

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2次)

平成18年8月
(2006年)

独立行政法人国際協力機構
経済開発部

経済

J R

06-142

**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2次)**

平成18年8月
(2006年)

独立行政法人国際協力機構
経済開発部

序 文

エジプト・アラブ共和国（以下、「エジプト」と記す）では、国内産業基盤整備の遅れから輸出競争力が低位にとどまっており、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、国際的な景気低迷、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、エジプト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、わが国の日本貿易振興会〔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「エジプト輸出振興センター（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、エジプト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」によって正式に新エジプト国輸出振興センター（新EEPC）の設立が承認されました。

新EEPCの立上げについて、エジプト政府はわが国政府に専門家派遣による支援を要請し、わ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）」を派遣中である。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、2006年3月に第1次事前評価調査を実施した。右調査では、関係者で参加型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をするなど今後の新EEPCの役割について協議し、プロジェクトの計画策定に必要な情報を収集した。

今次、第2次事前評価調査においては、第1次事前評価調査の結果をベースに具体的協力内容の検討・協議を行い、R/D及びM/Mの署名交換を行いました。本報告書は、第2次調査の調査結果を取りまとめたものです。この場をお借りして、調査団派遣にご協力いただいた日本とエジプト両国間の関係各位に対し、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。

平成18年8月

独立行政法人国際協力機構

経済開発部長 佐々木 弘世

目 次

序 文
目 次
略語表

第1章 調査団の概要	1
1-1 調査団派遣の背景	1
1-2 調査目的	1
1-3 団員構成	1
1-4 調査行程	2
1-5 主要面談者	3
第2章 調査結果概要	4
2-1 調査結果概要表	4
2-2 5項目評価	10
2-3 実施体制	13
2-4 プロジェクトのモニタリングと評価	19
付属書類	
1. R/D	23
2. M/M	35
3. プロジェクトの基本コンセプト	43
4. EEPC Structure & Staff	44
5. SWOT Analysis on EEPC	45
6. Cross SWOT Analysis	46
7. Workshop Participants	47
8. SWOT Workshop 実施風景	48
9. Stakeholder Analysis	50
10. PCM Analysis	55
11. SWOT & PCM Workshop 説明資料	62

略 語 表

CRS	Commercial Representation	ECSの旧称 (今は使われていない)
ECGE	Export Credit Guarantee Co. of Egypt	エジプト輸出金融保証機構
ECS	Egyptian Commercial Service	通商代表部又は商務部
EDBE	Export Development Bank of Egypt	エジプト輸出開発銀行
EEPC	Egyptian Export Promotion Center	エジプト国輸出振興センター
EXPOLink	Egyptian Exporters Association	エジプト輸出業者協会 (俗称EXPOLink)
FTTC	Foreign Trade Training Center	貿易研修センター
GOEIC	General Organization for Export and Import Control	輸出入検査管理・監督庁
GOIEF	General Organization for International Exhibitions and Fairs	国際展示・見本市公団
HR	Human Resource	人的資源
ICT	Information and Communication Technologies	情報・コミュニケーション技術
IMC	Industrial Modernization Centre	産業近代化センター
ITP	International Trade Point	国際貿易ポイント
MFTI (or MOFTI) 現 在はMTI	Ministry of (Foreign) Trade & Industry	通商産業省
RSC	Marketing Researches, Commodities Studies & Information Sector	調査情報局 (省内の1部局)
SFD	Social Fund for Development	社会開発基金
TEP-A	Trade Enhancement Program - Category A	EUの貿易拡大プログラム

第1章 調査団の概要

1-1 調査団派遣の背景

エジプトでは、国内産業基盤整備の遅れから輸出競争力が低位にとどまっており、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る。近年、国際的な景気低迷、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、エジプト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る。その新たな方策として、わが国の日本貿易振興会〔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「エジプト国輸出振興センター」（Egyptian Export Promotion Center：EEPC）の設立が進められることになったが、その後、エジプト政府内での検討の結果、通商産業省（Ministry of Trade & Industry：MTI）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」によって正式に新エジプト国輸出振興センター（新EEPC）の設立が承認され発足した。

新EEPCの立上げについて、エジプト政府はわが国政府に専門家派遣による支援を要請し、わ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）」を派遣中である。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、2006年3月に第1次事前評価調査を実施した。右調査では、関係者で参加型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をするなど今後の新EEPCの役割について協議し、プロジェクトの計画策定に必要な情報を収集した。

今次、第2次事前評価調査においては、第1次事前評価調査の結果をベースに具体的協力内容の検討・協議を行い、R/D及びM/Mの署名交換を行う。

1-2 調査目的

- ① プロジェクト実施に係る計画、基本的枠組みについて協議を行う。
- ② プロジェクトの投入内容について協議を行う。
- ③ 評価5項目の視点からプロジェクト実施の可否について検討する。
- ④ 上記協議結果をR/D、M/Mにまとめ署名交換を行う。

1-3 団員構成

(1) 総括/団長	JICA経済開発部 第一グループ長	小澤 勝彦
(2) 輸出振興	JETRO貿易開発部 主査	長田 榮一
(3) 協力計画	JICA経済開発部 第一グループ貿易・投資・観光チーム 主査	木下 康光
(4) 評価分析	A&Mコンサルタント有限公司	松本 彰

1-4 調査行程

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 調査団 日程表

日順	月日	曜日	官団員	松本団員(評価分析)	場所
1	7/28	金		JL1319羽田(20:40)→関空(21:50) JL5099関空(23:15)	松本団員 (本邦発)
2	7/29	土		ドバイ(05:00) EK923ドバイ(15:10)→カイロ(18:00)	松本団員 (カイロ)
3	7/30	日		8:30-9:00 JICA事務所打合せ 9:00-9:30 JETRO事務所打合せ 13:30-15:30 EEPC打合せ 15:30-16:30 事務所との日程調整・打合せ 16:30-19:00 若林専門家との打合せ	同上
4	7/31	月		10:00-13:00 EEPCのExport Council部インタビュー 13:30-16:30 EEPCのExport Service部インタビュー (各部での業務内容や各職員の活動内容及び業務フローを確認) 16:00-17:00 FTTCのハラ次長と図書館について協議(EEPCのES及びES部長同席)	同上
5	8/1	火	JL1319羽田(20:40)→関空(21:50) JL5099関空(23:15)	8:30-12:00 若林専門家との打合せ、SWOTワークショップ準備 13:00-17:00 SWOTワークショップ(EEPC幹部・全業務所員・アドバイザー) 17:00-19:00 JICA事務所及び専門家との打合せ	官団員(本邦発) 松本団員(カイロ)
6	8/2	水	ドバイ(05:00) EK923ドバイ(15:10)→カイロ(18:00)	9:00-10:00 ワークショップ結果取りまとめ準備 10:00-13:00 SWOTワークショップ結果取りまとめ、ステークホルダー分析 14:00-15:30 EEPCプロジェクトに係る事前協議(EEPC幹部と) 16:30-17:30 EDF理事長インタビュー 19:30-20:00 調査団員間打合せ	官団員(カイロ着) 松本団員(カイロ)
7	8/3	木		9:00-10:30 JICA事務所打合せ(JETROカイロセンター同席) 11:30-12:30 日本大使館打合せ 13:30-16:00 EEPC調査方針確認 16:00-17:00 海外貿易研修センター(FTTC)Said所長、Hala副所長と面談 18:30-21:00 産業近代化センター(IMC)Adham Nadim氏、Mr.Nagui T. El-Fayoumi氏と面談	カイロ
8	8/4	金	資料整理		同上
9	8/5	土	10:00-13:30 Mak Brake Lining Company のWahab代表を訪問 13:00-15:00 団内打合せ		同上
10	8/6	日	10:00-17:00 EEPCと協議	PCMワークショップ	同上
11	8/7	月	9:30-12:00 EEPCとの協議 13:00-13:30 通商産業省Samaha次官と面談 15:00-17:00 EEPCと協議	PCMワークショップ	同上
12	8/8	火	9:30-12:00 団内打合せ 14:00-18:00 EEPCと協議	PCMワークショップ	同上
			19:30-22:00 EEPC、輸出審議会代表者等との意見交換会		
13	8/9	水	10:30-11:30 R/D、M/M署名(於:通商産業省、Rachid通商産業大臣署名) 13:00-14:00 カイロ商工会との打合せ(於:日本大使館) EK924カイロ(19:15)→ドバイ(23:50)		機内
14	8/10	木		JL5090ドバイ(02:50)→関空(17:20) JL1316関空(18:45)→羽田(19:55)	本邦着

1-5 主要面談者

(日本側)

若林 寛之	JICA専門家 (輸出促進政策アドバイザー)
和田 康彦	JICAエジプト事務所次長
庄司 いずみ	JICA事務所員 (同プロジェクト担当者)
鈴木 実	ジェトロエジプト事務所長
森 則和	ジェトロエジプト事務所員
若林 利昭	ジェトロエジプト事務所員
金子 眞哉	FTTCプロジェクト専門家 (チーフアドバイザー)

(エジプト側)

MTI

Rachid Mohamed Rachid	Minister
Samiha Fawzy	First Assistant to the Minister
Hossam Aly Elcheikh	Advisor to the Minister

Ministry of Foreign Affairs

Alaa El Kashef	Plenipotentiary Director for Committee of Arrivals, Trainings, Finance and Technical Support
----------------	--

EEPC

Haytham Ahmed Deyab	Executive Director
Ashraf H.Nasr	Director, Export Service and Information
Mahmoud Shafie Sayed	Director, Financial & Administration
Sherine Al Alamy	Manager, Export & Business Councils Coordination, Policy Advocacy

貿易研修センター (Foreign Trade Training Center : FTTC)

Said T. Harb	Executive Director
Hala Gidamy	Deputy Executive Director

産業近代化センター (Industrial Modernization Centre : IMC)

Adham Nadim	Deputy Executive Director
Nagui T. El-Fayoumi	Operations Director

Mak Brake Lining Company

Ahmed F.A. Wahab	Managing Director
------------------	-------------------

第2章 調査結果概要

2-1 調査結果概要表

<p>1. 案件名 エジプト国輸出振興センタープロジェクト</p>
<p>2. 協力概要</p> <p>(1) プロジェクト目標とアウトプットを中心とした概要の記述</p> <p>① エジプト輸出業者の輸出体制が整い、輸出に対する理解が促進される。</p> <p>② EEPCの支援体制が整備され、輸出促進に有用な市場情報（国際貿易情報提供/市場調査/企業支援サービス）を提供できる機能が強化される。</p> <p>(2) 協力期間 2006年11月から3年間</p> <p>(3) 協力総額（日本側） 2億円未満（計画）</p> <p>(4) 協力相手先機関 プロジェクト監督機関：通商産業省（MTI） プロジェクト実施機関：EEPC</p> <p>(5) 国内協力機関 経済産業省、ジェトロ</p> <p>(6) 裨益対象者及び規模、等 EEPC職員及び輸出審議会</p>
<p>3. 協力の必要性・位置づけ</p> <p>(1) 現状及び問題点</p> <p>エジプトでは、国内産業基盤整備の遅れから輸出競争力が低位にとどまっており、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る。近年、国際的な景気低迷、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、エジプト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る。その新たな方策として、わが国のジェトロを参考にした政府輸出促進機関エジプト版ジェトロ「EEPC」の設立が進められることになったが、その後、エジプト政府内での検討の結果、MTI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」によって正式に新エジプト国輸出振興センター（新EEPC）の設立が承認された。新組織の立上げについて、エジプト政府はわが国政府に専門家派遣による支援を要請し、わ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）」を派遣中である。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、人員配置、予算措置も行われるなかで、組織の方向性も固まりつつある。同機関を中心に輸出振興促進のための環境整備を図ることを目的としたプロジェクトが、2004年5月にわが国に対して技術協力プロジェクトの要請がなされ、2006年3月に</p>

第1次事前評価、また7月に第2次事前調査が実施され、今後の協力方針についてエジプト側と協議が行われた。

(2) 相手国政府国家政策上の位置づけ

エジプトの国家開発計画において、経済のグローバル化に対応すべく、国際収支赤字の改善、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、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。

(3) わが国援助政策との関連、JICA国別事業実施計画上の位置づけ（プログラムにおける位置づけ）

一方、わが国の援助政策やJICA国別事業実施計画上でも、「経済・社会基盤の整備、産業の振興」がそのひとつとして掲げられ、特に「貿易促進・投資環境整備」を今後の協力の重点のひとつとしていることから、整合性は非常に高い。

4. 協力の枠組み

[主な項目]

(1) 協力の目標（アウトカム）

① 協力終了時の達成目標（プロジェクト目標）

<プロジェクト目標>

1. エジプト輸出業者の輸出体制が整い、輸出に対する理解が促進される。
2. EEPCの支援体制が整備され、輸出促進に有用な市場情報（国際貿易情報提供/市場調査/企業支援サービス）を提供できる機能が強化される。

② 協力終了後に達成が期待される目標（上位目標）

<上位目標>

エジプトの輸出が拡大し、輸出企業数が増加する。

(2) 成果（アウトプット）と活動

<アウトプット1>

（輸出審議会の機能活性化・強化）

1. 輸出審議会の組織が一層活性化し、機能が強化される。

<活動>

- 1-1. 輸出審議会が、適切に機能するよう支援する。
- 1-2. 輸出審議会が、産業別輸出戦略やアクションプランの策定及び実施にあたって支援する。

<アウトプット2>

（輸出データ精度プロセスの向上）

2. 輸出統計データの精度が向上するような仕組みづくりを行う。

<活動>

- 2-1. 輸出審議会と輸出入検査管理・監督庁（General Organization for Export and Import Control : GOEIC）とともに輸出統計の収集及び分析を行う。
- 2-2. エジプト輸出統計と国際貿易統計との比較分析を行い、月間報告書としてまとめる。
- 2-3. 上記活動の結果、輸出統計の確度向上のための方策について明らかにする。

