

エジプト・アラブ共和国
輸出振興センタープロジェクト
終了時評価報告書

平成21年7月
(2009年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発部

産業
JR
09-045

エジプト・アラブ共和国
輸出振興センタープロジェクト
終了時評価報告書

平成21年7月
(2009年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発部

序 文

独立行政法人国際協力機構（JICA）は 2007 年以來、エジプト・アラブ共和国において輸出振興センタープロジェクトを実施し、専門家の派遣及び本邦での研修等を通じて、エジプト・アラブ共和国製品の輸出促進に関するノウハウの移転、輸出関連業界に対する提供サービスの質的向上を図ってきました。その実施にあたっては、日本貿易振興機構（JETRO）からの支援も得つつ、具体的な輸出産品の実例をパイロットとして創出するなど、より具体的な成果の方向づけを行うことを期しています。

今回、プロジェクトの終了まで半年を残す段階に至り、終了時評価調査を実施しました。今回調査は、これまでの活動の進捗を整理し、プロジェクト目標等の達成状況を確認したうえで、残りの期間における活動の方向性の検討、及びプロジェクト終了後の自立発展性の確保に向けた提言等を取りまとめることを目的として実施しました。

本報告書は、同調査の協議結果等を取りまとめたものです。プロジェクトの実施、及び調査団派遣にご協力いただいた日本、エジプト・アラブ共和国双方の関係各位に深くお礼を申し上げるとともに、今後も引き続き最大限のご支援をいただけるようお願いする次第です。

平成 21 年 7 月

独立行政法人国際協力機構
産業開発部長 新井 博之

目 次

序 文
目 次
地 図
写 真
略語表
評価結果要約表

第1章 調査の概要	1
1-1 プロジェクト実施の背景及び現況	1
1-2 調査の目的	1
1-3 調査団構成	1
1-4 調査日程	2
1-5 プロジェクトの概要	3
1-6 終了時評価の方法	4
第2章 調査結果概要	6
2-1 調査結果概要	6
2-2 調査団所見（団長所感）	7
2-3 調査結果一覧	7
第3章 プロジェクトの実績と現状	15
3-1 投入実績	15
3-2 活動実績	15
3-3 アウトプットの達成状況	15
3-4 プロジェクト目標の達成状況	17
3-5 上位目標の達成見込み	17
3-6 実施プロセス	18
第4章 評価5項目による評価	19
4-1 妥当性	19
4-2 有効性	19
4-3 効率性	20
4-4 インパクト	20
4-5 自立発展性	21
4-6 評価結果の結論	22
4-6-1 プロジェクトの達成度	22
4-6-2 5項目による評価	22
4-6-3 促進要因・阻害要因	22

第5章 提言と教訓	24
5-1 実施プロセスに関する提言	24
5-2 自立発展性及び今後の協力に向けた提言	24
5-3 教訓	25
付属資料	
1. 協議議事録 (M/M)	29

写真



M/M 署名 （左より稲村団長、サラム EEPC 理事長、バスタウィ MTI シニアエコノミスト）



プロジェクト関係者

略 語 表

EEPC	Egyptian Export Promotion Center	エジプト輸出振興センター
EC	Export Council	輸出審議会
ECS	Egyptian Commercial Service	エジプト商務部
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JETRO	Japan External Trade Organization	日本貿易振興機構
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録
MOFA	Ministry of Foreign Affairs	外務省
MTI	Ministry of Trade and Industry	通商産業省
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PO	Plan of Operation	活動計画
R/D	Record of Discussions	討議議事録

評価結果要約表

1. 案件の概要	
国名：エジプト・アラブ共和国	案件名：エジプト・アラブ共和国輸出振興センタープロジェクト
分野：民間セクター開発	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：産業開発部貿易投資観光課	協力金額（評価時点）：1億1,000万円
協力期間：2006年11月～2009年11月	先方関係機関：エジプト輸出振興センター （英）Egyptian Export Promotion Center（EEPC）
	日本側協力機関：日本貿易振興機構（JETRO）
1-1 協力の背景と概要	
<p>エジプト・アラブ共和国（以下、「エジプト」と記す）政府は輸出拡大を加速させるために、わが国のJETROを参考にした政府輸出促進機関「エジプト版ジェトロ」EEPCを2005年に改組・発足させた。このEEPCの立上げについて、エジプト政府からわが国政府に対し、技術協力プロジェクトが要請され、JICAでは2006年11月から「エジプト輸出振興センタープロジェクト」を開始し、日本人専門家の派遣による輸出振興策の策定、情報提供サービス等EEPCの機能強化のほか、エジプト産品開発事例の発掘など、エジプトにおける輸出振興策を推進するための機能強化に関するアドバイスをを行うとともに、研修員の受入れを通じて、わが国輸出振興策の紹介等の支援を行ってきた。</p> <p>EEPCはプロジェクト開始以降、理事長の交代や組織改編により、必ずしも十分な活動が行われない状況が続いたが、EEPCにて作成されたプロジェクト活動案を基に、専門家と同機関による調整が重ねられ、2008年度当初にプロジェクト期間の具体的活動案の見直しが行われた。現在、同活動計画に基づき、精力的な活動が行われているが、今回、プロジェクトの活動実績を整理、評価するとともに、活動の持続性確保や協力のインパクト、又、今後の協力のあり方や実施方法の改善等に資する教訓及び提言を導き出すことを目的に調査団を派遣し、終了時評価を実施した。</p>	
1-2 協力内容	
<p>上位目標：エジプトビジネス界に対する、EEPCによる支援システムが十分に機能する。</p> <p>プロジェクト目標：輸出審議会（EC）及びビジネス界に対する、EEPCによる支援システムが構築される。</p> <p>アウトプット：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) EEPCの組織構成が改善される。 2) ECとの共同作業を通じて、EEPC職員の能力が拡大する。 3) EEPCとECの組織的連携が強化される。 	
1-3 投入（評価時点）	
<p><日本側></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 専門家派遣 長期1人、短期5人（述べ8人） 2) 研修員受入 本邦研修受入5人 	

