

エチオピア政策対話
第 29 回出張報告

2018 年 9 月 18 日
GRIPS 開発フォーラム

<日程> 2018 年 8 月 12 日～18 日、24 日～30 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・公共政策部から片井啓司課長、不破直伸特別嘱託(BDS 事業中心)

<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: 内田晃参事官、鼻野木由香一等書記官、枝村暢久書記官

JICA エチオピア事務所: 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、加藤真一郎(新人研修員)

JETRO アジスアベバ事務所: 脇田陽平次長

UNIDO エチオピア事務所: タデッセ・セグニ氏

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>

今回訪問は、①本年 4 月に発足したアビイ・アーメド新政権の政府高官との対話、②政策調査研究センター(PSRC)でのアジアの開発政策シンクタンクに関する講義、③エチオピア側と共同実施する「生産性研究」に関する内容・契約面の最終調整、④伊藤忠商事チームとの連携による、工業省での繊維縫製セミナーの開催、⑤金属分野のハンドホールディング支援に関する情報収集、などを行った。

アビイ首相との会見は今度も実現しなかったが、首相と行動をともにしているフィツム官房長官(前EIC長官)とは、日本大使館主催の夕食会で意見交換することができた。党大会は9月初旬に開催予定で、それ以降、新政権のアジェンダは経済政策へシフトする見込みである。アビイ首相はGTP2推進のために改革をスケールアップする予定である。また近い将来、近年の国内騒擾によって不振に陥っている諸企業の救済を含む、経済刺激策を打ち出す予定である。さらに、新政権下で政府機関のアカウンタビリティを強化する動きがある。新会計年度の開始(7月)にあわせて各大臣は年間目標の達成を首相に公約し、首相は議会に政府総体としての目標達成を公約した。また首相府傘下にあった二つの研究機関が再編され、PSRCが首相府直属の上位のシンクタンクとして、研究実施機関であるエチオピア開発経済研究所(EDRI)を監督することになった。両機関の相乗・補完効果を高め、EDRIをより政策志向にするねらいがあると思われる。

今回は、上記のように新政権の体制・政策がまだ流動的であることから、ハイレベルフォーラム(HLF)は開催せず、実務レベルで2つのセミナーを実施した。第1は、アーメドPSRC所長の要請で大野健一が行った、アジアの開発政策シンクタンクの比較や事例紹介の講義である(於PSRC会議室)。セミナーにはアーメドPSRC所長、ヨハネスEDRI所長を筆頭にPSRC・EDRI研究者も参加し、政府との距離のとり方、研究の中立性、政策決定者とのコミュニケーション方法、ドナー資

¹ GRIPS チームのエチオピア滞在期間。3名は8月12～18日のエチオピアに続いて、同20～23日にケニアで自動車産業調査を実施し、大野泉と長瀧は帰国したが、大野健一は再びアジスアベバに戻り、アルケベ大臣の要請による出版企画ワークショップと追加面談を行った。

金動員と研究の主体性のジレンマなど、活発で具体的な質疑応答が行われた。政府系シンクタンク再編の動きをうけて、今まで我々は、EDRIをエチオピア側事務局としてHLFを開催してきたが、PSRCを事務局とする、あるいは両者を共同事務局とするなどの可能性を含め、再検討する必要がある。一方、昨年より準備が開始されている「生産性研究」については、PSRC主導のもとEDRI研究者も参加して、GRIPSと共同実施することが両機関のトップ会合で合意された。PSRCとの契約締結後すみやかに本格的な研究に着手できるよう、GRIPSチームはPSRC・EDRI研究者（および企業調査で連携予定の名古屋大学の山田肖子教授）と調査項目の打ち合せを行った。

工業省関連ではアンバチュ大臣を表敬し、続いて伊藤忠商事による繊維縫製セミナーを工業省・JICA・GRIPS・UNIDO共催で実施した。アジアを中心とするアパレル業界の動き、日系企業が求める品質・生産性の水準などを具体的に紹介する機会になったと思われる。工業省、繊維産業開発インスティテュート(TIDI)、エチオピア繊維縫製業会(ETGMA)幹部からは好反応を得た。とりわけグローバル・バイヤーが重視する8つのKPIや、日本型マネジメントシステムによるパートナー企業のレベルアップの経験に強い関心が寄せられた。日系企業とのマッチングを念頭においた、こうした実務レベル会合を、今後他業種でも行っていく予定である。

加えて、金属産業開発インスティテュート(MIDI)を訪問し、去る6月の日本訪問(本邦研修)後の取組をフォローアップしたほか、今後の参考として、METEC傘下の2企業、および日系企業と連携関係のある地場民間企業2社を訪問した。ハンドホールディング支援については現時点で3社が対象候補であるが、いずれもKAKI Motorsの提携などの最新状況も考慮して最終決定することになろう。JICAのビジネス・ディベロップメント・サービス(BDS)事業が9月から始まることをうけて、既存のJICAカイゼン事業と組み合わせるどのように実施していくか、詳細を決める必要がある。

なお今回のミッションは、齋田大使が2018年7月に帰任されたのち、新大使がまだ赴任されていない時期に行われた。

1. フィツム官房長官

アビイ首相との会見は今回も実現しなかったが、在エチオピア日本大使館のご尽力で、8月17日の夕食会で、フィツム官房長官から経済政策を中心に新政権の動向を聴取する機会を得た。工業団地開発公社(IPDC)の新社長、レリーセ女史も同席。フィツム官房長官の発言は以下のとおり。

党大会は、アビイ首相が中国・アフリカ協力フォーラム(FOCAC、9月3～4日)から帰国後の9月初旬に開催される見込みである。4月に就任以降、アビイ首相は内政・外交面で矢継ぎ早にイニシアティブを打ち出してきたが、9～10月以降は経済面に重点をシフトしていく。首相を支える経済チームとしては、マクロ経済委員会(首相が主宰)、民営化チーム(前中央銀行総裁が議長)などがあり、メレス首相時代からの輸出振興会議は月例は業種別分科会として、四半期に一度首相が主宰する会合としてひきつづき開催されている。

