

日系企業向け

# エチオピア投資情報

ービジネスフロンティアとしてのエチオピアー



GRIPS開発フォーラム編

2015年12月

## エチオピアへのお誘い

この冊子は、アフリカビジネスを真剣に考えられている企業の皆様が、エチオピアを検討される際に役立つと思われる情報を提供するものです。多くの途上国では、投資セミナーで提供される情報は往々にして紋切型、願望の羅列、あるいはきれいごとづくめであり、必ずしも企業が求める、現場の実情を踏まえた実務的で詳細かつ正直ベースのものとは限りません。我々はアジアとアフリカの十数か国で産業政策を調査していますが、真に有益な情報を投資家に提供できている途上国はごくわずかです。

この冊子は、我々が実施しているエチオピア政府との政策対話の一環として、同国の情報発信の質を改善する試みの1つです。もちろん、有益な情報は業種や企業により異なるため、このような形で提供できる一般情報には限界があります。我々としては、これからも情報のアップデートや充実、個別情報の提供に努めていくつもりです。

エチオピアは、ふつうの「アフリカの国」ではありません。たしかに、低所得国としての問題は山積しており、ビジネス環境も決して良好とはいえません。また、天然資源もあまりありません。けれども、これらの弱点を相殺して余りある、驚くべきアドバンテージがこの数年で明らかになりつつあります。とりわけ労働集約型製造業において、トルコ、インド、中国、台湾、韓国といった新興国が、あるいは英米等の先進国がエチオピアに多くの投資を始めています。ブランドもののアパレル・履物のOEM生産も増えており、新たな輸出ベースが形成されつつあります。かつて日本からNIES、ASEAN、中国へとバトンタッチされてきた工業化の波の先端が、ついにアフリカに到達したとさえいえるかもしれません。

また、高級皮革、花卉、コーヒー、ゴマ、宝石などの特産品も注目されます。新経済フロンティアとして、エチオピアは企業がリスクをとって飛び込むに値する国であると我々は感じています。それは、低賃金と労働者の質、政府の真剣さ、日本から学ぼうとする姿勢、よい気候と治安、政治の安定などから来るものです。本冊子を通じて、これらの状況をできるだけわかりやすくお伝えできれば幸いです。

エチオピアでは状況も政策も刻々と変わっています。また法令の解釈・適用にあいまいさがないとはいえません。我々も情報の正確さを期するため政策担当者に照会を行っていますが、事業を検討される際には、最新情報を再確認いただくことをおすすめします。

なおこの冊子は本フォーラムの責任で編集・発行するものであり、エチオピア政府ないし日本政府の公式な見解ではありません。

2015年12月  
GRIPS開発フォーラム

# 目次

## 第1章 エチオピアはどんな国か

1. 基本情報	3
2. エチオピア経済の歩み	6
3. 途上国としての弱点	8
4. 工業化にける意気込み	10

## 第2章 日本から産業を学ぶ

1. 東アジアから学びたい	17
2. 産業政策対話	18
3. カイゼン	21
4. チャンピオン商品	25
5. 日系企業への熱い思い	26

## 第3章 新興国からの製造業進出

1. 投資流入状況	33
2. トルコ	33
3. インド	36
4. 中国	37
5. 韓国・台湾・その他	38

## 第4章 投資環境

1. 投資政策	43
2. 賃金と生産性	53
3. 工業団地	56

## 第5章 個別業種の状況

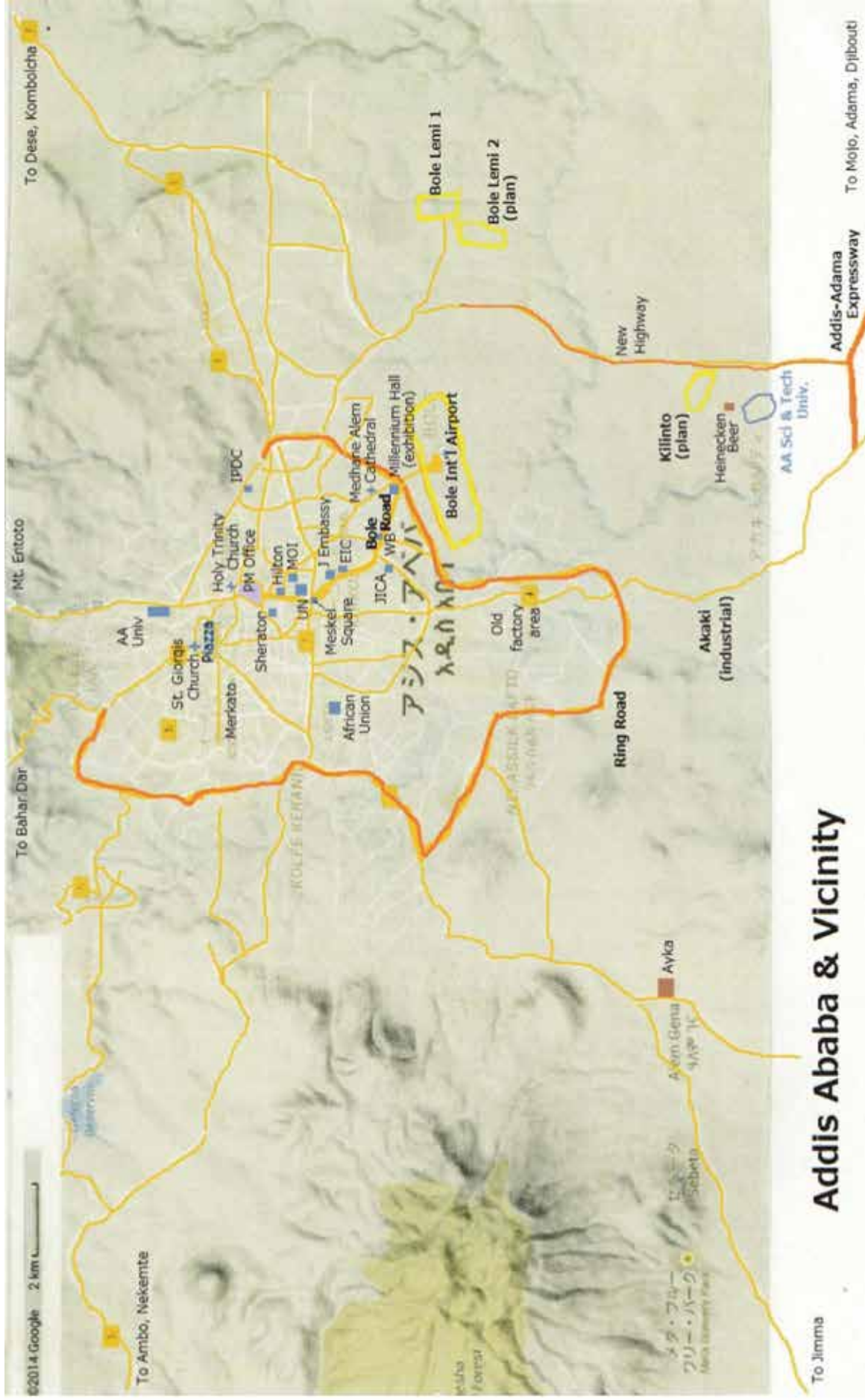
1. 建設業・建設資材	63
2. 花卉	65
3. 皮革	67
4. 繊維と綿花	70

## 付録：キーパーソン&コンタクト





出所、エチオピア投資庁、「エチオピアに関する投資案内：投資機会と環境2013」。



## Addis Ababa & Vicinity



## 2015年のエチオピア



イチゴ生産



アジス-アダマ高速道路



エチオピア産ワイン（仏メーカー）



走り始めたアジスアベバ・ライトレール



建設中のハワッサ工業団地



アジス-ジブチ新鉄道建設



飛行機から見たボレレミ  
第1工業団地

## 第1章

# エチオピアはどんな国か



## 1 基本情報

## エチオピアの印象

2015年4月より成田-アジスアベバ間のエチオピア航空直行便が飛ぶようになり、香港での給油1時間を含めても、16時間前後でエチオピアに到着できるようになった(B787、ただし現在のところ週3便)。あるいは、中東ドバイで乗換えるエミレーツ便もある。首都アジスアベバは、ほとんど赤道直下(北緯9度)ながら、標高約2400メートルのアビシニア高原に位置するので、気温は15~25℃で暑いということはない。朝晩には羽織るものが必要だ。雨季には、むしろ寒く感じるかもしれない(小雨季2~5月、大雨季6~9月)。乾季は涼しいが、乾燥に悩む人も多い(10~1月)。高原地帯にはマラリアなどの熱帯性感染症はほとんどなく、エチオピアの1つの強みとなっている。ただし、空気が薄いので高山病に弱い人は留意せねばならない。車の排気ガスによる大気汚染は、観測も対策もまだ未着手だが、アジス住民の健康にとっては懸念材料である。

我々の最初のアジスアベバ訪問は2008年夏であった。当時すでにエチオピア政府は工業化政策に熱心だったが、産業の実態はまだまだ脆弱で、町の様子は最貧国そのものであった。目抜き通りのボレ・ロードもいまいちで、大したおみやげもなく、高層ビルや近代的構築物はほとんどなかった。広場や交差点には物乞いをよくみかけた。日本の援助も食糧支援、井戸掘りといった「人間の安全保障」に重きを置いていた。アフリカ連合や国連アフリカ経済委員会などの地域機関の本部が置かれているものの、それらの建物もずいぶん年代を感じるつくりであった(アフ

正式国名	エチオピア連邦民主共和国
政治体制	多数政党による連邦制
国家元首	ムラトゥ・テシヨメ大統領
政府首相	ハイレマリアム・デサレン首相
首都	アジスアベバ(アフリカ連合と国連アフリカ経済委員会の本部を擁する)
行政区分	9つの州およびアジスアベバ、ディレダワの2市
独立	イタリアによる占領(1936~1941)を除き、植民地経験なし
面積	114万平方キロ(日本の約3倍)
人口	8480万人(2012/13年国勢調査、ただし9千万人超とする資料も)
宗教	キリスト教(エチオピア正教)とイスラム教が主。伝統宗教も。
言語	アムハラ語が行政言語、オロミア語、ティグライ語も広く普及。全83言語、200以上の方言。英語も学校教育やビジネスで使われる。
エチオピア暦	9月11日から始まり、1年を30日×12カ月および第13月(残り5~6日)に分割。西暦と7年半のずれがある。なお、会計年度は7月8日から始まる。

出所、Ethiopian Investment Commission, Invest in Ethiopia 2014をもとに編集。



リカ連合本部は中国援助によって今や高層ビルに生まれかわっている)。アジスは、我々にとっては1990年代半ばのベトナムを思い出させる街だった。当時のハノイには信号もなく、高い建物もなく、車もバイクも少なかった。建物は旧式で、商店はまだ少なく、あか抜けていなかった。古びたホテルや少しましなレストランでみかけるのは、外国人ばかりであった。

現在のアジスは官民あげての建設ラッシュである。途上国の雰囲気は払しょくされたわけでは決していないが、7年前と比べても、新しい店舗やオフィスビル、ホテル、アパート、公営団地、道路、工場がどんどんできていく。ボレ・ロードは立体交差になり、市内鉄道(ライトレール)は南北・東西両線が開通し、ジブチへの長距離鉄道の敷設も急ピッチで進んでいる(いずれも中国の援助)。高層ビルの数ではハノイやホーチミンに負けるが、建設用クレーンは街のあちこちに林立している。

エチオピアのカントリーイメージは、これまで相当悪いものであった。大方の外国人にとって、エチオピアときいて思い浮かぶのは、軍事政権(1974~91)、難民、貧困、干ばつと飢餓、エリトリアとの分離戦争(1998~2000)、周辺国の不安定といったネガティブなものだった。エチオピア政府はこのことをよく認識しているが、悪いイメージを払しょくする努力はこれからである。

現在のエチオピアには、内戦や飢餓はない。1991年以来政治は安定しており、途上国の基準からすると、汚職は少なく治安はよい。ここ十年余の平均成長率は2桁台であり、アフリカでトップである。メレス前首相によれば、様々な困難をようやく乗り越え、エチオピア政府の主たる関心がサバイバルから産業振興へとシフトしたのは2002~03年頃のことだった。いまや国家努力の中心は、農業と製造業の振興に向けられている。農業技術の導入、民間企業の育成、国民運動としてのカイゼン、輸出振興、工業団地建設、製造業外資の誘致、技術移転といった現在のエチオピアの政策メニューは、東アジアの途上国や新興国とほとんどかわらない。日本の経済協力も、産業政策対話、カイゼン、チャンピオン商品、5ヵ年計画へのアドバイスなどへと重点を移してきた。

我々は「ドナーズ・ダーリン」(先進国が喜んで援助する国)と呼ばれるアフリカ諸国を回って政策を比較したが、アフリカで経済開発をしっかりと実行する能力をもった国は、モーリシャス、ルワンダ、エチオピアの3ヵ国ではないかと考えている。

## 国土と人々

エチオピアは、ナイジェリアに次ぐアフリカ第2の人口大国である。人口統計がやや不確かだが、現在の約9000万人から、近い将来には1億人を突破するはずである。これはベトナムとほぼ同じ規模だ。所得がまだ低いから巨大市場というわけにはいかないが、工業化が順調に進めば、この人口規模は投資家にとって必ず魅力となるはずである。また、低所得家計向けの商品(BOPビジネス)や建設資材を販売するならば、現在でも十分大きな市場である。

エチオピアの中央には2000~3000メートルの高原地帯が広がっており、これが低緯度でも涼しく暮らせる理由である。実際、人口の大部分は暑い低地を避け、高原地帯に広く散らばって住んでいる。ただしそこに平地は少なく、山岳と渓谷と丘陵が大部分なので、散在する小農たちに電気・水道・道路などのインフラサービスを提供するのが非常に困難というデメリットもあ

る。おそらく地産地消型の供給がよいのであろう。エチオピアにはまた、遊牧民のいる乾燥地帯、緑に覆われた南部（コーヒー原産地）、マグマの噴出する大地溝帯などもある。

歴史を振り返れば、エチオピアは古代文明の1つであり、シバの女王、あるいは星座のカシオペア、ケフェウス、アンドロメダなどにまつわる神話がある。王国や帝国は連綿として続き、1936～41年のイタリアによる占領を除けば、エチオピアは植民地支配を受けなかった国である。他のアフリカ諸国とはこの点が違う。長い歴史は、エチオピアにアムハラ文字、エチオピア暦、エチオピア正教という独自の文化体系をはぐくんだ。エチオピア人は、たしかに他のアフリカとは違う個性をもっている。細身で面長な人が多い。まじめで実直であり、規律を重んじ、比較的静かである。自尊心が強い。イタリア軍を撃破したアドワの戦い（1896年）は今でも国の誇りである。エチオピア政府は外国人や国際機関のことを簡単にはきかない。外国人コンサルタントに政策を丸投げする国もあるが、エチオピアではどんなに稚拙でも自分たちで政策を書き上げる。外国人にさせるのは、資料の作成や提言までである。

食事も他国とはまるで違う。主食はテフ（イネ科穀物）からつくったインジェラ（酸っぱいクレープ?）である。それを皿に敷き詰め、肉や豆を煮こんだ辛口シチューを載せ、別のインジェラですくい取って食べる。踊りも個性的だ。全身を使った鋭角的で激しい動きはアイヌ舞踊を思わせる。音楽も西洋的でなく、むしろ日本の演歌に似て哀愁を帯びている。実際、日本の歌がスピーカーから流れているときさえある。

エチオピアには世界遺産が9つもあり、この数はモロッコと並んでアフリカーである。だが、エジプトのピラミッドやタンザニア・ケニアのサファリなどと比べて、まだまだ観光立国とはいえない。潜在性は高いが、旅行者を支えるインフラやサービスが発展途上である。我々は四輪駆動をチャーターして、青ナイル滝、ゴンダール古城、ラリベラの岩窟教会群などを回った。すばらしい旅行だったが、ただし町の最高ホテルでも停電、お湯なし、限られた夕食がしばしばだった。まして道端のホテルではトイレさえちゃんと確保できるかどうかわからない。新婚旅行や途上国に不慣れなシニアには、今のところお勧めしない。ただし旅慣れた冒険家にはエキサイティングかもしれない。

エチオピアの政治はどうか。戦争、飢餓、反対派粛清を引き起こしたメンギストゥ政権（通称 Derg）がエチオピア人民革命民主戦線（EPRDF、現在の与党）の攻撃により崩壊したのが1991年。その後、暫定政権をへて成立したエチオピア連邦民主共和国が今の政権である。1991年から2012年までの21年間、この国を導いたのはかつて反政府闘争のリーダーだったメレス・ゼナウィである。我々はメレス首相の晩年に彼との政策対話を行う機会を得たが、強力な信念と知性と行動力をもつ、実に稀有な国家指導者であった。他方、彼の開発独裁的なやり方は欧米の援助国やNGOから批判を浴びることとなった。2012年夏、メレス首相は逝去され、ハイレマリアム・デサレン副首相が首相職を継いだ。我々が政策対話を通じて感じるのは、ハイレマリアム首相はメレス前首相と同じく、あるいはそれ以上に、実践的かつ行動的な開発リーダーだということだ。欧米の批判勢力も、政敵弾圧の経歴をもたない新首相には好意的なようである。

エチオピアの国政選挙は5年ごとに行われる。2005年の選挙では騒乱が発生したが、2010年および2015年の選挙は平穏かつ与党 EPRDF の圧勝に終わった。

## 2 エチオピア経済の歩み

### 典型的な後発国

表1に示すのは、主な経済指標である。2006～2014年の平均成長率は10.5%と極めて高かった。それでも2014年の1人当たり所得はまだ565ドルであり（世界銀行データ）、世銀分類では「低所得国」である。産業や競争力がめざましく伸びたわけでもないのに高成長を記録した理由はよくわからない。我々はおそらく、①出発点の低さ、②ようやく政治が安定した、③援助の大量流入、④それに伴う補助金・公共事業・建設ブーム、の相互作用ではないかと考えている。産業競争力を伴わない急速な上昇は、脆弱国や紛争国がようやく安定したときによく見られるパターンだ。エチオピアには途上国に特有な構造的脆弱さが随所にみられる。経済成長の道はまだまだ遠い。

インフレ率は過去十年間総じて高かったが、2013～14年は1桁台にまで下がった。ただし2015年半ばより再び10%超となっている。激しい物価上昇は、国際収支の悪化、外貨不足、貧富格差、もの不足などを引き起こした。インフレ率がやや下がっても、これらの問題はまだ完治したといえる状況ではない。GDPの産業構成をみると、農業の比率は徐々に下がってきたが、代わりに伸びているのは工業ではなくサービス業である。工業（製造業・鉱業・建設の合計）はGDPの12～13%前後とこれまで全く上昇がみられず、製造業に限ればGDPの4～5%程度にとどまっている。国際収支に目を転じると、毎年輸入が輸出を大幅に上回っており、貿易赤字は外資、民間送金、援助などの流入でカバーしている。典型的な低所得国のパターンである。

表1 基礎データ

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
GDP(名目、百万ドル)	15,281	19,708	27,067	32,437	29,934	31,953	43,311	47,525	54,798
GDP成長率(実質、%)	10.8	11.5	10.8	8.8	12.6	11.2	8.6	10.5	9.9
1人あたり所得(ドル)	194	244	326	380	342	356	470	503	565
消費者物価上昇率(%)	12.3	17.2	44.4	8.5	8.1	33.2	22.8	8.1	7.4
GDPの産業構成(%)									
農業	45.9	45.5	48.4	48.6	44.7	44.7	48.0	45.0	42.3
鉱工業・建設	12.5	12.5	10.9	10.3	10.2	10.5	10.3	11.9	15.4
サービス	41.6	42.1	40.6	41.1	45.1	44.9	41.8	43.0	42.2
対外取引(百万ドル)									
財・サービスの輸出	2,105	2,489	3,085	3,405	4,071	5,332	5,963	5,934	6,416
財・サービスの輸入	5,548	6,270	8,350	9,224	9,735	10,080	13,699	13,812	16,151
外国直接投資の純流入	545	222	109	221	288	627	279	953	...
ODAの純受取り	2,045	2,573	3,347	3,840	3,544	3,558	3,278	3,845	...
人口(百万人)	78.7	80.9	83.1	85.3	87.6	89.9	92.2	94.6	97.0
人口増加率(%)	2.7	2.6	2.5	2.5	2.5	2.5	2.4	2.4	2.2
平均為替レート(ブル/ドル)	8.7	8.8	9.2	10.4	12.9	16.1	17.3	18.2	19.1

出所、世界銀行、World Development Indicators database (2015年11月12日アクセス)。



農村人口は全体の8割以上であり、都市への急速な移動は今のところ観察されていない。いっぽう貧困率は、高成長のおかげであろうか、かなり下がってきた。

以上の指標でみる限り、いまのところエチオピアは典型的な後発途上国である。ただし、こういうことはいえよう。サブサハラアフリカのいくつかの国はすでに「中所得」を達成しているが、その大部分は石油、銅、ダイヤモンドなどの天然資源のおかげである。競争力をもつ製造業や商品作物によって中所得を達成した国は、ほとんどみあたらない（島国モーリシャスくらいか）。アフリカの「中所得国」では、一部の特権層が富み、いっぽう農民の生活を見れば最貧国とあまりかわらない。その点、エチオピアには資源輸出がほとんどないために、所得のゲタをはいていない。資源をめぐる余計な政治闘争や政策の目移りが無い。実際、エチオピアの国家リーダーたちは、資源や援助に頼る成長は持続しえない、我々は製造業をめざすと常日頃いう。自分たちの実力を明確に認識できることが、地道な産業政策の努力へと彼らを駆り立てる1つの要因であろう。

## 工業化への準備

20数年前、前政権が打倒された直後のエチオピア経済は崩壊状態にあった。復興は、計画経済にかわって市場経済を採用し、援助国や国際機関の支援を得ることから始まった。政治的には、複数政党による選挙、各州に自治を認める連邦制などが導入された。1991年から1995年（新憲法制定）までは、国づくりの準備期間と位置づけられよう。この時期にはまた、「農業発展主導型工業化」（Agricultural Development Led Industrialization、略してADLI）と呼ばれる発展戦略が提示された。そこには、農業と工業の相互依存を重視すること、農業が先行し本格的な工業発展の基礎を築くこと、労働集約型生産を優先し、輸出志向をめざすことなどが謳われている。

ただし、エリトリア分離戦争やそれをめぐる政権内対立のために、産業政策はすぐには実行できなかった。2000年にエリトリアとの和平が成立し、エチオピアは2002～03年頃からようやく経済政策に専念できるようになった。それ以降、「農村開発政策」「工業開発戦略」などの一連の政策文書が起草された。外国の援助を得て、3ヵ年計画（2002～）や5ヵ年計画（2005～）が実施された。前回（2010/11～2014/15）と今回（2015/16～2019/20）の5ヵ年計画は「成長と構造転換のためのプラン」（Growth and Transformation Plan、略してGTP）と名づけられている。構造転換とは、つまり工業化の意味である。この5ヵ年計画の目標は、農業が十分発展し、工業化加速の条件が整備され、成長主力が農業から工業へとバトンタッチされる状況を作ることである。GTP Iでは、製造業の各業種に驚くほど高い生産・輸出目標が掲げられていた。

