

エチオピア政策対話  
第 18 回出張報告

2015 年 1 月 30 日  
GRIPS 開発フォーラム

<日程> 2015 年 1 月 11～17 日(実働日)

<参加者>

GRIPS 開発フォーラム:大野健一、大野泉

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、  
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、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>

今回の産業政策対話の主目的は、①これまでエチオピア政府と議論してきた、次期 5 カ年計画 (GTP2:2015/16～2019/20 年)の産業政策に関わる部分のドラフトの進捗状況と我々の提言の反映状況を確認し、必要に応じて追加の情報や提言を提供すること、②日系企業を誘致したいという先方の強い希望、およびそのために日系専用の地区を準備してもよいという先方の提案を踏まえ、日本側の対応方針を固め、先方に必要な提案や要請を行うこと、の 2 点であった。②に関連しては、エチオピア政府の工業団地政策および同政策組織が最近大きく変更されたため、その詳細に関する情報を入手することも重要であった。

GTP2 の産業部分の進捗については、前回と同様、ミッション前には限られた情報しかなかったが、現地で各責任者と直接会って聞いたところ、ドラフティングには特に大きな遅れや問題はなさそうで、日本側がインプットした幾つかの重要ポイントも書き込まれる模様である。また以前の 5 カ年計画の起草のしかたよりも、首相の関与や関係省庁のコーディネーションがはるかに強化されていることも判明した。日本側が要請しハイレマリアム首相が提示した、2025 年までに中所得国をめざすというビジョンに付随する、「アフリカにおける軽工業のリーダー国となり、製造業についてもトップ数ヶ国の 1 つになる」という目標には変更がないようである。これらの点は大いに歓迎したい。ただし産業部分の詳細が、我々が期待するほど適切かつ説得的に書かれるかどうかはまだ不明である。生産性・競争力に関する新章については、カイゼンの数値目標案が説明されたが、この章にはカイゼンだけでなく、生産性向上の重要性についての議論やカイゼン以外のアクションの言及も含まれるべきと考える。マコネン国家計画委員長は我々のこの意見に同意したが、実際にそうなるかは今後フォローする必要があるだろう。GTP2 の工業章については、実質的にはメブラトゥ工業国务大臣ではなく、よりハイレベルで首相府のアルケベ首相顧問が主導し、工業省以外の関係各省も動員しながらドラフティングが進行している。ただしその書き振りが、以前のような業種別

数値目標の羅列から生産性や競争力に関するイニシアティブを中心としたものになるかについては今回、十分な情報は得られなかった。以上から、GTP2 の文面が完全に固まる前に追加のインプットをしておくことは有益と考える。

両国間の懸案である日系企業進出促進についても、先方に具体的提案を行った。エチオピア政府は日系企業進出に対する期待を長年表明しているが、とりわけこの半年、日系企業に対する特別優遇や専用地区を提供してもよい、その具体的な条件の議論をしたいという呼びかけを強めている。これは、次期 5 ヵ年計画の準備作業と強い関連がある。すなわちエチオピア政府は、輸出志向製造業外資の戦略的誘致を GTP2 の工業化戦略の中核と位置づけ、その主なツールとして工業団地の迅速な整備に着手している。トルコ・インド・中国等の新興国からの製造業流入と比べると、日系企業の対エチオピア投資はいまだ微々たるものだが、エチオピア政府は将来にかけて製造業の量より質(国内企業強化への貢献)を追求するためには新興国のみならず、日本・欧米・韓国等からの投資誘致も不可欠と考えている。こうした先方の戦略は、GTP2 の完成を待たずにすでに決定され実施されつつあり、そのスピードは日本側にやや違和感を抱かせるものの、もはやとどめることはできないようである。日本はこのエチオピアの前のめりともいえる外資誘致政策にできるだけうまく乗っていき、慎重に進めるべきところは拙速を回避しながら、双方にとってウィンウィンとなる形になるよう、前向きに対応すべきであろう。日系企業のアフリカ進出に関するこうした工夫と努力は、カイゼンやチャンピオン商品とともに、日本のアフリカ開発支援を担うモデルとなるべきものであると考える。

なお、GTP2 工業章の起草および新工業団地政策の両方をトップダウンで強力に進めている中心人物が、アルケベ首相顧問である。彼は今年 Oxford University Press からエチオピア産業政策の英語書物をまもなく出版し、さらに工業団地政策の書物も出版する予定という。エチオピア産業政策における彼の重要性は、これからますます高まるものと考えられる。

## 1. 主要会合のまとめ

今回の産業政策対話においては、GTP2 起草作業の進捗、工業団地政策と FDI 誘致の動向、日系企業・デベロッパーの誘致の 3 テーマが、ほとんどすべての主要会合で取り上げられた。よってトピックごとの詳細は(重複の可能性はあるが)以下の 2~4 節に記すこととし、ここでは、ハイレベルフォーラム、ハイレマリアム首相およびアルケベ首相顧問との面談、アーメド工業大臣および同省幹部との面談、マコネン国家計画委員長との面談、ヌワイ首相経済顧問との各面談について、概要を述べる。

### <ハイレベルフォーラム>

政策対話第 2 フェーズ第 7 回ハイレベルフォーラム(HLF)は、2015 年 1 月 14 日午前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経済顧問で、開会の辞はアーメド工業大臣、鈴木大使、村上 JICA 産業開発・公共政策部次長であった。HLF は 2 つのセッションで構成された。最初のセッションは GTP2 策定をテーマとし、生産性・競争力章について、ゲタチヨ国家計画副委員長がマクロ経済枠組の観点から過去 20 年の経済成長の原動力・生産性分析を紹介し、続いてエチオピア・カイゼン・インスティテュート(EKI)のゲタフン所長がカイゼンの普

及を通じた生産性・品質・競争力強化への貢献、および GTP2 期間に EKI が果たす役割について具体的な数値目標を交えて報告した。工業章については、メブラトゥ工業国务大臣が輸出志向の軽工業・輸入代替産業・新産業に分類した戦略をとりまとめ中で、FDI と地場企業のリンケージ構築・技術移転(工業団地も活用)、中小製造業の育成、農工連携、インスティテュートを含む工業省の体制強化等の施策についても今後、内容をつめていくと説明した。

後半のセッションは工業団地をテーマとし、日本側から、日系企業誘致の観点からアジアの工業団地の経験について具体的な事例を交えて3つの報告を行った。GRIPSの大野泉は、ベトナムとタイの工業団地が日系企業誘致のために導入している様々な工夫(中小企業専用区画、マーケティング支援やサポートサービス等)について、経済産業省の猪狩参与(現在、JETRO ヨハネスブルグ事務所次長)は、インドを事例に日系企業が直面する課題や JETRO による工業団地支援について紹介した。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、外資不足克服のために日系縫製企業が導入している CMP (Cutting, Making and Packing) 方式<sup>1</sup>や、日系デベロッパーの観点からエチオピアで工業団地に日系企業を誘致する際の留意点等を報告した。いずれも実践的な取組の紹介であり、エチオピア側の参加者から強い関心が示された。

質疑では、十分な信頼性のない全要素生産性(TFP)を生産性分析に使う妥当性、FDI リンケージ構築・技術移転・中小製造業育成等にむけた具体的施策の内容、工業団地における産学連携の必要性、工業団地内のワンストップ・サービスや電力安定供給システムの詳細等について意見交換が行われた。鈴木大使からは、近年日系中小企業の海外展開とそれへの政府支援が活発化している状況について補足説明があった。アーメド工業大臣から、CMP 方式の委託生産が繊維産業の上流(生地等の縫製品原材料)の発展を遅らせる可能性への懸念、工業団地への電力優先供給と民生需要の充足とのジレンマについて発言があった。

