

# ビジネス・ものづくりのパートナー としてのエチオピア

二国間政策対話からみたポテンシャル



政策研究大学院大学 (GRIPS)

大野 健一

東京、2013年6月

# トピックス

---

- エチオピアとの産業政策対話
- ビジネス・投資のマイナス面
- ビジネス・投資のプラス面
- 製造業外資の現状と可能性
- 日系企業のユニークさ
- 企業の皆様への提言

政策対話の詳細は以下をごらんください

- [http://www.grips.ac.jp/forum/af-growth/support\\_ethiopia/support\\_ethiopia.htm](http://www.grips.ac.jp/forum/af-growth/support_ethiopia/support_ethiopia.htm)
- JICA&GRIPS、「アフリカ開発のための知的パートナーシップ: 日本とエチオピアの産業政策対話」、GRIPS冊子、2011年12月

# 日本とエチオピアの政策対話

2008年7月、アジスアベバでのIPD・JICAアフリカタスクフォース会合を機に、メレス首相がカイゼンと政策対話からなる二部協力を日本に要請。第1フェーズは2009～2011年、第2フェーズは2012年～現在。

## カイゼン(JICA支援)

- 30企業にカイゼンを導入後(第1フェーズ)、全国展開のために、Ethiopia KAIZEN Instituteの制度づくり・人材育成を支援中。

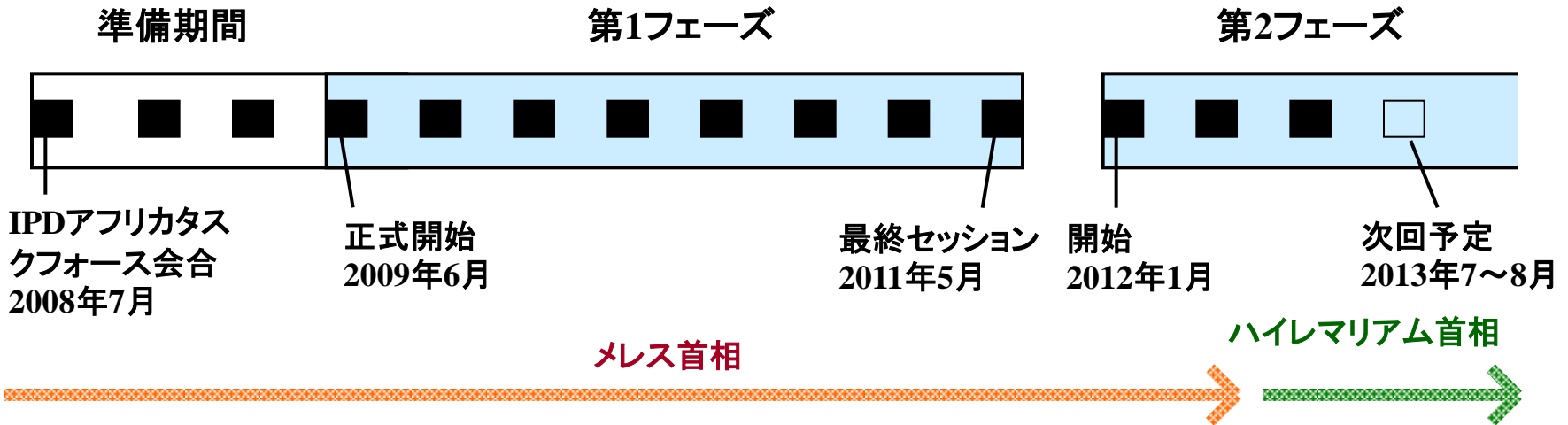
## 産業政策対話(GRIPS・JICA共同実施)

- 首相・閣僚・実務者の3層で、数ヶ月ごとに、これまでに14回実施。
- エチオピア政府の関心が高いテーマを選び、東アジア等の実例を調査・報告しながら、同国の現実を踏まえた実践的な政策討論を行う。
- 単なる議論に終わらず、実際の政策につなげるために、必要に応じてJICAやJETROの具体的支援を組み合わせる。

