

エチオピア政策対話  
第 30 回出張報告

2018 年 12 月 13 日  
GRIPS 開発フォーラム

<日程> 2018 年 12 月 1～7 日(実働日)

<メンバー>

GRIPS 開発フォーラム: 大野健一、飯塚美恵子

JICA 本部: 産業開発・公共政策部から河西裕之審議役、上原実彩子特別嘱託

<現地での主な日本側の同行者・面会者>

在エチオピア日本大使館: 松永大介大使、志水史雄 AU 大使、枝村暢久書記官

JICA エチオピア事務所: 山田健所長、松山剛士次長、菊間祥人所員、Gebeyehu Tuji 民間セクター開発プログラムオフィサー

UNIDO エチオピア事務所: タデッセ・セグニ氏(日系企業投資支援)

GRIPS 現地コーディネーターとして、PSI の Kidanemariam Berhe Hailu リードリサーチャー  
共同研究者として、PSI の Mulu Gebreyesus シニアリサーチフェロー

<概要>

エチオピア新政府は発足以来半年を経たが、政策・組織・人事がいまだ流動的である。我々は 1 年以上、産業政策対話の最重要部分であるトップレベルとの対話が十分にできていない。

2018 年 4 月に発足したアビイ政権は政策上の新機軸を矢継ぎ早に打ち出してきたが、10 月中旬にはさらに省庁を再編・統合したうえで内閣改造を行い、大臣・国务大臣の多くが交替した。政権発足時の内閣は半年の短命で終わったことになる。加えて、組織の簡素化・重複回避のために、実施機関についても多くが再編・統合された。この中には産業政策対話の重要なカウンタートである政策シンクタンクも含まれる。さらに再編の順からすると、我々の協力実施上重要なパートナーであるカイゼンや金属機械などのインスティテュートもこれから再編や新人事の対象となる可能性が否定できない。政府再編の大きな部分は終わったようだが、微調整はまだ続くものと思われる。この状況下、政府の内部者も外部のパートナーも、新たなキーパーソンと関係を築いて政策行動を起こすのに時間がかかる事態となっている。これについては、日本の開発協力やその一部である我々の産業政策対話も同様である。この状況は、新政府の陣容と政策が固まるまで当分は続くことであろう。ゆえに我々としては、いっぽうで、首相を頂点とする新指導者らとの関係づくりを急ぎ、彼らの政策方向性を確認し、日本の協力に関する承認とコミットメントを得るとともに、他方で、二国間協力のコア部分については新政権でも受け継がれるとの仮定のもと、現場レベルで各案件を具体的かつ着実に進めていくことが肝要である。

これまで多くの国や国際機関のトップがアビイ首相と面会し、エチオピアに対し新たな政策・融資・協力などを打ち出すことに成功しているが、日本については大使交替があったこと、首相・大臣級の訪問がなかったことなどにより、新政権との密接な関係構築ができていないといえない。日本も迅速にトップレベルの交流を図るとともに、政策や協力の中身についても具体的に議論し実施していくことが不可欠である。後者については産業政策対話も重要な役割を果たせる。我々は、以下記すように先方の閣僚級と新関係を徐々に築きつつあるが、やはりアビイ首相との中身のある会合をアレンジすることが喫緊の課題である。来夏の TICAD まで待つわけにはいかないであろう

う。

以上の方針にのっとり、今回の中間ミッションでは次の活動を実施した。ハイレベルとの関係構築においては、産業政策対話の重要カウンタパートであり、先月統合・再編された政府系シンクタンク「政策研究インスティテュート」(PSI)の Ahmed Abitew 所長(再任)との会合を行った。また工業省と商業省の再統合により発足した商工省(MOTI)の Fetlework Gebre-Egizihaber 新大臣および Yohannes Dinkayehu 国務大臣(留任)と面会し<sup>1</sup>、商工省傘下の金属インスティテュートの Workneh 所長(今のところ留任)からも情報収集した。また前駐日大使をつとめ、今回外務国務大臣に就任した Dr. Markos Tekle Rike とともに面会した。

個別協力案件の具体的推進については、「エチオピア生産性レポート」作成の協力者である PSI の Kidanemariam 氏および Mulu 氏と同レポートの進捗状況を確認し、また新機軸となるべき労働生産性低迷の原因分析のためのメケレでの企業調査に一部加わった。また金属インスティテュートとは、新状況の情報を収集し、企業支援(ハンドホールディング)の候補企業修正およびこれからの進め方を議論した。なおハンドホールディング実施の重要部分は JICA の BDS 案件が担うこととなる。さらに、日系車両組立企業のエチオピア進出決定ないし関心にかんがみ、エチオピア現地パートナー企業の追加調査、政策的支援の必要性の検討および工商省への自動車セミナー企画の提案を行った。

