

エジプト国  
輸出振興センタープロジェクト  
事前評価調査報告書  
(第1次)

2006年4月

JICA LIBRARY



1182322 [6]

独立行政法人 国際協力機構  
経済開発部

経済

JR

06-064

エジプト国  
輸出振興センタープロジェクト  
事前評価調査報告書  
(第1次)

2006年4月

独立行政法人 国際協力機構  
経済開発部



1182322 [6]

## 序 文

エジプト国（以下「エ」国）では、国内産業基盤整備の遅れから輸出競争力が低位に留まっており、恒常的な輸入超過を石油収入、観光収入、スエズ運河通行料、及び海外送金の4大外貨収入で補填する収支構造となっています。近年、不安定な中東情勢による観光客の減少等から、これら外貨収入が低迷しており、「エ」国はこの厳しい環境を踏まえ、輸出拡大を最重要戦略として位置づけ、各種の輸出振興施策を展開しています。その新たな方策として、我が国のジェトロ（JETRO）を参考にした政府輸出促進機関「エジプト版ジェトロ」（Egyptian Export Promotion Center; EEPC）の設立が進められることになりましたが、その後、「エ」国政府内での検討の結果、通商産業省傘下の旧エジプト貿易振興センター（EEPC）を改組して発足させる旨政策決定され、2005年7月の第1回「EEPC 役員会」によって正式に新輸出振興センター（新 EEPC）の設立が承認されました。

新組織の立ち上げについて、「エ」国政府は我が国政府に専門家派遣による支援を要請し、我が国側はこれに応じて2004年11月より「輸出促進政策アドバイザー（2年間）」を派遣中です。また、これと同時に、新組織発足後の業容・機能の拡大に合わせた総合的な協力として技術協力プロジェクトが要請されました。

2005年7月の組織設立後、2005年10月に新理事長が正式に就任し、これから、組織の役割について輸出振興関連機関と調整し、新 EEPC に必要な人材のリクルートを開始しています。

今次事前評価調査団は、組織の体制を整備する為に必要なプロジェクトの計画を策定するため、関係者で参加型の PCM ワークショップを行い、政府により提供されている輸出振興サービスの問題点を民間セクターとともに洗い出した上で、今後の新 EEPC の役割について明確にすることを目的として派遣されたものです。また、帰国後は調査中に策定されたプロジェクトコンポーネント（案）について検討し、第二次事前評価調査の際に PDM（案）及び事前評価表（案）を取りまとめることを予定しております。本報告書は、同調査団の調査結果を取りまとめたものです。

最後に、調査団派遣にご協力いただいた日本・エジプト両国の関係各位に対し、深甚なる謝意を表すとともに、今後のプロジェクトの実施にあたり、引き続きのご支援、ご協力をお願い申し上げます。

2006年3月

独立行政法人 国際協力機構  
経済開発部  
部長 佐々木 弘世

略語

CRS	Commercial Representation	ECSCの旧称(今は使われていない)	التمثيل التجاري
ECGE	Export Credit Guarantee Co. of Egypt	エンジン輸出金融保証機構	شركة ضمان مخاطر التصدير
ECS	Egyptian Commercial Service	通商代表部又は商務部	هيئة التمثيل التجاري
EEPC	Egyptian Export Promotion Center	エンジン輸出促進センター	مركز تنمية الصادرات المصرية
ED	Executive Director	専務理事	رئيس الجهاز التنفيذي
EDBE	Export Development Bank of Egypt	エンジン輸出開発銀行	بنك تنمية الصادرات المصرية
EXPOLink	Egyptian Exporters Association	エンジン輸出業者協会(俗称EXPOLink)	جمعية المصدرين المصريين
FTTC	Foreign Trade Training Center	貿易研修センター	مركز تدريب التجارة الخارجية
GOEIC	General Organization For Export And Import Control	輸出入検査管理・監督庁	الهيئة العامة للرقابة على الصادرات والواردات
GOIEF	General Organization For International Exhibitions And Fairs	国際展示・見本市公団	الهيئة العامة للمعارض والأشواق الدولية
HR	Human Resource	人的資源	الموارد البشرية
ICT	information and communication technologies	情報・コミュニケーション技術	الادارة المعلومات والاتصالات
IMC	Industrial Modernization Centre	産業近代化センター	مركز تحديث الصناعة
ITP	International Trade Point	国際貿易ポイント	نقطة التجارة الدولية
MFTI (or MOFTI) 現在はMTI	Ministry of (Foreign) Trade & Industry	通産省	وزارة التجارة والصناعة
RSC	Marketing Researches, Commodities Studies & Information Sector	調査情報局(省内の1部局)	البحث التسويق ودراسات السلع ومركز المعلومات
TEP-A	Trade Enhancement Program - Category A	EUの貿易拡大プログラム	مشروع (تطوير ودعم) التجارة - مستوى (1)
SFD	Social Fund for Development	社会開発基金	الصندوق الاجتماعي للتنمية

# 目次

序文  
略語

頁

第1章 調査団の概要.....	- 1 -
1. 調査目的.....	- 1 -
2. 団員構成.....	- 1 -
3. 調査行程.....	- 1 -
4. 主要面談者.....	- 2 -
5. 調査の範囲及び調査内容.....	- 2 -
第2章 調査結果.....	- 4 -
1. エジプト側カウンターパート機関について(組織体制・機能他).....	- 4 -
2. 関連する機関の概要とカウンターパート機関との関係.....	- 9 -
3. エジプト輸出審議会の概要と課題について.....	- 10 -
第3章 ワークショップ結果(成果と論点).....	- 12 -
第4章 関連するドナーの動向・活動概要について.....	- 14 -
第5章 本件実施に係る事前調査結果.....	- 15 -
第6章 本件形成・実施に係る留意事項(残された課題、提言).....	- 16 -
1. プロジェクト実施に係る外部条件.....	- 16 -
2. 本件実施について(実施のタイミングと考察すべき点).....	- 16 -
3. 輸出促進にかかるメカニズムと制度構築(プロジェクトの有効性に関する視点).....	- 17 -
4. プロジェクトの柔軟な対応(プロジェクトの有効性に関する視点).....	- 18 -
5. 専門家の派遣について(プロジェクトの効率性に関する視点).....	- 18 -
6. 我が国の他の協力との連携について(プロジェクトの効率性に関する視点).....	- 18 -

7. 人材育成について(プロジェクトのインパクトに関する視点).....	- 18 -
8. 制度・組織面について(プロジェクトの自立発展性に関する視点) .....	- 18 -
第7章 本件プロジェクトのコンポーネント案 .....	- 19 -

## 添付参考資料

別添 1	主要面談者リスト
別添 2	事前調査訪問記録
別添 3	EEPC 職員配置表
別添 4	組織分析ワークショップ結果(新 EEPC 機関の SWOT 分析結果)
別添 5	政府輸出促進機関の現状分析(Stakeholder Analysis)
別添 6	エジプト輸出審議会会長リスト
別添 7	輸出審議会の概要と課題
別添 8	ワークショップ関連資料(主な配布・参考資料は次のとおり) (ワークショップ日程・アジェンダ、質問表分析結果、プレゼン資料【1 日 目並びに 2 日目】、ワークショップ実施風景写真、参加者リスト等)
別添 9	関連ドナーマトリックス
別添 10	プロジェクトのコンポーネント(案)
別添 11	プロジェクト(案)
別添 12	Setting EEPC New Objectives

## 第1章 調査団の概要

### 1. 調査目的

今回の調査の目的、期待される成果は次のとおり（公示時のTOR）。

- (1) 組織の体制を整備する為に必要なプロジェクトの計画を策定するため、関係者で参加型のワークショップを行い、問題点を洗い出した上で、PDM（案）の作成。
- (2) プロジェクト計画を妥当性・有効性・効率性・インパクト・自立発展性の評価5項目から事前評価を行い、結果を事前評価表（案）に取りまとめる。

### 2. 団員構成

- (1) 評価分析      A&M コンサルタント有限会社 松本 彰

### 3. 調査行程

日順	月日	曜日	PCM評価分析	宿泊地
1	9-Mar	金	成田発(CX501) 10:55 →香港着 15:10 香港発(CX731) 16:45 →ドバイ着 21:45	ドバイ泊
2	10-Mar	土	ドバイ発(EK923) 15:50→カイロ着17:55	カイロ
3	11-Mar	日	FTTC(貿易研修センター)農業セミナー参加(関係者挨拶) 日本大使館表敬(森野参事官)、既製服輸出審議会議長訪問、JICA事務所(岡本所長、庄司所員、永井所員、若林専門家)打合せ	カイロ
4	12-Mar	月	EEPC理事長、コアスタッフと打合せ エンジニア審議会メンバーとの打合せ、通産省ドナー調整大臣顧問との打合せ、EEPC理事(ナギ氏)訪問	カイロ
5	13-Mar	火	EXPO-Link訪問 通産省支援ドナー定例会合、ワークショップ内部打合せ(若林、庄司)	カイロ
6	14-Mar	水	ECS(通商代表部)表敬訪問 食品輸出審議会議長との打合せ	カイロ
7	15-Mar	木	EEPCと協議(組織分析ワークショップ、PCM・PDMの説明) FTTC訪問、JICAにてワークショップ打合せ	カイロ
8	16-Mar	金	資料整理、組織分析結果取りまとめ、ワークショップ下準備	カイロ
9	17-Mar	土	JICAにてワークショップ打合せ、EEPCにて理事長と組織についての協議	カイロ
10	18-Mar	日	PCMワークショップ1(エジプト製品輸出の現状と課題)	カイロ
11	19-Mar	月	ワークショップ1の結果要約及びワークショップ2下準備	カイロ
12	20-Mar	火	PCMワークショップ2(政府機関の役割:新EEPCの果たすべき役割に焦点を当てて)、JICA所長への中間報告及び協議	カイロ
13	21-Mar	水	ワークショップ結果取りまとめ、プロジェクト計画素案作成、専門家との協議、通産省への結果報告と協議	カイロ
14	22-Mar	木	ワークショップ報告書作成、大使館報告 EEPCとの協議、事前調査報告書作成、JETRO事務所報告、JICA事務所報告	カイロ
15	23-Mar	金	事前調査報告書作成、 カイロ発(EK924) 19:15 →ドバイ着0:35	機中泊
16	24-Mar	土	ドバイ発(JL5090) 02:50 →関空着16:40 関空発(JL1316) 18:30 →羽田着19:35	

#### 4. 主要面談者

別添 1 参照

#### 5. 調査の範囲及び調査内容

本調査は、事前収集資料及び現地専門家及びカウンターパート（新 EEPC）が作成した資料を分析、検討した上で、現地にて輸出振興関連機関の関係者に PCM 手法及び PDM の活用方法を指導し、PCM ワークショップ開催を通じて、PDM（案）（和文・英文）の作成を行うことが求められた。

しかしながら、まだ新組織のマネジメントがようやく固まった段階でもあり、新組織の体制や行動計画の策定はまだ途上である。こうした現地状況、とりわけ相手国の体制や機能を踏まえ、以下のように、調査範囲・TOR を一部変更することとした（JICA 担当本部、エジプト事務所とも既に承認済み）。

##### (1) 国内準備期間

- 既存資料、現地とのメール、テレビ会議でのやりとり、またインターネット等による情報収集によって、「エ」国輸出振興関連機関の情報を収集、分析・整理し、調査項目を取りまとめ。
- PCM ワークショップの実施方針を策定し、必要な準備を行う。
- 上記方針に基づいてワークショップを実施するにあたって、まずは当該機関、並びに輸出促進機関、さらに輸出審議会等関係機関に対する質問事項を抽出する。

##### (2) 現地派遣期間

- 新 EEPC の機能と組織体制等の現状を調査する。特に新組織体制を把握するため、組織の理事長にヒアリングを実施すると共に、スタッフに対して当該組織の現状分析ワークショップを実施（SWOT 分析手法を活用）。
- 新 EEPC に対し、我が国側の立場や支援の方法を説明（今回の事前調査では、我が国の方で事前検討を進めているプロジェクトの基本計画の枠組みについては提示せず）。
- EEPC 職員にプロジェクトのマネジメントにつき、PCM 手法に基づいて説明を行うと共に、PDM の活用方法について理解を得る。
- 関連する輸出促進機関を訪問し、各組織の考え方、現状そして新組織との関係、更には調整・連携の可能性を探る。
- 当該国の産業別輸出審議会（Export Council）の現状や課題を整理する。
- 輸出促進に関連するドナーの支援動向や当該分野の状況を把握する。
- 輸出振興機関の関係者を対象に「輸出促進」ワークショップを開催（2 日間：50～70 名程度参加）。

- 同ワークショップにて、JICA 専門家と共にファシリテーターを努め、円滑な進行や成果を確実なものになるよう側面支援する。
- 同ワークショップの結果をとりまとめ、発表する。
- 本ワークショップの結果を元に、新組織の役割、目的の再確認、関連機関の協力体制を整理する。
- JICA が支援する部分、特に投入及び活動を整理する（たたき台として）。
- 上記の投入・活動の可能性を鑑みて、プロジェクトの基本計画の枠組みについて、専門家、JICA エジプト事務所と協力して、第1ドラフト案を取りまとめる。

### (3) 帰国後整理期間

- 組織分析並びに輸出促進ワークショップ結果を取りまとめる。
- 事前調査報告書（案）を作成する。
- 本件実施に係る「妥当性」を整理する（事前評価表の一部として。なお、まだプロジェクトの基本計画そのものは現時点では煮詰めきれないので、他の評価5項目についての作成は行わない）。
- 帰国報告会に出席し、調査結果を発表する。

## 第2章 調査結果

### 1. エジプト側カウンターパート機関について(組織体制・機能他)

エジプト側のカウンターパートとなる Egyptian Export Promotion Center (EEPC) について、その概要を述べると以下のとおり。

EEPC は、エジプト貿易振興センター (旧 EEPC) が改組され、2005 年 7 月の第 1 回「EEPC 理事会」によって正式に新輸出振興センター (新 EEPC) として設立が承認され、発足。

#### (新 EEPC 目標)

- EEPC の新しい組織目的は、輸出促進及び開発を担う通産省の実働部隊であること。特に、産業別審議会を通じて輸出業者へサービス提供することにある。新 EEPC の「目標」としては、情報やサービスの提供をすること。とりわけ、新しい市場動向や競争的な国際市場の情報提供にある。

以上の内容は、新 EEPC 理事長からのヒアリングを元にしたものだが、再度、詳細に新組織の目的や方向性を整理分析すると次のとおり。

- EEPC はまだ「新生児」機関ながら、政府機関間の「ファシリテーター」役を担う「調整」機能を求められている。一方、2006 年 3 月 5 日の大臣主宰による 16 の産業別輸出審議会の委員長を集めた輸出促進に関する会議の場で、EEPC の新しい「アプローチ」として、輸出企業を業種別に束ねる産業別輸出審議会に対するサービス機関と位置づけることが宣言されている。その中身は次のとおり。
- EEPC に期待されている役割とは、産業別輸出審議会の事務局機能としての役割が考えられる。即ち、輸出企業が抱える様々な問題、苦情、障害を聴取 (審議会毎の課題、産業界の問題を抽出) し、とりまとめ、整理分析し、その解決策を問題に従い、該当する所轄機関にゆだね (働きかけ)、フォローし、解決に導くことにある。さらに各審議会の事業計画 (アクションプラン)、輸出見通しの収集、それらを作成する段階での輸出データ収集等への協力も検討材料である。
- またこうした活動は、ひいては、各企業の輸出促進に貢献するのみならず、輸出データの作成によって、「国家輸出促進戦略」のための基礎データとなることが期待されている。
- さらには、IMC (産業近代化センター) の支援プログラムとのリンクや、EDF (輸出開発基金) の助成資金を輸出企業が活用する際に、まず EEPC がエントリーポイントとなる (適用申請や助成申請の窓口) 予定である。ただし現状、こういった各機関と

のメカニズムや、いかに EEPC と審議会とが協力していくかといったシステムの構築は構想段階<sup>1</sup>。ようやく EEPC が、関連機関を訪問し、協議を始めたところ。