<アウトプット3>

(市場情報・調査機能の向上)

3. 海外の市場関連情報・調査機能が向上する。

<活 動>

- 3-1. 通商代表部 (Egyptian Commercial Service : ECS) 及び他の政府輸出促進サービス機関と共同して、現存、利用可能な海外情報及び輸出データを収集、分析する。
- 3-2. 輸出審議会の要望に応じて市場情報調査を行う。
- 3-3. 「インフォメーション・センター」(ビジネス・ライブラリーを含む) を立上げ、その機能を強化する。

<アウトプット4>

(選定分野における国際市場への参入支援)

4. プロジェクトが選定した分野において、国際市場への参入が拡大する。

<活 動>

- 4-1. プロジェクトが支援とする輸出分野を選定する。
- 4-2. 選定した輸出分野に対して、能力向上の支援を行う。

(3) 投入 (インプット)

① 日本側

1. 長期専門家の派遣 2名
 - (1) チーフアドバイザー (大臣アドバイザーが兼任)
 - (2) 情報・調査/業務調整
2. 短期専門家の派遣 6名 (3年間計。派遣分野や、時期・期間は実施協議時に策定)
(短期専門家の投入は、プロジェクトの進捗及び専門家のリクルート次第である。また、専門家の分野、人数、派遣期間は今後、プロジェクト計画に沿って検討)
3. 機材供与
プロジェクト実施に必要な機材 (コンピューター、コピー、プレゼン用機器等)
4. カウンターパート研修
カウンターパート受入れ、通算6名程度 (年2名程度)
5. プロジェクト活動費用

② エジプト側

1. カウンターパート (EEPC職員)
2. プロジェクトオフィス提供
3. ローカルコスト負担 (カウンターパートの給料・旅費、事務機器・家具、調査活動費、情報収集費、プロジェクト運営経費など)

(4) 外部要因 (満たされるべき外部条件)

1) 前提条件

- ① エジプトの輸出促進政策全体像と実施体制が明確になる。
- ② 輸出業者、なかでも特に輸出審議会に対する効果的なサービスを提供できるよう、EEPCの役割及び機能が明確になること。

2) 成果 (アウトプット) 達成のための外部条件

- ① EEPCの予算が大幅に減少しない。

② EEPCに対する政府輸出促進サービス機関すべての支援、協力が継続的に得られる。

3) プロジェクト目標達成のための外部条件

EEPCの第一裨益者が輸出審議会であるというMTIの方針が変化しない。

4) 上位目標達成のための外部条件

① 輸出開発及び促進に対する政府の優先施策が変化しない。

② 政治・経済環境に変化なく、安定している。

5. 評価5項目による評価結果

(1) 妥当性

本案件は、以下の理由から妥当性が高いと判断される。

1) JICA事業としての妥当性及びわが国の比較優位（技術的あるいはノウハウの面）

マレーシアやインドネシアにおけるJICA支援による貿易関連プロジェクト、またエジプト通商産業省への個別専門家派遣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。さらには本プロジェクトと同じビル内には、現在「FTTC」プロジェクトの協力が実施中である。

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ること。また今回支援するEEPCは大臣の直轄機関として、官と民間セクターとを繋ぐ重要な調整機関であり、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EEPCへの協力を通して外交関係が強化されることが期待できる。

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ており、国家政策の目標、重要な国家戦略と合致している。

4) 国別援助計画及び事業実施計画との整合性

平成17年度改訂作業中の国別援助計画における重点分野の3本柱のひとつとして「持続的成長と雇用創出の実現」が掲げられ、JICA事業実施計画のなかで、本プロジェクトは、「産業育成・輸出振興プログラム」に位置づけられ、とりわけ「貿易促進・投資環境整備」として、今後の対エジプト協力の重点のひとつとしていることから、整合性は非常に高い。

5) ターゲットグループのニーズとの整合性及びプロジェクトデザインの適切さ

本プロジェクトのカウンターパート機関となるEEPCは、輸出促進を図る機関として適格であり、また同国輸出審議会からはEEPCの役割や機能に対し大きな期待がもたれており、そのニーズに応じていくため、本組織の機能強化を図るとともに、輸出審議会を支援していく必要がある。また輸出促進を図るための市場情報・調査機能の整備、あるいはビジネス環境の整備を図ることはまさに今、エジプトで最も求められているものであり、プロジェクトのデザインは適切と判断される。

6) 適切な運営組織体制の構築

FTTC同様、国内委員会事務局を委託しているジェトロ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、MTIはじめ、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、協力支援体制を担保し、適切な運営体制を整えることが可能である。

(2) 有効性

1) 現行、エジプトでは、EEPCという新組織の発足後、業容・機能の拡大に合わせ、

理事長の就任をはじめ、人員や予算措置が行われ、輸出振興促進のための組織の基礎が固まり、かつ環境整備が着々と進展しつつある。ただし、まだその活動は緒に付いたばかりであり、いかにEEPCの活動によって輸出審議会、ひいては輸出企業のニーズに応えられるかが鍵である。

本プロジェクトでは、何よりEEPCという組織の強化、かつ並行して輸出促進に係る最優先課題について支援することとなっており、その活動及び成果を着実なものにするため、機能向上と人材育成を行うこととしている。本プロジェクト実施によって、輸出促進を支えるために必要な実施体制の確立、人材の育成が期待されることから、本プロジェクトの有効性が認められる。

- 2) わが国は、ジェットロと共同して、今までに個別専門家の派遣をはじめ、輸出促進に係る情報及びノウハウの提供、関係者の招聘など、様々な協力を行ってきている。引き続き、本プロジェクトにより、継続して協力を行うことは、事業の継続性のみならず、今までの協力の成果をより確実なものにすることから、その有効性が強いと判断される。

(3) 効率性

- 1) 対象国においては、輸出促進に係る産業金融制度の構築、見本市や海外視察促進の活動が活発化してきており、またEUやGTZはじめ他ドナーによる輸出支援事業が実施あるいは計画中であるため、本プロジェクトはこの実情を踏まえ、有機的な連携あるいは役割分担を考えた計画となっている。
- 2) 本プロジェクトでは、まず長期専門家を2名配属し、EEPCとともに、本件の推進を行うことを想定し、かつ活動によっては、短期専門家の派遣によって、専門的な知見、ノウハウを活用することを計画している。なお、投入内容（時期、規模、タイミング、期間）については、今後のプロジェクトの進捗あるいはニーズによる一方、人材の有無、現場の状況に応じた配置を考えることにより、柔軟な対応を念頭に入れることによって、効率的な業務実施が可能となる（例：効率的な投入を図るため、研修実施と短期専門家派遣の組み合わせ、FTTCプロジェクトとの連携も視野）。
- 3) アウトプットの達成度や外部条件については、プロジェクト開始時あるいは中間時点で、再度、エジプト側と協議し、指標や内容を見直すことによって、プロジェクト活動に対する共通の理解を促進し、かつ的確なモニタリングを図る必要がある。

(4) インパクト

- 1) プロジェクト活動によって、輸出促進に係る官民一体の機能強化の構築が行われ、輸出企業を支援できる能力の向上が期待される。
- 2) 輸出企業は必要としている信憑性のある統計データの整備や情報提供、さらに海外マーケット調査といった活動によって、各裨益者に資するとともに、組織の技術・運営・調整能力の向上が行われ、その成果を生かすことが期待される。
- 3) プロジェクトは3年間という短期間でもあり、上位目標にあるような、輸出量や輸出企業数が急激に増加するかどうかを確定できるものではないが、何よりEEPC並びにエジプト政府がいかに産業界の要望に応えられるか、その布石を打てるかが鍵となる。政府と産業界との信頼関係が強化され、また輸出促進にかける知識・ノウハウが徐々に蓄積されれば、将来的には、「エジプト製品」の輸出拡大が期待でき、政府が望む貴重な外貨獲得や国際競争力の強化、さらには雇用拡大や地域振興にも大きな貢献ができると考えられる。

(5) 自立発展性

1) 制度・組織面

エジプト側は輸出促進のための国家輸出振興政策を策定中であり、また政策を実施するうえでの強いコミットメントを示している。しかしながら、それを支える組織・人材体制はまだ脆弱であり、本プロジェクトの実施に伴い、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、自立発展していくことが期待できる。特にカウンターパート機関となるEEPCがいかに輸出審議会、ひいては産業界からの信望を勝ち得るかが焦点である。

2) 財政面

EEPCの将来の財政的な自立発展性を担保することを現時点で確認することは困難である。ただし、政府の最優先分野であり、産業界の要望が強く、その予算の確保に注力してきていることから、当面の予算確保については、国家財政が大幅に悪化しない限り可能であるといえる。

3) 技術面

専門家による技術移転やOJT、海外研修等によって、組織運営あるいは個別の技術能力が向上し、EEPCや輸出審議会の「人・組織づくり」が行われ、その成果が実施継続されることが期待される。もちろん、ノウハウや知見の蓄積は、本人の能力、許容力によるもの、また長い時間を要するものでもあり、徐々に自立発展性を高めていくものと考えられる。

6. 過去の類似案件からの教訓の活用

先方の実施体制が脆弱なため、本プロジェクトではプロジェクト実施を通じて、先方の実施体制の強化に取り組むことを企画している。また同国は典型的なトップダウン型の国であり、権限がトップに集中すること、セクショナリズムが強く、関係機関や裨益者との調整にも多大な時間・労力を要することに留意。さらにエジプト側のコスト負担の決定と支払いにかかる時間を予期し、かつ責任体制の明確化を図るため、本プロジェクトに対する協力対象機関の理解、協力並びに実施計画の詳細な策定が不可欠である。

7. 今後の評価計画

定期的なモニタリングのほかに、本邦から以下の調査団を派遣して、活動の達成度の確認、案件計画の見直し等を実施する予定である。

- 運営指導調査（中間評価調査）：プロジェクト開始から1.5～2年を過ぎた時点で実施予定。
- 終了時評価調査：プロジェクト終了の半年前。

また、案件終了後3年目を目途に事後評価調査を実施する。

2-2 5項目評価

A. 妥当性

(1) JICA事業としての妥当性及びわが国の比較優位（技術的あるいはノウハウの面）

マレーシアやインドネシアにおけるJICA支援による貿易関連プロジェクト、またエジプト通商産業省への個別専門家派遣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。さらには本プロジェクトと同じビル内には、現在「FTTC」が入居しており、JICA支援によるFTTCプロジェクト協力が実施中である。

(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る。また今回支援するEEPCは大臣の直轄機関として、官と民間セクターとをつなぐ重要な調整機関であり、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EEPCへの協力を通して外交関係が強化されることが期待できる。

(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¹と合致しており、国家政策の目標、重要な国家戦略と合致している。本案件の上位目標は、「エジプトの輸出が拡大し、輸出企業数が増加する」としているが、参考に、エジプトの輸出量は以下のとおり。

【エジプトの輸出】

2003/2004年度の輸出（104億525万米ドル）は、燃料・鉱油・鉱油製品38.4%、綿1.9%、原材料（ジャガイモ、果樹、医療用植物等）4.5%、半製品（カーボン、木綿糸、非合金アルミニウム等）7.3%、完成品38.0%（コメ、乾燥野菜、製薬品、鉄・鋼鉄製品、衣類、綿繊維等）から構成される。→貿易収支赤字（2003/2004年75億2,270万米ドル、中銀発表）。2005年度で、180億エジプトポンド（EGP）の輸出実績であり、2010年には350億EGPと倍増の計画を立てている。

(4) 国別援助計画及び事業実施計画との整合性

平成17年度改訂作業中の国別援助計画における重点分野の3本柱のひとつとして「持続的成長と雇用創出の実現」が掲げられ、JICA事業実施計画のなかで、本プロジェクトは、「産業育成・輸出振興プログラム」に位置づけられていることから、本プロジェクトの整合性は高い。

¹ 2002年からの「第5次5ヵ年開発計画」：現行5ヵ年計画期間中に実現をめざす事項としては、具体的に次のような方針が述べられている。

- 雇用増大（年間75万件の新規雇用を創出）、経済成長率上昇（年間実質GDP成長率を平均6.2%レベルにする）、社会サービスの充実：時に貧困層に配慮し、国民の生活水準を高める、財政赤字の改善（国内債務の適切な処理、適切な政府支出の確保、税制の改善による徴税の効率化・税源の拡大の実施）。さらに、
- 投資増加：投資を促進し、対GDP比で2000/2001年度の16.9%から計画終了時には20%にまで増加させる。
- 貿易赤字の削減：貿易赤字を2001/2002年度の388億から2006/2007年度までに348億EGPに削減する。

(5) ターゲットグループのニーズとの整合性及びプロジェクトデザインの適切さ

本プロジェクトのカウンターパート機関となるEEPCは、輸出促進を図る機関として適格であり、また同国の輸出審議会からはEEPCの役割や機能に対して大きな期待が寄せられており、そのニーズに応じていくため、本組織の機能強化を図るとともに、輸出審議会を支援していく必要がある。また、輸出促進を図るための市場情報・調査機能の整備、あるいはビジネス環境の整備を図ることは、まさに今エジプトで最も求められているものであり、プロジェクトのデザインは適切と判断される。

