

事業事前評価表

国際協力機構経済開発部

民間セクター開発グループ第二チーム

1. 案件名（国名）

国名：エチオピア連邦民主共和国（エチオピア）

案件名：全国工業運動の実施を通じた製造業競争力強化プロジェクト

Project for Enhancing Competitiveness of Manufacturing Industry through the Implementation of the Ethiopian Tamirt Movement

2. 事業の背景と必要性

（1）当該国における民間セクターの開発の現状・課題及び本事業の位置付け

エチオピアは2004～2019年に年率8-11%の高い経済成長率を継続し、一人当たりGDPは6倍（2004年：134米ドル→2019年：840米ドル）となった。この間、経済成長の牽引役として経済インフラと人的資源開発に大規模な公共投資が行われ、運輸交通・エネルギー、医療サービス等へのアクセスや教育・訓練の機会の格差が縮小され、持続的な成長のための基盤が築かれつつある。

一方で大規模な公共投資に伴い、対外債務増大と外貨不足、民間セクターの資金調達と国内金融の成長抑制、高インフレ等のマクロ経済の不均衡が発生したため、同国政府は2018年の政権交代以降経済政策を見直し、2020年3月に「A Homegrown Economic Reform Agenda: A Pathway to Prosperity」を発表した。右戦略に基づきマクロ経済の安定化、公的債務負担削減、民間部門主導による持続的な経済成長への転換を目標に、包括的な経済改革を開始した。2021年10月に発表した「10か年開発計画（10 Years Development Plan: A Pathway to Prosperity）」では、持続的な経済成長のための開発ビジョン、目標、戦略的な柱、優先分野を設定し、マクロ経済と各分野の開発数値目標が設定された。この中で、製造業は持続的な経済成長のため、生産性と競争力強化を図る重要分野の一つと位置付けられている。

同国工業省は、10か年計画を推進する具体的な取組みとして、2022年4月に「全国工業運動」（Ethiopia Tamirt Movement¹）を発表した。同運動は、製造業の持続的な発展と競争力強化を実現するための国家システムの構築を目指すものであり、省内に事務局を設置し、各省や地方政府、民間セクターが参加する5つのクラスターを組成の上、製造業者が抱える課題への対処や関係者の利害調整を通じて製造業を振興することを目指している。なお、同運動は、2009年より我が国が実施した産業政策対話の中で取り挙げた、日本の生産性向上運動の事例を参考にして計画され、同様に、JICAの品質・生産性向上（カイゼン）の協力による継続的な取組みを実施する中で計画された経緯がある。同運動は、製造業の持続的な発展と競争力強化のための新たな取組みとして、事務局機能の強化と各クラスターによる実施体制の拡充及び効果的な活動の推進が必要とされている。

¹ 「Ethiopia Tamirt」とはアムハラ語で「Let Ethiopia Manufacturing」を意味する。

かかる背景の下、同国政府は「全国工業運動」実施のための支援として、我が国に対し本事業を要請した。同運動の背景となった上記の経緯から我が国の協力への期待は大きい。

(2) 民間セクターに対する我が国及び JICA の協力方針等と本事業の位置付け、課題別事業戦略における本事業の位置づけ

我が国は「対エチオピア国別開発協力方針」(2017年4月)において「質の高い経済成長促進支援」を基本方針(大目標)とし、同国政府が工業化推進のために設定した重点分野に沿って支援することとしている。また、その重点分野(中目標)の一つに「産業振興」を掲げ、協力プログラム「産業振興プログラム」において、2009年から実施してきた同国政府との産業政策対話の中で議論された政策課題への助言を踏まえた、行政・産業界における人材育成と投資環境整備に資する支援を行う方針である。これまで品質・生産性向上(カイゼン)の協力として、「品質・生産性向上計画調査(2009年-2011年)」「品質・生産性向上(カイゼン)普及能力開発プロジェクト(2011年-2014年)」「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年-2020年)」を実施し、また、「産業振興プロジェクト」(2019年-2023年)により、産業政策対話、(皮革製品を中心とした)輸出振興、投資促進・工業団地開発の支援を実施した。現在は、協力プログラム「産業振興プログラム」において「企業競争力強化のための包括的支援体制構築プロジェクト(2021年-2026年)」「スタートアップエコシステムアドバイザー(2021年-2024年)」「カイゼン博士号プログラム(長期研修)」「スタートアップエコシステム能力強化(国別研修)」等の支援を実施しており、本事業も同プログラムに位置付けられる。また、本事業は JICA 課題別事業戦略(グローバル・アジェンダ)「民間セクター開発」の「アフリカ・カイゼン・イニシアティブ」クラスター事業戦略の推進に貢献する。

