

GRIPS

Development Forum Report

エチオピア産業政策対話記録集

エチオピアにおける政策対話と政策調査

Vol. I

政策研究大学院大学 (GRIPS) 開発フォーラム

©GRIPS Development Forum 2016

Contact:

GRIPS Development Forum

National Graduate Institute for Policy Studies

7-22-1 Roppongi, Minato-ku, Tokyo, 106-8677

Phone: 03-6439-6337

Fax: 03-6439-6010

E-mail: forum@grips.ac.jp

URL: <http://grips.ac.jp/forum/>

エチオピア産業政策 対話記録集

Vol. I

エチオピアにおける政策対話と政策調査

政策研究大学院大学（GRIPS）開発フォーラム

目 次

はじめに

準備期

第1回	アフリカ・タスクフォース会合への参加	15
第2回	政策対話の要請と準備セッションの開始	26
第3回	政策支援とカイゼンのための情報収集と意見交換	46

第1フェーズ

第4回	産業政策対話とカイゼン支援の正式キックオフ	54
第5回	東アジアの政策経験とエチオピアの政策関心	65
第6回	カイゼンの開始と鉄鋼・金属加工調査	77
第7回	次期五カ年計画に向けて	94
第8回	鉄鋼・金属加工調査の結果報告	106
第9回	GTPドラフトおよびアフリカ連合専門家会合	118
第10回	GTPの工業目標と新組織に関する問題点	134
第11回	問題点の指摘とカイゼン第1フェーズの成果	147

第2フェーズ

第12回	対話の再開と輸出振興の提起	164
第13回	チャンピオン商品およびASEANからの専門家招聘	184
第14回	外資政策とマレーシア専門家の動員	202
第15回	国家計画委員会、直接投資を通じた技術移転、マレーシア訪問の成果	221
第16回	安倍首相訪問を受けて——新興国からの製造業投資流入	243
第17回	GTP2と日系企業誘致	265
第18回	GTP2と日系企業誘致、その2	288
第19回	アフリカ-日本ビジネス投資フォーラム	312
第20回	GTP2ドラフトの内容確認と日系企業専用エリア構想	325

はじめに

本記録集は、2008年から2015年にかけてGRIPS開発フォーラムとJICAが共同で実施した、エチオピア政府との産業政策対話第1フェーズ、第2フェーズ、および関連調査の記録を対外発信用に再編集したものである。第1巻にはエチオピアにおける政策対話と政策調査（日本語）、第2巻には第3国における政策調査（英語ないし日本語）を収めた。第1巻に収めたいわゆるミッションレポートは、帰国便の機上で我々によって起草され、翌週に内容と形式を整えてJICAに送付され、JICAのコメントをへて、次の対話戦略を練るために頻繁に開催された、アジスアベバと東京をつないでのテレビ会議に活用されたものである。また、第2巻に収録した英語文書は、他国での産業政策調査結果をエチオピア政府の指導者および関連部署に伝えるために提供された。その一部は日本人の間で情報をシェアするために和訳も行われた。

こうした内部記録を出版する目的は、我々の活動の主要部分の全体を関係者に公開し、その経緯と成果に関わる説明責任を果たすとともに、「産業政策対話」という開発協力形式の具体的な進行方法——事前準備、現地での実施、予想外の展開、先方要請への対応、日本側の戦略形成など——を、関心をもっておられる方々に伝えることにある。その際には当然、企業秘密や日本・エチオピア両国政府のセンシティブな情報については削除する必要があったが、そのような部分はごくわずかである（修正済みバージョンは本フォーラムのホームページに随時掲載された）。首相や閣僚と取り交わした政策書簡については、別の機会にまとめる予定である。そのほか、両国間で提供しあった資料、プレゼンに使われた論文やスライド、戦略検討のための通信・メモなどはその膨大な量のために収録できなかったが、今回提供する2巻に収録された文書だけを見ても、エチオピア政府と我々の産業政策対話がどのように始まり、どのように展開し、どのような成果をあげたかを臨場感をもって十分に把握しうるものと信ずる。

なお、上記のわずかな秘密削除を除いて、本記録集の内容はオリジナルと同じものである（情報・字句の誤りの訂正や文章の推敲などのマイナーな加工はした）。エチオピアの人名・地名などの表記の揺らぎはそのままにしておいた。

政策対話の開始

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は、大統領や経済閣僚と面会し、政策調査を行い、ミニ政策対話を実施した。それでも我々は、政策対話の相手を決めることができないでいた。そのような折、2008年夏に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スクフォース会議と称する一連のハイレベル政策研究会議を開催しており、今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。エチオピア政府が産業政策に熱心なことはきいていたから、我々は喜んで参加した。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報告したあと、休憩時間にメレス首相に近づき、我々が編集した一冊の本を贈呈した¹。会議中、彼がその本を読みだしたのを覚えている。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。

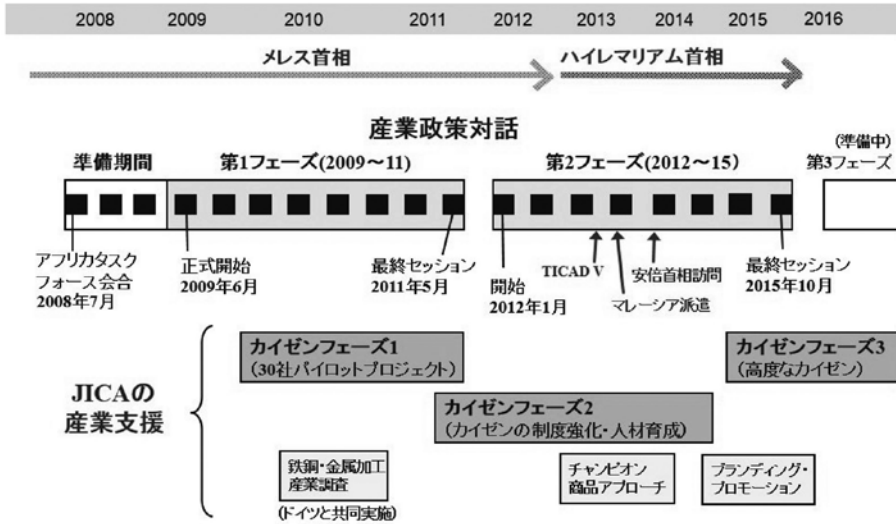
実際の産業政策対話は、(GRIPS単独ではなく)GRIPSとJICAが共同して、首相、閣僚、実務者の3レベルで行ってきた。またエチオピアの各地方、内外企業、大学、国際機関、他援助国機関を訪問したり、依頼があれば省庁や大学での講演もした。第1フェーズ(2009～11年)は年に4回、第2フェーズ(2012～16年)は年2回のペースでエチオピアを訪問した。後半で訪問頻度は減ったものの、日本での作業、首相・閣僚との手紙のやり取り、さらにはアジア・アフリカでの調査が増えたので、むしろ忙しくなり、ほぼ年中エチオピアにかかりきりの状態となった。

いくつかのキーポイント

本冊子は我々の備忘録であり、ステークホルダーに対する情報公開手段でもあり、政策対話のやり方を学ぼうとする人々にとってはテキストとなる。しかし多く

¹ GRIPS Development Forum ed., *Diversity and Complementarity in Development Aid: East Asian Lessons for African Growth*, GRIPS Development Forum, 2008. この本は再編集され、以下のタイトルで商業出版された。Kenichi Ohno and Izumi Ohno eds. (2013), *Eastern and Western Ideas for African Growth: Diversity and Complementarity in Development Aid*, Routledge, 2013.

エチオピアにおける産業政策対話とJICA産業支援



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

の読者にとっては、長くてかなり退屈なものかもしれない。そこで、いくつかのキーポイントを先にあげておく。これだけを読んでいただいてもかまわないし、それに触発されて本文の一部ないし全部を読み進んでいただければなお喜ばしい。

第1に、我々の産業政策対話は成功したといってよいと思う。すなわち、先方の強い学習意欲に支えられて、日本とアジアの開発経験の多くの内容や局面を伝えることができ、さらにその多くが先方の政策文書や政策行動に取り入れられた。具体的には、JICAが強力に支援してきたカイゼンが進行したのはもちろんのこと、産業政策の組織・構成、軽工業ビジョンの樹立、製造業誘致政策、工業団地整備、チャンピオン商品育成、生産性と賃金に関する覚醒、ナショナルイメージの向上等において、政策行動が実際に発動ないし修正された。我々は、日本の過去や現在の政策経験を伝えるというよりは、むしろアジアやアフリカからエチオピアの現状に最もフィットする成功・失敗の諸経験を紹介することに努め、それらの国への調査団派遣、それらの国からの専門家招聘を活発に実施した。我々の伝えたいのは明治期や戦後日本の固有経験ではなく、開発という国家事業に対する日本人のものの考え方である。エチオピアの現実をしっかりと踏まえたうえで、日本人ならば、あるいはアジアの産業専門家ならば、その状況に照らして政策をいかにつくりあげるかの「方法論」を伝えることが大事であろう。

第2に、率直さの重要性があげられる。エチオピア政府のマインドセットや施策には、東アジアの常識からみて腑に落ちないことや不思議なことが多い。だが先方からは、遠慮せずびフランクにという最初からの要望だったので、首相から実務家にまで、疑問や批判は歯に衣着せず申し上げた。それに対して先方から不快や怒りを示されたことは一度もない。エチオピアに貢献したい、我々の知識で使えるものがあれば使っていただきたいという純粋な気持ちが通じたのではないかと。正直と誠実を貫いた結果、先方の信頼を徐々に勝ちえたのではないかと自負している。我々の疑問や批判はかなりの程度妥当だったと思っているが、一部については、先方が正しく我々の負けを認めざるを得なかったものもある。たとえば、政策経験の薄い途上国政府が直営する工業団地はまず機能しない、多数の日系企業がエチオピアに高い関心をもつとは思えないなどの我々の当初の見解は、事実によって修正せざるを得なくなった。他方、中小企業支援を多方面に分散せず工業省にまとめよ、外資誘致や輸出振興について専門機関を設置せよといった我々の執拗な勧告は、無視をされ、曲折を経ながらも、少しずつ実現に近づきつつあるように思われる。

第3に、エチオピアでは政策と制度の動きがきわめて速い。実にスピード感がある政府である。日本人から見ると速すぎるくらいである。我々は「急がば回れ」「スピードより質」と何度も警告したが、逆に日系企業や日本政府は遅すぎるという叱責をいただいた。マレーシアに派遣したら帰国の機上で外資法の改正を開始する。工業団地政策の変更を矢継ぎ早に打ち出す。高品質の工業団地を半年で完成させるという（実際には遅れる）。3ヶ国を回っただけで中小企業戦略を書き上げる。日本とエチオピアの速度の差はおそらく永遠に埋まらないのではないかと。それを承知の上で、スピードについて互いを難じつづけながら、これからも根気よくつきあっていくしかないのではないかとと思っている。

第4に、政策対話のテーマは毎回慎重に選んだ。2～3年分の議題を事前に決めるようなことはしない。刻々と移り変わるエチオピアの状況や政策に合わせて、単なる学術的研究や発表会に終わらせることなく、出された議論を実際の政策形成につながることを肝要だ。上述の通り、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。ゆえに、我々としても緊張感をもって、現時点で最もレバントな課題を提案し、あるいは先方が表明する関心を取捨選択することが必要であった。工程表どおりに進むのが望ましい工事案件とは異なり、政策対話は相手の出方や状況変化によって最適の手はいくらでもかわってくる。それは将棋の対局、柔道・剣道の試合、野球監督の采配、あるいは初回デートからゴールインまでの道のりに似て、計画の全容を最初に言えといわれても困るのである。重要なことは、相手の出方に応じて何が今求められているかを瞬時に直覚すること、それに基づき前

向きかつ臨機応変に動くこと、そして必要な人員と予算を速やかに捻出することである。

第5に、政策議論と産業支援のリンケージが大事である。エチオピアには多くの国が「知的支援」を実施しているが、たいていの場合はトークだけである。有名学者と首相の対談、研究予算の提供、二国間共同研究、研究者育成（研究指導・留学支援）、自国の自慢話、その国の現状を十分理解しない「政策勧告」に終わるセミナーなどは数多い。逆に、途上国政府とじっくり政策を詰めたあと、言った限りは（全部とはいわないが一部の）提案を実施に移すための産業支援でフォローする援助国は多くない。我々の場合、産業政策対話とカイゼンが最初から結合されており、その後も関連専門家派遣、金属加工調査（ドイツとの共同実施）、マレーシアへの先方調査団派遣、チャンピオン商品、国のリブランディング、輸出補助金の効果分析、生産性賃金調査、エチオピアと他のアフリカ諸国のビジネス環境比較調査などのJICAの産業協力が政策対話をフォローする形で多数追加されていった。このやり方は、日本にとっても途上国にとっても政策対話に真剣に取り組むインセンティブを与え、また議論されたことが実行される確率を高める意味において、きわめて有効な協力モダリティーであると考ええる。

第6に、エチオピアで東アジアの開発経験を真に活かせる可能性が出てきた。我々が政策対話を開始した時点では、エチオピアは日本との経済関係が希薄なアフリカの最貧国にすぎず、日系企業への裨益やわが国の産業利益はとりあえず考える必要がなかった。政策対話も純粋な他者支援として始まったわけである。この状況を一変させたのは、2009年頃からの製造業外資の大量流入である。自国の賃金高騰によって労働集約型輸出の競争力を喪失したトルコ、インド、中国といった国々が縫製・製靴をエチオピアに移し始めた。次いで台湾・韓国・欧米・東南アジア・南アジアの企業もエチオピアに工場を建設するようになり、この流れは現在も止まっていない。この外資誘致を自分の手柄として吹聴する識者もいるようだが、これは明らかに、低賃金、豊富な労働力、政治・社会の安定などの既存アドバンテージに加え、エチオピア政府の積極的な外資政策と産業振興が奏功したものといえよう。我々の第2フェーズの議論も、外資政策、工業団地整備、生産性向上、産業人材、外資と現地企業のリンケージ、日系企業誘致、投資環境改善などがハイライトされるようになった。我々は、雁行形態がついにアフリカに到来したとっている。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。

第7に、日本の対アフリカ支援は、内外の政策ネットワークを活性化する形で行うことが肝要である。これは、日本がアフリカでは小プレーヤーにすぎないことからくる要請である。我々は最初から内外の関係者の取り込みや連携を積極的に行ってきた。ネットワークはエチオピア内、日本内、他投資国・援助国との間の3つのレベルで構築されなければならない。途上国では産官学、省庁間、部局間で意思疎通が希薄なのが普通であるから、我々のような外部者がカタリストとなり、異なるステークホルダーを集めて議論をしたり行動したりすることは彼らの水平的な情報共有と連携を高めることになる（なお、エチオピアではトップダウンの指令は比較的よく通っている）。また日本側もJICA単独で支援するのではなく、外務省・経産省・JETRO・JBIC等を作戦会議に巻き込み、また産官学協力を構築することが重要である。さらに我々は、産業分野でエチオピアに協力しているUNIDO、ドイツ、英国、韓国、EUなどとも積極的に情報提供や状況聴取を行ってきた。日本の経済協力機関は往々にしてパイだけで動こうとするが、そのようなやり方では限られたリソースを最大限に活用し、アフリカにおいてよい結果を出すことはできない。

産業政策対話とは、皆が固唾をのんで見守るテニスマッチのようなものである。はじめ我々には、いったいどのような政策対話ができるのかまったく思いもよらなかった。エチオピア政府が打ち出してくるアクションや要請に毎回大いに驚かされた。それでも、「そちらがその手で来るなら、こちらはこう打ち返してやろう」とその瞬間ごとに対応しているうちに、18回の産業政策対話を終えてしまったというのが実感である。

プラトンはその第7書簡で、哲学の知識は文章に書けるものではなく、教える者と教えられる者が数多くの話し合いを重ねていくところに魂から魂へと伝わっていく飛び火のようなものだといっている。過去の出来事としてすでに固定された議論の筋だけではなく、真剣な対話の瞬間ごとに現れる不安定、驚愕、共感、よろこびなどを全部ひっくるめた経験の共有こそが生きた知恵の伝授、すなわち哲学だといっているのである。その意味では、我々の政策対話記録も化石のようなものであり、我々が常に感じていた生々しい緊張感や高揚は表現できていない。だが、眼光紙背を徹する読み方をしていただければ、その辺の臨場感はいくらかでも伝わるのではないかと期待している。

付表 1. ハイレベルフォーラム（閣僚レベル）の議題

	日本側（または第3国専門家）の報告	エチオピア側の報告
第1フェーズ 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 (2009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
第2フェーズ 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

付表 2. ハイレベル指導者との政策書簡

	日付	発信・受信者	頁数	主なテーマ
1	2009年6月9日	メレス首相より	16	民主主義開発体制（DD）、農業発展主導型工業化（ADLI）
2	2009年7月27日	メレス首相へ	9	農業、輸入代替、ADLI
3	2009年7月30日	メレス首相より	6	農業、プロト工業化、輸入代替、ADLI
4	2009年11月16日	メレス首相へ	3	マスタープランの書き方、民間部門活性化、プロアクティブな産業政策
5	2010年7月13日	メレス首相へ	9	カイゼン、金属加工業、零細小企業
6	2010年10月29日	マコネン工業大臣へ	5	五ヵ年計画（GTP）、ハイレベル議論の報告
7	2010年12月27日	マコネン工業大臣へ	8	輸出目標を達成しない企業への対処法に関する質問への回答
8	2013年4月30日	ハイレマリアム首相より	--	首相のTICAD V（横浜）訪日時における、次期五ヵ年計画（GTP2）とカイゼンに関するGRIPSとの会合要請
9	2013年5月27日	ハイレマリアム首相へ	8	カイゼン、GTP2、計画策定方法、シンクタンク
10	2013年8月11日	ハイレマリアム首相へ	10	GTP2におけるビジョンと産業戦略
11	2013年8月11日	産業政策対話のハイレベル参加者へ	7	エチオピア産業戦略ドラフトに対するコメント
12	2013年9月2日	ハイレマリアム首相より	5	8月11日書簡への返書、軽工業ビジョンの提示、国家計画委員会、国家競争力協議会
13	2013年12月24日	ハイレマリアム首相へ	4	軽工業ビジョン、外資データの問題点、輸出振興
14	2014年4月28日	ハイレマリアム首相へ	11	東アジアの観点からの製造業外資の大量流入に関する分析と課題指摘、カイゼン、ハンドホールディング
15	2014年9月29日	産業政策対話のハイレベル参加者へ	17	工業戦略、生産性、競争力（GTP2へのインプット）
16	2015年1月26日	アルケベ首相顧問へ	5	二国間協議に基づく、日系企業誘致に関する具体的な条件と要請事項
17	2015年3月27日	ハイレマリアム首相へ	18	GTP2の産業戦略に関する包括的議論
18	2015年11月13日	ハイレマリアム首相へ	9	日系専用エリアの進捗状況、GTP2ドラフトへのコメント、産業政策対話の将来

注、これらの書簡は、産業政策対話のハイレベル参加者にも回覧（cc）されるのが通例である。頁数は図表・付録を含む。以上のほか、2009年7月6日および12月2日に本学からメレス首相へ短い書簡が送付された。

付表3. 第3国への政策ミッション

	日付	派遣先国	参加者数（政府関係者・研究者）				目的 (政策形成の方法・組織についてはすべての ミッションで調査)
			計	エチオピア人	日本人	その他	
1	2009年11月	ブルキナファソ	1	0	1	0	国民生産性運動の現状
2	2010年8～9月	シンガポール	9	1	4	4	国民生産性運動、外資誘致政策、ナンヤン工業大学
3	2010年10月	タンザニア	2	0	2	0	東アジア共同体（アルーシャ本部）、工業省、産業政策
4	2010年11月	韓国	5	1	2	2	産業政策、中小企業政策、ODA戦略
5	2011年1月	ブルキナファソ	1	0	1	0	国民生産性運動の現状（2009年11月のフォローアップ）
6	2011年2月	ボツワナ	1	1	0	0	国民生産性運動の現状
7	2011年3月	台湾	5	1	2	2	技術・R&D政策、サイエンスパーク、輸出加工区、中小企業政策
8	2012年8月	ガーナ	8	0	8	0	アフリカ経済転換センター（ACET）訪問、産業政策、財政政策
9	2012年9月	インド	3	0	3	0	国家製造業政策、産業回廊、カイゼン
10	2012年10月	モーリシャス	3	0	3	0	輸出加工区、投資誘致、縫製・製糖業、輸出振興、中小企業政策、産業人材、カイゼン、政策コーディネーション
11	2013年6月	マレーシア	16	11	5	0	外資政策、輸出政策、工業団地政策、国家転換戦略
12	2014年6月	インドネシア	5	0	3	2	開発計画、政策コーディネーション、新産業政策、外資政策、民間産業努力
13	2014年8月	ルワンダ	6	0	6	0	開発計画、ルワンダ開発委員会、産業人材、ICT、経済特区
14	2015年5月	タイ	3	0	3	0	外資・現地企業のマッチングとリンケージ
15	2015年5月	カンボジア	3	0	3	0	集团的政策形成、新産業開発政策、CDCの外資・経済特区政策、シアヌークビル開発
のべ参加者数			71	15	46	10	

注、ほぼすべての政策ミッションは、共通テーマとして政策形成と政策実施の方法（手続きや組織を含む）を調査した。のべ参加者数は、同一参加者の複数回派遣による二重計算を含む。以上のほか、エチオピアとの産業政策対話と並行して、別予算でベトナムおよびモザンビークでの産業政策調査が実施された。

準備期

アジスアベバでの政策会議を機に、メレス首相は日本に対して政策対話とカイゼンからなる協力を要請した。JICAの案件準備が整うのを待つあいだ、我々はエチオピアの開発哲学や産業政策、東アジアの政策経験、カイゼンの途上国移転における留意点などにつき実質的議論を開始した。また他ドナーの対エチオピア産業支援を調査した。これらの情報はその後の対話の基礎となり、また相互の信頼関係を醸成するのに役立った。

第1回 アフリカ・タスクフォース会合への参加

<日程>2008年7月8日～15日（実働日）

2008年7月8日～15日の期間にアジスアベバを訪問し、コロンビア大学のスティグリッツ教授が主宰する Initiative for Policy Dialogue (IPD) のアフリカ・タスクフォース第三回会合に参加・発表した（JICAによる招聘）。同会合後、GRIPS 開発フォーラムで取組んでいる「アフリカ成長支援の具体化」検討会の問題意識¹をふまえてエチオピアの産業開発政策について理解を深めることを目的として、政府関係機関、ドナー、および日本の援助関係者と意見交換を行った。今回のエチオピア出張に際して多大な協力をいただいた JICA 本部、JICA エチオピア事務所、そして在エチオピア日本大使館の関係者に心からお礼を申し上げたい。

以下、IPD 会合の概要と、その後、我々が行ったエチオピアの産業開発政策（貿易産業省、農業農村開発省）、ドナーの取組み（日本、DFID、UNIDO）等についてのヒアリング結果を記す。ただしヒアリング結果については、限られた期間で得た情報にもとづく暫定的な理解である点を申し添える。

1. IPD 会合（7月10～11日）

IPD はスティグリッツ教授が主宰する開発政策の知的ネットワークで、2000年にコロンビア大学に設置され、現在、産業政策、アフリカ、中国等をテーマとする20余のタスクフォースが活動している。今回のアフリカ・タスクフォース会合は、英国マンチェスター大学で開催された二回の会合（2006年8月と2007年7月）に続くもので、エチオピアのメレス首相も出席し、欧米、アフリカ、日本の研究者と開発援助政策担当者（約40名）が2日間にわたって貿易、成長、資源管理、国家と開発、産業政策、エチオピアや南アの産業政策、アフリカの農業といったテーマについて発表、議論を行った²。JICAからは黒木雅文理事、大岩隆明審議役/主任研究員（開

¹ 本検討会については次のサイトを参照、

<http://www.grips.ac.jp/forum/af-growth/index.htm>

² 第三回アフリカ・タスクフォース会合のアジェンダ、出席者、論文は次のサイトを参照。<http://www0.gsb.columbia.edu/ipd/programs/item.cfm?ptid=2&prid=135&iyid=5&itid=1260>

また、IPD としては成果を出版する予定で、今回会合の議論をふまえて発表者は各自の論文を完成させる

発研究所準備室)、花谷厚国際協力専門員が参加し、JICAの招聘で浅沼信爾教授(一橋大学)、浦田秀次郎教授(早稲田大学)、そしてGRIPSから我々二名が参加した。

今回の会合は資金支援を含めJICAの全面的な協力によって実現し、また、去る5月に日本が主催したTICADIVの成果の紹介(黒木理事)、TICADIVでの知的発信を念頭においてJICA国際協力総合研修所がJBICと連携してとりまとめた「アフリカ開発とアジアの経済発展経験」政策提言の骨子を発表したこと(花谷国際協力専門員)、東アジアの開発援助に経験をもつ日本の研究者が発表・議論に参加したこと、等の点でアフリカ支援における日本の知的発信努力を示す貴重な機会となった。

スティグリッツ教授は、途上国に政策の選択肢を提供することの重要性を強調し、本年5月にCommission for Growth and Development(委員長はスタンフォード大学のMichael Spence名誉教授)が発表した報告書は、1993年の世界銀行「東アジアの奇跡」報告書と比べて経済成長における政府の役割をより踏み込んで示唆しており、国際開発政策を論じる知的環境が柔軟になっている点を歓迎した。その一方で、懸念材料として、食糧価格や石油価格の高騰が途上国経済に及ぼす影響を指摘した。さらに、成功体験から学び有用なアイデアを普及伝播するにはどうすればよいか(How can the society learn?)について、理解を深めていく必要性を指摘した。

とりわけ印象深かったのは、メレス首相の積極的な参加(二日連続で午前セッションに参加、一日目の夕食会を主催)である。メレス首相は韓国や台湾の開発経験、それを可能とした開発主義体制に強い関心をもち、本会合でも終始、途上国開発において政治経済をどうとらえるべきかを問いかけていた。そしてロンドン大学のカーン教授のGrowth-Enhancing Governance Capabilitiesについての発表を、身を乗り出して聴いていた。カーン教授の発表を要約すると以下のとおり³。

- ・世銀が提唱する「グッド・ガバナンス」は総花的で、途上国の実施能力を考慮していない。フィージブルで成長促進に寄与する、少数のガバナンス要件を見出すべき。
- ・途上国がまず傾注すべきは、生産力強化を促すようなレント管理、技術習得、政治的安定をもたらすガバナンスを選択的に強化することであり、国ごとに資本市場、労働市場、土地市場等を見て、その機能を高める方策を具体的に考えていくべき。

ことが期待されている。

³カーン教授の論文はGRIPS開発フォーラムが編纂した日英連携レポートにも収録されている(<http://www.grips.ac.jp/forum/newpage2008/D&CinDA.htm>を参照)。なお、メレス首相は第一回マンチェスター会合でカーン教授の発表に感銘をうけ、今回会合後、同教授を首相官邸に招いて個人的に意見交換を行った模様。

- ・「東アジアの経験」とは、試行錯誤を通じて学び能力強化をしていった「プロセス」にほかならず、「東アジア型モデル」があるわけではない。今日、成功国といわれる東アジア諸国も当初から高い制度能力をもっていたわけでない。

我々は、日本や東アジア諸国は一般的なガバナンス強化ではなく、当該国の強みを見出して具体的な目標を定め工業化のための能力開発を行ってきた（＝「ダイナミック・キャパシティ・ディベロップメント」）ことを強調し、以下の趣旨の発表を行った。これはカーン教授の問題意識にきわめて近い。

- ・開発政策を策定する際に、望ましき（経済政策としての*desirability*）と実施可能性（政治的な*feasibility*）の両方をすりあわせる必要あり。
- ・ハーバード大学のHausmann, Rodrik, Velasco教授が提唱する「成長診断」は、（ワシントン・コンセンサスのように総花的でなく）成長の阻害要因を特定化するという点で意義はあるが、フィージビリティを考慮していない。また、国際標準と比較して当該国の弱点をみいだす方法論は、途上国にガバナンスや投資環境等の面で一律平均を求めるものであり、非現実的ではないか。
- ・我々が提案する「ダイナミック・キャパシティ・ディベロップメント」は、明確な目標を定め、その達成のために実践を通じて学ぶこと、そして漸進的な努力と達成を積み重ねて能力・自信を高めていくことである。これは日本の援助アプローチの特徴でもあり、共同作業による政策対話やインフラ整備を核として種々な支援をアラインしていく取組みは典型例である。このようなアプローチをアフリカ支援で実践していく意義はある。

スティグリッツ教授は「成長診断」の問題点として、①成長の阻害要因を特定できても、とるべき施策の順序を示していないこと、②一つの阻害要因を克服しても新たな課題が生まれるというダイナミズムを考慮していないこと、等を指摘していた。メレス首相からは日本からの知的発信を歓迎するとのコメントがあった。我々の発表後、エチオピア経済開発研究所（EDRI）所長で首相の経済顧問を務めるヌワイ氏より、エチオピア政府は産業開発分野での実践的な研究（*action-oriented research*）に関心があり、ベトナムでの取組みを含め、東アジア数カ国における産業開発政策の策定手法を紹介してほしいとの要望がだされた。帰国後、我々から関連資料をヌアイ氏に送るとともに、セミナー形式による意見交換の可能性を含め、引き続き連絡をとりあうことで合意した。

2. エチオピアの開発政策

1991年の暫定政権樹立、そして1995年に連邦民主共和国として現政権発足以来、エチオピアは一党独裁のもと明確な方針と強いオーナーシップをもって開発に取り組んできた。通常の低所得国と異なり、エチオピアはドナー等の外国圧力に翻弄されることがなく、むしろ自国の開発枠組の中に外部の資金や知識を積極的に取り込み、それに従わない外部勢力は断固排除するというはっきりした立場を貫いている。このような姿勢を堅持しうる大きな理由の一つはメレス首相の強固な開発信念と傑出した知的能力にあると考えられ、実際エチオピアの開発は彼個人の指導により進められていると見てよい。

またエチオピア政府は、列強との対峙や社会主義の時代を含む過去の遺産を正負両面で引き継いでおり、ベトナム政府ともかなり似たところがある。たとえば行政機関が連邦・州・ワレダ・村と組織されており地方は中央とほぼ同じ役所構成でできていること、ゆえに上意下達や下から上への報告などが比較的良好に機能すること、縦の連携に比べ省庁間の横の連携の悪さ、開発全般を仕切るテクノクラート中央集団の不在、新しいものにすぐ飛びつかない保守性・慎重さ、人事の閉鎖性・固定性、情報に関する秘密主義、政府と党の二重支配、強い対外自尊心、政府からの人材流出などである。いっぽうエチオピアにあってベトナムにない点としては、予算面の地方分権のかなりの進展、汚職腐敗の少なさ、一貫した政策体系と強力なトップリーダーの存在などをあげることができよう。このように、エチオピアは他のサブサハラ諸国とはかなり異なる国であり、開発支援はこの事実を十分認識する形で実施されなければならない。エチオピア政府はドナーが集団で自由化・民主化などの圧力をかけてくることを極端に嫌う。逆に、具体的個別的政策課題に関する国際経験とデータ分析に基づくアドバイスは大いに歓迎するようである。

少なくとも形式的には、エチオピアの経済開発政策は以下の明確な体系をなしている。その進行は長期的でありまた上位文書はほとんど変更されることなく現在も有効である。

New Economic Policy

- └ (ビジョン) Agricultural Development Led Industrialization (ADLI, 1991頃)⁴

- └ (長期戦略) 農業2002、工業2003、社会セクター、他

- └ (数値目標) PASDEPすなわち5カ年計画

- └ (目標達成方法) 分野ごとの戦略文書、3年間の中期予算計画 (MEFF)

- └ (年度予算) Annual Plans

エチオピアの開発政策を支配する最重要ビジョンは約17年前に策定されたADLIであり、これは同国における地方人口・貧困農民の比重の大きさに鑑み、開発は農業発展と農民の生活向上を達成せねばならないという政治的信念と経済的要請を前面に打ち出すものであった。さらに近年は、狭義の零細農業を対象とするものから輸出志向農業、一次産品加工、軽工業などもとりこむより広義の産業振興ビジョンへと重心を移している。

我々は工業の長期戦略文書の非公式英訳を入手し、農業の長期戦略については農業農村開発省計画局から説明を受けた⁵。それらは冒頭で原則を打ち出し、本体部分で各課題を分析し政策手段を特定するものであり、少なくともその内容構成を見る限り包括的で妥当なものに見えた。工業戦略文書で優先分野とされているのは肉・皮革・皮革製品、農産加工、建設、および零細中小企業である。近年の農業・工業発展の成果をみると、皮革・靴、繊維、コーヒーを含む農産品加工の輸出が伸びている。花卉輸出も大幅に伸びているが、これは最近の動きであるから同文書の優先業種には含まれていない⁶。

貿易産業省計画局の説明によると、同省はこの文書のドラフトを政府に提出したが、数年後に最終版が配布されたときには大幅に書き直されており、その過程の詳細はわからないとのことであった。この文書の改訂予定はいまのところない。政策決定権は政府上層部にあり、ラインミニストリは主として実施を担当するという説明においては貿易産業省、農業農村開発省とも共通していた。政府上層部とは首相、首相アドバイザー、閣僚会議、党、下院などをさすようだが彼らの間の関係や政策決定過程

⁴ ADLIは農業・農村開発に加えて能力構築、対外関係、工業貿易、社会セクターなどを含む。これらのビジョンはそれぞれ一段下位の長期戦略文書で具体化されている。現政権は1995年から5カ年計画を策定しており、PASDEP (Plan for Accelerated and Sustained Development to End Poverty) は第三次5カ年計画に相当し、2005/06～09/10年を対象期間である。なお、エチオピア版PRSPとして2002/03年に導入されたSDPRP (Sustainable Development and Poverty Reduction Program) は、3年後の改訂時にPASDEPに吸収された。

⁵ Ethiopian Industrial Development Strategy 2003 および Rural Development Policies, Strategies and Instruments 2002.

⁶ 2008年7月より花きは貿易産業省から農業省へと管轄が移転された。

は不明である。貿易産業省によると、Annual Planにおいて各企業は当年度の目標を達成する義務を負い、同省は金融・マーケティング・インフラなどの予算措置を通じて彼らを支援する。もし目標が達成できない場合にはその理由を分析評価するとのことであった。

ベトナムを含む多くの後発途上国と比べたとき、エチオピアの産業ビジョン・戦略・政策手段は長期的に一貫しており政策体系として完成度が高い。ただし関連文書が必ずしも秩序だって公開・翻訳・シェアされておらず、省庁間、中央地方間、ビジネス・ドナーとの間で政策情報交換が十分だとはいえないようである。また強力な首相によって把握されている政策体系はあるが、彼を支えラインミニストリを動かすテクノクラート中央集団が不在（少なくとも外部に見えてこない）なので、実施機関のレベルで政策への十分な理解と実施能力が担保されていないようである。このような国においては、ドナーはパラレルな文書や過程を追加導入することなく、既存の政策体系にアラインし、その明確化、共有化、内容改善および効果的な実施を支援するために、時間をかけて多くの個別プログラム・プロジェクトを積み重ねていくのが正しい方策だと思われる。

今回の短い訪問では十分な情報が得られなかったが、断片的な情報によると、メレス首相を取り巻く少数の人々・組織が産業戦略決定に深く関わるようである。エチオピアのようなトップダウンの国では管轄省庁の担当者レベルで政策対話をしてあまり意味がないので、政策関与のためには、キーパーソンともいわれる貿易産業大臣、外務大臣、公共事業都市開発大臣、アジスアベバ商工会会頭、エチオピア投資庁長官、EDRI所長（首相の経済顧問）といった人々とのネットワークを強化し、長期信頼関係を築く必要がある。

なお財政経済開発省（MOFED）は、1994年に計画省（開発計画）と経済協力省（支援受入）が合併し、さらに2002年に財政省（予算）が加わってできた組織であり、この3機能を担う3閣僚と3内部組織を抱えている。とりわけ予算権限をもつために他省に対し実質優位に立ち、その点で我が国のかつての大蔵省やベトナムの計画投資省に似ている。また予算部局は工業予算、農業予算などのセクター別編成となっている。ただし開発政策決定権においてはそれほどの影響力はないように思われる。

エチオピアは輸出と天候の好調に恵まれ高度経済成長を達成してきたが、特に今年に入り天候不調、世界的な商品価格高騰、さらには国内財政金融政策の失敗などが重なり成長持続性に陰りが見えている。とりわけ高インフレは都市住民を直撃しており、彼らの実質所得低下とそれがもたらす所得ギャップの拡大は重大な政治経済問題に発展する可能性がある。一方WTO加盟については、これを積極的な競争

力強化・システム改善のテコとすることが賢明である。またベトナムなど東アジア諸国の開発戦略・インフレ対策・国際統合等の類似経験をエチオピアに具体性をもって伝えることはきわめて有効な知的支援となるであろう。

3. ドナーの取組み⁷

<国連工業開発機関（UNIDO）>

UNIDOは90年代初から皮革工場の再建に関わるなど、長年にわたりエチオピアの産業開発を支援しており、現在、皮革・同製品、衣服・縫製、農産品加工の分野の産業競争力強化への協力を実施中である。工業開発戦略（2003年）が優先業種のひとつと定める皮革産業の開発マスタープランを2005年に貿易産業省と連携して起草し（A Strategic Action Plan for the Development of the Ethiopian Leather and Leather Products Industry⁸）、この取組みがエチオピア政府から評価され、農産品加工においても同様のマスタープラン策定に協力中である。竹製品や中小企業育成支援にも取り組んでおり、UNIDOは貿易産業大臣との対話を含め、同省と緊密な関係を構築している印象をうけた。

UNIDOエチオピア事務所の次席であるAurelia女史（イタリア国籍）は、本部在任期間を含め、約17年にわたりエチオピアの皮革産業支援に関わっており、イタリア政府や企業と連携して技術力向上、輸出促進等の具体的な支援に積極的に取り組んでいる。廉価・大量生産方式の中国の製造業と競争し輸出市場を開拓するためにはブランド力が必要という認識のもと、エチオピア・ブランド創出をめざしたTAYTUプロジェクトを実施中である。イタリア以外にもドイツ、アフリカ域内市場をめざしたいとのこと。

<英国・国際開発省（DFID）>

DFIDは数年前の20百万ポンド程度から、2007年に130百万ポンド、2008年に150百万ポンド（予定）と近年、対エチオピア援助を急速に拡大している。支援の半分は地方交付金型の財政支援（Protection of Basic Service Program：PBS）で⁹、他

⁷ 産業開発に取組むドナー動向の詳細は、在エチオピア日本大使館「産業別エチオピア経済事情調査」報告書（2008年3月）を参照されたい。

⁸ マスタープラン（Vol.1）、及び5年間をタイムスパンとして具体的な目標・ターゲット、活動を掲げたビジネスプラン（Vol.2）から成る。

⁹ 2005年5月の国政選挙後、選挙結果に疑義を抱く野党支持者と治安警察部隊が衝突し、死傷者がでたことに対し、多くのドナーはガバナンス上の懸念から、一般財政支援を停止した。ただし、地方の貧困層への基礎サービス拡充は支援すべきとして、2006年から一般財政支援に代わり、中央政府から州・ワレダ政府への交付金を補填する財政支援（PBS）を開始している。

は食糧安全保障、道路（技術協力）、水、保健、教育、ガバナンス分野の支援である。成長支援は最近まで重視されてこなかったが、DFID本部が貧困削減至上主義を転換して成長関心を強め、成長診断や国際成長センター構想等のイニシャティブを打ち出したことに伴い、今後エチオピア事務所としてどのように成長支援を具体化していくかを検討中とのことであった。2007年10月に本部から Shriti Vadera 副大臣（当時）¹⁰がエチオピアを訪問した際にメレス首相とヌワイ氏から農業の商業化、零細・小企業振興について助言を仰ぎたいとの要望があり、前者についてはオックスフォード大学の Stephan Dercon 教授に協力を依頼しているとのこと。

DFIDによれば、エチオピア政府はサブサハラ・アフリカ諸国の多くで展開している開かれた援助協調方式に極めて慎重で、ドナーが一枚岩になることを避け、テーマごとにドナーと個別に対話する方式を好むようである。例えば、エチオピア政府は成長支援において、世銀が2007年に作成した Country Economic Memorandum（成長診断による分析を含む）をドナー協調の枠組みで議論していくことに関心をもっていない。また、アフリカの優等国（ウガンダ等）の経験よりも東アジアの経験に強い関心があるとのこと。従って、DFIDがエチオピアで成長支援に取り組む際には、通常の援助協調方式とは異なるというリスクを覚悟したうえで、ヌワイ氏を通じて個別に対話を進め、エチオピア側の関心に応える形で専門家を動員してペーパーを作っていく予定とのことだった。これをうけて当方から、政府間援助ではなく、アカデミックかつ実践的な意見交換をすとの趣旨で、エチオピア側と海外の専門家との間で定期的な知的議論を行う場を設けては如何と提案をしたところ、DFID側は関心を示していた。

<日本>

日本はエチオピアにおいて、①農業・農村開発、②安全な水、③社会経済インフラ、④教育、⑤保健・HIV/AIDSの5つを重点分野とし、無償資金協力と技術協力を中心に支援を行っている。2006年度の対エチオピアODA額は約65億円（うち約17億円は債務救済分）と、ナイジェリア（大半が債務救済分）、ケニア、モザンビーク、シェラレオネに次ぐ規模である。草の根・人間の安全保障無償やJOCVも活発に実施されている。エチオピア政府は援助モダリティの多様性を尊重しており、ドナーは財政支援（2006年からは地方政府向けのPBS）、プールファンド、プロジェクトの3つのチャンネルで協力している。日本はプロジェクト支援が中心で、我々が

¹⁰ Shriti Vadera 氏は Gorden Brown 政権成立とともに DFID 副大臣に就任し（2007年6月）、成長を通じた貧困削減、民間セクター開発を重視する方針を発表した。2008年1月からビジネス・企業・規制改革省の副大臣。

視察する機会をいただいた JICA によるロープポンプ普及活動や地下水開発・水供給訓練計画事業は、NGO との連携、現地の適正技術の活用、人材育成・訓練といった点でエチオピアの農民や地方政府職員の自立化を支援する事業である。

成長支援については、日本は幹線5号線改修（道路セクター開発プログラムにもとづきドナー間で幹線ごとに役割分担）や橋梁維持管理能力向上への支援、農業分野では政策アドバイザーの派遣、オロミア州を中心とした農民参加による研究・普及支援、灌漑農業改善等を実施中である。現時点で、産業開発や民間セクター開発は重点分野ではなく、JOCV 派遣や機材供与以外で個別案件はない。ただし、日本大使館で面談した際に駒野大使から、エチオピアが農業所得の向上や都市の産業発展に向けて産業振興や輸出促進に取り組んでいくことの重要性や、日本の経験を活かした支援を行っていく可能性について言及があった。実際に、2007年に大使館にて産業別エチオピア経済事情調査（園芸、ホテル、革靴、民芸品等）を実施し、2008年3月にエチオピア政府、民間企業、ドナーを対象としたセミナーを開催して調査結果を共有している。また、日本はUSAIDとともに民間セクター開発ドナーグループ（Technical Working Group：TWG¹¹）の共同議長を務めている。今後、JICAは一村一品促進や農産物市場情報整備計画等への支援を開始し、またGRIPSの大塚・園部教授の産業集積研究（小規模生産者への研修、研修効果の実証研究が中心）にも協力していく予定とのことであった。このように、わが国の対エチオピア援助の現在の柱と産業開発を強めたいという将来の意図にはギャップがある。TICADIVが打ち出した成長の加速化支援をどのように各国のニーズに沿って実施していくかという点にも関連して、今後エチオピアにおいて産業開発と農業・農村開発が重なる領域の支援をどう展開し、それをわが国の対エチオピア援助の正式な柱としてどのように打ち出すのか検討が必要になるとと思われる。

<その他>

今回は面談する時間がなかったが、ドイツGTZはエチオピアを重点国と位置づけ、とりわけ職業技術訓練にリソースを集中し（数百人に及ぶ専門家を派遣）、全国レベルで人材育成に協力しているとのことだった。また、イタリアが皮革・靴産業、オランダが花卉産業で協力を行っており、USAIDも民間セクター開発に積極的に取り組んでいる。DFIDから聞いたところでは、世銀のチーフエコノミスト、

¹¹ ドナーと政府の対話が活発な教育や保健セクターに比べ、民間セクター開発、農村開発・食糧安全保障、水、運輸、ジェンダー分野はドナー間の情報共有のための TWG が中心であったため、昨年12月にこれら5分野においてもエチオピア政府関係者がより積極的に参加するセクター会合を設置することが合意された。現在、セクター会合の TOR を策定中とのこと。

Justin Yifu Lin氏が6月にエチオピアを訪問した際に貿易産業大臣と、WTO加盟をエントリーポイントとした支援を行っていく可能性を協議したとのことであった。

4. 所感

メレス首相の卓越した知的能力、エチオピア政府関係者が示した東アジア型の開発アプローチへの強い関心は特筆に値する。エチオピア政府がプロジェクトを含め多様な援助モダリティを尊重していること、援助額の多寡に関わらず知的支援を歓迎すること等を考えると、日本として、エチオピア側が関心をもつテーマをエントリーポイントとして、具体的な助言や対話を積み重ねて信頼関係を構築していく可能性は十分あると感じた。

既述のとおり、エチオピア政府は開発政策体系をすでにもっており、工業開発戦略では優先業種を定め、UNIDO等の支援を得て産業開発のための行動計画を策定・実施している。同国の強いオーナーシップを考えると、おそらくエチオピアで成長支援や政策対話を進めていく際は、近年ドナーが途上国で導入を始めている「成長診断」に軸にするのではなく、エチオピア政府の既存の取組みの中から強化すべき課題は何かを考え、エチオピア側が望む協力を行っていく方式をとるべきであろう。GRIPS開発フォーラムとしては、EDRI所長のヌワイ氏からの要請に応えるべく、ベトナム・タイ・マレーシアの産業開発マスタープランの策定手法に関する比較研究報告書を送付するとともに、研究活動の一環として、当該研究をふまえた意見交換をエチオピア関係者と今秋をめどに行う可能性を模索していきたい。

日程・面談先

- 7月7日（月） 羽田発、移動。
- 7月8日（火） アジスアベバ着。
JICA関係者との夕食（佐々木JICA事務所長、日野企画調査員）。
- 7月9日（水） JICAプロジェクト視察——ロープポンプ普及活動（オロミア州トウルボロ村）、地下水開発・水供給訓練計画（EWTEC）（JICA薬師所員、日野企画調査員）。
日本大使館表敬（駒野大使、森本一等書記官、大本一等書記官、磯貝経済協力調査員/JICA佐々木事務所所長、日野企画調査員）。
- 7月10日（木） IPDセミナー参加（*）。
- 7月11日（金） 同上、及び駒野大使主催セミナーレセプション。
- 7月12日（土） 小規模靴生産者訪問（アジスアベバ近郊）。JICA事務所で農業・インフラセクター関係者との面談（安藤次長、中村所員、鈴木所員、八木専門家、白鳥専門家、高木専門家）。
- 7月13日（日） アジスアベバ近郊の工業地区視察（Debrezeit）。
- 7月14日（月） 産業貿易省計画局長（Fekada Abada氏）、農業農村開発省計画局チームリーダー（Mulugeta Hiluf氏）、日本大使館（磯貝経済協力調査員）、JICAローカル職員（Yashitila氏、Director Technical Cooperation）との面談。
- 7月15日（火） DFID（Paul Walter氏）、UNIDO（Aurelia Calabro-Bellamoli次席、Asgid Adame氏）との面談、EDRI訪問（Mezgebe Mihretu, Head Administration & Finance Dept.、Mulu Gebreeyesus氏）。
夜のフライトで移動。
- 7月16日（水） 羽田着。

(*）IPDセミナーにはJICAからは黒木理事、大岩審議役、花谷国際協力専門員、外部有識者として浅沼信爾教授（一橋大学）と浦田秀次郎教授（早稲田大学）が参加した。我々はIPDセミナー終了後の7月12日からは、GRIPS開発フォーラムの研究活動として面談を行った。

第2回 政策対話の要請と準備セッションの開始

<日程>2008年10月10日～17日（実働日）

GRIPS 開発フォーラムの大野健一、大野泉、細野昭雄の3名は、2008年10月10～17日にアジスアベバを訪問した。これは、我々の第1回エチオピア訪問（2008年7月）を契機に同国のメレス首相から東アジア型産業支援に対する強い要請が日本政府に出されたことを踏まえての追加訪問である。日本政府ではこの要請にこたえるべく東京と現地で新案件の検討が始まっており、GRIPSがこれに深く関与することが決まっている。今回の出張目的は、前回に十分確認できなかったエチオピアの政策体系やその実施状況、ドナーの支援状況に関する基本情報を追加的に得ることであった。

本訪問はGRIPSの企画・予算によるものであるが、その実現のために在エチオピア日本大使館およびJICAエチオピア事務所に多大の協力をいただいた。とりわけメレス首相との再会を実現していただいた駒野大使、多くの有益な会見をアレンジいただいた伊藤書記官、日野企画調査員に深く感謝したい。

1. 背景

J・スティグリッツ教授（コロンビア大）が主催しJICAが支援する政策対話イニシアティブ（IPD）アフリカ部会が2008年7月アジスアベバで開催され、そこでGRIPS 開発フォーラムの大野健一・大野泉は東アジアの産業戦略についてプレゼンテーションを行った。IPDは毎年開催されている政策志向の会議であり、エチオピアのメレス首相も2日間の議論の大部分に出席し、我々や欧米・アフリカからの参加者とともに活発な議論が行われた。この会議直後、メレス首相は在エチオピア駒野大使を呼び、我々の発表や我々が首相に手交した書物に紹介されていたチュニジアにおけるJICA生産性向上支援にもとづき、エチオピアにおいても①東アジアの視点からの開発政策対話、②チュニジアのような企業単位の競争力改善支援、の2

¹ Tsuyoshi Kikuchi, "The Quality and Productivity Improvement Project in Tunisia : A Comparison of Japanese and EU Approaches," chapter 7, GRIPS Development Forum (ed), *Diversity and Complementarity in Development Aid: East Asian Lessons for African Growth*, 2008.

点を日本の援助ポートフォリオに加えるよう明確かつ強力な支援要請があった。

この首相要請にこたえるため、現地ではさらなる首相との会見・情報収集、東京においては帰国中の駒野大使・外務省・JICA・GRIPSによる打合せなどが行われた。日本側の関係者間では、この要請の実施は、東アジア経験のアフリカへの適用、TICAD IVでの日本のアフリカ支援約束の知的実現、新開発パラダイムの確立といった複数の観点からきわめて有意義なエントリーポイントであり、日本としてもこの案件の成功に向けて真剣に取り組むべきであるとの認識が共有された。現在その進め方に関する検討が行われつつある。今回訪問のGRIPS3名は①の開発政策対話を担当する予定であり、②は新規の企業単位の生産性向上支援にすでに進行中のGRIPS大塚・園部両教授の企業研修計画を組合わせて実施する予定である。今回訪問にひきつづき、エチオピアでは11～12月にかけて大塚・園部教授の研修、12月15日に我々によるセミナー（東アジアにおける産業アクションプラン策定方法およびチュニジア支援の詳細紹介）、2009年の早い時期に本件を正式にキックオフするシンポジウムを開催する予定である。

2. メレス首相との会見

2008年10月14日首相官邸においてGRIPS3名、駒野大使、日野企画調査員（JICAエチオピア）がメレス首相と会見し、2時間にわたり意見交換を行った。首相発言の要点は以下の通り（詳細は添付議事録を参照）。

- ・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行かなかった。今回、TICAD IVにおける日本のアフリカ支援への新しい能動性や7月会議でのGRIPS報告をみて、東アジア開発の先頭を切っ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世銀の小政府ビジョンには与しない。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（democratic developmental state）。
- ・日本への当面の期待は、①GRIPS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その深化（analyze and enrich our development policy regime）、②JICAによる大・中企業へのOJT式生産性改善支援、の2つである。後者の対象業種については皮革・繊維に必ずしもこだわらない。少数でもよいからぜひ他社も学べる

モデル企業を作ってほしい。将来、日エ協力はこれら以外の活動に発展する可能性もある。

これに対し当方からは以下のような質問・要請を行った。

産業家（大企業・FDI）は政治基盤ではないのか？

——戦略的パートナーであるが、政治基盤ではない。企業家は開発に不可欠だが、政権が彼らの支持や資金に依存することはなく、相互に自立性を維持しながら、彼らの価値創造を奨励しレントシーキングは罰していく。

民間を指導激励するのは原則としてよいが、官民対話が不十分なまま介入の強さ・範囲を誤ると逆効果になる可能性があるのではないのか？

——バランスの重要性は認識している。民間意見を吸い上げる仕組みとして輸出運営委員会等がある。

エチオピアにおいて緑の革命や一村一品など、農村生産性突破の可能性は？

——自給農業から農業商業化へのシフト、特定作物をコアとしたうえで補助作物の追加（specialization and diversification）などをめざしている。

さらに、駒野大使よりこれからの予定の確認があった。①の開発政策対話については、報告書作成およびエチオピア留学生・研究者のGRIPSへの派遣が当方から提案された²。②の企業単位の競争力改善支援については、皮革を支援対象とすることは日本にとって難しいことが説明された。これらについてはメレス首相の了承が得られた。

3. 政策体系と実施状況

関連省庁、研究所、ドナー、NGO、大学、企業等を訪問し以下の観察を得た（訪問先は別添参照、ドナーについては次節で詳説）。なお以下は1週間の追加調査に基づく印象にすぎず、わが国の新案件形成に先立ってより本格的な調査・分析が必要であることは論を待たない。いずれにせよ、現在のエチオピアは他の低所得国と

² GRIPSはすでにエチオピアとの留学生受け入れや研究協力を行っているが（大塚・園部グループ）、これをテーマ①にも拡張して将来政策を担う人づくりをするという意である。メレス首相からは、ヌワイ顧問を通じて人を探すとの返答があった。

比べて傑出した政策体系と実施体制を持つことは疑いなく、同国が自国の歴史上重要な転換点に立っているということもほぼ間違いなくいえるであろう。

<メレス首相の知的指導力>

エチオピアは、東アジアの権威主義開発体制ともIMF世銀型自由主義ともアフリカの他国とも異なる新たな開発体制を構築・実践しようとしている。その中心で指揮をとっているのがメレス首相である。開発にかんするメレス首相の知的能力・意欲は一国首脳としてはおそらく唯一無二であり、現在のエチオピアの開発ビジョン、政策体系、実施体制はすべて彼の強烈な信念を反映していると断言してよい。彼の経済・政治運営に関する考え方は明快かつ強固であり、エチオピアの開発にかかわろうとする者はそれらを十分理解したうえで参加する必要がある。ただし、大方針については1990年代以来不動であるが、具体的な施策については修正・改善もありうるというプラグマティズムで臨んでいるように見うけられる。たとえば土地利用権については、強い規制から自由化へと最近大きく舵を切った。

<上位政策体系の明確性と浸透>

上位文書はビジョンを提示したADLI (Agricultural Development Led Industrialization) と基本原則を謳った各種の戦略文書からなり、とりわけ重要なのが産業開発戦略文書 (Ethiopian Industrial Development Strategy) である。ここでは第1部で諸原則を掲げ、第2部で産業促進のための環境条件をあげ、第3部で優先分野を指定している³。エチオピアの産業戦略に関して質問されると、首相・閣僚から中堅官僚・実施機関にいたるまで、この戦略を異口同音に説明することからして、この文書はエチオピアの産業戦略ビジョンとして広く浸透し指針として活用されていることが伺えた。このような状況はかなり珍しいものであって、タイやマレーシアなどでは可能かもしれないが、ベトナムやインドネシアには見られない状況である。

これに対し、業種ごとのマスタープランおよびアクションプランはシステムティックに整備されているとは必ずしもいえない。マスタープランについては、UNIDOが支援した2巻からなる皮革産業M/Pが一番出来がよいといわれているが⁴、

³ 原則は、①民間部門の主導的役割、②農業主導の工業化、③輸出志向、④労働集約産業志向、⑤国内投資と外国投資それぞれの役割、⑥強い国家管理、⑦工業化への全社会の参加（官と民、産業家と農民、労働者と資本家）からなる。環境条件は、①開発主義的資本家、②マクロ安定、③金融、④インフラサービス、⑤教育訓練、⑥行政システム、⑦司法制度である。優先分野は、繊維縫製、食肉・皮革・皮革製品、食品加工、建設、零細・小規模製造企業である。

⁴ 2005年3月策定。A Strategic Action Plan for the Development of Ethiopian Leather and Leather Products Industry と題する5年間の戦略的行動計画と、具体的な目標・ターゲットを掲げたビジネスプランの二巻からなる。

産業分析報告書としてはともかく、実践可能性からみると詳細な目標を立てすぎており、行動との断絶が見られる。エチオピア政府高官は「社会主義計画のようだ」とコメントしたが、我々もそういう印象を持った。繊維縫製、食品加工などについてもマスタープランが着手されているがまだ完成にいたっていない。しかしながら、産業支援はマスタープランなしに（あるいはそれを無視して）現実に行われており、とりわけ輸出指標を核とする月次会合はきわめて重要である（次項）。下位文書の不備自体は必ずしも欠陥とはいえず、政策メカニズムが実際に機能しておれば文書不在も問題ないのだが、これについては現実の状況についてさらなる調査検討が必要である。いずれにせよ、エチオピアの政策体系に問題があるとすれば、それは上位ビジョン・原則ではなく、下位の実施メカニズムや民間企業のレスポンスにあることは容易に想像できる。

なおエチオピアでは value chain、SWOT、benchmarking、twinning といった経営学系用語が東アジアよりも多用されているが、これらが言葉上のみならず内容的にも東アジアの産業戦略と異なるのか、あるいは欧米ドナーがエチオピアで実施している産業支援（以下参照）と日本が東アジアで行ってきた産業支援がどれほど一致するのかについてはこれからの研究課題である。

<輸出目標と官民連携をてことする政策行動>

産業戦略の実施メカニズムとして、エチオピアでは輸出目標をコアとして各産業の実態を把握し、問題があればその解決を図っている。これを実施する場が貿易産業省が調整役となり首相が主宰する輸出運営委員会（Export Steering Committee）である。ここでは関連省庁、首相経済顧問等の出席のもと、年次輸出目標（全体とセクター別）と月次輸出目標が定められ、必要に応じて支援プログラムが策定されている。最近の毒物検出に起因するコーヒー輸出の停止に関しても、この委員会が検討を重ね具体的な措置をとりつつある。

官民間の情報・意見交換については、現在、貿易産業省がホストする分野別対話（sectoral forum）を中心に行われている。これは繊維縫製、皮革、食品加工、花卉、胡椒などの各業界団体が3ヶ月ごとに集まり（以前は2ヶ月ごと）、各企業の生産能力の合計から年次輸出目標を決定し、また月々の努力目標を定めるものである。これに加えて、2003年に開始され2005年から3年間中断されていた、全国および地方の各商工会議所との官民フォーラムも制度的に拡充したうえでまもなく再開される予定である。これは、年1回の首相との対話（National Business Forum）、年に2度の全国官民対話（National Public Private Dialogue）、イシューごとのワーキンググループ、その下に必要に応じてのテクニカル・グループを配する重層構造となる予

定である。このほかにも、産業界の課題を抽出・研究する「民間セクター開発ハブ」(PSD Hub, 2005～2010) プロジェクトがスウェーデン等の援助を得て進行中であり、ビジネス環境評価を行う世銀の投資環境アセスメント(ICA)報告書も作成されている。

輸出をてこに課題設定・問題解決を図るというやり方はおそらく韓国から学んだものと思われるが、一般の途上国では実質成長、各産業の生産・投資、雇用創出といった指標を含む目標群が設定される方が普通であろう。輸出目標だけでは、輸出をしない分野が視野に入らない、国際価格・世界景気変動・天候・自然災害といった不可抗力ショックが大きくて目標がぶれやすいといった欠点はある。ただし、少数輸出産業に集中して政策対話・行動を密に行うことは、人的資本と政策経験の乏しいエチオピアにとって一つの有効な選択であるといえよう。輸出運営委員会も官民対話も、もしそれらが十分に機能しているならば、貧困国としてはかなり進んだ制度といえる。ここでも、制度の実際のワーキングを検討することが重要である。

<ビジネス環境と外資誘致>

我々が意見を聴取したアジスアババ商工会議所、アジスアババ大学経済経営学部長、大中小の工場を経営する複数のエチオピア人によると、エチオピア政府の産業支援方針やマインドセットには問題がなく、課題があるかどうかは個別イシューごとにきいてくれとのことであった。そこで官民連携、税制、関税・通関、土地、中小企業支援、金融、労働者の質、運輸・物流、電力、水、通信などについてそれぞれ尋ねたところ、各分野に問題は残るものの、全体としてはそれほど悪くない状況であるという印象を受けた。ただしアジスアババ商工会議所では労働法の朝令暮改、鉄道の不備、通信の悪さなどが指摘された。ある工場経営者は、彼らが提示した課題への貿易産業省のレスポンスが遅すぎるとのことであった。

外資誘致に関しては担当機関のエチオピア投資庁(EIA)を訪れたが、その機能にはまだまだ改善の余地があるという印象を受けた。外資法は過去16年に5回改訂され自由度が高まり、また以前遅かった投資認可も現在は4時間以内に行えるとのことであった。ただし直近のFDI受入実績とその中身、工業団地の数と位置といった基礎情報がすぐ出てこないのは不思議であった。入手したファイルを後で見たと、FDI認可額はほとんどゼロの状態から2003年より急増し2007年は15億ドルに達したとのことである。これはGDPの1割程度であり決して少ない金額ではない。この急増の理由と中身を分析する必要がある。また実行ベースの数字も必要である。

全体にいえることであるが、エチオピアでは政策体系や実施体制はベトナムなど

よりもしっかりしているが、数字を用いた現状説明がきわめて少なかった。外資誘致機関は近年の経済指標や投資受入状況からプレゼンを始めるのが普通だが、エチオピアはそのような外資誘致活動の場数を重ねていないようである。

<経済動向>

エチオピアはこの数年10%をこえる高度成長を遂げたが、今年に入って高インフレに見舞われマクロバランスを崩している。近年の成長および今年のインフレの原因をそれぞれ分析することが必要である。アジスアベバ大学経済経営学部長によると、インフレは議論されているが、その原因についてはまだコンセンサスがないうことであった。これまでの成長が構造的・非可逆的な好変化を反映するものかそれとも偶然的賜物であったのか、そしてマクロ不調は開発体制を覆すほどのショックとなりうるか一過性のものかをさぐることが肝要である。

もし数年前に開発政策が改善され経済がそれに反応しているのならば、エチオピアはテイクオフの初期段階に到達したといえるかもしれない。そのような兆候はいくつかある。上記のFDI流入増加、農業における生産・所得向上、国内食品加工業者の勃興、建設ブームなどである。皮革と花卉については輸出が急増しつつあり、ADLIに基づく輸出戦略の最初の成功例といえるであろう。また食品加工と繊維縫製についてもFDIや輸出が伸び始めているようである。もしそうならば、これらの優先業種についてはさらなる競争力向上と量的スケールアップ、およびそれに必要な課題抽出と問題解決が図られるべきであろう。

4. 他ドナーの産業支援

メレス首相から日本に支援要請があった産業開発分野ではGTZ（ドイツ）、UNIDO、イタリア、USAID（米国）、世銀等が活動しており、またUNDP、DFID（英国）、SIDA（スウェーデン）も民間セクター開発に取り組んでいる。GTZによる能力構築省への支援を除けば、当該分野への援助の大部分は貿易産業省が調整し、産業開発戦略が定める優先業種に沿って実施されている。援助調整の枠組みとしては、民間セクター開発グループという情報共有・意見交換の場（政府・ドナー間、およびドナー間）⁵があり、ドナー支援のインベントリーも作成されている。

複数ドナーが企業単位の競争力強化（品質管理・生産性向上・人材育成等）を支

⁵ Development Assistance Group (DAG) のテーマ別ワーキンググループのひとつ、Private Sector Development and Trade を指す。日本は大使館の職員経済協力調整員（2008年9月まで在職）がUSAIDと共同で同グループの議長を務めていた。現在は、GTZとUSAIDが共同議長。

援しており、我々が面談したドナーからも、皮・皮革製品産業では既に多くの支援が行われていること、繊維縫製においてエチオピア政府はGTZとUNIDOに類似の調査を要請している等の指摘があった。エチオピア政府が意図的にドナーを競合させているのかどうか、我々は判断できる材料をもっていないが、日本がチュニジアで実施したような技術協力を同国で展開する際には、既存の支援を十分理解したうえで、対象企業や支援アプローチを決めることが重要と思われる。以下、当該分野における主要ドナーの取組みを記す。

<ドイツ技術協力公社（GTZ）>

エチオピアはドイツ最大の技術協力が展開されている国である。数百人にのぼる専門家が現地で活動しており、中でもGTZはドイツ関係機関の調整役として、エチオピア政府自らが策定したプログラムに沿って行政府のビジネスプロセス・リエンジニアリング（Business Process Reengineering：BPR）、企業競争力強化をめざしたエンジニアリング能力構築（Engineering Capacity Building Program：ECBP）、大学能力構築（University Capacity Building Program：UCBP）等を支援している。特記すべきは政府がかなりの部分を資金負担している点で、例えば、BPRではエチオピア側が費用を全額負担してGTZは実施支援を行い、ECBPでは第1フェーズ（2005年12月～2008年12月）の予算100百万ユーロを、エチオピアとドイツが半分ずつ負担している。

ECBPは、①大学改革（理論から実践志向へとカリキュラム改革・工学部の強化、大学運営、産業界とのリンク強化等）、②技術職業訓練（TVET）、③国家レベルの品質管理インフラ、④民間セクター開発等のコンポーネントから成る包括的かつ大型プログラムで、エチオピア側は能力構築省がカウンターパートとなり教育省や貿易産業省と連携し、ドイツ側はGTZが様々な開発協力機関の活動を総合調整している。具体的には長期専門家を約150人、短期専門家を年に約150人派遣しており、派遣元は資金協力機関であるKfW（約30人）、German Development Service（GED、25～30人）、Center of International Migration and Development（CIM、70～80人）、German Academic Exchange Service（DAAD、研究者10人）、Foundation for Economic Development and Vocational Training（SEQUA、1人）等にわたる⁶。このような“All Germany”による大型技術協力をGTZが担うようになったのは、メレス首相がドイツの技術力に関心をもち、シュレーダー前首相に協力を要請した背景がある。

特に④の民間セクター開発では、優先業種を対象にvalue chain approachに基づい

⁶ これら機関に加えて、シニア専門家派遣の担当機関である Senior Expert Services (SES) もドイツのエチオピア技術協力に参画している。

て以下のような協力を行っている。

- ・ドイツ企業とのマッチング：皮・皮革製品ではドイツ企業1社とエチオピア企業2社との提携決定、繊維縫製においてもドイツ企業2社が提携可能性を検討中。
- ・輸出関連企業を対象としたリエンジニアリング支援：皮・皮革製品、繊維縫製、製菓企業を対象にドイツ人の長期専門家（5人、フルタイム）と短期専門家（3ヶ月おきに訪問・指導）を組み合わせることで企業経営、品質管理、工場での生産性向上を支援⁷。皮・皮革製品では長期専門家（3人）を派遣してLLPTIの設置支援を行ったほか、エチオピア側が全額負担してドイツの4機関と契約してLLPTIや繊維・縫製産業研修所（建設中）の研修プログラムのカリキュラム・レビューを行う予定とのこと。
- ・商工会議所や業界団体への支援：産業界によるアドボカシー活動やビジネス環境改善、地方の産業競争力強化を支援すべく、優先業種に関連する業界団体にドイツ専門家を派遣中（皮・皮革製品、繊維縫製、製菓、製粉業界）。園芸業界団体は既に基盤があるので専門家派遣よりも、パートナーシップ構築を重視したいとのこと。
- ・金融へのアクセス支援：民間銀行に対するマイクロファイナンス機関（MFI）への融資保証、MFIへの能力構築等を実施中。フランス開発庁（AFD）やバングラデシュのグラミン銀行の関心をうけて、今後、MFIへの融資保証の資金を共同プールする可能性を検討するとのこと。

UCBPは、15の地方都市に13大学を設置する国家目標を、地場の小・零細建設業者を動員して達成をめざすユニークなプログラムである（契約の約4割を小・零細建設業者がサブコントラクトすることをめざす）。GTZのコンサルタント部門（GTZ IS）がマスタープラン策定から実施調整を請負っている。

<国連工業開発機関（UNIDO）、イタリア>

UNIDOは皮・皮革製品、繊維縫製、農産品加工産業の競争力強化、および中小企業育成を積極的に支援している⁸。その一部はイタリア政府の援助を請負う形でUNIDOが実施している。

⁷例えば、製菓企業については全10社のうち7社を対象として、長期専門家とともに8人の短期専門家が訪問・指導（coaching, co-reengineering, benchmarking）を行っている。

⁸現在、Integrated Programme for Ethiopia Phase II を実施中（2004年10月から）。

- ・皮・皮革製品：皮・皮革製品産業開発マスタープランの策定支援（2005年）、マスタープラン実施のための皮・皮革製品研修所（Leather and Leather Products Training Institute：LLPTI）の設置支援（研修プログラムの設計、専門家派遣を通じた靴生産企業向けの研修支援、機材供与等）、エチオピア・ブランド創出をめざしたTAYTUプロジェクトの立ち上げ（12社から成る有限会社）、外国人デザイナーによる指導、海外での見本市・展示会等のマーケティング支援を実施中。
- ・繊維縫製：企業の生産性の国際比較調査（ベンチマーキング）を実施中。最近、貿易産業省と関連企業に対して中間報告を行った。
- ・農産品加工：産業開発マスタープランを策定中で、近い将来に貿易産業省とドラフトを協議予定。
- ・中小企業育成：貿易産業省傘下の連邦零細中小企業庁に対して竹製品の品質向上を支援中（Eastern Africa Bamboo Project (EABP) の一貫で、International Network for Bamboo and Rattan：INBARと連携）。

<米国国際開発庁（USAID）>

米国の対エチオピア支援はHIV/AIDSをはじめとする保健分野が中心だが、経済成長も支援分野のひとつであり⁹、USAIDを通じて農業政策（土地所有、研究等）、②ビジネス環境改善（WTO加盟準備、American Growth and Opportunity Act (AGOA) 関連支援、アグリビジネス貿易拡大プログラム（Agribusiness Trade Expansion Program：ATEP）、融資保証）、③牧畜振興と家畜管理（食肉輸出の衛生基準（GTZと連携）、皮革製品の原材料である皮の質向上支援等）に取組んでいる。特に②については、以下の支援を実施中である。

- ・AGOA支援：米国在住エチオピア人（diaspora）による対エチオピアビジネスを促進するOne Stop Shopを世銀と共同で設置準備中（EIAとは別の民間機関となる見込み）。今後、米国商工会議所をエチオピアに設置予定。
- ・アグリビジネス貿易拡大プログラム（ATEP）支援：貿易産業省と農業地方開発省をカウンターパートとしてオイルシード、皮・皮革、園芸作物、コーヒー等を対象業種に、生産から市場までのvalue chainを視野に入れた支援を実施中。特に市場とのリンクを重視し、展示会やTAYTUプロジェクトにも協力中（2006年4月～2010年4月、予算は約90百万ドル）¹⁰。

⁹ Congressional Budget Justification：Foreign Operations, Fiscal Year 2008, State Department.

¹⁰ 当初3年間のプログラムとして始まり、2008年の中間評価を経て2010年まで延長することが決定。米国Fintrac社が受注。中間評価報告書（2008年10月）を入手。

- ・融資保証：民間銀行（アビシニア銀行、アワシユ銀行、ダシェン銀行）に対し融資額の50%を上限に保証供与を行い、農産品加工、繊維縫製、皮・皮革製品を生産する中小企業、農牧業分野のサービス業者等を対象とした融資促進を支援。最近はdiasporaや女性起業家を対象とした融資への保証も開始。

<世界銀行>

世銀はPrivate Sector Capacity Building Projectを中心に、産業貿易省をカウンターパートとしてエチオピアの民間セクター開発を支援している（2004年末～）。このプロジェクトには①民営化プログラム支援、②WTO加盟準備支援（アジスアババ大学に特別修士プログラムを設置して人材育成）、③競争政策、④民間セクターの競争力強化等の活動が含まれる。また2005年5月の選挙時の騒乱で中断するまでは、一般財政支援（PRSC (I, II)）を通じてビジネス環境の改善支援（企業登録・ライセンス取得手続きの簡素化・短縮化、民営化政策の見直し等）も行っていた。

特に④は、適切なビジネス戦略を策定した民間企業を対象に、その実現に必要な活動の一部を資金支援するものである。皮・皮革製品、繊維縫製、園芸作物、食品加工に従事する民間の輸出関連企業が対象で、企業規模は問わない¹¹。当該コンポーネントには8百万ドルが配分されており、残る3年程度のプロジェクト期間で約6百万ドルが活用可能とのこと（1社200,000ドルが上限、今後30社程度が支援可能）。MOTIとは別に実施運営ユニットを設置し、エチオピア人のマネージャー、外国人専門家2名（輸出促進専門と制度開発専門を6ヶ月程度ずつ短期派遣）、エチオピア人専門家5名を配置している。

<その他>

UNDPは、成長支援ではUNIDO等との連携に加え、農業地方開発省に対して経済成長回廊の構想づくりを支援している¹²。異なる地域ごとに農業を中心とした成長回廊をつくる発想とのことだが、水資源省、財務経済開発省、MOTIとの調整が必要で、まだ抽象的な段階にとどまっている印象をうけた。インドネシア人専門家

¹¹当初は企業からの提案を単発で支援していたが（約100社を支援済）アドホックになりがちだったので、最近では企業にビジネス戦略の提出を求め、適切な戦略をもつと判断された企業（あるいは助言後に適切な提案を再提出した企業）に対して、提案の実現を支援するようになったとのこと。このアプローチのもとで今まで16社が応募し6社に対して総額1百万ドルの支援を実施済（2社は繊維・縫製、4社は皮・皮革製品）。

¹²UNグループ全体のエチオピア支援枠組み（UNDAF）は①人道支援、人間の安全保障、②経済成長、③社会サービス、④ガバナンス、⑤HIV/AIDSの5つを重点支援分野と定めているが、UNDPは②と③に関わっている。②はUNIDO等と連携しつつ、③はUNDPが中心になりDFIDと連携してDemocratic Institution Program (DIP)を実施中とのこと。

を招聘し東アジアの成長回廊の事例を紹介したほか、現在エチオピア政府関係者のスタディツアーを企画中（中国やマレーシア、11月予定）とのことだった。

英国DFIDは、成長回帰や民間セクター開発を主導した Shriti Vadera 副大臣（当時）¹³が2007年10月にエチオピアを訪問した際にメレス首相から要請があり、続く本年4月に行われたDFIDチーフエコノミストとヌアイ首相経済顧問との協議をうけて①農業商業化と②小・零細企業振興に関する調査に協力中である。①はオックスフォード大学の Stefan Dercon 教授を中心としたチームが担当し、バックグラウンドペーパー（15論文、GRIPSの研究者も含む）をとりまとめ中で、これらを集約してエチオピアの農業開発の歴史、東アジアの経験、エチオピアがめざすべきシナリオ、政策提言・結論から成るレポートを作成予定である。②についてはヌワイ首相経済顧問と目下、調査TORを調整中とのこと。

スウェーデンSIDAは、産業界によるアドボカシー強化やビジネス環境改善を目的として2005年からPrivate Sector Development Hub (PSD-Hub) Programの立ち上げ（アジアババ商工会議所内）、民間セクター開発の阻害要因についての調査、課題解決をめざすプロジェクト形成等を支援している（企業登録、会計基準、商法改定）。今後、これらのプロジェクト実施のための資金確保が必要とのこと。また、エチオピアでは官民対話の経験は浅いので、東アジアの官民パートナーシップの事例に強い関心を示していた。

5. わが国の参入について

日本がエチオピアの産業支援を中心とする新たな協力分野に参入するにはいくつかの留意点がある。

まず理解すべきことは、ここは一般財政支援や援助協調が肥大化し現場主義・実物経済が忘れられたふつうのアフリカ諸国とは異なり、政府の能動性と個別産業への強い関心を軸とした、ある意味でより伝統的な開発援助の場であることである。またメレス首相が日本を単なる1ドナーではなく、彼の開発政策を実現するための戦略的パートナーと位置づけていることも無視できない点である。以上の2点は、わが国がエチオピアをTICAD IVのフォローアップ国として重視すべきことを示唆している。

わが国としても、これから始まるであろう支援案件はアフリカの自立、新開発パ

¹³ Shriti Vadera 氏は英国 Gordon Brown 政権誕生に伴い、2007年6月にDFID副大臣に就任し、成長を通じた貧困削減、民間セクター開発を重視する方針を発表した。2008年1月からビジネス・企業・規制改革省の副大臣。

ラダイムの建設という大きな意味で政策的にも学問的にも重要な知的活動であることを肝に銘じ、成功に必要な資源を動員し実施体制をきちんと整え、また国内的にも対外的（アフリカ・欧米・国際機関）にも発信していくことが必要であろう。日本が東アジアの観点からエチオピアの努力を支援しコメントすることは、わが国が対アフリカ関係を新たに構築する上での重要な第一歩となるに違いない。

さらに考えなければならないのは、エチオピアではすでに多くのドナーが産業支援とその関連分野で多様な協力を展開しており、その中には日本が東アジアで実施してきたメニューと重なる部分も多いという点である。対アフリカ援助を倍増するにしても、エチオピアにおける日本の資金動員力は限られているので、他ドナーの多様な援助を無視した単発の支援でなく、十分な状況調査のもと、既存ドナー支援体系のコンテクストを視野にいれて、既存ドナーとの連携、さらにはそれをリードしていくエントリーポイントを慎重に定める必要がある。メレス首相、各ドナー、日本のステークホルダーなどの利害関心を十分考慮のうえ、最小限の資源投入で最大限の効果をもたらすために頭を使うことが肝要である。この目的のためには、他ドナーの援助を積極的に宣伝・利用することも有効であろう。

むろん新しい試みにはリスクを伴なう。メレス首相の経済政策と政治運営はこれまでどの国も試みたことのない新規性をもつ。これらがはたして果実を生むものか、途中で挫折するものなのかはまだよくわからない。また2005年選挙直後の騒擾に対する政府の対応が、欧米ドナーの懸念を招いていることも事実である。これらのリスクを十分認識しながらも、日本はエチオピアの信頼しうる戦略的パートナーとして自らを先方政府に提示していくことが切に望まれる。

日程・面談先

- 10月9日（木） 東京からエチオピアへ（大野泉は途中コペンハーゲンで会議出席）。
- 10月10日（金） 皮革工場（Jonzo Leather Garments）視察。
UNIDO（David Tommy 所長、Aurelia Callabori Bellamoli次席、Asgid Adame氏、野口氏（インターン））、皮なめし工場（Dire Industries）視察。
- 10月11日（土） 縫製工場（Knit to Finish）視察。バラ農園（Dugda Floriculture）視察。
- 10月12日（日） Workku Zewede氏（General Manager, Knit to Finish）。
- 10月13日（月） 財務経済開発省（Mekonnen Manyazewal 国務大臣）、エチオピア投資庁（Abi W/Meskel 長官、Aklilu Woldbariam氏）、零細中小企業庁（Yaregal Meskir氏、他）、アジスアベバ商工会議所（Teshome Beyene 事務局長、Abera Tafesse 氏、Girma Milky氏（PSD Hub）、Philip Corish氏（PSD Hub））。
- 10月14日（火） 日本大使館（駒野大使、森本書記官、大本書記官、伊藤書記官）、メレス首相（H.E. Prime Minister Meles Zenawi）との会見。貿易産業省（Ato Tadesse Haile 国務大臣、繊維・皮革産業局 Ato Sileshi Lemna 局長）、DFID（Paul Walter氏）。
- 10月15日（水） EDRI Program Director（Ato Getathew氏、他）、アジスアベバ大学、ビジネス・経済学部長（Prof. Gebre Hiwot Agebe）、皮・皮革製品技術研修所（LLPTI）所長（Ato Solomon Getu氏）。JICA事務所長と夕食会。
- 10月16日（木） UNDP（Yemserach Assefa氏）、USAIDビジネス・環境・農業・貿易担当（Michelle Jennings氏）、笹川アフリカ協会農産物加工技術普及担当ダイレクター（間遠登志郎氏）、世界銀行民間セクター開発担当（Menbere Taye Tesfa氏）。大使公邸で夕食会。
- 10月17日（金） GTZ ECBP-Value Chain Development 専門家（German Muller氏）、JICAエチオピア事務所（佐々木所長、安藤次長、中村所員、日野企画調査員、伊藤書記官（大使館））、在エチオピア日本大使館（駒野大使、大本書記官、伊藤書記官、日野企画調査員（JICA））。夜のフライトで移動。
- 10月18日（土） 羽田着。

付録 メレス首相との面談

日 時：2008年10月14日（火）11時10分～13時10分

場 所：首相官邸

出席者：

（先方）メレス首相、Mr. Esayas Gotta（外務省経済局局長代理）、Mr. G/Tensae G/Micahel（首相秘書官）

（当方）駒野大使（在エチオピア日本大使館）、日野類子（JICAエチオピア事務所）
/大野健一、細野昭雄、大野泉（以上GRIPS開発フォーラム）

＜キーポイント＞

- TICADIVにおいて日本政府が提示したアフリカへの能動関与、東アジアの経験を欧米の開発アプローチへの代替として提示しようという意志を評価。今後、知的協力を含むソフト面の協力拡充を通じて、日本とエチオピアの関係が新しい段階へと展開することを期待。
- アフリカ国家をレントシーキングから価値創造へと転換するには経済構造を変革する必要がある、そのためには開発主義国家が必要。
- 台湾と韓国はレントシーキング国家から開発主義に転換をとげ、農村を政治基盤とし、官民が独立性を保ちながら戦略的パートナーシップを構築した国家として興味深い。両国で問題視されるのは民主主義だが、エチオピアは東アジアの経験を学びながら、民主主義的開発主義国家をめざしたい。
- エチオピアの開発ビジョン（ADLI）は、民主主義開発主義国家の構築を意図しており、与党・小農（peasants）・国家はその重要な構成員。特に農民は民主主義を支える政治基盤として重要。都市においては小・零細企業家が政治基盤であり、まず短期的には小・零細企業振興を重視している。大・中企業を長期的に振興していく。外国企業は技術習得のために重要であり、短期・長期を問わず多くの外資を誘致したい。
- 日本と新たな協力関係を築きたいが、当面のエントリーポイントとして、
①GRIPS（政策研究チーム）にはエチオピア政府の開発戦略に対する東アジアの観点からの分析・政策対話・開発パラダイムの深化への貢献、およびエチオピアの研究者の育成・能力強化への協力を期待、②JICAにはソフト面の支援の拡充、特に大・中企業を対象に、日本の経営・生産管理を生産現場でOJT方式による研修（2年間程度）を期待。対象業種はこだわらない。数企業でベストプラクティスを生み出すことができれば、エチオピアにて他企業に普及していく。

大野健一より訪問趣旨を説明。

- ・本年7月にJICAと（スティグリッツ教授が主宰する）IPDの共催による会合に参加し、メレス首相の前で発表し、さらにGRIPSが編集した東アジアの経験とアフリカの成長に関する刊行物をお渡しする光栄な機会をいただいた。首相がチュニアにおけるJICAの技術協力に関心をもたれ、駒野大使と会談され、エチオピアと日本の協力可能性が広がり今日に至った。
- ・今回、今後の協力のための準備として、エチオピアの開発状況に理解を深めるために訪問した。まだ不十分な知識しかないが、エチオピアは明確で統合的な開発政策体系をもっているとの印象をもっている。従って、当方の関心は、これが実施段階でどう機能しているか、官民の対話はどのように行われているか、といった具体的な点にある。ぜひ首相の見解を伺いたい。
- ・我々GRIPSは最近、日本政府・実務担当者とのブレインストーミングをふまえ、日本が能動的にアフリカ支援に関与するための4つのエントリーポイントを提言した（①産業開発における政策体系がある国では、それに沿って東アジア型の各種支援を実施、②政策体系がない国では政策対話を通じて共同作業で政策策定を支援、③インフラを核として地域開発等の各種支援を実施、④大規模民間プロジェクトを核として波及効果が広がる支援を実施）。エチオピアは①にあたり、日本が東アジアで実施している産業開発支援を実施できる国と考えている。

続いてメレス首相より、①東アジア型開発モデルへの関心、日本に協力を要請した背景、②エチオピアの開発ビジョン、③エチオピアがめざす民主主義の開発主義国家（Democratic Developmental State）、④日本との今後の協力関係について、次のような発言があった。

東アジア型の開発モデルへの関心、日本に協力を要請した背景

- ・東アジアの開発経験を学ぶうちに韓国や台湾の成功は日本に遡ることを知り、日本の開発経験に関心をもっていたが、90年代の日本は東アジアへの協力が中心だった。台湾から学ぶことは政治的に困難で（中国への配慮）、韓国の経験を学ぶことに決め、Korean Development Institute（KDI）に自ら選考した若い人材を送り勉強させた。しかし韓国での研修は①理論が中心であったこと、②当時の韓国は経済危機克服のために旧来の開発モデルからの脱却、自由主義的政策への転換を図っていたことから、エチオピアの現状に即した知識の習得には限界があった。
- ・スティグリッツ教授を除いては、世銀・IMFとは考え方があわなかった（スティ

グリッツ教授は毎年エチオピアを訪問・助言)。

- ・ TICADIVは、日本が①アフリカへの関心を従来より積極的に示し、②アフリカ開発においてアジアの経験を欧米と異なるアプローチとして提示していく強い意志をみせた点において、TICAD II・IIIからの大きな前進 (departure) である。
- ・ こういった背景のもと、JICAとIPD共催のセミナーが本年7月にアジスアベバで行われ、大野教授を含む日本の研究者に会い、東アジアの開発経験について意見交換するよい機会を得た。日本と知的交流を深める機が熟したと考えた。

エチオピアの開発ビジョン

- ・ アフリカ国家に蔓延するレントシーキングの問題については世銀・IMFの指摘に同意するが、アフリカ国家がレントシーキングのために弱体化しているとの主張には賛同しかねる。むしろ、アフリカ国家はレントシーキングを生みやすい経済構造の犠牲者である。アフリカはグローバル経済においてLocation-specific Assets (石油、観光資源等) を中心とした国際分業に組み込まれており、生産プロセスを通じて付加価値を生み出す経済構造になっていない。これこそを問題視すべき。
- ・ この経済構造を転換するには開発主義国家が必要である。台湾や韓国も開発初期はレントシーキング国家だったが、国民党や朴政権の登場後、開発主義国家に転換した。開発主義国家は、急速で持続的かつ広範な成長にその存亡がかかっている点に特徴がある。
- ・ 台湾と韓国は農地改革を実施した点で特記される。特に台湾の農地改革は国内の政治的意志で実施された点で興味深い (韓国は米国の圧力のもとで実施)。両国は開発初期に農業が成長を牽引し、政権の政治基盤が農村にあった点でも興味深い。さらに、台湾と韓国では官民は独立性を保ちながらも共通利益のもとにパートナーシップを構築した。Independence and Partnershipに基づく官民関係は、開発主義国家の重要な要素である。
- ・ 台湾と韓国の開発モデルの唯一の問題は民主主義的国家でなかったこと。しかし、これは台湾では国民党が農民に対する不信感をもってたたため (共産主義を懸念)、民主主義のもとで農民に支持基盤を求めることに躊躇したことによる。

エチオピアがめざす民主主義開発主義国家 (Democratic Developmental State)

- ・ エチオピアでは与党・小農 (peasants) ・ 国家の3つが重要な構成員。エチオピアでは与党と農民の間に信頼関係がある。農地改革は1975年に実施されている。
- ・ ADLIをビジョンとして掲げた3つの理由：①土地生産性を高める必要性、②工業

化を持続させるためには農業が重要（農村は余剰労働力の供給源）、③農業に基づいた民主主義開発主義国家をめざす必要性（小農は政治的基盤であり、これが続くように小農が付加価値づくりに参加できるよう支援していく必要性）。

- ・ 国家は民間セクターに依存せず、独立性を保つべき。産業政策のツールを使って（開発銀行、インフラ、税制等）、生産プロセスで付加価値を生むには、国家が中立な立場で民間セクターのパフォーマンスを評価できることが必要。
- ・ 国際競争力はパフォーマンスを評価する尺度であり、農業・工業ともに輸出部門が牽引すべき。それゆえ、自分は輸出部門の民間セクターから意見を聞く機会をもっている。また技術力強化のために、初等教育だけでなく大学や技術教育を重視している（例：エチオピア政府の費用負担でドイツの技術者を招聘、インド（工学系）や南ア（ビジネス）の大学と提携し大学院レベルの教育をビデオ会議等で実施）。大学教育においては、理工系7：社会科学3の割合を指示している。
- ・ 工業においては、国内民間セクター、外国民間セクター、小・零細企業がアクターだが、特に都市では小・零細企業が（レントシーキングにとらわれず）生産活動で付加価値を生めるよう支援していく必要あり。都市では、彼らが政治的基盤である。
- ・ よって都市開発戦略（Urban Development Strategy）では、①（短期目標）零細企業の振興、②（長期目標）大・中企業の振興、③（短期・長期目標）外国企業の誘致促進を掲げている。グローバル化の中で外国企業は重要なパートナーであり、（資本提供よりも）技術移転に期待。多くの外資を誘致して国内企業に技術習得してもらいたい。

日本との今後の協力関係

- ・ 今後拡大する可能性はあるが現時点のエントリーポイントとして次の協力を期待。
- ・ GRIPS（政策研究チーム）への要望：①エチオピア政府の開発戦略に理解を深め、東アジアの観点からエチオピアの開発体系を分析し、開発パラダイムの深化に貢献してほしい。スティグリッツ教授は必ずしも東アジアの開発について実際の経験はもっておらず、この点はGRIPSが最適と考える。②開発レジーム・戦略に関して、エチオピア研究者の育成・能力強化に協力してほしい。
- ・ JICAへの要望：今までのハード・インフラ面の支援に加え、ソフト・技術面の支援を御願いたい。日本的経営システムを生産現場でOJT方式で教えてほしい。例えば皮革・皮革製品、繊維・縫製部門の大・中企業のうち数社を対象に一定期間（2年間程度）、OJTで経営・生産管理研修を行ってベストプラクティスを生み出してほしい。その後はエチオピア自身で他企業への普及に努めたい。

- ・日本とエチオピアの関係は新しい出発点にある。過去のハードを中心とした協力にソフトウェアを加えて頂くことを願う。

質疑応答（➡はメレス首相の返答）

（大野健一）開発主義国家を支える政治基盤（国家・与党・小農）の中で、民間企業（外資を含む）はどのように位置づけられるのか？

- ➡政治的基盤として最も重要なのは農民と小・零細企業家。これらの層をレントシーキングから付加価値のある生産的活動にシフトさせることが重要。民主主義の基盤は彼らにある。
- ➡民間企業は戦略的パートナー（Strategic Partner）だが、中立的にそのパフォーマンスを評価し適切な産業政策ツールを行使するためには、国家と独立性を保つ必要あり。

（大野健一）産業政策ツールを使って生産者をレントシーキングから価値創造へと導くためには、政府は生産者・企業の能力や要望をよく理解して、非現実的でない程度に少し高めの目標を設定し、インセンティブを付与するといったバランス感覚が重要。このためには官民の対話、パートナーシップは不可欠。例えば、ベトナム政府は自国の部品生産企業の能力をよく理解せず、自動車生産企業（外資）に非現実的な現地調達比率を求めている。エチオピアでは皮革完成品への要求、国内綿花使用等をすすめるための政策等が打ち出されているが、このやり方・程度ははたして適切であるかを調べてみたい。

- ➡完璧な答えはないが、たゆまずバランスのとり方を学び続けることが必要。エチオピアの皮革産業は原材料は豊富だが、最終製品の生産能力が弱いと認識している。綿花・綿製品についてはバリュー・チェーンの全段階で輸出できるようになることが目標。
- ➡国務大臣レベルで業界団体から意見を吸い上げたうえで、3年前から月例で輸出会議を主宰している。

（細野）東アジアの経験によれば、農村と都市の関係において農村が成長を牽引した国の例をみると、①「緑の革命」により農業生産性が革新的に向上する、②農村工業化が起り、農村で生産性が向上する（例えばタイの一村一品運動（OVOP））等、農村における生産性の革新的向上が起こっている。エチオピアの農村の状況は如何。特にOVOPは新JICAがめざすInclusive and Dynamic Developmentという方向と合致しているが、エチオピアにおける可能性は如何。

- ➡OVOPが可能になる条件として、自給自足的な農業生産から商品作物生産へのシフトが必要であり、そのためにはエチオピアにおいては灌漑や肥料投入による土地生産性の向上が必要。自給自足的な農業では、農民はリスク分散のために専門化せず多様な作物を生産する傾向にある。
- ➡農村の中にはOVOPに取り組む段階に達しているものもあるが、その場合は生産においてSpecialization and Diversificationの両方を配慮すべき。例えば、コーヒー栽培をしながらアボガドを育てる（シェルターの役割）、養蜂に取り組む（コーヒーの花）等。

（大野健一）GRIPSとの協力について、①エチオピアの開発プロセスについて理解を深め、東アジアの観点から分析するレポートを作成することを提案したい。但し、レポート作成そのものが目的ではなく、プロセスをインタラクティブにすることに意義がある。②についてはGRIPSの政策研究チームにエチオピアのPhD学生や研究者を受け入れる可能性を考えたいので、適切な人材がいれば推薦いただきたい（既にGRIPSの実証分析チームでEDRIの研究者を受け入れている実績あり）。

- ➡①については有難い。②については、ヌワイ経済顧問に検討するよう指示する。

（駒野大使）JICAを通じた日本の今後の協力については、11月からGRIPSの大塚・園部教授による小・零細企業を対象とした研修が始まる予定で、この結果を首相から要望のあった（JICAがチュニジアで実施した技術協力であった）企業の生産性向上支援に活用していきたい。また12月15日にはヌワイ経済顧問と協力して大野教授が東アジアの産業開発政策策定の比較を紹介するセミナーを予定しており、JICAのチュニジア事業の経験をもつ菊池氏も参加予定。これらを経て、来年の然るべき時期に当地でハイレベルのワークショップを開催して、日本の対エチオピア協力の枠組みを固めたい。

- （大野泉）JICAが企業の生産現場での生産性向上支援を行う対象業種として、首相から皮革・皮革製品、縫製・繊維に言及があったが、これら2業種に特定する必要があるか。特に皮革・皮革製品は日本の国内事情から、協力が困難な可能性がある。
- ➡業種はこだわらないので、当該業種で上位にある数社程度を対象として生産現場で経営管理研修を行ってほしい。

（大野健一）日本には生産現場での経験をもつ専門家が多くいるので、この分野で協力は可能なはずである。

第3回 政策支援とカイゼンのための情報収集と意見交換

<日程>2008年12月10日～19日（実働日）

GRIPS開発フォーラムの大野健一、大野泉、細野昭雄の3名は、2008年12月10～19日にアジアペバを訪問した。これは第1回訪問（2008年7月）、第2回訪問（2007年10月）に続く第3回目の訪問である。我々の第1回訪問を機に、メレス首相から東アジア型産業支援に対する強い要請が我が国に出された。日本政府ではこの要請にこたえるべく新案件の検討が始まっており、それは「開発政策支援」と「企業の品質生産性向上支援」の2本立てで実施することが決まっている。GRIPSはこれに深く関与しており、我々のチームは前者を担当している。今回の訪問の目的は、①エチオピア側の意向を踏まえて新案件の詳細を詰めること、②開発政策対話における先行セミナー（アクションプラン策定・実施方法の国際比較）を実施すること、③前回に引き続き関連省庁、企業、ドナーを訪問して情報収集・意見交換することであった。今回の訪問によって、新案件の形がかなり明瞭になってきたといえる（本件の背景詳細については我々の前2回の出張報告を参照されたい）。

今回訪問に際しては、メレス首相の関心をひき本件の契機となったJICAチュニア支援案件のプロジェクトリーダーを務めた菊池剛氏（産業開発コンサルタント）も参加し、セミナーで報告していただいた。また我々の訪問と重なる形で、JICAアフリカ部東部アフリカ第二課の神公明課長と国際協力専門員の上田隆文氏（産業開発部兼務）のエチオピア訪問、GRIPSの大塚教授による企業訓練プログラムの修了式の参加や世界銀行での産業クラスターセミナー、同訓練プログラムを担当した石渡文子氏（産業開発コンサルタント）による協力準備調査などの関連する活動が実施された。今回も駒野大使をはじめとする在エチオピア日本大使館およびJICAエチオピア事務所の皆様に多大の協力をいただいたことに深謝する。

1. セミナー開催

12月15日午前9時～午後3時、国連コンパウンド内のアフリカ経済委員会（ECA）第3会議室にて、エチオピア開発研究所（EDRI）・JICA共催によるワークショップ「産業アクションプラン策定方法：東アジア経験とJICA技術協力」が、政策担当者・

企業・研究者・ドナーを招いて開催された。これは、7月の第1回訪問時に我々がヌワイ首相顧問に提案し先方の同意を得た企画を実現したものである。共同議長はヌワイ顧問、タデッセ貿易産業国務大臣、および駒野大使がつとめた。報告は、①タデッセ国務大臣によるエチオピアの産業戦略の概要、②大野健一によるアクションプランに関する要点のまとめと東アジアを中心とする具体例の提示、および③菊池氏によるJICAチュニジア品質生産性向上プロジェクトの紹介の3つであった。このセミナーは、政策そのものの紹介・分析ではなく複数国の政策策定・実施のメソドロジーを比較してエチオピア政府の参考に供するというユニークなテーマを扱った。十分な時間を質疑に割き、とりわけチュニジアの実例に対して多くの質問が出され、参加者の関心の高さがうかがわれた。

また12月17日午前には、アジスアベバ大学経済経営学部にて、同大学の研究者、ドナーや専門家（PSD Hub担当者など）、政府関係者（MOTI）などを集めたオープンセミナーを開催した。報告は、①大野泉・健一による東アジアのDynamic Capacity Buildingおよび日本の対アフリカ貢献のエントリーポイント、②細野教授によるラテンアメリカとアジアの危機克服の比較およびそのためのマクロ運営・実務部門強化・地域統合の重要性、③菊池氏によるJICAチュニジア案件の紹介（上記③と同じ）であった。このセミナーにおいても、主として研究者から多くの質問が寄せられた。

2. 指導者との会見

我々はメレス首相（12月16日）、ヌワイ首相経済顧問（12月12日）、ギルマ貿易産業大臣（12月16日、タデッセ国務大臣同席）とそれぞれ会見し、我が国が準備しつつある「開発政策支援」および「企業の品質生産性向上支援」の詳細についての希望を聴取し、さらに関連問題を議論した。以下、メレス首相との意見交換を中心に要約する。

「開発政策支援」については、我々は可能なテーマを10項目提示したメモを先方に事前送付しておいた。これらのテーマについては、首相はすべてが重要だが、とりわけ実践的テーマ、すなわち製造業のレベルアップおよび運輸ロジスティクスが彼にとって最優先とのことであった。ただし正式な回答はヌワイ顧問を通じて伝えるとのことであった（数日前のヌワイ顧問との会合では、マスタープラン・アクションプランに関するレビューと勧告、製造業のレベルアップを優先とし、さらに民主主義開発体制（DD）および農業開発主導型工業化戦略（ADLI）についても研究してよいとのことであった）。

「企業の品質生産性向上支援」については、首相はこれまで日本のカイゼンやJust-in-timeについての知識はあったが、菊池氏のチュニジア案件の紹介が彼にとり日本が他国にこれらのノウハウを移転した初めての具体事例であり、その考え方や3フェーズがまさにエチオピアが求めているものと確信したとのことであった。現在ドイツから最大の産業支援を得ているが、それはドイツが世銀やアングロサクソン諸国と異なり、理論と実践の双方を重視する訓練をしてくれるからである。日本は西洋のスキルを自国に取り入れた例として関心をもっている。エチオピアにおける現在の企業支援は、欧州ドナーが多用する「ベンチマーキング」（複数企業比較、競争相手国との比較）を中心に行われているが、日本のカイゼンは継続的有機的にスキルアップする能力を企業の中に内部化するものであると理解しており、その意味でベンチマーキングとカイゼンは矛盾するものではなく相互補完的なものであるという認識を首相は示した。エチオピアでもチュニジアのように2年間で数社（具体的には6社との言及あり）のモデル企業を作り、同時に企業を診断・指導できるエチオピア人を育ててほしいとの希望が述べられた。とりわけモデル企業創出を速やかに開始してほしいとのことであった。エチオピア人育成の母体となるべき生産性向上案件のカウンタパートについては、最初は5～10名の少数で新チームとして事前に立ち上げるつもりだが、その人員・組織・権限等について日本側から早急にサジェスションがほしいとのことであった。

さらに首相は、日本の技術教育訓練（大学・高専）に関する英語文献を紹介してほしいこと、企業支援の対象業種数は日本側の専門家動員能力に依存するがエチオピアが優先業種に指定している輸出産業を含んでほしいこと、もし皮革支援が日本で政治的に難しければ除外してもよいと述べた。

大野健一は、東アジアの経験に照らすとエチオピアの産業戦略はスコープがかなり狭いこと（優先業種数の少なさおよび輸出額のみモニターする点）、およびマスタープラン（計画）とアクションプラン（実施）の連関が弱いという感想を述べた。これに対し首相は、エチオピアの官民能力の低さに鑑み、広く浅くではなくリーディング産業となるべき輸出業種を少数選択して狭く深く支援してきたこと、しかしそれにもかかわらずモデル企業は一つも生まれておらず結果に到底満足できないことを述べた。また計画と実施のギャップについても、現行制度には大いに改善強化の余地があることを認めた（このパラグラフについては、ギルマ貿易産業大臣の見解も首相とはほぼ同様であった）。

メレス首相の発言に関し、JICAからはチュニジア案件の経験が示すようにカウンタパートの役割がきわめて重要であること、細野教授からはモデル事業の伝播とともにエチオピア人専門家の育成によるボトムアップ型の普及の両面アプローチの

重要性が強調された。

3. 産業支援——日本と欧米の相違

先回のミッションで明らかになったように、エチオピアではドイツ、イタリア、アメリカ、世銀、UNIDOなどがかなりの規模で産業支援を展開しており、とりわけドイツの支援は非常に規模が大きい。この状況の中に日本が比較的少額・少人数の産業支援を開始するわけだが、もし日本の支援が欧米ドナーのそれと本質的に同じならば、規模が小さい日本はとても存在感を示すことはできない。ゆえに新案件を形成するに先立ち、日本は産業支援において欧米ドナーと異なるのか、もしそうならば日本の比較優位はどこにあるのかを見定めておくことが重要である。この問題は、上記のセミナーや要人との会見でも提起され、また日本人同士でも議論した。これは、我が国が小プレーヤーであるアフリカにおいて初めて認識される自己アイデンティティーの問題であり、日本がトップドナーである多くの東アジア諸国では意識にのぼらない問題である。これについては、前述のようにメレス首相との会談でも我々の問いに対して首相が自分自身の解答を述べられた。首相の見識の高さに強い感銘を受けた。

以下、我々の暫定的解答を列挙しておく。これについてはさらに議論を深めるとともに、その結果をうまく整理したうえで、エチオピア人（あるいは広くアフリカの人々）に欧米とは異なる日本の産業支援の特徴を伝えるPRをすべきである。

第1に、欧米の産業支援は明示的・システムチックであり、ゆえに多数の企業に対して共通の支援を提供することができ、また政府や研究者にも伝達しやすく、時と場所を隔てて反復することができる。いっぽう、日本の産業支援は企業別指導という意味でも、専門家によってやり方が異なるという意味でも個別的である。たとえば、学校の授業と家庭教師による個人指導の違いといえるであろうか。一つの考え方として、欧米型は多数を一定レベルにひきあげるのに有効であり、日本式はその中から、少数のトップ企業を創出するのに向いているという整理も可能かもしれない。

