

**エチオピア国
産業政策支援対話に関する調査
(フェーズ2)**

調査報告書(概要)

**平成28年8月
(2016年)**

独立行政法人国際協力機構(JICA)

政策研究大学院大学(GRIPS)

産公
JR
16-059

**エチオピア国
産業政策支援対話に関する調査
(フェーズ2)**

調査報告書(概要)

平成 28 年 8 月
(2016 年)

独立行政法人 国際協力機構 (JICA)

政策研究大学院大学 (GRIPS)

序 文

本報告書は、エチオピア国の故メレス首相の要請をうけて、国際協力機構（JICA）と政策研究大学院大学（GRIPS）開発フォーラムが共同して 2009 年から取り組んできた日本とエチオピアの二国間産業政策対話のフェーズ 2 の活動概要をまとめたものである。フェーズ 1 の終了時（2011 年 5 月）にエチオピア政府首脳から表明された継続要請に応え、フェーズ 2 の産業政策対話は 2012 年 1 月～2015 年 10 月にかけて実施された。さらに 2016 年 7 月に、産業政策対話の枠組みのもとで、今後の日・エチオピア間の産業協力関係を協議するフォローアップ会合が行われた。

フェーズ 2 の主目的は、エチオピア政府が 2010 年 11 月に策定した国家開発五ヵ年計画「成長と構造転換のための計画」（Growth and Transformation Plan（GTP）：2010/11～2014/15 年）の実施促進、および次期五ヵ年計画（GTP II：2015/16～2019/20）の策定支援であった。JICA と GRIPS チームは 9 回の現地調査において、首相との直接対話、関係省庁の大臣・国務大臣との会合（ハイレベルフォーラム）、および実務レベルの政策担当者との意見交換・共同作業から成る三層のレベルで、東アジアの開発経験を参照しながらエチオピアの工業化戦略について具体的な政策助言を行った。また、エチオピアに関係が深いイシューを選んでアジア・アフリカ諸国で産業政策調査を実施し、政策対話の場でフィードバックを行った。

フェーズ 2 の産業政策対話はフェーズ 1 とほぼ同じ方法で実施されたが、注目すべき点として 2 つの新しい動きがある。第 1 に、新興国からの輸出志向および労働集約的産業の投資の急増である。背景には、トルコやインド、中国等の新興国で人件費高騰により不採算となった労働集約的工場のエチオピアへの移転が始まったことがある。最近は欧米諸国からの投資も増えている。第 2 に、2013 年 6 月の第 5 回アフリカ開発会議（TICAD V）開催、続く 2014 年 1 月の安倍首相のエチオピア訪問を契機として、二国間関係が従来の政府開発援助（ODA）を中心とした協力から民間ベースの協力を含むより広い関係へと発展してきたことである。これらの動きをふまえ、またエチオピア政府からの強い要請をうけて、日本貿易振興機構（JETRO）アジアアベバ事務所が 2016 年 3 月に開設された。そしてこの間、JICA もエチオピアに対する産業協力を拡充してきた。このようにフェーズ 2 の産業政策対話は、エチオピア経済と二国間の経済協力関係がダイナミックに展開するなかで実施された。

なお、フェーズ 2 の産業政策対話で扱ったテーマや論点・提言の詳細、および次期五ヵ年計画、GTP II の工業化ビジョン・戦略を実施する際に参考になるアジアやアフリカ諸国の事例に関する基礎資料については、別途とりまとめた英文報告書、*Study on Industrial Policy Dialogue in the Federal Democratic Republic of Ethiopia (Phase II)* のメインレポートと事例編を参照されたい¹。

フェーズ 2 の途中でメレス首相が急逝された。これは大変悲しい出来事であったが、継承されたハイレマリアム首相は、故メレス首相と変わらぬ指導力と強い関心をもって日本・エチ

¹ *Study on Industrial Policy Dialogue in the Federal Democratic Republic of Ethiopia (Phase II) <Main Report>* および *<Case Studies of Key Industrial Policy Measures in Asia and Africa>*, JICA and GRIPS, August 2016.

オピア産業政策対話に臨まれた。比類なき知的リーダーシップを発揮された二人の首相に心から敬意と感謝を捧げたい。また、在京エチオピア大使館からも多大な支援をいただいたことを申し添える。

本報告書が日本とエチオピアの産業政策対話を貫く問題意識や手法、政策実践などについて関心ある方々の理解を深め、アフリカ支援を含む日本の産業協力のあり方を考える一助になれば幸いである²。

日本側チームは、岸野博之大使（2010年8月～2013年8月）および鈴木量博大使（2013年9月～現在）をはじめとする在エチオピア日本大使館の支援のもと、以下のメンバーがフェーズ2の産業政策対話の現地協議に参加した（括弧は当時の肩書）。

- ・ JICA 産業開発・公共政策部：村上裕道（次長）、斉藤幹也（課長）、中本明男（課長）、石亀敬二（企画役）、片井啓司（企画役）、及川美穂（特別嘱託）、関千種（専門嘱託）、渡辺佑子（インハウスコンサルタント、デベックス）、濱田正章（インハウスコンサルタント、FASID）
- ・ JICA アフリカ部：渡辺元治（課長）、岩間創（課長）、松久逸平（主任企画役）、中谷美文（調査役）、小川絢子（副調査役）、伊藤早紀（職員）、高旗瑛美（職員）
- ・ JICA エチオピア事務所：大田孝治（所長）、神公明（所長）、晋川眞（次長）、中川淳史（次長）、木村卓三郎（次長）、田中宏幸（次長）、山下英志（所員）、福田佳奈（所員）、池田佑子（企画調査員）、栗田恵美（企画調査員）、デレッセ・フェカドウ（ナショナルスタッフ）
- ・ JICA 国際協力専門員：本間徹（JICA 本部／在ミャンマーJICA 専門家）、湯澤三郎（(一財)国際貿易投資研究所専務理事、兼 JICA 国際協力客員専門員）
- ・ GRIPS 開発フォーラム³：大野健一（教授）、大野泉（教授）、上江洲佐代子（専門職、2013年2月まで）、村嶋美穂（専門職、2013年3月～2014年3月）、長嶋朱美（専門職、2014年4月～現在）

また、フェーズ2の後半には、経済産業省やJETRO、国際協力銀行（JBIC）からも産業政策対話に参加いただいたことを申し添える。

² フェーズ1の産業政策対話の和文概要報告書は、以下からダウンロード可能である。

http://www.grips.ac.jp/forum/pdf12/JICA&GDFReport_Ethiopia_phase1/2011_ETReport_J.pdf

また、日本とエチオピアの産業政策対話に関連して作成された各種報告書については、以下を参照されたい。

http://www.grips.ac.jp/forum/newpage2008/publications.htm#policy_input

³ GRIPS 開発フォーラムの飯塚美恵子、秋山裕花、および宮崎幸（リサーチアシスタント）は調査補助を行った。

目 次

序 文	
目 次	
表リスト	
図リスト	
略 語 表	

第1章 エチオピア国への産業政策支援対話の概要	1
1.1 背景と目的	1
1.2 実施方法と内容	2
1.3 関連して実施された活動	10
1.4 成果品	16
第2章 GTP IIおよび工業化戦略への提言	18
2.1 新段階を迎えたエチオピアの工業化——急増する労働集約型の製造業投資	18
2.2 日本からの政策提言の基本的方向——戦略的な外資誘致を通じた工業化	19
2.3 外資とリンクした工業化を進めるうえでの留意点	22
2.4 GTP II策定への提言	25
第3章 GTP IIの評価	28
3.1 GTP IIにおける工業化に関する記述	28
3.2 GTP IIの評価	30
第4章 総括と今後の展望	33
4.1 GTP II期の日本の対エチオピア産業協力——GTP IIへのアラインメント	33
4.2 日本の途上国への開発政策支援への示唆	34
参考文献	38
付属資料	41

表リスト

表-1	HLF 会合 (フェーズ 2) のテーマ	6
表-2	産業政策調査の訪問先	9
表-3	産業政策対話と連携して実施されたエチオピア投資促進セミナー	12
表-4	エチオピア政府に提出した政策提言および関連文書	26
表-5	GTP II の工業化と構造転換に関するターゲット指標	28
表-6	GTP II 期における日本の対エチオピア産業協力マトリックス (案)	36

図リスト

図-1	三層構造による産業政策対話 (フェーズ 2)	3
図-2	産業政策対話と JICA の産業支援 : フェーズ 1 からフェーズ 2 への流れ	3
図-3	エチオピア国産業政策対話および関連する支援	15
図-4	エチオピア工業化戦略への提言 (5つの政策領域)	19
図-5	エチオピアとアジア諸国の賃金比較 (製造業ワーカーレベル)	23

略語表

ACET	African Center for Economic Transformation (アフリカ経済転換センター)
ADLI	Agricultural Development Led Industrialization (農業発展主導型工業化)
AFD	Agence Française de Développement (フランス開発庁)
AfDB	African Development Bank (アフリカ開発銀行)
AGOA	African Growth and Opportunity Act (アフリカ成長機会法)
ASEAN	Association of South - East Asian Nations (東南アジア諸国連合)
AU	African Union (アフリカ連合)
BOI	Board of Investment (投資委員会)
BUILD	BOI Unit for Industrial Linkage Development (BOI産業リンケージ促進ユニット)
CDC	Council for the Development of Cambodia (カンボジア開発評議会)
CEO	Chief Executive Officer (最高経営責任者)
DBE	Development Bank of Ethiopia (エチオピア開発銀行)
DFID	Department for International Development (英国国際開発省)
EBA	Everything But Arms (武器以外すべて)
EDRI	Ethiopian Development Research Institute (エチオピア開発研究所)
EFFORT	Endowment Fund for the Rehabilitation of Tigray (ティグライ復興寄付基金)
EHDA	Ethiopian Horticulture Development Agency (エチオピア園芸開発庁)
EIA	Ethiopian Investment Agency (エチオピア投資庁)
EIB	Ethiopian Investment Board (エチオピア投資協議会)
EIC	Ethiopian Investment Commission (エチオピア投資委員会)
EKI	Ethiopian Kaizen Institute (エチオピア・カイゼンインスティテュート)
ERCA	Ethiopian Revenues and Customs Authority (歳入関税庁)
EU	European Union (欧州連合)
FASID	Foundation for Advanced Studies on International Development (国際開発機構)
FDI	Foreign Direct Investment (海外直接投資)
FeMSEDA	Federal Micro and Small Enterprise Development Agency (連邦零細小企業開発庁)
FeSMMIDA	Federal Small and Medium Manufacturing Industry Development Agency (連邦中小製造業開発庁)
GRIPS	National Graduate Institute for Policy Studies (政策研究大学院大学)
GNI	Gross National Income (国民総所得)
GTP	Growth and Transformation Plan (成長と構造転換のための計画)
HLF	High-Level Forum (ハイレベルフォーラム)
IFC	International Finance Corporation (国際金融公社)
IMF	International Monetary Fund (国際通貨基金)
IPD	Initiative for Policy Dialogue (政策対話イニシアティブ)
IPDC	Industrial Parks Development Corporation (工業団地開発公社)

JBIC	Japan Bank for International Cooperation (国際協力銀行)
JETRO	Japan External Trade Organization (日本貿易振興機構)
JFW-IFF	Japan Fashion Week-International Fashion Fair (JFW インターナショナル・ファッション・フェア)
JICA	Japan International Cooperation Agency (国際協力機構)
KDI	Korea Development Institute (韓国開発研究院)
KOICA	Korea International Cooperation Agency (韓国国際協力団)
KSP	Knowledge Sharing Program (知識共有プログラム)
LIDI	Leather Industry Development Institute (皮革産業開発機構)
MATRADE	Malaysia External Trade Development Corporation (マレーシア貿易開発公社)
MIDA	Malaysian Investment Development Authority (マレーシア投資開発庁)
MIDI	Metals Industry Development Institute (Ethiopia) (金属産業開発インスティテュート)
MITI	Ministry of International Trade and Industry (国際貿易産業省)
MOFED	Ministry of Finance and Economic Development (財務経済開発省)
NBE	National Bank of Ethiopia (エチオピア国家銀行)
NEPAD	New Partnership for Africa's Development (アフリカ開発のための新パートナーシップ)
NPC	National Planning Commission (国家計画委員会)
ODA	Official Development Assistance (政府開発援助)
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development (経済協力開発機構)
OECF	Overseas Economic Cooperation Fund (海外経済協力基金)
OJT	On the Job Training (企業内実習)
PASDEP	Plan for Accelerated and Sustained Development to End Poverty (貧困削減のための加速的かつ持続可能な開発計画)
PPSEZ	Phnom Penh Special Economic Zone (プノンペン経済特区)
QCD	Quality, Cost, Delivery (品質、費用、納期)
RDB	Rwanda Development Board (ルワンダ開発庁)
SDPRP	Sustainable Development and Poverty Reduction Program (持続可能な開発及び貧困削減計画)
SME Corp.	Small and Medium Enterprises Corporation Malaysia (マレーシア中小企業公社)
SMIDEC	Small and Medium Industries Development Corporation (中小企業開発公社)
SOEs	State-Owned Enterprise (国有企業)
TICAD	Tokyo International Conference on African Development (アフリカ開発会議)
TIDI	Textile Industry Development Institute (繊維産業開発インスティテュート)
TVET	Technical and Vocational Education and Training (職業技術教育・訓練)
UNDP	United Nations Development Programme (国連開発計画)
UNECA	United Nations Economic Commission for Africa (国連アフリカ経済委員会)
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization (国連工業開発機関)
USAID	United States Agency for International Development (米国国際開発庁)
WTO	World Trade Organization (世界貿易機関)

第1章 エチオピア国への産業政策支援対話の概要

1.1 背景と目的

開発志向で東アジアの経験に強い関心をもつ故メレス・ゼナウイ首相¹は、2008年5月に日本政府が世界銀行や国連、国連開発計画（UNDP）と共同で開催した第4回アフリカ開発会議（The Fourth Tokyo International Conference on African Development: TICAD IV）で来日した際に、国際協力機構（JICA）が主催した「アフリカ開発とアジアの成長経験」シンポジウムにも参加した。その後、JICAはコロンビア大学のスティグリッツ教授が主宰する「政策対話イニシアティブ（Initiative for Policy Dialogue: IPD）」に協力して、2008年7月に「IPD アフリカ・タスクフォース会合」をアジスアベバで共催した。これに参加したメレス首相が、政策研究大学院大学（GRIPS）開発フォーラムの研究者が行った東アジア的発想にもとづく工業化についての発表や、同フォーラムが編纂した日英援助連携報告書に所収されたJICAによるチュニジアでの品質・生産性向上支援に強い関心をもち²、IPD会合の直後に、日本政府に対して①東アジアの経験をふまえた産業政策対話と知的支援、および②企業の品質・生産性向上支援（カイゼン・プロジェクト）からなる協力に対する要請がだされた。特に①については、明示的にGRIPS開発フォーラムの研究者を指名して、自由かつオープンなアイデアの交流が要望された。

これをうけて、2008年内にJICAとGRIPS開発フォーラムが予備調査を行い、2009年6月から2011年5月の約2年間にわたりJICAによる対エチオピア産業開発支援が実施された。GRIPS開発フォーラムは、上述した2つのコンポーネントのうち産業政策対話（上述①）を中心に参加し、8回の政策対話の実施、主要な論点に関して東アジアの経験をふまえた事例分析や提言、民間セクターダイナミズムを引き出すための施策の検討などを行い、調査報告書や各種資料を作成した。具体的には、東アジアの開発経験を参考にしながら当時の国家開発計画（PASDEP 2005/06－2009/10）をレビューし、次期国家開発計画（Growth and Transformation Plan 2010/11－2014/15、以下GTP I）の方向性について提言したほか、産業開発戦略や政策策定プロセス、組織調整のあり方、セクター別の戦略づくりについての助言、カイゼン国民運動にむけた提言を行った。②の実施についてもJICAと連携して随時、助言を行った。

日本とエチオピアの産業政策対話（フェーズ1）は、①故メレス首相との直接対話・書簡、②首相府上級経済顧問兼エチオピア開発経済研究所（EDRI）所長を務めるヌアイ首相経済顧問を筆頭に関係省庁の大臣・国務大臣との会合（工業省、財務経済開発省、農業農村開発省、教育省、都市開発建設省などが参加する「ハイレベルフォーラム（High-Level Forum: HLF）」）、③局長レベルを中心とした政策担当者との意見交換・共同作業の三層のレベルで行われた。また、必要に応じて、企業・業界団体、大学・研究機関、他ドナーとセミナーや意見交換を行った。

¹ メレス首相は2012年8月20日に急逝された。

² IPD アフリカ・タスクフォース会合で大野健一・大野泉が行った発表、“Dynamic Capacity Development in East Asian Industrialization”およびメレス首相に手交した書籍、*Diversity and Complementarity in Development Aid: East Asian Lessons for African Growth*, GRIPS Development Forum (2008) に収録された菊池論文、“The Quality and Productivity Improvement Project in Tunisia: A Comparison of Japanese and EU Approaches,” Tsuyoshi Kikuchi, Chapter 7, pp.183-204 を参照。

こうした活動はエチオピア政府首脳に高く評価され、フェーズ 1 最終回の政策対話の際に（2011 年 5 月）、故メレス首相およびマコネン工業大臣（当時）から、2010 年 11 月に策定された国家開発計画（GTP）の実効性を高めるために、第 2 フェーズの産業政策対話の継続実施を強く要望された。これをうけて、JICA と GRIPS は GTP 実施促進と次期国家開発計画（後の GTP II）の策定支援を目的として、「エチオピア国産業政策支援対話に関する調査（フェーズ 2）」の実施を決定した。

1.2 実施方法と内容

日本とエチオピアの産業政策対話（フェーズ 2）は、エチオピア政府の GTP（2010/11～2014/15）実施と次期の国家開発計画となった GTP II（2015/16～2019/20 年）の策定サイクルに対応して、2012 年 1 月から 2015 年 10 月にかけて計 8 回、行われた³。さらに、GTP II が 2015 年 12 月に議会で承認されたことをうけて、産業政策対話の枠組みのもとで、GTP II 実施期間における二国間の産業開発協力の方向性と行動計画を協議する目的でフォローアップ会合が 2016 年 7 月に実施された。

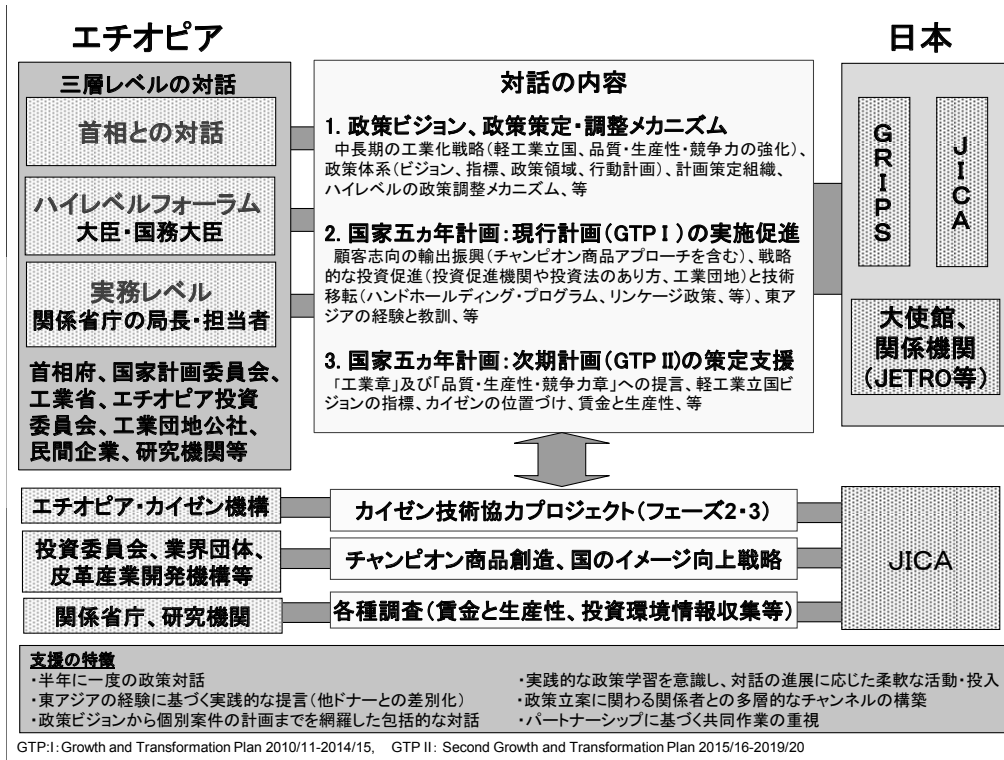
フェーズ 2 の産業政策対話は、頻度が年 4 回から 2 回になった点を除けば、フェーズ 1 と同様の方法で行われた。具体的には、図-1 が示すとおり、①首相との直接対話・書簡、②ヌアイ首相経済顧問／エチオピア開発研究所（EDRI）所長を筆頭に関係省庁の大臣・国務大臣との会合（工業省、財務経済開発省、外務省、貿易省、農業省、鉱業省、科学技術省などが参加する HLF、③工業省の局長レベルを中心とした政策担当者との意見交換・共同作業の三層のレベルでの取り組みである。平行して、政策対話のテーマと関連が深い項目に焦点をあてて、アジア 5 ヶ国とアフリカ 2 ヶ国で産業政策調査を実施し、結果をとりまとめて HLF 会合における議論に活用した。

