

ケニア自動車政策調査報告

2018年10月5日
GRIPS 開発フォーラム

<日程> 2018年8月20~23日(実働日)

<メンバー>

GRIPS 開発フォーラム: 大野健一、大野泉、長嶋朱美

<現地での主な日本側の同行者・面会者>

JICA ケニア事務所: 佐野景子所長、杉本聡次長、天目石慎二郎次長、小谷昌良次長、中野健二企画調査員、Anne Olubendi シニアプログラムオフィサー

JETRO ケニア事務所: 直江敦彦所長他

<背景>

ケニアへの調査ミッションは、エチオピアとの政策対話の一環として行われた。我々のエチオピア産業政策対話では、エチオピアに日系企業を誘致すること、その際には日系企業の発展に加え、エチオピア側にも技能・技術・制度・政策の向上といったベネフィットが得られる、ウィンウィン型進出の創造と支援をめざしている。投資誘致活動は、先方政府に加え、当方の外務省・経産省・大使館・JETRO・JICA さらには UNIDO がこれまで実施してきた。ただし製造業の機械系業種においては、上下流のリンケージ、各工程のインセンティブ体系、中古・パラレル輸入問題、安全性、環境、交通問題など複雑な政策問題がからんでくる。これらの業種においては、通常の投資セミナーや相互訪問に加え、日系企業が先方の現状や政策をよく理解し、エチオピア側も日系企業の困難や要請を十分把握する場を設定することが不可欠と考える。エチオピアは投資家にとって潜在的内需の大きさ、積極的産業政策、低賃金等のプラス面があるが、外貨不足をはじめとする事業環境の劣悪さや産業人材の質や生産性の問題が進出の障害となっている。個別具体的課題をめぐって日系企業とエチオピア政府が真摯に対話を行うことは、事業環境の改善につながるとともに、エチオピア政府の政策学習にも資することが期待される。

我々はエチオピアの金属産業開発インスティテュート(MIDI)をカウンタパートとして、金属機械部門の支援を行っている。そのコンポーネントの1つは、上記の目的に照らして、日系自動車・建機メーカーとエチオピア政府の対話を促進することにある。我々はこの数ヶ月、エチオピアに完成車を輸出している日系車両メーカーおよび彼らの現地販売パートナーに対し、現地および東京で複数回の面会を実施し、彼らの現地組立への関心や課題を聴取した。これまでの結果はすでにエチオピア政府に伝えてある(新首相への書簡、官房長、工業大臣、担当国務大臣、MIDI、PSRC など)。この作業を通じて、日系車両メーカーの多くはケニアとエチオピアを比較したうえで、ケニアを選んですでに組立を行っていることが判明し、その理由も次第にわかってきた。今回のケニア訪問は、エチオピアのベンチマークとなりうる、ケニアの自動車市場と政策および日系メーカー・現地サプライヤの状況や課題をさらに詳細に調べることが目的である。

主な調査結果としては、第1に、長い工業化や印僑受入れの歴史をもつケニアは産業基盤が比較的整っている。第2に、自動車産業戦略は民間主導で策定されている、第3に、まだ問題はあっても、車両組立を誘致するためのインセンティブ体系は比較的まともである、第4に、現地裾野産業も少し育っている。第5に、EAC 関税同盟を通じて周辺国への無税輸出が実現しつつある(ただし地域市場の規模はそれほど大きくない)。第6に、外貨不足はない。エチオピア政府にとって、ケニアの自動車政策は1つの興味深いモデルになりうるであろう。それを選択的に学習・参照すること

が望ましい。

また産業支援についても、エチオピアとの比較でいくつかの興味深い気づきがあった。単体としてのカイゼン指導・普及という点では、エチオピアのカイゼンインスティテュート(EKI)は抜きんできており、ケニアの国家生産性・競争力センター(NPCC)よりも人員・組織・政治的サポートの面で強力である。しかし、工場内のカイゼンにとどまらず、より包括的な企業支援サービスの提供という観点からは、JICA がケニアビジネス研修センター(KIBT)に対して実施中の人材育成・組織強化のメニューの方が、生産性・品質、経営・マーケティング、ファイナンスを含んでおりより広範である。中堅・中小企業への成長支援サービスとして、この取組はハンドホールディング支援の参考となる。ケニア産業研究開発機関(KIRDI)は長い歴史をもつ技術支援機関であり、日本の公設試に相当するサービスを提供している。企業訪問こそ行っていないが、中小企業に対し施設・機材レンタルを提供し、製品開発や検査、コンサルティング等の技術支援を行っている。トヨタケニア・アカデミー(TKA)はトヨタ関連人材の技術訓練校だが、同時に CSR として、路上修理工や一般向けの講座も開講しており、日系企業が蓄積したノウハウを社会に還元する民間ベースの支援として興味深い。

1. 自動車市場と税体系

以下は産業化省¹、トヨタケニア、JETRO、JICA 等からいただいた情報をまとめたものである。

かつてケニアの自動車産業は部品企業も含めて一定の発展をとげていたが、1990 年代前半に国際機関の指導で対外自由化が実施された。CBU(Complete Built Unit: 完成車)輸入が解禁され、それとともに大量の中古車が流入して多くの現地企業・裾野企業が衰退・消滅した。その後、近年の販売台数は以下の通り。

	総数	内訳		
		中古車	乗用車新車	商用車新車
2014	84,335	67,059	8,187	9,109
2015	96,996	77,473	8,540	10,983
2016	70,965	57,130	6,340	7,495
2017	84,788	73,921	5,400	5,467