(IPDは、コロンビア大学のスティグリッツ教授が主宰する政策志向の研究会議、Initiative for Policy Dialogueの略)

# エチオピア産業政策対話 (GRIPS・JICA)

## 産業政策対話



## JICAの産業支援プロジェクト

カイゼン・フェーズ1  
(30社パイロットプロジェクト)

カイゼン・フェーズ2  
(制度・専門家づくりの支援)

鉄鋼・金属加工に  
関する調査

(ドイツと共同実施)

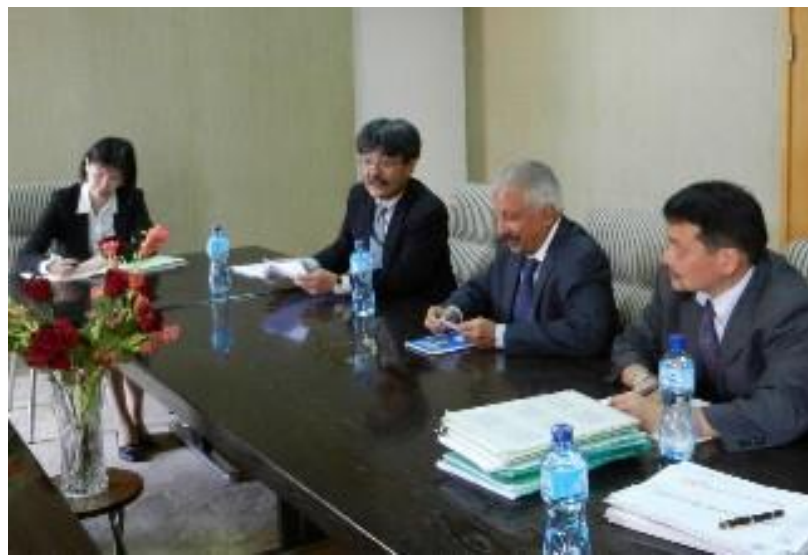
輸出振興  
(チャンピオン商品創造)

注、黒いボックスはアジスアベバにおける首相・閣僚・実務者との政策対話を示す。

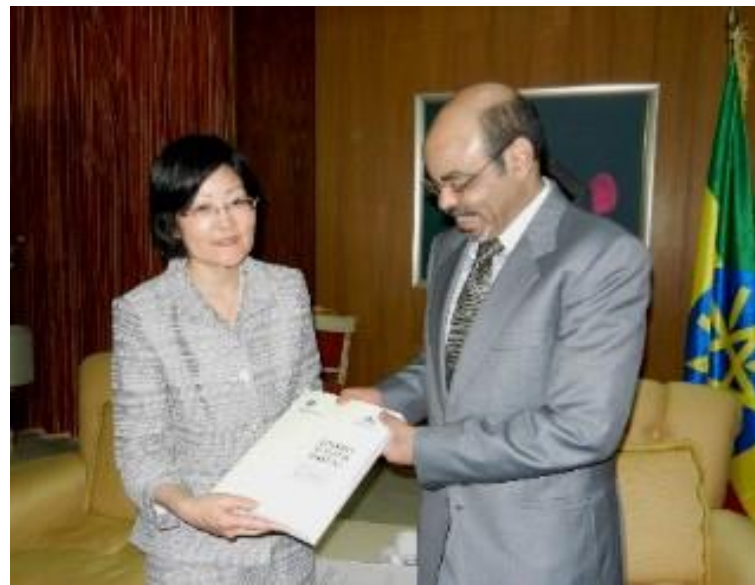


首相府にて

ヌワイ首相上級経済顧問との会合



JICAのカイゼン報告書をメレス首相に手交





ハイレベル・フォーラム(大臣・国務大臣との議論)



マコネン工業大臣との会合



財政経済開発省にて

# ハイレベル・フォーラムの議題

---

## 第1フェーズ

- 東アジアの産業政策(方法、組織、文書など、個別国調査報告)
- カイゼン概念とエチオピアへの適用可能性、カイゼン運動の国際比較
- 旧・新5カ年計画の評価と提言
- 鉄鋼・金属加工業の調査、など