また、先回ミッション以来新たに赴任された松永大介大使、志水史雄大使(AU 日本政府代表部)と面会し、情報交換を行った。

## 1. 政府系シンクタンクの統合と PSI の発足

GRIPS ミッションは、アーメド PSI 所長からの要請でエチオピア訪問を1日早め、12月1日(土)午前、PSRC ビルにて同所長と面会し、今回のシンクタンク統合につき情報聴取を行った。

前回8月訪問の時点で、政府系政策シンクタンクの PSRC と EDRI の関係は、PSRC が上位のコーディネート、EDRI が調査研究の実施と再整理されていたが、最近さらに両者の完全合併と国家計画委員会(NPC)への所属が決定された。そしてアーメド PSRC 所長が引き続き新シンクタンク「政策研究インスティテュート」(Policy Studies Institute)の所長に任命され、内部組織が改編された。PSRC と EDRI は研究レベルでの我々の長年の政策対話パートナーである。かわりゆく両組織とマンダートのなかで、日本側が両者といかなる関係を再構築すべきかが最近の課題であったが、両者の統合によって、ある意味で問題は簡単になった。

PSI 組織は所長の下にマクロ、ミクロ(セクター含む)、社会開発、民主主義ガバナンスの4部門(Division)をもち、それぞれ局長を置く。各部門は3つの「センター」(研究チームのようなものか)に分かれる。このほか特別局(Special Bureau)として、渉外広報・外部協力(ドナー・国際機関・大学など)との共同研究運営を含む)およびIT・データ管理の2局を置く。現在この案を公務員庁に出して承認を待っているところである。ただしこれは恒久的なものではなく、必要に応じて調整してい

---

<sup>1</sup> 産業政策対話が始まった2008年ごろは Ministry of Trade and Industry (MOTI)と議論したが、2010年秋に Trade と Industry は分離された。その後我々は工業省を重要パートナーとして対話を続けるとともに、産業と貿易の一体性にかんがみ、また日本・マレーシアのように産業政策を統合的に進める組織の必要性にもかんがみ、両省の再統合を勧告した。今回それが実現したのであるから、両省の任務・人事の実質的統合には時間がかかろうが、我々は歓迎したい。

く<sup>2</sup>。

両者の統合に伴い、最終的に建物は新築されるだろうが、それが実現するまでは EDRI の入っているビルに集まることになった(場所が足りなければその周辺の貸オフィスも利用)。統合された組織は物理的に近接せねばならないという方針である。PSRC は民間の貸しビルだが、EDRI は公共建物に入っているので賃料が安い[ただし EDRI ビルは古くて入り方も面倒なのが残念]。

PSI が国家計画開発委員会(「開発」が新たに挿入された)に直属することは、それに従属することを意味しない。同委員会の使命は 5 年計画の策定とレビューだが、PSI は政策ギャップの研究でそれを支援する。さらに各省庁とも個別にやる。アーメド所長の影響力や関係を駆使し、PSI は党・政府いずれとも直接協力する。

PSRC は、政府の指令で 8 月末から経済回復のための緊急報告を作成していた。アーメド所長と PSI チームが、大野健一のアドバイス<sup>3</sup>も勘案して 2 つのバックグラウンドペーパーをつくった。この文書より 8 つの政策勧告を抽出し、国家計画開発委員会に先週提出した。PSI と同委員会の勧告を踏まえ、政府が今月中に何か行動するはずである。これらは短期の政策勧告であり、政府に対する信頼回復とこの数年の騒擾で被害を被った企業や彼らの負債に対する救済策からなる。

EPRDF 大会のために提出した現 5 年計画(GTP2)のレビューでは、過去 3 年の成長率(8.8%)は悪くないが、構造転換(transformation)が起こっていないこと、すなわち農業から製造業・商業へのシフト、資源依存から近代部門の成長などが見られないことが問題である。製造業低迷の原因としては、輸出不振、国際競争力欠如、労働集約型低付加価値製品への集中などが考えられる。たとえば鉄鋼は圧延だけでビレットが不足し、繊維は縫製 CMT のみである。農業も低成長で生産性向上や高価値品目へのシフトがみられない。国民のほとんどが農民なのにテフ以外食糧自給できていない。小麦・パスタ・食用油などもみな輸入である。工業用綿花生産もできていない。

GRIPS との共同研究は、当方の研究所名がかわっただけで中身はなにもかわらない。そのまま継続する。そのための付属文書をすでに取り交わした。GRIPS からの台湾シンクタンク研究ミッションの継続オファーもありがたい。その際には、PSI が企画・実施の中心となることは理解した<sup>4</sup>。