2015 年をピークとして最近では販売が低迷している。これは 2017 年の大統領選挙がもたらした政治混乱の影響、および 2017 年 2 月の貸出金利上限 17%から 14%への引き下げによる銀行の貸し渋りの発生(車の購入者がローンを得られない)の 2 要因が大きい。昨年から今年にかけて中古車販売は改善傾向にあるが、新車販売には回復の兆しはみられない。2017 年の総販売台数の 87%が中古車、新車は乗用車・商用車がそれぞれ 6%である。新車販売のシェアは、2017 年はいすゞが 34%、トヨタが 20%、日野が 3%と、乗用車・商用車いずれも日系メーカーの存在感が大きい。

なおエチオピアの 2016 年の総販売台数は、中古車が 28,020 台(うちトヨタ 76%)、新車が 7,500 台(うちトヨタ 68%、ただし MOENCO 販売分は 22%)となっており、トヨタ車のシェアが大きい。エチオピアと比較するとケニアのほうが、総販売台数も中古車浸透率も大きい。

ケニアの自動車税体系は乗用車・商用車に関わらず、CBUが関税 25%、物品税 20%、他方で CKD

¹ 産業化省は省庁再編後は Ministry of Trade, Industry and Cooperative が正式名称のようだが、多くの人は Ministry of Industrialization と呼んでいる。

(Complete Knock Down)がいずれも0%であり、ゆえに CBU と CKD の税率差は 50%となる(加算ではなく乗算なので $CBU1.25 \times 1.20 = 1.50$ に対し CKD1.00)。なお付加価値税 16%、輸入申告税 2%、鉄道開発料 1.5%、MSS trade 料 20 フィートコンテナでトンあたり \$1.75 などの諸税があるが、これらは CBU と CKD に共通なので両者の価格比に影響しない。ただし特殊車や CKD の一部部品については別の規定がある²。詳細は付表を参照されたい。

また突然 2018 年 7 月より排気量の大きな車の物品税を引き上げる措置が打ち出され、事業者から不満が出ている。具体的には、乗用ガソリン車の 3000cc 以上、乗用ディーゼル車の 2500cc 以上の物品税率を 20%から 30%に引き上げられた。

ケニアの通関手続きは、エチオピアと異なり、書類手続きが非常に面倒とか、担当官によっていうことが異なるとかの問題はあまりないようである。

ケニアは東アフリカ共同体(EAC)に加盟しており、メンバーの中で最も工業化が進んだ国である。域内関税がゼロとなれば、ケニアで組み立てた車両をタンザニアやウガンダなどに輸出することも可能になる。法律上この措置はすでに有効だが、現場レベルで実施されておらず税をとられていた。ただし最近になって商用車が無税で通過できたという情報がある。いっぽう EAC の域外関税(Common External Tariff: CET)については、共通のベンチマークはあるが、現実には各国が異なる関税を課している。また EAC では中古車流入を減少させ国内組立を振興するために、ケニアが中心となって現行 8 年(7 年?)の車齢規制(それ以上古い車は輸入禁止)を 5 年に短縮する提案が検討されている。さらにケニアは将来は 3 年にしたい。ただし各国の思惑、中古車ディーラーからの反発、輸出国側の車検サイクルなどの理由から、早期に合意できないだろうという声もある。

二輪車については、新車販売台数が年 20 万台程度かつ増加しており、中古車はほとんどない。中・印の排気量の大きな車種が人気であり、日系ではホンダが 2013 年より 110cc や 125cc の現地組立を開始している(年 1.5~2 万台、シェア 10%弱か)、ヤマハも 110cc クラスを組み立てているがシェアは 1%程度と小さい。ケニアのバイクは大部分がバイクタクシーとして利用されており、とくに地方での利用が多いという。

2. 産業化省

産業化省で自動車産業を含む産業振興を担当している Wabwile Simiyu 氏(Assistant Director of Industries)の話は以下の通り。

これまでケニアの自動車政策は細分されており、統合された政策がなかった。その最初のを現在作成中で、ステークホルダーとの会合を開き、その後閣議で承認されれば官報に公表する予定である。法律ではなく閣議決定。2018 年 10 月の公表をめざしている。政策は、ステークホルダーの考えをもとに作成している。具体的には、ケニア製造業者協会(KAM)がゼロドラフトを作成し、政府(産業化省と財務省)が政策関心と製造業者の関心をバランスして改定する。乗用車・商用車・二輪は個別政策ではなく、この政策にみな書き込んでいる。ゆえにこれらの関係者を一堂に会して意見を聞いている。KAM が主たるロビイング団体だが、KenInvest や個別企業(いすゞなど)とも協議をす

² 乗用車 CBU のうち救急車は無関税、商用車 CBU のうち農業用車両は無関税、乗用車 CKD のうち 17 部品についてはプラス関税である。二輪車については、CBU は関税 25%、物品税は1台につき1万シリング、CKD は関税 10%、物品税 0%となる。なおケニアには CBU と CKD 以外の税法上の分類(SKD など)はない。ピックアップトラックについては、シングルキャabinは商用車扱い、ダブルキャabinは乗用車扱いとなる。

る。メーカーは、いすゞを先頭に、MAN³、Volvo、Tata、中国諸社などがある。乗用車では VW とプジョーが組み立てているが、トヨタはまだアセンブリをしていない⁴。

関税体系は、財務省の Budget Policy Statement Kenya 2018 から自動車部分をダウンロードすればわかる。個別企業と特別扱いのための交渉をすることもある。これは政策や官報には載っていない。

自動車政策の主目標は CBU を減少させ CKD を増やすことにある⁵。そのために自動車の CBU と CKD の関税・物品税には計 50% の差をつけてあるほか、現地調達率の高い企業には 25% から 15% へと法人税を減ずる措置も検討されている。最大の関心は商用車である。また国内組立奨励のために、中古車輸入の車齢規制を 8 年から 5 年へと引き下げる交渉も EAC でなされつつある。二輪ではホンダが先頭となって、現在 6 品目の現地調達を 30 品目へと増加する努力がなされている。中印の組立業者もやらなければならない。いっぽう四輪の現地調達はよりむずかしい。昔はいすゞに納めていた部品業者もあったが、90 年代の構造調整・自由化で消滅した。いま再建しているが、難しい。