- 以上、上記の EEPC の新機能については、あくまで大臣宣言（アラビア語でのインターネットに既に掲載）。現在、新 EEPC のマンデートや理事構成変更等のため、正式承認を行う方向。

#### （組織体制・予算）

- 理事長（Executive Director）は、民間出身の Mr. Haytham Deyab 氏（43 歳）が、2005 年 10 月 1 日より就任。なお、副理事長は空席。なお、大臣シニアアドバイザーで IMC に移籍した Nagui Fayoumi 氏が理事長顧問に復帰の予定。
- EEPC の理事会は大臣が委員長で、メンバーは 20 名。現在のメンバーは民間 10、政府機関 10 だが、民間 17、政府 3 とすることが大臣から表明され、正式手続き中<sup>2</sup>。
- なお、重要事項の事前審議を行うための幹事会<sup>3</sup>（Executive Committee：大臣指名の理事 5 人で構成）は昨年 12 月から発足<sup>4</sup>。同幹事会の委員長は Mr. Sherif Maghraby 氏（農産物輸出審議会会長、MAFA 農場 CEO）。
- EEPC の予算は、2005 年度は予定通りの予算が執行中。下半期予算は以下のとおり、386 万 EGP（8 千万円以上）獲得。次年度（2006 年 6 月～）予算については、昨年 11 月末に大蔵省に予算案の要求提出、12 月に要求内容のヒアリングを受けた模様。今年 5～6 月頃に予算承認額が判明する予定。
- 予算：2005/6 年度下期分（2006.2～6 月の 5 ヶ月間）

	<u>総 計</u>	<u>385.9 万 EGP</u> (約 68 万米ドル、80 百万円)
1) 人件費（20 人分相当）		66 万 EGP
2) 備品費等(机、椅子等)		200 万 EGP
3) 事業費(マーケティング費、出張費等)		119.9 万 EGP

（備考：2006/7 年度予算は要求中、定員枠は 70 名を確保）

<sup>1</sup> 審議会との関係あるいはメカニズムも全く手探りの状態ながら、例えば「農業」輸出審議会の理事会制度、あるいは「食品」審議会の輸出データ及び分析結果など、審議会のうちで、より機能し、進んでいる審議会の機能・活動の「モデル」を、他の審議会に応用するなどのアイデアあり。

<sup>2</sup> 民間は 16 輸出審議会と Expolink の長、政府機関からは通産省貿易政策局 (TPS)、ECS、GOIEC の 3 部門長。

<sup>3</sup> 別途、EEPC の理事会 (Board Meeting) も存在するが、決定事項がある度に理事会メンバー全員集まるのは非効率であるため、その中から上記のように大臣指名で構成された「幹事会」が開催されてきている。

<sup>4</sup> 同幹事会には、JICA 若林専門家も常時これに出席。

予算は次の3つから構成。①人件費（給与及び報酬）、②インフラ整備、③EEPCのマーケティング・広報、調査。内訳は以下のとおり。（単位は1,000 EGP エジプトポンド）

項目	小項目							
	1)人件費	人件費	変動的賃金	残業費	保険			
	125	120	315	100				
2)備品費等 (机、椅子 等)	燃料費	文房具	水道・ 電気代	施設維持	出版・広報	印刷	車輛	その他
	30	30	20	100	1,200	300	200	120
3)事業費(出 張費も含む)	建物	調査・マーケティング費						
	1,000	199						

(1EGP=20.5 円=5.76 ドルで換算)

2006/7 年度要求額 (2006.7~2007.6)

要求額： 人件費	914.7 万 EGP
消耗品・備品費	24.5 万 EGP
サービス提供費	566.2 万 EGP (出版、宣伝、会合、交通費等)
調査活動費	160 万 EGP (研究、調査活動、コンサルタント費等)
総計	<b>1,665.4 万 EGP</b> (約 290 万米ドル、約 341 百万円)

(組織の人材・職員数)

- EEPC 職員については、人材の雇用手続きが現在、進行中（内定者については Executive Committee による承認手続きが必要）。職員名簿は別添 3 のとおり（殆どが民間企業経験者。3 月 25 日現在で、総務部長を含む 13 名の職員を採用済み）。
- 今後の採用予定については人件費予算の範囲内で、目下、総務・経理部門で今後の支出見通しなどにつき、詰めている最中。
- EEPC の職員雇用については、元々計画では「70 人」の職員を雇用する計画での見積りだったが、現段階で承認された今年度予算は、20 人分相当分の人件費のみである。また来年度の要求分として人件費を 914.7 万 EGP と見積もっている。ただし「人件費」は、EEPC の各部門長などの固定給を除く評価奨励給与部分は、実際は上記支出項目の「事業費」からも捻出することができるのとことでもあり、詳細は不明。

(新 EEPC の位置・新オフィス)

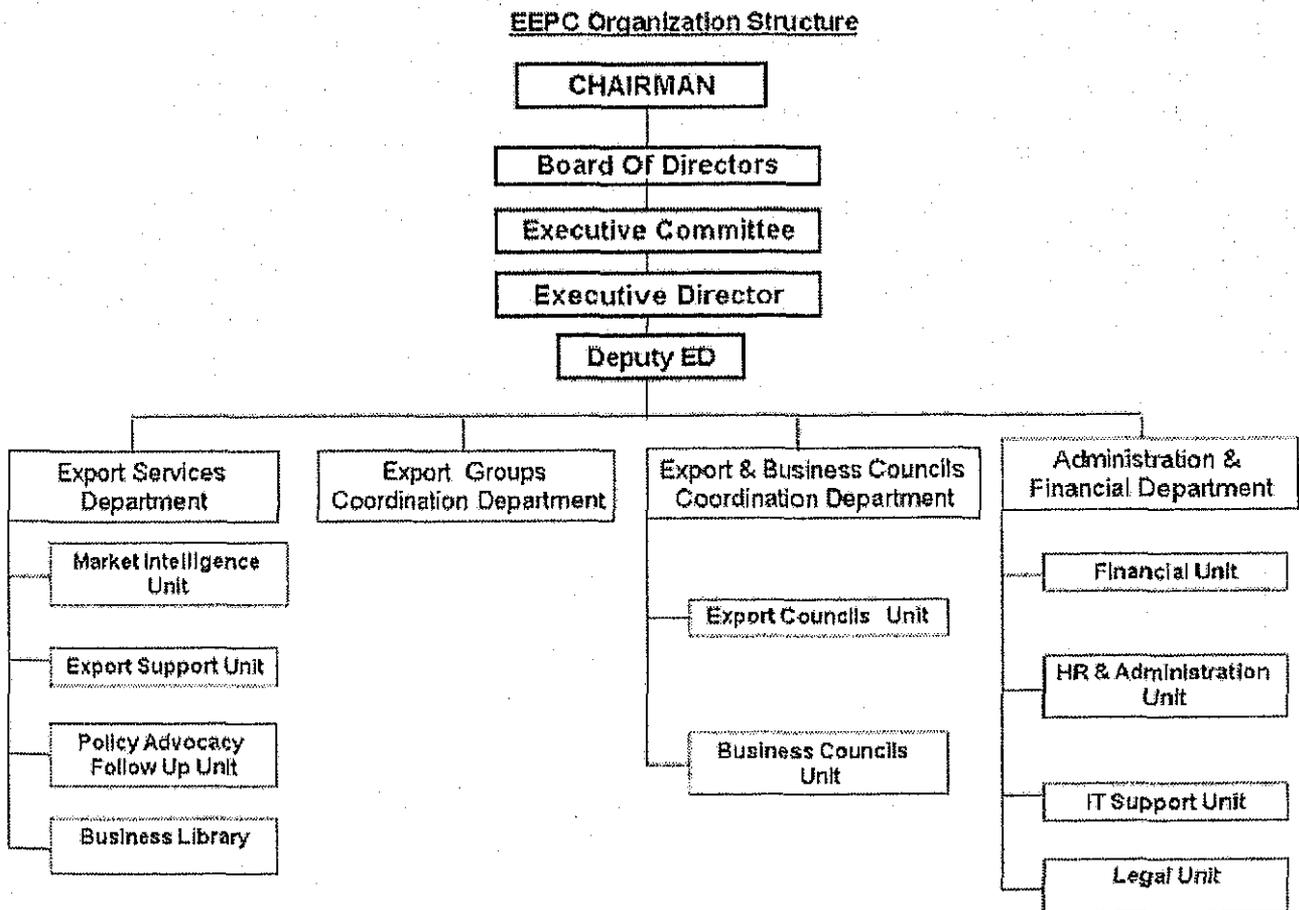
- カイロ中心部から車で 20 分程東方、空港へ行く途中にある国際見本市会場内の一角に、2 階建て独立ビルが着工。2005 年度予算（予算年度は 7~6 月）から 5 百万 EGP が改

装費として認められ、改装工事が進められ、現行、改装工事はほぼ完了し、調度品の納入が順次進んでいる。

- EEPC は 2 階、FTTC（貿易研修センター）は 1 階に、またライブラリーは共用とし、1 階に配置されることになっている。
- EEPC 職員は 2006 年 2 月に理事長並びに職員 13 名が入居したが、当初は電話・機材共まだ十分でない状況であったが、3 月に入り順次、執務環境は整いつつある。因みに若林専門家は 3 月末には通産省を出て EEPC 新事務所に移転する予定（一方、FTTC の入居は 4 月になる模様）。

（組織構造）

新 EEPC の組織構造については、上記のように、まだ組織の基礎や役割がようやく定まったところで、かつ職員の新規採用を行っている最中でもあり、最終的な組織構造（特に各部署やその機能の明確化）までは固まっておらず、検討中である。なお、参考に、昨年 11 月 10 日付けの EEPC 組織案は以下のとおり。



最後に、今回の事前調査中、EEPCの現状の組織能力や今後の組織構想を鑑みるため、現在、在籍しているEEPC職員を対象に、組織分析の方法である「ID/OS」<sup>5</sup>を活用したワークショップを実施した。これは、EEPC職員が、自分の組織の現状をどのように認識しているか、また今後、EEPCがどの方向に行こうとしているのかを知るため、さらにはプロジェクト形成・実施に向けての参考とするため、実施したものである。

本ワークショップの結果、浮かび上がったEEPCの組織分析結果は次のとおり。

(SWOT分析結果)

<p><b>強さ(Strength)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 政府機関であること。</li> <li>2. 通産省（政府）からの支援があること。</li> <li>3. 通産大臣のサポートがあること。</li> <li>4. 輸出審議会からのニーズ、支援があること</li> <li>5. 優秀な職員がいること</li> <li>6. 目標がクリアで、その目標に対して職員が共通認識を持っていること</li> <li>7. 財政リソースがあること。</li> <li>8. JICA チーフアドバイザーが在籍し、助言、支援があること。</li> <li>9. 新しくセンターが出来、施設を顧客に提供できること</li> </ol>	<p><b>機会(Opportunity)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 唯一の輸出企業向けスポンサー機関として広く認知、認識されること。</li> <li>2. ユニークなサービス提供機関。</li> <li>3. JICAを含めドナーの支援。</li> <li>4. 政府の支援が受けられる。</li> <li>5. 顧客のニーズが強い。</li> <li>6. 顧客の支援、協力が得られる。</li> <li>7. 新しいマーケットの開拓</li> </ol>
<p><b>弱さ(Weakness)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 規定決定や政府承認始め、手続きに時間がかかること。</li> <li>2. 資金の利用制限（政府承認、手続きの遅れ）まだ組織構造が確立していないこと（ワークフローも未だ不明）</li> <li>3. 組織のマニフェストをまだ十分職員が理解できていないこと。</li> <li>4. 組織マネージメントが定まらない。</li> <li>5. EEPC職員数が少ないこと。</li> <li>6. 各政府機関とのリンケージ・関係の不明確</li> <li>7. 輸出審議会始め顧客のEEPC理解度（古いEEPCの評判）</li> <li>8. センターの施設も出来たばかりで、機材や人材育成はこれから（実施体制と人材育成）。</li> <li>9. 情報の不足、正確さ</li> <li>10. 外部の機関を実働部隊として頼らざるを得ないこと（EEPCはあくまで「調整」機能）</li> </ol>	<p><b>脅威(Threat)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. タイムリーで適切、正確な情報の利用</li> <li>2. 他の関連事業実施機関の協力が得られないこと、透明性</li> <li>3. 他の類似政府機関との重複、競争</li> <li>4. ビジネス社会からの信頼、満足のなさ</li> <li>5. 輸出促進に関するエジプトのマイナスのイメージ</li> <li>6. EEPCのパフォーマンス、評価</li> <li>7. 政府の輸出振興政策の変更</li> <li>8. 資金がないこと</li> </ol>

<sup>5</sup> ID/OS(Institutional Development and Organizational Strengthening)とは、組織の分析から組織強化プランの策定までを含む組織開発ツールで、オランダの開発コンサルタント会社により開発され、現在欧州の援助機関やNGOを中心に活用されている。

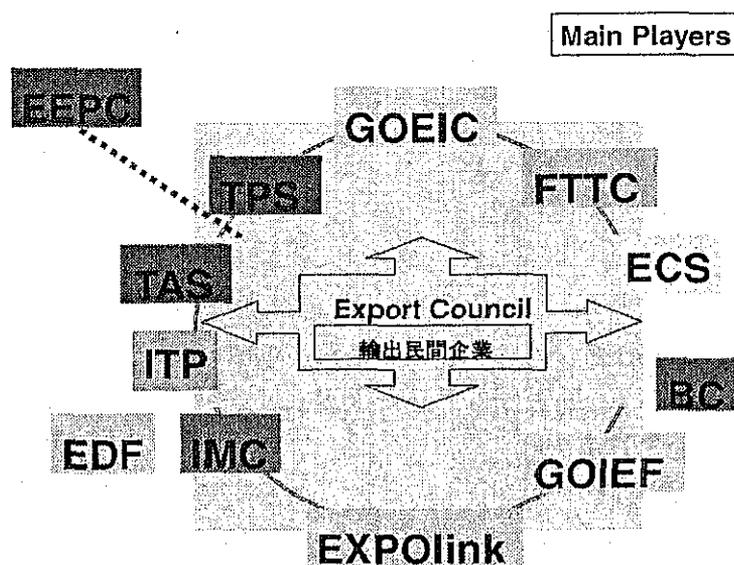
当組織分析ワークショップの結果は、別添4のとおり。(新EEPC機関のSWOT分析結果)

## 2. 関連する機関の概要とカウンターパート機関との関係

カウンターパート機関となる新EEPCは、エジプトの輸出促進活動を支援する諸々の事業やサービスの窓口機関・調整機関として位置づけられることになっているが、現在、エジプトには、様々な政府系の輸出促進機関並びに関連諸機関が存在する。

プロジェクト実施に当たり、深く関係してくる輸出関連の諸機関・組織を抽出すると次のとおり。

- ① 通商代表部 (ECS : Egyptian Commercial Service)
- ② 貿易研修センター (FTTC : Foreign Trade Training Center)
- ③ 国際展示・見本市公団 (GOIEF : General Organization for International Exhibitions & Fairs)
- ④ 国際貿易ポイント (ITP : International Trade Point)
- ⑤ 通商政策局 (TPS : Trade Policy Sector)
- ⑥ 通商協定局 (TAS : Trade Agreement Sector)
- ⑦ 産業別輸出審議会 (EC : Export Councils)
- ⑧ エジプト輸出業者協会 (俗称 EXPOLink : EEA: Egyptian Exporters Association)
- ⑨ 輸出入検査管理・監督庁 (GOEIC : General Organization for Export & Import Control)
- ⑩ 国別の商工会議所 (BC : Business Councils)
- ⑪ 産業近代化センター (IMC : Industrial Modernization Center)
- ⑫ 輸出開発基金 (EDF : Export Development Fund)
- ⑬ 輸出民間企業



(上記中、組織機関名は順不同)

とりわけ、既存輸出促進機関（FTTC、GOIEF）や、通産省傘下の各部局（ECS、ITP）との協調・協力関係をいかに築けるかが EEPC 本格始動の重要なポイントとなる。