#### <ハイレマリウム首相およびアルケベ首相顧問との会見>

2015年1月14日午後4時より5時半まで約1時間半、首相官邸にてハイレマリウム首相と会見した(スラフェル首相府担当国务大臣、ゲネット外務省アジア担当局長が同席)。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(JICA)、神 JICA 事務所長の7名。冒頭、大野健一より、午前中に開催された HLF および首相会見直前に行ったアルケベ首相顧問との面談概要を報告するとともに、①GTP3 終了までに製造業で200万人の雇用創出、75,000ha の工業団地開発(総開発面積)という目標(アルケベ顧問による説明)は、アジアの経験に照らすと供給側の視点が強すぎること、②工業団地開発公社(IPDC)とエチオピア投資委員会(EIC)を首相府が直轄するという最近の決定が、工業省の権限・機能の弱体化につながらないか懸念していることを述べた。ハイレマリウム首相の説明は以下のとおり。

エチオピア政府の産業政策は初期段階にあり、少数の重要事項に絞って取り組むべきと考えて

<sup>1</sup> CMP とは、本来はミャンマーで行われているように「cut(裁断)、make(縫製)、pack(梱包)」の3つの段階、すなわち生地を輸入し縫製品で輸出するまでのプロセスを現地企業への委託を通じて行うことをさす。ここでは、外貨不足による外貨管理が厳しい国で縫製等の委託加工を行う際に、布地等の原材料は海外の発注者が加工企業に無償現物支給し、輸出で外貨獲得した後、委託加工料のみを加工企業に支払うスキームをさす。原材料輸入のための外貨調達を必要としないので、ミャンマーで操業する縫製企業の間で、日系・他外資系・地場系を問わず広く普及している。事前にエチオピア側からも関心が示されていた。

いる。優先事項は中小製造企業の育成、外資企業と地場企業のリンケージ構築、工業団地設置である。競争力・品質・生産性向上も重要で、カイゼンをその中心に位置づけている。

入居企業のニーズにもとづいて工業団地を開発すべきというご指摘はもつともである。エチオピア政府としては、まず工業用地を確保し、工業団地の周辺インフラ（道路、通信、電力、水等）を整備したうえで、顧客需要をふまえて工業団地を整備し工場棟等を建設していく予定である。某米大手企業グループはハウサ工業団地への進出を決定しているが、貸工場は彼らのスペック要請にしたがいステップ・バイ・ステップで建設していく。中国では約 8,000 万人が軽工業に従事しており、中国政府はこうした工場を途上国に大量移転する方針である（李国克國務院総理が昨年 5 月にエチオピア訪問した時の発言）。実際に、中国企業 4 社が中国からの投資を我が国の工業団地に誘致することに関心を寄せている。さらに、50 社以上のトルコ企業が工業団地に関心をもっている。エチオピア政府としては、工業団地用地および周辺インフラをまず整備し、顧客の関心に合わせてその他の条件も整備していく。

エチオピアは連邦制をとっており、工業省は土地やインフラ等、FDI 誘致に関わる多岐な事項についてマンドートをもたない。したがって、IPDC や EIC を首相府直轄にして、州政府を含む多様な機関との調整を中央で行うべきと判断した。工業省は、FDI と地場企業とのリンケージ構築、競争力や生産性の向上、重点産業の振興といった国内産業の強化に専念すべきである。これらは非常に重要な課題である。首相府が工業団地開発を永続的に担当する必要はなく、長期的には工業省が管轄してよい。しかし、初期段階は強力な調整機能のもとで進める必要がある（大野健一より、ルワンダ開発庁（RDB）を例に、特定組織の権限が大きくなりすぎると、本来業務を果たすべき省庁が弱体化してしまう可能性を指摘）。

大野健一は、日系企業は中国やトルコの企業よりも進出に時間を要するが、質の高い投資をもってエチオピアの工業化に貢献したいと述べた。そして、日系企業誘致促進のためにエチオピア政府への要望事項（参考メモ）を手交して各項目を説明した。また、あくまでも日本チームで検討中のアイデアと断ったうえで、マーケティング強化等、日本側でできる事項についても説明した（参考メモの内容、首相とのやりとりの詳細は後述 4 節を参照）。日本側の要望事項に対しては、ハイレマリム首相から前向きな反応があった。すなわち、日系企業にぜひエチオピアに来ていただきたい。投資規模の大小は関係ない。成功例が出れば、追従して進出する日系企業も出てくるであろう。双方で今できることから始めることが重要と考えている（better to start now）。

GTP2 の生産性・競争力章および工業章についても、マコネン国家計画委員長やアーメド工業大臣との面談、さらに HLF でのゲタチヨ国家計画副委員長、およびメブラトゥ工業国务大臣からの説明をふまえて日本側のコメントを伝えた（後述 2 節を参照）。首相は、自分は GTP2 策定調整委員会を主宰しており、助言に感謝すると述べた。そして大野健一が指摘した、生産性指標の問題（国家計画委員会が使った TFP データは信憑性に欠ける、労働生産性やロジスティックスの効率性等も含めるべき）や工業章の課題（依然として業種別数値目標に重きをおいており、生産性や品質向上とリンクされていない）については、首相は GTP2 は基本指標のみを示すべきで、工業章では製造業の生産性・品質向上のための施策や指標を示すべきと述べた。また、地方の農業振興や農工連携のため、Integrated Agrofood Park 設立や農業機械の製造も重視しているとの説明があった。

なお、首相会見に先立ち、アルケベ首相顧問と2時間にわたり面談し、上記とほぼ同じテーマについて意見交換した(日本側メンバーは上述の7名のうち大使館の中村書記官に代わり、JICAの片井企画役)。詳細は後述するが、日系企業誘致のために我々がエチオピア側に要望したい事項(参考メモ)については、同顧問より、政府内で検討するために書簡形式にしてほしいとの依頼があった。アルケベ顧問によれば、エチオピアは新興国企業だけでなく、日本や欧米の企業にも投資してほしい。ドイツ企業も日本と同様に慎重なので、国際協力公社(GIZ)や復興金融公庫(KfW)の資金協力を含め、ドイツと共同で工業団地開発の可能性を検討中である。フランスは2月第1週に仏・アフリカ成長基金(200億ユーロ)を発表する予定なので、エチオピア政府としては、同基金の一部をエチオピア開発銀行とIPDCへのソフトローンとして動員したいと考えている。このようにエチオピア政府は米・独・仏とも個別に議論しているので、日系企業をターゲットした誘致支援をすることは問題ないはずである、とのことだった。

また同顧問は、最近、英国元首相のトニー・ブレア氏やビル・ゲイツ氏等とも会談しており、例えば、MDGsにならない、先進国の責務を表すスローガンとして、「Bring Manufacturing to Africa(アフリカで製造業に投資しよう!)」といったアピールを世界に向けてできないものか、と述べた。

#### <アーメド工業大臣および工業省幹部との面談>

工業省では、アーメド大臣、タデッセ国務大臣、メブラトゥ国務大臣に合同で会見したほか、別途、アーメド・ヌル局長と面談した(詳細は後述2~4節)。GTP2の工業章については、現在州政府や関係機関から意見聴取中で、1月中旬に起草作業を終える予定。その後、産業界やドナーにドラフトを提示する予定とのことだった。起草作業は工業省が主導するテクニカル委員会、その上位のハイレベル分野別委員会(議長はアルケベ首相顧問、事務局は工業省)で行っているが、首相自らもGTP2策定プロセスに積極的に関わっている。そして、日本との産業政策対話に加え、世銀の各種レポート、工業省・アダマ大学の工業化ロードマップ研究、韓国の知的支援等を参考にしているとのことだった。FDIとのリンケージ構築や技術移転を促す施策について質問したところ、まだ検討中であり、具体的な助言をいただけるとありがたいとした。