だが、現実にはエチオピア政府の思惑通りには進んでいない。これまでのところ、工業化のエンジンは点火以前の状況にある。近年の高成長を支えてきたのは、1にサービス、2に農業であって、エチオピア政府の努力にもかかわらず、GDPに占める製造業の比率はいまのところ4～5%程度と低迷している。

「農業発展主導型工業化」は、国内の農業と工業が手を携えて刺激しあい、成長するというストーリーだが、現在のエチオピアをみる限り必ずしもそうはなっていない。この数年で顕著になっ

てきた傾向は、労働集約型製造業外資の大量流入である。その中には、国内の皮革や綿花を原材料として使う企業もあるが、部材をほとんど輸入する外資も多い。国内原材料を使う場合にも、これまでの農業政策が実ったというよりも、外資企業が自分のニーズに合わせて生産者を指定し、あるいは自ら生産に乗り出し、品質管理や指導を徹底したうえで買うといったほうが正確である。こう考えると、エチオピアが歩みつつある道は、東南アジアと同じ「外資主導型工業化」である。その成功は、農業の先行発展に依存するわけでは必ずしもない。むしろ、外資の高い原材料調達（広い意味での裾野産業）要求を受けて、国内生産者の質を高めていくことこそが、国内の農業やサービスのレベルを引き上げる起爆剤となる可能性を秘めている。

### 3 途上国としての弱点

もちろん、エチオピアではすべてがバラ色ではない。他の貧困国と同様、多くの問題を抱えている。ビジネスの観点からは、民間の弱さと行政の弱さが重要な留意点である。

#### 官民の脆弱性

民間企業のダイナミズムや競争力のなさは途上国の共通課題である。民間が弱いから途上国にとどまっているとさえ言えるかもしれない。プロフェッショナリズムの欠如、品質の軽視、技術の低さ、短期志向、受身の態度、契約や納期の無視などは、エチオピアにも広く見られる。我々が気になるのは、たとえば垂直や水平をきちんととらずに建築すること。ドアがしまらない、フロアの途中に段差がある、家の柱が傾いている、ポスターがまっすぐでないなど。こうした事態は、たとえばベトナムではあまり見られない。街で買う革のジャンパー、くつ、財布等は、残念ながら日本で売れるような出来栄ではない。むしろ例外もある。すぐれた製品や有能な職工は存在する。ただ数が少ない。エチオピア政府はカイゼン導入により、全国規模でのマインドセットの一新をめざしている。

行政能力の弱さも、途上国ではありふれた問題といえるかもしれない。首相、大臣、国務大臣（＝副大臣）くらいまでは優秀でよく働く人々が多い。だが中堅以下がだめである。たとえば台湾、韓国、シンガポール、マレーシア、タイといった国で政策や課題を議論するには、必ずしもトップと面会するのがよいとは限らない。部長・次長に会えれば十分だし、課長、課長代理でも大丈夫である。ところがアフリカの多くの国では、国務大臣以上と議論しないと物事が進まない。だから彼らは極端に忙しい。これはエチオピアでも同じである。政府が立派な政策を打ち出しても、現場には実施能力がない。役所には能力不足、形式主義、たらいまわしなどが蔓延している。とりわけ税と通関関係は大変である。

2013年5～6月に第5回アフリカ開発会議（TICAD V）が横浜で開催された。これにあわせて、エチオピアのチャンピオン商品をアフリカンフェアに出展することになった。現地 JICA オフィスのエチオピア人スタッフが日本への展示品出荷を担当したが、彼は輸出の煩雑な手続き、省庁間連携の欠如、輸出振興策の実体のなさ、現場担当官の無能などに直面してほとほと疲れ果て、我々に怒りの報告を書いた。別の、エチオピアの輸出振興政策を評価したレポート（アジス

アベバ大学チームによる JICA 調査、2014 年 1 月) でも、関連機関の訓練および連携の必要性が指摘されている。

政策レベルでの問題もある。エチオピア政府が十分な検討を経ないで、あまりにも拙速に政策や法令を出してしまうことである。また有能な人がいないのに組織をたくさん作りすぎ、それらの整理統合を十分考えないことである。ハイレベル委員会にせよ、中小企業振興にせよ、カイゼンにせよ、外資誘致にせよ、こうした前のめりの姿勢は広く見られる。この点につき、我々は政策対話を通じて何度も警告したが、「急がば回れ」「スピードより質」といっても反論を浴びるだけである。「うちの国は急いでいるのだ」「日本が慎重すぎるのではないか」など。我々は、きちんとした政策をつくるには3年程度、既存政策の改定には1年程度の期間が必要といっている。これは台湾、シンガポール、マレーシア、タイなどを調査した結論である。政策の質と速度のバランスについては、どうも日本とエチオピアはお互い理解しあえないところがあるようである。

## インドやミャンマーよりは上

問題を多々列挙してきたが、ただし以上は相対的に評価する必要があるだろう。途上国で官民の能力が弱いのは普通のことであり、エチオピアがとくにひどいというわけではない。むしろ、労働力アドバンテージ、政府のやる気や汚職腐敗の少なさなどの面で、エチオピアには他国にない強みがある。これらについては以下で詳しく述べる。

表2には、世界銀行によるビジネス環境ランキングを掲げた。最新の順位(2015年)で見ると、エチオピアは189カ国中132位と決して高くはないが、日系企業に人気がある国と比べてそれほど遜色があるわけではない。エジプトやインドネシアよりやや低い程度であり、カンボジア、インド、バングラデシュよりはランクが上である。とりわけミャンマーは177位と底辺に近く、事業環境はエチオピアよりずっと悪い。もし日系企業がこれらの国への投資を考えているならば、少なくとも事業環境の不備という理由だけでエチオピアを候補から除外する理由はないといえる。アフリカでエチオピアよりはるかに上位なのはモーリシャス、ルワンダ、チュニジア、モロッコである。このうちモーリシャス(28位)は、日本(29位)より1つ上だ。

我々は、将来多数の日系企業がエチオピアに進出した暁には、あるいは事前にそれに備えて、よりよい事業環境が提供されるよう、政策対話等を通じて同国に働きかけ、かつ支援すべきと考えている。そうした投資環境整備のための二国間官民対話は、ベトナム、インドネシア、カンボジア、ミャンマーなどで実施されている。



**表2** 世界銀行のビジネス環境ランキング

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
シンガポール	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
香港	7	5	4	4	3	2	2	2	2	3
韓国	27	23	30	23	19	16	8	8	7	5
マレーシア	21	25	24	20	23	21	18	12	6	18
台湾	35	47	50	61	46	33	25	16	16	19
タイ	20	18	15	13	12	19	17	18	18	26
モーリシャス	23	32	27	24	17	20	23	19	20	28
日本	10	11	12	12	15	18	20	24	27	29
ルワンダ	139	158	150	139	67	58	45	52	32	46
チュニジア	58	80	88	73	69	55	46	50	51	60
モロッコ	102	115	129	128	128	114	94	97	87	71
ベトナム	99	104	91	92	93	78	98	99	99	78
中国	91	93	83	83	89	79	91	91	96	90
フィリピン	113	126	133	140	144	148	136	138	108	95
エジプト	141	165	126	114	106	94	110	109	128	112
インドネシア	115	135	123	129	122	121	129	128	120	114
エチオピア	101	97	102	116	107	104	111	127	125	132
カンボジア	133	143	145	135	145	147	138	133	137	135
インド	116	134	120	122	133	134	132	132	134	142
バングラデシュ	65	88	107	110	119	107	122	129	130	173
ミャンマー	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	182	177
対象国・地域の数	155	175	178	181	183	183	183	185	189	189

出所、World Bank Doing Business Report 2006-2014からアジア・アフリカのいくつかの国を抽出。この調査は2004年に開始され、2006年から公表されている。

## 4 工業化にかける意気込み

### 情熱と行動力

エチオピアは、政策面でもアフリカの「ふつうの国」ではない。経済の実体をみるとまだまだの感が強いが、工業化にかけるエチオピア政府の真剣さは他国に例を見ない。この点だけからいえば、エチオピア政府の情熱と行動力は、ベトナム政府やインドネシア政府よりはるかに上である。

首相と面会するのは、日本国大使でも大変なことである。ましてや、一般の投資家や大学教授、JICA 職員などが、フェース・ツー・フェースで首相とじっくり話し合うなどという機会は、普通の国ではまずないであろう。ところがエチオピアでは、価値ある投資、支援あるいは知識を提供してくれそうな相手ならば、国家指導者の方から積極的に会ってくれる。日本との政策対話やカイゼンが始まったのは、メレス前首相が日本国大使を首相官邸に呼んでリクエストしたからだった。インド大使も、首相に呼ばれて投資や工業団地造成を打診されたそうである。在英のある経済学者は、首相と電子メールを何度もやり取りして政策を論じたという。我々も、前首相とは11回、現首相ともすでに11回の政策討論を行っている。ときに2時間超にも及ぶ議論のレ

ベルは非常に高い。首相とは、長文の政策レターもやり取りしている。さらに先方から、もっと読む論文はないかと請求してくる。

こんな首相は、世界広しといえどもエチオピアぐらいであろう。こちらがVIPでなくとも、労をいとわず時を惜しまず会ってくれる。会えば、外交辞令ではなく、丁々発止の議論が戦わされる。首相に要請されれば、こちらも無視するわけにはいかない。断った要請もあったが、前向きに返答する方が多い。出された質問には、こちらも真剣に答えざるをえない。エチオピア政府は日本の勧告をすぐに実行に移すからである。貧しく資源もない途上国が、日米欧や新興国の投資や協力をとりつけるため、国家指導者はトップセールスに日々走り回っているのである。

閣僚や役人は国家政策の方向性をよく理解している。たとえば、2003年創設の、首相が議長をつとめる輸出振興委員会がある。これは1970年代の韓国朴政権のコピーである。そこでは、毎月の輸出動向が報告され、全日を使って4~5の課題が討論される。創設から10年間で90回の会合が開催されたという。首相は、担当閣僚に次回までに解決策を講じるよう命じる。各省は委員会の前と後、月2回の内部会議を開いて省としての対応を検討するそうだ。日本が持ち込んだカイゼンが燎原の火のように広がったのも、首相主導のおかげである。

産業発展に貢献してくれる外国投資や経済協力は、国籍を問わず喜んで受け入れる。我々が初めて訪問した頃は、イタリアや国際連合工業開発機関（UNIDO）が皮革産業支援、ドイツが企業支援・職業訓練・工科大学・経済団体からなる大規模な産業支援、アメリカは民間部門開発、イギリスは調査研究などを行っていた。とりわけドイツの支援は、ドイツ自身にとっても世界最大の経済協力案件であり、しかも資金はエチオピアと折半し、途上国側もカネとヒトと口を出すというユニークな協力であった。だが、エチオピアが真に学びたいのは東アジアの経験である。メレス前首相は、この願望につきみずから論文を執筆し、国際会議で何度も講演した。さらに、数名の若手官僚をソウルの韓国開発研究院（KDIスクール）に留学させ、そこで配られた資料をすべてコピーして首相府に送れと命じた。なお、エチオピアに対する現在の知的産業支援は、質・量ともに日本が他国を凌駕している（後述）。

エチオピアの国家目標は、2025年にまでに中所得国になることである。ただし、資源を掘ってたなぼた式にリッチになるのではなく、「質を伴った中所得」をめざしている。質とは品質と生産性と競争力に裏づけられた工業化であり、そのための主なツールとして、日本から学びつつあるカイゼンを位置づけている。ハイレマリアム首相は、「エチオピアは2025年までに、アフリカで軽工業におけるトップ国となり、製造業全般においても上位数ヶ国の1国となる」というビジョンを打ち出している。おそらく次期5ヵ年計画（GTP II）で示されるだろう。

東アジアには、日本を起点として、NIES（台湾・韓国・香港・シンガポール）、東南アジア、中国へと波及した工業化の波があった。空飛ぶ雁の群れになぞらえて、これを「雁行形態型」経済発展という。現在その波は、ミャンマーにまで到達しつつある。先を行く国は、自国で不採算となった産業を次の国に移転させる。これは、製造業の海外直接投資によって行われる。かくして、先頭の国から中レベルの国、さらには工業化に着手したばかりの国まで、序列化された生産分業関係が東アジアに成立した。

この数年、トルコ、インド、中国などの新興国企業は、自国で不採算となった労働集約的工程をエチオピアに移転しはじめた。韓国、台湾、英国、米国なども製造業投資を行おうとしている

(後述)。これは、雁行形態がついにエチオピアにも到達しつつある兆しかもしれない。ただし、このような現象がみられるのは、今のところアフリカではエチオピアだけである。

## 打ち出される政策

過去約10年の間、エチオピア政府は自助努力や援助国の支援を通じて、さまざまな政策を試行錯誤的に導入してきた。現在実施されている産業支援には、たとえば次のようなものがある。

### ■産業支援のインスティテュート

個別業種や特定課題を支援する機関が工業省傘下につくられている。このうち注目すべきは、繊維産業発展インスティテュート (TIDI、2010～)、皮革産業発展インスティテュート (LIDI、2010～)、エチオピア・カイゼン・インスティテュート (EKI、2011～) である。これらは工業省の局やユニットが格上げされた組織であり、ゆえに訓練・技術指導・コンサルティング等の活動は設立年以前から行われている。途上国では貧弱な産業支援が多い中、上記3機関についてはかなり実質的な支援ができつつある。TIDI や LIDI にはインドの協力があり、EKI は日本が支援している。彼らは企業・産業の状況を現場を回ってよく把握しており、企業からの支援要請も多く、評価も高い。ある日系企業が高級皮革工場を立ち上げた際には、LIDI との相互協力によってワーカーを訓練した。繊維・皮革分野の進出においては、TIDI ないし LIDI をまず訪問して情報収集することをお勧めする。自社工場あるいはパートナー企業のカイゼンのためには、EKI との連携が有益であろう。このほか、機械・金属加工、食品・薬品、建設・化学、食肉・酪農、花卉を担当するインスティテュートも存在する。

### ■工業化をめざす5ヵ年計画

過去の5ヵ年計画は貧困削減や援助受入れを目的として、社会分野に多くのページを割いていた。工業化をめざすというわりには、工業の章が貧弱だった。直近の5ヵ年計画 2010/11～2014/15 (GTP I) は、「成長と構造転換のためのプラン」と銘うたれ、名前こそ工業化をフィーチャーしているが、実際には個別業種の数値目標を並べただけである。これでは社会主義計画経済と大差はない。我々の政策対話では、なぜこうなのか、なぜ「生産性」「技術」「カイゼン」といった言葉が出てこないのかと、メレス前首相に詰め寄ったことさえある。案の定、生産・輸出の目標はほとんど達成されていない。ハイレマリウム首相は、次の5ヵ年計画 2015/16～2019/20 (GTP II) は絶対にこうはならない、品質・生産性・競争力の新たな章をつくる、カイゼンも前面に打ち出すと約束してくれた。実際に、長期ビジョン、生産性と競争力、カイゼンなどの書き方などについては、日本の意見を聞きながら起草している。2015年10月時点で次期5ヵ年計画はまだドラフト段階であり、さまざまなグループとのヒアリングが行われていたが、我々は日本のアドバイスがかなりの程度採用されるという感触を得た。



### ■製造業外資誘致に本腰

ハイレマリアム首相は、「戦略的外資誘致、外資と現地企業のリンケージ、輸出振興、工業団地の4つが我々の産業戦略の柱である。外資流入が始まった今、これまでのやり方ではだめであり、工業化をきちんと主導しフォローできる政策が肝要であると心得ている」と述べた（2014年8月14日）。製造業誘致は農業やサービスより難しいので自分が直接指揮をとる、そのために工業省所属のエチオピア投資庁を格上げして、首相直属のエチオピア投資協議会（政策決定）とエチオピア投資委員会（実施機関）を置き、工業団地開発公社も工業省から首相府レベルに再編強化し、自分が直接指揮することとした、とのことであった。また、政策レベルでは2014年に投資法改定があり、実施レベルでは投資家へのワンストップ・サービス、工場立ち上げまでのフォロー体制などが急速につくられつつある。投資誘致と工業団地の両政策を定める法律もすでに出された。工業団地については、驚くべき提案が日本に対して出されている。これらについては、のちの章で詳しく述べる。

### ■ベンチマーキング、トゥイニング、BPR

これらは、わが国と政策対話をする以前からエチオピアがとりいれている手法である。ベンチマーキングとは、キャッチアップしたいモデル国あるいはモデル企業を定めて、彼らの能力や成果をさまざまな角度から数値化し、自分たちの目標とする作業である。トゥイニングとは、大学や研究所、支援機関などにおいて、外国の同様組織と協力協定を結び、人材・組織・プログラムなどの面で教えてもらうやり方である。BPRはビジネス・プロセス・リエンジニアリングの略であり、企業や役所の仕事を、目的に照らして最適化するための再編成をさす。これらはエチオピアでかつて実施され、よく知られた手法である。BPRは一時はネコモ杓子ものブームになったが、やや疲労だけが残った感がある。このほか、公務員大学、マネジメント・インスティテュート、ドイツの支援を得て全国展開した職業技能教育訓練（TVET）システム、中央・州レベルの官民対話メカニズムなどが存在する。現在最もポピュラーな手法は日本が持ち込んだカイゼンであり、ハイレマリアム首相によれば、「火をつけてしまった、もう誰も止められない」という状況である（後述）。

### ■経済ビジネス外交

2011年頃、外務大臣（ハイレマリアム首相が当時外相だった）を議長とする月例の「経済ビジネス外交国家調整委員会」が創設され、18省庁および民間が参加した。外務省ビジネス外交局が事務局をつとめる。その下に貿易、外資、観光、技術移転、援助の5つの小委員会（月2回開催）があり、担当省が運営する。このしくみを通じて、アジスアベバの外務省は各大使館に対し、指示、情報提供、質問回答などを行っている。在外の大使や総領事は毎年夏に帰国し、マーケティングや金融などの研修を数週間受けさせられるそうである。在日マルコス大使は、時差の関係で、夜になると本省からたくさんの電子メールが舞い込み対応に追われるという。実際、トルコやインドでは大使の働きかけで外資誘致に成功している。ただし、人材・予算面には制約があるようである。また、外務省が主導するこのメカニズムのほか、前述の2014年に成立した

首相直轄の投資誘致メカニズムや2015年10月の省庁再編で貿易省に新設された輸出振興庁があり、これらがどういう関係になるのか、我々にもよくわかっていない。

インジェラの上に何品かのせた  
エチオピアの普通の食事



教会の敷地で祈りをささげる人々



## 第2章

# 日本から産業を学ぶ



## 1 東アジアから学びたい

エチオピアがなぜ欧米や世銀の開発政策に反発し、東アジアから学びたいという希望を抱くに至ったのかはよくわからない。21年間にわたり同国を強力に導いてきた、メレス前首相の個人的信念があることは間違いない。また、長い歴史と独自の文化、植民地化されなかったという誇りが、エチオピアに他のアフリカ諸国とは異なる、自己主張の強い政府を生み出したこともあるだろう。さらに、ルワンダ、ケニアなどの周辺国も産業に対する思い入れがあるという事実は、東アフリカ地域に共通な何かが作用していることも考えられる。

いずれにせよ、1991年に成立した現政権は、東アジアの開発経験をモデルとして国づくりをすることを選んだ。政情が安定し、飢餓問題を克服するにつれ、その思いは次第に強まってきたようである。メレス前首相は優秀な学生から反政府ゲリラに転向した非常に理知的な人だったから、首相をしながら最新の経済理論を学び、外国の著名なエコノミストとも議論しながら、なぜIMFや世銀が押しつけてくる政策がアフリカの開発につながらないかを学問的に論破しようとした。彼は博士論文を執筆し英国の大学に提出さえたが、学位は審査で拒否されたという。彼の論文の1つは、コロンビア大学のスティグリッツ教授らが編集した書物に収められている（Good Growth and Governance in Africa: Rethinking Development Strategies, 2012）。そこには「パレート効率」「レントシーキング」「市場の失敗」「自己利益の最大化」などの用語がちりばめられており、経済学者ならともかく、一国の首相が執筆した文章とはとても思えない。

### メレス・ゼナウィ前首相（1955～2012、首相・大統領 1991～2012）

「エチオピアは東アジアから学ぶ努力を長年してきたが、韓国との知的提携はあまりうまくいかなかった。今回、TICAD IV [2008年5月横浜]での日本のアフリカ支援の新たな動きや7月会議 [スティグリッツ教授主宰のアフリカ会議]でのGRIPS報告をみて、東アジア開発をリードした日本と直接に知的対話を行う時期が到来したと確信した。IMFや世銀の、政府は小さい方がよいとするビジョンに我々は同意しない。途上国政府は開発に積極的能動的に関与すべきである。レントシーキング [不当利益の追求]を撲滅し価値創造を増加させるために、政府は必要な政策手段を確保したうえで、民間企業を指導・激励する任務を負う。エチオピアはこの開発体制を、国民の大多数を占める小農およびこれから育成していきたい都市の零細・小企業者を政治基盤として堅持していきたい。日本への当面の期待は、GRIPSによる東アジアの観点からの我々の開発体制の分析、およびJICAによる企業へのOJT式生産性改善支援の2つである。」（第1回政策対話、2008年10月14日、首相官邸にて）





東アジアから学ぼうとする首相の真剣さは、官僚組織にも伝わっている。我々は、エチオピアの外資誘致の強化のために、マレーシア人専門家を2名アジスアベバに招聘し、さらに工業国務大臣や投資庁長官を含むエチオピア人11名を2週間マレーシアに派遣して、外資政策を学んでもらった（「南南協力」）。彼らは毎朝クアラルンプールのホテルのロビーで出発前の打ち合わせをしていた。夜ビジネスセンターに行くと、誰かが仕事をしていた。出張半ばの中間成果の検討会では、きちんとプレゼンの準備をしてきた。帰国の機上では、学んだことを迅速に活かそうと投資法改正に着手したという。これには我々の方が驚き、重要な法律改正はもっと慎重にやったほうがよいと勧告した。その後、マレーシア出張報告が提出されたが、その中身はまともなものであった。海外研修を福利厚生ないしは物見遊山とみなす途上国官僚も多いなか、真摯に学びその成果を速やかに政策に反映させようとするエチオピア人の姿勢は、新鮮であった。