## 2. 新商工大臣

2010 年に分離された商業省と工業省が今回再び統合され、その大臣に就任した Ms. Fetlework に面会した。Johannes 国務大臣(留任、産業担当)も出席。松永大使、山田 JICA 所長、関 JETRO 所長他、日本側も大勢参加した。当方から、日本は JICA が中心となって中小企業支援の新プラットフォームを構築しつつあること、日系企業とエチオピアの対話とリンク促進をしたいこと(当面はア

<sup>2</sup> キダネマリム氏からの内部情報として、これまで外部資金を獲得して学術研究や統計分析をしていた研究者の間では、PSI が政策支援にシフトすることに不満と動揺が広がっており、やめるものも出てくるかもしれないとのこと。だがアカデミズムにしか関心のない研究者を排除することは、大学とは異なる政府系政策シンクタンクとしてはむしろ望ましいことであり、前回 8 月の大野健一によるシンクタンクセミナーでもこの点は明確に述べた。もう一つの不満は、PSI の 4 局の長に研究者ではない政治的人物が指名されることで、これは正当な不満といえる。シンクタンクは所長下に各局と研究チームが直属するシンプルな組織がよいので、中間管理職はいらない。ただし、アーメド所長を支える研究部長 1 名はあってもよい。

<sup>3</sup> Kenichi Ohno, "Ideas for Stimulating the Ethiopian Economy," September 7, 2018。エチオピア出張から帰国後、9 月にベトナムで作業を続け、Kidanimariam 氏を通じて PSRC に提出した。

<sup>4</sup> 台湾ミッションについては、PSI が主導し実施するという条件で、内容・人員・時期などにつき先方のプロポーザルを待ちたい。GRIPS は台湾に関する情報・コンタクトの提供はするがお膳立てはしない。PSI はこの 1 ヶ月、統合作業で研究活動に手が回らなかったという。それは当然であろう。

パレルと車両)、およびエチオピア生産性レポートの企画を説明したところ、大臣の反応は以下の通り。

日本とエチオピアは歴史的文化的にたくさんの共通点がある。だが経済開発では大きな差が出た。日本の奇跡的成長から学びたい。首相や大臣との産業政策対話は継続したい。私は商工大臣として喜んで参加する。日本からカイゼンを学び、エチオピアはカイゼンにコミットしている。商工省自身にも組織としてカイゼンを導入したい。商業省と工業省は統合されつつあり、どの建物に移るか、オフィスレイアウトなどを決めなければならないが、その作業の一環としてスタッフにカイゼントレーニングをしたい。今年度後半に実施する予定である。

日系企業はぜひ誘致したい。企業誘致への JICA[JETRO?]の努力に感謝している。日本には技術と人材がある。自動車政策をとりあげたいということだが、ケニアとの比較でインセンティブを議論してもよい。中古車規制については、環境保護・産業振興の観点から政府がすでに着手しており、まもなく解決されるはずだ[そう簡単ではない]。外貨不足は深刻だが、これは予想外の輸出不振による一時的問題である[?]。国家輸出委員会が、輸出および輸入代替(自動車含む)の振興を検討している。我が国はアフリカ第二の人口と高成長、中産階級の勃興がみられるので、日本車メーカーにとって魅力的なはずだ。

エチオピア生産性レポートも歓迎する。2月に中間報告をしたいということだが、我々も政策やアクションを議論していきたい。

ところで、我々は National Quality Infrastructure にも関心がある(注、これは安倍政権でいう「質の高いインフラ」ではなく、様々な分野の国家基準認証システム導入のこと、インフラという言葉がまぎらわしく、大臣の意図を理解するのにしばらくかかった)。エチオピアはケニアより製品基準導入が遅れている。世銀支援が約束されたがそれだけでは足りない。日本の協力はいただけないか(当方としては初めて聞く話なので、詳細をききたい、もちかえって検討したいとあいまいに答えておいた。)なおこの提案は、製品基準が科学技術省から新商工省に移管されたため、省としてののっかかりを求めている要請であろう。具体的な目標や方針はまだないようであった。

全体として、漠然とした話やかならずしも同意できない話もあったが、大臣も着任したばかりなので仕方ないであろう。先方からもちだした国家基準の件は別として、当方の提起したポイントすべてに肯定的に答えていただいた点は評価したい。

