

パレスチナ
国民経済庁 (MONE)

パレスチナ
産業振興プロジェクト
ファイナル・レポート

2023年4月

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

株式会社パデコ

目 次

第 1 章 業務の概要	1
1.1 プロジェクトの背景.....	1
1.2 プロジェクトの目的.....	1
1.3 対象期間.....	3
1.4 対象地域.....	3
1.5 実施機関.....	3
1.6 作業工程.....	4
第 2 章 活動内容と結果	7
2.1 投入の実績.....	7
2.1.1 プロジェクトにおける日本人専門家.....	7
2.1.2 ローカルスタッフ.....	8
2.2 活動の実績.....	9
2.2.1 タスク 0：共通事項.....	9
2.2.2 タスク 1：成果 1 関連.....	10
2.2.3 タスク 2：成果 2 関連.....	13
2.2.4 タスク 3：成果 3 関連.....	20
2.3 タスク 4：レポートの作成.....	45
第 3 章 成果指標に対する達成度	47
3.1 成果 1 の達成度.....	47
3.2 成果 2 の達成度.....	47
3.3 成果 3 の達成度.....	48
第 4 章 課題及び教訓	51
4.1 成果 1 及び 2 の課題.....	51
4.2 成果 3 の課題及び教訓.....	53

別 添

- 別添 1 マイルストーン進捗概要
- 別添 2 マイルストーンモニタリングシート
- 別添 3 JCC（第1回）議事録
- 別添 4 プロジェクト期間延長に係る改訂 R/D の MOM
- 別添 5 JCC（第2回）議事録
- 別添 6 JCC（第3回）議事録
- 別添 7 法制度調査報告書
- 別添 8 IPIEA 法ポリシーペーパー案
- 別添 9 IPIEA コンセッション契約の標準書式案
- 別添 10 外国企業の許認可手続き
- 別添 11 OSS 細則案（原文アラビア語、英語自動翻訳）
- 別添 12 JAIP Phase II ビジネスプランへのコメント（2019年4月）
- 別添 13 JAIP Phase II マーケティングプラン（2022年5月）
- 別添 14 リース料金設定に係る分析
- 別添 15 JAIP マイルストーン（2021年10月）
- 別添 16 プロモーションガイドラインドラフト
- 別添 17 プロモーションセミナー アジェンダ案
- 別添 18 JAIP 広報パンフレット
- 別添 19 海外向け輸出促進研修資料
- 別添 20 スマートグラスを活用した工場の遠隔管理研修資料
- 別添 21 ヨルダン・エジプトへの輸出促進キッキオフ会議資料
- 別添 22 O&M ガイドライン
- 別添 23 パレスチナ物流・輸出入業者アンケート調査結果
- 別添 24 JAIP ロジスティクス調査結果
- 別添 25 ESNAD プログラムニーズ調査（2021年1月）
- 別添 26 PalPro センターでの研修（第1回）プログラム
- 別添 27 成果2 関連の JAIP テナントアンケート調査結果
- 別添 28 BAS 提供の持続可能性確保方針オプション検討表
- 別添 29 要員配置

図

図 1-1	作業工程表	6
図 2-1	外国企業の事業設立に係る手続きフロー	12
図 2-2	BAS（有償コンサルテーション）提供料金体系（2022年8月）	29
図 2-3	NEによるBAS提供の準公的サービスとしてのポジショニング（2020年12月）	38
図 2-4	AR スマートグラスの工場での利用例	42

表

表 1-1	目標、成果及び成果指標	2
表 1-2	プロジェクト関係機関	3
表 2-1	プロジェクト専門家配置人月（全期間）	7
表 2-2	プロジェクトチーム ローカルスタッフ	8
表 2-3	Pal Pro センター第1回研修参加企業	18
表 2-4	パレスチナにおける営業企業数（従業員数別、2017年）	21
表 2-5	モデル地域の商工会議所概要	22
表 2-6	FPCCIA と ESNAD プログラムのニーズ調査で特定された企業の研修ニーズ	23
表 2-7	MONET のコロナ禍の企業ニーズ調査結果	24
表 2-8	BAS ビジョン&アクションプラン改訂第1版（2021年9月）で設定した 目標企業数・実績（2022年10月現在）	28
表 2-9	BAS 提供の種類と想定する内容	28
表 2-10	BAS ビジョン&アクションプラン改訂第2版（2023年3月）の改定項目	30
表 2-11	BAS ビジョン&アクションプラン改訂第1版（2021年9月）の目標値と実績 （2023年2月）	31
表 2-12	BAS ビジョン&アクションプラン改訂第2版（2023年2月）の目標値	31
表 2-13	シニア NE 認定条件	32
表 2-14	2021年度BAS研修（講義）実施概要	34
表 2-15	民間NE数（期別、県別）（2023年2月末）	35
表 2-16	BAS 提供機関の現状・課題	40
表 2-17	2021年度BAS研修のOST概要	41
表 2-18	作成BAS広報素材リスト	44
表 4-1	有償サービス提供の阻害要因の仮説・対策・教訓	55

略 語

略語	英語（一部その他外国語）	日本語
ABP	Association of Banks in Palestine	パレスチナ銀行協会
AEO	Authorized Economic Operators	優良輸出入事業者指定制度
AFD	Agence Française de Développement (French Development Agency)	フランス開発機構
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations	東南アジア諸国連合
ASEZA	Aqaba Special Economic Zone Authority	(ヨルダン) アカバ経済特区開発公社
BAS	Business Advisory Service (Formerly Business Development Service: BDS)	ビジネス・アドバイザー・サービス (旧名称：ビジネス開発サービス)
BIE	Bethlehem Industrial Estate	ベツレヘム工業団地
BOP	Bank of Palestine	パレスチナ銀行
BP	Business Plan	事業計画
CF	Cash Flow	キャッシュフロー
C/P	Counterpart	カウンターパート（現地側実施機関）
CCIAs	Chambers of Commerce, Industry and Agriculture	商工会議所
CEAPAD	Conference on Cooperation among East Asian Countries for Palestinian Development	パレスチナ開発のための東アジア協 力促進会合
CEO	Chief Executive Officer	最高経営責任者
COD	Chemical Oxygen Demand	化学的酸素要求量
COGAT	Coordinator of Government Activities in the Territories	イスラエル占領地政府活動調整官組織
COVID-19	Coronavirus disease 2019	新型コロナウイルス感染症（2019年）
D/D	Detail Design	詳細計画
DEEP	Palestinian Families Economic Empowerment Programme (DEEP)	(UNDP、SEC 実施)

略語	英語（一部その他外国語）	日本語
DFC	The United States International Development Finance Cooperation	米国国際開発金融公社（2019年12月、旧 Overseas Private Investment Corporation (OPIC) と USAID Development Credit Authority (DCA) の統合によってできた機関）
DG	Director General	部長
EA	Engineering Association	パレスチナ・エンジニア協会
EMS	Energy Management System	エネルギーマネジメントシステム
Enabel	Belgian Development Agency (Formerly Belgian Technical Cooperation: BTC)	ベルギー開発庁 （旧：ベルギー技術協力機構）
EU	European Union	欧州連合
FPCCIA	Federation of Palestinian Chambers of Commerce, Industry & Agriculture	商工会議所連盟
F/S	Feasibility Study	フィージビリティ・スタディ
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (German Corporation for International Cooperation)	ドイツ国際協力公社
GPS	Global Positioning System	全地球測位システム
HRM	Human Resource Management	人的資源管理
ICT	Information and Communications Technology	情報通信技術
ICR	Inception Report	インセプションレポート
IFC	International Finance Corporation	国際金融公社（世銀グループ）
IPIEA	Investment Promotion and Industrial Estate Agency	投資促進工業団地庁
IRR	Internal Rate of Return	内部収益率
JAIP	Jericho Agro Industrial Park	ジェリコ農産加工団地
JAIP Co.	JAIP Company	JAIP 株式会社（ディベロッパー）
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
JD	Jordanian dinar	ヨルダン・ディナール（JOD、ヨルダンの通貨）

略語	英語（一部その他外国語）	日本語
JDECO	Jerusalem District Electricity Company	エルサレム地区電力会社
JETRO	Japan External Trade Organization	日本貿易振興機構
JIC	Jordan Investment Commission	ヨルダン投資委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
JIFZ (JIE)	Jenin Industrial Free Zone (Jenin Industrial Estate)	ジェニン工業団地
JM	Jericho Municipality	ジェリコ市
JPACO	Jordan Palestine Agricultural Products Marketing Company	ヨルダン・パレスチナ農産品振興公 社
KHB	King Hussein Bridge (Allenby Bridge)	キング・フセイン・ブリッジ (アレンビー・ブリッジ)
LMS	Learning Management System	学習管理システム
MONE	Ministry of National Economy	国民経済庁
MOU	Memorandum of Understanding	覚書
MSME	Micro, Small and Medium Enterprises	零細中小企業
NE	National Expert	ナショナルエキスパート
NHD	National Help Desk	ナショナル・ヘルプ・デスク (UNDPほかの支援による FPCCIA を通じた MSME 向け経営指導プログ ラム Monshati プラットフォームの商 工会の窓口の通称)
NIS	New Israel Shekel	新シェケル (イスラエル・シェケ ル: ILS、イスラエル/パレスチナの 通貨)
NPA	National Policy Agenda	国家政策アジェンダ
NPV	Net Present Value	正味現在価値
O&M	Operation and Management	運営管理
OST	On Site Training	オンサイトトレーニング/実地訓練
OQ	Office of the Quartet	中東カルテット (アメリカ合衆国、 ロシア、EU、UN の 4 者の枠組み)
OSBP	One Stop Border Post	ワンストップボーダーポスト (国境手続き円滑化のための施設)
OSS	One Stop Service	ワン・ストップ・サービス

略語	英語（一部その他外国語）	日本語
PA	The Palestinian (National) Authority	パレスチナ自治政府
PalPro	Palestinian Business Prosperity Center	パレスチナ・ビジネス繁栄センター (JAIP 管理棟内)
PBI	Palestine Banking Institute	パレスチナ銀行研修機関
PCBS	Palestinian Central Bureau of Statistics	パレスチナ統計局
PD	Project Director	プロジェクト・ディレクター
PDCA	Plan-Do-Check-Act	計画・実行・評価・改善
PFI	Palestinian Federation of Industries	パレスチナ産業団体連盟
PIEFZA	Palestinian Industrial Estates and Free Zones Authority	パレスチナ工業団地・フリーゾーン庁 (IPIEA の旧組織の 1 つ)
PIF	Palestine Investment Fund	パレスチナ投資基金
PIPA	Palestine Investment Promotion Agency	パレスチナ投資促進庁 (IPIEA の旧組織の 1 つ)
PITA	Palestinian Information Technology Association of Companies	パレスチナ IT 企業協会
P/M	Person-Month	人月
PMA	Palestine Monetary Authority	パレスチナ通貨管理局
PMF	Palestine Maintenance Fund	パレスチナ・メンテナンス・ファンド (パレスチナ政府の女性向け生活補助プログラム)
PRIDE	Partnership for Regional Investment, Development and Employment	(日本政府および EU 実施の) 地域の投資・開発・雇用のためのパートナーシップ
PPP	Public-Private Partnership	官民パートナーシップ
PTA	Palestine Trainers Association	パレスチナ講師協会
PUMP	Palestine Upgrading and Modernization Program	(AFD 実施の) パレスチナ産業近代化プログラム
PV	Photovoltaics	太陽光発電
PWA	Palestine Water Authority	パレスチナ水利庁
R/D	Record of Discussion	協議議事録
ROJ	Representative Office of Japan to the Palestinian Authority	対パレスチナ日本政府代表事務所

略語	英語（一部その他外国語）	日本語
SEC	Small Enterprise Center	小規模事業者センター
SIDA	Swedish International Development Cooperation Agency	スウェーデン国際開発協力庁
SNS	Social Networking Service	ソーシャル・ネットワーキング・サービス
SPC	Special Purpose Company	特別目的会社
TOT	Training of Trainers	講師研修
TSS	Total Suspended Solids	総懸濁有機固形物量
UAE	United Arab Emirates	アラブ首長国連邦
UNDP	United Nations Development Programme	国連開発計画
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization	国連工業開発機関
UNOPS	United Nations Office for Project Services	国連プロジェクトサービス機関
USD	United States dollar	米ドル
WB	World Bank	世界銀行
WG	Working Group	ワーキンググループ
WS	Workshop	ワークショップ
WTO	World Trade Organization	世界貿易機関
WWTP	Waste Water Treatment Plant	下水処理プラント

第1章 業務の概要

1.1 プロジェクトの背景

日本政府は2006年より、パレスチナの経済的自立を促す中長期的取組として「平和と繁栄の回廊」構想を掲げ、日本、パレスチナ、イスラエル、ヨルダンの四者協議を通じて地域協力を推進し、パレスチナの経済的自立、域内連携及び相互の信頼醸成を支援してきた。

ジェリコ農産加工団地（JAIP）開発は、上記構想の旗艦事業であり、JICAは2007年から支援を継続し、パレスチナ工業団地・フリーゾーン庁（PIEFZA）の能力強化ではJAIPの運営・サービス機能強化を支援した。2017年までにパレスチナは日本政府の協力を経て、フェーズ1（11.5 ha）の開発を行った。この成果を踏まえ、河野外相は2017年9月、日アラブ政治対話において、フェーズ2（50 ha）の開発を歓迎し、①ICT分野への支援拡大、②物流円滑化を通じた「平和と繁栄の回廊」構想のグレードアップを表明した。

また、パレスチナの経済的自立の実現に向けては、零細中小企業（MSME）の育成・強化が課題となっている。パレスチナでは、約97%の民間企業が従業員20名未満のMSME¹であり、GDPの24%程度を占める。またMSMEは労働者の87%の雇用を占める等、雇用創出源としても重要な役割を果たしている。JICAは2014年10月から2017年3月まで「零細中小企業向けビジネス開発サービス強化プロジェクト」を実施し、国民経済庁（MONE）、商工会議所連盟（FPCCIA）、産業団体連盟（PFI）が連携してビジネス開発サービス（BAS）を提供する仕組みづくりを支援した。これまで、50名のナショナルエキスパート（NE）²が育成され、JAIPのテナント企業を含むMSMEに対してパイロット的にBASが提供されるとともに、BASを提供する仕組みを構築・推進するためのアクションプランが策定されている。

JICAの取組はパレスチナの政策にも反映され、2016年に策定されたNational Policy Agenda（NPA）2017-2022において、Policy Agendaの3本の柱の1つであるSustainable Developmentの筆頭項目として経済的自立が掲げられ、その中で工業団地を含む戦略的インフラの計画・投資及びMSMEの支援が必要なPolicy Interventionとして掲げられている。このような背景のもと、パレスチナ側と協力の枠組みに合意し、JAIPへの投資及びMSME育成・強化の更なる促進を目的として「パレスチナ産業振興プロジェクト」（本プロジェクト）を実施することが合意された。

1.2 プロジェクトの目的

本プロジェクトの目的は「パレスチナにおいて1) 工業団地に関する法的な枠組みが見直され、2) JAIPのディベロッパーであるJAIP Co.のビジネスプランが見直され、実施が促進されるとともに、3) 零細中小企業向けのビジネス・アドバイザー・サービスが持続

¹これはパレスチナ統計局PCBSの統計上の定義（Micro 1-4 staff, Small 5-9 staff, Medium 10-19 staff）。

2021年9月にMONEより発表された新たなMSMEの定義は、“Micro 1-4 staff, very small 5-9 staff, small 10-19, Medium 20-49 staff, Large 50+ staff together with annual turnover for each”で、従業員49人までの企業を含む。

²BASの前プロジェクトNE50名のうち、民間NEが26名、MONE職員（Kaizen Facilitator）が24名の内訳であった。有償サービスを提供できるのは民間NEのみ。

的に提供されることにより、JAIP への投資が増え、パレスチナの民間企業の活動が活性化されることに寄与する」ことである。この目的のもとで、本プロジェクト終了後に達成が期待される目標、成果及び想定される成果指標（案件終了時（2023年1月頃）及び終了後2026年1月頃）は以下のとおり（関連資料として、2021年4~5月にJAIPテナント企業に対して実施されたベースライン調査の結果はプログレスレポート③別添1を参照）。

表 1-1 目標、成果及び成果指標

コンポーネント	達成目標	成果	成果指標 (終了時：2023年 1月頃) (案)	成果指標 (終了後：2026年 1月頃)
コンポーネント1： 工業団地開発	工業団地政策・施策が策定・実施・継続される。	成果1： 工業団地に関する法的枠組み（法律、細則、コンセッション契約等）の分析がされ見直し点が提案される。	IPIEA 法案及び OSS 細則案の策定	分析結果を踏まえてまとめられた提言に沿って IPIEA 法及び OSS 細則が策定される。
	JAIP における投資家へのサービスが向上する。	成果2： ディベロッパーのビジネスプランが見直され、実施される。	<ul style="list-style-type: none"> - テナントのサービスの満足度 - テナント数 - 新規雇用数 - 投資額 - プロモーションセミナー開催数 - JAIP 運営及びフェーズ2開発に係るマイルストーン - CO2 排出削減 - 操業率 	<ul style="list-style-type: none"> - Utility、ロジスティクス、金融等テナントが期待するサービスについて、3/4のテナントが向上したと認識する。 - 工業団地入居企業数、投資額などの増加
コンポーネント2： BAS の整備	BAS を受けたパレスチナ企業の業績（生産性、売上等）が向上する。	成果3： パレスチナの零細中小企業に対して BAS が持続的に提供される。	BAS を受けたパレスチナ企業のサービス提供直後、終了3ヶ月後、（参考：コロナ禍前後の業績の変化）	BAS を受けたパレスチナ企業のうち3/4が、業績（生産性、売上高、利益、営業利益率）が向上する ³ 。

³ 可能な限り BAS を受けた全社を対象とするが、財務諸表等を開示ができない企業があれば、データを得られた範囲内で指標を確認する。

1.3 対象期間

プロジェクト期間は、2019年3月から2023年3月の4年間である（第2回JCCにて1年間の延長が決定）。実施は2フェーズに分かれ、第1期は、2019年3月から2020年4月（14ヶ月）、第2期は2020年7月から2023年3月（33ヶ月）である⁴。本報告書（ファイナル・レポート）では、第1期及び第2期の活動結果の取りまとめを報告する。

1.4 対象地域

対象地域は、工業団地開発に係る成果1及び成果2がジェリコであり、BAS提供に係る成果3がパレスチナ西岸全域である。成果3に係るパイロット地域はラマツラ/エルサレム及びジェリコであるが、パレスチナ人のエルサレム（西側）への入域、東エルサレムへの交通アクセスには制限があるため、パイロット地域で研修及びBASを提供する際はラマツラ及びジェリコを対象とし、ラマツラでの活動はエルサレム商工会議所との共催とする。

なお成果3のコロナ禍でのCOVID-19対策支援は主にリモートでの活動のため、上記パイロット地域にこだわらずに西岸全域から支援対象企業を抽出した。またNEの推薦があった場合、オンサイト研修やサービス提供で他県企業も対象とした。

1.5 実施機関

実施機関（C/P）の総括はMONEである。MONEの長官が合同調整委員会（JCC）の議長を、投資促進工業団地庁（Investment Promotion and Industrial Estate Agency: IPIEA）のCEO及びMONE産業自然資源部の部長がプロジェクトディレクター（PD）を務める。その他、各成果における本プロジェクトの関係機関は以下のとおり整理されている。また、下記に加え、民間企業・団体との連携も適宜行っている。

表 1-2 プロジェクト関係機関

	成果1： 工業団地に係る 法制度の見直し	成果2： ディベロッパーのビジネ スプランの見直し	成果3： BASの提供
プロジェクト 総括/JCC議長	MONE長官		
プロジェク ト・ディレク ター（PD）	IPIEAのCEO		MONE産業自然 資源部長
関係機関	IPIEA	IPIEA	MONE産業開発計画課
	MONE法務課	JAIP Co.	FPCCIA
	JAIP Co	-	PFI