現地裾野を伸ばすには、産業人材育成が不可欠である。職業訓練機関(TVET)や大学でやっているものの、企業ニーズとはギャップがある。我々は、企業と協力してやるようにしている。だが教員・機材・カリキュラムに問題がある。労働省傘下に National Industry Training Agency(NITA)が 5 地域にあり、企業に賦課した金をワーカーを訓練する企業に再配分している。これは全業種対象で、自動車に限った制度ではない。

産業化省には 8 局あり、自身(Simiyu 氏)は Engineering 局に所属している。自動車担当は私と上司の George Makateto 氏の二人しかいない。二人ともエンジニアのバックグラウンドである。部下はいない。しかも自動車のほか ICT、家具、建設鋼材、一般機械も担当している。新人を雇う予算はないが、他省庁からの異動という形では採用することができる。

3. KAM

ケニア製造業者協会(Kenya Association of Manufacturers: KAM)では、Manufacturing Priority Agenda(製造業概況および政策提言・要望をまとめた年次報告)を担当している、リサーチャーの Jackson Wambua 氏と Simon Githuku 氏と面会した。

KAM は 1,124 社のメンバーからなる業界ロビイング団体である。12 の製造業部門と 2 つのサービス部門からなり、それぞれに担当官が配置されている。自動車部門はさらに部品・ボディー・組立・二輪の 4 サブセクターに分かれる。自動車関連メンバーだけで 100 社以上ある(輸出入・販売業者は含めず)。KAM は毎年 Manufacturing Priority Agenda という冊子を発表している。最新版は 5 つの Pillar、32 の Agenda、92 の Action からなる。Jackson 氏担当の自動車だけは個別アクションを掲載したが、他は多業種にまたがるアクションである。

³ VW の子会社で、バスやトラックを生産している。

⁴ ケニアで車両を実際に組み立てている工場はいすゞ、KVM、AVA の 3 社である。トヨタは AVA で委託組立をしているが、これは「トヨタの組立」と認知されていない。

⁵ CBU は完成車輸入であるが、CKD はケニアでは、国内組立のうち政府が指定する現地調達部品を組み込んで行うものを意味するようであり、平たくいえば現地調達化である。現在 17 品目が国内調達すべき部品に指定されており、これらを輸入して組み立てる際には各部品にプラスの関税が賦課される。現在、自動車産業の変遷や現地裾野企業の成長に鑑み、この部品リストを拡大する検討が行われているようである。

自動車はまだ幼稚産業である。とくに部品が弱い。ボディーをつくる企業はたくさんあり、増えつつある。車両組立はいすゞ、AVA(トラック・バスの受託生産)、KVM(VW の簡易組立)がある⁶。トヨタはまだ組立をしていない⁷。KAM の自動車部品メンバーは 50 社程度である。

今回の政策ロビイングの重要ポイントは以下の 2 つ。第 1 に、ケニアには、モロッコのような自動車協議会(National Automotive Council)がない。いろいろ分かれていて、統一された組織や文書がない。これをつくるのが、我々の今年の Agenda 文書の要請である。第 2 に、「ホロモゲーション?」(単語不明瞭)すなわち車両モデルの集約が重要。モデルやシャーシの数を減らすことにより、サプライヤが供給せねばならない部品数も減らすことができる。また CKD に盛り込まれる部品については、1993 年のリストではもはや狭すぎるので拡大すべきである。ただしサプライヤ強化指導は、いすゞは会社としてやっているが、政策レベルではまだない。

KAM が自動車政策にインプットするには、税金・関税・優遇に関わる問題については財務省の Budget Process の公聴会等で提案していく。カネが関わらない問題については、産業化省を中心に各省とやっている。KAM の産業化省のカウンタパートはマヒンダ氏(Director, State Department of Industrialization & Acting CEO of SEZ Authority)である。(GRIPS ミッションが面会した Engineering 局) Simiyu 氏は面識がないとのことだった[やや不思議である]。いずれにせよ、KAM をはじめとする民間の業界団体のイニシアティブで政府のさまざまな担当部署と調整を行い、毎年の予算プロセスや自動車政策の策定などに積極的に関わっていることは特筆に値する。民間企業の歴史や層の厚さを示唆するもので、ケニアの官民パートナーシップからエチオピアが学ぶべき点は多い。

前者のやり方を述べれば、まず各社から税金等に関わる要望を出してもらい(毎年 11 月開始)、KAM がそれをまとめて自動車をはじめ部門ごとに要望を確定する。対立する業種間の調整(自動車と鉄鋼等)は KAM 内で事前に行う。またセクター別課題があれば、それも Note にして提出する。14 部門のすべてが政府に要望を出すわけではない。KAM の 100 ページ以上になる要望書を貿易・税金委員会に提出し(2 月)。その後 Budget Process に呼ばれて 1 日以上かけて政府と議論する(4 月末頃)。このプロセスでは KAM が中心的なステークホルダーである。

KAM の要請は、政府がいくらか修正するものの、予算案に盛り込まれることになる(6 月末)。議会の審議をへて、通常 9 月頃承認される。KAM は議会で説明を求められることもある。製造業は現ウフル・ケニヤッタ大統領の Big Four Agenda (Universal Healthcare, Manufacturing, Affordable Housing, Food Security) の 1 つだが、予算不足の際には我々の要求が通らないこともある。

我々は CKD をタイヤなし、SKD (Semi Knock Down) をタイヤつきのセットと定義している[それでいいのか]。二輪については、SKD と CKD の定義はまだない。二輪のサプライヤを 6 社から 30 社に増やすのが目標である。

