

エチオピア政策対話
第 26 回出張報告

2017 年 12 月 1 日
GRIPS 開発フォーラム

<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、関隆夫アジアベバ事務所長、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ヶ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ヶ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、我々が取り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年以來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、Kidanemariam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

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。

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つた。

1. ハイレマリウム首相

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通り。

「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。いっぽ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]、私の考えは次の通りである。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るようである。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、ビ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お願いしておく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、これはユーロポンド発行でまかない、しかも昨年のお話なので、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

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。

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・ハイレ首相府国務大臣が我々に説明した数字で補った。

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。今年は、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、アームド工業大臣と山田 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・渉外担当のセクトウレ・ゲタチヨ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 氏ないしセクトウ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、安定した連携モデルを確立してきた。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ウオ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、①HLF 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。他方ゲブレヒウオ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。これに対する我々の見解は従来通りである。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ヶ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らうか。ハイレマリアム首相からは、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務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・ゲベイエフ氏)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・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

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

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 カ月内に、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通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楽観できない。

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(マネージャー、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(実施日 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。全ての企業訪問に 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

⁷ 候補企業の絞り込みには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・脅威を組み合わせる戦略を引き出すクロス SWOT 分析を使用。

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・試験設備の実地調査を行った。

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 社とも熱心に取り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、様々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

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价格的に有利である。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。

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いう。

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、状況は以下の通り。

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働し、現在も稼働している。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、まずビシヨフトウで操業する印 Kanoria 社が導入し(2015 年 10 月試験稼働、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

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)。

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い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全て再利用し、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 及び RO の併用方式”だけが ZLD ではない。

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通り。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および印 CLIA による評価、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通り。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通り。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ウ政権期まで(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務め、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り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ビショ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らうか。

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ー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。以下に述べるとおり、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、欧州的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、例えば 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 PSD パートナー会合の共同議長を務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。]

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)

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 日付の前回出張報告、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。

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。

を準備中である。エチオピア政府は急いでおり、2018年に最初のデイスバ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イスバースする。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ヨ副長官)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ージャーや指導員(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、①Ethiopian Competitiveness Fund (ECF、4 百万ユーロ)、②Enterprise Partners Contract (43 百万ユーロ)、③IFC 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様々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②Enterprise 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・就労斡旋の一元的実施や、採用が決まったワーカー

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 カ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。

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。

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、資金デイスパースは(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、様々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ベタでも、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

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。

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。

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キング支援を実施している²⁴。繊維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けられ、日系レン

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、シリアとレバノンに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)が影響を受けたとのことである。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。

²⁵ Heavy Duty Equipment and Commercial Vehicles Maintenance Training Academy (HDECVA)。

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。同紙は週二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 のモダリティ・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、③EDRI 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リの準備を行うことが望ましいと考えている。なお、PSRC のゲタチヨ氏（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ウオ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中で、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。

以上

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、不破特別囑託)。
- 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)、キダネマリウム 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) ハイレマリウム首相と面談。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、キダネマリウム 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) ビシヨフトウの 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) アレマユ官房長官と面談。メンギストウ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、不破特別囑託)。
- 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。アジスアベバ発。翌日成田着。