

エチオピア政策対話  
第 17 回出張報告

2014 年 8 月 30 日  
GRIPS 開発フォーラム

<日程> 2014 年 8 月 10 日～8 月 15 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 村上裕道次長、片井啓司企画役、  
及川美穂特別嘱託、濱田正章インハウスコンサルタント/アフリカ部アフリカ第二課 高旗  
瑛美職員

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)

在エチオピア日本大使館: 鈴木量博大使、大久保雄大公使参事官、白石喜久書記官、笹木  
和彦書記官、中村晃書記官など

在エチオピア JICA 事務所: 神公明所長、木村卓三郎次長、福田佳奈所員、池田佑子企画調  
査員、フェカドゥ氏など

経済産業省: 猪狩克朗 参与(JETRO ヨハネスブルグ次長)

<概要>

今回の政策対話の主たるトピックは、①作成が開始されつつある次期 5 カ年計画(Growth and Transformation Plan 2015/16-2019/20、通称 GTP2)の、産業に関わる部分へのこれまでの我々のインプットに対する先方の反応の確認および追加インプットの方針決定<sup>1</sup>、および②日系企業誘致をめぐる状況と戦略の検討、の 2 つであった。

GTP2 については、ハイレマリアム首相との会談、およびマコネン国家計画委員長との面会および同委員長のハイレベルフォーラムでの報告により、以下が確認された。まず、次期5カ年計画の方向性を示す章の「目的(Objectives)」に、2025 年までに「アフリカで軽工業の筆頭国および製造業の筆頭国の 1 つになること」(正確な字句については以下参照)が追加され、新たな章として「生産性と競争力」が起草されることとなり、経済セクターの章に新たな節として「都市化」が加わる。これは我々が勧告してきた構成案にほぼ沿うものであり、5 年前の GTP1 への我々の提言が実際のところほとんど採用されなかったことと比較すると、知的貢献の面で大きな前進といえる。このうち、国家計画委員会が直営で執筆する予定の「生産性と競争力」新章については、同委員長から内容の候補項目が暫定的に示された上で、この章についてはとりわけ日本のアイデアがほしいという要請があった。これに対してはできるだけ速やかに対応することとしたい。ここで重要な点は、JICA 支援がフェーズ 2 からフェーズ 3 へと移行しつつあるカイゼンを、エチオピアの生産性と競争力向上の支柱として公式に位置づけること、および JICA 支援を含めさまざまな要素からなるカイゼンおよび他の生産性活動を、同章の起草を通じて、国民生産性運動として包括的統一的に構

<sup>1</sup> マコネン委員長およびアーメド工業大臣の話を総合すれば、GTP2 の作業予定は以下の通り。国家計画委員会から各省へのガイドライン・作業指示(2013 年 12 月、済み)、国家計画委員会・各省による第 1 ドラフト締め切り(2014 年 8 月末)、国家計画委員会が起草する方向性章・競争力章を党・政府レベルで協議(9 月)、各省にてドラフト修正・ステークホルダーから意見聴取(9 月以降)、ファイナルドラフト(2015 年 2～3 月)、最終修正を経て作業終了(同 6 月末～7 月初め)。なおアーメド工業大臣によれば、(外資を含む)ステークホルダーとの対話強化が GTP2 の新機軸となるとのことである。

成することである。さらに、現在は GTP2 の構成案の一部が示されただけであるから、産業に関わる部分が具体的にどのように書かれるかという重要な問題が残っていることはいうまでもない。

日系企業誘致については、ハイレマリアム首相からこれまでも再三強い期待が表明されているところである。製造業については、今のところ高級皮革製品のヒロキ社の小規模参入が実現しただけであるが<sup>2</sup>、将来にかけてはいくつかのポジティブな動きが見られる。我々の感触では、日系企業の対エチオピア投資関心は着実に高まっており、数年内にはある程度の規模の複数進出が実現すると思われる。それを政策によって加速かつ拡大することが重要である。ただし問題もある。対エチオピア投資では新興諸国がはるかに先行している。とりわけトルコ、インド、中国からの実施ベースの投資件数はそれぞれ 3 桁台であり、その多くが製造業である。操業規模も、従業員が数千人の工場も散見され、一部では 1 万人をこえて拡張しつつある工場もある。また政府が急ピッチで建設中のアジスアベバ近郊のボレレミ国営工業団地フェーズ 1 およびフェーズ 2 はすでに完売あるいはキャンセル待ち状況にある。さらに新興諸国からの投資家は、多くの自国企業を呼び込むために工業団地や工場アパートを自前であちこちに建設中である。また米国や韓国の動きもある。これらと比較すると、日本の動きは貧弱と言われても仕方がなかろう。ただし、新経済フロンティアへの日系企業の進出が遅いのはエチオピアに限ったことではなく、またエチオピア政府は遅くて少なくとも日系企業の質(積極的な訓練・技術移転)に大きな期待を寄せている。それにしても、彼我のプレゼンスの差がきわめて大きいことにはわかりなく、量の不足を質の高さでどれだけカバーできるかはいまのところ不明である。

以上 2 点に関連して、今回ハイレマリアム首相からはっきりした口調で、安倍首相案件であるアフリカ産業人材育成センターに動きが見えないとの発言があった(注:実際には、JICA は現在、実務者レベルでエチオピア政府と交渉中)。また、日系企業の早期誘致を促すための相談や提案が工業省の大臣および国務大臣からあった。さらに、今回は表明されなかったが、首相が日系企業誘致のために要請し続けている JETRO 事務所設置についても、先方が回答を待っていることは容易に想像される。以上は政策対話の内容とは直接関係のない事項ともいえるが、最近の政策対話セッションでは同様のリクエストが提起され続けていること、政策対話の効果は具体的な産業支援案件との連携によって高まることを考えると、政策対話チームとしても、エチオピア政府の期待の大きさに比して日本の官民の動きが鈍いことは、懸念材料として意識せざるを得なくなっている。

なお、ハイレマリアム首相はメレス前首相にもまして、我々の提言の多くを実施に移していただいている。たとえば、国家競争力委員会の設置、生産性月間の導入、次期五カ年計画の章構成、外資とリンクした技術移転、ハンドホールディング、賃金と生産性の連動などは、その内容や速度が我々の意図と合致するかは別にして、昨年から今年にかけて我々がハイレベルフォーラム、首相宛書簡、アルケベ首相顧問への通信等を通じて提起したアイデアのうち、エチオピア政府内ですでに検討や実施が行われているものである。また我々の提供する情報のほとんど全部に目を通していただいていることも明らかである<sup>3</sup>。この事実を鑑み、我々としては心して政策対話および政

<sup>2</sup> ヒロキは 2013 年 9 月に投資許可取得、2014 年初に従業員訓練を行い、高級ジャケットの製造を始めたばかり。アジスアベバ西部の皮なめし工場内に貸工場がある(革靴については、別の地場企業に委託生産)。今後、海外産業人材育成協会(HIDA)の専門家派遣プログラムを活用し、現地人材を育成する予定。このほか、andu amet(アンドウ・アメット)が最高級羊皮を使ったファッション性の高いバッグを地場生産者と組んで工房で製造している。

<sup>3</sup> 今回の政策対話の直前に、首相よりハイレベルフォーラムのプレゼンの背景となる論文があれば送付願いたいという要請があった。GRIPS 開発フォーラムのインドネシア調査報告を送付したところ、首相会談の冒頭で、同報

策提言を行っていく必要がある。

## 1. ハイレベルフォーラムと GTP2

政策対話第 2 フェーズ第 6 回ハイレベルフォーラムは、2014 年 8 月 12 日午前にアジスアベバのシェラトンホテルで開催された。いつもの通り司会はヌワイ首相上級経済顧問で、開会の辞はメブラトゥ工業国务大臣、鈴木大使、村上次長であった。