### 3. 日系企業とエチオピア政府の対話促進

商工大臣にも説明したとおり、GRIPS は産業政策対話の一環として、エチオピア進出を決めたあるいは真剣に検討している日系企業と個別に意見交換し、もしその企業が課題解決のために政策支援や先方政府との対話を望むならば、そうした場を設定したいと考えている。これまでも大使館、JETRO、JICA、UNIDO、本学などが個別企業を支援することは多々あったが、この企画は企業が困難に直面してからではなく、将来を見据え、目標を設定し、前向きかつ集中的具体的な政策対話を行い、双方のアクションを通じて当該企業のみならず同分野の全企業に裨益する形で行いたいと考える。日本側の目的は日系企業の進出実現と事業成功であり、エチオピア側の目的は自国企業の強化と産業政策の質向上であり、すなわちウィンウィン関係の実現である。その最初の分野として、個別企業の動きをみた結果、我々はアパレルと車両組立を選択した。これは二国間・官民間のマッチメイキングであり、両サイドが双方に対話と行動を望んでいることを前提条

件として行うものである。我々は企業が関心を示さない事業を無理に対話の俎上にのせるつもりはない。もしこの試みが成功すれば、将来は企業数や対象分野を拡大していくことになる。

#### 4. MIDI、METEC、DBS、ハンドホールディングなど

金属産業発展インスティテュート(MIDI)のウォルケネ所長より、今回の省庁再編・内閣改造のインパクトをきき、我々との協力案件の進捗について意見交換した。要点は以下の通り。

商業省と工業省の再統合は数年にわたり議論されており、それが実現したわけだが、実施レベルではまだ期待された成果はあがっていない。貿易政策と産業政策は相互補完的であるべきだが、いまのところ分かれたままである[統合 1 ヶ月ではそれは当然であろう]。商業省は企業や産業を育てる発想がなく、ルーチンや規制中心のオペレーションである。さらに人員や予算が商業省側に偏っている。新商工省の国務大臣は 3 人だが、商業側 2 名、工業側 1 名であり、留任のヨハネス国務大臣がこれまでの金属機械化学のみならず、すべての産業セクターおよび全 6 産業別インスティテュートの担当となった。国務大臣が工業側にもう一人はいる。

それから新商工省(もと工業省)が現地企業・中小企業の管轄となり、エチオピア投資委員会(EIC)がFDI企業の管轄となった。だが支援や訓練やリンク促進のためには商工省とEICの連携が不可欠となる。MIDIについていえば、マンドートは基本的にかわらないが、これまで大中企業中心に支援してきたものが、これからは中小企業支援を強化せねばならない違いはある。

METEC については幹部が汚職で逮捕され、新社長が任命された。METEC は従来から下請け中小企業を育てていたが、これからはそれを加速せねばならない。MIDIと新METECが中小企業支援の核とならねばならない。さらに政府からは、軍民分離も指示されている。METEC グループのGafat社が兵器専用となり、皆さんが前回見学したAkaki社は民生専門となる[この分離指令はきわめて望ましいが、どこまで徹底されるかをみななければならない。当方は軍服で出てくるのはやめてほしいと述べておいた]。

以前工業省が推進していた一貫製鉄所計画の現状を聞いた。これについてはMCI報告以降に新たなF/Sが実施され、立地がメテハラからコンボルチャに変更されたという。新F/Sとその要約を政府に提出済みであり、アビイ首相は前向きと聞いている。財務省を通じて中国でのFOCAC会議にも持っていった。当方から、中国融資の負担増がアフリカ各国で問題となっている今、さらなる中国融資は望ましいのかきいたところ、融資ではなく投資もありうるとのことだった。

日本とのハンドホールディング(HH)について、JICA 不破氏からはHHに向けての準備は今のところ順調である、B&C アルミ社は当確だが、いすゞのパートナーであるKAKI社もHH候補に入る可能性があると説明、さらにアルミもう1社はどうかと打診した。なおMIDIは、残りの候補を探すための企業リストを我々にすでに提示しており、そこには鉄鋼圧延関係が多く含まれている。さらにウォルケネ所長は、中小企業 6 社が集まって食品関連機械を製作しているクラスターがあり、中小企業支援の観点からMETECも彼らを支援するが、日本としては小企業でもHH対象になるかと質問した。原則的に拒否する理由はなく、もしHHに適した企業群ならば積極的に支援してもよいので、まずはそのクラスターを見学する必要がある(これは現地の方をお願いしたい)。

2 月に予定している自動車セミナーについて、参加協力を依頼した。大野健一の自動車組立メモも手交した。当方としては、(8 月の伊藤忠アパレルセミナーのように)場所は商工省にて、ヨハネ

ス国務大臣を議長としてやれば理想的だが、別の提案があればおききする。まずは、日本側（GRIPS）からセミナー案内のドラフトを提供することとなった。

## 5. メケレの縫製企業調査

作成中の「エチオピア生産性レポート」では、その目玉として、縫製企業を対象とするディープなインタビューを実施し、エチオピア人工工場労働者のマインドセットや生産性の低さの原因を分析的に探ることとしている（第3章）。PSIのキダネマリム氏とムル氏が担当だが、大野健一も方法論や実施において実質的に関与している。製造業生産性に関するデータ作業はかなり進んだ（第2章）。定義や理論の基礎部分の解説も両氏が担当する（第1章）。これらの作業は昨年来進めてきており、今回は11月より企業実地調査（第3章）を行っている。ボレレミ工業団地の調査は終了し、今週はメケレの4縫製企業を調査した。ハワッサ工業団地の調査はこれからである。企業調査の初期結果は、データの分析結果とともに、2019年2月に中間報告を行う予定である。それにはPSIが主催する、従来のHLFに代わる枠組を利用する。

