

エチオピア出張報告（第4回）

2009年6月8日
GRIPS 開発フォーラム

2009年5月31日～6月5日に、GRIPS 開発フォーラムの大野健一、大野泉、細野昭雄の3名は、JICA の派遣によりアジスアベバを訪問した。JICA 本部からは黒木理事、産業開発部の稲村次長、上田国際協力専門員、水沼氏、およびアフリカ部の広瀬氏、OECD から本間氏（NEPAD-OECD アフリカ投資イニシャティブ）がこのミッションに参加した。さらにこれまでと同様、駒野大使をはじめとする在エチオピア日本大使館およびJICA エチオピア事務所の皆様には多大の協力と積極的な参加をいただいた。

今回の主目的は、昨年7月のメレス首相の要請に基づき漸次準備を進めてきたJICA プロジェクト（「政策対話」と「企業の生産性向上（カイゼン）」の2コンポーネントからなる）を正式に発足させ、その第1回ハイレベルフォーラムを開催することであった。またそれに関連して、カイゼン案件のS/W締結、緒方JICA 理事長のメレス首相宛書簡の手交、関係省庁・団体・ドナー・企業等への訪問と意見交換が行われた（日程・面談先は別添1を参照）。

1. ハイレベルフォーラム（HLF）

6月2日、アジスアベバのシェラトンホテルにて、エチオピア開発研究所（EDRI）とJICA 共催により、上記プロジェクトのローンチングのためのHLFが開催された（駒野大使、JICA 黒木理事、ヌワイ首相経済顧問、タデッセ貿易産業省国務大臣が議事。詳細アジェンダは別添2を参照）。午前のクローズドセッションでは「政策対話」コンポーネントに関連して、GRIPS の大野健一からはエチオピアの開発政策の根幹をなす「農業発展主導型工業化」（Agricultural Development Led Industrialization、略ADLI）についての報告、貿易産業省（MOTI）タデッセ国務大臣からは工業化戦略の現状と課題についての報告があった。企業・研究機関も招待しての午後のオープンセッションでは、「カイゼン」コンポーネントに関連して、エチオピアで実施されつつあるBusiness Process Re-engineering（BPR）およびBenchmarkingの現状についてのMOTIの報告に続き、日本側からカイゼンに関する以下の一連の報告があった。GRIPSの細野教授は日本におけるカイゼンの歴史と中南米への適用、JICAの上田氏はJICAによるカイゼン支援の諸例、OECDの本間氏からはインドネシアの金属加工（鋳造）へのカイゼン導入の具体例が報告された。GRIPSの園部教授からはビデオメッセージが寄せられた。またJICA黒木理事からは、いずれのセッションにおいても冒頭の基調講演で本プロジェクトの経緯、内容、これからの予定に関する説明があった。

大野は午前のセッションで、「農工間の密接な投入産出関係を主動力として産業構造の高度化を達成する」戦略をCore ADLIと定義すれば、そのような形で工業化を達成した国は世界に見当たらないと述べた。たしかに、工業化に先立ち農業が一定の発展をみせたり、農業が外貨や課税を通じて工業に投資資金を提供したり、農業から工業へ労働が移動すると

いった例は多く存在する。だがより狭義に、自国の農産物を原料とする工業が基幹産業として大いに発展し、工業国となり所得を大幅に高めたというケースはほとんど見当たらない。この事実を鑑みて、エチオピアの工業化戦略は Core ADLI を基礎としながらも、より広い政策空間の中で追求されるべきこと、また「輸出志向」「労働集約」「国内資源利用」といった政策要請も柔軟に適用されるべきことを主張した。これに対し、エチオピア側のハイレベル参加者からは農業自体の戦略的重要性、現在も Core ADLI が有効であること、ADLI 戦略はあと 10～15 年程度は堅持すべきことなどがそれぞれ主張されたが、後述の首相や蔵相との会見も併せて考えると、ADLI の意義についての合意は政府内に必ずしも存在しない感を受けた。なおこの後の政策対話や意見交換を通じて、大野が提言した政策空間の拡大はエチオピア政府内ですでに進行中であることが判明した（次節）。

