

3.2.2 コメ²⁷

概況

コメはケニアにおいて、トウモロコシと小麦に次ぐ主食作物である。伝統的にムエアやアラブ・イスラムの影響を受けた沿海部で食されていたほか、都市部の中高所得者を中心に消費が増え、現在は年間約 40 万トンが消費されている。伝統的なウガリは調理が大変だが、コメは簡単に準備できることが背景にある。コメの国内自給率は 20%未満である。

コメの生産量は 2000/01 年と 2009/10 年の干ばつや 2007/08 年の国際的な商品価格の高騰、2007 年選挙後の社会不安定の時期を除いて増加傾向にある。農業省のデータによると、年間生産量は 4~5 万トン程度、生産面積は 1 万 5 千~2 万ヘクタールである。単収は 2 トン/ヘクタール前後と低い。²⁸ ケニアで生産されているのはほとんど水稲で、陸稲は少なく、天水田・谷地田もあるが、多くは灌漑水田で栽培されている。コメの約 7~8 割は、国家灌漑公社 (NIB) が管理する大規模灌漑地区 (ムエア、西カノ、アエロ、ブニャラ等) で生産されている。これら地区は NIB の管理の下、各農家に小区画 (1~1.5 ヘクタール程度) の灌漑農地が割り当てられる。ムエア灌漑地区 (約 8 千ヘクタール) が最大で、ここで生産される香りのよいバスマティ米はピショリ米と呼ばれ、比較的高価なものとして流通している。NIB 管轄の灌漑地区のほか、小規模灌漑事業 (環境・天然資源省のビクトリア湖畔開発事業によるもの等) における灌漑水田、民間開発の灌漑水田がある。民間最大手のドミニオン・ファーマーズは米国資本の企業で、ヤラ川デルタ地帯に約 7 千ヘクタールに及ぶ広大な灌漑可能地を所有し、うち 1 千ヘクタール程度が灌漑済みとみられ、2006 年より長粒米の生産を開始、コメの他、ティラピア・輪作作物・動物飼料等の副産物も生産し、自社の精米所も有するケニア最大のコメ生産者である²⁹。ケニア農業省は 2008 年、コメの自給化を 2030 年までに達成するための長期的なコメ戦略「National Rice Development Strategy 2008-2018」を発表し、普及・研究活動、種子分配システムの強化の重視を打ち出している。

コメ輸入では、およそ 7 割がパキスタン産である。この他、ベトナム、タイ、インド、エジプト等が相手国である。パキスタンはケニア産紅茶の重要な輸出先で、特別の政府合意があり、コメの関税は通常 75% もしくは 200 米ドル/トンのところ、パキスタン産では特惠関税率 35%となっている。

コメのバリューチェーン

コメの流通は自由化されている。NIB の灌漑地域では、NIB と生産者組合の所有する精米所 (ムエアライスミル、西ケニアライスミルなど) があり、かつてはほとんどがここを通じて流通していたが、現在は農家は自由に販売ができる。ムエアで近年取扱量を増やしているのが後述する地元資本のナイス・ライス・ミラーズである。また、とうもろこしやその他の穀物の製粉・パッケージも手がけるキャプウェル・インダストリーは、大手スーパーで販売されているパールライスブランドを持つ。また、ドミニオン・ファーマーズは精米まで一貫した生産で、プライム・ハーベストブランドを持つ。スーパーマーケットの拡大とともに、これら大手精米企業が業務を拡大してきた。大手以外に、多くの小規模精米施設があり、農家や仲買人が施設に委託して精米したコメを、地元の卸売市場やその他の小規模な卸売業者に販売する。



スーパーに陳列されたコメ製品
出所) プロマーコンサルティング

²⁷ プロマーコンサルティング, 2015, 援助関係者へのインタビュー

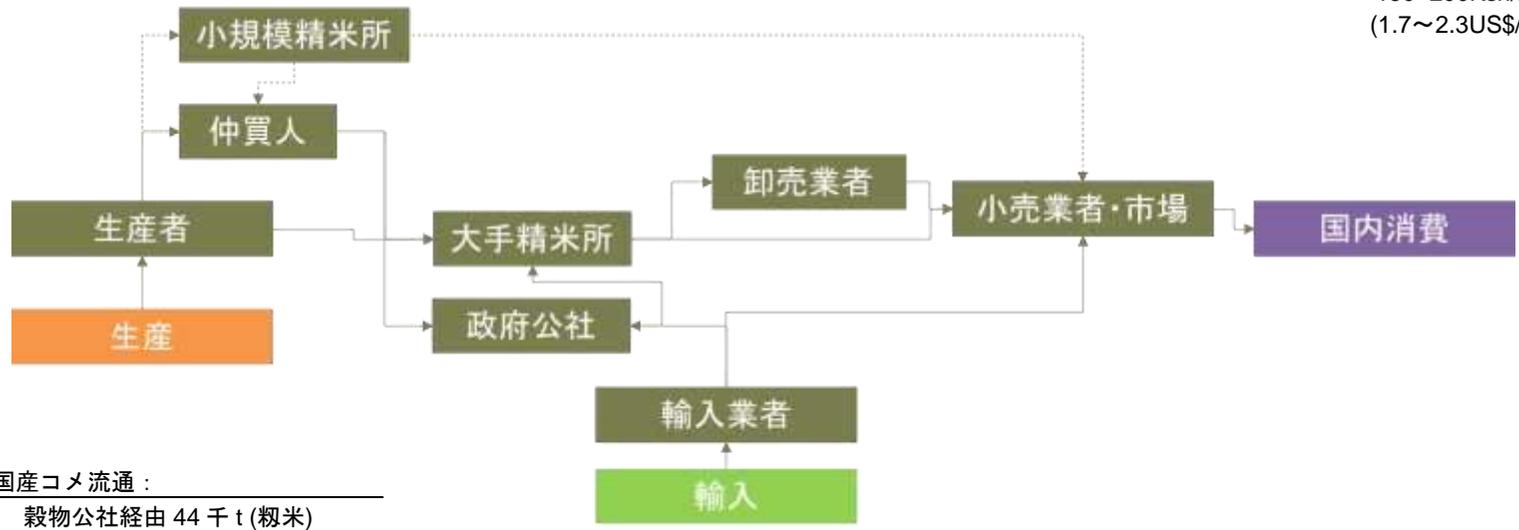
²⁸ FAO (2013) と農業省、NIB の生産量等のデータは一致していない。

²⁹ Dominion Farms Limited <http://dominion-farms.com/community.html>

国内生産 :
98 千 t (精米)
150 千 t (粳米)

うち NIB 灌漑スキーム(2013/14)
ムエア 70 千 t (粳米)
その他 26 千 t (粳米)

生産者価格(ムエア、2013/14)
55Ksh/kg(粳米)
(0.6US\$/kg)



コメ精米大手・NIB 精米所

Nice Rice Millers
Capwell Industries
Dominion Mills
NIB 所有の精米所 (Mwea Rice Mills,
Western Kenya Rice mills, Tana Delta)

輸入 :

輸入量	410 千 t
輸入単価	0.4US\$/kg

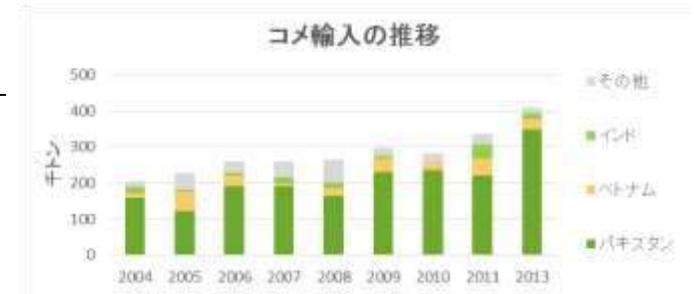


図 20 コメのフードマップ (2013)

ムエアにおけるコメ生産³⁰

ケニア最大の米作地帯であるムエア灌漑地域は、首都ナイロビから約 100 キロ北東、セントラル州キリニャガ県に位置し、8,000 ヘクタール弱の土地で国内全体の 5 割以上のコメを生産している。ケニアは歴史的に中東やインドとの交易が盛んであり、主に長粒のインディカ米が栽培されている。稲作に必要な水は、近くを流れる国内最大のタナ川から引いており、灌漑設備の整備・品種改良・二期作の導入で生産量が増加してきた。今後さらに 1 万ヘクタール程度の拡張を予定している。

JICA は同地域の灌漑開発の段階からかわり、プロジェクトは 1990 年代後半以降のコメ生産の自由化を要求する農民運動が活発化した時期に一時中断したが、2010 年頃から稲作中心とした市場志向農業振興プロジェクト（RiceMAPP）として再開した。現在は JICA から稲栽培・水管理・営農普及の専門家等を派遣しており、中小農家を対象として少ない投入物で収量を増やす（それにより農家の収入改善する）ための作物栽培技術指導に焦点を当てている。ムエア地区の上流地域では、川が近くを流れているため比較的水を得やすいが、その地域の水使用や雨季の雨量によっては下流地域まで水が届かない状況にある。JICA ではダム建設により水利用の管理体制の整備をするとともに、節水農業の指導を行っている。また、二期作や連作の導入を進めており、トマトやサヤエンドウ等の土地に適した裏作の普及に尽力している。

ムエアではコメ栽培農家の組合（MRGM—Mwea Rice Growers Multipurpose Co-op. Society Ltd）があり、組織機能については一定の評価がある。ただし、この地域の農家全体の半数以下の加入にとどまっている。この地域のコメ農家は、ケニア政府からの補助金等を活用したり借金するなどして、肥料を各自地元のマーケットや MRGM から購入している。生産したコメは、農家・組合から精米業者が買い付け、小売店に供給される形が見られる。また、農家によって、特に幹線道路へのアクセスが悪い場合には、仲介人に買ったたかれる状況が報告されている。農家が農協にコメを収める場合には、価格は公平だとしても支払いまで半年程度待たなければならない。このため、借金をして肥料を購入している等現金をすぐに必要とする農家は、他の手段を選択せざるを得ない状況にある。

コメ生産においては、適切な水の確保と管理が大きな課題である³¹。他の作物に比べ、コメは利益を上げやすい。また、湿地であるこの地域で他の作物を栽培するには畝や畔の設置等工夫が必要であるため、コメの二期作範囲を広げるための活動が重視されている。栽培収量の増加や生産コストの軽減、田んぼにアクセスする農道整備も必要とされている。なお、個人農家は通常コメの保管倉庫を所有しておらずニーズはあると考えられるが、仮に共同倉庫を設置しても保管費用等が発生しうることや、農家はしばしば借金して肥料・農薬を仕入れておりコメ収穫後即座に現金を必要としている状況が多いこと等を勘案すると、倉庫設置・運営方法は検討を要する。



ムエアに広がる水田



収穫後に地面で天日干し



乾燥後の袋詰め

出所)プロマーコンサルティング

³⁰ プロマーコンサルティング, 2015, 援助関係者へのインタビュー、日経ビジネス「ケニアのコメ作りの現場を訪問 ムエア高原の田んぼ」http://special.nikkeibp.co.jp/as/201207/africa/vol3/step4_p1.html

³¹ 水の管理はメインは国家灌漑公社 NIB、支線水路以下は水管理組合 WUA が管轄する。2002 年頃のコメの価格自由化運動までは NIB が全て管理していた。WUA は隣国から訪れる人からもその機能が評価されている。水利組合費として 1 エーカーあたり 2000Ksh を徴収し、水の配分を農家間で決めている。なお、地方分権化に伴い、灌漑管理等についても郡への権限移譲が進められている。水灌漑省は過去に農業省に統合されたが、再編により省として復活した。

精米企業 ナイス・ライス・ミラーズ (Nice Rice Millers) ³²

- 手頃な価格で迅速に精米サービスを提供する他、販売所は近隣住民が集うスペースともなっている。
- 移動手段等のサービスを提供するなど、小規模農家の取り込みに成功している。

Nice Rice Millers はケニア資本の企業で、ムエアで年間に生産されるコメの 7 割程度に対応している。農家等からの委託精米作業と自社買取・精米・販売の両方がある。精米処理能力は 150 トン/日で、現在は一日 70 トン程度を精米しているとのことであった。ムエアに近いワングルに位置しており、80 人のスタッフの他、配送や小売を通して 5 千人近くが間接的にビジネスに関わっている。精米機械は中国製のものを使用している。コメのグレードは 4 段階でグレード 1・2 は食用、3・4 は粉碎して牛や鶏向けの飼料用に用いる。

近隣のメジャーな精米企業としては他に NIB が所有する Mwea Rice Miller が挙げられる。NIB の精米工場では、農家は精米までに 3 か月待たなくてはならなかった。Nice Rice Millers はキロあたり 3KSh でより迅速な精米サービスを提供するとともに、移動手段を持たない小規模農家にとって重要な交通手段(バス)や保管施設を提供し、農家の製品の国内広告も無料で行っている。また、精米所内には売買スペースも設け、農家が精米したコメを販売できるように工夫している。あるセールスレディは、自身もしくは家族が数か所の農家からコメを買い取り精米した後、115Ksh/キロで売っているとのことであった。精米所内の価格は一定で、競争はない。

このように、小規模農家のニーズに応じたサービスを打ち出す一方、Nice Rice Millers は現在計 24 台のワゴンでサラカ (Tharaka)・ニティ・キリニャガ・エンブ郡に毎日約 3 トンのコメを供給している。2016 年にはナイロビ・ナニユキ・ナクル郡にも拡大を目指している。また、ホテル等からの注文に応じて配送したり、価格が割安なため学校等が直接買いにくるケースもある。スーパーがコメを買い取り、自社ブランドとして販売することもある。また、Nice Rice Millers は近隣にショッピングモール Nice Digital City を建設し、スーパーやベーカリーを運営しており、これらの先や関連の小売店では、自前で包装したパッケージ製品を 150Ksh/キロ(未包装製品は 120Ksh/キロ)で販売している。柔軟な販売方法や販売先の多角化がビジネス経営に役立っていると考えられる。



精米スペース



精米機械



精米過程のコメ



精米所の前に高く積まれたコメ



販売スペースでコメを売る人々



Nice Rice Millers 商品

出所)プロマーコンサルティング

³² プロマーコンサルティング, 2015, インタビュー、
Business Daily, 2015, 'How serial trader overcame failure to build empire from grains of rice'
<http://www.businessdailyafrica.com/How-serial-trader-overcame-failure-to-build-empire-from-rice/-/1248928/2761514/-/fvgyitz/-/index.html>

バリューチェーンにおける課題

主な課題は、水の確保・適切な管理による生産性・栽培面積の増加といった生産面にある。また、各農家にとっては肥料・農薬等の農業投入物の購入が経済的負担となり、安い価格でもすぐに現金を得るため仲介人に販売する状況が指摘されている。なお、保管倉庫の整備不足や、販売されているコメに石など異物が混じっていることが報告されており、収穫後処理も課題である。

生産（投入）	流通	加工	消費
<ul style="list-style-type: none"> ・水の確保・管理が不十分 ・農協の機能が不完全 ・肥料・農薬価格が経済的負担 ・栽培収量・栽培面積が不足 ・高生産コスト 	<ul style="list-style-type: none"> ・買い取り・支払いサイクルが農家のニーズと不一致 ・農家の価格交渉力が弱い ・仲介人による取引が存在 	<ul style="list-style-type: none"> ・保管倉庫が未整備（特に個人農家） ・収穫後処理が不徹底 	<ul style="list-style-type: none"> ・供給が需要に追いついていない

事業参入機会

今後も増加が見込まれる国内需要に生産が追いついていない状況であり、生産量・収量を上げるため農業投入物の普及が求められている。農業機械はムエアで一般的に使用されている大型機械に加え、小中規模のものが普及する可能性が指摘されている。また、乾燥～保管までの施設と適切な収穫後処理技術の導入も重要と考えられる（各参入機会の詳細については 3.3「セクター横断分野」を参照のこと）。

● 農業機械の輸入、現地代理店によるアフターケアサービスの提供

ムエア灌漑事業区などコメの大規模生産地では大型機械が中心に使用されているが、農業機械は輸入に頼っている部分が多い。ケニア政府としても生産コスト低減のため機械化を促進しており、適当な価格で、より広く生産者に普及できる製品が求められている。なお、職を失うことを懸念した農家による機械化反対運動が過去に起きていることから、農業機械導入にあたっては農家との事前折衝が重要である。

● 乾燥・選別・精米機械・保管倉庫等加工段階に係る機械の輸入、現地代理店によるアフターケアサービスの提供

収穫後処理機械や穀物保管倉庫にはニーズがあると考えられるが、上述の Nice Rice Millers では中国製機械を使用しており、日本企業にとっては価格面でのハンデが大きいとされる。第三国生産品や第三国で使用されている型の製品の有用性が高いと判断される。

● 低価格・高収量の農業投入物の輸入もしくは現地製造・ブレンディング、流通業者に対するマーケティング（及び自社ないし提携先による農家に対する技術指導）の実施

肥料等の投入物に関する現状は、トウモロコシに同じ。

3.2.3 牛乳／乳製品

概況³³

ケニアでは伝統的に牛やヤギ、羊、ラクダ等を飼養し、これら家畜から生産される乳を利用してきた。植民地時代に欧州から乳牛専用の外来種が導入され、現在の商業的酪農はこれを基礎としている。独立後、多くの農家は小規模農家に牛を売却、政府が中心となって生産割当・市場管理を導入し、小規模農家による酪農を支えたが、1990年代に入っていくつかの段階を経て自由化された。ケニアには現在、約 180 万人の酪農家があり、その多くは小規模生産者（飼養頭数 3 頭以下）である。年間の生乳生産の 7～8 割は小規模農家によると推定される。

ケニアの酪農はアフリカ大陸の中で最も発展した市場の一つである。生乳生産は年間 50 億リットルに達し、2000 年の 30 億リットルから大きく伸長した。特に 2004 年以降政府が「農業再生戦略(SRA)」の一環として行った酪農の民間投資促進と生産能力強化策が奏功した。ケニアは近隣諸国へ乳製品の輸出も行っている。しかし、近年の生産量増加は国内需要増加に追いついておらず、2014 年にはケニアは乳製品の輸入超過国になった。

ケニアでは伝統的な乳製品やミルクティーなどが愛飲されてきた。スーパーマーケットではロングライフ牛乳やチルド牛乳のほか、ヨーグルト製品も様々なフレーバーのものが投入され、またチーズなどのその他の乳製品も様々なブランドが供給されている。一方、キオスクでは冷蔵施設を備えていないところが多いため、通常ロングライフ牛乳のパウチや、生乳を煮沸して少量から販売するのみであり、ヨーグルトやチーズはあまり見かけられない。ケニアでチーズは伝統的な食材ではないが、外食産業の発展等を背景にナイロビ等で徐々に消費層が広がりつつある。ケニア資本のチーズメーカーは 3 社程度だが、輸入品も含めてスーパーマーケットには数多くの商品が陳列されている。

ケニアの酪農がさらなる発展と遂げるためには飼育頭数の増加や酪農家の育成、そしてインフラの整備（集乳所の増加及びビールドチェーンの確立等）が必要であり、乳業



スーパーの陳列棚に並ぶ様々な乳製品



スーパー内に設置されたミルクバー

新鮮さと必要な分だけ購入できる点が人気



スーパー内に並ぶ国産・輸入チーズ



キオスクで販売されるパウチ製品

出所) プロマーコンサルティング

³³ Ynze van der Valk, 2008, *Quick scan of the dairy and meat sectors in Kenya Issues and Opportunities*
http://www.snvworld.org/download/publications/quick_scan_of_the_dairy_and_meat_sectors_in_kenya.pdf
Frans Ettema, 2013, *Dairy Development in Kenya*
http://www.dairyfarmer.net/fileadmin/user_upload/40_downloads/kenya-dairying-ETTEMA.pdf
H.G. Muriuki, 2011, *Dairy Development in Kenya*
<http://www.fao.org/docrep/013/al745e/al745e00.pdf>
弊社現地調査等

メーカーは政府に対して、酪農分野を促進する政策の策定と実施を訴えている。

牛乳・乳製品のバリューチェーン

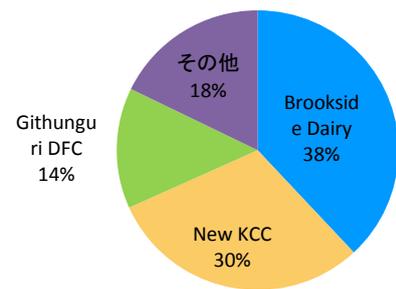
乳製品の国内流通はインフォーマルセクターが主流である。消費される牛乳の 75%は牛乳工場を介さずに売買されている。その理由としては、未加工乳の味が好まれる傾向があるのと同時に、正規ルートでの流通が未整備であるためと言われている³⁴。

ケニアでは酪農家から生乳を集める集乳所が不足しており、また生乳の鮮度を保持するためのコールドチェーンが未整備である。酪農協同組合が集乳と牛乳工場への配送の役割を担っているが、組合のない地域もある。また、1980 年代には協同組合が農家組織化に役立っていたが、市場自由化を経て弱体化し、農家と協同組合の関係性は必ずしも強くない。最近では仲介人（ブローカー）が、農家が協同組合に持参する前の段階で生乳を買い取ってしまい、即時に現金で支払う取引が行われている。

なお、ケニアでは生乳の品質に係る規制が徹底されていない。ケニア政府による品質要件は国際的な基準と大差ないが、基準に満たない生乳の処理等に係る規定はない。EU や米国等で一般的な品質に基づく価格決定の仕組みは整っておらず、農家は生乳を乳業者に引き取ってもらえなければ行商人に販売できるため高品質の生乳を供給するインセンティブが低く、規制当局であるケニア乳業ボード（Kenya Dairy Board）も実行力を欠いている。飼料は牧草に頼っているため生産性が低く（1 頭当たりの年間搾乳量は 1,344 リットル）、生乳の品質も悪い。また、2012 年に導入された飼料への付加価値税（VAT）が、生産コストを高くしている。後述の乳業メーカー Happy Cow によると、大規模な酪農家は利益が見込めないため多くがビジネスから手を引いてしまい、高い人件費や不十分な機械化がケニアの酪農発展の妨げとなっている。

加工業者により回収された生乳の約 9 割は、生鮮牛乳として加工・販売されている。現在ケニアには 29 の認証加工業者が存在するが、寡占化が進み、ブルックサイド・デイリー³⁵、ニュー KCC、ギサングリ酪農家協同組合ソサエティー、サミール・アグリカルチャーアンドライブストックとブゼキ・デイリーの 5 社が集乳の約 9 割を占める。中でも、前者 3 社が 8 割程度と集乳量が多く、乳価に対する影響力が大きい。そ

他の加工業者は、これら企業の価格を参考に価格決定する傾向にある。ブルックサイド・デイリーは粉乳生産工場、サミールやブゼキは商品保存期限の延長を目的としたロングライフ牛乳（UHT）製品ラインの包装に投資するなど、大手各社は事業拡張を急いでいる。ハッピー・カウ、ブラウンズチーズ、エルドヴィル・デイリーズ、バイオ・フーズなどの新規参入の加工業者ではより焦点を絞り、高品質・付加価値製品のチーズやヨーグルト等の製品を取り扱っている。



計約 465 百万リットル

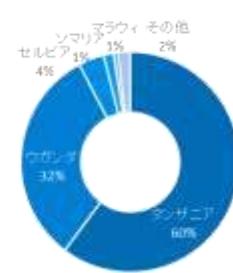
図 21 加工業者による集乳量(2011 年)

