

## 第 38 回エチオピア出張報告

2023 年 1 月 4 日  
GRIPS 開発フォーラム

<日程> 2022 年 12 月 10～21 日(現地滞在 11～20 日)

<日本からのメンバー>

GRIPS 開発フォーラム: 大野健一、大野泉、飯塚美恵子

JICA 本部: 経済開発部より、石亀敬治民間セクター開発グループ課長、向井直人専任参事、  
本間徹国際協力専門員

<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: 伊藤恭子大使、角若菜三等書記官

JICA エチオピア事務所: 広瀬恵美次長、Benti Gebeyehu 民間セクター開発プログラムオフィ  
サー、黒坂佐紀子企画調査員、石立郁美職員

<概要>

今回は産業政策対話第 3 フェーズ最後のエチオピア訪問であった。「産業振興プロジェクト」のも  
での活動は 2023 年 7 月までだが、今後は日本を拠点とする情報発信、オンラインイベント、報告  
書作成、ミッション記録冊子作成、会計処理等を残すのみとなり、我々による追加のエチオピア訪  
問はない。産業政策対話という形で 3 つの政権を通じて 14 年半続けられた我々の現地活動はこ  
れで終了することとなる。ただし、今回のミッションはとくに終了を意識することなく、必要と思われ  
る先方政府との対話と知的インプットを通常通り実施した。

今回の主要テーマは、工業省において進行している新産業政策の策定と全国工業運動を支援し、  
また工業省内外のそれらの実施体制を診断するために、同省への多数の調査や提言を行うこと  
であった。具体的には、①政策不整合に関する公開ワークショップ、②FDI-ローカル企業リンケー  
ジ構築に関するワークショップ、③我々の産業政策対話活動をレビューするワークショップの 3 つ  
のワークショップを開催した。また工業省の国务大臣、新設の全国工業運動プロジェクトオフィス、  
MIDI 幹部、KEC 所長それぞれとの面談を行った。なおメラク工業大臣は米国訪問中につき面会  
できなかった。

エチオピア政府内の政策不整合を解消するために、計画開発省(MPD)に対し最近与えられた新  
たな政策調整の任務がある。これをめぐりフィツム MPD 大臣との会合および MPD テクニカルチー  
ムとの聞き取り調査を行った。これは、閣議にあげられる前の各省の政策文書につき、既存政策  
との関連、省庁間整合性、時期・組織・予算などを MPD が中心となって精査するしくみである。ミ  
ッション滞在中にまさにその最初の作業が進行しており、工業省の新産業政策もその俎上にのせら  
れていることから、MPD から得た情報は我々の工業省支援とも密接に関連するものである。

現在、我々の産業政策対話を含め、JICA の対エチオピア産業協力のいくつかの案件が終了ない  
し更新の時期を迎えており、いっぽうでエチオピア政府の新産業政策や全国工業運動への適切  
なアラインメントが要求されることから、今回のミッションは、JICA にとってもエチオピアへの産業  
協力再編に向けての重要な情報収集および意見交換の場となったことは間違いない。

このほか情報収集のために、UNIDO のタデッセ・セグニ氏(日系企業支援担当)、East African

Holding 社のアーメド・ヌル氏(元工業省幹部)、EIC アドバイザのフェカドゥ氏、Woda 社のウォルクネ氏(元工業省幹部)、英 ODI の研究チームとも別途面会した。現場調査としては、ボレレミ工業団地ワンストップサービス、同団地入居の Jay Jay 社(ベビーウェア生産)、Creative Hub Ethiopia および EED、ビショフトゥ自動車製造会社、TICAD センター(建設中)、Abrehot 図書館を訪問した。

産業政策対話(第 3 フェーズ)は JICA「産業振興プロジェクト」の 1 コンポーネントとして GRIPS が受託した案件だが<sup>1</sup>、JICA も第 1 フェーズの最初からプロジェクト管理のみならずその体制・内容・実施に深くかかわっていただいた。本ミッションおよびこれまでの産業政策対話ミッションに対しての JICA 本部および JICA エチオピア事務所の皆さんの協力を深謝する次第である。

## 1. 工業省:政策不整合ワークショップ

今年の前半、我々がエチオピアの全国工業運動(Ethiopia Tamirt Movement)に資するイベントを 2022 年末ごろに企画したいとメラク工業大臣に申し出て複数のテーマを提案したところ、大臣が政策不整合を強くおしたため、本ワークショップを実施することになった。その後の情報収集で、エチオピア政府内では製造業振興が成果をあげない 1 つの大きな理由として省庁間の政策不整合が問題視されており、工業省のみならずマクロ経済チームや計画開発省(MPD)も巻き込んで活発に議論されていることが明らかとなった。またその解決策として、全国工業運動の中にクラスタ一委員会をはじめとする省庁間政策協議の仕組みが盛り込まれたこと、さらには、MPD 主導のもとに、新政策文書作成時の省庁間チェック作業が始められ、その最初のセッションが我々の滞在中に行われていることが判明した(第 5、6 節)。

すでに政策不整合問題を認識し解決に着手している工業省ないしエチオピア政府に対し、どのような知的インプットをすればよいかについてメラク大臣に尋ねたところ(10 月訪日時)、科学的分析が欲しい、またアジアの諸経験を具体的に教えてほしいとのことだった。そこで GRIPS としては、政策不整合の基本的構図を示したあと、アジアの多くの成功例といくつかの失敗例を提供し、エチオピアに適した解決法を構築するための材料としてもらうこととした。また研究パートナーである政府系シンクタンク Policy Studies Institute(PSI)には、簡単なサーベイに基づくエチオピアの現状アップデート、およびワークショップ開催のためのロジや工業省との連絡を担当してもらうこととした(契約ベース)。このワークショップは、この問題を国内に広く伝え、また複数省庁やドナーの担当者にもアジア経験をきいてもらうため、ホテル会場でのメディアを入れた公開イベントとすることとした。

Policy Trade-offs and Inconsistencies: Why Ethiopian Manufacturing Fails to Grow Fast?と題するワークショップは、アジスアベバのスカイライトホテルにて 2022 年 12 月 15 日午前に開催された。この日時もメラク大臣の都合を聞いて決めたものだが、残念ながら大臣は我々が到着した週に首相の米国訪問に急遽随行することになり、予定されていた大臣のキーノートスピーチも代読となり、その内容もあいさつ的なものであった。また PSI の現状調査や開催ロジが期待したほどの質に達しなかったことも残念であった。PSI とはこの数年、エチオピア生産性レポート(2020 年)および FDI 政策レポート(2022 年)を共同執筆し成果をあげてきたが、政府再編や北部紛争の影響を受けて PSI の指導部や研究者が大幅に入れ替わったことが大きいと思われる。

<sup>1</sup> 他の 2 つのコンポーネントは、①投資促進・工業団地開発、および②輸出振興(チャンピオン商品、ブランディング)である。

しかしながら、我々がターゲットとしていた関係省庁や関連ドナー・国際機関の多くの出席を得<sup>2</sup>、ディスカッションも比較的活発だったこと、また報道機関も入ってエチオピア側の主催者・関係者および大野健一に対して TV インタビューが行われたことは、このワークショップの成果としてあげられるだろう。

ワークショップは、広瀬 JICA エチオピア次長のオープニングに続き、Hassen 工業国務大臣が大野健一を代読した。このあと第 1 発表として、PSI の Dr. Amare Matebu によるエチオピアの政策不整合調査の報告(問題の種類の列挙)があり、第 2 発表として、GRIPS の大野健一による①政策トレードオフないし不整合のパターンの提示、②エチオピア全国工業運動における政策調整メカニズムの現状指摘、③翻訳的適応の概念と外国システム導入に必要な 3 ステップの説明、④以上を踏まえてのアジアの多くの事例の提供があった。

具体的には、④では政策調整の 6 つの基本モデル、戦後日本の通産省、韓国の朴政権、タイの東部臨海開発、マレーシアの中小企業振興、台湾經濟部、タイの自動車インスティテュート、ベトナムの計画投資省と財政省、ミャンマーの自動車組立、タイ・マレーシア・ベトナム・インドネシアの投資インセンティブ比較、ベトナムの日越共同イニシアティブが説明された。これらから抽出される教訓として、政策調整モデルは多数あり、各国は自国にあうものを翻訳的適応を加えながら複数選ぶべきこと、その成果はどのモデルを採用するかよりも、それを使う政府の人的要素(首相、テクノクラート、実施部隊)の質に決定的に依存することが指摘された。またエチオピアにおいては、全国工業運動にかかわる省庁の多さ(権限の細分)と大きなエネルギーを費やす政府再編の頻繁さが、追加的な困難要素として指摘された。

休憩のあと、Daniel Kitaw アジスアベバ大学工学部教授の司会でディスカッションが行われた。フロアからは企業、銀行、工業省、財政省などから 5 つの質問・コメントがあった。たとえば、「これまで多くの会議・文書・ワークショップがあったが何も変わらない、外国のよいモデルを早急に導入すべきではないか」「国内原料(綿花・コーヒー豆等)が輸出に回り国内加工業者が困っているのは政策不整合のためである」「政策のひずみは省庁間問題に加え、外部利益団体の圧力もある」「エチオピア政府は民に対して計画志向が強すぎないか」「デジタル技術進歩はこの問題にどのような影響を与えるか」など。このあとダニエル教授の総括があり、PSI 所長の Beyene 教授が結語を述べた。質問を全部ためてから長い回答をするより、1 つずつ回答した方がよかったかもしれない。参加者に何らかの有益な情報と刺激を提供できたとしたら幸いである。



## 2. 工業省: リンケージワークショップ

製造業をめぐるエチオピア政府とりわけマクロ経済チームで最近活発に議論されている政策課題は、投資インセンティブ再編の必要性、FDI-現地企業リンケージ構築、国内原材料の国内加工、輸入代替の推進、外資供出メカニズムの再検討などである。これらは工業省の新産業政策および全国工業運動での検討事項となっているほか、計画開発省、EIC、産業関連ドナー等との会談

<sup>2</sup> 出席者は計 83 名。内訳は政府関係機関 60 名弱、企業とメディア数名ずつ、ドナー 12 名、研究者 9 名(主に PSI)、日本側 9 名(大使館、JICA、GRIPS)であった。