午後のセッションでは、カイゼンの内容、歴史、途上国への適用などが多面的かつ具体的に提示された。参加した企業、業界、大学からは多くの質問が出され、また「非常に感銘を受けた」「わが社にも是非導入してほしい」「本校も何らかの形で貢献できないか」といった積極的発言が相次ぎ、カイゼンに対するエチオピア側の関心と期待の高さがうかがわれた。聴衆からは、ボトムアップ参加型のカイゼンの成否はその国の「文化」に依存しないか、現在実施されているベンチマーキングや BPR との関係はどうか、といったきわめて実践的で興味深い問題が提起された（これらは、我々が準備していったカイゼン入門冊子でも考察した問題である）。なお、少なくとも MOTI を中心とする政策担当者やカイゼンチーム（後述）の中では、カイゼンの概念・特徴はもちろん、エチオピアの文脈でそれが他手法といかなる相違や補完性があるかについての検討がかなり進んでいるようである。この点は首相についても同じである（以下参照）。

2. 開発政策の「方向転換」

前述の通り、エチオピアの開発戦略の根幹は 1990 年代前半に構想された ADLI である。2002/03 年からの SDPRP（3 カ年計画、第一次 PRSP に相当）では、Core ADLI の精神に基づき小農に対する生産支援（技術普及員、種子・肥料、灌漑、マーケティング等）が実施された。その後、2005/06 年からの PASDEP（第二次 PRSP、より強いオーナーシップをもった 5 カ年計画）では、小農支援のみに頼る政策の限界が認識され、政策空間は農業・輸出中心から民間セクター開発（PSD）や商品農業へと拡張された。また 2002 年の「工業発展戦略」では、業種としては農産品加工、皮革、繊維の 3 つが優先業種に選ばれた（その他に建設・中小企業も優先分野）。

今回のミッションで明らかになったのは、最近になって開発政策のスコープがさらに拡大されつつあるということである。具体的には、上記の 3 業種に加えて、鉄鋼・セメント・ガラス等を含む建設資材、金属加工、化学、薬品などの輸入代替産業が優先業種として急速にクローズアップされつつある。我々との会見でメレス首相は、次期 PASDEP では、従来の優先業種と併行して輸入代替産業をしっかりと書き込まなければならないと明言した（後述）。こうした政策空間の拡大を、大橋世銀所長はわれわれとの意見交換の中で、開発政策の「方向転換」と呼んでいた。

この方向転換は、スフィアン財務経済開発大臣によれば「政府内で過去 2 年間議論されてきた」結果であるとのことであった。いっぽう輸入代替の導入は、世銀を含む外国側から先に提起されたという見解もある。それはメレス首相の事実上の顧問であるコロンビア大 Stiglitz 教授からの勧告である、あるいは昨年 12 月に世銀がエチオピアに招聘したハーバード大 Rodrik 教授の提言（エチオピアは輸入代替も含めてより広い産業政策をとるべき）や世銀チーフエコノミスト Justin Lin の同様の発言が契機となったという話も聞いた。さらには、昨年来の外貨危機の中で輸入抑制・外貨節約の必要に迫られての政策調整ではないかという憶測もあった。真実は不明だが、政府内で以前から存在していた政策修正論が、これらの外的要因によって明確な形をとって浮上してきたものと見ることもできよう。かつてワシントンでは否定的な文脈でしか語られなかった輸入代替が、いまや世銀や米国エコノミストによってむしろ積極的にエチオピアに推奨されているという事実は興味深い。世銀は 2009 年 5 月に理事会で財政支援型の Protection of Basic Services (PBS) II を承認したが¹、PBS II を供与する際にエチオピア政府と取り交わした Policy Letter には上記の政策方向転換をモニターしていく旨、記されているとのことである。

政策空間がここまで拡張され政策手段の自由度が高まってくると、エチオピアの開発政策は Core ADLI から事実上大きく逸脱することになる。同国の開発課題および政策体系は、市場経済化と国際統合に取り組む「普通の途上国」が直面するものとほぼ同じものに回帰したといえよう。

3. メレス首相との会見

6 月 4 日午後、ミッションは駒野大使とともに首相官邸にてメレス首相と 2 時間近く会談した。昨年 7 月来、我々にとっては 5 回めの面会であった。まず駒野大使より HLF の報告があり、カイゼン案件は S/W 締結を終えてコンサルタントの現地作業が 8 月より始まる旨の説明があった。