我々はPSIの2研究者（キダネマリム、ムル）および研究助手（Ms. Zenaye）とともに、メケレのVelocity（印）、MAA Garment（現地）、DBL（バングラデシュ）、ITACA（伊）の4社を2日かけて訪問した。ただし経営陣との面会（英語）は我々も同席したが、ワーカーとの面談は言葉の問題もあり、我々は参加しなかった。MAAは以前2回、カイゼン導入状況を中心に工場を見学したが、外資系で最近操業を始めた他3社は我々にとって初訪問だった。彼らは通関の遅さ、ロジスティクスのコストと遅延、原材料・部品・備品の現地入手困難、停電などの共通課題もあげたが、他方で経営戦略、労務管理、労働生産性などについては、各企業ごとに大きく現状やアプローチが異なり、しかもそれらは日系企業の発想や行動とも異なっている点がきわめて興味深かった<sup>5</sup>。

Velocity社の外国人経営陣はドバイに出払っていたが、アドミニーネータのMs. Semhalが工場を回りながら全般にわたりよく説明してくれた。190haの土地を確保しており、まず6haの巨大建屋で操業を始めた。生産はまだ1年。スペース的には巨大建屋の2割程度しか使っていないが（原料倉庫、裁断、プリント、縫製、洗濯、ジーンズ加工、オフィススペースなど）、現在の1500人を来年は7000人にして、積極的に拡大していく。また縫製から上流投資を行って一貫生産をめざし、将来は建屋を7棟まで増やす。現在ワーカーはメケレからのバス通勤（24台）だが、将来はここを職住一致の巨大な町にする。わが社はアフリカでの操業比重をエジプトからここに移す。労働生産性に問題はない。エジプトよりもよい。水準はよい国の35~40%だが、低賃金だから競争できる。18歳以上の若い女性がほとんどだが、学習は速い。現在、隣接する巨大建屋（4haくらい）の内部にキッチン、社員食堂、映画館3館、店舗、美容院などをつくっている（内部を見学した、来月完成予定）。その横には多数の運動場・サッカー場および従業員宿舎をつくっている<sup>6</sup>。病院もつくる。ワーカーには相談室、労働委員会、無料の寮と三食を提供している。以前はストや反抗があったが、現在はなくなった、月に2%くらいやめるので、毎週50人雇っている。ソフトスキルを中心に1か月訓練し、そのあとの追加研修もする。訓練生は月400ブル、ワーカーは基本給700ブルに加えて成果・皆勤手当があるが、残業はしたがない。

<sup>5</sup> なお宿泊しているホテル前で、以前財務国務大臣として面会や議論を重ねたDr. Abraham Tekesteに遭遇し立ち話をした。彼はその後財務大臣となり、今回ティグライ州の経済産業担当 Vice Presidentに就任したそうである。

<sup>6</sup> 宿舎といっても数階建ての寮ではなく、プレハブ1階建ての、日本でいういわゆる仮設住宅である。窓からのぞいてみたが、長方形の部屋にバンカーベッドを入れて8人寝るといふ。トイレ・シャワーは共同。食事は間もなく完成する職員食堂で食べる。

MAA Garment 社では、新社長 Fikreselassie Ambaw 氏が正直ベースの話をしてくれた。綿花から製品まで垂直統合の企業であり、現在 1500 人。H&M が主顧客でニット中心に輸出している。ただしこの 3 か月は国内販売と輸出が半々である。国内のほうが、輸出に伴う面倒な手間が省けるうえ、厳しいコスト競争にもさらされない。政府は我々に輸出せよと圧力をかけるが、政府自身がやるべき施策をやっていない。わが社は最近事情があって、経営陣や管理者クラスが全員交替した。私は以前この経験があるものの、社長に就任して 4 ヶ月めである。10th Grade を雇ってその中からスーパーバイザを育てている(人によって 2~7 年かかる)。30 年操業しているから生産管理はエチオピア人できる。ワーカーはメケレ周辺から雇用する。労働生産性は中国・バングラデシュの 3 分の 1 だ[意味不明、中国とバングラデシュはかなり違う]。ワーカーは trainable であり、生産性問題の原因は経営側(中レベル以上)にある。縫製はある程度強権的 (autocratic) でなければできない。エチオピア人経営陣は労働者に強くでれない。しかも労働法によって解雇・処罰ができない。ところが外国人はワーカーを厳しく指導するし、解雇・処罰も平気で断行する。労働者は外国人の命令は聞くし、裁判所も外国人への判決は甘い。実質的に、外国人経営者は法律外である。他方エチオピア人経営者はがんじがらめになっている。通関、銀行、外貨、運輸、電力、港湾、お役所仕事すべてしかり。私が投資家だったら、エチオピアの繊維縫製に投資などしないとのことだった<sup>7</sup>。