エチオピア投資委員会(EIC)に続き、最近工業団地開発公社(IPDC)が工業省から首相府直轄になった点については、アーメド大臣は、工業団地開発には工業用地の確保(州政府)<sup>2</sup>、工業団地周辺のインフラ整備(他省庁・関係機関)等、多様なステークホルダーとの強力な調整機能が必要になるので、首相府もとの企業体としてIPDCが担当する方が適切との見解を示した。そして、工業省はEICやIPDCの理事会メンバー(それぞれアーメド工業大臣、タデッセ国務大臣)として意思決定に参画していると述べた。

日系企業誘致促進のために工業団地に専用区画を設ける可能性については、アーメド大臣は次の2つのオプションがあると述べた：①エチオピアがF/S実施中・予定の4カ所(アジスアベバ近

---

<sup>2</sup> 工業団地に関わる土地問題とは、土地は州政府の管轄であるが、移転させられた土地使用者は法律の規定により市場価値を補償されることになっている。これを農民に納得・同意させるには巨額の資金および多くの時間と労力が必要であり、結果的に土地取得を遅らせる原因になるというもの。中央・地方政府間の役割分担は明確であり、問題は両者間の意思疎通にあるわけではないとのことであった(アーメド工業大臣の説明)。

郊、ハワサ、ディレダワ、コンボルチャ)からサイトを選んでもらい、エチオピア政府が用地確保・インフラ提供・貸工場の建設等を行う、②ボレレミ2またはディレダワ工業団地の一部を日系企業専用確保する(ボレレミ2は世銀事業で手続きが複雑で遅延する可能性があるため、ディレダワ(F/S 終了済)はどうかとのことだった)。アーメド大臣としては①が望ましく、日本企業の仕様にあわせて貸工場を建てることは可能と述べていた[①で広大な用地が手当されても、それに見合う日系企業の大量誘致は短期的には現実的でないと思われる。また、アジスアベバでなく地方都市ディレダワが日系企業にとって魅力的かどうかはわからない]。後述するように、首相やアルケベ顧問を含め、日系企業専用区画をどのロケーションにつくるかについては多様な見解がある。本件を具体化し推進するためには、日本人専門家・企業から意見聴取すべきであろう。

#### <マコネン国家計画委員長との面談>

国家計画委員会の新オフィスで、マコネン委員長およびゲタチョ副委員長と面談した。GTP2の起草状況・体制については後述2節のとおり。先般、日本を含むドナー(開発援助グループ:DAG)に対してコメント依頼があったUNDPコンサルタントによるGTP2指標の策定作業について、その位置づけを聞いたところ、国家計画委員会が発注した作業ではないとのことだった。UNDPが現行GTPの指標をベースにGTP2で活用できるものを分類・整理するために実施しているもので、あくまでUNDPがDAGドナーと連携して進めている作業で、エチオピア政府にはまだ提出されていないとのこと。GTP2の指標はエチオピア政府が最終的に決めるもので、本作業が提出されれば参照することはあろうと述べていた。

#### <ヌワイ首相経済顧問との面談>

首相府で、ヌワイ首相経済顧問とHLFの事前打ち合わせをかねて面談した。GTP2については、エチオピア開発研究所(EDRI)では社会会計行列(Social Accounting Matrix)を使って、マクロ経済、産業連関、雇用、農業から工業への構造転換等ためすべき変化を量的に推計している。国家計画委員会と連携して作業しているが、これらの数字がGTP2に反映されるかはまだ分からない、と述べていた。また、EDRIは、フランス開発庁(AFD)やロンドン大学東洋アフリカ学院(SOAS)と、GTP2の5カ年にわたる研究協力の話を進めている(後述6節)。現在、それに先立つアドホックな作業として、輸出振興と国内産業保護をテーマとした研究を依頼中である(エチオピア政府は国内繊維産業を30%の関税で保護しているが、外資流入のなかで、今後どのようにして関税を下げながら国内産業の強化をすべきかという問題意識)。そのほか、GTP2策定体制、工業団地やFDI流入動向、日系企業誘致促進のために双方で取り組むべきこと等についても意見交換した(後述2~4節参照)。

## 2. 次期5カ年計画(GTP2)

GTP2の産業関連部分については、ハイレマリアム首相、アルケベ首相顧問、ヌワイ首相経済顧問、マコネン国家計画委員長、アーメド工業大臣、アーメド・ヌル工業省政策・プログラム調査局長、さらにHLFではメブラトゥ工業国務大臣、ゲタチョ国家計画副委員長など、多数の方々から説明を受けた。主要点はみな同じだが、詳細は異なる部分もある。

### <起草作業の進捗状況と体制>

工業章ドラフティングのコーディネーションを行っているアルケベ首相顧問の説明は以下の通り。2025年までに中所得国(1人当たり所得1,500ドル)に到達し、アフリカで軽工業のリーダー国となり、製造業でもトップ数ヶ国に入るという枠組はもう決まっている。この実現のために、低位中所得諸国の実際の数字を参照しながら、以下を製造業目標として決めた。GDP比率は12%(GTP2)から20%(GTP3)へ、輸出構成比は20%(GTP2)から40%(GTP3)へ、被雇用者数は現在の35万人から100万人(GTP2)、そして200万人(GTP3)へ。以上を達成するための政策の支柱(key pillars)は、①カイゼン等を通じた生産性・稼働率の向上、②対象国・セクターを絞っての戦略的製造業誘致、③外資誘致を物理的に可能にするための工業団地の大量建設(次節)の3つである。

GTP2 策定作業は、①首相が議長、国家計画委員会が事務局を務める GTP2 策定調整委員会(GTP2 Preparation Coordination Committee)、②ハイレベル(大臣級)の人物を長とする7つの分野別委員会(Ministerial Committees: 鉱工業・農業・インフラ・人材・マクロ・都市開発・ガバナンス)からなり、これらは GTP2 の章構成とほぼ対応するが完全対応ではない)、③その下で実際に起草作業を担当する省別テクニカル委員会(Technical Committees)の三層構造で行われている(マコネン委員長の説明、ただし三層の呼称は人によって異なる)。以前の、各省のドラフトを財務経済開発省(MOFED)が編集するというパターンよりも、首相のグリップと各省間の参加・調整が格段に高まっている。工業章については、レベル②ではアルケベ首相顧問を長として工業省が事務局を務め、レベル③の責任者はメブラトゥ工業國務大臣である(ただし実質的にはアーメド工業大臣の指示でアーメド・ヌル局長が起草)。作業は昨夏に開始され、現在は政府内でドラフトを議論している段階。4~5月に公開して各界から意見受付、その後国家計画委員会の加筆修正をへて7月には閣議決定、そして議会承認と進む予定である。国政選挙が5月に行われ、新議会が10月に召集されるから、GTP2を承認するのは旧議会か新議会かがタイミング的に微妙なところである(マコネン委員長によれば、承認は10~11月)。工業省によれば、現在、州政府を含む関係機関から意見聴取中で、1月中に(おそらくレベル③の)起草作業を終える見込みとのことだった。

