

GRIPS

Development Forum Report

エチオピア産業政策対話記録集

第3フェーズの政策対話と政策調査(上)

Vol.Ⅲ

政策研究大学院大学 (GRIPS) 開発フォーラム

©GRIPS Development Forum 2023

Contact:

GRIPS Development Forum

National Graduate Institute for Policy Studies

7-22-1 Roppongi, Minato-ku, Tokyo, 106-8677

Phone: 03-6439-6337

Fax: 03-6439-6010

E-mail: forum@grips.ac.jp

URL: gdforum.sakura.ne.jp/ja/index.htm

エチオピア産業政策 対話記録集

Vol. III

第3フェーズの政策対話と政策調査（上）

政策研究大学院大学（GRIPS）開発フォーラム

目 次

はじめに

第3フェーズ

| | | |
|------|-----------------------------------|-----|
| 第21回 | GTP2 貢献の確認と第3フェーズ準備 | 16 |
| 第22回 | 共同研究体制の構築とハンドホールディング準備 | 34 |
| 第23回 | 工業省による QPC 支援要請と日系工業団地構想 | 46 |
| 第24回 | 工業省との協議、産業インスティテュート、金属関連企業の訪問 | 66 |
| 第25回 | 生産性研究と HH の準備、メケレ市のカイゼン | 81 |
| 第26回 | ハイレマリアム首相、生産性・QPC・HH、自動車調査開始 | 103 |
| 第27回 | ハンドブック執筆者会議、金属機械 HH、首相辞任 | 129 |
| 第28回 | アビイ新政権との関係構築 | 141 |
| 第29回 | シンクタンク講義、生産性研究、アパレルセミナー | 156 |
| 第30回 | 政府・閣僚の再編、新商工省、新シンクタンク PSI | 174 |
| 第31回 | 政府再編の継続、自動車セミナー、生産性第1回報告 | 188 |
| 第32回 | マクロ経済チーム、自動車調査、原教授の参加 | 209 |
| 第33回 | 生産性第2回報告、自動車協議の進展 | 229 |
| 第34回 | マクロ経済チームとの協議：生産性、Homegrown 改革、自動車 | 248 |
| 第35回 | 生産性レポート完成、自動車セミナー、前首相・ギルマ顧問との会見 | 265 |

エチオピア産業政策対話の記録・資料・プレゼンテーションの多くは、
以下のウェブサイトに掲載しています。

gdforum.sakura.ne.jp/ja/index.htm

本記録集で引用した旧ウェブサイトの資料も上記に移行しました。
(左コラムの「エチオピア産業政策対話」各フェーズからダウンロードできます)

はじめに

2008年夏のメレス首相の要請にこたえて、GRIPS 開発フォーラムと JICA はエチオピア政府との産業政策対話を共同で 14 年半実施してきた。その間にエチオピアではメレス首相からハイレマリアム首相、そして現在のアビイ首相へと政権が交代し、多くのテーマが議論され、そのいくつかは JICA の産業協力案件として結実した。エチオピアにおける我々の政策対話セッションは 38 回を数え、アジアとアフリカにおける第三国調査はのべ 16 カ国にのぼった。現在、産業政策対話は第 3 フェーズの終了時を迎えている。我々の政策対話の相手方や日本側の人々もその多くが交代・異動・退任され、エチオピア産業政策対話の全工程を知る人は、我々以外には JICA の本間徹国際協力専門員のみとなった。

既刊のエチオピア産業政策対話記録集第 1 巻(ミッション報告集、2016)、同第 2 巻(第 3 国調査報告集、2016)には、2008 年から 2015 年にかけての我々の活動が収められている。今回の記録集は、それ以降の 2016 年から 2022 年までの活動をまとめたものである。形式的には第 3 巻(ミッション報告集、この巻)と第 4 巻(ミッション報告集のつづきおよび第 3 国調査報告集)に分かれているが、これは厚さに配慮して分冊したためであり、本来は 1 冊とみなされてよいものである。第 1・2 巻は準備期と第 1～2 フェーズの内容をカバーしたが、今回の第 3・4 巻は第 3 フェーズに対応している(第 2・第 3 フェーズ間の準備期も含む)。

第 1・2 巻の序で述べたように、我々が収録した文書は、もともとは GRIPS と JICA の間でミッションとミッションの間に必ず開催された、次回に向けての「戦略」検討会で用いられた内部資料である。それらから企業秘密や日本・エチオピア両国政府の機微に触れる部分を削除した公開版は、GRIPS 開発フォーラムのウェブサイトに毎回掲載された。今回の追加 2 巻も、「産業政策対話」という形式で進行する開発協力の具体的内容およびその成果や困難を、エチオピアを対象として、関心をもつ方々にお伝えするために公開するものである。この政策対話がいかにして始まったか、その最初の 2 フェーズでどのような議論がされたかについては第 1・2 巻を参照されたい。

さらに第 3 フェーズでは、先方の政府系シンクタンク(政策研究インスティテュート)と共同で 2 つの政策研究「エチオピア生産性レポート」(2020) および「エチオピ

ア FDI 政策レポート」が作成され、いずれもアジスアベバで公表された¹。またこれとは別に、これまで日本が実施した途上国政策対話のうち主な 4 案件（アルゼンチン、ベトナム、エチオピア、タイ）を記述・評価する論文が、JICA 緒方貞子平和開発研究所による 2 つの英語書籍に掲載されている²。これらも参照されたい。

我々の出張記録は必ずしも一般の読者向けではないかもしれないが、政策対話の実情を知りたい方にとっては有益な資料となるはずである。もとより政策対話は膨大な時間とエネルギーを要する作業であり、我々がエチオピアや第 3 国を訪問する間やその前後のみならず、日本においてもほぼ常時、連絡・企画・準備・契約・予算・訪問・資料作成・国内調査・エチオピア側の訪日、先方からの問い合わせなどへの対応などを行わねばならず、我々にとってはこの 14 年半が休む暇のない作業の連続であった。それに使用した政策文書、プレゼン資料、メモ書き、議事録、メールなども、政策対話の詳細を知るには有益であるが、その量があまりにも多く、中にはセンシティブなものもかなり含まれることから、公開は現実的ではないだろう（ただし、公開可能な一部は我々のウェブサイトに掲載されており、ダウンロード可能である³）。だがそれらがなくても、この記録集を通読していただくだけで、エチオピア政府と我々の対話がどのように進化したかが、かなりの臨場感をもって追体験できるものと信ずる。

第 3 フェーズの展開と困難

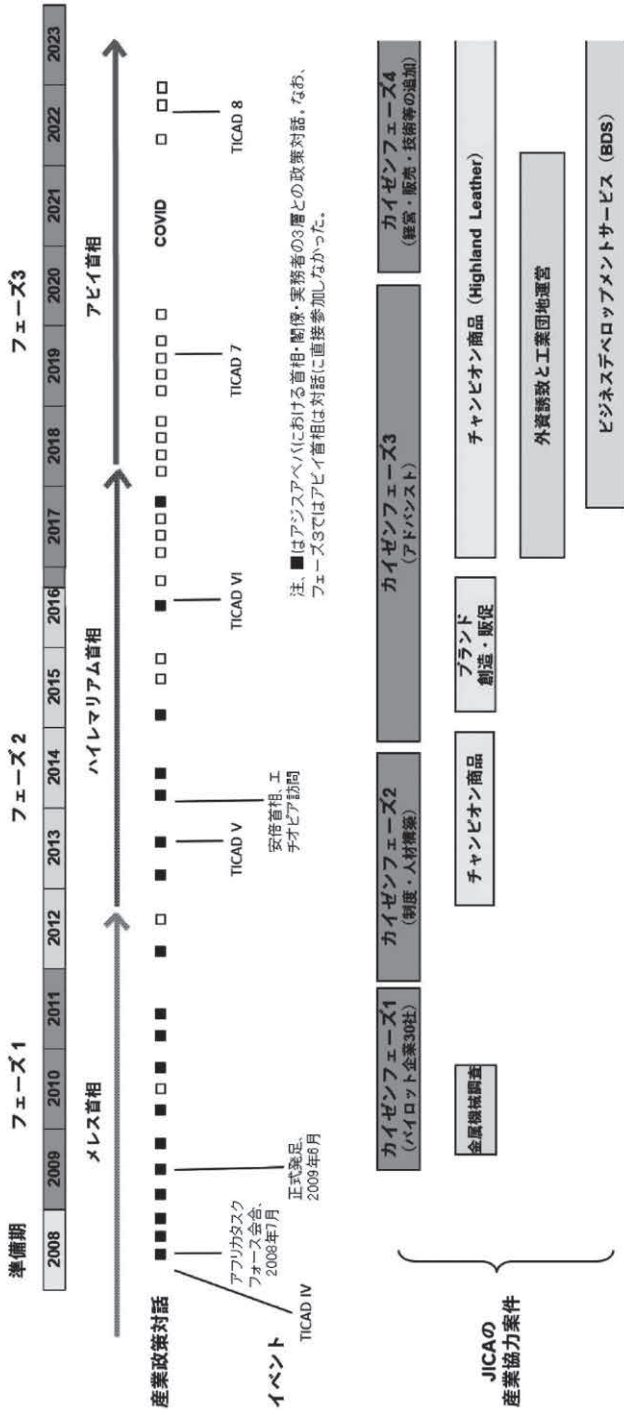
我々の産業政策対話は、まず第 1 フェーズで、我々がエチオピアの政策指針を理解し、エチオピア政府はカイゼンや東アジア諸国の産業政策を理解するという相互理解のプロセスから始まった。その後、対話の関心はエチオピアにとり喫緊な具体的なテーマの発見と検討へと展開していった。この作業はきわめて広範な分野をカバーすることとなった。すなわち第 2 フェーズでは、輸出振興策としてのチャンピオン商品開発、投資誘致のための工業団地運営や投資家サポート、中小企業のハンドホールディング支援、日系企業誘致、JETRO 事務所開設などがテーマとなり、これらを実現するための JICA の具体的な協力案件が提供され、また JETRO アジスアベバ事務所

¹ これらは以下からダウンロード可能：gdforum.sakura.ne.jp/en/pdf_e20/ETProductivityreport_20200228.pdf、およびgdforum.sakura.ne.jp/en/pdf_e22/Ethiopia_FDI_Policy_Report_printed.pdf。

² I. Ohno, K. Amatsu & A. Hosono, eds. *Policy Learning for Industrial Development and the Role of Development Cooperation*, Volume 1, JICA Ogata Sadako Research Institute for Peace and Development (2022); and I. Ohno, K. Jin, K. Amatsu & J. Mori, eds. *Introducing Foreign Models for Development: Japanese Experience and Cooperation in the Age of New Technology*, Springer (forthcoming).

³ GRIPS 開発フォーラムのウェブサイトを参照 (gdforum.sakura.ne.jp/en/index.htm)。

産業政策対話とJICA 産業協力の同時進行



も実現した。第3フェーズでは、生産性や外資誘致に関する政策研究と提言、自動車組立誘致、対象を定めた日系企業誘致などが重要なテーマとなった。また全フェーズを通じて、そのときどきの国家開発戦略文書に対するアドバイスをを行った。第1・2フェーズでは2つの5ヵ年計画策定への情報・コメント提供がその主な作業であり、第3フェーズでは、Homegrown Economic Reform Agenda および10ヵ年計画がその対象となった。いずれにせよ、対話のテーマは数ヵ月単位の状況変化やエチオピア側の関心を踏まえて迅速かつ柔軟に決定され、事前に数年分をまとめて決めておくということはしなかった。

第3フェーズで特筆すべきこととして、産業政策対話がJICAの対エチオピア産業支援パッケージの1コンポーネントとして、並行するカイゼン、輸出振興、投資振興、工業団地、BDS、スタートアップなどの案件とともに実施されたこと、すなわち同国への日本の産業協力が一貫性と相互関連を明確に意識して進められたことがあげられる⁴。JICAのアレンジで、各案件担当者は頻繁に進捗状況を報告し合い、政策課題があれば議論し、産業政策対話を通じて先方に働きかけるということが行われた。こうした努力は以前からあったが、第3フェーズではそれがよりシステムティックに行われた。開発協力を案件ごとのばらばらではなく統合的に進めるという意味で、これは理想的な形であったと思われる。

いっぽうで、第3フェーズはさまざまな困難に遭遇した。エチオピア国内で地域・民族対立が徐々に激化し、ハイレマリヤム首相はその混乱の中で辞任に追い込まれた。かわりに選出されたアビイ首相は、国民統合をうたったけれども、現実にはさまざまな対立がむしろ悪化し、ついにはティグライ内戦をはじめとする政治的軍事的諸困難にエチオピアは引き込まれていった。これに加え、高成長の終焉、コロナ禍、バッタ被害、干ばつ、インフレの高進、国際収支・債務危機、外貨不足の激甚化、多くの業種における操業率急落ないし生産停止により、エチオピアの経済社会は危機的状態に陥った。こうした中でもエチオピア政府は工業化、生産性、外資誘致、技術移転といった前向きな長期課題を積極的に追求しつづけているが、現実の問題として、眼前の危機対応を優先しなければならない状況で同時に長期開発を強力に推し進めることは、人材的にもリソース的にもかなりむずかしいといわざるをえない。

アビイ首相は、前2首相とは異なり、またおそらくそれが普通だと思われるが、経済政策を立案するために外国の学者・投資家・各国大使などと直接面会しサブスタンスを議論することはしなかった。ゆえに我々の産業政策対話チームも、アビイ首相

⁴ 産業政策対話フェーズ3は、JICAの「産業振興プロジェクト」の3コンポーネントの1つとして実施された。他の2つは①投資促進・工業団地開発、および②輸出振興（チャンピオン商品、ブランディング）である。このほか、同時進行するカイゼン、BDS支援、スタートアップ支援なども情報交換しながら実施された。

とは一度も会うことがなかった。ただし、彼は経済政策の立案・遂行を「マクロ経済チーム」（経済官庁の大臣・国務大臣級から選ばれた少数グループ）にゆだねており、我々はその複数のメンバーと頻繁に議論を交わした。

こうして、以前は毎回面会していた首相および首相顧問がアビイ政権下では我々の直接の対話パートナーでなくなったため、第3フェーズの議論は主として工業省（商工省から分離）を中心に行われた。そのほか、エチオピア投資委員会、財政省、計画開発省（計画開発委員会から昇格）とも議論を重ねたほか、中央銀行、開発銀行、外務省、首相府の一部の高官らとも意見交換を行った。また、2つの政策レポートを共同作成した政策研究インスティテュート（PSI、政府系シンクタンク2つを統合して発足）は、第3フェーズにおいて研究面での我々の重要なパートナーとなった。

政権交代や内閣改造により大臣や担当官あるいは組織自体がかわるのはいずれの国でも起こる事態であり、エチオピアでもかなり頻繁に起こってきたが、アビイ政権になってからその頻度が増している。コロナ禍により我々が渡航できなかった期間にも政府再編は数次行われた。ゆえに、制度記憶が失われる度合いがますます高まっている。また、現存の組織能力をこえて、新たな政策企画が次々に打ち出される状況も以前と同様である。これらにより、エチオピア政府はもちろん、内外企業家や開発ドナーにとっても、事業の継続や新規立ち上げに膨大な時間とエネルギーが割かれる事態となっている。

けだし政策対話というものは、その国が困難に直面しているからこそ必要なのであり、すべてが順風満帆で、よいアイデアがすぐに採択される国ではおそらく不要であろう。ゆえに、エチオピア政府に開発を落ち着いて実行する余裕がないとか、政策努力や開発協力の成果がすぐに現れないこと自体は、政策対話の価値を減じるものではないかもしれない。それにもかかわらず、2008年夏に我々が議論を始めたころと比べても、現在のエチオピアは政策能力面で必ずしも着実に進歩を遂げたとはいえない点が、我々にとっては残念である。

政策議論のハイライト

第3フェーズを通して重点的に検討された政策問題のうち、ここでは5つを簡単に紹介し、以下、我々の活動記録を読むうえの道しるべとしておきたい。

第1に、生産性の研究。2020年にPSIとGRIPSによって刊行された「エチオピア生産性レポート」は、労働生産性と全要素生産性（Total Factor Productivity：TFP）を、標準理論と実証研究をもって分析した同国初の報告書である。研究委託ではなく共同研究という形式をとったのは、エチオピア政府にとり実践的に有益な政策分析・

提言を（日本人の誘導によって）エチオピア人研究者自身が執筆し、それを通じて政策研究の方法論を学ぶという意味があった。その成果はエチオピア計画開発委員会によって参照されたほか、世界銀行や米ミレニアム・チャレンジ・コーポレーションの要請により、エチオピア人研究者がワシントンに渡航して説明のワークショップを実施した。エチオピアの労働生産性は2000～2016年に年平均4.94%上昇し、これは低くはないが、近年の上昇はその大部分が資本深化（インフラ・機械設備への過剰投資）によるものであって、真の効率性や労働者技能の高まりではない。また労働者の部門間移動はあまり活発でなく、しかも彼らは農業から主としてサービスに移動しており、製造業の勃興がないまま低所得から中所得の罫に移行しつつある可能性がある。エチオピアでは成長率や生産性の伸びが数字の上で高いにもかかわらず、農から工への産業構造変化（transformation）が全く起きていないという、東アジアとは異なるパターンが生じている。

第2に、外資政策への提言。同じくPSIとGRIPSは、2022年に共同研究「エチオピアFDI政策レポート」を公表した。エチオピアへのFDI流入額は2010年以降増加し、2016年には40億ドルに達したが、それ以降は減少・停滞している。これは、内政の不安定やコロナ禍といった非経済的要因に加え、エチオピアの開発政策の弱さと国内能力の欠如にも起因する。レポートは、FDI政策は投資額や雇用の追求のみではなく、価値創造や技術移転をもたらす良質な外国企業をターゲットすべきこと、そのためには最低資本額の緩和や小規模投資に適したスペースを整備すべきこと、管理・規制のための行政文書ではなく目標・支援策・官民連携等を具体的に打ち出す政策をつくるべきことを提言した。その政策の中身としては、①現地企業と労働者の能力構築、②選択的外資政策、③外資と現地企業のリンケージの3本柱からなる戦略が必要であること、およびFDIからの技術移転は自然に起こるものではなく、受け入れ側の国内条件整備が不可欠であることを主張した。さらには、製品品質および人権・環境保全の順守、情報技術への対処、経済危機からの脱出と投資家信任の回復についても検討された。

第3に、工業団地政策。ハワッサ工業団地をはじめとする多数の国営工業団地の建設・運営はエチオピアの産業政策の支柱となっているが、改善の余地も大きい。工業団地は顧客志向型の不動産ビジネスであり、長期的な収益確保と、費用対効果の高い施設やサービス提供が重要である。我々はFDI政策レポート、FDI提言ペーパー、および一連の政策ノートによって、下記の6点を提唱した。第1に、土地や工場建屋の賃収入のみならず、良質なインフラサービス・経営・財務・税務・環境・労働者・IT・リンケージなどの有料サービスにより複数の収入源を確保すべきこと。第2に、提供する施設やサービスは費用便益分析にもとづき、テナント企業のニーズと工業

団地収入に貢献するものを選別すべきこと（たとえば、標準でない高価な下水処理は不要）。第3に、ワンストップサービスは多数の机を並べて出向者を貼り付けるのではなく、ソフト・機能面から、トラブルに迅速柔軟に対応できる体制を整えることである。第4に、世界景気、政治情勢、テロ・感染症などのショックは不可避であるから、工業団地の建設・拡張・借入れは慎重に行い、また不可抗力に対する緊急プランを準備すること。第5に、現段階では工業団地に特定業種を指定せず、全業種を受け入れ、進出企業にロケーションの選択を任せること。第6に、日米欧のハイテク企業誘致には、大型建屋ばかりでなく、小さくて自由度の高いスペースも提供すること。

第4に、自動車組立。ハイレマリアム首相は商工省と投資委員会に対し、自動車外資とりわけ日系メーカーの誘致を指示した。アビイ首相も自動車への関心をいくどか表明している。エチオピアでは日系ブランドの輸入車が優勢であること、および自動車組立誘致が政策学習にとってよいケースとなることから、我々はフェーズ2以来、実践的な情報提供と政策提言を行ってきた。またベンチマーク国として同じくSKD段階にあるケニアとミャンマーを調査し、数次の政策メモとプレゼンテーションを提供し、同様の関心をもつドイツ（フォルクスワーゲン社、GIZ）とも協議を重ねた。我々の主張は以下のとおり。第1に、エチオピアの自動車産業はごく初期にありそれにふさわしい政策を打ち出すべき。第2に、まずは中古車輸入の抑制から始める（すでに実施された）。第3に、政策実行にはCBU、SKD、CKDの適切な定義が必要。第4に、明快・単純で適切な量のインセンティブを国内組立に提供すべき（ケニアが手本）。第5に、生産台数が決定的に重要であるから、参入企業は少数にとどめ、優先車種を定めること。第6に、現市場は小さくても、将来需要のシナリオを作成すべし。第7に、当面は組立誘致と彼らの発展に注力し、一定規模を達成したのちに国内価値創造（裾野産業育成）に転じること、第8に、日系メーカーがエチオピアで直面する困難は、①外貨不足、②中古車問題（解決済み）、③組立インセンティブの不備、④需要の小ささであること。ただし、自動車政策におけるエチオピア政府の学習進捗は決して速いとはいえない。また大臣や担当者の変遷が激しく、我々は同じ提言を繰り返す必要があった。なお、いすゞはカキ社と提携してすでにトラックの現地生産を開始している（外貨・輸入部品の不足により台数はまだわずか）。

第5に、アパレル産業。コロナ禍で海外渡航できない間、我々はエチオピア・ベトナム・バングラデシュの各シンクタンクに委託して縫製業の国際比較調査を実施した。ベトナムとバングラデシュは中国に続くアパレル輸出大国であり、後発のエチオピアは彼らからさまざまな教訓を学ぶことができる。たとえば国内付加価値率は前2者ですでに6割に達しており、エチオピアの比ではない。エチオピアは賃金が低い

が、技能・外貨・電力・物流・事業環境の面で遅れているので競争力は低い。ベトナムでは主要輸出市場との FTA ネットワーク、バングラデシュでは業界団体が充実しているが、それらはエチオピアにはまだない。このほか繊維分野では、伊藤忠商事とストライプ・インターナショナル社(岡山)がエチオピアで操業する縫製企業数社を選別したうえで能力を高め、日本に輸出できる原材料・品質・納期の達成をめざすという企画があった。これに対して我々は、政策情報の提供、エチオピア政府組織の紹介、商工省アパレルセミナーの実施、進捗のモニターなどを通じて側面支援を行った。このビジネス企画には経済産業省の支援も提供された。自動車と同様、日系企業の具体的な事業関心があるとき、その実現に向けて政策改善を図ることは最も有効な政策学習であると我々は信じる。残念ながら、この企画は実施地域がティグライ州だったため、内戦勃発により中止を余儀なくされた。もしこの不可抗力がなければ、おそらくこの事業は両国間官民協力の成功事例となったことであろう。

2023 年 3 月
GRIPS 開発フォーラム

付表 1. 首相との会合・書簡

| 日付 | 形式 | 内容 |
|----------------|---------------------|--|
| 2017年 3月3日 | ハイレマリアム首相への書簡(9頁) | 第1回産業政策対話ミッションの報告(HLF、キリント工業団地、ハワッサモデル vs. 日本型工業団地モデル、QPCプログラム、HH支援、JETRO等) |
| 2017年 8月25日 | ハイレマリアム首相への書簡(4頁) | 第1回HLFフォローアップミッションの報告(市をあげたカイゼン運動、生産性研究、マインドセット問題、工業団地と日系専用エリア、金属機械HH支援、JETROモデル等) |
| 2017年 11月8日 | ハイレマリアム首相との会合(1時間強) | 共同研究(EDRI問題を含む)、カイゼン、マインドセット問題、金属機械HH支援、JETROモデル等 |
| 2018年 5月2日 | ハイレマリアム前首相への書簡(3頁) | これまでの産業政策対話に対する協力の御礼(金属機械HH支援、生産性調査に関するPSRCとの共同研究、日系企業誘致と工業団地、アルケベ大臣との書籍執筆) |
| 2018年 5月2日 | アビイ首相への書簡(7頁) | 就任の祝辞挨拶、これまでの産業政策対話事業を含めた日本の支援に関する説明および今後の活動について |

付表 2. 政策会合：ハイレベルフォーラム (HLF)

| | 日本側・第三国からの発表 | エチオピア側からの発表 |
|---------------------------------|---|--|
| 第1回HLF (2017年2月、 アジスアベバ) | <ul style="list-style-type: none"> “Japan’s Contribution to GTP2 for Industrialization with Quality” (Izumi Ohno/GRIPS & Keiji Katai/JICA) “Income Equalization vs. Polarization” (Kenichi Ohno/GRIPS) | <ul style="list-style-type: none"> “Anti-Export Bias and Effectiveness of Export Incentives in the Ethiopian Manufacturing” (Mulu Gebreeyesus/EDRI) “Ethiopian Youth Development and Growth Strategy” (Matiyas Assefa/Ministry of Youth and Sport) “Empirical Analysis of Effect on Job Search Assistance in Urban Africa” (Girum Abebe/EDRI) |
| 第2回HLF (2017年11月、 アジスアベバ) | <ul style="list-style-type: none"> “Productivity Enhancing Measures in Sri Lanka and Ethiopia” (Kenichi Ohno/GRIPS) “Economic Performance and Labor Productivity in Vietnam: Data Analysis and Policy Recommendation” (Nguyen Duc Thanh/VEPR) | <ul style="list-style-type: none"> “Productivity Determinants in the Textile & Garment Industry in Ethiopia” (Tsegaye Gebrekidan/EDRI) “Productivity Earnings in the Metalworking Sector in Ethiopia” (Girum Abebe/EDRI) “Literature Review of Wage-Labor Productivity Nexus in Ethiopia” (Kidanemariam Berhe Hailu/PSRC) |

付表 3. 政策会合：開発政策フォーラム (DPF)

| | テーマと参加者 | PSI と GRIPS による発表内容 |
|----------------------------------|--|---|
| 第1回 DPF (2019年2月、 アジスアベバ) | Ethiopia Productivity Report (Interim Discussion) • Participants: PDC, MOTI, IPDC, EIC, TIDI, MIDI, LIDI, EKI, ECCSA, AACCSA, etc. plus Japanese participants (incl. Ambassador Matsunaga) | <ul style="list-style-type: none"> • “Introduction of Project” (Kenichi Ohno/GRIPS) • “Introduction, Concepts and Importance of Productivity, Ethiopia’s Productivity in International Comparison (Macro Level)” (Kidanemariam Berhe Hailu/PSI) • “Preliminary Analysis of Firm and Worker Survey (Manufacturing Level)” (Mulu Gebreeyesus/PSI) |
| 第2回 DPF (2019年8月、 アジスアベバ) | Ethiopia Productivity Report (Final Validation Discussions) • Participants: PDC, MOTI, IPDC, EIC, LIDI, MIDI, EKI, & donors (World Bank, ILO, UNIDO, USAID, UNPD, SIDA, etc.) plus Japanese participants (incl. Ambassador Matsunaga) | <ul style="list-style-type: none"> • “Policy Measures to Enhance Productivity” (Kenichi Ohno/GRIPS) • “Labor Productivity Data Analysis” (Kidanemariam Berhe Hailu/PSI) • “Summary of Field Survey on Apparel Industry” (Mulu Gebreeyesus/PSI) |
| 第3回 DPF (2020年2月、 アジスアベバ) | Ethiopia Productivity Report (Launch Workshop) • Participants: PDC, MOTI, IPDC, EIC, TIDI, MIDI, LIDI, EKI, FeSMIDA, EEA, House of Peoples Representatives, World Bank plus Japanese participants (incl. Ambassador Matsunaga), and media | <ul style="list-style-type: none"> • Introducing the Major Contents of the Report (Kenichi Ohno/GRIPS) • Selected Highlights of Chapters 3 & 4 (Kidanemariam Berhe Hailu/PSI) • Selected Highlights of Chapter 5 and policy measures (Mulu Gebreeyesus/PSI) |
| 第4回 DPF (2022年1月、 オンライン) | FDI Policy Report (Launch Webinar) • Participants: EIC, MOF, EKI, UNIDO, World Bank, UNDP, C4ED Ethiopia, Japanese participants incl. Ambassador Ito, and media | <ul style="list-style-type: none"> • Presentation of Report (by GRIPS, PSI, JICA) • “Ethiopia FDI Policy Report 2022: Main Findings and Recommendations” (Kenichi Ohno/GRIPS) • “Dynamics of FDI in Ethiopia: Bridging the Balance of Payments Gap” and “Enhancing the Role of FDI in Technology and Knowledge Transfer” (Kiflu Gedefe Molla/PSI) • “Pursuit of Product Quality and Ethical Correctness in Developing the Garment Industry” (Izumi Ohno and Sayoko Uesu/GRIPS) • “Ethiopia in the Industry 4.0 and Post-Pandemic Age” (Toru Homma/JICA) • Q&A, discussion |
| 第5回 DPF (2022年12月、 アジスアベバ) | Policy Workshop: Policy Trade-offs and Inconsistencies: Why Ethiopian Manufacturing Fails to Grow Fast? • Participants: MOI, MOF, EIC, MPD, MIDI, KEC, NBE, DBE, World Bank, IMF, donors, researchers, private sector, and media | <ul style="list-style-type: none"> • Keynote speech: MOI State Minister Hassen Mohammed Moalin • “Policy Inconsistencies in Ethiopian Manufacturing Industry Growth” (Amare Matebu/PSI) • “Resolving Policy Trade-offs and Inconsistencies: Ethiopia’s Mechanisms and Asian Experiences” (Kenichi Ohno/GRIPS) • Q&A, discussion |

付表4. 政策会合：商工省（工業省）および投資委員会でのセミナー

| | テーマと参加者 | 内容 |
|---|--|--|
| 第1回MOI (2017年8月、 アジスアベバ) | QPC Study Meeting (follow-up of first HLF and preparation for second HLF) • Invited officials: MOI, PSRC, etc. | <ul style="list-style-type: none"> Evaluating three productivity tools (kaizen, benchmarking, twinning) (IPE Global: consultant firm) Productivity literature review (PSRC) |
| 第2回MOI (2018年8月、 アジスアベバ) | Seminar on the Textile and Garment Industry, in collaboration with Itochu (co-organized by MOI, JICA, GRIPS, UNIDO) • Participants: TIDI, Ethiopian Textile and Garment Manufacturers Organization, EKI | <ul style="list-style-type: none"> Production trends of textile and garment industry, the perception of global buyer, competitiveness of Asian countries and Ethiopia, 8 essential KPIs for global market |
| 第3回MOTI (2019年2月、 アジスアベバ) | First Automotive Seminar (co-organized by MOTI, JICA, GRIPS, UNIDO) • Participants: MOTI, EIC, MIDI and other related ministries and organizations, private automotive firms, Japanese and German participants | <ul style="list-style-type: none"> “The Potential and Issues in Japanese Automotive Assembly in Ethiopia: A Study based on Producer Interviews, Kenya Mission and International Data Comparison” (Kenichi Ohno/GRIPS) Discussion chaired by MOI State Minister Johannes Dinkayehu |
| 第4回MOTI (2020年2月、 アジスアベバ) | Second Automotive Seminar (co-organized by MOTI, JICA, GRIPS, UNIDO) • Participants: MOTI, EIC, MIDI and other related ministries and organizations, private automotive firms, Japanese and German participants | <ul style="list-style-type: none"> “The Evolution and Current Status of Myanmar’s Automotive Industry” (Toru Homma/JICA) “Key Findings in Myanmar’s Automotive Policy and Lessons for Ethiopia” (Kenichi Ohno/GRIPS) Discussion chaired by MOI State Minister Teka Gebreyesus |
| 第5回MOI (2022年9月、 アジスアベバ) | Third Automotive Seminar (co-organized by MOI, JICA, GDF) • Participants: MOI, MIDI, EIC and other related organizations, private automotive firms | <ul style="list-style-type: none"> “Ethiopian Automotive Policy in the African Automotive Market” (Kenichi Ohno/GRIPS) “Global and African Automotive Industry: Emerging Trends and Strategies” (Toru Homma/JICA) Discussion chaired by Mr. Asfaw Abebe/MIDI |
| 第6回MOI (2022年12月、 アジスアベバ) | The FDI-local firm linkage Workshop (co-organized by MoI, JICA and GDF) • Invited officials: MOI, MIDI, UNIDO, JICA | <ul style="list-style-type: none"> “FDI-Local Firm Linkage Development: East Asian Experiences and Suggestions for Ethiopia” (Kenichi Ohno/GRIPS) “Business Linkage Promotion between Domestic Enterprises and FDI Firms: JICA’s Approach” (Toru Homma/JICA) Discussion chaired by MIDI Director Milkessa |
| 第7回MOIの 新MIDI (2022年12月、 アジスアベバ) | Knowledge sharing seminar on Industrial Policy Dialogue • Participants: MIDI and related centers | <ul style="list-style-type: none"> “Ethiopia-Japan Industrial Policy Dialogue under JICA’s Industrial Promotion Project” (Izumi Ohno/GRIPS) |
| EICセミナー (2022年4月、 アジスアベバ) | Presentation of FDI Report • Participants: about 50 EIC officials including Commissioner Mme Lelise, Deputy Commissioners Mr. Temesgen and Mr. Daniel | <ul style="list-style-type: none"> Presentation of FDI Report (Kenichi Ohno/GRIPS) Presentation of chapter 8: Impact of COVID-19, Industry 4.0 (Toru Homma/JICA) |

付表5. 政策会合：ナレッジ・シェアリング・フォーラム (KSF)

| | 内容 |
|----------------------|---|
| 第1回KSF (2017年11月) | <ul style="list-style-type: none"> • “Productivity Enhancing Measures in Ethiopia and Sri Lanka: A Bilateral Comparison” (Kenichi Ohno/GRIPS) • “Labor Productivity in Vietnam: Data Analysis and Policy Recommendations” (Nguyen Duc Thanh/VEPR) • “Wage-Labor Productivity Nexus on the Ethiopian Manufacturing” (Kidanemariam Berhe Hailu/PSRC) |
| 第2回KSF (2018年8月) | <ul style="list-style-type: none"> • “Development Policy Think Tanks: Selected Case Studies from Asia” (Kenichi Ohno/GRIPS) |

付表6. 第三国訪問調査・訪日調査

| 訪問先 | 時期 | エチオピア側からの発表 |
|----------------------------------|----------|---|
| スリランカ | 2017年10月 | ①同国アパレル産業のエチオピアを含む海外展開の動向把握 ②人権・環境等の倫理基準の遵守に向けた取組 ③スリランカ経済の性格と開発政策の質の調査 →調査結果は第2回HLFで共有し、FDI政策レポート作成にも活用 |
| 訪日調査 (東京、埼玉、 栃木、大阪、 兵庫) | 2018年6月 | ①日本の中小企業政策と支援機関(中小企業基盤整備機構、1支援センター、2公設試)の訪問調査 ②工場見学(金属・機械関連企業7社) ③エチオピア進出・誘致に関する日系企業との協議(2社) →MIDI所長と職員3名およびエチオピア人研究者1名が日本の金属機械分野と中小企業政策を理解することにより、エチオピアにおける同分野の政策強化およびハンドホールディングを促進 |
| ケニア | 2018年8月 | ①自動車市場と自動車産業政策の調査 ②日系メーカーと現地サプライヤーの実態調査 ③政府の産業政策の把握(企業支援サービス、産業人材育成) →調査結果は第1回自動車セミナー、経済省庁との協議等で共有 |
| ジブチ | 2019年2月 | ①エチオピアージブチ間、ジブチ港の物流サービス ②ジブチ経済の実態と政策の調査・視察 ③ジブチ外務省アカデミーでの講演 →エチオピアージブチ経済回廊の情報を深めることにより、以降の政策対話に貢献 |
| ミャンマー | 2019年11月 | ①自動車政策(日系企業の動向含む) ②工業団地(ティラワSEZ) ③縫製業に関する調査 →調査結果は第2回自動車セミナー、経済省庁との協議等で共有し、FDI政策レポート作成にも活用 |

第21回 GTP2貢献の確認と第3フェーズ準備

<日程> 2016年7月3～9日(実働日)

<参加者>

GRIPS 開発フォーラム：大野健一、大野泉、長嶋朱美

JICA 本部：産業開発・公共政策部民間セクターグループ 片井啓司企画役、関千種(専門嘱託)、濱田正章(インハウスコンサルタント)

在ミャンマー JICA 専門家：本間徹 JICA 国際協力専門員(投資振興アドバイザー)

JETRO ヨハネスブルグ事務所：石ヶ休剛志次長(経済産業省参与)

在エチオピア日本大使館：鈴木量博大使、中村和人書記官など

JICA エチオピア事務所：神公明所長、田中宏幸次長、福田佳奈所員、栗田恵美企画調査員、フェカドゥ氏など

JETRO アジスアベバ事務所：関隆夫所長

<概要>

今回のミッションは、形式的には第2フェーズ第9回の産業政策対話であったが、実質的には第2フェーズと第3フェーズの中間地点において、これから始まる第3フェーズの方向づけをするのが目的であった。そのために、通常の高レベルフォーラムのかわりに「準備フォーラム」という名称で閣僚レベルと議論の場をもった。加えて、実務者レベルのリンケージセミナーを開催し、外資と現地企業の連携づくりにむけた検討を行った。また首相、首相府、工業省、工業省傘下の諸支援機関、投資委員会、研究機関、企業とも会って、現状や政策に対する情報交換を行うとともに、新5ヵ年計画 2015/16～2019/20(GTP2)の産業課題への日本の貢献につき、当方から提言を行い、それに対するおおよその合意をとりつけた。

GTP2は、産業政策対話のフェーズ2を通じて我々が提起した多くのポイントを取りこむ文書となっており、わが国の知的貢献の新たな成功例となった。そもそもGTP2策定へのアドバイスは、2013年にハイレマリアム首相から我々に直接要請があったものであり、日本の忠告から学ぼうとする首相の一貫した真摯な姿勢がこの成果につながったといつてよい。具体的には、製造業や軽工業に関するビジョンや方針の叙述、カイゼン哲学および品質・生産性・競争力への広範な言及、外資流入を活用したリンケージや技術移転への強い関心などである。5年前、GTP1へのアドバイ

スが文書面であり明確な結果をあげなかったのに比べると、これは雲泥の差である。GTP2が策定段階から実施段階に入った今、わが国はそこに掲げられた産業課題の実現に貢献していくことになる。また、GTP2の産業政策は工業団地の大幅拡充を中核に置いているが、この施策の質の向上および予想される課題の発見と解決も、これからの政策支援の眼目となろう。

GTP2に対する日本の貢献は、産業研究と政策提言からなる知的支援と、具体的な諸案件の実施からなる産業協力の2本柱からなる予定である。言葉と行動が同時進行するのは我々の政策対話が当初から採用してきた形だが、第3フェーズを迎えるにあたり、両者は新たなレベルへと発展させる。すなわち知的支援については、主として日本側が政策情報を提供してきた従来から、エチオピアの政策研究機関が我々の指導のもとに実践的な政策研究を行う形にかえたいと思う。いわば、政策研究の現地調達率を高めた「輸入代替」である。これは我々にとって新たな試みであり、実行にはカウンタパートや方法の十分な検討が必要だが、今回はその端緒をつかむことに努力した。他方産業協力については、JICA案件を中心とする従来から、経済産業省、外務省、JETRO、JBIC、UNIDO東京等も参加するオールジャパン体制に移行するとともに、案件数や分野も拡大されることになる。JETROアジスアベバ事務所の開所式(2016年7月20日)を経て、投資環境改善、日系企業誘致、外資とのリンケージを活用した現地企業の強化などの分野での産業協力が本格的に展開することとなろう。

以上のうち、知的支援の現地化については今回ミッション中に構想されたものである。いっぽう産業協力の拡充については、数ヵ月をかけて日本側関係者で事前協議を行い、ハイレマリアム首相に1ヵ月程前に書簡を通じて提言を行い、今回その内容について首相、工業大臣、ヌワイ・アルケベ両顧問からの同意が得られた。いずれも、実施に向けての詳細の詰めがこれから必要となる。

1. 準備フォーラムとリンケージセミナー

閣僚レベルの第3フェーズに向けての準備フォーラムは、7月5日午前にはアジスアベバのヒルトンホテルで開催された。実務者レベルのリンケージセミナーは、7月8日午前には工業省会議室にて実施した。

準備フォーラムでは、ヌワイ首相顧問の議事のもと、アーメド工業大臣、鈴木大使、神JICA所長から開会の辞があった。前半はGTP2に関連し、エチオピア開発研究所(EDRI)のゲブレヒウォット企画部長による直接投資流入にもかかわらず外貨獲得へ

の好影響が見られない点に関する分析¹、工業省アーメド・ヌル局長による GTP2 の製造業目標と国内民間セクター強化策のための6つのプログラムの説明²、フィツム投資委員長によるハワッサ工業団地を核とする外資誘致、工業団地の質向上、国内企業の動員政策などの説明があった。後半では、GRIPSの大野健一による GTP2 の評価および GTP2 の産業課題に対する日本のアラインメント案の提示、JICA 片井企画役による JICA 支援策の説明があった。質疑では、国内付加価値の創造が少ないため外貨獲得が限られていること、国内企業強化やリンケージ政策の重要性、ハワッサ工業団地についての追加説明、日本側アラインメント案へのコメント、統合アグロインダストリパーク構想 (IAIP)³ への期待などが出された。

外資と現地企業のリンケージ構築に関するセミナーは JICA と世銀が共催し、工業省アーメド・ヌル局長を議長として、工業省、工業省傘下の繊維・皮革・金属・畜産食品等のインスティテュート、EIC、IPDC、EDRI、ドナーからは AFD (仏) や EU が参加した。まず、GRIPS の大野健一が日本のアラインメント案におけるリンケージ支援の位置を確認したあと、大野泉がマレーシア、タイ、モザンビークのリンケージ政策を紹介し、エチオピアへの教訓を抽出した。次に、世界銀行のカヨンデ氏がリンケージ政策のいくつかの要点を提示した。さらに TIDI のゲブレタヨシ氏は、ハワッサ工業団地での TIDI によるリンケージ等の支援策を説明した。質疑では、マレーシアとエチオピアの自動車産業の比較、タイとエチオピアのインスティテュートの比較、一般的な東アジアとエチオピアの差異、中小企業支援の難しさ、現地企業のマインドセット改革、ハワッサ工業団地での官指導の広範さと主導性に対する驚きなどが議論された。結語では、アーメド・ヌル局長が雁行形態はすでに到達しており、エチオピアは「アフリカの日本」をめざすと語ったのが印象的であった。GRIPS は、既存インスティテュートの協力体制の重要性を強調し、各インスティテュートに対しリ

¹ 外資流入にも関わらず外貨の純獲得が低迷する理由としては、第1に、最初は工場建設や設備導入のための輸入が増え、生産が軌道に乗るまでに時間がかかるというタイミングの問題 (エチオピアでは操業中の外資よりも建設中の工場が多いであろう)、第2に、より本質的な問題として、輸出型外資の多くが原材料・中間財の大量輸入を伴うため、衣類や皮革製品の純輸出 (= 輸出 - 輸入) は見かけの輸出額の1~3割程にすぎない (2015年 JICA 調査) というコスト構造が指摘できる。後者を解決するには、国内付加価値を高め、原材料・中間財の上流生産を増やすことが必要であり、これは現地企業・裾野産業の育成という開発課題そのものに関わる。

² 工業省の6プログラムは、①工業省の能力強化、②生産性・品質・競争力強化と技術移転、③FDIと国内投資の拡大、④業種別製造業 (既存の優先業種、新産業)、⑤製造業への包括的支援 (工業団地、金融、インセンティブ、戦略的 SOEs)、⑥中小製造業の振興からなる。ただし、GTP2 製造業章の「実施戦略」は8項目からなり、他方アーメド工業大臣によれば製造業プログラムは6つあるという。製造業に関する実施戦略ないしプログラムの数え方や呼称には揺らぎがあるようである。

³ IAIP は工業団地計画と並行して進んでいる構想であり、メブラトゥ工業国務大臣が担当し、UNIDO やインドの協力がある。ただし、複数の政府高官の聞き取りによれば、政府内での期待が必ずしも得られていない模様である。

ンケージ支援開始のための有望企業のショートリスト提示を要請した⁴。

いつもの閣僚レベルの政策議論に加え、こうした具体的施策の詳細に関する実務者間の情報交換は、政策を現場で有効に進めていくためにきわめて有益と考えられる。

2. 工業団地政策とハワッサモデル

工業団地政策については、アルケベ顧問、アーメド工業大臣、フィツム投資委員長、アーメド・ヌル局長、繊維インスティテュート (TIDI) などからそれぞれ詳細な説明があった。それらを総合して以下まとめておく。先回の情報 (本年3月) 以降の展開の速さおよびエチオピア政府の力の入れようには実に驚くべきものがある。

エチオピア政府による工業団地建設は、アジスアババ中心部からほど近い、5,500～11,000㎡の貸し工場のみからなるボレレミ第1工業団地が最初である。ボレレミ1はすでに軽工業外資で満杯だが、エチオピア政府はこれを失敗例と考えている。その理由は、経験のない多くの地元業者に建設を分割して発注したため、工期が遅れる、業者間の調整不良、不良工事、メインゲートやアクセス道路や排水処理施設の未完成などが発生したため。現在エチオピア政府は、この「失敗」を教訓に工業団地政策を刷新し、それをこれからの産業政策の最大コンポーネントとして位置づけ、急速に実施しつつある。その特徴をあげると、

- テナント企業それぞれのニーズをきき、彼らの求める仕様のインフラや建屋を建設する。
- 完成までに入居予約で満杯にして、空きスペースがでないようにする⁵。
- 単一業者 (実績を有する中国デベロッパー) に全建設を任せて速度と質を担保する。
- 建設着手から竣工まで1年以内、できれば9ヵ月の突貫工事とする。
- 各工業団地の入居は政府が指定する1業種のみとし、業種の雑居を許さない。
- 全テナントは各工業団地のテナント組合に参加し、毎月政府と情報・意見交換をする。

⁴ 現地有望企業は、①経営者のマインドセットと経営・技術面での経験の豊かさからなるポテンシャルの高さ、②外資企業やバイヤーとの関係が構築されつつあること (日系企業ならばなおよい) の2条件を満たす必要がある。リンケージ支援は、外資と連携するために現地企業に欠けている要素を個別に診断し、それを提供することとなる。

⁵ フィツム投資委員長は、ハワッサを見学・検討に来た外資企業をすべて個人的に案内し、要望を聞き、忘れ物や飛行機便など些細なことにも対応し、帰りは空港まで見送ったという。こうしたレッドカーペット式顧客対応の真剣さは投資家に通じるものがあるであろう。

- 現地企業についても、政府の募集・戦略要求・審査をへて合格した企業を入居させる。
- 各工業団地に鉄道を敷設しジブチ港と結ぶ（一部は除く）。ハワッサには新空港を建設済み。
- 各工業団地では、外資や政府諸機関の連携により、ワンストップサービスを提供する⁶。
- 工業団地のデベロッパーとテナントには追加インセンティブを提供する。
- すべての排水はリサイクルし、一滴の廃液も出さない(Eco Park、Zero Emission)。
- ワーカーの雇用、通勤、寮・住居などは、政府が責任をもって支援・指導する。

これらを、2016年7月13日にオープンするハワッサ工業団地を皮切りに、約10の工業団地で実現することとしている⁷。

TIDIは、ハワッサで当初3年間に必要な3万人のワーカーに対して、テナント企業や南部諸州各県と連携しながら、労働者の選別・審査、縫製訓練、各企業へ配属を行うという（ハワッサのテナントはすべて縫製業）。雇用計画は半年ごとに定められており、ワーカーの離職確率も予測されている。ただし訓練設備の故障や不足、ハイスキルの縫い手の需要がまだ少ないことが課題という。ただしアジアでは、エントリーレベルの縫製業ワーカーならば、工場前に張り紙をして集め、訓練も社内で行うのが普通ではなかろうか。

以上を「ハワッサモデル」と呼ぶことができよう。日本人の目からは、細微にわたり、あまりにも官主導で民の主体性を待つところが少ない点、および急ぎすぎている点（量より質？）には違和感を覚えるが、これに対して首相は、官民対話はきちんと実施していること、エチオピア民間は弱いので政府指導が必要なことを強調した（首相会談、後述）。これはもっともな議論である。ただし、指導すべき政府の能力もまだ十分育っていない点は留意せねばならない。これは日本のやり方とは異なるが、エチオピアでは工業団地が外資（とくに中国）との連携によって急速に建設されつつあることは事実であって、この動きをモニターしていくことが重要であろう。

このほかアジスアベバ近郊には、世界銀行支援によるボレレミ第2工業団地とキ

⁶ ハワッサでは中国の昆山(Kunshan)工業団地会社が3年の経営契約が結び、ワンストップサービスを提供する。

⁷ 工業団地予定地は少しずつ変更されているが、今回聞いたのは、ハワッサ、メケレ、コンボルチャ、アダマ、ディレダワ、バハルダール、ジンマ、ドブレビルハン、アレルティ、アイシャである。以上は国営だが、外資民間のデベロッパーも活発で、東方工業団地(中国)、ファジャン(中国)、モジョのジョージシュー(台湾)、アレルティ(中国)、ディレダワ(中国)、アダマ(中国)、さらにはトルコやエジプトによる建設計画もあるという。これらの一部は国営工業団地が建設される街とも重なっている。

リント工業団地の計画があったが、今週首相やアルケベ顧問から聴取したところによると、世銀には速度と柔軟性がないので当案件の世銀融資分スコープを大幅変更し、電力関連の協力(工業団地関連の送電線敷設等)に替えるとのことである。日本が検討している日系専用エリアはキリント工業団地内を予定しているので、その動きはどうなるのか質問したところ、世銀が抜けても韓国 Dohwa 社の設計は引き続き採用する(アルケベ顧問)、キリントは別の事業体と予算(IPDC 単独?)で建設するが、日系専用エリアが 50ha 程度ならば設置可能である(首相)とのことであった。

3. GTP2 へのアラインメント

今回のミッションの準備として、GRIPS 開発フォーラムは3月頃より経済産業省、外務省、JICA、JETRO、JBIC、UNIDO 東京の担当者を GRIPS に招いて日本の GTP2 貢献を検討し、そのための案件の叩き台を提示し、各機関のコメントも勘案して「協力マトリックス」を作成した。6月6日付首相宛書簡(先方関係機関にも CC)にそれを添付するとともに、政策対話第2フェーズ報告書のドラフトにも挿入した。この協力マトリックスは、これから5年間をコミットする固定的なものではなく、政策関心、産業状況、予算制約などの変化に応じて調整できる柔軟な提案として提示している。

GTP2 には日本が提案したアイデアがちりばめられているが、重複や異なる場面での言及が多く、GTP2 のどの部分に日本がアラインするかを正確に指摘するのは意外に困難である。さらなる問題は、GTP2 のアムハラ語オリジナルと公式英語版が完全に一致しないことである。これは軽工業ビジョンの表明の仕方に差をもたらすが⁸、製造業の課題についての影響はそれほど大きくない。とりあえず我々は、製造業章に掲げられたいくつかのフォーカスや目標にアラインすることとし、それらを現地企業強化、質の高い外資の誘致、外資と現地企業のリンケージ、生産性と賃金の関係の4グループにまとめた。これらの解決のための日本の貢献として、協力マトリックスには、①政策学習(政策対話)、②カイゼン、③国内民間セクター転換、④投資環境改善、⑤戦略的投資誘致の5つの「政策エリア」とそれぞれに属する「協力コンポーネント」(= 具体的案件)が提案された。これには既存案件の継続・展開と新案件をともに含む。

⁸ 我々が入手したアムハラ語オリジナルの Part II, Section 1.2 (Major Departures of GTP II) の第2パラグラフ冒頭は、直訳すると A new vision has been set to bring a leap in light manufacturing in the country だが、英語版の同箇所には、A new vision has been set to render the country a leader in light manufacturing in Africa and one of the leaders in overall manufacturing globally とある。アムハラ語オリジナルでは、マクロ枠組と製造業の各章に軽工業優先に関する文章が見られるが、(GTP1 レビューに続く) GTP2 冒頭の大方針を列挙する部分には軽工業リーダーになる云々のくだりはない。なお首相は、エチオピアが「one of the leaders in overall manufacturing」になるのはアフリカで、世界ではないと述べた。

このマトリックスに関するコメントは以下の4点である。第1に、表の上部に二国間産業協力のビジョンと目標（のちに数値化したい）を掲げた。日本が中長期的にエチオピアにいかなる貢献をするのかの方向性を定めるためである。第2に、各協力コンポーネントは日本のいずれかの支援組織が継続ないし準備中の案件であり、エチオピア側の原則合意が得られた今、これらの具体化作業が始まることになる（JICA案件についてはすでにかなり具体化されている）。第3に、投資環境改善については、エチオピアの投資小国である日本がすべてを手がけるわけではなく、わが国の比較優位や予算制約、他国支援との補完性などを考慮して選択的に決定する。第4に、日系企業誘致については、現在民間デベロッパーが日系専用エリアの開発を真剣に検討しているが、公的機関もこれをオールジャパンで支援していかなければならない。

4. ハイレマリアム首相

ハイレマリアム・デサレン首相との会談は、7月8日午後3時から約1時間40分にわたって行われた。主なトピックはGTP2、カイゼン、工業団地政策、METEC、新たな政策研究の可能性、JETROモデル、経済協力の窓口の一本化などであった。

当方からGTP2の軽工業のリーダー国になるビジョンのアムハラ語と英訳の相違を指摘したところ、このビジョンは私（首相）自ら書き入れた、むろんアムハラ語が原本で英語は参考だが、原本の新機軸の箇所にリーダー国になる旨を私が書いたので欠落しているはずはない、チェックしてみるとのことだった。このビジョンに対しては、党内の議論で「軽工業とは遅れた産業ではないか」との声があり、私はそれは誤解である、軽工業こそわが国の比較優位であると反論し、最終的には多数決で挿入を決めたという。GTP2の残る疑問は、品質・生産性・競争力は文言としてたくさん入れたが、それが具体的に何を意味するのか、カイゼンだけでいいのかがまだ判然としないとした（これについては後述の共同研究案を参照）。さらに大野書簡には、GTP2は重複が多くてわかりにくい、東アジアでよく行われている簡潔な表現（ポンチ絵など）で政策の要諦を示すやり方を教えてほしいとの要請があった。これには、GTP2の製造業部分の図示案を当方から提案することとした。将来的には5ヵ年計画にとどまらず、すべての政策担当者にそうした表現ができるよう訓練してほしいとの希望であった。

日本のGTP2貢献については、いただいた協力マトリックスには満足している、ただしカイゼンについては経済分野にとどまらず、社会のトランスフォーメーションを企図する哲学かつマインドセットの国家プログラムであることを強調したいとのことであった。そのために私は、GTP2の中ではすべて「カイゼン哲学」と書かせ、各州の

カイゼン推進者(州知事や地方指導者)を定め、EKIの本年度予算も35%上積みした。カイゼンは重要なので必要なら予算はいくらでも出す。コンボルチャで包括的カイゼン運動のパイロットを始めさせたのも私の指示である。これがうまくいけば、工業団地をつくる各都市にスケールアップする。JICAのこれ以上のカイゼン予算はいらないが、以上の進展をぜひモニターしてほしいと述べた⁹。

当方は、工業団地の拡充戦略の進行を驚きをもって見ているが、ただしエチオピアのやり方は日本の工業団地展開とは異なると述べたところ、首相は具体的にどこが違うのかと問うた。当方は、その速度やダイナミズムに加え、日本ないし東アジアでは工業団地の建設や運営を民が行うのが普通であり、官は工業団地を設置・所有しても微細にわたる指導や介入はせず、インセンティブ等を通じて間接的に民の活動を支援するのが普通だと答えた。これに対して首相は、指導をする際には民の声を十分聞いている、ハワッサ工業団地ではPVH社が設計やマーケティング(米国やアジアで国際フォーラム開催)等で有益な支援をしてくれたとのことだった。当方は、おそらく東アジアとアフリカでは民の強さが違う、明治維新や戦後日本では民の強さを官が補完したが、アフリカでは民が弱いので官の先導もありうるだろう、ただし民の意向を無視した強引な政策は避けなければならないから、これをモニターしていく必要はあると述べた。

当方から、複数の日系企業が金属機械部門で現地パートナーを求めており、METEC社(兵器製造から民生部門が分離され80余りの工場を有する国有企業群、後述)をその候補にあげる企業もあるが、同社の情報が限られていると述べたところ、首相からはMETECはあまりにも多くの事業に手を出しすぎており、各事業への十分な配慮が行き届いていないのではないかと懸念が表明された。将来はMETECを分割することも考えたいとのことだった。日系企業とMETECとの事業協力を推奨しないわけではないがその点に留意が必要である、エチオピア民間との協力も考えてほしいが、その場合には日本とのビジネス文化が違いすぎてけんか別れになるリスクがある、METECにはそのようリスクはないとのことだった。METECは国有なので外貨調達が容易であるとの思惑もあるようだが、製造業は外貨配分で優先されているので、官民での相違はないはずだとの見解であった。

当方が提案するEDRIやPSRCとの共同研究案(次節参照)について首相は、歓迎する、昨年ヌワイ顧問に政策研究の制度能力強化を指示したと述べた。当方から生産性、外貨獲得、労働移動、中小企業振興などがテーマ候補であると述べたところ、そ

⁹ 当方からは、ベトナムではトヨタ本社で8年勤務したベトナム人が帰国し、自国の経営者や労働者のマインドセットを転換する方法論の研究と実践に携わっていること、当方はこれを強い関心をもってフォローしており、将来彼の事業を日本がサポートすべきと考えていることを伝えた。

れぞれに対するコメントと意見交換があった。EDRI と PSRC は役割が異なるシンクタンクなので統合はしないが、日本側が両者と共同で研究をするのは構わないと述べた。当方からは、首相から両シンクタンクの長であるヌワイ氏とアバイ氏にこの件を指示してほしい、また JICA や GRIPS に追加研究予算はあまりないのでその点も考慮願いたいと要請した。

エチオピアは連邦制ながら、産業政策の個別項目については連邦と州のいずれの責任かがあいまいである、たとえば中小企業政策をどちらに報告するのかについて論争があったとのことであった。当方からは、エチオピアの中小企業政策はまだ初歩的段階である、日本・台湾・マレーシアでは分厚い中小企業支援策が毎年改定されていると述べたところ、それらの中小企業政策ガイドブックを入手したいとの要請があった（英語関係資料は7月15日付書簡で送付済）。

投資環境については、世銀の協力を得て世銀の Doing Business 順位をあげる努力をしているが、今年来年の順位は急に上がらないと思う、GTP2 終了時の好転をめざしているとのことだった〔これは、以前の我々の提案を採用したもの〕。

当方から、貿易省輸出振興局は輸出振興庁へと格上げしない、そのかわりエチオピア投資委員会（EIC）を、（貿易と投資両方の支援および個別企業支援も行う）JETRO をモデルとする総合組織として育てていくと聞いたがそれでよいかと尋ねたところ、そのとおりである、韓国 KOTRA も JETRO のコピーと聞いた、5月末の朴大統領の来訪時に韓国は EIC を総合組織にするための KOTRA 支援を表明してくれた、JETRO の支援もほしいとのことであった。

当方から、エチオピア政府にはパイの経済関係の交渉窓口となる事務局がなく、政策対話にせよ、投資誘致にせよ、複数の担当を回らなければならないので何とかならないかと打診したところ、首相はわが国の窓口は財政経済協力省（MOFEC）のはずであると答えた¹⁰。

5. 政策研究機関——EDRI と PSRC

第1フェーズ以来、産業政策対話の先方の最重要カウンタパートはヌワイ首相経済顧問であり、彼はまたエチオピア開発研究所（EDRI）所長でもある。ゆえに、我々のハイレベルフォーラムは常に EDRI との共催で実施されてきたが、政策研究の中

¹⁰ 実際に、MOFEC 内の中国デスクは中国の援助や資金協力（輸出入銀行、中国・アフリカ開発基金を含む）を所掌しており、ある意味で中国との官民協力の窓口になっていると言えよう。しかしながら、これは中国特有の状況でのアレンジであり、一般的には MOFEC の権限や関心は狭すぎて（ODA が中心）、当方が申し入れたような省庁間調整や窓口一本化の機能は果たせないであろう。

身についてはEDRIとの関係は薄かった。これは、EDRIスタッフが主として海外でPhDを取得し帰国したばかりの若手研究者であり、彼らは最新の理論や実証には優れるが、長年の経験と総合的判断力が要求される政策アドバイスには向いていなかったというのが1つの理由である。

しかしながら、8年間にわたる政策協力を経て、日本の知的インプットが質・量ともに高まり、両国間の信頼も深まった今、日本の研究者や専門家が政策分析や政策提言をいつまでも続けるわけにはいかない。カイゼンと同様、日本人がいなくても実施できる能力をエチオピアの人材に移転せねばならない。これは第1フェーズ時にヌワイ顧問から要請されたことであり、第3フェーズへの継続を打診する際にも当方から首相やヌワイ顧問にそうしたアイデアを提示したが、具体的な行動は開始していなかった。今回も、きちんとした事前準備はしていなかったが、ミッションの初め数日でこの行動を起こす機が熟したと感じた次第である。その最初のステップとして、2つの政府系研究機関を訪問し、首相やミッションメンバーにも当方の意向を表明し、大野健一の元学生2名(両機関で研究者をつとめている)とも懇談した。具体的工程、モダリティ、予算などはまだ見えていないが、これから半年程度の間(第3フェーズが実際に始まる頃まで)に詰めていきたいと考えている。

EDRIを訪問し、ゲブレヒウオット企画部長(準備フォーラムでもプレゼン)および若手研究者数名との会合をもった。そこでは時間の制約もあったので、先方の研究をかいつままで聞き、当方からは上記の意向を表明したうえで、詳細の詰めはこれから行うことに合意した。EDRIは、マーストリヒト大学から帰国し、フランス開発庁(AFD)プロジェクトを担当するピニウム氏をコンタクト先に指定した。

政策調査研究センター(PSRC)は今回初めて訪問した。PSRCはGTP2策定支援のためにつくられた政府の研究所であり、メレス元首相にこの創設を告げられた記憶がある。政府要職を歴任し、若い頃はメレス氏とともに反政府闘士だったアバイ・ツェハエ氏がPSRCを率いる。ただし正式な発足は2年前、研究開始は約1年前であるから、まだ出来たてのシンクタンクである。ハイレマリアム首相によれば、EDRIが海外の支援をうけ留学経験者を擁するアカデミックな色彩の強い研究所であるのに対し、PSRCは政策形成に有益な実践的分析を専門とし、自国のオーナーシップを確保するために資金も政府予算でまかなっているという相違がある。ただし、我々が両機関と同時に共同研究することは構わないとのことであった。

第3フェーズでは、EDRIとPSRCの両方を動員して政策研究トレーニングを実施したいと考えている。両組織はすでに共同研究をしており、他の内外の外部組織を巻き込むことも通常のことなので、日本が両方と共同研究することは何の問題もないとのことである。ただし両者のトップの関係や実施モダリティの相違、日本側の意向

やしくみとの整合性などについては留意が必要である。

産業政策支援のためにとりあげるべきテーマは多いが、最初は「エチオピア生産性レポート」(仮題)の作成をめざして、1年程度をかけて生産性・賃金のデータ分析や国際比較などを行い、総合的な分析と提言を一冊の書物(英語・アムハラ語)にまとめて出版したいと考えている。これは、GTP2に盛り込まれるはずだった幻の章を実現する企画であり、生産性問題に関して皆が引用できる参考文書を創作する試みである。作業手順としては、予算や組織間の問題解決を別とすれば、既存研究のレビュー、内容に関するブレンストーミングと叩き台の作成、政府・民間・研究者を含むステークホルダーとの意見交換、必要な調査・研究の実施、ドラフティング・添削・意見受付、中間および最終報告セミナー、HLF・セミナー・メディアを通じた広報などからなるであろう。なお、多くの研究機関はステークホルダーとの意見交換はすでにやっているというが、そこでどれだけ実質的なインタラクションが行われているかが重要な点である。このパイロット企画が成功すれば、将来的には労働市場・労働移動問題、外資流入と外貨獲得、リンケージと技術移転、中小企業政策などに着手することも可能であろう。

6. カイゼン国民運動、およびアフリカ諸国への発信・指導

JICAは2009年からカイゼン支援を行っており、現在フェーズ3として、「品質・生産性向上、競争力強化のためのカイゼン実施促進能力向上プロジェクト」を実施中である(2015年6月～2020年6月)。今回、EKIのゲタフン所長およびJICA専門家チームと面談する機会をもった。ゲタフン所長の説明は以下のとおり。

新会計年度の開始(7月8日)に伴い、EKIは2局→5局体制へ拡充され、予算は35%増えた。5局とは、①製造企業へのカイゼン支援(縫製、皮革、食品加工、金属加工等の重点分野の企業)、②能力強化と地方レベルの普及支援、③公益事業や公的機関への支援(建設業、電力、歳入関税庁、観光等)、④研究開発や認証機関への支援、⑤サービスセクターへの支援である。現在110名のスタッフがいるが、将来は150名に増員したい。EKIは昨年10月の内閣改造で工業省から公共サービス・人的資源開発・グッドガバナンス省に管轄が移った。アステル・マモ大臣は副首相ランクにあり、今まで①の製造業中心に行ってきたカイゼン支援を他部門に拡大し、地方展開を強化していくことが期待されている。

このうち②に関しては、コンボルチャ市とデシ市で市長をリーダーとして、カイゼン運動のパイロットプログラムを1ヵ月前に立ち上げたとの説明があった。幼稚園・小学校・TVET・大学等の教育機関、企業、行政サービス、教会・モスクをすべて巻

き込み、意識変革・啓蒙 (awareness) 活動を行う。2つの幼稚園を選び、「室内で靴をぬぎましょう」などから始めて、先生の研修や家族の参加も促していく。こうした取組を今後、アダマ市、ディレダワ市、メケレ市、ハワッサ市でも行っていく予定である。さらに、カイゼンの地方展開については、アジスアベバ市、ディレダワ市(設立済)、ハワッサ市(準備中)に Regional EKI を設立するほか、オロミヤ州の公務員大学を通じて地方公務員にカイゼンを教えていく。なお、EKI スタッフの離職率は、インセンティブ・パッケージの充実により(出張時の日当宿泊費の引き上げ)、低下してきているとのことだった¹¹。

このように EKI はさまざまなチャンネルでカイゼンの横展開、意識変革・啓蒙活動に取り組んでいる。GTP2 はカイゼン哲学の浸透や国民運動の展開を強調しているが、エチオピア政府の強い信念のもとに、これら取組が実行に移されていることは大変喜ばしいといえる¹²。

JICA のカイゼン支援(フェーズ3)は、EKI 自身による取組を補完し、上級カイゼンの指導および他のアフリカ諸国へのエチオピアの経験の発信・指導を行うものである。具体的には、メケレ大学にカイゼン修士プログラムを開設(1期生、17名が昨年9月に卒業)、さらに博士プログラムの来年4月開講をめざして神奈川大学等と準備中である。上級カイゼンでは5S、ムダどり、レイアウト改善といった基本を超えて、生産工学(生産工程管理、ラインバランスの改善、TPM、TQMなど)を学ぶ。現在の JICA 支援修士プログラムは企業での8ヵ月の実地研修を含み、研修生3名がチームとなり企業の特定工程でカイゼンの課題を3つ選んで取組む。JICA 専門家は1人で2チームの指導をする¹³。JICA コンサルタントチームによれば、修士卒業の1期生は実力をつけており、1期生の中で優秀な人材を Assistant Trainer (局長・次長をマネジメント面で補佐しながら、レベルの高いカイゼン指導を行う)として配置している由。今後、上級カイゼンの普及・持続、そのための資格制度の導入(カイゼン指導員)、カイゼン月間(毎年9月)における QC サークル全国大会や審査・表彰の着実な実施等に取り組んでいくとのことだった。

アフリカ諸国への指導については、本年3月にサブサハラ・アフリカ12ヵ国をエチオピアに招聘し、第1回の Knowledge Sharing 会合を行った。第2回はケニアでの

¹¹ 離職率は年15%程度で、約80名のカイゼンコンサルタントのうち毎年12名程度が辞めていくとのこと。EKIの給与は公務員の中でトップクラスとなった。

¹² JICA コンサルタントチームによれば、エチオピアにおけるカイゼンの認知度は着実に高まっており、カイゼンを知っている人は、2011年の第2フェーズ開始時は20人に1人だったが、2014年には2人に1人になったとのこと。我々が宿泊した Jupiter Hotel (Bole) の従業員も、言葉ではカイゼンを知っていた。

¹³ 修士の第1期プログラムでは、Wondju, Matahara (砂糖工場)、Almeda Textile (縫製)、MAA Garment & Textile (繊維縫製)、Peacock, Sheba (皮革)の6社を対象企業としたとのこと。

開催を予定している（毎年、ホスト国をかえる）。EKI スタッフによる他国への訪問指導も始まっているほか、ザンビア、コンゴ民主共和国、タンザニア、エジプトとチュニジアからの個別訪問もあったとのこと。この中では特にザンビアが熱心であるという。

なお、4月末に大野健一が別件の産業調査でヨハネスブルグを訪問した際、NEPAD のマヤキ長官から、日本のエチオピア産業協力（カイゼンと政策対話）を NEPAD を通じて広報したいとの提案があった。具体的には、まもなく7月中旬にキガリで開催される AU/NEPAD Heads of States 会合で、マヤキ長官とハイレマリム首相が他の首脳にカイゼンを紹介することになった（JICA や GRIPS が資料を作成、マヤキ長官に東京でブリーフィング済）。8月末の TICAD VI のサイドイベントでも JICA はカイゼンセミナーを行う予定であり、そこでのマヤキ長官の参加も招請されている。

7. その他——業種別支援組織、企業訪問、中小製造業支援、科学技術大学

<金属産業開発インスティテュート (MIDI) >

金属産業開発インスティテュート (MIDI) は工業省傘下の産業別技術組織で、2010年に設置され、2011年より業務を開始している。前身は金属加工開発センター (MPDC) で、BPRにより機能強化され、MIDIとなった。現在の職員数は160名で、うち120名がエンジニアである。将来的にはエンジニアを400名に増員したいとのこと。MIDIの主要業務は、①投資家サポート（外資と現地企業両方）、②TVET教員への実践的指導を通じた地場中小企業の実力強化支援、③品質管理・基準、④TVET支援（カリキュラム開発、卒業生の資格認定など）の4つで、具体的には以下のとおり。

第1の投資家サポートでは、個々の企業が投資委員会 (EIC) から投資ライセンスを取得後、事業計画を実施に移す段階で、MIDIはさまざまな技術支援を行う。これは、FDIと現地企業とのビジネスマッチングや、FDI企業の技術・知識の現地企業への移転支援を含む。MIDIは3年前から企業担当者を配置しており、四半期ごとに関係機関と会合し、進捗状況の評価、事業化遅延の原因分析等を行っている。また数年前から、FDI企業と現地企業とのリンケージ構築可能性を検討しているが、現地企業の実力強化は大きな課題と述べていた。MIDIは民間企業のデータベースを作っており（現在は68社）、企業名、連絡先、所在地、技術、購入する原材料等の情報が記載されている。個々の企業の評価はしていないが、どの企業が高い意欲や能力をもっているかは把握しているとのこと。日本を含むFDI企業とのリンケージ構築については、製靴、皮革、縫製、食品加工、包装パッケージ等の機械製造において、現地企業9社

が一定の能力をもっているとのことだった。必要ならば、エチオピア開発銀行 (DBE) の金融支援をうけることもできる。

第2は TVET 教員に対する実践的研修である。エチオピア政府は2011年に Industrial Extension Service 制度を設け、各地の TVET 教員は普及員として都市の零細中小企業に各種支援を行うようになった。MIDI は毎年、約100名の TVET 教員の研修を行っている。各州や TVET 機関のニーズの高い具体的事業をもとに(例: 手動式トラクターの製造)、実際の製造プロセスを指導している。

第3は、品質管理・基準に関する試験・検査である。国際原子力機関 (IAEA) から機材供与をうけ、数種類の検査機械がある (radiography, magnetic particle testing 等)。

第4に、教育省傘下の技術職業教育訓練庁 (TVET Agency) やアジスアベバの COE センターと共同で、TVET のカリキュラムを作成している (レベル1~4、マシニング、溶接、金型等)。さらに4年前から、卒業生の資格認定を行っている (理論と実践の両方をカバー)。今年には267人の TVET 卒業生が資格審査をうけた。また、ドイツ支援のエンジニアリング能力強化プログラム (ECBP) の一環として産学連携にも取り組んでおり、全国10大学、13の TVET 機関、38企業と連携し、企業での学生インターンシップ (6ヵ月) や、連邦の TVET 機関と研究開発を行っている。LIDI や TIDI も同様の取組をしているとのことだった。

<金属エンジニアリング公社 (METEC) >

金属エンジニアリング公社 (METEC) は首相府直轄の国営企業で、以前は軍需企業だったが、2010年の再編により民需中心に変わった (ただし一部の武器製造は継続)。本社はアジスアベバ市内に2ヵ所あり、15社を傘下にもち (工場数は計80~90社) は土木、農業、電気、機関車製造、輸送機械、再生エネルギー等、多岐にわたる輸入代替分野で製造事業に従事している。15社は経営面で一定の裁量をもつが、ビジネスパートナー、銀行融資 (国家銀行や開発銀行等)、投資計画の決定など、いくつかの点で METEC 本部の承認が必要になる。各社のトップ人事、事業戦略は METEC 本部が決めるほか、利益の5%を本社に上納する。ガバナンスは軍民未分離で、幹部は軍出身者である。METEC は大規模な国家プロジェクトに関わり、ルネサンスダム、砂糖工場 (12,000 TCD/日産) や肥料工場 (30,000 トン/年産) の建設を担っている。METEC が元請となり、約8,000社の現地企業に部品製造を発注するなど、技術移転に努めている。外国企業とも積極的に連携し、約200の外資パートナーがいる (大半は中小企業)。日本企業数社も、METEC との提携可能性を検討中とのことだった。

<連邦中小製造業開発庁 (FeSMMIDA) >

FeSMMIDA は、都市開発建設省傘下の連邦零細小企業庁 (FeMSEDA) から零細企業支援を切り離し、中小製造業に特化した組織として2016年2月に工業省傘下に設立された。我々は、アスファ長官 (前職は FeMSEDA 副長官) から以下の説明を受けた。FeSMMIDA は国内民間セクターの製造業化を目的として、5つの主要業務を担っている。すなわち、①企業間リンケージの構築、②中小企業への技術支援、③製造業に関心ある人々への貸し工場提供とクラスター形成、④起業家精神の涵養、⑤マーケティング支援 (商材の展示、将来は Web サイト活用も) である。GTP2 は農業から工業への転換を打ち出しているが、これは製造業の興隆を通じてこそ持続可能である (公共事業による雇用創出は限定的)。

①では、地場の中小企業と大企業のリンケージ、および地場の大中企業と外資企業とのリンケージの両方を促進していく。部品発注等の下請け関係や、原材料の供給など、双方がウィンウィンとなるアプローチをめざすが、現状は強固なリンケージ構築はまだできていない。片井企画役は、リンケージ構築については全般的に取組むより、ポテンシャルの高い企業をターゲットして大企業や外資とのマッチングを行う方が効果的である点を説明し、FeSMMIDA にて、やる気がある社長がおり、技術力を持ち、大企業や外資と何らかの関係を持ちつつある中小企業を選別していただくよう要請した。なお、ポレレミ 1・2 の入居企業 (縫製業) と地場企業とのリンケージ構築の可能性については、すでに世銀チームと協議を始めているとのことだった。

②の技術支援は、エチオピア開発銀行 (DBE) による機材のリースファイナンスと組み合わせて行うものだが、設備資金を提供しても、運転資金も不足しているという問題があるとのこと。③の起業家精神の涵養については、全国 35 の大学に起業家センターを設置済みで、毎年 10 万人の若者が卒業前にビジネスの知識を学ぶ機会をつくっていること、またインキュベーションセンター (軽工業用の生産機材を設置) の数を増やして各地の大学に開設する予定との説明があった。人々のマインドセットの変革が最大のチャレンジで、地方の農民に工業化時代に適した意識やスキルをどのように習得させるかを模索していると話していた。

<アジスアババ科学技術大学 (AASTU) >

アジスアババ科学技術大学 (AASTU) は 2011 年に設立された、エチオピアの二つの科学技術大学のひとつである (もう一つはアダマ科学技術大学)。予算は 100% 政府負担で、2014 年 7 月に教育省から科学技術省へ管轄が移った。キャンパスはアジスアババ市街から約 30 分、ICT Village やキリント工業団地 (建設中) の隣接地域 (Kality-Dukem) にある。Agro-food Industry Park も将来立地する予定である。教員は

429名(うち339名が勤務、他は内外で留学・研修等をしている)、事務スタッフは405名。アダマ科学技術大学は韓国が協力しており、AASTUは日本の大学と連携したいと強調していた。両大学の比較を質問したところ、前者はハードウェア重視であるが、AASTUはソフトウェアをより重視しているとの説明があった。

AASTUは「産業のための大学」をモットーとし、教育・研究プログラムともに産学連携を重視している。教育プログラムについては9つの学科¹⁴、および8つの修士・博士課程がある。優秀な人材を全国から試験で選抜し、2011年から現在までの累計学生数は8,685名にのぼる。学生にはLIDI・TIDI・MIDI等との合同研究や、企業でのインターン(1学期)をさせて、卒業前に就職が決まるように努めている。研究プログラムについては8つのCOE(Center of Excellence)¹⁵の開設が予定されており、5年間の詳細計画を策定中である。博士・修士の学生と一緒に先端研究を行う予定である。このうち持続可能なエネルギー(再生可能エネルギー)のCOEリーダーとして足利工業大学の根本泰行教授が招聘されており、原子炉技術については京都大学からの教員派遣について相談中である。今後は、博士課程も強化していく(博士・修士の学生比率:現在3:7→目標5:5)。

<その他>

ヌアイ首相経済顧問兼EDRI所長は、2015年11月の秋の叙勲で日本政府から旭日重光章を受けられた。準備フォーラムの開催後に、ヒルトンホテルで日本大使館主催により、この叙勲を祝うレセプションが開催された。同顧問はエチオピアと日本の知的パートナーシップ構築に多大な貢献をされ、とりわけ我々の産業政策対話では、第1フェーズの初めからエチオピア側リーダーをつとめてこられた。エチオピア政府幹部を含む両国関係者が大勢つどい、多くのメディアもいる中で、鈴木大使からヌアイ顧問に表彰状と勲章が授与された。我々にとっても大いに喜ばしく、ヌアイ顧問の知的リーダーシップに深く感謝する次第である。

さらに会合の合間に、メレス廟参拝、ライトレールの試乗、アジスアベバ大学工学部のダニエル教授との夕食会を行ったことを記しておく。

¹⁴ 9つの学科は、①エネルギー・資源・環境、②生物化学、③科学技術、④ビジネス経営、⑤建設・都市計画、⑥化学材料、⑦製造業、⑧電気工学、⑨地球科学工学である。

¹⁵ この大学でいうCOEとは、外部に開かれた大学の研究所のイメージであろう。8つのCOEは、①持続可能なエネルギー、②ビッグデータ、③バイオエネルギー、④建設技術・質、⑤ナノテクノロジー、⑥鉱業、⑦人工知能・ロボテックス、⑧原子炉技術である。①～⑤は2016年9月に開設予定で、他は将来計画。①は根本教授に、⑧は京都大学の教授に指導を依頼している。

8. 第3フェーズに向けて

今回は、GTP2に沿った日本の産業協力の方向性を示すとともに、その中の政策コンポーネントである産業政策対話の第3フェーズの進め方、エチオピア側の重要関心事項について、首相・閣僚レベル（準備フォーラム、個別会談）、実務レベル（リンケージセミナー、個別面談）、研究機関などと幅広く意見交換を行った。GTP2期における日本の産業協力の方向性に関しては、事前に首相宛書簡で送付した協力マトリックス（案）に対して、ハイレマリム首相、ヌアイ首相経済顧問、アルケベ首相顧問、アーメド工業大臣を含むエチオピア政府幹部から賛意を得た。したがって、今後は、各組織においてその実施に向けて最大限努力していくことが重要になる。

産業政策対話の次フェーズについては、GTP2の実施促進およびGTP3策定支援を目的とし、特にエチオピア側の二大関心事である、①工業化における外資活用、②国内民間セクターの製造業化に焦点をあて、首脳・閣僚レベルとの政策対話（知的支援）、および日本の具体的な産業協力（政策実践）を組み合わせることが適切と考える。上記2つのテーマを軸に、エチオピアの持続可能な発展のために不可欠な政策イシューを選んで分析・提言し、議論されたいくつかの施策については、日本の官民が協力して、政策実践を支援していくことが重要と考える。

エチオピア側が日本に強く期待しているのは、「品質・生産性・競争力強化」での貢献である。JICAは2009年よりカイゼン支援を行っているが、エチオピア政府の強いイニシアティブもあり、カイゼンはすでに工業化時代に適したマインドセット変革を促す国民運動へと発展しつつある。首相からも要請されたように、日本はJICA支援と平行して、この動きが確固となるようモニタリングしていく。同時に、カイゼンにとどまらず、チャンピオン商品アプローチ、チャンピオン企業の創出、日本企業を含む外資とのリンケージ構築など、日本が強みをもつ質（quality）に関わる協力を、官民で取組んでいくことがますます重要となっている。

最後に、近年、多くのアフリカ諸国が経済構造転換や工業化戦略に強い関心を示している。ハイレマリム首相は、エチオピアへの関心は非常に高まっていると述べた。AUやNEPADの場を活用し、またアフリカ経済転換センター（ACET）やアフリカ開発銀行などとの連携を深め、カイゼンにとどまらず、エチオピア工業化の支援取組を他のアフリカ諸国に発信し、産業関心をもつ国や政策担当者を積極的に増やしていくことの意義は大きい。

日程・面談先

| | |
|---------|---|
| 7月3日(日) | アジスアベバ着 JICA エチオピア事務所との打合せ(神所長、田中次長、福田職員、栗田企画調査員、関JETRO アジスアベバ事務所長)。 ホテルにて、ヌアイ首相経済顧問および鈴木大使と意見交換。 |
| 7月4日(月) | 日本大使館との打合せ(鈴木大使、中村書記官、JETRO 関所長ほか)。アジスアベバ科学技術大学(AASTU)でテケテル副学長、ハプタム副学長、根本泰行教授(足利工業大学)ほかと面談。工業省でアーメド大臣、アーメド・ヌル政策・プログラム調査局長と面談。エチオピア投資委員会のフィツム長官と面談。 |
| 7月5日(火) | アジスアベバのヒルトンホテルにて、EDRI・JICA 共催による準備フォーラム：ヌアイ首相経済顧問が議事、アーメド工業省大臣、鈴木大使、神JICA エチオピア事務所長がオープニング。報告はエチオピア側からGTP2に関するマクロ分析、工業化戦略の基本方向(EDRIのゲブレヒウォット企画部長、工業省のアーメド・ヌル局長、EICのフィツム長官)、日本側からはGTP2期の日本の産業協力の方向(GRIPS 大野健一、JICA 産業開発・公共政策部の片井企画役)。続いて、ヒルトンホテルでヌアイ首相経済顧問の旭日重光章叙勲のレセプション(日本大使館主催)。首相官邸で、アルケベ首相顧問との面談。 |
| 7月6日(水) | 政策調査研究センター(PSRC)でアバイ所長、タゲッセ氏、キダネマリウム氏ほかと面談。ライトレール試乗(南北線：ピアッツァ・スタジアム間)。鈴木大使主催の夕食会(JICA、JETRO 関係者と一緒に)。 |
| 7月7日(木) | 金属産業開発インスティテュート(MIDI)のウォケネ所長と面談。エチオピア開発研究インスティテュート(EDRI)でゲブレヒウォット企画部長、ビニウム氏ほかとの面談。エチオピアカイゼン・インスティテュート(EKI)でJICA コンサルタントチーム(杉本団長、江澤氏、西田氏)、続いてゲタフン所長ほかと面談。JICA エチオピア事務所で打合せ。金属エンジニアリング公社(METEC)第2オフィスでエブイ少佐(商業・民需生産担当ヘッド)ほかとの面談。 |
| 7月8日(金) | 工業省でJICA・世銀共催リンケージセミナー(議事はヌル局長、報告はGRIPS 大野健一・大野泉、世銀のカヨンデ氏、TIDIのゲブレタヨシ氏)。首相官邸でハイレマリウム首相との会見(先方はエウネット首相府國務大臣、外務省のゲネットアジア局長が同席)。 |
| 7月9日(土) | 連邦中小製造企業開発庁(FeSMMIDA)のアスファ長官との面談。大使公邸でラップアップ会合(鈴木大使、横田公使参事官、中村書記官ほか、JICA 神所長、田中次長、福田職員、栗田企画調査員)。ホテルでGRIPS 卒業生のベリフ氏(EDRI)とキダレマリウム氏(PSRC)と打合せ。 アジスアベバ発、翌日成田着 |

第22回 共同研究体制の構築とハンド ホールディング準備

<日程> 2016年11月13～17日(実働日)

<参加者>

GRIPS 開発フォーラム：大野健一

JICA 本部からパラレルミッションとして、産業開発・公共政策部の舟橋学(国際協力専門員)、関千種(専門嘱託)

在エチオピア日本大使館：斎田伸一大使、中村和人書記官など

JICA エチオピア事務所：神公明所長、田中宏幸次長、福田佳奈所員、栗田恵美企画調査員

JETRO アジスアベバ事務所：関隆夫所長

民間の工業団地調査ミッションとして、上松裕士、安井哲雄、米村允志の各氏

<概要>

今回のミッションは正式の産業政策対話やハイレベルフォーラムではなく、まもなく始動するであろう第3フェーズに備えていくつかの準備作業を行うことが目的であった。新フェーズでは、従来の年2回ペースの正式訪問に加え、このような中間ミッションも実施していくことが予定されている。