政策対話に関し、大野健一は、①貿易産業省タデッセ国務大臣の下に実務レベルのカウンタパート・チームを設置してほしいこと、②次回（8 月下旬ないし 9 月下旬）のテーマとして「工業化戦略の横断的課題（cross-cutting issues）」と「政策策定・実施のための組織」を議論したい、の 2 点を提案した。首相はいずれにも同意したが、政策対話については実務レベルのみならず、より重要な「政策レベル」（関連諸省の大臣・国務大臣）に対しても実施するようにとの要請があった。

首相は ADLI を説明して、これは農から工へと成長主軸が変遷するという時間的な概念で

¹ Protection of Basic Services (PBS) Program Phase II Project は、2009-2011 年の 3 年間で対象として、地方政府を通じた基礎サービスデリバリー強化・拡充を財政支援により支援するもの。世銀 (IDA) 支援は合計 540 百万ドル（うちグラント 309.78 百万ドル、融資 230.22 百万ドル）で、他に 10 ドナーが 737 百万ドルを供与する予定 (AfDB、オーストラリア、イタリア、カナダ、英国 DFID、EC、アイルランド、オランダ、スペイン、独 KfW)。PBS Phase I (2006-08 年) は、2005 年の総選挙後の騒乱後、それまで供与していた一般財政支援を再編成し開始した経緯がある。

はなく、農工いずれのセクターが成長の主動力であるかというウエイトに関わる概念であるとした。その上で、経済的にも政治的にも、農業発展は持続的成長を実現するために不可欠であるとした。その理由として、①要素賦存の観点から、資本が不足で労働が豊富な我が国では後者に貯蓄や外貨の多くを期待せざるを得ない、②需要の観点から、成長にはGDPの過半を占める内需の増加が重要、かつ農村は国内で製造できる単純な製品を受け容れられる、③政治経済の観点から、成長果実を広く農民にも分け合うことが社会の安定と統合のために必要、の3点を指摘した。

優先分野が輸出から輸入代替へと拡大しつつあるが、これは開発戦略の変更であるかとの当方の問いに対し、首相は、基本的戦略は不変だが強調点がシフトしているのだと回答した。輸出部門は外貨獲得のみならず、技術・品質・生産性を高めるという意味でリーディング産業である。世界市場で競争する企業があれば、それと国内市場で競争する企業もレベルアップを迫られる。実際に輸出するか否かに関わらず、こうした間接的競争により経済全体に競争圧力が波及する。エチオピアはこれまで政策支援能力が限られていたから、まず輸出部門＝リーディング産業を集中支援し、それを通じて経済の活性化を図った。輸出企業の競争力はまだまだだが、それでもこの5～6年で多くのことが達成された。

今ようやく我々は民間部門支援の方法を理解した。工業化の道においてどこに山があり谷があるかの地勢(Terrain)がはっきり見えてきた。その道を通り切るための道具もわかってきた。ベンチマーキングとカイゼンはその重要な道具である。マーケティングも然り。ゆえに我々はこれからより幅広い政策支援をすることにした。すなわち輸出に加えて輸入代替も支援する。これまでリーダー(輸出産業)はリードしておらず、フォロワー(国内産業)は眠っていた。それが現在の外貨危機を招いた。これからは輸出と輸入代替の両者を支援していく、このことは次のPASDEPに書き込まなければならない、とのことであった。

融資・インフラ・投資環境は重要だから我々も努力をしてきたが、これまで出来なかったのは、企業の生産能力を高めることだ。ベンチマーキングはその1つの道具で、パイロットからスケールアップしていくというそのやり方はマスターしたつもりだ。ただし発見されたギャップの克服には専門性(Expertise)が要求される。他方カイゼンは、低レベルから始められるし専門家でない普通の人間にも出来る。そして終わりが無い。カイゼンに必要なのは専門性ではなく創造性(Creativity)である。これは我々にもとりつきやすい。革靴製造のPeacock社ではベンチマーキングにより諸問題を洗い出し、そのうちカッティングに対して外国人専門家の支援で目標を達成した(300カット/人)。だが製造工程全体は改善していない。カッティングの専門家しか動員できなかったからだ。これでは靴生産を効率化したことにはならない。また、経営者が政府にいい顔をするために、ベンチマーキングをいやいや導入しても効果はない。

