

エチオピア政策対話
第 24 回出張報告

2017 年 6 月 14 日
GRIPS 開発フォーラム

<日程> 2017 年 6 月 5～10 日(実働日)

<メンバー>

GRIPS 開発フォーラム: 大野健一

JICA 本部: 産業開発・公共政策部から本間徹国際協力専門員、関千種専門嘱託

<現地での日本側同行者・面会者>

在エチオピア日本大使館: 齋田伸一大使、中村和人書記官

JICA エチオピア事務所: 山田健所長、松山剛士次長、福田佳奈所員、栗田恵美企画調査員、
Gebeyehu Tuji 民間セクター開発プログラムオフィサー

JETRO アジスアベバ事務所: 関隆夫所長

日本工営(EIC・IPDC 支援): 金子和代、孟祥旺の両氏

GRIPS 現地コーディネータとして、PSRC の Kidanemariam Berhe Haile リードリサーチャー

<概要>

今回は、毎年冬と夏に実施されている政策対話セッションとは別の、大野健一による中間出張であり、昨年 11 月(第 2 フェーズ末)に続いての中間出張である。今回は、ほぼ全行程に JICA 本部から本間徹、関千種両氏に同行していただいた。これからもこうした中間ミッションを行う予定である。その目的は、年 2 回の大型政策対話ミッションに加えて、より頻繁に現地で情報収集や政策協議を行い、産業政策対話の速度と密度をこれまで以上に高めることにある¹。本ミッションは、できる範囲で政策協議や情報収集に専念し、周到な準備が必要なハイレベルフォーラムは実施せず、また首相、アルケベ大臣らとの面会も行わなかった²。以下では、今回検討した個々のイシューについて報告する。

なお産業政策対話に関連する JICA 側の動きとしては、本部で産業開発・公共政策部の片井氏が広瀬氏に交代し、ミャンマー駐在だった本間氏が本部に帰任した。JICA エチオピア事務所では、所長が神氏から山田氏に、本件担当の Fekadu 氏が Gebeyehu 氏に交替し、6 月中に福田氏が菊間氏に引継ぎを行うこととなっている。

1. 工業省

本年 4 月にアーメド大臣、アーメド・ヌル局長³が JETRO 投資セミナーで訪日した際、日本の経済

¹ 同様の目的の追加出張としては、2017 年 4 月に GRIPS 開発フォーラム雇用の菊地隆男氏による、ハンドホールディング準備のための工業省・各産業インスティテュートとの面会や他ドナー・投資国の支援状況調査を実施しており、この際には JICA より舟橋専門員が同行した。

² ハイレマリアム首相とは 2016 年 7 月以来面会が実現していないので、今回のミッションでもアレンジできれば会うつもりであったが、アルケベ大臣より、現在は予算作業等で忙しく都合がつかないとの連絡があったため、面会要請を出していただかなかった。

³ ヌル局長の正式タイトルは Policy & Program Study and M&E Director, Special Advisor であり、実質的には工業大臣の右腕として、GTP2 や各種政策文書を担当し、各案件の企画・評価をとりしきり、ドナーとの調整・交渉も行う。タデッセ元国務大臣が退職されて首相府に移ったのちは、ヌル局長の責任はさらに重くなったようである。

発展に関する英語書物を揃えたいというリクエストがあり、その後、メールを通じた文献の選択・購入をへて、今回ミッションでその大部分を持参し提供した。こうした書物を集める目的を聞いたところ、アーメド大臣から以下の説明があった。

GTP2(現5カ年計画)では、産業振興分野として軽工業、重化学工業、未来産業準備の3つがある。このうち軽工業については工業団地やアグロパークの設置が進んでいるが、輸入代替型の重化学工業については着手されていない。そこで、すでに重工業過程を経た国々の経験を学び、所得や技術がどのレベルに達したらいかなる政策や活動が行われたかを学びたい。韓国については6~7冊読んだが、日本についても読破したいとのことであった。また、昨年JICAに重化学工業支援をお願いしたが断られたので、コンサルタント会社に初期調査を発注した。鉄鋼は英MCI社、プラスチック原料は米Jacobs社だが、鉄鋼レポートはまもなくできる。結果はエチオピアの可能性は明るいということで、よろこんでいる。高炉を含む多くの可能性が検討されている。ただしこの調査は省内のもので、7月末か8月初めに政府に提案する。上の判断を仰いだあと、調査報告については公開可能になった時点で日本にも提供する。