⁴ 第2期の契約期間は2020年7月16日～2023年4月14日となっている。なお、第1期と第2期の狭間期間（2020年4月下旬～7月上旬の3ヶ月）については、現地スタッフの雇用を維持し、JAIPのモニタリングやBAS関連の活動の準備を行った。なお、2020年4月～2021年5月の期間はMONE長官の要請によりBASコンポーネントのリソースは、COVID-19対策に資する企業及びCOVID-19により深刻な影響を受けた企業支援を行い、通常活動はペンディングとなった。

なお、2021年4月にPIEFZAがパレスチナ投資庁（Palestine Invest Promotion Agency: PIPA）に統合され、IPIEAが設立された。現在旧PIEFZA及び旧PIPAの法改正と実際の統合プロセスが進められている。これに伴い、旧PIEFZA CEOのDr. Ali Shaathは2021年2月に退任となり、IPIEAのCEOであるMr. Haytham Wahidi（2020年2月までのMONE副長官、旧PIPA CEO）がPDとなった。また、2022年8月にMr. Haytham Wahidiが退任し、Acting CEOとしてMs. Ghadeer Hithnawiが就任した。その後Acting CEOが2022年12月に退任して以来IPIEAのマネジメントは空席となっていたが、2023年3月、Mr. Ahmad R. HajhasanがCEOに就任した。

また、JAIP Co.においても、第2期に入って2020年11月に理事長がMr. Bassam WalweelからMr. Khalid Anabtawiに、2020年7月にGMがMr. Nasr AtyaniからMr. Marwan Kittaniに交代となっている。

BASコンポーネントのC/Pについては、2021年1月に前MONE副長官かつ前BASプロジェクトのPDであったMs. Manal FarhanがMONE副長官に復職し、MONE長官のBASのPDの監督業務を補佐することとなった。プロジェクト開始時のPDのMs. Shifa Abu Saadehは2021年4月に産業開発局の新局長のMr. Khader Daraghmehに交代となった。2021年12月にはMONEのKhader局長の部下であるMONE産業開発計画課Ms. Maysa Abu Ajeenaがラマッラ県事務所へと異動となり、空席となったが、当面はラマッラ県事務所の立場でプロジェクト担当の役割を継続することが2022年1月に決まった。FPCCIAについては、Jamal Jawabreh事務局長のもと長く担当であったMr. Akram Hijajiが2021年3月に離任となり、Mr. Nazeeh Mardawiが担当者となった。2022年5月からはMr. Mohammad Tahboubが広報担当職員としてFPCCIAに着任し広報関係についての議論を引き継いだ。

1.6 作業工程

プロジェクトの作業工程の活動計画および実績を図1-1に示す。

第2章 活動内容と結果

2.1 投入の実績

2.1.1 プロジェクトにおける日本人専門家

日本人専門家（一部外国人）は以下の稼働実績がある。詳細は別添 29 を参照。

表 2-1 プロジェクト専門家配置人月（全期間）

No	氏名	担当分野	配置期間	現地 全期間 人月	国内 全期間 人月	総合計 全期間 人月
1	松澤 猛男	総括/工業団地開発	2019年3月～ 2019年5月	1.07	0.25	1.32
2	本村 雄一郎 (交代)	総括/工業団地開発	2020年1月～ 2021年12月	0.20	1.37	1.57
3	高橋 輝樹 (交代)	総括/工業団地開発/ ビジネス戦略	2022年1月～ 2023年3月	4.07	1.53	5.60
4	高橋 輝樹	副総括/ビジネス戦略	2019年3月～ 2021年12月	4.74	6.43	11.17
5	笠井 千賀子 (交代)	副総括/研修計画 2	2022年1月～ 2023年3月	1.63	2.94	4.57
6	Lucy Duncan	工業団地開発 2	2020年10月～ 2023年2月	0.00	11.57	11.57
7	小沢 良一	BAS 制度整備	2019年3月～ 2022年3月	4.13	2.24	6.37
8	栗田 勝己	工業団地運営・管理	2019年3月～ 2020年4月	1.07	2.28	3.35
9	富田 浩章	工業団地インフラ整備 1	2021年12月～ 2022年3月	0.00	0.90	0.90
10	久保田 直	工業団地インフラ整備 2	2022年4月～ 2022年7月	0.00	0.60	0.60
11	町田 和俊	投資促進/研修計画	2019年3月～ 2022年10月	9.20	6.24	15.44
12	田邊 崇洋	投資促進/研修計画	2022年11月～ 2023年3月	1.03	0.40	1.43
13	汪 夏如	投資促進 2	2022年1月～ 2023年3月	0.37	3.13	3.50
14	笠井 千賀子	研修計画 2	2021年4月～ 2021年12月	0.00	1.00	1.00
15	中川 義也	ロジスティクス 1	2019年7月～ 2023年3月	1.60	2.64	4.24
16	大出 一晴	ロジスティクス 2	2019年7月～ 2021年10月	0.43	0.30	0.73
17	Fateme Maosuleh	ロジスティクス 3	2022年11月～ 2023年3月	0.00	1.58	1.58
18	藤本 亮	財務管理	2019年6月～ 2022年9月	2.40	2.46	4.86

No	氏名	担当分野	配置期間	現地 全期間 人月	国内 全期間 人月	総合計 全期間 人月
19	藤田 忍	マーケティング	2019年3月～ 2023年1月	4.06	5.38	9.44
20	玉田 光夫	品質・生産性管理	2019年3月～ 2023年2月	3.17	7.17	10.34
現地国内作業合計				39.17	60.41	99.58

2.1.2 ローカルスタッフ

本案件では、プロジェクト活動・調査を補佐する次のローカルコンサルタント・スタッフを雇用した。

表 2-2 プロジェクトチーム ローカルスタッフ

	氏名	分野	従事期間	勤務地
1	Mr. Basem Abu Muhsen	ドライバー	2019年3月～2023年2月	ラマッラ
2	Ms. Suzan N. Barakat	秘書（工業団地開発）	2019年9月～2023年3月	ラマッラ /ジ'ェリコ
3	Ms. Sabrein Nassar	秘書（BAS）	2019年3月～2023年3月	ラマッラ
4	Ms. Rasha Al Ghanem	BAS 研修アシスタント	2019年3月～2023年3月	ラマッラ
5	Ms. Veronica Wakileh	ローカルコンサルタント （工業団地インフラ開発 モニタリング）	2019年9月～2023年3月	ラマッラ /ジ'ェリコ
6	Mr. Raed Rajab	ローカルコンサルタント （COVID-19他ドナーの 活動の調査）	2020年6月～7月 （合計10日間）	ラマッラ
		BAS モニタリング評価	2022年6月～8月（合計 7日間）	ラマッラ
7	Mr. Yousef Tawafsheh	BAS コーディネーター （FPCCIA とのコストシ ェア）	2020年2月～12月	ラマッラ
8	Mr. Mohammad Odai	同上	2021年1月～2023年1月	ラマッラ
9	Mr. Said Sabri	ローカルコンサルタント （ロジスティクス）	2021年6月（10日間） 2022年3月～2023年2月 （合計60日間）	ラマッラ /ジ'ェリコ
10	Ms. Mais Abu Ein	ローカルコンサルタント （ロジスティクス）	2022年11月～2023年2 月（合計20日間）	ラマッラ /ジ'ェリコ
11	Mr. Raed Nassar	ローカルコンサルタント （法制度）	2022年6月～10月（合計 60日間）	ラマッラ

2.2 活動の実績

第1期（2019年3月～2020年4月）および第2期（2020年7月～）の2023年3月までの活動内容は以下のとおりまとめられる。

2.2.1 タスク0：共通事項

0-1：実施体制

本プロジェクトは工業団地開発及びBASの2つのコンポーネントからなり、関係者も複数いることから、以下の実施体制が第1期中に構築され、第2期中もこれを継続した。コロナ禍で現地渡航できない期間は、オンラインで実施した。

- 合同調整委員会（JCC）：プロジェクトの年間計画案の協議・承認、活動の進捗確認及び目標の達成度確認等のため、年1回程度の会合を実施する。プロジェクトチームは、JCCメンバーとして、プロジェクト統括/JCC議長（MONE長官）、PDであるIPIEAのCEO及びMONE産業自然資源部の部長と連携してJCCの設立・開催の実施支援を行うとともに、本プロジェクトを円滑に進めるためにJCCを活用する。なお、開催実績としては第1回JCCが2019年7月に、第2回JCCが2021年10月に第3回JCCが2023年2月に開催された。
- ワーキンググループ（WG）：マイルストーンの進捗（概要は別添1、詳細な内容は別添2）を関係機関間で確認し、案件における具体的な活動内容を協議、決定するために成果毎にWGを設置しているもの。各活動のWGについて、成果1にはMONE法務課、IPIEA及びJAIP Co.、成果2にはIPIEA及びJAIP Co.、成果3にはMONE産業開発計画課、FPCCI及びPFIが参加している。プロジェクトチームは、WGメンバーとして、WGの開催を支援するとともに、この協議に参加し必要に応じて助言等を行う。成果1、2のWGについては、メンバーに民間企業たるJAIP Co.も入っており、日本政府の資金支援から自律的な団地運営・開発へのシフトが求められる場面においては、その実現に資する助言・技術的支援となるよう留意した。

成果3のBASについては、2022年6月にWGを現地で実施し、2021-2022年BAS研修の実施結果、サービス提供の進捗報告および今後の計画としてサービス提供拡大のための広報活動、MONE企画のカイゼン普及セッションについて議論した。2023年2月6日に最終WGを実施し、BAS提供実績などの振り返りや、今後のBAS提供の方向性などを確認した。

第1回JCCは2019年7月に実施され、プロジェクト活動の内容、実施体制等が関係機関内で合意された（議事録は別添3）。第2回JCCは2021年10月に開催された。上述のとおりPIEFZAとPIPAの統合に伴い旧PIEFZAをC/Pとする従前計画の履行期限内に業務を完了することが困難となり、IPIEAよりプロジェクト期間の延長及びIPIEA法策定の支援を要請された。また、C/Pとの協議の結果、プロジェクトの持続性確保のため、当初の予定を上回る開発資金やテナントからのリース料金及びサービス料金等の不払いから経営状況が悪化しているJAIP Co.を支援して工業団地の開発・運営を促進するとともに、成果3のビジネス・アドバイザー・サービス（BAS）については、活動の現地化を促す必要があ

ることが確認されたことから、契約期間を1年延長することとなった。JCCでは成果1・2（JAIP）及び成果3（BAS）における現状の進捗をレビューし、プロジェクト延長期間のマイルストーン及びKPIを合意し、プロジェクト期間延長に向けたRecord of Discussion（RD）の改訂を合意するMinute of Meeting（MOM）に関係機関間で署名した。（RD改定版、第2回JCCの議事録は別添4及び5のとおり。）第3回JCCではプロジェクト終了後のプロジェクトの持続性に焦点が当てられた。（議事録は別添6のとおり。）JAIPでは、JAIP Co.が実施しているフェーズ2ステージ1の詳細計画調査に基づいてコストを積算し、リース料金のみならず、太陽光発電システムの導入で価格が下げられた電力料金、深井戸の建設で価格が下げられる見込みの水道料金も含めて、総合的に競争力があるリース料金を設定することが合意された。BASでは、MONEの政策文書にBASの内容を反映し、MONEの担当部署及び担当者の所掌にBASの活動を明記することが合意された。また、MONEとFPCCIAが連携して定期的にビジョン&アクションプランを改訂することが合意された。

0-2：モニタリング

上記活動を踏まえて、活動の進捗を確認するWGミーティングを2～3ヶ月1回を目処に開催し、インセプションレポートで設定されたモニタリング指標に基づいて、各WGメンバーの成果の達成状況を確認するとともに、活動の阻害要因、今後の留意点を共有することとなった。IPIEAのJAIP担当となってからはIPIEA及びJAIP Co.の職員が主体的に課題を議論するようになった一方で、IPIEAのJAIP担当職員の所掌を超える重要な議論（例えばビジネスプランの承認、JAIPの運営体制の改善）は協議されなくなった。今後は、定期的に行われるWGミーティングに加え、重要な課題が生じた際にはIPIEAのCEOやJAIP Co.のChairmanを加えたハイレベルのWGミーティングを開催し、課題解決に向けた方針をハイレベルで協議することが望ましい。

0-3：インセプションレポート

第1期で作成し、関係機関に説明・協議の上、第1回JCCを経て最終化された。

2.2.2 タスク1：成果1関連

1-1：工業団地にかかる法律、細則、政策（PIEFZA法及び産業関連法）について、他国との比較等において分析し、見直しが必要な点を提案する。

主にヨルダン、エジプト、UAEとの比較検討を踏まえてパレスチナにおける法制度の課題を取りまとめ、2020年12月までにPIEFZA、JAIP Co.、JAIPの主要なテナントの意見を反映の上、ファイナル・レポートが策定された。また、その中で特に重要な土地所有権、インセンティブ、OSS、コンセッション契約を取りまとめた要約版が策定された（別添7）。上記の調査に係る進捗及び結果は適宜PIEFZAに共有され、新PIEFZA法案には調査で提言された、土地所有権、インセンティブ、OSS、外国からの投資促進策等の条項が加えられた。

一方でIPIEAの設立に伴い、PIEFZAとPIPAの法案を統合したIPIEA法を策定する必要が生じたことから、IPIEAの要望を踏まえてプロジェクトチームにおいてIPIEA法案の策

定を支援することとなった。2022年7月に、上記インセンティブや、プロジェクト運営中に課題が明確となった、長期間運営していないテナントへの罰則、排水等の規定に従わないテナントへの罰則を盛り込んだ IPIEA 法案（別添 8）を策定し、2022年8月に IPIEA の Chairman である MONE 長官に説明後、IPIEA の BOD の承認を経て、11月に閣議に提出された。2023年2月に Ministry of Finance より軽微なコメントがあったため法案修正しているが、修正後改めて閣議に提出予定である。なお、その後 Office of President で他の法案と齟齬が無いかを確認した上で正式に承認される。

上記調査を踏まえて IPIEA 法案に明記された内容は以下のとおり。

- 土地所有権：閣議で承認され、コンセッション契約で IPIEA とディベロッパーが合意する場合には販売が認められる。
- インセンティブ：工業団地向けのインセンティブとして、一定期間の法人税の免税、設備・スペアパーツ等への VAT 及び関税の免税が認められる。また、外資系企業もパレスチナ企業と同等のインセンティブを得られることが認められる。必要に応じて Incentive Package Contract において追加のインセンティブを付与することができる。

1-2：PIEFZA 及びディベロッパー間のコンセッション契約を分析し、見直し案を提案する。

第1期において PIEFZA 及び JAIP Co.との協議の結果、JAIP のコンセッション契約を直接見直すことはせず、ジェリコ、ジェニン、ベツレヘム、ガザの各工業団地のコンセッション契約及び再委託での調査結果を踏まえて、コンセッション契約の標準書式を策定することとなった。PIEFZA 関係者のヒアリング結果を踏まえてコンセッション契約の標準書式案（別添 9）を2020年7月に策定した。

1-3：ワン・ストップ・サービスにかかる改善点を分析し、提案する。

ワン・ストップ・サービス（OSS）について、サービス提供の法的根拠がないため、サービス提供の範囲（OSS で発行する許認可の範囲）や実施体制が不明確であるとともに、「パレスチナジェリコ農産加工団地運営・サービス機能強化」プロジェクトで明確化した許認可の取得フローは自治区内企業を対象としたものであるため、海外企業の許認可取得フローが明確ではなかった。そのため、第1期において、外国企業の事業設立に係る手続きについて MONE 及び PIPA に確認したところ、下図のフローが確認された。なお、イスラエル在住アラブ人の経営する企業がパレスチナ自治区内で事業を実施する場合には、パレスチナ自治区内企業と同じプロセスで事業を設立できることが確認された。また Business Registration の手続きについては、組織の形態によって必要書類や申請手数料がことなるため別添 10 に取りまとめた。

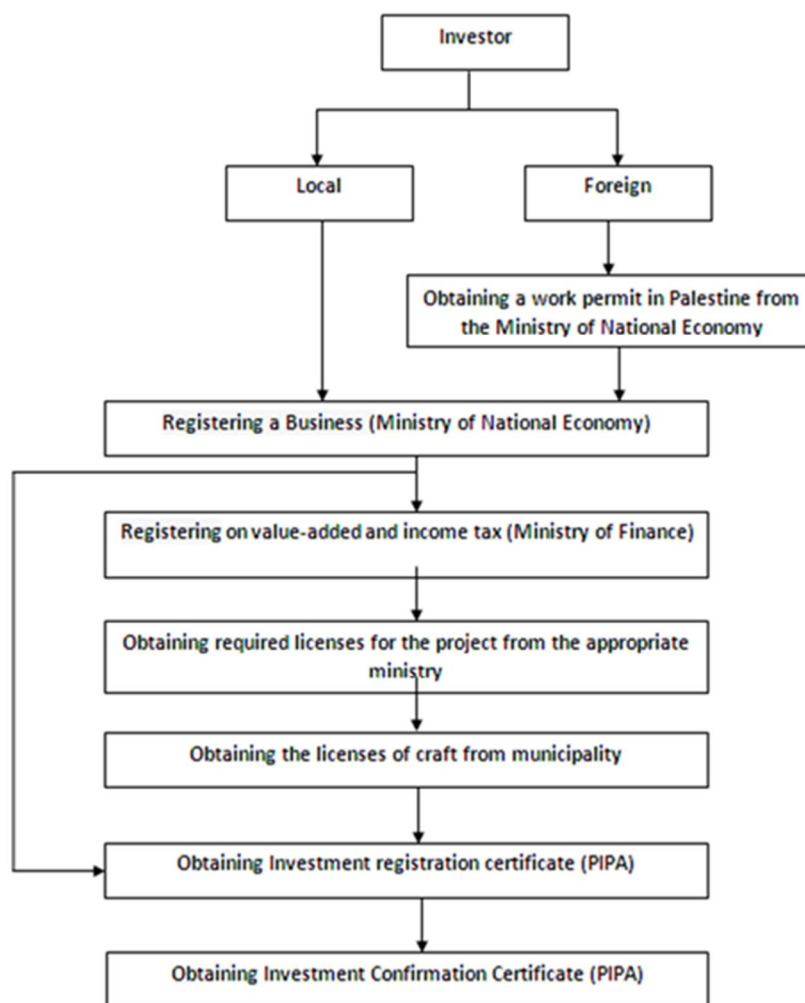


図 2-1 外国企業の事業設立に係る手続きフロー

なお OSS の体制について、2019 年に PIEFZA がパレスチナ自治区内外の投資家の窓口となることが閣議決定されたものの進捗がみられなかった。そのため、2021 年 10 月に IPIEA からの要望を踏まえ、プロジェクトチームが OSS 細則の策定を支援することとなった。なお、IPIEA の CEO との協議を踏まえ、当初はヨルダンの事例を踏まえて OSS 細則を作成することとしていたが、2022 年 8 月に IPIEA の Chairman より、IPIEA のオフィスにおいて関係省庁の許認可を発行できるようにしたいとの申し出があり、General Authority For Investments (GAFI) が許認可発行の窓口となっているエジプトの事例を参考にしたいとの要望があったことから、エジプトにおける OSS の細則を入手し、その内容に基づいて 2022 年 8 月に OSS 細則案（別添 11）を作成した。エジプトの事例を踏まえて作成された OSS 細則案では、MONE、Ministry of Finance、Ministry of Health、Ministry of Local Government、Environmental Quality Authority、Ministry of Tourism and Antiquities、Ministry of Communications and Information Technology、Energy and Natural Resources Authority から担当者を IPIEA に配置し、既存のライセンス（法人設立、税務申請、外国企業の登録、工場操業、商業ライセンス、環境許可、工業団地入居許可、インセンティブ等）の取得、上記取