EAC との交渉では、ケニアは車齢制限を 8 年から 5 年に引き下げる提案を 4 ヶ月前に出したが、おそらくタンザニアやウガンダは反対するだろう。以前は大統領間の個人的信頼があったが、いまはない。それでも 2019 年には合意できることを期待する。

⁶ AVA は Associated Vehicle Assemblers (拠点: モンバサ)、KVM は Kenya Vehicle Manufacturers (拠点: ティカ) の略。2017 年に AVA が Peugeot 車を委託組立するとの報道があったが、実際は行われておらず、現在 KVM が少量の Peugeot を組み立てているとの情報がある。

⁷ 脚注 5 に同じ。トヨタは組立工場ではなく組立を発注する側なので、ケニア官民には現地組立者とみなされていない。KAM の 2018 年度の政府への提言書にも、トヨタの CKD 生産開始に対する要望が含まれている。

4. トヨタケニアとトヨタケニア・アカデミー

8月21日は突然決まった休日にもかかわらず、トヨタケニア社の中泰仁氏(営業・マーケティング上級調査役)、および豊田通商東アフリカの石川裕之氏(技術アドバイザー)にトヨタケニア、トヨタケニア・アカデミー(TKA、2014年創立のNPO)、および関連施設を見学させていただいた。後者はトヨタビジネスパークの一角にあり、同じ敷地内に保税倉庫(屋根なし)、中古車販売、部品センター、日野トラックサービスセンターがある。

<トヨタケニア>

トヨタケニア(TKEN)は元会社が1962年の創立で、トヨタケニア自体は1999年に創立された。従業員は527名で、トヨタ、ヤマハ、日野の製品を扱っている。広くて立派なショールームでは、以下の車種の展示の説明を受けた。

Land Cruiser 200 VX (日本製)

Land Cruiser Prado (New Prado 2019、日本製)

Land Cruiser 79 Double Cabin Pick-up (角ばった形、日本製)

Land Cruiser 79 Single Cabin Pick-up (AVA社で組立、サファリ用等に現地架装)

Hilux 3種 (2駆または4駆、シングルまたはダブルキャビン)

Hilux (南ア製、Sai Raj社が架装したもの)

Fortuner (Hiluxと同じプラットフォーム)

Rav4 (中国・日本・カナダで製造)

Rush (インドネシアダイハツ製)

Hiace (日本製、MCI社が床とシートをつけた)

Corolla (南ア製)

顧客は政府関係(軍・警察含む)やプロジェクトが多い。トヨタはAVA社の委託組立を通じて、1997年までカローラを、2005年までHiluxを、2006年までHiaceをケニアで生産していた。Land Cruiser 79については1977年より現在まで41年間、現地組立を続けている。なおAVA社は、現在三菱系のSimba社の傘下にある。

ショールームの裏隣りにある、中氏が立ち上げたヤマハ二輪工場も見学した。CBU、CKD(梱包技術で小さめの箱でもってくる、100%輸入)、SKD(あまりばらしていないもの)の在庫が置かれていた。ラインは8工程16人2シフトで100台/日の生産能力だが、現在は需要がないので10台/日以下のことだった。ここで組み立てている車種はYamaha Crux 110cc。他車種はCBUで提供している。中国製バイクは価格的には似たようなものだが、170ccなど馬力があるので、バイクタクシーにはそちらのほうが人気があるという。Yamaha Riding Academyで乗り方講習をやっている。

トヨタケニアの2017年の新車販売は商用車1,485台、乗用車612台、計2,097台であった。関連会社のToyotsu Auto Mart Kenya(2010年創立)ではトヨタに限らず中古車を扱っており、2017年の売り上げは941台。ケニアでは全販売の8~9割を中古車が占め、Vitz、Corolla、Rav4、Harrierなどが多い。日本から3回目車検前の6~7年の良質の中古車が安く輸入され、しかもunderinvoiceの業者もいるので、新車販売はなかなか勝てない。

<トヨタケニア・アカデミー>

トヨタケニア・アカデミー(TKA)は、2014年創立の技能訓練校である。新設の3階建てプラス屋上があり、トヨタ関連の他施設を見下ろす。トヨタ・ヤマハ・日野の社員やディーラーのトレーニングをケニアに限らず、周辺国からも受け入れて実施している。現在、専属インストラクターは7名、うち David M. Kibera 氏(トヨタケニア社技術訓練マネージャー)に案内してもらった。彼はトヨタケニアの見習い技能工からはじめて、専門学校(college)で学び、今では東アフリカ地域の中核指導員の資格をもつという、トップクラスの指導員に成長した人材である。

訓練コースには、①トヨタケニアの国内支社やディーラー、認定されたサービスセンターに対する社員向け教育訓練、および東アフリカをはじめ英語圏のサブサハラ・アフリカ諸国におけるトヨタ等の関係先に対する教育訓練を行うもの、②Toyota Kenya Foundationの枠組でCSR活動として、国内の路上の自動車修理工(informal mechanics)に対して低価格で修理サービスのノウハウを教えるもの(年2回開講、公募ベース)、③一般向け講座として農機、建機(フォークリフト、モーターグレーダー、小型クレーン)、ソフトスキル、企業家等のコースを提供するもの3種類がある。①の技術訓練には Team21 と称する、部品、ボディー、フォアマン、サービス・フロントオフィスの科目があり、それぞれ1週間のプログラムである。トヨタケニア国内支社やディーラー等には社員教育の一環として無料で、他国の関係先に対しては有料で訓練を行っている。派遣会社がいつ誰をどのくらいの頻度で訓練するかを決めて、6ヵ月ごとに計画を提出してもらう。技術を学ぶワークショップに加え、サービスやパーツの接客をロールプレイで学ぶ Kaizen Dojo、いくつかの教室、リラックスできるティールーム、バルコニー、屋上スペース等が設けられていた。2012年に43コースではじめて(年間受講者は計493名)、2017年には164コース(年間受講者は計1,818名)と拡大した。②は外部の個人を選抜して6ヶ月に6モジュール(各1週間)をほぼ無料で履修してもらうプログラムであり、年に30名受け入れるが、数千名の応募がある。③の一般向け講座は短期研修で、JICAが農機・建機のシニアボランティアを派遣し、コースの立上げを支援した。