からも情報が流れてくる。いずれも産業政策の重要事項だが、エチオピア政府はこれらを推進する具体的方策がわからず悩んでいるように見受けられる。

このうち FDI-現地企業リンケージ構築は、インセンティブ再編とともにメラク工業大臣が我々にいくどか言及した検討課題である。先方の関心が高いことから、今次のミッションでもこのテーマで工業省幹部を主対象とするワークショップを実施することとした。リンケージについてはすでに 2016 年にハイレベルフォーラムにて報告・討論したが、先方の担当者がすべて入れ替わり制度記憶が消えているので、2016 年の材料をベースに大幅に追加改定して今回のプレゼンとした。



リンケージワークショップは、工業省会議室にてミルケツサ MIDI 局長の司会で工業省幹部 12 名、UNIDO 職員 2 名、日本側 8 名が参加して実施された。まず大野健一が、FDI-現地企業リンク欠如の原因や解決策の分類をし、リンケージ政策には自国企業の強化、優良外資の誘致、両者のマッチング支援(狭義のリンケージ支援)の 3 要素が必要であること、エチオピアがいかなる具体策をもって 3 要素を構築すべきかは 2016 年および 2020 年にも提案しており、その原則は今も変わらないことを述べた。そして主として東アジアの具体例を 7 つ説明した(エチオピア

のカイゼン拡張、QCD 要求、ハンドホールディング、タイのネットワーク型リンケージ政策、マレーシアのかつてのリンケージ政策、逆見本市、民間工業団地によるリンケージサービス)。エチオピアへの提言として、支援機関からなるネットワークを構築して民間強化・FDI リンクのためのハンドホールディングを展開すべきこと、少数の品目を対象としてリンクされるべき現地企業および外資企業のリストを作成すること、政府はリンケージを進める民間ペア(FDIと現地企業)にインセンティブを提供する、あるいは直接マッチングサービスを提供することを検討すべきことを述べた。

本間専門員は、JICA の民間セクター開発(PSD)の柱にビジネスリンケージのコンポーネントが含まれることを述べ、上記リンケージ 3 要素の構築を含む PSD 協力の具体例として、バングラデシュの投資・産業競争力強化案件(BIPIC)の詳細を説明した。さらに、多数の体制移行国に設置されたジャパンセンター、スタートアップ支援(NINJA)、ミャンマーの地域投資展覧会・調査についても紹介した。

討論では、5 人の工業省幹部および元幹部からさまざまなコメントがあった。ただしそれぞれのコメントがかなり長く、質疑というよりスピーチになりがちであった。提起されたポイントをいくつかあげれば、工業省の所管が狭まってリンケージ他の政策展開が難しくなる側面があること、EIC と MOI の任務・関心が重なるので両者間の協力・調整が必要なこと、JICA のカイゼン協力がより包括的になりハンドホールディングに近づきつつあること、エチオピアの政策体制がリンケージ促進にそぐわないこと、裾野産業育成の具体策がわからない、JICA を含むドナーの支援が欲しいなどの発言があった。

### 3. KEC と TICAD センター

Kaizen Excellence Center (KEC) の Asnake Gudisafida 所長と面談し、カイゼンの近況、同氏が 9 月まで事務局を担当していた全国工業運動の進捗について聴取した。概要は以下の通り。

MIDI およびその傘下の各センターの再編は先週ようやく決着した。KEC の運営部門のうち 12 名が MIDI に移ることになった。現在の KEC 職員は 127 名。さらに 4 名が配置される予定である。毎年 9 月に実施している Kaizen Award 式典は、今年度は、10 月中旬といていたがさらに来年 2 月まで延期することになった。その理由は、①MIDI と Centers 再編に時間がかかり準備に十分な時間をとれなかったこと、②当初 Award に応募した 25 社のうち製造業は 10 社、サービス業は 15 社だったので、より多くの製造業企業に参加奨励したいからである。コロナ禍や外貨不足の影響で企業経営が厳しい。この中でカイゼン成果を評価するのはたしかに難しいが、評価基準は包括的であり、また Africa Kaizen Award の審査基準との整合性も念頭においている。(このあと JICA 本部ミッションと、来年 10 月にエチオピアで開催予定のアフリカカイゼン年次会合を TICAD 産業人材育成センターの開所式とあわせて行う可能性などにつき打合せがあった。)

全国工業運動については、事務局が本省に開設され 9 月に Asfaw 氏がプロジェクトオフィスの長になった。その経緯としては、私(Asnake)はこれまで本来の KEC 業務と新たな運動事務局を兼任してきたが、この体制でなく、専任スタッフからなるプロジェクトオフィスの設置を工業大臣に具申し、了解を得た(我々の前回出張の頃)。その後、Asfaw 氏に必要事項の引継ぎをし、将来の活動計画づくりも一緒に行った。

自分が理解するところの、同運動を支える現体制は以下のとおり。プロジェクトオフィスは大臣に直接レポーティングする。Ethiopia Tamirt National Council は首相ではなく、メラク工業大臣が議長を務めることになった。この会議には地方代表も参加する。別途、工業省内に同じく大臣を長とする Steering Committee を設け、両国務大臣、MIDI 幹部と傘下の Centers の所長が参加する。11 月下旬に地方も参加する全国レベルの会合が開催されたが[National Council か]、工業省内の Steering Committee はまだ開催されていない。クラスター(課題群)ごとに事務局をおき、プロジェクトオフィスも参加しながら活動を展開していく。今後 KEC は、クラスターのうちトレーニングコンポーネント[能力強化と R&D か]に専念することになる。本来のカイゼン業務に加え、制服や家具等のプロジェクトにおいても研修を行う予定である。

この会合の後、KEC から徒歩ですぐのエチオピア TICAD 産業人材育成センターの建設現場を視察した。2016 年の TICAD VI で日本政府が表明したアフリカ経済の多角化・産業化に向けた産業人材育成支援を具体化する取組の 1 つとして、エチオピアにおいては無償資金協力による同センターの建設計画が合意された(2018 年 3 月 E/N 署名)。2019 年に建設を開始し、コロナ禍等の困難もあったが、現在躯体がほぼできあがり、内部見学もでき、2023 年 3 月完工(家具・機材搬入は 4 月)の予定である。JICA は 2009 年より 4 フェーズにわたりエチオピアにカイゼン支援を技術協力で実施するとともに、関心あるアフリカ諸国へのカイゼン普及に取り組んでいる。本センター建設により研修環境が整備されれば、エチオピア国内はもちろん、アフリカ他国へのカイゼン普及にも貢献することが期待される。

建設はフジタ、施工管理は日本工営・コーエイリサーチ&コンサルティング(JV)が担当している。センター視察時に、竹田久敏氏(フジタ)と高村東吾氏(日本工営)から説明をうけた。エチオピア TICAD センターの総面積は 1,500 m<sup>2</sup>で、研修棟(KEC 事務所を含む)と宿泊棟からなる。研修棟は 5 階建て(G+1~4 階)+地下 1 階、多目的ホール(110 席、間仕切り可)、中・小規模の教室がある。研修棟の 1~2 階が研修スペースで、3~4 階が KEC の執務スペース(約 160 名分)である。宿泊棟は 4 階建て(G+1~3 階)+地下 1 階で、各階に 20 m<sup>2</sup>の個室が 19 部屋、計 57 室あり、各階 1 室が障害者用になっているほか、1 階にはカフェテリア(80 席)がある。

竹田氏によれば、建設チームはフジタの 54 名からなり、日本人 7 名、インド人 5 名、シンガポール、スリランカ、ナイジェリア各 1 名、エチオピア 39 名である。エチオピア人の中にはフジタのカタール事業で経験を積んだ人材もおり(第三国専門家として処遇)、安全監督では彼に自分と同じ権限を与えている。他のエチオピア人は応募者から面接で選んだが、大卒者が多く、英語でのコミュニケーションが容易である。日本式のやり方、エチオピアでは初めての工法を学びたいという意欲が皆から感じられ、自分としても楽しくやりがいを感じている。加えて、現場作業に従事する約 200 人を雇っている。メラク工業大臣が視察された際、早期の完工に加え、ここで学んだノウハウを次の現場でも活かせるように人を育ててほしいとの要望が寄せられた。高村氏によれば、これに対して、ソフトコンポーネントとして 3 種の研修を考えており、そのうち維持管理研修は実施済、今後は機材納入後のフォローや具体的なテーマにもとづく研修を行う予定である。なお、通常の海外建設事業では下請けとして現地企業を使うが、エチオピアの場合は資機材を全て国外から調達する必要があり、現地企業に任せる部分がないので、現場作業員の労務契約を含め、フジタが直営で行っているとのことだった。

#### 4. 工業省の他会合

工業省の政策メカニズムとその実施状況をよりよく理解するために、複数の同省幹部と面会した。

<Asfaw Abebe 全国工業運動事務局長>

工業大臣上級顧問で、9 月に本省に新設された全国工業運動事務局(Ethiopia Tamirt Movement Office)の Coordinator に就任したアスファウ氏に同運動の現状を尋ねたところ、以下の通り。

日本の経験は、製造業の品質や生産性にとって重要である。この運動に対して GIZ は一時的だが 1 人を出してくれた[GIZ 面会によると当面 1 年間]。他ドナーも技術支援、ファイナンスをしてくれる。今は私とプロジェクトアシスタント(Tadele Asmara 氏)の 2 名だが、今月中にもう 3 人加わるはずである。最終的には 20 人体制を予定している。ドナー支援の人員強化についてはワーキング文書を見ていただきたい。これからはドナー支援間の調整が必要となろう。

この運動ははじめキャンペーンとして開始され、金属センターや KEC なども担当していたが、永続的な活動にせねばならないということで、大臣がトップ案件にした。現体制としては、メラク大臣を議長とする National Council があり、その下に同大臣を議長とする工業省内の Steering Committee がある。後者は 3 カ月に 1 回開催予定。首相が National Council を率いるという構想はなくなった。その下に 5 つのクラスターがある(金融・関税、能力構築・R&D、原材料・インフラ、投資・開発パートナー、地方州・市)。元は 6 つだったが、そのうちの 2 つを統合した。各クラスターには国務大臣ないし同等レベルの focal person が置かれている。地方州・市については各州・市に 2 人の focal persons が置かれている(リーダーとテクニカルスタッフ)。これとは別にテクニカルワーキンググループがある。これは問題を発見・検討し、クラスターに情報提供するためのチームである。