得済み許認可の更新等を OSS の対象として、関係省庁から担当者を IPIEA に派遣し、申請者が IPIEA のオフィスにおいて許認可を取得できることを記載している。2022 年 8 月以降 IPIEA の BOD 内で OSS 細則案を確認していたが、2023 年 2 月に BOD 内で IPIEA 法案の正式承認を踏まえて OSS 細則案の手続きを進めるべきとの意向が示されたため、それ以降手続きは進められていない。また、関係省庁の担当者を IPIEA に派遣することについて BOD 内で反対意見も生じている。

2.2.3 タスク 2：成果 2 関連

2-1：ディベロッパーにより作成されたビジネスプランを分析する。

本プロジェクト第 1 期において、プロジェクトチームは 2019 年 2 月に受領したビジネスプラン及びマーケティングプランに対して 2019 年 4 月にコメントを取りまとめた（別添 12）。また、特に以下に記載のフェーズ 2 の段階的開発については、フェーズ 2 の第 1 ステージ開発に係る費用を試算し、財務的な効果を分析した。主なポイントは以下のとおり。

- フェーズ 2 はフェーズ 1 に比べて開発面積は 5 倍程度となる。JAIP Co. の財務体質は必ずしも強固なものではないため、フェーズ 2 の段階的開発による資金負担の軽減を図る必要がある。なお、第 1 ステージの開発面積は 11.5 ヘクタール、JAIP Co. に試算された開発費用は概算で USD4.5 百万である。
- フェーズ 1 に入居したテナントは経営経験の乏しい起業家や SME が多く、円滑な企業運営が行われていない。そのため、中規模以上の企業招致に向けて 1 区画当たりの面積を拡大する必要となる。
- フェーズ 1 ではリース料をハンガー 17 ドル/m²、オープンロット 9 ドル/m² と設定されていた。一方で、フェーズ 2 では、フェーズ 1 で生じた赤字分を補ってプロジェクト全体で内部収益率（IRR）12%を確保できる料金設定としてオープンロット 18 ドル/m² と設定される予定である。フェーズ 1 のテナントのリース料金の支払い状況を踏まえると高額なリース料金を設定しても確実に料金を徴収できるとも限らず、フェーズ 2 の入居促進に向けて競争力のあるリース料金を設定する必要がある。
- フェーズ 1 開発費用が当初の 2 倍以上に膨らんだとともに、一部テナントからのリース料支払いが滞っていることから JAIP Co. の財務状況は良好ではない。そのため電気・水道・下水処理等のサービス料金の見直し及び手付金徴収やリース料金の前払い等の導入等による財務体質強化に向けた取り組みを検討する必要がある。

本プロジェクト第 2 期において、上記ビジネスプランの正式承認に向けた支援として、プロジェクトチームにおいて、マーケティングプラン（別添 13）及びリース料金設定に係る分析（別添 14）を作成し JAIP Co. に説明した。分析内容の要点として、マーケティングプランについては海外からの投資を想定した実施体制、ブランディング、マーケティング・プロモーションに係るマテリアルの作成及びプロモーション活動の実施、リース料金についてはフェーズ 2 の開発スケジュール及び投資需要を踏まえて内部収益率を高める料

金設定を分析した。2022年8月にマスタープランが承認された一方で、JAIP Co.が JFAST にフェーズ 2 開発資金の支援を申請しており、その結果によってはリース料が引き下げられるとしており、リース料金が定まっておらずビジネスプランは承認されていない。なお、2023年2月に JFAST への申請は Bank of Palestine に承認された一方で、融資の実施に求められている担保が大きいことから、JAIP Co.は JFAST を活用した借入を保留している。なお、JAIP Co.より、リース料金の引き下げに向けて、米国の Development Finance Cooperation (DFC)の融資取り付けに向けた支援の要望があり、プロジェクトチームで 2022年3月に JAIP Co.を支援したが、DFC の貸出金利が JAIP Co.の想定よりも高かったことから 2022年8月に JAIP Co.より DFC からの支援を見送ることとなったとの連絡がプロジェクトチームにあった。

なお、2021年9月に IPIEA、パレスチナ水利庁 (Palestinian Water Authority: PWA) 等で協議の上、JAIP フェーズ 2 区画に流れるワジがオフサイトであることを確認し、JICA の支援でローカルコンサルタントを雇用し詳細設計調査を実施することとなった。詳細設計段階において、プロジェクトチームは、技術的観点からコメント対応等を行った。詳細設計調査報告書は 2022年6月に提出されたものの、隣接する土地とのワジの接続地点が関係者間で合意できていない等の課題が調査終了後に確認されたため、プロジェクトチームで関係者間の合意形成を支援した。

2-2 : JAIP 開発にかかるマイルストーンを IPIEA 及びディベロッパーの間で合意する。

第 2 回 JCC において、JAIP マイルストーン (別添 15) に沿って、パレスチナ側 CP である IPIEA 及び JAIP Co.がプロジェクト終了後に主体的にプロジェクトの実施を担うことを確認し、投資促進に係る法制度及び JAIP 開発・運営の活動の進捗・課題を共有し、プロジェクト終了までのタスク及び成果指標を合意した。

2-3 : マイルストーン到達に遅延またはディベロッパーの実績に問題がある場合は、原因分析を行い、リカバリープランをディベロッパー側に提出させる。

IPIEA、JAIP Co.、プロジェクトチームで WG ミーティングを定期的開催した。活動の遅れについては WG ミーティングにおいて関係者間で協議の上、リカバリーの方策を検討した。なお、オーナーシップ醸成の観点から 2022年5月からは主催者がプロジェクトチームから IPIEA にうつされ、IPIEA が主体となって WG ミーティングを開催した。なお、WG ミーティングでの協議を通じて以下の改善がなされた。なお、改善内容の詳細は 2-4 に記載する。

- 水道接続不良及び地盤沈下により生じたハンガー損傷の修繕。
- ジェリコ市の基準値を超える工場排水の改善。
- JAIP Co.、IPIEA、プロジェクトチームによる合同 O&M インспекションの実施及びその後の JAIP Co.による定期的な O&M の実施。
- マーケティング・プロモーション担当者の配置。

2-4：マーケティング、財務管理、メンテナンス、オペレーション、テナントに対するサービス等 JAIP 運営にかかるアドバイスをディベロッパーに対して行う。

JAIP Co.が適切に JAIP 運営をできるよう、ワーキンググループ活動を通じてマーケティング、財務管理、施設・設備の維持管理、テナントに対するサービス等 JAIP 運営にかかるアドバイスをを行った。

第 1 期では WG ミーティングにおいて以下の議題を協議したが、第 2 期においてもワーキンググループにおいて JAIP 運営に係る課題を協議し、優先順位を整理した上で JAIP 運営に係るアドバイスを適宜行った。現状の進捗は以下のとおり。

- 水道接続不良及び地盤沈下により生じたハンガー損傷の修繕：2019 年 10 月から 11 月にかけて PIEFZA、JAIP Co.及びプロジェクトチームで合同インスペクションを実施した際に、一部ハンガーで損傷が確認された。そのため WG ミーティングで対応方針を協議し、2020 年 5 月に第 3 者のエンジニアによる土壌調査、2020 年 7 月にハンガーの損傷を確認するための合同インスペクションを実施して、関係者間で瑕疵の状況を確認した結果、JAIP Co.の負担でハンガーを修繕することとなった。2021 年 1 月にハンガー修繕工事が完了し、入居テナントが操業できる状態に改善された。
- ジェリコ市の下水処理施設への接続：2019 年 10 月に実施された水質サンプル調査等で一部テナントの工場排水が排水基準を満たさない（総懸濁有機固形物量（TSS）及び化学的酸素要求量（COD）が基準値を超過）ことが確認された。調査結果を踏まえて、PIEFZA、JAIP Co.、プロジェクトチームで上記テナントと協議した結果、染料の使用の取りやめや一次処理施設の設置などの是正措置が取られたことを確認した。2019 年 11 月に別のテナントが排水基準に従っていないことが確認されたが、PIEFZA、EQA 及びプロジェクトチームでテナントと協議した結果、2020 年 5 月の全てのテナントの排水が基準以内に収まったことが確認されたため 2020 年 11 月に接続が開始された。2021 年 1 月に再度水質に異常が確認され、ジェリコ市の下水処理施設に接続できなくなった。そのため WG ミーティングで協議の結果、JAIP Co.より対応案（テナントとの下水処理に係る MOU、ジェリコ市への誓約書、下水処理に係る法的根拠の整理等）が提出されたことを踏まえて 2021 年 8 月より、IPIEA、JAIP Co.、EQA の連携でテナントに工場排水を適切に処理するように促した。また、2022 年 6 月にテナントを集め排水に係る啓蒙セミナーを開催し、JAIP 入居テナントの排水基準順守に係る理解を促した。その結果、課題となっていた TSS 及び COD は基準値以内におさまっている。また個別テナントの規定遵守の観点では、JAIP Co.、ジェリコ市、テナントで合意書に署名の上、規定に従わないテナントに対して、二度警告レターを発出し、問題が継続している場合には給水停止の措置をとるとの方針が示され、啓蒙セミナーで上記の方針を取りまとめた注意喚起のレターが参加テナントに配布された。また第 1 期において、下水処理対策として日本政府の資金で二次処理施設の設置を支援することとなり、第 2 期に入って 2022 年 6 月に完成した。

- O&M ガイドラインに基づく日常的な点検トラブルシューティングの実施：上述の合同インスペクション実施に向けて、プロジェクトチームで O&M モニタリングフォーム及び報告書のフォーマットを策定し、そのフォーマットに従って IPIEA、JAIP Co.プロジェクトチームで合同検査を実施した。2021 年 4 月に、上記フォーマットに従ったレポートが提出され、その後プロジェクト終了に至るまで JAIP Co.より O&M モニタリングレポートが IPIEA に対して定期的に提出されている。活動 2-5 に記載のとおり、定期的な O&M の実施及び IPIEA の監督により、ソーラーパネルの定期的な清掃、JAIP 敷地内の清掃、排水路の設置といった改善がなされたとともに、ハンガーの損傷などの大規模な修繕が必要な事例が減った。
- 給水量の増加：2021 年 6 月に IPIEA の CEO、JAIP Co.の Chairman 及びプロジェクトチームでハイレベルの WG ミーティングを実施した際に、JAIP Co.より JAIP における給水量不足のリスクが指摘された。JAIP では 1 日当たり 80-100m³の上水が供給されていたが、夏場の乾季では 1 日当たりの上限が 50m³に制限され、テナントの工場がフル稼働となった際に給水量が不足する問題があった。上記に対し、WG ミーティングでの協議の結果、IPIEA が Mekorot⁵からの給水を確保するよう PWA と交渉することとなり、交渉の結果 2022 年 10 月に PWA と IPIEA で 1 日当たり 150m³を Mekorot から供給することで合意された。
- 電力料金の引き下げ：2021 年 6 月に IPIEA の CEO、JAIP Co.の Chairman 及びプロジェクトチームでハイレベルの WG ミーティングを実施した際に、JAIP Co.より電力体系の見直しによりテナント向けの電力料金引き下げの可能性がある旨指摘された。JAIP Co.は上記提案を首相、PENRA 等の関係機関と交渉し、2021 年 8 月にテナントの電力料金体系が一般家庭向けから産業向けとなり、電力使用量に対する電力料金が 1 キロワットアワーあたり NIS1.7 程度から 1 キロワットアワーあたり NIS0.44 程度に引き下げられた。また、2021 年 10 月に IPIEA と JAIP Co.においてハンガー屋根の太陽光発電システムの運営維持管理を JAIP Co.が実施する旨合意された。なお、2021 年 8 月のハンガー屋根の太陽光発電システムを活用した電力を受け取ったテナントの平均的な電力料金は 1 キロワットアワーあたり NIS0.17 となった。
- マーケティング・プロモーション：ディベロッパーが持続的にマーケティング活動を行える体制の構築及び収益向上に向けて、既存テナントの経営改善及び新規テナントの誘致活動を実施。また、2021 年 8 月に JAIP Co.と実施体制について協議し、Marketing & Admin 担当がプロジェクト活動にアサインされた。2022 年に 6 月初旬に上記担当者が退職したが、2022 年 8 月中旬に新規の担当者が雇用された。この間 Al Quds 大学デジタルビジネス学科より 3 名のインターンをプロジェクトで受け入れ、C/P の人員不足を補った。なお、マーケティング・プロモーションに係る各活動やテナント支援がプロジェクト終了後も継続的に実施されるよう 2022 年 9 月にガイドラインを取りまとめた（別添 16）。

⁵ Mekorot (Israel National Water Co.) はイスラエル国営の水道機関で、ジェリコ市は水供給の不足分を Mekorot から購入している。

- プロモーション材料の作成：
 - Dubai Expo : Dubai Expo への参加に向けて、プロジェクトチームの支援により、パレスチナ及び工業団地のパンフレット、広報ビデオ等の広報資料の作成を支援した。2022年3月に参加した Expo では、JAIP、ベツレヘム工業団地、ガザ工業団地、ジェニンフリーゾーンの各工業団地のディベロッパーが同席の上プロモーションセミナーを開催し、約50名の参加があった。
 - プロモーションセミナー：フェーズ2の入居促進に向けて、プロモーションセミナーの開催を予定している。なお、湾岸諸国や米国企業の集客を試みたものの反応が芳しくなかったことから近隣諸国からの集客に注力することとなった。その中で、イスラエルに比較すると人件費及び電力、水道等のユーティリティに係る費用が低く、かつ、パレスチナへ投資することに許認可の負担が少ないイスラエル在住アラブ人に特に焦点を当ててプロモーションを行うこととなった。上記方針を踏まえて、イスラエルのナザレあるいはハイファで対面でのプロモーションセミナーを開催し、パレスチナ西岸地域向けにオンラインのセミナーを開催することとなった。一方で、IPIEAのCEOの交代、フェーズ2リース料金の再検討により開催が遅れ、またパレスチナ情勢が悪化したことから、2023年のラマダン以降に、フェーズ2のリース料金を設定した上で開催することとなった。上記セミナーに向けて、プロジェクトチームにおいて、アジェンダ（別添17）、パンフレット（別添18）、JAIP Co.のウェブサイトの作成を支援している。
- ディアスポラネットワークとの連携：2021年10月にプロジェクトチームを通じてカタールに拠点を持つ Abu Issa Holdings 社 (<https://www.abuissa.com/>) と JAIP テナントとのマッチングを進めたところ、Palolea 社と Alison 社から関心が示された。その結果、Abu Issa Holdings 社のパレスチナディアスポラの役員が2021年12月に JAIP を訪問し、両社とのビジネスマッチングが実現した。一方で、2022年9月から12月にかけて Abu Issa Holdings 社を通じて湾岸諸国におけるマッチング先を探したものの、残念ながらマッチングは実現しなかった。
- JAIP 内パレスチナ・ビジネス繁栄センター（PalPro センター）を活用した研修：2021年10月に、海外向け輸出促進（別添19）及びスマートグラスを活用した工場の遠隔管理（別添20）の研修を実施したところ、以下の13社が参加した（企画の経緯や今後の計画は、タスク3-7を参照）。なお、供与された2台のスマートグラスのうち1台は IPIEA が JAIP 管理棟で管理し、PalPro センターでの研修等で活用する予定である。

表 2-3 Pal Pro センター第 1 回研修参加企業

	会社名	参加者名	備考
1	FMH 社	Mr. Mustafa Meletat	
2	Paperpal 社	Mr. Tareq Saadeh	
3	Rihana 社	Mr. Naem Attoun	
4	Al Petra 社	Mr. Akram Hasan	
5	Palolea 社	Ms. Aseel Salem	
6	Choice 社	Mr. Odeh Kharabsheh	
7	Alison 社	Mr. Azam Aqleh	
8	RAI 社	Mr. Ramzi Hodali	ベツレヘム工業団地から参加
9	Orient 社	Mr. Haytham Yousef	ベツレヘム工業団地から参加
10	JAIP Co.	Khaled Lahham and Ms. Nour Malek	
11	Gruz 社	Mr. Ismael Kruz	ベツレヘム工業団地から参加
12	Al Nijmeh Factory 社	NA	ベツレヘム工業団地から参加
13	Echo Tech 社	NA	ベツレヘム工業団地から参加

- ヨルダン・エジプト輸出促進：ヨルダン及びエジプト関係機関による JAIP テナントの輸出促進支援のファシリテーションを実施した。2023 年 3 月にヨルダンの Ministry of Industry, Trade and Supply (MOITS) と IPIEA によるキックオフミーティングが開催され、別添 21 に沿ってプロジェクトより協力の背景等を説明した後、IPIEA より JAIP テナントの特徴、輸出状況を説明し、MOITS よりヨルダンにおける輸出関連情報を取りまとめたウェブサイトの情報が説明された。また、今後のアクションとして IPIEA で各テナントの輸出準備状況を確認した上で再度協議することが合意された。
- VAT 還付促進：JAIP Co.の支援により、2020 年 9-10 月に財務省から一部テナントへの VAT 還付がなされた。また、2021 年 9 月において JAIP Co.及びプロジェクトチームで財務省と協議した結果、VAT の一部を還付することで合意された。なお、VAT については新規入居者が VAT 還付を申請する際に都度対応する必要がある。

2-5：JAIP 運営に適切なガイドライン、規則を見直すとともに制定する。

第 1 期では O&M モニタリングフォーム及び報告書のフォーマットを策定し、そのフォーマットに従って IPIEA、JAIP Co.プロジェクトチームで合同検査を実施した。2021 年 4 月に、上記フォーマットに従ったレポートが提出され、その後 2021 年及び 2022 年は JAIP Co.より O&M モニタリングレポートが四半期に一度 IPIEA に対して提出されている。2021 年 8 月 IPIEA に確認したところ、プロジェクトで策定されたフォーマットは、ベツレヘム他の工業団地でも活用できるよう IPIEA 内の担当者間で協議している旨説明があった。上記モニタリングフォーム及び報告書のフォーマットは、O&M ガイドラン（別添 22）としてまとめられた。また、定期的な O&M の実施及び IPIEA の監督により、タスク 2-3 に指摘された改善点に加え、ソーラーパネルの定期的な清掃、JAIP 敷地内の清掃、排水路の設置といった改善がなされたとともに、ハンガーの損傷などの大規模な修繕が必要な事例が減った。

2-6：JAIPにおいて提案されているロジスティックセンターの機能を分析する。

第1期では2019年10月にパレスチナ及びヨルダンにおいて関連する基礎情報の収集を行った。また、第2期では、下記タスク2-7による四者会合の資料準備として、パレスチナの物流企業・輸出入企業30社にアンケート調査を行い、2018～19年に行われたキング・フセイン橋（アレンビー）物流機能拡張と、2019年4月に導入された優良輸出入事業者指定制度（Authorized Economic Operators：AEO）⁶制度、現状の情報提供システムと望まれる情報提供のあり方について、パレスチナ事業者側の評価・意見を2021年6月～8月に収集、分析した（別添23）。

さらに、2022年7月に現地を再訪して、2019年10月調査（第1期調査）時点からの変化について定点観測的な調査を行った。特に、①ヨルダン側のShunchターミナル施設改良事業（PPP実施）調達の開始（2022年4月）、②ヨルダン政府により出資・設立されたヨルダン・パレスチナ農産品振興公社（JPACO：Jordan Palestine Agricultural Products Marketing Company）によるパレスチナ農産品輸出振興に関する情報収集を実施し、1) ShunchターミナルとJAIPロジスティクスセンター機能の分担に関する提言、2) 農産品輸出需要の増加可能性とキング・フセイン橋（アレンビー）での夜間における貨物取扱いの必要性について整理した。

上記1)の主な内容としては、①キング・フセイン橋（アレンビー）の貨物需要の大半を占める砂・砂利輸送についてコンベアベルトの導入検討状況を整理した。②最近実施されたキング・フセイン橋（アレンビー）におけるコンテナ輸送導入（社会実験）について調査し、価格的に持続的ではないと評価した。③Shunchターミナル事業は事業者募集が開始されたばかりであり、実現までに最低でも4～5年掛かることを示した。また、JAIPターミナルを計画する場合Shunchターミナルの機能と重複を避けることが必要であり、One Stop Border Post (OSBP) としての機能分担を提案した。

