

2018年度アフリカビジネス実証事業実施報告書（要旨）

エチオピア『ボレレミ II 工業団地開発と運営における開発手法・技術・ノウハウ一式』

第1章 事業概要

1.1 目的

株式会社トモニアス（以下、トモニアス）は、2017年6月にボレレミ工業団地一帯を実質的に管理しているエチオピア投資委員会（Ethiopian Investment Commission、以下、EIC）と「ボレレミ II 工業団地における日系企業ゾーンの開発運営」に関する協力覚書（以下、MOU）を締結済である。また、トモニアスは、カンボジア王国の首都プノンペンにて、関連会社を通じてプノンペン経済特区社（以下、PPSEZ）に出資しており、PPSEZ と協力して、カンボジアの経済特区開発運営に深く関与した実績がある。PPSEZ へは、大手食品、電子部品、自動車部品、医薬品メーカー等様々な日系製造業 50 社程を誘致した実績を有している。これらの実績や経験、ノウハウを活かし、慢性的な外貨不足に悩む一方、アフリカ随一の1億人規模の人口を抱え、雇用の創出が喫緊の課題となっているエチオピアに裨益する形で、日本企業、特に輸出志向型の手製造業の誘致・入居を促進するため、本実証活動に取り組むことを目的としている。

1.2 背景

エチオピアは2004年以降、GDP 成長率が平均約11%の高い伸びで推移しているが、第2次産業はGDPの12%~14%に留まり、製造業の比率は5%と低い状況である。民間セクターの発展の遅れ、及び品質・生産性の低さが、輸出促進や国内外からの投資誘致の障壁となっており、製造業の品質・生産性向上による競争力強化が不可欠である。日本政府は長期にわたってエチオピア政府と産業政策対話を通じ意見交換を行っており、2009年に導入されたカイゼン活動は現在まで続いている。エチオピア政府は産業の国内外からの誘致、産業構造の改革、輸出と雇用の促進を加速化するため、工業団地の開発に注力している。エチオピアは、「第二次5ヶ年開発計画」において、アフリカにおける軽工業国のリーダーとなることや、農業から工業への経済構造の高度化を図ることを最重要な経済政策の目標として掲げている。

トモニアスは、エチオピアを対象として、同国での日系企業向けレンタル工場の開発並びに日系企業の投資促進をビジネスとして見定め、現地法人（Private Limited Company : PLC）を設立し、その現地法人を通じて、ボレレミ II 工業団地（以下、BLIP2）内にエチオピア政府より指定された区画にて日系企業ゾーンの開発・運営を企図している。

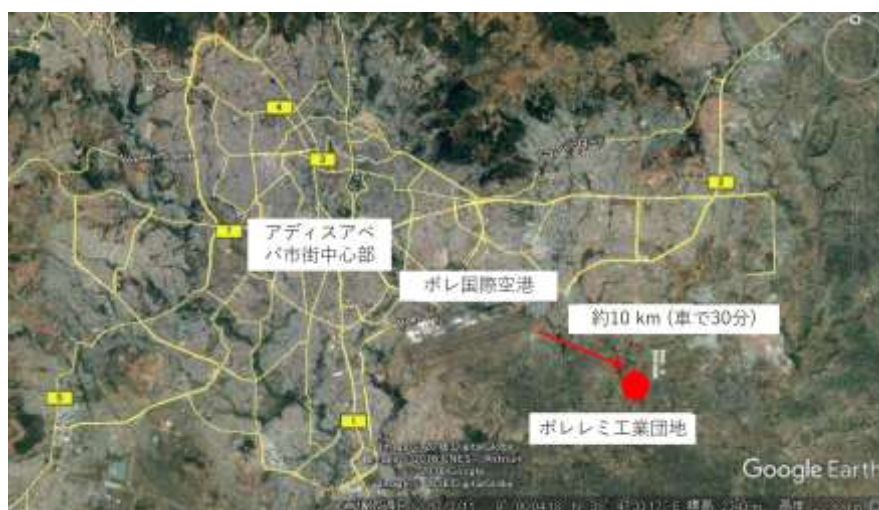


図1 アディスアベバ市内と BLIP の位置関係 (Google Earth)