今回の事前調査中、「輸出促進ワークショップ」を開催し、上記の諸機関からも参加を得た。現地調査中、訪問によるヒアリングや協議も実施し、また、若林 JICA 専門家からの助言、短期専門家の報告書などを元に、上記の関係する機関の現状分析をとりまとめた結果（各機関の役割や特徴、さらに EEPC との関係、留意事項）は、別添 5 のとおり。（Stakeholder Analysis 結果）。なお本資料は、あくまで個人の判断としての分析結果であり、「内部資料」との位置づけと願いたい。

### 3. エジプト輸出審議会の概要と課題について

Export Council とは、輸出企業を業種別に束ねる審議会である。言い換えれば、輸出産業別の諮問委員会であり、エジプトには現在、以下の 16 の審議会がある。

- ① 木材及び家具／木工製品（Wood & Wood Products）
- ② 食品産業（Food Industries）
- ③ 既製服衣料品（Ready Made Garment）
- ④ 紡績／織物（Spinning & Weaving）
- ⑤ 鉱物／建材資料（Mineral & Building Materials）
- ⑥ 農産物（Agricultural Products）
- ⑦ 家内装飾（Home Furnishing）
- ⑧ 薬品／医療品（Medicines）
- ⑨ 電気電子・エンジニアリング（Electronic & Engineering）
- ⑩ 皮革／同製品（Leather & Leather Products）
- ⑪ 本（Books）
- ⑫ ソフトウェア（Soft Ware）
- ⑬ 化学品（Chemicals）
- ⑭ 金属／冶金製品（Metallurgical Products）
- ⑮ 医療サービス（Medical services）
- ⑯ 建設（Construction）

なお、上記、エジプト輸出審議会の会長リストは、別添 6 のとおり。

また、輸出審議会の概要と課題に関して取りまとめたものは、別添 7 のとおり。

同審議会の問題・課題は次のとおり。

16 ある審議会のうち、事務局機能（フルタイムの職員と事務所）を保持しているのは 2 つ（農産物、衣料品）にすぎず、活発に活動しているのは 6～7 審議会のみである。また審

議会によって、活動のみならず、組織運営、機能、理事のリーダーシップ、傘下企業の団結力はかなり相違していると考えられる。各審議会の委員長から出されている問題としては、何より信頼できるデータ、特に輸出データがないこと、さらに輸出許可証、輸出金融、保険、職業訓練、トレードマーク、投資環境、労働法、輸送問題などがある。

### 第3章 ワークショップ結果(成果と論点)

今回の事前調査中、JICA エジプト事務所主催（エジプト政府通産省協賛）で、若林 JICA 専門家（議長役も兼ねる）の尽力を得て、輸出促進ワークショップが2日間（中1日空けて、3月19日並びに21日）に開催された。当コンサルタントは、若林専門家と共に、当ワークショップのファシリテーター/モデレーターを務めた。

同ワークショップの関連資料（主な配布資料：ワークショップ日程・アジェンダ、質問表分析結果、プレゼン資料【1日目並びに2日目】、ワークショップ実施風景写真、参加者リスト等）については、別添8のとおり。参加者は、1日目61名、2日目50名であった。

この会合にはサービスの受益者である輸出企業代表（16 審議会の会長及び有力輸出企業経営者）とサービスの提供者である政府関係機関代表並びに職員が招かれ、「輸出促進の障害と課題」「輸出促進のためのよりよいサービス提供」について議論を行った。

本ワークショップ（WS）の落としどころ、あるいは成果は次のとおり。

- 輸出促進・振興に関わる関係者が一同に会し、現行のエジプトにおける輸出促進の制約あるいは問題点を提示し、自由に討論する<sup>6</sup>。
- エジプト輸出企業、輸出審議会が抱える問題や課題を明確にする。
- 既存の輸出促進機関の役割・分担を絞り込み明確にする<sup>7</sup>。
- 「輸出企業の立場」に立って、各々の役割とサービス内容を見直し、その改善策を探る。
- 複数の機関が、同じ政策・事業方針のもとで活動プランを立て実行していくようにするための最善策を探る。
- 上記のサービス提供のためには EEPC が調整役あるいは推進役として必要であることを確認（その際、EEPC は関連機関の上位機関ではなく、逆に各機関が本来の機能を十分に発揮できるよう、下から裏手からサポートする役割であることを内外に理解させることも加味）。
- 輸出促進に係る情報サービスについては、民間ニーズに即したサービス機関の存在が必要であることを確認し、EEPC がその「Focal point」となるべきであることを確認。

<sup>6</sup> エジプトにおいては、今まで政府関係機関と民間輸出企業の代表とが一同に会して、共に真摯に議論するといった機会はなく、今回のワークショップが始めての試みであった。

<sup>7</sup> 各機関での重複・ダブリあるいは不足する機能がないか確認するといったことも事前に考えたが、実際のワークショップでは、参加者間でのコンフリクトや防衛策が取られる可能性も高かったことから、直接的な表現（機関名や部局）あるいは質問は避けた。

今回、当初の日程より1週間遅らせて開催したことで、結果的に見ると、時機を得、ワークショップの結果、EEPCの役割・機能が明確になり、EEPCという新組織にとっての「キックオフ」の場になった。

また本会合に参加したEEPC職員からは、「EEPCの役割、輸出審議会の期待や要望などが良く理解できた」、「これから自分達がやろうとしていることについて、誰のためにどうやればよいのか、具体的なイメージを持つことが出来た」、「参加型ワークショップを経験し、課題と対応策の整理が出来た<sup>8</sup>」、「この経験をさらに2度3度と繰り返す機会を与えて欲しい」、「これから業務で会う人・機関とのつながりが出来た」など、極めて前向きな発言があり、前途に希望を抱かせるものとなった<sup>9</sup>。

また、輸出審議会のメンバーやサービス提供機関、さらにはワークショップを傍聴した他国のドナー機関（EUのTEP-Aや独GTZ等）からもプログラムや議論の内容について高い評価を受けた。

一方、本ワークショップを通じて、次のような政府関係機関の問題の深さが浮かび上がってきた。

- 政府が出しているデータの信憑性に対する認識のずれ<sup>10</sup>
- 同国には複数の輸出促進機関があるものの、サービス内容が特定分野（ある機関は展示のみ、ある機関は取引案件のマッチングのみなど）に限られており、また一方では同様のデータベースをそれぞれの機関が持つなどのダブリがあって、利用者の立場に立ったサービス提供からは程遠いものであること。
- 政府の新しい政策や決定事項など、重要な動きや方向性について、政府機関の上層部から職員へ、あまり浸透していないこと（情報共有の問題）
- EEPCの役割の重要性と共に、その責務の重さや期待の大きさ

<sup>8</sup> 今回、EEPC職員には、ワークショップ期間中に、記録係、調整係だけでなく、ファシリテーターや各グループの代表・発表者にも指名した。こうした責任分担を行ったことで、職員自身が、貴重な経験を積む機会となっただけでなく、今後の業務に対するモチベーションを高める効果もあったと思慮される。

<sup>9</sup> さらに個人レベルでは、「ワークショップは非常に効率的で、また事前の準備が周到になされるなど“日本的”であった」「多くの情報や意見を聴取でき、自分にとってノウハウを積む貴重な経験となった」等。

<sup>10</sup> 民間からはデータの信憑性に問題があると再三、指摘しているのに対し、ある政府機関関係者は、自分たちは、いいサービスを提供していると自負している点など。

## 第4章 関連するドナーの動向・活動概要について

今回の現地調査では元々、ドナー訪問は予定されていなかったものの、ドナー非公式会合での情報や資料を基に、主なドナーの支援状況を以下、記載する。

また、関連ドナーの支援状況として、「通産省支援ドナープロジェクト動向・マトリックス」をとりまとめた。別添9のとおり。

エジプトにおける「貿易・投資・産業育成」分野に対するドナーの支援状況を鑑みると、他国と同様、民間セクター開発、さらにはWTO推進を目指しての支援や協力が行われている。

同分野では、とりわけ、「貿易・輸出成長」及び「競争力強化」でのドナーの支援事業が多い。特に、我が国が重点的に支援を行っている「輸出促進」に係る支援主要ドナーは、EU (Trade Enhancement Program - Category A<sup>11</sup>)、USAID、GTZ さらに UNIDO がある。なかでも、政府輸出関連機関への支援としては、EU の IMC への支援がかなり大きく、かつ稼動している一方、ECS や EEPC への支援は相手側の機能あるいは役割責任分担も明確でなかったことから殆ど動いていない模様である<sup>12</sup>。またドナー間で、非公式ながら、月1回程度会合を開き、新規あるいは進行中のプロジェクトの説明や、当該分野における意見交換を行っている。<sup>13</sup>

<sup>11</sup> エジプトに対する EU 貿易拡大プログラム(「カテゴリー-A」)は 20 百万ユーロ規模の技術援助の供与)

<sup>12</sup> 今回の調査期間中、EU(TEP-A)のリーダー始め、担当官(2名の外国人専門家)に会い、話を聞く機会があったが、活動の進捗やパフォーマンスはどうかと聞いても、エジプト側がまだ動かないので、殆ど主だった活動あるいは成果なしとの回答であった。

<sup>13</sup> 同会合は、ドナー間の持ち回りで開催され、JICA も同会合に積極的に参加している。なお 2006 年 3 月 14 日の会合には、JICA 主宰で会合が開かれ(JICA が議長・調整)、EU 及び GTZ が出席。JICA からは MTI 及び EEPC の状況につき、説明している。

## 第5章 本件実施に係る事前調査結果

元々のTORには、プロジェクト計画を妥当性・有効性・効率性・インパクト・自立発展性の評価5項目から事前評価を行い、結果を事前評価表(案)に取りまとめることが求められていたが、既に記したように、ようやく新組織のマンデート始め、相手国の体制や機能が整った段階であることを踏まえ、調査範囲・TORを一部変更することとした。

よって、今回は事前評価調査のうち、「妥当性」についてのみ、記載することとする。

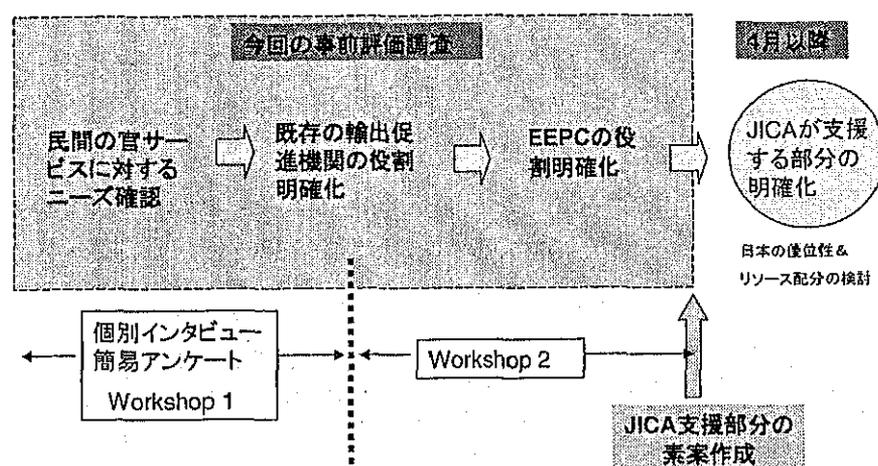
まず、相手国政府国家政策上の位置付けであるが、エジプト国の国家開発計画<sup>14</sup>において、経済のグローバリゼーションに対応すべく、国際収支赤字の改善と雇用創出の打開策として「輸出促進」が重要な戦略に定められている。さらに輸出拡大によって、ビジネスの裾野の拡大、さらに雇用の創出や外貨収入の向上を図ることが求められていることから、本件実施の妥当性は高いと判断される。その他、本案件は以下の理由から妥当性が高いと判断される(あくまで現段階での『事前』評価)。

本件実施の妥当性	理由
1) JICA 事業としての妥当性及び我が国の比較優位	JICA によるマレーシア始め、貿易関連プロジェクト、エジプト貿易省への個別専門家派遣等を通じて蓄積してきた経験を活用することが可能である。
2) 案件内容の公共事業・ODAとしての適格性	エジプトは、アラブ世界及びアフリカ地域におけるリーダー国として、日本にとって外交戦略的に重要なパートナーであり、また今回支援するEEPCは大臣の直轄機関としてエジプト全体の輸出戦略を構築し、輸出拡大の国家目標を達成する使命を担う実施機関であることから、このEPPCへの協力を通して外交関係を強化することが期待される。
3) 当該国政府の戦略との整合性	本案件の上位目標は、エジプトの第5次5ヵ年開発計画と合致し、国家政策の目標、重要な国家戦略と合致している。
4) 国別事業実施計画との整合性	国別事業実施計画における重点分野である「経済・社会基盤の整備、産業の振興」のうち「貿易促進・投資環境整備」に合致。
5) 適切な運営組織体制の構築	現在、協力が行われている「貿易研修センター (FTTC)」同様、国内委員会事務局を委託している日本貿易振興会 (JETRO) が国内関係機関と連携しつつプロジェクトを実施していく(予定)。また、民間セクターのニーズに応えるべく、貿易省 (MOFT) 始め、エジプトで輸出振興を手がける政府関係機関の助言、提言を反映すべく、合同調整委員会 (JCC) を設置することによって、適切な運営体制を整えることが可能。

<sup>14</sup> 2002年からの「第5次5ヵ年開発計画」

## 第6章 本件形成・実施に係る留意事項(残された課題、提言)

今回の事前調査では、次にあるように、「民間の官サービスに対するニーズ把握」→「既存の輸出機関の役割明確化」→「EEPCの役割の明確化」までが調査範囲であった。これからプロジェクトの形成、実施に向けて、我が国（JICA）が支援する部分を明確化し、かつ相手国と協議、調整する必要がある。



では、現時点で考えられるプロジェクト形成・実施に係る留意事項は、次の8つ。

### 1. プロジェクト実施に係る外部条件

プロジェクト実施に向けて、「前提条件」となると想定されるものは、何よりエジプト側のコミットメント及び条件整備であると思慮されるが、とりわけ案件の形成・実施に向けて必須と思われるものは次のとおり。

- EEPCの機能・役割の明確化（明文化）や人員配置（既にその大枠・概要はあるが、再度エジプト側に説明、コミットを求めることは必要）
- 輸出促進に関わる関係諸機関の協力体制と責任分担
- また、その他重要な外部条件として、次にものを挙げておく。
- エジプト輸出審議会及び理事会の協力
- プロジェクト実施期間中において、政情不安や政策変更等により輸出促進の体制及び機能が変化しないこと。

### 2. 本件実施について(実施のタイミングと考察すべき点)

どの途上国でもそうであるが、政治・経済・行政的観点から、新機関の構築にはかなりの時間と労力がかかると見てよい。エジプトもその例外ではなく、特にEEPCについては、今

まで色々な経緯や錯誤を経てようやく誕生した機関であり、「ゼロからのスタート」であることから、その機能及び体制が最終的に確立するまでには時間を要すると思われる。と  
いて、その体制の確立までじっくり様子を見るというのでは、相手国からの強い要望や  
現行の我が国の実施体制から見ても得策ではなく、「今こそ、機は熟した」とみて、本件  
の立ち上げを行うことが最も望ましいと思量される。

もちろん、EEPC が輸出促進のための「サービス・プロバイダー」という側面を持っている  
るといっても、政府の一行政機関であることから、「官僚」、「行政」制度の面から、そ  
う迅速に対応できない面があるかも知れないので、相手国の政策、さらにはEEPC を巡る環  
境や動向には常に注視しておく必要がある。

一方、民間輸出企業が望む、輸出促進にかかるサービスあるいは情報提供としては、常に  
「迅速、確実な対応」が求められており、また産業界・企業の「多様化する多々の要望、  
ニーズ」にEEPC がいかに応えられるか、今後数年のEEPC のパフォーマンスが問われると  
いっても過言ではない。よって、このEEPC という新機関に支援することは、相手国からの  
信頼の倍増及び我が国のプレゼンス拡大が図られる一方、プロジェクトの成功の鍵は、い  
かにEEPC がニーズに応えられる「信頼すべき」機関となるかであり、かなりの尽力が必要  
と思われる<sup>15</sup>。