(6) 適切な運営組織体制の構築

FTTC同様、国内委員会事務局を委託しているジェトロ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、MTIはじめ、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、JCCを設置することによって、協力支援体制を担保し、適切な運営体制を整えることが可能である。

B. 有効性

本プロジェクト実施にあたり、その有効性について、計画性、目標設定、過去の経緯などから判断し、以下、事前評価を行った。

(1) 現行、エジプトでは、EEPCという新組織の発足後、業容・機能の拡大に合わせ、理事長の就任はじめ、人員や予算措置が行われ、輸出振興促進のための組織の基礎が固まり、かつ環境整備が着々と進展しつつある。ただし、まだその活動は緒についたばかりであり、いかにEEPCの活動によって輸出審議会、ひいては輸出企業のニーズに応えられるかが鍵である。本プロジェクトでは、何よりEEPCという組織の強化、かつ並行して輸出促進に係る最優先課題について支援することとなっており、その活動及び成果を着実なものにするため、機能向上と人材育成を行うこととしている。本プロジェクト実施によって、輸出促進を支えるために必要な実施体制の確立、人材の育成が期待されることから、本プロジェクトの有効性が認められる。

(2) わが国は、ジェトロと共同して、今までに個別専門家の派遣はじめ、輸出促進に係る情報及びノウハウの提供、関係者の招聘など、様々な協力を行ってきた。引き続き、本プロジェクトにより、継続して協力を行うことは、事業の継続性のみならず、今までの協力の成果をより確実なものにすることから、その有効性が強いと判断される。

C. 効率性

(1) 対象国においては、輸出促進に係る産業金融制度の構築、見本市や海外視察促進の活動が活発化してきており、またEUやGTZはじめ他ドナーによる輸出支援事業が実施あるいは計画中であるため、本プロジェクトはこの実情を踏まえ、有機的な連携あるいは役割分担を考えた計画となっている。

(2) 本プロジェクトでは、まず長期専門家を2名配属し、EEPCとともに本件の推進を行うことを想定している。かつ活動によっては、短期専門家の派遣によって、専門的な知見、ノウハウを活用することを計画している。なお、投入内容（時期、規模、タイミン

グ、期間)については、今後のプロジェクトの進捗あるいはニーズによる一方、人材の有無、現場の状況に応じた配置を考えることにより、柔軟な対応を念頭に入れることによって、効率的な業務実施が可能となる(例:効率的な投入を図るため、研修実施と短期専門家派遣の組み合わせ、FTTCプロジェクトとの連携も視野に入れた計画を策定)。(3)アウトプットの達成度や外部条件については、プロジェクト開始時あるいは中間時点で、再度、エジプト側と協議し、指標や内容を見直すことによって、プロジェクト活動に対する共通の理解を促進し、かつ的確なモニタリングを図る必要がある。

D. インパクト

- (1) プロジェクト活動によって、輸出促進に係る官民一体の機能強化の構築が行われ、輸出企業を支援できる能力の向上が期待される。
- (2) 輸出企業は必要としている信憑性のある統計データの整備や情報提供、さらに海外マーケット調査といった活動の展開によって、各裨益者に資するとともに、組織の技術・運営・調整能力の向上が行われ、その成果を生かすことが期待される。
- (3) プロジェクトは3年間という短期間でもあり、上位目標にあるような輸出量や輸出企業数が急激に増加するかどうかを確定できるものではないが、何よりEEPC並びにエジプト政府がいかに産業界の要望に応えられるか、その布石を打てるかが鍵となる。政府と産業界との信頼関係が強化され、また輸出促進に係る知識・ノウハウが徐々に蓄積されれば、将来的には、「エジプト製品」の輸出拡大が期待でき、政府が望む貴重な外貨獲得や国際競争力の強化、さらには雇用拡大や地域振興にも大きな貢献ができると思われる。

E. 自立発展性

(1) 制度・組織面

エジプト側は輸出促進のための国家輸出振興政策を策定中であり、また政策を実施するうえでの強いコミットメントを示している。しかしながら、それを支える組織・人材体制はまだまだ脆弱であることから、本プロジェクトの実施に伴い、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、自立発展していくことが期待できる。特にカウンターパート機関となるEEPCがいかに輸出審議会、ひいては産業界からの信望を勝ち取るかが焦点である。

(2) 財政面

EEPCの将来の財政的な自立発展性を担保することを現時点で確認することは困難である。ただし、政府の最優先分野であり、産業界の要望が強く、その予算の確保に注力してきていることから、当面の予算確保については、国家財政が大幅に悪化しない限り可能であるといえる。

(3) 技術面

専門家による技術移転やOJT、海外研修等によって、組織運営あるいは個別の技術能力が向上し、EEPCや輸出審議会の「人・組織づくり」が行われ、その成果が実施継続

されることが期待される。もちろん、ノウハウや知見の蓄積は、本人の能力、許容力によるもの、また長い時間を要するものでもあり、徐々に自立発展性を高めていくものと考えられる。

2-3 実施体制

A. エジプト輸出促進を巡る実施体制

(1) エジプト産業別輸出審議会 (Export Council : EC)

エジプト輸出審議会とは、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14の審議会がある。

- ① 農産物 (Agricultural Products)
- ② 食品産業 (Food Industries)
- ③ 紡績/織物 (Spinning & Weaving)
- ④ 家内装飾 (Homeware Furnishing)
- ⑤ 既製服衣料品 (Ready-Made Garments)
- ⑥ 家具 (Furniture)
- ⑦ 出版物・本 (Publication & Books)
- ⑧ 皮革/同製品 (Leather & Leather Products)
- ⑨ 化学製品 (Chemicals)
- ⑩ 鉱物/建材資料 (Mineral & Building Materials)
- ⑪ 建設サービス (Construction)
- ⑫ 薬剤・製薬 (Pharmaceutical)
- ⑬ エンジニアリング・電気電子 (Engineering & Electronic Products)
- ⑭ ITソフトウェア・ハイテク製品 (Software & High-Tech)

*なお上記中、⑭のITはMTIから通信省傘下へと管轄を移すべく、現在トップ会談の最中とのこと。また、上記には記していない別の審議会のうち、「医療サービス (Medical services)」審議会は、同審議会会長が厚生大臣に就任して以降、活動が頓挫し、停止休眠中。

同国輸出審議会の問題・課題をざっとまとめると次のとおり。

14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4～6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²はかなり相違していると考えられる。各審議会会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、まだまだ傘下の企業に輸出努力が足りないこと（国際競争にさらされるのに慣れていない）、更に輸出許可証、輸出金融・保険（特にEDFからの融資）、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。

上記14ある審議会すべてを同時発展させるのは容易でないことから、エジプト政府と

² 傘下の企業がすべて輸出に関するデータを提供しているわけではない。

しては、まずは優先分野として、上記中、①農産物、②食品産業、⑤既製服衣料品、⑥家具、⑬エンジニアリング・電気電子の5つの審議会を最優先させることを決定した。

(2) エジプト政府関係輸出促進サービス機関

今回、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、現行エジプトには、様々な政府系の輸出促進サービス機関並びに関連諸機関が存在している。プロジェクト実施にあたり、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 GOEIC
- ② EC
- ③ 通商代表部 (Egyptian Commercial Service : ECS)
- ④ エジプト輸出業者協会 (Egyptian Exporters Association : EEA: 俗称EXPOLink)
- ⑤ FTTC
- ⑥ 国際展示・見本市公団 (General Organization for International Exhibitions & Fairs : GOIEF)
- ⑦ 国際貿易ポイント (International Trade Point : ITP)
- ⑧ 通商政策局 (Trade Policy Sector : TPS)
- ⑨ 通商協定局 (Trade Agreement Sector : TAS)
- ⑩ 国別の商工会議所 (Business Councils : BC)
- ⑪ IMC
- ⑫ 輸出開発基金 (Export Development Fund : EDF)
- ⑬ 輸出民間企業

特に、EEPC職員からは、上記のうち、最初の①～④の機関がEEPCにとって最も関係する重要な機関であるとの見解であり、ステークホルダー分析ワークショップにて、各機関との関係や課題をあげてもらった。例えば、③のECSは、EEPCにとって「パートナー」であるべきものの、一方、「競争相手」となるとの見解も同時にあげられていた。輸出に関する海外の情報を得るには、現状EEPCには出先機関もなく、海外の現地情報の入手先として同じMTI傘下のこのECSの協力を得る以外に方法がない。EEPC職員の間でも、このECSとの協力関係の構築に関し、既にその困難性を認識しており、今後いかに密接な協力を図っていけるかが課題として残されている。

いずれにせよ、EEPCが様々なサービス提供を行う際にも、上記のように、多岐にわたる関係機関との連携、調整が不可欠である。そのため、今回のR/Dには同プロジェクトJCCとして、中央レベルの委員会 (JCC) の設置を提唱し、委員会のメンバーとしてTPSの代表はじめ、EEPCの理事会会長や輸出審議会の代表などをメンバーに加えており、関係機関の協力を確保している。

(3) JCCとアドバイザー・コミッティの組成

中央レベルでJCC（ボード）が以下のように組成され、プロジェクトが円滑に、かつ適切に運営できるよう体制がとられている（R/DのANNEXVIを参照）。

(4) プロジェクト実施期間

JICAによるプロジェクト協力期間は2006年11月～2009年10月までの3ヵ年である。

B. 実施機関の概要

(1) カウンターパート機関

プロジェクトとして、わが国の協力のカウンターパートとなる組織はEEPCである。その目的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」によって正式に新エジプト輸出振興センター（新EEPC）として設立が承認され、発足した機関である。

新EEPCの新しい組織目的は、輸出促進及び開発を担うMTIの実働部隊であること。特にECを通じて、輸出業者へのサービス提供をすることにある。新EEPCの「目標」としては、情報やサービスの提供、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をめざしている。

なお、エジプトは2006～2011年の5年間で輸出の倍増をめざしており（年率20%増加）、この目標を達成するための国家輸出促進計画の推進役となっている。

(2) 機能・役割

EEPCの機能・役割は次のとおり。

- ① エジプトにおける輸出サービス及び国際市場に関する最新情報の提供
- ② 輸出審議会の活動の活性化
- ③ エジプトにおける政府各輸出促進サービス機関との調整やネットワーク化
- ④ 国際市場に合致する国際貿易法・規則、標準化の推進と啓発 など

(3) 職員

EEPCの総職員数は2006年8月現在、常勤31名と顧問（アドバイザー）2名が配属されている。

また、旧EEPCから受け継いだ人材はじめ、総務部門（特に施設管理運営にかかわる人材）やクランクあるいは警備なども加えればかなりの人数に上るとみられるが、その実態は把握できていない（同センターと同じビル内にオフィスを構えるFTTCとの共同管理の点からも、どこまでがEEPCの職員かは不透明である）。

- 2006年8月中旬現在の職員数は次のとおり；

理事長	1
理事長秘書室	3
経理・総務部	7

輸出サービス情報部	11
輸出・ビジネス審議会部	8
輸出支援グループ調整部	1
計	31

⇒各部門の活動状況

1) 理事長 (Mr. Haytham Deyab)

理事長 (Executive Director) は、Mr. Haytham Deyab氏 (43歳)。民間出身で2005年10月1日より就任。なお、副理事長は空席。その主な業務は次のとおり。

- ① 輸出審議会幹部との個別会合及び各理事会への出席。EEPCにて各ECの会合を開催あるいは場を提供するケースも増えてきている (ほとんどの会合は理事会メンバーが多忙のため、夜7時から開催が多い)。
- ② 大臣、Executive Committeeへの報告、連絡、相談。なかでもIMCのMTIにおける位置づけが重みを増すなか、IMC幹部からの指示・注文 (多くは大臣の意向を受けたもの) への対応を優先、大臣から直接おりてくる案件への対応。
- ③ 公的会合 (外国要人の大臣表敬同席、大臣の公的行事に参列、輸出関連の重要なセミナーへの出席等) の業務。
- ④ ドナーとの会合。
- ⑤ 輸出促進サービス関連機関 [輸出開発基金 (EDF)、ITP、ECS等々] との調整会合。
- ⑥ 内部の定例スタッフ会合 (毎週日曜日9:30から) 及び個別の業務相談、法務・経理監査立ち会い。
- ⑦ その他、突然の来訪者や会合への対応、電話・E-mail等。

- 理事長秘書室 (室長 Mrs. Nohaほか秘書2名、計3名)。

- ① 理事長の業務増大に伴い、秘書室体制を強化し、現在3名 (全員女性)。

2) Financial & Administration Department (経理・総務部)

(部長Mr. Mahmoud Shafieほか管理職3名、スタッフ3名、計7名、このほかに経理・事務補助の職員がいる)

- ① 担当事項：人事労務管理、職員採用、備品調達、施設管理、経理出納業務、等。
- ② 部長のMr. Mahmoud Shafieは民間企業経理部長 (プジョーエジプト) 経験者。温厚な人物で、古い体質を引きずる旧EEPCの管理部門職員を統率。

3) Export & Business Council Coordination Department (輸出・ビジネス審議会部)

(部長代行 Mrs. Sherine Al Alamyのほか職員7名、計8名)

- ① 部長として採用した人物が辞職。当面は部長代行 (Manager, Ms. Sherine) がトップとして指揮。
- ② 各スタッフが複数の輸出審議会を担当。毎月の輸出額を各審議会から入手し、GOEICの輸出統計との整合性を毎月チェックのうえ、年間目標額の達成度を計測、一覧表にして毎月初めに大臣に報告を行っている (もともとのEEPCの機能ではないものの、大臣からの要求でもあり、かつEEPCのルーティン機能、月例作業のひとつとして定着。輸出統計の確度向上にも貢献)。