1.3 自社について

トモニアスは以下の事業を主たる業務としている。

- (1) 不動産に関する総合コンサルティング業務
- (2) 健康促進に関するコンサルティング及びフィットネスクラブの運営
- (3) 有価証券の売買、保有、運用及び投資業務
- (4) 企業の営業譲渡、資産売却、資本参加、業務提携及び合弁等に関する仲介、斡旋並びに投資業務
- (5) ベンチャー投資機会のサーチ、投資にいたるまでのエグゼキューション、及びバリューアップ業務
- (6) 経営一般に関する総合コンサルティング業務
- (7) 海外の工業団地の開発・運営事業 - 具体的にはカンボジアにおいて PPSEZ の開発運営事業（現地資本との合弁事業）を実施している。

[PPSEZ 事業の概要]

- 開発主体：プノンペン経済特区株式会社、設立 2006 年 4 月、資本金 3,593 万米ドル
- 2016 年 5 月にカンボジア証券取引所に上場、時価総額約 4,000 万米ドル
- 場所 カンボジア国プノンペン
- 開発面積 357 Ha（第 3 期 57ha を開発中）
- 入居企業数 90 社、主要入居企業：味の素、住友電装、デンソー、ミネベアミツミ、ロート製薬、コカ・コーラ、ローレルトン・ダイヤモンド（ティファニー）、ベタグロ（タイ）、ビナミルク（ベトナム）
- 2016 年より、メコン南部経済回廊の要衝、タイ国境ポイペトで、68 Ha の新たな経済特区を開発中。

1.4 海外事業戦略全体におけるアフリカ事業の位置づけ

トモニアスは、カンボジアで工業団地開発運営を行う PPSEZ の持株会社の関連会社である。同社は新興国での事業拡大を図るため、2006 年に PPSEZ に出資した。以来、トモニアスは PPSEZ

の開発運営に深く関わり、第1期 141Ha を開発し完売している。入居企業として味の素、コカ・コーラ、デンソー、ミネベアミツミ、ロート製薬などの大手日系企業をはじめ、大中小様々な日系企業を約 45 社、日系以外の外資系企業も含めると 90 社程誘致に成功している。現在は PPSEZ の第3期開発を進めている。

今回、新たに将来有望であるエチオピアでの工業団地開発に取り組む方針である。エチオピアは PPSEZ を立ち上げた約 12 年前のカンボジアの状況に酷似しており、PPSEZ とトモニアスは相談・協力し、現地調査を実施している。

1.5 ビジネスパートナーについて

エチオピアでは工業団地の開発を国営と民間の双方にて行われており、その国営における工業団地開発を公的機関である工業団地開発公社（Industrial Parks Development Corporation、以下、IPDC）が担っている。トモニアスにて開発を目指す BLIP2 は IPDC によって管理運営される工業団地であり、開発を行うエリアにて日系企業の投資を促進するためには IPDC 並びに EIC と協力し、同組織のパフォーマンスを高めることが不可欠である。