7月の米国訪問で世界銀行のキム総裁と会見した際、破壊的な技術(disruptive technology)とソーシャルキャピタルをテーマに大いに盛り上がった。世銀とは、民営化方針など今まで発表した改革と今後のアクションを担保に、10億ドル程度の大規模融資を協議中である。IMFのラガルド専務理事とも短いながら会見したが、エチオピア政府はコンディショナリティーには慎重である。新政権はディアスポラ・コミュニティとの関係修復にも積極的に取り組んでおり、米国で会合をもった。ミネ

ソタ州を訪問時は長らく敵対的だったラジオ局からインタビューに招かれ歓待をうけた。帰国後、海外送金を合法ルートで捕捉するイニシアティブとして、Diaspora Trust Fund を立ち上げた。今後、ベルリンでも欧州版のディアスポラ会合を行う予定である。またエチオピア新年が始まる 9 月は祝日が多いので、エチオピア観光委員会はエチオピア航空やホテル業界と連携して、8 月 15 日から 45 日間限定の特別価格(25%割引)でディアスポラ向けのツアーパッケージをつくった。

GTP2 の進展のために、首相は改革をスケールアップしたいと考えている。工業団地についてはインフラ建設だけでなく社会的側面も重視しており、移転住民には手厚く補償すべきとの考えである。ハワサ工業団地を建設した時、州政府は当初非合法的な住民を軽視していたが、最終的には PVH の提案により彼らにも住宅を提供した。こうした措置は、工業化過程でどの人も排除されない包摂的な社会をつくる(sense of belonging)ために重要である。そのほか、現地で聴取した情報によれば、モニタリング評価システムを強化するために、各省庁の大臣・長官は新会計年度の開始(7 月)にあたり、年間目標を設定して署名して首相と約束を交わすことになったとのこと。ただし GTP2 は野心的すぎるので、現実的な目標に修正された模様である。首相自身も政府代表として議会に対し目標遂行の責任をもつ。そして毎月進捗状況を評価し、国民と開かれたコミュニケーションを行っていく模様である。

我々からフィツム官房長官に、今回の伊藤忠セミナーやいすゞと KAKI Motors のトラック組立計画などの日系企業の動向について説明した。日系企業とのマッチングを通じたエチオピア企業のレベルアップや人材育成の可能性を示唆したところ、強い関心が示された。とりわけエチオピア政府は教育訓練を重視しており、ケニアの Toyota Academy が羨ましいと述べた。そうした技術支援協力が得られる場合には、エチオピア投資委員会(EIB)が投資許可を出す際に人材育成を含む案件とみなし、特別インセンティブを供与することは可能とのことだった。

2. シンクタンクの再編成

<PSRC と EDRI>

我々の産業政策対話は長年、メレス元首相の上級経済顧問として首相府に在籍し、かつ政策につながる実践的な研究に関心を寄せていたヌアイ顧問を対話の主要な相手とし、同顧問が所長を務める EDRI を事務局として閣僚級の HLF 会合を定期的で開催し、政策課題を議論してきた。しかし、後継のマコネン EDRI 所長(2016 年 11 月～2018 年 5 月)は首相経済顧問ではなかったので首相府との連携が薄れ、アカデミック志向が強い EDRI が HLF の事務局として今後も適切かどうかはイシューになっていた²。一方、PSRC は 2014 年 3 月に首相府傘下に新設され、ハイレマリアム前首相より、知的ハブとして政策研究のコーディネータ役が期待されていた。こうした動きをうけて、近年、GRIPS および JICA にとって産業政策対話における EDRI と PSRC の役割をどう考えるかが懸案事項となっていた²。(GRIPS チームも、EDRI をより政策志向の研究機関に改革していく必要性について、ハイレマリアム前首相との会見や書簡の中で述べてきた。)

その意味で、新政権で明らかになった政府系シンクタンク組織改革の動きは注目に値する。本年

² 両者は政府系政策シンクタンクで、今までは別々に首相府傘下にあった。1999 年に設立された EDRI は PSRC より長い歴史をもち、EU や AfD(仏)などの多くのドナー支援をうけている。2016 年 11 月まではメレス首相が信頼をおいたヌアイ首相上級経済顧問が所長を務めていたこともあり、首相との距離が近かった。しかし EDRI 自体の研究はアカデミック志向が強く、必ずしも政府の政策策定につながるものではなかった。こうした背景もあり、ハイレマリアム前首相時の 2014 年 3 月に PSRC が設立された。

6月に首相府から出た指示によれば、PSRCは首相府直属の最上位のシンクタンクとして政策形成における知的インプットを行う役割を担い、EDRIはその傘下の研究実施機関となることが定められた(2018年6月、官房長官文書)。これをうけて、新会計年度の開始にあたり、PSRC所長が代表して両機関の年間研究計画書を首相府に提出したとのことである。さらに、研究の重複をなくし連携を強化するために、我々が出張中の8月15日にPSRC・EDRIトップによる新年度の研究計画の調和化会合が開かれた。その中で、我々が提案していた「生産性研究」はPSRC主導のもと、EDRI研究者が参加して実施することで合意された。

こうしたシンクタンク組織改革の動きは、アーメドPSRC所長いわく、膨大な政策ニーズに応えるためのものだが、今後HLFの運営にも影響を及ぼしうる。新政権下の制度設計を反映してPSRCを事務局とする、あるいはPSRCとEDRIが共同で事務局機能を担いHLFを開催するなどの可能性を検討することになろう(ヨハネスEDRI所長からもHLF継続への期待が示されている)。その際、名称を変更し(たとえばDevelopment Policy Forum)、これまでのモダリティと異なりはなした新枠組として立ち上げるのも一案だろう。現在、我々の研究コーディネータのPSRCのKiduに、新枠組としての政策フォーラムの企画案を作成するよう依頼している。