具体的には、① GRIPS 開発フォーラム (GDF)、エチオピア開発研究所 (EDRI)、政策研究調査センター (PSRC) の三者による共同政策研究企画を実務レベルで詰めていく、②品質・生産性・競争力分野で日本の協力の考え方を工業省に説明し、上記共同政策研究に対するフィードバックを受ける、③産業関連のインスティテュートを集めて、将来実施予定のハンドホールディング (HH) による優良企業強化企画を説明し、候補企業の選択開始を提起かつ要請する、の3点が本ミッションの主目的であった。①と②は関連しているが、今回の先方コメントを受けて、研究内容についてもモダリティーについてもさらなる検討が必要となった。③については、一機関を除いて重要なインスティテュートに参集いただき、HH に向けての当面の理解と協力を得られたと思われる。なお、並行して実施された JICA ミッションは、連邦中小製造業開発庁 (FeSMMIDA) をカウンタパートとしてビジネス開発サービス (BDS) 能力をエチオピア側に付与する案件の準備調査であり、上記③と密接に関連する。

このほか予定外ながら、大使館、JICA、JETRO、日系工業団地開発企業とともにアルケベ首相顧問と会見する機会を得た。そこでは、今夏以降のオロモ・アムハラ両州における騒乱事態を受けての政府による非常事態宣言、内閣改造、組織変革についての説明を受けた。さらに、キリント工業団地における日系企業エリアと工業団地管理に関して、日系開発企業の事業案をアルケベ顧問に提示し、原則同意を得た。

なお今回は、齋田伸一大使がエチオピアに赴任されてから最初の政策対話関連ミッションであった。

1. 擾乱への政府の対応と内閣改造

エチオピアでは本年9～10月にかけて、オロミア州とアムハラ州の一部において、土地収用を発端とする反政府デモが発生し、多数の死傷者が出て、花卉栽培など一部の外資企業も襲撃された。これに対して政府は非常事態を宣言し、内閣改造や組織改革が実施された。これについてのアルケベ顧問の説明は以下のとおり。もちろんこれは、政府側の見解である。

非常事態宣言を出した目的は、一部の扇動者を迅速に逮捕するためである。通常の司法許可を待てば30日かかる。混乱は10月初めの数日がピークであり、現在は完全に沈静化している。なお工業団地内の企業は1社も襲撃されなかった。これは、投資者保護の観点からも工業団地への入居が有効であることを示した。この事件のあと、外資流入は少しも減っていない。10月も50社の投資許可を出した。事件のために撤退を決めたという企業もない。ハワッサ工業団地でも、ワーカー採用や資材輸入を見合わせている企業はない。花卉栽培が多いオランダ投資家との会合でも、治安に関する要請があったが、同時に彼らの事業拡張の意欲は強かった。被害を受けた企業に対しては、1年間の課税免除、温室再建のための輸入関税免除、エチオピア開発銀行(DBE)からの融資比率を70%に高める(国内企業は75%に高める)などの「特別支援」(被害補償)を決めている。また若者の雇用を促進するための基金も設置することとなった。

(神所長より、非常事態宣言のために、東京の指示で、JICA職員はアジス以外に滞在できず協力業務に支障をきたしている点を指摘したところ、)非常事態宣言はフランスでもタイでも出ている。不測の事態が絶対起きないという保証はどの国もできないが、説明したとおり政府は対策を講じているし、外資の流入・活動にも影響を及ぼしていない。ドナーによって反応が異なるのは仕方がない。この件は議論してもどうなるものでもない。あとは東京のパーセプションの問題である。

擾乱のあと、与党内のさまざまなレベルで多数の会議が開かれた。内閣改造の目的

は、業績ベースの人材再配置をすることにある。これまで効果的なデリバリーができていない体制を改めた。具体的には、副首相3名がリードする政策クラスターシステムは付加価値を生まなかったので、権限を首相府に移し、30の省および多数の実施機関をその指揮下に置くこととした。首相府には政策の核となる3名の大臣ランク（Minister）を配した。私（アルケベ氏）がインフラ・貿易産業担当の大臣ランク、スフィン氏がマクロ経済担当の大臣ランク、ムクトル氏がガバナンス担当の大臣ランクである。新内閣にはアカデミックな経歴の閣僚も多いが、彼らが分析だけではなく大胆な決断もできるよう、新閣僚には今週1週間の研修を受けさせている¹。

以上が、アルケベ氏による擾乱以降の政府側対応である。なお組織や人事の刷新と並行して、産業分野においても、たとえば雇用重視や地域バランスなどで政策修正が起こる可能性はありうるし、それが政策対話ひいては日本の産業協力になんらかの影響を及ぼすことも考えられる。ただし、工業団地政策についてはアルケベ氏の説明からは変更の兆しは感じられなかった。エチオピアの政策オリエンテーションは産業政策対話チームとしても関心のあるところであり、継続的な情報収集が必要であろう。

新内閣では、アーメド工業大臣は留任だが、我々と接触のあったテドロス外務大臣、ヤコブ貿易大臣、カイゼン所轄の都市開発住宅大臣などは交代した。財政経済協力省（MOFEC）でドナー関係を担当していたアーメド・シデ国務大臣は運輸大臣に抜擢された。首相府の顧問については、上述三者以外は閣僚ランクからはずされた模様である。なお新閣僚は決定されたが、新国務大臣（副大臣）は現時点でまだ任命されていない。産業政策対話のエチオピア側カウンタパートを長年つとめてこられたヌワイ上級首相顧問も、EDRI 所長を退任された。新所長には、MOFED 国務大臣・工業大臣・国家計画委員長等を歴任されてきた、我々とも懇意のマコネン・マニヤゼワル氏が任命された。ただし所長業務の開始はもうしばらくあとになる模様である。ヌワイ顧問の首相府における地位は、閣僚ランクで留任するという憶測もあるが、本人から聞くと、まだ決まっていないとのことであった。日本のカイゼン協力のハブとなってきたエチオピア・カイゼン・インスティテュート（EKI）においても、ゲタフン所長が退任し、副所長のマコネン・ヤイエ氏が新所長に就任した。日本としては、ゲタフン氏を何らかの形でカイゼンの普及展開に継続して活用することが考えられる。

¹ なおアルケベ氏によると、政府内の人事再編に鑑み、産業政策対話第3フェーズのエチオピア側カウンタパートについてはのちほど通知するとのことであった。

2. 日系企業専用エリア

日系企業誘致には、企業が安心して入居できる場所の確保が重要だが、それを行う日系工業団地デベロッパーの有力候補として、これまで大使館・JICA・JETRO・GRIPSなどが協力してサポートしてきた、プノンペン経済特区（PPSEZ）の上松裕士氏とそのチームがアジシアババに滞在中であった²。初日に上松氏と情報交換したところ、キリント工業団地の一部に予定されている日系専用エリアに関して、以下のような事業案をエチオピア政府に提示したいということであった。この案は、大野が仲介して、翌日のアルケベ顧問（工業団地政策の実質的最高責任者）との会合で提示した。なお、フィツム EIC 委員長、バラチョ EIC 副委員長、アマレ IPDC 副社長も同席していた。

<PPSEZの提案>

- キリント工業団地内外の基礎インフラについては、政府（IPDC）と世銀の責任において、日系企業を誘致できる高品質インフラを確保していただきたい³。韓国企業の設計を遵守し、工事の質を担保できるメカニズムが必要。
- キリント工業団地の管理を日系企業と非日系企業が場所を分けて行うと顧客サービスに困難をきたすので、キリント全体の管理運営および企業誘致を上松氏の開発企業に一括してお任せ願いたい。このサービスは5年間無料で提供するが、その代わりに、50haの日系専用エリアの賃料はゼロないしただ同然にしていきたい。
- キリントは医薬品企業専用指定されているが、日系工業団地の通例にしたがい、一定の事業実績・法令順守・環境保全を満たせば業種に関わらず、優良企業雑居としてマーケティングをさせていただきたい。
- キリントは、首都へのアクセスにおいて日系企業誘致には理想的なロケーションである。以上の条件が満たされ品質が確保されるならば、PPSEZは日本政府、

² PPSEZはカンボジア企業と日系ゼファー社の合弁であり、昨年上場企業となった。資金面では主として地元資本、日系企業に対するインフラ・サービス・誘致活動は日本側が担当するというモデルである。上松氏はそのCEOとして、投資家の誘致・支援を実質1人で担当し、プノンペンでも大使館・JETRO・JICA等のサポートを受けながら、2007年のSEZ創設から十年弱で日系企業を中心とする80社の外資誘致に成功し、2期360haを満杯にした実績がある。JICAはゼファー社の子会社であるトモニアス社のエチオピア事業に対し、中小企業海外展開支援（基礎調査）を提供している。

³ 前回7月の政策対話時にアルケベ顧問から、第2ボレレミとキリント工業団地に対する世銀支援は遅すぎるので別用途の支援に切り替えるとの報告があった。その後、政府と世銀の間で工事期間短縮をめぐる交渉があり、世銀本部からは12ヵ月で建設するとの提示があり、再度世銀資金で建設することとなった。韓国企業による詳細設計は終わり、現在中国、インド、ベルギー等からなる5社のショートリストの中から、今年末までに工事受注業者が決定される模様である。すなわち、2017年12月の竣工が意図されている。

JETRO、JICA、GRIPS 等の支援を得ながら、日系企業および非日系優良企業の誘致と高品質工業団地の構築に最大限努力する所存である。

この提案に続き、上松氏からは PPSEZ およびエチオピアにおける事業計画や誘致戦略に関する追加説明があった。当方からは、いまや日系企業のエチオピア関心は高く、投資セミナーや現地訪問は活発だが、インフラとサービスの面で安心して入居できる工業用地がない点が1つの大きなボトルネックとなっている。日系企業が満足できる高品質の工業団地を提供すれば、投資決断に踏み切る企業が増える可能性が高いと説明した。

アルケベ顧問は、これまでの政策対話および大野教授・上松 CEO の提案に感謝した上で、この数年来、日系企業誘致の努力が双方で重ねられ、日本人専門家や日系商社も何度も来訪したが結果は得られなかった。政府もボレレミ 1 工業団地を皮切りに、工業団地政策の強化やハワッサモデルなど試行錯誤を重ねており、国としてアフリカの製造業ハブになること、雇用とリンケージの形成などをめざしている。この流れの中で、いただいたアイデアには関心がある (interested in this idea) と述べた。

キリント内の 50ha については、日系専用エリアとして今でもキープしている。キリントの全体を日系管理に任せるというフレキシビリティは検討してよい。ただしキリントの主要業種を医薬品とする政策はかえられないので、270ha のうち、200ha は医薬品専用とし、50ha は日系専用エリア、残りの 30 ~ 40ha は他業種も可としたい⁴。医薬品では、すでに仏企業がキリント入居を希望しており、シンガポール企業も 20ha ほしいといっている。

キリントの詳細設計はすでに終了し、まもなく工事業者も決まるので、インフラ設計のごく細かなところは別としても、大枠は変わらない。建設においては、品質基準を守らせる。レンタル料については、アジスの土地は高く、無料でというわけはいかないが、1 平米あたり 1 ブル/月ではどうか。すなわち 50ha で月 50 万ブル (25,000 ドル弱) となる。キリントは日系仕様導入のためのパイロットモデルと考えよう。もし成功すれば、のちに 2,000 ~ 3,000ha の土地を無料で日系デベロッパーに提供することも考えられる。エチオピア政府側の担当者は、ここに出席しているパラチョ EIC 副委員長とアマレ IPDC 副社長でよい。次のステップとしては、日本側からの詳細なプロポーザルをいただきたい。それについては、キリントに隣接する科学技術大学と

⁴ 我々から見ると、このような限られた雑居容認では効果的なマーケティングはできないと思われるが、アルケベ顧問の業種指定主義は今のところ固いので、当面はこれに同意し、実際に関心をもつ企業が来た段階で多業種を入れるかどうかをなし崩的に協議していくことが現実的であろう。プラグマティックな理由があればエチオピア政府が頻繁に方針転換することは、脚注3のように、これまでの経験から確認されている。

のリンク、TVET センターの活用、日本の大学との連携等にも大いに関心がある⁵。それから、EIC や IPDC の担当官がカンボジアの PPSEZ を訪れて実態を見させていたきたい。彼らの報告をうけ、私（アルケベ）自身も訪問するかもしれない。これらの訪問は、日本の支援がなくてもエチオピア側の予算で実施することも可能とのことであった⁶。

日系企業のエチオピア進出の決断を鈍らせている他の問題として、外貨不足および物流のコストと信頼性欠如の問題がある。これらに関して、ある工業団地に入居している輸出型外資製造企業は外貨の9割供出を免除されている、さらにはエチオピア航空が船便と同じ特別価格で輸出品を空輸してくれるという情報がある。これらについて、ケースバイケースでそういう措置を容認しているのか、明確な政策として将来打ち出す予定なのかをアルケベ顧問やフィツム委員長に問うてみた。彼らは、正式なルールの変更は今のところ何もない、ただ外資からはさまざまな要請があるので政策改定も検討中であるとのことであり、あまり明確な回答は得られなかった。なお、アジスからジブチまでの長距離鉄道は、2017年1～2月頃に営業開始予定とのことであった。

3. 生産性共同研究の準備

11月14日および16日にEDRIにて、GRIPS-EDRI-PSRCの第1年次の共同政策研究についての打合せを行った。出席者は大野のほか、EDRIのゲブレヒョット企画部長とベリフ研究員、PSRCのキダネマリウム研究員、JICAから福田所員。なおベリフ研究員とキダネマリウム研究員は、大野健一の指導でGRIPSにて博士号を取得した元学生である。研究内容および契約・予算に関しての、GRIPSからの当初の説明および先方との協議は以下のとおり。

現在、GRIPSは政策対話第3フェーズのプロポーザルをJICAに提出している。本研究はその1コンポーネントである。もし受託に成功すれば、年内に決定、来年初めに契約を締結できる可能性がある。それ以降予算執行を始めて、2017年12月に第1テーマ（生産性）を終了したい。予算は1年ごとに1テーマで5年分を計上する予定

⁵ キリント工業団地を核として、人材育成や産学連携を推進する事業は民間デベロッパーの努力だけでは難しい。日本側が、JICA支援（投融資を含む）あるいは日本の研究機関・大学との協力を含む官民合同のキリント・プロポーザルを書くことは、エチオピア政府（アルケベ顧問）の要望に沿うためにはきわめて有効と思われる。またそれは、日本によるGTP2（品質・生産性・競争力面）への新協力案件とも位置づけられよう。

⁶ 政策対話第3フェーズでは、エチオピアの政策担当者を東南アジアに招聘し、外資と現地企業のマッチング・リンケージ支援、工業団地のワンストップサービス、日系仕様の工業団地等を学習してもらうことも想定されている。この事業とアルケベ氏の提案するカンボジア訪問をどのように関連づけるかは検討すべき課題である。

だが、あるテーマの期間が少し伸びたり少々のオーバーラップがあったりの変更はかまわない。

初年の研究課題は生産性の包括的調査研究とし、総論・政策提案のほか、文献・データのレビュー、国際比較、企業調査、賃金・生産性関係の検討を含む予定である。成果品はメインレポートとし、バックグラウンドペーパーも必要に応じてつくる。それらの印刷と広報を行う。有用な政策研究とするためには、すべての段階で、首相府や工業省、研究者らとの密接かつ実質的な意見交換を行うことが肝要である。首相との会合や閣僚との HLF も活用する。エチオピア側の担当者は、ペリフとキダネマリムであり、必要に応じて研究所内外の研究者も動員する。仏 AFD 資金担当だったビニウム研究員は現在海外なので、当面は関わらない。

生産性・賃金に関する企業調査が最も費用がかかる部分である。研究スタッフの person 費も大きい(ただし、GRIPS から EDRI や PSRC の person 費は直接出せないことを説明)。他に印刷代、セミナー代などが加わる。政策対話全体のサポートをするエチオピア人コーディネータの雇用も、共同研究費に含めたい⁷。研究者がアジア等での調査ないし学会発表のために渡航する可能性もありうる。何をどの規模で行うかと予算規模はもちろん連動して決めることになる。

当方からは GRIPS と EDRI・PRSC との契約の3案(随意合弁、随意単独、競争入札)を提示した。随意契約は会計処理が非常に面倒なことを説明し、競争入札で EDRI と PDRC にインビテーションを出し、他社も応札したうえで、その中から選ばれるやり方がいいのではないかと提案した。途上国研究機関が GRIPS に出すべきプロポーザルの雛形を示した上で、EDRI にせよ PDRC にせよ、いずれのプロポーザルももう一方との協力によって実施することを要望した。なお契約形態に関わらず、三機関による共同研究の実質は何も変わらない。なお EDRI と GRIPS は資金を拠出できるが、PSRC はとくに予算確保のめどはないとのことであった⁸。

11月15日に、この共同研究に関する、工業省幹部(アームド大臣、タデッセ国務大臣、アームド・ヌル局長)との最初の意見交換を行った。そこでは生産性研究とは直接関係のない議論も多々あったが(地域活性化、労働移動、技術移転等)、共同研究へ

⁷ エチオピア人コーディネータは、EDRI と PSRC の管理の下に置くが、研究支援のみならず、ロジ・アポを含む政策対話全体の仕事を担うことになる。先方によれば、この費用は、手当て・税金等すべて込みで月1,000～1,200ドル程度が相場で、1年だと単純に12倍すればよいとのことであった。

⁸ EDRI による仏 AFD 研究資金の第2フェーズはまだ開始されていない。1年単位でサーベイのみに使用することになっている。AFD 第2フェーズでは4本のサーベイを予定しており、全体金額は20万ユーロである。予算振り分けには AFD の合意があるが、仮に単純に4で割れば、生産性サーベイには5万ユーロ(約584万円)の配分となる。AFD は追加資金を獲得することを奨励しているので、日本の追加支援は喜ばれるだろうとのこと。なお、GRIPS は共同研究に対し、年800万円を限度に予算を計上する予定であり、この金額は先方にすでに提示した。

の有益なコメントも得ることができた。アーメド大臣は、GTP2には品質・生産性・競争力・技術移転といった単語をちりばめたが、その方策としてカイゼンとベンチマーキングだけで十分かと述べた（7月の首相発言と同じ）。以前の政策対話報告書には、産業成果は「政策＋民間活力＋外部要因」の3つで決まるとあったが同感である、これに基づく議論をもっとしたい、政策の欠陥だけでなく民間に欠落している要素も分析する必要があるとした。また、産業や投資環境の評価・研究は多くのドナーがやってきたがどれも一般的で具体性に欠ける、もっと政策実施に直結する研究をしていただきたいと要望した。

これに対して大野は、それならば数百の企業を調べて平均したり数値化する通常のサーベイではなく、皮革・縫製・鉄鋼・機械加工等の優先業種から数社ずつ選び、各社の生産性ギャップの原因を詳細に探求するケーススタディーとしたい、そこから政策的に何をすべきかが見えてくるであろう、また工場内の生産性だけでなく、競争力をそぐ企業内外の諸要素を広く視野に入れたいと述べた。実際にアーメド大臣の指摘は、研究内容を定めるための重要なインプットとして受けとめたい。工業省の意見を真剣に取り入れることは、彼らの関心と関与を引き出し、真の産学協同かつ政策志向型の研究とするために重要である。

アーメド・ヌル局長は、生産性研究はGTP2下の工業省6プログラムにとってきわめて重要な柱の1つに関わるので、工業省がコーディネーションの中心となり、諸ドナーの資金をプールして省主導で進めたい、ゆえに資金についてはご心配はいらないと述べた⁹。ただし、これが本当に現実的なやり方かは不明である。他国資金をこちらに振り向けてくれるというのはありがたい話だが、実際には国・機関ごとに異なる思惑と面倒な手続きがあるので、工業省に資金を物理的にプールすることはまず不可能であろう。そうではなく、諸支援の詳細を工業省がすべて把握し、政策要求に照らして追加支援を要請し、予算管理を各プロジェクトに任せながらも全体の整合性をとるという意味なら非常に有益だし、おそらくすでに行われており、我々の共同研究もその中に位置づけられうるであろう。また、我々の共同研究とは別枠で、あるドナーに印刷や旅費などの我々の経費の一部を出させることも可能だろう。ヌル局長の意図がよくわからないので、JICAないしEDRIにその真意と実現可能性を聞き取っていただきたいと思う。

ゲブレヒョットEDRI企画部長は、GRIPSの契約提案や工業大臣のコメントをうけて見解を述べたが、当方には散漫な思いつきのように見えて十分理解できな

⁹ アーメド・ヌル局長によれば、世銀のCJC・リンケージ支援、DFIDの縫製・皮革・農産品加工などの業種別支援、GIZの産学連携支援などがあり、繊維縫製業については研究・支援の数が多すぎるとのことであった。JICAは生産性分野での自然なリードドナーだとも述べた。

かった（競争入札をしても PSRC が応札したら困る、ケーススタディーでは費用がかさむのではないか、研究契約を JICA 直営でできないか、工業省の資金プールはどうかなど）。研究内容についても契約形式についても、EDRI が当方提案を原則受け入れてくれることを期待したが、かなわなかったので継続交渉となる。研究内容については工業大臣の要望を受け入れることは可能だしむしろ望ましいと考える。契約や予算については、研究者間ではなく、GRIPS と EDRI の契約・予算管理担当者間で詰めたほうがよいと思われる。あるいは、マコネン新 EDRI 所長が就任された際に相談するというやり方もあろう。

4. ハンドホールディングに向けて

ハンドホールディングとは、やる気とポテンシャルの明らかな少数の企業を選抜き、十分な診断と議論を通じて事業目標と支援プログラムを各企業ごとに定め、専門家チームによる2年程度の集中支援により目標を達成させるやり方である。JETRO の輸出・海外進出支援をはじめとして、日本・台湾・韓国・マレーシア等でよくみられる政策であり、これについては数年前に首相や工業省にも紹介済みである。我々は、GTP2 の工業化戦略支援の一環として、エチオピアにこの手法を導入したいと考える。企業育成は産業政策の重要な柱であるものの、エチオピアでは中小企業振興のための法令・組織・政策はまだ未熟かつ混乱気味なので、長期が予想される制度構築の支援のみならず、数年で成果が期待されるハンドホールディングを先行実施するというのがその意図である。成功すれば、有効な企業支援モデルとしてスケールアップすることが考えられる。

GRIPS 開発フォーラムは政策対話第3フェーズの1要素として、とくにその初年度に、日本人コンサルタントも動員したハンドホールディング開始のための準備作業を企画している¹⁰。いっぽう JICA では、女性起業家支援プログラム（WEDP、世銀と共同）の補完案件として、再編された連邦中小製造業開発庁（FeSMMIDA）をカウンタパートに、他の産業インスティテュートも動員しながらビジネス開発サービス（BDS）支援を行う予定であり、ハンドホールディングはその重要な要素である。ゆえに、GRIPS が始める準備作業と約1年後に立ち上がるであろう JICA 支援を一体化し、補完的かつシームレスに運営することがきわめて重要である。両者はすでに連携し、今回もミッションを同時に実施している。

¹⁰ GRIPS 契約で雇用する日本人コンサルタントは、短期渡航を通じて HH 他の政策事項の準備や交渉を行う。HH のお膳立てや簡単な指針はしても、HH を実施するエチオピアのインスティテュートに付き添って本格的に指導を行う役割ではない。

11月16日午後、工業省新ビルに産業関連のインスティテュートを集め、以上の点を説明する会合を開催した。出席は、各インスティテュートの所長ないし代理および工業省が11名、JICA・GRIPS・PRSCから5名¹¹。活発な議論が行われたが、肝心のFeSMMIDAが欠席なのは問題であった。本会合は、先行実施するGRIPS作業のさらに準備のための会合とみなしてよい。当方からハンドホールディングについてと日本側の企画を説明したあと、第1ステップとして、各インスティテュートには優良候補企業の選択作業に協力願いたいと要請した。具体的には、各機関は担当企業を常時訪問ないし支援しているであろうから、12月中旬までに、①ロングリストとなる候補企業をこちらが提供する表を使ってノミネートしていただきたい、②各機関がすでに実施している個別企業支援の内容・企業数・選抜方法・担当官数・頻度などの基本情報をいただきたい、と要請した。ロングリストが出た後は、各機関のリストを合体し、その中から優・良・可ないし順位をつけてミドルリストを作成する。各機関の推薦企業については、その理由を説明できるようにしてほしいとお願いした。

その後さらに10～20社程度のショートリストに絞り込み、それらについてはエチオピア人と日本人が一緒に訪問して正式な評価レポートを作成する。最終的には工業省やJICAとも協議の上、第1期のハンドホールディング対象企業を数社決定し、各企業ごとの目標・支援プランにしたがって支援を開始する。各社ごとに、必要な支援ができるよう、関連インスティテュートから1人ずつ担当官を出して数名のチームを編成する。なお最初は手法がわからないであろうから、途上国企業診断の広い経験をもつ日本人ないし外国人診断士が同行し指導するのが現実的である。おそらくそれでも、多くの試行錯誤と学習が要請されることになる。2017年末までにハンドホールディングが実際に始められるとよい。これはパイロットプロジェクトであり、やがてエチオピアに適したやり方が確立されれば、日本人の手を離れて、エチオピアのインスティテュートだけによる運営とスケールアップに移行すべきである。この過程は、カイゼン支援と同様である。

先方からは、いくつかのコメントや質問があった。たとえば、

- やり方や工程について詳細を提示してほしい（→今はない、皆さんの意見も踏まえて徐々に決めていく）
- 企業選抜方法がわからないから教えてほしい（→東アジアでは確立されている

¹¹ 先方はLIDI、TIDI、MIDI、EKI、EMI、Chemical & Construction Input Industries Development Institute (CCI-IDI)、Ethiopian Meat & Dairy Industry Development Institute (EMDIDI)、Ethiopian Industrial Inputs Development Enterprise (EIIDE)、David Michael工業大臣顧問、さらに工業省から2名。ただしアーメド・ヌル局長は大臣に呼ばれたため出席できなかった。

が、エチオピアの文脈では皆さんと我々がともに学習し構築していきたい)

- 我々は地方政府の所管のもとで企業支援している(→日本は皆さんのインスティテュートと直接やるので、連邦政府ないし地方政府との関係は皆さんがマネージしてください)
- カイゼン企業を選抜したときと同じやり方ではないか(→カイゼンよりはるかに広い視野からの企業選抜と支援内容になるはずである)
- 農業・サービス・流通業者などで製造業に進出したい企業も対象に含めるべきではないか(→そうしたトランスフォーメーションは政府がまさに望むところだから、当然対象に含めてよい。ただし、成功確率の高いしっかりした企業を選んでほしい)

まだ方法論が十分理解できていないものの(それはこれからアジア経験を基礎にエチオピア流に構築すべきものである)、うちはすでに企業支援をしている、さらに大きな枠組での取組みに参加をしたいという声が全体的には多かったように思われる。ハンドホールディング経験のないエチオピアでは、最初の企業選抜過程でさえも多くの困難と疑問が予想されるが、これを日本の寄り添いのもとで乗り越えていく過程そのものが、工業省と各インスティテュートの能力向上につながる学習過程であると信じる。

上記2点の情報提供を各インスティテュートに依頼する書簡を、まもなく JICA から送付する予定である(大野がドラフトを起草)。情報提出の遅延や内容の消化不良もありうるので、GRIPS としてもモニターしたいが、JICA にもフォローと協力をお願いしたい。

日程・面談先

- 11月13日(日) アジスアベバ着。
ホテルにて、エチオピア国家銀行通貨金融分析局長ムルネ・アヤラウ・ゴベジ氏と面会(留学相談)、PPSEZ/アステラス社/ゼファー社関連の民間調査ミッションと情報交換(上松裕士・安井哲雄・米村允志各氏)。
- 11月14日(月) JICAにて打合せ(神所長、福田所員、栗田企画調査員)。EDRIにて、GRIPS-EDRI-PSRCの生産性共同研究に向けての会合(ゲブレヒウオット EDRI 企画部長、ベリフ EDRI 研究員、キダネマリ アム PSRC 研究員、JICA から福田所員)。首相府にて、アルケベ首相経済顧問と会合(斎田大使、神 JICA 所長、関 JETRO 所長、上松 PPSEZ CEO 他)、最近の騒擾以後の内閣改造・人事刷新および日系専用エリアについて協議。夜、大使公邸にて、斎田大使の招待で日本人官民関係者と会食。
- 11月15日(火) 午前、前日会合のまとめ、および残りの会合の準備。午後、工業省にてアーメド大臣、タデッセ国務大臣、アーメド・ヌル局長と会合、日本側の生産性協力へのアプローチにつき説明、コメントと要望を聴取。
- 11月16日(水) 午前 EDRI にてゲブレヒウオット企画部長と再度会合、引き続きヌワイ顧問と面会。午後、工業省にて産業関連インスティテュートの代表を集め、日本側のハンドホールディングの構想を説明、企業選択への協力を要請。
- 11月17日(木) 午前、論点整理作業と帰国報告の作成。午後大使館にて、大使・JICA とラップアップ会合。
夜、アジスアベバ発、翌日夕刻帰国。

第23回 工業省によるQPC支援要請と 日系工業団地構想

<日程> 2017年2月1～10日(実働日)

<参加者>

GRIPS 開発フォーラム：大野健一、大野泉、長嶋朱美／菊地隆男(ユニコインターナショナル)

JICA 本部：富吉賢一理事、産業開発・公共政策部から片井啓司企画役、関千種専門嘱託、アフリカ部から刈込里佳専門嘱託、国内事業部から横山雄祐氏
在エチオピア日本大使館：齋田伸一大使、中村和人書記官、恒岡聡書記官、鼻野木由香書記官

JICA エチオピア事務所：神公明所長、田中宏幸次長、福田佳奈所員、栗田恵美企画調査員、フェカドゥ氏など

JETRO アジスアベバ事務所：関隆夫所長

JICA 中小企業基礎調査ミッションとして、上松裕土、安井哲雄、米村允志の各氏
EIC と IPDC への JICA 調査団として、テディ正典、金子和代、柴山千晶の各氏
(以上は、GRIPS メンバーと大部分あるいは一部同行した方々)

<概要>

2008年夏にメレス首相(当時)の要請を受けて始まった二国間産業政策対話は、今回から第3フェーズとなり、そのキックオフとして、EDRI・JICA 共催の第1回ハイレベルフォーラム(HLF)を実施した。またJICAの「産業振興プロジェクト」のうち、産業政策対話コンポーネント(政策対話、政策研究、ハンドホールディング支援)の進め方についての協議、および昨年11月の内閣改造後のエチオピア側の政策対話の責任者や主要メンバーの確認を行った。HLFでは、現五ヵ年計画(GTP2)に対する日本の貢献(産業関連)を紹介するとともに、高成長に伴う社会的問題の対処について考察した。今回、日本にとっては齋田大使が参加する初めてのHLFであり、またJICA本部からは富吉理事が参加された。エチオピア側では、HLF議長兼エチオピア開発研究所(EDRI)所長がヌアイ顧問からマコネン・マニゼワル氏に交替した。マコネン氏は財政経済開発国務大臣、工業大臣、国家計画委員長、首相府顧問などを歴任され、産業政策対話を通じて我々との交流も深い方である。このほか、産業政策の新

機軸や工業団地についても検討や協議を行った。

昨年来工業省は、GTP2 で明確に指示されている「品質・生産性・競争力(QPC)」政策につき、具体的な目標と手段の確立に向けてわが国の支援を強く要請してきた。我々は、QPCは産業政策の根幹にかかる領域であるものの、エチオピア政府にはこれについての十分な知識と経験がまだないことに鑑み、単発で形式的な支援ではなく、エチオピア産業政策の次段階へステップアップにつながるような総合的支援としてQPC協力を構想している。これはかなり複雑で困難な作業だが、この目的のためのJICAとGRIPSを核とするオールジャパンの協力枠組と諸案件案はすでに提示済みであり、一部始動している。それは具体的には、QPCに関する継続協議、生産性に関する共同研究の模索、ハンドホールディングの準備とそれを実施すべき各産業インスティテュートとの討議、エチオピア投資委員会(EIC)および工業団地開発公社(IPDC)へのJICA調査団派遣、エチオピア企業の経営・輸出・ブランディングへの継続支援および新規支援などである。今回もこれらに関する作業をひきつづき行い、以下で報告するように、それぞれで一定の進展がみられた。

工業団地をめぐる継続協議も重要な課題であった。まず、日系企業向けエリアが設置される予定のアジスアベバ市南部のキリント工業団地につき、先方の進捗状況を確認し、同団地の管理運営に関心を示している日系デベロッパー(同時期に現地滞在)も交えて会合を行った。またエチオピア政府がフラッグシップ案件として注力している南部諸州のハワッサ工業団地については、GRIPSも加えた日本人専門家の評価がほしいというアルケベ大臣からの再三の要請があるため、一部稼働しはじめた同工業団地を15名からなる日本人視察団が訪問し、EIC幹部の案内で集中的な見学を行った。これに基づく暫定的評価は、大野健一の個人名で別途エチオピア側に提出済みである。近年エチオピア政府は工業団地政策を強力に推進しているが、まだ経験が浅く、そのやり方は必ずしも日本人が知るプラクティスと同じではない。彼らの政策の独自性は尊重するものの、どうしても不合理と考えられるもの、日系企業や日系デベロッパーが進出する上で障害となりうるものについては、先方との協議を通じて根気よく改定を促していきたいと考える。これに関しては、JETRO、大使館およびEIC・IPDCに派遣されたJICA調査団に期待するところが大きい。

ハイレマリウム首相は多忙につき、今回面会はかなわなかった。以上のトピックについて、GRIPSから首相宛書簡を発出する予定である。

1. エチオピア政府の新体制

2016年9～10月に起こった反政府デモ・騒擾事件をうけて、エチオピア政府は

11月1日に内閣改造を行った。非常事態宣言はまだ解除されていない。政府関係者によれば、内閣改造の主目的は業績重視による人材の再配置および組織改編である。以下、我々の政策対話や産業協力に関連が深い3点につき述べる。経済政策においては、総じて首相府に権限を集中する傾向が進んでいるといえる。

＜首相府によるGTP2の実施監督とモニタリング強化＞

これまでの3名の副首相（副首相1名、副首相ランク2名）がマクロ・産業・社会の3クラスターを監督してGTP2をモニタリングしていた体制を改め、首相府にDelivery Unitを設置し権限をそこに移した。副首相は1名となり、首相顧問ポスト（15名）は廃止された。首相府でDelivery Unitを率いるのが新たに任命された閣僚ランクの3名、すなわち、①マクロ経済を担当するスフィアン大臣（前財務経済開発大臣）、②産業開発を担当するアルケベ大臣（前首相経済顧問）、③社会開発・ガバナンスを担当するムクタ・ケディル大臣（前オロミア州大統領）である。アルケベ大臣は12省庁を監督し、首相府の彼の下には5名の国務大臣や若手職員（expert）数名が配置されている。政策内容からみれば、産業政策対話を含むJICA産業振興プロジェクト、および他の日本の産業協力はアルケベ大臣の所掌となる。我々がアルケベ大臣と面会した際、投資・輸出・競争力担当のタデッセ首相府国務大臣（前工業省国務大臣）、都市開発・建設担当のカリット首相府国務大臣が同席していた。ほかに、工業・農業担当のテクレ国務大臣、インフラ担当の国務大臣、他1名の国務大臣がいるとのことだが、その後の工業省との面談においてもテクレ国務大臣に関する情報は得られず、産業政策対話などに果たす役割についての明確な説明は得られなかった。

アルケベ大臣によると、首相府は強化されたが、大臣・国務大臣級だけでなく分析能力の優れた専門職員が多数配置されなければ仕事はできない、その点で日本の通商産業省の経験に関心があるとのことだった。当方は、GRIPSでもエチオピア人若手を教育しPhDを取得させているが、彼らはアカデミックには優秀でも、経験と判断力と人脈を要する真の政策研究・支援には向かず、エチオピア開発研究所（EDRI）に帰っても普通の大学と同様、現実変革への貢献よりも学術論文に走る傾向があると述べた。

我々は別の日に、内閣官房長官のアレマユ・テゲヌ大臣を表敬訪問した。同大臣によれば、首相府は、①閣議を運営するチーム、②首相の日々の活動をサポートするチーム、③GTP2の重点施策の実施監督と評価モニタリングを担うチームからなる。アレマユ大臣は①を率い、毎週の閣議を運営している。③は上述のDelivery Unitのことであり、GTP2の重要部分の監督に注力することになった（ただし、首相府はこれまでも五ヵ年計画をモニターしていたので、クラスター制の廃止によってこの権

限が首相府に一元化されたという方が正しいであろう)。一方、GTP2の全体的な評価とモニタリングは国家計画委員会(NPC)が担当する。新体制のもとで、政策の企画・実施はラインミニストリや実施機関だが、首相府は構造転換にとって最重要部分を選択的にモニターするとのことである。産業分野では、①製造業、②農業・畜産、③輸出、④物流・エネルギー、⑤各インスティテュートの強化が最重要部分である。

以上をふまえ、産業政策対話フェーズ3においては、産業担当の首相府幹部、工業省、実施機関(EIC、IPDC、EKI、業種別インスティテュート等)をカウンターパートとし、HLFおよび個別面談を行うことが妥当であろう。同時に、(内閣改造前に)R/D署名に関わった首相府のアレマコ内閣官房長官も第1回HLFに参加され、産業政策対話に関心を示されているので、今後も表敬の機会を設けて我々の取組を定期的に報告すべきと考える。

我々のHLFのカウンターパート機関であるEDRIでは、所長のヌアイ首相上級経済顧問が退任され、マコネン・マニゼワル氏に交代した。マコネン新所長(閣僚ランク)は、財務経済開発省国務大臣、工業大臣、NPC委員長として、2009年の開始当初から我々の産業政策対話と深く関わってこられた。同氏の豊富な政策経験に照らし、また長年継続してきたHLFのEDRI・JICA共催という枠組に鑑み、HLF議長は今後マコネン所長につとめていただくことが適切である。ただし新体制では、ヌアイ氏がこれまで首相上級経済顧問として果たしていた、首相府とHLFをつなぐ役割がなくなることから、日本側としては、首相府のアルケベ大臣、タデッセ国務大臣、さらにはアレマコ内閣官房長官など、首相府の複数の幹部との関係を維持・強化していかねばならない。

＜国家輸出振興会議の拡充＞

長年エチオピアでは、首相が主宰し、工業省が事務局をつとめ、関係省庁・機関が参加する国家輸出振興会議が毎月開催され、優先業種の輸出目標のモニタリングや阻害要因の解決を行ってきた。この取組の実効性をさらに高めるため、今般初めて同会議に民間企業や関連業界団体が参加することとなり、つい最近その最初の会議が開かれた。重点分野である皮革・皮革製品や繊維・縫製から、輸出額で上位15社の企業と5つの業界団体が参加している。また、輸出実績で上位になった各企業を同委員会で認知しているとのことである。首相府では、これをアルケベ大臣やタデッセ国務大臣のラインで担当する。なお、IPDCの投資家支援機能はEICに移譲されることとなり、IPDCはハードの工業団地建設・管理、EICはソフトの投資家誘致・支援との明確な役割分担となった。また今回も、アルケベ大臣およびフィツムEIC長官より、輸出振興と投資振興を統合した「JETROモデル」への強い関心が表明された。

＜農業関連の投資誘致機関の統合＞

エチオピア園芸開発庁(EHDA)によると、2016年12月30日付の法律(Proclamation)により、これまで農業省下にあった花卉(EHDA)、農業、畜産・肉・林業の3つの投資促進機関が統合され、首相府の下でエチオピア園芸・農業投資庁(Ethiopia Horticulture and Agriculture Investment Authority)として再編・強化される。新長官にはヤコブ元貿易大臣が就任する。この動きは投資誘致にかけるエチオピア政府の意気込みを示すものであり、製造業を担当するフィツム長官のEICの農業版ともいえる。各機関は現在統合の準備中であり、いずれは建物も移るであろうとのことであった。

2. ハイレベルフォーラム

第3フェーズの第1回ハイレベルフォーラムは、2月3日午前アジスアベバ・シェラトンホテルにてEDRI・JICA共催で行われた。マコネンEDRI新所長が議長をつとめ、アーメド工業大臣代理(政策・プログラム・モニタリング評価担当のアーメド・ヌル局長)、齋田伸一大使、富吉賢一JICA理事から開会の辞があった。また、前EDRI所長兼首相上級経済顧問のヌアイ氏、および内閣府のアレマユ官房長官も参加された。

前半は、まずGRIPSの大野泉とJICA産業開発部の片井啓司企画役が合同で、GTP2期の日本の産業協力の全体像およびJICA取組の最新状況を報告した。続いて、工業化過程で留意すべき問題として、EDRI研究員のムル・ゲブレエイヤス氏より、エチオピア製造業における反輸出バイアスと輸出インセンティブの効果に関する研究結果が報告された。日本の産業協力については、品質・生産性・競争力(QPC)プログラム支援への強い期待が表明されたほか(工業省ヌル局長)、品質に関するエチオピア国内での啓蒙活動の強化(アジスアベバ大学ダニエル教授)、ハンドホールディング支援の重要性(EDRIマコネン所長)などについて発言があった。また、JICAが案件形成中の連邦中小製造業開発庁(FeSMMIDA)への協力に関する質問(ヌアイ氏)、若者の求人情報・就職支援センター設置をJICAが支援する可能性に関する質問(アレマユ官房長官)もあった。反輸出バイアスについては、繊維・縫製、皮革・皮革製品における国内市場の手厚い保護、為替の過大評価、物流問題、官僚的手続き等のため、政府の輸出振興策が効果をあげておらず、むしろ輸出より国内市場向け販売が増えている実態が報告され、活発な議論がなされた。

後半は、GRIPSの大野健一より、高度成長期における所得の平等化と二極化に関するアジアの経験、青年スポーツ省のマティヤス・アセファ局長より、エチオピア政

府の若年雇用戦略と Youth Revolving Fund、EDRI 研究員のギルム・アベベ氏より、都市部の就職支援効果の実証分析についての報告と議論があった。所得の平等化 vs 二極化に関しては、台湾の中小企業政策や大企業の発展要因について強い関心が示されたほか（工業省ヌル局長）、社会政策のターゲット方法（EDRI ゲブレヒウォット部長）につき質問が寄せられた。Youth Revolving Fund は、昨秋の騒擾をうけて、若者の失業問題を解決するためにエチオピア政府が急遽設置を決めたものである¹。これについては、その実現可能性、雇用創出との関係、FeSMMIDA との連携の有無、既存のマイクロファイナンスとの違いなどについて、多岐にわたる質問が出された。

3. 品質・生産性・競争力（QPC）

品質・生産性・競争力は、以前の我々の勧告もあり（前五ヵ年計画にはほとんど言及がなかった）、GTP2 文書に数多くちりばめられた言葉である。しかし、カイゼン以外に具体的に何をすればよいのかわからないという率直な質問が、首相や工業省から我々に投げかけられた。2016年8月には、工業省のGTP2の6つの柱の1つである「QPC 推進」への協力は、ぜひ日本に担当していただき、早期に成果を出してもらいたいという要請があった。これに我々はかなり戸惑った。なぜなら、QPC は産業政策の最重要部分を占める大きな領域であり、しかも方法よりも成果に関わる概念だからである。それは何か案件をやればすぐ達成できるものではなく、生産性や品質に対するエチオピア側の認識が未熟な現在、QPC 協力が長丁場になることは明瞭である。きちんと順序を踏んで、まず QPC に関する情報や方向性を共有し、議論や視察を重ね、目標や政策領域を定め、産業政策の内容をエチオピアの次段階にふさわしいものへと徐々に変えていく必要がある。多くの既存案件もこの枠組に取り込みながら、不足する政策を政府予算ないし各国の協力を動員して追加していくのが現実的である。この政策行動においては、日本人だけでなくエチオピア人研究者による主体的貢献が望まれる。その第一歩（情報共有と議論の開始）として構想されたのが、生産性の定義・データ・エチオピアの現状・国際比較といった基本情報を満載した、あまりテクニカルでない「エチオピア生産性レポート」を、GRIPS・EDRI・PSRC が共同で、首相府や工業省、各インスティテュートとも議論しながら、1年間をかけて執筆する企画であった。

このレポート作成に向けて、2016年8月には政府系シンクタンクの EDRI および

¹ Youth Revolving Fund は、エチオピア政府が100億ブルを拠出して設置を決めたもので、2017年2月11日に議会で承認された。基金は若者スポーツ省と連携のもと、エチオピア商業銀行（CBE）が管理する。青少年（18～34歳）からなる、個人ではなくグループからの事業提案を審査し、融資（上限100万ブル）を行う。

PSRC とインフォーマルな話し合いをもち、メールのやり取りのあと、11 月にはより本格的な協議を行った。しかしながら、上記レポート企画は現在のエチオピアでは現実的ではないことが判明した。その理由は2つある。第1は、アーメド工業大臣やマコネン EDRI 所長の強い意向として、産業や生産性にかかわる調査や支援はドナーや研究者によってたくさん実施されたがあまりインパクトはなかった、同じような調査を繰り返すのは避け、政策に直結する種類の違う具体的な作業が望まれるという点である。これはもっともな意見である。第2に、共同研究の候補機関である EDRI の担当者が、政策志向型研究に理解を示さず、通常的基础データ収集から逸脱することを嫌い、また GRIPS が提示した契約条件にも難色を示している点である。一方 PSRC は、新設のシンクタンクで産業研究の蓄積がないことから、当初はサイドラインの役割でよいとのことであった。マコネン EDRI 所長からは、これまでの政策や研究や勧告をレビューすることから始めてはどうかとの提案があり、工業省もこれに同意した。これは種類の違うやり方による「情報共有と議論の開始」といえるから、エチオピアにとってやりやすくする意味でも、先方の意見を尊重する意味でも、採用すべき提案である。

具体的には、以下のようにする。第1に、工業省のヌル局長(およびタデッセ首相府國務大臣)の監督下に、外部研究者による「カイゼン」「ベンチマーキング」「トゥイニング」の評価を行う。これらはエチオピアが長年採用してきた生産性向上のツールである。カイゼンについては JICA や EKI が情報提供できるし、ベンチマーキングとトゥイニングについては、LIDI で現在進行中の案件の効果を検討する。個別案件としての内部評価ではなく、国家目標・持続性・スケールアップ・政策間相乗作用などの広い視点から批判的に検討する。この TOR についてはヌル局長の意向を聴取済みで、日本側がドラフトを提示する。第2に、GRIPS は、産業政策対話フェーズ1・2を通じて日本が QPC に関連して提示してきた政策勧告をレビューし、その採択状況を報告する。第3に、EDRI、PSRC ないし別の研究者が(実施主体は未定)、エチオピアの QPC に関連して発表された学術論文・政府調査・ドナーないし国際機関報告などから最も関連あるものを少数選別し、その概要と政策含意を報告する。以上の作業は2017年春を中心にそれぞれが実施し、8月予定の次回 HLF で報告する。その後、できれば配布のための以上を綴じた簡易冊子を作成する。この情報と討議をうけて、2017年後半から次のステップとモダリティを構想する²。

² 現在ベトナムでも JICA 支援による、大野健一監修の政策提起のための「生産性レポート」の作業が進行しており、2017年5月にはファイナルドラフトができる予定なので、その内容がよければ、実施責任者であるベトナム国家大学経済政策研究所長兼首相経済顧問の Nguyen Duc Thanh 氏(大野健一の元学生)をエチオピアに招き、講演してもらうことも考えられる。

これとは別に、GTP2期をカバーする中長期的なQPC政策の枠組も日本側から提示する予定である。この枠組についてはすでにJICAとGRIPSの間で検討が始まっているが、現時点では、①品質・生産性・競争力それぞれに関わるモニター可能な目標を設定し、②これらの目標に貢献する政策領域(努力分野)を複数確定し、③各政策領域に貢献する既存案件およびこれから導入すべき新規案件(すべて日本の協力でやる必要はない)をリストアップしその進捗と補完性を確保する、といった3層構造を考えている。この検討結果を数ページにまとめて、2月末ごろまでに工業省に提示する。

4. インスティテュート訪問とハンドホールディングの準備

我々は、近い将来ハンドホールディング(少数の有望企業を選び、各企業に明確な目標を設定して2～3年間集中支援するやり方、日本や東アジアでは普通)のパイロット事業を行うために、担当機関の選別や候補企業の選択作業を開始した。昨年11月に大野健一がエチオピアを訪問した際には、工業省で合同会議を開催し、各インスティテュートに企画の主旨と方法を説明し、彼らに有望企業のロングリストを年末までにJICA事務所を通して提示してくれるよう依頼したが、今回訪問時までには提示されなかった。そのため、各インスティテュートと個別協議を行って作業を促すことにした。この目的は、各インスティテュートの現行の個別企業の診断・支援能力を評価し、同時に彼らの持つ情報から候補企業リストを提示してもらうことである。これらは先に提供依頼をした内容と同じだが、各組織が自発的に情報を準備することは困難あるいは慣れてなさそうなので、我々の個別訪問を通じて、具体的で細かな質問や要請をし、締め切り日を決めてそれらを引き出そうとしたわけである。

今回は、工業省傘下の皮革産業開発インスティテュート(LIDI)、金属産業開発インスティテュート(MIDI)、連邦中小製造業開発庁(FeSMMIDA)を訪問した。繊維産業インスティテュート(TIDI)は訪問できなかったので、近い将来訪問せねばならない。なお、公務員省傘下のエチオピア・マネジメント・インスティテュート(EMI)も訪問した。農業省傘下の園芸開発庁(EHDA)も、花卉分野に関心を持つ日系企業が多いことから追加訪問した。

<皮革産業開発インスティテュート(LIDI)>

LIDIでは靴・皮革製品・衣料を所掌するハイレキロス・デバサイ副所長、およびJICAのチャンピオン商品・輸出振興を担当するテショメ氏と面談した。LIDIは、投資・生産・マーケティングの各段階で皮革・皮革製品企業の能力強化に取り組んでいる。

組織はサポート部門（財務・人事・広報等）と企業支援部門からなり、後者は革なめし、靴・皮革製品、皮革衣料、化学薬品ラボ、環境エネルギー、マーケティングの各部から構成される。これらはさらに革なめしと製品（靴・医療・革製品）の2分野に大別され、それぞれを各12名の副所長が統括している。

LIDIの支援対象は大中規模企業に限られ、その総数は、革なめし32社、靴17社、衣料・革製品16社となっている（うち約6割が地場企業）。企業相談、教育訓練、R&D、企業指導が主活動であり、LIDIの専門職員は所属部署にかかわらず、必要に応じてこれらのサービスを提供する³。とくに企業コンサルティングでは、輸出振興を目的として、部署をまたぐ専門家チームをタスクごとに編成する⁴。SWOT分析で企業を評価し、課題を特定したうえで専門家を派遣する（企業の費用負担はゼロ）。対象企業の選定は、LIDIが行う場合と企業自身の要請に基づく場合がある。昨年はKangaroo Shoe FactoryとTikar Abay Shoe Companyの2社がコンサルティング対象となり、行動計画を策定し報告書を作成した。現在ハイレキロス副所長は、設備拡張により輸出市場開拓をめざすAnbessa Shoe Share Companyを担当している。1年以上工場に張り付き、機械の選定・購入を含めた支援を実施し、今も進行中である。この企業はハンドホールディング支援候補になりうるとのことだった。

皮革・皮革製品は国際競争力が十分でなく、外資企業は元気だが現地企業の輸出は減少傾向にある。最大の問題は価格競争力の弱さで、LIDIはコスト削減に向けた指導や技術研修を行っている。またコンサルティングに加え、裁断・サンプル開発・デザイン・型紙づくりなどの企業向けサービスも提供している（ほぼ無償）。企業ニーズに応じて内容・期間がテイラーメイドの支援も行っている。一方、ジョージシュー、ホアジャンなどの外資大手は技術や市場リンケージをすでにもっているため、LIDIによる輸出支援は手続き面のファシリテーションが中心となっている。

LIDIは複数ドナーから支援を受けている。我々が別途面会した、工業省派遣のEU専門家シューマン・カリド氏によれば、EUは転換ファシリティ（Transformation Triggering Facility: TTF）のもとで、皮革・皮革製品、繊維・縫製から各7社を選び、LIDI、TIDI、商工会議所等と連携して輸出支援を実施中とのことである（期間は2014～2020年）⁵。ただしハイレキロス氏によれば、ドナーの支援は多くが調査

³ たとえば、教育訓練は高等教育機関（キリントのアジスアババ科学技術大学、アジスアババ大学の皮革技術学部、ディレグワ等の他大学）、TVET（3～4レベル）、企業（工場現場、座学ともに）を対象とするほか、検査機器を使って革なめし企業に試料検査を提供している。R&Dでは、化学薬品を使った水不要の革なめし技術の研究を行っているとのことだった。

⁴ 企業コンサルティングに従事している専門職員は、革なめし・衣料・革製品分野が約30人（うち16人がインドで研修）、革靴分野が28名ほど（うち6人がインドで研修）である。

⁵ LIDI関連ではTikur Abay、Anbessa、Bahir Dar Davimpex、Modern Zege、Peacock、ELICO、Mohamの7社であり、うち最初の5社についてはカリド専門家よりStrategic Planを入手した。EU支援のTTF全体像につ

と報告ばかりで真の変革を助けてくれないので、エチオピア側は少々疲れている。Anbessa社でも中国人を5名雇っているがあまり役に立たない。英DFIDの支援(Private Enterprise Development Program Ethiopia: PEPE)ではバングラデシュ人、EU支援(TTF)ではCOMESAの英国人専門家がきたが、調査が中心でLIDIの期待を満たさなかった。日本がハンドホールディング支援をする際は、既存案件の支援内容を熟知したうえで、現実の変化を起こし、現地専門家も育ててほしいとのことだった[我々としては、当然そうするつもりである]。またハンドホールディングの各企業の目標は、チャンピオン商品(少量高付加価値)、大規模市場開拓(大量)、質の向上(なめし工場)など、企業特性に応じて変えることも重要であろう。

全体的に、LIDIの支援は寄り添い型で、各企業の具体的課題に踏み込んでいるように思われた。また彼らの支援に対する懸念や要請も妥当なものである。翌週具体的な候補企業リストを受け取るはずだったが、先方に急用が入ったということでかなわなかった。フォローアップが必要である。

<金属産業開発インスティテュート(MIDI)>

MIDIではウォルケネ所長、デレチョ副所長(研究開発担当)ほか1名と面談した。我々は昨年7月にMIDIを訪問したが、組織再編により、前週から新組織機構が発足したとの説明があった。職員の予算枠が160名から450名に急増し、これから採用を行うとのこと。以前は副所長ポストがなかったが、投資支援・研究開発・技術開発を担当する3つの副所長ポストが新設された(投資支援と技術開発はまだ空席)。ハンドホールディングは技術開発部の担当になろう。スペースが不足するので、将来は工業省の近くに移転するとのことだった。

投資支援部は、EICの投資ライセンス取得後の企業に対し、事業調査と実施支援を行っている。地場企業に対しては事業調査が中心であり、外資企業に対しては構想段階から操業開始にいたるまでの必要な支援を提供する。投資ライセンス取得前にJVパートナー探しを助けることもある。技術開発部は、金属、エンジニアリング、電子・光学(これは将来独立したインスティテュートになる予定)、教育研修から構成され、支援内容としては環境、地方の中小企業、ICT、原材料確保、マーケティングなどである。新規事業を立ち上げる企業支援の場合は各企業に職員1名を担当させるが、操業中の企業支援については技術開発部が担当する。

MIDIは過去6年ほどの支援活動を通じて62社の企業プロフィールを作成し、職

いては、2014年8月に実施した産業政策対話の出張報告(p.12)を参照されたい。

http://www.grips.ac.jp/forum/af-growth/support_ethiopia/document/2014.08_RW_ET/WEB_ETreport_final.pdf

員1名につき5～6社を担当させて毎月データを出させ、継続的に訪問し、モニタリングしている。これらは主にアジスアベバやオロミヤ州に立地の企業だが、Mesfin社(ティグライ州)など遠方の企業も一部ある。これとは別に、最近の政策変更によりMIDIが証明を出している企業が145社あるが⁶、本当にMIDIが内容を把握しているのは62社の方である。各州からも企業データは送られてくるが、州ではあまりきちんと情報を入手できていない。

我々がウォルケネ所長に、62社の中からハンドホールディング候補5社を選んでほしいと依頼したところ、翌週の再訪問で金属2社、金属加工・設備3社が提示され、各社につき1枚の基本情報(我々が提示したテンプレートにほぼ沿ったもの)と口頭での説明・質疑があった。具体的には、Steel R.M.I.社(建設鋼材)、B & C Aluminum社(アルミ建材)、Mesfin社(大型金属資材・部品)、SINTEC Ethiopia社(大型構築物の建造)、Hibet Machines Building Industry社(産業機械・部品)である。MIDIは情報提供も質疑もてきぱきとしており、彼らが各企業をよく訪問・指導し、基本情報をかなりの確に把握していることがうかがわれた。これら5社の詳細については、別途GRIPSが作成した報告も参照していただきたい。

<他のインスティテュート>

連邦中小製造業開発庁(FeSMMIDA)は、かつての連邦零細小企業開発庁(FeMSEDA)を母体とし、いくつかの変遷を経て、製造業部分が工業省傘下に戻る形で最近創設された機関である。中小企業のグラスルーツ・クラスター、技能開発センター、機械リースの3本柱で活動している。ただし、各Woreda(市町村)レベルでの支援・発掘を中央でモニターし、地方からノミネートされた工芸業者の宣伝・販促を助けるという雇用・貧困対策的な役割が中心で、輸出競争力、グローバルバリューチェーン参画、外資企業とのリンケージなどとは遠いように感じた。職員は401名で専門職は100名超だが、企業訪問はせず、各Woredaから四半期ごとに報告を受けるという。以前のFeMSEDAも手織り・籠編み・宝飾品などを指導する工房が中心だったが、FeSMMIDAも、地方の工芸品をアジス本部のテントで販売させたり、スーダンの展示会に派遣したりの活動が中心で、現場指導力はなさそうなので、ハンドホールディングを主導するのはもちろん、それに参加することさえかなり困難であると思われた。

⁶ 昨年来、輸入関税の減免には国内付加価値35%以上が必要という条件が導入され、これを達成できない企業が必死にLIDIにロビイングに来るといふ。LIDIは、製品・工程により必要輸入量が異なるので、一律ではなく、業種・製品ごとに異なる必要付加価値率に改定している。鉄鋼(基礎金属)については10%に下げたという。

エチオピア・マネジメント・インスティテュート (EMI) は数年前も調査したが、今回はメンギストウ・イトバレク所長と面会し、講師のアブドゥルカリク氏に施設を案内していただいた。職員研修・企業コンサルタント・研究の3活動を行っている。職員研修は、主として政府機関や国営企業の職員を対象として3日～2週間程度の短期研修をアジス本部、ドブレツァイト研修所、あるいは企業に出向いて行う。研修には通常コースのほか、企業要請に合わせたもの、多人数を対象とすべく短期の入門研修 (Awareness) がある。参加者一人当たりの料金がすべて決まっており、派遣する組織が負担する。EMI のインハウス専門職員はここのところ 40～50 名程度で、Principal, Senior, Consultant, Assistant, Junior の5級に区分される。インハウスの職員は非常に忙しい。ただし最近予算が増えて、職員は60名枠となったほか、給料もアップされた。研修ニーズが高まっているので、インハウスだけではならず、アソシエーツ (外部委託) の講師 (120名) やコンサルタント (35名) を試験・面接で選抜し動員している。アジス本部には講堂、教室、図書館、教材部、TV 会議室、食堂などが整備されていた。ただし研修内容は一般経営かつ行政向きのものが多く、生産現場関連のものはあまりなかった。カイゼンコースも1つで Office Kaizen のみ。研究も、中小企業発展の課題は何かといった、漠たるテーマが多いように見受けられた。所長からは、EMI がハンドホールディングに参加するのならば、職員の拘束時間に対し所定のフィーを払うよう求められた。我々は研修顧客ではないので、これは少し違うと思われる。国の機関を対象とすること、生産現場から遠いこと、フィーを要求することから、EMI とのハンドホールディング協力は難しそうである。

エチオピア園芸開発庁 (EHDA) は農業省所轄だが、前述のとおり、まもなく農業・畜産などと統合され、首相府下でエチオピア園芸・農業投資庁に生まれかわる。これまでの EHDA は、アジス本部のみであり、職員予算枠は170名だが実際には70～80名であった。技術・マーケティング・投資・企画の4局にアドミを加えた5局体制である。専門職員は当然ながら農学部出身が多く、我々が面会したソロモン・マーケティング局長が唯一の博士号保持者、ほか修士号が4～5名、あとは大卒ということだった。技術局 (ゴサイエ局長) の主な仕事は園芸業者の技術不足をうめることであり、とくに害虫駆除がまだ拙劣であるという。花輸出のために主要空港に設置された冷蔵設備はエチオピア航空の管理だが、メケレやバハルダールなどでは十分な海外市場が確保されておらず、少量なのですべてアジスアベバ経由で欧州市場に空輸するという。マーケティング局の重要な任務も、エチオピア航空との連携である。日系企業ともコンタクトがあり、日本の花卉市場は大きい。植物検疫がオランダなどよりずっと厳しいので追加の燻蒸費用がかかり、輸出業者は日本に出したがらない

という⁷。日本のバイヤーや技術と連携し、品質と付加価値を高めることが肝要であろう。

今回の各インスティテュート訪問の感想としては、やはり企業支援経験の長い TIDI、LIDI、MIDI および EKI をハンドホールディングのコアメンバーとして考え、他組織は選択的に参加していただくのがいいようである。MIDI からはすでに候補企業リストを出していただいたが、LIDI はまだ途中段階であり、TIDI は訪問がまだなので、早急に情報不足を埋める必要がある。日本が支援している EKI についても、情報のアップデートが必要かもしれない。

5. ハワッサ工業団地

2017年2月4日、JICA、GRIPS、PPSEZ/ トモニアスを含む15名の日本人は、EIC のフィツム長官およびベラチュー副長官の案内で、昨年より稼働しはじめた南部諸州のハワッサ工業団地 (HIP) を視察した。これは、HIP がエチオピア政府のモデル工業団地であること、中国コントラクタによる造成・建屋建設の質を確認する必要性、アルケベ大臣より日本人に HIP の評価をしてほしいという再三の要請があったことなどを踏まえたものである。なおこれに先立ち、1月12日にはハワッサ市長と同工業団地の招待で、齋田大使が関 JETRO 所長、大使館・JICA 事務所職員とともに視察している。

HIP は業種を輸出向け繊維・縫製企業に限定し、米 PVH グループの企業集団移転計画に応じて、設計段階から顧客ニーズを汲んで建設された、エチオピア政府肝いりのプロジェクトである。中国土木工程集団 (CCECC) がインフラと建屋を建設し、9ヵ月という異例のスピードで完成。2016年7月13日の竣工式にはハイレマリアム首相も出席した。CCECC は竣工後もインフラ面の維持管理を担当し (5年契約)、ソフト面の運営は中国の昆山 (Kunshan) 工業団地会社が支援する (3年契約、中国人7名、エチオピア人41名)。我々の訪問時にはフェーズ1は完成し (130ha、貸工場37棟のうち15棟が11,000㎡、22棟が5,500㎡)、内外企業16社が入居予定とのことだった。アメリカ (PVH社) をはじめ、ベルギー、フランス、中国、台湾、インド、スリランカ、インドネシアの国籍からなる。このうち2社はすでに操業しており、1社が操業準備中。さらに「フェーズ1プラス」として15棟を追加建設中であり (5棟が11,000㎡、10棟が5,500㎡)、こちらもすべて入居企業が決定している。今後フェーズ2建設に

⁷ 日本の検疫当局はエチオピアの花卉に対し、殺虫のために zero tolerance ですべての花の燻蒸を要求するという。他方ケニアの花は部分的にのみ燻蒸されている。EU市場では、花に少しぐらい虫がついていても許される。

より、延べ300haの用地に6万人の雇用創出を見込んでいる。

まず管理事務所の会議室で、フィツム長官から工業団地政策全般について説明を受けた。エチオピア政府はGTP2期に12の国営工業団地の整備を計画しており、ハワッサ(1,2フェーズ)に続き、現在メケレとコンボルチャで工業団地を建設中である。アダマ、ボレレミ2、キリントは建設業者が決まり、契約が締結された。ディレダワは近い将来に建設業者が決まる予定である。ジンマ、バハルダール、ドブレビルハン、アレルティ、アイシャの工業団地は現在調査中である。このうちアジスアベバ近郊のボレレミ2とキリント工業団地は世銀融資をうけており、(標準仕様の貸工場ではなく)入居企業ニーズに応じてテイラーメイドで建屋を建設する。このほか民間工業団地では、東方工業団地(中国)の拡張のほか、モジョのジョージシュー社(台湾)、フアジャン社(中国)、アレルティ(中国)、ディレダワのCCECC(中国)、アダマのヤングネ社(韓国)などの建設計画がある。これらの一部は国営工業団地が建設される街と重なる。

フィツム長官によれば、昨年秋に発生した騒擾後、情勢がすでに安定したことをアルケベ大臣が全投資家に説明した。この事件によりHIP入居を断念した企業はない。当初はHIPの電力供給が不安定だったが今は改善し、従業員の通勤手段や住宅も手配がされている(マイクロファイナンスで近隣住宅の建て増しを促進)。外貨不足への対応として、工業団地でのCMT方式を認めた(海外パイヤーとの取り決めて輸入資材代金を輸出代金と相殺する)。また、工業団地内企業が稼得した外貨をプールして互いに融通する仕組みも検討中である。このほか通常の工業団地向けインセンティブとして、入居企業に10年間の輸入原材料・資材の関税免除などの特典などもある。従業員募集は、グレード10以上の人材を対象とし、視力や年齢でスクリーニングする(グレード7は英語で多くの科目を学んだ中卒)。従業員候補の訓練は、当初はTIDIが担当するはずだったが、今はIPDCとテナント組合が中心になって実施している。テナント組合では、従業員の賃金水準について暗黙の了解がある。ベラチョー副長官は、HIPの特徴として次の3つを強調した。第1に、国際性(多数の国の企業が入居)。第2に、テナント組合が活発で、CSRにも積極的であること。第3に、入居企業が従業員訓練に熱心なこと。たとえば、中国のWuxi Jinmao社は操業前に無錫で6ヵ月間訓練し、アジスアベバの孔子学院でも中国語を教えている。インドネシアのTAL社は200人を自国で訓練している。

我々は、操業を開始したスリランカ企業Hidaramani Garment社(アパレル)およびIsabella and Sarasavi Export社(靴下)の2社を訪問し、操業準備中の中国Wuxi Jinmao社(繊維・布帛)の建屋見学と面談を行った。さらに管理事務所、ワンストップ・サービス・サービスセンター(OSS)、高度排水処理・再利用施設、住居棟(企業の管

理者用、1,000人分)を視察した。排水処理施設はインド製で、30億円(3,000万ドル)をかけ、すべての排水をリサイクルして一滴の廃液も出さない(zero-liquid discharge facility)とのことで、エチオピア政府の意気込みが伺われる。

スリランカ企業2社のうち、Hidaramani Garment社はポロシャツ生産を開始しており、同社にとってエチオピアはバングラデシュ、ベトナムに続く第3の海外工場。2棟に入居している(11,000㎡)。現在は150人で2シフト体制だが、将来は5,000人を雇う予定。もう1つのIsabella社は靴下編みを専門とする。同社にとって最初の海外工場であり、バングラデシュ、ベトナム、インドネシアと比較したうえでエチオピアを選んだ。安い人件費(75~80ドル/月、食事等の福利厚生込み)と電力(3セント/Kwh)が魅力である。スリランカで500万足を製造しているが、エチオピアでは400万足をめざしたいとのことだった。また、中国のWuxi社は機械の搬入段階だったが、計3棟(11,000㎡)に入居するほか、将来の拡張に備えて40,000㎡の土地も確保している。HIP内のアパレル企業に繊維・布帛を提供し、団地内でサプライチェーンを確立することをめざしている。

このようにハワッサモデルは、政策イノベーションへのエチオピア政府の期待と情熱、中国標準による建設、新興国を中心とする縫製外資の要望、欧米の「高標準」の選択的採用などが混合されたモデルといえる。アルケベ大臣やフィツム長官(またはベラチョー副長官)、IPDCのシサイ社長(またはアマレ副社長、シュフラウ副社長)らが毎週金曜に来訪し、テナント組合やOSS担当者と会合を重ねて、課題解決に奔走している。産業政策手段としての工業団地整備が、政府上層部を巻き込んできわめて急速かつ真剣に断行されており、エチオピア政府のやる気と努力は称賛に値する。

ただし、HIPは日本人が東南アジアなどで運営している日系企業向け工業団地とはかなり異なる点を指摘しておきたい。ある面では日本モデルにないものをもってはいるが、別の面では基本ができていない部分も多々見受けられる。費用の割にはあまり価値を生まない設備やサービスも供給されているようである。たとえば、日本人からみた不可解な点としては、①工業団地ごとの入居業種の厳しい制限(業種指定制、アルケベ大臣の持論)、②少なくとも現在までは同一設計の大型建屋レンタルに偏重(労働集約型単純作業向けで日系企業には合わない)、③労働者の雇用・訓練・住居など、各企業や労働者に原則任せてよく、政府は側面支援ですむはずの事項に対する強力な介入、④迅速な問題処理という機能性を重視した顧客企業サービスよりも、管理棟に多数の机を並べて職員を常時配置するという物理的なやり方を「ワンストップサービス」と認識、⑤貸しオフィス、貸し商談スペース、職員アパート、レストランなどを需要を予想せずにたくさん供給しすぎ、⑥施工が中国式で我々から見るときたなくて雑(資材・廃材を道路や工場周辺に無造作に放置、養生や窓ガラスのペンキ

をきちんととらない、安全が確保されない作業法、タイルを置いただけですぐ壊れる歩道、旧式トイレでしかも故障中等々)、⑦縫製には高すぎる建屋の天井、⑧各工場にスプリンクラーが設置されているが(「欧州基準」という)、消防車・消防士の訓練、消火栓、消火訓練などの状況がみえない、などがあげられよう。さらにいえば、工業団地ツアーの実施方法にもかなりの改善の余地が見受けられた⁸。

長年アジアで厳しい顧客競争をしてきた日本の工業団地デベロッパーは、日系企業が要求する高品質をミニマムコストで提供するために知恵を絞っている。生産企業はどんな設備・サービスでも喜ぶわけではないので、費用対効果の判断が重要である。また不動産ビジネスには不確実性や不可抗力がつきもののため、建設は一挙に行わず、顧客企業の入居状況を見ながら段階的に造成するのが常識である。顧客企業も初期投資額をできるだけ抑えたいと考えている。他方で、エチオピア政府の工業団地はまだごく初期段階にあり、数も少なく、政策目的を前面に打ち出し、もはや日本が手がけない縫製や単純組立を主顧客として、効果的なやり方を求めて試行錯誤を続けている。このモデルが、コマーシャルベースの厳しい競争を闘ってきた東南アジアの日系工業団地モデルと根本的に異なるのは当然である。ゆえに我々は、日本型モデルをエチオピアにそのまま勧告することはできないものの、彼らの政策目的を前提としても改善・修正の余地は多々あるので、このあたりを十分見極めた上で忠告することが肝要であろう。

6. キリント工業団地

ブノンペン経済特区(PPSEZ)社およびトモニアス社は、JICA 中小企業海外展開支援基礎調査事業を活用して、キリント工業団地内の日系専用エリアの開発可能性を検討中である⁹。本ミッションは、PPSEZの上松CEOを含む調査チームのエチオピア出張と重なっていたため、大使館、JICA、PPSEZ/トモニアス社とともに、アルケベ大臣と同席してキリント工業団地の進捗状況と双方の要望につき情報交換した。アルケベ大臣によると、製薬会社の関心が高いのでキリントは製薬のみとして日系エリアを別の場所に設けるという案も検討したが、日本との約束を尊重し、予定どおりキリント内に日系エリアを設けることにしたという。2017年1月に中国の建設会社(CTCE)が決まり、設計を担当した韓国 Dohwa 社の監督下で、2017年末までに完成するという計画である。いまのところ、キリント工業団地に日系専用エリアをつくる

⁸ 我々のハワッサ工業団地評価の詳細については、アルケベ大臣やフィツム長官に2017年2月17日に送付した、大野健一作成の暫定評価報告を参照せよ。

⁹ 「キリント工業団地日系企業ゾーン開発運営のための基礎調査」(2016年6月30日採択)。

構想はなんとか順調に進んでいるようにみえるが、将来に何が起こるかかわからないので、これまでどおりオールジャパンの支援体制で臨むことが求められよう。

上述したとおり、エチオピアには主として労働集約型単純加工の経験しかないので、このモデルとは異なる日系製造業が進出する際に、適切な対応と支援をしていただけかどうかについては懸念が残る。キリントを製菓専用にするという業種指定制も不可解だが、ほかにも日系企業の要望と期待、製造業の定義、裾野産業の概念、付加価値創造や上流下流への波及効果からみた誘致すべき企業などについて、エチオピアと日本の見解が相違する可能性は十分ありうる。これらについては、工業団地のインフラや建物のスペックと同様、譲るべきところは譲るが、改定すべきところは粘り強く説得を続ける覚悟が我々には必要であろう。長期的にはそれがエチオピアの事業環境改善につながることは間違いない。

7. まとめと次のステップ

今回の産業政策対話はフェーズ3のキックオフであった。昨年11月の内閣改造後のエチオピア新体制において、政策対話の先方主要メンバーの（首相を除く）ほぼ全員と面会し、HLF開催、GTP2期における日本の産業協力、政策研究やハンドホールディング支援の準備、日系専用エリアの協議、ハワッサ工業団地視察などを行うことができた。次回HLFは8月上旬を予定しているが、GRIPSチームの一部はその前に出張し、政策研究やハンドホールディング支援の立ち上げ推進を行う。また、今回はハイレマリアム首相との会見が実現しなかったため、通例に従い、大野健一による首相あて書簡で、重要事項に関する報告をする予定である。ハワッサ視察を踏まえた暫定評価報告は、別途GRIPSから首相府のアルケベ大臣やEICのフィツム長官に送付した。

次回HLFでは、(先方の対応により開始が遅れている)「労働生産性と賃金」に関する政策研究に向けた助走として、生産性にかかわる既存施策のレビュー(工業省)、過去の二国間政策対話での提案のレビュー(GRIPS)、既存研究のレビュー(EDRIないしPSRCか)を行うことを想定している。このうち工業省が監督するレビューは、JICA・GRIPS契約の中で、ベンチマーキング、トゥイニング、カイゼンの3施策を評価する調査を行う。これと平行して、工業省から強く要請されているQPCプログラム支援の本格始動を急ぐ必要がある。まずは、日本によるQPC支援の枠組案を提示し、その下に政策領域および新旧の具体的案件を配ることが考えられる。GRIPSは、主に政策研究面でQPC協力の実施を側面サポートする所存である。なお今回提起された輸出バイアスの問題は重要なため、次々回以降のHLFであらためて取り上

げることとも可能かもしれない。

ハンドホールディング支援については、当面はMIDI、LIDI、TIDIの3つのインスティテュートを動員し、必要に応じてEKIも活用して、彼らの企業診断能力を把握し、候補企業リストを入手し、ミドルリストからショートリストへと対象企業を絞り込んでいく作業を行う。今回MIDIからは5社の候補企業リストの提出があり、その選定基準を含む詳細な意見交換をすることができた。LIDIからは推薦企業リストを入手したが、詳細の確認は今後、JICA事務所の協力も得て行う必要がある。TIDIは面会できなかったが、同様の情報収集や候補企業リストの入手が必要である。さらには、現地企業支援や外資と地場のリンケージ構築を支援しているEU、DFID、世界銀行（とくにEUのTTF）については、彼らの方法や内容を理解したうえで、我々のハンドホールディング支援のポジショニングや彼らとの補完性を考える必要がある。日本とエチオピア政府が設定した産業協力の枠組に、他ドナーの資金や支援を充当していくことができれば、あるいは彼らがこの枠組にアラインして新案件を導入するようになれば、さらに望ましい。以上の作業については、4～5月頃をめどに、GRIPSチーム（の一部）の出張でフォローアップする予定である。

GTP2期には、日本の対エチオピア産業協力がますます広範かつ包括的となる。ゆえに、日本の実施チーム間（JICA、JETRO、GRIPS、大使館、コンサルタント、民間等）で情報を常時共有することがこれまで以上に重要である。我々の出張と同時期に、JICA産業振興プロジェクトの他コンポーネントである、投資促進・工業団地の能力強化支援が現地業務を開始した。調査団は2フェーズで5年にわたりEICとIPDCを拠点に活動していく予定である（計11名が交代で滞在）。これは日本にとって、両機関の実情や人材育成ニーズを把握する貴重な機会である。この案件を通じて、エチオピア側の製造業の定義、日系企業誘致に関する考え方などに我々の常識と乖離がある場合は、いち早く察知して修正と説得の働きかけをすることが肝要である。またかねてよりハイレマリアム首相、アルケベ大臣、フィツム長官からは、投資誘致と輸出振興の両機能を兼ね合わせた「JETROモデル」への強い関心が示されており、今後、適切なタイミングと速度で先方の学習を促し、将来におけるJETROモデルの採用可能性につき、日本側の関係諸機関で検討することが必要であろう。たとえば最初のステップとして、EIC職員によるJETROアジス事務所でのインターンや本部研修、産業政策対話の予算枠組で可能なエチオピア政府関係者の本邦研修のなかにJETRO訪問を含めるといった可能性が考えられる。

またこれらの活動を支えていくためにも、日本大使館やJICA事務所においては、産業政策対話のエチオピア側の主要カウンターパートとのネットワーク強化、新興国・欧米諸国の投資動向のアップデート、民間セクター開発（PSD）ドナーの取

組や産業関連ワーキンググループの議論についての情報共有などの点でご協力いただければありがたい。

日程・面談先(*)

| | |
|---------|--|
| 2月1日(水) | アジスアベバ着。 日本大使館との打合せ(齋田大使、中村書記官、恒岡書記官、鼻野木書記官、神JICA事務所長、福田職員、栗田企画調査員)。EDRIでマコネン新所長・ゲブレヒョット企画部長と面談。政策対話ミッション関係者と打合せ会食(JICA関係者)。 |
| 2月2日(木) | アジスアベバのシェラトンホテルにて、EDRI・JICA共催による第3フェーズ産業振興プロジェクト(産業政策対話)／第1回ハイレベルフォーラム。マコネンEDRI所長が議長、アーメド工業大臣(代理)、齋田大使、富吉JICA理事がオープニング、報告は日本側から大野泉・片井JICA企画役(GTP2に対する日本産業協力の概要)、大野健一(所得均等対分極化：高度成長経済の代替手段)、エチオピア側からはムル・ゲブレエイヤスEDRI研究員(商業政策における反輸出バイアスと輸出誘因の有効性：エチオピア製造業のケーススタディ)、マティヤス・アセファ青年・スポーツ省局長(若年雇用戦略とYouth Revolving Fundの動向)、ギルム・アベベEDRI研究員(エチオピア都市部における就職支援効果の実証分析)。首相府でアルケベ大臣と面談。齋田大使主催による夕食会(大使館、JICA、JETRO関係者、日本企業も同席)。 |
| 2月3日(金) | LIDIのハイレキロス副所長とテシヨメ氏と面談。MIDIのウォルケネ所長と面談。FeSMMIDAのアスファ長官と面談。 |
| 2月4日(土) | アジスアベバ→ハワッサ(空路)。ハワッサ工業団地を視察。フィツムEIC長官、ベラチュー EIC副長官の案内のもと、ワンストップサービス施設、排水処理施設、操業開始したばかりのスリランカ企業2社等を視察。 |
| 2月5日(日) | ハワッサ→アジスアベバ |
| 2月6日(月) | アーメド・ヌル工業省局長と面談。EUプロジェクト(TTF)のシューマン・カリド専門家と面談。フィツムEIC長官と面談(PPSEZ/トモニアスチームおよび投資促進チームも同席)。アジスアベバ大学のダニエル教授と意見交換。 |
| 2月7日(火) | JETROアジスアベバ事務所立ち上げ進捗を視察後、関所長と面談。PSRCのアバイ所長、キダネマリム研究者を含む数名の研究者と面談。首相府でアレマユ官房長官と面談。日本大使館でラップアップ会合(齋田大使、中村書記官、恒岡書記官、鼻野木書記官、JICA神所長、田中次長、片井企画役、福田職員、関専門嘱託、栗田企画調査員)。ホテルで出張中のアフリカビジネスパートナーズ合同会社の梅本優香里代表と面談。 |

- | | |
|----------|---|
| 2月8日(水) | アーメド工業省大臣と面談。引き続き、ヌル局長、マイケル・フエンフジ工業省コンサルタントと面談。EMIのメンギストゥ・イトバレク所長、アブドゥルカリク氏(シニアトレーナー)と面談。 |
| 2月9日(木) | MIDIのウォルケネ所長と再度面談。 |
| 2月10日(金) | EHDAのソロモン・アメッテ局長と面談。ムルEDRI研究員と面談。キダネマリアムPSRC研究員と面談。ホテルで現地コーディネーター候補者を面接。 |
| 2月11日(土) | アジスアベバ出発、翌日成田着。 |

(*) GRIPS開発フォーラムチームの行程を中心に記す。このうち大野健一と長嶋朱美は全行程、大野泉は2月7日まで、菊地隆男(ユニコ)は2月7日午前まで、エチオピアに滞在した。

第24回 工業省との協議、産業インスティテュート、 金属関連企業の訪問

<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：斎田伸一大使、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。

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。

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ヵ年計画)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、

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。

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る。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も重ねている。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すというよりは(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て常に彼らを支え、信頼をかうことのできる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SPIUを統括する全体マネージャーも置く。

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。

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。

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。見つまり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 Kidanemariam Berhe Hailu 氏（通称 Kidu）を GRIPS が調査研究担当の現地コーディネータとして雇用し、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。Kidu 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。前回は今回も彼は機能しているので、当然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 Zelealem 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う。

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ため速報も出せない。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、大野健一の前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ヵ月遅れるとのこと。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、前回アーム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(インド人所長、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つ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。具体的には以下のとおり。

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、パ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、せっ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、個別パ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

⁶ セレシ長官は、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 によるボレレミ 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。

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。今回合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。

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、

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。

国内唯一のアルミプロファイル製造会社であり、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7,000㎡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)、灼熱のピ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、輸入ピ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、ピ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、アジスアババ・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、他にも一とお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、アジスアババ、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

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。

もカイゼン支援要請がでているが、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 3,225 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）を作らることを要請され、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 のいうとおりに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（よこ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、アジスアバ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。

6. JETRO

アジスアバ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。

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。

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ズ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ズ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ことに。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て。[だが、エチオピアの工業団地政策にはおかしなところが多々あり、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としているが、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満、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、今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。

9. 次のステップ

次回訪問時は、ハイレマリアム首相との会談が実現することが望ましい。

中長期課題としては、エチオピア政府には、人海戦術型軽工業向けの標準貸し工場だけでなく、日欧などのより上級の製造業が参入するためのソフト・ハード条件も並行して整備していただきたいこと、その際には政策の安定性、約束・契約の遵守、相互信頼の醸成といった要件が不可欠であることを忍耐強く説得していきたい。

いっぽう短期的には、以下のようなアクションが求められよう。なお、QPCにせよHHにせよ生産性研究にせよ、こちらとしては方法・スケジュール・カウンタパートにつき一応のたたき台をもって進めているが、先方の事情や客観的状况によって変更することはまったく構わないのであって、長期目標が揺らがない限り、具体的なアプローチはフレキシブルに考えていきたい。

<工業省>

- 工業省との関係強化を通じた能力構築——QPC リードドナーとしての TWG 運営支援、長期専門家派遣、それまでは現地と東京が協力して工業省の諸ニーズに対応・支援。
- 鉄鋼政策のフォロー、MIC 報告の入手、場合によってはコメント・アドバイスも検討。

<インスティテュートおよびハンドホールディング>

- LIDI を通じての HH は、JICA 輸出振興第3フェーズの枠組で実施。現地企業の技術面に加えて総合的経営力・企画力を重視。
- TIDI は、やはり JICA 輸出振興第3フェーズ(とくに検品会社)と連携して、日系・非日系バイヤーの探索、日本市場ニーズの把握と輸出条件の実現をめざして、先は長い、まずは両国の関係者による情報共有・意見交換から始める。
- MIDI は、日本による真剣で長期的な金属機械産業支援の可能性を念頭に、まずは基礎情報収集を行う。個別企業の HH に加え、ハード・ソフト面での MIDI

能力構築、安全・環境、鉄鋼政策などが考えられるが、現時点では未確定。ダニエル教授と Kidu の参加の可能性。

- EKI については、カイゼンシティー訪問調査。ダニエル教授と Kidu の動員（と HLF での発表）、および日本人によるメケレ訪問（なおカイゼンシティーは以下の生産性とも関連する）。

<生産性>

- IPE Global 社による生産性 3 ツール評価のフォローと HLF での発表。
- Kidu による生産性文献のミニレビュー（と HLF での発表）。
- ベトナムでの生産性研究との連携（以下参照）。

<その他>

- 欧米による、FDI 進出と連携した現地企業支援の詳細をさらに調査。関連ドナーを選んでの聞き取りと情報交換。
- エチオピア政府による JETRO モデル検討の進捗フォロー。
- 毎回の訪問を利用しての、エチオピア政府・研究者・他ドナー等との意見交換の継続（大使公邸食事会、インフォーマルな会など）。

<次回HLF>

- 8月ミッションの日程の決定。アームド工業大臣は8月中旬まで閣僚トレーニングで不在ということだが、当方の都合もあり、8月前半に実施できなければかなり遅れることになるので、マコネン EDRI 所長の確認がとれれば、予定どおり8月第1～2週とし、その範囲で HLF 日時を早期確定する。アームド大臣には別途報告し会合を持つということにしたい。
- アジェンダについては、作業中あるいは作業予定の、①生産性 3 ツールのレビュー（IPE Global 社）、②カイゼンシティー 3 市の調査報告（ダニエル教授、おそらく Kidu も参加、必要あれば EKI も）、③生産性文献のミニレビュー（Kidu）などが考えられ、全体のくくりとしては QPC のうち生産性部分の評価・研究ということになる。いずれの調査も納期と品質がまだ保証されていないが、これらから 2 つないし 3 つを HLF で報告することとする。
- ベトナムにおける生産性研究結果の発表も 8 月 HLF のアジェンダとして考えていたが、完成が数ヶ月遅れているので、これも成果品質と Nguyen Duc Thnah 所長の都合をみとうえで、秋ごろエチオピアに招聘し、政府や研究者と情報交換を行うことが考えられる。

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・栗田両氏と打合せ。 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、セブレウォ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、ウォンドゥ所長と面会。 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、セレシ所長と面談。 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、ピラトゥ長官、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(ピシヨフトゥ)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。 |