JICA としては、まずは「3 年間」というプロジェクト期間を考えているとの事であり、  
その意味では、まずはEEPC という当該機関の組織構築に支援すると同時に、「できること  
から始めること」、『サクセス・ストーリー』を作ることが肝要と思われる。また一方、  
今般、プロジェクトを形成するに当たり、3年後の着地点は何か、JICA として考える「プ  
ロジェクトの目標及びベンチマーク」は何かを熟考する必要がある。

### 3. 輸出促進にかかるメカニズムと制度構築(プロジェクトの有効性に関する視点)

まだ当該国では、輸出促進に係る官民双方の協力関係、あるいは既存の輸出政府機関の間  
でのメカニズムが構築されていないばかりか、その体制整備も今後の課題である。もちろ  
んこの課題は当該国自身の問題であるが、我が国としては過去の経験やノウハウの提供、  
あるいは第三者としての助言は有効と思われる。またEEPC の活動の中心となる輸出審議会  
との協力に係るシステムの構築も必要である。何より、まだまだ当国では、輸出促進は緒  
についたばかりであることから、実施体制や支援の方法も整っていない。そのため、本プ  
ロジェクトの範囲内で、組織運営や事業推進に係るノウハウについても側面支援すること  
で、輸出促進に係る環境整備が整えられることが期待されるが、更にその成果を着実なも  
のにするため、制度構築と人材育成を同時並行に実施することが肝要と思われる。

<sup>15</sup> EEPC の職員はモチベーションも高く、中途採用でもあり、優秀な民間の人材を登用しているとはいえ、EEPC の業務は常に  
自分の機関だけで完結できるものではなく、他の政府機関の支援あるいは協力が不可欠なことから、いかにその足元を固める  
とともに、EEPC という機関の存在感を示すことが出来るか、成果を残せるかが、「生き残り」の道であるといえる。さらに機関の  
トップの意識や信頼感が、機関の存続やパフォーマンスに大きく影響すると推測される。

#### 4. プロジェクトの柔軟な対応(プロジェクトの有効性に関する視点)

プロジェクトを実施する上では、今後、その活動内容や期待される成果につき、エジプト側と協議し詰めていくことになるが、貿易輸出促進・振興という分野では、突発的に発生する重大なニーズ、政策対応、さらには官僚機構による手続きの遅滞なども想定されるので、柔軟に活動の内容や対応を考えておくことも一方、重要と思われる。

#### 5. 専門家の派遣について(プロジェクトの効率性に関する視点)

相手国政府との信頼関係、更にはカウンターパート機関との密接な関係構築のためには、長期専門家を派遣することは必須である。特に、「チーフアドバイザー」の役割は大である。現行、同分野に派遣されている個別専門家は、「大臣アドバイザー(顧問)」として勤務派されており、個人の資質によると思われるが、相手国から深い信頼を得ていることから、この状況を維持するため、また通産省本部での「政策アドバイザー」としてのポストを確保する上でも『兼任』が適切であり、また効率的であると思量される。

#### 6. 我が国の他の協力との連携について(プロジェクトの効率性に関する視点)

既に我が国の協力によって、同分野では「貿易研修センター(FTTC)」技術プロジェクトが実施されている。またEUといった他ドナーによる類似の事業が計画中であるため、本プロジェクトはこうした実情を踏まえ、有機的な連携あるいは役割分担を考えた計画を行うことが効率的である。

#### 7. 人材育成について(プロジェクトのインパクトに関する視点)

プロジェクト活動によって、当該国の輸出促進に係る行政の実施能力の構築が行われ、その結果、輸出企業の輸出促進・産業育成が後押しされる環境整備がなされることが期待されるが、こうしたインパクトを確実にものにするため、輸出促進に関わる人材の育成並びに将来性のある有望産業や輸出促進に熱心な企業の指導者・幹部に対する指導・助言あるいは研修の実施は効果的であると思われる。

#### 8. 制度・組織面について(プロジェクトの自立発展性に関する視点)

本プロジェクトでは少なくとも、EEPCという機関並びに、輸出促進あるいは輸出産業育成に係る支援を行うことにより、プロジェクト終了後も彼ら自らがプロジェクトの成果を継続し、普及することが期待できる。ただし、現行、エジプト側はそれを実行できる組織・人材体制についてはまだまだ脆弱であり、本プロジェクトの実施に伴い、将来的に自立発展的な組織の確立を図る事が望まれる。

## 第7章 本件プロジェクトのコンポーネント案

前項で述べたように、プロジェクトの形成、実施に向けて、我が国（JICA）が支援する部分（プロジェクトの活動内容やその指標等）については、これから検討し、明確化することが求められている。

なお今回の現地での事前評価調査中、若林 JICA 専門家の経験、アイデアを元に、エジプト JICA 事務所とも協議しつつ、想定される本件プロジェクトのコンポーネント素案を検討してみた。

まず以下、要点を2点述べると以下のとおり。

1つ目に、何よりもまず検討されるべきことは、今回、プロジェクトのカウンターパート機関として想定される「EEPC」という組織が、新しく発足した機関であることから、組織目標・人材・体制とも、その構築あるいは機能強化を図っていく必要があるということである。これは単に、当機関を強化することにあるのではなく、あくまでエジプトにおいて輸出が促進されるように、そのビジネス環境を整備するという目的のためであり、当該機関がその中枢を担うことから、当機関に対する支援を行うという筋のものである。

言い換えれば、EEPC の能力向上（EEPC の組織としての機能が整い、かつ EEPC が国家輸出促進機関のハブとなること）そのものが目的ではなく、EEPC の組織強化を通じた、輸出促進の機能がエジプト全体で高まることを目標とすることを意味する。

その先のプロジェクトの「上位目標」として考えられる一案としては、「エジプトの輸出振興が振興する（エジプトにおいて輸出産業が育成され、競争力を持つようになる）」が考えられよう。

更に2つ目としては、本事前調査中に開催された「輸出促進ワークショップ」において明確になったことでもあるが、同国の輸出促進における最も大きな問題は、同国には複数の政府輸出促進機関があるものの、利用者の立場に立ったサービス提供から程遠いという現状である<sup>16</sup>。中でも特に検討すべき課題・着眼点としては、「情報・データの整備」「（輸出業者から見た政府機関に対する）輸出に係る障害・不満」「輸出審議会の強化」の3点にあった<sup>17</sup>。

以上のような現状及び課題に対して、取るべき必要な改善策、対処策としては、①輸出促進を進める上での組織・機能の体制の整備・強化、②輸出データ・統計の整備による輸出

<sup>16</sup> 既に「7.ワークショップ結果(成果と論点)」でも記したとおり。

<sup>17</sup> 当課題を元に、ワークショップでは、3つのグループに分かれて討議し、課題の内容、対処策、さらには関係機関の責任分担、留意点等につき自由に検討し、発表してもらっている。その発表結果等は、別添8に英文として添付。

の情報基盤整備、③輸出産業育成、等が挙げられる。これらが、エジプトとりわけ EEPC にとって、重点項目となる可能性が強いと判断される。

その中で、我が国の投入あるいは活動を考えるには、優位性、プレゼンス、人材始め実施の可否につき検討を加えた上で、プロジェクトのコンポーネントを絞り込んでいくことが必要となろう。

現時点で考えられる、協力可能な活動項目を具体的に挙げると以下の3つ。

- ① 輸出促進体制の整備と政策支援
- ② 輸出促進に係る支援
- ③ 輸出産業育成に係る支援

また、上記の活動を想定した際、各活動の結果、期待される成果は次の3つ。

- ① 輸出基盤整備と輸出振興政策の確立
- ② 輸出統計整備、戦略策定、システム構築
- ③ 輸出産業の競争力強化

若林 JICA 専門家の経験、アイデアを元に、エジプト JICA 事務所とも協議して作成したプロジェクトのコンポーネント素案は、別添 10 及び 11 のとおり。

なお、別添にあるものは、あくまで3月の時点で考えられた「たたき台」であり、想定される活動及び成果をまとめたもので、「PDM 案」ではない。このたたき台を元に、現地 JICA サイドで検討を加え、その上で、エジプト側と協議を行うことが賢明と思われる。

現時点で想定されるプロジェクトのコンポーネントの素案は、別添 10 のとおり。

更に、プロジェクトのドラフト（あくまで一素案）は、別添 11 のとおり。

## 添付参考資料

- 別添 1 主要面談者リスト
- 別添 2 事前調査訪問記録
- 別添 3 EEPC 職員配置表
- 別添 4 組織分析ワークショップ結果（新 EEPC 機関の SWOT 分析結果）
- 別添 5 政府輸出促進機関の現状分析（Stakeholder Analysis）
- 別添 6 エジプト輸出審議会会長リスト
- 別添 7 輸出審議会の概要と課題
- 別添 8 ワークショップ関連資料（主な配布・参考資料は次のとおり）  
（ワークショップ日程・アジェンダ、質問表分析結果、プレゼン資料【1 日目並びに 2 日目】、ワークショップ実施風景写真等）、出席者リスト
- 別添 9 関連ドナーマトリックス
- 別添 10 プロジェクトのコンポーネント（案）
- 別添 11 プロジェクト（案）
- 別添 12 Setting EEPC New Objectives

エジプト輸出振興センタープロジェクト事前評価調査 主要面談者  
 評価分析コンサルタント 松本彰

月 日	曜日	面談者	
		氏名	肩書
3月11日	土	若林寛之	JICA専門家（輸出促進政策アドバイザー）
		庄司いずみ	JICA事務所員（同プロジェクト担当者）
3月12日	日	金子真哉	FTTCプロジェクト専門家（チーフアドバイザー）
		上野恵以奈	FTTCプロジェクト専門家（業務調整員）
		川上俊次	FTTCプロジェクト短期専門家（食品）
		森野泰成	在エジプト日本大使館参事官
		Mr. Sherif El Maghraby	農産品輸出審議会会長&EPPC評議会会長、El Maghraby社長
		Mr. Magdy Tolba	既製服輸出審議会会長&EPPC評議会メンバー、Cairo Cotton Center社長
		Mr. Ashraf H. Nasr	EPPCスタッフ（輸出サービス部長）
		Ms. Sherine Elalamy	EPPCスタッフ（政策啓蒙課長）
		岡本茂	JICAエジプト事務所長
		永井健太郎	JICA事務所員（同プロジェクト副担当者）
3月13日	月	Mr. Haytham Ahmed Deyab	EPPC理事長（兼任：First Under Secretary, MOTI）
		Mr. Farid Haddad	EEPCマーケット調査部長
		Mr. Mahamoud Shafie	EEPC総務部長（本日が初めての出勤日）
		Mr. Ahmed Fikry Abdel Wahab	エンジニア輸出審議会（自動車部品セクション長）
		Mr. Hossam Aly ElCheikh	通商大臣顧問【ドナー調整担当】
		Mr. Nagui T. El Fayoumi	Chief Operation Officer (COO), Industrial Modernisation Center (IMC)
3月14日	火	Mr. Amr Abdel Latif	Egyptian Exporters Association (EXPO-Link, Executive Director)
		Ms. Dina Abdel Aziz	EXPO-Link (Senior Portfolio Manager)
		Ms. Ranya El Ghannam	EXPO-Link (Portfolio Manager)
		和田康彦	JICAエジプト事務所次長
		Dr. Patrick Houard	EUのTEP-Aプロジェクト・リーダー
		Mr. Frank Giesel	Senior Advisor International Trade, GTZ
3月15日	水	Mr. Tarek Tawfik	食品輸出審議会会長
		Dr. Ashraf Rabiey	First Under Secretary, Head通商代表部 (EGS)、大蔵省
		Dr. Younan Edward	Commercial Second Secretary, 通商代表部 (EGS)、大蔵省
		Mr. Samy Awad Abdel Ghany	Minister Plenipotentiary, Head of Asia Department, 通商代表部
		Mr. Ihab Tahoon	Minister Plenipotentiary, 通商代表部
3月16日	木	EEPCスタッフ（11人）	組織分析・PCMワークショップ（出席者は別添）
		鈴木実	JETROエジプト事務所長
3月23日	木	岩松宏樹	在エジプト日本大使館一等書記官

\*その他、ワークショップ）3月19日及び21日の出席者は別添リストのとおり。

既製服輸出審議会訪問記録

日時: 2006年3月12日(日)15:30~17:00

分責: 松本

場所: Cairo Cotton Center 会長室にて

出席者: (先方) Mr. Magdy Tolba (既製服輸出審議会会長 & EEPCC 理事・同 Executive Committee 委員, Cairo Cotton Center 社会長)

(当方) 若林 専門家、庄司 JICA 所員、Mr. Ashraf H. Nasr & Ms. Sherine Elalamy (EPPC スタッフ: 輸出サービス部長 & 政策啓蒙課長)、松本 調査団員

概要: (既製服輸出企業内の工場見学の後、以下、質疑応答を踏まえ、Tolba 氏にインタビュー)

【Cairo Cotton Center 社の概要】+ 会社のパンフも入手。

- ・ 企業の敷地はカイロの北 15Km (市内から車で約1時間のところ) の Qalioub にある「QIZ (産業特定地域)」工場地域にある。
- ・ 同社は創立25年(1990年)、工場創業16年の歴史あり。
- ・ 従業員 2,500 人。
- ・ 既製服の紡ぎを始め、染物、裁縫からパッケージまで、最終製品までを手がけており、生産の95%を輸出、輸出先は、アメリカが全体の65%、欧州35%。残り5~10%が国内(アディダス他、ローカルブランド製品を製造)。主なクライアントは、Macy's (米国)、JC Penny (米国)、Nike (欧州)、Levi's (欧州) 他。
- ・ これから2年以内に、7万ヘクタールの新工場建設計画(現行の日2万着から6万着と製造容量の増加を予測)、あり。

【既製服(衣料)輸出審議会 Ready-made Garment Export Council について】

- ・ 審議会のメンバーは現行9名で、また新たに3名加わる予定(計12名)。
- ・ 審議会は、同業界に関する政府に対するアドバイスが主な役割で、同業界の輸出促進がミッション。
- ・ Tolba 氏自身は1.5年前に就任。当時、同審議会は全く機能しておらず、活動実績が殆どなかったとの談。
- ・ 審議会には140の企業(「工場」という言い方もしていた)が参加。この140社で、既製服のエジプトからの輸出の9割を占めている。<sup>2</sup>ただし、この140社は、全部が同審議会の「正式会員(Official members)」ではなく、また企業からの審議会参加フィーは取っていないとの事。
- ・ 「繊維関連(textile)」業界には、3つの「輸出審議会(Export Council)」あり。<sup>3</sup>また通産省(貿易政策部内)側に、この3つの審議会を担当する者が5名いて、業界のデータ収集や審査を担当しているとのこと。
- ・ 事務局として、3人(うち2人はエコノミスト、1名人事総務担当)雇用。審議会の事務所はなく、同企業のスペースを借りている。→できれば、EEPC に同審議会の事務所スペースを借りたいとの要望あり。
- ・ 同審議会は「繊維製品の輸出」企業からなっているが、この審議会とは別に、エジプト産業連盟に「繊維産業組合(chamber)」あり。これには国内向けメーカーも輸出メーカーも加入。この2つの組織間の意向・興味に係る相違や衝突も時にあり。よって、繊維業界全体ではなく、輸出企業は同審議会を中心に、情報収集、ネットワーク作りを独自に展開中。→政府のデータも信憑性が薄く、同審議会での情報を基にしたデータを作成。ただし、140企業といっても正式会員というわけではないので、正確な情報収集も容易でないとの発言あり。