更に、本事業は持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals: SDGs)の目標8「働きがいも経済成長も」及び目標9「産業と技術革新の基盤をつくろう」への貢献が期待できる。

(3) 他の援助機関の対応

ドイツ国際協力公社(GIZ)は「Private Sector Development in Ethiopia」(2020年-2024年)において、全国工業運動事務局への人的支援、同運動のガイドラインの作成、ワークショップ開催等の活動支援を実施している。併せて、官民のダイアログ形成、産業連盟・業界団体の強化、ビジネス開発サービスの改善等の支援を実施している。また、「Sustainable Industrial Cluster」(2021年-2025年)において、工業団地の繊維・衣料産業に対して、労働環境改善、労働基準の国際水準化、FDIと地元企業の連携強化等を行い、持続的・包括的経済成長を支援している。

国際連合工業開発機関(UNIDO)は「Technical Assistance Project for the Upgrading of the Ethiopian Leather and Leather Products Industry」(2016年-2023年)において、皮革産業の競争力強化と新市場開拓の支援を実施した。また、「Leather Initiative for Sustainable Employment Creation」(2018年-2024年)において、皮革バリューチェーンの強化によ

る皮革産業の競争力強化の支援を実施している。

韓国国際協力団（KOICA）は「Project for Enhancing Competitiveness of Leather and Leather Products Industry in Ethiopia」（2022年-2027年）において、皮革産業の競争力強化、雇用創出、SME支援、市場開発等の支援を実施している。

3. 事業概要

（1）事業目的

本事業は、工業省の産業政策立案能力強化、全国工業運動の事務局機能強化、製造業開発機構（Manufacturing Industry Development Institute : MIDI）及び MIDI 傘下の各研究開発センターの産業支援能力向上等の支援を通じ、同国の産業政策立案や産業支援能力強化を図り、もって製造業の競争力向上に寄与するもの。

（2）プロジェクトサイト／対象地域名

アジスアベバ、その他パイロット事業実施地域²
（アジスアベバ以外は事業開始後に選定する³）

（3）本事業の受益者（ターゲットグループ）

直接受益者：工業省（Ministry of Industry : MOI）

全国工業運動事務局（Ethiopia Tamirt Movement Project Office : ETMPO）

製造業開発機構（MIDI）

製造技術エンジニアリング産業研究開発センター（Manufacturing Technology and Engineering Industry Research and Development Center : MTEIRDC）

繊維衣料製品産業研究開発センター（Textile and Garment Industry Research and Development Center : TGIRDC）

皮革・皮革製品産業研究開発センター（Leather and Leather Products Industry Research and Development Center : LLPIRDC）

最終受益者：エンジニアリング産業の業界団体

エチオピア繊維衣料品製造者協会（Ethiopian Textile and Garment Manufacturers' Association : ETGMA）

エチオピア皮革産業協会（Ethiopian Leather Industries Association : ELIA）

パイロット事業対象分野の民間企業

² 産業集積地を想定する。

³ 工業省の政策立案支援（成果1）及びパイロット事業対象地の選定（成果2）においては、州及び民族間や、都市・地方部のバランスに留意して支援内容・対象地域を決定する。なお、パイロット事業対象地は JICA 国別安全対策措置上、プロジェクト活動が可能な地域から選定する。