³⁴ Agri-business Africa, 同上

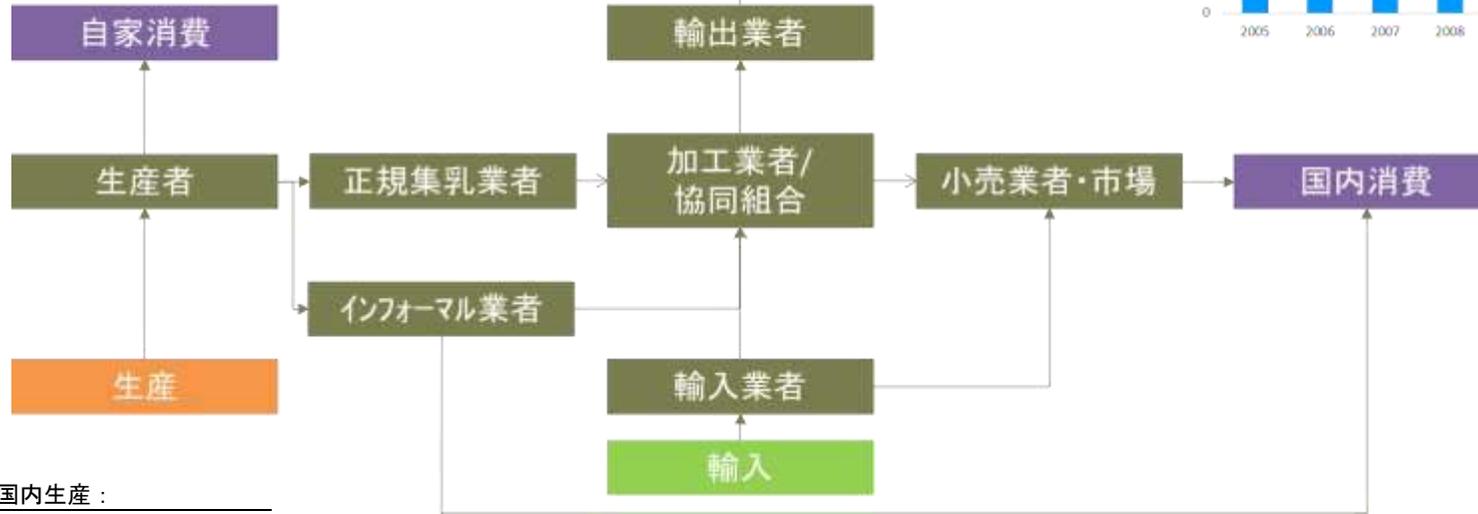
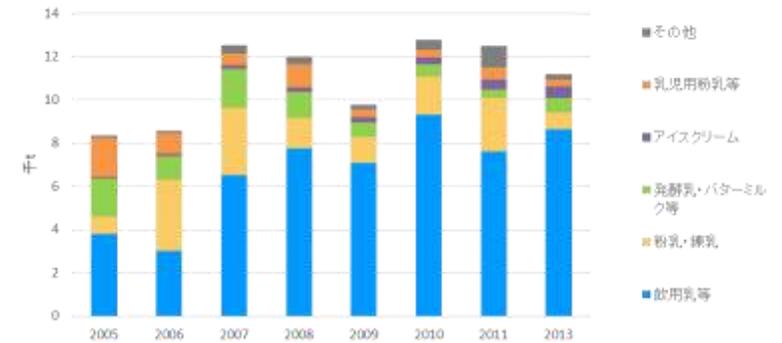
³⁵ Brookside は 1993 年に設立され、ケニア・タンザニア・ウガンダでフレッシュミルク・ヨーグルト・バター等を製造販売している。最近ウガンダの乳業者 Sameer Agriculture and Livestock Limited (SALL)を買収し、ナイジェリアにも工場を設置する動きを見せるなど、事業拡大に積極的である。2014 年には仏ダノンが Brookside の 40%の株式を取得し、現在はケニヤッタファミリーが 50%、ドバイ Abraaj Capital が 10%を保有している。

輸出:	11 千 t	17 百万\$
飲用乳等	9 千 t	8 百万\$
国:	タンザニア、ウガンダ、セルビア等	
粉乳・練乳	1 千 t	2 百万\$
国:	ウガンダ、セルビア、マラウイ等	
発酵乳・バター	1 千 t	1 百万\$
国:	タンザニア、ウガンダ、セルビア等	

乳製品輸出相手国

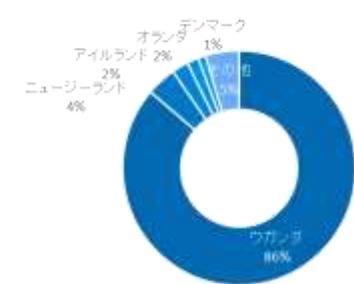


品目別輸出の推移



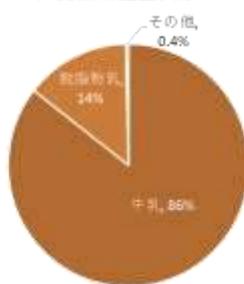
国内消費:	牛乳	4,713 千 t	112.8kg/yr/cap
-------	----	-----------	----------------

乳製品輸入相手国



国内生産:	生乳	4,187 千 t
-------	----	-----------

乳製品生産量内訳



- 主要乳業メーカー
- Brookside Dairy
 - New KCC
 - Githunguri Dairy Farmers Cooperative Society
 - Sameer Agriculture and Livestock
 - Buzeki Dairy
 - Happy Cow
 - Brown's Cheese
 - Eldoville Dairies
 - Bio Foods

輸入:	13 千 t	28 百万\$
飲用乳等	8 千 t	6 百万\$
国:	ウガンダ	
粉乳・練乳	4 千 t	18 百万\$
国:	ウガンダ、ニュージーランド等	
乳幼児粉乳	0.4 千 t	0.2 百万\$
国:	ウガンダ、フランス、南アフリカ等	

品目別輸入の推移

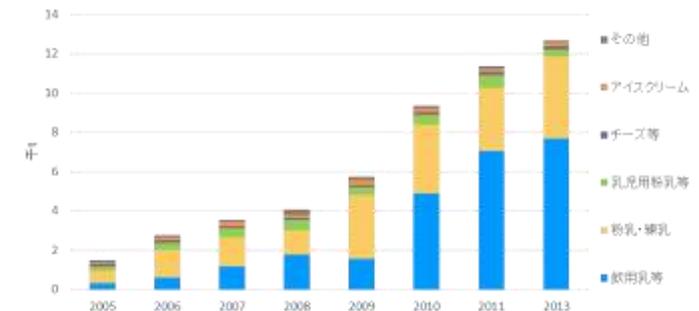


図 22 牛乳/乳製品のフードマップ (2013)

出所) 右の資料を基にプロマーコンサルティング作成。ケニア統計局「Economic Survey 2015」、ITC Trade Map、FAOSTAT、Ministry of Livestock Development, "Kenya National Dairy Master Plan", 2010、HEIFER International, 2008, 'The Dairy Value Chain in Kenya'

乳業者 ハッピー・カウ (Happy Cow Ltd.)³⁶

- ケニアの大手チーズ企業。チーズ・ヨーグルト製品を製造し、輸出にも関心が高い。
- 強いリーダーシップの下で事業を運営し、農家の組織化や政府への働きかけにも積極的。



Happy Cow Ltd.はケニア乳業セクターの自由化に伴い 1996 年に設立したチーズ製造企業で、オランダ・ケニア畜産機関への勤務を通してケニアに入植したオランダ人とケニア人の夫婦が経営する。オランダチーズをベースにした製品のほか、ヨーグルト、フレッシュクリーム、バターも製造し、「Cheese makers from Holland」「Jolly Fresh」ブランドを持つ。ISO とハラール認証を取得済み。国内西部のナクルに加工工場・本社を構える。なお、200 社の会員が所属するナクルビジネス協会の会長も務め、ビジネス上の課題について政府に働きかけを行うなど、地域社会の活性化にも積極的である。



集乳後工場に運び込まれる牛乳

現在は 12,000~15,000 リットル/日を加工しており、65%がチーズ、35%がヨーグルト向け。チーズは重要な位置づけだが、製造に時間を要するため、キャッシュフローが回りやすいヨーグルトの取り扱いを開始。チーズでは特にチェダーが消費者に好まれているほか、ピザやファストフード向けのモッツァレラやゴーダの販売も多い。最近、ホエイを使った発酵乳飲料を新規に開発。ホエイを使い、パウチで販売することで製品価格を下げることに成功。ただし、ホエイはケニアで動物飼料のイメージが強く、マーケティングに工夫が必要。



加工工場内の様子
出所) プロマーコンサルティング

ビジネスで一番の課題は、生乳の量・質の安定供給である。Happy Cow ではこれらに対応するため、以前は十分に機能していなかった協同組合を復活させ、現在 2 つの組合 (いずれも 1,000 農家前後) と協力している。各農家が~10 リットル/日の牛乳を生産し、協同組合が集乳する。特に品質要件についての啓蒙活動を重視し、Happy Cow は集乳所で品質を検査して合格したもののみ買い取っており、農家は残りを New KCC に販売している。

Happy Cow は自社工場加工・包装した後、チーズの 25%はホテル、75%はリテールに販売している。チーズはナクルとナイロビなど観光客や高所得者層がいる都市部を中心に供給する一方、ヨーグルトはより価格が手頃なため国内西部・中央部にも販売している。スーパーでは国産・輸入品が数多く取り扱われており、Happy Cow では他社との差異化のため、最近ナイバシャにオープンしたショッピングモール Buffalo Mall にチーズデリを開き、国内スーパー大手の Tusksys にチーズカウンターを設置するなどして顧客開拓に努めている。冷蔵施設が必ずしも整っていないためキオスクへの製品供給は行っていないが、顧客層が広く魅力的なため、販路開拓を検討している。また、ケニア国内市場だけでなく、今後東アフリカ諸国への製品輸出を狙っている。マーケティングは見本市での出品、小売店での試食販売、ソーシャルメディアの活用等により行っている。

集乳・流通は自社で担っている。国内には 3 つのデポがあり、週に 2 回、モンバサへは週 1 回製品を配送しており、計 10 台のトラックでカバーしている。トラック (日本製) は一部冷蔵車でないため、近く Thermoking 製装置をトラックに取り付ける予定である。また 2014 年には、電力不足時にもバッテリーやディーゼルジェネレーターに頼らず使用でき、製品品質を保てるように、ソーラーパワーによる冷却システムを開発した米 SunDanzer 社と MOU に署名した³⁷。この他、パウチやプラスチックボトル等乳製品の包装の品質・バラエティが課題となっている。Happy Cow では価格と利便性 (輸出用製品の形態も考慮) を兼ね備えた包装を必要としており、これまで真空パック包装であったが、熟成形機に変更することとした。このように、Happy Cow は積極的にビジネスのマーケティング、関係機関との連携、設備投資を行って事業拡大に努めている。

³⁶ プロマーコンサルティング, 2015, インタビュー、Happy Cow ウェブサイト <http://www.happycowkenya.com/>

³⁷ Powering Agriculture News, 2014, <http://myemail.constantcontact.com/Powering-Agriculture-September-October-2014-Newsletter.html?soid=1117796635521&aid=KQfIZ1o4RT8>

乳業者 Limuru Dairy Farmers Co-operative Society Ltd.³⁸

- 小規模農家の支払いサイクルへのニーズに対応した柔軟かつ電子化された支払いシステムを採用している。
- 金融機関とも連携し、集乳量に応じて、農家が必要とする農業投入物を購入できる仕組みを整えている。



ケニアで 4～5 番手の乳業会社で、1963 年設立で、キアンブ郡内のリムル町に位置する。近年業績が振るわず、2014 年に Brookside が毎月 330KSh を支払い、Limuru の加工工場をリースすることで合意した。Brookside はまた、一日 20 万トン程度の生乳を Limuru から購入する。業績回復に苦心しているが、小規模農家の取り込みには比較的長けており、設立当初 100 人に満たない会員農家が、今では 10,000 人近くにまで増加している。

農家は各々、Limuru の所有する集乳センターにバイクや自転車で牛乳を運び、集乳所で匂いや味などに関する品質テストを受け、パルキングが行われる。農家の平均生産量は一日 10 キロ(牛 1～2 頭)、商業ベースの場合には多くて 300 キロ(20 頭)程度である。会員農家の中でも、他の企業もしくは仲介人に牛乳を販売することがあるため、自社を選んでもらうためのインセンティブとして農家にボーナスを出している。農家からの牛乳の買い取り価格は毎月異なり変動が大きいため、価格が極端に下がるような場合には事前に農家に周知し、関係性を良好に保つようになっている。集乳所へのルートは主に 5 つで、ルートにつき 1 台、計 5 台のトラック(冷蔵車ではない)を保有している。牛乳は加工業者・公共機関に供給しており、供給先の中には集乳所で直接回収している企業もある。



回収した牛乳



オフィス横に設置された倉庫兼動物飼料等の販売場所
出所) プロマーコンサルティング

Limuru は Kenya Dairy Board 及び Agritrace Kenya Ltd.により始められたプログラム eDairy の先駆的存在で、集乳量の計算・農家への支払いを電子化して管理し、よりタイムリーな情報に基づき正確かつ適時の支払いを行っている。農家がメンバーカードを機械に通すことで牛乳の運搬量が記録され、そのデータは一日の終わりにオフィスに送られている。ただし、即時に送られる仕組みでないため、データシステムの改善を検討している。また、大半の集乳所には、農家が動物飼料や家畜用の医薬品・種子や肥料・農機具・食料品などをクレジットで仕入れることができるミニストアを設置しており、農家の購入データを記録し、月末に物品購入分を差し引いた額を支払っている。また、Limuru は地元の銀行 K-Unity Sacco Ltd と連携し、農家が牛乳運搬量に応じ、低利融資を受けられる仕組みも整えている。

集乳量が大きな課題であることから、Limuru は牛乳の収量改善のため動物飼料に着目し、国際労働機関 (ILO) による COOPAfrica Challenge Fund を通して 2009 に助成金を獲得し、自前の飼料製造プラント Limda Feeds を 2010 年後半に稼働させた。生産能力は月 5,000 袋で、実際の需要は 15,000 袋程度と推定される。以前は動物飼料をナイロビ・キスム・ナクルの様々な製造業者から調達していたが、アフラトキシン汚染が確認されるなど品質の低下や価格高騰が課題であった。このため、手頃な価格で高品質の飼料を信用販売し、農家の生乳売上高から毎月末に回収する仕組みを設定した。動物飼料は一般農家の他、キアンブやニャンダルア郡の大規模な乳業組合にも供給している。

小規模農家ではコストを懸念し、動物飼料を定期的に使用する人は多くないが、Limuru は農家への知識普及・技術研修を通じて、収量増加につなげることを目標とする。また、品質面でも課題が残るため、農家に対する品質や給餌、衛生管理などの教育の実施や繁殖プログラムを実施する意向である。

³⁸ プロマーコンサルティング, 2015, インタビュー、SNV/ Kenya Netherlands Development Organization, 同上、ILO, 2011, 'International Year of Cooperatives: In Kenya, working hand in hand with the ILO to create cooperatives and jobs' http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/features/WCMS_166401/lang--it/index.htm

バリューチェーンにおける課題

本セクターの高い潜在性・需要の伸びへの期待から、各国企業のみならず援助機関もプログラムを実施してきているが、牛乳の安定した量・質の確保が大きな課題である。品質規制が不十分であり、仲介人による取引が存在するため、農家に対する品質の徹底・安定供給が困難な状況である。また、一定規模の地域をカバーしている企業では、コールドチェーンに投資する傾向が見られる。スーパーマーケットへ製品を供給している企業や、製品を輸出している（もしくは検討している）企業では、プラスチックボトルやパウチの液体漏れやデザイン性の未熟さを指摘した。

生産（投入）	流通	加工	消費
<ul style="list-style-type: none"> ・低い生産性 ・動物飼料の普及が不十分 ・品質・衛生管理・給餌に係る知識が不十分 	<ul style="list-style-type: none"> ・コールドチェーン（冷蔵庫/室・車両）が不十分 ・集乳所が不足 ・組合の組織力が弱く、小規模農家から効率的な集荷ができない ・仲介人による取引が存在 ・農家への支払いシステムが一部未熟 	<ul style="list-style-type: none"> ・包装の品質が未熟・バラエティが限定的 	<ul style="list-style-type: none"> ・小売店による製品管理が一部不十分

事業参入機会

動物飼料等の投入物の他、特に流通・加工の過程において事業参入余地が大きく、乳業事業を既に展開している企業に対してはコールドチェーンや包装・パッケージデザインに係る分野にニーズが存在する（各参入機会の詳細については後述の「品目横断分野」を参照のこと）。

● 低価格・高収量の飼料の導入、流通業者・農家に対するマーケティングの実施

特に小規模農家においては、生産コストがかさむことから、飼料の使用が徹底されておらず、牛乳収量の低下につながっている。ケニア政府が導入した付加価値税が飼料価格を押し上げる形になっており、低価格製品へのニーズが存在すると考えられる。

● 集乳・加工業者の牛乳の量・質に係るデータ管理システムへの技術導入、冷蔵品の在庫管理システムへの技術導入

上述のリムルはこれまで集乳データを日ごとにオフィスに送り、集乳量の管理及び農家への支払いに活用してきたが、即時に分析できるよう、より迅速なデータ管理システムの導入を検討している。また、今後牛乳の質の規制が強化される流れとなれば、品質チェックのための設備にもニーズがあると考えられる。また、乳業者では在庫管理システムの技術も必要とされる。

● 代理店によるコールドチェーンの契約販売、現地アフターケアサービスの提供

牛乳・乳製品の加工・販売を行う企業では、製品保管のための冷蔵施設及び、製品配送のための冷蔵車両が重要である。上述のハッピーカウはサーモキング製冷蔵技術の導入を検討しており、製品に問題が発生した際にケニアで対応できる体制が整っている点が選択理由であることから、アフターケアサービスが重視されていることが伺える。

- **代理店等による熟成形機など包装設備の契約販売と現地アフターサービスの提供**

スーパーマーケットには様々な製品が並ぶため、デザイン性を備えたパッケージによる自社製品の差別化が必要とされており、包装設備にニーズが存在する。また、製品の品質確保という基本的な点においても課題が残っており、特に牛乳など液体製品ではプラスチックボトルの質改善が求められる。また、ビニールや紙製の小袋製品が小売店でよく出回っているが、破損による液体漏れがしばしば確認され、輸送・小売店での取扱に耐えうるパッケージが必要とされる。

- **事業拡大・輸出志向の乳業者への投資、ブランドマーケティングの支援**

牛乳・乳製品業界で既に事業を展開し認知度がある乳業メーカーに対する投資は、一つの進出方法である。チーズのようにケニアで伝統的でない製品では特に、消費者へのマーケティング・ブランドの浸透が重要であるため、こうしたスキルの伝達も求められる。

3.2.4 食肉

概況³⁹

ケニアの畜産業は国内総生産の約 1 割、農業 GDP の約 4 割を占める。ケニアの年間一人当たりの食肉消費量は平均 15kg であるが、大都市のナイロビでは 26kg、モンバサでは 21kg となっており、今後中間層の拡大によって消費量は大きく拡大する見込みである。消費量の約 8 割は赤身肉で、牛肉のほか、羊肉や山羊肉も伝統的に食され、炭火焼（ニヤマチョマ）などで消費される。鶏肉と豚肉は新しい分野であるが、需要が大きく伸びている。

牛肉：牛肉の消費はモンバサとナイロビで年間 15kg、18kg と多い一方、地方では 3kg 程度と低い。ケニアで消費される牛肉の 8~9 割は国内と周辺国（エチオピア、ソマリア、タンザニア、ウガンダ）の小規模な牧畜民が供給している。国内では、約 1,300 万頭の牛（多くは酪農と食肉兼用）が飼育されている。牧畜民は金銭難に陥った時に畜牛を売りに出すことが多いため、成熟していない状態で処理されることが多い。また、ケニアでは頻繁に起こる干ばつや治安の問題等により畜牛の損失率が高く、自給率向上を妨げる主要因の一つになっている。フィードロットの数はごくわずかで、肥育仕上げされた牛肉は全体の 3% に留まっており、高級市場向けである。

鶏肉・鶏卵：ケニアの養鶏業は多様で、活気に満ちている。養鶏セクターには、最近までケニア最大のプライドチキンチェーン店を有し、ケンタッキー等も顧客としていた最大手のケンチックや、ムグク、シグマなどの大規模商業的養鶏業者がおり、いずれも鶏肉と鶏卵を出荷している。他に、10~15 社の中規模業者がおり、食肉処理場を持たない場合は、初生ヒナを大手業者や小規模生産者に対して出荷している。なお、ケニアで消費される鶏肉の約 2 割は、農村での庭先飼養が供給源となっている。農村世帯の 7 割が、平均 10~15 羽の鶏を飼育しており、農村の大切な食料源となっている。ケニアでは、鶏肉は牛肉や羊肉と比べると高価であるが、都市部や外食産業での消費が拡大しており、都市部のスーパーマーケットでは取り扱い食肉の 2 割は鶏肉となっている。

豚肉：養豚も比較的新しい分野で、最大手のファーマーズ・チョイスが唯一、生産から加工までの一貫した事業を展開している。中小規模の集約的な飼育は広がりつつあり、一部の業者は自社の処理施設も持つようになってきた。他に、農家の庭先での豚の放し飼いもある。

食肉のバリューチェーン

牛や羊、山羊は、各地の小規模な家畜市場（一次市場）と、5ヶ所の比較的規模の大きい生体家畜市場（二次市場）があり、主にこれら市場を経由して取引される。さらにナイロビやモンバサには生体家畜を取り扱う消費地市場が数ヶ所にある。農家は、一次市場や二次市場に家畜を運び、そこから中間業者がトラックや徒歩で二次市場、あるいはナイロビやモンバサの消費地市場まで運ぶ。畜牛の輸送コストの高さ



カフェメニューとして人気の鶏肉製品



日系企業 Toridoll はテリヤキチキン商品のファストフード店を展開
出所) プロマーコンサルティング

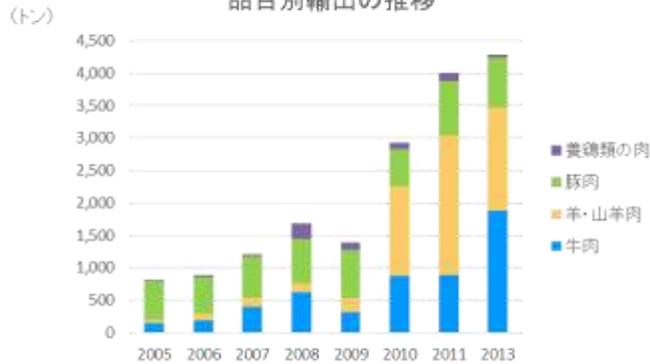
³⁹ USAID, 2012, *End Market Analysis of Kenyan Livestock and Meat*
https://www.microlinks.org/sites/microlinks/files/resource/files/Kenya_Livestock_End_Market_Study.pdf
FAO, 2008, *Poultry Sector Country Review*,
<ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/011/ai379e/ai379e00.pdf>
各社ウェブサイト、弊社による現地ヒアリング等。

は、ケニアの畜産業のボトルネックの一つである。これら牛、羊、山羊の食肉処理は、多くはインフォーマルな形で行われる。都市部での近代的流通のためのフォーマルな屠畜・食肉処理施設では、最大手は政府機関のケニア食肉委員会（Kenya Meat Commission）が所有するものであるが、自由化されており、他に消費地市場等に併設される食肉処理施設があるほか、民間企業も食肉処理・精肉業に参入している。鶏や豚では、前述のケンチックやファーマーズ・チョイスなどの大手の生産から処理・精肉まで垂直統合した養鶏・養豚企業が大きな役割を担っている。牛肉の輸出量は 2 千トン弱と少ないが、ケニア食肉委員会の屠畜場などのいくつかの施設が輸出認定を取得しており、緩やかな増加傾向にある。同屠畜場は 2013 年に 3.3 億シリングの負債を抱え、一時閉鎖危機にあったが、政府は 2014 年に設備改善の目的で 7 億シリング投資し、競争力の強化を図ると発表した。

一例として、後述するアルファ・ファイン・フーズでは、牛肉・ラム・山羊肉・鶏肉を取り扱うが、個々の契約農家から購入し、屠畜も契約先で行う形態をとっている。調達した枝肉を、自社工場で様々な製品に加工し、スーパーマーケットやホテルに配送している。一方、養豚最大手のファーマーズ・チョイスは、豚肉、牛肉、鶏肉を取り扱うが、豚肉に関しては自社農場での生産のほか、周辺の中規模生産者からの生体豚の買い取りも行い、ケニアの豚屠畜・食肉処理の 8 割が同社によるものである。一方、牛肉は委託する大規模な牧場で飼育した肉牛を、自社施設で屠畜・食肉処理し、鶏肉は食肉処理済みのものを養鶏業者から仕入れている。これらを精肉・加工した製品を、スーパーマーケットや学校・小売店等に供給している。