### <生産性・競争力章、および工業章の内容>

新設の生産性・競争力章については、HLF でゲタチヨ国家計画副委員長から生産性、およびゲタフン EKI 所長からのカイゼン目標の説明があった。ただし引用された世銀やアフリカ開発銀行の成長勘定(TFP)にはにわかに信じがたい数字であり、データ分析の信頼性が疑われる。いっぽう、カイゼン目標の設定については我々の提案に応えるものであり、詳細は別として歓迎できるが、競争力・生産性の章は EKI や JICA のカイゼン目標を記述するだけでは不十分である。まず生産性に関するエチオピアの現況をより信頼できる数字をあげて確認し、そのうえで生産性向上の重要性を説き(以上、イントロ部分)、カイゼン目標をコア部分として掲げるほか、産業人材、企業支援、ロジスティックス、資本効率、インスティチュートの強化といったいくつかの重点課題につき、分析と目標の設定が必要であろう。以上に対してマコネン委員長は原則同意したが、この章は国家計画委員会が EKI に指示して書かせている模様で、それが事実ならば、EKI にはこうした幅広い内容を起草する能力はないであろうから、再検討が必要である。

工業章のドラフティングについては、HLF でメブラトゥ工業國務大臣から説明があったほか、実質

的起草者である工業省のアーメド・ヌル局長からも状況を聴取した。メブラトゥ国務大臣によれば、GTP2 がめざす工業ビジョンについては、アフリカで軽工業のリーダー国になることに加え、重工業・ハイテク産業の土台をつくることとする[製造業全般でトップ数カ国になるという首相や国家計画委員会の説明とは、若干異なっている]。また、輸出志向の軽工業・輸入代替産業・新興産業に分類して工業化の戦略を打ち出している。FDIリンケージ、技術移転、中小製造業の育成、農工連携、インスティテュートを含む工業省の体制強化については、今後具体的なプログラムを策定することだった。

アーメド・ヌル局長によれば、工業省・アダマ大学共同の「ロードマップ」研究や日本・韓国・世銀の知的支援を参照しながら、新興産業(エンジニアリング、家電、ICT、石油化学、バイオ、金属、自動車等)の F/S を実施することが書き入れられる模様である。生産性の分析やドナー間の支援分担の検討はまだしていないという。以上の情報では、この章がどのような書き振りになるのかよくわからない。我々の関心事項は、過去の業種別数値目標の羅列を脱却し、上であげたような生産性・競争力のための分析と目標設定が行われるのか、ゆえに生産性・競争力の章と整合的かつ補完的になるのかどうかという点である。マコネン委員長によれば、工業省内で業種別数値目標は当然作られるが、それらは GTP1ほど多くは書き込まれないであろうという見解であった。この点についてもフォローが必要である。

以上の諸点について、国家計画委員会、アルケベ首相顧問、工業省への追加的インプットが必要と考える。もし、日本側の予算とイニシアティブでエチオピアの生産性に関する基礎情報をレビューする論文が早急に準備できれば(実際の作業はエチオピア人が望ましい)、GTP2 のファイナルドラフトに間に合うか否かは別として、その実施に対する重要な貢献となるであろう。

### 3. 工業団地政策

上述の通り、これから十年にわたる製造業振興の政策支柱として、生産性・稼働率向上、戦略的外資誘致、工業団地建設の3つが決定されている。アルケベ首相顧問によると、工業団地に関する計算は次の通り。ワーカー1人に対して工場スペース 10m<sup>2</sup> の比率と考えると、200万人を雇用するには2千万 m<sup>2</sup> の工場建屋、75,000ha[7,500haの間違いか]の土地が必要である。これを10年で提供するには年あたり2百万 m<sup>2</sup> の建屋が必要で、ボレレミ建設費用(750ドル/m<sup>2</sup>)を参考に平米あたり500~1,000ドルとすると、毎年10~20億ドルが必要となる。GTP1ではボレレミ第1工業団地しか建設できなかったが、これでは遅すぎる。ゆえに、政治的ビジビリティを高め工業団地建設を加速するために、2014年12月に工業団地開発公社を工業省から首相府直轄に格上げした。またZoneのかわりにより広いParkという言葉(アグロフードパーク等も含む)を使うことにし、組織名をIndustrial Park Development Corporation(IPDC)とした。これは、重要な国家政策を実施するための企業体であり、砂糖公社やエチオピア航空と同様である。その理事会の長は私(アルケベ)であり、社長(国務大臣格)はシサイ前工業国務大臣、副社長はシフロウ氏(ソフト担当:工業団地マーケティング・運営)とアマレ氏(ハード担当:インフラ)とした。これは、約1年前にエチオピア投資庁(工業省傘下)を格上げして首相が主宰する投資協議会(EIB)、および実施を担当する投資委員会(EIC)に改編したのと同じ方向性である。外資誘致と工業団地は3つの政策支柱の2つを占めており、しかも両者は深く関連している<sup>3</sup>。

<sup>3</sup> エチオピア投資協議会(EIB)のメンバーは、首相(議長)、アルケベ顧問(副議長)、ヌワイ顧問、工業省、農業省、

組織関係としては、EIB が IPDC を監督し、実務的には EIC の一部局がその作業を担う。法律関係では、EIC と IPDC を新たに設立するための Regulation(閣議決定)ができた。1 月中には、EIB・EIC および IPDC を規定する Proclamation(法律)ができる。その後、通常の手続きに従い Regulation と Directive も出される予定である(フィツム投資委員長の説明)。

#### <工業団地公社(IPDC)の機能>

IPDC は年 10~15 億ドルの予算を持ち、昨年の法改正で可能になった国有・民間・官民合弁のすべての工業団地開発を管理する。政府としては、民間による団地開発が最も望ましく、そのためにデベロッパーと入居企業に対する新たなインセンティブが昨年導入された。

IPDC は、国有および官民合弁の工業団地の政府側実施主体となるほか、以下を管轄する。

- ① 土地バンク——現在取得が難しく 3 年はかかっている工業団地の用地を、個々のデベロッパーではなく IPDC が一括して確保し、デベロッパーは IPDC から土地を 2~3 ヶ月で提供されるようにする。
- ② 周辺インフラ——道路・電力・通信・水等の周辺インフラ整備(up to the fence)を政府の役割とし、これを IPDC が調整する。
- ③ 土地区画——ロケーションや環境インパクトをもとに、工業団地を建設できないレッドゾーンを選定する。将来的には工業団地マスタープランの制定も行う。
- ④ 工業団地管理——政策、インセンティブ、開発ライセンス、モニタリングを担当。政府トップのアドホックな裁量に頼ることなく、専門機関として常時かつ迅速に決定を行う。各工業団地に常駐者をおく。

アルケベ顧問は、工業団地政策を検討するためにシンガポール、ベトナム、中国、モーリシャス、ナイジェリアを調査した。現在提示されているモデルはシンガポールにやや近い。ベトナムのように地方政府権限で工業団地の過剰建設に走ることなく、首相直轄の EIB・EIC と IPDC を駆使して、中央集権で効果的に外資誘致を進める意向である。

シサイ社長によれば、IPDC は社長・副社長の 3 名を含め現在 31 名、来る 2 ヶ月で 70 名程度に増やす予定であり(ハワサとディレダワ担当)、一般公募の試験・面接で職員を採用する[産業専門家でなくそのような素人集団で使命を果たせるのか、我々にはやや危惧あり]。IPDC と EIC は、首相府とヒルトンホテルの間の土地にそれぞれの新ビルを建設する予定である(それまでは IPDC は英国大使館近くの仮オフィス)。