Dulal Brothers Limited (DBL) 社は、バングラデシュの兄弟保有の巨大なファミリー会社である。メケレ空港から東北に少し行った荒地に建設中の同社を訪問し、バングラデシュ人のシャフィク氏 (HR シニアマネジャー) およびエチオピア人のリベロ氏 (工場長) と面会した。本国では 35000 人を擁して多業種生産をしているが、エチオピアは同社の最初の海外進出としてニット製品の一貫生産をめざしている。2016 年に計画をつくり、現在縫製部門が完成しており、来年 2 月にはアクセサリ生産とプリントが加わる。2020 年にはニット紡績と染色ができる(第 3 章も参照)。従業員は現在 1300 人だが来年 2 月には 2700 人、2020 年には 5000 人となる予定。縫製生産は今年の 6 月頃に始め、これで半年となる。7 月から、少量だが H&M と KIK 向けのズボン・シャツ・プリントニットの輸出を開始した。工場場所は H&M とともに 2013 年からさがしてきた。ハワッサ、コンボルチャも回ったが、空港・(将来の) 鉄道アクセス、土地拡張性などでここを選んだ。メケレ工業団地は縫製専用で上流投資ができないので入るのはやめた。自分の土地でやると操業の自由度が高い。労働者の質は、まだ半年の操業だが、急速に向上しており満足している。最初は何もわからず、この正面玄関の前の空き地で食事やトイレをしていた。いまは食堂もトイレもちゃんと機能している。生産性や稼働率はまだ低いが、操業半年ではどこもこの程度、これから 5 年でトップレベルにもっていけるはずである。ラインのスーパーバイザはワーカーの中から選んで育てる。半年ですでに育ってきている。問題としては、第 1 に、通関手続きが 24 時間でないこと。一刻を争うアパレル産業で、夜間や週末に通関しないような国はない。第 2 に、エチオピアには物がない(サプライチェーンの欠如)。原材料やスペアパーツはもちろん、オフィス用品、日用品、包装材料などもバングラデシュからもってこないといけない。第 3 に、停電。政府は電力を安定供給するといったが、実際には日に数時間止まり被害を受けている。第 4 に、輸送コストが高い。バングラデシュで 1988~89 年に縫製が始まった時もこれらの問題はあったが、これほどひどくはなかった<sup>8</sup>。

<sup>7</sup> 大野は、それならば状況突破を外国人の指導や圧力を利用して行ったらどうかと提案した。実際、伊藤忠は MAA を含むエチオピア繊維関連 4 社を対象として、生産性向上の集中支援を行いつつある(第 3 節)。ただしこの話は会合ではしなかった。

<sup>8</sup> これらの問題はエチオピアのような後発国では予想される事柄であり、全般に物がないことなどは進出時に当然おりこみ済みなのではないか。通関業務はすぐに改善すべきだが、他課題の解決にはある程度の時間がかかろう。

ワーカーは最初行政の紹介で雇ったが、最近は掲示を出すだけで集められる。低い稼働率や生産性は、ワーカーだけではなく経営側の責任でもある。うちの縫製は 30 ラインあるが、ラインリーダーやスーパーバイザはすべてエチオピア人である。バングラ人の指導下、内部ワーカーや外部の人を育てている。バングラ人はまだ 14 名いるが、経営・管理ではなくすべて技術屋である。大卒者についてはエンジニアに育てたい。わが社ではワーカー向けに 22 のソフトスキル(安全、態度、時間順守など)を人事(HR)部が教えており、技術面は小さな訓練センターで教えている。中間マネジャーに対しては、バイヤーから来たクレームの共同分析、ブレインストーミング、コミュニケーションスキル、バングラ派遣研修などで教えている。以上は本国でのやり方と同じである。別枠で GIZ の支援もある(3 年間、複数企業対象)。バングラ人はバイヤーの厳しい要求にこたえていくために品質・コスト・納品を何が何でも達成しようとワーカーに圧力をかけるが、エチオピア人はそうでなく、「あしたやればいい」「残業はいや」「5 時には帰る」となる。責任感なし、無断欠勤、文句を言うとすぐやめる。これをかえるのは、エチオピア人のラインリーダーの責務である。うちは勤務手当、能力給、場内店舗などを提供している。食堂設置が次の課題。ただし無料通勤バスは提供しない。遠方からの通いではなく、ごく周辺の町村から徒歩や Bajaj などできてほしい。工場周辺にコミュニティーをつくりたい。これはバングラデシュでも同様である。