第2に、欧米型支援は発見されたボトルネックを除去しその企業に大きな飛躍をもたらすことを意図しており、しかもそれは外からやってきた専門家によって担われることが多い（Re-engineering）。いっぽう日本型支援は、大きなジャンプではなく小さな改善を継続的・日常的に行うことをめざしており、しかもその担い手はトップ・中間管理者・労働者を含むその企業自身に期待されている（Kaizen）。ゆえに日本人専門家は、出来合いの解答を一方的に教えるのではなく、問題発見・解

決につながる宿題を企業に課すことが多い。指導期間が終わったあともカイゼンを続けられる内部メカニズムを植え付けることが目的なのである。

第3に、関連する点であるが、日本型支援は企業を指導するだけでなく、将来外国人に代わって企業を診断することができるローカル人材を同時に育成しようとする。すなわち、企業だけでなく政府も能力向上の対象である。いわば卒業のための指導であって、これは日本人とローカルスタッフが一緒に企業を巡回し、次第に後者に責任を移していくというやり方に典型的に現れている（Training of trainers）。これは他ドナーでもやっていることだが、日本の場合それをより強く意識しているように思われる。

以上のような議論をしている際に、ヌワイ顧問は日本型支援を総括してInternalization of the improvement processといわれた。誠に適切な要約である。さらにさまざまな人から、カイゼンとベンチマーキングを同一企業に行わせることはできないのではないかと、上に向かってはつきりものを言えないエチオピア人に日本型チームワークは難しいのではないかとといった疑問も出された。これらに対しては、理論的に考えるより実際のプロセスの中で検証していくしかないように思われる。

4. 本件の具体化

今回の訪問時で行った政府首脳との会談を通じて、去る7月にメレス首相から駒野大使に要請があった東アジア型の産業支援について、先方が日本に期待する内容やエチオピア側にとっての優先課題がかなり明確になった。セミナーでの意見交換を通じて、エチオピアの産業政策策定の現状と課題に対する我々の理解も深まった。さらに現地で大使館やJICA関係者と数度にわたって行った協議結果とあわせて、我々としては本案件を以下の内容で進めていくことが適切と考える。

「開発政策支援」はJICA・GRIPSの協力による取組みとなるが、我々としては、来る2年間の活動として以下を優先していきたいと考えている。そして、その成果を2009年中に開始予定のエチオピア政府の第三次貧困削減成長戦略（対象期間は2010/11年～2015/16年）、および同戦略をうけて貿易産業省などが作成する事業実施計画にインプットしていきたい。

- ① 産業政策策定への実践的な協力：「企業の品質生産性向上支援」との相乗効果をめざし、日本的な産業支援の特徴や他ドナーとの補完性に関する分析を行う。さらに既存のマスタープランやアクションプランの実施状況・体制、優先業種の絞込み状況などを分析し、産業政策の新たな展開について提言を行う。

- ② 開発パラダイムの深化に貢献する知的協力：エチオピアの開発政策枠組み・体制の根幹となっているDDやADLIについて、東アジアや他地域の経験を参照しながら理論的研究を行う。
- ③ 上記活動を実施するプロセスとしての政策対話・ステークホルダーとの協議・発信活動（年4回程度）：エチオピアと東京の両方において、関係者との知的交流・発信活動を積極的に行う。

さらに、上記活動で得た知見や情報を日本国内の政策担当者・実務者などにフィードバックし、日本政府が将来的に取り組むエチオピア国別援助計画の改定やJICAによる国別業務実施方針の策定作業に役立てていく観点から、現地でのステークホルダー協議に加え、日本国内における国内委員会（あるいは、従来、国際協力総合研修所が行っていた国別援助研究会にならった方式の委員会）の設置といった体制づくりが望まれる。

「企業の品質生産性向上支援」は、カイゼンを基本として、複数の製造業分野に対する企業診断と生産性向上支援、および品質管理・生産性向上を普及していくカウンタパートの能力育成が中心になろう。エチオピア首脳は日本型の産業支援として本協力に並々ならぬ関心をもち早期の協力開始を望んでいるところ、今後、日本側でスピード感ある準備が重要になろう。したがって、コンサルタント選定をへて本格的な協力が始まる前の段階から、カウンタパートへの座学研修や他国のJICA協力案件の視察などを前広に企画していく意義は大きいと思われる。

なお、次のステップとして、来年4月頃に現地でハイレベル・ワークショップを開催し、我が国の対エチオピア産業支援の基本的枠組みを両国間で確認する機会をつくること検討されている。我々としては、当方が直接関わっていく「開発政策支援」においては、この機会にあわせて第一回開発政策対話を実施し、カイゼンを始めとする日本的な産業支援の概念整理や事例紹介を行うセミナーを企画する方向で準備を進めていきたい。なお、このワークショップは本件の具体化にむけた日本側のコミットメントを明確に示す重要な機会であり、我々としては外務省あるいはJICAから然るべき役職者が参加することを強く希望する。

5. その他の訪問

このほか我々のミッションは、農業・農村開発省、公共事業・都市開発省、世界銀行（所長、リードエコノミスト、PSD担当官）、UNIDO、Ras Dashen社（革靴製造）、Hafde Tannery（皮なめし）、Seka Seidu社（緊急食糧製造）、Health Care Food社（同）、

Mojo農協連合会を訪問し情報収集と意見交換を行った。また在エチオピア日本大使館およびJICAの関係者とそれぞれ複数回会合を行った。

日程・面談先

12月10日 (水)	エチオピア到着 (細野は東京から、大野泉・健一はパリから)。石渡氏からのブリーフィング、JICA事務所での打合わせ (佐々木事務所長、安藤次長、日野企画調査員)。
12月11日 (木)	Seka Seidu社 (緊急食糧製造) 視察、世銀PSD担当官 (磯貝氏)、大使公邸で夕食会。
12月12日 (金)	エチオピアの政治行政ブリーフィング (大使館・森本書記官)、UNIDO (Aurelia Calabro Bellamoli次席他)、ヌアイ首相経済顧問との会談。
12月13日 (土)	Ras Dashen社 (革靴製造) 視察、Hafde Tannery社 (皮なめし・皮革製品) 視察。
12月14日 (日)	Mojo農業協同連合会、世銀リードエコノミスト (Deepak Mishra氏)。
12月15日 (月)	エチオピア開発研究所 (EDRI)・JICA共催ワークショップ：“Methodology for Formulating Industrial Action Plans—Experiences of East Asia and JICA Technical Cooperation”、大使公邸でセミナー関係者と夕食会。
12月16日 (火)	ギルマ貿易産業大臣・タデッセ同国務大臣との会談、メレス首相との会談、JICA事務所での打合せ (安藤次席、神課長、日野企画調査員)、JICA事務所との夕食会。
12月17日 (水)	アジスアベバ大学でのオープンセミナー：“East Asian Experience in Industrial and Economic Development and its Applicability in Ethiopia”、世界銀行大橋所長。
12月18日 (木)	農業・農村開発省 (Techane Adugna計画局長)、Health Care Food社 (緊急食糧製造) 視察、公共事業・都市開発省 (Abuye Aneley都市開発能力強化室長)。
12月19日 (金)	JICA事務所との打ち合わせ (安藤次席、神課長、日野企画調査員)、大使館への報告 (駒野大使、伊藤書記官、関経済協力調整員、佐々木JICA所長、日野企画調査員、神課長) アジスアベバ発。
12月20日 (土)	ドバイ、関空経由で羽田着。

第1フェーズ

のちにGrowth and Transformation Plan (GTP)と名づけられる次期五ヵ年計画につき、構想段階、ドラフティング、完成後を通じて知的インプットを続けた。そこではとりわけ、鉄鋼・金属加工産業への情報提供と現地調査、GTPにおける工業目標の妥当性、その実現のための省庁再編成へのコメントなどが重要テーマとなった。並行して実施されたカイゼン第1フェーズの進捗状況や課題などについても必要に応じて議論した。最後には、エチオピア産業政策の作り方における問題点を率直に指摘した。

第4回 産業政策対話とカイゼン支援の正式キックオフ

<日程>2009年5月31日～6月5日（実働日）

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

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

1. ハイレベルフォーラム（HLF）

6月2日、アジスアベバのシェラトンホテルにて、エチオピア開発研究所（EDRI）とJICA共催により、上記プロジェクトのローンチングのためのHLFが開催された（駒野大使、JICA黒木理事、ヌワイ首相経済顧問、タデッセ貿易産業省國務大臣が議事）。午前のクローズドセッションでは、「政策対話」コンポーネントに関連して、GRIPSの大野健一からはエチオピアの開発政策の根幹をなす「農業発展主導型工業化」（Agricultural Development Led Industrialization、略ADLI）についての報告、貿易産業省（MOTI）タデッセ國務大臣からは工業化戦略の現状と課題についての報告があった。企業・研究機関も招待しての午後のオープンセッションでは、「カイゼン」コンポーネントに関連して、エチオピアで実施されつつあるBusiness Process Re-engineering（BPR）およびBenchmarkingの現状についてのMOTIの報告に続き、日本側からカイゼンに関する以下の一連の報告があった。GRIPSの細野

教授は日本におけるカイゼンの歴史と中南米への適用、JICAの上田氏はJICAによるカイゼン支援の諸例、OECDの本間氏からはインドネシアの金属加工（铸造）へのカイゼン導入の具体例が報告された。GRIPSの園部教授からはビデオメッセージが寄せられた。またJICA黒木理事からは、いずれのセッションにおいても冒頭の基調講演で本プロジェクトの経緯、内容、これからの予定に関する説明があった。

大野は午前のセッションで、「農工間の密接な投入産出関係を主動力として産業構造の高度化を達成する」戦略をCore ADLIと定義すれば、そのような形で工業化を達成した国は世界に見当たらないと述べた。たしかに、工業化に先立ち農業が一定の発展をみせたり、農業が外貨や課税を通じて工業に投資資金を提供したり、農業から工業へ労働が移動するといった例は多く存在する。だがより狭義に、自国の農産物を原料とする工業が基幹産業として大いに発展することによって工業国となり所得を大幅に高めたというケースはほとんど見当たらない。この事実に鑑みて、エチオピアの工業化戦略はCore ADLIを基礎としながらも、より広い政策空間の中で追求されるべきこと、また「輸出志向」「労働集約」「国内資源利用」といった政策要請も柔軟に適用されるべきことを主張した。これに対し、エチオピア側のハイレベル参加者からは農業自体の戦略的重要性、現在もCore ADLIが有効であること、ADLI戦略はあと10～15年程度は堅持すべきことなどがそれぞれ主張されたが、後述の首相や蔵相との会見も併せて考えると、ADLIの意義についての合意は政府内に必ずしも存在しない感を受けた。なおこの後の政策対話や意見交換を通じて、大野が提言した政策空間の拡大はエチオピア政府内ですでに進行中であることが判明した（次節）。

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

2. 開発政策の「方向転換」

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

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

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

¹ Protection of Basic Services (PBS Program Phase II Project) は、2009-2011年の3年間を対象として、地方政府を通じた基礎サービスデリバリー強化・拡充を財政支援により支援するもの。世銀（IDA）支援は合計

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

3. メレス首相との会見

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

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

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

優先分野が輸出から輸入代替へと拡大しつつあるが、これは開発戦略の変更であるかとの当方の問いに対し、首相は、基本的戦略は不変だが強調点がシフトしているのだと回答した。輸出部門は外貨獲得のみならず、技術・品質・生産性を高めるという意味でリーディング産業である。世界市場で競争する企業があれば、それと国内市場で競争する企業もレベルアップを迫られる。実際に輸出するか否かに関わ

540百万ドル（うちグラント309.78百万ドル、融資230.22百万ドル）で、加えて12ドナーが737百万ドルを供与する予定。PBS Phase I（2006-08年）は、2005年の総選挙後の騒乱後、それまで供与していた一般財政支援を再編成して開始した経緯がある。

らず、こうした間接的競争により経済全体に競争圧力が波及する。エチオピアはこれまで政策支援能力に限られていたから、まず輸出部門＝リーディング産業を集中支援し、それを通じて経済の活性化を図った。輸出企業の競争力はまだまだだが、それでもこの5～6年で多くのことが達成された。

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

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

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

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

首相は引き続き、JICAのカイゼンプロジェクトでは30のパイロット企業のすべてが何らかの成果を出し、一部はよい成績を出し、さらに数社（3～6社？）は劇的（spectacular）な結果を達成することを望むと述べた。また日本人コンサルタント

が入る前に、ある企業にカイゼンを自分でやってみよと命じたとのことである。眼前の大きな石から始めよと。ところがその会社は掃除や5Sではなく、厚いTQMマニュアルをウェブからダウンロードしていた。工場の床がきたないままで、TQMとかJITとかそんな難しいことをやろうとしても意味がない、加減を知る前に微積をやろうとする大間違いであるとのことであった。

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

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

4. 政策対話

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

政策対話の実務レベルのカウンタパート・メンバーは、タデッセ国務大臣を長としエフレム国務大臣顧問を含む数名とし、人選についてはMOTI側に任せる。

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

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

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

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

リカの相違点など)。後者では、重点施策や工業化戦略の策定・実施のための調整モダリティを東アジアの事例を交えて紹介したい³。

5. カイゼン

昨年12月のJICA・GRIPSチームによるエチオピア訪問後、メレス首相の指示を受けて、本年4月にMOTI内にカイゼン案件のカウンタパート・チームが設置された。同チームはMOTIの金属製品開発センター（Metal Development Center）所長のゲタフン氏を長とし、20～30才代の意欲あるスタッフ計10名で構成されている。現在、彼らはMOTIの原局部門（金属製品、食品加工、繊維・縫製、皮革・皮革製品、化学）及び関連組織（民営化・国営企業監督庁）に所属しているが、案件開始後はフルタイムでカウンタパートとして活動することだった。

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

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

加えて、カイゼン・プロジェクトチームの2名（Yirgalem、Hailekiros）が所属する「繊維・皮革開発センター」（Textile & Leather Development Center）を訪問した。同センターは、繊維・皮革部門の国営・民間企業に対し、個別企業ごとに年間輸出

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

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

我々は繊維縫製業協会（ETGAMA）の事務局長とも面談した。ETGAMA は2003年に設立された業界団体で、技術・政策・マーケットの3面で会員企業を支援している（エチオピアの繊維・縫製企業の約8割にあたる60社が会員）。現行の活動はドイツGTZから協力を得て策定した「3ヵ年経営戦略」（2009~11年）に沿って実施されている。なお、綿花・繊維・縫製5ヵ年開発マスタープランは中国の China Textile Planning Institute of Construction（CTPIC）の支援で2005年に策定されたが、あまりに野心的な輸出目標を掲げるなど、その有用性には疑問の余地がある印象をうけた⁴。ETGAMAはこの策定過程において、情報交換は密に行ったが、内容決定に直接は関わらなかった。

6. その他

<EPG会合>

在エチオピア外交団は様々な開発課題について分科会形式で活発に意見交換しており、駒野大使は3つの分科会のひとつ、Economic Partnership Group（EPG）の議長として、本年初から毎月1回の会合を主催している。我々は大使公邸の EPG 朝食

⁴ 報告書名は、*Study Report on the Development Strategy for Cotton/Textile/Garment Sub-sectors* で対象期間は2005-2010年。ETGAMA 事務局長によれば、CTPIC 調査団はエチオピアで集中的にデータ収集をした後、分析や報告書とりまとめは中国で行うなど、本マスタープラン策定におけるエチオピア側の関与は限定的だった模様。

会で、今回のHLFの概要を紹介する機会をいただいた。またドイツ大使及びGTZ所長からは、やはり産業支援としてドイツが2005年から実施している大規模な協力Engineering Capacity Building Program (ECBP)の進捗状況や課題についての報告があった(次項参照)。

<ドイツとの連携>

GTZの対エチオピア支援はドイツ最大の二国間技術協力で、特に上記ECBPは両国首相の合意のもとで開始され、能力構築省を主なカウンタパートとして、①大学改革、②TVET、③国家レベルの品質管理インフラ、④民間セクター開発支援に取り組んでいる。このうち①と②はGTZのコンサルティング部門(GTZ IS)が担当、GTZは③と④を実施しているが、③と④だけでも約150名の長期専門家が派遣されている⁵。ドイツ大使によれば、民主主義が完璧ではない国へ多額の援助資源を投入しているという意味で、本件は政治的リスクも大きい協力であるとのことだった。GTZ所長によれば、エチオピアでは数年前まで「民間」のイメージは悪く、政府が民間セクター開発に積極的に取組むようになったのは最近のことである。ECBPは政府の意識改革、ビジネス環境の改善、ドイツや欧州企業とのマッチメイキング奨励、業界団体への支援などの点で、民間重視のために着実に貢献しているとのことだった。しかし一方で、変革への抵抗や内向き志向、政府の過剰介入、インフラ問題、外貨不足など克服すべき課題は多いと述べていた。

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

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

⁵ このうち④は、ドイツ企業とのマッチング、輸出関連企業のリエンジニアリング支援、商工会議所や業界団体への支援、金融アクセスへの支援からなる。なお、③と④に携わる約150名の専門家の所属は、GTZが86名と最大で他はGED、CIM、DAAD、SESなど。GTZはこの大型技術協力のフォーカルポイントとなっている。詳細は第2回(2008年10月)の出張報告を参照。

ベルの品質管理インフラ支援との連携などが考えられる。

<企業訪問>

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

日程・面談先（GRIPSチーム）*

5月31日（日）	東京羽田（前日夕刻発）から関空、ドバイ経由でアジスアベバ着。JICAとの打合わせ（佐々木事務所長、安藤次長、野口企画調査員、日野企画調査員他）。
6月1日（月）	Maru Metal Industry社（トラック・工場建屋の金属加工）訪問、首相府にてヌワイ首相経済顧問と打ち合せ・意見交換、貿易産業省にてタデッセ国務大臣と会見、大使公邸にて夕食会（ヌワイ顧問、タデッセ国務大臣、他）。
6月2日（火）	アジスアベバ・シェラトンホテルにて、EDRI・JICA共催によるハイレベルフォーラム。駒野大使、JICA黒木理事、ヌワイ顧問、タデッセ国務大臣が議事。 午前：政策対話に関するクローズドセッション、午後：カイゼンに関するオープンセッション。
6月3日（水）	駒野大使公邸にて各国大使によるEconomic Partnership Group (EPG) 朝食会合に参加・報告、貿易産業省にて国務大臣上級顧問エフレム氏に面会・協議、世銀大橋所長と昼食意見交換会、エチオピア経済協会にてキブレ・モゲス上級研究員（産業貿易担当）と面会、アジスアベバ大学経済経営学部にてティラフン・テクル教授と面会（企業経営技術指導の専門家）。
6月4日（木）	貿易産業省にてタデッセ国務大臣と佐々木JICA所長によるカイゼン案件S/W締結に参加、引き続きMOTIカイゼンチームと意見交換、大使公邸にて駒野大使と打ち合せ、JICAにて内部打ち合せ（佐々木所長、安藤次長、野口企画調査員）、首相府にてメレス首相と会見、財政経済開発省にて、スフィアン大臣と会見、大使公邸にて、夕食会（ウオルディ・アムハエチオピア経済協会理事長、他）。
6月5日（金）	MOTIの繊維・皮革産業開発センターにてイガム氏、ハイレキロス氏と意見交換、JICAにて内部打ち合せ（安藤次長、野口企画調査員、Berihu氏（EDRI、今秋よりGRIPS博士課程入学予定））、繊維縫製製造業会（ETGAMA）にてEndalkachew所長と面会。 ドバイ、関空経由で羽田着（翌日夕刻着）。
* JICA黒木理事、広瀬氏（アフリカ部）は6月2日までアジスアベバ滞在。	
** JICA産業開発部チーム（稲村次長、上田国際協力専門員、水沼氏）は化学製品工場（6/3朝）・食品加工工場（6/5午後）視察等、一部日程は別行動。	

第5回 東アジアの政策経験とエチオピアの政策関心

<日程> 2009年8月30日～9月4日（実働日）

2009年8月30日～9月4日に、GRIPS開発フォーラムの大野健一、細野昭雄、大野泉の3名は、JICAの派遣によりアジスアベバを訪問した。JICA本部からは押山アフリカ部長、産業開発部貿易・投資・観光課の島田課長、水沼調査役が参加した。今回の目的は、2009年6月のJICAプロジェクト（「政策対話」と「カイゼン」）の正式発足に引き続き、政策対話の第2回ハイレベルフォーラムを実施することであった。これまでと同様、駒野大使をはじめとする在エチオピア日本大使館およびJICAエチオピア事務所の関係者には、このミッションへの支援と参加をいただいた。首相をはじめ、主要な政策責任者との面談を多数アレンジいただき、きわめて有益な政策対話を実施できたことに感謝したい。

我々にとっては、2008年7月のIPD会合（スティグリッツ教授主宰、JICA支援）から数えて今回で5度目のエチオピア訪問となった。はじめは日本・エチオピア間の基本的な相互理解と枠組作りのための模索であったが、回を重ねるにつれ、二国間協議の形式と内容につき、徐々に絞り込みができてつつある。これ以降は、絞り込んだ課題について討議と行動を深めていくことが主目的になることが予想される。

1. 第2回ハイレベルフォーラム（HLF）および関連会合

9月1日午後、アジスアベバのシェラトンホテルにて、エチオピア開発研究所（EDRI）とJICA共催による第2回HLFを実施した。議事は駒野大使とヌワイ首相経済顧問、参加者はタデッセ貿易産業省（MOTI）国務大臣、マコネン財政経済開発省（MOFED）国務大臣、さらにMOTI、農業農村開発省（MOARD）、EDRI、大使館、JICAなど。報告テーマは、エチオピアの工業戦略策定における「横断的課題」（大野健一）、東アジア経験に基づく政策策定上の「組織的問題」（大野泉）、および日本の中小企業政策の紹介（島田）であった。前2者については、スライドに加えて英語論文が事前配布された¹。

¹ Izumi Ohno and Kenichi Ohno, "Cross-cutting Issues and Organizational Arrangements for Industrialization: In the Context of Broadening the Policy Scope in Ethiopia," GRIPS Development Forum draft, August 28, 2009.

これらのテーマが選ばれた背景としては、エチオピアが過去5～6年に数業種の輸出振興を通じて産業支援の基礎を学び、その成果を踏まえて政策範囲を輸入代替等にまで拡大しようとしていること、そのためにさらなる政策能力の向上が必要なこと、現在準備中の5カ年計画（PASDEP II）にそれらの動きを書き入れる必要があることなどがあげられる。我々の目的は、エチオピアの工業政策担当者に重要課題の発見と討論を促すことであった。

「横断的課題」では以下の必要性が提起された——①政策文書の系統的整備、およびPASDEP IIによる将来5年間の工業戦略全体の方向性の提示、②過去の輸出支援と将来の輸入代替の評価・分析、③産業支援の時限性、④輸入代替のリスクを回避するための経営・技術・競争力等に関する事前の詳細な検討、⑤産業クラスター・産業回廊の概念整理、⑥中小企業政策の整理と改善。「組織的問題」では、各国のリーダーシップの形を整理したあと、省庁間連携・ステークホルダーとの協力・優先国家プロジェクトの実施において、日本・韓国・マレーシア・タイが実際に採用した産業政策の組織編制について具体的に紹介し比較した。

なお同様の情報意見交換は、HLFの場以外にも、この週にアレンジしていただいた多くの会合を通じて行われた。その相手は、メレス首相（後述）、HLF参加のヌワイ顧問やタデッセ・マコネン両国務大臣との追加会談、テフェラ農業大臣、ゲタチヨ MOFED 開発計画研究局長（PASDEP 作成責任者）、MOTI の関係局長4名、および MOARD、MOFED の関係者などであった。さらには、大橋世銀所長との昼食会、DFID 訪問（国際成長センターによるエチオピア研究協力のヒアリングを含む）、JICA における民間セクター開発（PSD）ドナーとの会合、エチオピア経済協会（EEA/EEPRI）でのセミナーを通じて、政府関係者以外とも情報交換と議論を重ねた。

これらを通じて、以下のような論点・方向性やエチオピア政府の意向が明確となった。

第1に、我々の政策対話はエチオピアへの知的インプットを目的として開始されたが、同時に JICA の対エチオピア協力案件についても、政策対話の成果を参考にしながらエチオピアの開発政策に一層明確にアラインさせていくこと。押山部長は、既存の諸案件をプログラム化する必要性を強調し、また対エチオピア援助（無償資金協力・技術協力）を TICAD IV コミットメントをこえて倍以上に増額する意向を明らかにした。

第2に、「横断的課題」で提起された問題の重要性についてはほぼ賛同が得られた。そのうち日本・エチオピア双方が関心をもち、近い将来に政策対話を拡大・深化すべきテーマとして、①輸入代替業種の詳細検討（とりわけ金属加工）、②地域総合開発的な視点から行う食品加工育成、③成長回廊（growth corridor）アプローチ

の深化と実施、が提起された。このうち②と③は、食品加工を重要な核として行う地域開発と読めば同一のテーマとなる。成長回廊についてはMOFED、UNDP、世銀による具体化の動きがあり、これを踏まえたうえで政策対話を行う必要がある。MOTIのタデッセ国務大臣は、第1の地域候補としてバハルダールを中心とするタナ湖周辺をあげていた。その後JICAで行った内部打合せでは、観光開発も地域開発の核となりうること、その意味でJICAが今年度から南部諸民族州で開始予定の一村一品推進に観光開発を組み合わせて地域総合開発的アプローチに取組む可能性について指摘があった（ちなみに、タデッセ国務大臣は同州のアワサ周辺も成長回廊の候補のひとつとして言及していた）。

第3に、MOTIはPASDEP IIの工業章に書き込まれるべき内容をまだ決定していないが、タデッセ国務大臣の個人的暫定的見解によれば、以下がその候補である――①ベンチマーキングやカイゼンを用いた生産性向上へのさらなる努力、②輸入代替の業種選択とリスク回避、③クラスター開発戦略（成長回廊とも関連）、④農産品加工戦略、⑤官民対話の強化、⑥プロアクティブな内外投資促進、⑦優先業種マスタープランの策定と順次改定。

第4に、開発哲学に関するエチオピアの見解の再確認。産業戦略は政府関与の強さに応じて、①良好な投資環境の一般的整備、②民間のニーズや問題に対する迅速な対応、③政府による能動的な産業支援・民間誘導（proactive industrial promotion、ただし民間との十分な情報意見交換に基づくもの）に分けられる。このうち①と②については誰も異論がないが、③の是非については見解の相違がある。多くの欧米ドナーや国際機関は①と②さえしっかりすれば産業は伸びるとするが、エチオピア政府や東アジアの多くの論者は所得の持続的向上には技術の内生化や生産性の突破が必要であり、自由市場だけではそれらを達成できないとする。このギャップは政府の役割をめぐるイデオロギー的な見解相違からくるものであり、容易に埋めることはできない。今回のミッションでも、エチオピア政府首脳、日本、ドイツが③を産業政策の中核にすえるのに対し、世銀・AfDB・USAIDスタッフなどは投資環境の改善で十分と主張し、この意見対立の根深さがしのばれた。この点について、GTZのEngineering Capacity Building Program (ECBP) 担当者が、産業政策は「市場の失敗」を克服するために政府が時限的に産業支援を行うものとし、ECBPはプロアクティブな産業政策に対する技術協力であると言い切っていた点が興味深かった²。また、ECBPはベンチマーキングにもとづき生産工程ごとに

² ドイツ開発研究所の Tilman Altenburg 氏は、Investment Climate Approach だけでは不十分と指摘し、業界団体支援、技術支援、企業レベルの生産性向上など、よりプロアクティブな産業支援の重要性を主張している。ECBP とは、GTZ が調整役となりエチオピアで実施している大規模・包括的な民間セクター開発支

目標を設定し作業効率化を図っているが、各工程に多くの外国人専門家を送り込み目標達成状況を管理するなど対象企業に過度なプレッシャーを与えている可能性があるとのことで、JICAが導入予定の（より従業員参加型の）カイゼンがベンチマーキングを補完し相乗効果を生む可能性を示唆するものとして注目される。

第5に、産業政策文書を体系的に整備する必要を説いたGRIPSチームに対し、ヌワイ顧問は、マスタープランの典型的な内容構成を国際経験を踏まえて提示してくれるよう要請した。これに対し大野健一は、行動計画マトリックスは雛形があるが、マスタープランの内容構成は各国ごとに異なること、ゆえにエチオピアの必要に応じて自由に構想してよいと返答した。ヌワイ顧問は、それでもいくつかのサンプルを収集するよう希望し、当方はそれに同意した（次節の首相要請もこれを踏襲）。政策オーナーシップがきわめて強いといわれるエチオピアからこのような要請が出されたことはある意味で驚きであり、それはまた既存の皮革（UNIDO支援）、繊維縫製（中国支援）などのマスタープランに同国が満足していないことを意味しており、興味深い。

2. メレス首相との会見

ミッションは大使館・JICA関係者ととともに9月3日午後、約2時間にわたり首相官邸でメレス首相と面会した。まず駒野大使からHLFとカイゼン案件の進捗につき説明があった。大野健一は首相からの2通の書簡に対して謝辞を述べ、HLFの論点（上記第2、3点）を報告した。

これに対しメレス首相は、大野論文（脚注1参照）を読んだが内容はすべて同意するのでとくに論点はないとした。またヌワイ顧問からと同様、GRIPSに対してマスタープランの雛形を示すよう要請があった（上記第5点）。また日本が政策対話に加えて具体的援助案件を提供すること（上記第1点）に歓迎の意を示し、金属加工（輸入代替）、食品加工（地域総合開発的な視点）、クラスター・コリドー（回廊）戦略の3分野においてJICA協力への期待を表明した。

また首相は鉄道、食品（砂糖）、発電などの分野でドナー支援を受けるにあたっては、国内で生産された原材料や部品をできるだけ購入することを義務づけるとした（前回の会見では、ドナーの産業支援に際しては必ずエチオピア人の訓練を要求するとのことであった）。

産業クラスター・産業回廊といった用語は複数の異なる意味で使われていること

援である（ベンチマーキングによる企業の競争力強化、大学工学部の強化、品質管理インフラの整備、業界団体支援など）。

に鑑み、首相自身の定義を尋ねたところ、「産業クラスター」とは同一業種、投入産出関係を持つ業種、ハイテク業種などタイプにこだわらず、とにかく地理的に企業が集積するという広義の産業集積であるとのことであった。このうちハイテク集積はエチオピアでは難しいとの認識であった。次に「産業回廊」については、首相はある都市を growth pole と呼び、その周辺に存在しその都市への農産物供給やその都市からの製品購入を行う農村地域を growth corridor と呼ぶとのことであった（特定都市を核とするいわゆる市場圏）。こうした都市工業と周辺農村間の製品交換は、アジスアベバとその周辺100~150kmの商圈については自然発生・拡大したものであるが、たとえばバハルダールではまだそのような交換が十分見られず、それを政策によって意図的に作り出そうとするのが成長回廊戦略であるとのことであった。

次に、農工間市場交換を作り出すにあたっては、互いの物資を購入するための資金がまず必要だが、その原資はどこから来るのかを問うた。首相の答は、それは（生き残りぎりの農業ではなく）商業化に成功した小農が生み出す余剰であり、その余剰を（台湾やソ連がやったような）規制や税金を通じてではなく、市場メカニズムを通じて農から工へと移転させるとのことであった。具体的には、農業生産性の上昇による農産品（賃金財）価格の低下、それが可能にする工業の投入財価格および労働者賃金の低下をさす。ただし市場の非効率性や国際統合による国際価格からの影響があれば、これがスムーズに進行するという保証はない。首相はこの点は認めただうえて、相対価格変化以外にも、「バックアップの資源移転方法として」農民の所得向上が追加的な食料や農機具の購入に向かうという数量的・需要的な農工間リンクがありうると述べた（おそらく相対価格変化よりもこの方がより現実的ではないかと思われる）。

小農の生産性向上による余剰が工業化を引き起こすために十分な規模となりうるかを尋ねたところ、農業余剰はかつて台湾ではGDPの6%であり、エチオピアでは3%程度が見込めるであろうとのことであった。地域別に見ると、雨量と土壌に恵まれた余剰生産地域はこれまでも生産性向上が見られたし、これからもhaあたり穀物収量が1t以下から4t程度への伸びは十分可能である、他方で干ばつ多発地域の生産性向上は十分でなく、遊牧地域ではまったく見られなかった。ゆえに当面は余剰生産地域のさらなる生産性突破をめざすとのことであった。

細野教授は、農民からすべての余剰を取り上げることはできず、少なくとも彼らの生活水準が向上するだけの資金は残されなければならないとし、余剰を工業に移転しても農民を富ましうる方策として、農作物の多様化や農外所得の推進を挙げた。さらに農村生活改善運動もこの政策と組み合わせられるべきだとした。いずれにせよ、商業化した小農に工業化の原資を期待するためには、技術普及員の役割がき

わめて重要であり、また一村一品といった支援活動も必要となってくるであろう。これに対し、首相は地域ごとの特定農作物への特化と農業の多様化は矛盾する要請ではなく、各地域の従来の第一主要作物に加えて、もう一つの作物や農外活動を奨励することによって農民所得は向上するとコメントした。なお農村生活改善運動については、首相は我々が先に送付した資料³に基づき、ある地域で衛生普及員と女性普及員を統合するパイロット事業を今月から開始し、これが成功すればスケールアップしていくとのことであった。

さらに首相は、小農の生産余剰以外にもエチオピアに資金はたくさん存在するとし、その主たる源泉は、旧政権時代の資金（没収リスクが低下したので今になって不動産購入等に向かっている）、および脱税や都市部の土地投機が生む「レント」（生産活動に起因しない収益）であるとした。在外エチオピア人（Diaspora）が国内に持ち込む投資資金は、今のところきわめて少ない。農工間市場交換の原資としてのODAの役割を尋ねたところ、ODAの大部分は（外国人コンサルや輸入等に支払われて）エチオピアに留まらないので貢献は少ないとのことであった。ただし道路のようなインフラ建設については需給両サイドの国内経済インパクトは大きい。

WTO加盟交渉については、米国やカナダが不当に長い質問リストを突きつけるので遅れているとのこと。ただし二国間交渉はまもなく始まるはずである。ただし銀行・通信部門の開放については譲れないところがあり、とくに金融は産業政策ツールとして決定的に重要なので決して開放はしない、WTO加盟はしたいがどんな犠牲を払っても入りたくないわけではないとのことであった。

最後にメレス首相は、政策対話にJICAの協力案件をリンクさせることに賛同した上で、「金属加工」「食品加工」「成長回廊」の3分野をその主要リンク対象とすることを再確認した。さらに大野健一への「アサインメント」として、①（ヌワイ顧問が要請した）マスタープランの雛形の提供、②鉄鋼・金属加工を解説する入門的英語文献の提供（これらを理解した上で政策決定したいとのこと、これは我々が勧告するところの「詳細の理解に基づく輸入代替推進」を実施しようとするものである）、③台韓などの国々が民間ダイナミズムを刺激するために実施した具体的政策についての文献の探索（エチオピアでは産業支援に対する民間投資家の反応が鈍い、これは政策の質の問題に加えて民間の資質にも起因すると考えられるとのこと）、が要請された。大野は、③はかなり難しい要請であるが努力すると答えた。

押山部長は、JICAの協力をプログラム化した政策対話とリンクさせる必要性、

³ JICA、*Research on the Life Improvement Programme in Rural Japan (LIP-RuJ) and the Prospects for Japan's Rural Development Cooperation*, March 2002. メレス首相の関心をうけて、GRIPS チームより、JICA がとりまとめた日本の農村生活改善運動の英文資料を送付していたもの。

JICAの対エチオピア支援のプライオリティは農業と経済インフラであること、農業についてはJICAは一村一品をはじめ東アジア経験に基づく多くのツールを持っていること、日本の対エチオピア協力（無償資金協力と技術協力）を倍以上にすることを述べた。首相は、会見最後によりニュースが聞けて喜ばしいと結んだ。

3. PASDEP II策定にむけた動き

MOFEDのゲタチヨ開発計画研究局長（PASDEP責任者）によれば、PASDEP IIでは2005年以降のエチオピア経済の成長軌道をいかに維持・加速化するかが中心テーマになる見込みとのこと。また現在、次期5カ年のマクロ経済枠組みを策定中で、この作業結果が閣議承認されれば、今後、次のステップが予定されているとのことだった。

- ・ 2009年9月末：MOFEDから関係省庁に対しPASDEP IIのインプットとなる文書起草を指示
- ・ 2009年10月～2010年1月：関係省庁は担当章のドラフトをMOFEDに提出
- ・ 2009年11月～12月：MOFEDにて、現行PASDEPの成果・課題についてステークホルダー（中央・州・ワレダ政府、市民社会、商工会議所など）から意見聴取
- ・ 2009年2月：各省庁は担当章の最終ドラフトをMOFEDに提出
- ・ 2010年3月～4月：MOFEDによる全体とりまとめ、閣議でPASDEP IIドラフトを審議
- ・ 2010年5月：MOFEDにて、PASDEP IIドラフトについてステークホルダーから最終の意見聴取・全体とりまとめ、ドラフトを議会で審議⁴
- ・ 2010年6月：PASDEP II最終版の完成

なお、我々は政策対話を通じて、MOTIによるPASDEP IIの工業章ドラフティングや、続くMOTIの5カ年の実施計画の策定などへの知的貢献をめざしており、これらに直接携わる実務レベル関係者との掘り下げた意見交換や在エチオピア担当者・専門家による共同作業をすることも、HLFでのハイレベル討論と同様に重要と考えている。それゆえ、前回ミッション時に、大臣・国務大臣レベルとの議論とは別に、MOTIを核としMOFED、MOARD、EDRIから成る実務レベルグループ（仮称Policy Dialogue Steering Committee）の設置をエチオピア政府に要請したが、

⁴ 現行PASDEPを策定した際には、議会で計12日間をかけて、章ごとに担当大臣が政治家に説明したとのこと。

今回ミッションで得た印象として、同 Steering Committee の役割についてエチオピア政府関係者間で認識がまだ十分に共有されていないようであった。今後、JICA 事務所ベースによる Steering Committee メンバーとの打合せや情報収集を含め、より緊密な連携関係づくりに取組む必要性が感じられた。

4. 政策対話の今後の方向性

今回のミッションを通じて、PASDEP II の工業章の主要ポイントに関するエチオピア政府（メレス首相、MOTI タデッセ 国務大臣等）の意向がほぼ明らかになった。また、産業政策に対するドナー間の考え方の根本的相違を再認識するとともに、日本とドイツはエチオピア政府に近い考えをもっている点を再確認した。これは、7 月末～8 月初めに GRIPS 開発フォーラムが実施したドイツ訪問の結論とも合致するものである（脚注2参照）。さらに、これからの政策対話や支援事業とのリンクの主要分野として「（輸入代替業種の中での）金属加工」「食品加工」「成長回廊」が浮上してきた。

以上を踏まえて、政策対話の今後の方向性について以下の諸点を提起しておきたい。

① 工業戦略策定支援の具体化・深化

10 月以降数ヶ月をかけて、MOTI は PASDEP II の工業章のドラフティングに取り組むことになる。11 月を予定している我々の次回 HLF では、今回よりさらに踏み込んで PASDEP II 工業章に書き込まれるべき内容や、エチオピア政府の政策新機軸である輸入代替業種の検討や支援策のあり方について意見交換することが望ましい。同時に、今後は一般論でなく、具体的な検討課題を決定・合意した上で、工業戦略の起草と実施に関わる実務関係者（Steering Committee）との意見交換や共同作業に十分な時間を割くことが必要である。

また、メレス首相とヌワイ顧問から要請のあった、マスタープラン内容構成の雛形の提示についても積極的に対応すべきである。優先業種のマスタープラン作成・改定は、PASDEP II 承認後の課題であると思われるが、この知的支援に成功すれば、エチオピアの工業戦略の視点・枠組が中長期的に日本的発想によって貫かれることになる。これは、アフリカにおける日本・東アジア経験の浸透の足がかり、欧米勢との知的バランスの回復、日本企業進出や我が国の援助実施に適合的な枠組の設定などの点において、意義深い支援である。また首相から要請のあった、鉄鋼業・金属加工業に関する基礎文献の提供についても、同様の意義が認められるであろう。

② 輸出産業・輸入代替産業の調査研究

今回のHLFおよび提出論文での提案の一つとして、これまで政府が支援してきた輸出産業（とくに皮革と花卉）とこれから支援が始まる輸入代替産業（とくに鉄鋼と金属加工）について比較的短期の調査研究を行い、PASDEP II工業章へのインプットとし、さらにはエチオピアにおける研究者の政策支援動員の一助とするというものがある。

輸出産業のレビューについては、早期にTORを提示しエチオピア経済協会を通じて現地研究者の応募をかけることを提案したい。その内容は、純粹理論的・高度統計手法的なものは避け、政策評価の分析枠組（静態的コスト・ベネフィットだけでなく動態的効果も含む）を明示したうえで、実績や推計の具体的数字を多く入れた、政策担当者にとって有益なものであるべきである。3ヶ月程度の研究とし、来年1月頃にドラフト提出、セミナー開催をする。現地事務所を通じた調査契約の可能性など、JICAにて予算措置を含めて検討いただければありがたい。

輸入代替産業の予備調査については、エチオピア人だけでは難しいと思われるので、日本人専門家を動員した上で（以下⑥も参照）、輸入代替産業と同様、できるだけ前倒しで報告書、セミナーを開催する。必要に応じてエチオピア人の共同研究者ないし研究助手を雇用する。

以上の研究に対しては、MOTIをはじめとするエチオピア政府の関連省庁はデータ・情報入手の面で全面的に協力するものとする。

③ 「地域総合開発」の概念提示と実施に向けての準備

地域総合開発は食品加工、農村開発、観光、投資誘致などをすべて包みうるものである。またエチオピアにおける成長回廊構想は、バンチマーキング、カイゼン、各村への技術普及員配置などと同様、メレス首相が強い関心を持つ「産業政策ツール」の1つであるが、これを地域総合開発と読み替えることも不自然ではなからう。ゆえに、先方が指定してきた「食品加工」「成長回廊」を束ねる領域として、日本側としては地域総合開発という視点から新たな行動を起こすことは重要かつ意義深いものであると考える。先方の成長回廊構想はいまだ曖昧なので、これを日本的・東アジア的発想を加味しながら具体化・色付けしていくことが望ましい。

その具体的なエントリーポイントはこれから検討すればよい。先方の開発戦略にアラインする、日本が比較優位を持つアプローチを駆使する、これまでのわが国の対エチオピア支援と継続性を持つ、援助のプログラム化や政策対話とのリンクに資する、等の条件を満たすやり方を早急に開発しエチオピア側に提示していく必要がある。その上で、政策対話（言葉）だけではなく、実際の支援案件（行動）を組

み合わせていくことが重要である。この組合せについては、すでに首相をはじめとするエチオピア政府の指導者に約束・合意済みである。

④ メレス首相

メレス首相との面談・書簡による政策対話を通じて、同首相はDD・ADLIといった理念原則、農業戦略や農工連関をめぐる理論的議論、TVET・鉄鋼業など国際経験に基づく具体的実践的な情報吸収のいずれにも強い関心があることが分かった。また実践の情報については、カイゼン・農村生活改善運動の場合にみられるように、こちらが提供した情報をすぐにパイロットプロジェクトとして実行に移し、成功すればスケールアップしていくというパターンが見られる。さらに、当然のことであるが、首相との政策対話はHLFや当方の準備した論文の枠組に縛られず、自由な方向へと展開することも多い。

他の多くのドナーや外国人研究者もこのような対話をしているとはいえ、我々がメレス首相とこのように政策的に内容の濃い知的パイプを有することは、我々の政策支援を充実させる上できわめて重要な要因である。我々はこの「知的資産」を最大限に活用し、エチオピアと日本の双方にとって利益となる関係を築くことが肝要である。今回首相から多くの「アサインメント」が与えられ、ある意味で我々は彼のリサーチアシスタント（RA）として利用されているともいえるが、逆にいえば有能なRAとして、エチオピアの開発戦略に他のドナーが望みえない領域にまで踏み込んでいるわけであり、この機会を大いに活用したいと思う。また首相・政府からのリクエストにはスピード感をもって迅速に対応することがきわめて重要である。

首相との政策対話のテーマについては、我々が提起したのも首相から提起されたものもあるが、後者の場合でも我々のインプットに反応したものが多い。これからも、首相が関心を持つであろうテーマを探してこちらから積極的に提示し、関心が確認されればさらに深く追究するという方法を踏襲したい。今回の首相との議論を踏まえて、当面の理論的テーマとしては、たとえば農工間資源移動の理論・実証研究および国際経験の紹介（国民経済レベルの貯蓄投資フローにも関係する）などがいいのではないかと考えている。

⑤ 日本企業進出と直結した投資振興

マコネン国務大臣からは、投資環境整備についてはドナー支援も得てずいぶん成果をあげたつもりであるとの発言があった。タデッセ国務大臣は、プロアクティブな投資振興の強化が次期5カ年の暫定課題の一つであると述べた。ヌワイ顧問からは、政策対話に加えて、少数でもよいから日系製造企業の進出を期待したいという

要請があった。以上を総合して勘案すると、すでに一定の成果をあげているとみなされる（投資主体・投資国を指定しない）一般的な投資環境整備ではなく、日系製造業をエチオピアが指定する優先分野・優先地域に実際に進出させるという戦略的な「投資振興」が、先方の期待に応じるためにも、政策対話・カイゼンとのリンクにおいても、エチオピアにおける日系企業のレジリエンスを高めるためにも、重要なのではないかと考える。これを構想段階にある「成長回廊」と結びつけることができればなおよい。

日系企業の対エチオピア投資については、皮革業においてヒロキがすでに行動を起こしつつあるが、このような日系企業の数を増やし、彼らを強力に支援し、日本企業を（ドイツのARA社やイタリアの靴企業のように）エチオピアの工業戦略の中にしっかりと位置づけることができればきわめて望ましい。官民連携を通じて、アフリカには日系製造業は来ないという固定観念を打ち破ることができれば素晴らしいことである。

⑥ 次回のハイレベルフォーラム

GRIPS 政策対話チームとしては、次回HLFのクローズセッションのアジェンダとして、まずエチオピア側より、①現時点でのPASDEP II工業章の省内構想の報告（MOTI）、続いて日本側より、②PASDEP II工業章のドラフティングに際しての考え方の整理（GRIPS）、③産業開発マスタープランの構成・様式についての国際比較とエチオピアへの示唆（GRIPS）、④金属加工業の暫定的なレビューと提言（JICA）、を提案したい。ただし④を可能にするためには、金属加工業に知見を有するJICA 専門家の早期派遣が不可欠である。

オープンセッションについては、カイゼンと成長回廊に焦点をあてて、日本の産業支援アプローチの経験共有と発信を行うことを提案する。JICAのカイゼン支援が10月下旬から開始予定であること、成長回廊は日本が途上国支援で蓄積してきた地域総合開発と重なる点が少なくないことなどを考えると、公開セミナーでこれらに関するできるだけ具体的・実践的な諸例を紹介することは有用と思われる。エルサルバドルなどにおける我が国の「地域総合開発」支援例をいくつか紹介することが望ましい。

⑦ ドイツとの連携強化

現地でECBP関係者と連携強化を進める作業と平行して、国際的な理論武装のために、産業政策についてドイツ研究者との知的交流に取り組むことは有益である。カイゼンとベンチマーキングの補完性、産業政策に対する共通認識といった点で、実

務・研究の両面で日本がドイツと連携強化を図っていく意義は大きい。ドイツ開発研究所は途上国の産業政策をテーマとしたワークショップを11月17～18日にボンで開催し（BMZ・GTZと共催）、産業支援に対するドナー・アプローチや国別事例（エチオピアを含む）について意見交換する予定であり、それへのJICAやGRIPSチームの参加を歓迎している。次回HLFの時期については、同ワークショップ参加を視野に入れた日程を組むことを検討すべきである。

日程・面談先（GRIPSチーム）*

- 8月30日（日） 東京羽田（前日夕刻発）から関空・ドバイ経由でアジスアベバ着。JICAとの打合わせ（佐々木事務所長、晋川次長、野口企画調査員他）。
- 8月31日（月） 貿易産業省にてタデッセ国務大臣と打合せ・意見交換、大橋世銀所長と昼食会、首相府にてヌワイ首相経済顧問と打ち合せ・意見交換、大使館にて駒野大使と打合せ。
- 9月1日（火） JICAにてJICA農業専門家の鈴木氏、笹川アフリカ協会の間遠氏とエチオピア農業について意見交換。アジスアベバ・シェラトンホテルにて、EDRI・JICA共催による政策対話、第2回ハイレベルフォーラム（午後半日のクローズドセッションと夕食）、駒野大使、ヌワイ顧問が議事、マコネンMOFED国務大臣、タデッセMOTI国務大臣をはじめとするMOTI、MOFED、MOARD、EDRI、大使館、JICA関係者出席。報告は大野健一（横断的課題）、大野泉（組織的構成）、島田課長（日本の中小企業政策）。
- 9月2日（水） JICAにてPSD Donor Technical Working Group会合、JICAにて内部打合せ、MOTIにてタデッセ国務大臣およびPolicy Dialogue Steering Committeeと会合、MOTIにて改善チームと会合。
- 9月3日（木） DFIDにてポール・ウォルター氏と会合、エチオピア経済協会にてセミナー（HLFの報告と同じ）、首相府にてメレス首相と会見、大使公邸にてタフェラ農業大臣、タデッセ国務大臣らと夕食会。
- 9月4日（金） MOFEDにてマコネン国務大臣と会合、MOFEDにてゲタチョ開発計画研究局長と会合、JICAにて内部打合せ（佐々木所長、晋川次長、野口企画調査員、大使館より伊藤書記官、関氏）、JICAにてBerihu氏（EDRI、今秋よりGRIPS博士課程入学予定）と打合せ。
ドバイ・関空経由で帰国（翌日夕刻羽田着）。

*押山JICAアフリカ部長は9月4日朝、ケニアに移動。

第6回 カイゼンの開始と鉄鋼・金属加工調査

<日程> 2009年11月22日～27日（実働日）

GRIPS 開発フォーラムの大野健一、細野昭雄、大野泉の3名は、JICA の派遣により、2009年11月17日～20日にドイツ（ボン）を訪問し、ドイツ開発研究所（GDI）主催の産業政策ワークショップに参加した¹。大野健一・泉は引き続き同11月21～27日にエチオピア（アジスアベバ、バハルダール）を訪問し、日工間の政策対話を継続実施した。JICA 本部からは産業開発部貿易・投資・観光課の島田課長、水沼調査役、浦野ジュニア専門員、およびアフリカ部東部アフリカ二課の佐野課長が、JICA ケニア事務所から国際協力専門員（民間セクター開発）の本間氏が参加した。

ドイツ訪問の目的は、GDIによる途上国産業政策研究の状況を視察し、将来の産業政策分野における日独連携の可能性を探ることであった。エチオピア訪問の目的は、前回（2009年9月）でこの政策対話の形式がほぼ定まったことをうけ、その各コンポーネントの検討・深化を行うことであった。その形式とは、政策対話で産業政策の方法論（立案・実施）につき情報提供・分析・提案を行いながら、この対話から派生した「カイゼン」「鉄鋼・金属加工」「農産品加工を含む地域開発（Growth Corridor）」の3つに焦点をあてて、JICA の具体的案件として、あるいは知的貢献を通じて支援していくことである。

駒野大使をはじめとする在エチオピア日本大使館およびJICA エチオピア事務所の関係者の支援に再び深謝する次第である。とりわけ野口JICA 企画調査員には、多数の訪問者と面会の複雑なマッチングを的確にこなしていただいたこと、伊藤書記官には、アムハラ州での政策対話と企業訪問への協力に感謝の意を表したい。

1. ドイツでの途上国産業政策ワークショップ

我々はJICA の島田課長と水沼調査役とともにボンを訪問し、ドイツ開発研究所（GDI）が経済開発協力省（BMZ）とドイツ技術協力公社（GTZ）の協力を得て開催した、途上国の産業政策に関する国際ワークショップ（Industrial Policy in

¹ GRIPS 開発フォーラムの研究助手上江洲佐代子も、JICA 委託調査「国際開発戦略と日本型成長支援アプローチ」の一環としてボンを訪問した。

Developing Countries、11月18～19日)に参加するとともに、GDI研究者と追加の意見交換を行った(11月20日)。

ワークショップの第一日目は産業政策全般、第二日目はGDIが9カ国を対象に実施中の産業政策の比較研究の中間報告(国別に分科会方式)に焦点をあてた内容であった²。日本や東アジアでは途上国産業政策の是非そのものを論じることは概して少なく、むしろ当該国の課題や能力に照らしてどのような産業政策やドナーの産業支援を行うべきかというプラグマティックな観点からの議論が多い。その意味で、この国際ワークショップは、産業政策に対して慎重派が多い欧米の文脈で、真正面から途上国に産業政策を導入する意義と課題を検討しようとする試みとして非常に興味深い。

第一日目は、産業政策の推進派である Giovanni Dosi 教授 (Sant'Anna School of Advanced Studies、および IPD の産業政策部会の主査) と Ha-Joon Chang 教授 (ケンブリッジ大学) が、歴史的視点から、今日の先進国はいずれも産業政策を実施してきたと述べ、ワシントン・コンセンサスを超えて、途上国も産業政策の策定・実施に積極的に取り組むべきとの基調講演があった。Dosi 教授は技術蓄積や学習プロセスの機会を与える意味で産業政策は重要と述べ、Chang 教授は東アジアの成功国は輸出振興と輸入代替を併用した点や朴政権以前の韓国政府の能力は弱かった点を指摘して、途上国の現在の弱い能力が産業政策を否定する理由にはならない、との論を展開した。

これに続き、GDI の本研究チームリーダーの Tilman Altenburg 氏より比較研究から得られた暫定的示唆についての発表、チュニジアの産業エネルギー中小企業省の Amara Mefteh 局長より同国の産業高度化プログラムの策定・実施やドナー支援についての発表、世銀アフリカ地域の Marilou Uy 局長 (金融・民間セクター開発担当) より世銀の産業政策についての考え方の発表があった。世銀の Uy 局長の発表は、産業政策をソフト (官民対話、スキル向上、品質標準の普及など) からハード (特定産業への補助金、税優遇など) まで濃淡をつけて分類したうえで、ソフトな施策は肯定しつつもハードな施策は途上国の弱い能力を考慮すると慎重に適用すべしという内容であった。さらにドナー支援への示唆を論じるパネルディスカッションも設けられ、BMZ、UNIDO、世銀とともに JICA の島田課長が参加した。パネルディスカッションでは、ドナーは産業政策支援で一定の見解を押しつけるのでは

² BMZ の資金支援のもと GDI が実施中の研究プロジェクト (Industrial policy in low-and lower-middle income countries) で、対象国はカンボジア、ベトナム、エジプト、エチオピア、シリア、チュニジア、ナイジェリア、ナミビア、モザンビークの 9 カ国である。2010 年初めをめどに事例分析をとりまとめて来春に Discussion Paper を作成、2010 年以降に本の刊行をめざしている。

なく、オーナーシップを尊重して多様な政策選択肢を提示し、途上国側の informed decision を促すべき、という指摘もあった。第二日目の国別事例の分科会では、GRIPS チームはエチオピア（JICA と合同で産業政策対話を実施中）やベトナム（本学プロジェクトとして政策支援を実施中）、モザンビーク、チュニジアを中心に参加した。

ワークショップの翌日に Altenburg 氏を含む GDI の研究チームと面談し、双方の活動を紹介し日独知的連携の可能性について意見交換を行った。ドイツは、アングロサクソン欧米諸国とは一線を画して途上国における産業政策の策定・実施の意義を認めていること、GDI は開発政策のシンクタンクとして BMZ や GTZ と密接な関係にあり、近年は産業支援を主流化すべく UNIDO や他の援助機関との連携構築に努めていること、またエチオピアの産業支援の現場では GTZ と JICA の連携が始まっていること（第4節参照）などを考慮すると、今後、日独合同で、産業政策策定の方法論や具体的な協力事例をアフリカ諸国や国際社会に発信していく意義は大きいと思われる。こうした問題意識にもとづき、当方より、JICA・GRIPS によるエチオピアの政策対話の枠組を活用して、アジスアベバで両国が連携してセミナーを開催する可能性を打診したところ、Altenburg 氏より前向きな回答を得た。

2. ハイレベルフォーラム（HLF）および関連会合

11月24日（火）午前、アジスアベバのシェラトンホテルにて、JICA とエチオピア開発研究所（EDRI）共催による第3回 HLF を実施した。議事は駒野大使とヌワイ首相経済顧問。参加者はタデッセ貿易産業省（MOTI）国務大臣、マコネン財政経済開発省（MOFED）国務大臣、さらに MOTI、日本大使館、JICA 関係者などであった。テーマは、MOTI の PASDEP II（次期5カ年計画）貿易産業章の準備状況（タデッセ国務大臣）、日本側からの同作業への提言（大野泉）、およびアジアを中心とする産業マスタープランの内容構成の国際比較（大野健一）であった。最後のテーマは、前回メレス首相およびヌワイ顧問より調査要請があったものである。なお後2者については、スライドに加えて英語論文が事前配布された³。

MOTI は、現行 PASDEP の内容をレビューしたうえで、次回 PASDEP の優先産業・事項につき選択的に報告した。

大野泉は、貿易産業章に盛り込むべき内容として、過去のレビュー、プロアク

³ GRIPS Development Forum, "Industrial Policy Direction of Ethiopia: Suggestions for the Next Five Years," Nov.15, 2009; and Kenichi Ohno, "Industrial Master Plans: International Comparison of Contents and Structure," Nov.16, 2009.

ティブな産業政策、政策能力向上に伴う政策範囲拡大、次の5年間の目標としての「技能・技術の内生化とスケールアップ」を挙げた。さらに輸出・輸入代替をともに含む各優先業種についてそれぞれのビジョン・目標を書き込むことを提案し、また量ではなく質を重視する競争力強化、工業人材育成の需要面の考慮、農工間リンク、産業戦略の地理的アプローチなどを盛り込むべき優先イシューとして提起した。また成果評価や数値目標設定における留意点も議論した。

大野健一は、東南アジアやインドを中心とする産業マスタープランに共通に見られる、「ビジョン」「目標」「状況分析」「政策課題分析」「行動計画ないし行動メカニズム」の5要素を質的および量的に検討した。また、関連の薄い分析や資料などを排除しできるだけコンパクトで各要素が噛み合った文書にすべきこと、国・業種ごとに異なる政府と市場の役割範囲を慎重に検討すべきことなど、マスタープランを執筆する際の留意点を挙げた。さらにタイから2例、エチオピアから2例を挙げて、実際のマスタープランを紹介評価した（なおこの比較研究は、工政府の要請に応えるべくごく短期間で実施されたために多数の政策文書を収集することができなかった。もし追加予算が確保できれば、日韓台中やシンガポール、マレーシア、インド等の事例を追加して拡張したいと考える）。

さらにHLF以外の場でもヌワイ顧問、タデッセMOTI国務大臣と議論を行った。ヌワイ顧問は、政策対話とJICAの複数プロジェクトが相互関連しながら進行するという形を了承した。また技能・技術の内生化とスケールアップの重要性に同意した。さらにその方策を探るために、最初の技能習得者の育成と彼らを通じての全国展開の区別、FDIを通じた技術移転が今のところ緩慢なことに鑑みそれ以外のチャンネルの検討、退職日本人エンジニアのシニアボランティアとしての動員可能性などの分析の重要性を提起した。また、産業支援は条件付・時限的でなければならないことから、将来の検討課題として、産業支援の費用対効果分析や卒業条件、そのタイミングの分析についての関心を表明した。

ヌワイ顧問はまた、これらの研究課題やこれまでの論文・議論・国際比較などを材料として、こうした実務担当者の知的議論を研究者・学生に伝達するために、日本・エチオピア共同で修士レベルの産業政策コースを作成することを提案した。具体的には、GRIPSの政策対話チームとヌワイ顧問が編成するアジスアベバ大学などの大学研究者が共同で講義のモジュールを分業作成していく（他大学の追加可能性として、ヌワイ顧問からはメケレ大学とジンマ大学、駒野大使からはCivil Service Univ.の名が挙がっていた）。1年程のちに講義を試験的に提供し、その後も必要に応じて追加修正・アップデートしていくというものである。その具体的な形式・人員・期間・予算は詰める必要があるが、これは政策対話の継続性・波及効果

という意味できわめて有意義な提案であり、GRIPSとしては、可能であればJICAの協力を得て前向きに対応していきたいと考える。これが実現すれば、政策対話の2年目の最終成果品はこのための教科書と授業モジュールということになる（なお1年目の中間報告はこれまでの論文・資料をまとめた冊子となる予定）。

MOTIのタデッセ国務大臣、彼の二人の新アドバイザー（アーメド氏およびフェクダ氏）、および関係局長（いわゆるPolicy Dialogue Steering Committee）とも実務的な議論を行った。PASDEP IIの貿易産業章については、MOTIがHLFで示した内容は暫定的・予備的なものにすぎず追加の余地があることが述べられた。当方からは、HLFに引き続き、その章に含まれるべき内容を具体的に提案した。先方の各出席者が懸命にメモをとっていたのが印象深い。タデッセ国務大臣は、PASDEP II準備に関するMOFEDからのガイドラインはまだ届いていないが、本省はその書簡を待つことなく、今回の政策対話を踏まえて本日この会議直後よりドラフト作業を開始すると述べた。

なお国全体のPASDEP IIの策定作業はやや遅れており、各省が担当章のドラフトをMOFEDに提出する期限は2010年4月の模様である。その後4～9月がステークホルダーとのコンサルテーションで、新議会による検討・承認は9月以降となる予定である（メレス首相の言）。MOTI内部の関連状況としては、タデッセ大臣の顧問であったエフレム氏が（模倣品の）検査局長に昇格し今後、公正取引・消費者保護局も新設予定であること、前週より上記2名の新顧問が着任したこと、BPR（ワンストップサービスをめざす行革）の一貫として皮革繊維開発センター（政策担当）が分割のうえ、2つの既存Institute（LLPTI、TAI、実施担当）に統合されたこと、同センター長だったセレシ氏がTAI所長に昇格し、LLPTI所長も権限を拡大したことなどが挙げられる。LLPTIについては、20名の若手職員を追加雇用して現在MOTI本省内で訓練中とのことであった。こうした業種別の政策・実施部門の統合・強化がめざす方向は、我々がこれまで何度か紹介したタイの専門化されたInstituteモデルに近いものといえる。

3. メレス首相との会見

GRIPSの大野健一・泉は、駒野大使、関経済協力調整員、佐々木JICA所長、本間JICA国際協力専門員とともに、11月26日（木）午後4時すぎより1時間強にわたり首相官邸でメレス首相と面会した。まず駒野大使からHLFでの議論、とりわけプロアクティブな産業政策と産業マスタープラン国際比較の紹介があった。大野健一からは、もし予算が見つければマスタープラン比較研究を拡大したいこと、およ

びヌワイ顧問から提案のあった産業政策修士コースの日工共同作成につき述べ、さらに政策対話から生れたカイゼン、金属両案件の実施ないし検討状況を報告し、成長回廊（含、農産品加工）の可能性についても情報収集中である旨、述べた。

首相からは、政策対話の枠組からカイゼン、金属、成長回廊のJICA案件が生まれつつあり、多くの前進が見られることに満足の意が表明された。引き続き首相は次のように述べた。

カイゼンについては、先月よいスタートが切られ、調査訪問に基づく真剣な検討がなされつつあることに期待するとした上で、次回の政策対話ではカイゼンの現場から得られる政策的示唆について、事務的ではなく中身（substance）中心に報告がなされるべきだとした。

金属については、きわめて重要な課題であるとしたうえで、metal processing [鉄鋼の意と思われる] と metal engineering [我々のいう金属加工] に分けて考える必要があるとした。前者については、内需はほとんど民間建設需要が占めており、国内企業はある程度の能力を持つものの、製鋼部門の量的不足、鉍石やスクラップなどの原材料のアベイラビリティ、ピレットや一部の鋼板（めっき鋼板）などの製造の可能性が問題になるとした。

後者については、国内にかなり多くの機械設備が存在するにもかかわらず、それを使いこなすためのエンジニアの技能や態度が伴っていないとした。機械設備への投資は、前政権による輸入代替への試み（精糖機械部品など）や、防衛省による武器弾薬の製造修理のための努力があった。一般にエチオピアのエンジニアは理論に強いが、部品がなくても手に入るもので間に合わせて自分たちで何とか造ってしまうという工夫と実践力が欠如している。以前、JICA青年海外協力隊員からペットボトルを利用して理科教材の顕微鏡を作る例を見せていただいたが、まさにそういう能力だ。あるいは、UAV（無人飛行機）を調達せよといわれたとき、まるごと輸入するのではなく、自分たちで作るけれども搭載カメラだけはできないから買ってくれというような態度が必要である。

現在は産業機械も自動車も、自転車さえ、部品は輸入に頼っている。我々にとって重要なことは、機械ではなく、それを十分に使いこなせる技能と態度を養うための戦略すなわちマスタープランを策定することである。

たとえばアジスアババ・ジブチ間の新鉄道を敷設したいと考えるが、その際のレールや電気設備、あるいは客車の6〜7割は国内で作りたい。ゆえに機関車だけは輸入してよいが、残りを国内で製造するための支援と監督を行うようなプロジェクトの実施が望ましい。あるいは金属加工・溶接の技術を向上させて、現在輸入している精糖機械の部品を国内生産するというようなことである。

機械の輸入代替については、政府・国営企業が使用する機械と民間企業が使用する機械に分けられるが、前者は政策によって国内生産努力を要求することができるのでそれが輸入代替のとりかかりとなる。民間企業には困難な要求やリスクを負わせることはしにくい。ただし通常の民間企業支援、たとえば開発銀行融資や為替調整や関税などによる間接的支援は導入する可能性はある。まとめると、金属加工における輸入代替は、公的部門の機械需要を国営企業への行政指導や鉄道・電力などのプロジェクト契約を通じたローカルコンテンツ要求によって開始したい。ただし機械を供給する側は、民間企業でも国営企業でも構わない。

まず機械供給側の各企業のキャパシティを調査し、戦略を策定せねばならない。それが日本にお願いしたいことだ。現在実施中の金属調査は5ヶ月を期限としているが、早ければ早い方がいい。この調査はその結果をインプットとして現行マスタープランを改定するためのものである。2010年4月は各省がPASDEP IIの原稿を提出する期限だが、そのときには政策変更の新しい方向性が簡潔に示されなければならない。さらに9月までにはより詳しい新戦略の「概略」 broad outlineを提示する必要がある。マスタープランの完成はその数ヶ月先でも構わない（メレス首相は当初、PASDEP IIが議会承認される2010年9月に完成希望としたが、日本側が時間的困難を指摘したために、それでは10月～12月でもよいと訂正した）。

成長回廊は複数省庁・複数州にまたがる計画だが、どのような制度的仕組みをお考えかという我々の問いに対し、首相は以下のように回答した。成長中核（growth pole）すなわち地域を活性化するための核となる工業都市としては、連邦レベルでは、ディレダワ、コンボルチャ、アジスアベバの3都市を考えている。アジス以外については投資が必要だが、これはMOTIの担当となる。これとは別に、タナ・ベレス回廊はアムハラ州を中心に周辺州にもまたがる計画だが、これは実験的回廊 experimental corridorと考えている。これにはまだ決まった行政組織は作られておらず、プロジェクトベースで進めながら適切な仕組みを考えていけばよい。上から硬直的な枠組を課す意図はない。これら以外にも、各州はそれぞれの地域回廊を考えているようである。成長中核（工業都市）と成長回廊は別々に振興することもできるが、両者の開発投資を組み合わせることも可能である。

駒野大使が、我々のミッションは翌日アムハラ州に飛んで同州幹部と政策対話を行う予定であると伝えると、首相はそれはよいことだと答えた。

4. カイゼン案件の始動

カイゼン調査チームは10月末からエチオピアで現地調査を開始し、11月4日に関

心ある企業を対象としてInception Workshopを開催した。チュニジアの調査にも参加経験がある鹿子木団長によれば、エチオピア政府のコミットメントは群を抜いており、専任のカウンターパートチームの配置や調査団用のオフィス設置を含め厚い待遇が施され、エチオピア側関係者の非常に強い意欲を感じるとのことだった。現在、MOTIチームと共同で絞り込んだ60社（皮革・皮革製品、繊維縫製、食品加工、金属、化学）を順次訪問しており、12月中旬までにはカイゼンのパイロット企業となる30社を選定する予定である。

なお、企業訪問を通じて、個々の企業の生産・経営上の課題に加えて、企業活動全体に影響を与えるマクロ政策上の課題や改善事項（例えば、輸入部品欠如による生産停止、企業登録データベースの欠如など）についてもエチオピア政府の注意を喚起する必要があるとのことだった。これらを横断的イシューとして、今後、政策対話の場でエチオピア側と共有する意義があると思われる。

なおメレス首相やヌワイ顧問からは、カイゼンによる一般的な指導に加えて、対象企業が必要とする特定の技術指導についても同時に支援してほしいとの希望が幾度か出されている。しかしながら我々は、現時点で特定技術の専門家派遣を計画するよりも、まずはカイゼンチームの進捗状況やそこで発見される課題をフォローしていく方が現実的だと考えている。カイゼンが実際に始まらない限り、どのような技術がどのくらいの規模で必要かを予想することはできないからである。この彼我の認識ギャップは念頭に置く必要があるだろう。

5. 鉄鋼・金属加工の事前調査

前回（2009年9月）の政策対話の際に、鉄鋼金属に関する英文資料を送付してほしいという要請がメレス首相からあった。GRIPSチームがそれを送付したところ、数日後に首相からMOTIに鉄鋼金属部門の実態調査を実施せよという命令が下り、金属製品開発センター（MPDC）所長のゲタファン氏がその任に当たることになった（上記第2節参照）。大野泉が10月後半に別件でエチオピアを訪問した際、同所長から調査のTOR案が大野泉や大使館・JICAに示され、早急の協力対応を求められた。日本側としては、ドイツ・エチオピア共同のECBPプロジェクトがすでに大量の専門家を擁して企業ベースの協力を実施していること（ただし鉄鋼金属部門は未着手）、日本側のリソースを動員するには時間がかかることに鑑み、この調査はMOTI/MPDCやECBPプロジェクトと共同で行うことが構想され、この両者とその具体的な協力形態を協議し、できるところから着手することが今回訪問の課題であった。

この目的のために、JICA国際協力専門員の本間氏がエチオピアの鉄鋼・金属案件を推進する日本側のリーダーとして動員され、本ミッションに参加し、さらにもう一週間アジスアベバに滞在してMOTI/MPDC、ECBP等との協議と共同作業を開始している。またすでに進みつつあるカイゼン案件にも対象候補に金属企業が含まれていることから、本間氏は同案件の日本人専門家とともに数社を回る予定である。カイゼンと金属は異なる協力ではあるが、オーバーラップする部分については十分な情報交換と協議が重要である。

本間氏を含む本ミッションは、ECBPビルにおいて、ゲタフン所長およびECBPのムブラトゥ所長、リブランPSDマネジャー、マルクスReengineeringマネジャー、他担当者らと面会し、当面の進め方を協議した。ECBP側からは、GTZとJICAが統合して作業すべしという意見も出たが、当方からは、両機関の手続きやリソースや速度には違いがあるので、無理に統合するよりもTORをより細かく分解し、両者がやりやすいコンポーネント・順番で始めればよいと反論し、ほぼそのようになった。ゲタフン所長のTOR案には技術調査、政策検討、制度構築の3分野があり、作業や投入もその分類ごとに指定されていたが、技術調査の一部をなす企業個別訪問は重要な基礎調査であるので、まずこれをできるだけ早く開始すること、他方で鉄鉱石調査、スクラップ供給調査、政策提言などはこれとは切り離して、適切な専門家を適切な時点で導入すればよいということになった。これに従い、本間氏とECBP担当者は、金属企業調査票を翌週より協力して作成することになった。

鉄鋼は実態調査や政策議論の方法論が比較的定めやすいが、金属加工については、日本側とエチオピア側、あるいは日本側の内部でも、方法論について議論の収斂が進んでいない。エチオピア側はメレス首相の発言（上記第2節）やゲタフン所長のTORにあるように、公的企業・プロジェクトの機械需要を国内機械生産企業に割り当てるという発想である。これに対し、大野健一はやや計画的すぎる、指定された機械や部品をどれだけ競争的に供給できるかがまったく不明であるという点で問題を提起した。たしかに比較的少数の機械を調査選定して国内生産するという道はありうるし、明治日本もそのような産業支援を行った（機関車、船舶など）。だが一方で、現在の東アジアの中小企業・裾野産業支援においては、機械の種類や国内調達比率をあまり細かく定めず、支援分野は鋳造、鍛造、プレス、溶接、熱処理といった作業工程を単位とすることが多い。これらに従事する企業は複数業種の組立企業に供給しうるし、機械種類を指定しなくても生産した分だけ輸入代替が進むことになる。金属加工戦略のアプローチについて合意することは、これからの課題である。

6. 成長回廊ないし地域開発をめぐる情報収集

成長回廊ないし地域開発は、工業化の地域的側面として今後PASDEP IIで具体化すべき課題として今回HLFで当方より指摘したイシューである。前回の政策対話においてもカイゼンや鉄鋼・金属加工（輸入代替業種）と並んで、日本が関心をもって取組んでいくイシューのひとつとして位置づけられた。9月訪問時にはエチオピア政府の本件窓口であるMOFEDのゲタチョ局長と面談したが、今回は関連ドナーの取組みについてさらに情報収集することを目的として、UNDP（成長回廊の全体枠組づくり）、世銀（農業成長プログラム）、FAO（食品加工マスタープラン）と面談した⁴。主なポイントは以下のとおり（アムハラ州の成長回廊に対する取組みについては第6節を参照）。

<UNDP>

UNDPは2007年と2008年に州代表が参加するワークショップを開催し、成長回廊に関する関心喚起や、他国の経験（マレーシアとベトナム）の調査を行った。この影響もあって各州で成長回廊を特定する動きが始まっているが、回廊は複数州にまたがる場合が多いことから、2009年になりMOFEDはUNDPに対して、まず連邦レベルで全体枠組をつくる協力（成長回廊の定義、目的、連邦と州の役割分担や資金の流れの明確化、および複数の成長回廊の特定等）を開始することを要請した。現在はコンサルタント選定の最終段階にあり、来年1月に調査を開始して6~7月に終了見込みとのことで、その過程でステークホルダーと議論を深める予定である（来年6月頃）。JICAからこの過程に参加したい意向を示したところ、UNDPから歓迎するとの発言があった。UNDPとしては、全体枠組づくりが完了した段階で、（世銀が先行して支援中のタナ・ベレス回廊の他に）UNDPが重点的に支援する回廊を決めたい意向である。同時に、UNDPは全体枠組づくりと平行して、経済開発のための能力強化を支援する目的でLocal Economic Development Initiativeプログラムを新たに開始しており、4州（オロミヤ、アムハラ、ティグライ、南部諸民族州）を対象に州とワレダレベルで投資環境整備や経済開発ニーズの特定、様々なステークホルダーの能力強化支援を実施していくとのことだった。

なお、今後の調査結果によるが、連邦と州レベルでそれぞれGrowth Corridor

⁴今回は時間的制約で、タナ・ベレス地域の水資源開発や成長ポテンシャル調査を実施している世銀担当と会うことはできなかった。なお、現行PASDEPは成長回廊として次の地域の可能性に言及している：タナ・ベレス回廊、西・東ハラゲ回廊（ディレダワが中核都市）、リフトバレー回廊、南・南西ウォレガ回廊、アジスアベバ周辺。

Authorityを設置し、前者は首相府直属とする制度枠組構築の提案も検討したいとのことだった。

<世界銀行>

世銀の農業成長プログラム（AGP）は、4州（オロミヤ、アムハラ、ティグライ、南部諸民族州）を対象として、①コミュニティレベルの農業生産・商業化（農民組合の強化、マーケティング支援など）、②農村インフラ整備、および③州レベルで農業ポテンシャルの高い複数ワレダをクラスターとしバリューチェーンの観点からマッチング・グラントを含めた支援を行うことを想定している。しかし、エチオピア側はワレダ間のバランスや公正の観点からワレダ選定に時間をとる傾向があり、さらにマッチング・グラント導入に慎重な姿勢をとるなど、案件形成準備は予定より遅れている模様である⁵。AGPは農業中心ではあるが、インフラ整備、産業誘致や官民連携といった点で、マルチセクター及び州レベルでの意思決定・調整メカニズムが必要になる。世銀のAGP担当者によれば、ティグライ州は農業マーケティング促進庁や大統領直属の委員会（民間セクターも参加）を設置するなど制度面で進んでいるが、他州は農業局がカウンターパートの場合が多く、今後も引き続き、マルチセクターの取組みを可能とする仕組みづくりやエチオピア側の意識変革を促していく必要があるとのことだった。

今回はタナ・ベレス総合水資源開発案件の担当者と面談する機会はなかったが、大橋世銀所長は、成長回廊の具体化は対象地域の事情によって異なるので、最もポテンシャルが高いとされ世銀がすでに実施中のタナ・ベレス地域での取組みを参考にしつつ、成長回廊に関する全体枠組づくりを進めることが望ましいとの見解を示した。この観点から、MOFEDとUNDPが特定地域を成長回廊として先行させることに慎重すぎ、タナ・ベレスの取組みから得られた知見のフィードバックに十分な関心を払わずに枠組づくりを行っている点を懸念していた。なお、タナ・ベレス地域の成長ポテンシャル調査（Growth Study）の結果は、農業及び農産物加工（Agriculture and Agro-processing）、漁業（Fishery）、観光開発（Tourism）の重要性を示唆しているとのことであった。

<国連食糧農業機関（FAO）>

FAOはMOTIをカウンターパートとして、UNIDOおよびUNDPと共同で食品加工マスタープランの策定に技術的観点から協力している。同マスタープランは、主

⁵ 10月20日～11月6日にCIDA、オランダ大使館、UNDPも参加して準備ミッションを実施した（Aide Memoireを入手）。アブレイザルは来年2月、理事会付議は来年5月以降になる見込みとのこと。

要作物（コーヒー、穀物、油脂など）を軸とした食品加工業振興のための施策や、食品加工団地（Integrated Agro-Food Park）構想を含んでいる。後者は、食品加工企業と必要な関連サービス（包装、倉庫、冷蔵施設など）を特定地域に集中させ、インフラ整備やマーケティング機能強化を通じて生産地とのリンクを強化する構想だが、マスタープラン段階では一般的な概念提示にとどまっているので、UNIDOとしては今後これを具体化していきたいとのことである。現在、オランダの大学とインドの金融機関が食品加工団地に関する具体的な調査実施に関心を示しているとのこと。当方からは、団地の管理体制（民間主体か政府主体か、連邦・州政府の役割など）や需要側（市場）の視点を考慮する必要性を指摘した。食品加工マスタープランは最終ドラフト段階にあり、MOTIのコメントを反映後、近日中に最終版が完成する見込みとのこと。FAOからは、食品加工団地を含む食品加工マスタープランや、世銀の農業成長プログラムと重なる領域で日本からの協力を歓迎するとの発言があった。

食品加工マスタープランのIntegrated Agro-Food Parkについてはこれまで何度もきいたが、今回初めてその執筆者から説明を受けた。このような官主導型の民間支援は、可能性としては興味深いだが、同Park構想については既にUNの内部審査の結果、UNグループ全体で取組むフラッグシップ案件とする案は一度否決されているようである⁶。果たして多数の民間企業が入居するか、もし入居するとすれば民間企業へのインセンティブはどのようなものが考えられるのか（企業誘致：サプライサイドの課題）、彼らが競争力のある製品を生産できるか、生産物に対してどのような需要が見込まれるのか（市場開拓：デマンドサイドの課題）といった点において、十分な検討の余地があるように思われる。

<日本の取組みへの示唆>

成長回廊の具体化のためには、基本的には州政府による開発ビジョンづくりを支援することが重要と思われるが、複数州にまたがる事業や資金ニーズが大きい場合は連邦政府の協力が不可欠となるので、MOFEDやUNDPが重視する「連邦と州の関係」を定める意義はあろう。同時に、エチオピア側、ドナー側ともに課題があることも明らかになった。世銀のAGP担当者は、近年はエチオピア側の意識も大きく変わってきたが、依然として連邦・州レベルともに公正・平等を重視する傾向があり、成長ポテンシャルを最大化するために特定地域（対象ワレダ）を選定するこ

⁶ UNIDOは当初、食品加工団地構想をUNグループのフラッグシップ案件の候補として提案したが、資金動員を含めUNグループによる実現可能性で疑問が示され、最終的には選ばれなかったとのこと（選定されたのは、公共部門の能力強化、ジェンダー、母子保健の3案件）。

とに慎重であったり、州を複数地域に区分して全てを成長回廊と位置づけるといった対応が散見されると述べていた。また、連邦・州ともに縦割りの傾向が強いエチオピアにおいて、食品加工のようにマルチセクターや民間セクターの動員が必要な活動を推進・調整する仕組みづくりも課題となろう。ドナー側も、最もポテンシャルの高いタナ・ベレス地域で成長調査を進めている世銀、国レベルの枠組づくりを最優先するUNDPといったように、必ずしも共同歩調がとれていない。

このように、成長回廊は誰もがその意義を認めているものの、その具体化はこれからの課題となっている。我々は、こうした複雑な状況にあるからこそ、日本が政策対話を通じて成長回廊をめぐる論点を紹介しエチオピア側に働きかけていく意義は大きいと考える。また、日本が実務レベルで成長回廊支援に関わっていく可能性についても、今回面談したドナーからは歓迎するとの意向が示された。日本としては、十分な情報収集と現状理解に立脚したうえで適切なエントリーポイントを考える必要があるが、具体的には、①MOFEDとUNDPによる全体枠組づくりのプロセスに参加しつつ、②並行して、日本が関心をもつ州を対象に州レベルの開発計画、成長ポテンシャル調査や地域開発マスタープランの策定、必要な制度能力づくりを専門家派遣や技術協力で支援することは検討に値しよう。こうした協力を通じて、州全体の開発計画や予算・公共投資の優先順位づけ、他ドナー支援についてのさらなる情報収集が可能となるし、また日本として既往・新規案件をより効果的に進める環境整備もできると考えられる。

7. アムハラ州訪問

駒野大使のイニシャティブでアムハラ州の首都バハルダール市を訪問し、同州のAyalew Gobezie大統領以下、財政経済局、農業局、産業貿易局、教育局、観光文化局の幹部の出席のもと、政策対話を実施した。日本がこのような形で州レベル政策対話を実施するのは初めてのことであり⁷。加えて、企業訪問（皮革、繊維の2社）と青年海外協力隊員との懇親会が企画された。

アムハラ州はオロミヤ州に次いで人口が多く（約2,000万人）、牛・羊・ヤギ等の家畜数も全国の3分の1を占める。日本はアムハラ州に対して、これまで幹線道路（アバイ橋を含む）や給水事業を実施したほか、既往案件としては感染症対策、流域管理生計改善、草の根無償、JOCV（9人を派遣中）を通じた協力を実施している。

⁷ 日本側の参加者は駒野大使、伊藤書記官、JICA 晋川次長、渡辺所員、飯塚専門家（アムハラ州流域管理生計改善プロジェクトのリーダー）、山田専門家（アムハラ州感染症対策強化プロジェクトのリーダー）、および当方であった。

また現在、給水事業と緊急の資機材供与、理数科教育への協力も準備中である。駒野大使からは、エチオピア側で加速している開発努力や、連邦レベルで始まったメレス首相やMOTI幹部と産業支援（カイゼン、東アジアの経験に基づく政策対話）の動きをふまえ、アムハラ州のニーズにより適切に対応すべく、今後、日本の協力プログラムを調整していく予定であり、今回の政策対話をその契機にしたいとの発言があった。

アムハラ州の財政経済局長から同州の開発の現状（PASDEP Iの進捗状況を含む）、続いて観光文化局長から3つの世界遺産及び青ナイル滝を有する同州の観光開発ポテンシャルについてプレゼンテーションがあった。また、教育、産業貿易、農業、水分野の各セクターの協力ニーズについて担当局長より補足説明があった。大統領からは、州を6区域に分けてそれぞれを回廊と位置づけ、各区域で中核都市と地方の連関を強化する戦略づくりに取り組んでいるとの説明があった⁸。特にバハルダールとゴンダールを中核都市とするタナ回廊は連邦政府も重視しており、世銀の協力のもとで水資源開発（水力発電、灌漑、水資源管理など）が実施されており、他ドナーや民間セクターによる追加協力を歓迎するとの発言があった。アムハラ州としては、PASDEP IIの次期5年間は、現行PASDEPがめざす方向を継続・強化していく方針で、農業生産性の強化・スケールアップや工業化に向けた取組みを重視したいとのことだった。農業を基盤とした開発を進めて食料脆弱地域をなくすことをめざし、そのために農業（農業普及員を通じた農民の生産拡充、大規模及び小規模灌漑の推進）、インフラ整備の拡充（道路、鉄道、バハルダール国際空港、コンボルチャ新空港、通信など）、コンボルチャ地域の工業開発（特にインドと中国が関心）、工業化支援のためのTVETを重視していくとのこと。

続いて、JICA事務所の晋川次長、及び飯塚専門家、山田専門家より、現在の国別援助計画にもとづくJICAの取組み、協力案件の進捗状況と課題について説明があった。

タナ回廊については、連邦レベルでは水資源省が中心となり同省大臣を議長としてMOARDやMOFEDや関係省庁が参加する委員会が設置されており、州レベルではAyalew Gobezie大統領が議長となり、関係部局が参加する委員会が設置されている。なお、タナ回廊の成長調査（Growth Study）は、①農業及び農産物加工（Agriculture and Agro-processing）、②漁業（Fishery）、③観光開発（Tourism）のポ

⁸ これら6回廊および中核都市は次のとおり：Tana Zuria (Bahir Dara & Gondar), Southwest (Debre Marcos), Northwest (Gendawiha), Central Highland (Debre Birhan), Tekeze (Lalibera/Sekota), East Amhara (Dessie/Komborcha)

テンシャルを指摘している⁹。

アムハラ州大統領や幹部からは様々な分野で日本の協力への要望がだされたが、これに対して駒野大使からは、道路についてはアバイ橋建設後は地すべり対策の協力を道路公団に対して実施中、給水事業については既にTVETへ資機材供与を実施済、学校建設については現在、本省とJICA本部でアムハラ州の要請を検討中で次年度初に調査チームの派遣を予定しており、新規案件として小規模農民のための優良種子改善や理数科教育をアムハラ州（およびオロミヤ州、南部諸民族州）で実施予定との説明があった。大統領は、新規案件を含めた日本の協力に謝意を示すとともに、さらに学校建設や工業用TVETの資機材、基幹道路建設や中小・零細企業を含む産業支援の分野でも、今後、日本の協力を期待したいと述べた。

8. 今後の方向性

今回訪問では、HLF会合やメレス首相との会見に加えて、実務レベルでもPASDEP IIの貿易産業章への取組みについてMOTIで議論を深めることができ、またカイゼン調査の開始、金属調査についてもMOTI担当局長やECBPとの協議開始など、二国間の政策対話は着実に軌道にのってきたと考える。今後、JICA国際協力専門員の本間氏がPASDEP IIや金属調査に継続的に関わることになり、産業政策支援に取組む日工間の協力体制が強化されていくことを期待したい。以下、次回以降の方向性について考えを示す。

< 次回のHLF会合（第4回） >

次回HLFは3月上旬に開催する方向で調整することとし、内容は、①鉄鋼・金属加工をテーマとしたマスタープランの国際比較や技術移転センターの事例の紹介など（JICA、本間氏）、②カイゼンの進捗をふまえた政策イシューの紹介（JICA、カイゼンチーム）、③工業化の地域的側面（MOTIからの発表、および日本から地域開発支援アプローチの紹介）のうち全て、あるいは2つ程度のテーマをもとに発表・議論する。また、メレス首相はMOTIに対し、PASDEP IIの貿易産業章の起草プロセス（来年4月）で鉄鋼・金属加工業の方向性の概略を示してほしいとの意向をもっていることに鑑み、今後、日本がECBPと連携して実施予定の金属調査を遅滞なく進め、次回出張時にMOTIの実務レベルに対して調査結果を中間報告し、それをふまえた次期5カ年の方向性について意見交換を行うことが望ましい。

⁹ 今回、我々とは別行動で実施された産業開発部の観光調査ミッションの結果とあわせて、今後、同州の観光開発に対する協力可能性を検討する余地はあると思われる。

なお、前回HLF時にメレス首相やヌワイ顧問から要望があった、産業マスタープランの国際比較、民間セクターのダイナミズムを誘引する施策、さらに今回ヌワイ顧問から要望があった、技能・技術の内生化のための施策、産業政策からの卒業条件やタイミングについては、東アジア諸国の事例収集や分析を含め、引き続き取り組んでいきたい。これらの調査はばらばらに行うのではなく、複数の調査目的をまとめて同時に行う（東アジア諸国訪問も含む）ことが望ましい。また、産業支援の費用対効果分析（特に過去の輸出促進策の評価）についても、エチオピア研究者の動員可能性を含め、実施にむけて引き続き取り組んでいく。

<来年度の取組みのイメージ>

年4回の開催が予定されているHLFについては、第1回は中間報告会、第4回は最終報告会とすることが適切と思われるが、特に中間報告の際には、ドイツとの連携による産業政策セミナーを（アフリカ諸国への発信も意図して）アジスアババに駐在するAU代表団も招聘して実施する可能性を検討すべきである。具体的には、日本側とGDIが共同で政策策定方法論を中心に発表すること（本来の政策対話テーマ）が考えられるが、適切であれば、個別プロジェクトに関する討議・報告（日本側からはカイゼンや金属調査支援など、ドイツ側からはECBPなど）を組合わせた報告を含めることも一案であろう。

来年度の第2～3回HLFについては、ヌワイ顧問や今回HLFで示された問題意識もふまえ、技能・技術の内生化、産業政策からの卒業条件、産業マスタープランの国際比較などについて東アジアの経験の分析・紹介を取りあげていくことが想定される。カイゼンや金属調査から得られる示唆についても、随時、報告していくことが考えられよう。

最後に、アジスアババ大学に産業政策の立案・実施にかかる修士レベルの講座を設置するというヌワイ顧問からの提案は、本政策対話をフォローアップし、その継続性・波及効果を拡充する意味できわめて意義が大きいと考える。今後詳細をつめる必要はあるが、GRIPSとしては、JICAの協力の一貫として進めて頂くことが可能であれば、前向きに対応していきたい。その際には、HLFの枠組で継続的に調査していく 이슈と本講座の教材作成を連動して行うことが効果的と思われる。

日程・面談先（GRIPSチーム）*

<ドイツ>

- 11月17日（火）フランクフルト経由でボンに移動。
- 11月18日（水）ドイツ開発研究所にて途上国の産業政策ワークショップに参加。
- 11月19日（木）同上。
- 11月20日（金）ドイツ開発研究所にて、産業政策研究の主査であるアルテンブルグ氏および研究チームと意見交換。
- 11月21日（土）ボンからフランクフルト経由でアジスアベバに移動。

<エチオピア>

- 11月22日（日）JICAとの打合わせ（佐々木事務所長、晋川次長、野口企画調査員）。
- 11月23日（月）首相府にてヌワイ首相経済顧問と打ち合せ・意見交換、貿易産業省にてタデッセ国務大臣と打合せ・意見交換、エチオピア経済協会にて輸出産業調査の可能性打診、大使公邸にて駒野大使、タデッセ国務大臣、インド人企業家他と会食（カイゼンチームの鹿子木団長、JICA本間氏も同席）。
- 11月24日（火）アジスアベバ・シェラトンホテルにて、EDRI・JICA共催による政策対話、第3回ハイレベルフォーラム（午前半日のクローズドセッションと昼食）、駒野大使、ヌワイ顧問が議事、マコネンMOFED国務大臣、タデッセMOTI国務大臣他出席。報告はタデッセ国務大臣（PASDEP II準備状況）、大野泉（PASDEP II貿易産業章への日本側提言）、大野健一（マスタープラン内容構成の国際比較）、文化観光省にてタデレ国務大臣他と面会、カイゼンプロジェクトの実施チームと夕食会。
- 11月25日（水）MOTIにてタデッセ国務大臣およびPolicy Dialogue Steering CommitteeとPASDEP IIおよび金属調査につき意見交換、ECBPにてゲタフン金属製品開発センター所長、ムプラトゥECBP所長、他と金属部門実態調査の進め方について協議、FAOにて里山氏、ミナエ氏と成長回廊・Agro Food Park構想について面談、JICAにてカイゼンチームの二宮氏と面談、JICAと打ち合わせ夕食会。
- 11月26日（木）世銀の農業成長プログラム担当のアチム氏と面談、UNDPムシシ次席、デジェネ氏、およびゲタチュ氏と成長回廊について面談、世銀にて大橋所長と情報交換、首相官邸にてメレス首相と会見。駒野大使らとアムハラ州バハルダール市に移動。
- 11月27日（祝）アムハラ州大統領府にてアヤル・ゴベゼ大統領および彼の幹部と政策対話セミナー、議長は駒野大使とゴベゼ大統領（午前および昼食会）、企業訪問（DEV Impex Enterprise Bahar Dar Factory, Bahar Dar Textile Factory, Kuriffu Resort & Spa）、飯塚専門家（流域管理・生計改善計画プロジェクトリーダー）、山田専門家（感染症対策強化プロジェクトリーダー）と面会、青年海外協力隊員の石村・照井・近藤・村上氏および飯塚専門家、ゴベゼ大統領、駒野大使、大使館員、JICAと夕食会。駒野大使らとアジスアベバへ移動。
- 11月28日（土）フランクフルト経由で帰国（到着翌日）。

*細野昭雄教授は11月19日まで参加。上江洲研究助手は別予算で11月20日まで参加。

第7回 次期五カ年計画に向けて

<日程>2010年2月28日～3月5日（実働日）

GRIPS 開発フォーラムの大野健一、細野昭雄、大野泉の3名は、JICAの派遣により、2010年2月28日～3月5日にエチオピアを訪問し、日エ間の政策対話を継続実施した。JICA 本部からは産業開発部の稲村次長、本間国際協力専門員、および水沼調査役が参加した。これまでと同様、駒野大使をはじめとする在エチオピア日本大使館、野口企画調査員を含むJICAエチオピア事務所に多大な協力をいただき、心からお礼を申し上げたい。

今回訪問の主目的は、第4回ハイレベルフォーラムを開催し、貿易産業省が起草中のPASDEP IIの貿易産業章ドラフトについて意見交換すること、およびエチオピア政府が（輸出振興産業に加えて）今後重視していく輸入代替産業のひとつである「鉄鋼・金属加工」部門に焦点をあて、マスタープランの策定方法や内容についてアジア諸国の事例を共有しながらエチオピア側に対して知的インプットを行うことであった。加えて、メレス首相との会見、ヌワイ首相経済顧問、タデッセ貿易産業省（MOTI）国務大臣を含む同省チーム、ウォンドウォッセン教育省（MOE）国務大臣（TVET担当）、カイゼン調査チーム、GTZや世界銀行などとの面談も行った。

1. 第4回ハイレベルフォーラム（HLF）および関連会合

<第4回HLF>

3月3日（水）午前、アジスアベバのシェラトンホテルにて、JICAとエチオピア開発研究所（EDRI）共催による第4回HLFを実施した。エチオピア側の参加者はヌワイ首相経済顧問（EDRI所長）、タデッセMOTI国務大臣、マコネン財政経済開発省（MOFED）国務大臣、ウォンドウォッセンMOE国務大臣、ヤレガル零細企業庁（FeMSEDA）長官、およびMOTI関係者、日本側からは駒野大使を始めとする日本大使館、佐々木所長を含むJICA関係者などであった。テーマは、① MOTIが起草したPASDEP II（次期5カ年計画）産業章第一次ドラフトの概要報告（タデッセ国務大臣）、②鉄鋼・金属加工部門の政策枠組の国際比較とエチオピアの取組みに対するコメント（本間JICA国際協力専門員）、および③化学部門のPASDEP

II 第一次ドラフトの概要報告（MOTIシメリス局長）であった。

冒頭、議事進行役のヌワイ顧問より、①エチオピア政府は民主主義開発体制を採用しており、政府は産業育成において重要な役割を果たし、今後は品質や競争力を強化すべく政策範囲を広げていくこと、②その観点からこれまでのHLFで議論してきたマスタープランの策定手法は有用で、またカイゼンは品質・生産性向上の道具として重要であるとの発言があった。

最初にタデッセ国務大臣から、MOTIがMOFEDに提出したPASDEP II産業章の第一次ドラフト（次期5カ年の産業戦略プランのドラフトに相当）の概要報告があった。前回のHLFで日本が行った提案¹を考慮に入れた（blend）との発言があった。PASDEP IIでは優先業種を拡大し、現行PASDEPで言及している4業種（皮革・皮革製品、繊維縫製、砂糖、セメント）に加えて農産加工、金属、化学、薬品、および工業団地も優先業種として取組んでいく方針である。また、次期5カ年の産業戦略を実施していく際に、各優先業種を支援する体制の強化、ベンチマーキングやトウィニング、カイゼンによる質的側面の重視、技術や付加価値向上への努力、競争力強化、投資促進、TVETや大学との連携を通じた技能や人材育成、中小企業振興、組織間調整の強化などに戦略的に取組んでいく方針を示した。なお産業章ドラフトそのものは提供されず、スライドをもって以上の報告がなされた。

続いて、本間国際協力専門員とシメリス化学局長から、輸入代替産業である金属および化学部門について発表があった。本間専門員は、金属部門についてアジア諸国のマスタープランの策定方法や内容を紹介したうえで、エチオピアの取組みに対する示唆として、鉄鋼・金属部門は幅広い多様な業種を含み、これら全てを対象とするマスタープランを策定している国は他国ではみられないこと、鉄鋼に関してはマテリアル・フローや地理的戦略（原材料の輸送、輸入、産業立地など）の分析も行い、視覚的に示していくことが望ましい、と指摘した。

質疑応答では、MOFEDのマコネン国務大臣から、PASDEP IIの産業章でMOTIが掲げている数値目標について、①野心的すぎ、事業のフィージビリティや人材・資金の動員可能性をふまえてより現実的な視点から再検討すべき、②必要投資額は公的・民間資金に分けて示すべきであり、③民間投資に大きな役割が期待されるので、それを促す施策も示すべき、④必要な技能・人材（特に中堅マネージャー、高度な技術をもつエンジニア）を特定すべき、などのコメントがあった。MOEのウォンドウォッセン国務大臣からは、①投資やマーケティング促進、中小企業振興、人材育成を全ての優先業種に共通する重点課題とすべき、②金属や化学部門は広いの

¹ GRIPS Development Forum, "Industrial Policy Direction of Ethiopia: Suggestions for the Next Five Years," Nov. 15, 2009.