当方は、ベトナムでも建設用鋼材需要の急増に伴い、2000年前後にJICA・GRIPS・日系鉄鋼メーカーによる集中的な鉄鋼協議をハノイで実施したが、そのときは、高炉を含む大規模な一貫製鉄所案と内外民間を投資主体とする下流からの漸次建設案の2つが検討され、日本側は鉄鋼専門家の見解、アジアや新興国の経験、投資タイミング・ファイナンス・関税・価格のシミュレーション等に基づき、後者を推薦した経緯がある。政府が鉄鋼投資に関わることは大きな資金とリスクを伴い、とりわけ経験のない途上国政府には技術的にも資金的にもまず不可能であると述べた。大臣は、まだ具体的な技術や工程については検討している段階であるとのことであった。MCI社の調査報告が公開された時点で、我々もその内容がどれだけ現実的か、日本がコメントすべきか、アドバイスするとしたら何をアドバイスするかなどを考える必要があろう。現在はしばらく静観でよい。

また、やはりGTP2の産業の重要課題の1つである「生産性・品質・競争力」(QPC)分野について、日本がリードドナーとして協力してほしいという強い要請が以前からあり、協議やミッションを何度か重ねている。現在は、5つの支援分野(工場効率性、戦略的経営、リンケージ、設計・技術・イノベーション、事業環境)からなる「QPC政策枠組」の作業を続けながら、現時点のシートを提示した段階にある。この5支援分野をたてることについてはアーメド大臣から賛意が得られている。QPCは産業政策の多領域を網羅する課題であることに鑑み、日本がそのための新案件を打ち出して済まずというよりは(出していくことは必要だが)、日本がハブとなり、上記5分野の現実的な目標・指標をつくり、そのモニタリング・課題発見・調整協議の体制を主導し、工業省の名前で関連ドナーを集めてこれらを進めていく、さらには設置が予定されているQPCテクニカルワーキンググループを日本がリードしていくという、「プロセス重視」の寄り添い型支援としたい⁴。

すなわちQPC協力とは、日本が単独でなにか追加案件を出すのではなく、工業省が本来の政策企画・実施ができるよう能力構築を行う支援である。そのためには、現地に長期滞在し、アーメド大臣やヌル局長の近くにいる常態で彼らを支え、信頼をかちうることで日本人を配置することが望ましい。実際、ヌル局長からは短期ではなく長期の日本人専門家をできるだけ早く派遣してほしいという要請が再三出されている。これも、GTP2の産業課題を進めるための、頼りになる常

⁴ ヌル局長によれば、食品、繊維、皮革のTWGは設置済みであり、重化学・電子・他をまとめたTWGもまもなく設置するという。QPCのTWGはぜひ日本がやってほしいということである。

駐顧問がそばにほしいという希望の表明であろう⁵。

ヌル局長はさらに次のように述べた。彼の局は産業政策・案件の企画や評価を担うが、数名の部下は薄給・低能力でほとんど役に立たず、彼自身が動くしかない。現在大臣に提案しているのは、彼の下に5つのプロジェクト・インプレメンテーション・ユニット(PIU、脚注4の5つのTWGに対応する)を特設し、政府の給与表とは離れて有能なスタッフをリクルートする。また5PIUを統括する全体マネジャーも置く。これらはエチオピア人でも外国人でもよい(日本人長期専門家が入るとすれば、このPIU組織とは別に、直接ヌル局長(ないし大臣)にアドバイスする位置か)。

工業省への日本人長期専門家はぜひ出したいところだが、予算よりもおもに適材の問題で対応できないでいる。GRIPSも人材を検討しているが時間がかかるかもしれない。見つけ次第送り込むことは十分考えてよい。当面は、JICA 福田氏の後任となる菊間氏が工業省と日本(大使館、JICA、JETRO、GRIPS等)の間の情報ハブとして活発に動き回り、双方をつなぐのがよいのではないか。JICA エチオピアにも、これが可能な菊間氏の時間配分の検討をお願いしたい。