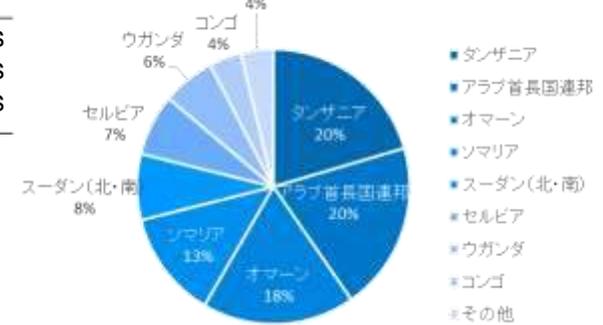
ケニアでは生肉はアルミ/スチール製の箱にパックされ輸送されるのが主流である。消費量が増加し、食品安全に対する消費者の関心が高まるにつれ、コールドチェーンの整備が重要となりつつある。

品目別輸出の推移

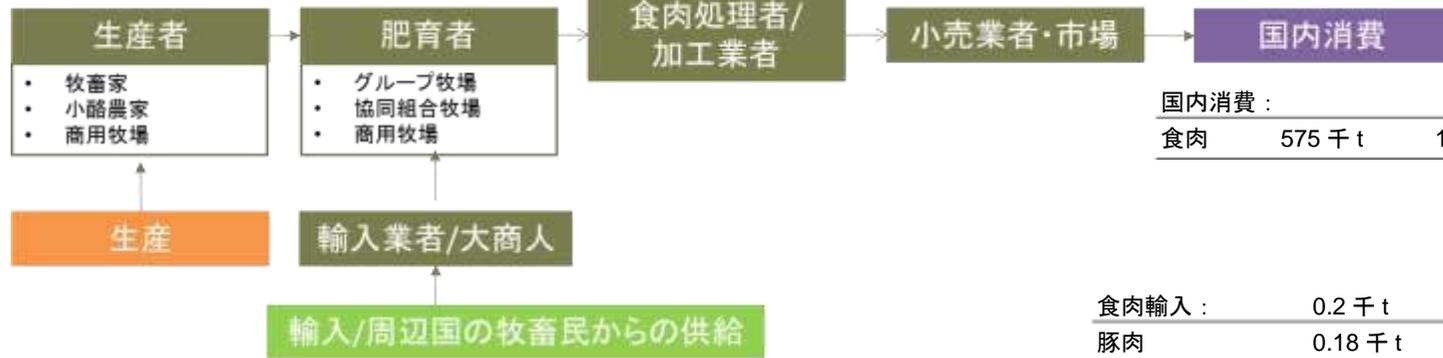


輸出:	4.3 千 t	22,625 千 \$
牛肉	1.9 千 t	7,500 千 \$
羊・山羊肉	1.6 千 t	7,800 千 \$
豚肉	0.8 千 t	2,800 千 \$

食肉輸出相手国



小商人・大商人・協同組合経由

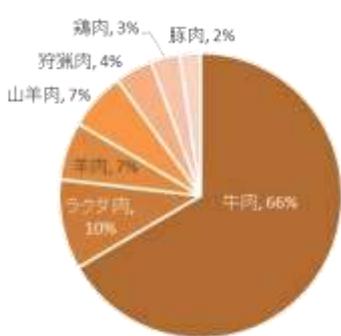


国内生産:	
食肉	477 千 t

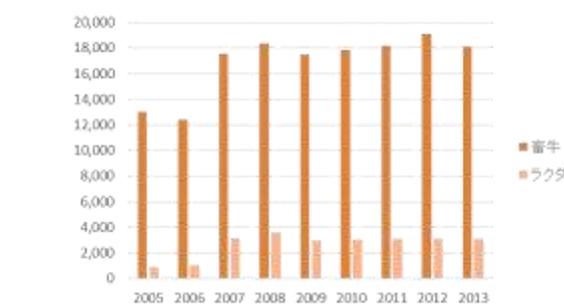
国内消費:	
食肉	575 千 t 13.7kg/yr/cap

食肉輸入:	0.2 千 t 886 千 \$
豚肉	0.18 千 t 615 千 \$

食肉生産量内訳



畜牛・ラクダの飼育頭数



食肉輸入相手国

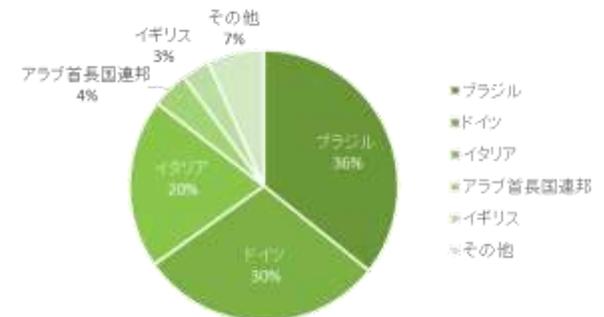


図 23 食肉のフードマップ (2013)

注) 輸入統計は周辺国の牧畜民から供給される畜産物を含まない。

出所) 右の資料を基にプロマーコンサルティング作成。ケニア統計局「Economic Survey 2015」、ITC Trade Map、FAOSTAT、USAID、2012、End Market Analysis of Kenyan Livestock and Meat: A Desk Study, https://www.microlinks.org/sites/microlinks/files/resource/files/Kenya_Livestock_End_Market_Study.pdf

食肉・水産加工、冷凍食品製造業者 アルファ・ファインフーズ (Alpha Fine Foods Ltd.)⁴⁰

- 食肉や水産物などの取引・加工を行う Alpha Group に属しており、インド系ケニア人家族を中心とした経営。地元農家・地域社会への貢献についても意識が高い。
- 小売店で見かけるメジャーな食肉ブランドで、ホテル等にも製品を卸している。
- ハラル・コーシャ認証を得ており、安定的に輸入量の多い中東をはじめ、東部・中部アフリカ市場にも関心が高い。



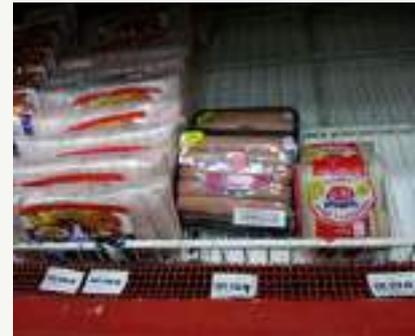
Alpha Group は、漁業、水産加工、食肉加工、加工食品製造と関連物流事業を手がける地元資本の企業グループである。国産食肉の精肉処理のほか、食肉・水産物を原料とした冷凍食品製造も手がける。ホテル・レストラン・カフェ、小売業者が販売先である。

Alpha Fine Foods ブランドとして、食肉では牛肉・ラム・山羊肉・鶏肉のほか、ソーセージ等の加工品、水産物を販売する。Alpha は農場と食肉の購入で契約しており、現在、サプライヤーの数は牛肉で 50 農場、ラム肉で 20 農場ある。農場の規模は様々で、小規模なものは 5,000 エーカーで畜牛が 100 頭、中規模では 1 万エーカー、大規模では 2 万エーカー程度である。小中規模の農家と個々に契約を結ぶため、家畜管理等が容易でなく、非効率である。大規模な農場主の中には組合を強化しようとしているところがあるが、食肉分野では全般的に農家は組織化されていない。また、牛は牧草で育てており、穀物肥育はされていないため、飼料分野でも今後改善が必要と感じている。

こうした状況下で、ビジネスの一番の課題は、農家からの食肉の不安定な供給量と品質管理である。自社の品質要件を満たすため、牧畜民への品質に係る啓もうや家畜技術支援、共同組合の強化が重要と感じている。また、近い将来、自社で食肉処理場や肥育施設を保有し、生産～仕上げ～食肉処理まで一貫した家畜管理を行う体制を整えたい。目下のところ製品需要の拡大に伴う保管・加工施設の拡張を、ナイロビ市街への施設移転も含めて検討している。

魚介類では、中国からティラピアのフィレの他、少量だがベトナムからバサ(白身魚)も輸入している。自社では魚のパン粉付など付加価値製品を提供しており、現状では大きな売り上げではないが、潜在性はあると踏んでいる。

また、Al's Kitchen ブランドとして、サモサや春巻きなどの調理済み冷凍食品も豊富に取り揃えている。調理済み食品は利便性が高いことから、中間層以上の所得層を中心に消費が増えつつある。多くの中間層の家には電子レンジがあり、Al's kitchen の調理済み食品は電子レンジ又はオーブン



スーパーに並ぶ様々な Alpha 商品
出所) プロマーコンサルティング

⁴⁰ プロマーコンサルティング, 2015, 関係者へのインタビュー

で加熱できるタイプにしている。冷凍の調理済食品は他に 1 社が取り扱っているが、マーケティングには力を入れていない。Alpha はマーケティングを PR 会社に委託するなど新たなアプローチにより、ブランディングを強化しており、高い競争力を持つ。

製品包装は手作業で行っていたが、統一がとれていなかった。包装過程を自動化するため、最近熟成形機に投資した。流通は自社で行っているが、長距離のコールドチェーン輸送に対応できるロジスティクス企業との提携などにより流通体制を強化したい。冷凍技術は独 Thermoking を使用している。Termoking はケニアにスタッフを配置しており、アフターケアも良いので安心して使うことができる。南アフリカの Transfig 製のものも聞いたことがあるが、試したことはない。中国製ものは長期使用が難しいため使っていない。また、冷蔵庫は過去にはサンヨーなど日本製のものを見かけたが、今ではケニアでのサービスが可能な LG や Sumsung 製が一般的である。

小売関係者に対しては、特にチルド製品の適切な取扱いに関する指導を行う必要があり、そのための指導スタッフを配置している。また、スーパーでは様々な製品が取り扱われているため、自社製品の差異化のためには店頭での試食販売やディスカウントなどのサービスも求められる。スーパーマーケットとのビジネスは、サプライヤーへの支払遅滞が日常的であり、また、仏小売カルフルが求めるリスティングフィー（棚料）が今後小売業界に広がる可能性があり、負担は少なくない。そうした状況ではあるが、特にケニアの中小規模地域での消費行動は変化しており、小売業界の成長に期待している。今後、製品品質向上のための自社バリューチェーンの構築に取り組む一方でビジネスパートナーの発掘を進め、国内・輸出市場拡大に力を入れていく意向である。

養豚・食肉加工業者 ファーマーズ・チョイス (Farmer's Choice Ltd.)⁴¹

- 豚肉加工の最大手で、東アフリカで唯一の輸出豚肉処理場の認証を有し、中東・アフリカ諸国に輸出も行っている。
- 豚肉については生産～流通までのバリューチェーンを自社で担い、品質管理を徹底している。
- 大規模都市だけでなく国内各地に商品を供給。手押し車を活用した行商人により、低所得層にも手が届く価格でソーセージ等を販売する。



1980 年に、豚肉専門の加工業者として設立。サブサハラアフリカや南アジアで投資・技術支援・マネジメントサポート等を行う IPS (Industrial Promotion Services) グループ傘下にある。事業においてはサプライチェーンを自社で担っている（特に豚肉）ため NGO 等との協力はしていないが、2005 年より HIV エイズに係る啓発プログラムを行うなど社会問題には意識が高く、事業においてもビジネスと地域開発の両者を重視している。1,800 人のスタッフを擁し、2 か所の工場（豚肉等の製品向けと、ハラル牛肉製品向け）を保有している。

豚肉が製品販売の 9 割を占める主要製品だが、マーケット拡大のため、後に鶏肉・牛肉・ラムにも投資し始めた。ハラル牛肉製品用の工場は 3 年前に開き、Choice Meats ブランドとして販売している。自社ブランド製品の他に他社のチーズ・鶏肉・ターキー製品や冷凍野菜も取り扱っているが、契約生産やスーパーマーケットのプライベートブランドへの製品供給は行っていない。マーケティングに力を入れており、小売店での試食販売、社内シェフによる新レシピづくり、製品パッケージ上でのレシピ紹介を実施している。テレビ等の大衆媒体よりも face to face を大事にしており、カフェやフェスティバル・学校スポーツイベントでのプロモーションを実施している。輸出先でのマーケティングは基本的に地元の流通業者が担うが、Farmers Choice ではマーケティング支援を行っている。

⁴¹ プロマーコンサルティング, 2015, 関係者へのインタビュー

Farmers Choice は自社養豚場をナイロビ郊外のキミティと国内西部エルドレッドに所有している。牛肉は委託大規模牧場で飼育し、自社で屠畜・食肉処理する。鶏肉は第三者から仕入れている。自社工場で加工・包装した製品は自社小売店で割安価格で販売している他、3割を大小規模のリテール、3割をファストフード、3割をホテルや学校へのケータリングに製品を供給している。これらの残りは UAE やナイジェリア・ウガンダへの輸出している。このほかに、第三者ブランド（付加価値製品の Raka チーズ、ターキー、鶏肉、冷凍野菜等）の取り扱いによる売上げもある。

ケニアのメジャーな小売店を含め、ナイロビでは毎日、地方では週 2 回商品を配送する。ファストフードでは、フィッシュアンドチップスやソーセージアンドチップス、サンドイッチカフェ、バーガー、ピザ、ショッピングモール内レストランなどに製品を卸している。消費者の健康志向の高まりも背景に、最近サンドイッチ用のチキンスライスを開発し、ファストフード市場の成長にも期待を寄せている。



豚肉を中心とした多彩な製品ラインナップ
出所) プロマーコンサルティング

また Farmers Choice の画期的なアイデアと言えるのが、手押し車で行商人が調理済みソーセージを販売する「リトルスモーキーズ little smokies」である。行商人は手押し車を購入しなくてはならないが、Farmers Choice による研修やフィールドスタッフによるマーケティング支援を受けることができる。この仕組みにより製品は国内各地に広まり、Farmers Choice によると、10万人の人が小規模でも生計を立てるための職を手にすることができた。

Farmers Choice はナイロビとモンバサの 2 か所に冷凍施設を有しており、施設の追加を検討している。配送トラックは全て冷蔵車であり、Thermoking 社の冷蔵技術を採用している。コールドチェーンにはコストがかかるが、品質管理のための投資と考えている。Farmers Choice がメジャーサプライヤーの位置づけにあるためか、スーパーの支払い遅滞という事態は大きな問題となっていない。ただし、今後、過度な棚料等をサプライヤーに課してくる仏カルフルのやり方には納得できないため、販売先は選定する。

ビジネスでの一番の課題は、小売業者に製品を販売した後のコールドチェーンを含む製品管理である。小売店はコールドチェーンが品質に及ぼす影響について理解していても実際の管理方法は杜撰なことがある。Farmers Choice ではスタッフが小売店を定期的に訪問し、製品の品質・保管状況をチェックしており、返品不可の方針・品質保証部署による厳格な製品管理・全車冷蔵車を採用して品質管理を徹底している。

バリューチェーンにおける課題

食肉処理では、インフォーマルな取引が多く、また農家の組織化も進んでいない。このため、特に自社で農場や食肉処理場を保有せず、複数の生産者から原料を調達している場合に、一定の品質と安定的供給量の確保が課題となっている。また、肥育施設、適切な食肉処理場、製品輸送にあたってのコールドチェーンの整備において改善の余地が大きい。マーケットとして潜在性を秘めているものの、食肉加工業界への外国投資はあまり多くみられない。大規模な初期投資や、品質維持の難しさ等が背景にある。また、大手食肉加工業者は、政府による動物飼料への課税が食肉価格に悪影響を与えている課題を指摘し、飼料価格の安定化・補助金支援の必要性を述べた。

生産（投入）	流通	加工	消費
<ul style="list-style-type: none"> ・質・量が不安定 ・獣医師の不足、周辺国からの生体流入等のため衛生管理が不徹底 ・協同組合の機能が未熟 ・牧畜民の家畜に係る知識・技術が不十分 ・動物飼料価格が不安定 	<ul style="list-style-type: none"> ・コールドチェーン（冷蔵/冷凍庫・技術・車両）が不十分（特に長距離配送） ・輸送コストが高い 	<ul style="list-style-type: none"> ・食肉処理場・肥育施設が不足・老朽化 ・包装形態が一部未熟 ・衛生管理が不十分（特に裏庭生産） 	<ul style="list-style-type: none"> ・小売店での製品管理が不適切 ・品質による価格差別化が不十分

事業参入機会

生産～加工まで参入機会は存在するが、生産段階では特に投入物、流通ではコールドチェーンに参入余地が大きい。また、自社でバリューチェーン全てを有していない中規模以上の食肉加工企業等では品質・衛生管理に苦心しており、加工に関する食肉処理場や肥育施設、包装設備に関するニーズが存在する（各参入機会の詳細については 3.3「セクター横断分野」を参照のこと）。

● 低価格・高収量の飼料の導入、流通業者・農家に対するマーケティングの実施

牛乳・乳製品に同じく、飼料の価格安定と普及が必要とされ、養鶏、養豚に加え、現状では主に牧草飼育となっている肉牛も、今後飼料ニーズが高まると考えられる。飼料のマーケティングに際しては、NGO等農民に近い組織との協力により、アクセスできる層が広げられる。

● （代理店等による）熟成形機など包装設備の流通とアフターサービスの提供

牛乳・乳製品に同じ。スーパーマーケット等に商品を卸している企業では特に、輸送・消費過程に適したパッケージが求められている。

● （代理店等による）コールドチェーン（冷凍技術・設備、冷蔵/冷凍庫・車両）の流通とアフターケアサービスの提供

上述のアルファ・ファインフーズ、ファーマーズ・チョイスともに、独サーモキングの冷凍技術を導入している。サーモキングはケニアにスタッフを配置しており、アフターケアも良いので安心できるとの意見であった。コールドチェーン製品は額が大きくなりがちなため、価格だけでなく品質が良く長持ちすること、ケニア国内での迅速な対応が可能な点が重視されている。

● 特に輸出志向の強い食肉加工業者への投資

上述のアルファ・ファインフーズのように国内業界で製品が普及しており、輸出市場にも関心が高いものの、多数の小規模農家との契約に基づく事業形態のため品質管理に苦勞している企業が存在する。このような企業との提携や、食肉処理場や肥育施設、包装設備など特定分野への投資は有益な参入形態と判断される。

3.2.5 果実・野菜

概況⁴²

野菜・果実の生産量はおよそ 5 千トンで、生産量のうちおよそ 1 割が輸出されている。ケニアの農水産物輸出では、コーヒー・紅茶、花きに次ぐ基幹的な輸出作物である。

生産されている野菜は主に豆類、キャベツ、トマト、スイカなど、果実ではバナナ、マンゴー、アボカド、パイナップル、パパイヤ、その他の熱帯果実、かんきつ類等である。輸出されているのは、野菜では主にサヤインゲンやその他豆類、果実ではアボカド、マンゴー、調製品では豆類調製品やパイナップル缶詰である。輸入は少ないが、ウガンダやタンザニア等から豆類等の野菜、南アやエジプト等からりんごやかんきつ類、ぶどう等を輸入している。

輸出では、特に、サヤインゲン等の豆類の生産・輸出が増加している。ケニアはもともと豆類の国内消費が多いが、従来の欧州向けの輸出に加え、インド、パキスタンへの輸出が増加している。例えば、東アフリカ穀物協会 (EAGC) が、国際機関の支援等を得ながら 10 万戸の農家を組織化して生産推進し、品質管理を強化、需要の高いインドへの輸出を強化するプロジェクトを立ち上げている⁴³。

生産は、小規模農家が主体だが、輸出向けには輸出まで一貫して行う大規模な農業経営もみられる。輸出向けには大規模生産者が輸出まで一貫して行う場合と、生産者のまとめ役的存在である「サービスプロバイダー」を通じて数十戸の農家を束ねて契約栽培する場合などがある。一部で灌漑が利用されている。肥料や農薬等の利用は少ない。種子は高品質のものは輸入に頼るが、国産の低発芽率の種子が使われるなどの状況もある。また、トマト等の一部の野菜栽培では、若手の生産者らが中心となって、施設栽培の導入が急速に拡大している。まだ施設栽培のシェアはトマトで 5%程度と低いが、政府の 2020 年までの重点分野となっており、今後の拡大が期待されている。ケニアの温室施設の 9 割近くの建設・施設維持を担っているのが、アミランである。同社はイスラエル人の創業で、現在は英国に



小売店で販売される様々な生鮮野菜・果実



小売店で販売される加工品



青空市場に並ぶ国産・輸入品
出所) プロマーコンサルティング

⁴² Karina Fernandez-Stark, et al, 2011, *The Fruit and Vegetables Global Value Chain*,
http://www.cggc.duke.edu/pdfs/2011-11-11_CGGC_Ex.Summary_Fruit-and-Vegetables-Value-Chain.pdf
OMIC, 2009, 「ODA と農産物貿易に関する政策一貫性に関する基礎調査 (香辛料及び植物性油脂) 報告書」
http://www.omicnet.com/omicnet/reports/consul/4.%20ch_1.pdf
ケニア統計局「Economic Survey 2015」等より。

⁴³ Business Dairy 2015 年 4 月 27 日付け記事 *EAGC to help farmers access Sh400bn India pulses market*
<http://www.businessdailyafrica.com/EAGC-to-help-farmers-access-Sh400bn-India-pulses-market/-/539552/2698978/-/10os8uoz/-/index.html>

財務基盤を置くバルトン CP グループに属し、温室の施工・管理のほか、種子や肥料、農薬の取り扱い、灌漑事業や農家に対するファイナンス提供まで幅広く農業関連事業を手がける。そのほかにも、類似の施設栽培関連ビジネスも勃興している。⁴⁴

果実・野菜のバリューチェーン

青果物は、生産者から地元の集荷場へ搬送され、そこからさらに流通業者の持つ中間集荷施設（冷却施設を備える場合もある）、消費地の市場や大規模集荷施設（冷却施設を備える場合もある）を経て輸出あるいは国内市場に流通する。生産者から集荷場までの搬送が時間とコストを要し、最大のネックとなっている。輸出向けなどでは、輸出業者や流通業者がトラックを出して生産者から集荷する場合もあるが、多くの場合は集荷場までの搬送は女性による頭上運搬、動物輸送、自転車・バイクによる運搬で、道路状況も悪い。⁴⁵

後述のティガ・フーズによれば、ナイロビでも生鮮青果の 96%は伝統的小売（青空市場、キオスク、専門店）を經由している。スーパーマーケットでも、ナクマツのように生鮮青果を含むチルド製品は中央物流センターを通さず、各店舗配送となっている。農場から供給先に商品を届けるまでに複数の卸売業者や仲介業者が関与することや都市部の交通渋滞などを背景に、キオスクやスーパーマーケット等への生鮮青果の青果物供給システムが非効率・高コストであることも、バリューチェーンにおける大きな課題である。ケニアでは、2.2.4 節で触れたナクマツでの青果物販売スペースの直接管理を行うシェリー・ガーネシュ⁴⁶や、後述のキオスク向けの青果物配送を行うティガ・フーズなどの新しい青果物の流通ビジネスが生まれている。

輸出業者の主な団体では、青果物輸出業者協会（The Fresh Produce Exporters Association of Kenya）があり、カナダ資本のベジプロや英国資本の茶大手カクジ、内資の AAA グロワーズ、ヒルサイド・グリーン・グロワーズ・アンド・エクスポートーズ、サンライズなどが名前を連ねる。ベジプロは国内 4 か所の主な生産地域で 1,700 の小規模農家と契約し、青果物・花きの物流・輸出を手がけ、国内トップの輸出取り扱い業者である。⁴⁷

野菜・果実の加工分野では、パイナップル等の缶詰、豆類の調製品、乾燥、果汁生産等があるが、バラエティは少ない。外資では、デルモンテ（米）がパイナップル缶詰生産を行っている。サイインゲンやその他青果物の生鮮品・缶入り・瓶詰め・冷凍品を取り扱うケニア最大の野菜加工業者・輸出業者であるフリゴケン⁴⁸は、パキスタンを拠点として南・中央アジア、アフリカで起業支援を行うアガハーン経済開発基金傘下のインダストリアル・プロモーション・サービスズ（IPS）グループに属する。同社は、国内 7 万戸の小規模農家と契約を有し、農業技術指導員や地元農民から成る技術普及チームを活用し、作物・害虫管理、節水灌漑、土壌保護に係る指導を行っている。さらに、高品質の種子等を提供し、その費用を無利子で収穫後に返済できるシステムを導入している。⁴⁸ 内資企業では、例えば、輸出向け冷凍野菜、乾燥野菜、豆缶詰生産のほか、国内市場向けのソース・香辛料・ジャムなどの商品を製造、コールドチェーンの