## 第2フェーズ

- 輸出振興の強化、チャンピオン商品の創出
- 戦略的外資誘致(マレーシア、タイの担当官を招聘)
- 製造業外資とのリンクを通じる技術移転(予定)
- 次期5カ年計画に向けての政策手法と政策組織の改革(予定)、など

# 評価と感想

---

- 我々は、政策対話の相手を求めてアフリカの国々を回ったが、結局、準備が整いやる気のあったエチオピアに決めた(先方から要請が来た)。
- 政策対話を重ねるにつれ、首相や経済閣僚の方々の積極性と真摯さには脱帽である。ベトナム政府はとてもかなわない。
- このやる気に、政策の企画・実施における実行力が加われば持続的成長も可能。困難な道だが、日本はその家庭教師でありたい。
- 日本はエチオピアでは小援助国だが、世銀・欧米・新興国をはるかにしのぐ実践的・戦略的な協議ができていると自負。双方の真摯さ、率直さ、相互尊重によるものか。



# ビジネス・投資のマイナス面

---

- 最貧国であり民間経済が未発達——企業の能力不足、自給自足小農経済、電力・運輸などの未整備、等々
- 内陸国
- 天然資源は少ない(将来は可能性?)
- ビジネス環境は決してよいとはいえない
- 政策実行力が不足、トップはよいが有能な中堅官僚が足りない
- 産業政策が未熟(ただし学習中、アフリカの中ではよい)

# ビジネス・投資のプラス面

---

## 1. 政治的安定と外交的地位

- 不安定地域における安定のかなめ
- G20、COP会合、AU等におけるリーダーシップ
- メレス首相からハイレマリアム首相へのスムーズな政権移行
- 政策のブレなし——民主主義開発国家DD、農業発展主導型工業化ADLI、五カ年計画GTPを堅持

## 2. 産業に対する真摯な学習態度

- 国民性——まじめで忍耐強い、犯罪が少ない
- 農業・工業に対する政府首脳のやる気とオーナーシップ
- 東アジア(日韓台マレーシア等)をモデルとする国づくり
- Economic Business Diplomacy(外務省・関係各省・在外公館を動員しての必死の輸出促進・投資誘致)
- 優先業種への積極的支援(企業巡回、問題解決、インセンティブ、業種別インスティテュート、ODA・FDIの集中投下・・・)

# プラス面(つづき)

---

## 3. 日本の企業・政府に対する正当な評価と期待

- 貿易・投資・援助の量ではなく質を期待(知識、技術、制度、心構えの移転)
- カイゼンの全国展開・制度化への努力(JICA支援中)
- 日本市場向けチャンピオン製品の開発・日系企業誘致の努力(我々も支援中)
- 政策対話では勧告・提言に対して聞く耳をもつ(政策決定メカニズム、輸出戦略、投資誘致、零細小企業、個別業種育成・・・)

# 製造業外資の現状と可能性

- 製造業外資（建設・資源・エネルギーなどを除く）の誘致に関し、エチオピアの実績はアフリカの中では悪くない。トルコ、中国、インドなどから労働集約型軽工業の案件を多数誘致しており、その中には大規模生産も含まれる（日系は今のところゼロ）。
  - 規模ではアイカ社（トルコ）のニット製品（シャツ・パジャマなど）が大きい。製品はドイツのバイヤーを通じて欧米市場に販売されている。
  - 数の上では中国企業の進出が多い（2012年5月時点で登録372件、操業86件、その多くが製造業）。
- トップセールズによって、外資製造業企業を個別に誘致している。
- 重要企業には、大きな期待・要求を抱くと同時に、徹底的な支援・問題解決を実施。
- アクセス問題は突破できる—ジブチ港からアジスアベバまでトラックで2日。中級衣料品だと陸送費は商品価値の2%程度（14ftコンテナで3千ドル）。通関問題、荷抜き問題などがあれば、工業省が解決してくれる。
- モザンビーク、タンザニア、ガーナなどは政治安定と港湾があり、所得も高いのに、エチオピアほど製造業投資誘致ができていない。