エチオピア経済政策の現状についても、EDRIヨハネス所長(5月就任、前職は中央銀行副総裁兼チーフエコノミスト)、PSRCアーメド所長(前工業大臣)の双方と意見交換を行った。ヨハネス所長は、経済活動が以前にも増して複雑化し、政府への助言や政策提言がこのうえなく重要になっているので、EDRIとPSRCが連携して研究成果を政策や具体的行動に反映させていきたいと述べた。EDRIとしても、従来型研究やWorking Paper執筆に加え、政策担当者向けの知的インプットを念頭においたPolicy Brief作成を強化していくとのことで、GRIPS・JICAチームの助言に対する期待が表明された。工業化は政府の重要アジェンダであり、EDRIとしても生産性研究でPSRCに協力していくと明言したほか、追加の関心テーマとして輸出振興、中小企業支援などをあげた。

アーメドPSRC所長からは次の説明があった。GTP2の中間レビューでマクロ・セクターレベルともに目標との大きなギャップが明らかになった。GRIPS・JICAチームには、GTP2の目標と現実のギャップを政策領域に落とし込み、政策策定に直結した研究をするにはどうすればよいか助言してほしい、またシンクタンク組織のあり方や体制についても助言いただけるとありがたい。さらに、政府は最近の経済低迷を懸念しており、首相府からPSRCに対し、9月末～10月初めにかけて、経済刺激策を提出することが求められている(その後提出期限は首相演説にあわせて9月20日に繰り上げられた)。アーメド所長から大野健一に対し、経済刺激策についてアジア経験を含め、知的インプットをいただきたいとの要請があった。

これに対し大野健一は、経済活性化のためには企業が将来に明るい見通しをもてるようにすることが最重要で、金融財政政策や為替レート操作は主施策ではなく側面的に使用すべきであると述べた。たとえば漸進的に経済自由化を進め国際経済統合を行う中長期的シナリオを示すこと、外貨不足問題の解決に向けて長中短期の施策を多数動員することなどが考えられる。後者の1案として、外資系銀行の段階的な規制緩和もありうる。すなわち、当初は外資系銀行の顧客をFDI企業の貿易関連ビジネスに限定し、地場銀行の国内向け預金貸出サービスへの影響を回避するなどであり、参考例としてベトナムの経験をあげた。いずれにせよ、企業が信頼・安心してビジネス活動を営めるよう、政府がエチオピアの経済政策の長期展望を示すことは重要である。(その後、Kiduを含むPSRCとEDRIの数名が担当チームとなり、経済刺激策の素案を作成している。大野健一はKiduへ10項目メモを送付し、その後も会話を重ねているが、当方の時間制約も厳しいなか、9月20日までに有益なインプットをできるかどうかは不明である。)

<開発政策シンクタンクについてのセミナー>

PSRC のアーメド所長の要請で、アジアの開発政策シンクタンクの好事例を紹介するセミナーが 8 月 17 日午前 PSRC 会議室で開催され、大野健一が講義を行った。PSRC と EDRI 双方の研究者(計 25 名程度)および日本関係者が参加した。講義では、数ある政策シンクタンクのうち、政府の政策決定に深く関わっている事例として、台湾(Taiwan Institute of Economic Research: TIER、Chung-Hua Institution for Economic Research: CIER)、韓国(Korea Development Institute: KDI)、スリランカ(Institute of Policy Studies: IPS)、マレーシア(Malaysian Institute of Economic Research: MIER)が紹介された。台湾は TIER、CIER とともに NPO だが(後者は設立時に経済省が一部支援)、国の重要政策の基礎研究を実施し、政策立案プロセスにも事務局として関わっている。両シンクタンクとも官民のプロジェクトを資金源とし(うち官が 7 割)、競争入札に応募して資金を獲得する。台湾とは対照的に、韓国 KDI は潤沢な政府資金で運営されている国策シンクタンクである。KDI は、朴正熙大統領時代に大統領直属の経済企画院の五ヵ年計画策定に知的インプットを提供していた。90 年代末のアジア金融危機以降、経済自由化が進むにつれて KDI の役割は変わり、現在では広範なテーマで調査研究を実施したり、韓国の開発経験の発信(ナレッジ・シェアリング・プログラム)、また国際機関と連携した知的発信に積極的に取り組んでいる。

政府系シンクタンク再編の動きも反映して、セミナー参加者から多岐にわたる質問が寄せられ、活発な意見交換が行われた。主な関心事として、政府要請への迅速な対応と腰をすえた研究とのバランス、優秀な人材を確保・維持する方法、政府との距離や研究の独立性をどう考えるか、ドナー資金動員によりエチオピア側の主体性が弱体化する懸念、産業界からの資金動員の可能性などが提起された。これをうけて大野健一は、政府系シンクタンクは短・中長期の両方の課題に取り組む必要があるとし、人材確保については十分な金銭的インセンティブを付与すべきとしたうえで、研究者も国造りに貢献するというプライド意識をもつべきと述べた。研究資金面については、外国からの受動的委託よりも、自ら TOR を作成してドナーと共同研究を行うことを推奨し、現在 GRIPS と PSRC が進めている「生産性研究」がまさにそのアプローチであるとした。産業界との関係については、エチオピアの現発展段階では、外資企業は別として、国内企業から調査費用を徴収することは現実的でないとした。政府との距離は特に議論を呼んだ 이슈 だったが、大野健一は、政府系シンクタンクであるからには政策を支援すべきとしたうえで、研究結果は客観性中立性を保つべきこと、政策決定者に対する効果的なコミュニケーションの仕方を OJT で学ぶことの重要性を強調した。

セミナーの最後に、アーメド所長より、外国機関とは「共同研究方式」でエチオピア側が主体性をもって研究に取り組みたいとの言葉があった。また、PSRC は首相府直轄の機関で政府予算で運営されているので韓国 KDI に近いが、めざす機能としては、政策策定プロセスに深く関わっている台湾をベンチマークしたいと述べた。そして、GRIPS・JICA には台湾等の訪問を通じた実践的な学習の協力可能性(第三国研修)を検討してほしい、との要望が出された。