3) 機材供与

供与機材としてコンピューター、サーバー等が供与された（451万4,000円）。

4) 在外事業強化費

計2,308万5,000円が支出された。

<エジプト側>

1) カウンターパート配置

EEPCにおいて、本案件を担当する実務レベルでのカウンターパートは、理事長以下17名が配置されている。

2) 施設供与

カウンターパート機関から、プロジェクトに必要な施設（日本人専門家執務室等）が供与されている。

2. 終了時評価調査団の概要

調査者	1. 団長/総括：稲村 次郎	JICA 産業開発部 民間セクターグループ長
	2. 評価分析：昌谷 泉	株式会社グローバルグループ21 ジャパン シニア コンサルタント
	3. 評価企画：今村 嘉宏	JICA 産業開発部 貿易投資観光課
調査期間	2009年5月30日～2009年6月12日	評価種類：終了時評価

3. 評価結果の概要

3-1 実績

(1) プロジェクト目標

プロジェクト目標は終了時までにはある程度達成されると推定されるものの、十分に達成するには更なる時間が必要であると判断される。理由は次のとおりである。

プロジェクトによってEEPCのECに対する新たな支援サービスが複数開始され、サービスを受けるEC側からの満足度はある程度高い。EEPCでは、独自にECに対する満足度調査を行っており、サンプル数が極めて限られているものの、サービスに対しておおむね満足しているとの回答結果を得ている。一方、プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）に記載された活動のうち何点かは評価時点でいまだ実施されておらず、又、終了時までには実施される見込みがないものも含まれる。

(2) 各アウトプット

1) アウトプット1：EEPCの組織構成が改善される。

プロジェクト期間中、EEPC内部規程において各部署の業務内容が規定された。アウトプット1は達成されている。

2) アウトプット2：ECとの協力によるEEPCの活動を通じて、職員の能力が開発される。

以下のとおり、各指標の現状を総合的に判断すると、アウトプット2はほぼ達成したといえる。

- ① 7業種における EC のウェブサイトが構築された。うち 2 業種は既に公開され閲覧可能であり¹、残りの 5 業種についてはプロジェクト終了前には公開される予定である。
 - ② 市場選好度調査は 3 回実施され、いずれも成果を収めた²。
 - ③ パイロットプロジェクトは、「日本市場プログラム」という名称で実施され、エジプト産ハーブの日本市場へのプロモーション活動を行った。プロモーションは成功し、エジプト企業からの評価は高い。
 - ④ オンデマンド海外需要調査は実施されていない。提携を予定していたエジプト商務部（ECS）と実施協議を重ねたが、ECS 側の調整において、法的制約により有料で調査を行うことが適わず、本調査での提携は最終的に不可能とされたためである。
 - ⑤ EC ウェブサイトの構築、市場選好度調査といった活動についてのマニュアルは作成されている。ただし、いずれも簡素な業務フローチャートであり、マニュアルとしては十分とはいえない。
- 3) アウトプット 3：EEPC と EC の調整関係が組織的に強化される。
- 設置が計画された 3 つの委員会のうち、異業種交流委員会は異業種交流プログラムとして開始され、JETRO の協力を得つつエジプト企業と日本企業との技術提携交渉が始まる等、順調に運営されている。一方、他の 2 委員会はいまだに設置されていない。したがって、アウトプット 3 の達成は限定的である。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

プロジェクトはエジプト政府の第 6 次 5 年開発計画及び民間セクターの輸出拡大といったニーズに合致しており、又日本の対エジプト国別援助計画に沿ったものである。したがって、妥当性は高いといえる。

日本の対エジプト国別援助計画においては、重点分野のひとつとして「持続的成長と雇用創出の実現（投資・ビジネス環境の改善、輸出振興・産業育成、環境対策）」があげられており、輸出振興は成長・雇用拡大のため有用な重点支援分野として明記されている。また、日本はこれまでに多くの国に対して輸出振興を支援してきた経験があり、この分野においては優位点をもつといえる。