## 2 産業政策対話

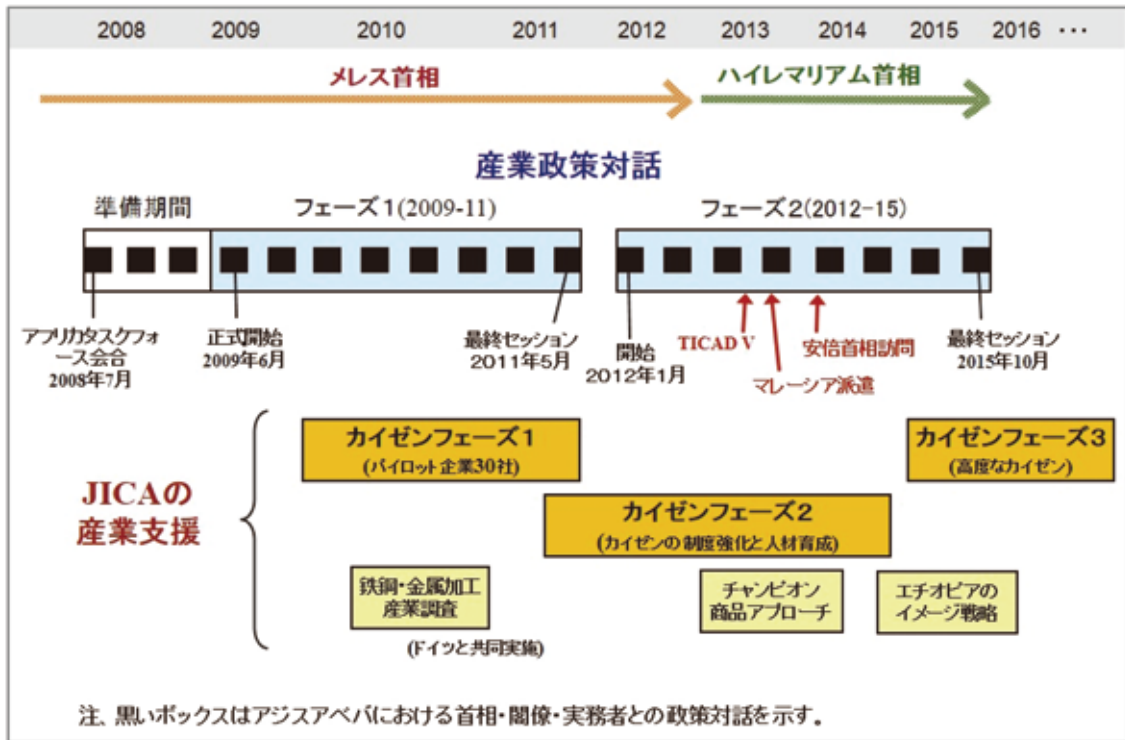
我々 GRIPS 開発フォーラムは、2002年頃から政策対話のパートナー国を求めてアフリカ諸国を訪問した。ザンビア、タンザニア、ガーナ、ウガンダ、モザンビークなどである。大統領や閣僚と面会したり、政策調査をしたり、ミニ政策対話を実施したりした。あるとき、JICAからアジスアベバに行かないかというお誘いがあった。ノーベル経済学賞のJ・E・スティグリッツ教授がアフリカ・タスクフォース会議を開催しており、次回はエチオピアで行われる。JICAも資金支援しているが、カネだけでなく日本の知恵も出したいから何か発表してくれということだった。2008年夏のことである。エチオピアが産業政策に熱心なことはきいていたから、喜んで参加した。だが、2日間の会議のほとんどにメレス首相が参加するとは思ってもよらなかった。

我々は東アジアの産業政策について発表し、編集した本を首相に贈呈した。会議中、彼がその本を読みだしたことを覚えている。その第7章は、チュニジアにおけるJICAのカイゼン支援だった。翌週、首相は日本国大使を首相官邸に呼び、GRIPSとの政策対話とJICAのカイゼンの2本立てからなる協力を要請した。産業政策対話はこうして始まった。

産業政策対話は、本学とJICAが共同で、首相、閣僚、実務者の3レベルと行っている。また企業、大学、国際機関、他の援助国と面会したり、講演もする。第1フェーズ(2009～11)は年に4回、第2フェーズ(2012～16)は年2回のペースでエチオピアを訪問した。前より回数は減ったものの、日本での作業、首相・閣僚との手紙のやり取り、さらにはアジア・アフリカでの調査が増えたので、ほぼ年中かかりきりである。信頼関係を築くこと、日本に限らずアジア・アフリカの知見を広く伝えること、エチオピア政府の意思を尊重することを基本方針としている。

刻々と移り変わるエチオピアの状況や政策に合わせて、政策対話のテーマは毎回慎重に選ぶ。単なる発表や討論ではなく、議論したことが実際の政策形成につながることを肝要だ。幸いエチオピア政府は、有益な提言だと思えば政策を変えるのは速い（我々から見ると速すぎるくらいである）。そこでは、政策実行に必要な資金や技術の一部を日本が協力することが、実施を確実にするためにも、政策対話への先方の関心を高めるためにも重要である。これまでの閣僚レベルとの議論内容を次ページの表3に示す。なお、首相との面談では別テーマが取り上げられることも多いし、我々はこれ以外の問題についても情報収集や関係者との意見交換を行う。

図1 産業政策対話とカイゼン



エチオピアへの製造業外資流入が増大しており、政府の政策も外資誘致や工業団地整備に傾いている今、議論の重心もこの問題に移ってきた。エチオピア政府に宛てた最近の論稿（2015年10月）で、我々は以下の点を論じた。

- エチオピアは高成長しているものの、絶対水準では政府も民間もまだまだ能力は低い。
- エチオピアの最大の魅力は低賃金。これを死守すると同時に、生産性向上に最大限努力すべき。東南アジアのように、政治的圧力で賃金をあげすぎないこと。
- 製造業外資の流入が順調に進めば、エチオピアはアジアの雁行形態に連なる可能性が高い。アジアで議論されている「中所得のわな」の概念と解決法の紹介。
- 製造業外資誘致、国内企業の強化、両者の連携形成をセットでめざすべき。
- 5～10年は軽工業の集積と能力向上に注力する。重工業、ハイテク、新産業といった言葉にあまり目を奪われないように。
- 具体的な政策提案——カイゼン、工業団地、外資との連携、ハンドホールディング、チャンピオン製品、国のイメージ構築などについて。
- 投資環境はまだ劣悪、外貨・税金・通関・物流を徹底的に改革する必要がある。

**表3** ハイレベル・フォーラム(閣僚レベル)で議論されたテーマ

	日本側（または第3国専門家）の報告	エチオピア側の報告
<b>第1フェーズ</b> 第1回 (2009年6月)	①政策対話と開発研究に向けての計画 ②農業発展主導型工業化と工業開発の将来	①現行5カ年計画（PASDEP）の工業開発と関連部門の評価
第2回 (2009年9月)	①工業化の政策メニュー：東アジアからの事例 ②工業政策形成・実施のための組織体制 ③日本の中小企業政策における企画過程	①GRIPSとJICAの報告に対する政策対話実施委員会のコメントとフィードバック
第3回 (2009年11月)	①産業マスタープランの国際比較 ②次期5カ年計画に対する提案	①次期5カ年計画の工業章のアイデアと作成計画
第4回 (2010年3月)	①鉄鋼・金属加工産業：政策枠組の国際比較とエチオピアのアプローチ	①次期5カ年計画の工業章の素案 ②次期5カ年計画における化学産業の概略
第5回 (2010年7月)	①鉄鋼・金属加工産業の企業調査の結果	①大阪におけるカイゼンユニットの研修報告 ②中部におけるカイゼンユニットの研修報告 ③カイゼンプロジェクトおよび制度化の現状
第6回 (2010年10月)	①生産性運動の内部化、スケールアップ、国際協力に関するシンガポールの経験	①次期5カ年計画の工業部門の内容 ②シンガポールの生産性運動からの教訓
第7回 (2011年1月)	①重要開発戦略の策定：政策手順と政策組織の国際比較	①工業省の組織構造と他省との連携
第8回 (2011年5月)	①次期5カ年計画における工業化政策 ②カイゼンプロジェクトの成果 ③生産性国民運動：アジア・アフリカの経験 ④台湾のイノベーション政策	①エチオピアの零細小企業開発戦略 ②カイゼンの普及計画と制度化計画 ③ボツワナの生産性運動
<b>第2フェーズ</b> 第1回 (2012年1月)	①輸出振興：エチオピアの3つの政策方向性 ②途上国における輸出振興：JICAの経験 ③JETROとエジプト輸出振興センターの経験	①エチオピアの輸出振興政策 ②エチオピアの投資・輸出政策の評価
第2回 (2012年8月)	①チャンピオン輸出商品セミナーの報告 ②輸出振興政策の実践：マレーシアの経験 ③経済外交による輸出振興：タイのケース	①エチオピアの貿易振興とパフォーマンス ②エチオピア外務省の経済ビジネス外交 ③在日エチオピア大使館による輸出振興
第3回 (2013年1月)	①プロアクティブな直接投資政策 ②マレーシアの直接投資振興の経験 ③投資振興：ザンビア等におけるJICAの経験	①エチオピアへの外国直接投資
第4回 (2013年8月)	①インドネシアでのJICA民間能力構築支援 ②外資とのリンクによる技術移転	①マレーシアの戦略的外資政策からの教訓 ②マレーシアから学ぶエチオピア投資法改正
第5回 (2014年2月)	①製造業パフォーマンスの国際データ比較 ②ハンドホールディング・プログラム	①業種別インスティテュートの役割と成果 ②長期計画の中のカイゼンの位置づけ
第6回 (2014年8月)	①東アジアの外資主導型工業化の教訓 ②アジア後発国の外資受け入れ状況	①次期5カ年計画の主要テーマの構想 ②エチオピアの外資受け入れ状況
第7回 (2015年1月)	①ベトナム・タイの日系工業団地のモデル ②ミャンマー、インド等の日系工業団地の詳細	①次期5カ年計画の生産性・競争力の章、工業の章、カイゼンの入れ方の案
第8回 (2015年10月)	①プノンペン経済特区の日系企業誘致経験 ②第2フェーズの総括と残る産業政策課題	①エチオピアの生産性・賃金調査の結果報告 ②次期5カ年計画の産業政策に関する討論



ハイレベル・フォーラムの様子



メレス前首相と

政策対話がここまで展開してくると、アジアとアフリカの政策の差はあまり感じられなくなる。実際、エチオピアが取り組もうとしている諸課題を解決できていない途上国はアジアにも多い。東アジアの開発経験——その成功と失敗の両方——が、エチオピアにとっていまや切実な教訓となってきたのである。

### 3 カイゼン

日系企業の皆様にカイゼンとは何かを説明する必要はないかもしれない。だが、日本がどのような経緯でエチオピアにカイゼンを導入し、これまでどんな困難や成果があったかを知ることが有益だろう。前述の通り、カイゼン協力を要請したのはメレス前首相だった。彼は、「カイゼンの話はきいたことがあるが、JICA が多くの国でカイゼンを支援しているとは知らなかった。チュニジアと同じ協力をエチオピアでもしてほしい」と述べた。JICA がその準備をしている間、我々はカイゼンとは何か、途上国への移転にはどのような問題が予想されるかを討論し、紹介冊子を作った。よく出される問題は2つある。第1は、日本と文化が異なる国でカイゼンは可能か（答、カイゼンでよくなる企業はない、インドや中南米でも成果は出ている）。第2は、欧米の経営ツールと同時に採用できるのか（答、カイゼンはボトムアップの積み重ね、欧米はトップダウンの短期決戦で論理的な矛盾はない。ただ企業が両方やらせると大変かもしれない）。

JICA のカイゼン支援は 2009 年秋に開始された。やり方は、他国におけるカイゼン支援とそれほどかわらない。ただ、エチオピア側のやる気は世界一であった。第1フェーズ（2009～11）では、工業省にカイゼンユニットを立ち上げ、5S と QC サークルを中心にパイロットプロジェクトを実施。対象 30 社のうち6社が優秀、4社がよい成果を出した。世界的にみてこ



これは標準的な成績であり、実施期間が他国への支援より短かったことを考えると、十分成功といえる。また9名の若いエチオピア人がカイゼンの現場指導や講義ができるようになった。この間、日本側の方針（「まず基礎的な考え方を固めてから」）と先方の思惑（「早く成果を出してくれ」）に摩擦が生じたり、カイゼンユニットの活動が遅れたりしたが、これらはカイゼンを導入する際にどこの国でも起きる事態であり、深刻にとる必要はない。むしろ双方が協力して問題を解決できたことで、「雨降って地固まる」状況が作り出された。

第2フェーズ（2011～14）では、カイゼンを持続するための制度と人材が強化された。工業省のカイゼンユニットはエチオピア・カイゼン・インスティテュート（EKI）に格上げされた。日本人専門家とエチオピア人がいっしょに工場を回り、249社（大中企業51社、零細小企業198社）を指導した。指導は徐々にエチオピア人が行うようになった。EKI職員と職業訓練校教師を合わせて、のべ409名のエチオピア人が5S、ムダ、設備配置といった基礎的カイゼンの指導法を習得した。広報セミナーも7回開かれ、千名超の参加者を数えた。また、長田洋東工大名誉教授の協力を得て、「カイゼン修士課程」が設立された。さらにエチオピアは、JICA支援だけでは足りないとして、別枠でドイツの支援やカイゼンを学んだエチオピア人を動員して、党営企業・国有企業・公共事業などに広くカイゼンを導入した。おかげでEKIは恐ろしく多忙となった。カイゼンの歌や踊りが作られ、テレビやラジオではカイゼンのレギュラー番組ができ、新聞でも大々的にとりあげられた。2014年には、9月が「カイゼン月」に指定され、ハイレベルの国家カイゼン協議会が始動している。カイゼン月は2015年9月にも行われた。

第3フェーズ（2015～19）では、上級レベルのカイゼン指導者の育成をめざす。次期5カ年計画では、生産性向上の主なツールとしてカイゼンが位置づけられている。安倍首相はエチオピア訪問（2014年1月）に際して、日本の協力による「TICAD産業人材育成センター」の第1号をエチオピアに設置することを約束した。エチオピア政府はこれに大きな期待を寄せており、日本政府はセンターの建物をつくる予定である。エチオピアは将来アフリカのカイゼン・ハブとなり、他国の先生となることを考えている。タンザニアへのカイゼンの伝授はすでに始まっている。

このように、カイゼンはエチオピアで大ブームとなっており、日本政府も彼らの熱意にこたえるべく支援を続けている。日系企業の皆様がエチオピア・ビジネスを考える際、自社工場あるいはパートナー企業のレベルアップにカイゼンを利用していただければ幸いである。

なお、2015年10月の省庁再編で、これまで工業省傘下にあったエチオピア・カイゼン・インスティテュート（EKI）が公務員・人的資源省に移管された。これは、カイゼンを製造業のみならず、行政組織や一般市民を含めて、広くスケールアップしていく意思のあらわれと推察される。ただし、公務員・人的資源省は今までカイゼンを担当していたわけではないので、今後EKIの活動にどのような影響があるか、注視していく必要がある。

### ハイレマリアム首相のカイゼン観（1965年生まれ、首相2012～）

「カイゼンについて申し上げたいことがある。整理整頓や設備の配置換えを何ヶ月かやってコスト減や生産性向上が見られれば、カイゼンを習得したと思って満足する企業がある。またそうした短期成果だけを期待してカイゼンをツールとして扱う者がいる。カイゼンは哲学として理解されねばならないし、終わりのないものである。まず、わが国の支援諸機関がこの点をしっかり理解する必要がある。かつてのBPRのように、一時の流行に終わって何も残らないリスクを危惧している。私もメディアを通じてそういうことを常日頃国民に話している。カイゼンが根づく前に消滅した国もあるが、そのようにはならない。そのためには初期段階でカイゼンを国民に心から理解させるための慎重なやり方が求められる。カイゼンは生産性にかかわる重要な国家アジェンダである。私はこの困難を突破することができると思っている。」（2014年2月25日、首相官邸にて）



JICAのカイゼン指導を受けた企業（タイヤ製造）



JICAのカイゼン指導を受けた企業（革靴製造）

## 4 チャンピオン商品

カイゼンには火がついたが、我々には心配事があった。現場の効率化はもちろん重要だが、それは企業強化の第一歩にすぎない。経営、人材、マーケティング、電力、原材料、物流、金融、外貨等々の課題が残っている。もちろんすべてを一挙に突破することはできないが、産業振興には広い視野が必要である。とりわけ投資・技術といった供給面にばかり関心が向きがちなエチオピアには、「つくったものを売る」のではなく「売れるものをつくる」という発想が希薄な気がした。

そこでバイヤーの視点を持ち込むために、輸出振興のバリエーションとして、「チャンピオン商品」の概念を打ち出してみた。エチオピアの輸出はコーヒーやゴマといった一次産品が主で、バルクの低級品というイメージが強く、加工や商品化、付加価値づけは国外で行われている。JICAは、輸出支援に造詣が深い日本人専門家を動員し、チャンピオン商品の条件として、①プレミアム商品であること、②自国にユニークで他国の模倣が困難なこと、③文化や生活に基づくことを説明した。これに外国市場のニーズへの対応が加わって、チャンピオン商品が生まれる。成功例として、エジプト、エルサルバドル、ペルー、グアテマラ、チリなどの商品が紹介された。エチオピアでの候補として、民族衣装のティレットをデザイン化した衣料、ハチミツ、テフないしインジェラ（エチオピアの主食）の関連商品、薬草関連商品などが具体的に提案された。また商品をPRし販売につなげるためのウェブ活用、ニュースレター、DVD、展示会、アンテナショップなどのノウハウも示された。

チャンピオン商品という言葉はエチオピア人の愛国心をいたく刺激し拍手喝さいを浴びた。工業省国務大臣、アジスアベバ商工会議所、さらにはコーヒー、観光、宝飾品などに携わる経営者が大きな感銘を受け、PR、商品発掘、政策議論のために数多くの会合やセミナーが開催された。各種の展示会でMade in Ethiopiaの高級製品がプロモートされた。その最たるものは、2013年横浜のTICAD Vのアフリカンフェアで、エチオピアのチャンピオン商品が紹介されたこと（安倍首相がブース訪問）、さらに渋谷で実際に販売されたことであろう。チャンピオン商品のアイデアは、エチオピア人にとって、自分たちがめざすべきあるいは到達可能な目標の気づきを促すものとなった。

さらにJICAは2014～2015年にかけて、電通と国際開発機構（FASID）によるエチオピアのナショナル・リブランディングとプロモーションへの協力を行った。エチオピアの国のイメージとして「CREATIVITY in MOTION」を提案するビデオが制作されたほか、他国の追随を許さない皮革原料を用いた高級皮革製品を「HIGHLAND LEATHER」としてブランド化することが提起された。このブランドを用いた製品で日本のバイヤーを見つけたエチオピア企業がすでに現れている。

高級なエチオピア製品を世界へという目標は人々を熱狂させたが、ただし、これを振興するためにヒトをつけカネをつけアクションを持続する段になると、手をあげる組織や企業が少ないことが問題である。意識の覚醒は行われた。次の課題は、チャンピオン商品を輸出振興の重要な柱の1つとして確立し、官民で着実に実行していくことである。エチオピア投資委員会や輸出振興庁のうち、どの組織がナショナル・イメージを担当するのかはまだ明らかではない。エチオピアにユニークな原材料や商品を求めてやってくる日系企業は、この一翼を担うことが可能なのはである。





アフリカンフェアのエチオピアブース  
(横浜、2013年5月)



渋谷でのアフリカ製品の  
販売 (2013年6月)

## 5 日系企業への熱い思い

戦後、日系企業の海外展開は近隣の韓国・台湾などからはじまった。貿易摩擦を回避するために欧米市場にも進出した。1985年以降の円高は、東南アジアへの生産シフトを加速した。90年代以降は中国が重要な生産拠点かつ市場として登場した。最近ではインド、ミャンマーなどが脚光を浴びている。だがアフリカへ進出した日系企業はまだそう多くない。この理由は、アフリカの遠さと日系企業の慎重さにあると思われる。我々は首相や閣僚に、なぜ日系企業の動きが鈍いかを以下の要領で何度も説明した。

第1に、アフリカは文化的、心理的、情動的に遠い。また、アジアに高密度に張られた日系企

業の生産網からの輸送距離・時間も大きい。インターネット時代になっても、距離の壁はたしかに存在する。これは、ドイツ企業は東欧には進出しても東南アジアにあまり来ないと同様である。トルコから見ると、エチオピアはエジプトのすぐ先の国である。アジスアベバとイスタンブール間の直行便が便利だという。いっぽう日本から見ると、東南アジアがあり、今ミャンマーやインドが熱いのに、はるか先への進出を考える余裕も必要も感じないのは、ある意味では自然である。

第2に、日系企業の行動パターンがユニークである。短期商売や不動産よりも製造業が中心である。しかも現場志向で、会社の株価や財務諸表よりも製品の質や性能、顧客満足にこだわる。新たなフロンティアに飛び出す決断が遅く、リスクテキングも苦手である。そのかわり、いったん出たら多少の危機や問題があってもその国に長くとどまる。(ジョブホッピングのリスクにもかかわらず)従業員やパートナー企業の強化に努力する。コンプライアンス意識が高く、法令や環境基準、支払い、労働者の権利をたいてい守る。世界には柔軟な組み合わせ、迅速な決断、だめなら撤退という国が多いなか、こういう海外ビジネスをする国は日本以外にあまりない。この日本型モデルからすると、企業がアフリカ進出に慎重なのは当然である。

たいていのアフリカの国はそんなことは知らないから、「中国やインドはどんどん来る、なぜ日本は来ないのか」と詰問する。エチオピア政府もそういうが、上記2点はわかっている。とくに、日系企業が長期関係を重んじ、人材を育て、現地企業を教える点をきわめて高く評価してくれる。新興国からエチオピアへの投資案件はすでに1,500社を超えており、数千人規模の工場もあるというのに、我々の知る限り、2015年11月時点でエチオピアでものづくりをしている日系企業は、中小規模が2件だけである。それでも、エチオピア政府は日系企業誘致にこだわる。将来の産業の質を考えれば、新興国だけでなく、日本や欧米の企業にもぜひ来てほしいという。TICAD Vでも、安倍首相にも、経産大臣にも、両国の大使を通じて、投資セミナーでも、政策対話でも、何度でも進出を要請してくる。せっかくカイゼンを実践しても、日系企業に来てもらわないと本物にならないというのが首相の考えである。

日系企業の長所を理解したうえで、これほどのラブコールを送ってくれるとは実にありがたいことである。ベトナムでさえも、日系企業のよさを理解するのに十年以上かかったのである。ただし、日系2社だけではエチオピアの忍耐にも限界があるだろう。産業政策対話で知的貢献するだけでは、おそらく不十分である。日系企業を呼び込みたいというエチオピア政府の真剣さが如実に現れたのが、JETRO事務所の開設要請(ボックス)と日系専用工業団地構想の2つである。我々は、数千社の日系企業がひしめく東南アジアならばともかく、エチオピアで日系専用工業団地をつくるなど言語道断だと最近まで思っていたし、首相にもそう申し上げた。だが、いかに投資決断が遅い国民性とはいえ、日本でもアフリカ、とりわけエチオピアへの関心は着実に高まっている。エチオピア投資セミナーを日本で開催すると、いつも満員御礼となる。2014年1月の安倍首相のエチオピア訪問は、それを加速させた。日系企業の進出の波が始まらないとはいえないし、大型案件が来る可能性もゼロではないのではないかと。

2014年8月に、工業省から日系企業専用地区の整備可能性について最初の打診があった。11月には首相府からも意思表示があった。先方の構想は次の通り。現在、次期5ヵ年計画を待たずに、ハイレベルですでに工業団地政策を強化しつつある。工業団地整備はこれから10年間の最重要政策であり、日本以外にも複数の国が開発にかかわってくれる予定である。そのいくつ