⁴⁴ Amiran kenya ウェブサイト <http://www.amirankenya.com/>
イスラエル大使館、2012 年 8 月 6 日付けニュースリリース、*Amiran Kenya: Gateway to Israeli Agriculture*
<http://embassies.gov.il/nairobi/NewsAndEvents/Pages/Amiran-Kenya-Transforming-Farming-In-East-Africa.aspx>

⁴⁵ UKaid, Crown Agents, AFCAP, 2015, *Horticultural Value Chains in Kenya*
<http://www.kendat.org/wp-content/uploads/2015/01/illustrated-booklet-final.pdf>

⁴⁶ ナクマツでの青果物販売スペースの直接管理・販売のほか、他の近代的・伝統的小売業への卸売、さらにジュース生産のフレッシュアンジュシー等を傘下に持つ。

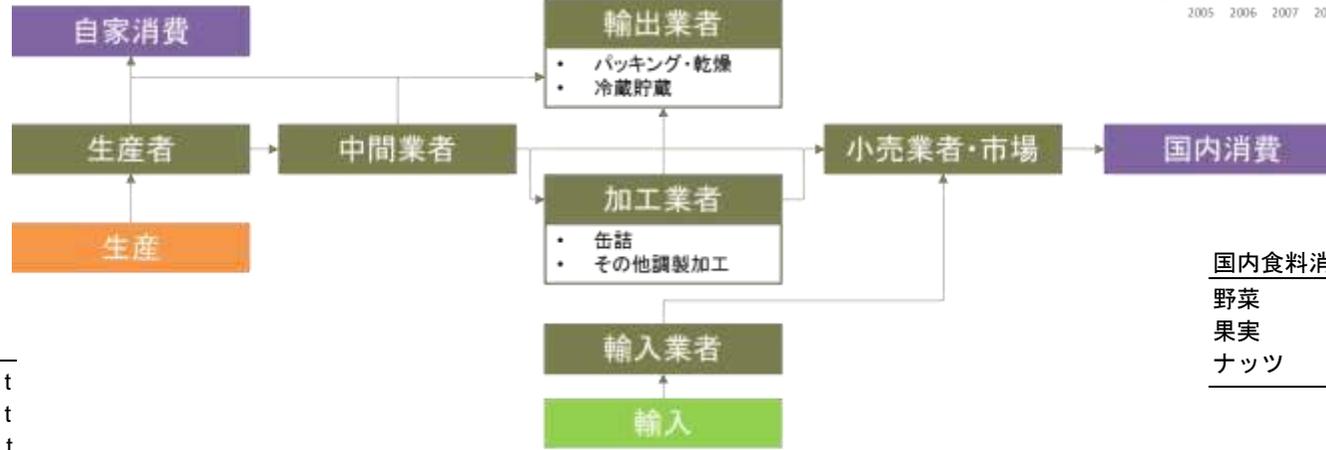
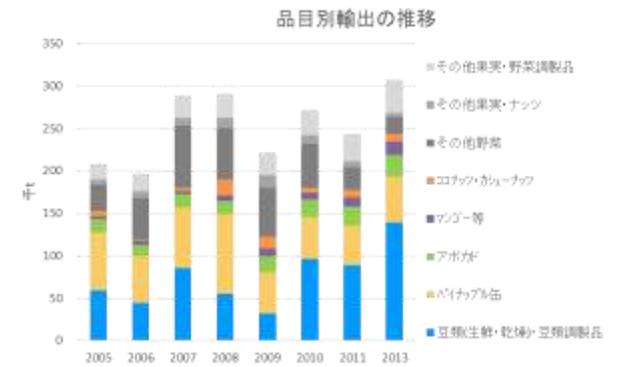
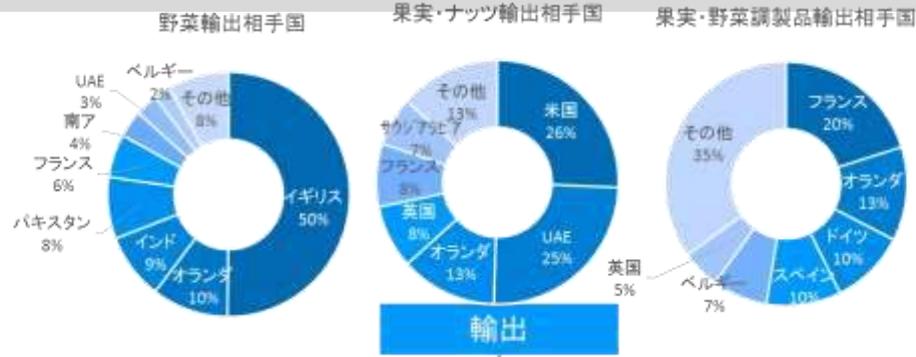
⁴⁷ Vegpro グループは東アフリカで、生鮮品・花卉・水産輸出の空輸・海上輸送サービスを提供している。草花栽培部門の VP Floriculture はケニアで花き栽培・輸出の大手としてケニアの 5 つの農場で多品種のバラ等を週に 3 百万茎以上生産する。また、アフリカでは花き繁殖ビジネスも手掛けており、プラントなどを供給している。現在ブランド再編を行っており、ガーナ・エチオピア・英国等への事業拡大を目指している。<http://www.vegpro-group.com/home.html>

⁴⁸ Frigoken ウェブサイト <http://frigoken.com/>

物流にも力を入れるケニア・オーチャードや、社会的企業で種苗や肥料のクレジットラインを提供する一方、生産物高く買い取り生活水準の向上をはかるポテトチップス製造のノルダ・インダストリーなどの企業がある。

輸出：

野菜	136 千 t	263 百万 \$
果実・ナッツ	55 千 t	79 百万 \$
果実・野菜調製品	116 千 t	151 百万 \$

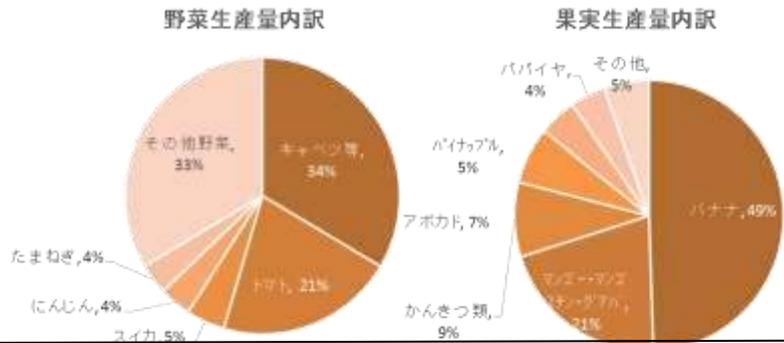


国内食料消費：

野菜	2,586 千 t	62kg/yr/cap
果実	2,520 千 t	60kg/yr/cap
ナッツ	23 千 t	0.6kg/yr/cap

国内生産：

野菜	2,214 千 t
果実	2,930 千 t
ナッツ	33 千 t



輸入：

野菜	109 千 t	14 百万 \$
品目：	豆類・マメ科等	
国：	カンガ、タンザニア、米国、カナダ等	
果実・ナッツ	29 千 t	19 百万 \$
品目：	りんご、かんきつ等	
国：	南ア、エジプト等	
果実・野菜調製品	10 千 t	14 百万 \$
品目：	トマト調製品等	
国：	フランス、オランダ、インド、エジプト等	

図 24 果実・野菜・ナッツのフードマップ (2013)

出所) 右の資料を基にプロマーコンサルティング作成。ケニア統計局「Economic Survey 2015」、ITC Trade Map、FAOSTAT、Karina Fernandez-Stark, et al, 2011, The Fruit and Vegetables Global Value Chain, http://www.cggc.duke.edu/pdfs/2011-11-11_CGCGC_Ex.Summary_Fruit-and-Vegetables-Value-Chain.pdf

注) 果実はプランタンを除く。

サヤエンドウを生産する個人農家

2009 年から開始した約 30ha の個人農場。7ha でサヤエンドウを生産し、そのほかキャベツ、トマト、ズッキーニ、ナス、タマネギ、ピーツ等を栽培している。常時 8 名を雇用しているほか、季節労働者も時期によって用いる。ナイバシャ湖から灌漑用ホースを引いて水を確保する。カバの侵入を防ぐ仕掛け（圃場の中の大きな溝、警備犬）を備えている。

サヤエンドウは輸出向けに生産しており、その他の作物は国内向けである。将来的にはトウガラシの輸出向け生産等も考えている。サヤエンドウは年に 3 回は種を行う。収量は 2~2.6 トン/ha。収穫したサヤエンドウのうち約 9 割は輸出用、残りは地元マーケット（スーパーマーケット又はスーパーマーケットで売れない製品は伝統的小売店）に供給している。輸出相手国により求められるサイズと色合いが異なり、国内市場向けの製品要件よりも厳格な傾向にある。輸出業者の買い取り価格は、EU 市場の需要に応じて、時期により変動する（4~7 月には高い時期で 78~80Ksh/kg 前後、8~3 月 45Ksh）が、地元マーケット向けよりも競争が少なく安定している。25kg 箱にパッキングし、輸出業者が冷蔵トラックで集荷に来る。

今後、輸出向け製品の拡大に加え、より高価格での買い取りが期待できるナイロビに供給販路を広げるため、配送手段（トラック）の購入を検討している。

種子は輸入物を地元業者から購入している。肥料は NPK を使用し、液肥（灌漑水に混入、葉面散布）も用いている。肥料等の使用方法については輸出業者から若干指導があるが、基本的には製品パッケージ上の指示を確認している。農業普及員など政府関係機関や、スーパーマーケットによる技術指導等は受けていない。



輸出も行う個人農家サヤエンドウ畑
（出所）プロマーコンサルティング

青果物卸業者 ティガ・フーズ (Twiga Foods)

2013 年に創業したティガ・フーズは、伝統的小売であるキオスクに対する生鮮青果の卸売業者で、その特徴は、モバイルアプリを活用した BtoB の e コマースのビジネスモデルにある。

創業者 3 人のうち 1 人はコココーラ、もう 1 人はサファリコム出身で、3 人目はケニアのスラム街のインフォーマルビジネス研究で博士号を取得している。同社は、ケニアのココーラの飲料配送システムからヒントを得て、伝統的小売業における生鮮青果の物流システムを効率化することを図った。

コココーラは、狭い商圈ごとに配送倉庫を置き、三輪トラックで配送することによって、全てのキオスクへの最短期間での配送を実現している。青果物にも同じモデルを適用できれば、キオスク店主は、高めの配送手数料がかかったとしても、早朝に市場に自分で出掛けて商品を調達するより、即時配送を選ぶのではないかと、この仮説を立てた。

ティガ・フーズは、生産者からキオスクまでのスムーズで直線的なサプライチェーンの確立を目指し、冷蔵施設を備えた大規模倉庫を 2 ヶ所、さらに三輪トラックでの即時配送が可能ないように注意深く場所を選定した 21 ヶ所の配送センターを設置。そして、キオスク店主の商品注文に用いるモバイル端末用の専用アプリとそれに対応する社内システムを開発した。ティガ・フーズは、ナイロビにある 37,000 軒のキオスクのうち、既に 12,000 軒に対してアプローチを行い、このうちおよそ 7 割が同社と契約している。

店主がアプリを通じて注文をすると、翌日には商品が配送される。同社の扱う商品は、青空市場で売られている商品より安価で定額、かつ品質が良い。同社のビジネスモデルは成功をおさめ、急激に拡大し、1 日 210 トンの取扱量で、従業員は 45 人まで増え、新たな従業員の募集を続けている。現在の取扱商品は、バナナ、パイナップル、トマト、タマネギ、パパイヤである。需要が予想よりはるかに大きく、現在は注文の 3 割にしか対応できていない。

ティガ・フーズの活用は、キオスク店主にとって 6 つの利点がある。:

- 商品価格は市場より安い。
(ティガ・フーズが農村の集荷業者から直接青果を購入し、自社倉庫と物流システムでキオスクに配送するため、多くの中間業者が介在する旧来のシステムにくらべ、低コストである。同社が販売するバナナの値段は通常の青空市場より 10%、パイナップルは 20% 安い。)
- 商品の品質は保証されている。
(果物は食べ頃の熟したものだけが届けられ、廃棄ロスが少ない。)
- 注文はモバイルアプリで行うことが出来、便利である。
- 朝の早い時間に市場に出かける必要がなく、商品は三輪トラックで直接キオスクまで届けられる。
(ナイロビの交通渋滞を避けるため、倉庫への輸送を夜に行い、翌朝に三輪トラックでキオスクへ配送し、午前中のうちに商品は各店舗に届けられる。)
- ティガ社のビジネスサポートが受けられる。
- 商品は農場までトレース可能であり、安全である。

同社は、1 日限定の売掛も提供している(注文を夜間に行い、翌日の注文の際に前日分の支払いを行う)。ティガ社が提供しているサービスの手数料は 30% であり、同社の収入は 1 店舗 1 日あたり平均 55 米ドルである。この収入を向上させるため、キオスク店主へのトレーニングとアプリ使用の説明を重要視している。今後、取扱商品の種類を



ティガ社のロゴが付いた三輪トラックはナイロビ市内の店舗に商品を届けている
出所) ティガ・フーズ

徐々に増やす予定である。同社は、KRep 銀行と連携し、同社のアプリを使用して発注を行いたいキオスクの店主向けに、モバイル端末を配布する業務の展開も検討している。また、都市部でのビジネスやサービスに集中するため、同社が現在行っている農村部での集荷業務を担ってくれる企業や団体、NGO を探している。

ケニアでは、BtoC の e コマースでは Jumia があるが、同社は個人宅に高級商品の宅配を行うビジネスモデルであり、ティガ・フーズがケニアの BtoB の e コマースの先駆者である。同社のビジネスは、「現行の物流チェーンの完全な破壊であり、未開拓な巨大市場にサービスを提供する」ビジネスであると評されている。同社の CEO によれば、ケニアでは新しいビジネスアイデアが投資を得られる機会が多く、投資資金の入手が比較的容易である。ティガ・フーズは新しい投資の誘致にも成功し、今後ケニアのナイロビ以外の主要都市に加え、ナイジェリアとタンザニアへの進出を計画している。長期的な目標は、アフリカ大陸に 250 ある人口百万人以上の都市のすべてに進出することである。これらの都市はアフリカ小売業の土台であり、ティガ社は大陸全体における食品・日用品の流通革命を起こすことを目指している。

バリューチェーンにおける課題

小規模農家による生産が主体で農民組織は弱い傾向にあるため、適切な農業投入物の使用や生産管理、収穫後処理の不足が害虫発生等につながり、品質に影響している。また、生産～消費過程に複数業者が関与することや冷蔵施設の不足が多くの収穫後ロスを生み、流通は非効率である。加工製品は豆類調整品やパイナップル缶詰等に限られ、バラエティに乏しい。ケニア政府は、パイナップルとマンゴー以外の濃縮果汁やトマト加工品等の輸入を代替するため、果汁やトマト加工、その他の果実・野菜の付加価値製品の製造分野の投資を呼び込みたい考えである。

生産（投入）	流通	加工	消費
<ul style="list-style-type: none"> ・施肥が一部不適切 ・不法農業の存在 ・小規模農家の生産管理が不徹底・農業技術が一部未熟 ・農民組織が弱体 ・灌漑が不足 	<ul style="list-style-type: none"> ・物流インフラが未整備（輸出の場合、特にモンバサへのアクセス道路） ・品質管理不足・物流効率が悪くロスが多い 	<ul style="list-style-type: none"> ・付加価値製品の種類が限定的（缶詰・搾汁・冷凍品等） ・加工原料の確保が一部不安定 ・包装・ラベル資材の確保が一部困難 	<ul style="list-style-type: none"> ・小売店での製品管理が不適切

事業参入機会

農業投入物の普及に加え、グリーンハウス等施設栽培に係る温度調節や設備の整備が必要とされている。また、加工製品のバラエティの多様化も求められる（各参入機会の詳細については 3.3「セクター横断分野」を参照のこと）。

- **低価格・高収量の農業投入物の輸入もしくは現地製造・ブランディング、流通業者に対するマーケティング（及び自社ないし提携先による農家に対する技術指導）の実施**

トウモロコシに同じ。小規模農家の投入物使用を促進するためには、農家レベルで事業を行う社会的企業や NGO、国際機関等との協力が有益である。

- **温室、節水等ハイテク農業技術の導入とアフターケアサービスの提供**

今次調査において度々耳にしたのがグリーンハウス技術を活用した農業であり、若い世代の間でも関心が広まりつつある。特に輸出市場では作物の通年安定供給の需要があり、今後施設栽培技術の導入が進むことが予想される。

- **缶詰製品・果汁製品・冷凍品など付加価値製品のための施設整備**

ケニア政府は付加価値製品の多様化を推し進めており、果汁生産や加工品等、特に輸入に頼っている製品に関する施設整備が必要とされている。

3.2.6 花き

概況・花きのバリューチェーン

ケニアの切り花の輸出は 2014 年の EU による関税導入にも係らず安定傾向にあり、600 億ケニアシリングで推移している。ケニアでは紅茶に次ぐ重要な輸出産品である。

ケニアの切り花の 8 割が EU 向けである。ケニアは EU で大きな存在感を持っており、現在では、EU の域外からの花き輸入の 36%はケニア産となっている。バラ（一輪咲き、スプレーバラ）、カーネーションが主要品目である。オランダ向けが多く、同国の花き市場を経て再輸出されるケースが多いが、近年は需要増への対応やコスト削減のため、テスコ等の海外小売店が生産者から直接仕入れる状況が出て、英国やドイツ等への輸出も増加している。

ケニアは赤道直下に位置し、年間平均 15～20℃の気温の下で、高品質の花を大量生産できる自然環境に恵まれている。生産はナイバシャ湖沿岸、リフトバレーとケニア山沿いの地域に集中している。人口の 7%程度にあたる 2 百万人の雇用（直接・間接雇用を含む）につながっている。1980 年代に経済自由化と規制緩和政策により、オランダなどヨーロッパからの投資が本格化し、灌漑設備・化学肥料や農薬・新種の苗木・冷蔵施設など関連インフラの整備が取り組まれた。主な生産者団体であるケニア花き委員会では、約 40 社の会員のうち、半数程度がオランダ・英国資本の系列企業となっている。例えば、オランダ資本のオセリアン・フラワー・ファーム⁴⁹が、国内最大級の農場を有している。オランダ航空のケニア航空買収により輸送路の確保、ヨーロッパ市場でのスーパーマーケットの販売網活用などバリューチェーンへの投資が行われた。

切り花の多くは空輸されるため、輸出業者はジョモケニヤッタ国際空港周辺の近代的な冷蔵施設に投資している。ただし、既存のサプライチェーンには、まだ非効率な部分が残っている。例えば、全体を通しての一貫した温度調節がまだ徹底しておらず、空港で再冷却が必要となっている。また、異なる温度調節が必要な花の取り扱いなど、運搬、処理、包装等にもさまざまな課題があり、コールドチェーン管理不足により大きな価値損失につながっている。

近年、コストを抑えるため船便の利用に関心が高まっている。現状では、事前冷却の必要性や、船会社のサービスの質、海賊の存在等が課題であるが、オランダの切り花卸売業者協会（Association of Flower Wholesalers）は、2020 年までに切り花輸送の 4 割（年間 4,800 コンテナ相当）を船便に切り替える目標を掲げている。

バリューチェーンにおける課題

特に流通面において、再冷却が行われるなど温度調節の不徹底や切り花の不適切な取扱いが品質低下を招いているとの指摘がある。また、消費に関しては EU 市場に頼っている割合が大きいため、輸出先の多

図 25 ケニアからの切り花輸出



出所) Economic Survey 2015

⁴⁹ ケニア花き生産農園 Oserian は、オランダ資本の在ケニアグループ企業 Mavuno の傘下にあり、240ha の農園を有し、6 千人以上の従業員を擁している。生産量は 4 億本を超え、その大半をヨーロッパ向けに輸出している。川崎花卉園芸株式会社は、2010 年開発輸入企画実証事業として、プリザーブドフラワーの技術導入と日本への輸入販売体制確立に係る調査を同社等を対象に実施した。

様化が求められている。

生産（投入）	流通	加工	消費
・カスタマイズされた肥料・農薬が一部不十分	・一貫した温度調節の不徹底 ・運搬方法が一部不適切	・処理・包装が一部不適切	・EUによる輸入関税で輸出減少の可能性あり

事業参入機会

業界としては古くから外資企業が参入し、輸出市場に向けた大規模農場での生産、高品種品を含めた種子・苗木の導入、品質管理、コールドチェーンの整備等が進められてきた。ケニアの他の産業と比較し、よりカスタマイズされた製品、施設温度管理に係る農業技術等が求められている。また、農場からの一貫したコールドチェーンの整備は改善の余地がある（各参入機会の詳細については「品目横断分野」を参照のこと）。

● 温室・プリザーブドフラワー等の農業技術の導入

温室に関しては野菜・果物に同じ。プリザーブドフラワーは過去に日本の川崎花卉園芸が視察に訪れ、ケニア等への技術導入と日本への輸入販売の可能性について前向きな反応を示した。ケニア側にとっては新たな市場の開拓、日本企業にとっては調達先拡大にあたり有意義な事業となることが見込まれる。

● 高品質の種子・苗木・農業投入物の輸入、流通業者に対するマーケティングの実施

ヨーロッパや日本を含む輸出市場のニーズに見合った高品質の種子等にニーズが存在する。

● コールドチェーン（冷凍技術・設備）の流通とアフターケアサービスの提供

農場～空港のコールドチェーンに加え、今後船便輸送が増加する流れとなれば、これまで空港整備に集中していた投資を港湾整備に向ける必要があり、関連の設備に投資機会があると考えられる。

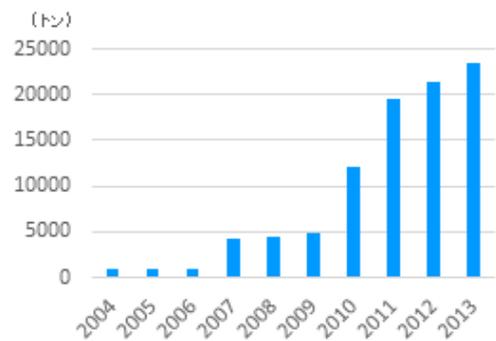
3.2.7 水産

概況・水産物のバリューチェーン

ケニアの水産業は国内総生産の 0.5%と規模は小さく、漁獲従事者、養殖業従事者はそれぞれ 6 万人強、関連業を合わせた水産業従事者は約 110 万人である⁵⁰。ケニア人の魚の消費量も 1 年に一人当たり 5 キロ弱と低く、低所得食糧不足国（LIFDC）の平均である約 11 キロを大きく下回る。ケニアの水産局は魚の消費量を 10 キロまで上げることを目標として掲げており、養殖魚の生産量増加及び消費される魚介類の多様化を促進している。ケニア国内市場では主にナイルパーチ、ティラピア、オメナ、イワシ等が販売されており、比較的価格の高い魚介類（輸出額の約 9 割を占めるナイルパーチの切り身をはじめ、タコ、サメ、ロブスター、カニ等）はヨーロッパ（輸出量の約 75%）、中東、日本、米国に輸出されている。一方、冷凍サバ、イワシ、ティラピア等は低価で中国等から輸入されている。日本からは冷凍サバが輸出されている。現状では、国産品の国内市場向け販売ルートは弱く、ケニア産の魚をナイロビのスーパーマーケットで見かけることは滅多にない。

ケニアの水産業は、内水面漁業（80%）、養殖業（14%）、海洋漁業（6%）の 3 つに分類されている。2014 年の漁獲量 17 万 5 千トンのうち、9 割は淡水魚であった。淡水魚の内訳は、4 割がオメナ、3 割がナイルパーチ、2 割弱がティラピア、そしてその他と続く。アフリカ最大の湖であるビクトリア湖はケニア全体の漁獲量の 9 割を占めているが、近年過剰な漁業活動と水の汚染により、野生の淡水魚が急減している。この問題に対応するため、ケニア政府は養殖業を推進しており、2009 年に養殖業景気刺激プログラム（Fish Farming Economic Stimulus Programme）を開始した。その結果、養殖魚の数は年々増加し、2009 年には 5 千トン弱であった養殖魚生産量が、2013 年には約 2 万 4 千トンに達した。しかしながら幼魚や魚飼料の入手、乏しい養殖技術、不十分なマーケット情報等、課題は多く残っている。

図 26 養殖魚生産量の推移



出所) ケニア水産局の最新統計 (2013)