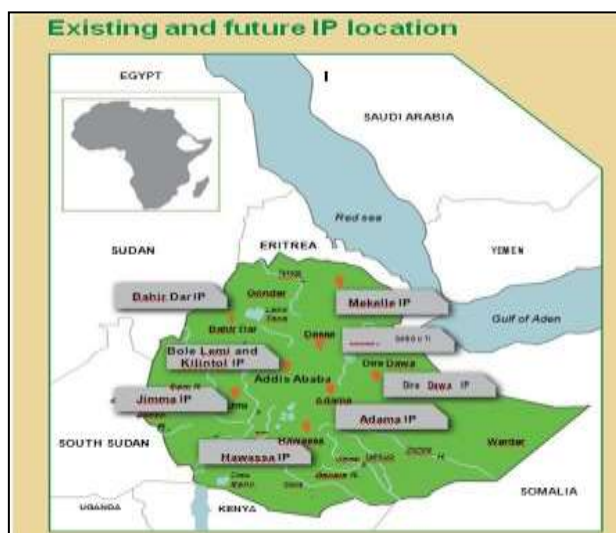


図2 IPDC 運営の国内工業団地の立地
出所：IPDC

1.6 該当分野・製品・サービスについて

現在、エチオピアは、「第二次5ヶ年開発計画(GTP-II)」において、アフリカでの軽工業国のリーダーとなること、農業から工業へ経済構造の高度化を図ることを最重要経済政策目標として掲げている。そのため、同国は東南アジアの発展を見習い、工業団地を整備し、外国資本の製造業を積極的に誘致して、雇用を創出し、工業化による経済発展を目指した開発政策を進めている。2017年6月には、アディスアベバ近郊の BLIP2 敷地内に、日系企業向けレンタル工場用地をトモニアスが賃借して工場を建設、企業誘致する計画について、トモニアスと EIC との間で「ボレレミ II 工業団地における日系企業ゾーンの開発運営」に関する MOU が締結された。「日系企業ゾーンの開発運営」はエチオピア政府と民間デベロッパーによる PPP (Public-Private-Partnership、官民

連携)による開発手法であるが、その背景はエチオピアと日本の Win-Win 関係の発展を目指し、両国政府が期待し支援するプロジェクトである。

当初からエチオピア政府はトモニアスに対して「質の高い工業団地開発」と「良質な日系企業の誘致」を期待している。そのため、BLIP2 には他国の企業から多数の投資進出の申込があり、投資需要が旺盛であったが、エチオピア政府はトモニアスに優先的、且つ、名目的に廉価な賃料にて土地を提供することを選択した。

日系製造業では 2015 年に日系の皮革製品製造企業が最初にエチオピアへ投資・進出している。2016 年には JT が現地のたばこ企業に資本参加しているが、現時点では他国の企業に比べて日系製造業の進出は少ない。一方、JETRO が 2016 年、2017 年に東京でエチオピア投資セミナーを開催したところ、2017 年度のセミナーには 2016 年度を遥かに上回る多数の企業がセミナーに参加し、エチオピア政府・企業ミッションと交流が行われた。その後、JETRO のエチオピア投資ミッションでも参加者が増えており、日系企業のエチオピアへの関心は高まっている。エチオピア政府が今後の開発モデルと称するハワサ工業団地は、2017 年に繊維・縫製産業の単一セクター向けとして、中国企業によって工事施工、開発、運営された。しかし、実際には重厚長大な建屋で、建設後、僅か数年で外壁のヒビが入り、補修作業が行われたり、One-Stop Service 機能の実態や入居後のアフターケアが不透明・不明確であったりと、開発の質に問題がある。そのためトモニアスが提案する日本式のものとは仕様が異なるものであり、日系企業のニーズとは適合しないのが現状である。

そこでトモニアスでは、日本企業のニーズを満たす質の良い工業団地を用意するため、カンボジアでの開発で培った独自のノウハウにより、日系企業向けレンタル工場の開発を行うとともに、EIC/IPDC に工業団地開発の手法とノウハウを技術移転し、能力開発を行う。併せて、エチオピア国から求められている質の良い日本企業の投資誘致という期待に応え、エチオピアの工業化と産業の発展に寄与する。

第 2 章 実証項目とスケジュール

2.1 実証項目（実証項目ごとの説明）

実証項目 1 【現地法人の設立に係る課題の抽出及び解決】

現地法人を新規開設するプロセスの中で生じた障壁等を把握し、課題解決に向けて、EIC 及び IPDC 等のカウンターパートの他、各種関連団体と協力し、円滑な登記手続きが行えるよう実証活動を行う。