最初のセッションでは、マコネン国家計画委員長が GTP2 の目的、戦略的柱、成長目標に関する委員会内部での検討状況を非公式ベースで報告した。GTP2 の章構成案についても報告があった(前述)。次に GRIPS の大野健一は、エチオピアに製造業外資が流入しつつあることに鑑み、東アジアの外資主導型工業化から学ぶべきこととして、アジア各国の政策能力には雲泥の差がありそれが長期経済成果に反映されていること、後発国エチオピアは産業人材と企業支援をコアとして長期的視野から能力強化に励むべきことを主張した。ハンドホールディングについては高度な産業支援なので、パイロット的に小規模に始めるべきとした。続いて、JICA の本間国際協力専門員(ミャンマー投資振興アドバイザー)は、労働集約型製造業における潜在的競争国であるミャンマーを中心に、カンボジアやバングラデシュも加えて、投資法、工業団地、賃金、投資戦略、投資促進、インフラ、金融など広い視野から情報を提供し、エチオピアの参考とした。エチオピア投資委員会のフィツム氏(元 EIA 長官)は、外資データを中心とする最新の経済状況を報告し、投資庁では案件の登録から実施までのモニタリング(Relationship Building Program と称する)を強化しつつあることを紹介した。鈴木大使は、エチオピアに関心を持つ日系企業の情報収集に基づき、関心を既存商品(コーヒー等)、内需狙い、援助関連、新規分野(トルコやインドとの協力もありうる)に 4 分類した。また、エチオピアの比較優位分野、政策的優先分野、日本政府が支援できる分野の関係も論じた。

質疑では、(第 1 フェーズから議論していることではあるが)政策形成の速度 vs 質の問題、外資とリンクした技術移転の重要性、労働者の公式資格と実質経験の問題、工業化の前提としての農業生産性上昇、エチオピア投資庁の工業省から首相直属への格上げ、投資案件のフォローアップ、国家ブランド戦略の重要性(近隣国ルワンダからの学習)などが提起された(ルワンダの取組については、別途作成した出張報告を参照)。

## 2. ハイレマリアム首相との会見

2014 年 8 月 13 日午後 3 時より 5 時まで約 2 時間、首相府にてハイレマリアム首相、アルケベ首相顧問、スラフェル首相府担当国务大臣と面会した。当方は大野健一・泉(GRIPS)、鈴木大使、中村書記官(大使館)、猪狩参与(経産省)、村上次長、神所長、本間国際協力専門員(JICA)の 8 名。まず鈴木大使は 8 月 24~26 日に日本から官民合同ミッション(企業 15 社および JBIC、JETRO、NEXI 等からなる総勢 52 人)がエチオピアを訪問することを報告し、日系企業の動きをやや詳細に説明した。首相はこれに対し、とても喜ばしいこと(encourages us very much)と返した。

以下、首相の発言骨子は次の通り。以前ご指摘のあった賃金と生産性の関係については重要で

---

告を読んだとの発言があった。昨年 6 月の TICAD V 時の横浜における会合でも、第 1 フェーズ報告書および大野健一の著書「Learning to Industrialize」を参考に政策を検討しているとの発言があった。

あり、現在検討中である。FDIの戦略的誘致、外資企業と国内企業のリンケージ、輸出振興、工業団地の4つが我々の産業戦略の柱である。外資流入の増大が始まった今、これまでどおりのやり方では不可であり、工業化過程をきちんと主導しフォローアップする政策が肝要であると心得ている。投資環境は柔軟性と予測可能性の両立が必要である。さらに外資とリンクした技術移転も重要である。当面は国内企業が外資をパートナーとして競争力をつける必要がある。将来は外資なしに競争できるようにならねばならない。今はとくに縫製関係の外資流入が顕著である。トルコ、インド、中国、米国、EU、日本などエチオピアへの関心はグローバルである。これを維持拡大するには労働とエネルギーのコストを適切に管理しなければならない。エネルギーについては米国が関心を表明している。(アルケベ首相顧問も、ご指摘のあった賃金と労働生産性の関係、製造業外資とリンクした技術移転についてはすでに研究を始めている。前者については、訓練等を通じた生産性上昇に加え、国内労働移動の程度が重要であると述べた。大野健一は、これらの課題についてはエチオピアの現状を具体的に把握するための実地調査が必要であろうとした。

エチオピア投資庁(EIA)は工業省管轄から首相直属のエチオピア投資委員会(Ethiopian Investment Commission: EIC)に格上げし、そのハイレベル意思決定機関としてエチオピア投資協議会(Ethiopian Investment Board)を設置した<sup>4</sup>。自分がその議長である。これまで重要投資案件に特別優遇を提供するか否かはいちいち閣議で決めていたが、常設の協議会にこの権限をもたせることによりその煩雑を省く。(すでに外務省の経済ビジネス外交、貿易省新設の輸出振興局、ライン省庁による分野別の貿易投資促進があり、さらにこの協議会を創設しては複雑ではないかという当方の質問に対し)、複雑なことはない。製造業推進はGTP2の支柱である。製造業外資政策を行うには農業と異なり相当なマーケティング力がある。農業省は農産物の生産面を担当し、貿易省は加工食品のマーケティングをするだけだが、製造業外資については私が直接指導する。投資庁の委員会・協議会への格上げも、工業団地建設も、製造業の輸出振興も、すべてこの政策強化のためである。それだけ製造業に力を入れるということだ(アルケベ首相顧問は続けて、首相が率いる投資委員会・協議会が主要課題の研究・検討を指揮することになる、それには東アジア経験の学習も含むと述べた)。

GTP2実施のために、行政組織もそれにアラインするよう改革する。たとえば工業省と貿易省の再統合、あるいは在外大使館に外務省職員にかえて投資委員会職員をおくなど。前者については、東アジアのベストプラクティスは統合された産業貿易省ではないかと考えている<sup>5</sup>。

マコネン国家計画委員長から説明のあったGTP2素案について議論を行った。大野健一はその内容や構成についての当方の理解を説明。全体的にこれまでの我々の議論や建言がほぼ全面的に取り入れられており日本側としては満足していること、製造業をめぐる目標数字についてもおおむね妥当であること、ただ生産性や競争力への新たなフォーカスと工業省が起草する工業章(メブラトゥ国務大臣担当)とが整合的になるよう(数量主義・ハイテク志向などが前面に出ないよう)にする必要があると述べた。これに対して首相から以下の発言があった。軽工業に関する

<sup>4</sup> Commission と Board はいずれも委員会と訳せるが、ここでは実施を担う前者を委員会、意思決定を行う後者を協議会として区別しておく。

<sup>5</sup> エチオピア貿易産業省は数年前に貿易省と工業省に分割された。大野健一はこの首相の発言に対し、自分も両省の再統合に賛成であると即座に述べた。東アジアを振り返れば、日本、台湾、マレーシアなど産業と貿易を束ねる強力な省をもつ国のほうが産業政策の実があがっているといえよう。エチオピアが製造業を本気で推進したければ、まず両省を再統合した上で、その権限、人材、政策、予算等の強化が重要課題になる。おそらく首相の口ぶりでは、再統合は1年以内に実現するのではないかと。

GTP2 の新たな「目的」の追加文言は私が指示したものである<sup>6</sup>。軽工業が政策努力のコアであるが、それは内需の大きい重工業の振興をしないということではないとの意味をこめたものである(この説明は前回もあった)。

製造業に加えて、農業・農村開発も重要である。農業の商業化および付加価値化のための政策的エントリポイントとして、食品加工団地/フードパーク(主に UNIDO 支援、UNDP も一部)を位置づけている。すなわち、繊維・医療・皮革・履物からなる軽工業、この農産品加工、そしてそれらとは別扱いの砂糖産業が GTP2 では3つの重要分野となる予定である。