なおケニアの豊田通商(Toyota Tsusho East Africa)は、自動車関連以外の事業(肥料・ロジスティックなど)、100%買収したCFAO社の諸会社のアフリカ事業も行っている。またケニアでは上述の通り、いすゞ(トラック)、ホンダ(二輪)が組立を行っているが、今回のミッションでは訪問しなかった。

5. 現地裾野企業

他のアフリカ諸国に比べて、ケニアの製造業ベースは比較的育っている。これは、インド人との長い歴史的接触、製造業を徹底的に破壊・弾圧するような政権や内戦がなかったこと、ケニア人の相対的勤勉さなどによるのかもしれない。実際、空港からナイロビ市内に入る道路の両側には工場や商業施設が多く並んでいる。他方でこれまで指摘した通り、1990年代初めの国際機関による自由化強制がケニア製造業を大幅に縮小させ、自動車組立や裾野産業も衰退に追い込まれたことも事実である。現在は、それからの長い復興期にあたるのかもしれない。ミッションは、日系企業との取引やJICA支援を受けた経験がある現地裾野企業を2社訪問した。いずれも印僑系企業である。

<Megh Cushion Industries (MCI)社>

MCI社は1976年に家具生産で創業し、1979年からGM・いすゞの車両内装部品生産を開始した。その後、日産、トヨタ、VW等とも取引を行っている、印僑第3世代の会社である。面会したTechnical DirectorのPavit S. Kenth氏は、1994年の現地調達法令の改定が中古車・完成車の流入を招き、

自動車の国内組立が激減したと述べた⁸。30社以上あった裾野企業も20社程度に減り、MCI社も規模縮小を余儀なくされた。この会社はシートまわりを中心に部品生産をしており(年2万 trim kits)、その設備も見学した。

同社は、2013年から隣の工場でホンダの二輪車生産が始まり、その金属部品(シートメタル・パイプ加工品)を納めるようになって急拡大したようである。ホンダは年産2万台前後なので規模が大きい。具体的には、2013~16年にかけてホンダから技術指導を受けた。4人の技術者が来て最初の審査を受け、部品供給・原材料認証、溶接・パウダーコーティングなどの品質・費用・プロセス分析を受けたという。現在4000㎡の4階建て工場⁹とオフィスを新設しつつあり、新しい技術・設備の導入とともに生産規模を飛躍的に拡大しつつあった。Pavit氏は産業政策策定にも関わっており、四輪・二輪政策をめぐる産業化省やKAMの動きに強い関心をもっていた。部品産業に対するインセンティブがほしい、自動車政策はたしかに民主導と書いたが、それはアセンブラ主導で部品企業ではないとのことだった。また東南アジアにおける我々の自動車産業・裾野産業政策の研究に関心を持っていたようだ。タイ・インドネシア・ベトナムなどの自動車生産国にかかわる政策知識は皆無のようなので、これをベンチマークとして提供することが考えられよう。

<Kenya Coach Industries(KCI)社>

KCI社は印僑第3世代のいすゞのCKD企業である。エンジン・シャーシ・タイヤ・運転台を購入し上のボディを製作している。従業員は、工員を中心に300名である。1990年よりいすゞディーラー8社の中の新参1社として、Narain Singh Sokhi現社長の実父がいすゞバスの架装事業を開始し、ウガンダに供給する大きな注文をきっかけに拡大した。当時のケニアバス市場は英Leland Bus社のほぼ独占状態だったが、顧客回りを通じていすゞの馬力・経済性・メンテの優位性をアピールして客層を広げていった。初年ゼロだった売り上げは、1994年に3000万KSh(年50~60台)、現在は30億KSh(年600台)に増えた。いすゞディーラーの最大企業となり、オーダーメイドだけの他社とは異なり完成車の在庫もっている。現在最大の問題は、銀行貸出金利の上限規制で銀行が顧客に貸さないの、バスの売れ行きが落ちたことである。政府は学校に金を借りないよう指令までしており、スクールバスが全く売れない。秋に金利上限がなくなるという噂もあり、銀行は現在ますます融資を渋っている。現在はトラックがメインでバスはほとんどない。Sokhi社長も、KAMなどを通じて自動車政策を政府にあげているが、同社のような裾野企業の意向はほとんど反映されていないとの不満を示した。

KCI社は10億KShかけて2ha強の複合社屋を新設し、これまで散らばっていた事業所を統合した。吹き抜けのショールーム、指紋認証オフィス、ボディー工場、サービスセンター、駐車場、パーティースペースなどを見学した。非常に立派な施設だった。小さく入って徐々に拡張していく日系企業と異なり、インド系企業はこのように大きな投資を大胆に行うのが印象的だった。

6. 企業サポート組織

エチオピアで実施予定のハンドホールディング支援の参考にするため、(自動車を中心ではないが)中小企業他を支援しているケニアビジネス研修所(KIBT)、国家生産性・競争力センター(NPCC)、ケニア産業研究開発インスティテュート(KIRDI)の3カ所を訪問した。これらはほとんど同じ場所にあ

⁸ 関連法規として、Legal Note 363 および Legal Note 489 (Schedule 4)の提供を受けた。

⁹ 1階が金属パイプ加工、2階が溶接、3階がパウダーコーティング、4階がシート製作となっており、新工場はまだ完成していないがほとんどの工程ははいつており、見学することができた。

