

## 第 39 回エチオピア出張報告

2024 年 12 月 5 日

大野健一・大野泉

<日程> 2024 年 11 月 16～24 日(現地滞在 17～23 日)

<日本からのメンバー>

大野健一(GRIPS 名誉教授)、大野泉(同)

JICA/AUDA-NEPAD、本間徹国際協力専門員(南アから)

JICA 本部:経済開発部より、民間セクター開発グループ 向井直人専任参事

<現地での日本側の主な同行者・協力者>

在エチオピア日本大使館:柴田裕憲大使、高橋裕之二等書記官

JICA エチオピア事務所:大嶋健介所長、黒坂佐紀子企画調査員、Benti Gebeyehu 民間セクター開発プログラムオフィサー、

<ETM 支援プロジェクト>

三反畑希世子氏(現地から)、三澤千和氏(日本から)、Tsion Lemawossen 氏(現地から)

<概要>

GRIPS と JICA が協力して 14 年間実施した産業政策対話(3 フェーズ、正式には 2009～23 年、現地活動は 2008～22 年)の最終現地訪問は 2022 年 12 月であった。それから約 2 年が経過し、JICA の新プロジェクトのもとで、大野健一・大野泉はアジスアベバを訪問し、要人との対話を実施した。その目的は、①社会経済および産業政策に関する情報のアップデート、②新環境下における産業政策対話再開の妥当性の検討、の 2 つであった。

近年エチオピアでは内外さまざまなショックによりマクロ経済状況が悪化したため、政府は成長政策をいったん棚上げにして、インフレ・外貨不足・債務危機などの喫緊のマクロ的課題に取り組まざるをえなかった。しかしながら、2024 年 7 月末の為替フロートを含むこの数年間の自由化措置や構造改革(エチオピア政府は「マクロ経済改革」と呼ぶが、ミクロ・制度的なものも多く含まれている)が奏功しつつあり、経済安定化への道筋が見えてきた。マクロバランスに問題は残されているものの、政府はようやく産業創出・生産性強化・産業構造転換といった実物部門の諸課題に関心を戻すことができるようになった。工業省はメラク大臣のもと、近年の困難な時期を通じて「全国工業運動」(Ethiopia Tamirt Movement: ETM)を進めてきたが、エチオピアはようやくこの運動に工業省のみならず、全政府をあげて取り組む体制が整いつつあるといえる。そして今回実際に、そのような方向をめざす組織変革や政策変更が進行しているように感ぜられた。

この状況を背景に、産業協力(産業関連の文書・組織・イベント・給与補填への支援ではなく生産現場や個別企業そのものの強化をめざす協力)に優位性をもつ日本は、ETMを含むエチオピア工業化政策を効果的に支援することが期待されている。もし現時点でエチオピア政府にそのような期待がないとしても、上述の事態を踏まえれば、そのような状況が生まれるよう、日本は先方への働きかけ(知的支援と産業協力案件の組合せ)を積極的に行うべきであろう。それは、日本が ETM のサブスタンスに関してリードドナーになることを意味する。もとより現場型産業協力は日本が世界中で長年実施してきた支援の形であり、エチオピアでもカイゼン協力において、事業の継

続、日本モデルの翻訳的適応<sup>1</sup>、自国オーナーシップの醸成、アフリカ他国への展開などがみられた。現在、インパクト・継続性・オーナーシップ等の面でカイゼンに匹敵する新たな産業政策が日本をカタリストとしてエチオピアで開始されることが、我々にとって最も理想的な展開となるであろう。

だが、いくつかの懸念がある。第 1 に、エチオピア政府が上の筋書きのとおり成長を重視し、日本の協力を求めて政策学習を進め、それが効果を発揮するかどうかは不明である。エチオピア政府の産業への思いは熱いが、現場レベルの具体的知識や政策の詰めは稚拙なことが多い。過去のカイゼン以外の産業協力は、先方政府の無理解・不整合などにより必ずしも十分な成果をあげていない。第 2 に、日本側の新たな産業協力は、エチオピアの期待に応えるだけの内容とインパクトをもたなければならない。政策対話と産業協力の組合せが適切な中身・リンケージ・実施詳細・広報活動を達成できるかどうかは今のところ不明である。通常の研修や企業診断・アドバイス、あるいは KEC でも代替可能な活動ではおそらくためであろう。第 3 に、このために動員できる日本側の人材・予算・民間企業等が限られている。アジアに比べアフリカでの日本のプレゼンスは小さいので、協力体制を質・量ともに充実させることはかなりの困難をとまなう。日本側の官民のリソースが十分でなければ、他のドナー・国際機関・外国企業等との協力・補完が不可欠となる。

本ミッション終了時において、これらの懸念が突破可能なものかどうかはまだわからない。もし突破できなければ、我々はエチオピア政府に有効な政策インプットをすることができず、産業政策対話は単なる情報収集活動になってしまうだろう。以下では我々が今回収集した情報を報告するが、各情報は必ずしも確実なものとはいえず、相反する発言も多々みられた。これからも情報収集や人脈構築を重ねていく必要がある。同時に、このように不確実性が高く新機軸も要求される産業協力においては、リスクや失敗をおそれず、複雑な手続きや遅延をできるだけ回避し、速度をあげて物事を進めていく必要がある。失敗があれば新しいアプローチを速やかに打ち出すことが肝要である。これは官僚的にはむずかしいことかもしれないが、常に迅速性を求めるエチオピア政府に働きかけるやり方として重要な点である。

今回、大臣・国務大臣級との会合設定は、アジスアベバで政府と IMF が交渉中だったこともあり、通常より困難をきわめたが、日本大使館・JICA エチオピア事務所・ETM 支援専門家(コンサルタント)・工業省各位の尽力により 5 省庁(MOI、MOF、NBE、EIC、MPD)の高官との会合が実現した。ご協力を深謝する次第である。

## 1. 工業省(MOI)

ミッションの活動初日、我々は工業省にてメラク大臣と面会した。当方は JICA の新プロジェクトを説明し、全国工業運動をはじめとする産業政策の情報アップデートを大臣に要請した。大臣の発言は次のとおり。

ホームグロウン経済改革第 2 弾(HGER2.0)は、農業・製造業・鉱業・建設・観光・ICT などの生産部門の構造問題に対処する施策である。生産部門には生産性・輸出・輸入代替・リンケージ等に弱さがみられる。この 6 年間わが国は COVID・ウクライナ侵攻・干ばつ・洪水・虫害・内戦などの内外の諸問題により大きなダメージを受けた。それでも農業・工業はプラス成長を維持することがで

---

<sup>1</sup> 翻訳的適応(translative adaptation)とは、外来モデルをそのままではなく自国の性格・ニーズに合わせて調整したうえで導入することをいう。JICA 緒方研究所においてこの概念およびその実践に関する研究・出版が行われている。

きた。HGER1.0 で企図したマクロ経済改革はこれらの困難のために遅延を余儀なくされたが、HGER2.0 はそれら改革に再び着手した。それにより輸出価格競争力の強化や外貨不足の緩和が実現しつつあり、コーヒー・金などの輸出が伸びている。

製造業の構造問題を解決するには、原材料・金融・輸送等々をめぐって政策間・省庁間の調整が必要である。工業省としては、首相に ETM 国家実行委員会の議長になっていただくことを望んだが、それは実現せず、かわりにギルマ首相顧問が主宰する国家製造業開発協議会 (National Industrial Development Council) が最近発足し、多くの省庁を集めて活発な政策調整が始まっている。工業政策文書は完成したが (2023 年 12 月 20 日閣議承認)、その実施が問題である。繊維・皮革・エンジニアリング等にはそのセクター固有の、あるいは共通のボトルネックが存在する。これらを解決するために 6 つのクラスターが設置され、それぞれの担当省が議長となっている。その下に Technical Committees が置かれている。また工業政策文書の実施のために、輸入代替・輸出振興・リンケージ・能力強化などの戦略文書がつけられている<sup>2</sup>。また地方でも、専門家や行政官の訓練が行われている。