海洋漁業においては、底魚が漁獲の約半分を占め、遠洋魚（3 割弱）、サメ・エイ類（1 割）、甲殻類（1 割弱）、軟体動物（1 割弱）と続く。ケニアでは小規模な伝統的漁業がほとんどであり、動力船の数が少ないため、沿岸水域での漁業が最も盛んである。商用漁業はエビ漁業（商用漁業船 1 隻）と遠洋漁業国（韓国、スペイン、フランス等）による延縄漁と巻き網漁に限られている。伝統的なエビ漁業においては、2011 年の隻数は 3 千強、そのうちの約 1 割が動力舟であった。また、高価格食品であるロブスターの漁業はダイバーにより、小規模（1 年当たり約 100 トン）で行われている。なお、現在ケニアはマグロの商用船を保有していないが、マグロ資源の開発及び管理戦略（Kenya Tuna Fisheries Development and Management Strategy 2013-2018）では今後長期に渡り商業マグロを中心に、沖合漁業の発展を試みる姿勢を示している。

ケニアの魚加工業者は内水面魚類を取り扱う業者と海洋漁類（マグロ、タコ、甲殻类等）の専門業者の二つに分かれており、前者が圧倒的に多い。漁師の 9 割以上はうろこ取りや日干し等の加工を行わないため、加工業者が氷を積んだトラックで魚を運び、工場ですり下ろし、皮・ヒレ取り等の作業を行う。基本的に 50 センチ以上の魚が加工向けに販売されており、それ以外のものは卸売業者や小売業者を通し、屋

⁵⁰ ケニア水産局の最新統計 (2013)

外市場又は路面店で販売されることが多い⁵¹。これらの販売先では冷蔵設備がなく、最小限の氷が使用されているため、魚の損傷率は高い。

バリューチェーンにおける課題

特に流通・加工の過程で冷蔵施設の未整備や不衛生な加工のため、35%程度に上る収穫後ロスが発生している。また、ビクトリア湖周辺ではカット～骨抜き作業～輸出のバリューチェーンが比較的発達している一方、インド洋側では水産加工は整備が進んでいない。海洋漁業のための動力船は少なく、小規模で沿岸水域が中心であり、加工業者も限られている。また、過剰な漁獲等の問題が指摘されており、持続的な漁業体制の整備も必要とされる。

生産(投入)	流通	加工	消費
<ul style="list-style-type: none"> ・ 幼魚・魚飼料の入手難 ・ 養殖技術が未熟 ・ 過剰な漁獲 ・ 水の汚染 ・ ボートや船が不足 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 冷却施設、冷凍機能を持つ流通システムが不足 ・ マーケット情報が不十分 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 海洋魚類の加工業者が少ない 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現状では国内の市場規模は限定的 ・ 小売店での製品取扱いが一部不適切

事業参入機会

内水面漁業の一部を除き、生産～消費のバリューチェーン全体的に課題は多い。企業の参入機会としては、マーケットに既に参入している企業への投資やタイアップ、漁業機材や冷蔵施設の整備等が挙げられる。

- **水産加工業者に対する投資、加工用機械の輸入、加工製品の輸出入**

上述のアルファ・ファイン・フーズのように水産品加工・輸入を既に手掛けている企業に、加工機械等へのニーズが存在する。また、自社製品をこうした企業の製品ラインナップに入れるためタイアップすることも検討できる。ただし、ケニア国内市場は今のところ限定的であると見られ、製品のターゲット層（高所得層、健康志向など）や供給先（小売店や外食）の選定、マーケティング方法に工夫が求められる。

- **漁業関連機材の輸入ないし現地生産とアフターケアサービスの提供**

エンジン付ボート、船外機エンジン、釣網、餌、冷蔵庫、日干しを行う設備等の漁業関連機材に対するニーズが存在する。小規模漁船で、ヤマハ製の発動機が広く用いられていると報告されている。⁵²

- **地方部でも利用可能な冷蔵施設や、輸送コールドチェーンの整備とアフターケアサービスの提供**

電力不足が断続的に起こりうる地方部でも活用できる冷蔵施設が求められている。以前、ケニア政府は EU の財政的支援により、冷蔵・冷凍機能を持つ近代的な水揚げ施設のための資金提供を行ったものの、施設は完成されていないもしくは、活用されていない⁵³。ソーラーパワーを活用した冷蔵施設等が検討されており、電力事情等と産業の現状に合わせた施設が必要とされる。

⁵¹ 日本貿易振興機構、2011 年「BOP ビジネス、潜在ニーズ調査報告書：ケニア農漁業資機材分野」

⁵² 日本貿易振興機構、同上

⁵³ The Nottingham University, 同上

3.3 品目横断分野における参画機会

以下では、セクター横断分野として、以下の 4 点についてとりまとめる。品目別 FVC における参画機会でもみた内容や、これまでの参入実績から鑑みると、日本企業にとっては、これら品目横断型の肥料などの投入物や、冷蔵機械、IT、物流等の分野における機会が比較的高いと考えられる。

- 農業投入物（肥料、農薬、種子、飼料、家畜医薬品等）
- 農業機械・農業設備・食品産業機械
- IT・情報
- 流通・コールドチェーン・包装・ケニアの消費者向け商品開発

3.3.1 農業投入物（肥料・農薬・種子・飼料・家畜医薬品）

ケニアの農業セクターの成長に伴い、肥料や肥料、種子、農薬、家畜医薬品といった農業投入物の需要が増加している。中でも、下表に見るように輸入品では肥料と農薬の伸びが大きい。また農業投入に占める金額では、肥料が最も大きい。また養鶏や養豚、集約的酪農やフィードロットの発展によって、飼料需要の拡大もみられる。

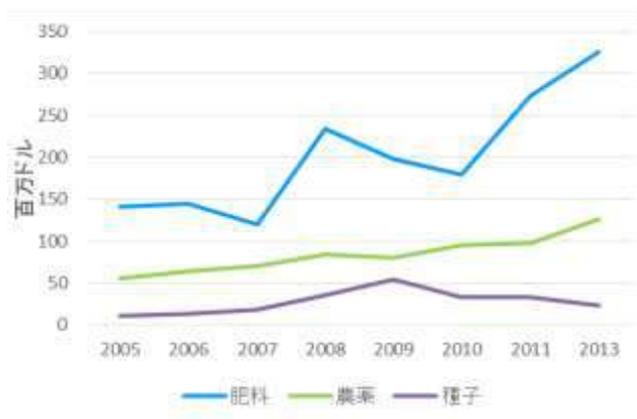


図 27 ケニアの肥料・農薬・種子の輸入推移

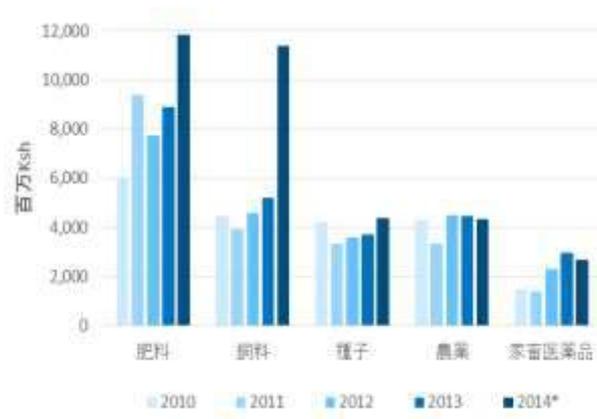


図 28 農業投入物の購入額推移

出所) ITC 注) 種子は園芸種子およびとうもろこし種子値。

出所) ケニア統計局 Economic Survey 2015 * 2014 年は推定値。

肥料⁵⁴

ケニアは国内では肥料を製造しておらず、ケニアで使用されている約 50 万トンの肥料のほぼ全量は輸

⁵⁴ Joshua Ariga and T.S. Jayne, 2010, *Fertilizer in Kenya: Factors Driving the Increase in Usage by Smallholder Farmers*, World Bank
http://siteresources.worldbank.org/AFRICAEXT/Resources/258643-1271798012256/YAC_chpt_16.pdf
 IFDC, 2012, *Kenya Fertilizer Assessment*
http://www.amitsa.org/wp-content/uploads/bsk-pdf-manager/203_KENYA-FERTILIZER-ASSESSMENT.PDF
 David Mather, et al, 2014, *Measuring the returns to input subsidy programs: methods and applications*
http://fsg.afre.msu.edu/inputs/DRAFT_manuscript_measuring_returns_to_ISPs_Mather_et_al.pdf
 現地調査ヒアリング

入である。ケニアの平均的な肥料の年間使用量は 32 キロ／ヘクタールであり、サブサハラ・アフリカ諸国の平均 10 キロ／ヘクタールに比較すると多い。ケニア政府は肥料を含む農業投入物市場の自由化を 1990 年代に推進し、肥料の卸売・小売に投資が流入し、競争を通じて価格が下がったことによって、肥料使用が促進された。ただし、肥料価格の 4 割は輸送費と港での手数料であり、依然として小規模農家には高価な農業資材となっている。ケニア政府は穀物農家の肥料使用を促進するため、2000 年代後半からケニア穀物公社（NCPB）や国家農業投入物促進プログラム（National Accelerated Agricultural Input Programme – NAAIAP）を通じた政府輸入と補助価格での販売を導入し、特に 2009 年のトウモロコシ等の大幅減産などの食料危機と、同時期の国際的な肥料価格高騰に直面し、政府の役割をやや強化しつつある。2014 年、2015 年にも政府による輸入がそれぞれ 10 万トン程度あった。例えば、2014 年では、DAP 肥料が通常 50kg 袋で 3,000KSh 程度のところ、NCPB を通じて購入する場合は補助された価格 2,000KSh/袋で購入できる⁵⁵。

農業省の調査によれば、2008/09～2010/11 年の平均で、肥料の 75%は穀物向け、13%が紅茶向け、残りが園芸作物向けとコーヒー向けである。肥料の使用は紅茶、園芸作物、コーヒー等の輸出向け農業や、大規模農家では良く理解されており、安定的な使用がある。特に紅茶では、ケニア茶開発機関（Kenya Tea Development Authority – KTDA）が直接 NPK 肥料を安く輸入し、農家に提供、代金を収穫後の生産物から回収するシステムがあり、肥料の使用量が多くなっている（例えば 2014/2015 年は KTDA が 7 万トンをロシア等から直輸入）。コーヒーや園芸作物では、農家が自由に販売先を選択することから、そういったシステムはないが、換金作物であるため、肥料使用のインセンティブがある。しかし小規模に穀物栽培を行う農家の場合は、作付け時期に手元資金が不足し、肥料使用を削減し、結果として収穫が減少するという悪循環がしばしばみられる。条件が改善されれば、穀物分野等で肥料使用の拡大余地が高いと考えられている。

ケニア政府は長年に渡り、肥料の国産化の可能性を検討してきた。2013 年にはインド、中国、ブラジル、ロシア、東ヨーロッパ諸国がケニアの肥料製造工場の建築投資に関心を示していたが、2014 年には豊田通商が肥料製造工場を建設することが公表された。2015 年 3 月に予備調査が完了し、国内で最も肥料消費量が多い国内西部リフトバレーの周辺、エルドレットに年間 15 万トンの工場を建設する計画で、2016 年から生産開始の見込みである。主にトウモロコシを対象作物としている。豊田通商は各国で農業事業を展開しているが、末端（農民レベル）に入っていくのは初めての試みで、日本政府との連携等による今後の事業展開が期待される。⁵⁶

ケニアの肥料マーケットでは他に、地元資本では MEA、ARM（主事業はセメント）、外資系ではノルウェー肥料大手のヤラ⁵⁷等の企業が事業を展開している。

他に課題として、小規模農家は小売店で政府補助金を使うなどしながら肥料を購入する際、過去に使われてきた製品や、農業省から推薦された製品、即効性のある製品を選択する傾向にあるため、偏った製品が広く使用されてきた結果、土地から特定成分が不足し、酸性化が進み、収量低下を招いているという点が、現地調査のメーカーへのヒアリングで指摘された。こういった課題に対応できる肥料も今後成長の可能性はある。

⁵⁵ ただし、大手業者が大量に買い上げて 2800Ksh で売りさばく事態など、様々な不祥事が報道されている。

⁵⁶ Daily Nation, Jan. 30, 2014, *New bid to build fertilizer plant*
<http://www.nation.co.ke/business/New-bid-to-build-fertiliser-plant/-/996/2167382/-/4r29ks/-/index.html>
現地調査ヒアリング

⁵⁷ ヤラは、タンザニアで比較的活動が大きく、タンザニア政府、タンザニア農業委員会、USAID、アイルランド大使館、ユニリーバと共同で SAGCOT を立ち上げ、ダルエルサラーム港のモンバサ港並みの肥料取り扱いキャパシティへの拡張に関与している。

Michael E. Porter, et al., 2015, *Yara International: Africa Strategy*
http://sharedvalue.org/sites/default/files/Affiliates/Cohort%204%20Training/Yara%20International_Case%20Study.pdf

また現地調査によれば、葉面散布用栄養補助剤の液肥の市場成長が速く、園芸作物向け等で更なる成長が期待できる。

農薬

農薬も肥料同様、全量輸入依存である。ヨーロッパ諸国、中国、インド、南ア、イスラエル、オーストラリア、シンガポール等、様々な国から輸入されており、日本製の製品では、殺虫剤と殺菌剤で登録されている農薬がある。主に大規模生産に使用されており、特に輸出向けの農作物（コーヒー、果物、野菜、花き）に使用されている。なお、茶は高地で栽培されているため病虫害の発生率が低く、農薬は使用されていない。

輸入製品はトライアル・登録の手続きを経る。ケニアの製品要件はアフリカでは南アに次ぎ厳しく、必要な資料やデータの提示を求められる。政府の病虫害管理製品委員会が管轄しており、製品テストは同委員会が実施する。新規農薬の登録プロセスは作物ごと異なり、いずれも 3 作期にわたるデータ証明が必要である。隣国タンザニア、ウガンダでの模倣品の拡大を受け、ケニア政府は農薬の登録と管理を厳しくする姿勢を示しており、2014 年には害虫規制製品法案が提案され、農業省や農薬監督局は不法農薬や模倣品への注意を呼びかけている。

ケニアの農薬業界の多国籍企業にはバイエル、モンサント、アリストライフサイエンス、シンジェンタ等が含まれるが、地元企業の動きも活発である。地元企業の多くはジェネリック製品を扱っている。農薬に特化している主な流通業者が国内に約 20 社あり、これらの流通業者がさらに小規模の流通業者に商品を流す仕組みになっている。小規模農家向けでは、除草剤のニーズが高い。

種子

ケニアでは国産と輸入品の種子・種苗が流通しており、2010 年に使用された 5 万トン弱の保証種子の約 9 割は国産であった。トウモロコシでは、大半が国営のケニア種子会社（Kenya Seed Company）が生産したものであるが、輸入種子もみられる。輸出向けの野菜と花き、牧草では、輸入種子の取り扱いが多い。

ケニア政府は種子の研究開発への支援等を通して、高品質の種子の開発・普及に努めている。特にケニア農業畜産研究所（KALRI）は高収量で病害に強い、穀物や園芸作物等の種子開発において評価を受けており、またバナナ吸枝とサトウキビ株出し技術などの開発も行っている。⁵⁸ また、水源から離れた乾燥地域での食料安全の確保が国にとって重要課題であることから、政府はこの地域に適した種類の種子開発にも力を入れている。例えば、USAID のケニア園芸競争力強化プロジェクトでは、ドライランド・シード（DSL）と協力し、園芸セクター、特に豆類の種子生産・流通を実施した。同社は乾燥地に適したトウモロコシ・豆類・ソルガム等の種子を政府研究機関と官民連携で開発し、生産販売している。

課題としては、種子のコストや、流通システムが上手く機能していないことによる不十分な普及等が指摘されている。

⁵⁸ 日本貿易振興機構、同上

動物飼料⁵⁹

ケニアは畜産業が盛んなことから、東アフリカで最大の動物飼料産業を有する。動物飼料・飼料補助剤の使用は畜産業の成長に伴い、過去 10 年間で大きく増加した。需要は 2004 年の 40 万トンから、2013 年には 65 万トンへ上昇し、国内生産は 25 万トンから 40 万トンへ増加した。動物飼料は家禽向けが 64%、酪農向けが 27%であり、養豚向けが 8%である。製粉副産物（トウモロコシのふすまなど）や油かす需要に対して、国内での製粉や製油生産の副産物では不足するため、ウガンダ・タンザニア・インド等から多く輸入している。

政府に登録されている飼料業者は 2013 年に 150 社で、このうち 20 社は大規模の穀物製粉業者、8 社は油糧種子メーカー、約 50 社が原料輸入業者であった。これらに登録されている業者によるフォーマルな業界が需要の約 6 割に対応しており、集約的な生産を行っている。その他未登録の小規模業者や輸入業者が存在する。高い投資リターンが期待できるとして、新たな投資も増えている。例えば、2014 年に食用油・消費財大手のビドコも動物飼料製造に参入し、ケニア事業を皮切りに東アフリカへの事業拡大を目指している。

課題としては、原料の不安定な供給・高価格、標準化の不足、原料の低品質が挙げられる。品質課題には、アフラトキシンが含まれる。また、食肉加工業者や乳業者は、ケニア政府による動物飼料への課税が製品価格の変動を招いていることから、飼料価格の安定化・補助金支援の必要性を指摘した。養鶏用飼料を製造するウンガ・ファーム・ケアによると、現行の規制では飼料の定義が限定的であり、酵素などの原料を追加しても製品の違いを打ち出すことが難しいことが課題として挙げられている。

なお、飼料入手が困難なことから商業的な水産養殖のサブセクターは発達していないが、動物飼料メーカーの中には投資を検討している企業があるとのことであった。

⁵⁹ USDA FAS, 2014, *Kenya: Animal Feed Situation*

http://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Animal%20Feed%20Situation%202014_Nairobi_Kenya_10-14-2014.pdf

ABS TCM, 2013, *Study on the Kenyan Animal Feed and Fodder Sub-sectors*

<http://www.snvworld.org/en/countries/kenya/publications/snv-kenya-dairy-study-on-animal-feed-and-fodder-sub-sectors>

ワン・エーカー基金 (One Acre Fund)

農業に必要な投入財は小規模生産者にとっても重要であり、農業・酪農関連商品を扱う専門店にとって、小規模生産者も重要な顧客となりうる。しかし、ケニアの農村では、生産者が肥料を購入する資金がないため、これらを扱う商店では肥料などの在庫ははじめからない場合が多かった。ケニアの小規模農家に商品を販売するためには、適切な商品及び適切な物流システムが重要である一方、商品を購入できるための融資スキームの提案も必要である。

ワン・エーカー基金(OAF)の政策部長によれば「農民は収穫の時期になると資金に行き詰まり、収穫した商品を小分けし販売することが出来ないため、収穫量を全て安い価格で販売する。そこから得た資金で学校などの費用を賄うが、6 カ月すると投入財を購入するための資金がなくなっている」と説明する。このように農民は不安定なキャッシュフロー不足の負のスパイラルに陥る場合が多い。

2007 年に発足した OAF は小規模生産者の投入財購入のためのマイクロファイナンスを行う社会的企業である。OAF は融資の際にグループ連帯保証制度を用いている。農村で地域担当員を採用し、そのスタッフは地域で信頼のできる 10~15 人のグループを作り、各々のメンバーが購入する投入財の返済責任を連帯で負う。1 年に 2 回農民は商品カタログの中から投入財(肥料、種子、ソーラーランプ、料理用ストーブ)を選び注文を行う。注文内容とともに、作物保険及び埋葬費保険への加盟が自動的に行われる。これらの商品は OAF の倉庫から届けられる。代金の 10%は前払い、残金は 7 カ月にわたり返済する。

グループのメンバーは毎週会合を持ち、返済金の納付と他メンバーの支払い状況の確認を行う。同会合ではさらに、効率的な農法等についても学ぶ。政府が農業に関する普及サービスの機会を用意していないケニアでは、このようなトレーニングは貴重なものである。OAF に加盟している農民はケニアで 13 万人、その他の国では 30 万人に上る。融資の完済率は 98%以上、同プログラムを利用した農民の諸経費差引後の利益は 50%増えたと OAF が報告している。

OAF を利用している農家は平均 1.2 エーカーを所有する小規模生産者であり、トウモロコシ、豆、葉菜類、タマネギ等の野菜を主に栽培している。OAF はサトウキビやコーヒー等の換金作物を栽培する農家へのサービス提供をほとんど行っていない。

OAF は事業経費の 76%を自前で賄うことが出来るが、依然としてドナーからの資金を必要としている。ドナーから得る資金を、政府折衝や政策担当等の業務を行うスタッフの給料に充てられている。OAF が扱っている種子と肥料は輸入品であり、カタログに新しい商品を掲載する前に、新商品の市場調査及び農場での試験を行っている。新商品の採用までのプロセスは以下の通り：

- 新商品のデスクトップ調査
- 農場での試験の実施(種子の他に、酪農の場合は人工授精や飼料も含まれる)



OAF の主要商品である肥料、種子及びソーラーランプ



OAF の 2015 年の写真入りカタログを読む地域担当員



豆の正しい播種間隔について教える OAF の地域担当員(出所) OAF ケニア

- 市場での試験の実施（市場での試験は通常 100 世帯が対象となり、商品の影響を測定する）
- 市場に需要があれば、OAF は各グループへの商品の提供を開始する

OAF は農薬を扱わない。農薬は同じトラックで肥料とともに運ばれることになるため、コンタミネーションの危険性が増す恐れがある点が扱わない理由である。しかしながら、その結果、肥料として使える商品が限られ、さらに、現在最も使われている DAP が強過ぎて土壌を傷つけているとの報告がある。OAF は豊田通商の今後展開する商品に関心を示しており、日本からの新しい投入財の農場実験や顧客の反応の測定等を行うことに前向きであり、需要が見込まれれば新商品を採用することについて積極的である。

農薬企業 アリスタ・ライフ・サイエンス (Arysta Life Science (K) Ltd.)