現在エチオピア政府が工業団地開発に力を入れているのは、アジス近郊に加え、ハワサ、ディレダワ、コンボルチャの 4 か所である。ポレレミとハワサは輸出向け専用で、賃料等で優遇している。これらは特例のパイロットプロジェクトであり、将来は賃料上げも検討する。このうちハワサでは、米国大手企業グループがアジアで操業しているサプライヤ企業を集団で移転させる計画がすで

---

財務経済開発省、エチオピア国立銀行(中央銀行)、オロミア州大統領、アジスアベバ市長。新設の工業団地開発公社(IPDC)の理事会は、アルケベ顧問(議長)、マコネン国家計画委員長、フィツム投資委員長、タデッセ工業国務大臣、アブラハム財務経済開発国務大臣、ERCA 長官、電力会社社長、ディレダワ市長等とのことである。

に進行しており、11,000～15,000m<sup>2</sup>の貸工場を35棟、住居用に3ベッドルーム50ユニット、1ベッドルーム100ユニット、スタジオタイプ150ユニット、ショッピングエリア、管理棟などを建設中、6ヶ月内(2015年2～7月)の完成を指示している。政府と同グループが資金を出し合い、仕様は外資側の要請に従うという。IPDCは、賃金が高騰している東南アジア企業の取り込みをめざすこと、借り手のない貸工場(white elephant)を避けるために、リクエストに応じてオーダーメイドで建設するとのことである。これらは納得できる方針であり、我々がアドバイスしてきたこととも合致する。

なお、エチオピア政府は2014年12月に金利6.625%、満期10年のドル建てユーロ債10億ドルを発行した。国際機関やドナーの融資は低金利だが、手続きが面倒でタイミングよく使えないので、工業化を迅速に進めるために借りたという。そのかわり、返済を可能にするために、外貨を直接獲得できる工業団地整備、精糖工場、エネルギーなどに投資するとのこと。また、国際金融市場におけるエチオピアの地位を高めることも意図しているという(マコネン委員長の説明)。

我々は、投資誘致と工業団地を工業省から首相府へと格上げし、スピードと実効性をあげることは十分理解できるし大いに評価するが、一方で中長期的には工業省の権限と能力を強化していく必要があるため、この矛盾をどう打破するのかを尋ねた。また、現在工業省に残された機能は企業と人材の強化(カイゼン、リンケージ、生産性、優先業種を含む)からなる産業政策のコア部分のみであるが、GTP2ではこれらの分野で工業省にしっかりした目標と責任を与え、政策能力を高めて将来はより多くの分野を担えるようにすべきだと述べた。さらに、首相府による投資誘致・工業団地の直轄は永遠に続けるものではないので、それらが軌道に乗った暁には工業省に所轄を戻すことも考えるべきだと述べた。これらの見解に対し、ハイレマリアム首相やアルケベ顧問からは、同意とは言わないまでも理解をいただいたように思われる。アルケベ顧問は、メレス政権時代には自分もこれらの機能を工業省にもたせることを主張していたが、工業団地建設の実があがらないのを見て考えを変えた、と述べた。

#### <FDI 動向>

EICのフィツム投資委員長(11月時点で投資委員長は空席だったが、投資庁長官だった彼が初代委員長に任命された模様)から、以下のアップデートを得た。

外資流入は加速しており、6月に終わるエチオピア暦(EC)ベースで30億ブル(2011年)、70億ブル(2012年)、75億ブル(2013年)、187億ブル(2014年)だった。EC2015年の目標は220億ブルだが、これは達成可能と考える。以上はライセンス取得額ではなく事業実施(operational、すべての資金・設備を投下した段階)と認定された案件の金額であり、登録よりも実施のデータを報告するよう政府に言われている[両方公表してもいいのではないか]。9月以降の直近データでも増加傾向は続いている。製造業と農業は優先分野なので政府は優遇しているが、サービスやホテル、不動産開発は土地取得がほとんど不可能なので実行できていない。私見ではこれらの分野の誘致も重要と考えるが、政府はそうではない。EICではRelationship Building Team(投資案件のフォローアップ担当)が35人体制で300社をモニターし、訪問・要請聴取・問題解決を行っている。それ以外の会社は回れていないが、半年ごとに進捗報告を出させている。出さない会社はアプローチして問題解決に手をかすか、ライセンスを取り消すかしている。昨年だけで2,000社をキャンセルした。これは昔に登録したが実在しない幽霊企業を含む、1度限りのまとめた取り消しだ。ワン

ストップ・サービスの状況は昨年 8 月時点とあまり変わらないが、銀行口座・外貨を担当するエチオピア商業銀行(CBE)の窓口を EIC ビル 1 階に現在準備しつつある。

最近の外資の動きは次の通り。ジョージシュー社が新法の下で最初の工業団地開発業者となった(モジョの皮なめし団地 50ha)。フアジャンの工業団地計画もあるが、これは進んでいない。ハイネッケンがハラールとワリアのビール 2 社を買収し、1 月 15 日に生産を開始した。ビールは国内需要が増加しており、ビール案件は他にもある。コカコーラや YES(ミネラルウォーター、外資が買収)も拡張中。ボレレミ1の韓国繊維工場が先週操業を開始した。インドの Kanoria が 19,200 m<sup>2</sup>の大工場を建設中である(デニムの紡績と織布、ロボット 4 体を含む資本集約的工程)。中国は CMC がアジスに商業・住宅コンプレックスを建設中である。

#### 4. 日系企業・デベロッパーの誘致

昨年 8 月来、首相府、工業省、外務省などのルートを通じて、エチオピア政府から日系企業誘致のために日系専用エリアを準備できるとの提案があった。また、そのためには日系デベロッパーによる設計が必要であり、日本人によるサポートが有効であるとの見解である。首相を別とすれば、この件での日本側への主な働きかけは首相府のアルケベ顧問および IPDC のシサイ社長による。先方の日系企業誘致にかける意気込みは、上述した工業化戦略の広い枠組のなかで、将来にかけての投資の質追求として理解する必要がある。

この呼びかけに対し積極的に対応するため、また日本側でも必要な行動を具体的に検討するため、今回、以下のような提案を行った。すなわち、日系企業誘致を加速するために、当方はエチオピア政府に実施していただきたい諸項目を提案するからその可能性を検討いただきたい。その代わりに、当方は日本側のアクションをこれまでより広範かつシステマティックに検討し、可能なものから実行していく。我々には投資を約束することはできないが、それを促進するための最大限の努力は約束できる、というものである。

ハイレマリアム首相、アルケベ顧問、シサイ社長を含むエチオピア側に簡条書きをもって先方に要請した項目は以下の通り。HLF において、日系企業(とくに中小企業)は初期投資やリスクの軽減、および手厚い支援が必要なことを紹介したが、本提案はそれを反映するものである。

#### <日系企業専用地区について>

- ①ボレレミ2あるいはキリント工業団地に 10~15ha 程度の日系企業専用地区を設置し、日本のデベロッパーないし日本とエチオピア政府の合弁によって、少しずつ開発する。
- ②設計は日系企業による。
- ③投資家サービスも日本人による。
- ④エチオピア政府は日系デベロッパーとの合弁、あるいは政府が開発して日系企業と管理契約を締結する等の方法により、建設費用の全部ないし一部を肩代わりする。

#### <工業団地について>

- ⑤全工業団地を保税地域とし、すべての関税手続きは団地内の税関出張所で行えるようにする。
- ⑥軒先ビジネス(複数企業による工場のシェア、余ったスペースのまた貸し)を、双方が製造業