で優先順位をつけるべき、③人材育成についてはMOEでも技能や質を重視した取り組みをしている、との発言があった。ヌワイ顧問からは化学部門で工場稼働率が低い理由についての質問があった。

日本側からは、大野健一より、タデッセ国務大臣の報告は過去のHLFで日本側が提案したアイデアが活かされており、総論としては評価すると述べたうえで、①ドラフト構成として、最後になっている戦略的ポイントを前に、個別産業を後ろに移すべきこと、②冒頭で、エチオピア政府は政策能力向上に伴い産業政策の範囲・手段を拡大しつつあることを明示的に述べること、③MOTIは農工間リンクを強化するための複数省庁間メカニズム（とくにMOTIとMOARD）のハブとなるべきこと、④品質改善の施策としての「カイゼン」を明確に言及すること、⑤金属部門についてはJICAとECBPが実施中の調査結果をふまえて今後ドラフトを改定していくこと、の提案があった。大野泉からも、②の政策拡大に関しては、数値だけでなく技能高度化といった質的側面も目標として掲げるべき、③の省庁間調整は、農産加工だけでなく皮革・皮革製品や繊維縫製においても重要であることをコメントした。細野教授は、数値目標はめざす方向を共有し市場の失敗を避けるうえで重要としたうえで、投資の大半を砂糖産業が占めるという計画の妥当性や投資家へのシグナルとしての適否を問うた。また、カイゼンを全国レベルに普及することは産業の競争力強化のうえで重要と指摘した。

<関連会合>

HLF以外でもヌワイ顧問、タデッセMOTI国務大臣、PASDEP IIの産業貿易章のとりまとめを担当するエンダロウ計画情報局長およびフェカドゥ顧問、シメリス化学局長などと意見交換を行った。

ヌワイ顧問との意見交換では、エチオピアの産業政策人材を東南アジア（タイ、マレーシアなど）に派遣し、あるいは先方から専門家をエチオピアに招いて、政策決定・実施枠組について学ぶ可能性を打診したところ、MOTIのタデッセ大臣と相談して進めるようにとの話があった。また、前回訪問時にヌワイ顧問から提起された、産業政策対話を政策人材育成に活かすために大学に産業戦略コースを新設するという案については、アジスアババ大学経済経営学部をカウンターパートとして、ヌワイ顧問が同学部長と自ら話をするとのことであった。将来、エチオピア人だけでコース運営ができるように、日本からの教員派遣やエチオピア人研究者を日本の博士課程で学ばせるなどの付帯的な技術協力があるとなおよいとのコメントがあった。

タデッセ国務大臣、エンダロウ計画情報局長、フェカドゥ顧問には、先方の要請により、HLFで我々が行ったPASDEP IIの産業章に対するコメントを文書化した

メモを手交した。なお、5カ年戦略の同章ドラフトはまだ貿易戦略を含んでおらず、MOTIとしては産業部分をさらに改定し、貿易部分を追加してMOFEDに再提出・協議する。5月初旬と6月初旬に第二次、第三次（最終）ドラフトを提出する予定である。現時点では、6月7日がMOTIからMOFEDへの最終ドラフトの提出期限であるが、実際のスケジュールは遅れぎみとのことであった²。

シメリス化学局長とは、化学部門での優先順位や数値目標について意見交換した。我々からは、現在の数値目標の立て方は原材料賦存や輸入代替ニーズから計算される数量的願望にとどまっており、技術的・商業的フィージビリティを考慮していないこと、金属・化学といった大括りでなく鉄鋼、セメント、肥料といったサブセクターレベルのフィージビリティ調査を積み重ねる必要があること、などをコメントした。シメリス局長からはJICA専門家の派遣要請があり、工場の低稼働率を是正し、ソーダ灰、苛性ソーダ、エタノール、薬品、プラスチック製品など、今後取組みたい事業の優先度やF/Sについて、専門家の助言を仰ぎたいとのことであった。我々の政策・セクター・企業の各レベルの産業支援に相乗効果をもたせるうえで、一般論としてはMOTIに政策アドバイザーを派遣することは有用と思われる。ただし、シメリス局長が要請する化学専門家が適切か、むしろ貿易投資促進あるいは農工間リンクの強化といった観点から助言できる専門家の方が望ましいのではないかといった議論が必要であろう。本件を前向きに進めるのであれば、専門家のTORを慎重に検討せねばならないと思われる。

2. メレス首相との会見

3月5日（金）午後4時すぎより1時間強にわたり首相官邸でメレス首相と面会した。まず駒野大使から、PASDEP IIの産業章へのコメント作業、首相が重視している金属調査についての日本側の取組みが報告された。大野健一は、HLFでの議論を詳しく紹介し、PASDEP IIの産業章については、政策能力の向上に伴う政策範囲の拡大、農工間リンクを強化するための組織メカニズムの必要性、現在の数値目標設定の問題点、金属・化学部門は広すぎるのでサブセクターでの優先順位をつける必要性などを指摘した。そしてヌワイ顧問の助言を踏まえ、次回HLFでは鉄鋼について深く広く議論したいこと、次回HLFとは別にアジスアベバのアフリカ連合（AU）

² JICA 事務所によれば、PASDEP II 策定の全体スケジュールとしては、MOFED は 4 月に PASDEP II の第一次統合ドラフトを作成し、5～6 月にかけて行う政府内（連邦、地方）協議の結果をふまえて、7 月に第二次統合ドラフトを作成する。その後、他のステークホルダーとの協議を行い（NGO、民間セクター、ドナー等）、9～10 月に最終ドラフトを作成し、議会での検討・承認をへて本年 12 月に最終版を策定することをめざしている。

やアフリカ経済委員会（ECA）の代表団を対象として、産業政策対話の中間報告を公開シンポジウムで行う企画、この企画を日本と類似の産業関心をもつドイツ関係機関と連携して行う可能性などを説明した。また日本が金属部門で協力を行っていくために、PASDEP II 産業章の金属部門のドラフトを提供してほしいと伝えた。続いて本間専門員がHLFに行った鉄鋼・金属部門の発表のポイントを説明し、アジア諸国の経験に照らし、今後エチオピアで作業を進める際に、マテリアル・フローや地理的戦略も考慮する必要性が強調された。

メレス首相は、エチオピアにとって砂糖産業の重要性を強調し、既にインドやパキスタンの投資家と砂糖プロジェクトの話が進んでいるが、これらの予定投資に限らず、来る5年間に砂糖産業を戦略的に育成していきたい、と述べた。首相は複数の長所があるとし、①砂糖は繊維縫製より大きな輸出ポテンシャルをもつこと（インドの砂糖生産能力が減少、原材料の賦存や安価な土地・労働の提供により世界市場で競争できる）、②エタノールはクリーンエネルギーとして成長産業なので、エチオピアとしてもブラジルやタイと並ぶ輸出産業に育てたいこと、③エタノール以外にもバガスのようなクリーンエネルギーを生産できること、④サトウキビは家畜飼料として使えるので農業生産にも貢献すること（遊牧民を定住させる灌漑地でも使用可）、を挙げた。とりわけ①の砂糖輸出が最大の目的であるとのことであった。また、某パキスタン投資家はエチオピア西部で砂糖工場を建設する際に、75-80%の機材・建物を輸入でなく国内で調達・建設したことを知り大いに力づけられたと述べ、この事実を受けて、優先業種の機材・建物の国内調達目標を高めて輸入代替をさらに進めたいとの見解を示した。

さらに前回の会見と同様、首相は金属部門の重要性を強調し、JICAとECBPが実施中の金属調査や続くマスタープラン策定への協力を強い期待を示した（特にマスタープランの策定方法）。また、エチオピア防衛省に蓄積された金属加工技術を民需用に転換・活用していきたいとの希望を述べた。

細野教授は、将来の産業戦略を考える際に、location and space economy（地理・空間経済）を視野にいれたGrowth Corridorの視点が必要となってきたと述べ、例えば砂糖産業については、原材料の調達・輸送（アワシユ渓谷の大規模灌漑地）、砂糖工場の立地、輸出基地であるジブチへの運輸などを結びつけて考えるべきと指摘した。首相は、そのような視点は確かに重要で、そのため輸出用砂糖はジブチ近くの生産、国内用砂糖は他地域での生産、および新しい鉄道整備を考えていると述べた。

3. カイゼンの普及・制度化

カイゼン調査チームは10月末から現地調査を開始し、パイロット企業に選んだ30社のうち、現在15社を対象に診断指導を行っている（対象業種は食品加工、皮革・皮革製品、繊維縫製、鉄鋼・金属加工、化学）。パイロット企業ごとにそれぞれ10回程度の訪問・診断指導を行う予定で、現時点で15社それぞれに対し2~3回ないし4~5回の訪問が終わっている。パイロット企業では、マネージャーレベルでカイゼンに取り組むチームをつくり、諸課題の優先順序を決める作業が進行中である。その後、工場現場の作業レベルで複数のサブチームを作り、具体的な課題解決に参加型で取り組んでいくとのことである。我々が訪問したパイプ製造企業（Oromia Pipe Factory）では、品質管理マネージャーがカイゼン・リーダーとなり、JICA 専門家の指導をうけて、機械不調の原因解明（原材料の混合比率、追加すべき補助材）や5S導入などに取り組んでいた。同時に、現在の深刻な電力不足で工場の稼働率が低くなっているとの説明があり、カイゼンだけでは克服できない投資環境上の課題があることが分かった。

カイゼンに対するメレス首相の関心は強く、カイゼン調査の進捗状況は、首相が主宰する月例の輸出振興会議における報告事項のひとつになっている。現在、MOTI傘下の金属製品開発センター（MPDC）の中にカイゼンユニットが設置され、10人の専任スタッフが配置されている。さらに首相からはカイゼンの制度化と急速な普及をせよとの指示があり、その責任者であるゲタフンMPDC所長は、普及制度構築に対するカイゼン調査チームの協力に大きな期待を寄せている。このように、JICAの協力が始まって間もない時点から、最高指導者の強い関与のもと、エチオピア側でパイロットのスケールアップが構想されていることは、他国にはほとんど見られないことであり、きわめて注目すべき点である。日本としても、エチオピア側が強力、急速かつ主体的に取り組もうとしている制度構築努力を側面支援していく意義は大きい。例えば、①カイゼンの普及・制度化について、JICAが過去に実施した類似協力から得られる教訓を整理しエチオピア側と共有する、②日本型経営手法を移転・適応したアジア諸国（シンガポール、タイ、マレーシアなど）の経験をエチオピア側に紹介するなど、南南協力を組み込んだ支援の可能性についても積極的に検討すべきと考える。

カイゼンに対する関心の強さは、JICAが選んだパイロット企業以外にも、自発的にカイゼンを導入している企業があることから窺える（例えばティグライ州、アムハラ州）。カイゼン調査チームは普及・広報活動の一環として、Kaizen Libraryの設置や、5S、QC7つ道具などの基礎ツールに関するマニュアルや教材の作成を支

援しているが、今後、こういった活動を通じてMPDCのカイゼンユニットが作成するマニュアルや教材（アムハラ語に翻訳）がエチオピアにおいて権威を確立できるよう、質的な充実や他機関との連携・働きかけを行うことが重要になる。

さらに、ウォンドウォッセンMOE 国務大臣（TVET担当）からJICAに対し、エチオピアが構築した公的TVETシステムにカイゼンを導入してほしい、との要請があった。エチオピアの公的TVETシステムとは多数の職能それぞれの達成度を5段階に分類し認定する国家資格制度であり、ドイツの支援を受けたECBPのもとで、新TVET戦略書の策定（2007年）、技能ベース（competence-based）のエチオピア職業基準の導入、資格評価・付与、カリキュラム開発、インストラクター育成などを通じて、新たな制度が構築されつつある。現在全国に17のリード・センターがあり、その下に約230の公的TVETセンターが設置されている。これらのセンターは管轄地域の中小企業を支援・アドバイスする（とくに輸出・輸入代替優先業種の中小企業）。ウォンドウォッセン国務大臣の要請は、17のリード・センターのうちまず4~5を選んで、その運営にカイゼンを導入したカイゼンインストラクターを養成する支援をしてほしい、彼らを使ってTVETセンター、中小企業へとカイゼンを広げてゆきたいというものであった。要請内容についてより具体的な情報がエチオピア側からJICAに提出される予定である。JICA支援にはパイロット企業を起点とする普及制度構築の考察がすでに含まれているが、この提案はそれとは別枠かつ前倒しの計画とみなすことができる。大中企業を対象とするカイゼンとは別に、すでにドイツ支援によって構築されたTVET制度を活用してカイゼンを全国の中小企業に展開することは、日本の援助インパクトの観点から大いに意義があると思われる。

4. ドイツとの連携

日本とドイツは強い産業関心をもつドナーであり、民間セクター開発（PSD）について投資環境整備への支援だけで十分とする世界銀行、USAID、DFIDなどの英米系ドナーとは異なる問題意識やアプローチをもっている。これは我々が昨年9月訪問時に実施したPSDドナーとの意見交換でも確認できたほか³、今回面談した世銀の大橋所長が、産業支援そのものは否定しないものの、投資環境が悪い中で産業政策を進めても限界があるとし、エチオピアではドナーは一般的な投資環境整備を最も重視すべきと述べていた点からも伺える。

エチオピアに関して日本は、①政策研究レベルではドイツ開発研究所（GDI、在

³ 第5回出張報告（2009年9月）を参照。

ボン) が取組んでいる産業政策研究チーム(リーダーは Alternburg 氏) との知的交流、②実務レベルでは JICA・ECBP 連携による金属調査の実施など、ドイツ諸機関と協力関係を構築しつつある。エチオピアは開発主義国家を志向し、民間セクターを主たるプレーヤーとしながらも政府の役割を重視し、具体的な産業開発戦略を策定・実施しつつある国としてユニークである。近年、産業開発戦略に関心をもつアフリカ諸国が増えており、その最先端に行くエチオピアに対するドナー支援のアプローチや具体的な取組みを日本とドイツが連携して発信することは意義があると思われる。

現在、次回 HLF 時(6月中下旬を予定)に、日本が取組んでいる産業政策対話の中間報告を公開シンポジウムとして実施する方向で検討中であるが(AU 代表団やアフリカ経済委員会の代表にも案内)、上述した観点からも、これを日独連携で行うことは有意義であると考えられる。その際には、1日セミナーで日独それぞれが政策と実務レベルの取組みを紹介することになる。

日独連携による公開シンポジウムの可能性について、今回在アジスの GTZ 所長(Mohr 氏)と ECBP 次席マネージャー(Becker 氏)に打診したところ、一般論としては関心があり、本部の意向も確認したうえで数日中に返答したいとのことであった。ドイツは、経済開発協力省(BMZ)が2007年に「Social and Ecological Market Economy」という指針を策定し、成長支援において英米型とは異なる、産業構造および産業人材や業界団体など経済活動の担い手を重視する方向性を打ち出している。この観点から、ドイツ援助関係者は ECBP をエチオピアの産業政策にアラインする技術協力と位置づけているほか、GDI による産業政策研究は、低所得国における産業政策の意義と課題について(エチオピアを含む)国別事例分析を交えて考察しつつある。Becker 氏からは、昨年6月にアジスアベバの PSD ドナーとの意見交換会で我々が提示した産業支援に対する考え方やアプローチに共感するとの発言があった。同時に、Becker 氏によれば、ドイツ国内においても産業政策について様々な見解があるとのことで、当方提案については、日独と英米世銀間に存在する産業政策に関するイデオロギイ的違いを公開で打ち出すことの適否を含め、本部関係者を含むドイツ側で検討したうえで返答したいとの見解が示された。

5. 今後の方向性

今回訪問では、HLF 会合やメレス首相との会見に加えて、実務レベルで PASDEP II の産業章の第一次ドラフトについての協議、輸入代替産業である金属・化学部門の方向性について MOTI 担当局長との協議、カイゼンの進捗や普及制度化について

調査チームやMPDC所長との協議、MOE 国務大臣とのTVETシステムを通じたカイゼンの普及可能性についての意見交換などを行った。日本が対エチオピア産業支援を本格的に開始してから1年足らずであるが、このように政策・セクター・企業の各レベルが密接なつながりを持ちながら、それぞれの活動が展開していることは喜ばしい。同時に、産業開発における日本の協力についてエチオピア側の期待は高く、実施中の活動に加えて様々な要請・打診がなされた。

以下、次回以降のHLFや今後の日本の産業支援の方向性について我々の考えを記す。

<次回HLFについて>

今回の産業政策対話は6月中下旬に開催する方向で調整し、上記の通り、①通常フォーマットでの第5回HLFと②産業政策対話の中間報告・対外発信を目的とした公開シンポジウムの二本立てとする。①のテーマとしては鉄鋼（金属加工を含まない）を集中的にとりあげ、現在本間国際協力専門員を中心に進行している調査の結果報告、さらには鉄鋼業をめぐる技術的、経済的問題を国内データや国際経験をもとに深く広く議論する。これは各省庁がMOFEDにPASDEP IIの第三次（最終）ドラフトを提出し、MOFEDで第二次統合ドラフトをとりまとめる時期にほぼ合致する。②の公開シンポジウムについては、AU外交団やECA関係者、ドナー関係者にも案内し、日本側より①産業政策対話の取組みの紹介、日本あるいはエチオピアから②カイゼン及び金属部門支援の進捗報告を行うことが考えられる⁴。加えて、これを日独連携で実施する可能性についても検討し、ドイツ側の意向を確認したうえで、それが肯定的ならば、エチオピア現地（大使館、JICA）および本部にて必要な調整をドイツ側と行う。

<産業支援の成果の制度化・普及を意識した取組み>

産業政策対話は2年間、すなわち来年度までの取組みとして想定されている。エチオピア側にカイゼンや産業政策決定・実施について人材育成や制度化を通じて普及・スケールアップしていきたいとの強い意向があることをふまえると、産業政策対話の来年度の活動としては、エチオピア側のこうした努力を側面支援すべく、（アジアの専門家を動員した）南南協力や知的支援を組合せて実施することが望まし

⁴GRIPS 開発フォーラムにて作成中の中間報告書は、① Overview (pro-active industrial policy 等)、② DD-ADLI (第1回HLF)、③第2～3回HLFでの発表3論文（横断的イシュー、マスタープラン国際比較、PASDEP IIへの提言）。可能であれば、公開セミナー用に、金属調査やカイゼン調査の途中報告を加えてもよい。

い。日本はアジア諸国や他地域で多くの産業支援を行ってきており、過去の協力で培われた知的財産（アセット）を活用してエチオピア側による制度化・人材育成努力を側面支援していくことは、大きな意義があると考えられる。

具体的には、来年度は、次を念頭において産業政策対話に取組んでいくことを提案したい。

- ・次々回の第6回HLFでは、カイゼンの途上国移転問題をより深く議論する。南南協力として、アジア諸国の専門家を講師として派遣し、特に日本型の経営手法を移転・適応したアジア諸国（シンガポール、タイ、マレーシア等）の経験や、各国でのカイゼン普及を支える制度を紹介することを検討する。こういった活動を通じて、これらの諸国の専門家とエチオピア関係者が人的交流・ネットワーク構築に貢献することをめざす。また別途、カイゼンの普及・制度化についてJICAがこれまで行ってきた協力の教訓を整理し、エチオピア側と共有する機会をもつことも積極的に検討すべきと思われる。
- ・MOTIの幹部数名をアジア諸国（タイ、マレーシア）に派遣し、産業政策決定・実施を学ぶ機会を設ける可能性を検討する。現在、GRIPS開発フォーラムはJICAと連携して東アジア諸国の産業政策決定・実施、マスタープラン作成などの調査を行う可能性を検討中であるが、一部の調査にエチオピア関係者が参加し、東アジア諸国の政策現場について理解を深める機会をつくればきわめて有意義であろう。
- ・政策対話の普及・制度化のために、アジスアババ大学経済経営学部と共同で、産業戦略に関するコースモジュール作成に取組む可能性を検討する。ただし、エチオピア側の体制についてはスワイ顧問からの情報を待つ必要があり、実施方法を含む詳細はこれから詰める必要がある。

<我が国支援の戦略性を高めること>

2008年7月のIPD会議以来、GRIPSとJICAはエチオピア政府とりわけメレス首相と濃密かつ急速に展開する知的交換を行ってきたわけだが、その過程を通じてエチオピアのユニークな政策メカニズムが明確となった。それは、行動的開発主義に立脚するメレス首相の驚くべき知的関心かつ実行力であり、彼が発する強力な指令が国家機構の隅々に行き渡っていることである。首相はきわめて具体的な事例（チュニジアのカイゼン案件、パキスタン投資家の砂糖工場、協力隊のペットボトル顕微鏡など）にインスピレーションを得て、そこから具体的な課題を設定し、ドナー・外資の支援を引き出して少数モデル（優良事業）を打ち立て、それをエチオピア側

が築いたメカニズムを通じて全国展開・普及する。これを担当者に命じて数年ではなく数ヶ月というきわめて前倒しで達成しようとしている。指令の進捗状況は月例輸出会議で首相本人に報告されている。どの分野であれ、閣僚や局長レベルの人間が日本側に面会や書簡を通じて新規支援を要請してくるときには、その背後に首相の厳命があると考えてよいであろう。

スケールアップにかくも強い情熱とオーナーシップをもつ途上国はきわめて珍しく、支援案件に最大の開発効果を期待するドナーにとっては模範的な途上国とさえいえる。アフリカにおける援助弱小国の日本としては、メレス首相に最初のインスピレーションを与え、あるいは最初のモデル構築に支援を集中すれば、後はエチオピアの主導で全国展開するわけである。我々としては、エチオピア側のビジョンや方法を十分理解したうえで、日本側の目的と支援形式を明確に設定し、最小投入で最大成果が得られるよう、日本とエチオピア双方がWin Winとなるよう、また限られたJICAリソースを最も肝要な所に投じ他は官民学NGOとの連携ないし他ドナー・国際機関からリソースを引き出すといった戦略的志向が必要である。

日本の対エチオピア援助において産業支援は新しい取組みであるので、上述した点を念頭に、今後、JICAが戦略性ある支援方針を作っていくことを望みたい。特に事業相互の相乗効果に留意しながら、この分野の支援をどう展開しプログラム化していくかについて、産業開発部が方針を打ち出すことを期待したい。また、他分野での日本の協力との相乗効果にも目配りし、地域開発的支援につながりうる新案件・既存案件（地方分権、農産加工、観光等）をエントリーポイントとして検討し、情報収集や人脈構築を行うことも重要である。エチオピアが熱心に取組んでいるスケールアップの努力を日本が側面支援していく意義は大きく、先方から提示されている、公的TVETへのカイゼン導入（中小企業を対象）、MOTIへの専門家派遣、アジスアベバ大学との産業戦略コースの共同作成などについては、他ドナーとの連携も視野にいれて、日本側の積極的かつ費用対効果の優れた対応を期待したい。

最後に、帰国後、在日エチオピア大使館を訪問する機会があったが（先方からの要請）、ドゥラネ大使から、①JICAによるカイゼン支援とJETROを通じた市場アクセス支援につながり、エチオピア企業の輸出や日本企業の対エチオピア投資促進に貢献することを強く期待する、②エチオピア国内ではBPRやベンチマーキングが先行して普及しているので、カイゼンとこれらツールとの関係や補完性について、カイゼン調査の経験を交えて紹介する機会があるとよい、③エチオピア産業支援の取組みは他のアフリカ諸国や日本国内で広く共有すべきである、といったコメントを頂いた。またTVETシステムを活用したカイゼンの普及や、産業政策対話に南南協力を加味する可能性についても関心が示されたことを申し添える。

日程・面談先（GRIPSチーム）

2月28日（日）	アジリアベバ着。 JICAとの打合わせ（佐々木事務所長、晋川次長、野口企画調査員）、カイゼン調査チームとの打合せ（鹿子木団長ほか）。
3月1日（月）	世銀にて大橋エチオピア・スーダン担当局長と意見交換、貿易産業省にてタデッセMOTI国務大臣と事前打合せ・意見交換、アジリアベバ大学のProf. Tsegabirhanと面談（過去の輸出振興策の評価）。
3月2日（火・祝）	大使館の伊藤書記官と打合せ、JICA公共政策部の調査チームとの意見交換（辻技術審議役、木俣行政機能課長、松原氏（コンサルタント）、日野JICA事務所企画調査員）。
3月3日（水）	アジリアベバ・シェラトンホテルにて、EDRI・JICA共催による政策対話、第4回ハイレベルフォーラム（午前半日のクロウズドセッションと昼食）、駒野大使、ヌワイ顧問が議事、マコネンMOFED国務大臣、タデッセMOTI国務大臣、ウォンドウォッセンMOE国務大臣、他出席。報告はタデッセ国務大臣（PASDEP IIの工業章ドラフト）、本間JICA国際協力専門員（鉄鋼・金属部門の政策枠組の国際比較）、シメリスMOTI化学局長（化学部門のPASDEP IIドラフト）。午後はEDRIにてヌワイ顧問、MOTIにてシメリス化学局長と面談。
3月4日（木）	金属製品開発センター（MPDC）内のカイゼンユニットにてゲタフン所長、カイゼン調査チーム（鹿子木団長、二宮氏）と意見交換、ECBPにてGTZ所長のムーア氏とECBP次席マネージャーのベッカー氏と日独連携セミナーの可能性について意見交換、MOTIエンダロウ計画情報局長およびフェカドゥ顧問とPASDEP IIの産業章ドラフトについて意見交換、大使公邸で駒野大使と面談。 大使公邸で夕食会（ヌワイ経済顧問、タデッセMOTI国務大臣、ウォンウォッセンMOE国務大臣、ゲタフンMPDC所長、シメリスMOTI化学局長ほか）。
3月5日（金）	ECBPにてウォンドウォッセンMOE国務大臣およびゲタフンMPDC所長と意見交換（公的TVETシステムへのカイゼン導入可能性）、JICA事務所にてラップアップ会合、オロミヤ・パイプ工場を視察。首相官邸にてメレス首相と会見。 アジリアベバ発、ドバイ経由で帰国（翌日到着）。

第8回 鉄鋼・金属加工調査の結果報告

<日程>2010年7月4日～9日（実働日）

GRIPS 開発フォーラムの大野健一、大野泉の2名は、JICA の派遣により、2010年7月4日～9日にエチオピアを訪問し、日エ間の政策対話を継続実施した。JICA 本部からは産業開発部の島田剛課長、本間徹国際協力専門員、水沼由佳子調査役、古屋欣子ジュニア専門員が参加した。我々の訪問は、小幡俊弘アフリカ部次長（アフリカ連合との大学構想協議）やJICA カイゼン・コンサルタントチームの訪問とも一部オーバーラップした。今回の政策対話を支援していただいた駒野欽一大使、石井貴朗書記官をはじめとする在エチオピア日本大使館、および大田孝治所長、晋川眞次長、野口義明企画調査員を含むJICA エチオピア事務所の協力で深く感謝したい。

今回の目的は、鉄鋼・金属加工企業レベル調査報告（本間専門員担当）およびカイゼン研修・制度化（ゲタフンMIDI所長およびカイゼンユニット担当）を主テーマとする第5回ハイレベルフォーラムの開催、ドナーを対象とした第一年次の産業政策対話の活動報告、PASDEP II期に主要な産業政策課題となるであろうカイゼン・クラスター・零細小企業支援等について貿易産業省（MOTI）関係部署からの情報収集・意見交換、エチオピアの政策過程に関する問題提起、アフリカ連合（AU）との関係構築などであった。なお今回はメレス首相は多忙のため、ヌワイ首相経済顧問は海外出張で不在のため、面会できなかった。そのかわり、MOTIの実働部隊やJICA の関連プロジェクトとの情報収集・意見交換を十分行うことができた。

1. 第5回ハイレベルフォーラム（HLF）および関連会合

7月6日午前アジスアベバのシェラトンホテルにて、駒野大使およびタデッセ MOTI 国務大臣の共同議事のもと第5回 HLF を開催した。今回は、進行中の産業協力である鉄鋼・金属加工産業（BMEI）企業レベル調査およびカイゼン支援につき、現状報告および将来に向けての課題検討が主テーマであった。また、HLF 参加者に限定して、第一年次の産業政策対話の中間報告ドラフトを配布した¹。

¹ GRIPS Development Forum, *Policy Dialogue for Industrial Policy Formulation in Ethiopia: Interim Report Draft*, June 2010.

タデッセ国務大臣、駒野大使、大田JICA所長の開会の辞に引き続き、本間専門員はJICAがMIDIおよびECBP（Engineering Capacity Building Program、ドイツとエチオピア合同による大規模な産業協力）と共同実施しているBMEI企業調査のJICA担当部分（鉄鋼、電力設備、建設機械）を報告した²。この調査は、MOTIがPASDEP II期にむけて策定・承認済である「鉄鋼・金属加工産業（BMEI）発展5ヵ年計画」にもとづき、その実施に必要な情報や留意点を提供することを意図したものである。このうち鉄鋼については、マテリアルフローや設備状況等を調査のうえ、その輸入代替の発展・投資の方向性を示し、鉄鉱石の再F/Sの必要性も指摘した。また電力設備、建設機械については、これらの産業で需要される設備・部品を包括的に調査し、国内企業にどれだけの供給能力があるかを個別供給企業のレベルで検討した。

これに対し、参加者から多くの技術的提言を含む調査内容に謝意が示され、また予定時間を大幅に上回る質疑応答・意見交換があり、高い関心が窺われた。一方で、一部エチオピア側からは具体的な行動計画が提示されていないというコメントもあったが、これは今回の短期間・短納期による調査の実施事項にもともと含まれておらず、JICA・ECBPの作業をふまえてMOTI自身が策定すべきものであろう。今回の調査はその基礎資料のはずだが、先方がこの政策過程を理解せず、ドナーからの情報提供に対し共同作業者としてではなく第三者的立場から一般的・批判的に論評するという態度は再考されなければならないであろう。また今回の調査は、PASDEP IIへのインプットであるMOTIの「鉄鋼・金属加工産業発展5ヵ年計画」（調査途中段階になって先方から開示・供与）を所与のものとして実施されたが、この計画自身には鉄鋼需要予測、各産業の設備・部品需要予測および国内供給目標比率などについて、日本側には必ずしも納得・理解できない数字が多く含まれていた。本来はこれらについての共同検討が先行すべきであり、今回の調査内での対応は困難なものである。日本側からは、こういった点を中心にコメントした。

エチオピア側からはカイゼンに関する一連の発表があった。トラ・バエネ氏（カイゼンユニット（KU）メンバー）はJICA招聘で5月に実施された大阪でのカイゼン研修について、バケレ・メクリア氏（カリティ・フード社長）は同様に名古屋でのカイゼン研修について報告した。ゲタファン・タデッセ氏（KU長兼MIDI所長）は、

² BMEI(Basic Metal and Engineering Industries)企業レベル調査は、メレス首相の要請をうけて、エチオピア政府が今後重視する輸入代替分野の中でも最重要の鉄鋼・金属加工産業に対する基礎情報を提供する目的で、2010年初からJICAがECBPと連携して実施しているものである（実質的な調査は4月～6月の約2ヶ月半）。対象業種はJICAが鉄鋼産業および（電力設備・建設機械を対象とした）金属加工産業を担当、ECBPが（砂糖・セメント産業を対象とした）金属加工産業を担当している。JICAは本間専門員が総括し、2名の短期専門家がこの調査に参加した。ECBP担当部分の調査は7月中旬に終わる見込みである。

カイゼン・パイロット・プロジェクトの現状と問題点、およびカイゼン制度化の構想概略を提示した³。

なお金属支援とカイゼン支援のカウンターパートはいずれもタデッセ MOTI 国務大臣およびゲタフン KU/MIDI 所長である。以上のテーマについては HLF 以外にも彼らと複数回の協議を持ち、エチオピアの政策過程における問題点についても指摘・議論した。

2. 政策過程に関する問題提起

1年間の政策対話を経た今、エチオピアの政策過程には大きな問題点があることが判明してきた。これは MOTI のみならず、おそらく他省庁にも共通する一般的な問題である。金属分野における我々の違和感は上に記したが、カイゼン制度化や零細小企業（MSE）戦略改定への先方の取組みにおいても同様の問題が見られる。その問題とは、首相からの政策指令を受けマスタープランや行動計画を策定する際に、関連省庁・専門家・企業業界の間での基礎情報の収集・共有、事前意見交換、主要な目標・方向性の合意といった準備作業が欠落していることである。

エチオピアでは、トップからの強い指令と圧力を受け、本国政府能力からみて非現実的なスピードで多くの政策が製造されるが、その作業は省内の小チームあるいは大学研究者・ドナーなどに丸投げされ、必要な知識と検討を欠いたまま行われる。その結果、出てくる政策文書は十分に詰められたものとはいえ、各々アドホックな内容と構成を持ち、予算・人員・関係者支持の確保のいずれの点からも実施を担保することができない。

政策対話を真の意味で有効にするためには、個別分野の検討や先方要請への対応に加えて、政策過程一般に関わるこの問題を提起することがきわめて重要と考える。今回のミッションでは、機会あるごとに先方にこの問題を喚起した。その結果タデッセ国務大臣やゲタフン所長には少なくとも問題の認知についてはかなりの程度浸透したと思われる。また HLF 参加者、KU メンバーなどにも問題を指摘した。今回面会でできなかったメレス首相については、帰国後早急に書簡を送付する予定である（ヌワイ顧問にも別途メールを送付する予定）。

³ 6月7日付けで、MPDC（金属製品開発センター）は MIDI（金属産業開発インスティテュート）に、LLPTI（皮革・皮革製品技術インスティテュート）は LIDI（皮革産業開発インスティテュート）に、TAI（繊維縫製インスティテュート）は TIDI（繊維産業開発インスティテュート）に改名された。KU（カイゼンユニット）は近い将来 Ethiopian Kaizen Institute（EKI）へと改組される予定である。

3. 産業の個別課題

過去7年前後の政策学習の蓄積をふまえ、エチオピア産業政策の範囲・手段は次期5カ年計画期（PASDEP II 2010/11-2014/15）に拡大されることが決まっている。来たる5年間は、単に政策の幅を広げるだけでなく、生産・雇用・経済構造面で目に見える成果をあげることが、エチオピア政府にとり経済的にも政治的にも重要な課題となるであろう。MOTIにとっては従来の輸出振興に加え、輸入代替推進（鉄鋼・金属加工を含む）、カイゼンの拡充と制度化、MSE戦略のレベルアップ、クラスター開発などが新重要政策となる。以上はこれまでの政策対話ですでに明白な路線だが、今回は各分野につき最新情報の収集に努めた。

日本が深く関わるカイゼンについては、①カイゼンユニット（KU）・企業関係者を対象とする本邦研修、②30社を対象としたパイロットプロジェクトの強化（コンサルタントの陣容や先方との協議体制の強化）、③制度化（エチオピア・カイゼン・インスティテュート（EKI）構想）のための意見交換および近い将来の追加専門家を派遣の検討、④パイロットプロジェクトに続く第2フェーズ（制度化支援）の検討などが重層的に進展している。今回出張では、エチオピア学界でQC研究の重鎮であるアジスアババ大学機械工学部のダニエル・キタウ教授、アフリカ連合（AU）貿易産業関係者との面会などを実施し、将来の連携可能性を探った。またGRIPSがまもなく実施するシンガポール訪問でも、同国のカイゼン制度化の経験を調査しエチオピアにフィードバックする予定である（下記6参照）。またKUチームとJICAコンサルタントチームから、現在の検討作業や来週以降の予定についてもブリーフィングを受けた。

輸入代替優先分野の一つである鉄鋼・金属加工についてはすでに記したとおりである。JICA担当部分の調査に続き、ECBP担当部分の調査（砂糖・セメント産業の機械設備の国内生産可能性）も来週終了する見込みで、今後、ECBPの報告セミナーや、両者を合体した報告書の作成が行われる予定である。手順としては、その後マスタープラン・行動計画が起草されるべきであるが、日本はその支援は行わないことになっている。MOTI単独では良質の戦略策定はおそらく困難であるから、どのような支援が入るのが注目される。

また、アパレル産業支援として、LIDI（皮革産業開発インスティテュート）に対するジャケット・小物のデザインに関する職業訓練協力がJICAにより検討されている。本案件は日本企業との連携も視野に入れたものである。エチオピアにおける日系企業の貿易・投資額は少なく、ODAを活用したこのような官民連携は、製造業に限らずこれからも大いに推進されるべきであろう。

5月選挙後の勝利宣言で、メレス首相は「零細小企業（MSE）」支援および「ガバナンス」強化が次の5年間の最優先政策であると宣言した。エチオピア政府首脳がMSEを重視する背景には、現在推進している大学建設やTVET拡充の結果生み出されるであろう知的若者層に対し、雇用機会を都市あるいは農村で提供することが経済・政治の安定にとり不可欠という認識がある。これを受けて、MOTIではMSE戦略改定作業がすでに始まっているが、それは今のところ、上述したように十分な情報収集と関係者協議を欠いている。日本はMSEに対する支援は実施していないが、同戦略の重要性に鑑み、政策状況をフォローし必要に応じてアドバイスを行うべきであろう（ただしカイゼンとは異なり、MSEにはすでに支援を実施しているあるいは関心を持つドナーが多い点は留意する必要がある）。1997年の「零細小企業発展戦略文書」⁴は政策原則を列挙するものの行動計画がなく、また時間の経過に伴うアップデートが必要となっている。先月ゲタフン所長とヤレガル連邦零細小企業開発庁（FeMSEDA）長官を含む視察団が（ECBP予算で）インドと日本を訪問しJICAもこれを支援したが、MSE戦略改定のこれからの進め方はまだ固まっていないようである。我々の滞在中に、ギルマ大臣・タデッセ国務大臣と上記視察団の間で今後の作業・体制について協議がなされた模様であるが、MOTIの検討状況についてはこれからもフォローする必要がある。

MOTI・世銀による民間セクター能力強化（PSD CB）プロジェクトのMOTI側のコーディネーターであるミルキアス氏によれば、約2年前に世銀主催の産業クラスター会議があり、その際メレス首相がクラスターに関する調査研究を指示した。日本が世銀に拠出しているPHRD基金を使って、米国・ニュージーランドの2社からなるコンサルタントチームが調査を実施している。現在は中間報告ドラフト段階であり、8月に最終報告とセミナーが行われる予定である。この動向についても、報告書入手を含めフォローする必要がある。ただしカイゼンや鉄鋼・金属加工とは異なり、クラスターについては政策策定作業が開始されたわけではなく、上記調査は参考情報の提供程度に過ぎないように思われる。ミルキアス氏との意見交換でも、多様なクラスター概念のうちエチオピアはどれを重視するのかとの当方の質問に対し、まずそれらを分類したうえで複数の定義を採用することも可能ではないかとの答えであった。またGRIPS作成の政策対話中間報告ドラフトのクラスター言及部分を今読んでいるところのことであった。このような状況から見ると、具体的で実施可能なクラスター戦略が起草されるまでにはまだ年月がかかりそうである。

⁴ *Micro and Small Enterprises Development Strategy*, November 1997. この後2003年にILOの支援で同戦略の改定版が作成されたが、政府内では未承認である。

4. 政策対話に関するドナーへの情報提供

7月8日午後、大使公邸において、第一年次の産業政策対話の活動を報告することを目的として、民間セクター開発（PSD）に関心を持つ大使館や援助実施機関を対象にセミナーを行った（約30名が参加）⁵。参加者の大半はドナーであったが、エチオピア商工会議所代表のエイエスワーク・ザフ氏も参加し、同日午前 MOTI のギルマ大臣と商工会議所との間で、官民対話（Public Private Dialogue）の枠組みに関する合意書が署名されたとの報告があった⁶。

大野健一より、2008年6月に正式に始まった日工間の産業政策対話について、背景、東アジア的発想にもとづく産業支援アプローチの特徴、第一年次の政策対話におけるエチオピア側との主な論点をスライドで説明するとともに、カイゼンや BMEI 企業調査など政策対話と密接に連携して JICA が実施している個別プロジェクトについても紹介した。

続く質疑応答セッションでは、GRIPS・JICA が実施している東アジア的発想にもとづく政策対話を中央政府だけでなく地方レベルでも行うことは可能か（メキシコ大使）、産業政策はドナー各国の考え方を色濃く反映するので、果たしてエチオピアの国情に合致した産業政策支援をドナーが行うことは可能か、日本の対エチオピア産業支援は地場産業強化・FDI 企業誘致のどちらを対象にしているのか（ドイツ公使⁷）、我々が示したダイナミック・キャパシティ・ディベロップメントに関心があるとしたうえで、このアプローチにもとづく産業支援はビジネス・投資環境整備を重視する支援と矛盾しないか（ECBP）、エチオピア政府が PASDEP II ドラフトをドナーと共有しない状況のもとで果たして有用な政策対話ができるか（AfDB）など、我々が行っている産業政策対話について多くの質問が寄せられた。

カイゼンに対しても強い関心が示され、パイロット企業の選定基準や対象企業リスト（国営企業や政党財団の有無）、成果・進捗状況の具体的な成果について質問が寄せられた（USAID、KfW）。また日本と他ドナーの支援との役割分担、プールファンドの活用可能性（UNIDO、イタリア）、政府と民間の役割分担のあり方（世銀）についても質問があった。

⁵ 大使級の会合で日本大使が議長を務める Economic Partnership Group(EPG) および民間セクター開発に取り組むドナーグループの PSD Technical Working Group (PSD/TWG) の両者を対象としたセミナーを実施。

⁶ この枠組みは、次の3つのレベルで官民対話を行うこととしている：①年1回の首相が主宰する官民対話、②年2回の MOTI 大臣が主宰する官民対話、③4分野での業界団体との協議。また、これと同じ構造で地方（州）レベルでも官民対話を行う予定である。

⁷ なお、本セミナー後にドイツ公使から、発展段階によっては民間企業だけでなく国営企業も支援してよいのではないかという質問が寄せられた。これはカイゼン対象企業を民間企業に限定すべきとする USAID とは対照的で興味深い。

これらの質問に対し、我々は、東アジア的発想やダイナミック・キャパシティ・ディベロップメントにもとづく産業支援は地方レベルでも適用可能で、実際にアムハラ州を駒野大使と一緒に訪問して対話を行ったこと（ただし継続はしていない）、積極的産業支援はビジネス・投資環境整備を重視するアプローチと補完的であること、エチオピア政府は強いオーナーシップをもって各ドナーの特徴を理解したうえで援助を選択的に動員しているのでドナー側が多様な考えで産業支援を行っても問題は起こらないことなどを説明した。またMOTI側からはPASDEP IIのドラフトを示されていないが、文書は見なくても信頼関係にもとづいて具体的な議論をしてきている点を強調した。

カイゼンについては、JICAの島田課長からパイロット企業の選定基準やプロセスについて説明した。

5. アフリカ連合（AU）との連携可能性

7月8日にAUのムエンチャ副委員長を表敬した。さらに同副委員長の薦めで翌日AUのタンケ貿易産業委員と面談し、日本・エチオピア間の産業政策対話やAUの産業開発に対する取組みについて情報共有を行った。ムエンチャ副委員長は、産業協力は今までドナーから軽視されがちだったので日本の取組みを評価すると述べたうえで、基礎産業であるBMEIの重要性、国レベルのみならず地域（複数国）レベルでも産業開発戦略を考える必要性を強調した。またカイゼンについて、AU自身も外国コンサルタント（モーリシャスに拠点をもちKaizen Institute）を雇用して組織運営の改革に取り組んでいるとの説明があった。

さらにムエンチャ副委員長から、AUのピン委員長が8月初旬に訪日予定であり、その際岡田外務大臣との会談では、日本の対エチオピア産業支援の経験を踏まえて日・AU間で産業協力を進めていく可能性を会談アジェンダに含めてはどうか、との提案があった（政策対話やカイゼン支援などの経験をアフリカ諸国や地域開発機関と共有するなど）。我々は、望ましいことと考えるが、外交チャネルの話なので大使館と相談したいと答えた。

タンケ貿易産業委員および貿易産業チームとの面談では、AU加盟国が2007年9月の貿易産業閣僚会合で採択した「アフリカの産業開発を加速化するための行動計画」、および翌年10月に採択した「行動計画の実施戦略」について説明があり、当該文書が手交された⁸。さらに、本年10月4日～8日にAUがアジスアババで開催予定

⁸ *Action Plan for the Accelerated Industrial Development of Africa* (adopted at the AU Conference of Ministers of Industry, 24-17 September 2007, Midrand, Republic of South Africa), および *Action Strategy for the Implementation*

の産業開発ワークショップに日本からの参加・発表を歓迎するとの発言があった。ワークショップの主要テーマは①中小企業政策、②産業政策、③AUの行動計画（上述）で、世銀アフリカ地域のMarilou Uy局長も①への関心をもって参加予定とのことである。我々もかねてから、対エチオピア産業支援の取組みをAUを通じてアフリカ諸国と共有する意義を提起していたので、JICAは今般のタンケ貿易産業委員からの提案を前向きに検討すべきと考える。

6. 選挙結果をふまえた今後の方向性

2010年5月23日に行われた国政選挙では、与党（EPRDF）とその支持政党は国会の547議席のうち545議席を獲得する大勝利をおさめた。地方議会も与党が圧勝した。EPRDF政権は2025年の中所得国入りという長期目標を掲げ、来たる5年間には成長の果実を広く国民に享受させてエチオピアを開発軌道に乗せたい意向である。逆に、この5年間で開発の成果を出せなければ、今回の選挙で与党を支持した層（特に都市や農村の若者）を失望させる危険性があることを認識している。メレス首相が零細小企業支援を最重要施策に掲げるのも、都市や農村での雇用創出を重視する問題意識の表れと言えよう。

なお、与党は2015年に政権を新世代にバトンタッチする方針を表明しており、2010年からの5年を移行期間として序々に世代交代を進める意向である。9月（エチオピア新予算年度）に発足する内閣では、MOTIを含む産業政策対話の主要カウンターパートの顔ぶれが変わる可能性がある。

これらの状況を踏まえ、産業政策対話の今後の進め方や留意点について、以下を検討していくことが望ましいと思われる。

<次回HLFについて>

今回の産業政策対話は10月上旬に開催する方向で調整する。これは、上述したAU主催の産業開発ワークショップ（10月4日～8日）に日本から参加し、同じ週あるいはその翌週にHLFを開催することが望ましいと思われるからである。ただしHLFの日程については、新内閣発足のタイミング（新年度が始まる9月11日に組閣？）、それに伴う新カウンターパートの準備期間なども考慮して決める必要があ

of the Plan of Action for the Accelerated Industrial Development of Africa, September 2008 (adopted at the Conference of African Ministers of Industry, 24-28 October 2008, Durban, Republic of South Africa)。この行動計画は7分野（産業政策と制度、生産・貿易能力の強化、インフラ整備、産業人材育成、イノベーションと研究・技術開発、金融と資金動員、持続的開発）において16プログラム、49プロジェクト（うち21プロジェクトが短期）を特定している。

る。新内閣の陣容をみながら、大使館やJICAエチオピア事務所において、産業政策対話の主要カウンターパート（首相経済顧問、MOTIやMOFED幹部など）に対する事前ブリーフを十分に行っていただけると有難い。

政策対話のカウンターパートが大きく交代する場合には、エチオピア側の新しい関係者と相互理解を醸成することを目的の一つとして次回HLFのテーマを設定する必要がある。テーマ候補としては、

- ・ 次回を新カウンターパートとの政策対話のキックオフと位置づけて、①エチオピア側から、今後5カ年の産業貿易政策の方向と重点施策に関する説明（PASDEP IIが承認済の場合はその内容の共有）、②日本側から、今までの産業政策対話にもとづき来たる5年のエチオピア産業政策の策定・実施に対する期待・提言を行う、
 - ・ 日本側から、カイゼンの普及・制度化に関する他国の具体例（政策コンポーネント、成果と成功条件、遭遇した困難など）の紹介を行う、
- などが考えられよう。

後者のテーマについては、今後、JICAが最初のカイゼン支援を実施したシンガポール⁹で8月ないし9月に調査を行う予定であり、その結果をHLFで共有することは可能である。またEKI構想支援の一環としてJICAが派遣を検討している専門家が10月に赴任可能であれば、同専門家にも他国事例を発表してもらうことは検討に値しよう。また事情が許せば、他国のカイゼン専門家を直接招聘してカイゼンの途上国移転の経験を伝達してもらうことも有用と思われる（シンガポール、マレーシア、ブルキナファソなど）。

第二年次のHLF全般については、第一年次の産業政策対話を通じて明らかになったエチオピアの政策過程の課題、および進行中のJICAの産業支援とのシナジーを念頭において、産業政策の策定・実施の方法や体制、およびカイゼン制度化について引き続きアジアなどの他国の経験を紹介していく方向で検討していきたい。これは、国際経験に関する実践的な情報提供を通じて、エチオピアの政策能力一般を強化すると同時に、現実にも動いている我が国の対エチオピア支援案件をより効果的に進めることを目的とするものである。

<中間報告ドラフトと首相書簡>

GRIPSチームは、今回出張に先立って、第一年次の産業政策対話に提供した論文（GRIPS担当分）と現時点までの活動を総括した序章からなる中間報告ドラフ

⁹「生産性向上プロジェクト（Productivity Development Project）」として、1983年～90年に実施。

トを作成し、メレス首相、ヌアイ首相経済顧問、タデッセ MOTI 国務大臣、マコネン MOFED 国務大臣、および今回の HLF 参加者に配布した。

今回はメレス首相と会見できなかったため、帰国後、大野健一よりメレス首相に宛て別途書簡を送付する予定である。そこでは、第一年次の産業政策対話を通じて明らかになったエチオピア政府の政策過程に関する問題提起、および政府が今後5年間の最重要施策と位置づける MSE 戦略策定における組織のあり方についての提案と他国事例の紹介（首相直轄の国家諮問会議の設置、マレーシアの中小企業政策体制など）を行う予定である。

また書簡では、我々の中間報告ドラフトを開発関係者（アフリカ他国、ドナーなど）に配布する許可をメレス首相に申請している。もしこの了解が得られれば、中間報告ドラフトを HLF の直接参加者を越えてより広く配布し、日本の対エチオピア産業支援の経験を対外発信するために活用していきたい。

<エチオピア産業支援の経験を他のアフリカ諸国と共有>

今回、民間セクター開発に関心をもつ在エチオピアのドナーや AU の貿易産業関係者に対して日本の対エチオピア産業支援を簡単に紹介する機会があり、活発な意見交換や質問があった。この感触を踏まえ、今後、日本がエチオピアで取り組んでいる産業政策対話、カイゼン支援、BMEI などの産業レベルの支援について、より深く具体的に他のアフリカ諸国と共有していくことが重要と思われる。これは、日本が TICAD IV の横浜宣言で打ち出したアフリカ諸国の産業開発戦略への支援をスケールアップする取組みとしても位置づけることができよう。今後、日本として、次のような活動を積極的に企画しあるいは参加していくべきと考える。

- ・ AU が 10 月上旬にアジスアベバで開催予定の産業開発ワークショップに参加し、JICA の産業支援のメニューや考え方、対エチオピア産業政策対話やカイゼン支援の経験などを紹介する。
- ・ 東アフリカ共同体（EAC）からの要望をふまえ、EAC を訪問して、彼らが策定中の産業開発戦略や、日本が取り組んでいる対エチオピア産業支援の経験について意見交換する機会をもつことは有意義と思われる。次回のエチオピア出張と EAC 訪問（タンザニア）を組み合わせる可能性は検討に値しよう。

<エチオピア・カイゼン・インスティテュート構想>

EKI 構想策定を担当する JICA 専門家の派遣（10月）、その後のカイゼン制度化の支援開始（来春）という方向で、現行のカイゼン・パイロット・プロジェクトを進展させるべく JICA が取り組んでいることは、選択と集中や個別プロジェクトのス

ケールアップという観点から適切と考える。今後、政策対話の場を含めて、EKI構想の策定過程に貢献するための支援・知的インプットを行っていくことが望ましい。具体的には、①政策組織の強化（MOTI内タスクフォースの設置、ダニエル教授などの専門家の動員）、②カイゼンの途上国移転・普及・制度化について第三国専門家とエチオピア関係者の人的交流・ネットワーク構築を支援（例えば、アジアやブルキナファソのカイゼン専門家の短期エチオピア派遣、MOTI幹部やダニエル教授などのアジア諸国への派遣）などが考えられよう。

<ドナー連携>

今般、本間専門員と2人の短期専門家が行ったBMEI調査は、JICAがECBPと連携し、鉄鋼・金属加工（エチオピアがPASDEP IIで推進する予定の輸入代替産業の一つ）の振興政策に対して知的貢献した良い例と言えよう。エチオピアにおける日本は援助規模では大きくないので、連携を通じて他ドナーのリソースの活用を積極的に推進していくべきである。また、ドイツや日本に比べて産業政策支援にこれまでやや慎重な姿勢を示してきた世銀エチオピア事務所も、今後新しい担当者を配置して民間セクター開発への支援を強化していく意向であることから、こうした世銀の動きも視野にいれて連携先を広げていくことを検討すべきと考える。実際のところ、世銀とMOTIが共同実施中のクラスター調査は、日本政府が世銀に拠出しているPHRD基金による支援である。

国政選挙が終わり、来たる数ヶ月はPASDEP II策定の最終段階として、また新内閣の発足をにらんで、ドナーの動きが活発化すると思われる。これからしばらくは、PSDドナーのエチオピア支援政策の変化の有無についての情報収集が重要になろう。7月末に予定されているPSD/TWGのリトリートでの議論、PASDEP IIのMOTI関連章の内容、さらにECBPが8月にドイツ政府と合同で実施予定の同プログラムの進捗評価などについても、現地の情報をぜひ収集かつ共有していただきたい。PSDドナーが準備中のプールファンドについては、日本からの資金投入は難しいかもしれないが、我々の産業政策対話で提起された課題に対するエチオピアの政策努力の一環として、他国へのスタディ・ツアー、産業レベルの調査や産業支援策の評価などに活用していくなど¹⁰、日本として能動的にPSDドナーの活動に関わっていくことを期待したい。

¹⁰今般 JICA エチオピア事務所を通じて、過去の輸出振興策の評価調査を実施する予定であるが（7月上旬に公示、その後選定・契約手続き）、今後、エチオピア政府のさまざまな産業支援策の評価、アジア諸国へのスタディ・ツアーやアジアからの専門家招聘などを、PSDドナーのプールファンドを活用して行うことを積極的に検討すべきと考える。

日程・面談先（GRIPSチームのみ）

- 7月4日（日） JICA本部チームとともにアジリアベバ着。
現地JICAと打合わせ（太田事務所長、晋川次長、野口企画調査員）。
- 7月5日（月） 金属産業開発センター（MIDI）にてゲタフン所長と翌日HLFの打ち合わせ、貿易産業省（MOTI）にてタデッセ国务大臣と金属調査・政策策定方法などにつき意見交換、大使館にて駒野大使と選挙後情勢等につき意見交換。
- 7月6日（火） アジリアベバのシェラトンホテルにて、エチオピア開発研究所（EDRI）・JICA共催による政策対話、第5回ハイレベルフォーラム（午前半日のクローズドセッションと昼食）、駒野大使、タデッセ国务大臣が議事、MOTI・MOFED・ECBP・EDRI等出席。報告は本間JICA国際協力専門員（BMEI企業調査の報告）、トラ・バエネ氏（カイゼンユニット（KU）長、大阪でのカイゼン研修報告）、ベケレ・メクリア氏（カリティ・フード社長、名古屋でのカイゼン研修報告）、ゲタフン・タデッセ氏（KU所長、カイゼンプロジェクトの現状と制度化）。
午後、ECBPにてサビナ・ベッカー氏（ドイツ側のプログラムリーダー）と意見交換。
- 7月7日（水） 連邦零細小企業開発庁（FeMSEDA）にてヤレガル長官と零細小企業政策・インド日本訪問報告につき意見交換、PSDキャパシティ・ビルディング・プロジェクト局にてミルキアス・プロジェクトコーディネーターとMOTI・世銀共同のPSDおよびクラスター開発調査につき情報収集、大使公邸にて夕食会（タデッセ産業国务大臣、ゲタフンKU/MIDI所長他）。
- 7月8日（木） アジリアベバ大学機械工学部にてダニエル・キタウ教授とカイゼンにつき意見交換、アフリカ連合（AU）にてムエンチャ副委員長と当方政策対話およびパンアフリカン大学企画につき紹介・意見交換、大使公邸にてEPGとPSD/TWGドナーグループ会合（GRIPSより産業政策対話に関する紹介・質疑）、ゲタフン所長主催の夕食会。
- 7月9日（金） AUにてエリザベス・タンク貿易産業コミッショナーと相互活動紹介・意見交換、MIDIにて総カイゼンチーム（KU、およびJICAコンサルタントチーム）と情報交換、JICA事務所にてラップアップ会合。
アジリアベバ発、ドバイ経由で帰国（翌日到着）。

第9回 GTP ドラフトおよびアフリカ連合専門家会合

<日程>2010年10月3日～8日（実働日）

GRIPS 開発フォーラムの大野健一、大野泉、上江洲佐代子の3名は、2010年10月3～8日に JICA 調査団とともにエチオピアを訪問し、両国間の産業政策対話を継続実施し、さらにアフリカ連合（AU）が国連アフリカ経済委員会（UNECA）、国連工業開発機関（UNIDO）と共催したアフリカの産業開発に関する専門家会合に参加した。JICA 本部からは産業開発部の島田剛課長、本間徹国際協力専門員、水沼由佳子調査役、アフリカ部の佐野景子課長が参加した。また、JICA カイゼン・コンサルティングチームもハイレベルフォーラム（HLF）の前日にエチオピアに到着した（日程・面談先は別添参照）。

現在、エチオピア政府は新5ヵ年開発計画のとりまとめの最終段階にあり、去る9月29～30日にはドナーを対象としてメレス首相、財務経済開発大臣や国務大臣をはじめとする関係閣僚による新5ヵ年計画最終案の協議会合が開催された。今回出張の目的は、①2010年5月の国政選挙をへて9月に発足した第三次メレス政権の今後5ヵ年の経済政策の方向につき理解を深める、②新5ヵ年計画のもとで日本が政策対話や産業支援に引き続き取り組むうえでの示唆を得る、③8月末に GRIPS チームが実施したシンガポールの生産性向上運動の経験を紹介し、エチオピア・カイゼン・インスティテュート（EKI）構想やカイゼン制度化にむけたロードマップを検討する際の参考に資する¹、などであった。

新政権の閣僚人事が我々の滞在中の10月4日に発表されるなど、慌しく流動的な日程にもかかわらず、メレス首相をはじめとする政府首脳との面談や HLF の開催が可能となったのは、現地関係者の尽力のゆえである。第三次メレス政権発足時に政府首脳と意見交換ができたことは、今後の日本の対エチオピア産業支援の方向を考えるうえできわめて有意義であった。ご着任まもなく今回の産業政策対話にご参加いただいた岸野博之大使、石井貴朗書記官をはじめとする在エチオピア日本大使館、および大田孝治所長、晋川眞次長、野口義明企画調査員を含む JICA エチオピア事務所の協力に深く感謝したい。

¹ シンガポール調査は JICA 委託調査のもとで、GRIPS 開発フォーラムが実施したものである。11 月下旬に韓国、来年初には台湾調査を実施予定。

以下、今回のエチオピア産業政策対話の論点（第一部）とAU/UNECA/UNIDO 共催によるアフリカ産業政策ワークショップの概要（第二部）を報告する。

【第一部】 エチオピア産業政策対話

1.5 5年開発計画および政府の新体制

エチオピアの新5カ年計画（我々がこれまでPASDEP IIと呼んできたもの）は最近正式にGrowth and Transformation Plan (GTP) 2010/11～2014/15と命名された。我々は大使館とJICAエチオピア事務所を通じて、事前に英語要約と内容分析を入手した。文書名から貧困という言葉が消え、成長と構造転換をめざす計画になったことは、PRSPからの卒業と言う意味でも、エチオピア政府が次の5年間の開発にかける意気込みを表すという意味でも興味深い。過去5年間に年平均11%という目標以上の成長を実現したことを踏まえ、この計画は、これからの5年間に少なくとも年率11.2%（ベースシナリオ）、できれば14.9%（農業が高成長の場合）という意欲的な目標を掲げた。工業の成長率は年20%程度、GDPに占める比率は現在の13%から18.7%（ベースシナリオ）をめざす。農業の成長を上回る工業の成長によって、農業が工業化を支援する時代から工業が開発の本格的エンジンとなる時代への転換をめざしている。すなわち次の5年間はAgricultural Development Led Industrialization (ADLI)からIndustrial Development Led Industrialization (IDLI)へのシフト期間として位置づけられている。

高成長目標は、全国民を動員し鼓舞するために設定されたものという。我々は、11%強の平均成長率というベースシナリオは、よい政策、民間の強いレスポンス、幸運（世界景気、地域安定、天候など）の3条件がそろえば達成可能と考える。ただしこれにはいくつかのリスクを伴う。その最たるものはマクロ経済的な加熱（インフレ、バブル、財政赤字、外貨危機など）のリスクである。また政策がいくら適切でも、他の2条件に恵まれなければ目標未達成の政治的リスクが発生する。しかしながら、我々は産業政策対話のスタンスとして、こうした負の側面を強調するのではなく、高成長と産業構造転換が達成できるよう日本は可能な限りの協力を行うというものであるべきと考える。高成長戦略のリスク管理は主にエチオピア政府自身およびIMF・世銀などのしかるべき機関に任せ、日本は実体経済面での積極的支援を継続・拡大するということにしたい。この協力姿勢は両国関係の強化という意味でも重要である。以上のスタンスは、メレス首相との会見の冒頭でも表明した（後述）。

GTPの英語要約を見る限り、産業貿易章の記述は4頁弱と簡潔で、あまり具体的でない。またカイゼン、ベンチマーキングを含む個別政策ツールへの言及もない。産業政策の詳細は、これから産業省（メレス第三次政権の省庁再編により貿易産業省を分割、後述）が策定・実施していくので、同省との政策対話および産業支援はますます重要になるであろう。産業貿易章には、零細小企業（MSE）支援と大中規模企業の選択的支援が2つの柱として明記されている。前者は雇用創出と農工連関のため、後者は輸出型・輸入代替型をともに含む8業種（繊維、皮革、砂糖、セメント、金属加工、化学、薬品、農産物加工）を集中振興するというものである。その他の注目点としては、技術移転の重視、零細中小企業支援の数値目標、urban industrial extension programs、産学連携、工業団地・クラスターへの言及などが挙げられる。なお輸入代替産業の追加は予定通りの政策変更である。また、優遇業種へのインセンティブ付与、民間が未熟な分野での国有企業の役割、農工連関の重視、現地企業と外資の双方の重視などはこれまでと同じである。

産業省の将来作業の優先順序は未定であるが、高成長と構造転換を実現するための産業政策ツールとしては、おそらく①カイゼンとその制度化、②零細小企業政策の再編・強化、③クラスター・工業団地・成長回廊などの地域・地理的開発、④産学連携の強化などが重要になると思われる。このうち①は日本がすでに主導しており、その制度化にむけた戦略策定はJICA支援により2011年初めから本格化する予定である。一方、他の3ツールについては言及や調査がなされているものの、まだ具体的な政策過程や実施におけるドナー分担は見えておらず、もちろん政策内容も未定である。

10月5日に発表された新閣僚リストによると、貿易産業省（MOTI）は貿易省（MOT）と産業省（MOI）に分割され、後者の大臣には、今まで財務経済開発省（MOFED）国務大臣を務め我々とも知己のあるマコネン氏が就任することとなった。マコネン新MOI大臣には今回会うことはできなかったが、近いうちに産業支援と政策対話を核とする日本エチオピア産業協力のこれからについて、十分な協議の場を持つ必要がある。その第一歩として、省内体制が固まった時点でGRIPSから大臣に書簡を送る予定である。なお貿易産業省の分割は、通商政策と産業政策の統合というニーズからみれば逆行であり、これからは2分野の整合性を省内ではなく省間調整によって実現していく新工夫が必要となろう。

また、零細小企業政策およびそれを実施する連邦零細小企業開発庁（FeMSEDA）の管轄が貿易産業省から都市開発建設省（MOUDC）に移管することとなった。中小企業政策は途上国の産業政策の根幹をなすものであり、それを統括するのは産業省に相当する役所が主流である。ヌワイ首相経済顧問からは、産業省の通商からの

独立は、エチオピアにとって工業化の重要性を表すものとの発言があったが、我々はむしろ、産業省から通商政策と中小企業政策を切り離すことは同省の権限縮小につながり、政策組織上の問題を倍加するという危惧を禁じえない。我々は、この問題をいずれ正面から提起していくことを考えている。

2. メレス首相との会見

2010年10月6日、岸野大使、GRIPS、JICAは首相官邸にて、メレス首相と約1時間半にわたって意見交換した。まず首相は新大使との会見をよろこび、産業政策対話とカイゼンは両国間協力にとり重要かつユニークな柱であることを強調した。当方は大野健一より、新5ヵ年計画（GTP）につき、高成長と構造転換を目標とする意欲的な計画である点を評価したうえで、日本はその実現への協力を継続していきたいと述べた。首相はGTPの背景にあるいくつかの事情や考え方を我々に説明した。以下、首相の論点を記す。

GTPのめざすところは、工業を農業以上の速度で成長させることによって、5年後には経済開発の主導的役割を担わせることである。これを実現するために、いくつかのマクロ経済的および個別分野的な政策を準備している。

成長のマクロ経済的な条件としては、第1に為替調整が挙げられる。9月初めにブルを20%切り下げたが、これは輸出および輸入代替産業の競争力をつけるための1回限りの大きな調整として実施した。切り下げ率の計算には、衣料縫製労賃のインド・バングラデシュなどとの比較や穀物価格の輸出競争力などを検討した。切り下げの国内価格へのパススルー（価格転嫁）はほとんど生じていない。これから5年間は実質為替レートを一定に保つつもりである（内外インフレ格差の分だけ徐々に切り下げ）。第2の問題はインフレである。まず、農産物価格が騰貴しないようかつ下落しすぎないようにバランスをとらねばならない。農業生産はやがて大きく伸びるであろうが、食料需要の価格弾力性は低いので、これが農産物価格の暴落を招いては農民の生産意欲を減じる。かといって、食料価格が数年前のように急騰しても困る。またマネーサプライについては抑制的にしてインフレを1桁台に保たねばならない。これはすでに実施済みで、この2年間の金融引締めにより物価上昇率は下がった。IMFとは、緊縮財政と財政赤字のマネタイゼーション回避の2点ですすでに合意している。第3に、貯蓄率を上げなければならない。公共部門では、歳入をGDPの10%から17%（連邦15%、各州2%）に引き上げる。これは新税導入ではなく既存税の徴税率向上と近代化によっておこなう。これは主に非製造業と脱税者をターゲットとする。民間部門では、保険・年金・住宅関連の契約型・積立型貯蓄を創設

し、さらに家計貯蓄を高めるために実質金利をプラスに維持する。農村貯蓄振興のために郵貯制度やグラミン銀行のようなマイクロクレジットも考察中である。これにより現在GDP9.4%の国内貯蓄率を15%まで引き上げる。目標投資率はGDPの30%なので、それでも15%の貯蓄不足が生じる。

この貯蓄不足を埋めるためには、外国からのODA（贈与・融資）に加え、FDIが鍵である。ODAについては、伝統的ドナーからはこれまでの5年間と同水準の援助額を仮定している。中国・インド・中東諸国などの非伝統的ドナーについては、各国ごとに絶対額で予想を立てている。FDIについては、過去5年間より大きな金額を期待している。その受け皿として4つの工業団地が企画されている²。

インフラ部門については、かなりの程度資金の目途が立っている。電力は2,000MWから10,000MWへの増強が目標だが、世銀の水力、中国の3案件、日本の地熱、韓国の水力、フランス・中国・サウジの風力（パイプライン）などでほぼ資金が約束されている。将来はケニア、ジブチ、スーダン、ウガンダなどに電力を輸出したい。鉄道は2,000kmが目標である。アジスージブチ間は中国の資金、北部ラインはインドが決まっている。決まっていない600km分のファイナンスは、ロシアやサウジなどを検討する。道路は政府資金と伝統的ドナーでほぼやれる。携帯電話網については中国ZTE社に任せる。

輸入代替やインフラ案件については外資に技術移転と国内部品使用を要求している。電力では、鉄塔、ワイヤ、碍子等である。中国とエチオピアの会社の協力で電気機械部品をつくる。最初は中国側が受注してエチオピア側が下請けであるが、2回めからは逆にする予定である。韓国の電力関係会社にも早期の国内部品使用を義務づけている。中国の工業団地では携帯電話組立てが始まる予定である。中印の鉄道案件でも、できるだけ早くエチオピア側に客車や関連施設建設、エンジニアリングサービスをやらせるよう要求している（機関車、トンネル、複雑な橋梁は要求せず）。道路についても同様の政策である。

輸出製造業については以下のとおり。衣料縫製については、1~2年で国有企業を民営化し、トルコ・インドのFDIを誘致する。砂糖については民間・国営の両方でやっていく。タイやブラジルよりも廉価に生産できると確信している。民間ではパキスタンがFDIを実施しており、インド・ブラジルも期待できる。国有企業については、20万haの土地を確保し、キューバの設計、フィリピンの訓練、インドのエンジニアリングで製糖工場を立ち上げる。化学肥料についても、キューバ・インド・フィリピンの支援のセットで尿素とDAPを立ち上げる。建設鋼材については、ス

² アジス近郊の中国によるデュケム工業団地（建設中）、コンボルチャのインドの工業団地（衣料、finalized）、アジス内のレガタフォ工業団地（トルコなど）、ディレダワの工業団地。

クラブの輸出を止め、国内で精錬し国内向け原材料として供給していくことを目指す（その他、農産品加工、家具、ガラスについても言及あり）。農業については、これまでお話ししたとおり、ベストプラクティスのスケールアップ、環境保全、花卉・果物・野菜、大規模商業経営などの戦略である。サウジ・インドなどがすでにコメ、パームオイルなどへの投資に関心を示している。

GTPの産業分野で日本に支援していただきたいのは以下のとおりである。

第1に、能力開発の手段としてのカイゼン。これは日本だけが支援している分野であり、経営システム強化にとって不可欠である（当方から、パイロットプロジェクトの進捗が順調であることを報告）。パイロット企業の中から少なくとも数社がエクセレント・カンパニーになってくれることを期待したい。しかし、もしそれが達成できなくても失敗とは考えず、もう一度やればよい。カイゼン支援は他ドナーによる代替は不可能で、日本に依頼する以外の道はない。ただしカイゼンのスケールアップと制度化はより長期の課題である。日本のさらなる長期のコミットメントを期待する。

第2に、人材育成の手段としての理数科教育。これは日本が重要な役割を果たせる分野である。以前、青年海外協力隊員が創意工夫で顕微鏡を作って見せてくれたことが忘れられない。この分野の支援拡大を小学校から大学に至るまでお願いしたい。カリキュラム、教員育成、ラボ、日本の大学との提携など。人材育成はドイツ（TVETや大学）やフィリピン（TVET）などもやっているが、日本には理数科教育の支援をぜひお願いしたい（大田JICA所長より、理数科教育については3州のパイロットプロジェクトや教員教育が始まっていることを報告）。

第3に、ハードウェアとしてのインフラ。日本は道路や地熱発電を支援していただいているが、ぜひ最低でもこれまでと同じ規模の支援をお願いしたい。日本の財政事情が厳しいことは承知しているが、少額でも積もれば大きくなり、我々にとっては重要である。インフラで日本をあきらめたわけではない（We have not discounted Japan）。日本が拠出する100億ドルの「クールアース基金」にも関心がある³。エチオピアは2025年までのゼロカーボンエミッションや青ナイル河畔の土壌安定、電力グリッド改善、道路地滑り防止を計画しているが、これはこの基金に沿うものである。またTICAD IVの日本のコミットメントも忘れていない。

政策対話による産業省の政策能力強化も素晴らしいアイデアである。産業省だけ

³ 日本政府は途上国の気候変動対策への支援のために、2008年1月にクールアース・パートナーシップを発表（2008～12年で100億ドル）、続いて2009年12月に鳩山イニシャティブを発表（2010～12年で150億ドル）してさらに拡充する方針を表明している。

でなく、都市開発建設省などにもスケールアップしていただきたい⁴。政策能力強化の具体的内容については、マスタープラン・アクションプランの作成や訓練に限る必要はなく、政策対話の進展に伴い広く柔軟に考えていけばよい。産業省傘下の繊維や皮革のインスティテュートについては、外国機関とのトウィニングがすでに始まっている。

なお当方からGRIPSが前月に実施したシンガポールの生産性政策調査につき報告したところ、首相は、シンガポールの生産性運動の経験移転などのアジア・アフリカ協力はTICAD IVの方針にも沿うもので、大いに歓迎すると述べた。また、エチオピア政府としても、シンガポールやベトナムとの協力関係を強化したい意向とのことだった。

3. 第6回ハイレベルフォーラム（HLF）および関連会合

10月7日（木）午前、アジスアベバのシェラトンホテルにて、JICAとエチオピア開発研究所（EDRI）共催で第6回HLFを実施した。エチオピア側の参加者はヌワイ首相経済顧問（EDRI所長）、タデッセ（前）MOTI国務大臣、ウォンドウォッセン（前）MOE国務大臣（TVET、ECBP担当）、ヤレガル（前）FeMSEDA長官、およびMOI、農業農村開発省（MOARD）、ECBP関係者、日本側からは岸野大使を始めとする日本大使館、大田所長を含むJICA関係者などが参加した。テーマは、①新5カ年開発計画（GTP）の産業部門の概要報告（タデッセ（前）MOTI国務大臣）、②シンガポールの生産性運動の経験とエチオピアへの示唆（アジスアベバ大学のダニエル・キタウ教授、GRIPSの大野泉）であった。

冒頭、議事進行役のヌワイ顧問より、①最終とりまとめ段階にあるGTPは5年後に経済に占める工業（特に製造業）の比率の上昇を想定しており、来る5年は経済の牽引役が農業から工業に移る準備段階になること、②二国間HLFはエチオピア政府の工業化への取組みに貴重な貢献をしており、カイゼン支援による生産性向上は工業化の重要な柱であるほか、政策対話を通じてエチオピアの産業政策策定能力のさらなる強化を期待したい、との発言があった。岸野大使からは2010年は、日本エチオピア両国間の外交関係の観点（外交関係樹立80周年）、およびエチオピア政府の開発への取組みという観点から（新5カ年計画の最初の年）きわめて重要な年で、この時期に新大使として着任することを光栄に思う、日本としてエチオピアの開発のために尽力したいとの発言があった。大田JICA所長からも、エチオピアに

⁴ 前述のとおり、省庁再編により零細小企業政策は貿易産業省から都市開発建設省に移管されることになった。

とって重要な時期に、メレス首相が（前日の会見で）日本に強い期待を示したカイゼンをはじめとする産業支援を、HLFを通じて協力する意義が強調された。

最初にタデッセ（前）国務大臣から、産業部門を中心に、PASDEPの5ヵ年（2005/06年～2009/10年）の実績総括とGTPがめざす方向について報告があった。過去5年の工業の平均成長率は10%とベースシナリオ（11%）より低く、国内・外国投資は登録に比べて実施段階の事業数が伸び悩んだ（34,873件のうち2,049件）、輸出振興を重視して優先業種を定めた、との説明があった。そして、今後の課題は、生産性や製品の質・技術・経営能力の問題、レントシーキング文化の蔓延に対して付加価値創出へ転換することであり、JICAのカイゼン支援に期待したいと述べた。GTPは将来的に工業が経済を牽引できるよう急成長を可能とする基盤づくりをめざしており、具体的には地場産業の競争力強化、外貨獲得能力の強化、雇用創出、重工業のみならず軽工業における輸入代替能力の強化、零細小企業の強化、農業と工業のリンク強化を図る。その際に、輸出振興に加えて輸入代替産業の重視、技術移転のスピードアップに留意し、今後の取組みとして①スキルや技術の内部化を進めること（ベンチマーキング、カイゼン）、②トウィニングによる海外のベストプラクティスの導入・制度能力強化、③工業団地やクラスター開発、Agro-food parksなどによる国際競争力の強化、④教育機関や農業などの他分野との連携強化、⑤輸入代替企業を支援する戦略・選択基準の設定、⑥金属加工や食品加工分野でのマスタープラン策定と実施、⑦零細小企業支援のための戦略策定、に取り組んでいく、との発言があった。

続いて、アジスアベバ大学のダニエル教授と大野泉が、シンガポールの生産性向上の取組みについて発表を行った。ダニエル教授は、シンガポールでは生産性向上が「運動」として全国レベルで展開し国民に広く普及したことを強調し、エチオピアへの示唆として、①パラダイムシフト、マインドセットの変革、②政府・企業・個人（市民それぞれ）による強いコミットメント、③制度メカニズムの強化（国家レベルで生産性や競争力強化に取り組む審議会の設置）、④啓蒙・行動・オーナーシップの3段階の取組みが必要で、エチオピアにおいても、例えばJICAプロジェクトの最初は啓蒙活動に十分な時間をあて、後半に行動・オーナーシップ涵養を中心とした支援を強化していく提案、⑤政府・企業・大学の連携による生産性向上運動の重要性、などを指摘した。大野泉は、シンガポールの生産性向上が普及したチャネル、国家生産性庁（NPB）を含む各組織が果たした役割や制度枠組、JICAプロジェクトの貢献について説明した後、シンガポールが現在実施している産業分野の国際協力を紹介した。特に①政府が生産性向上を主導し、経済開発庁内の生産性ユニットがNPBへ発展し、やがて民間のコンサルティング能力が高まるにつれて民間主導

で企業指導が実施されるようになったこと、②成功の要因として、首相を含む政治的コミットメント、国をあげた運動（キャンペーン、マスコット、スローガン）と企業レベルの指導の組合せ、政府・企業・労働組合の三者の協力にもとづく制度枠組の存在、JICAプロジェクトが研修した人材を民間のコンサルタントとして育成する仕組みなどが重要であった点を強調した。

質疑応答では、GTPに関し、大野健一より、野心的な計画であるが、適切な政策の策定・実施、民間セクターのレスポンス、及び外部環境に恵まれれば達成は不可能でなく、エチオピア政府の意気込みを歓迎するとしうえて、来る5年は量的だけでなく質的な強化（品質、生産性、知識など）を通じた付加価値創出が重要と述べた。また、MOTIがMOIとMOTに分割されたこと、零細小企業支援がMOUDCの所管に移ることをふまえ、MOIが他省庁と連携して産業政策を策定・実施する能力を高めることが一層重要になると指摘した。JICAの本間国際協力専門員が、輸入代替において軽工業のみ言及されている点について質問したところ、タデッセ（前）国務大臣から、砂糖、化学、金属加工といった優先業種は重工業なので、それ以外の軽工業部門でも輸入代替を推進する意図を強調したものの、との説明があった。

シンガポールの経験からエチオピアが学ぶべき点として、ウォンドウォッセン（前）MOE国務大臣より、①政治的コミットメントは企業レベルでも必要、②国レベルの「運動」の創出が必要、③制度枠組について、今は様々な組織が担当しているが関係機関を包含するガバナンス構造が必要になり、教育制度も含めるべき、④その意味で普及サービスは重要でTVETメカニズムの活用も視野に入れてほしい、との発言があった。そして、中小企業を対象としたカイゼン普及や技術短大（Polytechs）の役割についてシンガポールの経験に関心があると述べた。本間国際協力専門員やECBPからは、生産性はGTPの重要課題であり、シンガポールの生産性向上運動をエチオピアの文脈でどう実施すべきか、具体的に考えるべきとの問題提起があった。タデッセ（前）MOTI国務大臣は、制度構築から始める必要があり、普及についてカイゼンユニットの役割を含めてロードマップを作る必要性を指摘した。これらの点に対しダニエル教授は、シンガポール政府は中小企業支援において製造業とサービス業を区別しておらず、同一の実施機関（現在はSPRING）が担当しているほか、生産性向上支援も同じ機関が所管している点を説明するとともに、普及にはあらゆるレベルの研修・教育が重要と述べた。また、シンガポールの経験の示唆として、エチオピアにおいて首相、全大臣が集まり生産性向上の重要性を確認し、専門家を動員して一緒に取組んでいく必要性を強調した。大野泉も、技術短大がカリキュラムの一貫として生産管理や品質管理を取り込んでいるほか、産

業界と共同で研究開発プロジェクトを実施する体制が組まれていること、Skills Development Fundを通じて企業が従業員を研修させるインセンティブがあること⁵、NPBが地場の中小企業を対象としたカイゼン指導に重点的に実施したことを説明した。また、全ステークホルダーを巻き込んだ国家レベルの調整機能を作る必要性も強調した。JICAの島田課長からは、GTPをふまえ、JICAとしては産業部門ではカイゼンを中心に、その制度化を含めて協力していきたいとの発言があった。シンガポールは国営企業の比率が大きいですが、生産性向上を推進する際は国営企業であれ、民間企業であれ、エクセレントカンパニーを作ることが重要で、シンガポール航空が重要な役割を果たした点についても言及があった（ダニエル教授、大野健一）。

4. JICAカイゼン調査の進捗、および制度化にむけた取組み

HLFに続いて、カイゼンユニットのゲタフン所長（兼金属産業開発インスティテュート所長）および同ユニットメンバー、JICA調査団とダニエル教授を交えて会合を行い、シンガポールの生産性向上運動の経験を改めて紹介・共有した⁶。また別途、ゲタフン所長やカイゼン調査団と、JICAのカイゼン調査の第一フェーズの進捗状況について意見交換したほか、HLFに参加したECBP関係者のカイゼンに対する強い関心をうけてECBPのTVET担当チームとも面談した。

<カイゼンの進捗状況>

ゲタフン所長からカイゼンユニット・メンバーが着実にカイゼン指導方法を習得しつつあること、第一フェーズ（パイロット企業15社、7月以降に3社追加）が最終段階に入り、15社中5社はよい成果をあげているほか、今まで懐疑的だった企業数社が関心をもってカイゼンに取組み始めたとの説明があった。また、第一フェーズの成果をメレス首相に報告するレポートを作成中（10月中に提出予定）とのこと。これについてJICA側から、JICAカイゼン調査の中間報告（12月）と整合性を図った内容にするよう留意してほしいとの指摘があった。

カイゼン調査団によれば、本年7月から企業レベルのカイゼン指導を行う前にパイロット企業全社を対象に5Sの基礎研修（座学と演習、4日間）を実施し、さらに企業レベルで診断する際にモデル工程を選んで具体的に5S指導を行うなど、より

⁵ シンガポールでは国内・外資企業を問わず、事業主から技能開発課徴金を徴収し政府が管理しており（Skill Development Fund）、これを財源とし、従業員に職業訓練を実施する企業に対して助成金をだす。

⁶ ゲタフン所長は省庁再編に伴うMOIの新体制案づくりに関わっている。今回HLFに出席できなかったため、HLFで行ったシンガポールの経験について改めて意見交換を行った。

体系的な指導方法に改めた。その結果、当初懐疑的だった企業数社も積極的にカイゼンに取り組むようになり、また5Sから全社的QCCに移る段階の企業もでてきているとのこと。今後、(30社のうち)残る企業を対象とした第二フェーズを始めるにあたり、5Sのみならず、QCCについても全パイロット企業を対象とした基礎研修(1日)を行う予定とのことだった。また、カイゼンユニットのメンバーが「カイゼン指導」を自分たちで実施できるよう、カイゼンマニュアルを作成中(視聴覚教材を含む)との説明もうけた。

<制度化についての留意点>

カイゼンを国家アジェンダ、運動にしていく必要性についてはHLFやその後の諸会合で多くの関係者から指摘があった。特にダニエル教授からは、カイゼンは製造業だけでなくサービス業(ホテルなど)でも重要であること、幼稚園の段階から意識をうえつけていく必要性、カイゼンの成果をわかりやすく広報するフィルムの作成、エチオピアでHIV/ポリオ撲滅運動が大臣を含むハイレベルの関与によって成功した例をぜひ参考にすべき、などの具体的な提言があった。また、シンガポールの経験に照らすと、政治的コミットメント、関係機関を巻き込む制度づくり、啓蒙活動によるマインドセットの変革、そしてそれを企業の現場レベルのカイゼンの取組みに結び付けていくことが重要になる。こういった視点をふまえて、日本がカイゼン制度化にむけた支援をすることは重要になろう。ゲタファン所長からも、カイゼンユニットのガバナンスを強化し、大学研究者を含む多様な専門家やステークホルダーが参加する体制をつくるべく今後努力したいとの発言があった。

EKI構想やカイゼンの制度化について、今後、JICAは専門家派遣、詳細設計ミッションを通じた第二フェーズのカイゼンプロジェクト(技術協力)の設計とあわせてロードマップづくりを支援していく予定である。ロードマップには、零細小企業への普及、教育機関などの各種チャネルを通じた普及も視野にいれる必要があるため、新政権の体制・人事、MOIの組織体制について十分な情報収集をしたうえで、カイゼンユニットを核とした制度化構想を考案する際の参考にしていくことが不可欠である。

<ECBPにおけるカイゼンの実施>

HLFの翌日、同フォーラムに参加したドイツ・エチオピア共同「ECBPプロジェクト」のエチオピア側責任者と面談した⁷。ECBPは、自らのイニシャティブでティ

⁷ 当初はウオンドウォッセン(前)MOE国務大臣(TVET担当)と面談予定であったが、先方急用のため、エチオピア側のECBP責任者のメブラトゥッ氏およびメンキル氏と面談。

グライ州企業13社を対象にカイゼンを導入しており（ドイツ人専門家が指導）、この経験をふまえて5つのTVETユニットのカリキュラムにカイゼンを導入したほか（零細小企業への支援）、1ヶ月前から道路公団（ERA）の修理・維持管理用の2つの工房でも5Sの導入を始めたとのこと。したがって、ECBPがすでに構築したTVETの全国網を受け皿としてJICA 専門家を投入すれば早期にカイゼンの全国展開ができるし、今後、中・大企業レベルでも皮革や繊維インスティテュートなどと連携してカイゼンを導入していきたいので、日本人専門家（3名程度）の派遣可能性を検討してほしいとの打診があった。

ECBPは全国レベルでTVETに取り組んでおり、予算規模も大きいことから、カイゼン普及において重要な役割を果たしうる。その意味で、ECBPがカイゼンに強い関心をもって自主的に導入を進めている点は前向きに評価すべきだろう。しかし同時に、EKI構想が固まる前に、またカイゼンユニットが指導教材作成中の段階に、ECBPが独自にカイゼン導入を進めてしまうことは、カイゼン指導内容の質の確保という観点から留意が必要にならう。MOI内で、カイゼンユニットが果たす役割、ECBPとの連携の仕方を含め、調整メカニズムをつくるのが急務になっている。

制度化のロードマップ、詳細内容、ステークホルダー間の合意などが無い現時点では、眼前の日独のリソースを組み合わせるだけでは持続性あるカイゼン制度は構築しえないであろう。ECBP側の発言意図を十分把握すると同時に、カイゼン制度化をめぐる主導権争いを避け、日独双方にとってwin-winとなる体制を作り上げるべきである。具体的には、日本が制度構築をリードし、ECBPがその実施の重要なツールの1つを提供するという形が望ましいと考える。

5. 今後の方向性、留意点

第三次メレス政権における閣僚人事や省庁再編は、カイゼン支援、および産業政策対話のカウンターパートや今後とりあげていくテーマなどに重要な影響をもちうる。したがって、MOIの人事・組織体制、零細小企業支援におけるMOUCDの役割、ECBPの担当省庁などについて丁寧に情報収集したうえで、日本側関係者間で今後の方針について認識共有することが重要になる。そして、今後の進め方をエチオピア側の意向もふまえて検討していくことが望ましいと考える。

なお、今回明らかになったMOIとMOTの分離や、カイゼンをめぐるECBPとの役割分担の必要性は、MOIの政策調整能力の強化が急務であることを如実に示すものである。こういった状況をふまえて今後、日本・エチオピア産業政策対話がMOI政策能力強化にどのように貢献できるかを検討することが肝要である。また、

カイゼン制度化（EKI構想、ロードマップ策定）プロセスの中で、TVET、零細小企業、大学連携の関係をどう構築していくか。この点については、来る数ヶ月内に予定されているJICAカイゼン制度化の専門家、詳細設計ミッションと産業政策対話ミッションとの連携・情報共有を図っていきたい。

さらに、JICAで実施予定の研修事業（マレーシアでのアフリカ向け生産性向上、中小企業振興等）をカイゼンや産業政策対話との関連を意識して実施することは有用と考えられる。今回HLFで紹介したシンガポールをはじめとして、アジア・アフリカ連携を意識した取組みを拡充していくことは意義があると思われる。

【第二部】 アフリカ連合他による産業政策ワークショップ

AU加盟国は2007年9月の貿易産業閣僚会合で「アフリカの産業開発を加速化するための行動計画」を、翌年10月に「行動計画の実施戦略」を採択している。今回2010年10月4～8日にAUがアジスアババで開催した会合は、専門家会合（中小企業政策、産業政策）とAUの「行動計画の実施戦略」の有効性を評価・検討する会合から成り、JICAとGRIPSチームは、前半の専門家会合に参加した。

本ワークショップは、AU議場にて10月4日～7日にわたり開催されたが、本邦関係者は、10月4日、5日のセッション6まで参加した（参加者：JICA産業開発部島田課長、水沼調査役、本間国際協力専門員、エチオピア事務所野口企画調査員、GRIPS大野健一、大野泉、上江洲）。アフリカからは、各国の産業省や地域統合機関の職員、起業家などが参加し、ドナーはUNIDO、JICAが参加した。

セッション1では、アフリカの産業政策を議論するためのたたき台として、ナポリ大学のDi Maio助教授よりバックグラウンドペーパーとして、“Industrial Policies for the Structural Transformation of African Economies: Options and Best Practices”が提示された⁸。本稿は、アフリカにおける産業政策の歴史、そしてWTO下における産業政策のあり方を論じたうえで、アフリカにおいては、①クラスター形成（promoting industrial clusters）、②農業のバリューチェーン強化（upgrading along the agricultural value chain）、そして③アフリカ諸国と産業政策の類型化（typology of African countries and industrial policies）を提示している。特に③については、

⁸ Dio Maio 助教授によると、本稿はアジア、中南米諸国における産業政策の経験や教訓をもとにスティグリッツ教授らが編纂した著書、*Industrial Policy and Development: The Political Economy of Capabilities Accumulation* (Oxford University Press, 2009)を補完する目的で執筆されており、今般ワークショップの議論・コメントをふまえて最終稿を完成させるとのこと。

アフリカ諸国を資源希少国（沿岸国、内陸国に細分化）、資源国、そして人口規模（教育レベルで細分化）で12のカテゴリーに分類し、それぞれのグループに適切な産業政策を採用すべしとの考えが示された。これに対しては、ディスカッサントの Dr. Wagacha、(ケニア人コンサルタント)、Dr. Geda（アジスアベバ大学教授）より、政府の政策やリーダーシップの視点が欠落している点、アフリカ諸国の分類化が十分ではなく、地域統合などの影響も考慮すべきこと、また本来産業政策は国の比較優位を生み出すプロセスであるのに対し、この分類化は現時点の比較優位をベースにしており、安易な分類化により硬直的な政策へと誘導される可能性がある点（Dr. Geda）などが指摘された。参加者からも、統計の専門家でもあるセネガル人 M. Lo から、より多岐にわたる変数をもとにした Quality of Industrial Policy Index（QIPI）が提示された。

GRIPSの大野健一からは、類型化の問題点については Dr. Wagacha の指摘に同意するとして、アジアの成功は、マクロ経済政策と政府の体制に加え、政策策定・実施のプロセスの詳細が重要であった点を指摘した。引き続き、他のアフリカ諸国からの参加者より、アフリカにおいて問題なのは政策範囲ではなくその実施である点が多く指摘され、アフリカにおいては産業政策が政治的プロジェクトとして利用される傾向がある点、省庁間のコーディネーション体制が必要とされる点などが言及された（EAC事務局）。加えて、官民連携の土壌促進、産業政策と貿易政策との整合性、国家・地域・大陸レベル（AU）の政策の整合性、なども指摘された。

セッション2においては、中央アフリカ、エチオピア、ガーナ、セネガル、NEPAD Business Foundation の4カ国1機関からプレゼンテーションが行われた。中央アフリカ、ガーナについては明示的な産業政策は最近までなかったものの、近年は企業への支援などを中心とした取組みが始まり（中央アフリカ）、中国、韓国、マレーシアから学習している（ガーナ）点が紹介された。エチオピアについては、Ethiopian Economic Policy Research Institute（EEPRI）の M. Belete が現行の産業戦略の概要とコメントを紹介し、優先業種に消費財が含まれていないため、今後の比較優位を作り出していくような含みを持っていない点や、貿易政策、科学技術の役割が十分に検討されていない点を指摘した（これについては、貿易産業省の出席者より、新5ヵ年計画（GTP）にて言及するとの回答あり）。また、セネガルについては、独立以降の輸入代替政策、構造調整期における脱工業化、2004年以降の UNIDO とフランス開発庁（AFD）支援による産業レベルアップ計画（チュニジアの経験に基づく）および2006年に策定された成長促進戦略の3期に分け、省庁間の調整が機能しないため実施が難しいとの現状を説明した。

これらの経験について、コメンテーターの元 UNIDO 局長、M. Richard は、多様

な各国の経験に共通するものとして①民間主導、②政府の支援、③自由化のペースと（難しい問題であるが）優先業種の選定（how to pick winners）をあげ、今後は①官民連携、②ビジョンの重要性、③地域開発が重要とコメントした。参加者からは、アフリカ域内貿易の重要性（AU）、優先業種の選定には官民の対話が不可欠（大野健一）などの指摘があった。その一方で、いずれの論点もAU閣僚級会合で議論・承認済であり、アフリカの政治上層部間の協力体制がないことが問題（南ア）とのコメントも出された。

セッション3は、中小企業振興の各国事例が紹介され、ナイジェリア、ボツワナ、エチオピア（FeMSEDA）からの発表が行われた。セッション4～5は、中小企業振興策について、JICA産業開発部の島田課長が、“SME Promotion in Japan and JICA’s Cooperation in SME Promotion”というテーマで発表を行い、JICAの支援メニューとしてカイゼン、中小企業診断士、一村一品、政策対話、貿易振興、観光などに触れたほか、2008年のTICAD IV開催時に公表されたJICA/JBIC報告書⁹（場外にて英仏コピーを配布）を紹介し、産業政策は戦略を策定するプロセスに意義があること、試行錯誤プロセスも必要であることを言及した。追って、GRIPS大野泉より、イノベーションとカイゼンとの補完的關係と、中小企業にとっては後者も必要である点を補足した。参加者からは、日本の中小企業政策における中央と地方の關係や、東西回廊における日本のインフラ支援と技術協力の包括的な支援等について質問があがり、関心の高さがうかがえた。そのほかに、PPP（Private Enterprise Foundation, ガーナ）、SADC事務局、中国などの事例の紹介があった。

セッション6は、バスト・プラクティスからの学習として、アジア（中国、インド、東アジア）の事例が紹介された。東アジアの経験については、GRIPS大野健一が、“Industrial Policy in Africa: Learning Mindset and Methods from East Asia”のテーマで発表を行った。コメントとして、ナミビア産業省のMakale次長より、産業政策はステークホルダー間の対話と成果が重要であり、大野健一が言及した proactive industrial policy の役割は大きいとの言及があった。EEPRIのBelete 研究員からは、WTOルールに抵触しない産業政策の範囲は限られているのではないかとの質問に対して、大野健一からは、①途上国が団結してブレトン・ウッズ機関に抗議する、②WTOルールと整合的な産業政策は数多くあり（中小企業政策、TVETなど）これらを着実に実施する、という二つの道があり、両者を同時実施するというツートラックのアプローチを提唱した。また技術・イノベーション振興に関する具体的な政策については、最先端のイノベーションは中所得国以上で重要となってくる政策

⁹ Report of the Stocktaking Work on the Economic Development in Africa and the Asian Growth Experience, May 2008, JICA/JBIC.

であり、低開発国はより基本的事項（basics）にまず焦点を当てるのが適切ではないかと回答した。

エチオピアでの日程・面談先（GRIPSチームのみ*）

- 10月3日（日） アジスアベバ着。
JICA事務所と打合わせ（晋川次長、野口企画調査員）。ジャパン・フェスティバル見学。
- 10月4日（月） AU/UNECA/UNIDO共催による産業政策ワークショップ（於AU会議場）。
- 10月5日（火） AU/UNECA/UNIDO共催による産業政策ワークショップ。日本側からはセッション4でJICA島田課長が発表（日本の中小企業振興策とJICAの支援）、セッション5でGRIPS大野健一が発表（東アジア型の産業政策、アフリカへの示唆）。その後、在エチオピア日本大使館で岸野大使との面談（石井書記官、阿部書記官同席）。
- 10月6日（水） 首相府にてヌワイ経済顧問との面談、続いてメレス首相との会見。日本大使館にて岸野大使とHLFに関する打合せ、タデッセ（前）MOTI国務大臣との面談（アーメド・アドバイザー同席）。
- 10月7日（木） アジスアベバのシェラトンホテルにて、EDRI・JICA共催による産業政策対話、第6回ハイレベルフォーラム（午前半日のクローズドセッションと昼食）、ヌワイ経済顧問が議事、岸野大使、大田所長が冒頭挨拶。報告はタデッセ国務大臣（GTPにおける産業分野の取組み）、アジスアベバ大学のダニエル・キタウ教授と大野泉（シンガポール生産性向上運動の経験）。午後はMIDIでゲタフン・カイゼンユニット（KU）所長を含む総カイゼンチーム（KU、JICAコンサルタントチーム）と調査の進捗についての情報交換、引き続きダニエル教授が参加してシンガポール生産性向上運動の紹介・意見交換、JICAカイゼン・コンサルタントチームとの打合せ。
- 10月8日（金） ECBPにてメブラトゥ氏、メンキル氏と面談、JICA事務所にてラップアップ会合（大田所長、晋川次長、野口企画調査員、大使館から石井書記官）。
上江洲佐代子：アジスアベバ発、ドバイ経由で帰国（翌日到着）。
- 10月9日（土） 大野健一・泉：アジスアベバ発、ダルエス経由でアルーシャ着。

(*）GRIPSチームはJICA産業開発部の本間国際協力専門員、水沼調査役、およびアフリカ部の佐野課長とともに10月3日にアジスアベバ着。JICA産業開発部の島田課長は10月4日にアジスアベバ着、6日夕方発。

第10回 GTPの工業目標と新組織に関する問題点

<日程>2011年1月16日～21日（実働日）

GRIPS 開発フォーラムの大野健一と大野泉の2名は、JICAの派遣により、2011年1月16日～21日にエチオピアを訪問し、日エ間の産業政策対話を継続実施した。JICA本部からはアフリカ部の佐野景子課長、産業開発部の本間徹国際協力専門員、水沼由佳子調査役が参加した。JICAカイゼン・コンサルタントチームの一部も同時期に到着した。メレス首相をはじめとする政府首脳との面談や第7回ハイレベルフォーラム（HLF）開催を支援して下さった岸野博之大使、石井貴朗書記官をはじめとする在エチオピア日本大使館、および大田孝治所長、晋川眞次長、野口義明企画調査員を含むJICAエチオピア事務所の協力を深く感謝したい。以下、今回の概要を記す。

1. 産業戦略のつくり方（第7回ハイレベルフォーラム、関連会合）

昨年10月に発足したメレス第三次政権は、新5ヵ年開発計画（Growth and Transformation Plan: GTP、2010/11～2014/15年）で多くの野心的な目標を掲げ、これからのエチオピアの開発はGTP達成を唯一最大の目的として展開することとなった。各省庁は担当分野の目標実現を担わされ、各大臣は目標達成の競争を通じて評価されることになったといっても過言ではない。また新政権は、貿易産業省を貿易省と工業省に分離し、また零細小企業（MSE）支援の権限を産業省から都市開発建設省に移すなど、産業政策を分権化する方向での省庁再編を実施した。さらに政府内では、2010年春頃より、MSE戦略や日本が深く関わりつつあるカイゼン制度化などの重要産業戦略が非常な速さで準備されており、その質や実施可能性、直接担当者以外のステークホルダーの関与欠如などが問題として浮上してきた。以上を背景として、GRIPS・JICA関係者の間でエチオピア政府の産業戦略の策定方法についての懸念が抱かれるようになり、今回の政策対話は、それを先方に正面から問題提起することを主目的として行われた。

我々はまず、新体制下でカイゼン制度化やMSE政策などに関わる政策担当者に面会し、政策内容および政策作成の手順・組織についての情報を収集するとともに、

新任の大臣・国務大臣・顧問らとの関係構築をおこなった。とりわけ重要な人物は、メレス首相、マコネン大臣・タデッセ国務大臣（工業省）、アルカバ首相顧問（MSE戦略の取りまとめ役）、メクリア大臣（都市開発建設省）、アブラハム国務大臣（財政経済開発省）、ゲタフン氏（工業省、わが国のカイゼン支援におけるカウンタパートおよびMSE戦略・輸入代替産業戦略の主要起草者）などである。アルカバ首相顧問は初対面だったが、担当分野の政策組織について明快な説明を受けた。別途、同様の問題につき独・世銀とも意見交換を行った（後述）。

1月20日にシェラトンホテルで開催された第7回ハイレベルフォーラムも、GTPの工業目標を達成するための政策体制をテーマとして、日本・エチオピア双方から率直な報告と意見交換が行われた。まず工業省のアーメド氏（国務大臣顧問）からGTPの工業目標とそれを達成するために工業省が編成しつつある新組織および省庁間連携メカニズムが報告され、次にGRIPSの大野健一から東アジア各国の事例をもとに、重要戦略を立案実施するために必要な政策手順、およびこの手順を実施するための政策体制について報告があった。さらに大野は、①政策はスピードより質を重視すべきこと、②日本が関わるカイゼン制度化の実施体制がいまだ不明確なこと、③工業分野の諸重要戦略（カイゼン、MSE、TVETなど）を推進・調整する仕組みとして「国家競争力委員会」（下図）を提案すること、の3点を提起した。参加者からは強い関心も寄せられたが、いずれにせよ、政策手続きや政策組織に関する外部者の提案が十分理解され行動に移されるには時間がかかるであろう。今回はHLF参加者への問題提起という第一ステップであり、それに関する限りは成功したといえよう¹。

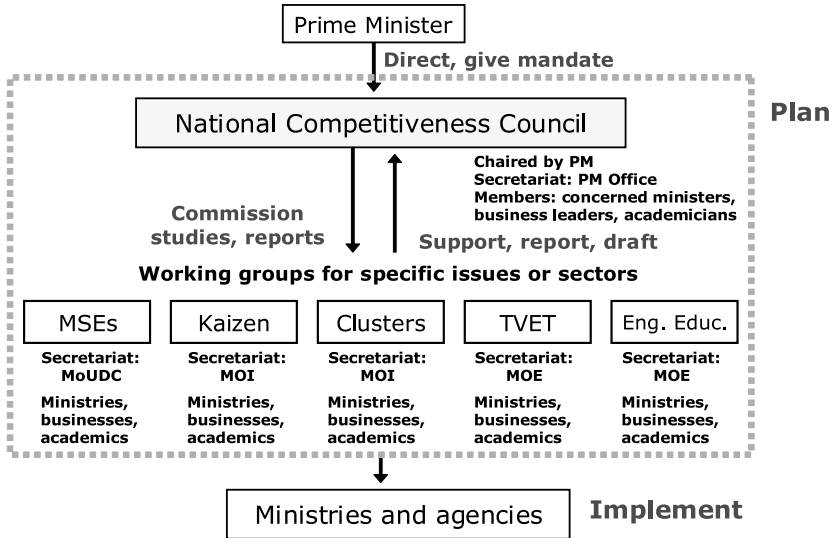
エチオピア政府が抱える政策策定上の課題は複合的・多面的である。我々が収集した情報や見解をもとにそれらを整理すると以下になるだろう。これらの課題は相互依存している。

第1に、質とスピードの問題。首相ないしGTPの強い圧力を受け、重要政策が数ヶ月単位で次々と製造されているが、深い知識と経験を欠き、踏むべき合意形成過程も飛ばした作業は実施可能性を保証しないし、政策学習にも結びつかない。中高所得国でも新政策の策定には2~3年かかる。「急がば回れ」のメッセージはまだエチオピア政府に届いていない。

第2に、合意形成過程の欠如。我々は標準的な政策策定過程として、①リーダーのビジョン、②内外ステークホルダーの議論を通じての目標・方向性・戦略等の合

¹ なお、メレス首相には2010年7月に、マコネン新工業大臣には2010年10月に、GRIPS大野健一からの書簡の形で重要工業戦略の策定過程についての問題をすでに提起している。今回のHLF発表はそれをより詳細かつ包括的に提示したものである。

Ethiopia: “Tatakidai” Proposal for NCC



Note: This is a preliminary idea of K. Ohno to initiate discussion; listed issues and ministries are suggestions only; everything is subject to addition, deletion or change.