ITACA Textile 社は伊 Calzedonia グループの企業である。我々が面会した Federico Fraboni 社長は以前スリランカにいた(オメガ社が主たる現地パートナー)。Calzedonia 社は 34 年前にアパレル小売りとして創業、のちに生産も始め、現在欧米中心に 20 ブランド、4500 店を展開する。他社製品は扱わない。ITACA は同社にとりアフリカ初の工場である。2016 年からメケレ空港近くの建屋で訓練を始め、空港南東の地に自社工場を建設、1 年前から操業して現在 1200 人。2019 年末に 1500 人に増やす。会社内にはビキニや下着の女性の大きな写真パネルが掲げられていたが、これらは仕事の雰囲気明るくするためだそうで、実際に生産しているのは T シャツやパジャマなどの簡単な製品、全量輸出。縫製工に関してはワーカーの質はよく、学びが速い。何もわからないところから 1 週間訓練してまともになる。そのあとのラーニングカーブも急速であり、ワーカー訓練に何も問題を感じないと社長は言い切った。問題は中間マネジャーの育成とロジスティックである。総務・技術・訓練・検査などの中間管理職は全員エチオピア人をあてているが、この 3 年探したり訓練しても適格者がいない。努力、勤勉、注意力などが足りない。メケレ大学卒業生もだめ。エチオピア人管理者たちには大きな責任と仕事を任せており、やる気があれば向上の機会として十分なはずである。辞めるものは少ない。うちの給料が高いわけではなく、近代的工場、おいしい食堂、きれいな通勤バスなどが魅力のようである。ラインマネジャーはより要求が低く、ワーカーの中から選別していく。

能力給や勤務手当でインセンティブをつけている。寮はつくらない方針である。自分で通える範囲の近隣ワーカーを雇いたいからである。うちでは残業に関しておもしろいことが起きている。ワーカーから抜擢されたエチオピア人の 4 人のスーパーバイザがワーカーたちを強力に、時には対決的に指導し、目標を与えて達成させている。ワーカーたちは目標達成のために、残業手当なしに自分から残って作業をしている。労働問題としては、まず態度ができていない。トイレを壊す、材料を捨てるなど。ただし、歴史の長いスリランカとは比べ物にならないが、わが社のセルビア工場と比べると大してかわらない。生産性・稼働率の向上、あるいはワーカーの不満・要求の提出や対応はスーパーバイザの役割である。あと困るのは、停電、通関(工場建設中はひどかった)、役所の休日の多さ<sup>9</sup>である。態度の悪い労働者の給料を止めたら訴訟を起こされたり、育てたラインリー

<sup>9</sup> エチオピアの役所は土日に休み、ジブチでは木金に休むので、両国を通して通関等の手続きが可能なのは月火水しかないとのこと。



ダーを近隣工場に引き抜かれたこともあった。わが社は労働集約部分の縫製に徹し、上流のテキスタイルはやらない。電気代は安いが供給が不安定、国内綿花の質・量も不安定だからである。テキスタイルはセルビア工場から持ってこれる。うちは大きな一貫工場1つではなく、あちこちに分散する生産体制を望んでいる。1ヵ所に生産を集中しても大量の人は雇えない<sup>10</sup>。

以上の観察からエチオピアの縫製労働者についてまとめると以下のようになる。第1に、国籍・出自の異なる企業は異なる企業文化・戦略をもっており、労働者のマインドセットや生産性への対処についても各社各様である。第2に、エチオピア人労働者側にも、最初は未経験・低生産性だが、経営側からの指導・圧力等に反応して異なる性格のワーカーに育つという可塑性がある。すなわちガイダンスの巧拙が彼らの生産性を大きく左右する。第3に、外国人および彼らに教育されたラインリーダーは、厳しい国際競争やバイヤー要求にさらされているのでワーカーを厳しく指導する傾向があり、いっぽう伝統的なエチオピア人経営者はそうした市場圧力よりも労働者と事を起こさないことを重視する傾向がある。第4に、エチオピアのワーカーや政府・司法は、外国人による厳しい労働者指導や扱いには目をつぶるが、エチオピア人同士は内輪の慣習や法令の順守を要求すべきと考えている。第5に、ワーカーを導く方法は複数あって、それぞれの国・企業が異なるやり方でアプローチしている。それには強権発動だけではなく、中間管理職による説得、インセンティブやプロモーションで自発性に訴えるやり方、家族としての企業一体感の醸成を通じた企業利益と個人利益を重ねるやり方などがありうる。エチオピアは多くのやり方を比較勘案したうえで、エチオピアに適した方法を発見ないし構築し、従業員のマインドセットと生産性を高める必要がある。これは既存の訓練モデルを無批判にコピーするよりもはるかにむずかしい要請である。