<sup>1</sup> 新規計画案には、2008年には年間225百万エジプトポンドの収入と推定。また雇用も現行の2,254人から6千人へと増やす計画。

<sup>2</sup> エジプトには既製服企業は約400社。うちトップ75企業でエジプト輸出の8割を占めるほど占有率は非常に高い状況。

<sup>3</sup> 繊維業界の審議会は、同既製服審議会の他、「ホームテキスタイル (Home Textile)」と「紡糸(Yarns)」審議会あり。

#### 【EPPC に対する要望について】

- ・ 良き「ツール」、「プレーヤー」としての機能、役割に大きな期待あり。従来の政府機関より、一層アクセスしやすい、あるいは企業のニーズに対応してくれるであろうとの希望あり。具体的に以下のような役割を要望。
- その1: 業界あるいは関係政府機関との「リンク」機能を持って欲しいとの要望。特に、現状、「情報データ」が不足し、かつ「信憑性」に欠けるので、その点のサービス提供につき、要望強し。
- 1つの具体例として、海外からの投資企業(ガーナや中国の例を引き合いに出して説明あり)がエジプトで投資する際、同国の正確なデータ、情報(例:織物企業の数他)が不足。また投資ライセンスの取得もどこに行けばいいのかが不明。→本来、「エジプト投資庁」が行う話だが、全く同機関が機能していないので、EPPC が代わって情報収集できる機能があればありがたいとのコメント。またその際には、審議会もマーケット情報の提供や社員の派遣などの支援は可能とのこと。
- その2: エジプト製品の評価を実施して欲しい。製品の品質や評判を確かめるため、第3者機関として実施して欲しい(エジプト製品の品質の悪評が立つと、エジプト・ブランドの劣化、さらには国際競争力の弱体化を招くので、その前に、きっちりと製品の評価を実施して欲しい)
- その3: 工業所有権の確立。例として、エジプト産綿製品のイメージ向上のため“Cotton logo”を作りその普及と保護に努めているが、違法コピー(中国の例を引き合いの問題などに悩まされている。
- ・ 現存する政府機関がどこも、「信頼度」に欠けており、非常に「ネガティブ」な評価である(同民間輸出企業業界から見ると、IMC 始め、政府機関のサービスは非常に低いと評価)。

#### (その他)

(3月19日に予定している JICA 主催の Export Promotion Workshop 1: 輸出促進ワークショップでの発表者としての参加をお願いし、了解。原稿を用意するとの事。ただし口頭で当日発表する予定。また、スピーチの意図、内容、時間等につき、協議、快諾を得た。)

- ・ なお、上記に述べたように、現行の政府機関への不満が多いので、発表の内容にも慎重を期すとの自弁あり。
- ・ また非公式会合として、自由に発表しても、ワークショップに参加する政府機関が一層「保守的」防御体制に入ることを懸念。→その点を主催者である JICA も当然気にしており、そうならないように、JICA がある意味、第3者としての役割を担う。また関係者が一同に会することが重要であり、同じ席につくことにあると若林専門家から説明し、了解を得る。→今後、審議会はじめ、民間企業と政府機関とがいかに一緒に手を組み、協調体制を整えられるかが課題とのコメント。
- ・ また今回、自分始め3つの審議会代表が発表する予定であるが、その他の審議会、業界からのワークショップ参加はなぜないのかという質問あり。(代表者による発表のあと質疑応答・意見交換の時間を1.5時間とっており、これがワークショップのハイライトであること、この場で16の輸出審議会の代表から十分意見を聞く予定であることを説明し、了解を得る。)

以上

## EEPC 訪問記録

日時:2006年3月13日(月)11:30~13:30

分責:松本

場所:EEPC 理事長執務室にて

出席者:(先方)Mr. Haytham Ahmed Deyab(EEPC 理事長)

(当方)若林専門家、庄司 JICA 所員、松本調査団員

## 概要:

- EEPC は、カイロ中心部から車で 20 分程東方、空港へ行く途中にある国際見本市会場内の一角にある。2 階建て独立ビルで、1 階が FTTC(貿易研修センター)、2 階が EEPC の新オフィスで、まだレイアウトが終わり、ようやく家具が設置されたばかり。

## 【EEPC をめぐる動き】

- Deyab 氏は昨年10月から理事長に就任。民間出身。
  - ◆ EEPC は、まだ「新生児」機関ながら、政府機関間の「ファシリテーター」役で、「調整」機能を求められている。しかし、関連機関の長始め、既存の組織からの抵抗も強かった。というのも、存在が大きくなることによって、既存の機関の役割が縮小する、あるいはいらなくなるという危惧や恐れからである。
  - ◆ 3月5日(日)の大臣主宰による 16 Export Councils の委員長を集めた輸出促進に関する会議の場で、EEPC の新しい「アプローチ」として、EEPC を Export Council に対するサービス機関と位置づけることが大臣から宣言された。しかし、各機関のスタッフまで隔々に渡るまでは EEPC の新機能が伝わっていない。
  - ◆ EEPC が、Export Council を強化するという新しい命題の中で、まずは各 Council の課題、各業界の問題を抽出し、その解決のためのアクションプランを立て、実行することにある。またひいては、各企業の輸出促進に貢献するのみならず、輸出データの作成によって、「国家輸出促進戦略」のための基礎データとなることも期待。
  - ◆ 例えば、IMC(産業近代化センター)の支援プログラムとのリンクや、EDF(輸出開発基金)の資金を活用する際に、まずは EEPC がエントリーポイントとなるといった構想である。ただし、現状、こういった各機関とのメカニズムや、いかに EEPC と Council が協力していくかといったシステムの構築はまだ構想の段階で、実際に関連機関と相談あるいは協議を始めたわけではなく、これからである。まず何らかの「サクセスストーリー」を作ることによって EEPC の評価を高めることを考察中。
  - ◆ 上記の EEPC の新機能については、あくまで大臣宣言(アラビア語のみながら、インターネットにも既に掲載)であり、「正式承認」には至っていない。以下、理事長の考えで、今理事会で承認を得るためのドラフト段階の考えは以下のとおり。
- EEPC の理事会は大臣が委員長で、メンバーは 20 名。現在のメンバーは民間 10、政府機関 10 だが、これを民間 17、政府 3 とすることが大臣から表明された<sup>4</sup>。正式手続きはこれから取ることになる。
- EEPC の新しい「ミッション」は、輸出促進及び開発を担う通産省の実働部隊であること。Council を通じて輸出業者へサービス提供することになる。→輸出業者に直接の支援を行わず、Council に焦点を当てて、ターゲットを絞った(民間企業からはなぜ自分たちに直接サービス提供しないのか、無視するのかという苦情もあるとのこと)。
- EEPC の「目標」は、情報やサービスの提供をすること。とりわけ、新しい市場動向や競争的な国際市場の情報提供にある。
- 上記のように、EEPC のミッション及び目的を定め、これからアクションプランさらに EEPC 内の各部門・スタッフの

<sup>4</sup>民間は 16 の輸出審議会と Expolink の長、政府機関からは通産省貿易政策局(TPS)、ECS, GOIEC の 3 部門の長。

タスクを決定していくことにしている。以上のような構想を、まずこの理事会に、「プログレスレポート」を提出し、同意承認を得た上で、理事会の新メンバーは最終的に政府承認(首相令による任命)をとる手続き。

- ◆ Council との関係あるいはメカニズムも全く手探りの状態ながら、例えば「農業」輸出審議会の理事会制度初め、Council のうちで、より機能し、進んでいるところの「モデル」を他の Council に応用することを考えている。
- ◆ EEPIC の予算は、2005年度は予定通りの予算が執行中。次年度(2006年6月～)予算については、昨年11月に予算案を提出しなければならず、自分の就任1ヶ月で正直わからないままでの提出であったとの弁。この4月末の時点で、予算承認額は判明する予定。
- ・ 予算は次の3つから構成される。①給与及び報酬、②EEPIC のマーケティング・広報、③調査、インフラ整備。
- ・ 例えば、EEPIC の基幹をなす新スタッフ雇用については、計画では「70人」<sup>5</sup>の職員を雇用する計画で8百万 LE の見積もりだが、現段階で承認された予算は、その 20%にすぎない 1.7 百万 LE 止まりだが、さらに増額される見通し。また、人件費は上記①に全部を頼るのではなく、EEPIC の各部門長などの固定給を除く評価奨励給与部分は、実際は上記③の事業費から捻出することができる。何人まで雇用できるかを新しく着任した総務部長に依頼し、検討中とのこと。特に Council 担当部門への人員配置が優先順位。この部門で、輸出データを収集したり、GOIEC 始め関係機関、また輸出企業の協力を得られるよう働きかけを始めたとのこと、「食品」輸出審議会の場合、既にデータは存在し、ある程度信頼性のある正確な数字が集められている。
- ◆ 以上、新理事長から説明された EEPIC の機能の充実、成功は、①輸出審議会(Council)のパフォーマンス、②輸出業者がいかに Council に協力するか、③GOIEC や EDF 初め、EEPIC の活動をするために特に必要になる機関の協力体制を如何に得るか、によるとの弁。

#### 【JICA への要望について】

- ・ 「Catalyst」の役割、すなわち「触媒」「助言」に大きな期待。
- ・ EEPIC のキャパビル。まだ EEPIC は新しい機関であるので、殆ど知識もノウハウもないので、その点への協力を要望。例えば、システムの構築(Organizational development)、技術ノウハウの提供(いかにマーケティングを行うか、いかに Council とつきあっていくかなど)。
- ・ 「日本」に関しては、日本の経てきた輸出促進の機能のノウハウ、あるいは本邦研修によって企業あるいは審議会との関係などの実態を学びたいとのこと。

\* JETRO については、資料や CD などで、歴史やミッションなどの基礎知識はあるとの弁。

<sup>5</sup> 現行、12名のスタッフが既に雇用。また重要ポストのリクルート中。例えば今、Export Councils Coordination Dept. の長として、ある 52 歳の女性を「ヘッドハンティング」中。

エンジニアリング輸出審議会訪問記録

日時: 2006年3月14日(火)15:00~16.30

分責: 松本

場所: 通産省内の若林専門家執務室にて

出席者: (先方) Mr. Ahmed Fikry Abdel Wahab, Engineering Export Council (自動車部品セクション長<sup>6</sup>)

(当方) 若林専門家、永井 JICA 事務所員、Sherine JICA ナショナルスタッフ、松本調査団員

## 概要:

まず Mr. Ahmed からワークショップについて趣旨、発表内容につき、質疑あり、若林氏から説明及び協議を実施。

一事例として、彼の会社あるいは業界の問題は以下のとおり:

- ・ エジプトと他国との「自由貿易協定(FTA)」につき、実際この制度の恩恵を受けて輸出しようとしてもスムーズに行かないことがある(例、モロッコとの取引につき、ペーパーがリジェクトされた。そこで海外 ECS に連絡したが解決策なし)。
- ・ 合意文書に「除外」項目が多いこと。→合意の前の「コンサルテーション」の必要性を強調。
- ・ 製品規格についての国際的な「標準化」「調和化」も課題の一つ。エジプトの場合、他の先進国との標準・調和化と整合が取れていないこと。

## 【エンジニアリング輸出審議会について】

- ・ 審議会のメンバーは現行15名。メンバーは、自動車部品、電気機器・コンピューター、電気モーター、しろもの、テレビ、農業機器業界代表からなるなど、かなり多様な業界からなる。
- ・ エジプト産業連盟(FEI)が組織するエンジニアリング業界組合(Chamber)には、2,200社がメンバー登録。

一方、2005年で、輸出1.3billion US\$(100社で輸出全体の80%を占める)。22,000企業(例えば、カイロ大学が実験用機器を修理するため日本のメーカーに送付したものまで“輸出”としてリストに名前あり。MOTI のデータハウス統計によるもの)。ことほど左様にデータには問題が多い。

## 【EPPC に対する要望について】

EPPC の機能、役割がまだ固まっておらず、まだ要望まで至っていない。

以上

<sup>6</sup> また、産業部門商工会員、IMC のエンジニア部門長などさまざまな役職を兼任。本人もある自動車部品メーカーの社長。

## Cheikh 氏訪問記録

日時:2006年3月14日(火)16:30~17:10

分責:松本

場所:アドバイザー執務室にて((7<sup>th</sup>F, 2 Latin America st,)

出席者:(先方)Eng. Hossam El Cheikh 792-1177(通産大臣アドバイザー【ドナー調整担当】)

(当方)若林専門家、永井 JICA 事務所員、SherineJICA ナショナルスタッフ、松本調査団員

概要:

## 【ワークショップについてのコメント】

- ・ ワークショップの目的は、タイミングはいいが、恐れは討論をコントロールできるのかという疑問。特に、エジプト人は、メンタリテ的に、Defensive であり、またせつかくの議論の機会も、保守的な議論になれば意味がないのでは？
- ・ コメントしては、同ワークショップの目的、意図、さらに円滑でしかも有意義な議論にするため、進行上の注意事項を参加者に伝えるべき。特に、各参加者の「参画」「合意」が重要。
- ・ 例えば、「個人攻撃はしないこと」「あくまで非公式な場であり、自由に発言してもらってもよい。ただし、前向きな議論になるように、抽象的なものより、具体的なもので説明を願う」など。
- ・ 要は、議論が散漫にならないこと、また問題が抽出され、その解決方法を参加者でお互いに探すことにある。さらに言えば、せつかく解決方法が見つかったとしても、ではだれが責任を持って、フォローあるいは実施するのかといった課題が残る。
- ・ このワークショップが成功裏に終わることを期待するし、また支援は惜しまないとの弁。ネガティブイメージが参加者に残らないようにする必要あり。  
↓
- ・ 若林氏及び松本からは真摯なコメント及び提案を感謝するとともに、ワークショップでの懸念は同意見であり、成功裏に終わることができるよう同氏の支援を仰ぎたい旨お願いし、了解。また若林氏からは、オンブズマン制度(苦情処理機関)よろしく、今回のワークショップのフォローをEEPCが担えるよう、しっかりフォローしていきたいと回答。

また、同氏がドナー調整担当ということで、「輸出促進・貿易」を巡るドナーの最新の動きや留意事項について質問したところ、まずは JICA のプロジェクト案を見せてもらってからコメントするとの事で、回答はもらえず。ただし、同省庁でまとめているドナーマトリックス案のコピーを入手。

以上

## ナギ氏訪問記録

日時:2006年3月14日(火)17:30~18.30

分責:松本

場所:IMC会議室にて

出席者:(先方)Mr. Mr.Nagui T.El Fayoumi (Chief Operation Officer(COO), Industrial Moderanisation Center (IMC

及びIMC女性スタッフ同席

(当方)若林専門家、永井 JICA 事務所員、SherineJICA ナショナルスタッフ、松本調査団員

概要:

## 【経緯】

2005年1月くらいまで、ナギ氏が新組織の構想を練り、大臣の承認を受けて設立に着手する予定であったが、大臣の時間がとれず順延、一方でのナギ氏の年齢問題によりトップ就任が不可となり、人事面も再検討となり、その間、ナギ氏がアドバイザーのかたちで責任者となることで続行されていたが、2005年末にナギ氏はIMCへ転身した。

・ワークショップへの2日間出席を確認。

## 【ワークショップについてのコメント】

- ・ワークショップのプレゼンターは、どの人も非常にバランスが取れていて、優秀な人材を抽出している。
- ・ちょうどEEPCのミッションが決まり、マンデートが明らかになったところで、新しい方向性も明確になったので、開催のタイミングも非常に良い。
- ・自分はIMCに尽力することになったが、IMCもちょうど組織改革中であり、5月終わりまでに構築予定。特にIMCはEUからの資金を得て産業近代化プログラムを実施する時限的な事務局であるが、今後はエジプトの恒久的な機関にすることが決まっており、責任、役割が拡大している。
- ・ワークショップについては、目的、意図はいい。ただし討議になると、出席者内で齟齬やコンフリクトを招く可能性あり。コントロールの必要につき、コメント。何よりワークショップの成果を固めることに重要性を指摘。