(4) 総事業費（日本側） 約 6.15 億円

(5) 事業実施期間 2024 年 8 月～2028 年 7 月を予定（計 48 カ月）

(6) 事業実施体制

工業省（MOI）をカウンターパートとして実施する。

産業政策対話は工業大臣、国務大臣、政策担当者との対話により実施する。

全国工業運動実施能力強化の支援は、同運動事務局（ETMPO）の機能強化を支援する。

産業支援能力強化の支援は、製造業開発機構（MIDI）及び研究開発センター（MTEIRDC、TGIRDC、LLPIRDC）の企業支援能力の強化を支援する。

同省国務大臣がプロジェクトダイレクターとして全体を統括する。

全国工業運動事務局長がプロジェクトダイレクター補佐として全国工業運動に関する活動を統括する。

MIDI 所長がプロジェクトマネージャーとして、各研究開発センター所長がプロジェクトマネージャー補佐として、産業支援能力強化の活動を実施する。

(7) 投入（インプット）

1) 日本側

① 専門家派遣（合計約 98 人月）：

（産業政策対話）

産業政策アドバイザー⁴

（全国工業運動事務局支援）（チーム 1）

総括／産業政策・全国工業運動

産業政策対話・共同研究

全国工業運動

（全国工業運動実施支援）（チーム 2）

総括／産業競争力強化

産業リンケージ

産業エクステンション・サービス

輸出振興

輸入代替

② 研修員受け入れ：本邦研修及び／又は第三国研修

③ プロジェクト活動経費（エチオピア側と分担）

2) エチオピア側

⁴ 産業政策対話については有識者派遣による実施を想定し、「全国工業運動事務局支援（チーム 1）」専門家はその実施を支援する事務局的な役割を担当する。

- ① カウンターパートの配置
- ② 案件実施のためのサービスや施設、現地経費の提供

(8) 他事業、他開発協力等との連携・役割分担

1) 我が国の援助活動

実施中の技術協力プロジェクト「企業競争力強化のための包括的支援体制構築プロジェクト」(2021年-2026年)において、製造業の生産性向上、企業経営の改善のための支援を実施中。同プロジェクトのカウンターパート機関であるカイゼン・エクセレンス・センター(旧エチオピアカイゼン機構)は工業省の研究開発センターの一つとして全国工業運動実施の役割を担っており、同運動実施促進において、企業の生産性向上を支援する機関として、企業の競争力強化支援において連携予定。

実施中の個別案件「スタートアップエコシステムアドバイザー」(2021年-2024年)については、直接の連携はないが、同案件が支援するスタートアップ企業と本事業が支援する企業とのビジネス連携等の可能性が考えられる。

2) 他の開発協力機関等の援助活動

ドイツ国際協力公社(GIZ)は、「Private Sector Development in Ethiopia」において、全国工業運動への支援を実施しており、同運動事務局への計画立案、実施促進、モニタリング・評価の能力向上支援において連携予定。

GIZ、国際連合工業開発機関(UNIDO)、韓国国際協力団(KOICA)は以下の協力において製造業の競争力強化の支援を実施しており、本事業において実施するパイロット事業の中で、相互補完の支援や、相互に協力の成果を拡大する支援等の連携の可能性がある。なお、具体的な連携方法は本事業のパイロット事業の計画時に検討する。

GIZ : 「Sustainable Industrial Cluster」 繊維・衣料産業への支援

UNIDO : 「Leather Initiative for Sustainable Employment Creation」 皮革産業への支援

KOICA : 「Project for Enhancing Competitiveness of Leather and Leather Products Industry in Ethiopia」 皮革産業への支援

(9) 環境社会配慮・横断的事項・ジェンダー分類

1) 環境社会配慮

① カテゴリ分類 : C

② カテゴリ分類の根拠 : 本事業は「国際協力機構環境社会配慮ガイドライン」上、環境への望ましくない影響は最小限でであると判断されるため。

2) 横断的事項 : 特になし

3) ジェンダー分類 : 【対象外】(GI) ジェンダー主流化ニーズ調査・分析案件

<分類理由> 調査にて社会・ジェンダー分析がなされたものの、ジェンダー平等や女性のエンパワメントに資する具体的な取組や指標等を設定に至らなかったため。

(10) その他特記事項 特になし

4. 事業の枠組み

(1) 上位目標：

全国工業運動の実施を通じ、対象製造業セクターにおいて、産業支援活動⁵が増加し、同国の製造業の競争力が強化される。

(注：対象製造業セクターはエンジニアリング、繊維・衣料、皮革・皮革製品)

指標及び目標値：

指標 1：産業競争力向上を目的とした取り組みが年間少なくとも〇〇件実施される。

指標 2：対象製造業セクターの競争力が少なくとも〇〇%向上する（品質、価格、納期又はこれらに代わる指標が向上する⁶）。

(2) プロジェクト目標：

工業省及び関係機関による全国工業運動実施能力が強化され、対象製造業セクターにおいて、産業の競争力向上を支援する能力が強化される。

指標及び目標値：

指標 1：全国工業運動のアクション・プランが少なくとも年間〇〇件実施される。

指標 2：少なくとも〇〇社が MIDI と各研究開発センターの産業競争力向上支援を受ける。

指標 3：パイロット事業参加企業のうち少なくとも〇〇%の企業の競争力が向上する（品質、価格、納期又はこれらに代わる指標が向上する）。

(3) 成果

成果 1：産業政策対話及び共同研究により、全国工業運動を通じて工業省の政策立案能力が強化される。

成果 2：全国工業運動の事務局の組織と機能が強化され、アクションプランが効果的に実施される。

成果 3：対象製造業セクターにおいて、業界団体と共に実施するパイロット事業を通じて、MIDI 及び各研究開発センターの産業の競争力向上を支援する能力が強化される。

⁵ 産業競争力向上を目的とする産業支援活動として、輸出振興支援、輸入代替支援、FDI と地場産業のリンケージ構築、産業エクステンション・サービス（ビジネス開発サービス）支援、業界団体の強化等を予定している。