- ③ 輸出審議会によって、かなり理事のリーダーシップ、業界の結束、さらに事務局体制に格差があり、会長のワンマンショーにとどまる審議会もあれば、農産物や食品審議会のように独自に事務局をもち、会員制度を敷き、産品別の委員会を運営するなど、輸出組合的活動を行っているところもある。
- ④ 職員といっても、Ready Made Garment Export Council（衣料品輸出審議会）から2名、さらにLeather（既製服輸出審議会）から1名がEEPCに出向中（給料は当該審議会が支給、仕事の場合はEEPCで、各審議会会長の指示下で日常業務をこなしているのが実情）。
- ⑤ EEPC理事会の会長から同部の人員が輸出サービス情報部に比べて劣っているとの指摘もあり、目下、同部の担当を再度見直し中とのことで、場合によっては他部（特に、Ashraf担当部）の職員にも分担させ強化することも予定されており、全組織的に審議会との関係強化を図る体制を構築中である。
- ⑥ 今後、各審議会の現状やニーズに応じたサービスの提供を行っていくことが求められており、少数精鋭ながら優秀なスタッフの確保や業務実績づくりが課題。

4) Export Service & Information Department（輸出サービス情報部）

（部長 Mr. Ashraf Nasr 以下管理職2名、職員6名、計9名）

- ① 部長のMr. Ashraf Nasrは理事長が最も信頼をおく右腕と頼むスタッフ。
- ② 担当業務：Marketing Intelligent Unit、Business Library等の知的作業、IT情報整備、対外情報サービス等。
- ③ 輸出審議会EC部門と連携し、輸出統計のチェック、国際機関や外国の輸入統計との比較分析など定期的作業が急増している。
- ④ ただし、まだ対外的な情報サービス、あるいは調査を開始する体制までは至っておらず、Export & Business Council Coordination Dept.との綿密な連携体制の確立と、地についての活動実施が求められている。

5) Export Groups Coordination Department（輸出支援グループ調整部）

（Dr. Amr Sadek 1名のみ）

- ① 既存の輸出関連サービス実施機関は17～18機関に及ぶ。このなかで特にEEPCが連携を図っていかねばならないMTI傘下の機関は、IMC、GOEIC、ECS、EDF、FTTC、EOS、ITP、EXPOLink、GOIEF、エジプト輸出開発銀行（Export Development Bank of Egypt：EDBE）、エジプト輸出金融保証機構（Export Credit Guarantee Co. of Egypt：ECGE）、IDA等があり、このほか他省庁も関係するGAFI、社会開発基金（Social Fund for Development：SDF）等も重要なパートナーである。
- ② これら役所関係機関との連携をスムーズに進めるための露払い的役割をDr. Amr Sadekが現行、一手に引き受けている。

今後のEEPCの職員雇用については、もともと計画では「70人」の職員を雇用する計画での予算請求、見積りであったが、現段階で承認されているのは「20数人」程度であり、今後、追加予算の承認によって職員数の増大が可能かどうか、まだ不透明である。

(4) 予 算

- ・ EEPCの予算は、2005年度は予定どおりの予算が執行。下半期予算は以下のとおり、386万EGP（8,000万円以上）獲得。次年度（2006年6月～）予算については、2005年11月末（まだ理事長就任着任後すぐの段階）に大蔵省に予算要求案が提出、12月に要求内容のヒアリングを受け、以下のように予算がおりた模様。
- ・ 予 算：2005/2006年度下期分（2006年2～6月の5ヵ月間）

総 計
385万9,000EGP
(約68万米ドル、8,000万円)

- 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） 119万9,000EGP
- （備考：2006/2007年度予算は要求中、定員枠は70名を確保）

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1,000EGP）。

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米ドルで換算)

一方、2006/2007年度要求額（2006年7月～2007年6月）は次のとおり。

要求額：人件費 914万7,000EGP
 消耗品・備品費 24万5,000EGP
 サービス提供費 566万2,000EGP（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 1,665万4,000EGP（約290万米ドル、約3億4,100万円）

しかしながら、現行の執行額は、この当初査定された予算要求額の半分に満たない額で、特に人件費の予算が極めて厳しい状況とのこと。ただし、これは新規事業に対する通常の査定のやり方で、これが必ずしも最終の予算額ではなく、実施活動状況（実際の職員の活動とその業績）次第で、いずれは追加予算がもらえる予定との理事長の説明あり。

(5) 組織の運営能力

上記2-2. A (5) で述べたように、EEPCは政府組織であり、輸出促進のために生まれた機関であることから、本プロジェクトのカウンターパート機関とすることは的確であると判断される。さらに、当組織の職員を対象としたSWOT分析ワークショップからは、当機関を巡って周りからのニーズ、期待が大きいこと、特に輸出審議会からの強い要望、そして今後、輸出促進を図る「ワンストップ・ショップ」としての活躍が期待されていることがあげられていた。

一方、同機関の責務や実施体制の不明確さをはじめ、新機関であることからくる資源（人材、資金、機材とも）や、データ・ノウハウの不足、さらには政府機関であることからくる「官僚・行政」制度（役所感覚）といった組織の弱みをもっていることも認識しており、EEPCの将来に対しては、周りの信頼を勝ち取ることができるのかどうか、データ入手はじめ関係機関の協力がどの程度得られるか、政府の戦略の継続などに対する不安、恐れを同時にもっていることが判明した。

どの国も例外でなく、民間輸出企業が望む、「輸出促進に係るサービスあるいは情報提供」については、常に「迅速、確実な対応」が求められていること、さらには産業界・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という新機関をわが国として支援することは、相手国からの信頼の倍増及びわ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、関係者の並々ならぬ尽力が必要と思われる。

こうしたことから、本プロジェクトの目標として、民間輸出業者の輸出体制の整備と、輸出に対する理解促進とともに、輸出促進を支えることになるEEPCの支援体制の整備、特に輸出促進に有用な市場情報提供機能の強化を図ることを掲げている。

2-4 プロジェクトのモニタリングと評価

A. モニタリング

プロジェクトの実施期間中、「プロジェクトチーム」はプロジェクトの実施状況を定期的にモニターし、その結果を踏まえて必要に応じて、プロジェクトの設計や活動計画、目標数値、指標や入手手段を修正することとする。

特に、本プロジェクトでは、まだ実施機関そのものが新たに発足したばかりで、ようやく組織体制が固まり、職員が配属されたばかりでもあることから、プロジェクト当初としては投入並びに活動の面でも柔軟な対応が求められよう。とはいえ、効率的に各投入が行われ、かつ活動が円滑に実施されるよう、定期的なモニタリングの実施が重要であることから、今回、R/D並びにM/Mに際し、同プロジェクトのPDMにつき、特に外部条件や指標についてはかなり突っ込んだ議論を行った。指標では、定量的数値や定性的指標を設定し、かつ入手手段ではGOEICはじめ政府統計の活用、質問票の作成、EEPC年次報告書の作成を求めている。活動と成果のモニタリングの結果は、プロジェクトのカウンターパートが行うものとするが、運営・管理に関する助言や提言を得るために、JCC及びJICAに報告することとする。

B. 評 価

定期的なモニタリングのほかに、プロジェクトの開始後、エジプト側及び日本側合同で、運営指導（中間評価）と終了時評価が行われる予定で、本邦から調査団を派遣し、活動の達成度の確認、案件計画の見直し等を実施する予定である。また案件終了後3年目を目途に事後評価調査を実施する。その際、プロジェクトは、5つの評価項目（インパクト、有効性、効率性、妥当性、そして自立発展性）に沿って評価が行われる。

付 属 資 料

- 1 . R/D
- 2 . M/M
- 3 . プロジェクトの基本コンセプト
- 4 . EEPC Structure & Staff
- 5 . SWOT Analysis on EEPC
- 6 . Cross SWOT Analysis
- 7 . Workshop Participants
- 8 . SWOT Workshop 実施風景
- 9 . Stakeholder Analysis
10. PCM Analysis
11. SWOT & PCM Workshop 説明資料

RECORD OF DISCUSSION
BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
AND
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF
THE ARAB REPUBLIC OF EGYPT
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR
EGYPTIAN EXPORT PROMOTION CENTER PROJECT

Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") had a series of discussion through the Leader of the Ex-Ante Evaluation Study Team of JICA, with the Egyptian authorities concerned with respect to desirable measures to be taken by JICA and the Government of the Arab Republic of Egypt for the successful implementation of the above-mentioned Project.

As a result of discussions, and in accordance with the provisions of the Agreement on Technical Cooperation between the Government of Japan and the Government of Arab Republic of Egypt, signed in Cairo on 15th June, 1983 (hereinafter referred to as "the Agreement"), JICA and the Egyptian authorities concerned agreed to recommend to their respective Governments the matters referred to in the document attached hereto.

Cairo, August 9, 2006



Katsuhiko Ozawa
Leader
Ex-Ante Evaluation Study Team
Japan International Cooperation Agency

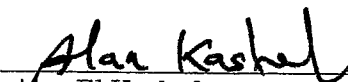


Rachid Mohamed Rachid
Minister of Trade and Industry
The Arab Republic of Egypt

Witnessed by



Haytham Deyab
Executive Director
Egyptian Export Promotion Center
Ministry of Trade and Industry
The Arab Republic of Egypt



Alaa El Kashef
Plenipotentiary
Director for Committee of Arrivals,
Trainings, Finance and Technical
Support
Ministry of Foreign Affairs
The Arab Republic of Egypt

THE ATTACHED DOCUMENT

I. COOPERATION BETWEEN JICA AND THE GOVERNMENT OF THE ARAB REPUBLIC OF EGYPT

1. The Government of the Arab Republic of Egypt will implement the Egyptian Export Promotion Center (hereinafter referred to as "EEPC") Project (hereinafter referred to as "the Project") in cooperation with JICA.
2. The Project will be implemented in accordance with the Master Plan which is given in Annex I.

II. MEASURES TO BE TAKEN BY JICA

In accordance with the laws and regulations in force in Japan and the provisions of Article III of the Agreement, JICA, as the executing agency for technical cooperation by the Government of JAPAN, will take, as its own expense, the following measures according to the normal procedures or its technical cooperation scheme.

1. DISPATCH OF JAPANESE EXPERTS

JICA will provide the services of the Japanese experts as listed in Annex II. The provision of Article VII of the Agreement will be applied to the above-mentioned experts.

2. PROVISION OF MACHINERY AND EQUIPMENT

JICA will provide such machinery, equipment and other materials (hereinafter referred to as "the Equipment") necessary for the implementation of the Project as listed in Annex III. The provision of Article VII-1 of the Agreement will be applied to the Equipment.

3. TRAINING OF THE EGYPTIAN PERSONNEL IN JAPAN

JICA will receive the Egyptian personnel connected with the Project for technical training in Japan.

III. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF THE ARAB REPUBLIC OF EGYPT

1. The Government of the Arab Republic of Egypt will take necessary measures to ensure that the self-reliant operation of the Project will be sustained during and after the period of Japanese technical cooperation, through full and active involvement in the Project by all related authorities, beneficiary groups and institutions.
2. The Government of the Arab Republic of Egypt will ensure that the technologies and knowledge acquired by the Egyptian nationals as a result of the Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of the Arab Republic of Egypt.

3. In accordance with the provision of Article IV and V of the Agreement, the Government of the Arab Republic of Egypt will grant, in the Arab Republic of Egypt, privileges, exemptions and benefits to the Japanese experts referred to in II-1 above and their families.
4. In accordance with the provisions of Article VII of the Agreement, the Government of the Arab Republic of Egypt will take the measures necessary to receive and use equipment, machinery and materials carried in by the Japanese experts referred to in II-1 above.
5. The Government of the Arab Republic of Egypt will take necessary measures to ensure that the knowledge and experience acquired by the Egyptian personnel from technical training in Japan will be utilized effectively in the implementation of the Project.
6. In accordance with the provision of Article IV-(b) of the Agreement, the Government of the Arab Republic of Egypt will provide the services of Egyptian counterpart personnel as listed in Annex IV.
7. In accordance with the provision of IV-(a) of the Agreement, the Government of the Arab Republic of Egypt will provide the buildings and facilities as listed in Annex V.
8. In accordance with the laws and regulations in force in the Arab Republic of Egypt, the Government of the Arab Republic of Egypt will take necessary measures to supply or replace at its own expense machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project.
9. In accordance with the laws and regulations in force in the Arab Republic of Egypt, the Government of the Arab Republic of Egypt will take necessary measures to meet the running expenses necessary for the implementation of the Project.

IV. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

1. Minister of Trade and Industry, as the Project Director will bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project.
2. Executive Director of EEPC as the Project Manager will be responsible for the managerial and technical matters of the Project.
3. The Japanese experts will provide necessary recommendations and advice to the Project Director and the Project Manager on any matters pertaining to the implementation of the Project.
4. The Japanese experts will give necessary technical guidance and advice to Egyptian counterpart personnel on technical matters pertaining to the implementation of the Project.

5. For the effective and successful implementation of technical cooperation for the Project, a Joint Coordination Committee will be established whose functions and composition are described in Annex VI.

V. JOINT EVALUATION

Evaluation of the Project will be conducted jointly by JICA and the Egyptian authorities concerned in order to examine the level of achievement in the final year of the Project.

VI. CLAIMS AGAINST JAPANESE EXPERTS

In accordance with provision of Article VI of the Agreement, the Government of the Arab Republic of Egypt undertakes to bear claims, if any arises, against the Japanese experts engaged in technical cooperation for the Project resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their official functions in the Arab Republic of Egypt except for those arising from the willful misconduct or gross negligence of the Japanese experts.