に実際に従事しているという条件の下で許可する。

- ⑦IPDC 担当者につながる 24 時間ホットライン、および IPDC 社長・副社長へのアクセス。
- ⑧CMP の許可(加工輸出企業が、海外発注側企業からの原材料の無償免税輸入と委託加工料ベースの支払いにより、外貨手当負担を軽減するもの)
- ⑨工業団地への電力安定供給へのコミットメント。

#### <一般的な要請事項>

- ⑩歳入関税庁(ERCA)に対するトップダウンの強力な効率化改革。
- ⑪国際会計基準の導入。
- ⑫目標と行動計画を備えた、ロジスティックのソフト・ハード面の改善。
- ⑬投資委員会を通じて投資家の意見・要望をシステムティックに吸い上げる仕組みの構築。

首相は、日系企業専用地区についての要請は原則受けいれられるとし、他項目の多くについても決定済み(⑤⑨⑪⑬など)ないし検討中(⑩⑫など)というものであった。大規模貸工場の建設を急ぐなか、小区画については考えたことがなかったが、実験的にやってみればよいとのことであった。アルケベ顧問も、日系企業専用地区については同様に実施可能とし、この要請を GRIPS 書簡の形で文章化してほしいと述べた。一方、⑥と⑧の可能性については、首相、アルケベ顧問、アーメド工業大臣、フィツム投資委員長等から異なる見解を聞いた。これらについてはまずメカニズムの詳細を説明し、その上で弊害や悪用の回避方法を含むさらなる検討が必要であろう。

日本側のアクション検討については、以下のアイデアを口頭で伝えた。これらはアジスアベバで早急にまとめたものであり、日本側関係者によるさらなる議論と精緻化が必要である。

- 専門家派遣(短期・長期)——工業団地の日系専用区画に関する議論を詰めるため、ないし IPDC の日系企業誘致・サービスを支援するため。
- 日本でのマーケティング強化——投資セミナー、他イベント、メディア活用、JICA のチャンピオン商品案件の援用、個別企業訪問など。エチオピア航空の日本直行便就航(4 月)に合わせることも重要。
- 中東やアフリカに進出している日系企業への現地セミナー。
- 日系企業によるエチオピア視察ツアーの企画——業種を絞った官民ミッション、個別企業のニーズに合わせたカスタムメイドの小規模ツアーなど。エチオピア航空の割引があればなお望ましい。
- 投資家に有益な、個別業種情報、外資流入状況、生産性と賃金、投資環境などについての詳細調査。

加えて、2014 年 1 月の安倍総理訪問時にハイレマリアム首相から要請のあった JETRO オフィスの設置が前向きに進むと、非常に重要な貢献になるだろう。他にも、工業団地あるいは団地周辺インフラ整備(日系企業の操業を可能とするスタンダードのインフラ整備)への公的融資・保証、中小企業海外展開スキームの利用などが考えられる。

なおミッション中に、アジスアベバに出ている日系商社 2 社、および ODA 事業を受注している日系建設会社 1 社から意見を聴取した。日系の輸出志向製造業が大規模で出ることの難しさ、先方政府の期待とのギャップ、手続きの煩雑さと遅さ等が話題となった。また、すでに進出し操業してい

る英 Pittards 社(手袋等の皮革製品)の工場を訪問した。そこでは、現地と英国をつなぐために英国籍ディアスポラの女性が社長に就任していること、停電が最大問題であること(旧工業地区で操業しているため。工業団地に入居すれば軽減されよう)、外貨問題も頭が痛いこと、国際基準で生産しているが原材料問題と技能ワーカーの不足・転職で不良品が1割も出ること、GTP2の投資環境改善に期待を寄せていること等が印象的であった。これらは本学作成のエチオピア情報キットにも言及されており、これら企業との面会を通じてビジネスの課題や不満に関しての認識がさらに強められた。

## 5. メケレ訪問

ミッションの終わりに、JICA および JETRO の数名とともに、1泊2日(実働1日)で北部ティグライ州都メケレを訪問した。ゲタフンEKI所長が我々7名に同行し、アポや見学のアレンジをしていただいた。ティグライ州は与党EPRDFの主構成要素であるティグライ人民解放戦線TPLFの根拠地であり、メレス元首相の出身地でもあり、また途上国の地方には珍しい工場集積を政策的に創造した地域でもある。訪問したのは、ティグライ復興寄付基金EFFORT、同基金傘下のメスフィン社(金属加工・建設設備製造)とマセボ社(セメント)、サウジアラビア国籍エチオピア人(Mohammed Ali Al-Amoudi氏)のコングロマリットに属するMAAガーマント社、および殉教者記念碑・博物館である。ティグライ州には、2008~09年頃(JICAカイゼン支援以前)からメレス元首相の指示で、書物やインターネット情報、ドイツ人からの短期指導を通じてカイゼンを実験的に導入した企業が多くあり、今回訪問した2社もその一部である。またMAAガーマント社は、EKIがカイゼン指導をした企業である(JICAプロジェクトの対象外だがEKI独自で実施)。

EFFORTは前政権との武力闘争を主導したTPLFが集めた寄付金を原資として、ティグライの産業振興のために1995年8月に設立された基金であり、同基金によってつくられた14社<sup>4</sup>の社長任命や重要決定を承認するホールディングカンパニー的立場にある。EFFORT企業の納税はティグライ州の税収の6割を占め、直接雇用は17,043名との説明があった。組織的には、理事会と協議会の下にCEO(メレス夫人)を配する。外部者からは、EFFORTは「党営企業」と呼ばれ、政府からの優遇や特権により民業を圧迫し、また見えない政治資金源でもある可能性から、国営企業以上に否定的にみられている<sup>5</sup>。一方、我々の訪問した金属加工とセメントの2企業は、(限られた時間で優良企業を見たとはいえ)経営や技術、カイゼンなどにおいて、アクセスの悪いアフリカの地方都市に期待されるレベルをはるかに超えていた。むしろ、ベトナムの優良現地企業と競争できるのではないかと思われる(カイゼンではエチオピアの方がはるかに先を行っている)。またEFFORT企業ではないが、綿花からシャツまでの一貫生産を行うMAAガーマント社は、生産工程はアイカ社の小規模版といってよい。5Sや品質管理の実践を通じて工場全体がきれいで整理整頓が行き届き、社長の言葉もカイゼンリーダーの説明もしっかりとして感動的であった。カイゼンで全国第3位を受賞し、H&M(スウェーデン)、George(米)、NJ(米)、KiK(独)、Primark(英国)等の衣料製品をOEM受注しているのもうなづけた。メケレは辺鄙な場所という印象があるが、MAA社によると、680km先のジブチ港までトラック輸送が1日で可能で、その陸送費もコスト全体の4%に過ぎないとのことだった。将来ドライポートや鉄道が完成すれば、状況はさらに改善すると思われる。

<sup>4</sup> EFFORT ホームページには13社が掲載されている。JICA資料には18社が記載されているが、小企業・同業種等を合併して数が減少したとの説明があった。

<sup>5</sup> アルケベ顧問はEFFORTをParty-owned companiesと呼ぶことに反対しており、EFFORTは政党とは関係がなく、寄付基金によって設立された企業群と呼ぶのが正確であると述べている。

ティグライ州のいくつかの企業が途上国基準でかなりのレベルに達しており、それには集中的政策支援が大きく寄与しており、この20年間同州の発展に貢献してきたことは明らかである。ただし将来、さらなるカイゼン、政府・ドナー支援、FDI・バイヤーとの連携等の受け皿となり発展を続けるためには、党営企業のネガティブなイメージを払拭し、実際に国際基準に照らしてオープンで透明性の高い経営体となるためのガバナンス改革と広報活動が有益であるように思われた。なお、出身地として当然だが、メレス元首相の写真や言葉が街や企業のあらゆる場所に掲げられていたこと、博物館の武力闘争期のパネルにはメレス元首相とともにアルケベ顧問の若い頃の写真がいくつもあったことが印象的であった。