意、③ドラフティング、の3ステップを示したが、エチオピアは①から③に飛び、最も重要な②の合意形成が貧弱である。ゆえに文書が完成しても、関係省庁の協力や企業の参加が期待できない。

第3に、複雑な仕組みの積み上げによる混乱。MSE政策を複数官庁に委ね調整メカニズムも複数つくる、零細小企業から大中企業への卒業のために追加制度をデザインする、TVETのモジュールやレベルを多数設定しカリキュラムの複雑化と教員不足を招く、などがその例である。エチオピアの限られた政策能力や人材・資金不足を考えると、制度はできるだけ統一的で単純明快なものを志向すべきであろう。

第4に、複数プレイヤー間の競争の強制。メレス首相は重要課題をめぐり複数の官庁、ドナー、投資家等を競わせて優秀な成績を収めた者にお墨付きを与えるという方針である。だが、長期の努力を要する新制度構築にこのような競争を導入すれば、資金・人材の分散、拙速な実施、政治闘争などを招き、すべての試みが中途半端に終わる危険を伴う。むしろ早い段階で、信頼できる担当者・機関を定め全幅の信頼を与えた方が成功の確率は高まる。

第5に、カイゼン制度化への政策体制の不備。日本が支援しているカイゼンはエチオピアで重要な役割を担うことが決まっているが、その制度化・標準化を担う中核省・中核機関、省庁間の役割分担、とりわけTVETとの関係、MSE戦略との連携

などがいまだ不明確であり、カイゼンの主導権をめぐる争いさえ発生している。こうした状況ではJICA支援に十分な効果が期待できないので、まずこの不確実をエチオピア側に解消してもらう必要がある²。

第6に、工業省編成に関するいくつかの疑問。一国の産業振興に必要な権限・ツールはできるだけ集中すべきであり、今回の省庁分割はむしろ逆方向である。これをうまく機能させるには、かなり高度な省庁間調整が必要となる。また工業省は実施機関（各Institute）を外に出し自立性を与えると同時に、省内に投資・エンジニアリング能力開発、生産性・マーケティング能力開発、官民対話・インセンティブ、工業団地の4局を新設する計画であるが、内局と外部機関の間に権限重複や分担不明を生じさせないか。優秀人材の希少性に鑑み、工業省内の戦略策定権限は（タイ・マレーシアのように）企画を担う一局に集中すべきであり、他方で各実施機関の政策策定・調整能力を強化して、各分野での真の中核機関として育てるべきであろう。

2. メレス首相との会見

2011年1月19日午後、岸野大使、GRIPSおよびJICAは首相官邸にて2時間弱にわたりメレス首相と意見交換を行った。まず岸野大使から、産業政策対話はエチオピア政府の見解・計画を知るよい機会だが、今回を含めてあと2回を残すのみとなった、春以降も政策対話を継続すべきか、する場合はテーマ、方法、回数等をどうするかについて首相の見解を尋ねた。首相は、政策対話はエチオピアにとって大きな助け（great help）なので継続していただきたい、ただし頻度はある程度減らしても構わないとの回答であった。

大野健一はカイゼンと政策対話の現況について報告した。カイゼンのパイロットプロジェクトは第2グループ企業の指導が順調に進行中であり、マニュアルやビデオも作られ、現地作業は4月に終了予定である。2月からは制度化のアドバイスを行う専門家が入り、8月から本格的な制度化作業のチームが始動する予定である。政策対話については、上記の政策体制に関連して、以下の問題を首相に提起した。

第1に、日本側とエチオピア側でカイゼン支援の進捗状況に対する評価が分かれていること。日本側は、カイゼンを新制度かつ国民運動として定着させるためには

² 今回、カイゼンのパイロットプロジェクトおよび制度化のカウンタパートであるゲタフン氏からは、首相案件かつ国民運動であるカイゼンへのJICA支援計画がエチオピア側の意向よりも遅くかつ不十分という点が再三かつ強く指摘された。だが、エチオピア側の現体制のままカイゼン制度化を開始しても十分な成果は得られない。JICA支援の拡大はエチオピア政府の体制構築と同時進行的かつ相互依存的に実施されるべきであろう。

それなりの準備と手順が必要であり、現在は諸課題を両国共同で解決しながら満足すべき速度で進んでいると考えている。一方工業省やそのカイゼンチームは、GTP達成の圧力下、カイゼン制度化の準備に何年もかけてはられないのでJICAはもっと速度を上げ、支援枠組みも拡張すべきだと要望している。この緊張関係はある意味で不可避かつ予想されるものである。シンガポールでさえ1980年代には日本の生産性運動への支援が遅すぎると感じていたが、十年近くの努力後、最終的にはすばらしい結果を得た。

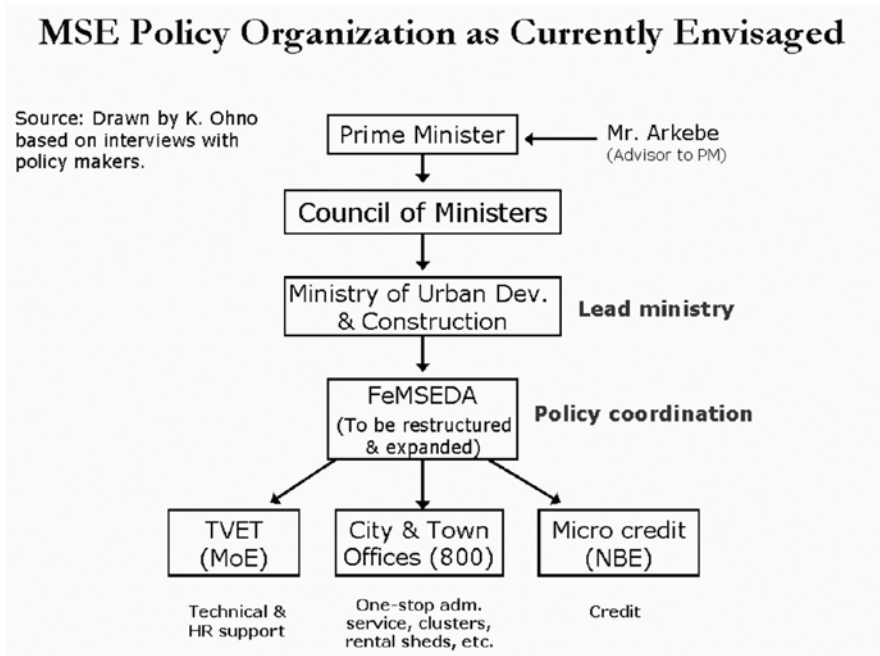
第2に、カイゼンにせよ、MSE政策にせよ、現在のエチオピアの政策は数名の上級政策担当者が大きな個人的努力を払って内輪で作成している。最初はそれでよいが、できるだけ速やかにより正式・公開・統合化された政策策定に移行し、個人に依存しない維持可能な政策手続きを確立すべきである。カイゼンについては、現在多くの組織が強い関心を持ち、工業省・JICAの正式ライン以外にも、TVET（エチオピア・ドイツ合同によるEngineering Capacity Building Program（ECBP）が支援）、メケレの企業群、民間企業、世銀研修などが、政府の標準化・公認がないままにランダムに「カイゼン」を実施している。本来はエチオピア・カイゼン・インスティテュート（EKI）設立を待つべきだが、彼らの欲求は止められそうにないので当面はランダムなカイゼンを肯定してもいいだろう。だが今年後半にはJICA支援のカイゼン制度化作業が本格的に立ち上がるので、それまでに貴政府にカイゼン制度化のための政策組織を明確化していただきたい。できれば半年内、遅くても2011年末までにこれを終え、権限・役割分担、他工業目標との関係、省庁間調整メカニズムをはっきり打ち出してほしい。これまで皆が自由にやっていた「カイゼン」はEKIが打ち出す基準・内容に収束せねばならない。その代わりJICAもできるだけ速度で支援を展開する。GTPの残りの4年は、この体制のもとでカイゼンの導入と制度化をフルスケールで行うこととしたい。

首相の発言は以下のとおり。

カイゼンがあちこちで実施されるのは、一つには人々ができるだけ早く経営上の問題を解決したいと望むからであり、もう一つは、混乱したカイゼン展開の中から自然淘汰を通じて成功した1つか2つのモデルを選択するプロセスだからである。過渡期に多くの試みがなされることは、分権化の枠組のもとでは必ずしも悪いことではない。民間企業には強制できないが、少なくとも公的機関を通じるカイゼン制度化については、中心機関はJICA支援を得て創設されるEKIである。

MSE政策については、2010年9月に承認されたが、今いくらか調整をしておき今週末に決定される予定である。（大野がアルカバ首相顧問から聴取したMSE政策の組織体制の図を示したところ）政策体制はこの図のとおりである。FeMSEDAが権

限・能力を強化した上でcentral clearing houseとなり、その下にあるReMSEDA（都市・農村オフィス）が行政サービス、クラスター、簡易貸し工場（rental sheds）等を提供する。教育省下のTVETは地方レベルでとりわけ製造業に対して、従来の教育訓練に加えて個別企業への技術支援（industrial extension service）を行う。エチオピア国家銀行（NBE）が管轄するところの諸マイクロファイナンス機関は零細小企業金融を行う。



なおTVETもEKIも、それぞれの管轄官庁（教育省および工業省）にアカウントブルであると同時に、独立機関として官民のメンバーからなるBoard of Directorsをもつことになる。関係機関間の調整も、各省からの代表によってこのBoardで行われる。

さらにマクロ担当、個別セクター（砂糖、通信、電力、鉄道等）担当の小委員会も設置される予定である。ヌワイ顧問が率いているエチオピア開発研究所（EDRI）も、韓国開発研究所（KDI）のような政策支援型シンクタンクに再編する。この決定はあと2〜3週間で行うが、実際に機能するには2年のはかかるだろう。韓国のPOSCOはすでに政策企画支援に関心を表明している。政策人材育成には、マクロ、ミクロに加えて経済政策ができる人材も養成せねばならない。

話は変わるが、複数の軍需、国有、民間の金属機械企業をあわせてMetal &

Engineering Corporationなる新企業を創設した。同社に砂糖、尿素、セメントなどの工場建設を課している。これは、外国企業に入札させて同社がそれを管理する方法と、インド人・フィリピン人などの技術者がエチオピア人と一緒に作業してOJT式に技術を教える方法の2種類でやっている。最初の砂糖工場は多くのインド人・キューバ人の助けを得て建設するが、その後の尿素工場等はエチオピア人のやる部分を増やしていきたい。難しい機械・部品等は輸入でよいが残りはエチオピア側がやる。これは工場設備の建設と操業・維持管理の両方で行う。

明治日本では、西洋人の指導を受けながらエンジニアが工場機械建設の技術を早く学んだと聞いている（大野が明治日本の技術者育成について追加説明）。わが国では長い間ドイツに技術者を教育してもらっているが、訓練が終わって帰国しても（道路建設以外は）実践的には使い物になっていない。ドイツは技術を教えるのに時間がかかりすぎている。何百人ものフィリピン人やインド人にも助けてもらっているが、日本にも支援いただけないか。対象は、他国がすでに支援した工場でも別の工場でもいい。日本を他国と競わせるという意図ではなく、日本式・アジア式のやり方を導入してもらいたいのだ。韓国や台湾も技術を早く学んだと聞くが、我々は両国へのよいアクセスがない。具体的には、第1に、明治初期を中心に日本人がどのようにして西洋技術を効果的に学んだかについての情報がいただきたい。形式は問わないが、たとえば公務員研修等が考えられよう。第2に、引退した日本人技術者によるOJT式訓練をエチオピア人に提供してほしい。この訓練は、工場建設を含むという意味で、カイゼンよりはより広いものだ（本間専門員から、製造技術にかかるJICAの協力には機械設備の据付・維持管理技術も含まれることもあること等を紹介）。岸野大使は、第2のオプションについて海外経験のある日本企業の協力が得られないか検討すると述べた。

さらに他のいくつかの話題が議論された。

現在ECBP/TVETで進めているカリキュラム改革で、多くの職種（32）と5つの技術レベルを掛け合わせるカリキュラムは複雑すぎないか、という当方の問いに対して、首相も、あまり細分化された課程は賛成しないが、あれはドイツ側が要求したものであり、いずれにせよ実験段階だが、最初の3レベルでは一般的な教育内容を中心とする方が合理的だと述べた。またJICAの理数科教育を技術教育にまで拡張できないかとの質問があった。

1月6日に突然導入された物価統制について尋ねたところ、あれは物価統制ではなく民間情報に基づき設定された価格措置であること、少数の流通業者が価格吊り上げや投機的売り惜しみをしている所以他们の最低限の行動規律と適正利潤を実現するために、3~6ヶ月の試験期間として実施しているものであるとの説明であった。

もし彼らが行動を正せばよいが、そうでないときには政府による直接輸入や外国人による輸入自由化も最終手段として考えている。この政策は小規模多数の小売業者を苦しめる目的はなく、アジスアベバ市当局が価格表示のない商店の営業許可を取り消したのはやりすぎだったと述べた。

大野泉は、製造業は従業員30人を境にMSEから中大企業に卒業するわけだが、支援のスムーズな移行は可能かたずねた。首相はこれに対し、MSEが卒業したがないのは税を払いたくないからと、手厚い支援を失いたくないからだろうが、前者に対してはMSEにも税を払わせてギャップが生じないようにし、後者にはエチオピア開発銀行による両者を埋める新クレジットを提供させる。また零細企業にも給与天引きを行い、集めた資金を彼らの起業支援に回したい。さらに首相は、新MSE政策の下では製造業・非製造業を問わず、すべてのMSEは（工業省ではなく）都市開発建設省の管轄である、ただし工業省もFeMSEDAの理事会メンバーとして関与は可能であると述べた。

3. 今後の方向性

2009年6月以来、2年間の支援として四半期に1度実施してきた日本・エチオピア産業政策対話は、次回（第8回）で最終回となる。現行フェーズの産業政策対話はGTP策定プロセスへの貢献（特に産業開発）を意図して取組んできた。昨年10月のメレス第三次政権発足をうけて、エチオピア政府はドナーに対してGTP達成のための支援を期待している。その意味で次回をひとつの区切りとして、GTP実施支援の観点から今後の進め方を検討することは適切と思われる。また今夏から、JICAのカイゼン支援もパイロット段階から制度化・運動への展開をめざす第二フェーズに進む。こういった事情をふまえ、以下、今後の方向性や留意すべき点について考えるところを記す。

<カイゼン制度化にむけたエチオピア側の準備>

今回のHLFや実務レベル協議で焦点となったのは、パイロットプロジェクトが中心だったカイゼン第一フェーズ終了後（2011年6月、ただしJICAカイゼン調査団のエチオピア滞在は4月まで）から、第二フェーズ開始までの「空白期間」に対するエチオピア実務レベルからの懸念である。第二フェーズの開始時期をさらに早め、あるいは第一フェーズ終了後も専門家をカイゼンユニットに継続派遣してほしいとの要望がゲタフン氏から再三出された。エチオピア側の熱意は大いに評価すべきだが、JICA調査団の滞在いかんにかかわらず、エチオピア政府側で第二フェー

ズの実施に必要な体制整備を進めることが重要であり、日本側としてはこの点をマコネン大臣やタデッセ国務大臣を含む工業省トップに明確に伝えるべきである。具体的には、①エチオピア側がカイゼンやMSE支援に関する省庁連携体制の詳細を明確にすること、②カイゼン支援の第二フェーズの開始を待たずに、工業省とEKIがカイゼン制度化・全国展開の主務官庁・機関として2011年内に活動を始めることを何らかの形で明確に声明し、他省庁・機関からこのことにつき事前合意をとりつけること³、さらに③カイゼンユニットからEKIへの組織・人事等の継続性や工業省内での位置づけを明確にし、仮にJICA側に「空白期間」があっても、それに関わらず第二フェーズを順調に立ち上げるために必要な作業を洗い出し取組んでいくこと、を要請すべきである。

<次回HLF>

今回の産業政策対話は2011年4月下旬～5月中旬の期間に開催する方向で調整する。現行フェーズの最終回となるので、冒頭でJICAより、全体を総括する発言ないし発表を行うことを検討していただきたい。テーマについては、マコネン工業大臣の意向を十分ふまえ、また新MSE政策の策定状況やカイゼン制度化にむけた準備状況、省庁間協力関係構築の可能性等も勘案する必要がある。現時点では、適切なテーマ選定のためには情報収集と思考・協議の時間がもう少し必要であるように思われる。たとえば、ミッション中にメクリア都市開発建設大臣から提案のあった、彼自身による新MSE政策の紹介プレゼンも検討に値する。また、前回HLFで関心を集めた生産性向上運動に関して、シンガポール以外の国の経験（例えばボツワナ）を紹介することも一案である⁴。いずれにせよ、2月中旬に派遣予定のJICA専門家がエチオピア側とともにEKI構想を固めるタイミング、および第二フェーズプロジェクトの詳細計画策定を行うミッション派遣のスケジュールも念頭において、MSE支援やTVETとの関係を含め、カイゼン制度化のために有用な議論の場になるとよいであろう。

<現行フェーズ後の取組み>

今回の面会では、メレス首相、工業省のマコネン大臣やタデッセ国務大臣等からは産業政策対話の継続要望がだされた。ヌワイ首相経済顧問は、今後の取組みのあ

³ 上述のとおり、メレス首相は1月19日の我々との面会で、EKIがカイゼンの中核機関になることを明言している。

⁴ アジスアベバ大学のダニエル教授は、昨夏GRIPS開発フォーラムの研究チームとともにシンガポールを訪問し生産性向上の取組みについて調査しており、さらに今年2月下旬にはボツワナを訪問し、同国の国家生産性センター（BNPC）をはじめとする関係諸機関から情報収集する予定である。ボツワナはシンガポールから生産性向上運動の国際協力をうけたほか、現在SADCの生産性向上のハブになるべく準備中である。

り方について持ち帰って検討したいとのことだった。いかなる形態にせよ、もし産業政策対話を継続していく場合には、GTP実施支援に焦点をあてることが重要になろう。現時点での暫定的な考えではあるが、その実施形式として、以下の一つないし複数の組み合わせが考えられよう。

- ① GTP実施状況・発生課題に関する日本・エチオピア間の意見交換・アドバイスのための会議を開催。
- ② 現行フェーズの成果品やGRIPS開発フォーラムの研究等を活用し、今後増員・強化される予定の工業省、都市開発建設省、零細小企業開発庁等の行政官、さらには政策シンクタンク機能をもつことが期待されているEDRI研究者等を対象に、産業政策の策定・実施論に関するセミナーないし集中講義を実施。連携先機関の候補としては、エチオピア国内で行政官育成をおこなっているCivil Service CollegeやEthiopian Management Instituteが考えられよう。
- ③ 具体的政策イシューを選んで実践的セミナーを実施。テーマとしては、工場建設・運営を通じての技術移転の東アジア経験（メレス首相の要請）、輸出振興政策のレビューと改定（マコネン工業大臣の質問・構想）、現行TVETと日本等のTVETの比較・評価、東アジアにおける工業団地建設・運営のベストプラクティス、中小企業診断制度の内容と東アジアにおける普及状況、シンガポール等の生産性運動の展開方法のさらなる詳細、などが考えられる。テーマによっては、韓国やシンガポール等からの講師招聘も検討すべきである。

<アフリカ・カイゼン会議の開催>

ここ数年JICAのカイゼン協力はアフリカでも広がりを見せ（チュニジア、エジプト、ケニア、エチオピア、ザンビア等）、他のアフリカ諸国・機関の関心を集めている（AU、EAC、タンザニア、ガーナ等）。また自らのイニシアティブや他ドナーの支援でカイゼンを導入している国もある（モーリシャス、ボツワナ、ブルキナファソ等）。「カイゼン」への関心の高まりをふまえ、日本が関心あるアフリカ諸国に呼びかけ、カイゼンの経験を紹介・相互学習する会議を開催することはきわめて有用と考える。TICAD IVフォローアップ会合のサイドイベントとして企画する可能性を含め、検討する意義はあると思われる。

4. その他の訪問

上記の諸会合に加え、アジスアベバ市内の職業訓練校やエチオピア投資庁を訪問し、その活動について理解を深めた。また、世銀の大橋所長やECBP次席マネージャー（ドイツ側代表）のベッカー氏と面談し、GTP実施にむけたドナー支援、特に民間セクター開発における今後の支援の方向性を聴取した。

<TVET>

1942年に設立されエチオピアで最も歴史があるAddis Ababa Tegbrareid TVET Collegeを訪れ、ECBPの支援で学長として派遣されているドイツ人専門家およびエチオピア人スタッフと面談した。ECBPの一環として導入された新しいTVETシステム（32の職種基準、レベル分割、学業ではなく達成能力に基づく資格評価制度等）は、同校でも導入が始まっている⁵。Tegbrareid TVET Collegeは約3,000人の普通科学生と同じく約3,000人の再教育（社会人）学生を擁し、普通科卒業生の7割以上は就職している。しかし、政府のTVET拡充策により学生数は増加の一途をたどっており、教師の負荷は増している⁶。新システムのもとでの職種・レベルの細分化により、教師の負担は高まる一方とのことだった。前述したように、新MSE政策のもとでは、TVETは現行の学生対象の職業訓練に加えて、MSEを対象とした技術・経営指導（industrial extension services）も提供することが期待されている。企業指導のノウハウをもつ教師の育成・確保がTVETで短期間にできるかについては予断を許さない。この点については、後述のECBPのベッカー氏も慎重な意見であった。なお、このTVETでも1年前から数か所の部署でカイゼンを導入し始めている。

<エチオピア投資庁（EIA）>

EIAは1992年5月に制定された投資法にもとづき同年7月に設立された。工業省が所轄するが、スタッフ約130名の自律的な機関である。翌年には9州と2つの特別市にも投資オフィスが設置された。EIAのアジスアベバ本部が外国直接投資（FDI）のフォーカルポイントであり、州の投資オフィスは国内投資のみを管轄する。7年前に「ワンストップサービス」が導入され、投資ライセンスや労働許可証等の許認可に要する時間は大幅に短縮された。その反面、ミッションがEIA長官に最近のFDI動向（金額、件数の推移）や主要投資国・主要分野などを聞いたところ、即座に回答できず、の

⁵ただし、同校で働く青年海外協力隊員によれば、必ずしも全学科で同時に新システム導入が進んでいるわけではない模様。

⁶全国のTVET総数は1995年の17校から現在の800校に拡大し、卒業生は3万人から100万人に増加した。

ちに担当者から資料を送らせると約束した⁷。これを見る限りデータ整備、対外宣伝活動、情報提供サービス、認可済投資案件対応、戦略的思考等の面で強化する余地は大きいと感じられる。また予算・人材の制約からFDIの戦略的誘致を実施するには至っていないとのことだが、工業省が掲げる重点業種の野心的な生産目標を達成するには国内投資だけでは不可能であり、工業団地を含めたFDIの大小が決定的にその可否を左右する。この観点からも、GTP目標と整合的かつ積極的なFDIマーケティングが不可欠である。EIA長官からは、JICA支援への期待が示された。

<ドナーの取組み（世界銀行、ドイツ）>

本報告第1節で述べた、エチオピアの産業戦略の作り方に関する問題意識や懸念を共有したところ、世銀の大橋所長やECBPのベッカー氏からも同様の認識が示された。世銀の大橋所長からは、GTP実施においてはスピードが先にあり、各施策の整合性がないまま実施に移され混乱を招いた例（昨年9月の為替切下げ、今月の物価統制など）や省庁間調整の悪さの指摘があった。GTP実施支援については、一般財政支援を通じた包括的な政策対話を行う環境にはないが、基礎サービスの提供に焦点をあてた地方交付金型の財政支援（PBS）が比較的成果をあげているとの認識のもと、民間セクター開発に焦点をあてた財政支援を検討中である（DFID、カナダ、EU、オランダ、イタリアなど）。GTP目標そのものではなく中間段階の目標を設定し、進捗・成果をふまえて課題を洗い出し、その解決のための具体的な議論をエチオピア関係機関と行っていきたいとのことであった。

ドイツはエチオピアとの共同プログラムとして、2005年からECBPを支援中である。今般の省庁再編により、今まで主要なカウンタパートであった能力開発省が人事省に変わり、総合調整機関としての影響力が弱まったと感じており、今後はライン省庁との連携を強化する方向で検討中である。ECBPの柱のひとつである民間セクター開発では工業省が主なカウンタパートになるが、マコネン大臣との対話の充実はこれからの課題とのことだった。なお、留意すべき点として、ECBPはエチオピア側とドイツ側で予算を50%ずつ折半し共同プログラムとして意思決定や実施を行ってきたが、強いオーナーシップをもつエチオピアとドイツ側の関心・制約との折り合いをつけるのは容易でなく、ドイツ政府としては、今後はECBPのプログラムの中でドイツ側の観点でプライオリティの高い活動に絞って支援していくよう方針変更をしたとの説明があった。本国政府・議会への説明責任も考慮した結果であろう。また専門家派遣のタイミングについても、迅速性を求めるエチオピア側と適

⁷ 2008年に我々が初めてEIAを訪問した時も同様の質問に対し、同長官から全く同じ返答があった。

格専門家の選定に一定の時間を要するドイツ側の間で摩擦も少なくないとの説明があり、カイゼン制度化においてJICAが直面している課題と共通点が多いと感じた。

日程・面談先（GRIPSチームのみ）

1月16日（日）	JICA本部チームとともにアジスアベバ着。 JICA事務所と打合わせ（大田事務所長、晋川次長、野口企画調査員）。
1月17日（月）	財政経済開発省にてアブラハム国務大臣とGTPや零細小企業政策につき意見交換、アジスアベバTegbrareid TVET Collegeを訪問しアルバート学長（ECBP専門家）他2名と面談・視察、都市開発建設省にてメクリア大臣と零細小企業政策について意見交換、金属産業開発センター所長・カイゼンユニット長のゲタフン氏と意見交換（カイゼンプロジェクトの進捗と制度化、零細小企業支援におけるTVETとの連携など）。
1月18日（火）	産業省にてマコネン大臣とタデッセ国務大臣と意見交換（GTP、カイゼンプロジェクトの進捗と制度化、零細小企業支援における産業省の役割など）、首相官邸にてアルカバ首相顧問（零細小企業担当）と零細小企業政策について意見交換、在エチオピア日本大使館にて岸野大使と第7回ハイレベルフォーラムの準備会議、大使公邸でエチオピア側関連大臣・国務大臣等を招いての夕食会。
1月19日（水・祝）	ホテルにてオロミヤ州マルチセクター計画策定支援プロジェクトのIDCJチームと打合せ（藪田氏、三井氏、桑原氏）、首相官邸にてメレス首相との会見。
1月20日（木）	アジスアベバのシェラトンホテルにて、EDRI・JICA共催による政策対話、第7回ハイレベルフォーラム（午前半日のクロウズドセッションと昼食）、ヌワイ首相経済顧問が議事、岸野大使、タデッセ国務大臣（工業省）、アブラハム国務大臣（財政経済開発省）、デサレン国務大臣（都市開発建設省）等が出席。報告はアーマド氏（産業省の組織・体制の報告）、大野健一（重要政策決定のための組織・制度）、午後、エチオピア投資庁にてアビ長官と意見交換、ECBP次席マネージャーのベッカー氏（ドイツ側のプログラムリーダー）と意見交換。
1月21日（金）	世界銀行の大橋所長との意見交換（GTPに対する世銀の支援、民間セクター開発への取り組みなど）、JICA事務所にてゲタフン所長と意見交換（零細小企業支援と工業省の役割、カイゼン制度化にむけた取組み）、JICA事務所にてラップアップ会合。 アジスアベバ発、ドバイ経由で帰国（翌日到着）。

第11回 問題点の指摘とカイゼン第1フェーズの成果

<日程>2011年5月15日～20日（実働日）

GRIPS開発フォーラムの大野健一と大野泉の2名は、JICAの派遣により、2011年5月15～20日にエチオピアを訪問し、2009年6月から2年間に及んだ日工間の産業政策対話の最終回を実施した。JICA本部からは産業開発・公共政策部の桑島京子部長、島田剛課長、本間徹国際協力専門員、石亀敬治主任調査役およびアフリカ部の佐野景子課長が参加した。これまでと同様、このミッションに現地から参加・支援していただいた岸野博之大使、小森大育書記官、渡辺愛子経済協力専門調査員をはじめとする在エチオピア日本大使館、および大田孝治所長、晋川真次長、野口義明企画調査員を含むJICAエチオピア事務所の協力で深く感謝したい。我々の会合と情報収集は以下のとおり（日程・面談先は別添参照）。

1. 第8回ハイレベルフォーラムおよび関連会合

これまでほぼ3ヶ月に一回、年に4度のペースで産業政策対話を実施してきたが、今回で予定の8回を終了することとなった。第8回ハイレベルフォーラム（HLF）は2011年5月17日にアジスアベバのヒルトンホテルにて、午前と午後の部に分けて開催された。いずれのセッションにおいても活発な質疑が行われた。

午前の部では、工業省を中心とする大臣・国務大臣級および実務レベルの政策担当者を招いて、現在策定中ないし進行中のGrowth and Transformation Plan 2010/11-2014/15（GTP、5カ年計画）、零細小企業（MSE）戦略、カイゼンについて議論した。ヌワイ首相経済顧問の司会のもと、まず参加者全員で東日本大震災の被災者への黙祷をささげ、マコネン工業大臣と桑島部長によるオープニング・スピーチが行われた。マコネン大臣から、政策対話の意義として、エチオピアの産業政策の方向性（政策スコープの拡大、金属等のマスタープラン作成）に自信を与えたこと、カイゼンや政策策定方法・組織について国際比較を通じてエチオピア側の知的基盤を強化したことなどを挙げ、謝辞が述べられた。また、政策対話が次フェーズも継続されることを願うと述べ、テーマとしては輸出振興策の評価、産業基盤を強化するための企業家精神の涵養についての関心が示された。桑島部長は震災に対して大統領をは

はじめとするエチオピア国民から寄せられた連帯に対し謝辞を述べ、2年に及ぶ産業政策対話の取組みの総括を行った。

最初の報告で、GRIPSの大野健一はGTPについて以下4点を指摘した。第1に、これまで政策対話で議論してきた量・速度より質を重視する政策策定、生産性・効率向上、鉄鋼・金属加工セクターに対する勧告などがGTPの工業部分に反映されておらず、とりわけ日本が支援しており国民運動として展開すべき「カイゼン」がどこにも言及されていないことは不可解かつ遺憾であること。第2に、マクロ、セクター、サブセクターのいずれにおいても高い成長目標が掲げられているが¹、5年先まで詳細を定めた数値目標は、状況変化に対し適切に修正されなければ、実施機関を縛り無理な公共事業や財政金融政策を招くリスクがあること。第3に、エチオピアは政策意志は強固だが政策能力（手順・組織）が十分ではなく、それが政策の実施を阻む可能性があり、とりわけ東アジアには概ね備わっている省庁間政策調整メカニズムが不在であること（これは前回HLFにおける主たるテーマであった）。第4に、開発政策への民間部門の反応が弱い可能性があり、それに対しては意識変革を目的とする国民運動が必要なこと、そしてエチオピアではカイゼン制度化がその運動となるべきこと。

GTPに「カイゼン」への言及がない点については、エチオピア側からは英語版は要約であり、アムハラ語で作られた多くのセクター・サブセクター文書にはカイゼンへの言及があること、とりわけMSE戦略には生産性向上の一道具としてのカイゼンが明記されているといった説明がマコネン工業大臣やゲタフン・カイゼンユニット（KU）長からあった。ただし当方としては、TVETや工業団地がハイライトされている一方で、GTP達成の強力な新手段であるべきカイゼンがGTPに記載されていないことへの違和感はぬぐうことができなかった。

次に、連邦零細小企業開発庁（FeMSEDA）のGebremeskel Challa新長官からMSE新戦略の内容報告があった。引き続き、JICAの島田課長より、ほぼ終了したカイゼンパイロットプロジェクト（PP）の質・量両面での成果報告があった。参加28社のうち5段階評価で最高評価が6社、優良が4社でありこれらは潜在的なモデル企業とみなしうること、また通常より短い実施期間や各国におけるJICAのカイゼン支援の経験に照らすとエチオピアの成果は比較的よいものであったとの説明があった²。またPPを実施した若手エチオピア人8名がカイゼンコンサルタントとして

¹ 工業サブセクター（繊維、皮革、砂糖等）の高い目標は、首相あるいはGTPをとりまとめた財政経済開発省（MOFED）の数字ではなく、工業省の各担当部局から積み上げていった下からの数字である。

² 一部の参加者からは、カイゼンPPの対象となった28社のうち6社ないし10社しか優秀な成績を出せなかったのはなぜかとの質問も出されたが、企業トップのコミットメントがパフォーマンスに大きく影響したこと、また企業によってはビジネス環境が大きく変化してしまい十分な活動が出来なかったということもあ

全5段階中の第2・第3段階のレベルに引き上げられたことも報告された。さらにPPを率いたゲタフンKU長からは、カイゼンの将来の方向性として制度化、普及、国民運動の3柱を定めたこと、創設される予定のEthiopia Kaizen Institute (EKI)の組織案などが示された。

質疑応答では、MSE戦略の具体化に取り組む必要性、EKIの組織構造、カイゼンの制度化・普及における工業省の役割、カイゼンPPの成果の評価、KUで育った若手エチオピア人を次フェーズのカイゼンプロジェクトでも動員していく必要性などにつき、活発な意見交換が行われた。最後に、ヌワイ顧問と岸野大使から閉会の辞が述べられた。ヌワイ顧問からは2年間の政策対話の総括とともに、カイゼンがベンチマーキングを補完してエチオピアの生産性向上に貢献する道具となることを期待していること、そのためにもPPの結果をふまえて成功・失敗例から学ぶことが重要という発言があった。岸野大使からは震災に対するお見舞いへの謝辞に加え、政策対話の枠組は有用なのでマコネン工業大臣の冒頭の提案を含め、今後の取り組みを検討していきたいこと、カイゼンの制度化・普及においてEKI設置は重要であり、エチオピア政府内で十分な議論を重ねて進めてほしいとの発言があった。

午後の部はタデッセ工業国務大臣の司会のもと、関連省庁や研究者に公開の形で、意識変革のための国民運動としての生産性運動を国際比較の観点から紹介・議論した。桑島部長による産業政策対話の背景・概要説明に続き、まずGRIPSの大野泉は、日本・シンガポール・ブルキナファソ・ボツワナの生産性運動を比較し、6つの成功条件（リーダーシップ、中核機関、支援諸組織、大衆動員、訓練プログラム・教材、民間能力育成）および3つの国別相違点（生産性向上要求の動因、民間ダイナミズムの強弱、外国からの支援）が抽出された。引き続きアジスアベバ大学のダニエル・キタウ教授からは、ボツワナ調査に基づく詳細（とりわけ意識向上段階から実施段階への移行ができなかった点）、GRIPSの大野健一からは、台湾調査に基づく国を挙げてのイノベーション政策の詳細が報告された。

質疑では、ボツワナが意識向上運動ばかりを20年も続けてきたことへの驚き、日本の民間セクターが国民運動を牽引するほど活力がある理由、カイゼン・ベンチマーキング・BPRの関係についての質問が出た（後者の問いは2年前より常に提起され続けている）。またカイゼン制度化の枠組づくりを支援している佐藤和親JICA専門家からは、カイゼンは単なる道具ではなく企業文化の変革を意味すること、経営者トップの意識が鍵であること、目に見える短期成果を追うのではなく目に見えない企業全体の意識改革をめざすべきことなどが示唆された。最後に閉会の辞とし

り、今後はこうした企業の経験から教訓を導き出すことが重要であると考えられる。

て、大田JICA事務所長から、カイゼンの普及・制度化・国民運動を含むNational Planの意義、第2フェーズのカイゼンプロジェクトを成功裏に進めるためにもKUで育った人材を活用していくことの重要性が強調された。

2. メレス首相との会見

ミッションは2011年5月19日午後、約1時間半にわたり、首相官邸にてメレス首相と会談した。参加者は岸野大使、阿部大輔書記官、JICAからは桑島、島田、佐野、大田、本間、石亀各氏、GRIPSからは大野健一・泉の計10名であった。まず岸野大使から、今次のわが国の地震・津波災害に際してのエチオピアからのお見舞い・励ましに対し謝辞が述べられた。

大野健一は今回が産業政策対話の最終回であることに鑑み、これまでの首相の積極参加に深謝し、エチオピアから多くを学んだことを伝え、エチオピアにとっても有意義な政策対話であったことを希望した。また2日前に開催された第8回HLFの議論を要約し、とりわけGTPの文面に「カイゼン」の言及がないこと、首相やエチオピア政府が生産性・効率・技術・技能の重要性を常に強調するにもかかわらず、それらがGTPであまり強調されていないことへのギャップを率直に伝えた。またGTPに何の言及もないにもかかわらず、我々としてはカイゼンはGTPの工業目標を達成するためのきわめて重要な手段かつ日本の主たる貢献であると考えていること、カイゼンとベンチマーキングは生産性向上のための補完的手段であること、カイゼンはTVET（教育省管轄）を通じて零細小企業、選択された8分野（工業省管轄）を通じて中大企業に裨益すべきこと、カイゼンの主轄は工業省でありそのコア実施機関は工業省下に新設されるEKIであること、という理解をもっていることを伝えた。そのうえで、日本がカイゼンの次フェーズを支援する前提として、上記の諸点が明確に文章化されて各関係機関・企業・ドナーに周知されることを強く希望した。

メレス首相は、実は自分はGTPの最終版をまだ読んでいないと述べ、GTPには語数制限が課されたため一部の重要項目が削られた可能性もあるとした。エチオピア人は口では多く議論しても正式な文書とするのがあまり得意でないが、上記の指摘を踏まえ何らかの文書を作ることを考えたい、日本側にそうした文書が組織上必要なことは理解すると述べた。

首相にとって技術・技能の向上は決定的に重要であり、そのために複数の手段を考えているとのことであった。第1に、人的能力強化。生産性向上のためにはカイゼンとベンチマーキングがあり、教育訓練のためにはTVETシステムがすでに確立されている。カイゼンは企業者支援の一部や industrial extension service を担い、

教育省下のTVETは技術者指導やMSE指導に携わる。EKIは中大企業を担当する。カイゼンはTVETの手法としても利用される。第2に、中大企業を支援するために、工科大学を理論中心から産業の経営・技術の実践を教える組織へと変容させる。すでにロシアの支援を得て鉄道技術学科、インドの支援を得て製糖学科を設立することが決まっている。同様にダム建設、バイオテク、IT、鉄鋼金属加工についても学科を作りたい。第3に、インフラのソフト・ハード両面から産業を支える。ソフト面では物流・運輸の効率化（ジブチのドライポート、IT化された輸送システムなど）、通信分野の向上（フランス人コンサルを2年雇用）、電力など。もちろん同時にハード面の建設も重要である。第4に、外国企業の進出をテコにローカル企業をレベルアップすること。たとえば経営・技術にすぐれたトルコ繊維企業にたいし、ローカル企業が下請け関係を構築するなどを考えている。

桑島部長はカイゼンPPの成果を首相に報告し、短期間にもかかわらず10社が潜在的なモデル企業としての地位を達成したこと（個別企業名を提示）、またカイゼンユニットの8名の若者がカイゼンコンサルタントとして大きく成長したことを述べた。またこれら8名は工業省傘下の複数のInstituteから出向しているが、カイゼンの第2フェーズを実施するために彼らをもとの部局に戻さず新設されるEKIに移行させていただきたいこと、またモデル企業については首相が訪問して激励していただくことを希望した。

メレス首相はよい進捗状況にきわめて満足（I am impressed）であると述べ、これまで多くの「専門家」や企業がカイゼンを自主的に実施してきたが、彼らのやり方が妥当なものであるかについては大きな疑念を抱いていた、今回の成果でようやくしっかりした内容でカイゼンが実践されたと喜んだ。また最優秀6社について、それぞれの分野で有能な企業であり個人的によく知っているとして述べた。カイゼンの進捗ペースには満足しており、KUを通じて古い考え方にとらわれない若者たちが育っていることはとりわけ喜ばしいとした。

首相は、自分が優良企業を個別訪問するより全社まとめて表彰したほうが効率的なので、7月初め以降になるがそうした企画を考えたいとして臨席した補佐官に指令した。またカイゼンの管轄は少なくとも短中期には工業省がベストであるとし、KUの若者をEKIに移行させることと合わせて、工業省と話してみると述べた。

首相は、次のステップはKUを基礎にEKIを設立することだが、これに関してはいくつかの留意点があるとした。第1に、訓練を受けたスタッフの流出（ブレインドレイン）はある程度避けがたいから、EKIは毎年十分な人材を新規採用して流出からの支障が起らないようにすること。第2に、第5グレード（最高水準）のエチオピア人カイゼンコンサルタントが多数育成されるまでは日本人専門家が必要であ

ること。第3に、フェーズ2ではカイゼンの対象に1~2のTVETセンター（訓練者の訓練のため）と少なくとも1社のサービス会社を含めていただきたいこと。第4に、カイゼンはわが国に対する日本の重要な貢献であり、その強化のために援助リソースを他セクターから再配分していただいて構わないこと。この点について岸野大使は、日本の新対エチオピア協力方針は農業を中心とする地方部の活性化と産業開発支援の2本柱であり、カイゼンは後者に含まれると述べた。

当方から、エチオピアが韓国のKnowledge Sharing Program (KSP)³の対象国になり、現在財政経済開発省（MOFED）が対韓要請書を作成中であることを踏まえ、日本としては韓国にKSPを通じて開発計画手法、戦略的輸出政策、政策シンクタンクなど、我々の産業政策対話で議論した問題につながるテーマをとりあげてもらうことを希望すると述べた。首相いわく、1990年代に韓国から学ぶために8名をKDIに留学させたが、当時の韓国はすでに産業政策を捨ててワシントン・コンセンサスに走っていた。昨秋のソウルG20では我々の関心を先方に表明した。李明博大統領は夏ごろ来られると聞いたが、その可否は朝鮮半島をめぐる情勢にも影響されるかもしれない。

当方から、中央政府における①省庁間政策調整メカニズム（例、国家競争力委員会）、②開発戦略を担う常設機関（例、企画院）、③それらをサポートする政策シンクタンク（例、エチオピア開発研究所EDRIの強化）の3層の政策メカニズムの整備が望ましいとし、①については現行の輸出振興委員会の拡張が一つのオプションであると提言した。これに対し首相は、②と③についてはGTP中期までにより充実した計画組織（full-fledged planning entity）を創設し、それに次のGTPを策定させるつもりだとした。これを②と③を統合した1組織とするか、別々の組織にするかはまだ決めていない、これについてはアドバイスがほしい。すでにヌワイ顧問に検討を指示し、対象国としてインド、シンガポール、マレーシア、韓国などを考えている、彼はすでに複数国を訪問したはずだと述べた。最上層の①の調整メカニズムについては、エチオピアはこれまでアドホックに委員会等を作ってきた。輸出振興委員会のほかに、輸入代替チーム、鉄道・電力・道路などに関する2つのインフラ委員会などがあり毎月会合を重ねている。これらをどう集約ないし再編するかについては、私の考えは今のところ白紙である、とのことであった。

最後に首相は、今回の政策対話が最終回だといわれるが、なぜ終了せねばならな

³ 韓国は自国の開発経験を途上国にシステムティックに伝達するための政策としてKSPを実施中であり、財務戦略省・輸出入銀行・韓国開発研究所（KDI）のラインおよび外交通商省・KOICAのラインが別々に進行している。その通常的手段は相互訪問による政策対話・セミナー・研修、および100余に及ぶこのイシューをまとめた「開発モジュール」の作成である。詳細は産業政策対話の実施のための委託契約でGRIPSが実施した韓国調査の出張報告（『エチオピア産業政策対話記録集 Vol.2』）を参照。

いかがわからない、政策対話はエチオピアにとって非常に役立っておりこの2年間で見るべき成果をあげてきたと強調した。たとえ頻度は下げても何らかの形でぜひ継続したい、エチオピア政府側に継続の支障となる理由はなく、大野教授側に何らかの理由がない限り、継続を大いに歓迎すると述べた。岸野大使が継続する場合のテーマを尋ねたところ、すでに議論し尽くされたことは避けて知識ギャップがまだ存在するテーマが望ましい、私が今すぐ思いつくのは技術移転、零細小企業政策などである。輸出振興についても、概説的な紹介ではなく、これまでのわが国の振興策の費用便益の評価とそれに基づく政策修正といったような具体的なものならばよい（これはマコネン工業大臣から再三提言されたテーマ）ということであった。

3. カイゼン

JICAによるカイゼンパイロットプロジェクト（PP）は、28社を2つのバッチに分けてカイゼン指導を実施し、カイゼンコンサルタント・実践企業のためのマニュアルとビデオを作製する作業がほぼ終了し、一部の契約書類や成果品の完成を残すのみとなった。すでに記したとおり、その成果はカイゼン導入の第1ステップとしては十分満足すべきものであった。

ミッションはPP対象企業のうち2社を訪問した。Matador-Addis Tyreは国内向けにタイヤを製造しているが、技術・品質の遅れから輸入品にシェアを奪われつつある。PP実施中に所有者と経営陣が変わり、新体制の下でカイゼンに加えマーケティングや新設備導入を通じてシェア挽回をめざしている。Walia Tanneryは羊・山羊皮革および革靴の製造輸出を行う企業であり、父が操業した会社を海外留学経験のある息子が引き継いでいる。いずれの企業もPPの優秀企業には含まれていないが、一部の工程で5SやQCCを導入したことがうかがわれ、在庫・仕掛品・工具の整理、床面の線引きなどが見られた。ただし工場全体で見ると、さらなるカイゼンの余地が大いに残されているようであったが、会社が自主的・積極的にカイゼン活動を実施している点を評価したい⁴。

PPの最終作業と並行して、現在、カイゼン支援に国際経験豊かな佐藤専門家がカイゼン制度化枠組（EKI）についての提言支援のためにカイゼンユニット（KU）と作業中である。その中核となるべき文書は、KUが作成し工業省に提出した「カ

⁴ なお現在、EDRI 研究員兼 GRIPS 博士課程学生である Berihu Gebrehiwot 氏によって、カイゼン PP 対象企業とそうでない企業の比較調査に基づき、カイゼンの成功要因の抽出ならびにカイゼン導入による企業の経営・制度・文化へのインパクトの有無などにつき、分析作業が進行中である。

イゼン制度枠組」である。この文書は7月の予算編成に間に合わせるために、KU長であるゲタフン氏が佐藤専門家の協力を得ながら急ピッチで起草したものであり、我々が以前見たバージョンは普及戦略（PPチームが作成したものをそのまま掲載）、各国の経験（佐藤専門家）、組織構成の複数代替案、EKI図、EKI部局と人員配置案からなっていたが、日々修正され続けたために5月13日に大臣に提出されたバージョンについては中身を確認できなかった。

我々が見た前バージョンに基づいて述べれば、エチオピア側作成文書はEKI創設のたたき台としての形を成しているとはいえない。通常そうした提言には、背景、ビジョン、目標、戦略、新組織が担うべき役割、その実現を可能にする組織構成、大まかな工程表、予算・人員の方向性などが含まれるべきであろう。上記文書でこれに対応するものとしては、組織構成の複数代替案があるだけであり、しかもそれは十分練れた内容のものとはいえない。これは、今回と前回のHLFで問題提起した、政策策定における質よりスピードの重視の一例である。完成度の低い文書がこれから長期間継続するカイゼン運動のガイドラインとなれば、JICA支援にも困難を生じ、その成功はかなり難しくなることが考えられる。

この状況に鑑み、ミッション滞在中に、我々は工業大臣・国務大臣、HLF、首相を通じて、本提言はすでに工業省に提出されたとはいえず未完成であり、重要ないくつかの内容（目標、組織所属、KUとの継続性など）日本側との協議と合意を経ながら最終文書へと修正していく必要を提起した（首相とのやりとりは上述のとおり）。

4. 民間セクター開発（PSD）ドナー会合

JICA・GRIPSチームは過去2回、PSDドナーを対象に産業政策対話の進捗状況を説明する場を設けてきた（開始まもない2009年9月にJICA事務所で第1回、中間報告の際に2010年7月に大使館で第2回）。産業政策対話の最終回として、今までの取組みを総括する意味でPSDドナーとの会合を再度実施した（参加機関はUSAID、ドイツ（ECBP、KfW）、DFID、カナダ、オランダ、イタリア、EU、アジスアババ商工会議所等）。桑島部長による政策対話の背景・概要の説明に続いて、大野健一から政策対話の提言に照らしてのGTPの評価を共有（HLFでの提言と同じ）、本間専門員から新MSE政策の概要、島田課長からカイゼンPPの成果の紹介を行った。

ドイツ（ECBP、KfW）からは、GTP実施支援としてTVETや大学（特に工学部、技術系）を通じた人材育成支援を継続・強化していくとの説明があった。ま

た、GTPは民間セクター開発を謳っているが政府主導の施策が中心なので、ドナー側はどう対応すべきか（KfW）、首相直属の組織ばかり強化する動きを懸念（EU）、日本は新たな産業政策の策定を支援しようとしているのか（ECBP）、メレス首相はなぜ東アジアの経験に関心があるのか（カナダ）、などの質問が寄せられた。カイゼンに関しては、パイロット28社に国営企業は含まれているのか、28社はどのように選定したのか、セクター別の成果の違いはあるのか（カナダ）、カイゼンとISOとの関係（アジスアベバ商工会議所）、などの質問が寄せられた。

これに対し我々は、メレス首相の考えの根底に反ワシントン・コンセンサスがあり、東アジアの開発主義国家の経験に強い関心があること、日本の支援は新たな産業政策をつくるというより、PASDEPからGTPへの展開において政策能力の強化と民間セクターのダイナミズム強化に必要な施策、そのための制度・政策組織のあり方を助言してきたことを説明した。組織については、貿易産業省が工業省と貿易省に分割され、さらにMSEは都市開発建設省の傘下に移るなど、GTPが工業化推進を謳うわりには産業政策の策定・実施体制が分散・弱体化していることを懸念すると答えた。カイゼンについては、JICAより28社は全て民間企業で、関心のある企業の中から選別した（説明会を実施、関心を示した企業から一定基準でさらに絞り込んだ）。PPで他国より短期間で6社が最優秀企業になったことは大いに評価すべき、カイゼンはセクターを問わず実施可能、ISOは文書管理が中心でカイゼンとはアプローチが異なるので、並行して実施することは可能と回答した。

PSDドナー会合への世銀の参加はなかったが、カントリーディレクターの大橋所長と個別に面談した。世銀やDFID、EUを含む欧州ドナーは、民間セクター支援を目的としたセクター財政支援の可能性を模索しており、政策改革の実施を前提にエチオピアが必要とする外貨を提供することを考えているが、マコネン工業大臣はこの方式に慎重な姿勢を示しており、準備は進んでいないとのことだった⁵。

5. 韓国の対エチオピア経済協力

メレス首相はかねてから韓国の経験に関心をもち、かつての朴政権にならって自らが主宰する月例の輸出振興会議を設けているほか、90年代後半にエチオピア政府の若い人材8名を韓国開発研究所（KDI）で留学させた⁶。メレス首相は、昨年11月

⁵ MOFED 顧問として民間セクター開発支援の新プロジェクトを準備中の EU 専門家によれば、DFID・EU は 30 百万ユーロのパイロット支援を検討中とのこと。内容は MBA の学生への奨学金、中央統計局に対するデータベース整備支援（民間セクター開発に関するデータ）、ビジネス開発支援のための企業へのマッチンググラントなど、政策改革支援というよりは個別活動を支援する方向で動いている模様。

⁶ ただし、アジア金融危機の直後に派遣したので、韓国は自由経済主義へと転換しており、当時の留学経験

のソウルG20 サミットの際に李明博大統領と会見し「韓国が開発経験を学びたい」と述べている。こうした背景をふまえて、ミッションは韓国大使館のKim Yong-Hwan 参事官を訪問し、活発化している韓国の対エチオピア協力について情報収集を行った。

両国間の外交関係樹立は1963年にさかのぼり、1965年に在エチオピア韓国大使館が設置された⁷。李明博大統領は2010年4月にアフリカ諸国を歴訪する予定だったが、朝鮮半島情勢が緊迫したために延期を余儀なくされ、今夏のエチオピア訪問が検討されている。実現すれば、二国間の協力枠組について合意文書をかかわす予定である。

韓国はエチオピアをアフリカ大陸へのゲートウェイとみなし、近年、経済協力を強化している。AU本部の存在、アフリカ42都市を結ぶエチオピア航空や東西・南北回廊がある交通のハブ機能、地政学的な重要性などがその理由である。ODAでは、エチオピアはアフリカ重点支援国(3カ国)の一つで、韓国国際協力団(KOICA)は農業・農村開発、保健、教育を中心に支援している。対外経済協力基金(EDCF)が譲許的融資を行う可能性を検討中とのこと。ボランティアも派遣している。また、6つのNGOが活動しており、特にキリスト教系の大手NGOはミョンソン病院(Myungsung Christian Medical Center)を2004年にアジスアベバに建設し医療協力を行っている。

さらに、エチオピアは2011-13年における韓国の知的協力(KSP)の対象国の一つに選ばれており、現在、MOFEDが韓国に要請するKSPのプロポーザルを準備中とのこと⁸。日本が産業政策対話で提起した課題、たとえば、開発計画策定の手法や組織(Planning Agency)、シンクタンク機能、輸出振興策などがKSPでとりあげられれば、日韓が共同で東アジアの経験をエチオピアに伝える取組みとなり、意義が大きいと考える。

ODA以外では道路建設会社(91年からエチオピアで活動、アジスアベバ空港の滑走路を建設)、韓国人が経営する繊維会社(AGOAの優遇関税条件のもとで衣料品を対米輸出)がある。また、本年4月に大韓貿易投資振興公社(KOTRA)の海外支店であるKorean Business Centerをアジスアベバに設置した。大手企業もエチオピアに関心をもっており、1月にPOSCO会長が希少資源の地質調査でアジスアベバを訪問した(その際にエチオピア側からポスコ研究所(POSRI)に対して経済計画の策定方法を教えてほしいとの要望がだされたとのこと)。サムソンは工場

は期待したほどはエチオピアに役立たなかったとのこと。

⁷ エチオピアは朝鮮戦争時(1950～53年)に6,000人の兵士を韓国に派遣している。

⁸ 韓国は、2006-2010年の期間にアフリカ5カ国でKSPを実施している。後日、KDIのKSP担当から聴取した情報によれば、来る3年間のアフリカにおけるKSP対象国はエチオピア、タンザニア、ガーナ、赤道ギニア共和国、南アフリカ共和国。エチオピアKSPは既にコンサルタント選定が始まっている。

設立を決定しており、Engineering Academyも設置予定である。Hyundaiもエチオピアで存在感がある。本年6月には農業生産性を高めるために技術指導を行う韓国農業技術センターが設置される予定である。

李明博大統領のエチオピア訪問が実現すれば、両国間の経済協力は一層強まるだろう。韓国が今後エチオピアにどのような協力を行っていくかについて、現地では日本大使館やJICA事務所がフォローしていくことは重要である。我々も韓国開発研究所（KDI）との人脈を活用して、KSPの進展など必要な情報収集に努めたい。日本と韓国が相互補完的に、東アジアのLike-minded Groupとして連携しながら欧米とは異なる東アジア的発想でGTP実施を支援していければよいのではないかと。

6. その他の会合

<MOFEDアブラハム国務大臣>

2011年7月7日の新財政年度開始に向けての予算編成の最中で、今回のHLFへの出席が難しかったアブラハム国務大臣をMOFEDに訪問し、HLF議論のポイントをブリーフした。同氏によれば、GTPについてはセクター省庁からも分野別の記述が少ないと指摘があったとのこと。マクロ指標は、MOFEDが（首相を含む）国家レベルで策定したが、セクターの各目標は各省庁で作業を行った。マクロ経済やMDGs達成の観点から整合性チェックはしたが、セクターの目標はライン省庁が出したものをほぼそのまま採用した（ただし、インフラとファイナンスについてはマクロ指標をもとにMOFEDで対応）。国内の貯蓄動員に努め、税収を対GDP比で15～17%に引き上げることをめざす。実質金利をポジティブにし、金融機関・サービスの拡充やマイクロファイナンス機関の強化に取り組んでいく。

カイゼンがGTPで質・生産性向上のための新ツールとして記されていない理由は、産業分野以外にもさまざまなツールが導入されており、個別の言及を避けたとの説明があった。特定ドナーの支援は言及しておらず、ECBPも言及していない。これに対し日本側からは、ヌワイ首相経済顧問、マコネン工業大臣、タデッセ国務大臣やアブラハム国務大臣など政府首脳はカイゼンと既存のツールとの関係をご理解いただいているが、現場ではベンチマーキング、ISOとの関係に混同や誤解がみられるので、政策文書でカイゼンの位置づけや既存ツールとの関係を明記していただく必要があると述べた。アブラハム国務大臣からは、現在、新年度予算の編成の最中で内閣や議会との調整を行っている。EKIを速やかに立ち上げるためには、新年度予算に反映されている必要があるとの発言があった。

GTPが掲げる年率11%の成長は最低限の目標で、エチオピア政府としては不測事

態がおこらない限り達成したい。農業は昨秋の収穫がよく、今年は12%の成長を期待している。PASDEP時代に育った優良農民（種子改善、農業技術などで技術習得）が他の農民のモデルとなって農業技術が広がっていけば、11%より高い成長率は達成可能なはずである。

MOFEDの計画モニタリング機能の強化は課題だが、現時点で組織再編の動きはない（これはヌワイ顧問と異なる発言）。韓国のKSPについては、韓国大使館やKOICAと調整しながら二国間協力枠組を作成中で、KSPも柱のひとつになる見込みとのことだった。当方からは開発計画の策定手法・組織や輸出振興策など、政策対話で提言した課題についても韓国のKSPを通じてフォローアップしていただくとうれしいと伝えたところ、関心を示し念頭におくとのことだった。

<エチオピア・マネジメント・インスティテュート>

カイゼンを国民運動として大規模に展開させるには、複数のチャネルを通じた普及が必要になる。将来の普及チャネルを探ることを目的として、今回、Ministry of Civil Service傘下にあるエチオピア・マネジメント・インスティテュート（EMI）と公務員養成大学（Civil Service College: CSC）を訪問した。

EMIは53年の歴史をもつ経営専門の機関で、①研修、②コンサルティング、③研究の3機能をもつ。①の研修は、テイラーメイドの個別企業向け研修と一般研修の両方がある。政府が推進するBusiness Process Re-engineering (BPR)やBalanced Score Cardなどの改革実施を企業ごとに支援する観点から、最近は個別企業向け研修が増えている。②のコンサルティングにおいても、これらのテーマの需要が高い。年間4,000~5,000人の研修参加者がある。リーダーシップ、マネジメント変革、財務マネジメントなど、約40以上の研修プログラムがある。生産性向上やTotal Quality Managementは定型の研修プログラムがあるが（約2週間）、座学で理論を中心に学ぶ内容とみうけられる。カイゼンの研修は実施しておらず、新たに導入するのであれば、ニーズ・アセスメントをまず行う必要があるとのこと。

EMIのスタッフは約50人で、加えて民間・政府・大学の外部専門家をアソシエイツとして動員している。EMIのアソシエイツとして登録されるには、マネジメント・コンサルタントの資格をもち、一定の審査を経る必要がある。EMIの設立当初は建物や土地の提供など政府の支援をうけたが、今では財政的に自立しており、主収入源は研修費やコンサルティング・フィーである。現在、EMIの顧客の大半は国営大企業である（通信公社、電力公社、道路公団、国営銀行など）。研修プログラムは企業規模に関わらず人数・日数あたり決まった同額料金なので、MSEは研修費用の負担が難しい可能性が高い。ただしコンサルティング部分では料金交渉の余地

はあるとのこと。

BPRの企業別研修は、「診断→研修プログラムの設計→プログラム実施」の3段階で実施している。1つのプロセスの変革であれば6ヶ月、全プロセスを変革する場合には通常2~3年かかるとのこと。組織診断を行ったうえで、教室での座学、実地指導、コンサルティングを組み合わせたプログラムを設計する。コンサルタント料は1日500プル。EMI本部は多様な規模の研修に対応できる教室を多くもち、施設は充実している。加えてDebre Zeitの研修センターには、教室のほか宿泊施設もある。したがってカイゼンを大中企業に普及する場合、EMIは研修機関となりえるとの印象をうけた。MSEに対しては、補助金も念頭に置いた別料金体系で研修を行うなど工夫が必要になろう。

<公務員養成大学>

公務員養成大学（CSC）は1995年に設立され、中央・地方政府の公務員を対象に、①専門分野の大学教育（学士・修士レベル、博士課程は新設中）、②短期研修、③公共政策に関する研究、④コンサルティングを行っている。理論と実践を結びつけることを重視している。①の大学教育には、税・関税管理、公共財政管理、調達管理などの実践的なテーマ、および公共政策、開発マネジメント、都市計画、中央・地方政府、国際法などの専攻がある。②の短期研修は多様なテーマを扱っている。③については毎年少数のテーマを決め、プロポーザル方式で政策策定・実施上の課題に関する研究を促している。④のコンサルティングは、約30の公的機関や高等教育機関（中央・地方を含む）を対象とするが、BPRなど政府が推進する改革実施の場合はフィーは無料とのこと。

CSCは2,800人の学生（フルタイム）と275人の教員（うち50人は外国人教員）を擁する大学である。フランス、英国、オランダ、カナダ、ナイジェリア、オーストラリアなどの海外の大学や、UNDPや世銀などの国際機関と提携している。世銀の支援で全ワレダをつなぐ遠隔教育の施設をもつ。学士・修士レベルの教育は数年かかるので、公務員個人が給与の12.5%を授業料として支払い、卒業後最低7年間は公的部門で働くことを約束する。短期研修は所属組織が研修費用を負担するが多い。

これらの訪問から、エチオピア政府によるカイゼンの普及段階で、EMIは中大企業、CSCは公務員をそれぞれ対象とする研修機関となりえるとの印象をうけた。また、我々の8回にわたる産業政策対話でとりまとめた資料を教材化し、産業政策の策定・実施論を大学教育または短期研修で提供する可能性もあると感じた。EMIとCSCを訪問してわかったことは、数年前BPRが政府の改革プログラムに明確に位置づけられ、企業研修や公務員教育を通じて強力に推進されたという事実であ

る。カイゼンの普及においても、エチオピア政府の政策文書でカイゼンがGTPの目標達成の鍵となる道具であり、BPR等と補完的に実施していく方針が明らかにされることが重要である。

7. 総括、および政策対話の将来

< 2年間の成果 >

2009年6月以来、四半期に1度実施してきた日工産業政策対話は今回で最終回を迎え、今後、報告書作成作業をへて完結する。産業政策対話はGTP策定プロセスへの貢献（特に産業開発）を意図して取組んできた。この2年間の振り返ると、我々は、官民ともに脆弱な途上国が産業開発を推進するためには、産業政策をめぐる神学論争を避けて、「政策能力の強化」と「民間ダイナミズムの強化」の二大課題に取組む必要性を指摘し、エチオピアの政策方向性について東アジアの経験や国際比較をふまえて具体的な提案をしてきた。たとえば、①PASDEP→GTPの発展過程でエチオピアの産業開発戦略のあり方や課題を日本・エチオピアの関係者で相互確認しつつ知的ギャップを埋めたこと（政策スコープの拡大、鉄鋼・金属を含む輸入代替産業の育成、質・生産性の重視、政策組織等）、②カイゼンについては、パイロットプロジェクトから制度化（EKI）、国民運動へといたる展望を示し、エチオピアがとるべき政策やその留意点を国際比較を通じて示唆するとともに、カイゼンを「民間ダイナミズムの強化」のための政策手段として位置づけたことは、意義ある活動であったと考える。また、政策対話と並行して実施されたJICAのカイゼン第1フェーズは具体的な成果を収め（モデル企業とKUの育成）、今後、第2フェーズへと発展する。エチオピア国内でのカイゼンに対する関心も醸成することができた。

その一方で、両国間の対話の結果がエチオピア側の最高政策文書であるGTPに反映されていない点は残念であった。「政策能力の強化」に関する提言（スピード vs 質、省庁間調整）については、今後、エチオピア政府内で計画策定の手法と組織の強化にむけた動きが実際に始まることを期待したい。

< 政策対話の将来 >

最終日に大使館で、岸野大使、JICA大田所長を含む現地関係者と出張者で、今後の取組みについて打合せをした。メレス首相やマコネン大臣から、頻度を落としてもよいから政策対話を継続してほしいとの強い要望がだされたことは、今まで関わってきた者として大変光栄に思う。

政策対話を継続する場合には、GTP実施の支援を大きな目的とし、またメレス首相が示唆した技術移転やMSE戦略、マコネン大臣が関心をもつ輸出振興策の評価や産業基盤となる企業開発なども念頭において、さらにエチオピア側との意見交換をしながら、次フェーズでとりあげるべき具体的なテーマを決めねばならない。形式については、大使館での打合せでは、現行の首相レベル、大臣・国務大臣レベルのHLF、実務レベルの3層からなる対話は大使館やJICAにとっても有用で、頻度を落としても（年2回程度）この形式を踏襲し続けてもよいのではないかと、との意見がだされた。我々としては、日本からの政策対話ミッションの回数が減っても、現地において大使館やJICA事務所がエチオピア政府幹部と産業開発の課題を協議する機会が増えれば問題なく、むしろ望ましい方向とさえ考える。JICAのカイゼン第2フェーズでプロジェクト・ステアリング委員会が設置されること、また改定中の対エチオピア国別援助方針では農業・農村開発と産業開発の2つが重点支援分野になると理解しており（現在は農業・農村開発のみ）、現地ベースでも産業開発についてエチオピア側との対話が進むことを歓迎したい。また、もしエチオピア政府内で計画策定的手法・組織の改編に向けての動きが顕在化するならば、韓国のKSPの取組みもにらみながら、日本が協力できるとよいであろう。

<内外での発信活動>

アフリカ諸国や国際社会において産業政策に関する議論が活発化し、またJICAのカイゼン協力に対する関心も高まっていることをふまえ、我々の産業政策対話やカイゼン協力の成果について、①国内セミナー（JICA・GRIPS共催）、②対外発信（アフリカ諸国の政策担当者、ドナー、あるいはその両方を対象としたセミナー）の可能性を積極的に検討すべきである。②については、TICAD IVフォローアップ会合のサイドイベント、産業開発関連の国際会議のスケジュールなどもにらんで企画するのが適切と考える。

日程・面談先（GRIPSチームのみ）

- 5月15日（日） JICA本部チームとともにアジスアベバ着。
JICA事務所と打合わせ（大田事務所長、晋川次長、野口企画調査員）。
佐藤カイゼン制度化専門家と打合せ。
- 5月16日（月） 工業省にてマコネン大臣とタデッセ国務大臣と意見交換、首相官邸にてヌワイ首相経済顧問と意見交換、在エチオピア日本大使館にて岸野大使と第8回ハイレベルフォーラムの準備会議、大使公邸でエチオピア側関係者を招いて夕食会（ヌワイ首相経済顧問、タデッセMOI国務大臣、アブラハムMOFED国務大臣など）。
- 5月17日（火） アジスアベバのヒルトンホテルにて、EDRI・JICA共催による政策対話、第8回ハイレベルフォーラム。午前の部（クローズドセッション）はヌワイ首相経済顧問が議事、マコネン工業大臣、岸野大使、桑島部長、大田JICA所長等が出席。報告は大野健一（GTPの評価）、ゲブレメスケルFeMSEDA長官（新MSE戦略）、島田課長（カイゼン・パイロットプロジェクトの成果）、ゲタファンKU長（カイゼン制度化構想）。午後の部（政府関係者を対象としたオープンセッション）はタデッセMoI国務大臣が議事、桑島部長がオープニング、報告は大野泉（カイゼン国民運動の国際比較）、ダニエル・キタウAAU教授（ボツワナの生産性向上運動）、大野健一（台湾の産業政策）。
- 5月18日（水） カイゼンのパイロット企業を訪問（Matador-Addis Tyre S.C.およびWalia Tannery）。世界銀行エチオピア・カントリーディレクター大橋所長と昼食をまじえた意見交換。韓国大使館のキム参事官と意見交換。
- 5月19日（木） JICAにて民間セクター（PSD）ドナーグループとの意見交換。桑島部長がオープニング、報告は大野健一（GTPの評価）、本間国際協力専門員（新MSE戦略）、島田課長（カイゼン・パイロットプロジェクトの成果）。MOFEDアブラハム国務大臣との面談。首相官邸にてメレス首相との会見。
- 5月20日（金） エチオピア経営インスティテュートのゼカリアス所長との面談。公務員養成大学のハイレミカエル学長との面談。大使館にて岸野大使およびJICA関係者と今後の進め方について意見交換。引き続き大使館にてJICA関係者とラップアップ会合。
アジスアベバ発、ドバイ経由で帰国（翌日到着）。

第2フェーズ

第1フェーズでのサプライサイド中心の議論を補うために、第2フェーズでは顧客志向・デマンドサイドの課題としての輸出振興、そのエントリポイントとしてチャンピオン商品の創出が提起され、そのための具体的なJICA支援が実施された。さらに、エチオピアへの製造業外資の流入開始を受けて、テーマは投資誘致政策、外資を通じた技術移転、さらには日系企業誘致へと発展した。今回の次期五ヵ年計画（GTP2）への我々のインプットは大部分反映され、また日系企業専用エリアの提案もなされた。

第12回 対話の再開と輸出振興の提起

<日程> 2012年1月8日～13日（会合日時）

<参加者>¹

GRIPS 開発フォーラム：大野健一、大野泉

JICA 本部：産業開発・公共政策部民間セクターグループ 齊藤幹也課長（産業貿易課）、中間徹国際協力専門員、石亀敬治主任調査役（産業貿易課）、渡辺佑子（インハウスコンサルタント、デベックス）／アフリカ部 中谷美文副調査役（アフリカ第二課）

（財）国際貿易投資研究所：湯澤三郎専務理事（JETRO 理事を含め30年余にわたる輸出振興のご経験、エルサルバドル大使、JICA エジプト輸出促進センタープロジェクトリーダー等のご経験を活かし、今回の輸出振興の議論を深めるためにご参加いただいた）

在エチオピア大使館：岸野博之大使、北岡元公使、小森大育書記官、石井貴朗書記官

在エチオピア JICA 事務所：大田孝治所長、晋川眞次長、及川美穂企画調査員

<概要>

今回の訪問の主目的は、①第1フェーズの成果およびメレス首相の強い要請に基づき、エチオピア政府との政策対話第2フェーズを開始すること、②第2フェーズの最初のテーマとして「輸出振興」をとりあげ、第1フェーズでは中心的に取り上げなかった需要・顧客志向の問題を提起すること、の2点であった。いずれに関しても目的をよく達成できたと思われる。とりわけ②については、先方の強い関心を引き出すことができた。今回は輸出振興における需要・顧客志向の重要性の指摘と政策メニューの紹介が中心だったが、次回も同テーマを継続し、より実践的な政策対話へと展開させることになる。わが国が政策対話と連携して進める具体的な産業支援として、供給能力を強化するカイゼン（第2フェーズがすでに進行中）に加え、需要・顧客志向の輸出振興をもう一つの柱として打ち出す可能性も考えられる。なお第1フェーズでは年4回のペースで政策対話を実施したが、第2フェーズでは年2回

¹ ここでは、今回のエチオピア政府および同国の官民間連組織・人材との議論・会合に参加したメンバーを記載している。日程・面談先については添付を参照。

となる。長くなった間隔をむしろ有効に活用し、準備期間中の情報収集・ネットワークワーキング等を充実する必要があるだろう。

1. 第1回ハイレベルフォーラム (HLF)

政策対話第2フェーズの第1回HLF（第1フェーズから通算すれば第9回）は、2012年1月11日午前にアジスアベバ・シェラトンホテルにて開催された。今回とりあげた輸出振興は、マコネン工業大臣から再三強い関心が表明され、また前回メレス首相からも合意を得られたトピックである。HLFには、カウンタパートであるヌワイ首相上級経済顧問や工業省トップ・幹部に加え、財政経済開発省（MOFED）、農業省、外務省、鉱業エネルギー省からも国務大臣の参加があり、またこのうち鉱業エネルギー省を除く3省とは大臣・国務大臣との追加会合も別途行われ、このトピックに対する先方の関心の高さがうかがえた。ただし貿易省の参加がなかったのは残念であった。

プログラム構成は第1フェーズをほぼ踏襲し、ヌワイ顧問を議長として両国からの報告があり、自由討論が行われた。今回準備された5つの報告は、相互関連が強くかつ所期の目的に照らしてそれぞれインパクトの強い内容であった。ただし討論時間が通常より少なかったかもしれない。

まずヌワイ顧問の司会のもと、マコネン工業大臣、岸野大使、斉藤課長からそれぞれ開会の辞があった。岸野大使は、農産品輸出と工業輸出を分けて考える必要性、後者については売べき製品が当面見当たらないので広範な振興活動が不可欠なことが指摘された。斉藤課長からは、第2フェーズの背景やモダリティーが説明された。

工業省のアーメド・ヌル国務大臣顧問は、エチオピアの輸出振興政策の概要を紹介した。実施組織としてメレス首相主宰の「国家輸出管理委員会（NEC）」、および2011年新設のハイレマリアム・デサレン副首相兼外相主宰の「経済外交のための国家調整委員会（NCC）」が説明され、関連法令の改訂作業状況、関連組織・研究所、マスタープラン、データなどが提示された。

アジスアベバ大学のツェガビルハン・ギオルギス教授は、エチオピアのこれまでの輸出振興策の費用対効果分析を報告した。これは、マコネン工業大臣の強い要望に応えるためGRIPSが同教授に発注した研究の中間報告である。限られた予算と時間のため包括的な結果には必ずしもなっていないが、エチオピアの輸出・投資インセンティブをリストアップして可視化し数量的に評価する第一歩として、粗く不完全ながら刺激的な数字を提示することには成功したといえる。たとえば、投資優遇コストが全投資額の32%の規模であり、輸出優遇コストが全輸出額の44%にあた

るなどである（いずれも歳入関税庁データに基づく2010年の推算、土地・金融・訓練・技術・情報などの支援は除く、通常輸出と追加輸出の区別はせず）。これは後述するように、メレス首相、マコネン工業大臣、ヌワイ顧問、各省国務大臣のコメント、および追加会合や場外での多くの反応を引き出した。またツェガビルハン教授は、長年の優遇に関わらず輸出構造に成果が見られないこと、近年FDIの認可増加と実施低迷のギャップが急拡大していることを指摘した。さらに、輸出振興は個別企業への優遇や費用低減のみではなく、グローバル・バリューチェーン参入のための品質、差別化、基準、納期などを含む包括的政策として打ち出すことの重要性を強調した。

第二部では、3名の日本人が輸出振興策の議論を一般論から具体的課題・政策へと展開した。GRIPSの大野健一は、エチオピアの輸出振興の3つの課題として「包括的政策体系の一要素としての位置づけ」「需要・顧客志向」「優遇政策の再編とより広い政策ツールの導入」を提起し、これを韓国を含む東アジア5カ国の具体的事例や資料で補足した。本間国際協力専門員は、JICAの輸出振興支援のアプローチと具体的ツール（輸出振興専門組織、貿易研修、貿易政策支援、貿易手続・円滑化支援、ソフト・ハードの輸出インフラ、輸出品競争力強化）を一般的に説明し、さらに自身が6年間携わったインドネシアの例を図表や写真を交えて具体的に紹介した。

湯澤専務理事は、JETRO理事および自身が直接関わったJICAの技術協力プロジェクト、エジプト輸出促進センター（EEPC）の経験を踏まえ、輸出振興へのアプローチを情報の収集・分析・提供を重要な柱として具体的に提示した。エジプトのEEPCについては、①業種別ウェブ開設と貿易統計の充実からなる基礎情報インフラの整備、②輸出戦略を立案するための各国市場調査の購入や展示会を利用した自前の調査、③日本市場を開拓するための企画（Market Japan Program）や日系企業との産業交流会などが紹介され、こうした努力の具体的成果として、エジプト産のハーブとナツメヤシが日本の高級品市場参入を果たしたことを報告した。

自由討論での主な議論は以下のとおり。タデッセ工業国務大臣は、アーメド氏やツェガビルハン教授の指摘にもかかわらず、政府はすでに輸出多様化のために新工業製品（靴、手袋、革製品等）を振興し小規模ながら輸出成功の兆しが見えること、また輸出振興は優遇措置のみに頼っているわけではなく、ベンチマーキング、トゥイニング、カイゼンなどの生産性ツールをこの4~5年駆使していると反論した。ウォンディラッド農業国務大臣は、ツェガビルハン教授の費用対効果分析を投資家サーベイ、優遇の前後比較、イノベーションなどの視点で拡張する必要性を論じた。トロッサ鉱業エネルギー国務大臣は、鉱業分野では資本・技術を有する外資企業に頼らざるを得ず、現地企業の振興は将来課題であるとした。またツェガビルハン教

授の数字の出所、計算法、技術的制約などにつき質問があり、それらが説明された。

ダニエル教授（アジスアベバ大学）からは、輸出振興やFDIを通じての技術移転の具体的方策について質問があった。大野は、明治日本の技術移転研究を引用しながら²、この問題を本格的に論じるにはFDIの様々な形態、規模、セクター、受容側の能力などを区別した上での分析が必要なこと、明治日本の場合には政策立案および工場経営を担える日本人技術者の質・量の厚さが成功の鍵であったことを述べた。マコネン工業大臣は、日本側の3報告に関連して、海外市場開拓につきJETROやJICAから学ぶべきことが多いこと、エチオピアは過去の経験や海外情報をもとに輸出戦略を改定しつつあること、輸出政策の供給面と需要面の双方が必要なことを述べた。ヌワイ顧問からは、エチオピアの農産品は輸出先からさらに再輸出される場合があること、輸出品目に関する製品×最終市場の情報・分析が欠けていること、エチオピアでは輸出振興庁が以前廃止されたがそれを再構築すべきかの考察が必要なこと、輸出優遇策は多くの国が採用しているので彼らとの比較が必要なこと、などが述べられた。

2. メレス首相との対話

第2フェーズとしては最初であり、GRIPSとしては第11回となるメレス首相との会合は、2012年1月12日午前11時より首相府にて2時間余にわたり行われた。日本側の出席者はGRIPSの大野健一・大野泉、湯澤専務理事、大使館から岸野大使、北岡公使、JICAから斉藤課長、大田所長、本間国際協力専門員の8名。先方は、首相のほか補佐官1名であった。いつもの通り、形式的挨拶ぬきの実質的議論と意見交換であった。

大野健一は、第1フェーズ報告書を首相に手交し、第2フェーズのモダリティーと決意を表明した後、前日のHLFでの輸出振興の議論を以下4点に分けて報告した。第1に、ツェガビルハン教授による輸出優遇の費用対効果分析では、粗く不完全だが興味ある数字が得られたこと。第2に、カイゼン・TVETをはじめとする供給側のツールを正しくターゲットするために需要・顧客志向の情報・分析が重要なこと。第3に、JICAやJETROが持つ輸出振興支援のツールが包括的かつ具体的に紹介されたこと。第4に、次回HLFでは品目・市場別の輸出戦略を立案するに不可欠な基

² 内田星美「技術移転」、西川・阿部編『日本経済史4：産業化の時代（上）』、岩波書店、1990年（英訳をメレス首相に提出済）。Kenichi Ohno, *Learning to Industrialize: From Given Growth to Policy-aided Value Creation*, draft ch.5, "Meiji Japan: From Feudalism to Industrialization," Routledge, forthcoming. これらはヌワイ顧問から文書提供の依頼があり、JICA エチオピア事務所を通じて送付した。

礎情報を収集し、それらの協力等を通して将来的には日系製造企業がエチオピアに誘致され、商品が日本市場にも輸出されるようになること。湯澤専務理事は、エジプトでは日本市場を攻略するためのチャンピオン商品としてハーブとナツメヤシが選ばれ成功を収めたこと、一方彼が前日アジスアベバの有名コーヒー店で購入したコーヒーキャンディーが実はブラジル製で、落胆したことを伝えた。

メレス首相の発言は以下の通り。

エジプトの経験は実に教訓的である (very instructive)。我が国でも輸出振興策を具体的に指導して欲しいが、その際にはエチオピア人が外国の助けなしでできるようになる形でやってほしい (大野健一：日本は常にそれを目標としている、カイゼンも同様である)。

エチオピアのチャンピオン製品としては、まずアラビカ・コーヒーがある。コーヒーは我が国が原産で、野生種を含め種類も多い。品質も歴史も伝統も消費層の厚さも他国に抜きこんでいる。国連が遺伝子バンクを我が国とブラジルにつくったが、我が国はそれを活用しきれていない。米国の反対を押し切り、Oxfam USの支持を得て、3つのコーヒー商標も確立した。日本市場はきわめて厳格で、日本で売ればどの国にでも出せる。今回の残留農薬問題ではJICAの協力を得て、トレーサビリティの向上を余儀なくされたわけである。もう1つの商品としてはゴマがある。論争はあるが、我が国西部とスーダン東部が原産と思われる。その証拠としてエチオピアには多くの品種があるが、これらはまだ商標を確立できていない。日本のパイヤーは我が国のゴマの品質の良さをわかってくれるが、不純物 (マラリア薬) の混入を恐れて長期契約になっていない。残念ながら、日本はエチオピアのゴマを (品質保証をつける) EUの会社を通じて買っている³。不純物の除去とその保証は、EUでなくエチオピア国内でやらねばならない。日本の複数の商社はそれに関心を持っていただいているときく。

以上の2品目はチャンピオン商品になりうるので、マーケティング、品質、トレーサビリティ、検査などを通じてサプライチェーン全体で100%の安全やオーガニックの保証がつけられれば、日本市場や韓国市場も開拓でき、アフリカのイメージも上がるであろう。ご提案の、二国間協力を通じて我が国の商品の日本への輸出の道を開くことはすばらしい考え (excellent idea) である。いっぽう皮革は、競争国が多いので難しいかもしれない。

供給側ツールであるカイゼンについては、私は懸念と提案を持っている。懸念というのは、エチオピアへの導入の過程で、カイゼンが5Sとかボードとかの出来合

³ 同様にして、マルコス在日エチオピア大使によれば、エチオピアのコーヒーはEUで炒り、安全保証を付与されてから日本に再輸出されているとのこと。

いのツールの集合として捉えられ学ばれていることだ。これはカイゼンの概念を随しめるものである。カイゼンとは深い哲学であって道具箱ではないはずだ。共通目的のために、社長からワーカー・警備員まで、あるいは村落の全構成員など、あらゆるステークホルダーの関与を求めるコミュニティー・アプローチのはずである。もう一つ、カイゼンは一度限りの突破ではなく漸進的（incremental）な運動である。我が国の将来は農民が担うので、それは工場だけではなく、村落コミュニティーも含む社会運動でなければならない。コミュニティー的運動と漸進的進歩、この2つはカイゼン哲学の8割を占める重要概念だと信じる。

JICAにお願いしたいことが2つある。第1に、カイゼンは哲学であることを念頭に協力を進めていただきたい。我が国の諸組織に、カイゼンとは一時の流行ではなく哲学であることを説いてほしい。第2に、カイゼンの社会的環境を醸成するために、小学校から高校までの「理数科教育」への支援をぜひ拡大し加速してほしい⁴。（岸野大使：重要性は理解、ただし日本人理数科教師の供給には限りがある。大田所長：JICAは協力隊と質の高い基礎教育の提供プログラムの2つを通じて理数科教育を支援中。ご意向はJICA本部に伝える。）すでに理数科教育への支援をさせていただいていることは重々承知している。だがカイゼンと理数科教育は、道路を含むすべての案件に優先する。貴国の全ての支援をこの2つに振り向けてもらって構わない。資金が足りなければ、ECBPでドイツと費用を折半したように、我が国のリソースを追加してもよい。

（大野健一：原則として、日本はモデルを提供することはできるが、その量的スケールアップは貴国の事業である。カイゼン第2フェーズも人材育成と制度構築を通じてそれを側面支援するものであり、理数科教育も同じはず。量的投入ばかりを求められるのはどうかと思う。）哲学としてのカイゼンは、ローカルな文脈に合わせて修正されねばならないし、またそれが根付くには、正しい態度・技術がある臨界値を超えて量的に普及しなければならない。理数科教育も同じ。確かに、日本人の専門家や協力隊だけでそれを行うことはできない。まずロールモデルを確立し、日本人がエチオピア人専門家を育てたら、彼らが各地の先生・講師を増やしていくことになる。

HLFで輸出優遇の費用対効果分析が報告されたということだが、これはさらに研究するに値する。他国の数字との比較を可能にする国際基準、品目・市場などを区別する詳細なデータなどが追加されるのが望ましい。

輸出加工区を通じて技術移転を促進する政策はすでに開始された。韓国、中国

⁴ アジスアババ大学のダニエル教授は、幼稚園のカリキュラムにまでさかのぼり、国民運動としてのカイゼンの基盤として、幼児期から効率、安全、規律などをつける必要を説いている。

(重慶市)、トルコ、インドなどがそれぞれ工業団地を建設し、自国企業を誘致しつつある。これらの団地がどれだけの技術的スピルオーバーを促進するかが課題である。(大野健一：FDIを通じた技術移転は正しい政策だが3点指摘したい。①これを本格的に進めるにはFDIのタイプ、分野、規模、投入要素、技術の先端性などを区別する分析が必要、②明治日本は外来技術を吸収し修正するエンジニアを質・量ともに育成したが、貴国の工科大学政策がそれをなすうるかは疑問の余地あり、③繊維・皮革では、これまで手厚く保護してきた現地企業が資金・技術・マーケティングに優れるFDIに駆逐される可能性あり。)

農民を労働者に変えるための縫製・加工・操作などのワーカー訓練は、韓国や中国がしてくれる。基礎的だが我が国にとってはそれも進歩である。だがこれだけではだめで、エンジニアを育て彼らを産業現場とリンクさせる別の政策がある。工業化は叩き上げの職人だけではだめで理論を習得した専門家が必要だ。ドイツや明治日本はそうだった。エチオピアでも両方が必要である。我が国は、専門家への技術移転をODAや政府予算を用いる公的プロジェクトで実施している。ダム建設では韓国・ウクライナなどに金属エンジニアリング会社(軍需工場を再編した企業)への技術移転を要請した。鉄道機関車はGEではなく中国に技術移転を頼んだ。エネルギー産業のマテリアルではフィリピン・EUに頼んでいる。風力発電のタービンでは中国がGEの技術をローカル化することになっている。砂糖、肥料なども同様である。これに関連して、我が国の大学院と外国の有名研究機関をトゥイニングしている。アジスアベバ大学の鉄道工学科はロシアのサンクトペテルブルク研究所の理論的・実践的協力を受けている。精糖はブラジル・インドと連携し、LIDIはインドと連携する。ただし公的プロジェクトは数が限られており、また始まったばかりなので量的に十分ではない⁵。

我々は次の五カ年計画の準備をすでに開始した。GTP期間はすでに1年半が経過したが、成果が遅れている。計画や準備に時間がかかりすぎて本格実施は今からであり、成長はこれから必ず加速する。次の計画ではそうした遅れがないよう、今から工業やインフラの強化を検討している。次の計画期間にはカリウム・金・天然ガスなどの新資源が得られる予想だが、それが実現すれば、大学のプロジェクトや教員給与の増強に向けた。

(大野泉：貴殿が主宰する「国家輸出管理委員会 (NEC)」の他にハイレマリアム副首相兼外相が主宰する経済外交のための「国家調整委員会 (NCC)」ができ

⁵ FDI・ODA 産業案件を通じた技術移転要請、および自国機関と外国機関とのトゥイニング(これは戦略的 FDI・ODA 誘致と呼べるだろう)に関する現状報告は、政策対話を通じてメレス首相がこれまで何度も我々に説明してきたイシューであり、彼の産業戦略の根幹をなすものといえる。

たとお聞きした。) 月例の国家委員会はたくさんある。NECはその1つにすぎない。経済外交のためには外国の資金や技術を導入する必要があるが、これまで各省庁や大使館がばらばらに訪問したりアプローチしていた。これをインフラと技術移転・輸出・FDI誘致・観光の4点について調整するためにNCCを創設した。ハイレマリウムは副首相と外相を兼ねるのでこの任には好都合である。他に、私が議長を務める月例委員会としては電力、鉄道、砂糖、道路、TVETの委員会があり大臣や公的企業が出席している。さらにマクロ経済委員会があり、これは私が主宰して隔週開催している。

FDIを促進する専門機関としてエチオピア投資庁(EIA)があるが、これはone-stop serviceにすぎず、投資家が一ヶ所だけのコンタクトで土地・電力・融資など全ての問題を解決できる真のone-stop serviceになっていない。現在、EIAを強化する法律を準備中である。投資促進とは別に、輸出促進をつかさどる専門機関を再創設することも考えられないではないが、それはまずEIAを強化してから考える話である。

こちらからお願いしたいことがもう1つある。以前、GRIPSに鉄鋼業に関する入門的英語資料を編纂していただいて非常に役に立った。これと同じことを化学でやっていただけないか。化学産業の基礎情報(タイプ、製品、工程、投入要素、世界市場など)を素人向けに易しく解説してほしい。石油化学だけでなく全ての化学産業を網羅するものが望ましい。

3. 輸出振興のための現行体制

上述の通り、輸出振興はエチオピア政府の最重要課題の一つで、メレス首相自らが国家輸出管理委員会(National Export Steering Committee: NEC)を月例で主宰し、輸出実績のモニターや課題の把握、解決策の指示に陣頭指揮をとっている。加えて、2011年にハイレマリウム副首相兼外相が主宰する経済ビジネス外交国家調整委員会(National Coordination Committee for Economic and Business Diplomacy: NCC)が発足し、経済外交において外務省・在外公館が内外の関係機関との調整を効果的に行うべく体制を構築中である。

製造業について言えば、エチオピア政府は2002年の産業開発戦略の策定以降、皮革・皮革製品、繊維・縫製、食品加工などの少数産業を優先輸出業種と定め、各種の手厚い振興策を導入してきた。これら優先業種の輸出額は増加したものの、総輸

出額に占める工業製品の比率はいまだ低く（過去5年で6～12%⁶）、コーヒー、チャット、花卉、豆類、油種などの農産品が輸出額の約4分の3を占めている。金鉱石も未精錬で輸出している。

<輸出振興の実務組織>

エチオピアには省庁横断的に輸出振興の実務を担う一元的組織はない。以前創設された輸出振興庁は2004年に廃止され⁷、現在は輸出品目ごとに担当省庁・機関が輸出振興の実務を担っている。例えば、貿易省では貿易振興担当国務大臣下の農業マーケティング情報管理局が、コーヒーを含む主要農産品の輸出を担当している。同局は第三次メレス政権での省庁再編に伴い、職員とともに農業省から貿易省に移ったものである。農業省は花卉・園芸作物や精肉・酪農製品の輸出を担当し、傘下に園芸庁と食肉酪農技術研究所をもつ。工業省は皮革・皮革製品、繊維・縫製、食品加工、化学・薬品の4業種を所管し、このうち前2者には皮革産業開発研究所（LIDI）と繊維産業開発研究所（TIDI）という個別分野に特化したインスティテュートが設立され、各企業に対して技術支援や輸出支援を手厚く行っている。工業省国務大臣顧問のアーメド氏によれば、将来的には、輸出振興のための各種サービスを横断的に提供できるよう省内体制（特に「セクター関係・協議フォーラム・インセンティブ局」）を強化し、現業部局やインスティテュートは技術支援に専念するようにしたいとのことだった。なお鉱業エネルギー省は、金鉱石など鉱業資源の輸出を担当している。

<国家輸出管理委員会（NEC）と経済ビジネス外交国家調整委員会（NCC）>

エチオピア政府が国をあげて輸出振興に取り組んでいることは、メレス首相主宰のNECやハイレマリアム副首相兼外相が主宰するNCCの存在からよく理解できる。NECは月1度召集され、関係省庁大臣・国務大臣が主要産品の輸出実績や課題を報告し、解決すべき方向について首相が指示をする。これは朴大統領時代の韓国の月例・輸出振興会議を範にしたものである。関係省庁は毎月NECにむけて各部局でデータ収集を行い報告書を作成する。NEC翌日には結果が各省内のデブリーフィング会合を通じて関係部局に伝達されフォローアップの指示が出される。NECの下には、省庁間調整を目的とする、①税関・ロジスティックス（歳入関税庁が主宰）、

⁶ 工業省国務大臣顧問のアーメド氏のHLF報告資料によれば、皮革・皮革製品、繊維・縫製、食品加工、化学・薬品を合わせた製造業輸出額は2010/11年で208百万ドルと、全輸出額の8%にも満たない。

⁷ 詳細な理由は不明だが、複数の面談者によれば、首相府顧問だったシニア人材が輸出振興庁長官を務めたが、十分な成果がでなかったとのこと。

②金融コーディネーション（中央銀行が主宰）、③インフラ支援（工業省が主宰）、④生産性・マーケティング（農業省が主宰）の専門委員会があり、実務レベルの検討・調整が行われる。

近年、NECは輸出に限らず、産業競争力強化に関わる重要課題について首相と関係閣僚が情報共有・協議する場へと発展している。例えば、工業省の首相への月例報告事項には工業製品の輸出実績のみならず、生産性ツール（カイゼン、ベンチマーキング、トゥイニングなど）の導入状況や戦略的な輸入代替産業の報告が含まれる。

他方NCCは、GTP実施のために約1年前に新設された、ハイレマリアム副首相・外相が主宰する月例会合である。NCCの下には、①インフラと技術移転（運輸省が主宰）、②貿易振興（貿易省主宰）、③FDI誘致（工業省主宰）、④観光振興（文化観光省主宰）、⑤融資・援助・技術協力の動員（MOFED主宰⁸）の各専門委員会があり、これらはそれぞれ月2回程度開催される。外務省のビジネス経済局はNCCと全ての専門委員会の事務局を務め、国内・海外で関係機関の活動を調整・支援する。NCCのメンバーは18省庁・政府機関だが⁹、2012年1月の会合から民間の業界団体（Associations）も参加する予定とのこと（昨年12月の会合で決定）。このように、仕組みとしては、外務省ビジネス経済局がハブとなり、在外公館の協力を得て、重点課題の実施に必要な調整・支援を行う体制ができたことは評価される。ただし人材・予算面の制約がある模様で、果たして在外公館がどの程度本国の要請に対応できる人員とリソースを持っているのかは検討すべき課題である¹⁰。

当方よりハイレマリアム副首相に、首相主宰のNECと彼主宰のNCCとの関係を尋ねたところ、NECは政策レベル、NCCおよび傘下の専門委員会は実務レベルの取組みで、NCCは対外関係に焦点をあてているとの説明だった（メレス首相の説明はP.169参照）。

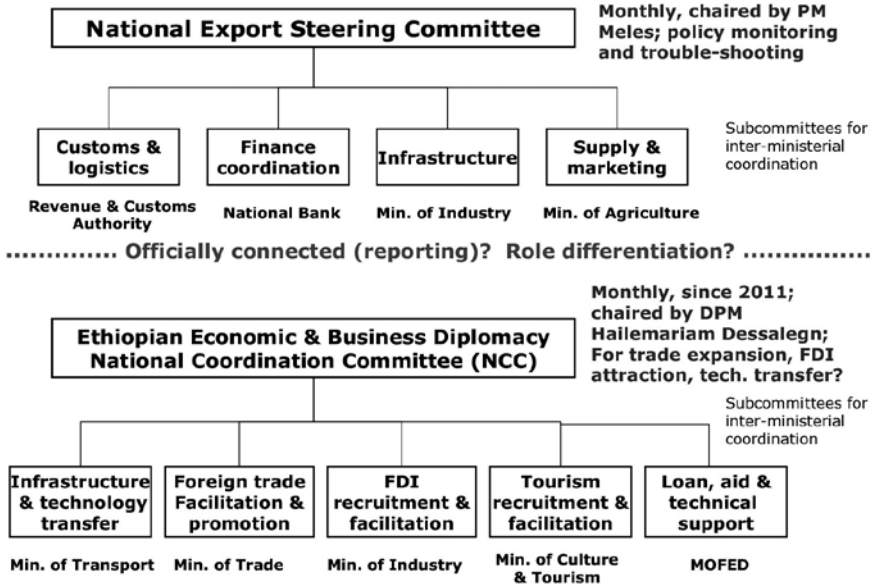
上述のNCCの専門委員会のうち「貿易振興委員会」は、輸出業者を含む様々な組織とのネットワーキングや情報提供、課題解決を担っている。同委員会は貿易省が主宰するが、外務省のビジネス経済局を通じて、関係する当該国の在外公館と調整する。在外公館は当該国における輸出振興のフォーカルポイントの役割が期待され

⁸ 融資・援助・技術協力の動員を担う委員会は、GTP実施のための外貨獲得をめざすもので、在外エチオピア人（Diaspora）の送金などを在外公館が積極的に支援することになっている。

⁹ 外務省（議長）、MOFED、水資源省、農業農村開発省、鉱業エネルギー省、工業省、運輸省、貿易省、文化観光省、科学技術省、通信情報技術省、エチオピア国立銀行、エチオピア投資庁、エチオピア園芸庁、エチオピア砂糖開発庁、エチオピア歳入関税庁、エチオピア標準庁。

¹⁰ 本パラグラフはハイレマリアム副首相兼外相との会見による。在外公館の体制・能力については、我々が今月東京で面会した駐日マルコス大使によれば、本国の各省庁から数多くの情報や連絡が届くようになったが、それらに必ずしも横の連携がないので対応が大変であるとのことであった。

GTP: Industrial policy organization?