主なカウンターパート機関は首相府、工業省および国家計画委員会（NPC）で、加えて、EDRI、財務経済開発省、貿易省、ビジネス経済外交を推進する外務省、エチオピア投資委員会（EIC）を主要な連携先として取り組んだ。HLF 会合については EDRI と JICA が共催し、ヌアイ首相経済顧問が議長をして協議を行う体制をとった。

内容的には、①政策ビジョン（首相府、国家計画委員会）、②現行の五ヵ年計画（GTP I）実施促進（国家計画委員会、工業省）、③次期五ヵ年計画（GTP II）策定支援（国家計画委員会、工業省）という、3 つの領域で政策対話が行われた。①は第 2 フェーズを貫く共通イシューであり、後二者については時間の変遷とともに、②から③へと対話の重点はシフトしていった。フェーズ 2 が始まって間もない 2012 年 8 月 20 日に、メレス首相の逝去という予期せぬ訃報に直面したが、2013 年 1 月に実施した第 3 回政策対話において、メレス首相を継承したハイレマリヤム・デサレン首相から強い継続要望が表明され、産業政策対話は中断なく、当初予定のとおり実施された（図-2 を参照）⁴。

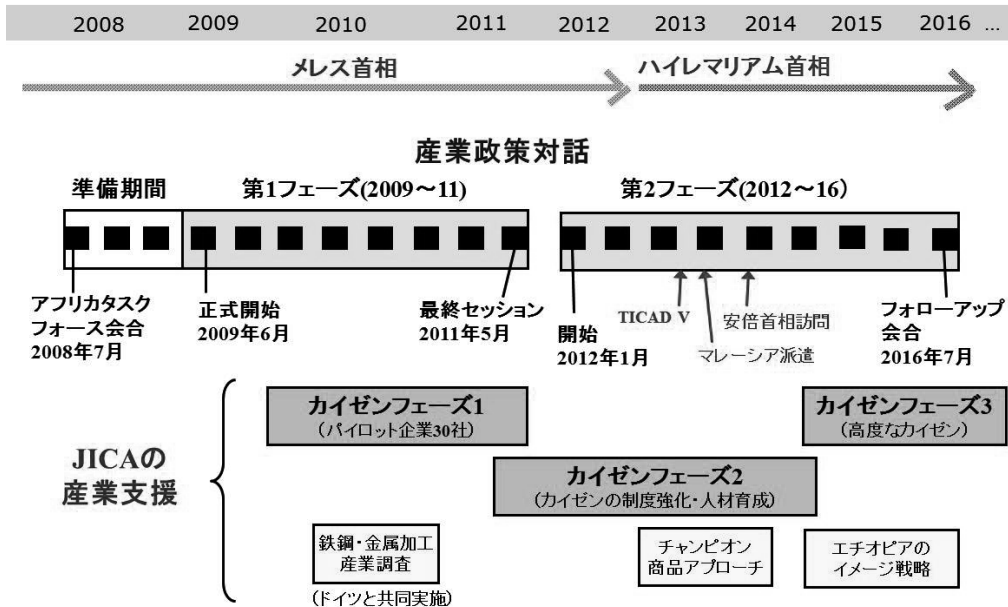
³ フェーズ 2 が始まった 2012 年 1 月以降、2016 年 7 月のフォローアップ会合を含め、JICA と GRIPS チームは合計 9 回にわたりエチオピアを訪問し、政策対話と関連する現地調査を実施した。このうち JICA と GRIPS 間の委託契約が対象としたのは、2012 年 3 月以降の 8 回分の現地調査である。なお、契約上は第 1 次調査期間（2012 年 3 月～2013 年 11 月）と第 2 次調査期間（2014 年 2 月～2016 年 9 月）に分けて実施した。

⁴ JICA ・ GRIPS チームは、ハイレマリヤム首相が前職の副首相兼外務大臣時代に、2 度にわたり直接会見をしている（フェーズ 2 の第 1 ・ 2 回産業政策対話）。同首相は、その当時から日 ・ エ産業政策対話と JICA のカイゼン支援に深い理解と強い関心を示していた。



(出所) JICA 産業開発・公共政策部作成資料をもとに GRIPS 開発フォーラム作成

図一 三層構造による産業政策対話(フェーズ2)



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

(出所) GRIPS 開発フォーラム作成

図二 産業政策対話と JICA の産業支援：フェーズ1からフェーズ2への流れ

日本とエチオピアの産業政策対話フェーズ 2 はフェーズ 1 と同様、JICA のプロジェクト研究として実施され、基本的には日本側は JICA と GRIPS 開発フォーラムのチームが中心となり、必要に応じて外部有識者を招聘して行われた。しかし、2013 年 6 月の TICAD V、続く 2014 年 1 月の安倍首相のエチオピア訪問等を契機に、民間ベースの貿易・投資関係の拡大への期待が高まったこと、またエチオピア政府首脳も日系企業の投資誘致に熱心で、日本貿易振興機構（JETRO）事務所の設置要請、工業団地における日系専用エリアの設置等、具体的な提案を日本側に次々と投げかけてきたことをうけて、フェーズ 2 では、2013 年 2 月の第 3 回産業政策対話以降、経済産業省と JETRO（ともに在ヨハネスブルグ JETRO 事務所にて在籍）の代表が参加し、さらに 2015 年 10 月の最終回の政策対話には、国際協力銀行（JBIC）本店から参加するなど、官民によるオールジャパンの取り組みを始める基礎が作られた。また、2016 年 7 月のフォローアップ会合には、2016 年 3 月に開設された JETRO アジスアベバ事務所長も参加して今後の日本とエチオピアの産業協力の方向を協議する機会となった。平行して、2014 年以降、東京において外務省、経済産業省、JICA、JETRO、JBIC、国連工業開発機関（UNIDO）東京事務所、および GRIPS 開発フォーラムの関係者が集まり、エチオピアに対する官民協力について意見交換するアドホック会合を 4 回行った。

以下、フェーズ 2 で実施した中核となる活動内容を、4 つに分けて述べる。

(1) エチオピア政府との産業政策対話

三層レベルのうち第一層の首相との直接対話は、フェーズ 2 の期間では、フォローアップ会合を含めた合計 9 回のエチオピア訪問のうち 7 回行われた（故メレス首相と 1 回、ハイレマリアム首相と 6 回。在エチオピア日本大使館と JICA 産業開発・公共政策部とエチオピア事務所チームの参加のもと、GRIPS の大野健一が中心になり GTP の進捗状況、労働集約的な外資の大量流入が始まったエチオピアの今後の産業政策のあり方、次期国家開発計画 GTP II のビジョンや重点施策、組織・体制等について、忌憚ない意見交換を行った。会見は 1 時間半程度、時には 2 時間に及ぶこともあった。さらに、2013 年 6 月 1 日～3 日に開催された TICAD V でハイレマリアム首相が訪日した際、事前に首相から在エチオピア日本大使館の岸野博之大使を通じて GRIPS チームとの面会要望が出され、JICA とともに横浜で 1 時間半に及ぶ協議を行った。

直接対話に加え、ハイレマリアム首相と大野健一との間で頻繁な書簡交換（フェーズ 2：首相から 1 通、大野健一より 9 通）がなされ、年 2 回の出張による対話を補足する役割を果たした。例えば、2013 年 7 月に首相と直接会見をした際に（4 回目の現地調査）、GTP II の工業化ビジョンについて意見を述べ、帰国後に首相宛書簡にて、ビジョンや工業化戦略の方向性、政策領域等について提案を行った（2013 年 8 月 11 日付）。それをうけて、ハイレマリアム首相から大野健一宛てに返信書簡が届き（2013 年 9 月 2 日付）、エチオピアが掲げる工業化ビジョンとして「2025 年までに軽工業でアフリカのリーダー国になり、製造業全般でリーダー国の 1 つになる」方向性が示された。その後、2014 年 2 月の HLF 会合（第 5 回）では、この軽工業立国ビジョンをふまえて GTP II が考慮すべき指標に焦点をあてた議論が行われた。このように首相との直接対話、書簡、HLF 会合の議論が相互関連性をもってフォローされ、政策議論の深化につながったと言える。特に GTP II 策定

⁵ フェーズ 1 の産業政策対話ではメレス首相より 2 通、大野健一より 3 通の書簡の交換があった。加えて、フェーズ 1 期間には年 4 回の政策対話の間に、メレス首相より幾つかの関心テーマが示され、関連する資料を整理して提供する（例：日本の職業技術教育、日本と韓国の外国からの技術吸収の経験、アジアの鉄鋼・化学工業）。

が始まった2013年は、首相や工業省幹部宛に頻繁に書簡を送り、工業化戦略のビジョンや指標、計画策定の方法・プロセス、工業省がアダマ科学技術大学に依頼して作成した「工業化ロードマップ文書」へのコメント等、様々な提言を行ったほか、エチオピア政府から示された工業団地内の日系専用エリア構想に対してもインプットを行った。また、GTP IIの政府素案が明らかになった2015年前半のタイミングにあわせて、次期五ヵ年計画の内容や指標について包括的な助言を行った。（これらの詳細は第2章を参照）したがって、エチオピア訪問の頻度は、フェーズ2（年2回）はフェーズ1（年4回）より少なくなったが、首相との書簡交換の頻度はむしろ増えたといえる。

第二層の大員・国務大臣レベルとの対話は、上述したとおり、HLF会合の形式で年2回開催された。ヌアイ首相経済顧問を筆頭議長として、工業省大臣または国務大臣、在エチオピア日本国大使が共同議長を務め、EDRIとJICAエチオピア事務所が共催した。HLFのテーマは、ヌアイ首相経済顧問、工業省大臣・国務大臣、また国家計画委員長をはじめとする主要カウンターパートの関心をふまえ、毎回、JICAエチオピア事務所が事前に先方と擦りあわせを行って決定した。このように、エチオピア側関係者の意向を十分に反映しつつ、毎回の準備がなされた。

具体的には、前半の2012年1月～2013年7月はGTP Iの実施促進に焦点をあて、①戦略的で顧客志向の輸出振興（第1・2回）、②直接投資政策（第3回）、③直接投資を通じた技術移転（第4回）をテーマに選んだ。その際、①と②については、JICAと連携して、マレーシアやタイから実務者を招聘してHLF会合での発表や工業省幹部や政策担当者との実務的な意見交換を行った（②で後述）。一方、後半の2014年2月～2015年10月は次期国家開発計画であるGTP IIの策定支援に重点を移し、策定プロセスをにらみながら、毎回、GTP IIが重視すべきと考えるテーマをとりあげた。具体的には、①GTP IIで軽工業立国ビジョンを打ち出す際に検討すべき事項・パフォーマンス指標のあり方（第5回）、②GTP IIの基本枠組み（第6回）、③GTP IIの品質・生産性・競争力の章、工業の章、カイゼンの位置づけ（第7回）、④GTP II期間の産業政策に関する討論（第8回）、などである。併せて、外資主導型の工業化に関する東アジアの経験と教訓、品質・生産性・競争力を高めるための具体的な施策（ハンドホールディング、インスティテュートの役割、カイゼンの位置づけ、生産性・賃金調査の結果報告）、さらに、戦略的な投資誘致の実践として日系企業誘致のための工業団地モデルについても後半4回のHLFでとりあげた。

表-1は、フェーズ2の期間に行ったHLF会合（8回）およびフォローアップ会合（1回）におけるテーマと発表者を示す。いずれの回も日本側とエチオピア側から発表し、双方向で意見交換を行った。

フェーズ2は、実践的な政策学習プロセスをより強く織り込んだ点でも特記される。HLF会合における日本側からの発表（総論、JICAのアジアやアフリカでの支援事例等）に加えて、エチオピア側の関心や反応をふまえ、①アジアの第三国専門家との直接交流を通じた政策学習、②「チャンピオン商品」アプローチの紹介と実践、③「質の高い」投資を呼び込む実践として、日系企業の戦略的誘致のために内外で開催された各種セミナーへの協力など、多様な活動が行われた（詳細は1.3を参照）。

表-1 HLF 会合（フェーズ2）のテーマ

	日本側からの発表（※第三国からの発表）	エチオピア側からの発表
第1回 HLF (2012年1月)	<ul style="list-style-type: none"> • “Export Promotion Policy: Three Policy Directions for Ethiopia” (Kenichi Ohno) • “Export Promotion in Developing Countries - JICA’s Experience- “ (Toru Homma) • “Practical Measures of Export Promotion: - Experience at JETRO and EEPC” (H.E. Saburo Yuzawa) 	<ul style="list-style-type: none"> • “Export Promotion Policy of Ethiopia” (Ahmed Nuru) • “Assessment of the Ethiopian Investment and Export Policy” (Tsegabirhan W.Giorgis)
第2回 HLF (2012年8月)	<ul style="list-style-type: none"> • “Summary of Champion Export Product Seminar and its Feedback” (H.E. Saburo Yuzawa) ※ Implementing Export Promotion Policies: Experience of Malaysia” (Aureen Nonis) ※ “Promoting Export with Economic Diplomacy: Case Study of Thailand” (Suebsak Daengbunruang) • “Summary of Discussions and Way Forward” (Kenichi Ohno) 	<ul style="list-style-type: none"> • “Ethiopia’s: Trade Promotion and Current Performance” (Assefa Mulugeta) • “Economic and Business diplomatic activities in Ethiopian Missions” (Kebede Abera Ido) • “Export Promotion in Ethiopian Embassies: the case of Ethiopian Mission in Japan” (H.E. Markos Tekle Rike)
第3回 HLF (2013年1月)	<ul style="list-style-type: none"> • “Introducing Proactive FDI Policy in Ethiopia: Suggestions from an East Asian Perspective” (Kenichi Ohno) ※ “Malaysia’s Experience with Foreign Direct Investment Promotion” (Sivasuriyamoorthy Sundara Raja) • “Investment Promotion - Practical implications from JICA’s experience in Zambia and others” (Toru Homma) 	<ul style="list-style-type: none"> • “Foreign Direct Investment in Ethiopia” (Ahmed Nuru)
第4回 HLF (2013年7～8月)	<ul style="list-style-type: none"> • “FDI-based Technology Transfer “JICA’s Experience in Domestic Private Sector Capacity Building in Indonesia” (Toru Homma) • “FDI-linked Technology Transfer – A Search for a Model Most Suitable for Ethiopia” (Kenichi Ohno) 	<ul style="list-style-type: none"> • “Strategic FDI Promotion in Ethiopia - Lessons from Malaysia-“ (H.E. Sisay Gemechu) • “New Investment Law in Ethiopia and Lessons from Malaysia” (Fitsum Arega)
第5回 HLF (2014年2月)	<ul style="list-style-type: none"> • “International Comparison of Manufacturing Performance” - A Preliminary Study for Setting Ethiopia’s Light Manufacturing Targets (Kenichi Ohno, Toru Homma) • “Handholding Programs for Local Enterprise Capacity Building” (Izumi Ohno) 	<ul style="list-style-type: none"> • “Roles and Performance in Industrial Development Institutes in Ethiopia” (Ahmed Nuru) • “Positioning Kaizen Movement in GTP2 and the Long-term Industrialization Vision” (Getahun Tadesse)
第6回 HLF (2014年8月)	<ul style="list-style-type: none"> • “Learning from East Asia’s FDI-led Industrializing Economies” (Kenichi Ohno) • “Arrival of Manufacturing FDI: Asian Countries and Ethiopia” 1) Asian “Latest Comers”-Sharing Experience- (Toru Homma) 	<ul style="list-style-type: none"> • “Highlights on the Objectives, Strategic Pillars and Growth Targets of GTP 2 (preliminary) (H.E. Mekonnen Manyazewal) • “Arrival of Manufacturing FDI: Asian Countries and Ethiopia” 2) Showing the Actual Status of Ethiopia (Fitsum Arega)

第7回 HLF (2015年1月)	<ul style="list-style-type: none"> “Experiences of Industrial Zone Development and Developers in Asia” 1) Vietnam & Thailand (Kenichi & Izumi Ohno) 2) India (Katsuro Igari) 3) Myanmar (Toru Homma) 	<ul style="list-style-type: none"> “Quality, Productivity, Competitiveness and Technology Development Program of GTP 2” (Getachew Adem & Getahun Tadesse) “Main Points of GTP2 – Productivity and Competitiveness chapter, and Industrial Development chapter” (H.E. Mebrhatu Melese)
第8回 HLF (2015年10月)	<ul style="list-style-type: none"> “How to Attract and Satisfy Japanese Manufacturers from Phnom Penh SEZ Experience” (Hiroshi Uematsu, CEO/PPSEZ) “Toward Industrialization with Quality” (Kenichi Ohno) 	<ul style="list-style-type: none"> “Basic Empirical Research on Productivity and Wage in Ethiopia” (Ethiopia Inclusive Financial Training and Research Institute /JICA - commissioned study) Dialogue on GTP2
次フェーズ 準備会合 (2016年7月)	<ul style="list-style-type: none"> Discussions on Ethiopia-Japan Action Plan for Industrial Development (Kenichi Ohno and Keiji Katai) 	<ul style="list-style-type: none"> “Main Points of GTP2 (Macro Policy)” (Gebrehiwot Ageba Kebedew) “Main Points of GTP2 (Industrial Policy)” (Ahmed Nuru) “Case of Hawassa Industrial Park” (Fitsum Arega)

(出所) JICA・EDRI 共催 HLF 資料アジェンダをもとに GRIPS 開発フォーラム作成

第三層の実務レベルの対話については、工業省の局長や主要な（皮革、繊維）インスティテューートの幹部、貿易省や外務省の局長、エチオピア投資委員会（EIC）や工業団地開発公社（IPDC）、歳入関税庁（ERCA）、エチオピア国家銀行（NBE）の幹部との面談を行った。また、必要に応じて、企業・業界団体、大学・研究機関、他ドナーとセミナーや意見交換も行った。政府以外の関係者と行った主な会合は以下のとおり。

まず、様々なドナーと積極的に意見交換・情報収集を行った。GTP Iが農業から工業への産業構造転換を打ち出したことをふまえ、フェーズ2においては、今までより多数のドナーが産業開発や民間セクター開発への支援に関わるようになった。例えば、新たに民間セクター開発支援を始めた欧州連合（EU）や英国国際開発省（DFID）は、援助額では日本より大きい。世界銀行（以下、世銀）も、今までの民間セクター開発支援から踏み込んで、工業団地整備を始めるなど（Competitiveness and Job Creation Project）、工業化支援を積極化しており、日本チームとの直接的な連携可能性が視野に入ってきた。また、韓国（韓国国際協力団（KOICA）および韓国開発研究院（KDI））が自らの開発経験を発信・共有する Knowledge Sharing Program の対象国にエチオピアを加え、工業化支援を含めた知的協力を拡充し始めたほか（2011年～）⁶、フランス開発庁（AFD）も工業化を中心テーマに EDRI と研究協力を開始した（2014年～）。日本チームは工業化支援に新たに取組みようになったドナーと意見交換するとともに、他にも国際金融公社（IFC）、国際通貨基金（IMF）、国連開発計画（UNDP）、国連工業開発機関（UNIDO）、米国国際開発庁（USAID）、ドイツなどの国際機関や二国間ドナー、専門家等と面談し、連携方法や日本の比較優位を發揮した支援のあり方を検討した。

2016年7月に実施したフォローアップ会合の際には、JICA・GRIPS チームは工業省・世銀と連携して、FDI・地場企業とのリンケージ構築をテーマとしたセミナーを開催した。民間セクター

⁶ 韓国は2011年7月に李明博大統領が、2016年5月に朴恵槿大統領がエチオピアを訪問した。

開発や産業開発に関心ある他ドナーの参加も得て、エチオピア政府が GTP II 期間に重視する FDI・地場企業とのリンケージ構築に向けた具体的な活動について意見交換を行う機会になった。

次に、新興国からの FDI の大量流入をふまえ、エチオピアの筆頭投資国であるトルコとインドの大使館と面談し、エチオピアへの進出状況や課題をヒアリングした。加えて、ボレレミ工業団地（政府系）、東方工業団地（中国系民営）、アイカ社（トルコ）やジョージシュー社（台湾）といった外資企業ならびに地場企業を訪問し、中央政府以外の関係者とも意見交換する機会をもった。アジスアベバ以外にもティグライ州メケレを訪問し、ティグライ復興寄付基金（EFFORT）、同基金傘下の企業や民間企業を訪問したほか、ディレダワ（自治区）の工業団地候補地、新鉄道駅、ドライポート等を視察した。

以上の三層の政策対話で行った、日本側チームからの工業化戦略への提言（GTP I 実施促進や GTP II 策定への助言を含む）、および GTP II の評価についてはそれぞれ、第 2 章と第 3 章で概略を述べている。また、今後の両国間の産業協力に関するアクションプラン案は、第 4 章を参照されたい。

(2) アジアの第三国専門家との直接交流を通じた政策学習

フェーズ 2 の政策対話における新たな試みとして、日本をハブとして、アジアの人材や組織を動員したアフリカ開発を支援する三角協力を実践した。マレーシアとタイ政府の現役実務者の招聘、およびエチオピア政府調査団によるマレーシア訪問を通じて、アジア第三国の専門家との直接交流を通じた政策学習を行った。具体的には以下のとおり。