3. 生産性研究

PSRC 契約について、予算・計画担当および調達・財務担当者を含めて最終の詰めを実施した。帰国後、GRIPS 内の決裁も完了し、9 月上旬に契約締結の見込みである。

PSRC 契約が早期順調に締結できるとの仮定のもと、「エチオピア生産性レポート」の中身の作業

についても詰めが行われた。すでに決まっている構成案に対し、以下の作業が必要である。

0. イントロ・要約(のちに執筆)
1. 生産性の定義、重要性、理論、測定等(ベトナムで作成中の同様の章を大野が修正したのち参照する)
2. エチオピアの生産性データ分析(PSRCのKidu氏およびEDRIのMulu氏がドラフト)
3. 生産性の国際比較(同上)
4. 企業調査(山田教授とも連携して秋に実施、以下参照)
5. 政策提言(のちに執筆)

このうち4については、名古屋大学の山田肖子教授がハワッサ・ボレレミ両工業団地の全縫製企業を対象に、労働者マインドセットやスキルに関するききとりや試験を実施中であり(SKY Project)、それとの連携方法をエチオピア訪問中の山田教授と議論した³。我々としては、表面的でない、生産性問題の根幹に達するような調査をめざしており、また Sky Project と重複しない補完性をもちたい。我々の調査は経営者へのインタビューをより重視し、ボレレミとハワッサに加え、メケレ調査も追加する。労働、マネジメント、政策の3レベルについて、分析枠組とききとるべき内容の議論をした。これについては質問票への具体化作業が必要である(PSRC・EDRI が9月作成)。さらに我々が重視するのは、たんに外国人とシンクタンクが研究するのではなく、政府・企業・労働者などのステークホルダーを各段階で実質的に巻き込んで、彼らが納得しオーナーシップをもつものへと分析と政策提言をつくりこんでいくことである。今後、PSRC/IPDC から調査企業に対し協力依頼レターを発出してもらう予定。10月末には Inception Workshop または各ステークホルダーへの個別説明を実施したい。

生産性問題はエチオピアが関心を持つべきテーマではあるが、新政権がこれにどれくらいのウエイトで関心を示すかは確認できていない。新政権の経済政策はまだ断片的にしか見えてこないが(国有企業売却方針、経済刺激策の必要性、中東やディアスポラの資金動員など)、生産性レポート、輸出振興、外資誘致体制強化、中小企業支援、日系企業誘致、日系・現地企業のリンケージ構築などは日本が協力すべき長期的課題のコア部分として、新政権の意向確認を待たずに前へ進めていくべきと考えている。

4. 金属産業開発インスティテュート(MIDI)、ハンドホールディング支援、金属企業訪問

<MIDI とハンドホールディング>

我々は MIDI を6月に日本に招き、金属機械企業やその支援機関の訪問を行った。この研修結果をフォローアップし、今後のアクションについて意見交換することを目的として MIDI を訪問した(ウォルケネ所長は不在)。デレジェ副所長によれば、帰国後、MIDI 内の20部署のヘッドを集めて報告会を行い、研修で得た経験や資料を共有したとのことである。重要な学びとして、日本では公的機関が中小企業に対して技術やビジネスマッチングなど様々なビジネスサービスを提供していること、レセプションに接客スペースを設けるなど企業との顧客関係を重視していること⁴、産学連携

³ 名古屋大学の山田肖子教授の SKY プロジェクトは南ア、ガーナ、エチオピアにおける工業団地入居企業の労働者のスキル診断を、彼女が開発した標準的方法で筆記・技能試験を現場監督者を巻き込む形で実施する。エチオピアの調査は、以前 JICA にいたフェカドウ氏の協力をえて、10~11月にボレレミとハワッサ工業団地で実施する。労働者の総合的スキルや TVET プログラム・労働者期待・企業期待3者間の整合性を、国際比較可能な数値データで得ることができるという。来年1~2月に企業・TVET へのフィードバック、3月に政府への報告を行う予定。

⁴ 埼玉県産業技術総合センター(SAITEC)は、受付近くに企業と個別面談できる接客スペースを設けている。

を含め外部の様々な組織と連携していること⁵、をあげた。ただし、MIDI チームが作成した研修報告書は、残念ながら簡単すぎて、我々が期待した深い分析や MIDI の機能強化を意識した具体的提言はなかった。インド(CSIR)と MIDI とのトウニング・アレンジメントについて質問したところ、品質管理システムのコーディングやベンチマーキング等の技術面が中心で、ハンドホールディング支援のような企業へのアウトリーチは行っておらず、日本の支援とは補完的であると述べた。

エチオピア側の強い関心事項である自動車組立分野への日系企業誘致については、いすゞ社は KAKI と提携による商用車組立をすでに決定、目下、生産準備を進めている(後述)。他の日系企業は、潜在的関心はあるものの克服すべき課題があり慎重なスタンスである。今後、日系企業を交えて、エチオピア進出の阻害要因(現地生産と完成車輸入をめぐる税体系、中古車パラレル輸入、市場ポテンシャル、ビジネス環境など)について、工業省や MIDI 関係者とセミナー形式で意見交換する機会をもつ可能性を検討したい。また、GRIPS チームが本出張後にケニアで実施した自動車産業調査の結果をふまえ、ケニアとエチオピアの比較分析を報告することも考えたい(ケニア出張報告を参照)。こうした趣旨のセミナーを開催する可能性をデレジェ副所長に打診したところ、ウォルケネ所長と確認して返事するとのことだった。