VII. MUTUAL CONSULTATION

There will be mutual consultation between JICA and the Government of the Arab Republic of Egypt on any major issues arising from, or in connection with this Attached Documents.

VIII. MEASURES TO PROMOTE UNDERSTANDING OF AND SUPPORT FOR THE PROJECT

For the purpose of promoting support for the Project among the people of the Arab Republic of Egypt, the Government of the Arab Republic of Egypt will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of the Arab Republic of Egypt.

IX. TERM OF COOPERATION

The duration of the technical cooperation for the Project under this attached Document will be three (3) years from November, 2006.

LIST OF ANNEXES

ANNEX I	MASTER PLAN
ANNEX II	LIST OF JAPANESE EXPERTS
ANNEX III	LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT
ANNEX IV	LIST OF EGYPTIAN COUNTERPART
ANNEX V	LIST OF BUILDINGS AND FACILITIES
ANNEX VI	JOINT COORDINATION COMMITTEE

B

ANNEX I MASTER PLAN

1. Overall Goal

Egyptian export will expand and number of exporters will increase.

2. Project Purpose

- (1) Egyptian exporter's readiness and awareness will be enhanced.
- (2) EEPC will be an organization to set the framework and enhance the function of providing market intelligence (international trade information, market research and customer support services) for export promotion.

3. Output of the Project

- (1) Export Councils become more activated and enhanced.
- (2) Export data verification process is improved.
- (3) The function of market intelligence is improved.
- (4) Accessibility of selected sectors for the Project to global market is enhanced.

4. Activities of the Project

Necessary activities to achieve above-mentioned outputs are conducted.

ANNEX II LIST OF JAPANESE EXPERTS

1. Chief Advisor
2. Information/Research
3. Other experts in the specific area of technical transfer may be dispatched, if necessary.

~~SECRET~~

8

ANNEX III LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT

Machinery, equipment, tools and materials regarded as necessary for effective implementation of the Project by both sides

~~_____~~

B

ANNEXIV LIST OF EGYPTIAN COUNTERPART

1. Project Director: Minister of Trade and Industry
2. Project Manager: Executive Director of EEPC
3. Director, Export services and Information, EEPC
4. Director, Financial and Administration, EEPC
5. Manager, Export and Business Councils Coordination, EEPC
6. Other staff members of EEPC for the specific activity of the Project

ANNEX V LIST OF LAND, BUILDINGS AND FACILITIES

1. Office space and necessary facilities for the Japanese Experts
2. Office space and necessary facilities for the Egyptian counterpart personnel
3. Lecture rooms and meeting rooms necessary for the transfer of technology
4. Buildings, facilities and space necessary for materials to be provided by JICA
5. Other facilities mutually agreed upon as necessary for the implementation of the Project

ANNEXVI JOINT COORDINATION COMMITTEE

1. Functions

The Joint Coordination Committee will be held at least twice a year and whenever necessity arises. Its functions are as follows:

- (1) To review the annual plan of the Project in line with the Project Design Matrix (PDM) that was formulated based on the Minutes of Meetings.
- (2) To assess the overall progress of the Project, and to evaluate the achievement of the objectives.
- (3) To exchange views on major issues arising from or in connection with the Project.

2. Composition

(1) Chairperson

Minister of Trade and Industry

(2) Committee Members:

(Egyptian side)

- a. Head, Trade Policy Sector, Ministry of Trade and Industry
- b. Executive Director, EEPG
- c. Head, Executive Committee of EEPG
- d. Representative(s), Selected Export Council(s)
- e. Representative(s), Foreign Trade Training Centre(FTTC)
- f. Other personnel concerned with the Project decided by the Egyptian side, if necessary

(Japanese side)

- a. Chief Advisor
- b. Long-term expert on Information/Research
- c. Japanese experts designated by the Chief Advisor
- d. Representative(s), of the JICA Egypt Office
- e. Representative(s), of the JETRO Cairo Center
- f. Other personnel concerned to be decided and/or dispatched by JICA, if necessary

Note:

Official(s) of the Embassy of Japan in the Arab Republic of Egypt may attend the Committee as observer(s).

【R/D 骨子】

ANNEX1. マスタープラン

1. 上位目標
エジプトの輸出が拡大し、輸出企業数が増加する。
2. プロジェクト目標
 - 1) エジプト輸出業者の輸出体制が整い、輸出に対する理解が促進される。
 - 2) EEPC の支援体制が整備され、輸出促進に有用な市場情報（国際貿易情報提供／市場調査／企業支援サービス）を提供できる機能が強化される。
3. 成果
 - 1) 輸出審議会の機能活性化・強化
 - 2) 輸出データ精度プロセスの向上
 - 3) 市場情報・調査機能の向上
 - 4) 選定分野における国際市場への参入支援
4. 活動

ANNEX2. 専門家

1. チーフアドバイザー
2. 情報／調査
3. その他

ANNEX3. 機材

プロジェクトに効果的な機材を供与

ANNEX4. エジプト側カウンターパート

1. プロジェクトディレクター：通商産業大臣
2. プロジェクトマネージャー：EEPC 理事長
3. EEPC 情報／輸出サービス部長
4. EEPC 総務経理部長
5. EEPC 輸出審議会調整部（課）長

ANNEX6. ジョイント・コーディネーション・コミッティ

1. 1年に2度開催
2. 議長は通商産業大臣とする。
3. エジプト側は、EEPC の関係者ほか、輸出審議会、貿易研修センター（FTTC）等、輸出促進にかかわる他の関係機関もメンバーとする。


THE MINUTES OF MEETINGS BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
AND
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT
OF THE ARAB REPUBLIC OF EGYPT
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR
EGYPTIAN EXPORT PROMOTION CENTER PROJECT

The Ex-Ante Evaluation Study Team (hereinafter referred to as "the Team") organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Katsuhiko OZAWA, visited the Arab Republic of Egypt from 29th July to 9th August 2006 for the purpose of clarifying the scope of the project made by the authorities concerned of the government of the Arab Republic of Egypt (hereinafter referred to as "Egyptian side"), and studying the feasibility of Japanese Technical Cooperation for the Project on Egyptian Export Promotion Center (hereinafter referred to as "EEPC") in the Arab Republic of Egypt (hereinafter referred to as "the Project").


During its stay in the Arab Republic of Egypt, the Team had a series of discussions on the Project and exchanged views with the Egyptian side.

As a result of the discussions, both sides reached common understanding of the related matters as shown in the documents attached hereto.

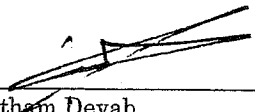
Cairo, August 9, 2006



Katsuhiko Ozawa
Leader
Ex-Ante Evaluation Study Team
Japan International Cooperation Agency



Rachid Mohamed Rachid
Minister of Trade and Industry
The Arab Republic of Egypt



Haytham Deyab
Executive Director
Egyptian Export Promotion Center
Ministry of Trade and Industry
The Arab Republic of Egypt

THE ATTACHED DOCUMENT

1. It is agreed that the Project will be implemented in line with the Project Design Matrix('PDM' attached in Appendix1) and the Tentative Schedule of Implementation ('TSI' attached in Appendix 2).
2. It is agreed that EEPC will report the commencement and framework of the Project to the Board of Directors, and seek their full support and cooperation.
3. EEPC is responsible for facilitating the implementation of the Project in cooperation with the Export Councils and the other export service providers.
4. It is agreed that EEPC would consult with its Board of Directors and determine the priority sectors in the early stage of the Project.
5. JICA will dispatch Experts to the Project as follows.
 - (1) Long-term experts:
One chief advisor and One expert for information/research.
 - (2) Short-term experts:
Two experts annually. The area of the experts will further be discussed between JICA and Egyptian side in the progress of the Project.
6. When EEPC requests JICA to provide them necessary equipment, it is agreed that EEPC will prepare a document to explain the rationale and submit it to JICA. The timing and content of the provision will further be discussed between JICA and EEPC.
7. JICA will accept two Egyptian trainees nominated by EEPC in Japan annually. The area of the training will further be discussed in the progress of the project between JICA and EEPC.
8. With regard to the members of Joint Coordination Committee of the Project, EEPC will inform JICA of the representatives from Export Councils.

List of Appendices

- Appendix 1. Project Design Matrix (PDM)
- Appendix 2. Tentative Schedule of Implementation (TSI)
- Appendix 3. List of Attendants in the Discussions

PDM (Project Design Matrix)

Project Name: Egyptian Export Promotion Center Project
Project Area: Egypt (Center locates in Cairo)

Duration: November, 2006 – October, 2009
Target Group: EEPC staff, Export Councils (EC)

Date: August 9, 2006
Version: No. 01

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Overall Goal</p> <p>1. Egyptian export will expand and number of exporters will increase.</p>	<p>1. Egyptian export will doubled within next five (5) years. (Target export figure will be taken from the government's national economic plan.)</p> <p>2. Number of exporters registered at the Government authorities</p>	<p>Governmental data warehouses (GOEIC and others)</p>	<p>1. Government's policy to put priority on export development & promotion will not be changed.</p> <p>2. Stable political & economic environment.</p>
<p>Project Purpose</p> <p>1. Egyptian exporter's readiness and awareness will be enhanced.</p> <p>2. EEPC will become an organization to set the framework and enhance the function of providing market intelligence (international trade information, market research and customer support services) for export promotion</p>	<p>1-1. Number of exporters joining ECs will increase</p> <p>1-2. Number of participating exporters in exhibitions, and overseas business visits</p> <p>1-3. Number of contracted exports, prospected importers, export business leads as the results of exhibitions & business visits</p> <p>2-1. Satisfaction rate of ECs & their members to the services provided by EEPC</p> <p>2-2. Satisfaction rate of export service providers to the activities of EEPC (such as credibility, coordination ability, etc)</p>	<p>1. EEPC annual report, ECs' reports, Egyptian export statistics, Export service providers' reports</p> <p>2. Questionnaire to the ECs & export service providers, and other relevant documents</p>	<p>MTI's direction for EEPC to focus on Export Councils as the primal beneficiary will not be changed.</p>
<p>Output</p> <p>(Activating & Enhancing Export Councils)</p> <p>1. Export councils become more activated and enhanced.</p> <p>(Improving export data verification process)</p> <p>2. Export data verification process is improved.</p> <p>(Improving market intelligence function)</p> <p>3. The function of market intelligence is improved.</p> <p>(Enhancing accessibility for selected sectors to global market)</p> <p>4. Accessibility of the selected sectors for the Project to global market is enhanced.</p>	<p>1-1 Number of requests received from export councils</p> <p>1-2 Number of cases efficiently handled by EEPC</p> <p>1-3 Number of ECs' strategy and action plan</p> <p>1-4 Rate of EC's satisfaction to the services supported by EEPC</p> <p>2-1 Number of export data cases analyzed by EEPC</p> <p>3-1 Number of information services to exporters</p> <p>3-2 Rate of ECs' satisfaction with EEPC services</p> <p>4-1 Rate of exporters' satisfaction of EEPC services</p> <p>4-2 Number of accesses to new market</p>	<p>EEPC annual report</p>	<p>All related export service providers can continuously collaborate with EEPC.</p>

Appendix 1

Activities	Inputs		No drastic change of EEPC budget
	JAPAN	EGYPT	
<p>1-1. Support Export Councils to function properly</p> <p>1-2. Support Export Councils in planning & implementing strategies / action Plan</p> <p>2-1. Collect and analyze available export data in coordination with Export Councils, GOEIC and others</p> <p>2-2. Conduct comparative analysis of Egyptian export data with international trade data, and finally produce monthly reports</p> <p>2-3. Result on 2-1& 2-2, recommend a way to improve quality and sources of data</p> <p>3-1. Investigate existing /available market information & Export data in coordination with ECS and other service providers</p> <p>3-2. Undertake market research upon the requests from Export Councils</p> <p>3-3. Build and strengthen function of the "Information Center" including the business library</p> <p>4-1. Select export sectors for the Project's target</p> <p>4-2. Support capacity building of the selected export sectors.</p>	<p>1. Human Resources: - Long term experts: 2 (1 Chief advisor, and 1 Information & research expert) - Short term experts: 6 in total - Local consultant</p> <p>2. Equipment</p> <p>3. Training in Japan: 6 times (in total)</p> <p>4. Budget for Experts' activities</p>	<p>1. HR: Counterpart personnel (EEPC staff)</p> <p>2. Budget (for Payroll, basic office infrastructure, activities on research, information collection, publicity, etc.)</p> <p>3. Building, office space and necessary facilities</p>	<p>Pre-conditions</p> <p>1. Total picture of Egyptian export promotion policy and its implementation structure is defined.</p> <p>2. EEPC assures its role & function to provide effective services to the exporters in general and specifically to the Export Councils.</p>

List of Attendants in the Discussions

[Japanese side]Embassy of Japan

Kunihiko Makita	Ambassador
Yasunari Morino	Economic Counsellor
Takuma Hori	First Secretary

JICA Egypt

Yasuhiko Wada	Deputy Resident Representative
Izumi Shoji	Assistant Resident Representative
Sherine Motawi	Project Officer

JICA Expert

Hiroyuki Wakabayashi	Advisor to the Minister for Export Development
----------------------	--

Japan External Trade Organization(JETRO), Cairo

Minoru Suzuki	Managing Director
Morikazu Mori	Deputy Managing Director
Toshiaki Wakabayashi	Director

Ex-Ante Evaluation Study Team

Katsuhiko Ozawa	Leader
Eiichi Nagata	Export Promotion
Yasumitsu Kinoshita	Cooperation Planning
Akira Matsumoto	Evaluation Analysis