- ① マレーシアおよびタイの実務担当者の招聘： 第 2 回と第 3 回 HLF において、マレーシアとタイから輸出振興や直接投資政策の第一線を担う実務者を招聘した。具体的には、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・ノリス課長、タイ商業省のスプサック・ダングブルーエルグ商務担当公使（在ケニア大使館）（第 2 回）、およびマレーシアの投資開発庁（MIDA）戦略企画室のシバスリヤムルティ・スンダラ・ラジャ次長（第 3 回）を HLF 会合に招聘し、輸出振興や投資促進策に関するマレーシアとタイの経験を直接学ぶ機会を提供した。東アジアの先行国でエチオピアにとって、日本より発展段階に近い両国の経験や事例を学び、実務者同士の直接交流を通じて政策実施の「How」について理解を深める貴重な機会になった。
- ② マレーシア合同訪問： 上述のマレーシアの実務家による発表が契機となり、マレーシアの工業化経験に対するエチオピア側の関心が高まり、マコネン工業大臣（当時）より JICA に対してマレーシアとの知的交流への要望が出された。特に新投資法のもとで再編されたエチオピア投資庁（EIA、2014 年に首相府直属の投資委員会（EIC）へ格上げ）の機能強化の方向性を時宜的かつ実務的に検討する必要性から、JICA マレーシア事務所の協力のもと、MIDA をカウンターパートとする視察プログラムが組まれた。シサイ工業省国务大臣（当時、現在は IPDC 総裁）を団長に、EIA 長官を含む 11 名から構成されるエチオピア政府調査団が 2013 年 6 月にマレーシアを訪問した⁷。また、GRIPS チームも東アジア産業調査の一貫としてマレーシア調査を実施し、エチオピアとの合同ミッションとなった。マレーシア合同ミッションの結果は、第 4 回 HLF 会合でエチオピア側から報告され、政府や関係機関にフィードバックされた。さらに、EIA チームは、

⁷ MIDA に加えて、通商産業省（MITI）、MATRADE、中小企業公社（SME Corp.）を含む関係機関・企業を訪問。

帰国直後からマレーシアで得た知識をもとに投資法の改訂作業を加速させ（2013年9月に議会で改訂法案を審議、2014年7～8月にかけて改訂）、合同ミッションはエチオピアの投資環境整備にむけた重要な知的貢献となった。

(3) アジア諸国等における産業政策調査

アジア諸国（インド、マレーシア、インドネシア、タイ、カンボジアの5カ国）に加え、アフリカ諸国（モーリシャス、ルワンダの2カ国）の計7カ国で産業政策調査を実施した。主な目的は、産業政策の策定プロセスや組織を調査すること、および対象国で特徴ある施策・取り組みのうちエチオピアにとって有用な示唆が得られるものに焦点をあて情報収集することであった。産業政策調査の結果は英文報告（プログレスレポートとして提出）にとりまとめ、続くHLFや実務レベルでの協議の際に配布し、意見交換を行う際の参照資料として活用した。表-2に、訪問先と情報収集を行った主要な施策を示す。

表-2 産業政策調査の訪問先

	訪問先	時期	調査目的（産業政策の策定プロセス・組織は共通項目）
1	インド	2012年9月	国家製造業戦略、経済回廊・工業団地、カイゼン
2	モーリシャス	2012年10月	EPZ・FDI誘致、縫製・砂糖産業、輸出振興、中小企業支援、人材育成、カイゼン、官民対話による政策調整
3	マレーシア	2013年6月	FDI誘致、輸出振興、工業団地、国家転換戦略 (エチオピア政府調査団と合同訪問)
4	インドネシア	2014年6月	開発計画、政策調整、産業政策、FDI誘致、民間の取り組み
5	ルワンダ	2014年8月	開発計画、ルワンダ開発庁、産業人材育成、ICT、経済特区
6	タイ	2015年5月	FDI・地場企業マッチング・リンケージ政策
7	カンボジア	2015年5月	政策策定、新産業政策、カンボジア開発評議会の下でのFDI・経済特区政策

(注)これら7カ国に加えて、2012年8月にガーナを訪問し、アフリカ経済転換センター(ACET)研究チームとの意見交換を行った。

(出所)GRIPS 開発フォーラム作成

(4) アフリカにおける知的ネットワークキング

エチオピア産業政策対話の成果に関心のあるアフリカ諸国の政策担当者・研究者へ発信・共有する観点から、以下の取り組みを行った。

- ① アフリカ経済転換センター(ACET)との知的交流： 2012年8月の第2回政策対話でエチオピア出張時に、ガーナ(アクラ)に拠点を置き、アジアの開発経験を参照しながらアフリカ人専門家のイニシアティブで産業開発や経済変革に関する調査研究・提言・知的ネットワーク構築に取り組んでいるACETを訪問し、相互の発表と意見交換を行った⁸。なお、ACETチームは2013

⁸ 日本側からは大野健一(エチオピアとの政策対話)、大野泉(日韓の政策対話比較)、本間徹国際協力専門員(カイゼン)が報告、ACET側はチーフエコノミストのヨー・ヤンス氏と資源探掘サービス局長のシーラ・カーマ女史を含む、14名の研究者が参加し、4時間近く活発に議論を行った。

年6月のTICAD Vの機会に来日し、JICA 横浜研修センターで、アフリカの経済変革と官民連携をテーマに研究の中間報告を行い（本間国際協力専門員がモデレーター）、知的交流が行われた。

その後、ACETによる「2014年版アフリカ経済転換レポート」公表、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JICA 後援のもと、「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日に東京で開催した。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、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。

- ② アフリカ開発のための新パートナーシップ（NEPAD）での発信： 2016年4月末に大野健一がJICA 南アフリカ事務所と在南ア日本大使館の依頼で、南アフリカの自動車産業政策の調査で出張した際に、NEPAD のイブラハム・アサネ・マヤキ長官（元ニジェール首相）と会見する機会があり、同長官より、日本のエチオピア産業協力（カイゼンと政策対話）をNEPAD の場を通じて広報したいとの提案があった。具体的には、年2回開催される NEPAD/アフリカ開発銀行（AfDB）/国連アフリカ経済委員会（UNECA）共催の20カ国首脳会合、同時期に開催される閣僚レベルの産業科学技術会合、あるいは（アイデア段階のようだが）NEPAD 枠組でアフリカ全体のカイゼンプログラムを立ち上げる、といった提案である。その最初のステップとして、2016年7月中旬にキガリ（ルワンダ）で開催されたアフリカ連合（AU）/NEPAD Heads of States 会合で、マヤキ長官とハイレマリアム首相が他の首相にカイゼンを紹介した（JICA や GRIPS が資料を作成）。8月末のTICAD VI のサイドイベントでも JICA はカイゼン・セミナーを行い、マヤキ長官参加にもご参加いただいた。

1.3 関連して実施された活動

産業政策対話を単に議論で終わらせず、実際の政策につなげるために、JICA・GRIPS チームは当初から、必要に応じて JICA の具体的支援を組み合わせるなど、実践的な政策学習プロセスづくりに努めてきた。2009年の政策対話の開始と平行して、カイゼン支援が JICA 専門家チームにより実施されている。カイゼン支援のフェーズ1（2009～2011年）はパイロットフェーズで、工業省のカイゼンユニットのスタッフが育成され、28企業にカイゼンが導入された。これをスケールアップしたいとエチオピア政府は自国予算でエチオピア・カイゼンインスティテュート（Ethiopian Kaizen Institute、略称 EKI）を設立（現在、約100人）、フェーズ2（2011～2014年）を通じて249社の指導、のべ409名のカイゼンコンサルタントの育成が行われた。EKI は TICAD V で日本政府が表明した、TICAD 産業人材育成センター構想の第一号になっている。現在、フェーズ3（2015～2020年）に入っており、JICA は上級レベルのカイゼンの指導や、アフリカ他国へのエチオピアの経験の発信・伝授を支援している⁹。前フェーズの政策対話プロセスでは、カイゼン国民運動の国

⁹ 正式名称は、第1フェーズは「品質・生産性向上計画調査」（2009～2011年）、第2フェーズは「品質・生産性向上（カイゼン）普及能力開発プロジェクト」（2011～2014年）、第3フェーズは「品質・生産性向上、競争力強化のためのカイゼン実施促進能力向上プロジェクト」（2015～2020年）。

際比較を紹介したが、フェーズ2では、品質・生産性・競争力強化におけるカイゼンの役割やGTP II期間の指標・行動計画に焦点をあてて、意見交換や知的インプットを行った。なお、EKIはJICA支援の枠内にとどまらず、独自にカイゼンの地方展開を始めており、幾つかの自治体をターゲットし市長をリーダーとして、幼稚園・小学校・大学等の教育機関、企業、行政サービス、教会・モスク等を巻き込み、意識変革・啓蒙活動に取り組む予定である。

こうした経験をふまえて、フェーズ2の政策対話では、実践的な政策学習を強く意識した取り組みがなされた。以下、新たな取り組みとして4点、紹介する。産業政策対話および関連するJICA支援、セミナーや知的ネットワーキング活動の全体像については、図-3を参照されたい。

(1) 「チャンピオン商品」アプローチの紹介と実践

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先方の「気づき」を「理解の深化」につなげることを目的として、戦略的で顧客志向の輸出振興の具体例として、第2回政策対話において官民共催の「チャンピオン商品セミナー」を開催し、HLF会合でも概要報告を行った。湯澤三郎氏（（財）国際貿易投資研究所専務理事、兼JICA国際協力客員専門員）が中心となり、チャンピオン商品の概念、候補商品の具体例を紹介し、「What to Produce」「How to Produce」についてエチオピア企業等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（日本）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となった。

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は、エチオピア側の強い関心を集めた。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を開催、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」の実践に取り組んだ。また、（株）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（“Creativity in Motion”）、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。これらの結果をふまえて、チャンピオン商品アプローチという概念の普及をめざしたセミナーを、JICA、工業省とエチオピア商工会議所が共催し、エチオピア民間企業の参加を得て行われた。（以上、チャンピオン商品アプローチ実施支援調査 フェーズ1：期間2013年5月～2014年3月）現在、JICAはこの成果を発展させて、国のイメージ向上（Re-Branding）とシープスキンのブランド化（“Highland Leather”）の普及・制度化をめざした調査を進めており、電通とFASIDの共同企業体が受託している。本調査で特筆すべきは、概念を普及させるためのマニュアル作成をめざしていること、および日本へのマーケティングを意識した取り組みになっている点である。後者については、ブランディングやプロモーションの実践を通じて、エチオピアの高品質の皮革製品を日本市場に浸透させ、同国の新たな魅力を広めるために、日本におけるファッションビジネスの最大級の展示会（JFW International Fashion Fair: JFW-IFF）への出展支援、出展企業の交渉能力の強化支援等を、工業省傘下の皮革産業開発インスティテュート（LIDI）と連携して行った。また、電通の試作ビデオは2015年4月に運航が始まったエチオピア航空の成田・アジスアベバ直行便で流されている。（以上、チャンピオン商品実施支援調査 フェーズ2：2014年11月～2016年12月）

(2) 日系企業をターゲットした、戦略的な直接投資誘致の実践支援

エチオピアの着実な成長、エチオピア航空の直行便の就航、JETRO事務所の開設（2016年3月）など、日本企業のエチオピアへの関心は高まってきており、特に2013年以降、エチオピア関連

のセミナーが頻繁に開催されるようになった。JICA と GRIPS チームは、在京エチオピア大使館、経済産業省、外務省、JETRO、JBIC、UNIDO、アフリカ開発銀行等と連携して、日本企業を対象としたエチオピア投資セミナーの開催に積極的に協力し、同国の最新動向について情報提供・発信を行った（表-3を参照）。

表-3 産業政策対話と連携して実施されたエチオピア投資促進セミナー

日程	タイトル	主催者・後援者	場所
2013年6月3日	エチオピア・ビジネス投資セミナー	JETRO、駐日エチオピア大使館	JETRO 本部
2014年11月25日	エチオピア・軽工業投資ワークショップ	駐日エチオピア大使館 後援：外務省、JICA、JETRO、UNIDO 東京事務所、アフリカ開発銀行、GRIPS	JICA 研究所
2015年4月23日	エチオピア・ビジネス投資セミナー	JETRO、駐日エチオピア大使館 後援：エチオピア航空、外務省、経済産業省、農林水産省、JICA、UNIDO 東京事務所、アフリカ開発銀行、GRIPS	JETRO 本部
2015年9月1日	アフリカ日本ビジネス投資フォーラム	日経 BP 社、IC Publications (英国) 後援：外務省、経済産業省、国土交通省、農林水産省 協力：JICA、JETRO、アフリカ開発銀行	シェラトンホテル・アディス
2015年12月17日	エチオピア製造業への投資と工業団地セミナー	駐日エチオピア大使館、海外投融資情報財団 (JOI) 後援：外務省、経済産業省、JBIC、JETRO、UNIDO 東京事務所、東京商工会議所、GRIPS	JBIC 本部
2016年2月16日	エチオピア産業政策のキーマンに聞く／変わるエチオピア、新たな「世界の工場」を目指して	JETRO、駐日エチオピア大使館 後援：外務省、経済産業省、経団連、日本商工会議所	日経カンファレンスルーム

(出所)既存資料をもとに、GRIPS 開発フォーラム作成

さらに、関心ある企業に対して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、GRIPS チームは「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、(知りうる限りで)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ている。日本語版と英語版で作成しており、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、各種セミナーでも配布した¹⁰。

¹⁰ 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/pdf16/EthiopiaInfoKIT2016J.pdf> (日本語版)、

また、エチオピア政府は質の高い投資として、日本企業の進出を熱望しているが、そのためには日本企業の特徴を理解したうえで、きめこまやかな投資家サービスやインフラ整備を提供する必要がある。このため産業政策対話プロセスを活用して、エチオピア関係者に日本企業のニーズに理解を深めてもらう機会をつくった。GRIPS チームはカンボジア産業調査で訪問した、プノンペン経済特区（PPSEZ）の CEO 上松裕士氏を専門家として招聘し、PPSEZ の経験にもとづく日系製造業誘致のための取り組みを HLF で報告いただいた。2000 年代初のカンボジアは和平・復興から開発プロセスに入った初期段階にあり、外資企業は同国の投資環境に対して懐疑的であった。困難と不信の中、2006 年に設立された PPSEZ はカンボジアにおける先駆的な工業団地として、多くの日系企業やグローバル企業の誘致に成功した。こうしたカンボジアの経験はエチオピアの現状に大きな含意をもちうるところ、上松 CEO に詳細な事実とデータを交えて日系企業のニーズについて、エチオピアの工業団地関係者に説明を依頼した¹¹。

また、JICA はアフリカ地域投資促進支援業務として、2015 年から 2017 年半ばにかけて、アフリカ 3 カ国（ケニア、ザンビア、ガーナ）に対する専門家派遣と 4 カ国（エチオピア、ルワンダ、コンゴ民主共和国、カメルーン）に対する投資促進に関する情報収集・分析を実施している。エチオピアがその対象国のひとつに選ばれ、投資環境や投資促進機関組織・機能等の現状調査が行われ、政策課題の整理が行われた¹²。また、工業団地公社の能力強化支援も始まっている。このほか、JICA エチオピア事務所がアジスアベバ大学の研究者に委託して賃金と生産性調査（皮革・繊維・花卉産業が対象）を実施し、その結果はハイレベルフォーラムでも報告された¹³。

(3) TICAD V との相乗効果をねらった企画

2013 年 6 月 1～3 日に横浜で開催された TICAD V をエチオピアの産業開発の取り組みの対外発信、および実践的政策学習のプロセスとして活用すべく、JICA と GRIPS チームはそれぞれ、様々な活動を実施した：①TICAD V 閣僚準備会合時にアフリカ・カイゼン・セミナーをサイドイベントとして開催、および本会議場におけるカイゼン展示パネルの企画（JICA：2013 年 3 月、於アジスアベバ）¹⁴、②チャンピオン商品アプローチの実践（JICA：ジェトロが経済産業省と共催した「アフリカン・フェア 2013」での展示、都内での試験的販売、エチオピア国内の展示会での商品ブース出展など）、③「エチオピア投資促進セミナー」に対する大野健一の協力（GRIPS：JETRO と在エチオピア日本大使館共催）。また、2016 年 8 月 27～28 日にケニアで開催された TICAD VI においても、JICA はサイドイベントとしてカイゼン・セミナーを開催した。

<http://www.grips.ac.jp/forum/pdf16/ETIOPIAINFOKIT2016E.pdf>（英語版）

¹¹ なお、上松 CEO の訪問後、PPSEZ 社としてエチオピアに関心をもつようになり、JICA の中小企業海外展開支援（基礎調査）に応募・採択され、キリント工業団地の日経企業ゾーン開発運営のための基礎調査が始まっている（代表企業は株式会社トモニアス、2016 年度第 1 回公示分）。

¹² 詳細は右の報告書を参照。「アフリカ地域投資促進支援業務：エチオピア投資促進分野情報収集結果報告書」、2015 年 12 月、株式会社コーエイ総合研究所、EY 新日本サステナビリティ株式会社。

http://www.jica.go.jp/activities/schemes/priv_partner/ku57pq000016s6az-att/toushi_eth_01.pdf

¹³ Ethiopian Inclusive Financial Training and Research Institution (EIFTRI/AEMFI), “Basic Empirical Research on Productivity and Wage in Ethiopia,” commissioned by the JICA Ethiopia office, September 2015.

¹⁴ JICA は、2013 年 3 月に TICAD V 閣僚級準備会合がアジスアベバで開催された際に、サイドイベントとして、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、EKI と共催でアフリカ・カイゼン・セミナーを企画した。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。

(4) 日本の経済発展史に関するセミナー

エチオピア側からの要請をうけて、フェーズ2の政策対話時に合計5回、大野健一が日本の経済発展と政府の役割に関する講義を行った。契機となった1回目は、財務経済開発省(MOFED)のシデ国务大臣から岸野大使(当時)に寄せられたハイレベル・セミナーの依頼で、エチオピア側からは同省の国务大臣および各局、公務員大学学長等が参加した(約20名)。2回目は、本セミナーに参加したハイレミカエル公務員大学学長からの招待講演として、同大学のエチオピア人大学院生や外国人教官等を対象とした講義を行った(約250名の聴衆)。3回目は、工業省の要請により、アーメド新工業大臣、タデッセ国务大臣、シサイ国务大臣、メブラツ国务大臣の同席のもと、工業省の局長レベルや若手行政官を対象に講義を行った(約60名が参加)。4回目は、科学技術省傘下の科学技術情報センターのアビイ・アーメド所長(現在、科学技術大臣)の依頼で、同センターの若手職員を対象に講義を行った(約35名が参加)。そして、5回目はEKIのゲタフン所長の企画により、アジスアベバ大学経済ビジネス学部の教員や大学院生を対象に、産業政策対話の取組みとあわせて日本の経済発展史について講義を行った(約30名が参加)。

	2012年			2013年			2014年			2015年			2016年									
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	
産業政策対話 産業政策対話のスケジュール	▲ 第1回 ★J/R	▲ 第2回 マレーシア、タイの業務報告による報告 ★PR/R	▲ 第3回 マレーシアの業務報告による報告 ★PR/R	▲ 第4回 TICADV 最終報告 ★PR/R	▲ 第5回 ★PR/R	▲ 第6回 ★PR/R	▲ 第7回 ★PR/R	▲ 第8回 カボンドワPRECの業務報告による報告 ★PR/R	▲ 第9回 ★PR/R	▲ 第10回 ★PR/R	▲ 第11回 ★PR/R	▲ 第12回 ★PR/R	▲ 第13回 ★PR/R	▲ 第14回 ★PR/R	▲ 第15回 ★PR/R	▲ 第16回 ★PR/R	▲ 第17回 ★PR/R	▲ 第18回 ★PR/R	▲ 第19回 ★PR/R	▲ 第20回 ★PR/R	▲ 第21回 ★PR/R	▲ 第22回 ★PR/R
1)政策ビジョン (首相府、国家計画委員会)	政策ビジョン、取組決定、調整メカニズムへの取組																					
2) 現行の5か年計画、GTP I(基礎促進、国家計画委員会、工業省、関係機関、EIC、IPDC等)	GTP Iの進捗報告、実施促進のための取組(輸出促進、投資促進、技術移転等)																					
3) 次期の5か年計画、GTP II(産業支援、国家計画委員会、工業省、関係機関、EIC、IPDC等)	GTP IIのビジョン、調整等への取組																					
関連するJICA支援	品質・生産性向上(カイゼン)普及、制度能力開発プロジェクト、実施(2014年11月まで)																					
1) 技術プロジェクト カイゼン技術能力プロジェクト	品質・生産性向上(カイゼン)普及、制度能力開発プロジェクト、実施(2014年11月まで)																					
2) 実践的な政策学習	国のイメージ向上、シーブスキンのブランド化 "Highland Leather"、日本へのマーケティング (2016年12月まで)																					
チャンドピオン商品の創造 投資法改訂への取組支援 (マレーシア合同訪問(南南協力))	品質・生産性向上(カイゼン)普及、制度能力開発プロジェクト、実施(2014年11月まで)																					
戦略的な直接投資誘致 (日系企業をターゲット)	品質・生産性向上(カイゼン)普及、制度能力開発プロジェクト、実施(2014年11月まで)																					
3) その他 アジア地域の調査等 アジア、アフリカ知財ネットワーク TICADV関連の企画 日本の経済発展史の講義	品質・生産性向上(カイゼン)普及、制度能力開発プロジェクト、実施(2014年11月まで)																					

(注1) 第2フェーズは2012年1月から始まったが、第1回の産業政策対話はJICA直で実施された。JICAとGRIPSとの委託契約が対象とする期間は、①第1次調査期間:2012年1月~2013年11月、②第2次調査期間:2014年2月~2016年9月である。
(注2) GTP I: Growth and Transformation Plan 2010/11~2014/15, GTP II: Second Growth and Transformation Plan 2015/16~2019/2020, EIC: Ethiopian Investment Commission, IPDC: Industrial Parks Development Corporation

図-3 エチオピア国産業政策対話および関連する支援

1.4 成果品

HLF 会合での発表資料 (PPT 資料等) やプロGRESS・レポートに加えて、以下をとりまとめた¹⁵。これらのうち、(1)の産業政策対話の報告書 (メインレポート)、および(2)アジア・アフリカ諸国の投資促進・輸出振興策や企業支援制度を比較分析した基礎資料 (事例集) の目次については、巻末の付属資料を参照されたい。

- (1) 産業政策対話の報告書 (英文) : *Study on Industrial Policy Dialouge in the Federal Democratic Republic of Ethiopia (Phase II) <Main Report>*, JICA and GRIPS, August 2016.
- (2) アジア・アフリカ諸国の投資促進・輸出振興策や企業支援制度を比較分析した基礎資料 (英文) : *Study on Industrial Policy Dialouge in the Federal Democratic Republic of Ethiopia (Phase II) <Case Studies of Key Industrial Policy Measures in Asia and Africa>*, JICA and GRIPS, August 2016.
- (3) インド、モーリシャス、マレーシア、インドネシア、ルワンダ、タイ、カンボジアの産業政策についての現地調査報告書 (英文) :
 - ・ Report on the India Mission (October 2012)
 - ・ Report on the Mauritius Mission (October 2012/December 2012 revised)
 - ・ Report on the Malaysia Mission (July 2013)
 - ・ Report on the Indonesia Mission (July 2013)
 - ・ Report on the Rwanda Mission (August 2014)
 - ・ Report on the Thailand Mission (June 2015)
 - ・ Report on the Cambodia Mission (June 2015)
- (4) 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、ビジネス環境等に関する情報をまとめて冊子として提供 :
 - ・ 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、GRIPS 開発フォーラム編、2015 年 12 月
 - ・ Ethiopia Information Kit——for Japanese Businesses, GRIPS Development Forum, December 2015.
- (5) 産業政策対話フェーズ 1・2、および関連調査の記録を対外発信用に再編集した冊子
 - ・ 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、GRIPS 開発フォーラム、2016 年
 - ・ Records of Ethiopia-Japan Industrial Policy Dialogue——Policy Research in Third Countries, Vol. II, GRIPS Development Forum, 2016.

