

エチオピア政策対話
第 21 回出張報告

2016 年 7 月 22 日
GRIPS 開発フォーラム

<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、通常のハイ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 カ年計画 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ま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の形から、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の形から、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る。

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、数ヶ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ヶ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)のゲブレヒウオ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。

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。

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、アジスアベバ中心部からほど近い、5,500~11,000 m²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 カ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。

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。

- 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。
- 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

⁶ ハワサでは中国の昆山(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)、フアジャン(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。

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。

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. ハイレマリウム首相

ハイレマリウム・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一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、むしろ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一国になる旨を私がか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

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。

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カ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にはそのようなリスクはないとのことだった。METECは国有なので外貨調達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、昨年又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、

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。

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、その通りである、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バ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

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。

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んで聞き、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ビ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。ハイレマリウム首相によれば、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、日本側の意向やしき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、内容に関するブレイ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 のゲタフン所長及び 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 ヶ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 は様々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 カ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 つ選んで取り組む。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

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 社を対象企業にとしたとのこと。

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 カ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ア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能力強化支援、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 は様々な技術支援を行う。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、現地企業の能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-

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 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ヶ月)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カ所あり、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(12,000TCD/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)から以下の説明をうけた。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時限的)。

①では、地場の中小企業と大企業のリンケージ、および地場の中大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

リンケージ構築については全般的に取り組むより、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、ボレレミ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。

<アジスアベバ科学技術大学(AASTU)>

アジスアベバ科学技術大学(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ベバ市街から約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

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。

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。

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、ハイレマリアム首相、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)に関わる協力に、官民で取り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。ハイレマリアム首相は、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。

以上

別添: 日程・面談先

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ち合わせ(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及び鈴木大使と意見交換。
- 7月4日(月) 日本大使館との打ち合わせ(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、ハブタム副学長、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 のゲブレヒウオット企画部長、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:ピアツツア・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)のウオケネ所長と面談。エチオピア開発研究インスティテュート(EDRI)でゲブレヒウオット企画部長、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)、続いてゲタワン所長ほかと面談。JICA エチオピア事務所で打ち合わせ。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)と打ち合せ。
アジスアベバ発、翌日成田着