドラフトポリシー更新の提案を行い、JICA 専門家（経済特区開発促進アドバイザー）経由で EAC ステークホルダーに送付した。今後は EAC 事務局が中心になり SEZ ポリシーの更新を行うようフォローする必要がある。

添付資料

1. SEZA 定例会議議事録
2. ステークホルダー会議議事録
3. SEZ 運営体制と OSS（OSS 合意書案含む）
4. SOP
5. 工業団地技術レポート
6. 工業団地計画手順書
7. 工業団地プロモーション資料
8. EAC 諸国 SEZ 調査の成果品（EAC における SEZ の比較分析と影響評価レポート、各国政府への質問票、EAC 諸国 SEZ 政策案）