る。加えて、投資促進組織(KenInvest)も訪問した。

ケニアの 3 つの国営産業支援組織をエチオピアと比較すると、カイゼンを通じた生産性向上支援という点では、首相を含む政府指導者の強い支援を受けたエチオピア・カイゼン・インスティテュート(EKI)が、予算・人員・組織基盤や普及活動において傑出し、少なくともアフリカ大陸では他国の追随を許さない¹⁰。EKI は今や生産現場だけでなく公的機関やサービス分野にもカイゼン指導を行うほか、地方展開(街ぐるみのカイゼン)も担うなど、国民運動の牽引役となっている。しかしながら、EKI は単体としてのカイゼン指導に特化している。これに対して、ケニアの KIBT では JICA 支援によりカイゼンだけでなく経営・財務を含む総合的な支援サービスを企業に提供するための体制構築がなされていることは、注目に値する。これは、エチオピアがめざすハンドホールディング支援の参照事例として有用と思われる¹¹。また、KIRDI はエチオピアの産業別インスティテュート(LIDI、TIDI、MIDI 等)を包括した研究・技術支援組織に相当する。エチオピアほどは個別企業訪問はしていないようだが、同施設内では地場企業へのコンサルテーションや製品開発・検査等のサポートを活発に行っており、エチオピアにとっても参考になるとと思われる。

以下、これら組織の概要を述べる。

<ケニアビジネス研修所(Kenya Institute of Business Training: KIBT)>

ケニアビジネス研修所(KIBT)は産業化省傘下の訓練組織である。ナイロビ本部に 12 名、フィールドに 9 名配置されている。1965 年設立後、管轄省庁(当初は労働省傘下)や名称は時代とともに変遷したが、1980 年より KIBT と称している。我々は Catherine W. Waweru 所長代行および数名の専門スタッフと面談した。KIBT は長年、個人・零細企業を主対象として経営・簿記、マーケティング等の研修を中心に(主に 3 日程度で 500KSh とした短期コース)、カウンセリング、コンサルテーション、リサーチ等の活動を実施している。こうした個人・零細企業向けの研修に加え JICA は 2015 年 8 月より「産業人材育成プロジェクト」を開始し、日本生産性本部(JPC)チームを通じて、新たに中堅・中小企業向けのビジネスサービス(研修・コンサルテーション)や企業訪問の能力強化を支援中である。さらに同プロジェクトを通じて、KIBT と他の産業関連組織との連携体制の構築もめざしている。

具体的には、JICA「産業人材育成プロジェクト」はパイロット事業として、①生産性・品質管理(5S 中心)、②ファイナンス管理、③マーケティング・販売を 3 つの柱として、1 年支援するプログラムを実施している(エチオピアのカイゼンは①だけで、②③はない)。実際には、企業の意向によって 3 本柱のうち 2 つに焦点をあてることもある。やり方は日本式に、企業と相談してテーマ・スケジュールを決め、宿題を与えて翌週チェックする。プロジェクト期間は当初 3 年であったが 1 年延長となり、2019 年 9 月末までである。これまで JICA 予算で 18 社が支援され、KIBT 予算で 2 社が支援された。いまのところナイロビ周辺が対象地域だが、将来は他のカウンティにも展開せねばならないという。TOT としては、JICA 専門家と同行して学んだ Master Trainer(MT)が KIBT で 9 名育成され、KIBT や他組織のスタッフも含めて 18 名の Trainer が育成された¹²。本部の数名やフィールドのスタッフは JICA

¹⁰ EKI は 2011 年 11 月に工業省傘下の専門組織として設立され、当初 11 名から現在では 100 名を超える組織へと発展した。現在は 5 局体制で製造業、地方展開、公共部門・公営企業、研究・認証、サービスセクターを対象としている。なお、2015 年 10 月の政府再編により、EKI は公共サービス・人的資源開発省の傘下へ移管された。

¹¹ エチオピアでは産業政策対話を通じて、JICA カイゼン支援(フェーズ 3)と本年 9 月から開始予定の「企業の成長を目的としたビジネス・ディベロップメント・サービス強化プロジェクト」と連携しながら、少数の有望企業を包括的に支援するハンドホールディング支援を試行する予定であり、ケニアの KIBT のアプローチは参考になる。

¹² 他組織では、NPCC や商工会議所等のスタッフが JICA 専門家の指導を受けたそうである。なお、KIBT は所長に加え、本部に 12 名、カウンティ(7 つ)に 9 名の専門職員がおり、JICA プロジェクトが 1 年延長されたことで、全員が

専門家からの直接の指導を受けていないが、将来は MT を通して組織内で教育し、全員が Trainer となる予定。JICA 支援がなくても企業支援できるようになりつつあるが、Trainer の質と展開のための予算が課題である。予算は国、省、他協力組織、企業からのフィー等を通じて拡張される予定である。

<国家生産性・競争力センター(National Productivity and Competitiveness Center: NPCC)>

Solomon Kuloba 氏、Nelson Gaitho 氏、Samuel Mulei 氏の 3 名と面談した(このうち後 2 名は JICA の KIBT 支援で指導を受けた人材であった。)NPCC は労働省傘下の生産性組織である。場所は KIRDI の部屋を借りている。古い組織だが、2002 年、2007 年、2015 年に再編され、State Department の地位を得て専門家も 5 人から 30 人になった。ただし生産性の現場経験がない人、日本人から訓練を受けても異動する人がいて、問題である。JICA は 2012 年 3 月～2014 年 2 月末まで「生産性向上プロジェクト」を通じて NPCC の能力強化を支援し、生産性向上のための企業診断・サービス提供や、生産性向上活動の普及指導者の育成を行った。同プロジェクトは終わったが、現在、汎アフリカ生産性協会(Pan African Productivity Association: PAPA)の枠組で、METI/JPC から支援を受けている¹³。60 歳で引退する人を補充するために、新卒を雇って生産性の訓練を受けさせている。活動としては、広報(awareness)、外部でのセミナー、リサーチの 3 つがある。サーベイによると、生産性の重要性を認知する人は 1%にすぎず、これを 2030 年までに 60%に引き上げたい。