また上記2)では、JPACOは既にスペインなどの欧州諸国からの農産品・農産加工品を受注しており、ヨルダン及びパレスチナで生産分業することを目論んでいる。パレスチナの農産加工品をヨルダン経由で海外に輸出する場合、特恵待遇が適用できる。JPACOはこの枠組みを使った農産品生産振興および輸出需要増を期待している。また、この場合、キング・フセイン橋（アレンビー）でのBack-to-Back⁷によるヨルダン輸出は野菜や農産加工品の品質にダメージを与えやすいが、夜間でのハンドリングが行われる場合、温度、直射日光からの影響が回避できる。丁度キング・フセイン橋（アレンビー）旅客ターミナルの24時間運営が計画されているため、これを機とする貨物輸出入の24時間運営の導入について提言した。また、Pal Pro Center内のラボにおいて農産品・食品のサンプリング分析を行うことで、これまでヨルダンで実施していたサンプリング分析の代替・効率化の可能性を提案した。なお、別添24に詳細を記載した。

⁶ 貨物のセキュリティ管理と法令遵守の体制が整備された事業者に対し、通常税関（イスラエルではCOGAT）が承認・認定し、税関手続の緩和・簡素化策を提供する制度。

⁷ Back-to-Backとは国境においてセキュリティ懸念などに基づき貨物の積み替えを行うこと。

2-7：ロジスティックセンターにかかる議論を促進する。

コロナ禍の影響や政治的情勢から、「平和と繁栄の回廊」構想のキング・フセイン橋（アレンビー）経由の物流促進のための四者（イスラエル、ヨルダン、パレスチナ、日本）ワーキングレベル会合の開催が延期されていたが、2022年12月に四者協議がJAIP管理棟内 Pal Pro Center の会議室で行われ、プロジェクトチームからもこれに参加した。今後も継続開催の予定である。

開催に先だって、四者協議における日本側の提言（案）として、①AEO 指定による通関手続きの簡素化、②OSBP や通関手続きのシングルウィンドウ化（通関処理窓口の一元化）、③輸出入利用者向けの情報提供の促進（ユーザークラブの導入）、④段階的な専用道路導入、を主な内容とする一案をとりまとめた。

また、議論に用いる材料として、プロジェクトチームで輸出ポテンシャルの調査を実施した。調査では、石材・建材や加工食品、プラスチック製品をふくめた輸出企業への聞き取り調査を実施したが、全般的に農産物、農産加工品の輸出企業からの回答に留まった。また、キング・フセイン橋（アレンビー）の国境通過に係る各種手数料、Back-to-Back のオペレーションによる野菜や農産加工品への品質ダメージ、ヨルダンにおける品質証明書の取得費用、国境施設の限られた営業時間による待機コストなどが、物流コストの 30-40% を占め、年々増加傾向にあることが確認された。これらの情報は成果 2-6 に提案したロジスティクスセンターの議論を進めるために活用される。

2.2.4 タスク 3：成果 3 関連

3-0：ベースラインサーベイ（エンドラインサーベイ）の実施および BAS アクションプランの更新

(1) ベースライン調査

第 1 期中に実施済み。概要を以下に示す

1) 調査フレームワーク

プロジェクトに関連する事項の現状把握のため、ベースライン調査を 2019 年 3 月～8 月に実施した。前プロジェクト開始時のベースライン調査（2014 年 1 月）で設定された前提および前プロジェクト終了後 2 年間の状況変化を追い、本プロジェクト実施にあたっての課題を可視化することに留意した。

2) 調査結果概要

- マクロ環境
 - 営業企業数（Operating Establishments）は 2012 年から 2017 年までに 10% 増加。
 - 零細中小企業の割合は、98.8% から 98.6% に微減。ただし、19 人～10 人の中企業は微増。（下表）

- 2019年3月から半年続く公務員の給与一部未払いによる国内景気悪化。

表 2-4 パレスチナにおける営業企業数（従業員数別、2017年）

年	大企業（Large Companies）			中小零細企業（MSMEs）			合計
	+100	99-50	49-20	19-10	9-5	4-1	
2012	137	227	1,172	2,983	9,977	117,234	131,730
	0.10%	0.17%	0.89%	2.26%	7.57%	89.00%	100.00%
	1.17%			98.83%			
2017	165	297	1,631	3,839	10,847	130,087	146,866
	0.11%	0.20%	1.11%	2.61%	7.39%	88.58%	100.00%
	1.43%			98.57%			企業数全体の 変化＋ 11.5%

単位：社

出典：PCBS Census 2017（西岸およびガザの合計の数字）⁸

- 既存 NE⁹の活動状況

- 2019年5月にオンラインで調査、回答率 26名/50名＝52%（内訳は民間 NE19名、MONE職員7名）
- （民間 NE、MONE職員所属の NE）所属組織の就業時間で対応する本業の職務規定に中小企業向けサービス提供を含むと考える人数割合 23/26名＝88%と多数（Noとの回答は民間2名、MONE1名）。
- （商工会、産業協会等の民間 NE）サービス提供で所属組織より追加的な支払いを受けている人数割合 2/19名（MONE職員を除く）＝11%
- 追加オンサイト研修に関心のある NE は 92%

- ラマッラ、エルサレム、ジェリコ商工会議所の実態

モデル地域の商工会議所の概要を以下に記載する。

- ラマッラ商工会では、前プロジェクト終了の 2017年から 2019年3月までに数十件のミニ・コンサルテーションの実績があるが、有償のディープ・コンサルテーションの実績は無し。新規に登録した 400 程度の企業へ優先的にサービスしていく意向。研修施設の充実に投資しており、研修も積極的に開催していく。

⁸ 2021年9月に MONE より発表された新たな MSME の定義は、“Micro 1-4 staff, very small 5-9 staff, small 10-19, Medium 20-49 staff, Large 50+ staff together with annual turnover for each”で、従業員 49 人までの企業を含む。

⁹ ベースライン実施の 2019年5月時点では、MONE職員も NE の呼称に含めていたもの、2019年11月の WS 以降 MONE職員は民間 NE と区別するために NE と呼ばないこととし、2021年9月に Kaizen Facilitator と呼ぶこととなった。これは、MONE職員は副業が禁止されているところ、一般市民から民間 NE と同様に有償サービスに関与して料金を取っていると誤解されないようにするため。

- ▶ エルサレム商工会は、中小企業向けサービスとしては EU 支援のプログラム（Establishing of a Micro and Small Enterprises Unit in East Jerusalem、2017年3月～2022年3月）で雇用されているコンサルタントの活動がメイン。関連人材の BAS 研修派遣に関心。製造業に加え観光業等のサービス業のニーズにも対応したい意向。ICT利用など Innovative なアプローチに関心。
- ▶ ジェリコ商工会は、中小企業向けサービスとしては不定期の研修（3時間程度）のみ。職員の BAS 研修派遣に関心。OST 企業としてドイツ関連企業を推薦。

表 2-5 モデル地域の商工会議所概要

パイロット地域	ラマッラ	エルサレム	ジェリコ
商工会議所名	Ramallah & Al-Bireh CCIA	Jerusalem Arab CCI	Jericho CCIA
会員企業数	約 5,000 社 (うち約 1,500 社が 会費を収める Active Member)	約 2,500 社	約 900 社 (うち約 600 社が Active Member)
会員企業の主要業種	サービス業、情報通 信、工業、製菓等	サービス、観光、伝 統工芸等	商業(56%), サービス (観光業含む、19%), 農業(14%), 軽工業 (7%), 工業(2%), 建設 (2%)
職員数	20	14	7
保有施設	研修ホール (近年 USD65,000 を 投資)	本部、Al Ram、 Bethany 支所の研修ル ーム	研修ルーム
在籍 NE 数	2 (別に元事務局長 1 名が Al Quds 大学の 講師として活躍)	0	0
BAS 関連提供サービ ス	研修・ビジネス開発 課で TVET 研修、雇 用斡旋 (E-corner)、 BAS 研修、コンサル テーションを提供	(EU の支援) Commercial Development Unit に よる法律、税制、 BAS のアドバイザー 、創業支援・フォ ローアップ	不定期の研修 (税制 等、ケルン商工会の 支援でのモバイルマ ーケティング、ロシ ア語研修等)

(2) 追加ニーズ調査

第 1 期中の企業のサービスニーズの調査が不十分であったことと、COVID-19 パンデミックの発生による環境変化をふまえる必要があることから、第 2 期において、FPCCIA と追加のニーズ調査を 2020 年中に実施することを予定していた。一方で FPCCIA はパレスチナ投資ファンド (Palestine Investment Fund: PIF) の中小零細企業向けソフトローン ESNAD プロ

グラム¹⁰と連携し、2020年11月に西岸地区30社へのインタビューで研修ニーズ調査を実施し、プロジェクトは結果の共有を得た（別添25）。報告書の研修ニーズについて表2-6に示す。

なお、FPCCIA と PFI ESNAD プログラムから拝受した調査内容とコロナ活動で得た知見により、当初予定していたレベルの情報を得るのに十分と判断したため、本案件での調査は割愛した。

表 2-6 FPCCIA と ESNAD プログラムのニーズ調査で特定された企業の研修ニーズ

Area	Topic	Priority
Management and Planning	<ul style="list-style-type: none"> Strategic Planning and Strategic Evaluation and KPIs Organizational Structure Written Procedures Risk Management and Decision Rethinking business model 	High Moderate Moderate High High
Marketing Management	<ul style="list-style-type: none"> Market Share Marketing Plan Costing and Pricing Plan Electronic Commerce and Social Media Finding new markets Packaging 	High High High High High Moderate
Production and Quality	<ul style="list-style-type: none"> Capacity Utilization, Layout and Production Planning Quality Assurance and Quality Control Innovation Management Environmental Management Maintenance Management 	High High High Moderate Moderate
Supply Chain Management	<ul style="list-style-type: none"> Purchasing and Suppliers Management Inventory Management Logistics Management Export/ Import Management Customer relationship Management 	High High High Moderate High
Human Resources Management	<ul style="list-style-type: none"> Responsibilities Authority Matrix Training and life-long learning Computerized Systems Internal Culture 	Moderate High Moderate Moderate
Financial Management	<ul style="list-style-type: none"> Cash Management Redundant Costs Budgeting Investment Management Financing 	High High High Moderate High

また、コロナ禍の発生直後の2020年4月にMONEが国連工業開発機関（UNIDO）と共同で9県（エルサレム、ラマッラ、ヘブロン、ナブルス、カルキリア、チュバス、トゥル

¹⁰ 2020年5月に開始したパレスチナ投資ファンド（Palestine Investment Fund：PIF）によるコロナ禍の中小零細企業の運転資金向けソフトローンプログラム（USD 25 million 規模）。PIFは、技術支援ニーズも考慮し、FPCCIA と共同で企業のニーズ調査および商工会の Intensive Care Unit を通じたパイロット活動（PIF の CSR 事業予算から \$20,000+オランダ政府\$20,000+FPCCIA の現物出資\$20,000 相当の合計\$60,000 相当の小規模のもの）を2020年後半～2021年前半に行った。この活動は、2021年7月までに後述の UNDP 支援の Monshati プログラムに発展的に統合された。

カレム、ジェリコ、ベツレヘム) で行った業種別の企業の短期の支援ニーズに聞き取り調査結果は、下表のとおり。

表 2-7 MONE のコロナ禍の企業ニーズ調査結果

Challenges/ Sectors	Pharmaceutical	Food	Clothing & Textile (Protective Mask & Clothing)	Chemical	Paper	Plastic
Raw materials	X	X	X	X	X	X
Machinery and new production lines	X	X	X	X		
Packaging materials		X	X	X		
Tax facilities				X		
Alternatives to material sources	X	X		X		
Energy, fuel and gas sources	X	X			X	
Shortage of skilled workers and workers		X	X	X		
Financial liquidity / appropriate financial instruments			X	X	X	

プロジェクトでは、3-8に記載のとおり、短期のコロナ禍の緩和策として、需要不足にあった医療消耗品の製造やオンラインデリバリー企業などの技術支援を行ったが、中長期の研修ニーズやサービス提供の教訓としては以下を得た。

- コロナ禍による消費者の消費行動（購買方法、商品・サービスニーズ）の変化をふまえた事業戦略構築の必要性、企業のオンラインのマーケティング・販売戦略の関心増加
- 原材料調達のリスクを踏まえた生産体制構築の必要性
- チェック払いの売掛金回収遅延等キャッシュフロー管理の重要性の増大
- 中小企業がより実践的なサービスの短期間での提供を望む傾向の加速
- NE および商工会等の BAS コーディネーターのクライアントコミュニケーション能力向上の必要性
- 他ドナーの資金プログラムなどの活用可能性

こうして確認されたコロナ禍の企業のニーズの変化や、コロナ対策の活動の知見は、BAS 研修や提供サービス内容に反映させた。具体的内容は、以下のとおり。

- コンサルテーション実施前の準備段階におけるインタビューの方法、顧客候補とのやりとり、様式の追加

- マーケティング分野では、より具体的なマーケティング戦略が自然と導けるように、理論部分の簡素化、様式の充実・演習の強化、コロナ禍における事業の留意点の追加
- 生産管理分野では、Value Engineering の割愛、工場レイアウト、サービス業への生産管理／カイゼンの応用、コロナ禍の生産活動のリスク低減施策を追加
- ビジネスプランについては、OST の手法について Bank of Palestine (BoP) と協議し、具体的なケーススタディを追加
- 財務管理については、OST を汎用的に企業に便益をもたらすと考えられる会計業務の効率化（クラウドソフトの使い方の習熟含む）に焦点をあてた内容に変更。これは、MONE が関係するプロジェクトによるサービス提供のため、追加徴税への警戒から、民間企業側にニーズがあっても伝統的な財務管理はサービス提供を拒否される事例がほとんどであるため。会計業務の効率化を起点として顧客と信頼関係を構築し、従来の財務管理のサービスの要望が上がるよう企図。
- その他の分野として ICT、特にオンラインマーケティングのセッションを追加
- サービス提供においては、コロナ禍後、民間ベースコンサルティングの契約のスコープが小さく細切れの発注になることが多いことから、サービス提供のスコープの設定の柔軟化（標準人日にこだわらない営業の推奨）
- NE の提案時に他ドナーの活用可能な資金の確認の推奨（特に Kaizen における省エネ効果の可視化）

(3) 他機関、プログラムとの連携

監督省庁である MONE にはビジョン&アクションプラン等の制度に関連する協議を行うこととし、BAS の提供にかかる具体的な業務フローについては、実務を担う FPCCIA との協議を行うことと整理した。2020 年 11 月～12 月にかけて FPCCIA の意向の聞き取りと FPCCIA が連携する UNDP 支援の Monshati プログラム¹¹とのプロジェクト期間中の連携可能性について意見交換した。主要な意向として、FPCCIA は傘下の商工会の会員企業の年会費支払い割合が低下しており、コロナ禍での企業むけ技術支援として Monshati のサービス提供をリストに登録されたローカルコンサルタントにより行う予定で、本案件で目指す BAS 制度との相乗効果が期待された。2021 年 10 月より Monshati のサービス提供（複数企

¹¹ Monshati (My Facility) プログラムは、Palestine Monetary Authority (PMA)および首相府が中心となって実施するパレスチナ政府の民間企業のビジネス開発支援プログラム。ポータルウェブサイト (<https://monshati.ps>) を通じて、研修、グループメンタリングなどの技術支援と資金支援プログラムの紹介等のサービス提供を 2021 年 10 月から実施した。実施の協力機関は FPCCIA, UNDP, PalTrade, Bank of Palestine および Palestinian Banking Institute (PBI)。2022 年 4 月頃までのパイロット期間は UNDP が、5 つの対象商工会 (Hebron, Bethlehem, Nablus, Jericho, Deir Al Balah in Gaza) に設置する National Help Desk (NHD)と呼ばれる窓口のコーディネーター雇用、サービス提供時のローカルコンサルタント報酬などを資金支援した。2022 年 6 月までに中間レビューを実施し、PMA が予算を拠出するオンラインサイトの維持を除き、2022 年 6 月までに中間レビューを実施し、今後 Monshati IIの開始が予定されている。

業へのグループメンタリング、研修など) が開始され、NE 個人の活用は歓迎されたが、個別の研修事案等は 5 つの商工会が独自に QCBS で調達するため、プロジェクトとしては、NE のリストへの登録の促進および各商工会への推薦を行った。この結果、JICA プロジェクトで育成した NE のうち 15 名がこのリストに登録され、2021 年中の実績としては、3 件(ヘブロン靴・皮革産業協会の戦略策定、その他研修実施) が確認された。

- Development of Strategic Plan to a company (2 beneficiaries) by Ms. Jane Quritem, resident of Ramallah (provided support to Nablus Chamber)
- Strategic Plan for Leather and shoe sector, 20 beneficiaries by Mr. Abdelrahman Sawayfeh, resident of Hebron (Provided support to Hebron Chamber)
- Development of Digital Promotion strategy for a group of shoes manufacturer, 12 beneficiaries by Mr. Abdelrahman Sawayfeh, resident of Hebron (Provided support to Hebron Chamber)

2022 年中の NE による提供実績はなかった。

一方で、サービス提供の制度上の連携については、Monshati が UNDP 予算により、企業負担の無い環境での提供となるため、JICA プロジェクトと共同での実施という表現での整理は難しく、2021 年 10 月～2022 年 4 月の Monshati のサービス提供期間中の連携内容は、Monshati 応募企業データの共有など小さい範囲にとどまった。

同じく Monshati プログラムに参加する Palestinian Banking Institute (PBI) や BoP、Engineering Association とは、企業向けの研修などで連携可能性を議論したが、まずは実施が容易な Engineering Association と NE を活用したカイゼン分野の研修の NE 共催の協議を 2022 年 8 月初旬に行った。その後、NE を活用したカイゼン分野の研修実施に関する MOU を Engineering Association と締結する準備に入ったが、2022 年 6 月ごろに発生した同 Association のストライキ等で準備が進まず保留状態となっている。同 Association は NE を活用した改善分野の研修実施に前向きであることから、プロジェクト終了後も FPCCIA などが継続的に協議を重ねることが期待される。Palestine Trainers Association (PTA) は 2015 年に内務省から認可を受けた非営利の組織で、ビジョンに国際的に通用する高度で総合的なパレスチナ人材養成システム、ミッションに研修制度の改善とその質の向上、研修分野の個人および組織労働者の能力の向上、ベストプラクティスや基準に従ったパフォーマンスの向上を掲げている。プロジェクト終了後の新規 NE 養成に関して、PTA が認定機関となる可能性について FPCCIA と協議したが、BAS ビジョン&アクションプランのとおり、新規 NE 育成は 2026 年以降を計画しており、育成研修実施機関を FPCCIA とするのか、または外部機関と協働で行うかの判断は時期尚早との理由により、2025 年までは既存 NE のブランド化及び能力強化に注力しつつ、今後 FPCCIA が中心となって検討を重ねてゆくことになっている。

(4) エンドライン調査

成果 3 の KPI の達成度(生産性、売上高、利益、営業利益率)に関して、BAS 支援を受けた企業の業績について 2022 年 9 月にディーブ・コンサルティングを完了した 1 社へヒ

アリングを行ったところ、2021年の売上高の実績に対して2022年の実績が60%上昇したとの回答を得た。同社への支援は、OSTの一環で2021年9月及び2022年3月にマーケティング基本戦略および個別戦略の提案（安心安全のブランド構築。例えば、子どもが間違っても飲まないようなパッケージづくり、殺菌効果の高い商品の開発など）、を行っており、それを踏まえて2022年6月～8月に有償サービスの提供に至っている。有償サービスでは、①イード中のマーケティングキャンペーンのサポート、②ロゴデザインの改定、③SNSでの商品発信、④マーケティング担当の採用及び業務所掌の提案を行った。その結果、同社のフェイスブックの投稿への反応（「いいね」の数）では、2022年4月当時（数十件）と比べて、2023年4月現在では数百件の「いいね」を得るようになり、業務用及び家庭用の洗剤・消毒液のブランドの認知が着実に進んでいる手ごたえを得ている。また、NEの提案のとおりマーケティング部門に従業員の新規採用を行いマーケティングに注力する戦略を取っている。同社はサービス提供を行ったNEに大変満足しており、同NEによる更なるサービス提供を希望している。