米農薬大手アリスタライフサイエンスは、ケニアで既に 10 年程度の農薬ビジネスを行っている。ローカルの流通業者と連携して、ビジネスを行っている。6 名のスタッフと、全国に 15 名のフィールドスタッフ(小規模農家・作物全般に対応するアグロノミストと、小麦・コーヒー・切り花など特定の作物では専門人材)を擁する。

独自ブランド、ジェネリック、他社ブランドを取り扱っており、作物によって異なるニーズに対応している。例えば、切り花産業では個別の付加価値製品が求められる。一方、1~15 エーカー程度の小規模農家は、通常ジェネリック製品である。ターゲット地域は作物により異なり、穀物であればリフトバレー等主に国内西側地域、園芸はムエア、サトウキビはニャンザ等が挙げられる。製品の輸入先はヨーロッパ・中国・日本・米国・ラテンアメリカ等様々で、ケニアの法規制要件を満たす製品をオファーできることから選択している。既に包装され販売できる状態のもの、バルクでリパックが必要なものがある。

流通経路は、自社→主な流通業者→仕入れ業者(卸売機能を有する)→多数の小規模農家もしくは、自社→主な仕入れ業者(流通業者ではなく、卸売業者のような企業)、自社→エンドユーザーの農場(コーヒー・小麦等の大農場の場合)といった形態で流通する。物流はアウトソースしている。支払いは 30 日以内の現金払いである。大農家であれば 200L のバルク、小規模農家では小包装の製品を供給している。マーケティングは独自に行っており、圃場での製品デモンストレーションなどを実施している。その他、20 戸程度の農家を対象とした製品紹介のためのミーティング(必要な農薬が異なるため、通常作物別)、一対一の農家訪問も行う。商品サンプルを渡すこともある。農薬による事前の害虫予防と発生してしまった際の管理について、各作物の栽培段階ごとにトレーニング資料を用意している。こうした農家への指導はフィールドスタッフが担っている。他に、マス・マーケティングも行っている。

また、他機関とのパートナーシップ拡大を検討している。保険会社や政府関連サービス(広い意味で農薬とも関係する食料安全・ヘルス・水)や、農薬を扱っていない種子会社(種子・農薬産業は成長している⇨肥料にはニーズがあり、主な流通業者がナイロビまで商品受け取りに来る)が検討対象。なお、農家とのミーティング等で農業省関係者にコメントしてもらうことはあるが、農業省から補助金等のサポートはない(政府は自ら農薬を購入し流通させることもある)。

農家の農薬に関する適切な理解と使用が課題。多量に使うケースはあまりないが、不適切な使用がみられる。また、商品プロモーションはコストがかかり、難しい。パッキングの課題もある。

3.3.2 農業機械・農業設備・食品産業機械

概況

農業機械や食品産業機械の輸入は増加傾向にあり、この 5 年間で 2 倍弱の伸びを記録している。特にトラクター市場が拡大しているが、ほかには、トウモロコシ、小麦やコメのハーベスター、ジャガイモ収穫機、牧草カッター、脱穀機やその他の収穫後処理機、肥料や農薬の散布機などが導入されている。

トラクター市場では、大型機械が主流で、欧米の主要メーカーのプレゼンスが大きい。現地の大手ディーラーには、CMC ホールディングス（取り扱いメーカー：ニューホランド、ボブキャット）、タタ・アフリカ（ジョン

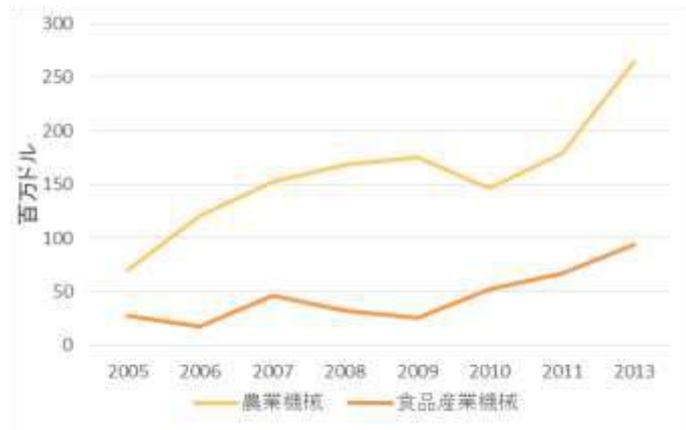


図 29 農業機械の輸入推移

出所) ITC

ディア)、FMD 東アフリカ (マッセイ・ファーガソン) などがある。また、中国製品も価格が手ごろなため人気がある。トヨタ・ケニアも乗用車市場の伸びが停滞していることから、トラクター市場への参入を表明しており、ヤンマーの小型機とケース (米) の大型機の取り扱いからスタートし、様々な顧客ニーズへ答えられるようにしている。⁶⁰ また、ケニアでは Car & General 社がクボタのトラクターを扱っている。現地調査においても、日本の小型・中型機械の有用性が指摘された。

現地での農業機械製造では、各種アタッチメントやトレーラーなどを製造している Ndume などの会社や、その他に小規模農家向けの小型簡易機械の開発を行っている NGO 等がみられる。⁶¹

一例として、稲作では、ムエア地区ではトラクターは既に 90% で導入されている一方、コンバインは最近導入が始まったばかりで、人力での刈り取りが主流である。ムエアでは大型の 80 馬力トラクターが主流となっている (日本製は 60 馬力が一般的)。JICA の貧困農民支援 (2KR) 事業では、ムエア灌漑地区でイネを対象とし、四輪トラクター等を供与した。農業省所管の農業機械サービス (Agricultural Machinery Services) や農業協同組合、中核的な農家に対して農機を販売し、小規模農家が作業委託できるシステムである。⁶²

ケニア政府は農業機械の導入促進に積極的である。2015 年に、ケニア政府は農業機械の輸入を目的とした 8 千万ドルのクレジットラインをブラジル政府と締結した。2 千台のトラクター等の機械を輸入し、農作物の生産性向上とコスト削減を図る。また同年、韓国とも約 965 万ドルに相当する農業機械 (トラクター、収穫機、乾燥機、貯蔵機、製粉機等) の特別優遇輸入に関する協定を締結した。機械は全て市場価格より 20% 低い価格で提供され、農家は 18 ヶ月の支払猶予期間の後、機械代を 7 ヶ月かけて支払う仕組みである。

農業機械の課題としては、農業機械のコスト、長期使用に耐えうる品質、アフターケアサービス、スペアパーツの現地入手可否、現地ニーズにあった仕様などが挙げられる。

⁶⁰ IPSOS, Business Dairy 17, Jan, 2014, *Toyota enters tractors business to cut reliance on salon cars*
http://www.ipsos.co.ke/NEWBASE_EXPORTS/Toyota%20Rwanda/140117_Business%20Daily_9_6695a.pdf

⁶¹ FAO, 2009, *Farm equipment supply chains*, <http://www.fao.org/3/a-i1209e.pdf>

⁶² JICA, 2012, 「ケニア共和国 貧困農民支援 (2KR) 事業事前評価表」
http://www2.jica.go.jp/ja/evaluation/pdf/2012_1260660_1_s.pdf

施設栽培は花きで先行しているが、多収性を兼ね備えたトマト等の分野にも広がりつつあり、注目分野の一つである。温室栽培は小額投資で、水の効率使用に繋がるため、農家の導入意欲は高い。食肉においては、屠場・食肉処理施設の整備やコールドチェーンの整備が重要となってきた。果実や野菜加工分野でも、冷凍・冷蔵やその他の加工機械の需要は高い。ただし、電力供給の不安定さという課題がある。

ムエアにおけるコメ農業機械⁶³

ムエアでは、田植え用のトラクター(代掻き)とコンバイン収穫機の 2 種類の農業機械が使われている。プライベートの業者が 2・3 台程度機械を所有しており、農民に貸し出す形態が多く、自分でトラクターを所有している農家は少ない。大農家は地主的な形で、土地を貸し出しているだけのことが多い。機械化の進捗はトラクターの方が進んでおり、全体の 90%が機械化されている。人力だと効率が悪く、時間とコストがかかるが、機械だと 1 エーカー30 分程度で整備できる。収穫機は最近入り始めているが、まだ主流は人力である。

ムエアでは大型の 80 馬力のトラクターが主流であり、New Holland 等外国メーカーによる機械が一般的である。ヤンマーやクボタ等日本製品は大型機械でも 60 馬力が多く、普及が遅れている。中国製機械は壊れやすいとの指摘はありつつも、手頃なため導入している人もいる。部品の供給は中国製・日本製ともに懸念点となっている。また、現状ムエアでは大型農業機械の使用が根付いているが、機械リース企業が農繁期に忙しい状況である。中型の耕耘機で台数を確保するといった対策が考えられる。また、土地相続に伴う土地分割化の過程で、中型機械のニーズが増加する可能性が指摘されている。

なお、ケニア政府は灌漑事業を推し進める一方、生産コスト削減のため農業機械化を目指している。農業省内にコメ推進ユニット(Rice Promotion Unit)があり、その 1 つの命題が機械化の推進である。他方、農業機械の導入によって職を失う可能性を懸念する地元住民による反対運動が近年行われており、農民との十分な事前折衝が必要である。

日本はこれまでに、「2KR(Kennedy second round)」支援を通して、クボタ製の収穫機やヤンマー製トラクターを導入している。2KR では、四輪トラクター(80 馬力 15 台、30 馬力 5 台)、コンバインハーベスター(1.5mW13 台、2.0mW3 台)、米脱穀機(52 台)、刈り取り機(22 台)、田植え機(2 輪 2 台、4 輪 2 台)、育苗箱(500 台)、スペアパーツを供与している。

製品のターゲットにもよるが、日本メーカーが第 3 国で生産した製品は比較的価格が低く修理もしやすい等ケニアでも応用が可能と考えられる。日本企業では豊田通商(東アフリカ)が農業機械の部署を設置し、小規模農家をターゲットとしたヤンマー製トラクター等を取り扱っている。



ムエア灌漑農業開発センター(MIAD)に納入された農業機械

出所) プロマーコンサルティング

⁶³ プロマーコンサルティング, 2015, 援助関係者へのインタビュー

3.3.3 IT・情報

ケニアにおけるモバイルITイノベーションとFVC

ケニアは東アフリカのシリコンバレー、あるいは「シリコンサバンナ」とも形容されることがあるように、ITイノベーションが興隆している。ケニアの情報サービス市場は2002年の20億円規模から、2013年には550億円規模と急拡大してきた。⁶⁴ グーグル、インテル、ノキアなどのIT企業はナイロビに拠点を構え、ナイロビのIBMイノベーションセンターはIBMのアフリカ初の研究施設である。また、シリコンバレーと同じく、「サバンナ・ファンド」などのベンチャー投資ファンドや、技術者らの交流を促すコ・ワーキング・スペースが、数多くのベンチャー企業のスタートアップを支えている。

こういった状況を背景に、ケニアでは、農産物や食品の流通、農業投入物の流通、あるいは農業IT管理、農業金融・保険、市場情報などのFVC関連分野においても、ITを活用した革新的なサービスが次々と誕生している。例えば、本事業の現地調査で訪れた前述の青果物の伝統的キオスク向けeコマースを導入したベンチャーのティガ・フーズが拠点とするナイロビのコ・ワーキング・スペースの隣のデスクでは、世界のタクシー配車業界に変革をもたらしたウーバーのケニア事業立ち上げチームが活動していた。

また、ケニア発の携帯を活用したマイクロ金融システムである「ムペサ (M-PESA)」による決済・送金サービスが、ケニアの経済、産業、流通におけるイノベーションに大きな影響を与えていることを強調しておかなければならない。モバイル金融を通じ、決済が即時かつ安全に行えるようになり、マイクロファイナンスへのアクセスが容易になり、消費を刺激すると同時に、取引リスクを大きく低減した。ムペサは、スーパーマーケットなどの近代的小売だけでなく、農業金融や中間流通、伝統的小売業などのFVCの各段階において、大きな変革を引き起こしている。(ムペサについては次頁コラム参照のこと。) さらに、2015年にはケニア発の仮想通貨(ビットコイン)の「ビットペサ (BitPesa)」が1億円を超える資金調達に成功し、次世代決済・国際送金サービスとなることが期待されている。

ケニアのITイノベーションでは、低コストで導入可能な携帯電話/モバイルの活用注目と投資が集まっており、パソコンをツールとして想定する先進国の農業IT技術と異なる特徴がある。ケニアも他の途上国と同じく、固定電話やパソコンを飛び越えて、携帯電話/モバイルとWi-Fiによるインターネット接続が普及してきた。投資チャレンジファンドなどケニアで多くのベンチャー投資ファンドの運営を担当しているKPMGによれば、近年のアグリビジネス業界における資金獲得事例は、ほとんどが革新的で強力なモバイル・ITを備えたビジネスプランである。ケニアはFVCにおけるモバイルITの活用では、世界のイノベーションをリードする側面を持っている。

FVCに係るITイノベーションは、以下のような分野が挙げられる。FVC上の例えば農業経営、資金需要やロジスティクス、マーケティングなどの段階における多くの課題は、情報収集・分析・管理・共有・活用の不十分さと繋がっていることが多いことから、新しいIT技術との連携は様々な課題解決に役立つと考えられる。またこういった新しい動きは、特にケニアの若い農業者層に期待を持って受け入れられている。

- 農業金融・保険
- 市場情報サービス、農作業・農業経営の管理用アプリ、IT農業(遠隔地農業)
- 物流管理、顧客データベース

IT先進国として、日本からFVC関連分野のIT投資も検討の余地があると考えられる。

⁶⁴ Mail and Guardian Africa, 21 Feb 2015, *Why Kenya, home to Africa's 'Silicon Valley', is set to be the continent's ultimate tech hub* <http://mgafrika.com/article/2015-02-19-why-kenya-is-africas-tech-hub>

モバイル金融 エムペサ (M-PESA)

エムペサは携帯電話を通じた決済プラットフォームとして、ケニアの携帯電話会社サファリコム社が 2007 年に立ち上げた。現在では世界中にそのサービスが拡大している。ケニアの成人人口 (1,700 万人) の 2/3 はエムペサを使用していると言われており、国内総生産の 25% に相当する金額がエムペサを通じて決済されている。

エムペサは少額取引のモバイル決済システムであるが、現在では、小売店での支払いのみならず、タクシーなどサービスへの代金支払い、業者間の決済や、労働者に対する給料の支払い、国際送金等もこのシステムを通じて行われている。さらに、短期間の貸付・返済、家族への送金等のサービスも展開されている。

顧客がエムペサに会員登録した後、サファリコムの代理店 (全国に 4 万軒、どの街角にもある) に現金を預ける。代理店は受け取った現金を顧客のエムペサアカウントに算入する。現金の引き出しもサファリコムの代理店で行われ、エムペサのアカウントに金額が不足していないかを確認されたあと、現金が受け渡される。エムペサは厳密には銀行ではないため貯蓄して利子を得ることは出来ないが、多くのケニア国民はエムペサを銀行口座のようにアカウントを設け、必要な時にサファリコム代理店で現金を引き出す等の利用を行っている。

エムペサでは取引の決済が迅速かつ安全に行われ、ビジネスにおける取引リスクと決済手数料を抑えることが出来る。例えば 2013 年からエムペサは「Buy Goods」という新しいサービスを導入しており、このサービスでは物品やサービスの消費者は手数料無料で購入でき、販売者はわずかな手数料 (1% など) で代金を引き出すことができる。小規模な生産者から大手のスーパーマーケット、農業向けマイクロファイナンスまで、エムペサのサービスを利用することで、現金の引き出しや集金、決済の追跡等の手間を省き、より生産的な業務に集中することが可能となった。



エムペサのユーザ画面



エムペサの代理店はどの村にもある
出所) プロマーコンサルティング

農業金融・保険

小規模農家が FVC において抱える大きな問題は、金融サービスである。農家は収穫時期には現金を手にするが、翌年の作付け時期には十分な肥料等の投入物を購入するための現金がないことがしばしばである。政府機関の農業金融公社もあるが、小規模農家の多くは金融サービスへのアクセスを持つことができなかった。状況を改善するために、様々な開発ファンドが小規模農家を対象とするマイクロファイナンス事業を展開してきたが、エムペサによるモバイル金融の普及が、マイクロファイナンスの範囲拡大と利便性の向上に大きく貢献してきた。ただし、マイクロファイナンスの金利は平均で 22% と高く、商業銀行の市中金利 16% を大きく上回るという課題も指摘されている⁶⁵。

ケニアで最も規模が大きいマイクロファイナンスがエクイティ・バンクで、25 万人の顧客を抱え、現在ではケニアで新しく開設される銀行口座の約半数は同行が占めるまでに成長しており、モバイルバンキングサービスに力を入れている⁶⁶。エクイティ・バンクの農業関連のファイナンスで連携しているのが、ジ

⁶⁵ Business Daily, Feb. 10 2015, *Microfinance banks charge high interest despite taking deposits*
<http://www.businessdailyafrica.com/Microfinance-banks-charge-high-interest-despite-taking-deposits/-/539552/2619850/-/4oxgmy/-/index.html>

⁶⁶ 東京経済、2013 年 4 月 8 日付け記事、「マイクロファイナンス」の幻想と真実

ユフディ・キリモで、ロックフェラー基金、グラミン基金、KIVA（マイクロファイナンスを行う米国拠点の NPO 機関）等の支援パートナーを持ち、小規模農家やアグリビジネス向けに、機材や家畜を購入するためのローンと、関連する技術普及やトレーニングもセットで提供している。また、ジュフディ・キリモは、UAP インシュアランス、シンジェンタ基金、サファリコムと連携し、天候インデックス穀物保険の提供も行っている。農家は種子や肥料等を購入する際、干ばつや過剰な降雨等で天候インデックスが基準範囲を超えた場合に代金の払い戻しを受けられる保険に、携帯電話を通じて加入することができる。

また、前述の肥料等の農業投入物に係るマイクロファイナンス事業のワン・エーカー・ファンドもマイクロファイナンスの一例で、20 万人以上の小規模生産者を対象に、農業投入物の融資、種子や肥料の分配、農業技術のトレーニング、市場アクセスの改善の 4 つサービスを提供している。2006 年に事業を始めた際は携帯電話を持っている小規模農家は非常に少なかったが、その後 5~6 年間で大きく事情が変わり、現在では携帯電話を持っていない農家でも、何らかの形で携帯電話へのアクセスがあり、エージェントのネットワークも津々浦々に配置されていることから、2012 年にエムペサの決済サービスの導入をした⁶⁷。

その他の農業分野でのモバイル IT 活用の例

もちろん、調達業者と農家との市場情報の共有や生産管理などの面で、モバイルは大きな威力を発揮する。例えば、コネクテッド・ファーマー・アライアンスは、米国際開発庁、サファリコム、テクノサーブがパートナーシップを組んで、2012 年に発足した組織で、携帯電話を活用し、ケニア、タンザニア、モザンビークの 3 カ国で 50 万人の小規模農家の生産性・収益向上及びサプライチェーン改善をはかっている。ケニアでは例えば、5 千人のマンゴーやパッションフルーツの小規模生産者と、それを飲料原料に調達するソフトドリンクメーカーの間の、情報管理とコミュニケーションをサポートしている。

またケニアでは、小規模農家を対象に、農業生産上の課題に対応できるような、スマートフォン用アプリの開発も非常に盛んである。以下のような例がある。

- MgbuChoice：在庫状況やコストに応じ、地域に合った種子の情報を提供するアプリ
- WeFarm：農家の質問に他の農家が回答する Q&A プラットフォーム
- FarmDrive：SMS を通じて、収入・支出等の記録、財政管理ができるプラットフォーム
- iCow：牛の給餌、獣医の居場所、搾乳の記録ができるアプリ

さらに、都市に居住し、遠隔地から農場を効率的に管理できるような、「モバイル農業」も、若い世代の農家にとって大きな魅力がある。例えば、IBM がケニアで開発した「イージーファーム (EZ Farm)」は、遠隔センサーとカメラで貯水タンクの状況・土壌水分を携帯電話でモニター・管理できるシステムである。

流通分野でのモバイル IT 活用の例

流通分野では、発注や在庫管理、あるいは顧客データベースなどの管理に、モバイル IT が活用されている。例えば、前述のキオスクで iPad を使って POS データの収集や顧客情報管理を行う日本企業アフリカ・スキャンは、既存の iPad アプリを活用しながらビジネス展開を行っている。また伝統的小売キオスク向けの青果物卸のティガ・フーズは、独自のモバイルアプリを開発し、B to B の e コマースの分野で革新を起こすことが目標である。

<http://toyokeizai.net/articles/-/13572?page=3>

Agriculture For Impact, 2015, *Agricultural Finance*

<http://ag4impact.org/sid/socio-economic-intensification/creating-enabling-environments-2/agricultural-finance/>

⁶⁷ Once Acre Fund, 2014, *Using Mobile Money to Extend Financial Services to Smallholder Farmers*

<https://www.oneacrefund.org/blogs/tag/m-pesa/197>

3.3.4 流通・コールドチェーン・包装・消費者向け商品開発・外食⁶⁸

流通

スーパーマーケット等の近代的小売に対する海外からの直接投資は、前述のようなカルフルとウォルマートの例がある。日本からこの分野の投資について検討が値するかについてはより調査を行う必要があるが、例えば豊田通商の仏子会社 CFAO がアフリカ西・中部でのカルフルとの協業に向けた合弁会社を設立した等の事例はある⁶⁹。

また伝統的小売の分野でも、前述のアフリカスキャンのキオスクにおける POS 導入などの試みや、ティガ・フーズによるキオスクに対する青果物流通改善等の動きがあり、注目される。

また、小売業が高度に発展している国々では、スーパーマーケットでの商品の品質維持やトレーサビリティ確保のために、農場や加工現場での集約的な生産、ポストハーベスト処理、製造管理の向上が求められる。そのため、効率化を促すシステムや新しい技術の導入が必要となることから、農場から加工に到るサプライチェーン全体での生産体制水準の向上や新たな雇用の創出につながる。そしてこのような雇用の創出は、結果的には地域の貧困撲滅及び収入の安定化につながる可能性がある。例えばケニアでスーパーマーケットに定期的に商品を供給する少数の生産者を対象に行われた調査⁷⁰によれば、スーパーマーケットの需要に対応するため改善努力を行い、安定した納入先の確保を重要視した農家は、生鮮青果のロスが少なかった。

ケニアでは小売業の発展や IT 技術の進化に伴い、食肉や果実・野菜、花きの品目別参画機会で見たとように、卸売業者や物流改善の分野で、サービスや技術の面でのイノベーションが見られ、日本からの参画機会がこれらの関連分野にもあると考えられる。以下では、コールドチェーン、包装、消費者向け商品開発・外食での参入機会について説明する。

コールドチェーン

コールドチェーンの整備状況はセクターにより異なるが、換金作物として輸出が盛んな切り花産業では、比較的状況は進んでおり、花きの取り扱い業者らは、ジョモケニヤッタ国際空港に空輸用の冷蔵施設を保有している。ただし、既存のサプライチェーンでは、サプライチェーン全体を通しての一貫した温度調節がなされておらず、農場は気温が低い場合冷却が必要ないが、農場から空港への輸送時に温度が上がり、空港で再冷却が行われる点で課題が残っている。また、異なる温度調節が必要な種類の異なる花の取り扱いなどにも課題がある。コールドチェーンの管理不足により約 2 割、1 億ドルの価値損失につながっているとの計算もある。⁷¹

果実・野菜分野でも、空輸で輸出するものについては、一部コールドチェーンが導入されている。例えばアボカドでは、農場から近い場所で包装・冷却し、一貫したコールドチェーンによる管理を行う試みがとられて、これによって長期の保存が可能となり、輸出先をこれまでの中東諸国から、価格が 3 倍程度のヨーロッパ市場にも広げられるようになった。ただし、一般的には、果物・野菜は、収穫後処理・害虫等

⁶⁸ University of Nottingham (n.d.) 'Cold Chain Opportunity Assessments'

<http://naturalleader.com/wp-content/themes/natlead/images/CRC3656-ColdChainOpp.pdf>

⁶⁹ 日本経済新聞、2013 年 5 月 30 日付け記事「豊田通商、アフリカのスーパー事業で仏カルフルと合弁」

http://www.nikkei.com/article/DGXNASFD3000I_Q3A530C1000000/

⁷⁰ Claris Karimi Riungu, 2011, *Effects of Supermarkets on Fresh Fruit and Vegetables Small-scale Farmers in Central Kenya*

<http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/134484/2/Claris%20Thesis.pdf>

⁷¹ 農林水産省、2018 年「コールドチェーンの状況—ケニアバラの場合」

http://www.maff.go.jp/j/study/kaki_sangyo/02/pdf/data3-2.pdf

インド等で導入された CoolBot システムは、比較的小規模の冷蔵施設を低コストで提供する。<http://storeitcold.com/>

の汚染・冷蔵施設の不足等が多く、ロスにつながっている。現状では、腐りやすい食品は夜分に配送され、直射日光を避けて保存される。保管施設、特に冷蔵施設を保有している取引業者は少なく、製品を即日販売するか、売れ残った商品をマーケットやトラック内で保存し翌日より低い価格で販売するなどしている。また、果物・野菜は、生産者から消費者の手に届くまでに取引業者・小売業者等何社もが関与する傾向にあるため、商品の質に影響している。こういった課題に対し、前述のシーアガネシュやティガ・フーズなど、国内市場向けにも冷蔵施設や冷蔵トラックを備えた青果物の卸売業者が活躍の場を広げている。

乳業では、特に雨期で生産過剰の際、道路インフラやマーケットまでの距離・限られた冷蔵・加工施設のため、廃棄せざるを得ない状況があり、特に遠隔地では電力供給やコストも原因であり、搾乳後のロスが大きくなっている。乳業メーカーも努力をしているが、集乳システムには改善の余地が大いにある。

食肉セクターも、特に牛肉や羊・山羊肉の分野ではと畜から精肉のフォーマルな流通が少なく、改善の余地が大きい。前述のアルファ・ファイン・フーズやファーマーズ・チョイスなど近代的なスーパーへ供給できる食肉メーカーは業務を拡大しており、コールドチェーン網の拡充に意欲的である。

水産セクターも冷蔵庫の不足や不衛生な加工のため、収穫後ロスが 35%に上るとの推計もある。冷却施設や冷凍機能を備えた流通システム等の導入は重要である。一方で、ケニア政府は EU の財政的支援を受けて冷蔵・冷凍機能を持つ近代的な水揚げ施設のための資金提供を行ったが、施設は未完成ないし十分な管理がなされず荒廃状態にあるといったような状況もある。地方でも持続的に稼働させるため、ソーラーパワーを活用した冷蔵施設等が検討されている。

また、米オバマ大統領によるイニシアチブの一環として、2015 年 10 月にグローバルコールドチェーンアライアンス (Global Cold Chain Alliance) がケニアのコールドチェーンシステム・インフラや人材育成の可能性等について調査を実施予定である。