ワーキング文書は完成した、皆さんにもシェアできる(直後に受領、GIZ 支援)。これからはアイデアが必要となる。指導者の果たすべき役割や官僚主義の打破のためのアイデアも必要である。そのためには他国の経験が役に立つ。この運動は長期に 10~20 年をかけ実施するものである。

Industrial extension service も充実させたい。現在の TVET サービスは学校の先生の兼業に過ぎ



ないので、当面は使うが、将来的には技術だけでなく企業を包括的にレベルアップ(BDS)できる人材が必要となる。EED や MIDI の各センターがその役割を果たすことになる。うちの事務局はこれらを統括する。

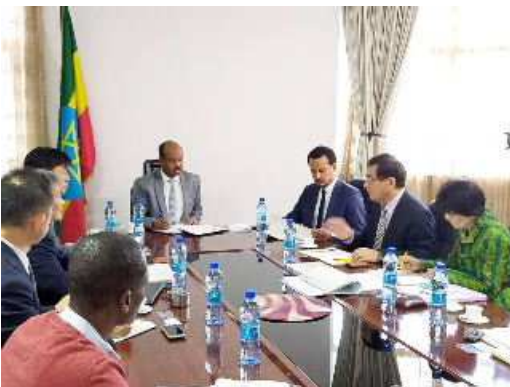
この運動における国務大臣の役割はとのお尋ねだが、国務大臣は日々の多くの任務がある。我々の運動事務局は日々の問題ではなくて長期課題を担う。ただし国務大臣はクラスターの長を果たすという関係はある。以前大臣がミニ・マクロ経済チームといていたのは、計画開発省がやり始めたポリシーマッピングのことである(第 5、6 節)。

日系企業と我が省が自動車組立の可能性を交渉しているというお話だったが、私は担当者が誰か知らない。本省の金属エンジニアリング担当局長は Shibeshi Siyoum 氏だが。

(JICA が工業省からの協力要請があったことを述べ、日本の支援が必要なクラスターや政策項目 (areas of intervention) について質問したところ) 政策項目は 65 ある。承認されるまでもう少し時間がかかる。ファイナル版はアムハラ語と英語で作成されている。(当方からは、10 月訪日の際にメラク大臣は、この 12 月我々が来た時に日本に要請する政策項目のリストを出すといわれた。案件を進めるために今月中に準備を開始したい、ドラフトでもよいから 65 項目を見せてもらえないかと要望した。)

<Hassen Mohammed Moalin 国務大臣>

3 カ月前に就任したハッセン国務大臣(産業インフラ・投入原材料担当)とは初対面だった。JICA が政策対話ミッションや全国工業運動へのアラインの意向を説明したところ、国務大臣の話は以下の通り。



これまでの日本の協力に感謝している。途上国の我が国は日本の奇跡的発展のアドバイスをいただきたい。私はソマリ州ハラル出身で、1991 年、21 歳の時に政治活動に入った。5 年間同州の District Administrator をつとめたが、1995 年に EPRDF とソマリ州に対立関係が生じたのでデンマークに渡り、経営学位をとって欧州でビジネスに身を投じた。同時に政治活動も続けた。ソマリ、アフール、B グムズなどの周辺州はマージナライズされていたので、それに対する声をあげた。私のやったのは政治闘争ではなく広報キャンペーンである。欧州・米国・カナダ・豪・南アなどを回り、BBC インタビューを受けたこともある。その後英国に移り、レスター大学で PhD を取得した(グローバル経済)。Diaspora の身だったが、2018 年のアビイ政権誕生により帰国を決断した。ソマリア州から議員となった。工業省に来る前には、MoTRI で世銀のビジネスランキング(EDB)改善や trade policy amendments の仕事をした。工業省に来てからインド・ベトナム視察ミッションに参加し、2 週間前に戻ったばかりである。エチオピアには統一が必要である。北部紛争やオロミアの緊張があるが、今は和平交渉が進みつつある。

全国工業運動については、工業省は必要な役割を果たすとともに、関係省庁とも協力せねばならない。マンデートの重複を避けるためのガイドラインが必要である。また各州には地方特有の政策が必要となる。Homegrown、10 年計画など多くの文書があるが、課題は山積している。エチオピ

アは政治的困難のほか、COVID、バッタ害、洪水干ばつにも見舞われた。経済的には輸入代替が進まず、輸入が輸出よりはるかに大きい。ウクライナ戦争の影響もある。私は 11 月末にニジェールで開催されたアフリカ連合工業化サミット(AU Summit on Industrialization and Economic Diversification)にも出席した。農業国からマルチセクター経済になるために、Integrated Agro-industrial Parks も必要である。

(JICA より産業協力パッケージや政策対話を紹介し、新政策へのアライン検討を説明したところ、)私は工業省におけるドナー関係の責任者である。今回が産業政策対話第 3 フェーズの最終ミッションといわれたが、残念(sad)なことである。日本政府にはぜひ続けていただきたい。この案件をどうしたら続けられるか、大使館や JICA とご相談したい。

国務大臣、MIDI、運動事務局などがどのようにコーディネートしているかとお尋ねだが、工業省に企画局のようなものはないけれども、半月に 1 度、大臣、2 国務大臣(産業インフラ・インプットおよび産業競争力と成長をそれぞれ担当)、アドバイザー達、イシュー担当の CEO を集めてマネジメント会合を開催している。KPIs を設け、四半期、半年、1 年ごとにモニターしている。2 国務大臣と CEO 達で水平・垂直の調整をとっている。MIDI は自律性をもつ組織であり、Milkessa 局長とは 1 カ月ごと、MIDI 傘下のセンター所長とは四半期ごとに会っている。全国工業運動は大臣のもとにアスファウ氏が進めているが、私もその Steering Committee に入っている。クラスター委員会も担当するし、テクニカル委員会にも関与している。この運動には何もわかりにくい点はない。輸入代替を進めるために軍服や制服の生産が始まった。官でなく民が主導する経済にする。中小企業も以前から支援しているが、計画を充実にし政府関与を高めインセンティブも増やしていく。国内綿花と衣料生産のリンクも高めねばならない。(同席した Daniel アドバイザから)2 人の国務大臣は、運動の中でインセンティブ、ライセンス、能力構築、製造業協会などを担当する。MIDI の各センターや EED は各セクターやイシューを担当する実施部隊である。

民間の声をどう聞いていくかとお尋ねだが、PPP を進めていく[BOT 案件などではなく一般的な官民連携の意か]。金融アクセスや土地リースも大事である。製造業の結果が出るには時間がかかるが、不動産投資はリターンが速いのでみなそちらに流れていく[かつてのメレス首相の憂いと同じ]。セミナーや研修で地方役人のキャパビルをせねばならない。展示会や海外投資家へのアピールも必要。人的要素やネットワーキングが大事である。

<Manufacturing Industry Development Institute>

我々が政策不整合ワークショップをした午後に Milkessa MIDI 局長、Seleshi 次長、MIDI 傘下の各センターの CEO を集めて行われた会議の要点は以下の通り(Hadgu 次長は体調不良で欠席)。

今朝のワークショップは興味深かった。新産業政策にはそこで議論されたさまざまなことが盛り込まれている。MIDI については前回すでに説明申し上げたが、MIDI が R&D[政策調査の意か]を担当するようになったことを強調したい。とりわけサブセクター、技術課題、生産性などについての研究である。我々のビジョンは、競争的な製造業を創造するための Center of Excellence in R&D となることである。その意味で、大臣に同行した 10 月の訪日ミッションは有益であった。企業、JUSE、JPC、中小企業を訪問した結果は、省幹部に報告してある。最近 UNCTAD による National Productive Capacity Gap Assessment があり、エチオピアは 193 カ国中 163 位だった。これを改善するためには具体的政策がいる。ローカルコンテンツ政策も必要となろう。



新産業政策には、2002 年の産業政策文書に比べ強調されている点として、市場主導、民間エンジン、輸出+輸入代替、グリーンエコノミー、クラスターアプローチなど7つの柱がある。先週10日ほど Bishoftu にこもって、MPD、PSI、他省庁の人々と6つの生産関連セクターの議論をした。新産業政策を閣議にあげるための作業である(第5、6節)。この結果、各省が提示した政策ドラフト間の関連が明快になった。とりわけ工業省・農業省・鉱業省の関連が重要である。たとえば工業省はアボカドオイルを抽出するFDIを3社誘致し7万の農家とも契約したが、農業省はアボカドをそのまま輸出させているので国内に加工する原料がない。同様の問題はコーヒーやゴマでも起きている。新産業政策は2002年のものよりよいと考えるが、政策調整は文書間のアラインメントのみならず、実施、モニタリングおよび評価でも行わねばならない。調整やアカウンタビリティは法律化されるべきである。モニタリングと評価はMPDの役割でもある。

工業省におけるMIDIの役割についてのお尋ねだが、複数の省内組織が同じ方向に向かっていることは確かだが、まだ微調整が続いている。MIDIは工業省の技術集団(technical arm)として、国務大臣ではなく大臣に直属する。その2つの重要な任務は、所轄する6~7のセンターの能力構築(間接目標)と民間セクターの競争力強化(最終目標)である。センターの能力とは、課題解決型のR&D、訓練、コンサルタンシー、技術支援、ラボラトリー・サービスの提供である。また我々は現場に近いので、政策を提案する任務も担っている(策定作業はしない)。

全国工業運動は、大臣・MIDI・アスナケ氏のディスカッションから始まり、他の省幹部も加わった。とりえずKECを事務局とし、政策関係の話もし、Dalbergレポートも参照した。工業省はRegulateする役割だが[規制では困る、政策策定の意か]、MIDIとEEDは企業を現場でサポートする役割である。とりわけMIDIは能力構築やクラスター支援の役割が重要で、大学とも連携していく。