ており、例えば、エチオピア企業が特定国の市場調査をしたい場合、貿易省に調査資金を提供すれば、「貿易省→外務省ビジネス経済局→当該国の在外公館」ルートで調査依頼が出される。課題が個別企業の関心にとどまらずエチオピアの輸出全般にとって重要な場合は、政府予算で、同委員会が当該国に専門家派遣や調査を実施する。「投資誘致委員会」は、工業省が傘下のエチオピア投資庁（EIA）の参加のもとに主宰し、外国企業に対する投資誘致や情報提供、課題解決などを担う。「インフラと技術移転委員会」は、公的インフラ事業を通じた技術移転を促進するためFDIとのリンケージ強化や、外国機関とエチオピア国営企業などとの提携を通じた技術移転をめざす。いずれの活動においても、在外公館の積極的な役割が期待されている。

将来的に輸出振興庁を再設置する可能性については、政府内で具体的な議論はまだ始まっていない印象をうけた。ハイレマリアム副首相は輸出振興の one-stop service 機能を「検討中」と発言したが、上述のとおり、メレス首相からはまずEIAの機能強化が先決という見方が示された。エチオピアには過去の輸出振興庁の失敗経験もあるので、日本側としては現時点で輸出専門の新組織を提案するよりも、NCC下に設置された「貿易振興専門委員会」の枠組を利用しながら、市場調査の方法、企業や業界団体とのネットワーク構築、在外公館の体制など、輸出振興のために強化すべき具体的な機能や施策を先方関係機関とともに考えていく方が現実的と思われる。

ウォンディラッド農業国務大臣とは、HLF会合での発言および翌日の個別面談を通じて、FDI誘致や輸出促進のためには資金的インセンティブだけでなく様々な施策を考慮する必要があるとの認識が共有された。例えば、エチオピアの花弁輸出は一時急増したが、近年はケニアとの競争で当初の勢いが無い。インセンティブや支援策は不変なので、この原因は別にあるようである。現在、エチオピア産のバラは主としてオランダでの競売を通じて販売されるが、香港・日本・韓国・オーストラリアなどの市場も開拓し輸出先を多様化する必要がある¹¹。また、中近東は精肉市場としてポテンシャルがあるが、現在は動物を生体のまま輸出しているため、在印エチオピア大使館の協力を得て、食肉酪農技術研究所がドバイやインドの市場調査を1~2ヶ月内に行う予定とのことであり、これはまさにNCCが推進する経済ビジネス外交とも関係している。

このほかミッションは中央銀行を訪問し、輸出信用・サプライヤクレジット、輸出信用保証、優先業種へのソフト融資、輸出企業の外貨保有勘定¹²など、金融面の様々なインセンティブの供与状況や課題について聴取した。

4. その他

<世界銀行と英国DFID>

1月9日に着任したばかりの世界銀行エチオピア担当局長（所長）グアン・チェン氏を訪問し、日本が今まで取組んできた産業支援についてブリーフするとともに、世銀の取組みや抱負を聴取した。世銀は2012年9月をめどにエチオピア支援戦略（Country Partnership Strategy: 2013~15）を策定予定で、そのプロセスで政府関係機関と対話を深めていきたいとのこと。世銀はインフラ整備、基礎サービス保護（Protection of Basic Services: PBS）、農業を含む多岐にわたる分野で支援しているが、民間セクター・産業開発については2005年から実施中の民間セクター能力開発プロジェクト（Private Sector Development Capacity Building Project）以外は目立った活動はない模様。チェン局長によれば、世銀はインフラやビジネス環境整備、マクロ経済運営などへの支援を通じてファシリテーターの役割を務めたい意向で、日本やドイツが行ってきたような形でエチオピア政府と密接に連携しながら

¹¹ なお、オランダ政府は官民連携の枠組で、園芸庁と園芸業界団体の能力強化を支援している。

¹² 以前は、エチオピア企業が輸出で稼いだ外貨は強制的に全額内貨に換えさせていたが、現在は10%は外貨で自由に保有、残りの90%については28日間は外貨のまま保有できる。逆に言えば、輸出代金の9割は約1ヵ月後にブルに換える義務を残す。こうした外貨の強制売却制度は、資本取引はもちろん經常取引（財サービス貿易）でさえも厳しく管理している国に特有なもので、最近の途上国ではあまり見られない制度である。

産業支援に取り組むべきかはまだ検討中という印象をうけた。また、世銀本部主導で実施中のアフリカの軽工業セクター調査ではエチオピアを事例としてとりあげており¹³、同調査やエチオピアの産業クラスター調査の結果などを踏まえて、例えば工業団地開発について助言していく可能性はあるとの説明があった。世銀としては、Knowledge Bankとして知的支援にも取り組んでいく予定である。包括的な開発政策対話を伴う Poverty Reduction Support Credit (PRSC) は2005年以降中断しているが、再開するかどうかは引き続き状況の見極めが必要ということだった（PRSCは世銀とIMFと合同実施なので、IMFとの調整も必要）。

英国国際開発省（DFID）の民間セクター開発支援は、Private Enterprise Programme for Ethiopia (PEPE)とGovernment for Growthの2つのプログラムからなる。PEPEの予算は約30百万ポンドで、残るGTP実施期間（2012～15年）に、①零細小企業の金融アクセス支援と②特定産業（皮革・皮革製品、花卉・園芸、綿花・繊維・縫製）の投資拡大・雇用創出支援を行う。①については、demand-drivenで、市場機能を高めるためにチャレンジファンド方式で支援する。具体的には、商業銀行における零細企業融資に特化したユニット設置を支援、マイクロファイナンス機関に対する支援、また将来的には出資（equity investment）機能の強化支援、の種類の協力を予定しているとのこと。②については、外国人とローカル専門家チームが3産業のバリューチェーンにおける市場の失敗を分析、市場が備えるべき機能が何かを検討して必要な制度改革を支援する。PEPEはMaking Markets Work for the Poor (MMW4P) アプローチにもとづいており、貧困層が恩恵をうける民間セクター開発をめざすが、政府への働きかけや政策関与を排し、あくまで民間セクターと協力し政府ルートを利用しない点に特徴がある。市場の失敗を民間で補うための支援をするもので、MMW4Pには日本が産業政策対話を通じてめざしている政府の政策能力強化は視野にない。

Government for Growthプログラムの予算は約15百万ポンドで、PEPEと同様にMMW4Pアプローチの発想にもとづくが、pro-poorな民間セクター開発のために政府が強化すべき機能を分析・特定し、具体的な改革を支援するものである。検討中だが、エチオピア関税歳入庁（ERCA）の能力強化は候補になりえるとのことだった。また、官民対話も支援していくとのこと。

上記2つのプログラムに加え、DFIDは以前からEthiopia Strategic Support Programmeを実施しており、首相府傘下のエチオピア経済開発研究所（EDRI）と

¹³ 世銀アフリカ地域民間セクター開発局と研究部門との共同研究で（research program for light manufacturing industry）、事例分析にはエチオピアの他に、ケニア、タンザニア、ナイジェリアなどが含まれているとのこと。

中央統計局（CSA）の能力強化を支援している。EDRIに対しては国際食料政策研究所（IFPRI）と連携した研究支援、および海外の教育機関でのPhD取得を補助している。DFIDのほかに、米国（USAID）、カナダ（CIDA）、アイルランドが同プログラムを支援しているとのこと。

< 韓国の支援 >

韓国は、昨年7月の李明博大統領のエチオピア訪問を契機に、経済ビジネスや知的支援を含むエチオピアとの協力関係を強化している。大韓貿易投資促進公社（KOTRA）が昨年アジアババに事務所を開設したことは前回の出張報告に記したとおりだが、今回工業省より、韓国が繊維・縫製企業を対象とする工業団地を建設することになったとの説明があった。日本の対エチオピア産業政策対話に関連する活動としては、①戦略企画省および韓国開発研究所（KDI）の予算によるKnowledge Sharing Program（KSP）と呼ばれる知的支援、②外交通商省および韓国国際協力団（KOICA）の予算による知的支援がいずれもエチオピアで始まっている。両者ともMOFEDを窓口とし、エチオピア政府が関心を示すテーマについて韓国の開発経験を紹介するもので、エチオピアとの共同研究、現地セミナー・協議、韓国での研修の3つを組み合わせた協力である（複数テーマを1年サイクルで検討）¹⁴。

①については、韓国にとってエチオピアはKSP重点国であり、3年間の協力が行われる予定である（テーマは毎年変更）¹⁵。1年次は「零細小企業支援」と「都市交通」が主テーマで、既にコンサルタントチーム（韓国人研究者とエチオピア人コンサルタントを動員）による調査はほぼ終わり、我々が滞在中の1月12日に、MoFED主催のDissemination Seminarが開催された。我々はその一部に参加したが、エチオピアの現状報告と韓国の経験紹介を並列させるもので、両者のつながりは希薄に見えた。提言についても、例えば零細小企業支援に関しては、KOTRAに匹敵する輸出振興庁の設置（←エチオピアの過去の失敗経験やEIA強化優先の情報はないようである）、広範な政策メニューの勧告（←エチオピア政府の能力を考えると数多くは実施できず、優先順位をつける必要あり）、繊維縫製にターゲットした零

¹⁴ なお韓国の知的支援の問題は、上記①と②のラインが連携も情報交換もなしに実施されていること、韓国政府やKOICAはしばしば中身に関与せずコンサル丸投げの形で実施すること、多数のコンサルが短期に多くのテーマを検討するため議論が表層的になりがちなことである。

¹⁵ KSPは、援助受入国からドナーへの転換に成功した韓国の開発経験を発信し、同国のブランド力を高める目的もあり、現政権のODAの重点施策になっている。KSPの対象国は2009年の11カ国から2010年の16カ国、2011年の26カ国と急増しており、2012年には32カ国で実施予定である（ちなみに、2011年のKSPは総額で約11百万ドルの予算）。KSP重点国には3年間のプログラム、他の途上国には1年間のプログラム（ただし要望があれば延長は可能）が組まれている。

細小企業の振興（←GTPでは、繊維縫製はFDI・大中企業を対象としており、実際、零細小企業の衣料生産・輸出への貢献はあまり見られない）など、エチオピアの実態から乖離するきらいがあった。アジスの都市交通についても、ソウルと同様の地下鉄網をあと30年で整備すべしという提言に対し、アジス交通当局はむしろ計画能力、バス路線管理、職員訓練を強化したいとし、我々にはむしろ後者のほうが現実的に思われた。1年ごとにテーマが変わり、短期間で調査結果をまとめるため、エチオピアの状況把握や関係構築に十分な時間を割く余裕がないように思われる。

②のKOICAによる知的支援は、KOICAエチオピア事務所のジュン所長によれば、2011年10月にMOFEDとの間で覚書きが結ばれ、1年の協力として、GTP実施のために化学、繊維縫製、鉄鋼金属および農業の4分野で具体的計画を作成することになった。これは、KOICAのサブサハラ・アフリカへの知的支援の最初の取組みになる（北アフリカではアルジェリアで産業分野の知的支援を実施済）。すでに韓国のコンサルタントチームが選ばれ、国内作業が始まっており、2012年4月頃に最初のセミナーがアジスアババで行われる予定である。KOICAの知的支援サイクルはKSPと同じだが、予算規模はより大きく、多くの専門家の動員や彼らの長期滞在（1～2ヶ月）が可能とのこと。また、知的支援で提言する具体的計画をKOICAが技術協力でフォローアップし、その実現を支援する可能性もあるとのことだった。

KOICAは今後、援助重点国であるエチオピアに対する支援戦略（Country Partnership Strategy 2012～15）を作成する予定である。2011年の対エチオピア支援は無償・技術協力で約10百万ドルだが、目標としては、2012年より20百万ドルを毎年供与し2015年までの4年間に累積80百万ドルへと増加する。加えて、電力セクターなどへの譲許的融資も検討している。現在のKOICA支援は教育・保健・農業分野が中心で¹⁶、総額の約8割を占める。残る約2割の予算が知的支援を含む他分野に配分される。さらに、KOICAは「World Friends」プログラムの名のもとで、相手国の要請に応じて個別専門家の派遣も行っている（派遣期間は6ヶ月～2年）。

<アンベサ社とアイカ社>

ミッションは輸出企業2社を訪問した。アンベサ社（Anbessa Shoe Factory）は、1927年にアジスアババ市で創業した靴製造工場である。所有はイタリア、アルメニア、国有とかわり、つい最近（2011年11月）より新所有者の下で民営化されつつある。2006年からは政府の輸出政策をうけて、欧州中心に輸出を開始した。2工場の

¹⁶ 教育分野の支援はTVETが中心で、ティグライ州メケレのTVET学校建設、および朝鮮戦争に参加したエチオピア人兵士の子孫に対するTVET支援を行っている。農業については、オロミア州で総合的な農業開発プロジェクトを計画しており、基礎調査（小規模灌漑など）を実施予定とのこと。

うち、主工場（日産3000足、従業員650人）では新設備を導入し政府やODAの支援を受けて輸出用を生産し、分工場（日産1500足、従業員300人）では国内市場向けを生産し自己小売ルート（現在17店、増設予定）と法人向けに販売している。ISOを取得し、UNIDOの支援を受け、優良輸出企業の表彰も3回受賞した。政府の支援も無利子融資、機械・部材輸入の関税免除、輸出税免除、法人税減免、情報提供、LIDIを通じた技術支援・訓練などきわめて手厚い。また米国市場（AGOAを利用）やEU市場（EBAを利用）へは無関税で輸出できる。業界状況は毎月の国家輸出委員会で議論されるし、個別問題があれば工業大臣に電話をかけたたり面会することであった。主要課題は、①デザイン・技術力の欠如、②中印韓などのFDI参入による現地企業駆逐のリスク、ということであった（他にも銀行、通関、保険など問題は多いがこれらの状況は改善しつつある）。①と②は連関しており、①を解決しなければ②の結果を招くということだ。メレス首相の発言にあるとおり、政府は工業団地建設とFDIの積極導入で技術移転を図ろうとしているが、それは技術やマーケティングに劣る地場企業から見れば、強力なライバルを呼び込むことになる。主工場を見学したが原材料、仕掛品、箱などがうずたかく積まれ、カートをよけながら進まねばならず、5Sは見られなかった（アンベサ社はJICAのカイゼンフェーズ1の対象企業に含まれず）。

岸野大使の勧めで訪問したアイカ社（Ayka Textile）は、アジスアバ西部近郊のアレムガナに位置するニット製品一貫製造工場である。トルコ系企業で、賃金上昇のトルコの生産能力を移転・拡張する形でエチオピアに新工場を建設、2009年創業（投資額200百万ドル）、2010年操業開始（輸出額50百万ドル）であり、今年は75百万ドルの輸出を計画している。この規模は、単一企業としてはエチオピア最大の輸出である。製品の85%は独バイヤー向けであり、そのスペックに基づき欧米市場に出荷している。近代工場をこの地に再現させたフルセット・ターンキー工場である。建屋はスピニング、ニット編み、染色、カット縫製と分かれており、現在スピニング能力がネックなので建屋を増設中とのこと。原材料はエチオピア綿花（仲買を通じて購入）で不足分は輸入化繊（viscose）で補う。染料、化学品、ダンボール、包装、紙などは輸入。機械は日、独、伊、スイスなどの新品を驚くべき数備えていた（ニット編み機だけでも138台）。ただ、機械にプレートをみなかった（はずされていた？）ので製造者・年がわからなかった。現地従業員は5000人、うち3000人が縫製担当の若い女性である。賃金は約50ドル/月。外国人（トルコ人）技術者は220人。製品はポロシャツ、Tシャツ、パジャマなどで、デザイン・質・パッケージは先進国市場で十分売れそうなものだった。こうした巨大一貫企業は、各工程に特化した各国企業が厳しい競争を繰り広げており、国際分業とロジスティックが発

達した東アジアではまず見られないものである。独バイヤーからの一括生産委託に近いが、エチオピアでこのようなビジネスモデルが成立する理由としては、①バイヤーによる安定的大販路の保証、②豊富で低廉な労働力、③安価な土地、④政府の全面支援とトラブルの即刻解決、⑤WTO未加盟のため原産地表示不要（Made for Germanyと記載されていた、エチオピア製と書くと売れ行きが落ちるとのこと）、⑥ジブチ港からのスムーズなトラック輸送（片道2日、陸送料は出荷価値の2%程度）などが考えられる。当面のエチオピアへの貢献は輸出増加と現地雇用であり、首相が認めるように技術移転は少ないが、それでも同国にとっては政策的に誘致した重要企業である（上記④）。逆に言えば、港湾を持つタンザニア、モザンビークなどがなぜこの企業をとれなかったのかを問う必要がある。

5. 所感および今後の方向性

今回はHLFや一連の会合を通じて、エチオピアの輸出振興の現状、インセンティブの費用対効果、インセンティブ以外の施策の重要性、産業政策の一環としての輸出振興、需要・顧客重視といった問題をアジアやエジプトの事例を挙げながら提起するとともに、JICA、JETRO、およびアジア各国の輸出支援策の紹介を行った。とりわけ、需要・顧客志向という概念をエチオピア側に提示し、彼らの「気づき」を促し、意識に加えるという所期目標は達成できたと思われる。ただし、HLFに参加した諸大臣・国務大臣の発言を見る限り、需要・顧客志向を体現する輸出振興とは具体的に何を意味するかを十分理解しているとは言えず、エチオピアの政策学習にはまだ時間を要するというのが我々の率直な印象である。今後、彼らの「気づき」をより深い「理解」に発展させるべく、さらなる啓蒙活動と具体的事例の提示を継続することが重要である。

今回のHLFには、ヌワイ首相経済顧問や工業省のマコネン大臣・タデッセ国務大臣に加えて、多くの省庁の幹部の参加があった。これは輸出振興に対するエチオピア側の関心の強さを示しており、輸出振興が政府をあげた重点課題である点を改めて強く認識した。ただし、貿易省および工業省傘下の皮革産業開発研究所（LIDI）、繊維産業開発研究所（TIDI）からの参加がなかったことは残念であった。

<次回HLFの方向性、準備>

HLF会合後に、ヌワイ顧問から、戦略的輸出政策を構築するための基礎情報（輸出品目×市場のマトリックス、輸出業者・バイヤーの調査、市場サーベイ、価格情報、見本市出展企業の経験や各省庁の市場開拓経験の報告、他）を収集する必要性

が指摘された。またメレス首相からも、戦略的輸出振興の実践的議論を進めていくことに強い賛同を得た。

こうしたエチオピア政府首脳に関心をふまえ、今回、一連の会合でエチオピア側に芽生えた需要・顧客志向の概念に対する「気づき」を「理解」へ、さらに将来は「行動」へと発展させていくための努力を日本側として継続していくべきであろう。したがって、次回（2012年8月頃）を含め、当面は政策対話において「輸出振興」をテーマとすることを提案する。エチオピア側に、少数の戦略的輸出品目について基礎情報を収集する作業を奨励しあるいは共同して行い、それに基づき産業政策対話の場で日本側から追加的助言を行う。その結果を踏まえて、需要・顧客志向の輸出振興策を、両国共同で具体的に企画し実践し、OJT式にエチオピア側の政策能力強化を図ることをめざしたい。この結果、日本市場についてのエチオピア側の理解が進み、最終的には日系製造企業の進出および日本市場の開拓に発展すれば理想的と考える。特に対日輸出の場合、過去にコーヒー残留農薬問題等があったこともふまえ、エチオピア製品・商品、あるいはエチオピアそのもののイメージを高揚することが不可欠であろう。また、国によって対エチオピア観は異なり、興味・関心の分野・度合いも違うはずなので、理想的には国別の輸出戦略を策定することが必要になっている。

今後、輸出振興を継続テーマとして取組む場合には、日本の対アフリカ経済協力のリソースは限られていることをふまえ、JICAとJETROが連携して取組むことが望ましい。これはTICAD IVの成果をふまえてTICAD Vへと発展させるうえでも有用なアプローチである。また今回HLFでは、アジスアババ大学のダニエル教授からFDIを通じた技術移転に関する問題提起があったが、これはまさにメレス首相やハイレマリヤム副首相兼外相の強い関心事でもあるので、将来ある段階で「技術移転」をHLFのテーマとして正面から取り上げることも可能だろう。その場合は、輸出振興政策の延長線上あるいは発展として、自然かつ連続的に議論するのが望ましい。

今回のHLFは、日本市場に限らず一般的に、エチオピアの戦略的輸出政策の基礎となりうる需要・顧客および関連情報の収集方法の学習に着手することとした。この準備を進めるうえで、まずは日本側でいくつかの打診や情報収集の事前作業を早急に行う必要がある。これらに基づき、時間と予算などを勘案して次回までに行ういくつかの調査・研究・招聘を決定し、その中でエチオピア側に依頼すべき事項は彼らの協力を求め、日本側で取組むべきものは準備に着手し、徐々に今夏のHLFのプログラムや報告者を固めていく。

今回、面談できなかった関係者とのネットワーク構築（特に貿易省や業界団体など）も行いたい。また、ハイレマリヤム副首相兼外相、および外務省の経済ビジネ

ス外交局とは引き続き関係構築を図っていききたい。さらに、GRIPS開発フォーラムとしては今後、関心あるアフリカ諸国を対象に、第1フェーズの産業政策対話の成果発信も取組んでいきたく、次回HLFでエチオピア出張時にガーナ・アクラに拠点をおく研究機関(African Center for Economic Transformation: ACET)を訪問し、JICAと連携しつつ、カイゼンや産業政策対話などの日本のエチオピア産業支援の取組みを紹介する可能性も検討していききたい。

日程・面談先（GRIPSチームのみ）

- 1月8日（日） JICA本部チームとともにアジスアベバ着。
JICA事務所と打合わせ（大田事務所長、晋川次長、及川企画調査員）。
- 1月9日（月） MOIにてマコネン大臣、タデッセ国务大臣と意見交換（ゲタフンEKI所長とアドバイザーのアーメド氏も同席）、外務省にてハイレマリウム副首相兼外相と会見、首相官邸にてヌワイ首相経済顧問と意見交換、在エチオピア日本大使館にて岸野大使と第2フェーズのハイレベルフォーラムの準備会議、KOICAエチオピア事務所のジュン所長、シン次長と意見交換。
- 1月10日（火） DFIDのアダムズ氏（シニアエコノミスト、Wealth Creation & Climate Change Team Leader）他と意見交換、アジスアベバ大学経済学部のツェガビルハン教授と輸出振興インセンティブ調査やHLF発表について打ち合わせ、エチオピア中央銀行のアレム氏（外国為替モニタリング・外貨準備管理局次長）他と意見交換、MOIアドバイザーのアーメド氏と事前打合せ、大使公邸でエチオピア側関係者を招いて夕食会（ヌワイ首相経済顧問、タデッセMOI国务大臣、MOFEDアブラハム国务大臣、ゲタフンEKI所長、ダニエルAAU教授など）。
- 1月11日（水） アジスアベバのシェラトンホテルにて、EDRI・JICA共催による第2フェーズ産業政策対話／第1回ハイレベルフォーラム。ヌワイ首相経済顧問が議事、マコネンMOI大臣、岸野大使、斉藤JICA産業開発・公共政策部産業貿易課長がオープニング。報告はエチオピア側から工業省アドバイザーのアーメド氏（エチオピア産業分野の輸出振興策）、アジスアベバ大学のツェガビルハン教授（エチオピアの投資・輸出振興策の評価）、日本側からGRIPSの大野健一（エチオピアの輸出振興策について3つの提言）、JICA国際協力専門員の本間徹氏（JICAの経験にもとづく途上国の輸出振興策）、（財）国際貿易投資研究所の湯澤三郎専務理事（JETROとエジプトEPCの経験にもとづく実践的な輸出振興策）。Anbessa Shoe Share Company（革靴製造）を訪問、アブラハムMOFED国务大臣とHLFをふまえた意見交換。
- 1月12日（木） MOARDウォンディラド国务大臣と意見交換、首相官邸にてメレス首相との会見、MOFED主催による韓国のKSPセミナー参加、世界銀行の新エチオピア担当局長チェン氏、ゴー氏（リードエコノミスト）との意見交換。
- 1月13日（金） AYKA（トルコ系資本の繊維・縫製企業）を訪問、大使館にて岸野大使およびJICA関係者と今後の進め方について意見交換、JICA事務所にてラップアップ会合。
アジスアベバ発、ドバイ経由で帰国（翌日到着）。

第13回 チャンピオン商品およびASEANからの専門家招聘

<日程> 2012年7月29日～8月3日（会合日時、エチオピア）
2012年8月6日～7日（会合日時、ガーナ）

<参加者>¹

GRIPS 開発フォーラム：大野健一、大野泉、上江洲佐代子

JICA 本部：産業開発・公共政策部 村上裕道次長、本間徹国際協力専門員、石亀敬治主任調査役（産業・貿易課）、渡辺佑子インハウスコンサルタント（デベックス）
／アフリカ部アフリカ第二課 渡辺元治課長、中谷美文副調査役、伊藤早紀職員

（財）国際貿易投資研究所：湯澤三郎専務理事

在エチオピア日本大使館：岸野博之大使、大久保雄大公使参事官、白石喜久書記官、小森大育書記官など

在エチオピアJICA事務所：大田孝治所長、晋川眞次長、及川美穂企画調査員、フェカドゥ氏

（加えてJICA招聘で、マレーシア貿易開発公社の貿易サービス振興第2局オリーン・ノニス課長、タイ商業省のスプサック・ダングブーンルエング商務担当公使がエチオピアに出張）

在ガーナJICA事務所：稲村次郎所長、木藤耕一次長、西畑絵美所員、野口義明企画調査員

<概要>

第2フェーズの第2回となる今回の政策対話の主目的は、①第1回で提起した戦略的で顧客志向的な輸出戦略の議論をより具体的に展開すること、②その過程でエチオピアの「経済ビジネス外交」、工業省・貿易省などの関係省庁、アジスアベバ商工会議所などを対象として、我々および彼ら間の相互交流・協力を強化すること、③日本をハブとする三角協力の一環として、マレーシア・タイの実務担当者を招聘しエチオピアの関係者と実質的な議論をしてもらうこと、であった。第1回での先方の気づきや強い関心をふまえ、湯澤専務理事、渡辺氏、JICAエチオピア事務所の及川氏やフェカドゥ氏を核とする半年間の周到な準備をへて、とりわけチャンピ

¹ 東京からのメンバーのうち、湯澤専務理事、村上次長、中谷副調査役についてはエチオピアのみ、また渡辺課長、伊藤氏についてはガーナのみの参加。

オン商品戦略を軸として、輸出振興の実践的議論を当初の予定通り発展させることができた。カイゼンや金属加工など供給側中心の第1フェーズの政策対話を補完するために、第2フェーズでは需要側ニーズや国際市場を強く意識した議論を進めているが、この2回の政策対話を通じてそのモダリティがほぼ形として整ったといえよう。第2フェーズから政策対話の間隔を四半期ごとから半年ごとに伸ばしたが、事前準備やネットワーキングを充実した結果、先方へのインパクトはむしろ高まったように思われる。なお今回はメレス首相との面会はやむなき先方事情により実現しなかったが、経済ビジネス外交を統括するハイレマリアム副首相兼外相および外務省チームとの有益な意見交換ができた。これからは首相に加えて、副首相とも定期会合を設定できれば我々の政策対話はさらに充実すると考える。

以上の戦略的輸出政策の議論に加え、今回の訪問では貿易省との会合、GRIPSの大野健一による日本の経済発展についての財務経済開発省（MOFED）主催セミナー、韓国国際協力団（KOICA）の知的支援を実施中のコンサルタントとの情報交換、アクラ（ガーナ）でのアフリカ経済転換センター（ACET）との協議などを行った。ここまで盛り上がった輸出政策の議論は実践に向けてのフォローアップが必要だが、これからは政策対話モードではなく先方の行動を側面支援するための実施モードに移すこととしたい。

1. チャンピオン商品セミナー

今回は、民間や企業団体を主対象とするチャンピオン商品セミナー（7月31日午前にヒルトンホテルでJICA・工業省・アジスアババ商工会議所が共催）、および戦略的輸出振興についての政策担当者や研究者を対象とする第2回ハイレベルフォーラム（HLF、8月2日午前にシェラトンホテルでJICA・エチオピア開発研究所が共催）を開催した。1週間の現地滞在中に目的別の複数セミナーを開催することは、準備の方々の負担増となるものの、政策対話の回数減の中でのインパクト最大化のためには有益であり、可能な範囲で継続すべきだろう。

チャンピオン商品セミナーでは、タデッセ工業省国务大臣、ゲタチョ・アジスアババ商工会議所会頭、JICA産業開発・公共政策部村上次長が開会の辞を述べた。その後、5月の現地調査ミッションや日本での調査を踏まえて、湯澤専務理事がエチオピアのチャンピオン商品の発見手法および具体的候補に関する基調報告を行った。チャンピオン商品の条件として、プレミアム商品であること、自国にユニークで他国の模倣が困難なこと、文化や生活に基づくことが提示され、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ことが説明された。その

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、エチオピアにおける潜在的候補としては繊維分野からティレットをデザイン化した衣料、加工食品分野からハチミツ、テフ・インジェラの関連商品、他に薬草関連商品などが具体的に提示された。また候補商品をPRし販売につなげるためのウェブ活用、ニューズレター、DVD、展示会、アンテナショップなどの手段も示された。

引き続き、エチオピア側で湯澤専務理事・渡辺氏と連携して現地調査を行ったJICAエチオピア事務所、工業省皮革産業開発インスティテュート（LIDI）、アジスアベバ商工会議所からなる現地合同チームから報告があり、エチオピアのカントリーイメージが干ばつ・飢餓といったネガティブなものからよりポジティブなものになる必要性が語られた。またマレーシア貿易開発公社（MATRADE）貿易サービス振興第2局のオリーン・ノニス課長からマレーシアの輸出振興政策およびその支援組織についての紹介があり、本間国際協力専門員の司会による、アジスアベバ商工会議所会頭、TOMOCA コーヒー社、工業省繊維産業開発インスティテュート（TIDI）のパネルディスカッション、フロアディスカッションが行われた。全体として、本テーマに対するエチオピア側の関心は非常に高く、このセミナーは彼らの誇りや愛国心、自分たちがめざしているものに対する気づき、将来への希望などを強く刺激したように思われる。セミナーでの拍手喝采、タデッセ国務大臣や（HLFでの）ヌワイ首相経済上級顧問の積極的発言、アジスアベバ商工会議所の意欲表明（以下参照）、現地TV・新聞などでの報道、セミナー後の民間企業の湯澤専務理事へのアプローチなどを見る限り、チャンピオン商品という1つの輸出戦略に関するエチオピアへの情報提供と行動意欲のかきたてについては、2回の政策対話を通じて十分達成されたといえよう。

なおチャンピオン商品セミナーに先立ち、パネリストとして招待されたアジスアベバ商工会議所のゲタチョ会頭およびシベシ政策アドボカシー局長と事前会合をもった。両氏はチャンピオン商品開拓戦略に対し5月の現地調査ミッション時と同様に全面的な支持を表明し、その推進においては日本には資金面ではなくアイデアや技術支援の面で協力を要請したいこと、同商工会議所はすでに企業をコーチするためのビジネス開発サービス（BDS）プログラムを持っていること、および会員企業に対し本戦略への参加・応募を呼びかけるための文書（operational document）を起草すべきことなどを提言した。同商工会議所はその意欲、BDSプログラム、および会員企業の動員力に鑑み、チャンピオン商品戦略を具体的に進めるための重要なアクターとして位置づけることができるであろう。協力形式としては、日本が同商工会議所と直接連携するほかに、対工業省公的協力のなかで同省が同商工会議

所を実施パートナーとして指定する形の間接的連携も可能であろう。

2. 第2回ハイレベルフォーラム（HLF）

第2回HLFでは、スワイ首相顧問の司会のもと、チャンピオン商品を含めた戦略的輸出政策につき、より広範な視角から議論が行われた。開会の辞では、マコネン工業大臣は次のステップで輸出政策オプションについての具体的勧告を期待するとし、岸野大使は輸出増により貿易赤字の縮小をめざす必要がある、そのために克服すべき課題として、①販売しうる商品の開発、②消費者にアピールする品質・デザイン、③ロジスティックス、④外国市場でのマーケティングや広告をあげた。

前半のセッションでは、湯澤専務理事がチャンピオン商品セミナーの報告を行い、貿易省のアサファ農業マーケティング局長がエチオピアの輸出促進の組織・政策・パフォーマンスを概観した。またMATRADEのノニス課長が、マレーシアについて同様に輸出促進の組織・政策・具体例を説明した。国家経済ビジネス調整委員会（National Economic & Business Coordination Committee、略してNCC）が複数官庁を束ねて行うエチオピアの輸出振興は輸出振興専門機関を用いる通常のやり方とは異なるが、これは供給やロジスティックスを含むバリューチェーン全体の振興を行うためとの説明が外務省からあった。マレーシアについては、輸出をめざす中小企業に3年間の集中的支援を行う「Hand - holding Programme」、1万社の輸出業者データベースの内容や管理、海外ミッションの詳細などに関する質問が出された。マレーシアでは各省庁に主要パフォーマンス指標（KPI）の報告が義務づけられており、それが成果のモニタリングに使われている。

後半のセッションでは、外務省のケベデビジネス外交局長代理から、昨年来同省が関係各省をコーディネートし在外公館を通じて実施している「経済ビジネス外交」、ハイレマリム副首相兼外相が主宰するNCC、およびその下にある5つの小委員会（FDI誘致、輸出振興、観光振興、技術移転、融資・援助・送金）について詳細な説明があった。課題としては、大使館の実施能力、予算、情報の欠如があげられた。マルコス在日エチオピア大使は、日本における経済ビジネス外交がどのように進められているかを報告し、やはり限られた予算と人員での実施は容易ではないこと、日本の市場は完璧主義であること、エチオピアの生産者・輸出業者にもマーケティング・PR・品質関心などの欠如がみられることが指摘された。最後に、ケニアのタイ大使館をベースにタイ製品を東アフリカ市場に売り込んでいるタイ商業省のスプサック公使が、①顧客・製品のデータベース、②マッチング・情報・アドバイスなどのサービス、③展示会、④タイでの展示会への主要顧客の招待などの活動

を紹介し、ケニア、タンザニア、ウガンダ、エチオピアでは各国ごとに4製品をターゲットしていることが述べられた。出席者からは、JETRO事務所がエチオピアにないこと、エチオピア航空が日本に乗り入れていないことの追加的問題も指摘された。湯澤専務理事は、海外消費者の信頼を獲得するには長期の努力が要求されること、ゆえにブランディング政策の成果を短期に求めるのは困難なことを述べた。

最後にGRIPSの大野健一は、チャンピオン商品企画を具体化するためには日エ双方の民間の動員が必要であり、また官民それぞれがすべき事柄を明確にすべきこと、日本はNCCの枠組みを使って協力するがその具体的形式はこれから検討せねばならないことを述べ、チャンピオン商品戦略は実施段階に移行するため、次回HLFでは直接投資（誘致政策、技術移転など）をテーマとすることを提案した。

スワイ首相顧問からは、HLFおよび前後の発言を通じて、①チャンピオン商品はエチオピアにとって新アプローチでありその提起に感謝すること、民間努力を中心に実現をめざすべきこと、同アプローチは日本のみならず欧米市場にも適用可能なこと、②マレーシアの輸出振興はエチオピアのはるか先を行くが、輸出企業へのアドバイスや「Hand - holding Programme」など個別要素については学習可能なこと、③マルコス大使は今のところ日本との貿易促進で手一杯だが、日本企業（とりわけ東南アジアの日系企業）のエチオピアへの誘致、あるいは日系企業以外の誘致も考えるべき、④輸出や輸出入業者のデータの詳細分析（第三国経由輸出の検出を含む）は今回取り上げられなかったが、これからもその必要性を念頭に置くこと、などが提起された。

3. ハイレマリアム副首相兼外相および外務省チーム

本年1月の第1回政策対話に続き、今回もハイレマリアム副首相兼外相と会見する機会を頂いた。また同副首相が主宰するNCCの事務局であるケベデビジネス外交局長代理、およびエチオピア・日本二国間関係の窓口のアジス北東アジア局長とも面談した。湯澤専務理事が説明したチャンピオン商品発掘を切り口とした輸出振興アプローチに対し、ハイレマリアム副首相からも強い関心が示され、これはエチオピアのイメージ高揚や外貨獲得だけでなく、都市・農村における雇用創出（特に若者の雇用）にも貢献する可能性があり素晴らしいアイデアとの賞賛の辞があった。同時に、このアプローチをどのように具体化していくかは、まだ答えが分からないと述べた。日本側からは、チャンピオン商品発掘の具体化は、エチオピア・日本の企業がビジネスパートナーを組んでこそ進むもので、政府や公的機関の取組みだけでは限界があり、今後は、セミナーやHLFでの議論を実践にうつすべきであると

の見解を述べた。多額の予算をかけずに両国の企業をマッチングする仕組みを作ることが望ましいが、その際にエチオピア企業のやる気と熱意が不可欠なので、アジアババ商工会議所のイニシアティブが鍵となると思われる。

第3回以降の政策対話において、FDI誘致、技術移転、工業団地・経済特区などを取り上げることについても、ハイレマリアム副首相から賛同を得た。同副首相によれば、GTP起草時の政府内の議論として、エチオピアの工業化は経済構造を転換させるほどは進んでおらず、開発主義国家として工業化を推進していく必要性があること、来る10年をエチオピアが経済的離陸を果たし中所得国になるまでの移行期と位置づけること、などがあったとのこと。エチオピア経済が構造転換をとげ、それを持続するためにはFDI誘致や技術移転は重要で、ぜひ実務的観点から学ぶ機会をつくってほしいとの要望が出された。韓国の経験も学んだが理論的で、実際にどうすればよいか、十分理解できていない。したがって、日本からの知的支援を通じて、技術移転とは何を意味し、どうすれば可能になるかについて、実践的に教えてもらえるのは大変有難いとのことだった（例えば、地場企業と外国企業の合弁を成功させるにはどうすればよいか）。工業団地については、在エチオピア中国大使から中国の経済特区の概念を学ぶ機会があり、有用だったとのこと（経済特区は工業団地の一種で、税制優遇措置などのインセンティブが提供される）。

大野健一より、世界銀行アフリカ地域局が2012年に刊行した「*Light Manufacturing in Africa*」²はエチオピアを事例研究の中心にすえており、中国やベトナムを含む東アジアの人件費が高騰する中で繊維縫製などの軽工業が東アジアからアフリカに移転する可能性に言及している点で興味深いと述べたところ、ハイレマリアム副首相からも、東アジア諸国やトルコなどからアフリカへの産業シフトの動きをエチオピアに取り込みたい意向が示された。既にエチオピア政府は3~4年前からこうした取組みを進めており、トルコ企業には組立工場の設立要請、また中国に対してはメレス首相自らが誘致活動を行っている。FDIの利点は、エチオピア側で施設・資機材を準備する必要がないことである。ベトナム、マレーシア、タイからの投資はまだ来ていないが、今後期待したいとのこと。大野泉は、エチオピア・日本の産業政策対話の特徴として、日本に限らずアジアの経験を共有している点を強調した。第1フェーズから、エチオピア側が関心あるテーマに対してアジアや他国の経験を国際比較分析を交えて紹介してきたが、第2フェーズではさらに踏み込んで、

² *Light Manufacturing in Africa : Targeted Policies to Enhance Private Investment and Create Jobs*, Hinh T. Dinh, Vincent Palmade, Vandana Chandra, and Frances Cossa (World Bank 2012). 本報告書は東アジア諸国の人件費高騰に伴い、軽工業（繊維縫製、食品加工、皮革製品、木材加工、金属加工）がサブサハラ・アフリカ諸国にシフトする可能性を分析している。例えば、エチオピアの人件費は中国の4分の1、ベトナムの2分の1であり、エチオピアの軽工業の労働生産性は中国の半分、ベトナムとほぼ同じであると指摘している。

アジアの実務家を招いて経験を紹介していることを説明した。副首相からは、日本からのFDI誘致にすぐ結びつかなくてもよいので、東アジアの経験を実践的に共有する場を作っていただければ有難いとのコメントがあった。村上次長からは、エチオピアはJICA産業開発・公共政策部において最大の協力相手国であることを伝え（産業政策対話、カイゼン、観光振興、農村開発や一村一品協力など）、JICAとして今後も産業開発分野の二国間協力に積極的に取組んでいきたいとの発言があった。

ハイレマリム副首相との会見に先立って行った、外務省のケベデ局長代理やアジス局長との面談では、ケベデ局長代理自身がNCCの事務局長を務める経済ビジネス外交について説明をうけた。エチオピアは在外に46の在外公館をもち（大使館31、政府代表部2、総領事館13）、ビジネス外交局はこれらの在外公館の現地活動を促進する役割を担っている。NCCは経済ビジネス外交を推進する国家的枠組で、委員会方式で運営されている。ハイレマリム副首相が主宰し、様々な省庁から約20名が参加する月例会議（大臣または国務大臣レベル）に加えて、実務的には関係省庁の大臣または国務大臣が主宰する5つの小委員会がある。①貿易振興、②FDI誘致、③観光振興、④技術移転、⑤融資・援助と送金の小委員会は、月2回程度（2週間ごと）に開催される（①は貿易省、②は工業省、③は文化観光省、④は科学技術省、⑤はMOFEDが主宰、詳細は前回の出張報告を参照）。技術移転については、当初は大規模インフラ事業を通じた技術移転を重視する観点から運輸省を所管としたが、最近、内容的により関係がある科学技術省に所管を移したとのこと。外務省は5つの小委員会の全てに関わり、①～④はビジネス外交局が、⑤は地域局が担当している。

関係省庁はNCCの枠組のもとで、在外公館に対して、各国の現場が必要とする様々な情報提供を行っている。これには在外公館の要請に応えるものと、本省から指示をだす場合の両方がある。例えば、輸出振興であればエチオピア産品・製品のショールームの設置やプロモーション資料の提供を行ったり、技術移転であれば相手国の関心・ニーズについての在外公館からの情報をうけて、どの国からどの分野の技術を優先的に導入するかを決めているとのこと。経済ビジネス外交を強化するために、昨年（現行5ヵ年計画であるGrowth and Transformation Plan (GTP) 実施）以来、在外の大使や総領事などを年1回8月頃にエチオピアに招集して数週間の研修を実施している。近い将来に（数ヶ月内）、外務研修所（Foreign Service Training Institute）が開設され、マーケティングの概念や商務・金融面を含めて、外交官の研修を行う機能が整備される予定とのこと。対象となるのは、在外勤務中、および本省にいる外交官である。

ハイレマリム副首相兼外相はきわめて実践的な発想をもち、経済ビジネス外交を実施・推進する省庁横断的な取組みの陣頭指揮をとっている。経済ビジネス外交

が対象としている範囲は、輸出振興、FDI誘致、技術移転など、第2フェーズの産業政策対話を取り上げる予定のテーマと密接に重なっている。したがって、次回以降の政策対話においても、HLFへの案内や個別会見を通じて、副首相をはじめとした経済ビジネス外交チームとの関係構築を行う意義が大きいと考える。なお、ハイレマリアム副首相兼外相は、アジスアベバ大学の（当政策対話の常連メンバーでありカイゼンに造詣の深い）ダニエル教授の教え子である。

4. マレーシアおよびタイの実務担当者の招聘

今回HLFの重要な特徴のひとつとして、マレーシアMATRADEからノニス課長、タイ商業省からスプサック公使（在ケニア大使館）と、両国で輸出振興の第一線を担う実務者を招聘した点がある。JICA・GRIPSチームは第1フェーズの政策対話のときから、エチオピア首脳が関心をもつ課題に対し、日本に限らず東アジアの経験について事例をふまえて国際比較分析を行い、エチオピアの取組みへの示唆を考えるプロセスを作ってきた。第2フェーズではこれをさらに進めて、参照しうる経験をもつアジアの実務者や専門家をゲストスピーカーとして招く試みを導入したが、今回のHLFにおいて、こういった取組みが関係機関（者）それぞれにとって有用であることが確認できた。

エチオピア政府にとって、マレーシアやタイの輸出振興を担う実務者から、両国の輸出振興組織や実務の詳細を直接聞く機会は貴重な経験となったようだ。エチオピア政府は以前あった輸出振興庁を2004年に廃止し、現在NCCの枠組のもとで委員会方式により、輸出振興など主要テーマにおいて国内の関係省庁と在外公館をつなぎ、情報共有を図る試みを採用している。これに対して、マレーシアのMATRADEのように独立性を持つ輸出振興機関（通商産業省の一部局が1992年に独立）の事例、タイのように商業省が輸出振興を推進し、全在外公館に同省職員が出向・配置して輸出振興の実務を担っている事例など、エチオピアとは異なる他国の仕組みを知り、それが実際にどのように機能しているかを学んだことは有用だったと思われる。また、MATRADEが輸出振興だけではなく、輸出志向の中小企業の実力開発（Exporters Development）や必要な助言（Trade Advisory Services）を行う支援メニューをもっている点は、ヌワイ首相顧問をはじめとするエチオピア側の関心を集めた。MATRADEのノニス課長に対し工業省のタデッセ国務大臣やアーメド顧問から、チャンピオン商品セミナーやHLFでの発表とは別に、原産地証明の手続きを簡素化する方法などについて、同省の担当局職員（Sectoral Relations, Consultative Forum Incentive Directorate）に具体的に教えてほしいとの要請があり

個別面談が行われたこと、さらにその面談でアーメド顧問から工業省の実務者をマレーシアで実地研修させる可能性が打診されたことは、今回のアジアの実務者の参加が、エチオピアのニーズに合致していたことを示すものである。また、マレーシアやタイもアフリカとの経済関係強化を推進しており、こういった背景のもとで日本が提供する知的協力の枠組の中で、第一線の実務者がエチオピア政府首脳や企業と交流する機会をもてたことは、両国にとっても非常に有益だったと思われる。

日本は長年ODAを通じて、マレーシアやタイをはじめとする東アジア諸国の発展、人材育成、制度構築などを支援してきている。今回のHLFにおいて日本のODAを通して発展してきた両国から適切な実務者を招聘できたのも、過去の協力で培った信頼やネットワークがあってこそである。このように、日本をハブとする三角協力を通じて、アジアの人材や組織を動員してアフリカ開発を支援していくことは有用な取組みである。すでにザンビアでは、マレーシア工業開発庁（MIDA）次官を務めたジェガセサン氏を動員して、投資環境整備の南南協力が2006年から行われており、マレーシア企業の投資誘致にもつながっている。マレーシアは宗教・人種的に中東・アフリカ諸国とのつながりを持ち、日本企業にとっても中東・アフリカに進出するゲートウェイとして位置づけることができるのではないかと。また、エチオピアのチャンピオン商品を直ちに日本に輸出する道のりは険しくても、タイやマレーシアの市場であれば可能性があるかもしれない。以上の理由から、今後も、テーマに応じてふさわしい人材がいれば、マレーシアを含む東アジアの人材をゲストスピーカーとして招聘する意義は大きい。

5. その他

<貿易省との会合>

工業省・外務省とともに、貿易省はエチオピアの輸出振興を担う主要省の1つであるが、これまで同省のHLF参加や省幹部と我々の議論は必ずしも十分ではなかった。今回も大臣および国務大臣の政策対話チームとの面会ないしHLFへの参加は実現しなかったが、これは両者の不在（外国出張）が原因で必ずしも先方の関心が低いわけではないようである。上記3省とは、政策対話の重要パートナーとして継続的に連携を深めていきたい。これは我々の政策対話の効果を高めるのみならず、エチオピア省庁間の実質的議論や情報共有を日本が仲介するという意味もある。

なお貿易省のアサファ農業マーケティング局長（NCCの輸出振興小委員会の事務局を務める）、ゲタフン農業市場情報局長とは面会する機会を得た。そこではHLFでの説明以上に、輸出振興を担う貿易省の内部組織、アサファ・ゲタフン両氏が

主宰するNCC下の輸出振興小委員会の参加官庁・目的・対民間活動・輸出支援などの詳細を聴取した。またゲタフン局長には、ヌワイ首相顧問が要請している輸出データの詳細分析の可否を問うた。彼によれば、輸出の個票データは歳入税関庁(ERCA)がもっており、貿易省も提供を受けているが、そのしっかりした分析はまだなくごく簡単な集計しかしていない。最重要輸出品目であるコーヒーについては、価格データや輸出業者プロフィール(会社名簿、当方受取り済)はある。だが第三国を通じて日本に輸出されているかなどについての分析はないとのことであった。

なお輸出個票データが存在するならば、ERCAや貿易省にエチオピア人研究者を送り込んで共同で分析をさせることは1つのオプションである(役所だけでは分析能力が欠如しているため)。ただしそれにはエチオピア側のデータを海外のデータとつきあわせなければならず、ヌワイ首相顧問による対ERCA情報提供依頼レター、国際データベースへのアクセスなどが必要となろう。前回HLFで輸出振興のコスト推計を報告したアジスアババ大学ツェガビルハン教授などを再動員することも考えられるが、予算や時期を含めて、そうした研究の可否は近い将来の検討課題である。

<日本の経済発展に関するセミナー>

MOFEDシデ国務大臣から岸野大使に対して、各省の国務大臣や公務員大学長、MOFED幹部などを対象に、日本の経済発展と政府の役割に関するハイレベル・セミナーの依頼があり、GRIPSの大野健一が8月3日午前(約)2時間半の講義(プレゼンと質疑応答)を行った。岸野大使をはじめとする大使館の方々、JICAエチオピア事務所の方々、ミッションメンバーにも同席いただいた。大きなテーマを限られた時間で扱うために、①外的刺激への対応・消化を繰り返した長い歴史を通じてわが国の官民能力が鍛えられたこと、②高い適応能力の具体例を明治期と戦後高度成長期から紹介すること、に絞ってプレゼンを行った。日本のキャッチアップ工業化の歴史的社会的背景は特殊であり、エチオピアを含む途上国はそのまま模倣しえないことを強調した。またエチオピアとの比較ができる部分についてはできるだけそれに言及するよう努めた。なお、このプレゼンはGRIPSで留学生向けに提供している15回の講義のダイジェスト版であった。幹部参加者には参考資料として講義テキストを配布すると同時に、明治期の技術移転を包括的に扱った内田論文を参加者全員に配布し、ダウンロード可能なテキストや追加資料も紹介した。

各省幹部や公務員大学長からは、幕末維新期についての工業化投資の原資、インフラ整備の詳細、教育の普及状況、一般庶民の役割や精神的基盤などの質問が出た。戦後高度成長期については、当時の国際環境とグローバル化の浸透した今日の環境

との違い、通産省の産業政策の実施担保や評価についての質問が寄せられた。いずれも興味深い問いである。セミナー後も、質問機会が回ってこなかった幹部以外の一部の参加者から質問を受けた。公務員大学長からは、次回訪問時に同大学でエチオピア人や外国人の教官を対象とする講義を行うよう依頼があった。

< 韓国の知的支援 >

KOICAがエチオピアで実施している知的支援、「Detailed Action Plan to Implement Ethiopian GTP」の一部を請け負っているDalberg社のジャマル女史とマルケス氏から依頼があり、GRIPSチームはJICA事務所で同社と意見交換を行った³。この事業は昨年7月の韓国大統領のエチオピア訪問を機に、韓国外務貿易省がKOICAを通じて韓国コンサルタント（KIDIとKEG⁴）を動員して実施しているものである。Dalberg社はKOICAが委託契約先に選定したKIDI・KEGの再委託先で、主にエチオピア現地の情報収集・分析を担当している。KIDI・KEG・Dalbergチームは本年7月に「Detailed Action Plan to Implement Ethiopian GTP」調査を開始し、2013年3月末に終了予定とのこと。なお、KOICAによる知的支援は韓国戦略企画省が韓国開発研究所（KDI）を通じて行うKnowledge Sharing Program（KSP）とは別ラインである。エチオピアについていえば、昨年度、経済概況・中小企業支援・アジスアババ都市交通をテーマにKSPが実施され（KECGが受託⁵）、本年1月に報告セミナーが開催された（KSPについては、前回の出張報告を参照）。

会合ではDalberg社の作業説明を受けたうえで、当方の政策対話の情報などを提供した。同社のTORは、エチオピア政府が製造業の優先分野としている食品加工、化学、金属機械、繊維、皮革などから4業種を選び、GTP目標達成のための具体的なStrategic Plan（行動計画）を本年12月までに作成するというものである。韓国コンサルタント（KIDIとKEG）は、これをふまえてその後、数ヶ月で該当する韓国の経験を調べ、来年3月をめどに報告書を完成する。また、その過程で10月頃にエチオピア工業省の関係者を韓国に招いて研修をするという（15名程度、約2週間）。Dalberg社は、7月下旬から8月末までエチオピアにて関係者との面談や情報収集を行っている。当方は、エチオピア政府の内部情報や食い込みが希薄なコンサルにとって、数ヶ月で4業種の行動計画を意味のある形で起草することは不可能なこと、そもそもGTPの数値目標は高すぎて実現しえないことを述べた。先方も与えられた任務に無理があ

³ コンサルタント・チームから、資料「Detailed Action Plan to Implement Ethiopian GTP: Work plan for phase 1, July 31, 2012」(by KOICA, KIDI, KEG, Dalberg)を入手。なお、Dalberg社は、ゲイツ財団が実施したエチオピア農業分野の調査に参加し、Agricultural Transformation Agency (ATA) の設立に関わったとのこと。

⁴ KIDIはKorea International Development Institute、KEGはKorean Expert Groupの略。

⁵ KECGはKorea Expert Consulting Groupの略。

ることは承知しており、落としどころを考えあぐねている様子であった。

韓国の途上国知的支援は対象国・予算・対外宣伝の急拡大を通じて華々しく見えるが、その実態は、エチオピア工業省が本来すべき政策作業をKOICAが請け負い、それをさらに複数の内外コンサルに再委託している模様である。これでは質の確保が困難であり、またエチオピアの政策学習にもつながらないことは明白であろう。これはエチオピアのみならず、韓国の知的支援に共通にみられる弱点である。わが国の政策対話も決して万全ではないが、今回チャンピオン商品の議論をていねいに準備した過程や、大使館やJICA（本部・現地）が先方の政府や実施部隊との実質的な協議に常に参画しながら支援方針を決定・修正していることを考えれば、韓国の丸投げ型の機械的支援より深みがあるということではできよう。

なお、KOICA支援とは別に、韓国は3週間前にKorea Textile Centreを開設し、TIDIとの連携を強化しており、さらにLIDIにもKSP支援の韓国人の専門家チームを派遣してITを活用したデザイン、e-governanceなどを支援している模様である（タデッセ国務大臣やDalberg社からの聞き取りによるが、詳細は不明）。エチオピア政府は韓国企業向けの工業団地を整備し、既に繊維縫製分野の企業が入居し始めているとのことである。したがって、民間企業を含めたオール・コリアの取組みについては引き続き情報収集する意義はあろう。

<カイゼン>

カイゼンは政策対話とともに、わが国の対エチオピア知的産業支援の2本柱の1つである。その運営のための合同調整委員会（JCC）がすでに設置され機能している。政策対話チームにとってカイゼンは直接の担当ではないが、我々はその推移をフォローすると同時に、第1フェーズと同様、ハイレベルで検討すべき分析的課題があれば政策対話の枠組みを用いて議論することも考えられる。現在カイゼン第2フェーズが進行中であり、新設のエチオピア・カイゼン・インスティテュート（EKI）の制度と人材の構築、製造業大中企業とTVETシステムを通じた零細小企業へのカイゼン普及システムの強化を行っている。カイゼンという外来の新システムを途上国に根づかせるまでには一定の初期摩擦は不可避かつ十分予想されることであり、日本・エチオピア双方による解決への努力を通じて、制度としてのカイゼンがエチオピアにふさわしい形で導入され定着することを望む。

6. 今後の方向性

今回は、引き続き「輸出振興」をテーマとして官民共催のチャンピオン商品セミナー、第2回HLFを実施したが、第1回HLFで喚起した需要・顧客志向の概念および統合された輸出振興策の必要性への「気づき」を「理解の深化」につなげる目的は、十分に達成できたと考える。エチオピア官民との合同調査をへて開催したチャンピオン商品セミナーでは、チャンピオン商品の概念、候補商品の具体例、MATRADEの取組みの紹介などを通じて、「What to Produce」「How to Produce」についてエチオピア企業などが今まで漠然と考えていた問題意識を明確化し、また外部者の目でエチオピアの魅力を見出し関係者にやる気とプライドを醸成する機会になり、参加企業、共催した工業省やアジスアベバ商工会議所から高い評価を得た。同時に、どうすればそれを実現できるかに関心が集まっており、今後は実践段階に移ることが適切と思われる。また、エチオピア政府が国をあげて取り組んでいる輸出振興をテーマにしたことで、HLFは、ヌワイ首相顧問やマコネン工業大臣の参加のもと、省庁をこえて経済ビジネス外交のキーパーソンが集まり政策議論をする場となりつつある。アジアの実務者による発表はエチオピア側のニーズに合致し、活発な質疑応答がなされた。

個別面談を通じて、ハイレマリアム副首相兼外相、外務省のビジネス外交局、貿易省の農業マーケティング局や農業市場情報局などとも関係構築を行うことができた意義は大きい。今まで行ってきたメレス首相との直接対話に加えて、経済ビジネス外交を主導するハイレマリアム副首相兼外相との対話チャンネルが構築できれば、日本の知的支援はエチオピアの開発政策の実施に大きな影響力をもつだろう。これらのキーパーソンとは、今後も継続的に協議していくべきである。また、MOFED主催の日本の経済発展の経験セミナーは、基本的には民間主導だったが、政府の施策が概ね有効に機能した日本の経験について、その前提条件を含めて紹介した点で、直接の模倣は無理にせよ、開発における政府と民間の役割を模索するエチオピアに示唆を与えることができたと思われる。

<次回HLFの方向性、準備>

以上をふまえ、本年12月または来年1月に開催予定の次回HLFでは「FDIの戦略的誘致」、さらに次のHLFでは論理的にその延長線上にある「FDIを通じた技術移転」を取り上げることを提案したい。FDI誘致が成功し、中印韓トルコなどの外資が大量に参入して輸出向け大規模生産を始めれば、東アジアと同様にエチオピアの工業基盤の構築の第一歩となる。いっぽうで、建設・繊維・皮革・食品加工などで

は現地企業が外資に品質・コスト・納品において敗北し、これまでせっかく優遇し育成してきたエチオピア企業が駆逐されてしまうというリスクが存在することを指摘しておきたい。これは、外資と組んで成長しうる現地企業がすでに存在するベトナムや、現地企業がほとんど育っていないモザンビークに比べて、現地企業の成長程度が中間にあるエチオピアが抱える課題である。

次回HLFのアジェンダについては、例えば、①エチオピア政府（工業省）によるFDI誘致策の詳細報告（ハード・ソフト面を含む工業団地計画の詳細、デベロッパー・支援国の情報、誘致活動など）、②日本側によるFDI誘致に関する東アジア経験のレビュー（工業団地のチェックリスト、インセンティブ政策、アンカー企業と裾野産業政策、地場企業とのリンケージ政策、ワンストップ・サービスの具体的中身、貸し工場など）、③アジアおよび他国の投資促進機関の実務者からの報告（例えば、マレーシア、タイ、モーリシャスなどから選択）、④日本側からJICAの日本のザンビア投資促進支援の紹介（アジアの経験をふまえたJICAのアフリカ協力や、産業戦略策定を絡めた協力の例として）、などが候補として考えられる。これらを念頭において、ヌワイ首相顧問、マコネン工業大臣、タデッセ国務大臣などの意向もふまえて、実現可能なアジェンダを選ぶことが望ましい。さらに、今回も会見がかなわなかった貿易省の大臣（あるいは 国務大臣）との面談については、次回も試みる意義はあろう。

GRIPS チームとしては、JICAからの委託調査の一環でインドとモーリシャス調査を実施し（9/24～10/5頃）、両国の輸出振興、FDI誘致、技術移転、これらに関する政策策定・実施についての経験を中心に情報収集・分析をする予定である。したがって、次回HLFの発表内容やスピーカー候補を検討する際は、この調査結果も活かしていきたい。また、将来的には、今回JICA・GRIPSチームが今回エチオピアに続いて訪問した、ガーナを拠点とするアフリカ経済転換センター（ACET、7.で後述）の研究者をスピーカーとして招聘する可能性も考慮に値しよう。

「輸出振興」は、今後、民間が主体となりチャンピオン商品の具体化をめざした実践段階に入ることになる。当事者であるエチオピア・日本の民間企業のマッチングのためにアジスアババ商工会議所のほか、NCC、工業省、貿易省、さらにはJETROや在京エチオピア大使館とどのような連携が可能か、JICAの立場・視点からの検討も併せて期待したい。その際、エチオピア民間企業の受け皿であるアジスアババ商工会議所が、今回のチャンピオン商品セミナーをふまえて、やる気ある企業を絞り込むなど、エチオピア側の主体性が重要になろう。日本側としては当面は、エチオピア側の反応を見守りながら、アジスアババ商工会議所のBDSプログラムや他ドナーの支援状況に関する情報収集を行うことが望ましい。

同時に、輸出振興においては、ヌワイ首相顧問から要望があった、戦略的輸出政策を構築するための基礎情報の収集について、どのようにフォローアップするかをJICAとGRIPSにて検討する必要がある。理想的には、貿易省農業市場情報局や歳入関税庁（ERCA）による主要輸出品目の通関データ分析、市場調査（輸出企業の分析、輸出先、第三国経由輸出の推測、契約形態、価格、直面する課題など）、およびバイヤーに関する情報分析（企業タイプ、規模、取引形態など）の実施が望ましいが、これら組織の現状能力を鑑みると、エチオピア人研究者が関わって分析する方が現実的かもしれない。分析対象となる通関データ提供については、ヌワイ首相顧問より貿易省またはERCAに依頼状を出してもらう可能性や、国際貿易データベースを入手する可能性についても検討すべきである。

第5回アフリカ開発会議（TICAD V）を来年6月に控え、アフリカの成長の加速化、日本の対アフリカ貿易投資促進、官民連携について、外務省やJICAを始めとする省庁・関係機関では、TICAD IVの実績をふまえたさらなる取組みの検討が始まっている⁶。しかしながら、中国の対アフリカ貿易・投資・支援が急拡大している現在、もはや量的指標の提示だけで我が国が独自のアフリカ貢献をすることは難しくなっている。主体性をもって産業開発や貿易投資促進に取り組んでいるアフリカの一部の国に焦点をあて、政策対話や官民連携、地域総合開発などを通じて国別によりきめ細やかな協力を行う段階にきているのではないだろうか。その意味で、TICAD IVを契機に始まったエチオピア産業政策対話を通じて蓄積した経験を、TICADVの準備プロセスにおいても活用していくことは意義があろう。

7. 付論：ガーナ

アフリカ経済転換センター（African Center for Economic Transformation, ACET）は、2007年にガーナのアクラ市に設立された、アフリカ人によるアフリカの工業政策推進のための研究機関である。世銀やUNに長い経歴を持つK.Y.アモアコ氏がセンター長を務め、アフリカ10カ国から約30名の研究者を擁する。昨年アモアコ氏が東京を訪れ、JICAやGRIPSとも意見交換を行った。その際、ACETの活動方針は東アジアの開発戦略にきわめて近く、日本にとってアフリカ各国との知的交流のゲートウェイとなりうる可能性が強く感じられた。今回、エチオピア政策対話にひきつづきガーナを訪問し、相互のより詳細な活動の紹介と協力可能性に関す

⁶ TICAD Vは2013年6月1～3日に横浜で開催予定。本年5月にモロッコでTICAD IVに関する第4回閣僚級フォローアップ会合が開催され、TICAD Vの準備プロセスが実質的に始まった。本年10月にブルキナファソで高級実務者会合、2013年3月にエチオピアで閣僚級準備会合が予定されている。

る意見交換を行った。

今回アモアコ氏は米国出張のため不在だったが、ミッションおよびJICAガーナは8月7日午前ACETを訪問し、チーフエコノミストのヨー・ヤンス氏をはじめとする14名の研究者と4時間近く活発な議論を行った。まずヤンス氏およびシーラ・カーマ女史（資源採掘サービス局長）よりACET活動が紹介された。ACETはアフリカの経済転換（transformation、要するに工業化）を目標とするシンクタンクである。新自由主義ではなく、能動的な政策介入によって経済構造の多様化、技術向上、生産性、輸出競争力、雇用などを推進し、個別業種への介入も肯定する。政策研究としては、15カ国の国別研究や繊維・農産加工・観光・部品組立ての業種研究のほか、アフリカ経済転換報告（ATR）を作成中である（2013年初め発表予定）。政策アドバイスはガーナ、リベリア、ルワンダ、シエラレオネと実施中である。また鉱物資源の管理も重要な関心であり、ザンビア政府との協力などが進行している。経済転換をキーワードにするかどうかは別にして、これらの議論の実質的内容はわが国の開発理念とほぼ重なるものであることが再確認された。

当方からは、エチオピアとの政策対話（大野健一）、日韓の政策対話比較（大野泉）、カイゼン（本間国際協力専門員）を説明した。先方の質問はおおよそ的確なもので、こうした議論がアフリカのシンクタンクとできるのは驚きである。その一部を記せば、首相の個人的能力に頼るエチオピア開発の脆弱性、長期独裁ではなく政権交代が通常となった現在のアフリカで開発主義は可能か、日韓台に比べて現在の後発国はよりシステマティックな政策学習が必要という意味は何か、エチオピアにおいて伝統ドナー・新興ドナー・国際機関の活動と日本の支援との関係は如何、かつての韓国のような巨額の資本投下を要する新産業創設はアドバイスすべきか、カイゼンのパイロットプロジェクトの成果はどう評価するか、カイゼンを持続可能にする条件は何か（賞罰を含む）、カイゼンの成否は文化に依存するか、カイゼンの失敗例はあるか、一時的熱狂に終わらないか、エチオピアのカイゼンとTVETの関係は、などであった。ACETでカイゼンを知っている研究者は一部だったが、当方によるカイゼンの紹介と具体例の提示は彼らに強い印象を与えたようである。

最後にヤンス氏は、アフリカで日本のビジネスや援助のプレゼンスが高まることを希望したうえで、ACET・日本間でなんらかの共同作業ができないかと打診した。ザンビアの資源管理と工業化戦略、モザンビークでのリンケージ（巨大プロジェクトと現地企業の連携・技術移転）などについての共同セミナーなどのアイデアがその場で暫定的に提起されたが、具体的な国・テーマあるいはJICAの担当部局（アフリカ部、産業開発・公共政策部、JICA研究所）についてはこれから検討することとなった。先述のとおり、アフリカで日本の知的プレゼンスを高め開発協力を宣

伝するにはACETは効果的なパートナーであり、双方にとってウィンウィンでありかつ予算や人的負担が小さくなるよう配慮して、何らかの具体的協力を開始することがきわめて望ましいであろう。

アクラでは他に、JICAと大使館を訪問してガーナ情報を提供いただいた。貿易産業省ではニイ・アンサ・アジャエ次官を訪ねてガーナの工業戦略の概要を聴取し、財務経済計画省の債務管理局では各国からの対外借入れ・債務の管理状況を聞いた。後者にはGRIPS卒業生が多数勤務しており、2年前に東京で我々の講義をとったデボネ・アッタ氏（現在、債務管理局の対外債務課でMDBS・贈与・商業ローンの総括責任者）を訪ねたところ全局員に紹介され歓迎された。日本の対ガーナ融資再開や中国の動き（30億ドルのコミットメントのうち、今年のディスバースは7.5億ドルとのこと）、債務持続可能性（アッタ氏の上司で対外債務課長のシンシア・アーサー氏が専門）などについての情報は、GRIPS人脈を利用して収集することも考えられる。

日程・面談先（GRIPSチームのみ）

- | | |
|----------|---|
| 7月29日（日） | JICA本部チームとともにアジシアベバ着。
JICAエチオピア事務所と打合わせ（大田所長、晋川次長、及川企画調査員）。 |
| 7月30日（月） | MOIにてタデッセ国務大臣と意見交換（ゲタフンEKI所長とアドバイザーのアーメド氏ほかも同席）、在エチオピア日本大使館にて岸野大使と準備会議（大久保公使参事官、小森書記官ほか）、ゲタチョ・アジシアベバ商工会議所会頭、シベシ政策アドボカシー局長と意見交換。 |
| 7月31日（火） | アジシアベバのヒルトンホテルにて、JICA・MOI・AACCSA共催によるチャンピオン商品セミナー。タデッセMOI国務大臣が議事、ゲタチョAACCSA会頭、村上JICA産業開発・公共政策部次長がオープニング。（財）国際貿易投資研究所の湯澤三郎専務理事による基調報告（チャンピオン商品発掘の実践的アプローチ）に続き、エチオピア側を代表してフェカドゥJICA事務所員によるエチオピアへの示唆についての報告、MATRADEのノニス課長によるマレーシアの経験についての報告、本間JICA国際協力専門員がファシリテータを務め民間企業等とのパネルディスカッション。首相官邸にてヌワイ首相経済顧問と意見交換。大使公邸でエチオピア側関係者を招いて夕食会（ヌワイ首相経済顧問、タデッセMOI国務大臣、アジス外務省北東アジア局長、アサファ貿易省農業マーケティング局長、ゲタフンEKI所長など）。 |

- 8月1日（水） 外務省にてケベデビジネス外交局長代理、アジス北東アジア局長と意見交換。外務省にてハイレマリアム副首相兼外相と会見。貿易省にてアサファ農業マーケティング局長、ゲタフン農業市場情報局長と意見交換。MOFEDでシデ国務大臣、ティラフン二国間関係局長と意見交換。
- 8月2日（木） アジスアベバのシェラトンホテルにて、EDRI・JICA共催による第2フェーズ産業政策対話／第2回ハイレベルフォーラム。ヌワイ首相経済顧問が議事、マコネンMOI大臣、岸野大使、村上JICA産業開発・公共政策部次長がオープニング。報告は（財）国際貿易投資研究所の湯澤三郎専務理事（チャンピオン商品セミナーのフィードバック）、貿易省のアサファ局長（エチオピアの貿易振興と実績）、MATRADEのノニス課長（マレーシアの輸出振興策）、外務省のケベデビジネス外交局長代理（エチオピアの経済ビジネス外交）、在京エチオピア大使館のマルコス大使（日本における輸出振興の事例）、在ケニア・タイ大使館のスプサック商務担当公使（タイのアフリカにおける輸出振興）、GRIPSの大野健一（総括と今後の方向性）。JICA事務所にてKOICAコンサルタントのDalberg社、Fauzia Jama l 女史とFernanco Marquez氏と意見交換。アジスアベバ大学のダニエル・キタウ教授と打合せ。大田JICA事務所長宅にてミッションメンバー全員を招いた夕食会。
- 8月3日（金） MOFEDにて同省主催による日本の経済発展の経験セミナー。シデ国務大臣が議事、GRIPSの大野健一による発表と質疑応答（参加者は、公務員大学学長、アブラハムMOFED国務大臣およびMOFED各局、日本側からは岸野大使をはじめとする大使館関係者、JICA事務所関係者など）、JICA事務所にてラップアップ会合。大使館にて岸野大使およびJICA関係者と今後の進め方について意見交換。
- 8月4日（土） アジスアベバからアクラへ移動。
- 8月5日（日） 資料整理。
- 8月6日（月） JICAガーナ事務所と打合せ（稲村事務所長、木藤次長、西畑所員、野口企画調査員）。貿易産業省にてニイ・アンサ・アジェエ次官との意見交換（コフィ・アッド主任商業オフィサーが同席）。在ガーナ日本大使館の望月参事官、本田一等書記官と意見交換。財務経済計画省債務管理局との面談（GRIPS卒業生のデボネ・アッタ氏、及び対外債務課長のシンシア・アーサー氏ほか）。
- 8月7日（火） アフリカ経済転換センターにてJICA・ACETセミナー。報告はチーフエコノミストのヨー・ヤンス氏（ACETの方針と研究概要）、大野健一（エチオピアとの産業政策対話）、大野泉（日韓の政策対話の比較）、本間国際協力専門員（JICAによるカイゼンの取組み）、および意見交換。
アクラ発、フランクフルト経由で帰国（8月9日朝に帰国）。

第14回 外資政策とマレーシア専門家の動員

<日程> 2013年1月13日～1月18日（会合日時）

<参加者>

GRIPS 開発フォーラム：大野健一、大野泉

JICA 本部：産業開発・公共政策部民間セクターグループ 齊藤幹也課長（産業貿易第一課）、本間徹国際協力専門員、石亀敬治主任調査役（産業貿易第一課）、渡辺佑子（インハウスコンサルタント、デベックス）／アフリカ部 中谷美文副調査役（アフリカ第二課）

在エチオピア日本大使館：岸野博之大使、大久保雄大公使参事官、白石喜久書記官、小森大育書記官

在エチオピア JICA 事務所：大田孝治所長、中川淳史次長、及川美穂企画調査員、フェカドゥ氏

（加えて JICA 招聘で、マレーシア投資開発庁（MIDA）戦略企画局のシバスリヤムルティ・スングラ・ラジャ次長がエチオピアに出張）

<概要>

前回2012年8月の我々のエチオピア訪問の直後、メレス首相が逝去された。この出来事はエチオピア国民にとって大きなショックであったが、政治的トランジションはスムーズに進み、ハイレマリアム・デサレン副首相兼外相が国会の承認を得て新首相に就任した。メレス首相は、日本（JICA、GRIPS）にカイゼンと政策対話からなる二本立ての支援を要請し我々の知的支援の契機となった方であり、また首相・閣僚・実務レベルの三層からなる我々の政策対話のトップ・パートナーであった。ハイレマリアム新首相は、政策的には DD、ADLI、GTP および工業化の諸戦略を含むメレス路線をすべて引き継ぎ、それらを遂行かつ発展させることを宣言している。ただしその実施メカニズムについては、経済に関する既存の各種国家委員会を束ねる最上位の「国家経済委員会」の創設（準備中）および副首相3名（正式1名、副首相ランク閣僚2名）による政策「クラスター」の分業開始という新しい形が確認された。

第2フェーズ第3回となる今回の政策対話では、まず新首相に、我々がこれまで実施してきた政策対話をこれからも予定通り継続することについての明確な承認をい

ただくことが第一の目的であった。これは首相との面会を通じて実現した。その上で、閣僚レベルのハイレベルフォーラム（HLF）では、新たなテーマとして外国直接投資（FDI）政策をとりあげた。これは、前2回で議論した輸出戦略がチャンピオン商品の発掘を中心とする実施段階に移行したことから、それと密接な関連をもつFDI誘致政策へと議論のスコープを拡大発展させたという意義をもつ。これについても、輸出戦略と同様、エチオピア政府の強い関心を惹起し、第三国（マレーシア）の実務的専門家を動員し、議論の一部をアクションにつなげていく道筋も見えはじめたという点において、十分な成功をおさめたといえよう。また、現在進行中の新投資法の施行およびエチオピア投資庁（EIA）の再編強化についても、当方の意見や懸念をエチオピア側に伝えた。

以上のほか、EIA、農業省（MOA）、エチオピア開発銀行（DBE）、エチオピア・カイゼン・インスティテュート（EKI）、国際金融公社（IFC）、国際通貨基金（IMF）との意見交換、エチオピアン・スティール社および東方工業団地（Eastern Industry Zone、中国民間）の訪問、公務員大学からの要請による日本経済史講義（工業化過程を中心に、大野健一担当）を実施した。なお今回は、経済担当新副首相、新外相および世界銀行代表との面会は実現しなかった。

1. 新体制の政策組織

今回は、昨年8月20日のメレス首相の急逝後、新首相に就任したハイレマリウム首相（前副首相兼外相）のもとでの最初の産業政策対話となった。後述するように、ハイレマリウム首相、ヌワイ首相経済顧問、マコネン工業大臣をはじめとして、面会したいずれの政府首脳や実務者からも、現行の5ヵ年計画である「Growth and Transformation Plan (GTP) 2010/11-2014/15」は、与党EPRDFがコミットした開発ビジョンであり、首相が変わっても何ら変更はなく、その実施にむけて政府をあげて全力を注いでいくとの見解が示された。同時に、開発ビジョンや政策の内容は同じであるが、政策策定・実施モニタリング体制については、メレス前首相に集中していた政策機能の一部を副首相や担当大臣に委ねるなど、ハイレマリウム首相は以前よりも政策分業を重視し、運営面で独自のスタイルを導入しつつある¹。

具体的には、ヌワイ首相経済顧問やマコネン工業大臣からの説明によれば、経

¹ヌワイ首相経済顧問は、個人的見解であるがと断ったうえで、これは首相一極集中を特徴とした民主主義開発体制（DD）の第1フェーズから、政権内で政策分業を行う第2フェーズへの移行とみなすこともできるとした。あるいは、指導者個人の資質に依存する開発主義から制度化された開発主義へのシフトともいえようか。

济政策全般については首相が主宰する国家経済委員会で協議するとともに、副首相を軸とした政策クラスターで詳細を検討する体制が構築されつつある²。今まで1名だった副首相を3名に増やし、①社会開発（教育、科学技術、労働・社会保障、保健等）、②経済財政（インフラ開発、金融、貿易、農業、工業等）、③ガバナンス（司法、汚職防止、人権保護等）の3つのクラスターを軸とする政策実施調整を行う体制を敷くことになる。各クラスターは担当副首相が主宰し、必要に応じて関係閣僚が協議を行う。①はデメケ教育大臣、②デプレツィオン情報通信大臣、③はムクタル公務員大臣が、それぞれ副首相の立場から統括する³。これらの上位にあって首相が主宰する国家経済委員会（年4回程度開催）は、GTP実施をモニタリングし必要な政策調整を行うことになる。ゆえに、GTP策定を調整した財務経済開発省（MOFED）が同委員会の事務局を務める予定である。国家経済委員会の設置は既に閣議で承認されており、近い将来その詳細が明らかになる見込みである（ヌワイ首相経済顧問は全閣僚が参加する可能性を示唆）。例えば、工業省が担当する政策については、まず経済財政クラスターの関係閣僚で検討し、その後、国家経済委員会で審議することになる。なお、既存で月例の国家輸出管理委員会やマクロ経済会議は引き続き首相が主宰する一方、経済ビジネス外交国家調整委員会は外務大臣、幾つかのテーマ別会合（例えばインフラ会合）は副大臣が主宰する。首相が統括する単一かつ最上位の国家経済委員会というアイデアは我々が政策対話第1フェーズで提唱したものであるが、それが実現した可能性がある。ただし、国家経済委員会（首相主宰）、クラスター（副首相が主宰）、担当省庁（大臣レベル）という三層構造の政策調整メカニズムが実際にどのように機能するか、副首相が果たす役割や裁量の範囲・程度などは、これからより明確になるだろう。以上は我々が首相経済顧問とマコネン工業大臣から受けた説明にもとづくが、1月27日付け新聞記事（Fortune）は、国家経済委員会の議長は首相ではなく、デプレツィオン情報通信大臣（経済財政クラスター担当の副首相）が務めること、またメンバーとして、ヌワイ首相経済顧問、スフィアン財務経済開発大臣が選出されており、マコネン工業大臣もメンバーとなる可能性が高いと報道している。国家経済委員会の詳細は、近い将来に明らかになると思われる。

² 本パラグラフの内容は、我々が首相経済顧問とマコネン工業大臣から受けた説明にもとづくが、1月27日付け新聞（Fortune）は、国家経済委員会の議長は首相ではなく、デプレツィオン情報通信大臣（経済財政クラスター担当の副首相）が務めること、メンバーとして、ヌワイ首相経済顧問、スフィアン財務経済開発大臣が選出されており、マコネン工業大臣もメンバーとなる可能性が高いことを報道している。また、同委員会を支えるテクニカルチームも結成される予定とのことである。国家経済委員会の詳細は、近い将来に明らかになると思われる。

³ 憲法上では副首相は1名と定められており、正式の副首相はデメケ教育大臣である。他の2大臣は副首相ランクと位置づけられている。

ヌワイ首相経済顧問によれば、エチオピア政府はGTPの中間レビューを近い将来に実施する予定である。GTPは2010年10月に策定され、2年半が経過した今年にレビューが必要である。さらに次期5カ年計画策定にむけてシンクタンク（entity exclusively focusing on planning）の設置を検討中とのことである。また、GTP進捗に関しては、輸出実績が目標値（毎年20%増）に達していない点への懸念が示された。これに政府としてどう対処するか——追加政策を導入し成長加速を図るか、目標を引き下げるか、世界不況などの外的要因のためとして未達成を許すかなど——はセンシティブな問題であり、今のところ未定ということであった。

2. 新投資法とエチオピア投資庁（EIA）

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、投資に関する法令は、議会の承認を必要とする proclamation（以下、法律）と閣議決定で実施細則を定めた regulation（以下、規則）からなる（この下に省令もあり）。昨年改定された投資法は、2012年9月17日付の Investment Proclamation 769/2012と、2012年11月23日付 Council of Ministers Regulation on Ethiopia Investment Agency Reestablishment 269/2012および2012年11月29日付の Council of Ministers Regulation on Investment Incentives and Investment Areas Reserved for Domestic Investors 270/2012の2つの規則から構成される。

EIAの説明によれば、新投資法のハイライトは以下のとおり。なおこの改定は、アジア・アフリカ13カ国をベンチマークしたのちに打ち出されたものという。

第1に、EIAは強化されたノンストップ・サービスを提供する。投資ライセンスに加えて、外資登記およびアフターケアを充実し「エチオピア国内への利潤の再投資を促進する」。他省庁にかわって、製造業の輸入関税免除、文書証明、商業登記・更新・追記・取り消しなどがEIAで行えるようになった。また「ハンドホールディング・サービス」⁴として、現在EIAの建物の3階にいる民営化・公営企業監督庁（PPESA）が退去したあとに、関連省庁の出張デスクを並べて投資家が1ヶ所で情報を収集し手続きが進められるようにする。ここに出張デスクを置かない省庁については担当機関に情報・回答を要請する。

第2に、外資が参入を許される分野について。エチオピアには、政府だけの業種、エチオピア企業だけの業種、政府との合弁のみ許される業種などが存在する。外資が進出できる分野は、これまでのネガティブリストからポジティブリストへと変更

⁴ただし、本来のハンドホールディング・サービスとは、輸出や新製品開発などに潜在性を示す企業を選別し、数年の期限を定めてあらゆる指導や支援を行い、可能性を現実にするものである。1ヶ所で手続きを済ませることではなく、時間的次元を持つ手厚い支援のことである。

したうえで個別審査を行う。リストにないものは、外国人の投資は許可されない。これは、雇用・技術移転・資金などの価値を生まないFDIや法律の抜け穴を利用するFDIを排除するためである。

第3に、外資進出における最低投資額が引き上げられる。たとえば、100%外資の場合は10万ドル以上から20万ドル以上へ、合弁の場合は6万ドルから15万ドルへ、など。

第4に、工業団地の枠組が変更される。工業団地の所有・開発は政府あるいは官民合弁によるものとする。官民合弁は特殊事情がある場合に限られ、原則として民間デベロッパーは認めない。これは民間が顧客企業に高賃料を課すのを阻止するためである（後述の東方工業団地はそのような高賃料の悪例とされている）。ただし、政府保有の工業団地がマネジメント契約を民間と結ぶことは妨げない。経済特区・輸出加工区などは設けず、一般の工業団地のみを整備していく。現在建設中あるいは計画中の工業団地は、ボレラミ（韓国）、クリント（政府）、ディレダワ（中国）、コンボルチャ（インド）、アワサ（中国）などがあり、さらにバハルダール、ゴンダール、オロミアなどでも計画がある。

以上の改定点の評価は、以下の諸節を参照されたい。新投資法の変更理由はわからなくはないが、規制色が強すぎ、外資誘致のグローバル競争の流れから取り残されている感がぬぐえない。シンガポールのように有能な政府でないかぎり、政府による細かな目標や選択基準の導入は失敗する可能性が高いであろう。

なお鉱業・農業関係の外資進出は、大規模な土地開発を伴うため製造業やサービスの外資進出とは別に考えなければならない。鉱業はそもそも新投資法の枠外にある（鉱業省管轄）。ミッションは農業省のウオンディラド国務大臣とも意見交換したが、その概要は以下のとおり。

農業への投資はこの3年加速しているがまだ実行にいたった案件は少ない。これまでの累積投資は面積で200万ha、案件数で3~4千だが、大規模開発は25件程度でありインドや湾岸諸国からが多い。小規模投資はエチオピア人（含ディアスポラ）による。これまでの経験を踏まえると、あまり巨大な開発は実現しないので、許可面積は当面3千ha以下とする（のちのフェーズで拡張するのはよい）。大規模投資については、GTPにしたがい、プライオリティを綿花、ゴム、パーム、砂糖きびの4つ（およびその裏作）に絞る。経済外交を通じてインド、中国、湾岸諸国、さらには南ア、イタリアなどの投資家を誘致している。我々はどの国の農業投資も歓迎するが、我々の大使館が相手企業をきちんとスクリーニングできるのはそのくらいだ。大使館を通さず直接我々にアプローチする外資については、本省にて企業の実績やプロジェクトのF/S、土地選定、環境インパクトなどを慎重に審査しなければ

ばならない。リース契約の交渉や最低限のインフラ整備も必要だ。これには時間がかかる。今回EIAがワンストップ・サービスを開始することになり、農業省もEIAにデスクを出すことになったので心配している。投資許可を速やかに出すためには、投資家がEIAに来る前にすべての準備を整えておかねばならない。そこで「エチオピア農業投資土地管理庁」の設置を考えている。そこが農業投資に向けた土地（「農業経済地域」）のリストを作成しておくことになる。これらは、第1段階で最低限のアクセス道路・通信・電力施設、第2段階で整地、環境アセスメント、第3段階で倉庫などを備えた指定地となる。ベニシャングル・グムズ州、ガンベラ州、南部諸州などを候補に考えている。これらはすべて広大な無住地で住民移転の心配はならない。以上は他国にモデルがあるわけではなく、エチオピア独自の構想である⁵。なお農業改革庁（ATA）は別の話だ。これは小農を対象に技術移転やバリューチェーン参加を支援する組織であり、大規模外資とはかかわらない。

3. ハイレマリアム首相との会見

新首相との面会は1月15日午後を実現した（約50分）。まず当方から、メレス首相の逝去をいたむと同時にハイレマリアム首相の就任と政策継続に期待を寄せていること、我々の政策対話の継続に対する同意をいただきたいこと、またテーマやモダリティーにつき修正意見があれば承りたいことを述べた。ハイレマリアム首相は、前首相に対する弔意に謝辞を述べた上で、政策については同じ政党の下ですべて継続されることを確約した。これは日本との政策対話も同様で、自分は副首相兼外相の時代からすでに日本との政策対話のパートナーであったし、これについては三層のモダリティーを含め、これまでどおり進めていただきたいと明言した。エチオピアが1人の有能な指導者を失ったことを除けば、すべてのことは一切かわらないと断言した。

当方からはカイゼン、輸出振興、FDI政策について現状をブリーフィングした。カイゼンについては、社会的な関心がますます高まり喜ばしいこと、JICAによるEKI支援は初期の段階で摩擦もあったがそれは当然であって問題を協力して克服することはカイゼン導入過程の一部であることなど。輸出振興については、すでに

⁵ 我々のコメントは以下の2つ。第1に、EIA再編によって農業省の出張デスクができて農業投資審査に時間がかかり農業省がその責任を負うことは変わらないので、それほど心配する必要はない。デスクでは初期の情報提供やアポトを支援すればよいであろう。第2に、投資家が来る前に指定地のリストをそろえておく必要もないであろう。工場建設と異なり、大規模土地開発は投資家と個別に交渉しインフラ等を整備するしかなく、工業団地のような既成の整備済みプロットは不要である。投資家が来る前に土地を準備してもおそらく無駄骨になるであろう。

HLFでの2回の議論を終えて実施段階に入り、チャンピオン商品創出のためのタスクフォースがまもなく活動を開始することなど。我々にとって新テーマであるFDI政策については、エチオピアはすでに経済外交、首脳・閣僚による積極的誘致、中印韓による工業団地建設、中国政府による工業団地管理支援（予定）などの努力がすでに見られるが、さらなる強化の余地は大きいことを述べた。また昨年承認された新投資法については、ワンストップ・サービスに向けての第一歩を踏み出したことは評価できるが、まだ先は長く、また懸念事項として、①工業団地を国営で管理運営しようとしていること、②FDIの許可業種をネガティブリストからポジティブリストにかえたこと、③FDIの最低資金規模の引き上げ（たとえば100%外資は10万ドルから20万ドルへ）により外資中小企業の進出が困難になることの3点をあげた。

ハイレマリアム首相は、FDI政策に関してわが国はまだ学習過程にある初心者にすぎず、正しい路線をたどっているのか、今の政策がよいのか悪いのかについて自信がないと述べた。法律はかえられるものだから、現在の投資法がよくないならば政府がかえればよい。黒猫でも白猫でもねずみをとればよい【個別政策には固執せず投資促進という実がとればよい?】。投資法については、自由で率直なディスカッションをしていただきたいとのことであった。大野健一が、政策を柔軟に変えるのはよいが将来の不確実性の増加は投資家を混乱させないかと尋ねたところ、改正は大多数の投資家にとりよい方向で行うので問題はないとした。

FDIの最低資金規模を引き上げたのは、中小企業部門はエチオピア企業が担当しFDIは大中企業を導入しようとは以前は考えていたが、今は外資中小企業でもクリエイティブな企業があると認識した（ボーイング社も高品質部品を多数の中小企業に依存するなど）。ゆえに外資中小企業の進出は、価値を創造し技術移転を行うという条件を満たせば認めてもよい。工業団地については誤解があり、わが国は国営で建設管理しようとする望んでいるのではなく、むしろ民間デベロッパーの方がよいと私は考えている。だが民間を待ったが成果がなく、次に官民合弁でやろうとしたが成功せず、やむなく政府管理で工業団地政策を進めるということだ。民間との連携がうまくいくのをゆっくり待つ余裕はエチオピアにはないということであった⁶。

ポジティブリストやFDIの禁止業種について、大野はグローバルなFDI獲得競争の中で、初期の発展段階にある国があまりえり好みしたり制限的になることはどん

⁶ 民間や官民合弁がうまくいかないというのは、中国民間による東方工業団地やインド担当のコンボルチャ工業団地の進捗が遅い、入居企業が少ないというようなことをさすのか、よくわからなかった。通常は新設の工業団地がすぐ満杯になることはありえず、成功しても徐々にうまるのであり、まったく成功しない工業団地も多い。投資環境がきわめて未熟なエチオピアで、最初の数ヶ所の工業団地の進捗が遅いというだけで失敗と断ずるのは性急にすぎよう。むしろ官民連携を通じて努力を重ね、問題点を1つずつ解決する態度が求められるのではないか。

なものかと尋ねた。首相は、エチオピア企業でもできる単純工程および情報通信・インフラ・金融・小売といったセンシティブ分野以外は自由化しているとした。情報通信でも禁止事項以外はFDIを受け入れるし、商業も卸売りは許可しているとの答えであった。

大野はさらに、FDIの積極誘致により、これまでエチオピアが手厚く育ててきた現地企業（とりわけ皮革・繊維部門）が、経営・資金・技術・市場などあらゆる点において圧倒的な外資企業の進出により衰退するリスクをどう考えるかと問うた。これに対し首相は、我々はエチオピア企業を業種別・カイゼン等のインスティテュート、外国との協力・合併などを通じて支援してきた。それでも外資に圧倒されて泳げずおぼれてしまうならばそれはどうしようもない（If we can't compete, we die）。建設資材の取引や輸出入で設けている企業を製造業に向かわせたい。理工系大学の比率を7割にするのも、中小企業を大中企業へと押し上げるためである。さらに「国内民間部門転換庁」の構想を考えている、これについてはマコネン工業大臣に聞いてほしい⁷。競争は絶対に必要で、政府はそれに勝ち抜くための支援は惜しまないが、すべての企業が生き残れなくても仕方がない。重要なのは技術・技能を学び競争に立ち向かっていくマインドである、とのことであった。首相の考え方は立派であり経済学的にも非の打ちようがない。ただ、政策スタンスとしては正しいが、実際に外資との競争で大部分あるいは全部の国内企業が破綻することになれば政治的には別の話になる。原則論は堅持しながら、国内企業の現在の対外競争力を正しく診断し、少数の優良企業に支援をさらに集中することも必要ではないか。そのための情報収集・分析、政策検討などの準備を始めることは重要であろう。

最後に首相は、ぜひオープンで率直な政策勧告をしていただきたい、FDI政策もワンストップ・サービスなど導入してもすぐには機能しないであろうから、未解決の課題を指摘していただきたいと述べた。当方からの時間はかかるというコメントに、以前は1年以内に政策は効果を持ちうると考えたが今は即効薬はないことを十分理解しているとした。

新首相（副首相時代に面会したことはある）との議論を終えての大野健一の個人的印象だが、ハイレマリム氏は対話における真剣さ、具体性、率直さ、および当

⁷ 国内民間部門転換庁（Domestic Private Sector Transformation Agency）は、農業部門でドイツ財団の支援で提言・設置された農業改革庁（Agricultural Transformation Agency）を意識しているものと思われる。しかし、翌日マコネン工業大臣に直接尋ねたところ、そういう話はあるが具体的な内容やモダリティーは何も決まっていない、目標も、おそらく少数のエクセレント・カンパニーを育てるものではないかと思うが私も推測するのみであるとのことであった。アームド顧問はその構想は聞いたことがないとのことであった。国内民間部門転換庁の構想は首相の思考が先行しているように思われる。ただし、日本大使館からはUN機関から提案が出ているとの情報があった。

方のぶしつけな質問に対しても誠実に答えていただけるなどの点において、メレス首相との議論を髣髴させるものがあった。論点や主張も似ていたし、時間制限の割には充実した内容でもあった。国家元首のスタイルには千差万別ある中で、ハイレマリアム氏がこれほどメレス氏のスタイルを踏襲しているのは、20年余にわたるメレス氏の指導を閣僚たちがじかに見ており、自然とそれが規範になっているのではないかと思われた。なおヌワイ顧問からは、毎年1月中旬はAU総会をはじめとする外交的日程が立て込むため、ハイレベルとの面会設定が一般的に難しいとの忠告があった。将来は、この時期を避けて政策対話を開催することも検討したい。

4. ハイレベルフォーラム（HLF）

今回のHLFはFDI政策をテーマとして、1月16日午前シェラトンホテルで開催された。オープニングにおいて、マコネン工業大臣は、FDIは資本・技術・市場・農業とのリンクの提供を通じて工業化および産業構造転換に貢献すること、エチオピアは繊維・化学・金属など一部の分野でFDIを誘致しているが規模・速度・質が不十分なこと、投資法改定やEIA再編が進行中であることを述べた。岸野大使は、過去2回の輸出政策の議論に続いて今回は投資政策を検討すること、インフラや人的資本の強化、8工業分野推進などにおいてFDIは重要な役割を果たすこと、FDIと現地企業をリンクさせあるいは技術のスピルオーバーを促すには受入れ国政府の政策支援が不可欠であることを強調した。齊藤課長は、輸出振興（チャンピオン商品アプローチ）のフォローアップの進捗状況を報告し、新投資法とEIA改革のもとで各スピーカーが知的貢献を行うことを述べた。

報告者は4名であった。まず工業省国務大臣顧問のアーメド氏は、FDIの受入れ状況を登録済・建設中・操業中の区別、業種、投資国などにつきデータを用いて報告した。また新投資法の概要も説明した。次にGRIPSの大野健一は、エチオピアは賃金上昇中の東アジアからの労働集約型軽工業の受け皿となるべく政策を強化すべきこと、日系FDIの特徴、投資誘致は一般的環境改善に加えて個別にターゲットした勧誘・交渉が必要なこと、悪質なFDIに対してはスクリーニングを適切に行うこと、ワンストップ・サービスの具体例、新投資法およびEIA改革に対するコメント（首相との対話に同じ）などを述べた。マレーシア投資開発庁（MIDA）のシバスリヤムルティ氏はマレーシア工業化の歩みとMIDAの機能を紹介したのち、マレーシアでは投資許可は無条件で認めるが（許可分野リストさえ存在しない）、税・関税の優遇措置に関してはポジティブリストを定め審査のうえ提供すること、小企業・現地企業・特に誘致したい企業には追加的優遇があること、MIDAは実施機関

であると同時に政府に対する政策提言を行い、またモニタリングやフォローアップも充実していることを説明した（登録件数の83%が実行される）。またサービス分野では自国企業が競争しうるスピードで漸進的に開放していること、受入れ業種を絞り始めたのはつい2年前であること、それまでは全業種に広く門戸を開放していたことを報告した。JICA国際協力専門員の本間氏は、JICAの投資支援アプローチ（投資政策改革、投資促進機関の能力構築、投資環境改善）を説明し、ザンビアのTriangle of Hope (TOH)プログラム⁸のアプローチおよびザンビアの投資促進機関であるザンビア開発庁（ZDA）の投資促進能力強化、エジプト、COMESA、カンボジア、ルワンダ、エチオピア調査などを具体例として紹介した。

質疑においては以下のような議論があった。

投資の登録に比べてなぜ実行が少ないのか（登録件数の15%のみ）、それを改善させる方策は何か。日本のハイエンド皮革企業に進出してもらうためには具体的にどんなアクションが必要か。アジア・欧米以外にアフリカ内からの投資誘致は可能あるいは有意義か。FDIがエチオピアに行く貢献はどのように測定するか、その貢献をいかにすれば高められるか。FDI許可分野のポジティブリストをなぜ不可とするのか。マレーシア投資政策における中央と地方の役割およびFDIと現地企業のマッチング・技術移転政策は如何。エチオピアの工業団地が成果をあげていない理由は何か。

これらに対し、大野はマレーシアでは参入は原則自由、優遇措置はポジティブリストという点が興味深くエチオピアの政策とは大きく異なっていること、時代の流れに逆らうポジティブリストは投資家に悪い印象を与え誘致に悪影響を及ぼすことを主張した。シバスリヤムルティ氏は、マレーシアの投資政策は中央のMIDAが管理実施し、地方政府は用地に関してのみ優遇を打ち出せること、工業団地は一部の例外を除いて民営であること、マレーシアには600超の工業団地があるが国際基準を満たすのは十程度であるとした。さらに、外国企業の目的は技術移転ではなく利益追求であり、前者を望むならば受入国の責任において政策を導入すべきこと、MIDA主導で現地企業の下請け・アウトソーシング能力を高める政策を昨年策定したこと、投資法は漸次改定してきたが基本路線は不動であること、またFDIに多様な要求を突きつける前にまず量的なFDI集積（critical mass）を実現すべきであることといった発言が印象深かった。

閉会の辞においてマコネン大臣が、MIDAの経験は実に興味深くわが国もMIDAと何らかの制度的協力（institutional arrangement）を持つべきであると3回繰り返

⁸ ザンビアのTOHプログラムはMIDAの元次官ジェガセサン氏がコンサルタントとなり、JICAが南南協力の要素も含め実施した包括的投資促進協力である。

したことが印象に残った。またFDIスクリーニングは自分たちにとって新しいアイデアであること、大野教授の提唱する投資環境の全般整備と個別企業のターゲットの平行努力を通じた政策学習に賛同するとも述べた。

5. 国際通貨基金（IMF）と国際金融公社（IFC）

ミッションはIMF代表のマイケルセン氏、および世界銀行グループで民間企業への投融資を通じて民間セクター開発を促進するIFCの代表ラバラ氏と面談する機会をもった。エチオピア政府はIMFから資金支援をとまなうプログラムをもたず、IMFとの関係は4条協議（全加盟国に義務づけられた、IMFによる政策サーベイランス）と技術支援が中心になっている。後者については、マクロ統計、税制、公共財政管理、債務管理等に関する助言を、ワシントンDC本部および東アフリカ地域拠点の専門家が行っている。マイケルセン氏は、エチオピア政府が野心的な開発目標を掲げてインフラ整備や教育投資に熱心に取組んだ結果、この5~6年めざましい成長を遂げていることを評価したうえで、しかしながら成長は公共投資（インフラ建設）主導によるもので、マクロバランスの観点からは持続可能性が懸念されると述べた。特にインフレ問題、および公共事業を優先し民間セクターに資金が回らない事態が発生している点を憂慮していた。

IFCは2000年代初めにエチオピア事務所を閉鎖したが2008年から再開している。これは、90年代のエチオピア政府は民間セクターに対し懐疑的であったが、近年になってよりオープンになったことによる。とはいえ、政府の民間セクターへの不信心はいまだ根強く、エチオピアにおけるIFCの活動は他のアフリカ諸国に比べて小規模にとどまっている。IFCは通常、民間セクター開発に関するアドバイザー業務と民間企業への投融資業務を行う。エチオピアでは、前者については官民対話フォーラムの設置・運営を支援し、工業省の担当部署と共同で事務局を務めているほか、官民対話フォーラムの枠組の中で投資環境に関するイシューについてワークショップを通じた助言（貿易ロジスティックス、投資ライセンス、ビジネス関連の税制など）、開発銀行の融資審査部に対する技術支援を行っている。一方、後者の民間企業への投融資事業については、政府の金融規制によりIFCにローカルカレンシーでの融資活動が許されていないため、総額70万ドルと限定的な規模にとどまっている（セメント、鉱業、コーヒー組合への融資など）。エチオピアの投資環境上の課題は少なくないが、IFC自らが政府と対話するのではなく、世銀に問題点を伝え、世銀経由で政府に指摘してもらっているとのことだった。

今回、世銀との面談は叶わなかったが、世銀が昨年2012年8月末に理事会に諮っ

た対エチオピア支援戦略によれば、今後3年間に競争力強化・雇用創出プロジェクト、競争力強化を目的としたセクター財政支援、またIFCと連携して投資環境改善支援を予定している模様である。さらに、Programmatic Knowledge Service (PKS)として、年2回の頻度で経済政策に関し、エチオピア政府の関心事項に応える機動的な知的支援を始め、既にマクロ経済アップデート、中国のFDI企業調査にもとづくエチオピアの投資環境分析等について、政府のみならずドナー関係者にも情報発信・共有している⁹。これは2012年1月に就任した世銀の新所長（カントリーダイレクター、Guang Zhe Chen氏）のイニシアティブと思われる。また、世銀アフリカ地域が2012年に発表した「アフリカにおける軽工業（Light Manufacturing in Africa）」¹⁰と題する報告書は、人件費高騰に伴い中国やベトナム等の東アジア諸国から他国・地域へ産業シフトが起こりつつあること、さらにはサブサハラアフリカの中でとくにエチオピアに焦点をあてて、軽工業を誘致する可能性および投資環境上の課題を分析している。世銀の産業分野におけるこのような新しい動きや政府との対話志向は従来よりも積極的であり、これからの展開が注目される。

6. その他

<エチオピア開発銀行 (DBE)>

DBEは政府が高いプライオリティをおく開発事業に中長期の信用を供与する公的金融機関（政府が資本拠出）で、現在はGTPでターゲットされた農業の商業化、農産品加工、製造業、資源プロジェクトの4分野の事業を中心にファイナンスを行っている。アジスアベバに本店をおき、全国に5つの地域事務所と32支店がある。担保はとらず、借り手企業（クライアント）が3割を拠出し、残る7割をDBEが融資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。融資条件は、最大で返済期間20年、猶予期間5年であるが（植林のような懐妊期間が長い事業の場合）、製造業の場合は通常、返済期間10年以下、猶予期間3年とのこと。金利は年率8.5%と国内で最も低い（ちなみに世銀によれば、インフレ率は2011年で33%、2012年10月時点で15.8%）。

資金調達については、エチオピアの開発事業においてはDBE債を発行し（民間

⁹ “Ethiopia Economic Update: Overcoming Inflation, Raising Competitiveness,” November 2012, Africa Region; “Chinese FDI in Ethiopia: World Bank Survey,” November 2012, Africa Region（2012年12月13日にアジスアベバで世銀が行った発表資料）。

¹⁰ *Light Manufacturing in Africa: Targeted Policies to Enhance Private Investment and Create Jobs*, Hinh T. Dinh, Vincent Palmade, Vandana Chandra, and Frances Cossar, Africa Development Forum Series, The World Bank, 2012.