第25回 生産性研究とHHの準備、メケレ市の カイゼン

<日程> 2017年7月31日～8月12日(実働日)¹

<メンバー>

GRIPS 開発フォーラム：大野健一、大野泉、長瀧朱美

JICA 本部：産業開発・公共政策部から江口秀夫専任参事、広瀬恵美課長補佐(民間セクターグループ第二チーム)、本間徹国際協力専門員

<現地での主な日本側同行者・面会者>

在エチオピア日本大使館：斎田伸一大使、中村和人書記官

JICA エチオピア事務所：山田健所長、田中宏幸次長、菊間祥人所員、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

UNIDO エチオピア事務所：タデッセ・セグニ氏

投資促進支援チーム：テディ正典氏(日本工営)、金子和代氏(JIN)

輸出振興支援チーム：永井教之氏、岡田尚美氏、鈴木麻衣氏(FASID)

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

<概要>

今回の訪問は、本年2月に実施した産業振興プロジェクト(産業政策対話)の第1回ハイレベルフォーラム(HLF)のフォローアップという位置づけである。毎年8月にはアジスアベバでHLFを開催しているが、今回は、その議長をつとめるマコネンEDRI所長(海外出張中)や我々の重要なカウンタパートの1人であるアーメド工業大臣(大臣研修中)が不在だったため、HLFは開催しなかった。また、ハイレマリアム首相とは今回も面会できず、首相府のアルケベ大臣は国外に滞在中だったため、国務大臣レベルおよび実務レベルに対して以下で述べるさまざまな調査や会合を実施した。主要なトピックとしては、メケレでの市をあげてのカイゼン運動の現状調査とその報告、品質・生産性・競争力(QPC)支援や生産性研究に関する打合せ、金属機

¹ GRIPSチームのエチオピア滞在期間。JICA本部チームの滞在期間は8月2～11日。

械セクター支援に向けての協議と企業訪問、3つの生産性ツールの成果評価の中間報告、首相府・工業省・投資委員会等の最新動向調査、欧州勢の人権・環境を主軸とする企業支援の情報収集、JETRO モデル導入に向けての動き、JICA の3産業案件（政策対話・輸出振興・投資支援）間の情報交換などであった。以下、アジシアベバとメケレに分けて記述する。

【第I部 アジシアベバ編】

1. 品質・生産性・競争力（QPC）支援

QPC は現行5ヵ年計画（GTP2）の重要なキーワードであり、工業省にとってはGTP2 達成に向けての同省の6つの柱の1つである。工業省は日本に対しQPC への協力およびそのリードドナーへの就任を強く要請してきており、当方もこれに向けて段階的に準備を進めてきた（前回までの報告を参照）。現状は次のとおり。

すでに日本側が提示したQPC 政策文書には、品質・生産性・競争力およびそれらの構成要素の関係整理、5つの支援分野（生産現場レベルの効率性、戦略的経営、外資やバイヤーとのリンケージ構築、デザイン・技術・イノベーション、ビジネス環境）、それらに貢献する各国の協力案件のリストアップおよびそれらの進捗をフォローするためのマトリックス枠が含まれている。これからは、日本がリードドナーとしてTWG を開催・主導し、必要情報、とりわけ各国協力案件の現状マトリックスを完成かつ常時アップデートしていくことが肝要である。工業省のアーメド・ヌル局長からは、このための体制として、同局長のもとで、日本人専門家およびまもなく採用するローカルスタッフ（UNDP 資金）が組となって上記マトリックスの完成とアップデートを担当することが提案された。日本人専門家は常駐でなくてよいがこのプロセスを主導する立場であり、ローカルスタッフはそれに従って常時作業するという構想である。これは日本側としても同意できるメカニズムと考える²。早期に日本人専門家が確定できれば、ローカルスタッフの雇用は数ヵ月以内に可能という。その後、将来にもし日本人の長期専門家を工業省に配置できれば、その専門家が上記任務をかわりに担当することになる。なお、リードドナーとしてのTWG 実施やそのための調整連絡は、現地の菊間氏が栗田氏と連携して担当するのが適切であろう。

² ヌル局長との前回の協議では、ローカルスタッフの雇用を日本側が負担するアイデアが出されたが、今回の提案は日本側にとってより有利なものといえる。

2. 生産性研究

エチオピアでは生産性向上の重要性が認識されつつあるものの、政策課題としてそれに取り組むために不可欠な情報および分析が欠如しており、とりわけ労働生産性や賃金に関するデータの質と量はきわめてプリミティブな状況にある。

QPC への知的貢献として、上述の QPC リードドナー作業とは別途かつ並行して、産業政策対話の枠組と予算を使って、QPC (とりわけ生産性) に関する調査研究を順次実施していく予定である。産業振興プロジェクト (産業政策対話) の立ち上げにあたり、昨年後半から今年初めにかけて、政府系シンクタンクであるエチオピア開発研究所 (EDRI) および政策調査研究センター (PSRC) に GRIPS を加えた 3 機関の共同研究を模索したが、先方の意向および手続き上の問題があり実現しなかった。現在はよりインフォーマルな形で、複数のアドホックな調査研究に着手している。すなわち、PSRC のリードエコノミストの 1 人で GRIPS の大野健一の元 PhD 学生でもある Kidanemariam 氏 (通称 Kidu) をパートタイムで研究担当の現地コーディネータとして雇用し、彼に以下に列举するような複数の研究を直接間接に担当させている (実施には彼以外の外部雇用も伴う)。また、GRIPS が彼を介さずに現地コンサルタント企業に発注した委託研究 (3 つの生産性ツールの成果評価) も 1 件進行中である。

着手済み調査の 1 つは、エチオピアの生産性をめぐる世銀・JICA などの既存研究を少数 (5 点) 簡単に紹介し、また中央統計局 (CSA) データを用いた製造業労働生産性を図示した「ミニ文献レビュー」である。さらに、これから 2 ヶ月ほどかけて CSA の工業センサスデータを分析評価し、エチオピアの製造業労働生産性について何がわかっており何が不明なのか、11 月までにデータ上の基礎情報をまとめる予定である。これは生産性研究の第 1 歩にすぎず、来年はさらなる情報を加えて (労働生産性以外の指標、新たな企業調査の実施、国際比較、政策議論など)、ポリシーメーカーのための「エチオピア生産性レポート」を作成したいと考えている。

着手済みのもう 1 つの調査は、エチオピアがこれまで導入してきたカイゼン・ベンチマーキング・トゥイニングの 3 つの生産性ツールを、個別案件内の目標達成の可否ではなく、工業化・輸出振興といった大きな国家目標への貢献を評価するレビュー調査である。これは、過去のツールを評価したうえでないと新たな行動を起こしても効果がないという、アーメド工業大臣およびマコネン EDRI 所長の今年の提言に従うものである。JICA・GRIPS 産業政策対話の予算による競争入札で、現地の IPE グローバル社への委託調査として実施中である。今回工業省にて、ボガレ工業國務大臣を議長とする「QPC スタディミーティング」の第 1 回を、工業省・各インスティテュート幹部・日本側関係者・メディア等を招いて開催した。そこでの IPE グロー

バル社の中間報告は、多数の問題点を列挙するだけで、必ずしも満足できるものではなかった。これを少数のキーポイントに整理しなおし、政策担当者にアピールする構成と表現でドラフトしなおすことを要請したところである。キーポイントとしてはたとえば、TIDI（繊維）・LIDI（皮革）などの産業支援インスティテュートの業務内容の再検討とコア業務への回帰、持続可能性のための各ステークホルダーへのインセンティブ付与、外国人専門家の質や指導内容の問題等があげられよう。

また、未着手だが多くの政策担当者が指摘する重要課題として、カイゼン普及あるいはワーカー訓練における「マインドセット問題」ないし「アティチュード問題」がある。カイゼンにおいては、上から命令されて5SやKPT（カイゼンプロモーションチーム、日本でいうQCサークル）をやるのではなく、自己の信念としてカイゼンを受容し、職場のみならず生活全般で実践するようにならねば持続しないということがいわれている。ワーカー訓練においては、縫製技術や機械操作を学ぶ以前に、規律、時間遵守、上司への報告といった基本態度を身につけなければ生産性はあがらないとの認識がある。ここで問われているのは、マインドセットのリセットには具体的に何が必要かであり、これを理論的に解明するのは容易ではないが、各国・各企業が模索しているやり方を収集することはできる。東南アジアでのそうした試みをまとめて報告することも、将来検討する価値はあるかもしれない。

なおPSRCでは、Kiduを責任者とする「産業ファイナンス調査」を自身のイニシアティブで実施しており、これには産業振興にはいかなるインセンティブ体系が適切かの議論も含まれる。現在ドラフト段階であり、まもなく各方面のコメントを受けてリバイズされ、最終的には首相に報告され公開される予定という。もしこの研究が内容および政策含意において秀作ならば、インセンティブ体系の議論を我々の研究が引き継いで、金属機械セクターに焦点をあてた、より詳細かつ具体的な分析を行うことが可能かもしれない（次節参照）。

3. 金属機械セクター支援に向けて

わが国のGTP2支援の一環として、少数の有望企業を選んで集中的に支援するハンドホールディング（HH）を準備中である。金属産業インスティテュート（MIDI）のウォルケネ所長とは昨年来会合を重ねており、今回はアレム工業国務大臣とも同目的の会合をもった。我々が金属機械セクターにHHを行いたいのは、縫製や皮革に対してはすでに多数のドナーの支援があるのに対し、同セクターにはインドとMIDIの

トゥイニングが最近始まったばかりで国際協力が手薄であること³、それにもかかわらず軽工業以降の産業化にとって同部門がきわめて重要な役割を果たすことなどによる。ただし金属機械は主として輸出ではなく輸入代替であること、日系企業との連携が今のところ希薄であることなどに留意せねばならない。

工業省およびMIDIは、日本による金属機械セクターのHH提案に対して大いに歓迎かつ期待してきており、いまや、HH候補企業の選定・追加ないし早期着手を要求するに至っている。ゆえに日本側としては、HHをできるだけ速やかに実施に移すことが肝要である。ただし、我々にとってアフリカでのHHは初めての試みであり、試行錯誤や相手との十分な協議が必要となることは間違いないであろう。ここでも、先方の速度要求と当方の着実な実行のバランスが問われることになりそうである。

これまでの議論を踏まえると、金属機械セクターへの支援はおよそ次のような形で行われることになる。支援の柱は、①個別企業へのHH、②日本ないしアジアの経験に基づくハード・ソフト両面のMIDI強化、③金属機械分野の政策支援（アセンブリ産業振興のための適切なインセンティブ体系、中古車・中古機械輸入政策の再検討、鉄鋼政策への助言など）の3つである。①については、すでにMIDIよりHH候補企業として5社の指定があり、今回までにそれらおよび追加数社を訪問済みであり⁴、暫定的な初期評価をまとめてある。いっぽう今回アラム国務大臣からは、候補企業のさらなる追加や早期の行動計画策定を要請されており、それにどう対応するかを検討せねばならない。また、MIDIのウォルケネ所長は、日本人専門家のTOR案を作成する用意があると述べていた。次のステップは、金属機械セクターで実務経験をもつ日本人専門家を短期派遣し、我々の暫定評価も踏まえながら、①と②（可能ならば③も）を実行するに先立っての提言レポートを作成してもらうことであろう。現在、適任者をさがしているところである。その専門家に、短期調査に加え、個別企業へのHH指導も引き続き担当していただくことができればなおよい。

1つの問題は、候補企業リストには情報やガバナンスが明確でない企業が含まれる点である。MIDIの候補企業にはMETEC系（メレス前首相が軍から分離した金属機械工場群）、EFFORT系（ティグライ州基金企業、あるいは党営企業とも呼ばれている）が含まれており、実際に訪問すると彼らのエンジニアリング能力はかなり高いも

³ 2017年6月にMIDIは、インドのCouncil of Scientific & Industrial Research (CSIR)と3年間のトゥイニングに合意した。総額700万ドルのエチオピア政府予算により、MIDIの研究能力の強化や人材育成、コンサルティングを行う。

⁴ MIDIからは5社（Steely R.M.I.社、B&C Aluminum社、Mesfin Industrial Engineering社、SINTEC Ethiopia社、Hibret Machine Building Industry社）の推薦があった。このうちSteely R.M.I社、B&C Aluminum社、Hibret Machine Building Industry社の3社は大野健一が2017年6月の出張時に訪問した。今回出張では、MIDI推薦の残る2社（Mesfin社とSINTEC社）、および追加でMARU社とMekelle Engine Production Factory（METEC傘下のEPEI社工場）を訪問した。

の、軍からの分離や経営・資金の開示が不十分である。軍服を着た社長も多い。これらの企業を将来公的支援対象に含めるときには、情報公開とガバナンス改革にさらなる進展が必要であるように思われる。ただし、日系の個別企業が自らの判断と責任で、彼らと合弁や生産委託の関係を結ぶことはかまわないであろう。これに関しては、アラム国務大臣から、軍から完全に分離された METEC 系企業を紹介することが可能であるという発言もあった。また、サウジアラビアとエチオピアの出自をとにもつという、モハメド・アリ・アムード (MAA) 氏が率いる同属企業 MIDROC 財閥は、製造業から建設、ホテルまで多数の会社を傘下におさめ、エチオピア人には「100% エチオピア民間企業」と認識されているが、その実態は我々によくわかっていない。

我々は、エチオピアの優先業種である皮革・皮革製品や縫製に対しても HH を行いたいと考えている。ただしこれらは輸出志向であり、ゆえに日本（ないし欧米）のバイヤーが関心を示す製品について、市場要求を満たすための具体的支援として HH を実施することが有益であると考え。バイヤーの発見や現地企業の強化は、現在実施中の JICA 産業振興プロジェクト（輸出振興支援チーム）が主として担当し、政策対話チームは必要に応じてこれに側面支援するものとする。皮革・皮革製品については、チャンピオン商品開発、「ハイランドレザー」ブランド確立、海外市場開拓などの支援が行われつつある。縫製については、JICA 中小企業海外展開支援（基礎調査）で、検品企業が日本のバイヤーとリンクするために在エチオピアの縫製企業を訪問しつつある⁵。縫製の現地企業強化は、まず外資企業が外国バイヤーにリンクされたのち、現地企業もつギャップを確認しそれをうめる努力をする、そのための TIDI の能力支援を行うといったツーステップのやり方にならざるをえないと思われる。

4. 産業政策に関する政府の動き

昨年開業したハワッサ工業団地では、操業を開始する企業がさらに増え、アルケベ大臣・タデッセ国務大臣・EIC 幹部らによる毎週の訪問や外資組合との協議も相変わらず活発とのことである。なお労働者の訓練・住居などについては、現状を踏まえ、当初計画の修正も行われつつあるようである。加えて、政府が建設する予定の 10 あまりの工業団地のうち、メケレとコンボルチャでは貸し工場の建屋が 7 月に完成し、電力・水・道路等のインフラ整備も準備中である。両団地にはすでに多くの外資企業の入居意向表明がある。メケレではバングラデシュ縫製企業 1 社が全体の 6 割は

⁵ 株式会社ティーズネットワーク、JICA 中小企業海外展開支援基礎調査「アパレル企業等の生産拠点化および繊維・皮革産業の品質向上の為の品質管理・検品事業にかかる調査」（2017年1月採択）。

どの建屋を借りる話があり、コンボルチャでは9棟のうち7棟が韓国系を中心に契約可能性があるという。我々は今回メケレ工業団地を視察したが、ハワッサモデルとほぼ同じハード・ソフトの提供が行われるようであった。多くのアパレル生産国（インド、バングラデシュ、スリランカ、ベトナムなど）では、自国賃金の上昇に伴い海外展開が急務となっており、その受け皿としてのエチオピアの可能性が認知され、なだれを打っての進出ブームが巻き起こっているようにも見受けられる。なお、すでに先進国といえる韓国がこのゲームに積極参加している理由は、よくわからない。日系企業については、アパレル工場を自前で建設するような海外進出はあまりなく、出るとすれば、既出の新興国企業への縫製委託などの形になるものと思われる。

なお政策対話チームとしては、労働集約型軽工業の誘致やそれに適した大型の標準貸し工場の急激な建設は結構だが、それに平行して、より将来を見越した日欧等の技術・技能集約型中小企業の誘致やそれに適した小規模、ハイスペックかつ多様で顧客志向のハード・ソフト支援を備えた工業用地ないし貸し工場も、ツートラックで整備していただくよう要請していく所存である。来年になれば、この具体的な形をボレレミ2工業団地の日系企業エリアにおいて見られることを期待したい⁶。エチオピア政府および投資認可・税・通関等の実施機関には、このツートラックの存在を認識していただくとともに、ハイエンドの製造業が必要とする諸条件を理解していただくよう、日本を含む外資側が根気強く説明していく必要があると思われる。

工業省では、12の外資向け工業団地、17の農産品加工向け工業団地（Integrated Agro Industry Parks (IAIP)、パイロットは4カ所で建設）に加えて、第3のタイプの工業団地となる「中小企業クラスター（SME Parks）」を各州に建設する計画が進行していることを、今回はじめて知った。半年～1年ほど前に工業大臣を長とする中小企業国家協議会が発足し、定期的ではないが会合が行われている。同時に、IAIPと同じく印マヒンドラ・コンサルタント社がすでに中小企業クラスターのマスタープランを作成し、設計もまもなく完成するという。CG イラストレーションを見たが、工業団地と似たようなつくりであった。中小企業クラスターの実施主体は州政府であり、連邦政府は州に流す資金を集めるための「SDG 基金」なるものを創設し、すでに議会で承認されたという。ただし、ドナー資金をそこに集めなければならないらしい。パイロットとして、アムハラ州とオロミア州に3カ所ずつつくるという話である。ただし日本としては、当面の関心を外資向け工業団地に向けておきたいと思う。マレーシア・インドネシアなどでも零細中小企業向けの貸し工場群は設置されているものの、

⁶ 株式会社トモニアス、JICA 中小企業海外展開支援基礎調査「キリント工業団地日系企業ゾーン開発運営のための基礎調査」（2016年7月採択）。エチオピア側の事情で、対象サイトはボレレミ2工業団地へ変更になった。

それらは産業競争力を強化するための工業団地というよりは、貧困・雇用対策を主眼とする、廉価な入居スペースに企業支援を組み合わせた小規模な施設である場合が多い。

重化学分野での工業省の2つのビッグプロジェクトは、一貫製鉄所および石油化学プラントである。鉄鋼については前回はアームド大臣から説明があった。今回は、工業省で両プロジェクトの検討を担当させられているデイヴィッド顧問 (UNDP 派遣、オーストラリア人) から聴取した。それによると、一貫製鉄所については英 MCI 社の調査が出ており、先月、省内ワークショップで報告された。一貫製鉄所を建設し、鉄鉱石・石炭を輸入して (国内埋蔵分は質も量も問題との判断 (特に鉄鉱石)⁷、現在下流 (鉄鋼製品) に偏っているマテリアルフローの上流 (製鋼) を整備するという。場所としては、ジブチの西、コンボルチャの東に位置するシムラ付近が候補にあがっている。当初から前向きな結論だけを出せという指令があり、ゆえに MCI 社の評価は主として需要面の検討にもとづき積極的なものとなっているが、何十億ドルの案件であり、事業性検討にはさらに多くの時間が必要だろう。我々政策対話チームとしては、知識・経験・資金の乏しい後発国が巨大プロジェクトに着手することには無理があるし、建設を外資の資金・技術に依存するとしても、採算性とリスクの面で十分に魅力的な諸条件を提示できるか疑問が残る。中国製溶鉱炉は安価ということで、やるならば中国技術で建設するかもしれない。機会が許せば、上述の金属機械セクターへの政策支援の一環として、一貫製鉄所ではない、より現実的で下流からの漸進的な鉄鋼建設を日本がアドバイスしていくことは将来可能になるかもしれない (現在は MCI 調査や省計画が開示されていないのでコメントできない)。なお日系鉄鋼メーカーもエチオピアを訪問しているというが、彼らの関心が一貫製鉄所の建設や参加にあるとはとても思えない。

石油化学プラントについては、国内天然ガスを用いてエチレンからプラスチック原料を生産する計画であり、米 Jacobs コンサル社の調査がある。年 60～100 万トンのエチレン生産に必要な天然ガスの国内埋蔵量は、ソマリアに近いエチオピア南東部で確認されており、そこからパイプラインをジブチ方面に引く計画である。ただしまだ検討段階で詳細は確定していない。課題は債務リスク、外資誘致の現実性、港湾・道路等の能力不足 (拡張・新設費用)、天然ガス価格の不安定性、環境評価 (とくに水) などであり、前 3 者は鉄鋼にも共通である。

首相府のアルケベ大臣を支える 4 人の国務大臣の 1 人で元工業省国務大臣のタ

⁷ 特に国内鉄鉱石は 5 年分の埋蔵量しかなく、チタン含有量が多く、採掘費用もかさむので輸入鉱石を使うとの説明だった。

デッセ・ハイレ氏から、彼の担当分野（経済、とりわけ投資・工業団地・輸出）について聴取した。輸出はエチオピアにとって最優先事であるが、最近では低迷・縮小している。1億ドル以上の輸出実績がある業種（縫製、皮革、畜産、コーヒー、ゴマ、金、花卉など）を彼がモニターしている。首相府でアルケベ顧問が大臣になってから、月例の国家輸出振興会議の構成や進行が大幅に改定された⁸。従来のやり方では成果が出せなかったからという。民間や業界団体を参加させたこと、セクター別分科会を毎月開催し首相へは四半期ごとに報告すること（首相が毎月全業種をみることには無理があるので二段構えにした）などがポイントである。分科会のうちコーヒーはとくにうまくいっている。時間をかけて民間の多くの声を政府が聞き、商品交換所（ECX）が抱える問題などを解決しつつある。工業団地については、タデッセ国務大臣はアルケベ大臣とともに毎週ハワッサを訪れている。ハワッサ工業団地をモデルとして、問題が見つかれば次の団地で修正していく。これから11団地が計画されており、建設に加え、企業誘致が問題となる。国際経験と拡張意欲があり、競争力の高い企業を誘致したい。失敗しそうな企業はいらないとのことだった。なお、JICAが投資委員会（EIC）と工業団地開発公社（IPDC）にソフト・ハード面での支援を開始していることを述べておいた。

5. 欧州による企業支援

近年、スウェーデン H&M 社、英 Tesco 社、米 PVH 社といった、欧米の大手アパレルメーカーや小売チェーンが次々とエチオピアに拠点を設立し、バイヤーとして、現地進出企業に衣料品の生産委託をしている。委託先の大半はトルコ、中国、インド、スリランカなどの新興国の繊維縫製企業である。これらの国は本国の人件費上昇をうけて、労賃のより安価な国へ工場移転を進めており、エチオピアはその対象地の1つになっている。エチオピア政府が繊維縫製専用指定したボレレミ第1工業団地とハワッサ工業団地は完成前に満杯となったが、入居のほとんどはこうした新興国からの企業である。メケレにはすでに繊維縫製企業の進出があるうえ、完成間近のメケレ工業団地やコンボルチャ工業団地も繊維縫製の集積形成をめざしている（後述）。

ここで興味深いのは、欧米（特に欧州）ドナーの官民連携による企業支援の動きである。欧米消費者は労働環境や環境配慮など、サプライチェーンにおける倫理・社会性に強い関心をもつ。それゆえブランド各社は、エチオピアでの生産委託企業が欧米型社会基準を理解かつ順守できるよう、援助機関と連携してさまざまな支援をして

⁸ 2017年2月の産業政策対話出張報告（p.3）も参照されたい。

いる（のちに詳述するが、たとえばメケレの MAA Garment & Textile 社は H&M が重視する認証を取得し、毎年監査をうけているほか、ILO の研修も受講している）。倫理・社会性の遵守は欧州輸出の必要条件なのである⁹。いっぽう欧州と比べると、日本市場は製品自体の品質・生産性を重視する傾向がある。現在、エチオピアで日本のアパレル検品企業が日本式の品質管理技術の導入可能性を調査中だが（JICA 中小企業海外展開支援基礎調査）、これはそうした日本市場の特徴を反映するものである。根本的には、社会面や労働者権利のみを追求して生産性や利潤が上がらなければ、長期的には企業の撤退と雇用の減少を招きかねない。両者のバランスが重要である。

我々はスウェーデン大使館の SIDA を訪問し、また齋田大使には我々とドイツ（BMZ および GIZ）に夕食会の形で情報交換の機会を設けていただいた。スウェーデン SIDA は、H&M と折半で ILO に資金拠出し、2015 年より労働基準の実施強化、労働環境の改善、労働者の人権保護を目的とした支援を行政および企業レベルで実施している（ILO の技術協力）¹⁰。企業レベルの指導は、H&M へのサプライヤ（現在 4 社）を対象とする。またドイツは、Sustainable Textile Program（社会環境基準の設定）、および TVET を通じた職業訓練の 2 つのアプローチで繊維縫製企業を支援している。この前者は、スウェーデン SIDA と類似したものと思われる。後者の TVET はドイツが長年得意としてきた分野であるが、ハワッサ工業団地では（PVH 関連の）入居企業組合と連携して職業訓練の実施を検討中であるほか、メケレでは H&M および DBL グループ（バングラデシュ、H&M 委託先となる予定）と連携して GIZ が職業訓練を支援する予定である。なお、ハワッサ工業団地におけるゼロ・エミッション排水処理施設の設置は、GIZ 専門家の助言によるとのことであった。

6. JETRO モデル

アルケベ大臣が、輸出・投資振興を統合する「JETRO モデル」につき、閣僚級へのレクチャーをアレンジするようエチオピア投資委員会（EIC）のアベベ副委員長に指令し、JETRO がそれに協力しつつあることは前回までに書いた。アベベ副委員長によると、エチオピア政府はすでに JETRO や KOTRA を含むアジアの輸出振興組織の比較調査を終え、あと数ヶ月のうちに、EIC には輸出振興部が新設される予定である。これにより、EIC は輸出振興と投資誘致をともに担う組織となり、もし先方が

⁹ 特に 2013 年にバングラデシュで発生した Rana Plaza 事件（ダッカ近郊の縫製工場ビルが倒壊、数千人の死傷者をだした大惨事）は、途上国における劣悪な労働環境の問題を浮き彫りにした。

¹⁰ 実施期間は 2015 年 9 月～2018 年 8 月で、金額は 3,095,000 ドル。

JETRO を範として選べば、JETRO と EIC のトゥイニングが実現することになる¹¹。彼の意見では、貿易省も輸出振興を担っているものの、実際は何もやっていない（輸出振興の所管変更は、JICA 輸出振興支援のカウンタパートに影響を与える問題である）。これまでの産業政策対話では、輸出振興の担当が外務省、商業省、EIC 等に分散され、その組織や役割も頻繁に変更され、いずれも効果が薄かったため、我々はあえて輸出振興組織支援をとりあげなかった。かつてメレス首相にこの点を質問したところ、まず投資振興機関をつくり輸出振興機関はあとに回すとの答えであった。そのエチオピアが、ようやく輸出振興機能の統合に着手しはじめたことは感慨深い。JETRO の支援もスピード感をもって進める必要があろう。

7. その他

ごく最近、エチオピアでは Deliverology という言葉がはやっている。これは英トニー・ブレア元首相の提示するコンセプトで、政策および公共サービスの着実実施といった意味である¹²。普通ならば、政策や行政の Implementation が問題というところであろう。言葉の新規性はともかくとして、実行性の確保が開発にきわめて重要であることは論を待たない。ただし、この用語によってエチオピアで何かが始まるのか、一過性の言葉かは不明である。

元 EDRI 所長兼首相上級顧問で、これまで我々の産業政策対話の主要カウンタパートをつとめていただいたヌワイ氏には、EKI で開催された市ぐるみのカイゼンに関するセミナーに出席いただき、その後も面会をもった。現在でも EKI に席を持ち、実際にそこで活動しているとのことである。

なお、昨秋に発せられた非常事態宣言は、2017 年 8 月 4 日をもって解除された。

¹¹ ただし、ベラチョウ EIC 副委員長のインタビュー記事では、「我々は KOTRA をはじめとする先進国の成功事例をモデルにしたい」とあり、アベベ副委員長もアジア各国を調べたとの含みのある発言であるから、先方は日韓いずれのモデルにするかまだ決定していない可能性もある。

¹² ブレア前首相の顧問で、英首相官邸の「Delivery Unit」の初代所長をつとめたマイケル・バルバー氏が推進している。エチオピア首相府は、GTP2 の実施監督とモニタリングを強化するため、昨年秋に首相顧問ポストを廃止し、分野別に閣僚級 3 名が率いる「Delivery Unit」を設置したのも、この影響をうけてのことかもしれない。

【第Ⅱ部 メケレ編】

8. 市をあげてのカイゼン運動

8月3日～5日に北部ティグライ州メケレ市を訪問し、カイゼン（City Mobilization、市をあげたカイゼン運動）の実施状況を視察した。シティーカイゼン運動はハイレマリウム首相の指示で始まり、EKIが先導して、①デセとコンボルチャ（2016年5月～）、②メケレとバハルダール（2016年末～）、③ハラルとアダマ（2017年春より）の順にパイロット的に展開中である。我々はKidu氏のアレンジにより、メケレ市長との会見、および幼稚園、中学校、水道公社、企業2社の訪問を行った。加えて、JICAが長年カイゼン支援で連携しているメケレ大学、さらにはメケレ工業団地やMETEC傘下のエンジン製造企業を訪問した。

シティーカイゼンは、EKIの強いオーナーシップのもとでエチオピア独自のやり方で進行している。日本のように専門家を派遣して組織ごとに個別指導をするのではなく、関係機関を一堂に集めてキックオフ会合を行い、多数の組織を対象として同時にカイゼン運動を推進している。カスタマイズしたやり方ではなく、手順、自己申告による成果の数値化、組織内体制（トップ直属のカイゼンオフィス、Kaizen Promotion Team (KPT)の配置など）、報告、評価などが標準化されているのが特徴である。これは、「エチオピア型カイゼンモデル」と言えよう。以上のやり方が成功するには、市長のコミットメントが重要になる。メケレでは開始してまだ半年なので、机・オフィス・倉庫の整理整頓から始めており、生徒のしつけ、企業の販売・利潤などの真の成果は将来の課題である組織が多いが、それは当然だろう。我々が面談した関係者のほとんどからは、情熱をもってカイゼンに取り組んでいる印象をうけた。Balanced Score Card (BSC) や Business Process Re-engineering (BPR)、ベンチマーキングなど、政府がかつて導入した他のツールは継続性がなかったと述べる人もいたが、カイゼンに対する不満は特に聞かれなかった。シティーカイゼン運動の展開は、カイゼンが日本の手から離れ、エチオピアの完全なオーナーシップのもとで進行している証左である。この事実は、NEPADを含め、アフリカ他国にも広く紹介できるものであろう。

なお我々のメケレ訪問に先立ち、我々の依頼で、アジスアババ大学工学部のダニエル・キタウ教授はEKIの協力を得て、7月中にバハルダール、コンボルチャ、ハラル、ディレダワの4都市におけるシティーカイゼン運動を調査し、メケレ訪問後、EKIで中間報告を行った。同教授によれば、州・市が一体となって最も活発にカイゼン運動に取り組んでいるのがハラルで、バハルダール、コンボルチャは市長のコミットメント

が必ずしも強くなかったとのことである。メケレ市はその中間との評価であった。今後、より詳細な報告書をまとめていただく予定である。以下は、我々が視察したメケレ市の概要である。

＜メケレ市のカイゼン運動＞

メケレ市庁舎を訪問し、ダニエル市長から次の説明をうけた。かつて故メレス首相から直々にカイゼン哲学について聞いていたので、今般のEKIによるイニシアティブを歓迎している¹³。メケレ市はEKIとMOUを締結し、役割分担にもとづきカイゼン運動を推進している。昨年12月末に約300名の参加をえてキックオフ会合を開催、本年1月から34機関で実行に移している。内訳は市の行政機関7つ、6つのSub-city Office(3分野)、13の教育機関(幼稚園、中学校、TVET、メケレ大学など)、企業3社(MAA Garment & Textile社、Mesfin社、マセボセメント社)、サービス部門5つである。キックオフ会合にはEKI所長も参加した。EKIは今まで2回にわたり、34機関のカイゼンファシリテータを訓練し、KPT(いわゆる小集団活動)で中心的役割を担う人材を育てている(総計3,200人が研修に参加)。2017年6月現在、34機関で合計486のKPTが活動している。知事直属のOversight Groupでカイゼン実施状況をモニタリングしており、各組織から四半期ごとに進捗報告書が送られてくる。これをEKIに提出して、フィードバックをもらう。進捗報告書には5Sの進捗の数値化、Before and Afterの写真、小集会合の議事録などが含まれている。まず34機関で試行し、結果がよければ対象を広げていく。カイゼン専用の予算はないが、研修予算などに含めることはできるとのことであった。

ダニエル市長によれば、主な課題は、①態度(attitude)、②スキル不足、③行政権限上の問題である。各組織はさまざまな懸案事項を抱えているのでカイゼンに集中するのが困難だったり、マネジメントの関与が弱く部下に委任している場合がある。「Continuous improvement」としてのカイゼン哲学の理解が不十分で、実施スキルが不足している。また③については、州機関(たとえば農業研究機関は州大統領が長)、中央政府機関(大学など)、支援を依頼しているアルメダ社(メケレ市から遠い)は市の管轄外になるので、これら組織がもつカイゼンのノウハウを活用したくても、市長の指示で動員することが難しい実情がある。この課題を克服する方策として、メレスゼナウイ・アカデミー(ティグライ州の組織)にカイゼンを担当させる可能性、州政府にEKI支所を設ける可能性を示唆していた。

¹³ メケレ市では、故メレス首相の指示で2008年にJICAが支援を行う前から、いくつかの企業で試行的にカイゼンが導入された。メスフィン社はその1つである(以下参照)。

<MAA Garment & Textile社>

MAA Garment & Textile社はモハメド・アリ・アムード氏のコングロマリット企業に属し¹⁴、2001年に設立(登録)、2004年に縫製工場の生産を開始した(上流の繊維は7年前から)。1,600人を雇用し、綿花からシャツまで一貫生産を行っている。90%が輸出、10%が国内市場向けで、輸出先はH&M(約6割)、George/Walmart(15%)、KiK、Primark、Tesco(各10%程度)、他にCalzedoniaなどである¹⁵。繊維は3シフト(24時間)、縫製は1シフト体制で操業しているが、後者については2017年9月から2シフトに増やし560人を新たに雇用する予定である。事業拡大計画もあり、12月頃にメケレ工業団地または別の場所への拡張を検討中とのことだった。

同社幹部およびカイゼン担当者のダニエル氏の説明は次のとおり。2014年からカイゼンに取り組んでおり、2016年9月にカイゼン全国大賞、2017年Top Five Best Awardを受賞、ほかにも全国2位を2度受賞している。導入当初はBasic Kaizenでムダ撲滅に焦点をあてていたが、2016年頃から上級カイゼンにも取り組んでいる。2015年1月に我々が訪問した時にすでに一定の成果をあげていたため、今回の視察ではそれほど大きな変化はみられなかった。ただし、工場の床にゴミが落ちており、清掃が徹底していない点は気になった。指摘したところ、掃除は外注しているとの説明があった。

現在、46人のカイゼンファシリテータのもとで131 KPTが活動している¹⁶。さらに会社全体で7つのCross-Functional Team (CFT)をつくり、外部の助けなしに問題解決できる体制づくりに取り組んでいる。まず110人を訓練し、2~3のKPTを担当するマネジャークラスを育成している。Basic Kaizenの実施により、コスト節約、売上増加、事故減少といった成果がでている。カイゼン実施で直面した課題は、①2014年の導入時に社内抵抗があったこと(これはEKI支援により徐々に薄れていった)、②EKIより標準フォーマットで教えられたので、繊維縫製業に適した内容に調整する必要があったことである。一方、カイゼンでは克服できない問題として、①原材料の綿花不足、②綿花の質の悪さ(ゴミ混入)、③停電、④通関の遅れをあげていた。同社はAwashで綿花を生産しているが、不足時にはTIDIを通じてインドから9ヵ月分(21,000トン)を緊急輸入した。停電は6~9月の雨季に月4~5回おこり、半日

¹⁴ 同氏はサウジアラビア人の父とエチオピア人の母をもち、エチオピアで生まれた後、サウジアラビアに移った。世界有数の億万長者である。MAA Garment & Textile社はMIDROC財閥に属し、法的には未確認だが、エチオピア人には100%エチオピア民間企業とみなされている。

¹⁵ 我々は2015年1月に同社を訪問したが、その時以来、海外顧客数は6社から13社に増えていた。2017年に入っている新顧客はKIDILIZ、ICW、OODJI、Decathlon、DIESEL、FULL BITY BRAND、TEDY GROUPとのこと。

¹⁶ 2014年は126 KPT(43ファシリテータ)、2015年は130 KPT(43ファシリテータ)、2016~17年は131 KPT(46ファシリテータ)が活動している。

続く時もある。電力公社から事前通知がないことが多く、自家発電機を備えているとのことだった。通関は、特にジブチ港の通関で1週間かかることもある。その場合は、工業省が税関税庁(ERCA)に連絡して対応してくれているとのことだった。

他の支援ツールとの比較については、ISOは文書管理が中心で、ベンチマーキングは以前に導入し1度はうまくいったが継続しなかった。これに対してカイゼンは参加型で、トップから従業員まで巻き込み、continuous improvementを哲学としている。また、欧米のCSR基準とカイゼンの関係については、General Compliance and Kaizen Departmentという1つの部署が統合された形で両方に取組んでいるので問題ない。H&MはSustainable Apparel Coalitionという国際プラットフォームに参加しており、環境社会面の基準順守を重視している。毎年監査に来て、特に事故防止・安全面チェック(ボイラーの安全など)や児童労働等のチェックリストに照らして調べる¹⁷。一方、カイゼンはボイラーの効率性向上を重視しており、補完的である。ILOは政府と連携して年3~4回研修を行っている(1回に数日間の研修で、労務管理や社会的コンプライアンス、講義とディスカッションが中心)。これらを踏まえると、「カイゼンは他ツール達成のために役立つ、その手段となる」と明言できると思われる。

<Mesfin Industrial Engineering (ME) 社>

MIE社は、ティグライ復興基金(EFFORT)傘下の金属加工・建設設備製造を営む営業企業である。1991年の設立当初は従業員30人だったが、今では2400人に増加している。カイゼンは2007/08年に故メレス首相の指示をうけて短期間のトライアルを行い、その後、メケレ大学の支援で2015年に再度実施している(2015年1月の我々の訪問時も実施していた)。ハプテ社長より以下の説明をうけた。今般、2016年3月にEKIの協力をうけて、全社をあげてカイゼンに取組むことにした。まずEKIによる3日間の研修に2,032人(ほぼ全員)が参加したうえで¹⁸、組織構造としては社長の直属にカイゼンオフィスをおき(専任スタッフ5人)、5つの事業部門それぞれにファシリテータを配置して、計242のKPTがカイゼン運動に取組んでいる¹⁹。

ハプテ社長や主要部門の代表者の案内で、溶接技術研修センター、資材置き場、製造現場、人事部、設計オフィスなどさまざまな部署を見学したが、どの部署にもカイ

¹⁷ クリニックでは従業員の呼吸器系疾患や家族計画について相談を行っているほか、2017年に欧米が定めた国際安全基準を導入している。

¹⁸ 内訳はマネジメント80人、ハイレベル・プロフェッショナル219人、ミドルレベル・プロフェッショナル173人、他の従業員1,560人である。

¹⁹ 5つの事業部門は、Industrial Construction & Installation (7 KPT)、Heavy Duty Vehicle & Locomotive (53 KPT)、Industrial Equipment Manufacturing (104 KPT)、Automotive & Agricultural Machinery (26 KPT)、Support Service Unit (54 KPT)であり、それぞれにカイゼンのファシリテータが配置されている。

ゼンボードがあった。たとえば、溶接技術研修センターでは2つのKPTそれぞれが毎日15分集まり、土曜は2チーム合同で1時間の会合をしている。同様の取組が他部署でも行われており、部署間で集まる機会もあるとのことだった。人事部では、人材情報の整理やモデル従業員の表彰に加え、意識改革を促すグッズづくりをしていた。製造現場では、廃材で作った装飾品やディスカッション用テーブルが置かれるなど、創造的な取組がみられた。カイゼン導入の成果について質問したところ、売上増加、納品時間の短縮、安全環境の改善、整理整頓による追加スペースの確保(12,332㎡)、従業員のモラル向上、効率性の向上(ファイルを整理することで文書を探す時間の短縮)などをあげていた。実際、我々が2015年1月に訪問した時と比べて見違えるようによくなっていた。同社長によれば、2007/08年にカイゼンを初めて導入した時は理論中心でマネジメントのコミットメントは限定的であり、外部のサポートもなかった。今は会社をあげてカイゼンをやっており、マネジメントのコミットメントも強い。EKIも研修やフォローアップで支援してくれるとのことだった。

課題は、カイゼンをルーティン業務から切り離す傾向があること(「あとでやればよい」という態度)、従業員レベルでの普及に時間がかかっており、必ずしも全員参加ではないことをあげた。同社としてはBasic Kaizenは進んだので、今後はAdvancedレベルに取組んでいきたいとのことだった。また、成長のための最良かつ最短の方法はビジネスパートナーとの協働であり、Geely(中国)やPeugeot(仏)の自動車組立(SKD)をやっているが、今後、日本企業との連携にも関心があるとのことだった。エチオピアはミニバスやピックアップトラック、ブルドーザーなどの建設機械を大量に輸入している。エチオピアの自動車需要は現在20万台だが、将来100万台に伸びると予測されている。代理店を通じた中古車輸入だけでなく、国内組立を行うことで付加価値をつけたい²⁰、現地組立に関心ある日本のパートナーを紹介してほしいとの要望があった。同社は大型プラントや産業機械など官需中心に仕事を配分されてきたので、自社による積極的なマーケティング活動は弱いようである。技術を内生化すべく、トレーラーの設計、砂糖工場や水力発電などに設置する機械製造も自身で行っているとのことだった。また、中小企業と密接な関係をもつのでカイゼン運動の経験を地場企業と共有したり、人事部の取組を行政機関のオフィス整理整頓の参考にしてもらうなど、地域貢献をしていく意欲があるとのことだった。

²⁰ なお、MIDIは同社による自動車組立を奨励するために、原材料調達における税優遇(5%→0%)を財政当局に交渉してくれたとのこと。

＜メケレ市水道公社＞

メケレ市水道公社はメケレ本社と7つのゾーン支社から成り、405人の職員を擁する。カイゼン運動を熱心に率いつつあるギデナ社長より、次の説明をうけた。2016年12月23日にEKIチームが訪問して、メケレ市のカイゼン運動キックオフに幹部59人が参加したことを契機に、公社あげて取り組むことに決めた。まずEKIによる2日間研修をうけ、その後、より多くの職員を対象にリフレッシュ研修や追加研修を行っている。組織構造については、社長が率いるマネジメントチームに助言する形で、カイゼンオフィス(Planning Department 2名)を設けている。この2名はカイゼンの基礎知識をもつ。同社は給水事業・人事・財務の各部門からなるが、給水事業部門に属する7つの支社でもKPTが結成されている。公社全体で12人のファシリテータがあり、50のKPTが活動している。ファシリテータの役割はKPTの実施レベルでの課題対応、およびKPTの評価である。50KPTは毎週会合を開き、議事録を作成している。2週間に一度、進捗状況は総裁に報告される。

ギデナ社長は、カイゼン導入の成果として、①作業の効率化(顧客ファイルをアルファベット順に並べ替え、顧客への対応時間が短縮)、②労働環境の改善、③職員のモチベーション向上、④資材のムダ削減、⑤追加スペースの確保(不必要なものを処理し、600m²のスペースを確保)などをあげた。たとえば、以前は文書を2～3時間探すこともあったが、顧客対応が迅速化した。配管工が据付作業に要する時間が半減した(1日で6ヵ所が半日で6ヵ所に)。導入当初は、①定期的に報告することへの経験・関心の欠如、②適切な評価方法が分からない、③文書整理の仕方が分からない、④整理棚や文書ファイルの不足などの課題に直面したが、研修の継続や備品購入、棚の自社製造に努め、克服してきたとのことであった。

＜ハウエルティ中学校＞

1986年にFireAbot Secondary Schoolとして設立され、2008年に現在の校名に改称した市の優良中学校である²¹。校長1名、副校長2名、教員72名、学生1,687名(G9-10、プラス夜間学生125名)、管理部門7名がいる。ソロモン校長とカイゼンコーディネータのメラク副校長より、次の説明をうけた。2016年11月よりEKIと一緒にカイゼンを始め、4つの部門で導入している(英語、ICT、図書館、管理部門)。まずEKIによる短期研修として、ファシリテータ研修(5日)、続いてKPTを対象とした研修(2日)をうけた。校長の直轄下にカイゼンチームをおき、2名のファシリテータ

²¹ 理数科・技術・工学を振興する、米Gelfand Family Charitable Fund (GFCT) がScience and Technology Centerを寄贈している。

が1部門ずつ担当している。管理部門6名と教員16名が2日間の研修をうけた。まず教員室から始め、教科書の保管部屋を整理整頓した。以前は教科書が床に散乱していたが、科目ごとに並べたおかげで、教科書の紛失や探す時間が減り、時間とお金の節約につながった(同校では5年間、同じ教科書を使う。学期開始時に生徒に貸し出し、終了時に返却させる)。メケレ市長には1~2ヵ月ごとに進捗報告を送っている。昨年度は途中から始めたのでカイゼン専用の予算はなかったが、整理棚の購入などに2000ブルを手当てした。今年度からは予算を確保する予定である。

課題としては、カイゼンについての意識が不十分、意義を理解してもカイゼン運動を責任もって遂行する人がいないこと、予算不足のために実施が容易でないこと。カイゼンをBSCやBPRと同様の、上(政府)からのイニシアティブと解釈する人もいる。今後は、教育の質を高めるためにカイゼンをどのように展開していくかを検討していきたいとのことだった。現時点では、教師の活動への5S(実際は2S)導入が中心で、生徒にカイゼンが届くまでには至っていないようだった。生徒には5Sより生活意識に重点をおくなど、異なるアプローチをとるのがよいと思われる。

<ニコラス・ロビンソン幼稚園>

これは英国人夫妻が2004年に設立した幼稚園から小・中学校までの一貫教育機関で、Rainbows4children財団が100%支援しており、最上位ランキング(level 4)の優良校である²²。職員は116人で、幼稚園児240名を含め計1400人が学んでいる。75%が傷病・障害者の親を持つ子供、25%が健常者の家庭の子供である²³。テスファガビル校長およびアベバ氏(カイゼンコーディネータ)より、次の説明をうけた。6ヵ月前に幼稚園でカイゼンを開始し、EKIによるキックオフ会合に12人のスタッフが参加した。今までEKIによる2回の研修(1回目は3日間、3ヵ月後に2回目として2日間)、および数回のフォローアップ訪問をうけた。維持管理予算を充当してカイゼンを実施している。政府はBPRやBSCなど、さまざまなツールを導入するが持続しなかったため、当初はカイゼンも単なる新イニシアティブにすぎず負荷になると危惧したが、EKIのプレゼンが興味深かったので取り組むことにしたとのことだった。

²² 5歳で息子(Nicholas Robinson)を亡くした英国人夫妻(Max & Kathryn、スイス在住)が2004年に設立した、一貫教育機関。息子がプールで事故死し、傷心で12年前に旅行者としてエチオピアに来た。幼稚園をつくりたいとガイドに相談したところ、ガイドがティグライ州出身でTigray Disabled Veterans Associationの傷病・障害者の家庭の子供たちのための教育施設をつくることを薦められたもの。夫妻は今でも年3~4回、エチオピアを訪問している。

²³ Tigray Disabled Veterans Association(1996年に設立、会員は約25,000人)のメンバーの子供に対しては、幼稚園が交通費・教材・食費を負担している。ランチは各自持参するが、ミルクなどの栄養をサプリメントする。エチオピアでは80年代末~90年代初の内戦やエリトリアとの紛争で60万人が犠牲となり、10万人もの障害者がいる。

カイゼン導入後、幼稚園では毎週金曜午後に教師が集まり(KPT)、子供たちの学習環境をどのように改善するかについて議論している(机や椅子をカラフルに塗る、遊具の工夫や整理整頓など)。カイゼンのよさは一貫性と継続性(consistency)である。以前は、教え方は個々の教員の資質に依存していたが、週1回話し合うことで教師間の情報共有と相互学習が進むようになった。全体をよくしていくことが重要である。今後は幼稚園から小学校、そして中学校へカイゼン運動を広げていきたい。一方、課題として、①支援ツールに対する誤解(BPR、BSCと同様、負荷になるのではないかと懸念)、②不必要なものを取り除く習慣がないこと、③実施・フォローアップ段階における継続性の欠如など。こうした課題を克服するために、教師相互で経験共有や環境を比較する機会をもったり、EKIから助言をうけているとのことだった。

9. 他の訪問先

<メケレ工業団地>

メケレ工業団地は、ボレレミ1、ハワッサに続く官営工業団地である。IPDCの建設工事コーディネータのゼカリアス氏によれば、敷地1,000haのうち238haが工場用地で、フェーズ1(75ha)のハードインフラはほぼ完成し7月9日にハイレマリアム首相出席のもとで開所式が行われた²⁴。レンタル工場は15棟あり、内訳は11,000m²が5棟、5,500m²が6棟、3,000m²が4棟である。DBB(Design・Bid・Build)方式で中国交通建設China Communications Construction Company(CCCC)とローカルのMH Engineering社のJVが請け負った。着工後9ヵ月で9割完成までこぎつけた。総建設費用は94.3百万ドルである。アスファルト道路、電力、通信、給水(地下水)、排水処理施設をこれから整備する。排水処理はハワッサ工業団地と同様、ゼロ排出設備となる(平行して建設中のコンボルチャ工業団地も同じ)。電力については、政府が400KVの送電線2系統を整備する予定で、変電所はこれから入札とのことだった(ハワッサ工業団地と同様、当面政府がモバイル変電を1基準備する)。消防施設、展示場、管理棟も準備する予定である。

メケレ工業団地はハワッサ工業団地とほぼ同じモデルを踏襲しているが、あえて相違をいえば、繊維縫製に特化せず、皮革・皮革製品や他業種(環境などの工業団地基準を満たす事業に限る)にも入居を認める予定であることだ。すでにバングラデシュの大手アパレル企業Anantaが関心を示しており、フェーズ1用地の6割強に相

²⁴ メケレ工業団地に先立ち、アムハラ州のコンボルチャ工業団地は7月8日に開所式が行われた。ここはハワッサ工業団地と同じ、China Civil Engineering Construction Corporation(CECC:中国土木工程集団)が建設した。

当する6棟分(11,000㎡×5棟、5,500㎡×1棟)のMOUを締結した模様である。今後、従業員のリクルートが重要になるので、州政府のイニシアティブで予備労働群(将来のワーカー)のためのRecruitment Centerを整備するとのことだった。

<Mekelle Engine Production Factory >

Mekelle Engine Production FactoryはMETEC傘下にある15のグループ企業の1つの、Ethiopia Power Engineering Industry (EPEI)グループに属する。EPEIグループはソーラー、Transfer、タービン、ケーブル、エンジン、ラジエーターなどの8社から構成される。EPEI社はトラック(中大規模)、農業・水ポンプ(小規模)用のエンジン製造のために2年4ヵ月前から工場建設、6ヵ月前から試験生産をしている。正式な生産開始は2~4ヵ月後の見込みである。外国企業2社(中大規模エンジンは中国WEICHAI、小規模エンジンはタイ Polytechnology)から技術供与をうけており、第1フェーズは専門家の指導下で組立(CKD)から始めるが、最終的には自分たちで部品生産し、アフリカ初のエンジン製造企業をめざしている。今月末にラジエーター(自動車エンジンの冷却器)とファウンダリー(鋳造)の工場ができる予定。東南アジア諸国ですら自前エンジン製造はしていないことを考えると、エチオピアの意欲は称賛に値する。ただし中国・タイ技術の移植であることから、製品の質や耐久性の面で顧客の要求を満たせるかが勝負となる。

社長のギルメイ大尉は航空工学を学び、空軍パイロットとして20数年の軍隊勤務経験をもつ。従業員は現在250名(男女同比率)で、将来は1,500名規模に拡大したいとのこと。北部地域の大学工学部を卒業した人材を専門職としてリクルートしているほか、他の従業員についてはTVET卒業生を雇っている。地域貢献のためにホームレスの人たちも雇用し、OJTで訓練しているとのことだった。検査や品質管理部門に広いスペースをとっており、床もきれいだ。試験生産したバスのエンジン(アジスアベバ市バス)やトラックのエンジン(3~4馬力)が置かれていた。

<メケレ大学>

メケレ大学工学部(Ethiopian Institute of Technology, School of Mechanical and Industrial Engineering)を訪問し、アレガウ・ゲブレイエス教授(品質管理プログラム)およびアセファ・メグイン氏と面談し、JICAのカイゼン支援フェーズ²⁵における、高等教育機関と連携したAdvancedレベルのカイゼン指導につき話を伺った。2016

²⁵ 正式名称は「品質・生産性向上、競争力強化のためのカイゼン実施促進能力向上プロジェクト」で、実施期間は2015年6月~2020年6月の予定。

年に2年間のカイゼン MA コース (EKI 在職者対象) を創設し、第1バッチは19人、2017年の第2バッチは16人が学び、今年は第3バッチとなる。メケレ視察に同行してくれた EKI のセブレ副所長は第1バッチの修了生である。彼女はメケレ大在学中に理論を学ぶとともに、8ヵ月間、JICA 専門家の指導のもとでアルメダ社でカイゼン実習(インターン)を行い、その経験をもとに修士論文を書いた。本 MA コースは JICA プロジェクトにおけるインターンを卒業要件として義務づけており、理論と実践が組み合わされ、しかも EKI の業務と密接に関係している点で評価される。現在、JICA は EKI およびメケレ大学と PhD プログラムについて協議中だが、カイゼンは実践が重要であることに鑑みて、現場から離れる日本留学よりは、エチオピアの現状とニーズに合致した方法と内容で設計されることが望ましいと考える。

日程・面談先

| | |
|----------|--|
| 7月31日(月) | アジスアベバ着。 ホテルで IPE Global 社と会合前の打合せ(スニール所長、アセファ氏、ティラファ氏)。 |
| 8月1日(火) | ダデッセ UNIDO ビジネスアドバイザーとの面談。アジスアベバ大学のダニエル教授およびキダネマリウム PSRC 研究員と会合前の事前打合せ。JICA エチオピア事務所とブリーフミーティング(山田所長、田中次長、菊間職員)。 |
| 8月2日(水) | ゲブレヒウオット EDRI 企画部長、他研究員と面談。JICA エチオピア事務所の栗田企画調査員と面談。斎田大使主催昼食会(出張中の外務省アフリカ第二課金子万里子課長、中村書記官)。JICA 本部チーム(江口専任参事、本間国際協力専門員、広瀬課長補佐)と合流の上、アジスアベバからメケレへ(空路)。 |
| 8月3日(木) | EKI セブレ副所長の案内のもと、メケレ市におけるカイゼン City Mobilization (市をあげたカイゼン運動) 調査。MAA Garment & Textile 社の工場視察。メケレ大学を訪問し、カイゼンチームとの面談。メケレ工業団地の視察(ゼカリアス IPDC プロジェクトコーディネータ)。ハウエルティ中学校を視察。 |
| 8月4日(金) | メケレエンジン工場の視察。ニコラス・ロビンソン幼稚園の視察。メケレ市役所ダニエル市長、他職員と面談。メケレ水道公社の視察および活動進捗説明会。 |
| 8月5日(土) | Mesfin 社の視察。メケレからアジスアベバへ(空路) |
| 8月7日(月) | アーメド・ヌル工業省局長と面談。タデッセ首相府国務大臣と面談。EKI にてカイゼン City Mobilization 調査の会合/マコネン EKI 所長が議長、アジスアベバ大学のダニエル教授の発表(ヌアイ元首相顧問出席)。ヌアイ元首相顧問と面談。 |

- | | |
|----------|---|
| 8月8日(火) | 首相府にてアレマコ官房長官と面談。デビット・マイケル工業省顧問(UNDP)と面談。ウォルケネMIDI所長と面談。 |
| 8月9日(水) | アラム工業省国務大臣(金属機械・化学工業担当)と面談。工業省にてQPCスタディミーティング開催/アーメド・ヌル工業省局長が議長、ボガレ工業省国務大臣(繊維縫製・皮革皮革製品担当)による開会の辞、IPE Global社(生産性3ツールのレビュー調査)、PSRCキダネマリウム研究員(生産性文献のレビュー)の報告。斎田大使主催による夕食会(ドイツ大使館、GIZを招待)。 |
| 8月10日(木) | JICA産業振興プロジェクト合同会合(輸出振興チーム:永井総括、岡田氏、鈴木氏。投資促進チーム:テディ総括、金子氏)。斎田大使への報告と今後の検討事項の打合せ。SINTEC Ethiopia社視察訪問。 |
| 8月11日(金) | アーメド・ヌル工業省局長と協議。JICA事務所でラップアップ会合(JICA事務所山田所長、田中次長、松山次長、菊間職員、栗田企画調査員)。MARU社視察訪問。EICアベベ副長官と面談(JETROアジスアベバ事務所の関所長同席)。 |
| 8月12日(土) | IPE Global社と同オフィスで最終レポート作成に関する打合せ(スニイル所長、アセファ氏)。ホテルでアジスアベバ大学ダニエル教授、およびPSRCキダネマリウム研究員と最終レポート作成に関する打合せ。 アジスアベバ発、翌日成田着。 |

(*) GRIPS 開発フォーラムチームの行程を中心に記した。8月2日からのメケレ出張は、本部チーム、アジスアベバ大学ダニエル教授とアシスタントの学生、PSRCキダネマリウム研究員が同行。

第26回 ハイレマリアム首相、生産性・QPC・HH、 自動車調査開始

<日程> 2017年11月5～16日(実働日)¹

<メンバー>

GRIPS 開発フォーラム：大野健一、大野泉、長瀧朱美

JICA 本部：産業開発・公共政策部から中村俊之部長、本間徹国際協力専門員、不破直伸特別囑託

<現地での主な日本側の同行者・面会者>

在エチオピア日本大使館：斎田伸一大使、中村和人書記官

JICA エチオピア事務所：山田健所長、田中宏幸次長、菊間祥人所員、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：湯澤三郎元理事、関隆夫アジアババ事務所長、他

GRIPS 委嘱金属機械専門家：金井宣夫氏、伊藤征雄氏(日本開発サービス)

JICA 投資促進支援チーム：永井実氏、孟祥旺氏(日本工営)

JICA 輸出振興支援チーム：鈴木麻衣氏(FASID)

UNIDO エチオピア事務所：タデッセ・セグニ氏

ベトナム国家大学経済政策研究所(VEPR)：Nguyen Duc Thanh 所長(元ベトナム首相顧問)

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

<概要>

今回の訪問は、1年4ヵ月ぶりにハイレマリアム首相との対談が実現した点が特筆される。産業政策対話の第1・2フェーズでは3ヵ月ないし半年ごとに首相と面会していたので、今回がそのパターンの再開となることを望みたい。首相からは、我々が取組んでいる事項についての具体的示唆や突破のための言質が多く得られた。他方、これまで閣僚レベルでの重要な対話チャンネルとして機能してきた、ハイレベルフォー

¹ GRIPSチームのエチオピア滞在期間。中村部長をはじめとするJICA本部チームおよび多数のGRIPSないしJICA専門家チーム、JETRO元理事等も同時期に滞在していたが、その期間はそれぞれ異なる。

ラムおよび工業省との連携の質が劣化しつつあることが懸念材料であり、対策を検討せねばならなくなった。具体的には、2008 年以来ハイレベルフォーラム議長をつとめてきたヌワイ上級首相顧問の引退により、EDRI を通じての、首相府とのつながり・実質的な政策議論・HLF 運営に関する双方理解が消滅したことである。工業省については、アーメド大臣のビッグプロジェクト志向に加え、これまで我々のよき理解者かつカウンターパートであったアーメド・ヌル局長の退職により、日本の協力諸案件と先方の日本への期待の間のギャップが顕在化している。これら 2 点については以下詳述する。

今回のミッションでも多方面のききとりや協議や報告を行った。主たるテーマとしては、「生産性」に関わる政策研究の推進およびハイレベルフォーラムとナレッジ・シェアリング・フォーラムでの途中成果の報告があげられる。生産性研究については、3 つの準備小調査をすでに終え、スリランカ調査やベトナム人研究者の招聘も行い、Kidanimariam 氏をインターフェースとして PSRC との関係構築も進んでおり、来年の「エチオピア生産性レポート」作成に向けて準備が整いつつある。また、金属機械分野でのハンドホールディング (HH) では、GRIPS から委嘱された 2 名の日本人シニアコンサルタントが、本ミッションと重なる形で少数の現地候補企業および金属産業開発インスティテュート (MIDI) の診断を実施した。その結果報告を待って、HH 実施の具体的計画とそのリソースを決めたい。このほかのテーマとしては、外資誘致・工業団地の現状と課題、将来建設される産業人材センターを日本の産業協力のハブとする企画および JICA の新企業金融支援の先方への提示、自動車に関する政策情報収集、産業関連ドナーの動向調査、齋田大使のイニシアティブによるインド大使館・企業関係者との懇談、それに引き続くインド企業訪問などがあった。

1. ハイレマリアム首相

2017 年 11 月 8 日午前、首相府にて、昨年 7 月以来となる首相との面会が実現した。齋田大使のご尽力に感謝したい。対話時間は 1 時間強。当方からは、日系企業エリアの進捗、カイゼンに関する諸展開、日本による包括的な企業支援の構築方針（金融支援も追加する点）、生産性研究の 4 点につき説明した。首相の発言は以下のとおり。

「これまで日本との産業政策対話のパートナーだったエチオピア開発研究所 (EDRI) が学問的・官僚的になりすぎて有意義な政策研究協力が困難だ」という点については、私も同感である。EDRI は、大学研究者が行うアカデミックな論文作成ではなく、政策支援を行わねばならない。それには EDRI 改革が不可欠である。このことは以前お会いした際にも申し上げたが、マコネン EDRI 所長にも昨日そういっておいた。いっ

ぼう政策調査研究センター (PSRC) は、まだ創設したばかりだが、政策支援のコーディネータの役割が求められる。すなわち、政策インプット作成のためのネットワークやフォーラムを、EDRI や大学等を動員して形成することが期待される。大野教授の元学生で PSRC リードリサーチャーの Kidanemariam 氏がすでに産業政策対話に参加していることは結構なことである。

日系企業については、来るまで忍耐強く待ちたい (patiently wait until Japan will come)。日系企業はパイオニアが1社でも来ると、あとは速いこともわかっている。エチオピアに関心を持っている個別企業の名前も聞いている。大使館や JETRO も支援してくれており、今のところよいスタートを切ったと考える。最近インド人投資家と会って、日本のビジネスモデルとは異なることを痛感されたそうだが、私に言わせればインド企業はエチオピア企業より悪い。

カイゼンについての私の心配は、スピードと正しいやり方 (fast vs. process) のバランスが重要かつ微妙な点である。これについては日本によくモニターしてほしい。シティーカイゼンに関するダニエル教授の報告は読んだ。教授の文章が概念レベルにとどまるのは、Ethiopian mindset にとらわれているので仕方がない。カイゼン第3フェーズでの PhD 育成では、日本の理論とエチオピアでの実践を組み合わせることが肝要である (当方から、訪問してくれるあるいは日本で受け入れてくれる日本人の先生を見つけるのが困難と説明)。PhD もよいが、EKI の現在の業務に照らせば、カイゼンは修士号で十分 (good enough) である。PhD の育成は少数でよい。エチオピアでカイゼンを普及していくうえでは、修士号候補の育成を重点的に実施すべきである。

メケレでは、企業内カイゼンユニットが労働・環境基準の達成にも携わっているのを見られたそうだが [MAA Garment 社]、私の考えは次のとおりである。JICA の活動範囲や予算は限られているので、カイゼンの実働部隊としてではなく、エチオピア側の活動をスーパーバイズする役割を担ってほしい。たくさんのツールに手をつけるよりも、エチオピアはカイゼンに専念し、さまざまな目的に活用し、自国の文脈で広げていくのがよい。

マインドセットが決定的に重要である。ボレレミ I とハワッサ工業団地では、労働者の基本的規律の欠如が非常に大きな問題となっている²。他方ジョージシュー社(台

² ハイレベルフォーラムでは、フィツム EIC 長官が2度にわたり、BL1 とハワッサ工業団地ではワーカーの欠勤・低生産性・待遇不満のための退職が頻繁に発生しており、リクルート方法を間違った、給与以外にも食事や通勤バスや寮不足なども不満対象となっていると発言した。それではこれを重大問題とみなしてよいかとのちに長官にたずねたところ、いやそれほどでもない、改善しつつあるとのことであった。これはやや楽観的すぎる見解であろう。

湾)やフアジャン社(中国)では、軍隊式訓練をやっているのだろうか、きちんとワーカー研修ができていようである。また国レベルでも、韓国ではかつてセマウル運動をやったと聞く(当方は、それならば各国・各企業がどのようなマインドセット変革の具体的工夫をしているかを調べて報告したいと述べた)。

エチオピア生産性レポートを作成し、中央統計庁(CSA)の製造業データ分析やボレレミI・ハワッサ工業団地企業の生産性詳細調査を行いたいという企画については、歓迎する。

金属機械分野のHHに向けて、現在2人の日本人専門家がMIDIおよび少数企業を診断しつつあるということだが、この分野は経済にとってきわめて重要である。鉄鋼は下流生産が拡大したために、ピレットが不足している。韓 POSCO は新日鉄の指導を受けて大成功したと聞く。あまり慎重になっているわけにはいかない。技術的困難を突破するにはJVなどを通じて優良な外資とパートナーを組むことが重要である。一貫製鉄所については英国と中国の調査がすでにあるが、いずれも包括的とはいえない。英 MCI 調査の結果は日本に提供されていないそうだが、第三者として日本の意見も得たいので、ウォルケネ MIDI 所長には同調査報告を日本側に提供するよういっておく³。

外貨問題については、ブルが実質で強くなりすぎたので切り下げの機会をうかがっていたが、これまで干ばつや食品価格高騰のためできなかった。今がよいタイミングと判断した[2017年10月11日に対ドル15%切り下げ]。コーヒー輸出25%増、海外送金50%増、ゴマや金の輸出も伸びるなど、すでにより影響が出始めている。砂糖不足については、すでに700トンの緊急輸入を行い、8精糖工場も稼働しているので一時的な問題にすぎない。メディアが騒ぎすぎである。切り下げと同時に、輸出で稼いだ外貨の保有限度を10%から30%に増やし、外貨でのサプライヤクレジット借り入れを許し、[開発銀行?]融資の際の自己資本・融資比率も50:50から40:60へと緩和する措置を実施した⁴。ハワッサ工業団地建設で外貨不足を起こしたという批判は、これはユーロbond発行でまかない、しかも昨年話なので、あたらない。我々の政策は正しいと信じる。ただし長期的解決には、通貨切り下げだけでなく、産業発展が必要である。それについても、直近の外資流入は25%増とよい兆しがある。

JETRO モデルの勉強会が今週末に催されるという話だが、これはEICに輸出振興

³ 実際、同日午後到我々がMIDIを訪問した際、ウォルケネ所長は首相からの電話を受けて、MCI報告他の関係資料を日本側に提供したいと述べた。なお、ハイレマリアム首相とウォルケネ所長は大学時代の同窓生である。

⁴ このセンテンスについては、首相の引用した数字の意味がよくわからなかったため、のちにタデッセ・ハイレ首相府國務大臣が我々に説明した数字で補った。

機能を追加するための作業と理解している。アジア諸国は JETRO モデルから学んでおり、韓 KOTRA やマレーシア等の他国を調査するのは、エチオピアに適応させる観点から比較するためである。日本がハワッサ市のマスタープラン調査を要請されている話も、私はきいていない。

2. 生産性研究——ハイレベルフォーラムとナレッジ・シェアリング・フォーラム

我々は、エチオピア政府の関心事項である生産性について、来年にかけて有用な政策インプットを提供していく予定である。このために、2016 年後半には GRIPS・EDRI・PSRC の共同研究体制構築を試みたがうまくいかなかった。今年、PSRC リードリサーチャー Kidanemariam Berhe Hailu 氏（通称 Kidu、大野健一の元学生）を政策対話の研究支援に雇用し、主に彼を動員して3つの準備的小研究やスリランカ調査を実施した。次のステップとしては、「エチオピア生産性レポート」作成に向けての内容・予算・工程についての合意、CSA 製造業センサスデータの整理と分析、既存工業団地内の軽工業企業の詳細調査のための準備などを考えている。

この流れのなかで、すでに終了ないし着手した研究や調査を材料に、閣僚レベルのハイレベルフォーラム (HLF) を実施し、さらに、前回からの新たな試みである個別テーマに絞ったナレッジ・シェアリング・フォーラム (KSF) を開催した (KSF の前は工業省、今回は PSRC で実施)。

第3フェーズ第2回 HLF は、11月7日午前にはアジスアベバのシェラトンホテルで開催。マコネン EDRI 所長を議長とし、アーメド工業大臣と山田 JICA 所長による開会の辞があった。報告は、①スリランカとエチオピアの生産性問題（大野健一）、②繊維と金属機械の生産性動向調査 (EDRI)、③エチオピアの賃金・生産性に関連する既存文献・データのミニレビュー (Kidanemariam)、④ベトナムの経済成長と生産性をめぐる課題 (Nguyen Duc Thanh) であった。我々はこれらを生産性政策の議論を進めていくための導入（関心惹起・問題提起）として位置づけており、その目的はほぼ達成されたと考える。ただし、②の EDRI の2報告はアカデミックな実証分析であり、必ずしもこの目的に沿うものではなかった。

第2回 KSF は、11月9日午前には PSRC で開催された。同センターのアレベル・デセ国務大臣が開会の辞を述べ、事務・渉外担当のセクトゥレ・ゲタチョ氏が司会をつとめた。各リードリサーチャーをはじめとする PSRC 幹部が参加。上記の②を除く3調査が報告された。質疑はかなり活発だったが政策議論としてはまだ熟したものとはいえなかった。その後の昼食会では PSRC による今回 KSF への関心や日本との共同研究を深める可能性について意見が交わされた。アバイ PSRC 所長はメケレの党

会議で不在だったが、Kidanemariam 氏ないしセクトゥレ氏を通じて彼に報告していただくこととする。研究協力へのアバイ所長の同意が得られれば、詳細を詰めていきたい。

これまで9年間、元上級首相顧問兼 EDRI 所長のヌワイ氏に HLF 議長をつとめていただき、我々は彼を通じて首相府とのリンク、議論の方向性、HLF の運営方針を確保し、安定した連携モダリティを確立してきた。彼の引退に伴い、今年から EDRI における我々の直接のパートナーはマコネン所長とゲブレヒョット研究部長となった。この2人との関係がうまくいっていない。後日 EDRI に追加訪問をしたが、双方の相違をうめることはできなかった。マコネン所長は、① HLF での報告数は2つでよい、②参加者 (Ministers) には招待状だけでなく事前に面会して説明すべき、③各大臣・国務大臣の都合に合わせて開催日を決める、⑤スライドも事前に送付すべき、とのコメントがあったが、これまでの経験からしてあまり現実的な提案とは思えない。また、具体的政策を詳細に提言する報告のみに絞るべきともいわれたが、すでに完成された提言以外にも、新政策・新協力案件の形成に資する予備材料を前広かつ試験的に提示することは決して無意味なことではない。むしろ政策形成過程をシェアすることが政策対話の本来の目的である。他方ゲブレヒョット部長は官僚的発言が多く、また GRIPS ではなく JICA から直接研究資金を受けたいという要請を昨年来繰り返している。これまで18回実施してきた HLF は単なる研究発表会ではなく、両国間の産業協力を進めるための、大臣・国務大臣級へのアイデアや提案の打ち込みの場である。HLF はこれに一定の成果をあげてきたと我々は感じている。EDRI 提案では事務負担が大きすぎる上に追加的効果はあまり望めない。首相発言にもあったように(第1節)、EDRI にはアカデミズムから政策志向への根本的改革が必要である。将来の HLF については、別枠組・別パートナーの可能性を含め、やり方を再検討する必要がある。

3. 工業省

アーメド工業大臣からは、連邦レベルの EIC・IPDC による工業団地開発とは別に、工業省担当の団地として「統合農産加工団地」(Integrated Agro-Industry Park) および「中小企業クラスター」(SME Clusters) を建設する計画について説明があった。前回、前々回も同様の話があったが、今回はとくに後者について詳しく説明があったうえ、その調査書⁵を手交され、日本を含むドナーの協力がほしいという話であった。こ

⁵ Ministry of Industry, Small and Medium Industries Cluster Development, UNIDO, DFID & Mahindra

れに対する我々の見解は従来どおりである。すなわち、両団地計画は UNIDO などが M/P、F/S などの調査を資金支援したが、いずれも印 Mahindra コンサルタントが受注した。作成された両報告はいずれも野心的でハード中心、ゆえに巨額の公共投資を要するもので、我々には非現実的なものに映る。たとえば中小企業クラスターは予算総額 97 億ドル、うち 6～7 割を州政府が負担し、1,000 ワレダ、30 ケベレを動員するという。その第 1 フェーズは 39 ワレダを対象に約 24 億ドルの予算が必要である。こうした計画的発想は日本人にはよくわからないものであり、Mahindra 報告のポジティブな評価は難しいので、むしろ何もコメントしないほうがよいかもしれない。日本の資金・技術協力は論外である。農産品加工にせよ中小企業支援にせよ、工場を物理的に 1 か所に集中する必要はなく、立地は各企業に任せ、政府は価値創造、人材育成、物流効率化などの機能的課題への支援に専念したほうがよい。

ほかにも工業省の大型案件としては、以前聴取した一貫製鉄所と石化プラントがある(第 25 回出張報告)。財政や外貨状況が厳しい中でこの種のビッグプロジェクトが次々に企画されることに、我々は違和感を禁じえない。日本の正しい立場としては、UNIDO のごとくこれらの計画に協力するのではなく、国民経済にとっての非効率とリスクを明らかにし、むしろブレーキをかけることではなかろうか。ハイレマリウム首相からは、日本に鉄鋼計画を第三者の目で評価してもらいたいと要請されたが(第 1 節)、もし首相が我々と同様の懸念を抱いているならば、知的パートナーとして日本が果たすべき役割は明瞭となる。

また日本は、工業省にとって GTP2 の重要な 6 政策の 1 つである「品質・生産性・競争力」(QPC) プログラムのリードドナーとなるべく準備を進めてきたが、工業省でドナー対応を長年一手に担ってきたアーメド・ヌル局長が先月退職したことから⁶、この企画の立て直しを迫られることとなった。我々は、後任が正式に任命されるまでヌル局長の代行をつとめているフィレヒウオット女史と面談し、QPC プログラム始動に向けたステップを確認した。すなわち第 1 に、フィレヒウオット氏側でドナーマッピングを行い、現行 QPC 文書(2017 年 5 月 25 日付)の別表をアップデートし、これを日本側(JICA エチオピア事務所の菊間氏・ゲバイエフ氏)が必要に応じて助言、および修正の支援をしていく。ただし、この表は一度で完成するものではなく、状況・

Consulting Engineers, October 2017. 全 351 ページ、厚手の紙に印刷され 1.78kg の重さがある。

⁶ アーメド・ヌル局長は、エチオピア財閥 East African Holding の重役としてヘッドハントされた。本ミッションはヌル氏の新オフィスを訪問した。同財閥はセメント、炭鉱、コーヒー、茶、小麦粉、パスタ、石鹼、シャンプー、スキンケア、化粧品、包装材、不動産など雑多な財・サービスを供給する 13 ほどの企業群からなる。エチオピア財閥としては MIDROC 財閥に次ぐ規模という。今のところ精密な組立・加工を要する機械類は生産していないが、将来は本格的な製造業にも進出する計画があるという。その際には、金属機械 HH をはじめとする日本の産業協力の対象になりうるかもしれない。

案件の変遷により常時更新していくプロセスこそが重要である。第2に、政策目標とアクションプランの提言については、別途進行するはずの「エチオピア生産性レポート」作業と連携させ、GRIPS チームと Kidanemariam 氏がそれらの叩き台をできるだけ早く作成する（来年4月をめど）。これを、工業省が主導し関係省庁や研究機関も参加する「QPC タスクフォース」で議論していく。なお、工業省では1～2ヵ月内に、UNDP 専門家2名が着任予定であり、1名はフィレヒウオット氏を支援、他は大臣を補佐する予定である。

今後 JICA エチオピア事務所は QPC リードドナーとして、工業省や PSD ドナー間の連絡調整や活動情報の更新に積極的な役割を果たすことが望ましい。ヌル局長の退職により QPC プログラムは停滞を余儀なくされるかと思われたが、以上の活動に着手できれば予定どおり進めていくことができるかもしれない。ただし、フィレヒウオット氏は新局長が正式に任命されるまでの代行にすぎず、その意味で QPC プログラムの将来は必ずしも樂觀できない。

工業省は EKI に、各産業インスティテュートを対象とする「セクターカイゼン」を要請し、10月より開始された。これは、各インスティテュートにカイゼン人材を育て、カイゼンの基礎については必ずしも EKI に頼らなくても実施できるようにする企画である。さらに工業省は、工業団地入居企業の各種人材（マネジャー、技術者、スーパーバイザー、ワーカー等）に対する標準の人材育成プログラムを策定中であり、TIDI・LIDI による実施を想定しているとの説明があった。ただし我々の見解では、政府が一律の研修を押し付けるより、研修の内容・形式を各企業に任せ、それに対して補助金等のインセンティブで側面支援する方がよさそうである。

4. 金属機械ハンドホールディング準備

産業政策対話（フェーズ3）の活動のひとつに、ポテンシャルの高い少数の優良モデル企業をハンドホールディング（HH、寄り添い型支援）を通じてチャンピオン企業に育成するパイロットプログラムがある。今回、HH の対象となる優良企業を選定するために、金属・機械加工分野で豊富な経験をもつ金井氏と伊藤氏（日本開発サービス）に委嘱して4社の総合的な企業診断を実施した（実働日11/8～11/24）。4社とは、B&C Aluminum、NA Engineering、Maru Metal Industry（以上、アジスアベバ近郊）、および Mesfin Industrial Engineering（メケレ）である。このうち B&C Aluminum と Mesfin の2社は、MIDI から昨年末に提出された候補企業リスト（5社）を GRIPS

チームが本年2月～8月にかけて暫定訪問して絞り込んだもので⁷、NA EngineeringはMIDIがその後、追加した企業である。MARUは以前JICAからカイゼン指導を受けた企業で、GRIPSチームが8月に暫定訪問して追加を提案した。企業診断は、①SWOT分析にもとづく企業戦略の観点からの評価⁸、②工場診断と5S評価の二本柱で行われた。

金井・伊藤専門家の到着直後、MIDIにてキックオフ会合が開催され、HHの目的、企業診断の方法、評価基準等について、両専門家からエチオピア側関係者に説明が行われた。同会合はMIDIのウォルケネ所長が主宰し、工業省から3名、MIDI各部署の代表など先方から約10名が参加した。工業省では、8月にアレム国務大臣と面談した際、同国務大臣より工業省としても追加企業を提案したいとの話がだされたが、その後GRIPSチームがコンタクトしたものの、フォローアップはなかった（同国務大臣自身も都合がつかず、キックオフ会合には不参加）。今回の専門家訪問に関するGRIPSチームからの協力依頼に対し、当初MIDIは対応が遅かったが、キックオフ会合以降は協力的で、訪問先企業とのアポイント取り付け、企業訪問への同行など円滑にサポートしてくれた。すべての企業訪問にMIDI試験室の女性技術者フィケルテ氏が同行したほか、毎日ではなかったが、男性技術者1名の同行もあった（メケレ訪問には2名とも同行）。金井・伊藤専門家はMIDIの体制と能力の評価も実施し、MIDI各部署の代表とのインタビューや、機械設備・試験設備の現地調査を行った。

両専門家からは企業訪問の進捗について毎日報告をうけたが、4社とも熱心に取組んでいたようである。帰国後に作成される総合的な診断報告書をもとに、JICAと相談しながら、HH支援の実施計画を固めていくことになる。これには金属機械のHH対象とする優良企業の絞り込み、選定された企業ごとのHH支援の実施計画の方針案決定が含まれる予定である。来年2～3月の大野健一の出張時に先方関係者にフィードバックし、来春よりHHパイロットを開始できれば望ましい。

今回の診断対象とした企業の4社のうち3社は、設計・エンジニアリングを手がけ、多品種少量生産型であった。残り1社は、建設資材の中間財供給者である。HHパイロットの第一弾対象企業はこれら4社から絞り込むが、さまざまな組織からのヒアリングでは、エチオピアで需要の大きい繊維・建設などの産業機械をきちんと維持管理するサービスを提供する企業がないのが課題という指摘もあった。したがって、HH支援を継続・発展させていく場合には（第二弾）、機械製作・補修分野でこうし

⁷ 候補企業の絞り込みにいたる検討過程については、GRIPS開発フォーラム作成資料（「金属機械関連の現地企業：ハンドホールディングに向けてのMIDI候補企業の暫定評価」、2017年8月25日付）を参照されたい。

⁸ 通常のSWOT分析を行ったうえで、強み・弱みと機会・脅威を組み合わせて戦略を引き出すクロスSWOT分析を使用。

たサービスを将来きちんと出来る可能性がある候補企業を含めることが考えられる。

なお一貫製鉄所構想については、首相が日本に第三者意見を求めていることをMIDI 所長に伝え、英 MCI 調査など関連情報の提供を依頼中であるが、現時点でまだ送付されていない。

5. 自動車組立

今のところ自動車産業は金属機械 HH の対象に含まれないが、将来重要な政策論点になることが予想されるので、ミッションは新車を輸入・販売・メンテナンスし部品供給もしている MOENCO 社を訪問し、エチオピアの自動車市場について聴取した。同社はトヨタ新車の販売特約店であり、トヨタ（販売の 8 割）をはじめコマツ（建機のみ）、スズキ（二輪のみ）、日野トラック、CNH（ニューホランド）[農業機械大手]、Cummins [発電機用エンジン製造] などを取り扱っている。年間に 2,500 ~ 3,000 台程度を販売する（新車のみ、うち 4 分の 1 程度が無税で輸入できる政府やプロジェクト関係の車）。台数が少ないのは外貨不足と高価格が主な原因であり、さらには湾岸諸国や EU から新車に近い車を「中古」として並行輸入する業者がいるためである（parallel market、約 18,000 台 / 年）⁹。このほか中（Lifan、Geely 等）・韓（Kia）・仏（Peugeot）は Mesfin 等を通じて SKD や CKD 生産をしている。エチオピアの自動車ストックは約 90 万台と推定され、これは人口比で 100 人に 1 台であり非常に少ない。乗用車にかかる諸税は非常に高く、一番低い 1300cc 以下でも CIF 価格 × 1.35（関税）× 1.3（物品税）× 1.1（追加税）× 1.15（付加価値税）であり、最終コストは輸入価格の 2.22 倍となる。これに販売費用と利潤が加わる。

トヨタは現地組立をやりたいが（その際には MOENCO が新工場を建てる）、2012 年にトヨタが調査に来た際、①現地生産は諸税 3 割引のはずだが、口頭のみで書面がなく将来の保証がない、②その 3 割引でも不十分、③現調率計算の方法があいまい、などの理由で見送った。トヨタはアダマの Kia 工場や METEC のバス組立を見たが、品質・安全性の面でとても採用できるやり方ではなかった。中韓仏がなぜ SKD や CKD ができるのかわからないという。一方エチオピア政府は日系自動車メーカーの進出を切望しているので、適切な税・インセンティブ体系が構築できれば双方の希望はかなえられるかもしれない。さらに MOENCO 社は、環境・品質・安全性の面から、政府とくに運輸省が中古車抑制政策をとるべきだと考えている。だが中古車輸入

⁹ 中古車は車齢 1 年が 10%、2 年が 20%、3 年以上が 30% の税引きとなるので價格的に有利である。ただし中古車の並行輸入業者は MOENCO 社のような保証書は出してくれないし、修理や点検もしない。

に多くの利権が絡むので現実には難しいという。エチオピアでは燃料基準や排ガス規制（依然 Euro 2 のレベル）もないに等しく、また車検は金を出せば通してくれるという。

コマツの建機については、MOENCO のカリティ工場にてメンテと（輸入後の簡単な）組立をやっている。年に 200 ～ 300 台売れていたが、最近では外貨不足と地方騒乱で売れ行きが落ちている（建機が攻撃される懸念のため）。建機の並行輸入は乗用車に比べて少ないが、プロジェクト関係の無税輸入が多い。コマツは METEC に組立委託を考えたが、品質面で断念した。METEC は MOENCO に組立を再委託しようとしたが、当方は断ったとのこと。中国の建設業者は雑多な中古機のほか、コマツやキャタピラーも使う。中国人も四輪駆動は中国製でなくトヨタに乗ると言う。

6. 工業団地の諸課題

ハワッサ工業団地（HIP）では排水処理施設にコスト上の課題が発生している模様であり、これは他の工業団地計画にも影響を及ぼす可能性がある。タデッセ・ハイレ首相府国務大臣からのヒアリングおよび JICA（日本工営）チームが環境省や IPDC 担当局から入手した情報を合わせると、状況は以下のとおり。

ハワッサ工業団地の Zero Liquid Discharge（ZLD）排水処理施設は、染色を伴う無錫金茂（Wuxi Jinmao）社の繊維工場操業にあわせて稼動し、現在も稼動している。処理後の排水は Wuxi 社と Arvind 社が生産用水として利用し、スラッジはプラスチック容器に保管している。処理水のリサイクリング問題やスラッジの処分方法については同団地投資家組合で議論されている。ZLD は印 Arvind 関連会社の技術であり、まずビショフトゥで操業する印 Kanoria 社が導入し（2015 年 10 月試験稼動、2016 年 6 月商業生産開始）、それを見学したアルケベ氏らが感心して HIP にも導入することに決めた¹⁰。

エチオピアが環境にやさしい「エコパーク」を売りにするために、当初は ZLD を HIP を皮切りにすべての国営工業団地に導入する予定であった。しかしながら、IPDC には ZLD 採用は通常の一次・二次排水処理と比べてコスト高になるという懸念があり、IPDC 理事会（アルケベ大臣が理事長、タデッセ国務大臣も理事）で両者のコスト比較をおこなったところ、やはり ZLD の操業コストが相当に高いことがわ