#### <MIDIに対する政策対話セミナー>

我々がこれまで実施してきた産業政策対話について概要を説明してほしいとの事前要請がMIDIからあったので、上記会合の中で大野泉がこれをMIDI幹部および各センターCEOに対してプレゼンした。そこでは、多くの写真を交えながら、2008年夏のメレス首相の要請で政策対話が始まった経緯、日本の開発支援の3特徴(各国のカスタマイズ、実践的セクター別アプローチ、賢い政府の創造)、日本の政策対話のモダリティ、日本が実施した主な政策対話のリストなどが提示された。さらに、エチオピアにおける政策対話3フェーズの概要、JICAの産業案件と並行して対話が行われたこと、そのタイムライン、メレス首相・ハイレマリアム首相の発言、アビイ首相とは直接対話できずマクロ経済チームと議論したこと、第3フェーズのJICAパッケージ構成、その1コンポーネントとしての政策対話の詳細(政策文書へのコメント、自動車・繊維セミナー、PSIとの生産性レポートおよびFDI政策レポートの作成、日系企業進出の政策的支援)などが説明された。

MIDIやCEOからのコメントとしては次のようなものがあった。Seleshi次長は自分はこの中で一番長く政策対話と関与してきた。その間に工業省の所轄範囲がだんだん狭まったこと、カイゼンは進んだが日系企業の進出が少ないことが残念と述べた。また、JICAはMIDIの能力構築機能を支援してくれないかとの声もあった。産業政策対話を続けてほしいという声もあった。先方が日本はMIDIのシンクタンクになってほしいと述べたため、大野健一はシンクタンクは大きすぎだが、産業の多方面を熟知した長期専門家が工業省に配置されているいろいろなアドバイスや調査研究をするのが個人的には一番よい形だと思つたと述べた。また、全国工業運動の中でNational Industrial Roadmap(各州ごとの産業配置計画のようなものか)を策定するがそれを支援してほしい、皮革輸出が低調だがその原因分析をしてほしい[しかしUNIDOがすでにやっている]、日本の公設試と

MIDI 傘下のセンターをトゥイニングできないかなどの要望もあった。ただし要望の多くはあまり現実的でないかもしれない。

<Workneh Deleegn Shumete 氏>

ウォルクネ氏は METEC 鋳造部門出身で、工業省では旧 MIDI(金属インスティテュート)の所長をつとめ、我々とも久しく議論し、2018 年の訪日調査にも招聘した人物である。彼はメラク大臣と懇意で、直接電話をかけて我々のアポとりを助けてくれる人物でもある。今回のリンケージワークショップに参加していただいたほか、別途ランチ会合をもった。彼は、我々が提示したリンケージ構築の議論を工業省が内外のステークホルダーを招いて継続すべきだ、そのように工業省に提案すると述べた。当方は、今回はメラク大臣の突然の訪米で面会がかなわなかったこと、自動車組立誘致の件で工業省の対応が十分でないことを説明した。ウォルクネ氏は、すでに帰国していた大臣にその場で電話をかけて我々の面会を助けてくれようとしたが、電話は通じなかった。

## 5. フィツム計画開発大臣

計画開発省(MPD)にて Fitsum Assefa 大臣と面会した。フィツム大臣はいつも快く面会に応じてくれ、有益な政府情報を提供していただき、また我々の政策対話にも関心をもってくれる。

(当方から、今回は政策不整合・リンケージ・政策対話に関する 3 ワークショップを行うと説明したところ)それらはいずれも重要な課題である。我々の組織は、以前は計画を執筆するだけの官庁だった。だが 2021 年 10 月の内閣改造に伴い、MPD には政策整合性の担保という新任務が与えられた。すなわち、各省が起草した政策文書が閣議に上がる前に MPD が整合性チェックをするという任務である。これを実行するために、我々は各省の政策文書が政府に上がるのを一旦停止させた。その間に、この作業のための「ガイドライン」を作成した(会合後、大臣から我々に提供された)<sup>3</sup>。各省がつくる新政策文書について、なぜそれが必要か、既存政策との関連は、どのような成果を求めるか、課題は何かといった一連の情報を各省に提供させ、それをチェックする手続きを定めたものである。またこれを通じて MPD や各省の政策能力を高めるという目的もある。この作業を Policy Mapping と称している。これは我々にとって大きな変化である。

まさに現在、MPD のテクニカルチームがアジス郊外のビシヨフトゥにて各省との最初の検討作業を進めている。まず政策分野を生産部門・インフラ・社会・ガバナンスの 4 つに分ける。生産部門には製造業、農業、鉱業、観光、貿易などが含まれる。工業省の新産業政策は最初に検討された。インフラは運輸、都市開発、革新・技術、灌漑など。社会は医療、教育、女性、文化など。そしてガバナンス[のちのビシヨフトゥチームからの聞き取りでは、各分野は 1 週間ずつ検討され、社会とガバナンスと一緒に検討されていた]。ビシヨフトゥには MPD 担当官のほか、各省からのベストチームが集められている。PSI の研究者も複数動員されている。これが終わったあと、横断的課題としてのマクロ経済(MOF・NBE 等)や労働・技能などについても検討会を開催する予定である。(我々も別件



<sup>3</sup> Ministry of Planning and Development, “Policy Alignment for Prosperity: Alignment of Development Policies and Programs,” November 2022 (英語シングルスペース打ちで 15 ページの文書、図表含む)。

で土曜にビシオフトゥを訪問すると述べたところ)それならばうちのチームに会っていただけないか、会合をアレンジしたい(大臣がその場で電話をかけてアレンジされた、次節参照)。

#### PAP ガイドラインの概要

- 政策は明確な枠組みと手続きによって相互一貫性が確保されなければならないこと。
- 定義(大枠→具体的): Policy、Strategy、Program、Project。
- 不整合のタイプとして、マクロ対セクター、セクター対サブセクター、連邦対州がある。
- よい政策の条件として一貫性、相互整合性、社会厚生、実施可能性、政治的適合、包括性など。
- 政策の作り方(策定期間は 18 ヶ月)

各省が提案→テンプレートに沿って「政策コンセプトノート」を MPD が検討→策定スケジュールや予算の決定→調査報告・専門家評価の実施→州レベルの第 2 回検討会→省による執筆(フォーマットあり)→司法省のチェック→閣議決定→実施→レビュー・評価

付論: ポリシーマッピング・ワークショップ

既存政策の確認→担当省による新政策の概要発表→アラインメント分析→作成されるべき法令決定→新設・改廃されるべき組織の決定→プログラム[行動計画か]の決定→予算の決定(PIP)

なお付論は「政策の作り方」の下線部分の詳細であり、そのなかのさらに下線部分が、今回ビシオフトゥで実施している 3 週間作業であるとの説明が MPD のテクニカルチームからあった。

従来の政策が実施されなかった理由として、戦略がきちんとできていない、予算とのリンクが欠如、具体的案件が正しく選択されていないなどがあげられる。MPD としては、政策体系を大きなものから詳細まで Policy-Strategy-Program-Subprograms と系統づけ、Subprograms(個別案件)については予算リンクを明確にしていく。(当方から、ハイレマリアム政権では国家競争力協議会にて省庁間対話が行われたがと述べたところ)省庁の能力が低くてうまくいかなかった。我々には新しいアプローチが必要だ。

(当方の意見として、①産業政策・農業政策では範囲が広すぎる、生産性・自動車組立・労働者技能・FDI 誘致といったレベルでの政策検討が有益ではないか、②政策の事前チェックもよいが、走りながら考えるということもある、実施中の政策を柔軟・継続的に改定する能力も重要と述べた。)

(JICA より、工業省から競争力への支援要請があり、新産業政策や全国工業運動にアラインするために案件の更新・新設を考えていると述べたところ)産業政策は MPD が直接管轄するものではないが、整合性チェックという観点から JICA の新案件も検討させていただき、これは Nemera 国務大臣が担当することになる。現在 MPD は、3 年間の公共投資プログラム(PIP)を我が国として初めて準備中である(エチオピア暦 2016~2018 年)。10 年計画の実施戦略として、最初の 1 年は準備期間だったが、残りの 9 年を 3 つの PIP でカバーする(1+3x3)。連邦政府・州政府の共同作業を進めていく。5 年計画はつくらないことにした。(当方から、政策支援と称してイベント経費や旅費・宿泊費を出してくれるドナーもあるが、日本としては経費ではなく政策内容で貢献したいと述べたところ)我々に必要なのは考えるための枠組(thinking framework)であって、こうしなさいという提案ではない。大事なものは能力構築である<sup>4</sup>。

<sup>4</sup> 面会后、フィツム大臣から大野健一に電話があり、本日午後マクロ経済チームの会合があつて鉱業政策が話題

## 6. MPD による政策整合性の検討作業

フィツム大臣のアレンジによる、ビショフトウでのテクニカルチームとの会合は以下の通り。会合は検討作業の会場である Pyramid Resort Hotel にて、MPD および PSI の担当者とおこなわれた。先方出席者は 6 名<sup>5</sup>。最初に Tsadkan 氏が簡単な説明をし、他の出席者も自己の分野での発言はあったが、主に説明したのは検討作業リーダーで MPD エキスパートの Habtamu 氏。彼は MPD(およびその前身組織)に 7 年勤め、10 カ年計画などの作成・編集に携わったということで、本作業には適任に思われた。彼らの説明は以下の通り(多くはガイドライン文書の内容と同じ)。



新 Proclamation により、MPD は国家レベルの政策アラインメントを担当することとなった。政策アラインメントには省庁間(セクター間)、マクロとセクター、連邦と州の 3 種類がある。各省間の政策調整には、教育政策と産業人材ニーズ、農鉱工間の投入関係などがある。首相府から指令文書(アムハラ語、簡潔なもの)が出て、それに基づき MPD はガイドラインを作成した(アムハラ語・英語)。各省の国務大臣は、政策不整合の問題に正面から取り組めると喜んでいて。

この 3 週間、我々はこのピラミッドリゾートでポリシーマッピング作業に週末もなしに没頭している。これは来週木曜日まで続く。第 1 週は生産セクターを検討した(工業省の産業政策、農業政策、鉱業政策、観光政策、MoLS の企業開発政策、MoTRI の貿易政策)。MPD や PSI のほか、各省から任命された 3~5 人のアドバイザーやエキスパートが出席する。その手順は以下の通り。

初日午前 オリエンテーション、Nemera 国務大臣による説明

初日午後~2 日め 大部屋に全員が集まり、各省が 1 時間ずつ政策をパワポで説明したあと各省からコメントや質問を受ける

次の 2~3 日 各省に分かれ、政策マトリックスを作成——成果、プログラム、担当組織、必要法令、モニターと評価などを記載

翌日 上記作業を指定のテンプレートに沿ってまとめる

最終日 MPD と PSI が作業結果を審査

第 2 週は同様にしてインフラ関係。第 3 週は社会課題とガバナンスで、これは現在進行中。本日は土曜だが、上で作業をしている。リーダーのハブタム氏ほかコア数名は 3 週間の全作業に関わるが、MPD と PSI の他の担当者は自分の担当分野だけ参加する。