2. QPC および生産性関連の研究

調査研究や政策提言については、日本人が行うだけではなく、エチオピアの研究者ないし研究機関にもそれらができるようにするというのが、QPCと関連して実施したいもう1つの支援である。昨年は、Ethiopian Development Research Institute(EDRI)と Policy Study and Research Center(PSRC)の2つの政府系シンクタンクを対象としてこれを試みたが、反応が思わしくないのでやり方を変えた。今春より、PSRCのリードリサーチャーの1人で、以前大野健一の指導下でGRIPSのPhDを取得したKidānemariam Berhe Hailu氏(通称Kidū)をGRIPSが調査研究担当の現地コーディネーターとして雇用し、彼を通じてさまざまな調査、訪問、会合を展開することとした。Kidūは今回の中間ミッションをサポートしたほか、8月予定のHLFまでに生産性関連文献をミニレビューする。また、以下に述べるCSA強化、ダニエル教授のカイゼンシティー調査、ベトナム生産性研究との連携にも関与する予定である。前回も今回も彼は機能しているので、当分このやり方を踏襲することとする。

今回、中央統計局(CSA)を初めて訪問し、Biratu Yigezu 長官およびビジネス・製造業データ担当のZealelem Hailegiorgis Haile 局長と面会し、CSAの基本情報を聴取した。CSAは建物やオフィスは新しくなりつつあるが、エチオピアでは流通機構や生産者団体が未整備のためか、データ収集は人海戦術的であり、8~9月には本部のほぼ全員が農業データ収集に出払って、製造業やサービスのデータ収集はとまる。後者の作業は1月頃から始まるという。統計局の作業にこうした季節性があるとは初めて聞いた。また、センサスが実施される年にはさらなる遅れがでるといふ。

CSA本部には600名が配置され(サポートも含む)、地方には24支局をもち、数千名単位で動員している。たとえば農業データ収集には約千名の常勤と約2千名のパートを雇うとのこと。データニーズは高まっており、世銀、米、英、EU、韓国等の協力があるが、データコレクターの訓練、IT化、18万台のタブレット配布といったデータ収集技術上の支援が主であり、分析能力を高めるものはないようである。労働生産性の計算に必要な労働や製造業のデータは年次であり、最新デ

⁵ 現在工業省には、David氏なる顧問が雇用されており(1年契約、更新可)、最近の我々の会合にも同席するようになった。ただし彼の発言はやや現場感が乏しい。ヌル局長は、彼を採用するに至った経緯や条件交渉、インド人も採用したがあまりに市場主義者なのでやめてもらったといった内輪話もしてくれた。現場や両政府を理解し、日本の産業支援ともつながっている日本人長期専門家が本当はほしいところであろう。

ータは 2014/15 である。各種データは過去に遡って改定することはなく、また現場のサーベイのみに頼っているので速報も出せない。分析的レポートはない。

ゼレレム局長も 32 名の部下を擁しているが、データコレクターばかりで生産性を分析・議論できる人は 1 人もいない。また CSA データを使って Kidu が仮計算した労働生産性について質問したところ、局長からの確かな答えは得られなかった。CSA が出している製造業報告冊子も、結果の図示方法(グラフ形式の選択)が明らかに間違っている。こうした状況に鑑み、ゼレレム局長の下に、分析ができるリサーチャーをパートで 1 人つけ、Kidu と組んで、関連データの収集・処理方法や質・整合性を検討するとともに、同局の能力構築を図ることは有益であろう。労働・製造業データや工業センサスの現行の方法論についても、詳細を確認する必要がある。局長も、そうした支援は歓迎するとのことだった。

なおハノイでも、大野健一の元 PhD 学生(グエン・ドゥック・タイン氏)が所長をつとめる VEPR(ベトナム国家大学所属の研究所)で生産性研究を実施しており(JICA 支援)、大野健一が指導し、タイン所長が進行管理している。6 月に報告が完成しシンポジウムをするはずだったが、統計分析のチェックに時間がかかるため 1~2 ヶ月遅れるとのこと。成果品の質が高ければ、タイン所長を秋にアジスに招いて、エチオピアの工業省や研究者にも紹介し、セミナーを行うことが考えられる。

また、前回アーメド工業大臣やマコネン EDRI 所長から提案のあった、カイゼン・ベンチマーキング・トゥイニングの評価作業も進行している。GRIPS による競争入札で IPE Global 社アジス事務所(インド人所长、スタッフ約 10 名)が選ばれ、スカイプや今回訪問を通じてこちらから調査方法をかなり詳細に指示した。この報告も、質の高いものが出てくるという前提で、8 月の HLF アジェンダに加える。IPE Global 社は、作業時間が限られているのに始動が遅い感があるが、今のところ彼らを信用して成果を待ちたい。なお同社は韓国 Dohwa 社と合弁で BL2 とキリント工業団地の設計もしている(Dohwa 社は団地内、IPE Global 社は周辺の担当)。それに関連して、エチオピア政府は契約や約束を守らず、契約変更を気軽にいってくるのもうけにならないと嘆いていた。