¹⁰ Kanoria 社では、ZLD は真空で沸点を下げたあと排水を気化させて蒸留水を作る技術であり、処理後は原則飲用も可との説明があった。他方、ハワッサ工業団地の ZLD は皮膜を利用した技術という情報がある。それぞれの正誤、両者が同じ技術かどうか、確立された技術かどうか、および通常施設とのコスト比較についての技術的情報が入手できるとありがたい（日本工営チームを通じて）。

かった（エチオピアの電力は低価格なので一部相殺されるがそれでも高い）。そこで IPDC は、HIP 以外の国営工業団地に通常の排水処理施設を導入する方針を打ち出した。

IPDC の現情報では HIP、ディレダワ、アダマ、キリントは“UF 膜を使った限外ろ過 (UF) および逆浸透膜ろ過 (RO) の併用方式”による ZLD を採用する。一方、メケレ、コンボルチャは通常施設で使われている“砂およびカーボンろ過の併用方式”による ZLD を採用し、それ以外の国営団地についてもおそらく“砂およびカーボンろ過の併用方式”による ZLD となる模様である。¹¹

メレス前首相時代より、エチオピアはアフリカの環境リーダー国となることをめざしており、ZLD 技術をあえて採用するのもその一環といえよう。ただし、都市の生活排水や大気汚染がまったく手付かずのまま、工業団地だけ先端・ハイコスト技術を導入することはバランスを欠き、違和感を禁じえない。IPDC が工業団地の運営費用に関心を持つようになった背景には、IPDC を支援する JICA 投資促進チームが、一般的な工場での一次処理を前提とした工業団地の下水処理システムについてコスト比較を含めて紹介したことが大きいと思われる。また、彼らをカンボジアの日系工業団地の視察に招聘した際に下水システムの収支バランスを説明したことも影響をあたえたと考えられる。エチオピア政府内で環境重視派とコスト重視派のせめぎあいの構図となったが、ある意味でこれは健全な政策状況である。人材も経験も未熟な途上国が、スピード感と環境配慮で突っ走ると、経済的にも大きなリスクを伴うこととなるため、十分に検討を重ねたうえで決定することが必要である。

タデッセ国務大臣は HIP における他の諸課題として、①労働規律の欠如（第 1・2 節参照）、②労働者住居、③労働者通勤手段、④電力の安定供給（現在可動式設備でまかなっている、将来は 200MW に接続予定）、⑤テレコム（4G、ビデオ会議施設など）、⑥物流、⑦英 ARUP の工業団地証明の取得（25 項目のうち現在 17 項目達成）をあげた。

モジョ・レザー・シティー（MLC、皮革専門工業団地）の現況は、当初から担当してきたタデッセ国務大臣によると以下のとおり。UNIDO のイタリア人 Aurelia Calabro 氏の紹介で 10 年ほど前に企画が生まれ、伊 Santa Croce 皮革シティーをモデルとして建設するはずだった。エチオピア人コンサルタントおよび印 CLIA によ

¹¹ 問題はエチオピア側が、ZLD は“UF および RO の併用方式”のみでしか実現できないと思こんでいることにある。そもそも、ZLD とは単に処理後の下水をすべて再利用し、汚水を工業団地内から外に排出しないシステムを意味する。再生水としての処理施設を完備していれば、“UF および RO の併用方式”や“砂およびカーボンろ過の併用方式”を問わず、ZLD として成り立つ。再生水の処理方式は工場排水の水質および水量によって決まるものであり、“UF および RO の併用方式”だけが ZLD ではない。

る評価、オロミア州との協議を経たが、1～2年前にアーメド工業大臣の意見により MLC は IPDC に移管され、それ以降は進展がない。IPDC には MLC をやる気も能力もないというのがタデッセ氏の判断である。現在の最大問題は建設資金調達という。Aurelia 女史が EU とつないでくれ、融資とグラントからなる支援交渉が行われている。当初はジョージシュー社も MLC に入るはずだったが、同社は多くの建屋や施設を要するため、また MLC が遅れているため、隣接する土地にモジョ・インダストリアル・パークと称する私設工業団地が建設され、そこに入居する予定で、すでに皮なめし工場は一部操業、排水処理も建設中だという。一方、国営の MLC は資金がないので何の工事も始まっていない。

革靴の中国フアジャン社については以下のとおり。同社はメレス前首相の要請で中国 Eastern Industry Zone で操業開始し、現在 4,000 人を雇用している。さらに工業団地をつくるというので、政府はアジス南西に 100ha を低価格で提供した。最初は革靴専用といていたが、のちに軽工業一般、さらには不動産業もやりたいといった。政府は不動産業を認めないが、同社はそれを画策しているようである。土地はごく一部 (15ha?) だけ工事しあとは手付かずの状態、フアジャン社が約束どおり工業団地を建設するとは思えない。政府は同社出身地の江蘇省政府とも議論している。またフアジャン社を立ち上げた Helen Hai 氏に対しても、タデッセ国務大臣は不信感を持っている。彼女はフアジャン社のために働くはずだったのに、Justin Lin 氏とアフリカ投資の功労者に祭りあげられたり、UNIDO の名誉大使になり、今はもうどこにいったかわからないとのこと。

7. 他の産業協力

JICA の新しい動きとしては以下のとおり。まず、EKI の移転先となる産業人材センターの施設 (無償資金協力にて建設予定) が数年後に完成した暁には、そこをカイゼンのみならず、さまざまな日本の産業協力のハブとすることが提案されている。これが実現すれば理想的である。また企業支援の新たな柱として、アフリカを対象とした BDS と金融支援を組み合わせる新案件を検討中であり、エチオピアをパイロット国として立ち上げる計画としている。

本ミッション滞在中の 11 月 11 日 (土) に、アルケベ首相府大臣のリクエストに応じて、輸出・投資振興機関である JETRO モデルに関する集中講義が湯澤三郎元 JETRO 理事によってアジスアベバのホテルで実施された。ただし、来るはずだったアルケベ大臣本人や関係閣僚は参加せず、首相府からはタデッセ国務大臣が代理出席し、あとは EIC 幹部を集めて 13 名程度の参加者であった。翌日、湯澤元理事から

日本人関係者に講義状況の説明があった。それによると、エチオピアでは「FDIに輸出させる」パターンのみを考えているが、輸出・投資の振興にはさまざまな形がありうること、また企業の観点からは輸入・輸出・投資は同じ戦略上のバリエーションにすぎないことを、まずエチオピア側が理解する必要があるとのことだった。戦後日本を含む多くのアジア諸国では輸入→輸入代替→輸出の過程を歩んだ。また輸出型FDIも、原材料・部品を大量に輸入する場合は純外貨獲得はわずかとなる。GRIPSは、マクロ経済分析がきちんとできるエコノミストや組織がエチオピアにはないこと、必要ならば(今すぐは無理だが)将来政策対話でこうした話題をとりあげる可能性を指摘した。なおこの翌日面会したタデッセ国務大臣は、湯澤元理事の講義を「非常に印象的だった」「すばらしい」「忘れられない」と絶賛していた。何がそれほどよかったかを尋ねたところ、グローバルトレンドを把握した上で目標・戦略・行動を設定すること、輸出振興の制度構築が肝要なこと、JETROはエチオピアの過去の失敗を反省する鏡となることがわかったとの答えだった。タデッセ氏は感激してくれたものの、アルケベ大臣が出席しなかったため、JETROモデルの採用やそのための道筋は、今回は明確に示されなかった。

8. 諸外国の動向

<新興国>

齋田大使のイニシアティブで、インド関係者と夕食会を通じて意見交換する機会を得た。先方参加者は印大使館からスリヴァスタバ大使とシン商務官、ビジネス関係はMohanグループCEOと息子のコタリ氏、Kanoria社(デニム生地)のアグラワル氏、Anmol Products Ethiopia社(紙製品)のシャルマ氏であった。インドはトルコと並ぶ主要な対エチオピア投資国で、その規模は認可ベースで40億ドル、うち20億ドルが実現している。その大半は製造業と農業分野で、工業団地外で操業している企業も少なくないとのこと。印大使によれば、インドの対エチオピア投資には3つの波があった。すなわち、①20世紀初頭からメンギストゥ政権期まで(主に貿易商)、②90年代初め以降のメレス首相時代(主に農業や花卉園芸)、③近年の製造業投資ブーム(主に繊維縫製や皮革・皮革製品)である。Mohanグループは貿易商として1915年にエチオピアにきたのち、プラスチック原材料、靴・履物生産、電池等を製造する企業グループへと発展している。一方Kanoria社は最近の投資の典型例で、メレス前首相自らインド本社を訪ねて誘致したという(後述)。

インド・ビジネス・フォーラムは2005年に始まり、エチオピアで活動する印企業の商工会議所の役割を果たす。Mohanグループが事務局をつとめ、現在会員は105

社である(当地で投資登録している印企業は約500社)。同フォーラムでは、印企業が投資環境やビジネス上の問題に直面した場合、大使館と相談のうえ、エチオピア政府の関係省庁と協議する。問題の軽重によって政府の異なるレベルに持ち込むが、最近ではEICとも定期的な会合の場を設けている。典型的な問題は、ビザや就労許可関連、金融、外貨不足とのことだった。印象深かったのは、Mohan グループのコタリ氏が、困難なビジネス環境だからこそ頑張れば大きな利益を得られるとの発想で取組むのがよいと強調したことだ(managing “inefficiency” to attaining big profitability)。逆境をチャンスとするインド企業のビジネスモデルは、リスクを最小限に抑えようとする日本企業のそれとは大きく異なる。

夕食会で Kanoria 社幹部から工場見学の招待を受け、数日後にアジス南方のピシヨフトゥにある同社工場を訪問した。ここではエチオピア産綿花を100%使ってデニム生地までの一貫生産を行う。2015年10月開所式、2016年6月操業開始、現在850名雇用。ZARA、H&M、Velocityなどがバイヤーである。現在は赤字だが、来年から下流の縫製工場も稼働させるので業績は好転するはずという。日本製やドイツ製の新しい機械が縫製・編み工程に数十台ずつ並ぶ(豊田織機は60台あった)。デニムは通常の布帛よりも工程が複雑で専用設備が必要である。工場建設に50百万ドルかけており、これにはZLD(3~4百万ドル)、ナショナルグリッドからの送電と変電所、アクセス道路の建設も含まれる。社長 Kanoria 氏の強い社会的コミットメントのもと、アフリカの繊維縫製工場のモデルとなることをめざしている。労働者の福利厚生や環境配慮を徹底させ、ハワッサ工業団地に先立ってZLD排水処理を導入し、処理済の水を再利用する(第6節)。本業とは別に、外国ドナーの資金支援を得て「Cotton Made in Africa」プロジェクト(環境負荷が少ない綿花の栽培、生産農家への買い取り保証)やコミュニティへの電気・水供給などのCSR活動もおこなっている。インド企業がすべてこうとはいえないにせよ、きれいな工場で最新設備を擁し、ビジネスと社会的責任を両立させているのは立派であった。まだ操業初期の赤字段階から、こうした覚悟を決めるのはなかなか真似のできないことではなかろうか。

スリランカ大使館では、ダサナヤケ大使と面談する機会を得た。スリランカには世界トップレベルの縫製企業があり、近年は同国企業のエチオピア進出が増えている。スリランカにとってはエジプト、ケニア、南アフリカ、ウガンダ、ナイジェリアに次ぐアフリカで第6の在外公館で、2017年2月に開設されたばかりである。両国間のビジネス交流は比較的新しく、10~12年前にシェラトンホテルのマネジャーにスリランカ人が着任したのを皮きりに、縫製工場でスリランカ人専門家を雇用する企業が増えたとのこと。現在エチオピアには300~400名のスリランカ人がいるが、3世帯を除けば全員が単身赴任ないし短期滞在で、その多くは縫製業関連の仕事に就い

ている。GRIPS チームが10月に実施したスリランカ調査でも確認したことだが、スリランカのトップ縫製企業は品質に加え、欧米消費者が要求する労働・環境基準を満たしている。エチオピア縫製業にとってめざすべきモデルの1つであり、将来スリランカから専門家を招聘し、エチオピアでその経験を共有してもらい、エチオピアが直面する課題にアドバイスをもらうことはきわめて有益と考える。産業政策対話への第三国専門家の派遣については、ダサナヤケ大使からも、スリランカ大使館として積極的に協力したいとの言葉をいただいた。

<欧州ドナー>

本年3月～6月にかけて、ハンドホールディング(HH)支援の方針を決めるために菊地隆男氏(ユニコ、GRIPS委嘱専門家)を通じて主要ドナーの企業支援アプローチを調べたが、今般はより広い視点から、QPCプログラムとの関連を念頭においてEU、ILO、DFID(英国)、GIZ(ドイツ)、オランダの取組をヒアリングした。以下に述べる通り、訪問した欧州ドナー・国際機関の主な関心事は工業団地における環境社会配慮や職業訓練であり、日本のアプローチとは異なっているため補完性があると感じた。第1に、環境面では、ハワッサ工業団地におけるZLD採用の容認など、欧州ドナーはコスト面の関心は小さいのに対し、JICA「産業振興プロジェクト」の投資促進チームは、採算性と環境配慮の両立という観点から工業団地のビジネスモデルを検討・助言している。第2に、人材育成については、欧州ドナーは標準化された方式でリクルートやスクリーニング、就労前研修を行っているが、JICAはEKIを通じてのカイゼン導入により、個々の企業の現場の生産性向上を支援している(ただし、ハワッサ工業団地の入居企業は支援していない)。第3に、ILO等による企業内の労務管理や労働環境(職場の安全確保など)への支援についても、カイゼンは参加型で行うので労使関係の円滑化に貢献し、また安全面でも、たとえばボイラーの効率性向上が安全にも寄与するなど、欧州のアプローチとは補完的である¹²。実際に、最近では工業省とドナーが共催するPrivate Sector Development(PSD)パートナー会合は停滞気味ということもあり¹³、GIZやDFIDからは、たとえばIPDC支援(特に環境配慮)において、JICAの投資促進チームを含む関係ドナーが情報交換する機会があってもよいのではないかという問題意識が共有された。

EUはGTP期に入ってから民間セクター開発支援を拡充している。最近まで

¹² 欧米のCSR基準とカイゼンとの関係性については、本年8月に訪問したMAA Garment & Textile社とのインタビューも参照されたい(2017年8月25日付の前出張報告、p.11)。

¹³ PSD会合は、タデッセ前工業省国務大臣の時は四半期ごとに開催されていた。その後ヌル前局長(本年10月に退職)のもとで2回ほど会合が招集された。

PSD パートナー会合の共同議長をつとめていたカール氏と面談し、Transformation Triggering Facility (TTF、2013～19年)、Trade Enhancement and Facilitation Program (TEFaP、2014～17年)、研究協力、包括的な皮革セクター支援(準備中)、Job Compact(準備中)について説明をうけた。TTFは35百万ユーロの大規模プログラムで、①投資促進・輸出振興、②官民組織の能力強化、③スキル開発の3コンポーネントからなる。①の投資促進・輸出振興はエチオピア投資委員会(EIC)がカウンターパートで、前身のEIA時代は統計能力強化を支援していたが、現在はEICに対してLANによるメールサービス提供やホームページ改善、広報用ビデオ作成、進出企業へのアフターケアサービス強化(予定)等を支援している。②は工業省傘下の産業インスティテュート、業界団体や輸出企業の能力強化を目的とする。HH支援に対応する取組も含まれ、約20社を対象に短期専門家が企業戦略や市場開拓などの指導をしている¹⁴。ただし、カール氏自身のTTFに対する評価は低く、MOFECを通じて工業省に資金を流すので政府内手続きに時間がかかりすぎて進捗が遅い、支援企業が財務諸表等の情報開示に消極的であるなどの懸念を述べていた。

TEFaPは、貿易省とERCAを対象に税関能力強化、およびEPA・WTO参加を前提とする貿易交渉を支援するものである(10百万ユーロ)。前者の関連では、ボレレミI工業団地の税関マネジメントは改善してきている由。研究協力は、EDRIをカウンターパートとし、①中小製造企業調査(8,000社対象)、②賃金・生産性・雇用、③中小企業ファイナンス、④マクロ経済分析(SAM、CGEモデリング等)の4領域でそれぞれ研究責任者を決めて行う。このうち②は我々が予定している「生産性レポート」とも関係があるが、まだコンセプトノートの段階とのことだったので、今後Kiduを通じてフォローアップすることが望ましい¹⁵。包括的な皮革セクター支援は、家畜飼育から皮革製品の生産・輸出にいたるバリューチェーンの強化、LIDIの能力強化、中小規模の皮なめし工場の移転を含む皮革・皮革製品製造企業の工業団地設立(モジョ・レザー・シティ)をUNIDOと連携して支援するものである。2017年12月に最終承認を得て、2018年第1四半期からの事業開始をめざしている。MLCは既述のとおり、IPDCが運営する官営工業団地(約80ha)で、環境に優しい皮革製品(Green Leather)の生産をめざす。周辺インフラはEU(グラント)とEIB(融資)で支援し、住民移転(1,000人、80世帯)を円滑に行うための計画策定はNGOに委託する予定とのことだった。[EUの説明からは、MLC構想とジョージシュー社の私設工業団地との関係は明確でなかった。]

¹⁴ 対象企業の内訳は、皮革・皮革製品6社、繊維縫製7～8社、食品加工・食肉が数社とのこと。

¹⁵ 他にもEU本部のイニシアティブによるGarment Initiativeがあり、繊維縫製業におけるドナー支援のマッピングが実施された。

この他、EU は世銀、EIB、DFID と共同で Job Compact と呼ばれる財政支援 (500 ～ 750 百万ドル) を準備中である。エチオピア政府は急いでおり、2018 年に最初のディスパースをめざしている。近隣諸国からの難民を含む雇用創出、投資環境改善、企業の生産性強化等のパフォーマンス指標を設定し、その遵守を条件としてディスパースする。主要カウンターパートは MOFEC だが、EIC (工業団地担当のベラチョ副長官) とも協議しているとのことだった。生産性や投資環境に関するパフォーマンス指標は産業政策対話とも関係するので、フォローしていく必要がある。

国際労働機関 (ILO) は「Enhancing Decent Work: Inclusive Industrialization」を目標に掲げ、エチオピアには①若年層の雇用創出、②労働基準の遵守や社会保護、③労働組合と企業側の対話促進の3分野を支援している¹⁶。②については、スウェーデン SIDA と H&M の拠出をうけ、ILO が実施機関となり、繊維縫製業における decent work 推進のための官民連携プログラムを行っている¹⁷。同プログラムは H&M のサプライヤー企業 (約 10 社) に限定されているが、EIC の要請をうけて今後、ILO は「Better Work Program」としてこれをスケールアップし、ハワッサ工業団地や他工業団地における安全な職場環境の実現、企業で労務管理を担うマネジャーや指導員 (TOT) の育成、労働検査員の能力強化等を支援していく予定である¹⁸。DFID、GIZ、オランダは ILO を通じて同プログラムを支援する。加えて ILO は、2015 年の G7 サミットで独政府が提唱した「Vision Zero Fund」の実施機関として、エチオピアで安全な職場環境を確保するための支援を行う予定である (繊維縫製を重視するが、皮革・皮革製品や建設業界も対象)。

英国 DFID も EU と同様に、2012/13 年頃から民間セクター開発を拡充している。最大のプログラムは Private Enterprise Program Ethiopia (PEPE: 2013 ～ 2020 年) で、① Ethiopian Competitiveness Fund (ECF、4 百万ユーロ)、② Enterprise Partners Contract (43 百万ユーロ)、③ IFC 主導のマルチドナーによる投資環境整備への拠出 (1 百万ユーロ) の 3 コンポーネントからなる。①の ECF は企業から提案を募り、審査で選ばれた企業に対し競争力強化に必要な資金を提供するものである。企業はマーケティング支援、環境基準の強化、機材購入等の財・サービス調達における補助をうけ

¹⁶ 現在、エチオピア政府は労働法の改定作業中で、労働省、EIC、労働組合が協議を行っている (ILO は、改訂プロセスには関与しない)。

¹⁷ プロジェクト名は「Improving Industrial Relations for Decent Work and Sustainable Development of Textile and Garment Industry in Ethiopia」で、実施期間は 2015 ～ 18 年 (約 3 百万ドル)。

¹⁸ 「Better Work Program」は、ILO と IFC が連携して労働環境の改善を通じた企業の競争力強化を支援する取組で、2006 年に始まった。国際的な労働基準や各国の労働法規に照らして企業の労働環境を評価し、企業に対するアドバイザーサービスや研修実施、労使対話の促進、政府における労働基準の執行能力の強化等を支援する。7 ヲ国で縫製分野を中心にパイロット事業が実施されており (カンボジア、インドネシア、ベトナム、ハイチ、ニカラグア、レソト、ヨルダン)、今後対象国・業種を広げていく予定である。

ることができる(上限20万ドル、ECFは75%を補助)。②は貧困層が民間セクター開発から恩恵をうけるうえの制約を取り除くことを目的に皮革・皮革製品、繊維縫製、食品加工分野などにさまざまな支援を行うものであり、Making Market Work for the Poor (MMW4P) アプローチと称される。これには金融アクセス支援も含まれる(外資FDI、地場中小企業、貧困世帯向け)¹⁹。さらに2018年第2四半期には第4コンポーネントを追加し、オランダと共同でILOの「Better Work Program」を支援する予定とのこと(約4百万ユーロ)。まずパイロットとしてFDI企業を対象に労働環境の改善、労働検査員の訓練などを行い、次第に地場企業にも拡大していく方針である。

上述の② Enterprise Partners Contract は実に多様な活動を含んでいる。たとえば繊維縫製分野では、TIDI や州貿易投資局への支援として、ハワッサ工業団地ワーカーのリクルートにおけるスクリーニング(年齢、身元確認等)・等級づけ・就労斡旋の一元的实施や、採用が決まったワーカーに1週間の「ソフトスキル」研修の実施を行っている(手洗い・トイレの使用方法などの衛生概念、時間管理、銀行口座開設等の標準化されたカリキュラム)。皮革・皮革製品分野においては、革靴のブランド化・輸出を支援する「Made by Ethiopia」、皮なめし工場10社のアップグレード、化学薬品企業の強化を支援している。このほか、工業省の要請に応じて一貫製鉄所鉄鋼事業の Scoping Study を MCI Steel に委託して実施した。

DFID はごく最近、世銀、EU・EIB と連携した Job Compact (財政支援) への1億ドル拠出を理事会で承認した。エチオピア政府はこの支援で2つの工業団地の建設費用を賄う予定だが²⁰、資金ディスパースは(プロジェクト援助のような)工事進捗ではなく、難民(約3万人)を含む10万人の雇用創出や環境社会基準の遵守など、パフォーマンス指標の達成が条件になる模様である。

ドイツ GIZ では、持続可能な繊維プログラム (Sustainable Textile Program, 2016～19年) と国際水管理プログラム (International Water Stewardship Program, 2013～18年) の担当者と面談した。Sustainable Textile Program は工業省を主要カウンターパートとして、TIDI、IPDC、環境省、労働省、繊維縫製製造者協会 (ETGAMA) が関係している。3つのコンポーネントからなり、①繊維縫製業における環境社会配慮を目的とした官民組織の能力強化(工業省、TIDI および ETGAMA を通じた企業支援)、②工業団地における環境社会基準の設定 (IPDC 支援、GIZ が世銀・UNIDO と連携して策定中のエコパークの国際ガイドラインをエチオピアの実情をふまえて適正化

¹⁹ 世界銀行、DFID、日本等が支援する女性起業家支援 (WEDP) の技術協力にも PEPE のコンポーネント②で支援している。金融アクセス支援では、貧困世帯への革新的ファイナンスとして digital finance が試みられている。

²⁰ 現在、ディレダワ、メケレ(フェーズII)、アラゲ(アジスアベバ近郊)の工業団地の Pre F/S が進行中とのこと。

するもの)、③環境社会基準の執行能力強化を目的とした環境省(環境基準)や労働省(職場の安全確保)への支援である。労働省への支援については、ILOを通じてエチオピアの労働検査官の能力強化や機材供与を行っている。なお②・③については、先方より、工業団地でOSSを提供する省庁の能力強化、排水処理基準の設定、汚泥処理などの点でJICA「産業振興プロジェクト」の投資促進チームと擦りあわせをしたいとの申し出があった。特にGIZチームは、ハワッサ工業団地で排水処理施設から発生する汚泥問題を懸念している模様だった。

このほか、GIZの別チームが繊維縫製分野で2種類の職業訓練を支援している。1つは、メケレで独政府(BMZ)とH&Mが50%ずつ拠出し、H&Mのサプライヤーとして進出したDBL Group(バングラデシュ)が設立する民間職業訓練センターでスーパーバイザ・レベルの訓練を支援するもの。DBL Groupだけでなく、メケレで操業する他企業への裨益も期待されている。もう1つは、ハワッサでBMZとPVHが50%ずつ拠出して既存のTVETでスーパーバイザ・レベルの短期訓練を行うもの²¹。いずれも独政府の官民連携スキーム(develoPPP.de)を活用する模様である。

国際水管理プログラム(IWaSP)はBMZとDFIDが拠出するマルチドナーのグローバルな取組で、産官学や市民団体など、さまざまなステークホルダーをまきこんで地域の水資源管理の改善を提言する。アフリカでは南アフリカ、ザンビア、ケニア、エチオピア等で展開しているが、現行プログラムの終了後も別名称で継続すること。エチオピアではPVHが拠出し、ハワッサ湖の水質保全のためにリフトバレー公社や地域住民との協議を通じて10の提言をまとめている²²。同様に、アジスアベバ近郊のセバタでも、Diageo(英ビール会社)が関係者との協議プロセスを設けている。

オランダ大使館ではAid & Trade Office担当者と面談し、次の説明をうけた。エチオピアは蘭政府が重点支援国(=パートナー国)と位置づける15カ国の中でも最大の支援先である²³。蘭外務省は開発協力を所掌するがJICAのような実施機関がないため、大学やNGOs(SNV、MVO、Solidaridad等)に事業を直接委託している。たとえば、花卉・食品加工分野には蘭企業進出が多いので、農業専門のWageningen大学を通じて投資促進や地場産業・生産者とネットワーク支援を実施している²⁴。織

²¹ 後者は、Sustainable Training Education Programに含まれる事業である。

²² ハワッサ工業団地の操業により、PVH関連だけでも7,000人の従業員を雇用すると見込まれており、同社としてはハワッサ市の人口増加による生活排水汚染(ハワッサ湖)を懸念している。

²³ オランダ外務省は、外交全般を担当するMinister for Foreign Affairsと貿易・開発協力を担当するMinister for Trade and Development Cooperationがリーダーシップをとっている。なお、開発協力において、シリアとレバノンはパートナー国ではないが、人道支援を実施している。

²⁴ プロジェクト名はEthiopian-Netherlands Trade for Agricultural Growth。なお2016年の騒擾時に、花卉ビジネスに携わる蘭企業あるいはパートナー企業(約10社)が影響をうけたこととである。一般的に花卉産業の労働賃金は低いため、蘭政府としても労働環境について関心をもっている模様。

縫製分野では蘭企業の進出はないものの、ワーカーの労働環境改善を支援するために Solidaridad (蘭 NGO) や FNV (労働組合の連合) への委託や、DFID・GIZ と共同で ILO の「Better Work Program」への支援 (予定) を行う。このほか、IFC 主導のマルチドナーによる投資環境整備への拠出や、Dutch Good Growth Fund (DGGF) を通じた蘭中小企業の海外進出支援や地場企業支援を行っている。

このほか、スウェーデン SIDA と Volvo の官民連携プログラムで UNIDO が実施機関となっている重機設備・商用車メンテナンスのための職業訓練センター²⁵ (Selam David Roschili 技術職業単科大学内に開設) を視察したほか、世界銀行の中小企業ファイナンス支援の担当者との面談 (中小企業・企業化支援プラットフォーム調査チームの会合) にも参加した。

国連工業機関 (UNIDO) は、エチオピアを重点国 (Program for Country Partnership) として手厚い予算配分をしている模様である。今回は (日本からの投資促進を担当しているタデッセ氏以外は) 面談しなかったが、統合農産加工団地や中小企業クラスターなどについては、工業省の計画的発想を疑問視せず、そのままコンサルタントにマスタープラン作成を委託している印象をうけた。

なおミッション後の 12 月 1 日、米ビジネスコンサルタント Development Finance International (DFI) 社の Diane Willken 社長他に東京で会う機会を得た。同社は SDGs や CSR を推進したい企業・政府・ドナーを結びつけ、ドナー資金を動員して具体的民間案件を推進する会社で、このビジネスモデルはおそらく世界で唯一ではないかとの自負であった。米メリーランド州に本社を置き、アジアを含む世界各地に約 30 名のスタッフを擁する。今は欧米企業の新興国・途上国進出支援が多いが、日系企業の海外展開支援にも関心あるため日本を回っているという。Willken 社長は PVH の依頼で、ハワッサ工業団地で環境・社会の官民連携支援プログラム策定の調整役をつとめた人である。2016 年に集中的にエチオピアを訪問し、政府 (首相府、EIC、IPDC 等)、ハワッサ入居予定企業、ドナー間の対話をファシリテートしたと話していた。

9. その他

建設中のボレレミ II 工業団地の一部 (30ha) に展開される予定の日系企業専用エリアについては、JICA 支援を受けたトモニアス社が開発計画を進めている。同団地は現在土地整備段階であり、工事はおそらくあと 1 年はかかるので、これは日系エリア

²⁵ Heavy Duty Equipment and Commercial Vehicles Maintenance Training Academy (HDECoVA).

を実現するのに比較的よいタイミングだと思われる。これからトモニアス社は IPDC との責任分担・契約事項等の詳細を詰め、また日系企業へのマーケティングを積極化させる必要がある。ミッションは、これらについてエチオピア訪問前に東京でトモニアス社から聴取した。同エリアのデザインコンセプトのビデオがつくられ、日系レンタル工場としてもかなり斬新なものになるようである。来年にかけての進展を期待したい。

ミッション最終日に、日本大使館のアレンジで「The Reporter」紙の Birhanu Fikade 氏 (Senior Editor) のインタビューを受けた。同紙は週 2 回英語とアムハラ語で出版され、彼はこれまで我々の産業政策対話を継続的に取材してくれている。

この他、注目すべき点として、エチオピア政府が世界銀行の Star Reformer Award (2017 年 10 月) を、続いて EIC が UNCTAD の SDGs に資する投資促進 Award (2017 年 11 月) を受賞したことを記しておく。これらは、エチオピア政府が戦略的投資誘致によりグローバル企業をハワッサ工業団地に招いたこと、また環境にやさしく効率的な水・エネルギー・排水処理・再生可能エネルギーの利用を念頭においたハワッサ工業団地を整備したことに対する国際社会の評価といえる。上述のように (第 6 節)、我々はハワッサをモデルとする「エコパーク」にはいくつかの疑念をもっているが、欧米ドナーにはエチオピアの取組のアピール効果は大きかったようである。

10. 次のステップ

通常サイクルでは、今回は HLF 開催を伴う産業政策対話を 2018 年 8 月頃に行うことになる。今回訪問を通じて明らかになった政府内の見解の相違、首相も指摘した政策シンクタンクとしての EDRI の課題、工業省との連携の劣化 (計画経済的な発想) などへの対応方針を日本側で検討したうえで、ポスト・ヌアイ体制下での HLF のモデルティ・時期・内容をエチオピア側に提案する必要がある。来年 2～3 月頃に大野健一が「エチオピア生産性レポート」作成に向けた研究者との意見交換・共同作業、ハンドホールディング支援の実施計画に関する MIDI との協議、(必要に応じて) QPC 文書の進捗モニタリング等を目的とする出張を予定しているが、その際に日本側の案をもって、エチオピア側関係者と話し合いの機会をもつことを検討したい。政治的不安定は我々には不可抗力なので、情勢を見守っていくしかないと思われる。

HLF (またはそれに代わる枠組) で将来、政府首脳・政策担当者 と議論するテーマ候補として、①繊維縫製業の FDI 誘致、エシカル基準導入、国内企業強化についてのスリランカ経験 (第三国専門家の招聘)、②自動車税・関税体系の国際比較を皮切りとする、包括的整合的な産業振興体系の検討、③マインドセット改革の方法について

の国際比較や George Shoe や Huajian の事例研究などをいまのところ提案しておきたい。

今回ハイレマリアム首相とはよい会見ができたが、アーメド工業大臣やアレマイユ官房長官との面談における齟齬、EDRI でのマコネン所長やゲブレヒヴォット部長との意見交換を通じて顕在化した 이슈、ハワッサ工業団地の排水処理施設をめぐる問題などが残されている。フォローアップとして、大野健一より首相宛に比較的短い書簡を送る予定である。提起する 이슈としては、①工業省のビッグプロジェクト（一貫製鉄所、石油化学、中小企業クラスター、統合農産加工団地など）への懸念表明、②エコ工業団地のあり方や採算性・環境保全のバランスを含む、ハワッサモデルの再検討、③ EDRI 改革を進めるために首相からの具体的指示が必要などを考えている。

ハイレマリアム首相から日本に対して第三者評価の依頼があった一貫製鉄所構想については、現在 MIDI を通じて MCI 調査報告を含む関連情報の提供を督促中である。受領後にコメントや日本としての対応策を考えていくが、日本はリスクの高い非現実的計画を制止し、より現実的な企画へと導く役割を担うことになろう。工業大臣から提供された中小企業クラスターの資料については、参照するものの、丁寧にコメントするに値しないと思われる。

金属機械分野の HH 支援については、金井・伊藤両専門家の診断結果をもとに行動計画案を作成し、実施に必要な追加予算配分を含め、GRIPS チームと JICA で協議することになる。その結果をふまえて MIDI と行動計画を協議し、来春をめどにパイロット開始をめざしたい。

研究協力では、PSRC が政策コーディネータの中心的役割を担うという想定のもと、「エチオピア生産性レポート」作成にむけた共同研究プロポーザルを GRIPS にて作成する。PSRC 側との大枠合意が得られれば、必要となる調査をリストアップし、ファンディングや委嘱先について固めていく。この研究の実質的作業として、CSA 製造業センサスデータのクリーンアップの早期着手、および工業団地内の企業サーベイの準備を行うことが望ましいと考えている。なお、PSRC のゲタチョ氏（事務・渉外担当）によれば、エチオピアの研究者・研究機関への委嘱調査費用は一定程度なら PSRC 側で用意できるとのことだった。双方で大枠に合意すれば、GRIPS/JICA と PSRC 側で費用分担して「生産性レポート」作成に取り組むことになる。

QPC リードドナーとしての活動は、工業省ヌル局長を当面、代行しているフィレヒヴォット氏をはじめとするチームの仕事ぶりや同局内のコンサルタントの去就に影響をうけるが、基本的には、上述した「生産性レポート」作成とリンクさせて取り組むことが適切かつ効率的である。とりわけ作成中の QPC 文書の生産性データ・政策

提言の部分は「生産性レポート」と密接に関連させていく。同文書のドナーマッピングについては、JICA 事務所がフィレヒウオット氏ら工業省の整理を支援し、必要に応じて助言していくのが望ましい。工業省内の作業状況・人事動向を含め、現地でフォローしていただきたい。

今回欧州ドナーと面談してわかったことは、各地の工業団地を対象に、人材リクルート・スクリーニング支援、研修、TVET、環境・安全基準の設定、労務環境改善など、官民連携を含め、実に多くの支援が行われていることである。また、世銀は競争力・雇用創出 (CJC) プロジェクトで工業団地 (ボレレミ II とキリント) のハード・ソフト面を融資しているほか、EU・EIB・DFID との協調融資で財政支援による Job Compact を準備中である。一方、JICA は「産業振興プロジェクト」投資促進チームが IPDC・EIC の能力強化 (工業団地の運営、ワンストップサービス、インフラ維持管理など) を現場で支援している。ここから得られる具体的な課題や提言をエチオピア政府や他ドナーと積極的に共有していくことは有用と考える。政府・ドナー共催の PSD グループ会合は、工業省側の推進役が不在となったこともあり近年停滞しているようだが、少なくともドナー間においては、JICA 事務所が PSD のリードドナーを引き受け、その中で QPC をカバーするほか、工業団地支援を含む産業関連ドナーの活動アップデート・活性化を主導するイニシアティブをとることを推奨したい。とりわけハワッサ工業団地の排水処理施設の実態、Job Compact (成果指標を含む)、工業団地の環境基準設定の動きに関するドナー間の情報共有は、JICA の IPDC/EIC 支援の有効性を高めるうえでも重要と考える。この作業を日本が引き受けることにより、ドナー全体の産業支援の姿と課題がみえてくると同時に、以前より弱まった工業省を支援ないしリードしていくことができよう。

「JETRO モデル」の今後の展開については、JETRO と連携しながらアルケベ大臣を含むエチオピア側の意向を情報収集し、次のステップを検討せねばならない。取り急ぎ来年 1 月末の、JICA 投資促進チームが JETRO や UNIDO と連携して実施する予定の EIC 幹部・実務者向けの本邦研修とリンクさせていく。

このように、日本も他国も多くの組織が関わりながらエチオピアの産業振興支援を展開しているので、JICA 本部・事務所および GRIPS チームとの情報共有を引き続き図るとともに、とくに現地においては政府幹部・関連組織や主要ドナーの動きについてフォローし、情報収集と関係構築の質をますます高めていくことが重要と考える。その際には、事務所のナショナルスタッフが現地ネットワークングで有用な役割を果たせるよう、彼らを積極活用してほしい。

日程・面談先

(GRIPS 開発フォーラムチームの行程を中心に記す)

- | | |
|-----------|---|
| 11月5日(日) | アジスアベバ着 JICA エチオピア事務所とのブリーフミーティング(田中次長、菊間職員、本間専門員、不破特別嘱託)。 |
| 11月6日(月) | マコネンEDRI 所長、ゲブレヒウオットEDRI 企画部長と面談。JICA エチオピア事務所の栗田企画調査員と面談。 |
| 11月7日(火) | アジスアベバのシェラトンホテルにて、EDRI・JICA 共催の第3フェーズ産業振興プロジェクト(産業政策対話)第2回ハイレレベルフォーラム開催。マコネンEDRI 所長が議長。ヌアイ前首相顧問、メブラトゥウ工業省国務大臣、フィツム投資委員長、斎田大使等出席。アーメド工業大臣、山田所長がオープニング。報告は大野健一(スリランカとエチオピアの生産性問題)、テセゲユEDRI 研究員・ゲルムEDRI 研究員(繊維と金属機械の生産性動向調査)、キダネマリアムPSRC 研究員(エチオピアの賃金・生産性に関連する既存文献・データのミニレビュー)、グエン・ドゥック・タインVEPR 所長(ベトナムの経済成長と生産性をめぐる課題)。タデッセUNIDO ビジネスアドバイザーと面談。斎田大使主催による夕食会(インド大使館、インド経済団体を招待)。 |
| 11月8日(水) | ハイレマリアム首相と面談。金井・伊藤金属機械専門家との事前打合せ。金属機械分野のハンドホールディング支援に向けた調査のキックオフ会合をMIDIで開催。工業省アドバイザー、ウォルケネMIDI 所長出席のもと、金属機械専門家から活動方針・内容を説明。日本側関係者と夕食会。 |
| 11月9日(木) | ナレッジ・シェアリング・フォーラムをPSRCで開催。アレベルPSRC 国務大臣によるオープニング、セクトゥレ事務・渉外担当官が司会。報告は大野健一、キダネマリアムPSRC 研究員、グエン・ドゥック・タインVEPR 所長(内容はHLFと同様)。JICA 産業振興プロジェクト合同会合(投資促進チーム：永井専門家、孟専門家、輸出振興チーム：鈴木業務調整員)。カール・ダスペクトEU ガバナンス・経済・社会セクター担当者との面談。 |
| 11月10日(金) | 斎田大使との面談。マコネンEDRI 所長、ゲブレヒウオットEDRI 企画部長と今後の進め方に関する打合せ。クリスMOENCO 社長、他スタッフとの面談・ワークショップ視察。アーメド工業大臣と面談。 |
| 11月11日(土) | ビショフトゥのKanoria Africa Textile 社を視察訪問(本間専門員、金属機械分野金井専門家、伊藤専門家、グエン・ドゥック・タインVEPR 所長も同行)。 |
| 11月12日(日) | 湯澤JETRO 元理事兼国際貿易投資研究所専務理事との昼食面談。 |
| 11月13日(月) | アレマコ官房長官と面談。メンギストゥ世界銀行金融市場分野担当官との面談。タデッセ首相府国務大臣と面談。 |

- 11月14日(火) 工業省フィレヒオット担当官(ヌル局長代行)との面談。ジャックエドワードGIZコンサルタント、ブックGIZプロジェクトリーダーとの面談。オランダ大使館フレリック援助・貿易担当官と面談。
- 11月15日(水) アーメド・ヌルEast African Holding執行役員との面談。リンディDFID民間セクター開発担当官との面談。スリランカ大使館ダサナヤケ大使と面談。ジョージ・オクトILO所長、他スタッフとの面談。JICA事務所でラップアップ会合(田中次長、菊間職員、栗田企画調査員、不破特別嘱託)。
- 11月16日(木) レポーター紙によるインタビュー。セーラム重機設備・商用車メンテナンス訓練センター視察。アジスアババ発。翌日成田着。

第27回 ハンドブック執筆者会議、金属機械HH、首相辞任

<日程> 2018年2月9～15日(実働日)

<メンバー>

GRIPS 開発フォーラム：大野健一

<JICA 本部からの出張者>

産業開発・公共政策部から、江口秀夫専任参事、不破直伸特別嘱託

<現地での主な日本側の同行者・面会者>

在エチオピア日本大使館：斎田伸一大使、鼻野木由香書記官、中村和人書記官など
JICA エチオピア事務所：山田健所長、田中宏幸次長、菊間祥人所員、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：関隆夫アジスアベバ事務所長、脇田陽平次長

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

<概要>

今回は GRIPS 開発フォーラムから大野健一が出張し、加えて本部および現地の JICA の方々、政府系シンクタンク PSRC のキダネマリム氏(キドゥ)の同行を得た。主目的は、産業政策対話の諸活動のうちハンドホールディングおよび生産性研究を進めることであった。またアルケベ大臣とはアカデミックな方面(本の出版計画)で、フィツム投資委員長とは最近の投資動向について、それぞれ情報・意見交換を行った。前週まで日本でエチオピア政府の投資セミナーや個別企業交渉に同行された斎田大使にも、ご帰任後に大使公邸での夕食会に招かれた。

金属機械分野のハンドホールディングについては、これまでの経過と作業を踏まえ、当面のパイロット支援対象をアジス近郊の3社に絞り込み、事業戦略のききとりを中心に各社の経営陣と対話を行った。11月に GRIPS が派遣した日本人専門家は各企業の工場内効率性を中心に診断を行ったので、各社の現状や課題や経営方針をより包括的に理解し、かつ信頼関係をこれから築いていくために、あらためて自由闊達なヒアリングを実施したものである。各社はそれぞれに个性的であった。目標と課題には共通部分と固有部分があり、各社ごとに興味深い支援ができそうな予感を得ら

れた。ただし情報収集と関係づくりは始まったばかりであり、真摯な態度と頻繁な接触を通じて各社を深く理解していくことが肝要であろう。柔軟かつクリエイティブな発想をもって、日本が各社にどのような協力ができるかを考えていきたい。また同支援の一環として、金属インスティテュート (MIDI) の幹部とスタッフを訪日研修に招待したところ、先方は喜んでうけいれた。

エチオピア生産性レポートの企画は、PSRC のキドゥを通じて実施している。キドゥは大野健一の元学生であり、産業政策対話の現地コーディネータとして雇用している。彼は活動的かつ政策研究者としても優秀で、レポート作成に向けての協議は形式・内容の両方について期待どおり進んだ。形式については、PSRC 渉外担当のセクトゥレ氏から、PSRC は協力パートナーにはなれるが競争入札には参加できないこと、人件費を除く現地実費の大部分をコストシェアできること、研究者の人件費についてはできれば日本側の負担を期待するとの説明があった。内容については、キドゥと数次の打合せを行った結果、まず目的・PSRC と GRIPS の関係・構成案・予算・タイムライン等を含むプロポーザルの叩き台をキドゥが起草し、双方で修正して完成させることとした。このプロポーザルは、先方機関の承認や協力合意の基礎資料となるものである。

ハイレマリアム首相とは最終日の2月15日に会見予定がはいていたが、まさにその日に首相が辞任意図を表明されたのでかなわなかった。指導者の交代がエチオピアの政治・政策全般、そして産業政策対話や他の日本の案件にどのような影響を及ぼすのかを注視する必要がある。

1. エチオピア・ハンドブック執筆者会議

アルケベ首相府大臣は、エチオピア・ハンドブック出版計画 (Oxford University Press) の共同編集者をつとめている。内外の執筆者に依頼してエチオピア経済のさまざまな側面を全体で45章ほどにまとめる企画で、大方のドラフトはすでに提出されている。大野健一・泉も「東アジアから見たエチオピアの構造転換」を寄稿している¹。昨年9月(キドゥが代理出席)に引き続き、第2回の執筆者会議がシェラトン・アジスで2月9～10日に開催され、大野健一がキドゥとともに一部出席した。

¹ 我々の論文は、1990年代来のエチオピア産業政策の展開、メレス首相の要請による日本との産業政策対話およびテーマの変遷、東アジアの雁行形態とエチオピアの違い、東アジアからみた残された政策課題を記述した。これは、エチオピアの政策学習という具体的なケーススタディを記録する章である。3月末までに改定。タイトルも、「東洋からの学び：エチオピア日本産業政策対話」に変更する予定。出版は2019年になるとのことである。

主催者側の準備体制はとてもよいとはいえなかった。各論文のリンクが通知されたのは開催の3日前、不完全なプログラムが届いたのは開催の半日前であった。編集者らは各論文の交通整理をしておらず、参加者は会場目的や互いの論文内容を知らずに出席し、相互の重複や過不足の調整は執筆者自身でやれという指示であった。3日間と伝えられた会合は2日になった。なお執筆陣に名を連ねるジャスティン・リンやハジュン・チャンなどの有名人は欠席。マコネン EDRI 所長やアクバル・ノーマン(米コロンビア大)は出席。執筆者やコメンテータの多くは、アルケベ氏のかつての SOAS の指導教官、英国をベースとするシニア研究者と若い研究者、EDRI をはじめとするエチオピア人研究者、アルケベ氏のかつての闘争同志(コメントのみ)などであった。アジアからの出席は大野健一だけであった。

初日午前中の議論は、前日に各論文を急ぎよ読んだ数名が雑ばくなコメントをしただけで、内容は散漫かつ浅薄であった。だが、2日め午後の我々の論文を含むセッション(開発国家)は意外に興味深く進行し、有意義なコメントもあった。終了後、大野を含む一部(9名)のシニア参加者はアルケベ邸での夕食に招待され、素手で食べる標準的なエチオピア料理をごちそうになった。

2. 金属機械ハンドホールディング (MIDI)

GRIPSがJICAとともに進めている金属機械分野のハンドホールディング(HH)は、まずパイロットプロジェクトとして、選抜したごく少数の企業に対し、明確な事業目標のもとにカスタマイズされた支援を数年間実施し、優良企業へと飛躍させる試みである。この支援では、企業自身の強化に加え、企業を支援すべき金属インスティテュート(MIDI)の能力構築も行う予定である。

MIDIの能力構築に関しては、今回当方からその最初のアクションとして、6月末頃に数名のMIDI職員をキドゥとともに日本に招き、中央・地方政府、経済団体、地銀、JETRO、公設試、中小企業大学校等々の支援機関を訪問し、政策検討の参考にしてもらうことを提案した。むろん日本のやり方をそのままエチオピアに移植できるわけではないが、わが国が築いてきた支援組織・施策・人材を直接見ていただくことは、エチオピアの政策策定や不足要素の気づきに必ず役立つと信じる。MIDIは、よろこんで行かせていただく、ぜひ予算最大枠の人数を派遣させてほしいと述べた。書面で渡された派遣希望メンバーは、ウォルケネ所長、デレジェ局長、若手のメンギストゥ氏、フェカルテ氏の計4名である²。これらはHH準備作業に関わってきた人物である。

² Workneh Deleegn Shumete (Director General), Dereje Asfew Woldemichael (Basic Metals & Engineering

若手2人は11月の日本人専門家2名による企業訪問にも同行しており、今回の我々の企業訪問にも参加した。とくにメンギストゥ氏は車両製造関係の担当官であり、今回もさまざまな情報を提供してくれ、これからのHHにおいてかなり活用できる人材のようにみえた。

政府の指令により、EKIは業種別インスティテュートに基礎的カイゼンの教授法を指導しつつある。MIDIにおいても、EKIの指導と同行のもと、MIDI職員が企業にカイゼンを教え、さらにその教え方をEKIが評価するという作業が進行中である。これには日本は関わっていない。所管省が異なる実施機関どうしがこうした実のある連携を行うことは、非常に立派なことである。

ところで、昨年11月に提供が約束されたMCIレポート(一貫製鉄所構想の評価)は、MIDIへの再三の催促にもかかわらずこれまでなしのつぶてだった。この情報共有の有無と速度は、「日本の見解も聞きたい」というエチオピア政府の本気度をはかる試金石であった。今回も要求したところ、ウォルケネ所長からソフトコピーがようやく提供された(本文99ページ、付録171ページ、付表32ページ)。帰国後このレポートを検討したところ、概略は先のプレゼン資料とももちろん同じであり、技術選択、ロケーション選択、輸送、給水、環境などの技術的側面は比較的良好に書けていた。だが問題は、①不採算プロジェクトだが、政府がさまざまな補助金・支援を提供すれば魅力的な投資案件となるという結論、②エチオピアには報告が勧告するような理想的な建設・操業を実施する能力がおそらくなく、その場合、遅延・変更、品質・稼働率の低下、顧客の不在、赤字のたれながし等により巨大債務だけが残るリスクがある(モニターチームの創設が勧告されているが、それでは不十分であろう)、の2点である。①については、政府から「肯定的結論を出せ」という事前指示があったので、そうした苦しい結論にならざるをえなかったのかもしれない。

なおMIDIウォルケネ所長からは、本邦招聘の際に鉄鋼関連施設訪問の要望があったが、当方は、可能性としては否定しないが訪問先はあくまでHH関連が優先であると述べた。

3. 金属機械ハンドホールディング(企業訪問)

今回訪問したのは、日本側とMIDIが協議や実態調査を何度か行い、HHパイロット候補として絞り込んだごく少数の企業である。具体的には、アジスアベバ南部に

Technology Development Sector Coordinator/Director), Fikerte Atnafu Woldyohannes (Raw Metal Preparation Technological Team Leader), Mengistu Wondimu Sintayehu (Vehicles & Fabrication Products Technology Development Team Leader) の4名。

位置する NA Engineering (トレーラー、トラック組立)、B&C Aluminum (アルミプロファイル)、Maru (トレーラー等) の3社で、それぞれ実質的な経営最高責任者と面会した。その人物が工場に不在のときは、日を改めたり場所を移動して面会した。はじめはぎこちない会話もあったが、いずれの会社からも対話するうちにかなり興味深い情報を聞きだすことができた。なお、メケレの Mesfin 社も候補企業だが、距離の関係および GRIPS 派遣の日本人専門家が推薦した支援内容 (技術訓練センター) が他とかなり異なるので、別途検討することにする。なお Mesfin 社のアジスアバ工場は、JICA が実施中の中級カイゼン支援 (フェーズ3) で in-company training の対象に選ばれている。

なお、我々が絞り込んだパイロット4社のうち3社までが同業 (トレーラーメーカー) である。これによって専門家や情報を共有できる利点があるが、当然のことながら、ライバル企業を同時並行して強化する際には十分な配慮と公平性の担保が必要となる。MIDI が最初提示した候補リストでは Mesfin 社だけがトレーラー製造者だったが、のちの加除によってこのような状況となった。

<NA Engineering 社>



Nebiyou Assefa 社長 (中央) と幹部



トレーラー等製造工場

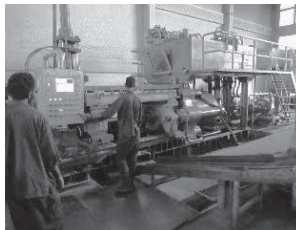


Sinotruk 組立工場

<B&C Aluminum 社>



創業者の Biruk Haile 会長

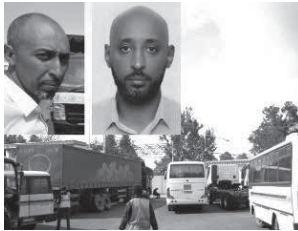


アルミ押し出し成型機



切断前のアルミプロファイル

< Maru社 >



Dayan Maru (兄) と
Beruk Maru (弟)



ハベシャピール用
特注トレーラー



切断前のアルミプロファイル

CEO との対話は、各社各様で、企業体質やビジネス戦略、課題が異なり興味深いものであったが、同時にいくつかの共通点も見出せた。土地取得が困難でその可否や時期が事業拡張の大きな制約となること、外貨と輸送がネックであること（ただし B&C アルミは外貨には困っていない）、消費者による欧州製と中国製のパーセプションギャップが意識されている、中国との契約や委託組立を利用しながらも日本には品質やものづくり精神の点で関心が高い、しかし日系企業へのアプローチの仕方がわからない等である。

各企業にいかなる HH 支援をすべきかについては、あまり結論を急がず、信頼関係を構築し予備作業を重ね、先方とインタラクションをしながら検討していく必要がある。固有技術の導入や中・上級カイゼンも必要かもしれないが、まずは経営戦略の明確化・精緻化、必要な市場調査支援、日系企業とのマッチングの試み（個別企業支援でない公平なやり方で）、ホームページ強化、日本のものづくり精神の伝授、従業員教育の手助けといったメニューから始めるのがよいのではないかと考える。各企業の現状・目標・戦略・課題などを簡潔ながら包括的に記す文書を仕立てあげていくのもよからう。この作業を通じ、企業方針が明快になり、また相互理解も深まるからである。

トレーラー製造のライバルであるメスフィン社、NA 社、Maru 社はお互いを強く意識している。我々にとって複数同業者の同時支援には困難が予想されるが、それを逆手にとり、共通利害では業界団体を通じて調査・要望等を実現し、製品開発、品質追求、価格競争などでは互いに激しくしのぎを削るといった、企業間の「大人の付き合い」ができるように導いていくことも、ハードルは高いかもしれないが、有意義と思われる。なお、業界団体育成には MIDI の仲介と指導が必要となるから、このコンポーネントを MIDI 強化に含むことも考えられる。

3 社とも、事業戦略をまとめた文書、組織図、監査済み財務諸表の提出を約束してくれた。いかなる内容のものがどれだけスピーディーに送付されてくるかで彼らの

本気度がわかるので、これも重要な評価ポイントである。

4. 生産性レポート

エチオピア生産性レポートの準備に関して、PSRC のキドゥ（研究・調整担当）およびセクトゥレ氏（渉外担当）と複数の会合を行った。

研究内容については、当方から「イントロ」「概念・理論」「文献・データ・国際比較のレビュー」「マインドセット問題」「企業サーベイ」「政策提案」からなる構成素案を提示した。これを参考に PSRC の考えも加味して、両機関の役割・予算・人員・タイムラインも含めた予備的プロポーザルをまず作成するようキドゥに指示した。これに双方がコメント・修正を加え、数ヵ月内をめどにプロポーザルを完成する。それを政府指導者や関係省庁に提示し、プロジェクトの正式承認と合意締結を確保する。ただし正式承認を待っているのは遅いので、実際の作業はできる部分からすでに始めている。具体的には、キドゥによるミニ文献レビュー（終了）、製造業データのクリーンアップ、パネルデータ化および基礎分析(着手済み)³、一般的な生産性文献レビュー（ベトナムと共同着手）などである。なお、新たな企業サーベイはかなりの時間と予算を費消すると予想されるが、この準備はもう少し先となる。夏までにある程度作業は進むであろうから、初期成果の中間発表会を8月頃に開催したい。全体の研究期間は1年程度を考えているが、少々長引くのはかまわない。

PSRC との関係については、PSRC における本件の位置づけ、コストシェアリングの可能性、契約形式などについて当方から質問した。こちらとしては、できるだけ共同研究の形をとり、資金を出し合う形で進めたいとの希望を述べた。これに対するセクトゥレ氏の回答は以下のとおり。

PSRC としては、生産性は重要な政策課題なのでぜひとも進めていきたい。両者の共同研究として、資金も分担しながら実施したい。我々は政府からの予算がある。ただし正式研究として承認されるためには、アバイ所長・関係省庁・政府等に示す「コンセプト・ペーパー」（上でいうプロポーザル）がまず必要である。正直いうと、PSRC は「EDRI と違って」外国と契約を交わしたことがないので不慣れである。ど

³ この作業に動員されている Ermiyas Dessie Buli 氏と面会した。アジリアババ大学で統計学を学び、応用統計と経済学の修士を取得、35歳。EDRI で7年勤めたあと、現在は WHO に所属、保健省に出向して国民健康データベースの分析を担当。製造業データは1995/96～2015/16の毎年、大中企業（10人以上雇用、年によって異なるが約千社、事業者数で2千程度）の全数調査があり、データはすでに彼のPCに入っているが、個別企業を丁寧に各年マッチングしてパネルデータ化する作業は今回が初めてという。作業締め切りは7月と理解するが、CSA がマッチング作業に協力してくれるかが最大の課題であるとのことだった。当方は、進行状況や課題をキドゥを通じて適宜報告してほしいと依頼した。

う進めればよいか検討させてほしい。我々がシェアできるコストとしては、①国内旅行・ホテル費用、②40～50人くらいまでの規模の4スター以下のホテルでのセミナー費用（小規模・個別の中間報告も含む）、③出版費用（ただしどの程度のものを作るかにも依存）、④セミナー・メディア・報告書郵送ないし手交などの広報費、⑤英語からアムハラ語への翻訳費（ただし実施したことがないので相場等不明）、などがある。他方、よい専門家や上級研究者を動員するには相応のフィーを出さなければならぬが、PSRCの規定レートでは無理なので、日本側が負担していただけるとありがたい。その際には、EDRI やアジスアババ大学他から最も適切な研究者を選ぶ必要がある。なお全期間・全体を通じての研究責任者はキドゥ1人でよく、外部研究者の動員はタスクベースの時限的なものとなる。成果品を首相・閣僚に正式に提出することは、それはPRSC本来の任務であるから、当然できる。

EDRIと同様、国家機関であるPSRCにはドナーによる競争入札に参加することはできない。我々は、与えられた業務指示に従いサービスを提供するコンサルではない。パートナーとしての協力ならできる。手続き上どうすればよいかは共に検討させていただきたい。たとえば、単発契約ではなく広いスコープの協力の1要素とみならず、具体的には共同研究・能力構築などを目的とする二国間協力の一部（生産性レポート）の実施組織としてPSRCとGRIPSを指定する、あるいはPSRCとGRIPSのトゥニング形式とするなどが考えられるかもしれない。その際は、一般MOUを二国間（JICA）で結び個別活動のMOUをPSRCとGRIPSで結ぶなどがありうる。

要約すると、人件費以外の現地費用のかなりの部分をPSRCが出せるということなので、日本側は専門家や調査員の雇用を中心に予算配分すればよいようである。競争入札問題については、何らかの解決策が見出されなければならない。PSRCをコンサルタントではなく、知恵と資金を出し合うカウンタパートと位置づけるなどの覚悟と工夫が必要であろう。

5. 外資動向

エチオピアの外資データは、中央銀行の資金流入データと歳入関税庁の資材流入データを付き合わせた「実行ベース」の金額である。投資の認可から実行には時間がかかるため、この数字は過去の認可済案件が毎年徐々に執行されていく状況を把握するものである⁴。フィツム投資委員長によると、実行ベースの外資流入はエチオピア

⁴ 認可ベースデータでは、全案件が実施されるわけではなく、また個別大型案件に左右されるという難点があるが、他方収集が容易で、将来の方向性やセクター・国別動向をリアルタイムで把握できるという利点がある。また取消率や遅延状況を把握するには、認可と実行の両データの突合せが必要である。また、外国から

暦 2000 年 (2008 年 7 月～2009 年 6 月) には 8 億 1400 万ドルだったが、同 2009 年 (2016 年 7 月～2017 年 6 月) には 41 億 7 千万ドルと 5 倍になった。これは過去 3 年の急増を反映するものであり、それ以前は 10～20 億ドル程度にとどまっていた。多数の案件がフル操業に移行したのであろう。ただし直近の 6 ヶ月は伸びが 15% に鈍化しており、これは騒擾事件の影響かもしれないとのことだった。それならば、政治社会が完全に安定すればかなりの増加率に戻ることが予想される。ベトナムでは、実施ベースで 10～20 億ドルの低水準から 100 億ドル台へのフェーズシフトが 2005～2008 年にかけて起こっており、量的にみる限り、エチオピアの投資受入れ状況は十数年前のベトナムに匹敵するといえよう。

フィツム委員長によると、外国投資は引き続き活発であり、既存工場の拡張も多い。縫製およびビールへの投資が増えており、それらに供給する素材・付随品・アクセサリー (広義のいわゆる裾野産業) の投資も拡大している。工業団地内では騒擾による計画見合わせや停止は見られない。

フィツム委員長は、投資誘致や工業団地の最大課題は労働者の質や技能であると考えている。ジョブホッピング、ちょっと働いてすぐ田舎に戻る、工場どうしの労働者奪い合いといった事態が発生している。最低賃金を求める声もあるが、カンボジアの悪例 (政治的に賃上げをして投資を失う) もあるのですぐに実現しそうにない。ILO のアドバイスを心得て労働法が改正されつつある。そのポイントは、残業規制によるワークシェアリング、欠勤・遅刻への対処 (月に 4 日以上無断欠勤は正当な理由がない限り処罰)、有給休暇の増加 (年 14 日から 30 日へ) などである。すでに閣議決定されたが、労働組合連盟が反対して議会で止まっている。

さらに労働者の住居問題がある。韓 Shints 社、印 Arvind 社、スリランカ Isabela 社からは土地を追加取得して労働者用住居を建設したいという申請がある。また DFID は IFC や英 CDC と協力して労働者用住居を整備する資金的メカニズムを検討中 (マッキンゼー社による調査)。またハワッサでは、市民が自分の家の余地に一定規格を満たす労働者用住居を増設する計画があり、すでに数百戸 (4 千人分) が確保されたという。

エチオピアの投資優遇は、各業種の特性を反映した、セクター別のインセンティブ体系に移行中である。キリント工業団地の製薬企業向けの検討はすでに終了、繊維縫製についてはアルケベ大臣やベラチョ EIC 副委員長のもと、TIDI、工業省、繊維協会、外国人専門家も動員して準備中である。皮革についても検討中で、印刷、鉄鋼、セメ

流入する資金・資材しか見ない実行ベースデータでは、国内調達資材・建材・機械が抜け落ちてしまう。しかしながら、エチオピア政府は実施される案件にしか関心がないという理由で、認可ベースデータは発表も活用もしていない。

ントも検討する予定。ただし日本側としては、業種別配慮はよいけれども、詳細内容をフォローするとともに、アドホックなインセンティブを積み重ねて複雑化し全体の整合性が失われることのないよう、注視していく必要がある。

なお日本では、本ミッション直前にエチオピア外務省、EIC および IPDC (JICA 本邦研修にて来日) による投資セミナーや個別企業訪問が実施され、齋田大使、在京エチオピア大使館、JICA 本部関係者、上松氏 (PPSEZ)、タデッセ氏 (UNIDO) も同行した。帰国したばかりのタカ EIC 副委員長に成果をきいたところ、多数の日系企業を回ることができ、またその多くから強い関心が寄せられて満足しているとのことだった。

物流面のニュースとしては、中国建設によるアジスジブチ鉄道がようやく走り始めたが、その詳細は EIC にも JETRO や JICA にもまだ十分把握できていない。これまでの情報としては、貨物のほか乗客も輸送する、2018 年 1 月 1 日よりまず乗客輸送から開始、10 時間の走行 (実際には 35 時間かかったという話も)、貨物輸送の条件等は調整中、ジブチ港ターミナルは未完成で港と駅の間は当面トラック輸送、料金体系はまだよくわからない、など。フィツム委員長によると、待望の鉄道が開通したので鉄道公社がハワッサ工業団地の外資繊維企業を対象に説明会を開いた。コンテナ数個を積載できる貨物車 1 両につき、70 トン載せても 40 トン分の運賃でよいという話であったが、重量物はともかく、繊維製品は満載しても 1 両 20 トン程度にしかならないのでまったく割引になっていない、これなら現行の陸送のほうがよいという反応だったそうで、鉄道公社 CEO がそれを聞いて驚いたらしい。ハードは完成したが、時刻表、運賃体系、顧客ニーズの把握、他モードとの競合、産業政策との整合性などのソフト面や経営戦略は考えていない模様である。早期に日本人が試乗し、実際の走行やサービスの状況報告をしていただくことを期待したい。大使館や JICA では試乗が計画されているときく。

6. 将来に向けて

パイロット HH の成功のためには、対象企業からみたときに、切れ目のない対話・交渉・協力が有機的発展的に数年間続き、日本の協力によって自社がたしかによくなったという実感が得られることが肝要である。現在はその入り口部分にあたる。日本側の予算の多寡、出所、スキーム、人員配置などに関わらず、先方からみてそうした連続性と便益が感じられるように配慮することは可能なはずである。そのためには技術専門家を派遣するだけでなく、想像力と創造性を発揮し、さまざまな企画やツールを動員することが大事であろう。また各企業の個性やそれぞれが抱える課題

の相違に鑑み、紋切り型や押しつけ型ではない、彼らの事業戦略にフィットし、あるいはそれを新たに発見するような協力をしていくことが望まれる。これには相当深い考察と相互理解が要求される。まずは今回得られた情報をよく検討し、エチオピア経済の中で彼らが直面する状況や困難、およびそれを克服するための各社の発展戦略をよく吟味し比較するだけでも、我々がなしうる協力を考える初期材料となるのではないか。追加予算が必要な協力のみならず、既存リソースでまかなえる一見基本的ないし雑多な諸活動も、彼らにとっては重要な支援になりうるはずである。以上を実現するために重要なことは、担当の専門家を早急に現地にはりつけることであろう。

我々は金属機械分野のHHやMIDIの能力構築に着手したが、将来にかけても、繊維や皮革に比べて日本がより得意なはずのこの分野への支援を着実に積み重ねていきたい。すでに企画済みのパイロットHHやMIDI訪日研修に加えて、「鉄鋼政策の評価」「MIDI強化のための包括的な提言とそれに依拠した具体的産業協力」などが次のステップとして考えられる。

さらには、自動車産業についての政策議論を近い将来開始したい。すなわち、競争力があり技術移転を伴う自動車組立拠点をエチオピアにつくるための政策改定と外資誘致活動への支援である。別のメモに記したとおり⁵、乗用車にせよ商用車にせよ、エチオピアを含む多くのアフリカ諸国では(中古も含めて)日本車が非常に多く、また日本車に対する一般の評価も高い。他方で、日系メーカーにも現地でのノックダウン委託生産を模索している企業が存在する。だが品質や安全性確保の面で、あるいはインセンティブや税制の面で困難や不確実性に直面しているようである。もし両国が互いを必要としているのに、政策の不備や不確実があるために疑心暗鬼、相互不信、お見合いへの躊躇が起きているならば、お互いに話し合い、理解を深め、必要な努力に着手することによって克服できる可能性がある。そのためにはよい仲人の存在も有益であろう。

具体的には、エチオピアの企業・政府にはまず日本側の要求と懸念を明確に把握してもらい、日系企業にはエチオピア側の政策とその立案者の意図を十分に理解した上で、その不備な点を指摘ないし改定交渉していただく。途上国の政策目的と企業利益の追求は異なるから、両者の合意点を常に見出せるとは限らないが、見出せないともいえない。日本側は、現地企業との会合、プレゼン、文書などを通じて、英語でわかりやすく日系車両メーカーの要望と懸念を伝えなければならない。指導的

⁵ Kenichi Ohno, "Possibility of Competitive Automotive Assembly in Ethiopia," a confidential memo, February 6, 2018. アルケベ首相府大臣およびウォルケネMIDI所長には手交済み。

日系車両メーカーによるエチオピア訪問、同国トップとの会談、現地企業に対するセミナーなどが有効であろう。両国政府としては、公的機関や政策対話を通じた、日系企業のエチオピア訪問のサポート（資金・情報・便宜）、両国企業の接触の場の設定、情報提供、政策整備のための協議、現地企業の訓練等にかかる費用支援などが有益であろう。その際には、特定企業のみ利益とならないよう、また競争者間の秘密保持が確保できるよう、配慮が必要である。

ただし本報告での議論と提言は、ハイレマリアム政権が継続することを前提に書かれたものであるから、エチオピア政治が流動化した現在、何らかの修正が必要となるかもしれない。少なくとも、政権移行期の様子見と政策停滞は避けられない。新政権発足後は、その性格、政治安定性および過去の政策との整合性が確保されるかどうかの問題となる。とりわけ我々にとっては、これまで日本が積み重ねてきたカイゼン・産業政策対話を含む産業協力諸案件が、新政権により継続的に承認かつ強力支援されるか否かが決定的となる。

日程・面談先

(大野健一の行程を中心に記す)

| | |
|----------|--|
| 2月8日(木) | アジスアベバ着、ヒルトンホテル。 |
| 2月9日(金) | 午前、オックスフォード大学出版会「エチオピア・ハンドブック」第2回執筆者会議にキドゥとともに出席(シェラトン・アジス)。午後、フィツム投資委員長から最近の投資動向について聴取。 |
| 2月10日(土) | 上記執筆者会議第2日セッションに出席し、コメントを受けて議論を行う。一部の会議参加者と共に、アルケベ大臣宅での夕食会に招待される。 |
| 2月11日(日) | ジュピター・ボレホテルに移動。生産性レポート企画につきキドゥと打合せ。アルケベ大臣と、政策学習研究の計画につき一連のメールを通じて検討。 |
| 2月12日(月) | PSRCのキドゥ(研究)およびセクトゥレ氏(渉外)と、生産性レポート共同作成にむけての内容・形式の検討。製造業データの整理・分析を請け負っているエルミアス氏と面会。 |
| 2月13日(火) | JICAエチオピアにて打合せ。MIDIにてウォルケネ所長、デレジェ局長、メンギストゥ・フェカルテ職員と会合。NAエンジニアリング社訪問。 |
| 2月14日(水) | B&Cアルミニウム社訪問。Maru社訪問。大使公邸にて日本人関係者夕食会。 |
| 2月15日(木) | アルケベ大臣と新出版企画の打合せ。キドゥとラップアップ会合。NAエンジニアリング社長と面会。午後、ハイレマリアム首相辞任のニュースが流れる。夜、アジスアベバ発。翌日成田着。 |

第28回 アビイ新政権との関係構築

<日程> 2018年6月4～8日(実働日)

<メンバー>

GRIPS 開発フォーラム：大野健一

<JICA本部からの出張者>

産業開発・公共政策部から、江口秀夫専任参事

<現地での主な日本側の同行者・面会者>

在エチオピア日本大使館：斎田伸一大使、中村和人書記官、枝村暢久書記官など

JICA エチオピア事務所：山田健所長、田中宏幸次長、菊間祥人所員、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：関隆夫アジアババ事務所長

GRIPS 現地コーディネーターとして、政策研究調査センター (PSRC) の Kidanemariam Berhe Hailu リードリサーチャー

<概要>

今年2月のハイレマリヤム前首相の辞意表明のあと、党・政府の手続きをへて、アビイ・アーメド新政権が4月に発足した。エチオピアの過去2回の政権交代は平和的だったのみならず、その過程に透明性が確保されたものであった。アフリカに限らず多くの国では、選挙や政権交代に際して醜い非難の応酬、裏の闘争・攻撃、長く続くしこりや混乱、前任者のあがきや訴追、前政策の全否定などが往々にして見られる。与党EPRDF内での首相交代とはいえ、今回エチオピアがこのように成熟し秩序を守ったトランジションを実行したことは賞賛に値する。

我々にとっての関心は、新状況下で産業政策対話を含む日本の開発協力が従来どおり継続できるのか、それとも何らかの変更が要請されるのかという点である。我々はエチオピア開発政策の基本が覆ることは予想しないが、日本の諸協力案件の加速・減速、詳細の力点の置き方、パートナー・モダリティなどの修正はありうるであろう。大使館やJICAは、新政権の幹部人事および政策修正の有無につき情報を集めてきた。今回のミッションも、政策対話関連要人との面会を通じて情報を追加収集し、対話相手との関係の再構築・修正を検討することが重要な目的であった。新政権発足から2ヵ月が経過したいま、すべてではないがかなりの程度の情報が集まった。新首

相の周辺で誰がどのような形で彼を実質的にサポートしているかはまだ明瞭ではない。ただし、アルケベ氏がその中心に近いところに位置していることは確かである。

新首相は国民・各州・反対派との対話、周辺国・重要国との外交着手に精力的に動き、初期成果をあげてきた。この努力はもうしばらく続くことであろう。首相交代に至った経緯を考えれば、とりわけ内政における新機軸の早期打ち出しは自然かつ不可欠な措置である。いっぽう経済開発への本格着手は、以下のアルケベ発言にもあるように、数ヵ月先と思われる。しかしながら、製造業、輸出、外資導入、工業団地の重視といった経済運営の基本路線は揺るがないであろうし、またすでに重要な政策変更が打ち出されはじめている。我々滞在中の6月4日、EPRDF 党幹部会議は、通信・発電・航空・ロジスティクス分野の国有企業の上限49%までの内外民間への売却、エチオピアが譲歩する形でのエリトリア国境紛争の解決と国交正常化という2つの重要方針を決定した（ただしアーメド PSRC 所長によれば、これは党・政府で時間をかけて議論してきた結論がこのタイミングで発表されたもの）。いずれも大胆な決断として歓迎したい。ただし、これらが国民や政治勢力のすべてから歓迎されるかどうかは我々にはわからない。なお同じく6月4日には、2月に再発動された非常事態宣言の解除が宣言されている。

我々は新首相との仮置きアポがあったが、上記を含む諸重要会議がはいつてキャンセルとなり、また公邸夕食への出席を予定していたハイレマリム前首相も、避けられない急用のため来れなくなった。次回を期待したい。アルケベ氏、アンバチュ新工業大臣、ヨハネス新工業国務大臣、アーメド新 PSRC 所長（前工業大臣）、ウォルケネ MIDI 所長とは面会。EDRI のヨハネス新所長は我々の滞在中に任命されたばかりで、EDRI にもまだ来ていないので会合はリクエストしなかった。

また、産業政策対話で進めている個別案件として、①政府系シンクタンク PSRC を主パートナーとする「エチオピア生産性レポート」の作業、②現地企業のハンドホールディング支援の関連で、直前に迫った金属産業開発インスティテュート (MIDI) の訪日研修の最終打合せを行った。ただしこれらについても、我々は予定どおり進めるが、新政府の人事や政策になんらかの影響を受ける可能性はある。日本の産業協力諸案件および関連諸イベントの先方カウンタパートについては、新政府の展開状況を見ながら、修正の必要の有無を検討していかねばならない。

1. アルケベ氏

大使館、JICA、JETRO の方々とアルケベ氏を首相府に訪ね、新政府の活動や方針につき聴取した。アルケベ氏の肩書きは今のところかわらず、首相府の経済セクター

担当大臣である。またアルケベ氏とアビイ新首相とは、アビイ氏が科技大臣になる前からの長いつき合いであり、アルケベ氏は首相と毎日のように会って話しているとのことであった。アルケベ氏の説明は以下のとおり。

今回の政権移行はスムーズかつ与党 EPRDF による責任ある形で進行した。2001 年にもメレス政権下で党のリニューアルがあったが、今回は、この数年の騒擾事件によって国民の期待が政府のデリバーした成果よりも大きいことが判明した点が異なる。ハイレマリウム首相による辞意表明をうけて、党幹部会議 (Party Executive Meeting) でその是非や手続きについて大いに議論があった。エチオピアの首相はとりわけ激務をこなさねばならない職である。5 年ほど前にメレス首相が辞意を表明したとき党はそれを認めず、結局彼の死を早めることになった。そうしたことを繰り返してはいけないという配慮があった。また世界には政権がころころ変わる国、逆にいつまでも権力にしがみつくと大統領などがあるが、我々は国家指導者の交代が指導者の死や政変をともしなわれない形で行われる伝統をつくるのが大事だと考えた。

新首相選出には何週間もかかるが、SNS の時代にそれが決まるまで国民にだまっておくことはできないので、まずハイレマリウム首相の辞意表明をオープンにし、新首相選出のプロセスも国民に公開することとした。推薦者数等の条件を満たした候補者が 3 名に絞られ、選挙委員会が投票を実施し、アビイ氏が 108 票の圧倒的多数で選出された。他 2 名はそれぞれ 58 票、2 票の得票。長い討議と選挙をへて真夜中にようやく結果が出たが、それをすぐ国民に公表した。また投票前には「誰が選出されても皆でサポートすること」との合意がなされた。

ハイレマリウム首相は 3 つの功績を残した。第 1 に、メレス政権からのスムーズな移行を実現し、安定とコンセンサスを重視するスタイルを築いた。第 2 に、以前の 10 年間に引き続き、さらなる 5 年間の高成長を実現した。第 3 に、大量の製造業外資誘致に成功した。これには、軽工業ハブになるといった日本のアイデアの採用、生産的外資の集中誘致、工業団地アプローチの導入などが含まれる。2008/09 年の外資流入は 8 億ドルだったが直近の 2016/2017 年は 42 億ドルにまで急増している¹。しかもその 89% が製造業外資である。

アビイ新首相は、就任後の 60 日ですでに 4 つの実績をあげた。これは賞賛すべきことである。

第 1 に、動揺したエチオピアにおいて、国民とのエンゲージメントを深めた。ガンベラ以外のすべての州に出向き、それぞれ 2～3 回の対話集会を行った (ガンベラは

¹ アルケベ氏の説明では外資流入の数字の年度が曖昧だったので、この文では 2018 年 2 月にフィツム EIC 長官からききとった情報等で年度を補った。

ラマダン明けに実施予定)。また、政治犯の釈放、恩赦、野党との対話などを通じて国民全体との信頼醸成に着手した。

第2に、政府を再編した。内閣をはじめ、テレコム等の国有企業や IPDC・EDRI・PSRC などの政府関連組織の長を変更した。能力と成果に基づく内閣とするために、閣僚の1日トレーニングを実施した。彼らは成果によって評価され、実行が伴わない大臣は許容されないことを明らかにした。

第3に、周辺国との対話を開始した。すでにジブチ、スーダン、サウジアラビア、UAE、ケニアを訪問し、ウガンダはまもなく訪問する。またエリトリアとの関係正常化をめざす予定である[翌日その決定が公式に発表された]。アフリカの角は不安定な地域であり、まわりには脆弱国家もあり、世界がエチオピアの状況を注視している。エチオピアはナイル流域諸国との対等な関係、経済協力、囚人の相互釈放などを打ち出す。スーダンとはポートスーダン港の共同運営、ジブチとも新旧の港での協力が提案されている。サウジとは石化案件の協力が約束され、UAEとは観光面(Tourist City)で協力をを行う。

第4に、GTP2の中間レビューを実施している。国家計画委員会(NPC)と財政省(MOFEC)による報告はすでに終わり、明日からの党幹部会議でさらに討議される予定である。

新政府の経済政策は、外資誘致、民間強化、製造業、輸出の重視については何も変わらない。現在は内政外交できわめて忙しいが、8月の党大会までには一段落するはずであり、9月以降は経済政策へとシフトする。

国有企業の効率化には、企業ガバナンス、競争導入、海外展開の要求、(ルネサンスダム建設等のための)資金確保のための株式売却などが肝要である。国有企業改革には外資と組むのが有効だ。また民間企業と国有企業は同じ条件で競争すべき。エチオピア航空はDHLロジスティックス社と合併で対アフリカ輸送サービスをやる(エチオピア側株式保有51%)。すでに日本のJTはタバコ企業に参加してくれた。陸送や鉄道も同様にすべき。砂糖工場も売却されなければならないだろう²。

政府は国有運輸会社(ESLSE)にロジスティックサービスを独占させたかったわけではない。これまで物流を政策課題として十分に扱ってこなかった。来週、政府と世銀は国際物流企業も招いて物流に関する国際会議を開催し、そこで政策提言を引き

² 翌日に党幹部会議が開催された。36名からなる同会議は49%を上限とする一部の国有企業の株式売却、およびエチオピアが譲歩する形でのエリトリアとの国交正常化を発表した。アルケベ氏は党幹部会議あるいは他メカニズムを通じて、党と政府の政策方針に精通しているあるいは主導しているものと思われる。なお同会議メンバーであるアームドPSRC所長によると、国営企業売却の主目的は外貨・資金不足の緩和とのこと。

出したいと考えている³。現在ハワッサ工業団地からはトラックで200km、モジョで鉄道に積み替えてジブチ港から出荷するのに10日かかっている。エチオピア航空はハワッサからサウジアラビアのジェッダ経由でアパレルを空輸する可能性を今年中に検討する。これで1日で出荷できるようになる[中低級品アパレルを空輸する経済性はどうか]。ジブチにも競争圧力をかけて、現在のような港湾手続きの遅れは許されないことを示す必要がある。

2019年までに30ほどの工業団地が稼動する予定である。国営は15(EUとのジョブコンパクト関連のアイシャやセマラを含む)、外資民間が8~9(中国、台湾、バングラデシュなど)、農産物加工団地が4、サイエンスパークなどである。これが第1段階。第2段階では貸し工場をつくらず工場用地の提供となる。第3段階では国内民間デベロッパーの参加も期待される。

WTO加盟交渉は20年続いており、2003年以降はオブザーバー地位を得たが、近年は進んでいない。GTP2にも書かれているとおり、アフリカのFTAやWTO加盟の実現が肝要である。WTOに加盟しても、当面は銀行やサービスに一定の開放猶予期間が与えられるはずである。メレス時代からのWTO加盟交渉の大部分は交渉済みで、あとは政治決断の問題である⁴。銀行の開放はセンシティブな問題である。これまで国内銀行を保護してきたが、産業支援はできていないしサービスやITの近代化もされていない。エチオピア開銀(DBE)も改革が必要である。[以前ハイレマリアム首相も国有企業への外資導入の可能性を示唆したが、歓迎すべき動きである。WTO加盟交渉加速の方針や金融改革開放の必要性の認識については新しい発言であり、これも歓迎したい。]

日本は引き続き重要なパートナーである。政策対話も、新たに任命されたEDRI所長Dr. Yohannes Ayelewと引き続き行ってほしい。ヨハネス氏は金融分野で英サセックス大のPhDを取得し、国家銀行副総裁をつとめた有能な人材である。EDRIではこれまで研究と政策のリンクが弱かった。彼はEDRI内に研究テーマごとのハブ(センター)を設置するなど、改善提案をしてくれるだろう。日本とは、貿易・投資などの面でも協力を強化したい。斎田大使には、「アビイ首相は産業政策対話、JETRO、JICA、GRIPSを含む、日本との協力のアップグレードを望んでいる」とお伝え願いたい。次の十年を「エチオピアの奇跡」を実現する十年にするというのが私の希望であ

³ Investment and Export Logistics for Accelerated Economic Transformation Strategic Retreat II hosted by EIC and World Bank, June 12-13, 2018, Sheraton Addis Ababa.