各省が同じ部屋で政策を相互に議論することにより、情報共有と相互理解が深まり、重複や不整合を防ぐことができるのでとてもよいと思う。たとえば、鉱業省は鉱業政策と石油政策を別々に作ろうとしたが、1 つに統合するよう忠告した。同様に、貿易政策と家畜輸出政策が別々に提案されたので、統合を勧告した[これは中身というより形式的なものであろう]。

---

となった。Iron & Steel について別途検討が必要ということになり、その際 Girma 議長が大野教授に言及した。たまたま今アジスにおられるのだから Takele Uma 鉱業大臣と会って話していただけないかとフィツム大臣に要請された。そこで鉱業大臣に JICA を通じて連絡を継続的に試みたが通じず、会合は実現しなかった。

<sup>5</sup> Mr. Tsadkan Alemaye (MPD アドバイザ)、Mr. Habtamu Takele, Mr. Tegere Hailu, Mr. Berhanu Assefa(以上、MPD エキスパート)、Mr. Dessalegn Anshiso, Dr. Amare Matebu(以上、PSI)。

皆さんに関心のある工業省の産業政策については、内容的にはほぼ了解された。課題を発見し、実施のための組織が指定され、実施計画が提示されたが、すべての課題が解決されたわけではない。工業政策に限らず、政策を十分詰めるには1週間では足りない。たとえば、これまでの輸出一辺倒からいまは輸出と輸入代替が同等に扱われるようになったが、それを具体的にどう実行するのは難しい問題である。国内生産のための原材料が不足しているにもかかわらず、綿花・鉱産物・皮革などが原料のまま輸出されているのも大問題である。なお、工業省ははじめ「製造業銀行」(manufacturing bank)の創設を要求したが、我々や他省はなぜ製造業だけに銀行がいるのかと反対した<sup>6</sup>。

大野健一は、関係省が互いに政策を説明し議論する場をもつことは非常によいと思う。その意味でこの作業は有意義である<sup>7</sup>。ただし以下の点を指摘しておきたいとした。

①省庁間調整も大事だが、産業政策は民間の課題や要請から生まれるものであり、官民理解が十分でないとい政策にならない。工業省が起草段階で民間の声を聞いたはずだといわれるが、エチオピアでは必ずしもそうはなっていない。

②ドナーの役割はガイドライン文書に書いてあるとフィツム大臣はいわれたが、我々が読む限りそういう記述はなく、皆さんの説明にもなかった(ドナー対話も各省に任せているとの回答)。

③MOIとEICはドナーに対して重複する要請を出しているが、この調整は如何(EICはマクロ省庁に属するので政策調整会合はのちに行われるとの回答)。

④産業政策・農業政策ではあまりにも広すぎる。産業政策の中の自動車組立、FDI政策、工業団地、生産性、産業人材といったサブレベルの課題について政策調整を行うことが必要ではないか。

⑤首相府会合では各省幹部はこの検討作業に賛成だったというお話だが、具体的項目については、担当官がビシヨフトウで合意した修正を大臣・国務大臣がそのまま承認しないかもしれない。

本間専門員は、分野相互間の調整(生産分野、マクロ、社会、環境等)についてはどうなるのかと質問した。これに対し、環境についてはビシヨフトウ後に水、エネルギー、都市開発などの省を集めて調整を行う予定である、マクロ・外貨についてもNBEやMOFを交えて別途行う予定であるとの回答だった。国民とのコンサルテーションはやるかとの質問に対しては、我々がここで検討している政策は閣議に上がる前の最終ドラフトであり、国民対話については各省の起草段階でやっているものと理解しているとのことだった。

## 7. その他の会合

<Tadesse Dadi Segni 氏>

UNIDO 職員で日本企業を含む投資促進アドバイザを務めるタデッセ氏と面談したところ、以下の通り。

エチオピアはUNIDOのパートナー国で、工業省と連携し4カ所でIntegrated Agro-industry Parks

<sup>6</sup> 製造業銀行とは中小企業金融機関のことであり、実際に工業省はのちにそのように言い換えたらしい。その種の金融機関は多くの国に存在し、成功例も多いので、適切な開設時期を検討するならわかるが、なぜ他省がこのアイデアをはじめからつぶさねばならないのか、我々にはわかりかねる。このことは、政策知識やビジネス経験を十分持たない担当官によるポリシーマッピング作業が、必ずしも適切な結論を導かないリスクを示しているように思われる。

<sup>7</sup> 日韓台などでは、各省は政策をつくる際に政治家・利益団体・他省などの反対が予想される場合、あらかじめ調整・説得・根回しを行い、法律起草や国会審議などの最終段階での混乱を避けるのが普通だと思われる。だがエチオピアではそのような事前作業はないので、MPDがそのような場を人為的に提供することは有益なのであろう。

を支援している(Sidama、Bure、Bulbula、Jimma)。自分は Sidama を訪問したが、アボガドオイル、ハチミツ、コーヒー等の企業が入居している。中国企業は入っているが、日本の食品企業にも関心をもってもらいたい。ただし現在エチオピアのビジネス環境は悪く、外貨不足の影響で輸入業者が L/C を開設できない状況にある。

自分はルワンダ、ウガンダ、ブルンジも担当しているが、ルワンダの躍進には目をみはるものがある。Rwanda Development Board(RDB)は投資誘致、工業団地、中小企業支援を包括的に行う有能な組織である。キガリ経済特区(Kigali SEZ)は政府が開発したが、運営は民間に委託している。多様な業種を対象としており、フォルクスワーゲン社を含む約 100 社が入居している。さらに Kigali Innovation City (KIC) 建設を 2023 年に始める予定。カーネギーメロン大学を含む海外の教育研究機関と国内機関が連携し、テクノロジーを使った課題解決を実証し(Proof of Concept)、周辺国を含めてスケールアップしていく拠点とする方針である。

なお UNIDO 本部では 2021 年 12 月に着任した Gerd Müller 事務局長のもとで、「イノベーションによる進歩」を掲げて“modern, leaner and more effective organization”をめざす再編が始まっており、エチオピアの Regional Hub の人員体制も縮小方向で見直される模様とのことだった。

<Ahmed Nuru 氏>

アーメド氏(East African Holding 社、元工業省政策評価局長)とも意見交換した。同氏は政策不整合セミナーにも参加してくれた。彼の理解では、全国工業運動は製造業の生産性向上(工場稼働率の向上を含む、リソースの効率的な活用)をめざすものである。スローガンから始まったので工業省の実施体制づくりが追いつかず、混乱がみられるのではないかと。工業省から受託して彼が中心的役割を果たして進めているインセンティブ調査(UNIDO 支援)は、データが集まらず遅れているが、2~3 週間内に Draft Final Report を提出予定。最近セメント、鉄鋼(iron & steel)、セラミックス、製薬といった素材産業が工業省から他省庁の管轄に移ったが、これは資材不足への対応や工業省のキャパシティ制約等によるものではないかとのことだった。

<Fekadu Deresse Nigussie 氏>

EIC で労働市場問題を担当しているフェカドゥ氏(元 JICA 職員)は、有能なため、政府から EIC においてくる種々の検討課題を EIC 委員長・副委員長に命じられて分析し報告することがしばしばあり、その意味で政府や EIC の政策関心に通じている。ゆえにミッションは追加情報源として、毎回彼との面会を行ってきた。彼の話の要点は以下の通り。

現在も非常に忙しい。首相府からの検討指令が EIC にたくさんきて、私が担当させられている。今やっているのは、輸入代替をどう進めるかについて。これまで輸出振興が成功しなかったため政府は輸入代替にシフトしたが、やり方がわからない。私見では、輸入代替の一般的な方法論や代替すべき品目リストをつくるよりも、目の前の具体的な案件を進めていかなければならないと思う。たとえば米エネルギー会社がソーラーを地方に普及させる企画があるが、法令が整っておらず前に進めない。関係各省が早急に法整備すべきである。主要な外資企業の直面する課題を議論する政策枠組もいると思う。[当方もその考え方に同意し、現在日本企業との自動車組立協議があるが、工業省は交渉の進め方がわかっていない。サファリコムでもいすゞでも、すでに進出した企業の困難を除去し成功に導くことが重要と述べた。]



政府が議論中の別の政策課題は、工業団地で操業する FDI 企業が必要としている基本素材が手に入らないこと。アパレル輸出企業が布帛・アクセサリなどを入手できない。外貨問題もあるが、国内供給が少ない、品質を満たさないなどのいわゆるリンケージ欠如の問題が大きい。政府には国内部材を 500 品目確保せよといった声もあるが、有効でない。国内には紡糸企業もあるが、糸の質が国際水準に達していない。この件も、政府には政策の進め方がわかっていない。リンケージ解決のためにはシステムティックに学習・実践せねばならない。政府は国内サプライヤを個別に発見・支援すべきだろう。東方工業団地にはラベルを生産する欧州企業があるが、そうした企業をもっと活用すべきである。[大野健一は他の例として、国内綿花を輸出用アパレルに使用する試みやファスナーを国内生産しようとする(した)日本企業もある(あった)と述べた。]我々は、本日工業省でリンケージワークショップをするので来てほしいと述べたところ、フェカドウ氏は、時間があれば来たいが、突然呼ばれることも多いのでわからないとのことだった(実際は来ず)。

AGOA 喪失の被害緩和策として、政府は工業団地入居企業にレンタル工場の代金を外貨でなくドルでの支払いを許したが、それによって IPDC が外貨不足に陥り、工業団地のメンテナンス作業などができなくなっている。外貨不足問題については現在 NBE、MOF、CBE、EIC、IPDC などが協議中である。輸出で得た外貨の 20:80 比での供出強化によって多くのアパレル企業が FOB から CMT に移行している<sup>8</sup>。輸出製造業は外貨の大部分を取り上げられると原材料が輸入できず工場が止まってしまうが、コーヒーやゴマの輸出商社は輸入するものがないので、20%の外貨を闇市場で売却してもうけることができる。これでは不公平である。製造業と商社に対し異なる供出比率を設定すべきではないか、20%を各社がどう使っているのかを調査すべきなどの声が出ている。