デレジェ副所長から、GTP2 の中間レビューの結果をうけて、工業省が重視している課題や取組について説明があった。まず、外貨不足が産業界にとって重荷となっており、悪影響を最小限にいとめるために政府は産業別に優先順位をつけて外貨配分をしている(輸出志向産業、および建設資材、機械、自動車を優先)。誰に聞いても外貨不足が経済の足枷せとなっており、その克服のために輸出振興が最優先課題とされていることが分かる。民営化や Diaspora Trust Fund などの新施策が打ち出されたのも、何としても外貨を集めるという発想の延長線上にあると考えられる。さらに、工業振興は工業省所管分野だけでは対処できない問題であり、貿易省、税関、ロジスティクスサービス、銀行、各インスティテュート等の関連機関とよく連携して、企業に効率的にサービスを提供できるようにならねばならないが、そうっていない。なお、アビイ首相が導入したモニタリング評価システムに関し、MIDI が工業大臣と約束した年間目標には、輸入代替産業の振興とともに、輸出目標も含まれているとのことである。材料調達のために外貨配分をうける必要があるかららしい。

<自動車・金属関連の企業訪問>

MIDI のアレンジで、KAKI 社(いすゞと提携してトラックの SKD 生産準備中)、および METEC 関連 2 企業(車両組立および金属鑄造部品製造)を訪問した。MIDI からはデレジェ副所長はその一部、フィケルテ氏とメンギスツ氏は全てに同行してくれた。

KAKI 社では、Kahsay Kidanu 社長および Michael Girmay 副社長から以下の説明をうけた。同社は 2003 年の設立、従業員は 333 人、うち 196 人が幹部・専門職である。今までいすゞ車の販売・サービス業を 14 年、および農産品輸出(コーヒー・ゴマ)を行い、6 州に支店をもっている。過去に Sino Truck も輸入したが、現在はいすゞ車の輸入・販売に専念している。新規事業として KAKI Motors を立ち上げ、いすゞの技術指導を受けながら、商用車の SKD 生産を準備中である(6 ユニットの組立ライン)。新工場の建設は終了し、これから機械を設置するところである。このほか、ショールーム、販売後のアフターケア・サービスや部品販売、車体修理、倉庫を含む施設をアテムガナ(アジ

⁵ 大阪府のものづくりビジネスセンター大阪(MOBIO)には、地場の中小企業の技術・製品を紹介する展示スペースに加え、同施設内に産学連携コラボオフィスがある。

スアババの西郊 25km、敷地面積 2ha)に設ける。2019 年 1 月に開所式を行い、2 月から組立生産を開始する予定である。投資資金の全てを KAKI Motors が負担し、いすゞは工場・施設レイアウトの提案、およびアフターケア・サービスの訓練(当面無料)を行う。ケニアの Isuzu East Africa 社や日本のいすゞ本社も訪問した。将来的には、いすゞとサービス協定を締結し、訓練・研修費用を含め負担することになる。組立工場はワーカー10 人で年 40 台のパイロット生産から始めて、3 年程度でフル稼働をめざす(生産能力は年 2500 台)。将来的にはスーダンや中央アフリカ等の近隣諸国への輸出も考えたい。アフターケア・サービスについては、まず本年 11 月に Kality 第 1 号店を開業し(1,500 m²:ショールーム、新車販売、部品販売)、その後、Kality 第 2 号店(5,000 m²)を整備の 2 段階で取り組む構想である。

KAKI 社によれば、最大の課題は外貨不足である。コーヒー・ゴマの輸出で 1,000 万ドルの外貨収入をあげているので、現時点では必要な輸入資材の 8 割は充足できているが、外貨不足により消費者の購買力が抑圧されている問題がある。将来的には農産品輸出を拡大して 2,200 万ドル程度の外貨を獲得したいと考えており、利益の 50%を商用車組立から、36%を農産品輸出から稼ぎ出すシナリオを描いている。税体系についても説明を受けた(ケニア報告の付録参照)。商用車の CBU(完成車)輸入は関税が 10%、付加価値税が 15%、withholding tax が 3%、物品税はなし。SKD 生産は部品関税が 5%であとは同じ。完成車と KD 部品にかかる関税差が 5%と小さすぎるという問題はあるが、現在は商用車の国内需要が高いため値段に関わらずつくれば売れる状況にあり、KAKI 社にとってはいまのところ深刻でない印象をうけた。

METEC グループの 2 つの主要企業を訪問した。これらは以前軍需工場だったものが、2010 年の再編で防衛省傘下の METEC グループの一部となった。なお METEC グループには、他にも農業機械、建設機械、自動車部品、エンジンなどを製造する企業が計百近くある。

Bishoftu Automotive Engineering Industry の Metafer Beshahwured 少佐兼副社長から次の説明をうけた。同社は 1983 年に設立され、当初は北朝鮮やロシアの軍用トラックや戦車の維持管理を目的としていたが、2010 年から METEC 傘下に入り、軍用と商用生産の両方を担っている。132ha の敷地に 8 つの工場をもち、約 3,400 人が働く大企業である⁶。エチオピアの自動車産業の育成をめざし、地場企業への技術移転や民間企業の能力が十分でない分野の事業を担っている⁷。

商用車では、かつてロシア・中国・ドイツ・イタリア企業など 10 社ほどと提携していたが、現在は Yutong Bus(宇通集団)、FAW(中国第一汽車集団)、Foton(福田汽車)の中国 3 社に絞っている。これは品質や人材育成面でパフォーマンスを評価した結果である。軍用車生産ではロシアやウクライナと提携している。アジスアババ市にバス 2000 台を提供しているため、様々な METEC バスが市内を走っている。バス設計は中国と共同で行い、部品は METEC が決める。部品を外国企業に発注することもある。1 日あたり(2シフト)の CKD 生産台数は、大型トラック 16 台(生産能力 22 台)、ピックアップ 10 台(生産能力 20 台)、バス 6 台(生産能力 10 台)である。溶接や塗装はするが、熱処理は METEC グループの他社がやっている。多様な車種を生産しているが、今、絞り始めている。日本企業は品質に優れているので提携に関心はある。

課題は外貨不足と中古車の大量流入である。中古車の 8 割強はドバイ経由でくるが、環境や燃料

⁶ 全従業員 3400 人のうち、15~20%が運転手や清掃担当等のサポートスタッフである。200 人が修士や大卒、他は College や TVET 卒業生である。