河床の石を取り除くことを考えると、私はカイゼンとは目に見える一番大きい石をまず取り除き、流れを少し速め、次に出てくる石を取り除く、といったことの繰り返しとされている。ベンチマーキングは、最初にすべての石の位置を把握して地図を作り、マスタープランを設計して除去作業にとりかかるようなものだ。

当方から、カイゼンへのエチオピア側の期待があまりに大きいことにやや危惧を感じることも、またカイゼンの弱点は時間がかかること、逆に長所はやる気と能力を（投資資金なしに）引き出せることであるとコメントした。

首相は引き続き、JICA のカイゼンプロジェクトでは 30 のパイロット企業のすべてが何らかの成果を出し、一部はよい成績を出し、さらに数社（3～6 社？）は劇的（spectacular）な結果を達成することを望むと述べた。また日本人コンサルタントが入る前に、ある企業にカイゼンを自分でやってみよと命じたとのことである。眼前の大きな石から始めよと。ところがその会社は掃除や 5S ではなく、厚い TQM マニュアルをウェブからダウンロードしていた。工場の床がきたないままで、TQM とか JIT とかそんな難しいことをやろうとしても意味がない、加減を知る前に微積をやろうとする大間違いであるとのことであった。

このあと、鉄鋼を含む輸入代替産業についての議論があった。最後に、ドナーや外資のインフラプロジェクトにおいては、案件を細分して、国内企業が一定の競争力をもつ部分についてはそれを最大限使うこと、エチオピア人に関連トレーニングを実施することを条件として課すとの説明があり、具体例としてアジスアベバ＝ジブチ鉄道（インド）、風力発電（ドイツ）、水力発電（中国）、アジスアベバ＝ケニア鉄道（中国）などが挙げられた。

このほか政府要人としては、ヌワイ首相経済顧問（6 月 1 日）、スフィアン財務経済開発大臣（6 月 4 日）、タデッセ貿易産業省国務大臣（6 月 1 日、4 日）ともそれぞれ個別に会見した。ヌワイ顧問からは、産業支援・保護の漸次的撤廃と競争力向上がリンクした明確な政策ロードマップ、および全業種をカバーする工業マスタープランの必要性の指摘があった。スフィアン大臣からは、MOFED も政策対話に積極関与する意向であること、輸出振興インセンティブにはパフォーマンス評価が必要なこと（繊維・皮革は十分成果を出していない、繊維についてはとくに Disaster である）、ADLI 等の政策文書は書き換えられなくても政策の中身は着実に変容していること、などの発言があった。

4. 政策対話

我々（大野健一・泉、細野）が担当する政策対話は、次期 PASDEP へのインプットをもってその成果とすることとしていたが、現地の政府関係者、JICA、他ドナーなどからは、PASDEP はエチオピア政府が強いオーナーシップをもって執筆するかなりクローズドな文書であり、日本だけがその過程に入り込んで直接意見を述べることは難しいという見解が大半であった。これに鑑み、1 年めの政策対話は、工業化戦略をテーマとしてハイレベル（関係大臣・国務大臣）と実務レベル（MOTI チーム）を対象として並行して実施し、PASDEP 作成のために MOTI が MOFED に送付する工業戦略章案（2009 年 12 月頃まで）、およびその後 PASDEP の方針に沿って MOTI 内で作成する工業化 5 カ年実施計画（2010 年 5 月頃まで、ただしこれらの時期は変更がありうる）に対してインプットすることにより、間接的に PASDEP およびその実施に関与していくことをめざす。

政策対話の実務レベルのカウンタパート・メンバーは、タデッセ国務大臣を長としエフレム

国務大臣顧問を含む数名とし、人選については MOTI 側に任せる。

またメレス首相およびスフィアン財務経済開発大臣のいずれからも、「政策レベル＝ハイレベル」の政策対話を強化すべきとの要請があった。これに応えるために、次回からは関係閣僚を HLF に招聘し、出席できない省があれば別途個別に会談を設定するという形をとることとする²。なおスフィアン大臣によれば、開発政策策定はヌアイ首相経済顧問、MOFED 大臣、MOTI 大臣、中央銀行総裁などからなる「経済チーム委員会」 Economic Team Committee が担っており、このチームは世銀や EU ともリトリートの形で政策対話をしているとのことだった。一方、首相主宰の「輸出振興委員会」 Export Steering Committee は、輸出目標の達成状況のモニタリング、問題の特定・解決方法の検討など政策を実施する場であって、政策策定の場ではないとのこと。