(5) BAS ビジョン&アクションプランの改定

第2期の期間中に、BAS ビジョン&アクションプランは2度改訂された。

改訂第1版（2021年9月）

第1期において、2017年3月に作成された前プロジェクトのBAS ビジョン&アクションプランの内容を2019年の状況にあわせて改定するべく、プロジェクトチームは2日間のWSを2019年11月に実施し、主要論点に絞って大枠の合意を目指した。この議論をもとに改定案をドラフトしたがコロナ禍の影響等や、BAS コンポーネントのPDの交代など議論の仕切り直しがあり、2021年8月までに当初想定していたMONE長官からの承認は得られなかった（前プロジェクトでの署名者はMONEの産業開発局長のPD、FPCCIA 事務局長、PFI事務局長の3者）。2021年9月初旬にMONE長官へのブリーフィングをManal MONE 副長官から行った上で、署名者をBASのPDであるKhader 局長とすることでプロセスの再整理を行い、2021年9月22日に改定案が承認された。

改定第1版は前プロジェクトで作成した2017年3月時点のものから、期間を2017年～2021年から2021年～2024年、関係者の役割としてMONE、PFI、FPCCIAの3者共同管理からFPCCIAをサービス提供・管理の主たる窓口として明確に規定、サービス提供目標数を現状のコミットメントのあるNEと今フェーズで認証予定のNEの数をもとにより現実的な数に更新などした。この2021年9月時点に設定した具体的な目標値は下表のとおり。有償のサービス提供は2022年に10件を設定した。

**表 2-8 BAS ビジョン&アクションプラン改訂第 1 版（2021 年 9 月）で設定した
目標企業数・実績（2022 年 10 月現在）**

Year	Mini Consultations (Incl. group coaching)		Deep Consultations		Training Companies	
	Target	Actual result*	Target	Actual result	Target	Actual result
2021	10		3*+ 2=5		10	
2022	50	---	10	1	70	
Jan. - May	30	---	4	0	20	9
Jun. - Dec.	20	---	6	1	50	13
2023	60	---	15	---	120	---
2024	80	---	20	---	200	---
Total	200		50	1	400	

*FPCCIA にモニタリングフォームを共有済み。実施フォローアップを継続中。

なお、BAS ビジョン&アクションプランにおいて、関係者で合意されているサービスの種類と定義は以下のとおり。主たるメカニズムの構築の対象と位置づけるディープ・コンサルテーションは、企業の課題の詳細診断・提案・実施支援を（商工会への年会費支払いに追加して）有償で提供するもの。

表 2-9 BAS 提供の種類と想定する内容

#	サービスの種類	サービス内容	期間	費用負担
1	ミニ・コンサルテーション（簡易診断、無償）	企業の簡易診断、提案。通常 5~8 人時間程度の投入を想定。	数日~2 週間程度	無償（商工会への年会費負担を除く）
2	ディープ・コンサルテーション（有償サービス）	企業の課題の詳細診断、分析、提案。標準的な投入は 24 人日程度。	3 ヶ月程度	有償
3	研修（物理会場）	商工会の会場での研修。	3-4 日間 x 6 時間程度	有償
4	E-learning（オンライン）	主要分野の基礎知識のオンラインコンテンツ	半日~数日程度/コース	有償

改訂第 1 版の承認の過程で、MONE の BAS 研修修了職員の呼称変更や、料金体系、資金の持続可能性を担保する収支の試算・費用分担に関わる情報については、公開された場合に一般市民の誤解を招く可能性や、関係者での議論が成熟していないことから非公開とした。

その後の議論で、呼称を MONE カイゼン・ファシリテーターに確定し、無料の啓発セッションを企業向けに実施することとなった。実績としては、第 1 回のカイゼン・ファシリテーターの啓発セッションを 2022 年 6 月下旬に行い、商工会をとおした民間 NE の BAS について広報を行った結果、1 社（Petra 社）から問い合わせがあり、提案につながった。第 2 回および第 3 回の啓発セッションを 2022 年 12 月にナブルスおよびヘブロンで実施、各回

共に 20 社を上回る参加者があった。同啓発セッションでは、MONE のカイゼン・ファシリテーターが発表者となり BAS 広報を行った。また、MONE カイゼン・ファシリテーターは、通常業務の監査の際の企業訪問時に生産管理等の簡易指導を提供するとともに、BAS の広報及び所管の商工会への連携を行っている。ここで言う簡易指導とは、MONE 職員は金銭をとまなう技術指導はできないため無料で行われる。企業側が更に詳細なコンサルテーション等を望んだ場合に、所管の商工会へ企業を紹介する方法を取っている。

料金体系については、その後 2022 年 4 月までに、ディープ・コンサルテーションの料金体系の詳細（初期は割引キャンペーンを行ってサービスを周知させ、漸次的にコストシェアを導入することをプロジェクトチームより提案）、NE の更新要件の正式決定・周知・運用開始などの詰めの議論を行った。以下に合意された料金体系および更新要件を示す。

【料金体系】

現在、プロジェクトより提案している有償の詳細なコンサルテーション（ディープ・コンサルテーション、24 人日程度の NE の工数投入を想定）の料金体系は下図のとおりである。なお、これらは 2019 年 11 月に開催した WS で議論された標準価格を基本としつつ、コロナ禍の経済的影響が続いている現状を鑑みて企業側の負担感を軽減する割引期間を設定した。一方で、制度の持続性を担保するため正規料金を常に明示することとした。プロジェクトからの補助、NE 側の日単価割引（NE の Certification 更新と紐付け）、企業側の負担を組み合わせ、当初は割引額を大きく設定してモニター企業としての参加便益を強調し、サービス自体および効果が認知されるにつれて徐々に企業側のコストシェアを上げていくように設定している。

最大割引期間については、有償サービス提供実績の積み上げが想定より遅れているため、FPCCIA と協議の上 2023 年 3 月までの契約分として更新した。

	Apr – Oct 2022			Nov – Dec 2022			Jan – Feb 2023			Mar – Apr 2023		
	24 PDs	12 PDs	6 PDs	24 PDs	12 PDs	6 PDs	24 PDs	12 PDs	6 PDs	24 PDs	12 PDs	6 PDs
Standard Total price (to sustain the system \$200/d)	\$4800	\$2400	\$1200	\$4800	\$2400	\$1200	\$4800	\$2400	\$1200	\$4800	\$2400	\$1200
JICA Project (NE Gratuity)	\$1200 (25%)	\$800 (33%)	\$600 (50%)	\$600 (12.5%)	\$400 (16.6%)	\$300 (25%)	-	-	-	-	-	-
Company	\$1200 (25%)	\$600 (25%)	\$300 (25%)	\$1800 (37.5%)	\$1000 (42%)	\$600 (50%)	\$2400 (50%)	\$1400 (58%)	\$900 (75%)	\$3600 (75%)	\$1900 (79%)	\$1050 (87.5%)
Discount of daily rate for certification renewal**	\$2400 (50%)	\$1000 (42%)	\$300 (25%)	\$2400 (50%)	\$1000 (42%)	\$300 (25%)	\$2400 (50%)	\$1000 (42%)	\$300 (25%)	\$1200 (25%)	\$500 (21%)	\$150 (12.5%)
Gratuity /NE for 3 members	\$800 /NE	\$400 /NE	\$200 /NE	\$800 /NE	\$400 /NE	\$200 /NE	\$800 /NE	\$400 /NE	\$200 /NE	\$1200 /NE	\$633 /NE	\$350 /NE
Max # of companies to support	10	15	20	10	15	20	-	-	-	-	-	-

*PD = Person Days (人日)

図 2-2 BAS（有償コンサルテーション）提供料金体系（2022 年 8 月）

【NE 更新要件】

また、NE の継続的な研鑽やサービス提供のインセンティブを確保するため NE の更新要件も重要事項として決定、適用について関係者をファシリテーションした。プロジェクトチームは 2019 年 11 月に開催した WS の合意事項について、細部を追加して以下のとおり FPCCIA、NE に提案した。なお、以下に説明する改訂第 2 版では、資格更新から資格グレードアップに更新している。

- 無償のミニ・コンサルテーション（5~8 時間/件相当）2 件
- 有償のディープ・コンサルテーション（24 人日相当、3 名のチームアップを推奨）1 件（\$100 人日の割引レートで提供）

改訂第 2 版（2023 年 3 月）

プロジェクト終了後の BAS 提供のアクションプランとして、2023 年 2 月に 2026 年までのアクションプランの改訂第 2 版をドラフトし、2023 年 2 月上旬に実施した第 10 回 WG にて関係者間で確認し、MONE が署名。このアクションプランでは、先行のアクションプランにおける目標値の達成度などを振り返ったうえで、以下の項目について見直しを行った。

表 2-10 BAS ビジョン&アクションプラン改訂第 2 版（2023 年 3 月）の改定項目

改定項目	改訂のポイント
Target Achievement (Quantitative)	ミニ・コンサルテーション、ディープ・コンサルテーション、トレーニング/WS の数値目標を、2022 年までの実績を踏まえて、より現実的な数値に設定。 (詳細は、下表 2-11 のとおり)
Role of organizations	MONE と FPCCIA の役割の整理。プロジェクト終了後は FPCCIA が BAS 提供のリードを行ってゆくことから、MONE とは連携・協力関係となる。 また、今後 FPCCIA 主導で行ってゆく BAS 提供に係る CCIA や NE との連携、E ラーニングの活用、広報について、その活動内容及び担当者について追記。
Upgrading certification and evaluation criteria	先行アクションプランでは NE 資格の更新条件を設定していたが、更新ではなく、NE スキル向上のためにアップグレードを今後実施する。そのための要件と定義を追記した。
NE branding and new NE training	C/P の要望により、2023 年~2025 年は既に育成した優秀な NE のブランド確立に注力することとなった。パレスチナ市場における NE ブランド定着を 2024~25 年を目指し、その頃から高まると予想される市場ニーズを受けて新規 NE 育成にも注力する。新規育成機関は FPCCIA またはトレーニング機関との連携を現時点では想定する。
Consultation fees	C/P の要望より、コンサルテーション料金は、NE の人日単価は設定して置き、コンサルテーションのスコープに応じて料金を都度設定する積算方式を適用する。

上記のとおり、改訂第2版では改訂第1版で設定した目標企業数・実績をもとに以下のとおり今後の目標値を設定した。

表 2-11 BAS ビジョン&アクションプラン改訂第1版（2021年9月）の目標値と実績（2023年2月）

Year	Mini Consultations (Incl. group coaching) *Free service		Deep Consultations *Paid service		Kaizen seminars by Kaizen facilitator	Training Companies (# of training courses)	
	Target (Sep 2021)	Actual result	Target (Sep 2021)	Actual result		Actual result	Target (Sep 2021)
2021	10	---	5	0	0	10	--
2022	50	19	10	1	3 (Ramallah, Nablus, Hebron)	70	100 (5)
Total (2021- 2024)	200	19	50	2	3	400	100
(Ref) OST				2014-17: 38 2019-23: 11			

表 2-12 BAS ビジョン&アクションプラン改定第2版（2023年2月）の目標値

Year	Mini Consultations (Incl. group coaching) *Free service		Deep Consultations *Paid service		Training Companies (# of training courses)	
	Target (Sep 2021)	Target (Feb 2023)	Target (Sep 2021)	Target (Feb 2023)	Target (Sep 2021)	Target (Feb 2023)
2023	60	10	15	2-3	120	50
2024	80	15	20	4-5	200	60
2025	---	20	---	6	---	60
2026	---	25	---	7-8	---	70
Total	200	89	50	20-23	400	297

【料金体系】

前述のとおり、コンサルティング料の料金体系については、別添28の改定第2版のとおり以下のように決定された。中小零細企業など企業の規模によっては、一律料金に対応できない企業もあることから、一律の料金を設定するのではなく、企業のニーズ（サービスクラウドと料金）に応じて柔軟な料金提示が都度できるようにしたいとのC/Pの意向によるものである。

- 基本報酬額は、1NE、1日あたりUSD200とする。
- 相談業務の全体報酬は、範囲に単価を乗じて算出する。

- これまで全体の報酬額の 30%を担当の商工会議所が受け取っているが、ケースに応じて柔軟に判断する。
- また、残りの 70%は、これまで相談を担当した NE に配分されているが、これも担当商工会議所と相談しながら、クライアントに応じて柔軟に決定する。
- 料金体系については、関係者の協議の上、決定する。

【既存 NE の資格アップグレード要件】

前述のとおり、改訂第 2 版では既存 NE の保有資格のアップグレードの方針が決定された。NE 資格は終身資格としつつも、資格保有者が専門性及び個人的スキルを高めるため自己研鑽を重ね上位の資格取得（シニア NE）に励むことを促進したいとの C/P の意向によるものである。

評価基準

シニア NE 認定証へのアップグレードに必要な項目は下表のとおり。

申請者は、2 年以内に以下の 4 つの基準を満たし、FPCCIA にアップグレードを申請し認定を受ける。

表 2-13 シニア NE 認定条件

Criteria	Definition
企業に対するコンサルテーションサービス数	ディープ・コンサルテーション 2 件 1 件のコンサルテーションにつき最低 10 日間 企業が満足と評価するコンサルテーションサービスの提供
トレーニングセッション提供数	商工会議所での集合研修、または専門分野における企業への個別トレーニングの提供数 2 件

3-1：零細中小企業に対して提供するサービスに関して、適切な方法、分野（ビジネスプラン、財務管理、マーケティング、品質・生産性向上、起業、ICT 等）を特定する。

3-0 の案件開始直後の(1)ベースライン調査に加えて、(2) 追加ニーズ調査で記載のとおり、コロナ禍における企業ニーズの変化については、FPCCIA と ESNAD プログラムの研修ニーズ調査と、3-8 で行っているコロナ対策の活動の知見をもとに 2021 年 8 月までに 2021 年度 BAS 研修に反映させた。

特定した具体的な提供の方法は、以下のとおり。なお、サービス提供の過程で必要になる、コンサルタント行動要領や、受け入れられやすい診断や提案の仕方を NE の OST の中に反映させた。

- （特に BAS 研修の OST パートナー企業で予め関係性を築いていない企業について）商工会の研修や E-learning 等で、その後の提案内容を理解するための基礎知識を意思決定できる経営者につけてもらう。

- ミニ・コンサルテーションの簡易診断で、企業側の考える課題に対して、より本質的な課題や複合的な課題についてあたりを付け、概要を提案する。また、詳細な診断ができる NE のチームメンバーの候補を FPCCIA、各商工会が特定する。
- 有償のディープ・コンサルテーションの詳細な提案を主としてリーダー格の NE が行う。その際に、企業側の経営者、マネージャーの協力も必要な点を理解してもらい、中間マイルストーンや進捗のすり合わせをしておく。
- 企業側に提案が受け入れられた場合、商工会が間で契約管理を行い、企業側と NE の双方のコミットメントを担保する。その上で、詳細提案内容をチームで実施する。

また、特定した分野として、前プロジェクトでも扱った4分野（ビジネスプラン、財務管理、マーケティング、品質・生産性向上）が引き続きニーズは高いものの、以下の点に留意すべきことが確認された。

- 複合的な課題である場合、関連する複数の分野が有機的に連携した形でのサービス提供
- マーケティング分野では、より具体的なマーケティング戦略が自然と導けるような理論部分の簡素化、様式の充実・演習の強化、コロナ禍における事業の留意点の追加
- 生産管理分野では、Value Engineering の割愛、工場レイアウト、サービス業への生産管理／カイゼンの応用、コロナ禍の生産活動のリスク低減施策を追加
- 財務分野については、「パレスチナ零細中小企業向けビジネス開発サービス強化」プロジェクトで高度な財務分析を講義で教えるものの実際の財務データを入手することが非常に困難であったため、会計処理の自動化等の身近なトピックから顧客との関係を築くことの必要性
- ビジネス戦略については、理論面での一般的な提案が「パレスチナ零細中小企業向けビジネス開発サービス強化」プロジェクトで関心が低かったため、銀行からの融資等のためのビジネスプラン作成などより金融アクセスにつながる形でのサービス提供

その他の分野としては、人材管理（Human Resource Management: HRM）、事業継承、安全管理なども個別の意見として挙げられたが、ベースライン調査における企業の現状調査（ラマツラの製造業10社）により、以下のようなICT利用について特に高いニーズが確認された。

- 企業の経営改善に資する包括的なICT戦略策定
- 企業のセクターや規模に適した経営情報システム（全体的なERP、会計・売上管理・調達・顧客・在庫管理の個別モジュール）の活用方法

- オンラインツールの活用（ウェブサイト・モバイルアプリケーション、E コマース、デジタルマーケティング、デジタルセキュリティ）

3-2：ナショナルエキスパート（NE）を育成するための研修コンテンツ、マテリアル（eラーニングシステム等）を開発する。

NE 候補向け BAS 研修の教材作成は、ニーズ分析を踏まえ 2021 年 8 月までに完了した。

今プロジェクトの研修の初回である 2019 年度 BAS 研修はプロジェクト第 1 期中の 2019 年 8 月に開始したが、後半 2020 年 2 月下旬以降コロナ禍によりプロジェクト第 2 期に延期となった。現地渡航が 2021 年 4 月より少人数で再開され、2021 年 9 月初旬までに残りの分野の研修を修了し、このバッチの合格者を NE として認証した。NE 認証式についてはコロナ変異株の流行もあり延期を繰り返し、2022 年 8 月 31 日に実施した（2021-2022 年度 NE 認証と合同での実施）。プロジェクト第 2 期の新規 NE 育成研修（2021-22 年バッチ）は 2021 年 6 月に募集を開始、7 月に参加者の選定、2021 年 8 月から研修を実施し、講義は 2022 年 1 月までに完了した。

2021 年度に実施した研修（講義）の実績は表 2-15 のとおりである。

表 2-14 2021 年度 BAS 研修（講義）実施概要

分野	バッチ	期間	参加者 /修了者数
1 生産・品質管理	2021-22 年バッチ	基礎：2021/7/25-26 標準：2021/9/12,14-16, 19-20, 22-23, 26-27	基礎：19 名 標準：12 名
2 マーケティング	2021-22 年バッチ	基礎：2021/7/27-28 標準：2021/8/4-5, 8, 23-26, 29-31	基礎：22 名 標準：12 名
3 財務	2021-22 年バッチ	基礎：2021/8/16-18 標準：2021/11/2,3,7,8,10	基礎：17 名 標準：8 名
4 ビジネスプラン	2021-22 年バッチ	基礎：2021/8/10-12 標準：2022/1/11,12,13	基礎：18 名 標準：11 名

3-5 節の 2021-2022 年度バッチの OST（2022 年 3 月完了）と合わせた評価で合格した新規 NE の数も含めて、下表に各期の修了者（NE 認定）数を示す。

表 2-15 民間 NE 数（期別、県別）（2023 年 2 月末）

フェーズ	バッチ	修了者数 (MONE 職員を除く*)	うち Active な Private NE
1 前プロジェクト	2014-15 年バッチ および 2015-2016 年バッチ	26	19 (2020 年 12 月 調査時点)
2 現プロジェクト	2019-21 年バッチ	18	18
	2021-22 年バッチ	12	12
合計		56	49

*MONE 職員は有償サービス提供には従事できない。研修修了者数（Kaizen Facilitator）は前プロジェクト 24 名、現プロジェクト 3 名の 27 名。