実証項目 2 【日系企業誘致手法の実証】

工業団地を現地で運営するに当たり、製造業を中心とした日系企業誘致に向け、戦略を立案し、具体的なアクションプランに盛り込む。

実証項目 3 【現地カウンターパートへの技術移転】

IPDC へトモニアスがパイロット事業を通じて取得した知見・ノウハウを技術移転し、発足間もない同公社の能力開発を支援する。

2.2 事業実施スケジュール

本アフリカビジネス実証事業における実証項目達成に向けて、下記の通りスケジュールを策定した。最終的なロードマップは下図のとおりである。

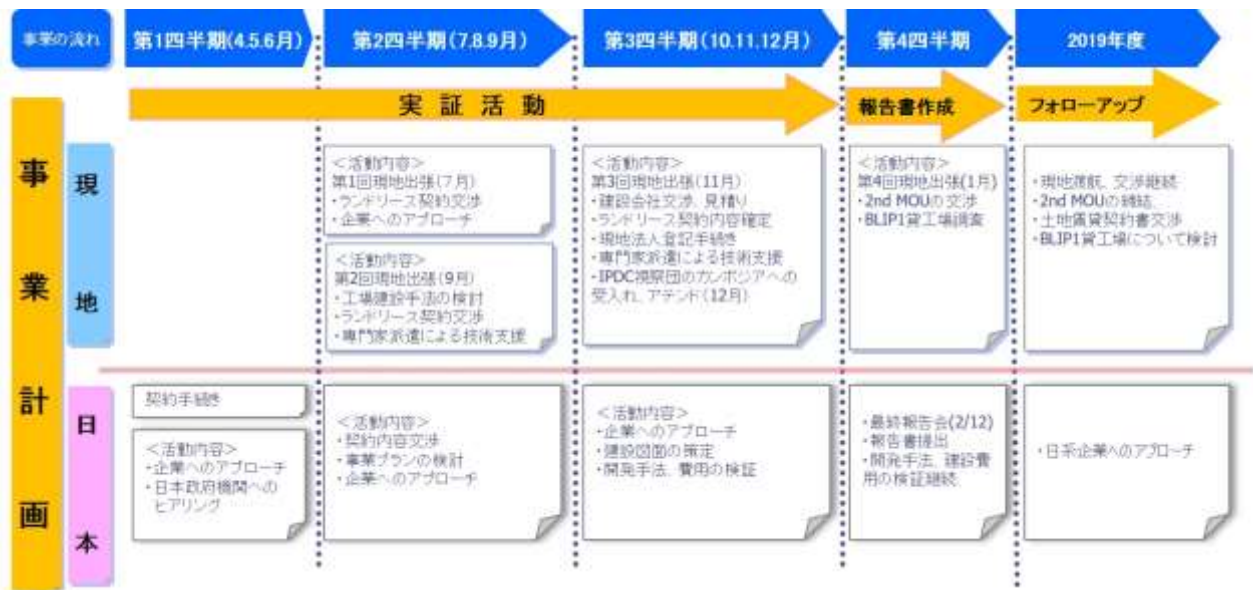


図 3. アフリカビジネス実証事業 ロードマップ

・ 現地渡航スケジュール

- 第 1 回現地渡航 2018 年 7 月 5 日～2018 年 7 月 18 日 計 14 日間
- 第 2 回現地渡航 2018 年 9 月 2 日～2018 年 9 月 12 日 計 12 日間
- 第 3 回現地渡航 2018 年 11 月 11 日～2018 年 11 月 21 日 計 12 日間
- 第 4 回現地渡航 2019 年 1 月 18 日～2019 年 2 月 1 日 計 15 日間

第 3 章 実証項目ごとの検証方法と結果と考察（課題とそれらをクリアするための対策や提案）

3.1 実証項目の結果まとめ(一覧表)

実証項目	結果	課題
実証項目 1 現地法人の設立に係る課題の抽出及び解決	現地法人設立について、法人設立に先立って内容を最終化するよう指示を受けていた土地賃貸借契約書の交渉が契約条件の変更のため長引き、再度条件を変えた内容に基づいた MOU を再締結するよう指示を受け、内容交渉の段階にて本実証事業の契約終了期間を迎えた。	トモニアスのエチオピアにおける開発は、調査を始めた頃からの 4 年間の背景があるため通常と異なる手順を踏まえることとなり、EIC、IPDC での手続きに時間を要した。 政府機関において、発展段階であり通常と異なるステップ、未知の事象を取り扱う場合に大幅に時間を要することが課題である。