⁷ 同社はエチオピアの自動車産業振興を担う国策企業なので、民間との競合は避ける。たとえば、NA エンジニアリング社と Sino Truck の提携が軌道にのれば、当該事業には関わらない方針とのことだった。

効率で問題を起こす懸念がある。(KAKI 社できいたとおり)、CKD 生産企業は申請すれば免税 5%が得られるが、様々な書類を準備するのは煩雑なので活用していない。経営の自主性について質問したところ、提携先や人事は METEC 本部の決定事項だが、投資・事業計画は企業独自で決められるとのことだった。資金調達は METEC 本部を通じて行っている。

Akaki Basic Metal Industry では、Tesfatsion Desta 副大尉と Worka Bekele 副大尉から次の説明をうけた。同社は 1980 年代に設立され、鑄造を中心に機械加工・溶接・鍛造・熱処理などのワークショップをもち、官需による金属部品の特注生産を行っている。MIDI のウォルケネ所長やフィケルテ氏は同社出身である。従業員は 1,241 人。ダム、砂糖・肥料工場、農業機械などの大型公共事業用資機材の設計・製造のほか、軍用部品の製造も行っている。民間企業に委託生産を行うこともある。外国援助はうけておらず、全て政府予算で賄っている。現在の課題について質問したところ、既存設備が老朽化しており機械更新の必要性があること、外貨不足により原材料の化学薬品が入手しにくいことをあげた。FDI 流入に伴い繊維縫製をはじめとする産業機械の維持管理・修理を行う需要は高まると見込まれ、今後 Akaki 社においても、政府や軍関係の特注に限らず、民生用の産業機械の修理やスペアパーツ製造も行えるといわれた。

UNIDO のタデッセ氏に協力いただき、大野健一はトヨタの販売・サービス代理店である MOENCO 社を再訪した。前は経営問題を聴取したが、今回はワークショップや部品販売などの現場を見せていただいた。全体で 3.4ha。オフィス、ショールーム、訓練センター、部品倉庫・販売、社員食堂のほか、4 つのメイン建屋で定期点検、一般修理、ボディ&ペイント、洗車を行っている。63 のサービスベイ、39 のボディペイントベイをもつ。事故車のフレームをなおすための精密測定器など、最新機械もいくつか導入されている。ペイントはすべて閉鎖空間で行う。顧客は予約ベースで、定期点検なら同日ないし翌日には終了する。最大の問題は駐車スペースが満杯なことで、点検・修理済みの車が平均 150 台、8 日間ずつ滞留しているという。これは、政府・プロジェクト関係の車が多いので支払い手続きに手間がかかるためという。訓練センターでは TVET 卒業生から試験選抜し、2 年間の学習期間をへて MOENCO に採用する新卒プログラムのほか、従業員の追加研修、技術評価テストなども行う。教官は 4 名で、すべてトヨタのスペックに沿って教育・評価している。MOENCO の勤務環境がよいので従業員でやめる者はほとんどいないという。部品倉庫では、顧客は予約なしにきて順番待ちチケットをとったら数分で部品を購入・受け取りできるといい、実際タデッセ氏も自らの体験からその通りだといっていた。部品倉庫も整理整頓が行き届き、トヨタ方式が浸透しており、たしかに数分で顧客対応できそうだった。この倉庫からは、点検修理部門や全国支店への部品配給も行っている。

5. 工業省での繊維縫製セミナー

8 月 15 日(火)午前、工業省の会議室にて、工業省・JICA・GRIPS・UNIDO 共催のアパレル関連のセミナーを、日系繊維商社としてはトップの伊藤忠商事と連携して実施した。事前にアンバチュ工業大臣に表敬し、ボガレ国務大臣(繊維担当)が議長を務めた。参加者は、繊維産業開発インスティテュート(TIDI)、エチオピア繊維・縫製製造業協会(ETGAMA)、エチオピアカイゼンインスティテュート(EKI)幹部を含め、エチオピア・日本側あわせて 20 名強。本セミナーは、伊藤忠商事本社の田中裕也課長(繊維カンパニーのファッションアパレル第三部リテイル・クロージング課)と石丸志向氏(アフリカ総支配人付兼ヨハネスブルグ支店)のエチオピア訪問にあわせて企画したものである。伊藤忠商事からはグローバル・バイヤーの視点からみた繊維縫製業の生産・消費地シフト、アジア主要生産国の現状評価とエチオピアの立ち位置(「ベトナムとバングラデシュをベンチマー

クセよ」)、グローバル市場で成功するために不可欠な 8 つの KPI などについて発表があった⁸。また伊藤忠が支援した中国の Shenzhou International Group やベトナムの Sunrise Group の強化、素材の強化(ペルー綿花)、品質・生産性・競争力強化における日本型マネジメントシステムの重要性についてもお話しいただいた。

8 つの KPI に対しては、エチオピア側参加者から強い関心が示された。ほかにも、教育訓練内容と企業ニーズの整合性(外資と地場企業のニーズや訓練の違いを含め)、素材産業(天然繊維と化学繊維)の育成・誘致のあり方、賃金と生産性の関係および最低賃金の導入是非、マインドセット問題、顧客視点を導入した目的志向・実践的なカイゼンの必要性などについて、活発な議論が行われた。EKI のマコネン所長やセブレ副所長からは、EKI が取り組んでいる生産現場でのカイゼン普及やマインドセット変革をめざした国民運動の展開について紹介があった。