冷蔵設備については、ドイツや中国、韓国等が日本の競合相手であり、中国製等よりもライフスパンの長い製品であることは重要なが、販売後のアフターサービス（メンテナンスや部品供給、その他技術サポート）の適切な提供も問われる。例えば、ケニアではサンヨー製の冷蔵庫は良く知られていたが、アフターサービス体制が無く、現在はドイツのサーモキング製や韓国の LG 製などが中心となっている。

包装

特にスーパーマーケット等近代的な小売店に製品を供給している企業は、パッケージの質・デザインに配慮している。これは小売店による品質要求でもあり、製品競争が激化する状況下での製造業者の対応でもある。商品が漏れ出し、包装の品質が悪い場合、小売業者は商品の受け取りを拒否する。聞き取りした流通業者によれば、近代的な小売業者はいずれも、漏れや汚れのないきれいなパッケージを期待している。そのため、商品の取り扱いに注意を払う流通業者が増えている。破損した瓶やパッケージがあれば、流通業者は製造業者にこれを返品し、払い戻しを要求する。小売業者の要求に応えるため、近年では製造業者は真空成型包装機など、高品質な包装機械に投資するようになってきている。

例えば乳業メーカーのハッピー・カウによれば、これまではチーズを一かたまりで小売店に販売し、小売店はこれをカットし、紙またはプラスチックで包み小サイズで販売していた。真空成型包装機の導入後は、自社スタッフがチーズを小売用サイズにカットし、機械で包装し、個包装された商品に自社ブランドのロゴを貼ることが可能となった。チーズの売上げは拡大しており、同社は今後、カッティングをより迅速に、一定のサイズで行えるよう、カッティング装置を備えたより高価な真空成型包装機の購入を計画している。

国内で入手できる包装は、質が良くない割に高価格で種類やサイズなどのバラエティがごく限られており、また品質が悪いことに対して、多くの製造業者が不満を抱いている。卸業者への流通時に食用油のプラスチックボトルが破損したケースや、小売店で牛乳のプラスチックボトル・パウチから液体漏れがあるといった事例が聞かれた。また、乳製品ではテトラパック社が独占状態である。

このため、包装・パッキングはケニアにおいて発展する余地が高いと考えられる。ただし、冷蔵機器と同じく、製品の質が良く長期使用が可能なことに加え、製品に何か問題が起きた際に即時・適切に対応できる地元スタッフが配置されていることが重要である。



聞き取りの中で、多くの乳業会社及び食肉会社から、迅速で高品質な包装機として言及が多かったのは、上記の真空成型包装機である（VC999 I-シリーズ
出所）Wikipedia

ケニアの消費者向け商品開発—パッケージ製品、外食

ケニアでは、都会の中間層を中心に、新しい商品に対する興味が非常に高い。ケニア市場に合わせた商品の開発と現地生産が一つの進出方法として有効であり、この方法を採用した日本企業の例は以下の二つがある。また、トリドールのように、外食での参入事例もある。

ケニアの消費者向けに商品製造を行っている日本企業



サントリー「Ribena」及び「Lucozade」

エネルギー及びスポーツドリンクである Lucozade とジュースのブランドである Ribena は Lucozade Ribena Suntory（英）の工場で作られ、ほとんどのスーパーマーケットで販売されている。多種類のサイズや風味がある。サントリーが 2014 年に英国企業 Glaxo Kline Smith（英）を買収した際、両ブランドを引き継いだ。Lucozade 及び Ribena はケニア以外に英国またはナイジェリアでも製造販売されている。



日清のインスタント麺

日清のインスタント麺は、ケニア最大手の Indo-Mie 社（インドネシア系企業）と競合している。ケニアの消費者向けに、日清はソルガム粉をベースに（Indo-Mie 社は小麦粉を用いている）、現地の嗜好に合わせてチキンとグリルミートの 2 種類の味を開発、価格を抑えた子供用サイズも展開している。ただし、現地調査で訪問したキオスクでは、広報が十分でなく、顧客の認知度が低いため、売れ行きは良くないとコメントがあった。顧客が商品を実際に手に取ることが出来ないキオスクでは、認知度の低さの影響はより大きい。日清は今後、Jomo Kenyatta 農業技術大学と協力し、現地に工場を建設する計画である。

4 まとめ

本章では、2～3章で示した内容を総括し、ケニアの FVC における日本からの参画機会や今後の動きに対する示唆等を取りまとめる。

ケニアの FVC の概観

ケニアは人口 4,600 万人（うち首都ナイロビの人口は 400 万人）を抱え、人口成長率は 2.6%、2050 年には 9,600 万人が見込まれている。さらにケニアは東アフリカの最大の貿易港であるモンバサ港を擁し、ウガンダやルワンダ、ブルンジ等東アフリカ内陸国への物流上重要な北部回廊の起点となっている。2023 年の通貨統合を目指す東アフリカ共同体（EAC、加盟国：ケニア、タンザニア、ウガンダ、ルワンダ、ブルンジ）の中心国でもあり、域内人口は 1.5 億人となる。ケニアの GDP（2014）は 609 億ドルで、一人当たり 1,338 ドル、GDP 実質成長率は 4～5% 台である。

ケニアはサブサハラ・アフリカの中で日本の ODA 最大供与国であり、2016 年にはケニアで TICAD VI の開催が予定されている。JICA は現在、北部回廊物流網整備マスタープラン策定支援プロジェクト、モンバサ港周辺道路開発事業、モンバサ港開発事業、モンバサ・ゲートシティ統合都市開発マスタープランプロジェクト、ワンストップボーダー支援等の物流インフラ改善など、重点的な取り組みを進めている。農業では、稲作を中心とするムエア灌漑地区に対する継続的な支援と、園芸作物では従来の「作ってから売る」から、「売のために作る」取り組みを推進し、後にアフリカ全土へ広域展開した「小規模園芸農民組織強化計画（SHEP）」及び関連後継プロジェクトの、二つの柱となる取り組みを展開してきた。

ケニアの在留邦人は 680 人でうち企業関係者は 170 人、在ケニア日本商工会の会員数は 36 社/団体（2015 年 5 月末）で、駐在員は増加傾向にある。FVC 関連では、15 社程度の参画があり、豊田通商の現地での肥料ブレンディング工場の建設と日本製農機販売から、日清食品の即席めんの輸入・販売、トリドールによるファーストフード店経営等、多様な参入形態がみられる。日本・ケニアの農水産物・食品の貿易関係では、輸入品目は紅茶、コーヒー、バラ（切花）、ナイルパーチ、ゴマ、日本からの輸出品目はサバ（冷凍）、播種用の種子などが中心である。

ケニアの卸売・小売市場規模は 41 億ドルで、年 7～10% の成長率を記録しており、地元資本の大小さまざまなスーパーマーケットチェーンが店舗数を毎年拡大させ、既に 300 店舗を超えているほか、ウォルマートやカリフルも 2015 年に参入を果たした。近代的な小売市場の規模は、サブサハラ・アフリカでは南アに次ぐ大きさである。一方で、伝統的小売（キオスクや青空市場、露天商など）においても、青果物や乳製品、食肉加工品の流通や顧客管理など、まだ一部ではあるが、技術的な革新が起こりつつある。また、外食もファーストフードチェーンを中心に急速に拡大している。

品目別の状況は、右の通りである。主な輸出作物は紅茶、花き、野菜・果実（インゲンマメ、熱帯果実等）、コーヒーなどである。穀物ではトウモロコシが主要な主食作物で、生産増により輸入は減少傾向にあるものの、国内産より高品質なタンザニア産などが製粉需要用などに輸入されている。都市部で需要の伸びている小麦やコメは、7～8 割を輸入に頼る構造である。砂糖は国内のサトウキビ産業が発達しているが、旺盛な国内需要のため、供給の四分の一をやはり輸入している。植物油も同じく需要が高く、国内の油糧原料作物は少ないため、パーム油を国内で精製し、周辺国にも販売している。伝統的に牛や山羊、羊の放牧が盛んで、酪農や牛肉等の生産・消費が多いが、養鶏・養豚も拡大しており、近代的な小売の発達に伴って、乳業や食肉加工等の産業の発達がみられる。

FVC では活発な外資企業活動がみられ、古くからアフリカへの農業や消費財分野への投資を行ってきたユニリーバやネスレなどが、ケニアにアフリカの東部の広い地域を管轄する拠点支社を置いているほか、デルモンテ、コカコーラ、ギネス、インドミなどの大手食品企業、アリスタ・ライフサイエンス、シンジェンタやバイエル、モンサントなどの大手アグリビジネス企業もケニアに事務所を構え、包装材料・機械ではテトラパックが工場を有している。安定した経済成長と市場の拡大を見込み、近年の新たな投資も活発で、例えば 2014 年にダノンがケニアの乳業大手の株式 40% を取得した。投資環境の評価も高く、通信・航空網・道路網の改善に期待が高い。エネルギー供給には不安な点が残るが、大型の油田開発が進行中である。FVC への外国投資優遇措置としては、現状は主に輸出加工地区（EPZ）と農業機械設備に対する VAT・関税免除等を通じた税制優遇であるが、今後新たな経済特区の設置などの計画もある。

日本からの参画機会

ケニアの FVC 分野に対する日本からの参画では、一つには、農業投入物や農業・食品加工機械、農業設備や冷蔵設備等の、FVC における中間財や資本財の、日本又は第三国からの輸入又は現地生産とその提供が可能性が高いと考えられる分野である。肥料、農薬、種子、飼料、家畜医薬品等の農業投入物の分野では、輸出向け産品から穀物・畜産等の分野でも、今後の需要拡大が高いとみられる。特に肥料は使用量が大きく増加傾向にあり、低価格のポリウムゾーンから、花きや野菜向けの葉面散布用の液肥まで、幅広い需要がある。マーケティング方法や、農家に対する教育とファイナンス等の方法には工夫が求められ、販売会社との緊密な関係や、NGO 等の農民に近い組織との協力が必要となるだろう。また、農業機械、食品加工機械や冷蔵設備等に対するニーズも高いが、高い品質で故障の少ないものであることはもちろん、アフターサービスや部品供給等の充実は必須である。また、ケニアを拠点として他の東アフリカ諸国への販売網拡大も視野に入れることができる。

他に、ケニア国内で販売する最終製品（加工食品や飲料、調味料）を、日本や第三国から輸入する、あるいは現地生産するという形態が考えられる。日清製粉やサントリーなどの事例があり、拡大する小売市場を背景に、様々なブランド商品に対する需要が増加すると考えられる。もちろん、ケニアの FVC 関連のサービス産業（流通、外食、物流など）や、食品加工産業、輸出関連産業などが成長を見せており、企業買収や新規設立等も考えられる。日本の強みとするコールドチェーンも、輸出向け花きや野菜・果実等であってもまだまだ改善の余地がある。そして、「シリコンサバンナ」とも称されるケニアでは、モバイル IT 分野における技術革新が FVC 分野に及んでおり、日本の高い IT 技術にとって、ケニアの FVC の中で新しく興味深い課題に挑戦することができる可能性がある。また、農業金融や保険等の分野も、モバイル IT の発展によってより幅広い層に低コストでアプローチすることができるようになっており、興味深いビジネス機会が生まれている。

次頁表に、3 章で挙げた品目別 FVC および品目横断分野における参画機会をとりまとめた。

表 24 ケニアの FVC における状況と日本企業の主な参入機会

分野	生産	製造・加工	物流	消費
ケニアの状況	<ul style="list-style-type: none"> □ 種子・肥料・農薬はほぼ輸入に依存 □ 頻発する干ばつ、水不足 □ 市場需給を踏まえた出荷調整等未実施 □ 大型農機賃耕サービスが浸透中 □ 低価格農機への需要の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> □ 真空成型包装機の需要の高まり □ 梱包資材の種類、デザイン不足 □ 食肉・水産・青果物等の食品加工機械・技術の不足 	<ul style="list-style-type: none"> □ 流通形態が複雑かつ非効率 □ 輸出品はコールドチェーン整備が進むものの、全体としては低い整備状況 □ 地方部の一部レストランにはリーチイン冷蔵庫が配備 	<ul style="list-style-type: none"> □ 中間層が拡大しつつある □ 利便性の高い商品（冷凍食品等）への需要が急増
想定される参入機会	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 肥料・農薬、高品質な種子の輸入/現地製造等 ➢ 節水技術・節水関連商品（ポンプ等） ➢ 低温・定温倉庫等の貯蔵・保管施設 ➢ ポスト/ハーベスト関連技術・機器 ➢ 穀物・園芸作物用等農機 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ パッケージ等各種機械 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ ロジスティクス ➢ コールドチェーン（特に長距離対応） 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 冷凍・保存食品

分野	金融・保険	ブランディング・マーケティング	IT・情報	規格・基準
ケニアの状況	<ul style="list-style-type: none"> □ マイクロファイナンスの需要が拡大 □ 不安定な天候（特に降雨） □ 収入に苦慮しがちな小規模農家 	<ul style="list-style-type: none"> □ ブランド（包装含む）が確立していないものが多い。 □ デザイン力の不足 	<ul style="list-style-type: none"> □ エムペサ（モバイル決済）が浸透 □ iPad などを活用した顧客管理等のイノベーション 	<ul style="list-style-type: none"> □ 品質等に関する基準・規格が未整備
想定される参入機会	<ul style="list-style-type: none"> ➢ ファンドの設立 ➢ 農業損害保険商品 ➢ 支払を柔軟にした農業投入物等の販売（ソーシャルビジネス、国際機関等との連携） 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 包装・デザインも含めたブランディングコンサルティング ➢ ブランディング、マーケティング分野での支援 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ IT やモバイルを活用した各種提案（倉庫証券システム等の在庫金融、支払システム等） ➢ ハイテク農業技術の導入（グリーンハウス等） 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 規格・基準作りコンサルティング ➢ 規格等の現場での運用コンサルティング

出所）現地（政府関係者、生産者、加工・流通業者等）での聞き取り、文献調査等

事業パートナー

事業参入・実施に当たっては現地パートナーとの提携が重要である。パートナー探しにはケニア投資庁や JETRO 等から情報収集することができる。また、ケニア民間企業連合（KEPSA—約 200 社の会員を有し、農業・畜産・水産の下位委員会が存在）、ケニア商工会議所（農業委員会が存在）等との情報交換も有用である。また、バリューチェーン全体を通じた事業展開で、特に小規模農家に関わる場合には、国際的な支援機関や NGO、ソーシャル・ビジネス（社会的な問題の解決を図りながら、同時に経済的な利益を追求する事業モデル）等と連携も考えられる。

参入にあたっての支援ツール

ケニアの FVC 参入に当たっては、様々な支援ツールを活用し、特に新規参入時のリスクを軽減することが可能である。

日本政府関連のスキームには、JICA による中小企業向けの基礎調査、協力準備調査（BOP ビジネス連携促進）や、JETRO による BOP/ボリュームゾーン・ビジネス支援サービス、輸出有望案件支援サービス（中小企業向け）、アフリカビジネス支援サービス（実証事業）等がある。

他に、国際機関等によるスキームを活用することも可能である。アフリカでは「チャレンジ基金」といって、革新的なビジネスプランを支援する様々な基金が設置され、その代表例がアフリカ事業チャレンジ基金（Africa Enterprise Challenge Fund – AECF）で、英国、スウェーデン、デンマーク、豪州、国際農業開発基金等が資金を拠出しており、ケニア発のモバイル決済・送金システムのエムペサはこの初期の成功例の一つである。日本政府主導で 2005 年に設立された「アフリカの民間セクター開発のための共同イニシアチブ（EPSA）」のノンソブリンローン（NSL）も活用が可能で、複数ドナーが様々なスキームを通じて金融支援を行う仕組みとなっている。現在では、このような基金は、社会的な課題を解決しながら経済的な利益を追求するという意味で、「インパクト投資」と称するようになっている。アフリカは世界のインパクト投資のうち 26% を占め⁷²、ケニアでの現地調査のインタビュー先企業においても、こういったファンド資金を活用している企業が多くみられた。さらに、インパクト投資ファンドは民間企業による立ち上げ例も多く、ダノンやスターバックス等の食品企業や、日本企業では三菱商事や豊田通商などの立ち上げ例もあり、出資側として参画する方式もある。

TICAD VI および北部回廊物流網整備に向けた示唆

2015 年 9 月には国連サミットにおいてポスト MDG となる「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」が採択され、目標 2 において「飢餓を終わらせ、食料安全保障及び栄養改善を実現し、持続可能な農業を促進する」取り組みを推進することが謳われている。同目標では、2030 年までに飢餓を撲滅するとしており、国際社会は、人口増加が続く中で、現在の 8 億人程度の飢餓人口をゼロにするという、より困難で、高い目標を掲げ、努力や支援を拡大することをコミットすることになる。特に、栄養不足人口の割合の改善が遅れる中で、急速な人口拡大が継続するサブサハラアフリカと南アジアについて、重点的な対策が必要とされると考えられる。また、目標には、カロリーベースで充足させるだけでなく、安全性や栄養価の面にも注目し、乳幼児・子供・女性・高齢者などそれぞれの栄養ニーズに応じた食品の供給もうたわわれている。

ケニアの飢餓人口は 990 万人で人口の 2 割の水準である。一人当たりの摂取カロリーは向上しており、栄養状況の改善がみられるが、今後増加する人口を支えながら、飢餓を撲滅するためには、全く新しい改善に向けた仕組みづくりが求められると考えられる。カロリーベースでの不足に加え、幼児・子供・若年

⁷² Impact Base (<http://www.impactbase.org/>) による。

齢女性などの栄養状況の改善も大きな課題である。穀物（トウモロコシ、小麦、コメ）に、イモや食用バナナ等の主食作物を確保すると同時に、穀物、野菜・果実、乳製品・食肉、魚介等の各品目の供給拡大や貧困層に手が届き、かつ調理が簡便な加工品の開発、栄養的な教育等の多岐に亘る分野で様々な施策が必要となる。豊田通商によるトウモロコシ向け肥料ブレンド工場設立や、キックマンによる JICA の BOP F/S 調査（子供の栄養改善・健康増進を狙いとして、新商品の開発を行う）など、ビジネスと穀物供給増や栄養改善を担う取り組みは、今後の方向性の示唆に富むものである。また、ケニアで勃興するモバイル IT などの FVC に係る新しいイノベーションを、どのように飢餓の撲滅や栄養改善の分野に繋げられるかという点について、より深く検討していく価値があると考えられる。

持続可能な開発のための 2030 アジェンダ（仮訳）

目標 2 飢餓を終わらせ、食料安全保障及び栄養改善を実現し、持続可能な農業を促進する

2.1 2030 年までに、飢餓を撲滅し、すべての人々、特に貧困層及び幼児を含む脆弱な立場にある人々が一年中安全かつ栄養のある食料を十分得られるようにする。

2.2 5 歳未満の子どもの発育阻害や消耗性疾患について国際的に合意されたターゲットを 2025 年までに達成するなど、2030 年までにあらゆる形態の栄養不良を解消し、若年女子、妊婦・授乳婦及び高齢者の栄養ニーズへの対処を行う。

2.3 2030 年までに、土地、その他の生産資源や、投入財、知識、金融サービス、市場及び高付加価値化や非農業雇用の機会への確実かつ平等なアクセスの確保などを通じて、女性、先住民、家族農家、牧畜民及び漁業者をはじめとする小規模食料生産者の農業生産性及び所得を倍増させる。

2.4 2030 年までに、生産性を向上させ、生産量を増やし、生態系を維持し、気候変動や極端な気象現象、干ばつ、洪水及びその他の災害に対する適応能力を向上させ、漸進的に土地と土壌の質を改善させるような、持続可能な食料生産システムを確保し、強靱（レジリエント）な農業を実践する。

2.5 2020 年までに、国、地域及び国際レベルで適正に管理及び多様化された種子・植物バンクなども通じて、種子、栽培植物、飼育・家畜化された動物及びこれらの近縁野生種の遺伝的多様性を維持し、国際的合意に基づき、遺伝資源及びこれに関連する伝統的な知識へのアクセス及びその利用から生じる利益の公正かつ衡平な配分を促進する。

2.a 開発途上国、特に後発開発途上国における農業生産能力向上のために、国際協力の強化などを通じて、農村インフラ、農業研究・普及サービス、技術開発及び植物・家畜のジーン・バンクへの投資の拡大を図る。

2.b ドーハ開発ラウンドの決議に従い、すべての形態の農産物輸出補助金及び同等の効果を持つすべての輸出措置の並行的撤廃などを通じて、世界の農産物市場における貿易制限や歪みを是正及び防止する。

2.c 食料価格の極端な変動に歯止めをかけるため、食料市場及びデリバティブ市場の適正な機能を確保するための措置を講じ、食料備蓄などの市場情報への適時のアクセスを容易にする。

出所) 外務省 ウェブサイト <http://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000101402.pdf>

添付資料：ケニア FVC における主な内資・外資企業

以下では、ケニアの FVC における主要な内資・外資企業を、品目別にとりあげ、資本や事業展開状況を簡単に紹介する。

会社名	資本	売上高 (百万円・万円)	事業展開状況
コーヒー・茶およびこれらを含む複合経営			
Cargill Kenya www.cargill.com	外資 (米)	(サブサハラ・アフリカ、百万\$) 2013年: 1,367 2014年: 1,349	1984年からケニアで事業展開しているカーギルは小麦、トウモロコシ、米、肥料等を取り扱う商社であり、雑種子生産等も行っている。2014年に Lesiolo Grain Handlers Ltd.を買収し、穀物と油糧種子も取り扱うようになった。ケニアでのコアビジネスは紅茶の資金供給、調達、倉庫保管、流通であり、モンバサからの紅茶輸出量1位を誇る。
Unilever East and Southern Africa (ESA) Unilever East and Southern Africa (ESA)	外資 (英、ユニリーバ子会社)	(グループ、百万€) : 2012年: 51,324 2013年: 49,797 2014年: 48,436	ユニリーバはアフリカ東部・南部統括事業本部をケニアに置き、ケニア、ウガンダ、タンザニア、ジンバブエ、ザンビア、モザンビーク、マラウイ等の19カ国の事業(洗剤、医薬品・パーソナルケア、食品等)を管理。Unilever East and Southern Africa (ESA)はユニリーバの子会社としてケニアを含む19カ国の市場をカバーしている。ユニリーバは約2万人を雇用し、ケニア最大の民間部門雇用者である。
Unilever Tea Kenya Ltd	外資 (英、ユニリーバ子会社)	NA	ユニリーバの子会社としてケニアで主に輸出用の紅茶を生産している。ケニア最大の紅茶生産者。
Limuru Tea Co. Ltd www.limurutea.com	外資 (英、ユニリーバ子会社)	2012年: 116 2013年: 104 2014年: 92	ユニリーバ紅茶ケニア社の供給企業。Limuru Teaは274ヘクタールの茶畑を有し、2,810トンの茶、650トンの紅茶を生産している(2012年)。同社の生産する茶はユニリーバを通じて輸出されている。
Finlays www.finlays.net	外資 (英、John Swire and Sons 子会社)	(Finlays Colombo、百万\$) 2012年: 5,035 2013年: 5,472 2014年: 5,950	年間23千トンの茶をケリチョで生産するFinlaysはケニアに4つの工場を有する。紅茶ではユニリーバに次ぐ規模。約9千人を雇用し、農園の従業員と家族用に住居、学校、医療設備を設けている。