(当方から「生産性と競争力」新章に入るべきとありあえすの当方の考えを説明したところ)、生産性上昇の中核として位置づけられるカイゼンについて、大野教授がまず「幼稚園から大学までのカリキュラム改革を通じて効率性と規律を教えること」を筆頭にあげられたが、これはとても喜ばしい。すでに教育省にはこの検討を指示している。生産性向上について学ぶ教材は、学校用と成人用の二本立てとなる。これにはカイゼンで使う正式な用語や方法論ではなく、若くて優秀な人々、農民、女性などを対象とした「実践的成人教育」が大事となる。たとえば読み書き、農法、保健衛生などである(アルケベ首相顧問は、正式なカイゼンは主として製造業に用い、一般向けには原則的な事柄を教えるのがよいと追加した)。

ご提案の生産性月間については、エチオピアの年度初めである 9 月をランドマーク的な「Kaizen Month」として今年から開始しようと思う。その準備を、これも教育省に指示している。私もスピーチなどで役割を果たすつもりである。昨年創設した国家カイゼン協議会がこれらを指揮・調整しているのかとのお尋ねだが、今のところこの協議会は GTP1 の評価をした程度で実質的活動はあまりない。だが 9 月からは GTP2 実施に向けて同協議会を使っていく。

ところで安倍総理がわが国訪問の際に約束していただいたアフリカ産業人材育成センターの件だが、あれはどうなっているのか。具体的には何をするのか。何も聞こえてこないが、こちらは待っているところだ。これに対して鈴木大使、村上次長、神所長より、JICA のカイゼン支援フェーズ 2(本年 11 月まで)は成功裏に終了しつつあり、フェーズ 3 ではエチオピアカイゼンインスティテュート(EKI)の拡充、とりわけアドバンスレベルのカイゼン指導や、メケレ大学やアジスアババ大学との連携強化に取り組む予定であるが、施設建設に対する資金支援については検討中であると報告した。首相はこれに対し、この案件は真の(real)アフリカ産業人材育成センターにならなくては困る。安倍総理が表明したのだから高い期待を抱いていると述べた。鈴木大使は、アフリカの他国も同様に高い期待をもっているとした。大野泉は、シンガポールの場合、JICA 支援を 8 年受けたあと他国に対して生産性支援を始めたことと述べた。

(当方から、投資庁データでは 2013/14 年度(7 月に始まる)の外資流入は 20~30 億ドル程度であり、急増かと思ったがこれでは過去と同じであると述べたところ)、外資の実績はまだその程度であり、これまでは見せるだけで(showcase)本格的流入ではなかったということだ。だがユニリー

---

<sup>6</sup> 2025 年までに「Becoming a leading nation in light manufacturing in Africa in particular and in manufacturing in general」というもの。当方はマコネン委員長に対し、in という単語が多く、また Africa がどこにかかるのかやや不明確であるものの、内容そのものには全面的に賛同できるとした。首相の説明を踏まえて意識すれば、「2025 年までにエチオピアはアフリカにおいて、軽工業における単独トップの国となり、製造業全般においても最上位数カ国の中の 1 国となる」ということになろう。

バや GE 等の投資が始まり、米国の地熱・バイオディーゼル関心、石油ガス関連もあり、中国・台湾も活発である。ボレレミ工業団地にも引き渡し待ちの行列ができています。来年度から外資の数字は跳ね上がるであろう。(大野泉より、ボレレミ工業団地フェーズ 2 では世銀が資金・インフラだけでなく職業訓練や外資・現地リンケージも支援するのはよいことだと言ったところ)、世銀の問題は官僚的で入札等が遅すぎるのだと述べた。

アルケベ首相顧問より、中国企業は中国がつくった工業団地に集まるなど国ごとの絆があるが、それならば日系デベロッパーがエチオピアに工業団地を作り、貸し工場やワンストップサービスを提供して日系企業を呼び込むことはできないか、との質問があった。鈴木大使は、日系企業は慎重なので、まずエチオピアにおける将来の工業団地建設計画の詳細が提供されるのが順であるとした。首相は、私は楽観的である、2 年前(注:実際は1年前)に岸野前大使に工業団地建設に関する同様の要請をしたが、エチオピアはまだ時期早尚という反応であった。しかし、いま日本企業の投資関心は高まっている。中国等はたくさん来るが、量ではなく質のために日系企業に来てほしい。日系工業団地をつくって、訓練や投資家サービスの面で他国との違いを見せてほしい。やり方はいろいろある。国際協力銀行(JBIC)等の融資が得られれば、エチオピア政府がリスクをとって日系のゼネコン・管理会社を雇い日本仕様の工業団地を作ることも考えられる。あるいは日系工業団地に対し特別優遇を出すことも不可能ではない、パイオニア・有名・大規模な企業に対して特別待遇を提供するために前述の投資協議会をつくったばかりである。オバマ大統領が動けば米国企業も動き出した、日本政府からもコミットメントがほしいと述べた。

猪狩参与が、日系企業はエジプトやチュニジアなど北アフリカには進出していると述べたところ、首相は、我々の政策はエジプトよりはるかによいと述べた。

大野健一は、日系工業団地は難しい提案であるが、日系企業がどのような情報を欲し、何が彼らを動かすかといった情報ならば提供できるとした。投資セミナーでしばしばみられる一般情報ではなく、企業にとって価値のある詳細情報を提供することが必要である。たとえば輸送コスト・時間、ワーカー、インセンティブ、税金、通関、原材料等の実践的情報、よい話ばかりでなく先行企業の苦労話など。和食レストランの有無も重要である。ベトナムのハナム省では、省知事が日系企業に対し「10 の約束」(電気を止めない、24 時間ホットラインなど)を掲げてホンダ等を呼び込んでいる<sup>7</sup>。首相は、一般的情報が有効でないことはその通りだ、11 月に東京で軽工業ワークショップを実施するというならば、実践的でよく絞られたプログラムにせねばならないとした<sup>8</sup>。

### 3. スワイ首相経済顧問との意見交換

スワイ首相上級経済顧問との面会では、これからの 5 年間に関する彼の見解が述べられたが、示唆に富むと思われるので以下に要約する。

今、工業化への集中期が始まろうとしている。エチオピアは国内努力と外資誘致の 2 本立てでこ

<sup>7</sup> 翌日アルケベ首相顧問に対し GRIPS より、ものづくり中小企業の海外展開支援のために、2012 年に大阪府商工労働部と GRIPS 開発フォーラムが共同作成し、ベトナムの工業団地デベロッパーに対して実際に使用されたアンケート(英語版)を送付した。

<sup>8</sup> マルコス駐日大使は、エチオピアに投資関心を持つ企業情報をもとに、少数の日系企業を絞り込んで、エチオピアから要人を招き、2014 年 11 月に東京で軽工業ワークショップを実施する計画である。GRIPS 開発フォーラムはこれに対しアドバイスをを行っている。

れを行う必要がある。前者で重要なポイントは賃金競争力、ロジスティクス、原材料供給確保の3つであり、これらを強化するにはその背景に生産性上昇および国内民間企業による製造業への進出が肝要である。後者で言えることは、過去は国内を主、外資を従でやったが成功しなかった。当面は外資が工業化を主導すべきことは明らかである。H&M や Tesco といった大型バイヤーが進出しつつあり、彼らはサプライヤを連れてくる。これらはマーケットに沿った動きであり、我々はそこをよく理解しなければならない。

今入ってくるのは縫製が主である。はじめは小規模でもすぐに拡張する。貸し工場は満杯であり、大規模投資案件は目白押しである。そのうち組立型も来るであろう。だがこれが成功ストーリーに終わるかは予断を許さない。そのためには規律のあるワーカー、輸送の効率性(ジブチへの鉄道はあと2年で完成、平行してドライポートや通関システムの改革も1年程度で達成、外国の運送業者の参入も歓迎)、原材料供給確保、外貨などを保証せねばならない。他国のよいところを学ばねばならない。賃金抑制のためには食料価格の安定が必要であり、それには農業生産性の上昇が大事だ。カイゼンは庶民にも知れ渡りつつあるが、しっかりした計画の下でさらに発展深化させねばならない。全国一斉に投資環境を改善するのは難しいので、まずは限られた工業団地の中でインセンティブ、管理、インフラ、支援などを充実し、将来スケールアップできるモデルをつくるのが正しい道である。