⁶ 対象産業セクターの競争力向上の指標については、入手可能な、企業の実績値を収集して指標とすることを想定する。

(4) 主な活動

活動 1-1: 全国工業運動のための産業政策対話の実施体制を構築する。⁷

活動 1-2: 新工業政策⁸をレビューし、全国工業運動の実施状況を確認して、産業政策対話を通じて課題を議論する。

活動 1-3: 課題に対応するアクションプランの作成を支援し、関係者間で議論し、対応策を取りまとめる。

活動 1-4: 同国に活用できる他国の産業政策の事例について研究し、活用可能性について関係者間で議論し、議論の結果を取りまとめる（共同研究）。

活動 1-5: 産業政策に関する議論や共同研究の結果を今後の工業省の政策立案に向けて取りまとめる。

活動 2-1: 全国工業運動の計画・実施状況を確認し、課題を抽出する。

活動 2-2: 全国工業運動事務局のアクションプラン作成能力を強化する。⁹

活動 2-3: 全国工業運動実施支援のパイロット事業の対象分野や技術内容を議論、合意し、実施計画を作成し、実施のための支援を行う。

活動 2-4: 全国工業運動事務局のアクションプラン実施能力を強化する。¹⁰

活動 2-5: 全国工業運動事務局のアクションプラン実施状況のモニタリング能力を強化する。¹¹

活動 2-6: パイロット事業実施の経験及び結果をフィードバックし、全国工業運動の組織及び機能強化へ反映させる。

活動 3-1: パイロット事業の実施に向けたベースライン調査を含む対象製造業セクターの調査を行う。

活動 3-2: パイロット事業の実実施計画を策定する。

活動 3-3: パイロット事業の対象企業の選定を含む実施体制を構築する。

活動 3-4: パイロット事業の対象製造業セクターの競争力向上のための課題を分析し、達成目標の設定を含む実施計画を作成する。

活動 3-5: パイロット事業を実施する。

活動 3-6: パイロット事業のプロセスと結果を評価し、定性及び定量的効果測定を行う。

活動 3-7: パイロット事業の結果を参考に、MIDI 及び各研究開発センターの企業支援能力向上のための方策を考案し、工業省へ提案する。

⁷ 工業大臣との政策対話及び工業省への政策インプットを実施する体制を構築する。

⁸ 新工業政策：2023年12月20日閣僚評議会承認

⁹ 新工業戦略の重点に合わせて、産業界の情報を収集し、優先的に取り組む対象を選定し、アクションプランの実実施計画を立案する各プロセスの実実施を通じて、事務局の能力向上を支援する。

¹⁰ パイロット事業を含めたアクションプランについて、各クラスターを通じた実施促進の実践を通じて、事務局の能力向上を支援する。

¹¹ アクションプランの実実施状況をモニタリングする仕組み作りを支援し、モニタリングの実践を通じて事務局の能力向上を支援する。

5. 前提条件・外部条件

(1) 前提条件

工業省、MIDI、各研究開発センターが製造業の競争力強化の活動実施に必要な予算と人材を確保すること。

(2) 外部条件

関係機関のコミットメントが継続すること。

カウンターパートの大部分が離職しないこと。

同国企業を取り巻くビジネス環境が急激に悪化しないこと。

6. 過去の類似案件の教訓と本事業への適用

「エチオピア国産業振興プロジェクト」(2017年-2023年)の輸出振興コンポーネントでは、皮革産業を対象に比較優位ある輸出商品・市場開発のため、素材の加工技術向上、新技術導入による素材・製品付加価値向上、市場ニーズに対応した製品製作、見本市出展等を支援した。その過程において、製造業者が自ら市場調査や購買者の意見聴取を実施し、市場ニーズを踏まえた商品開発・改良を行うことが企業競争力強化につながることを確認された。本事業においても各研究開発センターにおけるパイロット事業にて、市場ニーズを意識したアプローチを適用する予定である。

7. 評価結果

本事業は、同国の開発課題・開発政策並びに我が国及びJICAの協力量針・分析に合致し、全国工業運動の推進を通じて対象製造業セクターにおける競争力向上に資するものであり、SDGs目標8「働きがいも経済成長も」及び目標9「産業と技術革新の基盤をつくろう」に貢献すると考えられることから、事業の実施を支援する必要性は高い。

8. 今後の評価計画

(1) 今後の評価に用いる主な指標

4. のとおり。

(2) 今後の評価スケジュール

成果3の活動開始6カ月以内 ベースライン調査

事業終了3年後 事後評価

以上