かはすでに実施段階にある。日本については、工業団地そのものの建設を（エチオピア政府予算あるいは官民合弁で）日系企業に請け負ってもらうのがベストだが、それが無理なら、予定されている工業団地の一部を使って日系専用レンタル工場地区をつくりたい。これもエチオピア政府と日系デベロッパーによる共同開発がベストだが、だめなら当方政府が建設して、そこに日本人による投資誘致と投資家支援のサービスを契約ベースで導入したい。

2015年11月末時点での状況は以下の通り。JICAとGRIPSは、それぞれ日系企業専用地区の可能性や具体的な場所・方式をさぐるため日本人専門家を派遣して調査を行った。その結果、キリント工業団地第1フェーズの一区画（50ha程度）を、エチオピア政府の基礎インフラ整備、日系デベロッパーによるレンタル工場建設と投資家誘致・サポートの組合せで開発することが提案された。キリント工業団地は、エチオピア政府が世界銀行の支援を受けてアジスアベバ南部に建設中の工業団地であり（巻頭の地図参照）、詳細設計は韓国ドーファ・エンジニアリング社が担当している。高速道路がすでに工業団地用地のすぐ横にできており（全面完成ではないが通行可）、アジス市街へのアクセスはよい。2015年11月末現在、関心を示す日系デベロッパーとエチオピア政府（工業団地開発公社）が基本的な情報の確認を行っているところであり、これが順調に進めば、条件の詰めのもと契約に進むことが期待される。エチオピア政府はこの構想を大歓迎しており、世界銀行も日系企業専用地区の設立に前向きである。ドーファ社の設計にも、とりわけ問題は見つからない。以上は民間デベロッパーの動きであるが、それが実現した際には大使館、JICA、JETRO、JBICなどの公的機関も、日系企業専用地区の創設とそこへの投資誘致に対し、必要な支援を行う予定である。

懸案があるとすれば、以下のようなものである。第1に、地盤、排水、電力、廃水処理といった工業団地の基礎インフラは、設計上は問題がなくても、コントラクタが手抜き・スペック無視・安物材料での代替などをやらないとは限らない。実際エチオピアを含む多くの国では、その手の工事が散見される。質の悪いインフラになってしまえば、日系企業を呼び込むことができなくなる。こうした事態を避けるための何らかの工夫が必要である。第2に、エチオピアの投資環境はかなり悪いが、将来これを改善するという政府のコミットメントがほしい。日系のみならず他国企業においても常に問題になるのが、通関、税務、外貨規制、電力不足、会計制度、ロジスティックス、投資家意見への対応メカニズムなどである。第3に、このうち外貨不足を軽減するための当面の措置として、CMPスキーム（委託加工において、バイヤーが原材料をタダで支給し加工賃だけ支払い、これによって原材料輸入のための外貨調達が必要なくなるしくみ、ミャンマー等で普及）が可能か検討してほしい。エチオピア政府は、CMPは国内での原材料生産を阻害するという懸念をもっているが、実際にはすでにエチオピアでCMP事業を行っている非日系外資企業が存在している。第4に、中小企業進出の初期費用・リスクを下げるため、複数企業のグループ進出や軒先ビジネス（余った工場スペースの間借り）の可能性も検討してほしい。これらについては、すでに政策対話を通じて先方に打診中である。

JETRO オフィス開設はエチオピア政府の強い要望であったが、これに対しては2015年9月にニューヨークで開催された国連総会において、安倍首相はハイレマリヤム首相にJETRO オフィスをアジスアベバに設置する決定を伝えた。現在そのための準備が進行中であり、2015年度内に開設される予定である。



もし将来、日系企業専用地区や日系企業向け工業団地ができ、日系企業がエチオピアに一定の産業集積をつくるほど進出したならば、あるいはその前でも、我々が政策対話を通じてやりたいことは以下の2つである。第1に、長期関与・現地強化・法令順守などからなる日系企業のユニークなメリットをエチオピアで明確に打ち出し、日系企業が直面する問題の解決や現地人材・企業の強化を両国政府がサポートし、これを外資・現地連携のロールモデルとして確立すること。第2に、同モデルをアフリカの他諸国にも発信し、日系企業の進出が量でなく質のメリットを途上国にもたらすことをPRすること。日系企業にとっては、もともとそのような行動パターンなのだから、以上を要請されてもとくに負担はないはずである。どこでもやっていることを、アフリカでもやっていただくだけである。



キリント工業団地の日系企業専用地区候補地の現状、隣接する高速道路、高速道路を挟んで向かいの団地建設。



## JETRO に関するハイレマリアム首相の発言

「私は、外務大臣時代から JETRO のすばらしい機能と活動を見聞きし、エチオピアへの設置をお願いしている。日本の投資家や商社にエチオピアに来てもらうのが私の望みであり、現状は少なすぎる。日系企業進出の目標を立てて努力を継続したいが、その際に JETRO が力を貸してくれると信じている。日系企業がアフリカの他の国に来るなら、エチオピアにも来れるはずである。安倍首相訪問で日本でのわが国のイメージが高まったかもしれない。私が JETRO にこだわるのは、現場レベルで日系企業の進出を説得してくれると考えるからである。日系企業のプレゼンスはロールモデルとして我々に多くを教えてくれると信ずる。他国企業ではそうはいかない。」(2014年2月25日、首相官邸にて)

## 第3章

# 新興国からの製造業進出



## 1 投資流入状況

エチオピア投資委員会へのききとりによれば、外資流入は加速しており、エチオピア暦年ベース（7月1日～6月30日）で、2013/14年の直接投資流入は10億ドル、2014/15年は15億ドルであった（現行レートは1ドル＝約21ブル、なおブルはドルに対し年5～6%ずつ減価している）。これは認可ベースではなく、資金と設備を投下した実行ベースの数字である。エチオピアは認可ベースの投資金額に重きを置いておらず、公表もしていない。投資データにはこれまで多くの不備があり、幽霊案件がいつまでもデータベースにのっていたり、ライセンス取得後のフォローアップがなされていなかったが、これらの弱点は現在急速に対処されつつある。2014年には稼働していない過去の案件が約2,000件まとめて消去された。またこれも最近、主要案件300件については35人体制で訪問調査および問題解決を行い、それ以外の案件については半年ごとに書面で進捗をモニターする体制が投資委員会に作られた。それでも外資流入の統計には不明な点が残っているが、これからさらに改善されていくことを期待したい。

エチオピア政府は製造業外資誘致にきわめて熱心である。日本やマレーシアからの学習や世界銀行の支援もあり、外資受入れ政策は急速に変化しつつある。2014年以降に限っても、投資関連法・規則の改定、投資庁の投資協議会・投資委員会への格上げ、工業団地に関する政策・法律・組織の整備、ワンストップ・サービスの導入努力の開始、さらには上述の投資認可案件をフォローし問題を解決するチームの編成等が進行している。日系企業をターゲットとする誘致戦略が打ち出されたのも、2014年である。我々はこうした動きを歓迎するとともに、改定された政策がきちんと実効性をあげるよう、これからも支援を続けていきたい。

進出国ではトルコとインドが1、2位を争っており、3位は中国である。この3ヶ国だけで投資認可は1,500社を超えており、すでに操業している企業は500社程度、その半数以上が製造業関連と思われる（以下のヒアリング参照）。これら3国は世界の衣料品輸出のトップ3ヶ国でもあり、自国の賃金上昇などにより新生産拠点を求めてエチオピアに来たという点で共通している。また欧米市場ではアフリカ製品に対する輸入優遇措置があり、それらを利用するためのアフリカ進出という意味もある。韓台米英などは、今のところ件数は少ないが、投資関心の急速な高まりが見られる。日系企業の進出については、これからの期待したい（ドイツ企業も日系と同様、アフリカ進出には慎重といわれる）。

日本大使館、GRIPS、JICAは、工業団地の整備・入居状況や新興国企業のエチオピア進出状況につき、各国の在エチオピア大使館や世界銀行などから随時聞き取りを行っている。その概要を以下に記す。

## 2 トルコ

（2014年8月のヒアリング）トルコ大使館のズルフィカール・キリッチ商務担当参事官によれば、2013年の対エチオピア二国間貿易は、トルコからの輸出が40億ドル（3分の2は鉄・鉄鋼、残りは食品、機械、化粧品、化学）、輸入が5億ドル（ゴマ、コーヒー、繊維・衣料品）だった。累積投資額は16億ドル（実行ベース、2013年末）で、トルコはエチオピアにおけ

る最大の投資国だが（2位が僅差でインド、3位が中国）、2014年にはインドが第1位になる見込みである。投資ライセンスを取得したトルコ企業は465社、うち稼働しているのは155社で、大半は製造業、建設、サービス業である。製造業では繊維・衣料分野の投資が多く、トップ8社で全投資額の7割を占める（AYKA、ELSE、SAIGIN、ETUR、Dire Dawa Textile、MNS、AKPER、DEMKA）。これら8社にとっては、エチオピアが最初の海外進出先である。他分野の大手企業として、ファイバー・オプティカル・ケーブルやトランスフォーマーを製造するBMET社が進出している。中小企業も進出しており、鉄パイプ、洗剤、建設資材、マカロニ等を生産している。

最大の進出企業はアイカ社。1988年にトルコで創業した衣料企業である。2009年にアジスアベバ西部に巨大な建屋群を建設した。同社にとって初めての海外進出である。ポロシャツ、パジャマ等の中級ニット衣料を一貫生産し、ドイツのバイヤーを通じて欧米市場に販売する。原料の綿花は国内産も使用するが、量的に足りないので輸入のほか、アイカ社自身がエチオピアで綿花生産を検討中である。ワーカーも、当初の5千人から7千人、さらに1万2千人へと拡張しつつある。エチオピア最大の輸出企業となったアイカ社の成功は、トルコからの繊維企業の大量移転を引き起こしつつあるほか、他国の大規模製造企業がエチオピアに注目するきっかけをつくった。（我々も工場を見学したが、原料搬入から準備工程、紡績、ニット、染色、乾燥、縫製、包装が最新設備で大規模に行われていた。新品のニット機械が百数十台並ぶ光景は壮観である。アパレルの大規模一貫生産はモーリシャスでも見たが、専門化と分業がふつうの東アジア的発想からは驚くべきやり方である。）

トルコ企業がエチオピア進出を加速させている理由は、国内の人件費高騰である。トルコの非熟練労働者の人件費は月500ドル（社会保障費を含む）であり、労働集約型産業ではバングラデシュ、パキスタン、ベトナム、ラオス、インド等との熾烈な競争に勝てない。これに対し、エチオピアの人件費は月50ドル以下で安定している。いくつかの理由から、エチオピアはトルコ企業にとり最良の投資先のひとつである。第1に、エチオピア開発銀行から優遇条件で輸出信用保証があること（輸出向け企業の場合）、第2に、アフリカ諸国の中で最も政治的に安定し治安がよく、国民も親切で教育すれば習得する素地があること、第3に、人件費やエネルギーが比較的安いこと。加えて、エジプトに進出したトルコ企業が同国の政情不安を理由にエチオピアに移転してきている。

ただし課題もある。離職率が高く（年約35%）、手続きが官僚的で煩雑、しかも頻繁に変わるので、そのたびに（キリッチ商務官が）首相や副首相に直談判して善処を求めなければならない。省庁間の調整が全くなく、貿易省、工業省、歳入関税庁（ERCA）はそれぞれ独自に決定している。また、エチオピア政府は外貨獲得のために輸出振興を重視するが、国内市場向けで地場企業と競合する製品を生産する外資企業には、地場企業のロビイングを受けて投資許可を延長しないなど、扱いがよくない（主に煉瓦、セメント等の建築資材の生産）。今までにトルコ企業15社（25工場）がこれで閉鎖に追い込まれた。中国やインドの企業にも同様のことがおこっている。輸出向け生産が50%以上であれば問題なく、75%以上であれば、エチオピア開発銀行より優遇条件で輸出信用保証が供与される。地場企業との合併は、企業文化がまったく異なるので推薦できない。エチオピア人は慎重で判断に時間がかかるので、新規機械の購入やファイナンス問題



**表4 エチオピアに進出済みの主な外資（抜粋）**

企業	本社	業種	エチオピアでの生産	従業員数	投資年	コメント
Ayka	トルコ	衣料 OEM	欧米向け中級ニット製品の一貫生産	7,000 人	2009	拡張中。さらに、トルコ企業用の工業団地・貸し工場の建設計画あり。
Huajian（華堅）	中国	靴 OEM	欧州、北米向けの靴	3,500 人	2012	拡張中。工業団地建設計画あり。
H&M	スウェーデン	アパレル	欧米向けの衣料		2012	2012 年事務所開設。国内の複数工場に生産委託。
George Shoe	台湾	革靴 OEM	主に米国、中国向けの靴	800 人	2013	ボレレミ第 1 工業団地の 2 工場生産。モジヨに皮革工業団地を建設中。
Tesco	英国	大規模小売	主に欧米向けの衣類			2014 年に事務所開設。
Pittards	英国	皮革製品	皮革手袋、バッグ、衣料	1,430 人	2011	製造に 730 名、革なめし工場に 700 名。あと 5 年で 5000 人へと拡張予定。
GE	米国	複合企業	アフリカ諸国向けの医療機器		2014	機器の組立工場を建設予定。製品はエチオピア航空で輸出予定。
Shri Vallabh Pittie	インド	紡績	綿糸、コットン		2014?	アフリカで最大となる紡績工場を建設中。
Kanoria	インド	デニム	デニム生地	350 人（予定）	2012?	工場建設中。ロボットを含む、資本集約的な最新設備。
Myungsung Medical Center	韓国	医療サービス	国内医療サービスを提供	120 人	1994	161 床のベッドをもつ病院。
ヒロキ	横浜	高級皮革製品の生産・販売	革ジャンパー、革靴、革製品	30 人	2013	2014 年に革なめし工場内の貸工場で高級ジャケット生産開始。革靴は現地企業に生産委託。
Jay Jay Mills	インド	ベビーウェアの縫製	欧米向けベビーウェア（1 種類）	100 人	2014	ボレレミ第 1 工業団地で生産。すでに CMP を実施。
Arvind	インド	デニム	ジーンズ（関税優遇を利用して欧米に輸出）		2014	インド製布帛を輸入。
Shints ETP Garment	韓国	衣料縫製	アウター&スポーツウェア（AGOA 利用の米国向け）	4,800 人（予定）		ボレレミ第 1 工業団地に 5 棟を確保。ベトナムに続く第 2 海外工場。
Beconnected	ベルギー・オランダ	衣料アクセサリ	衣料用のデザインプリントやタグ	100 人	2014	アジアからアフリカへの進出。東方工業団地にて操業。
Unilever	英・蘭	食品・生活用品	洗剤、ヘルスケア商品、飲料、アイスクリーム等		2014	人口規模と内需拡大が誘因。ベトナムでの成功をエチオピアでもめざす。東方工業団地内に工場建設中。
Heineken	オランダ	アルコール飲料	ビール	280 人	2011	自社ビール生産のほか、ローカルブランド（Harar, Walia）を買収。2015 年に新工場建設。
Castel	フランス	アルコール飲料	ワイン、ビール	800 人	2007	自社ビール生産のほか、St.George ブランド買収。2014 年に Rift Valley Wine 生産開始。
Diageo	イギリス	アルコール飲料	ビール		2012	2012 年にローカルの Meta ビール買収。2015 年に新工場建設。
BMET	トルコ	ケーブル	国内販売向けの家屋・ビル・通信用のケーブル	700 人	2010	原材料はマレーシア、インド等から輸入。機器はトルコ製。

注、2015年11月時点で、工場訪問、企業HP、電子ニュースなどにより進出済みを確認できる企業のうち、生産規模などの点で注目される案件を一部紹介した。確認できない情報は空欄にしてある。

などに迅速な対応ができない。物流は、現在は問題ない。トルコからアジスアベバまでの輸送は平均 25 日を要する（航路によって 20 ~ 40 日程度の幅あり）。アジスアベバ~ジブチ間の陸送日数は、アイカ社のような大企業は政府の優先待遇をうけるので 1 週間ですむが、中小企業は行政手続きに自ら対応せざるを得ず、より時間がかかる。最近、各国大使館の商務担当官で 3 ヶ月ごとに意見交換を始めた。参加国がオープンに協力しあえば、投資環境の改善に貢献すると期待している。

上述のアイカ社は第 1 フェーズ（5 千人規模）から第 2、第 3 フェーズへと拡張中であり、工業省も強力に支援してくれる。さらに同社は、アジスアベバ近郊 2 か所に土地を確保し、トルコ系企業の集積地をつくる予定である。1 つはカリティにおける工業団地建設の構想、他は市内のアフリカ連合本部の近くにトルコ繊維工場アパートを建設する構想（エチオピア政府とアイカ社の合併で 4 ~ 5 階建てを 3 棟建設）。ここには、100% 輸出向けのトルコ企業 50 社を誘致する予定である [2015 年 11 月時点でこの計画は遅れており、テナントも必ずしもトルコ企業に限るわけではないという]。このほか、別のトルコ企業が 10 年間の長期計画でサンダファ（アジスアベバの北 35km）に大規模なアクワン工業団地を造成中である。広大な土地に 100 億ドルを投じる構想という [この計画はアジス市の水源地にあり、環境上問題があるという理由で頓挫している]。

エチオピアのムラトゥ・テシヨメ大統領（2013 年 11 月就任）は、以前駐トルコ大使を 7 年間務めたこともあり、同国企業の誘致に熱心である（同大統領は 90 年代に駐日大使も務めた）。メレス前首相がトルコを訪問した時も、トルコ企業のエチオピア誘致のために積極的に動いた。

### 3 インド

（2014 年 8 月のヒアリング）インド大使館のウタファル・アイチー等書記官によれば、エチオピアとの二国間貿易は 13 億ドル（2013 年実績）、うちインドからの輸出が 11 億ドル（鉄、インフラ、薬品、紙等）で、輸入（皮革製品、スパイス等）を凌駕している。対エチオピア投資額は年間約 40 億ドル（認可ベース）で、インド企業 608 社が投資許可を取得し、うち 221 社が操業している。農業部門は小規模事業では成功しているが、大規模農場をめざす商業農業法人は、土地取得において住民移転や環境社会面の問題があり、開発が遅れている。主な進出企業は、Pidilite（接着剤等）、ShriVallabh Pittie（紡績）、Kanoria（デニム）等。最近、さらに 5 社が進出した。中国企業の進出は政府主導によるインフラ分野でめざましいが、インド企業の進出は民間主導で、スピード面でエチオピア側から高い評価をうけている。

最近、在エチオピアのインド大使の主導で「インド・ビジネス・フォーラム」が発足した。現在、110 社が登録会員で、月 1 回、総会（会員企業）と執行役員会をそれぞれ開催し、ビジネス環境上の問題を含め、企業同士で情報交換している。それをふまえ、必要な場合にはインド大使自らが動き、エチオピア政府に働きかけることもある。

インド企業がエチオピアに進出する理由は、人件費の低さに加え、治安の良さ、水・電力等の光熱費の安さ、汚職の少なさ等がある。他方、課題として、法令が頻繁に変わること、技能者派遣に伴う問題（技術はあるが大卒資格がないインド人労働者の派遣が困難）、外貨調達のむずか

し等がある。歳入関税庁は問題が多く、これは他の外資企業にも共通する課題と理解している。また、内陸国であるために輸送費用が高い。最近、ドイツ大使館の呼びかけで、投資各国の商務担当官が集まりエチオピアの投資環境上の問題につき意見交換する会合が始まった（ドイツ、中国、米国、インド、トルコが出席）。次回会合はインド大使館が主催する予定で、日本大使館からも参加を歓迎する。

インドは、様々なチャネルでエチオピアの人材育成支援や技術協力を行っている。具体的には、①奨学金制度や技術経済協力プログラムのもとでの研修・留学（India Technical and Economic Cooperation（年200名）、Indian Council for Cultural Relation（年50名）、Indian Africa Forum Summit（年20名））、②中央皮革研究所（Central Leather Research Institute）による皮革産業発展インスティテュート（LIDI）への技術協力（インド人専門家の派遣とエチオピア人の研修。3年間の協力で、エチオピア政府が費用負担）、③インド人教員のエチオピアの大学・教育機関への派遣（定年退職した大学教授を含め、これまで1,500名の教員をエチオピアの大学・教育機関に派遣。インド政府の予算に加え、国連からもサポートあり）。

## 4 中国

数年前に出された、世界銀行によるエチオピア進出中国企業の調査がある。それによると、2012年3月時点で中国製造業企業372社が投資許可を取得、うち操業中は86社であった。業種分布は広く、食品、衣料、IT、機械、非金属鉱物などとなっている。同時点における中国による総投資額は4.5億ドル、作りだした正規雇用は15,910人、平均賃金は85ドル/月ということであった。中国企業がエチオピアに来る理由は、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、エチオピア政府が提供するインセンティブ、中国政府が提供するインセンティブなどであった。いっぽう事業上の障害としては、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があがっている。

中国系製造業のうち、フアジャン（華堅）社は比較的規模が大きい企業である。本国では2万5千人を雇用する、世界最大のブランドシューズOEM企業である。同社は新生産拠点を構築するために、アジス南方Dukemの、中国系民間デベロッパーが建設した「東方工業団地」に、1,750人雇用の第1工場を立ち上げた。別途、拡張のために99haの土地を確保済みで、製靴企業の産業集積をつくるという。フアジャン社に進出を要請したのは、中国を訪問していたメレス前首相である。同社は即座に投資を決め、その後3ヶ月で工場建設とワーカー訓練を終えて操業にこぎつけたという。日系企業にはまねできない即断即決である。実際に立ち上げと操業を指揮したのは、英国経験を持つ若い中国人経営者ヘレン・ハイである。彼女はフアジャン社を退職後、世銀の工業団地支援プロジェクト（後述）にアドバイザーとして一時参加した。ルワンダにも中国企業を誘致する事業を展開しており、アフリカに労働集約型産業集積をつくることに情熱を傾けているという。彼女の名は欧米のアフリカ関係者にもよく知られている。

## 5 韓国・台湾・その他

韓国は進出規模ではまだトルコ印中ほどではない。2014年3月の日本大使館による在エチオピア大韓貿易投資公社（KOTRA）の聞き取り調査によれば、進出企業は8社。具体的には、Keangnam Enterprise（建設、1997年）、Myungsung Medical Center（医療サービス、2004年）、Angel Industries（かつら・ウィッグの製造、2006年）、BM社（繊維・衣料品、2010年）、Standard Diagnostics（診断試薬、医薬品の製造、2011年）、Access to Bio（診断試薬の製造、2011年）、LG社（電気製品、2013年）、Wooam社（IT通信、2013年）であった。[加えて、アウトウエアやスポーツウエアの委託生産を手がける Shin Textile Solutions 社が、ベトナムに続いてエチオピアに第2の大規模生産拠点（Shirts ETP Garment）を建設中である。]