周辺国と同じことをやるのでなく、我々の比較優位やユニークさを活かしたものもせねばならない。たとえば、重工業では、金属エンジニアリング公社(METEC)が外資合併に強い関心をもっており、小型エンジンや農業機械(中印越ではこれらが伸びたと聞く)、小規模灌漑用機械の生産などが考えられよう。これらは農業生産性向上に貢献する。長期志向、技能集約、技術移転、輸出振興などの性格を持つ日系企業の到来は、我々の比較優位の創造を助けてくれるはずである。

#### 4. 工業大臣および工業国務大臣との意見交換

8月14日にアーメド工業大臣、メブラトゥ工業国務大臣との夕食会が開催された。GRIPS チームにとっては、アーメド大臣とは昨年7月の大臣就任以来、初めての対話であった。また8月11日の鈴木大使のお招きによる公邸夕食会でも、シサイ国務大臣およびメブラトゥ国務大臣と意見交換する機会を得た。なおタデッセ国務大臣は今回海外渡航で面談できなかった。以上の会合からいくつかの話題を記す。

アーメド工業大臣——GTP2 の工業章は国家計画委員会のガイドラインに従い、わが省の各局と傘下の各インスティテュート(TIDI、LIDI、EKI 等)がドラフトする。第1ドラフトが本日(8月14日)集まったところだ。本省とインスティテュートは別々に書く。それで毎週フィードバックを重ねる。フィードバックは国家計画委員会やステークホルダーとの対話でも行われる予定だ。8月末が省内作業の締め切り、9月にはハイレベル協議(党・政府内)。そこでは2025年に中所得国入りという目標の実現可能性、マクロ予測や各セクターなどの大枠がブレイクストーミングされるはずだ。

この9月から来年6月にかけては「Second Phase Kaizen」(JICA 協力対象をこえる広範囲のカイゼン強化の着手?)のための準備期間である。EKI は施設、能力、経営陣、専門家集団のすべての面で強化されねばならない。設備について言えば、アフリカでのカイゼンのハブ組織となるためには、単なるスローガンだけではなく、寮やリサーチ機能を備えた立派な建物が不可欠である。な

お周辺国への指導は皮革産業でも行う予定である。皮革材料は国内需要に比べて供給が不足しているため、Wet Blue や Pickled の皮革を周辺国で生産してエチオピアに持ち込んで加工する。そのため周辺国の技術者をエチオピアで訓練する。これは UNIDO が支援してくれるが、今後、研修施設が必要となる。

大野両教授にお聞きしたい。賃金上昇を抑えながら、高成長に伴う労働者の生活向上期待を満たすにはどうすればよいか。彼らは家電製品や車を買いたがる[ただし、エチオピアのモータリゼーションは中所得を達成したあともうしばらくかかると思われる]。我々の答えは以下のようなものであった。基本的には HLF や首相書簡で論じたとおり、産官労 3 者協力による生産性向上への努力、および労働生産性上昇率と賃金上昇率をリンクさせる(同じにする)メカニズムを組み合わせる。高度成長期の日本では、両者の伸びはともに年 10%であり、労働者はこれに満足した。現在のアジア各国の労働生産性の伸びは年 3~5%程度である。これと等しい賃金上昇で労働者が満足するかはわからない。おそらく年 5~10%ならばその確率は高まるだろう。だが実際には、アジアの多くの国では生産性の伸びとかけはなれた激しい賃金上昇が政治的に許容されている。エチオピアはこれを回避せねばならない。以上に加え、政府は失業率や労働分配率にセンシティブであるべきである。またシンガポールの技能開発基金のように、企業に労働者給与の一定比率を拠出させて政府が中央管理し、労働者訓練への補助金とするメカニズムも、生産性上昇への支援策として考慮に値する。

シサイ国務大臣——10 日後にボレレミ工業団地フェーズ 2 の詳細デザインを決めなければならない。日系企業を誘致するためには、どのような貸し工場のサイズ・デザインがよいか教えてほしい。日系企業は大事なので、すぐ入居がなくともしばらくは日系専用としてリザーブしておくことも考えたい(当方は、日系企業が多数進出する東南アジアでは中小企業向け貸し工場の実績はあるが、まだ数がないエチオピアで日系企業の平均的なスペース要求を予測することは不可能である、手をあげた企業に個別に対応するしかないのではないかと答えた)。なお 8 月 12 日以降、シサイ国務大臣は米国企業訪問団に同行してアジス、アワサ、ディレダワ等を案内して回った。GE、地熱・バイオディーゼル等の関係企業が投資ロケーションを選択するための視察という。

メブラトゥ国務大臣——GTP2 の工業章をまとめるのは私が担当である。昨年作成した工業省・アダマ工科大学共同研究の「ロードマップ」報告を基礎としたい(アダマ工科大に所属する韓国研究者も貢献)。TVET と企業ニーズについての調査も実施した。すでにわが国の TVET のシステムはドイツ式の 2トラックでピラミッド型階層の認定制度が定まっている<sup>9</sup>。

## 5. 外資流入状況(日本以外)

近年エチオピアへの進出が急増しているインドとトルコについて(投資額では両国が 1 位 2 位を争

<sup>9</sup> これらの見解には全面的に賛同しがたいところがあり、その旨のコメントを過去に提示した経緯がある。「ロードマップ」は、製造業ビジョンの提言はよかったが、これは本報告で述べた通りすでに実現しつつある。他方、ハイテク産業への傾斜、詳細な年次数値目標、多数のインスティテュートの追加創設の提言などには問題が多い。いっぽう TVET システムについては、アジスアベバの TVET 施設視察、ウォンドウォッセン教育国務大臣からのプレゼン・要望をへた今、ドイツ型 TVET は、制度や教官の能力が低いエチオピアでの実行・定着には無理があると我々は感じている。メブラトゥ国務大臣は以前ドイツの ECBP プロジェクトでこの TVET 制度導入を担当していた。

っている)、両国大使館を訪問して情報収集を行った<sup>10</sup>。

## <インド>

インド大使館のウタファル・アイチー等書記官によれば、エチオピアとの二国間貿易は 13 億ドル(2013 年実績)、うちインドからの輸出が 11 億ドル(鉄、インフラ、薬品、紙等)で、輸入(皮革製品、スパイス等)を凌駕している。対エチオピア投資額は年間約 40 億ドル(コミットメント・ベース)で、インド企業 608 社が投資許可を取得し、うち 221 社が操業している。農業部門は小規模事業では成功しているが、大規模農場をめざす Karuturi Global(商業農業法人)は、土地取得において住民移転や環境社会面の問題があり、農地開発が遅れている。主な進出企業は、Pidilite(接着剤等)、ShriVallabh Pittie(紡績)、Kanoria(デニム)等。最近、さらに 5 社が進出した。中国企業の進出は政府主導によるインフラ分野でめざましいが、インド企業の進出は民間主導で、スピード面でエチオピア側から高い評価をうけている。

最近、在エチオピア・インド大使の主導で、「インド・ビジネス・フォーラム(Indian Business Forum)」が発足した。現在、110 社が登録会員で、月 1 回、総会(会員企業)と執行役員会をそれぞれ開催し、ビジネス環境上の問題を含め、企業同士で情報交換している。それをふまえ、必要な場合にはインド大使自らが動き、エチオピア政府に働きかけることもある。