最後にボガレ国務大臣より、今回は日系企業と連携した最初のセミナーだった、伊藤忠から提起されたエチオピア企業の課題はすぐには解決できないが、今後、双方で努力をしていきたいとの発言があった。また、日系企業はバイヤー・サプライヤという商売関係を超えて、現地の企業や人材強化に取り組んでくれる点を評価すると述べた。エチオピアは農耕社会から工業化に移り始めたばかりで、ソフトスキルや勤労文化などの基礎的訓練が必要である。工業省は EKI と連携して、昨年からのカイゼンを選択的に産業別インスティテュートに導入している。投資誘致にも積極的に取り組み、工業団地建設や鉄道敷設(アジスアベバ〜ジブチ、ジブチ〜メケレ間)も進んでいるほか、エチオピアは欧州市場に近いので、日系企業との今後の連携に期待したいと述べた。

今回のセミナー開催では、UNIDO のタデッセ氏には、工業省への事前説明や日程調整において、彼がこれまでに培ったネットワークを駆使しての多大な協力と尽力をいただいた。深謝したい。

6. マルコス前駐日大使

マルコス・テクレ前駐日大使は、2016 年 1 月に帰国後、外務省新設の Foreign Service Training Institute 所長に任命された。首相任命だが外務省傘下である。ただし外務省では学位を出せないし設備がないので、公務員大学に兼任出向し、同大学の建物や寮や食堂をレンタルして同インスティテュートを運営している。外交・国際関係修士プログラム(公務員大学)と外交官育成プログラム(外務省)を提供している。規模が大きいのは後者である。具体的には、30 歳以下の学部・修士履修者から全国共通試験、外交・国際関係試験、面接の 3 段階で候補者をしぼり(選抜に毎年 8 ヶ月かかるという)、合格者には 1 年の座学と 1 年半の OJT(海外駐在)を課して、一等書記官レベルに育てていく。年 110 人の枠に 3000 人の応募がある。昨年 4 回生が入学したが、公務員大学との連携はこの 1 年である。また 2 年ごとに外交官を再訓練(5~7 週間)することになっている。エチオピアの外交官は、ケニアやウガンダと比べて訓練が足りない。すでに外交官となっている人々も知識が十分でない。

1 年めのコースは 100 近くあり、外交、法律、交渉術、ネットワーキング、経済、スピーチ、ディアスポラ・マネジメント、体操(軍事キャンプに入れる)等々さまざまである。英語をさらに強化するほか、第 2 外国語(仏・中・アラビア語から選択)を課す。専属スタッフは、私が所長、ほか次長、局長 2 名、アシスタント 3 名の 7 名体制でやっている。もちろん外務省役人や外部者を講師として動員し

⁸ 8 つの KPI 指標は次のとおり。①納期遅延率、②B 級品率、③ドキュメントと実際の数量の差異比率、④過剰・不足出荷管理、⑤顧客との日常コミュニケーションや対応システム、⑥販売国での検査率、⑦B 級品の在庫管理、⑧ CSR 評価。バイヤーはこれらを厳しくチェックして、サプライヤの選別や排除を行っているという。

ないとやっていけない。私も教壇に立つ。マネジメントより教える方が忙しくらいである。とくに外部講師のドタキャンに対しては私がうめている。どんな科目でも対応できるようにしている。教授法は一方的レクチャーではなく、テーマを課してのグループ学習である。今年度予算で教師陣8名の追加採用が認められた。役所とのやりとりは面倒だが、私はこの仕事が気に入っている。教えることは好きであり、現在 39 歳、あと 10 年はこのインスティテュートにおいて、組織の独立性を確保し、訓練プログラムを強化するのが私の夢である。

7. 次のステップ

エチオピア政府の体制と政策はまだ流動的である。9 月初旬の党大会後、新政権のアジェンダは経済政策にシフトする見込みである。また新聞報道によれば、政府省庁の再編・スリム化の可能性があるとされる。産業政策対話チームとしては、今後明らかになるであろうエチオピアの開発政策の方向性や優先課題を把握したうえで、適切なタイミングで、日本の産業協力について新首相や政府首脳との理解と承認を得ることがきわめて重要になる⁹。これには産業政策対話への積極参加、日系企業の誘致と現地企業とのマッチング、生産性レポートの執筆、ハンドホールディング支援、また関連する JICA 支援として輸出振興、投資促進・工業団地、中小企業・カイゼンを含む。JICA エチオピア事務所はもちろん、在エチオピア日本大使館や JETRO アジスアベバ事務所を含むオールジャパンによる協力を引き続きお願いしたい。

今回の産業政策対話ミッションのタイミングは 12 月または来年 1 月前半を予定したい。条件が整えば、(HLF にかわる)新枠組のもとで閣僚級の会合を開催することも考える。政府系シンクタンク再編の動きをふまえると、PSRC が何らかの形で関わることが望ましいが、事務局機能を PSRC におくのか、PSRC と EDRI による共同事務局とするのかを含め、検討が必要である。また名称を変更し(たとえば Development Policy Forum)、これを PSRC と EDRI がハイレベルの政策担当者向けに恒常的に開催するフォーラムと位置づけ、その枠組の中で、日本も産業政策に関連する議論を年 2 回実施することも一案と思われる。日本とのテーマは、当面は生産性レポートの進捗報告を軸にするのが適切と考えるが、ある段階で、JICA「産業振興プロジェクト」の他コンポーネント(輸出振興、投資促進・工業団地)の実施現場からの問題提起、およびエチオピア側による関連分野の報告を組み合わせる可能性も検討に値しよう。研究コーディネータの Kidu 氏に今後の進め方の企画案を依頼しており、今後それをもとにフォローアップしていく。

生産性研究については、すでに昨年より小作業を積み重ねているが、9 月上旬に契約締結次第、すみやかに本格稼働させたい。そして、10 月末頃に大野健一がエチオピアに出張し、PSRC・EDRI の研究チームとともに、生産性研究について主要なステークホルダーに説明し、彼らの視点や留意すべき 이슈 を拾い上げる機会を作る予定である。またアーメド PSRC 所長が強い関心を示している、生産性研究の Inception Workshop をこの時期、あるいは 12 月の産業政策対話のメインミッション時に行うことを検討したい(後者の場合は、閣僚級会合の場も活用していく)。生産性研究の重要コンポーネントである企業調査は 12 月～来年 1 月にかけて実施する予定だが、それに先立ち、PSRC/IPDC から対象企業に対して協力依頼レターを発出してもらうこととする。