Kidu を現地ハブとして、以下で述べるカイゼンシティー調査も含め、これからも複数の調査研究を走らせていくつもりである。

3. 産業各インスティテュート

少数の現地企業を選別して個別支援するハンドホールディング(HH)も、我々の産業支援の重要な柱として予定している。これも昨年は、EKI、TIDI、LIDI、MIDI 等の既存インスティテュートを動員し、日本人専門家を加えてパイロットで実施する構想であったが、エチオピア側の HH 認識がまだ十分でないこと、業種によって状況が異なることから、一律ではなく、分野ごとに異なるやり方や速度で実施したいと今は考える。具体的には以下の通り。

皮革については、今回ウォンドゥ LIDI 長官に現地企業やドナー協力の課題を聞いた。それによれば、経営力、製品と原料の正確対応、バイヤーとの関係などにおいて台湾ジョージシュー社は非常に優れている。皮なめしについては、インド企業はきちんとできるが中国企業はだめで、エチオピア企業はその中間にある。ただしエチオピア企業は、せつかく外国から注文がとれても、経営力・企画力およびファイナンスがないために、さまざまな理由から納期を守ることができない。ゆえに継続的な輸出ができない。以上の問題は、皮革製品についても同様である。個別技術を学習しても、エチオピアの困難な事業環境の中で総合的な経営力をもたない限り、現地企業の輸

出振興はむずかしい。そうした観点からの支援も望まれる(これは HH でやろうとしていることそのもの)。日本側としては、皮革分野の HH 支援は「JICA 産業振興プロジェクト」のうち輸出振興コンポーネント(以下、輸出振興第 3 フェーズ)の枠組で実施し、必要に応じて政策対話を含む他チームの追加支援をするのが現実的であろう。そのためには、皮革 HH についても日本側の各チームの意思疎通を十分に図らねばならない。

繊維については、TIDI のセレンシ長官と会合をして以下の意見の一致をみた。現在多くのドナーや外資企業は、単なるワーカーの操業訓練をこえて、開発目的のために現地企業を支援しはじめている⁶。これには労働者権利、環境保全、難民雇用、追加的外資誘致、リンケージ促進等の支援があるが、日本もこうした動きに、CSR 的なものではなく「製品の質と生産性の向上」で貢献をしたいと思う。そのためには供給者論理(「いいものをつくらせてやりたい」)から支援するのではなく、個別バイヤーとその具体的な要求にもとづいた選択的な企業能力強化が行われるべきである。ただ日本のアパレルバイヤーはまだ見つからないので、JICA 輸出振興第 3 フェーズ(とりわけ日本の検品会社)とも協力しながら日系バイヤーを探すとともに、非日系バイヤーの可能性も検討する。まずは両国の関係者が会合をもち、情報交換し、認識・目的を共有し、互いに相乗的な活動を始めることが肝要である。なお TIDI が作成したドナーマッピングのための「Textile & Clothing Value Chain Roadmap」が提供された⁷。日本からのコメントがほしいとのことである。

金属機械については、ドナー支援もあまり集中しておらず、あっても単発的な計測機械などが多く、他方で産業力を高めるためにはこの分野は重要であることから、日本がアジアで実施してきたような、真剣で長期的な技術協力が検討されてもよいのではないかと思う。今回、その頭だしのためにウォルケネ MIDI 長官と面会するとともに、前回 MIDI が提示した HH 候補企業 5 社のうち 3 社を訪問した。今回会合では長官との意思疎通が必ずしも十分でなく、日本が金属機械分野の支援を考慮する上での基礎情報(現行支援、政府予算、MIDI 自身の状況と課題など)が十分得られなかったが、これは近い将来に調べればよい。なお、エチオピア政府は MIDI の予算と組織を拡張し、現建物の奥に建屋を拡張する予定である(そうした予算拡大措置は他インスティテュートでも行われている)。MIDI 支援としては、個別企業の HH のほか、鉄鋼政策の検討、安全操業、環境課題、MIDI のソフト・ハード面での能力強化などさまざま考えられ、また Kidu やダニエル教授も動員することも可能かもしれない。いずれにせよ検討はこれからである。

金属機械企業 3 社の訪問およびエチオピア・カイゼン・インスティテュート(EKI)については節を改めて記す。なお、LIDI および TIDI へのアクセスは非常な悪路だったが、現在アジスアベバ市が舗装工事中で、快適な訪問ができるようになるのは喜ばしいことである。