台湾については、George Shoe社（革靴のOEM生産）の進出が注目される。2014年よりボレレミ第1工業団地の2棟（計16,500平米）をレンタルして操業を開始した。この工場の立ち上げ責任者は、インド人のO.K.カウル社長（もとタタ・インターナショナル社の役員）である。これまで30カ国のビジネス経験をもつという。彼は、エチオピア工業省のサポート（シサイ国務大臣が毎週様子を見にきたという）、通関・インフラ建設の速さ、治安のよさ等に大いに満足している。カウル社長によれば、2,000人を雇用する予定（社内で訓練する）。原材料調達のために自社でモジョ（アジスの南東）に別途建設中のなめし革工場が立ち上がれば、日産15,000足の規模となる。製品はハイエンドの男女ブランド革靴のOEM生産であり、同社にとってエチオピアは、台湾、中国に次いで第3のグローバル生産拠点となる。

さらに2014年に入って、大規模小売（アウトソーシング）、地熱、バイオ燃料、化学、医薬品といった分野での英米企業の関心が急速に高まっている。8月初めにワシントンで開催されたUS-アフリカ・リーダーズ・サミット（米国版TICAD）以降、米国企業の訪問が増加している。米国系企業グループがサプライヤをアジアからエチオピアに集団移転させるという構想がある。仏カステル、蘭ハイネッケン、英ディアジオといったアルコール飲料メーカーも、エチオピア国内の需要増に対応して、現地ビール会社の買収や新工場建設を活発化させている。

アイカ社やジョージシュー社のような大量雇用でグローバル市場向けの投資家は、エチオピアの支援体制、とりわけ工業省および同省傘下の投資庁、TIDI（繊維）、LIDI（皮革）の支援を高く評価している。エチオピアにしっかりした政策組織や支援人材、省庁間調整がない現在、大臣や担当官が少数の最重要投資家に時を惜しまず足を運んで徹底的に支援するやり方は、洗練された政策メカニズムとはいいがたいが、現実的であり肯定できる。ただし、優先企業以外の投資家になると、通関・税金・土地等の事業上の困難は相当なものようである。大臣や担当官の時間には限りがあるが、大企業のみならず中小にもVIP扱いを広げるための要請と支援をしていく必要がある。





アイカ社の紡績部門とニット部門（縫製部門は第3章とびら写真を見よ）



東方工業園（Eastern Industry Zone）の入り口、  
フアジャン社、および貸し工場内部



ボレレミ第1工業団地のジョージシュー社  
前列左から、カウル社長、鈴木大使、  
ヤレガル工業団地開発公社元副社長

## 第4章

# 投資環境



エチオピアの投資政策は、強化拡充のための移行期にある。次期5ヵ年計画では製造業・農業の外資受入れを重視しており、そのための法令や組織の準備が進行している。この動きは歓迎すべきものであるが、新政策の具体的な中身や実際の運用、新政策組織の権限や機能の詳細については、注視していく必要がある。以下は、首相、首相顧問、エチオピア投資委員会、工業団地開発公社、工業省、日本大使館、UNIDO、JICA 等からの情報を我々の責任で集約したものであるが、利用の際には以上の制約につき十分留意していただきたい。

### 投資関連組織

この数年来、エチオピアの投資政策関連組織はめまぐるしく変わっている。過去の経緯は略すとして、2015年11月末時点での我々の理解する組織状況は以下の通り。

投資政策の最高決定機関は、2014年に創設された、首相が議長をつとめるエチオピア投資協議会 (Ethiopian Investment Board) である。これを支える事務局および実施機関として、エチオピア投資委員会 (Ethiopian Investment Commission) が、やはり首相直属で同時につくられた。この委員会は、これまでのエチオピア投資庁 (工業省所属) の機能を引き継いでおり、投資家の手続きやサポートもこの委員会が担当する。その委員長も元投資庁長官だったフィツム・アレガ氏で、組織拡充にともない同職を継いだ。これらの新組織が設置された理由は、次ページのボックスを参照。さらに2014年末には、工業省所属だった工業団地開発公社 (Industrial Park Development Corporation) が改組・強化されて首相直属となり、シサイ元工業国務大臣が社長に就任した。この公社の意思決定機関である役員会 (Board) の長には首相経済顧問のアルケベ・オクバイ氏が就いた。現在、エチオピア投資委員会はボレ・ロード沿いの古い旧投資庁ビルを使っており、工業団地開発公社はケニア大使館近くの貸しビルに入っているが、将来はいずれも建物を新築し、首相府近くに移転する計画がある。

なお2015年10月の内閣改造に伴い、貿易省に輸出振興庁が設置された。かつて1998年にエチオピア輸出庁がつくられたが、うまく機能しなかったので2002年に廃止された。輸出促進のためのハブ機関の不在は我々の懸念の1つであったが、同庁の再興は輸出政策を強化する可能性を高めてくれるものである。ただし、経済ビジネス外交、経済省庁、EIC、TIDI、LIDIなどの既存組織との役割分担がどうなるのかはまだ不明である。このほか、中小企業支援を担当する専門機関もエチオピアの工業化にとって不可欠だと我々は考えるが、これについてはまだ設置されていない。ただし製造業中小企業については、現在でも工業省の担当となっている。

製造業を管轄する工業省は、アハメッド・アビトゥ大臣を頂点に、タデッセ (優先業種担当)、メブラトゥ (政策企画担当) の2国務大臣 (=副大臣) を擁する。また政策を起草し対外関係を調整するアハメッド・ヌル局長も頼りになる工業省幹部である。政策に関わる議論や問題解決は、これらの大臣、国務大臣、局長と直接やる必要がある。



## 新投資組織に関するハイレマリアム首相の発言

「エチオピア投資庁は工業省管轄から私に直属のエチオピア投資委員会へと格上げし、そのハイレベル意思決定機関として、エチオピア投資協議会を設置した。自分がその議長である。これまで重要投資案件に特別優遇を提供するか否かはいちいち閣議で決めていたが、常設の協議会にこの権限をもたせることによりその煩雑を省く。すでに外務省の経済ビジネス外交、貿易省の輸出振興局、ラインミニストリによる分野別の貿易投資促進もあるが、新設の協議会が体制を複雑にするということはない。製造業の推進はGTP2（次期5ヵ年計画）の支柱である。製造業外資を誘致するには農業と異なり相当なマーケティング力がある。農業省は農産物の生産面を担当し、貿易省は加工食品のマーケティングをするだけだが、製造業外資については私が直接指導する。投資庁の委員会・協議会への格上げも、工業団地建設も、製造業の輸出振興も、すべてこの政策強化のためである。それだけ製造業に力を入れるということだ」。(2014年8月13日、首相官邸にて)

エチオピア政府には各種インスティテュートがあり、投資家をサポートしてくれる。具体的には、エチオピア・カイゼン・インスティテュート（EKI）のゲタフン・タデッセ所長、繊維産業発展インスティテュート（TIDI）のセレシ・レンマ所長、皮革産業発展インスティテュート（LIDI）のウォンド・レジェシ所長がとくに重要である。他に金属産業発展インスティテュート（MIDI）、食品・薬品産業発展インスティテュートなどがある。

農業投資は、テフェラ・デリボウ農業大臣の農業省が担当する。大臣は聡明かつ知識豊富な方である。彼の下で、ウォンディラド国務大臣が大規模農業投資の誘致と支援を担当している。農業関連の支援組織としては、エチオピア園芸開発庁、エチオピア農業転換庁（ATA）がある。ただし、ATAは小農を対象に技術移転やバリューチェーン参入を支援する組織であり、大規模外資とはかかわらない。

鈴木量博駐エチオピア日本大使、マルコス・タクレ・リケ駐日エチオピア大使も、日系企業誘致のために飛び回っておられる。JETROはエチオピア政府からの強い要請に応じて、検討と交渉を重ねたうえ、アジスアベバにオフィスを設置することを決定した。この決定は、2015年9月のニューヨークの国連総会で安倍首相からハイレマリアム首相に直接伝えられた。2016年3月までに開所される予定である。JICAおよび本学も、カイゼンやチャンピオン商品、産業政策対話などを通じて日系企業のエチオピア・ビジネスを後押ししている。JBICは一定条件下でエチオピアに進出する中小企業への融資が可能である。また、経産省予算で国際連合工業開発機関（UNIDO）の投資・技術移転促進事務所（ITPO）が、日系企業のエチオピア進出をサポートしている。エチオピア人でアジス駐在のタデッセ・ダディ・セグニ氏が、ITPO東京事務所と



連携してこれを実施している。以上の両国の組織は、エチオピアに進出しようとする日系企業を喜んでサポートしてくれるはずである。

## 投資法

エチオピア法は大陸型成文法と英国型慣習法の混合であり、議会の承認を必要とする Proclamation (法律) と閣議決定によって実施細則を定める Regulation (規則) からなる。さらにその下に省令もある。投資政策は現在改定途上にある。現時点の法令は、投資法 (Investment Proclamation No.769/2012) およびその修正 (Proclamation 849/2014)、および規則 (Council of Ministers Regulation No. 270/2012) およびその修正 (Regulation No.312/2014) が最新である。インセンティブを賦与する業種や活動、工業団地などの詳細は、規則の中で指定されている。このほか、2014年には投資政策組織を設置する2規則 (Regulation No.313/2014 (EIB と EIC) および Regulation No.326/2014 (IPDC)) が、2015年には工業団地を規定する法律 (Proclamation No.886/2015) が整備された。

旧投資法の説明によると、近年の投資政策の改正ポイントは以下の通り。第1に、投資家のためのワンストップ・サービスの充実。第2に、外資が参入できる分野の調整。ネガティブリストからポジティブリストに変更し、また非合法行動の抜け穴をふさごうとしている。第3に、最低投資額の引き上げ。これは現地の中小企業を守るためという。第4に、工業団地政策の見直しと強化。外資民間による工業団地開発がうまくいっていないという認識から、政府関与を強めた。国有工業団地を推進するが、運営は国家でなくてもよく、民間とマネジメント契約を結ぶことは妨げない。経済特区・輸出加工区などは設けず一般の工業団地を整備していく。また農産品加工向けには、UNIDO 等の支援を得て新たな団地構想が別途進行している (Integrated Agro Industry Park)。

以上の改正はまだ流動的とみなすべきである。我々がいくつかの改正点に異議を唱えたところ、首相は、わが国の投資法は未熟であり問題があれば見直せばよいと述べた。なお、鉱業・農業関係の外資は大規模な土地開発を伴うため、製造業やサービスとは別枠で認可される。鉱業はそもそも新投資法の枠外にあり、鉱業省が管轄する。

## 投資形態・分野

外国人による投資は独資・合弁いずれも可であり、合弁の出資比率にも規制はない。いっぽう、外資の最低投資額には規制がある。外資 100%は 20 万ドル以上、現地との合弁は 15 万ドル以上。ただし、技術コンサルタント業は 10 万ドル以上 (独資) ないし 5 万ドル以上 (合弁) 投資することが求められている。以上の最低投資額は、再投資については適用されない。なお、2014 年 1 月より最低投資額のチェックが厳格化された。そのために認可件数が統計上減ったという。これは、事業の意志がないのにライセンスを取得し、それに伴う居住権を得て教員・歯科医・会社員などになる人々がいるからという (日系企業にはあまり関係ない話)。

外資参入が禁止されている分野は以下の通り。

- 政府独占分野（郵便、送配電、航空）
- 政府との合併を必要とする分野（武器生産、通信）
- 国内投資家のみ許可される分野（商業、繊維、皮革、建設、建材、教育、医療、印刷などのうち指定されたもの）
- エチオピア人のみ許可される分野（金融、保険、放送、法務、広告、国内航空、運送など）

外資参入が許されている分野（ポジティブリスト）は以下の通り。

製造業、農業、ICT、発電、ホテル・観光業、一級建築業、不動産開発、自己建設の高校以上の教育機関、職業訓練、自己建設の病院、建築設計・技師、出版、LPG・アスファルト原料の輸入、指定された輸出業、指定された卸売業

設備・建設資材輸入の関税免除の対象となる外資は以下の通り。

製造業、農業、ICT、発電、ホテル・観光業、一級建設請負、自己建設の高校以上の教育機関、職業訓練、自己建設の病院、LPG・アスファルト原料の輸入

以上はいずれも概略であり、詳細は投資委員会の窓口や文書で確認されたい。我々の感覚からすると、「外資参入が禁止される分野」をネガティブリストとして示し、それ以外はすべて投資可としたうえで、そのうちとくに「優遇される製品・活動」をポジティブリストとして示し、各種のインセンティブを付与するのが普通のやり方である。エチオピアのやり方はまだそうはなっていない。

## インセンティブおよび支援策

投資インセンティブの概要は以下の通り。詳細は投資委員会にて確認していただきたい。

- 輸入される機械設備・建設資材、スペアパーツ（機械設備価値の15%をこえない）に対する関税免除。製造業・農業については事業期間中すべて免除、その他の業種は5年間。この免除は、製造業に対しては投資委員会が、その他は歳入関税庁が行う（投資委員会によれば、現在担当組織間の権限の整理が進行中で、この分業はあくまで現時点の状況）。
- 法人税免除（1～9年）。詳細は輸出委員会の「Invest in Ethiopia: An Investment Guide to Ethiopia 2014」の付表Vを参照。ただし、各業種の中でもロケーションや製品輸出比率（60%超ないし80%超）によって免除年数に幅がある。法人税免除は100%免除だけで、部分的な減税は事実上ない（規定には遠隔地にあるようだが適用されたことはない）。年数は、操業開始が確認された時点で投資委員会が出す「ビジネスライセンス」（投資ライセンスではない）から数えた年数。これは、操業開始からの年数とほぼ同義である。
- 工業団地デベロッパーに対しては、アジスより40キロ圏内ならば10年、それ以遠ならば15年の法人税免除が適用される。工業団地に入居する企業についても、80%以上輸出の条件を満たせば、通常の免除に加えて、アジスから40キロ圏内ならば2年、それ以遠なら

ば4年の追加免税がある。以上は、工業団地推進のために2014年に追加されたインセンティブである。

- 外資はマネジャー、専門家、ワーカーを雇用することができる。製造業企業については投資委員会、その他は社会省が許可を出す（投資委員会によれば、資格審査を行うが、いまのところ職務経験だけで認めた例は少ないという）。
- 法人税免除期間に発生した損失は、免除期間終了後、免除期間の半分の期間繰り越すことができる。ただし、繰り越しは5税期間をこえないこと（1税期間は半年）。
- フォーマルなものではないが、優先業種・企業に対しては、政策上のアテンションと支援、および交渉可能な特別待遇がある。

輸出インセンティブには次の制度がある。

- 関税還付制度——輸出製品を生産するために用いられた輸入原材料および国内原材料の関税や他の税金を免除。これらの諸税は輸出の際に100%還付される。
- バウチャー制度——輸出企業に対して、輸入原材料にかかる関税・税金の支払いに使用できるバウチャー（金券）を提供する。
- 保税工場・製造業倉庫システム——保税工場・倉庫の許可を持つ企業は、それらの設備を使って輸入原材料を無関税で輸入することができる。

このスキームには、第1種輸入（生産目的で輸入される機械や原材料で、関税10～20%が適用される）と第2種輸入（個人的ないし非生産的目的で輸入されるもの）の区別がある。投資委員会によれば、関税還付は輸出するまでの資金手当てが必要となるのであまり好まれず、定期的な輸出を行う企業についてはほとんどバウチャーに移行したという。さらに、工業団地や大規模輸出の実績のある少数のケースについては、保税製造業倉庫のステータスが与えられるという。以上の輸出インセンティブは現時点のものであり、工業省・歳入関税庁などの間で改定の可能性を含めて再検討中である。

アイカ社の例をあげれば、インセンティブは5年間の関税・法人税の免税、工場賃料は1ドル/m<sup>2</sup>/月（これはボレレミ第1工業団地も同じ、安い）、電気料金はKWあたり2.7セント、平均賃金は約70ドル（このほかランチ、通勤バス、クリニックを提供）、週休2日で3シフトということだった（日本大使館の情報。アイカ社と他の外資の条件が同じかどうかは確認が必要である）。なおエチオピア政府がこれから整備する工業団地での土地賃料は、ボレレミ第1工業団地のような安値にはならない。最初の団地はテナント企業を早く集めることをめざしたが、現在は何年で投下資金が回収できるかを考えているからである。

皮革については、原材料ではなく加工品の輸出を奨励するために、原材料は輸出禁止、半製品に輸出税150%課税などの規制がある。それ以外の品目については輸出税はない。

エチオピアで操業する輸出企業の多くは、米国市場での優遇（African Growth and Opportunity Act : AGOA）、およびEU市場での優遇（Everything But Arms : EBA）を利用している。AGOAは米国に（民主的と）認定されたサブサハラアフリカの国について、とくに繊維製品のクォータと関税を免除するものである。AGOAは2015年6月に米国議会によっ

て延長されたから、しばらくは大丈夫である。EBA は、最貧国から EU に輸出される武器以外の製品について、やはりクォータと関税を免除するしくみである。

## 投資手続き

投資を検討中の外国企業が訪れる窓口は、エチオピア投資委員会である。企業が情報収集と分析を終え、最終的に投資を決定したら、同委員会から投資ライセンスを取得するのが手続きの第1歩となる。そこから、会社登録、建設、労働許可、環境アセスメント等々へと進む。投資形態には、①エチオピアで新法人を登記する、②本国本社の子会社をエチオピアに設立する、③エチオピア法人による投資、④既存企業による拡張再投資などがあり、それぞれ必要とされる書類が異なる。

投資委員会が発行、許可ないし取得支援するものは、以下の通り。

- 投資ライセンス（最初に取得する）、ビジネスライセンス、建設許可の発行
- 会社定款や議事録の公証
- 会社登記、商標・会社名の登録、労働許可証の発行・更新・変更・取り消し等
- 1級建設請負業者の認定
- 技術移転契約、および輸出志向・非資本参加型の外資と現地企業の協力協定の登録
- 製造業投資の資本財輸入許可・関税免除
- プロジェクト用地の確保のためのサポート
- 銀行融資、居住許可、環境アセスメント、給水・電力・通信などの手配・入手のサポート
- 納税者番号（TIN）の取得

現在投資委員会では、28のサービス・手続きについてワンストップ・サービスを構築・拡充中である。2015年1月現在、投資委員会建物内の6階にオフィスを構えていたのは、エチオピア開発銀行（11名）、税関（2名）、ビザ関係（1名）である。銀行口座・外為送金を取り扱うエチオピア商業銀行も、2015年に1階の入り口近くに入居した。電力会社、通信会社、環境アセスメントは来ていないが、これはスペース不足の問題もあるとのこと。

2013年のマレーシア政策調査（JICA 支援）の教訓に基づき、投資委員会（当時は投資庁）にはフォローアップ局が設置され、7つのチーム（Relationship Building Teams）計35名が皮革、食品加工、化学、農業・花卉、繊維、金属、その他をそれぞれ担当して、ライセンスを取得した優先プロジェクトの操業立ち上げまでの実行状況をモニタリングしはじめた。別のプロモーション局では、優先プロジェクトの実現を支援する体制を組んでいる。投資委員会のスタッフは約180名（うち約80名が専門職員）で、このほかに上述の他機関からの出向職員が加わる。なお、2014年2月には、英国の研修機関がスタッフに対して顧客サービス研修を実施していた。

投資委員会では、サービス改善のために、以前から各種申請の受付から発行までの最大必要時間を定めている。一部を抜粋すれば、以下の通り。



- 投資ライセンスは3時間（新規）ないし19ワーキング日（拡張投資）以内
- ビジネスライセンスは10ワーキング日以内
- 商業ライセンスは3時間（新規・変更）ないし2時間（更新）以内
- 労働許可証は2時間（新規）ないし1時間（更新）以内、など

## 土地

エチオピアの土地は国有であり、投資家には使用権のみが与えられる。土地使用権および土地の上の固定資産については、権利の委譲および抵当権の設置が可能である。土地使用料は需給（「オークション」）により決まり、ロケーションや土壌等を反映する。ただし、外資誘致を促進するため、工業用地の提供は政府の優先事項となっている。製造業および輸出志向の企業のための土地は安く提供される（ボレレミ第1工業団地では貸し工場が1ドル/m<sup>2</sup>/月だったが、上述した通りこれは最初だけの特例）。投資委員会は、外国投資家の土地確保をサポートしてくれることになっている。いっぽう工業団地開発公社は、団地開発資金の調達、国有工業団地の管理、工場用地の提供、レンタル工場の建設などを担当する（工業団地については別項参照）。土地は原則として州政府の権限であるが、立ち退きに際しての農民との交渉や補償（法令では「市場価値」を支払うことになっている）で資金問題や時間の遅れの問題が発生しており、政府は工業用地確保の権限を首相府直属の工業団地開発公社に担わせて、これを一括して解決する意向である。

農業用地については、地方・辺境の非利用地を農業生産に供するための外資誘致が重要な国策となっている。この分野の担当は農業省である。同省の支援には、5,000ha超の土地の案内と提供、情報や技術の提供、周辺インフラの整備などが含まれる。

2013年の農業省でのヒアリングは以下の通り。これまでの農業投資は累積で200万ha、案件数で3~4千だが、大規模開発は25件程度にすぎない。インドや湾岸諸国からが多いが、実施に至った案件はまだ少ない。小規模投資はエチオピア人や在外エチオピア人（ディアスポラ）による。わが省の誘致は5ヵ年計画の優先分野である綿花、ゴム、パーム、砂糖きびの4つ（およびその裏作）に絞っている。我々はどの国の農業投資も歓迎するが、在外公館が相手企業をきちんとスクリーニングできるのはインド、中国、湾岸諸国、南アフリカ、イタリアくらいだ。大使館を通さず直接農業省にアプローチする外資については、企業実績、プロジェクトのF/S、土地選定、環境インパクトなどを慎重に審査する。リース契約の交渉や最低限のインフラ整備も必要だが、これには時間がかかる。政府はワンストップ・サービスを始めるというが、農業の場合はインフラ整備、環境アセスメントなどの準備に時間がかかり、そう早くは投資許可を出せない。わが省としては、農業投資に向けた土地のリストを作成し、事前に最低限のアクセス道路・通信・電力、さらには整地、環境アセスメント、倉庫などを整備することを考えている。ベニシャングル・ Gumz州、ガンベラ州、南部諸州などが候補だが、すべて広大な無住地なので住民移転の心配はいらない。このモデルは他国のコピーではなく、エチオピア独自の構想である。

## ロジスティクス

エチオピアにとって、海へのアクセスを確保することは経済的に死活問題である。エリトリア分離（独立宣言 1991 年、独立承認 1993 年）以前は海があったが、現在は内陸国である。現在の海へのアクセスは、トラック輸送によるジブチ港の利用がメインである。ジブチは友好国であり（エチオピアが電力と水を供給している）、道路状況もそれほど悪くない。なお、アジスアベバに近づくにつれ激しい渋滞が発生していたが、2014 年 5 月に片側 3 車線のアジス - アダマ高速道路が開通したので南からのアクセスの混雑は緩和された。この高速道路が終わってアジスアベバに入るところでまだ渋滞があるが、街の南側から中心部を通らずにアジスの東部（ボレレミ工業団地方面）や西部につながる道路計画があり、2015 年 12 月現在、東側からアジスに入る高速道路はまだ完成していないが通行可能である。さらに、もし予定通りアジス - ジブチまでの鉄道が開通すれば、鉄道による海へのアクセスも可能になる。建設業者は中国土木工程集团有限公司（CCECC）。エチオピア政府は、2016 年に完成するといっている。