¹⁵ 産業政策対話で日本側が発表した資料や関連情報については、下記ウェブサイトを参照されたい。
http://www.grips.ac.jp/forum/af-growth/support_ethiopia/support_ethiopia2_phase2.htm

加えて、GRIPSの大野健一からハイレマリアム首相宛に書簡（9通）を送付し、産業政策対話を通じて培った問題意識、工業化戦略および次期五カ年計画の策定にむけた提言、GTP II の評価、GTP II 期における日本のエチオピアに対する産業協力のアクションプラン（案）の提示を行った。特に、労働集約的な軽工業の集積ができつつあるエチオピアの新たな発展段階をふまえて、今後めざすべき工業化ビジョン、およびGTP II や中長期の工業化戦略の構成要素について、2013年8月にハイレマリアム首相宛の書簡で具体的に提案したところ、首相から大野健一への返信が接した。返信書簡には、ハイレマリアム首相のエチオピア工業化ビジョン（「2025年までにアフリカにおける軽工業のリーダー国になる」）や新たに設置された国家競争力協議会や他のハイレベル協議会・委員会についての説明が記されていた。

また、工業省からの要請に応じて、工業省がアダマ大学に委託して策定していた「エチオピア工業化ロードマップ」報告書の最終ドラフトに対するコメントを書状で送付した。このコメントはハイレマリアム首相やヌアイ首相経済顧問にも共有された。

なお、エチオピア政府に提出した政策提言や関連文書（首相やエチオピア政府首脳との書簡交換）については第2章の表-4、日本のエチオピアに対する産業協力アクションプラン（案）については第4章の表-6を参照されたい。また、産業政策対話のフェーズ1を含む過去7年間に行われた様々な活動の概要については、巻末に付録資料としてまとめている（付表1：HLF会合のテーマ、付表2：エチオピア政府首脳との政策書簡、付表3：アジア・アフリカ諸国への産業政策調査、付表4：産業政策対話と関連して実施されたエチオピア投資促進セミナー）。

第2章 GTP II および工業化戦略への提言

2.1 新段階を迎えたエチオピアの工業化——急増する労働集約型の製造業投資

エチオピアでは 2009 年頃より、新興国からの輸出志向および労働集約的産業（衣料・履物）の投資が増加し、2013 年頃以降、この動きは一段と加速している。投資国はトルコとインドが首位を争い、中国が 3 位である。この 3 カ国だけで投資認可は 1,500 社を超えており、500 社程度が操業している¹⁶。その半数以上が製造業と推定される。これら 3 カ国は世界の衣料輸出トップ国であるが、自国の賃金上昇で競争力を失ったため、工場の海外移転を急速に進めている。例えば、トルコのアイカ社（Ayka、ニット一貫生産）は最初かつ最大の製造業外資で、10,000 人以上を雇用している。アフリカの対欧米関税免除（米国のアフリカ成長機会法（AGOA）、EU の「武器以外の全て（EBA）等」）を利用できる利点もある。台湾・韓国・英国・米国、および東南アジアの企業の関心も高い。日本の製造企業の進出は、中小企業 2 社とまだ限られているが、いずれもエチオピアのもつ素材を高付加価値化して輸出している。

急増する外資の受け皿として、エチオピア政府は工業団地の集中整備を急ピッチで進めている。操業中の工業団地は 2 つで、①同国初の民営工業団地で、中国江蘇省企業が建設・管理する東方工業園（2009 年操業開始、アジスアベバの南東 30km）と、②政府が建設・管理するボレレミ 1 工業団地（2014 年竣工、アジスアベバの東南 15km）である。①の顧客は現地企業や欧州企業（H&M、ユニリーバ社等）、そして中国の華堅社（Huajian）等である。②については貸工場 20 棟が完売し、台湾・韓国・中国・インド・パキスタン（大半が縫製）の企業が入居している。貸工場・工業団地に対する外資の需要は高く、政府は官営工業団地の数を今後 5 年間に 12 まで増やす予定である。具体的には、アジスアベバの南 275km に縫製企業に特化したハワサ工業団地が建設されたほか（2016 年 7 月に開所式、外資は 15 社入居¹⁷）、アジスアベバ近郊でボレレミ 2 工業団地とキリント工業団地を整備中である¹⁸。また、メケレ、コンボルチャ、アダマ、ディレダワ、バハルダール、ジンマ、ドブレビルハン、アレルティ、アイシャでも官営工業団地の建設計画がある。これら官営工業団地は鉄道沿線に建設され、ジブチ港と結ばれる予定である。なお、ハワサ工業団地は、米系アパレルグループ PVH 社のニーズを反映した仕様でインフラや建屋が整備された。政府の要求に合格した地場企業の入居、排水処理の徹底、労働者の訓練や住居への配慮など、ボレレミ 1 工業団地の経験・教訓をふまえて「ハワサ工業団地モデル」が構想され、その実施が進んでいる。ハワサには新空港を建設済である。また、外資民間デベロッパーも活発で、上述の東方工業園（中国）に加え、フアジャン（中国）、モジョのジョージシュー（台湾）、アレルティ（中国）、ディレダワ（中国）、アダマ（中国）、さらにはトルコやエジプトによる工業団地の建設計画もある。

東アジアには、日本、新興工業経済地域（台湾・韓国・香港・シンガポール）、東南アジア諸国連合（ASEAN）先行国、中国、ASEAN 後発国と続く、序列をもった産業配置が形成された。この

¹⁶ エチオピア産業政策対話第 17 回出張報告、pp.9-10 を参照（GRIPS 開発フォーラム作成、2014 年 8 月 30 日）。

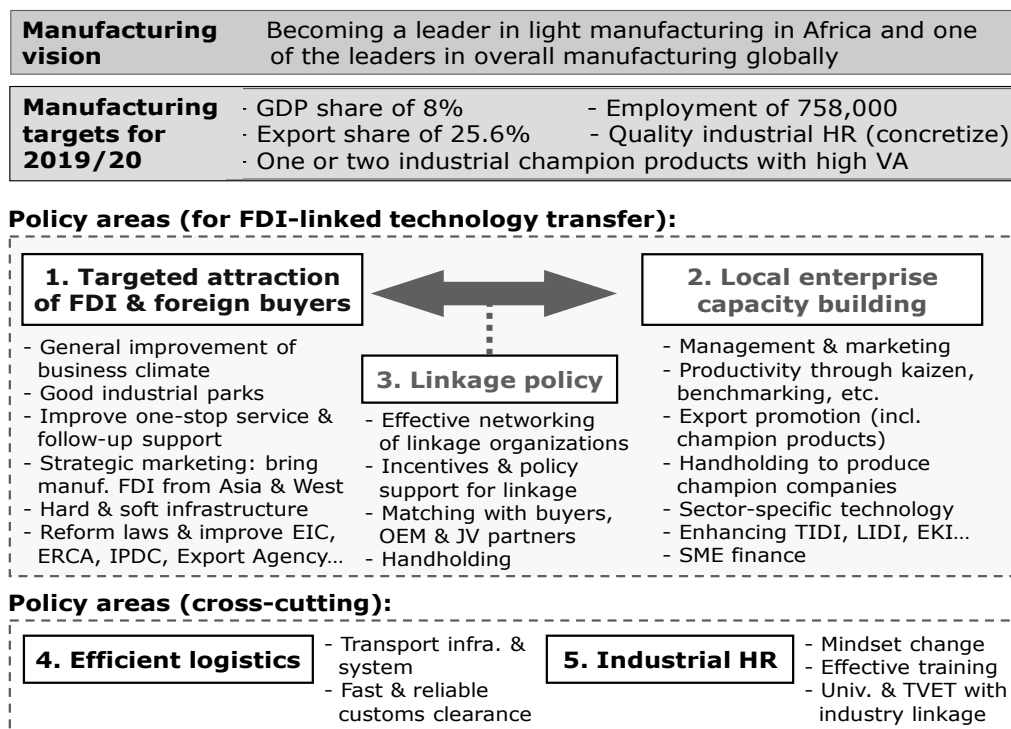
¹⁷ “Hawassa Industrial Park Profile of Companies,” Ministry of Industry, IPDC & EIC, July 2016 による。

¹⁸ ボレレミ 2 工業団地とキリント工業団地については、「Competitiveness and Job Creation Project」のもとで世界銀行の融資で整備を進めていたが（2014 年に融資契約調印）、より迅速かつ柔軟に進めるために自己資金（ユーロ債調達）を動員して、整備する方向で再調整中である（2016 年 7 月時点の情報）。

工業化の波は、空飛ぶ雁の群れになぞらえて、しばしば「雁行形態型」発展と呼ばれる¹⁹。現在、その波はミャンマーにまで到達し、アジアの文脈ではバングラデシュにも及びつつある。加えて、トルコ・インド・中国等の新興国企業は、自国で不採算となった労働集約的工程をエチオピアに移転はじめており、ついに雁行形態の波がアフリカにも到達しつつあると言えよう。これは日本がエチオピアに対して行ってきた、東アジアの経験にもとづく政策助言や支援が、GTP II およびそれ以降の期間において実践面でもきわめて重要な意味をもつことが示唆している。このように今、エチオピアは経済発展の重要な転換点を迎えている。

2.2 日本からの政策提言の基本的方向——戦略的な外資誘致を通じた工業化

第2フェーズの産業政策対話において JICA・GRIPS チームは、エチオピアが経済発展の新段階を迎えたことを念頭において、外資誘致を通じた工業化と技術移転を軸とした政策提言を行った。これは軽工業立国をめざすというハイレマリアム首相のビジョンを支持し、5つの柱（政策領域）から成るものである。具体的には、①戦略的な FDI 誘致、②企業の能力強化、③FDI と地場企業とのリンケージ構築、④効率的なロジスティックス、⑤産業人材育成で構成される（図-4 を参照）。



(出所)GRIPS 開発フォーラム作成

図-4 エチオピア工業化戦略への提言（5つの政策領域）

¹⁹ 先行国は人件費上昇、あるいは技術の陳腐化・モジュール化等により、自国で不採算となった産業を次の国に移転させる。これは、製造業の海外直接投資によって行われる。こうして先頭の国から中レベルの国、さらには工業化に着手したばかりの国まで、序列化された生産分業が東アジアに成立した。現在も雁行形態は存在するが、かつてあった日本を起点とした序列は不明確になっている（K.Ohno 2015）。

「質の高い」工業化への道は、付加価値を創出できるよう自国人材・企業の競争力を強化することにある。エチオピアは直接輸出（チャンピオン商品等）、間接輸出（FDI の裾野産業）、QCD（Quality, Cost, Delivery）を備えた輸入代替の全てで、製造業付加価値を創出すべきである。一般的には、これらを達成するには 2 つの方法がある：①外資と独立して地場企業を強化していく、および②外資とのリンケージを通じてグローバルなバリューチェーンに参画しながら地場企業を強化していく。両方に取り組む必要があるが、特にエチオピアが雁行形態の一翼に入りつつあるという歴史的な機会を活かすためには、GTP II 期（おそらく GTP III 期も）は後者の取り組みがきわめて重要になる。戦略的な外資誘致を通じて産業集積を形成し、外資とのリンケージ構築によりグローバルな経営戦略、スキル、デザイン、技術、マーケティング、標準等を学ぶのである。

以下、JICA・GRIPS チームがエチオピア政府に行った、工業化戦略の提言のポイントを述べる。5 本柱のうちで最も重要な政策領域が、FDI 政策、企業政策、およびリンケージ政策である（図 4-4 の中段）。ロジスティックの効率化と産業人材育成（下段）は分野横断的な取り組みで、ビジネス環境の改善とも関係する。この中には実施済の施策もあるが、さらなる強化が必要であるし、未着手でこれから取り組まねばならない施策も少なくない²⁰。エチオピア政府が GTP II と GTP III の期間において、各政策領域にある施策を着実に実施していくことを期待したい。

① 戦略的な FDI 誘致——エチオピア政府は 2012 年に投資法の関連規則を制定し、2014 年の改定では、投資家向けのワンストップ・サービスの充実、外資が参入できる分野の調整（ネガティブリストからポジティブリストへの変更）、最低投資額の引き上げ等を行った。また 2014 年には投資政策組織を設置する 2 つの規則を整備し、従来、工業省傘下にあったエチオピア投資庁（EIA）を首相府直属の投資委員会（EIC）へ格上げし、さらに工業団地開発公社（IPDC）を設立した²¹。EIC は IPDC を監督する立場になるが、EIC の最高意思決定機関は首相が主宰するエチオピア投資協議会（EIB）である。これは、首相自らが率先して国をあげて工業化に取り組む強い意志のあらわれといえる。今後、EIC や IPDC それぞれの組織基盤を固め、戦略的なマーケティングや、顧客志向で実践的なサービス提供ができるよう能力強化を図ることが急務になっている。

ビジネス環境全般については克服すべき課題が多い。エチオピアの現状は、電力の安定供給、ロジスティックス、外貨管理、税・通関、煩雑な行政手続等、他のアジア・アフリカ途上地域の水準に達していない²²。今後、歳入関税庁（ERCA）や外貨管理における抜本的な改革、投資家の苦情に対応するメカニズムづくりを含め、具体的な行動計画を作って実施していく必要がある。

²⁰ これらの施策の幾つかについては、成果品のの一つである事例集、*Study on Industrial Policy Dialogue in the Federal Democratic Republic of Ethiopia (Phase II) <Case Studies of Key Industrial Policy Measures in Asia and Africa>*, JICA and GRIPS, August 2016 を参照されたい。

²¹ 現時点の投資関連の法令は、投資法（Investment Proclamation No.769/2012）とその修正（Proclamation 849/2014）、および規則（Council of Ministers Regulation No.270/2012）とその修正（Regulation No.312/2014）が最新である。このほか、2014 年に投資政策組織を設置する 2 規則（Regulation No.313/2014（EIB と EIC）および Regulation No.326/2014（IPDC））が、2015 年には工業団地を規定する法律（Proclamation No.886/2015）が整備された。

²² 株式会社コーエイ総合研究所・EY 新日本サステナビリティ株式会社（2015）を参照。

- ② 自国企業の能力強化——近年、数々の施策が導入されたが、この政策領域は今後も大幅に強化する必要がある。エチオピアは既にベンチマーキングを導入し、2009年からはJICA支援でカイゼンを学び、パイロット事業、カイゼンコンサルタントの育成、エチオピア・カイゼンインスティテュートの設立、国民運動の展開と、カイゼンの制度化と普及に成果をあげている。カイゼンはGTP IIでも品質・生産性・競争力強化のための重要な取り組みとして位置づけられ、JICAは引き続き、上級レベルのカイゼン習得、中小零細企業を含めた普及促進、そして他のアフリカ諸国への指導を含め支援していく予定である。輸出振興は重点政策で、10年以上前から首相主宰でハイレベルによる月例輸出管理委員会が開催されている。2011年には経済ビジネス外交国家調整委員会が設置された（外務省・在外公館が内外の関係機関を調整して、FDI誘致や輸出振興を推進）。そして2015年10月に輸出振興局が貿易省内に設置され（農産品中心）、今後さらに、JETROモデルに倣ってEICを投資促進と輸出振興の両機能において強化する方向で検討がなされている。JICAは2013年からチャンピオン商品や国のイメージブランディングに対するパイロット支援を行っており、今後も、これら関係組織と連携して、顧客志向で高付加価値の商品でグローバル市場に参入するアプローチや体制づくりに取り組む予定である。

一方で、エチオピアの中小企業政策はきわめて初期段階にある。政府が重視している民間セクターの製造業への転換、また外資企業とのリンケージ構築を図るためにも、基本的な中小企業支援策の導入が今後、重要になる。貿易産業省（当時）は2010年に短期間で零細小企業戦略を策定したが、策定後まもなく内閣改編により同省は工業省と貿易省に分離され、さらに都市開発建設省に連邦零細小企業開発庁（FeMSEDA）が移るなど、組織・制度があわただしく変わった。また、零細から中規模製造業への発展に対する支援は十分でなかった。より最近、2016年2月になり、FeMSEDAから中小製造業の育成を担う中小製造業開発庁（FeSMMIDA）が分離され、工業省傘下に移った。これにより、GTP II期において中小製造業を支援する政策・組織基盤づくりが本格的に始まることを期待したい。中小企業支援の基本は経営・技術・金融面であり、新設されたFeSMMIDAがEKI、TIDI、LIDI、MIDI、EHDA等の既存の技術インスティテュートやエチオピア開発銀行（DBE）等の金融機関と連携し、中小製造企業の支援に取り組む必要がある。加えて、ポテンシャルの高い大・中堅企業をチャンピオン企業に育てていくことも検討すべきである。

- ③ リンケージ政策——製造業FDIの流入が少なかった時代は、リンケージ構築のための政策をエチオピア政府が考える必要はなかった。軽工業を中心とした大量の外資流入が現実となった今こそ、エチオピア政府はFDIとのリンケージ構築に積極的に取り組み、これを通じて自国企業への技術移転、能力強化をめざすべきである。具体的な施策として、①外資と地場企業のビジネスマッチング、②適切な国内企業を探す情報提供あるいはデータベース、③マッチングやリンケージ活動への金融インセンティブ（地場企業の能力強化を含め）、④マッチング後のフォローアップ、モニタリング、問題解決メカニズム、⑤マッチングやリンケージを支援する官民組織の効果的なネットワークづくり、等がある。ここで重要になるのは、リンケージ構築のための諸施策の導入と平行して、地場企業の能力強化に取り組む必要性である。後者が伴わなければ、外資企業にとってインセンティブが生まれにくい。

東アジアでは、マレーシアとタイが長年、中小企業振興や裾野産業育成に取り組んでおり、

比較的よく発達した、外資とのリンケージ構築メカニズムをもっている²³。エチオピアは基本的な企業支援をこれから導入する段階であり、まずは寄り添い型のハンドホールディング方式で、リンケージ構築のパイロット事業を始めるべきである。EIC、EKI、TIDI、LIDI、MIDI、エチオピア経営インスティテュート、そして新設された FeSMMIDA 等の産業支援組織がチームを組んで、エチオピアのポテンシャルある企業を少数選別し、集中的かつ時限的に能力構築を図り、同時に戦略的に重要な分野の外資企業とのビジネスマッチングを行っていく。ハンドホールディングはGTP II期にはパイロットとして始め、次第にスケールアップしていくことを期待したい。(ハンドホールディングは特定目的のために、ポテンシャルのある地場企業を集中支援するものであり、FDI やバイヤーとのリンケージ構築に限らず、チャンピオン商品による新しい輸出市場の拡大、輸入代替、チャンピオン企業の育成など、様々な目的のためにパイロット事業が導入されてよい。)