[Egyptian side]Ministry of Trade and Industry

Rachid Mohamed Rachid	Minister
Samih Fawzy	First Assistant to the Minister
Hossam Aly Elcheikh	Advisor to the Minister

Ministry of Foreign Affairs

Alaa El Kashef	Plenipotentiary Director for Committee of Arrivals, Trainings, Finance and Technical Support
----------------	--

EEPC

Haytham Ahmed Deyab	Executive Director
Ashraf H. Nasr	Director, Export Service and Information
Mahmoud Shafie Sayed	Director, Financial&Administration
Sherine Al Alamy	Manager, Export&Business Councils Coordination, Policy Advocacy

Foreign Trade Training Centre(FTTC)

Said T. Harb	Executive Director
Hala Gidamy	Deputy Executive Director

Industrial Modernisation Centre(IMC)

Adham Nadim	Deputy Executive Director
Nagui T. El-Fayoumi	Operations Director

Mak Brake Lining Company

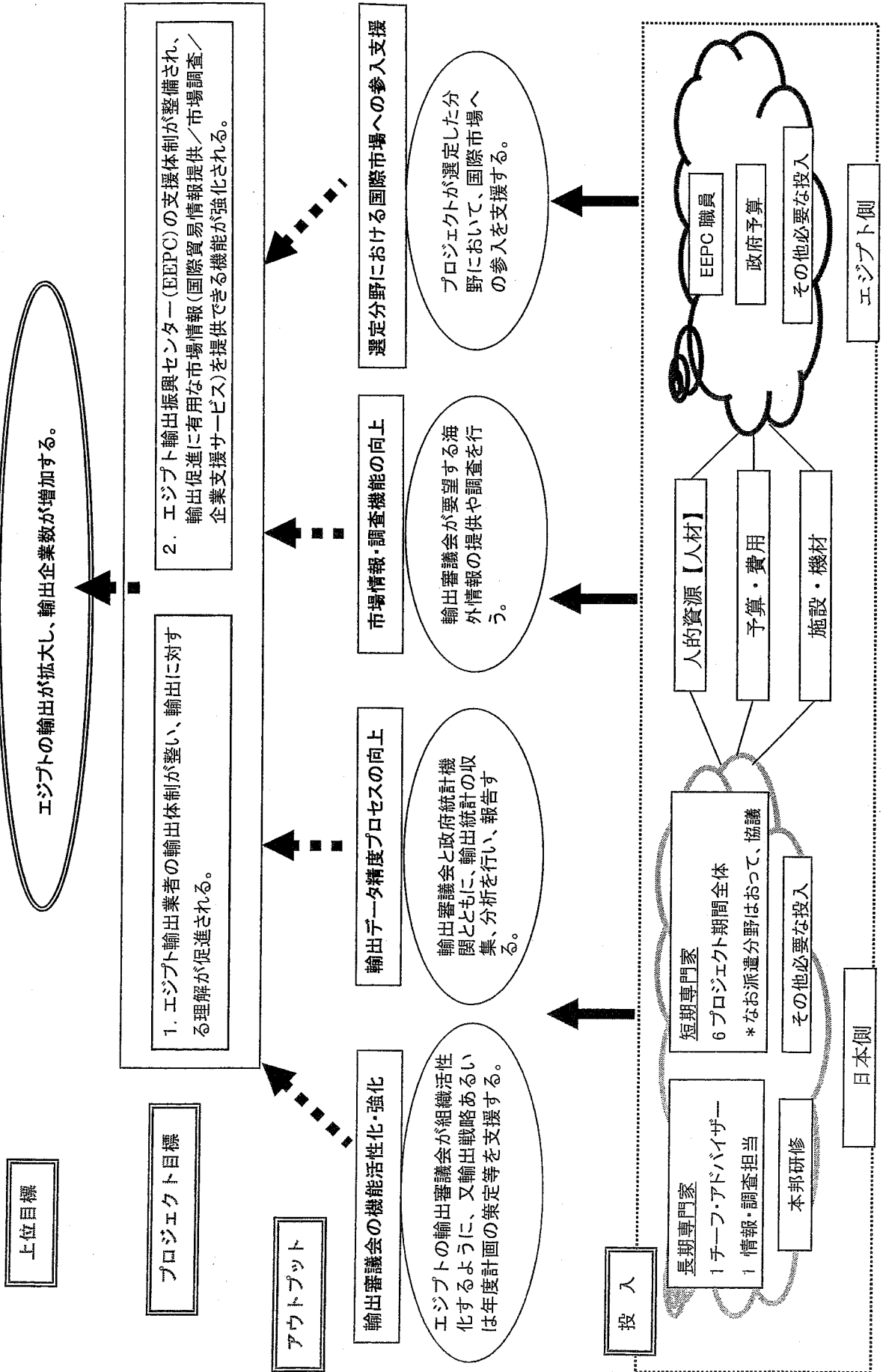
Ahmed F. A. Wahab	Managing Director
-------------------	-------------------

【M/M 骨子】

1. プロジェクトは、Project Design Matrix(PDM)と TSI (Tentative Schedule of Implementation)に沿って実施されることを合意する。
2. EEPC は、プロジェクトの開始について理事会（Board of Directors）に報告し、全面的なサポートと協力を得ることとする。
3. EEPC は、輸出審議会と他の輸出サービス提供機関と協力のうえ、プロジェクトの実施促進を行う責を担う。
4. EEPC はプロジェクトの早期段階において、優先業種について理事会に諮ることとする。
5. JICA は以下の専門家を派遣する。
 - 1) 長期専門家
チーフアドバイザー 1 名、情報／調査 1 名
 - 2) 短期専門家
2 名／年。派遣分野は JICA とエジプト側の協議をもって決定することとする。
6. EEPC が JICA に機材供与を要請するとき、EEPC は機材の必要性、妥当性を説明する資料を作成し JICA に提出することとする。供与の時期と内容については、JICA とエジプト側の協議をもって決定することとする。
7. JICA は年間 2 名のエジプト人研修員（EEPC によってノミネートされる者）を日本で受入れることとする。研修分野は JICA とエジプト側の協議をもって決定することとする。
8. 輸出審議会から Joint Coordination Committee に参加する代表者名について、EEPC は JICA にこれを報告することとする。

3. プロジェクトの基本コンセプト

EEPC/JICA プロジェクト (プロジェクトの基本コンセプト案)



EEPC Structure & Staff

AS OF 2006.08.15

Department	Head	Unit	Head	Staff	Job Description	No.
EEPC,Executive Director	Mr:Haythem Dayab					
		Executive Director Office	Mrs:Noha Hussien	-Maha Mustafa -Rasha Fahim		3
Financial &Administration Department	Mr:Mahmoud Shafie					1
		Financial Unit	Mrs:Salwa Rehawy			1
		Administration Unit	Mrs:Sahr Mahmoud	-Hussam El Deen Hassan -Mohamed Nabil -Randa Ismail		4
		Personnel Unit	Mr. :Mohamed Abas			1
Export Service Department	Eng:Ashraf Nasr			Shaimaa Salama	Secretary	2
		Market Intelligence Unit		-Engy Nagiub -Hazem Mahmed -(Marwa Salama) - Muhammad Shaloot -Norhan Hagazy	-Research -Analyst -MIU & Business Image -Research -Research	4+(1)
		BusinessCorporate Image	Ms.Marwa Salama	Nermine Badr	Assis.To Head	2
		Export Support Unit		Nermine El Gindy	Assis.To Head	1
		Policy Advocacy Follow Up Unit				
		Business Library	Mr:Amr Samir		IT& Info. Center	1
		IT Support Unit	Mr:Hossam Said	(Amr Samir)	IT& Info. Center	1+(1)
Export Groups Co-ordination Department	Dr: Amr Sadek					1
Export & Business Councils Coordination Department	Mrs:Sherine Al Alamy			Mrs.Marvet Fouad	Secretary	2
		Export Councils Unit		-Akram Fouaad -Hisham A.Aziz -Loai Motamed -Mohamed El-Sharkawy -Manal Ismail -Mona Syam -Noha Seliman	-Chemical,Leather,Textile -Eng.,Pharma, Spining -Build Material, Construction -Leather -Agro.,Food -Ready Made Garments -Ready Made Garments	7
	4		7	20		31
Dr:Shaker Salama		International Marketing Consultant				
Dr:Fouad Eissa		Minister Adviser for IT				

SWOT Analysis on EEPC

Export Services & Information Department Group

Strengths	Weakness	Opportunities	Threats
.Governmental agency	Not clear scope of tasks	Donor Support	The lack of trust among business
.Clear mission	.Lack of resources "finance, equipment, human"	Uncovered needs	Reliability of external data supplied
.New Organization "easy to set up a proper system & structure"	.Need for more knowledge & experience	Export community recognition & response	Some critical partners don't believe in EPEE
.Identified goal	.Bureaucracy	Ministry & governmental support	Instability of ministry strategy
.Open for partnership	.Lack of internal & external workflow	Export & one-stop shop	Duplication of EPEE & other organizations
.Well experienced staff	.Institution not yet developed	Government being referred "ready for new ideas"	Wars in the middle East
.Team work sprit	.Delegation of authority	External training in other countries	
.Self motivated	.Data base	Well perceived by potential partners	
.Export advisory	.No publication, reports or bulletin	Willingness of international organizations to support	
.Direct support from donors	..Market research & study		

Egyptian Export Promotion Center
Cross SWOT Analysis

S – O Strategies	S – T Strategies	W – O strategies	W - T Strategies
1.Ministry government support --- EEPC capability	1-Well experienced staff --- Export councils don't believe in the EEPC capabilities.	1- Redefining the organization structure - -- new services.	1-Minimizing the lack of recourses --- maximizing the belief in EEPC by Export Councils
2-Information center (Data Availability) one stop shop (New Services)	2.- Information center --- quality of data.	2- Support of donors --- lake of resources.	2- Export councils don't believe in EEPC --- EEPC not yet developed
3-Egyptian one stop shop --- Clear mission understanding.	3- Ministry policy changes --- clear mission.	3.-Bureaucracy --- new government strategy	
4-Donors support --- developing and enhancing skills	4-Find a way to deal with Export Councils --- Co-ordinate with others governmental organization.	4- Data and information --- willingness of information & organization support	
5-Donors support --- enhancement of stuff skills	5-Open for a partnership --- overcoming the EEPC duplication role.	5- One stop shop --- duplication of the EEPC role.	
6-Support of donors --- well experienced stuff.	6- Data available --- quality of data.		

(Remark) Just for example due to the workshop time constraints.

Workshop Participants

Date: 1st & 2nd August 2006

No.	Name	Department Unit	Unit	Join EEPCC since: Previous job
1	Akram Fouaad	Export councils Unit	Staff	Aprill,2006
2	Engy Nagiub	Market Intelligence Unit	Staff	June,2006
3	Hazem Mahmoud	Market Intelligence Unit	Staff	Jan,2006
4	Hisham A.Aziz	Export councils Unit	Staff	
5	Hossam EIDin Hassen	Administration Dep.	Staff	Jan,2006
6	Loay Motamed	Export councils Unit	Staff	May,2006
7	Mahmed Nabil	Administration Dep.	Staff	May,2006
8	Marwa Salama	Market Intelligence Unit	Staff	May,2006
9	Muhammad Shaloot	Market Intelligence Unit	Staff	June,2006
10	Nermine El Gindy	Export Support Unit	Staff	April,2006
11	Randa Ismail	Administration Dep.	Staff	July,2006
12	Shaimaa Salama	Export Service Dep.	Staff	April,2006
13	Amr Sadek	Export Group Co-ordination Dep.	Head	Jan.2006
14	Amr Samir	Business Library	Head	May,2006
15	Ashraf Nasr	Export Service Dep.	Head	March,2006
16	Hossam Said	IT Support Unit	Head	Dec.2005
17	Maha Moustafa	Executive Director Office	Staff	June,2006
18	Mahmed Abas	Personnel Unit	Head	Permanent Contract
19	Mahmoud Shafie	Financial & Administration Dep.	Head	March,2006
20	Noha Hussien	Executive Director Office	Head	April,2006
21	Rasha Fahim	Executive Director Office	Staff	July,2006
22	Sahr Mahmoud	Administration Unit	Head	Jan.2006
23	Salwa Rahawy	Financial Unit	Head	Permanent Contract
24	Shriene Al Alamy	Export &Business Councils Co-ordination Dep.	Head	Nov.2005
25	Manal Ismail	Export Councils Unit	Staff	Nov.2005
26	Mona Syam	Export Councils Unit	Staff	May,2006
27	Noha Seliman	Export Councils Unit	Staff	May,2006



Ministry of Trade and Industry



SWOT WORKSHOP

1st & 2nd August 2006

By

Workshop Facilitator

Akira Matsumoto

JICA Consultant

Outlook on SWOT Analysis Workshop
組織分析 (SWOT) ワークショップ実施風景





Ministry of Trade and Industry



STAKEHOLDER WORKSHOP

2nd August 2006

By

Workshop Facilitator

Akira Matsumoto

JICA Consultant

During the workshop, there were made a consensus among the participants to select the main organization/agencies which is related to EEPC as well serious influences of EEPC activities

The selected organization/agencies were four (4): GOIEC, ECS, Export Council and Expolink.

The participants divided into two group, and discuss and present the results on the analysis below.