4. 金属関連企業訪問

MIDI が 2 月に提示した HH 候補企業 5 社のうち、アジス近郊の 3 社を訪問した。残りの 2 社は次回訪問したい⁸。

⁶ セレンシ長官は、たとえば H&M 社、Maa Garment 社、ILO、スウェーデンによる労働コンプライアンスやメケレへの外資誘致の協力、ハワッサ工業団地での PVH 社の活動、GIZ による環境・CSR・インスティテュート能力強化の支援、DFID の綿花生産ワーカーのリクルートとクラス分け、UNIDO によるデザインとドナー支援整理、世銀と TIDI によるポレレミ 2 およびキリント工業団地のワーカーのクラス分けと意識改革訓練、EU(TTF)支援などをあげた。

⁷ このロードマップは WTO と UNCTAD の共同機関である ITC および TIDI による共同作成であり、DFID の資金支援を受けている。

⁸ MIDI 推薦 5 社のプロフィールと調査票については、前回の「金属産業開発インスティテュート(MIDI)の聞き取り」(大野健一作成、2017 年 2 月 9 日)を参照されたい。今回訪問できなかったのは、Mesfin 社と SINTEC 社である。

B&C Aluminum 社は、アジスアベバ南部の Akaki-Kality 工業地区に工場を持つ、国内唯一のアルミプロフィール製造会社であり、家族所有の民間企業である。旺盛な建設需要のなか、ドアや窓枠に使用されるアルミは、この会社の製品以外はすべて輸入品で低価格・低品質の規格外が多いという。同社は廃棄されたアルミケーブルを政府から安値で購入し、それを炉で溶かして押出成型(extrusion)や表面加工をしている。工場を見学し、設備は一部を除きかなり古かったが、操業状況や整理整頓にはそれほど違和感はなかった(カイゼンは不十分だが、目も当てられない状況ではない)。現工場は 7000 m²で、すぐ近くに同じ広さの拡張用土地を確保しているとのことだったが、現工場はそれほど大きいようにも見えず、かなり手狭な感じがした。社長は不在だったが、オーナー兼創業者 Biruk Haile 氏の元気な話を聞いた。同氏はアルミ輸入業者だったが、ドバイやトルコでアルミ押出成型を 10 年学び、失敗を経験しながらも工場を立ち上げた。彼の苦労は粗悪な輸入品、安物志向の消費者、さらには金を貸さない銀行との戦いだという。政府と協力してアルミ製品規格を作った。また技術者がどんどん辞めるので、政府の TVET のアルミコースを請け負って自分たちで教える予定だという。また国内では独占なので、競争者となる同業者参入を希望している(業界団体をつくり製品規格・不良品締め出し等をしたい?)アジス市団地公社が最大顧客で、多くの下請け企業を動員し、建設現場で窓やドアを製作させている。ダイナミックな経営者がプリミティブな市場と戦っているエネルギーが感じられた。

Steely R.M.I 社はドブレツァイトにある建設用棒鋼・ワイヤロッドの圧延工場であり、エチオピア企業では最大規模である(中国の進出企業にはさらに大きいものあり)。旧式ラインの第 1 工場とやや新しい第 2 工場からなる。いずれも設備は中国製であり、第 2 工場では中国人 3 人が指導していた。第 1 工場は、誘導炉でスクラップや廃材を溶かし(排気がかなりひどかった)、灼熱のビレットは人がバーナーで焼き切る、棒鋼を流すモーターが貧弱、製品は乱雑に詰まれて人間がかついで数本ずつトラックに載せるなど、日本では見られない作業が行われており、危険そうであった。工場の乱雑はカイゼンでなんとかなるが、設備の古さはどうしようもない。第 2 工場は、輸入ビレットを熱して圧延するという、より普通の工程であったが、赤く熱せられた製品のすぐ横を見学者が歩く、ビレットを踏んで通行する、見学中に大雨が降ったが工場内に水溜りができるなど、腑に落ちない点は多々あった。素人目には、まずカイゼンを徹底することが不可欠で、そのあと日本人専門家が HH を通じて経営・技術面で有益なアドバイスができるかどうかはよくわからなかった。

