

エチオピア政策対話
第 28 回出張報告

2018 年 6 月 14 日
GRIPS 開発フォーラム

<日程> 2018 年 6 月 4～8 日(実働日)

<メンバー>

GRIPS 開発フォーラム: 大野健一

<JICA 本部からの出張者>

産業開発・公共政策部から、江口秀夫専任参事

<現地での主な日本側の同行者・面会者>

在エチオピア日本大使館: 斎田伸一大使、中村和人書記官、枝村暢久書記官など

JICA エチオピア事務所: 山田健所長、田中宏幸次長、菊間祥人所員、栗田恵美企画調査員、
Gebeyehu Tuji 民間セクター開発プログラムオフィサー

JETRO: 関隆夫アジスアベバ事務所長

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

<概要>

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

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

新首相は国民・各州・反対派との対話、周辺国・重要国との外交着手に精力的に動き、初期成果をあげてきた。この努力はもうしばらく続くことであろう。首相交代に至った経緯を考えれば、とりわけ内政における新機軸の早期打ち出しは自然かつ不可欠な措置である。いっぽう経済開発への本格着手は、以下のアルケベ発言にもあるように、数ヶ月先と思われる。しかしながら、製造業、輸出、外資導入、工業団地の重視といった経済運営の基本路線は揺るがないであろうし、またすでに重要な政策変更が打ち出されはじめている。我々滞在中の 6 月 4 日、EPRDF 党幹部会議は、通信・発電・航空・ロジスティクス分野の国有企業の上限 49%までの内外民間への売却、エチオ

ピアが譲歩する形でのエリトリア国境紛争の解決と国交正常化という 2 つの重要方針を決定した（ただしアーメド PSRC 所長によれば、これは党・政府で時間をかけて議論してきた結論がこのタイミングで発表されたもの）。いずれも大胆な決断として歓迎したい。ただし、これらが国民や政治勢力のすべてから歓迎されるかどうかは我々にはわからない。なお同じく 6 月 4 日には、2 月に再発動された非常事態宣言の解除が宣言されている。

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

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

1. アルケベ氏

大使館、JICA、JETRO の方々とアルケベ氏を首相府に訪ね、新政府の活動や方針につき聴取した。アルケベ氏の肩書きは今のところ変わらず、首相府の経済セクター担当大臣である。またアルケベ氏とアビイ新首相とは、アビイ氏が科技大臣になる前からの長い付き合いであり、アルケベ氏は首相と毎日のように会って話しているとのことであった。アルケベ氏の説明は以下の通り。

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

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

ハイレマリウム首相は 3 つの功績を残した。第 1 に、メレス政権からのスムーズな移行を実現し、安定とコンセンサスを重視するスタイルを築いた。第 2 に、以前の 10 年間に引き続き、さらなる 5

年間の高成長を実現した。第 3 に、大量の製造業外資誘致に成功した。これには、軽工業ハブになるといった日本のアイデアの採用、生産的外資の集中誘致、工業団地アプローチの導入などが含まれる。2008/09 年の外資流入は 8 億ドルだったが直近の 2016/2017 年は 42 億ドルにまで急増している¹。しかもその 89%が製造業外資である。

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

第 1 に、動揺したエチオピアにおいて、国民とのエンゲージメントを深めた。ガンベラ以外のすべての州に出向き、それぞれ 2~3 回の対話集会を行った(ガンベラはラマダン明けに実施予定)。また、政治犯の釈放、恩赦、野党との対話などを通じて国民全体との信頼醸成に着手した。

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

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

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

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

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

政府は国有運輸会社(ESLSE)にロジスティックサービスを独占させたかったわけではない。これまで物流を政策課題として十分に扱ってこなかった。来週、政府と世銀は国際物流企業も招いて