自分が担当している労働市場問題で、いくつかの研究成果が集まったのでセミナーをしたい。今月やるはずだったが、レリセ委員長をはじめ EIC 幹部が多忙なので 1 月に延期となった。前回ご説明したとおり、ドナー資金でおもしろい研究をしてきた。①FDI 企業におけるエチオピア人中堅・幹部マネジャー育成についての調査(SOAS の協力)、②労働者が早々やめていく離職問題、③工場や街を何も知らない農村出身の若年女工が工場労働者としての知識や態度を身につけてくトランジション問題など。これらはマイクロ問題だが、できれば大野教授に PSI との生産性レポートの結果やアジアとの労働生産性比較など、マクロ的視点からの報告をオンラインでしていただきたい。詳細や日時はまだ決まっていないが、EIC が関連省庁の人々を招いて半日セミナー、1 人 20 ~ 25 分程度で 5 ~ 6 名発表といった形式を考えている[その後、1 月 31 日開催との通知あり]。

EIC の再編が進んでいる。調達とスタッフ採用の 2 点に関してより大きな権限をもつようになる。これで政府予算に加え、ドナーや海外の資金をより自由に活用できるようになる。また組織も 4 つの新局 (division) への再編が承認済みである (Promotion & Policy Research、SEZ、Incentive & Registration、Regulation。ここでの SEZ とは、これまでの工業団地より機能を広げロジスティクス、Trade [商社? 商店・レストラン?] なども提供する団地のことだ [アジアではそういうサービスを提供するテナントが工業団地に入るのは普通であろう]。Regulation というのは、規制強化ではなくて、提供した投資インセンティブが有効か、適切に活用されているか、不正使用はないか、改定すべき点はなどを調べる局である。政府はインセンティブが適切にマネージされていないと EIC を批判

<sup>8</sup> アパレル業界において、FOB とは縫製企業が原材料を自前で調達し、輸出に際し製品価格全体を受け取る普通の方式。CMT とは縫製企業が原材料を外国バイヤーから現物支給され、加工賃のみを受け取る方式。外貨不足の国で用いられる。外貨政策の締め付けによってアパレル企業が FOB から CMT に移行するのは、産業発展の観点からは逆行だが、企業として当然の対応策である。政府にとっては、契約上の輸出額が減るので外貨の召し上げ額が少なくなるが。

するので、それへの対応である<sup>9</sup>。

#### <英国・海外開発インスティテュート(ODI) >

英 ODI の Dirk te Velde 氏と Max Mendez-Parra 氏はアフリカ大陸自由貿易圏(AfCFTA)に関する研究でアフリカ数カ国をめぐって調査しており、我々のミッション時にエチオピアに滞在していた。本間専門員の仲介でヒルトンホテル小会議室で面談した。AfCFTA が実効性をもつ前提としての各国の産業競争力強化の必要性、産業政策の役割等について意見交換を行った。ODI チームは同日、英国外務省の要望で、分析の一部を AU の各国代表部に対して共有するセミナーを行ったとのこと。

本年 10 月に Guided Trade Initiative が立ち上がった。これは、いくつかの商品について AfCFTA ルールを適用した貿易をパイロット的に試みるものであり、カメルーン、エジプト、ガーナ、ケニア、モーリシャス、ルワンダ、タンザニア、チュニジアが参加を表明している。ODI チームはこの取組に関心をもってフォローしている。AfCFTA 事務局はガーナ政府が AU から誘致してアクラに設置されているが、これは同国が AfCFTA を契機に、(西アフリカを対象とした)ECOWAS に代わる経済統合を推進したい思惑があるからではないかとのことだった。

#### <伊藤恭子大使>

ミッションの最終日、大使公邸の芝生で伊藤大使に諸会合の成果を報告した。3 つのワークショップを開催したこと、工業省や MPD が政策整合性の調整メカニズムをそれぞれ立ち上げたこと、自動車組立の具体的案件、工業省の再編や権限の一部的拡大、企業にとっての環境の悪さ、ただしスタートアップ企業は活発なことなどの話題が出た。

## 8. 現場の見学

#### <ボレレミ1工業団地と Jay Jay 社>

COVID、内戦、AGOA 停止、外貨不足悪化などの諸困難があるなか、輸出外資企業の現状を探るためにボレレミ 1 工業団地のインド系ベビーウェア生産会社 Jay Jay Textiles 社を訪問し、工場見学と質疑を行った(EIC フェカドゥ氏の紹介)。同社はボレレミ 1 でも最初に操業を開始した企業であり、我々も 2015 年 10 月に訪問したことがある<sup>10</sup>。K. P. Raju 工場長(Chief Operating Officer、インド人)が対応してくれた。

ボレレミ 1 の 1.1ha の建屋を 7 棟かりている。最初はここの 1 棟だけだったが退出企業もあったのでそれを借り増して事業拡大した[韓 Shints 社も同様に拡大]。多様なベビーウェアをモジュール単位で生産。1 モジュールあたり女工 15 人が標準。7 工場で全 272 モジュール。すべてのモジュールは同じ構造で、7 工場はみな同じ構成。1 シフトで週 6 日。同じ製品(T シャツなど)でもさまざまなデザイン・色・プリントでつくることができる。ただし、AGOA 停止のおかげで 1 工場は停止して

<sup>9</sup> 当方からは、インセンティブ問題を含め、MOI と EIC の政策関心や対ドナー要請はかなり重複しているので調整が必要。現在 MPD がビシヨフトゥで行っている政策調整には EIC は含まれていないが、あとでマクロ省庁もやるといっており EIC はそこに入るので、フェカドゥ氏もいずれそれに参加させられるかもしれないと述べておいた。

<sup>10</sup> 第 20 回出張報告(p.12)を参照。Jay Jay 社は 2014 年 12 月に操業開始、我々の第 1 回訪問時の従業員は約 600 人だった。Raju 氏は 2 代目工場長を 6 年余にわたり務めている。

おり、もう 1 つも稼働が下がっている。市場は米国がほぼ全量(98%)、ごくわずかが欧州(2%)。ワーカーはピーク時は 9000 人だったが現在は 7500 人。わが社はインド(5000 人)、スリランカ(9000 人)、バングラデシュ(5000 人)とエチオピアの 4 カ国で生産している。ここがうちの他国工場と違うのは、外貨や輸送の困難のため、他国なら外から購入したりサービス提供を受けられるものでも自分のところで内製しなければならないし、またいつ輸入できるかわからないので大量の原材料在庫を持っている。Cutting、printing、embroidering、washing、stitching、packing などの工程も全部中に取り込んでいる。箱やプラスチックもうちでつくっている。輸入部材はインド 6 割、中国 4 割でジブチ港経由。



ワーカー募集はとくにせずとも、追加募集という口伝えで労働者たちが友達や知人をつれてくる。ほとんどが農村出身の若い女性。アジス周辺の子も遠くから来た子もいる。2 カ月の訓練後(基本・縫製)、現場に配置する。離職率は以前は年 22%だったが最近は 4~5%まで下がってきた。大変なのがバス通勤の手配。30~50 席のバス 180 台を動員している。きちんと出勤するよう、運転手にインセンティブを与えたり、ワーカーに工場朝食を無料で出している。彼女たちは時間の価値がわからないので、欠勤や勝手な休憩・食事がはなはだしい。

また自分だけで動いて同じモジュールの人をサポートないフォローしない。そこで、インセンティブを個人ベースの出来高制からチームベースに変更した。各チームは 15 人とも同じ時の採用で同レベルにして、新人は混ぜない。

3 人のエチオピア人スーパーバイザー(生産管理、品質管理、ラインバランシング(IE))が各モジュールをモニター・サポートしている。オペレーターからスーパーバイザーやマネジャーになる道は開かれている。エチオピア人ワーカーは、他の 3 カ国と比べて 2 割効率が低い。技能水準の違いである。スリランカではむずかしい製品をやっているが、ここでは簡単な製品。

以前は他社とコンテナをシェアして共同輸入をやっていたが、そうすると 1 社でも書類に不備があるとすべてが止められる。それで我々は 3 年間損してきた。今は各社ごとのコンテナでやっている。テナント会社同士の情報交換はほとんどない。会合があっても一般的なことしか話題にならない。

AGOA 停止で大きなダメージを受けている。COVID や輸送遅延もある。7 つある建屋のうち 1 つを閉鎖しており、もう 1 つは半分の操業。キャパに対する稼働率は 85%から 55%に下がった。いっぽうで原材料価格が 2 割上昇し、燃料価格も 3 割増なので、中国・インドからの輸送費もジブチからの陸送費も高騰している。製品価格を 15%下げて AGOA 停止の影響を最小限にいとめているが、赤字であり、持続可能ではない。AGOA 再開を待っている。もし AGOA が復活しないと工場閉鎖を含め、きわめて厳しい状況に追い込まれる。エチオピアでは生産費のうち 13~15%が輸送費で消えるので、これではベトナム・インド・バングラデシュ・スリランカに勝てない。それを何とか AGOA でカバーしてきた(米国関税は T シャツで 14%、それを duty drawback で免除されてきた)。政府が 20:80 の外貨供出負担の緩和策として工場建屋の代金をドルでなくブルで払えるようにしてくれた。ただし、昔の契約では貸工場代は月 1.5 ドル/m<sup>2</sup>だったがどんどん値上げされて最近では 3.5 ドルになっている。こうした苦境はハワッサでも同じだろう。ボレレミとハワッサの企業は共同要請を政府に出している。ハワッサでは 2~3 社が撤退したと聞く。他社も撤退時期を考えている状況だろう。EIC や IPDC は何もしてくれない。

うちには EU 市場開拓はむずかしい。スリランカは少量多種ができてもここでは無理。米国市場は大量バルク注文だが欧州は少量多種注文なのでうちには欧州シフトはできない。世界不況もある。ワーカーのシフトを増やすのも難しい。女工たちは毎日村に帰るので、夜勤はさせられない。1 人でも襲われたら会社は終わりである。オーガニックコットンは、中印から輸入して 4 割の製品で使っているが、一種のマーケティングテクニクと思っている。消費者が高くて買ってくれるので。傾向としてこれがどんどん増え続けることはないのではないか。