⁴ 過去のベトナムなどのWTO加盟交渉をみるかぎり、手続きは非常にめんどろで、とくに二国間交渉では多量の理不尽な要求を突きつける国がある。政治決断ですぐに加盟できるというのはおそらく楽観的すぎよう。

る。[アルケベ氏と新首相の関係を察するに、彼が我々に説明した新首相の意向や新経済政策については、以前からの検討事項もあろうが、アルケベ氏が首相に直接アドバイスしている可能性もある。昼食時にアルケベ氏に経済政策に関する二人の考え方に尋ねたところ、二人とも同じ意見だという答えであった。]

外資導入も多角化したい。9月には首相が中国アフリカ協力フォーラム(FOCAC)で中国にいくが、日米欧とも経済交流を活発化したい。米商務長官が6月に来る。次のTICAD時に首相が訪日できるのではないか(いつになるのか尋ねていた)。

首相府の改革はまだ十分着手されたとはいえないが、これも9月までには形が明確になろう。方向性としては、国務大臣級が多すぎたこと、彼らの数を減らした上で質を確保すること、そのためには外部プロフェッショナルを高給で遇することも考えられること、単に調整機能だけでなく輸出や製造業に価値ある貢献ができることなどが重要である。私自身は、経済分野で首相を全面サポートしていく。なお貴ミッションの首相とのアポについては、フィツム官房長が仕切っているから彼に尋ねてほしい。ただし今回は会えても短時間になる可能性が高い[会えず]。

なお、上記会合直後に大野はアルケベ宅に昼食に呼ばれて出版企画の話をした。アルケベ氏と大野が共同編集する出版企画「How Nations Learn」は、現在オックスフォード大学出版会(OUP)の編集会議を通すべく準備を進めている。アルケベ氏の希望として、①出版後にECAのアフリカシンクタンクネットワーク、AfDBとECAのアフリカ財務大臣年次会議(毎年3月頃)、アジスでのAUサミット等の場で宣伝したい、②アフリカ各国の大学・研究機関等にも贈呈したい、③以上のための資金支援があるとありがたい(日本の基金・企業などの可能性はないか)とのことであった。

2. 工業省

大使館、JICA、JETROとともに、工業省のDr. Ambachew Mekonnen 新大臣、また別の日に金属・化学・機械担当のJohaness Dinkayehu 新国務大臣を訪問して日本の協力案件を説明し、支持を要請した⁵。工業省は産業政策対話の中核パートナーであるが、これまで必ずしも能力・権限の面で十分に満足できる組織とはいえなかった。ただし今回の工業省再編で必ずしも能力強化がなされたとはいえないようである。

アンパチュ大臣は、韓KDIスクールで公共政策修士を取得(1999～2000)、英でPhDを取得し、今回工業大臣に任命された。また新首相による5月のMETEC再編で、

⁵ 工業省の国務大臣は3名体制。ヨハネス国務大臣のほか、食品加工担当のアヤナ国務大臣(以前は首相府、商業省国務大臣など)、繊維皮革担当のボガレ国務大臣(以前首相府に2年)からなる。

METEC 新会長に任命された（メレス前首相の夫人 Azeb Mesfin 氏も新理事となった）。大臣は我々に、日本はアジアの工業化を先導したのでその経験から学ばねばならない、政策対話は歓迎で自分も参加する、今回は新政府ではなく同党の政権内で人がかわっただけであり、経済政策になんら変更はないと述べた。これに対し当方は、国有企業の開放方針、WTO 加盟交渉加速などは新しくないかと質問したところ、自由化方針は新首相が決めたことで、私や他人が関知するものではないとした。

大臣からはさらに以下の発言があった。エチオピアは大きな市場なので日系製造企業にとってもメリットは大きかろう、彼らが来るのを待ち、歓迎する。重化学工業はまだ幼稚だが鉄鋼や化学がそのベースとなる。製造業・中小企業・食品加工などの振興が重要である。GTP2 では競争力を重視している。外貨不足は深刻だが輸出・輸入代替の進行が解決するだろう、日本政府の支援もほしい。

さらにこちらから、日系の自動車・建機の参入に関して個別的具体的な政府との対話を開始したいと述べたところ、大臣の反応は我々にとってあまり理解できるものではなかった。トヨタは税制について何の心配もいらない、全企業を平等に扱うべきである、インセンティブは工業省の担当でないから EIC と話してほしい、「ネットゲイン」が得られなければならない（意味不詳）などの発言は、テーマと無関係であるか、現状を知らない思い付きのようにきこえた。

金属・化学・機械を担当するヨハネス新工業国務大臣は、アジスアベバ大学で公共政策（財政・会計）の学士、開発経済の修士を取得したあと、12～13年間オロミア州の財務担当（Finance Bureau）の職員をへてその部長を勤めた。その後防衛省財務局に1年勤め、現在のポストに就任した。彼の権限は、我々のハンドホールディング（HH）やMIDI支援、さらには鉄鋼・石化の大型プロジェクトを含む。HHやMIDIの訪日研修については、ウォルケネMIDI所長より国務大臣にすでにブリーフィングがされていた。また前任のアレム国務大臣からも引継ぎがあったとのこと。広い国務大臣室で我々を迎えたヨハネス国務大臣は明るく気さくな方であったが、大臣と同様、我々と産業協力の議論をするにはまだ情報が不足しているようであった。

当方からは、まず日本の支援メニューを簡単に説明した。これに対し国務大臣からは、金属機械だけでなく石油化学も支援してほしいとのかなり強い要請があった。これに対して、日本は石化につきこれまで情報も要請もなかったので何もしていないと述べたところ、一転して、ならば中印独などに頼むから今の話は忘れてほしいとの返答であった。これは熟慮のうえの発言とはいえないだろう。次に、日系企業の投資がまだ少ない現状を述べたところ、なぜかと問われたので、どこの国でも日系企業は慎重で決断が遅いが、一度進出したら長期的積極的に現地に貢献するケースが多いと説明した。さらに大臣と同様に、自動車・建機の分野で個別日系企業の具体的な

関心・要請をエチオピア政府につなぎたいと述べたところ、これについては強い関心を示していただいた。日系企業誘致に必要な政策やインセンティブの構築は議論可能であり、首相との討議も支援するとのことであった。この点は、話がかみ合わなかった大臣との面会よりも前向きであった。

我々の第一印象では、工業省再編によって政策能力が高まったとは必ずしもいえない。タデッセ・ハイレ国務大臣やアーメド・ヌル局長がいた頃の工業省は、全体の組織能力は決して高くなかったが、この2人には日本の協力や政策議論に関心をもっていたと聞き、討議をしながら進めていくことができた。彼らが去ったいま、日本の産業政策対話、より広くは産業協力全体において、工業省といかなるつき合いをすべきかが検討課題である。

3. 金属産業開発インスティテュート (MIDI)

1年半前から、GRIPS は中小企業支援の1つのエントリポイントとして、日本や東アジアで実施されているハンドホールディング (HH、ハンズオンないし寄添い型支援ともいう) を金属機械分野で導入する試みを進めている。HH は、やる気と潜在力のある企業を少数選び、診断によって企業ごとに目標を定め包括的支援プランをつくり、それを2～3年間実施してかなりの確率で成功させる支援法である。HH と同時に、企業支援を行う組織としての MIDI にも強化が望まれるところであり、日本人と MIDI 職員の同行による HH の実施を予定しているほか、MIDI には他の能力強化策も導入していきたいと考える。

その第一歩として、GRIPS は6月18～27日(実働5日)に MIDI のウォルケネ所長、デレジェ局長、若手のフェルカテ・メンギストゥ両氏の4名を日本に招き、東京・大阪およびその周辺で金属機械関係の支援組織や企業・工場を訪問していただく研修を実施する。また別予算で、PSRC リードリサーチャー兼産業政策対話コーディネータのキダネマリム氏も同行で招聘する。すでに訪日プログラムは確定し、GRIPS、JICA 他との手続きも終了している。直前に迫った訪日研修について、最終的な打合せを行った。

まず当方からみた今回の訪日目的を説明し、これを出発前に文書化して MIDI に送付することを約束した。具体的には、日本の実例をエチオピアのヒントとすること、ただし直接コピーはできないので自国の現状に照らして適切かつ現実的な政策を創作する力が必要なこと、MIDI の中長期的な組織目標を考えてほしいこと、日系企業はエチオピアに関心があっても迅速な進出決断はしないこと、自動車と建機については将来個別企業対話をアレンジしたいが今回はそのきっかけをつくれば十

分なこと、我々はエチオピア政府の高炉計画には必ずしも賛同できないこと（以下参照）などである。また訪日研修の条件として、MIDI 若手2名にHHの予定分野であるトレーラー組立とアルミ産業についての現状報告を事前に作成してもらっているが、そのドラフトをみたところ、当該セクターの記述よりエチオピアの一般説明が多すぎるので、出発前に比率を逆にして書き直すよう要請した。そのほか、訪日プログラムの最終版、ウォルケネ所長の出国許可問題（数日後に解決）、日本の天候、ドレスコード、食事制限等の話をした。

ウォルケネ所長からは、粗鋼・ピレット不足が深刻であり、この件はハイレマリアム・アビイの両首相とも話したとの発言あり。一貫製鉄所建設にはきちんとしたコンサル会社が必要である、日本は中韓にも教えた鉄鋼業のリーダーであり、日本の鉄鋼協力を得たいとのことであった。数週間前に、訪日時に「三菱機械」に行きたいとの彼からの要請があったが（当方は断った）、これも一貫製鉄所建設のためにアプローチしたいとのことだった。鉄鋼に関する我々の立場はこれまでの報告に述べてきたとおり。我々は未経験な政府による一貫製鉄所の建設には反対である。

さらにウォルケネ所長は、各インスティテュート強化策としてMIDIスタッフがEKIのカイゼン指導を受けている。ただし企業支援にはカイゼンに加えて経営、技術、顧客管理、ファイナンス等さまざまな要素が必要であり、そのためには各企業のニーズを把握して包括的に支援するHHのやり方が非常によいことがわかったと述べた。やっと気づいてくれたかの感もあるが、HHを実施する金属機械分野の所長がこの点を認識してくれたことはプラスである。ただし当方からは、包括的企業支援は理想だが、エチオピアにはそれを大規模に実施するための人材も経験も制度もないので、我々のHHはパイロットとしての位置づけである。日本には中小企業診断士が多数おり、また企業OBも他社支援に携われるが、エチオピアにはそうした人材蓄積がないので、まずそれを育てていくことが肝要である（なおEKIはカイゼンを基礎とする診断士に似た資格制度を導入しつつある）。先方が診断制度に関心をもったようなので、それに関する既存の英文説明を送付した。診断制度は今回の訪日研修の対象ではないが、中小機構では、診断を含めた中小企業支援の全体像がレクチャーされることになっている。また公設試はMIDIに似た技術支援組織なので、埼玉県と東大阪市の公設試を訪問することになっている。公設試についてもMIDIに英文説明を送付した。

4. アーメド PSRC 新所長

工業大臣から転じて政府系シンクタンクの政策研究調査センター（PSRC）新所長

に就任したアーメド・アビテウ氏と会見した。主なトピックは、進行中の生産性レポート作成への支援要請、およびアーメド所長から先にリクエストがあった PSRC リサーチャーの能力強化支援についてである。

アーメド所長からは、近年の高成長は質が悪かった、工業化や構造転換が遅く、貧困と失業、都市と農村の格差等の問題が放置された、新たな改革が必要であるとの説明があった（他の話もあったが省略）。PSRC は政府・党に直属して政策をレビューし提言する組織で、党幹部会議（アーメド氏も委員）に直接報告する。とくに生産部門（農業・製造業）とマクロ経済の研究や提言が不可欠だが、そのための人的能力が足りない。PSRC は、エチオピアの各大学や研究所の研究活動を動員・評価する役割を担っており、また他組織との共同研究や内部研究も行う。以前は政府指導者自身が研究をアレンジしていたが、政策研究はシンクタンクで行うべきということになり、PSRC が創設されその任にあたった。しかし、アカデミックな論文は書いても政策分析ができていない。GRIPS と JICA の支援がほしいとのことだった。

どのような支援がほしいのかを尋ねたところ、ひとつは学際的、分野横断的かつ文化要素も含んだ政策研究の方法論に関する研修が考えられるが、詳細はまだ決まっていない。それに加えて、理論と実践を熟知しリサーチャーの研究指導ができる、アーメド氏の右腕としての JICA 専門家がほしいとのことだった。

当方の返答は以下のとおり。政策研究・提言の「方法論」を教える標準プログラムはない。政策のつくり方や実施方法は国によってまったく異なるので、各政府が自国に適合するやり方を自主開発していくしかない。そのためには座学ではなく、具体的なテーマについて、産官学の関係者とも交流しながら政策研究・提言を実践して学ぶ OJT 方式が有効である。エチオピア生産性レポート作成の目的はまさにそこにある。GRIPS の大野が PSRC のキダネマリム氏と内容・形式両方にわたり試行錯誤的に進めている現在の形こそ、真の政策学習である。こうしたやり方はごく少数に対してしかできないが、それでかまわない。ただし、そうはいつでもアーメド所長の期待は大きいので、次回来る時（8月？）に、我々の既存の情報を使い、台湾をはじめとするアジアの経済シンクタンクの役割や組織の比較に関するセミナーを PSRC 研究者向けにパイロット的に実施してもよい。以上の提案にアーメド所長は満足したようであった。ただし、JICA 専門家の要請には回答がほしいとのこと。

PSRC が政府・党に対して重要な任務を負っていることは了解したが、アジア各国の政府系シンクタンク等と比べると、現在の PSRC は組織も能力もひじょうに弱体であることは否めない。研修と専門家の導入も一案だが、最も現実的な方法は、シンクタンクとしての実力と名声を高めていくために、中身の濃い研究を着実丁寧につくっていくこと、そうしたフラッグシップ研究を1つずつ根気よく打ち出していくこ

とであろう。我々の生産性研究はそのための投入である。組織能力と外部からの支援のどちらが先かは鶏と卵の関係だが、支援する側から見ると、現在の PSRC が真の政策シンクタンクに育っていくかどうかはまだ読めない。生産性レポートを皮切りに、すぐれた研究成果が蓄積されてはじめて、外国からの集中支援の受け皿になれるのではないかと思われる。これはカイゼンにおいて、これまで EKI が蓄積してきた成果が産業人材育成センターの建設につながったのと同様である。

なお、ハイレベルフォーラムの実施カウンタパートはこれまで EDRI だったが、先方の所長や方針が変わり、こちらとしては EDRI との連携戦略を再検討していた。新政府下でさらに異動があり、ミッション滞在中に Johanness Ayalew 氏が EDRI 新所長に任命されたが、まだ着任していないので今回は面会しなかった。ハイレベルフォーラムそのものを続けるか否か、続ける際に名称ややり方をかえるか、カウンタパートは PSRC、EDRI あるいは別組織かは、これから検討していくことになる。ゆえに今回は、ハイレベルフォーラムとしてのイベントは開催せず、アドホックなセミナーや会合をいくつか行うことが妥当であろう。

5. 生産性研究

昨年から進めてきたエチオピア生産性レポートにつき、今回 PSRC のキダネマリム氏と顔をつき合わせての内容の詰めを計3回行い、うち1回は共編者予定の EDRI の Mulu Gebreyesus 氏も参加した。並行して今週、契約に関するスカイプ会合を東京の GRIPS とアジスを結んで2回実施した。またアーメド所長からキダネマリム氏に PSRC と GRIPS の契約を進めてよいとの指示があり、同氏は PSRC の財務部と相談を始めている。これらにより、内容面と契約面でかなりの進捗があったと感じている。生産性研究企画がこれからも順調に進むことを祈りたい。

研究責任者は PSRC のキダネマリムと EDRI のムル。GRIPS の大野も参加し、この三者が中心となって進める。PSRC は諸研究機関の統括にあたるというアーメド所長の言に従い、研究全体の統括と調整はキダネマリムがあたる。他のリサーチャーやアシスタントは統計分析や現地調査といった個別タスクに動員し、レポート全体の内容に責任は負わない。暫定的構成案は以下のとおり(変更可、章の分割・統合可、章タイトルも仮題)。

- 0. エグゼクティブサマリー、ないしイントロ
- 1. 生産性の定義と重要性に関する理論レビュー
- 2. エチオピアの生産性データ分析

3. 労働生産性の国際比較
4. 企業調査からわかる構造的課題
5. 政策提言

このうち0と5は作業がかなり進捗してから研究責任者が共同執筆する。とりわけ政策提言に関しては、データ分析やサーベイ結果がすべて出たのち、産官学のステークホルダーのヒアリングを十分へて執筆する。1と3はキダネマリウムとムルが分担して執筆する。この両章は既存の文献・データベースやウェブ検索可能な資料を用いて書くので、研究者費用以外のコストと時間はそれほどかけない。2については、すでに Dr. Ermias に委託した 20 年間の CSA 製造業データを統合する作業が進行しており、今月中には統合されたデータベースとそれに付随するデータ処理説明が提出される予定である。このデータベースを使い、キダネマリウム、ムル、別の研究者 (EDRI の Dr. Tsegai) の 3 名共著で学術論文を作成し、そのハイライトを政策担当者・一般向けにわかりやすく書き下ろして第 2 章とする (必要に応じ追加情報も加える)。

本レポートで最も知恵と時間と予算を割くのが 4 の企業調査である。企業調査は山ほどあるが、表面的なアンケート・インタビューでなく、政策担当者の実践的指針を抽出するために、まず研究責任者が過去の事実や研究や面会記録をレビューし、専門家・指導者・経営者らに予備ヒアリングを行う。これを通じて、労働生産性の具体的困難は何か、他国と比べてエチオピアの特殊性は何か、根本問題は何か、いかなる質問で調査すればよいか、政府は何に関心があるかなどを議論した上で、労働生産性に関する構造問題を複数の作業仮説として提示する。これをステークホルダーに示してコメントをもらう。この過程を経てはじめて、企業調査をどのような形式・対象・企業数・回数・質問票で行うかが決まってくる。ゆえに予算もその時に確定する (現時点でも概算は可能だが)。

ゆえに調査詳細はまだ確定できないが、とりあえず、ハワッサ・ボレレミ両工業団地で操業するアパレル企業の経営者とワーカーを主対象に考えている。他ロケーションの企業を含むか、外資と現地企業のバランスをどうするか、アパレル以外の分野も入れるか、何社・何人を対象とするか、質問の内容やインタビューの仕方、調査時期と人員などはこれから決めていく。

もう 1 つ重要な点は、当事者であるエチオピアの産官学との意見交換はもちろんだが、エチオピア製造業の労働生産性に関心をもつ他の研究者や企業とも可能な限り交流していくことである。世銀や国連グループを含む産業支援ドナーはその対象である。また、名古屋大学の山田肖子教授も、アフリカ数ヵ国の労働調査 (TVET プ

プログラムと企業ニーズの整合性)を予定しており、エチオピアではハワッサとボレレミ両工業団地が対象とさく。またアルケベ夫人の Nigisty Gebrechristos 氏は、ロンドン大 SOAS の PhD 課程を履修中で、同じく両団地での労働調査をこれから1年かけて行う予定。両者については、本件の予算・契約と別枠でなら協力・議論は容易だし、互いの情報共有や結果引用も積極的にすすめたい。また、途上国の工場支援や労働訓練に実地経験をもつ日系の企業、商社、工業団地デベロッパーなどの知見を取り入れることも考えたい。

今夏までにはエチオピア生産性レポートの本契約を締結したい。またそれ以前でもできることは前倒しで進めていきたい。実際、これまでも先行する小調査を複数実施してきたところである。

6. その他

齋田大使には、これまでの産業政策対話の重要パートナーだったエチオピア政府要人を招き、公邸で夕食会を開催していただいた。ハイレマリム前首相も来られる予定だったが、当日予期せぬ急用が発生しキャンセルとなった。また政府の重要会議が続いているため、フィットム官房長など数名の方々も欠席となった。出席は、アーメド・アビテウ前工業大臣、タデッセ・ハイレ元工業・首相府國務大臣、シサイ・ゲメチュ元工業國務大臣・前 IPDC 社長、アーメド・ヌル前工業省局長。ハイレマリム前首相の欠席は残念だったが、工業省でお世話になった方々と歓談し、またアーメド前工業大臣からは党幹部会議の情報等をいただくことができ、有意義であった。

JICA 輸出振興(チャンピオン商品)第2フェーズを実施している FASID 永井氏から、同案件の進捗状況を聴取した。商業省、LIDI、ELIA と毎月実施委員会を開催している。2018年9月のパリ展示会をめざして、日本人3名のチーム(品質管理、生産管理、デザイン)が年に3~4回、1ヵ月ずつ滞在して皮革製品6社(靴・かばん)に3S、サンプルづくり、生産管理、技術、検品などを指導している。またタナリー2社には低グレード皮革の表面フィニッシュや環境にやさしいベジタブル・タニング等を、別の1名の専門家が1回に2週間滞在中で指導している。展示会で何らかの注文があることを想定し、9月からはもう1名が現地駐在して検品指導をする。このほか、エチオピア皮革のよさの科学的立証(農工大・LIDI 共同)、マーケティングや顧客対応の基礎を教えるビジネスセミナー、商標登録(先方はまだ関心薄い)などの支援も実施。パリ展示会は(脱落がなければ)同じ企業が今年から3年続けて出展する予定。初年は共同ブース費用と各社1名分の旅費を JICA が負担する。展示会でコンタクトがあってもきちんとフォローしないと何も起こらないし、サンプルやオーダーに対し

てもしっかり対応する必要がある。レギュラー注文がとれれば成功だが、それには数年かかるであろう。

我々の観点からは、この支援は皮革製品に対する HH そのものであり、もし成功すれば、金属・機械の HH とともに、カイゼンに続く日本の産業支援の形として対外的に大いに宣伝したい。また金属・機械に対しても、同様の十分な専門家投入があることを望みたい。

6月8～10日にはジュピターボレホテルに近いミレニアムホールにて、ELIA がホストする恒例の All African Leather Fair (第10回) が開催され、我々も初日に見学した。入場無料。All African と謳っても、出展者のほとんどはエチオピアの企業・組織である。昨年よりブース数は少ないとのこと。上記の JICA 輸出振興プロジェクトをはじめ、我々の知る内外の皮革企業・タナリーも出展しており、また知人にも遭遇しておもしろかった。ジョージシュー社の小ブースには台湾人・中国人がアテンドしていたが、同社のブランドシューズのデザイン・品質はやはり抜群であった。それに比べて、国内業者にはよいデザインも散見されたが、カットや加工等において日本基準に耐えそうなものは少ないようだった。(なおジュピターボレは海外からの出展者の特約ホテルであり、展示会で会ったインド人やウガンダ人などをホテルで見かけた。)

日程・面談先

(大野健一の行程)

| | |
|---------|--|
| 6月3日(日) | アジスアババ着、ジュピターボレホテル。 |
| 6月4日(月) | 午前、首相府にてアルケベ氏と面談。その後アルケベ宅に呼ばれて昼食、出版企画等につき打合せ。午後、工業省にてアンバチュ新工業大臣と面会。 |
| 6月5日(火) | 午前、金属産業開発インスティテュート(MIDI)にて、ウォルケネ所長を含むまもなく訪日する4名と会合、訪日研および将来の政策課題について。午後、キダネマリウムPSRCリードリサーチャーと、エチオピア生産性レポートの次のステップの詳細を決定。 |
| 6月6日(水) | 午前、キダネマリウムPSRCリードリサーチャーと会合、アーメド・アビテウPSRC所長と会合。午後、ムル・ゲブレイエススEDRI研究員、キダネマリウムPSRCリードリサーチャーと、エチオピア生産性レポートの作業詳細について討論、合意。ホテルにて、FASID永井氏からチャンピオンプロダクト案件について情報収集。 |
| 6月7日(木) | 午前、ホテルで作業と体調管理。午後、メレス廟。PSRCにてキダネマリウムリードリサーチャーと引き続き生産性レポートの計画の詰め。大使公邸にて、アーメドPSRC所長、タデッセ・ハイレ氏、シサイ・ゲムチュ氏、アーメド・ヌル氏を招いての夕食会。 |
| 6月8日(金) | 午前、工業省のヨハネス新国務大臣(金属機械担当)と面会。JICAとのラップアップ会合。午後、ミレニウムホールにて、アフリカ皮革展示会を視察(JICAの輸出振興支援(Highland Leather)および対象企業も出展)。 |
| 6月9日(土) | 今回の出張報告およびMIDI訪日研修のための参考資料の作成。インチョン経由の夜行直行便にて、翌日帰国。 |

第29回 シンクタンク講義、生産性研究、 アパレルセミナー

<日程> 2018年8月12～18日、24～30日(実働日)¹

<メンバー>

GRIPS 開発フォーラム：大野健一、大野泉、長瀧朱美

JICA 本部：産業開発・公共政策部から片井啓司課長、不破直伸特別嘱託(BDS事業中心)

<現地での主な日本側の同行者・面会者>

在エチオピア日本大使館：内田晃参事官、鼻野木由香一等書記官、枝村暢久書記官
JICA エチオピア事務所：田中宏幸次長、菊間祥人所員、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、加藤真一郎(新人研修員)

JETRO アジスアベバ事務所：脇田陽平次長

UNIDO エチオピア事務所：タデッセ・セグニ氏

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

<概要>

今回訪問は、①本年4月に発足したアビイ・アーメド新政権の政府高官との対話、②政策調査研究センター(PSRC)でのアジアの開発政策シンクタンクに関する講義、③エチオピア側と共同実施する「生産性研究」に関する内容・契約面の最終調整、④伊藤忠商事チームとの連携による、工業省での繊維縫製セミナーの開催、⑤金属分野のハンドホールディング支援に関する情報収集、などを行った。

アビイ首相との会見は今度も実現しなかったが、首相と行動をともにしているフィツム官房長官(前EIC長官)とは、日本大使館主催の夕食会で意見交換することができた。党大会は9月初旬に開催予定で、それ以降、新政権のアジェンダは経済政策へシフトする見込みである。アビイ首相はGTP2推進のために改革をスケールアップする予定である。また近い将来、近年の国内騒擾によって不振に陥っている諸企業の

¹ GRIPSチームのエチオピア滞在期間。3名は8月12～18日のエチオピアに続いて、同20～23日にケニアで自動車産業調査を実施し、大野泉と長瀧は帰国したが、大野健一は再びアジスアベバに戻り、アルケベ大臣の要請による出版企画ワークショップと追加面談を行った。

救済を含む、経済刺激策を打ち出す予定である。さらに、新政権下で政府機関のアカウンタビリティを強化する動きがある。新会計年度の開始（7月）にあわせて各大臣は年間目標の達成を首相に公約し、首相は議会に政府総体としての目標達成を公約した。また首相府傘下にあった2つの研究機関が再編され、PSRCが首相府直属の上位のシンクタンクとして、研究実施機関であるエチオピア開発経済研究所（EDRI）を監督することになった。両機関の相乗・補完効果を高め、EDRIをより政策志向にするねらいがあると思われる。

今回は、上記のように新政権の体制・政策がまだ流動的であることから、ハイレベルフォーラム（HLF）は開催せず、実務レベルで2つのセミナーを実施した。第1は、アーメド PSRC 所長の要請で大野健一が行った、アジアの開発政策シンクタンクの比較や事例紹介の講義である（於 PSRC 会議室）。セミナーにはアーメド PSRC 所長、ヨハネス EDRI 所長を筆頭に PSRC・EDRI 研究者も参加し、政府との距離のとり方、研究の中立性、政策決定者とのコミュニケーション方法、ドナー資金動員と研究の主体性のジレンマなど、活発で具体的な質疑応答が行われた。政府系シンクタンク再編の動きをうけて、今まで我々は、EDRI をエチオピア側事務局として HLF を開催してきたが、PSRC を事務局とする、あるいは両者を共同事務局とするなどの可能性を含め、再検討する必要がある。一方、昨年より準備が開始されている「生産性研究」については、PSRC 主導のもと EDRI 研究者も参加して、GRIPS と共同実施することが両機関のトップ会合で合意された。PSRC との契約締結後すみやかに本格的な研究に着手できるよう、GRIPS チームは PSRC・EDRI 研究者（および企業調査で連携予定の名古屋大学の山田肖子教授）と調査項目の打合せを行った。

工業省関連ではアンバチュ大臣を表敬し、続いて伊藤忠商事による繊維縫製セミナーを工業省・JICA・GRIPS・UNIDO 共催で実施した。アジアを中心とするアパレル業界の動き、日系企業が求める品質・生産性の水準などを具体的に紹介する機会になったと思われる。工業省、繊維産業開発インスティテュート（TIDI）、エチオピア繊維縫製業会（ETGMA）幹部からは好反応を得た。とりわけグローバル・バイヤーが重視する8つのKPIや、日本型マネジメントシステムによるパートナー企業のレベルアップの経験に強い関心が寄せられた。日系企業とのマッチングを念頭において、こうした実務レベル会合を、今後他業種でも行っていく予定である。

加えて、金属産業開発インスティテュート（MIDI）を訪問し、去る6月の日本訪問（本邦研修）後の取組をフォローアップしたほか、今後の参考として、METEC 傘下の2企業、および日系企業と連携関係のある地場民間企業2社を訪問した。ハンドホールディング支援については現時点で3社が対象候補であるが、いずれと KAKI Motors の提携などの最新状況も考慮して最終決定することになろう。JICA のビジネ

ス・ディベロップメント・サービス (BDS) 事業が9月から始まることをうけて、既存の JICA カイゼン事業と組み合わせてどのように実施していくか、詳細を決める必要がある。

なお今回のミッションは、齋田大使が2018年7月に帰任されたのち、新大使がまだ赴任されていない時期に行われた。

1. フィツム官房長官

アビイ首相との会見は今回も実現しなかったが、在エチオピア日本大使館のご尽力で、8月17日の夕食会で、フィツム官房長官から経済政策を中心に新政権の動向を聴取する機会を得た。工業団地開発公社 (IPDC) の新社長、レリーセ女史も同席。フィツム官房長官の発言は以下のとおり。

党大会は、アビイ首相が中国・アフリカ協力フォーラム (FOCAC、9月3～4日) から帰国後の9月初旬に開催される見込みである。4月に就任以降、アビイ首相は内政・外交面で矢継ぎ早にイニシアティブを打ち出してきたが、9～10月以降は経済面に重点をシフトしていく。首相を支える経済チームとしては、マクロ経済委員会 (首相が主宰)、民営化チーム (前中央銀行総裁が議長) などがあり、メレス首相時代からの輸出振興会議は月例は業種別分科会として、四半期に一度首相が主宰する会合としてひきつづき開催されている。

7月の米国訪問で世界銀行のキム総裁と会見した際、破壊的な技術 (disruptive technology) とソーシャルキャピタルをテーマに大いに盛り上がった。世銀とは、民営化方針など今まで発表した改革と今後のアクションを担保に、10億ドル程度の大規模融資を協議中である。IMF のラガルド専務理事とも短いながら会見したが、エチオピア政府はコンディショナリティーには慎重である。新政権はディアスポラ・コミュニティとの関係修復にも積極的に取組んでおり、米国で会合をもった。ミネソタ州を訪問時は長らく敵対的だったラジオ局からインタビューに招かれ歓待をうけた。帰国後、海外送金を合法ルートで捕捉するイニシアティブとして、Diaspora Trust Fund を立ち上げた。今後、ベルリンでも欧州版のディアスポラ会合を行う予定である。またエチオピア新年が始まる9月は祝日が多いので、エチオピア観光委員会はエチオピア航空やホテル業界と連携して、8月15日から45日間限定の特別価格 (25%割引) でディアスポラ向けのツアーパッケージをつくった。

GTP2 の進展のために、首相は改革をスケールアップしたいと考えている。工業団地についてはインフラ建設だけでなく社会的側面も重視しており、移転住民には手厚く補償すべきとの考えである。ハワッサ工業団地を建設した時、州政府は当初非

合法的な住民を軽視していたが、最終的には PVH の提案により彼らにも住宅を提供した。こうした措置は、工業化過程でどの人も排除されない包摂的な社会をつくる (sense of belonging) ために重要である。そのほか、現地で聴取した情報によれば、モニタリング評価システムを強化するために、各省庁の大臣・長官は新会計年度の開始(7月)にあたり、年間目標を設定して署名して首相と約束を交わすことになったとのこと。ただし GTP2 は野心的すぎるので、現実的な目標に修正された模様である。首相自身も政府代表として議会に対し目標遂行の責任をもつ。そして毎月進捗状況を評価し、国民と開かれたコミュニケーションを行っていく模様である。

我々からフィツム官房長官に、今回の伊藤忠セミナーやいすゞと KAKI Motors のトラック組立計画などの日系企業の動向について説明した。日系企業とのマッチングを通じたエチオピア企業のレベルアップや人材育成の可能性を示唆したところ、強い関心が示された。とりわけエチオピア政府は教育訓練を重視しており、ケニアの Toyota Academy が羨ましいと述べた。そうした技術支援協力が得られる場合には、エチオピア投資委員会 (EIB) が投資許可を出す際に人材育成を含む案件とみなし、特別インセンティブを供与することは可能とのことだった。

2. シンクタンクの再編成

< PSRC と EDRI >

我々の産業政策対話は長年、メレス元首相の上級経済顧問として首相府に在籍し、かつ政策につながる実践的な研究に関心を寄せていたヌアイ顧問を対話の主要な相手とし、同顧問が所長をつとめる EDRI を事務局として閣僚級の HLF 会合を定期的で開催し、政策課題を議論してきた。しかし、後継のマコネン EDRI 所長 (2016 年 11 月～2018 年 5 月) は首相経済顧問ではなかったので首相府との連携が薄れ、アカデミック志向が強い EDRI が HLF の事務局として今後も適切かどうかがイシューになっていた。一方、PSRC は 2014 年 3 月に首相府傘下に新設され、ハイレマリアム前首相より、知的ハブとして政策研究のコーディネータ役が期待されていた。こうした動きをうけて、近年、GRIPS および JICA にとって産業政策対話における EDRI と PSRC の役割をどう考えるかが懸案事項となっていた²。(GRIPS チームも、EDRI を

² 両者は政府系政策シンクタンクで、今までは別々に首相府傘下にあった。1999年に設立された EDRI は PSRC より長い歴史をもち、EU や AfD (仏) などの多くのドナー支援をうけている。2016年11月まではメレス首相が信頼をおいたヌアイ首相上級経済顧問が所長をつとめていたこともあり、首相との距離が近かった。しかし EDRI 自体の研究はアカデミック志向が強く、必ずしも政府の政策策定につながるものではなかった。こうした背景もあり、ハイレマリアム前首相時の 2014 年 3 月に PSRC が設立された。

より政策志向の研究機関に改革していく必要性について、ハイレマリアム前首相との会見や書簡の中で述べてきた。)

その意味で、新政権で明らかになった政府系シンクタンク組織改革の動きは注目に値する。本年6月に首相府から出た指示によれば、PSRCは首相府直属の最上位のシンクタンクとして政策形成における知的インプットを行う役割を担い、EDRIはその傘下の研究実施機関となることが定められた(2018年6月、官房長官文書)。これをうけて、新会計年度の開始にあたり、PSRC所長が代表して両機関の年間研究計画書を首相府に提出したとのことである。さらに、研究の重複をなくし連携を強化するために、我々が出張中の8月15日にPSRC・EDRIトップによる新年度の研究計画の調和化会合が開かれた。その中で、我々が提案していた「生産性研究」はPSRC主導のもと、EDRI研究者が参加して実施することで合意された。

こうしたシンクタンク組織改革の動きは、アーメドPSRC所長いわく、膨大な政策ニーズに応えるためのものだが、今後HLFの運営にも影響を及ぼしうる。新政権下の制度設計を反映してPSRCを事務局とする、あるいはPSRCとEDRIが共同で事務局機能を担いHLFを開催するなどの可能性を検討することになる(ヨハネスEDRI所長からもHLF継続への期待が示されている)。その際、名称を変更し(たとえばDevelopment Policy Forum)、これまでのモダリティーときりはなした新枠組として立ち上げるのも一案だろう。現在、我々の研究コーディネータのPSRCのKiduに、新枠組としての政策フォーラムの企画案を作成するよう依頼している。

エチオピア経済政策の現状についても、EDRIヨハネス所長(5月就任、前職は中央銀行副総裁兼チーフエコノミスト)、PSRCアーメド所長(前工業大臣)の双方と意見交換を行った。ヨハネス所長は、経済活動が以前にも増して複雑化し、政府への助言や政策提言がこのうえなく重要になっているので、EDRIとPSRCが連携して研究成果を政策や具体的行動に反映させていきたいと述べた。EDRIとしても、従来型研究やWorking Paper執筆に加え、政策担当者向けの知的インプットを念頭においたPolicy Brief作成を強化していくとのこと、GRIPS・JICAチームの助言に対する期待が表明された。工業化は政府の重要アジェンダであり、EDRIとしても生産性研究でPSRCに協力していくと明言したほか、追加の関心テーマとして輸出振興、中小企業支援などをあげた。

アーメドPSRC所長からは次の説明があった。GTP2の中間レビューでマクロ・セクターレベルともに目標との大きなギャップが明らかになった。GRIPS・JICAチームには、GTP2の目標と現実のギャップを政策領域に落とし込み、政策策定に直結した研究をするにはどうすればよいか助言してほしい、またシンクタンク組織のあり方や体制についても助言いただけるとありがたい。さらに、政府は最近の経済低迷を

懸念しており、首相府から PSRC に対し、9 月末～10 月初めにかけて、経済刺激策を提出することが求められている（その後提出期限は首相演説にあわせて 9 月 20 日に繰り上げられた）。アーメド所長から大野健一に対し、経済刺激策についてアジア経験を含め、知的インプットをいただきたいとの要請があった。

これに対し大野健一は、経済活性化のためには企業が将来に明るい見通しをもてるようにすることが最重要で、金融財政政策や為替レート操作は主施策ではなく側面的に使用すべきであると述べた。たとえば漸進的に経済自由化を進め国際経済統合を行う中長期的シナリオを示すこと、外貨不足問題の解決に向けて長中短期の施策を多数動員することなどが考えられる。後者の 1 案として、外資系銀行の段階的な規制緩和もありうる。すなわち、当初は外資系銀行の顧客を FDI 企業の貿易関連ビジネスに限定し、地場銀行の国内向け預金貸出サービスへの影響を回避するなどであり、参考例としてベトナムの経験をあげた。いずれにせよ、企業が信頼・安心してビジネス活動を営めるよう、政府がエチオピアの経済政策の長期展望を示すことは重要である。（その後、Kidu を含む PSRC と EDRI の数名が担当チームとなり、経済刺激策の素案を作成している。大野健一は Kidu へ 10 項目メモを送付し、その後も会話を重ねているが、当方の時間制約も厳しいなか、9 月 20 日までに有益なインプットをできるかどうかは不明である。）

＜開発政策シンクタンクについてのセミナー＞

PSRC のアーメド所長の要請で、アジアの開発政策シンクタンクの好事例を紹介するセミナーが 8 月 17 日午前に PSRC 会議室で開催され、大野健一が講義を行った。PSRC と EDRI 双方の研究者（計 25 名程度）および日本関係者が参加した。講義では、数ある政策シンクタンクのうち、政府の政策決定に深く関わっている事例として、台湾 (Taiwan Institute of Economic Research: TIER、Chung-Hua Institution for Economic Research: CIER)、韓国 (Korea Development Institute: KDI)、スリランカ (Institute of Policy Studies: IPS)、マレーシア (Malaysian Institute of Economic Research: MIER) が紹介された。台湾は TIER、CIER とともに NPO だが（後者は設立時に経済省が一部支援）、国の重要政策の基礎研究を実施し、政策立案プロセスにも事務局として関わっている。両シンクタンクとも官民のプロジェクトを資金源とし（うち官が 7 割）、競争入札に応募して資金を獲得する。台湾とは対照的に、韓国 KDI は潤沢な政府資金で運営されている国策シンクタンクである。KDI は、朴正熙大統領時代に大統領直属の経済企画院の五ヵ年計画策定に知的インプットを提供していた。90 年代末のアジア金融危機以降、経済自由化が進むにつれて KDI の役割は変わり、現在では広範なテーマで調査研究を実施したり、韓国の開発経験の発信（ナレッジ・シェアリン

グ・プログラム)、また国際機関と連携した知的発信に積極的に取り組んでいる。

政府系シンクタンク再編の動きも反映して、セミナー参加者から多岐にわたる質問が寄せられ、活発な意見交換が行われた。主な関心事として、政府要請への迅速な対応と腰をすえた研究とのバランス、優秀な人材を確保・維持する方法、政府との距離や研究の独立性をどう考えるか、ドナー資金動員によりエチオピア側の主体性が弱体化する懸念、産業界からの資金動員の可能性などが提起された。これをうけて大野健一は、政府系シンクタンクは短・中長期の両方の課題に取り組む必要性があると、人材確保については十分な金銭的インセンティブを付与すべきとしたうえで、研究者も国造りに貢献するというプライド意識をもつべきと述べた。研究資金面については、外国からの受動的委託よりも、自ら TOR を作成してドナーと共同研究を行うことを推奨し、現在 GRIPS と PSRC が進めている「生産性研究」がまさにそのアプローチであるとした。産業界との関係については、エチオピアの現発展段階では、外資企業は別として、国内企業から調査費用を徴収することは現実的でないとした。政府との距離は特に議論を呼んだ 이슈 だったが、大野健一は、政府系シンクタンクであるからには政策を支援すべきとしたうえで、研究結果は客観性中立性を保つべきこと、政策決定者に対する効果的なコミュニケーションの仕方を OJT で学ぶことの重要性を強調した。

セミナーの最後に、アーメド所長より、外国機関とは「共同研究方式」でエチオピア側が主体性をもって研究に取り組みたいとの言葉があった。また、PSRC は首相府直轄の機関で政府予算で運営されているので韓国 KDI に近いが、めざす機能としては、政策策定プロセスに深く関わっている台湾をベンチマークしたいと述べた。そして、GRIPS・JICA には台湾等の訪問を通じた実践的な学習の協力可能性(第三国研修)を検討してほしい、との要望が出された。

3. 生産性研究

PSRC 契約について、予算・計画担当および調達・財務担当者を含めて最終の詰めを実施した。帰国後、GRIPS 内の決裁も完了し、9 月上旬に契約締結の見込みである。

PSRC 契約が早期順調に締結できるとの仮定のもと、「エチオピア生産性レポート」の中身の作業についても詰めが行われた。すでに決まっている構成案に対し、以下の作業が必要である。

0. イントロ・要約(のちに執筆)

1. 生産性の定義、重要性、理論、測定等(ベトナムで作成中の同様の章を大野が

修正したのち参照する)

2. エチオピアの生産性データ分析 (PSRC の Kidu 氏および EDRI の Mulu 氏がドラフト)
3. 生産性の国際比較 (同上)
4. 企業調査 (山田教授とも連携して秋に実施、以下参照)
5. 政策提言 (のちに執筆)

このうち4については、名古屋大学の山田肖子教授がハワッサ・ボレレミ両工業団地の全縫製企業を対象に、労働者マインドセットやスキルに関するききとりや試験を実施中であり (SKY Project)、それとの連携方法をエチオピア訪問中の山田教授と議論した³。我々としては、表面的でない、生産性問題の根幹に達するような調査をめざしており、また SKY Project と重複しない補完性をもちたい。我々の調査は経営者へのインタビューをより重視し、ボレレミとハワッサに加え、メケレ調査も追加する。労働、マネジメント、政策の3レベルについて、分析枠組とききとるべき内容の議論をした。これについては質問票への具体化作業が必要である (PSRC・EDRI が9月作成)。さらに我々が重視するのは、たんに外国人とシンクタンクが研究するのではなく、政府・企業・労働者などのステークホルダーを各段階で実質的に巻き込んで、彼らが納得しオーナーシップをもつものへと分析と政策提言をつくりこんでいくことである。今後、PSRC/IPDC から調査企業に対し協力依頼レターを発出してもらう予定。10月末には Inception Workshop または各ステークホルダーへの個別説明を実施したい。

生産性問題はエチオピアが関心を持つべきテーマではあるが、新政権がこれにどれくらいウエイトで関心を示すかは確認できていない。新政権の経済政策はまだ断片的にしか見えてこないが (国有企業売却方針、経済刺激策の必要性、中東やディアスポラの資金動員など)、生産性レポート、輸出振興、外資誘致体制強化、中小企業支援、日系企業誘致、日系・現地企業のリンケージ構築などは日本が協力すべき長期的課題のコア部分として、新政権の意向確認を待たずに前へ進めていくべきと考えている。

³ 名古屋大学の山田肖子教授のSKYプロジェクトは南ア、ガーナ、エチオピアにおける工業団地入居企業の労働者のスキル診断を、彼女が開発した標準的方法で筆記・技能試験を現場監督者を巻き込む形で実施する。エチオピアの調査は、以前JICAにいたフェカドウ氏の協力をえて、10～11月にボレレミとハワッサ工業団地で実施する。労働者の総合的スキルやTVETプログラム・労働者期待・企業期待3者間の整合性を、国際比較可能な数値データで得ることができるという。来年1～2月に企業・TVETへのフィードバック、3月に政府への報告を行う予定。

4. 金属産業開発インスティテュート(MIDI)、ハンドホールディング支援、金属企業訪問

＜MIDIとハンドホールディング＞

我々は MIDI を 6 月に日本に招き、金属機械企業やその支援機関の訪問を行った。この研修結果をフォローアップし、今後のアクションについて意見交換することを目的として MIDI を訪問した（ウォルケネ所長は不在）。デレジェ副所長によれば、帰国後、MIDI 内の 20 部署のヘッドを集めて報告会を行い、研修で得た経験や資料を共有したとのことである。重要な学びとして、日本では公的機関が中小企業に対して技術やビジネスマッチングなどさまざまなビジネスサービスを提供していること、レセプションに接客スペースを設けるなど企業との顧客関係を重視していること⁴、産学連携を含め外部のさまざまな組織と連携していること⁵、をあげた。ただし、MIDI チームが作成した研修報告書は、残念ながら簡単すぎて、我々が期待した深い分析や MIDI の機能強化を意識した具体的提言はなかった。インド (CSIR) と MIDI とのトゥイニング・アレンジメントについて質問したところ、品質管理システムのコーディングやベンチマーキング等の技術面が中心で、ハンドホールディング支援のような企業へのアウトリーチは行っておらず、日本の支援とは補完的であると述べた。

エチオピア側の強い関心事項である自動車組立分野への日系企業誘致については、いすゞ社は KAKI と提携による商用車組立をすでに決定、目下、生産準備を進めている（後述）。他の日系企業は、潜在的関心はあるものの克服すべき課題があり慎重なスタンスである。今後、日系企業を交えて、エチオピア進出の阻害要因（現地生産と完成車輸入をめぐる税体系、中古車パラレル輸入、市場ポテンシャル、ビジネス環境など）について、工業省や MIDI 関係者とセミナー形式で意見交換する機会をもつ可能性を検討したい。また、GRIPS チームが本出張後にケニアで実施した自動車産業調査の結果をふまえ、ケニアとエチオピアの比較分析を報告することも考えたい（ケニア出張報告を参照）。こうした趣旨のセミナーを開催する可能性をデレジェ副所長に打診したところ、ウォルケネ所長と確認して返事するとのことだった。

デレジェ副所長から、GTP2 の中間レビューの結果をうけて、工業省が重視している課題や取組について説明があった。まず、外貨不足が産業界にとって重荷となっており、悪影響を最小限にいとめるために政府は産業別に優先順位をつけて外貨配分をしている（輸出志向産業、および建設資材、機械、自動車を優先）。誰に聞いて

⁴ 埼玉県産業技術総合センター (SAITEC) は、受付近くに企業と個別面談できる接客スペースを設けている。

⁵ 大阪府のものづくりビジネスセンター大阪 (MOBIO) には、地場の中小企業の技術・製品を紹介する展示スペースに加え、同施設内に産学連携コラボオフィスがある。

も外貨不足が経済の足枷せとなっており、その克服のために輸出振興が最優先課題とされていることが分かる。民営化や Diaspora Trust Fund などの新施策が打ち出されたのも、何としても外貨を集めるという発想の延長線上にあると考えられる。さらに、工業振興は工業省所管分野だけでは対処できない問題であり、貿易省、税関、ロジスティクスサービス、銀行、各インスティテュート等の関連機関とよく連携して、企業に効率的にサービスを提供できるようにならねばならないが、そうっていない。なお、アビイ首相が導入したモニタリング評価システムに関し、MIDI が工業大臣と約束した年間目標には、輸入代替産業の振興とともに、輸出目標も含まれているとのことである。材料調達のために外貨配分をうける必要があるかららしい。

<自動車・金属関連の企業訪問>

MIDI のアレンジで、KAKI 社 (いすゞと提携してトラックの SKD 生産準備中)、および METEC 関連 2 企業 (車両組立および金属鋳造部品製造) を訪問した。MIDI からはデレジェ副所長はその一部、フィケルテ氏とメンギスツ氏はすべてに同行してくれた。

KAKI 社では、Kahsay Kidanu 社長および Michael Girmay 副社長から以下の説明をうけた。同社は 2003 年の設立、従業員は 333 人、うち 196 人が幹部・専門職である。今までいすゞ車の販売・サービス業を 14 年、および農産物輸出 (コーヒー・ゴマ) を行い、6 州に支店をもっている。過去に Sino Truck も輸入したが、現在はいすゞ車の輸入・販売に専念している。新規事業として KAKI Motors を立ち上げ、いすゞの技術指導をうけながら、商用車の SKD 生産を準備中である (6 ユニットの組立ライン)。新工場の建設は終了し、これから機械を設置するところである。このほか、ショールーム、販売後のアフターケア・サービスや部品販売、車体修理、倉庫を含む施設をアテムガナ (アジスアベバの西郊 25km、敷地面積 2ha) に設ける。2019 年 1 月に開所式を行い、2 月から組立生産を開始する予定である。投資資金のすべてを KAKI Motors が負担し、いすゞは工場・施設レイアウトの提案、およびアフターケア・サービスの訓練 (当面無料) を行う。ケニアの Isuzu East Africa 社や日本のいすゞ本社も訪問した。将来的には、いすゞとサービス協定を締結し、訓練・研修費用を含め負担することになる。組立工場はワーカー 10 人で年 40 台のパイロット生産から始めて、3 年程度でフル稼働をめざす (生産能力は年 2500 台)。将来的にはスーダンや中央アフリカ等の近隣諸国への輸出も考えたい。アフターケア・サービスについては、まず本年 11 月に Kality 第 1 号店を開業し (1,500m²:ショールーム、新車販売、部品販売)、その後、Kality 第 2 号店 (5,000m²) を整備の 2 段階で取組む構想である。

KAKI 社によれば、最大の課題は外貨不足である。コーヒー・ゴマの輸出で 1,000

万ドルの外貨収入をあげているので、現時点では必要な輸入資材の8割は充足できているが、外貨不足により消費者の購買力が抑圧されている問題がある。将来的には農産品輸出を拡大して2,200万ドル程度の外貨を獲得したいと考えており、利益の50%を商用車組立から、36%を農産品輸出から稼ぎ出すシナリオを描いている。税法系についても説明を受けた(ケニア報告の付録参照)。商用車のCBU(完成車)輸入は関税が10%、付加価値税が15%、withholding taxが3%、物品税はなし。SKD生産は部品関税が5%であとは同じ。完成車とKD部品にかかる関税差が5%と小さすぎるといえる問題はあるが、現在は商用車の国内需要が高いので値段に関わらずつくれば売れる状況にあり、KAKI社にとってはいまのところ深刻でない印象をうけた。

METECグループの2つの主要企業を訪問した。これらは以前軍需工場だったものが、2010年の再編で防衛省傘下のMETECグループの一部となった。なおMETECグループには、他にも農業機械、建設機械、自動車部品、エンジンなどを製造する企業が計百近くある。

Bishoftu Automotive Engineering IndustryのMetafer Beshahwured少佐兼副社長から次の説明をうけた。同社は1983年に設立され、当初は北朝鮮やロシアの軍用トラックや戦車の維持管理を目的としていたが、2010年からMETEC傘下に入り、軍用と商用生産の両方を担っている。132haの敷地に8つの工場をもち、約3,400人が働く大企業である⁶。エチオピアの自動車産業の育成をめざし、地場企業への技術移転や民間企業の能力が十分でない分野の事業を担っている⁷。

商用車では、かつてロシア・中国・ドイツ・イタリア企業など10社ほどと提携していたが、現在はYutong Bus(宇通集団)、FAW(中国第一汽車集団)、Foton(福田汽車)の中国3社に絞っている。これは品質や人材育成面でパフォーマンスを評価した結果である。軍用車生産ではロシアやウクライナと提携している。アジスアベバ市にバス2000台を提供しているの、さまざまなMETECバスが市内を走っている。バス設計は中国と共同で行い、部品はMETECが決める。部品を外国企業に発注することもある。1日あたり(2シフト)のCKD生産台数は、大型トラック16台(生産能力22台)、ピックアップ10台(生産能力20台)、バス6台(生産能力10台)である。溶接や塗装はするが、熱処理はMETECグループの他社がやっている。多様な車種を生産しているが、今、絞り始めている。日本企業は品質に優れているので提携に関心はある。

⁶ 全従業員3,400人のうち、15~20%が運転手や清掃担当等のサポートスタッフである。200人が修士や大卒、他はCollegeやTVET卒業生である。

⁷ 同社はエチオピアの自動車産業振興を担う国策企業なので、民間との競合は避ける。たとえば、NAエンジニアリング社とSino Truckの提携が軌道にのれば、当該事業には関わらない方針とのことだった。

課題は外貨不足と中古車の大量流入である。中古車の8割強はドバイ経由でくるが、環境や燃料効率で問題を起こす懸念がある。(KAKI社できいたとおり)、CKD生産企業は申請すれば免税5%が得られるが、さまざまな書類を準備するのは煩雑なので活用していない。経営の自主性について質問したところ、提携先や人事はMETEC本部の決定事項だが、投資・事業計画は企業独自で決められるとのことだった。資金調達はMETEC本部を通じて行っている。

Akaki Basic Metal Industryでは、Tefatsion Desta 副大尉と Worka Bekele 副大尉から次の説明をうけた。同社は1980年代に設立され、鋳造を中心に機械加工・溶接・鍛造・熱処理などのワークショップをもち、官需による金属部品の特注生産を行っている。MIDIのウォルケネ所長やフィケルテ氏は同社出身である。従業員は1,241人。ダム、砂糖・肥料工場、農業機械などの大型公共事業用資機材の設計・製造のほか、軍用部品の製造も行っている。民間企業に委託生産を行うこともある。外国援助はうけておらず、すべて政府予算で賄っている。現在の課題について質問したところ、既存設備が老朽化しており機械更新の必要性があること、外貨不足により原材料の化学薬品が入手しにくいことをあげた。FDI流入に伴い繊維縫製をはじめとする産業機械の維持管理・修理を行う需要は高まると見込まれ、今後Akaki社においても、政府や軍関係の特注に限らず、民生用の産業機械の修理やスペアパーツ製造も行えるとよいと思われた。

UNIDOのタデッセ氏に協力いただき、大野健一はトヨタの販売・サービス代理店であるMOENCO社を再訪した。前は経営問題を聴取したが、今回はワークショップや部品販売などの現場を見せていただいた。全体で3.4ha。オフィス、ショールーム、訓練センター、部品倉庫・販売、社員食堂のほか、4つのメイン建屋で定期点検、一般修理、ボディ&ペイント、洗車を行っている。63のサービスベイ、39のボディペイントベイをもつ。事故車のフレームをなおすための精密測定器など、最新機械もいくつか導入されている。ペイントはすべて閉鎖空間で行う。顧客は予約ベースで、定期点検なら同日ないし翌日には終了する。最大の問題は駐車スペースが満杯なことで、点検・修理済みの車が平均150台、8日間ずつ滞留しているという。これは、政府・プロジェクト関係の車が多いので支払い手続きに手間がかかるためという。訓練センターではTVET卒業生から試験選抜し、2年間の学習期間をへてMOENCOに採用する新卒プログラムのほか、従業員の追加研修、技術評価テストなども行う。教官は4名で、すべてトヨタのスペックに沿って教育・評価している。MOENCOの勤務環境がよいので従業員でやめる者はほとんどいないという。部品倉庫では、顧客は予約なしにきて順番待ちチケットをとったら数分で部品を購入・受け取りできるといい、実際タデッセ氏も自らの体験からそのとおりだといっていた。部品倉庫も整理

整頓が行き届き、トヨタ方式が浸透しており、たしかに数分で顧客対応できそうだった。この倉庫からは、点検修理部門や全国支店への部品配給も行っている。

5. 工業省での繊維縫製セミナー

8月15日(火)午前、工業省の会議室にて、工業省・JICA・GRIPS・UNIDO 共催のアパレル関連のセミナーを、日系繊維商社としてはトップの伊藤忠商事と連携して実施した。事前にアンバチュ工業大臣に表敬し、ボガレ国務大臣(繊維担当)が議長をつとめた。参加者は、繊維産業開発インスティテュート(TIDI)、エチオピア繊維・縫製製造業協会(ETGAMA)、エチオピアカイゼンインスティテュート(EKI)幹部を含め、エチオピア・日本側あわせて20名強。本セミナーは、伊藤忠商事本社の田中裕也課長(繊維カンパニーのファッションアパレル第三部リテイル・クロージング課)と石丸志向氏(アフリカ総支配人付兼ヨハネスブルグ支店)のエチオピア訪問にあわせて企画したものである。伊藤忠商事からはグローバル・バイヤーの視点からみた繊維縫製業の生産・消費地シフト、アジア主要生産国の現状評価とエチオピアの立ち位置(「ベトナムとバングラデシュをベンチマークせよ」)、グローバル市場で成功するために不可欠な8つのKPIなどについて発表があった⁸。また伊藤忠が支援した中国のShenzhou International GroupやベトナムのSunrise Groupの強化、素材の強化(ペルー綿花)、品質・生産性・競争力強化における日本型マネジメントシステムの重要性についてもお話しいただいた。

8つのKPIに対しては、エチオピア側参加者から強い関心が示された。ほかにも、教育訓練内容と企業ニーズの整合性(外資と地場企業のニーズや訓練の違いを含め)、素材産業(天然繊維と化学繊維)の育成・誘致のあり方、賃金と生産性の関係および最低賃金の導入是非、マインドセット問題、顧客視点を導入した目的志向・実践的なカイゼンの必要性などについて、活発な議論が行われた。EKIのマコネン所長やセブレ副所長からは、EKIが取組んでいる生産現場でのカイゼン普及やマインドセット変革をめざした国民運動の展開について紹介があった。

最後にボガレ国務大臣より、今回は日系企業と連携した最初のセミナーだった、伊藤忠から提起されたエチオピア企業の課題はすぐには解決できないが、今後、双方で努力をしていきたいとの発言があった。また、日系企業はバイヤー・サプライヤとい

⁸ 8つのKPI指標は次のとおり。①納期遅延率、②B級品率、③ドキュメントと実際の数量の差異比率、④過剰・不足出荷管理、⑤顧客との日常コミュニケーションや対応システム、⑥販売国での検査率、⑦B級品の在庫管理、⑧CSR評価。バイヤーはこれらを厳しくチェックして、サプライヤの選別や排除を行っているという。

う商売関係を超えて、現地の企業や人材強化に取り組んでくれる点を評価すると述べた。エチオピアは農耕社会から工業化に移り始めたばかりで、ソフトスキルや勤労文化などの基礎的訓練が必要である。工業省はEKIと連携して、昨年からカイゼンを選択的に産業別インスティテュートに導入している。投資誘致にも積極的に取り組み、工業団地建設や鉄道敷設（アジスアババ～ジブチ、ジブチ～メケレ間）も進んでいるほか、エチオピアは欧州市場に近いので、日系企業との今後の連携に期待したいと述べた。

今回のセミナー開催では、UNIDOのタデッセ氏には、工業省への事前説明や日程調整において、彼がこれまでに培ったネットワークを駆使しての多大な協力と尽力をいただいた。深謝したい。

6. マルコス前駐日大使

マルコス・テクレ前駐日大使は、2016年1月に帰国後、外務省新設のForeign Service Training Institute 所長に任命された。首相任命だが外務省傘下である。ただし外務省では学位を出せないし設備がないので、公務員大学に兼任出向し、同大学の建物や寮や食堂をレンタルして同インスティテュートを運営している。外交・国際関係修士プログラム（公務員大学）と外交官育成プログラム（外務省）を提供している。規模が大きいのは後者である。具体的には、30歳以下の学部・修士履修者から全国共通試験、外交・国際関係試験、面接の3段階で候補者をしぼり（選抜に毎年8ヵ月かかるという）、合格者には1年の座学と1年半のOJT（海外駐在）を課して、一等書記官レベルに育てていく。年110人の枠に3,000人の応募がある。昨年4回生が入学したが、公務員大学との連携はこの1年である。また2年ごとに外交官を再訓練（5～7週間）することになっている。エチオピアの外交官は、ケニアやウガンダと比べて訓練が足りない。すでに外交官となっている人々も知識が十分でない。

1年めのコースは100近くあり、外交、法律、交渉術、ネットワーキング、経済、スピーチ、ディアスポラ・マネジメント、体操（軍事キャンプに入れる）等々さまざまである。英語をさらに強化するほか、第2外国語（仏・中・アラビア語から選択）を課す。専属スタッフは、私が所長、ほか次長、局長2名、アシスタント3名の7名体制でやっている。もちろん外務省役人や外部者を講師として動員しないとやっていけない。私も教壇に立つ。マネジメントより教える方が忙しいくらいである。とくに外部講師のドタキャンに対しては私がうめている。どんな科目でも対応できるようにしている。教授法は一方的レクチャーではなく、テーマを課してのグループ学習である。今年度予算で教師陣8名の追加採用が認められた。役所とのやりとりは面倒だ

が、私はこの仕事が入っている。教えることは好きであり、現在39歳、あと10年はこのインスティテュートにいて、組織の独立性を確保し、訓練プログラムを強化するのが私の夢である。

7. 次のステップ

エチオピア政府の体制と政策はまだ流動的である。9月初旬の党大会後、新政権のアジェンダは経済政策にシフトする見込みである。また新聞報道によれば、政府省庁の再編・スリム化の可能性があるとされる。産業政策対話チームとしては、今後明らかになるであろうエチオピアの開発政策の方向性や優先課題を把握したうえで、適切なタイミングで、日本の産業協力について新首相や政府首脳との理解と承認を得ることがきわめて重要になる⁹。これには産業政策対話への積極参加、日系企業の誘致と現地企業とのマッチング、生産性レポートの執筆、ハンドホールディング支援、また関連するJICA支援として輸出振興、投資促進・工業団地、中小企業・カイゼンを含む。JICAエチオピア事務所はもちろん、在エチオピア日本大使館やJETROアジスアバ事務所を含むオールジャパンによる協力を引き続きお願いしたい。

今回の産業政策対話ミッションのタイミングは12月または来年1月前半を予定したい。条件が整えば、(HLFにかわる)新枠組のもとで閣僚級の会合を開催することも考える。政府系シンクタンク再編の動きをふまえると、PSRCが何らかの形で関わるのが望ましいが、事務局機能をPSRCにおくのか、PSRCとEDRIによる共同事務局とするのかを含め、検討が必要である。また名称を変更し(たとえばDevelopment Policy Forum)、これをPSRCとEDRIがハイレベルの政策担当者向けに恒常的に開催するフォーラムと位置づけ、その枠組の中で、日本も産業政策に関連する議論を年2回実施することも一案と思われる。日本とのテーマは、当面は生産性レポートの進捗報告を軸にするのが適切と考えるが、ある段階で、JICA「産業振興プロジェクト」の他コンポーネント(輸出振興、投資促進・工業団地)の実施現場からの問題提起、およびエチオピア側による関連分野の報告を組み合わせる可能性も検討に値しよう。研究コーディネータのKidu氏に今後の進め方の企画案を依頼しており、今後それをもとにフォローアップしていく。

⁹ アビイ首相は精力的に各国首脳や海外機関トップとの会見を行っている。本年6月にはアラブ首長国連邦のムハンマド皇太子がエチオピアを訪問し、10億ドルの援助(贈与)と20億ドルの投資を約束した。7月の米国訪問時には世界銀行やIMFトップとワシントンDCで会ったほか、8月には英国国際開発大臣、ドイツ経済協力開発大臣が相次いでエチオピアを訪問、新首相と会見している。さらにアビイ首相は9月1～4日に中国出張し、北京開催のFOCACに参加する予定である。日本としても(来年8月のTICAD VIIを待たずに)、エチオピアへの産業協力について積極的に発信していく機会をもつことが望まれる。

生産性研究については、すでに昨年より小作業を積み重ねているが、9月上旬に契約締結次第、すみやかに本格稼働させたい。そして、10月末頃に大野健一がエチオピアに出張し、PSRC・EDRIの研究チームとともに、生産性研究について主要なステークホルダーに説明し、彼らの視点や留意すべき 이슈 を拾い上げる機会を作る予定である。またアーメド PSRC 所長が強い関心を示している、生産性研究の Inception Workshop をこの時期、あるいは12月の産業政策対話のメインミッション時に行うことを検討したい(後者の場合は、閣僚級会合の場も活用していく)。生産性研究の重要コンポーネントである企業調査は12月～来年1月にかけて実施する予定だが、それに先立ち、PSRC/IPDC から対象企業に対して協力依頼レターを発出してもらうこととする。

実務レベル会合については、伊藤忠の繊維縫製セミナーはエチオピア側の具体的な関心にマッチし、好反応がえられた。これを契機として、日系企業とのリンケージを通じた地場企業・人材のレベルアップをめざす官民協力へ発展していくことを期待する。また今後も、日系企業マッチングを念頭においた実務レベル会合(業種別セミナー)を実施していきたい。次の企画案として、エチオピアが重要視している自動車組立をテーマとして、GRIPS チームのケニア調査結果の報告、さらにはエチオピアに関心をもつ日系企業による報告を行うことも一案と考える。

ハンドホールディング支援については、BDS 事業がまもなく始まるので、早期に対象企業を確定し、専門家の投入スケジュールやカイゼン事業との連携方法、MIDI の役割などを決める必要がある。その際、日系企業とのマッチング推進の観点から、KAKI や MOENCO を候補に加えて、彼らの事業活動を支援する余地を残すかどうかについても検討する必要があるだろう。帰国後、すみやかに JICA や BDS コンサルタントと詳細を調整していきたい。

日程・面談先

- | | |
|----------|---|
| 8月12日(日) | アジスアベバ着。キダネマリウム PSRC リードリサーチャー兼コーディネータとスケジュール確認と事前打合せ。名古屋大学山田肖子教授と生産性調査に関する打合せ。 |
| 8月13日(月) | MIDIにて、デレジェ副所長およびフェカルテチームリーダーと本邦研修のフォローアップと今後の取組に関する会議。欧州三井物産ナイロビ支店の宮本和昌マネジャーおよび、同東京本社駒月新也氏と、昼食を交えた意見交換会。KAKI社(いすゞ)訪問。 |
| 8月14日(火) | METECグループの Bishoftu Automotive Engineering Industry社と Akaki Basic Metal Industry社の工場視察。キダネマリウム PSRC 研究員と生産性調査にかかる契約に関する打合せ。 |
| 8月15日(水) | ラディソンホテルにて、伊藤忠商事のセミナー登壇者2名(繊維カンパニーファッションアパレル第三部リテイル・クロージング課 田中裕也課長、およびアフリカ総支配人付開発担当兼ヨハネスブルク支店 石丸志向氏)と事前打合せ。その後、工業省でアンバチュ工業大臣および繊維担当のボガレ国務大臣を表敬。引き続き、ボガレ国務大臣が議長のもと、アパレル関連セミナーを開催(工業省・JICA・GRIPS・UNIDO共催)。エチオピア側は繊維産業開発インスティテュート(TIDI) セレシ所長、業界団体のエチオピア繊維・縫製製造協会(ETGMA)、日本側は伊藤忠東京・大阪本社から前田慶一氏、中村公俊氏、同社現地事務所のエレニ駐在事務所長氏、アメハ副所長、日本大使館、JICA、JETROから全体で20名強の参加。伊藤忠商事からグローバル・バイヤーの視点からみた繊維縫製業の現状や、アジア主要生産国の現状評価とエチオピアの立ち位置等についてプレゼンし、意見交換を実施。午後、GRIPS チームのみ PSRC と生産性調査の契約に関する打合せ。夕方、EDRIにてヨハネス所長およびムルシニア研究員を含む EDRI 研究者と面談。 |
| 8月16日(木) | アジスアベバ大学のダニエル教授と意見交換。PSRCにて、ムル EDRI シニア研究員およびキダネマリウム PSRC 研究員と生産性調査に関する調査内容や活動計画に関する打合せ。JICA 関係者と夕食会。 |
| 8月17日(金) | アーメド PSRC 所長およびヨハネス EDRI 所長と面談。その後、大野健一による、PSRC と EDRI 研究者の能力向上のためワークショップを開催。30人以上の研究者が参加のもと、アジアの開発政策シンクタンクの好事例を紹介する講義と意見交換を実施。夕方、JICA 事務所にて栗田企画調査員から民間セクター分野の事業動向の情報共有、引き続きラップアップ会合を実施(田中次長、菊間職員、栗田企画調査員、および片井課長同席)。 |
| 8月18日(土) | 名古屋大学山田教授と生産性調査に関する打合せ。 |
| 8月19日(日) | ナイロビへ移動。 |

(以下、大野健一のための行程)

- | | |
|----------|--|
| 8月23日(木) | 夜アジスアベバ着。ヒルトンホテル滞在。 |
| 8月24日(金) | 報告書、出版会合の準備等の作業。 |
| 8月25日(土) | アルケベ大臣と出版関連の打合せ。 |
| 8月27日(月) | MOENCOのアフターケア・サービス、修理工場へUNIDO 東京タデッセビジネスアドバイザー同行のもと、視察。ムル EDRI シニア研究員およびキダネマリム PSRC 研究員と生産性調査の打合せ。ホテルにて、アミノ社の花卉調査団と意見交換。 |
| 8月28日(火) | アルケベ氏主催の出版会合イベントに参加。 |
| 8月29日(水) | アルケベ氏主催の出版会合イベントに参加。 |
| 8月30日(木) | 公務員大学にて、マルコス Foreign Service Training Institute 所長(前在京エチオピア大使)との面談。夜、アジスアベバ出発。翌日成田着。 |

第30回 政府・閣僚の再編、新商工省、 新シンクタンクPSI

<日程> 2018年12月1～7日(実働日)

<メンバー>

GRIPS 開発フォーラム：大野健一、飯塚美恵子

JICA 本部：産業開発・公共政策部から河西裕之審議役、上原実彩子特別嘱託

<現地での主な日本側の同行者・面会者>

在エチオピア日本大使館：松永大介大使、志水史雄 AU 大使、枝村暢久書記官

JICA エチオピア事務所：山田健所長、松山剛士次長、菊間祥人所員、Gebeyehu Tuji 民間セクター開発プログラムオフィサー

UNIDO エチオピア事務所：タデッセ・セグニ氏(日系企業投資支援)

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

共同研究者として、PSI の Mulu Gebreeyesus シニアリサーチフェロー

<概要>

エチオピア新政府は発足以来半年を経たが、政策・組織・人事がまだまだ流動的である。我々は1年以上、産業政策対話の最重要部分であるトップレベルとの対話が十分にできていない。

2018年4月に発足したアビイ政権は政策上の新機軸を矢継ぎ早に打ち出してきたが、10月中旬にはさらに省庁を再編・統合したうえで内閣改造を行い、大臣・国務大臣の多くが交替した。政権発足時の内閣は半年の短命で終わったことになる。加えて、組織の簡素化・重複回避のために、実施機関についても多くが再編・統合された。この中には産業政策対話の重要なカウンタパートである政策シンクタンクも含まれる。さらに再編の順からすると、我々の協力実施上重要なパートナーであるカイゼンや金属機械などのインスティテュートもこれから再編や新人事の対象となる可能性が否定できない。政府再編の大きな部分は終わったようだが、微調整はまだ続くものと思われる。この状況下、政府の内部者も外部のパートナーも、新たなキーパーソンと関係を築いて政策行動を起こすのに時間がかかる事態となっている。これについては、日本の開発協力やその一部である我々の産業政策対話も同様である。この

状況は、新政府の陣容と政策が固まるまで当分は続くことであろう。ゆえに我々としては、いっばうで、首相を頂点とする新指導者らとの関係づくりを急ぎ、彼らの政策方向性を確認し、日本の協力に関する承認とコミットメントを得るとともに、他方で、二国間協力のコア部分については新政権でも受け継がれるとの仮定のもと、現場レベルで各案件を具体的かつ着実に進めていくことが肝要である。

これまで多くの国や国際機関のトップがアビイ首相と面会し、エチオピアに対し新たな政策・融資・協力などを打ち出すことに成功しているが、日本については大使交替があったこと、首相・大臣級の訪問がなかったことなどにより、新政権との密接な関係構築ができていない。日本も迅速にトップレベルの交流を図るとともに、政策や協力の中身についても具体的に議論し実施していくことが不可欠である。後者については産業政策対話も重要な役割を果たせる。我々は、以下記すように先方の閣僚級と新関係を徐々に築きつつあるが、やはりアビイ首相との中身のある会合をアレンジすることが喫緊の課題である。来夏の TICAD まで待つわけにはいかないであろう。

以上の方針にのっとり、今回の中間ミッションでは次の活動を実施した。ハイレベルとの関係構築においては、産業政策対話の重要カウンタパートであり、先月統合・再編された政府系シンクタンク「政策研究インスティテュート」(PSI)の Ahmed Abitew 所長(再任)との会合を行った。また工業省と商業省の再統合により発足した工商省(MOTI)の Fetlework Gebre-Egizihaber 新大臣および Yohannes Dinkayehu 国務大臣(留任)と面会し¹、工商省傘下の金属インスティテュートの Workneh 所長(今のところ留任)からも情報収集した。また前駐日大使をつとめ、今回外務国務大臣に就任した Dr. Markos Tekle Rike とも面会した。

個別協力案件の具体的推進については、「エチオピア生産性レポート」作成の協力者である PSI の Kidanemariam 氏および Mulu 氏と同レポートの進捗状況を確認し、また新機軸となるべき労働生産性低迷の原因分析のためのメケレでの企業調査に一部加わった。また金属インスティテュートとは、新状況の情報を収集し、企業支援(ハンドホールディング)の候補企業修正およびこれからの進め方を議論した。なおハンドホールディング実施の重要部分は JICA の BDS 案件が担うこととなる。さらに、日系車両組立企業のエチオピア進出決定ないし関心にかんがみ、エチオピア現地

¹ 産業政策対話が始まった2008年ごろは Ministry of Trade and Industry (MOTI) と議論したが、2010年秋に Trade と Industry は分離された。その後我々は工業省を重要パートナーとして対話を続けるとともに、産業と貿易の一体性にかんがみ、また日本・マレーシアのように産業政策を統合的に進める組織の必要性にもかんがみ、両省の再統合を勧告した。今回それが実現したのであるから、両省の任務・人事の実質的統合には時間がかかろうが、我々は歓迎したい。

パートナー企業の追加調査、政策的支援の必要性の検討および工商省への自動車セミナー企画の提案を行った。

また、前回ミッション以来新たに赴任された松永大介大使、志水史雄大使(AU 日本政府代表部)と面会し、情報交換を行った。

1. 政府系シンクタンクの統合と PSI の発足

GRIPS ミッションは、アーメド PSI 所長からの要請でエチオピア訪問を1日早め、12月1日(土)午前、PSRC ビルにて同所長と面会し、今回のシンクタンク統合につき情報聴取を行った。

前回8月訪問の時点で、政府系政策シンクタンクの PSRC と EDRI の関係は、PSRC が上位のコーディネート、EDRI が調査研究の実施と再整理されていたが、最近さらに両者の完全合併と国家計画委員会(NPC)への所属が決定された。そしてアーメド PSRC 所長が引き続き新シンクタンク「政策研究インスティテュート」(Policy Studies Institute)の所長に任命され、内部組織が改編された。PSRC と EDRI は研究レベルでの我々の長年の政策対話パートナーである。かわりゆく両組織とマンダートのなかで、日本側が両者といかなる関係を再構築すべきかが最近の課題であったが、両者の統合によって、ある意味で問題は簡単になった。

PSI 組織は所長の下にマクロ、ミクロ(セクター含む)、社会開発、民主主義ガバナンスの4部門(Division)をもち、それぞれ局長を置く。各部門は3つの「センター」(研究チームのようなものか)に分かれる。このほか特別局(Special Bureau)として、渉外広報・外部協力(ドナー・国際機関・大学などとの共同研究運営を含む)およびIT・データ管理の2局を置く。現在この案を公務員庁に出して承認を待っているところである。ただしこれは恒久的なものではなく、必要に応じて調整していく²。

両者の統合に伴い、最終的に建物は新築されるだろうが、それが実現するまでは EDRI の入っているビルに集まることになった(場所が足りなければその周辺の貸オフィスも利用)。統合された組織は物理的に近接せねばならないという方針である。PSRC は民間の貸しビルだが、EDRI は公共建物に入っているので賃料が安い[ただ

² キダネマリウム氏からの内部情報として、これまで外部資金を獲得して学術研究や統計分析をしていた研究者の間では、PSIが政策支援にシフトすることに不満と動揺が広がっており、やめるものも出てくるかもしれないとのこと。だがアカデミズムにしか関心のない研究者を排除することは、大学とは異なる政府系政策シンクタンクとしてはむしろ望ましいことであり、前回8月の大野健一によるシンクタンクセミナーでもこの点は明確に述べた。もう一つの不満は、PSIの4局の長に研究者ではない政治的人物が指名されることで、これは正当な不満といえる。シンクタンクは所長下に各局と研究チームが直属するシンプルな組織がよいので、中間管理職はいらない。ただし、アーメド所長を支える研究部長1名はあってもよい。

し EDRI ビルは古くて入り方も面倒なのが残念]。

PSI が国家計画開発委員会（「開発」が新たに挿入された）に直属することは、それに従属することを意味しない。同委員会の使命は5ヵ年計画の策定とレビューだが、PSI は政策ギャップの研究でそれを支援する。さらに各省庁とも個別にやる。アーメド所長の影響力や関係を駆使し、PSI は党・政府いずれとも直接協力する。

PSRC は、政府の指令で8月末から経済回復のための緊急報告を作成していた。アーメド所長と PSI チームが、大野健一のアドバイス³も勘案して2つのバックグラウンドペーパーをつくった。この文書より8つの政策勧告を抽出し、国家計画開発委員会に先週提出した。PSI と同委員会の勧告を踏まえ、政府が今月中に何か行動するはずである。これらは短期の政策勧告であり、政府に対する信頼回復とこの数年の騒擾で被害を被った企業や彼らの負債に対する救済策からなる。

EPRDF 大会のために提出した現5ヵ年計画（GTP2）のレビューでは、過去3年の成長率（8.8%）は悪くないが、構造転換（transformation）が起こっていないこと、すなわち農業から製造業・商業へのシフト、資源依存から近代部門の成長などが見られないことが問題である。製造業低迷の原因としては、輸出不振、国際競争力欠如、労働集約型低付加価値製品への集中などが考えられる。たとえば鉄鋼は圧延だけでビレットが不足し、繊維は縫製 CMT のみである。農業も低成長で生産性向上や高価値品目へのシフトがみられない。国民のほとんどが農民なのにテフ以外食糧自給できていない。小麦・パスタ・食用油などもみな輸入である。工業用綿花生産もできていない。

GRIPS との共同研究は、当方の研究所名がかわただけで中身はなにもかわらない。そのまま継続する。そのための付属文書をすでに取り交わした。GRIPS からの台湾シンクタンク研究ミッションの継続オファーもありがたい。その際には、PSI が企画・実施の中心となることは理解した⁴。

2. 新商工大臣

2010年に分離された商業省と工業省が今回再び統合され、その大臣に就任した Ms. Fetlework に面会した。Johannes 国務大臣（留任、産業担当）も出席。松永大使、

³ Kenichi Ohno, "Ideas for Stimulating the Ethiopian Economy," September 7, 2018. エチオピア出張から帰国後、9月にベトナムで作業を続け、Kidanemariam 氏を通じて PSRC に提出した。

⁴ 台湾ミッションについては、PSI が主導し実施するという条件で、内容・人員・時期などにつき先方のプロポーザルを待ちたい。GRIPS は台湾に関する情報・コンタクトの提供はするがお膳立てはしない。PSI はこの1ヵ月、統合作業で研究活動に手が回らなかったという。それは当然であろう。

山田 JICA 所長、関 JETRO 所長他、日本側も大勢参加した。当方から、日本は JICA が中心となって中小企業支援の新プラットフォームを構築しつつあること、日系企業とエチオピアの対話とリンク促進をしたいこと（当面はアパレルと車両）、およびエチオピア生産性レポートの企画を説明したところ、大臣の反応は以下のとおり。

日本とエチオピアは歴史的文化的にたくさんの共通点がある。だが経済開発では大きな差が出た。日本の奇跡的成長から学びたい。首相や大臣との産業政策対話は継続したい。私は商工大臣として喜んで参加する。日本からカイゼンを学び、エチオピアはカイゼンにコミットしている。商工省自身にも組織としてカイゼンを導入したい。商業省と工業省は統合されつつあり、どの建物に移るか、オフィスレイアウトなどを決めなければならないが、その作業の一環としてスタッフにカイゼントレーニングをしたい。今年度後半に実施する予定である。

日系企業はぜひ誘致したい。企業誘致への JICA [JETRO?] の努力に感謝している。日本には技術と人材がある。自動車政策をとりあげたいということだが、ケニアとの比較でインセンティブを議論してもよい。中古車規制については、環境保護・産業振興の観点から政府がすでに着手しており、まもなく解決されるはずだ [そう簡単ではない]。外貨不足は深刻だが、これは予想外の輸出不振による一時的問題である [?]。国家輸出委員会が、輸出および輸入代替（自動車含む）の振興を検討している。わが国はアフリカ第二の人口と高成長、中産階級の勃興がみられるので、日本車メーカーにとって魅力的なはずだ。

エチオピア生産性レポートも歓迎する。2月に中間報告をしたいということだが、我々も政策やアクションを議論していきたい。

ところで、我々は National Quality Infrastructure にも関心がある（注、これは安倍政権でいう「質の高いインフラ」ではなく、さまざまな分野の国家基準認証システム導入のこと、インフラという言葉がまぎらわしく、大臣の意図を理解するのにしばらくかかった）。エチオピアはケニアより製品基準導入が遅れている。世銀支援が約束されたがそれだけでは足りない。日本の協力はいただけないか（当方としては初めて聞く話なので、詳細をききたい、もちかえって検討したいとあいまいに答えておいた。）なおこの提案は、製品基準が科学技術省から新商工省に移管されたため、省としてのとっかかりを求めている要請であろう。具体的な目標や方針はまだないようであった。

全体として、漠然とした話やかならずしも同意できない話もあったが、大臣も着任したばかりなので仕方ないであろう。先方からもちだした国家基準の件は別として、当方の提起したポイントすべてに肯定的に答えていただいた点は評価したい。

3. 日系企業とエチオピア政府の対話促進

商工大臣にも説明したとおり、GRIPSは産業政策対話の一環として、エチオピア進出を決めたあるいは真剣に検討している日系企業と個別に意見交換し、もしその企業が課題解決のために政策支援や先方政府との対話を望むならば、そうした場を設定したいと考えている。これまでも大使館、JETRO、JICA、UNIDO、本学などが個別企業を支援することは多々あったが、この企画は企業が困難に直面してからではなく、将来を見据え、目標を設定し、前向きかつ集中的具体的な政策対話を行い、双方のアクションを通じて当該企業のみならず同分野の全企業に裨益する形で行いたいと考える。日本側の目的は日系企業の進出実現と事業成功であり、エチオピア側の目的は自国企業の強化と産業政策の質向上であり、すなわちウィンウィン関係の実現である。その最初の分野として、個別企業の動きをみた結果、我々はアパレルと車両組立を選択した。これは二国間・官民間のマッチメイキングであり、両サイドが双方に対話と行動を望んでいることを前提条件として行うものである。我々は企業が関心を示さない事業を無理に対話の俎上にのせるつもりはない。もしこの試みが成功すれば、将来は企業数や対象分野を拡大していくことになる。

4. MIDI、METEC、DBS、ハンドホールディングなど

金属産業発展インスティテュート(MIDI)のウォルケネ所長より、今回の省庁再編・内閣改造のインパクトをきき、我々との協力案件の進捗について意見交換した。要点は以下のとおり。

商業省と工業省の再統合は数年にわたり議論されており、それが実現したわけだが、実施レベルではまだ期待された成果はあがっていない。貿易政策と産業政策は相互補完的であるべきだが、いまのところ分かれたままである[統合1ヵ月ではそれは当然であろう]。商業省は企業や産業を育てる発想がなく、ルーチンや規制中心のオペレーションである。さらに人員や予算が商業省側に偏っている。新商工省の国務大臣は3人だが、商業側2名、工業側1名であり、留任のヨハネス国務大臣がこれまでの金属機械化学のみならず、すべての産業セクターおよび全6産業別インスティテュートの担当となった。国務大臣が工業側にもう一人はいる。

それから新商工省(もと工業省)が現地企業・中小企業の管轄となり、エチオピア投資委員会(EIC)がFDI企業の管轄となった。だが支援や訓練やリネージュ促進のためには商工省とEICの連携が不可欠となる。MIDIについていえば、マンデートは基本的にかわらないが、これまで大中企業中心に支援してきたものが、これからは中

小企業支援を強化せねばならない違いはある。

METEC については幹部が汚職で逮捕され、新社長が任命された。METEC は従来から下請け中小企業を育てていたが、これからはそれを加速せねばならない。MIDI と新 METEC が中小企業支援の核とならねばならない。さらに政府からは、軍民分離も指示されている。METEC グループの Gafat 社が兵器専用となり、皆さんが前回見学した Akaki 社は民生専門となる [この分離指令はきわめて望ましいが、どこまで徹底されるかをみななければならない。当方は軍服で出てくるのはやめてほしいと述べておいた]。

以前工業省が推進していた一貫製鉄所計画の現状を聞いた。これについては MCI 報告以降に新たな F/S が実施され、立地がメテハラからコンボルチャに変更されたという。新 F/S とその要約を政府に提出済みであり、アビイ首相は前向きと聞いている。財務省を通じて中国での FOCAC 会議にも持っていった。当方から、中国融資の負担増がアフリカ各国で問題となっている今、さらなる中国融資は望ましいのかきいたところ、融資ではなく投資もありうるとのことだった。

日本とのハンドホールディング (HH) について、JICA 不破氏からは HH に向けての準備は今のところ順調である、B&C アルミ社は当確だが、いずれのパートナーである KAKI 社も HH 候補に入る可能性があると説明、さらにアルミもう 1 社はどうかと打診した。なお MIDI は、残りの候補を探すための企業リストを我々にすでに提示しており、そこには鉄鋼圧延関係が多く含まれている。さらにウォルケネ所長は、中小企業 6 社が集まって食品関連機械を製作しているクラスターがあり、中小企業支援の観点から METEC も彼らを支援するが、日本としては小企業でも HH 対象になるかと質問した。原則的に拒否する理由はなく、もし HH に適した企業群ならば積極的に支援してもよいので、まずはそのクラスターを見学する必要がある (これは現地の方をお願いしたい)。

2月に予定している自動車セミナーについて、参加協力を依頼した。大野健一の自動車組立メモも手交した。当方としては、(8月の伊藤忠アパレルセミナーのように) 場所は商工省にて、ヨハネス国務大臣を議長としてやれば理想的だが、別の提案があればおききする。まずは、日本側 (GRIPS) からセミナー案内のドラフトを提供することとなった。

5. メケレの縫製企業調査

作成中の「エチオピア生産性レポート」では、その目玉として、縫製企業を対象とするディープなインタビューを実施し、エチオピア人工場労働者のマインドセットや

生産性の低さの原因を分析的に探ることとしている(第3章)。PSIのキダネマリム氏とムル氏が担当だが、大野健一も方法論や実施において実質的に関与している。製造業生産性に関するデータ作業はかなり進んだ(第2章)。定義や理論の基礎部分の解説も両氏が担当する(第1章)。これらの作業は昨年来進めてきており、今回は11月より企業実地調査(第3章)を行っている。ボレレミ工業団地の調査は終了し、今週はメケレの4縫製企業を調査した。ハワッサ工業団地の調査はこれからである。企業調査の初期結果は、データの分析結果とともに、2019年2月に中間報告を行う予定である。それにはPSIが主催する、従来のHLFに代わる枠組を利用する。

我々はPSIの2研究者(キダネマリム、ムル)および研究助手(Ms. Zenaye)とともに、メケレのVelocity(印)、MAA Garment(現地)、DBL(バングラデシュ)、ITACA(伊)の4社を2日かけて訪問した。ただし経営陣との面会(英語)は我々も同席したが、ワーカーとの面談は言葉の問題もあり、我々は参加しなかった。MAAは以前2回、カイゼン導入状況を中心に工場を見学したが、外資系で最近操業を始めた他3社は我々にとって初訪問だった。彼らは通関の遅さ、ロジスティクスのコストと遅延、原材料・部品・備品の現地入手困難、停電などの共通課題もあげたが、他方で経営戦略、労務管理、労働生産性などについては、各企業ごとに大きく現状やアプローチが異なり、しかもそれらは日系企業の発想や行動とも異なっている点がきわめて興味深かった⁵。