<p>実証項目 2 日系企業誘致手法 の実証</p>	<p>エチオピアで活動を開始した当初、調査した建設コストが高額であることから、最終的には東南アジアよりやや高い価格でターゲットプライスに近づけることができた。</p> <p>これにより、日系企業誘致の際、入居企業の入居費用を抑えて頂くことができ、企業誘致の可能性が高まった。</p> <p>また、以前より交渉を続けている企業に加え、エチオピアに興味をもつ企業の話が増えているため、今後も交渉を続け、日本企業向けレンタル工場にご入居頂けるサービスを提供の準備を行う。</p>	<p>エチオピアにおける外貨準備高の不足による外貨レートの変動、及び中国への依存による資材高騰を課題として検証を行ってきた。IPDC の建設は開発の多くを中国に依存して行ってきたことにより、有効な交渉が行われず、結果として言い値で開発が行われたことにより採算度外視の開発が進められてきた。今後もエチオピアで開発を進めるにあたって同様の課題が生じる可能性があるため引き続き動向に注意が必要である。</p>
<p>実証項目 3 現地カウンターパートへの技術移転</p>	<p>IPDC はこれまで世界銀行の融資により国営工業団地の整備を進めているが、工業団地開発における企業誘致と収益改善についてはまだ弱い。</p> <p>PPSEZ の工業団地電力事業におけるパートナー企業を専門家として現地招聘したことで、エチオピア側にはインフラ整備の重要性について教示することができた。</p> <p>また、IPDC 視察団のカンボジア招聘を通じて、工業団地ビジネスの実施手法と利益獲得手法について技術供与を行い、マネージャークラスのマインドセットの改善に取り組むことができた。</p>	<p>エチオピアではハイレマリウム首相の辞任に伴い、政府担当者の人事異動が頻繁に行われている。IPDC、EIC においても例外ではなく、EIC 長官の異動、IPDC 社長の辞任、担当者の変更など本実証事業中にも何度も行われてきた。組織改善に向けて取り組まれる一方で、十分な引き継ぎ、情報共有が行われないことが問題である。これまでに多くの政府関係者向けにワークショップや第三国研修を実施してきた一方、関係者が得た知識を活かして組織改善に取り組んで頂くこと今後の課題である。</p>

3.2 実証項目 1 現地法人の設立に係る課題の抽出及び解決

(1) 検証方法、活動内容

- ・ 第 1 回渡航における活動：EIC の幹部と土地賃貸借契約書の交渉を進める。
- ・ 第 2 回渡航における活動：EIC のみならず、IPDC の幹部との交渉開始
- ・ 第 3 回渡航における活動：IPDC の幹部との面談を通じ、デベロッパー向け土地賃貸借契約書の作成、EIC との MOU の再締結の準備

- ・ 第4回渡航における検証：EICを訪問し、MOUの最終ドラフトへ向け、準備。また、IPDCとの共有の指示あり。

(2) 結果

事業実施当初、締結したMOUを基に土地賃貸借契約書の交渉を進めていたものの、土地賃貸借契約書に明記されていた開発費の関係で、開発区画の縮小を決断した。また、契約交渉を進める中でIPDCより提示された土地賃貸借契約書が数種類存在することなどにより、再度MOUを締結することとなった。今後の流れとして、MOUの再締結、土地賃貸借契約書の交渉、現地法人の設立、土地賃貸借契約書の締結、各種ライセンスの取得、土地開発実施という流れとなる。



図4 BLIP2 現地の現状の様子

(3) 考察

現地法人の登記手続きに先駆けて、エチオピア政府関係者より依頼されたため、MOUと土地賃貸借契約書の交渉を先に進めてきた。その中で、首相の辞任・交代、それに伴う政府組織の改編が行われ、交渉担当者についても引継ぎが行われずそのまま交代が行われ、対応に困惑した経緯がある。トモニアスのエチオピアにおけるビジネススキームは、これまでにエチオピアで前例のない事象であることもあり、EIC、IPDCの組織内でも対処方針が明確になっておらず、結果として締結に時間がかかったり、再交渉を余儀なくされたりすることとなった。これはエチオピアの政府組織における報連相が徹底されていない事も原因として考えられる。横繋がり部署間のみならず、担当官とその上司間においても情報共有がどこまで徹底周知されているか定かではないため、必要に応じて担当者とその周囲を巻き込む形で情報共有を行い、事業を推進していくことがエチオピアで政府交渉を進めるうえで不可欠である。

3.3 実証項目 2 日系企業誘致手法の実証

(1) 検証方法、活動内容

・ 第 1 回渡航における活動

トモニアスが準備予定のエリアへ入居を検討中の企業に、具体的な建屋スペックのヒアリングを行った。その際、国営工業団地の建屋は重厚長大であるため、日本企業がアフリカ進出の第一歩として求めるレンタル工場仕様として難しいことを再認識した。

渡航前には、これまでに面談を行ったエチオピア地元建設会社数社に同じ図面を用いた建設見積りを取得し、建築資材でも主に鉄骨資材が急騰していることを確認した。総額は当初建設想定価格の 4 倍以上に跳ね上がっており、コスト削減策の検討が不可欠であった。