## 6. マルコス外務国務大臣

以前駐日大使として懇意にしており、エチオピア帰国後は外交官研修センター長をつとめ、先月外務省国務大臣に任命された Dr. Markos Tekle Rike 氏と外務省にて面会した。3ヵ月前に外交官研修センターで面会したときは、あと10年は外交官の教育訓練に携わりたいと述べていたので、なぜこの職についたのかを尋ねたところ、自分としてはセンターに残りたいと要望したがききいれられず、仕方なく本省に来た。それでも来たからにはよること職務を遂行する、国務大臣になっても研修センターでのレクチャーは続けたい(ただし激務なのでいつまで続くかわからない)、自分としては専門性をもった政治家になるのが夢である、将来は議会に出る可能性もありうるとのことだった。

外務省は Workneh Gebeyehu 大臣のもと、4人の国務大臣が配されている。それぞれの任務は総務、アフリカ、アフリカ以外の諸国、経済ビジネスであり、自分はアフリカ以外の担当である。日系企業のエチオピア関心は、自分が大使だったころに比べて着実に高まっている。いすゞの副社長にも会った。ビジネスや投資については担当の Akililu 国務大臣と話してほしいとのことだった。

ハイレマリヤム首相に比べ、アビイ首相には実行力がある。野心家でもある。自分が日本大使をしていた時、彼をトヨタ、名古屋の産業博物館、東京の科学博物館に連れていったが、日本の科学技術に大いに関心をもってくれた。その後アジスで、大野健一教授に彼と彼の部下への日本史セミナーを依頼したのは、そういう経緯があった(2014年8月実施)。アビイ首相は実行の人で、エチオピア経済の競争力を高めたいと本気で思っている。たとえば金融分野では、彼は従来の政策

<sup>10</sup> ただし、メケレ周辺にも工業団地内外に大量の労働力を求める企業が増えているので、労働者の不足や取り合いが始まるのは時間の問題ではなかろうか。ベトナムでは外資が入り始めて10年もたたないうちに、大都市周辺の労働不足が顕著となり、それが現在は地方にも広がりつつある。

を破って、外国銀行の参入を検討してもよいといっている。首相面会のアポがまだとれていないというお話だが、私は以前は彼の友達だったが、いまは雲上の人で私は面会のお助けはできない。だが、大野教授がフィツム投資委員長と親しいなら、彼は首相へのアプローチにおけるキーパーソンである。首相府で官房長をつとめたあと EIC に戻ったから、首相の信任があるうえに投資インセンティブや外貨問題の責任者でもある。

アビイ首相には、TICAD 前に訪日してほしいと思っている。

#### 日程・面談先

- 12月1日(土) アジスアベバ着。午前、アーメド・アビテウ PSI 新所長と面談、キダネマリウム PSRC リードリサーチャー同席。午後、キダネマリウム氏およびムル氏と生産性レポート作業の進捗確認とメケレ訪問のための打合せ。
- 12月2日(日) (休養と次週準備)
- 12月3日(月) 午前、ホテルにて JICA 現地および出張者と打ち合わせ。大使館にて松永大介新大使、志水史雄 AU 新大使と面会。伊藤忠の石丸志向氏(ヨハネスブルク支店)・大谷俊一執行役員と昼食会合。午後、KAKI社訪問、いすゞ工場建設に関する意見交換とゴマ・豆工場見学。キダネマリウム氏およびタデッセ・セグニ氏(UNIDO)と夕食会合。
- 12月4日(火) 午前、外務省にてマルコス・テクレ国務大臣(元駐日大使)と面会。午後、金属インスティテュートにて、ウォルケネ所長と会談。
- 12月5日(水) 午前、KAKI 社のアテムゲナ工場を訪問、既存設備および建設中の事務棟といすゞトラック工場を見学。KAKI 社のアジスアベバ中心部の工場見学。KAKI 社幹部と昼食会。午後商工省にて、フェトレウォルク新大臣、ヨハネス国務大臣と面会。夕方アジスアベバからメケレへ移動。
- 12月6日(木) メケレでの企業調査 1 日め。午前ベロシティー社の工場訪問。午後 MAA Garment 社の社長と面談。
- 12月7日(金) メケレでの企業調査 2 日め。午前 DBL 社の労務管理担当者と会談。午後 ITACA 社社長と面会。
- 12月8日(土) メケレからアジスに移動、アジスより直行便にてインチョン経由で翌日帰国。