Ayka社(トルコ系、  
ニット一貫生産、  
従業員5000人)

中国の「東方工業団地」、アジス南方



## 外資による 投資



# 現地の工場 (JICAによるカイゼン実施)



タイヤ工場



PVCパイプ工場



皮なめし工場

## 現地の工場

栄養フード&  
食用油工場



革靴工場





バラ温室栽培



職業訓練校(ドイツ支援)



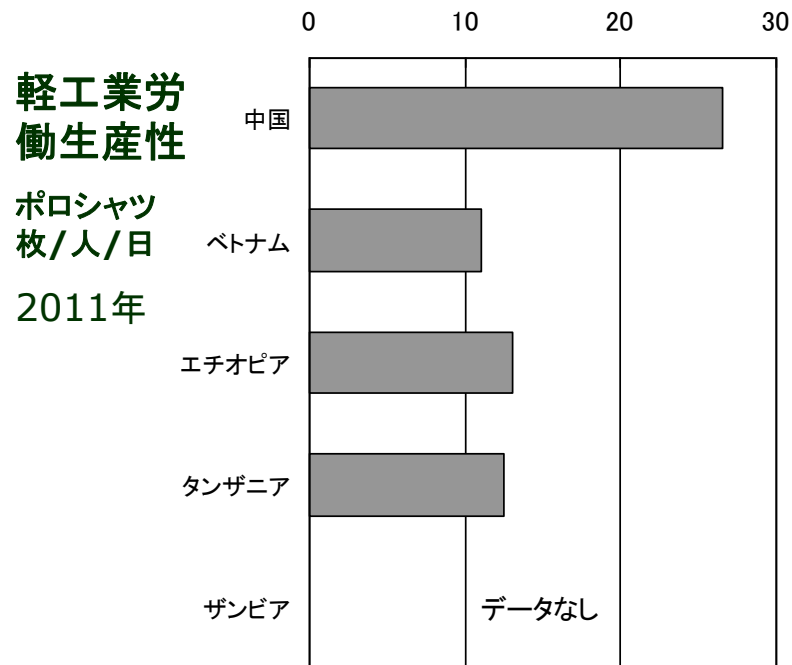
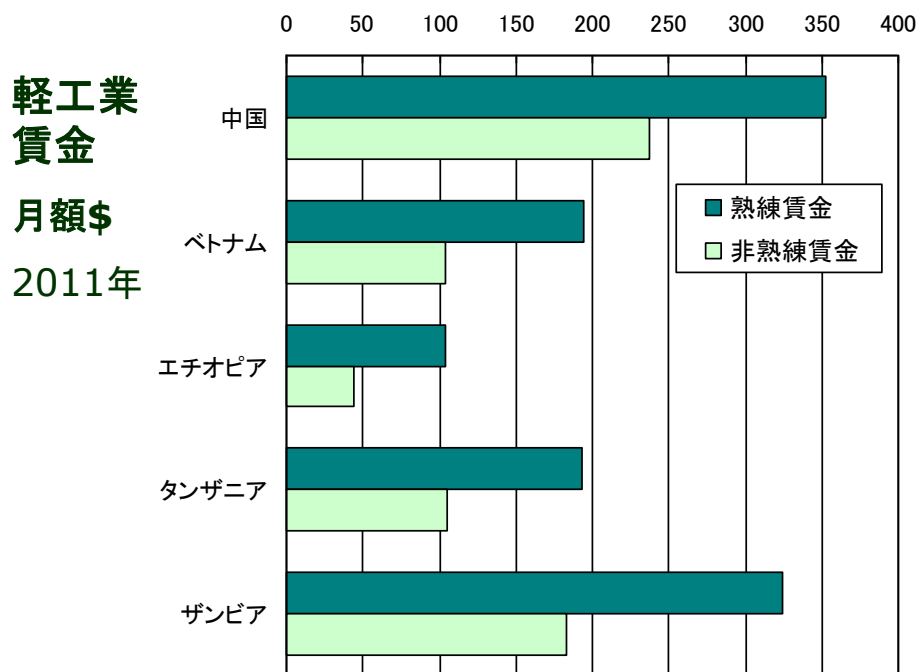
革製品工房