銀行は融資実行の27%に相当する額のDBE債購入が義務付けられている)、他に海外の開発金融機関の支援をうけてファイナンスする事業もある(中国開発銀行、欧州投資銀行(EIB)、世界銀行、アフリカ開発銀行等)。中小企業向けの金融は限定的で、中国開発銀行からの支援が中小企業を対象に含むほかは、ドナー資金によるマイクロファイナンス機関への支援(RUFIP: IFAD、アフリカ開発銀行等が資金拠出¹¹⁾)に限られている。クライアント企業の内訳は、外国企業が18件、国内企業が59件で、中小企業は地域事務所が担当する(1,500万ブルまで)。外国企業には、エチオピア最大の縫製企業であるトルコ系のAYKA(従業員8,000名、輸出に貢献)、花卉関連の企業が含まれる。融資総額150億ブルのうち、112億ブル(約4分の3)が外国企業向けである。

< 東方工業団地 >

東方工業団地(Eastern Industry Zone、中国語で東方工業園)はエチオピア初の民営工業団地で、中国資本による設計・建設・運営が行われている¹²⁾。東方工業団地は、2006年にエチオピアにセメント工場を立ち上げたLu Qiyuan氏が、2007年11月にエチオピア政府が実施した工業団地の競争入札で落札し(10社が応札したとのこと)、投資を行っているものである。土地はオロミア州がリースし、団地の整備・運営は100%民間資金によるファイナンスである¹³⁾。Lu氏の企業集団本部は江蘇省にあり、その関連で蘇州市やその近隣の企業や人材が設計・建設、通訳業務等に携わっている。工業団地の管理事務所では約30人の中国人が働き、他に建設や炊事等に従事する中国人が約200人おり、エチオピア人(清掃、運転手等)を合わせると計1,000人程度が工業団地の工場建設・運営関連で働いているとのこと(工場従業員は除く)。

レンタル工場は11棟が建設済でそれぞれが10,000㎡のオフィス付き標準工場である。軽工業用は2階建て、重工業用は5トンまたは10トンの天井クレーンを設置済みの3階建て仕様で天井が高い。これとは別に土地所有権の売却も行われている。リース期間は99年、土地賃料は平米あたり1ブル/年(プラス管理費)だったが、現在は上昇しているという(12ブル/年くらいか)¹⁴⁾。工場団地内に3名が常駐している税関

¹¹⁾ Rural Financial Intermediation Programme (RUFIP) と呼ばれる、農村世帯へのマイクロファイナンス・プログラム。

¹²⁾ 東方工業団地(中国語で東方工業園)の出資元は、江蘇省張家港市を拠点とする民間の金属関連グループ企業 Jiangsu Qiyuan Group (江蘇其元集団) である。

¹³⁾ Lu氏が最初に建設したセメント工場(工業団地の外)は中国アフリカ開発基金から金融支援をうけているが、工業団地については中国政府の公的支援はうけていないとのこと。

¹⁴⁾ 1ドル=18.5ブルで計算すると、1万平米の土地(標準工場と同じ大きさ)を借りたとすれば賃料は年あたり540ドル、12倍に上昇したとしても6500ドルであるから、高いとはいえない(土地賃料はオロミア州が課する金額と同額を企業に課しているのかもしれない)。建設中の他の工業団地では5ブル/年/平米

(ドライポート)と保税倉庫があり(現在あいた標準工場を使っている)、ジブチ港から直接搬出入が可能である。現在、Lu氏のセメント工場(2008年入居)、石膏工場(2009年)、再生セメント袋生産工場(2011年)、靴工場(Hua Jian華堅社、2011年登録、2012年初めから操業)、ピックアップトラック組立て工場(Lifan力帆社、2012年)の5社が操業している。これに加えて、分譲地に鉄鋼企業(東方鋼鉄)が自前の工場を建設中である。なかでもHua Jian社は、メレス首相が2011年6月に北京を訪問した際に同社にエチオピア投資を招請し3日で即決、9月に社長がエチオピア訪問、11月に企業登録、2012年1月1日から工場稼動という、異例のスピードで投資が実現した点で注目される。なお工場稼動までの準備期間中に40人のエチオピア人従業員が中国で研修をうけている。現在、従業員数は1000人、100%がOEMで米国に輸出されている(欧州市場はまだ)。

東方工業団地の販売担当者によると、企業誘致マーケティング以外に現在直面している最大の問題は、東方工業団地がオロミア州から使用権を借りている土地の権利書を入居企業に再譲渡できないことである。土地使用権の権利書を担保に使う企業もあり、これが企業誘致において深刻な障害になっているとのこと。これはごく初歩的な条件の欠如であり、他国では考えられない。これが本当なら、工業団地を推進するといいながら一方で法律がそれを阻止しているといえよう。今回、首相や工業省から、民营工業団地が必ずしも政府の期待どおりの成果をあげておらず、今後は国営で工業団地を運営する方針に転換したとの説明があったが、企業誘致が遅れている背景には、土地使用権に関するエチオピア側の基礎的な法制度上の不備がある可能性がある。

<エチオピアン・スチール社>

エチオピアン・スチール社(工場が多数立地するAkakiに隣接、1996年設立)は、東・中・南部アフリカ11か国で13社が業務展開しているインド系鉄鋼企業グループ、Safal Group(事実上の本部はケニア)の系列会社の一つで、グループ全体としてカイゼンに取り組んでいる。その一環として当社もJICAのカイゼン支援が始まる前にカイゼンに取り組んだことがある¹⁵。めっき・塗装設備を備え、鋼板から建設用の波状トタン板、形状鋼、雨どい、ドア枠、人工屋根タイル、サンドイッ

という。

¹⁵ Safal Groupは、事実上の本部があるケニアを中心に、在モーリシャスのカイゼン・インスティテュートのコンサルティングを毎年受け、グループ全体としてカイゼンに取り組んでいる。エチオピアン・スチール社も数年前に1度指導を受けたが、その際、言語が障壁になった模様である。今回訪問したJICAチームの説明をうけて、EKIの場合はエチオピア人による指導という観点から、同社よりEKIの活動に期待が寄せられた。

チパネルなどを生産する。同グループの取組みは海外展開するインド系企業によるカイゼン普及の例として興味深いのが、加えて注目すべきは、同社がエチオピアの投資環境について積極的に意見具申している点であり、2012年10月24日の官民対話フォーラムの際に参加したハイレマリアム新首相宛に書簡を提出している。その具申書には、外貨不足、ロジスティックス（通関手続き、運送に関する規制等）、インフラ（電力供給の不安定、通信サービスの質と価格等）においてエチオピアは他のアフリカ諸国に比べて改善すべき課題が多く、民間企業の競争力に深刻な影響を与えていることが指摘されている。

<日本の経済発展に関する講義>

公務員大学のハイレミカエル・アベラ学長の要請により、大野健一は同大学のエチオピア人院生や外国人教官等を対象に、日本の経済発展に関する講義を行った。これは、前回のエチオピア訪問の際に、財務経済開発省のシデ国务大臣からの要請で行ったセミナーに参加していたハイレミカエル学長からの招待講演である。

公務員大学は中央・地方の行政官を対象とする高等教育機関として1995年に設立され、学部と大学院レベルの教育プログラム、短期研修、研究等を行っている。オープニングでは、ハイレミカエル学長に続き、斉藤課長からJICAとエチオピアの産業開発協力を俯瞰するスピーチがあり、続いて大野健一が講義を行った。前回と同様、外的刺激への対応・消化を繰り返した長い歴史を通じて日本の官民能力が鍛えられたことを述べ、明治期と戦後高度成長期に焦点を絞って官民の高い能力の具体例を提示した。聴衆の大半がエチオピアの国造りを担う若い行政官であったことから、経済発展においては政府の政策能力と民間セクターのダイナミズムの両方が不可欠であること、民間セクターが脆弱な段階では政府が果たす役割が重要であること、開発には政策技術の習得に加えマインドセットの変革が鍵であり、そのためには官主導による国民運動が有用な場合があることを強調した。大教室が満員となる約250名の聴衆が集まり、質疑応答では、日本が経済発展を遂げた時代と大きく異なる21世紀において政府が果たすべき役割は何か、企業家精神を涵養するにはどうすればよいか、どのようにすればマインドセット変革ができるか等、活発な意見交換が行われた。講義後に同大学のCenter of Policy Studiesの教官グループより、GRIPSとの連携可能性について後日、文書で打診したいとの意向が伝えられた。

<カイゼン>

2011年11月から3年間の予定でJICAのカイゼンプロジェクト第2フェーズが進行中であるが、1年余が過ぎた現在、新設されたEKIはテクニカルスタッフ65名（総

職員数は80名を超える)を擁する組織に発展し、EKIスタッフの研修、および平行して製造業大中企業とTVETシステムを通じた零細小企業へのカイゼン普及はほぼ順調に進んでいる。インパクト・サーベイもEDRIとの契約で実施中である。また、広報セミナーが開催され(昨年11月の第1回セミナーには工業省のタデッセ国務大臣が参加)、政府以外の刊行物にもカイゼンが取り上げられるなど、エチオピア国内でカイゼンの関心は高まっている。また、アジスアベバ大学や公務員大学を含め、カイゼン・アプローチを大学運営に導入しようとする動きも見られる。なお、来る3月の第5回アフリカ開発会議(TICAD V)閣僚級準備会合がアジスアベバで開催される際に、JICAは本会議場にカイゼン展示パネルを設けるほか、サイドイベントとして、他のカイゼン実施国も招聘し3月15日にアフリカ・カイゼンセミナーを計画している。

<チャンピオン商品>

第2フェーズの産業政策対話の最初の2回は「輸出振興」に焦点をあてたが、その際、国際貿易投資研究所の湯澤専務理事が提唱した、エチオピアの文化や歴史背景を反映するユニーク(only one)かつ高品質(high end)な「チャンピオン商品」を発掘し海外のプレミアム市場に売り込むというアプローチに対し、エチオピア側から強い関心が示された。JICAは第2回(前回)政策対話の時期にあわせて「チャンピオン商品セミナー」を工業省やアジスアベバ商工会議所と共催、このアプローチの考え方やエチオピア製品の可能性等についてエチオピア官民で議論する機会を作った。その後、2012年12月に湯澤専務理事と渡辺氏が実施したフォローアップ調査時に、工業省で官民合同ワークショップが開催され、チャンピオン商品アプローチの具体化を推進するタスクフォースが結成された。来る6月初めのTICAD Vでは横浜の本会合会場横のJETRO展示会にエチオピア・ブースが設けられる予定であり、この機会を活用してチャンピオン商品候補となる商品群を選別・展示できるよう、タスクフォースにおいて具体的な行動計画を作成していくことが望ましい。

7. 今後の方向性

<実践的政策学習としてのTICAD V関連活動>

第2フェーズの政策対話の特徴として、日本側からの発表(総論、JICAのアフリカでの支援事例、等)に加え、マレーシア等の第三国の専門家をリソースパーソンとして招聘し、政策実施の「How」について発展段階が近い国の経験や事例を紹介したり、(第1、2回でとりあげた)チャンピオン商品について政策対話後もその具体

化にむけてエチオピア官民との協議やセミナーを開催するなど、実践的志向 (action-oriented) が強くなっている点があげられる。こうした取組みはエチオピア側からも評価されており、GTP実施を支援するにふさわしい日本の知的支援と思われる。第2フェーズの政策対話の頻度は第1フェーズより少ないが (年4回から2回へ)、実践的プロセスを織り込むことで政策インパクトを高めることに貢献できよう。

来る6月1日～3日の横浜でのTICAD V開催に向けて、今後、3月のTICAD V閣僚級準備会合 (於アジスアベバ) や本番でのセミナーなどの様々なイベントがアフリカや日本で予定されている。これらの機会を最大限に活用し、チャンピオン商品の発掘・輸出促進および今回のテーマである戦略的な投資誘致についてのエチオピア官民の実践的政策学習のプロセスとすべきである。とりわけ6月のTICAD Vでは、JETROの展示ブースにエチオピアのチャンピオン商品を紹介する予定であり、準備過程そのものが日本市場ターゲットのための実践的学習になろう。さらに、在日エチオピア大使館が6月3日にJETRO施設でエチオピア投資セミナーを開催する予定であるが、その際には一般的な国情情報の紹介をするのではなく、例えば、高級皮革や花卉といったエチオピアが強みをもつ分野に真剣な関心をもつ企業——場合によっては地方の中小企業群——をターゲットして、案内先や発表内容を周到に準備することが望ましい¹⁶。エチオピア工業省の皮革産業開発インスティテュート (LIDI) 所長もこの機会に訪日する可能性を検討中とのことで、今後、必要に応じて、日本側から在日エチオピア大使に対して助言を行うことも検討すべきと思われる。

<次回HLFの方向性>

以上をふまえ、本年8月頃に開催予定の次回HLFでは、今回の「投資促進」をめぐる議論を深め、「直接投資を通じた技術移転 (FDI-based technology transfer)」を取り上げることを提案したい。グローバル化時代に対外開放とFDI誘致に積極的に取組みながら、輸入や外資に負けないローカル企業をどう育てていくかはエチオピアひいては全後発国にとっての重要政策課題であり、故メレス首相はとりわけ強い関心を示していた。この問題については今回の訪問でもヌワイ首相経済顧問から言及があったほか、HLFの質疑応答でも、地場企業の能力強化、およびFDIを通じた技術移転を確保する方法に議論が及んだ。これはまた、ハイレマリウム首相が構想している「国内民間部門転換庁」の問題意識にも重なる点があると思われる。

¹⁶ 香川県の皮革製造企業は、エチオピア皮革について関心をもって情報収集しているとのことである。エチオピア側は日本の大企業・商社ばかりではなく、こうした地方の中小企業群をターゲットした誘致活動を検討すべきであろう。なお、別途、JICA アフリカ部のイニシアティブで地方の中小企業10社が昨年秋にセネガルとエチオピアを視察する機会を作っている。

次回HLFでの報告内容については引き続き検討する必要があるが、構成としては今回と同様に、①エチオピア政府、例えば、工業省傘下のLIDIまたは繊維産業開発インスティテュート（TIDI）による、地場企業の能力強化や技術移転促進のための取組み、②日本側による東アジア経験のレビュー（地場企業の能力強化、アンカー企業と裾野産業政策等）、③マレーシア等の第三国の投資促進機関の実務者からの報告、④日本側からJICAによるアジアの経験をふまえたアフリカ協力の例の紹介、などを検討すべきと考える。特に、第三国の実務者招聘のソースについては、マレーシアに引き続き注目したい。第2、3回のHLFに参加したマレーシア専門家（MATRADE、MIDA）は、高いプレゼン能力に加え、エチオピアが直面する課題について自国の具体例を引きながら政策の「How」を知識共有するという点できわめて効果的で、エチオピア側からも高い評価を得た。マコネン工業大臣がHLFのクロージングで繰り返したMIDAとの関係構築への強い希望もふまえ、MIDAの関連部署の専門家を招聘することは検討に値しよう¹⁷。加えて、マレーシアはエチオピアと同じ連邦制を採用しており、中央政府と地方との関係についても参考になるとと思われる。

エチオピア工業省およびその傘下のエチオピア投資庁とMIDAとの関係構築については、基本的には工業省のイニシアティブで進めるべきものであるが、適切であれば、産業政策対話に関連するJICA調査の一環としてGRIPSチームが実施予定のアジア産業政策調査の訪問先としてマレーシアを選択し、エチオピア工業省の幹部と共同で同国を訪問し、MIDAを含む関係機関と意見交換・協議を行うことも一案と考えられる。

¹⁷ 今回のHLFで発表したMIDAのシバスリヤムルティ氏によれば、同組織内のHandholding Programmeを担当する部署（地方レベルと連携してFDIの実施促進）、あるいは新設されたHuman Capital Division（ハイテク分野のFDI企業とローカル人材のマッチング・能力強化を推進）の専門家を招聘することは検討に値するとのことだった。

日程・面談先（GRIPSチームのみ）

- 1月13日（日） JICA本部チームとともにアジスアベバ着。
JICAエチオピア事務所と打合わせ（大田所長、中川次長、及川企画調査員）。
- 1月14日（月） MOIにてマコネン大臣と意見交換（ゲタフンEKI所長とアドバイザーのアーメド氏が同席）、DBEのタデッセ融資サービス担当副総裁と面談、EIAのアクリル研究担当局長、テワドロス法務局長と面談、在エチオピア日本大使館にて岸野大使と準備会議（大久保公使参事官、小森書記官ほか）。大使公邸でエチオピア側関係者を招いて岸野大使主催夕食会（ヌワイ首相経済顧問、ケベデ外務省ビジネス外交局長代理、外務省アジス北東アジア局長、ゲタフンEKI所長、ウオンドゥLIDI所長、等）。
- 1月15日（火） 農業省にてウオンディラド国务大臣と面談（山村JICA専門家、木村JICA所員も同席）、首相官邸にてヌワイ首相経済顧問と意見交換、EKI施設視察（ゲタフンEKI所長、江熊JICAプロジェクト業務調整員）、首相官邸にてハイレマリアム首相と会見（アヤナ首相顧問、外務省幹部も同席）。
- 1月16日（水） アジスアベバのシェラトンホテルにて、EDRI・JICA共催による第2フェーズ産業政策対話／第3回ハイレベルフォーラム。ヌワイ首相経済顧問が議事、マコネンMOI大臣、岸野大使、斉藤JICA産業開発・公共政策部産業貿易課長がオープニング。報告はエチオピア側から工業省アドバイザーのアーメド氏（エチオピアにおけるFDIの現状）、GRIPSの大野健一（戦略的投資誘致、東アジアの経験から）、MIDAのシバスリヤムルティ戦略企画局長（マレーシアのFDI誘致の経験）、JICA本間国際協力専門員（JICAの投資促進支援の経験にもとづく実務的な示唆）。IFC代表のアダモウ氏との面談、IMF代表のマイケルセン氏との面談（JICAチームの一部は、エチオピアン・スティール社を訪問）。
- 1月17日（木） 中国系の民営工業団地、東方工業区を訪問（販売マネージャーのゴン女史、通訳のティファニー氏等）。公務員大学にて日本の経済発展の経験の講義。ハイレミカエル学長とJICA斉藤課長によるオープニング、GRIPSの大野健一による発表と質疑応答（参加者は、公務員大学の教官（外国人を含む）と学生、約250名）。
- 1月18日（金） 大使館にて岸野大使およびJICA関係者と今後の進め方について意見交換。引き続きJICAチームとラップアップ会合。
アジスアベバ発、ドバイ経由で帰国（翌日到着）。

第15回 国家計画委員会、直接投資を通じた技術移転、マレーシア訪問の成果

<日程> 2013年7月29日～8月2日（実働日）

<参加者>

GRIPS 開発フォーラム：大野健一、大野泉、村嶋美穂

JICA 本部：産業開発・公共政策部民間セクターグループ 齊藤幹也課長（産業・貿易第一課）、本間徹国際協力専門員、石亀敬治企画役（産業・貿易第一課）、山崎あずさ（インハウスコンサルタント、デベックス）／アフリカ部 渡辺元治課長（アフリカ第二課）

在エチオピア日本大使館：岸野博之大使、大久保雄大公使参事官、白石喜久書記官、笹木和彦書記官、井上直美経済協力調整員など

在エチオピア JICA 事務所：神公明所長、中川淳史次長、及川美穂企画調査員、フェカドゥ氏など

<概要>

2ヶ月前、第5回アフリカ開発会議（TICAD V）のためにエチオピア政府団が訪日した際に、ハイレマリアム首相からの要請を受けて、GRIPS 開発フォーラムおよび JICA は、ハイレマリアム首相、マコネン工業大臣（当時）、アブラハム経済財政開発（MoFED）国務大臣らと約1時間半の会合をもった（2013年6月1日、横浜）。テーマは、①次期5ヵ年計画（GTP2）の方向性（カイゼンを含む）、②創設予定の国家計画委員会のモダリティの2点で、先方が指定したものである。GRIPS チームは、これらについての意見を首相宛書簡として事前を送付し、横浜会合でさらに議論を重ねた。GTP2 およびそれを起草する国家計画委員会はエチオピア開発政策の根幹にかかわる要素であり、それらに関して先方が日本に知的支援を求めてきたという事実は、これまでの政策対話の積み重ねによる両国間の信頼の強さを反映するものといえよう。

今回の政策対話の目的は、横浜での議論をさらにすすめて GTP2 および国家計画委員会に関する情報を収集し日本の協力の方向性を模索すること、「直接投資（FDI）を通じた技術移転」をテーマとするハイレベルフォーラム（HLF）を開催すること、および6月下旬に実施したエチオピア政府のマレーシア訪問（FDI 政策等につき調査）のフォローアップをすることであった。議論を展開していくにつれ、これら3

つは内容的に密接に関連していることが明確となった。

今回知りえた情報の中では、労働集約型軽工業外資の流入が加速しつつあること（これはエチオピアの開発段階が一步進展し、東南アジア型工業化に近づく可能性があることを意味する）、政府による工業団地創設に対し世銀やUNDP、中国人専門家チームなどが支援しつつあること、貿易省による輸出振興ユニット（ないしは庁）創設の動きがあることなどが注目に値する。また、首相、国家計画委員長、工業省大臣・国務大臣、ヌワイ首相経済顧問らとの一連の会合を通じて、中長期の工業化ビジョンに関する現時点のエチオピア政府の考え方が次第に明確となってきた。それは、製造業の卓越（アフリカでトップの製造業国になるなど）をコアとする意欲的なビジョンであり、当方の考え方ともかなり一致するものである。我々は、このビジョンを支持すると同時に、それを具体化して実行可能な政策に仕立てあげるための手順についての当方のアイデアを政府のハイレベルに説明した。さらにこの見解を文書化して、帰国後速やかに2つの書簡（首相宛て及びメブラトゥ工業国務大臣宛て）としてエチオピア政府に送付する予定である。これは、GTP2および国家計画委員会の実質的作業が始まっていない現時点で、我々の意見を先方にインプットしておくためである。実際に計画文書作成作業が始まってからインプットをしたのでは遅すぎるであろう。エチオピア政府が我々の考え方を、そのままではなく自分たちの言葉に変えて、ただし内容的にはほぼ同様なものを打ち出していただければ理想的である。もちろん、現時点では我々のインプットが最終成果物にどれだけ反映されるかは予測しえない。

ミッションは首相のほか、デブレツィオン副首相兼情報通信大臣、マコネン国家計画委員長、ヌワイ首相経済顧問、工業省3国務大臣、貿易省国務大臣、科学技術省国務大臣、先にマレーシアを訪問したエチオピア投資庁（EIA）チーム、産業関連の諸ドナーと個別会合をもったほか、工業省で幹部・職員60数名（大臣・3国務大臣を含む）に対して日本経済史の講義を実施した。さらにGRIPSチームは、聖三位一体教会内のメレス廟に参拝した。

1. 新体制および最近の動き

7月初めに内閣改造および省庁改編が行われた。これはメレス政権を継承したハイレマリヤム政権にとって、新機軸を打ち出す最初の組織編制と考えることができる。我々の政策対話にとってとりわけ重要な変化は、次期5ヵ年計画（GTP2）を策定する専門組織としての国家計画委員会の新設、およびマコネン工業大臣がその初代委員長として任命されたことであった。またマコネン氏に代わって工業省にアー

メド新大臣が任命され、国務大臣を1名→2名→3名体制に拡充したこと、工業省傘下の実施組織として新たに3インスティテュート（食品・飲料・薬品、化学・建設資材、食肉・酪農¹）が追加されたことも、工業化にかけるエチオピアの意気込みを反映するものとして、また工業省を主なカウンタパートとする我々の政策対話に変化をもたらしうる要素として、留意すべきである。

マコネン国家計画委員長との会合では、まず同委員会創設の作業状況を聴取した。同委員会を作る法律（proclamation）のコピーがミッションに提供された。最初の仕事は委員会そのものを組織的に立ち上げることであり、これはマコネン委員長が案を起草し、首相や公務員省の意見をへて決定されることになるが、ファストトラックで行う。人員としては、GTP1を作成したMoFEDの計画調査局が国家計画委員会にすでに移動して作業を開始している。このほか、同省のマクロ計画局の全部あるいは一部をもってくる可能性がある。スフィアンMoFED大臣との相談はまだしていない。ただしMoFEDからの異動だけでは不足であり、GTP2作成のためには国の内外からリクルートすることになろう。大学の研究者や外国人をタスクベースで短期雇用することもあろう。外国人を常勤で抱えることは考えられない。エチオピア開発研究所（EDRI）や他の研究機関には、社会会計行列、マクロモデル、農業調査、気候変動、グリーン成長等を委託するかもしれない。最終的にはリサーチは委員会内部でやりたいが、現在のところはアウトソースすることになる。5ヵ年計画の実施評価も重要な課題である。行動計画の重要指標は委員会がつくり、詳細のみを各省につくらせる。そのモニタリングも強化する。この意味で、GTP1に比べGTP2は、国家計画委員会の主導と調整の下でより中央集権的につくるつもりである。

今回は5ヵ年計画のみならず、15年の展望文書もつくる。これは行き先を固定するアンカーであり、5ヵ年計画を位置づける枠組ともなる。展望文書については、すでに工業省とアダマ大学が工業化に焦点をあてた関連文書を策定している（後述）。工業の重要性に鑑み、国家計画委員会の工業チームは工業省と連携していく。（ここで前日の首相会見で提起した大野のビジョンを提示。ビジョン、指標、政策分野等——第3節参照）長期ビジョンが製造業中心となることについてはすでに合意がある。ビジョンの達成度を測る指標としては相対的・絶対的なものがあり、ベンチマークとしてアジアあるいはアフリカの国を選ぶことも考えられる。それらの国とわが国の現状のギャップを測るわけだ。その他、ハンドホールディング、ロジスティクス、技術移転の定義などにつき意見交換した。ハンドホールディングにつ

¹ 食肉・酪農インスティテュートは、約1ヶ月前に農業省（MoA）から工業省に移管された。

いては、きわめて重要なプログラムであり、次回HLFで議論する価値があるとした。またHLFとは別に、日本の政策対話チームとはこれからも「バイラテラル」（他省を交えず国家計画委員会とのさし）で意見交換をしていただきたいとのことであった。なおGTP1終了まであと2年しかないが、GTP2は遅れがないよう早めに作業していきたい、2年後にその承認を（6月までの）旧国会がするか、実際に施行をモニターする次の国会でやってもらうかは微妙な問題であるとのことであった。

工業省の所轄分野でいくつかの重要な動きが見られる（注：以下は工業省の3国務大臣との面談概要）。第1は、「質を伴う外資製造業」の流入が加速していることである。すでに巨大な操業規模を持つアイカ社（トルコ、ニット衣類）に第2、第3工場を建設する計画があり、第2工場については土地取得済とのこと。さらに20社程度のトルコ繊維企業を誘致するためのアパート型貸し工場も検討されている。また台湾の企業が30ラインの大規模製靴工場に投資する予定であり、アダマに90haの用地、ボレレミ工業団地に2建屋を要望しているという（製靴に加えてアクセサリ生産も）。インドの企業はデニム生産を計画しており、現在は土地整備中、まもなく工場建設にかかる。他にも衣料関係では、中国やバングラデシュ（英国系）の投資の話がある。予断は許されないが、もしこれらが本当に実現するならば、エチオピアは労働集約型軽工業の外資集積の第一歩を踏み出すことになり、この分野では他アフリカ諸国の先を行き、将来は東南アジアと同様のFDI主導型工業化のシナリオも不可能とはいえなくなるかもしれない。農工連関を主眼とした旧来のADLIは、FDI誘致をエンジンとする新工業化戦略に変容することになるだろう。これはきわめてエキサイティングな展望であり、その実現のためには、政策対話を含む知的支援がますます重要になるだろう。

工業関連の第2の動きは、外資流入の受け皿として、政府は自前での工業団地整備および工業団地管理公社の創設を進めつつある。民間デベロッパーに工業団地の建設・運営を期待したがうまくいかず、いっぽうで工業用地の需要は高いので、民間を待たずに政府が直接工業用地を提供するとのことである。ディレダワ工業団地は中国企業（経済特区の経験をもつ専門家OBチーム）がF/Sを行い、ボレレミ・キリント両団地に対しては、世界銀行がインフラ整備・運営・誘致・サービスなどの支援を行う。UNDPは工業団地政策面で支援するとのことである。工業団地の建設・運営の方式は各国さまざまであり、官による開発を国際機関が支援するというモデルも理論的には可能だが、東南アジアで工業団地調査を行っている我々としては、エチオピア政府の現在の産業政策能力を考えたとき、顧客企業へのきめ細かな誘致・サービスが提供できるのか、不確実性の高い工業団地ビジネスのリスクを政府がとることができるのかなどについて、かなりの疑念が残ることも事実である。

第3に、工業省（ECBP予算、メブラトゥ国务大臣がECBP在職時代に開始）がアダマ大学に委託した、長期工業化ビジョンに関するアダマ大学・工業省・韓国チームの報告書ドラフトがある²。これは、上記の長期展望文書へのインプットである。現在ドラフトへのコメントを集め、8月にセミナーを行い、9月までにファイナライズしたいとのことであった。なおアダマ大学が韓国と連携しているため韓国チームが参加したが、とくに韓国支援を意識したものではないという。ドラフトは、2025年までのビジョン、成長シナリオ、産業構成からなる第1部、各セクターの目標や戦略を提起する第2部、実施のための組織提案（国家産業開発協議会、分野別組織、インスティテュート、シンクタンクなど）からなる第3部からなっている。GRIPSもコメントを依頼されており、詳細はそちらに記す予定である。

工業化を推進するハイレベル組織として、首相を長とする国家競争力協議会が立ち上がったことは首相自身から聞いているが、そのほかにも、個別問題を検討する閣僚レベルの「協議会」がたくさん立ち上がっている模様である。我々が今回把握しただけでも、国家計画協議会（首相主宰、国家計画委員会が事務局）、国家カイゼン協議会（工業大臣が主宰、工業省が事務局）、国家科学技術協議会（副首相が主宰、科学技術省が事務局）が新設されている。その他にも存在する可能性が高い。ただし、後二者は組織的には首相レベルの下であるから「小委員会」などと呼ぶほうが適切であろう。

ハイレマリアム首相が導入した、副首相級の3名の大臣が主宰するクラスター会合（経済、社会、ガバナンス）については、経済クラスターを主宰するデプレツィオン副首相兼情報通信大臣によれば、GTPの実施モニタリングメカニズムとして機能しているとのことだった。各省庁は、GTP進捗状況について月例報告を作成するとともに、四半期ごとにクラスター会合（関係大臣・国务大臣、関係機関の長が参加。首相府が事務局）を開催して議論しており、経済クラスターにおいては、重要課題はテーマ別の小規模チームでさらに検討を重ねているとのこと。政府がGTPの実施モニタリングに相当の時間をかけていることが窺われる。将来的には、こうしたモニタリング機能は国家計画委員会に移る可能性がある。いずれにしても、エチオピア政府のハイレベルの政策メカニズムがわかりにくくなっている（横浜では首相に直接説明を求めたが、よくわからなかった）。ハイレベルの協議会は少数であることが重要であり、既存協議会間の関係もシンプルかつ明確にしておく

² Ethiopian Industrial Development: Roadmap, Strategic Plan, and Institutional Setup (2013-2025), draft version, April 2013. アダマ大学は科学技術を専門とする大学で、2011年に韓国のソウル大学（電気工学科）から Prof. Jang Gyue Lee を学長に迎えている。メブラトゥ国务大臣より、ECBPのもとでエチオピアの大学工学部の強化を支援していたことから、工業化ビジョン策定においても同大学に協力を求めることにしたとの説明があった。

必要がある。ベトナムでは50以上のハイレベル委員会が乱立しているが、そうなるのは形式的な議論のために多くの閣僚の時間が割かれることになる。留意すべきであろう。

2. ハイレベル・フォーラム（HLF）

前回HLF（2013年1月）はFDI政策をとりあげた。その後その実践的フォローアップとして、6月下旬にシサイ工業国務大臣を団長とする11名からなるマレーシア調査ミッションを実施した（JICA支援による南南協力）。7月30日午前、シェラトンホテルで行われた今回のHLFでは、これらを受けて、エチオピア側によるマレーシアミッションの帰国報告、および日本側による「FDIを通じた技術移転」の発表が行われた。議長はヌワイ顧問、開会の辞はマコネン国家計画委員長、岸野大使、斉藤課長。岸野大使は、FDIの積極誘致には、ビジネス環境の改善、政策によるインセンティブ付与、プロアクティブなマーケティングの3つが重要であること、またFDIの流入は国内企業にとってサプライチェーンへの参加や技術移転のプラス面と、競争による淘汰のマイナス面が考えられることを述べた。JICAの斉藤課長は、前回HLF以降、TICAD V、チャンピオン商品のテストマーケティング、マレーシア視察ミッションなど、さまざまな動きがあり、政策対話がHLFという会合の場を越えて知見の共有に広く貢献していることを強調するとともに、今回HLFへの期待を述べた。

エチオピア側の報告は、シサイ国務大臣によるマレーシア訪問関連の簡単な説明のあと、フィツム投資庁長官が、今回のマレーシア訪問を基礎に投資法（proclamation）と関連規則（regulation）の改定が進んでいること、およびその概要を報告した。投資法改正の論点は、インセンティブを受けられる追加投資の規模の引き下げ、外資参入の最低資本規模の部分的引き下げ、ワンストップサービスを製造業に限るべきか（実際には非製造業にも提供している）、ポジティブリストのネガティブリストへの変更など。関連規則の改定の論点は、FDIに開放するセクターの追加、工業団地内に立地する顧客企業に対するインセンティブ付与、インセンティブ表やその条件の問題点の除去など（後の会合で、これらの改正はすでにドラフトを終え、承認過程に入っていることが判明、後述4節）。

日本側の報告は、まず本間国際協力専門員から、インドネシアにおける「FDIを通じた技術移転」へのJICA協力の全体像（裾野産業育成、民間部門能力開発、投資政策、投資促進機関、投資環境）および詳細（金属工業開発センター、具体的な企業例、診断・診断士、輸出能力強化など）について説明があった。また日本の対

インドネシア直接投資、経済特区などの説明があった。エチオピアへの示唆としては、裾野産業概念の拡張、輸出を通じた技術移転、日系企業誘致の可能性、カイゼン、TICAD Vとの関連、および強制的な技術移転は望ましいとはいえないことなどが述べられた。

GRIPSの大野健一は、エチオピアに適切な「FDI（ないし外国バイヤー）を通じた技術移転」を、「現地企業の競争力を高めるためのさまざまな公開知識・技能の習得を、FDIと現地企業がウィンウィンの形で行い、実際にFDIによる現地企業の製品・サービス購入につながるもの」と定義した。そのうえで、エチオピア（メレス前首相）の外資に対する訓練・現地調達要請、タイ型の「外資誘致+現地（裾野）強化+両者のリンケージ」、マレーシア型の独立型中小企業の創出に分類した上で、エチオピアには、対象業種を軽工業とし、FDIの規模や数にこだわらない「修正タイプ」技術移転を提唱した。またそのための具体的方策を列挙した上で、既存方策は強化し、それ以外は順次導入すべきこと、すべての政策を明確な目的のもとに統合運営すべきことを主張した。

これらに対するコメントとしては、マレーシア訪問の成果が大であったこと、投資法を頻繁に改正する必要性vs法律の安定性・予見可能性のジレンマ、マレーシアのハンドホールディング政策に対する関心・質問、合併企業に対する優遇の可否などがエチオピア側から出された。岸野大使はタンザニアのFDI政策がかなりうまくいっていることを報告した。また「FDIを通じた技術移転」については、縫製・靴製造を支える裾野産業の欠如の指摘、「技術移転」を広く定義すべきこと、現地企業にとって外資流入は朗報か脅威か、軽工業振興に問題はないか（→問題なし）、外資と現地企業の政策・インセンティブを統合すべきか（→将来はそうだが、現在は別政策でも可）などが議論された。ヌワイ顧問は、大野のスライドの3政策結合（外資誘致+現地企業強化+両者のリンケージ）について、エチオピアではまだリンケージ政策が構築されていないことを指摘した。

3. ハイレマリウム首相との会見

首相との会見は、2013年7月30日午後、首相府にて約1時間半にわたって行われた。まず大野健一は、本日は横浜での議論を具体的に前に進めるために、国家計画委員会およびGTP2に盛り込まれるべき工業戦略についての意見交換をしたいと述べた。その上で、7月初めの政府再編、とりわけ国家計画委員会の新設と工業省の強化についての詳細説明を求めた。

首相の返答は以下の通り。法律（proclamation、入手済）によって新設された国

家計画委員会は重要な計画機関であるとともに、私が議長をつとめる国家競争力協議会の事務局となる。GTP1の欠陥を修正するために適切なメカニズムをもってGTP2を早くから準備したい。国家計画委員会の組織の詳細はマコネン委員長からの提案を待っているところだが、いずれにせよ、しっかりした組織、十分な人員、速やかな作業開始などが肝要である。その任務は上記法律に列記してある。計画機関の国際比較はヌワイ顧問が韓国、インド、マレーシア等を訪問してすでに実施したが、追加検討をする余地はある。国家計画委員会のスタッフは当面MoFEDの一部を持ってくるが、将来はディアスポラ（在外エチオピア人）や外国人を含めていくつもりだ（注、外国人を正式メンバーとすることについてはマコネン委員長は否定的）。シンクタンク機能については、エチオピア開発研究所（EDRI）に「経済政策ユニット」を設立済であり、データ収集・分析等にあたらせることにする。その他、エチオピア経済学会（EEA）などにモデリング、予測などを外注することも考えられる。国家計画委員会の予算については、予備費およびMoFED予算の一部の充当でまかなう。委員会の編成は新年の開始（9月11日）までに終了し、作業を開始させるつもりだ。なお計画文書ドラフトの意見聴取のために、国家計画委員会の上に「国家計画協議会」を設置した。年2回程度開催し、民間や州政府の意見を収集することになっている。

工業省の国務大臣を3人体制にしたのは私の指示による。製造業を発展させるには工業団地を含む投資政策が肝要なので、それに一人をあてた（シサイ国務大臣）。従来の優先分野である繊維、皮革、金属およびそれらのインスティテュートにもう一人（タデッセ国務大臣）。さらに建設資材、食品飲料、医薬品といった輸入代替分野に一人（メブラツ国務大臣）。工業省に計画局を新設するのかとのお尋ねだが、計画局はすべての省にすでにあり、予算・人事等を担当している。ただし、省のブレーンとしての機能は弱いかもしれない [それでは総務課・管理課程度であろう]。各省で政策を実際に担っているのは国務大臣であり、彼らには成果を出すことが要求される。日本の計画組織の経験はどうか（当方から、戦時の企画院、戦後の経済企画庁、通産省、マレーシア国際通商貿易産業省、台湾經濟部などを紹介）。工業省、貿易省、零細小企業機能等を統合してはどうかとのご質問だが、それは難しい。零細小企業は製造業だけではないし、連邦制下では実際に零細小企業を支援するのは州政府となる。

大野が、次に中長期戦略およびGTP2に組み入れられるべき工業ビジョンについて意見を申し上げたいが、それはGTP1の現構成とかなり異なることになるが構わないかと聞いたところ、「フォーマットは構わない、問題は中身である」とのことであった。

大野の建言は以下の通り。まずアンカーとしての2025年（中所得達成の目標年次が2020～25年のいつなのか判然としないが）の長期ビジョンが必要である。このビジョンは製造業を中心とするものであるべきであり、たとえば「アフリカでナンバーワンの製造業国になる」などが考えられる。ただし、ワーディングは私のものでなく首相自らのものを打ち出していただきたい。製造業付加価値は、直接輸出（チャンピオン商品等）、間接輸出（FDIの裾野産業）、QCDを備えた輸入代替のすべてで創出すべきである。次に製造業ナンバーワンの定義（具体的指標）が必要である。輸出構成、軽工業の純輸出（原材料・中間財の輸入を差し引く）、国全体あるいは一人当たりの製造業（または軽工業）付加価値、ハイテク・ローテクでウエイト付けした工業生産など、さまざま考えられるが、いくつかを選ぶのがよいだろう。これが明確でないと、ビジョンが達成されたかどうか判定できない。ビジョンと指標は固定された長期目標であり、国民を鼓舞し、内外投資に指針を与え、政府・ドナーを導くものである。これらの指標が与えられれば、次にその達成に必要となる政策分野に合意しなければならない。私の提案は、たとえば「投資誘致」「現地企業能力強化」「FDI-現地企業リンケージ」「ロジスティクス」「工業人材」の5つである。まずはここまで（ビジョン、指標、政策分野）を議論し合意に至っていただきたい。そうすれば、各政策が何のために打ち出されるのか、他政策とどう連携するのがわかってくる。具体的な政策論や行動計画の詳細を議論するのはその後にしたい。

これに対してハイレマリアム首相は、ビジョンも政策分野も私の考えはご提案とほぼ同じだとした上で、開発主義国家でかつ東アジアモデルを追求しているわが国としては、製造業でアフリカナンバーワンにならなければ意味がない、サブサハラ・アフリカで一番になれるはずだし、それには南アを含む、と述べた。なお、わが国にはすでに皮革手袋というチャンピオン商品がある。この場合は、国内企業が先導し外国企業がそれをフォローするというパターンで、リンケージの主客が逆転している。内外の合弁を図るより、外資と国内企業のリンケージを支援することが重要であろう。アイカ社は国内企業に資材を発注しようとしたが、納品遅れのために断念したという。

首相は、大野の考え方をマコネン国家計画委員長（翌日に会う）に伝えるようにと述べた。当方から首相自身の考え方を文章化する予定はないかと聞いたところ、（アムハラ語で）まもなく書くつもりであるとの答であった。本日話した大野の考え方を文章にして首相宛書簡として送付したいと申し出たところ、ありがたいとのことであった。

さらに当方からHLF、マレーシアへのエチオピア政府ミッション、カイゼンの

中間評価について簡単に説明した。首相は答えて、カイゼンについては、高等教育およびTVETへの普及に集中するよう指示している。また現時点では、製造業と零細中小企業を対象とするように指示している（のちにはサービス・病院等に広げることができよう）。カイゼンは自発的に広がっており、きちんとしたやり方を早期に打ち立てる必要がある。我々が火をつけてしまったから、皆のカイゼンを止めることはもはやできない（We can't stop it; we already ignited it）。とくに地方の指導者たちのマインドを高めることが必要である。零細中小製造業を重視する観点から、アジアババに加えて、4つの主要州に地方版カイゼンインスティテュートを創設したい。あまり機能していないマネジメント・インスティテュートをそれに改変することが考えられる。JICA 支援を得ることはできないか。

カイゼンは重要なので、工業大臣を長として毎月開催の「国家カイゼン協議会」をすでに創設した。私が議長をつとめる国家競争力協議会でもカイゼンは取り上げるが、5~6あるトピックの1つに過ぎないから半年に一回くらいしか討議されない。それでは少なすぎるので、別途カイゼンだけの協議会を立ち上げたわけである。そこでの毎月の議論は国家競争力協議会に報告させる。（当方から、それでは国家カイゼン協議会は国家競争力協議会の下にある「小委員会」ではないかと問うたところ、そういう位置づけだとのことであった。）

首相はHLFで提起されたハンドホールディングについても強い関心を示した。まずそれは何かと質問し、当方が、「行政が2~3年の期限を決めて、選抜された少数の中小企業が何らかの具体的目標（輸出達成、新製品開発、海外進出など）を達成するまで、包括的支援を集中的に行うものである」と説明したところ、そうした支援を商売・仲買を行う中小企業にリスクをとって製造業へ進出させるために実施できないかと述べた。英国人エコノミストにそうした支援について尋ねたところ、特定企業ではなくビジネス環境を全般的に改善せよとの回答だったが、自分は個別支援でバイオニア企業を作ることは有効で、デモンストレーション効果が追随者を増やすと考えるとした。当方は、ハンドホールディングは東アジアでは普通に行われており、成果も大いに出ていると答えた。

最後に首相が、政策対話を通じての日本の協力に自分は心の底から（from the bottom of my heart）感謝していると結んだのは、印象的であった。

4. エチオピア投資庁と輸出振興ユニット（庁）

<投資庁（EIA）>

JICAは6月下旬にマレーシア投資開発庁（MIDA）と連携して、エチオピア政府チーム（団長はシサイ国務大臣）のマレーシア視察を実施したが、これは投資法改定やEIAの機能強化をめざしている工業省とEIA関係者にとって、きわめてタイムリーかつ適切な企画であった³。HLFだけでなく、さまざまな会合において、JICAへの謝辞が重ねて述べられた。我々は、マレーシア視察で学んだ経験をぜひとも、今後のエチオピア投資促進策やEIA機能強化、投資法改定等に具体的に活かしてほしいと願っていたが、HLF後に行ったEIAのフィツム長官や関係者との面談において、早速、投資法の改定案が作成され、EIA理事会に諮るプロセスに進んでいることが判明した。マレーシア視察チームは帰国直後に改定作業を加速、既に7関係省庁、9地方政府と2都市、商工会議所に改定案を送り（ファックス、メール、郵送）、2週間後を締切りとしてコメント依頼をしている。フィツム長官からは、現在、EIA理事会に投資法改定のスケジュールや改定の方向性を諮っており、早ければ9月最終週～10月初旬のタイミングで、議会で改定法案が審議されるように進めたいとの説明があった。最新情報としては、8月1日のEIA理事会では、コメント依頼の締切りを（現在の2週間から）3週間に延ばし、民間団体を含むステークホルダーからの意見聴取に時間をかけるようにとの指示があったとのこと。

EIAチームの意欲的な取組みは高く評価すべきであるが、一方で、非常に性急かつ安易に投資法の改定作業を進めている印象は否めない。投資法は、インセンティブ条項を含め、外資企業の投資先決定の判断を左右するきわめて重要な文書であり、国内企業にとっても外資進出による国内産業の淘汰に対する懸念に政府はどう対処するのか、などの点で見解が分かれると思われる。外資誘致と国内産業保護、インセンティブの範囲など、重要項目についてはステークホルダーに書面でコメント依頼するだけでなく、民間企業への説明会を開催するなど、対話方法を改善すべきである。また、法律・制度改定のプロセス自体を根本的に見直す必要がある。

エチオピアにおいて、こうした性急で安易な政策づくりは投資法に限らない。後述の国家輸出振興局についても、庁として設置するのであれば、そのもつべき機能について、他国の事例を含めて十分に調べたうえで制度化する必要がある。

³ GRIPS チームもエチオピア政府のマレーシア調査に一部同行しており、報告書は以下から閲覧できる。
http://www.grips.ac.jp/forum/af-growth/support_ethiopia/document/2013.06_KL/KLReport_130716_HP.pdf

<輸出振興ユニット（庁）>

貿易省で貿易振興を担当するヤコブ・ヤラ国務大臣と面談した⁴。同国務大臣は、第三次メレス政権下での省庁再編で農業農村開発省（MoARD）の農業マーケティング情報管理局が職員とともに貿易省に移管したことに伴い、MoARDから貿易省に異動した。MoARD時代からHLFに数回参加しており、主な論点やJICAによるチャンピオン商品の取組みも知っており、活発な意見交換となった。特に注目すべきは、国家輸出振興ユニット（または庁）の設置にむけた新しい動きである。ヤコブ国務大臣は、その設立準備は既に省内で終了し、提案を政府へあげるところだと語った。

現在、エチオピアには省庁横断的に輸出振興の実務を担う一元的組織はない。以前創設された輸出振興庁は2004年に廃止され、現在は輸出品目ごとに担当省庁・機関が輸出振興の実務を担っている⁵。輸出振興庁の必要性については、第2フェーズの政策対話の最初の2回で輸出振興をテーマにとりあげた時に、メレス前首相をはじめとするエチオピア政府幹部に問題提起をしたことがある。当時のメレス首相の答えは、当面は投資庁（EIA）の方の強化に専念すべきというものであった。よって現在は、2011年末に設置された、副首相兼外務大臣であったハイレマリム氏が当初主宰した経済ビジネス外交国家調整委員会の枠組のもとで、経済ビジネス外交の一環として、国内では貿易省が主宰する「貿易振興委員会」がハブとなり、対外的には外務省のビジネス経済局を通じて、在外公館が当該国における輸出振興を実施している⁶。したがって、今回のヤコブ・ヤラ国務大臣の提案は、我々にとっては驚きであった。

より具体的には、国家輸出振興ユニット（または庁）は鉱業、製造業、農産品を含む主要分野で外国との貿易振興機能を一元的に担当し、外国市場についての情報収集・調査、輸出品の開発支援、展示会・商談会の開催や企業の参加支援、優良輸出企業の表彰等を行い、対外貿易においてエチオピア生産者や企業や関係省庁とのハブ機能を務めることが想定されている。これは、旧輸出振興庁時代は、各省庁に権限が分散していたため、輸出促進を実効的に推進できなかったとの反省のもと

⁴ 貿易省は大別すると、①貿易振興、②商業活動にかかわる規則や消費者保護、の2つの機能をもつ。ヤコブ国務大臣は①の担当である。

⁵ 例えば、貿易省では貿易振興担当国務大臣の下で、農業マーケティング局と情報管理局がコーヒーを含む主要農産品の輸出を担当している。農業省（前農業農村開発省）は花卉・園芸作物や精肉・酪農製品の輸出を担当し、傘下に園芸庁と食肉酪農インスティテュートをもっていたが、後者の食肉酪農インスティテュートは約6ヶ月前に貿易省に移管された。工業省は皮革・皮革製品、繊維・縫製、食品加工、化学・薬品の4業種を所管し、前2者は皮革産業開発（LIDI）と繊維産業開発（TIDI）という個別分野に特化したインスティテュートがあり、各企業に対して技術支援や輸出支援を手厚く行っている。

⁶ 経済ビジネス外交国家調整委員会の詳細については、2012年1月の政策対話出張報告を参照。

づく。経済ビジネス外交の一環で、貿易省が担っている外国貿易振興の調整機能を制度化したいという意向のあらわれと思われる。なお、新設が認められた場合、国家輸出振興ユニット（または庁）が最初に取り組む作業は輸出振興戦略の策定であり、これは産業開発戦略、農業農村開発戦略、対外関係戦略等の既存の政府戦略が示す方向に沿って策定されるだろう、とのことである。

今後のスケジュールとしては、8月中旬に首相や国家輸出管理委員会に諮り、エチオピア暦新年が始まる9月までに設立を実現させたいとのこと。組織形態としては、①輸出振興ユニットを貿易省内に設置する、②国家輸出振興庁として貿易省の外局として設置する、の2つの選択肢を検討中とのことである。①の場合は、首相や国家輸出管理委員会の承認を得られれば、公務員省と調整した後に設置が可能になるが、②の場合は、加えて、議会での法律の審議・承認を得る必要があるとのこと。貿易省の大臣の意向としては、まず貿易省内の輸出振興ユニットとして提案し、2～3年後に実績を示したうえで輸出振興庁として体制を強化する方向で検討しているとのことだった。

この動きについては、我々が同行したマレーシア視察ミッションにおいても工業省側から一切言及がなかったことから、貿易省の提案がどの程度、工業省と共有されているのか判断は難しい。しかし、設置が承認されれば、LIDIやTIDIの業務のうち外国貿易関連は貿易省に移り、チャンピオン商品の開発・マーケティング活動等も貿易省が主要なカウンターパートとなる可能性が高くなるし、長期工業化ビジョンの策定において、貿易省が担当する輸出振興戦略との整合性にも留意する必要がある。国家輸出振興ユニット（または庁）の設立をめぐる動きについて、今後しっかりフォローしていく必要がある。

5. ドナーとの会合（産業開発や民間セクター開発支援を中心に）

GTPが農業から工業への産業構造転換をめざしていることもあり、以前より、ドナーは産業開発や民間セクター開発への支援を強化している。今回、世界銀行、国連開発計画（UNDP）、米国国際開発庁（USAID）の取組みについてヒアリングを行った。

<世界銀行>

世界銀行は2012年1月にエチオピア事務所長（＝同国担当局長）に着任したグアン・チェン氏のもとで、Knowledge Programming Service (KPS)を開始するなど、前所長時代に比べてエチオピア政府との対話を強化している。年2回ほど、エチオ

ピアのマクロ経済アップデート、および特定テーマに関する調査結果をとりまとめ、エチオピア政府との対話のツールとして活用したり、開発援助関係者に発信している。以下、チェン所長からのヒアリングにもとづく、エチオピア経済、世銀の産業開発・民間セクター開発支援を記す。

エチオピア経済は、昨年に比べて成長の減速（8.5%、IMF予測は今年は6~7%）や輸出の減少がみられ、またGDPに占める民間投資の比率の低下（1987~2011年の間に公共投資の比率は14.2%増加したが民間投資は4.8%減少、過去25年間に公共投資は民間投資の3倍増）、民間企業向けの信用供給の減少（2011年は14%で2004年から約5%減少、サブサハラ・アフリカ地域の平均は2011年時点で23%）は懸念材料である⁷。今までエチオピアの経済成長を牽引してきた「政府介入型」成長モデルに限界がきており、成長の持続可能性が課題となっている。なお、世銀は伝統的に行っていた年次のエチオピア政府幹部と対話（全日セッション）を一時中断していたが、2012年から再開している。今年も行う予定で、チェン所長としては、次期GTPの策定にあたりエチオピア側に示唆を与えられる「思想家」（Thinkers）を招聘したいとのこと。重要と考えるテーマとして、①成長モデル（現行の「政府介入型」成長モデルを次期5年間も継続すべきか？）、②貧困撲滅（世銀は2030年までの目標として世界の貧困の撲滅を掲げている）、③地方レベルに焦点をあてた公務員改革、の3つを考えている。このうち①については、軍事企業から分離設立した国営企業であるMetal and Engineering Corporation (METEC)が関連企業を多くもち、民間セクターの発展を阻害しているとの懸念が示された。

世銀は、民間セクター開発能力強化プロジェクト（Private Sector Development Capacity Building Project、2012年末に終了）の後続事業として、競争力・雇用創出プロジェクト（Competitiveness and Job Creation Project）を準備中である⁸。本プロジェクトは、世銀が近年実施した「アフリカ軽工業調査」（2012年、エチオピアに焦点）、「エチオピア工業団地戦略調査」（2012年）、「中国の対エチオピアFDI調査」（2012年）や、世銀・DFID合同の競争力・雇用創出技術協力、IFCの投資環境アドバイザー・プロジェクト等からの情報をインプットとして案件形成している。主

⁷ 世銀のマクロ経済アップデート、“Ethiopia Economic Update II: Laying the Foundation for Achieving Middle Income Status,” June 2013を参照。同文書によれば、エチオピアの公共投資は2011年で対GDP比18.6%と世界で三番目に高い一方（トルクメニスタン、赤道ギニア共和国に次ぐ）、民間投資は世界で6番目に低い。

⁸ 本プロジェクトのコンセプト・ペーパー（Project Information Document: PID）によれば、100百万ドル程度の規模で2014年に理事会付議が予定されているが、チェン所長によれば現時点では、100-150百万ドル程度で同年6-7月の理事会付議をめざしている模様。また、本プロジェクトは金融や通信セクターの民営化には触れず、イデオロギー論はしないとのこと。PIDについては以下を参照。

http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/AFR/2013/05/20/090224b081bcd85/1_0/Rendered/PDF/Project0Inform0ation0Proj000P143302.pdf

なコンポーネントは3つで、①工業団地に関する制度・規制枠組の強化や関係機関の能力強化、②工業団地の整備（団地内と団地周辺のハードインフラ整備、運営支援）を通じた産業インフラ強化、③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。既に Project Preparation Facility が承認され、②については、工業省を中心とするエチオピア政府関係者のトルコと中国視察（輸出加工区・工業団地）を支援したり、プレF/Sとして既存の工業団地のレビュー、キリント、ボレレミ、ディレダワ工業団地のサイト調査を実施している。

プレF/Sの結果をふまえ、アジスアベバ近郊のキリントとボレレミ（現在開発中のものではなく、第2フェーズ）を優先して整備し、エチオピアでモデル工業団地を作ることで、中長期的にディレダワを含む他の工業団地整備にも役立てることを意図している。プロジェクト規模は未定だが、官民連携（PPP）により工業団地のハード・ソフト面のインフラをパッケージで支援することを想定しており、世銀融資額の目安として100-150百万ドルが示された。本プロジェクトのカウンタパートは工業省（シサイ国務大臣が担当）で、プロジェクト・マネジメント・ユニットが省内に設置されている。工業省は工業団地公社（Industrial Zone Corporation）を設置する構想をもっているが、それを含む工業団地法（Act）に対し世銀は1年前にコメントをしたが、まだ承認されていないとのこと。

<国連開発計画（UNDP）>

UNDPはエチオピアにおいて、①グッド・ガバナンス（主に行政能力強化）、②経済成長と貧困削減、③気候変動・グリーン経済に重点をおいて取り組んでいる。民間セクター開発は②に含まれるが、UNDPとしては新規プロジェクトを含めて強化している分野である。以下、①起業家育成、②工業開発のための能力強化、③民間セクター開発、④地方経済開発の4つのプログラムについて、各担当官からうけた説明のポイントを記す。また、今回ヒアリングしなかったが、経済成長と貧困削減チームではロジスティックス調査も行っている。

①の起業家育成プログラムはメレス前首相の要請によるもので、零細中小事業者の雇用創出を目的として、アジスアベバと4州で起業家育成センター（Entrepreneurship Development Center: EDC）を設立し、EDCスタッフの能力強化、EDCにおけるビジネス・アドバイザー・サービスの提供や認定をうけたビジネス・アドバイザーの能力強化等を支援している。都市開発建設省傘下の連邦零細小企業開発庁（FeMSEDA）と各州の地方零細小企業開発庁（ReMSEDA）と連携して取り組んでいるとのこと。

②の工業開発のための能力強化プログラム（2012年～15年、約600万ドルの規模）

については、現在、工業省傘下の金属産業開発インスティテュート（MIDI）への支援（バリューチェーン分析やベンチマーキング分析、検査センターへの支援等）、LIDIへの支援（皮革製品のアフリカ貿易フェアを毎年エチオピアで開催）、および商工会議所への支援を行っている。加えて、工業大臣へのアドバイザー配置を支援する可能性を検討中で、同アドバイザーはUNDPが2013年に支援した工業団地調査（マッキンゼーが実施、本調査もメレス前首相の要請による）をふまえて、大臣に助言することが期待されている。

③の民間セクター開発プログラムは貿易省をカウンタパートとし、コーヒー・胡麻のマーケティングや輸出振興（国家コーヒープラットフォーム支援を含む）、アフリカ成長機会法（Africa Growth and Opportunity Act: AGOA）に関する技術調査、エチオピア商品取引所（Ethiopia Commodity Exchange: ECX）に対する支援等を行っており、今後、貿易統計の整備も支援予定とのこと。

④の地方経済開発プログラムは、decent employment（働きがいのある、人間らしい雇用）創出を目的として、地方の経済開発を支援するものである。主要4州、ハラール、ディレダワにある27都市を対象として地方自治体や職業訓練機関、商工会議所やマイクロファイナンス機関等の能力強化、17都市を対象としたビジネス開発リソースセンターの設立（起業の初期段階を支援）、そしてFeMSEDAとの連携によりクラスター開発のガイドラインや戦略・行動計画の策定を支援する予定である（4つのパイロットクラスターを選定）。

このように、UNDPだけを見ても、地方レベルで多くの零細小企業支援が実施されており、これらがどの程度、政府や地方自治体の既存制度に組み込まれているのか、また産業競争力強化のための零細小企業支援と、雇用創出のための（福祉目的が中心）零細小企業支援についてエチオピア政府やドナーがどのように整理して位置づけているかについても、検討が必要と感じた。

<米国国際開発庁（USAID）>

USAIDのデニス・ウェラー所長、ガリー・ロビンソン次長、および経済成長と貧困削減の担当官4名と、民間セクター開発支援を中心に意見交換を行った。エチオピアはUSAIDにとってアフリカにおける重点支援国で（600百万ドルの規模、年額かどうかは不明）、保健分野（HIV/AIDS、マラリア対策等）と食糧援助を中心に支援しているが、オバマ大統領の方針で、近年は食糧援助よりも農業自立化の支援を重視する方向に変化している。よって、経済成長支援では農業開発を重視し、オバマ大統領のフラッグシップ・プログラム「Feed the Future」（50百万ドルを配分、後述）のもとで農産品のバリューチェーンに焦点をあてて農業生産増加と栄

養改善への支援や、マルチドナー支援の農業成長プログラム（Agriculture Growth Program: AGP）のもとで2つのNGOを通じてマーケティング支援等を行っている。また、人道援助の色彩が強い「Productive Safety Net Program」からの卒業を促す「Household Asset Building Program」、半乾燥の牧畜地域における支援、エネルギー分野の支援も行っている。これらの他にも、米国政府はAGOA支援の一環で、年1回AGOAフォーラムを開催し、アフリカのAGOA適格国と米国の貿易通商担当者が一堂に集って貿易・経済協力を議論する機会を設けているとのこと（毎年、米国ワシントンDCとアフリカ諸国で交代で開催するが、2013年はエチオピアで開催）⁹。

冒頭で、ウェラー所長やガリー次長から、7月10日に開催された開発援助グループ（DAG）ハイレベル会合における民間セクター開発をめぐる議論の紹介があった¹⁰。USAIDによれば、民間セクター開発に対するアプローチについて、エチオピア政府とドナーの間に大きな乖離がある。エチオピア政府は民間セクターをレントシーカーとみなし、政府主導（トップダウン・アプローチ）で民間セクター開発を進めようとしているが、ドナーの多くは民間企業による利潤最大化の追求を是とし、エチオピア政府はより民間主導で市場経済に委ねたアプローチをとるべきと考えている。例えば、エチオピアでは種子配布は公的機関に限られており、民間業者は未だ参入できない。また、最近、某グローバル企業がエチオピアで販売代理店を開設するオファーをしたが、政府は製造業の雇用創出を優先するとして断ったという。大変もったいない話で、理解に苦しむ状況である。こうした説明に対し日本側からは、エチオピアの課題はよく分かるが、後発国の産業開発においては政府の役割は重要であり、我々としてはエチオピア政府を批判するのではなく、政府が民間セクターと対話する能力を習得し、民意をふまえた政策策定ができるよう能力強化を支援する方針であること、それゆえ産業政策対話やカイゼン支援に取り組んでいるとの説明を行った。

USAIDの農業開発支援について補足すると、「Feed the Future」は、オバマ大統領が2009年に表明した農業自立化に対する米国の支援プログラムで、USAIDがハブとなり国内関係機関を調整している。2009年のイタリアでのG8サミットで合意された食料安全保障への国際支援に続き、2012年の米国でのG8サミットでは「New

⁹ 2013年は8月12-13日にエチオピアで開催。テーマは、Sustainable Transformation through Trade and Technology.

¹⁰ DAGは全ての援助機関の代表が参加するハイレベル会合で、様々なテーマを議論するが、2013年7月の会合では民間セクター開発に焦点をあてた。DAGの枠組のもとで分野別会合が随時開催されており、民間セクター開発に関するドナー会合としては、①工業省をカウンタパートとした民間セクター開発のワーキンググループ、②農村経済開発・食料安全保障分野における農業テクニカル・ワーキンググループで民間セクター・タスクフォースがあり、①・②ともにUSAIDと英国国際開発省（DFID）が共同議長を務めているとのこと。

Alliance for Food Security & Nutrition」が合意され、G8とアフリカ諸国、民間セクターが協力して、今後10年で農業開発支援を通じてサブサハラ・アフリカの貧困問題を克服することをめざすものである。エチオピアにおいては、トウモロコシ、胡麻、小麦、うずら豆、コーヒー等、いくつかの農産品をターゲットして小農にインプットや種子を提供し、バリューチェーンにつなぐことで所得向上を支援している。民間セクターとの新たな連携による食料安全保障と栄養改善支援という点では、Du Pont社の協力による種子配布の事例があるとのこと。また、USAIDは農業開発支援において2010年末に設立されたAgricultural Transformation Agency (ATA)¹¹と連携、15の共同プロジェクトを実施しているとのことである。

6. その他

<日本の経済発展に関する講義（三回目）>

工業省の要請により、大野健一は今回訪問の最終日に、アーメド工業大臣、タデッセ国務大臣、シサイ国務大臣、メブラトゥ国務大臣の同席のもと、同省の局長レベルや若手行政官を対象に、日本の経済発展に関する講義を行った。これは財務経済開発省（2012年8月）、公務員大学（2013年1月）での講義に続く、三回目の開催になる。エチオピア側の参加者は約60名にのぼり、工業省の会議室が満席になるほどであった。

外的刺激への対応・消化を繰り返した長い歴史を通じて日本の官民能力が鍛えられたことを述べ、明治期と戦後高度成長期に焦点を絞って官民の高い能力の具体例を提示した。工業省の幹部や職員が聴衆であったので、経済発展において政府の政策能力と民間セクターのダイナミズムの両方が不可欠であるが、特に民間セクターが脆弱な段階では政府が果たす役割が重要であることを強調した。アーメド大臣から、現在のエチオピアの経済発展について意見を求められ、大野は、エチオピア政府は工業化に強くコミットしており、アフリカのスタンダードでは良い評価を与えられるが、アジアのスタンダードから見れば不十分である。特にエチオピアの民間

¹¹ 農業転換庁（ATA）は、メレス前首相の要請でゲイツ財団が支援した調査結果をふまえ、2010年12月設立された。給与を含め、公的機関の規則が適用されず柔軟な組織運営ができるようになっている。ATAは実施機関ではなく、種子改良や肥料等の技術面で迅速に成果を出し（quick-wins）、既存の組織・制度を通じて拡大・普及していくことをめざす。ATA長官はJPモルガン出身のディアスポラのエチオピア人で博士号をもち、ダルバーク社やマッキンゼー社からも専門家をリクルートしている。当初10名程度で立ち上げたが、現在では120名規模の組織になっている。農業大臣とは毎週会合をもち、首相が議長を務めるTransformation Councilは、農業大臣や工業大臣も参加して、四半期に一度集まっている。USAIDの話では、ATAは迅速に動いているが、他組織が追いついていけない状況であること、また待遇等の違いもあり、既存組織との関係が複雑になっているなどの課題がある。10-15年程度で成果を出し、最終的には農業省に統合されるのが理想だろう、とのことだった。

セクターは未だ脆弱であるため、官主導で国民運動を起こすなど、マインドセットの変革をする必要がある、カイゼンはそのエントリーポイントの一つとなりえるのではないかと答えた。質疑応答では、日本では長い歴史を経て民間セクターのダイナミズムが醸成されたとのことが、どうすればエチオピアでそれを実現できるのか、企業家精神を涵養し民間セクターを経済活動のダイナミックな担い手に転換するための具体的な施策は何か、といった点に関心が集中した。そのほか、ディアスポラ（在外エチオピア人）を経済発展に動員する可能性についても、質問があった。

今回の講義は、産業政策対話の主なカウンタパートである工業省を対象とし、工業大臣と国務大臣を含む工業省の幹部と職員が一堂に集まり、日本の経験を糸口に、エチオピアの経済発展について意見交換する機会となり、きわめて有用であった。また講義を通じて、ハイレマリウム首相やマコネン国家計画委員長との会見内容、HLFでの議論のポイント、世銀やUSAID等のドナーと東アジア的発想の違いについても参加者にブリーフすることができ、今後の政策対話を進めていくうえで貴重なプロセスになったと考える。

<カイゼン>

産業政策対話と平行して、2011年11月～2014年の11月の3年間の予定でJICAはカイゼンプロジェクト第2フェーズを実施しており、我々のミッションに先立ち、中間レビューが行われた。中間レビューの詳細結果については、JICA調査団でとりまとめ中であるので本報告で述べる立場にはないが、折り返し地点が過ぎた現在、プロジェクトは順調に進捗しているようであり、終了時点で目標や成果が達成される見込みが高い。カイゼンに対する政治レベルの関心も高く、(上述したとおり)ハイレマリウム首相は国家競争力協議会の実質的下部会議として、工業大臣が主宰する国家カイゼン協議会を設置し(月例会議、関係省庁の国務大臣クラスが参加)、さらに地方レベルで零細小製造業へのカイゼン普及を一層推進するための施策の検討もなされている。

なお、本年3月にTICAD V閣僚級準備会合がアジスアババで開催された際に、サイドイベントとして、JICAは約1000名が参加した本会議場にカイゼン展示パネルを設けたほか、エチオピア・カイゼン・インスティテュート(EKI)と共催でアフリカ・カイゼン・セミナーを実施した。これは、参加した他のアフリカ諸国等にエチオピアのカイゼン普及活動をアピールする良い機会となった。

7. 今後の方向性

今回はハイレマリアム政権のもとで第2回にあたる産業政策対話であったが（副首相時代や横浜会合を含めると5回め）、TICAD V時の横浜での議論を継続し、日本の支援を具体化するための意見交換として非常に有用な機会になった。特に我々との会見で、首相が「製造業立国」への明確な意思表示をしたことは特記すべき点である。資源国でないエチオピアとして、製造業重視で競争力を強化させたいというメッセージは日本においてTICAD Vで首相が行った各種演説に散りばめられていたが、今回訪問により、工業省の体制強化、カイゼンへの強いコミットメント、民間セクター（零細商業・サービス業）の製造業への転換に対する強い関心など、首相が自らの意思を実践に移すべく取組んでいることが確認できたことは心強い。

中国、トルコ等の新興国は人件費上昇により労働集約型軽工業の海外シフトを加速させている。同様の話は、6月に訪問したマレーシアでも聞かれた。現在起こりつつある国際的な産業移転が、エチオピア政府による工業化の努力と合わさり、エチオピアの産業開発は新しい発展段階を迎えつつある。こうした認識のもと、次期GTPの策定においては、ADLIを基本枠組としながらも次世代の工業化ビジョンを構想していくことが重要になると思われる。その意味で、ハイレマリアム首相の「製造業立国」というビジョンを、マコネン国家計画委員長や工業省チームを側面支援しながら具体化していく意義は大きいと思われる。その際に、投資法改定、国家輸出振興ユニット（または庁）設立、工業団地整備をめぐるエチオピア政府やドナー（世銀や中国・韓国等）の動き、民間セクターを製造業志向に転換する施策等は、首相のビジョンを実施に移す際に重要なコンポーネントとなる。これらの動向をしっかりフォローし、必要な助言をしていくことが望ましい。

<次回HLFについて>

以上をふまえ、本年12月または来年1月に開催予定の次回HLFでは引き続き、「投資促進と技術移転」をテーマとすることを提案したい。これは、今回のHLFでヌワイ顧問やタデッセ工業省国務大臣をはじめとする参加者から「リンケージ政策」や「ハンドホールディング・プログラム」の具体例の紹介や掘り下げた議論をしてほしいとの要望があったこと、さらにハイレマリアム首相からも零細・サービス業から製造業への転換を助ける「ハンドホールディング・プログラム」に対する強い関心が示されたことによる。加えて、GTP2や長期ビジョン文書がめざすべき製造業のターゲット・指標についての定義やアジア・アフリカのデータを提示することも検討に値しよう。これらはGTP2およびその工業章・競争力章に影響を及ぼ

しうるテーマと考える。HLFの参加者についてはヌワイ首相経済顧問を議長としつつ、アーメド工業大臣や工業省幹部はもちろん、GTP2や長期ビジョンが製造業を中心とした内容になる可能性を考えれば、マコネン国家計画委員長にも参加いただくのが適切であろう。また、国家輸出振興ユニット（または庁）の設立構想や輸出振興戦略策定とも密接に関わってくるので、貿易省幹部の参加も重要になろう。

加えて、今後、国家計画委員会が組織基盤を固め、長期ビジョンやGTP2策定に着手するであろうことをふまえて、マコネン国家計画委員長をカウンタパートとした協議を別途実施すべきと考える。その際、①国家計画委員会の機能や役割、②長期ビジョンとGTP2（特に工業章）の内容に関する意見交換が重要と思われる。①については、国家計画委員会の政府内の位置づけ、計画文書の種類・期間、活動範囲、ステークホルダーとの調整方法等、次回に限らず、国際比較を交えた議論を継続的に行っていくことが望ましいだろう。国家計画委員会の創設に先立って、ヌワイ首相経済顧問が視察を行ってまとめた他国の調査結果も参考にすべきと思われる。②については、工業省と深く関わるので、意見交換のモダリティを検討する必要がある。また適切であれば、工業省が韓国人研究者ら（アダマ大学チームほか）に依頼・策定中の2025年までの「エチオピア工業化ロードマップ」をベースに、工業省チームやアダマ大学チームを含めて議論する可能性も検討に値しよう。

日程・面談先

- 7月28日（日） JICA本部チームとともにアジスアベバ着。
JICA事務所と打合わせ（中川次長、及川企画調査員）。
- 7月29日（月） 工業省にてタデッセ国務大臣、シサイ国務大臣、メブラツ国務大臣と意見交換、世界銀行のグアン・チェン事務所長（エチオピア担当局長）との面談、在エチオピア日本大使館にて岸野大使とハイレレベルフォーラムの準備会議、首相官邸にてヌワイ首相経済顧問と意見交換、大使公邸でエチオピア側関係者を招いて夕食会（ヌワイ首相経済顧問、タデッセ工業省国務大臣、シサイ国務大臣、メブラツ国務大臣、MoFEDアブラハム国務大臣、フィツムEIA長官、外務省アジス北東アジア局長など）。
- 7月30日（火） アジスアベバのシェラトンホテルにて、EDRI・JICA共催による第2フェーズ産業政策対話／第4回ハイレレベルフォーラム。ヌワイ首相経済顧問が議事、マコネン国家計画委員長、岸野大使、斉藤JICA産業開発・公共政策部産業・貿易第一課長がオープニング。報告はエチオピア側から工業省のシサイ国務大臣（マレーシア視察報告）、EIAのフィツム長官（マレーシア視察から学んだこととエチオピアの投資法改定への示唆）、日本側からJICA国際協力専門員の本間徹氏（FDIを通じた技術移転-JICAによるインドネシアの国内民間部門能力強化の経験）、GRIPSの大野健一（FDIを通じた技術移転-エチオピアにとって最適モデルの模索）。首相官邸にてハイレマリウム首相との会見。
- 7月31日（水） 国家計画委員会のマコネン委員長と意見交換、デブレツィオン副首相兼情報通信大臣との意見交換、UNDPの経済成長・貧困削減チーム（テスファエ氏、アレバチェ氏、横田氏、野口氏）との意見交換、工業省にてフィツム投資庁長官を含むEIAチームおよび工業省アドバイザーのアーメド氏と意見交換。
- 8月1日（木） 科学技術省のモハムダ国務大臣と意見交換、貿易省のヤコブ・ヤラ国務大臣と意見交換、USAIDのウェールズ事務所長、ロビンズ次長、ピーラー氏、フッグ氏を含む経済成長・転換チームとの意見交換、JICAの神所長や中川次長を交えてラップアップ会合、大使館にて岸野大使およびJICA関係者と今後の進め方について意見交換。
- 8月2日（金） 工業省会議室にて、大野健一による日本の経済発展に関する講義（エチオピア側参加者は工業省のアーメド大臣と3名の国務大臣を含め、約60名）。
アジスアベバ発、ドバイ経由で帰国（翌日到着）。

第16回 安倍首相訪問を受けて——新興国からの製造業投資流入

<日程> 2014年2月23日～2月28日（実働日）

<参加者>

GRIPS 開発フォーラム：大野健一、大野泉

JICA 本部：産業開発・公共政策部民間セクターグループ 村上裕道次長、本間徹国際協力専門員、片井啓司産業・貿易第一課企画役、及川美穂同課特別嘱託、小川絢子アフリカ部アフリカ第二課副調査役

在エチオピア日本大使館：鈴木量博大使、大久保雄大公使参事官、白石喜久書記官、笹木和彦書記官、井上直美経済協力調整員など

在エチオピア JICA 事務所：神公明所長、木村卓三郎次長、山下英志所員、池田佑子企画調査員、フェカドゥ氏など

経済産業省：猪狩克朗（参与）

<概要>

2014年1月13～14日に安倍首相がアジスアベバを訪問し、エチオピア政府との協議およびアフリカ連合での講演を行った。これを機に、エチオピア政府の対日期待は着実に高まっている。今回の訪問は安倍首相訪問の1ヵ月後であり¹、また鈴木量博新大使のもとでの最初、さらにはわが国の経済産業省代表の参加を得た最初の産業政策対話でもあった。第2フェーズの第5回目、通算では13回目（事前の予備的対話を除く）となる今回の政策対話の主たる目的は、①ハイレマリウム首相の強い要請で昨年より実施している次期5ヵ年計画（GTP2）に向けての支援の継続、②前回の政策対話でエチオピア側から強い関心が示された「FDI リンケージと技術移転」のフォローアップとして、ローカル企業育成策に関するアジアの経験共有、および③日本企業誘致や安倍首相案件などの二国間産業案件の実施体制の構築・強化であった。

ハイレマリウム首相との会談でもこれら3点を中心に議論が展開された。マコネン国家計画委員長とは、首相会談の前後に2回会合をもった。ハイレベルフォーラム（HLF）では、GTP2のビジョンや軽工業の定義・指標、およびローカル企業育成策のひとつとして「ハンドホールディング・プログラム」につき知的インプット

¹ 予定されていた今回の政策対話の日程は、急遽決まった安倍首相のエチオピア訪問と重なっていたため、政策対話の日程を再調整した結果、1ヶ月遅れての2月後半の実施となった。

を行った。また別途、過去のHLFで取りあげた、顧客志向の輸出振興策のひとつでJICAがTICAD Vプロセスも活用して試行してきた「チャンピオン商品アプローチ」の成果発表セミナーが開催された²。そのほか、ヌワイ首相経済顧問、工業省、外務省、投資庁（EIA）、工業団地開発公社、繊維産業開発インスティテュート（TIDI）、皮革産業開発インスティテュート（LIDI）、ボレレミ工業団地、ヒロキ社、UNIDO等との会合・訪問、大使公邸での夕食会、メレス廟訪問も行った。なお工業省のアーメド大臣、タデッセ国務大臣、メブラトゥ国務大臣とは先方のやむを得ぬ理由により面会できなかった。

今回明らかになったことは、①新興国からの対エチオピア軽工業投資がますます加速していること、②直接投資を支えるエチオピア側の政策や組織が不十分ながらも機能し始めていること、③（カイゼンを含む）質的な目標・行動を次期5ヵ年計画（GTP2）にどのように書き込むかについてのハイレマリアム首相の考え方、④国家計画委員会によるGTP2の作成計画と日程、⑤日本からの投資や安倍首相案件に対するエチオピア政府の期待の強さや方向性などである。

我々は、GTP2に対するハイレマリアム首相の方針や当方の意見をマコネン国家計画委員長に詳細に伝えた。これらが実際に書き込まれば、GTP2は現行5ヵ年計画（GTP1）とは大きく異なる内容となろう。二国間経済案件の着実な実施とモニタリングについては、当方は鈴木大使をハブとしてオールジャパンで取り込むこととし、ハイレマリアム首相からは首相府の国務大臣級の人物を先方カウンターパートに指定することが約束された。これからの両国関係は、希望を述べ努力を約束するだけではなく、目標や期限を定めて双方が行動を起こし、成果を確実にデリバリーするしくみに移行せねばならない。安倍首相訪問を機に、政策対話・カイゼン・チャンピオン商品等からなる既存の産業支援に、日系製造業の投資や新たな開発協力を加えて、両国経済関係をさらに広範で力強いものにしていく機運が生まれ、それを実現する体制ができつつあるといえる。

1. 軽工業直接投資の流入

新興国からエチオピアへと、繊維・製靴を中心とする労働集約的な直接投資が加速している。数では数百件、1件当たり規模では大きいもので数千人あるいはそれ以上の雇用を伴う新投資および拡張投資が見られる。とりわけ、欧米向け有名ブランドのOEM生産が賃金高の新興国からエチオピアにシフトしつつある。この兆し

² JICAのプロジェクト研究として、(財)国際開発機構（FASID）が実施。

は過去数年現れていたが、この流れがますます大きくなりつつあることが確認された。これはサブサハラアフリカで従来見られなかった動きである。これは、資源や援助に依存しない労働集約的製造業による東アジア型成長が、エチオピアで始動する可能性を秘めた、きわめて興味深い状況といえる。

前回に引き続き、直接投資の流入状況を工業省および投資庁から聴取した。この分野担当のシサイ国務大臣およびフィツム投資庁長官によると³、大規模一貫ニット工場であるトルコ系のアイカ社は第1フェーズ（5000人規模）から第2、第3フェーズへと拡張中であり、工業省も支援中である。同社は他のトルコ系衣料企業の直接投資を加速するために、貸し工場団地を建設する計画である（エチオピア政府70%、アイカ社30%の出資）⁴。中国系フアジャン（華堅）社も、ブランドシューズの新グローバル生産拠点をエチオピアに構築し、東方工業団地（中国系民間デベロッパ）の第1工場（1750人雇用）がすでに稼動しており、さらに拡張のための99haの土地を確保済みという。なおエチオピアでフアジャン社を立ち上げた若い中国人経営者ヘレン・ハイ女史は、世銀の工業団地支援プロジェクト（後述）に異動したとの情報がある。

アジスアベバ東方（車で30分弱）に位置するボレレミ工業団地は、100%政府所有、工業団地開発公社による造成・管理の工業団地である。第1フェーズ156haは20棟の貸し工場からなり（5,500平米と11,000平米の2種、土地だけのレンタルはなし）、建設中ながらすでに完売しており、うち5棟がすでに入居可能、今年6~7月には全棟完成の予定である⁵。入居企業の国籍は台湾、韓国、スリランカ、インド、中国からの計12社であり、1社で複数棟をレンタルする場合もある。我々はこのうち台湾系のジョージシュー社（2棟16,500平米借り）を訪問した。現在機械設備の据えつけや台・棚の作成を行っており、インド人社長のO.K.カウル氏（タタ・インターナショナル社の元役員）から説明を受けた。彼は30カ国の経験をもつが、工業省のサポート（シサイ国務大臣が毎週様子を見にくるという）、通関・インフラ建

³ この2名は、昨年 JICA 支援および GRIPS 参加によりマレーシアでの政策調査を行った際のエチオピアチームの2リーダーであり、我々の政策対話チームとも深い協力関係にある。またマレーシアで得た知見をベースとして、法令の改訂作業や行政サービスの改善が進行しつつある。

⁴ エチオピア日本大使館の大久保公使参事官による2014年2月の聞き取り調査によれば、トルコ系企業は400社超の登録、125社の操業があり、総投資額16億ドルでエチオピアにとって最大の投資国である（インド、中国がそれに続く）。その大部分が繊維・衣料分野である。トルコ企業にとってのエチオピアの魅力は、低賃金（自国では賃金高騰）、安価な土地、自国や欧州からの近さ、政府の強いコミットメントと支援、治安のよさ、良好な気候と感染症リスクの小ささ等であり、課題は文化・生活レベルの違い、離職率の高さ、流通・通関、通信事情などという。

⁵ ヤレガル工業団地開発公社副社長によれば、建屋や内外インフラは高グレード評価に分類されているエチオピア企業17社が分担して建設しており、第1フェーズは建設に9ヶ月かかったが、外資への貸し工場提供を急ぐために、第2フェーズは6ヶ月で完成する目標とのこと。ただし資材はほとんどが輸入品である。

設の速さ、治安のよさ等に大いに満足しており、2,000人を雇用予定（社内で訓練）、自社でモジョに別途建設する皮革工場が立ち上がれば日産15,000足の規模となるという。製品はハイエンドの男女ブランド革靴のOEM生産であり、台湾・中国について同社の第3のグローバル生産基地となる。我々の眼には、貸し工場もジョージシュー社の操業準備も、東アジアの光景となんら差はないように思われた。

貸し工場を求める外資企業は多く、これに早急に応えるためにボレレミ第2フェーズ（186ha）および近隣のキリント工業団地が計画されている。この2つに対しては、世界銀行の250百万ドルの支援（4月にL/A交渉、6月に理事会付議・L/A締結予定）が提供されることになっており⁶、①工業団地の法整備、②建屋・内外インフラの建設、③リンケージ&クラスター（裾野企業育成）の3コンポーネントからなる。世銀は国や担当者により、今でも市場万能主義や産業政策反対を掲げる場合があるが、こうした具体的で実践的な産業支援をエチオピアで実施していることは、やや驚きであるとともに大歓迎でもある。中国人のグアン・チェン世銀エチオピア所長の考えが反映されているのであろう。とりわけ、コンポーネント③は我々の提唱する「外資にリンクする技術移転」そのものであり、いかなる手法でどれだけ成果をあげるか、大いに注目していくべきである（後述）。

このほか、ジブチ国境に近いディレダワでは、北京を拠点とする中国公営会社（China Association of Development Zones: CADZ）による工業団地開発F/Sが先週工業省に提出されたという。コンボルチャ（インドに代わってイスラエル社が担当）や南部のアワサでも政府の工業団地計画があり、別途民間主導の工業用地取得や貸し工場建設も進行中である。全体像を把握し、エチオピアの軽工業外資の現在規模が、東アジア経験に比較してどの程度なのかを知る必要がある。

なお、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エチオピア投資庁（EIA）、TIDI（繊維）、LIDI（皮革）の支援を高く評価している。エチオピアに十分な政策組織や支援人材、省庁間調整がない現在、少数の最重要投資家に対しては、大臣や担当官が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、現実的であり大いに肯定できる。ただし優先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。

⁶ 正式名称は「競争力・雇用創出プロジェクト（Competitiveness and Job Creation Project）」で、昨年8月のエチオピア訪問で世銀のチェン所長から聴取した時は、融資額100～150百万ドル、工業団地開発公社の設置法を準備中とのことだった。

2. ハイレベルフォーラム（HLF）

2014年2月25日午前、HLFがアジスアベバのヒルトンホテルで開催された。オープニングはヌワイ首相経済顧問、在エチオピア鈴木大使、村上JICA産業開発・公共政策部次長。今回のHLFは、前回のテーマ「FDIと技術移転」でエチオピア側から出された関心事項をフォローアップしつつ、国家計画委員会の設置をうけて準備が始まった「GTP2策定」に対する知的インプットに重点をおいて議論した。これは、国家計画委員会によるGTP2執筆作業が本格的に始動する前に、軽工業ビジョンの具体化およびGTP2工業章への質的な目標・行動計画の挿入を促すために、関係する資料やアドバイスを早期に提示することが重要だからである。

まずGRIPSの大野健一とJICA国際協力専門員の本間徹氏が、世銀・UNCTAD等のデータベースおよびザンビア・ガーナ・カンボジアなどの資料を用いて、製造業ないし軽工業の付加価値（GDP比）、輸出額、外資受入れ等を国際的に比較検討し、現在のエチオピアの立ち位置を確認し、また軽工業の定義やデータの確保等について提起し、2025年輕工業ビジョンを打ち出す際の示唆を提供した。次に、GRIPSの大野泉が、前回に首相や閣僚から強い関心が表明されたローカル企業育成の具体的方法としての「ハンドホールディング（HH）・プログラム」について、その定義や性格を提示し、日本、韓国、台湾、マレーシア等の事例を紹介し、エチオピア導入に際しての留意点を述べた。さらに工業省のアーメド顧問より同省傘下で業種別に企業支援を行っている開発インスティテュートの役割や機能、エチオピア・カイゼン・インスティテュート（EKI）のゲタファン所長よりカイゼン運動の将来に向けての3段階の展開方向の報告があった。

クロージングで、マコネン国家計画委員長は次のように述べた。本日の資料や提言をもとに軽工業を具体的に定義し、指標を設定し、ベンチマーキングをしていくことが肝要である。これは、国家計画委員会がGRIPSとJICAの協力を得て行いたい。工業化速度を上げるにはFDIが必要であり、それに国内企業をリンクさせることが重要である。そこにハンドホールディングの活用が考えられる。ただしわが国のハンドホールディングは選択的かつ簡素にする必要がある。国内企業が弱い原因は過剰保護だけではなく、行政支援の不備、非効率なロジスティックス、通関等の問題もある。わが国のFDI政策はまだ弱い。アジアの賃金が上昇しても、わが国が競争的な条件を提示できなければ軽工業はやってこない。現在の外資誘致は不十分で、外資企業を個別にターゲットし、条件を提示・交渉し、彼らが来てくれた際には現地企業とのリンケージを実現せねばならない。

3. ハイレマリアム首相との会見

ハイレマリアム首相との今回の対話は、2月25日夕刻より1時間50分にわたり行われた。なおアルカバ首相顧問⁷をはじめとする4名のエチオピア政府関係者が同席した。メレス首相時代は首相1人だけとの対話か、秘書官1名を加えるだけだったが、ハイレマリアム首相は部下を積極参加させるスタイルである。とりわけアルカバ顧問は議論に大いに参加したが、首相府でのこのような集団対話は今回が初めてであった。歓迎したい。

当方から、首相が昨年9月の書簡で提示した「2025年までにアフリカ軽工業のリーダーになる」というビジョン、GTP2への質的な指標・アクションの書き入れ方、安倍首相案件を含む両国間産業案件の実施体制の強化につき尋ねた。これらへの回答を含む、首相の発言概要は以下の通り。

国家ビジョンは「2025年までに中所得国になる」であり、製造業のリードによりそれを達成することはすでに決まっている。私の書簡は、製造業の中でも軽工業がコアとなるという意味だ（アルカバ顧問はこれを Strategic Focus といった）。ただし、軽工業だけに集中するということではなく、必要に応じていくつかの重工業も促進する。（当方は、首相の軽工業ビジョンはインパクトがあるので、正式な国家ビジョンとして扱わなくても、国民や投資家に訴えるキャッチフレーズとして活用できるのではないかと述べた。）

3つの質的課題である Quality、Productivity、Competitiveness は、GTP2において、前計画のレビューの章のあとにくる主要部分の冒頭に、戦略的柱（Strategic Pillars）として提示する [現行計画では第2章の初めに対応]。これらの質的課題は、GTP2の各セクターを貫く。たとえば工業章だとカイゼンを含む施策が質的目標を達成することになる。またGTP1のレビュー [第1章] においても、実績評価に質的観点が導入される。現行計画に掲げられている多くのサブセクター（繊維、皮革、砂糖、セメント等々）の年次目標の有用性についてのお尋ねだが、これらの数値目標は不要で混乱を招いている（redundant and misleading）。経済全体の成長率や農工サービス比率といった目標は必要だが、サブセクター目標はエネルギー等の一部を除いて削除する。GTP2はGTP1のようにはならないことを約束する。（当方から、首相の方針は我々が考えていたよりも大胆であること、マコネン委員長との第1回

⁷ Dr. Arkebe Oqubay Metiku は以前アジスアベバ市長として実績をあげた人だが、その後首相府に移り、近年は英国留学してロンドン大学 SOAS より開発経済の博士号を取得した。半年前に帰国し、現在大臣格の首相顧問を務めている。またエチオピア航空の理事でもある。今回彼は、我々と首相の政策対話に参加するとともに、電通の試作ビデオを待合室でみたうえで、首相も呼んでともに視聴するという気さくな面も見せた。

会合ではそうした話は出ていなかったことを述べた。さらに当方がGTP2に挿入されるべきアイデアを1枚紙で示したところ⁸、労働生産性の伸び以下に賃金上昇を抑えるという考え方はすでに労働組合に提示済みであり、GTP2にも書き込むことができるかもしれない。

TIDI、LIDIなどの業種別支援機関が個々の投資家の許認可・通関・土地確保等のファシリテーションに忙殺されており、また月次輸出目標にも責任を負わされており、本来の技術支援ができていないという指摘については⁹、これは工業省の失策（mistake of MOI policy）である。ファシリテーションは実施機関でなく本省でやるべきである〔我々はこれには必ずしも納得できない〕。またファシリテーションによりTIDIやLIDIに本来業務の時間が無いというのも誇張である。ないのは時間ではなく能力である。彼らは博士号や修士号を持っていても実務を知らないので投資家支援ができない。インドとのトゥイニングが必要なゆえんである〔この見解は、我々にはTIDIやLIDIにやや厳しすぎるように思われる〕。

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。まず支援機関であるTIDI、LIDI、MIDI等、あるいはEKIでさえもこの点をしっかり理解する必要がある。かつてのBPR（Business Process Re-engineering）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。国民に向かってそれを訴えたらどうかとお尋ねだが、すでにメディアには常日頃そういうことは自分自身話している〔より正式に、テレビ演説等を通じて国民に直接訴えることが重要〕。TICAD Vで安倍首相が表明したアフリカ産業人材育成センターの提案は評価できるが、他国ではカイゼンが根づく前に消滅しかけているところもあり、そのようになってはならない。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

⁸ 当方が提示したメモは、工業、農業等の各章には旧来のサブセクター目標が入るものと仮定した上で、新たに競争力に関する章を追加することを提案し、そこに入るべきアイデアを列挙した。具体的には、①軽工業ビジョンの達成には数値目標に加えて質的目標が必要、②競争力に関する変数を定めてベンチマークをすべきこと（変数のいくつかの例）、③工業化の幅とスピードを確保するためにはFDI誘致とそれへのリンケージ政策が不可欠、④エチオピアの賃金アドバンテージを維持するために労働生産性上昇以内に賃金上昇を抑える社会契約が必要。このほか、GTP2のイントロでは軽工業ビジョンを打ち出してそれを定義し指標を定めることを提起した。会談で示された首相の考えは、サブセクター目標を否定し、GTP2全体を質的目標の観点から書き直すというもので、このメモよりもさらに踏み込んだものであるが、以上の項目の考察自体は有用なので、首相に説明した次第である。

⁹ 工業省アーメド顧問からこの問題を首相に提起するよう要請があったため指摘した。ただしTIDIとLIDIを訪問した結果、ファシリテーションに苦労しているのはLIDIであり、TIDIはむしろこの機能を歓迎していることが判明した。

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。(この危惧はメレス前首相からも再三提起されたものであり、当方は持ち帰って何が可能か検討すると答えた。)

ハンドホールディングについては、国内製造業の能力強化に使えないか、非常に強い関心を持っている。統計上は工業化が進展したように見えても、製造業を担っているのはすべて外資という国も多い。FDIは工業化に不可欠だが、それだけではだめだ。政府支援によりわが国の花卉生産はアフリカ第2となったが、そういうことを食品、衣類、皮革等でもできないか。たとえば、6~7社のトップのコーヒー販売者を単なる商業から焙煎を含む生産活動に導けないか。あるいは農業者を製造業に進出させるなど。食用油あるいは皮革のトレーダーが製造を始めた例もある。こうした動きをスケールアップしたい。(当方はすぐに返答できず、これも宿題としてもちかえるとした。次節参照。)¹⁰

JETRO事務所については、外務大臣時代からJETROの素晴らしい機能・活動を見聞きし、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(ambition)であり、現状は少なすぎる。岸野前大使も日系企業誘致に尽力されたが、私は「それで何社来ましたか」と申し上げた。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。インド企業ではそうはいかない。日系企業の関心はアジアが主かもしれないが、トルコや中国は活発であり、大挙して押し寄せてくる(鈴木大使は、日本ではエチオピアに関する情報が欠けており、いまだに貧困や飢餓の印象も強く、軽工業の最新動向はあまり知られていない、これを変える必要があるとした)。

(当方から、両国間産業案件を着実に実施するために鈴木大使をハブとしてオールジャパンで取組む体制をつくるが、鈴木大使のカウンタパートとして常時連絡がとれ、首相とも通じるアクティブな方を誰か指名してほしいと要請したところ)、首相府の国務大臣レベルで適切な人物を指名する。またここにいるアルカバ顧問にもフォローさせる。アルカバ顧問はエチオピア航空の理事でもある。東京への直行

¹⁰ 東アジアでは、国有企業や外資企業を辞めたあと自分で起業したり、商売から製造業に転じるなどはごく普通のことであり、起業支援の政策パッケージはたくさんあるが、起業を決断するのはあくまで民間個人である。政府が製造業に進出すべき企業家を選抜しハンドホールディングで支援することの妥当性が、我々にはすぐには判断できなかった。

定期便就航で旅客・貨物が集まるかについては、すでに市場調査をしており心配はいらない。空席にはならないことが分かっている。ただ日本就航に際しては日本市場におけるわが国のイメージ向上、ないしはリブランディングが必要だろう。中国やインドが相手では問題ないが、日本や欧米の消費者や企業に対しては必要である。

前回と同様、終了前に首相は大野健一に対して深い謝意の言葉を表した。今回は、「わが国が工業化を果たした暁には、ある日本人の支援があったことを国民が記憶することでしょう」というものであった。これを首相の真意と信じ、心して政策対話を続けたいと思う。

なお今回は首相会談の最初と最後にテレビカメラが入った。HLFでは全体を通じてカメラが入り、新聞メディアの招待やインタビューもあった。こうした政策対話報道の拡大は先方政府の意向、安倍首相訪問による対日関心の高まり、あるいはその両方を反映するものかもしれない。

4. マコネン国家計画委員長との会合

マコネン委員長は我々のGTP2支援におけるキーパーソンであり、首相会談の前後に2回会合をもったほか、HLFでも会話を交わした。これらを通じて、我々の考えを具体的に示したほか、首相の意向も明確に伝わったと思われる。それらがGTP2のドラフトに反映されればGTP1とは大幅に異なる、質的目標を含む新計画文書になると期待できる。実際にそうなるよう、これから もしっかりとフォローおよびインプットしていく必要がある。

マコネン委員長との第1回の会合では、2013年7月に設立された国家計画委員会の組織およびGTP2策定の準備の説明があり、委員会の組織図も提供された。委員会は国家計画協議会の下におかれ、マクロ計画と分野別計画の2部門からなり、それぞれに4つの局が設置される¹¹。2部門を指揮する副委員長2名はまだ指名されていない。8人の局長および多くの若手職員は外部から試験と面接で公募する。局長には即戦力が期待されるが、若手職員は将来の有能なスタッフを育てるために大卒を採用して1~2年公務員大学にて専門分野のみならず規律・態度も含めて訓練する。入居建物の受け渡しが数週間後であり、その後内装等がすめば局長・職員のリクルートを始めるとのことだった。2014年4月をめどに、人員・執務スペース面の体制を整えていきたい意向と理解した。

¹¹ マクロ計画部門にはマクロ経済計画と調整、開発プロジェクト、人口と開発、将来展望と研究の4局、分野別計画部門には生産セクター、経済サービス、インフラ開発、人間開発と雇用の4局がおかれる。加えて、横断的な部署としてモニタリング・評価局が設置される予定である。

GTP2の内容については、2トラックで進める。第1のトラックはマクロ枠組であり、ヌワイ首相経済顧問が所長を務めるEDRIの経済モデルでシナリオを作ってもらおう。2025年に中所得国を達成するために必要な主要変数の径路を、先行国（韓国、東南アジア、中南米等）の雇用・生産構造の歴史的变化を参考に策定する。CGEモデルでは農業17部門、工業22部門、サービス13部門の生産を追うことができる¹²。GTP1の過去3年間の実績も踏まえ、GTP2の目標や方向性、さらにはファイナンスやモニタリング方法を定めることになる。なお現在の1人当たり国民所得550ドルから2025年の中所得（世銀基準、1人当たり1,036～4,085ドル¹³）を達成するには年10.3%の成長が必要である（ただし、これらの数字や、実質と名目で数字が異なるとの説明は十分理解できなかった）。GTP1でも労働集約的産業の振興や製造業フォーカスはあるが、成長目標実現のために軽工業をリンクさせること、環境・FDI・雇用・輸出構造などの考察を加えることなどが新要素となる。

第2のトラックは分野別作業である。関係省庁には早くからGTP2作業に関わってもらおう。計画委員会からのマクロ枠組の提示を待たずに、すでにGTP1レビューの作業を始めてもらっている。たとえば工業省ではGTP1では多くの高すぎる数値目標が掲げられたが、それがなぜ達成できていないのかの原因分析（原料問題、計画の誤り、政策調整の失敗、競争力欠如等が考えられる）が進行中である。あと1ヵ月半ほどでマクロ枠組ができるが、その後は本体も作ってもらおう。8月には「ゼロドラフト」すなわちGTP2全体の叩き台を委員会から提示する。各省からのGTP2最終ドラフト提出は2015年6月末～7月初めを予定しており、その後国家計画委員会のマクロ、経済構造転換、輸出目標他のチェックが入るとのことであった。第1回のこの会合では、GTP2の策定法や章構成はGTP1とさほど変わらない印象を受け、質的関心をどのように盛り込むかが不明であった。

首相会談の結果を踏まえ、マコネン委員長との第2回会合をもった。首相のGTP2に関する考え方（前節）を詳細に伝えたところ、委員長は、それと自分の考え方には大きな相違はなく、作業に問題はないとのことであった。具体的には、新たな質

¹² CGEは Computable General Equilibrium の略であり、国民経済の多部門投入産出モデルに生産関数や輸入等の方程式を組み合わせたポピュラーな計量モデルである。ただし量的関係の整合性チェックには優れたものの生産性・コスト競争力といった我々が関心を持つ質的側面を把握しがたいこと、パラメーターの信憑性が低ければ結果が非現実的になるといった問題を抱えている。工業サブセクター 22部門の年次目標をこのモデルでつくることに対しては、たたき台で修正可能という条件付にせよ、かなり問題があるのではなからうか。実際、首相会談やマコネン委員長との2回目の会合では、CGEモデルの結果をどれだけGTP2に利用できるかが定かではなかった。

¹³ 世銀は加盟国を、2012年時点の1人当たり国民所得（GNI）をベースに、低所得国（～1,035ドル）、下位中所得国（1,036～4,085ドル）、上位中所得国（4,086～12,615ドル）、高所得国（12,616ドル～）に分類している。また、国際開発協会（IDA）の支援適格基準を、一人当たりGNIで1,205ドルと定めている。

的Strategic Pillarを打ち出す第2章、および工業章のドラフトは8月よりも早い時点でお見せできる、またサブセクター目標については、数値目標を減らし質的目標を増やす方向とのことであった。工業章に入るべき質的指標としてこちらから提案したのは、労働生産性、全要素生産性（TFP）、限界資本産出係数（ICOR）、衣料・皮革等の生産性ベンチマーキング（何着/人/日など）、ロジスティック（陸海運・空路）に関するベンチマーキング（コスト、時間、安定性）、カイゼンに関する人材育成や運動範囲の目標、軽工業のFDI集積とリンケージに関する目標等であった。マコネン委員長は、工業章に入れるべきそうした質的指標についてはすでにEDRIとも議論していると述べた。また当方からは、首相が提示した軽工業ビジョンのワーディングは文章の一部として第2章に埋め込むべきこと（引用して国民・投資家への広報に使えるから）、さらには首相のカイゼンのツール化に対する懸念やTIDI・LIDI等に関する見解などを伝えた。

マコネン委員長との数次の会合をへた今、首相の軽工業ビジョンないし国内製造業振興につき、我々としては現時点で以下のように考えている。すなわち、産業政策の実施を担う人材・組織が未熟なエチオピアのような国においては、2つの2部戦略が必要である。第1に、国内産業振興のためには、FDIと現地企業のリンケージの強化（国際競争への間接的参加）およびFDIに依存しない現地企業の強化（国際競争への直接的参加）の2部戦略。第2に、長期課題として産業支援ができる政策人材・政策組織を根気よく育成・構築すると同時に、短期的には今ある限られた政策リソースを無駄・重複なく効率的に活用して産業振興を行うことの2部戦略。エチオピアで現在使える政策リソースとしては、EKI、TIDI、LIDI、EIA等の組織および人材であろう。この考え方を図示したものを近々作成したいと考えている。

5. 産業開発を支援する組織・インスティテュート

今回、工業省傘下で業種別の産業開発支援を行っている開発インスティテュート（とりわけ軽工業振興を担うTIDI、LIDI）、FDI政策の受け皿として新設された工業団地開発公社、および機能強化中のエチオピア投資庁（EIA）を訪問する機会を得た。意見交換で得た情報は以下のとおり。

<繊維産業開発インスティテュート（TIDI）>¹⁴

TIDIは2010年6月に設立された繊維産業振興のためのインスティテュートで、原

¹⁴ 正式には最近、Ethiopian Textile Industrial Development Institute（ETIDI）と改称。ただし、工業省関係者や投資家は今でもTIDIと呼んでいる。

材料供給、紡績、織布、縫製の各段階において、国内・FDI企業を問わず、人材育成・技術指導・コンサルティングを組み合わせ、投資・生産・市場開拓の支援を行っている。約200名のスタッフを擁し、その6割は大卒で繊維・エンジニアリングを専攻（ただし企業支援の実践的経験は限られている）。現在、エチオピアには105社の繊維・縫製工場がある（うち47社が縫製工場）。TIDIの支援先は中堅・大企業だが、大企業を通じて下請け関係にある零細小企業を支援することもある（例えば、アイカ社におさめる下請5社を支援）。約半年前にインドの国家ファッション・インスティテュートとの3年間のトゥイニング協力が始まり、TIDI職員のインド研修やインド人専門家の招聘が行われている（この資金は援助でなくエチオピア政府予算）。また、全職員がEKIのカイゼン研修をうけ、TIDI自身の各局でカイゼンを実践するとともに、EKIと同行して企業支援を行っているとのことだった。

3ヶ月前の政府決定により、綿花部門が農業省からTIDIに移管され、現在TIDIは①綿花、②繊維、③技術サービス（マーケティング、研究、エンジニアリング・エネルギー技術等）の3部門にコーディネーターを配置し、各コーディネーターの下に複数の専門局があり、企業ニーズに応じた支援を行う体制を敷いている。貿易ファシリテーションは技術サービス部門の担当だが、以下で述べるLIDIとは異なり、これがTIDI業務の過度な負担になっているとの認識はなかった。スレシ・レンマ所長によれば、TIDIにとって投資誘致・マーケティングは重要課題で、繊維・縫製分野でTIDIはEIAよりも専門的に対応できるので、ファシリテーションに積極的に取り組むことは有意義である。FDI誘致において、TIDIは関係機関との「Common Action Plan」に合意し、役割分担を明確にしたうえで企業の要望にTIDIの各部門が対応する体制をとっているとのことだった。人材育成においては、TVETインストラクターの指導（Training of Trainers）や適切な研修機材の助言、および企業向けの短期研修を実施している。販路開拓では、潜在的なバイヤーや投資家の発掘、マッチメイキング・展示会、ドナー支援（例えば、世銀・DFID支援のEthiopian Competitiveness Facility）を動員した輸出企業支援等を行っている。政策面では関税・インセンティブ等につき提案することもある。既述のジョージシュー社によるLIDI、アイカ社によるTIDIの高評価は、こうした取組を反映するものであろう。

<皮革産業開発インスティテュート（LIDI）>¹⁵

LIDIは1998年に設立された皮革産業振興のためのインスティテュートで、311名

¹⁵ 1998年に Leather and Leather Production Technology Institute として設立され、2010年に Leather Industry Development Institute として、より幅広いマニフェストをもつようになった。

の職員を擁する（研究者とサポートスタッフの合計）。体制面では、①製品・生産性、②技術サービスの2部門にそれぞれコーディネーターを配置し、8つの専門局がある（教育・研修、皮革技術、靴製品技術、皮革製品技術、エンジニアリング・サービス、市場開拓支援、検査・研究、環境エンジニアリング）。現在、韓国やインド（インド中央皮革研究所、靴製品デザイン開発研究所）の組織からトゥイニング協力をうけている。インドの協力は3年の人材育成支援であり、あと6ヶ月程度で終了する（エチオピア政府予算で実施）。また、TIDIと同様、全職員がカイゼン研修をうけ、EKIと一緒に企業支援を行っている。国内にはなめし革工場32社、靴製品工場19社、手袋工場5社（3社が稼働、2社は建設中）があるが、なめし革工場の生産能力が不十分なため、羊・ヤギ皮はソマリア、スーダン、イエメン等の近隣国からも輸入している。最近のFDI企業増加について、ローカル企業の中には脅威とみるものもあるが、LIDIとしては技術移転の好機ととらえて取組んでいるとのこと。この観点から、日本のヒロキ社が工場稼働までの期間を利用して、日本人専門家2名を派遣してLIDI施設で従業員研修をしたことを高く評価していた。

LIDIが直面する課題については、皮革産業の人材育成・研修が本来業務であるにもかかわらず、実際には貿易ファシリテーションに忙殺されていることが強調された。特に税関、インセンティブ、バウチャーシステム、ロジスティックス、外貨入手支援等に多くの部局・職員が割かれていることが問題で、これらは他機関の任務として、政府内で役割分担を見直すべきとの見解が示された。

<工業団地開発公社>¹⁶

工業団地開発公社は、工業団地の開発・運営のために2013年10月の法律で設立された。まだ3名体制（社長1名、副社長2名）で、工業省内で執務をしているが、ヤレガル副社長によれば、本年8月にはボレレミ工業団地内の管理事務所施設に移り人員を拡充していく予定（世銀支援をうけてスタッフ研修をする）。既に世銀支援で国際コンサルタントが3名派遣されており、法務やFDI誘致について助言がなされている。エチオピア政府は自らのイニシアティブで数年前からボレレミ工業団地フェーズ1を開発中であるが、世銀支援は、この工業団地開発公社を主要なカウンタパートとして、ボレレミ工業団地フェーズ2とキリント工業団地をモデル工業団地と位置づけ、①工業団地に関する制度・管理枠組の強化や関係機関の能力強化、②産業インフラ強化（工業団地内と周辺のハードインフラ整備、運営支援）、③FDIとローカル企業のリンケージ強化支援、の3コンポーネントで支援を行う予定である。

¹⁶ 2013年10月30日付設置規則によれば、英語では、Ethiopian Industrial Development Zones Corporation。

このうちリンケージ強化支援については、プロジェクト内に特別ユニットを設け、原材料・部材・アクセサリ等の製造といったサプライチェーンの様々な段階でFDI企業とローカル企業のリンケージ創出をめざす〔日本の用語でいえば、裾野産業育成〕。指導委員会を設置し、FDI企業との関係構築に関心をもつローカル企業の提案を審査し、技術・経営・ファイナンス面で必要な支援をマッチンググラント（世銀が75%、企業が25%を負担）で支援する。リンケージ強化支援は、EIA、TIDI、LIDIなどの関係機関と連携して実施される予定である。

<エチオピア投資庁（EIA）>

EIAでは工業省のシサイ国務大臣の同席のもと、フィツム長官および2013年6月のマレーシア視察チームと意見交換を行った。JICAが支援した2013年6月のマレーシア視察は、投資法改定や機能強化に取り組んでいるEIAチームにとり非常にタイムリーかつ有用だったことが、先方より幾度も強調された。現行投資法で至急に変更すべき事項（Regulation No.270/2012）についてはすでにEIA理事会に諮り、現在、首相府の承認待ちである。主な変更点は、ビジネスライセンス、資本財輸入、税優遇策、成果重視のインセンティブ付与。より抜本的な法改定（Proclamation No.768/2012）は2014年4月をめどになされる見込みである（FDIの最低資本金額の見直しを含む）。投資法改定と平行して、工業団地や税関に関する法令も整備中、さらに貿易省内に輸出振興局（同省の所掌に限定されず全業種を担当する見込み）を設置することが首相と副首相レベルで承認されるなど、エチオピアでは投資環境改善に向けた取組が急ピッチで進んでいる。

EIAは6階でワンストップ・サービスを提供する予定である。ワンストップ・サービスにはEIA職員が委任をうけて他機関の業務を代行するもの（ビジネスライセンス、納税番号等）と、他機関が職員を派遣して業務を行うもの（税関、金融、通信、電力、入国査証等）があり、土地については現在調整中とのことだった。また、フォローアップ局では業種別に7チームを編成し（皮革、食品加工、化学、農業・花卉、繊維、金属、その他）、認可済みの優先プロジェクトの実施状況をファイナンス、輸出、雇用等の観点からモニタリングするとともに、プロモーション局では候補プロジェクトの具体化を支援する体制を組んでいる。EIA職員は179名（うち約80名がコア職員）で、このほかに上述の他機関からの派遣職員が加わる。なお、英国の研修機関が、EIA職員に対して顧客サービスの研修を実施中とのこと。

6. 二国間経済案件のフォローアップ

安倍首相訪問の際に提示あるいは要請された協力案件で、産業政策対話と関連があるものとしては、日本企業による貿易投資の増加、そのためのJETRO事務所開設要請、エチオピア航空の成田直行便就航（上海経由、今夏頃か）、EKIを基礎とするアフリカ産業人材育成センターの開設等がある。エチオピアの対日期待は高まっており、日本としても、政策対話、カイゼン、チャンピオン商品などのこれまでの産業協力を踏まえ、またエチオピア政府の産業政策への真摯な姿勢や日本・東アジアからの学習意欲の強さを背景に、両国関係を質的量的に拡大し、新時代を画する必要がある。カイゼンですで見られるように、日本型アプローチに着手し成功させることによって、エチオピアは日本主導の産業協力モデルをアフリカ全体に広めるエントリポイントともなる。ゆえに、約束を単なる努力目標にとどめることなく、両国の貢献と協力を通じてそれらを着実に実施しモニターするための新メカニズムの構築が必要である。

とりわけ重要なのは、中印韓トルコ等からすでに来ている製造業直接投資を日系企業もデジタルな形で開始することである。一般に日系企業は新経済フロンティア（かつての中国・ベトナム、現在のミャンマー等）への進出には慎重であり、その代わり進出後は現地企業や人材を長期的パートナーとみなして彼らの能力強化につとめ、信頼に基づく生産関係を築くという特徴がある。この意味で、日系製造企業のアフリカないしエチオピアへの進出が他国より遅いことは自然であるが、途上国側でそのような投資の特徴が理解されれば日系企業は大いに歓迎されるに違いない。上述の首相発言から明らかなように、エチオピア政府首脳はすでにこの理解に基づき、他国ではなく日本を指名して企業の到来を切実に望んでいるのである。

この状況に鑑み、以下のようなアクションを通じて日系製造業のエチオピア投資を実現する時期が来たと思う。

- ・オールジャパンによる上記目的遂行のためのチーム形成
- ・先方政府との連携・協議の場の設置（インフォーマルでもよい）
- ・時期を明記した具体的目標の設定と着実な行動
- ・経済産業省・JETROの上記行動への積極的参画・コミットメント
- ・JETRO事務所の開設
- ・JICAリソースの継続的投入とプログラムのスコープ拡大
- ・直行便就航に際して、ツアーオペレータや商社と協力してのビジネス・観光ツアーや新輸出案件（バラ等）の企画実施
- ・日本におけるエチオピアの情報提供およびカントリーイメージ向上戦略の企画実施

このいくつかについては、今回の政策対話で先鞭がつけられた。たとえば鈴木大使による現地チームのハブとなる決意の表明、ハイレマリアム首相による首相府カウンタパートの指名の約束¹⁷、わが国の経済産業省からの政策対話参加、アフリカ産業人材育成センター構想に向けてのJICAとEKIの会合、チャンピオン商品アプローチの一環およびカントリーイメージのブランド化の例として電通が作成した試作ビデオを首相に見ていただいたことなど。他項目やここに列挙しなかった安倍首相案件についても、やはり同じメカニズムを通じてフォローアップする必要がある。

日本企業の動きに関しては、ミッション中に高級皮革製品生産のために投資を実行済みのヒロキ社から進捗状況を聴取した（2013年9月に投資認可済）。アジスアベバ西部の皮革工場内に貸し工場を確保、LIDIでの日本人による従業員訓練を終了、現在、通関で機械の免税手続きをしているとのこと。また経済産業省の資金で日系企業誘致をしているUNIDO投資アドバイザー（エチオピア人のタデッセ氏）から、現在の活動状況を聴取した。なお日系企業誘致のために動いている組織はUNIDOだけではないので、大使館、JETRO、JICA、在京エチオピア大使館を含めて、具体的動きの情報交換および組織間連携を進める仕組みが必要であろう。近い将来、ターゲットすべき日系企業のショートリストを作成し、日本側のサポートのもと、エチオピア政府のしかるべき高官ないし機関が、各企業に対し個別で積極的な誘致活動および条件交渉を行うべきである。

日系企業一般に対しても、軽工業ビジョンや新興国の製造業流入、投資環境や各業種の状況といった最新のエチオピア情報を提供し、またカントリーイメージをリメイクし、日本もエチオピア投資の「バスに乗り遅れるな」といったメディアキャンペーンを展開することも検討に値する。また各国・各業種の対エチオピア製造業投資の現在規模や具体的内容をできるだけ正確かつ包括的に把握することも、GTP2に対するインプットおよび日系企業への参考資料として有益であろう。

7. その他

<チャンピオン商品アプローチ（CPA）のラップアップセミナー>

フェーズ2の第1回HLFで喚起した戦略的で顧客志向の輸出振興の具体例として、第2回政策対話で官民共催の「チャンピオン商品セミナー」を開催したところ、エチオピアの文化や歴史背景を反映するユニーク（only one）かつ高品質（high end）な商品を発掘し海外のプレミアム市場に売り込むアプローチとして、エチオピア

¹⁷ エチオピア外務省からも、日本との二国間経済案件実施のカウンタパートとなる提案があったが、ハイレマリアム首相による担当者指名と重なるリスク等から、これには慎重に対応すべきであろう。