ETM の成果は出てきている。400 以上の製造業企業がインフラ・金融・マーケット等の理由で操業停止に陥ったが、その後、製造業の稼働率は 4 割から約 6 割まで上昇した。内外企業のリンケージも作られつつあり、輸入代替も軍服・軍靴、モルト用の大麦、変電機、ケーブル、医療品などで進んでいる。昨年 (エチオピア暦) の輸入代替は 28.3 億ドルだったが、今四半期はすでに 18.32 億ドルに達している。政府によるリンケージ構築も進んでいる [政府調達のことと思われる]。製造業雇用は 17.2 万人から 27.2 万人に増加した。さらには、外国品崇拜のマインドセットを改めて、国内製品購入を振興せねばならない。国産品のマーケットシェアは以前の 30% から現在 40% に増え、今後は 60% を目標としている。

JICA のパイロットプロジェクトは皮革・繊維・エンジニアリングを対象とするときが、なかでもエンジニアリングが工業の中核であり、とりわけ機械が優先されねばならない。JICA が伝える日本の技術や技能は我々にとって満足のいくものである。アフリカの市場は AfCFTA により拡大しつつある。日本では人材 [後継者] 不足で廃業する企業があるときが、そういう企業はエチオピアに来てもらいたい。我々には経営能力も労働者技能も不足している。

多くの日本企業はエチオピアの投資環境に満足していないとおっしゃるが、そうした問題は上述の国家製造業開発協議会が解決できる。たとえば通関については、同協議会がファストトラック化をすでに決議している。この協議会は多くの課題をすべての関係省庁と協議する場である。最初は月次で開催する予定だったが、やることが多くて 2 週間に 1 回となった。協議会は企業訪問も行っている。マクロ経済チームはすべての分野の経済課題を検討するが、新設の国家製造業開発協議会は製造業に特化し、工業省がその事務局を務めている。なお ETM については、最上位の国家協議会は副首相が主宰し、連邦政府と地方州・都市との会合を実施する。製造業の諸問題を省庁間で調整するのは、国家製造業開発協議会の方である。

前述のとおり、工業政策文書はできており必要なアクションが列挙されているが、その実施のために我々は輸入代替をはじめとする「戦略文書」を作成した。輸入代替戦略では繊維・皮革・食品加

<sup>2</sup> 2022 年 12 月のミッションでは、文書階位を上から Policy-Strategy-Program-Subprogram とするとの説明が計画開発省よりあった (Ministry of Planning and Development, “Policy Alignment for Prosperity: Alignment of Development Policies and Programs,” Nov. 2022)。工業省における政策と戦略の関係もこれに準ずるとと思われる。JICA の産業協力は Program ないし Subprogram に該当することになる。

エ・化学・エンジニアリングから 96 品目を対象として選び、その実施状況は MIDI の各センターや企業開発庁 (EED) から大臣に毎月報告されている (ただし工業省は進捗を毎週モニターしている)。現在、そのうち 40 品目の輸入代替が完了した。輸入代替を実行するのは、大きいシェアをもつ有力企業である。機械ではたとえば CNC、飼料機械、乳加工設備などが国内生産されつつある。(ここで大臣は、各対象品目の国内価格・輸入価格の比較、国内付加価値率などを示す Excel 表を投影して我々に説明してくれた。これらのデータは各センターが収集するという)。このように我々がすでにデータをもっているから、JICA 専門家は新たに情報収集する必要はなく、支援対象企業は我々のリストを参照して選べばよい。工業省はデータ分析の結果を各企業に示して了解させているから、企業に直接聞いても出てくるデータは同じはずである。(当方は、工業省が個別企業情報をデータベース化して政策を発動しているのにやや驚き、日本では政府は業界団体を介して多くの情報を集めるといったところ、) エチオピアの民間部門は弱い。また業界団体も弱い。エチオピアでは民が官に依存している。

輸入代替戦略の進捗は以上のとおりだが、リンクージ戦略は先週できたばかりでまだ実施されていない。輸出振興戦略は最終ドラフトの段階である。能力開発・人材戦略は担当のクラスターが実施中である。日本生産性本部の訓練も入ることになっている。このほかりソースマッピングも必要となる。これは半年先を予定している。

残された課題としては、経営・技能のギャップ、技術のギャップ、金融の不在 (流動性不足) があげられる。最後の点については、人々は資金を銀行に預けるのではなく、不動産や金 (きん) に投資しており、銀行に企業融資できる資金が集まらない。3 年前にこういうことがあった。私は「道路・電力・原材料・外貨・治安等のために稼働率が上がらない」というセメント企業に対し、工業省がそれらを解決するから稼働率を 85% まであげよと言い、実際にさまざまな集中支援を提供したが、成果はあがらなかった。真の問題が経営と技術であることは明らかである。それがないところに、こうした支援をしても意味がないことがわかった。

工業省が支援する game changer 企業は、外資と現地企業が混ざっている。たとえば皮革では 7 社のうち 6 社が外資、1 社が現地で、これらで輸出の 6 割を占める。一般に外資の方がパフォーマンスがよいが、例外も存在する。JICA 支援は外資ではなく現地企業にフォーカスしていただき、技術移転をしてもらいたい。

以上がメラク大臣との会合要旨だが、大臣自身が各政策・文書の詳細を把握し、その実施をリードしていることは明らかである。他方で、我々は大臣の説明を聞き、記録をとり、質問もしたが、多数存在する政策文書 (とくに各戦略)、調整メカニズム (協議会・委員会・クラスターの類)、実際のアクション (50 企業の選択・96 品目の輸入代替など) それぞれの詳細や相互関係が十分理解できなかった。後述のように、我々は大臣以外にもこれらに関する質問を投げかけたが、それでも判然としなかった。東アジアで実施される産業政策 (かつての通産省・台湾・シンガポール・タイ自動車など) と比べてあまりにも複雑であり、手続きや会議や文書が多すぎるように感じた。

工業省とは大臣以外にもいくつか会合をもった。同省の経歴が長いセシ・レンマ氏からは、過去数年の工業省の再編、完成した工業政策文書の要諦、ドナー支援も得て作成しつつあるさまざまな戦略文書やリソースマッピングにつき説明があった。当方から、政策実施に直結しない「科学的分析」(各戦略文書) がなぜ多数必要なのかを尋ねたところ、エチオピアでは製造業の重要性やそ

の課題が十分理解されていないので広報・説得のために必要だという答えだった<sup>3</sup>。察するに、セレン氏は省内で、工業政策文書の執筆や各戦略・リソースマッピングの発注を大臣承認のもとで主導しているらしい。また彼は、自分が閣僚に工業政策文書を説明しに行ったところ、自分ではなくアビイ首相が同政策の重要性を力説して驚いた、首相は工業化に深くコミットしているとも述べた。また、首相はギルマ顧問に ETM をよく指導監督するよう命じたともいった[それが新協議会設立につながったのだろうか]。輸出振興委員会は長く続いている委員会でも毎月開催されているが、国家製造業開発協議会は新設である。いずれもギルマ顧問が議長である。製造業にかかわる原材料・コンテナ不足等々の具体的問題の調整が工業省や ETM のレベルで解決できなければ、同協議会にあげて解決してもらおうとのことだった。

MIDI のミルケッサ氏との会合では、MIDI が統括する 6 センターの説明があり、MIDI はそれに加えて政策形成のマネットを持つこと、工業政策文書や各戦略を起草していること、それら各戦略の進捗状況などの説明があった。ETM は政策調整のために必要なしくみであり、日本の生産性運動をモデルとしており[?]、その実施に 10 年はかかるとのことであった。アビイ首相は Tamirt という名称とその企画内容を承認してくれたとのこと。彼によると、クラスターは実施機関ではなく調整メカニズムである、もし省レベルで問題が解決しなければ上位の国家製造業開発協議会にあげる、ただしこの協議会は臨時措置 (temporary) だとのことだった。さらに、各サブセクターの game changer 企業は工業省各センターの作業を通じて選択されたこと、またそれとは別途、輸入代替戦略のために Tony Blair Institute から 2 人の専門家が派遣されて 96 品目が選ばれたこと、中国製の軍服がエチオピア製に置き換わったことなどが述べられた。我々は ETM における MIDI の役割について質問したが、明確な回答は得られなかった。Game changer 企業と輸入代替戦略の対象品目との関係もよくわからなかった<sup>4</sup>。