## 6. その他

### <チャンピオン商品アプローチ>

産業政策対話ミッションと平行して、JICAはチャンピオン商品アプローチ実施支援調査(第2フェーズ)の一環で、国のイメージ向上(Re-Branding)とシープスキンのブランド化についてのワークショップをアジスアベバで実施した。この調査は輸出振興支援の新しいアプローチとして、ブランディングやプロモーションの実践を通じて高品質なエチオピア製品を日本のマーケットに浸透させ、同国の新たな魅力を広めることを目的とし、電通とFASIDの共同企業体が受託している(調査期間:2014年11月~2015年12月)<sup>6</sup>。また、現地関係者とワークショップを重ねながら、ブランドに対するエチオピア側の深い理解と品質管理への意識を高めることも意図している。今回のワークショップにはEICや外務省、現地企業等が参加し、先方の強い関心と呼んだ。せっかくの取組であるので、エチオピア航空直行便就航や投資セミナー、メディア発信等と連携させて、エチオピアのマーケティングに活用していくことが有用と思われる。

### <エチオピア国立銀行>

中央銀行であるエチオピア国立銀行(NBE)を訪問し、マクロ経済動向および外貨供出義務について情報収集した。2014年11月時点のデータでは、GDP成長率は年10.3%であるが、製造業の貢献は4%と依然として低い。貿易収支は53億ドルの赤字(輸入64億ドル、輸出11.5ドル)で、海外送金は2014年7月~9月の四半期で7億ドルとのこと(昨年は個人で約30億ドル、NPOを合わせると約40億ドル)。輸出の3分の2は農産品で、縫製・繊維(3,501万ドル)および皮革製品(5,230万ドル)の貢献はいまだ小さいとのことだった。

外貨管理については対外債務返済を最優先したうえで、企業に外貨供出義務を課している。毎日、各銀行の外貨ポジションを確認している。企業は優先業種であれば、輸出で獲得した外貨の10%までは無期限に保有できるが、28日を超えると残る90%を供出させられる(数年前は80%だったので、外貨供出義務は強化されている)。我々はこの制度がいかに外資企業にとって不都合なも

<sup>6</sup> 「チャンピオン商品アプローチ」は、2012年8月の産業政策対話において顧客志向の輸出振興アプローチとして国際貿易投資研究所の湯澤三郎専務理事から紹介された。エチオピア側の関心をうけて、2013年にはコンセプトづくりと展示会出展を中心に、エチオピア商工会議所や工業省をカウンターパートとしてJICAが支援した(FASIDチーム)。今般は昨年度の成果を発展させて、ブランディングという観点から取り組むものである(電通・FASIDチーム)。

のかを説明したが、外貨政策担当者は特に問題を感じていない様子であった。

#### <フランス開発庁・EDRI・SOAS 研究協力>

フランス開発庁(AFD)は、数年前にハイレマリアム首相の要請をうけて、軽工業と産業転換研究・政策支援プロジェクト(Light industrial manufacturing and industrial transformation in Ethiopia: LIMAT)に合意した。このプロジェクトはEDRIの研究能力の強化を目的として、AFDとロンドン大学SOASの研究者が協力するものである。現在は準備フェーズ(2014年7月～2015年6月)で15本のイシューペーパー作成(地域経済統合、グリーン経済、関税・税制・産業政策など)、既存データや工業戦略文書等のレビューを行った。GTP2期間(2015年半ば～2020年半ば)を本格的な実施フェーズとしている。昨年11月にAFDとJICAが行ったリトリート(本部どうしで毎年実施)において、JICA・GRIPSによるエチオピア産業政策対話と本プロジェクトとの連携可能性が話題にのぼった背景がある。

我々はアジスのAFD地域事務所(エチオピア、スーダン、南スーダン、ソマリア、エリトリアを所轄)を訪問して研究内容について質問したが、担当官の説明はあまり要領を得たものでなかった。データ問題が深刻なので、EDRIの若手研究者によるエチオピア政府のデータ収集・分析能力の強化を検討中との話だったが、本番の実施期間で何を研究するかはあいまいだった。AFDはイシューペーパーにもとづき、近日中に今後の研究協力(案)を策定し、2月にEDRIやSOASを交えて協議するので、それを共有してもらうのが望ましい。彼らが労働生産性やFDIデータ等、我々がGTP2実施の指標として重視している指標を実施期間中に取り上げることが可能ならば、我々との連携可能性はあろう。

#### <アジスアベバ大学での講義>

エチオピア・カイゼン・インスティテュート(EKI)の依頼で、アジスアベバ大学において、大野健一は、経済ビジネス学部の教員や大学院生を主対象に、産業政策対話の取組、および日本の経済発展に関する講義を行った<sup>7</sup>。これはEKIのゲタフン所長より、エチオピアの教育機関において政策への実践的な関心を喚起したいとの思いから要望されたものである。エチオピア側は計30名程度が参加したが、講義の後、大学の研究部長テケテル・ヨハネス教授より、次回訪問時にアジスアベバ大学全体を対象とし、広範な聴衆を集める同様のセミナーを開催してほしいとの要請があった。

#### <日系企業向けエチオピア投資情報の冊子>

昨年11月25日に、在京エチオピア大使館がシサイIPDC社長(当時は工業国務大臣)を東京に招聘し、「エチオピア軽工業ワークショップ」をJICA研究所で開催した(後援:経産省、外務省、JICA、JETRO、UNIDO、アフリカ開発銀行、GRIPS 開発フォーラム)。このタイミングにあわせて、GRIPS

<sup>7</sup> 日本の経済発展に関する講義は、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)、科学技術情報センター(2014年8月)に続く、エチオピアでは第5回目の開催になる。また、アジスアベバ大学では産業政策対話が始まる直前の2008年12月に別の講義を行っている(大野健一・泉、細野昭雄氏、菊池剛氏)。

チームはエチオピアの情報発信の質を改善する試みの一つとして、「日系企業向けエチオピア投資情報：ビジネスフロンティアとしてのエチオピア」を編纂した。これは、産業政策対話を通じて収集したエチオピアの政策や経済、ビジネス環境等を冊子にまとめたものである。通常の投資セミナーで提供される紋切型できれいごとづくめの情報ではなく、(我々が知り得る限りで)現場の実情をふまえた実務的かつ詳細、正直ベースの情報を記載した。今般、日本語版を英訳して、ハイレマリアム首相をはじめとするエチオピア政府首脳に手交した<sup>8</sup>。今回のミッションを踏まえ、さらに改定していく予定である。

## 7. 最終回に向けて

今回の産業政策対話では、①次期5ヵ年計画(GTP2 起草作業の進捗確認と助言)、②工業団地開発や FDI 流入に関する新たな動きについての情報収集、③日系企業誘致のためにエチオピアと日本側双方で検討すべき事項を中心に、首相や政府首脳、実務者と意見交換を行った。

重要な成果をまとめると、GTP2については、「2025年までに中所得国になる」という長期の国家ビジョンを達成するための原動力を工業化に求め、特に製造業主導で農業国から構造転換を図り、「アフリカで軽工業のリーダー国になる」ことが目標として再確認された。この構造転換を遂げるために、生産性・品質・競争力強化が鍵となり、その主要ツールとしてカイゼンがGTP2の新章(生産性・競争力章)で明記されることも再確認された。GTP2 を策定する体制も、今までより制度化され、首相や首相府の強い関与のもとで省庁間を調整するメカニズムが設置され、作業が進んでいることが分かった。これらの点は現行の GTP 策定の時から日本チームが一貫して提唱してきたことであり、日本からの知的インプットがエチオピアの次期5ヵ年計画の中核部分に反映されつつあることは喜ばしい。なお、カイゼン普及を中心的課題とした5ヵ年計画は、おそらく世界初ではないだろうか。