Velocity社の外国人経営陣はドバイに出払っていたが、アドミコーディネータのMs. Semhalが工場を回りながら全般にわたりよく説明してくれた。190haの土地を確保しており、まず6haの巨大建屋で操業を始めた。生産はまだ1年。スペース的には巨大建屋の2割程度しか使っていないが(原料倉庫、裁断、プリント、縫製、洗濯、ジーンズ加工、オフィススペースなど)、現在の1,500人を来年は7,000人にして、積極的に拡大していく。また縫製から上流投資を行って一貫生産をめざし、将来は建屋を7棟まで増やす。現在ワーカーはメケレからのバス通勤(24台)だが、将来はここを職住一致の巨大な町にする。わが社はアフリカでの操業比重をエジプトからここに移す。労働生産性に問題はない。エジプトよりもよい。水準はよい国の35~40%だが、低賃金だから競争できる。18歳以上の若い女性がほとんどだが、学習は速い。現在、隣接する巨大建屋(4haくらいか)の内部にキッチン、社員食堂、映画館3館、店舗、美容院などをつくっている(内部を見学した、来月完成予定)。その横には多数

⁵ なお宿泊しているホテル前で、以前財務國務大臣として面会や議論を重ねたDr. Abraham Tekesteに遭遇し立ち話をした。彼はその後財務大臣となり、今回ティグライ州の経済産業担当 Vice President に就任したそうである。

の運動場・サッカー場および従業員宿舎をつくっている⁶。病院もつくる。ワーカーには相談室、労働委員会、無料の寮と三食を提供している。以前はストや反抗があったが、現在はなくなった、月に2%くらいやめるので、毎週50人雇っている。ソフトスキルを中心に1ヵ月訓練し、そのあとの追加研修もする。訓練生は月400ブル、ワーカーは基本給700ブルに加えて成果・皆勤手当があるが、残業はしたがない。

MAA Garment 社では、新社長 Fikreselassie Ambaw 氏が正直ベースの話をしてくれた。綿花から製品まで垂直統合の企業であり、現在1500人。H & Mが主顧客でニット中心に輸出している。ただしこの3ヵ月は国内販売と輸出が半々である。国内のほうが、輸出に伴う面倒な手間が省けるうえ、厳しいコスト競争にもさらされない。政府は我々に輸出せよと圧力をかけるが、政府自身がやるべき施策をやっていない。わが社は最近事情があって、経営陣や管理者クラスが全員交替した。私は以前ここの経験があるものの、社長に就任して4ヵ月めである。10th Grade を雇ってその中からスーパーバイザを育てている(人によって2~7年かかる)。30年操業しているから生産管理はエチオピア人でできる。ワーカーはメケレ周辺から雇用する。労働生産性は中国・バングラデシュの3分の1だ[意味不明、中国とバングラデシュはかなり違う]。ワーカーはtrainableであり、生産性問題の原因は経営側(中レベル以上)にある。縫製はある程度強権的(autocratic)でなければできない。エチオピア人経営陣は労働者に強くでれない。しかも労働法によって解雇・処罰ができない。ところが外国人はワーカーを厳しく指導するし、解雇・処罰も平気で断行する。労働者は外国人の命令は聞くし、裁判所も外国人への判決は甘い。実質的に、外国人経営者は法律外である。他方エチオピア人経営者はがんじがらめになっている。通関、銀行、外貨、運輸、電力、港湾、お役所仕事すべてしかり。私が投資家だったら、エチオピアの繊維縫製に投資などしないとのことだった⁷。

Dulal Brothers Limited (DBL)社は、バングラデシュの兄弟保有の巨大なファミリー会社である。メケレ空港から東北に少し行った荒地に建設中の同社を訪問し、バングラデシュ人のシャフィク氏(HRシニアマネジャー)およびエチオピア人のリベロ氏(工場長)と面会した。本国では35,000人を擁して多業種生産をしているが、エチオピアは同社の最初の海外進出としてニット製品の一貫生産をめざしている。2016年に計画をつくり、現在縫製部門が完成しており、来年2月にはアクセサリー生産とプリ

⁶ 宿舎といっても数階建ての寮ではなく、プレハブ1階建ての、日本でいういわゆる仮設住宅である。窓からのぞいてみたが、長方形の部屋にバンカーベッドを入れて8人寝るといふ。トイレ・シャワーは共同。食事は間もなく完成する職員食堂で食べる。

⁷ 大野は、それならば状況突破を外国人の指導や圧力を利用して行ったらどうかと提案した。実際、伊藤忠はMAAを含むエチオピア繊維関連4社を対象として、生産性向上の集中支援を行いつつある(第3節)。ただしこの話は会合ではしなかった。

ントが加わる。2020年にはニット紡績と染色ができる(第3章も参照)。従業員は現在1,300人だが来年2月には2,700人、2020年には5,000人となる予定。縫製生産は今年の6月頃に始め、これで半年となる。7月から、少量だがH&MとKIK向けのズボン・シャツ・プリントニットの輸出を開始した。工場場所はH&Mとともに2013年からさがしてきた。ハワッサ、コンボルチャも回ったが、空港・(将来の)鉄道アクセス、土地拡張性などでここを選んだ。メケレ工業団地は縫製専用で上流投資ができないので入るのはやめた。自分の土地でやると操業の自由度が高い。労働者の質は、まだ半年の操業だが、急速に向上しており満足している。最初は何もわからず、この正面玄関の前の空き地で食事やトイレをしていた。いまは食堂もトイレもちゃんと機能している。生産性や稼働率はまだ低いが、操業半年ではどこもこの程度、これから5年でトップレベルにもっていけるはずである。ラインのスーパーバイザはワーカーの中から選んで育てる。半年ですでに育ててきている。問題としては、第1に、通関手続きが24時間でないこと。一刻を争うアパレル産業で、夜間や週末に通関しないような国はない。第2に、エチオピアには物が無い(サプライチェーンの欠如)。原材料やスペアパーツはもちろん、オフィス用品、日用品、包装材料などもバングラデシュから持ってこないといけない。第3に、停電。政府は電力を安定供給するといったが、実際には日に数時間止まり被害を受けている。第4に、輸送コストが高い。バングラデシュで1988～89年に縫製が始まった時もこれらの問題はあったが、これほどひどくはなかった⁸。

ワーカーは最初行政の紹介で雇ったが、最近は掲示を出すだけで集められる。低い稼働率や生産性は、ワーカーだけではなく経営側の責任でもある。うちの縫製は30ラインあるが、ラインリーダーやスーパーバイザはすべてエチオピア人である。バングラ人の指導下、内部ワーカーや外部の人を育てている。バングラ人はまだ14名いるが、経営・管理ではなくすべて技術屋である。大卒者についてはエンジニアに育てたい。わが社ではワーカー向けに22のソフトスキル(安全、態度、時間順守など)を人事(HR)部が教えており、技術面は小さな訓練センターで教えている。中間マネジャーに対しては、パイヤーから来たクレームの共同分析、ブレンストーミング、コミュニケーションスキル、バングラ派遣研修などで教えている。以上は本国でのやり方と同じである。別枠でGIZの支援もある(3年間、複数企業対象)。バングラ人はパイヤーの厳しい要求にこたえていくために品質・コスト・納品を何が何でも達成しようとしワーカーに圧力をかけるが、エチオピア人はそうでなく、「あしたやれば

⁸ これらの問題はエチオピアのような後発国では予想される事柄であり、全般に物が無いことなどは進出時に当然おりこみ済みなのではないか。通関業務はすぐに改善すべきだが、他課題の解決にはある程度の時間がかかろう。

いい」「残業はいや」「5時には帰る」となる。責任感なし、無断欠勤、文句を言うとすぐやめる。これをかえるのは、エチオピア人のラインリーダーの責務である。うちは勤務手当、能力給、場内店舗などを提供している。食堂設置が次の課題。ただし無料通勤バスは提供しない。遠方からの通いではなく、ごく周辺の町村から徒歩や Bajaj などできてほしい。工場周辺にコミュニティをつくりたい。これはバングラデシュでも同様である。

ITACA Textile 社は伊 Calzedonia グループの企業である。我々が面会した Federico Fraboni 社長は以前スリランカにいた(オメガ社が主たる現地パートナー)。Calzedonia 社は34年前にアパレル小売りとして創業、のちに生産も始め、現在欧米中心に20ブランド、4,500店を展開する。他社製品は扱わない。ITACAは同社によりアフリカ初の工場である。2016年からメケレ空港近くの建屋で訓練を始め、空港南東の地に自社工場を建設、1年前から操業して現在1,200人。2019年末に1,500人に増やす。会社内にはビキニや下着の女性の大きな写真パネルが掲げられていたが、これらは仕事の雰囲気明るくするためだそうで、実際に生産しているのはTシャツやパジャマなどの簡単な製品、全量輸出。縫製工に関してはワーカーの質はよく、学びが速い。何もわからないところから1週間訓練してまともになる。そのあとのラーニングカーブも急速であり、ワーカー訓練に何も問題を感じないと社長は言い切った。問題は中間マネジャーの育成とロジスティックである。総務・技術・訓練・検査などの中間管理職は全員エチオピア人をあてているが、この3年探したり訓練しても適格者がいない。努力、勤勉、注意力などが足りない。メケレ大学卒業生もだめ。エチオピア人管理者たちには大きな責任と仕事を任せており、やる気があれば向上の機会として十分なはずである。辞めるものは少ない。うちの給料が高いわけではなく、近代的工場、おいしい食堂、きれいな通勤バスなどが魅力のようである。ラインマネジャーはより要求が低く、ワーカーの中から選別していく。

能力給や勤務手当でインセンティブをつけている。寮はつくらない方針である。自分で通える範囲の近隣ワーカーを雇いたいからである。うちでは残業に関しておもしろいことが起きている。ワーカーから抜擢されたエチオピア人の4人のスーパーバイザがワーカーたちを強力に、時には対決的に指導し、目標を与えて達成させている。ワーカーたちは目標達成のために、残業手当なしに自分から残って作業をしている。労働問題としては、まず態度ができていない。トイレを壊す、材料を捨てるなど。ただし、歴史の長いスリランカとは比べ物にならないが、わが社のセルビア工場と比べると大してかわらない。生産性・稼働率の向上、あるいはワーカーの不満・要求の提出や対応はスーパーバイザの役割である。あと困るのは、停電、通関(工場建設中

はひどかった)、役所の休日の多さ⁹である。態度の悪い労働者の給料を止めたら訴訟を起こされたり、育てたラインリーダーを近隣工場に引き抜かれたこともあった。わが社は労働集約部分の縫製に徹し、上流のテキスタイルはやらない。電気代は安いが生産供給が不安定、国内綿花の質・量も不安定だからである。テキスタイルはセルビア工場からもってこれる。うちは大きな一貫工場1つではなく、あちこちに分散する生産体制を望んでいる。1ヵ所に生産を集中しても大量の人は雇えない¹⁰。

以上の観察からエチオピアの縫製労働者についてまとめると以下のようになる。第1に、国籍・出自の異なる企業は異なる企業文化・戦略をもっており、労働者のマインドセットや生産性への対処についても各社各様である。第2に、エチオピア人労働者側にも、最初は未経験・低生産性だが、経営側からの指導・圧力等に反応して異なる性格のワーカーに育つという可塑性がある。すなわちガイダンスの巧拙が彼らの生産性を大きく左右する。第3に、外国人および彼らに教育されたラインリーダーは、厳しい国際競争やバイヤー要求にさらされているのでワーカーを厳しく指導する傾向があり、いっぽう伝統的なエチオピア人経営者はそうした市場圧力よりも労働者と事を起こさないことを重視する傾向がある。第4に、エチオピアのワーカーや政府・司法は、外国人による厳しい労働者指導や扱いには目をつぶるが、エチオピア人同士は内輪の慣習や法令の順守を要求すべきと考えている。第5に、ワーカーを導く方法は複数あって、それぞれの国・企業が異なるやり方でアプローチしている。それには強権発動だけではなく、中間管理職による説得、インセンティブやプロモーションで自発性に訴えるやり方、家族としての企業一体感の醸成を通じた企業利益と個人利益を重ねるやり方などがありうる。エチオピアは多くのやり方を比較勘案したうえで、エチオピアに適した方法を発見ないし構築し、従業員のマインドセットと生産性を高める必要がある。これは既存の訓練モデルを無批判にコピーするよりもはるかにむずかしい要請である。

6. マルコス外務国務大臣

以前駐日大使として懇意にしており、エチオピア帰国後は外交官研修センター長をつとめ、先月外務省国務大臣に任命された Dr. Markos Tekle Rike 氏と外務省にて

⁹ エチオピアの役所は土日に休み、ジブチでは木金に休むので、両国を通して通関等の手続きが可能なのは月火水しかないとのこと。

¹⁰ ただし、メケレ周辺にも工業団地内外に大量の労働力を求める企業が増えているので、労働者の不足や取り合いが始まるのは時間の問題ではなからうか。ベトナムでは外資が入り始めて10年もたないうちに、大都市周辺の労働不足が顕著となり、それが現在は地方にも広がりつつある。

面会した。3 ヶ月前に外交官研修センターで面会したときは、あと 10 年は外交官の教育訓練に携わりたいと述べていたので、なぜこの職についたのかを尋ねたところ、自分としてはセンターに残りたいと要望したがききいれられず、仕方なく本省に来た。それでも来たからにはよろこんで職務を遂行する、国務大臣になっても研修センターでのレクチャーは続けたい(ただし激務なのでいつまで続くかわからない)、自分としては専門性をもった政治家になるのが夢である、将来は議会に出る可能性もありうるとのことだった。

外務省は Workneh Gebeyehu 大臣のもと、4 人の国務大臣が配されている。それぞれの任務は総務、アフリカ、アフリカ以外の諸国、経済ビジネスであり、自分はアフリカ以外の担当である。日系企業のエチオピア関心は、自分が大使だったころに比べて着実に高まっている。いすゞの副社長にも会った。ビジネスや投資については担当の Akililu 国務大臣と話してほしいとのことだった。

ハイレマリアム首相に比べ、アビイ首相には実行力がある。野心家でもある。自分が日本大使をしていた時、彼をトヨタ、名古屋の産業博物館、東京の科学博物館に連れていったが、日本の科学技術に大いに関心をもってくれた。その後アジスで、大野健一教授に彼と彼の部下への日本史セミナーを依頼したのは、そういう経緯があった(2014 年 8 月実施)。アビイ首相は実行の人で、エチオピア経済の競争力を高めたいと本気で思っている。たとえば金融分野では、彼は従来の政策を破って、外国銀行の参入を検討してもよいといっている。首相面会のアポがまだとれていないというお話だが、私は以前は彼の友達だったが、いまは雲上の人で私は面会のお助けはできない。だが、大野教授がフィツム投資委員長と親しいなら、彼は首相へのアプローチにおけるキーパーソンである。首相府で官房長をつとめたあと EIC に戻ったから、首相の信任があるうえに投資インセンティブや外貨問題の責任者でもある。

アビイ首相には、TICAD 前に訪日してほしいと思っている。

日程・面談先

| | |
|----------|---|
| 12月1日(土) | アジシアババ着。午前、アーメド・アビテウPSI新所長と面談、キダネマリウムPSRCリードリサーチャー同席。午後、キダネマリウム氏およびムル氏と生産性レポート作業の進捗確認とメケレ訪問のための打合せ。 |
| 12月2日(日) | (休養と次週準備) |
| 12月3日(月) | 午前、ホテルにてJICA現地および出張者と打合せ。大使館にて松永大介新大使、志水史雄AU新大使と面会。伊藤忠の石丸志向氏(ヨハネスブルク支店)・大谷俊一執行役員と昼食会合。午後、KAKI社訪問、いすゞ工場建設に関する意見交換とゴマ・豆工場見学。キダネマリウム氏およびタデッセ・セグニ氏(UNIDO)と夕食会合。 |
| 12月4日(火) | 午前、外務省にてマルコス・テクレ国務大臣(元駐日大使)と面会。午後、金属インスティテュートにて、ウォルケネ所長と会談。 |
| 12月5日(水) | 午前、KAKI社のアテムゲナ工場を訪問、既存設備および建設中の事務棟といすゞトラック工場を見学。KAKI社のアジシアババ中心部の工場見学。KAKI社幹部と昼食会。午後商工省にて、フェトレウォルク新大臣、ヨハネス国務大臣と面会。夕方アジシアババからメケレへ移動。 |
| 12月6日(木) | メケレでの企業調査1日め。午前ベロシティー社の工場訪問。午後MAA Garment社の社長と面談。 |
| 12月7日(金) | メケレでの企業調査2日め。午前DBL社の労務管理担当者と会談。午後ITACA社社長と面会。 |
| 12月8日(土) | メケレからアジスに移動、アジスより直行便にてインチョン経由で翌日帰国。 |

第31回 政府再編の継続、自動車セミナー、生産性第1回報告

<日程> 2019年2月18～27日(実働日)

<メンバー>

GRIPS 開発フォーラム：大野健一、長瀧朱美

JICA 研究所：大野泉所長

JICA 本部：産業開発・公共政策部から広瀬恵美企画役、本間徹国際協力専門員、上原実彩子特別嘱託

<現地での主な日本側同行者>

在エチオピア日本大使館：松永大介大使、鼻野木由香一等書記官、枝村暢久書記官
JICA エチオピア事務所：晋川眞所長、松山剛士次長、菊間祥人所員、天谷浩之企画調査員、Gebeyehu Tuji 民間セクター開発プログラムオフィサー

UNIDO エチオピア事務所：タデッセ・セグニ氏(日系企業投資支援)

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

共同研究者として、PSI の Mulu Gebreeyesus シニアリサーチフェロー

<ジブチでの日本側協力者>

在ジブチ日本大使館：米谷光司大使、大谷壮矢二等書記官

JICA ジブチ支所：外川徹支所長、大橋功二企画調査員、Daher Warsama プロジェクト調整担当

<概要>

アビイ政権が2018年4月に発足してから現在に至るまで、産業政策対話のチャンネルを含め、わが国はエチオピア新政権と四つに組んで議論や協力を推進できていない。その理由の一つは、まだわが国の国家元首級による新政権へのアプローチがないからであろう。他の先進国や国際機関においては、トップがアビイ首相に会って新合意や新協力をとりつけたり実行に移したりしている。だがより普遍的な問題は、アビイ首相が連続的に省庁や諸機関の人事・組織を再編しつつあり、その過程が十分に終わっておらず、ゆえにエチオピア政府自身がまだ落ち着いていないからである。我々のカウンタパートにしても、首相府、商工省(工業省と貿易省を統合)、投資委員

会 (EIC)、政策研究インスティテュート (PSI、2つの政府系シンクタンクを統合)、業種別インスティテュートとりわけ金属インスティテュートでは、ほぼ根こそぎトップおよび高官の交代があり、組織自体も大幅に改変されている。ゆえにエチオピア各省庁では新たな大臣・国務大臣・所長・局長などによる仕事の速度が低下し、政府組織間の新関係も築けていない。それが波及して、エチオピアと仕事をしようとしている投資家、ドナー、国際機関などが、(既存案件の継続をこえた)新機軸や新関係を先方ときちんと開始しにくいということだと思われる。

我々の産業政策対話チームがアビイ首相に一度も会えていない理由としては、①首相が最重要である国内政治問題にいまだに奔走していて忙しい、②前2者の首相と異なり、アビイ首相は経済問題の検討を担当省や専門チームにゆだねるスタイルであり、多数の国家委員会を自ら主宰したり外国投資家・エコノミストと直接対話しない、③首相個人として、経済に関する知識や関心がこれまでの首相に比べて相対的に低い、などが推察される。おそらく程度の差はあれ、これらすべてが影響していることが考えられる。

我々はアビイ首相との会合を引き続き強く望むが、その実現を待つ間にもすべきことは多くある。諸ルートから集まる新政府・新政策に関する情報がまだ十分でないので、本ミッションでは首相周辺のキーパーソンと思われる人々と新関係を構築するための直接間接の努力を行った。その初期成果は以下に述べるとおりであり、比較的希望を持ってそうである。

アビイ首相が忙しいからといって彼との政策対話をあきらめるのは戦略的ではない。むしろ先方がこちらとの会談を望むような状況をつくりこむことが大切である。そのためには、首相が経済政策において依存している複数の組織や人物を確認し、彼らと接触し、彼らの関心と信認を獲得し、彼らと常に会える関係を構築し、これを通じて間接的に首相の経済政策に影響を及ぼすことが肝要である。今回の訪問で得られた情報では、首相府の Mamo 氏をリーダーとするマクロチーム、財政省の Eyob 国務大臣および彼の部下数名、EIC の Abebe 新委員長および数名の副委員長などが重要である。このいずれのグループも、限られた面会時間ながら、大野健一が提起した日本の産業関与方針(生産性・マインドセット、自動車政策など)に強い関心をもってくれた。とりわけ、有能そうだがまだ若い Mamo 氏は、首相から重責を任せられ、具体的で使える政策インプットが欲しいという感じが見受けられた。彼からは大野健一と帰国前にもう一度会いたいとの提案があったが、これは実現しなかった。Eyob 国務大臣も、具体的で実践的なアイデアが欲しいと述べた。EIC では自動車政策の検討がすでに始まっているという。以上の会合を設定していただいた JICA とりわけ Gebeyehu 氏に感謝するとともに、これからも彼らと継続的かつできるだけ早い接触・

面会ができるよう助力をお願いしたい。またいうまでもなく、これまで協力を重ねてきた、PSIのアームド所長およびKidanemariam (キドゥ)氏も我々にとってのキーパーソンである¹。

他方で、我々がこれまで重視してきた商工省(前工業省)は大臣、国務大臣、局長、インスティテュート所長などが全部交代してしまい、現在の人たちは以前ほどカウンタパートとして適切ではなくなったように思われる。これは、産業協力を工業省強化を通じて行いたい我々にとっては残念な事態である。

このほか今回のミッションでは、具体的な政策インプットの一環として、かねてから準備してきた材料を用い、自動車セミナーを商工省にて、エチオピア生産性レポート暫定報告を「開発政策フォーラム」という新形式かつPSI・GRIPS共催で、それぞれ実施した。また投資誘致や産業振興にとってきわめて重要である電力や物流の課題についても、情報収集を開始した。物流については、今回追加調査したジブチの経済や政策にも大きくかかわってくる。将来これらのいずれかあるいは両方の問題を政策対話でとりあげるかどうかはまだ決めていないが、生産性・自動車などにつづく政策インプットとして検討する可能性はゼロではない。

1. 新政府の要人——情報収集と接触開始

以上の目的を念頭に、アビイ政権の産業戦略のキーパーソンと思われる人々と面会し、以下に記すような反応を得た。

なお彼らとの面会では、日本の産業協力の方針として次のような説明をした。すなわち、日本はGTP2にちりばめられている品質・生産性・競争力(QPC)の具体化に対して貢献がしたい。日本の協力はスピードとボリュームを必ずしも提供できないが、経済開発の質向上に対してサポートできる。これはエチオピアやアフリカのみならず、全世界に対しての日本の特徴である。日本はすでにカイゼンをはじめとして多くの産業協力をエチオピアで実施してきたが、現在新たに導入しつつある協力としては、生産性研究とそれに関する政策提案、FDI誘致に関連してのハード・ソフト支援、日系企業誘致を視野に入れた個別業種の課題検討、統合された企業支援体制の形成(HH、BDS、カイゼン第3フェーズなど)がある。

¹ アームドPSI所長はEPRDFの党執行委員だったが最近この任を解任されたので、これまでほど影響力はないかもしれない。いっぽうキドゥはTPLFの党幹部であり、将来政治的な力を発揮する可能性がある。実際彼には国務大臣級、インスティテュート所長級のジョブオファーがあるそうだが、彼自身は経済がわかる政策指導者になりたい、またオファーがあっても産業とかけ離れたポジションにはつきたくないと言っている。なおキドゥは、Eyob財政国務大臣と知己であり、これから彼との接触を強める意向である。

<アーメドPSI所長>

同氏とは旧知の仲で毎回面会しているが、あらためて政府状況等をききとったところ以下のとおり。アビイ首相の現在の最大関心事は国民融和と民主化であり、2020年の総選挙に向けた体制づくりに注力している。これには選挙管理委員会やCSO法の改正を含む。経済では輸出振興が重要課題であり、農業・製造業ともに重要である。首相はとりわけ農業生産性の向上を重視している。PSIの新組織体制(4研究部門、13センター)はいまだ政府承認待ちの状態である。なお別途キドウの情報によると、PSIの4人の新たな研究部長は政治任命職であり、研究者たちは彼らの官僚的指導に対し、シンクタンクになじまないとして歓迎していない。

<マモ首相府上級アドバイザー>

Dr. Mamo Mihretu はハーバード・ケネディスクール卒の経済法専門家であり、長らく世銀に勤めたが、アビイ首相から新設の首相府マクロチームのリーダー (Senior Advisor) に任命された。彼が率いるチームは12名からなり、多くはPhDをもつ人材であり、政策と貿易問題を担当する。彼とはJICAを通じて面会を確保したが、先方のセキュリティ担当者の手違いで松永大使とJICAの車が登録されておらず、首相府に入れなかったため急ぎょヒルトンホテルのカフェに移り、やや落ち着かない感じの短い会合を行った。マモ氏は首相府内でチームメンバーを集めて我々と一緒に議論するつもりだったが、彼一人との対面となった。

マモ氏は、大野健一の本を読んだときりだした (Learning to Industrialize のことか)。政府の閣僚・官僚が大幅に代わっているため、政策の根幹は揺るがないが、詳細は担当者によってかわってしまう。産業政策対話のことは知っており、その継続は有益だが、我々のような新任者は過去のいきさつや議論を知らないため勉強せねばならないと述べた。日本の産業政策対話の重要なパートナーとしては、首相府の彼に加えて、Eyob Tekalign Tolina 財政国務大臣、Abebe Ababayehu 投資委員長、さらに Fetelework 商工大臣をあげた。我々はこれに沿って面会をアレンジしたが、マモ氏も我々のアポとりを一部支援してくれたようである。

「A New Horizon of Hope」の1枚紙の表は同氏のチームで作成した。GTP2と整合的だが、一般の人はGTP2を読むわけではないので、対外的なコミュニケーションを意識し、めざす成果と政府の説明責任をわかりやすく示すために作成した。GTP2を網羅しているわけではないが、修正可能なGTP2のハイライトと考えてくれればよい。

話は農業・製造業双方の重要性、当方のエチオピア生産性レポート、日系自動車誘致のインセンティブと進んだところで、時間切れとなった。彼から、我々のエチオピア滞在中に、勤務時間後にチームを集めて大野と議論できないかとの提案があり、

JICA が可能性をフォローしたが結局再会はならなかった。彼のマクロチームとの関係構築は、きわめて重要である。

〈アベベ投資委員長〉

エチオピア投資委員会 (EIC) ではアベベ委員長および副委員長 3 名 (Teka 氏、Temesgen 氏、Anteneh 氏) と面会した²。直前まで副委員長 1 名との面会という話だったが、上記マモ氏が要職全員で会うようにしてくれた可能性がある。新政権の経済改革については、EIC はアーメド所長やマモ氏らと同じ説明で、政策の大枠は変わらないとのこと。また国有企業の選択的民営化にも言及した。ここでも、首相は農業に強い関心があるとのことであった [首相の農業関心が日本がアドバイスできるような分野なのか、具体的に調べる必要がある]。さらに今は通常時とはいえ、政治安定が国家の最大課題なので、首相は多くの人と会う時間が割けないと説明した。

EIC は新法 (Proclamation) によって権限が拡大し、IPDC と Land Bank が EIC 所属となった。また園芸分野の FDI も EIC 担当となった。EIC は首相直属の組織だが、仕事上は商工省やその傘下の各インスティテュートとも連携している。

さらに、ボレレミ 2 工業団地の日系投資、労働生産性問題、自動車政策、工業団地のビジネスモデル・排水設備などにつき議論した。現在アンテナ副委員長は自動車戦略を起草中である (これは初耳であった)。それには現地調達率、SKD/CKD、税制、政府の公用車需要などの問題が含まれる。中古車規制は間もなく導入されるとのこと。我々も自動車調査をし、商工省でセミナーをしているので (以下参照)、EIC が自動車戦略を策定しているのなら連携できないかを打診した。アベベ委員長は、自動車戦略策定は EIC が手掛けている業種別研究の最初のものであり、GIZ 支援で現在課題をリストアップしている、2 週間後に (ドイツ人?) 専門家が来て作業を行うとのことであった。我々としては、その専門家による (中間) 成果をみせていただき、5 月頃に再来して、それへのコメントを含めた自動車セミナーの改定版を EIC で行うことを考えたいと提案した。先方は、自動車組立のインセンティブは重要であり、ドイツに加えて日本の知的支援を歓迎した³。エチオピア生産性レポートも、間もなくドラフ

² 本ミッション後、EIC のタカ副委員長は商工省国務大臣に転出した。産業担当だが、ヨハネス国務大臣との分担は現時点で未確認。これに伴い、EIC ではテメスゲン副委員長がタカ氏に代わって投資促進担当、新任ハナ副委員長が工業団地担当となった。アンテナ副委員長は政策研究・企業担当でかわらず。

³ 独フォルクスワーゲン社 (VW) は、2019 年 1 月末の独大統領のエチオピア訪問時に南ア VW の担当者も来訪して、EIC と自動車協力に関する MOU を結んだとの記事が出たので日本側も情報を集めた。VW のホームページには組立、部品生産、ライドシェア、トレーニングの 4 柱でとりくむとある。ただしいつまでという記述はない。現地情報によると、どちらかというこの MOU は EIC の要望で締結したらしく、VW 側はそれほど急いで何かをする意向ではない。実際、トヨタと比べてエチオピアでのプレゼンスがはるかに小さな VW が、大きな投資や協力ができるとは当面思われない。

トができれば EIC とシェアすることとする。

<イヨブ財政国務大臣>

財政省の Dr. Eyob Takalign は、首相府のマクロチームと協力しながら経済改革を担当している。彼の部下である Mezgebu Amha 財政政策局長（首相課題のうち工業団地・土地問題担当）、Mulay Welde 税政策局長（同その他すべて担当）とともに面会した。

経済政策の策定と実施については、他組織からの情報と同様だった。アビイ首相はマクロ経済委員会と投資協議会（EIC の上部決定組織）の議長はつとめているが、以前よりも各省庁に権限を付与している。首相は我々に権限を委譲して、首相個人の指導ではなく、制度として経済政策を動かす仕組みをつくろうとしている。自分と首相府のマモ氏がその責任者であり、マモ氏が事務局をしている。税制と産業改革が指定されたテーマであり、我々はスピードをあげて取組んでいる。

首相は過去のインセンティブ政策をレビューし、成功失敗を見定めることに強い意欲を示している。エチオピアに産業構造転換は起こっていない。トヨタとはいかないが、競争力のあるチャンピオン企業が創生されなければならない。なぜ成績の悪い業種があるのか。サンセット条項（衰退産業への支援を打ち切る）が必要か。インセンティブ体系をオーバーホールすべきか。こうしたことを週2回、うちのチームで議論している。我々に必要なのは具体的提案だ。[自動車セミナー用のスライドとメモを手交したところ]日本の自動車投資は歓迎であり、自動車のインセンティブについても我々がリード機関である。日本と一緒に検討する準備があるとのことだった。

工業団地政策も重要で、Mezgebu 局長のもと、これから2ヵ月内に改定することになっている。当方からは、JICA が、エチオピアの既存の工業団地モデルとは異なる、収益をきちんとあげられる事業モデルを IPDC に提案中であると述べた。これを IPDC より上の、財政省・首相府チームを含む政策キーパーソンにわかりやすくかつインパクトのある形で早急に提示する必要があるだろう。

国有企業の選択的民有化については、国有資産保有機関は長年存在しており、決して新しい方針ではないが、アビイ政権になって新しいアプローチが打ち出された。[当方から、外貨を早く得ることを考えているのかもしれないが、国有資産売却は時間のかかるむずかしい作業であり、きちんとリストラして価値をあげてから売らないと叩き売りになるといったところ、]エチオピア航空は当分民営化する予定はない。他についても準備しないで急いで売却するつもりはない。

実践的助言である限り、日本の知的支援を歓迎する。工業団地の持続可能な運営については Mezgebu 局長、生産性向上やチャンピオン企業、(自動車を含む)産業振興

のためのインセンティブについては Mulay 局長をカウンタパートとして指名することだった。先方の政策形成は急速に動いているので、それに影響を及ぼすためには、かなりのスピード感をもって日本としての分析と提案を打ち込んでいくことが肝要であろう。

<商工省>

Fetelework 商工大臣とは、前回に続いて2回目の面談であった。しかし政治方面から来た彼女の考え方は古く、アビイ首相の新機軸についてはいけないようである。たとえば彼女は、我々は開発主義国家であり政府が民間を指導するといった。また前回に引き続き、品質基準制度構築への日本の支援を要請したが、業種を問わず一般的な品質基準をサポートできる制度が欲しいとのことで、我々は何のことも理解できなかった。業種を指定せずに品質基準を実現するための人材、機材、組織を構築できるだろうか。

新商工省では、工業分野の国務大臣はヨハネス国務大臣だけであり、すべての製造業業種を担当する。彼とミッションは自動車産業セミナー前に数分面会したが、彼は開会の辞を述べたらすぐ退席した。彼ひとりでは仕事が広範囲すぎて、多忙かつ力不足の感が否めない(ただし脚注2を参照)。

以前の工業省にはタデッセ・ハイレ国務大臣とアーメド・ヌル局長という比較的頼れるカウンタパートがいたが、この二人が退職した今、商工省が産業政策対話のパートナーとしてふさわしいかは再検討すべき課題である。ただしヌル局長の後任のフィケルテ局長は以前よりしっかりしてきており、準キーパーソンになれるかもしれない。ウォルケネネ所長が退職した金属インスティテュート(MIDI)については、新所長が任命されたのちにワーキングレベルのパートナーとしての価値をみきわめる必要があるだろう。

2. 世銀からの情報

世銀は融資とグラントからなる12億ドルのDevelopment Policy Financing (DPF)をエチオピアに提供し、アビイ首相との新関係を構築できているようにみえる⁴。これを担当したNataliya Mylenko プログラムリーダーと面会した。彼女の要点は以下のとおり。

⁴ Ethiopia Growth and Competitiveness Programmatic Development Policy FinancingでIDA グラント6億ドル、融資6億ドルの計12億ドルを提供。これらは2018年10月に世銀理事会で承認された。

世銀エチオピアはカントリーディレクターのもと、経済政策（自分）、社会政策、インフラ・農業・環境の3名のリーダーにわかれている。世銀にとってエチオピアは総額120億ドルのコミットメントをしているIDA最大供与国である。上記DPFは、10年以上前に世銀が一般財政支援（general budget support）を供与して以来の再開であり、大型案件としてはそのほかにProduction Safety Netの13億ドルなどがある⁵。かつて世銀や欧州ドナーは、2005年選挙をめぐる騒擾のあと、中央政府のガバナンスに対する不信から一般財政支援を停止していたが、民主化を推進するアビイ政権になったので積極姿勢に転じた。2018年6月に首相は経済改革パッケージを表明、その後7月にワシントンDCを訪問した際、希望支援金額の増額に成功した。本年1月のダボス会議でアビイ首相は仏マクロン大統領や独メルケル首相と会見し、世銀に続き仏からも一般財政支援の約束をとりつけた。ドイツは、アフリカ協力イニシアティブ（Compact with Africa）の一環で改革パートナー国を対象とする支援を検討中である（エチオピアに加え、ガーナ、モロッコ、ルワンダなど）。昔ならともかく、今の途上国で一般財政支援の積極拡大は珍しいことである。

アビイ首相以外に誰と話せばよいかはむずかしい。政府が常に変動している。世銀理事会でエチオピアDPF案件を審査しているときにも内閣改造があった。産業担当の省庁が再編され、貿易省と工業省が統合されて政治出身の女性大臣が就任した。財政省もだいぶかわった。首相は友人知人をたくさん採用している。財政省ではシデ大臣の下のイヨブ国務大臣が実際には政策を牛耳るのかもしれない。首相府にはマモ氏のマクロチームのほか、古株のギルマ氏もいる。経済政策の議論には、イヨブ国務大臣や彼の下で世銀との事務局をつとめる国際機関金融協力局長などがいいのではないか[パイの日本にとっては同局長は担当外か]。

世銀のDPF支援は「改革」とセットであるから、世銀の改革マトリックスを政府は実行せねばならない。首相府のマクロチームでは、首相、財政省、中銀、首相府のギルマ氏・マモ氏などがいっしょになって電力、通信、ロジスティックなどの改革を進めている。今は財政省が強力になり、他省の上にとって改革アジェンダを進めている。

首相は政治改革の時間を確保するために、自分に直接レポートする組織を減らした。そうすると、これまで首相が直接指令していた組織や人の影響力が相対的に下が

⁵ Ethiopia Enhancing Shared Prosperity through Equitable Services Project（7億ドル）とRural Productivity Safety Net Project（6億ドル）を2017年9月に世銀理事会で承認。なお、過去10年以上にわたり世銀や欧州ドナーは対エチオピア一般財政支援を停止していたが、その間、本案件を含め、地方政府を通じての基礎サービスを提供する財政支援は継続されていた。これらの他に産業振興関連では、難民を含む雇用促進や工業団地を支援するEconomic Opportunities Program（2億ドル）があり、ボレレミ2やキリント工業団地を支援するCompetitiveness and Job Creation Programの追加融資（1.75億ドル）が昨年6月に理事会承認されている。

ることになろう。EIB/EICについては以前ほど強力ではないかもしれないが、その代わり細かいことを上からいわれないので自由に政策をやれるようになったのではないか。以前 EIC は首相・アルケベ・フィツムの3者ラインで動いていたが、今は別のダイナミクスで動いている。

巨大国有企業の民営化は、首相にとっては彼らの弱体化を図る政治闘争が本当の目的かもしれない。権力の割拠、非効率率、債務累積などへの対処と思われる。あるいは再編して国有のままチャンピオン企業をつくらうとしているのだろうか(エチオピア航空、電力公社、物流など)。

工業団地政策に今のところ大きな変化は見られない。工業団地を支援している世銀としては、インド製の高価な排水処理施設、(キリントは製薬専用といった)業種に特化した工業団地などはおかしいし、輸出と輸入代替を分ける必要もないと考える⁶。中国系工業団地も含め、エチオピアの工業団地ではさまざまな問題が噴出している。

3. 自動車セミナー

我々は日系企業とエチオピア政府の意思疎通を図るためのイベントや研究を企画しつつある。その一環として、昨年8月にはアパレルセミナーを開催したが、今回は2月20日午前商工省会議室にて、日系自動車組立の誘致にはいかなる政策改定が必要かについてのクローズドセミナーを実施した。我々の目的は、自動車産業を皮切りとして、エチオピアのインセンティブ体系を具体的現実的な方向にかえていくためのインプットを開始することである。今回ミッションの先方の反応をみながら、将来エチオピア政府のよりハイレベルのしかるべき筋に同様のインプットをしていくことが重要である。

ヨハネス国務大臣による冒頭挨拶があり、彼はすぐ退席。その後は MIDI の Dereje 所長代理が議長をつとめた。大野健一がプレゼンし、世界の自動車産業の概要、日系自動車メーカーの特徴、日系から見たエチオピアの課題4点(外貨不足、インセンティブの不備、中古車規制の不在、内需の小ささ)、ケニアおよびアジア諸国との政策比較、自動車生産国数カ国の政策の紹介をしたあと、エチオピアへの政策勧告を提示し、意見交換を行った。政策担当者へのブリーフィングとしては、かなり具体的な数字と分析が提示できたと考える⁷。参加者は両国の官民関係者あわせて25名程度だっ

⁶ これらの点は、2年前にハワッサ工業団地を見学した際に大野健一が書いたメモ(K. Ohno, "Hawassa Industrial Park: Impression from a Japanese Perspective," February 17, 2017)のポイントとも一致するので、後日このメモをナタリヤ氏に送付しておいた。

⁷ セミナーの参考資料は、企業名を伏せたプレゼンスライド、および政策担当者限りの企業名入りの自動

たが、マコネン EKI 所長以外は、商工省をはじめ政策担当の人間がほとんどいなかった。EIC からは若手が一名派遣されたのみ。

いっぽう招待した日系自動車関連の少数の現地企業は活発に議論してくれた。具体的には、税体系の不備、データ問題、データや企業ニーズを把握するために業界団体を強化する必要性、技術支援の必要性などが提起された。またセミナー後もこれらの企業からはオフレコで追加情報が得られた。日系企業そのものの参加はなかった。

当初目的に照らせば、商工省は参加も理解も不十分という結果になったが、別途この前後に実施した情報収集によれば(第1節)、自動車インセンティブについては首相府のマクロチーム、財政省のイヨブ国務大臣のチーム、EIC のアンテナ副委員長のいずれもが強い関心を示しており、実際に政策改定にもとりかかっている。次のステップとしては、これら3者に対して今回と同じような政策インプットをできるだけ早急に実施することが望ましい。その際には現在の材料に加え、彼らの作業やドイツ支援に対するコメントを付加することも考えられる。次回訪問までにアレンジしたい。

4. エチオピア生産性レポート

PSI・GRIPS 共催の第1回 Development Policy Forum が、エチオピア生産性レポートの中間報告をテーマとして、2月22日午前のアジスアベバの Capital Hotel で実施された。

昨年来 GRIPS 開発フォーラム (GDF) は、政府系シンクタンクの PSRC (現在は EDRI と統合され PSI となった) と連携してエチオピア生産性レポートの作成を進めてきた。先方の中心研究者は、大野健一の元学生で PSI のリードリサーチャーをつとめるキダネマリム (キドゥ) 氏である。元 EDRI のリサーチフェローで同じく PSI に属するムル氏もこれに参画している。本研究の目的は、①日本による品質・生産性・競争力 (QPC) の実践的支援を具体化する第一歩とすること、②生産性のデータと分析を提示し、エチオピアにおける政策議論の基礎情報とすること、③マインドセット問題に切り込むこと、④ PSI の政策分析・提言能力をハンズオンで強化することにある。

レポート前半部分(理論・データ・国際比較)のファーストドラフトができ、企業サーベイの初期結果もでたので、このタイミングで中間報告をすることとした。我々

車メモ (K. Ohno, "Note on the Assembly of Japanese Automobiles and Construction Equipment in Ethiopia (Confidential), revised November 27, 2018)。後者は民間参加者には配布していない。

は、レポートがほぼ完成してから発表会をするのではなく、まだ中身が固まっていない初めの段階から多くの関係者と議論を重ねる場をつくりたい。今回はその第1回としての位置づけであった。あと数回、完成度を高めながら実施することになる。

また今回は、産業政策対話で我々と EDRI がこれまで定期的に共同開催してきた「ハイレベルフォーラム」(HLF) にかえて、「開発政策フォーラム (Development Policy Forum)」(DPF、世銀の DPF と同じ略になるけれども) の枠組をつくって PSI 主導で実施してもらい、先方の企画・運営能力を見る意味もあった。すなわち、政策シンクタンクとしての PSI の能力構築とオーナーシップ強化である。DPF は PSI が主催する定型フォーラムとなるべきであり、我々以外にも開放して、さまざまな政策担当者・研究者・ドナーが具体的現実的に政策を検討していく場にしてもらいたい。これは我々の期待だが、実際にそうなるかを見ていきたい。

本 DPF では、まずキドゥにより、生産性に関する理論、エチオピアのデータ問題、エチオピアの生産性分析と国際比較、賃金と労働生産性の関係などが報告された。次にムルにより、ボレレミ、ハワッサ、メケレで実施した企業・労働者調査の初期分析結果が報告された。いずれも未完成であるが、有益な議論につながる興味深い情報が提供されたと考える。PSI のこの2名のリサーチャーの政策研究能力は今のところ満足すべきものと評価できる。本研究は形式的には PSI 主導で行われているが、大野健一とは常に議論を重ねており、また我々はメケレでの企業調査にも同行した。また PSI のフォーラム運営能力については、アーメド所長が遅刻、部屋が狭すぎ、ランチが混みすぎなどの課題はあったが、サブスタンスについてはまず合格といえよう。

もう一つ見たかったのは、参加者からのコメントの量と質である。この種の中間報告をする場合、目的やスコープをよく理解した有益なコメントが出ることもあるが、逆に、研究の目的・予算・時間制約を無視してあまりにも広範囲かつ過大な追加作業を要求する人、主題と関係のない自分の関心を述べる人も多い。それが政策形成のキーパーソンである場合にはさらに始末が悪い。我々はコメントの質も評価していくので、出されたコメントをすべて採用するわけではない。

第1回 DPF には計画開発委員会のフィツム・アセファ委員長(彼女はキドゥ執筆の開会の辞を読みあげた)、ゲタチュ同副委員長、アーメド PSI 所長、松永大使などの関係者の参加を得て小さな部屋が満杯となった。今回の討論でとりわけ有意義に感じられたのは、①松永大使をはじめ複数の参加者から提起された賃金と労働生産性の関係についての疑問、すなわち賃上げをめざす労働者とコスト上昇を懸念する企業の対立をどう理解するか(この問題は生産性上昇を介してより明快に整理しなおせるはず)、②業種別生産性結果のばらつきと解釈の困難(これも資本労働比率などに言及してよりうまく説明できるはず)、③ムルが報告した労働者の規律問題とそ

れについての議論などであった。いっぽう、データ不備をいちいちあげつらうことは、この種のデータの不完全性が各国共通にみられる事実にかんがみ、あまり生産的なコメントとはいえないであろう。我々はかなりの時間と予算を費やし、過去20年強の製造業センサスをクリーンアップして分析に耐えるパネルデータを作成したが、この作業を評価しないわけにはいかないだろう。最低賃金の是非についての議論もあったが、これはセンシティブな政治問題なので、本レポートの中心課題から関心を逸脱させないために深入りしないことが賢明である。一般に、政策形成にあまり関心のない純粋研究者のコメントは、あまり有意義なものとならない傾向がある。全体としては、中間ドラフト段階におけるよいフィードバックが得られたように思う。

セミナー後に内輪の反省会をし、キドウ・ムル両名および大野健一の次の作業を決定した。5月頃までに全体をドラフト化し、夏に第2回の報告会をめざすこととした。全体を通じたドラフトができれば、DPF開催のタイミングに関わらず、関係者に広く配布してコメントを得ることができるようになる。今回のミッションで発見した新たなハイレベル関係者（首相府、財政省、EICなど）への情報提供とコメント要請が重要である。

なお並行して進行しているベトナム生産性レポートや、名古屋大学山田肖子教授のSKY Project（現地協力者 Fekadu Nigussie）とは、これまでと同様、情報交換を継続していく必要がある。

5. 金属インスティテュート

MIDIではウォルケネ所長が最近辞任し、デレジェ副所長が代理をつとめている。デレジェ氏とは自動車セミナー直後に追加会合を行って、以下を話し合った。

金属機械分野のハンドホールディングについて、日本側から進捗を説明した。

デレジェ副所長は、自動車産業政策の必要性についての認識を共有するが、他方で多様なステークホルダー間の利害調整、およびハイレベルのコミットメントが必要であることを強調した。利害調整のために、MIDI傘下にはすでに5つの業界団体が存在する。Basic Metal & Engineering Associationは古い団体だが、今年になって自動車分野の業界団体が新たに設立された。彼は、自動車政策についてCKD/SKDの定義、業界団体の強化、税インセンティブなどを検討中であるというので、我々は彼に、これらの検討課題を要約する比較的短いメモの作成を依頼した。これが財政省やEICが進めているインセンティブ改革と同じものか、違うとすればどういう関係なのか、我々には判然としない。現地情報を待ちたい。

自動車政策においては、エチオピアがベンチマークとしてタイの経験を学ぶこと

が有用かもしれない⁸。タイ工業省裾野産業開発局 (BSID/MOI) のパヌワット局長の招へい、タイ自動車マスタープランの勉強 (現行のものより第2次マスタープラン 2007～2011 のほうがよいかもしれない) などが考えられよう。

ただしエチオピア政府全体のなかで、MIDI が自動車政策に関しどれほどの権限と影響力をもつのか、ウォルケネ所長の後任となる新所長と関係が築けるかなどを考慮する必要がある。我々は自動車政策に関して MIDI →ヨハネス国務大臣→フェトルウォルク大臣→政府中枢へのインプットラインを考えていたが、現状に照らすとこれは現実的でないかもしれない。

6. エチオピアその他

ミッション初日、JICA 事務所にて、JICA の諸産業案件の担当者やコンサルタントに参集いただき、それぞれの進捗状況の共有をした。すなわち BDS/HH 支援 (江口氏)、カイゼンフェーズ3 (藤田氏)、輸出振興 / チャンピオン商品 (永井氏)、投資促進 / EIC・IPDC 支援 (柴山氏) である⁹。産業人材育成センターの建設についてもアップデートがあった。日本のエチオピア産業支援の整合性・包括性を確保するために、担当者間の情報交換の機会は今後も設けていただきたい。

電力問題の重要性については、投資促進チームの上松氏から最近とくに指摘があったこともあり、JICA エチオピア事務所で電力セクター担当の斉藤氏からお話を伺った。エチオピアは水力発電のポテンシャル大だが、送配電とりわけ都市配電設備の劣化が著しく、過負荷でトリップして停電が頻繁に起こっている。またアビイ政権下で世銀支援の条件として民営化が急に議論されるようになったが、他国の経験からして、電力部門の拙速な民営化には注意が必要である。また世銀に関連して、極端に安い電力料金を引き上げて補助金を減らす動きが始まっている。これも、妥当な値上げならよいが、産業や投資誘致へのインパクトを考えずにむやみに上げるのはよくなかろう。グランドルネサンスダムについては、この3年ほどは「6割完成」でとまっている。ダム本体より関連設備の遅れか。それとも実際は進んでいるがエジプトに配慮しての「6割」だろうか。エジプトとの対立は、完成後のダムの貯水をあまり速くやると下流の水量が減ることに起因する。エチオピアは6～7年、エジプトは15

⁸ 2016年4月、南アフリカにおいて、現地の日本大使館・JICAの依頼で大野健一が自動車産業を調査した際、すでに現代文化研究所(トヨタ系)の日本人主席研究員による「南アフリカの自動車産業政策提言(案)」が作成されていた。その内容は、南アの現状分析、国際比較(タイ、インド、メキシコ、ブラジルなど)、南ア政策の課題、タイの事例研究、政策提言からなる。

⁹ 江口チーフアドバイザーからは、JICAの民間セクター支援に関わる各事業の進捗をまとめた情報共有かわら版「視界良好」(2019年Vol.1、2月18日発行)を提供いただいた。

～20年の貯水を主張している。ただしある程度たまれば発電は開始できるだろう。発電が始まれば、ケニアやタンザニアへの送電線は建設されつつあるので輸出できる¹⁰。だが最大の予定顧客はエジプトであり、上記の対立が解決しなければ前に進めない。電力のデータは毎年アップデートされているが、電力政策文書は2014年以来改定されていない。その文書も表面的で、上記にあげたような本質的問題を検討しているとはいえない。

外貨・電力のほか、エチオピアの事業環境の大きな問題として物流がある。生産性や自動車が片付けば、ロジスティックスを将来政策対話で取り上げる可能性があるかもしれない(以下のジブチ調査も参照)。今回我々は、エチオピア・ジブチ鉄道の旅客列車にアジスアババの Furi-Lebu 駅(始発)からアダマ駅まで試乗した(1時間半ほど、「ハードシート」だが実際にはやわらかい、外国人は136ブル/人)。旅客列車はいまのところ1編成しかなく、朝から夜にかけて12時間強で片道を走り、ゆえに2日に1本のダイヤである。客車は新しく、各車両に中国式に訓練された女性アテンダントがおり、しかもゆっくりと進むので揺れがなく快適であった(時速50～60キロ程度、カーブと起伏が多いせいか、それとも家畜との衝突を避けるためか)。列車はアジスからアダマまではがらすきであり、採算を確保できるようにはみえなかった(ただしアダマからはかなりの人が乗りこんだ)。なお駅に行かないと切符が買えない、案内標識がなく駅までの道順がわからない、駅のトイレが詰まってあふれているなど、21世紀らしからぬ状況も見られた。

7. ジブチ

ジブチ調査の目的は、①ジブチそのものの政策研究(政府能力、産業人材の質、産業戦略の有無と妥当性など)、②物流を中心とするエチオピアとの二国間関係の把握、③日本の知的協力可能性についての情報収集、の3点であった。

はじめに日本大使館のアレンジで、外務省外交インスティテュートにて大野健一が「産業政策の質」に関するセミナーを実施した。米谷大使のほか、モウッサ同インスティテュート所長、モハメッド・アリ外務国際協力省次官、アブドゥラザック経済財政省次官の出席を得た。さらにジブチ港湾フリーゾーン公社(DPFZA)、ジブチ投資振興庁(NIPA)、商工会議所等から40名ほどの出席があり、活発な質疑応答が行われた。我々にとってジブチでの政策議論は初めてでありどんな反応が来るかわか

¹⁰ 世銀は国内中核都市への配電やケニアへの送電を支援しており、アフリカ開銀はジブチへの送電線、地方電化などを支援している。いずれもハード設備の支援である。

らなかったが、各省庁の方々にはかなりの関心をもっていただいたように思う。本セミナーの成功は、その後イリアス経済財政大臣、オスマン中銀総裁をはじめとして、滞在中多くの面談をとりつけるきっかけになった。米谷大使がおっしゃられたように、ジブチでは安全保障やロジスティックスの議論は多いが、開発政策の方法論についての討論は初めてだったのかもしれない。

＜政策能力と競争力＞

ジブチの産業政策能力については、我々は、日本での事前研究に加えて3日間の実地調査を行っただけであり、第一印象にすぎないが、以下のようにいえると思われる。

- ① コストおよび賃金が非常に高い。他方で産業人材の質がよくないので国際競争力がなく、政府がめざしている製造業や高付加価値サービスの振興はかなりむずかしそうである（ホテルやレンタカー会社のスタッフの質にもかなり問題がみられた）。
- ② ロジスティックスについては明らかな地理的優位性があるが、政策面や施設面で気になる点も多い。それらを認識し、克服し、現状に満足せず世界最高水準の品質・コスト・速度（QCD）の物流サービスをめざすのがジブチ本来の生きる道であろう。そのためには、漠然とした改善ではなく、シンガポール、香港、ハンブルグといったモデル港を選んでベンチマークし、明確な目標と実施期限を決め、外国支援も動員し、リソースを傾注すべきであろう。
- ③ エチオピアとの物流では、二国間対話が活発な割には深刻な問題が山積しており、これらを実務レベルで着実に解決していくメカニズムが必要である（この問題は将来エチオピア側から産業政策対話でとりあげることができるかもしれない）。
- ④ 政策のつくり方を見る限り、まだまだプリミティブである。たとえば、「工業戦略はまだないが数ヶ月でつくるので助けてほしい」といった要請（以下参照）、上位の「ビジョン2035」と下位の個別案件はあるが、それらをつなぐ中層の政策構造が（文書は形式上あっても）明確あるいは実践的ではないなどがあげられる。

エチオピアとの物流についてさらに述べれば、多くの二国間協議やワークショップが行われているにもかかわらず、現場レベルの具体的課題について両国間の情報共有や理解が十分でなく、往々にして非難応酬に陥るようである。ここには第三者仲介による実践的解決の余地があるように思われた。コンテナ専用ターミナルでは港湾責任者が、初対面にもかかわらず、我々が到着するなりガントリクレーンの下で強

い日差しをあびながら、個別問題を必死に説明してくれた。ジブチは物理的な港湾運営には自信があるようだが、政策面が弱いように思われる。たとえば、実効性のある二国間協議メカニズムの欠如、グローバルな物流ハブとなるための方法論、営利事業としての港湾経営モデルの構築やマーケティング、既存施設の経営実績があがる前から多数の巨大案件を矢継ぎ早に打ち出すリスク、とりわけ中国等からのオファーがあると詳細の詰めを飛ばして建設に走るなどの問題があるように見受けられた。

エチオピアとの物流が必ずしも円滑でないことは、大量の長距離トラックやコンテナがジブチに滞留している事実にあらわれている。ある政策担当者は、ジブチの港湾やフリーゾーンは本来の目的ではなく、それらの置き場として占有されていると嘆いていた。

<イリアス経済財政大臣>

ジブチ経済のキーパーソンである、民間出身のイリアス経済財政大臣との面談は在京ジブチ大使館から推奨されていたが、これが実現した。当方からジブチの印象(上記)やエチオピアでの活動を説明したところ、強い関心を示していただき、30分の面談予定が2時間になった。大臣からは、ジブチ経済の問題解決法を模索しているという話があり、政策知見を要請したいとのことだった。当方からはエチオピアでの政策対話を紹介し、政策立案にはシンガポールや台湾といった優秀な国の事例をシステムティックに学ぶこと、国内関係者とだけ議論するのではなく、有能な外部リソースを動員して学習や評価を行っていくことが重要と述べた。

イリアス大臣は、自分が本職に就いてから他閣僚たちと議論を重ねてきたが、わが政府の考えは *too ambitious* であり、実施体制も弱い。政策やビジョンの策定では彼自身がリーダーシップを発揮したが、同時にかなりの苦勞をしてきたと述べた。当方の第一印象に同意を示し、ジブチ政府は政策立案能力が弱く、プリミティブであることは理解している、とくにマインドセットが問題だとのことだった。(ジブチテレコムを含む)主要セクターにおける適材が不足しており、キャパビルが重要課題である。政府は人材育成に力を入れてきており、フランス式 TVET を採用している。また、ジブチ人は *trainable* だと強調し、日本のカイゼン支援にも関心があると述べた。

政策立案に関しては、台湾やシンガポールは新政策形成に2~3年を費やすとのお話だが、ジブチは小国なので2~3ヵ月程度で政策はつくれる、長い時間を費やす必要ないとの言及があった。それに対して当方は、政策立案の適正速度は国のサイズだけで決まらないこと、役人がドラフトするだけなら数週間もあれば十分だが、政策は実施されなければ意味がなく、そのためには調査研究、関係者との対話、民間の理解と協力、政府内の合意など多くの準備と手続きの積み重ねが必要なこと、ゆえに工

業戦略を実施したことの無い国が数ヶ月で文書を起草しても実効性がないことを主張した。

大臣は、年1万人(最終的には10万人)の雇用創出をめざしている、エチオピアのような大国ならともかく、ジブチで雇用を1万人増やすことは非常にむずかしい。政府としては、雇用創出につながるのならばどんな業種でも構わない。ただし、エチオピアと共に成長していけば、サービス部門が拡大するものと予想しているとのことだった。

ジブチのコストが高いことはそのとおりであり、生産費のバランスをとることが課題。投資家にとって電気や水のコストが問題なのは承知している。ただし政府として力を入れているフリーゾーンでは、これらのコストは優遇水準で提供される。またコンテナ輸送では、ジブチからエチオピアへの陸送費より日本からジブチの海運の方が安価であるのが現状である。

イリアス大臣は、この4月に物流・貿易・ICTに関する閣僚リトリートを企画しており、各国から著名人を招くので(COMESA 事務総長、IFC 総裁、グランミンバンクのユヌス氏等)、大野健一教授にも出席してほしいとの要請を受けたが、スケジュール的にむずかしいことを伝えておいた。

<フリーゾーン>

ジブチの港湾関連施設・組織は Port of Djibouti S.A. (PDSA) なる会社によって一括所有・管理されている。PDSA の所有比率はジブチ政府が 76.5%、中国 China Merchant 社が 23.5% で、ジブチ側の管轄庁は Djibouti Ports & Free Zones Authority (DPFZA) である。

最近できた主な物流施設としては、2005年のオイルターミナル、2009年から稼動しているコンテナ専用ターミナル、2017年オープンのドラレ多目的港がある。さらに2018年には、中国の支援による Djibouti International Free Zone が開設された。これは最終的に約 4,800 ヘクタールの規模を予定しており、現在のフェーズ1では240ヘクタールの一部に立派な建屋が建設されている。ただしあまり稼動している様子はなかった。DPFZAの説明によると、多様なサイズの建屋を準備し、物流・製造業・サービスなどセクターを問わず投資を受け入れる方針とのこと。他にも2004年にできた Djibouti Port Free Zone があるが、我々が車で一周した限り、コンテナ・トラック・鋼材等が建屋内あるいは戸外に置かれているだけであり、Free Zone の免税措置を利用した生産活動はないようだった。

在ジブチ日本大使館のアレンジによる、これらの主要港湾やフリーゾーンの見学および管理組織との面談は有意義であった。また JIC ジブチ支所のサポートによる、

タジュラ港行きフェリーの試乗とアサール湖訪問も、地方状況を把握するうえで大変有益であった。在ジブチ日本大使館、JICA ジブチ支所、在京ジブチ大使館、現地外務省の本調査へのご協力に深謝したい。

8. 次のステップ

エチオピアとの産業政策対話で現在最も重要なことは、今回発見した新政府の経済政策担当組織である首相府のマクロチーム、財政省の改革チーム、EIC の幹部たちの3者との関係を早急に深め、めまぐるしく進行するエチオピアの新政策形成にこちらもスピード感をもって関与することである。そのためにすぐに使える我々の持ちこたえテーマとしては、①生産性とマインドセットの研究・提言、②インセンティブ体系改定のための自動車政策提言、③持続可能で利益を生む工業団地の運営モデルの3つがある。これらは現在作業中で必ずしもファイナルでなくても、政策対話の具体的材料として提供できるはずである。

今回の JICA・GRIPS 合同ミッションは8月上旬を希望する(TICAD VII との関係など、日程は要確認)。その前、おそらく5月頃に GDF の大野健一による小ミッションの可能性がある。これらの機会に政策インプットを試みることはもちろんだが、エチオピア側のスピード要求を考慮すると5月や8月を待ってはいは遅いので、すでにいまから継続的に、現地での各重要組織への働きかけ、メールベースのコンタクト、参考資料の送付、先方関心の聞き取りとそれへのレスポンスなど、できることを動かしていく必要がある。つながりかけた新関係を切らさないこと、先方の日本に対する関心を途切れさせないことが肝要である。同時に、今回ミッションではよくわからなかった諸点を担当者から聴取し、政府内の動きをより正確に把握していくことも重要である。

エチオピア生産性レポートについては、今回の中間報告会で出た意見を選択的に検討・採択し、全体ドラフトを春に完成させ、それを各組織やキーパーソンに配布するとともに、PSI の DPF を再び活用して、8月に第2回レポート報告を行うこととしたい。これは、現在よりも完成品に近いものとなる。さらにもう1回開催するとすれば、完成品(きれいな印刷冊子)のお披露目会になろうか。

自動車インセンティブ政策については、EIC がドイツ専門家と実施している作業をフォローすること、VW や独商務官が日本と自動車政策改定への関心を共有できるか否かを慎重に確認すること、首相府・財政省・EIC・工商省(MIDI)が進めている(自動車)インセンティブ改定作業が同一のものなのか違うのか、首相の指示は何か、どういう内容の作業で何をめざしてどういう指揮系統で動いているのかを調べ

ることが重要である。これらの情報を得たうえで、5月頃の小ミッションでは、改定版自動車セミナーのようなものをこれらの組織（やドイツ関係者）を対象に再び実施することを検討したい。

工業団地のビジネスモデル提示については、テディ氏・上松氏を含む支援チームがEICやIPDCに提起しつつある内容を、首相とその周辺のキーパーソンにもわかりやすい簡潔な形でまとめなおし、それを彼らに文書送付ないしプレゼンをすることが有益である。どういう事業モデルでいかに利益を持続的に確保するかが最も重要なポイントであり、ほかには業種指定でない雑居型工業団地のすすめ、排水処理設備の考え方などを含みうる。官僚的文書でない、魅力的な政策提言として書き上げることが大事である。また世銀も工業団地運営に強い関心をもつことから、JICAチームはナタリヤ氏をはじめとする世銀との情報交換を継続することが肝要であろう。

エチオピアの事業環境を根本的に好転させるには、手続きの速さを評価する世銀のビジネスランキングを高めるだけでは不十分であり、外貨、電力、物流の大幅向上が不可欠である。いま我々の政策対話にはこれら3課題全部に取り組むリソース・時間はないが、既存案件や進行案件の進捗状況をみながら、こうした課題をある時点で政策的に議論する可能性は残しておきたい。まずは、今回のジブチ訪問でエチオピア・ジブチ間の物流に関する諸問題についての初期情報を得たので、これをとりかかりとしてさらなる情報収集と関連組織との関係構築を続けていく（キドゥがこれに関心をもっている）。ある時点で（自動車セミナーのような形式で）物流に関する二国間問題を具体的かつ実践的に提示するセミナーを行うかもしれない。電力問題についても今回は基礎情報を得ただけだが、これについても一定の関心をもってフォローしていきたい。なお、これらのイシューをとりあげる際には、JETROとの連携・協力が重要である。

日程・面談先

- 2月17日(日) アジスアベバ着。
- 2月18日(月) 午前、アーメド政策研究インスティテュート(PSI)所長と面談。PSI研究者のキダネマリム氏およびムル氏と生産性レポート作成に関する打合せ。午後、電力状況について、JICAエチオピア事務所インフラ担当の齊藤所員と面談。引き続き、政策対話関係者とキックオフミーティング。民間セクター開発事業の関係者と情報交換会。BDSプロジェクトの江口総括・不破専門家、輸出振興チームの永井総括(FASID)、輸出振興チームの柴山業務調整員(日本工営)、KAIZENプロジェクトの藤田副総括が出席。
- 2月19日(火) 午前、首相府のマモ・シニアアドバイザーと面談。午後、在エチオピア日本大使館にて松永大使および枝村書記官と面談。
- 2月20日(水) 午前、商工省(MOTI)の産業担当ヨハネス国務大臣と個別面談。その後、MOTI・GRIPS・UNIDO共催による自動車セミナーを実施。ヨハネス国務大臣は冒頭挨拶後に退席、その後はテレジャMIDI副所長が議長。商工省関係者、民間からはMOENCO, KAKI伊藤忠アジス事務所など、30名程度参加。
- 2月21日(木) 午前、投資委員会(EIC)のアベベ長官、タカ副長官、アンテネ副長官、テメスゲン副長官と面談。世銀事務所でナタリアプログラムリーダーと面談。午後、財務省イヨブ国務大臣、メズゲブ財務政策局長、ムライ税政策局長と面談。
- 2月22日(金) 午前、Development Policy Forum (DPF)をPSI・GRIPS共催でキャピタルホテルで実施。計画開発委員会のフィツム・アセファ委員長、アーメドPSI所長、松永大使から冒頭挨拶。商工省、投資委員会、工業団地公社、LIDI, EKIなどの参加、日本関係者も含み約40名出席。午後、JETROアジス事務所の関所長と面談。JICA関係者とラップアップ会合。商工省のフェテレワーク大臣と面談。
- 2月23日(土) 中国が建設したアジスアベバージブチ鉄道を、アダマまで試乗。
- 2月24日(日) ジブチ着。夕刻、在ジブチ日本大使公邸にて、米谷大使、JICAジブチ支所の外川支所長、大橋企画調整員と夕食を兼ねたブリーフミーティング。
- 2月25日(月) 午前、ジブチ外交インスティテュートにて、産業政策の国際比較に関する講義。モウッサ所長および外務・国際協力省アブドゥラザック次官が冒頭挨拶。出席者は40名程。ジブチ港公社のサード社長、ハッサンビジネス開発マネジャー、ドジャマ戦略部長同席。午後、経済財政省で産業戦略に関する面談。経済財政省のアボウラカ産業局長およびアプロワマン産業開発マネジャー、貿易省のアブアラ観光・クラフト局長、ジブチ港湾フリーゾーン公社からアワップチーフマネジャー、アーメッド海上開発担当、アブバカア海上開発担当、ジブチ投資促進庁オスマン・アブディ局長が出席。

- | | |
|----------|--|
| 2月26日(火) | 日本政府が供与したジブチ港－タジュラ港フェリーに試乗。タジュラ市内と新港視察。アッサル湖訪問。ジブチ・エチオピア幹線道路経由でジブチ市帰着。 |
| 2月27日(水) | 午前、イリアス経済財政大臣と面談。イブラヒム大臣補佐、モウミン通信担当参事同席。ジブチ投資促進庁オスマン・マハディ長官と面談。同庁のワンストップショップ訪問。ジブチ中央銀行アーメッド・アスマン総裁と面談、マークバンキング管理部長、アブラマン安全管理マネジャー同席。午後、コンテナ専用ターミナル、同鉄道ターミナル、ジブチ国際フリーゾーン視察。ジブチ港湾フリーゾーン公社のアーメッド・アルフマーケティング部長と面談。 |
| 2月28日(木) | ジブチ発。翌日、成田着。 |

(なお、大野泉は2月23日までエチオピアに滞在、ジブチには同行せず。)

第32回 マクロ経済チーム、自動車調査、 原教授の参加

<日程> 2019年5月27日～6月1日(実働日)

<メンバー>

GRIPS 開発フォーラム：大野健一、原洋之介、飯塚美恵子

JICA 本部：産業開発・公共政策部より本間徹国際協力専門員、上原実彩子特別嘱託

<現地での主な日本側の同行者>

在エチオピア日本大使館：松永大介大使、枝村暢久書記官

JICA エチオピア事務所：晋川眞所長、松山剛士次長、菊間祥人所員、Benti Gebeyehu 民間セクター開発プログラムオフィサー

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

<概要>

今回の主目的は、2018年4月のアビイ政権発足以来、首相との直接対話がいまだかなわぬ中、前回確認された首相の経済政策を支える3組織(首相府経済チーム、財政省、投資委員会)それぞれのリーダーと実質的な議論を行い、二国間産業政策対話の新しいモダリティーを模索するとともに、彼らと議論すべき最初のテーマを探ることになった。その結果、首相府経済チームのリーダーであるマモ氏および彼のスタッフと複数政策および将来協力に関して議論することができた。また投資委員会および財政省とも、政策中身にかかわる議論をすることができた。さらにマモ氏から、投資委員会から商工省に移ったタカ商工国務大臣も第4のキーパーソンであるとの指摘があり、同国務大臣にも面談することができた。これまで商工省は我々の産業政策対話で最重要のラインミニストリであったが、この1～2年の政府再編をへてカウンタパートがすべて交代となり、同省の政策能力および我々とのパイプの弱体化が懸念されていた(前回報告)。タカ氏が入ったことで商工省との協力体制を再強化できるかもしれない。彼はドナーコミュニティからの評価も高いという。これで、我々の新カウンタパートとなるべき4組織のキーパーソンすべてに会い、中身の議論をすることができたことになる(ただし財務省、投資委員会とはマモ氏の計らいで前回も面会した)。

日本の協力テーマについては、当方が準備した3つの課題（自動車政策、工業団地政策、生産性/マインドセット問題）のうち、自動車政策に最も高い関心が示され、ゆえにこれを当面のテーマとすることとしたい。この関連でエチオピア政府以外の面接としては、フォルクスワーゲン社（VW）と連携して投資委員会に対する自動車支援を立ち上げつつある独 GIZ、およびトラック現地組立を予定している日系企業の関係者とも会談した。このうち GIZ については、日独が何らかの形で連携し自動車政策を支援できないかという話が持ち上がり、その可能性とモダリティーをこれから検討していくこととなった。一般に組織文化の異なるドナー間の協力は困難をともない、非常にチャレンジングではある。いっぽうで、インセンティブ改革の具体例として、自動車について日独および民間がエチオピア政府との有益な連携を築くことができれば、同国におけるかなり高度な産業政策の嚆矢として、さらには世界的にも珍しい産業協力の形として、大きな意義をもつことは間違いない。ただし具体的詰めはこれからであり、また後述するように独には内容上の要確認事項もあり、必ずしも成功するとは限らない。

先方4政策組織に関して一つ懸念される点は、彼らが必ずしも自動車政策策定で情報共有あるいは統一作業をしていないことである。「某省とは緊密にやっているがそこは何をしているか知らない」といった発言が複数から聞かれた。具体的にいえば、投資委員会と GIZ の協力内容、あるいは財政省の自動車関税改定作業は全体として共有されていない。まだ、どの組織がリードするかについての内部合意もあるようには見えない。以前のメレス政権では首相が指令塔となり、情報は垂直方向に流れ、ゆえに各省庁は横の連携をしなくてもほぼ同じことを言っていた。現在のアビイ首相は開発政策を直接指揮しないでほぼ同格の複数組織に委任しているため、彼らが自らきちんと連携しない限り上記の状況が現出することになる。そこにドナーとしての日本が関与することにより、エチオピア政府内の政策連携を促進することができれば美しいが、そうしたカタリストないしインターフェースの役を果たせるかどうかはまだわからない。

昨年来 PSI と GRIPS の共同で進めてきた「エチオピア生産性レポート」は、ほぼ材料が出そろい、完成に向けてラストパート段階となった。前回2月には、最初の意見聴取のためのドラフト報告会をすでに実施している。作業をしている PSI の研究者のキドウ氏およびムル氏と我々の関係は良好である。これからの予定としては、6月末までに「ファーストドラフト」作成、それを産官学のステークホルダーに送付して意見聴取、さらに7月末ごろ（次回の政策対話ミッション前）までに改定・追加作業を行って「ファイナルドラフト」を作成、政策ミッション時に（最終）発表会を実施、出されたコメントも勘案して最後の編集を加え、秋には印刷物として出版すると

いう計画である。重要なことは、レポートの作成過程でステークホルダーに対し情報提供・意見聴取を複数回（今後は3回）実施し、彼らへの内容の周知および関心・オーナーシップ醸成を図ることにある。

なお以下では、今回のメインテーマとして展開した自動車政策を中心に、議論の流れがわかるような順序で並べている。

1. 首相府の経済チーム

2019年5月29日午前、首相府にてマモ首相上級顧問(Dr. Mamo E. Mihretu)と初めての政策議論を行った。日本側出席者は大野健一、原教授、松永大使、晋川 JICA 所長、本間専門員の5名。先方はマモ氏に加えて彼の経済チーム5名¹。マモ氏はハーバードケネディスクール卒の経済法専門家であり、世銀ケニアに在籍していたが、アビイ首相より新設の首相府経済チームのリーダーとして抜擢された。2月に彼と初めて会い、ごく短い話をしたが、そのときに彼から次回はチームメンバーとも議論してほしいというリクエストがあった。それがアレンジされ、実現したものである。当初1時間の予定が、実際は2時間近く議論した。なお首相府は内外で改装を行っており、以前に比べ入り口、内装、セキュリティゲートなどが新たになっていた。マクロ経済チームのオフィスは1階にあり、広い窓、白を基調とする広々としたスペース、ティーラウンジ、近代的なセミナールームなどを備えており、我々が前首相と会見していたころまでの首相府の重厚だが古めかしい雰囲気は一掃されていた。

まずマモ氏は、首相府には経済政策、安全保障、対外広報など複数チームが設置されており、自分たちは経済政策 (policy issue and performance management, especially economic issue) 担当であると説明した。財政省、中央銀行、投資委員会とも密接に作業している。経済政策の最高組織は首相が主宰する「マクロ経済委員会」であり、首相府、財政省、中銀、計画委員会、投資委員会、歳入省 (Ministry of Revenue, 旧 ERCA) などがメンバーである。マモ氏は我々の産業政策対話のカウンタパートとなるべき人物・組織として、財政省のイヨブ国務大臣チーム、投資委員会のアベベ委員長チームをあげ、彼らとの面会を前日も今回もアレンジ支援してくれた。そして、彼のチームを含めこの3者と協議すれば、経済政策の中核部分と対話できるとした（ただし以下参照）。

次に、大野健一が日本側が現時点でエチオピア側と協議・協力したい産業課題と

¹ Mr. Melesse Tashu, Ms. Blaen Abraham, Ms. Liya Temeseleu, Mr. Yared Seid, および Ms. Melat Tekaligne. このうち女性一名は、キドゥの元学生らしい。

して、①自動車政策（ケニアとの比較、政策提案）、②工業団地政策（10ポイントの提案）、③作成中のエチオピア生産性レポートの紹介（データハイライトとマインドセット問題の提示）をスライドで説明し、関連する情報や分析を提供した²。エチオピア・日本側双方の参加者から活発な質問や意見が出た³。時間的には、このプレゼンと質疑応答が大部分を占めた。当方からは、過去の産業政策対話において日本は勧告だけでなく複数の産業協力案件も提供し実施を支援してきたこと、以前は首相との直接議論とトップダウン指令を前提としてきたがアビイ政権では新たな対話方式を模索せねばならないこと、今回の大野の発表にエチオピア政府の関心と合致するところがあれば、新しいやり方を模索しながら、しかるべき政府組織と議論・実施をセットで行いたいことを述べた。

マモ氏は、新政権で人はかわったが、日本との協力とりわけ政策対話は継続したい、やめる理由はないと述べた。当方から、自動車政策についてはMOF、EIC、MOTI/MIDIなど複数の組織が作業をしているように見えるので日本としては協力しづらい、政策系統とコア組織を明確にしてほしいと要請したところ、自動車戦略はうちの首相府（PMO）、イヨブ氏の財政省（MOF）、投資委員会（EIC）に商工省（MOTI）を加えた4者がフォーカルグループであり、皆さんのカウンタパートである。私としては、EICのアベベ委員長をその中のリーダーに推したい。彼は独VWの招致にも熱心である。前回と同様、今回も各組織に個別に会っていただくことになるが、今回は合同会議を企画したいとのことだった。

マモ氏（および他の要人）との会合の目的は、前回に確認された経済政策3組織に対して中身のある議論を開始し、先方のより具体的な政策関心を探り、日本の産業協力をエチオピア政府のハイレベルに打ち込むための新たなテーマとモダリティを模索し、さらにはそれを準備かつ始動させていくことであった。その意味では、自動車についてはタカ新国務大臣が加わった商工省がもう一つの重要アクターとみなされること、当方が提示した課題のなかでマモチームは（および他組織も）自動車政策に最も関心を示したこと、今回は合同会議をアレンジしてくれそうなことなどがポイ

² Kenichi Ohno, "Upgrading Industrial Policy for Ethiopia's Next Step: A Japanese Perspective with Some Concrete Proposals," presentation prepared for PMO (May 2019). これに付随する4つのペーパーもある。これらをソフト・ハード双方でマモ氏チームに提供した。

³ 質疑の中で、大野教授の政策提案は自動車メーカーにはありがたくても、技術移転・価値創造といったエチオピアにとって有益なものが含まれていないという意見が出た。こうした計画経済的空論はベトナムでも見られるのであって、彼らの政策学習の道は長いといわざるをえない。政府の指導や圧力で民間企業の行動パターンを無視することはできないのであり、せいぜい外資に逃げられるだけである。あたかもファーストデートで相手を無視して自己の価値観や嗜好を押しつけるようなものであり、結果は明らかであろう。政府は、利潤追求や事業発展といった企業の最適化行動を所与（制約）として政策目的を最大化するという、ダブルマックス問題を解かなければならない。

ントである。我々と先方諸チームとのワーキングモダリティは、これからの具体的な協力作業（まずは自動車）を通じ、何ヵ月かをかけて試行錯誤的に固まっていくことになる。そのモメンタムを維持するためには、次回からは単なる情報や提案の一方的提示ではなく、合意された産業協力を共同でつくっていくための作業を開始し、実践的討議に移行する必要がある。日本がこの新ルートを駆使してエチオピア政府にしっかり食い込むためには、これまでと同様、知的支援（政策対話）に加え、先方にとって価値のある関連協力案件をセットで実施していくことが肝要である⁴。

2. ドイツ GIZ

ジャーマンハウスにて、GIZ の Peter Palesch 所長および Ulrich Plein プログラムマネジャー（自動車・繊維担当）と面会した。自動車に関する我々の動き（昨年調査、2月セミナー、今週の作業）や VW にかんする我々の現知識を当方から説明した。先方からは次のとおり。

2年前に南アから VW が視察に来て、自動車部品でなにかエチオピアで製造して買える（南アに輸出できる）ものがないか調査した。中仏等の委託生産をしているメスフィン社などを訪問したが、トヨタの意見と同じで、こんな工場とは提携できないとの結論だった。その後 VW は、ICT やモビリティ（カーシェア・ライドシェア）への関心が高いルワンダで生産を立ち上げた。今年1月にドイツ大統領がエチオピアを訪問した際、アベベ EIC 委員長と VW が MOU を結んだ（組立、部品生産、モビリティ、訓練の4点）。だが VW は実施期限を示したわけではない。GIZ は VW とエチオピア政府の交渉にはタッチしないが、民間ニーズがあれば支援は行う。

エチオピアでの GIZ の主活動は TVET・生物多様性・農業だが、独政府は民間部門開発も強化しつつあり、関連プロジェクトが始まっている。エチオピアでは自動車支援が始まりつつあり、①ドイツ人専門家による政策ギャップ分析（遅れており、現在コンサル契約中、6月末に2名が10日間ほど来る予定）、②アフリカ自動車協会がエチオピアを訪問する際に独自自動車企業も参加し、現地調達できるものを探す（7月）、③EICなどの政府要人をドイツ視察に招待、④自動車マスタープラン（Roadmap）の策定（今年度末から来年にかけてか）という予定である⁵。

⁴ 大野はマモ氏に、今すぐではないが協力の方向性が固まった時点で、日本の自動車協力に対するエチオピア政府のハイレベルの要請とコミットメントを明示するために、首相による日本政府への書簡あるいは口頭での要望伝達を出していただければありがたいと述べた。エチオピアに対する過去の日本のカイゼン協力や五ヵ年計画策定支援は、こうした首相要請から始まったものである。アビイ首相の TICAD 出席時を利用することも考えられよう。

⁵ このうち短期専門家派遣でまもなく実施しようとしている「政策ギャップ分析」は、我々が1年間の情報取

独 MAN は商用車組立をメスフィン社に委託したが、外貨不足で生産が止まっている。仏 Peugeot もメスフィン委託で自動車組立をしていたが、同様の理由で止まっている。

日独双方の説明を終え、我々は互いに協力してエチオピア自動車政策の支援ができないかという話になった。共同作業・分担作業などのような具体的形式がよいか、二国がどれだけ密に協力できるのか(すべきか)、両国の民間企業に対するセンシティブティー配慮等については、ドイツ自身の作業がまだこれからなので、ある程度時間をかけて検討していけばよい。ただし相互の情報シェアやセミナー招待は、すぐ始められる。もし日独が共同でエチオピア政府に自動車支援できれば、その影響力・説得力は高いものとなる。いっぽうで、日独の考え方が一致しているかどうかまだわからないこと、異なる国・組織間の協力は契約・オペレーション面で面倒なことなどがあるので、得失をよく勘案して協力の有無とモダリティーを決めなければならぬ。なお産業政策対話フェーズ1では、日独が金属機械産業調査を共同実施した例がある。

これまで聴取した限り、ドイツの自動車投資・協力戦略の内容がかなり日本側のイメージしているエチオピア自動車政策のあるべき姿と異なる点があり、これはよく確認せねばならない重要ポイントである。我々は GIZ やエチオピア政府からの間接話法で VW の意向を聞いたただけだが、そこでは自動車組立ではなく部品産業から始めるとか、自動車クラスター(定義不明)を構築するといった不可解な話があった(詳細は以下参照)。伝言ゲームが間違っているのか、VW 自体(あるいはその特定担当者)の考えがあいまいあるいは間違っているのか、いずれは VW から直接に聞き出さねばならない。

もう一つ気になった相違は、GIZ はしきりに「我々は民間から中立で、企業に何かを勧めたりはしない」と強調したが、JICA は官民連携や日系企業進出支援を重視している点である。ただし先方も「民の要請があればやる」といっているので、言葉上はともかく、実質的には差がないかもしれない。エチオピアで自動車支援をする際にトヨタやいすゞを聴取しないことはありえず、彼らが切実に求めている政策を把握したうえで官が支援するのは当然のことである。また VW は日本車に比べてエチオピアでのプレゼンスははるかに小さく、トヨタが MOENCO を通じてすでに実施している点検修理・部品供給・技術訓練も VW にとっては将来課題にすぎない(ただし過去には独による自動車 TVET 支援があった)。現実的には日本勢の意向が重要であ

集をへてスライドやメモですでに提示済みの「日系自動車メーカーの要請4点」と同じレベルのものになるのではない。その意味で我々の方が先行しているが、日独の中身がどれだけ重複するかを注視しなければならない。

ることは明らかである。

さらに気になることは、ドイツは財務省の自動車税・関税の改定作業について何も言及せず(第5節)、おそらくこれについては情報がないものと察せられる。だが、自動車税体系改定が先行実施されるならば、夏に政策ギャップ調査、来年にかけて自動車ロードマップの策定といった悠長なことをいっておられないはずである。これについてもさらなる情報収集が必要である。

3. アベベ投資委員長

エチオピア投資委員会(EIC)のアベベ委員長、テメスゲン副委員長をはじめEICスタッフと自動車政策について議論をし、その後、大野から自動車政策に関するプレゼンを行った。

まずEIC側から検討状況が説明された。上記のとおり、いまのところEICはドイツとの協力を軸に動いているが、これが遅れており、ドイツ人専門家による調査はまだ行われていない。最近VWからの大きな訪問団があり、その時のワークショップでエチオピアは自動車政策を必要としているという合意ができた。そこでは、日本側の指摘とも重なるが、中古車規制、組立インセンティブなども提起された。ただし結論としては、「車両組立は時期尚早なので、まずは皮革・布帛・電子関連等の部品製造から着手したほうがよい」となった。この説明に対し、当方からは理解できない(組立もないのに部品メーカーが育つはずがない)といったところ、組立には部品輸入の外貨がいるが、これが厳しいので、まずは部品を製造・輸出して外貨を稼ぐのがよいという説明だった(この説明も不可解で、VWが本当にそんなことを考えているのか不審に思わざるをえない)。

当方からは、首相府やGIZとの会合を説明したうえで、自動車については4組織のうちEICのアベベ氏がコアパーソンになるのがよいというマモ氏のアドバイスを伝えた。さらには、日独が協力して自動車支援をするアイデアがでていること、実際にこれが可能かどうかは詳細を詰めなければわからないが、EICとしてはどう考えるかと聞いたところ、原則的に歓迎である、日独がどのような作業分担になるのかは時間をかけて決めていくのがよいということになった。フォーカルポイントがアベベ委員長ということについては、それでよいとのことであった。

次に大野が、2月に商工省で実施した資料を用いて自動車報告を行った。同資料は2月にEICに提供済だが、目の前でプレゼンされたほうが頭に入るであろう。今回は背景部分をはしょって、①エチオピア自動車産業はごく初期段階にあり政策もそれにふさわしいものを選ぶべき、②日系メーカーの政策改定要望4点(外資・インセン

ティブ・中古車・市場規模)、③ケニアとの政策比較、④政策提言を中心にプレゼンした。今回、自動車に関する我々の考え方がEICにある程度理解されたことを期待している。