我々は、輸入代替戦略において工業省の各センターが担当するという具体的な企業支援の方法を聴取するため、さらには自動車政策 (EV 政策を含む) をアップデートするため、エンジニアリング・センター (Manufacturing Technology and Engineering Industry Research and Development Center: MTEIRDC、旧 MIDI) を訪問し、エスバロウ副所長、ヤレド機械・部品局長、メナリム自動車室長と面会した。輸入代替対象の 96 品目のうち金属機械等はこのセンターが担当し、カイゼンを含む研修を行っていること、JICA からセンター職員や業界団体のキャパビルが欲しいことなどが述べられた。EV 政策の目的や主導者について尋ねたところ、工業省はこの政策の経緯・詳細を知らず、約 1 年前に突然財務大臣から 1 枚の通達が出て EV 以外の自動車輸入が禁止となった。国内の自動車組立企業が不満の声をあげ、工業省も財務省に緩和策を要望したとのことであった。輸入禁止は非 EV 乗用車だけで非 EV 商用車はまだ輸入可能、また国内組立については禁止ではないが、税制面で EV 組立に移行するようペナルティが課されているとのことであった。商用車、国内組立あるいは PHV・ハイブリッド車の扱い、将来の政策方向性などについて質問したが、このセンターは十分把握していないようであった。以前我々は工業省・財務省・投資委員会などを巻き込んで自動車国内組立政策をずいぶん議論したが、EV 以外の生産・輸入が禁止されるならば、自動車政策は抜本的に変更されなければならない。

<sup>3</sup> 通常産業政策は Awareness(課題の重要性周知)→Action(生産現場での実践)→Ownership(政府・ドナーに依存しない民間による継続)と進行するが、セレン氏の説明は、多くの戦略文書は Awareness のために必要ということになろう。だが東アジアでは製造業の重要性や自国の課題は広く共有されており、多くの資金・時間をかけて政府内の Awareness を深化させるよりも早く Action に取り掛かるのが普通であるように思われる。

<sup>4</sup> MIDI リーダーであるセレン氏とミルケッサ氏の説明は重複部分も多いが異なる部分もある。MIDI が主導して作成したという文書作業(各戦略文書やリソースマッピングなど)は、セレン氏が執筆・作成を担当したようである。

我々は ETM 事務局長のアヤナ氏と面会する予定だったが彼の急用で実現せず、かわりに同事務局のヨナス(Yonas Mekuria) 副局長(能力強化・研究機関担当、KEC 出身)から ETM の優先対象企業 50 社の選定・強化について聴取した。この選定は、工業省の各センターによる約 250 社の予備審査をへて、国家製造業開発協議会で調整・決定されたとのことだった。各センターの予備審査では生産性・金融・インフラ・経営・マーケティングなどの指標が参照された。その結果は内部情報だが、JICA には JICA が支援予定の 3 セクターの候補企業の情報を提供済みである。最初 50 社には大中小企業が混ざっていたが(大 10、中 5、中小 35)、協議会はこれを却下し、全部が大企業となった。これから JICA 専門家はアジス市内のローカル企業を、グローバルカイゼン社のコンサルタント(KEC 出身)は JICA が対象としないアジス以外の企業や FDI 企業の評価を(来週から無料で)してくれることになっている。また KEC および KEC 出身のコンサルタントを擁する民間企業も参加する予定である。評価が終われば、企業ごとにカスタマイズされた能力強化策が策定・実施される。期間は 3 年、複数フェーズで行うが、とりあえず第 1 フェーズは 8 ヶ月とし、その結果にもとづき調整・継続する予定である。

当方から ETM の優先企業 50 社と輸入代替戦略の 96 品目の関係を尋ねたところ、最初の答えは 96 品目の多くは 50 社が生産する製品だろうと答えたが、これから導入されるであろう輸出推進品目やリンケージ推進企業、およびこれらとすでに選ばれた 50 社ないし 96 品目との関係などを考えたとき、企業と品目の対応関係は結局よくわからなかった。50 社の強化が成功すれば、その成果として輸入代替・輸出振興・リンケージ構築などが達成されるのか、ETM の優先企業と輸入代替品目はオーバーラップはあっても政策としては別物なのか、判然としなかった。

かつて我々は「ハンドホールディング」(寄り添い型支援ともいう)、すなわち個別企業の診断に基づくカスタマイズされた集中支援をエチオピアに導入しようとした。JICA の輸出振興支援(Ethiopian Highland Leather なるブランド創出とそのための研修)は、この手法で企業強化を実施した。いま工業省が ETM のもとで企業診断や個別支援を基本とする同様のプログラムを開始しようとしている点は興味深いし、評価できる。いっぽうで、さまざまな文書・目標・施策間の関連性は完全に把握できず、混乱は解消できなかった。

## 2. エチオピア投資委員会(EIC)

エチオピア投資委員会(EIC)の Zeleke Temesgen 新委員長を訪問した。同氏は 11 ヶ月前に EIC にきて工業団地運営担当の副委員長を務めた後、1 ヶ月前に委員長に就任した。我々には初対面であった。EIC 副委員長は Dagato 氏、もう 1 人はまだ空席である。ゼレケ委員長は経済畑ではないというが、政策の説明や質疑はシステムチックかつ明快で、聡明な印象を受けた。委員長の発言は以下の通り。

この 6 年間にエチオピアは多くの制度的・経済的な改革を実施した。第 1 に、新投資法が議会で承認され、ポジティブリストがネガティブリストになり、外資に閉ざされた業種は一部の例外を除いてほとんどなくなった。第 2 に、本委員会は卸売・小売・輸出入を最近外資に開放し、この 8 月から受付を開始している。すでに外国企業から 136 件の応募がある。またコーヒー・家畜・食用油の輸出も伸びている。商業部門開放の目的は、供給を増やし競争を活発にして品質・価格の改善を図ることにある。Walmart 社のような大規模小売の参入は大歓迎である<sup>5</sup>。

<sup>5</sup> 大規模小売の対外開放は、小規模零細商店の保護という点で政治的争点になりやすい政策であり、インドを典型として、多くの国で実施できないでいる。エチオピアがこの開放を突然行うことは驚きであり、それは国民の不満

第3に、2024年5月に経済特区(SEZ)法が承認され、これまでの30の工業団地(industrial parks)がSEZに再編される。これにより開発業者とテナント企業へのインセンティブが強化され、サブデベロッパーすなわち工業団地の一部を借りて貸工場や特別区画として貸し出す活動も許可される。また製造業に加えて、製造業をサポートする商業・運輸・ICTなどのサービス業者も入居可能となる。なお、工業団地内のテナント企業に対しては、輸出で得た外貨の売却義務は撤廃され、すべての外貨の手元保有が可能になった(工業団地外の輸出企業の外貨売却義務は現在50%)。第4に、2024年7月30日に外為市場が自由化された。これによりブルはフロートを始め、また闇レートと公認レートの差が縮まって現在5%以下となった。

第5に、本委員会は運輸分野を外資に開放するための分析を他組織と共同で行い、現在マクロ経済チームで検討されている。まもなく開放されると思われる<sup>6</sup>。第6に、金融セクターを外国銀行に開放する法案が現在議会で審議中である。第7に、世界銀行の投資環境ランキングをあげるための努力のフェーズ1が2023年に終了したが、本年世銀の新ランキングにもとづくフェーズ2が首相によって開始された<sup>7</sup>。

以上は国レベルの改革だが、EICも外資誘致促進のためのミニ改革を実施している。名刺交換や投資セミナーに頼るこれまでの一般的な誘致にかえて、個別の投資国さらには外資企業にしぼった誘致を行うこととした<sup>8</sup>。HGER2.0の優先業種(農業・製造業・鉱業・建設・観光・ICT)について誘致対象国を日本も含めて定め、外資大企業2507社をターゲットとしている。ただし中小外資を誘致しないというわけではない。誘致はEIC・在外公館・該当省庁などが行う。製造業外資はEICと工業省で誘致し、たとえばPfizer社なら保健省が加わるなど。EICは政府が建設した工業団地のほか、5つの民間工業団地、4つの統合農業工業団地(integrated agro-industrial parks)も管轄している。