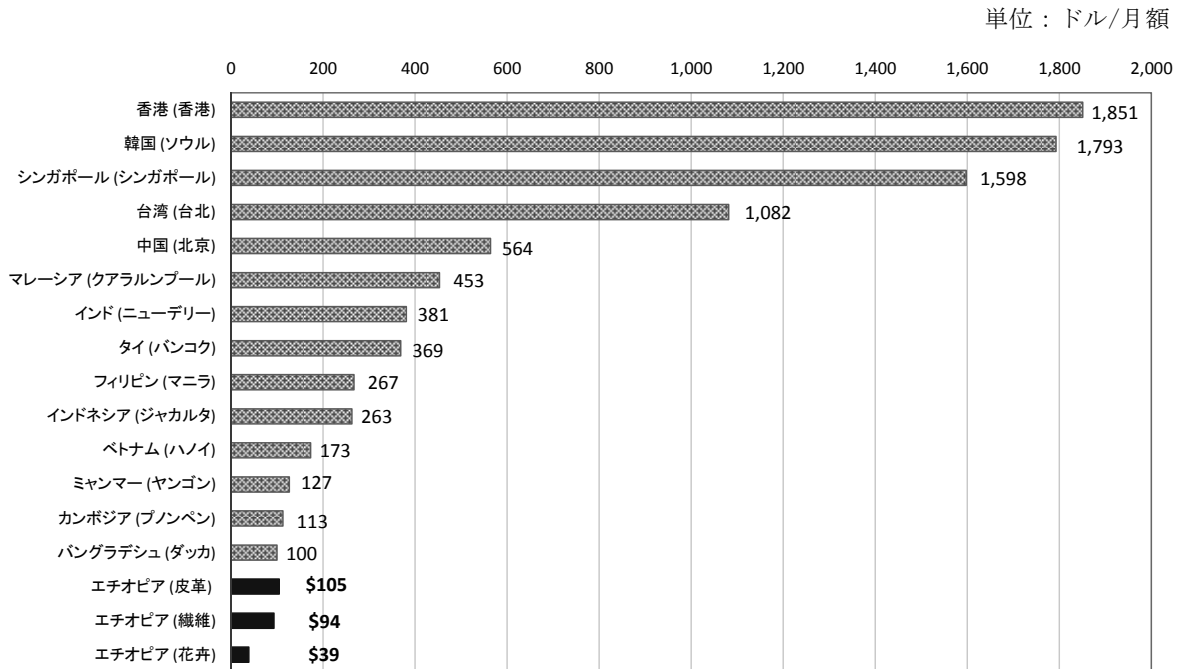
2.3 外資とリンクした工業化を進めるうえでの留意点

(1) 労働アドバンテージ

投資家にとって、エチオピアの大きな魅力は労働アドバンテージである。人件費が低廉、ワーカーが豊富、まじめで比較的手先が器用、学ぶ姿勢がある点などは強みである。一般的に、エチオピアの非熟練労働者の月額賃金は 50 ドル前後と言われる。これは労働集約的な FDI 誘致に適った水準である。JICA エチオピア事務所がアジスアベバ大学の研究者に委託した調査によれば、ワーカーレベルの月額賃金は、皮革産業で 105 ドル、繊維産業で 94 ドル、花卉産業で 39 ドルであった(税・社会保障を含む)。図-5 が示すように、アジア諸国の非熟練労働者の賃金を比べ、エチオピアの人件費は安い。中国・マレーシア・インド・タイの非熟練労働者の賃金は月額 300 ドルを超えており、既存の労働集約的な産業は海外へ生産拠点を移し始めている。インドネシアやフィリピンの賃金は月額 300 ドルに迫っており、ベトナムも都市部の賃金は 200 ドルに近い。この水準まで上昇すると、当面は可能であっても、労働集約的な工程はそう長くは続かないだろう。ミャンマー・カンボジア・バングラデシュの人件費はまだ安く、労働集約的な FDI 誘致に適しているが、それでも各国の賃金は上昇傾向にある。特に近年、インドネシア・ベトナム・カンボジアでは賃金上昇率が非常に高く、その一方で労働生産性の伸びが停滞している。

さらに、日本貿易振興機構(JETRO)の投資コスト比較調査(2014~2015年時点)によれば、ワーカーレベルの賃金は、エジプト(カイロ)で 213~2,356 ドル、チュニジア(チュニス)で 177~409 ドル、ケニア(ナイロビ)で 206~738 ドル、タンザニア(ダルエスサラーム)で 125 ドルであり、エチオピアの労働アドバンテージはアフリカ諸国の中でも大きい。

²³ タイは 1992 年に投資委員会(BOI)内に BUILD(BOI Unit for Linkage Development)を設置し、工業省の裾野産業振興局と連携して、外資とのリンケージ構築やビジネスマッチングを行っている。自動車産業の裾野産業育成に成功し、今も取り組みを続けている。マレーシアは 1997 年~2000 年初まで産業リンケージプログラムに積極的に取り組み、Industrial Linkage Program のもとで、当時の中小企業開発公社(SMIDEC)が一元的にビジネスマッチングと中小企業の能力強化に取り組んだ。現在、マレーシアは FDI とのリンクよりも、独立的に創造的な中小企業支援へと政策の重点がシフトしている。



(注)アジア諸国は日系企業のワーカー(一般工職)月額基本給。エチオピアの月額賃金は税・社会保障を含む金額。
 (資料)JETRO 第25回「アジア・オセアニア主要都市・地域投資関連コスト比較」(2015年6月)、エチオピアについては「Basic Empirical Research on Productivity and Wage in Ethiopia」, Ethiopian Inclusive Financial Training and Research Institution(JICA エチオピア事務所委託調査、2015年9月)。

図-5 エチオピアとアジア諸国の賃金比較(製造業ワーカーレベル)

世界銀行は2012年に発表した「アフリカの軽工業」報告書において、アフリカ(エチオピア、タンザニア、ザンビア)とアジア(中国、ベトナム)の軽工業を比較している。同報告書は特にエチオピアを詳しく分析しており、エチオピアの縫製賃金は中国の4分の1、ベトナムの2分の1であり、また労働生産性は中国の2分の1、ベトナムと同程度と分析している(Dinh H. 他2012)。これによれば、生産性を考慮したエチオピアの賃金は、中国・ベトナムの半分といえる。

このようにエチオピアは強い労働アドバンテージをもつが、世界銀行グループのビジネス環境ランキングにおいては、同国は189カ国中146位、アフリカ諸国の中で18位と低い(2015年6月調査)²⁴。エチオピア投資委員会は、今後、世界銀行の専門家の指導をうけて、ビジネス環境の改善に取り組む予定である。投資環境上の課題は多いが、政府が強い決意をもって取り組めば、長期的には改善していく可能性はある。

(2) 賃金と生産性の問題

既述のとおり、外資にとってエチオピアの最大の魅力は低賃金である。これは他のアフリカ諸国と比べて際立つ労働アドバンテージである。エチオピアが工業化を持続させるためには、この優位性を少なくとも、来る10~20年の間、維持する必要がある。賃金が生産性を超えて急激に上昇しないよう、労働生産性の向上に努めなければならない。政府は今後、定期的に賃金と生産性の動向をモニタリングする必要がある。労働生産性の測定には2つの方法がある：①製造業部門および業種別の労働生産性、②工場レベルで、特定の製造工程における労働生産性(例えば、縫製業労働者

²⁴ World Bank Group の Doing Business Economies Ranking (2015年6月調査)に基づく。
<http://www.doingbusiness.org/rankings>

による一日あたりのシャツ裁断)。また、競争相手国との国際比較を含め、自国の状況をモニタリングし、毎年公表することも重要である。今後、エチオピアは、こうした生産性に関する統計データの整備に取り組む必要がある。

近年、東アジア諸国では、賃金が労働生産性を大きく上回るスピードで上昇している。JETRO調査によれば、インドネシアの製造業賃金は、前年比で2013年度に28.4%、2014年度に16.0%上昇した。カンボジアでは前年比で2014年度に16.1%、2015年度に17.2%上昇している²⁵。賃金上昇の背景には、労働組合の要求や選挙対策などの政治的圧力がある。エチオピアはこれを反面教師として、政労使の三者が協調した解決策を実現していく必要がある。

エチオピア政府は賃金と労働生産性をモニタリングし、国民に賃金と生産性のバランスのとれた動きが重要であることを説明し、過度な賃金上昇や労働生産性の停滞が見出された場合は、適切な措置をとるべきである。国民や企業家に対し、この三者協調により労働アドバンテージを維持することが、高所得や完全雇用を達成し、ひいては誇り高い国造りにつながることを強く訴える必要がある。これこそ、日本(1950~70年代)やシンガポール(1980年代~)が政労使で取り組んだ、①雇用の安定・拡大、②労使の協力・協議、③成果の公正分配、を三原則とする生産性運動の真髄であり、成長の好循環を生み出すための社会契約(ソーシャルコンパクト)といえる。エチオピア政府は既に、カイゼンを様々なチャンネルで横展開し、国民の意識改革・啓蒙活動に取り組んでいる。

その他、労働政策全般についても考慮すべき点がある。例えば、労働力不足問題を予知し、労働集約的な作業に適した人材を確保する必要がある。既に政府はアジスアベバ周辺だけでなく、地方都市でも工業団地の建設を始めている。確かに地方の方がより安価な労働力を確保しやすいが、FDI企業を誘致するためには一定水準のインフラやビジネス環境が必要となる。工業団地の近隣に職業技術教育・訓練(TVET)施設を設置して、入居企業が求める技術・技能を訓練することは有用だろう。また政府は、企業が自らの労働者を訓練するインセンティブを与えるべきである。シンガポールやマレーシアでは、人材育成を目的とした基金を設け(企業の強制拠出)、企業が労働者を訓練する際はそれを充当できる仕組みを作った。さらに、工場労働者に対する社会的配慮も重要で、寮などの住居の提供、食事、衛生環境などに配慮しなければならない。

(3) 産業政策のタイムライン

工業化への道のりは長く、後発国が、今日の先進工業国の水準に一举に到達することは不可能である。エチオピアは、発展段階に応じた到達目標をたて、外資主導で工業化に取り組むべきである。第1段階は、ビジネス環境を改善して、外資製造業を積極誘致し、量的な集積をつくることである(軽工業が主だが、裾野産業や関連サービス業を含む)。数百から数千のFDI企業の集積ができれば、この段階は達成できたといってよい(現在のタイ、インドネシア、ベトナム)。第2段階は、量から質へのシフトである。外資に依存した価値創出から、自らの力で、グローバルに競争力があり高付加価値の製品・部品を製造し輸出できるようになることである。そのためには、より高度な産業政策が求められ、外資にリンクした技術移転、チャンピオン商品の創出、チャンピオン企業の育成、トップのマネージャーやエンジニアの育成、国をあげた生産性運動等に取り組む必要がある。外国人のマネージャーやエンジニアを自国人材に代替し、自国人材で価値を創出できるようになれば、第3段階となる。これは、外国の模倣から卒業し、真のパイオニアになることである。

これら3つの段階に重なる部分はあるが、最初から第3段階に飛躍することはできない。後発

²⁵ JETROが毎年実施している「アジア・オセアニア進出日系企業実態調査」(2013年、2014年、2015年)に基づく。

国であるエチオピアは、当面は、第1・2の段階に焦点をあてるべきである。そのためには軽工業の集積を作ることが適切な最初のステップであり、外資からマネジメントや技術を学ぶ入口になる。新興国から軽工業 FDI の大量流入が始まり、雁行形態が到来した今、エチオピアはこの歴史的なチャンスを最大限に活用しなければならない。軽工業の産業集積をつくり、外資とリンクした自国人材・企業能力の強化に注力すべきである。

(4) 政策プロセスと組織

エチオピア政府は、FDI 誘致と工業団地開発に迅速かつ機動的に取り組むために、2014年に投資庁を投資委員会に格上げし、工業団地公社とあわせて首相直轄下においている。一般的に、途上国は政策能力に制約があるため、国家アジェンダを遂行する強力な組織を首相傘下におく意図は十分理解できるし、他国にも事例はある（ルワンダ開発庁（RDB）、カンボジアの開発評議会（CDC）等）。GTP II 期間において、首相が FDI と工業団地政策を担当することは、FDI 主導の工業化を推進するうえで直面する様々な制度的障壁をトップダウンで解決する体制を敷くという意味では評価できる。この間、工業省は、国内企業の強化（例えば、カイゼン、ハンドホールディング、製造業中小企業の強化、チャンピオン商品の創出等）を中心とする他の重要な政策領域で、成果をだすことに注力すべきである。

しかし、こうした方針は、工業化の牽引役となるべき工業省の体制強化という観点からは課題を内包している。首相府が強力になりすぎると工業省の所掌範囲が狭まり、機能が弱体化する可能性がある。これは、政策の迅速な実施 vs. ライン省庁の強化のバランスのとり方、ないしはタイムラインの問題といえる。歴史的な好機を逃さぬよう、エチオピアは今、大量の FDI 受入体制を急いで整備する必要があり、首相府主導による工業化の推進は現実的な選択である。一方で、長期的には工業省を強化しなければならない。いずれかの時点で、FDI や工業団地政策は工業省に戻るべきである（その意味で、2016年に中小製造業の育成・強化を担う FeSMMIDA が工業省傘下に設置されたことは、前向きな一歩といえよう）。さらに将来的には、工業省と貿易省を統合して、産業政策の範囲を一層、拡大すべきとも考える。日本、台湾、シンガポール、韓国、マレーシアでは、貿易産業省が中核の経済官庁として機能している。

2.4 GTP II 策定への提言

産業政策対話のフェーズ 2 の主目的の一つが GTP II の策定支援である。フェーズ 2 において JICA・GRIPS チームは、上述したエチオピアの工業化の新段階を念頭に、GTP II がめざすべき政策ビジョン、政策の中身、策定体制、さらに指標等について、エチオピア政府首脳や実務者と議論を重ね、助言を行った。併せて、フェーズ 1 で提言しエチオピア政府も認識してはいるものの、具体的な政策への反映が十分でなかった幾つかの課題——①「量」より「質」を重視した目標設定、②ハイレベルにおいて省庁間をまたがる横断的な政策調整メカニズムの創設、③政策策定および実施における民間セクターとの意見調整——に留意しながら対話を行った。カイゼンについては、エチオピア政府が重視する取り組みであるにもかかわらず、GTP I に盛り込まれなかったため、この点をハイレマリアム首相を含むエチオピア側関係者に率直に指摘し、品質・生産性向上のための国民運動として位置づけていく重要性を強調した。

GTP II の策定支援は、2012年9月に故メレス首相を継承したハイレマリアム首相から日本側チームに直接要請があったものである。2013年5月初めに岸野前大使を通じて GRIPS チームに、

TICAD V で来日時に、①GTP I へのカイゼンの組み込み、および次期五ヵ年計画策定に関する助言、②次期五ヵ年計画策定のための新設した国家計画委員会のあり方、③政府系シンクタンクの強化の方向、について意見交換したいとの首相の意向が伝えられた。これをうけて、大野健一より TICAD V 時の会見に先立って、首相から事前に寄せられた関心事項に対する助言をまとめた書簡を送付し、会見時に具体的な意見交換を行った。引き続き、アジスアベバにおける首相との会見や HLF を重ね、さらに首相や政府首脳との書簡交換、工業省幹部に対する「エチオピア工業化ロードマップ」最終ドラフト報告書へのコメントなど、様々なチャンネルを通じて GTP II 策定プロセスの主要な節目に知的インプットを行った。表-4 は、年 2 回の産業政策対話に加えて、エチオピア政府に提出された書簡や政策提言の一覧を示す。

表-4 エチオピア政府に提出した政策提言および関連文書

(○は首相との直接的な交流・書簡)

エチオピア政府との書簡・意見交換に関する文書	首相	頁数	内 容
・大野健一よりハイレマリアム首相宛の書簡 (2013年5月27日付け)	○	8	カイゼン、GTP 2、計画策定メカニズム、シンクタンク—4月30日付で、ハイレマリアム首相から TICAD V 時に横浜で日本チームとの面談要請が接到。会見に先立ち、首相の問題意識に応じて返信したもの
・TICAD V 時に実施したハイレマリアム首相との会見・議事録 (2013年6月1日)	○	-	上述のテーマについての意見交換
・大野健一よりハイレマリアム首相宛の書簡 (2013年8月11日付け)	○	10	GTP2 のビジョンと工業化戦略
・大野健一より工業省幹部宛のコメント文書 (2013年8月11日付け)		7	「エチオピア工業化ロードマップ」最終ドラフト報告書へのコメント
・ハイレマリアム首相から大野健一宛の書簡 (2013年9月2日)	○	5	(8月11日付書簡への返信) 軽工業立国のビジョンの提示、国家計画委員会、競争力協議会等
・大野健一よりハイレマリアム首相への書簡 (2013年12月24日)	○	4	軽工業立国ビジョン、FDI 統計の問題、輸出振興
・大野健一よりハイレマリアム首相宛の書簡 (2014年4月28日)	○	11	労働集約的 FDI の集積形成に向けた施策、工業化に伴う社会課題、カイゼン、ハンドホールディング
・大野健一より産業政策対話の主要関係者宛の文書 (2014年9月29日)		17	工業化、生産性と競争力に関する GTP2 へのインプット
・大野健一よりアルケベ首相顧問への書簡 (2015年1月26日)		5	日系企業誘致のための具体的条件とエチオピア側への要望
・大野健一よりハイレマリアム首相宛の書簡 (2015年3月27日)	○	18	GTP2 の工業化戦略に関する包括的な議論と提案
・大野健一よりハイレマリアム首相への書簡 (2015年11月13日)	○	9	日系専用エリアの進捗状況、GTP2 ドラフト、将来の二国間政策対話
・大野健一よりハイレマリアム首相への書簡 (2016年6月6日)	○	8	GTP2 の評価、GTP2 をふまえた日本の今後の産業協力の方向 (たたき台)
・大野健一よりハイレマリアム首相への書簡 (2016年7月15日)	○	3	日本・台湾・マレーシアの中小企業政策文書の解説
・大野健一よりハイレマリアム首相への書簡 (2016年7月15日)	○	6	GTP2 の工業化戦略に関する概念整理図の提示 (たたき台)

(出所) 既存資料をもとに GRIPS 開発フォーラム作成

以下、JICA・GRIPS チームが行った助言や提言のポイントを述べる。このプロセスにおいて、ハイレマリアム首相から大野健一宛に書簡が届き（2013年9月2日付）、次期五ヵ年計画のビジョンとして「2025年までにアフリカで軽工業のリーダー国になる」という製造業立国ビジョン、国家計画委員会や競争力協議会の設置が示された点を特記したい。以降、このビジョンにもとづき、JICA・GRIPS チームはGTP II 期の工業化戦略について政策提言を深めていった。

- ・ GTP II の構成要素—現状分析、工業化ビジョン、目標、政策領域、行動計画、モニタリング。ビジョンについては、労働集約的な軽工業の集積ができつつあるエチオピアの新たな発展段階をふまえて、首相から提示された「2025年までに軽工業でアフリカのリーダー国になり、製造業全般でリーダー国の1つになる」という軽工業立国ビジョンを強く支持。また、首相からの要請に応じて、GTP II の工業化戦略についての概念整理図（たたき台）を提案。
- ・ 指標—首相の軽工業立国ビジョンをふまえ、HLF で製造業パフォーマンスの国際データ比較やエチオピアの現状について意見交換。関連するマクロ指標について、書簡にてインプット。
- ・ 政策領域と行動計画—外資とのリンクを通じてエチオピアへの技術移転を促進する観点から、政策領域として、①戦略的 FDI 誘致（ワンストップ・サービスや工業団地を含む）、②地場産業の強化（ハンドホールディング、チャンピオン商品アプローチ、チャンピオン企業を含む）、③ FDI と地場企業のリンケージ政策、④ロジスティックス、⑤産業人材を組み合わせた施策を提示（前掲、図-4）。HLF では①～③に焦点をあて、アジアの経験を交えて集中的に意見交換。
- ・ 「エチオピア工業化ロードマップ」最終ドラフト報告書へのコメント²⁶—アジア型の開発思想を表わす内容（製造業立国ほか）は賛同するものの、具体的な施策や実施体制の点では総花的すぎるので産業政策のタイムラインをより現実的にするよう助言。エチオピアの比較優位を活かして当面は軽工業に重点をおいて、組織体制を選択的に強化していく必要性をコメント。
- ・ 「品質・生産性・競争力」章の提案—GTP II の横断的な章として新設することを提案。生産性向上に関する指標、賃金・生産性の関係、人材育成とマインドセット、カイゼン国民運動の重要性等について強調。
- ・ 「工業」章の内容—製造業における生産性指標、国内民間セクター・中小製造業の振興、FDI・地場産業のリンケージ、軽工業の振興策、輸入代替産業の選択的振興、技術インスティテュートの強化、産業人材育成、輸出チャンピオン商品の創出の重要性を指摘。
- ・ 策定プロセス—国家計画委員会（当時、設立準備段階）や政策シンクタンクの役割について考慮すべき点を提起。
- ・ 組織—将来的には工業省と貿易省を統合し、産業貿易省として強化することを提案。現行の体制のもとでハイレベルの政策調整・組織間調整メカニズムとして、「国家競争力協議会」の設置を提案し、賃金・生産性の関係、FDI・地場産業リンケージ、輸出振興、工業団地の4点を重視するよう助言。

²⁶ *Ethiopian Industrial Development: Roadmap, Strategic Plan, and Institutional Setup (2013-2025)*, draft version, April 2013. 本報告書は、工業省がアダマ科学技術大学に委託した長期工業化ビジョン調査である。本報告書をふまえて、工業省は2013年9月に *Ethiopian Industrial Development Strategic Plan (2013-2025)* を策定した。

第3章 GTP II の評価

3.1 GTP II における工業化に関する記述

エチオピア政府は 2000 年代初の開発計画においては、農業発展主導型工業化（Agricultural Development Led Industrialization、略称 ADLI）にもとづき、農業を経済成長の牽引役としていたが²⁷、続く「成長と構造転換のための計画（2010/11～2014/15 年）」（Growth and Transformation Plan、略称 GTP I）で農業から工業へ構造転換をめざす方向を明確にした。今般、策定された第 2 次 GTP（2015/16～2019/20 年、略称 GTP II：2015 年 12 月に議会承認）は、製造業が牽引役となり年平均 11%の経済成長を達成するシナリオを想定している。GTP II は 10 年間の長期戦略文書の前半 5 年に対応する。長期戦略文書は、「2025 年までに低位中所得国入りする」国家ビジョンを掲げ²⁸、競争力があり生産的で包摂的な経済を全ての局面において創りだすことをめざしている。