⁹ アビイ首相は精力的に各国首脳や海外機関トップとの会見を行っている。本年 6 月にはアラブ首長国連邦のムハンマド皇太子がエチオピアを訪問し、10 億ドルの援助(贈与)と 20 億ドルの投資を約束した。7 月の米国訪問時には世界銀行や IMF トップとワシントン DC で会ったほか、8 月には英国国際開発大臣、ドイツ経済協力開発大臣が相次いでエチオピアを訪問、新首相と会見している。さらにアビイ首相は 9 月 1～4 日に中国出張し、北京開催の FOCAC に参加する予定である。日本としても(来年 8 月の TICAD VII を待たずに)、エチオピアへの産業協力について積極的に発信していく機会をもつことが望まれる。

実務レベル会合については、伊藤忠の繊維縫製セミナーはエチオピア側の具体的関心にマッチし、好反応がえられた。これを契機として、日系企業とのリンケージを通じた地場企業・人材のレベルアップをめざす官民協力へ発展していくことを期待する。また今後も、日系企業マッチングを念頭においた実務レベル会合(業種別セミナー)を実施していきたい。次の企画案として、エチオピアが重要視している自動車組立をテーマとして、GRIPS チームのケニア調査結果の報告、さらにはエチオピアに関心をもつ日系企業による報告を行うことも一案と考える。

ハンドホールディング支援については、BDS 事業がまもなく始まるので、早期に対象企業を確定し、専門家の投入スケジュールやカイゼン事業との連携方法、MIDI の役割などを決める必要がある。その際、日系企業とのマッチング推進の観点から、KAKIやMOENCOを候補に加えて、彼らの事業活動を支援する余地を残すかどうかについても検討する必要がある。帰国後、すみやかにJICA や BDS コンサルタントと詳細を調整していきたい。

以上

別添: 日程・面談先

日程・面談先

- 8月12日(日) アジスアベバ着。キダネマリアム PSRC リードリサーチャー兼コーディネータとスケジュール確認と事前打合せ。名古屋大学山田肖子教授と生産性調査に関する打合せ。
- 8月13日(月) MIDI にて、デレジェ副所長およびフェカルテチームリーダーと本邦研修のフォローアップと今後の取組に関する会議。欧州三井物産ナイロビ支店の宮本和昌マネージャーおよび、同東京本社駒月新也氏と、昼食を交えた意見交換会。KAKI 社(いすゞ)訪問。
- 8月14日(火) METEC グループの Bishoftu Automotive Engineering Industry 社と Akaki Basic Metal Industry 社の工場視察。キダネマリアム PSRC 研究員と生産性調査にかかる契約に関する打合せ。
- 8月15日(水) ラディソンホテルにて、伊藤忠商事のセミナー登壇者 2 名(繊維カンパニーファッションアパレル第三部リテイル・クロージング課 田中裕也課長、およびアフリカ総支配人付開発担当兼ヨハネスブルク支店 石丸志向氏)と事前打合せ。その後、工業省でアンバチュ工業大臣および繊維担当のボガレ国務大臣を表敬。引き続き、ボガレ国務大臣が議長のもと、アパレル関連セミナーを開催(工業省・JICA・GRIPS・UNIDO 共催)。エチオピア側は繊維産業開発インスティテュート(TIDI) セレン所長、業界団体のエチオピア繊維・縫製製造協会(ETGMA)、日本側は伊藤忠東京・大阪本社から前田慶一氏、中村公俊氏、同社現地事務所のエレニ駐在事務所長氏、アメハ副所長、日本大使館、JICA、JETRO から全体で 20 名強の参加。伊藤忠商事からグローバル・バイヤーの視点からみた繊維縫製業の現状や、アジア主要生産国の現状評価とエチオピアの立ち位置等についてプレゼンし、意見交換を実施。午後、GRIPS チームのみ PSRC と生産性調査の契約に関する打合せ。夕方、EDRI にてヨハネス所長およびムルシニア研究員を含む EDRI 研究者と面談。
- 8月16日(木) アジスアベバ大学のダニエル教授と意見交換。PSRC にて、ムル EDRI シニア研究員およびキダネマリアム PSRC 研究員と生産性調査に関する調査内容や活動計画に関する打合せ。JICA 関係者と夕食会。
- 8月17日(金) アーメド PSRC 所長およびヨハネス EDRI 所長と面談。その後、大野健一による、PSRC と EDRI 研究者の能力向上のためワークショップを開催。30 人以上の研究者が参加のもと、アジアの開発政策シンクタンクの好事例を紹介する講義と意見交換を実施。夕方、JICA 事務所にて栗田企画調査員から民間セクター分野の事業動向の情報共有、引き続きラップアップ会合を実施(田中次長、菊間職員、栗田企画調査員、および片井課長同席)。
- 8月18日(土) 名古屋大学山田教授と生産性調査に関する打合せ。
- 8月19日(日) ナイロビへ移動。
- (以下、大野健一のための行程)
- 8月23日(木) 夜アジスアベバ着。ヒルトンホテル滞在。
- 8月24日(金) 報告書、出版会合の準備等の作業。
- 8月25日(土) アルケベ大臣と出版関連の打合せ。

- 8月27日(月) MOENCO のアフターケア・サービス、修理工場へ UNIDO 東京タデッセビジネスアドバイザー同行のもと、視察。ムル EDRI シニア研究員およびキダネマリム PSRC 研究員と生産性調査の打合せ。ホテルにて、アミノ社の花卉調査団と意見交換。
- 8月28日(火) アルケベ氏主催の出版会合イベントに参加。
- 8月29日(水) アルケベ氏主催の出版会合イベントに参加。
- 8月30日(木) 公務員大学にて、マルコス Foreign Service Training Institute 所長(前在京エチオピア大使)との面談。夜、アジスアベバ出発。翌日成田着。