EICは各案件を投資の諸段階でモニターし支援する。中国企業が退出中という報道があるが、これは虚偽であり、出たのは1社のみであとは名義変更にすぎない。中国企業は400社入っている。ハワサ工業団地では3年前にPVH社が退出し、1年前にもう1社出たが、それだけである。AGOA喪失は問題だが、AGOAがなくても打つ手はある。

柴田大使からは、外資誘致を推進したいのは在エチオピア日本大使館も同じなので、①日本企業の誘致などに本館のサービスを活用していただきたく、エチオピアの制度改定の案内・周知に

---

を抑え込める政治力を反映するようと思われる。欧米南アなどのスーパーやショッピングセンターの進出は、既存の商業施設を駆逐する可能性がある。

<sup>6</sup> エチオピア運輸業界は国家企業(Ethiopian Shipping and Logistics)が独占的であり、とりわけアジス-ジブチ間陸送における非効率性と高価格が産業競争力をそぐものとして長年問題となってきた。もしこの部門が外資に開放されれば競争圧力により効率性が高まると期待される。これは通信・銀行などの部門と同じである。

<sup>7</sup> 世界銀行は毎年、各国のビジネス環境のレビューとランキング発表をしている。これは2020年までは「Ease of Doing Business」調査と称していたが、一時中断後、2024年版レポートから「Business Ready (B-READY)」として再スタートした。<https://www.worldbank.org/en/businessready> エチオピアについての調査はすでに始まっているが、結果が出るのは2026年版レポート以降になるとのことだった。

<sup>8</sup> エチオピア政府が「新政策」を打ち出すというとき、2008年から同政府と対話してきた我々にとっては過去との違いが見いだせないことが往々にしてある。国や企業をターゲットして外資を誘致するという手法は、かつてメレス首相が誘致した中国企業(華堅(Huajian)社など)や在トルコ大使による繊維企業の誘致(Ayka社など)がまさにそうであったし、フィツム元EIC委員長が強調した政策でもあった。また新工業政策文書が謳う、輸出振興に加えて輸入代替の重視、官主導から民主導の発展戦略なども、メレス政権・ハイレマリヤム政権を通じて何度も強調され実施が試みられた政策である。エチオピア政府には、過去の政策を単純化・カリカチュア化して現政策をそれとは異なる新機軸として打ち出す傾向がある。

は日本大使館を使ってほしい、②政策対話も重要で自分もそれにコミットしている、③投資フォーラム 2024 は来年初に延期されたと財務省から聞いたが、その計画あるいは変更を知らせてほしい、との発言があった。ゼレケ委員長は、日本企業の誘致をめざし、ぜひ日本大使館とも協力したい、投資フォーラムは今までのものが必ずしも成果をあげたとは思っておらず改善点を含め検討し、[これとは別に?]EIC 主導で 2025 年 3 月か 5 月に Invest Ethiopia Forum を開催予定であり、今後、年次イベントにしていきたいと述べた。そのうえで、EIC・日本大使館・JICA の連携を通じて日本の支援をいただきたい、新投資案件の増加には既存案件の成功が必要で、今後、アフターケアを重視していく。米中独と同様、日本にも協力願いたい、EIC と日本大使館のインターフェースとなるスタッフを配置することも考えられる[ジャパンドeskのようなものか]、スケジュールを決めて行動することが重要だとの話があった。

### 3. エチオピア国家銀行(NBE)

マモ(Mamo Mihretu)NBE 総裁は、以前首相府でマクロ経済チームの事務局をしていた頃からの知り合いで、大野健一は彼が編集した書物に寄稿したこともある。この数年は中銀総裁として国際収支・債務危機解決のために財務省とともに IMF と交渉してきた。マクロ経済改革の経緯について説明を受けた。

エチオピアの改革は長いプロセスである。私は 2018 年に首相府に来たあと財務省や国家銀行と協力しながら、ギルマ顧問のもとでホームグロウン経済改革(HGER)文書を作成した。改革に慎重な人もいて行ったり来たり議論が行われたが、HGER1.0 は完成した。だがマクロ経済状況が悪化して、インフラ建設などの公共事業資金は確保できなくなった。中国融資や政府支出で補っても債務が拡大してしまう。そこで、世銀・IMF・バイなどから救済資金を求めることとなった。最初アビイ首相は国際的な人気が高く、日本も訪問したし、海外からの資金集めはバイも含めて可能と思われた。

ところがコロナ禍が発生し、それが政治的対立を引き起こした<sup>9</sup>。感染対策のために選挙を遅らす提案が首相とティグライ間に対立を生み、選挙管理委員会や最高裁は先送りを認めたが、ティグライは認めず州内で独自に選挙を実施した。この闘争が激化し、内戦となって改革どころではなくなった。資金は戦争目的に費やされ、政策関心は経済から内戦へとシフトし、国際関係はこじれた。IMF・世銀・欧米さらには日本もエチオピアから支援をひきあげた。マクロ経済は極端に悪化し、そのダメージは内戦が終わってからきいてきた。当時私も外交上の使命を帯びてアメリカを訪問したりした。マクロ不均衡の拡大はインフレを高め、外貨不足を激化させ、これが製造業にとって最大の障害となった。債務の持続可能性が失われ、民間経済・雇用を支援するために信用が増発された。

プレトリア合意により和平が達成され、ようやく改革を進める機運が戻ってきた。HGER2.0 のアジェンダは 1.0 と同じだが、それらを固い決意で急速に実施するところが異なっている。マクロ経済チーム内の議論において、中銀総裁として外貨不足の弊害を目の当たりにしていた私は劇的な改革推進を主張した。すなわち、①国家銀行が企業に外貨配分をするのではなく、柔軟な為替レートのもとで市場による外貨需給にかえること、②インフレ対策として、中銀による財政赤字のファイナンスをやめること、③金融政策の近代化のために、量的管理から金利操作へ、信用拡大の上

<sup>9</sup> 選挙時期をめぐる対立は内戦の導火線となったが、真の原因は 2018 年以降ティグライと新政権の間に進行していた軋轢と不信の累積であろう。

限設定、CBE がプロジェクト融資のために中国融資や商業借り入れをするのを抑制すること、などを行った。バイとの関係は悪いままだったので、世銀・IMF に資金援助を求めた。ほかにも通信分野の競争導入・民営化などを含め、終わりのない改革を進めてきた。IMF とは長い交渉だった。我々の資金ニーズはエチオピアの IMF クォータより大きく、我々が IMF から引き出せる(借りられる)金額は少なかったが、改革進展により新たな資金が生まれてきた。国際機関の支援は小さくても、我々の改革への信頼を高める効果をもった。

結果は非常に順調である。同様に IMF プログラムを履行しているナイジェリア・パキスタン・エジプトと比べても、エチオピアの改革はよくコーディネートされている。中銀にしても、我々は1年先の改革をみこして 2023 年 8 月に金融引き締めを開始した。具体的な改革成果としては、①為替の闇レートのマージンが現在 7~8%まで縮まっている、②外貨は中銀においても商業銀行でも増加している、③商銀の[外貨建ての?]与信能力が高まり、Moenco、Emirates、Dangote といった企業はこれまで不可能だった海外への利潤送金ができるようになった、④製造業部門にも改善がみられる、⑤輸出もコーヒー、金、とりわけ皮革製品が伸びている<sup>10</sup>、⑥インフレは低下傾向を示している。ただしマクロ経済改革は最終目的ではなく、成長のための前提条件にすぎない。今マクロチームの議論は、これまで専念していたマクロ経済改革が一段落したので、構造問題やセクター別課題にシフトしつつある。