地区	県	修了者数 (MONE 職員を除く)
1 西岸	Ramallah	18
2	Nablus	5
3	Jenin	1
4	Tulkarm	1
5	Tubas	0
6	Qalqilia	0
7	Jerusalem	4
8	Jericho	0
9	Bethlehem	7
10	Hebron	17
11 ガザ	Gaza	3
合計		56

eラーニング導入については、将来の NE 候補向け（無償）と基礎的なサービス提供の一貫として中小企業向け（基本的に有償のため支払いモジュールを含む）の両方に対応できるシステムスコープで 2021 年 8 月 12 日に再委託業務を公示し、4 社の中から Liverpool Training 社を選定し 2022 年 1 月 21 日に契約した。2022 年 2 月から同社と eラーニングのデザインに関する協議を開始し、コンテンツのインプットを期待できる NE 向けに eラーニング教材開発キックオフ会議を実施した。2022 年 3 月からは eラーニングの学習管理システム（Learning Management System : LMS）構築に取り掛かると同時に、各分野（生産・品質管理、マーケティング、財務、ビジネスプラン）の教材コンテンツの議論を担当 NE と共に開始した。6 月には LMS 構築が完了し、LMS のテスト環境・動作確認を行い、システムが問題なく作動することを確認した。

教材コンテンツ作成については、分野ごとに担当 NE を選定し、担当 NE と各分野の講師ともにカリキュラムおよびコンテンツ開発を行った。このために、オンラインコンテンツのカリキュラムデザインのための TOT を 2022 年 6 月にオンラインで実施した。

2022 年 7 月から、まず生産・品質管理のコンテンツ開発に着手し、パワーポイントの講義資料の作成と担当 NE 及び当該分野の日本人専門家による講義を ZOOM 収録した。続いて、財務管理、マーケティング、ビジネスプランの同様制作を 7 月～10 月にかけて順次行っている。加えて、制作した eラーニング動画コンテンツを FPCCIA にて今後更新できるように、FPCCIA の担当者向けに動画編集のチュートリアルセッションを 2022 年 8 月に実施した。2023 年 2 月現在、すべてのモジュールのコンテンツが完成している。

Eラーニング運用にあたっては、FPCCIA とコースの利用価格設定の検討事項、計算方法（コンテンツ作成の NE 時間投入、システム維持費、有償サービス等とのセット割引、会員/非会員別）、LMS と FPCCIA の銀行口座に紐づいた PayPal アカウントとのリンクについて議論を重ねた結果、FPCCIA の YouTube サイトに掲載し、当面は既存 NE のスキルアップに無償で提供されることになった。

3-3：ビジネス・アドバイザー・サービス(BAS)を持続的に提供するモデルを整備する。

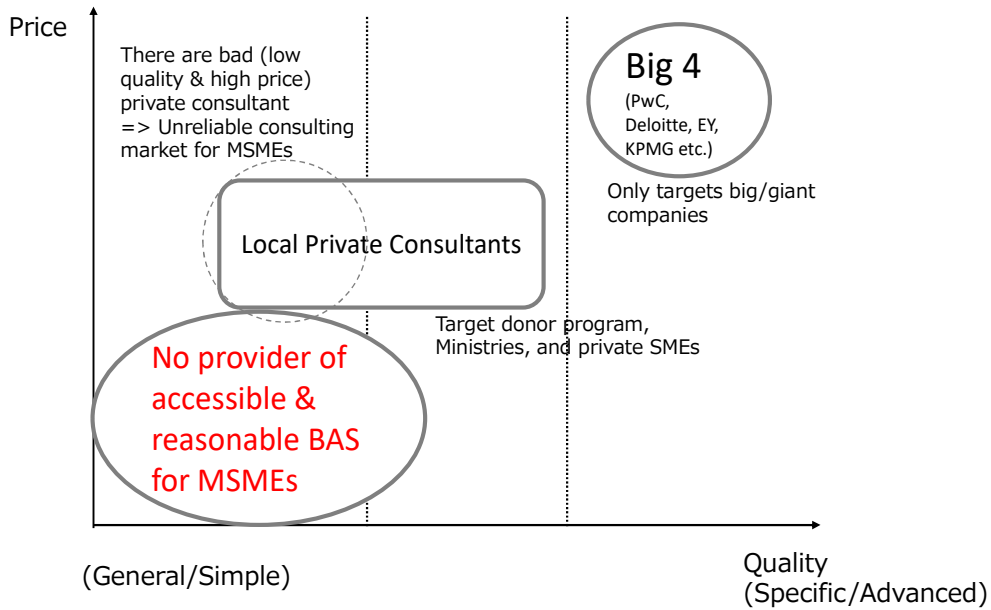
タスク 3-0 (5) に記載のとおり、2021 年 9 月中に BAS ビジョン&アクションプランの改訂版が MONE により署名された。現地のコロナ禍の状況も 2022 年 3 月には落ち着きを見せ、2022 年 4 月までに提供の料金体系等について FPCCIA と合意に至り、実際の提供の契約が可能となった。BAS ビジョン&アクションプランは 2026 年までを対象期間とするものに最終的に検討が重ねられ、2023 年 2 月に開催された最終 WG にて確認され最終化した。

ラマッラ商工会における NE サービス提供を進めるにあたり、サービス提供の営業の一貫として、2022 年 3 月 20、23、29、30 日に企業向けマーケティング概要の講義と NE サービスを説明するセッションを実施した。9 社から 11 名の参加があり、サービス内容を周知した。また実際のサービス提供における営業、サービス提供関連の各種書類の様式の改定およびサービス提供フローの整理に関する支援も行った。持続的な BAS 提供モデルの課題としては、資金的な持続性担保のための有償サービス実績をあげることだが、その前提条件として、顧客視点に沿って最初のコンタクトから技術・価格の詳細提案までスムーズに流れるように、組織の異なる FPCCIA、地域の商工会（担当者、副担当者）、候補 NE が効果的に役割を果たす必要がある。ラマッラ商工会がこれまでに BAS サービスを提供する過程で獲得してきた経験・知見を含めて更新してきたサービスフローにプロジェクトチームが助言を提供してとりまとめた標準モデルを作成し、JCC における確認を経てガイドラインに含めることとした。本ガイドラインも最終版となっている。標準モデルの今後の普及は、FPCCAI が中心となって展開することになっている。

なお、一部 NE からは、サービス提供の契約において商工会はサービス提供の仲介役にとどまり、サービス提供の質の担保はシニアレベルの NE が FPCCIA や商工会の設置する技術委員会として全提供ケースの提案や実施完了の確認を行うのが適切ではないかとの意見が出ている。BAS の質を担保した上で、今後も持続的に提供するモデルを整備するために、現状 2 つに分けている契約（商工会と NE、商工会と企業）の様式や、商工会法における商工会の役割に照らして改定の必要性があるか整理については、今後 FPCCIA、ラマッラ CCIA 及びシニア NE が中心となって進めてゆく。FPCCIA 及び CCIA は年会費を払っていない既存会員、及びインフォーマル企業を含む非会員ともに BAS サービス提供の対象とする方針であるが、企業にとって BAS サービスがより身近なものとなるために、FPCCIA 及び CCIA より会員企業になるよう勧奨している。

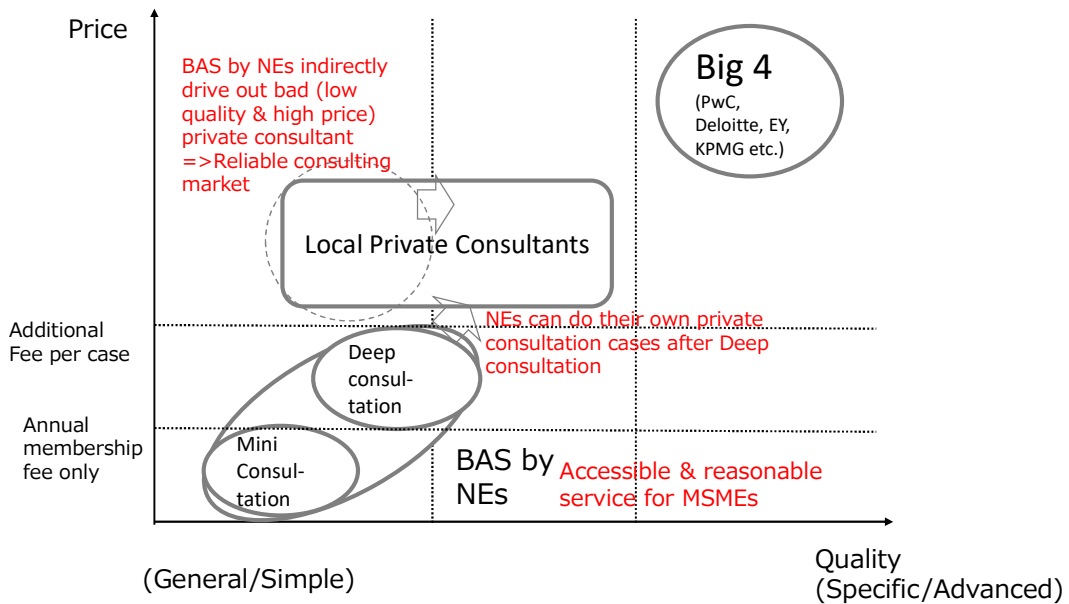
なお、純粋な民間コンサルティング市場とも棲み分けを図っており、このため「パレスチナ零細中小企業向けビジネス開発サービス強化」プロジェクトから準公的サービスとしてのポジショニングを目指してきた。コロナ禍の影響も含め、コンサルティング市場環境及び BAS 制度における NE の望ましいポジショニングについて下図に示す。

Fig.1 Positioning of BAS by NE - Consulting Market before introducing BAS by NEs



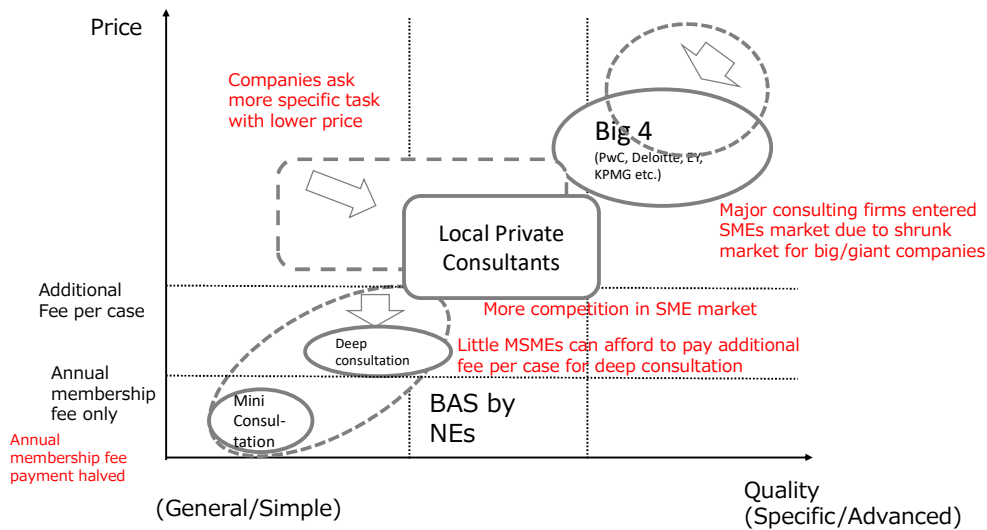
(1) NE による BAS 提供前

Fig.2 Positioning of BAS by NE - Consulting Market after introducing BAS by NEs



(2) NE によるに BAS 提供の目指す効果

Fig.3 Market situation after pandemic – Fierce competition



(3) コロナ禍の後のNEによるBAS提供環境への影響

図 2-3 NEによるBAS提供の準公的サービスとしてのポジショニング（2020年12月）

その結果、ディープ・コンサルテーションを完了した企業2社やOSTを通じて、実際のビジネスで仕事を依頼できるNEがいるとの認識が企業に広がり始めており、有益なコンサルテーションに対して対価を支払うという企業文化が醸成され始めた。

リソースが限られる中でサービス提供モデルにおける検討事項として他ドナーとの連携があり、主要なプログラムとしてUNDPの支援するMonshatiプログラムが2021年後半より浮上し、可能性を検討した。MonshatiプログラムはJICAプロジェクトとは異なり、ローカル人材の育成はしていないが、2022年5月までのパイロット期間中にドナー資金を活用し、幅広いMSMEにグループメンタリング等のサービスを無料で提供した（2022年7月までに1200名/社程度、タスク3-0(4)エンドライン調査の記載参照）。この過程で、5つの商工会にスタッフを雇用しており、企業の応募促進、応募企業のニーズの分類などを行った。レビューのあと、UNDPはMonshati IIのマネージャーを雇用し次フェーズを開始する予定との情報があるため、そちらでもNEの活用が期待される。

3-4：FPCCIA及びPFI等民間機関のファシリテーションの下、2つのモデルサイト（ラマツラ/エルサレム及びジェリコ）にてNEを活用したBASを提供する。

第1期では、モデルサイトのうち、有力企業が多く商工会の支援体制も比較的期待できるラマツラ商工会の会員企業向けにサービス提供の営業、実施を先行して行い、実務的課題の特定を試みた。（エルサレム、ジェリコについてはラマツラでのオペレーション確立後のサービス提供とした。）具体的には、追加OSTで再度協力してもらったラマツラの企業1社のケースにおいて企業診断まで実施した。しかし、2020年2月にカイゼンの実施支援の有償サービスの契約交渉の段階に入ったところで、コロナ禍により営業活動は止まってしまった。

第2期では、コロナ禍が落ち着くのを待ち、2022年4月下旬よりサービス提供が開始された。現在の最新の有償サービス提供状況、主要な候補企業（合計11社）の概要は下表のとおりで、加えて新たな情報は下記のとおりである。

第2期終盤には、(1) Online Seminar、(2) Meet the Expert Session、(3) Refresh Session（以下、再教育）という3部構成によるBASの強化及び広報イベントがラマツラ商工会のイニシアチブを中心として企画・実施された。マーケティング分野及び生産管理分野の2名のシニアNEがBASサービスの有効性を説明・周知するイベントとして2022年12月5日にラマツラ商工会が(1)を実施した。次にラマツラ商工会が(1)でBASへの関心を高めた企業を募り、当該企業がマーケティング分野及び生産管理分野のNEと直接話し合うことができる場としての(2)を2022年12月26日～2023年1月8日の間で実施した。この後にラマツラ商工会は当該企業のニーズを踏まえて(3)の再教育のための企業を主体的に選定している。(3)は、NEの実践的なコンサルテーションスキル・能力を再強化することを目的とし、現地中小零細企業にとって特にニーズが高く、且つ、本プロジェクトで日本人専門家を迅速・適時に配置できるマーケティング分野及び生産管理分野の再教育をNEに提供した。本再教育は、シニアNEによる企業訪問及び事業概要聞き取り、NEに対する企業経営者・幹部による課題の説明、NEによる課題の分析と提案の作成、最後にNEによる提案・発表を5日間で実施する構成とした。そして、この5日間の無償コンサルテーションを基に、最終的には有償コンサルテーションを企業に提供できることを高次の目標に位置付けた。マーケティング分野の再教育は2023年1月22日～26日にラマツラ商工会において実施され、2社が参加した。生産管理分野の再教育は2023年1月29日～2月2日にヘブロン商工会において実施され、1社が参加した。

これまでの経緯は以下のとおり。コロナ禍の状況をふまえ2021年9月にBASビジョン&アクションプランの改定を行ったものの、2022年2月までは、コロナ禍の状況を鑑み企業に訪問が積極的に行えなかったため、FPCCIAやラマツラ、エルサレム、ジェリコ（+優秀なNEが多く居住するヘブロン）の商工会とともにBAS提供にかかるアドミ業務の整理や実施支援を継続した。

2022年3月には、日本人専門家の渡航に併せ企業訪問による営業を再開し、有力候補4社を選定した。そのうち、2社と契約直前まで進めることができた。一方で、その他2社はサービス料金の支払に積極的ではなかったため継続協議を重ねてきたが、2023年2月現在、契約には至らなかった。また、新規の有望企業2社も選定し営業も開始したが、無料診断の結果、企業側が求めるコンサルティング内容とBAS内容が違うことによりニーズが合致しないなどの理由で有償サービスへ展開することはできなかった。2022年4月には2社との契約締結を継続支援した結果、そのうちの1社と契約締結に至った。

契約に至らなかった1社に関しては、NE3名のチームアップと業務所掌の整理、当該企業の生産管理担当役員による提案内容への確認等を経て、ラマツラ商工会との契約が2022年12月13日に締結された。2023年1月よりコンサルティングサービスが開始されたものの、提案の中の組織改編提案について企業側の対応が難航した結果、ラマツラ商工会及びNEとしては当該企業がコンサルティングサービスを受けるには時期尚早との判断に至った。

契約に至った1社に関しては、2022年8月サービス提供および完了報告書の企業側の確認が完了し、最終支払も完了している（有償サービスの最初の完結事例）。

2023年1～2月に実施した Refresh session に参加した企業のうちのラマツラの企業1社に関しては、NEによる無償の提案を受けた後に有償コンサルテーション契約へと進み、2023年3月末でサービスを完了した。

同セッションに参加したヘブロン企業1社に関しては、有償コンサルテーションに必要な人月を Hebron CCIA が算出している状況である。

なお、ラマツラ商工会でのマーケティング分野の再教育に青果販売企業が参加したが、NEの無償提案は当該企業に好評であったものの、有償コンサルテーション費用に係る交渉が難航し、最終的に契約締結には至らなかった。

表 2-16 BAS 提供機関の現状・課題

パレスチナ側アクター	対象地域	現状のサービス提供の関与度	実施能力 (営業・広報)	実施能力 (実施管理)	課題
FPCCIA	西岸全域のコーディネーション	○ ラマツラ、ジェリコの営業、全体広報に関与	△	△	担当業務を同程度に実施できる人材の確保
Ramallah CCIA	ラマツラ	○ ラマツラの営業、実施管理に関与	△	○	主担当以外の副担当者の巻き込み、能力強化
Jericho CCIA	ジェリコ	△ 企業の営業に一部参加	×? (未実施)	×? (未実施)	FPCCIA の支援体制構築
Jerusalem CCIA	エルサレム	×	×? (未実施)	×? (コロナ禍の活動では低かった)	FPCCIA の支援体制構築
Hebron CCIA	ヘブロン	△ (実際のサービス提供には関与していないが協力的)	△ (企業の営業時に靴・革製品協会と一緒に協力)	△ (コロナ禍の活動で一部関与)	モデル地域ではないこと、契約に至った企業がないことから、FPCCIA が実際に調整した実績が無い。

これと並行して BAS 提供にかかるラマツラ商工会等の契約したサービス提供の実施管理（無料の範囲の企業診断への NE の積極的な動員）や JAIP 入居企業への営業支援も実施した。また、小規模の商工会での実施のモデルとなる、エルサレムやジェリコでも NE による営業が開始したが、企業からサービス提供受け入れの意思が示されなかったため、契約には至らなかった。

3-5 : オンサイトトレーニングを強化し、NE の能力を向上させる。

オンサイトトレーニング (OST) については、前プロジェクトで育成した既存NEのさらなる質の向上のための追加 OST および、新規の NE 育成向けには OST の内容の改定を行った上で研修を実施した。

第一期においては、ベースライン調査によるサービス提供の手法や分野の特定、サービス提供の料金等について議論を進めている間、既存の主に民間 NE の実践的経験を蓄積するため、前プロジェクトで行った OST パートナー企業をフォローアップ訪問し、追加の詳細診断、提案を行った（これらの一部は、その後有償サービスの主要な営業候補となっている）。

具体的には、マーケティング分野と生産管理分野の NE、全分野を広く習得した NE ジェネラル¹²に対して、2019年6月～2020年2月に、それぞれの分野の詳細診断（インタビュー、収集した情報の分析）、提案書作成・内部での議論、顧客提案の実績を積んだ（マーケティング2社、生産管理4社）。

第二期前半のコロナ禍の中で行った OST の実績は3-8に記載した。

新規 BAS 研修の OST は、3-0 (1)、(2)および3-1で記載した内容の改定を行い、研修効果の向上を図った。

実際の研修日程としては、2019-2020年度 BAS 研修は、2019年7月に開始し2020年3月にコロナ禍で一度止まっていたが、OSTを含めて2021年9月までに全ての日程を終え、合格者を NE 認証した。このバッチの修了式はコロナ変異株の流行により長い間延期となったが、2022年8月31日に修了式を実施した。