製造業の生産性改善プログラム(PIP)では、昨年 12 社支援目標に対し実際の支援は 9 社だった。今年の目標は 20 社である。政府の Ministries・Departments・Agencies(MDAs)とも協力が始まっており、昨年からは労働、計画、農業の各省とパイロット的に始めている。そのやり方は、トップの合意を得て MOU を結び、各部局に出向いて訓練やカイゼン実施を行う。日本式に、5S を 1～2ヶ所からはじめて最初 2 週間ごと、のちには 1ヶ月ごとに訪問して 6ヶ月～1年かけて指導していく。また教育省との協力で、公務員研修所(Kenya School of Government)に出かけて Director レベル以上を教えるコースも構想されている。現在、生産性協議会および生産性政策に関する法律が議会にかけられており、今年中に通過することを期待している。これが実現すれば、NPCC も Department になり独立性が高まる予定である¹⁴。

<ケニア産業研究開発インスティテュート(Kenya Industrial Research and Development Institute: KIRDI)>

GEO の David K. Rotich Tuigong 氏、対外サービス部門の Nicodemus Mutinda 氏、および研究者の Calvin Onyango 氏と面会した。KIRDI は英領植民地時代の 1914 年に創設された技術支援施設である。Commonwealth Scientific Industrial Research(CSIR)と呼ぶ同様の施設はガーナ、南ア、タンザニア、インド、カナダ、オーストラリアなどにもつくられたという。その後周辺国も含むサービスをへて、1979 年からはケニアのみを対象とする KIRDI となった。現在スタッフ約 100 名、本部と 1つのオフィスがナイロビに、もう 1つのオフィスがキスムに、他多くのサテライトオフィスが各地に設置されている。

支援分野は食品加工、皮革、繊維(綿花など)、エネルギー(バイオなど)、化学(石鹼・シャンプー

MT の能力を習得できるとの期待が表明された。

¹³ METI/JPC の支援は 2018 年 4 月～2019 年 3 月となっている。なお、JPC はこれらの協力に先立つ 2006 年～2011 年においても、METI の受託事業として NPCC の組織強化や人材育成を実施している。

¹⁴ NPCC の独立性が強化されることのメリットの一つとして、有料による企業コンサルティングが可能となる点を指摘していた。

化粧品)、環境(省エネ、クリーン製造など)であり、そのほか設備管理やリサーチも行っている。自然物加工が中心で自動車・機械・電子などは扱っていないが、その機能は日本の公設試とほぼ同じである。ラボや設備を備え、企業に対し検査・訓練・開発・製造などのサービスを提供し料金を徴収する(補助金あり、中小企業は割引)。中小企業顧客が KIRDI に来てサービスが始まる。人気が高いので設備利用の時間調整が必要である。年 500 社の新製品開発を支援するのが目標で、1 週間の訓練で企業を選抜し、3 カ月~1 年かけて製品開発、その後この Common Manufacturing(共同施設レンタル)を利用して生産するのが通常の流れである。職員が企業を巡回したり、成果を事後モニターする仕組みはまだできていない。資金は政府予算に加え、内外の競争資金に応募もしている¹⁵。ドナーによるプロジェクトは人件費は KIRDI もち、設備・旅費はドナーもちとなる。日本は ABE Initiative で 5 年間に 7 名サポートしてくれたとのこと。我々は本部にある 6 棟のうち半分程度を見学したが、バナナパウダー、有機ケチャップ、スパイス、ピーナツバターの開発、持ち込まれたハチミツの 100%純度検査と認証、バイオガスの品質検査などを行っていた¹⁶。このほか、Subcontracting Program と称して、バイヤー(外国企業を含む)のサプライヤに対する能力強化支援も行っており、例として、デルモンテ社のマンゴジュースの原材料となるマンゴ・ピューレ(pulp)を加工する農民への支援や、バイヤーの要請でアーク溶接機を製造している中小企業への技術支援をあげていた。

<ケニア投資庁(KenInvest)>

KenInvest は 1983 年に投資促進センターとして発足し、2004 年に法律によって現組織となった投資家支援組織である。アイルランド、エジプト、ポルトガルなどの組織を参考につくられた。スタッフ 65 名(予算枠は 90 名)、Promotion、Facilitation、Aftercare、Research/policy の 4 部門からなる。Promotion は政府方針(Big Four)に沿って投資誘致活動を行う。Facilitation は投資家の登録・ライセンス・認可などをワンストップで支援する。Aftercare は新規案件・重要案件を 6 カ月ごとに回って問題があれば解決を支援する(その後は年 1 回ないし要請がある時に支援)。Research/policy は市場・業種・政策についての調査を行う。必要に応じて、各省庁や KAM などとも協力する。EAC/CET における各国間調整は反対する国もあるので大きなチャレンジだとのことだった。なお、投資家は KenInvest の支援なしに自分で諸手続きをすることもできるので、すべての投資案件をデータとして把握できているわけではない。実際、近年の FDI 金額を尋ねたところ、統計局に聞いてほしいとのことだった。KenInvest は世界のベストプラクティスを踏襲しており、我々と面会した女性スタッフ、Sheila Nyamweya 氏は医療部門の Aftercare 担当ということだったが、聡明な印象を受けた¹⁷。FDI と国内企業のマッチングについては、我々の東南アジア(とくにタイ)の例に関心を持ったようなので、あとで参考資料を送付した。

以上

¹⁵ 施設案内をしてくれた Onyango 氏はドイツ留学で培った人脈を活用して、ドイツ研究者と共同で欧州のプロジェクトに応募し資金を獲得している。その他、連携している外国機関としてカナダ IDRC、AusAID、EU をあげていた。