表－5 GTP II の工業化と構造転換に関するターゲット指標

指標	基準年(2014/15 年)	目標年(2019/20 年)
一人当たり国民所得	\$ 691	\$ 1,177
経済成長率(全体)	10.2%	11.0%
農業	6.4%	8.0%
工業	23.5%	20.0%
(内訳)製造業	21.4%	21.9%
サービス業	10.2%	10.0%
GDP に占める比率		
農業	38.5%	35.5%
工業	15.1%	22.3%
(内訳)製造業	4.8%	8.0%
(内訳)大中製造業	3.8%	5.9%
大中製造業の雇用者数	380,000 人	758,000 人
輸出額		
製造業(対 GDP 比)	0.6%	3.0%
農業(対 GDP 比)	3.6%	6.5%
製造業(対商品輸出比)	12.5%	25.6%
労働生産性(労働者一人当たりの付加価値額)		
農業	8,437 ブル	11,771 ブル
大中製造業	68,158 ブル	91,869 ブル

(出所)エチオピア政府 国家計画委員会 GTP II(アムハラ語版:2015 年 12 月、英語版:2016 年 5 月)

(注)成長率は 2015/16～2019/20 年の期間の平均。労働生産性の計測基準は必ずしも明確でない(通常は、基準年からの上昇を指数で示す)。

²⁷ 2000 年初以降のエチオピアの開発計画は、「持続可能な開発と貧困削減計画（2002/03～2004/05 年）」（Sustainable Development and Poverty Reduction Programme、略称 SDPRP）、「貧困撲滅のための加速的かつ持続可能な開発のための計画（2005/06～2009/10 年）」（A Plan for Accelerated and Sustained Development to End Poverty、略称 PASDEP）をへて、2010 年以降、「成長と構造転換のための計画（GTP）」となった。

²⁸ 世界銀行は一人当たり国民総所得（GNI）を基準に、1,045 ドル超 4,125 ドルまでを低位中所得国と分類している（2016 年会計年度）。

表-5 は、GTP II の工業化と構造転換に関する指標を中心に整理したものである。2025 年までに低位中所得国入りするために、年平均 11% の経済成長を遂げ、2019/2020 年までに一人当たり国民所得を 1,177 ドルに増加させる。成長率の目標は野心的だが、過去 10 年余にわたりエチオピアが成し遂げた発展を考えれば、決して不可能ではない。しかし、過去の高成長は製造業のダイナミズムに起因するものではなく、実際には GDP に占める製造業比率は長年 4.8% と低迷している。GTP II 期において製造業は年平均 21.9% の成長率が期待されている。確かに FDI の大量流入により、高成長は実現可能かもしれない。しかし、より重要な点は、「量」だけでなく「質」を伴う成長を実現することである。

GTP II では、工業化に関する指標や戦略は、3 つの異なるセクションに記述されている。まず、第 1 章の目的・基本戦略に関わる部分 (Basis, Departures, Objectives and Strategic Pillars of GTP II) である。ここでは工業や製造業を含む GTP II の全体像を示しているが、特筆すべきは、「2025 年までに低位中所得国入りする」という国家ビジョンを実現する牽引役として製造業を位置づけている点である。さらに、GTP I との重要な違いとして 10 点を強調しており、そのうち 4 点が工業化に直接関わるものである。具体的には、①「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」という新ビジョンを打ち出したこと (注：ただし、アムハラ語オリジナルでは軽工業のリーダー国は飛躍 (leap) という表現になっている)、②「農業と製造業、近代的なサービス部門において品質・生産性・競争力を重視し、そのためにカイゼンやベンチマーキングを一層普及させていくこと」、③「国内民間セクターを製造業へ転換し、小規模製造業を大中製造業へ、建設業を資材製造業へと発展させるとともに、商業部門による製造業投資を奨励すること」、④「工業化、経済成長と経済転換のポテンシャルを開花させるために、持続可能な都市開発を重視し、急速な都市化に対処していくこと」を謳っている。残る 6 点は、農業、マクロ経済、大規模インフラ事業の建設・管理、人的資源、環境、開発主義のマインドセットに関するものだが、ここでも間接的に工業化戦略との関係性が述べられている。

第 2 に、第 2 章のマクロ経済シナリオ (Macroeconomic Sector Plan) においても、製造業に関する幾つかの 이슈が論じられている。そして、第 3 節 (Structural Change) で、アフリカの軽工業立国になる構想が頻繁に記されている (注：アムハラ語オリジナルでは、軽工業のリーダー国になるという表現はこのセクションで初めて登場する)。GDP に占める製造業比率を現在の 4.8% から 2019/20 年までに 8.0% に引き上げること、商品輸出に占める製造業比率を現在の 12.5% 強から 25.6% に伸ばすことを構造転換の主要指標としている。しかし、これらの指標が国家ビジョンや工業化戦略のコア部分ではなく、マクロ経済シナリオの章で論じられているのは、若干、そぐわない印象はある。

第 3 に、第 4 章 (経済セクター) の第 2 節 (Manufacturing Industry) において、指標や具体的な施策が記述されている (構成は、Strategic Directions—Objectives—Industrialization Targets—Growth and Structural Change of the Manufacturing Industry—Implementation Strategies となっている)。第 2 節は前半で、構造転換と工業化を遂げるために製造業が鍵となることを強調したうえで、めざすべき方向として次を述べている——生産性・品質・競争力、労働集約的な軽工業、大中製造企業による外貨獲得や技術移転への貢献、国内・外国投資の誘致 (量・質ともに)、企業間のリンケージ構築、工業団地とクラスター。また、軽工業・製造業立国のビジョンが繰り返し、謳われている。全般的に既に示された指標や方向性の記述であり重複が多いが、成長と構造転換 (Growth and Structural Change of the Manufacturing Industry) セクションでは、実質賃金が

労働生産性を超えて上昇しないように確保する必要性が強調されている。加えて、7つの業種別（繊維・縫製、皮革、金属・エンジニアリング、食肉・畜産、化学・建設材料、食品加工、製薬）に生産、設備稼働率、外貨獲得、雇用創出などの指標が示されている。

実施のための戦略（Implementation Strategies）セクションでは、次の8つのプログラムが示されている。

- ① 実施能力構築プログラム——工業省と関連する業種別インスティテュート（既存、及び新設予定のインスティテュート）を人材・設備・技術面で強化し、国内民間セクター支援能力を向上
- ② 製造業投資拡大プログラム——「質の高い」外資の戦略的誘致と国のイメージづくり、および外資と国内民間企業とのリンケージ構築による国内投資拡大
- ③ 生産性・競争力・品質・技術力の強化プログラム——イノベーションと科学技術、カイゼン哲学の実施
- ④ 製造業への包括的な支援——工業団地と産業集積形成、官民対話と投資委員会の強化、開発金融、適切な優遇措置
- ⑤ 優先業種の選定——労働集約的で農産品を原材料に使う製造業を重視、他の開発プログラムとのリンケージある産業、既存の優先産業（繊維・縫製、皮革、製靴、食品加工、紙パルプ、金属・エンジニアリング、化学・製薬、家具・建設資材）、重化学工業・機械（エンジニアリング、発電タービン、輸送・建設機械等）
- ⑥ 国営企業の役割と能力強化——民営化推進、選別された戦略的分野の国営企業をアフリカのチャンピオン企業へ
- ⑦ 零細小企業の育成——起業支援、零細小企業の中規模企業化、TVET 強化、資機材へのファイナンス、企業支援サービスの強化（カイゼンを含む）等
- ⑧ 環境にやさしいグリーンな工業化——再生可能エネルギーの活用、廃水処理等）²⁹。

以上をまとめると、GTP II において、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、主として繊維・縫製、皮革製品、砂糖・畜産を含む食品加工業である。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労働集約的な軽工業を基礎に工業化を推進するというシナリオである。併せて、金属加工業やエンジニアリング能力の強化を通じて輸入代替や外貨節約に取り組み、製造業の基盤づくりを進めていく。その実現のためには、外資製造業の戦略的誘致が不可欠で、工業団地の整備が急務となる。GTP II は、外資からの技術導入や人材育成、生産性・品質向上、競争力強化を重視した内容となっている。自国の比較優位を活かしてグローバルなサプライチェーンに参加していくこと、また製造業を核に農業や他分野との前方・後方連関を強化していく方針が GTP I より明確になっている。

3.2 GTP II の評価

GTP II は、産業政策対話のフェーズ 2 を通じて、JICA・GRIPS チームが提起した多くのポイント（第 2 章を参照）を取り込む文書となっている。第 1 に、計画策定プロセスにおいて、GTP II

²⁹ ただし、2016 年 7 月 5 日に開催された次フェーズの準備フォーラムで発表した工業省のアーメド・ヌル局長からは、これらを 6 つのプログラムに再整理して説明があった。具体的には、①工業省の能力強化、②生産性・品質・競争力強化と技術移転、③FDI と国内投資の拡大、④業種別製造業（既存の優先業種、新産業）、⑤製造業への包括的支援（工業団地、金融、インセンティブ、戦略的国有企業（SOEs））、⑥中小企業の振興。

を策定する専門組織として国家計画委員会（NPC）が新設され、また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。実は、こうした政策策定・実施における組織横断的な調整メカニズムの必要性は、フェーズ 1 で日本側が提起していたものである。第 2 に、GTP II は、軽工業や製造業に関するビジョンや方針の叙述、カイゼン哲学および品質・生産性・競争力への広範な言及、外資流入を活用したリンケージや技術移転への強い関心などの点で、日本側が提案した内容が多く反映されている。5 年前、GTP I において日本からの助言が文書面では必ずしも明確に反映されなかったのと比べると、大きな違いである。具体的には次のとおり。

① 政策策定・実施に関わる組織

- ・ 計画策定プロセスにおいて、GTP II を策定する専門組織として NPC が 2013 年 7 月に新設された（初代委員長はマコネン前工業大臣）。NPC は首相が主宰する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 部門からなる。人員は、GTP I を作成した財務経済開発省（MOFED）の計画調査局やマクロ計画局（の全部あるいは一部）が NPC に移ったほか、新たにスタッフが採用された。基本的な指標は NPC が設定し、分野別戦略の詳細は担当省庁が作業を行った。
- ・ GTP II 策定作業は、①首相が議長、NPC が事務局を務める GTP II 策定調整委員会（GTP II 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・ガバナンスから成り、これらは GTP II の章構成に概ね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。これまでの各省のドラフトを MOFED が編集するというパターンよりも、首相の関与が深まり、国家計画委員会の主導と調整の下で、以前より中央集権的な方式で策定されたといえる。
- ・ 工業・製造業に関わる章の起草作業は、上述のレベル②ではアルケベ首相顧問を長として工業省が事務局を務め、レベル③のテクニカル委員会は工業省が主導し、州政府や関係機関から意見聴取を行いながら、進められた。
- ・ 既存の GTP I 実施モニタリングについても、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）が設置されるなど、制度化の試みがみられる（経済クラスターはデブレツィオン副首相兼情報通信大臣が主宰）。各省庁が GTP I 進捗状況について月例報告を作成し、四半期ごとに開催されるクラスター会合（関係大臣・国務大臣、関係機関の長が参加。首相府が事務局）で議論する。

② 工業化を推進するハイレベルの組織体制

- ・ ハイレマリアム首相は、2013 年 7 月に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を設置した（国家計画委員会が事務局）。このほかにも、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）が新設された。

③ GTP II の内容（工業化関連を中心に）

- ・ 全体として、今まで政策対話で議論した知的インプットの多くが反映された。第 1 に、政策ビジョンについては、GTP II の総論にあたる第 1 章で、2025 年までに低位中所得国になるアプローチとして、「アフリカで軽工業のリーダー国となり、製造業全般でリーダー国の 1 つになる」ことが明記された。第 2 に、製造業について全体として適切な数値目標が掲げられ、十分に論じら

れている。第3に、「品質、生産性、競争力」の重要性がGTP II全体を通じて強調されている。第4に、カイゼンが「哲学」として（単にツールにとどまらず）頻繁に言及されており、具体的な指標も含められている。第5に、質の高いFDI誘致、FDIと地場企業のリンケージ構築や技術移転の促進を重視する方針が示されている。第6に、生産性と賃金の問題について議論され、少数ではあるが生産性の目標が示されている。第7に、ハイテクや将来のポテンシャルある産業について言及されているが、優先度については軽工業に準じる表現になっている。第8に、国のイメージ構築に取り組むことが言及されている。

- 一方で、日本側の提言が十分に取り込まれなかった点もある。第1に、GTP IIのアムハラ語オリジナルと公式英語版が完全には一致していないことである。その結果、両者では、軽工業ビジョンの表明の仕方に違いがあるようである。（アムハラ語オリジナルのPart II, Section 1.2 (Major Departures of GTP II)の第2パラグラフ冒頭は、直訳すると“A new vision has been set to bring a leap in light manufacturing in the country”だが、英語版の同箇所には、“A new vision has been set to render the country a leader in light manufacturing in Africa and one of the leaders in overall manufacturing globally”とある。アムハラ語オリジナルでは、マクロ枠組みと製造業の各章に軽工業優先に関する文章が見られるが、(GTP I レビューに続く) GTP II 冒頭の大方針を列挙する部分には、軽工業リーダーになる云々のくだりはない³⁰。第2に、「品質・生産性・競争力」に関し、独立した、横断的な章が作成されなかった。新章は政策対話や書簡を通じて日本チームが提案したことであり、国家計画員会からも「品質・生産性・競争力」章の起草を進めており、具体的な指標と行動計画を示す予定との説明がHLF 会合や個別面談でもなされていた。しかし結果的に、GTP II は「品質・生産性・競争力」を高める方針を冒頭章や「製造業」節を含む様々な章で強調しつつも、新章として体系だった内容では提示されなかった³¹。第3に、分野別の章の政策体系は「Strategic Direction—Objectives—Industrial Targets/Growth and Structural Change of the Manufacturing Industry—Implementation Strategies」で構成されているが、重複が多く、どの施策にアラインするかを検討する際に分かりにくい。第4に、投資環境の改善に向けて、より強力な施策を打ち出す余地はあった。アジアやアフリカの大半の国々に比べても、エチオピアのビジネス環境は改善すべき点が多い。特に煩雑な行政手続き、外貨不足問題、ERCAの効率化などは、政府首脳が率先して取り組むべき課題である。

このように、日本側の提言が全て反映されたわけではないが、GTP IIの方向性や内容は、政策対話における議論や書簡で行った提言と概ね整合的である。フェーズ1の政策対話では様々な提言をしたにもかかわらず、GTP Iにカイゼンが含まれず、また品質・生産性・競争力についての言及も限定的だった。フェーズ1に比べると、フェーズ2の政策対話はエチオピア政府の政策文書や工業化戦略への反映という点で、大きな成果をあげた。

³⁰ ハイレマリアム首相との会見時に確認したところ、次の説明をうけた（2016年7月8日）。「導入部分は私自ら書き入れた。もちろんアムハラ語版が原本で英語版は参考だが、原本の新機軸の箇所にリーダー国となる由を私が書いたもので欠落しているはずはない。確認してみたい。」「軽工業ビジョンについては、与党内部での議論の際に、軽工業を後進的な産業と思いつく関係者がいて、誤った理解から、議会等で修正された可能性はある。」なお、カイゼンをすべて「カイゼン哲学」と書いたのもハイレマリアム首相であるとのこと。

³¹ この点については、ハイレマリアム首相より、「品質・生産性・競争力は文言として多く入れたが、それが具体的に何を意味するのか、カイゼンだけでよいのか、まだ判然としない」との説明があった（2016年7月8日）。

第4章 総括と今後の展望

4.1 GTP II期の日本の対エチオピア産業協力—GTP IIへのアラインメント

産業政策対話フェーズ2は実質的には2015年10月に終了したが、GTP II期の日本のエチオピアへの産業協力および産業政策対話フェーズ3の方向付けをすることを目的として、JICA・GRIPSチームは2016年7月に（ハイレベルフォーラムのかわりに）「準備フォーラム」という名称で閣僚レベルと議論の場を設け、また実務レベルの諸機関と日本の貢献の方向について意見交換を行った。日本側は、事前に経済産業省、外務省、JICA、JETRO、JBIC、UNIDO東京事務所の担当者、およびGRIPS開発フォーラムにて会合をもち、GTP IIに沿った日本の産業協力の内容と方向性を検討した。これをまとめたのが「協力マトリックス（案）」である（章末の表-6を参照）。この協力マトリックスは、今後5年間の日本の協力をコミットするといった固定的なものではない。あくまでも政策関心、産業状況、予算制約などの変化に応じて柔軟に調整する余地を残した、日本側からの提案としてエチオピア政府関係者に提示した。

既述のとおり、GTP IIの表現ぶりには改善の余地はあるが、エチオピア政府がGTP IIにこめた工業化戦略やビジョンは、日本側チームとして概ね賛同できる。したがって、産業政策対話の最後の2016年7月に行ったフォローアップ会合では、GTP IIの製造業セクション（第4章の第2節（Manufacturing Industry））に掲げられた産業関連の目標と施策の中で、日本が比較優位をもち、最も効果的な貢献ができる政策領域を選んで取り組むことを提案した。日本側からの提案は、基本的な方向においてエチオピア政府関係者から賛同を得たが、その際、先方が強調していたのは、「品質・生産性・競争力強化」での貢献を日本に強く期待したいという点であった。カイゼン支援はもちろん、チャンピオン商品アプローチ、チャンピオン企業の創出、日本企業を含む外資とのリンケージ構築など、日本が強みをもつ「質」（quality）面の協力に、官民で取り組んでいくことがますます重要になっている。

製造業セクションの「Strategic Directions and Objectives」が打ち出している戦略的方向・目標は、①現地企業の強化、②「質の高い」外資の誘致、③外資と現地企業のリンケージ構築、④生産性と賃金の関係の4つに分類できる。日本はこれら4つを上位体系と位置づけ、その実現を効果的に支援するために「Implementation Programs」（下位体系としての実施プログラム）に記された施策のうち幾つかを選んで（業種、方法など）、産業協力を展開していく。以下、「協力案件マトリックス（案）」の主要なポイントについて述べる。

第1に、マトリックスの最上部に二国間産業協力のビジョンと目標（「Vision and Targets」）を掲げた。そして、日本側からはビジョンとして、「エチオピアが真剣かつ選択的に、日本を含むアジアの開発経験を学び、質の高い製造業立国になることを支援すること」を提案した。目標については、産業人材、エチオピア製造業の強化、チャンピオン企業、チャンピオン商品、日本企業の誘致において具体的な数値を定め、進捗をモニタリングしていく。これはGTP II期において、日本としてエチオピアに対する産業協力がめざす方向を明確に示し、進展を確認していくことが望ましいとの考えによる。全ての協力事業に事前合意しておく必要はないが、個別事業を積み重ねるといふ分散したアプローチよりも、両国が共通目標にむかって最善を尽くして取り組み、合意した枠組みの中で、日本は予算や政策関心などをふまえて柔軟性をもって協力事業を策定・実施していく。

第2に、マトリックスの「Policy areas」および「Cooperation components」として、日本とエチオピアが合同で取り組める5つの政策領域——①政策学習（産業政策対話）、②カイゼン、③国内民間セクター転換、④投資環境改善、⑤戦略的投資誘致——とそれぞれに属する協力コンポーネント（具体的案件）を示した。各協力コンポーネントは日本のいずれかの組織が支援継続ないし検討中の案件である（JICAに関連する案件については、具体的な検討・準備が進んでいる）。2016年7月の産業政策対話で、基本的な方向についてエチオピア側からの支持を得たため、今後は各組織において案件を具体化し協力を進めていく必要がある。

第3に、このうち投資環境整備については、エチオピアへの投資がいまだ少ない日本が全てを担うよりも、日本の比較優位や予算制約に照らし、また他ドナーによる支援との重複を避けつつ、あくまでも補完的になるよう選択的に行うのが適切と思われる。

第4に、日本政府と民間セクターは、日本企業のエチオピア投資を促進するために、キリントの日系専用エリアを含め、継続的に取り組む。民間デベロッパーと日本の製造業企業は投資家として、また経産省、外務省、日本大使館、JICA、GRIPS、JETRO、JBIC さらには UNIDO 東京事務所などの公的機関はエチオピアに関心ある日本の投資家に対して、様々なタイプの支援を行う用意がある。これは今までもやってきたことであるが、今後も将来に渡り続くものである。

そして最後に、産業政策対話については、GTP II 期においても二国間の政策協議の主要チャネルとしてフェーズ3として実施される予定である。GTP II 実施に直接貢献する 이슈に焦点をあてた知的支援を行うことが想定されるが、今までの7年余に及ぶ取り組みを発展させる形で、方法論において新たな試みを検討していきたい。例えば、フェーズ1・2の産業政策対話では、日本側が主に政策情報を提供してきたが、フェーズ3ではエチオピアの政策研究機関が実践的な政策研究を行うのを日本側が側面支援・指導することは有用と思われる。特にGTP II 期において農業から工業（特に製造業）への転換が本格化すれば、急速な工業化に伴い、様々な課題や社会問題が噴出することが予測され、重要な政策 이슈を選んで分析・提言する必要性は高い。研究協力や現地研究機関の政策研究能力の強化を通じて技術移転を図り、実践的な政策研究の現地調達率を高めた「輸入代替」を進めていく意義は大きいと考える。