ただしアベベ委員長からは、自動車について我々はまだよくわからない、いまはドイツとやっているが日本に代えてもよいという発言もあった。当方としてはそう簡単にドナーをかえるのではなく、日独でなにができるかの可能性をまず模索したいと返答した。日本車と比べて当地ではるかにプレゼンスの小さなVWに「組立・部品・モビリティ・訓練」を期待する点や、組立なしに部品製造ができるといった論からすると、たしかに何もわかっていないのかもしれない。当方からは、トヨタは輸入代理店MOENCOを通じてトヨタ基準のカスタマケア、点検・修理、スペアパーツ供給、技術者訓練をエチオピアできちんと実施しており、これらの分野への参入をこれから考えているVWに比べると、正直いってはるかに先行していると述べたところ、アベベ委員長はそのとおりだと同意した。

4. タカ商工国務大臣とMIDI

これまでEIC副委員長をつとめていたTeka Gebreyesus氏は最近、商工国務大臣に任命された。昨年の商業省と工業省の統合後、産業関連の国務大臣はヨハネス氏一人だったが、もう一人追加されたことになる。公式にはタカ氏が皮革・繊維・薬・食品担当でヨハネス氏が金属・機械・化学担当だが、「所掌に関わらずいっしょにやる」とのことであった。新商工省の弱体化の懸念があったなかで(前回、前々回報告)、我々には朗報といえよう。タカ氏によるVWの説明は以下のとおりで、他からは聞いていない話であったし、曖昧深いあるいは不可解なところも多々あった。

VWは最初ディレクタワ工業団地でレザーシートなどの部品・アクセサリの生産を考えていたが、その後VWのCEOとEIC(アベベ委員長、タカ氏、ベラチョ氏)がテレビ会議を行い、南アにあるような自動車クラスター(auto cluster)の方がいいという結論になった。当方から自動車クラスターの定義は何かを質問したところ、地理的集積(工業団地のようなもの)である、いや場所のことではなく(組立と部品を備えた)自動車業界のことである、と混乱した答えであった。さらに、部品先行ではなく組立(SKD・CKD)からはじめて将来は簡単な部品も育てるということになった、GIZ支援はこの長期計画のための準備であるとも言った。GIZとVWの間ではどちらが主導しているのかという質問に対し、VWであるとの答えだった。以上の話はちょっと変なので、タカ氏の発言を我々が解釈・分析するよりも、伝言ゲームが正しく伝わっていない可能性があるので、VWに直接聞く必要があるだろう。

タカ氏は、政府は政策を変えるのにやぶさかではない（まだ確定した政策がないということか）、アビイ首相も自動車についてはよく周知している（well informed）、首相は独大統領とも面会したと述べた。さらに彼は、JICA は GIZ より速いといったので出席者は驚いた。

なお、初日に金属インスティテュート（MIDI）のデレジェ所長代行（まもなく正式に所長に任命される可能性あり）と自動車政策策定の話をした。彼によると、投資委員会は投資誘致、財政省は税制を中心にやっているが、技術を含んで自動車産業を包括的に検討できるのは商工省傘下の MIDI のみである、ゆえに日本はうちをハブとして協力してほしいということであった。しかしながら今週収集した情報に照らすと、MIDI は自動車政策策定作業に十分インテグレートされていない。もし MIDI がかわるとしても、我々が対話している 4 組織より低位の組織であるから、タカ商工国務大臣の指令で作業することになる。

5. イヨブ財政国務大臣

イヨブ国務大臣（Dr. Eyob Takalign）とは 4 者のなかで最後に面会したが、自動車に関する彼の発言も他 3 者とはかなり異なるものだった。

まず大野が日本側提案や今週の EIC や GIZ との会合を説明したところ、彼は、来年にかけて自動車ロードマップを策定というような悠長なことではなく、もっと速く進めたいと切り出した。財政省では自動車に関する税制・関税体系および中古車年限規制の検討が進んでおり、それらは 1 つの政策文書として今夏には公表され、実施される予定である。自分は EIC とドイツが何を協力しているか知らないが、自動車政策のリーダーは財政省であるとのことだった [税制・関税・インセンティブに関しては、ということであろうか]。

当方からは、今のお話は他から聞いた話とは異なっている、自動車について各政府組織が何をしているかをもう少し我々にわかるように説明していただきたい。ついては、以下の 2 点をぜひお願いしたいと要請した。第 1 に、税制・関税・中古車年限の政策改定の現在のドラフト（1 つの文書）をコンフィデンシャルベースで日本側に提供し、我々にコメントさせていただきたい（日本は財務省の承認なしにはドイツを含む他者とシェアしない）。第 2 に、自動車政策を担当している 4 組織間で各組織が何をしておりどのような作業や協力が進んでいるのかを内部で今一度再確認していただき、その結論要約を日本側に伝えてほしい。これらに対してイヨブ氏は同意し、財政省のムライ税政策局長と JICA の Gebeyehu 氏をコンタクトパーソンとして、以上の 2 情報を提供することとした（重要であるから、きちんとフォローしていただく

ことが肝要である)。

次に、イヨブ氏の求めに応じて、大野は工業団地政策に関する日本側提案 10 ポイントを説明した。これについては興味深いとの反応であった。

さらにイヨブ氏は、政策対話チームが次回来訪する際にはエチオピア側の諸政策チームとの合同会議をアレンジしたいと提案した(これはマモ氏の提案と同じである)。当方は、そうしていただけると誠にありがたい、その際の議題としては、自動車政策についてベンチマークすべき国の情報分析および日本との協力の具体的進め方についてを仮提案する、さらには、自動車以外にもエチオピア側が日本に質問・要請したいことを自由に提起するブレインストーミング的な討論をしてはどうかと暫定的に提案した。

6. エチオピア生産性レポート

エチオピア生産性レポートはあと半年ほどで完成させたい。現在、統計・企業調査等の作業と分析が終了し、PSI のキドゥ氏・ムル氏が起草したドラフトに大野が数次のコメントをし、さらに大野から労働者のマインドセット改革についての2つのメモを PSI 側に提供してレポートへの追加資料としたところである。今週の打合せでは、大野からのコメントやインプットをどういう形でドラフトに挿入するか、および完成に向けてのステップについて話し合った。

これからの段取りは以下のとおり。6月末までにメインテキストの全体を含む「ファーストドラフト」を作成し、産官学ステークホルダーに送付し意見聴取を行う。この時点の政策提言は暫定的な箇条書き程度でよい(事前に PSI から GRIPS に提示する)。さらに7月末ごろまでに(次回の政策対話ミッションの日程が未定だが、それ以前に)フロントマター、要約(Executive Summary)、フルバージョンの政策提言、受け取ったフィードバックへの対応を含んだ「ファイナルドラフト」を作成する。次回の政策ミッション時に発表会を実施し、出されたコメントをさらに参照し、英語・スタイル等の最終編集を加えて、秋までに最終版を印刷物として出版する。

中身のハイライトとしては、①エチオピアの労働生産性の伸びは年5%程度だが絶対水準が非常に低い、②労働生産性上昇への貢献度は、全要素生産性(TFP、本当の意味での効率性)が低下し資本蓄積(過剰投資)が上昇している(成長会計分析)、③各業種の生産性上昇よりも、低部門から高部門への労働移動の寄与が高まりつつある(シフトシェア分析)、④製造業センサスデータ(1996～2016年)の欠陥を修復し、分析に耐えるデータベースを構築したうえで製造業分析を行った、⑤生産性・賃金ネクススについては、近年実質賃金の伸びが労働生産性の伸びを上回っている、⑥縫

製工場調査に基づき労働者のマインドセット問題に切り込む分析を試みた、⑦マインドセット改革の方法についての国際比較(予定)、などがあげられる。

なお初日には、我々の研究カウンタパートである政策研究インスティテュート(PSI)の再編状況をアーメド所長から聴取した。それによると、PSIの新組織が4分野、13クラスター、1特別局からなることは以前説明したとおりである。現在2つのシンクタンク(EDRI + PSRC)統合後の給与・待遇体系を首相にも陳情し、特別配慮をお願いしている。以上は人事院に提出済みで、来年度予算までに承認されることを期待している。同時に2つのシンクタンクのカルチャー調整を行いつつ、通常の研究計画も走っている。それらに基づきドナーや国際機関などの協力を協議する。

政府は次期5ヵ年計画(GTP3)に加え、ビジョンや方向性を中心とする10ヵ年計画(Ten Year Perspective Plan)の新規策定を検討しており、いま首相府でブレインストーミングをやっている。またこれらの計画のドラフティングは、これまでは一部の担当官を中心にやってきたが、これからは関係各省、民間、援助パートナー、研究者を含む参加型で行う[従来もそうしてきたはずだがその程度を高めるといことだろうか、あまり「参加型」にしすぎると手間がかかるわりに総花的な焦点のない文書になってしまうリスクあり]。

キドゥは産業政策対話を学ぶために、GRIPS開発フォーラムが作成した第1～2フェーズの第3国調査ミッションのオレンジの記録冊子(第II巻)を読んでいるという。彼にとってより重要なのは、2008年に始まったエチオピアでの我々の政策対話をすべて記録した冊子(第I巻)であるが、残念ながらこれは日本語なので彼は読むことができない。

7. 世界銀行

2月には世銀のDevelopment Policy Financing/Operation (DPF/DPO)の責任者であるNataliya Mylenkoプログラムリーダーと面会した(前回報告)。今回はSenidu Fanuel, Samuel Mulugeta両氏と会い、情報のアップデートを行った。要点は以下のとおり。

エチオピア政府は経済・法の支配・政治などの多くの改革を走らせており、世銀はそのうち経済分野を2018年6月の政府・世銀合意に基づき支援している。政府が単なる方向性ではなく真剣・具体的で現実措置をとまなうコミットメントを示すこと(とりわけ必要な法改正を実施済であることを)を条件に、通信、エネルギー、鉄道、工業団地、国営企業民営化、貿易・物流、投資法・商法の7セクターの自由化・近代化に対し、世銀はそれぞれTAチーム(各3～8名程度)を組織し、主として制度的

課題につき支援をしている。これは DPF 融資とセットの技術支援である。このうちエネルギーや通信の作業は比較的進んでいるが、それでも非常に複雑な課題が残っている。このほか金融自由化・近代化のロードマップも（政治的にセンシティブなので）別枠で検討している。さらには始まったばかりだが、国債市場育成の検討もしている。

12 億ドルの世銀融資は 2 バッチ全額提供済みで、そのほか UAE やサウジも資金支援しており、エチオピア政府には計 27 億ドル入ったはずだ。外貨状況に少しはインパクトがあったが全体的には厳しいままである。中国への巨額負債と大きな輸入需要があるので、焼け石に水である。工業団地建設には、以前発行した 10 億ユーロのユーロボンドのうち 7 億ドルをあてたので、この高金利外債を返済するのは大変であろう。エチオピアに IMF 代表はしばらく置かれていなかったが、現在再設置されて新しい代表が来た。IMF は外貨問題について技術支援を提供しようとしているが、エチオピア政府のほうがおよび腰のようである。アビイ首相は技術・イノベーションが好き人で、韓国はこの方面で活発に支援しているようだ。世銀もモバイルバンキングなどについてはやるかもしれない。

8. その他

今回面会した政府、企業、研究者、ドナーには、機会と時間があればエチオピア経済の全般状況についてたずねてみたが、悪い、いやそれほど悪くないの二者に分かれた。直近の景気関連データが発表されていないので、実際のところはなんともわからない。公式数字としては、昨年の成長率 8%、消費者物価インフレ 13% というものしかなく、世銀・IMF さえもこれを引用していた。最近の数値や月次景気指標などは発表されていない。断片的情報としては、この数ヶ月物価が急激に上昇している、為替市場でオフィシャルレートと闇相場が大きく乖離している、外貨不足は悪いまあるいは悪化している、公共事業が停止ないし遅延している、最近停電が激化している（雨期前のダム水量不足も原因か）といった話がきこえてくる。アビイ政権はこの 1 年で内政外交面では華々しいデビューを遂げたが、経済状況が悪化すればそれらが帳消しとなりかねないので、注視していく必要がある。

伊藤忠アフリカ（エチオピア事務所、現在 10 名体制）の岸健一所長および Ameha Mulugeta 副所長、Kessate Berhan Mengiste 氏（自動車・繊維担当）に 2 日に分けて面会した。岸所長は、伊藤忠のアフリカ重視戦略の一環として、最初のアジスアババ駐在日本人所長として先月赴任してきたばかりである（既存のナイロビ事務所に加えて、アビジャン・アクラ・アジスに日本人が駐在するようになった）。岸氏は入社

以来繊維一筋でダッカ、香港、英国などの経験がある。エチオピア事業の現在の柱はコーヒー・ゴマと自動車支援だが、これから繊維も強化していく。

ミッションの最終日の土曜朝、アジス西方のオロミア州セベタの ET Highland 社のバラ農場を訪問した（飛行機でアジスに西から着陸する際に左窓からよく見える）。2005年創業の同社は現地系バラ園の草分けであり、創業者の Tsegaye Abebe 氏は最近までエチオピア園芸協会会長をつとめていた（アベイ首相の若手起用にならって園芸協会でも世代交代したという）。官民に広く顔のきく人という。網野行雄氏のアミノ社とも連携しつつあり、日本のバラ品種（広島県の今井氏開発、現在14品種をテスト中）や有機液体肥料の導入などを行っている。Tsegaye 氏自身の案内で全工程を見学した。30haに31棟の温室をもち、16品種のバラを輸出している（他所では野菜栽培もしている）。バラは日に平均8～10万本出荷し、ハイシーズンはさらに増える。以前はオランダ向けが多かったが、先方が独占的で低価格を強制されるので今は中東市場が6割となっている。対日輸出も少しだが始まっている。年に2度、市場動向を見ながら、外国の種苗業者からロイヤルティーを払って品種を選んで苗を購入し、ふやして栽培する（株は6～7年花をつけ続ける）。従業員は女性中心の560人、賃金は1,500～1,600ブル（現レートで52～56ドル）から始まり、それに勤続・皆勤・年金などの手当をつけている。近くの井戸水を利用し、排水バイオ処理、バラくずを有機肥料化（コンポスト）して再利用、従業員クリニックの提供などを実施している。これらは顧客の要求というよりは、サステナブルな長期事業のために必要な措置である。現在停電がひどくてジェネレーターを常に稼働せねばならず、ディーゼル油のコストが経営に響いているとのこと。園芸協会の主活動は政府へのロビイング（土地収用、物流等）や会員企業への訓練・情報提供・海外ミッション支援である。

JICA 事務所にて、産業関連の他2案件（投資促進・カイゼン）のアップデートをしていただいた。今回とくに気づいたことは、カイゼンフェーズ3は中・上級レベルの指導のはずだが、EKIの方針で、日本人専門家は基礎を学んでいない新米スタッフを対象に、全体水準の向上のために訓練させられており、基礎から中級、上級へと次第に進んでいくピラミッド型の選抜された少数上級者対象の訓練になっていない。ゆえに内容は形式的には上級を扱っていても、初心者対象では成果があがりにくいとのことであった。

現在首相府が音頭をとって Beautifying Sheger プロジェクトなるものが進行している（Sheger はアジスアベバの別名）。企業や組織からドネーションや高額ディナー券購入を通じて資金を集め、アジスアベバの汚染された川の両岸を美化・公園化するらしい。ある外国組織にきいたところ、ため息をついていた。3年で10億ドル強という途方もない目標であること、河岸を緑化しても生活排水処理が整わない限り悪

臭はきえないこと、見栄えはよいが国家の重要課題とずれていることなどが指摘されよう。また、国民みんなで掃除しよう、植樹しようという運動も首相が先頭に立って実施しているようである。

9. 次のステップ

GRIPS 開発フォーラムとしての次回の産業政策ミッションの第一希望は8月第1週である。これは大学の講義と8月末に向けてのTICAD準備を勘案したものである。次回の主テーマとしては、①自動車政策担当4組織との合同会議(マモ氏およびイヨブ氏の提案)、これには自動車に加えて彼らの関心をさらに探るための他テーマの自由討論も含んでよい、②エチオピア生産性レポートの第2回(おそらく最終)発表会が考えられる。

前回接触を開始した経済政策3組織に、今回追加された商工省も含む、4つの重要カウンタパートとはすべて政策会合を持つことができた。彼らとの関係構築は進みつつあるが、先方の体制や内部情報共有が完璧でないこともあり、彼らとのレギュラーな協力体制ややり方が固まるにはもう少しばかりかかりそうである。我々はしばしば、エチオピアの首相や大臣には熱意と行動力がみられるが、政府の中間レベルや現場の能力が不足しており、ゆえに政策の具体化や実施が十分でないというのであるが、実際には指導者の政策能力にも限界がある。関係省庁間の連携欠如は多くの国に見られる現象であって、日本の関与・協力を通じてそれがいくらかでも改善されれば幸いである。

前回今回と、3~4組織を回り、先方に同じようなことを何度か説明してきた。現段階ではそれがかまわないが、最終的にはより少ないプレゼン回数で済むモダリティをもっていきたい。今回我々の提示したテーマのうち自動車への先方関心が高かったので、新政権との政策対話の最初のテーマとして、自動車支援に本格的に着手したいと考える。ただし、すでに指摘したとおり、先方の進め方や内容にはかなりの混乱や不確実性が察知されるので、さらなる情報収集や交渉に基づき、それらの問題点を解消せねばならない。ドイツとの交渉も続けていくが、現時点では日独連携の可能性やその形式は未定である。

エチオピア生産性レポートは、内容とスタイルをファイナライズする段階に入った。ここで重要なことは、レポートを印刷してプロジェクトを形式的に終了することではなく、エチオピア政府あるいはその周辺で、生産性やマインドセットに関する政策議論を継続的に活発化・高度化・具体化することであり、レポートをその道具とすることである。我々は報告書作成だけに専念するのではなく、それを活用して関係

者と議論し課題を提起し、彼らの政策アクションにつなげることをより重要視したい。レポートの内容についても、学術的観点からではなく、エチオピア政府が関心をもつこと、もつべきことを考慮して選択してきた。なお本レポートのもう一つの目的であるエチオピア人研究者のOJT的キャパビルも、キドゥ氏・ムル氏を通じてある程度の成果が得られつつあると考える。

最後に、日本とエチオピア双方の新体制・新人事のもとで、大使館・JICA・JETRO・GRIPSさらにはUNIDOからなるオールジャパン体制を再確認し、これまでと同様、一丸となってエチオピア政府との知的対話を進めていきたいと願っている。

なお、今回初めて政策対話に参加された原洋之介教授のエチオピア第一印象を以下添付する。

エチオピア紀行

2019年6月
原 洋之介

1. 「新中間層」の誕生

アジスアベバは暑かった。アジシニア高原の南部にあり標高 2400 メートルという都市なのに、赤道に近いためであろう、日中の気温は 30 度近くにまで上昇していた。

たった 1 週間という短い滞在だったが、市内を散策していて、モバイル・フォンを手にして世界中に張り巡らされたインターネットにアクセスしている多くの人々がいることを知った。これら人々は、バンコクで 1990 年から 2000 年代に入って急速に拡大していった所謂「新中間層」と称されるようになった人々とほぼ同質の生活様式を身につけているように思えたのである。アジスアベバで今誕生しているこの階層に属する人数やその所得水準を統計的に検討していないので、私の想いが正しいかどうか、自信はない。しかし、こういった階層が誕生していることだけは間違いのない事実であろう。

PSI の生産性研究によっても、労働生産性の低い経済セクターから高いセクターへの労働移動が行われていることが確認されている。つまり、労働生産性が高いセクターの就業者が増加していることは間違いのない。この研究成果が端的に示してくれているように、最近のエチオピアの経済成長が、開発経済学の古典ともいべき、アーサー・ルイスの二重経済の発展論に沿った経過を辿っていることを示してくれている。この所謂ルイス・モデルは、リカードの古典派経済学を引き継いだ長い期間にわたる経済発展の基本的メカニズムを、労働生産性の低い在来部門から生産性の高い近代部門への労働移動に焦点をあてて鮮やかに抉り出したものであった。

市内には中古車があふれ、時には渋滞もあった。先にふれた「新中間層」の中には、多分中古車を含めて自家用車を所有している人々も多く存在しているのであろう。車で市内を移動しながら外を見ていて、以前ミャンマーのヤンゴンで経験した渋滞のことを思いだしていた。同行していたミャンマー研究の工藤君によると、軍政末期に政府が中古車の輸入を自由化したことで、車が渋滞しはじめたということであった。さらに 1980 年代半ばごろのバンコクの交通渋滞のことも思いだしていた。バンコク中心部から当時の国際飛行場ドン・ムアンまで、高速道路を使っても 4 時間もかかるといった渋滞に巻き込まれることも多かったのである。

1960 年代にタイの自動車産業は、完成車輸入への高い保護関税の壁の下で、CKD

キットを輸入してタイ国内で組み立て、それを国内向けに販売していた。しかし、1990年代になると、タイ政府は完成車輸入関税を引き下げると同時に、現地調達比率規制を導入した。このため、アメリカやヨーロッパのメーカーは撤退したが、日本企業はタイが他の東南アジア諸国等への輸出基地になると判断して、現地調達比率を満たすため、日本の組み立てメーカーは、日本の部品企業にタイに生産拠点をつくるように要請した。また組み立てメーカーは、タイの部品サプライヤーも育て、品質や管理、技術の面で支援した。こうして前世紀末の経済危機も乗り越えて、2000年代には「東洋のデトロイト」と称されるようになったのである。

タイなど東南アジア諸国の経験を踏まえると、エチオピアにおいても自動車への需要は間違いなく増加していくであろう。果たして、これから、この国において自動車産業育成は、どんな経過を辿っていくのであろうか。

2. エチオピアでの稲作研究所の設立

まったく私の不勉強であったが、現地に着いてから、JICAの技術協力事業の一環として、アムハラ州に国立稲研究研修センターが2018年11月に設立されたことを知った。センターの位置するファガラ平原は、生態区から見れば、高地森林草原に位置する。アビシニア高原に属するが、その地形の条件から、雨季には農地が水没する地域という。そのため、テフやコムギという畑作物が栽培されている地域であるという。

JICAのホームページを見ると、エチオピアでは、稲作は1970年代に始まったという。2000年代になって「ミレニウム・クロップ」と呼ばれるようになった。米を粉にしてインジェラの[副]原料にする。さらに米から蒸留酒アケラを作る。こういった目的のための、小規模の農地をもつ小農によって、稲が栽培されている。天水畑向けの15品種、天水低湿地向け11品種、灌漑地向け9品種、合計で35品種の稲が栽培されているという。

幸いなことに、以前GRIPSの修士課程に在籍した後、農業専門家としてエチオピアに赴任していた山崎さんに会うことができた。彼女の話によると、1970年代に北朝鮮が稲作を持ち込んだらしい。そして、今エチオピアにある多くの稲を遺伝子解析したところ、日本が植民地統治の時代、北朝鮮に持ち込んだ品種があったという。

ところで、先に触れたルイスの経済発展論とは、近代部門と伝統部門が併存する二重経済構造を持つ国民経済の発展論であった。そのため、明治以降のわが国の近代経済成長の分析において、重要参照基準の経済発展モデルとして注目されたのである。このモデルの最も重要な仮定は、賃金水準が食糧生産部門の生産性の関数であると

されている点にある。先進国の産業革命には農業革命が伴い、農業部門も大幅に生産性を向上させていた。このことを踏まえて、ルイスは、途上国においては、技術的な近代化だけでなく、土地制度などの抜本的な制度改革によって、食糧生産部門での生産性向上が必須の政策課題になると考えていたといつてよい。つまり、二重経済構造をもつ国民経済の発展には、近代部門の発展だけでは不十分で、在来部門での労働生産性を引き上げることこそが最も重要である。これこそが、ルイスの経済発展論の基本的な命題であったことを忘れてはならない。

最近始まったこの稲作研究所での試験研究が、エチオピアの小農が営んでいる伝統的農業の技術革新に貢献し、農業部門の労働生産性の向上を実現させることを期待しているところである。

3. 政策対話の条件について

エチオピアでは新体制を牽引し海外からの投資を呼び込むことで高い経済成長を達成してきたメレス首相が2012年夏急逝、その後少数民族出身のハイレマリムは、メレスの政策路線を引き継いできたという。大野君に、メレス首相を祀る廟に連れていってもらった。それは、エチオピア正教の代表的な Holy Trinity Cathedral の敷地内にあった。実は私は、中高校生時代姫路市にあるカソリック系ミッション校に通学していたこともあり、エチオピア正教の教会ではどんな神への礼拝ミサを行っているのかを見聞したかったが、残念ながらその中に入る時間はなかった。

帰国後、講義のためもあってダニ・ロドリックの『貿易戦争の政治経済学』を読みはじめて、その中の「独裁者のための政策アイデア」と題された小節のなかで、次のような一文を見つけた。「私はアディスアベバで、亡くなったメレス・ゼナウィ首相と経済政策に関して熱い議論を交わしたことがある。白状させてもらおうが、ワシントンを含めた民主国家の首都で行った大半の会談よりも、私は彼との議論を楽しんだ。メレスが民主主義に対して強い思いがある——もしくはそうした思いがない——ことに幻想を抱いていたわけではなかったが、少なくとも彼は経済を発展させようとしていたとは思っている。私はエチオピアの一般国民の利益になると思い、彼に政策アドバイスを提供した。」

この一文を読んで、1990年代半ばから、ベトナム、次いでラオスという東南アジアの国で、市場経済移行に必要な経済政策案を提言する研究プロジェクトに参加していた時のことを思いだしていた。この2カ国は、いずれも独裁政権とはいえないにしても、1党支配の政治体制の国であったが、党の書記長や首相といったそれぞれの国のトップリーダーは、経済を発展させたいという明確な姿勢を明確にしており、私た

ち日本チームは相手国の政策形成担当者との共同研究をすすめることができたのであった。

ところでルイスは、1965年に公刊された『西アフリカにおける政治』において、多民族からなる複合社会においては、「自治と連合」の分権的民主主義を採ることが最も有効であると論じていた。コンセンサスに基づく政治は、伝統的なアフリカ社会の政治の手続きにも合致する。現実的にも、新たに創造された「国民国家」へのロイヤリティがエスニックなそれにとってかわることはできない。エスニックなロイヤリティを表明する余地があるシステムをつくることで、その上に国民的なロイヤリティを建設することが可能になる。ルイスは、こう論じていた。

あえて言うまでもなからうが、ルイスは西アフリカ出身の両親を持つ、イギリス領西インド諸島セントルシアで生まれ育ち、イングランドで経済学を習得している。西アフリカ出身の「ネグロ」であったルイスは、1957年新生ガーナのンクル首相の経済顧問に就任したが、翌年ンクルマの農村無視の政策に反発してか辞任している。こういった自らの経験を踏まえて、エスニックな集団からなる複合社会に適合的な政治体制として「自治と連合」を組み合わせた分権的民主主義という国内統治体制を提案することに至ったのであろう。

エチオピアの政治は、オモロ人民民主機構、アムハラ民族民主運動、南エチオピア人民民主運動、ティグレ人民解放戦線の4政党によって、担われているようである。エチオピアの政治体制は、まさにルイスの提唱していた分権的民主体制の典型といっても良いのではなからうか。

現在はオモロ人民民主機構のアビーである。この首相は、電撃的にエリトリアを訪問し、エリトリア大統領と戦争状態の終結と国交正常化の共同宣言を行った。就任1年くらいの間、アビーは、外交や国内に専念しているという。そのためか、アビー首相が経済発展に関してどういった政策理念をもっているのかは、全く明らかではないようである。

こういう状況のなかで、どう政策対話を意味あるものとして続けていくのか。正直、この点については、大きな不安を感じているところである。

日程・面談先

- | | |
|----------|--|
| 5月26日(日) | アジスアベバ着。 |
| 5月27日(月) | 午前、PSI(旧EDRIビル)にてアーメドPSI所長と面談。午後、金属インスティテュート(MIDI)にてデレジェ所長代理と会合。JICAにて産業関連案件につき情報交換。 |
| 5月28日(火) | (エチオピア休日) 午前、世銀にてMs. Senidu およびMr. Samuelと情報交換。午後、PSIにてキドゥ氏、ムル氏とエチオピア生産性レポートの完成に向けての作業ステップの打合せ。 |
| 5月29日(水) | 午前、首相府にてマモ首相上級顧問が率いる経済チームとのセミナーおよび情報交換。伊藤忠アジスオフィスで、Mulugeta 副所長およびKessate氏(自動車担当)と会談。アジスアベバ歴史関連施設の視察(メレス廟、Red Terror Museum、Addis Ababa City Museum、Meskel Square)。 |
| 5月30日(木) | 午前、German HouseにてGIZのPeter Palesch所長およびUlrich Plein氏(自動車・繊維担当)と意見交換。ホテルにて伊藤忠の岸健一アジスアベバ事務所長と情報交換。午後、エチオピア投資委員会(EIC)にてアベベ委員長、テメスゲン副委員長他と自動車につき協議、および大野によるプレゼン。商工省にて、タカ新国務大臣と会合。JICA山崎氏(農業担当)と夕食会合。 |
| 5月31日(金) | 午前、自動車協力への可能性を検討、およびGIZへの質問状をメール送付。午後、PSIにてTagel Gebrehiwot氏(農業専門家)と意見交換。午後、日本大使館にて松永大使。財政省にてイヨブ国務大臣と面会。キドゥ氏(PSI) およびタデッセ・セグニ氏(UNIDO)と夕食会合。 |
| 6月1日(土) | 午前、アジスアベバ郊外(Sebeta)のET Highlandバラ農園を訪問見学、Tsegaye Abebe社長と面会。夜、アジスアベバから直行便にてインチョン経由で翌日帰国。 |

第33回 生産性第2回報告、自動車協議の進展

<日程> 2019年8月5～9日(実働日)

<日本からのメンバー>

GRIPS 開発フォーラム：大野健一、上江洲佐代子

JICA 研究所：大野泉

JICA 本部：産業開発・公共政策部より村上博信次長兼民間セクターグループ長、
本間徹国際協力専門員、上原実彩子特別嘱託

<現地での主な日本側の同行者>

在エチオピア日本大使館：松永大介大使、枝村暢久書記官

JICA エチオピア事務所：晋川眞所長、松山剛士次長、若井将貴所員、天谷浩之企
画調査員、Benti Gebeyehu 民間セクター開発プログラムオフィサー

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

<概要>

今回の主目的は、これまで進めてきた2つの活動のさらなる展開、すなわちエチオピア生産性レポートの第2回報告会の実施、および自動車政策(外資ノックダウン誘致)に関する追加情報の収集および具体的な提言の提供の2点であった。いずれにおいても一定の成果が得られたと考える。

エチオピア生産性レポートは、政府系シンクタンクである政策研究インスティテュート(PSI)とGRIPS開発フォーラムが協力し、この1～2年作業をしてきたものである。その目的は、品質・生産性・競争力(QPC)政策のための基礎資料の提供、次期国家開発計画へのインプット、さらにはエチオピア側のデータ収集・分析や政策提言の能力構築支援である。すでにデータ作業や調査結果が出そろい、あとは表現の工夫、補足的内容の追加、最終的な文章・スタイルの校正を待つ段階となった。本年2月には内部者(PDC、PSI、日本側)を対象に中間報告を行ったが、今回は最終段階に入ったレポートを、内部者のほか他省庁、一部のドナーや研究者も招いて再び報告した。ファイナルという位置づけだったが、文章・スタイルのポリッシュが必要なのでまだドラフト配布はしていない。いくつかの有益なフィードバックを得たほか、我々自身も、結果は政策担当者にとって非常に有益だが、さらなる表現・伝達の工夫

や追加的説明が必要であると感じた。これからレポートを完成していくが、エチオピア政府へのインプットは形式が完全に整わなくとも可能なので、引き続き継続的に実施する。印刷に回せるファイナルドラフトは年末までに作業を終える予定である。

自動車政策については、エチオピア政府が包括的なインセンティブ改革の一部として自動車税制改革を進めており、また新たにエチオピア投資委員会 (EIC) がハブとなり、4 組織 (EIC、MOF、PMO、MOTI) が同国初の本格的な自動車政策策定を開始しつつあるという状況がある。これに対し我々は、自動車に比較優位をもつわが国の知見の提供、先方の政策学習の1つの具体的実践的テーマとしてのとりあげ、さらには日系自動車メーカーが組立参入するための条件整備の目的をもって、昨年来、東京・アジスアベバ・ナイロビで調査、セミナー、資料作成、政策協議等を重ねてきた。エチオピアの場合は自動車政策といってもごく初期段階のSKD誘致にすぎず、また自動車産業に関する担当者の知識・経験も乏しい。この状況のなか、そうした初期段階に適切な知的インプットを行い、エチオピアができるだけよい政策を打ち出し、また逆に将来の産業振興にとって禍根となるような施策を打ち出さないよう学んでいただくことが肝要と考える。自動車産業振興には高度かつ複雑な官民能力が要求されるが、ロックダウン誘致段階ではまだそれほどむずかしいものではない。エチオピアの自動車政策を取り巻く情報はこれまで曖昧な点が多かったが、今回のミッションでそれらがかなり(完全ではないが)明確になった。また自動車に関連して、日系商社や独 GIZ との追加会合も行った。

なお松永大使には、自動車政策対話の最高レベルのキーパーソンであるアベベ EIC 長官、イヨブ MOF 国務大臣、マモ PMO 顧問、タカ MOTI 国務大臣の4名全員を招いて公邸夕食会をホストしていただいた。これらの方々を1ヵ所に集めるのは至難の業であり、これが実現したことは、先方との信頼関係を深め、当方からのメッセージを同じ場で伝えるために非常に有意義であった。この人脈は、自動車に限らず、エチオピア政府とさまざまな経済問題を議論していく際に重要となろう。

このほか、エチオピアの政治経済状況、改革委員会の運営状況、IMF のマクロ景気認識、世銀が支援する諸改革の進捗状況などについてのヒアリングも行った。

1. エチオピア生産性レポート

2019年8月8日午前、PSI と GRIPS 共同で、アジスアベバの Elilly International Hotel にてエチオピア生産性レポートの「最終報告会」を開催した。なお会場・招待状やプログラムを実際に準備したのは PSI である。参加者は PSI や日本側のほか、エチオピア国家計画開発委員会 (PDC)、関係各省、ドナー、研究者などからなる 50 名

強であった。PSIの判断で、今回もメディアは呼ばず。ヨハネス PSI 副所長、ゲタチョ PDC 副委員長、村上次長がオープニングスピーチをした。ゲタチョ副委員長は、最低賃金に関する国家委員会が最近設置されたことに触れ、生産性向上の伸びに応じて最低賃金を設定していく方針であること、また本件はエチオピア初の生産性レポートであり10ヵ年展望や次期5ヵ年計画へのインプットとなることへの期待が表明された。ヨハネス PSI 副所長も、外貨不足を含む構造的な課題解決のための示唆などにおいて、生産性レポートへの期待を述べた。メインプログラムでは PSI のキダネマリ アム（通称キドゥ、データ分析）、ムル（企業調査）、GRIPS の大野健一（政策提言）が報告した。その後コーヒーブレイクをはさんで質疑が行われた。

データ分析のハイライトは次のとおり。エチオピアの労働生産性の伸びは過去4.9%（経済全体、2000～16年）ないし4.6%（製造業、1996～2016年）¹で必ずしも低くないが、絶対水準が低位にとどまっており、これから一層の加速が望まれる。近年労働生産性上昇の主因が全要素生産性（TFP、真の効率）から資本深化（過剰投資）へとシフトしていることは懸念材料であり、投資政策の再考が必要である。エチオピアは最近まで2桁の高成長を達成したが、それにもかかわらず、東アジアで典型的に見られる農業から製造業、あるいは地方から都市への労働移動が検出されず、むしろサービス部門の拡大がみられる。すなわち、高成長が産業構造のトランスフォーメーション（いわゆる工業化）につながっていない。なお、サービスにはエチオピア航空・金融・ソフトウェアから零細店舗までさまざまな分野が含まれるが、そのうちの部分が拡大しているかについてはデータ不足もあり解明できていない。ただしハイテクサービスより雑多なローテク部門の成長が大きいのではないかと想像される。また賃金対生産性の関係では、製造業賃金の伸びは労働生産性の伸びより長期的に高かった（10.3%に対して4.6%、1996～2016年）。すなわち、為替変動も勘案せねばならないが、エチオピア人労働者の国際競争力は徐々に落ちている。最低賃金の導入が決定されたいま、その水準を決定する責任者は過去のこうした事実を十分認識したうえで作業をすべきであろう。

企業サーベイについては、ハワッサ、ボレレミ、メケレにおいて FDI を中心とするアパレル企業18社の詳細調査から次の結果が得られた²。エチオピア人労働者は企業の期待より教育水準が高く、技能学習も速いが、工場労働者としての心構え、目的

¹ われわれの経済全体の分析は中央統計庁（CSA）の既存データを用いたが、製造業についてはCSAのセンサスデータを加工・修復・接続し、パネルデータとしての使用に耐えるデータベースに再構成した。このため両者の分析は、使用するデータや年数が異なっている。

² 対象企業数が少ないというコメントもあったが、我々の目的は限られた予算と時間のもとで、全企業を調査し表面的平均的な数字を得るのではなく、労働者の意識欠如の理由を探るために、原因を分類し、質問を工夫したうえで詳細な聞き取りを行うことだったため、こうした批判は当たらないと考える。

意識、勤労意欲といった技能以外の基礎部分が弱い。ただし地域によって状況は異なり、転職率・欠勤率・時間概念の欠如などは遠方から都市への出稼ぎが中心のボレレミ工業団地で甚だしく、田舎で自宅通勤が多いメケレではそれほどでもない。ハワッサ工業団地はその中間である。賃金はたしかに低く、たとえば縫製は月平均863ブル(\$30)、諸手当を入れても1,372ブル(\$47)であり、労働者はこれに強い不満を持つが、経営側には他国に比べエチオピア人の労働生産性が低いとの不満がある。労働者を動機づけ、生産性を高めるには給与・手当といった金銭的インセンティブのほか、住居・寮、生活環境、労働環境、衛生、職場の雰囲気や人間関係、企業目的の共有などの非金銭的要素も重要である。このなかではとくに住居・寮の問題が未解決である。経営については、外資は本国のやり方を持ち込み、国際競争圧力を常に意識し、労働者に強い態度で臨むのに対し、エチオピア人経営者はよりのんびりしており融和的である。労働者意識改革のためにはマインドセット問題解決のための世界のプラクティスを比較学習すると同時に、ラインワーカーから上がってくるエチオピア人中間管理職を外資と現地の文化をつなぐインターフェースとして活用することが有効である。実際彼らをそういう目的で積極登用し成果をあげている外資企業も複数見受けられる。

政策提言は、以下のとおり。政策の枠組としては、①生産性向上のための上位政策協議会、および下位実施機関を設置し、首相の強力なコミットメントを通じて活性化すべき、②生産性の公式データを毎年発表し分析する機関を設置ないし強化すべき³、③少数の生産性目標を掲げるべき(経済全体・製造業・農業の労働生産性の伸び、TFPの貢献度、具体的工程(縫製など)の国際ベンチマークなど)を提起した。政策の中身としては、④投資を政府中心から民間へシフトするとともに、必要なインフラ整備を進めることと過剰投資を避けることのバランスの追求、⑤トランスフォーメーション(農業から製造業への労働シフト)を促進するための積極的施策や障害の除去、⑥賃金上昇を労働生産性にリンクさせ、後者を高める諸政策を導入するとともに、成長成果を労働者に正当に分配する社会的合意が必要、⑦カイゼンのレベルと範囲を広げて第2の国民生産性運動を展開する、⑧中小企業支援システムを適切なステップを踏んで構築していく、⑨製品そのものの品質・生産性・競争力に加え労働・環境に関する倫理基準を満たすこと、⑩労働者の意識改革のために、金銭的・非金銭的インセンティブや経営戦略についての国際比較研究を行うことが提起された。なおこれらの提言は方向性にとどまっており、具体的な行動計画はレポートとは別途行

³ ゲタチョPDC副委員長は、生産性データの収集・分析・公表については中央統計庁(CSA)に指示済みであると述べたが、その実効性をモニターする必要がある。我々の認識では、CSAの分析能力はきわめて限られている。

う追加作業と考えている。方向性にとどめたのは、そういう意味で意図的なものである。

フロアから出た意見はさまざまだったが、トランスフォーメーションの欠如に関連し、とりわけ農業からサービスへの労働移動につき、その是非を含めいくつかの興味深い議論があった。なおブレイクタイムには、インダストリ 4.0 時代にエチオピアが労働集約的な縫製をめざしてよいものかとの質問もあった。これは、いま世界中ではやりの質問でもある。

2. レポート完成への段取り

共同執筆者であるキドゥ氏やムル氏とは、報告会前後に PSI にて 2 度打合せをした。当初予定では今回の報告会でファーストドラフトを配布する予定だったが、文章・スタイルの完成度が低いので見合わせた。ただし完成に向けての進捗は必ずしも遅れているわけではない。残された作業予定は以下のとおりである。

| | |
|-----------------|--|
| 8月 (ミッション翌週) | キドゥ氏、ムル氏が序章改定、過去の生産性ツールの短いレビューの追加、企業調査部分の一部書き直しを行う。 |
| 9月末頃まで | 大野健一が全体をチェック、内容・スタイルを校正、Executive Summary を執筆。この結果を PSI 側でチェックして問題がなければ、レターをつけて PDC、PMO、EIC、他経済省庁などにソフトないしハードで配布を開始。 |
| 秋 | GRIPS のネイティブチェックおよび GRIPS 開発フォーラムによる最終編集をかけて最終稿にする。これにどのくらいの時間がかかるかは未定。本ミッション後、GRIPS の担当者と相談。 |
| 遅くとも 12 月まで | 最終稿を出版に回す。印刷の形式、場所、業者、費用などについては検討していく。 |
| 出版後 | レポートのソフトコピーを PSI および GRIPS 開発フォーラムのウェブサイトを通じて提供するほか、ハードコピーをステークホルダーに配布。必要に応じて追加的な政策対話、メディア広報、イベント開催も検討する。 |

ゲタチョ副委員長が述べたとおり、本レポートは、公的機関 (PSI) による、エチオピアの生産性データとその分析を提供する初の文書となる。これを次期経済計画 (10 年展望、5 年計画) のインプットとするほか、将来的にはこの作業がいずれ

かの公的機関の定期刊行物となり、毎年ないし隔年に生産性データをアップデートし政府、研究者、国民に広報することが望ましい。各版には、定例のデータ分析に加え、「マインドセット問題」「部門間労働移動」などの個別テーマを適宜掘り下げて分析することができれば、さらに望ましいであろう。

品質・生産性・競争力(QPC)の重要性は、過去の我々の産業政策対話を反映して、現行5ヵ年計画(GTP2)で全面的に謳われたところだが、生産性データや目標、具体的な施策等はGTP2では示されず、今後の課題となっていた。作業中の生産性レポートはQPCの実践を進めるための第一歩であり、そのための基礎情報の提供と我々は位置づけている。これをエチオピア政府の政策決定者に適宜インプットしていくことが必要である。

3. 次期5ヵ年計画、10ヵ年展望計画の作成工程

国家計画開発委員会(PDC)は、10ヵ年展望計画(10-year Perspective Plan)と次期5ヵ年計画の策定に着手している。ゲタチョPDC副委員長およびPDC傘下の政策研究インスティテュート(PSI)のアーメド所長それぞれから、策定プロセスの予定をヒアリングした。

ゲタチョ副委員長によれば、両計画はPDCが中心となり、参加型で各省庁の実務レベルを巻き込んで策定する。またドナーの参加も促す方針である。PDC内にStrategy CommitteeとTechnical Committeeが設置されており、前者はマクロ経済枠組・指標を担当し(スタッフはPDC、PSI、CSA)、後者は関係省庁によるセクター別計画の策定を支援する(同PDC、PSI)。PDC内にはセクター別の部署(農業、工業、保健など)があり、Technical Committeeに参加するほか、関係省庁とのコンタクトポイントとなっている。韓KDIが6テーマのバックグラウンド調査を支援してくれた⁴。策定スケジュールは、12月～来年1月までに各省庁のドラフトをまとめた統合版をPDCが作成し、その後、関係機関とのコンサルテーションを経て、2020年5月までに10ヵ年展望計画を閣議提出する予定である。その後、同計画の前半期間を詳述した5ヵ年計画を完成し、2020年9月までに議会承認を得る予定である。なお5ヵ年計画の名称を「GTP」から変える可能性はある。来年5月に総選挙が予定されているが、どんな政権になってもエチオピアの開発方向に大きな変更はおそらくなく、ゆえに10ヵ年展望・5ヵ年計画のエッセンスは変わらないはずである。

⁴ マクロ経済、農業、工業開発、人的資源、エネルギー、運輸セクターの6分野で、韓国人研究者により2017年9～10月にレポートが作成されている。他にも韓国はSDGsニーズアセスメントやベースラインレポートの作成に協力している(2018年11～12月)。

別途、ミッションは初日にアーメド PSI 所長を訪問し、次期開発文書について以下の情報を得た。10 年展望・5 年計画の策定は、準備段階からライン省庁やドナーを巻き込むという点で新しい方法で行われている。本年3～4月にPDCがアビイ首相に策定方針を説明した際（PSI、財務省幹部、首相府アドバイザーも同席）、GTP1・2ではライン省庁の参加が不十分だったとの認識のもと、首相からは、まず省庁レベルで分野別計画を起草し、そのプロセスにドナーの参加を促すよう指示があった⁵。PSIはPDCのTechnical Committeeに参加しており、起草過程で各省庁への助言や必要な調査研究の支援を行う。調査研究は各省庁の予算で実施する場合とPSIの予算を使う場合がある。スケジュールに関しては、今年11月頃までに各省庁がセクター別計画を起草するはずだが遅れており、PDCが統合ドラフトを示せるのは来年3～4月ではないか[これはゲタチョ副委員長の説明より後ろ倒しである]。アーメド所長も、我々の作成している生産性レポートが10年展望・5年計画に対するPSIからPDCへの重要なインプットとなることへの期待を表明した。

なおPSIの組織体制についてのアーメド所長の談は以下のとおり。4研究部門（+管理部門）編成の組織提案は政府に了承されたが、財政難のため、研究員の給与体系を特別枠で優遇するという要望は認められなかった。PSIとしては、外部資金の動員により追加予算を確保し、研究員にインセンティブを供与できるよう工夫したいとのことだった。

このミッションを通じて、実際のところ、各省庁における10年展望・5年計画の作業はまだ着手以前の段階にある印象をうけた。たとえばタカ商工国務大臣は、商工省内の作業についての我々の質問をうけ、やや困った顔で同席スタッフに尋ねたうえ、この件はフィレヒウオット計画モニタリング評価局長が担当のはずである、商工省の専門家2名がPDCのTechnical Committeeと共同作業していると述べたが、本人は詳細を把握していない様子だった。また、ドナーを対象とするPDCのコンサルテーション会合は、案内が出されたものの二度延期され、まだ開催されていない。

⁵ ただし、過去の5年計画でも各省庁の計画部局がまずセクター別5年計画を作成して上にあげたので、実質的に何が新しいのか不明である。ゲタチョPDC副委員長も同様の意見だった。ドナー参加については、日本は産業政策対話を通じてGDP1・2起草の早い段階から首相や工業省と幅広く協議する機会をもった。とくにGTP2では、ハイレマリアム首相はTICAD V時にGRIPSを横浜のホテルに直接呼んで計画策定への協力を要請し、それに応じて我々は軽工業目標、QPC、カイゼン、生産性等につき多くの議論と資料提供を行った。現在進行中の生産性共同研究にも、同様の意図がこめられている。ゆえに日本にとってやり方に大きな変化はないが、他の多くのドナーは最終ドラフト段階でのみ情報共有をうけていたので、彼らにとっては新機軸といえるかもしれない。

4. 自動車政策の現況

前々回ミッションから自動車政策に関して意見交換を重ねてきたエチオピア政府のキーパーソンとは全員、場合によっては複数回会うことができた。具体的には、投資委員会 (EIC) のアベベ委員長、テメスゲン副委員長、アンテネ副委員長、ブルック顧問、エドマ顧問など。財政省 (MOF) のイヨブ国務大臣、ムライ税務局長および関税改革の担当スタッフ。商工省 (MOTI) のタカ国務大臣およびデレジェ MIDI 所長。および首相府 (PMO) マクロ経済委員会のマモ顧問である。これらの会合の結果、新たな動きやよくわからなかった部分の説明などが得られた。それらをまとめると、以下ようになる。

- ① EIC 内にエチオピア初の自動車政策策定のためにスタディチームが編成された。前 UNCTAD 職員で退職後ロンドン在住 (これからはアジス在住) の Dr. Taffere Tesfachew 氏をリーダーとし⁶、外部のリソースパーソンも動員して、まもなく作業を開始する。テメスゲン副委員長によると「あと数ヵ月内に」、タカ商工国務大臣によると「1ヵ月もあれば」、作業を終えるだろうとのことだが、おそらくそれよりはかかるであろう [現在のエチオピア政府の知識・経験で政策をあわせて作っても非現実的なものになる、実際は来年にずれこむのではないか]。前回までは独 GIZ 専門家の調査と提言を待つとしていたが、EIC がインハウスで政策を作成することにしたということは、独のインプットも我々のインプットも、EIC の作業にアラインしなければならないということである。
- ② 将来的には、実務レベルの政策作業を評価検討し承認するための上位政策決定機関、すなわち国家協議会が設置される予定である。
- ③ 以上の動きとは別に、MOF 税務局は 5 年ごとの関税見直しにあわせて、自動車 (Chapter 87) を含むいくつかの関税分野を改定し 7 月にすでに公表済みである (新関税表へのコメントは以下参照)。SKD、CKD の関税区分が新たに設定され、この施行に必要な SKD、CKD の技術的定義を 3 ヶ月以内に作るよう、商工省傘下の金属インスティテュート (デレジェ MIDI 所長) に指示が出ている。なお今回の自動車関税改定は過渡的なものであり、新自動車政策ができればそれ

⁶ 大野健一とテスファチョ氏は、昨夏のアルケベ大臣との共同出版計画「How Nations Learn」を通じて面識がある。同氏はエチオピア航空に関する章をアルケベ氏と共同執筆したほか、アジスでの打合せ会議で多くの発言や貢献をした。大野はすでに自動車に関してテスファチョ氏とメール交換を始めている。同氏は8月11日に英国から帰国するので、我々とはちょうど入れ違いになる。彼はエチオピアで、英ブレア・インスティテュート (Tony Blair Institute for Global Change) の資金支援をえて活動する模様である。https://institute.global/governance/ethiopia

に合わせてまた改定される可能性がある。

- ④ 中古車規制に関しては、車齢制限はまだ準備できていない。ただし、新関税表では以前は新車と同率だった関税をほぼ35%に統一したほか(他の乗用車関税はCKDが5%、SKDが10%、CBUが30%となった)、これまで新車より中古車を優遇していた車齢に基づく税割引を廃止した。車齢制限の導入は、上記自動車政策の策定過程において取り上げられるのであろう。

また外国関連では、独VW社が2年程前からエチオピアに関心をもっており、今年初めの独大統領のエチオピア訪問を機にEICとVWの間でMOUを結んだ⁷。その後もアジスと南アを結ぶTV会議等を通じてエチオピア政府とVWは議論を重ねている。またこの7月には南アを拠点とするアフリカ自動車協会(African Association of Automotive Manufacturers)による、日独を含むCEOたちのエチオピア訪問があった(他国も訪問)。その際、エチオピア自動車の現況、税制や中古車をめぐる課題、「自動車クラスター」[正確な意味はいまだ不明]の創設などにつき話し合われたという。GIZはVWの意向を受けて自動車専門家をエチオピアに派遣し基礎調査や政策提言を来年にかけて行う予定だが、遅れ気味でまだ始まっていない。他方、最近の動きのなかで、VW自身がビジネスの観点からエチオピアの現況を把握するために、別途自社調査団を派遣することになった。最初VWはエチオピアでの部品製造を考えていたらしいが、現在は通常のノックダウン組立から始める企画となった模様である。

GRIPSは、今回のミッションに合わせて「自動車政策提言パート2」のスライドを準備した⁸。ただし実際のプレゼンには行わず、個別機関との会合で配布・説明した。その要点は以下のとおり。第1に、自動車産業発展には長い時間がかかり、エチオピアはその最初のステップ(SKD誘致)に着手したところである。この段階で重要なことは、少数の良質なアセンブラを誘致し⁹、彼らに成功してもらい、全体の生産台数を増やすことである。現在の政策目的はこれに集中すべき。第2に、何度かのヒアリングの結果、日本メーカーのエチオピア参入にとっての課題は、外貨不足、インセンティブ不備、中古車対策、内需の小ささの4点である。このうち外貨不足が最も深刻である。第3に、ケニア、ナイジェリア、南ア、エジプトの具体例を示し、エチオピアにとっ

⁷ VWとEICのMOUのポイントは組立、部品製造、モビリティ(カーシェア等)、技術訓練の4つの協力。ただし実施期限は示していない。またGIZの談(以下参照)では、このMOUはVWの意向というよりは独政府の圧力(大統領訪問のおみやげ?)で結ばされたようである。

⁸ 最初のGRIPSスライドは2019年2月の商工省での自動車セミナー、同5月のEICおよびPMOでのプレゼンに用いられた。今回の内容はそれを拡張かつ具体化するものである。

⁹ ここで良質とは、グローバルメーカーであるほか、エチオピアで長期活動する意向をもって参入し、時間をかけて産業人材やローカルサプライヤの育成、技術移転、それらを通じた国内付加価値の創出をめざす企業をさす。

て望ましい税体系や中古車制限を数字をあげて具体的に示唆した（さらに本間専門員はミャンマーの事例を紹介した）。税体系はシンプルかつ全体的に高すぎず、下流に行くにしたがい高まるものが適切である。第4に、自動車政策文書のあるべき章構成を提言し、そのなかの需要予測についてはベトナムや南アの例を示した。なおローカリゼーション（部品現地化）については、生産台数が年10～30万台に達した段階で切実となる将来的な目標であるから、現在のエチオピアにとって核心ではない。第5に、もし自動車組立誘致がエチオピアにとって重要ならば、外貨の優先的配分を考えるべきこと。

MOF が発表した自動車新税に対しては、GRIPS は以下のコメントをした。第1に、CKD、SKD、CBU、中古車を新たに区別し、順に高い関税率としたことは評価できる。第2に、ただしトラックのSKDとCBUの関税率差は以前と同じ5%にとどまる。これでは小さすぎ、50%の差をつけているケニアなどと比べ、トラック国内組立のインセンティブにはならない。第3に、乗用車については、排気量が増えるにつれ物品税を0%、30%、60%、100%と急激に高めており（これも以前と同じ）、乗用車の高価格と需要抑圧をもたらしていること。また Surtax は廃止すべきこと。第4に、他国に比べエチオピアの自動車税制は複雑すぎ、車種、排気量、税種などで細かく分けているが、そのように煩雑な区別を行う政策目的がみえないこと¹⁰。

一連の会合から明らかとなったことは、これは前回も指摘したことだが、自動車政策を共同で作りつつある各組織の意思疎通やコーディネーションが十分でない点である。すなわち、自動車税制を改定しつつある MOF や MOTI と、VW や他の外資メーカーと交渉している EIC が必ずしも情報を密接に共有していない。また MOF が打ち出した新自動車関税の内容や意図、あるいは中古車規制に向けての準備も十分議論されているとはいえない。7月のアフリカ自動車協会の訪問にしても、EIC におけるスタディグループ発足にしても、MIDI は呼ばれも情報共有もされなかったという。MIDI は蚊帳の外におかれながら、関税率改定に伴う技術的作業をタイトなスケジュールで MOF から命じられているのである。新たに EIC に設置されたスタディチームが、各省庁を十分巻き込んだ形で作業していくことがきわめて肝要である。

これも先回指摘したことだが、以前の首相二人とは異なり、アビイ首相は経済政策

¹⁰ 大型乗用車への重課理由をきいたところ、外貨不足でガソリン節約のため小型車を優遇したいとの回答だった。だが燃料を節約したいならば渋滞解消、公共交通機関の普及、中古車排除、低燃費車優遇などに尽力すべきである。そもそも各国が選定する優遇車種は、外貨不足などその時々々の危機対応ではなく、内外の状況や競争を踏まえ、一国としていかなる車両を育てていくかの長期戦略に基づくべきであり、これは新自動車政策にて明確化されるべき事項である（タイはピックアップとエコカー、ベトナムはSUV、ウズベキスタンは標準セダンを選んだ）。また Surtax は過去のエリトリア戦争の戦費調達のために導入されたと聞くが、それならば今は廃止すべきであろう。

の検討を自身のイニシアティブによる直接管理ではなく複数省庁へと下に権限委任している。このやり方が、横断的調整に慣れていない省庁間のコミュニケーション不足をもたらしているものと思われる。実のところ、自動車政策に携わるキーパーソンたちは、首相府の改革委員会で毎週顔を合わせているのだが、そこでは自動車以外の多くのテーマが議論され、また政策決定はしても実施レベルの議論はしないので（以下参照）、こういう事態になるのであろう。

当方からは、①自動車政策策定は省庁間で統一された形で進めるべきこと、②そのためには（ハイレベルではなく）事務方ないし技術チーム間で頻繁に会合をもつべきこと（EIC のテストファッチョ・スタディチームが情報ハブとなるべきであろう）、③早い段階で日系メーカーにも意見聴取をしてほしいこと、の3点をお願いした。これは4組織の重鎮がそろった大使公邸夕食でもお願いし、いくつかの個別会合でも指摘した。彼らが当面シェアすべき情報としては、EIC のスタディチームの作業状況、新関税体系とSKD・CKD 定義、日独からのインプットや協力の交渉状況などであろう。

5. 自動車に関する個別会合

ここでは、自動車に関する各省庁・組織との会合の要点を記す（前節および相互間の重複は許されたい）。

EIC では、アベベ委員長は首相に急ぎよ呼ばれ不在だったが、テメスゲン副委員長（本件担当）、アンテネ副委員長（元自動車担当）、ブルック顧問、エドム顧問、ベスレヘム・ダラム・ダスデレス各氏が出席した。彼らによると、EIC はSKD・CKD の誘致のために、本格的な自動車政策を初めて策定することとなった。エチオピアの現状が外資組立企業の要求からほど遠いことは認識している。そこでテストファッチョ氏を長としてEIC の中にスタディチームをつくった。ブルック顧問のほか、外部の若手人材もそのメンバーである。ドナー任せではなくインハウスで自動車政策をつくることにしたから、日独は別のチャンネルではなく、この仕組みをサポートする形で協力してほしい。VW 社のほか、Moenco 社（トヨタディーラー）とも話している。運輸省とも連携しなければならない。政策が起草されたら、ハイレベルでそれを検討し承認する協議会ができるはずである。新たな自動車関税が発表されたが、これは環境配慮をもとに現行枠組のなかで調整した暫定的なものであり、自動車政策完成の暁には、さらに改定されるべきものである。中古車関税は35%としたが、車齢制限はまだ準備できていない。（当方から複数国の情報や政策提言を提供したところ、）自動車政策作業のために、日本とよりフォーマルな形で連携できないだろうかとの要請があった（当方は、すでにEIC とは密接に協力しているつもりだと述べた）。テストファッチョ氏を

すでにご存じならば、彼とも連携願いたい。数ヶ月で文書は完成できると考える（これに対し我々は早急な政策形成には懐疑的であると述べた）。

MOTI のタカ国務大臣は、2 週間前のアフリカ自動車協会 CEO のエチオピア訪問について説明した。タカ氏のほかアベベ氏やイヨブ氏も参加し、エチオピアの現況、協力可能性、課題としての税制や中古車規制が話し合われた。VW は自社チームを派遣して「エチオピア自動車クラスター」の可能性を検討することになった。クラスターとは地理的概念ではなく工業団地のようなものである（タカ氏からは前回もこの発言があったが、我々にはよく理解できない）。そこへの特別優遇などがありうる。VW は初めディレダワ工業団地でシート関係の布帛や皮革の輸出を考えたが、今は SKD から CKD への組立を考えている。VW は自動車ローンの利用可能性が望ましいともいった [エチオピアではすぐには無理であろう]。自動車の新関税体系がすでに発表された。また中古車に対する 30% を上限とする税割引は撤廃された。物品税が大型乗用車で高いのは燃費考慮のためである。車齢制限はまだできていない。GTP3 や 10 年戦略に向けての商工省の作業状況は、私はよく知らない。自動車のほか、軽工業目標はもちろん重要であり、また鉄鋼や石化の大型プロジェクトも重要である。

MOF ではムライ税務局長および彼のスタッフから新自動車関税の説明があった¹¹。7 月の関税改定は、世界関税機構 (WCO) による 5 年ごとの改定作業に伴うもので、全部を変えたわけではない。各省庁からこの 5 年以内に変更通知があったものを集めたが、自動車では CKD、SKD、CBU の区別を導入した。これを施行するために 3 ヶ月以内にこれらの定義を定めるよう EIC や MOTI に通知した。背後には環境配慮と組立誘致の政策意図がある。新自動車政策ができればまた改定することになる。（当方から、MIDI の作業状況からみて 3 ヶ月で適切な CKD・SKD の定義を決めるのはむずかしいのではないかといいたところ、）もう通知を出してしまったので、3 ヶ月でできるところまでトライしてもらおうしかない。投資家にとって重要な定義を安易に変えるべきではない、本格的な自動車政策ができてから税体系を定めるべきとの皆さんのご意見だが、それはそうだが、関係省庁で CKD・SKD の作業状況を毎週モニターするつもりであるとのことだった。当方からは、①新自動車関税の施行（あるいは再改定）は自動車政策完成後に遅らせるべき、これは行政的にそれほどむずかしいことではないだろう、②この件では EIC、MOTI/MIDI と密接に相談し、また③日

¹¹ ムライ局長は PSI のキドゥ氏と同窓生で知己であるという。キドゥには、彼とよく話して我々の考えを伝えてくれるよう頼んでおいた。また彼の下で関税作業をした Desta Lambebo 氏は、2013 年 6～7 月に我々が企画したマレーシアミッション（シサイ工業国務大臣が団長、フィツム投資長官をはじめエチオピア政府から 11 名参加）に財務省から唯一参加した人である。

系メーカーの意見もきいてほしいと要望した。先方は、主要な組立企業とは事前に意見聴取したいとのことだった。

MOTI傘下のデレジェ MIDI 新所長との会見は次のとおり（前回彼は所長代理だったが正式に任命された）。彼によると、MOF のムライ局長とは何度も協議をしている。関税表改定に伴い、3 ヶ月以内に（10月1日までに）CKD・SKD の定義・評価基準をつくれといわれている。MIDI ではチームを作ってこの作業に当たっている。同様の作業をテレビについて数カ月前にやった。まだドラフトはない。ウェブで情報収集をしている。すでにエチオピアで車を組み立てている Jili、Lifan、Peugeot、Mesfin など 10 社程度から意見をきく予定だ。まだ組立をしていないいすゞ、VW、トヨタなどは外国にいたので、彼らからもききたいが来てくれなければメールでやるしかない。Moenco（トヨタディーラー）とは話しているが、Kaki（いすゞパートナー）とはまだである。アフリカ自動車協会がエチオピアを訪問したという話は私は聞いていない。タカ国務大臣は最近まで不在だったので数週間話していない。VW 社は 2 年ほど前に会ったがそれ以降は会っていない。

独 GIZ の自動車・繊維担当の Ulrich 氏との会見は以下のとおり。GIZ コンサルタントがエチオピアの調査をする予定だが遅れている。当初依頼した有名なコンサルタントが、エチオピアは自動車産業を語る水準に達していないとして辞退したから。今の予定では、8 月末か 9 月中旬に 2 名来て 10 日程度作業することになっている。VW 社は初めシート用布帛をつくって輸出する可能性を探ったが、不可能と悟った（エチオピア航空の下請け会社がシートカバーくらいは作れるが、現在あるのはそれだけである）。VW は独政府の圧力で EIC との MOU を結ばされた形だ。GIZ 専門家とは別に、VW（本社と南ア）は自社スタッフを派遣して、ビジネスの観点からエチオピアの可能性を検討することになった。その結果、必要があれば GIZ が支援するかもしれない。独では VW のほか小さな電気自動車メーカーもエチオピアに関心があるようだ。GIZ と VW の調査は別々であり、いずれも EIC にインプットすることになる。一般に GIZ は企業の課題解決への支援をしており、国籍は問わない。エチオピアでは PVH、DBL、H&M の訓練等を支援している。また GIZ の Lab for Tomorrow スキーム¹²では、複数企業の課題解決のために数日のワークショップをホストし、コンサルタント渡航費を負担している（企業は自前で参加）。VW をはじめ日系企業にも関心があれば、自動車に関するそうした企画をアジスで考えられるかもしれない。アフリカ自動車協会が来たようで、VW のほかトヨタやニッサンもいたよ

¹² これは GIZ の民間連携スキームの 1 つで、途上国の特定開発課題の解決に関心をもつ企業を複数募り、専門のファシリテータのもと、現地ワークショップを開催して解決策に関する意見交換をする。

うだが、我々は会っていない。

6. マモ首相府上級アドバイザーとの会談

大使公邸夕食会とは別に、PMO 上級アドバイザー兼マクロ経済チームリーダーの Mamo Mihretu 氏と首相府にて面会した。先方は彼一人で、何でも聞いてくださいということなので、アビイ政権の経済政策決定メカニズムについて質問した。

経済政策の最高機関は首相が主宰する四半期ごとの「マクロ経済委員会」である。メンバーはマモ氏のほか PDC、EIC、MOF（イヨブ国務大臣）、中銀、PMO の複数顧問、歳入省などである。ただし改革が活発なので3 ヶ月に一度ではとても不足、ゆえに首相を除く全メンバーからなる「改革委員会」が頻繁に開催されている。最初は15 日ごとだったが、現在は7 日ごと。もっと頻繁になるかもしれない。今日も開催された。本日のテーマは先月のインフレ上昇の原因と対策、輸出インセンティブの整理（MOF 提案）、経済諮問協議会の創設について（マモ氏提案）の3 つだった。来週のテーマは新投資法のレビュー、国有企業に関する議論、貿易交渉戦略であり、最後のトピックはやはりマモ氏の提案による〔つまり、参加者は自分や組織の関心に基づきアジェンダ提案をするようである〕。

このやり方は、自分の組織だけではなく他省庁の課題や見解を知ることができる点、提起されたアイデアを速やかに正統化・正式化するプロセスである点がすぐれている。討議するだけでなく決定もなされる。たとえば MOF のイヨブ氏が提案した通信分野の独占打破は、民営化か新規参入かが議論されたが、改革委員会の決定として新規参入ということになった。改革委員会の決定は法的拘束力をもつものではないが、政策方向性に関して省庁間のコンセンサスがすでに得られているので、閣議決定にせよ、各省権限の決定にせよ、法的拘束力をもつ決定にスムーズに進める。たとえば、先週のインフレ加速は小麦不足に起因するという分析に基づき、某国から小麦を緊急輸入すべしという決定がすでになされた¹³。

首相は各イシューについて毎週ではないが、重要なマイルストーンについて適宜ブリーフィングを受けている。3 ヶ月に一度というわけではない。以上のほか、首相が主宰するアドホックな委員会が2 つある。1 つは以前からある世銀の Doing Business ランキングをあげる委員会（事務局は MOTI）であり、もう1 つは最近設置された雇用創出委員会（州代表を含む、事務局は EIC）である。これらの委員会は首

¹³ PSI のキドゥ氏によれば、2019年6月時点のインフレ率は16%（前年同月比）と上昇をみせ、輸出やFDI流入も減少するなど、一般的に経済状況は悪化している。治安悪化による物流停滞が経済停滞をもたらしている可能性が高いとのことだった。

相の特別関心事項を反映するものである。

(1年以上たつのにアビイ首相の経済哲学や長期経済戦略が見えてこないという当方の問いに対し、)首相の経済政策は眼前の課題に対して実践的解決を与えるというやり方であり、路線としてはこれまでのものを踏襲している。たとえば、現在の喫緊の課題は外貨不足、債務の維持可能性、企業への融資提供、雇用創出である。さらにいえばマクロ経済安定、財政管理、公共投資、インフレ抑制、国有企業改革、電力・運輸・通信の改革、重要業種(農業、製造業、観光、ICT、鉱業など)の振興も課題である。

これに対して大野は、やはりそれは当面の危機管理(もぐら叩き)の集合であり、全体としての戦略は見えない。それは、たとえばメレス首相が強い信念をもって押し進めた農業振興、カイゼン、商売から製造業へのシフトなどは別次元のものである。メレス首相の長期開発ビジョンは2003年の産業戦略文書に克明に書かれているが、アビイ首相はエチオピア経済を将来どんな姿にしたいのかがよくわからない。現在のやり方の長所は、経済省庁間の壁を超えてトップレベルの意思疎通が活発なことである。逆に弱点は、長期ビジョンの欠如、および上位政策を決定してもそれを現場で実行しモニターしていく行動計画と実施メカニズムがないことである[政策には小麦の緊急輸入など紙一枚で完結するものもあるが、たいていは予算・スタッフ・調査研究・意見聴取・行動計画・評価修正などが不可欠で、とくに産業政策はそうである]。経済政策は、当面の危機管理と長期ビジョンに基づくアクションの両方が必要であると述べた。

マモ氏は大野の評価に原則同意したうえで、公式見解ではなく自分の個人的見解と断ったうえで、エチオピア経済運営の長期方針としては、政府中心から民間中心へのシフト、量的成長から輸出・雇用を創出する質的成長への転換、公共事業ではなく「サプライ主導」(意味不明、民間投資とか生産性向上のことか)の成長が重要と考えたと述べた。

大野は、当面の危機管理のなかでもエチオピアにとっての最大課題は外資不足のはずだが、これに対処するための長期・中期・短期のシステムティックな対策体系はあるのかと尋ねたところ、生産性上昇、観光振興、海外送金の取り込み、公共事業の抑制、国内で供給可能な財の生産(小麦、食用油など)、為替政策などをあげた。ただし秩序だった対策体系とは思えなかった。

マモ氏が日本に個人的に期待するものとして、直接投資、技術支援(官民ともに)、旅行者・滞在者の増加、円借款の提供をあげた。とりわけ、大胆な諸改革は打ち出されたが成果がまだ出ていない現状において、つなぎのための各国・各国際機関からの低金利融資の提供が強く望まれている。TICAD 7においてもエチオピア政府の期

待はそこにあるだろう。本日このあと、首相との TICAD 7 対応会議が催されるとのことだった。

7. IMF

IMF エチオピア事務所にて、勤務歴 8 年になるエコノミストの Zenegnaw 氏と面談した。ここは長らくナショナルスタッフ (彼) だけの一人事務所だったが、ようやく本年 3 月に Jules Leichter 氏 (米国人) が首席駐在員として赴任し、専門スタッフは 2 名となった。エチオピアは 2008 年以降 IMF プログラムを実施しておらず、ゆえに四条協議が IMF との対話の中心とのこと (直近は昨秋に実施)。主なポイントは以下のとおり。

エチオピアは多くの困難を抱えているにもかかわらず、昨年度 (2018 年 7 月～2019 年 6 月) の GDP 成長率は 7.4% を維持した模様である (IMF 推計)。しかし首相は 9.2% の数字に言及しており、この差をめぐって IMF と協議中である。IMF 推計でもけっこう高いが、政府のは高すぎて非現実的である。9～10 月頃に正式な数字が公表される予定。成長の原動力はサービスと建設である。エチオピア政府の経済改革の方向は正しく、適切に実行されれば今後も年率 7～8% の成長率が期待できよう。外貨不足は構造的問題である。2017 年 10 月に平価切下げをしたが、輸出拡大につながらず、かえって国内インフレを招いた。為替切下げはほとんどそのまま国内物価にはねかえってしまい、価格面での国際競争力につながらない (学術的には、これを為替レートの高いパススルーという)。成長の原動力は政府から民間に移る必要があり、ビジネス環境改善や民間の競争力強化が重要。ハワッサ工業団地は 10 億ドルの輸出を見込んだが達成できていない¹⁴。

海外送金流入は 50 億ドル程度と FDI や輸出を上回る規模だが、首相が設置した Diaspora Trust Fund (使途はコミュニティ開発支援) への寄付は期待ほどは増えていない。IMF としては、為替切り下げには反対だが、伸縮的な為替制度が望ましいと考えている。これによりパラレルマーケット (闇レート) がなくなることを期待している。[エチオピアにとってきわめて深刻な外貨不足に対し、各国に財政金融為替政策をアドバイスする IMF の見解はこの程度なのかと我々はやや不安に思った。マモ氏

¹⁴ 南部諸民族州のシダマ郡の独立 (州への格上げ) をめざす動きが、同地域に立地するハワッサ工業団地に影響を及ぼしている。同団地はエチオピアのフラッグシップ工業団地であり、多くのドナーが支援してきたのが、そのつまづきは深刻な問題となりうる。7 月 18 日の大規模なデモのあと、ハワッサ工業団地の入居企業は操業と休業を繰り返したようで、今は操業再開したとの情報もあるが、我々は正確な事実を把握していない。11 月にシダマ郡の独立を問う国民投票が実施されるとの情報がある。この問題をめぐり、アビイ首相を含む政府首脳部はかなりの危機感を抱いているように思われる。

との会談と同様、内外担当者によってこの問題に対する真剣かつ包括的な対処策が練られている印象は受けなかった。]

エチオピア政府から IMF に対し支援要請はきていない。政府は独自にマクロ経済ファイナンスプログラムを策定中で、IMF スタッフの Melesse Tashu 氏が IMF を休職し、首相府と中央銀行で勤務しながら政府にアドバイスしている (DFID の資金支援)。2017 年 10 月以降、政府は新規事業のための非譲許的融資の受入れを中止している。中国とは債務リスクに合意したが、今後詳細を詰める必要がある。加えて UAE、サウジアラビアから各 10 億ドル、世銀から DPF12 億ドル (後述) を確保するなど、政府は資金調達に努力しているが、債務持続可能性のレーティング向上には至っていない。IMF は歳入省に対し徴税機能の強化、財務省に対し税政策や固定資産税についてのアドバイスなど、さまざまな税関連の技術協力を実施中である。今後は金融市場の発展についても長期専門家を送って助言する予定である。

8. 世界銀行

世銀はアビイ政権が 2018 年 6 月に表明した経済改革を支援するために、数次からなる Growth and Competitiveness Development Policy Financing (DPF) の供与を 2018 年 10 月に理事会で決定した。世銀エチオピア事務所にて、Nataliya Mylenko プログラムリーダーのもとで本件を担当している Senidu Fanuel 氏から以下のアップデートをうけた。

世銀は IFC とともに、7 分野で TA を提供し、エチオピア政府の改革を支援している (通信、エネルギー、運輸、鉄道、公営企業改革・民営化、投資法・商法など)。鍵となるアクションは公営企業改革および民営化に関する法改正である。このうち公営企業改革の法改正は、既存の公営企業のガバナンスや財務・債務管理の抜本的見直しを要求するので、政治的にきわめてセンシティブである。民営化については、現行の民営化法 (1984 年制定) は古すぎて重要な公営企業が対象外であるといった問題があり、民営化実施に先立って改正が必要である。世銀の主なカウンターパートは財務省チームで、加えて首相府のマモ氏チームとも協議している。

世銀は 2018 ~ 21 年にわたる DPF (第 1 次 ~ 第 3 次) を予定している。第 1 次 DPF (12 億ドル) は 2 つのトランシュを全額ディスパース済み。現在第 2 次を実施中である。第 1 次は政府の改革への意思表示に対して供与したので、世銀はそれほど厳しい政策条件を課さなかった。第 2 次では本格的な改革アクションが求められる。第 2 次の第 1 回トランシュはディスパース済みである。第 2 回トランシュは、当初のポリシーマトリックスに示された Indicative Trigger にもとづき、エチオピア政府が本

年9月頃までに具体的で意味のあるアクションを実行すればディスバースされる。

第2次DPFの改革アクションをめぐるエチオピア政府との対話は始まったばかりで、容易に進むとは思っていない。世銀はエチオピア政府がコミットした改革を支援しているわけだが、改革は政治的コストを伴うため、政治経済情勢が複雑化するなかで政府が目標に対し妥協する可能性はあろう。第2次DFPの第2回ディスバース以降は英(DFID)、独(KfW)、仏(AfD)も協調融資をすることになっているが、全体および各ドナーの供与額はまだ決まっていない。

9. その他

恒例のJICA産業支援の各チーム間の情報交換として、今回は江口チーフアドバイザーからBDS事業の進捗についてブリーフィングをうけた(「視界良好」vo.3も配布された)。連邦中小製造業振興庁(FeSMMIPA)、連邦雇用創出・食料安全保障庁(FeUJCFSA)、およびアジスアベバ市と連携し、現地サービスプロバイダとともにパイロット事業をアジスアベバ市で展開している。本年3月の訪日研修はエチオピア側4組織が同時に学ぶ機会となり、関係者のコミットメントや意思疎通に改善がみられた。金属機械部門のハンドホールディング(HH)も通じて実施されており、B&Cアルミニウム社ではEKIによるカイゼンのIn-Company Training(ICT、6ヵ月)が終了、現在はBDSによる原材料・サプライチェーン・マーケティング・品質の管理につき助言が始まっている。MARUとNAエンジニアリングへのカイゼンICTは始まっていない。日本の投資家や米国大使館と連携した起業家支援についても説明をうけた。チュニジアで6月に開催されたカイゼン年次会合では、エチオピアからTVET副長官による工業普及サービス、FeSMMIPA長官によるBDSPネットワークの紹介があった。このほか、産業支援の輸出振興コンポーネントでは、靴、バッグ、皮革なめし工場など10社に対しHH支援を行っている。パリ展示会出展やブランド管理への支援を含め、HHらしい協力が着実に進んでいる印象をうけた。

JETRO事務所では、関所長よりTICADイベントの準備状況、日系企業の最近の関心や動向、IPDCやハワッサ工業団地、アダマ工業団地の状況などの説明があった。全体的に、エチオピアへの投資環境についてはやや暗いニュースの方が多い。また横浜でのTICADのサイドイベントは、これは前回もそうだったが、JICA主催のものを含め乱立傾向にあるように思われる。

日程・面談先

| | |
|----------|--|
| 8月4日(日) | アジスアベバ着。 |
| 8月5日(月) | 午前、PSI(旧EDRIビル)にてアーメド所長と面談。その後キドゥ氏と打合せ。午後、JICAにてBDS江口総括等と情報交換。 |
| 8月6日(火) | 午前、商工省にてタカ国務大臣と自動車政策につき協議。午後、エチオピア投資委員会(EIC)にてテメスゲン副委員長、アンテネ副委員長、ブルック顧問、エドマ顧問等と自動車政策につき協議。 |
| 8月7日(水) | 午前、IMFの現地エコノミスト Zenegnaw 氏と情報交換。午後、世銀の Senidu氏と情報交換。金属インスティテュート(MIDI)にてデレジェ所長と自動車政策につき協議。 |
| 8月8日(木) | 午前、PSIとGRIPS共催の第2回「エチオピア生産性レポート」セミナーをアジスアベバの Elilly International Hotelにて開催。その間、ゲタチョ PDC 副委員長より次期5ヵ年計画・10ヵ年展望の策定プロセスにつき聴取。午後、伊藤忠の岸アジスアベバ事務所長と情報交換。財政省税務局ムライ局長、デスタチームリーダーと自動車関税改定につき協議。夜、大使公邸にて松永大使の主催で首相府マモ首相上級顧問、イヨブ財政国務大臣、タカ商工国務大臣、アベベEIC委員長との夕食会。 |
| 8月9日(金) | 午前、PSIにてキドゥ氏、ムル氏とエチオピア生産性レポート完成に向けての作業ステップの打合せ。GIZ(Aster Plazaビル)にて雇用創出特別イニシアティブおよび繊維・自動車担当のUlrich氏と情報交換。午後、首相府にてマモ首相上級顧問と意見交換。JETROエチオピア事務所にて、関所長と情報交換。夕方、JICAとラップアップ会合。 |
| 8月10日(土) | 夜、アジスアベバからインチョン経由で翌日帰国。 |

第34回 マクロ経済チームとの協議：生産性、Homegrown改革、自動車

<日程> 2019年10月26日～11月2日(実働日)

<日本からのメンバー>

GRIPS 開発フォーラム：大野健一、飯塚美恵子

JICA 本部：産業開発・公共政策部より本間徹国際協力専門員

<現地での主な日本側の同行者>

在エチオピア日本大使館：松永大介大使、枝村暢久書記官

JICA エチオピア事務所：晋川眞所長、松山剛士次長、若井将貴所員、Benti Gebeyehu 民間セクター開発プログラムオフィサー、日本工営を含む産業関連コンサルティングの皆さん

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

<概要>

今回ミッションの主目的は、第1に、ほぼ完成したエチオピア生産性レポートをエチオピア政府の経済政策チーム、当地のドナーコミュニティおよびメディアに紹介、そのなかでもとりわけ政府チームの反応をみること。第2に、エチオピア政府が概要を最近公開した Homegrown Economic Reform Agenda (HERA) につき、策定に関与した経済政策チームから説明を受け、質疑を行い、当方から暫定的見解を伝えること。第3に、これまで日本側からさまざまな情報を提供してきた自動車政策(外資ノックダウン誘致)策定に関し、投資委員会をハブとするエチオピア政府の作業状況およびドイツによる支援の現況や連携可能性をアップデートし、我々の次の協力の可否およびその方向性を検討することであった。

我々が経済政策のキーパーソンとみなす財務省、首相府、投資委員会の3名の合同会議がアベベ EIC 委員長のアレンジで今回初めて実現し、上記目的の1と2につき同じ場で議論することができた(なお大使公邸夕食会では前回にも3者招待が実現している)。我々がつくった生産性レポートの説明にも、HERA に対する我々の暫定意見にも、強い興味を抱いてもらったようである。会議終了後も、相互に関連資料

の送付がしばらく続いた。彼らとの知的交換を絶やさぬようにすることが肝要である。なお、同様に重要な対話パートナーであるフィツム計画開発委員長およびタカ商工国務大臣には個別面談を実施した。またカイゼン会議の来賓として偶然にお会いしたタゲッセ下院議長からも、HERA についてのコメントを求められた。合同会議とこうした個別面談による補足には、かつて定期的に実施していたフォーマルな大臣・国務大臣レベルのハイレベルフォーラム (HLF) と同様あるいはそれ以上の政策インパクトが期待される。毎回キーパーソンを集めることは、彼らの激務を考えるとかなりむずかしそうだし、HLF と異なり直前にならないと開催の可否や日時・場所が決まらないが、それでも、その重要性にかんがみて毎回開催努力を行う価値は十分にある。これが我々の新しいモダリティーになるのかもしれない。なお、今回もアビイ首相との面会努力が行われたと理解している。これまで一度も実現していないが、当方としてはあきらめたわけではない。

PSI と GRIPS 共同執筆のエチオピア生産性レポートは、ほぼ完成し、あとは英語とスタイルのチェック、印刷手配だけとなった。政策的にも学術的にも、また HERA の現状分析部分の裏づけ資料としても、十分価値あるレポートができたと自負している。今回からは、レポート作成から関係者への広報・宣伝へと重心を移した。上述のとおり、キーパーソン3者、計画開発委員会、商工省、下院議長、ドナーに対し、現時点のドラフトと分析結果を要約したスライドを提供し、内容を説明したほか、The Reporter 紙のインタビューでは、この研究で明らかにされた事実を示唆した。我々のレポートの紹介するときには、現在注目を浴びている HERA と関連づけて行うのが有効である。PSI 副所長は、生産性の次の共同研究テーマに関心を示したが、まずレポートのインパクトを見きわめる必要があること、PSI 新所長がまだ任命されていないことから、次回以降検討していくことにする。

自動車政策策定については、予想どおり、前回先方がいったほどの速度では進んでいない。夏に彼らが1～2ヵ月もあれば完成すると豪語した政策文書は、担当のテスファチョ氏が自動車以外にも ICT パークを含む多くの政策検討に忙殺されており、自動車には着手したかしないか程度で我々に提示できる内容はなかった。いっぽう独 VW や GIZ、南アを拠点とするアフリカ自動車製造協会 (AAAM) によるエチオピアへの働きかけが続いている。エチオピア政府、日、独、AAAM の動きがきちんと調整される必要があるだろう。自動車メーカーは、独 VW は積極的、日本勢は一般に慎重である。GIZ と何度も面会を重ねたにもかかわらず、我々はドイツ官民の動きを十分に理解ないし納得できていない部分がある。まもなく GIZ は関係者をドイツに招待し、自動車政策や工場などをみてもらうとのことであるが、こうした支援に対し日本はどう関与・補完するのかあるいはしないのか、まだ決まらない。いっぽう関税

改定に伴う金属インスティテュート (MIDI) の SKD・CKD 定義策定の作業期限が9月から11月までに延長され、作業はかなり進行したようだが、これについても定義の妥当性や日本勢を含む民間との十分な協議をしたのかどうかについて疑問が残る。

2019年10月にはアビイ首相のノーベル平和賞受賞決定という明るいニュースが飛び込んできたが、国内ではオロミア州の動乱が勃発し、治安悪化により企業もドナーも移動制限に直面するという深刻な事態となった。本ミッションも、アジスアババ中心部にその活動を限られ、予定していた近郊への訪問は取りやめとなった。外貨不足やインフレなどの経済状況は引き続き悪く、他方で首相肝いりの首相府公園 (Unity Park) の開園、植樹・美化運動、ボレロードに延々と並べられた鉢植えなどシンボリックでビジブルな政府活動が眼前で進行している。アビイ首相の若いダイナミズムや理想主義と多民族低所得国家の経済低迷・社会分裂の悪循環という現実がどのように折り合いをつけていくのかを見定める必要がある。我々が折に触れてきてみたエリートから庶民に至るまでの意見は、前回と同様、首相に対する支持と不満にわかれていた。

1. エチオピア生産性レポートと PSI

この2年間、PSIとGRIPSが共同執筆してきたエチオピア生産性レポートは、謝辞の追加と英語とスタイルのチェックを除いてほぼ完成した。2020年初めに成果品を印刷しプレスリリースを出す予定だが、印刷の部数・費用・印刷会社などはまだ決まっていない (成果物印刷はPSIが担当)。ただ内容は完成しているので、現ドラフトのソフトコピー (政策担当者には事前配布)、ハードコピー、ハイライトのスライドを配布し¹、今回から積極的な広報宣伝活動を開始した。

我々の主要な政策パートナーであるアベベ投資委員長、イヨブ財務国務大臣、マモ首相府顧問の3者の合同会議が実現したので、彼らに同レポートのハイライトをプレゼンし、議論を行った。我々のレポート内容は、政府が作成した Homegrown Economic Reform Agenda (HERA、次節参照) の現状分析部分とかなりオーバーラップするので、その点を指摘しながら説明した。データ改善の必要性、労働移動の少なさ等については関心が示され、活発な議論が行われた。合同会議に参加しなかった

¹ エチオピア生産性レポートの10のハイライトは以下のとおり：①労働生産性の伸びは年5%とまずまずだが、絶対水準が低い、②近年はTFPでなく過剰投資が労働生産性を押し上げている、③部門間労働移動は少ない、④労働者は農業から工業でなくサービスへの移動のほうが多い、⑤製造業内の生産性格差、⑥賃金・生産性バランスの重要性、⑦エチオピア人労働者は技術習得は速いが規律・態度に問題が多い、⑧外国企業による労働者指導法についての考察、⑨労働者特性の地域間差異、⑩生産性を阻む外的要因。

フィツム計画開発委員長と彼女の部下たちには事前にソフト・ドラフトを送付済みだったので、ハードのドラフトとハイライトのスライドを配布した。タカ商工国務大臣には、ハードのドラフトとハイライトのスライドを手交したうえで簡単な説明を行った。

産業関連ドナーに対しては、滞在ホテルの会議室にてインフォーマルで少人数のレポート説明会を実施し、同時に HERA に関する意見交換も行った²。数人が労働者のマインドセットについて細かい事実を指摘したが、これらは我々のサーベイ結果ですでにカバーされている事象である。より興味深かったのは IMF と世銀のコメントである。第1に、両者はかつての極端な自由主義ではなくなり、近年は産業戦略にも理解を示すようになったとはいわれるものの、経済発展には民間事業環境の全般的改善で十分か（それをすれば競争力のある途上国産業が自然に勃興する）、それとも政府による個別産業への選択的関心と支援も追加的に必要かについては、やはり前者にとどまっていること。世銀参加者においてこの点はとりわけ明白であった。第2に、現在の経済危機に処するための為替政策への勧告が異なる。大野は、産業未発達国では為替から国内物価へのパススルーが高く（すぐインフレに跳ね返る）、エチオピアのような途上国では為替調整による産業競争力の強化はほとんど期待できないと主張した。いっぽう IMF・世銀の参加者は、ブル減価と為替レートの柔軟な運営という旧来のワシントン処方箋を展開した。

また The Reporter 紙の Birhanu 記者によるインタビューを受けた。彼には過去何度もインタビュー記事を書かせてもらっている。テーマはエチオピア経済の諸問題で、GTP1・2の評価、経済現況、アビイ首相の経済政策、HERAなどに及んだ。PSIが生産性レポート完成前にメディアに内容がでることをきらっている可能性があるため、同レポートについては発見した事実をHERAにからめて間接的に述べるにとどめた。今週末（11月3～4日ごろ）に掲載とのことであった。

GRIPSの研究パートナーである政策研究インスティテュート（PSI）では、アームド所長が退任し、PhD取得のためにウィーンにすでに旅立った。次期所長はまだ任命されていない。我々の生産性レポートを担当するヨハネス副所長は、Kidanemariam（キドゥ）によると、8月ワークショップやその後のレポートの進捗に満足しているとのこと。また彼はシンクタンクとしての首相府との関係づくりにも注力している。なおヨハネス副所長との面会は、彼が多忙のためかなわなかった。別の副所長 Alebel Dessie 氏（社会セクター担当）とは、先方からの要請で面会した。HERAの全容が

² 外部ドナー参加者は、世銀の John Litwack（リードエコノミスト）、Tewodros A. Dessie、IMFの Zenegnaw Abiy（エコノミスト）、EUの Giulia Zanvetto、ILOの Ala' a Alsaifi、UNIDOの Andrea Ghioneの各氏（6名）。

まだ概要しか公表されていないのに賛否両論がやかましいのは少しおかしい、エチオピア経済学会が先日したように PSI でも HERA の公開討論をホストする可能性、GRIPS との共同研究の次のテーマや将来の持続を期待すること、そのための要請書簡が必要なら準備すること、台湾調査の可能性などについて意見交換した。だが本格的な将来協力の設計は、新所長が任命されてからのことであろう。

なお PSI では、政府系シンクタンクとして学術研究から政策支援への重点シフト（これは大野による昨年のシンクタンクセミナーが影響したとの情報あり）、政治的に任命された経営幹部（副所長レベル）による研究への過剰管理への反発などから、リサーチャーの退職が続いている。GRIPS の PhD でアカデミック志向のギルム氏をはじめ、何人かが最近辞めたという。また生産性レポートの共同執筆者であるムル氏も、自身の研究コンサル会社を立ち上げる予定。キドゥはそのアソシエートになるという。ただし今のところキドゥ自身が PSI を退職する話はきいていない。

2. Homegrown Economic Reform Agenda (HERA) の議論

我々が JETRO や JICA を通じて入手した HERA の英語の概要スライドの内容は以下のとおり。前半は現状分析。まず高成長や貧困削減などの成果を示したあと、課題として公共事業に偏重した成長、それに伴う建設・サービスの伸び、低位中所得国平均に比べて低い諸指標、トランスフォーメーション（製造業勃興）の不在、生産性向上を抑制する諸制約、インフレや外債依存の高まり、民間投資の圧迫などが指摘されている。後半は政策。3つの柱（彼らは Reform と呼んでいる）として、マクロ安定、構造改革（自由化・民営化など）、業種別政策を提示する。マクロ安定では、財政の緊縮・効率化、外貨不足への対処、インフレ・金融危機対策、企業の金融アクセスなどを列挙（5 ページ）。構造改革では、行革・規制緩和、通信・運輸の民営化、競争導入などを短く列挙（1 ページ）。業種別では、農業・製造業・鉱業・観光・ICT の 5 業種それぞれについて 1 ページずつの記載がある。どの項目も方向性や課題をリストしただけだから、詳細がないと実行可能性を評価できない。HERA は 3 年のスコープで実施するとのこと。

イヨブ財政国務大臣によると、HERA の成立過程は以下のとおり。政府のマクロ経済チームが数ヵ月をかけ何度かの改定をへて主要課題をまとめた。主な参加者は財政省・国家銀行・計画開発委員会等で、外国人はいない。与党も広範にコメントをし、党執行委員会および閣議でも議論され、承認された。首相が正式に発表。事務局は財政省がつとめ、イヨブ氏はその中心人物ではないが広報担当（スポークスパーソン）の役割をしている。エチオピアによる策定ということで Homegrown と冠した。英語

の概要スライドのほかにアムハラ語の正式文書がある。英語に翻訳中で、でき次第提供することだった。

フィツム計画開発委員長によると、10カ年展望、5カ年計画、HERAは完全に相互補完的である。HERAは今年4月の閣議に端を発する。アビイ首相は、国家の経済関与に関するこれまでの首相たちの主要路線は変えないが、国家の役割は時とともに変化するし、民間が思うように育っていない現実があるので、官民の役割は常に再定義されなければならない。ただし、エチオピアが完全な自由化に走るようなことはありえない。諸開発文書の中でのHERAの役割は、2019～22年に10カ年展望を実施するための基礎(basis)をつくること。いっぽう10カ年展望は方向性を示し、5カ年計画は実施項目を記載した文書となる。当方から、これまでGTP2策定だけでも忙しかったのに、3つも重要文書があってはさらに大変ではないかときいたところ、大丈夫だとのことであった。

大野は、スライドの限られた情報しかないが、HERAへの暫定的コメントとして次のように述べた。まず現状分析部分は、ここが足りない、あそこをもっと強調すべきといった部分的補正はあるだろうが、大筋はこれでいいのではないか。我々の生産性レポートの結論ともかなりオーバーラップしており、むしろ本レポートをHERAのデータサポートとして使っていただければありがたい。政策部分については、マクロ・構造改革・業種別政策の3つの柱は開発の一般的枠組としてはごく標準的なものであり、とくに違和感はない。問題はこの枠組ではなく、それぞれに何を具体的に盛り込むか、それらを実行するための条件がきちんと準備できるのか、3つの柱の関係や優先順序はどうかといった詳細にある。それらによって、政策の方向性や有効性が大いに異なってくる。現時点の情報にはこうした詳細がないので、評価を求められても何ともいえない。枠組は少なくともこれでよいというしかない。まずは文書の英訳を見せていただき、どれだけの深さと具体性でそれぞれの柱が書き込まれているかをみたい³。

マクロ安定は各国共通の政策課題であり、インフレや債務危機を克服できるかできないかの技術的側面が大きい。実物部門については従来から大きな政策論争がある。東アジアの文脈では、1980年代末頃から90年代にかけて大いに議論がなされた⁴。エチオピアにそれを当てはめると以下のようなだろう(添付表)。1つの極に、自

³ フィツムPDC委員長はアムハラ語文書は100ページ程度といったが、我々が別チャネルから得た情報によると、党執行委員会で検討された文書は47ページ程度で、現状分析や構造改革部分の詳しさはPPT版とさほどかわらない、ただし産業部分はより詳しく書いているとのことだった。おそらくこの文書には、我々が期待するような詳細が書き込まれていない可能性が高い。

⁴ OECF(著者は下村恭民氏)が世銀に提示したOECF“Issues related to the World Bank’s approach to structural adjustment: a proposal from a major donor”(1991)や、世銀の日本理事をつとめた白鳥正喜氏の働きかけで

Preliminary Assessment

K. Ohno (GRIPS), October 2019

| | Washington Consensus | PM Meles | Homegrown Economic Reform Agenda |
|---|---|--|--|
| Macro economic stability | Top priority: bold budget cuts, tight money, flexible exchange rate as preconditions for reform and growth (IMF) | Coping with crises as they arise (inflation, fuel & sugar shortage, F/X allocation, etc.) | Concern indicated but effective and concrete enough? F/X, finance, inflation, debt sustainability, etc. (5 slides) |
| General improvements on business conditions | Big-bang liberalization: Liberalize, privatize, integrate, good and level investment climate asap | Maintaining tight controls (banking, telecom, SOEs, etc.); no long-term liberalization plan shown | Will to SOE reforms, better infrastructure services expressed, with WB support (WB EDB ranking also targeted) (1 slide) |
| Selective industrial concern & promotion | Undesirable; don't do it Government is unwise & policies are captured by interests (Anne Krueger) | Strong state guidance & support on priority sectors; learning how to do this from East (incl. Kaizen) | Listed but details unknown; still general--agriculture, manufacturing, mining, tourism, ICT (1 slide each) |
| Remark | Traditional IMF & WB and most Westerners; criticized for damaging real economy in Africa, L. America, Former USSR, Asian crisis countries | Despite serious policy learning, targeted manufacturing sectors remained weak and visible transformation did not occur | Weights and depths of 3 pillars unknown; General and Selective should both be pursued strongly and in balance (Framework or Ingredients approach?) |

(注) この表は、エチオピア政府の経済政策チームやドナーに対して示したものと同じである。

由化・民営化・国際統合・よい事業環境を優先するワシントン・コンセンサス (WC) がある。最近の IMF や世銀は産業課題にも理解を示すといわれるが、実際には WC 枠組から大きく出てはいない。それに対抗する思考として、メレス首相による個別産業育成、WC を拒否し東アジアに学ぶという路線があった。日本はそれに協力したわけだが、メレス首相の問題は、熱心な学習努力にもかかわらず製造業が伸びなかったこと、経済自由化を優先しなかったのみならずその長期的シナリオを示すことさえ拒んだことにある。エチオピアがいま急激な自由化をする必要は全くないが、長期的には、産業競争力の向上にあわせて規制緩和・民営化・国際統合を進めるべきことは否定できない。この視点からすると、HERA は WC ともメレス首相とも異なり、3つの柱をすべて肯定しており、潜在的にはよりバランスのとれた開発政策を生み出す可能性がある。だがこれはポテンシャルに過ぎず、上述したとおり、それぞれの柱に何を盛り込むか、各柱のどれを優先しどのようなウエイトをつけるかによって、WC

実現した世銀「東アジアの奇跡」レポート (1993) などその典型である。我々が編集した書物も、この流れを受けて日本語の主要文献を英語に訳出したものだった： Izumi Ohno & Kenichi Ohno eds., *Japanese Views on Economic Development: Diverse Paths to the Market*, Routledge (1998).