¹⁶ KIRDI の David K.R.Tuigong CEO は、自動車分野でも支援を始めたいが日本との協力は可能かとの打診があったので、まずは近くのトヨタケニア・アカデミーで現在どのような支援がなされているのかの情報を集めるのがいいのではないかと指摘した。KIRDI が TKA の支援を補完する支援ができるかは定かではない。

¹⁷ 当初面談予定であった Japan Desk 担当者の都合が悪くなり、急遽対応いただいたが、KenInvest として顧客重視の対応を心がけている雰囲気が感じられた。

Appendix 1. Vehicle Tax Structure in Kenya

	Description	Customs duty	Excise tax	VAT	Sur tax
1	Passenger car CBU	25% (i)	20%	16%	--
2	Passenger car CKD	0% (ii)	0%	16%	--
3	Commercial vehicle CBU	25% (iii)	20%	16%	--
4	Commercial vehicle CKD	0%	0%	16%	--
5	Motorcycle CBU	25%	Ksh10,000 /unit	16%	--
6	Motorcycle CKD	10%	0%	16%	--

Notes: (i) 0% for ambulance; (ii) positive rates apply for designated 17 part items; (iii) 0% for agricultural use vehicles.

- In addition to above, there are import declaration fee (2%), railway development levy (1.5%) and MSS Trade levy (\$1.75/ton/20 feet). Automotive firms say these are manageable and not too cumbersome.
- From July 2018, the excise tax on passenger car (gasoline) of 3000cc or greater and passenger car (diesel) of 2500cc and greater has been raised from 20% to 30%.
- Pickup trucks (single cabin) are classified as commercial vehicles and pickup trucks (double cabin) are classified as passenger cars.

East African Community (EAC) Tariff Regulations

- Intra-regional tariffs for CKD vehicles should be 0% but was not implemented on the ground; there is a report that this has begun to be implemented recently.
- For Common External Tariffs (CET), there are benchmarks but each member country actually levies different rates.
- EAC common vehicle age restriction is under discussion. Kenya proposes the maximum permissible vehicle age for used car import to be reduced from 8 to 5 years; but member countries may object.

Sources: Multiple industrial sources in Kenya, August 2018.

Appendix 2. Vehicle Tax Structure in Ethiopia

	Description	Customs duty	Excise tax	VAT	Sur tax
1	Cylinder capacity 1000-1300cc	35%	30%	15%	10%
2	Cylinder capacity 1301-1800cc	35%	60%	15%	10%
3	Cylinder capacity 1801-3000cc	35%	100%	15%	10%
4	Cylinder capacity exceeding 3000cc	35%	100%	15%	10%
5	C- cabin and single cab – carrying capacity not exceeding 1500 kg	35%	0	15%	0
6	Public transport- seating capacity less than to 15 passengers	35%	0	15%	0
7	Public transport- seating capacity greater than or equal 15 passengers	10%	0	15%	0
8	Truck	10%	0	15%	0
9	SKD	5%	Similar to 1 up to 8 depending on cylinder and seat capacity		
10	Duty Free vehicles	Free of tax			

- Ethiopia is a country with high tax rate.
- On high end vehicles like Land Cruiser VX, the tax when summed up reaches 256% of CIF value of the vehicle, and on small passenger vehicles it reaches 132% of the CIF value.
- For used cars, the tax rates are the same as the above table depending on their cylinder capacity. But a maximum of 30% depreciation (10% for every year since manufacture) is deducted from the CIF price to calculate to the duty paying value.

Local Assembly Tax advantage and local value added (LVA) rule

- The government rule is that SKD benefits 30% import tax reduction provided that LVA is 30% or above.
- There is no clear official rule concerning LVA calculation. It is unclear whether LVA is calculated on CIF basis or ex-assembly factory basis. Furthermore, the rule does not mention what constitutes locally manufactured components or parts.
- The regulation is under review to make it more attractive to investors of the automotive sector.

Source: multiple industrial sources in Ethiopia, August 2018

日程・面談先

- 8月19日(日) ナイロビ着。
- 8月20日(月) JICA ケニア事務所にて、安全ブリーフ。その後、産業化省の政策・投資担当のワブビル・シミュ課長補佐との面談。JETRO ナイロビ事務所の直江所長他職員(久保唯香氏、山田研司氏)と昼食を介した面談。午後、ケニアビジネス研修所(KIBT)のキャサリン・ワレル所長及びトレーナー2名(パトリック・ヤクンディ氏、サイモン・ジスク氏)と面談。Kenya Association of Manufacturers (KAM)のジャクソン氏、サイモン氏。夜、JICA ケニア事務所佐野景子所長と夕食会を介した意見交換会(杉本聡次長、天目石慎二郎次長同席)。
- 8月21日(火) トヨタケニア社訪問(トヨタケニア社営業・マーケティング上級調査役中泰仁氏、豊田通商東アフリカ技術アドバイザー石川裕之氏)、引き続きトヨタケニア・アカデミー視察(トヨタケニア社技術訓練マネージャー デイビット・キベラ氏)。
- 8月22日(水) 投資庁(KenInvest)のアフターサービス担当のシェシア・ニヤムウエヤ氏との面談。車輻座席シート及び関係部品製造の地場企業の Megh Cushion(MCI)社へ訪問視察(技術マネージャー パピット・ケンス氏)。いすゞ正規代理店の Kenya Coach Industry(KCI)社へ訪問視察(ナラシ・シンソヒ社長)。
- 8月23日(木) 国家生産性・競争力センター(NPCC)のソロモン・クロボ部長、ネルソン・グイト課長、サムエル・ムレイ課長と面談。ケニア産業研究開発インスティテュート(KIRDI) デビット・トウイゴン所長、ニコデムス・ムティンダ次長、カルビン・オンヤンゴシニア研究員と面談及び所内視察。その後、同日夕方にナイロビ発。翌日成田着。大野健一のみアジスアベバへ移動。