4.2 日本の途上国への開発政策支援への示唆

エチオピア側の強い学習意欲に支えられ、産業政策対話フェーズ2を通じて、日本とアジアの開発経験の多くの内容や局面を相手国関係者に伝えることができた。また、日本側が行った提言の多くがエチオピア政府の政策文書や政策行動に取り入れられた。JICA が強力に支援してきたカイゼンは、工業化時代に適したマインドセット変革を促す国民運動へと発展しつつある。カイゼン普及を中心的課題とした五ヵ年計画は、おそらく世界初ではないだろうか。産業政策を担う組織、軽工業ビジョンの設定、外資製造業の誘致政策、工業団地整備、チャンピオン商品の育成、生産性と賃金問題の重要性、ナショナルイメージ向上などについても、実際にエチオピア側の政策行動につながったり、少なくとも意識覚醒を促した。

これまでの産業政策対話をふりかえって、4点、強調したい。第1に、産業政策対話で日本側チームが常に意識した点は、日本の過去や現在の政策経験そのものを伝えることより、アジアやアフリカからエチオピアの現状に最も適した成功・失敗の諸経験を紹介することであった。それゆえ、フェーズ2では、それらの国への調査団派遣や、それらの国からの専門家招聘を活発に行った。エチオピアとの産業政策対話を通じて日本側チームが伝えようとしたのは、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。我々が一貫して重視したのは、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」を伝えることであった。

第2に、政策議論と産業支援のリンケージの重要性である。特にフェーズ2に入り、エチオピアにおいて多くの援助国が「知的支援」を実施するようになったが、大半は議論あるいは研究だけである。相手国政府と具体的な政策協議を行ったあと、(全部とは言わないまでも一部の)政策提言を実施に移すために産業支援でフォローする援助国は多くない。議論することを実際の産業政策の形成につなげることが重要である。日本・エチオピア産業支援の場合、フェーズ1の時から政策対話とカイゼンが統合されていたが、フェーズ2においても同様に、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。この方法は、日本にとっても相手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であると考えられる。

第3に、エチオピアにおいて、東アジアの開発経験を真に活かせる可能性が出てきたことである。フェーズ1の産業政策対話を始めた時点では、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日本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年頃から既に兆しはあったが)2013年頃から顕著になった新興国等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った。これは、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ことによる。フェーズ2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、投資環境改善などに焦点をあてるようになった。雁行形態がついにアフリカに到来し、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、エチオピア政府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。いまや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切実な教訓となってきたといえる。

最後に、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。産業政策対話を通じて、日本チーム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、関係省庁や他機関を含め、産官学協力を構築することが重要である。さらに、産業分野でエチオピアに協力している国際機関や二国間ドナーとも積極的に情報提供や状況聴取を行った。アフリカにおいては日本だけで動いても限界があり、限られたリソースを最大限に活用して良い結果を出すことが重要と考える。

表-6 GTP II 期における日本の対エチオピア産業協カマトリックス (案)

Japan's Industrial Cooperation during the GTP II Period
(Possible Policy Areas and Cooperation Components)

- VISION--Japan's industrial cooperation vision is to "help Ethiopia become a high-quality manufacturing nation which has seriously and selectively learned the developmental experiences of Asia including Japan."
- TARGETS--targets for Japan's industrial cooperates are "strengthening industrial human resource," "transforming Ethiopian firms into competitive manufacturers," "creation of champion companies," "creation of champion products," and "attraction of sufficient Japanese FDI." (We would like to set numerical targets for each, if these targets are agreeable to the Ethiopian government.)

Policy area	Cooperation component	Remark	Actions required by the Ethiopian Government	Possible support by other countries/donors
1. Policy learning (bilateral policy discussion)	1-1. Industrial Policy Dialogue	Continue to discuss policy (Phase 3); align with industrial objectives of GTP II. Monitor all other cooperation projects below.	Continued active participation & policy implementation effort.	NEPAD (PR to other African members)
	2-1. Promotion & upgrading of kaizen in Ethiopia	JICA TA support in progress (Phase 3). Monitor activities under the new ministry.	Strengthen & expand human resource of EKI; incentivize kaizen staff/experts & other stakeholders for long-term commitment.	
	2-2. Kaizen National Movement	The movement must go on until productivity becomes part of irreversible Ethiopian culture.	Continue movement & Kaizen Month during GTP II; active use of National Kaizen Council.	
	2-3. Dissemination to other countries	A request for cooperation for this purpose was received from NEPAD in April 2016. Also link with TICAD VI.	Active involvement in dissemination; active use of AU, NEPAD & other frameworks.	NEPAD (PR to Africa), ACET (research)
	2-4. Infrastructure (kaizen center)	In progress. Technical issues need to be resolved.	Solution of remaining technical issues.	
	3-1. Management improvement	Mainly for SMEs; JICA's TA support related to ODA loan is under consideration.	Designate Ethiopian counterpart; long-term commitment; discuss content & modality with Japanese side in the near future.	DFID (PEPE) (-2020) EU (TTF) (-2017) WB&others (WEDP) (-2017) GIZ (STEP) (2016-)
3. Domestic Private Sector Transformation	3-2. Creation of champion companies	Mainly for LMEs; candidates can be small in number. First agree on method, then screen & select candidate firms from a short list.	Provision of short list and related information for company selection; cooperation in implementation	
	3-3. FDI-local firm linkage and technology transfer	Discuss concrete and realistic modality first.	Discuss content & modality with Japanese side in the near future.	WB (C-JC Project) (-2020)
	3-4. Export promotion	Champion products & national branding. Continued promotion of Ethiopian Highland Leather including managerial and technical support. Support for quarantine inspection.	Clarify & give sufficient mandate to organization, department & staff responsible for export promotion; inter-ministerial coordination.	
	3-5. Industrial human resource	Strengthen human resource needed for 3-1 to 3-4 above. ABE Initiative.	Mobilize and/or adjust existing institutions & policies in cooperation with Japan.	
	3-6. Research on productivity and wage	The first study already done by JICA. GTP II often mentions productivity & wage but needs more analysis.	Implementation by an appropriate research body (with Japan supporting and strengthening from the sideline); use of other donors' support if available.	EDR/use of French fund?

Policy area	Cooperation component	Remark	Actions required by the Ethiopian Government	Possible support by other countries/donors
4. Improving investment climate	4-1. Improving investment climate (general framework)	Support creation and management of a roadmap in cooperation with EIC.	Active implementation of discussed and proposed measures; use of other donors' support if available.	IFC&others (Investment Climate Program) (-2017)
	4-2. Shortage and allocation of foreign currency	These are critical issues for all investors including Japanese. However, Japan needs to consider what role it should play as a relatively small investing country in Ethiopia.		Netherlands (-2016)
	4-3. Tax and customs clearance (ERCA)	JICA is conducting a comparative study of investment climate in selected African countries including Ethiopia.		UNDP (National Logistic Strategy) (-2015?)
	4-4. Logistics			WB (Geothermal Sector Development Project) (-2020)
	4-5. Power			
	4-6. Bilateral investment agreement & bilateral tax agreement	Negotiate via official channel; in addition to investment agreement, the possibility of tax agreement is being studied by related organizations.		Discuss & agree on content that conforms to international standard, not just Ethiopia's current practice.
5. Strategic FDI attraction	5-1. Investment promotion & investor support in general	Preparation & implementation of investment promotion strategy. Improvement of one stop service & investor services. JICA is preparing TA for EIC & IPDC. JETRO will promote Japanese FDI in cooperation with EIC.	Active use of Japanese experts. Work closely with JETRO. Serious consideration of Japanese advice for realizing Japanese standard in soft and hard investment support conditions.	WB (C-JC Project) (-2020)
	5-2. Improving quality of industrial zones	Establish infrastructure quality standard; strengthen investor service, operation & management at IZs. Japanese expert dispatched to IPDC.		
	5-3. Establishment & operation of industrial area for Japanese FDI	Under study by PPSEZ (private developer). Japanese government will facilitate private developers' initiatives.	Maintain special treatment for Japanese area creation (including allocating Kilinto land) until end 2018 at the earliest and possibly beyond. Provide support for operation.	Work closely with Dohwa (Korea, supervising Kilinto construction)
	5-4. Attraction of Japanese FDI	Information, seminars, business missions, trade fairs & partner matching. Possible support for joint investment with Turkish, Indian and other foreign partners.	Creation of Japan Desk (possibly at EIC) with staff having clear mandate & cooperating actively with JETRO & other relevant Japanese agencies.	
	5-5. Providing investment & loan facility for Japanese FDI and/or industrial zone developers	Support from JICA & JBIC available for eligible Japanese firms under certain conditions.		

Note: drafted by the GRIPS Development Forum based on information available on June 4, 2016. Japanese support is subject to government policy, cooperation instruments & budget availability and may not be available for all policy areas and cooperation components listed above.

参考文献

【和文】

- 大野泉 (2009) 「東アジア的発想によるアフリカ成長戦略への貢献」『国際開発研究』18:2, pp.129-142。
- 大野泉 (2016) 「東アジア型の発展をめざすエチオピア：アフリカ産業発展における日本の官民の役割」『世界経済評論』60:4, pp.68-75, 国際貿易投資研究所 (ITI)。
- 株式会社コーエイ総合研究所・EY 新サステナビリティ株式会社 (2015) 「アフリカ地域投資促進支援業務：エチオピア投資促進分野情報収集結果報告書」(JICA 委託調査)
- GRIPS 開発フォーラムアフリカ成長支援の具体化検討会事務局 (2008) 『新しいアフリカ成長支援イニシアティブの提言』 GRIPS Development Forum Policy Note No.4。
- GRIPS 開発フォーラム (2015) 『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』 GRIPS 開発フォーラム。
- GRIPS 開発フォーラム (2016) 『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』 Volume I, GRIPS 開発フォーラム。
- 国際協力機構 (JICA)・政策研究大学院大学 (GRIPS) (2011) 『エチオピア国産業政策対話に関する調査：最終報告書 (和文概要版)』 JICA。
- 国際協力機構 (JICA)・政策研究大学院大学 (GRIPS) 開発フォーラム (2011) 『アフリカ開発のための知的パートナーシップ：日本とエチオピアの産業政策対話』 GRIPS 開発フォーラム。
- 日本貿易振興機構 (JETRO) 「アジア・オセアニア進出日系企業実態調査」、2013 年、2014 年、2015 年。

【英文】

- Dinh, Hinh T., Vicent Palmade, Vandana Chandra, and Frances Cossar (2012). *Light Manufacturing in Africa: Targeted Policies to Enhance Private Investment and Create Jobs*. African Development Forum. The World Bank.
- Ethiopian Inclusive Financial Training and Research Institution (EIFTRI/AEMFI) (2015). “Basic Empirical Research on Productivity and Wage in Ethiopia.” Commsioned by the Japan International Cooperation Agency (JICA) Ethiopia office, September 2015.
- Federal Democratic Republic of Ethiopia (FDRE) (2010). *Growth and Transformation Plan (GTP) 2010/11-2014/15 Volume I: Main Text*. Ministry of Finance and Economic Development. November 2010 (English Translation).
- FDRE (2016). *Growth and Transformation Plan II (GTP II) 2015/16-2019/20 Volume I: Main Text*. National Planning Commission. May 2016 (English Translation).
- GRIPS Development Forum (ed.) (2008). *Diversity and Complementarity in Development Aid: East Asian Lessons for African Growth*. Tokyo: GRIPS Development Forum.
- GRIPS Development Forum Secretariat for the Multi-stakeholder Discussion Group on African Growth Support Initiative (2008). *Proposal for a New African Growth Support Initiative*. GRIPS Development Forum Policy Note No.5. Tokyo.
- GRIPS Development Forum (ed.) (2009). *Introducing KAIZEN in Africa*. Tokyo: GRIPS Development Forum.

- GRIPS Development Forum (ed.) (2015). *Ethiopia Information Kit: For Japanese Businesses*. Tokyo: GRIPS Development Forum.
- GRIPS Development Forum (ed.) (2016). *Records of Ethiopia-Japan Industrial Policy Dialogue: Policy Research in Third Countries*. Volume II. Tokyo: GRIPS Development Forum.
- JICA & GRIPS Development Forum (2011a). *Intellectual Partnership for Africa: Industrial Policy Dialogue between Japan and Ethiopia*. Tokyo: GRIPS Development Forum.
- JICA & GRIPS Development Forum (2011b). *Kaizen National Movement: A Study of Quality and Productivity Improvement in Asia and Africa*. Tokyo: GRIPS Development Forum.
- JICA & GRIPS (2011). *Handbook of National Movements for Quality and Productivity Improvement (Kaizen)*. Tokyo: JICA.
- JICA & GRIPS (2016a). *Study on Industrial Policy Dialogue in the Federal Democratic Republic of Ethiopia (Phase II) <Main Report>*.
- JICA & GRIPS (2016b). *Study on Industrial Policy Dialogue in the Federal Democratic Republic of Ethiopia (Phase II) <Case Studies of Key Industrial Policy Measures in Asia and Africa>*.
- Kikuchi, Tsuyoshi (2008). “The Quality and Productivity Improvement Project in Tunisia: A Comparison of Japanese and EU Approaches,” Chapter 7 in *Diversity and Complementarity in Development Aid: East Asian Lessons for African Growth*. pp.183-204.
- Ministry of Industry, FDRE (2013, September). *Ethiopian Industrial Development Strategic Plan (2013-2025)*.
- Ohno, Izumi & Kenichi Ohno (2012). “Dynamic Capacity Development: What Africa Can Learn from Industrial Policy Formulation in East Asia.” In A. Norman, K. Botchwey, H. Stein & J.E. Stiglitz (eds.). *Good Growth and Governance in Africa: Rethinking Development Strategies*. pp.221-245. New York: Oxford University Press.
- Ohno, Izumi & Kenichi Ohno (2013, July). “Eastern and Western Ideas for African Growth: Diversity and Complementarity in Developing Aid.” *The World Financial Review*, July-August, pp.40-44.
- Ohno, Kenichi (2009). *The Middle Income Trap: Implications for Industrialization Strategies in East Asia and Africa*. Tokyo: GRIPS Development Forum.
- Ohno, Kenichi (2013). *Learning to Industrialize: From given growth to policy-aided value creation*. New York: Routledge.
- Ohno, Kenichi & Izumi Ohno (eds.) (2013). *Eastern and Western Ideas for African Growth: Diversity and Complementarity in Development Aid*. New York: Routledge.
- Ohno, Kenichi (2013, December). “Policies to Overcome the Middle-income Trap.” *Making It: Industry for Development*, 14, pp.18-21. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO).
- Shimada, Go (2015). “The Economic Implications of Comprehensive Approach to Learning on Industrial Development: A Case of Ethiopia.” In A. Norman, J.E. Stiglitz (eds.) *Industrial Policy and Economic Transformation in Africa*, pp.102-122, New York: Columbia University Press.
- Shimada, Go, Toru Homma and Hiromichi Murakami (2013). “Industrial Development of Africa—JICA’s Commitment at TICAD IV and its Follow-up.” Chapter 6, In H. Kato, *Inclusive and Dynamic Development in Sub-Saharan Africa*, pp.173-190, Tokyo: JICA Research Institute.

付属資料

付属資料 1 : ハイレベルフォーラム（閣僚レベル）の議題（フェーズ 1・2）

付属資料 2 : エチオピア政府首脳との政策書簡（フェーズ 1・2）

付属資料 3 : 第三国への産業政策調査（フェーズ 1・2）

付属資料 4 : 産業政策対話と連携したエチオピア投資促進セミナー（フェーズ 2）

付属資料 5 : Study on Industrial Policy Dialogue in the Federal Democratic Republic of Ethiopia (Phase II) <Main Report> Table of Contents

付属資料 6 : Study on Industrial Policy Dialogue in the Federal Democratic Republic of Ethiopia (Phase II) <Case Studies of Key Industrial Policy Measures in Asia and Africa> Table of Contents

付属資料 7 : 収集資料（フェーズ 2）

付属資料 1: ハイレベルフォーラム(閣僚レベル)で議題(フェーズ 1・2)

	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 (2010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
第9回 (2016年7月)	①GTP IIへのアラインメント、日本の産業協力	①GTP IIに関連したマクロ経済イシュー ②GTP IIの産業政策 ③ハワサ工業団地

付属資料 2: エチオピア政府首脳との政策書簡(フェーズ 1・2)

(Letters exchanged with high-level leaders; those with substantive policy content only)

No.	Date	To/from	Pages	Main topics	
PHASE 1	1	June 9, 2009	From PM Meles	16	Democratic Developmentalism (DD) & Agricultural Development Led Industrialization (ADLI)
	2	July 27, 2009	To PM Meles	9	Agriculture, import-substitution, ADLI
	3	July 30, 2009	From PM Meles	6	Agriculture, proto-industrialization, import substitution, ADLI
	4	Nov. 16, 2009	To PM Meles	3	Master plan structure, energizing private sector, proactive industrial policy
	5	July 13, 2010	To PM Meles	9	Kaizen, metal industry, MSEs
	6	Oct. 29, 2010	To Minister of Industry Mekonnen	5	Formulation of GTP; report on high-level discussion
	7	Dec. 27, 2010	To Minister of Industry Mekonnen	8	Response to the question on how to cope with export firms that do not fulfill their targets
PHASE 2	8	Apr. 30, 2013	From PM Hailemariam	--	Request for meeting in Yokohama (TICAD V) regarding GTP2 & kaizen, via Japanese Embassy
	9	May 27, 2013	To PM Hailemariam	8	Kaizen, GTP2, planning mechanism, think tank (response to PM's inquiry)
	10	Aug. 11, 2013	To PM Hailemariam	10	Vision & industrial strategy in GTP2
	11	Aug. 11, 2013	To high-level participants of IPD	7	Comments on the draft report on Ethiopian Industrial Development
	12	Sep. 2, 2013	From PM Hailemariam	5	Response to Aug. 11 letter; light manufacturing vision, Planning Commission, Competitiveness Council, etc.
	13	Dec. 24, 2013	To PM Hailemariam	4	Light manufacturing vision, FDI data problem, export promotion
	14	Apr. 28, 2014	To PM Hailemariam	11	Data analysis & key issues of large inflow of manufacturing FDI from the viewpoint of East Asia; kaizen, handholding
	15	Sep. 29, 2014	To high-level participants of IPD	17	Issues related to industry, productivity & competitiveness (input to GTP2)
	16	Jan. 26, 2015	To PM Economic Advisor Dr. Arkebe	5	Concrete conditions & requests for inviting Japanese firms (based on bilateral discussion)
	17	Mar. 27, 2015	To PM Hailemariam	18	Comprehensive discussion on industrial issues in GTP2
	18	Nov. 13, 2015	To PM Hailemariam	9	Progress in Japanese Investment Area, remarks on latest GTP2 draft, future of Industrial Policy Dialogue
	19	Jun. 6, 2016	To PM Hailemariam	8	Assessment of GTP2, Japan's alignment with GTP2, Japan's industrial cooperation
	20	Jul. 20, 2016	To PM Hailemariam	3	SME policy documents of Japan, Taiwan and Malaysia attached and explained
	21	July 29, 2016	To PM Hailemariam	6	Proposing schematic presentation of core industrial components of GTP2

Note: It has been customary to copy policy letters to high-level participants in Industrial Policy Dialogue. Page numbers include tables, figures, and appendices. Apart from the correspondence in the table, shorter letters were sent from GDF to PM Meles on July 6 and Dec. 2, 2009.

付属資料 3: 第三国への産業政策調査(フェーズ 1・2)
 (Missions that produced inputs to Industrial Policy Dialogue)

No.	Date	Country	Participating Officials & experts				Purpose (other than studying policy formulation & organization)	
			Total	Ethio - pian	Japa - nese	Other		
PHASE 1	1	Nov. 2009	Burkina Faso	1	0	1	0	Current status of national productivity movement
	2	Aug/Sep. 2010	Singapore	9	1	4	4	National productivity movement, FDI policy, SME policy, Nanyang Polytechnic
	3	Oct. 2010	Tanzania	2	0	2	0	East African Community (Arusha), MOI & industrial policy
	4	Nov. 2010	Korea	5	1	2	2	Industrial policy, SME policy, ODA strategy
	5	Jan. 2011	Burkina Faso	1	0	1	0	Current status of national productivity movement (follow-up of Nov. 2009 mission)
	6	Feb. 2011	Botswana	1	1	0	0	Current status of national productivity movement
	7	Mar. 2011	Taiwan	5	1	2	2	Technology, R&D, science parks & EPZs, SME policy
PHASE 2	8	Aug. 2012	Ghana	8	0	8	0	African Center for Economic Transformation (ACET), industrial & finance policy
	9	Sep. 2012	India	3	0	3	0	National Manuf. Policy, industrial corridor, kaizen
	10	Oct. 2012	Mauritius	3	0	3	0	EPZ & FDI policy, garment & sugar sectors, export promotion, SMEs & HR, kaizen, policy coordination
	11	June 2013	Malaysia	16	11	5	0	FDI, export & industrial park policies as a model for Ethiopia; National Transformation Strategy
	12	June 2014	Indonesia	5	0	3	2	Development planning, policy coordination, new industrial policy, FDI policy, private efforts
	13	Aug. 2014	Rwanda	6	0	6	0	Development planning, Rwanda Development Board, industrial HR, ICT, SEZ
	14	May 2015	Thailand	3	0	3	0	FDI-local firm matching & linkage policy
	15	May 2015	Cambodia	3	0	3	0	Collective policy formulation, new industrial dev. policy, FDI & SEZ policy under CDC, Sihanoukville
Total participants				71	15	46	10	

Note: As a common topic, most of the policy missions examined industrial policy formulation and implementation including policy procedure and organization. Total number of participants includes double-counting of same individuals. In parallel with Ethiopia-Japan Industrial Policy Dialogue, industrial policies of Vietnam and Mozambique were also studied intensively on other budgets.