エチオピアの運輸インフラは全般に未発達だが、近年急速に整備が進んでいる。アジスアベバでは環状道路・新道路、ボレ・ロード等の立体交差、他の交差点改善など、また長距離では国内幹線道路、ジブチへの道路アクセスの部分的高速化、ジブチへの鉄道敷設などが急ピッチで進んでいる。アジス市内を東西と南北に結ぶ 2 ラインの電車 (Light Rail) は 2015 年 9 月に南北線が、同 11 月に東西線が営業運転を開始した。日本を含め複数の国が輸送インフラに援助しているが、圧倒的に存在感が大きいのは多い・早い・安い売りの中国である。

ただしソフト面では問題もある。アジス - ジブチ間の陸上輸送は国営のエチオピア海運物流サービス会社 (ESLSE) の独占状態であり、このサービス向上が課題である。モジョやディレダワにドライポートが設置されているが、これも ESLSE の運営である。2015 年 10 月にディレダワのドライポートでまわったところ、ここには常時約 400 のコンテナがあり、各コンテナは平均 15 日ここに滞留する（モジョのドライポートでは 17 ~ 19 日程度）。この滞留の理由は要員不足でも施設制約でもなく、国全体の外貨不足だという。輸入業者が銀行から外貨を入手するのに待たされるため、そのあいだ通関書類も揃わないという。

アイカ社からの情報によれば、ジブチ港までのトラック輸送日数は 3 日、陸送経費は 40 フィートコンテナ 1 個あたり 3,700 ドル、ジブチでの関税は同 1,100 ドルということである。40 フィートコンテナのジブチからの航送費用はトルコまでが 2,600 ドル、ドイツまでが 1,500 ドル、インドまでが 1,700 ドル、中国までが 2,000 ドルという（以上、日本大使館提供の情報）。我々が 2012 年 1 月にアイカ社を訪問した際には、当初はアジス - ジブチ間にトラックの荷抜き問題などがあったが、エチオピア政府がきちんと対応してくれたので今は何の問題もないとのことだった。ただし、アイカ社はエチオピア最大の外資製造業であり、政府も同社には特別対応をしていることに留意しなければならない。上記のコスト情報が他の投資家、とりわけ中小企業にも当てはまるかは疑わしい。きちんとした実態調査をしたうえで、すべての投資家が物流問題を解決できるよう、政府に一層の努力を求めよう。実際、JICA は現在エチオピアを含む複数のアフリカ諸国における投資環境データ（物流含む）を収集・分析しつつある。

エチオピアで特記すべきは、国営航空会社である。エチオピア航空は、アフリカのハブとなり

うる路線とフリートをもち、比較的遅れない。ホームページによれば、現機材は全 76 機（B787 が 13 機、B777 が 10 機、B767 が 7 機、B757 が 2 機、B737 が 19 機、ボンバルディア Q400 が 17 機、貨物機・不定期使用が 8 機）で、さらに 42 機をオーダー中とのことである（2015 年 12 月現在）。アジスアベバのボレ国際空港も比較的近代式的である。ただし空港のサービス・運営面にはかなりの改善の余地がある。エチオピア航空をめぐる最近のニュースとしては、B787 の大量購入、スターアライアンス・メンバーへの加盟、2013/14 年の利益が（南アフリカ航空を含む）アフリカの航空会社の中でトップだったなどがある。成田への直行便は 2014 年 4 月に開設され（香港で 1 時間給油、現在週 3 便）、その後も各国への直行便が次々に新設されている。実に強気の経営であり、エチオピア航空は同国国営企業の中でモデル的存在である。また 2013 年には、欧州市場へのバラ輸出を促進するために、ボレ国際空港に花卉用コールドチェーン仮設備が設置された。同設備のフル規格化および国内の別の 3 ヶ所にもコールドチェーン用設備を建設する計画がある。

## 現地金融

大規模投資や優先分野に対しては、エチオピア開発銀行（DBE）から融資が受けられる可能性がある。同行は、国家の優先分野の事業に中長期信用を供与する公的金融機関である。担保はとらず（あるいはプロジェクトそのものが担保というべきか）、借り手が 5 割を拠出（以前は 3 割だった）、残りを同行が外貨あるいは内貨で低金利融資（優遇金利 8.5%、その他 9.5%）するというプロジェクト・ファイナンス手法をとっている。製造業の場合は通常、返済期間 10 年以下、猶予期間 3 年。インフラや植林のような長期事業では、最大で返済期間 20 年、猶予期間 5 年もありうる。クライアントの内訳は、外国企業が 18 件（繊維・花卉等が多い）、国内企業が 59 件。融資額では、約 4 分の 3 が外国企業向けである（2013 年初め時点）。援助で支援されるマイクロファイナンス関係以外は、エチオピア開発銀行の中小企業向け融資は限定的である。ただし次期 5 ヶ年計画期間には、DBE が国内中小企業に対する貸し付けを積極的に行うという構想がある。

エチオピア開発銀行の優先分野を具体的にあげれば、(A) 花卉・綿花栽培・さとうきび・水産・品種改良の普及、養鶏と加工などの商業農業、(B) 食品加工、綿花生産・加工、酪農、飼料生産、コーヒー加工、食用油、ジュース製造などの農産品加工、(C) 繊維縫製、皮革とその製品、履物、紙とその製品、化学製品、包装材、薬品などの製造業、となっている。最貧国ながら、国内の開発銀行が産業振興のためにかなりきちんと機能している点は、エチオピアの利点といってよい。

そのほか、エチオピア商業銀行ないし他の国営商業銀行からは、バンカビリティ基準の審査に通れば運転資金の融資が可能である。

## その他

外資参入分野に関する規制を除けば、国内企業と外国企業は法律上同様に扱われる。憲法および投資法により、企業資産の接収や国有化はないことを保証している。もし公益のために立ち退

き等が必要となった際には、「実際の市場価値に見合った」補償が事前になされるとする。

エチオピアは、多数国間投資保証機関（MIGA）および世界知的所有権機関（WIPO）の締結国である。また二国間投資条約を30か国と締結済み（日本はまだ）、租税条約（二重課税回避等）を18か国と締結済み（日本はまだ）。日系企業の誘致を本格化するためには、わが国との間に投資条約と租税条約を早急に締結する必要がある。実際、エチオピア政府はそれを日本政府に対して積極的に働きかけているところである。

エチオピアはWTO非加盟国であり、ゆえにWTOの制約を原則受けないが、現在加盟交渉中である。エチオピアは、開発政策手段を確保するためと称して金融と通信の分野は当面開放しない方針である。これがWTO加盟交渉の進捗にどのような影響を与えるかが注目される。さらにエチオピアには、前述の通り、輸出60%ないし80%等を達成すれば与えられる優遇（法人税免除等）があるが、これはWTOで禁止されている輸出補助金にあたる。将来のある時点で、エチオピア政府や同国で操業する企業は、WTOの縛りを念頭におく必要が出てくることが考えられる。

## 投資環境の課題

エチオピア企業か外資かに関わらず、ビジネスにおける大きな困難としては外貨問題、原材料調達、停電、税金、通関などがあげられている。これらに対処するには、投資家が共同で声をあげるしくみの構築、政府も関与する実態調査、解決のための行動計画の策定・実施・モニタリング、それを側面支援するための外国の協力などが必要と思われる。すべてを早急に解決することは期待できないが、双方が粘り強く対話・交渉していくことが肝要である。同様の問題に直面している他の途上国のベストプラクティスの学習も望ましい。また外貨不足、電力不足などの最終的な解決には時間がかかるとしても、優先分野・企業に対する当面の解決も模索すべきである。

エチオピアは慢性的な外貨不足である。法令には、外国投資家は、利潤・配当、債務の元本・利子支払い、技術移転協定に基づくフィー、企業の売却・清算、投資家に対する補償、企業の株式・所有権の国内投資家への売却に伴う海外送金を国際通貨で行う権利を有するとある。法律上は権利があっても、銀行にいくと外貨不足で待たされる可能性はある。投資委員会によれば、主要輸出品であるコーヒーや金の市況が悪いときには3か月待たされることもあるが、輸出企業には優先配分されているとのこと。裏返せば、輸出以外の目的で外貨を取得しようとする場合は困難が予想される。実態調査が必要である。

また、エチオピアには外貨集中制度が残っている。輸出で外貨を稼いだ企業はその9割（以前は8割）を28日以内に強制的に売却させられ、国がそれを重要分野に配分するという制度である（国家銀行の担当者にきくと、企業は1割を保有できる、しかも28日以内に輸入すれば外貨供出の必要はなくなるから大きな問題ではないという）。日本では終戦直後に一時採用された制度だが、エチオピアは今でもやっている。自由な外為取引がなく、インターバンク市場も発展しておらず、外貨を稼ぐ力も弱いからそうなるのだが、困った制度である。政策目的が外貨獲得ならば、少なくとも外貨をネットで（差し引きプラスで）稼げる輸出企業に対しては、外貨集中制度にかわる、もっと使い勝手のよいやり方を工夫する必要がある。ミャンマーでの縫製委託加工等で



利用されている、CMP 形態での投資申請（加工賃のみを支払い、原材料部分は外貨取引しない）などを検討する余地がある。我々はこのスキームの是非をエチオピア政府に問合せ中である。一方、すでにこのスキームを使ってエチオピアで操業している非日系外資企業もある。

停電の問題も深刻である。企業にとっては、現在の停電に対し当面は自家発電による防衛も考えられるが、緊急避難的な使用を超えることはむずかしい。工業化や外資誘致を挫折させないためには、街は停電しても、工業団地への電力供給だけは絶対に止めないといったコミットメントが必要と思われる。途上国では、そうしたアレンジメントは珍しくはないし、エチオピア政府も工業団地の電力保証をやるつもりである。なお、エチオピアの発電は 99%が水力である。エチオピア電力公社（EPPCO）によると、エチオピアの発電能力は 1992 年の 370MW から 2011 年の 2,179MW へと 20 年間で 6 倍弱となった。将来、計画中の 14 案件が建設されれば、発電能力はさらに 10,000MW へと増強されるという。とりわけ、スーダン国境近くの青ナイル川に建設中の大規模なグランド・ルネサンスダム（6,000MW）が完成した暁には、国内供給はもちろん周辺国にも売電できるはずである。スーダン、ケニア、ルワンダなど複数の周辺国が、エチオピアからの電力を待っている。このダムは国内資金だけで建設しており（国家予算のほか国民の募金を含む）、2015 年 10 月現在、政府は工事の 47%が完成したといている。竣工予定は 2017 年央である。ただし、エジプトとの水紛争を解決する必要がある。なお電力料金は KWH 当たり 3.9 セントであり、これはサブサハラアフリカ諸国の 2～46 セント、途上国通常の 5～10 セントと比べて比較的安い。

輸出入手続きや関税は多くの途上国で非効率や汚職の原因となっている。エチオピアでも、歳入関税庁（ERCA）の仕事のまずさが問題となっている。ただし他国に比べて、汚職・腐敗よりも能力不足のウエイトのほうが高いかもしれない。これについては、開発主義国家を標榜するエチオピアであるから、トップの権限で、ベンチマーキングや BPR などを使い、目標と行動計画を定めて、歳入関税庁を徹底的に効率化することはできないだろうか。

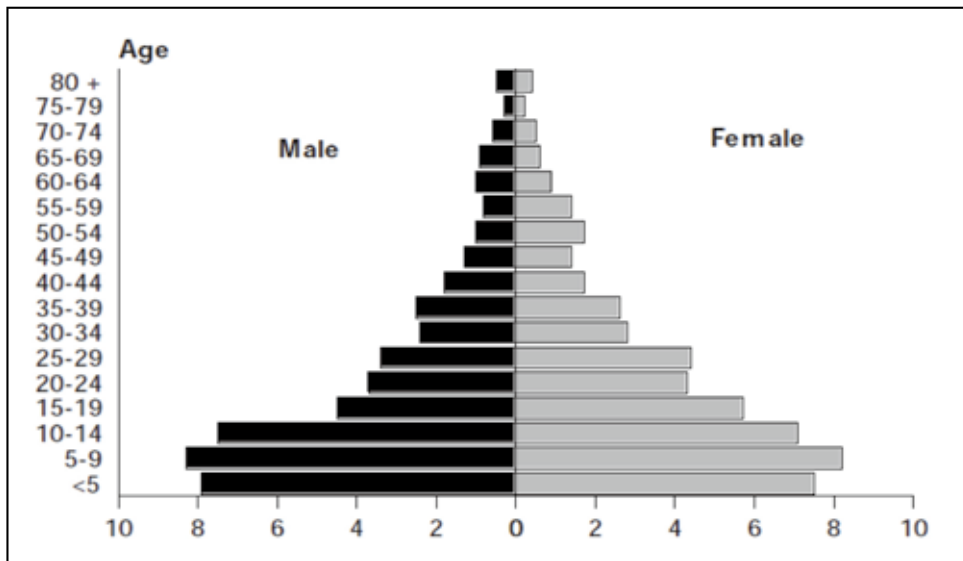
こうした課題については、現状をよく調べた上で、エチオピア政府に当面の解決および根本的解決の 2 本立ての対応策を実施するよう働きかける必要がある。

## 2 賃金と生産性

2011 年の人口・健康調査によると、エチオピアの人口構成はピラミッド型である（図 2）。詳細にみれば、50 代の男性が少なく、5 歳以下の乳幼児が 5～9 歳より少ないなどが観察されるが、基本的には学齢期の子供の数が極めて多く、高齢者が少ない昔ながらの途上国型である。この傾向は 2000 年、2005 年の調査から変わっていない。これは、近い将来多くの若者が労働市場に参入することを意味しており、数の上だけからみれば、労働集約型産業に適した国である。ただし、技能者やアジス近郊などに限定すれば、職能的・地域的に不足が生じることはありうる。地方から都市への国内労働移動がどのくらい起こるかはまだわからないが、たとえ地域間の文化や言語の壁はあっても、全く生じないことは考えられない。エチオピア人はすでに全世界に散らばっており、中東への労働移民も多い。

一般に、エチオピア人はまじめで手先が器用といわれる。エチオピアには最低賃金制は導入さ

図2 人口構成



出所、2011年エチオピア人口・健康調査。

れていない。ワーカーの月給は50ドル前後、経験を積みれば70～80ドルとされている。エチオピアには労働集約型の大規模外資が入り始めたばかりであり、JETROの各国調査のようなシステマティックな賃金データはない。これを補うために、JICAは2015年にアジスアベバ大学の研究者を動員してエチオピアの賃金・労働生産性調査を実施した。それによると、アジス周辺の労働者平均月給は皮革（革なめしと製品生産をともに含む）が95ドル、繊維縫製が89ドル、花卉が58ドルであった。ただしここでは職種・経験・学歴等の差がきちんと区分されていないので、これらは各業種の様々な従業員の平均である。初任給は50ドル程度でも、非熟練労働の人海戦術ではなく、技術者・経験者・管理者などを多く雇用する分野（革なめしなど）では平均賃金は当然高くなる。

エチオピアの労働生産性を既存のマクロデータを使って計算すると、2011/2012年までの11年間の製造業従業員1人当たり実質付加価値（＝労働生産性）の年上昇率は2.7%であり、この数字が信頼できるならば、あまりよい成績ではない。わが国の高度成長期の労働生産性は年10%で伸びていたし、1995～2013年の中国では年8.8%、インドでは年4.8%、ベトナムでは年4.5%増加した。ただし同時期のマレーシア、タイ、インドネシアではせいぜい年2%の伸びであり、フィリピンの労働生産性は逆に低下していたから、エチオピアのパフォーマンスがアジアのすべての国より悪いわけではない。我々は、軽工業のリーダー国になる決心ならば、年5～10%の労働生産性上昇をめざせと勧告している。

投資委員会および工業団地開発公社はアジス周辺に賃金上昇はみられないとし、我々も賃上げについてはあまり聞かないが、そういう情報が全くないわけではない。政府は、アジスに賃金上昇はないものの、将来そういうことが起きないという保証はないので、労働の豊富な地方への進出も勧めている。実際、労働集約的大工場についてはアジス以外の工業団地に立地するよう強く要求している。一方、投資家ではなくワーカーから見た実質賃金（ドル建てではなく、消費者物

賃金上昇を勘案したブル賃金)は近年の高インフレを反映して過去数年間低下がみられた。この傾向がもし将来も続くならば、社会安定の観点からは大きな懸念事項である。

非熟練労働が月50ドルという賃金は極めて低い。低賃金といわれるインドネシア(263ドル)、ベトナム(173ドル)はもちろん、さらに低いミャンマー(127ドル)、カンボジア(113ドル)、バングラデシュ(100ドル)などと比べてもなお低い(これらは2015年時点のJETRO調査)。しかも、多くのアジア諸国では賃金が年々高騰している。またアフリカを見ると、危機国・脆弱国は別として、比較的政情の安定したアフリカ諸国の賃金はすでにインドネシア・ベトナム並であるから、エチオピアの低賃金はアフリカでも突出している。我々はエチオピア政府に対し、この賃金アドバンテージを失ってはならないこと、そのためには生産性上昇に努力したうえで、賃金上昇を労働生産性上昇以下(同じでよい)にとどめること、この政策を実現するのに必要な賃金と生産性のデータをシステムティックに収集することを勧告している。

エチオピア政府は、生産性向上の重要性をすでに認識している。ベンチマーキングやBPR、カイゼンを導入したのも、多くのインスティテュートを創設したのもそのあらわれである。文系ではなく理系を重視し、多くの工科大学を急ピッチで建設している。ドイツに頼んで、ドイツ式職業訓練システムを全国的に展開したのも同様である。2016年初めに最終版が公開されるであろう次期5ヵ年計画では、品質・生産性・競争力が強調されることになっている。

明るい報告もある。世界銀行は、2012年にアジアとアフリカを比較した「アフリカの軽工業(Light Manufacturing in Africa)」レポートを出版した。このレポートはとくにエチオピアに注目し、アパレル、皮革製品、木製品、金属製品、アグロビジネスの5業種の可能性を詳しく分析している。それによれば、エチオピアの賃金は中国の4分の1、ベトナムの半分であった。いっぽうエチオピアの衣料ワーカーの生産性(1人1日あたりのポロシャツ枚数)は、中国の半分かつベトナムと同じだった。つまり、生産性で調整したエチオピアの労賃は、中国およびベトナムの半分ということになる(タンザニアは、労働生産性はエチオピアとほぼ同じだが賃金が3.6倍だった)。

エチオピア世銀リードエコノミストのラース・クリスチャン・モレル氏は、エチオピアへの製造業外資の大量到来時代が実現するかについてはやや慎重であった。ただし、労働需給については当面心配はないとの意見だった。未熟練労働者については失業が多く、地方からアジスアベバ近郊への人口移動が見込まれること、中東へ出稼ぎに行っている労働者が国内にシフトする可能性などをあげた。政府が最近発表した公務員給与引き上げ(3割程度)は民間の賃金上昇圧力になりうるが、ドル換算では大幅な賃金上昇は来る5~7年程度は見込まれず、エチオピアの低賃金は続くとの見解である。他方、熟練労働(中堅の技能者・技術者)については、過去10年間に政府が地方に新設した工科大学の卒業生が今後期待されるが、人材とスキルのミスマッチが生じる可能性があり、企業の需要に合致した人材育成をする必要があるとのことだった。

### 3 工業団地

アジスアベバ市街地南部およびその先のアカキ・カリティ地区(渋滞に巻き込まれなければ都心から車で30分以内)は旧工業地区であり、国営・民間の工場集積がある。革なめし工場もアジス周辺に散在する。北部のティグライ州にも、ティグライ復興寄付基金(EFFORT)によって

過去 20 年間に設立された 10 以上の工場がある（批判者は「党営企業」とよぶ）。また旧軍需工場もある（Metal Engineering Corporation（METEC）、2011 年に分離民営化された）。これらは以前からの工場群である。ただし、これだけでは工業化にめだつた成果はあがらなかった。

エチオピア政府が外資誘致のための工業団地建設に本腰を入れ始めたのはこの数年である。はじめはインドや中国などのデベロッパーに建設してもらう予定だった。だが性急なエチオピア人からみると、外資による建設は遅い、（土地を安く提供したのに）高い、入居企業が来ていないといった不満が募った。エチオピアの事業環境を考えると、我々にはこうした批判は開発業者に厳しすぎる気もしたが……。そこでスピードを上げるために、国有工業団地の建設を決定した。そのために、2013 年 10 月に 100% 政府所有のエチオピア工業団地開発公社（IPDC）が創設された。2014 年には、工業団地開発は外資、連邦政府、および両者の合併のいずれも可ということが法制化され、民間開発には新たなインセンティブをつけた。また工業団地開発公社が再編され、工業省から首相府直屬へと格上げされた。エチオピア政府は外資による工業団地開発がベストと考えているが、「入りたいという企業が列をなして待っている」ので、チャンスを逃がさないために政府が早期建設したという（国営団地の管理を民間に委託するのは構わない）。

我々は、経験不足の政府による工業団地建設に当初懸念を抱いたが、実際にできたボレレミ第 1 工業団地を見学し、それが完成前に完売なのを知り胸をなでおろした。ただし管理事務所が少しかわっている、道路に余計なものが散らばっているなど、工業団地としての完成度が低いところもある。ボレレミ第 2 とキリントは世界銀行が資金とノウハウをサポートすることになっている。

エチオピアの工業団地政策はアクティブだが、日本人の目から見て奇異な点がほかにもいくつか存在する。これは、日本の常識が世界標準でない面もあるだろうが、エチオピアの理解がまだ初歩的であるという面もある。

たとえば、アルケベ首相顧問を頂点とする工業団地政策担当者は、東アジアから学んだ教訓として、各工業団地は業種雑居ではなく縫製、皮革、農産品加工、製薬、電子、重工業などのうち、できるだけ単業種を指定して入居させると主張している。だが、東アジアの日系工業団地では、環境や危険物取り扱いに関する通常の規律を守る限り、入居業種を細かく定めないのである（途上国政府側がめっきや塗装は不可ということはある）。市場の力によって電子や縫製の集積が自然にできることはあろうが、工業団地の方から業種を極めて狭く限定することは、マーケティング面からも理解できない。ただしエチオピア政府は、提案されている日系専用エリアには単業種制約を課しないと明言しているので、この問題を我々が心配する必要は今のところない。

現在エチオピアは何百何千人の単純労働を使って軽工業品をつくる工場の到来に目を奪われているが、これは外資主導型工業化の第一歩にすぎない。そのあとに、資材・部品の国内調達（裾野産業育成）、ヒトと技術の内生化といった、東アジアでおなじみの長い道のりが待っている。大型建屋がどんどん建つエチオピアの現状では、裾野産業や技術者育成の重要性といった工業力の底上げに中小企業が果たす役割がまだ見えてこないのは、ある意味で仕方ないことである。単純労働から技術移転への転換政策は、将来の政策対話のテーマとしたい。