アビイ首相は改革を全面支持し、経済を開放するために指導力を発揮している。それがなければ結果は得られなかった。マクロ経済チームの中でも為替フロートという全く新しい政策に対しては多様な意見があった。首相がいなければこれを突破することはできなかった。エチオピアの経済政策を決めるのは以前から存在するマクロ経済チームで、そのコアメンバーは4~5人。首相が主宰するが、首相が出ないときはギルマ顧問が議長を務める。その下に現在3つの会議があって、これらはすべてギルマ顧問が主宰する。第1に、昔から続いている輸出委員会で、現在も毎月開催されている。NBE からは、私は忙しいので副総裁を出席させている。第2に、新設の国家製造業開発協議会。第3に、やはり新設の鉱業に関する協議会。これらは重要な2生産部門の政策調整のために設けられたものである<sup>11</sup>。皆さんの政策対話は、メラク工業大臣をカウンタパートとして話せば、議論は上にあがるはずである。

(当方から、7月30日以降のブルレートの動きをみると管理フロートないし短期変動を許すクローリングペッグのように見えるが、為替介入しているのかと尋ねたところ、)中銀は全く介入していない、純粋なフロートである。実は7月29日の夜、商業銀行をここ(中銀)に集めて翌日より為替レートは市場で決まることを説明した。彼らは「でも実際いくらになるのか、明日どのくらい減価するのか教えてくれ」としつつくきくので、「そうではない、市場が決めるのだ」とつっぱねた。翌日最初に自行レートを発表したのは CBE だったが、それが市場とかけ離れたわずかな変化だったので、NBE の統制がまだあるのかと市場に思われる危険があり、我々は IMF の Volatility Fund [乱高下を防ぐための予備介入資金か]を使って商銀に対し外貨オークションを行い、新水準へと導いた。その結果、ようやく1ドル=107ブル程度に落ち着いた。

<sup>10</sup> マモ総裁が指摘したような一次産品は輸入原材料が少なくほぼ全額が国内付加価値だから、為替減価は直接に国際競争力ないし農民所得を引き上げる。しかし輸入部分が多い製造業の場合は、輸出額と輸入額がブル建てで同時に増加するほか、企業はそもそもドル建てで生産・投資・輸出入の戦略を立てている。外貨供給増は彼らを利するが、為替減価による競争力向上はほとんどない。すなわち為替減価は農業・鉱業を伸ばすが工業化を推進する効果はない。貿易自由化の効果もほぼ同様である。

<sup>11</sup> さまざまな政策会議の名称は固まっていないようで、チーム(Team)、協議会(Councils)のほか、マモ総裁やイヨブ財務大臣はマクロ委員会(Committee)、工業・鉱業小委員会(Subcommittees)などと呼んでいたが、混乱を防ぐため、本報告では本文記載のとおり統一している。

なお7月末の改革は為替をフロートしただけではなく、ハワラショップ(ホテルや街頭で外貨販売するキオスク)も自由化した。その目的は、外為闇業者をフォーマル化することにある<sup>12</sup>。

財政的にはまだ問題がある。財務省は非効率な補助金の整理を進めてきたが、この改革によってむしろ補助金額が増大する。インフレ上昇に対して貧困層を守るためのセーフティーネット、具体的には低所得者・燃料・肥料・食用油への補助金を積み増しせねばならないからだ。IMF・世銀および債務減免交渉は国際収支支援はしてくれるが、セーフティーネットはやってくれない。ゆえにパイの支援が望まれるが、今のところ新規の二国間援助はひとつも始まっていない。

(当方から、工業団地内の輸出企業は外貨を100%キープできるようになったが、団地外はまだ50%の外貨売却義務がある、外貨需給がバランスすればこれも撤廃するのかと聞いたところ、)もはや中銀への外貨売却義務は撤廃された、今残っているのは商銀に対し稼得外貨の50%を売却する義務だけである。商銀は顧客に販売するための外貨が不足しているのでこれは仕方がない。すべての撤廃は将来的にはありうるかもしれない。だが現状でも、コーヒー輸出業者は十分ハッピーであるとのことだった<sup>13</sup>。

(WTO加盟交渉が再開されたと聞いた、総裁は以前WTO交渉担当だったが、改革の次のステップとしてこの交渉を加速させるのかと聞いたところ、)いや、WTO交渉のことは考えていない、現在最も緊急な課題ではない。将来的には諸改革が加盟交渉に貢献することはあるだろうが。

なお1年前に出たEV政策(電気自動車以外の自動車輸入の禁止)はアビイ首相のイニシアティブである。

(雑談として、コリドーの話が出た。マモ総裁によれば、これは首相からアジス市長におりてきて市が実施している案件である。自分はその過程を理解するために市(mayor's chief of staff)に電話をしたが、住民移転は慎重にやっており、戸別ではなくコミュニティ全体を新建物に移している、所有者だけでなく借家人も移転支援している、住民の便益を確保しながら道路拡張・美化を進めているとの市側の説明だった。また友人が夜中に電話してきて、カザンチス地区に住む高齢の両親が移転させられるので心配だといったが、事前に新住居が割り当てられるので大丈夫だといっておいた。ただし、住民登録のない親戚がいつしよに住んでいるならば彼らの新住居は確保されない可能性はある。いずれにせよ、美しく清潔で広い道路は必要であるとのことだった。)

#### 4. 財務省(MOF)

財務省にてイヨブ(Eyob Tekalgn Tolina)国務大臣と面会した。彼も長年の政策対話パートナーである。以前自動車政策で面会したムライ税務局長も同席した。

イヨブ国務大臣は、マクロ経済改革が一段落ついたので次は構造転換(structural transformation、工業化とほぼ同義)の番である。実は、これに関するセミナーがこの3日間、官民・金融界・ドナー・学界を集めて開かれており、自分も出席したと述べた。大野健一は、日本側が理解するマクロ

<sup>12</sup> 当方が、我々のホテルでは長年フロントで外貨両替をしてくれるといったところ、マモ総裁はそれは非合法だとした。だが、中銀の承認を得れば非銀行業者にも外貨売買を許すというProclamationは以前から存在する。

<sup>13</sup> 脚注10で述べたとおり、一次産品輸出業者は輸入するものがないから余剰外貨を他社に売却して利益を得る余裕がある。だが輸入原材料の多い製造業にとっては、50%の外貨売却義務は厳しい制約である。

経済改革の進捗状況を述べて、その理解に間違いはないか問うた。イヨブ国務大臣は、補助金の部分だけ修正があるとして説明があった(第3節参照)。当方がコリドー案件の財政インパクトについて質問したところ、連邦(財務省)には一銭の負担もない、コリドーはアジスアベバ市と民間(建設機械提供など)で進めるプロジェクトである、アジスアベバ市の資金は潤沢であるとのことだった。

当方から、2年前の政策課題は省庁間・文書間の調整の欠如だった。だが、今はHGER2.0やETMを進めるために多くの政策調整メカニズムができていく。けれどもそれらは複雑で、マクロ経済チーム、新設の工業・鉱業協議会、ETMの6つのクラスター、計画開発省(MPD)など多数の調整機能が走っており、これはオーバー・コーディネーションではないか。また文書もたくさん作成され、政策アクション(50企業支援、96品目の輸入代替など)も進んでいるが、これらの相互関係がわからない。東アジアでの産業政策の実施はもっとシンプルだったとした。イヨブ国務大臣は、製造業振興は多くの作業をとまなうので複雑な調整が必要だが、大野教授の意見はきいておくとした。当方は、東アジアのプラグマティックな発想からは、①政策課題の一般議論よりも個別業種・企業への具体的支援が大事、②対象企業・品目を官が指定するのではなく、支援要綱を公表して企業に応募させるべき、③科学的分析の追求よりも産業を強化できる指導者としてくみの存在が不可欠とした。政策実行には理論より実践力が重要だが、エチオピア政府は後者が弱い。以上を含む当方の見解をペーパーにして提示したい、必要ならば次回セミナーをしてもよいと提案した。