Hibet Machines Building Industry 社は、軍系 METEC 傘下の会社の 1 つであり、アジスアベバ・メキシコ地区の METEC 本部や EKI のすぐ近くに 5 つの工場群を擁する(金属加工、構造物、精密機械、機械製造、ボルト・ナット)。我々にとって METEC 系工場を見学するのは初めてで興味深かった。各工場の設備は古いものが多いが割合と整理整頓されており、スペース的にも広々としていた。中国製の旋盤や切削機が非常に多く並び、他にも一通りの金属加工機械を備え、CNC も多く、また熱処理施設もあった。さらに、それらの設備を駆使して、旋盤・切削機をはじめ多数の工作機械を製作している。同社のビジネスは、公共事業や国営企業を中心とする顧客の注文をうけての機械・設備の個別生産である。そのための設計者も抱えている。購入部材・機械は中国製が多く、敷地内には梱包された中国からのクレートが多数置かれていた。このような規模と技術をもつ工場群は、アフリカはもちろん、アジアの途上国でもあまり見かけない。技術的には一定レベルに達しており、HH での経営・技術支援は効果を持つと思われるが、軍需と民生が完全に分離されていないので日本としての協力はむずかしいように思われ、先方にもその旨告げた。先方は、軍民分離は容易であるとの答えだったが、同一設備で両方を製作するのでなぜ分離可能なのか理解できない。この問題を克服するには、巨大で何でも屋になっている METEC を分解し、各工場を企業として独立させ、互いに競争させるとともに民生企業は軍需と完全に手を切ることが必要で

はないか⁹。

5. カイゼンの City Mobilization

EKI を訪問し、マコネン長官は不在だったが、3名の副長官と面会して以下の情報を得た。

City Mobilization(街ぐるみのカイゼン運動)は、2年ほど前に首相から指示されたが、EKI を担当機関として実際に進行している。デセとコンボルチャでは2016年5月、メケレとバハルダールでは2016年11月から開始され、さらにハラールとアダマでもごく最近開始された。この他にも、EKI は直接担当しないが、アジスアベバ、ディレダワ、ジウエイ(オロミア州立大学)にも Regional Kaizen Office が設置され、州レベルでのカイゼンも進行している。

EKI が指導中の4市はそれぞれ成果をあげつつあり、どの市が一番優秀ということはない。EKI はすでに共通の実施法や評価基準を確立している。カイゼンの3段階に従い、各市は第1段階(basic)から第2段階(intermediate)へと進みつつあるが、まだ実施期間が短いので第3段階(advanced)へと卒業した市はまだない。他市からもカイゼン支援要請がでていますが、EKI のスタッフ不足ですぐには対応できないという。

メケレ市の例をあげれば、セブレ EKI 副長官が28名の部下を連れて訪問し、同市の34組織(企業、病院、幼稚園、サービス業、運送業、公的機関等)の計3225人を集めて1ヶ月の集中訓練を実施した。その後、各組織は1つのカイゼンオフィスと複数(20~100)の Kaizen Promotion Team (日本でいう QCC)を作ることを要請され、また市長を議長とする市の推進委員会も創設された。カイゼンの実施は、各組織のカイゼンオフィスと KPT を核として、EKI が指導・モニターして行われる。KPT の数は多いので、EKI は全カイゼンオフィスと少数の KPT を直接指導し、他の KPT は各組織のカイゼンオフィスを通じて間接的に指導する。結果は EKI に定期的に報告される。各市がカイゼンのやり方に習熟するにつれ、EKI の現地訪問は10人、6人と次第に人数を減らしていく。報告、評価、ギャップ分析、フィードバック、新旧ワーカーの追加訓練等の方法は確立されている。同時に、現地に2~4名のカイゼンコンサルタントを育て、1~2年後には EKI なしでも継続できるようにする。成績のよい組織、KPT および個人は、それぞれ9月の Kaizen Month に表彰される。最大の問題は、各組織のトップや責任者が交替することにより、最初からやり直さなければならないケースが出てくることだという。これは途上国では普通の課題であろう。

各市のカイゼン運動が EKI のいうとおり進行しているのならば非常に素晴らしいことであり、内外に広報する価値大である。ただし、継続性やインセンティブ(よろこんでやっているか)などの状況を調べたい。4つの市(デセ、コンボルチャ、バハルダール、メケレ)を実際に訪問して確認したいと思う。具体的には、8月までに、アジスアベバ大学のダニエル教授および Kidu がデセ、コンボルチャ、バハルダールを調査し、我々は8月訪問の際にメケレを訪れたい¹⁰。このための準備作業を始める。3市の事前調査結果が興味深ければ、HLF アジェンダに加えることもできよう。