側の強い関心を集めた¹⁸。これをうけてJICAは政策対話と平行して、国際開発機構（FASID）の実施により、エチオピア官民との協議や啓発セミナー、TICAD Vのサイドイベント企画と絡めた「チャンピオン商品アプローチ（CPA）」の実践を行った。さらに、電通によるエチオピアのカントリーイメージのビデオ試作、エチオピア国内展示会でのチャンピオン商品ブース出展も行った。これらの経験をふまえ、JICAとFASIDは今回の政策対話の機会を活用して、今までの実践結果をとりまとめ、成果の普及をめざした「CPA ラップアップセミナー」を開催した。同セミナーは、工業省とエチオピア商工会議所の共催でジュピターホテル（カザンチス）にて開催され、工業省のアーメド顧問が司会、FASIDの永井氏、藤田氏による活動概要報告や電通の樋口氏によるイメージビデオ紹介が行われた。また、JICA 村上産業開発・公共政策部次長、エチオピア商工会議所や民間企業が参加してパネルディスカッションが行われた（GRIPSチームは首相会見のため途中退席）。

補足——CPAの取組みの一環として、電通の協力をえて、エチオピアのカントリーブランディングのために、昨年10月JICAと電通のメンバーからなる調査団がエチオピアを訪問し、いくつかのビデオを試作した。これらの作品は日本とエチオピアのCPA関係者に試聴され、コメントや修正が行われた。今回電通チームのリーダーである樋口氏が政策対話の一部の日程に同行し、ハイレマリアム首相との会談終了後（会談そのものには参加せず）、3つの試作ビデオを首相とアルカバ首相顧問に見ていただく機会が偶然作られた。

<ヌワイ首相経済顧問のメモ>

ヌワイ首相経済顧問との会合後、「暇があればご覧ください」と、同氏起草の「A growth model for GTP2 and beyond」（December 2013）と題する7ページの草稿が手渡された。GTP2への正式インプットかどうかなど作成背景はわからない。開発経済学のルイス&ハリス・トダロモデルに類似した農工2部門の労働移動と賃金動向を考察している。GTP1からGTP2へのシフトをこの枠組みでとらえ、農業生産性の持続的上昇および近代工業部門の持続的拡大による雇用吸収を、転換点突破（過剰労働の消滅と賃金上昇の開始）の条件と位置づけている。以上は標準的な工業化モデルとして理解できる。ただしいくつかの恣意的あるいは結論を導くには不要な仮定も散見される。また、工業部門の雇用創出の不足が懸念されているが、東アジアの経験を見る限り、いったんFDIブームが始まると局地的な労働不足・賃金上昇が次第に全国に波及するという現象がみられ、むしろ将来にわたって軽工業を支える

¹⁸ 「チャンピオン商品アプローチ」の概念提示においては、2012年の第2フェーズ第1・2回HLFに参加された国際貿易投資研究所専務理事兼JICA国際協力客員専門員の湯澤三郎氏の貢献が大きい。

のに十分な労働供給があるのか、農村から都市への労働移動はどのくらい起こるのかといった問題も検討されなければならない。

<ACET・世界銀行セミナー（於GRIPS）>

エチオピア産業政策対話の成果をアフリカ諸国の政策担当者や研究者へ発信・共有するために、GRIPSチームはJICAとともに、ガーナ（アクラ）に拠点をおき工業化や経済変革をテーマとするアフリカ有数のシンクタンク、アフリカ経済転換センター（ACET）との知的ネットワークングに取り組んでいる。2012年8月の第2回政策対話では、JICA・GRIPSチームはエチオピア滞在後にACETを訪問して相互の発表と意見交換を実施、その後ACETチームが2013年6月のTICAD Vの機会に来日し、JICA横浜研修センターでTICAD VのJICAサイドイベントとしてアフリカの経済転換と官民連携をテーマに報告を行うなど、知的交流が続いている。今般、ACETによる「2014年版アフリカ経済転換レポート」の公表¹⁹、および新興国からの労働集約的産業シフトなどの新展開をうけて、GRIPS開発フォーラムは「アフリカ製造業セミナー（African Manufacturing: Current Status, Future Prospects and Policy Direction）」を2014年3月7日にJICA後援で東京にて開催した。在京アフリカ大使館、企業、アフリカ開発に関心をもつ政策・実務担当者、研究者等を対象とした公開セミナーで、ACET研究者（2名）、世界銀行の軽工業プロジェクト（Light Manufacturing in Africa）の執筆者²⁰、JICA（本間国際協力専門員）の参加をえて、アフリカ製造業の現状と展望、および政策と産業協力が果たす役割について議論を行った。

8. 今後の方向性

今回の産業政策対話では、やむを得ない事情により工業省のアーメド大臣やタッセ国务大臣、メブラトゥ国务大臣のHLF会合参加や個別面談はかなわなかったものの、当初めざしていた対話の目標は十分達成されたと考える。とりわけ次期5ヵ年計画（GTP2）のビジョンや策定準備状況について、首相や国家計画委員長と綿密な意見交換ができたほか、EIA、LIDI、TIDI、工業団地開発公社といったFDI

¹⁹ 2014 African Transformation Report : Growth with Depth, African Center for Economic Transformation (ACET)
<http://acetforafrica.org/wp-content/uploads/2014/03/2014-African-Transformation-Report.pdf>
ACETは、2014年3月3日にヨハネスブルグで本レポートの発表セミナーを行った。

²⁰ Light Manufacturing in Africa: Targeted Policies to Enhance Private Investment and Create Jobs, World Bank, 2012. この執筆チームリーダーは、Hinh T. Dinh氏である（Lead Economist in the Office of the Senior Vice President and Chief Economist of the World Bank）。
<http://siteresources.worldbank.org/DEC/Resources/LightManufacturingInAfrica-FullReport.pdf>

誘致や企業支援を行う実施機関の取組みと課題、新興国FDIの流入状況、エチオピア進出を検討する日系企業への示唆、ローカル企業育成のためのハンドホールディング・プログラム（HH）の可能性と課題等を考える有用な機会になった。また、1月の安倍首相エチオピア訪問時の首脳会談において、産業政策対話が二国間の重要な取組として位置づけられたこと、今後両国が優先的に取組む共通課題として日系企業のエチオピア進出があり、産業政策対話をその取組みの中に関連づけていく有用性を双方で確認した点も意義が大きかった。産業政策対話フェーズ2では「実践」を意識して取組んできているが、今後、日系企業のエチオピア誘致という具体的（決して非現実的でない）目標とのリンクを強めていくことが重要と考える。

< 次回の産業政策対話およびHLFの方向性 >

以上をふまえ、8月頃に実施予定の次回産業政策対話では、GTP2のゼロドラフトの起草作業への知的インプット、ローカル企業育成のための体制・人材育成の方向性（「零細・サービス業から製造業への転換を助けるHHプログラム」を含む）、さらには安倍首相訪問時の二国間合意事項のうち特に日系企業進出についてフォローアップしていくことが重要と考える。具体的には、HLF会合あるいは個別会合のテーマとして、以下の点につきエチオピア側と意見交換を行うことを提案したい。①②④はHLF会合のテーマ候補、③はより小規模の会合とするのが適切と思われる。

- ① GTP2起草作業へのアドバイス——8月時点でのビジョン、Strategic Pillar案を含む冒頭章骨子を国家計画委員会から報告いただき、日本側および工業省等の関連省庁と討論する。
- ② 長期的政策体系の方向性——産業支援のための体制づくり・人材育成のロードマップ（2025年までの短・中・長期計画）のイメージを日本側から提示し、現在の思いつきの諸施策の打ち出し・再編の繰り返しから脱却し、よりシステムティックで現実的な政策マインドセットの醸成をめざす。首相の望む、HHプログラム等の高度な産業支援は、このシナリオの中の将来課題として位置づける。中小企業振興・輸出振興・FDI誘致・技術支援といった国内産業強化の基本機能について、アジア（タイ、ベトナム、カンボジア、バングラデシュ、ミャンマー等か）の体制・人員を調査し、エチオピアの現状・規模を国際比較の中で位置づける。関連して、貿易省の輸出振興局（設置された場合）につき、エチオピア側から報告いただく可能性も検討する。
- ③ 日系企業誘致政策——エチオピア進出に関心をもつ日系企業の情報をプールし、ビジネス課題、個別企業交渉の可能性、目標設定の可能性、アジアの賃金

圧力・軽工業流出に関する国別情報等について、工業省、工業団地開発公社、EIA、LIDI、TIDI、在日エチオピア大使館、UNIDO等の関係機関と協議する。直行便、JETRO開設要請を踏まえ、日本側およびエチオピア側で早期に着手できる施策を検討し、合意する。

- ④ カイゼン哲学の推進——首相から二度にわたり指摘された、カイゼンがツールとして矮小化される懸念を払拭し、国家・企業・個人を導く永遠の哲学として定着させていく戦略の構築。これまでのカイゼン哲学の普及策をレビューし、問題点を指摘し、具体的な新方策をエチオピア側と協議する。その際、単に協議するのみならず、首相への提言（次回会見時）、EKIとの協議、在エチオピア日本大使館で検討中の招聘事業（国際文化交流）とのタイアップなどを通じて、できるものから早急に実施していくことが肝要である。

また、適切な時期を見極める必要があるが、アフリカの工業化や軽工業誘致を中心課題としているACETの研究者等をアジスアベバに招聘して、エチオピア政府・企業・研究者、ドナー向けの軽工業セミナーを開催する可能性も検討に値しよう。新興国FDIのエチオピア流入という新展開をうけて、アフリカ工業化とエチオピアの取組に焦点をあてた公開セミナーを企画することは、エチオピアのみならずアフリカの産業開発の今後にとっても重要であり、また日本の産業支援を他のアフリカ諸国・機関にアピールするよい機会になると考える。

今回の産業政策対話の準備として、大使館やJICA事務所の協力のもと、国家計画委員会によるGTP2策定状況、GTP実績レビューやGTP2に対するドナーの動きについて、情報収集を継続する。また、安倍首相訪問のフォローアップとして、現地において、鈴木大使を核に、オールジャパンで安倍関連案件、日系企業のエチオピア進出、ビジネス環境上の問題などについて常時協議できる体制が速やかにできることを期待したい。日本国内においても、これまでの産業政策対話メンバーであった外務省、JICA、GRIPSに加え、在京マルコス大使、経済産業省、JETRO、UNIDO東京事務所などを含め、日系企業の動きに関する情報を集めるネットワークを構築し（インフォーマルなものでもよい）、日本国内同士および現地との情報共有と施策連携を提案したい。また、昨年のTICAD Vに続き、今年のエチオピア航空直行便の就航は、OJT式産業政策学習の絶好の機会を提供するものである。JICAがすでに取組んでいるチャンピオン商品アプローチやエチオピアのカントリーイメージの向上を、エチオピア側を巻き込みながら直行便と連携する具体的な目標を掲げて実践していくべきである。産業政策対話は、これまでと同様、こうした実践レベルの取組を政策レベルで補完していく。JETROエチオピア事務所開設につ

いては、経済産業省およびJETROの決断を待つしかないが、GRIPS開発フォーラムとしてはもちろん大きな期待を寄せており、もし開設の暁には、我々の産業政策対話のしくみとメンバーの中への現地JETROの参画と組み込みを考えている。

日程・面談先（GRIPSチームのみ）

2月23日（日）	JICA本部チームとともにアジスアベバ着。 JICAエチオピア事務所と打合わせ（神所長、木村次長、山下所員、池田企画調査員）。
2月24日（月）	在エチオピア日本大使館にて鈴木大使と準備会議（大久保公使参事官、白石書記官、笹木書記官ほか）。首相官邸にてヌワイ首相経済顧問と意見交換、MOFEDにてマコネン国家計画委員長と意見交換（テメスゲルMOFED計画調査局長が同席）、MOIにてシサイ国務大臣と意見交換（EIAのフィツム長官が同席）、大使公邸でエチオピア側関係者を招いて鈴木大使主催夕食会（ヌワイ首相経済顧問、ダワノ外務省国務大臣、モハムダ科学技術国務大臣、アヤナ首相顧問、ゲネット外務省アジア局長、ゲタフンEKI所長、ダニエルAAU大学准教授、等）。
2月25日（火）	アジスアベバのヒルトンホテルにて、EDRI・JICA共催による第2フェーズ産業政策対話／第5回ハイレベルフォーラム。ヌワイ首相経済顧問が議事、鈴木大使、村上JICA産業開発・公共政策部次長がオープニング。報告はGRIPSの大野健一とJICA本間国際協力専門員（製造業パフォーマンスの国際比較、エチオピア軽工業の指標）、GRIPSの大野泉（ローカル企業育成のためのハンドホールディング・プログラム）、エチオピア側からMOIのアーメド顧問（産業開発インスティテュートの役割とパフォーマンス）、EKIのゲタフン所長（GTP2と長期工業化ビジョンにおけるカイゼン運動）、マコネン国家計画委員長がクロージング。ジュピター・カザンチスホテルにて、チャンピオン商品アプローチセミナー（MOIのアーメド顧問を議長とし、FASIDの永井氏と藤田氏、電通の樋口氏、アフリカ女性支援のNGO代表のニジェスト氏の報告、JICA村上次長と民間企業等を交えたパネルディスカッション）、首相官邸にてハイレマリアム首相と会見（アルカバ首相顧問（大臣級）、スラフェル首相府担当国務大臣、ゲネット外務省アジア大洋州局長、マハレット首相府儀典長が同席）。
2月26日（水）	EIAにてシサイ国務大臣、フィツムEIA長官ほかと意見交換（マレーシア視察チームが同席）、MOIにてアーメド顧問と意見交換、TIDIにてスレシ所長ほかと意見交換、LIDIにてベルハネ副所長ほかと意見交換。ダニエル准教授を含むエチオピア科学アカデミーの研究者との夕食。

- 2月27日（木） UNIDOにてタデッセ投資アドバイザーほかと意見交換、MOFEDにてマコネン国家計画委員長と二度目の意見交換（テメスゲル局長が同席）、ヒロキ社のソン氏と昼食、MOIにて工業団地開発公社の所長とヤレガル副所長、世界銀行のミルキアス氏と意見交換、続いてボレレミ工業団地を視察、ジョージシュー社（カウル社長）訪問。鈴木大使・神JICA所長との夕食。
- 2月28日（金） 大使館にて鈴木大使およびJICA関係者とラップアップ会合。外務省にてダワノ国務大臣と意見交換（ケベデ経済ビジネス局長、ゲネットアジア大洋州局長ほか同席）。アジスアベバ発、ドバイ経由で帰国（翌日到着）。

第 17 回 GTP2 と日系企業誘致

<日程> 2014年 8 月10日～ 8 月15日（実働日）

<参加者>

GRIPS 開発フォーラム：大野健一、大野泉、長瀧朱美

JICA 本部：産業開発・公共政策部民間セクターグループ 村上裕道次長、片井啓司企画役、及川美穂特別嘱託、濱田正章インハウスコンサルタント／アフリカ部アフリカ第二課 高旗瑛美職員

在ミャンマー JICA 専門家：本間徹 JICA 国際協力専門員（投資振興アドバイザー）

在エチオピア日本大使館：鈴木量博大使、大久保雄大公使参事官、白石喜久書記官、笹木和彦書記官、中村晃書記官など

在エチオピア JICA 事務所：神公明所長、木村卓三郎次長、福田佳奈所員、池田佑子企画調査員、フェカドゥ氏など

経済産業省：猪狩克朗参与（JETRO ヨハネスブルグ次長）

<概要>

今回の政策対話の主たるトピックは、①作成が開始されつつある次期5ヵ年計画（Growth and Transformation Plan 2015/16-2019/20、通称GTP2）の、産業に関わる部分へのこれまでの我々のインプットに対する先方の反応の確認および追加インプットの方針決定¹、および②日系企業誘致をめぐる状況と戦略の検討、の2つであった。

GTP2については、ハイレマリアム首相との会談、およびマコネン国家計画委員長との面会および同委員長のハイレベルフォーラムでの報告により、以下が確認された。まず、次期5ヵ年計画の方向性を示す章の「目的（Objectives）」に、2025年までに「アフリカで軽工業の筆頭国および製造業の筆頭国の1つになること」（正確な字句については以下参照）が追加され、新たな章として「生産性と競争力」が起草されることとなり、経済セクターの章の中の新たな節として「都市化」が加わる。

¹ マコネン委員長およびアーメド工業大臣の話を総合すれば、GTP2の作業予定は以下の通り。国家計画委員会から各省へのガイドライン・作業指示（2013年12月、実施済み）、国家計画委員会・各省による第1ドラフト締め切り（2014年8月末）、国家計画委員会が起草する方向性の章と競争力の章を党・政府レベルで協議（9月）、各省にてドラフト修正およびステークホルダーから意見聴取（9月以降）、ファイナルドラフト（2015年2～3月）、最終修正を経て作業終了（同6月末～7月初め）。なおアーメド工業大臣によれば、（外資を含む）ステークホルダーとの対話強化がGTP2の新機軸となるとのことである。

これは我々が勧告してきた構成案にほぼ沿うものであり、5年前のGTP1への我々の提言が実際のところほとんど採用されなかったことと比較すると、知的貢献の面で大きな前進といえる。このうち、国家計画委員会が直営で執筆する予定の「生産性と競争力」新章については、同委員長から内容の候補項目が暫定的に示された上で、この章についてはとりわけ日本のアイデアがほしいという要請があった。これに対してはできるだけ速やかに対応することとしたい。ここで重要な点は、JICA支援がフェーズ2からフェーズ3へと移行しつつあるカイゼンを、エチオピアの生産性と競争力向上の支柱として公式に位置づけること、およびJICA支援を含めさまざまな要素からなるカイゼンおよび他の生産性活動を、同章の起草を通じて、国民生産性運動として包括的統一的に構成することである。さらに、現在はGTP2の構成案の一部が示されただけであるから、産業に関わる部分が具体的にどのように書かれるかという重要な問題が残っていることはいうまでもない。

日系企業誘致については、ハイレマリアム首相からこれまでも再三強い期待が表明されているところである。製造業については、今のところ高級皮革製品のヒロキ社の小規模参入が実現しただけであるが²、将来にかけてはいくつかのポジティブな動きが見られる。我々の感触では、日系企業の対エチオピア投資関心は着実に高まっており、数年内にはある程度の規模の複数進出が実現すると思われる。それを政策によって加速かつ拡大することが重要である。ただし問題もある。対エチオピア投資では新興諸国がはるかに先行している。とりわけトルコ、インド、中国からの実施ベースの投資件数はそれぞれ3桁台であり、その多くが製造業である。操業規模も、従業員が数千人の工場も散見され、一部では1万人をこえて拡張しつつある工場もある。また政府が急ピッチで建設中のアジスアベバ近郊のボレレミ国営工業団地フェーズ1の第1工区と第2工区はすでに完売あるいはキャンセル待ち状況にある。さらに新興諸国からの投資家は、多くの自国企業を呼び込むために工業団地や工場アパートを自前であちこちに建設中である。また米国や韓国の動きもある。これらと比較すると、日本の動きは貧弱と言われても仕方がなかろう。ただし、新経済フロンティアへの日系企業の進出が遅いのはエチオピアに限ったことではなく、またエチオピア政府は遅くて少なくとも日系企業の質（積極的な訓練・技術移転）に大きな期待を寄せている。それにしても、彼我のプレゼンスの差がきわめて大きいことにはわかりなく、量の不足を質の高さでどれだけカバーできるかはいま

² ヒロキは2013年9月に投資許可取得、2014年初に従業員訓練を行い、高級ジャケットの製造を始めたばかり。アジスアベバ西部の皮なめし工場内に貸工場がある（革靴については、別の地場企業に委託生産）。今後、海外産業人材育成協会（HIDA）の専門家派遣プログラムを活用し、現地人材を育成する予定。このほか、アンドゥ・アメット（andu amet）が最高級羊皮を使ったファッション性の高いバッグを地場生産者と組んで工房で製造している。

のところ不明である。

以上2点に関連して、今回ハイレマリアム首相からはっきりした口調で、安倍首相案件であるアフリカ産業人材育成センターに動きが見えないとの発言があった（注：実際には、JICAは現在実務者レベルでエチオピア政府と交渉中）。このほか、日系企業の早期誘致を促すための相談や提案が工業省の大臣および国務大臣からあった。さらに、今回は表明されなかったが、首相が日系企業誘致のために要請し続けているJETRO事務所設置についても、先方が回答を待っていることは容易に想像される。以上は政策対話の内容とは直接関係のない事項ともいえるが、最近の政策対話セッションでは同様のリクエストが提起され続けていること、政策対話の効果は具体的な産業支援案件との連携によって高まることを考えると、政策対話チームとしても、エチオピア政府の期待の大きさに比して日本の官民の動きが鈍いことは、懸念材料として意識せざるを得なくなっている。

なお、ハイレマリアム首相はメレス前首相にもまして、我々の提言の多くを実施に移していただいている。たとえば、国家競争力委員会の設置、生産性月間の導入、次期五カ年計画の章構成、外資とリンクした技術移転、ハンドホールディング、賃金と生産性の連動の必要性などは、その内容や速度が我々の意図と合致するかは別にして、昨年から今年にかけて我々がハイレベルフォーラム、首相宛書簡、アルケベ首相顧問への通信等を通じて提起したアイデアのうち、エチオピア政府内ですでに検討や実施が行われているものである。また我々の提供する情報のほとんど全部に目を通していただいていることも明らかである³。この事実に鑑み、我々としては心して政策対話および政策提言を行っていく必要がある。

1. ハイレベルフォーラムとGTP2

政策対話第2フェーズ第6回ハイレベルフォーラムは、2014年8月12日午前のアジスアババのシェラトンホテルで開催された。いつもの通り司会はヌワイ首相上級経済顧問で、開会の辞はメブラトゥウ工業国務大臣、鈴木大使、村上次長であった。

最初のセッションでは、マコネン国家計画委員長がGTP2の目的、戦略的柱、成長目標に関する委員会内部での検討状況を非公式ベースで報告した。GTP2の章構成案についても報告があった（前述）。次にGRIPSの大野健一は、エチオピアに製

³ 今回の政策対話の直前に、首相よりハイレベルフォーラムのプレゼンの背景となる論文があれば送付願いたいという要請があった。GRIPS 開発フォーラムのインドネシア調査報告を送付したところ、首相会談の冒頭で、同報告を読んだとの発言があった。昨年6月のTICAD V時の横浜における会合でも、第1フェーズ報告書および大野健一の著書「Learning to Industrialize」を参考に政策を検討しているとの発言があった。

造業外資が流入しつつあることに鑑み、東アジアの外資主導型工業化から学ぶべきこととして、アジア各国の政策能力の間には雲泥の差がありそれが長期の経済成果に反映されていること、後発国エチオピアは産業人材と企業支援をコアとして長期的視野から能力強化に励むべきことを主張した。ハンドホールディングについては高度な産業支援なので、パイロット的に小規模に始めるべきとした。続いて、JICAの本間国際協力専門員（ミャンマー投資振興アドバイザー）は、労働集約型製造業における潜在的競争国であるミャンマーを中心に、カンボジアやバングラデシュも加えて、投資法、工業団地、賃金、投資戦略、投資促進、インフラ、金融など広い視野から情報を提供し、エチオピアの参考とした。エチオピア投資委員会のフィツム氏（元EIA長官）は、外資データを中心とする最新の経済状況を報告し、投資庁ではプロジェクトの登録から実施までのモニタリング（Relationship Building Programと称する）を強化しつつあることを紹介した。鈴木大使は、エチオピアに関心を持つ日系企業の情報収集に基づき、関心を既存商品（コーヒー等）、内需狙い、援助関連、新規分野（トルコやインドとの協力もありうる）に4分類した。また、エチオピアの比較優位分野、政策的優先分野、日本政府が支援できる分野の関係も論じた。

質疑では、（第1フェーズから議論していることではあるが）政策形成の速度 vs 質の問題、外資とリンクした技術移転の重要性、労働者の公式資格と実質経験の問題、工業化の前提としての農業生産性上昇、エチオピア投資庁の工業省から首相直属への格上げ、投資案件のフォローアップ、国家ブランド戦略の重要性（近隣国ルワンダからの学習）などが提起された（ルワンダの取組については、別途作成した出張報告を参照）。

2. ハイレマリウム首相との会見

2014年8月13日午後3時より5時まで約2時間、首相府にてハイレマリウム首相、アルケベ首相顧問、スラフェル首相府担当国務大臣と面会した。当方は大野健一・泉（GRIPS）、鈴木大使、中村書記官（大使館）、猪狩参与（経産省）、村上次長、神所長、本間国際協力専門員（JICA）の8名。まず鈴木大使は8月24～26日に日本から官民合同ミッション（企業15社およびJBIC、JETRO、NEXI等からなる総勢52人）がエチオピアを訪問することを報告し、日系企業の動きをやや詳細に説明した。首相はこれに対し、とても喜ばしいこと（encourages us very much）と返した。以下、首相の発言骨子は次の通り。

以前ご指摘のあった賃金と生産性の関係については重要であり、現在検討中であ

る。FDIの戦略的誘致、外資企業と国内企業のリンケージ、輸出振興、工業団地の4つが我々の産業戦略の柱である。外資流入の増大が始まった今、これまでどおりのやり方では不可であり、工業化過程をきちんと主導しフォローアップする政策が肝要であると心得ている。投資環境は柔軟性と予測可能性の両立が必要である。さらに外資とリンクした技術移転も重要である。当面は国内企業が外資をパートナーとして競争力をつける必要がある。将来は外資なしに競争できるようにならねばならない。今はとくに縫製関係の外資流入が顕著である。トルコ、インド、中国、米国、EU、日本などエチオピアへの関心はグローバルである。これを維持拡大するには労働とエネルギーのコストを適切に管理しなければならない。エネルギーについては米国が関心を表明している。(アルケベ首相顧問も、ご指摘のあった賃金と労働生産性の関係、製造業外資とリンクした技術移転についてはすでに研究を始めている。前者については、訓練等を通じた生産性上昇に加え、国内労働移動の程度が重要であると述べた。大野健一は、これらの課題についてはエチオピアの現状を具体的に把握するための実地調査が必要であろうとした。

エチオピア投資庁(EIA)は工業省管轄から首相直属のエチオピア投資委員会(Ethiopian Investment Commission: EIC)に格上げされ、その上位の意思決定機関としてエチオピア投資協議会(Ethiopian Investment Board)が設置された⁴。自分(首相)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、貿易省に新設された輸出振興局、各ラインミニストリによる分野別の貿易投資促進があり、さらにこの協議会を創設しては複雑ではないかという当方の質問に対し、)複雑なことはない。製造業推進はGTP2の支柱である。製造業外資政策を行う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(アルケベ首相顧問は続けて、首相が率いる投資委員会・協議会が主要課題の研究・検討を指揮することになる、それには東アジア経験の学習も含むと述べた)。

GTP2実施のために、行政組織もそれにアラインするよう改革する。たとえば工業省と貿易省の再統合、あるいは在外大使館に外務省職員にかえて投資委員会職員をおくなど。前者については、東アジアのベストプラクティスは統合された産業貿

⁴ Commission と Board はいずれも委員会と訳せるが、ここでは実施を担う前者を委員会、意思決定を行う後者を協議会として区別しておく。

易省ではないかと考えている⁵。

マコネン国家計画委員長から説明のあったGTP2素案について議論を行った。大野健一はその内容や構成についての当方の理解を説明。全体的にこれまでの我々の議論や建言がほぼ全面的に取り入れられており日本側としては満足していること、製造業をめぐる目標数字についてもおおむね妥当であること、ただ生産性や競争力への新たなフォーカスと工業省が起草する工業章（メブラトゥウ国務大臣担当）とが整合的になるよう、すなわち後者で数量主義・ハイテク志向などが前面に出ないようにする必要があると述べた。これに対して首相から以下の発言があった。軽工業に関するGTP2の新たな「目的」の追加文言は私が指示したものである⁶。軽工業が政策努力のコアであるが、それは内需の大きい重工業の振興をしないということではないとの意味をこめたものである（この説明は前回もあった）。

製造業に加えて、農業・農村開発も重要である。農業の商業化および付加価値化のための政策的エントリポイントとして、食品加工団地/フードパーク（主にUNIDO支援、UNDPも一部）を位置づけている。すなわち、繊維・衣料・皮革・履物からなる軽工業、農産品加工、そしてそれらとは別扱いの砂糖産業がGTP2では3つの重要分野となる予定である。

（当方から「生産性と競争力」新章に入るべきとりあえずの当方の考えを説明したところ）、生産性上昇の中核として位置づけられるカイゼンについて、大野教授がまず「幼稚園から大学までのカリキュラム改革を通じて効率性と規律を教えること」を筆頭にあげられたが、これはとても喜ばしい。すでに教育省にはこの検討を指示している。生産性向上について学ぶ教材は、学校用と成人用の二本立てとなる。ここではカイゼン導入で使う正式な用語や方法論ではなく、若くて優秀な人々、農民、女性などを対象とした「実践的成人教育」が大事となる。たとえば読み書き、農法、保健衛生などである（アルケベ首相顧問は、正式なカイゼンは主として製造業に用い、一般向けには原則的な事柄を教えるのがよいと追加した）。

ご提案の生産性月間については、エチオピアの年度初めである9月をランドマー

⁵ エチオピア貿易産業省は数年前に貿易省と工業省に分割された。大野健一はこの首相の発言に対し、自分も両省の再統合に賛成であると即座に述べた。東アジアを振り返れば、日本、台湾、マレーシアなど産業と貿易を束ねる強力な省をもつ国のほうが産業政策の実があがっている。エチオピアが製造業を本気で推進したければ、まず両省を再統合した上で、その権限、人材、政策、予算等の強化が重要課題になる。おそらく首相の口ぶりでは、再統合は1年以内に実現するのではない。

⁶ 2025年までに「Becoming a leading nation in light manufacturing in Africa in particular and in manufacturing in general」というもの。当方はマコネン委員長に対し、inという単語が多く、またAfricaがどこにかかるのかやや不明確であるものの、内容そのものには全面的に賛同できるとした。首相の説明を踏まえて意識すれば、「2025年までにエチオピアはアフリカにおいて、軽工業における単独トップの国となり、製造業全般においても最上位数カ国の中の1国となる」ということになろう。

ク的な「Kaizen Month」として今年から開始しようと思う。その準備を、これも教育省に指示している。私もスピーチなどで役割を果たすつもりである。昨年創設した国家カイゼン協議会がこれらを指揮・調整しているのかとのお尋ねだが、今のところこの協議会はGTP1の評価をした程度で実質的活動はあまりない。だが9月からはGTP2実施に向けて同協議会を使っていく。

ところで安倍総理がわが国訪問の際に約束していただいたアフリカ産業人材育成センターの件だが、あれはどうなっているのか。具体的には何をするのか。何も聞こえてこないが、こちらは待っているところだ。これに対して鈴木大使、村上次長、神所長より、JICAのカイゼン支援フェーズ2（本年11月まで）は成功裏に終了しつつあり、フェーズ3ではエチオピア・カイゼン・インスティテュート（EKI）の拡充、とりわけアドバンスレベルのカイゼン指導や、メケレ大学やアジスアベバ大学との連携強化に取り組む予定であるが、施設建設に対する資金支援については検討中であると報告した。首相はこれに対し、この案件は真の（real）アフリカ産業人材育成センターにならなくては困る。安倍総理が表明したのだから高い期待を抱いていると述べた。鈴木大使は、アフリカの他国も同様に高い期待をもっているとした。大野泉は、シンガポールの場合、JICA支援を8年受けたあと他国に対して生産性支援を始めたこと述べた。

（当方から、投資庁データでは2013/14年度（7月に始まる）の外資流入は20～30億ドル程度であり、急増かと思ったがこれでは過去と同程度であると述べたところ）、外資の実績はまだその程度であり、これまでは見せるだけで（showcase）本格的な流入ではなかったということだ。だがユニリーバやGE等の投資が始まり、米国の地熱・バイオディーゼル関心、石油ガス関連もあり、中国・台湾も活発である。ボレレミ工業団地第1フェーズにも引き渡し待ちの行列ができています。来年度から外資の数字は跳ね上がるであろう。（大野泉が、ボレレミ工業団地フェーズ2では世銀が資金・インフラだけでなく職業訓練や外資・現地リンケージも支援するのはよいことだと言ったところ、）世銀の問題は官僚的で入札等が遅すぎるということだと述べた。

アルケバ首相顧問より、中国企業は中国がつくった工業団地に集まるなど国ごとの絆があるが、それならば日系デベロッパーがエチオピアに工業団地を作り、貸し工場やワンストップサービスを提供して日系企業を呼び込むことはできないか、との質問があった。鈴木大使は、日系企業は慎重なので、まずエチオピアにおける将来の工業団地建設計画の詳細が提供されるのが順であるとした。首相は、私は楽観的である、2年前 [注：実際は1年前] に岸野前大使に工業団地建設に関する同様の要請をしたが、エチオピアはまだ時期早尚という反応であった。しかし、いま日本企業の投資関心は高まっている。中国等はたくさん来るが、量ではなく質のために

日系企業に来てほしい。日系工業団地をつくって、訓練や投資家サービスの面で他国との違いを見せてほしい。やり方はいろいろある。国際協力銀行（JBIC）等の融資が得られれば、エチオピア政府がリスクをとって日系のゼネコン・管理会社を雇い日本仕様の工業団地を作ることも考えられる。あるいは日系工業団地に対し特別優遇を出すことも不可能ではない、パイオニア、有名あるいは大規模な企業に対して特別待遇を提供するために前述の投資協議会をつくったばかりである。オバマ大統領が動けば米国企業も動き出した、日本政府からもコミットメントがほしいと述べた。

猪狩参与が、日系企業はエジプトやチュニジアなど北アフリカには進出している」と述べたところ、首相は、我々の政策はエジプトよりはるかによいと述べた。

大野健一は、日系工業団地は難しい提案であるが、日系企業がどのような情報を欲し、何が彼らを動かすかといった情報ならば提供できるとした。投資セミナーでしばしばみられる一般情報ではなく、企業にとって価値のある詳細情報を提供することが必要である。たとえば輸送コスト・時間、ワーカー、インセンティブ、税金、通関、原材料等の実践的情報、よい話ばかりでなく先行企業の苦労話など。和食レストランの有無も重要である。ベトナムのハナム省では、省知事が日系企業に対し「10の約束」（電気を止めない、24時間ホットラインなど）を掲げてホンダ等と呼び込んでいる⁷。首相は、一般的情報が有効でないことはその通りだ、11月に東京で軽工業ワークショップを実施するというならば、実践的でよく絞られたプログラムにせねばならないとした⁸。

3. ヌワイ首相経済顧問との意見交換

ヌワイ首相上級経済顧問との面会では、これからの5年間に関する彼の見解が述べられたが、示唆に富むと思われるので以下に要約する。

今、工業化への集中期が始まろうとしている。エチオピアは国内努力と外資誘致の2本立てでこれを行う必要がある。前者で重要なポイントは賃金競争力、ロジスティックス、原材料供給確保の3つであり、これらを強化するにはその背景に生産性上昇および国内民間企業による製造業への進出が肝要である。後者で言えること

⁷ 翌日アルケベ首相顧問に対しものづくり中小企業の海外展開支援のために、2012年に大阪府商工労働部とGRIPS開発フォーラムが共同作成し、ベトナムの工業団地デベロッパーに対して実際に使用されたアンケート（英語版）をGRIPSより送付した。

⁸ マルコス駐日大使は、エチオピアに投資関心を持つ企業情報をもとに、少数の日系企業を絞り込んで、エチオピアから要人を招き、2014年11月に東京で軽工業ワークショップを実施する計画である。GRIPS開発フォーラムはこれに対しアドバイスをを行っている。

は、過去は国内を主、外資を従でやったが成功しなかった。当面は外資が工業化を主導すべきことは明らかである。H&MやTescoといった大型バイヤーが進出しつつあり、彼らはサプライヤを連れてくる。これらはマーケットに沿った動きであり、我々はそこをよく理解しなければならない。

今入ってくるのは縫製が主である。はじめは小規模でもすぐに拡張する。貸し工場は満杯であり、大規模投資案件は目白押しである。そのうち組立型も来るであろう。だがこれが成功ストーリーに終わるかは予断を許さない。そのためには規律のあるワーカー、輸送の効率性（ジブチへの鉄道はあと2年で完成、平行してドライポートや通関システムの改革も1年程度で達成、外国の運送業者の参入も歓迎）、原材料供給確保、外貨などを保証せねばならない。他国のよいところを学ばねばならない。賃金抑制のためには食料価格の安定が必要であり、それには農業生産性の上昇が大事だ。カイゼンは庶民にも知れ渡りつつあるが、しっかりした計画の下でさらに発展深化させねばならない。全国一斉に投資環境を改善するのは難しいので、まずは限られた工業団地の中でインセンティブ、管理、インフラ、支援などを充実し、将来スケールアップできるモデルをつくるのが正しい道である。

周辺国と同じことをやるのでなく、我々の比較優位やユニークさを活かしたのもせねばならない。たとえば、重工業では、金属エンジニアリング公社（METEC）が外資合弁に強い関心をもっており、小型エンジンや農業機械（中印越ではこれらが伸びたと聞く）、小規模灌漑用機械の生産などを考えている。これらは農業生産性向上に貢献する。長期志向、技能集約、技術移転、輸出振興などの性格を持つ日系企業の到来は、我々の比較優位の創造を助けてくれるはずである。

4. 工業大臣および工業国務大臣との意見交換

8月14日にアーメド工業大臣、メブラトゥ工業国務大臣との夕食会が開催された。GRIPSチームにとっては、アーメド大臣とは昨年7月の大臣就任以来、初めての対話であった。また8月11日の鈴木大使のお招きによる公邸夕食会でも、シサイ国務大臣およびメブラトゥ工業国務大臣と意見交換する機会を得た。なおタデッセ国務大臣は今回海外渡航で面談できなかった。以上の会合からいくつかの話題を記す。

アーメド工業大臣——GTP2の工業章は国家計画委員会のガイドラインに従い、わが省の各局と傘下の各インスティテュート（TIDI、LIDI、EKI等）がドラフトする。第1ドラフトが本日（8月14日）集まったところだ。本省とインスティテュートは別々に書く。それで毎週フィードバックを重ねる。フィードバックは国家計画

委員会やステークホルダーとの対話でも行われる予定だ。8月末が省内作業の締め切り、9月にはハイレベル協議（党・政府内）。そこでは2025年に中所得国入りという目標の実現可能性、マクロ予測や各セクターなどの大枠がブレインストーミングされるはずだ。

この9月から来年6月にかけては「Second Phase Kaizen」[JICA協力対象をこえる広範囲のカイゼン強化の着手か]のための準備期間である。EKIは施設、能力、経営陣、専門家集団のすべての面で強化されねばならない。設備について言えば、アフリカでのカイゼンのハブ組織となるためには、単なるスローガンだけではなく、寮やリサーチ機能を備えた立派な建物が不可欠である。なお周辺国への指導は皮革産業でも行う予定である。皮革材料は国内需要に比べて供給が不足しているため、Wet BlueやPickledの皮革を周辺国で生産してエチオピアに持ち込んで加工する。そのために周辺国の技術者をエチオピアで訓練する。これはUNIDOが支援してくれるが、今後、研修施設が必要となる。

大野両教授にお聞きしたい。賃金上昇を抑えながら、高成長に伴う労働者の生活向上期待を満たすにはどうすればよいか。彼らは家電製品や車を買いたがる[ただし、エチオピアのモータリゼーションは中所得を達成した後ももうしばらくかかると思われる]。我々の答えは以下のようなものであった。基本的にはHLFや首相書簡で論じたとおり、一方で、産官労3者協力による生産性向上への努力を続けながら、同時に、労働生産性上昇率と賃金上昇率をリンクさせる（同じにする）メカニズムを導入する。高度成長期の日本では、両者の伸びはともに年10%であり、労働者はこれに満足した。現在のアジア各国の労働生産性の伸びは年3~5%程度である。これと等しい賃金上昇で労働者が満足するかはわからない。おそらく年5~10%ならばその確率は高まるだろう。だが実際には、アジアの多くの国では生産性の伸びとかけはなれた激しい賃金上昇が政治的に許容されている。エチオピアはこれを回避せねばならない。以上に加え、政府は失業率や労働分配率にセンシティブであるべきである。またシンガポールの技能開発基金のように、企業に労働者給与の一定比率を拠出させて政府が中央管理し、労働者訓練への補助金とするメカニズムも、生産性上昇への支援策として考慮に値する。

シサイ国務大臣——10日後にボレレミ工業団地フェーズ2の詳細デザインを決めなければならない。日系企業を誘致するためには、どのような貸し工場のサイズ・デザインがよいか教えてほしい。日系企業は大事なため、すぐ入居がなくともしばらくは日系専用としてリザーブしておくことも考えたい（当方は、日系企業が多数進出する東南アジアでは中小企業向け貸し工場の実績はあるが、まだ数がないエチ

オピアで日系企業の平均的なスペース要求を予測することは不可能である、手をあげた企業に個別に対応するしかないのではないかと答えた)。なお8月12日以降、シサイ国務大臣は米国企業訪問団に同行してアジス、アワサ、ディレダワ等を案内して回った。GE、地熱・バイオディーゼル等の関係企業が投資ロケーションを選択するための視察という。

メブラトゥウ国務大臣——GTP2の工業章をまとめるのは私が担当である。昨年作成した工業省・アダマ工科大学共同研究の「ロードマップ」報告を基礎としたい[それにはアダマ工科大に所属する韓国研究者も貢献]。TVETと企業ニーズについての調査も実施した。すでにわが国のTVETのシステムはドイツ式の2トラックでピラミッド型階層の認定制度が定まっている⁹。

5. 外資流入状況（日本以外）

近年エチオピアへの進出が急増しているインドとトルコについて（投資額では両国が1位2位を争っている）、両国大使館を訪問して情報収集を行った¹⁰。

<インド>

インド大使館のウタファル・アイチ1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（コミットメント・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Karuturi Global（商業農業法人）は、土地取得におい

⁹ これらの見解には全面的に賛同しがたいところがあり、その旨のコメントを過去に提示した経緯がある。「ロードマップ」報告は、製造業ビジョンの提言はよかったが、これは本文で述べた通りすでに実現しつつある。他方、ハイテク産業への傾斜、詳細な年次数値目標、多数のインスティテュートの追加創設の提言などには問題が多い。いっぽうTVETシステムについては、アジスアベバのTVET施設視察、ウオンドウォッセン教育国務大臣からのプレゼン・要望をへた今、ドイツ型TVETは、制度や教官の能力が低いエチオピアでの実行・定着には無理があると我々は感じている。メブラトゥウ国務大臣は以前ドイツのECBPプロジェクトでこのTVET制度導入の責任者だった。

¹⁰ 韓国については、大久保公使参事官が本年3月に在エチオピア大韓貿易投資公社（KOTRA）所長からヒアリングをしており、進出企業は8社で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）である。また中国については、世銀調査によれば、2012年3月時点で372社が投資許可取得（製造業）、2011年3月時点で86社が操業中（サービスセクターを含む）という情報がある。

て住民移転や環境社会面の問題があり、農地開発が遅れている。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、在エチオピアインド大使の主導で、インド・ビジネス・フォーラム（Indian Business Forum）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）、外貨調達の難しさ等がある。歳入関税庁（ERCA）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、日本からも参加を歓迎するとのことだった。

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¹¹。具体的には以下のとおり：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）。

¹¹ インドの対エチオピア進出の歴史は古く、紀元1世紀にまで遡る。アクスム王朝とインド王朝との間に交易関係が存在したという記録が残っている。その後も、インドの「海の民」であり「商いの民」であるグジャラート地方の人々を中心に、エチオピア進出が行われた。より近年は、ハイレセラシエ皇帝時代にネルー首相との間で交流が盛んになり、同皇帝からの要請に応じて、多くのインド人教師がエチオピアに派遣され、それ以来、世代を重ねている（大久保公使参事官による本年4月のインド大使館からのヒアリング）。

<トルコ>¹²

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400百万ドル（2/3は鉄・鉄鋼、残りは食品、機械、化粧品、化学）、輸入が50百万ドル（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。

トルコ企業がエチオピア進出を加速させている要因は、国内の人件費高騰である。トルコの未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も、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、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あまり、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

¹² エチオピアのムラトゥ・テシヨメ大統領（2013年11月就任）は、前職として駐トルコ大使を7年間務めたことがあり、トルコ企業の誘致にきわめて熱心である（同大統領は90年代に元駐日大使も務めた）。なお、メレス前首相がトルコを訪問した際も、トルコ企業のエチオピア誘致のために積極的に動いたとのことである。

(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。

地場企業との合弁は、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などに迅速な対応ができない。ロジスティクスは現在は問題ない。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日程度の変動あり)。アジスアベバ~ジブチ間の陸送日数は、AYKA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、大使館の商務担当官で3か月ごとの意見交換を始めたため(前述)、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。

AYKA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。ひとつはカリティにおける工業団地建設、もうひとつは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である。後者については、100%輸出向け生産のトルコ企業50社を誘致する予定である¹³。すでに工業省とAYKAで50%ずつ出資して特別目的会社を設立しており、雨期が明ける10月から工事を始める。加えて、別の企業が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¹⁴。

6. 他ドナーとの会合

かつては貧困削減支援を中心に取り組んでいた英国国際開発省(DFID)や欧州連合(EU)も、産業構造転換をめざすGTP1に呼応し、近年産業開発や民間セクター開発への支援を開始している。今回、工業省を支援するDFIDとEUのコンサルタントと面談した(工業省の「政策・プログラム、調査、M&E」局長兼特別アドバイザーのアーメド・ヌル氏が会合を調整かつ同席)。加えて世界銀行を訪問し、「競争力・雇用創出プロジェクト(Competitiveness and Job Creation Project)」の進捗についてヒアリングを行った¹⁵。

¹³ キリッチ商務官によれば、15万㎡の敷地を確保し、床面積1万㎡で5階建て工場アパートを3棟建設するという。ただしアーメド工業大臣によれば、20,000㎡の敷地に4~5階建てを3棟建設とのことで、確認が必要である。

¹⁴ これも確認が必要だが、商務官によれば、100万㎡の広大な土地に100億ドルを投じる大規模な構想とのこと。投資委員会のフィツム氏も土地10,460haと述べていた。

¹⁵ CJCプロジェクトについての世銀関係者との面談は、昨年8月(カントリーディレクターのグアン・チェ

<英国国際開発省（DFID）>

DFIDは、近年重視している経済開発支援の「富創出プラットフォーム（Wealth Creation Platform）」の一環として、エチオピアで民間企業開発プログラム（Private Enterprise Development Program Ethiopia、通称PEPE）を実施している。コンサルタントチーム副リーダーのネビル・ケロー氏（インベストメントバンカー）によれば、PEPEは中小企業の金融アクセス強化、貧困層の雇用創出・所得向上によるインクルーシブな成長（特に女性に焦点）、低炭素で環境負荷が少ない経済成長をめざしている。PEPEは5年間、総額300百万ポンドのプロジェクトで、①農産品を原料とする食品加工においてバリューチェーン上の課題解決を支援し、付加価値の向上をめざすとともに（対象業種は、綿花から繊維縫製まで、皮革から皮革製品まで、園芸・花卉の3分野）、②インクルーシブな金融システムの構築を支援し、①の3分野で実施するパイロット事業と組み合わせて金融支援を行うものである。市場がインクルーシブに機能して貧困層が民間セクター開発の恩恵を享受できるよう、それを妨げる障害を除去しリスクを減らすパイロット事業を支援する。DFIDは、これを「Making Markets Work for the Poor (MMW4P)」アプローチと呼んでいる。

たとえば、①の農産品や食品加工の高付加価値化においては、果物・野菜生産農家に対して低コストで包装や保冷サービスを提供する事業を試験的に支援したり、皮なめし工場で廃水処理に効果的な事業モデルを検討する、といった取組みがある。②のインクルーシブな金融システムの構築においては、貧困層の金融アクセスを高めるためにモバイル・バンキングなどの近代的方法による貯蓄動員、金融リタラシー向上への支援が含まれる。また、①と②の相乗効果をめざすものとして、綿花生産農家への改良種子の提供、トルコ製の綿繰り機械の購入、および機械購入のための金融支援を組み合わせる（PEPEチームが適切なアグロノミストや機械輸入業者を紹介し、機械購入資金の一部を支援し、農業協同組合とコストシェアリングするなど）。こうした複合的支援が農家の収入増につながれば、収益性ある事業としてPEPEは翌年から地元金融機関に引き継ぐことができる。PEPEチームの役割はコーディネーターである。とりわけ1年目に専門家や必要な機材の選択における目利き、資金面ではリスクテイクを行い、収益性あるビジネスモデルを作ることにある。このようにDFIDの支援は、政府の能力強化より、貧困層の経済参加という観点からの市場機能の強化、金融支援におけるイノベーションをめざす点に特徴がある。

ン氏）と今年2月（工業省内の世銀のプロジェクト実施ユニット（PIU）のミルキアス氏）に続く3回目である。

< 欧州連合 (EU) >

EUは転換誘発ファシリティ (Transformation Triggering Facility : TTF) を通じて、今後3~4年間で35百万ポンドの支援を行う。準備のために2014年1月から専門家が赴任しており、9月/10月から本格的に立ち上げる (工業省内に専門家のオフィスあり)。TTFは、①中小企業支援として繊維・縫製、皮革・皮革製品、食品加工、薬品の4業種に焦点をあて、外資と地場企業のリンケージ構築および輸出能力強化のための支援を行い、②経営能力の強化として、アジスアベバ大学の経営学部にMBAプログラムを創設するほか、教育省と連携して同大学に起業家育成イノベーションセンターを創設する (以上はハードインフラを含み、②に最も多くの予算が配分される)、③転換誘発に関する能力強化として、好事例を学ぶ海外視察、インターンシップ、専門家招聘、セミナー等への支援を行う。

EU専門家シューマン・カリド氏によれば、①の4業種については、主要な外資をアンカー企業とした地場企業とのリンケージ強化および中小企業による輸出振興を支援するほか、工業省のアーメド・ヌル局長のもとで国内民間セクターの転換を支援するプログラムを実施予定である。エチオピア投資委員会も支援対象のひとつとして想定されているとのことだった。これらは、我々の産業政策対話で重点的に議論・提案してきた施策であり、ある意味で、TTFはその実施を支援するファシリティとみることでもできよう。またイエベス・ヴァン・フラウスム氏によれば、③の能力強化支援では、工業化と起業家育成、都市開発と雇用促進、競争力強化、経済ガバナンス、サービスセクターといったクラスター別にモデル国の視察、専門家招聘、エチオピアと海外組織とのトゥイニング支援を想定しており、トルコ、インド、中国、ベトナム、韓国、およびドイツを含む欧州諸国等が候補になっている。専門家による講義については、トヨタ生産方式がテーマ候補のひとつに含まれている。サービスセクターについては、航空ハブ (ドバイ)、医療ハブ・メディカルツーリズム (タイ) をめざす可能性を、他国の経験を参照しながら検討することになっている。

ここで得られる示唆は、JICAによるカイゼン支援企業をベースに、DFIDやEUの支援スキームを利用して、より包括的なハンドホールディング・プログラムを構築していく可能性である。両ドナーともに産業開発において繊維・縫製、皮革・皮革製品、食品加工を重視し、DFIDは金融支援、EUはFDIとのリンケージ創出や中小企業支援に取り組んでいる。カイゼン支援で一定程度の底上げがなされた企業に対してさらなる課題解決のための支援が集中的に提供されることは、望ましいことと考える (カイゼンが万能薬ではない点については、ピーコック社視察で後述)。

特にEUのTTF支援については、日本の産業政策対話やカイゼン支援とのシナジー効果を生み出せる可能性があり、工業省のアーメド局長やEU専門家と随時意見交換する場をつくるのが有用と思われる。ドナー支援を監督しているアーメド局長は、長年日本とエチオピアの産業政策対話の主要なカウンターパートであったのでなおさら好都合である。

<世界銀行>

世銀のCJCプロジェクトはソフト・ハード面でエチオピアにおけるモデル工業団地の整備をめざし、①工業団地に関する制度・規制枠組の強化や関係機関の能力強化、②工業団地の整備（団地内および周辺のハードインフラ整備、運営支援）を通じた産業インフラ強化、③工業団地内に職業訓練センターの設置（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、の4つのコンポーネントからなる。2014年5月の世銀理事会で承認され、5年間で250百万ドルを上限としたIDA融資が決定した。

本件を担当するセンドゥ・ファヌエル氏によれば、4つのコンポーネントのうち最も重要なのは①の工業団地の規制枠組であるが（世銀が他の国・地域で支援した工業団地のベストプラクティスから得られた示唆）、世銀が雇用した法務専門家は、エチオピアの投資法は幾つかの点において不十分と判断している。たとえば、本来は工業団地について別法令で規定すべきだが、現状は投資法で簡易に言及するにとどまっている（ゆえに工業団地公社と工業省との関係等、工業団地の運営に関する詳細が不明）、インセンティブについても全工業団地に共通な枠組を適用すべきだが、現状は工業団地ごとに定めており、改善点が少なくないとのこと。さらに今般、投資庁が投資委員会に格上げされ、工業省を離れて首相直轄の組織になったことに伴い、工業団地や投資環境整備を含むCJCプロジェクトのカウンターパートについて、工業省と首相府の役割分担等を再確認する必要がでてきているとのこと。これまでは、工業団地については、工業省のシサイ国務大臣のもとに世銀のプロジェクト実施ユニット（PIU）が置かれていた。

世銀エチオピアの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が実現するかについては慎重な見極めが必要と述べたうえで、労働需給について次の見解を述べた。未熟練労働者については国内失業者が多いので、当面は地方からアジスアベバ近郊への人口移動が見込まれるだろう（中近東へ行っていた出稼ぎ労働の代替的な就業機会となりうる）。政府が最近発表した公務員給与の引き上げ（3割程度）は賃金上昇圧力になるが、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だ

ろう。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大学の卒業生の輩出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。世銀はここ数年、エチオピア政府と建設的な信頼関係の醸成に努めており、中国企業の投資動向、貿易・ロジスティクス、輸出競争力、金融アクセス（予定）、軽工業調査（予定）等、エチオピア側が関心をもつテーマについてコンセプトノートを事前に作成・共有したうえで、調査研究を実施している（約9か月のタイムスパン）。その成果の一部はEconomic Updateという形で公表しているが、そのほかにもエチオピアの政策決定のために行っている非公表の知的インプットはたくさんある。

首相府における政策助言機能には、経済政策分析ユニット（Economic Policy Analysis Unit: EPAU、ハシム・アーメド氏がヘッド）があり、世銀も調査研究を委託する場合があるとのことだった。また、首相府ではアルケベ顧問が産業政策を担当し、中国ファジャン社をエチオピア東方工業団地で立ち上げたヘレン・ハイ氏は、同社CEOを退いた後、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、本年6月に世銀との契約は終了している。工業省のアーメド局長によれば、ヘレン・ハイ氏は世銀契約終了後、現在は首相府アドバイザーを務めているとのことだが、これは世銀とは別のアレンジによる模様。

7. その他

<貿易省輸出振興局>

貿易省は2014年3月に輸出振興局を設置し、農産品（コーヒー、ゴマ、コショウ、園芸等）を中心に、輸出業者や生産者への情報提供、市場調査、マーケティング、ビジネスマッチング等に取り組む体制づくりに着手している。すでに国務大臣顧問を団長にマレーシアを訪問し、MATRADEの経験について学んだ（UNDPの支援）。アセファ・ムルゲタ局長によれば、今後、2014/15年にかけて輸出振興戦略を策定する予定で、貿易省の輸出振興局がとりまとめた国家輸出管理委員会に諮るとのこと。

面談して不明だったのは、輸出振興局のマンデートの範囲である。アセファ局長からは、農産品に加えて、製造業や鉱業も所掌する可能性（観光は除く）とともに、将来的には輸出振興庁として海外駐在員の配置も視野に入れているとの説明があったが、これは首相や投資委員会のフィツム氏（元EIA長官）の、投資委員会が製造

業の輸出振興を担当するという説明とは異なっている¹⁶。また外務省の経済ビジネス外交の枠組は引き続き存在し、輸出振興については貿易担当国務大臣が主宰する小委員会が月1回、実務レベルでは関係機関の会合が15日ごとに開催されているとのこと。アセファ局長は、省庁間調整のなさをしきりに指摘していた。JICAがチャンピオン商品アプローチの取組みを進めるうえで、輸出振興に関する省庁の役割分担の全体像を把握しておくことが重要である。

<カイゼン>

2011年11月から実施しているJICAカイゼンプロジェクトフェーズ2(正式には「品質・生産性向上(カイゼン)普及能力開発プロジェクト」)の終了時評価が7月16日～8月2日に行われ、プロジェクトは順調に進行していることが確認された。本年11月で3年間の協力が終了するが、本プロジェクトのもとで、延べ約400名のカイゼン専門家が養成され(内訳は、EKIコンサルタント61名、海外研修をうけたEKIコンサルタント46名¹⁷、TVET指導員131名、およびエチオピア側が独自で訓練したTVET指導員175名)、また約250社がプロジェクトに参加した(大中企業が53社、小規模企業が129社、エチオピア側が独自に指導した小規模企業が69社)。6回のカイゼンセミナーがアジスアベバや地方の主要都市で実施され、最終セミナーは9月下旬(予定)にアジスアベバで開催される予定である。エチオピア政府の強い主体性のもとで、JICAはEKIが策定した長期計画をふまえ、次フェーズのカイゼン支援を構想中で、早ければ、来年1月頃の開始をめざしている。次フェーズのカイゼン支援は、TICAD Vで安倍総理が発表した、産業人材育成センターを具体化する協力に位置づけられる。

なお前述したとおり、ハイレマリウム首相やアーメド工業大臣によれば、エチオピア政府はJICA支援を超えて、生産性運動を来る9月から自ら開始する予定である。当面は製造業に重点をおくが、規律やムダをなくす等の基本については、実践的成人教育や市民教育を通じて、教育省も参画して国民運動に取り組むとのことだった。

あわせて我々は、JICAのカイゼン支援の対象となったピーコック社を訪問した。1994年に設立されたDIRE Industriesの傘下にある革靴生産に特化した企業である。

¹⁶ EICの輸出振興機能については、投資委員会のフィツム氏は優先度の高い事業に対して選択的に担当すると述べたが、ハイレマリウム首相は製造業の輸出振興を担うと明言した。首相によれば、EIC創設は製造業推進をGTP2の主柱とし外資誘致を戦略的に行う体制を敷くもので、その一環として製造業については輸出振興を含めて取り組むことにしたとのこと(上記2項を参照)。

¹⁷ ただし重複がある。海外研修をうけたEKIコンサルタント46名の大半は、EKIコンサルタントと重なっている。

同社は2013年6月にカイゼン大賞で第3位を受賞しており、いわばカイゼンの模範的企業である。経営陣とスタッフを含む332名の職員全員がカイゼン訓練をうけ、新規雇用者も必ず指導をうける。社内には41のQCサークル（エチオピアではKaizen Promotion Team：KPTと称する）が活動している。2013年1月からEKIによる5か月間の研修をうけ、同11月から全社的にカイゼンを実施した。その後もEKI職員が週2回、各2時間程度、工場に足を運んで相談にのるなどのフォローアップ体制が敷かれている。実際に工場を回ると、必要品と不用品の区分、道具・工具類の整理整頓、原材料の管理、ラインバランシング手法による作業効率改善など、カイゼンがゆきとどいていることがよく分かった。

一方、気になったのは、工場内に老朽化や故障で稼動していない機械が数多く放置されていることである。カイゼン導入により生産能力は日産800足から1,000足に向上したが、設計能力の日産1,500足に比べると依然として稼働率は低い。我々を案内したのはカイゼン専門家だったので経営・ファイナンス面の話を聞くことはできなかったが、ピーコック社の場合、さらなる競争力強化のためにはカイゼンを極めるだけでは限界がある。最近では自社ブランドによる販売のほか、イタリア、英国、米国等からOEMによる生産・輸出が増えているとのこと。海外オーダーに合わせて設備更新も必要であろう。さらなる成長のためには経営戦略の重要性が増すであろうことが感じられた。

<日本の経済発展に関する講義>

科学技術省傘下の科学技術情報センター（STIC）の依頼で、エリリー・インターナショナル・ホテルにおいて、大野健一は、同センターの若手職員を対象に日本の経済発展に関する講義を行った。これは在京マルコス大使を通じて伝えられた、STICのアビー・アーメド所長の要望に応えたものである。アーメド所長、下院議員1名、マルコス在京大使（一部のみ）を含め、エチオピア側は計35名程度の参加者があった。このテーマのエチオピアでの講義は、財務経済開発省（2012年8月）、公務員大学（2013年1月）、工業省（2013年8月）に続く、第4回の実施となった。講義の後、STICを訪問し、2013年10月に設立された同センターの概要について説明をうけた。

8. 今後の方向性

今回の産業政策対話では、①GTP2の策定支援、②FDI流入状況に関する意見交換（FDI大量流入に伴う課題とアジア諸国の経験、ミャンマー等のアジア後発国の

FDI受入状況、日系企業誘致をめぐる状況と戦略の検討、新興国大使館からのヒアリング)、および③産業開発の中長期政策体系についての助言(ハンドホールディングを可能とする体制づくり、人材育成のロードマップ等)などを中心に、首相や政府首脳、実務者との意見交換を行った。

とりわけ重要な成果は、GTP2に関し、首相および国家計画委員長より、アフリカで軽工業のリーダー国、製造業全般においてもリーダー国のひとつになることを目標に掲げ、国内投資家の転換加速と質の高いFDI誘致、および技術・品質・生産性・競争力強化を戦略的柱に加える方針が具体化されたこと、そしてGTP2の構成において、生産性・競争力章をセクター横断的な章として新設し、達成のための主要ツールとしてカイゼンが位置づけられる方針が示されたことである。また、工業化に伴う課題への対応という観点から都市化のセクションが新設される点も特筆される。これらは、第1フェーズの産業政策対話以来、日本チームが一貫して提唱してきたことに重なり、大いに歓迎したい。我々がHLFや首相書簡、アルケベ顧問宛メール等で提起した課題や提供した情報がかなりの確率で早期に政府内で検討されている。GTP2に関しては、今後は、この枠組のもとで各章の内容がどのように記載されるかが重要になるので、国家計画委員会(生産性・競争力章)と工業省(工業章)の起草作業を注意深くフォローする必要がある。

また、今回のハイレマリアム首相や政府首脳との面談を通して、日系企業誘致、産業人材育成センターなど、今年1月の安倍総理のエチオピア訪問を契機とした、二国間経済関係のレベルアップに対するエチオピア側の強い要望が改めて浮き彫りになった。資源国ではないエチオピアは、カイゼンを日本に学びながら東アジア型の産業発展をめざす強い政治意志をもつ、アフリカの貴重(かつ稀有)なパートナー国である。近年、新興国から労働集約型産業を中心とする投資がエチオピアに大量流入しているが、この波は遅かれ早かれ、日本企業にも波及するだろう。エチオピアを日本の戦略的パートナーと位置づけ、産業政策対話やカイゼン支援で築いてきた成果と信頼をもとに、二国間の経済関係のさらなるレベルアップを図ることが重要である。エチオピア航空の成田直行便の就航(2014年12月予定)は、その追い風になるであろう。こうした状況もふまえ、JETRO事務所開設へのエチオピア首相からの要望についても、日本からの回答を早急に示すべきと考える。

< 次回の産業政策対話およびHLFの方向性 >

来年1月に実施予定の次回産業政策対話では、一般的にいえば、GTP2のファイナルドラフトに対するインプット、日系企業誘致に関する議論・フォローアップ、あるいは我々がこれまで提起した諸施策のうち同時点で詳細な議論が有用と思われる

もの（カイゼン国民運動、スキルと産業ニーズのマッチング、賃金と生産性の連動、政労使の社会契約、生産性向上のための国民運動、工業団地と職業訓練校の併設、外資・現地企業のリンケージ構築、ハンドホールディング、チャンピオン商品を含むナショナルブランドの構築、工業担当省のあるべき組織等）への貢献などが考えられる。

しかしながら、エチオピア政府の政策アクションはきわめて速く、以上のうちどこに焦点をあてるべきかは現時点で事前に決められるものではない。すでに政府側で検討や行動を開始していたり、他の投資国やドナーに実施を依頼している分野については、知的支援の重複や遅延を避けることが肝要である。まずは、これから数ヶ月の間に、官民合同ミッション（8月24～26日）の結果評価、書簡によるGTP2生産性・競争力章へのインプット（9月）、日系企業向けのエチオピア投資情報の編纂（10月頃）、在日エチオピア大使館で企画中の東京における軽工業セミナー（11月）といったイベント、および現地におけるさまざまな情報収集を通じて、エチオピア側の政策状況をしっかり把握した上で、次回に最も有益なテーマを絞り込む必要があろう。

また、GTP2への知的貢献とともに、エチオピア側は質の高い投資としての日系企業に強い期待を抱いている。投資ミッションやセミナーを単なる情報集めや相互交歓に終わらせることなく、日系企業の進出を遅らせている具体的関心や懸念事項をエチオピア側と共有したうえで、必要な施策を打ち出して具体的な投資成果を出すことが重要となる。

ゆえに、エチオピアでの政策動向および日系企業誘致状況に関して情報を的確に収集するとともに、日本側戦略の修正を適宜おこなっていくことが、これまで以上に決定的に重要となる。

日程・面談先

- 8月10日（日） 前日にルワンダからアジスアベバに移動。
JICAカイゼンプロジェクトの菊池専門家（リーダー）と面談
JICA事務所と打合わせ（木村次長、福田職員、池田企画調査員）。
- 8月11日（月） 投資委員会のフィツム氏（元EIA長官）との面談、首相官邸にて
ヌワイ首相経済顧問と意見交換、国家計画委員会のマコネン委員
長との面談、在エチオピア日本大使館にて鈴木大使とハイレベル
フォーラムの準備会議、大使公邸でエチオピア側関係者を招いて
夕食会（ヌワイ首相経済顧問、シサイ国務大臣、メブラトゥ国務
大臣、MoFEDアハメッド・シデ国務大臣など）。
- 8月12日（火） アジスアベバのシェラトンホテルにて、EDRI・JICA共催による
第2フェーズ産業政策対話／第6回ハイレベルフォーラム。ヌワ
イ首相経済顧問が議事、メブラトゥ国務大臣、鈴木大使、村上
JICA産業開発・公共政策部次長がオープニング。報告はエチオ
ピア側からマコネン国家計画委員長（GTP2の基本枠組）、投資委
員会のフィツム氏（エチオピアへのFDI流入状況）、日本側から
GRIPSの大野健一（産業支援能力のスケールアップ）、JICA
国際協力専門員の本間徹氏（アジア後発国へのFDI流入状況と課
題）。ヒロキ社の視察。
- 8月13日（水） ピーコック社の視察。貿易省でアセファ輸出振興局長との面談、
インド大使館のアイチ書記官との面談／首相官邸でハイレマリア
ム首相およびアルケベ首相顧問ほかと会見。
- 8月14日（木） レポーター誌の取材。科学技術情報センター主催の大野健一に
よる日本の経済発展に関する講義、続いて同センター訪問／EU
（TTF担当）とDFID（PEPE担当）のコンサルタントとの面談、
世界銀行のモレル氏・セニドゥ氏との面談、工業省のアーメド大
臣・メブラトゥ国務大臣とのワーキングディナー（鈴木大使、大
久保公使参事官、JICA神所長、村上次長等も同席）。
- 8月15日（金） トルコ大使館のキリック商務担当参事官との面談、大使館にて鈴
木大使や大久保公使参事官、およびJICAの神所長や木村次長等
を交えてラップアップ会合。
アジスアベバ発、ドバイ経由で帰国（翌日到着）。

第18回 GTP2 と日系企業誘致、その2

<日程> 2015年1月11日～17日（実働日）

<参加者>

GRIPS 開発フォーラム：大野健一、大野泉

JICA 本部：産業開発・公共政策部民間セクターグループ 村上裕道次長、片井啓司企画役、濱田正章インハウスコンサルタント／アフリカ部アフリカ第二課高旗瑛美職員

在ミャンマー JICA 専門家：本間徹 JICA 国際協力専門員（投資振興アドバイザー）
在エチオピア日本大使館：鈴木量博大使、大久保雄大公使参事官、白石喜久書記官、笹木和彦書記官、中村晃書記官など

在エチオピア JICA 事務所：神公明所長、木村卓三郎次長、福田佳奈所員、フェカドゥ氏など

経済産業省：猪狩克朗 参与（JETRO ヨハネスブルグ次長）

<概要>

今回の産業政策対話の主目的は、①これまでエチオピア政府と議論してきた、次期5ヵ年計画（GTP2：2015/16～2019/20年）の産業政策に関わる部分のドラフトの進捗状況と我々の提言の反映状況を確認し、必要に応じて追加の情報や提言を提供すること、②日系企業を誘致したいという先方の強い希望、およびそのために日系専用地区を準備してもよいという先方の提案を踏まえ、日本側の対応方針を固め、先方に必要な提案や要請を行うこと、の2点であった。②に関連しては、エチオピア政府の工業団地政策および同政策組織が最近大きく変更されたため、その詳細に関する情報を入手することも重要であった。

GTP2の産業部分の進捗については、前回と同様、ミッション前には限られた情報しかなかったが、現地で各責任者と直接会って聞いたところ、ドラフティングには特に大きな遅れや問題はなさそうで、日本側がインプットした幾つかの重要ポイントも書き込まれる模様である。また以前の5ヵ年計画の起草のしかたよりも、首相の関与や関係省庁のコーディネーションがはるかに強化されていることも判明した。日本側が要請しハイレマリウム首相が提示した、2025年までに中所得国をめざすというビジョンに付随する、「アフリカにおける軽工業のリーダー国となり、製

造業についてもトップ数ヶ国の1つになる」という目標には変更がないようである。これらの点は大いに歓迎したい。ただし産業部分の詳細が、我々が期待するほど適切かつ説得的に書かれるかどうかはまだ不明である。生産性・競争力に関する新章については、カイゼンの数値目標案が説明されたが、この章にはカイゼンだけでなく、生産性向上の重要性についての議論やカイゼン以外のアクションの言及も含まれるべきと考える。マコネン国家計画委員長は我々のこの意見に同意したが、実際にそうなるかは今後フォローする必要があるだろう。GTP2の工業章については、実質的にはメブラトゥ工業国务大臣ではなく、よりハイレベルで首相府のアルケベ首相顧問が主導し、工業省以外の関係各省も動員しながらドラフティングが進行している。ただしその書き振りが、以前のような業種別数値目標の羅列から生産性や競争力に関するイニシアティブを中心としたものになるかについては、やはり十分な情報は得られなかった。以上から、GTP2の文面が完全に固まる前に追加のインプットをしておくことが有益と考える。

両国間の懸案である日系企業進出促進についても、先方に具体的提案を行った。エチオピア政府は日系企業進出に対する期待を長年表明しているが、とりわけこの半年、日系企業に対する特別優遇や専用地区を提供してもよい、その具体的条件の議論をしたいという呼びかけを強めている。これは、次期5ヵ年計画の準備作業と強い関連がある。すなわちエチオピア政府は、輸出志向製造業外資の戦略的誘致をGTP2の工業化戦略の中核と位置づけ、その主なツールとして工業団地の迅速な整備に着手している。トルコ・インド・中国等の新興国からの大量の製造業流入と比べると、日系企業の対エチオピア投資はいまだ微々たるものだが、エチオピア政府は将来にかけて製造業の量より質（国内企業強化への貢献）を追求するためには新興国のみならず、日本・欧米・韓国等からの投資誘致も不可欠と考えている。こうした先方の戦略は、GTP2の完成を待たずにすでに決定され実施されつつあり、そのスピードは日本側にやや違和感を抱かせるものの、もはやとどめることはできないようである。日本はこのエチオピアの前のめりともいえる外資誘致政策にできるだけうまく乗っていき、慎重に進めるべきところは拙速を回避しながら、双方にとってウィンウィンとなる形になるよう、前向きに対応すべきであろう。我々が行おうとしている日系企業のアフリカ進出のための工夫と努力は、カイゼンやチャンピオン商品とともに、日本のアフリカ開発支援を担うモデルとなるべきものであると考える。

なお、GTP2工業章の起草および新工業団地政策の両方をトップダウンで強力に進めている中心人物が、アルケベ首相顧問である。彼は今年Oxford University Pressからエチオピア産業政策の英語書物をまもなく出版し、さらに工業団地政策

の書物も出版する予定という。エチオピア産業政策における彼の重要性は、これからますます高まるものと考えられる。

1. 主要会合のまとめ

今回の産業政策対話においては、GTP2起草作業の進捗、工業団地政策とFDI誘致の動向、日系企業・デベロッパーの誘致の3テーマが、ほとんどすべての主要会合で取り上げられた。よってトピックごとのまとめと詳細は(重複の可能性はあるが)以下の2～4節に記すこととし、本節では、ハイレベルフォーラム、ハイレマリアム首相およびアルケベ首相顧問との面談、アーメド工業大臣および同省幹部との面談、マコネン国家計画委員長との面談、ヌワイ首相経済顧問との各面談について、概要を述べる。

<ハイレベルフォーラム>

政策対話第2フェーズ第7回ハイレベルフォーラム(HLF)は、2015年1月14日午前のアジスアベバのシェラトンホテルで開催された。いつもの通り司会はヌワイ首相経済顧問が担当し、開会の辞はアーメド工業大臣、鈴木大使、村上JICA産業開発・公共政策部次長であった。HLFは2つのセッションで構成された。最初のセッションはGTP2策定がテーマであった。生産性・競争力章について、ゲタチョ国家計画副委員長がマクロ経済枠組の観点から過去20年の経済成長の原動力・生産性分析を紹介し、続いてエチオピア・カイゼン・インスティテュート(EKI)のゲタファン所長がカイゼンの普及を通じた生産性・品質・競争力強化への貢献、およびGTP2期間にEKIが果たすべき役割について具体的な数値目標を交えて報告した。工業章については、メブラトゥ工業国務大臣が輸出志向の軽工業・輸入代替産業・新産業に分類した戦略をとりまとめ中であること、FDIと地場企業のリンケージ構築・技術移転(工業団地も活用)、中小製造業の育成、農工連携、インスティテュートを含む工業省の体制強化等の施策についても今後、内容をつめていくことを説明した。

後半のセッションは工業団地がテーマであった。日本側からは、日系企業誘致の観点からアジアの工業団地の経験について具体的な事例を交えて3つの報告を行った。GRIPSの大野泉は、ベトナムとタイの工業団地が日系企業誘致のために導入している様々な工夫(中小企業専用区画、マーケティング支援やサポートサービス等)について、経済産業省の猪狩参与(現在、JETROヨハネスブルグ事務所次長)は、インドを事例に日系企業が直面する課題やJETROによる工業団地支援につい

て紹介した。JICAの本間国際協力専門員（ミャンマー投資振興アドバイザー）は、外資不足克服のために日系縫製企業が導入しているCMP（Cutting, Making and Packing）方式¹や、日系デベロッパーの観点からエチオピアで工業団地に日系企業を誘致する際の留意点等を報告した。いずれも実践的な取組みの紹介であり、エチオピア側の参加者から強い関心が示された。

質疑では、十分な信頼性のない全要素生産性（TFP）を生産性分析に使う妥当性、FDIリンケージ構築・技術移転・中小製造業育成等にむけた具体的施策の内容、工業団地における産学連携の必要性、工業団地内のワンストップ・サービスや電力安定供給システムの詳細等について意見交換が行われた。鈴木大使からは、近年日系中小企業の海外展開とそれへの政府支援が活発化している状況について補足説明があった。アーメド工業大臣から、CMP方式の委託生産が繊維産業の上流（生地等の縫製品原材料）の発展を遅らせる可能性への懸念、工業団地への電力優先供給と民生需要の充足とのジレンマについて発言があった。

＜ハイレマリウム首相およびアルケベ首相顧問との会見＞

2015年1月14日午後4時より5時半まで約1時間半、首相官邸にてハイレマリウム首相と会見した（スラフェル首相府担当国务大臣、ゲネット外務省アジア担当局長が同席）。当方は大野健一・泉（GRIPS）、鈴木大使、中村書記官（大使館）、猪狩参与（経産省）、村上次長（JICA）、神JICA事務所長の7名。冒頭、大野健一より、午前中に開催されたHLFおよび首相会見直前に行ったアルケベ首相顧問との面談概要を報告するとともに、①GTP3終了までに製造業で200万人の雇用創出、75,000haの工業団地開発（総開発面積）という目標（アルケベ顧問による説明）は、アジアの経験に照らすと供給側の視点が強すぎることで、②工業団地開発公社（IPDC）とエチオピア投資委員会（EIC）を首相府が直轄するという最近の決定が、工業省の権限・機能の弱体化につながらないか懸念していることを述べた。ハイレマリウム首相の説明は以下のとおり。

エチオピア政府の産業政策は初期段階にあり、少数の重要事項に絞って取り組むべきと考えている。優先事項は中小製造企業の育成、外資企業と地場企業のリンケージ構築、工業団地設置である。競争力・品質・生産性向上も重要で、カイゼン

¹ CMPとは、本来はミャンマーで行われているように「cut（裁断）、make（縫製）、pack（梱包）」の3つの段階、すなわち生地を輸入し縫製品で輸出するまでのプロセスを現地企業への委託を通じて行うことをさす。ここでは、外貨不足による外貨管理が厳しい国で縫製等の委託加工を行う際に、布地等の原材料は海外の発注者が加工企業に無償現物支給し、輸出で外貨獲得した後、委託加工料のみを加工企業に支払うスキームをさす。原材料輸入のための外貨調達を必要としないので、ミャンマーで操業する縫製企業の間で、日系・他外資系・地場系を問わず広く普及している。事前にエチオピア側からも関心が示されていた。

をその中心に位置づけている。

入居企業のニーズにもとづいて工業団地を開発すべきというご指摘はもっともである。エチオピア政府としては、まず工業用地を確保し、工業団地の周辺インフラ（道路、通信、電力、水等）を整備したうえで、顧客需要をふまえて工業団地を整備し工場棟等を建設していく予定である。某米大手企業グループはハワサ工業団地への進出を決定しているが、貸工場は彼らのスペック要請にしたがいステップ・バイ・ステップで建設していく。中国では約8,000万人が軽工業に従事しており、中国政府はこうした工場を途上国に大量移転する方針である（李国強國務院総理が2014年5月にエチオピア訪問した時の発言）。実際に、中国企業4社が中国からの投資を我が国の工業団地に誘致することに関心を寄せている。さらに、50社以上のトルコ企業が工業団地に関心をもっている。エチオピア政府としては、工業団地用地および周辺インフラをまず整備し、顧客の関心に合わせてその他の条件も整備していく。

エチオピアは連邦制をとっており、工業省は土地やインフラ等、FDI誘致に関わる多岐な事項についてマンドートをもたない。したがって、IPDCやEICを首相府直轄にして、州政府を含む多様な機関との調整を中央で行うべきと判断した。工業省は、FDIと地場企業とのリンケージ構築、競争力や生産性の向上、重点産業の振興といった国内産業の強化に専念すべきである。これらは非常に重要な課題である。首相府が工業団地開発を永続的に担当する必要はなく、長期的には工業省が管轄してよい。しかし、初期段階は強力な調整機能のもとで進める必要がある（大野健一より、ルワンダ開発庁（RDB）を例に、特定組織の権限が大きくなりすぎると、本来業務を果たすべきラインミニストリが弱体化してしまう可能性を指摘）。

大野健一は、日系企業は中国やトルコの企業よりも進出に時間を要するが、質の高い投資をもってエチオピアの工業化に貢献したいと述べた。そして、日系企業誘致促進のためにエチオピア政府への要望事項（参考メモ）を手交して各項目を説明した。また、あくまでも日本チームで検討中のアイデアと断ったうえで、マーケティング強化等、日本側で着手・強化できる事項についても説明した（参考メモの内容、首相の反応の詳細等は以下4節を参照）。日本側の要望事項に対しては、ハイレマリム首相から前向きな反応があった。すなわち、日系企業にぜひエチオピアに来ていただきたい。投資規模の大小は関係ない。成功例が出れば、追従して進出する日系企業も出てくるであろう。双方で今できることから始めることが重要と考えている（better to start now）。

GTP2の生産性・競争力章および工業章についても、マコネン国家計画委員長やアーメド工業大臣との面談、さらにHLFでのゲタチョ国家計画副委員長、および

メブラトゥ工業国務大臣からの説明をふまえて日本側のコメントを伝えた（以下2節を参照）。首相は、自分はGTP2策定調整委員会を主宰しており、助言に感謝すると述べた。そして大野健一が指摘した、生産性指標の問題（国家計画委員会が紹介したTFPデータは信憑性に欠ける、労働生産性やロジスティックスの効率性等も分析に含めるべき）や工業章の課題（依然として業種別数値目標に重きをおいているようであり、生産性や品質向上とリンクされていない）については、首相はGTP2は基本指標のみを示すべきで、工業章では製造業の生産性・品質向上のための施策や指標を示すべきと述べた。また、地方の農業振興や農工連携のため、Integrated Agro food Park 設立や農業機械の製造も重視しているとの説明があった。

なお、首相会見に先立ち、アルケベ首相顧問と2時間にわたり面談し、上記とほぼ同じテーマについて意見交換した（日本側メンバーは上述の7名のうち大使館の中村書記官に代わり、JICAの片井企画役）。詳細は後述するが、日系企業誘致のために我々がエチオピア側に要望したい事項（参考メモ）については、同顧問より、政府内で検討するために書簡形式にしてほしいとの依頼があった。アルケベ顧問によれば、エチオピアは新興国企業だけでなく、日本や欧米の企業にも投資してほしい。ドイツ企業も日本と同様に慎重なので、国際協力公社（GIZ）や復興金融公庫（KfW）の資金協力を含め、ドイツと共同で工業団地開発の可能性を検討中である。フランスは2月第1週に仏・アフリカ成長基金（200億ユーロ）を発表する予定なので、エチオピア政府としては、同基金の一部をエチオピア開発銀行とIPDCへのソフトローンとして動員したいと考えている。このようにエチオピア政府は米・独・仏とも個別に議論しているので、日系企業をターゲットとした誘致支援をすることは問題ないはずである、とのことだった。

また同顧問は、最近、英国元首相のトニー・ブレア氏やビル・ゲイツ氏等とも会談しており、例えば、MDGs にならい、将来の先進国の責務を表すスローガンとして、「Bring Manufacturing to Africa（アフリカで製造業に投資しよう!）」といったアピールを世界に向けてできないものか、と述べた。

＜アーメド工業大臣および工業省幹部との面談＞

工業省では、アーメド大臣、タデッセ国務大臣、メブラトゥ国務大臣に合同で会見したほか、別途、アーメド・ヌル局長と面談した（詳細は後述2～4節）。GTP2の工業章については、現在州政府や関係機関から意見を聴取中で、1月中旬に起草作業を終える予定。その後、産業界やドナーにドラフトを提示する予定とのことだった。起草作業は工業省が主導するテクニカル委員会、その上位のハイレベル分野別委員会（議長はアルケベ首相顧問、事務局は工業省）で行っているが、首相自らも

GTP2 策定プロセスに積極的に関わっている。そして、日本との産業政策対話に加え、世銀の各種レポート、工業省・アダマ大学の工業化ロードマップ研究、韓国の知的支援等を参考にしているとのことだった。FDIとのリンケージ構築や技術移転を促す施策について質問したところ、まだ検討中であり、具体的な助言をいただけるとありがたいとした。

エチオピア投資委員会（EIC）に続き、最近工業団地開発公社（IPDC）が工業省から首相府直轄に格上げされた点については、アーメド大臣は、工業団地開発には工業用地の確保（州政府）²、工業団地周辺のインフラ整備（他省庁・関係機関）等、多様なステークホルダーとの強力な調整機能が必要になるので、首相府のよりの企業体としてIPDCが担当する方が適切との見解を示した。そして、工業省はEICやIPDCの理事会メンバー（それぞれアーメド工業大臣、タデッセ国務大臣）として意思決定に参画していると述べた。

日系企業誘致促進のために工業団地に専用区画を設ける可能性については、アーメド大臣は次の2つのオプションがあると述べた：①エチオピアがF/S実施中あるいは実施予定の4カ所（アジスアベバ近郊、ハワサ、ディレダワ、コンボルチャ）からサイトを選んでもらい、エチオピア政府が用地確保・インフラ提供・貸工場の建設等を行う、②ボレレミ2またはディレダワ工業団地の一部を日系企業専用確保する。ただし、ボレレミ2は世銀事業で手続きが複雑で遅延する可能性があるため、ディレダワ（F/S終了済）はどうかとのことだった。アーメド大臣としては①が望ましく、日本企業の仕様にあわせて貸工場を建てることは可能と述べていた[①で広大な用地が手当されても、それに見合う日系企業の大量誘致は短期的には現実的でないと思われる。また、アジスアベバでなく地方都市ディレダワが日系企業にとって魅力的かどうかはわからない]。後述するように、首相やアルケベ顧問を含め、日系企業専用区画をどのロケーションにつくるかについては多様な見解がある。本件を具体化し推進するためには、日本人専門家および日系企業から意見聴取すべきであろう。

<マコネン国家計画委員長との面談>

国家計画委員会の新オフィスで、マコネン委員長およびゲタチョ副委員長と面談した。GTP2の起草状況・体制については後述2節のとおり。先般、日本を含むド

² 工業団地に関わる土地問題とは、主として住民移転に関わる。土地は州政府の管轄であるが、移転させられた土地使用者は法律の規定により市場価値を補償されることになっている。これを農民に納得・同意させるには巨額の資金および多くの時間と労力が必要であり、結果的に土地取得を遅らせる原因になるというもの。中央・地方政府間の役割分担は明確であり、問題は両者間の意思疎通にあるわけではないとのことであった（アーメド工業大臣の説明）。

ナー（開発援助グループ：DAG）に対してコメント依頼があったUNDPコンサルタントによるGTP2指標の策定作業について、その位置づけを聞いたところ、国家計画委員会が発注した作業ではないとのことだった。UNDPが現行GTPの指標をベースにGTP2で活用できるものを分類・整理するために実施しているもので、あくまでUNDPがDAGドナーと連携して進めている作業で、エチオピア政府にはまだ提出されていないとのこと。GTP2の指標はエチオピア政府が最終的に決めるもので、本作業が提出されれば参照することはあろうと述べていた。

<ヌワイ首相経済顧問との面談>

首相府で、ヌワイ首相経済顧問とHLFの事前打ち合わせをかねて面談した。GTP2については、エチオピア開発研究所（EDRI）では社会会計行列（Social Accounting Matrix）を使って、マクロ経済、産業連関、雇用、農業から工業への構造転換等でめざすべき変化を量的に推計している。国家計画委員会と連携して作業しているが、これらの数字がGTP2に反映されるかはまだ分からない、と述べていた。また、EDRIは、フランス開発庁（AFD）やロンドン大学東洋アフリカ学院（SOAS）と、GTP2の5ヵ年にわたる研究協力の話を進めている（6節）。現在、それに先立つアドホックな作業として、輸出振興と国内産業保護をテーマとした研究を依頼中である（エチオピア政府は国内繊維産業を30%の関税で保護しているが、外資流入のなかで、今後どのようにして関税を下げながら国内産業を強化すべきかという問題意識）。そのほか、GTP2策定体制、工業団地やFDI流入動向、日系企業誘致促進のために双方で取り組むべきこと等についても意見交換した（2～4節参照）。

2. 次期5ヵ年計画（GTP2）

GTP2の産業関連部分については、ハイレマリウム首相、アルケベ首相顧問、ヌワイ首相経済顧問、マコネン国家計画委員長、アームド工業大臣、アームド・ヌル工業省政策・プログラム調査局長、さらにHLFではメブラトゥ工業国務大臣、ゲタチョ国家計画副委員長など、多数の方々から説明を受けた。主要点はみな同じだが、詳細は異なる部分もある。

<起草作業の進捗状況と体制>

工業章ドラフティングのコーディネーションを行っているアルケベ首相顧問の説明は以下の通り。2025年までに中所得国（1人当たり所得1,500ドル）に到達し、ア

フリカで軽工業のリーダー国となり、製造業でもトップ数ヶ国に入るという枠組はもう決まっている。この実現のために、低位中所得諸国の実際の数字を参照しながら、以下を製造業目標として決めた。GDP比率は12% (GTP2) から20% (GTP3) へ、輸出構成比は20% (GTP2) から40% (GTP3) へ、被雇用者数は現在の35万人から100万人 (GTP2)、そして200万人 (GTP3) へ。以上を達成するための政策の支柱 (key pillars) は、①カイゼン等を通じた生産性・稼働率の向上、②対象国・セクターを絞っての戦略的製造業誘致、③外資誘致を物理的に可能にするための工業団地の大量建設 (次節) の3つである。

GTP2策定作業は、①首相が議長、国家計画委員会が事務局を務めるGTP2策定調整委員会 (GTP2 Preparation Coordination Committee)、②ハイレベル (大臣級) の人物を長とする7つの分野別委員会 (Ministerial Committees: 鉱工業・農業・インフラ・人材・マクロ・都市開発・ガバナンスからなり、これらはGTP2の章構成とほぼ対応するが完全対応ではない)、③その下で実際に起草作業を担当する省別テクニカル委員会 (Technical Committees) の三層構造で行われている (マコネン委員長の説明、ただし三層の呼称は人によって異なる)。これまでの、各省のドラフトを財務経済開発省 (MOFED) が編集するというパターンよりも、首相のグリップと各省間の参加・調整が格段に高まっている。工業章の起草作業については、レベル②ではアルケバ首相顧問を長として工業省が事務局を務め、レベル③の責任者はメブラトゥ工業国务大臣である (ただし実質的にはアーメド工業大臣の指示でアーメド・ヌル局長が起草した模様)。作業は昨夏に開始され、現在は政府内でドラフトを議論している段階。4~5月に公開して各界から意見受付、その後国家計画委員会の加筆修正をへて7月には閣議決定、そして議会承認と進む予定である。国政選挙が5月に行われ、新議会が10月に召集されるから、GTP2を承認するのは旧議会か新議会かがタイミング的に微妙なところである (マコネン委員長によれば、承認は10~11月)。工業省によれば、現在、州政府を含む関係機関から意見聴取中で、1月中に (おそらくレベル③の) 起草作業を終える見込みとのことだった。

<生産性・競争力章、および工業章の内容>

新設の生産性・競争力章については、HLFでゲタチョ国家計画副委員長から生産性、およびゲタフンEKI所長からのカイゼン目標の説明があった。ただし引用された世銀やアフリカ開銀の成長勘定 (TFP推計) はにわかに信じがたい数字であり、データ分析の信頼性が疑われる。いっぽう、カイゼン目標の設定については我々の提案に答えるものであり、詳細は別として歓迎できるが、競争力・生産性の章はEKIやJICAのカイゼン目標を記述するだけでは不十分である。まず生産性に関する

るエチオピアの現況をより信頼できる数字をあげて確認し、そのうえで生産性向上の重要性を説き（以上、イントロ部分）、カイゼン目標をコア部分として掲げるほか、産業人材、企業支援、ロジスティックス、資本効率、インスティテュートの強化といったいくつかの重点課題につき、分析と目標の設定が必要であろう。以上に対してマコネン委員長は原則同意したが、この章は国家計画委員会がEKIに指示して書かせている模様で、それが事実ならば、EKIにはこうした幅広い内容を起草する能力はないであろうから、再検討が必要である。

工業章のドラフティングについては、HLFでメブラトゥ工業国務大臣から説明があったほか、実質的起草者である工業省のアーメド・ヌル局長からも状況を聴取した。メブラトゥ国務大臣によれば、GTP2がめざす工業ビジョンについては、アフリカで軽工業のリーダー国になることに加え、重工業・ハイテク産業の土台をつくることとする〔製造業全般でトップ数カ国になるという首相や国家計画委員会の説明とは、若干異なっている〕。また、輸出志向の軽工業・輸入代替産業・新興産業に分類して工業化の戦略を打ち出している。FDIリンケージ、技術移転、中小製造業の育成、農工連携、インスティテュートを含む工業省の体制強化については、今後具体的なプログラムを策定することだった。

アーメド・ヌル局長によれば、工業省・アダマ大学共同の「ロードマップ」研究や日本・韓国・世銀の知的支援を参照しながら、新興産業（エンジニアリング、家電、ICT、石油化学、バイオ、金属、自動車等）のF/Sを実施することが書き入れられる模様である。生産性の分析やドナー間の支援分担の検討はまだしていないという。以上の情報では、この章がどのような書き振りになるのかよくわからない。我々の関心事項は、過去の業種別数値目標の羅列を脱却し、上であげたような生産性・競争力のための分析と目標設定が行われるのか、ゆえに生産性・競争力の章と整合的かつ補完的になるのかどうかという点である。マコネン委員長によれば、工業省内で業種別数値目標は当然作られるが、それらはGTP1ほど多くは書き込まれないであろうという見解であった。この点についてもフォローが必要である。

以上の諸点について、国家計画委員会、アルケベ首相顧問、工業省への追加的インプットが必要と考える。もし、日本側の予算とイニシアティブでエチオピアの生産性に関する基礎情報をレビューする論文が早急に準備できれば（実際の作業はエチオピア人が望ましい）、GTP2のファイナルドラフトに間に合うか否かは別として、その実施に対する重要な貢献となるであろう。

3. 工業団地政策

上述の通り、これから十年にわたる製造業振興の政策主柱として、生産性・稼働率向上、戦略的外資誘致、工業団地建設の3つが決定されている。アルケベ首相顧問によると、工業団地に関する計算は次の通り。ワーカー1人に対して工場スペース10m²の比率と考えると、200万人を雇用するには2千万m²の工場建屋、75,000ha [7,500haの間違いか] の土地が必要である。これを10年で提供するには年あたり2百万m²の工場建屋が必要で、ボレレミ建設費用 (750ドル/m²) を参考に平米あたり500~1,000ドルとすると、毎年10~20億ドルが必要となる。GTP1ではボレレミ工業団地第1フェーズしか建設できなかったが、これでは遅すぎる。ゆえに、政治的ビジビリティを高め工業団地建設を加速するために、2014年12月に工業団地開発公社を工業省から首相府直轄に格上げした。またZoneのかわりにより広いParkという言葉 (アグロフードパーク等も含む) を使うことにし、組織名をIndustrial Park Development Corporation (IPDC) とした。これは、重要な国家政策を実施するための企業体であり、砂糖公社やエチオピア航空と同様である。その理事会の長は私 (アルケベ) であり、社長 (国務大臣格) はシサイ前工業国務大臣、副社長はシフロウ氏 (ソフト担当: 工業団地マーケティング・運営) とアマレ氏 (ハード担当: インフラ) とした。これは、約1年前にエチオピア投資庁 (工業省傘下) を格上げて首相主宰の投資協議会 (EIB)、および実施を担当する投資委員会 (EIC) に改編したのと同じ方向性である。外資誘致と工業団地は3つの政策主柱の2つを占めており、しかも両者は深く関連している³。

組織関係としては、投資協議会 (EIB) がIPDCを監督し、実務的にはEICの一部局が実際の作業や支援を担う。法律関係では、EICとIPDCを新たに設立するためのRegulation (閣議決定) が出た。1月中には、EIB・EICおよびIPDCを規定するProclamation (法律) ができる。その後、通常の手続きに従いRegulationとDirectiveも出される予定である (フィツム投資委員長の説明)。

<工業団地公社 (IPDC) の機能>

IPDCは年10~15億ドルの予算を持ち、昨年の法改正で可能になった国有・民間・官民合弁のすべての工業団地開発を管理する。政府としては、民間による団地開発

³ エチオピア投資協議会 (EIB) のメンバーは、首相 (議長)、アルケベ顧問 (副議長)、ヌワイ顧問、工業省、農業省、財務経済開発省、エチオピア国立銀行 (中央銀行)、オロミア州大統領、アジスアベバ市長。新設の工業団地開発公社 (IPDC) の理事会は、アルケベ顧問 (議長)、マコネン国家計画委員長、フィツム投資委員長、タデッセ工業国務大臣、アブラハム財務経済開発国務大臣、ERCA 長官、電力会社社長、ディレダワ市長等とのことである。

が最も望ましく、そのためにデベロッパーと入居企業に対する新たなインセンティブが昨年導入された。

IPDCは、国有および官民合弁の工業団地の政府側実施主体となるほか、以下を管轄する。

- ① 土地バンク——現在取得が難しく3年はかかっている工業団地の用地を、個々のデベロッパーではなくIPDCが一括して確保し、デベロッパーはIPDCから土地を2~3ヶ月で提供されるようにする。
- ② 周辺インフラ——道路・電力・通信・水等の周辺インフラ整備（up to the fence）を政府の役割とし、これをIPDCが調整する。
- ③ 土地区画——ロケーションや環境インパクトをもとに、工業団地を建設できないレッドゾーンを選定する。将来的には工業団地マスタープランの制定も行う。
- ④ 工業団地管理——政策、インセンティブ、開発ライセンス、モニタリングを担当。政府トップのアドホックな裁量に頼ることなく、専門機関として常時かつ迅速に決定を行う。各工業団地に常駐者をおく。

アルケベ顧問は、工業団地政策を検討するためにシンガポール、ベトナム、中国、モーリシャス、ナイジェリアを調査したという。現在提示されているモデルはシンガポールにやや近い。ベトナムのように地方政府に権限を与えて工業団地の過剰建設に走らせることは避けたいので、首相直轄のEIB・EICとIPDCを駆使して、中央集権で効果的に外資誘致を進めるとのことである。

シサイ社長によれば、IPDCは社長・副社長の3名を含め現在31名、来る2ヵ月で70名程度に増やす予定であり（ハワサとディレダワ担当）、一般公募の試験・面接で職員を採用する〔産業専門家でなくそのような素人集団で使命を果たせるのか、我々にはやや危惧あり〕。IPDCとEICは、首相府とヒルトンホテルの間の土地にそれぞれの新ビルを建設する予定である（それまではIPDCは英国大使館近くの仮オフィス）。

現在エチオピア政府が開発に力を入れている工業団地は、アジス近郊に加え、ハワサ、ディレダワ、コンボルチャの4ヵ所である。ボレレミとハワサは輸出企業専用で、そのため賃料等で優遇している。これらは特例のパイロットプロジェクトであり、将来は賃料上げも検討する。このうちハワサでは、米国大手企業グループがアジアで操業しているサプライヤ企業を集団で移転させる計画がすでに進行しており、11,000~15,000m²の貸工場を35棟、住居として3ベッドルーム50ユニット、1

ベッドルーム100ユニット、スタジオタイプ150ユニット、ショッピングエリア、管理棟などを建設中であり、6ヶ月内（2015年2～7月）の完成を指示している。政府と同グループが資金を出し合い、仕様は外資側の要請に従うという。IPDCは、賃金が高騰している東南アジア企業の取り込みをめざすこと、借り手のない貸し工場（white elephant）を避けるために、リクエストに応じてオーダーメイドで建設することである。これらは納得できる方針であり、我々がアドバイスしてきたことも合致する。

なお、エチオピア政府は2014年12月に金利6.625%、満期10年のドル建てユーロ債10億ドルを発行した⁴。国際機関やドナーの融資は低金利だが、手続きが面倒でタイミングよく使えないので、工業化を迅速に進めるために借りたという。そのかわり、返済を可能にするために、外貨を直接獲得できる工業団地整備、精糖工場、エネルギーなどに投資すること。また、国際金融市場におけるエチオピアの地位を高めることも意図しているという（マコネン委員長の説明）。

我々は、投資誘致と工業団地を工業省から首相府へと格上げし、スピードと実効性をあげることは十分理解できるし大いに評価するが、一方で中長期的には工業省の権限と能力を強化していく必要があるので、この矛盾をどう打破するのかを尋ねた。また、現在工業省に残された機能は企業と人材の強化（カイゼン、リンケージ、生産性、優先業種を含む）という産業政策のコア部分のみであるが、GTP2ではこれらの分野で工業省にしっかりした目標と責任を与え、政策能力を高めて、将来はより多くの分野を担えるようにすべきだと述べた。さらに、首相府による投資誘致や工業団地の直轄は永遠に続けるものではないので、それらが軌道に乗った暁には工業省に所轄を戻すことも考えるべきだと述べた。これらの見解に対し、ハイレマリアム首相やアルケベ顧問からは、同意とは言わないまでも理解をいただいたように思われる。アルケベ顧問は、メレス政権時代には自分もこれらの機能を工業省にもたせることを主張していたが、工業団地建設の実があがらないのを見て考えを変えた、と述べた。

<FDI動向>

EICのフィツム投資委員長（11月時点で投資委員長は空席だったが、投資庁長官だった彼が初代委員長に任命された模様）から、以下のアップデートを得た。

⁴「ユーロ債」とは、その通貨を発行している国の外で起債された債券をいう。この場合、エチオピア政府が欧州で発行したドル建て債なのでドル建てユーロ債ということになる。金融規制が厳しかった戦後初期に、本国（主に米国）の規制を逃れるために欧州で盛んになったドル建て取引に「ユーロ」という形容詞がつけられた。通貨ユーロを使うか、誰が購入するかなどは関係がない定義である。

外資流入は加速しており、6月に終わるエチオピア暦（EC）ベースで30億ブル（2011年）、70億ブル（2012年）、75億ブル（2013年）、187億ブル（2014年）だった。EC2015年の目標は220億ブルだが、これは達成可能と考える。以上はライセンス取得額ではなく事業実施（operational、すべての資金・設備を投下した段階）と認定された案件の金額であり、登録よりも実施のデータを報告するよう政府に言われている [両方公表してもいいのではないか]。9月以降の直近データでも増加傾向は続いている。製造業と農業は優先分野なので政府は優遇しているが、サービスやホテル、不動産開発は土地取得がほとんど不可能なので実行できていない。私見ではこれらの分野の誘致も重要と考えるが、政府はそうではない。EICではRelationship Building Team（投資案件のフォローアップ担当）が35人体制で300社をモニターし、訪問・要請聴取・問題解決を行っている。それ以外の会社は回れていないが、半年ごとに進捗報告を出させている。出さない会社はアプローチして問題解決に手をかすか、ライセンスを取り消すかしている。昨年だけで2,000社をキャンセルした。これは昔に登録したが実在しない幽霊企業を含む、1度限りのまとめた取り消しだ。ワンストップ・サービスの状況は昨年8月時点とあまり変わらないが、銀行口座・外貨を担当するエチオピア商業銀行（CBE）の窓口をEICビル1階に現在準備しつつある。

最近の外資の動きは次の通り。ジョージシュー社が新法の下で最初の工業団地開発業者となった（モジョの皮なめし団地50ha）。フアジャンの工業団地計画もあるが、これは進んでいない。ハイネッケンがハラールとワリアのビール2社を買収し、1月15日に生産を開始した。ビールは国内需要が増加しており、ビール案件は他にもある。コカコーラやYES（ミネラルウォーター、外資が買収）も拡張中。ポレレミ1の韓国繊維工場が先週操業を開始した。インドのKanoriaが19,200㎡の大工場を建設中である（デニムの紡績と織布、ロボット4基を含む資本集約的工程）。中国はCMCがアジスに商業・住宅コンプレックスを建設中である。

4. 日系企業・デベロッパーの誘致

昨年8月来、首相府、工業省、外務省などのルートを通じて、エチオピア政府から日系企業誘致のために日系専用エリアを準備できるとの提案があった。また、そのためには日系デベロッパーによる設計が必要であり、日本人によるサポートが有効であるとの見解であった。首相を別とすれば、この件での日本側への主な働きかけは首相府のアルケベ顧問およびIPDCのシサイ社長による。先方の日系企業誘致にかかる意気込みは、上述した工業化戦略の広い枠組のなかで、将来にかけての投

資の質の追求として理解する必要がある。

この呼びかけに対し積極的に対応するため、また日本側でも必要な行動を具体的に検討するため、今回、以下のような提案を行った。すなわち、日系企業誘致を加速するために、当方はエチオピア政府に実施していただきたい諸項目を提案するからその可能性を検討いただきたい。その代わりに、当方は日本側のアクションをこれまでより広範かつシステムティックに検討し、可能なものから実行していく。我々には投資を約束することはできないが、それを促進するための最大限の努力は約束できる、というものである。

ハイレマリアム首相、アルケベ顧問、シサイ社長を含むエチオピア側に箇条書きをもって先方に要請した項目は以下の通り。HLFにおいて、日系企業（とくに中小企業）は初期投資やリスクの軽減、および手厚い支援が必要なことを紹介したが、本提案はそれを反映するものである。なお日系企業専用地区に関する①～④はエチオピア政府からの提案をリスト化したものであるから、先方に依存があるとは思われない。