当方が、製造業ないしETMに対するアビイ首相のコミットメントが外部から見えないが実際はどうかと質問したところ、首相はそれらを完全に理解しサポートしているとのことだった。首相は工場訪問もするし、ETMを開始したのも首相である[これは我々が工業省から得た情報とは異なる]。ムライ局長からも、首相はInstitution[担当省庁]をエンパワーして自由にやらせるというスタイルである、彼は方向性を示すが作業はボトムアップで行われる、自分が担当する税制も自由にやらせてもらっている、原料・中間財・製品の間に関税構造が不備で国内生産の妨げとなっていたが、それを改善している(proactive tariff solution、印刷用紙と印刷業の例)、との説明があった。

自動車政策については、数年前の中古車輸入禁止も昨年の非EV車輸入禁止も最高指導者の決断である。すなわち首相と彼を支える閣僚による。これでエチオピアの自動車ストックはおんぼろ車からEVへとシフトすることになった。ただし、ムライ局長はこの政策を不満とするレターを15~20通も受け取っている。他方で、EV推進政策の波に乗るDodai社(日本人CEO、二輪EV)のような企業参入もある。

イヨブ国務大臣からは、JICAプロジェクトはメラク工業大臣がカウンタパートだが、ギルマ顧問とも会えるならば会った方がよいとの忠告があった。

柴田大使からは、実践的観点から、日本とエチオピア間の協力のりわけ日系企業進出のロードマップをつくりたい、これからも貴政府と議論をしていきたいとの発言があった。

## 5. 計画開発省(MPD)

計画開発省ではベレケット(Bereket Fesehatsion)国務大臣(2カ月前に昇進して就任)およびテクニカル・アドバイザーのTsadkan Alemayehu氏と面会した。フィツム大臣とは面会終了後、建物入口で偶然お目にかかった。IMFとの会合に行くところとのことであった。ベレケット国務大臣およびツアドカン氏の発言は以下の通り。

新政策は構造的な課題に対応しなければならない。大きなショックがあったので、成長は 7%を維持したものの目標以下だった。10 ヵ年計画は民間を支えるための公共政策の方向性を長期の視点で示すもので、1 年の準備後、3 つの 3 ヵ年中期計画 (Medium-term Development and Investment Plan: MDIP) を策定していく。最初の中期計画では 23 の政策分野を政府機関が貢献できる領域として明確にし、成果マトリックスや指標とともにプログラム化して担当機関を定めている。HGER2.0 は MPD が財務省と協力して作成した。最初のアイデアは我々が起草した。各省はそれに沿って詳細を実施している。HGER2.0 と現在の 3 ヵ年中期計画には明確なリンクがある。すなわち中期計画が何をなすべきかを定め、HGER2.0 はそれをいかに達成するかを示す。将来 HGER3.0 があるかどうかは不明だが、改革自体は続いていく。

HGER は危機対応文書だったが、危機が和らいだのでこれからは通常の政策体制に戻る。政府はマクロ経済バランスの確保に注力してきたが、これからはサプライサイドと産業構造転換が重要になる。実物部門の政策は、繊維・皮革・エンジニアリング等のセクター関心に加えて、輸出推進だけでなく輸出と輸入代替の両方を追求していく。工業団地については、さまざまなショックでダメージを受けたので、衣料には輸出だけでなく国内販売も許している。

ここで当方から、成長政策は長期戦でありマクロ安定化よりもむずかしい。エチオピアの過去の産業政策は大きな成果をあげたとはいえ、GDP に占める製造業は小さいままである。突破にはマインドセットや政策手法の根本的変革が必要だと述べた。さらに、エチオピアの政策は複雑すぎるようである。産業振興は具体的なサブセクターないし企業を対象に、もっとシンプルに実行できるはずである。政策調整メカニズムとしてマクロ経済チーム、国家製造業開発協議会、ETM のクラスター、貴省の文書チェック(後述)があるが、オーバー・コーディネーションではないか。あまり組織や階層を重ねると官僚的になり時間がかかる。また調査研究(各戦略文書)はリサーチとしては構わないが、現場での政策実施にはあまり役立たない。産業政策のやり方はさまざまに異なるモデルを採用しているが、エチオピアも自国に最適なやり方を見つけるべきであろうとした。

2 年前に各省の政策文書を閣議にあげる前に計画開発省が内容および他文書との整合性をチェックする制度ができ、我々もビショフト(アジス近郊)のホテルで進行していたその作業を見に行っていたが、それがどうなったかを質問したところ、回答は以下の通り。

あの文書チェックは非常にうまくいった。いくつかの政策は加速され、いくつかは却下され、政策間の整合性が高まった。審査を通じて文書数が厳選された。提出された 50 の新政策や政策改定のうち承認されたのは 5~6、検討中が 5~6、残りは却下ないし棚上げとなった。現在も進行中である。作業は制度化されて、MPD 内に担当部署ができ、もうビショフトに行かなくてもよくなった。担当は 3 人の専門家しかいないが、わが省の計画・公共投資局(35 人)や外部のサポートを得ながら作業する。またファイナルドラフトだけでなく、政策策定の最初からチェックするようになった。各省は新政策を起草する前になぜその政策が必要かを我々とコンサルテーションする。いま民間航空政策がそのやり方で検討されている。

## 6. ドイツ国際協力公社(GIZ)

GIZ は長年エチオピアにおける産業分野の主要ドナーで、いち早く ETM にも協力している。ETM 支援担当の Emebet Tesfaye 氏および Sustainable Industrial Clusters (S.I.C.) と Sustainable Textile Project (eTex II) 担当の Jean-Baptiste 氏と意見交換を行った。

Jean-Baptiste 氏によれば、ギルマ顧問は産業分野を含め、ここ1~2年で政治的な影響力を増しており、「新アルケベ」のような存在である。メラク工業大臣もギルマ顧問を巻き込む努力をしている。ギルマ顧問が主宰する国家製造業開発協議会では、GIZ が支援する綿花と繊維産業のリンケージを含め、多くの 이슈が議論されている。ただし、多くの戦略文書が策定されているがロードマップや予算はなく、実施が課題となっている。

エチオピア政府はマクロ経済改革を旗印に性急に政策を策定・実施している。GIZ としては、実現可能と思われるものを選んで opportunistic に取り組む。先日 20 名以上の欧州バイヤー(独・伊・仏・蘭等)とエチオピア関係者(EIC・MOI・IDPC)が朝食会で、関税手続きの遅れやロジスティクスの問題を議論した。AGOA 喪失により対米輸出は大きな打撃をうけ、繊維製品輸出は 4 割減少した。代替りの市場として欧州が重要になっている。繊維輸出企業の生き残りのために、GIZ は 6 社を選んで支援している。これらは国家製造業開発協議会が選んだ 40 社に含まれている[game changer companies 50 社のことか]。新 S.I.C.プロジェクトでは、高い輸出ポテンシャルをもつ繊維分野の中小企業を支援する。ギャップアセスメントを実施して 15 社を選定した。MIDI 傘下のセンターとも協働している。

繊維に投資していたトルコ企業の多くが経営不振に陥り、大部分がエチオピア現地資本に取得された。5~6 年前に Ayka 社を買収したボロロカ社(Borroroka Oromia Public Enterprise)を首相が 2 回訪問するなど、政治的パフォーマンスもみられる。ハワサ工業団地は AGOA 特恵を失った直後は駆け込みオーダーで一時的に輸出が増えたが、その後大きく落ち込んでいる。同工業団地の労働者は 3.3 万人から 2 万人に減り、昨年末に数社が撤退した。一方で、興味深い対応をしている企業もあり、米国の Children's Place はバイヤーと費用折半して原材料(綿)を入手している。

Emebet Tesfaye 氏によれば、GIZ は工業省をパートナーとして 2021 年から ETM を支援しており、実施ガイドライン策定や 6 つのクラスターの立ち上げに協力した。ETM は新工業政策を実施するための組織間調整ツールで、工業省だけでは解決できない課題をボトムアップでとりあげ、主務省庁が議長を務めるクラスター委員会で対処する。並行して、上位の調整組織として国家製造業開発協議会が設置された。現在 GIZ は金融・関税クラスター支援に注力しており、中小企業の金融アクセス促進や関税手続きの簡素化などのビジネス環境整備をめざしている。また、輸出業者への補助金制度も工業省とともに検討している(大野健一より、WTO は輸出補助金を禁止しているので、将来の WTO 加盟をめざすならば注意が必要とコメント)。