## 【EEPCについて】

- ・ようやく建物、人材も整ってきたものの、電話始め機材もまだ十分に整っていないし、まだまだこれから。
- ・EEPCは既に「クリア」な目標を定めたので、いかにその目標を現実的のものにするか、機材、人材、技術ノウハウなどの投入次第である。また他の機関にも同じ「トラック」にあることを確認することも重要。
- ・EEPCの「プロGRESSレポート」がHaytham Deyab氏から送られてきて見たが、「意味がない」もの。また混乱を招く可能性あり、せつかく理事会で討議し、合意した内容が明記されていない。
- ・EEPC理事長は、プロとして、また「実施責任者」の役割を担うことを求められており、彼自身の新しい「アイデア」ははっきり言って必要ない(彼自身、輸出促進の経験もないし、その手腕を求めての登用でないとの弁)。また若林氏はじめアドバイザーがいる。
- ・今EEPCにとって必要なことは、「クリア」な説明、第三者にもわかりやすい明快な構想及び単純化、アクションの説明である。(例えば、「Achievement Report」とあるが、「Achievement」とは何を意味するのか全く不明)
- ・理事長一人で仕事をするのではなく、EEPC職員と共に「チームワーク」で行うべき。スタッフのインボルブが少ない。例えば会合出席でも常に理事長1人だが、他のスタッフにも出席させるべき。→副理事長なり、理事長の「補佐」役について質問すると、そうしたポストを置くことを既に提案したが理事長自身が拒絶したとの事。
- ・EEPCの新スタッフについて質問したが、まだ着任したばかりであり、彼ら(彼女ら)の能力やタレントは不明。
- ・理事長自身、自分のことをよくわかっているはずだが、弱いところを特に部下、EEPCスタッフに見せたくないのではないかとの弁。

## EXPO-Link 訪問記録

日時:2006年3月15日(火)10:00~11:30  
 場所:EXPO-Link 執務室にて

分責:松本

出席者:(先方)Mr. Amr Abdel Latif (Executive Director) (Maadi: 90 Road 105, Maadi, Tel: 02-527-1010,  
 Email: alatif@expolink.org.eg)

Ms.Dina Abdel Aziz (Senior Portfolio Manager)、Ms.Ranya El Ghannam (Portfolio Manager)

(当方)若林専門家、庄司 JICA 事務所員、Mr.Ashraf H.Nasr、Ms.Sherine Elalamy、Mr.Farid Haddad、松本調査  
 団員

## 概要:

## 【EXPO-Link の概要について】

- ・ NPO として、1997年創設。法的には Social Security Law で制定。政府からの支援なし。
- ・ 同機関のミッションとして、会員のための輸出振興機関として、国際水準を保つこと。
- ・ 最終ゴールは、「民間振興」「輸出成長」で、創設当初、アメリカ(USAID)からの支援あり。
- ・ 目標は、エジプトの輸出増加、市場情報へのアクセス、政策振興。
- ・ セクターは、食品、アパレル、建材、レザー、ソフトウェア、家具の5部門を対象にスタート。
- ・ 活動として、マーケット情報、ネットワーク、技術支援、イメージビルディング、海外見本市、輸出政策啓蒙など。
- ・ 会員メンバーは1,000(うち食品企業28%)。2つの会員制度あり(正規会員:4500LE/年:全体の30%占める。一方、賛助会員:200LE→その相違は、理事会出席有無など。サービス提供自体の格差はなし)
- ・ 2004年までは、アメリカからの無償資金が歳入の中心で、スタッフ給与、活動への支援を実施。なお、同機関の建物は自分のもの(2年前に入居)。
- ・ 2005年からは、NPOとして、独立を計画。
- ・ 歳入は、大よそ20%:会費および企業の自己負担分、80%:ドナーの支援によるもの。

## 【EXPO-Link 活動】

- ・ 主として5つの活動:国際見本市の参加、貿易ミッション派遣、トレードフェア(エジプトでの)、調査団派遣(スタディーツア)、イメージビルディング(見本市用の配布パンフレット等の作成)
- ✓ 国際見本市の参加:IMC 資金による85%助成あり(15%参加者負担)
  - \* IMC(会場借り上げ、キャンペーン、商品輸送、旅費他の85%を負担)
  - \* 見本市参加には最低6企業の参加が条件。
  - \* Industrial Chambers, Export Council との連携→IMC が業種別に両機関を取りまとめステアリングコミッティー(企画委員会)を開催しており、EXPO-Link は事業実施委託機関として参加。輸出促進のための事業計画作成にはExport Councilが中心的役割を担っている。
- ✓ 国際貿易ミッション派遣、エジプト国内での専門見本市の開催(IMC 支援:会場借り上げ他見本市運営経費、外国からのバイヤーを誘致するため旅費他の支援もあり。
  - \* 外国バイヤーへの旅費の支援をするにあたり、前もって選考あり。
- ✓ 調査団派遣(スタディーツア):IMC 支援(調査団旅費の85%、コンサルフィー他)
- ✓ イメージビルディング:IMC 支援
  - \* 以上、すべて IMC による支援で、活動資金の85%を負担。

## 【EXPO-Link 組織・構造】

- ・ セクター別部門(衣料、農業等10分野)、輸出サービス(データベース、Market Intelligence)、イメージビルディン

## グ部門他

- ・ 同機関には、セクター毎に2人あるいは3人配置されており、全体で50人(+20支援スタッフ)
- ・ 年間、120イベント(既に現行56開催実施)→昨年2004年、24イベントだったが、急激な拡大傾向あり。イベント毎に評価レポート実施(各担当者がとりまとめて報告書作成)→各商談について6ヵ月毎のフォローアップ調査あるいは顧客満足度について多角的評価を実施しているとの弁。
  - \* Market Intelligence: 指標として、貿易数量、投資増加量。各フェア前に「売上予測」書き出し、実際の商談成立内容をチェック。さらに顧客に対する「By-Annual report」も実施。スタッフへの信頼があり、データ初め、各企業の内容を把握できる。
- ・ 同 EXPO-Link は、9人の理事、彼らが組織評価する。また IMC あるいは USAID による彼ら自身の「評価」もあり。

## 【各 Council 始め、セクター別の活動について】

- ・ 各セクター別に「戦略ペーパー(アクションプラン)」策定し、その上で活動を計画。
- ・ セクターによっては、Council が弱いところもある。活発に活動している「家具」審議会の場合でも、EXPO-Link が事務局機能を補佐している。
- ・ 同ビル内の3階に Agricultural Products Export Council の事務局が賃貸入居している。恒久的な事務局(事務所+専任スタッフ)を持つ2つの EC のうちの一つ。

## 【その他質疑応答】

- ・ GOIEF: 幅広い産業を対象とした全国規模の「一般見本市(General)」を担当。→EXPOLink は、特定産業を対象とする「専門見本市(Specific)」担当。
  - \* GOIEF との重複がないのかの質問に対し連携はない模様。「調整」も法的なものは行わない、特に討議、調整はないとの回答。
- ・ IMC は同機関に対し、毎年一定の予算枠(Trust Fund)を設けており、その予算枠から事業計画に沿って資金を入手し事業実施。年間、予算額は、今年度150万 Euro。年次報告を IMC に対して行っている。

## 【EEPC との関係】

- ・ 今まで、どの Export Group も、輸出企業に対して十分な輸出促進にかかる機能、サービスを行ってこなかった。
- ・ 企業のニーズに応えられるような機関の必要につき、要望あり。例えば、政策啓蒙<sup>7</sup>、ビジネス情報他。
- ・ EEPC の Export Council 強化という新機能、「Catalyst」についてはいい方向であり賛成。
- ・ EEPC 強化に対して同機関としては支援を惜しまないとのこと。

最後に、若林氏から、ワークショップにつき説明。特に同機関からのプレゼンテーターとしての再度要望と、趣旨などを説明し、同意を得た。

## 【館内視察】

- ・ IMC からの委託によって、「コールセンター」設置し、サービス提供している。現在、10名のスタッフを置き、民間企業から IMC への質問に対し、エントリーポイントサービスを行っている。6階立ての自社ビルでもあり、貸借スペースがかなりあり、食品 Council へも貸し出している。

<sup>7</sup> 以前は政府が全く民間セクターの状況を知らなかったもので、同機関が政策啓蒙を行っていたときもあるが、現在は大臣によっては民間からの登用もあり、状況が異なってきている。とはいえ、まだまだ輸出振興にかかる政策啓蒙は必要。

## 食品輸出審議会訪問記録

日時:2006年3月15日(水)10:00~11:00

分責:松本

場所:若林専門家執務室にて

出席者:(先方)Mr.Tarek Tawfik (食品輸出審議会議長)

(当方)若林専門家、Mr.Ashraf H.Nasr、Ms.Sherine Elalamy (EPPC スタッフ)、松本調査団員

概要:

まず若林氏からワークショップの目的等説明。

【食品輸出審議会 Food Export Council<sup>8</sup>について】

・同審議会の場合、データに問題はない。データの入手、プロセス、カテゴリー化、分析を行っている。

入手データをまずはカテゴリー(農産物、食品との区別)化する必要はあるが、データ分析は容易との弁。→パワーポイントによる資料入手(アラビア語)<sup>9</sup>。

- ・ 同審議会ではデータシステムは既に構築されているものの、他の審議会ではまだ(若林専門家)。→同審議会の戦略として次とおり説明。1 データ構築、2 IMC と協力(輸出戦略の策定と政府への働きかけ:工場立地に関する土地利用率の拡大、食品安全のためのトレーサビリティ、マーケティング等)、3 ロジスティック。
- ・ 展示会・フェアへの戦略:まずは特定の地域・企業を明確に選定。どこに機会があるかをまず事前に明確化。さらに、どの企業を参加させるか選定を行い、また IMC から参加する責任者には当該業界の代表として積極的に「エジプトの業界全体」を紹介してもらうよう情報提供など支援。
- ・ また、同審議会で輸出促進政策も実施。
- ・ 統計データの整理分析業務は容易でない。かなり地道な尽力が必要であり、またどのような観点から分析し、提言していくかは、業界に精通したプロとしての経験が要る仕事である。
- ・ 審議会のメンバーは現行14名(大臣による任命)。220の輸出業者(主要は製造、他は貿易。20 企業で輸出の60%を占める)。全員がフルメンバー、メンバーフィー1500LE。フィーを下げることを考えている。補助金を得るには、関係省部門への Application を出す必要ありその代行業務を担当。1 申請あたり手数料75LE。その見返りに各企業からデータの提出を義務付けている。→補助金を得るための Application を審議会が作成し、フィーを取る仕組み。
- ・ 審議会会員フィーと Application 作成フィーが主な歳入で、その収入で、事務局他、スタッフ雇用し、データ分析を実施。また審議会で「Disaster Fund」を積み立て、リスク管理も実施(去年の欧州で訴訟問題となった“冷蔵イチゴ”に関しこの積立金から弁護士費用を負担した)。
- ・ 審議会に参加する企業数は毎年、増加(昨年、食品産業審議会で70%増加)。現在、エジプトにいくつの食品輸出企業が存在するか質問したが、回答はなかったものの、データハウスに聞けばすぐ情報入手できるとの弁。
- ・ 審議会には、1人の委員長、2人の副委員長、1人会計。各セクターで委員会あり。97~98年に審議会創設。自分は3番目の会長就任。
- ・ 会長は、大臣の任命。会長は3年任期。(事前に非公式にだれが会長にふさわしいかを決める。投票選挙ではない→投票のほうが、組織間の「勢力」争いなどを招く恐れがあるのでとの弁)。
- ・ Chamberとの関係→非常に良好。5人のメンバーは重複。自分は個人的にもChamberの会長とも親しく、良好な

<sup>8</sup> 農産物始め「フレッシュ」を除く、ドライフルーツはじめ「食品」業界の審議会。

<sup>9</sup> 同氏によるとデータは、GOIEC、データハウスからのものだが、同時に、同業界の輸出業者から各輸出数量をダブルチェックしており、データは正確であるとの弁。実際、パワーポイントの資料は非常に分析的で、同業界の輸出動向がわかるもの(数量、ターゲット輸出先、年度別トレンド他)であった。

関係との弁。Chamber 自身も展示会事業を行っているが、審議会も密接に支援。しかし、輸出は審議会が中心。

#### 【政府機関に対する問題・要望について】

- ・ 輸出だけではなく、港湾でのクリアランス(15 日要:現行厚生省の認可)、農業土地利用の明確化、厚生省との問題(例:ミルクの品質の問題で突然の工場閉鎖、再開したもののエジプト製品の評判低下)→通産省のみならず、厚生省の法律が制約。
- ・ 食品産業におけるワンストップ・エージェンシー機能の必要(登録、検査、認証、モニタリング等。現在 6 省庁、70 ものチェック機能あり)。米国の FDA(食品衛生機関のようなもの、薬品は除く)のような権限が集約された一つの政府検査機関を作るための法律改正案を提出すべく関係省庁に協力しているところである。

#### 【EPPC に対する要望について】

- ・ 審議会に対する支援を EPPC が行うことは歓迎。ただし、特定の国・企業など、フォーカスを絞った建設的な支援が必要。
- ・ (今回のインタビューに感謝するとともに、同審議会は「モデル」として考えており、EPPC スタッフへの支援協力を要請したところ) 自分は EPPC のボードメンバーであり、もちろん協力する。しかし、まずは EPPC が何をどうするのか、何ができるのかを示すことが先。EPPC はまず何よりその機能を明確にすべき。
- ・ EPPC はあくまでツールであり、ファシリテーター役である。そのことを十分に認識し、従来のように腰の重い「政府機関」としてではなく、ビジネス感覚での業務を望む。なお同審議会としては、EPPC の機能をこれから「テスト」し、いかに審議会の要望、ニーズに応じてくれえるかを見ていくつもりであるとの弁。

#### (その他)

(3 月 19 日に予定している JICA 主催のワークショップでの発表者としての参加をお願いし、了解。また、スピーチの意図、内容、時間等につき、協議、快諾を得た。)

ワークショップの発表は、同審議会が抱える機会と問題につき説明する予定。既に審議会で「Working Plan」(どんな問題があり、どう対処していくかを考えているので)があるので、それを元に説明。例として、WTO/FTA、展示計画など。

## ECS(通商代表部)訪問記録

日時:2006年3月15日(水)12:30~14.15

分責:松本

場所:ECS 会議室(大蔵省合同庁舎 6 号館通産省内)にて

出席者:(先方)Mr.Samy Awad Abdel Ghany (Minister Plenipotentiary, Head of Asia Department, ECS), Mr.Ihab Tahoon(Minister Plenipotentiary, ECS), Dr.Younan Edward(Commercial Second Secretary, ECS), Mr.Yahia Abd El Halim(Commercial Second Secretary, ECS)

(当方)若林専門家、Mr.Ashraf H.Nasr、Ms.Sherine Elalamy(EPPC スタッフ)、Ms.Sherine Elalamy(JICA スタッフ)、松本調査団員

## 概要:

## 【ECS についてパワーポイントでの説明】

- ・ ECS (通産省通商局)は同省の海外における通商代表部をつかさどる局のひとつで、通商問題の交渉など Commercial Diplomacy 活動と輸出促進ならびに投資促進(外国企業の誘致)活動が主たる業務。ビジネス業界へは無料サービス。海外ネットワーク展開【55事務所】。
- ・ Dr. Ashraf Rabiey が局長で、ECS(本省の通商局)には、欧州、中東(13カ国にある)、アジア(9カ国)、米州(南北)、アフリカ地域部。さらに、情報/輸出サービス部、人事部。海外事務所は、55箇所<sup>10</sup>(80カ国)。目的は、通商代表としての業務(Commercial Diplomacy)とビジネス支援。ジュネーブ、ブラッセル等には4人(他事務所は、1~3名ずつ配置)。多くの事務所は大使館とは別に独立事務所を構えている。日本の場合、エジプト大使館は青葉台、ECSは西麻布に事務所を構えている。
- ・ ECS のサービスは以下のとおり。①Market Intelligence(ビジネス機会、ビジネス情報、ダイレクトリーやデータベース、慣習・税制、国別レポート、貿易協定に関する情報)、②輸出促進(フェアや展示会への参加、貿易ミッションの支援、マッチング)、③通商外交(貿易交渉への参加、貿易問題解決)、④外国企業投資誘致。
- ・ ECS のウェブサイトは、[www.ecs.gov.eg](http://www.ecs.gov.eg)。2ヶ月前、カタログ作成。他パンフレットもあり。
- ・ ECS の組織分析。SWOT(強さ S=重要な領域での業務、IT メカニズムへの信頼、産業セクター及び輸出審議会との直接関係、トップマネジメントと中間層との調和。弱さ W=構造・組織<sup>11</sup>、人材、予算、メディアとの関係、機会 O=海外事務所とのネットワーク、政府機関、ECS の役割拡大。脅威 T=他の公的・民間貿易促進機関との競争、新人に対する低い給与、重要なマーケットの不確かさ、輸出品に関する標準の弱さ)