<日系企業専用地区について>

- ① ポレレミ2あるいはキリント工業団地に10～15ha程度の日系企業専用地区を設置し、日本のデベロッパーないし日本とエチオピア政府の合弁によって、少しずつ開発する。
- ② 設計は日系企業による。
- ③ 投資家サービスも日本人による。
- ④ エチオピア政府は日系デベロッパーとの合弁、あるいは政府が開発して日系企業と管理契約を締結する等の方法により、建設費用の全部ないし一部を肩代わりする。

<工業団地について>

- ⑤ 全工業団地を保税地域とし、すべての関税手続きは団地内の税関出張所で行えるようにする。
- ⑥ 「軒先ビジネス」（複数企業による工場のシェア、余ったスペースのまた貸し）を、双方が製造業に実際に従事しているという条件の下で許可する。
- ⑦ IPDC担当者につながる24時間ホットライン、およびIPDC社長・副社長へのアクセス。
- ⑧ CMPの許可（輸出加工企業が、海外の発注企業から無償供給される原材料を無税で輸入し、委託加工料のみを受け取る契約形態。これにより、輸入に

伴う外貨手当が不要となる)。

- ⑨ 工業団地への電力安定供給へのコミットメント。

<一般的な要請事項>

- ⑩ 歳入関税庁（ERCA）に対するトップダウンの強力な効率化改革。
 ⑪ 国際会計基準の導入。
 ⑫ 目標と行動計画を備えた、ロジスティックのソフト・ハード面の改善。
 ⑬ 投資委員会を通じて投資家の意見・要望をシステムティックに吸い上げる仕組みの構築。

首相は、日系企業専用地区についての要請は原則受けいれられるとし、他項目の多くについても決定済み（⑤⑨⑪⑬など）ないし検討中（⑩⑫など）というものであった。大規模貸し工場の建設を急ぐなか、小区画については考えたことがなかったが、実験的にやってみればよいとのことであった。アルケベ顧問も、日系企業専用地区については同様に実施可能とし、この要請をGRIPS書簡の形で文章化してほしいと述べた。一方、⑥と⑧の可能性については、首相、アルケベ顧問、アームド工業大臣、フィツム投資委員長等から異なる見解を聞いた。これらについてはまずメカニズムの詳細を説明し、その上で弊害や悪用の回避方法を含むさらなる検討が必要であろう。

日本側のアクションの検討については、以下のアイデアを口頭で伝えた。これらはアジスアババで早急にまとめたものであり、日本側関係者によるさらなる議論と精緻化が必要である。

- ・ 専門家派遣（短期・長期）——工業団地の日系専用区画に関する議論を詰めるため、ないしIPDCの日系企業誘致・サービスを支援するため。
- ・ 日本でのマーケティング強化——投資セミナー、他イベント、メディア活用、JICAのチャンピオン商品案件の援用、個別企業訪問など。エチオピア航空の日本直行便就航（4月）に合わせることも重要。
- ・ 中東やアフリカに進出している日系企業への現地セミナー。
- ・ 日系企業によるエチオピア視察ツアーの企画——業種を絞った官民ミッション、個別企業のニーズに合わせたオーダーメイドの小規模ツアーなど。エチオピア航空の割引があれば望ましい。
- ・ 投資家に有益な情報の詳細調査（個別業種情報、外資流入状況、生産性と賃金、投資環境など）。

加えて、2014年1月の安倍総理訪問時にハイレマリウム首相から要請のあったJETROオフィスの設置が前向きに進むと、非常に重要な貢献になるだろう。他にも、工業団地あるいは団地周辺インフラ整備（日系企業の操業を可能とする基準でのインフラ整備）への公的融資・保証、中小企業海外展開スキームの利用などが考えられる。

なおミッション中に、アジスアベバに出ている日系商社2社、およびODA事業を受注している日系建設会社1社から意見を聴取した。日系の輸出志向製造業が大規模で出ることの難しさ、先方政府の期待とのギャップ、手続きの煩雑さと遅さ等が話題となった。また、すでに進出し操業している英Pittards社（手袋等の皮革製品）の工場を訪問した。そこでは、現地と英国をつなぐために英国籍ディアスポラの女性が社長に就任していること、停電が最大問題であること（旧工業地区で操業しているため。工業団地に入居すれば軽減されよう）、外貨問題も頭が痛いこと、国際基準で生産しているが原材料問題と技能ワーカーの不足・転職で不良品が1割も出ること、GTP2の投資環境改善に期待を寄せていること等が印象的であった。こうした問題は本学作成のエチオピア情報キットにも言及されており、これらの企業との面会を通じてビジネスの課題や不満についての認識がさらに強められた。

5. メケレ訪問

ミッションの終わりに、JICAおよびJETROの数名とともに、1泊2日（実働1日）で北部ティグライ州都メケレを訪問した。ゲタフンEKI所長が我々7名に同行し、アポや見学のアレンジをしていただいた。ティグライ州は与党EPRDFの主構成要素であるティグライ人民解放戦線TPLFの根拠地であり、メレス元首相の出身地でもあり、また途上国の地方には珍しい工場集積を政策的に創造した地域でもある。訪問したのは、ティグライ復興寄付基金EFFORT、同基金傘下のメスフィン社（金属加工・建設設備製造）とマセボ社（セメント）、サウジアラビア国籍エチオピア人（Mohammed Ali Al-Amoudi氏）のコングロマリットに属するMAAガーメント社、および殉教者記念碑・博物館である。ティグライ州には、2008～09年頃（JICAカイゼン支援以前）からメレス元首相の指示で、書物やインターネット情報、ドイツ人からの短期指導を通じてカイゼンを実験的に導入した企業が多くあり、今回訪問した2社もその一部である。またMAAガーメント社は、EKIがカイゼン指導をした企業である（JICAプロジェクトの対象外だがEKI独自で実施）。

EFFORTは前政権との武力闘争を主導したTPLFが集めた寄付金を原資として、ティグライの産業振興のために1995年8月に設立された基金であり、同基金によつ

てつくられた14社⁵の社長任命や重要決定を承認するホールディングカンパニー的立場にある。EFFORT企業の納税はティグライ州の税収の6割を占め、直接雇用は17,043名との説明があった。組織的には、理事会と協議会の下にCEO（メレス夫人）を配する。外部者からは、EFFORTは「党営企業」と呼ばれ、政府の優遇や特権により民業を圧迫し、また見えない政治資金源でもある可能性から、国営企業以上に否定的にみられている⁶。一方、我々の訪問した金属加工とセメントの2企業は、（限られた時間で優良企業を見たとはいえ）経営や技術、カイゼンなどにおいて、アクセスの悪いアフリカの地方都市に期待されるレベルをはるかに超えていた。むしろ、ベトナムの優良現地企業と競争できるのではないかと思わる（カイゼンではエチオピアの方がはるかに先を行っている）。またEFFORT企業ではないが、綿花からシャツまでの一貫生産を行うMAAガーメント社は、生産工程はアイカ社の小規模版とあってよい。5Sや品質管理の実践を通じて工場全体がきれいで整理整頓が行き届き、社長の言葉もカイゼンリーダーの説明もしっかりとして感動的であった。カイゼンで全国第2位を受賞し、H&M（スウェーデン）、George（米）、NJ（米）、KiK（独）、Primark（英国）等の衣料製品をOEM生産しているのもうなづけた。メケレは辺鄙な場所という印象があるが、MAA社によると、680km先のジブチ港までトラック輸送が1日で可能で、その陸送費もコスト全体の4%に過ぎないとのことだった。将来ドライポートや鉄道が完成すれば、状況はさらに改善すると思われる。

ティグライ州のいくつかの企業が途上国基準でかなりのレベルに達しており、それには集中的政策支援が大きく寄与しており、この20年間同州の発展に貢献してきたことは明らかである。ただし将来、さらなるカイゼン、政府・ドナー支援、FDI・バイヤーとの連携等の受け皿となり発展を続けるためには、党営企業のネガティブなイメージを払拭し、実際に国際基準に照らしてオープンで透明性の高い経営体となるためのガバナンス改革と広報活動が有益であるように思われた。なお、出身地として当然だが、メレス元首相の写真や言葉が街や企業のあらゆる場所に掲げられていたこと、博物館の武力闘争期のパネルにはメレス元首相とともにアルケベ顧問の若い頃の写真がいくつもあったことが印象的であった。

⁵ EFFORT ホームページには13社が掲載されている。JICA資料には18社が記載されているが、小企業・同業種等を合併して数が減少したとの説明があった。

⁶ アルケベ顧問はEFFORTをParty-owned companiesと呼ぶことに反対しており、EFFORTは政党とは関係がなく、寄付基金によって設立された企業群と呼ぶのが正確であると述べている。

6. その他

<チャンピオン商品アプローチ>

産業政策対話ミッションと平行して、JICAはチャンピオン商品アプローチ実施支援調査（第2フェーズ）の一環として、国のイメージ向上（Re-Branding）とシーブスキンのブランド化についてのワークショップをアジスアベバで実施した。この調査は輸出振興支援の新しいアプローチとして、ブランディングやプロモーションの実践を通じて高品質なエチオピア製品を日本のマーケットに浸透させ、同国の新たな魅力を広めることを目的とし、電通とFASIDの共同企業体が受託している（調査期間：2014年11月～2015年12月）⁷。また、現地関係者とワークショップを重ねながら、ブランドに対するエチオピア側の深い理解と品質管理への意識を高めることも意図している。今回のワークショップにはEICや外務省、現地企業等が参加し、先方の強い関心と呼んだ。せっかくの取組であるので、エチオピア航空直行便就航や投資セミナー、メディア発信等と連携させて、エチオピアのマーケティングに活用していくことが有用と思われる。

<エチオピア国立銀行>

中央銀行であるエチオピア国立銀行（NBE）を訪問し、マクロ経済動向および外貨供出義務について情報収集した。2014年11月時点のデータでは、GDP成長率は年10.3%であるが、製造業の貢献は4%と依然として低い。貿易収支は53億ドルの赤字（輸入64億ドル、輸出11.5億ドル）で、海外送金は2014年7月～9月の四半期で7億ドルとのこと（去年は個人で約30億ドル、NPOを合わせると約40億ドル）。輸出の3分の2は農産品で、縫製・繊維（3,501万ドル）および皮革製品（5,230万ドル）の貢献はいまだ小さいとのことだった。

外貨管理については対外債務返済を最優先したうえで、企業に外貨供出義務を課している。毎日、各銀行の外貨ポジションを確認している。企業は優先業種であれば、輸出で獲得した外貨の10%までは無期限に保有できるが、28日を超えると残る90%を供出させられる（数年前は80%だったので、外貨供出義務は強化されている）。我々はこの制度がいかに関資企業にとって不都合なものかを説明したが、外貨政策担当者は特に問題を感じていない様子であった。

⁷「チャンピオン商品アプローチ」（CPA）は、2012年8月の産業政策対話において、国際貿易投資研究所の湯澤三郎専務理事から顧客志向の輸出振興アプローチとして紹介された。エチオピア側の強い関心を受けて、2013年にはコンセプトづくりと展示会出展を中心に、エチオピア商工会議所や工業省をカウンタパートとしてJICAがCPAを支援した（FASIDチーム）。今回は昨年度の成果を発展させて、ブランディングという観点から取り組むものである（電通・FASIDチーム）。

＜フランス開発庁・EDRI・SOAS研究協力＞

フランス開発庁（AFD）は、数年前にハイレマリアム首相の要請をうけて、軽工業と産業転換研究・政策支援プロジェクト（Light industrial manufacturing and industrial transformation in Ethiopia: LIMAT）に合意した。このプロジェクトはEDRIの研究能力の強化を目的として、AFDとロンドン大学SOASの研究者が協力するものである。現在は準備フェーズ（2014年7月～2015年6月）で15本のイシューペーパー作成（地域経済統合、グリーン経済、関税・税制・産業政策など）、既存データや工業戦略文書等のレビューを行った。GTP2期間（2015年半ば～2020年半ば）を本格的な実施フェーズとしている。昨年11月にAFDとJICAが行ったリトリート（本部どうして毎年実施）において、JICA・GRIPSによるエチオピア産業政策対話と本プロジェクトとの連携可能性が話題にのぼった背景がある。

我々はアジスのAFD地域事務所（エチオピア、スーダン、南スーダン、ソマリア、エリトリアを所轄）を訪問して研究内容について質問したが、担当官の説明はあまり要領を得たものでなかった。データ問題が深刻なので、EDRIの若手研究者によるエチオピア政府のデータ収集・分析能力の強化を検討中との話だったが、本番の実施期間で何を研究するかはあいまいだった。AFDはイシューペーパーにもとづき、近日中に今後の研究協力（案）を策定し、2月にEDRIやSOASを交えて協議するので、それを共有してもらおうのが望ましい。彼らが労働生産性やFDIデータ等、我々がGTP2実施の指標として重視している指標を実施期間中に取り上げることが可能ならば、我々との連携可能性はあろう。

＜アジスアベバ大学での講義＞

エチオピア・カイゼン・インスティテュート（EKI）の依頼で、アジスアベバ大学において、大野健一は、経済ビジネス学部の教員や大学院生を主対象に、産業政策対話の取組、および日本の経済発展に関する講義を行った⁸。これはEKIのゲタフン所長より、エチオピアの教育機関において政策への実践的な関心を喚起したいとの思いから要望されたものである。エチオピア側は計30名程度が参加したが、講義の後、大学の研究部長テケテル・ヨハネス教授より、次回訪問時にアジスアベバ大学全体を対象とし、広範な聴衆を集める同様のセミナーを開催してほしいとの要請があった。

⁸ 日本の経済発展に関する講義は、財務経済開発省（2012年8月）、公務員大学（2013年1月）、工業省（2013年8月）、科学技術情報センター（2014年8月）に続く、エチオピアでは第5回の開催になる。また、アジスアベバ大学では産業政策対話が始まる直前の2008年12月に別の講義を行っている（大野健一・泉、細野昭雄氏、菊池剛氏）。

<日系企業向けエチオピア投資情報の冊子>

昨年11月25日に、在京エチオピア大使館がシサイ IPDC 社長(当時は工業国務大臣)を東京に招聘し、「エチオピア軽工業ワークショップ」を JICA 研究所で開催した(後援:経産省、外務省、JICA、JETRO、UNIDO、アフリカ開発銀行、GRIPS 開発フォーラム)。このタイミングにあわせて、GRIPS チームはエチオピアの情報発信の質を改善する試みの一つとして、「日系企業向けエチオピア投資情報:ビジネスフロンティアとしてのエチオピア」を編纂した。これは、産業政策対話を通じて収集したエチオピアの政策や経済、ビジネス環境等を冊子にまとめたものである。通常の投資セミナーで提供される紋切型できれいごとづくめの情報ではなく、(我々が知り得る限りで)現場の実情をふまえた実務的かつ詳細、正直ベースの情報を記載した。今般、日本語版を英訳して、ハイレマリアム首相をはじめとするエチオピア政府首脳に手交した⁹。今回のミッションを踏まえ、さらに改定していく予定である。

7. 最終回に向けて

今回の産業政策対話では、①次期5ヵ年計画(GTP2 起草作業の進捗確認と助言)、②工業団地開発や FDI 流入に関する新たな動きについての情報収集、③日系企業誘致のためにエチオピアと日本側双方で検討すべき事項を中心に、首相や政府首脳、実務者と意見交換を行った。

重要な成果をまとめると、GTP2については、「2025年までに中所得国になる」という長期の国家ビジョンを達成するための原動力を工業化に求め、特に製造業主導で農業国から構造転換を図り、「アフリカで軽工業のリーダー国になる」ことが目標として再確認された。この構造転換を遂げるために、生産性・品質・競争力強化が鍵となり、その主要ツールとしてカイゼンがGTP2の新章(生産性・競争力章)で明記されることも再確認された。GTP2を策定する体制も、今までより制度化され、首相や首相府の強い関与のもとで省庁間を調整するメカニズムが設置され、作業が進んでいることが分かった。これらの点は現行のGTP策定の時から日本チームが一貫して提唱してきたことであり、日本からの知的インプットがエチオピアの次期5ヵ年計画の中核部分に反映されつつあることは喜ばしい。なお、カイゼン普及を中心的課題とした5ヵ年計画は、おそらく世界初ではないだろうか。

今回、ハイレマリアム首相、アルケベ首相顧問、アーメド工業大臣、シサイ

⁹ 詳細は GRIPS 開発フォーラムの HP を参照されたい。 <http://www.grips.ac.jp/forum/pdf15/EthiopiaKIT/ethiopia22J-rev.pdf> (日本語版)、 http://www.grips.ac.jp/forum/pdf15/EthiopiaKIT/ethiopia22E_rev.pdf (英語版)

IPDC社長を含む政府首脳から、日系企業専用エリアを設けることに対して前向きな反応をいただいた（ただし、場所については異なる見解あり）。投資環境整備のために日本側がエチオピア政府に要望する事項についても、検討していただける感触を得た。アルケベ顧問の要請に応え、エチオピア側の検討プロセスに資すべく、GRIPSチームは近日中に要望事項をレターで送付する予定である〔2015年1月26日に送付済〕。また今後、日本側においても、日系企業のエチオピア投資促進のために関係機関がとりうるアクションを早急に検討し、具体化していく努力をすべきと考える。例えば、エチオピア航空のアジスアババ・成田直行便の就航（4月21日予定）とタイアップしたマーケティング・セミナー、企業視察ミッション、チャンピオン商品のプロモーションとブランディング、メディアの活用、日系企業専用区画整備にあたっての助言や専門家派遣、工業団地周辺インフラ整備などは検討に値しよう。日系企業専用区画整備をめぐるエチオピア側の最新の動きについて、同国に関心をもっている日本企業・商社関係者を対象に報告会を開催する可能性も有益であろう。

< 次回の産業政策対話（第2フェーズ最終回）およびHLFの方向性 >

GRIPSチームはJICAとともに、現行GTP実施とGTP2策定支援を主目的とした第2フェーズの産業政策対話に2012年1月から取り組んできたが、次回（本年8月予定）がその最終回となる。GTP2はステークホルダー協議を経て、7月に閣議決定される見込みのところ（議会承認は10～11月か）、最終回の産業政策対話およびHLFでは、①エチオピア側からGTP2の内容報告（国家計画委員会、工業省、IPDCなど）、②日本側から第2フェーズの産業政策対話に立脚し、GTP2実施および（長期国家ビジョンの目標年である）2025年に向けた総括提言を行うことが望ましい¹⁰。①については、今回のHLFで必ずしも十分な説明がなかった重点プログラム（FDIと地場企業とのリンケージ構築、技術移転、中小製造業の振興など）の詳細、労働生産性の指標とモニタリング手法について工業省に報告を求め、意見交換することも一案だろう。IPDCによる工業団地整備（ハード・ソフト）を通じたFDI誘致計画を含めてもよい。

さらに、HLFとは別企画で、①首相府、EIC、IPDC、工業省等の幹部と工業団地政策と日系企業誘致に向けた提言をテーマとした小規模セミナー、②ドナーに対する産業政策対話の取組の発信セミナー、③民間セクター支援ドナーとGTP2実施

¹⁰ この間の政治日程としては、エチオピアでは総選挙（連邦下院と地方議会選挙）が5月に、アジスアババで国連開発資金会合（Third International Conference on Financing for Development）が7月13～16日に開催される。

に向けた実務会合（工業省のアーメド・ヌル局長を中心に）等を開催することを検討してもよいだろう。

エチオピアは来る10年で中所得国化をめざし、外資主導・輸出志向の工業化を原動力として農業国からの構造転換を図ろうとしている。労働集約的な軽工業を通じた雇用創出、外資とのリンケージ構築や技術移転はその鍵となる戦略である。近年の外資流入の勢いをみると、これは決して夢物語ではない。エチオピアが突入したこの新時代に、質の高い投資をもって日系企業が貢献できれば、同国の工業化が成功する可能性は一層高まるにちがいない。こうした視点から、GRIPSチームとしては、関係機関と連携しながら、提言ドラフト作成や日本企業のエチオピア投資促進のために必要な行動を企画していきたい。

日程・面談先（GRIPSチームのみ）

- 1月11日（日） JICA本部チームとともにアジスアベバ着。
JICAエチオピア事務所と打合わせ（神所長、木村次長、福田職員）。
- 1月12日（月） 工業省のアーメド・ヌル政策・プログラム調査局長との面談。在エチオピア日本大使館で鈴木大使とハイレベルフォーラムの準備会議。首相官邸にてヌワイ首相経済顧問と意見交換。
- 1月13日（火） 工業省にてアーメド大臣、メブラトゥ國務大臣、タデッセ國務大臣との面談。国家計画委員会のマコネン委員長との面談。在エチオピア日系企業とのワーキングランチ（三菱商事：田中社長、丸紅：村部氏、佐藤工業：長谷川氏）。投資委員会のフィツム委員長（前EIA長官）との面談。エチオピア国立銀行（NBE）のムルネー次長（金融・財務分析局）、テベベ次長（外貨モニタリング管理局）との面談。大使公邸でエチオピア側関係者を招いた夕食会（先方：ヌワイ首相経済顧問、ゲタフンEKI所長）。
- 1月14日（水） アジスアベバのシェラトンホテルにて、EDRI・JICA共催による第2フェーズ産業政策対話／第7回ハイレベルフォーラム：ヌワイ首相経済顧問が議事、アーメド工業大臣、鈴木大使、村上次長（JICA産業開発・公共政策部）がオープニング、報告はエチオピア側からゲタチョ国家計画副委員長（マクロ経済の視点からみた生産性・競争力）、ゲタフンEKI所長（GTP2におけるカイゼン国民運動）、メブラトゥ工業省國務大臣（工業章の基本枠組）、日本側からGRIPSの大野泉・大野健一（ベトナムとタイを事例とした日系工業団地デベロッパの経験）、経済産業省参与の猪狩氏（インドを事例とした日系工業団地の経験）、JICA国際協力専門員の本間徹氏（ミャンマーにおけるCMP方式と日系工業団地）。首相官邸でアルケベ首相顧問、続いてハイレマリウム首相との会見（スラフェル首相府担当國務大臣、ゲネット外務省アジア局長が同席）。
- 1月15日（木） アジスアベバ大学経済ビジネス学部で大野健一による日・工業政策対話および日本の経済発展に関する講義（EKI企画セミナー）。シサイIPDC社長および幹部とのワーキングランチ（シフロウ・アマレ両副社長が同席、日本側は鈴木大使、村上次長、本間国際協力専門員ほか）。ピッタード社訪問。AFDとの面談。鈴木大使主催夕食会（神所長、村上次長）。
- 1月16日（金） 大使館にて鈴木大使や大久保公使参事官、およびJICAの神所長や木村次長等を交えてラップアップ会合。
JICA・JETROチーム数名とティグライ州都のメケレへ移動（ゲタフンEKI所長が同行）。
- 1月17日（土） ティグライ復興寄付基金（EFFORT）のベレイ上級教育担当官との面談。企業視察（メスフィン社、MAAガーメント社、マセボ・セメント社）。殉教者記念碑・博物館。アジスアベバへ移動。
- 1月18日（日） アジスアベバ発、ドバイ経由で帰国（翌日到着）。

第19回 アフリカ-日本ビジネス投資フォーラム

<日程> 2015年8月28日～9月6日（実働8月31日～9月5日）

<参加者> GRIPS開発フォーラム：大野健一

<出張の目的と概要>

今回の主目的は、アジスアベバのシェラトンホテルにて8月31日夕～9月2日午前にかけて開催された、日経BP社主催「アフリカ-日本ビジネス投資フォーラム2015」にJICAとともに参加することであった。同フォーラムでは、ハイレマリアム首相やアルケベ首相顧問もキーノートスピーチを行った。大野はゲタフンEKI所長および神JICAエチオピア所長とともに、産業政策強化と工場効率向上に関するセッションを実施し、日本の投資と経済協力の特徴およびアフリカでそれらが果たすべき役割について述べた。JICAの加藤理事、内藤アフリカ部審議役、沢田アフリカ部計画・TICAD推進課も東京から同フォーラムに参加、また現地では鈴木大使をはじめとする大使館、神所長・福田所員・栗田企画調査員をはじめとするJICAの皆さんにお世話になった。

上記フォーラムとは別に、アルケベ首相顧問、ヌワイ首相顧問、フィツム投資委員長、アイカ社などと会合を行い、またボレレミ第1工業団地、ハワッサ工業団地（建設中）などを視察した。以下では、フィツム投資委員長、アルケベ首相顧問、アイカ社を中心に、外資導入および日系デベロッパー・企業誘致に関する情報を記す。

1. アルケベ氏のキーノートスピーチ（要約）

「アフリカは成長したが、その原動力は主として資源である。エチオピアは資源なしで高成長を遂げ、農業から製造業へと構造転換しつつある点で突出している。これが可能なのは、国際機関や先進国ではなく我が国自身が選んだ道を歩んでいること、試行錯誤を通じて積極的産業政策を実施していること、日本（GRIPS・JICA・外務省）を含むロールモデルから政策を学んできたことに求められる。だが製造業はまだGDPの5%にすぎず、さらなる強化発展が必要である。2025年ビジョンでは、11%の経済成長、1人あたり2千ドルの中所得をめざす。製造業につ

いては成長率25%、GDPの2割、輸出の4割、雇用200万人が目標である。軽工業に加え、製菓業も核とする。以上を達成するには、高品質FDIの誘致とその受け皿である工業団地の建設を大胆に展開せねばならない。我々が日系企業をターゲットするのは、彼らから学べるからである。政府予算を投じて日系用工業団地の建設を行う準備があるが、設計と管理については日本人にお願いせねばならない。パイロット工業団地からはじめて数を増やしていく。日系企業はすぐは来ないこと、要求が厳しいことは承知している。政治・政策の安定、電力・輸送等の高品質インフラ、訓練可能な労働力などが要求されるが、エチオピア政府はこれらの条件を提供する決意である。日系企業は来るのは遅いが、いったん来れば永遠にとどまってくれる。エチオピア航空の東京直行便もプラスに働くと信ずる。アフリカは日本の経験から学ばなくてはならないが、それは投資、貿易、資本の受け入れのみならず、政策そのものを学ぶ必要がある。」

なおこのスピーチ後、別室で大使館・JICAとともにアルケベ顧問と会合を行った（第3節参照）。また、彼の著作が署名入りで大野に贈呈された¹。この書物は、フォーラム会場およびシェラトンホテル内の売店でも販売されていた。

2. 工業団地および外資状況（フィツム投資委員長）

エチオピア暦年ベース（7月1日～6月30日）で、EC2013/14年の直接投資流入は10億ドルであった。EC2014/15年の結果は、登録件数では前年を下回ったものの、実際の流入額では15億ドルとなり前年より増加した。この数字は登録額（承認ベース）ではなく、エチオピア国家銀行でモニターしている実際の送金受け取り額および歳入関税庁（ERCA）が把握している機械・資材輸入の通関データを合わせて、資金（cash）と機材（in kind）の合計で実際に入ってきた額であり、ゆえに実行された投資といえるものである。国内銀行でL/C開設される輸入は、国内の外貨を使用するのでFDIにはカウントしないという。エチオピア政府は、承認ベースの投資登録額に重きを置いていない。これは、登録しても投資しない企業が多数ある一方、実際に進出する企業は申請額より多く投資することが多いからである²。これとは別

¹ Arkebe Oqubay, *Made in Africa: Industrial Policy in Ethiopia*, Oxford University Press, 2015。なお大野は同書の冒頭と裏カバーに推薦の言葉を寄せた。

² これは、純外資流入をリアルタイムで把握するための定義と考えられる。外貨獲得を重視する意図は理解できるが、これは他国で報告されている直接投資データとはかなり異なる。通常は、ライセンス取得時の承認金額（registration、将来にわたっての投資予定額）と実施（implementation、該当年に実行した投資）からなり、後者はふつう前者より小さい。各国投資庁の発表する直接投資の金額は国際収支の「外国直接投資」項目とは、定義・出所が異なるので一致しないのが普通である。エチオピアの10億ドル、15億ドルという数字は実施額に近いと思われるが、内貨分や国内外貨使用を含まないため、標準的数字と比べる

に、エチオピア投資委員会（EIC）の担当チームは主要投資案件を回って「投資前」「実施中」「操業中」の3段階認定をしているが、EC2014/15年の「操業中」は185億ブル（\$1=22ブルで換算して約8.4億ドル）であった。

工業団地をめぐるこの半年の主な動きとしては、第1に、米系企業の関連企業多数が入居予定のハワッサ工業団地の建設が急ピッチで進んでいる。2015年6月15日に建設工事の契約締結、7月1日に工事が開始され、本年12月末までに完成するとの確約がある。コントラクタはジブチ鉄道建設と同じ中国企業China Civil Engineering Construction Corporation（CCECC）である。35棟の工場建屋、100のアパートユニット [前回は300ユニットといていた]、他の施設を含む。米企業の関連企業は、投資を取りやめた企業も一部あるが、スリランカ人専門家を動員して従業員訓練を始めた企業もある（150人×2バッチ）。エチオピア人54名を6ヶ月間中国の3大学で研修させる企業もある。ハワッサ工業団地には、これ以外にも、インド、インドネシア等の企業も投資を決めており、工場建屋35棟のうち20棟がすでに入居が決まっている。

台湾ジョージシュー社のモジョでの工業団地建設も進んでいる。正式名称は「Mojo George Industrial Zone」であり、ジョージシュー社単独による開発と管理である。2つの皮なめし工場と24の工場が計画されており、我々のモニターによると、すでに建設資材が600万ドル輸入されている。また、建設のために砕石（crushed stone）が大量にいるので新石切場を開発せねばならないほどである。ジョージシュー社はフアジャン社をおそらくもうすぐ抜いて、エチオピア最大の靴輸出企業となりつつある。ただし、同社はボレレミ第1工業団地（BL1）での操業には満足しているが、モジョでの工業団地建設はかなりの困難に遭遇し苦勞しているようである。

いっぽう、中国フアジャン社が開発する予定の工業団地は進んでいない。我々はフアジャン社の靴生産には不満はないが、工業団地のほうは、今年5月までに14棟の工場をつくるかといっていたが、地鎮祭と周辺のフェンス囲いしかまだしていない。何が理由かわからないが、政府はフアジャン社長に問いただしているところである。

トルコ・アイカ社のアジス市での建設計画は変更となった。これには、アイカ社自身の拡張用地と他社誘致用の多層工場アパートの2つがあるが、前者については、拡張はエチオテレコム社所有の別の場所で行うことになった。後者については、政府としては、将来アジスでは労働者不足や賃金上昇が見込まれるため、労働集約的

と過小評価ではあるまいか。また政府が信用しないという投資承認額ははるかに大きいはずである。

な縫製工場はアジスではなくハワッサにつくるように指導しており、アイカ社も同意した。ゆえにアジス市内のGAIZO (Garment Industry Zone) 工場アパートの計画は消滅したと提供していただいた(ただし、第4節参照)。

エチオピア政府は、工業団地建設は政府でも外資でも官民合弁でもよいという立場だったが、実際の官民合弁は、ディレダワでは破綻、Ethio-Turkeyも旧式機械を輸入したり輸出実績がないなどの点で政府は評価しておらず、IPDCとアイカ社との合弁も解消となった。ゆえに我々はエチオピア政府を含む官民合弁には慎重になっている。

そのほかの工業団地計画の現況は以下の通り。計画中のボレレミ第2工業団地(BL2)とキリント工業団地は工業団地開発公社(IPDC)が世銀との協力を得てやっているが、世銀の手続きが複雑かつ遅すぎるので3年たってもまだ建設や入居の目途が立たない。ハワッサ工業団地が後から始まったにもかかわらず優良企業の入居がどんどん決まっていくので、おそらく世銀は羨んでいる(jealous)のではないか。BL2の区割りは、標準建屋と世銀の提供する中小企業向けエリアだけになる。キリントについては、日系デベロッパーがキリントに入ることはよいと思う。私は強く推薦したい。キリントの詳細を議論するには、世銀ではなく、キーパーソンであるアルケベ顧問と直接やっていただくのがよい。それからIPDCのシサイ社長、シフロウ・アマレ両副社長とも。世銀は単にファイナンスするだけで、実施主体はエチオピア政府である。

アジスでのこれらの計画に加え、政府はハワッサ、ディレダワ、コンボルチャを優先としてきたが、さらにアダマ(別名ナザレット)とメケレも工業団地計画に加えることになった³。さらに将来はバルダールやジンマにも、鉄道と空港を整備して工業団地をつくる計画である。また、アジス-アダマ間的高速道路沿いの土地も、農地のみで住居は少なく空き地はあるので、(日系デベロッパー等が)将来工業団地を開発する余地はあるのではないかと自分は思う。なおハワッサにはモジョから分岐する高速道路と鉄道を建設する計画があり、輸送料金についても優遇する予定である。ディレダワは港に近いので、輸出企業向け工業団地とする。デュカム(アジス南方)にある中国民間の東方工業団地も、既存の400haが埋まっていないにもかかわらず、さらに1,000haの土地を要請している。中国政府[江蘇省あるいは蘇州市?]と連携していくとの情報がある。

³ 9月第1週は、ハイレマリヤム首相ほかアーメド工業大臣やシサイ IPDC 社長が中国を訪問した。首相は北京の抗日勝利軍事パレードに参加するかもしれないが、今回のミッションの主目的は中国での投資誘致および地方を6省回って予定工業団地の開発業者を誘致することである(タデッセ工業国務大臣やIPDCスタッフの談)。

企業レベルの最近の動きとしては、最新鋭設備によるデニム紡績・織布・染色の印Kanoria社は工場を完成し、最初の原材料を輸入してまもなく生産開始する。エチオピア政府は同社に、さらに工程を拡張して下流の縫製まで手がけられないか打診している。エチオピア・シンガポール合弁の食用油コンプレックスがセバタ（アジス西部、アイカの近く）への集団投資を考えている。パーム油を輸入し、14企業が石鹼・洗剤・飼料などをつくる企画である。そのほか、ナイジェリアのダンゴテ社がエチオピアで最大となるセメント工場を建設するという話もある。

ビールへの投資や拡張も続いている。農民や教育を受けたイスラム教徒は酒を飲むようだ。ハイネッケンはハラール・ビールを買収したほか、ハイネッケンとワリアの工場をアカキ（アジス南部）に立ち上げた。英ディアジオ社はメタ＝ゼメンビールを買収し、さらに拡張を考えている。ハベシャ醸造もアジス北で操業を始めた。そのほか、従来の仏系ブランドのCastelやSt.Georgeもある⁴。原料モルトについては、これまで国産と輸入が半々だったが、国内唯一の国営モルト企業を民営化して質を高めるという構想があり、ディアジオとハイネッケンが手をあげている。問題は、両社は輸入モルトも牛耳っているので、そうなると彼らがエチオピアでのモルト供給を独占することだ。売却すべきか、それとも競争を重視すべきか、政府にとってはむずかしい判断である。

3. 工業団地および日系エリア構想（アルケベ首相顧問）

工業団地をめぐる状況は活発かつ積極的に展開している。

BL1は経験のない現地コントラクターによる建設だったこと、かつ傾斜地を選んだので建設費がかさんだ。工場の天井が高すぎる、レンタル倉庫は不要だった、排水が不十分などの問題にもあとから気づいた。また建設費に比べて賃料を低く設定したので資金回収が30年もかかる。BL1はモデルとはいえ、別のベストプラクティスの構築が必要である。具体的には、以下の条件を満たさねばならない。

- ① テナント企業を先に確保し、彼らの要求する設計で建設し、竣工時にはすでに満杯にする。
- ② 投資回収期間を15年以内にする（土地代は除く）。
- ③ 信用のある開発・管理企業としてIPDCが資本市場にアクセスできること。
- ④ 高い環境・エコ要求を達成する（下水再利用、LED使用、環境破壊ゼロ達成）。

⁴ 仏カステル社はまた、2014年よりモジヨ南のZiwayにて、Rift ValleyとAcaciaのブランド名でワイン生産を開始した。2007年頃、メレス前首相が同社にワイン生産への進出を促したという。

成など)。

- ⑤ 低コストで開発できる平らな適地に建設。
- ⑥ 業種ごとに労働・インフラ・水質の要求、リンケージの可能性などが異なるので、(中国民間による東方工業団地のような) 他業種雑居ではなく、セクターを指定した工業団地にする(軽工業、ハイテク、製薬、重化学など)⁵。

建設中のハワッサ工業団地についていえば、米系グループがアジアから関連アパレル企業を多数つれてくる。縫製には労働供給が重要であり、ハワッサには50キロ圏内に500万人の人口(生産年齢300万人)が存在し、アジスではバス通勤なので1シフトしかできないが、ハワッサでは自転車通勤で、2シフトも可能である。ハワッサ市は平地でコンパクト、地下水も豊富である。政府はモジョから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)を整備し、ハワッサをアジスやジブチと直結し、ハワッサ向けの鉄道料金も低く設定する予定である。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。全計画は1,500ha、そのうち第1フェーズは100ha、そこに35棟の標準工場、商業地区(銀行、各国レストラン、ショッピング、会議場)、外国人1,000人分のアパート、労働者寮などを建設する。米系グループ各社のほか、印アービン社・レイマンド社、スリランカのハイドラバニ社、インドネシアのBTU社、そのほか米・中の企業も入居する。賃料は、最初の2年が2ドル/m²/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。

これらの工業団地建設のために、IPDCには13億ドルの資金が用意される。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、(世銀のように)作業別に多くの企業を入札で選ぶのではなく、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。ハワッサ工業団地の建設はジブチ鉄道を建設している中国企業(CCECC)の契約で、2015年7月1日に起工したが、今年末(12月31日)までにすべてを完成すると約束している。工期と費用を抑えた上で、環境配慮も達成したい。このほか、ディレダワは10月に業者選定、アダマは11月入札に向けて準備中である。メケレとコンボルチャは規模的にはハワッサの半分となる。別途、大規模な薬品(Pharmaceutical)工業団地もアジス近郊

⁵ 業種指定の工業団地を作る方針は理解できるが、あまり細かく指定する必要はない気もする。環境負荷の高い工場は食品や製薬などと同居させない、厳格な処理を要求する、あるいはそもそも許可しないなどの配慮は当然必要である。また同業種がクラスターを自然に形成することもあるであろう。いっぽう、電子、衣料、履物、食品、機械、医療機器、精密部品、家具などが同一団地に入ることをきらう理由はないように思われる。広く門戸を開放することは、工業団地のセールス上も有利になろう。

に計画しており、ビルゲイツ財団の支援を受け、マッキンゼーが調査を開始している。ここには、欧米やアジアから大手製薬企業を多数誘致して輸出基地にしたい⁶。またボレ空港近くにハイテクパークも構想しており、これもマッキンゼーが調査をする。

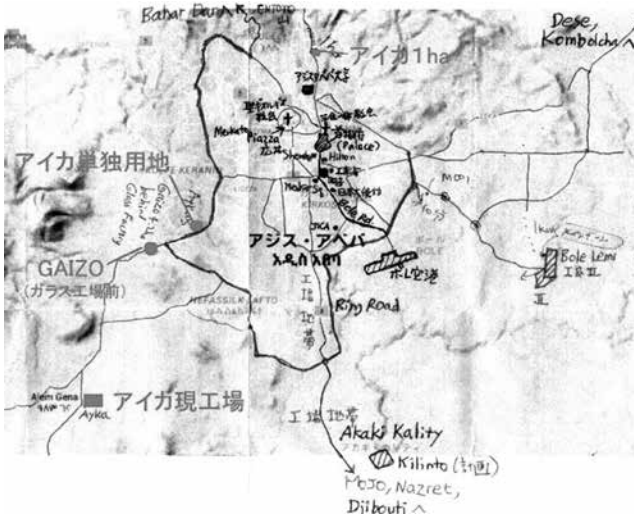
日系企業エリアについては、世銀や民間は遅いので、エチオピア政府が資金を投下して速やかに建設したい。ただし日本による設計、日本のデベロッパー、日本人による投資家サービスが必要である。場所としては、キリントのほか、ICTビレッジ用地、アイカの工場アパート用だった遊休地の3つが考えられる。ICTビレッジ用地はBL1に行く途中にあり、250haで科学技術省管轄、12年前に取得したが何も進んでいない。アイカの計画は、自己拡張用の土地と工場アパート用の土地があったが、前者は別の場所（アヤテナ）で拡張することになり、後者は縫製の集合なのでハワッサに行かせる。アイカの工場アパート予定地だった土地はあまり大きくないが、正確な面積は私は把握していない（次節参照）。トルコ民間とエチオピア政府は工業団地開発で合弁を3つ試みたがすべて失敗したので、官民合弁はもうやめる。政府か民間かでやる。上述のとおり、工業団地は業種別に開発するが、日本には単純縫製よりも高いレベルの業種を期待している。

4. アイカ社との面談

アイカ社にてアマレ社長顧問（前副社長、本件担当）およびA・Gカン氏（日系企業との連携を含む渉外担当）と面談し、同社が建設予定の工場アパートの詳細、および日系企業の関与可能性につき情報を聴取した。それによると、アイカ社がもつアジスアベバの土地は2つである。そのいずれも建設許可を得、土地整備が終わり、元所有者への補償がすすんでいる。設計資料はすでにJICA（JDI小林氏）に提供したとのこと。

第1は、アイカとエチオピア政府合弁のGAIZO（Garment Industry Zone）である。官民共同所有だが経営はアイカが行う。アジス市内に1haと4.6haの2ヶ所あるが、狭い方は無視していただいてかまわない。4.6haの土地に同じ設計の5階建の工場アパートを2棟建てる。ただし資金と需要をみながら1棟ずつ建てる。1棟の面積（1フ

⁶ 製薬工業団地の企画は、今回アルケベ顧問より初めて聞いた。途上国での製薬産業の育成は、大人口を抱えた国の内需向け、他途上国への輸出基地などが考えられるが、いずれも安価なジェネリック薬品が対象になるのではないか。研究開発の重要性や人材と資本があれば先進国でも生産可能といった製薬業の性格から察すると、アルケベ顧問の言うような、欧米グローバル製薬企業の純正品輸出基地という構想には、さらに検討が必要であろう。一方、新興国・途上国のジェネリック生産業者を呼び込むことはより容易かもしれない。



アイカ用地の場所



GAIZO完成予想図

ロア)は9,700㎡、仕切りはテナント企業の希望に従う。工場スペースのみでオフィスなどは作らない。コンサル会社による詳細設計が終わり、これから建設会社を選定するところである。競争入札により、アイカ本体工場を建てた関連企業「アイカ建設会社」、あるいは条件がまされば他社に建設させる予定である。いずれにせよ欧州基準を満たすようにつくる。建設には14ヶ月くらいかかるであろう。賃料や管理費はまだ決めていない。いつ入居可能になるかもまだわからない(当方が問い詰めて、たとえばすべて順調にいけば2017年初めくらいかときいたところ、そうかもしれないとのことであった)。この話が出た当初は多くの企業から照会があったが、こちらが手間取っていたので最近あまりない。トルコ企業だけでなく、どの国の企業も入居可能である。ただし業種は輸出志向の軽工業になる。この条件に合えば、衣料と靴に限らない。

第2は、アイカ社が単独で建設・管理をする予定の5.2haである(Ayka's land)。ここにも2棟を建て、1棟めはGAIZOと全く同じ5階建て工場アパート、そして2棟めは、うちの縫製工程が染料能力に比して不足なので、今のところはアイカ自身で使うつもりで多層でなく1階建てを考えているが、そうでなくてもよい。まず工場アパートの方を先にやりたい。建設費用は\$400/m²、5階分のフロアが計約5万m²とすると、1棟を建てるのに約2千万ドルとなる。アイカ単独でやると銀行との融資交渉に時間がかかるが、もしパートナーがいれば、詳細設計は終わっているから今すぐアイカ建設会社に着手させることができる [入居は2016年末くらいに可能か]。できればパートナーに資金を全額提供してもらいたい、アイカが一部出すとなると銀行交渉が必要なのは同じだから [これはやや虫がよすぎる話か]。もし日系開発業者が関心あるならば、GAIZOではなくアイカ単独の土地での工場アパートを一緒にやりたい。うちはエチオテレコムへの土地補償をふくめすでに百万ドルを投下しているから、いまさらやめるといふ選択肢はない。この件のコンタクトはユセフ社長でも私(アマレ氏)でも結構である。

このほか、アイカ社からは綿花生産計画および複数の日系企業との接触についても聴取した。以上のアイカ社からの情報は、エチオピア政府の見解(政府とのアイカ合弁のGAIZOは解消、軽工業ならばハワッサに行くべし)と異なっていることに十分な留意が必要である。

5. 日本側の対応について

ビジネス投資フォーラム終了直後、鈴木大使、神JICAエチオピア所長、日経BP、他関係者を交えて、日系用エリアについての日本側の対応につき検討した。大野の整理による、主な方向性は以下の通り。

- ①情報収集——アルケベ氏から提示されたアジス近郊の3ヶ所の日系エリア候補地につき、詳細を収集して配布可能な資料にまとめる(1ヶ所につき1頁など)。所有者、管理者、アジス市地図上での位置表示、完成予想図、現状写真、図面、区画割・道路・標準工場・中小企業エリアなどのスペック、管理棟・共有部・電力・排水処理等の施設、周辺インフラ、投資家支援サービス、契約形態・期間、賃料・管理費、入居可能タイミング、入居可能な業種条件などのうち、現在わかる範囲のものを記載する。
- ②潜在的な開発者・管理者の訪問促進——工業団地開発・管理に関心を持つ可能

性のある日系プレーヤーに現状の詳細をブリーフィングしたうえでエチオピア訪問を促し、予定地視察、詳細の詰めや条件交渉のためのアルケベ顧問との会合のアレンジ等を行う。現時点では日系エリアの開発者・管理者候補は1社に絞らず、複数の企業・人物にアプローチしてかまわないであろう。この目的のための民間ツアーを企画できればなおよい。

- ③予定地の絞込み——情報収集の結果や開発・管理候補者の関心を踏まえ、3ヶ所のうちから1ヶ所（ないし2ヶ所）を日系エリアの候補地として仮決定し、所有者、設計者、管理者、タイミング、当初開発面積、区分け・中小エリア・レンタル工場などの概略、資金計画、周辺インフラ、内部施設、JICA支援（以下参照）などにつき、徐々に詰めていく。イメージとしては、100～300ha程度の工業団地予定地を選び、その中の1～2割程度の面積を当初の日系エリアと定め開発する、ただしJICAの専門家・インフラ支援はその工業団地開発の全体に対して行う、などであろうか。
- ④JICA 専門家派遣——すでに出ている先方からの要請に応じ、今年末（いくら遅くとも今年度末）までにJICA 専門家をIPDCに派遣・常駐させる⁷。業務としては、投資家誘致・サポート業務の全般的支援、日系企業・デベロッパーの誘致とサポート、既存工業団地の評価・アドバイス、投資家支援ソフトコンポーネントに関する日本標準のベストプラクティスの構築などが考えられる。以上の業務は、日本側の政策対話・大使館・JICA・JETRO（来れば）、および先方の首相府・工業省・IPDC・EIC・ERCA等と日々密接に連携しながら、双方のハブとなって能動的に実行すること。このためには、経営コンサルタントではなく、工業団地開発・管理の現場経験が豊富な活動的人材でなければならない⁸。

⁷ IPDC の Tilahun マーケティング促進局長によれば、IPDC の JICA 専門家要請は彼が提案して上にあげて出されたとのこと。現在 IPDC は 70～80 名を擁し、貸しビルに入居しているが、まもなく GTP2 が正式決定されれば、その任務を遂行するために大幅な組織強化・再編が行われる予定である。現在はシサイ社長のもとに、アドミ担当イルマ氏、ハード担当アマレ氏、ソフト（投資家誘致・支援）担当シフロウ氏の3副社長を配するが、日本人専門家はおそらくシフロウ副社長のもとで Tilahun 局長とも日常的に協力するのではないかとのことであった。

⁸ 我々は、トニー・ブレアのアフリカ・ガバナンス・イニシャティブ（AGI）のエチオピアプロジェクトオフィスも訪問した。AGI はすでに専門家を首相府、IPDC、EIC に派遣しているが、彼らはマッキンゼーやデロイト出身の若い経営コンサルタントであり、政策のプライオリティ、プランニング、モニタリングを支援するほか、スピーチ書き等の「雑用」もやっている。産業に関する現場経験はないので、JICA 専門家とのオーバーラップはないと思われる。たとえば IPDC からは、多数ある工業団地計画のどれを優先しどんな速度で建設すればよいかとの諮問があったそうだが、政治・政策・産業の現場知識がなければそのような質問に有効な回答ができるとは思われない。

- ⑤インフラ支援可能性の提示——仮決定した日系エリアがその一部を構成する、工業団地予定地に対する、インフラサービスを向上するための電力安定、給水、廃水処理などに対する支援可能性（スキーム、金額、タイミング）をJICAに検討していただき、先方政府や日系開発・管理候補者とも意見交換しながら、できるだけ前倒しでコミットメントと実施にもっていく。なお土地造成、道路、電灯、フェンス等の基礎工事はエチオピア政府の予算で行えばよいであろう。
- ⑥広報活動——日経新聞や日経BPには、記事や特集を通じて日系企業や工業団地開発・管理候補者に対する情報発信を期待したい。当面は、今回のフォーラム、アルケベ顧問のスピーチ、エチオピア政府の日系への期待とオファー等を積極的に伝えていただきたい。さらに、上記①～⑤が一定の進展をみせ、日系エリア構想の詳細がより明らかになった時点で、それについての広報・勧誘を流していただければありがたい。もちろん、大使館・JICA・GRIPSも従来どおり情報発信や投資誘致を続ける。

なお日本人設計に基づき、エチオピア政府予算を投じて（中国コンサル等を使って）早急に工業団地を建設するというアルケベ氏のオファーにのった場合、日系企業が要求する品質の建屋とインフラが本当にできるのかを疑問視する声もある。他方、多数の複雑な手続きを要求することによって3年経っても動きがみえない世銀のBL2とキリント支援も問題である。こうした両極端ではなく、質と速度をバランスさせともに担保できる方法があれば、それを模索する価値はあろう（たとえばアイカ社やその関連建設会社が提供するインフラサービスが良質ならば、その活用など）。その意味で、上記④であげた、JICA 専門家が既存のBL1や進行中のBL2、ハワッサの質をハード・ソフトの両面で評価することは重要であろう。また、アイカ社や世銀はそれぞれが関与する工業団地や工場アパートへの入居企業募集において、日系企業を大いに歓迎することも考えられるので、彼らが提示する条件をのむだけではなく、こちらから必要な要求を出していくことも必要であろう。

6. その他

EPRDF（与党）の党大会が8月28～31日にかけてメケレで開催され、31日にそれが終了次第ハイレマリム首相はアジスに戻り、今回ビジネスフォーラムのキーノートスピーチをおこなってくれた。党大会ではとくに波乱はなかった模様であり、10月には新閣僚が決まるものとみられる。その顔ぶれ（とくにアルケベ氏の処

遇や新工業大臣)が政策対話に影響を及ぼすかを見る必要がある。

我々が入手したGTP2の工業章ドラフトは、アーメド大臣のもとで工業省が全省をあげて起草したものであり、また工業大臣・国務大臣が首相府のキーパーソン(アルケベ顧問、アバイ顧問)と3回にわたるリトリートを経て決めたものであるとのことであった(タデッセ国務大臣の談)。ただし大部なので、これがどのように要約されてGTP2に入るかが注目される。なお工業省文書では、我々が支持する生産性重視の軽工業ビジョンと重厚長大・ハイテクを前倒しでやりたいという願望が共存しており、どちらかという後者のウエイトが高いようである⁹。

ミッション終盤には、JICAの福田所員・栗田企画専門員とともにBL1、ハワッサ、モジョを訪問し現状を視察した。BL1はすでに完売し一部操業も始まっているが、我々にはいくつかの点で違和感があった。たとえば、内部道路上の資材・ゴミの散乱、壊れたマンホールふたの放置、管理棟の建物構成¹⁰、不要なレンタル倉庫、アクセス道路の未完成など。この意味で、日本人の目でBL1を事後評価する意味はあると思われた。

ハワッサ工業団地予定地はフェンスで囲い、工事中プレハブ宿舍が作られ、重機が土地整備を行い、トラックが出入りしていた。国道8号線沿いには完成予想図の看板が立っていた(写真)。その南隣りはハワッサ大学の広大なキャンパスであり、ここでも拡張工事が行われているようだった。

モジョではジョージシュー社が建設しているという工業団地を探したが、現地の人々に聞いても場所がわからなかった。モジョ・ドライポート内外では多くの大型トラックが停車していた。

このほかミッション直前には、大野は三位一体教会のメレス廟に参拝し、また大野健一主指導の下でGRIPSに留学し博士号を取得したキダネマリウム・ハイル氏がリードリサーチャーをつとめるメレス・ゼナウィ・リーダーシップ・アカデミーを訪問した。同アカデミーは首相府が2011年に設置し、所長は元副首相Adissu Legese氏で、現在約80名のスタッフを擁する。設立目的はハイレベル指導者の教育訓練、民主主義開発体制(DD)の研究と発信、政府への政策アドバイスである。

⁹ いっぽう、ハイレマリウム首相のインタビュー記事(New African誌8/9月号、30-31頁)では、軽工業と農産品加工に比較優位があり、工業団地建設とビジネス環境改善を進めている、プラスチック・機械加工・鉄鋼・セメントといった重工業も無視しないが、我々の最優先は製造業[軽工業と農産品加工の意か?]であるとしている(But our primary focus will be on the manufacturing sector)。我々にとっては、この首相の見解の方が工業省文書よりも好感が持てるのではないか。

¹⁰ BL1の管理地区は通常みられるような1棟構成ではなく、多数の建物の集合体である。具体的には、個室に区切られたオフィス棟、訓練教室(訓練用設備がないので座学だけか)、カフェ、休憩・仮眠所などがあるが、需要に対してこれらが妥当な規模とスペックかは検討の余地がある。さらには製品展示棟や死体安置所(労務事故が起こった時の備えか?)までであるが、これらはあきらかに不要であろう。



ハワッサ工業団地の現状と完成予想図。南北に走る国道8号線（図左端）の東沿いに方形に近い工業団地が作られ、内部メイン道路の北側には大きくかなり画一的な工場建屋の列、南側は商店、レストランやプールなどを備えた居住・商業地区、中央に管理あるいは共用のための施設が配されるようである。

これらの目標は興味深いものであり、将来は日本の産業政策知識の受け皿となりうる可能性もある。ただしアカデミーは十分始動しておらず、短期訓練以外のトレーニングは1年後の開始予定であり、また現在は貸しビルだが将来はスルタ（アジス北方）にキャンパスが建設されるとのこと。メレス首相が引退後の拠点として設立されたアカデミーだったが、同首相が亡き後、どれだけインパクトのある活動ができるかが課題であろう。

第20回 GTP2ドラフトの内容確認と日系企業専用エリア構想

<日程> 2015年10月22日～28日（実働日）

<参加者>（一部のみ参加を含む）

GRIPS開発フォーラム：大野健一、大野泉、長瀧朱美

JICA本部：産業開発・公共政策部計画・調整課 中本明男課長、同部民間セクターグループ 関千種（専門嘱託）、濱田正章（インハウスコンサルタント）／アフリカ部アフリカ第二課 岩間創課長、松久逸平主任企画役

在ミャンマーJICA専門家：本間徹 JICA国際協力専門員（投資振興アドバイザー）

招聘専門家：上松裕士（プノンペン経済特区CEO）

JETROヨハネスブルグ事務所：根本裕之所長（アフリカ地域統括調整センター長）、石ヶ休剛志次長（経済産業省参与）

JBIC：資源ファイナンス部門 河野光浩次長（石油・天然ガス部兼鉱物資源部）

在エチオピア日本大使館：鈴木量博大使、横田賢司公使参事官、山田哲也書記官、笹木和彦書記官、中村和人書記官など

在エチオピアJICA事務所：神公明所長、木村卓三郎次長、福田佳奈所員、栗田恵美企画調査員、フェカドゥ氏など

<概要>

産業政策対話は、準備期間（2008～09）、第1フェーズ（2009～11）、第2フェーズ（2012～15）をへて18回を重ね、今回をもって第2フェーズを終了することとなった。ただし、エチオピア政府の多くのキーパーソンは日本との政策対話の継続を希望しており、何らかの形で続くことが予想される。ゆえに今回は、これまでの活動に一区切りをつける総括とともに、将来予想される行動に向けての布石を打つ議論や交渉を行った。具体的には、①まもなく完成し議会で承認される次期五ヶ年計画（GTP2）の現時点での内容の確認と議論、②GTP2期間（2020年まで）にエチオピアが取り組むべき産業政策課題についての意見交換、③先方政府より要請されている日系企業専用エリア構想の推進、が主要な課題であった。

GTP2ドラフトについては、ドナーに配布された英語版はアムハラ語オリジナルとは内容に大きな相違があることが判明した。国家計画委員会（NPC）のイェナガル新委員長および実際の作業責任者であるゲタチョ副委員長の口頭説明によれ

ば、未公表かつ修正中のフルドラフトは、産業分野において我々が議論し提言してきた項目をほぼ網羅しており、これは前回のGTP1が「カイゼン」という言葉さえ含まなかったのと比べると雲泥の差であり、ようやく我々の知的インプットが五カ年計画のコア部分に大きく反映されるようになったといえる。ただし、数ヵ月後に議会の承認をへて完成し、英訳されるはずの最終文面を確認する必要はある。このことはまた、産業政策の方向性について日本側とエチオピア（とりわけ首相、アルケベ首相顧問、工業省）の見解が近接してきたことの証拠ともいえるが、残された課題や細部における相違、エチオピア政府内のニュアンスの違いもかなりある。我々はハイレベルフォーラムや高官との個別会合において、こうした論点についての指摘や疑問も提起した。

さらに、我が国にとって重要な実践的課題は、多くの日系企業をエチオピアに呼び込むこと、およびその受け皿となるべき日系企業専用エリアを、エチオピアが将来建設するいずれかの工業団地の中に構築することである。このような課題は、数年前には非現実的として一蹴されたものである。しかしながら、エチオピア政府は製品と行動における日系企業の優秀さ、現地企業や人材の育成、それを通じた途上国開発への貢献を高く評価しており、現在はごく少数にすぎない日系製造業企業の増加を強く望んでいる。そして1年余り前より、土地提供や基礎インフラ建設をエチオピア側が行ってもよいという破格の条件のもとに、日本人による日系企業専用エリアの設計・運営・企業誘致を要請してきた。また並行して、JETROオフィス開設を首相レベルで強く求めてきた。この2つの懸案に今回大きな前進があった。すなわち後者については、9月のニューヨーク国連総会において、安倍首相はハイレマリアム首相にJETROオフィス設置の決定を通知した。前者については、9月来、アジスアベバ南隣に建設が予定されているキリント工業団地に日系企業専用エリアを設置する意向を日本側が示し、それをエチオピア政府が歓迎し、今回この合意を前提とした実地調査や関係者間協議が始まり、日系民間デベロッパーがそれに関与する可能性が生まれ、これから民間契約と公的支援それぞれの細部を詰めていくこととなった。

過去7年間の2フェーズにわたる産業政策対話を締めくくるこの時期に、知的支援、日系企業誘致、両国間の信頼醸成のいずれにおいても有意義な前進が確認されたことは喜ばしい。その速度や量は必ずしもエチオピア政府が求めるレベルに達していないが、我々の常識的尺度で測れば、アジア生産ネットワークから隔絶したアフリカの地において、産業支援の理論・実践の両面で我が国の貢献が着実に実を結びつつあることを実感せざるをえない。実際、いくつかの点で不満やいらだちを見せながらも、多くのエチオピア政府関係者は、首相から閣僚、政策実務者に至るま

で、日本の産業政策対話、カイゼン、および他の産業案件に対して感謝の念をもち、将来に向けての大きな期待を寄せていることは確実である。

我々がいま真剣に検討すべきことは、エチオピアにおけるこの産業協力をどのように将来に向けて内的外的に発展させていくかである。同国への支援のさらなる深化と拡大、アフリカ工業化におけるエチオピアン・モデルの提示と他国への波及、来年夏のTICAD VIやその後を見据えての日本の対アフリカ貢献の魅力的戦略の構築と提示などが重要課題となろう。我々産業政策対話チームは、少なくともあと数ヶ月を費やして、これらの点につき内部議論を重ねていかねばならないと思われる。

1. ハイレベルフォーラム

第2フェーズ第8回（最終回）のハイレベルフォーラムは、2015年10月26日午前、アジスアベバのシェラトンホテルにて開催された。いつもの通りヌアイ首相経済顧問が議長をつとめ、タデッセ工業国務大臣、鈴木大使、中本JICA産業開発・公共政策部計画・調整課長がオープニングスピーチを行った。内容は、①具体的なテーマとして、エチオピアの生産性・賃金JICA調査の結果報告、およびブノンペン経済特区（PPSEZ）CEO上松氏による同SEZ創設経営者としての立場からの詳細説明の2件、②より一般的なテーマとして、GTP2をめぐる質疑、および大野健一による残された産業課題のストックテーキング¹の2件と、今回も盛りだくさんであった。いずれも重要テーマであり、半日で十分議論が尽くされたとはいいがたいが、これらを問題提起とみなし、それぞれを着実な政策行動と政策支援につなげていくことが、産業政策対話の観点からは最も重要である。

エチオピアの生産性・賃金JICA調査は、この問題がエチオピア工業化の成否を決める鍵を握ること、それにもかかわらず詳細な実態調査がなされていないことを踏まえ²、JICAが戦略的な知的インプットとして、アジスアベバ大学研究者を含むコンサルタント会社³に委託し、数次のコメントと修正をへて、今回その結果を研

¹ 現在 GRIPS は第2フェーズ終了報告を作成中であるが、そのなかの1章は将来に向けて残された産業課題の提起を行う。この章については大部分のファーストドラフト（英語）が完成しており（GTP2評価や二国間行動計画提案、劣悪な投資環境への警鐘を除く）、今回はそのドラフトを関係者に配布するとともに、その概要をハイレベルフォーラムで紹介したものである。

² 数年前の世界銀行本部によるエチオピアを基準とする中国・ベトナム・タンザニア・ザンビアとの比較調査、あるいは世銀エチオピアによる最近の生産性分析があるが、いずれも平均を大雑把に示すに終わっており、JICA調査のように企業の個別データに基づく賃金、生産性、コスト構成比の分布状況、あるいは近年の動向を把握できるものとはなっていない。

³ Ethiopian Inclusive Financial Training and Research Institution (EIFTRI/AEMFI) のタデレ・フェデレ氏、テキエ・アレム氏、シサイ・レガサ氏が担当した。

究者に発表してもらったものである。衣料縫製・皮革製品・花卉生産の3業種にわたる73社の回答と訪問調査に基づく結果は⁴、不完全な面があるとはいえ、多くの重要な発見を含むものであった。たとえば、業種別・職種別賃金の平均・分布・近年の動向、ワーカーにとっての実質賃金の低下傾向、FDIにとってのドル賃金のかんりの安定性、製品別の生産費構成、各工程別の作業生産性などである。1つ残念なことは、こうした豊富なデータが得られたにもかかわらず（原データはエクセルシートで入手済み）、論文やプレゼンはこれらを効果的に打ち出せておらず、分析や図表もかなり稚拙であることである。生産性問題の重要性、および多数のエチオピア政府関係者がこの報告に強い関心を示したことに鑑み、分析と表現を改善した上で、同テーマに関するセミナーを別途開催することも一案であろう。その際には、日本の知的貢献を研究者、ドナー、投資企業、メディアなどに対して広く発信するのがよいであろう。

不信と困難の中で2006年にPPSEZを立ち上げ、カンボジアへの日系企業誘致に大成功をおさめた本人である同社CEOの上松裕士氏を、今回GRIPSは専門家としてハイレベルフォーラムに招いた。その目的は、エチオピアの現状に大きな含意をもつと思われるカンボジアの事例を、詳細な事実とデータを交えた形でエチオピアの工業団地関係者に伝えることであった。またカンボジアでの実際の業務で使用された書類や分析結果を、プレゼンおよび電子データを通じて先方と共有してもらった。さらに上松氏は、日系企業専用エリアの候補地であるキリント工業団地予定地をはじめ、アジスアベバ近郊の既存・予定の工業団地を訪問し、またアルケベ首相顧問、シサイ工業団地公社（IPDC）社長、フィツム投資委員会（EIC）委員長、アーメド工業大臣などのキーパーソンとも面会した。これを通じて先方の日系ニーズに対する理解と我々の対処方針が深まったものと信ずる。ミッション終了後に、デベロッパの観点から実践的な評価と提言を出していただけることになっている。日系企業専用エリア構想そのものについては、節を改めて論じることとする。

GTP2に関するディスカッションでは、まず大野健一が、先日関係者にお送りした質問票は英語版に基づくものであり、GTP2のオリジナルと英語版が大きく異なることが判明したいま、質問票は忘れていただきたいと述べた。そのうえで、前週の国家計画委員会の説明によると、軽工業ビジョンの打ち出し、品質・生産性・競争力の新章、カイゼンへの広範な言及など日本側の産業提言がすべて採用されて

⁴ 同論文は、119社にアプローチしたにもかかわらずたった73社（皮革製品32社、衣料縫製30社、花卉生産11社）しかデータが集まらなかったとしているが、61%の回答率は企業調査では普通のレベルであり、とくに問題視する理由はないであろう。73社という数も、我々が期待していたサンプルサイズに十分達している。

おり、まだ見ぬGTP2は我々にとって満足すべきものになる可能性が高いとした。イエナガルNPC新委員長は⁵、フォーカスは軽工業においたうえで、重工業・ハイテク産業・未来産業にも配慮する「マルチトラック・アプローチ」をとることを説明した。タデッセ工業国務大臣からも同様の発言があった。メブラトゥ工業国務大臣は、工業戦略はアダマ大学と工業省が共同執筆した「ロードマップ」文書に依拠しており、それには多くのコンポーネントが含まれるとした。大野健一は、軽工業振興に集中努力するか、他産業にもそれなりの気を配るかは、言葉のニュアンスのように見えるかもしれないが、政策実践上は重要なポイントとなるとした⁶。

最後に大野健一は、作成中の第2フェーズ報告ドラフト（注1参照）に沿って、エチオピア産業政策への忠告を一般論と具体論に分けて述べた。一般論では、ダイナミックだが到達レベルはまだまだ低いエチオピアの現状、アジアの「雁行形態」がアフリカに到達した可能性、中所得のわな突破のための産業政策の「質」の重要性、エチオピアが注力すべき5分野（戦略的外資導入、国内企業強化、両者のリンケージ、ロジスティックスの効率化、産業人材）、政策実行のための現実的なタイムラインなどを議論した。具体論では、賃金・生産性の関係（上述）、カイゼンの残された課題、工業団地政策へのコメント、外資・現地企業リンケージ政策の参考としてのタイの事例、GTP2期間にハンドホールディングをパイロット的に開始すべきこと、チャンピオン製品やナショナルイメージ改善の継続などを提起した。前述の通り、これらは過去の政策対話の成果をレビューするというよりは、むしろ将来のエチオピアの産業課題をプレビューすることに重きを置いたものである。

2. 次期五ヵ年計画（GTP2）

エチオピア政府は今後5ヵ年の開発計画Second Growth and Transformation Plan (GTP2)の起草作業の最終段階にあり、現在、州政府、各種社会集団、ドナーを含む様々なステークホルダーに簡略版ドラフトを提示し、協議を行っている。ドナーには英訳ドラフトが配布され、10月19-20日に説明会が開催された。ハイレマリム首相は20日午前の全体会でGTP2の概要をドナーに説明したほか、テーマ別分科会の議論をふまえて翌日に行われた質疑応答セッションにも出席し、

⁵ 10月6日に発足した新内閣において、マコネン前委員長に代わりNPC委員長に就任した。

⁶ アジア諸国のキャッチアップ工業化の成功と失敗の経験を踏まえると、我々としては工業化の初期段階で重工業やハイテクをめざすことは、工業省の心理としてはわからないこともないが、現実にはあまり成果があがらないものとする。中所得にも達していないエチオピアの現段階では、軽工業振興への集中および到来した外資企業の満足の最大化こそが最重要である。ハイレベルフォーラムでも、ヌアイ顧問からの見解に賛同する旨の結語があった。

自らエチオピア政府の見解を述べた⁷。上述したとおり、我々がエチオピア訪問前に JICA 経由で入手した GTP2 の英訳ドラフトは、日本側の提言の半分程度しか反映されておらず、必ずしも満足いくものではなかった。しかし、訪問中の面談や HLF での議論を通じ、アムハラ語のフルドラフトは英訳版とは大きく異なることが判明、以下に述べるとおり、産業分野においては、日本が知的インプットしてきた重点項目が盛り込まれていることが明らかになった。

<GTP2の基本的方向>

我々は、イエナガル NPC 委員長とゲタチョ副委員長との面談で、アムハラ語のフルドラフト（未公表かつ修正中）について以下の説明をうけた。HLF においてもイエナガル委員長から、同様の説明があった。

アムハラ語のフルドラフトは、冒頭章において、2025年までに低中所得国になるという国家ビジョンを達成するために「アフリカで軽工業のリーダー国、かつ製造業全般でリーダー国の1つになる」という戦略を掲げており、これは「GTP2が GTP1と大きく異なる点」である。加えて、横断的イシューを扱った章を3つ新設し、セクター章の前に挿入する方向で検討中である。すなわち、①品質・生産性・競争力、②国内民間セクターの転換、③人材育成の各章である。英訳版はあくまでもサマリーにすぎず、ゆえに冒頭の軽工業ビジョンのステートメントや横断的章を割愛している。

こうした内容が GTP2 最終版の文面でも確認できれば、日本が産業政策対話フェーズ2で行った知的支援がエチオピアの開発戦略の方向づけに重要な影響を与えたことになり、きわめて意義が大きい。（ただし、品質・生産性・競争力章の内容がどのように書かれているかについては、引き続き確認する必要がある。）カイゼン哲学の実施については、冒頭章、工業章、そして GTP2 全体に散りばめられており、カイゼンへの言及がなかった GTP1 に比べると、大きな成果と言える（カイゼンは英訳サマリー版においても言及あり）。

NPC によれば、今後、GTP2 を最終化していくスケジュールは次のとおり。内外のステークホルダーとの協議後、必要な修正をして最終ドラフトを閣議に諮り、これから1ヵ月内をめどに NPC（閣僚と州政府大臣から構成）で承認を得る。そして、年内をめどに議会の承認を得て、アムハラ語の GTP2 最終版を完成させる。英訳版フル

⁷ 2015年10月19～20日のドナーとのコンサルテーション会合は、NPC、財務経済協力省（MOFEC）、国連開発計画（UNDP）および Development Assistance Group（DAG、28の二国間・多国間ドナーで構成）が参加して、国連アフリカ経済員会）で開催された。概要は、以下のエチオピア外務省 HP から参照可能。
<http://www.mfa.gov.et/news/more.php?newsid=4685>（首相からの説明）
<http://www.mfa.gov.et/weekHornAfrica/morewha.php?wi=1971#1971>（全体概要）

バージョンはこれをうけて作成することになり、公表は来年1～2月になる模様。

<工業開発の方向>

GTP2は、エチオピアが中所得国入りする目標年（2025年）までをカバーした長期戦略の前半5年の開発計画であり、農業から工業への構造転換を遂げ、同国が比較優位をもつ軽工業をコアとして製造業立国になるシナリオを描いている。ここでいう軽工業とは、労働集約的、輸出志向、農産品を原材料とする貿易財で、主としてアパレル・繊維、皮革製品、砂糖・畜産を含む食品加工業である（アルケベ首相顧問）。人件費が低廉なエチオピアの強みを活かして、大量の雇用創出と外貨獲得に貢献する軽工業を工業化の基礎として推進していく、というビジョンである。

具体的には次表のとおり、GTP2・GTP3の10年間に製造業で150万人の雇用創出をめざし（5年で75万人）、このうち75%が輸出志向の軽工業における雇用である。イエナガル新委員長によれば、GTP1は農業を経済成長の牽引役としたが、GTP2では農業は引き続き重要なも、重点を製造業に移していく。製造業の対GDP比は5%未満とまだ低いが、8%に引き上げる⁸。

表： GTP2の工業関連のターゲット指標

指標	基準年（2014/15年）	目標年（2019/20年）
経済成長率（対実質GDP比）	11.4%	10%
農業	(9.6%)	(8%)
工業	(22.2%)	(19.8%)
製造業	(19.2%)	(24.0%)
サービス業	(9.4%)	(10.0%)
農業（対GDP比）	41.1%	35.6%
工業（対GDP比）	15.6%	22.8%
製造業（対GDP比）	4.6%	8.0%
大中製造業の雇用者数	380,000人	750,000人
輸出		
製造業（対GDP比）	0.9%	3.1%
農業（対GDP比）	4.4%	6.5%
製造業（対商品輸出比）	13.4%	25.9%

（出所）GTP2ドラフト 英訳サマリー版、2015年9月、pp.23-24。

同時に、GTP2は「マルチトラック・アプローチ」による工業開発を志向しており、軽工業のみならず、輸入代替産業（金属・重工業、製薬・化学工業等）、ハイテク（ICT、バイオテクノロジー、再生エネルギー等）の振興にも取り組む。さらに将来

⁸ 以前アルケベ首相顧問は、5年で100万人、10年で200万人の雇用創出をめざすと言っていた。また、製造業の対GDP比の目標も、当初の12%から8%に下方修正された模様。ターゲット指標については、今後のGTP2最終化プロセスでさらに変更が生じる可能性はある。

産業に関する検討も行う。これは、工業省のアーメド大臣や同省幹部、及びNPCのイエナガル委員長やゲタチョ副委員長が共通して強調していた点である。工業省によれば、今後の工業開発において次の3点が重要になる⁹。第1に、既存産業（主に軽工業）をスケールアップする。第2に、重工業を推進し、軽工業とのリンケージを構築する（例えば、砂糖業によるエタノール生産、縫製業のためのアクセサリや部品の国内生産、インフラ建設機械等の部品の国内生産）。第3に、10年のタイムスパンでハイテクや将来産業を育成する（例えば、バイオテクノロジー）。政府はあくまでも市場機能を補完する役割を担い（クラウドイン）、民間セクターの発展を阻害（クラウドアウト）するものではない、と述べていた。

これらの具体化のために、GTP2の工業章は6つの重点プログラムを掲げており、アーメド大臣から日本側チームに対し、それらの分野への協力を歓迎するとの話があった。6つの重点プログラムとは、①工業省の実施能力の強化、②品質・生産性向上や技術移転（カイゼン、ベンチマーキング等）、③投資拡大（「質の高いFDI誘致」と「国内民間セクターの製造業への転換」の2本柱）、④国营企業改革（世界で競争力をもつ企業にする）、⑤新産業の振興、⑥工業団地、である。

このうち、③の柱のひとつである「国内民間セクターの製造業への転換」は新たな取組で、FDI誘致と平行して、ハイレマリアム首相が高い優先度をおいているものである。そのため、GTP1期に工業省から都市開発・建設省に移管された零細小企業開発庁（FeMSEDA）の中小製造業部門が、今回工業省に再統合されることになった。工業省内にはすでに国内投資転換局が新設されており、今後設置される中小企業庁（インスティテュート?）との連携が期待される。さらに、工業省は国内民間セクターを対象に、様々な施策をパッケージ化したハンドホールディング・プログラムを実施する予定である¹⁰。主要なターゲットはコーヒーやゴマ等の取引業者で、各業種のバリューチェーンのなかで製造業の担い手になるよう支援する。リース金融の導入や、エチオピア開発銀行を増資して中小企業金融機能を追加し、ワレダレベルに175の支店を開設する。この関連でエチオピア政府は、12月初旬にハイレマリアム首相の主宰による、国内民間セクター転換の国民運動イベント（全日）を構想中である。製造業への転換を果たした取引業者やモデル農民を首相が激励し、「国内民間セクターの転換プログラム」の開始を宣言する。この日にむけて、すでに地方レベルで様々なイベントが始まっているほか、工業省も農産品の加工ビ

⁹ このため、工業省はアーメド大臣のもとで、3名の国務大臣（タデッセ氏：繊維縫製・皮革／メブラトゥ氏：食品加工／アルム氏（新任）：鉄鋼、化学産業）がGTP2の実施を担う体制を敷いている。

¹⁰ ハンドホールディング（選別された企業に対する集中支援）は、産業政策対話第2フェーズにおいて、我々が日本をはじめとするアジア諸国の実例を紹介し、エチオピア政府が強い関心を示した中小企業育成の手法である。

ジネスの収益性を示すプロジェクト・プロファイルを準備中である。アーメド工業大臣は、国民の大半を占める農民を含め、国民のマインドセットを工業化へ転換させる必要があると強調していた。

<インテグレートド・アグロ・インダストリ・パーク (IAIP) 構想>

我々はメブラトゥ工業国务大臣の要請で、10月27日午前に急ぎよ工業省を訪問し、彼が責任者をつとめる「インテグレートド・アグロ・インダストリ・パーク」(IAIP) 構想の説明を受けた。上述のとおり、エチオピアは外資誘致や工業団地建設と並行して国内企業強化もめざす（この考えは我々が示した政策構想と一致する）、これには製造業企業のみならず農産品加工の強化も含み、IAIPは後者の手段である。

すなわち、生産・加工・R&Dを担うIAIP（工業団地に似た集合施設を考えている）を全国に17ヵ所設置し、その周囲に集荷と一次加工を担う複数のサテライト（Rural Transformation Centers）を配置し、それがさらに周辺農村へとリーチアウトする構図である。全部で25～30億ドルが必要だが、まずはIAIP計画のうち4ヶ所から始めることにしており（計8億ドル）、それらのF/Sはすでに完成している¹¹。現在、全体の実施方法を定める政策文書を作成中である。メブラトゥ国务大臣によれば、F/Sと政策文書が州政府から承認されたら、今後、数ヵ月内に投資促進セミナーを開催する予定である。この構想にはUNIDOを中心として、FAO、UNDP、イタリアの支援をうけている（イタリアは100億ユーロのタイド借款を供与表明）。首相もメブラトゥ国务大臣に作業を急げと命じているという。

IAIP構想は決して新しいものではなく、産業政策対話の第1フェーズにおいても、UNIDO、FAO、UNDPが工業省に対する支援で策定した食品加工マスタープランの一部として存在した。当時、我々は彼らを訪問して説明をうけたが、実現可能性が感じられなかったので特段フォローしなかったという経緯がある¹²。今般エチオピアがUNIDOのInclusive and Sustainable Industrial Development (ISID)イニシアティブのアフリカにおける4パイロット国のひとつになったこと、またエチオピア政府がより真剣に取組み始めたこともあり、IAIP構想が具体化にむけて動き始めたと思われる。UNIDOはProgram for Country Partnership (PCP)にもとづき、エチオピアに技術・資金協力を行うこととしており、すでに工業省のメブラトゥ国务大臣の下にPCPオフィスが設立され、4名のUNIDO専門家が派遣されている。中央レベルには関係省庁・機関をメンバーとしたPCPステアリングコミッティーが設

¹¹ 4ヵ所とは、オロミヤ州（Gende Arba）、アムハラ州（Bure）、南部諸民族州（Weynenata）、ティグライ州（Baeker）で、印メヒンドラ社のコンサルティング・エンジニアリング部門がF/Sを実施した。

¹² 詳細は2009年11月の出張報告を参照。[http://www.grips.ac.jp/forum/pdf09/ethiopia\(Nov09\).pdf](http://www.grips.ac.jp/forum/pdf09/ethiopia(Nov09).pdf)（pp.8-11）。

置されており、実施段階になれば、PCPオフィスの州レベルの展開も検討する由。また、MOFECのシデ国务大臣とメブラトゥ国务大臣が共同議長となり、ドナー資金の動員も働きかけているとのことだった。

我々は2時間ほどメブラトゥ国务大臣から説明を受けたが、違和感がぬぐえなかった。複雑で美しい絵を描いているが、民間や農民はついてくるのだろうか。政府にこれをやり遂げる能力はあるのだろうか。各地にパークやサテライトを物理的に配するよりも、やる気のある企業、農協、農民を個別支援したほうがよくないか。すでに多数のドナー支援がある状況で、日本はこれにコミットする必要はないように思われる。実際、メブラトゥ国务大臣は日本側にコメントを求める以外、追加支援には触れなかった。

以上がアーメド工業大臣、タデッセ国务大臣、メブラトゥ国务大臣、アーメド・ヌル政策・プログラム調査局長から聴取した、工業省がGTP2でめざす方向であるが、農民のマインドセットの転換、IAIPなど、国内向けの政治的かつ社会主義的な発想が強いように感じられる。むしろ、チャンピオン商品やチャンピオン企業の創出、FDIからの技術移転など、グローバル市場とつながった工業化を通じて国内の産業能力を高めていく方が効果的ではないか。来る5年間はそのためのハンドホールディング・プログラムやリンケージ・プログラムの策定・実施に注力すべきではないか。

3. 日系企業専用エリア

エチオピア政府が日系企業の招致とJETRO事務所開設を要望して久しい。ただし、同政府が工業団地整備を産業政策の中核に据えたのは2~3年前であり、その文脈で、日系専用の工業団地ないし工業団地内のエリアを創設したいという意向を最初に打診してきたのは、昨年8月である。これまで我々は東アジアの産業政策を多々紹介してきたが、距離の問題があるため、日系企業が東南アジアにおけるような勢いでアフリカに投資するとは到底思えなかったし、日系製造業のエチオピア進出を政策対話の目標にすることが現実的とも思えなかった。だがこの数年、高賃金の新興国を脱出してエチオピアにやってくる製造業が大きな流れとなり、欧米韓台などの先進地域からも投資が始まるにつれ、日系企業のエチオピア進出とそのため公的支援も、夢物語から具体的目標へとかわってきた。一連のTICAD会議、相互のビジネスセミナー、安倍首相の訪問、エチオピア航空の成田直行便就航（2015年4月）、日本におけるアフリカ関心の着実な高まりなども、この動きを後押しした。JETRO事務所については、2015年9月のニューヨーク国連総会において、安倍首相がハイレマリアム首相に直接伝えることによって、2016年初めの開設が決まった。

だが双方の大使館、経済産業省、JICA、GRIPSなどが事前調査、専門家派遣、日系企業への広報活動などを行っても、またJETROが事務所開設を決断しても、エチオピア進出を決めるのは個々の企業であり、その受け皿となる日系専用の工業団地ないし工業エリアを開発・運営・マーケティングするのも民間デベロッパーの仕事である。昨年来の我々の最大の悩みは、官と学がいくら日系企業進出支援を望んでも、実際にリスクをとって資金を投下する民間プレーヤーを見つけられなかったことである。アジアで工業団地を多数経営する日系大手商社にあたって、エチオピアではまだ顧客が少なく時期尚早という答えが返ってくるだけであった。

これを打開するために我々は、大手ではなく、中小ながら後発国での工業団地ビジネスに実績を有する専門家を招聘し、アジアでの自らの困難突破の経験を伝えてもらい、さらに日本がエチオピア政府の要望に応える方策を提起してもらった。その結果、キリント工業団地第1フェーズのうち、高速道路に隣接する約50ha部分を日系企業専用エリアとして検討する方向に肯定的判断が示された。またエチオピア政府や世界銀行からも、キリント工業団地に対する日本の関心は喜ばしい、大いに歓迎するとの意向が表明された。むろん、これらはインフォーマルな相互の関心表明にすぎず、実際にキリント第1フェーズに日系エリアが確保されるかどうかは、これから民間デベロッパーの意向、エチオピア側との条件交渉、契約内容とその遵守、エチオピア政府の支援の中身などによる。この但し書きはあるにせよ、エチオピアに日系企業専用エリアをつくるための「大きな一歩」が踏み出されたということができよう。（この表現は、エチオピア側の要人によって使われたものである。）



左から、キリント工業団地予定地の日本エリア候補地の現状、隣接する高速道路の工事、高速道路を挟んで日本エリアの向かいでの団地建設。

例えば、エチオピアとカンボジアは、工業化初期段階の後発国である点、製造業外資がようやく入り始めた点では似ている。だが、カンボジアは中国やタイからの製造業移転が見込めるのに対し、アジアの生産網から離れたアフリカではそれはむずかしい。一方、カンボジア政府は工業団地をほとんど支援しないが、エチオピア

政府は工業団地政策を最優先とし、そのための政策学習を行っており、外資製造業とりわけ日系には支援を惜しまないと約束している。土地や基礎インフラをエチオピア側が負担してくれることは、民間デベロッパーにとって有利であるという。他方で潜在的な問題は、途上国ではコントラクターが図面通りにインフラ・施設・建屋を建設するという保証がなく、手抜き工事によって日系企業が入居できない品質になる恐れがある。もちろんエチオピア政府や世銀は国際標準でつくるというが、現場で工事をモニターし品質を保証するための有効な手段をもつわけではない。この点については、第三者による日々の物理的監視の可能性も含めて、問題を確実に回避できる方法を検討すべきであろう。最新鋭技術の導入などではなく、そうした当たり前のことがきちんと実行できることこそが、エチオピアが真に「日本モデルを学ぶ」ことにつながると信ずる。

いずれの民間デベロッパーが日系専用エリアに投資しサービスを提供するか、いかなるテナント企業がそこに入居するかは、官・学の我々が直接関知することではない。ただし、日本のものづくりやビジネス精神を体現する日本の民間デベロッパーやテナント企業に対する支援を、外務省、経済産業省、JICA、JETRO等は、他国におけるビジネス支援と同様に充実させるべきである。その意味で、キリントの日系専用エリアは官による民のエチオピア進出支援の最初の重要なケースとなる。そのあとに多くの日系企業やデベロッパーが続くことが期待される。

なお、アルケベ首相顧問を頂点とするエチオピア政府の工業団地担当者は、シンガポール韓国、ベトナムなど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、重工業などから、単一業種を指定して入居させると主張している（Specialized Cluster Approach）¹³。この方針は、我々には不思議かつ不要に思われる。むしろ廃液を垂れ流したり危険物を爆発させるような企業は、業種が何であれ工業団地にもどこにも入れるわけにはいかないが、海外展開する日系企業でそのような企業はまずない。東アジアの日系工業団地では、日本標準の企業規律を守る限り入居業種を問わないのが普通である（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るが、工業団地の方から業種を極めて狭く限定することは、販

¹³ ベトナムについては、入居業種を指定していない、工業団地が乱立して入居率が低いという意味で反面教師とのこと。なお、アルケベ氏の次の書物のタイトルは *Industrial Parks in Asia and Africa: Enclaves or Incubators?* (Oxford University Press) であり、大野健一はそのドラフトレビューを依頼されている。企画書によれば、本書は、工業化の牽引役として工業団地が果たす役割について理論・実践面での検証を試みるものである。韓国、シンガポール、中国、ベトナム（アジア）、およびモーリシャス、ナイジェリア、エチオピア（アフリカ）の7カ国の事例分析にもとづき、工業団地を成功させるには、当該国の産業政策の中に明確に位置づけられ、諸施策と関連づけられる必要があると論じている。

売活動面からも理解できない。

エチオピアの工業団地政策は、日本の常識とまだかなりかけ離れている。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。何百何千人もの単純労働を使って靴や衣類をつくる工場の到来は、外資主導型工業化の第1ステップにすぎず、そのあとに、原材料・部品の国内調達（裾野産業育成）、ヒトと技術の内生化などの長い価値創造の道のりが待っている。多国籍企業やその下請けが大挙して大型建屋に押し寄せているエチオピアの現状では、日本が重視する産業基盤の拡大と深化という課題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。ただし、アルケベ首相顧問やシサイIPDC社長は、キリントの日系専用エリアには単一業種制約を課さ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。工業団地政策の再評価と改定は、将来の政策対話のテーマとしたい。

4. 他の面談、視察など

<新内閣の発足と組織再編>

ハイレマリウム首相が10月6日に発表した新内閣は、省庁再編を伴った点で注目される。省庁数は21から26に増え、4名の専属大臣（歳入関税庁（ERCA）、NPC、広報担当、幹事長）をあわせると30名体制となった。この閣僚数は、サブサハラ・アフリカ諸国のなかでもトップクラスである¹⁴。

産業分野に関わる変更点をいくつか挙げる¹⁵。第1に、FeMSEDAの中小製造業部門が都市開発・住宅・建設省から工業省に移管された。これは中小企業政策を再構築するという観点から、歓迎すべき動きといえる。第2に、輸出振興庁が貿易省内に新設されることになった。我々は、EICが首相府直轄となった際に、製造業の輸出振興やブランディングも担うという話を首相から聞いていたので、貿易省傘下に創設される輸出振興庁の業務範囲およびEICとの関係を確認する必要がある。第3に、工業省傘下にあった民営化庁が、公営企業省として独立した。エチオピアには砂糖、化学、電力、通信、灌漑開発、鉄道開発などの多くの公営企業があるが、同省は公営企業のパフォーマンスをモニタリングするとともに、これらをエチオピア航空のように国際競争力をもつ企業へ強化していく役割を担うとのことである。

¹⁴ 在エチオピア日本大使館の調べによれば、他に閣僚数の多い国として、コンゴ共和国（38名）、コンゴ民主共和国（36名）、ニジェール（29名）、ジンバブエ（28名）、スーダン（27名）がある。

¹⁵ 産業分野以外にも、農業省を農業・天然資源省と畜産・漁業資源省に分け、遊牧民の開発が連邦省に移ったほか、都市開発・住宅・建設省を都市開発・住宅省と建設省に分けるなどの再編があった。

アーメド工業大臣によれば、この結果、工業省はマネジメント業務負担が減り、民間セクター開発や工業化推進などのコア業務に専念しやすくなるとのことだった。第4に、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・人的資源省へ移った。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、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。

なお、アーメド工業大臣によれば、貿易省と工業省を統合するか否かについても検討が行われたという。しかしながら、①貿易分野は大改革が必要で（土地管理、関税徴収、貿易活動の抜本的な近代化）、貿易省として重点的に取り組む方がよい、②多くの国民は工業について知識不足で、他省とあわせると工業のイメージが弱まる可能性があり工業省として単独で継続した方がよい、との理由から、二つの省に分けて維持する最終判断にいたったとのことである。

今回、ハイレマリム首相との面会が実現しなかったもので、内閣再編の意図を直接きくことはできなかった。確かに、短期的には重点タスクごとに専門省庁を設けて、FDI誘致、工業団地、輸出促進、国営企業改革等ごとに集中的に取り組んでいくという考えは理解できるが、省庁機能が細分化しすぎると、組織間の政策・実施調整が複雑になるリスクもあろう。我々の中長期的には、工業省の機能を拡充し、日本、韓国、台湾、シンガポール、マレーシアのように、国内外の貿易投資促進、中小企業を含む産業振興、技術力・競争力強化などを包括的に含む産業政策をつかさどる、強い組織につくりあげてほしいと考える。これはこれまで何度も、首相を含むエチオピア政府首脳に伝えてきた点であるが、この考えはGTP2時代になっても変わらない。

<歳入関税庁（ERCA）>

エチオピア歳入関税庁（ERCA）を訪問し、ベケレ・シャレ長官、ネビヨウ・サムエル長官室長ほかと、関税・通関手続きを中心にERCAの取組や実施中の改革について意見交換した¹⁶。ベケレ長官は冒頭、エチオピア政府は一丸となって国内・海外からの投資促進に取り組んでおり、ERCA自身も改善すべき点は多いものの努力しているところ、安心してほしい、と述べた。例えば、通関手続き簡素化のためのAEO（Authorized Economic Operator）制度を2010年に導入し、工業団地内に

¹⁶ JICAは現在、アフリカ地域投資促進支援業務の一貫で、「エチオピア投資促進分野情報収集調査」を実施しており（コーエイ総研、EY 新日本サステナビリティ）、ERCAの関税・通関手続きの現状、課題、他国との比較を含めた分析を行っている。

税関事務所の設置や保税施設設置を進めている。より最近では、電子通関システム（UNCTADのASYCUDA（Automated System for Customs Data））で、複数の輸入手続きを一回の申請で行えるシングル・ウィンドウ（Single-Window Service）の導入を始めたり、ワンストップ・ボーダーポスト（ジブチ、ケニア、スーダン）による越境手続きの円滑化等にも努めている。

海外からの支援については、歳入面では、英国国際開発省（DFID）が2006年から徴税システム・会計監査・汚職防止を中心に支援している。通関面では、韓国関税庁（Korea Customs Service）が税関近代化に協力しているほか、世銀グループの国際金融公社（IFC）も Investment Climate Facility for Africa の取組の一環として、上述したシングル・ウィンドウの導入を支援している。また、JICAの税関近代化を目的とした研修コースからも恩恵をうけている、と謝辞があった。

<工業団地視察および企業訪問>

アジス近郊のボレレミ第1工業団地を訪問し、入居しているインドの縫製企業 Jay Jay Textile 社を視察した。Jay Jay 社にとってエチオピアはスリランカとバングラデシュに続く、第3の海外生産拠点であり、2014年10月からワーカー訓練を開始、12月から操業している。米国の Global Clothing Industries (GCI) 社とスウェーデンの H&M 社向けに、同種類のシンプルな白ベビー服を生産・輸出している（H&M 社にはドイツに置く中央倉庫に一括輸出）。現在約600人を雇っており、今後1,500人に増やしたいとのこと。基本給は750ブル/月で、勤務状況に応じてボーナス（100ブル程度）を支払っている。これに税金（10%）と社会保障（基本給の7%）を加えた金額が毎月の給与総額になる。なお、外貨不足のエチオピアで原材料の輸入にどう対応しているかを聞いたところ、インド本社が統合的な経理機能をもち、スリランカ工場からエチオピア工場に原材料が輸送され（エチオピア工場は費用負担しない）、インド本社からスリランカ工場とエチオピア工場にそれぞれ原材料費用、縫製加工費用が支払われる仕組みになっているとの説明だった。これは、日本企業がカンボジアやミャンマー等で行っている CMT（Cutting, Making, Trimming）や CMP（Cutting, Making, Packing）に類する仕組みが実態ベースですでに導入されていることを示唆している。

ボレレミ1はエチオピア政府が自ら建設・管理している工業団地で、2014年に操業開始し、貸工場20棟（11,000平米が10棟、5,500平米が10棟）は完売している。ボレレミ1の入居企業は、台湾、韓国、中国、インド、パキスタン（大半が縫製）で、このうち韓国の Shints ETP Garment 社は、11,000平米を3棟、5,500平米を2棟の計5棟をボレレミ1に確保している。インドの Arvind 社はボレレミ1に入居している

が、ボレレミ2（世銀融資で今後建設）にも拡張予定である。また、台湾のGeorge Shoe社はボレレミ1からの拡張として、モジョに自社および台湾企業が使うためのなめし皮、靴・衣料用の皮革加工工場を建設中である。ボレレミ1では廃水処理施設も現在建設されつつあり、エチオピア政府の強いコミットメントが感じられる一方、工業団地のマネジメントオフィスや団地入口をみると、看板がない、アクセス道路が未舗装、建設工事が終わっても破片や資材が片付けられていないなど、顧客向けサービスという点では改善の余地は多いと感じられた。

週末は2チームに分かれ、①ディレダワの工業団地候補地・新鉄道駅、ドライポートの視察（10月24～25日）、および②中国の東方工業団地（Eastern Industry Zone）に入居しているオランダのBeconnected社訪問（10月24日）を実施した。

①に関しては、ディレダワはエチオピア政府が指定する工業団地予定地の1つである。街の中心から未舗装道路を西方に30分ほど行った所に、中国が建設しているアジス＝ジブチ新鉄道の架線工事や新ディレダワ駅舎、および工事のための資材加工工場などを見ることができた（新鉄道線路は着陸前の飛行機からも確認できた）。工業団地予定地自体はアクセスがむずかしく、まだ工事に着手されていない模様である。新ディレダワ駅前には新ドライポートが設置される予定である。我々は、市街の旧ディレダワ駅（機能はしていない）に隣接する、現在使われているドライポートも見学したが、そこでは細長い敷地に長距離トラックが頻繁に出入りし、コンテナの積み下ろしが行われていた。エチオピア海運物流サービス会社（ESLSE）の同ドライポート責任者エフテム氏の話では、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（現在37名）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。

②の東方工業団地（アジスアベバの南東30km）は、エチオピア初の民営工業団地で、中国の江蘇省企業が建設・管理し、2009年から操業している。UNIDO現地事務所の投資アドバイザー、タデッセ氏の紹介で、入居企業のオランダのBeconnected社を訪問した。同社は2008年に創業、衣類のデザインプリントやラベルタグづくりを専門とし、上海、香港、バングラデシュ、インドに生産拠点を置くが、2014年にエチオピアにも進出している。顧客は現地企業や欧州企業（H&Mなど）である。1万平米のレンタル工場に入居し、現在、約100名のワーカーを雇用している。同社の右隣は中国のHuajian社（華堅社、2012年から操業）、左隣はユニリーバ社（建設中）である。工業団地内の発電設備のおかげで停電は2週間に1回程度（5～10分程度）で大きな問題はなく、自社購入したジェネレーターはほとんど

使用していない、またワーカーはアジアと比べても能力は高いとのことだった（給与は1,500～3,000ブル/月）。

ICTビレッジは、情報通信技術省（MICT）がIT産業のためにボレ国際空港の南東に建設中の工業団地で、200haの敷地は①ビジネスエリア（貸オフィス）、②工場・倉庫エリア、③商業エリア（レストラン等）、④管理エリア（MICTビル、データセンター、工業団地管理棟等）、⑤知識エリア（企業向けインキュベーションセンター）、の5つに区分されている。①貸しオフィスには23社が入居しており（2棟完成）、②工場エリアにはIT関連の20社から入居申し込みがあり、うち5社が工場用地を確保している（現地企業、中国、インド、南アフリカの企業）。ICTビレッジの建設は複数の現地企業が行っているが（うち1社はボレレミ1を手がけたMH Company）、最近完成した貸オフィスでさえもすでに劣化しているなど、工事の稚拙さが散見された。

<その他>

大使公邸での夕食会では、投資家意見の聴取についての議論があった。エチオピア政府（この席ではメブラトゥ国务大臣、以前首相も同様の見解を述べた）は、不満を抱える外資企業の声はすでに聞いているというが、それは中印トルコなどの大企業の個別陳情を頻繁に受け、その多くを解決しているという意味であろう。だがそのような永遠に続く「もぐらたたき」は、我々の提言する制度としての「投資家との対話」とは本質的に異なるものである。我々は、ベトナム、インドネシア、カンボジア、ミャンマー等の例をあげ、日本の官民は途上国政府と共同で投資環境改善のためのフォーラムを定期的で開催しており、ここでは問題、解決策、そのデッドラインが示され、最終結果を公表していること、これは特定企業への対応ではなく、政策・制度そのものの改善をめざすものであり、その成果は問題を提起した日系企業のみならず、中小企業、現地企業、非日系外資企業にも広く裨益するという意味で、正のスピルオーバー効果を持つものであることを述べた。日系企業のプレゼンスが小さい現在、エチオピア政府は以上の点を十分理解してくれていないようだが、この問題はいずれ声を大にして議論せねばならないときが来るかもしれない。

今年から来年にかけて、エチオピアでは多くの地域で干ばつ被害が懸念されている。エチオピア政府にこの危機を乗り越えるための積極的行動を期待するとともに、日本としても有効な協力が望まれる。また、この問題が日系企業を含む外資誘致にどのような影響を及ぼすかを注視していく必要がある。

産業政策対話第1フェーズの初めからエチオピア側リーダーをつとめてきたEDRI所長のヌアイ首相経済顧問が、2015年11月の秋の叙勲で、日本政府から旭日

重光章を受けられた。大いに喜ばしいことである。

さらに我々は、会合の合間にメレス元首相の記念碑を訪れ、The Reporter紙のインタビューを受け、別途エチオピア進出を考えている日系2社と会合を行ったことを記しておく。

5. 来年に向けてのアクション

現5ヵ年計画GTP1の実施支援および次期5ヵ年計画GTP2策定支援に焦点をあてて、JICAとGRIPSチームが2012年から取組んできた産業政策対話の第2フェーズは終了する。第2フェーズ最終回ということもあり、JETROヨハネスブルグ事務所、JBIC本部からもご参加いただき、オールジャパンの顔ぶれでの産業政策対話となった。GTP2のコアの部分に日本側の知的インプットが大きく反映されたこと、キリント工業団地における日系企業専用エリアの設置構想が具体化にむけて動き出したことは、有意義な成果といえよう。また、JETRO事務所の開設決定はエチオピア政府関係者から大きく歓迎された。今後、日本とエチオピアの経済関係は新たな段階に入っていくだろう。

このように知的支援、日系企業誘致、両国間の信頼醸成のいずれにおいても大きく前進したことは非常に喜ばしい。日系企業誘致やJETRO事務所開設については、第1フェーズが始まった2009年時点では夢物語といわれても仕方ない状況であったことを思い起こすと、隔世の感がある。エチオピア航空による日本への直行便就航も同様である。この動きを着実なものとするために、産官学でさらに努力していく必要がある。産業政策対話は今回でひとつの区切りがついたが、GTP2の最終化プロセス、新内閣・省庁再編下の工業開発の実施状況についても、引き続きフォローしていく必要がある。

例えば、日系企業のエチオピア投資促進については、今年度内および来年度前半に予定されている様々な活動の相乗効果を意識しながら、関係機関が協力して取り組むことが重要になる。これには、①在京エチオピア大使館が海外投融資情報財団（JOI）の協力を得て開催予定のエチオピア投資セミナー（12月17日）、②IPDCへのJICA専門家の派遣、③JETROのエチオピア事務所開設の準備および開所式、④アルケベ首相顧問の訪日（外務省の戦略的実務者招へい事業、来年2月予定）に際しての関連セミナー等の企画・協力、⑤来年8～9月頃にケニアで開催予定のTICAD VIを念頭においた、日本のアフリカ産業開発支援の発信等が含まれよう。

日程・面談先（GRIPSチームのみ）

- 10月21日（水） JICA本部チームとともにアジスアベバ着。
- 10月22日（木） JICAエチオピア事務所との打ち合せ（神所長、福田職員、栗田企画調査員）。工業省のアーメド・ヌル政策・プログラム調査局長との面談。国家計画委員会のイエナガル委員長とゲタチョ副委員長との面談。工業省にてアーメド大臣、タデッセ国务大臣、アーメド局長との面談。
- 10月23日（金） 工業団地公社でシサイ社長との面談。首相官邸にてヌアイ首相経済顧問と意見交換。工業団地視察と企業訪問（ボレレミ（インド：Jay Jay Textile社）、キリント）。エチオピア投資委員会。ベケレ・シャレ歳入関税庁長官との面談／韓国Dohwa Engineeringとの面談*。
- 10月24日（土） ディレダワの工業団地候補地、新鉄道駅、ドライポート視察。ハラル訪問／工業団地視察と企業訪問（東方工業団地（蘭：Beconnected社））*。
- 10月25日（日） ディレダワ視察。鈴木大使主催の夕食会（JICA、JETRO関係者と一緒に）。
- 10月26日（月） アジスアベバのシェラトンホテルにて、EDRI・JICA共催による第2フェーズ産業政策対話／第8回ハイレベルフォーラム：ヌアイ首相経済顧問が議事、タデッセ工業国务大臣、鈴木大使、中本課長（JICA産業開発・公共政策部）がオープニング、報告はエチオピア側からEIFTRI/AFMFIの研究者のタデレ氏・テキエ氏（JICA委託、生産性・賃金調査の結果報告）、上松裕士CEO（カンボジアPPSEZの経験にもとづく日系製造業誘致）、大野健一とイエナガル国家計画委員長からのキックオフによるGTP2に関する対話セッション、大野健一（質の高い工業化をめざして、産業政策対話フェーズ2で残された課題）。首相官邸でアルケベ首相顧問との面談。
- 10月27日（火） 工業省でメブラトゥ国务大臣と面談／ICTビレッジ視察*。世界銀行の競争力・雇用創出プロジェクトチーム（本部とエチオピア事務所）との面談。首相官邸にてヌアイ首相経済顧問との面談。大使公邸でエチオピア側関係者を招いた夕食会（先方：ヌアイ首相経済顧問、メブラトゥ工業国务大臣、ハブテセラシエ氏（外務省アジア大洋州い局北東アジア課長））。
- 10月28日（水） 日本企業との面談。The Reporterとのインタビュー。日本企業と現地NGOとの面談。
アジスアベバ発、ドバイ経由で帰国（翌日到着）。

(*)は、上松裕士氏（PPSEZ）と長嶋朱美（GRIPS）の行程。栗田企画調査員に同行いただいた。