# 世銀報告「アフリカの軽工業」(2012)

- アフリカ(エチオピア・タンザニア・ザンビア)とアジア(中国・ベトナム)の軽工業を比較。とくにエチオピアを詳しく分析。
- エチオピアの軽工業5業種について、潜在性と課題を検討(衣料、皮革製品、木製品、金属製品、農産品加工)。
- エチオピア衣料の賃金は中国の1/4、ベトナムの1/2。労働生産性は中国の1/2、ベトナムと同程度。よい政策を打ち出せば、軽工業は拡大できる。



# 世銀調査「エチオピアへの中国企業投資」(2012年12月)

---

- 2012年前半時点で中国企業の登録数は372社、うち操業中は86社。大部分は製造業。そのうち69社がアンケートに回答。
- 製造業投資の業種別分布は、食品、衣料、IT、機械、非金属鉱物、その他(多い)。
- 中国による総投資額は4.5億ドル、正規雇用15,910人、平均賃金は85ドル/月。
- エチオピア進出の動機は、中国人ネットワーク(友人のつて)、エチオピア市場への販売、低賃金、エチオピア政府のインセンティブ、中国政府のインセンティブなど。
- ビジネス上の障害は、通関・商取引上の問題、外貨規制・為替レート、税制施行の不規則・不透明、ファイナンス、熟練ワーカーの不足など。

# 日系企業のユニークさ

---

- 短期利益の追求や柔軟なパートナーの組換えを基本とする世界の常識からすれば、日系企業の海外進出は特異である。
  - 製造業志向——不動産・商業・鉱業よりも製造業の比率が高い
  - ものづくり精神——製造現場に誇りをもち、品質や顧客満足に強い執着がある
  - 長期志向——フロンティア国への参入は遅いが、いったん進出すると少々の困難があっても退出しない
  - 支援の提供——現地企業・人材の教育訓練に努力する企業が多い
  - コンプライアンス——他国企業に比べて、労働・税制・環境などの現地法令をよく守る
- 慎重だが誠実な日系企業は、それゆえに最終的に途上国から歓迎され信頼を勝ちとることができる。最初は日本のよさに気づかないかもしれないが、投資受入れが長年続くと、自国に貢献してくれる投資とそうでない投資の区別がわかってくる(ベトナムなど、ただしアフリカではまだ)。

# 企業の皆様への提言（量より質）

---

- エチオピアの初期条件は厳しいが、まじめな国民と産業を学ぶ姿勢がある。巨大な資源プロジェクトがなくても、地道な産業形成は可能。
- 製造業・輸入販売のいずれにせよ、日系企業のよさをみせてやりましょう。
  - 短期利潤や資源を狙うだけではなく、双方の長期利益となる投資やビジネスをしていただきたい。
  - 日本の技術・知識・デザインに加えて、現地能力を高めることにより、エチオピアらしさを引き出し、高品質商品を生み出してほしい。
- 日系企業が工業製品の大量輸出基地をエチオピアに築くことはむずかしいかもしれない。だが、以下のようなビジネスならば可能性あり。質があれば小規模事業でも構わない。
  - 輸出品にマーケティング・品質保証・包装・輸送保管などで付加価値をつける（コーヒー、ゴマ・・・）
  - さらにエチオピア・ブランド化して、チャンピオン商品を創出
  - 同国の優良原材料を用いる加工業の進出（皮革製品、宝石・・・）

# 提言(続き)

---

- カイゼンとのリンクー 自社あるいは協力企業のレベルアップのために、カイゼン支援の派遣要請やプログラムへの注文を出していただきたい。
- 官民協カー 政府レベルで対処すべき問題(規制・税金・外貨・人材・政策等)があれば、業種・事業の大小に関わらず、大使館・JICA・JETRO・GRIPSのいずれかにアプローチしていただきたい。政策対話を含む、さまざまなルートを動員し、最大限改善に努力するつもりである。