インド企業がエチオピアに進出する理由は、人件費の低さに加え、治安の良さ、水・電力等の光熱費の安さ、汚職の少なさ等がある。他方、課題として、法令が頻繁に変わること、技能者派遣に伴う問題(技術はあるが大卒資格がないインド人労働者の派遣が困難)、外貨調達の難しさ等がある。歳入関税庁(ERCA)は問題が多く、これは他の外資企業にも共通する課題と理解している。また、内陸国であるために、輸送費用が高い。最近、ドイツ大使館の呼びかけで、投資各国の商務担当官が集まり、エチオピアの投資環境上の問題につき意見交換する会合が始まった(ドイツ、中国、米国、インド、トルコが出席)。次回会合はインド大使館が主催する予定で、日本からも参加を歓迎するとのことだった。

インドは、様々なチャネルでエチオピアの人材育成支援や技術協力を行っている<sup>11</sup>。具体的には以下のとおり：①奨学金制度や技術経済協力プログラムのもとでの研修・留学(India Technical and Economic Cooperation(年 200 名)、Indian Council for Cultural Relation(年 50 名)、Indian Africa Forum Summit(年 20 名))、②中央皮革研究所(Central Leather Research Institute)による LIDI への技術協力(インド人専門家の派遣とエチオピア人の研修。3 年間の協力で、エチオピア政府が費用負担)、③インド人教員のエチオピアの大学・教育機関への派遣(定年退職した大学教

<sup>10</sup> 韓国については、大久保公使参事官が本年 3 月に在エチオピア大韓貿易投資公社(KOTRA)所長からヒアリングをしており、進出企業は 8 社で Keangnam Enterprise(建設、1997 年)、Myungsung Medical Center(医療サービス、2004 年)、Angel Industries(かつら・ウィッグの製造、2006 年)、BM 社(繊維・衣料品、2010 年)、Standard Diagnostics(診断試薬、医薬品の製造、2011 年)、Access to Bio(診断試薬の製造、2011 年)、LG 社(電気製品、2013 年)、Wooam 社(IT 通信、2013 年)である。また中国については、世銀調査によれば、2012 年 3 月時点で 372 社が投資許可取得(製造業)、2011 年 3 月時点で 86 社が操業中(サービスセクターを含む)という情報がある。

<sup>11</sup> インドの対エチオピア進出の歴史は古く、紀元 1 世紀にまで遡る。アクスム王朝とインド王朝との間に交易関係が存在したという記録が残っている。その後も、インドの「海の民」であり「商いの民」であるグジャラート地方の人々を中心に、エチオピア進出が行われた。より近年は、ハイレセラシエ皇帝時代にネルー首相との間で交流が盛んになり、同皇帝からの要請に応じて、多くのインド人教師がエチオピアに派遣され、それ以来、世代を重ねている(大久保公使参事官による本年 4 月のインド大使館からのヒアリング)。

授を含め、これまで1,500名の教員をエチオピアの大学・教育機関に派遣。インド政府の予算に加え、国連からもサポートあり。

## <トルコ<sup>12</sup>>

トルコ大使館のズルフィカール・キリッチ商務担当参事官によれば、2013年の対エチオピア二国間貿易は、トルコからの輸出が400百万ドル(2/3は鉄・鉄鋼、残りは食品、機械、化粧品、化学)、輸入が50百万ドル(ゴマ、コーヒー、繊維・衣料品)だった。累積投資額は16億ドル(実行ベース、2013年末)で、トルコはエチオピアにおける最大の投資国だが(2位が僅差でインド、3位が中国)、2014年にはインドが第1位になる見込みである。投資ライセンスを取得したトルコ企業は465社、うち稼働しているのは155社で、大半は製造業、建設、サービス業である。製造業では繊維・衣料分野の投資が多く、トップ8社で全投資額の7割を占める(AYKA、ELSE、SAIGIN、ETUR、Dire Dawa Textile、MNS、AKPER、DEMKA)。これら8社にとっては、エチオピアが最初の海外進出先である。他分野の大手企業として、ファイバー・オプティカル・ケーブルやトランスフォーマーを製造するBMET社が進出している。中小企業も進出しており、鉄パイプ、洗剤、建設資材、マカロニ等を生産している。

トルコ企業がエチオピア進出を加速させている要因は、国内の人件費高騰である。トルコの未熟練労働者の人件費は月500ドル(社会保障費を含む)であり、労働集約型産業ではバングラデシュ、パキスタン、ベトナム、ラオス、インド等との熾烈な競争に勝てない。これに対し、エチオピアの人件費は月50ドル以下で安定している。いくつかの理由から、エチオピアはトルコ企業にとり最良の投資先のひとつである。第1に、エチオピア開発銀行から優遇条件で輸出信用保証があること(輸出向け企業の場合)、第2にアフリカ諸国の中で最も政治的に安定し治安がよく、国民も親切で教育すれば習得する素地があること、第3に人件費やエネルギーが比較的安いこと。加えて、エジプトに進出したトルコ企業が同国の政情不安を理由にエチオピアに移転してきている。

ただし課題もある。離職率が高く(年約35%)、手続きが官僚的で煩雑、しかも頻繁に変わるのも、そのたびに(キリッチ商務官が)首相や副首相に直談判して善処を求めなければならない。省庁間の調整が全くなく、貿易省、工業省、ERCAはそれぞれ独自に決定している。また、エチオピア政府は外貨獲得のために輸出振興を重視するあまり、国内市場向けで地場企業と競合する製品を生産する外資企業には、地場企業のロビイングを受けて投資許可を延長しないなど、扱いがよい(主に煉瓦、セメント等の建築資材の生産)。今までにトルコ企業15社(25工場)が閉鎖に追い込まれた。中国やインドの企業にも同様のことがおこっている。輸出向け生産が50%以上であれば問題なく、75%以上であれば、エチオピア開発銀行より優遇条件で輸出信用保証が供与される。地場企業との合併は、企業文化がまったく異なるので推薦できない。エチオピア人は慎重で判断に時間がかかるので、新規機械の購入やファイナンス問題などに迅速な対応ができない。ロジスティクスは、現在は問題ない。トルコからアジスアベバまでの輸送は平均25日を要する(航路によって20~40日程度)。アジスアベバ~ジブチ間の輸送日数は、AYKAのような大企業は政府の優先待遇をうけるので1週間ですむが、中小企業は行政手続きに自ら対応せざるを得ず、より時

<sup>12</sup> エチオピアのムラトゥ・テシヨメ大統領(2013年11月就任)は、前職として駐トルコ大使を7年間務めたこともあり、トルコ企業の誘致にきわめて熱心である。メレス前首相がトルコを訪問した時も、トルコ企業のエチオピア誘致のために積極的に動いたとのこと。なお、同大統領は90年代に元駐日大使も務めた。

間がかかる。最近、大使館の商務担当官で 3 か月ごとの意見交換を始めたため(前述)、参加国がオープンに協力しあえば、投資環境の改善に貢献すると期待している。

AYKA はアジスアベバ近郊 2 か所に土地を確保し、トルコ系企業の集積地をつくる予定である。ひとつはカリティにおける工業団地建設、もうひとつはアフリカ連合本部の近くにトルコ繊維工場アパートを建設する構想である。後者については、100%輸出向け生産のトルコ企業 50 社を誘致する予定である<sup>13</sup>。すでに工業省と AYKA で 50%ずつ出資して特別目的会社を設立しており、雨期が明けると 10 月から工事を始める。加えて、別の企業が 10 年間の長期計画でサンダファ(アジスアベバの北 35 km)に大規模なアクワン工業団地を造成中である<sup>14</sup>。

## 6. 他ドナーとの会合

産業構造転換をめざす GTP1に呼応し、かつては貧困削減支援を中心に取り組んでいた英国国際開発省(DFID)や欧州連合(EU)も、近年産業開発や民間セクター開発への支援を開始している。今回、工業省を支援する DFID と EU のコンサルタントと面談した(工業省の政策・プログラム、調査、M&E 局長兼特別アドバイザーのアーメド・ヌル氏が会合を調整かつ同席)。加えて世界銀行を訪問し、「競争力・雇用創出プロジェクト(Competitiveness and Job Creation Project)」の進捗についてヒアリングを行った<sup>15</sup>。