## 【ECS に関する Q&amp;A】

- ・ 「マッチメーカー」とはどんなことを行っているか? =貿易ミッション、フェア他での機会を利用して行うもの(IT を利用してではなく)。
- ・ 貿易商業紛争についての解決策としては、まず仲裁など法的な介入は出来ない。外交的にも円滑な関係を保つよう情報収集・提供し要望するのみ。
- ・ タイの海外事務所を昨年閉めた(予算制限のため)。→事務所がないところは「大使館」がカバーする。まだ「地域事務所」体制はない。
- ・ 給与が低く、「優秀な」人材を雇用できていない。「Low quality」の人材を登用しているとの弁あり。
- ・ 海外事務所は、「4年」(外交パスポート)。

<sup>10</sup> 以前は70~80事務所あった。

<sup>11</sup> 独立した機関でないこと。人材が少ないということではなく、国際環境の変化早く、要求高い。予算が十分ということでないとの説明。

- ・ 海外のECSがビジネスミッションなどの活動を支援するに当たって、通常は派遣員が彼ら自身の車を提供し、あるいはポケットマネーから交通費等を支出し活動を支援しているのが現状(事業活動のための予算が無いためセミナーも開けない)。
- ・ マーケット情報→マーケット調査を実施し、エジプトからの有望な商品を絞るとの弁(かなり大まかな説明)。新規分野の開拓については?→新規分野に対する戦略そのものはない。
- ・ EXPOLink はもっとも信頼できる機関。
- ・ 輸出審議会との関係は、審議会そのものの役割について大臣の方針で単なる商品別の諮問委員会 Commodity Council から明確に輸出促進のための Export Council に衣替えしてまだ1年経っていないこともあり、まだ弱い。
- ・ マーケット調査初め、活動のための予算がない(予算は、給与が主)。←例として、中国における電気・エンジニアリングの製品輸出の可能性なり、ニーズがあっても、市場情報を調査するための予算がなく、輸出企業あるいは審議会からのニーズに応えられない。また ECS のスタッフ数が少ないのも問題。
- ・ 今までは「官セクター」対応だったが、これからは「ビジネス業界」対応しなければならないとの認識はある。
- ・ 顧客調査結果(38企業への質問表回答、TEP-A)「満足していない」という結果が出ている。特に、輸出業者が要求しているのは、「正確なデータ」→しかし予算がないので、できないとの弁。
- ・ まず最初に「予算」ありきとの弁(ECS参加者全員)。
- ・ ECSの職員は「商務官」としての外交官の肩書きがあり、これのメリットを享受している。一方で、「エジプトのビジネス促進」担当としての業務があり、これは民間のための支援活動でありそのためには事業活動を行わねばならない。しかも人員が少なく、かつ予算がないなかでこれを行おうとしている。

Dr. Ashraf Rabiey とは結局、都合がつかないようで会えず。

3月19、21日のワークショップでの発表につき、スピーチの意図、内容、時間等につき、説明。

以上

## EEPC 職員配置表 (2006 年 3 月末現在)

## Existing staff as of 06-3-23:

Name	Position
Eng. Haytham Deyab	Executive Director
Mr.Mahmoud Shafei	Head of Financial and Administrative Department
Eng.Ashraf Nasr	Export Services / Information S. Manager
Dr.Amr Sadek	Government Coordinator Unit Manager
Mrs. Sahar Mahmoud	Administration Manager
Mrs. Salwa El Rehawy	Accounting Manager
Mr.Mohamed Abbas	Personnel Manager
Mrs. Sherine El Alamy	Policy Advocacy Manager
Farid Hadad	Market Intelligence Manager
Manal Ismail	Export Council Executive
Mrs Dina Schuman	Office Manager
Hazem Sabry	Export Council Executive
Hossam Saied	I.T. Department
Hossam Hussein	Administration Assistant

## Starting April 2006

Nermeen El Guindy	Office Manager – ES & IT Department
Akram Fouad	Export Council Executive
Mrs. Laila El Maghrabi	Export Council Department Head
Marwa Salama	Customer Service Executive
Sherif El Refai	Legal Advisor

## 組織分析ワークショップ結果

2006年3月16日  
松本彰 (JICA コンサルタント)

プロジェクトにかかる事前調査に際し、まずはエジプトの組織機関で、プロジェクトの実施機関となるエジプト輸出促進センター（略称 EEPC）の現状の組織能力や今後の組織構想を鑑みることとした。さらにカウンパートを始めとする EEPC の職員（ワークショップ参加者）が、自分の組織の現状をどのように認識しているかを知る機会とした。さらに今後、EEPC がどの方向に行こうとしているのか、EEPC 職員はどのように組織を見ているのかを知るために、組織分析の方法である「ID/OS」<sup>1</sup>を活用したワークショップを開催した。またあわせプロジェクト形成・実施に向けての参考ともする。

### 1. 参加者及び実施日

参加者は別添の通り。参加者は全部で 11 名<sup>2</sup>（4 月から EEPC で正規職員と働く予定、あるいは入社が決定した職員の 2 名を含め）。その他、JICA 事務所から永井所員、若林専門家もオブザーバー参加。今回、始めて顔合わせをする職員もおり、まずは各自の自己紹介や今回の事前調査の目的を説明した後、引き続き、表記ワークショップを約 3 時間かけて、EEPC 内の会議室を借りて実施。

### 2. 分析手法

EEPC という組織の現状の状況や取り巻く環境を把握、分析し、何が強みで何が弱点であるか、何が今後、核となる問題か等を参加者に考えてもらい、自由に意見を交換し、ファシリテーターとして松本がとりまとめた。

### 3. ID/OS（参加型による組織評価・組織強化手法）ワークショップの流れ

今回、ID/OS 手法を用いたワークショップの流れは以下の通りである。

- 1) ワークショップの参加者に対して、本ワークショップの目的及び進め方につき、説明を行った。
- 2) 現在の EEPC という組織の目的、ビジョンは何かを参加者全員に質問し、組織のマネジメントを確認した。
- 3) 参加者全員で合意した組織目標の下、EEPC という機関の状況を各自で自己分析してもらった。
- 4) まずは、EEPC の内部的なプラス要因（強さ = S）・マイナス要因（弱さ = W）につき、ポストイットに自由に書いてもらい、壁に貼っていき、オープン形式で意見交換を行い、全体の取り纏めを松本が行った。
- 5) 同様に、EEPC を巡る外部のプラス要因（機会 = O）・マイナス要因（脅威 = T）についても、ポストイットに自由に書いてもらい、壁に貼っていき、松本がとりまとめた。  
(Strengths, Weaknesses, Opportunity, Treats)。  
(ワークショップ結果英文は別添として添付)

<sup>1</sup> ID/OS (Institutional Development and Organizational Strengthening) とは、組織の分析から組織強化プランの策定までを含む組織開発ツールで、オランダの開発コンサルタント会社により開発され、現在欧州の援助機関や NGO を中心に活用されている。

<sup>2</sup> 参加者は別添リスト参照。

<p><b>強さ (Strength)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 政府機関であること。</li> <li>2. 通産省 (政府) からの支援があること。</li> <li>3. 通産大臣のサポートがあること。</li> <li>4. 輸出審議会からのニーズ、支援があること</li> <li>5. 優秀な職員がいること</li> <li>6. 目標がクリアで、その目標に対して職員が共通認識を持っていること</li> <li>7. 財政リソースがあること。</li> <li>8. JICA チーフアドバイザーが在籍し、助言、支援があること。</li> <li>9. 新しくセンターが出来、施設を顧客に提供できること</li> </ol>	<p><b>機会 (Opportunity)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 唯一の輸出企業向けスポンサー機関として広く認知、認識されること。</li> <li>2. ユニークなサービス提供機関。</li> <li>3. JICA を含めドナーの支援。</li> <li>4. 政府の支援が受けられる。</li> <li>5. 顧客のニーズが強い。</li> <li>6. 顧客の支援、協力が得られる。</li> <li>7. 新しいマーケットの開拓</li> </ol>
<p><b>弱さ (Weakness)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 規定決定や政府承認始め、手続きに時間がかかること。</li> <li>2. 資金の利用制限 (政府承認、手続きの遅れ) まだ組織構造が確立していないこと (ワークフローも未だ不明)</li> <li>3. 組織のマネジメントをまだ十分職員が理解できていないこと。</li> <li>4. 組織マネジメントが定まらない。</li> <li>5. EEPC 職員数が少ないこと。</li> <li>6. 各政府機関とのリネージュ・関係の不明確</li> <li>7. 輸出審議会始め顧客の EEPC 理解度 (古い EEPC の評判)</li> <li>8. センターの施設も出来たばかりで、機材や人材育成はこれから (実施体制と人材育成)。</li> <li>9. 情報の不足、正確さ</li> <li>10. 外部の機関を実働部隊として頼らざるを得ないこと (EEPC はあくまで「調整」機能)</li> </ol>	<p><b>脅威 (Threat)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. タイムリーで適切、正確な情報の利用</li> <li>2. 他の関連事業実施機関の協力が得られないこと、透明性</li> <li>3. 他の類似政府機関との重複、競争</li> <li>4. ビジネス社会からの信頼、満足の高さ</li> <li>5. 輸出促進に関するエジプトのマイナスのイメージ</li> <li>6. EEPC のパフォーマンス、評価</li> <li>7. 政府の輸出振興政策の変更</li> <li>8. 資金がないこと</li> </ol>

その討議結果は次の通り。

- ① EEPC という組織のマネジメントは、「輸出促進を図る政府のサービス提供機関」であることは全員一致しており、ターゲットグループ、顧客は誰かも明確である。
- ② また、EEPC の役割だが、参加者から多くの意見が出たが、それを整理すると、「ファシリテーター・調整役、媒介者」の役割 (これがもっとも大きい)、「コンサルテーション (診断)」、「データ提供者、調査官」、「支援者」といったものであった。これは、かなり幅白い、かつ困難な機能であり、今後、どの役割が重要で、また顧客の満足を得られるかを考えながら、絞っていく必要があるとコメントも行った。何よりこれから、アクションプランを立てて、いかに戦略立てて、活動計画を実行していけるかによる。
- ③ とりわけ、EEPC は調整機関で、官民間の調整を行う「フォーカルポイント」という役割から、今回、審議会の強化という EEPC の新しい役割が現れたことで、かなり職員間でも意見の相違が出ていた。
- ④ 全体的に見ると、強さ、弱さとも短時間で多くのカード、意見が出たことから、参加者

の意識や能力がかなり高いことを示していると思われ、自分たちの組織に対する客観性を持っていると思われる。ただし、どの意見も大まかな内容が多く、一部不明確な意見もあった。また新しい組織ということもあり、不透明感がある（強さ・弱さのカードに比べ、機会・脅威のカードが少ないことも将来に対して、確固たる意見を持っていないという現われとも受け取れる）。

- ⑤ まだ新しい組織であり、職員もリクルート中であることから、組織の権限や焦点はまだまだ不明。議論の中で、将来に対する様々な意見は出たが、過去何回か、その役割や方向性が変化してきたこともあり、職員自身も不安に思っているようである。またワークショップを通じて、多くの意見を言う参加者と聞く側に回る参加者、あるいはカード内容が詳細の人とそうでない人など、かなり個人差があることが浮き彫りになった。
- ⑥ EEPICの組織としての強さは基本的に、何より「唯一」の輸出促進サービス機関となること、政府の支援、それに大臣の支援があることである。また優秀な人材がいることを自己評価していたものの、民間企業でマーケットやマネジメントをした経験を多くのスタッフが持っていると言っても、殆どが若手であり、輸出振興のノウハウがないことから、その能力発揮、ポテンシャルは不明といえる。
- ⑦ 一方、組織の弱さとして、規制・手続き、組織構造やマニフェスト、スタッフ不足、他機関との連携、組織の広報、外部機関依存度、さらに機材、情報の不足などを挙げていた。
- ⑧ 以上、強さと弱さの中身としては、かなり相反する意見が出たが、これは「新」機関にありがちな、未成熟の組織形態であり、強弱両面を併せ持っていることを示しており、いかに組織がまだ脆弱かを示すものに他ならない。
- ⑨ 機会は、政府支援、顧客ニーズと支援、新マーケットの開拓などが挙げられていた。残念だったのは、まだその機会をいかに捉えるか、どのような戦略、アプローチを取るかといったことまでは意見が出なかったこと。また多くの場合、自分の機関が提供できるサービスの内容・質の高さを機会に挙げることが多いが、今回、まだ組織が構築中でもあり、そうした点は挙げられなかった。さらに言えば、自分の組織に関する外部環境にのみ焦点がいており、EEPICのマニフェストである「顧客」＝輸出業者の国際競争力、輸出意欲について、さらに政府の輸出促進にかかる政策、戦略の確立（環境整備）は全く触れられていなかった。
- ⑩ 脅威は、タイムリーで適切、正確な情報の利用、他の関連事業実施機関の協力の有無や重複・競争、ビジネス社会からの信頼、満足、輸出促進に関するエジプトのマイナスのイメージ、組織のパフォーマンス・評価、輸出振興政策の変更、資金など多くが出た。
- ⑪ なお、組織の強さや機会については、今後も引き続き持続し、発展を維持していくことが大事であると述べた上で、今回のWSでは、いかに組織の弱点や問題に対処するか、いかに問題を解決していけるか、あるいは課題への対処や向上ができるかを示し、ワークショップを締めくくった。また、本SWOT分析の結果の活用方法やフィードバックについても、説明し、了解を得た。

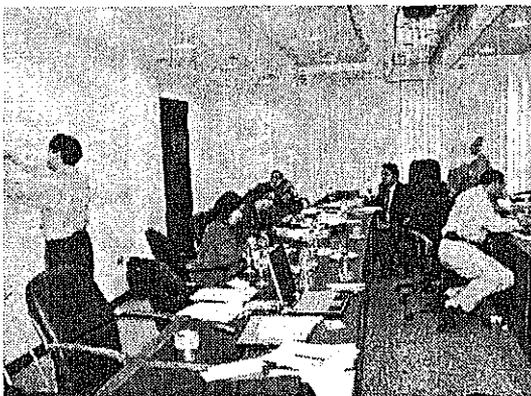
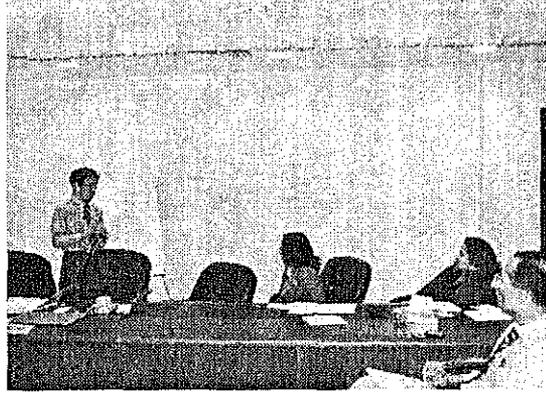
#### 4.コメント

- 1) 参加者人は、皆まだ組織に入って長くない人が殆どながら、反応が早く、短時間で多くの意見や活発な議論ができた。
- 2) 今回、急にEEPIC理事長が多忙で出席できなかったことで、逆に、職員が自由に、かなり率直に、自分の意見を言え、活発な意見交換が出来た。
- 3) 今回、ポストイットを使って全員参加が得られるよう試みたが、皆、すぐにやりかたに慣れ、カードに書くことができ、集中していた。
- 4) 今回のWSでは、個々人の役割や責務を再度認識してもらうのではなく（まだ組織が固まっていないのでこの点は無理）、組織をどう捉え、その中で、どう自分の役割を見つめられるかといったことに焦点を当てた。今回、EEPICという「組織」を認識するに当たって、また今後、どのような点に注意し、また対処していくべきかを考えるいい機会の提

供になったと自負する。

以上

組織分析 (SWOT) ワークショップ実施風景



## SWOT Analysis on EPPC EEPC Organizational analysis

### Mission & Mandate of EEPC

What is the mandate of "EPPC"? What is the role of "EPPC"? Does the exporters expect the "EPPC" can do what?