市場・資金・治安などの問題から企業倒産が増えており、政府はビジネス環境の改善に迫られている。まず大企業を支援して効果をあげることで他企業にもよい影響が及ぶことが期待されているが、今のやり方は対処療法的(fire-fighting)でシステマチックな解決策ではない。持続的に企業を支援するエコシステムを作る必要がある。East African Holding 社が中国との JV(約 6 億ドル)で新工業団地(アムハラ州の Lemi zone)を設置しようとしている。アムハラ州は治安問題があり通常の企業は参入が難しいが、同社はむしろ拡大している。

(ETM の輸入代替案件である制服プロジェクトの評価を聞いたところ、)南スーダンに輸出されたと聞いた。ただし GIZ としては、学校の制服はよいが、軍服は「Do no harm」アプローチに反するので評価できない。また原材料を輸入しているので、新しい産業や付加価値を生み出しているとはいえない。サステナブルな綿花との後方連関を生み出すといった貢献はできていない。

EIC のゼレケ新委員長は、組織効率化への明確な意思をもっている(アフターケアの強化等)。エ

業団地の企業が 100%外資を保有できるようになるなど、ポジティブな変化はみられる。

## 7. 世界銀行

民間セクター開発担当の Bisrat Teshome 氏およびエコノミストの Alejandro Espinosa-Wang 氏と面談し、新工業政策や世銀の支援について意見交換した。なお世銀は Sustainable and Inclusive Growth Development Policy Operation (DPO)を通じてマクロ経済改革を支援しているが、担当者は不在であった。

Bisrat 氏からの説明は次のとおり。これまで世銀は 3 つの融資案件を通じて民間セクター開発を支援してきた。すなわち、①Competitiveness and Job Creation (CJC) Project は ボレレミ II とキリントの工業団地建設や FDI と地場企業のリンケージ構築を支援するもので、プロジェクトは終了した。IFC が投資家向けのプロモーション活動を実施している。②SME ファイナンスプロジェクトはエチオピア開発銀行 (DBE) を通じた中小企業向けのリースファイナンスで、2025 年 8 月に完了予定。③Women Entrepreneurship Development Project (WEDEP) は JICA との協調融資案件で 10 年以上に及ぶが、2024 年 12 月に完了予定。3 案件は終了するが、世銀は技術協力を通じて新工業政策の実施を続けていく。これまでリンケージ戦略と輸出振興戦略を策定支援し、現在は工業資源のリソースマッピングを支援している(2025 年 3 月に完了予定)。後者は工業省の要請により、MIDI 副局長の Sileshi Lemma 氏と連携して取り組んでいる。これは、工業団地から資源ベースの産業集積(企業・産業の立地をロジスティクスや原材料の賦存の観点で考える)へとシフトするものといえる。

CJC プロジェクトの目的は、工業団地の建設(ハード)よりも、FDI を誘致して地場企業とのリンケージを構築し、それがもたらす競争力強化や雇用創出を通じた経済発展への貢献である。競争力が上昇すれば輸出も拡大する。問題は、リンケージ構築において FDI が求める品質を現地企業が実現できないことや、インセンティブや関税に関する課題である。世銀は 45 社の現地企業に対し、30 万ドルを上限にマーケティングや機材購入等の支援をしている。工業省のリンケージ戦略を実施するために、全セクターを対象として、FDI と現地企業のリンケージ構築を目的とした Supplier Development Program を MIDI の Sileshi 副局長の部署と共同で作成している。世銀としては、今後もこうした技術協力を続ける予定。

(AGOA 喪失が工業団地に与えた影響について聞いたところ)、CJC プロジェクトでは工業団地建設の遅れもあり、完成後に入居したのはボレレミ II で 6 社、キリントで 5 社。バハルダールでは中国系の 1 社が全区画を占有しており、AGOA 喪失の影響で去った企業はない。ジンマから去った企業もないが、ハワサ工業団地では少なくとも 3 社が撤退した。エチオピアの工業団地全体で創出された雇用は 73,000 人から 50,000 人に減少した。

IDA 資金の大半は DPO に配分されるので(マクロ改革支援、10 億ドルの無償資金と 5 億ドルの譲許的融資)、新工業政策の実施支援を含む、民間セクター開発のプロジェクト資金に制約が生じている。ゆえに、JICA による ETM 支援を歓迎したい。世銀は ETM オフィスのクラスター・コーディネーター 1 名をファイナンスしている(ETM Investment & Private Sector Cluster consultant)。

大野健一より、ETM アプローチは多数の戦略文書と調整メカニズムがあり複雑で、業種別に具体的な企業支援を行う東アジアのやり方とは異なること、各戦略文書とクラスターの関係が不明であることを指摘したところ、Bisrat 氏の見解は次のとおり。メレス首相時代は上級経済顧問兼 EDRI

所長として、Dr. Neway Gebreab が経済政策をリードし、ハイレマリアム首相時代は Dr. Arkebe Oqubay が投資促進・工業団地政策を強力に推進していた。両首相の工業化への関心も高かった。これに対し、現政権では産業政策の推進力が分散しており、ギルマ顧問は Dr. Neway ほどの政治・経済的権限を持っていない[だが我々の経験からは、Dr. Neway に大きな権限や首相への影響力があったとは思えない]。アビイ首相の関心事は観光や環境である。もし彼の関心の 25%が工業セクターに向けられたら状況は変わると感じている。工業政策の調整メカニズムが複雑なのは、こうした背景があるのではないか。工業省は ETM のもとで調整機能を強化しようとしているが、道半ばである。また州政府の権限が強くなっており、ギルマ顧問であっても州政府に政策を指示することはできない。

エチオピアは今のところ Business Ready(B-READY) の対象外だが、2026 年版から含まれる予定。そのための企業調査をすでに開始しており、来年 9 月に完了する予定である。

さらに、エチオピアを含む東アフリカ諸国を対象とした新プロジェクト(Building Opportunities for Optimizing Trade and Investment for Growth)について説明があった。①Trade facilitation、②Investment facilitation、③Trade financing の 3 つの柱がある。エチオピアでは①②を中心に取り組む。①は WTO 加盟交渉への支援で、貿易地域統合省が主導するステアリング・コミッティーに対し、知財スタンダードや投資促進フレームワークなどの法的な枠組整備を助言する。エチオピア政府の目標は 2026 年の WTO 加盟だが、野心的と感じる。②については、地域的アプローチは重要。輸出入の 9 割はジブチ港経由なので、アジスアベバとジブチ間のインフラ整備や関税手続きの簡易化も重要である。

## 8. 国連工業開発機関(UNIDO)

UNIDO 東京投資・技術移転促進事務所に所属し、日系企業の進出支援を行っている Tadesse Dadi Segni 氏からエチオピア経済の近況(為替自由化、EV 政策、コリドー・プロジェクトなど)、および製造業振興や全国工業運動に関連する UNIDO の取組について話を聞いた。UNIDO は ETM を支援しており、Ayana 局長の給与を払っている。UNIDO は工業省と連携して 4 つの Agro-Industrial Parks(Bure, Yirgalem, Bulbula, Baeker)や皮革産業(Mojo Leather Park)への技術協力を行っている。JICA と UNIDO で協働可能な領域が増えていると思う。なお Creative Hub は移転する。

キリントなど既存の工業団地は稼働しているものの、繊維縫製では AGOA 特権の喪失により、中国や欧州が最大の輸出先になっている。他方、中国からの投資は期待よりは少ない。彼には日本企業数社からコンタクトがあるが、ほとんどが参入すべきか否かを様子見の状況とのことだった。新たな動きとして、武蔵精密工業(Dodai 社と連携した二輪 EV 事業)や Ac-Planta(病気や早魃への耐性を高めるバイオスティムラント)に関する説明があった。