今回、ハイレマリアム首相、アルケベ首相顧問、アーメド工業大臣、シサイ IPDC 社長を含む政府首脳から、日系企業専用エリアを設けることに対して前向きな反応をいただいた(ただし、場所については異なる見解あり)。投資環境整備のために日本側がエチオピア政府に要望する事項についても、検討していただける感触を得た。アルケベ顧問の要請に応え、エチオピア側の検討プロセスに資すべく、GRIPS チームは近日中に要望事項をレターで送付する[1月26日に送付済]。また今後、日本側においても、日系企業のエチオピア投資促進のために関係機関がとりうるアクションを早急に検討し、具体化していく努力をすべきと考える。例えば、エチオピア航空のアジスアベバ・成田直行便の就航(4月21日予定)とタイアップしたマーケティング・セミナー、企業視察ミッション、チャンピオン商品のプロモーションとブランディング、メディアの活用、日系企業専用区画整備にあたっての助言や専門家派遣、工業団地周辺インフラ整備などは検討に値しよう。日系企業専用区画整備をめぐるエチオピア側の最新の動きについて、同国に関心をもっている日本企業・商社関係者を対象に報告会を開催する可能性も有益であろう。

<次回の産業政策対話(第2フェーズ最終回)および HLF の方向性>

<sup>8</sup> 詳細は GRIPS 開発フォーラムの HP を参照されたい。<http://www.grips.ac.jp/forum/pdf14/ethiopia18Jrev.pdf> (日本語版)、<http://www.grips.ac.jp/forum/pdf14/ethiopia18Erev.pdf> (英語版)

GRIPS チームは JICA とともに、現行 GTP 実施と GTP2 策定支援を主目的とした第 2 フェーズの産業政策対話に 2012 年 1 月から取り組んできたが、次回(本年 8 月予定)がその最終回となる。GTP2 はステークホルダー協議を経て、7 月に閣議決定される見込みのところ(議会承認は 10～11 月か)、最終回の産業政策対話・HLF では、①エチオピア側から GTP2 の内容報告(国家計画委員会、工業省、IPDC など)、②日本側から第 2 フェーズの産業政策対話に立脚し、GTP2 実施および(長期国家ビジョンの目標年である)2025 年に向けた総括提言を行うことが望ましい<sup>9</sup>。①については、今回の HLF で必ずしも十分な説明がなかった重点プログラム(FDI と地場企業とのリンク構築、技術移転、中小製造業の振興など)の詳細、労働生産性の指標とモニタリング手法について工業省に報告を求め、意見交換することも一案だろう。IPDC による工業団地整備(ハード・ソフト)を通じた FDI 誘致計画を含めてもよい。

さらに、HLF とは別企画で、①首相府、EIC、IPDC、工業省等の幹部と工業団地政策と日系企業誘致に向けた提言をテーマとした小規模セミナー、②ドナーに対する産業政策対話の取組の発信セミナー、③民間セクター支援ドナーと GTP2 実施に向けた実務会合(工業省のアーメド・ヌル局長を中心に)等を開催することを検討してもよいだろう。

エチオピアは来る 10 年で中所得国化をめざし、外資主導・輸出志向の工業化を原動力として農業国からの構造転換を図ろうとしている。労働集約的な軽工業を通じた雇用創出、外資とのリンク構築や技術移転はその鍵となる戦略である。近年の外資流入をみると、これは決して夢物語ではない。エチオピアが突入したこの新時代に、質の高い投資をもって日本企業が貢献できれば、同国の工業化が成功する可能性は一層高まるにちがいない。こうした視点から、GRIPS チームとしては、関係機関と連携しながら、提言ドラフト作成や日本企業のエチオピア投資促進のために必要な行動を企画していきたい。

以上

別添： 日程・面談先

---

<sup>9</sup> この間の政治日程としては、エチオピアでは総選挙(連邦下院と地方議会選挙)が 5 月に、アジスアベバで国連開発資金会合(Third International Conference on Financing for Development)が 7 月 13-16 日に開催される。

## 日程・面談先(GRIPS チームのみ)

- 1月11日(日) JICA 本部チームとともにアジスアベバ着  
JICA エチオピア事務所と打合わせ(神所長、木村次長、福田職員)。
- 1月12日(月) 工業省のアーメド・ヌル政策・プログラム調査局長との面談。在エチオピア  
日本大使館で鈴木大使とハイレベルフォーラムの準備会議。首相官邸に  
てヌワイ首相経済顧問と意見交換。
- 1月13日(火) 工業省にてアーメド大臣、メブラトゥ国務大臣、タデッセ国務大臣との面談。  
国家計画委員会のマコネン委員長との面談。在エチオピア日系企業との  
ワーキングランチ(三菱商事:田中社長、丸紅:村部氏、佐藤工業:長谷川  
氏)。投資委員会のフィツム委員長(前 EIA 長官)との面談。エチオピア国  
立銀行(NBE)のムルネー次長(金融・財務分析局)、テベベ次長(外貨モニ  
タリング管理局)との面談。大使公邸でエチオピア側関係者を招いた夕食  
会(先方:ヌワイ首相経済顧問、ゲタフン EKI 所長)。
- 1月14日(水) 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7回ハイレベルフォーラム:ヌワイ首相経済顧問が議事、  
アーメド工業大臣、鈴木大使、村上次長(JICA 産業開発・公共政策部)が  
オープニング、報告はエチオピア側からゲタチヨ国家計画副委員長(マクロ  
経済の視点からみた生産性・競争力)、ゲタフン EKI 所長(GTP2におけるカ  
イゼン国民運動)、メブラトゥ工業省国務大臣(工業章の基本枠組)、日本  
側から GRIPS の大野泉・大野健一(ベトナムとタイを事例とした日系工業団  
地デベロッパーの経験)、経済産業省参与の猪狩氏(インドを事例とした日  
系工業団地の経験)、JICA 国際協力専門員の本間徹氏(ミャンマーにおけ  
る CMP 方式と日系工業団地)。首相官邸でアルケベ首相顧問、続いてハイ  
レマリアム首相との会見(スラフェル首相府担当国務大臣、ゲネット外務省  
アジア局長が同席)。
- 1月15日(木) アジスアベバ大学経済ビジネス学部で大野健一による日・エ産業政策対  
話および日本の経済発展に関する講義(EKI 企画セミナー)。シサイ IPDC  
社長および幹部とのワーキングランチ(シフロウ・アマレ両副社長が同席、  
日本側は鈴木大使、村上次長、本間国際協力専門員ほか)。ピッタード社  
訪問。AFD との面談。鈴木大使主催夕食会(神所長、村上次長)。
- 1月16日(金) 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。JICA・JETRO チーム数名とティグライ州  
都のメケレへ移動(ゲタフン EKI 所長が同行)。
- 1月17日(土) ティグライ復興寄付基金(EFFORT)のベレイ上級教育担当官との面談。企  
業視察(メスフィン社、MAA ガーメント社、マセボ・セメント社)。殉教者記念  
碑・博物館。アジスアベバへ移動。
- 1月18日(日) アジスアベバ発、ドバイ経由で帰国(翌日到着)