Participants' Answer was:

<Mandate: (The role of EEPC)>

Super Goal: Business strengthening and economic growth

Final Goal: To promote and encourage Egyptian Export

Specific Mandate: \*To support Egyptian Exporters,

EEPC is "Service Provider"

<EEPC's Targets Group>

\*Exporters: Beneficiaries, Clients and Target People (Group)

\*Export Council is the direct target of EEPC, but EEPC's main customer should be "Exporters". Thus it could be defined that EEPC will support exporters (as ultimate customers) through Export Councils.

\* Export Group is a "Tool" of successful implementation

\*EEPC will be response to the clients' needs & request, rather than behaving in a bureaucratic/authorized organization

\*EEPC will encourage Egyptian products to export by facilitating the procedures & help them to solve any problem may appear.

<Breakdown: Role of EEPC>

1. Facilitator / Coordinator / Catalyst among Export council, Export group, Governmental Sectors (Export Group)

e.g, facilitate the needs of private sector and coordinate with government sectors

Coordinate with export group

Facilitate implementation of international trade agreements

Coordinating with governmental entities

Change perception of government organization & agencies

2. Consultation

e.g, Giving technical assistance

Support to remove impediments against exporting:

3. Data analysis & provider, Researcher

e.g, Validation and credibility of data, accurate data require

Prepare the Egyptian National Export Promotion Strategy

Assisting formulating export council strategy

(Market information & Research)

- \*Analyze export council objectives and constraints
- \*Access new market
- \*Provide market information
- \*Help the exporters to find the new market
- \*Provide awareness to the exporters
- \*Provide solution, facilities and technical services

4. Link

e.g. Linkage between business society and governmental sectors (lead to the change of perception of government organizations and agencies)

5. Supporter

e.g. Give support to Egyptian exporters

Support the exporters for all data needed (quality, price and computerized)

Build exporters' capacity in international market

Support on Capacity building for exporters through several functions (organize Training, study tour, seminar, matchmaking etc..)

<Important assumption>

\*Accurate Data collection: require ECS and data-house

<Expected some Activities>

\*Provision of Seminars, Study Tour, Training,

\*Require generating revenues for financial sustainability and independent agencies: Assuring governmental subsidies through satisfying EEP C's mandate and, if possible, to find another budget resources.

\*Add value for their services as good quality and ready to pay

EEPC's SWOT Analysis

3月16日2006年  
松本彰(JICAコンサルタント)

Strength	Weakness
<p>Government authority</p> <p>Support from stakeholders Support from Ministry Support from Minister Support of Export council</p> <p>Qualified Staffs (Human resource available)</p> <p>Mutual sharing clear final goal</p> <p>Financial resources is available</p> <p>Senior advisor's (Mr. Wakabayashi) support, ad (JICA's support)</p> <p>Provide facility to guests (e.g., export councils)</p> <p>* Availability of data (however, no accuracy) * Management style is sound (but still under consolidated)</p>	<p>Bureaucratic decision and procedure</p> <p>Not establish internal Organizational structure Flow of work (Internal) is not set</p> <p>Mind set of Management Way of Management is not established</p> <p>Shortage of Staffs</p> <p>Confusion or not understanding the Mandate enough</p> <p>Shortage of financial resources Require approval to get budget &amp; activity Very difficult to release the budget despite resource availability</p> <p>No clear channel to government organization Low public awareness (recognition of new EEPC)</p> <p>Not equipped necessary tool yet (ex. PCs, stationeries)</p> <p>Lack of Accurate &amp; up-to-date data / database Relying on external resources Necessary information and research is outreach Dependent on other entities</p>
Opportunity	Threat
<p>Become "Sole" exporter sponsors "Exporters one stop shop" Unique services (no similar service of information) Umbrella for all of the export service</p> <p>Support of Donors</p> <p>Support of Ministry &amp; govt Continuous support by export council</p> <p>More demand from the customers Business community is willing to have the service. Export council is willing to cooperate Recognition by stakeholders (customers and government)</p> <p>Customers' support</p> <p>New Market Availability</p> <p>*Good Management Strong Administration *Coherence of Teamwork</p>	<p>Timely and proper data availability Quality of information As EEPC's activity depends on other governmental entities.</p> <p>No cooperation from government entities</p> <p>Transparency among export group Duplication of services Competitors: Private sector, EXPO-Link Not Market Oriented (Customer Oriented)</p> <p>Negative images of Egypt and EEPC from outside</p> <p>Previous experience of EEPC (It was stagnant for 2-3 years)</p> <p>Lack of trust among the business community Arguments or difference of opinion among Export Councils Not organized export councils</p> <p>Chang government's strategy No tangible results and performance &amp; direct evaluation</p> <p>Lack of fund</p>
Trash	
<p>Open Communication Information Dept Open the Egyptian Market</p>	
Recommendation;	
<p>The discussion clarified how the situation can change positively.</p> <p>EEPC cannot control a certain sort of threats, for example national policy and export environment etc, howe EEPC have to aware its weakness &amp; threat seriously and tackle with them in order to prevent the success o EEPC should monitor its threats, should put them in each EEPC staff's mind.</p>	

Participants' List of "EEPC Workshop"

3/16/2006

EEPC

	<i>Name</i>	<i>Position</i>
1	Nermeen El Guindy	Assitant
2	Hazam Sabrzy	Research Specialist
3	Sherine el Alamy	Head of Policy Advocacy Unit
4	Mrs.Sahar Mahmoud Ahmed	Head of Administration and Technical Unit
5	Mrs.Dina Abdul Monein Schuman	Head of Execution Unit
6	Miss Manal Ahmed Ismail	Deputy Head of Export Councils Coordination Unit
7	Dr. Farid Ramzy Hadad	Head of Market Intelligence
8	Marwa Salawa	Potencial candidate in the market intelligence unit
9	Mahmoud Shafie	Head of Financial and Administration Dept.
10	Hossam Said	Deputy Head of Export Councils Coordination Unit
11	Eng.Ashraf Hussein Ibrahim	Head of Export Services Department
12	Hiroaki WAKABAYASHI	Advisor of Minister, MoTI
13	Akira MATSUMOTO	Consultant, JICA Mission
14	Kentaro NAGAI	JICA EGYPT Office

## エジプト国輸出振興センター (EEPC) プロジェクト事前調査

## 【政府輸出促進機関の現状分析：Stakeholder Analysis】

評価分析コンサルタント 松本彰

	主な役割・業務内容	EEPC との関連性	留意事項
<b>ECS</b> (Egyptian Commercial Service)	エジプト通産省通商 局で海外 55 箇所に事 務所（大使館の一部 門だが多くは独立の 事務所を持つ）。通商 交渉、輸出促進・外 資誘致担当	①ECS 海外事務所が収集する 輸出促進関連情報は EEPC の 調査部門に一元的に送付さ れることで両機関が合意済 み。 ②EXPOLink 担当の海外見本 市やミッション派遣の海外 支援業務を ECS が担当するこ とを承知しておくこと。 ③外国企業誘致活動も ECS 海 外事務所が行っており、 GAFI (投資誘致公社) との連 携が重要。	✓ ECS 海外事務所が情報 収集や調査活動に協力 してくれるかどうか？ 引き合い相談案件処理 の連携、海外での各種 輸出促進事業の実態を 検証/評価要。 ✓ ECS 内で予算不足、人材 不足の不満あり。民間 のニーズに応え自ら改 革できるかどうか。 EEPC もそれをプッシュ する必要が出てくる。
<b>FTTC</b> (Foreign Trade Training Center)	貿易研修の実施	JICA の支援で第 2 フェーズ の技プロ実施中 (2008.6 ま で)。うまく情報交換、連携 していくことが重要。(民間 の研修ニーズの把握、研修生 の獲得等の面で EEPC が協力 することなど)	✓ ライブラリーの運営・ 蔵書は FTTC と EEPC が 共有することになって いるが、予算/人員面 で FTTC に多くは期待で きそうにない。詳細協 議はこれから。
<b>GOIEF</b> (General Organization for International Exhibitions & Fairs)	これまでは国内・国 際見本市の認可・開 催、見本市会場運営 を担当していたが、 今後は専門見本市は EXPOLink が担当し、 一般見本市を GOIEF 担当することにな る。Nasr 市の見本市 会場運営は引き続き GOIEF 所管。職員約 600 名。	①EEPC の事務所ビルは見本 市会場敷地内にあるので友 好関係維持が重要。 ②民間の見本市に対する関 心は完全に専門見本市に移 っている。バイヤー誘致、商 談促進などを考えると専門 見本市志向は当然の世界的 潮流。一般見本市をどう位 づけるか、検討課題。	✓ 大家/テナントの関係 で GOIEF と友好関係を 維持することが重要。 ✓ 「エジプト」を総合的 に PR するような見本市 や万博等に EEPC がどう 絡んでいくかは不明。

<p><b>ITP</b> (International Trade Point)</p>	<p>通産省内に本部、国内に12箇所、地方事務所を持ち独自のデータベース（企業リスト）を通じ引き合い情報を通知。各種の統計データを提供。</p>	<p>4～500ともいわれる職員を抱える組織だが評価低い。EEPCとの関係につき公式協議は未設定。</p>	<p>✓ ワークショップに参加した ITP 幹部は現在の ITP が提供しているデータを活用すべきで、新たな仕組みは必要ないとの主張。</p> <p>✓ しかし民間企業からはデータの信憑性始め ITP に対する評価が極めて低く、改革議論が指摘されている。</p> <p>✓ ITP をどうするか、厄介な課題の一つ。Executive Comm. も今のところタッチしようとならないので、一定の距離を置くことが肝要。</p>
<p><b>TPS</b> (Trade Policy Sector)</p>	<p>通商政策局、通産省のトップの局</p>	<p>局長（役職名 First Under - secretary, Head of xx Sector）は EEPC 理事、Executive Comm. 委員</p>	<p>✓ 通産省のトップ官僚、退任近いとも言われているが、省内のキーパーソンの一人</p>
<p><b>TAS</b> (Trade Agreement Sector)</p>	<p>通商協定局</p>	<p>①WTO 協議、2 国間貿易協定の交渉担当。輸出機会の拡大に直結。②a)FTA 締結前の業界の意見聴取、b)締結内容の詳細広報、c)事後の輸出トラブルへの対応、の3つの面で EEPC の役割に期待する発言がワークショップでもあり。</p>	<p>✓ この局との連携は重要。</p> <p>✓ 左記のうち②に関する関係者（TAS, ECS, Export Council/個別企業と EEPC）間の対応メカニズムを構築する必要あり。</p>
<p><b>Export Councils (EC)</b></p>	<p>通産省直轄の産業別輸出審議会が16ある</p>	<p>輸出業界の代表機関として EEPC が最も重視する機関。TAS 内に担当窓口。EEPC の EC 担当部門が直接各審議会と密な連携を取る必要あり。</p>	<p>✓ まずは先進的な5つの EC との連携からスタートし、順次対象を拡大していくといった遣り方が賢明と思われる。</p>

<p><b>EXPOLink</b> (EEA: Egyptian Exporters Association の通称)</p>	<p>会員制の民間輸出促進サービス機関。今年から通産省の指示で国内外の専門見本市の運営、トレードミッション派遣、調査ミッション派遣を一手に。年間事業数 140 本。職員数 30 名規模から現在は 70 名規模に急増。</p>	<p>①民間機関であるが輸出促進機関 (Export Group) の重要な一員。 ②IMC からのアウトソーシングで、資金的なバックアップを背景に活動の拡大中。 ③今年、年間 140 本もの事業をこなすこととなり、本来丁寧なサービスを心がけてきたのが、Market intelligence の部門始め、疎かになっている。</p>	<p>✓ 本当は EEPC の一部門にしたいところ。 ✓ EXPOLink の職員の経験、ノウハウ、人的ネットワークは貴重な財産。彼らから学ぶことも多そう。先方も協力を惜しまない姿勢。 ✓ ②の Market intelligence 部門で EEPC との連携に期待あり。</p>
<p><b>GOEIC</b> (General Organization for Export &amp; Import Control)</p>	<p>輸入物資の検査機関。通関申告書から輸出入データを作成公表。輸出入企業登録機関。</p>	<p>①輸出統計につき Export Council との共同作業でデータ信憑性向上が課題。 ②企業登録するには FTTC での研修修了書提出が義務付けられている。</p>	<p>✓ Food EC の先行事例を参考にして、EC 毎に GOEIC との作業委員会を設けることになる。</p>
<p><b>Business Councils (BC)</b></p>	<p>主要外国企業をメンバーとする国別の商業会議所。米 (AmCham)、英、仏、独など活発に活動中</p>	<p>国別商業会議所はビジネス促進で重要な役割を果たしている。EEPC の担当部門との連携が重要。</p>	<p>✓ 当面は EC との関係構築に精力を割く必要がある。その後 BC との関係構築に動くことになる。</p>
<p><b>IMC</b> (Industrial Modernization Center)</p>	<p>EU・エジプト通商連合協定締結時にエジプト産業近代化を支援するため EU 委員会が 2.5 億ユーロの資金を拠出、産業近代化プログラムを実施。IMC はその事務局。このセンターをエジプト通産省傘下の恒久的な政府機関とすることが決まっており、06 年 4~5 月にもそのための機構改革を予定。</p>	<p>輸出促進に関連する支援事業への資金的支援を IMC が提供している。主なものは①専門見本市参加、Study Tour 派遣、バイヤー誘致 (これら事業は EXPOLink 担当)、②その他の輸出産業近代化支援事業 (これについては EEPC が申請窓口となる予定) 今後は EEPC が調整役を担う。</p>	<p>✓ IMC と EEPC との連携メカニズムについてはこれから協議して決めることになる。</p>

EDF (Export Development Fund)	通産省通商政策局 (TPS) 所管の輸出開 発基金 (政府出資)	輸出企業がEDFの資金支援申 請窓口を EEPC にすることにな った。	✓ 具体的な調整はこれか ら。
輸出民間企 業		EEPC⇔Export Council ⇔個 別企業 の流れ図では必ず EC を介してサービス提供さ れることになっているが、 EEPC⇔個別企業 間の直接 サービスを企業が求めてく る可能性も強い。	✓ EEPC に対して、EC を通 すとはいえ、各企業か らのニーズが直接出て きた場合、それに対し てどう対処するか？そ の手段や業種別の対応 はどうか？担当ス タッフの配置は？な ど、検討の要あり。

(関係機関分析 : Stakeholder Analysis)

- \* 上記の各機関は、今回の輸出促進ワークショップの参加機関でもあり、かつプロジェクト実施に当たり、深く関係してくる機関でもある。
- \* 上記の表は、あくまで関係機関の現状分析の結果であり、「内部資料」との位置づけである (若林専門家からの助言、短期専門家の報告書、さらに現地調査訪問でのヒアリングや協議結果を反映して作成したもの)。
- \* 特に「EEPC との関連性」と「留意事項 (特記事項)」についての記載は重要。
- \* 例えば、ECS (通商代表部) は、特に ECS 海外事務所が、輸出促進に関わる海外情報収集、あるいは調査活動で ECS に協力してくれるかどうかは大きな要因。現行、①ECS 海外事務所は直接 EEPC に報告をすること (コピーを本省内の ECS 本部に送付)、②EEPC はこれを活用し国内産業界に情報提供するとのメモ文書 (省内部局間の合意) があるが、この点は確認要。