現地に渡航した際、実際に建設会社を訪問し価格高騰について詳細を伺ったところ、国内建設ラッシュの影響で資材が不足しており、エチオピア政府により許可を受けた建築現場以外では資材輸入の締め付けが行われていること、また、為替レートの変動が主な理由と判明した。現地で活動する国連機関の職員から聴取したところ、トモニアスが想定している同様のスペックの工場建屋をターゲットプライスとほぼ同じ価格帯にて建設したローカル企業を紹介頂き、その建屋視察を行った。同社の経験をヒアリングした結果、法人登記後、許認可を取得し独自に建材輸入することで安価で建設を行う手法の可能性があることを確認した。

・ 第 2 回渡航における活動

第 1 回渡航時に訪問したローカル企業へ PPSEZ 幹部に現地へ同行してもらい、建屋の仕様や出来栄等が問題ないことを確認し、詳細についてヒアリングを行った。その後、PPSEZ にて鉄資材輸入、建設の実績がある企業に鉄骨資材のエチオピアへの輸送について概算と見積もりを取得した。

・ 第 3 回渡航における活動

PPSEZ のエンジニアに相談し、3,000 m²の建屋で仮図面を作成した。

図面を基に必要建材のリストを作成し、エチオピアで高騰している鉄資材をエチオピア国外から輸入、その他の材料を現地にて入手することを想定した数量調書を作成した。そしてカンボジアでの見積りを基準として、エチオピアの建設会社に見積りを取った際の比較資料の作成を行った。

・ 第 4 回渡航における活動

工場建屋建設費の見積りについて、細部の建設手法の可否や、代替材料の調査、ボレレミのレンタル工場建屋建設と比較した建設手法の確認を、現地の建設会社や現地協力者を通じて実施した。また、ボレレミ I 工業団地（以下 BLIP1）の敷地内に建設済みの貸倉庫があり、長らく使用されていないため、リノベーションを行うことで日系企業向けの仕様の可能性があるという情報を取得し、実際に現場の確認を行った。

(2) 結果

エチオピアの国営工業団地は、5,500 m²と 11,000 m²の 2 タイプのみで建設されており、日本の企業が進出して試験的に製造を実施するには大きく、難しいことが判明している。そこでトモニアスが進めるレンタル工場では、日系企業が求めるスペックにて独自の手法により建設コストを抑えることにより、企業が進出した際の賃料を抑えて進出を促進することが可能となる。

エチオピアで実証事業を開始した当初、建設会社から聞いていた高額な建設価格から、最終的にはトモニアスがターゲットプライスとしていた価格帯に近づけることができた。そのため、日系企業誘致の際にその分の賃料を抑えて提示することができるため、企業誘致に一歩近づいたと言える。

また、終盤には BLIP1 の 1,800 m²の貸倉庫を日系企業向けに使用できる可能性があり、現在もその可能性とリノベーションプランについて検討を続けている。



図 5 (左、中) リノベーション計画のある貸倉庫
(右) BLIP2 モデルファクトリー (IPDC 建設、5,500 m²)