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

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

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

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

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

日本は引き続き重要なパートナーである。政策対話も、新たに任命された EDRI 所長 Dr. Yohannes Ayelew と引き続き行ってほしい。ヨハネス氏は金融分野で英サセックス大の PhD を取得し、国家銀行副総裁をつとめた有能な人材である。EDRI ではこれまで研究と政策のリンクが弱かった。彼は EDRI 内に研究テーマごとのハブ (センター) を設置するなど、改善提案をしてくれるだろう。日本とは、貿易・投資などの面でも協力を強化したい。斎田大使には、「アビイ首相は産業政策対話、JETRO、JICA、GRIPS を含む、日本との協力のアップグレードを望んでいる」とお伝え願いたい。次の十年を「エチオピアの奇跡」を実現する十年にするというのが私の希望である。[アルケベ氏と新首相の関係を察するに、彼が我々に説明した新首相の意向や新経済政策については、以前からの検討事項もあろうが、アルケベ氏が首相に直接アドバイスしている可能性もある。昼食時にアルケベ氏に経済政策に関する二人の考え方に尋ねたところ、二人とも同じ意見だという答えであった。]

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

首相府の改革はまだ十分着手されたとはいえないが、これも 9 月までには形が明確になろう。方向性としては、国務大臣級が多すぎたこと、彼らの数を減らした上で質を確保すること、そのためには外部プロフェッショナルを高給で遇することも考えられること、単に調整機能だけでなく輸出や製造業に価値ある貢献ができることなどが重要である。私自身は、経済分野で首相を全面サポー

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

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

トしていく。なお貴ミッションの首相とのアポについては、フィツム官房長が仕切っているから彼に尋ねてほしい。ただし今回は会えても短時間になる可能性が高い[会えず]。

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

2. 工業省

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

アンバチュ大臣は、韓 KDI スクールで公共政策修士を取得(1999~2000)、英で PhD を取得し、今回工業大臣に任命された。また新首相による 5 月の METEC 再編で、METEC 新会長に任命された(メレス前首相の夫人 Azeb Mesfin 氏も新理事となった)。大臣は我々に、日本はアジアの工業化を先導したのでその経験から学ばねばならない、政策対話は歓迎で自分も参加する、今回は新政府ではなく同党の政権内で人がかわっただけであり、経済政策になんら変更はないと述べた。これに対し当方は、国有企業の開放方針、WTO 加盟交渉加速などは新しくないかと質問したところ、自由化方針は新首相が決めたことで、私や他人が関知するものではないとした。

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

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

金属・化学・機械を担当するヨハネス新工業国務大臣は、アジスアベバ大学で公共政策(財政・会計)の学士、開発経済の修士を取得したあと、12~13 年間オロミア州の財務担当(Finance Bureau)の職員をへてその部長を勤めた。その後防衛省財務局に 1 年勤め、現在のポストに就任した。彼の権限は、我々のハンドホールディング(HH)や MIDI 支援、さらには鉄鋼・石化の大型プ

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

プロジェクトを含む。HH や MIDI の訪日研修については、ウォルケネ MIDI 所長より国務大臣にすでにブリーフィングがされていた。また前任のアレム国務大臣からも引継ぎがあったとのこと。広い国務大臣室で我々を迎えたヨハネス国務大臣は明るく気さくな方であったが、大臣と同様、我々と産業協力の議論をするにはまだ情報が不足しているようであった。

当方からは、まず日本の支援メニューを簡単に説明した。それに対し国務大臣からは、金属機械だけでなく石油化学も支援してほしいとのかなり強い要請があった。これに対して、日本は石化につきこれまで情報も要請もなかったので何もしていないと述べたところ、一転して、ならば中印独などに頼むから今の話は忘れてほしいとの返答であった。これは熟慮のうえの発言とはいえないだろう。次に、日系企業の投資がまだ少ない現状を述べたところ、なぜかと問われたので、どこの国でも日系企業は慎重で決断が遅いが、一度進出したら長期的積極的に現地に貢献するケースが多いと説明した。さらに大臣と同様に、自動車・建機分野で個別日系企業の具体的な関心・要請をエチオピア政府につなぎたいと述べたところ、これについては強い関心を示していただいた。日系企業誘致に必要な政策やインセンティブの構築は議論可能であり、首相との討議も支援するとのことであった。この点は、話がかみ合わなかった大臣との面会よりも前向きであった。

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

3. 金属産業開発インスティテュート(MIDI)