⁹ METEC の母体は、北朝鮮支援に由来する軍需工場群であった。政策対話第1フェーズにおいて、メレス前首相は日本にそれらのカイゼンや診断を強く要請したが当方は断った。その後メレス首相は、軍民を分離して METEC を創設したと我々に告げた。この経緯からすると、軍需工場の民生化はある程度進んだといえるが、先進国からの経営・技術協力を享受するにはさらなる企業改革が必要であろう。

¹⁰ デセとコンボルチャは隣接しているので同時に調査できる。バハルダールはセキュリティ上の理由から、現在日本人が訪問しにくい。またメケレでは、H&M 社、Maa Garment 社、ILO、スウェーデンの協力が行われており、また MIDI 推薦の Mesfin 社もあるので、これらを City Mobilization と組み合わせて調査できる。

6. JETRO

アジスアベバ中心商業地区の新築ビルに間借りする JETRO 事務所は、家具がかなり入ってオフィスらしくなってきた。入居ビルは「METI ビル」と命名され、すでにテナントで満杯である。METI のなかに JETRO があるのは、日本人には覚えやすい。関所長から前回以来の動きを聞いた。

日系企業の訪問は、昨春は月 20 件程度だったが夏以降の非常事態で激減し、最近になってようやく 10~20 社程度に復活してきた。ところが先週は、不正入試や学生散漫を防ぐといったよくわからない理由でエチオピア全土のインターネットが政府によって遮断され、多くのビジネスや個人が被害と不便を被った。EIC や JETRO がいくら投資誘致をしても、これでは帳消しである。来週はエチオピアで日系企業の JETRO ビジネスミッションが実施されることから、せめてその時期にはネット遮断がないようにしてほしい。すでにビジネスミッション参加者のビザ発行がネット遮断の影響で遅れている。エチオピア政府は、ビジネスが必要とする信頼性や予測可能性などのニーズが十分わかっていない。

そのビジネスミッション(6月14~17日)は、定員をこえてすでに21社26名の応募があった。日本発よりも、南ア・ドバイ・ケニア・エジプトなどからくる日系企業が多い。首相表敬、BL2 工業団地の日系企業エリアの MOU 締結、インフラ視察、インドの投資状況紹介などを含むプログラムを作成している。JETRO エチオピアはすでに月例ニュースレターを発行しているが、他国のような、基礎データや現在の課題を満載した JETRO 冊子は、まだ顧客が少ないので作成していない。GRIPS 作成の投資キットは人気があるので、できれば改訂版がほしい。JETRO 業務に関連する ODA タスクフォースや各国商務官会合も、大使館と共に参加している。

エチオピア政府からは、貿易・投資の統合された促進機関としての「JETRO モデル」に関心が寄せられている。アルケベ首相府大臣はアベベ EIC 副長官に、JETRO モデルを説明できる日本人を招聘し、政府内で勉強会を開催するよう指令しており、関所長もこれに協力している。数ヵ月後にこれが実現し、もしエチオピア政府がさらなる要望を出してくるならば、その対応を検討することになる。また毎年2月頃に行われる恒例のアフリカ諸国の投資庁の JETRO 訪日研修に、来年エチオピアが選ばれるようにしたいと考えている(その際には、GRIPS 予算で日本での追加研修をエチオピア人に実施する可能性もある)。

7. EIC および IPDC への支援

JICA 産業協力の一環として、日本工営チームがすでにエチオピア投資委員会(EIC:投資誘致やワンストップサービス(OSS)などソフト面担当)と工業団地開発公社(IPDC:建設・インフラなどハード面担当)に入って支援が始まっている。ソフト・ハードそれぞれの担当者から状況を聴取した。ソフト面では、EICの5階に個室(共用だが)をもらったが、担当のアベベ副長官は外遊が多くつかまえるのが大変である。当方から OSS と日系企業誘致の支援を提案し、先方の合意を得ている。投資家情報のシステムティックな記録と管理、日系企業向けニュースレターの発行なども提案検討中である。問題は EIC 組織の再編・変更があまりにも頻繁すぎる。ハード面では、IPDC にいて、ハワッサを含む工業団地への提案をしており、具体的には下水処理および内規作成について意見を出している。このほか先方の強い要請を受け、「National Industrial Development Master Plan」(Park という単語は入っていない)なる、IDPC が作成中の文書の手伝いをしている。[だが、エチオピアの工業団地政策にはおかしいところが多々あり、我々としては将来それらを是正したい