エチオピア政府は、工業団地建設のために 13 億ドルの資金を用意するという。このうち 3 億ドルがユーロ債、2.5 億ドルが世銀融資、3.5 億ドルが政府予算である。建設は、（世銀が関わったボレレミ 2 やキリントのように）作業別に多くの企業を入札で選んでは進捗が遅すぎるので、



単体企業が全作業を請け負い早期に建設する「ターンキー方式」でやるという。また、これから建設する工業団地については、テナント企業を先に確保し彼らの要求する設計で建設する、インフラコストの回収期間を15年以内にする（それに見合った賃料にする）、国際基準の環境配慮の徹底などを打ち出している。ボレレミ1の貸し工場は10年契約（複数更新可）であり、賃料は最初の5年が月当たり1平米1ドル、次の5年が1平米1.25ドル。これは非常に安い、最初なので特例としたという。

エチオピアの既存および計画中の工業団地を表5に示す。ボレレミ第1（すでに満杯）、ボレレミ第2（これから）、ハワッサ（ほぼ満杯）などは、大きめの貸し工場（エチオピア人はfactory shedsという）からなり、土地だけの分譲はない。これは早期の建設・引き渡しを重視したためであり、政府は必ずしも貸し工場だけにこだわるわけではない。上述の通り、エチオピア政府は各工業団地の入居業種を絞っており、ボレレミ第1と第2およびハワッサは繊維縫製、キリントは農産品加工・食品飲料・製菓・家具の4業種（繊維縫製は不可）との指定がある。ジブチ港に近いディレダワは輸出向けという。将来の労働者不足や地域分散の観点から、アジスアベバとその周辺にはこれ以上労働集約型大工場は立地させない方針であり、そのような案件は地方の工業団地にいよいよかなり強く指導している。アジス近郊は人海戦術ではなく、技術や知識を使う事業を集中させたい意向である。このほか、政府が主導している工業団地には、コンボルチャ、製薬工業団地、ハイテクパークなどがある（後2者はアジス近郊）。さらに将来の計画として、アダマ、メケレ、バハルダール、ジンマなどがあげられている。

表5 エチオピアの工業団地

案件	事業主	場所	規模	ステータス	コメント
Bole Lemi 1	政府	アジス東南 15km、都心よ り車で30分以内	156ha、5500平米 と11000平米の貸 し工場各10棟。	2014年竣工。 完売。5社操業 開始。	貸し工場20棟のみ、複数棟レ ンタル可。土地のレンタルはな し。台韓印中パキスタンの12 社入居。うち10社衣類、1社 製靴、1社手袋製造。労働供 給に問題はなく、賃金は月50 ~55ドルという。廃水処理施設 を建設中。
Bole Lemi 2	政府	ボレレミ1に隣 接	186ha、貸し工 場15棟と土地レ ンタル、地元企 業用地区も	FS終了、詳細 設計の詰め段 階	世界銀行が資金と技術協力 (インフラと建屋)を提供。織 維・縫製・製靴向け。韓国 企業(Dohwa)がFS。世銀 融資。
Kilinto	外資による開 発を希望(あ るいは政府)	アジス南方 20km	337ha(第1フ ェーズ153ha)		世界銀行が支援。農産加工、 製菓、電子電気、家具製造 など幅広い業種。韓国企業 (Dohwa)がFS。世銀融資。
Hawassa (以前はAwassaと 表記)	外資による開 発を希望(あ るいは、なけ れば政府が建 設・管理)	アジスから Mojo経由で南 275km、車で半 日(鉄道と高 速道路計画あ り)	270ha、貸し工 場30棟、住居 100ユニット、商 業施設等	2015年7月着 工、2016年1月 完成予定。中 国CCECC社建 設。	この3カ所については外国開 発業者が望ましいが、なけ れば政府が企業のスペック 要請に基づき建設。Hawassa はすでに入居グループ決定、 建設資金は外資と政府の折 半。Dire DawaのFSは、中国 公営のChina Association of Development Zonesが実施済 み。インド政府はコンボルチャ 工業団地に対して5000万ドル の融資を提供。
Dire Dawa		アジスの東、ジ ブチ国境から 300km、鉄道新 駅に隣接	1,500ha	中国企業による FS終了。詳細 設計、業者選 定段階	
Kombolcha		アジスから北、 デッセの近く	1,000ha	インドの資金で FS中	
Pharmaceutical Industrial Zone		アジス近郊		2015年からの構 想、詳細不明	ビルゲイツ財団の支援、マッ キンゼー社が調査。欧米やア ジアの製薬大手を誘致する計 画。国内向けと輸出両方。
High Tech Park		アジス近郊、ボ レ空港付近		詳細不明	マッキンゼー社が調査。近く にアジスアベバ科学技術大学 を整備中。
Eastern Industry Zone (東方工業園)	江蘇其元集団 (中国民間)	アジスから南、 1時間程度	全500ha、1万平 米の貸し工場11 棟	中国10社入居、 貸し工場は完売。 フェーズ2の建設 開始	エチオピア初の工業団地。中 国江蘇省民間企業による応札 および建設・管理。ただし中 国政府の支援あり。ファジャ ン社第1工場が貸し工場2棟 に入居。

George Shoe City	ジョージシュー社（台湾）	Mojo、アジスから南、車で約2時間	50ha	設計段階	自社および台湾企業が使用するための皮なめし、靴・衣料用皮革加工の工場を建設。Bole Lemi 1からの拡張。
Huajian Shoe City	フアジャン社	アジス市内 Jemo地区	138ha	土地取得済、詳細設計段階	Eastern Industry Zoneから拡張のため、自前で工業団地を建設。遅れあり。
Gaizo	トルコのアイカ社	アジス市内 Jemoおよび Gulale地区	4～5階建ての工場アパートを3棟建設予定、2カ所、計5ha	詳細設計済、未着工。	トルコ繊維企業向けだったが、現在は業種・国籍を問わない。遅れあり。Gaizoとは Garment Industrial Zoneの略。
Kingdom Linen	Kingdom Group（香港）	アジス近郊南部	30ha	土地取得交渉中、設計中。	中国最大のlinen生産メーカーによる。

注、この表は、2015年11月の現況につき、エチオピア政府からの情報や訪問情報を我々の責任で編集したもの。なお政府はアダマ(別名ナザレット)とメケレにも工業団地を建設することを決定。バハルダール、ジンマにも将来の建設計画がある。また、日系専用エリアをキリント工業団地に検討中。

ボレレミ第2フェーズおよび近隣のキリント工業団地（一部）に対しては、世界銀行の「競争力強化と雇用創出（CJC）プロジェクト」が支援している。5年間で2.5億ドルを上限とするIDA融資が、2014年5月に世銀理事会で承認された。CJCプロジェクトは、エチオピアにおけるモデル工業団地の整備をソフト・ハード両面でめざすものである。その4つのコンポーネントは、①工業団地に関する法整備と組織の能力強化、②建屋建設と工業団地内外のインフラ整備および運営支援、③敷地内に職業訓練センター設置（入居企業やTIDI、LIDI等の運営参加を想定）、④工業団地と地場中小企業とのリンケージ強化支援である。

現時点で動きがとりわけ活発なのは、南部諸州に位置するハワッサ工業団地である。ここは農民人口が多く、労働集約型アパレル向けである。某米系グループの下請け企業をアジア方面から大量移転させることを目的に、急ピッチで建設が進んでいる。第1期の100haには、35の大型工場建屋、100軒のアパート、ワーカー寮、商業地区などをつくる。2015年7月に中国CCECC社による「ターンキー方式」で工事が開始され、2016年1月には入居可能な状態になるという（12月末に完成予定だったが1ヵ月延期された、ただし完成後にインフラの質を確認する必要がある）。政府はハワッサまでの高速道路（3～4年で）、鉄道、小規模空港（2016年末）を整備する予定である。さらに民間デベロッパーには15年の、入居企業には8～10年（通常に2年追加）のタックスホリデーを提供する。米系グループ以外にもインドネシア、インド、スリランカ、中国、米国などの企業が入居する予定であり、第1期は完成前にほぼ満杯、引き続き第2期に移るといふ。企業の中には労働者訓練をすでに始めたところもある。賃料は、最初の2年が2ドル/㎡/月、7年までが2.5ドル、9年までが2.75ドル、15年までが3ドル、それ以降は未定である。これで15年内の投資回収が可能になる。

以上は政府が強く関与する工業団地であるが、現実に進出・拡張を希望する企業数は多く、外資の中には政府を待つことなく、自分たちで自社あるいは自国企業のための工業団地や工場アパートをつくらうとする動きも活発である。日本人から見ると、アジス以外の地方都市に進出するという発想にはなかなかかなりにくい。他国とりわけ新興国の投資家は必ずしもそうは思わないようだ。賃金の低さや労働者確保の点ではたしかに地方が優位であり、また地域分散を奨励す

るエチオピア政府にも喜ばれるだろう。

ブランド靴 OEM の台湾ジョージシュー社は、政府が皮革クラスター地に指定しているモジョに単独で工業団地を建設しており（Mojo George Industrial Zone）、2つの皮なめし工場と24の生産工場が予定されている。中国民間の東方工業団地は、エチオピア初の（民営）工業団地であり、江蘇省企業が建設・管理し2009年から操業している。やはり靴 OEM の中国フアジャン社がその貸し工場に入居しており、貸し工場はすでに満杯だが土地貸しはまだ埋まっていない。フアジャン社は拡張のために別途自分で工業団地を開発しているが、これについては地鎮祭とフェンス囲いしかできておらず、進捗が遅いと政府はいら立っている。トルコのアイカ社も、自社の拡張とトルコ企業誘致のためにアジス市内に2カ所の工場アパートの計画を立てたが、こちらの建設も遅れ気味である。そのうち1カ所は政府との合弁でやるという話だったが、官民合弁の計画は解消された。

さらに2015年秋以降、キリント工業団地第1期の一部を使って日系企業専用エリアを設けるという構想が動き始めている。その詳細は第2章おわりに説明したとおりであり、エチオピア政府も世界銀行もこの構想を大いに歓迎し、日本政府機関もそれを支援する意向だが、実際に日系エリアを運営するのは民間企業であり、政府との条件交渉や契約、建設が順調に進むかはまだわからない。ただし、この但し書きはあるにせよ、この構想は日系製造業企業がエチオピアひいてはアフリカに進出するための大きな一歩となることは間違いない。

なお、中国フアジャン社を立ち上げたヘレン・ハイ氏は、同社 CEO を退いたのち、世銀コンサルタントとして工業省内にオフィスをもちアドバイザーを務めていたが、2014年6月に世銀との契約は終了している。その後彼女は、首相府でアドバイザーを務めているとの情報がある。彼女は Made in Africa 社の CEO かつ UNIDO のアフリカ工業化親善大使（2014年11月就任）でもある。



## 第5章

# 個別業種の状況



エチオピアで可能な事業としては、次のようなタイプが考えられる。

- ① 同国が持つすぐれた原材料を高級品に加工し、ブランド化して、日本ないし先進国市場に輸出する（皮革製品、原産地・有機コーヒー、花卉、宝飾品など）。
- ② 低賃金と豊富な労働力を利用した、労働集約型・輸出型生産工程のアジアからの移転ないし OEM 等による委託生産（縫製、製靴、部品組み立てなど）。
- ③ エチオピアの労働力・政情安定・航空リンク等を活用した、アフリカビジネス展開のための、生産ないし販売拠点（アフリカへのゲートウェイ）。
- ④ 拡大しつつあるエチオピアの内需に売り込むビジネス（食品を含む消費財、BOP 商品、インフラ、電力、建設資材、産業・建設機械とその部品・メンテナンスなど）。
- ⑤ 日本人や日系企業のニーズに直接応えるサービス（観光・旅行、運輸・倉庫、ビジネス支援、工業団地・貸し工場の建設や運営など）。
- ⑥ 資源関連（バイオ、地熱、銅、石油・ガス、レアメタルなど）

以下では、日系企業が関心を持ちうると思われるいくつかの分野の現状と課題を概観する。カバレッジはまだ包括的とはいえないが、これから調査し広げていく予定である。なお多くの内部情報を、アルケベ・オクバイ首相経済顧問の書に負っている (*Made in Africa: Industrial Policy in Africa*, Oxford University Press, 2015 年)。

## 1 建設業・建設資材

この 10 年程のあいだ、エチオピア政府は建設業を重点分野としてきた。これは深刻なインフラ・住宅不足に対処するためであり、また雇用と産業を創出するためであった。2004～11 年の建設業の伸びは年平均 13%を記録し、GDP に占める割合は約 6%となっている。建設ブームにとりわけ貢献したのは、総合住宅開発プログラム (Integrated Housing Development Program)、都市道路建設プログラム (Urban Road Construction Program)、ドイツと共同で実施した大学能力構築プログラム (University Capacity Building Program)、全国の千に及ぶヘルスクリニックの建設などからなる積極的な公共投資であった。

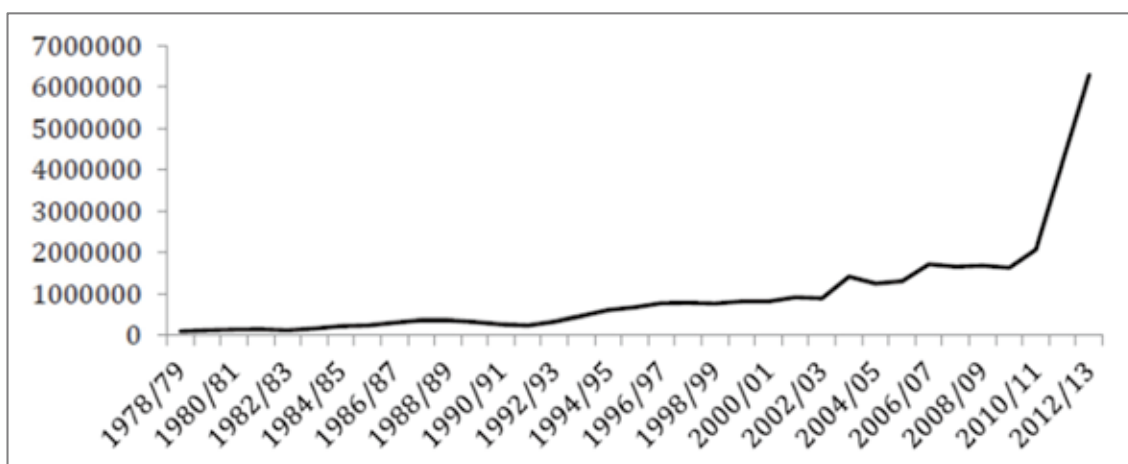
このうち総合住宅開発プログラムは、第 1 フェーズでアジスアベバに 3 万戸の公共住宅を建設し、第 2 フェーズで官民合わせて全国に 90 万戸を供給した。当時この事業だけで全国のセメント需要の 1/4 (年 50 万トン) を消費したという。アジスアベバに近づく飛行機は、街のあちこちに林立する団地群のカラフルな屋根を見るであろう。また 2005 年頃からは、公共事業に加えて、民間によるビルや住宅の建設もきわめて活発となった。2004 年頃から始まったと思われる建設ブームは、資材企業や建設関連業者を増加させた。それはたとえば、エチオピアで最初のガラス工場、10 の鉄鋼圧延工場、15 のセメント工場などの新規参入を招来した。また建設業者認可条件の緩和により、約 2,500 社の中小建設業者が生まれ、彼らは公共住宅の設計標準化、トレーニング、無担保ローン、建設機械の輸入優遇などの支援を通じて政策的に育成強化されてきた。

サブサハラアフリカの国で、建設業支援政策を通じてこのように目に見える形で雇用・産業・技能を創出してきた国は他にないのではないかと。実際、エチオピアの総合住宅開発プログラムは

国際機関から、途上国における成功モデルとして賞揚されている。ただし他方で、公共事業頼みの高成長はインフレ、外貨不足、財政破綻を招くリスクもあり、IMF や世銀はこれについての警告も発している。

建設ブームに乗って成長した資材産業のうち、セメントをやや詳しく見てみよう。セメントはかさばるため、また主原料の石灰石はかなり普遍的に存在するため、あまり貿易されない国内向けの商品という特徴をもつ。エチオピアのセメント産業の歴史は、1930年代末のイタリア占領期にさかのぼる。1980年代半ばには既存設備を統合した国営ムガール（Mugher）社の独占となり、20世紀末までこの体制は続く。ただし、当時の需要規模はまだ小さかった。需要が伸び始めたのは今世紀に入ってからである。総生産能力は1999年の80万トンから2013年には1,000万トンへと急増した。この間、2000年にはティグライ州のEFFORT（州復興寄付基金）企業であるメセボ（Messebo）社が参入してムガール社独占が崩れ、その後さらに企業数が増えて、現在は国内企業と外資（中印サウジアラビアなど）が生産能力をほぼ半分に分け合う16社体制となっている。次第に外資や民間のシェアが高まっているが、それでも先行の国営ムガール社とEFFORTのメセボ社が規模的には大きい（両社の生産能力計215万トン）。アフリカ諸国のセメント産業は外資に牛耳られるのが普通であり、エチオピアのように国内企業が産業の主力となっている国は珍しい。

図3 セメント生産（トン/年）



出所、Arkebe Oqubay, *Made in Africa: Industrial Policy in Africa*, ch.4, Oxford University Press, 2015.

その理由の大部分は産業政策にあるというのが、アルケベ顧問の主張である。セメントは2002年頃から重要業種として優遇され、税の減免、廉価な土地の提供、原材料確保、エチオピア開発銀行による長期低利融資（セメントは衣料分野に次ぐ同行第2の優先融資先である）などの支援を享受した。さらに上述した積極的な公共投資が、需要面からセメント産業を強引に牽引したことはいうまでもない。エチオピアの現生産能力（約1,000万トン）は南アフリカ、ナイジェリアに次いでアフリカ3位である。1人当たりセメント消費は69キロとまだ少ないが、将来所得と人口が増加すれば、1人当たり300キロ（世界平均は390キロ）、国全体で3,600

万トン程度となることが予測されている。

ただし課題もある。第1に、需給ギャップをならすことができていない。2005～10年は建設需要が伸びたのに停電等により稼働率が上がらずセメント不足に陥った。政府は価格規制・ユーザー割り当て・緊急輸入などで乗り切ろうとしたが十分効果をあげなかった。逆に2012年頃からは生産企業が急増して超過供給となっている（図3）。ただし、需給や稼働率の変動は素材産業に避けがたい普遍的現象ともいえる。第2に、国内企業の生産性やエネルギー効率が高まっていない。この点では、旧設備を統合したムガール社のほうが新しいメセボ社より成績が悪い（さらにメセボ社は、燃料高騰に対応して石炭利用にシフトしている）。2011年の国内価格はトン当たり175ドル（Ordinary Portland Cement）だったが、これは中国の53ドル、ベトナムの62ドル、アメリカやブラジルの91～92ドルより高い（ただし、ナイジェリアの223ドル、アンゴラの250ドルよりは安かった）。第3に、国内輸送の困難や低品質の問題がある。これらは将来の産業政策によって克服されなければならない課題であろう。これまでエチオピア政府はセメント生産に直接関与してきたが、これからは生産は民間に任せ、市場の安定と効率化、省エネ、技術向上のための間接支援策を打ち出すべきと思われる。

## 2 花卉

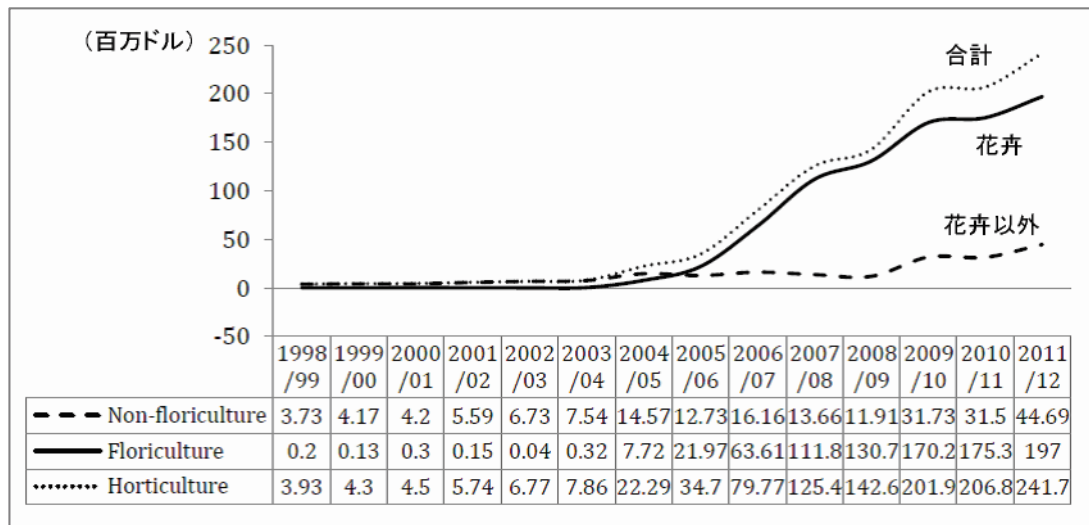
エチオピアの園芸分野で近年めざましい成長を遂げたのは、輸出用のバラの切り花を中心とする花卉生産である。生産量は2004年までごくわずかだったが、その後急激に増加した。その意味で、エチオピアのバラはチリのサーモン産業やブラジルのセラード農業と同様、ゼロから世界有数の産業を創出した成功例といえる。切りバラ輸出は当初の微々たる量（3トン）から2012年には5万トン超、金額で2億ドルに達し、バラ農園の総面積は1,500ha、直接雇用は5万人以上となっている。世界の花卉輸出市場ではオランダが突出し、コロンビア、ケニア、エクアドルと続くが、エチオピアは第5位である。エチオピアの輸出先は94%が欧州（うちオランダ85%）と圧倒的であり、中東やアジアがそれぞれ数%を占める程度だ。

2012年時点の花卉輸出企業は69社であり、すべて民間である。うち外資が39社（オランダ22社、インド12社、イスラエル8社など）、エチオピア現地が16社、内外合弁が14社であった。現地や合弁にはディアスポラ（在外エチオピア人）による投資も含まれる。2013年時点のトップ輸出企業はSher-Ethiopia、AQ Roses、Red Fox Ethiopia、Herburg Roses、Ziway Roses、Linssen Rosesなどであった。輸送上の理由から、バラ農園はアジスアベバ周辺に集中している。

切り花輸出産業の特徴としては、重量のわりに高価格であること、商品寿命の短さ、先進国需要の季節性、品質・納品・植物検疫などへの厳しい要求があげられる。競争力を維持するには生産技術の獲得に加えて、切り花用航空貨物の便数とコスト、およびコールドチェーンの確立の2点が決定的に重要となる。2012年の在エチオピア花卉企業40社への聞き取り調査によれば、そのコスト構成は空輸費が55%、肥料・農薬輸入が18%、労賃およびパッケージングがそれぞれ10%であった。空輸費がコストの半分以上を占めているのである。



図4 花卉とその他園芸作物の輸出額



出所、Arkebe Oqubay, *Made in Africa: Industrial Policy in Africa*, ch.5, Oxford University Press, 2015.