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

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

まず当方からみた今回の訪日目的を説明し、これを出発前に文書化して MIDI に送付することを約束した。具体的には、日本の実例をエチオピアのヒントとすること、ただし直接コピーはできないので自国の現状に照らして適切かつ現実的な政策を創作する力が必要なこと、MIDI の中長期的な組織目標を考えてほしいこと、日系企業はエチオピアに関心があっても迅速な進出決断はしないこと、自動車と建機については将来個別企業対話をアレンジしたいが今回はそのきっかけをつくれれば十分なこと、我々はエチオピア政府の高炉計画には必ずしも賛同できないこと(以下参照)

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

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

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

4. アーメド PSRC 新所長

工業大臣から転じて政府系シンクタンクの政策研究調査センター(PSRC)新所長に就任したアーメド・アビテウ氏と会見した。主なトピックは、進行中の生産性レポート作成への支援要請、およびアーメド所長から先にリクエストがあった PSRC リサーチャーの能力強化支援についてである。

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

どのような支援がほしいのかを尋ねたところ、ひとつは学際的、分野横断的かつ文化要素も含んだ政策研究の方法論に関する研修が考えられるが、詳細はまだ決まっていない。それに加えて、

理論と実践を熟知しリサーチャーの研究指導ができる、アーメド氏の右腕としての JICA 専門家がほしいとのことだった。

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

PSRC が政府・党に対して重要な任務を負っていることは了解したが、アジア各国の政府系シンクタンク等と比べると、現在の PSRC は組織も能力もひじょうに弱体であることは否めない。研修と専門家の導入も一案だが、最も現実的な方法は、シンクタンクとしての実力と名声を高めていくために、中身の濃い研究を着実丁寧につくっていくこと、そうしたフラッグシップ研究を 1 つずつ根気よく打ち出していくことであろう。我々の生産性研究はそのための投入である。組織能力と外部からの支援のどちらが先かは鶏と卵の関係だが、支援する側から見ると、現在の PSRC が真の政策シンクタンクに育っていくかどうかはまだ読めない。生産性レポートを皮切りに、すぐれた研究成果が蓄積されてはじめて、外国からの集中支援の受け皿になれるのではないと思われる。これはカイゼンにおいて、これまで EKI が蓄積してきた成果が産業人材育成センターの建設につながったのと同様である。

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

5. 生産性研究

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

研究責任者は PSRC のキダネマリウムと EDRI のムル。GRIPS の大野も参加し、この三者が中心となって進める。PSRC は諸研究機関の統括にあたるというアーメド所長の言に従い、研究全体の

統括と調整はキダネマリウムが当たる。他のリサーチャーやアシスタントは統計分析や現地調査といった個別タスクに動員し、レポート全体の内容に責任は負わない。暫定的構成案は以下の通り(変更可、章の分割・統合可、章タイトルも仮題)。

0. エグゼクティブサマリー、ないしイントロ
1. 生産性の定義と重要性に関する理論レビュー
2. エチオピアの生産性データ分析
3. 労働生産性の国際比較
4. 企業調査からわかる構造的課題
5. 政策提言

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

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

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

もう1つ重要な点は、当事者であるエチオピアの産官学との意見交換はもちろんだが、エチオピア製造業の労働生産性に関心をもつ他の研究者や企業とも可能な限り交流していくことである。世銀や国連グループを含む産業支援ドナーはその対象である。また、名古屋大学の山田肖子教授も、アフリカ数ヶ国の労働調査(TVET プログラムと企業ニーズの整合性)を予定しており、エチオピアではハワッサとボレレミ両工業団地が対象ときく。またアルケベ夫人の Nigisty Gebrechristos 氏は、ロンドン大 SOAS の PhD 課程を履修中で、同じく両団地での労働調査をこれから1年かけて行う予定。両者については、本件の予算・契約と別枠でなら協力・議論は容易だし、互いの情報共有や結果引用も積極的にすすめたい。また、途上国の工場支援や労働訓練に実地経験をもつ日系の企業、商社、工業団地デベロッパーなどの知見を取り入れることも考えたい。

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

6. その他

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

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

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

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

日程・面談先

(大野健一の行程)

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