このあとボレレミのワンストップサービス(OSS)ビルに移動し、場所が予約されていなかったので広々とした 2 階ロビーで、EIC の OSS 担当官 Sisay 氏の話を書いた。たまたま通り過ぎた IPDC 担当官とも廊下で話した。ボレレミ工業団地は順調に稼働しているとのことだった(running well)。ボレレミ 1(53ha)では現在 12 社が操業(印中韓など)、21000 人を雇用、製品全量が EU や米国に輸出されている。ボレレミ 2(180ha)は 3 つの建屋はできたが残りはまだ建っていない。この OSS ビルは 4 階で、銀行 3 行、IPDC、税関が入っている。電力会社、運輸などは入っていない。EIC の OSS 担当官はここに 3 名いて、通関やビザを処理している。IPDC は 4 名、従業員問題などを処理。IPDC 職員については、全スタッフの 7 割が中国各地で最低 1 カ月の研修を受けている。

[我々は、工業団地の管理棟は大きく立派な建物である必要はなく、ワンストップサービスは多組織の役人を常に座らせておくことではなく、有能な担当官 1 名～数名がテナント企業のあらゆる問題を電話 1 つで駆けつけて早期に解決するソフト体制であるということは何度か指摘したが、エチオピア政府はその逆を突き進んでいるのが印象的であった。]

#### <Creative Hub Ethiopia と EED>

UNIDO で Creative Hub Ethiopia のコーディネータを務める Mesay Amare Bizuneh 氏の案内で施設を視察し、丁寧な説明をうけた。同 Hub は若者や女性の起業家に対する incubation 支援事業。イタリア開発協力庁(AICS)の資金で UNIDO が工業省と連携して実施しており、2021 年 8 月に開設された。起業をめざす人たちや既存企業で新しいアイデアを製品開発につなげたい人たちを対象として、デザインや技術の指導、研修、機材使用を提供している。零細小中企業支援を担う Ethiopia Enterprise Development(旧 FeSMMIPA)の敷地内にあり、道路に面して立地し、モダンなデザインで、研修やネットワーキング、面談のためのスペースに加え、カフェテリアや展示コーナーなどのパブリックスペースも備えている。

Mesay 氏によれば、半年ごとに応募者を受けつけ、選ばれた人・企業に対して内外の専門家が 6 カ月サイクルで集中的にアドバイスや研修を行う。製品化のアイデアと事業計画をもっていることが審査のポイントとなる。対象分野は①繊維縫製・皮革ファッション、②工芸品(竹細工、装飾品等)、③ICT(ゲーム、デザイン、プロトタイプ造形、e-Commerce 等)、④芸術・音楽、⑤エンジニアリングで、第 1 回は 25 人、第 2 回は 50 人、第 3 回は約 100 名を採用した。同 Hub のメンバーシップ・フィーは 40 ドル/月で、200 名以上が登録している(アクティブなのは 150 人、うち 60 人が incubation 活動に取り組んでいる)。約 300 の研修・コースを提供しているが、アドホックなものを含めると約 1000 にのぼる。26 の内外パートナーがおり、178 人がリソースパーソンで研修講師として協力してくれる。大企業や海外在住者、豊富な経験をもつ人がボランティア的にアドバイスをするメンターシッププログラムもある。今まで、繊維縫製(6 社)、コーヒー(1 社)、カフェ(1 社)で起業成功例がでてきている。今は AICS の支援を受けているので、メンバーには各種サービスを無料で提供している。

本 Hub は EED と連携して運営されている。EED が賃料や光熱費、インターネット代を負担してくれる。上記審査を通じて選ばれた人・企業は、製品開発の過程で、必要に応じて料金を払い EED がもつ作業場(縫製、機織り、家具、竹細工、金属、溶接、メッキ、鋳造等)を利用したり専門家の指導を受けることができる。これは EED にとっても活動の拡大という意味でメリットがある。イタリアの支援はあと 1 年だが、EU も関心を示している。独 GIZ 専門家が本 Hub 事業を持続可能にするための計画づくりを支援してくれている。すでにカフェテリアは収益事業であり、中長期的には研修費の徴収等も考えていく可能性はある。なお最近の閣議で、次の会計年度から本事業の収益の 7 割が還元されることが決まった。

Mesay 氏は Creative Hub 事業のほか、EU 支援の「皮革セクターの持続可能な雇用創出イニシアティブ(Leather Initiative for Sustainable Employment Creation)」のうち、UNIDO が実施機関となっている、皮革産業のバリューチェーン強化のコンポーネントも担当している。同事業は 3 コンポーネントからなり、他の 2 つはモジヨの皮革産業用工業団地の環境配慮(IPDC)、モジヨ周辺地域の女性・若者を念頭においた social cohesion への支援(ローカル NGO)である。総額は約 15 百万ユーロで、UNIDO コンポーネント(8.6 百万ユーロ)は、皮なめし前から皮革製品にいたる工程の品質強化(H&S 品質、家畜業者とのリンケージ)、なめし工場への支援、製品を生産する零細小中企業への支援等を行っている。MOI の皮革センター(旧 LIDI)が主要パートナーで、JICA が支援している Ethiopia Highland Leather の取組も知っているとのことだった。

#### <Bishoftu Automotive Manufacturing Industry>

この工場は、以前は Tigray 系の METEC 社(本社はアジス、関連工場は全国 100 ほどもあった)の重要工場であり、我々は 2018 年 8 月に訪問したことがある。その後、アビイ政権下で内戦が始まり、METEC 幹部も更迭・逮捕されたようである。その後この工場がどうなったかを調べに行くのが目的であった。名称は METEC から Ethio-Engineering Group(EG)にかわっていた。



工場はバス・トラック組立を中心とし、以前は自転車製造や戦車修理の建屋もあったが、現在はなくなると聞いた(前回は戦車修理工場も見学)。以前 METEC 系工場では軍服を着た幹部が出てきたが、今回はそういうことはなかった。METEC 工場では軍民は完全に分離されているという話をきくのが常だったが、今回も同じ話をきいた。ただし装甲車が工場わきにとめてあった。また最近すべての EG 主力工場に対して KEC がカイゼンを導入しており、我々の訪問手配や会議、工場説明も KEC 担当官が手伝ってくれた。工場建屋前の数

カ所にカイゼン小屋が建てられていたのも印象的だった。ただし他業種と同様、外貨不足で原材料部品の輸入が滞っており、前回訪問時には労働者が種々の作業をするのを見たが、今回は稼働しているラインはなかった。バンパーのないピックアップトラックが事務棟の前に置かれていたり、トラックの荷台部分が工場内外に放置されていた。次回の輸入は 3 月頃という話であった<sup>11</sup>。

このビショフトウ工場は 1980 年代に軍用車両修理工場として開始され、2000 年には通信・発電機

<sup>11</sup> 以前我々はある日系企業から、エチオピアにおける鉄鋼事業パートナーとしての METEC 社に関する情報を依頼されたことがある。METEC は国営かつ軍関連なので外貨配分で優遇されているだろうという思惑からと思われるが、実際にはそのような優遇はなかった。現在の EG 社も同様である。



事業が加えられた。2004 年には民生車両(バス・トラック)が加えられ、2013 年には軍需が分離され民生部門だけになった。会社名もかなり変遷した。現在は EG 社傘下の主力工場 9 つの 1 つとなっている<sup>12</sup>。従業員は現在 1500 名。敷地は 90ha。工場建屋は小型・中型ピックアップトラック組立、バス組立、ボディとフレーム製作に分かれる。キャパはトラック年 2000 台以上、バスは 1000 台以上作れるし、需要は大きい、外貨不足のためそのごく一部しか生産できていない。企業目標としては、部品製造の強化、生産量の増加、ISO9001 の取得(現在進行中)、訓練、溶接ロボット・検査設備の導入、周辺国への輸出などを掲げた。

カイゼンは、KEC の支援を受けて 2020 年から取り組んでいる。5S、Compound Kaizen(工場や敷地の整理整頓)、品質・納品の問題解決などを行っている。5S をすべて導入し、S1 から S5 まで 85%から 65%を達成した[何を意味するのかはよくわからない]。また 10,005 m<sup>2</sup>の敷地が新たに使用可能となった。また小型ピックアップトラックは日 4 台の能力に対し 1~2 台しか作れていないが、この対策にも取り組んでいる。訓練、不足工程の発見、ラインバランシングなどもやっている。400 台の完成トラックが 8 年間放置されていたが、このうち 100 台を売却し、残りも処理した<sup>13</sup>。Store management [整理整頓か]により在庫品を 10 分以内にさがせるようになった。120 百万ブルが節約され、小型トラック生産の効率性が 73%向上した。

Eskinder Girma Feleke 工場長(General Manager)を交えて会合をしたが、EG 社傘下の諸工場の経営権限はアジス本社の CEO に決定権があるので、経営方針に関する質問は受けられないとのことだった。アジスで見るバスのほとんどはうちの製品である。バスのシャーシ・エンジン・トランスミッションはドイツ製、ピックアップのそれは中国いすゞからの輸入である(我々も工場で「江西五十鈴発動機有限公司」のエンジンラベルを確認)。この工場では上に乗せる架台部分の板金加工・塗装・溶接をする。中国と協力しているが No.1 でないので、グローバルな外国企業と連携して技術・品質・外貨問題等に取り組みたいとのことだった。ただし工場長のマインドセットが気になった。工場の一部を見せていただいたが全体図はないかと尋ねたところ、なぜミーティングするのに地図がいるのかと気色ばんだ。軍民分離は敷地・人員・経営面でも完全かと問うても、声を荒げられた(工場を分離しても上の経営は完全に別か、なぜ装甲車が置いてあるのだろうか)。さらには、JICA はこの会合のあとうちの工場に対して何をしてくれるのかとさえきいた。開店休業状態だが従業員の給料は全額支払っているというので、赤字はどう埋めているのかをきこうと思ったがやめた。このような工場長では、日本の官民と話を進めることはむずかしいであろう。

#### <Abrehot 図書館>

アジスアベバの首相府・連邦議会の前に黄色を基調とするモダンなデザインの図書館が開館したので見学した。地下駐車場があり、入退館に荷物検査があった。各階で多くの人々が静かな環境で勉強や仕事をしていたが、蔵書はあまりなかった。しかも書籍にコード番号がなく、書架にも分類が記されていないので、検索ができなさそうだった。同じ本があちこちの書架に散らばっており、閲覧した人が適当に返却したものと思われた。建物は立派だが、図書館の基本機能——司書、蔵書の管理・分類・貸出・返却、レファレンス