GOIEC **(General Organization For Export And Import Control)**

(1) Role & Main Activities:

1. Data ware house
2. Collecting trade figures directly from exporters

(2) Relationship with EEPC:

(i) As a Partner:

1. Direct trade data and provide to the EEPC (Export data)
2. Quick response
3. We are under the same umbrella :MTI

(3) Tackling Issues:

1. Inaccurate data
2. Inaccurate HS codes for each Export council.

However, EEPC will need to;

1. Specify method and technique.
2. The solution will be
 - / Learn “Success Model”
 - / Accurate classification for GOEIC’s data by HS code
 - / Necessity of verifies and corrects the data with the export council.

ECS (Export Commercial Service)

(1) Role & Main Activities:

1. Commercial representation of the Egypt abroad.
2. Provide data on overseas markets
3. Serve the exporters outside Egypt.

(2) Relationship with EEPC:

(i) As a Partner:

1. We have a co-operation protocol with them.
 - a. Join Promotion for Egypt
2. They have good access for external markets than EEPC because of these external offices.
 - a. Provide EEPC with external markets, exporting opportunities, and information.
 - b. Support EEPC with market information
 - c. EEPC also collaborate ECS capacity

(ii) As a Competitor:

1. Their negative perception of the EEPC
 - a. EEPC in comparison to ECS is very new with little experience in export promotion
2. Resistance to EEPC in order to continue to be the main player.
 - a. ECS has direct relation with exporters and export councils surpassing EEPC.
 - b. They try to expand their mandate, which overlaps on EEPC.

(3) Tackling Issues:

1. ECS collect information abroad.
2. EEPC analyse set recommendation and disseminate.
3. Organizing the study tours and EEPC support them with the qualified Exporters.
4. Duplication of role and mission. (Need discussion and make agreement).
5. Based on the EC's requirements, ask ECS assistance of the information and data.

EXPORT COUNCILS

(1) Role & Main Activities:

1. Represent their sector,
2. Facilitate export funding,
3. Prepare sector strategy and action plan, and
4. Influencing national trade policies.

(2) Relationship with EEPC:

(i) As a Partner:

1. Board members
2. EEPC channel to reach business community
3. Same target & goals
4. Give EEPC data & needs
5. Discuss obstacles & solutions.

(ii) As a Beneficiary:

1. EEPC'S main target groups.
2. EEPC provide services.
3. EEPC help building councils for better role.
4. Promote export councils to increase members.
5. Coordinate to solve obstacles.
6. Advocate of EC inside government.
7. Coordinate with other service providers.

(3) Tackling issue:

1. Recognize the difference of each E.C.
2. Identify needs.
3. Identify problems.
4. Increasing export awareness.
5. Assist in sector strategy.
6. Value added services intelligent information below.

(4) Action plan:

1. Match Making
2. Market Research & Study
3. Potential Markets
4. Accurate market data
5. Export edge competitiveness

EXPOLINK

(1) Role & Main Activities:

Main Activities is to promote exports with;

1. Exhibitions,
2. Fairs,
3. Trade missions, and
4. Study tours.

(2) Relationship with EEPC:

(i) As a Partner:

1. Their role of as promote exports as a part of EEPC mission,
2. Serve some beneficiaries,
3. A tool to implement EEPC mission, and
4. Good intentions but no action yet to tackle needed

(ii) As a Competitor:

1. Direct contact with export councils,
2. No clear action plan for exhibition, and
3. No feedback to EEPC on impact of exhibitions.

(3) Tackling Issue

1. Discuss & agreement of the relationship,
2. Coordinate more working together, and
3. Assist action plan collaborated with EXPOLINK. And
 - 3-1. To provide their services to all the community (not only IMC members)
 - 3-2. Market information analysis based on exporters needs
 - 3-3. Prepare marketing campaigns before the exhibition
 - 3-4. Evaluation and feed back of exhibition

(4) Action plan:

1. Provide their service to all the community not only IMC members.
2. Market info analysis.
3. Procedures exports needs.
4. Prepare marketing campaign before the exhibition.
5. Evaluation and feed back of exhibition.



Ministry of Trade and Industry



PCM WORKSHOP

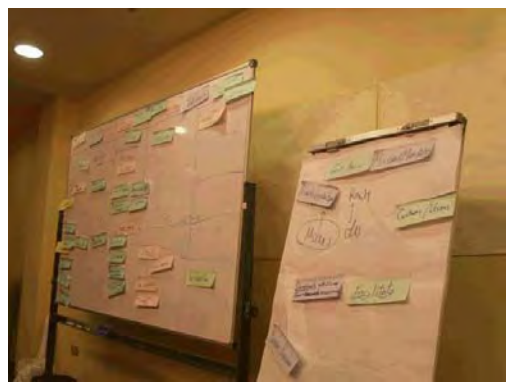
7th August 2006

By

Workshop Facilitator

Akira Matsumoto

JICA Consultant



EEPC 幹部との協議



During the workshop, there were deeply discussed among participants to make a “Project “ plan in order to specify detail Activities and also Outputs, Indicator, Means of verification and Important Assumption. The participants divided into two groups, and discussed and presented the results on the analysis below.

Project Design Matrix PDM (1)

Subject: Information/ Data

▪ **1. Activities:**

Currently/On-gong Activities:

1-1. Data collection:

- Collecting data from GOIEC for monthly reports
- US customs for verification
- EUROSTAT & EU trade online (data verification)
- CAPMAS (data verification)
- Trade Map & Produce Map

1-2. Information Center Service:

- Calculate some trade ratios and indicators
- Using the information technology to deliver the information to the export councils and the minister
- Create different types of accounts for different types of data access
- Store the collected data
- Give each export council or exporter an IT account on EEPC database
- Secure EEPC internal database from viruses, hackers and threads
- Create a database for EEPC library for store and retrieve the data serial number & its status

1-3. Data analysis:

- Analysis for trade figures
- Statistical models for forecasting
- Recommendations

Future activities:

- Economical models for trades
- Manual for trade (statistics, ratios)
- Country analysis
- Using EEPC portal to deliver the information to the export councils

Project Design Matrix PDM (2)

Subject: Market Study & Business Library:

▪ 1. Activities:

1-1. Request from any ECs, EPPC undertake a market study:

1-2. Determine Country & specific Industry Study:

- International SWOT analysis for products
- Studying the free trade agreements
- Trade profile for trade missions about certain country
- Undertake detail / specific necessary analysis below:
- Political analysis
- Economic analysis
- Market size demand -supply
- Consumer habits
- Logistics information
- Demographic analysis socio-cultural
- Distribution chamber
- Technology analysis
- Environment analysis
- Packaging
- Market access rules and regulations
- Terms of payment
- Market price analysis
- Promotion analysis for products in studied industry
- Trade fairs
- Information sources of international market
- Report from any ECs

1-3. Compile Research Study & deliver data and reports:

- Store the market researches in EEPC database
- Data analysis and recommendations

- Using internal network and EEPC portal to deliver the market studies to the exports & export councils
- Exchanging information and studies with analogous entities and our stakeholders

Other important activities:

- Library
- Website/ HP

▪ **2. Output:**

2-1. Produce regular report & data with more reliable / accurate information:

- Increase access to new markets
- Exporter satisfied with information, data & market study
- Internal integration & integration between EEPC database with internal & external resources
- Quick retrieving for information
- Number of failures
- Updated database
- Database breakdown time
- Number of database access in the same time

3. Indicator:

- Exporter feedback (number of positive feedbacks & number of negative feedback)
- Matching with EC's data
- Compare with the external sources data
- Customer's flow (utilize the data in different use)
- Achieved export opportunities

4. Means of verification:

- Number of access new markets
- Monthly report
- Reliable data
- Increase competitiveness ratio
- Published market study

5. Important assumptions:

- Market study
- Intensive requests from ECs for a lot of market studies
- Market studies will be cashed (not for free for specific levels)

Project Design Matrix PDM (3)

Subject: Support Export Councils

▪ **1. Activities:**

- **Prioritize activities based on council's assessment.**

1-1. Coordination & Advocacy:

- Raise the awareness of ECs in business community.
- Help councils to increase members.
- Publics ECs services to business community
- Positioning ECs among business community & related Export bodies.
- Co-ordinate between EC and services providers.
- Assist ECs in accessing services of other services providers.
- Advocate ECs needs & problems within government entities.

1-2. Capacity building:

- Analyze the current situation of the councils.
- Assist in building and enhancing ECs.
- Assist in building council's vision, mission & objective's.
- Assist in developing and implementing their action plan.
- Assist in developing an efficient organization structure for ECs.
- Transferring and applying best practices to other ECs.
- Design procedures for info flow between ECs & EEPC.
- Assist in preparing the ECs promotional material.
- Design mechanism to insure sustainability & performance of ECs.
- Tailored training formulation.
- Conduct training to enhance skills.

1-3. Information:

- Identify ECs' needs.
- Analyze ECs' needs
- Identify and tackle obstacles.
- Assist and follow up the implementation of council strategies.
- Provide ECs and with intelligent market studies and research collaborate M.I.U.
- Provide ECs with validated data.
- Provide necessary information on exports with international opportunities.
- Match making opportunity.
- Assist councils in targeting potential markets.
- Link ECs with similar international organization.

- Coordination with export service & info department at EEPC.
 - Available tools to provide accurate data.
 - Available information center.
 - Availability of intelligent information at EEPC.

2.Outputs:

- Active & efficient ECs.
- Report on current situation of ECs.
- Strategy of ECs.
- Action plan for ECs.
- Match making opportunities.
- Penetration of new markets.
- Accurate database of exporters.
- Accurate Export figures.

3. Objectively verifiable Indicators:

- Increasing demand of ECs EEPC services.
- Removing main obstacles.
- Increasing international demand on Egyptian Export.
- Emerging of new markets.
- EC achieving targeted Export figures.
- Increased members of ECs.
 - Work flow chart between ECs & other entities.
 - Suggested solutions for export obstacles.
 - Efficient usage of exports services.
 - Increased export awareness in business community.
 - Cooperation between ECs & their international counterparts.

4. Important Assumption:

- Continuous flow of data & information from other partners.
- Availability of expertise to provide intelligent information (Sartorial & statistical).

@Other important assumption:

- Political situation locally & internationally.
- Economical situation locally & internationally.
- ECs trust for EEPC role & services.
- Export council vision & mission.
- Skilled & efficient staff.
- Available technologies to access data & information. (Equipment)



Ministry of Trade and Industry



SWOT & PCM WORKSHOP

Workshop
Facilitator:
Akira Matsumoto

Purpose of JICA Ex-ante
Evaluation Study (1)

Ex-ante Evaluation Study

Project Title (Tentatively)

on the Project
for Egyptian Export Promotion Center
(EEPC)

Purpose of JICA Ex-ante Evaluation Study (2)

Study Purpose



- Confirm the request of the Project in detail
- Define the function and current situation of EEPC
- Collect the additional information and opinion relating to the Project design

Purpose of JICA Ex-ante Evaluation Study (3)

Study Purpose

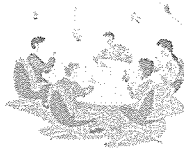
(Cont.)

- Discuss the framework and formulation system of Project
- Evaluate the expected achievement of the Project

SWOT/PCM Workshop Schedule (tentative plan)

Workshop 1

SWOT Workshop



Workshop 2

PCM Workshop

Participants
Workshop schedule
Venue
Facilitator
Reporter / Advisor



It shall be discussed
and determined before
the workshop start !

Purpose of SWOT & PCM Workshop

- Define ideas, problems and solutions toward Egyptian export promotion
- Role & Duties of export groups and governmental organizations for export promotion
- Define the function and current situation of EEPC





What is SWOT Analysis?

- SWOT Analysis is a powerful technique for understanding your Strengths and Weaknesses, and for looking at the Opportunities and Threats you face.



SWOT analysis provides information that is helpful in matching the agency's resources and capabilities to the competitive environment in which it operates.

SWOT - (S) Strengths

- What advantages does your agency have?
- What do you do better than anyone else?
- What unique or lowest-cost resources do you have access to?
- What do people in your market see as your strengths?

Positive elements internal to the agency

SWOT - (W) Weaknesses

- What could you improve?
- What should you avoid?
- What are people in your market likely to see as weaknesses?

Negative elements internal to the agency

SWOT - (O) Opportunities

- Where are the good opportunities facing you?
- What are the interesting trends you are aware of?

Positive elements external to the agency

SWOT - (T) Threats

- What obstacles do you face?
- Do you have a competition?
- Are the required specifications for your job, products or services changing?
- Is changing agency's role threatening your position?
- Could any of your agency weaknesses seriously threaten your business?