### <英国国際開発省(DFID)>

DFID は、近年重視している経済開発支援の「富創出プラットフォーム(Wealth Creation Platform)」の一環として、エチオピアで民間企業開発プログラム(Private Enterprise Development Program Ethiopia、通称 PEPE)を実施している。コンサルタントチーム副リーダーのネビル・ケロー氏(インベストメントバンカー)によれば、PEPE は中小企業の金融アクセス強化、貧困層の雇用創出・所得向上による包摂的成長(特に女性に焦点)、低炭素で環境負荷が少ない経済成長をめざしている。PEPE は 5 年間、総額 300 百万ポンドのプロジェクトで、①農産品を原料とする食品加工においてバリューチェーン上の課題解決を支援し、付加価値の向上をめざすとともに(対象業種は、綿花→繊維縫製、皮革→皮革製品、園芸・花卉の 3 分野)、②包摂的な金融システムの構築を支援し、①の 3 分野で実施するパイロット事業と組み合わせて金融支援を行うものである。市場が包摂的に機能して貧困層が民間セクター開発の恩恵を享受できるよう、それを妨げる障害を除去しリスクを減らすパイロット事業を支援する。DFID は、これを「Making Markets Work for the Poor (MMW4P)」アプローチと呼んでいる。

たとえば、①の農産品や食品加工の高付加価値化においては、果物・野菜生産農家に対して低コストで包装や保冷サービスを提供する事業を試験的に支援したり、皮なめし工場で廃水処理に効果的な事業モデルを検討する、といった取組がある。②の包摂的な金融システムの構築におい

<sup>13</sup> キリッチ商務官によれば、15 万㎡の敷地を確保し、床面積 1 万㎡で 5 階建て工場アパートを 3 棟建設する由。だが、工業省のアーメド大臣によれば、20,000 ㎡の敷地に 4~5 階建てを 3 棟建設とのことで、確認が必要である。

<sup>14</sup> これも確認が必要だが、商務官によれば、100 万㎡の広大な土地に 100 億ドルを投じる大規模な構想とのこと。投資委員会のフィツム氏も土地 10,460ha と述べていた。

<sup>15</sup> CJC プロジェクトについての世銀関係者との面談は、昨年 8 月(カンントリーディレクターのグアン・チェン氏)と今年 2 月(工業省内の世銀のプロジェクト実施ユニット(PIU)のミルキアス氏)に続く 3 回目である。

ては、貧困層の金融アクセスを高めるためにモバイル・バンキングなどの近代的方法による貯蓄動員、金融リタラシー向上への支援が含まれる。また、①と②の相乗効果をめざすものとして、綿花生産農家への改良種子の提供、トルコ製の綿繰り機械の購入および機械購入のための金融支援を組み合わせ(PEPE チームが適切なアグロノミストや機械輸入業者を紹介し、機械購入資金の一部を支援し(農業協同組合とコストシェアリング))、農家の収入増につながれば、収益性ある事業として PEPE は翌年から地元金融機関に引き継ぐ、といった取組がある。PEPE チームの役割はコーディネーターであり、特に 1 年目に専門家や必要な機材の目利き、資金面でリスクテイクを行い、収益性あるビジネスモデルを作ることにある。このように DFID の支援は、政府の能力強化より、貧困層の経済参加という観点からの市場機能の強化、金融支援におけるイノベーションをめざす点に特徴がある。

#### <欧州連合(EU)>

EU は転換誘発ファシリティ(Transformation Triggering Facility、TTF)を通じて、今後 3~4 年間で 35 百万ポンドの支援を行う。2014 年 1 月から専門家が赴任して準備中で、9 月/10 月から本格的に立ち上げる(工業省に専門家のオフィスあり)。TTF は、①中小企業支援として繊維・縫製業、皮革・革製品、食品加工、薬品の 4 業種に焦点をあて外資と地場企業のリンケージ構築、輸出能力強化のための支援を行い、②経営能力の強化として、アジスアベバ大学の経営学部に MBA プログラムを創設するほか、教育省と連携して同大学に起業家育成イノベーションセンターを創設する(以上はハードインフラを含み、②に最も多くの予算が配分される)、③転換誘発に関する能力強化として、好事例を学ぶ海外視察、インターンシップ、専門家招聘、セミナー等への支援を行う。

EU 専門家シューマン・カリド氏によれば、①については、繊維・縫製業、皮革・革製品、食品加工、薬品の 4 業種において、主要な外資をアンカー企業とした地場企業とのリンケージ強化、および中小企業による輸出振興を支援するほか、工業省のアーメド・ヌル局長のもとで国内民間セクターの転換を支援するプログラムを実施予定である。エチオピア投資委員会も支援対象のひとつとして想定されているとのことだった。これらは、我々の産業政策対話で重点的に議論・提案してきた施策であり、ある意味で、TTF はその実施を支援するファシリティとみることもできよう。またイエベス・ヴァン・フラウスム氏によれば、③の能力強化支援では、工業化と起業家育成、都市開発と雇用促進、競争力強化、経済ガバナンス、サービスセクターといったクラスター別にモデル国の視察、専門家招聘、エチオピアと海外組織とのトウィニング支援を想定しており、トルコ、インド、中国、ベトナム、韓国や、ドイツを含む欧州諸国等が候補になっている。専門家による講義については、トヨタ生産方式がテーマ候補のひとつに含まれている。サービスセクターについては、航空ハブ(ドバイ)、医療ハブ・メディカルツーリズム(タイ)をめざす可能性を、他国の経験を参照しながら検討することになっている。

ここで得られる示唆は、JICA によるカイゼン支援企業をベースに、DFID や EU の支援スキームを利用して、より包括的なハンドホールディング・プログラムを構築していく可能性である。両ドナーともに産業開発において繊維・縫製、皮革・皮革製品、食品加工を重視し、DFID は金融支援、EU は FDI とのリンケージ創出や中小企業支援に取り組んでいる。カイゼン支援で一定程度の底上げがなされた企業に対してさらなる課題解決のための支援が集中的に提供されることは、望ましいことと考える(カイゼンは万能薬ではない点については、ピーコック社視察で後述)。特に EU の TTF 支援については、日本の産業政策対話やカイゼン支援とのシナジー効果を生み出せる可能性があ

り、工業省のアーメド局長や EU 専門家と随時意見交換する場をつくることが有用と思われる。ドナー支援を監督しているアーメド局長は、長年日本とエチオピアの産業政策対話の主要なカウンターパートであったのでなおさら好都合である。

#### <世界銀行>

世銀のCJCプロジェクトはソフト・ハード面でエチオピアにおけるモデル工業団地の整備をめざし、①工業団地に関する制度・規制枠組の強化や関係機関の能力強化、②工業団地の整備(団地内および周辺のハードインフラ整備、運営支援)を通じた産業インフラ強化、③工業団地内に職業訓練センターの設置(入居企業や TIDI、LIDI 等の運営参加を想定)、④工業団地と地場中小企業とのリンケージ強化支援、の4つのコンポーネントからなる。2014年5月の世銀理事会で承認され、5年間で250百万ドルを上限としたIDA融資が決定した。

本件を担当するセニドゥ・ファヌエル氏によれば、4つのコンポーネントのうち最も重要なのは①の工業団地の規制枠組であるが(世銀が他国・地域で支援した工業団地のベストプラクティスから得られた示唆)、世銀が雇用した法務専門家は、エチオピアの投資法は幾つかの点において不十分と判断している。たとえば、本来は工業団地について別法令で規定すべきだが、現状は投資法で簡易に言及するにとどまっている(ゆえに工業団地公社と工業省との関係等、工業団地の運営に関する詳細が不明)、インセンティブについても全工業団地に共通な枠組を適用すべきだが、現状は工業団地ごとに定めており、改善点が少なくないとのこと。さらに今般、投資庁が投資委員会に格上げされ、工業省を離れて首相直轄の組織になったことに伴い、工業団地や投資環境整備を含む CJC プロジェクトのカウンターパートについて、工業省と首相府の役割分担等を再確認する必要がでてきているとのこと。これまでは、工業団地については、工業省のシサイ国務大臣のもとに世銀のプロジェクト実施ユニット(PIU)が置かれていた。