また政府外の研究者や専門家との実質的議論を深めるためにも、これからは我々の議論をセミナー形式で彼らに提示することとする。具体的には、今回は、会員 1500 名を擁し政府からは独立した学会である「エチオピア経済協会」(EEA) をパートナーとするセミナーを企画する。テーマは原則として、政策レベルおよび実務レベルとの政策対話と同じものとする。同協会の Woldy Amha 理事長および Kibre Moges 上級研究員にはすでにこの件を提言し、前向きな反応を得た。同理事長によれば、ヌワイ顧問・スフィアン大臣をはじめとする政府と EEA の関係は、政治的攻撃でなく純粋な科学的分析の提供を行う限り問題はなく、むしろ歓迎されようとのことであった。Kibre Moges 氏を長とする EEA 産業貿易チームには、ADLI の農業や輸出の枠をこえて、各重要産業につき明確な分析・提案・ロードマップをもつ振興政策が打ち出されるべきと主張する研究がある。

6 月 4 日のメレス首相およびタデッセ国務大臣との会見（上述）をふまえ、政策対話コンポーネントは、8 月下旬または 9 月下旬に開催予定の次回 HLF のテーマとして「工業化戦略の横断的課題」と「政策策定・実施のための組織」を取り上げる方向で進めていく。前者では、グローバル化時代の産業ロードマップ策定に資する東アジアの経験を提示する（例、輸入代替戦略の留意点、民主導・官支援の PPP 原則、民活と組み合わせられた地域開発、先行国における中小企業支援メニュー、カイゼンや中小企業診断士、産業クラスター論、TVET における産学連携、東アジアとアフリカの相違点など）。後者では、重点施策や工業化戦略の策定・実施のための調整モダリティを東アジアの事例を交えて紹介したい³。

5. カイゼン

昨年 12 月の JICA・GRIPS チームによるエチオピア訪問後、メレス首相の指示をうけて、本年 4 月に MOTI 内にカイゼン案件のカウンタパート・チームが設置された。同チームは MOTI の金属製品開発センター (Metal Products Development Center) 所長のゲタフン氏

² 今回の HLF には招待にもかかわらず諸事情により MOFED の参加はなかったが、駒野大使により別途アレンジされたスフィアン大臣との会見では、MOFED は優先業種、特に輸出振興企業に税優遇措置を講じており、この有効性を評価し、効果的な産業支援策を検討するうえで同省として政策対話への参加に関心があると述べていた。

³ タデッセ商工省国務大臣によれば、食品加工産業マスタープラン (UNIDO と FAO の協力を得て策定、ドラフト段階) の策定過程で、農業・農村開発省との調整は容易でなく、改善する必要があるとのこと。

を長とし、20～30才代の意欲あるスタッフ計10名で構成されている。現在、彼らは MOTI の原局部門（金属製品、食品加工、繊維・縫製、皮革・皮革製品、化学）及び関連組織（民営化・国営企業監督庁）に所属しているが、案件開始後はフルタイムでカウンタパートとして活動するとのことだった。

今回のミッション中の6月4日に、佐々木 JICA 所長とタデッセ国務大臣の間でカイゼン案件の S/W 調印が行われた。JICA は、8月下旬の現地活動開始をめざしてコンサルタント選定・契約などの手続きを進めていく予定である。また、案件開始に先立って、ヌアイ顧問やゲタフン所長がチュニジアやエジプトを訪問し、JICA が実施中の類似案件を視察する可能性も検討中とのことであった。