付属資料 4: 産業政策対話と連携したエチオピア投資促進セミナー(フェーズ2)

日 程	タイトル	主催	開催場所	登壇者(エチオピア政府関係者)	登壇者(日本側)	登壇者(その他)
2013年 6月3日	エチオピアビジネス投資 セミナー	JETRO、駐日エチオピア大使館	JETRO本部	<ul style="list-style-type: none"> エチオピア連邦民主共和国首相 ハイレマリヤム・デサレン氏 外務大臣 テドロス・アドノム・ゲブレイヤス氏 財務経済開発担当大臣 アブラハム・トルクワスト氏 産業大臣 シンクベ・メクニヤン・ツァンガ氏 産業大臣 メコンネン・マンヤソワリル氏 駐日エチオピア大使館特命全權大使 マルクコス・タクレ氏 	<ul style="list-style-type: none"> 経済産業副大臣 菅原一秀氏 JETRO理事 石毛博行氏 JETROナイロビ事務所所長 小松崎宏之氏 株式会社ヒロキ取組後援(ヒロキ・アジス 元代表) 宋永一氏 GRIPS教授 大野健一 	<ul style="list-style-type: none"> Ernst & Young Ethiopia Managing director サマドネフ・ヌカトワ氏
2014年 11月25日	エチオピア駐工業投資 ワーキングショップ	駐日エチオピア大使館 後援: 外務省、GRIPS、JICA、UNIDO東京投資・技術移転促進事務所、JETRO、アフリカ開発銀行	JICA研究所(市ヶ谷)	<ul style="list-style-type: none"> 工業開発大臣 シカイ・ゲメナチュ氏 駐日エチオピア大使館特命全權大使 マルクコス・タクレ氏 	<ul style="list-style-type: none"> 経済産業省中東・アフリカ課課長 岡田江平氏 JETRO理事 中野高安氏 JICA産業開発・公共政策部民間セクター第二チーム課長 田中重人氏 GRIPS教授 大野健一、大野泉 	<ul style="list-style-type: none"> UNIDO東京投資・技術移転促進事務所 アトハイザー・タデッセ・ダハ氏
2015年 4月23日	エチオピア・ビジネス投資 セミナー	JETRO、駐日エチオピア大使館 後援: エチオピア航空、外務省、経済産業省、農林水産省、JICA、UNIDO東京投資・技術移転促進事務所、アフリカ開発銀行アジア代表事務所、GRIPS	JETRO本部	<ul style="list-style-type: none"> 駐日エチオピア大使館特命全權大使 マルクコス・タクレ氏 駐日エチオピア大使館副特命全權大使 ハイルクワラ氏 貿易局長 社団法人全日本コヒーレシ、エチオピア輸出業者組合、ウオガレボ・ウアルバハ氏 エチオピア航空最高経営責任者 テウワルデ・ゲブレマリヤム氏 	<ul style="list-style-type: none"> 経済産業省大臣官房審議官(通商戦略担当)伊藤伸彰氏 駐日エチオピア特命全權大使 鈴木重博氏 JETRO理事 中野高安氏 UNIDO東京投資・技術移転促進事務所 古谷敏氏 FASID 永井裕之氏 株式会社電通 樋口崇一氏 GRIPS教授 大野健一、大野泉 	<ul style="list-style-type: none"> アフリカ諸国の省庁: Minister of Finance, South Africa, Minister of Economy, Finance and Planning, Djibouti, Djibouti Ports and Free Zones Authority 国際機関: World Bank, UNIDO, UNECA, IFC, African Development Bank 企業: Africa Practice, African Business, Mota-Engil, Afreximbank, African Sunrise Partners LLC, Olam Africa, mPedigree Network, YooMee Africa AG, Paramount Group, Assured Guaranty, Ernst & Young, PWC
2015年 9月1日	アフリカ日本ビジネス投資フォーラム	日経BP社、IC Publications(英国) 後援: 外務省、経済産業省、国土交通省、農林水産省 協力: アフリカ開発銀行、JICA、JETRO	ジェトロ・ホテル・アデリス	<ul style="list-style-type: none"> エチオピア連邦民主共和国首相ハイレマリヤム・デサレン氏 エネルギー大臣 アレクセイ・ツァンガ氏 外務大臣 テドロス・アドノム・ゲブレイヤス氏 東部・南部アフリカ貿易開発銀行(OTABank) 総裁 アドマス・ゲデセ アフリカ連合委員会委員 産業界委員 ファティマ・ハラム・アクリ エチオピア航空最高経営責任者 テウワルデ・ゲブレマリヤム氏 	<ul style="list-style-type: none"> 駐日エチオピア特命全權大使 鈴木重博氏 農林水産省国際協力局長 橋本俊氏 国土交通省 原田達夫氏 JETRO理事 加藤宏氏 JETRO理事 平野淳己氏 JETROビジネス展開支援部総務課長 石井淳子氏 JIBC取組中東地域統括 会田浩幸氏 丸紅ナイロビ支店専務アジス・アバハ所長 坂部正典氏 アジリアフリカ投資コンサルティング会社(AAC) 橋本氏 GRIPS教授 大野健一 	<ul style="list-style-type: none"> アフリカ諸国の省庁: Minister of Finance, South Africa, Minister of Economy, Finance and Planning, Djibouti, Djibouti Ports and Free Zones Authority 国際機関: World Bank, UNIDO, UNECA, IFC, African Development Bank 企業: Africa Practice, African Business, Mota-Engil, Afreximbank, African Sunrise Partners LLC, Olam Africa, mPedigree Network, YooMee Africa AG, Paramount Group, Assured Guaranty, Ernst & Young, PWC その他: Made in Africa Foundation, Forum for Agricultural Research in Africa (FARA), Mkoa Private Equity, Nexus Africa
2015年 12月17日	エチオピア製造業への 投資と工業団地セミナー	駐日エチオピア大使館、海外投資情報財団(JOI) 後援: UNIDO東京投資・技術移転促進事務所、アフリカ開発銀行アジア代表事務所、外務省、経済産業省、JETRO、東京商工会議所、GRIPS、JIBC	JIBC本部	<ul style="list-style-type: none"> 外務大臣 テドロス・アドノム氏 駐日エチオピア大使館特命全權大使 マルクコス・タクレ氏 エチオピア第二会議所 事務局次長エンダルカガヨ・シム氏 	<ul style="list-style-type: none"> 経済産業省大臣官房審議官(通商戦略担当)伊藤伸彰氏 JETROビジネス展開支援 総務課長 石井淳子氏 JICA産業開発・公共政策部 民間セクターグループ 企画役 片井俊司氏 JIBC代表取締役副総裁 矢島浩一氏 JOI理事長 近藤新一氏 株式会社ヒロキ代表取締役 権田浩幸氏 アフリカビジネスパートナーズ合同会社共同創設者 橋本優香里氏 GRIPS教授 大野健一 	<ul style="list-style-type: none"> 経済産業省大臣官房審議官(通商戦略担当)伊藤伸彰氏 JETROビジネス展開支援 総務課長 石井淳子氏 JICA産業開発・公共政策部 民間セクターグループ 企画役 片井俊司氏 JIBC代表取締役副総裁 矢島浩一氏 JOI理事長 近藤新一氏 株式会社ヒロキ代表取締役 権田浩幸氏 アフリカビジネスパートナーズ合同会社共同創設者 橋本優香里氏 GRIPS教授 大野健一
2016年 2月16日	エチオピア産業政策の キーマントに聞く/変わる エチオピア、新たな「世界 の工場」を目指して	日本貿易振興機構(JETRO)、駐日エチオピア大使館 後援: 外務省、経済産業省、経団連、日本商工会議所	日経カンファレンスルーム (大手町)	<ul style="list-style-type: none"> 首相経済顧問アルケベ・オクベ/氏 駐日エチオピア大使館特命全權大使 テウワラ・ウリヤトワ氏 	<ul style="list-style-type: none"> 経済産業省通商政策局審議官(通商戦略担当)伊藤伸彰氏 JETRO理事 平野淳己氏 JETRO海外調査部中東アフリカ課 関隆夫氏(現エチオピア事務所所長) GRIPS教授 大野健一 	<ul style="list-style-type: none"> 経済産業省通商政策局審議官(通商戦略担当)伊藤伸彰氏 JETRO理事 平野淳己氏 JETRO海外調査部中東アフリカ課 関隆夫氏(現エチオピア事務所所長) GRIPS教授 大野健一

付属資料 5:

**Study on Industrial Policy Dialogue
in the Federal Democratic Republic of Ethiopia (Phase II)**

<Main Report>

Contents

Foreword

Contents

List of Tables

List of Figures

List of Abbreviations

Preface

About Industrial Policy Dialogue

Chapter 1 Background and Overview

- 1-1. Policy evolution
- 1-2. Where Ethiopia stands
- 1-3. Three compelling advantages
- 1-4. The Flying Geese pattern
- 1-5. Avoiding a future middle income trap

Chapter 2 Basic Direction

- 2-1. FDI-led industrialization
- 2-2. The wage-productivity nexus
- 2-3. Industrial policy timeline

Chapter 3 Key Policy Components

- 3-1. Kaizen and national productivity movement
- 3-2. Industrial parks
- 3-3. Linkage formation
- 3-4. Handholding
- 3-5. Champion products and national branding
- 3-6. Improving business climate

Chapter 4 Assessing GTP II

- 4-1. Industrial content of GTP II
- 4-2. Assessment
- 4-3. Japanese alignment with GTP II

付屬資料 6:

**Study on Industrial Policy Dialogue
in the Federal Democratic Republic of Ethiopia (Phase II)**

< Case Studies of Key Industrial Policy Measures in Asia and Africa >

Contents

Contents

List of Tables

List of Figures

Abbreviations

Introduction

Chapter 1 Industrial Parks and One-Stop Service

- 1-1. Area Development and Management
- 1-2. Location and Infrastructure
- 1-3. One-Stop Investor Service
- 1-4. Additional Support for Japanese SMEs
- 1-5. Marketing and Promotion
- 1-6. Implications for Ethiopia

Chapter 2 Creating Industrial Linkage between FDI and Local Firms

- 2-1. Policy Framework and Core Elements of Linkage Programs
- 2-2. Examples of Linkage Programs in East Asia and Africa
- 2-3. Thailand's FDI-Local Linkage Development
- 2-4. Lessons and Recommendations for Ethiopia

Chapter 3 Handholding for Enterprise Capacity Building

- 3-1. The Concept of Handholding Programs
- 3-2. Examples of Selected East Asian Countries
- 3-3. Findings from the Selected Handholding Programs in East Asia
- 3-4. Recommendations for Future Steps of Ethiopia

Chapter 4 The Champion Product Approach and Country Branding

- 4-1. The Champion Product Approach
- 4-2. Country Branding
- 4-3. JICA's Branding Support and Ongoing Practice in Ethiopia

Chapter 5 Investment Promotion Experience of Asian Latest Comers and JICA

- 5-1. JICA's Experience in Investment Promotion in Developing Countries
- 5-2. Asian "Latest Comers" to Manufacturing Investment
- 5-3. Implications for Ethiopias

付属資料 7: 収集資料一覧(フェーズ 2)
(インドネシア)

1 of 4

Source	Title	Authors/Publisher
Coordinating Ministry for Economic Affairs (CMEA)	KP3EI Organization Structure (Indonesian)	CMEA
	Presentation Document: Industrial Development Policy of Leading Industry based on High Technology in Indonesia	
	Presentation Document: Meeting between Head of Agency for Industrial Policy, Business Climate and Quality Assessment with GRIPS Development Group	
	List of Participant: Academic Team Draft Technical Arrangement for National Industrial Development Master Plan 2014	
	Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2014 tentang Perindustrian (2014). (Indonesian)	Ministry of Industry
	Law on Industrial Affairs, Jan 2014	
	Regulation of Minister of Industry (No.108/MI-IND/PER/10/2009) on Roadmap of Industrial Cluster Development on General Equipment Machinery	
	Regulation of Minister of Industry (No.337/MI-IND/PER/7/2013) on Enhanced Production of Energy-Efficient and Affordable Four-Wheeled Motorized Vehicle	
	National Development Plan & Industrial Development Plan of Indonesia (Japanese)	JICA Industrial Development Advisor (Mr. Isogai)
	List of JICA Cooperation with MOI (2000~)	
Ministry of Industry	Progress Report Ver.1. The Project on Small and Medium Industry (SMI) Development Based on Improved Service Delivery in Indonesia (Phase I: March 2013-July 2014). (March 2014)	JICA Project Team (Project of Small and Medium Industry Development Based on Improved Service Delivery in Indonesia)
	Work Plan 1. The Project on Small and Medium Industry (SMI) Development Based on Improved Service Delivery in Indonesia (Phase I: March 2013-July 2014). (May 2014) (Japanese)	
	Data on SME (Indonesian)	Ministry of Cooperative and SME
	Organization Structure	Ministry of Trade
	Summary of JICA Project on Service Improvement of NAFED (Japanese)	JICA Project's Chief Advisor (Mr. Sueda)
	Information on SME (Japanese)	
	Presentation Document: Next Steps for the Asia's Aspiring Powerhouse	BKPM
	Presentation Document: BKPM Integrated Investment Promotion Strategy	JICA Investment Promotion Policy Advisor (Mr. Yamazaki)
	Investment Climate in Indonesia (Japanese)	APINDO
	Annual Report 2013	Harsono Strategic Consulting
The Investment Coordinating Board (BKPM)	News Alert, January 2014	
	Brochure: Mold & Dies Japan 2013	IMDIA
	Presentation Document: Astra Contributions for Enhancing Vocational Education and Training	POLMAN ASTRA
	DVD: Astra CSR	
	DVD: Astra Profile	Astra International
	Annual Report 2013	
	Sustainability Report 2013	
	Brochure	CSIS
	Presentation Document: Market & Investment in Indonesia (Japanese)	JETRO Jakarta Office
	Data: Foreign Investment in Indonesia, by country/industry (Japanese)	
The Employers' Association of Indonesia (APINDO)	JICA Projects in Indonesia (Japanese)	JICA Indonesia Office
	Overviews: JICA Cooperation in Industrial Development in Indonesia (Japanese)	
	JABODETABEK Metropolitan Priority Area for Investment and Industry (MPA)	
Harsono Strategic Consulting (INDIA)	Presentation Document: Activities of the Jakarta Japan Club	JJC
Astra Manufacturing Polytechnic (POLMAN ASTRA)		
Centre for Strategic and International Studies (CSIS)		
JETRO Jakarta Office		
JICA Indonesia Office		
The Jakarta Japan Club (JJC)		

Source	Title	Authors/Publisher
Ministry of Finance and Economic Planning (MINECOFIN)	Power Point Document: Republic of Rwanda, A Model of Reform-Driven, Market-Based, Sustainable Development	MINECOFIN
	Brochure: Economic Development and Poverty Reduction Strategy II 2013-2018 (EDPRS2 -Sharpe our development) (May, 2013)	
	Economic Development and Poverty Reduction Strategy 2013-2018 (EDPR2)	
	Rwanda VISION 2020 (July, 2000)	
	Rwanda VISION 2020 (Revised 2012)	
The Ministry of Trade and Industry (MINICOM)	Brochure: BDF - Your Business Development Partner-	Business Development Fund (BDF)
	Rwanda Industrial Master Plan 2009-2020 (December 2009)	MINICOM
	National Industrial Policy (April, 2011)	
Rwanda Development Board (RDB)	Brochure: Rwanda Special Economic Zones	RDB
Ministry of Youth & ICT (MYICT)	National ICT Strategy and Plan NICI-2015	Ministry of Youth & ICT (MYICT)
kLab	kLab Guide kit -Rwanda's 1st Techpreneur Innovation Open Space	MYICT, PSF, Rwanda ICT Chamber, RDB and JICA
Private Sector Federation (PSF)	Brochure: enterprise -Private Sector Federation Magazine- (July, 2014)	PSF
The Institute of Policy Analysis and Research (IPAR-Rwanda)	Rwanda Case Study on Economic Transformation -Report for the African Centre for Economic Transformation (ACET)- (2012)	IRAR (Dickson Malunda and Serge Musana)
	Against The Odds: Achieving MDGs in Rwanda	IPAR
World Bank	Rwanda Economic Update: Seizing Opportunities for Growth ~with a Special Focus on Harnessing the Demographic Dividend~(December, 2013)	World Bank
	International Development Association International Finance Corporation Multilateral Investment Guarantee Agency. Country Partnership Strategy for Republic of Rwanda for the Period FY2014-2018 (May 1, 2014)	
	Quantitative Analysis of Crisis: Crisis Identification and Causality	
JICA	Institutional Framework and Implementation Flow of SME Support in Rwanda	JICA

(タイ)

3 of 4

Source	Title	Authors/Publisher
Thailand Board Of Investment (BOI)	A Guide to the Board of Investment 2014	BOI
	Presentation Documents: Thai-Japanese SMEs Investment Cooperation, 23 May 2013	BOI
	Brochure: BUILD	BUILD, BOI
	Brochure: BUILD -One Step Sourcing Service-	BUILD, BOI
Ministry of Industry, DIP, Bureau of Strategies Management (BSM), Business Opportunity Center (BOC)	Thai Magazine article: OTAGAI -Thai & Japan for the future- (Japanese Translate by JICA)	MBA Magazine
Others	The Eleventh National Economic and Social Development Plan 2010-2016	NESDB
	Presentation Documents: Investment in Thailand, 11 March 2015	Mr. Daisuke MATSUSHIMA, JICA expert at NESDB
	Brochure: Ticon Group FORWARD, September 2014, March 2015	TICON

Source	Title	Authors/Publisher
Ministry of Economy and Finance (MEF)	Presentation Documents: Cambodia Industry Development Policy 2015-2025, 6 March 2015	Approved by Council of Ministers
	Presentation Documents: Three Key Points for Investment in Cambodia, June 2011 (Japanese)	Mr. Yuji Tanzaki, JICA expert at CDC Japan desk
Council for the Development of Cambodia (CDC)	Presentation Documents: Investment environment in Cambodia, March 2015 (Japanese)	Mr. Taro Tanzaki, JICA expert at CDC Japan desk
	Guidebook for Cambodia investment, 2013	CDC (Translate by JICA)
	Brochure: Sihanouville Port SEZ (Japanese)	Sihanouville Port SEZ and JICA
Ministry of Industry and Handicraft (MIH)	Brochure: Investing in The Heart of Dynamic Southeast Asia	CDC
	Industrial Development Policy 2014-2024 (First Draft as of 11 March 2014)	MIH
Phnom Penh SEZ Co.,Ltd	"Welcome to PPSEZ -Communicated to the future PPSEZ" (Japanese)	PPSEZ
	Magazine: Cambodia Business Partners (Japanese)	CLD Marketing Partners
JETRO Phnom Penh	Presentation Documents: Cambodia Actual situation such as Economy, Trade, Investment, and Japanese FDI (Japanese)	JETRO Phnom Penh
	Cambodia's Industrial Development Policy 2015-2025, March 2015	MIH (English Translate by JICA SME Project)
JICA project on SME Promotion	Small and Medium Enterprise Development Framework, 29 July 2005	SME Secretariat on behalf of SME Sub-committee
	Cambodia's SME Promotion -SME Initiative for Cambodia Brand of Quality- Policy Framework, March 2015	MIH and JICA SME Promotion Policy Formulation Project
	Presentation Documents: SME Promotion Policy Development -Challenges for the SME base Policy-, 7 April 2015	Mr. Masayuki ISHIDA, JICA SME Project Leader
	Rectangular Strategy Phase III, 7 September 2013	SNEC
	Guidelines for formulating National Strategic Development Plan (NSDP) 2014-2018, April 2013	Ministry of Planning
	National Strategic Development Plan (NSDP) 2014-2018, 17 July 2014	
	Southeast Asia Regional Programme, November 2014	
	Active with Southeast Asia, May 2014	OECD
	ASEAN SME Policy Index 2014 -Towards Competitive and Innovative ASEAN SMEs-	
	Presentation Documents: Investment Seminar in Tokyo, Japan "METI, Embassy of Cambodia to Japan, JETRO Phnom Penh, JDI, NIKKO KINZOKU, and HITACHI", November 2014 (Japanese)	Japan Development Institute
Presentation Documents: Investment Seminar in Nagoya and Hamamatsu, Japan "CDC, JETRO Phnom Penh, Toyotsu, Debitte, and JBIC", February 2015 (Japanese)	METI Chubu	
Others	Investment environment in Cambodia, April 2014	JBIC
	Presentation Documents: Growing Cambodia, April 2015 (Japanese)	JICA
	Presentation Documents: CJCC (Japanese)	
	Presentation Documents: Sihanouville Port SEZ (Japanese)	JICA Phnom Penh
	Presentation Documents: Making Industrial Development Strategy for Cambodia, 26 April 2012	
	Presentation Documents: Industrial Policy for Cambodia -Policy Planners' Guides-, September 2012	Mr. Shiiji ASANUMA, Hitotsubashi University/JICA
Presentation Documents: Industrial Policy Designs for Cambodia, June 2012		