<sup>12</sup> 他に、アダマの農業機械工場、アジスの建設機械工場、電力・変電関係工場、アジスの金属機械工場、アカキの鑄造工場、金属やプラスチックの工場などがある。

<sup>13</sup> トラック内需が大きいなかでそれほど多量の製品在庫は驚くべき話で、質問してみたが、欠陥や品質上の問題があって売れ残ったようである。一部は売却し残りはスクラップになったらしい。



(情報提供サービス)——はまだないようだった。

## 9. 第3フェーズ終了に際して

産業政策対話フェーズ3の現地出張は今回で最後となる。今後はJICA受託期間の2023年7月までに、国内にて最終報告書の作成、エチオピア産業政策対話の広報のためのセミナー開催、2016年以降のミッション報告の冊子化、Fekadu氏から依頼のあったEICの労働市場ワークショップのオンライン参加などを行っていく。

14年以上継続し、3つのエチオピア政権と6人の日本国大使のもとで、常時インテンシブに進行し、各回ごとに予想外の展開があり、我々もJICAとともに相当の時間とエネルギーを費やしてきたエチオピア産業政策対話の終了を迎えて感慨深いものはあるが、いっぽうで、マクロ統計やエチオピア産業界に目に見えるほどの貢献ができたかは定かではない。ただしこれはほとんどすべての政策案件についていえることだろう。政策支援はモノを建てたり特定人数を訓練したりする案件とは異なり、目に見える成果というものはない。しかしながら、よい政策対話を行うことによって、先方の官民要人との連携と信頼が醸成され、日本側の経済協力政策の議論も深まり、両国の架け橋となりうるエチオピア人や日本人が育成・活用され、他ドナーの協力とは一味違った経済外交関係を築くことができることもたしかである。全国工業運動の基盤となる工業省文書において、政策対話(フェーズ1)で知見を共有した日本やシンガポール、ボツワナの国民運動の経験が豊富に言及され、その実施にあたっては、JICAが長年支援しているカイゼンの普及活動のノウハウが期待されていることは前向きに受けとめてよいだろう。

日本の開発協力は資金量やハコモノの大きさではなく、知識と信頼と長期コミットメントを築いていくということにしたい。そのためには、産業政策対話が終了しても、大使館・JICA・JETRO・民間企業・研究者・NPOをはじめとするプレーヤーが知識シェアリングと信頼醸成を継続することが重要である。エチオピアを含む、これまで我が国が実施してきた政策対話については、まもなく出版される英語書物の1章で議論したのでそれを参照されたい<sup>14</sup>。

産業政策対話を含む「産業振興プロジェクト」は終了するが<sup>15</sup>、いくつかの点については現地関係者のフォローが必要である。最後にそれを3つ列挙しておく。

第1に、工業省の複数幹部から(政策対話を含む)JICAの産業協力の継続を要望する声が出されたが、一般的な期待の高さは別として、そのために必要な具体的作業がきちんと着手されていない。エチオピアが日本に期待する具体的支援内容が固まっておらず、新産業政策ないし全国工業運動に関連する62ないし65の政策項目も公表されていない。これではJICAが前倒しで案件を準備しようとしても困難である。工業省は、各ドナーに何を要請するかの詳細を内部検討のうえ公表するつもりのようなのだが、それではJICAの事情や比較優位が反映されない可能性がある。この作業をJICAを含む開発パートナーともしっかりとインタラクティブにやっていただく必要を伝えるとともに、日本として打ち出したい諸案件をこちらから伝達することも必要だろう(おそらくどんな案件でも工業省が出してくる政策項目のいずれかにあてはめられるものと思われる)。なお工業省もJICAも、これまでの政策対話とは異なる形での我々の継続関与を検討ないし期待しているかもし

<sup>14</sup> Izumi Ohno, Kimiaki Jin, Kuniaki Amatsu, and Junichi Mori (eds.), *Introducing Foreign Models for Development: Japanese Experience and Cooperation in the Age of New Technology*, Springer, forthcoming in 2023.

<sup>15</sup> そのほか、エチオピア企業の成長を支援するJICAのBDSプロジェクトもまもなく終了する予定。

れないが、その現実性については十分な相談が必要である。

第 2 に、本報告で詳述したとおり、エチオピア政府ではマクロ経済チームを指令塔として、工業省とMPDを中心とする省庁間政策調整の新作業が始まっている。重要テーマではあるが、そのやり方は、閣議にあげる直前の政策文書を討論するだけでは不十分である。また工業省がクラスター委員会を設置してインセンティブやリンケージについて省庁間議論をすることは大いに結構だが、議論の質と進行の遅れを見守る必要がある。彼らが開始した政策調整作業は他国にあまり例のないものであり、これまでと比べるとある意味で賞揚に値するが、できる政府においては政策形成の全工程(とりわけ初期段階)で事前検討されるべきものである(今回の政策不整合セミナーで説明した戦後日本の通産省やタイ自動車インスティテュートの政策形成を参照せよ)。エチオピアが取り組んでいる作業を全面否定せず、同時に現在よりも有効な政策調整の方法をうまく建言できればベストである。外交的にも内容的にもハイレベルの働きかけとなろうが、日本がエチオピアの産業政策への支援をこれからも続けるのならば、先方の動向をきちんとフォローし、適切な勧告をしていかねばならない。

第 3 に、政策対話を部分的に代替する方法として、日本人長期専門家を工業省に配置して種々の内部情報を収集するとともに、先方に適切なアドバイスをすることが考えられる。これによってJICAも工業省とのパイプができ、エチオピア政府の動向や適切な関与の仕方を知ることができる。専門家の肩書や支援分野は何でもよいが、それにこだわらず工業省の大臣・国務大臣・幹部と広く付き合い、どんな質問にも応じ(ないし日本側につなぎ)、先方にとって役に立つ専門家として重宝されれば最適である。ただしこの成功にはいくつかの条件がある。第1に、産業現場を熟知し関連諸分野についても知識・人脈をもつ、人格的にも優れた日本人専門家を発見し、アジアならともかくアフリカに駐在していただくことはなかなかむずかしい。第2に、シャトルではなく現地に根づき、エチオピアを愛し、広く人脈を広げ情報を収集していただく仕事への情熱が必要である。第3に、TORの詳細にこだわらず、大使館・JICA・JETROとも積極的に連携して日本側の戦略形成にも貢献していただきたい。このような人材がリクルートできるかは不明である。欧州や国際機関は、産業協力といいながら省庁に外部者を高給で派遣したり、コンサル会社に枠組文書をつくらせたりしているが、日本の産業協力はあくまで政策現場における知識や技能の供与、すなわち中身志向の支援でありたい。

以上

## 日程・面談先

- 12月11日(日) アジスアベバ着。ミッションの諸会合および各ワークショップの準備。夜、JICA本部メンバーと夕食兼打合せ。
- 12月12日(月) 午前、JICA エチオピア事務所にてキックオフ会合。PSIにてアマレ氏ほか3名のリサーチメンバーと政策ワークショップに関する打ち合わせ。  
午後、ボレレミ工業団地1の JAY JAY Textiles 社を視察。COO のラジュ氏による工場案内、その後経営状況の聞き取り。同団地のシサイ氏(EIC senior expert)より、ワンストップサービスについて説明を受ける。
- 12月13日(火) 午前、計画開発省(MPD)にてフィツム大臣と面談。JICA エチオピア事務所にて、タデッセ氏(UNIDO 日本企業支援担当)より情報収集。  
午後、工業省にてアスファウ Ethiopian Tamirtプロジェクトオフィスコーディネーター兼大臣アドバイザー、およびタデレプロジェクトアシスタントと会合。夕方、ヒルトンホテルにてODIのDirk Willem氏、Max Mendez-Parra氏と意見交換。
- 12月14日(水) 午前、工業省にてハッセン新国務大臣およびダニエル産業インフラアドバイザーと会合。午後、KECにてアスナケ所長と面談。その後、建設中のTICAD産業人材育成センター(通称、エチオピア TICAD センター)の建屋視察。East African Groupのアーメド・ヌル氏(元工業省局長)と面談。
- 12月15日(木) 午前、スカイライトホテルにて工業省主催の政策不整合ワークショップを開催。ハッセン新工業国務大臣よりメラク工業大臣のキーノートスピーチを代読。大野健一およびPSIアマレ氏よりプレゼンテーション。休憩をへて、ダニエル・キタウ教授(アジスアベバ大学)の進行でQAセッション。エチオピア政府、ドナー関係を中心に80名強の出席者。  
午後、工業省にてミルケッサ MIDI 局長、セレシ MIDI 次長と会合。その後、大野泉よりこれまでの産業政策対話の概要をプレゼン。
- 12月16日(金) 午前、アジス市内にある Creative Hub Ethiopia を訪問(UNIDO タデッセ氏の紹介)。UNIDO ナショナルプロジェクトコーディネータのメサイ氏より施設案内および説明。  
午後、出張報告書作業、および各種入手資料の閲読。
- 12月17日(土) 午前、ビショフトウの Ethio-Engineering Group (EEG) Bishoftu Automotive Manufacturing Industry の視察および情報収集。  
午後、ビショフトウのピラミッドリゾートホテルにてポリシーマッピング作業中の計画開発省テクニカルチームメンバーおよびPSI研究者らと会合。
- 12月18日(日) 翌日のワークショップ準備、および出張報告書作業。
- 12月19日(月) 午前、EIC のフェカドゥ氏から情報収集。GIZ の Emebet 女史(Advisor, Economic Cooperation and Private Sector Development Project in Ethiopia)より全国工業運動への支援について情報収集。  
午後、工業省にてアスファウ大臣アドバイザーの司会でリンケージワークショップを開催(エチオピア側、日本側計20名強参加)。大野健一およびJICA本間専門員よりプレゼンテーション、その後QAセッション。
- 12月20日(火) 午前、JICA エチオピア事務所にてラップアップ会合(日本より大野泉、上江洲がオンライン参加)。ウォルクネ元 MIDI 所長とランチ会合。  
午後、大使公邸にて伊藤大使および大使館員に出張報告。夜、アジスアベバ発、仁川経由で翌夕成田着。