SW 調印に続く意見交換を通じて、カウンタパート・チームは既にカイゼンについて基礎知識をもち（4月に JICA Net による遠隔研修にも参加）、BPR やベンチマーキングとの違いや補完性を理解していることが分かり、彼らの強い意欲を改めて確認した。我々も GRIPS が作成したカイゼン入門冊子や関連資料を提供した。パイロット企業の選定基準については、日本側から企業経営者のコミットメントを最重視すべき、(国営企業は排除しないものの)民間企業を中心にすべきなどの提案を行った。ゲタフン氏はこれに理解を示したうえで、カイゼンを国営企業民営化を準備する道具としても考えたいと述べた。メレス首相やヌアイ顧問が、カイゼンを産業支援・保護策の漸次撤廃にリンクして企業自身の生産性向上能力を醸成する道具とみなしている点は上述したとおりである。以上より、エチオピア政府は本案件を、開発政策の中できわめて重要かつ戦略的な政策手段として位置づけていることが明らかである⁴。

加えて、カイゼン・プロジェクトチームの2名（Yirgalem、Hailekiros）が所属する「繊維・皮革開発センター」（Textile & Leather Development Center）を訪問した。同センターは、繊維・皮革部門の国営・民間企業に対し、個別企業ごとに年間輸出目標の達成状況を毎月モニタリングするとともに、企業支援・問題除去のサービスを提供する政策レベルの One Stop Shop の役割を果たしている。なお繊維や皮革の「インスティテュート」は同センターの傘下であり、実施レベルの研修や品質検査を提供している。同センターは昨年6月に MOTI 内の繊維皮革局を増員拡充する形で発足し（法的には2年前から存在）、これにより職員数は6～7名から約60名へ、予算は約10倍に増加した。月例の輸出振興委員会は7～8割の時間を繊維・皮革部門の検討に費やし、商工大臣を通じて輸出実績や問題などが首相に報告され、首相からフォローアップ事項や調査依頼等の具体的な指示がくるとのことである。このように、工業発展の初期段階において、業種別マスタープラン実施のために人材・資源を集中し、優先業種に属する個別企業を強力に支援・指導する体制を敷いている点は大いに評価すべきである。同時に、現水準のきわめて手厚い支援・保護は時限的であるべきで、最終的には各企業の自立・差別化による政府支援からの卒業が課題になるであろう。その意味でも、JICA のカイゼン案件は、経営者から従業員まで全社的に自発的な改善

⁴ 今回訪問中、タデッセ大臣から、いずれはカイゼン Institute のような組織を設置したいという趣旨の発言が一度ならずあった。その真意、現実的可能性はともかく、こうした発言はエチオピア政府の、JICA カイゼン案件に対する強い期待と関心を反映していると思われる。

努力を促す方法として、重要な役割が期待されている。

我々は繊維縫製業協会（ETGAMA）の事務局長とも面談した。ETGAMA は 2003 年に設立された業界団体で、技術・政策・マーケットの 3 面で会員企業を支援している（エチオピアの繊維・縫製企業の約 8 割にあたる 60 社が会員）。現行の活動はドイツ GTZ から協力を得て策定した「3 ヶ年経営戦略」（2009～11 年）に沿って実施されている。なお、綿花・繊維・縫製 5 ヶ年開発マスタープランは中国の China Textile Planning Institute of Construction(CTPIP) の支援で 2005 年に策定されたが、あまりに野心的な輸出目標を掲げるなど、その有用性には疑問の余地がある印象をうけた⁵。ETGAMA はこの策定過程において、情報交換は密に行ったが、内容決定に直接は関わらなかった。

6. その他

<EPG 会合>

在エチオピア外交団は様々な開発課題について分科会形式で活発に意見交換しており、駒野大使は 3 つの分科会のひとつ、Economic Partnership Group (EPG) の議長として、本年初から毎月 1 回の会合を主催している。我々は大使公邸の EPG 朝食会で、今回の HLF の概要を紹介する機会をいただいた。またドイツ大使及び GTZ 所長からは、やはり産業支援としてドイツが 2005 年から実施している大規模な協力 Engineering Capacity Building Program (ECBP) の進捗状況や課題についての報告があった（次項参照）。