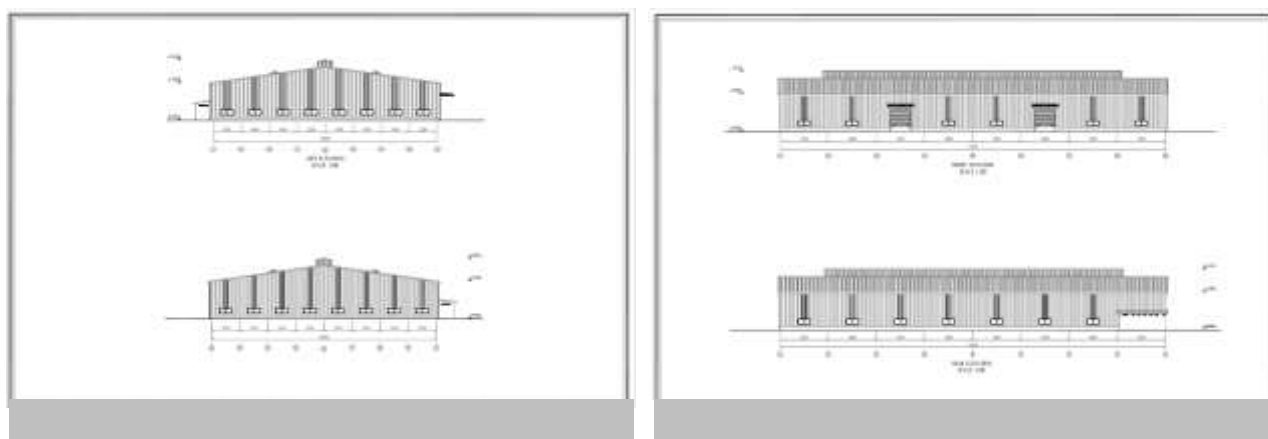


図 6 BLIP2 に建設予定のレンタル工場建屋の仮図面

(3) 考察

エチオピア政府が推進する国営工業団地において、土木工事や建屋の建設については中国企業が施工管理を行っていることがほとんどである。そして同政府は中国から提示された建設費について交渉や検証を行うことなく、ほとんど言い値で受注している。これはエチオピア政府の工業団地開発における経験が浅いことに起因し、相場検証手段や第三国との折衝についても課題を抱えていると言える。

トモニアスでは、エチオピアで建設会社数社からヒアリングしたエチオピアにおける相場、カンボジア PPSEZ にて建設を行ったレンタル工場を比較対象としてコスト検証を実施し、高騰している鉄骨資材を独自輸入して建設を行うことでターゲットとしていたコストに限りなく近づけることができた。

3.4 実証項目 3 現地カウンターパートへの技術移転

(1) 検証方法、活動内容

・ 第 1 回～第 2 回渡航における活動

PPSEZ が現在、電力部門におけるパートナー企業であり、タイの大規模工業団地の電力も総括している地場大手の電力会社の幹部を専門家としてエチオピアに派遣した。BLIP とエチオピアの状況を視察した所感を交えながら、電力インフラ事業がいかに工業団地開発の収益に寄与するか、また、工業団地において質の良い電力供給が必要とされる理由など、多角的視点から工業団地電力インフラ開発の重要性とその収益手法についてワークショップを IPDC と EIC にて開催した。

いずれのワークショップにおいても多くの質問が飛び交い、IPDC、EIC とともにインフラ面における工業団地での収益獲得について非常に興味を持っていること、そして他国のビジネスモデルを取り込んでエチオピアの工業団地をより良くしたいという姿勢が伝わった。

・ 第 3 回～第 4 回渡航における活動

2018 年 12 月には、PPSEZ において IPDC 視察団の受入れ研修プログラムが 3 週間実施された。その際、トモニアスの職員が視察団研修プログラムに参加し、各方面への視察団の訪問、面談アポ取得、各地への案内などサポートを実施した。視察団は IPDC、BLIP をはじめ、ハワサ、メケレ、コンボルチャといったエチオピア国内の国営工業団地からマネージャークラスが招聘され、PPSEZ の視察と工業団地経営面における様々な座学と日系企業の工場見学を通じて、工業団地の運営手法、収益の改善、運営面についての技術供与を行った。

(2) 結果

これまで、主に世界銀行からの融資により国営工業団地の整備を行っている IPDC であるが、工業団地開発における企業誘致と収益改善については弱い部分が多く見受けられる。また、エチオピア政府は各工業団地開発において、ターゲットとなる業種を絞っており、例として BLIP は縫製業と食品関連と定めており、入居企業の業種（縫製業）に見合わないハイスペックな排水処理施設の建設を世界銀行からの融資を用いて行っていることから、利益計算が行われておらず結果として返済の足枷となり、その負担を入居企業にも強いることに繋がっている現状がある。

今回のワークショップは工業団地の電力事業における収益手法の内容が主であったが、IPDCの事業改善に寄与し、技術改善に一役を担うとともに、技術向上につながることを期待している。また、12月の研修プログラムにおいてはメンバーの中にBLIPの廃水処理のエキスパートが同行しており、PPSEZの排水処理設備の視察や、技術的な研修プログラムを通じて、知識が帰国後に工業団地の事業改善に活用されるため、引き続き継続的にサポートを実施する。