エチオピア人による初期の花卉生産技術の獲得は迅速だったが、将来はさらなる向上が必要である。ハワサ、ジンマ、ディレダワ各大学の農学部卒業生が技術者として雇用された。草分けの大企業の Sher-Ethiopia 社 (350ha) や輸出額第2を誇る Linssen Roses 社は、2012年までに外国人からの支援が不要となった。エチオピア人起業家の半数以上はオランダ、ケニアなどで花卉従事経験を持つ。残りの約半分の経歴は商人・商社、製造業、靴屋からの転身などさまざまである。ただし現地企業は家族経営が多く、20ha 以下と規模も小さい。

エチオピア花卉産業の1つの課題は、現地企業の投資や努力にもかかわらず、外資主導で進行していることである。輸出の3/4は外資が担っており、現地企業の輸出シェアはむしろ下がりつつある。もう1つの課題は、品質と生産性が十分でないことである。バラの切り花はオランダとエクアドルが高級といわれており、ケニアとエチオピアは中級にとどまる。そのケニアと比べても、土地生産性や1本当たり生産費で負けている。換言すれば、外資からの技術移転がうまくいっていない。ここには改善の余地が大いにあるように思われる。

花卉生産は労働集約的である。とりわけ若い女性の非熟練労働を大量に必要とする。エチオピアの場合、花卉農園雇用のうち女子が75%、18～29歳が95%を占めている。契約形態は正規76%、契約14%、一時雇用9%であった。9割以上のワーカーが近隣出身であるという。このことは、花卉生産がアジスアベバ付近の雇用創出と社会安定に大きな貢献をしていることを意味する。だが生産者にとっては、ジョブホッピングや人手不足が深刻であるという。若い女性たちは、農園雇用に初期職業訓練の場あるいは都会生活に慣れる場ととらえており、一定の経験を積み多少の貯金があれば、アジス近辺の工場か中東への出稼ぎに転じるという。彼女たちにとっては将来のための踏み石だが、花卉生産者にとっては頭の痛いところである。

こうした問題はあるにせよ、前述したとおり、花卉はエチオピアでの新産業創出の成功例として知られている。だがここに論争がある。この成功の原因に関して、かつて世銀エコノミストだっ

たジャスティン・リンやビン・ディンは、エチオピアがもともと持っていた比較優位（土壌・気候・標高・労働など）が実現したものであるという。ハーバード大学のロドリック教授は、エチオピアの中で新産業の可能性を民間がリスクをとって発見したものであり（Self Discovery）、政府はあとから気づいて優先業種に指定しただけという。だがアルケベ首相顧問はこれらの説に異を唱える。自然条件があっても2004年まではバラ生産はないに等しかった。その年に起こったのは、官民・内外の協力による花卉産業振興への着手である。これには民間努力だけではなく、政府の役割がきわめて重要だったという。

2004年にはオランダからのビジネス・ミッションがあり、同国政府は対エチオピア投資の奨励を開始（初期投資の6割をカバーする補助金を提供）。エチオピア政府も、花卉投資に対してタックスホリデー、安い土地の提供、輸入資材の関税免除、開発銀行融資（低金利無担保、投資額の7割まで）からなる支援策を打ち出した。オランダ企業は両国からダブル補助金を得たわけである。2008年には、やはりオランダの支援を得て、エチオピア園芸開発庁（EHDA）が設立された。2009年には政府・業界の要請により、エチオピア航空は大きなリスクをとってB777を35機発注し、うち数機を花卉輸送用とした。これで花卉空輸能力は年4万トンとなった。2008～09年の燃料価格急騰期には、政府とエチオピア航空は花卉輸送に対し燃料費上昇分の6割を折半して補助した（各3割ずつの補償）。国内ダンボール業者には補助金を与え、品質基準を設けて、花卉輸出用箱の75%を国内調達できるようにした。2013年には、アジスアベバのボレ空港に花卉用冷蔵設備が暫定運用され、メケレ、バハルダール、ディレダワにも設置された。首相が議長をつとめる月例輸出振興委員会では、花卉を重要品目として輸出実績をモニターし、諸課題を解決してきたという。

以上に鑑み、バラ輸出の成功は民間努力だけの賜物とは到底いえないとアルケベ顧問はいう。自然条件や低賃金労働を活かすための政策支援が奏功したと考えるのが妥当であろう。

### 3 皮革

原料としてのエチオピア羊（Abyssinian Sheep）の革は世界最高の品質を誇る。薄く、軽く、しなやかで、かつ強靱である。ニュージーランドの羊革は裂けるが、エチオピアの羊革は破れないという。世界の高級皮革業者はこのすばらしさを認識している。だが、こうした原料のよさを活かしてきれていないのが、エチオピア皮革産業の現状だ。

皮革産業は、1920年代にアルメニア人によって開始された。エチオピアには家畜が多く、また上記のように質もよいので同産業に有利なはずだが、その発展は遅く、質的にも量的にもたいした成果をあげていない。理由としては、振興政策のまずさ、革なめし業者の向上心のなさ、外国バイヤーによる支配などがあげられている。

ここ20年ほどの皮革生産は年70～150百万平方フィートの範囲を変動してきた。製品である革靴の生産も徐々に拡大し2011年には200万足に達したが、急増というには程遠い。2011年の皮革・履物製品の輸出額は1,100万ドルであったが、これはベトナムの同輸出額の千分の1にすぎない（ベトナムの靴輸出が多いのは台韓企業によるNike、Addidas、Reebok、PumaなどのOEM生産のため、革靴とは限らない）。皮革産業の規模は、従事者数でみると2

万人と、ほぼ同じ人口をもつベトナムの65万人と比べてはるかに小さい。エチオピアの主な輸出先はイタリア、中国、インド、香港、英国などである。

多くの皮革企業はアジスアベバとその周辺に分布しており、零細な靴屋や仕立て屋は別として、大中企業は65社ある(革なめし35社、うち3社休止中、製靴19社、ジャケット6社、手袋5社)。長らく国営の革なめし工場が主力であったが、1990年代からは民間参入が許され、2012年までに国営9社は(ビッグバンではなく徐々に)すべて民営化された。2011年時点の全体数に占める外資企業(中印英伊など)は、革なめしが23%、製品(靴・手袋)が28%であった。つまり、エチオピア皮革産業の主たる生産者は、数の上では現地企業である。主な革なめし企業はEthiopian Tannery、China-Africa Tannery、COLBA、DIREなどであり、主な製靴企業はPeacock、Anbessa、Ramsey、Tikur Abayなどである。以前国営だった企業の規模は比較的大きい(平均従業員数で革なめしが81人、製品が149人)。近年到来した外資企業には、ARA(独)、Pittards(英)、フアジャン(中国)、ジョージシュー(台湾)などがある。これらは欧米向けのブランドシューズや手袋をOEM生産する大規模工場であり、2014年時点でPittardsは1,430人、フアジャンは3,500人、ジョージシューは800人を雇用していた。なお現在、アジスから南のモジョに革なめし工程の移転・集積地が作られつつある。これは産業クラスター形成のほか、環境・混雑を理由とするアジスからの工場移転の意味がある。

皮革産業は、原料の質と量の確保が決定的に重要である。2011年時点の、エチオピアの革なめし業者のコスト構成は皮革が66%、他投入財が27%であり、いっぽう労賃は2.5%に過ぎなかった。労働集約型の皮革製品生産においても、皮革・半製品が71%、他投入財が16%、労賃が10%というコスト構成であった(光熱費はいずれの場合も3~4%程度)。このことは、原料を供給する農牧畜業との後方連関が重要なこと、また物流が容易でないエチオピアにおいては、原料・半製品の在庫をもつための費用と運転資金調達が課題となることを意味している。さらに製品生産については、労働集約型工程であるから低中級品への参入障壁は低いが、国際競争力をもって輸出するためには品質、モデル、納期、コストなどの厳しい要求を満たさねばならず、エチオピア企業が単独で実現するには困難が伴う。

エチオピア皮革産業が直面する問題としては、①生産性の低さ、②現地企業の経営力・技術・顧客志向の欠如、③原材料皮革の不足と高値、④稼働率の低さ(革なめし・製品ともに平均60%程度)などがあげられている。たとえば生産性について男性用革靴でみると、零細企業では1足/人/日程度であり、これは過去20年間全く変わっていない。工場では3~3.5足/人/日だが、これは中国の6足/人/日、ベトナムやインドの4足/人/日より低い(インド履物デザイン開発研究所による2012年データ)。

また原材料皮革をみると、2012年時点でエチオピアには5,200万頭の牛、2,420万頭の羊、2,260万頭のヤギが飼育されていたが、農作業や家内利用が中心であり、皮革の商業化率は牛で12%、羊で25%、ヤギで18%と低い。他方、国内皮革の価格はこの20年間でそれぞれ12倍、7倍、5倍に上昇している。とくに2010年以降の上昇が激しい。皮革需要の増大、生産性の低さ、仲買人の多さが指摘されている。国内皮革に潜在供給力があるはずなのに、羊・ヤギ革については周辺国からも輸入している状況である(牛革は自給可能)。一方で、国内皮革の質は長期的にむしろ低下傾向にある。これは、家畜の扱い・屠殺・輸送・保管の不備や家畜寄

生虫（Ekek）が原因である。これらの問題は政府に認識されており、技術的・政策的に解決可能なはずであるが、いまのところ有効な対応策は打ち出されていない。

皮革産業に対するエチオピア政府の政策としては、輸出加工度の引き上げおよびインスティテュートの設立が特記される。元来エチオピアの皮革輸出は原皮およびPickledとWet Blue（なめし前あるいは直後の半製品）が中心であったが、1983年には原皮の輸出禁止、1997年には半製品の輸出禁止が打ち出され、2008年には原皮・半製品の輸出税賦課に移行、2011年にはCrust（Wet Blueを乾燥させた半製品）も含めた輸出税率が150%に統一された。これで製品輸出のインセンティブが与えられたわけだが、エチオピア企業による皮革製品輸出は期待ほどは伸びていない。なお原料・半製品輸出の制限は革なめし業者にとっては厳しいものであったが、製品業者にとっては原材料の国内供給が増え価格が下がるので望ましいことであった。

皮革産業発展インスティテュート（LIDI）は、政府予算やドナー支援により1998年に前身組織が創設され、2010年には権限と組織が強化されて現組織となった。2014年現在、311人のスタッフを擁し、皮革産業のための訓練、研究、輸出支援などを行っている。インドの姉妹インスティテュートから、専門家派遣やアジスアベバ大学での教育からなるトゥイニング支援を受けている。なお、革なめし業界は業界団体を通じて外資参入や加工度引き上げに反対のロビイングをしたが、LIDIはむしろ外資歓迎、アップグレード支援のポジションをとっている。我々の見るところ、LIDIは繊維産業発展インスティテュートとともに、産業振興のために有意義な支援ができています。

原材料、生産性、現地企業の弱さを克服し、低品質・少量の悪循環から脱却する道は、政府の現政策に加えて、靴・ジャケット・手袋などの輸出を行う大規模外資のニーズに官民が一丸となって応えていくことであろう。彼らの厳しい要求を満たすことは容易とはいえないが、エチオピアの競争力向上と海外市場確保に着実につながる。Pittardsはディアスポラ経営者や外国人専門家を投入して製品の品質を高めており、モジョに革なめし工場をもっている。ジョージシュー社も原料の質と量を確保するために革なめし工場を建設中である。フアジャン社を立ち上げたヘレン・ハイ氏は、エチオピアに皮革クラスターを形成する夢を語る。わが国のヒロキはまだ小規模ながら、最高級ジャケットを生産するための訓練を行ってきた。輸出市場とリンクするこうした努力に、わが国がさらに絡んでいくことは大いに有意義であろう。

## 4 繊維と綿花

テフェラ農業大臣およびセレシ繊維産業発展インスティテュート（TIDI）所長より2014年にかがった話を総合すれば、以下の通り。

伝統的的家内手工業としての綿織物は長い歴史をもつが、近代的繊維産業は1939年のディレダワ工場に始まる。エチオピアの2010年の生産規模は、紡糸8万5千トン、織布1億メートル、ニット4,500万キログラム、ニット製品6,200万着、織布製品2,500万着であった。繊維部門はGDPの1.6%、工業生産の12.4%を占め、雇用は4万人超である。大中規模の企業は105社あり、その内訳はニットないし織布の衣料縫製が47社、衣料一貫生産が17社、縲綿が13社、ほかは毛布・手織り・染色プリント・紡績などが数社ずつである。エチオピア人デザイナーによる小規模企業も生まれており、欧米カジュアル市場に輸出している事例がある。なお



繊維企業の稼働率は平均 65%と低く、原因としては労働者技能の不足、停電、綿花の品質などがあげられている。

近年の外資大規模工場の参入により、綿花需要が急増している。エチオピアは数年前までは綿花輸出国だったが、現在は外資工場の需要が大きいため輸入国となった。2014年時点で、綿花の国内供給は4万トン、国内需要は10万トン程度であったという。最大規模のアイカ社では、自社の綿花需要をまかなうために1万haの綿花農場に投資する計画があり、他の複数のトルコ系企業やエチオピア企業も綿花生産を始めるという話がある。

伝統的なエチオピア綿花は短繊維の米国 Delta Pine バラエティーであるが、外資工場にとっては長繊維やオーガニック・コットンの方が魅力的という。綿花不足の理由としては、需要の急増に加えて、生産性の低さ、品質管理の問題、病害虫問題（millibug）などがあげられている。このうち土地生産性については、エチオピア綿花の収量はヘクタールあたり2.4～3.0トンであるが、生産性の高い国では4トンくらいはいく。品質を高めるために、新種綿花の導入も実験的に行われているが、承認はまだである。

2010年には、工業省傘下にエチオピア繊維産業発展インスティテュートが設立され、アジス近郊南部の、皮革産業発展インスティテュートの近くに新たな建物もつくられた。正式にはETIDI(Eはエチオピア)というそうだが、通常TIDI(ティディ)と称している。200名超のスタッフを擁し、うち6割が大卒の「専門家」である。ただし、若い大卒者は知識はあっても現場経験をこれから積まなければならない。なお、綿花振興の業務は農業省からTIDIに移管された。

TIDIには4つの任務が課されている。最大の任務は生産面の支援であり、大部分のスタッフがこれに従事している。具体的には、繊維産業の競争力と稼働率を上げるための人材育成（短期コース、工場でのインハウス研修）、世銀や英国の支援を得た外国人専門家の工場派遣（6か月～1年程度）、リサーチ、ラボ、ベンチマーキング、エチオピア・カイゼン・インスティテュート（EKI）と共同でのカイゼン導入、ISO、品質管理の支援などである。外資大手企業とリンクするための現地中小サプライヤ（紡績・織布など）の支援も行っている。

TIDIの他の3つの任務は、外資誘致・操業支援（ただし担当者は数名）、マーケティング、政策である。マーケティングとは、外資と現地企業のマッチング、展示会、市場調査、外国バイヤーへの個別アプローチ（Zara、H&Mなど）、商品の展示・宣伝に関するトレーニングの提供などである。政策関連では、繊維関税に関する提言（現関税は製品も生地も35%）、数年前の世界的綿花不足への対応（一時的輸出禁止）などがあげられる。

TIDIもLIDIと同様、インドのトゥイニング支援（同様のインスティテュートからのサポート）を受けている。具体的には、8人のエチオピア人をインドに留学させて修士をとらせる（他に博士や短期コースもあり）、インド人専門家による工場訪問指導（2～6カ月程度のサイクル、常時10名程度派遣されているという）、マニュアルの作成などを含む。

カイゼンについては、TIDIの各部署にはカイゼンチームが作られており、すべてのスタッフがカイゼンに関する基礎知識をもっている。ただし、実際に工場に出向いてカイゼン指導を行うのは主としてEKIのスタッフである。

# キーパースン

2015年12月現在

	ムラトゥ・テシヨメ・ウィルトウ大統領 President H.E. Dr. Mulatu Teshome Wirtu		アハメッド・ヌル工業省政策プログラム調査・モニタリング 評価局長 Director General and Advisor, Policy and Program Study and M&E, Ministry of Industry Mr. Ahmed Nuru
	ハイレマリヤム・デサレン首相 Prime Minister H.E. Mr. Hailemariam Desalegn		ゲタフン・タデッセ EKI 所長 Director General, Ethiopian Kaizen Institute Mr. Getahun Tadesse
	イナガル・デッセ国家計画委員長 Commissioner, National Planning Commission H.E. Mr. Dr. Yinager Dessie		セレシ・レンマ TIDI 所長 Director General Textile Industry Development Institute Mr. Sileshi Lemma
	アハメッド・アベタオ工業大臣 Minister of Industry H.E. Mr. Ahmed Abitew		ウオンドウ・レジェシ LIDI 所長 Director General Leather Industry Development Institute Mr. Wondu Legesse
	テフェラ・テリボウ農業・天然資源大臣 Minister of Agriculture and Natural Resource H.E. Mr. Tefera Deribew		ソロモンエチオピア商工会議会議長 President, Ethiopian Chamber of Commerce & Sectorial Association Mr. Solomon Afework
	ヌアイ・ゲブレアブ首相上級経済顧問兼エチオピア開発 研究所長 Chief Economic Advisor to Prime Minister Director, Ethiopian Development Research Institute H.E. Dr. Newai Gebreab		マルコス・タクレ・リケ駐日エチオピア大使 Ambassador H.E. Dr. Markos Tekle Rike
	アルケベ・オクバイ・メティク首相経済顧問 Economic Advisor to Prime Minister H.E. Dr. Arkebe Oqubay Metiku		鈴木量博駐エチオピア日本大使 Ambassador H.E. Mr. Kazuhiro Suzuki
	シサイ・ゲメチュ工業団地開発公社社長 CEO, Industrial Park Development Corporation H.E. Mr. Sisay Gemechu		神公明 JICA エチオピア事務所長 Chief Representative, JICA Ethiopia Office Mr. Kimiaki Jin
	タデッセ・ハイレ工業国務大臣 State Minister of Industry H.E. Mr. Tadesse Haile		タデッセ・ダディ・セグニ UNIDO エチオピア事務所アドバ イザー Adviser, UNIDO Ethiopia Office Mr. Tadesse Dadi Segni
	メブラトゥ・メレス工業国務大臣 State Minister of Industry H.E. Dr. Mebrahtu Meles		ヘレン・ハイ氏 アフリカ進出アドバイザー等 Ms. Helen Hai
	フィツム・アレガ投資委員長 Director General, Ethiopian Investment Agency Mr. Fitsum Arega		1964年東京オリンピックマラソンで優勝したアベベ・ベキラ 氏の次男と娘、優勝50周年記念レセプションにて

## コンタクト

2015年12月現在

組織名	連絡先	備考
駐日エチオピア大使館	〒408-0074 東京都港区高輪 3-4-1 高輪借成ビル2F, 電話: 03-5420-6860 info@ethiopia-emb.or.jp, http://www.ethiopia-emb.or.jp/	マルコス・タクレ・リケ全権大使 ハイル・テフェラ・ギャムロサ公使参事官
エチオピア投資委員会 Ethiopian Investment Commission (EIC)	P.O. Box 2313 Addis Ababa, Ethiopia Tel: (251) 11 551 0033 ethioinvest@eia.gov.et http://www.ethioinvest.net/	2014年に、工業省所属のエチオピア投資庁から 首相管轄のエチオピア投資委員会に組織改変。 上位の政策決定組織としてエチオピア投資協議会 (Ethiopian Investment Board) もつくれた。
エチオピア商工会議所 Ethiopia Chamber of Commerce & Sectorial Association	P.O.Box. 2458 Addis Ababa, Ethiopia Tel:(251)115 518 055 aachamber1@ethionet.et http://www.addischamber.com/	ソロモンエチオピア商工会議所長
在エチオピア日本国大使館	Kirkose Kifle Ketema K19 H653 Addis Ababa, Ethiopia Tel: (251) 11-551-1088 kazuto.nakamura@mofa.go.jp kazuhiko.sasaki@mofa.go.jp http://www.et.emb-japan.go.jp/index_j.htm	鈴木量博大使 中村和人二等書記官 (経済班) 笹木和彦二等書記官 (経済班)
経済産業省	〒100-8901 東京都千代田区霞が関 1-3-1 電話: 03-3501-1511africa@meti.go.jp http://www.meti.go.jp/	通商政策局 中東アフリカ課
JETRO 本部	〒107-6006 東京都港区赤坂 1丁目 12-32 アーク森ビル, 電話: 03-3582-5511 PLA@jetro.go.jp (企画部) /ORH@jetro.go.jp (海外調 査部) http://www.jetro.go.jp/indexj.html	・企画部企画課 ・海外調査部中東アフリカ課 ・石々休剛志次長 (経済産業省、JETRO ヨハネ スブルク事務所次長)
JICA 本部	〒102-8012 東京都千代田区二番町 5-25 二番町セ ンタービル, 電話: 03-5226-6660,63 Katai.Keiji@jica.go.jp, iltps1@jica.go.jp (産業開発部) 6rta2@jica.go.jp (アフリカ部) http://www.jica.go.jp/ethiopia/	片井啓司企画役 (産業開発・公共政策部民間セ クターグループ第一チーム兼第二チーム) アフリカ部第二グループ
JICA エチオピア事務所	Kirkos sub-city, Kebele 02, House No.676 / 05, Addis Ababa, Ethiopia (MINA Building, 6-7F) Tel: 251-11-5504755 Tanaka.Hiroyuki.2@jica.go.jp Fukuda.Kana@jica.go.jp http://www.jica.go.jp/ethiopia/office/index.html	神公明事務所長 田中宏幸次長 福田佳奈職員
エチオピア航空 日本支社 & GSSA	〒105-0001 東京都港区虎ノ門 1-19-9 虎ノ門 TBLビル 8階, 電話: 03-3593-6730 mesays@ethiopianairlines.com	メサイ・S・マンガスト (Mesay S. Mengistu)、日本 支社エリアマネージャー
UNIDO エチオピア事務所	P.O. Box 5580, ECA Old Building Addis Ababa, Ethiopia, Tel:251-11-5514 245 t.segni@unido.org, office.ethiopia@unido.org http://www.unido.org/office/ethiopia.html	タデッセ・セグニ氏 (UNIDO エチオピア投資アド バイザー)
UNIDO 東京投資・技術移転促 進事務所 (ITPO)	〒102-0092 東京都千代田区隼町 2-19 いちご半蔵 門ビル 7階, 電話: 03-5275-3321 itpo.tokyo@unido.org http://www.unido.or.jp/	

## 編集・発行 政策研究大学院大学 (GRIPS) 開発フォーラム

GRIPS 開発フォーラムは、途上国の経済発展と開発協力を研究し、実践し、発信するユニットです。わが国の官民、国際機関、他の支援国とも連携し、アジアとアフリカで政策研究と政策対話を実施しています。ベトナムとエチオピアが重点国です。

〒106-8677 東京都港区六本木 7-22-1

電話：03-6433-6337 電子メール：forum@grips.ac.jp (担当：長嶋)

関連ホームページ：http://www.grips.ac.jp/forum/

http://www.grips.ac.jp/forum/af-growth/support\_ethiopia/support\_ethiopia2013.htm

(エチオピアとの産業政策対話の詳細を掲載)

©2015 GRIPS開発フォーラム

発行2014年11月／

改定2014年12月、2015年1月、2月、4月、12月