<ドイツとの連携>

GTZ の対エチオピア支援はドイツ最大の二国間技術協力で、特に上記 ECBP は両国首相の合意のもとで開始され、能力構築省を主なカウンタパートとして、①大学改革、②TVET、③国家レベルの品質管理インフラ、④民間セクター開発支援に取り組んでいる。このうち①と②は GTZ のコンサルティング部門 (GTZ IS) が担当、GTZ は③と④を実施しているが、③と④だけでも約 150 名の長期専門家が派遣されている⁶。ドイツ大使によれば、民主主義が完璧ではない国へ多額の援助資源を投入しているという意味で、本件は政治的リスクも大きい協力であるとのことだった。GTZ 所長によれば、エチオピアでは数年前まで「民間」のイメージは悪く、政府が民間セクター開発に積極的に取り組むようになったのは最近のことである。ECBP は政府の意識改革、ビジネス環境の改善、ドイツや欧州企業とのマッチメーカー奨励、業界団体への支援などの点で、民間重視のために着実に貢献しているとのことだった。しかし一方で、変革への抵抗や内向き志向、政府の過剰介入、インフラ問題、外貨不足など克服すべき課題は多いと述べていた。

⁵ 報告書名は *Study Report on the Development Strategy for Cotton/Textile/Garment Sub-sectors*、対象期間は 2005-2010 年。ETGAMA 事務局長によれば、CTPIC 調査団はエチオピアで集中的にデータ収集をした後、分析や報告書とりまとめは中国で行うなど、本マスタープラン策定におけるエチオピア側の関与は限定的だった模様。

⁶ このうち④は、ドイツ企業とのマッチング、輸出関連企業のリエンジニアリング支援、商工会議所や業界団体への支援、金融アクセスへの支援からなる。なお、③と④に携わる約 150 名の専門家の所属は、GTZ が 86 名と最大で他は GED、CIM、DAAD、SES など。GTZ はこの大型技術協力のフォーカルポイントとなっている。詳細は GRIPS 開発フォーラムの 2008 年 10 月出張報告を参照。

このようにドイツはエチオピア政府にとってきわめて重要なパートナーであるが、そのドイツでさえも、次期 PASDEP 策定については、直接関与ではなく具体的な活動を実施していく中で得られる成果や教訓をエチオピア側にインプットしていく間接関与の方が現実的である、と述べていた点は印象深かった。

日本とドイツは、技術協力の重視、産業の中身への深い関心、民間部門への支援と公的部門の政策能力支援の同時併行など、開発支援アプローチに共通点が多い。エチオピアにおいてわが国は、すでに産業分野で多様な支援メニューを持つドイツと戦略的に連携していくことを真剣に検討すべきであろう。GTZ による大規模かつ包括的な支援の中で、JICA のカイゼン案件の優位性・補完性などについて日本としての明確な位置取りを考えることは重要である。切り口としては、たとえば GTZ が取組んでいるリエンジニアリングやベンチマーキングとの補完性、国家レベルの品質管理インフラ支援との連携などが考えられる。

<企業訪問>

GRIPS チームは、金属加工業に属する MARU Metal Industry を訪問。トラック・トレーラーの荷台貨装、工場建屋用の金属資材などの製造。1975 年に創業、トラック貨装は 1993 年から。これに加え、JICA チームは食品加工（パスタ類）や化学製品（シャンプー・石鹼等）を製造する企業も訪問した。

以上

別添

1. 日程・面談先
2. High-Level Forum on Industrial Development in Ethiopia, June 2, 2009 (Agenda), organized by EDRI and JICA