図7 (左) タイ人専門家によるBLIP変電所視察の様子
(中) IPDCにて工業団地電力事業ワークショップの様子
(右) IPDC視察団のカンボジアPPSEZ第三国研修の様子

(3) 考察

BLIP2をはじめ、国営工業団地では入居企業の業種に見合わないハイスペックな排水処理設備の建設が進められ、首都より南に建設されたエチオピアの工業化のモデルとして整備されたハワサ工業団地ではZero Liquid Dischargeと称し、排水を全て域内で浄化し、再利用を行うという手法を実践するために、縫製業向けとしては極めてハイスペックな排水処理設備の建設を進めている。また、BLIP2においても敷地の全ての排水を集積して処理するとして、広大かつハイスペックな排水処理設備の建設が進められている。そのような手法から想定できることとして、スペックの高い設備があれば外国企業が安心し、投資が促進されるだろうと政府は考えている。しかし、スペックが高いものを用いる場合、その分の初期投資額やメンテナンス費用を、入居企業への負担として強いることになってしまうため、賃料や管理費の値上げに繋がってしまい、結果として投資の遅延にも繋がる懸念がある。

第4章 現地への寄与

4.1 事業実施前と実施後の変化

	事業実施前	事業実施後
技術移転	工業団地運営について、家賃収入に依存した収益モデルを導入していることにより、収益獲得に課題があり、融資に対する返済計画も十分ではないため、利益獲得手法を見出すことが直近の課題とされる。	EIC、IPDCにおいて専門家によるワークショップの開催、PPSEZへの視察団の招聘、そして現地にて各省庁担当者との協議を行うことにより、工業団地運営をビジネスとして行うために不可欠であるビジネスマインドの共有を行うことで工業団地における利益獲得モデル、外資企業の誘致手法についてビジョンを教示している。

4.2 現地への寄与

今回のアフリカビジネス実証事業期間において、日系向けレンタル工場計画について進展はあったものの、建設、雇用の段階までは進むことができず、直接的に現地に大きく貢献するには至っていない。しかし、本プロジェクトを推進することでエチオピアと日本の両国に寄与する部分は大きい。

工業団地開発とFDIの誘致はエチオピアが外貨獲得手段として重要課題と定める国策であり、本事業は大きい部分で合致するものである。エチオピアではメレス元首相が日本の産業と日本企業の強みであるカイゼンのエチオピア産業への普及促進に熱心であり、過去、多くの組織がエチオピアで実践されるカイゼン活動を支援してきた。このことを背景として、カイゼンを背景とする日本文化に対してエチオピアの産業人材の理解は進んでいると見られる。特に、日系製造業を誘致することで、エチオピア国内で雇用を創出することができ、また、カイゼンの本場である日本企業が行う人材育成を提示し、エチオピア人労働者の質の向上が期待され、エチオピアの文化的受容性や社会的影響に寄与すると考える。

第5章 今後の事業展開と課題

5.1 今後の事業展開

(1) 現地における活動

- ・ 法人セットアップの実現に向け、EICと協議を進め、内容を更新したMOUの締結を目指す。その後、IPDCと土地賃貸借契約書の内容を協議し、現地法人のセットアップを完了させ、レンタル工場建設に着手する。
- ・ 本事業のカウンターパートであるEIC幹部のカンボジア、タイへの招聘を実現させ、エチオピアにおける工業団地インフラ整備の改善、工業団地運営のあり方について技術供与を進める。

(2) 日本国内での活動

- ・ 日系企業誘致において、交渉中の既存の企業に加えて、新たな投資の可能性を模索し続け、日本からエチオピアへ投資が実現される際に交渉ができるよう、各所へアンテナを張り巡らせ情

報収集を図る。

5.2 今後の課題

更新版 MOU の策定に向け協議を続けるが、土地面積を縮小したことにより法務面や条件について相互の誤認がないように慎重に協議を行う必要がある。また、今後も EIC 及び IPDC の担当者が異動、交代などとなる可能性がないとも言えないため、引き続きエチオピアの政治動向、国内情勢には注視する必要がある。

一方、日本国内においては、現状の交渉企業のみならず、日本からエチオピアへ更なる投資を呼び込むために誘致策を検討するとともに、各種セミナーやイベント等の機会を積極的に利活用し、投資先としてのエチオピアをアピールする場を増やすことも実行する。

以上