に近くなったりメレス首相に近くなったり、あるいは別のものになったりするであろう。よい結果を出すためにはさらなる政策学習と戦略検討が必要である。

さらに重要なことは、日本あるいは東アジアの発想からすると、構造改革と産業育成はともに不可欠であるが、開発にとってより決定的なのは産業育成であり、構造改革のスコープとスピードは国内産業の競争力上昇に合わせて決められなければならない。輸入製品や海外市場に伍していける現地企業が全く存在しないときに経済を全面開放・自由化してしまえば、外国製品と外国企業に国内市場を席卷されるだけである。アジアではモンゴルやキルギスタンに見るとおりであり、アフリカでも1990年代前半にIMF・世銀の構造改革のおしつけによって国内産業を衰退させてしまった国が多くあった(今年のナイロビ調査では、面会した官民多くの人々が、当時の強制された自由化がケニアの自動車産業を壊滅に追い込んだと口をそろえて嘆いた)。ゆえに、我々はビッグバン自由化には反対である。以上の考え方を裏づける論文としては、たとえば石川(1990)の市場経済未発達論の議論、柳原(1992)の枠組 vs 中身アプローチ論などがある⁵。大野は帰国後、添付表を敷衍した10ページ程度の英文論考を作成する予定である。

また大野は、国家カイゼン会議(後述)の来賓として出席されたタゲッセ国会議長と偶然同席し、彼からもHERAの評価を聞かれた。生産性レポートのドラフトとハイライトおよび上記表を手交したうえ、翌日メールで追加説明したところ、ぜひ英訳文書を見ていただく必要があるとの返答だった。

エチオピア政府には以上のような「中立的」コメントをしたが、より率直にいうこともできる。メレス首相は、欧米からみれば非正統な開発路線を標榜し、実行に移した人であった。すなわち新古典派経済思想の否定、東アジアからの学び、個別産業の選択的振興である。それが我々の産業政策対話とカイゼンの開始につながったわけである。それからすると、アビイ政権はWCあるいはそれに近い路線に回帰し、アフリカの「ふつう」の開発政策に移行したようにも解釈できる。Homegrownという命名からは、これはきわめて皮肉なことである(実際、HERAをWC回帰として非難する論者も出ている)。我々はWC政策を否定するわけではないが、上で強調したとおり、WC政策だけを先行させるのは間違いであり、産業競争力の向上にみあった速度・範囲の自由化・民営化・国際統合を進めるべきだと考える。しかしながら、(業種を指定しない)一般的事業環境を確保すれば途上国は自然と成長するという旧来の考

⁵ これらの論文は脚注3の我々の書物に英訳されている。ミッション滞在中にそれらのPDF版を政策キーパーソンらに送付した。ただし石川論文は長いので冒頭部分のみ提供した。英語表題はそれぞれ以下のとおり：Toru Yanagihara, “Development and dynamic efficiency: framework approach versus ingredients approach” および Shigeru Ishikawa, “Underdevelopment of the market economy and the limits of economic liberalization.”

え方は欧米にまだまだ健在であり、それはアジアと比べてアフリカにより強く、過去からの遺産としての影響力を及ぼしている。ここに開発政策上の大きな論点があるといわざるをえない。他方で、メレス的考え方はエチオピアの官僚や研究者に根強い支持を広げており、WC 回帰への抵抗も強い可能性がある。エチオピアのこうした知的展開にかんがみると、我々の政策対話がこの大きな議論に踏み込んでいく時期が来たのかもしれない。これは、メレス・ハイレマリアム時代には不要だった議論である。

3. 国家計画開発委員会 (PDC)

フィツム・アセファ計画開発委員長と面談をした。彼女の HERA に関する解説はすでに述べたが、5 ヵ年・10 ヵ年の計画については以下の説明があった。

これまでは PASDEP、GTP1、GTP2 と 5 ヵ年計画が策定されてきた。これからは、10 ヵ年展望計画で方向性を示し、そこでは SDG についても記述する。5 ヵ年計画では予算・プロジェクト・政策関与などの具体化を盛り込む⁶。10 ヵ年と 5 ヵ年の計画は重複部分もあるので、10 ヵ年が完成すれば 5 ヵ年の半分くらいはできたことになる。いずれの計画も、実施の 2 年ほど前から策定準備を始める。またこれまで実施が弱かったので、年次計画の比重をあげていく。これまで 5 ヵ年計画のモニタリングを中間レビューで行っており、その伝統は残すが、モニタリングは毎年することになる。

そういうわけで、現在は 10 ヵ年展望計画 2020～2030 の策定を中心に作業している。すでに PDC がマクロ枠組をつくっており、戦略的柱もできている。それは具体的には、①質の高い成長(包摂性・民間主導・ファイナンスなど)、②生産性と競争力、③グリーン成長、④制度改革(実施能力、マインドセット、法的枠組、国家の役割など)である。2025 年に中所得を達成し、軽工業のリーダーになるという目標は残るだろうが、そういう言葉での表現にはならないかもしれない。人的資本を含む多くの指標では、低位中所得国平均をベンチマークとしている。

各省やドナーとの参加型・ボトムアップの対話が始まっており、各省担当分野のフォーカスエリアが決められている。政府外とのコンサルテーションは PDC でもミニストリレベルでも行い、TV 番組や諸会合を通じて数ヵ月続く。我々は個別ドナーとも会合を持っているし、DAG や民間に対しては定期的にブリーフィングをしてい

⁶ これより先の会合で、タカ商工務大臣は、5 ヵ年計画の策定は中止となり 10 ヵ年展望計画だけになった、両者は重複するのでこれは妥当な決定であるとの話があったが、PDC からはこれは否定された。政府内の相互理解は十分であろうか。

る。韓国 KDI は 6 つの調査研究で支援してくれた。残りの 3 つの調査研究は別のサポートでやっている。

HERA の実施期間は 2019 ～ 2022 年の 3 年間であり、10 ヶ年・5 ヶ年計画の基礎 (basis) を準備するという位置づけである。HERA は 10 ヶ年・5 ヶ年計画とは全く整合的である。期間は 3 年間だが、世銀の MTEF とは異なるものである。MTEF を策定する予定はない。

策定スケジュールからの遅れはない。各省からの 10 ヶ年へのインプットは 12 月ないし 1 月に提出される予定だが、その後 PDC でのマクロ整合性チェックにもう少し時間がかかる。各省からの 5 ヶ年へのインプットは来年の 5 ～ 6 月を期限としている。

なお PDC では、これまでゲタチョ副委員長が我々とテクニカルな議論をしてきたが、彼は退職して PhD 取得のために留学したとのことである。今回の会合には委員長の Dr. Fitsum Assefa のほか Habtamu Takele (Director)、Dr. Firew Woldeyes (Technical Advisor)、Tigst Enyew (Advisor) の 3 名が同席した。彼ら (のうち誰か) がゲタチョ氏に代わって PDC の渉外担当テクノクラートとなることが予想される。

4. 自動車政策策定の現状

外資組立誘致を中心とする自動車政策の策定については、我々がこの 2 年ほどでさまざまな情報提供や第 3 国調査、関連企業のききとり、資料作成、商工省での自動車セミナー開催などを行ってきた。この 8 月には、投資委員会内にテスファチョ氏をコアとする自動車政策策定チームが形成され、作業をまもなく始めると聞いた。大野は同氏と知己なので、メールを通じて情報交換を始めたが、彼およびチームの多忙によりあまり進捗はないとのことだった。今回実際に彼に会い、状況のアップデートを求めたところ以下のとおり。

自動車政策に対する政府の関心は着実に高まっているが、いまのところ国家政策も投資政策もできていない。私が投資委員会のもとで行うのは、政策そのものの策定ではなくそのための調査研究である。ただ、同委員会が手がけている調査研究は自動車のほかにも繊維・皮革・農産加工・製薬・ICT・新投資政策など多く、いっぼうそれらを担当するアドバイザーは私だけなのでとてもさばききれない⁷。

自動車については同時並行していくつかの調査が走っている。関税改定に伴う商

⁷ 8 月に投資委員会から聞いた話では、テスファチョ氏のチームは自動車政策そのものを策定することになっており、作業は 1 ～ 2 ヶ月で終わるだろうということだったが、どうもそうではないようである。

工省金属インスティチュートのSKD・CKD定義作業、雇用創出スキームで実施されているGIZの自動車セクター分析(GVC、販路開拓、技術革新、ベンチマーキングなど)、これに独VWがからんでいる。VWは別途独自の調査もする模様。DFIDは電気自動車のF/S調査をすることになっている。MOENCOにも国外利潤金や海外自動車メーカーとの協力に関して要望があるようだ[我々もこれらの動きはほぼ把握している]。

これに対して大野は次のようにコメントした。これらのすべての動きは、日本のも含めて、彼のチームが情報ハブとなり指揮していくべきである。忙しくて十分な対応ができない事情はわかるが、このままだと自動車をめぐるさまざまな動きが勝手ばらばらになってしまう。はったりでもよいから指導力を示し、彼と投資委員会がこの件ではすべてのドナーや企業を統合する形にすべきであると述べた。そのうえで、日本に要請したいことを考えて伝えてほしいとした。彼は、望ましいやり方はそのとおりであるとし、その後のメールでも当方の忠告に感謝した。またエチオピアの自動車関係者がまもなくドイツに招待されるが(後述)、何を目的とする訪問なのかがよくわからないとも述べた。

金属インスティチュートのデレジェ所長からは、財務省の自動車関税改定にともなうSKD・CKDの技術的定義作業の進捗について聞き取りを行った。それによると、SKD・CKDの定義はウェブを見てインドや南アなどを参考にした。バラの部品数で、車種にもよるがたとえば154の指定部品をバラで輸入すればSKDと認定し低関税を与える。CKDも同様に、さらに多い数のバラ部品で持ってくれば与える。指定部品とその写真をリストした税関用の表を作成している。その上位に「Manufacturing」のカテゴリーがあり、もし溶接、ペイント、プレスなどの「製造」を行えばインセンティブが増える。将来はさらにその上にローカルコンテンツにもとづく別の優遇が与えられることになろう。HyundaiやLifanなどの国内組立業者にこれを提示してとくに不満は出なかった。Kaki社にも見せたが特にコメントはなかったので同意したと考える。定義作業は9月末までだったが、2ヵ月延長されて残り1ヵ月ほどで終える予定である。現在、定義提案をMIDIからMOTI本省にあげているところのことであった。

当方からは、指定部品数で定めるのはよくわからない、車種・モデルによって総部品数は異なるだろうから、新車種を導入するごとにそのような表を作るのか。ケニアのように「フロントサスペンションについては以下の部品が離れていること」といった機能的表現にして、部品総数にこだわる必要はないのではないか⁸。また通常

⁸ ケニア政府のTax Procedures Act (No. 29 of 2015) の、たとえば項目7.(1)では、以下のような表現でSKD

CKD とは部品数ではなくて、溶接・塗装にも投資するのをいうのではないか（上の Manufacturing に近い）。税関吏に写真入り表を渡しても、自動車製造のプロでないときちんと判別できないのではないのか。以上のような疑問を出したが、我々も専門家ではないのでそれ以上は追及できなかった（現在、日系の自動車関係者に以上の是非を問い合わせている）。Kaki 社が同意したといっても、呼ばれて説明を受けて反応しなかっただけでは、Kaki が組み立てる予定のいすゞトラックに関してこの定義で不都合はないと認めたことにはならないのではなかろうか。

ドイツの動向のアップデートでは、GIZ の Valeska 氏と Emebet 氏から聴取した。それによると、GIZ は雇用創出スキームの1つとして自動車を支援している。VW 社の意向を受け、GIZ は市場調査を行うほか、11月18～22日にエチオピア人関係者（EIC、MOTI、MIDI、TVET、運輸省、連邦運輸局など）をドイツに招待してスタディツアーを実施する（スツットガルトとベルリン）。目的は、政策枠組や大学・徒弟制度などの学習および工場見学。これとは別に、VW 社やアフリカ自動車製造協会（AAAM）にはエチオピアを含む数カ国で自動車技能訓練センターを立ち上げる計画があり、JICA を含むドナーの資金支援を募っている。GIZ は自動車分野では機材供与、資金支援、訓練を行っているが、JICA のような政策レベルの関与はしない[だが市場調査、VW 参入支援、訓練等を行えば政策と無関係というわけにはいかないのではないか]。

先方の求めに応じて、本間専門員はエチオピアにおける日本/JICA の産業振興支援の全体像を説明した。当方から、エチオピアとドイツは自動車産業の発展状況が全く異なるので、スタディツアーで有効な学びにつながるのかと質問したところ、今年はドイツだが来年はベトナムやインドにもつれていく企画があるとのことだった[我々はミャンマーとの比較を考えている]。また AAAM の、自動車外資2社が共同でエチオピアの訓練センターを設立・運営するというアイデアは、各社ごとに訓練方法にこだわりがあるのでむずかしくはないかとコメントした。また GIZ は、AAAM がアフリカ各国の自動車政策支援のハブになることを期待しているようだが、アフリカに限らず、どこの国でも自動車協会はメンバー間の思惑の違いがあり、必ずしも一枚岩ではないので現実的にはこれもむずかしいかもしれない。なお JICA は来週 AAAM との TV 会議を行う予定である。

このように、ドイツの意向には我々が完全に納得できていない要素がまだ多い。当

を定めている：“The independent type of front suspension shall have the following parts or sub-assemblies adrift - (a) suspension frames; (b) stub axles complete with wishbones, constant velocity joints, steering arms and braking equipment; (c) radius rods, anti-roll bars and other suspension linkages; (d) brake pipes and hoses; (e) shock absorbers; and (f) springs excluding leaf springs.”

方から、ドイツへのスタディツアーに JICA から 1 名同行してもよいかとの「大胆な提案」を試みたが、この目的は 1 週間行動を共にすることにより、日独エチオピアの関係者間により深い相互理解が生まれるのではないかとの期待からである。ただし JICA・GIZ 双方からの許可が出るかはわからない。

5. 工業団地開発公社 (IPDC)

松永大使には IPDC のトップ 3 名——レリーゼ社長、アマレ副社長、シフェロウ副社長——を大使公邸に招いて夕食会を開催していただいた。日本側の出席者は大使のほか枝村書記官、本間専門員、大野健一。少人数で円卓を囲む今回の夕食会はこれまでになかった形式だが、すべての参加者と会話がしやすい点でよいと思われた。また同公社への支援を実施している日本工営のテディ正典氏からも、別途情報をいただいた。

円卓形式はよかったが、IPDC 幹部との会話は感心できないものであった。レリーゼ社長は徹頭徹尾、日本にさらなる支援をお願いしますといい続け、話題はもっぱらそれだけであった。大野が追加支援を求める根拠や事態は何か、現行支援で何が足りないのか、もっと詳しい情報が必要と述べたところ、我々はアルケベ大臣宅にしばしば呼ばれて指導を受けている、本日もそこから来た、IPDC はエチオピア航空のように工業団地運営でのアフリカのハブとなり他国にも教えたい、そのためには現行の JICA 支援ではスコープが狭すぎる、我々をプロとして訓練する広範な協力が欲しいとの要請であった⁹。我々は直前に JETRO 関所長に会って、アダマ工業団地ではまだ電気や水がきちんと供給できていない、電気については移動式変電車をハワッサから持ってきて急場をしのぐらしいという話を聞いたばかりである。IPDC がアフリカの Center of Excellence をめざすという夢物語と現実のギャップに何とも答えることができなかった。高い目標に掲げるのは構わないが、いまは工業団地のベーシックなサービスを提供するのに注力したほうがよいのではないか。

テディ氏の報告によると、いまや IPDC への支援は JICA が最大プレーヤーとなり、それはある意味で喜ばしいことだが、次々と要請を出されて困っているとのことだった。今回の大使公邸での夕食会で、IPDC 側は松永大使をはじめ日本側の理解が得られたと考えているのかもしれない。大野にも、IPDC 業務をペーパーレス化したいので、現在いかにそうなっていないかを翌日検分しに来てほしいという依頼があった

⁹ IPDC はおそらくハワッサ工業団地の急速な開発・企業誘致の成功により、SEZ 国際大会から今年度の表彰を受けるといふ。われわれから見るとサービスの質が未熟なのにもかかわらず、表面的な現象をみてエチオピアに過大な評価をする団体があるのは困ったことである。

が、丁重に断った。IPDC への JICA 協力をより意味あるものとするためには、JICA-IPDC レベルのみならず、より高いレベルでの交渉が必要なのではなかろうか。その際には、いまま IPDC のうしろに控えているアルケベ大臣の存在が重要なエレメントとなる。

6. 国家カイゼン会議と表彰式

ヒルトンホテルで EKI と JICA 共催の国家カイゼン会議および授賞式が開催され、大野は松永大使とともにオープニングスピーチ要員のひとりとして招待された。かつての政策対話でもカイゼンは議論したが、カイゼンマンス行事の一環であるこの会議・授賞式に参加するのは初めてであり、興味深く観察させていただいた。オープニング後、エチオピアのカイゼンに多大の貢献をしている長田東工大名誉教授の講義があり、受賞企業 1 社によるプレゼンがあった。授賞式では多種のカイゼン功績に対し多くの団体・個人が表彰され、ひとりで何度も受賞する人もあった。我々の訪問した企業では MAA Garment、Mesfin、NA Engineering などが受賞していた。おそらく一部の企業は複数回受賞するのであろう（大野は受賞した MAA 社の Fikreselassie Ambaw 社長に、伊藤忠支援の件で我々としても高い関心をもってモニターしていると伝えた）。テレビカメラも入り、大野も ETV にインタビューを受けた。こうしたイベントは、個人や企業のカイゼン努力を賞揚し継続させるために重要と思われた。なお長田教授や JICA は、エチオピアのカイゼンをより高い水準に引き上げるための示唆や提案を提供し、そこではデミング賞受賞のインド企業の紹介もあったが、だいたいは 2S か 3S にとどまっているエチオピアカイゼンの現状にかんがみ、どのような具体的方策と道のりがレベルアップにとって現実的かが次の課題であるように思われた。

なおカイゼン会議参加の 1 つの収穫は、前述したとおり、タゲッセ・チャフォ下院議長と面識をえたことであった。

7. その他

10 月 11 日にはアビイ首相のノーベル平和賞受賞が発表され、エチオピアにとってたいそう名誉なことだと思われたが、時をおかずして 10 月 23 日には、首相と同じオロモ人で対抗勢力であるジャワル・モハメド氏との対立が深まり、その支持者と反対者の間で流血の暴動騒ぎがアジス周辺を含むオロミア州で頻発する事態となった。政治は産業政策対話の範囲外だが、その展開によっては政策対話が影響を受けると

いう点において、またアビイ首相の大胆な改革が国民の喝采をあげると同時に民主主義や市場経済がまだ未熟なエチオピアにむしろ混乱をもたらしかねないというリスクは政治も経済も共通であるという点において、我々にとっては看過できない状況である。また経済の悪化が政治の不安定を加速するという逆の因果関係に関しても、我々は十分に留意せねばならないであろう。我々の接する限りでエチオピア人にノーベル賞への感想を聞いたところ、手放しで喜ぶ人と疑問を呈する人にわかれた。

この余波を受けて、アジスアベバ中心部は比較的安全だが周辺やオロミア州では安全が確保できないため、本ミッションが予定していたセベタの Woda Metal 社メッキ工場の見学は取りやめとなった。その後同社幹部と会う機会があったが、工場に直接の暴動被害はなかったが道路封鎖は行われ、盗難被害や暴動を口実とする欠勤も起こっているという。

ミッションは金曜午後の空いた時間に、首相府内の歴代皇帝の宮殿・住居跡に整備された統一公園 (Unity Park) を見学した。この公園はアビイ首相肝いりの案件であり、50 億ブル (\$160m) を投じて建設され 10 月 10 日に開園した。内部は緑地とオブジェ、ライオン園、植物園 (造園中)、皇帝期の建物、各州パピリオン、動物園 (未完成)、売店などからなる。公開されても工事中の部分が多く、展示もかなり雑駁だと思われたが、それなりに 2 時間はたっぷり楽しめた。これまでオフリミットだった首相府の一部に入れるようになったこと、メレス首相もこの公園内かその近くに住んでいたことを考えると感慨深い。ただし、入場券売り場にはカイゼンが必要に思われた。より重要なことは、象徴的だが金のかかるこの種の公共事業をどう評価するかである。アジスアベバ市に観光施設を加え、観光振興の一翼を担うことは事実であろう。他方で、現在の政治動乱、厳しい外貨不足や企業金融欠如の中で、こうしたプロジェクトを国が積極推進することに疑問を持つ人があってもおかしくはあるまい。

同様に今回目を驚かせたのは、目抜きどおりのボレロードの端から端まで、中央分離帯に鉄柵を組んで延々と並べられたたらい風プラスチックの大きな花鉢である。緑化運動の一環なのだろう。またアビイ首相の著書「Medemer」(英語で addition ないし synergy の意) のローンチングが、先約の展示会をキャンセルさせてミレニアムホールで開催されたという記事が目にとまった。シンボリックなイベントや施設も大事だが、現在の政治経済危機のなか、国民生活や企業活動に直接つながらない公共事業が人々の目にどう映るかについて、十分な配慮が必要であると思われる。

11 月 1 日、JICA エチオピアは現在の建物に近いボレロード沿いのオフィスビルの 2 フロアに移転した (引越は 1 日ですまなかったようである)。前より近代的で広いオフィスとなるとのことだった。

アジスアベバのボレ国際空港は長らくターミナル拡張工事をしてしたが、今回よ

うやく一部の供用を開始した。出国手続きの場所が変わり、出発ロビーが新旧結合されてやや広くなった。ただしアクセスランプやチェックインエリアはまだである。この拡張はそれほど大きいものでなく、エチオピアがハブ空港をめざすなか、工事が完成しても旅客需要に対しキャパ不足は続くのではないか。

日程・面談先

- 10月26日(土) アジスアベバ着。JICAより最新予定と治安情報をうけとる。午後、PSIにてキドゥ氏と面会、経済状況等のききとりおよび生産性レポート仕上げのための打合せ。
- 10月27日(日) ホテル待機、ミッション中の予定会合の準備。
- 10月28日(月) 午前、JICAにて産業関連プロジェクトの情報交換。午後、伊藤忠アジスにて岸所長と面談(アパレル・自動車分野)。商工省にてタカ国務大臣と面会(自動車政策など)。
- 10月29日(火) 午前、資料準備、市内視察、メレス廟参拝。午後、ヒルトンホテルにて国家カイゼン会議・表彰式に出席、開会で大野健一が短いスピーチ、長田教授によるレクチャーや各賞の授賞式に参加。来賓のタゲッセ・チャフォ下院議長とHERAについて意見交換。
- 10月30日(水) 午前、EICにてアベベ投資委員長、イヨブ財務国務大臣、マモ首相顧問、テスファチョ EIC アドバイザと合同ハイレベル会合を実施、ほぼ完成したエチオピア生産性レポートの説明と、HERAに関する情報交換と当方の暫定意見の提示。テスファチョ氏からは自動車政策の進捗を聴取。国家開発委員会にて、フィツム委員長および彼女のチームと10・5ヵ年計画やHERAについて聞き取り。午後、GIZの自動車関連スタッフと情報交換。
- 10月31日(木) 午前、ホテルにてThe Reporterのビルハヌ記者によるインタビュー。PSIにてアレベル・デシエ副所長と生産性レポートや将来の研究テーマにつき協議。キドゥ氏・ムル氏とレポート完成につき2回めの打合せ。午後、金属インスティテュート(MIDI)にてデレジェ所長からSKD/CKD定義策定作業の進捗を聞き取り。JETROにて関所長と情報交換。夜、大使公邸にてIPDCのレリーゼCEO、副CEO2名と、松永大使主催の夕食会。
- 11月1日(金) 午前、MOENCOにて社長他幹部2名と、政府の自動車政策策定に関する情報交換。ジュピターボレホテルにて、産業関連ドナーを呼んでのインフォーマルな意見交換(エチオピア生産性レポートおよびHERA)。ウォルケネ元MIDI所長による招待ランチ。午後、首相府敷地に今月開園したUnity Parkの見学。夜、JICAとラップアップ夕食会(なおこの日、JICAは新しいオフィスビルへ引越)。
- 11月2日(土) ホテルにて記録作成・資料整理。PSIのキドゥ氏・ムル氏と最後の打合せを兼ねたランチ。夜、アジスアベバからインチョン経由で翌日帰国。

(注) HERA (Homegrown Economic Reform Agenda) とは、エチオピア政府がこの数ヵ月間で準備し、党執行委員会および閣議決定をへて最近その概要が公開された新経済戦略。これに関して議会・学界・メディア等で賛否両論が飛び交っており、政策担当者間で関心が高い。

第35回 生産性レポート完成、自動車セミナー、 前首相・ギルマ顧問との会見

<日程> 2020年2月17～22日(実働日)

<日本からのメンバー>

GRIPS 開発フォーラム：大野健一、上江洲佐代子

JICA 研究所：大野泉所長(2月19日まで)

JICA 本部：産業開発・公共政策部より本間徹国際協力専門員、石塚賢司課長補佐、
苅込里佳専門嘱託

<現地での主な日本側の同行者>

在エチオピア日本大使館：松永大介大使、枝村暢久書記官、Tasmin Akbar 書記官

JICA エチオピア事務所：晋川眞所長、松山剛士次長、若井将貴所員、Benti Gebeyehu 民間セクター開発プログラムオフィサー、産業関連コンサルタントの皆さん

JETRO アジスアベバ事務所：関隆夫所長

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

<概要>

事前に予定された今回ミッションの目的は、第1に、完成したエチオピア生産性レポートのお披露目式典を行い広報活動を開始すること、第2に、昨年11月末に我々が実施したミャンマー政策調査の結果を、とくに自動車産業につき政策担当者に伝えることであった。これらの目的は十分達成できたと思われる。自動車については、従来からの諸課題——政策策定における省庁間コーディネーションの欠如、我々の支援とVWやドイツ支援との関係、日系企業誘致のための条件づくり、(十分な検討なしに)前倒しで実施されつつある諸施策への勧告・警告など——にも引き続き対応した。さらには、エチオピア製縫製品の日本向け輸出を現地企業強化によって実現する官民取組の中間報告セミナーに、我々がオブザーバー参加できたことも有益であった。

以上に加え、現地到着後の展開によって、いくつかの重要な情報や会見が得られた。その第1は、予定されていなかった2つのハイレベル会合である。まず、ハイレ

マリム前首相との面会が実現し、2年前の辞任以来の彼の活動や現政府との関係、諸政策への見解を知ることができた。また、古参の首相府経済顧問であるギルマ氏との面会が急ぎょアレンジされ、これまで未知だった彼の関心・見解・役割などがわかってきた。これらの会合は、いまだ会えていないアビイ首相の経済政策に関する追加情報を引き出すことにも貢献した。

第2に、我々の重要カウンタパートである商工省をめぐる新情報が得られた。タカ商工国務大臣との複数の邂逅は、自動車政策のみならずさまざまな政策情報を引き出した。また実施機関であるEKIのマコネン所長、TIDIのセレン所長らとの会話は、政府内部とりわけ産業政策をめぐる内部状況を知らせてくれた。彼らの話を要約すれば、これまで権限が縮小されつづけてきた商工省が、タカ国務大臣や実施機関である諸インスティチュートの努力によって徐々に復活の兆しを見せ始めたことである。さらには、ごく最近任命されたメラク商工大臣は経済通であるという情報もある。これらは、商工省がより強く、所管範囲もより広い省になる可能性を示唆するものである。それは、我々の産業政策対話のパートナーやモダリティーにつき再考をうながすかもしれない。メラク新大臣との次回面会を期するとともに、この動きを注視していきたい。

第3に、日本自身の対エチオピア産業協力の再編の可能性ないし必要性について考え始めたことである。わが国はカイゼンを10年以上支援しており、それは目に見える大きな協力成果となった。ここで考えたい問題は、現在実施している多数の産業協力案件——政策対話、カイゼン、輸出振興、投資促進、BDS、ビジネスコンテスト等——を基礎とし、かつてのカイゼン導入に匹敵する、長期的でインパクトのある新産業協力の形を再構成できないかということである。開発協力は、規模・期間・カウンタパートが異なる複数案件の単なる寄せ集めではない。明確な全体目的を持ち、先方政府にアラインした、ビジブルで影響力のあるパッケージとして打ち出され、宣伝されるべきである。今回の諸会合を通じて、それはいかなるパッケージであるべきかについての示唆が少しずつ得られはじめた。たとえば、現在起草されつつあるエチオピアの新政策体系では、いくつかの重要業種の生産性向上をコアとする協力が有効である可能性が高い。同じ生産性を追求するにしても、欧米は枠組志向かつ理念的道徳的であり、日本は現場に密着した具体的アクションを志向する。現場レベルの実践的向上を通じて少数のモデル企業を創生し、それを先方政府の責任で全国・他業種に展開していくというボトムアップ型の生産性運動は、日本が得意であり他国との差別化が可能な分野である。途上国（とりわけエチオピア）には、欧米式とは異なる、日本式産業協力のファンが必ずいる。

以上を考慮すれば、1つのありうる協力再編として、HERAの第3の柱であり

10 年展望にもおそらく掲げられるであろう、「優先業種の生産性強化」を上位目標とし、その施策として、①企業振興政策パッケージ（あるいはエコシステム——名称はかえてもよい）の構築、および②日系企業とのリンク形成による現地モデル企業のレベルアップおよび同モデルの全国展開、といった柱をたてることができるかもしれない。後者は官民連携での協力であり、伊藤忠の MAA 社支援がその模範を示している。これはすなわち、ハンドホールディング (HH) と FDI・ローカルリンケージの結合である。先走るのはこの程度にして、この議論はさらに続けていく必要がある。

我々の研究パートナーである政策研究インスティテュート (PSI) においても、しばらく空席だった所長がようやく任命された。Adisalem Balema 氏である。エチオピア生産性レポートが完成したいま、我々と PSI は次の共同研究計画を練り始めたが、新所長の考えや志向はそれに影響を及ぼすにちがいない。彼との次回の面談を期したい。

我々の訪問直後の 2 月 24 日、産業政策対話を当初から支えていただき、首相上級顧問として数多くの情報とアイデアを提供いただき、EDRI 所長としてハイレベルフォーラムの議長をいく度となくつとめていただいた Newai Gebreab 氏が逝去された。バランスのとれた判断力と長年リサーチャーを育成されてきたご努力に敬意を表するとともに、ご冥福を祈りたい。本邦は、ヌワイ顧問の日本・エチオピア間の経済関係強化への寄与に対し、2015 年秋に旭日重光章をさしあげている。

1. エチオピア生産性レポートの完成

数年かけて作成した、政策研究インスティテュート (Policy Studies Institute: PSI) と GRIPS 開発フォーラムの共同研究 Ethiopia Productivity Report が完成し、現地で 250 部印刷された (GRIPS も日本で簡易製本した予備 20 部を持参)。これをお披露目するために、2 月 17 日、アジスアベバのインターコンチネンタルホテル新館にてローンチワークショップを開催した。今回は、分析結果の説明やテクニカルな討論を中心とした前 2 回の中間報告会のようなやり方ではなく、セレモニー的な式典とし、広報のためメディアも招待するよう GRIPS 側が要請したところ、そのように進化した。

PSI スタッフが司会をつとめ、ヨハネス PSI 所長代理が開会の辞を述べた。続いて、PSI の上層組織で情報提供先でもある計画開発委員会の Meserte Meskele 副委員長が祝辞を述べた (フィツム委員長は来れず)。ヨハネス所長代理が副委員長にレポートを正式に手渡し、JICA と GRIPS にも協力感謝の記念品を贈呈。松永大使がスピーチし、GRIPS の大野健一が続いた。フォトセッションとティーブレイクをはさみ、大野がレポートの章構成を説明、執筆責任者のキダネマリム PSI リードリサーチャー

(キドゥ)が内容のハイライトをプレゼンした。質疑応答があり、ヨハネス所長代理が閉会の辞を述べた。式典にはETVや新聞など5社が招待され、ヨハネス所長代理とキドゥはTVインタビュー(実況インタビューも含め)を受けていた。大野健一も、後日滞在ホテルにて、Capital紙のインタビューを受けた¹。

はじめPSIは印刷の質を確保するために海外(日本)でのレポート製本を望んだが、当方は契約上PSIの責任であること、費用抑制、さらには高品質を提供できる現地印刷業者を選定し、必要に応じて指導し、PSIが将来も本社を通じて高品位の印刷を行うことを目的に、現地印刷にこだわった。このため両国間のやりとりで時間と手間がかかったが、その結果は、空白ページが1ヵ所余分に入ったためそれ以降両端に来るべきページナンバーが折り目近くに入ってしまった点を除くと、紙・印刷・製本等の品質に問題ないように思われた。

印刷されたレポートは、式典参加者への配布やメディアへの広報に加え、我々の政策対話パートナーや諸国会合・セミナー等に同席した関係者にも手交した。この活動はしばらく続けていく必要がある。ただし主要な政策対話パートナーや世銀・IMF・産業関連ドナーについては、前回すでにレポート内容を説明し、印刷前のソフトコピーを提供してある。その際、我々のレポートに関心を持ってくれた世銀が1月初めにキドゥをワシントンDCに招待し、世銀およびMillennium Challenge Corporation(MCC)の2ヵ所でセミナーの機会を与えてくれた。キドゥによると、ヨハネスPSI所長代理は、本レポートの出来に非常に満足しているという。以上をみるかぎり、レポート作業を通じてPSIの研究・広報の能力強化を行うという当初目標はほぼ達成されたように思う。エチオピアでは開発計画策定が進行中であるから(後述)、これからも必要に応じてレポートを積極的に宣伝・活用していきたい。なおレポートの内容については、レポートそのもののほか、前回報告ないしキドゥのプレゼン資料を参照されたい。

生産性研究が終了したいま、産業政策対話フェーズ3の残された時間と予算で、PSIと引き続き共同研究を行う予定である。そのテーマにつきヨハネス所長代理と追加会合を行うこととし、先方も積極的にそれを望んだが、今回は双方の時間の折り合いがつかず、当面はキドゥを通じて検討していくこととなった。いうまでもなく、次回テーマも、学術研究ではなく、エチオピアが現在あるいは近い将来において高い政策関心をもつ(あるいはもつべき)、政策担当者向けの実践的内容でなければなら

¹ エチオピア側の開会の辞や祝辞はキドゥが起草し、贈呈品も彼が用意し、プレスリリースは大野が書いた。今回のワークショップは、通常の研究会とは異なるローンチ式典のやり方をPSIに指導するという意味もあった。ETVニュースはhttps://www.youtube.com/watch?v=IT_jwUAPv2kでみることができる。いっぽうCapital紙のインタビュー記事は、あまり内容・英語がよいものにならなかったのは残念である。

い。この過程を始めるために、当方から一枚紙の議論のたたき台をミッション中に作成し、PSIに送付した。仮題は「21世紀のエマージング経済における直接投資政策の諸課題」であり、これに関する6～8程度のかなり独立した章から構成するという試案である²。PSIのキドゥとムルの両リサーチャーからは、方向性につき原則合意が得られ、個々の章の取捨選択についても議論を少し始めた。次回以降は契約・予算方面も含め、より具体的に固めていきたい。

なおアームド氏辞任以来空席だったPSI所長のポジションは、2月22日付の首相通達で、Dr. Ambassador Adisalem Balemaに決定された(62歳、Addis Alem Balemaとも表記)。ティグライ出身の武装闘争世代で、イタリアや中国への大使や複数の国際機関のエチオピア代表も歴任した。キドゥによると話しやすく、PSIスタッフには自由に研究してもらおう方針だという。次回お会いするとともに、第2の共同研究の方向性につき同意いただけるかを確認したい。

2. 自動車政策

我々がこの数年来、政策動向をモニターし、アドバイスもしている自動車産業に関しては、以下の会合や情報収集があった。

GRIPSとJICAによる11月のミャンマー調査を踏まえ、得られた情報と教訓を、商工省(MOTI)での第3回自動車セミナーとして提供した³。タカ商工国務大臣がホストし⁴、商工省スタッフ・顧問のほか日系自動車メーカーのパートナーである現地企業(Moenco社、Kaki社)、EICで自動車政策担当のBruck氏などが出席。ただしSKD・CKD定義担当のデレジェMIDI所長は別件で来れなかった(後述)。なお現在MOTIは引越の最中であり、我々がセミナーを実施した旧館にスタッフはほとんどおらず、机・椅子が残された部屋も限られており、場所もいつもと異なりわかりづらかった。それも有り、セミナーは半時間遅れて始まった。JICAの本間氏がミャンマーの自動車産業状況を詳細に説明し、GRIPSの大野健一が政策ポイントを中心にプレゼ

² 章構成の例示として、エチオピアのFDIの歴史とデータ、FDI政策の段階論と企業選択、FDI流入と外貨バランスの関係、技術移転(外資・現地リンケージ)における政策目的と企業動機、内外の経営モデル比較、製品品質と倫理要請の同時追求、AIやインダストリ4.0の時代の後発国産業戦略をあげた。これから修正されていくであろう。

³ 我々は、自動車産業発展段階の観点から、エチオピアにとり、ケニアとミャンマーが少し前を走る国として情報価値が高いと考えており、両国への現地調査を実施した。なお昨年ミャンマー調査では、自動車のほか、ティラワSEZの政策・運営および縫製業動向についても有益な情報を得た。GRIPSのミャンマー報告を参照されたい。これらについても、機会があればエチオピアに伝えたいと考えている。

⁴ 現在商工省には工業と商業に国務大臣がそれぞれ2名ずつ配置され、産業担当はタカ氏とヨハネス氏である。二人の職掌は一応決まっており、自動車はヨハネス氏のはずだが、実際には情報・経験が豊富なタカ氏が仕切っている。今回の自動車セミナーにも、ヨハネス国務大臣は最初同席しただけで発言はなかった。

ンし、質疑の時間をもった。現地企業の発言は実践的だったが、他の発言にはあまり感心できないものも散見された。自動車セミナーもこれで3回を数え、関連資料・プレゼンもかなり配布してきており、我々がエチオピアに伝えたい情報や提言はほぼ尽くされたように思われる。先方にもそのように伝えた。これからは、我々の提言を踏まえてのエチオピアの自動車戦略策定へのインプット、ドイツや南アの協力との調整、日系メーカー誘致活動の側面支援、打ち出されつつある政策のモニタリングとコメントなどを継続していきたい。自動車政策には政治的かつ複雑で具体的な問題が数多くあり、これからそれらが噴出すると予想される。

エチオピア投資委員会 (EIC) ではアベベ委員長、ブルック顧問、テスファチヨ顧問3氏と自動車を中心に議論をした。まず驚いたのは、前回までテスファチヨ氏が自動車政策担当だったが、多忙なのでブルック氏に交代したというニュースであった。そのブルック氏からは、ドイツ訪問の概要 (後述)、技術面と政策面の2運営委員会が組織されたこと、モロッコ・ガーナなどの関連大臣から情報提供をうけたこと、EICが新車・中古車の輸入業者やアセンブラのサーベイを実施していること、先週国家リーダーらが集まっていたアダマで南アのVW会長と元南ア商工大臣のアレック氏が商工大臣・運輸大臣と会見したこと、彼ら外国人コンサルタントとは自動車ハブの構築・外貨不足・税体系などが議論されたこと、さらには物品税改定の一環として自動車も大幅に改定されたことなどが説明された。税改定の結果、関税・物品税をあわせると、新車は1300cc以下の関税が30%から5%に下がったほかは以前と同じだが、中古車は車齢にあわせて禁止的な物品税が賦課されることになった。これは強力な中古車抑制策であり、中古車輸入業者はこれに反応して、販売から組立へビジネスシフトすることをすでに考えているという [だが、そうした素人業者の「組立」参入の多くは競争力をもつものとはならない可能性が高い]。

当方は、物品税改定については承知しており、方向としての中古車抑制は、こちらが何度も忠告してきたことでもあり歓迎だが、政策の出し方があまりにも急で予測可能性と準備期間を与えないこと、関係者との十分な議論がなされていないこと、中古車抑制は税改定だけでなく車齢制限・登録規制等と組み合わせてやるべきことをコメントした。そのうえで、ショックや反対圧力を和らげるため、ミャンマーのように4~5年かけてやっても効果は十分得られることなどを述べた (前日の自動車セミナーでも指摘)。これに対しアベベ委員長は、物品税改定は財政省が税収確保を目的として発動したもので、自動車以外にもタバコ・ビール等多くの改定があったが、たしかに政策の予測可能性は重要であり、その点では大野教授に同意すると述べた⁵。

⁵ 加えて松永大使は、タバコに参入したJTにとっては、物品税が上がれば税金を払わない密輸業者との価格

大野健一は、我々のチームは自動車を担当する各省庁と面会を重ねてきたが、いまだに省庁間の情報共有やコーディネーションが弱い。ぜひとも EIC の自動車チームが強力なイニシアティブを発揮して全体の整合性を確保してほしいと述べた（これは毎回している要請。数日後のブルック氏のメールによると、アベベ委員長は大野のこの提言を真摯に受けとめているとのことだった）。アベベ委員長は、自動車政策は5月頃までにドラフトを完成し、ドイツあるいは南アで説明会を開きたい。そして選挙後（9月以降）に政府承認を得たい。その作業のために、EIC は財政省・運輸省・商工省の国務大臣ら、および民間企業から意見をもらいつつある。我々は民間の声を聴いて柔軟に政府案をかえていくつもりである。VW 社も、自動車政策策定には他企業にも関与してほしいといったと述べた。大野は、それでは日系数社からもぜひ意見を直接聞いてほしいと要望した。

金属インスティテュート (MIDI) のデレジェ所長とは別途、彼がこの半年間担当してきた SKD・CKD 定義作成について会合をもった。それらはすでに決定され実施に移されているとのこと。だが彼の作業は数カ国の資料をウェブ検索してつくったものであり、我々の念頭にある SKD や CKD の概念とは異なっている（詳細は前回報告を見よ）。また定義については現地組立企業や自動車販売企業の同意をすでにとつてあるとのことだったが、VW や日系メーカーのフィードバックは得ていない。我々は再び議論してみたが、とりつくしまもなかった。デレジェ氏とはこの数年来さまざま議論を重ね、日本にも招待したが、最近は主に自動車のこの定義問題を話すだけとなり、不十分な知識で重要事項を決めてしまう弊害がみられる。政策パートナーとしての価値は低下しつつあるように思われるので、これからの会合回数は減らしてよいかもしれない。

独 GIZ は、VW 進出支援の一環として、エチオピアの自動車関連の政策担当者 10 名余を昨年末にドイツに招き、ボルシェ・メルセデスベンツ・VW の 3 工場、サプライヤ、政策官庁、シンクタンクなどを訪問してもらった。このスタディツアーとエチオピアの現状の関連が希薄だったので、訪問の感想を数名の参加者に尋ねてみた。タカ国務大臣 (MOTI) からは、独アセンブラが購入する部品の 8 割は国外調達である事実に驚いた、鉄鋼などの基幹産業を国内にフルセットで持たなければ自動車産業は育たないという（自動車セミナーで出た）意見は時代遅れだと述べた。デレジェ MIDI 所長は、エチオピアへの関連は別として、3 工場は技術的にすばらしかったと語った。

なおいすゞおよびいすゞの現地パートナーの Kaki 社は、外貨や輸入遅延の問題を

差が一層開くことになり、まともな企業がさらに不利な状況に追い込まれることを指摘した。

乗り越え、ようやく中型トラックを40台試験生産し、今週いすゞ本社から派遣された品質検査に合格したとのことであった。その1台が、公邸でのレセプションで展示されていた。

3. 縫製業支援セミナー

2月19日午前、Skylight Hotelにて、経済産業省主催の「エチオピア・日本縫製繊維産業振興セミナー」が開催され、我々はオブザーバーとして招かれた。これは、伊藤忠繊維チームが、エチオピアで現地生産するアパレル2企業(MAA社、DBL社)に対し、彼らの製品を日本市場に出せるレベルに高めるために行う技術協力を経済産業省が後押しする企画であり、その中間報告会であった。我々は、ビジネス利潤と途上国貢献を同時に追求する民間企業を官が後方支援する形は理想的と考えており、この案件はまさにその条件を満たすことから、2年前にUNIDO東京の仲介で、伊藤忠担当課長らとの会合をもち、その後もエチオピア政府への紹介、商工省における伊藤忠繊維セミナーの開催などを通じて側面支援した。現在はGRIPSの手を離れ、企業努力と経産省支援によって、「綿花品質」「生産性すなわちコスト」「CSR基準達成」の3点につき、上記2社への指導が進行している。その現状を多方面からの報告で知ることがきわめて有意義であった。

セミナーでは松永大使、渡邊洋一審議官、タカ商工国务大臣、テメスゲンEIC副委員長、日本生産性本部の稲葉健一氏、MAA社(現地系)のフィクレセラシエ社長、DBL社(バングラデシュ)のチンタカ品質管理部長、企画に協力しつつ自らも日本式指導を学んでいるTIDIとEKIの若手スタッフ4名およびメスフィン氏、TIDIのヤレド副所長、品質検査システム構築に入っているT's Network社の正田康博氏と林田美穂氏、JUKIの元丸健一氏、両社への発注者かつエシカルを追求する岡山のストライプ・インターナショナル社の長瀬泰典氏、伊藤忠の大谷・岸・石丸各氏などの多くの関係者からのプレゼンがあった。この手の大規模セミナーは、往々にして長く退屈なスピーチが続き、だれて時間超過しがちだが、今回は各発言が簡潔明瞭であり、有機的に結合し、情動的にも価値が高かった。しかも時間どおりに進行した。その意味で大成功だったといえよう。我々も、伊藤忠企画の概要はもちろん知っていたが、現況を詳しく知ることができたのはよかった。

質疑でJICA研究所の大野泉は、「グローバル企業であるDBL社やカイゼン賞を多々受賞しているMAA社はすでに生産性向上の方法を持っていると思うが、今回の日本式やり方とどう違うのか」と質問した。DBL社は、日本は動作・作業工程他のきわめて具体的な現場トレーニングを重視して生産性を上げてくれるのが異なると

回答し、MAA社は、エシカル基準はILOにもあるが日本のエシカル要求はさらに厳格であること、さらに日本は製品検査をサンプルではなく全数やることで不良品ゼロを実現するのが異なると回答した。

また、長めにとられたコーヒータイトムやランチタイムでの情報交換やアップデートでも、アパレルに限らず、カイゼンや自動車などさまざまな分野の興味深い情報が得られた。

すでにストライプ・インターナショナル社はMAA・DBL両社に対し、各30万枚の製品を発注しており、納期は3月である。日本側関係者にきいたところ、製品は全数検査なので不良品は出荷されないが、問題は生産性すなわち生産単価を下げられるか否かにあるという。これからの動向を見守りたい。日本市場開拓成功の暁には、MAAとBDLはモデル企業としてエチオピア全土に方法論をロールアウトすべきであり、その際には政策的関与が必要となってくるであろう⁶。

4. 商工省関係

商工省の新大臣が最近アポイントされた。Melaku Alebel氏である。アムハラ出身で経済や経営に明るく、同州のカイゼン運動をEKIと協力して進めてきたという。それが事実なら、これまで権限縮小や弱体化がみられた商工省が、ビジネスのわかる新大臣とタカ国務大臣を得て、再び指導力と政策能力を高めていくかもしれない。その際には、メレス政権以来の個別優先業種振興を効果的に実行する基盤が整うかもしれない。産業政策対話にとって商工省はラインミニストリでは最重要のカウンタパートであるから、上記の実現はまだ確実ではないが、期待したい。次回は新大臣との面会が望まれる。

商工省に関して、さらに以下の内部情報が提供された。EKIのマコネン所長はインフォーマルな会話で、カイゼンは本来産業をつかさどる省(ないしせめて科学技術省)の権限下にあるべきであり、現在の公共サービス人材開発省から商工省に戻されるべきと述べた。当方もその見解には賛意を表明した。タカ商工国務大臣の面会でも同様の情報が寄せられ、EKIの帰属変更に彼自身が大いに努力しているとのことだった。彼によると、これは夢や希望ではなく、現実にもそのような動きが進行しており、公共サービス人材開発大臣もそれでよいといったから、あとは首相の決断と署名を待つだけとのことであった。

⁶ 翌週、DBL社のチンタカ品質管理部長からメールがあり、「日本市場基準を導入し長期に実施する所存である、エチオピア縫製業を支援し、彼らの技能水準を高める貢献をしたい」とのことだった

繊維インスティテュート (ETIDI ないし TIDI) では、セレス・レンマ所長および副所長3名と、久しぶりに話をした。TIDI をめぐる状況をアップデートしてほしいと頼んだところ、以下の情報が寄せられた。第1に、縫製は長年支援を受けながら輸出が伸びないといわれてきたが、ようやく昨年1億ドルの壁を突破、一挙に1.6億ドルの輸出を達成した。うち7割は工業団地からの輸出である。これは、過去に投資した多くのFDI企業が徐々に操業水準をあげてきたからだと思われる。第2に、残念なことに、トルコ企業だけは1~2社を除いてほとんど操業停止に追い込まれ、融資元の開発銀行 (DBE) の管理下に入ってしまった。Ayka社をはじめ、とりわけ大規模な6~7社はみな破綻して売りに出されたが、買い手がつかない。原因は、トルコにとってエチオピアは最初の海外進出先であり、エチオピアにとっても最初の大規模FDIの到来だったので、双方が大胆になりすぎ、とりわけDBEが事業計画に対しあまりに過大な融資をして返済が滞ったためである。その責はエチオピア側も負わなければならない。過剰融資やそれに伴う破綻はトルコだけで、中印などの他国企業にはみられない。第3に、明るい話としては、政府予算をいただいて、TIDI敷地内に繊維縫製の上流から下流まで訓練・研究・生産支援をする「ワークショップ」(日本的に言えば公設試のような施設、ただし特殊な検査機械より通常の生産設備が中心)を建設中である。すべてのインスティテュートが強化されるはずだが、うちはLIDIやMIDIより多くの拡張予算を確保できた。政府が繊維縫製分野にかかる期待の大きさを示すものだろう。建屋は完成し、現在は設備の納入業者選定が終了したところだ(建屋内を見学)。

5. 開発計画について

これまでは5ヵ年計画ひとつだったが、これからエチオピアの計画文書体系は複雑になる。3年間で課題突破をめざすHomegrown Economic Reform Agenda (HERA) が9月に公表され、同時に計画開発委員会 (PDC) の指導・調整下に10ヵ年展望計画、それを具体化する5ヵ年計画の作成が進行している。我々はこれらの文書間の関係を完全に把握できていない(前回報告参照)。またエチオピア政府内でも共通理解が浸透しているとは限らない。3文書の理屈づけを複雑にしすぎている感さえある。現在の我々の暫定的解釈を示すと、HERAはマクロ・構造改革・業種別政策の3つのコンポーネントからなり、その位置づけはギルマ顧問から説明があった(第7節)。ただし、彼の見解が政府全体に貫徹している保証はない。HERAをめぐる論争(とくに世銀・IMFによりすぎているという批判)はいまもメディアでにぎやかだが、政府にとってはおそらくHERAはすでに議論の終わった話で、現在の政府の努力は十ヵ年

展望の完成に注がれている。その政府ドラフトはほぼ完成し、間もなく数ヵ月かけて各方面からのフィードバックを募る予定である。今回の策定はステークホルダーの広範なイニシアティブをもって行うとの事前の触れ込みであったが、ずいぶん早くドラフトが完成した感がある。やはり各方面からのフィードバックは後工程のようである。

新文書となる十ヵ年展望はどのような書きぶりになるのかは見てみるしかないが(予定される柱についてはフィツム PDC 委員長から前回説明があった)、ビジョンとしては、Ethiopia is an icon of African prosperity by 2030 になりそうだとの情報がある。その際、「2025 年までに低位中所得かつアフリカ軽工業のリーダーになる」という GTP2 目標がどうなるのかはわからない。

5 ヵ年計画は、10 ヵ年展望のビジョンを具体化するという。すでに省レベルで 5 ヵ年計画作成が進行している。タカ商工国務大臣らとの会談では、工業に関する 5 ヵ年計画の章は GTP2 までと基本的に同じ構成で、輸出型軽工業と輸入代替の双方が重要といった政策方向にもさほど変化はなく、ただ目標数字が変わるだけだとのことであった。5 ヵ年計画が従来 of 文書とほぼ同じだとすると、やはり HERA や十ヵ年展望との関係が説明されなければならないであろう。ただし我々としては、3 文書の関係をあまり理論的に詮索しても意味がなく、むしろ過剰文書、過剰作業の罠に陥るのではないかという危惧を抱いている。重要なのは文書体系をいじるのではなく、現場での政策をいかに強力かつ適切に進められるかではないか。

エチオピアの政治経済社会は現在かなり不安定であるから、それらの動向、とりわけ 8 月末に予定されている国政選挙とその前後の出来事が、計画文書の策定・承認のプロセスに影響を及ぼすであろうことは、十分に予想できることである。

6. ハイレマリアム前首相

2 月 20 日、大使館主催天皇陛下誕生日レセプションにて、賓客として招待されていた Hailemariam Desalegn 前首相から、GRIPS と JETRO に対し翌日彼のオフィスでの面談提案があった。2 月 21 日午前、GRIPS からは大野健一と上江洲、JETRO からは関所長と彼のアシスタントが訪問。前首相の発言は以下のとおり。

首相を辞して以来党・政府の任務から解放され、自由で興味深い活動をしている。首相在任中の 6 年は 1 日も休んだことはなかったが、今はリラックスできる。政府との正式なコミットメントはないが、アビイ首相とは懇意にしており、彼の要請があればアドホックな役割も引き受ける。たとえば今夕エジプトに行くのも、ルネサンスダムと IMF 融資を結びつけるような米国圧力にわが国は決して屈しないというメッ

セージを伝えるためである。また私の出身の南部諸州ではシダマが分離決断をしたが、他地方が追随しないよう私は説得して回った。それで今はかなり落ち着いている。アビイ首相は「私はあなたのような[経済政策を直接トップダウンで指揮する]やり方はできない」といったが、経済状況が思うようにいかないの、今はある程度の直接関与は必要と感じているのではないか。

現在の私の活動を列挙すれば以下のとおりである。第1に、最も時間を費やしているのが、アフリカ経済のトランスフォーメーション、とりわけ Africa for Green Agriculture Board での議長。これはコフィ・アナン氏が創設した組織で、私は3代目の議長である。国際機関・欧州などから資金を集めて政府活動を支援する、16カ国をメンバーとする NGO であり、政策アドボカシーや、AU による2年に1度の各国の農業目標設定やパフォーマンスの評価を担当している。また各国に ATA (先進的農業研究センター) のような機関を作る活動もしている。

第2に、南アフリカの Brenthurst Foundation の理事。これまでナイジェリアのオバサンジョ元大統領が理事長だったが、これから私が理事長となる。同基金はアフリカに関する論文、書籍、ハイレベル会議などを主催するシンクタンクで、現在の主要テーマはアフリカによるアジア、とりわけ ASEAN からの学習である。前回はイタリアのコモにて40～50人で議論した⁷。

第3に、私と妻が創設した Hailemariam & Roman Foundation。妻が CEO で私が会長である。活動地域はエチオピアを含むアフリカの角。第1の柱は、アドボカシー、モデルピレッジ、政府能力強化を通じた母子保健の推進。これは妻が情熱を注いできたテーマであり、新ファーストレディーが引き継いでくれないのでうちの Foundation でやることとした。昨日の公邸レセプションでは志水大使が日本はナイジェリアで栄養プロジェクトを実施しているとおっしゃたが、興味深い。第2の柱は、私の情熱である Climate-smarter Conservation-based Eco-tourism である。エチオピアの辺境地域8カ所を選び、実施ゾーンを定めて、動物・環境保護と地域経済・雇用を両立させる活動をしている。アフール、ベニシヤングル、ガンベラ、南部など。このほか、農産品加工を通じた女性の起業・雇用もテーマである。

第4に、AfCFTA 関連で、African e-trade Platform を運営している民間企業のパトロンをしている。中小企業の販促を目標としており、イスラミックバンクから10年

⁷ 大野健一は、オバサンジョ元大統領から3月3～5日にナイジェリアで開催される「The Asian Aspiration」ハイレベル会合のキーノートスピーカーとして招待された。ハイレミアム氏を含むアフリカの元国家元首たちが集まるというので出席の意向を示したが、東京でのナイジェリアビザの手続きがあまりにも煩雑で、出張が続く中とても準備できないので残念ながら断った。大野の招待はハイレミアム氏の推薦によるものであり、上記のビザ困難を伝えたところ、ハイレミアム氏はオバサンジョ氏に話してみるとのことだった。しかしもう時間がないであろう。

間分に200億ドル[!?]の資金を確保している。

私はまた、アビイ首相の要請で、政府の観光委員会 (Tourism Board) の議長をしている。すなわち私は政府とNGOの両方を通じて観光にかかわっている。以上のほか、やや手に余るくらいの諸組織の役割も引き受けてしまった。加えて、あちこちから頼まれて講演もしている。私のオフィス (H&R Foundation) は3人×4チーム、計12名のエキスパートを抱えている。

[大野から、エチオピア生産性レポートを手渡し、政策対話を含む日本の産業支援のアップデートをしたところ、] いすゞとKakiがトラックの試験生産を始めたということだが、いすゞトラックは田舎での人気が高い。とくに女性はミニバスなどに比べいすゞが提供する自由なモビリティが大好きである。私もいすゞが好きである。地方経済にフレンドリーな車両である。

[当方から、途上国オーナーシップが強く、制度化され、長期的に継続して国をかえていくことのできる、カイゼンのような新たな産業協力パッケージを現在模索中で、その1つのオプションが現在の諸支援を統合する企業支援パッケージであると述べたところ、] 企業支援パッケージは私はよい考えだと思う。道路・鉄道などのインフラはツールにすぎず、それを活かすのはヒトやマインドセットなどのソフトである。カネや建造物は、ソフトがなければ何の効果ももたない。その意味でJICAは正しいやり方をしている。とくにソフト面でのASEANの経験は重要である。

アビイ首相は国営独占企業改革や債務問題、世銀ランキング向上に取り組んでいるが、それらは私が始めたものである。国営企業はマインドセットを根本改革せねばならないし、とりわけ電力公社の債務は危機的であるから早急に対処せねばならない。ただし私はIMF融資には反対である。IMFや世銀は資金支援するといいいながら、金融面のみを考え、さまざまな自由化条件を持ち出してカネをなかなか出さないが、わが国の経済危機は今すぐ手当てしないと大変なことになる。闇市場と公式レートの乖離が大きく、外貨不足も危機的なので背に腹はかえられないところもある。だが、金融自由化するとしても、その速度は実物経済を殺さないように十分慎重にせねばならない。欧米や国際機関はものごとをイデオロギー的に主張し、プラグマティックに見ようとはしない。「柔軟な為替レート」にしても、各国の事情を考慮せずどこでも押し付ける。選挙後まで政治状況を様子見してからディスパースするといった態度は、エチオピアを助けているとはいいいがたい。

首相府にはギルマ氏、某氏(聞きとれず)の2名の老練な経済顧問がいる。私の時からいる。計画委員会からはマコネン委員長やゲタチョ氏といった優秀な人材が去って、私は心配している。ただしマクロ経済チームのイヨブ、アベベ、マモらの若手は優秀である。官から民への経済活動のシフトや工業団地の振興をめざす点では、

経済政策は以前と何も変わっていない。ただし、HERA には5産業部門が指摘されているが、その詳細が必要である。各産業の具体的課題や方策については、皆が同じ理解をしているとはいえない。開発政策全体に占める HERA の位置がまだ明瞭でないといふ大野教授がおっしゃるなら、本日午後に首相府のギルマ顧問に会ったとき、それをおききになるのがよい。私も後で彼に電話をかけて、あなたとどういう展開だったか聞いてみることにする。

7. ギルマ首相顧問

2月21日午後、ギルマ・ビル・ゲダ特別マクロ経済首相顧問 (Ambassador Girma Birru Geda, Special Macro Economic Advisor of the Prime Minister) と首相府の彼のオフィスで面会した。先方の指定により大野健一1名で訪問。彼とは10年ほど前、商工大臣の時お会いして以来である。最初話のリズムが合わなかったが⁸、次第に盛り上がり、1時間半の議論を行った。その要諦は以下のとおり。

エチオピアの経済政策モデルはメレス・ハイレマリアム時代から変わっていない。ただ2010年代以降、過剰な公共支出によりマクロバランスが崩れ、債務サステナビリティ、外貨不足などの面で危機的状況となった。HERAはこの事態を反映するものである。HERAはマクロ、構造改革、個別業種政策の3部からなり、3年(2020～22年)で実施することになっている。マクロとはすなわちIMF・世銀のプログラムを実行して当面の経済危機を乗り越えることに尽きる。ゆえにその内容が知りたければ両機関のプログラム文書を見ていただければよい。構造改革とはすなわち、通信・電力・運輸・鉄道・?の5業種を、競争導入あるいは部分的売却によって開放することである。私は通信公社の取締役会の会長をつとめている。競争か売却かを決めるのはエチオピア政府であって、世銀のコンディショナリティではない。エチオピアは拙速ではなく、慎重にこれらを進めたい。まず規制担当機関を立ち上げることから始める。ハードは売らず、経営権のみを売却する。

個別業種政策とは、すなわち生産性である。農業、製造業、鉱業、観光、ICTといった主要セクターを業種別政策によりレベルアップする。これについては、我々は支援を必要としている。生産性とは、さらに言い換えれば、輸出を伸ばしあるいは輸入代

⁸ ギルマ顧問は、産業政策対話の成果評価はしたのかと問うた。それをきいて大野は、10年前も彼が同じ質問をしたのを思い出した。政策対話の目標や評価は数値的機械的に定められるものではなく、究極的には対話パートナーである首相・閣僚・省庁らが日本と議論をしてよかった、し続けたいと思うかどうかで決まるのではないかと。GTP2に日本の勧告がこう入った、投資法改定にマレーシアミッションが役立ったとかいってはみたものの、そういう回答にはあまり意味がないように思えた。

替を推し進めることである。これは3年で完了するとは期待できないので、十ヵ年展望とオーバーラップしてくることになる。十ヵ年展望は、すなわち長期の生産性問題といってもよい。十ヵ年文書はすでにドラフト済みであり、これから5ヵ月ほどかけてステークホルダーからのフィードバックを受ける。

(ギルマ顧問にエチオピア生産性レポートを手交したところ、)日本が、このエチオピア生産性レポート作成に協力したり、カイゼン・自動車・アパレルなどの個別業種に対して具体的支援をしているというお話だが、それなら私は、まず生産性レポートを読ましていただく。次にカイゼン・自動車・アパレルを担当している省庁それぞれに尋ねて、日本との協力の現状やさらなる支援の希望を聞いてみる。そのうえで日本に次に何を求めるかをメールでお伝えしよう。

なお私はマクロ経済専門なので、カイゼンのことは、どういう経緯で現在どうなっているかは承知していない。

フィツム PDC 委員長が、HERA の英訳ができ次第日本側に送付するといったのにまだ受け取っておられないのなら、彼女は今この建物にいるはずだから、早急に送るよういっておく。

首相府の経済顧問体制については、メレス首相時代には5人の顧問がいた。私もその1人である。現在はマクロ経済チームが1~2週間に1回は集まって、方針を決定している。「経済改革チーム」も「マクロ経済チーム」も同じものである。アビイ首相は毎回出るわけではないが、イシューによって自分で指示したり、下に任せて報告を受けたりしている。このメカニズムで実質的に経済方針を主導しているのはどの組織かとお尋ねなら、それは財政省である。もっとはっきりいえば、Shide 大臣である⁹。

実物部門に関し、アビイ首相が産業別にどのような関心や政策志向をもっているのか(カイゼンの重要性や将来目標、軽工業・重工業・ICT間の優先順序、個別業種の育成戦略など)について、これまで明確に発信されていないのではないかというご質問だが、私はマクロエコノミストなので業種別問題はわからない。首相とカイゼンの話をしたこともない。ただテレビで首相が自動車が重要だといったのを見たことはある。議会でも同じことをいった。

アビイ首相が政権を引き継いだときの状況は、前2首相と比べてはるかに難しかったことを理解していただきたい[国内擾乱のこと、ただし、前政権を倒し新国家を建設したメレス氏の困難が、アビイ氏の困難より小さかったとはいえないだろう]。

⁹ 我々の印象では、シデ大臣よりもイヨブ國務大臣の方が中身を担当しているように思われるのだが、ギルマ顧問のこの断定に対してその真偽を検討しなければならない。シデ大臣と面会し直接おききするのがベストであろう。

アビイ首相との面会がまだかなわないというお話だが、どのようなルートで面会要請をされているのか[駒野大使以来のやり方を説明、原則的に外交ルートだが、並行して外務省の懇意の担当官に強く要請するなど]。では次回来られるときは、通常的外交手続きをしたうえで、私に連絡いただきたい。

なお帰国直後の大野健一の会合感謝メールに対し、ギルマ顧問からは、「お会いして突っ込んだ議論ができてよかった。とくに自動車産業については私自身が検討してみたい。残りの課題については次回お会いするときにお話したい」との返答があった。

8. アビイ首相の経済政策についての追加

我々はアビイ首相との対話機会を得ていないから、メレス首相の時とは異なり、彼の開発政策を直接ききただすことができない。ゆえに、アビイ首相の経済チームメンバーとの会合、彼らの作成した HERA などの政策資料、首相発言報道などから彼の開発戦略をおしはかっているにすぎない。債務・外貨危機への対応、世銀の協力を得ての国有企業改革、世銀のランキング向上努力、IMF 融資などについてはきこえてくるが、彼の開発政策(実物部門)の具体的な方向性については推測するしかない。前回 GRIPS は、英語スライドで説明された HERA に対して意見を述べ、日本やアジアでの関連議論を紹介した。我々がまず知りたいことは、首相は産業開発に深い関心と方針を持つにもかかわらず他件で忙しすぎて表明に至らないのか、それともメレス・ハイレマリウム両首相の選択介入の開発主義に背を向けつつあるのかである。もし前者ならば、彼の開発戦略の中身を(それが整合的現実的に構成されているかどうかも含め)具体的に知りたいと思う。

我々のミッションの直前の数週間、政府幹部たちは我々の政策対話パートナーも含め、アダマにて数千人規模の政策リトリートを開催していた。これはエチオピア政府の恒例行事だが、アビイ首相の下では最初の大規模政策内部会合だった。我々はアダマで出席していた複数の対話パートナーから、そこで行われた首相の発言・答弁について情報収集した。

それによると、首相は開発問題について十分具体的で情熱的な回答をしていたとのことである。ゆえに、アビイ首相は経済に弱いという見解は当たっていないという。製造業の個別業種(具体的には自動車)やカイゼンについても、出席していたこれらの担当組織の長からは、自分の分野は首相の重要案件であり、強い指導力がみられたという報告をきいた。ただし無論、これをそのままのみにすることはできない。自分の職掌を重要視するのは自然なことであり、また首相が重要と発言したこと

が現実の指導と予算につながるわけでもない。それにもかかわらず、これらのインフォーマル情報がある程度信じるならば、アビイ首相は選挙後あるいは政治社会状況が落ち着いた暁には、産業案件を具体的に指揮しだす可能性がないとはいえない。かつてのメレス首相も、政権奪取後の10年間は経済自由化、国際援助の受容、連邦制構築、新憲法起草、エリトリア問題などに忙殺されており、経済開発に注力し始めたのはようやく2003年前後だった（我々との政策対話における発言）。アビイ首相の開発政策に関する疑問は、彼との直接対話が叶えばいくらか氷解するであろう。

9. その他

第6、7節で述べたとおり、現在進行中のJICAの複数の産業協力案件は、企業支援パッケージないし中小企業振興策とでもいうべき包括的枠組のコンポーネントとみなしうる。我々が産業政策対話を開始した頃は日本にはそのような産業案件は皆無で、先方にも受け入れる準備はなかった。12年の協力をへて、企業支援のすべてではないがそのいくつかの重要要素が複数走るようになったことは感慨深い。今すぐとはいかなくとも、将来に向けて、ボトムアップで始められたこれらの政策コンポーネントがそれぞれ深化し、相互連関を深め、最終的には中小企業法・中小企業庁といった上位制度に統合されることが望ましいし、産業協力の高度化として当然そういう道を歩むべきであろう。ゆえにハイレマリアム前首相やギルマ顧問との会合では、わが国の支援のそうした方向性を模索するための質問を試みた。彼らからは「企業支援パッケージ」ないし「生産性向上」に対して肯定的な反応がえられた。あるいは、生産性向上を上位目標とし、その柱として「企業支援パッケージ」と「日系企業進出を契機とする現地モデル企業の創出とその全国展開」などが考えられるかもしれない。新政策文書にも十分留意・連携して、これからエチオピア政府と議論していきたいところである。

事前の打合せTV会議では、エチオピアへのFDI流入が激減したという情報が伝えられ、一方でそのような激減はみられないという話もあった。投資委員会での会合時にこれを問うてみた。アベベ委員長によれば、過去6ヵ月（7月～1月）の投資実績（認可ではなく実施中ないし操業済み）は16億ドルであり、これは昨年同期の18億ドルとほぼ同額である。内訳は、建設中の案件が87件（うち工業団地内は22件）、操業開始の案件が64件であり、とくに減る傾向はない。UNCTAD報告でほとんどゼロという推計が出たが、実態と異なっている。最近の政治不安や外貨危機の中で減少傾向がみられないのは、むしろ積極的に評価できるのではないかとのことだった。

アベベEIC委員長とは、最近改正された投資法についても議論した。Proclamation

はすでに承認され、Regulation を現在準備中とのこと。重要な点として、これまでのポジティブリストから 20 品目程度のネガティブリストにかえたと説明した。大野健一は、それは大歓迎であるとした。ただし、承認前のドラフトを見たが、最低資本金のハードルがやはり高すぎることに、技術支援を過大・広範に期待しすぎていることなどを感想として述べた。

最終日の午前、アジス近郊のボレレミ 1・2、ICT、キリントの工業団地を視察した。主として車窓からの見学で、ボレレミ管理事務所は訪問したが、工場視察はなし。数年来の訪問であり、現況を把握するのに役立った。当然ながらインフラや施設は以前より進んでおり、ボレレミ 2 やキリントはすでに基礎インフラが完成し入居を待つ時期となった。ICT パークでは Tecno 社の携帯電話組立工場が完成しており、インキュベーションビルが建てられ、Ethio Telecom の新総合社屋が建設中だった。ボレレミ管理事務所は、これまでの分散した建屋群から大きな新設事務所にまもなく移る予定。キリントでは市役所かと思えがうような巨大なワンストップサービスセンターや、同じく立派で大きな警察、消防、クリニックがゲート近くにそれぞれ建設されていた。ボレレミ 1・2 では大小 2 つの排水処理施設があり、キリントの排水処理施設も大きかった。それにもかかわらず、最初に完成したボレレミ 1 は満杯だが、ボレレミ 2 や ICT パークの入居はまばらで、キリントではまだ 1 社も契約していないとのことだった。以前から指摘していることだが¹⁰、第 1 に、管理事務所にもせよ OSS にせよ、ハコモノ主義でソフト支援体制の中身ができていない。第 2 に、同じようなロケーションとインフラなのに、ここは軽工業、ここはハイテク、ここは医薬と、工業団地ごとに業種を分けるには無理がある。第 3 に、近接するこれら 3 つの工業団地それぞれの OSS に多くの役人をはりつけても、おそらく仕事はあまりないであろう。それより 24 時間連絡可能なホットラインとなんでも対応する支援要員を少数確保する方がよいのではないか。ミャンマーのティラワ SEZ では、JICA の松井洋一専門家の指揮下、OSS は建物 1 階の一部を占めるだけなのに、すばらしいサポートを実現していた。将来的には、我々が産業政策対話を通じて、上記 3 点をただすことも考えられるであろう。

前回訪問の際、JICA はボレロード沿いの新事務所に移転中だった。その時はまだ引越が終わっていなかったが、今回は新事務所で、産業協力関連の各チームとの恒例の情報交換会を行った。とりわけ輸出振興の永井氏とはワサマーホテルで何度か食事に同席し、追加情報をいただいた。

¹⁰ GRIPS Development Forum, “A Note on Industrial Park Policy in Ethiopia” (May 2019) を参照。この文書は、自動車・経営スタイル・マインドセットなどに関する他の文書とともに、政策担当者に昨年配布した。

天皇誕生日のレセプションが2月20日夕刻に大使公邸で開催され、我々も招待された。ここでの特記事項は、出席していたハイレマリアム前首相に別途面談に誘われたことである。面談内容は第6節にすでに記したとおり。

日程・面談先

| | |
|----------|--|
| 2月16日(日) | アジスアベバ着。 |
| 2月17日(月) | 午前、インターコンチネンタルホテル新館にて、エチオピア生産性レポート出版セミナーを実施。午後、JICA新事務所にて産業関連プロジェクト間の情報交換。翌日の自動車セミナーの準備。 |
| 2月18日(火) | 午前、商工省にて第3回自動車セミナー（ミャンマー経験の紹介）を実施。午後、金属インスティテュートでデレジェ所長と情報交換。繊維インスティテュート（ETIDI）でセレス所長および幹部と情報交換、新訓練研究センターの視察。 |
| 2月19日(水) | 午前、スカイライトホテルにて、エチオピア・日本縫製繊維産業振興セミナーに聴衆として参加。出席した要人・関係者と意見交換。午後、エチオピア投資委員会（EIC）にてアベベ投資委員長、ブルック顧問、テスファチョ顧問と主として自動車に関する情報交換。滞在ホテルロビーにて、Capital新聞のレポーターとのインタビュー。大野泉、バンコク経由の夜行便で帰国（21日着）。 |
| 2月20日(木) | 午前、商工省にてタカ国務大臣、フィレヒウォット局長、アベベ局長他と広範な意見交換。午後、これまでの会合のまとめと翌日会合の準備。夕刻、大使公邸にて天皇誕生日レセプションに参加。 |
| 2月21日(金) | 午前、ハイレマリアム前首相を彼のオフィスに訪問。午後、PSIのキダネマリアム氏と次の共同研究に関する打合せ。首相府にてギルマ・ビル特別マクロ経済首相顧問と会談。夕刻、PSIにてキダネマリアム・ムル両氏と、エチオピア生産性レポート発表の当面の反応や次のステップを議論。JICAとのラップアップ会合。 |
| 2月22日(土) | 午前、アジスアベバ近郊の工業団地（ボレレミ1・2、ICT、キリント）視察。夜、アジスアベバからインチョン経由で翌日帰国。 |

(注) 大野泉は2月19日まで参加。