日程・面談先（GRIPS チーム）＊

- 5月30日（日） 東京羽田（前日夕刻発）から関空、ドバイ経由でアジスアベバ着
JICA との打合わせ（佐々木事務所長、安藤次長、野口企画調査員、
日野企画調査員他）
- 6月1日（月） Maru Metal Industry 社（トラック・工場建屋の金属加工）訪問、首
相府にてヌワイ首相経済顧問と打ち合せ・意見交換、貿易産業省にてタ
デッセ国務大臣と会見、大使公邸にて夕食会（ヌワイ顧問、タデッセ
国務大臣、他）
- 6月2日（火） アジスアベバ・シェラトンホテルにて、EDRI・JICA 共催によるハイ
レベルフォーラム
駒野大使、JICA 黒木理事、ヌワイ顧問、タデッセ国務大臣が議事
午前：政策対話に関するクローズドセッション
午後：カイゼンに関するオープンセッション
- 6月3日（水） 駒野大使公邸にて各国大使による Economic Partnership Group
（EPG）朝食会合に参加・報告、貿易産業省にて国務大臣上級顧問エ
フレム氏に面会・協議、世銀大橋所長と昼食意見交換会、エチオピア経
済協会にてキブレ・モゲス上級研究員（産業貿易担当）と面会、
アジスアベバ大学経済経営学部にてティラフン・テクル教授と面会（企
業経営技術指導の専門家）
- 6月4日（木） 貿易産業省にてタデッセ国務大臣と佐々木 JICA 所長によるカイゼン
案件 S/W 締結に参加、引き続き MOTI カイゼンチームと意見交換、
大使公邸にて駒野大使と打ち合せ、JICA にて内部打ち合せ（佐々木
所長、安藤次長、野口企画調査員）、首相府にてメレス首相と会見、財
政経済開発省にて、スフィアン大臣と会見、大使公邸にて、夕食会（ウ
オルディ・アムハエチオピア経済協会理事長、他）
- 6月5日（金） MOTI の繊維・皮革産業開発センターにて、イガラム氏、ハイレキロス
氏と意見交換、JICA にて内部打ち合せ（安藤次長、野口企画調査員、
Berihu 氏（EDRI、今秋より GRIPS 博士課程入学予定））、繊維縫製
製造業会（ETGAMA）にて Endalkachew 所長と面会
ドバイ、関空経由で羽田着（翌日夕刻着）

＊ JICA 黒木理事、広瀬氏（アフリカ部）は6月2日までアジスアベバ滞在。

** JICA 産業開発部チーム（稲村次長、上田国際協力専門員、水沼氏）は化学製品工場（6/3 朝）
食品加工工場（6/5 午後）視察等、一部日程は別行動。

High Level Forum on Industrial Development in Ethiopia

(June 2, 2009 at Sheraton Hotel)

Morning Session (closed), at Dashen Salon

9:30-9:45 Opening Remarks

by H.E. Mr. Ato Newai Gebre-ab, Senior Economic Advisor to the Prime Minister

by H.E. Mr. Kinichi Komano, Ambassador Extraordinary and Plenipotentiary of Japan to Ethiopia

9:45-12:30 Session 1: Development Strategy and Industrialization Policy

9:45-10:00 Keynote speech 1 on JICA's plan to policy dialogue and development study
by Mr. Masafumi Kuroki, Vice President, JICA

10:00-10:30 Keynote speech 2 on ADLI and future directions for industrial development
by Prof. Kenichi Ohno, National Graduate Institute for Policy Studies

10:30-11:00 Keynote speech 3 on the evaluation of current PASDEP focusing on industrial development and related sectors
by H.E.Mr. Tadesse Haile, State Minister, Ministry of Trade and Industry

11:00-12:30 Discussion or Q&A

12:30-14:00 Lunch

Afternoon Session (open), at Lalibela Salon

14:00-17:00 Session 2: Quality and Productivity Improvement

14:00-14:05 Introduction to the session by the chairman
by Mr. Tadesse Haile, State Minister, Ministry of Trade and Industry

14:05-14:20 JICA's plan to policy dialogue and development study
by Mr. Masafumi Kuroki, Vice President, JICA

14:20-14:40 The experience of Business Process Reengineering in Ethiopia
by Mr. Getahun Tadesse, Head of the Metal Products Development Center, Ministry of Trade and Industry

14:40-15:05 Benchmarking approach in Ethiopian manufacturing sectors
by Mr. Seleshi Lemma, Head of the Textile & Leather Industry Development Center, Ministry of Trade and Industry

- 15:05-15:20 Discussion or Q&A
- 15:20-15:30 Coffee Break
- 15:30-15:50 The Japanese history of quality and productivity improvement and the experience of JICA's project in Latin America
by Prof. Akio Hosono, National Graduate Institute for Policy Studies
- 15:50-16:10 The policy and experience of JICA's assistance in quality and productivity improvement projects in other countries
by Mr. Takafumi Ueda, Senior Advisor of Private Sector Development, JICA
- 16:10-16:30 The experience of JICA's project in Indonesia
by Mr. Toru Homma, Project Manager, NEPAD-OECD Africa Investment Initiative, Investment Division, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)
- 16:30-16:45 The cluster approach in Ethiopia (video message)
by Prof. Keijiro Otsuka and Prof. Tetsushi Sonobe, National Graduate Institute for Policy Studies
- 16:45-17:00 Discussion or Q&A