新規に2021年度開始したバッチ（2021-2022年度 BAS 研修）については、前述のように2022年1月までに講義が終わり、すべての OST が2022年3月をもって終了した。終了式は2019-2020年度バッチと合同で実施した。

表 2-17 2021 年度 BAS 研修の OST 概要

分野	バッチ	期間	参加者
1 生産・品質管理	2021-22年バッチ	2022/1/5, 24 (オンライン) 2/15 (オンライン) 2022/3/14,16,17,19,20,22-24,26-28, 28-29 (現地)	12名
2 マーケティング	2021-22年バッチ	2021/9/2,5,6,8,9 (現地) 11/9,14,18 (オンライン) 12/6,13 (オンライン) 2022/1/10,25, 2/16 (オンライン) 2022/3/14-17, 21-23, 27 (現地)	12名
3 財務管理	2021-22年バッチ	2022/3/1, 6-7, 13-14 (オンライン)	8名
4 ビジネスプラン	2021-22年バッチ	2022/2/1, 8 (オンライン)	10名

なお、生産管理分野では、コロナ禍における現地渡航がない期間に OST の準備として遠隔での工場診断にプロジェクト機材で購入の拡張現実 (Augmented Reality: AR) スマートグラス (Vuzix M400 および Vuzix Video Conferencing for Zoom) を活用した。現地研修生の視点でみた工場を立体的な映像をリアルタイムで Zoom オンライン接続した日本人専門家

¹² 4分野すべてにおいて合格点以上 (70点) で修了した研修生に出された NE 名称のこと。

に共有し会話しながら現状把握ができ、現地指導の準備において遠隔ツール利用の有効性が確認された（下図参照）。



図 2-4 AR スマートグラスの工場での利用例

3-6：JAIP 内のパレスチナ・ビジネス繁栄センターを活用し、パレスチナの産業に裨益するセミナーやイベント等を開催する。

JAIP 内パレスチナ・ビジネス繁栄センター（PalPro センター）を活用し、現地リソース等を活用した、パレスチナ MSME 向けのセミナー等を企画、実施した。

PalPro センターは施設建設と機材の調達に 2021 年 4 月に完了し、8 月 17 日に開所式が行われた。第 1 回セミナーは「輸出志向企業のための国際市場トレンド」、「遠隔コミュニケーション、管理・営業ツールとしての AR スマートグラス」の分野で 2021 年 10 月 25 日に実施した（参加者はタスク 2-4、プログラムは別添 26 を参照）。

2022 年 4 月からは第 2 回の研修内容を IPIEA および UNDP と協議を開始し、IPIEA の企業ニーズ聞き取り調査から、商品開発分野の研修を企画し、IPIEA の承認を得た。2022 年 10 月に IPIEA が主催した 1 日のイベントのセッションに位置づけ直されて、マーケティング分野の NE が講師を務めた。

3-7 : BAS の広報戦略、システム・ツールを検討・実施し、定着を図る。

コロナ禍により 2020 年 3 月から研修および BAS 制度の議論が延期となり、BAS の広報活動は止まっていたが、2021 年 5 月に BAS 研修や BAS 議論、サービス提供の準備も再開となり、広報活動も再開した。

BAS サービスを広く広報していくために、これまで整備した広報ツールは下表のとおりである。従来型の方法である紙面でのパンフレット作成・配布に加えて、パレスチナでは SNS が効果的な広報ツールとなっていることから、作成した動画を FPCCIA のウェブサイト/Facebook ページに掲載するほか、各商工会の Facebook、Tiktok チャンネルなどに投稿し、広く関心を集められる予定である。実際、NE が企業へ BAS の営業訪問をする際にパンフレットを提示しながらサービス内容を視覚的に説明することができ、企業より高い関心を得られることができた。また、FPCCIA や CCIA の SNS に投稿された情報は、閲覧者から「いいね」などの評価を得ている。2022 年 10 月後半～11 月前半の 2 週間にはラジオ広報も行い、その結果、当該月の問い合わせが 15 件となった。2022 年 5 月には FPCCIA に PR 専門の担当者が着任したことから、これらの広報ツールを活用した広報戦略の検討を開始した。意見交換を経て完成した動画の短編バージョンについては、プロジェクトで働きかけ、BAS コーディネーターが各商工会と調整した上で、10 月 9 日より FPCCIA の Facebook ページへの動画が順次アップされた。

また、2022 年 8 月に新規の NE の認証式が行われており、まずはラマツラ商工会において、ラマツラ周辺の既存、新規 NE と企業との簡易診断のマッチングセッションを行うことを合意し、2022 年 11 月に実施予定である。

上記の広報ツールに加え、2023 年 1 月 22 日から 26 日にラマツラ商工会で開催されたマーケティング分野の Refresh session 終了時に、NE による BAS の利用促進に係るインタビューを収録したものを編集・最終化した。2023 年 3 月 15 日より FPCCIA の YouTube チャンネルでコンテンツの配信を開始している。

表 2-18 作成 BAS 広報素材リスト

広報ツール	内容	使用用途
FPCCIA のウェブサイト	NE リスト（顔写真つき）、BAS サービスパッケージ紹介（BAS 料金体系、割引キャンペーン情報含む）	BAS サービス全般を紹介するもの
広報用動画	(1) パート1：BAS サービスへの申し込み方法、サービス容のショート版 (2) パート2：企業の声等 (3) NEによるBAS利用促進・広報動画（Refresh Training 終了後に撮影・編集・最終化）	FPCCIA のウェブサイト/Facebook ページや、各商工会の Facebook ページなどに掲載し、BAS サービスを視覚的にアピールするもの。
A4 サイズ 2つ折りパンフレット（紙面およびウェブ上）	BAS のサービス内容の概要、コンサルティングサービスの料金体系（割引キャンペーン）などをまとめたもの。	特に商工会会員企業向けに、BAS サービス概要と料金割引キャンペーンの概要を提供するもの。関心を持った企業には、同パンフレットに記載の QR コードから FPCCIA ウェブサイトの BAS ページへ飛ぶことができる。
A4 サイズ BAS サービス営業パンフレット（紙面およびウェブ上）	BAS サービス提供の流れ、E ラーニング、ミニ・コンサルティング（無料診断）、ディープ・コンサルティング（有償）の詳細をまとめたもの。	企業向け営業資料。NE や商工会が企業に向けて BAS サービスの営業を行う際に、そのサービスの流れや詳細内容（e ラーニング、無料診断、ディープ・コンサルティング）が分かる内容となっている。
ラジオ広報	広報用動画の音声を 30 秒程度に編集し、朝の人気ラジオ番組や夕方のラッシュ時の多くの人々がラジオを聞いている時間帯を狙って宣伝する。	商工会議所等に定期的にアクセスしない企業経営者、従業員、一般人にも情報を流し、広く BAS サービスについての情報を提供するもの。

3-8 : COVID-19 で影響を受ける企業を支援する。

MONE 長官より 2020 年 4 月に COVID-19 対策支援の要望をまとめたレターが JICA パレスチナ事務所に提出されたことを受け、本プロジェクトを通じて COVID-19 対策に資する企業及び COVID-19 により深刻な影響を受けた企業を支援することとなった。

通常の活動はペンディングとし、企業支援を直接日本人専門家が遠隔で行い、それをこれまで育成した NE/NE 候補が現場で補佐し、間接的に NE の能力強化になることも図った。具体的には、相性の良いチームメンバーの選定の経験、日本人専門家が遠隔での指導とならざるを得ない中での現地でのリーダーシップ能力、企業への提案・折衝の場数の蓄積などが挙げられる。特に、診断・提案プロセスで顧客の信頼を得る形でのインタビューイングの行い方については、現地で企業側の顔色等を日本人専門家が確認できない中で、NE から情報ばかり聞かれて提案がないといった指摘をうけるなど、うまくいかない事例が複数あり、その後の OST の内容検討にあたり、重要な教訓となった。

ニーズ調査は準備期間を経て、2020年9月までに6社が支援候補企業として特定され、コロナ対策に資する新製品開発に焦点を当てて支援を2020年10月～2021年5月に行った。6社のうちヘブロン社の1社については、BAS制度の枠外の民間契約ベースで、NEからのマーケティング分野の支援が開始された。

支援が計画どおり進まなかった理由としては、次の点が考えられる。技術協力のスキームで資金支援ができない制約がある中、MONEの製造業のニーズ調査等をもとに、パレスチナ側C/PやNEと議論した上で、医療消耗品等の不足を解決するためにコロナ対策に資する新製品開発の技術支援に焦点を当てて支援候補企業を探したものの、企業側の関心や製造能力で判断し、新商品開発に必要であった設備投資に企業側が対応できなかったため、新商品の開発に結び付かなかったためと考えられる。また中国・台湾などからの輸入の医療消耗品の流入が2021年に入ってから急速に再開し、需要が蒸発したことも既に議論を進めていた事業アイデアの実現を困難にした。(逆にAFDは、PUMPプロジェクトの余剰予算の一部を振り分け、2021年に不織布など原材料調達が再開したタイミングで、医療消耗品の現地製造企業を資金支援した。)

コロナ禍の技術支援活動は、日本人専門家が主体となりコロナ禍の企業へ技術支援を行い、NEによるBASの有償サービスにつなげることが目的ではなかったものの、NEの技術レベルの向上、ヘブロン社の企業1社への民間有償サービス契約、BAS提供モデル構築の参考事例に繋がった。

2.3 タスク4：レポートの作成

4-1：プログレスレポート(①～④)及びインテリムレポートの作成

契約開始後半期毎に、成果1～3それぞれに係る活動の進捗、今後の計画、現時点での課題等を記したプログレスレポート及びインテリムレポートを提出する。プログレスレポート①及びインテリムレポートは第1期に、プログレスレポート②は2021年2月、プログレスレポート③は2021年9月に、プログレスレポート④は2022年2月に提出済である。

各レポートのドラフト確認プロセスにはWGメンバーを巻き込むことでC/Pのオーナーシップ醸成を促した。

なお、プログレスレポート④には、以下のプログレスレポート①～④及びインテリムレポートに含める事項のうち、活動の遅れにより策定されていなかった事項、活動の進捗によって修正・改訂等が生じたもの、確定したものを含めるとともに、各成果の活動の進捗、今後の計画、現時点での課題を含めた。

- プログレスレポート①に含めるべき事項
 - コンセッション契約の見直し案及びマイルストーン
 - OSSの見直し案
 - BASアクションプランの見直し案
- インテリムレポートに含めるべき事項
 - JAIP運営ガイドラインの見直し案
 - BAS提供運営ガイドライン案

- プログレスレポート②～④に含めるべき事項
 - プログレスレポート①およびインテリムレポートに含める事項のうち、その後の活動によって修正・改定等が生じたもの、確定したもの
 - 各成果の活動の進捗、今後の契約、現時点での課題

4-2：ドラフト・ファイナル・レポートの作成・提出

第1期及び第2期の活動結果を取りまとめたドラフト・ファイナル・レポートを作成し、C/Pに説明の上、JICA 経済開発部に提出する。提出時期は、契約終了4ヶ月半前（2021年9月末）から契約終了1ヶ月半前の2021年12月末に変更された。さらにプロジェクト期間の延長により2022年11月下旬に変更された。また、2023年3月にドラフト・ファイナル・レポート2を提出した。

4-3：ファイナル・レポートの作成

ドラフト・ファイナル・レポートに対するC/P及びJICAのコメントを受けてファイナル・レポートを作成し、JICA 経済開発部に提出する。ファイナル・レポートには調査結果を中心として記述し、調査や技術移転の活動内容等は業務実施報告書（和文）にまとめ、業務終了時に提出する。プロジェクト期間の延長により提出時期は2023年4月中旬に変更された。

第3章 成果指標に対する達成度

3.1 成果 1 の達成度

第2期の期間を1年間延長する決定がなされた際、IPIEA及びプロジェクトチームでプロジェクトの成果指標を確認、整理した。成果1で設定されている指標及び達成度は以下のとおり。

指標項目	目標	現状の達成状況
アウトプット	工業団地に関する法的枠組み（法律、細則、コンセッション契約等）の分析がされ見直し点が提案される。	本事業第1期において法的枠組を分析したレポートが取りまとめられた。
アウトカム	工業団地に関する政策、プログラムが策定、実施、継続される。	未達。プロジェクト終了後、IPIEA 法案、OSS 細則案が閣議決定され法的に担保されることによって、工業団地に関する背策が継続的に実施されることになる。
インジケータ	法律、細則、コンセッション契約等への提言が IPIEA 法などの工業団地に関する法的枠組みに反映される。	アウトプットに記載のレポートを踏まえて、IPIEA 法案を策定し、IPIEA の BOD 内で内容を確認している。
KPI	IPIEA 法案と OSS 細則案の策定	上記インジケータの内容のとおり。

3.2 成果 2 の達成度

成果2で設定されている指標及び達成度は以下のとおり（指標の収集に向けてテナントに行ったヒアリング結果は別添27参照）。

指標項目	目標	現状の達成状況
アウトプット	ディベロッパーのビジネスプランが見直され、実施される。	未達。ただし、ビジネスプランは承認されていないものの、フェーズ2の開発、テナント誘致は始まっている。
アウトカム	JAIPにおける投資家へのサービスが向上する。	一部達成。継続的なO&Mの実施など一部サービスの改善はみられ、テナントの満足度は平均点以上だが、継続的なサービスの向上が必要となる。
インジケータ	全テナントの3/4がユーティリティ、ロジスティクス、インセンティブ等のサービスを向上したと認識する。	未達。太陽光発電による電力料金の引き下げを評価するテナントはいるものの、3/4には届いていない。
	JAIP開発に関するマイルストーンが策定され、関係者で共有される。	JAIP運営及びフェーズ2の開発スケジュール（第1期を3年、第2期を4年かけて開発）を確認。各インフラの建設時期が決まり次第スケジュールを更新する。

指標項目	目標	現状の達成状況
	O&M ガイドラインが策定され、ディベロッパーが定期的に O&M を実施する。	O&M ガイドラインに沿って定期的 O&M は実施されている。
KPI	テナントのサービスの満足度	回答のあった 10 社の平均が 3.2 点（5 点がとても満足、1 点がとても不満）。
	テナント数	29 社がリース契約を締結。
	新規雇用数	雇用者数は 659 名（工場フル稼働時は 1,301 人）
	投資額	テナントの投資額は USD104,5 百万
	プロモーションセミナー開催数	Dubai Expo で海外投資家向けプロモーションセミナーを 1 回実施し、JAIP を含む工業団地を宣伝した。イスラエル在住アラブ人や西岸地区内でのプロモーションセミナーは実施されず。
	JAIP 運営及びフェーズ 2 開発に係るマイルストーン	プロジェクトのマイルストーンは作成されたが、フェーズ 2 のビジネスプランが未作成のため、詳細な工期を含む詳細なマイルストーンは未作成。
	CO2 排出削減	CO2 の削減量は 2,595 トン/年。
操業率	65%（入居している 40 ロットのうち 26 ロットの区画で操業中）。	

3.3 成果 3 の達成度

成果 3 で設定されている指標及び達成度は以下のとおり。

指標項目	目標	現状の達成状況
アウトプット	パレスチナの零細中小企業に対して BAS が持続的に提供される。	<p>プロジェクト終了後は FPCCIA が主導となって BAS 提供を持続的に行ってゆくことをアクションプランにて確認した。課題となっていたエルサレム及びジェリコ商工会、またプロジェクト対象外であった商工会についてもサービス提供のプロモーションや契約管理を担当する職員が不足していることから業務をスムーズに進めることができなかったが、今後はそのような商工会に対しては FPCCIA がファシリテーターとなって当該商工会と NE、企業との間を取り持ち、契約・サービス提供がスムーズに行う体制を整備した。</p> <p>資金面については、プロジェクトからのディスカウントも今後無くなることから、アクションプランに記載のとおり、企業、商工会、NE の間にて価格設定の協議を十分に行ってゆくこととなった。</p>

指標項目	目標	現状の達成状況
アウトカム	BASを受けたパレスチナ企業の業績（生産性、売上等）が向上する。	2022年9月にディーブ・コンサルテーションを完了した1社へヒアリングを行ったところ、売上高が60%上昇したとの回答を得た。
インジケータ	BASを受けたパレスチナ企業のうち3/4が、業績（生産性、売上高、利益、営業利益率）が向上する。	ディーブ・コンサルテーションを完了した企業1社の業績（売上高）が向上した。
KPI	BASビジョン&アクションプラン改訂版	改訂済み（2023年3月）
	BASガイドライン	改訂済み（2023年3月）
	研修教材	開発済み（2022年3月）
	NEの人数	56名育成済み（民間のみ）
	研修及びセミナー数	<ul style="list-style-type: none"> - 4分野のBAS研修（財務管理、マーケティング、生産管理、ビジネスプラン）を2回（2019年～2020年、2021年～2022年） - ブラッシュアップセッション2回（2019年民間向け1回、2021年MONE職員向け1回） - コロナ禍における新商品開発セッション3回（2020年7月～9月） - オンラインマーケティングセッション1回（2020年3月） - オンラインコンテンツセッション1回（2022年） - PALPROセンター向けセッション2回（2021年10月、2022年11月、各1回）
	BAS支援を受けた企業 ¹³ 数	<ul style="list-style-type: none"> - OSTパートナー企業11社（2019年4社、2021～2年4社、2023年3社）。 - ミニ・コンサルテーション10社 - ディーブ・コンサルテーション2社
BAS支援を受けた企業 ¹⁴ の業績	2022年9月にディーブ・コンサルテーションを完了した企業へヒアリングを行ったところ、売上高が60%上昇したとの回答を得た。加えて、NEの提案のとおりマーケティング部門に従業員の新規採用を行った。現在、同社製品のブランドが認知され始めている手応えがあり、ディーブ・コンサルテーションを提供したNEの更なるサービスを希望している。	

¹³ OSTパートナー企業、ミニ・コンサルテーションを受けた企業（ディーブ・コンサルテーションを検討し、診断・提案まで受けた企業）、ディーブ・コンサルテーションを受けた企業。

¹⁴ 定量的及び定性的な介入効果を測るため、ディーブ・コンサルテーションのサービス提供終了から3ヶ月程度が経過した企業を対象とした。

2023年2月に実施された第3回JCCにおいて、今後のBASサービス提供の方針及び役割については、MONEが政策レベルで方針を示し、PFCCIAがサービス提供の主たる組織として実施してゆくことが確認、承認された。

提案および今後の展開

<MONE>

1. BASの政策的関連性を高める
 - 国家計画2024-2027および産業政策の枠組みの中で、中小企業を活性化するためのアプローチとしてBASを位置づける
 - MONEの新部門で、BASの責任を含む新体制を正式に決定する
 - カイゼン・ファシリテーターとして認定されたMONEフィールドオフィサーの職務記述書に、カイゼン普及を追加する
2. 半官半民の領域としてのBASと、純粋な民間コンサルティング市場の調和を促進する
3. BASの監督とPFCCIAとの定期的な進捗状況の確認
4. PFCCIAと連携し、BASビジョン&アクションプランの定期的な更新を支援する

<PFCCIA>

1. ラマッラ商工会議所での成功モデルを、ヘブロンやジェリコ商工会議所など他の地域にも展開する
2. PFCCIAウェブサイトのBASポータルサイトやBASパンフレットなどの販促物を常に最新の状態に保つ
3. BASの実績の把握（特に少額の相談やミニコンサルテーション）
4. BASを活用した商工会議所サービスの推進と、年会費支払いでの持続性を確保
5. 会員企業の支払意欲に応じて、コンサルテーションの範囲と企業の費用負担を調整
6. 育成したNEを十分な謝礼金で活用するため、他の資金プログラムと調整する
7. MONEと協力して、BASビジョン&アクションプランを定期的に更新するイニシアチブをとる

第4章 課題及び教訓

4.1 成果 1 及び 2 の課題

(1) 現状の進捗及び課題

● IPIEA

「パレスチナジェリコ農産加工団地運営・サービス機能強化」プロジェクトでは、PIEFZAに工業団地運営の監督経験が乏しいこと、組織体制が不十分であったことから、プロジェクトにおいてPIEFZA内にO&M、OSS、BDS（Business Development Service）、ファイナンスの4つのWGを立ち上げ、工業団地が提供すべきサービス全般を教えるとともに、プロジェクトチームが手足となりPIEFZAの所掌業務を支援した。本プロジェクトでは、工業団地が提供すべきサービスを把握し、組織体制が確立しているとの前提で、IPIEA内にはWGを設置せず、プロジェクトチームはIPIEA法案やOSS細則案の作成等の一部業務を除いて第三者の立場で、以下(2)教訓に記載のとおり他国の事例紹介やIPIEAの業務遂行に係る関係機関との連携促進に徹した。その結果、これまでにプロジェクトを通じて経験した業務についてはIPIEAの職員が対処できるようになっている。

一方で、IPIEAの組織体制は必ずしも強固なものではなく、プロジェクト実施期間中、当初のCPであるPIEFZAとPIPAが統合されてIPIEAが設立され、またCEOも2度交代したが、その都度新しいプロジェクトの実施方針が変更されるとともに、CEOの意向によって法制度やJAIP担当者が交代した。プロジェクト期間中は、プロジェクトチームよりCEO及び担当者に対して過去の経緯や既存の資料を説明したが、本プロジェクト中に作成したガイドライン等については形骸化しないように担当者への理解を深める必要がある。また、今後予定されている排水の二次処理施設やロジスティクスセンターについては本プロジェクトでは運営監督の経験を得られなかったため、プロジェクト終了後以降、技術的な支援が必要である。

● JAIP Co.

