

## エチオピア出張報告（第7回）

2010年3月11日  
GRIPS 開発フォーラム

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、ウオ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（日程・面談先は別添参照）。

### 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、ウオンドウォッセン 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<sup>1</sup>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

---

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

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 以外の場でもヌワイ顧問、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、アジスアベ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 ヶ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<sup>2</sup>。

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

---

<sup>2</sup> 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。

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 とは別にアジアアベバのアフリカ連合（AU）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（アワシユ溪谷の大規模灌漑地）、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を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伺える（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<sup>3</sup>、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、在ボン) が取組んでいる産業政策研究チーム (リーダーは Althernburg 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、その最先端を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

---

<sup>3</sup> GRIPS 開発フォーラムによるエチオピア出張報告 (第 5 回) 2009 年 9 月、p.3 を参照。  
[http://www.grips.ac.jp/forum/pdf09/ethiopia\(Sep\).pdf](http://www.grips.ac.jp/forum/pdf09/ethiopia(Sep).pdf)

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ー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もちながら、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>

次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<sup>4</sup>。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り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、アジスアベ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り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ヌ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

---

<sup>4</sup> GRIPS 開発フォーラムにて作成中の中間報告書は、①Overview (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。

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、日エ双方が **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り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置いて、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、①**JICA** によるカイゼン支援と **JETRO** を通じた市場アクセス支援がつながり、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。

以上

別添： 日程・面談先

## 日程・面談先（GRIPS チーム）

- 2月28日（日） 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）、  
カイゼン調査チームとの打合わせ（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、アジスアベバ  
大学の Prof. Tsegabirhan と面談（過去の輸出振興策の評価）
- 3月2日（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4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、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
- アジスアベバ発、ドバイ経由で帰国（翌日到着）