リードエコノミストのラース・クリスチャン・モレル氏は、エチオピアへの製造業 FDI の大量到来が実現するかについては慎重な見極めが必要と述べたうえで、労働需給について次の見解を述べた。未熟練労働者については国内失業者が多いので、当面は地方からアジスアベバ近郊への人口移動が見込まれるだろう(中近東への出稼ぎ労働の代替的な就業機会となりうる)。政府が最近発表した公務員給与の引き上げ(3割程度)は賃金上昇圧力になるが、ドル換算では大幅な賃金上昇は来る5~7年程度は見込まれず、エチオピアの低賃金は続くだろう。他方、熟練労働(中堅の技能者・技術者)については、過去10年間に政府が地方に新設した大学の卒業生の輩出が今後期待されるが、人材とスキルのミスマッチが生じる可能性があり、企業の需要に合致した人材育成をする必要がある。世銀はここ数年、エチオピア政府と建設的な信頼関係の醸成に努めており、中国企業の投資動向、貿易・ロジスティクス、輸出競争力、金融アクセス(予定)、軽工業調査(予定)等、エチオピア側が関心をもつテーマについてコンセプトノートを事前に作成・共有したうえで、調査研究を実施している(約9か月のタイムスパン)。その成果の一部は Economic Update という形で公表しているが、そのほかにもエチオピアの政策決定のために行っている非公表の知的インプットはたくさんある。

首相府における政策助言機能には、経済政策分析ユニット(Economic Policy Analysis Unit: EPAU、ハシム・アーメド氏がヘッド)があり、世銀も調査研究を委託する場合があるとのことだった。また、首相府ではアルケベ顧問が産業政策を担当し、中国ホアジャン社をエチオピア東方工業団地で

立ち上げたヘレン・ハイ氏は、同社 CEO を退いた後、世銀コンサルタントとして工業省内にオフィスをもちアドバイザーを務めていたが、本年 6 月に世銀との契約は終了している。工業省のアーメド局長によれば、ヘレン・ハイ氏は世銀契約終了後、現在は首相府アドバイザーを務めているとのことだが、これは世銀とは別のアレンジによる模様。

## 7. その他

### <貿易省輸出振興局>

貿易省は 2014 年 3 月に輸出振興局を設置し、農産品(コーヒー、セサミ、スパイス、園芸等)を中心に、輸出業者や生産者への情報提供、市場調査、マーケティング、ビジネスマッチング等に取り組む体制づくりに着手している。すでに国務大臣のアドバイザーを団長にマレーシアを訪問し、MATRADE の経験について学んだ(UNDP 予算)。アセファ・ムルゲタ局長によれば、今後、2014/15 年にかけて輸出振興戦略を策定する予定で、貿易省の輸出振興局がとりまとめた国家輸出管理委員会に諮るとのこと。

面談して不明だったのは、輸出振興局のマンドートの範囲である。アセファ局長からは、農産品に加えて、製造業や鉱業も所掌する可能性(観光は除く)とともに、将来的には輸出振興庁として海外駐在員の配置も視野に入れているとの説明があったが、これは首相や投資委員会のフィツム氏(元 EIA 長官)の説明(投資委員会が製造業の輸出振興を担当する)とは異なっている<sup>16</sup>。また外務省の経済ビジネス外交の枠組は引き続き存在し、輸出振興については月 1 回、貿易担当国務大臣が主宰する小委員会が、実務レベルでは 15 日ごとに関係機関の会合が開催されているとのこと。アセファ局長は、省庁間調整の悪さをしきりに指摘していたが、JICA がチャンピオン商品アプローチの取組を進めるうえで、輸出振興に関する省庁の役割分担の全体像を把握しておくことが重要である。

### <カイゼン>

2011 年 11 月から実施している JICA カイゼンプロジェクト(フェーズ 2)(正式には「品質・生産性向上(カイゼン)普及能力開発プロジェクト」)の終了時評価が 7 月 16 日~8 月 2 日に行われ、プロジェクトは順調に進んでいることが確認された。本年 11 月で 3 年間の協力が終了するが、本プロジェクトのもとで、延べ約 400 名のカイゼン専門家が養成され(内訳は、EKI コンサルタント 61 名、海外研修を受けた EKI コンサルタント 46 名<sup>17</sup>、TVET 指導員 131 名、およびエチオピア側が独自で訓練した TVET 指導員 175 名)、約 250 社がプロジェクトに参加した(大中企業が 53 社、小規模企業が 129 社、エチオピア側が独自に指導した小規模企業が 69 社)。今まで 6 回のカイゼンセミナーがアジスアベバや地方の主要都市で実施され、最終セミナーは 9 月下旬(予定)にアジスアベバで開催される予定である。エチオピア政府の強い主体性のもとで、JICA は EKI が策定した長期計画をふまえて、次フェーズのカイゼン支援を構想中で、早ければ、来年 1 月頃の開始をめざしてい

<sup>16</sup> EIC の輸出振興機能について、投資委員会のフィツム氏は優先度の高い特別な事業に対して選択的に担当すると述べたが、ハイレマリヤム首相は製造業の輸出振興を担うと明言した。首相によれば、EIC は製造業推進を GTP2 の支柱として外資誘致を戦略的に行う体制を敷くもので、その一環として製造業については輸出振興を含めて取り組むことにしたとのこと(本文 2. を参照)。

<sup>17</sup> ただし、海外研修を受けた EKI コンサルタント 46 名の大半は、EKI コンサルタントと重なっている。

る。次フェーズのカイゼン支援は、TICAD V で安倍総理が発表した、産業人材育成センターを具体化する協力を位置づけられる。

なお、前述したとおり、ハイレマリアム首相や工業大臣によれば、エチオピア政府は JICA 支援を超えて、自ら生産性運動を来る 9 月から開始する予定である。当面は製造業に重点をおくが、規律やムダをなくす等の基本については、実践的成人教育や市民教育を通じて、教育省も参画して国民運動に取り組むとのことだった。

あわせて、我々は JICA のカイゼン支援に参加したピーコック社を訪問した。同社は 1994 年に設立された DIRE Industries の傘下にある革靴生産に特化した企業である。同社は 2013 年 6 月にカイゼン大賞第 3 位を受賞しており、いわばカイゼンの模範的企業である。332 名の職員全員（経営陣、スタッフ）がカイゼン訓練を受け、新規雇用者も必ず指導を受ける。社内には 41 の QC サークル（Kaizen Promotion Team）が活動している。2013 年 1 月から EKI による 5 か月間の研修を受け、11 月から全社的にカイゼンを実施している。また、その後も EKI 職員が週 2 回、各 2 時間程度、工場に足を運んで相談にのるなど、フォローアップ体制が敷かれている。実際に工場を回ると、必需品と不用品の区分、道具・工具類の整理・整頓、原材料の管理、ラインバランス手法による作業効率改善など、カイゼンがゆきとどいていることがよく分かった。

一方、気になったのは、工場内に老朽化や故障で稼動していない機械が数多く放置されていることである。カイゼン導入により生産能力は日産 800 足から 1,000 足に向上したが、設立時の日産 1,500 足に比べると依然として稼働率は低い。我々を案内したのはカイゼン専門家だったので経営・ファイナンス面の話を聞くことはできなかったが、ピーコック社の場合、さらなる競争力強化のためにはカイゼンを極めるだけでは限界があるであろう。最近は自社ブランドによる販売のほか、イタリア、英国、米国等から OEM による生産・輸出が増えているとのこと。今後はさらに経営戦略の重要性が増すであろうことが感じられた。