ところ、現行の政府主導型・マイクロマネージ型の工業団地政策作成に日本が加担するのは不適切であろう。IPDC の作成意図(上からの命令か、予算獲得のためかなど)や文書の中身をまず日本側で理解・シェアし、対応する価値があるか、あるとすればどのように対応すべきかなどを検討すべきであろう。]

EU と世銀は EIC で OSS のオートメーションをやろうとしている。EU は LAN やドメイン設定、紙のデジタル化などを企図しているが、コンサルタントはアドホックで単発にしか来ない。世銀は OSS のための IT プラットフォームを作る予定である[いずれも欧米らしい、中身より IT 技術重視の支援である]。また、世銀のビジネスランキングを上げるためのチームがアルケベ大臣を長として首相府・EIC・IPDC に組織されており、英トニーブレア財団が人材を送り込んでいる。以上のいずれも、日本の支援とは直接ぶつからないと思われる。

8. その他

齋田大使のアレンジで、英米蘭印トルコの大使ないし経済担当官を招き、大使公邸にて夕食懇談会が開催された。これまでこれら投資活発国の大使と直接話をする機会がなかったため、我々と同じ認識のところも違うところもあり、興味深かった。エチオピア政府の契約無視、市場軽視、トップダウンといった性格については批判の声が多かった。トルコ繊維企業や工業団地デベロッパーの困難、オランダバラ園の不满、フランスのワインビジネスなどの話もおもしろかった。他方で、昨年の騒乱対応の評価やエチオピア人ワーカーの生産性については我々と異なる意見もあった。これからも、相手をかえテーマをかえて、こうした交流の場を持っていただければ幸いである。これまでは、大使公邸夕食会にはほぼ同じ先方政府要人を招待することが多かったが、政府・ドナー双方の新人脈の開拓、たとえば日独対話といった単一国との協議などもおもしろいかもしれない。

またこれも大使館のアレンジで、The Reporter 紙シニアエディターの Birhanu Fikade 氏からインタビューを受けた。彼はすぐ海外出張なので、新聞に記事が出るまでに今回は 2~3 週間かかるとのことであった。

レストランさくらが開店し(ただしまだ従業員訓練モード)、ジュピター・ボレ・ホテルでもメニューは限られるが、カツ丼(チキン)、親子丼、とりから揚げ、野菜てんぷらが食べられるようになったので、日本人にとって投資環境はやや改善した。ただしジュピターの場合は、毎回味付けが異なる。

以上

日程・面談先

- 6月4日(日) アジスアベバ着。
- 6月5日(月) 午前、JICAにて、松山次長よりセキュリティーブリーフィング、引き続き山田所長、福田・栗田両氏と打ち合わせ。
JETRO アジスアベバにて、関隆夫所長と面会。
午後、工業省にて、アーメド工業大臣、アーメド・ヌル局長、デヴィッド顧問と協議、日本側からは齋田大使や山田 JICA 所長も参加。
- 6月6日(火) 午前、エチオピアカイゼンインスティテュート(EKI)にて、セブレウオンゲル副所長はじめ3名の副所長と面談。
午後、レザーインスティテュート(LIDI)にて、ウオンドウ所長と面会。
IPE Global 社にて、スニル現地社長以下3名と協議(GRIPSより、カイゼン・ベンチマーキング・トゥイニングのレビューを受託している)
レストランさくらにて、日本工営の金子・孟両氏からEIC・IPDCでの支援活動状況の報告を受ける。
- 6月7日(水) 午前、アジスアベバ・アカキ地区のB&C Aluminium社訪問。
午後、繊維インスティテュート(TIDI)にて、セレン所長と面談。工業省にて、アーメド・ヌル局長と2回目の協議。
- 6月8日(木) 午前、中央統計局(CSA)にて、ビラトゥ長官、ゼレレム製造業・ビジネス局長と協議。
午後、オロミア州のドブレゼイト(ビシヨフトウ)にて Steely R.I.T.社訪問、工場見学。
- 6月9日(金) 午前、金属インスティテュート(MIDI)にて、ウォルケネ長官と協議。
午後、アジスアベバ・メキシコ地区の Hibet Machines Building 社(METECグループ傘下)訪問、工場見学。大使館にて齋田大使に面会。大使公邸にて、米英仏欄印トルコの大使・商務間との夕食意見交換会。
- 6月10日(土) 午前、ホテルにて The Reporter 社のインタビュー。
午後、ホテルにてダニエル教授(アジスアベバ大学工学部)、キダネマリウム氏(PSRC リードリサーチャー兼政策対話コーディネータ)と協議。
アジスアベバ出発、翌日成田着。