会社名	資本	売上高 (百万円・円)	事業展開状況
Eastern Produce www.easternproduce.com	外資 (英、 Camellia Plc 子会 社)	NA	ケニアで 5 つの茶工場、7 つの茶農園を有する。また加工している茶葉のうち三分の一は約 7,500 戸の農家から集荷。紅茶ではユニリーバ、Finalys に次ぐ規模。ケニアのほかにマラウィにも拠点がある。また、マカダミアナッツを主にマラウィと南アで生産・加工・輸出しており、マカダミアナッツではアフリカで民間最大のプレイヤー。
Kakuzi www.kakuzi.co.ke	外資 (英、 Camellia Plc 子会 社)	2012 年: 2,043 2013 年: 1,384 2014 年: 1,690	親会社は Camellia Plc (英)。ケニアで茶、アボカド、パイナップル、マカダミアナッツの生産・加工・販売を行い、農業以外に酪農及び林業も行っている上場企業。同社は東アフリカ最大のアボカド生産者である。近年の同社最大の投資案件であるマカダミア粉碎施設は 2015 年に完成し、2016 年から稼働する予定である。
Williamson Tea Kenya Ltd www.williamsontea.com	外資 (英、 Ngong Tea Holdings 子会社)	2013 年: 3,491 2014 年: 3,512 2015 年: 2,590	茶の生産、加工及び販売を行っている。Ngong Tea Holdings (英) の子会社。4 カ所に茶畑、計 2,112 ヘクタールを有し、1,376 万 kg の茶を販売した (2014 年)。約半分の茶は付近の小規模生産者から買い付けている。設備稼働に用いる発電原料の木材も自社で賄う計画であり、2014 年に 1 メガワット規模の太陽発電が稼働した。
Kapchorua Tea Co. Ltd	外資 (英、 Ngong Tea Holdings 子会社)	2013 年: 1,353 2014 年: 1,192 2015 年: 1,074	茶の生産、加工と販売を行う企業。主要株主は上記 Williamson Tea Kenya 及び Ngong Tea Holdings (英)。ナンディヒルズに約 630 ヘクタールの茶畑があり、570 万 kg の茶を国内外に販売している (2015 年)。自社畑だけでなく、周辺の小規模生産者からも茶を買い付けている。現在では樹齢の高い茶の植え替えを行っており、収量の向上に取り組んでいる。
Nestlé Kenya Ltd www.nestle-ke.com	外資 (ス イス、ネ スレ子 会社)	(アフリカ事 業、百万円) 2012 年: 3,332 2013 年: 3,397 2014 年: 3,421	1967 年に設立されたネスレグループの 100%子会社。ネスレ赤道アフリカ地域の一部として戦略的役割を果たしている。ネスカフェ、ミロ、マギー等のブランド商品を製造しているナイロビ工場は、現地市場を供給するほか、EAC (東アフリカ共同体)、COMESA (東南部アフリカ市場共同体)、及びヨーロッパ市場向けに輸出している。農村開発事業にも取り組んでおり、ネスカフェブランドでは 26,000 人のコーヒー栽培者を対象に農業技術支援を行い、東アフリカ酪農開発事業を通し 6,000 人の酪農家に技術支援を提供している。本社、工場、流通センターはナイロビにあり、社員は計 185 人。
Kofinaf	外資・内 資	NA	Kofinaf 社はケニアの 9 ヶ所に農園を有し、コーヒー分野では最大の民間企業。2011 年に Socfinaf グループ (ベルギー。ゴム、パーム油) がケニアコーヒー事業を地元資本家と英国投資ファンドに売却して、Kofinaf に名称を変更。

会社名	資本	売上高 (百万円・万円)	事業展開状況
Eaagads Ltd	外資・内 資	2013 年: 68 2014 年: 96 2015 年: 101	コーヒーの生産、ブレンド及び販売を行う企業、1946 年創業。親会社は Kofinaf。Eaagads 社はケニア全土に約 200 ヘクタールの栽培地を所有。コーヒー生産の他に林業にも進出している。
Sasini Ltd www.sasini.co.ke	内資 (コ ン ゲ ロ マ リ ット Sameer Group 傘下)	2012 年: 2,821 2013 年: 2,817 2014 年: 2,763	1952 年創業、コーヒー及び茶の生産、加工及び輸出を行っている。2007 年に事業の多角化に乗り出し、酪農、園芸栽培及び林業分野に進出。現在ではコーヒーと茶の小売用ブランドを立ち上げ、「Savanna Coffee Louonge」のカフェ事業にも進出している。
果実・野菜・ナッツ			
Cirio Del Monte Kenya http://www.delmonte.com/	外資 (米)	(Fresh Del Monte Produce Inc., 百万 \$) 2012 年: 3,412 2013 年: 3,683 2014 年: 3,927	デルモンテの子会社である Cirio Del Monte Kenya はパイナップルのプランテーション農園業 (約 2,200 ヘクタール) と食品加工業を行っており、約 6 千人を雇用している。1 日に 1,500 トンのパイナップルを加工処理するキャパシティを有し、パイナップルの缶詰以外にジュース原液等を製造している。
Kenya Nut Company www.kenyanut.com	内資	約 1,500	1972 年創業、マカダミアナッツ及びカシューナッツの粉砕や 加工を行っている。日本人が創業、従業員に売却し、現在は内資企業である。マカダミアナッツの殻を自社ボイラーのバイオエネルギーとして利用。商機生産者から原料を買い付けるとともに、ケニア政府と共同で貧農向けにコーヒーや茶に代わる新たな換金作物としてマカダミアナッツの栽培を奨励している。
Kenya Orchards Ltd www.njorocanning.co.ke	内資	2012 年: 30 2013 年: 47 2014 年: 58	様々な野菜や果物の加工と缶詰を行っている。小売用ブランドである「KOL」の下、ソースや香辛料、コーンスターチ、ジャムなどの商品を販売している。関連会社である Njoro Canning Factory は冷凍野菜の製造及びパッキングも行っている。両社合わせて 5 つの加工工場を有している。現在は国内の香辛料市場の拡大と冷凍野菜、乾燥野菜及び缶詰豆の輸出強化に力を入れている。
Stawi Foods and Fruits Limited www.stawiindustries.com	内資	NA	2011 年にバナナ粉の製造から始まり、現在では、グルテンフリー・バナナこの他にオートミールポリッジ及び調理用でんぷんを加工している。約 300 の小規模生産者から原料を調達している。
Norda Industries www.bitez.co.ke	内資	NA	ポテトチップス製造販売企業。2008 年創業、ケニアのじゃがいも生産者から原料を直接買い付け、国内工場ですナック菓子を製造。ブランド名は「Bitez」、「Urban Bites」等であり、商品は全てハラル認定である。生産者に対して種苗及び肥料購入のためのクレジットラインを提供し、収穫後の作物をフェアトレード価格より高く購入し、生産者の生活水準向上に取り組んでいる。

会社名	資本	売上高 (百万円・円)	事業展開状況
VegPro International http://www.vegpro-group.com/	外資（カナダ）	NA	カナダの VegPro グループ。ケニアのほか、ガーナ、エチオピアにも展開。野菜と生花の輸出を行う。
AAA growers	内資	NA	650 ヘクタールの農園を有し、年間 4,000 トンの野菜（とうがらし、ブロッコリーなど）を輸出。
Hillside Green Growers & Exporters	内資	700～900,000 \$	1998 年創業。20 種以上の青果物を中東・欧州向けに輸出。
Sunripe	内資	NA	1976 年創業。生鮮野菜・果実・花きの輸出業者。冷凍設備も有する。
Shree Ganesh Fruits & Vegetables	内資	NA	1993 年創業の果実・野菜卸売業者。ケニアの 9ヶ所に店舗を有する。スーパーチェーン店「Nakumatt」等に卸すケニア大手の生鮮青果物の卸業者。取り扱い青果の 8割は同社倉庫付近の中小規模生産者から調達している。 Nakumatt では、Mugoya Vegetable Shop として生産青果の販売スペースを受託して販売を行っている。同様のコンセッション方式を他の小売店でも行っている。
Fresh An Juici www.freshanjuici.co.ke	内資 (Shree Ganesh 子会社)	NA	2010 年から、「Fresh Squeeze」ブランドの下、無添加ジュースの取り扱いを行っている。ウガンダ、タンザニア及びルワンダでも事業を展開している。
ビール・飲料			
East African Breweries Ltd www.eabl.com	外資	2013 年: 59,062 2014 年: 61,292 2015 年: 64,420	1922 年創業、東アフリカ最大のビール醸造会社。現在では東アフリカ 6 カ国にプレゼンスがあり、Tusker, Bell, Serengeti 等のブランドがある。大株主は Diageo Kenya (Diageo (英) 子会社) であり、Guinness も 2.6%の株式を保有している関係で、東アフリカ諸国では Guinness の販売も行っている。ビールの他にスピリッツなども扱う。傘下企業に大麦及びソルガムの生産を行う企業 (EAML) がある。
Kevian Kenya Limited www.picknpeel.com	内資	NA	「Afia」及び「Pick N Peel」ブランドで有名な大手飲料メーカー。創業者は元政治家の Kimani Rugendo、現在ではフルーツジュースの他に、ミネラルウォーター、麦芽飲料などを製造。ウガンダ、タンザニア、エチオピア、スーダン及びザンビアにも輸出している。

会社名	資本	売上高 (百万円・万円)	事業展開状況
Coca-Cola www.coca-colacompany.com	外資 (米)	(アフリカ+ユーラシア、純利益、百万\$) 2012年: 2,697 2013年: 2,763 2014年: 2,730	コカ・コーラ社は 1948 年からケニアでの事業を開始し、1995 年には同社のボトリング会社である Sabco が大規模ボトラーの Nairobi Bottlers Ltd. を買収した。ナイロビに工場を有する Sabco は現在約 900 人の社員を雇用。2010 年には Bill & Melinda Gates 財団、コカ・コーラ社、コカ・コーラ Sabco、及び TechnoServe (NGO) が果樹農家育成プログラムを立ち上げた。プログラムの対象はケニアとウガンダのマangoやパッションフルーツを生産している小規模果樹農家約 5 万人であり、彼らの収益(収穫量)を 2014 年までに倍増させることを目標として掲げていた。収穫された果実はコカ・コーラ社(Coca-Cola Juices Kenya)がジュース (Minute Maid ブランド) の原料として買い取る仕組み。事業資金は 1,150 万ドル、そのうちコカ・コーラ社は 300 万ドル、コカ・コーラ Sabco は 100 万ドル負担した。
製粉・穀物調製品・飼料			
Unga Group Ltd ungagroup.com	内資	2012年: 15,977 2013 年: 15,759 2014年: 17,002	小麦及びトウモロコシ等の製粉、動物飼料の製造等が主な事業。ケニアに 3 つの製造拠点をもち、ウガンダにも事業を展開している。製品はスーパーマーケットや食料雑貨店、ベーカリー等に販売している。最近ではナイロビ製粉工場の拡張を実施している。南アフリカ企業 Nampak 社と共同で缶詰や袋紙などの梱包用品会社を設立し、デルモンテ、ネスレ、コカコーラなどの企業向けに商品を販売している。
Mombasa Maize Millers	内資	NA	1978 年創業、ケニア最大の小麦及びトウモロコシの製粉会社。2000 年代後半に中小規模の製粉業者を 5 社買収し、現在では国内市場の 33% のシェアを占めている。小麦の大手卸業者も所有。また、家畜用飼料の製造と販売の事業にも進出。小売用ブランドは「Taifa」である。
MINI group www.minigrp.com	内資	NA	1970 年創業の多事業企業。製パン事業を担う Mini Bakeries の「SUPA Loaf」ブランドはケニアの代表的な食パンの代名詞となり、現在では 2 万店舗で販売され、タンザニア及びウガンダにも事業を拡大している。MINI GROUP は製パンの他に、製菓、製粉及び製糖事業にも進出しており、多角的な事業運営を行っている。
Weetabix East Africa www.weetabixea.com	外資 (英)	NA	イギリスの Weetabix Food Company (中国の Bright Food Group が 60% 保有) の子会社であり、シリアルを製造販売している。ケニアのシリアル市場で最大シェア (約 8 割) を誇り、2014 年には 16% 成長した。2015 年 4 月には今後約 6 割の原材料を地元農家から調達すると発表した。

会社名	資本	売上高 (百万円・万円)	事業展開状況
乳業			
Brookside Dairies	内資・外資	NA	東アフリカ最大の乳製品企業。Danone は同社株式の 40% を所有。東アフリカの牛乳価格の乱高下をヘッジするための事業として同社は 2012 年に粉乳工場の建設を決定し約 30 億ドルを投資し、2014 年から稼働開始した。事業拡大を進める同社は 2013 年に乳製品企業 3 社を買収し、ケニアの乳製品市場の 44% のシェアを占めている。アフリカ 12 カ国に製品を輸出している。
Happy Cow www.happycowkenya.com	内資	NA	ケニア乳業セクターの自由化に伴い 1996 年に設立したチーズ製造の大手企業。2004 年までにはヨーグルト・フレッシュクリーム・バター等の製品も開発を進め、「Cheese makers from Holland」「Jolly Fresh」ブランド名で主に国内のスーパーマーケットやレストラン・ホテルに販売している。最近ヨーグルトドリンクを発売した。
Limuru Dairy Farmers Cooperative Society Ltd.	内資	NA	1962 年に設立され、1997 年より牛乳の加工を開始した。「Limuru Fresh Milk」ブランドの牛乳は加工業者及び公共機関に販売している。現在は自社では加工を行っておらず、加工工場は Brookside Dairy にリースしている。加工後の製品にはヨーグルトやバターミルクなどが含まれ、ナイロビ等のスーパーマーケットで販売されている。また、非営利団体の Technoserve や Land O'Lakes による、ビジネス戦略や研修などのプログラム実施先でもある。
Glacier Products Ltd. www.glacierproductsltd.com	内資	NA	1979 年創業のアイスクリーム製造会社。現在ではウガンダ、タンザニア及びルワンダに支店を持ち、ブルンジ、南スーダンなどにも事業を展開している。ケニア国内には 20 台の冷凍車と 2,000 機の冷凍機を所有。ブランド名である「Dairyland」は東アフリカで広く知られているブランドである。
Bio Food Products Ltd. www.biofoods.co.ke	内資	NA	1990 年創業の機能性乳製品メーカー。主なターゲット層は高所得者層であり、ケニア国内に 300 店舗に販売、そのほかにタンザニア、ウガンダ、ルワンダ及び南スーダンにも輸出。飲むヨーグルト、ホイップクリーム、全脂・脱脂ロングライフミルク、マーマレード、はちみつ、ベジタリアン用マヨネーズ、ラクトースフリー・ミルクなどを製造・販売している。

会社名	資本	売上高 (百万円・万円)	事業展開状況
食肉・水産物			
Alpha Fine Foods www.alphafinefoods.com	内資	NA	1997年に設立した大手食肉加工・食品流通企業。アルファ・グループはえび漁業およびナイルパーチの加工・輸出等でも大手企業。ラム・牛・鶏・ヤギ肉、ナイルパーチやティラピアを始めとした魚介を取り扱っており、ケニア国内を中心としたホテルやロッジ・外食産業・公共機関・スーパーマーケットなどに販売している。冷凍品の「Alpha Fine Foods」とサモサ等インスタント冷凍食品「AI's Kitchen」ブランドはHalal 及び HACCP・ISO 認証取得済み。
Farmer's Choice www.farmerschoice.co.ke/	内資	NA	1980年に設立され、ソーセージ・ベーコン・ハムなどの豚肉製品を中心に製品ラインアップを広げてきた。ISO 取得済みであり、牛肉は「Choice Meats」ブランドとしてHalal 認定を受けている。消費者に対する栄養価値に係る啓蒙活動やレシピの提供も行っている。自前の養豚場(3万頭程度を飼育)・食肉処理場を有し(東アフリカ唯一の輸出用食肉処理場のライセンスを保有)、豚・牛肉を中心に年間2万トンの肉を生産している。製品は、ホテルやスーパーマーケットの他、全国各地で企業が提供した手押しカートを活用して個人商人が販売している。また、東アフリカや中東諸国に輸出もされており、130以上の冷蔵/冷凍車が東アフリカ諸国に製品を届けている。
Kenchic	内資	NA	国内養鶏最大手。ブロイラーと産卵鶏の両方を飼養。国内のフライドチキンの最大のチェーンも有する。
Tilley Group	外資(タンザニア)	NA	タンザニア、ウガンダ、ケニアでビクトリア湖のナイルパーチを加工・輸出。

会社名	資本	売上高 (百万円・列挙)	事業展開状況
その他加工食品			
Indofood www.indofood.com	外資（インドネシア、Indofood 子会社）	（Indofood、百万ルピア） 2012 年： 50,201 2013 年： 55,623 2014 年： 63,594	インドネシアの Indofood (Salim Group)は子会社の Salim Wazaran Kenya を通し、2013 年にケニアにインスタント麺 Indomie の製造工場を築いた。投資額は約 3.8 百万\$、年間 115 百万パックの Indomie を製造することができる。
Promasidor www.promasidor.com	外資（南ア）	NA	1988 年にケニアでの事業を開始した Promasidor は南アフリカに本社がある食品加工企業である。ケニアでは粉乳、調味料、スナック菓子、大豆タンパク質を販売しており、大豆等の加工はケニア内の工場で行っている。栄養価が高く、且つケニア人が好む味付けの調味料商品の開発に力を入れている。
Cadbury Kenya www.cadbury.co.uk	外資（米）	（Mondelez International、百万\$） 2012 年： 35,015 2013 年： 35,299 2014 年： 34,244	Mondelez International の子会社である Cadbury Kenya は 2014 年 10 月、キャドバリー粉末飲料チョコレートを製造していたナイロビ市内の工場を閉鎖することを発表した。今後ケニアではマーケティングと流通に専念し、商品はエジプトで製造されたものを輸入する。同工場は 2011 年にチョコレートの製造も中止しており、現在は南アから輸入された物が販売されている。
砂糖			
Mumias Sugar Co., Ltd. www.mumias-sugar.com	内資（政府が 20%の株式を保有）	2012 年： 15,543 2013 年：11,958 2014 年： 13,076	ケニア政府主導で発足した企業。サトウキビ、砂糖、エタノールの生産を行うとともに、発電及び水事業にも進出している。 同社は 2014 年に 17 万トンの砂糖を生産した。また、34MW の発電量を有し、その内 26MW を国内電力網に供給。多角化の一環として 2013 年から製造を開始した飲用水とエタノールはそれぞれ 139 万リットルと 1,215 万リットルを販売した(2014 年)。
Sony Sugar www.sony-sugar.co.ke	ケニア政府所有	NA	ケニア政府所有の製糖企業。1.5 万ヘクタールに及ぶ 3 万人以上の生産者と契約栽培を行い、同社が収穫作業を行い、自社施設で小売用砂糖の製造と梱包を行う。小容量パックの商品を得意とし、6 グラム容量の砂糖パックはケニア航空、病院やホテル等で給仕されている。白糖及びブラウン糖を精製。

会社名	資本	売上高 (百万円・列挙)	事業展開状況
食用油			
Bidco www.bidcoafrika.com	内資	NA	1970 年創業。植物由来油脂、マーガリン、石鹼及び洗剤等の製造業者。2002 年に Uniliver 社より食用油脂 Kimbo ブランドを買収。オーナーの Shah ファミリーは 2013 年にアフリカの富裕層で 18 番目にランクイン。ウガンダに大規模パーム農園を有する。海外進出にも積極的であり、アフリカ中央・東部の 15 か国に食用油、マーガリン、石鹼、洗剤などを輸出しており、2030 年までにアフリカ最大手となることが目標。生産・加工は 4 か国にまたがり、契約農家は 3 万戸、压榨工場、精製工場を有する。
Kapa Oil Refineries http://www.kapa-oil.com/	内資	NA	1960 年代から食塩や BP パッキングで創業、その後植物油に事業を拡大。植物油、マーガリン、ベーキングパウダーのほか、インスタント麺、石鹼・洗剤等も生産している。アフリカの 14 ヶ国へ販売。
Menengai Oil Refineries Ltd. (MORL) www.menengaioil.com	内資	NA	アブラヤシ由来の油脂及び石鹼などを製造。せっけん工場から発足し、1994 年に料理用油の製造と販売を開始、現在では工業用洗剤も作っている。近隣諸国への輸出に関心が高く、2020 年までにアフリカ中部・東部への輸出を果たす目標を立てている。
タバコ			
British American Tobacco Kenya Ltd www.bat.com	外資(英)	2012 年: 19,409 2013 年: 19,619 2014 年: 21,032	BAT グループのケニア企業。ケニアではたばこ葉の生産及びタバコの製造を国内外市場向けに製造している。エジプト市場向けには半製品であるカットラグ (cut rag) の製造も行っており、BAT 東アフリカ事業の拠点企業となっている。ナイロビ工場で製造される商品の 60%は南東部アフリカ市場共同体 (COMESA) 等の 17 か国に輸出されている。5,000 人のタバコ生産者と栽培契約を結んでいる(2012 年)。
農業投入物・包装資材			
Seed Co	外資(ジンバブエ)	—	トウモロコシ、野菜、ソルガム種子を販売。2001 年にケニアに支社を設立し、スーダンやウガンダにも販売。
Syngenta Kenya www3.syngenta.com	外資(スイス)	(ヨーロッパ、アフリカ、中東事業、百万\$) 2012 年: 3,974 2013 年: 4,223 2014 年: 4,547	Syngenta の東アフリカ事業はケニアのナイロビオフィスを中心に、タンザニア、エチオピア、ウガンダ、エリトリア、ソマリア、ジブチ、ルワンダ、ブルンジで展開されている。野菜種子、除草剤、殺虫剤等を販売している。2009 年に乾燥・半乾燥地の農家と生産性の向上に取り組む Syngenta Foundation Kenya を設立。

会社名	資本	売上高 (百万円・列挙)	事業展開状況
Bayer East Africa	外資（ドイツ）	(Bayer, 百万€) 2012 年 39,741 2013 年 40,157 2014 年 42,239	Bayer の東アフリカ事業はケニアのナイロビオフィスを拠点としている。GTZ や青果物輸出協会、マイクロファイナンスのスキームなどを活用しながら、トマトなどの野菜を生産する小規模農家のサポート、GAP の取得などを支援している。
Monsanto Kenya www.monsantoafrica.com	外資（米）	(モンサント、百万 \$) 2012 年: 13,504 2013 年: 14,861 2014 年: 15,855	Monsanto Kenya では生産性が高く、干ばつや病気に強い Dekalb ブランドのトウモロコシ種子や、紅茶栽培等に適用している除草剤（Roundup ブランド）等を販売している。モンサント・ファンドはケニアの大学や NGO と協力し、学校菜園やジャガイモ農家を支援している。
Tetra Pak http://www.tetrapak.com/	外資（スウェーデン）	(Tetra Laval Group、百万€) 2012 年: 13,580 2013 年: 13,445 2014 年: 13,455	1956 年からナイロビを中心に、東アフリカの食品加工業者に包装材料や機械を供給。ケニアにおけるビジネスの 98% はロングライフミルクの容器製造販売である。2014 年にはナイロビの工場をアップグレードし、13 カ国の拠点として牛乳以外にもジュースやヨーグルト向けの容器に大きな可能性を見ている。
政府公社			
National Cereals and Produce Board (NCPB) ケニア穀物生産公社	政府公社	—	トウモロコシ(白トウモロコシ)、コメ、肥料、豆類、ソルガム及び農業投入財等の買い付けと販売を行う政府公社。市場価格の安定化を図るため、NCPB は過剰供給の場合は買い付けを行い、供給が少ない時は販売を行っている。コメについては 2004 年以降精米も行っている。なお、サイロ（貯蔵庫）を保有し貸出も行っているが、管理運営が不適切との指摘もある。
Coffee Board of Kenya ケニアコーヒー委員会	政府公社	—	ケニア国内のコーヒー業界を監督する機関として 1933 年に創設。コーヒー苗床、生産者、製豆所、マーケティング・エージェント、パイヤー、焙煎業者、梱包業者、倉庫業者、競売人等の登録と認可を行う。また、1971 年からマーケティング事業も管轄することになり、ケニアコーヒーの消費促進活動も行っている。
The Tea Board of Kenya ケニア茶委員会 www.teaboard.or.ke	政府公社	—	ケニア国内の茶業を監督する機関として 1950 年に創設。茶事業に関わる生産者、買い付け業者、ブローカー、パッカー、製茶企業の登録を承認する機関となっている。また、傘下に茶研究財団を有し、茶の研究開発も行い、業界関係者に広く情報を提供している。

会社名	資本	売上高 (百万円・別掲)	事業展開状況
Kenya Seed Company ケニア種子公社 www.kenyaseed.com	政府公社	—	ケニア政府の種子関連公社。自給率の向上を目的に、高収量品種の研究と認証を行い、関係者にその普及を促している。ケニア、タンザニア及びウガンダの種苗会社を買収し、これらの国での種苗、殺虫剤及び肥料の販売も行っている。取扱い作物はトウモロコシ、小麦、牧草、ヒマワリ、ソルガム、コメなど。
Kenya Meat Commission ケニア食肉委員会 www.kenyameat.co.ke	政府公社	—	ケニア政府公社で、最大の肉牛のと畜、食肉処理業者である。国内市場のほか、近隣諸国等への輸出も行う。