#### <日本の経済発展に関する講義>

科学技術省傘下の科学技術情報センター（STIC）の依頼で、エリリー・インターナショナル・ホテルにおいて、大野健一は、同センターの若手職員を対象に日本の経済発展に関する講義を行った。これは在京マルコス大使を通じて伝えられた、STIC のアビイ・アーメド所長の要望に応えたものである。アーメド所長、国会議員（下院）1 名、マルコス在京大使（一部のみ）を含め、エチオピア側は計 35 名程度の参加者があった。このテーマでの講義は、財務経済開発省（2012 年 8 月）、公務員大学（2013 年 1 月）、工業省（2013 年 8 月）に続く、第 4 回めの開催となった。講義の後、STIC を訪問し、2013 年 10 月に設立された同センターの概要について説明を受けた。

#### 8. 今後の方向性

今回の産業政策対話では、①GTP2 の策定支援、②FDI 流入状況に関する意見交換（FDI 大量流入に伴う課題とアジア諸国の経験、ミャンマー等のアジア後発国の FDI 受入状況、日系企業誘致をめぐる状況と戦略の検討、新興国大使館からのヒアリング）、および③産業開発の中長期政策体系についての助言（ハンドホールディングを可能とする体制づくり、人材育成のロードマップ等）などを中心に、首相や政府首脳、実務者との意見交換を行った。

とりわけ重要な成果は、GTP2 に関し、首相およびマコネン国家計画委員長より、アフリカで軽工業のリーダー国、製造業全般でもリーダー国のひとつになることを目標に掲げ、国内投資家の転換加速と質の高い FDI 誘致、および技術・品質・生産性・競争力強化を Strategic Pillars に加える方針が具体化されたこと、そして GTP2 の構成において、生産性・競争力章をセクター横断的な取組として新設し、達成のための主要ツールとしてカイゼンが位置づけられる方針が示されたことである。また、工業化に伴う課題への対応という観点から都市化の節が新設される点も特筆される。これらは、第 1 フェーズの産業政策対話以来、日本チームが一貫して提唱してきたことであり、大いに歓迎したい。我々が HLF や首相書簡、アルケベ顧問宛メール等で提起した課題や提供した情報がかんりの確率で早期に政府内で検討されていることが明らかである。GTP2 に関しては、今後は、この枠組のもとで各章の内容がどのように記載されるかが重要になるところ、国家計画委員会(生産性・競争力章)と工業省(工業章)の起草作業を注意深くフォローする必要がある。

また、今回のハイレマリアム首相や政府首脳との面談を通して、日系企業誘致、産業人材育成センターなど、今年 1 月の安倍総理のエチオピア訪問を契機とした、二国間経済関係のレベルアップに対するエチオピア側の強い要望が改めて浮き彫りになった。資源国ではないが、エチオピアはカイゼンを採用して日本に学びながら東アジア型の産業発展をめざす強い政治意志をもつ、アフリカの貴重(かつ稀有)なパートナー国である。近年、労働集約型産業を中心に新興国から投資が大量流入しているが、この波は遅かれ早かれ、日本企業にも波及するだろう。エチオピアを日本の戦略的パートナーと位置づけ、産業政策対話やカイゼン支援で築いてきた成果をもとに、二国間の経済関係のさらなるレベルアップを図ることが重要である。エチオピア航空の成田直行便の就航(12 月予定)は、その追い風になるであろう。こうした状況もふまえ、JETRO 事務所開設へのエチオピア首相からの要望についても、日本からの回答を早急に示すべきと考える。

#### < 次回の産業政策対話および HLF の方向性 >

来年 1 月に実施予定の次回産業政策対話では、一般的に言えば、GTP2 のファイナルドラフトに対するインプット、日系企業誘致に関する議論・フォローアップ、あるいは我々がこれまで提起した諸施策のうち同時点で詳細な議論が有用と思われるもの(カイゼン国民運動、スキルと産業ニーズのマッチング、賃金と生産性の連動、政労使の社会契約、生産性向上のための国民運動、工業団地と職業訓練校の併設、外資・現地企業のリンケージ構築、ハンドホールディング、チャンピオン商品を含むナショナルブランドの構築、工業担当省のあるべき組織等)への貢献などが考えられる。

しかしながら、エチオピア政府の政策アクションはきわめて速く、以上のうちどこに焦点をあてるべきかは現時点で事前に決められるものではない。すでに政府側で検討や行動を開始していたり、他の投資国やドナーに実施を依頼している分野については、知的支援の重複や遅延を避けることが肝要である。まずは、これから数ヶ月の間に、官民合同ミッション(8 月 24~26 日)の結果評価、書簡による GTP2 生産性・競争力章へのインプット(9 月)、日系企業向けのエチオピア投資情報の編纂(10 月頃)、在日エチオピア大使館で企画中の東京における軽工業セミナー(11 月)といったイベント、および現地におけるさまざまな情報収集を通じて、エチオピア側の政策状況をしっかり把握した上で、次回に最も有益なテーマを絞り込む必要があろう。

また、GTP2 やそれを支える諸施策への知的貢献とともに、エチオピア側は質の高い投資としての日系企業に強い期待を抱いている。投資ミッションやセミナーを単なる情報集めや相互交歓に終わらせることなく、日系企業の進出を遅らせている具体的関心・懸念事項をエチオピア側と共有したうえで、必要な施策を打ち出して具体的な投資成果を出すことが重要となる。

ゆえに、エチオピアでの政策動向および日系企業誘致状況に関して情報を的確に収集するとともに、日本側戦略の修正を適宜おこなっていくことが、これまで以上に決定的となる。

以上

別添： 日程・面談先

## 日程・面談先

- 8月10日(日) 前日にルワンダからアジスアベバに移動  
JICA カイゼンプロジェクトの菊池専門家(リーダー)と面談  
JICA 事務所と打合わせ(木村次長、福田職員、池田企画調査員)
- 8月11日(月) 投資委員会のフィツム氏(元 EIA 長官)との面談、首相官邸にてヌワイ首相  
経済顧問と意見交換、国家計画委員会のマコネン委員長との面談、在エ  
チオピア日本大使館にて鈴木大使とハイレベルフォーラムの準備会議、大  
使公邸でエチオピア側関係者を招いて夕食会(ヌワイ首相経済顧問、シサ  
イ国務大臣、メブラトゥ国務大臣、MoFED アハメッド・シデ国務大臣など)。
- 8月12日(火) 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2フェーズ  
産業政策対話／第6回ハイレベルフォーラム。ヌワイ首相経済顧問が議事、  
メブラトゥ国務大臣、鈴木大使、村上 JICA 産業開発・公共政策部次長がオ  
ープニング。報告はエチオピア側からマコネン国家計画委員長(GTP2の基  
本枠組)、投資委員会のフィツム氏(エチオピアへの FDI 流入状況)、日本  
側から GRIPS の大野健一(産業支援能力のスケールアップ)、JICA 国  
際協力専門員の本間徹氏(アジア後発国への FDI 流入状況と課題)。ヒロ  
キ社の視察。
- 8月13日(水) ピーコック社の視察。貿易省でアセファ輸出振興局長との面談、インド大使  
館のアイチ書記官との面談／首相官邸でハイレマリアム首相およびアル  
ケベ首相顧問ほかと会見。
- 8月14日(木) レポーター誌の取材。科学技術情報センター主催の大野健一による日本  
の経済発展に関する講義、続いて同センター訪問／EU(TTF 担当)と DFID  
(PEPE 担当)のコンサルタントとの面談、世界銀行のモレル氏・セニドゥ氏  
との面談、工業省のアーメド大臣・メブラトゥ国務大臣とのワーキングディナ  
ー(鈴木大使、大久保公使参事官、JICA 神所長、村上次長等も同席)
- 8月15日(金) トルコ大使館のキリック商務担当参事官との面談、大使館にて鈴木大使や  
大久保公使参事官、および JICA の神所長や木村次長等を交えてラップア  
ップ会合。
- アジスアベバ発、ドバイ経由で帰国(翌日到着)