## 9. その他

Kaizen Excellence Center(KEC)所属の TICAD 産業人材育成センターを見学し、ミンダエ(Mindaye Yirga)所長から話を聞いた。前週開催された今年度のカイゼンウィーク&アワードについての説明があった。KEC は現在 70 名のコンサルタントと 30 名弱のオフィススタッフを擁する。2023 年 10 月にオープンしたこのセンターを利用して、個別企業や州の工業部局の要請による研修のほか、ILO 等のドナー関係の研修もやっている。そのほか、工業省・MIDI・ETM もこの施設を使うという。

ただし施設稼働率や収支に関するデータは提供されなかった。今は政府関係に加えてドナーのスペース利用に対しても課金していないが、研修を行うコンサルタントはドナーから講師料を受け取っている。将来は、センター使用を有料にし、その収入を政府ではなく KEC が受け取ることになるはずである。KEC は 10 年で self-financing になる計画だ。ETM に対して、KEC は MIDI 傘下の他の 5 センターと協力しながら多くのサービスを提供している。ETM 事務局のヨナス氏も KEC からの出向者である。50 企業の支援も、JICA がカバーしない地域・企業はうちがやる。Game changer の 50 企業のうち、エンジニアリング分野の 10 企業(センターが提案した 40 社から選んだもの)にまず着手する。この第 1 フェーズは 8 か月を予定しているが、開始時期は未定である。民間の方が給与がよいので KEC コンサルタントの退職・転職は多い。しかし、KEC は公共機関として研修者を研修(TOT)していると思えば大きな問題ではない。ETM に動員される予定の Global Kaizen 社や他の民間企業のコンサルタントも、その多くは KEC 出身者である。KEC 出身者のネットワークが存在している[それを制度化することが有益であろう]。

EIC で労働市場調査研究を担当し、また委員長・副委員長の依頼でさまざまな分析・データを内部提供しているフェカドウ(Fekadu Deresse Nigussie)氏から、エチオピア経済および彼の最近の研究について聴取した。労働・生産性・供給制約・輸出・品質といった産業構造転換に関わる政策が必要である。メラク大臣は製造業に情熱を燃やし、変革をめざして適切と思われるアイデアを採用している。ギルマ顧問はアンカーパーソンで、首相は彼を 100%信頼している。彼はマクロ・輸出・工業・鉱業の 4 つのハイレベル会合の議長である。他のドナーに比べて JICA のリソースは限られているかもしれない。経営者・ワーカーのトレーニングにしても、普通の退屈な研修ではなく、名古屋大の山田肖子先生の Sky Project が実施したような Training ならば工業省にも推薦できよう(フェカドウ氏は何度か山田教授と労働調査を実施している)。96 社とかではなく、少数の会社を集中的に支援して明確な成果を出すべきという大野先生の意見に同意する。

フェカド氏の最近の研究は以下の通り(それぞれについて説明があった):①FDI が技術・技能移転しているかを EIC がモニタリングするためのガイドラインの作成、②AGOA 喪失が雇用数・労働時間・賃金に及ぼした影響の調査、③カイゼンや(ILO の)スコアから学ぶ企業と学ばない企業の差を彼らの学習方法から比較、④ハワッサ工業団地にて、政府による事前の技能試験・分類を受けた労働者と受けなかった労働者のその後の能力達成比較、⑤スコアとカイゼンの導入が労働環境に与える影響。

ウォルクネ(Workneh Delelegn Shumete)氏は工業省や金属インスティテュートで長年我々のカウンタパートだった人物である。工業省退職後は Woda 社で工業団地開発に従事したが<sup>14</sup>、この案件は成功せず、現在は同社から離れコンサル等をしている。彼とは帰国直前の土曜に我々のホテルで会い、情報交換した。ウォルクネ氏によると、現首相には工業化のビジョンがない。ギルマ氏は首相に対する政策上の影響力はない。工業省では、メラク大臣は精力的に ETM を進めているが、彼を支える以前のタデッセ国務大臣や各インスティテュート長のような産業がわかる幹部がいない。かつて私も他省の大臣に申し入れして製造業に関わる彼らの政策を変えさせたことがある。いまはメラク大臣 1 人が産業政策をひっぱっていく構図となった。日本が大臣を支援することは非常に重要である。ETM 担当のアヤナ氏は私の友人だ。さて VIP と会うには、オフィシャルレターも必要だが、人脈が大切である。私はメラク大臣といつでも電話できる関係だし(以前何度かメラク

<sup>14</sup> Woda 社はコリドー案件で大量のスマートポール(大型街路電柱)を供給した会社である。工業省のエンジニアリング・センターはこれを輸入代替の具体例としてあげていた。だがこれは輸入代替(競争力向上)というよりも、大型政府調達の内受注(需要創出)というべきだろう。

大臣とのアポを電話でとってくれた)、ギルマ顧問にも弁護士をしている私の友人(ギルマ氏の親戚)を通じてアプローチできる。伊藤前大使とも公邸でお会いしたことがある。次回のミッションも事前についていただければ、メラク大臣やギルマ顧問とのアポのアレンジをお助けできる。(当方からは、それならばメラク大臣に、今回は大臣と2回めにお会いできなかったが、私は東アジア経験に照らしてETMの手法にコメントがあること、それをペーパーにして今年中にお送りすること、もしお望みならば次回それを直接ご説明するセミナー等をやってもよいことを、電話で伝えてほしいと頼んでおいた。)

このほかミッションは、ピアッサの丘に新しく建設されたアドワ勝利メモリアルを外側から見学した(当日は首相主宰の大きな会議があり内部には入れなかった)。また三位一体教会のメレス廟に参拝した。2015年に開業したアジスアベバ・ライトレールを移動中の車窓から観察したが、部品不足で運行が少ないとのことで、実際の車両走行は2回だけ確認できた。駅のホームで列車を待つ人はほとんど見かけなかった。

以上

## 日程・面談先

- 11月17日(日) アジスアベバ着。夕食で、JICA・ETM 支援専門家チームと顔合わせおよび打ち合わせ。
- 11月18日(月) 午前、JICA エチオピア事務所にてキックオフ会合。同事務所にて、UNIDO のタデッセ・セグニ氏と情報交換。  
午後、日本大使館にて柴田裕憲大使、高橋裕之書記官と面会。工業省にて、メラク・アレベル工業大臣、アヤナ・ゼディエ全国工業運動(ETM)事務局長と会合。
- 11月19日(火) 午前、エチオピア投資委員会(EIC)のゼレケ・テメスゲン委員長と面談。ワッサマーホテルにてサファリコム社の宮下真弘氏とランチ会合。  
午後、工業省エンジニアリング・センターにてエスバロウ・ビルハン副所長他と会合。GIZにてエメベット・テスファイエ、ジャンバプティスト両氏と意見交換。
- 11月20日(水) 午前、世界銀行でビスラト・テシヨメ、アレハンドロ・アスピノザワン両氏と会合。  
午後、工業省にてセレシ・レンマ MIDI 副局長と面談。同省にてミルケッサ・MIDI 所長と面談。シェラトンホテルにて伊藤忠の信田阿芸子所長と会談。夕方、エチオピア国家銀行のマモ・ミレトゥ総裁と会合。
- 11月21日(木) 午前、JICA エチオピア事務所にて住友商事の高橋啓造所長と面会。EICにてフェカドゥ・デレセ・ニグシ氏と面会。  
午後、財務省にてイヨブ・テカリン国務大臣と会合。夜、大使公邸にて柴田大使、高橋書記官、大嶋 JICA 所長を含む夕食会兼打ち合わせ。
- 11月22日(金) 午前、TICAD 産業人材育成センターを見学し、カイゼン・エクセレンス・センター(KEC)のミンダエ・イルガ所長、フィルモン副所長と面会。工業省にて、ETM のヨナス・メクリア副室長と会合。  
午後、計画開発省(MPD)にてベレケット・フェセハチオン国務大臣他と会合。JICA エチオピア事務所にてラップアップ会合。
- 11月23日(土) 午前、ピアッサ地区のアドワ・ヴィクトリー・メモリアル施設の外観を見学。三位一体教会にてメレス廟参拝。  
ウォルクネ・デレレン氏(前・旧 MIDI 所長)とのランチ会合。  
午後、ミッション記録作成開始。  
夜、アジスアベバ発、仁川経由で翌夜成田着。