Negative elements external to the agency

Flowchart model of the Project formulation

(1)

Clarify the agency's mission and vision



Define the agency's objectives



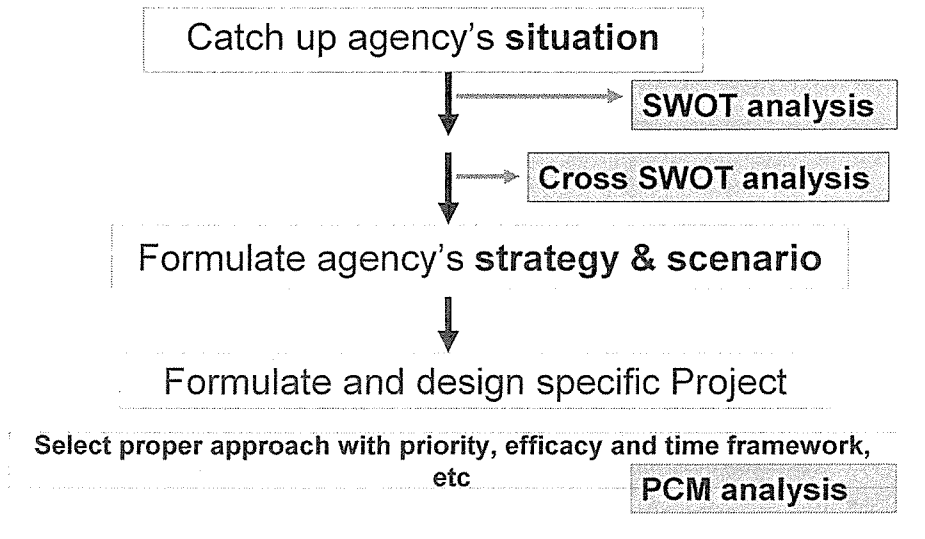
Catch up agency's situation



SWOT analysis

Flowchart model of the Project formulation

(2)



What is the "Cross SWOT analysis"? (1)

SWOT / TOWS Matrix

	Strengths	Weaknesses
Opportunities	S-O strategies	W-O strategies
Threats	S-T strategies	W-T strategies

What is the "Cross SWOT analysis"? (2)

SWOT / TOWS Matrix

- **S-O strategies** pursue opportunities that are a good fit to the agency strengths.
- **W-O strategies** overcome weaknesses to pursue opportunities.
- **S-T strategies** identify ways that the agency can use its strengths to reduce its vulnerability to external threats.
- **W-T strategies** establish a defensive plan to prevent the agency's weaknesses from making it highly susceptible to external threats.



What is PCM?



- The Project Cycle Management (PCM) Method is



a kind of "Tool"

for managing the entire cycle of a development project- planning, implementation, monitoring and evaluation.

Project Design Matrix (PDM)

PDM can be used as:

- (1) Planning tool
- (2) Tool for monitoring the progress of the Project
- (3) Tool for evaluating the achievement of the Project

<Points>

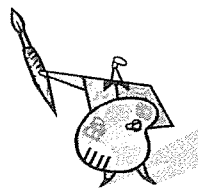
1. Plan realistic project plan.
2. Make sure to use the words which meanings are clear for everyone.



Project Cycle Management (PCM)

Four (4) Characteristics

- ① Consistency
- ② Logicity
- ③ Visualization
- ④ Participation



Workshop Agenda



<For you and your organization>

- (1) To identify the mandate, objectives and main activities of EPPC
- (2) To identify the activities and target with a certain time framework
- (3) To define and consider your department role and requirement

Tips for group exercise

- Small group exercise with post-it cards

- Golden rules:

- 1 idea on 1 card
- Be specific (5 W1H)
- Write clearly (Large and bold font is better)
- Writing your idea by your self
- Write and post cards before discussion
- Consensus before removing cards



Project Design Matrix PDM (1)

Structure of PDM

Project Title: _____ Project Period: _____ Target Group: _____
 Target Area: _____ Version: _____ Date: _____

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
Overall Goal:			
Project Purpose:			
Outputs:			
Activities:	Inputs		Pre-Conditions

Project Design Matrix PDM (2)

Narrative Summary

Overall Goal

• Intended positive impact produced by the realization of the Project Purpose.

Project Purpose

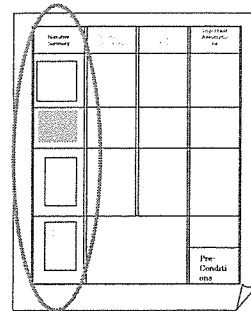
• Objectives expected to be achieved by the completion of the project. (by intervention of the outputs?)

Outputs

• Things and condition which are directly produced by the project.

Activities

• Series of specific action through which inputs are mobilized to produce the Outputs .



Project Design Matrix PDM (3)

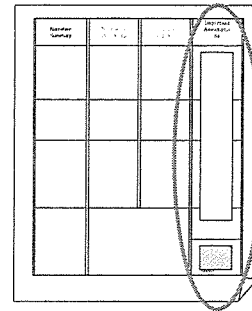
Important Assumptions and Preconditions

Important Assumptions

- Uncertain external factors which are necessary to be satisfied to achieve upper level of the project objectives.
- Conditions to sustain the development effect.

Pre-conditions

- Conditions that are necessary to be satisfied to start the project.



Project Design Matrix PDM (4)

Inputs

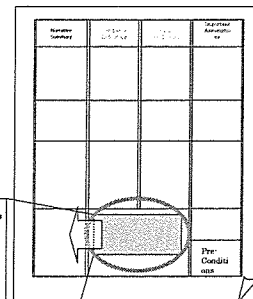
Needed to start/complete the *Activities*.

< Donor Side >

- Personnel -
- Equipment -
- Costs -
- Acceptance of Trainees -

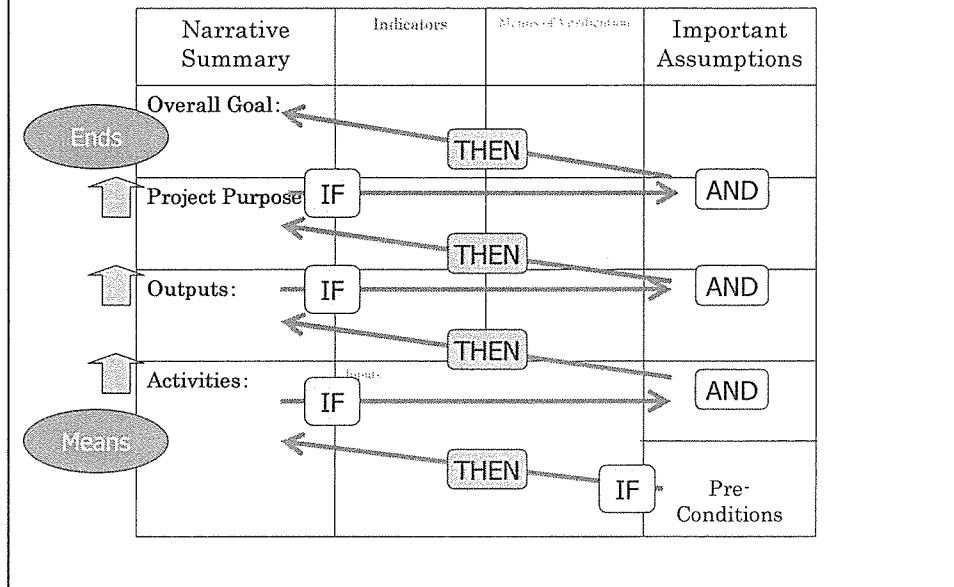
< Recipient Side >

- Personnel -
- Facilities -
- Local Costs -



Project Design Matrix PDM (5)

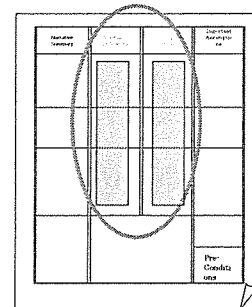
Logical Relationship



Project Design Matrix PDM (6)

Objectively Verifiable Indicators

What?	Measuring figures
Of whom?	Target group
Of where?	Target area
How much?	Quantitative goal
How well?	Qualitative goal
By when?	Schedule



Means of Verification

- Is your data source reliable?
- Is your data source sustainable?
- If not available, include "data collection" in *Activities*.
- Is your data collection method cost-effective?

PCM Workshop: Project Cycle Management Process

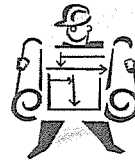
1 Preparation of PDM

プロジェクト の種別	目標	目標への介入 手段	実施条件
教育目標			
プロジェクト 種別			
成果			
点検	投入		期待効果



2 Preparation of Plan of Operation (PO)

activities	Expected results	schedule	inputs	Necessary conditions

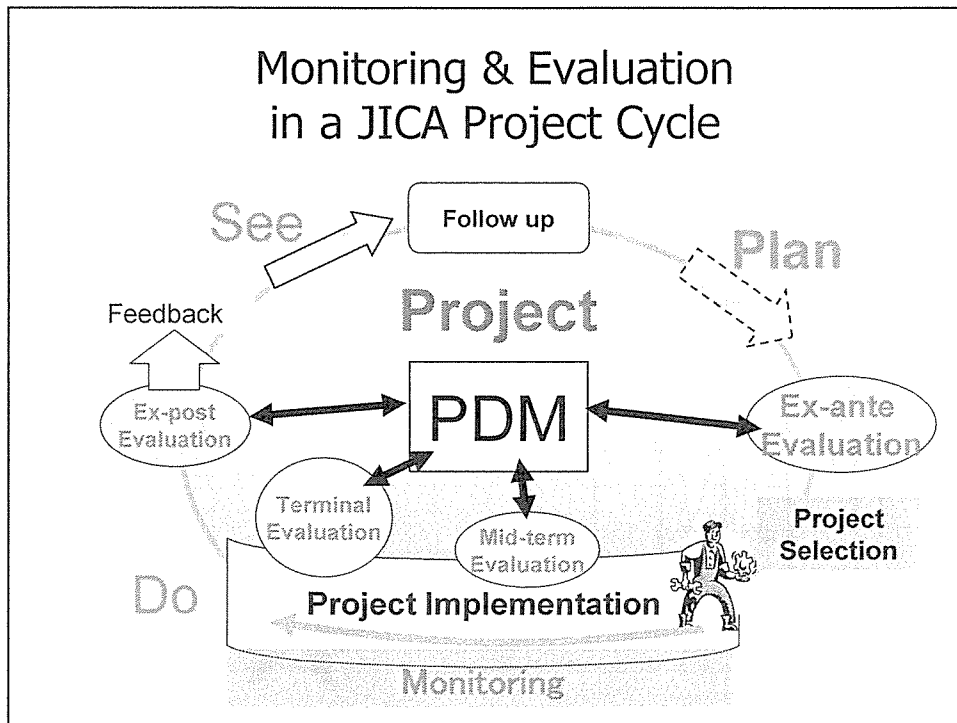


Plan of Operation (PO)

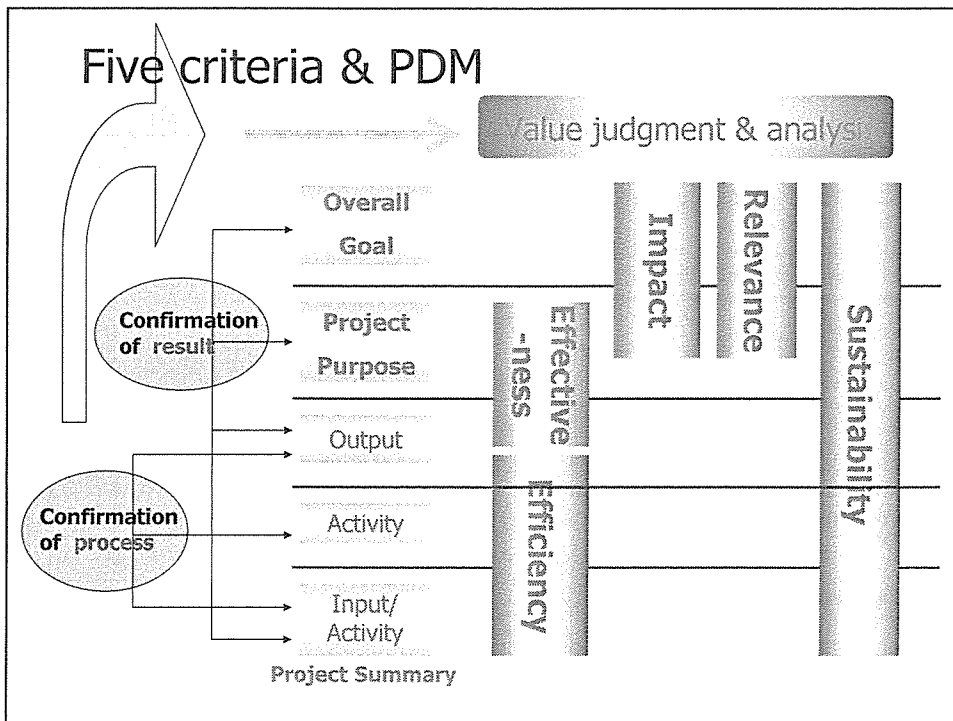
Example

Activities	Year 1	Year 2	Year 3
1. School management of the TSMC is improved. 1.1 Conduct training needs assessment and set criteria for evaluation 1.2 Conduct training on school management 1.3 Create school management checklists and regularly monitor actual performance			
2. Teaching ability of instructors is improved 2.1 Assess the training needs of teachers/instructors and set evaluation criteria. ...			
3. Teaching materials are upgraded 3.1 Revise the study guidelines for all departments. ...			
4. Periodic monitoring and evaluation are conducted 4.1 Conduct a survey to obtain baseline data for evaluation. 4.2 ...			

Monitoring & Evaluation in a JICA Project Cycle



Five criteria & PDM



JICA Project Evaluation Schemes

	Ex-ante	Mid-term	Terminal	Ex-post
Timing	Before project	Halfway thru the project	Approx. 6 months before termination	2-3 years after project ended
Objective	Evaluate the relevance of the project plan.	Verify whether the project is progressing as expected.	Verify whether the project will achieve its purpose.	Verify whether the impact from the project is identifiable.
Major check points	Relevance of the project plan. Expected effectiveness etc.	Relevance, efficiency of the project at that point. Expected effectiveness.	Effectiveness, sustainability impact of the project at the point.	Impact, sustainability of the project Relevance at the point.

Project Evaluation Studies and Five Criteria

	Ex-ante	Mid-term	Terminal	Ex-post	Monitoring
Relevance	●	●	●	△	—
Effectiveness	○	△	●	—	—
Efficiency	○	●	●	—	—
Impact	○	△	△	●	—
Sustainability	○	○	○	●	—
Achievements & process	—	●	●	△	●

**Thank you for your attention
and cooperation.
Now, let's work together!!**