JAIP Co.は今フェーズから主に成果2にCPとして加わった。本プロジェクトを通じて定期的にO&Mを実施し必要なインフラの修繕を行うようになった。また現在のGMは積極的に財務省を含む関係省庁に働きかけ、電力料金の引き下げやVATの返金などテナントの支援を行うなど一定のサービス向上は見られた。一方で、創業以来最終赤字が続いており、その結果責任を取る形でGMの交代や経験豊富な職員の解雇・退職が定期的に発生している。そのため、適切なサービスを提供する十分な体制が整えられないリスクがあるとともに、プロジェクトで蓄積した知見が引き継がれずに失われるリスクがある。本プロジェクト中に作成したガイドライン等についてはGM及び担当の双方に説明し、仮に退職・解雇が発生しても情報を引き継げるようにする必要がある。

近年の赤字の主要因が一部テナントからのリース料の不払いである一方で、現状の法制度ではIPIEAがテナントを強制的に退去できないことから、現在策定されているIPIEA法案では長期間操業していないテナントに対して既存の資産を没収の上、退去させられる条項を明記している。上記法案が閣議決定を経て成立すれば、テナントからのリース料支払

いの向上及び不良テナントの新陳代謝が見込まれる。なお JAIP Co.は、撤退を希望するテナントの円滑な撤退に向けて買収を希望する企業とのマッチングを行っており、収益の改善及びテナントとの良好な関係の継続に務めている。

(2) 教訓

● パレスチナ側関係機関のオーナーシップ醸成

パレスチナ側が自助で JAIP 発展に向けてプロジェクトを運営できるようパレスチナ側のオーナーシップの醸成を促す必要がある。プロジェクトチームではパレスチナ側のオーナーシップ向上策として以下に取り組んだ。

- ▶ WG ミーティングを通じて IPIEA 及び JAIP Co.の協議を促す：JAIP が抱える工業団地運営、O&M 等に係る課題を、WG ミーティングを通じて IPIEA と JAIP Co.が協議し、解決策を検討することにより、彼らの当事者意識を高める。なお、従来プロジェクトチームで開催していた WG ミーティングを 2022 年 5 月より IPIEA が主催で開催することになり、IPIEA の JAIP 担当 Director の議長の下 WG が開催されるようになった。
- ▶ 他国の事例を紹介し、パレスチナへの導入策を検討させる：投資促進のインセンティブ、OSS 提供体制・システムや工業団地の運営について、IPIEA 及び JAIP Co.と協議の上、プロジェクトチームよりエジプトやヨルダン、米国の事例を紹介し、IPIEA がパレスチナのコンテクストを踏まえた導入策を検討し、IPIEA 法案及び OSS 細則案が策定された。
- ▶ プロジェクトチームと関係機関とで協業して、パレスチナ側に業務を促す：プロジェクトチームでパレスチナ自治区内及び外国企業を発掘し、JAIP Co.がマッチング可能なパレスチナ企業を検討するとともに、上記企業の誘致促進に向けたマテリアル作成、プロモーション活動を実施した。

上記対応策の結果、プロジェクトを通じて経験した業務については、WG ミーティング等で進捗を促せばプロジェクトチームの支援がなくても運営できるようになった。

● 不安定な組織における知見の蓄積に向けたマニュアルの整備

2021 年 PIEFZA と PIPA が統合され IPIEA が設立され、上記に伴い CEO が退任し PD も交代となった。また、2022 年には再度 CEO が退任し PD が交代となった。JAIP Co.は、COVID-19 の影響により経営状態が悪化し、2022 年には主要な従業員が解雇された。上記を踏まえて、組織・人員体制に変更しても継続的かつ安定的に JAIP を運営できるよう、JAIP 運営に係るガイドラインを整備する。特に安定的な JAIP 運営にはハード（インフラ施設の運営維持管理（O&M））とソフト（企業誘致、テナント支援）の両面のサービスを適切に提供する必要があることから、それぞれのマニュアルを整備し、関係者への周知徹底を図る。なお、O&M については第 1 期に作成した O&M チェックシート及びレポートフォ

ームに基づいて JAIP Co.が定期的に機材の保守点検レポートを提出されるようになり、2022年第1四半期にも提出されている。

● JAIP Co.の経営改善

JAIP Co.は JAIP フェーズ 1 開発における当初の想定を大きく上回る開発資金（ハンガー建設工事等により当初の 400 万ドル程度から 800 万ドル程度の増加）やテナントからのリース料金及びサービス料金等の不払いから生じる脆弱な財務状況により、必要な人員を配置することができず適切なサービスをテナントに提供できていない。その結果、テナントから JAIP Co.に対する不満が高まり、特にコロナ禍で収益が減少したテナントからのリース料が滞納される事例が発生した。プロジェクト活動を通じて、ハンガーの改修、テナントの経営改善等の O&M やテナント支援を行った結果、一部テナントからはリース料金が支払われるようになり、例えば Palolea 社、Ostry 社、AM Food 社、Rihana 社、Solid 社、Q Fine 社、Plaza 社、Alison 社、Al Masramni 社からは 2021 年 8 月以降リース料の支払いが確認された。

特に、コロナ禍が収まり既存テナントの経済活動が再開された 2022 年後半には、JAIP Co.の GM の主体的な営業努力により課題となっていた (1) 運営が行き詰まって長期間工場を操業できていないテナントの新陳代謝、(2)フェーズ 1 への新規のテナントの獲得、が実現されつつある。また、撤退希望のテナントの買収希望企業とのマッチング支援及びフェーズ 1 の空きスペースが少なくなったことによる駆け込み需要によって、2022 年には Rihana 社と FMH（現在は Bisan に社名を変更）のオーナーが代わった他、パレスチナを代表する製薬会社である Birzeit Pharmaceutical Company のオーナーが PAL Ox 社を立ち上げて JAIP に入居し、Euromed 社が立ち退き Colors 社が入居するなど、計 8 社が入居した。そのため、2022 年後半から新規のテナントの操業が本格化する 2023 年にかけて JAIP Co.の経営状況の改善が見込まれ、上述の IPIEA 法案が承認されれば更なる業績の改善が見込まれる。

4.2 成果 3 の課題及び教訓

● モデル地域でのサービス提供体制と組織能力強化

課題として、FPCCIA および各商工会で、特定の BAS 関連の担当者に業務が集中し、他業務もある多忙な中で、BAS の営業および契約ケースの進行管理が停滞することが見られる。これはコロナ禍での厳しい財政状況の中、もともと人材リソースが不足する商工会の事務局において、さらに個々人の業務が増えていることも影響しているものと考えられる。また、民間コンサルティング企業協会が指摘するように、SME は単純に支払い能力が低いことに加え、提供スコープの範囲（提供サービスのレベルや工数）及び支払金額が大企業に比べて小さいため、営業・契約管理コストの単価は高くならざるを得ず、通常大手民間コンサルティング企業は顧客として扱いつらい。このため準公的サービスとして BAS 制度がこれを補うことを目指してしており、そのために FPCCIA や各商工会が件数を重ねるに依りてオペレーション標準化、効率化を目指してゆく必要がある。しなしながら、サービス提供の件数が伸び悩んでいる現状があるため、Meet the expert session のような各分野のセ

ミナーを商工会で実施して企業の関心を惹き付け、ミニ・コンサルテーションにつなげて BAS サービス関心を持ってもらい、その後の有償サービスへ繋げてゆく活動が必要である。

加えて、有償サービスの最初の提案においては、企業のニーズに併せて各分野におけるサービスメニューの範囲を柔軟に設定して料金の提案するノウハウを、FPCCIA や CCIA が NE と議論し設定してゆくことが期待される。

プロジェクトで目標とするモデル地域の一つであるラマツラ商工会は会員企業数が多くサービス提供企業の獲得可能性がその他の地域の商工会議所より高かったため、プロジェクト期間中はラマツラ商工会議所への支援に注力した。実際のサービス提供における営業、サービス提供関連の各種書類の様式の改定およびサービス提供フローの整理に関する支援を行い、ラマツラ商工会のサービスフローの策定支援を通じて営業、案件実施管理の標準化にかかる支援を通じて組織的な提供体制の能力強化を行った。

プロジェクト終了後は、FPCCIA が会員企業の少ない小規模のエルサレム、ジェリコ地域など他地域での営業・契約管理をハンズオンで支援することがアクションプランで確定されている。特に、これまでにラマツラ商工会が BAS サービスを提供する過程で獲得してきた経験・知見を優良事例として、FPCCIA が他地域の商工会へもその経験や知見を展開する予定にしている。商工会が慢性的な人手不足であっても、作成したサービス提供フローチャートや各種書類を活用して業務の効率化・標準化を図りながら、FPCCIA と小規模商工会と連携した提供体制の構築を目指すことが必須となる。

なお、MONE には、中小企業振興における BAS に関する政策を戦略に置きつつ、有償のサービス提供はできないものの、積極的に無償の範囲のカイゼン分野を中心としてサービス提供の中で民間 NE の有償サービスの紹介を行い、FPCCIA、各商工会の営業を側面支援することを合意している。

● 有償サービスの提供に向けた広報・営業の強化

高いレベルのサービスが提供できる NE はこれまでに育成されたものの、企業側にこのようなサービス提供に対して対価を払ってサービスを受けるという意識があまり醸成されていないため、有償サービスの普及は容易ではない。

このアプローチは、前プロジェクトの終了時評価で確認されているが、SME が少額でも有償であることによって成長志向の企業が真剣に BAS 提供者と一緒に課題に取り組むことを促すとともに、提供体制としてもドナー依存体質のパレスチナ側に対して持続性の担保、自立的な経済の発展のための努力を促すためのものである。また、信頼でき、利益につながるサービス提供のできるコンサルタントには対価を支払うものであるという健全な民間コンサルティング市場への成熟を目指したもので、意義は高いものである。一方で、特に 2020 年初め以降のコロナ禍による売上減、ウクライナ紛争のコスト高で、現状ハードルはさらに上がっており、企業の支払い意思は極めて低い（図 2-3 (3) コロナ禍の後の NE による BAS 提供環境への影響）。

この点は、2020 年 12 月に JICA と「BAS 持続性確保方針オプション」（別添 28）に関する議論を行い、中規模企業以下をサービス提供の対象とするなど従来の枠組みは維持するものの、初期段階のキャンペーン期間において、運用としてプロジェクト現地予算から一

部サービス提供の補助を NE の謝金として払うことで企業負担を少額に抑え、広報に使える実績を上げることとした。

プロジェクト期間中に出来るだけ多くの有償サービスにつなげ、プロジェクト終了後も継続的に BAS が提供されるために広報活動の強化は必須であることから、FPCCIA と共に SNS の活用を通じて BAS の広報を行ってきた。FPCCIA には広報の専従スタッフもいることから、プロジェクト終了後も戦略的に広報を行ってゆく。また、成功事例は広報として効果的であることから、3-7 節で詳述したが、ディープ・コンサルテーションを完了した企業などの優良事例を 1 件でも多く作り、有償サービスを支払った額以上の価値があったという生の声を企業から語ってもらい、その声を FPCCIA や商工会などの各種チャンネルで広報していくことが求められる。

なお、営業手法として、企業への最初の診断・提案時には、提案に慣れている民間企業へのコンサルティング経験を持つシニア NE を優先して起用し、実施段階でそれ以外の NE とチームアップすることで、提案スキルや実施段階の経験蓄積を行い、シニア NE の数を増やし、NE 全体のレベルの底上げを目指すことが有益である。このため、2023 年 1 月～2 月に実施した Refresh Session ではこのようにチームアップし、NE が企業に対してプレゼンテーションを行った。ラマツラ商工会では同セッションの参加企業の有料サービスの NE の選定において、このチームアップの方法を採択している。

● 有償サービスの提供のその他の阻害要因の仮説検討

持続性の担保に不可欠な主たる収入源としての有償のサービス提供のため、上記のサービス提供機関の能力強化と広報の促進以外の阻害要因の仮説及びその対策案を以下に列挙する。一部の項目については BAS アクションプランにて確認された事項も含まれる。

表 4-1 有償サービス提供の阻害要因の仮説・対策・教訓

課題	現状の阻害要因の仮説	対策	教訓
サービス提供機関の業務効率（上述）	業務の標準化されていない。	業務の標準化のため、ガイドラインに取りまとめた。	業務を標準化し、ガイドラインを活用することで効率的に業務を行うことができる。
広報の不足（上述）	リーチさせる場所（ウェブサイト）の情報が不完全。	FPCCIA の BAS サイト（NE プロファイル、割引キャンペーンなど）の更新や、BAS 広報パンフレットや広報ビデオの活用、SNS への定期的投稿などを実施。	広報は FPCCIA 及び CCIA が継続して行うが、複数の広報チャンネルを使って実施するのがよい。特に SNS への投稿はアウトリーチさせやすい。
NE の動員が進まない	民間コンサルタン ト NE の一部は NE の Certification にはブランドを感じず、更新要件に関心がない。	NE としての活動を希望している NE へコンサルテーションの機会を積極的に提供した。	FPCCIA が NE との連携を強化するためのグループ作成（ワッツアップなどを想定）を通じて、コンサルテーションに関心のある NE を把握・積極的に連携・動員する。

課題	現状の阻害要因の仮説	対策	教訓
	民間企業マネージャーのNEは通常業務が忙しい。		
	純粋に現在の報酬単価を低く感じている。	半官半民のコンサルティングサービスである趣旨を示し、理解を示したNEを中心に動員を図った。	NEの人日単価はアクションプランにて確認済み。サービスのスコップなど含め、企業、NE、商工会が議論しながら設定できる自由度を高める。
問い合わせする企業が少ない	サービスの具体的な中身がわからない。	営業時に追加の分野別、サービス別の資料を持ち込み説明を行った。	継続して、営業時に追加の分野別、サービス別の資料を持ち込み説明する。
	今サービスを受ける必要性を感じない。	先行優良事例を示しながらコンサルティングサービスの有用性について明確に説明できるNEと共に企業への営業を実施。また、BASウェブサイト、CCIAなどのSNSを通じて広報を実施。	企業への営業を継続しつつ、FPCCIAなどの優良事例をFPCCIAなどのウェブサイトに掲載、またSNSなどを使って広報をかけていく。
企業とNEとのマッチングが非効率	企業からの問い合わせはあるが、簡易診断までいかない。	NEと企業がまず出会う場が必要だったことから、Open seminarやMeet the expert sessionを実施し、NEと企業が簡易相談ができる機会を設けた。	Open seminarやMeet the expert sessionが企業へ効果的にアプローチできることが検証されたため、実績のあるラマッラ商工会で今後も継続して実施する。またFPCCIAもそのようなセッションの実施をファシリテーションする。
	簡易診断から、詳細な技術提案まで時間がかかる。	企業側がディープ・コンサルティングセッションに関心を示した段階においても、企業側の諸事情による都合（財務課題、オーナーの体調不良、企業内体制構築等）により導入が遅れたり、導入に繋がらなかったりする事例があった。こういった場合は、担当商工会がNEと企業の間に入って調整を行った。	企業の実情を把握している担当CCIAが企業とNE間の丁寧な調整を行う。
価格面で企業と折り合わない	景気動向から小規模以下の企業は負担が難しい。	プロジェクトによる割引キャンペーンを導入したが、負担額が大きいと感じる企業があった。	小規模企業でもニーズのある企業に対しては、サービスのスコップを小さくするなどの工夫を行う

課題	現状の阻害要因の仮説	対策	教訓
	中規模企業としても負担が難しい。		ことを FPCCIA と確認済み。また、サービス内容が金額に見合う（またはそれ以上の効果を見込める）ことを企業側へ示すこともできる。

● ミニ・コンサルテーション、民間契約等を含めたモニタリング

プロジェクトチームは、BAS 提供のインパクトが期待でき、提供体制の持続性に貢献する有償サービス提供の営業、実施促進に注力してきたが、Monshati 等の他ドナープログラムは企業業績の手前のグループ研修、メンタリング実施などの活動実績もモニタリングし、広報で成果として発表している（実際はアウトプット、成果の手前の指標）。

2022 年 6 月および 8 月の JICA 本部ミッションからの提言を受け、BAS についてミニ・コンサルテーションおよびその手前段階の問い合わせ対応を含めたモニタリングフォームを FPCCIA がまず導入し、月別で取りまとめた。このフォームには、照会内容、照会手段、企業規模、会員企業の該当、企業連絡先、フォローアップの内容が記載できるようになっている。

また、NE が BAS 制度の有償サービスの後の継続で、あるいは最初から枠組みの外で、SME 向けの民間契約実績が 19 件確認されている。こちらは、育成された NE がサービスを企業に提供し付加価値をつけることには変わりなく、企業側が合意したものについては、商工会を通じて FPCCIA が件数について間接的なインパクトとして実績をモニタリングできる仕組みを作ることが望ましい。

● モデル地域の BAS 提供体制の持続性担保

アクションプランの BAS ビジョンにおける目標数は、年度ごとの件数拡大を当然目指して数字を立てているが、プロジェクト終了後の有償サービス件数の現実的な見通しは、景気動向に左右される企業のコストシェアの支払意思が関係する。プロジェクト終了後の継続雇用の可否が懸念されていたプロジェクトと FPCCIA のコストシェアで雇用していた FPCCIA の BAS コーディネーターは、プロジェクト終了後の PFCCIA にて BAS 提供に係る業務を継続してゆくことを PFCCIA と確認した。

また、モデル地域においてサービス提供体制の持続性を担保するには、第一に BAS 提供を商工会の重要な機能として位置づけ、年会費を支払う Active な会員企業の増加の見込みを訴えると共に、PFCCIA の BAS コーディネーターが中心となり、各商工会と企業との間のファシリテーションを行いながら BAS 提供体制をサポートしてゆくことを FPCCIA と確認した。

● Monshati プログラムとの協調可能性

UNDP の支援した Monshati は、2021 年 10 頃より始まったパイロット期間を 2022 年 4 月に終え、中間レビューを 2022 年 6 月までに行った。今後 Monshati II が開始するとの情報が

あるため、FPCCIA が NE の活用等のシナジーを検討することが期待される。上記情報のとおり継続する場合は Monshati の無償のグループメンタリングが追加で行われることが想定され、すでにロースターに登録された JICA プロジェクト育成の NE の活用を FPCCIA が Monshati へ働きかけるとともに、Monshati の顧客企業データの活用など連携の議論の余地がある。一方、UNDP 予算が継続しない場合、現場のサービス提供が止まった現状が続くことが想定され、プラットフォームのオンラインコンテンツの重複を避けること以外は、特に協調の必要性はなくなるものと考えられる。