(2) 有効性

プロジェクトの有効性はある程度高いと判断される。プロジェクト目標は終了時点である程度達成できると見込まれるが、達成度を高めるためには更に時間を要するものと思われる。また、3 つのアウトプットはプロジェクト目標の達成に向け貢献したと評価される。一方、プロジェクト運営、プロジェクト目標達成にとって最大の阻害要因となったのはマネージメントの不安定さである。

¹ 家具 EC (<http://efecfurniture.com/WebPages/Common/Home.aspx>) とホームテキスタイル EC (<http://www.egyptianhometextiles.org/WebPages/Common/Home.aspx>)。

² 2007 年 5 月 Furnex（カイロ）家具 EC、2008 年 3 月 Foodex（東京）食品 EC、2009 年 3 月 WIN2（イスタンブール）エン지니어リング EC。

(3) 効率性

日本側、エジプト側ともに比較的少ない投入量からある程度のレベルのアウトプットを達成したという点で、プロジェクトは効率的であったと評価できる。特に日本側は1人の長期専門家と短期専門家の投入と量的には決して多くはなかったものの、その効率性は高く、投入の適正度という点では、効率的な技術移転に努めた結果、カウンターパートの大半が高い満足度を示している。供与機材は適正に管理、使用されているほか、本邦研修に参加した EEPC 職員は研修で学んだ知識・技能を、帰国後の業務に生かすとともに、同僚の職員にそれらに移転している。一方、アウトプットの達成度という点では未着手の活動があるという点で限定的である。しかしながら、EEPC の組織及び個々の職員の能力は着実に向上している。

(4) インパクト

EC 会員企業の EEPC サービスに対する満足度についての情報を十分に得ることができなかったが、自らも企業経営者である EC の代表が、EEPC のサービスに対して概して高い評価をしていることから、EEPC が EC 及びビジネス界に対するサービスを継続・拡大できる限りにおいて、上位目標は達成可能である。

そのほかにもプロジェクトによる正のインパクトが認められた。具体的には、パイロットプロジェクトとして実施されたマーケットジャパン・プログラムは、その選定商品のプロモーションを広範に行った結果、先行的に取り組んだハーブ及びハーブティーについては相次いで日本の一流デパート、食品アウトレットでかなり販売されることになるなど、日本の市場に流通し成功を収めた。

プロジェクトの負のインパクトは認められなかったが、今回の調査において、多数の輸出企業が EC に未加盟であることが確認された。EEPC の活動のビジネス界全体への波及効果を期するためには、EC の組織機能拡充に協力して輸出企業の EC へ加盟促進を間接的に支援するとともに、ビジネス界全体に対して EEPC のサービスを積極的に広報・宣伝していく必要がある。

(5) 自立発展性

複数の阻害要因が存在するため、プロジェクトの自立発展性は、現状では十分に確保されているとはいえない。EEPC が自立発展性を保つためには、政府による政策面、予算面での継続的なサポートが不可欠である。

1) 組織・財政面

2008年8月に至るまでの EEPC マネージメント体制の度重なる変動は、プロジェクト運営に悪影響を及ぼした。今回の調査で、通商産業省 (MTI) は現理事長体制下の EEPC をこれまで以上に評価し重視していることを表明しており、その EEPC 強化方針に変更がなければ、EEPC の組織としての自立発展性は向上すると考えられる。

財政面では、EEPC の政府からの予算は過去3年約1.4倍と着実に増額し、来年度予算についても、現下の経済情勢のなかで前年度並みを維持し、財政的に自立発展性はあるとみることができる。

2) 制度・政策面

国家開発5ヵ年計画で輸出目標数値が設定されていることから、エジプトの輸出振興重視政策自体が変更される可能性は低く、又、エジプトの経済成長にとって輸出振興が不可欠であることは自明と考えられる。

3) 技術面

プロジェクトを通じて技術移転を図った結果、エジプト側カウンターパートは技術的な自立発展性を確保するのに必要な知識・技能を得た。自立発展性を高めるためには、内部での研修制度を確立すること、活動マニュアルの整備することが必要である。

3-3 効果発現に貢献した要因

プロジェクトの促進要因としては、現 EEPC 理事長のリーダーシップ、日本人専門家とエジプト側カウンターパートとの良好なコミュニケーション、MTI による適切なガイダンス等があげられる。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

円滑な実施・運営を阻害した最大の要因は、現体制以前の EEPC の不安定なマネジメント体制である。

3-5 結論

5 項目の評価基準によれば、プロジェクトは比較的高い妥当性、有効性、効率性をもつ。インパクトの点では、プロジェクト終了後の上位目標の達成はある程度見込めるものの、プロジェクトの効果がどの程度ビジネス界全体に波及しエジプトの輸出を拡大するかは、現時点では推測することが難しい。また、自立発展性については、阻害要因はあるものの、エジプト政府のサポートを得ることによって EEPC はその活動を維持・拡大していくことが可能である。EEPC が新たに自己収入を確保することも、その自立発展性を確保する手段のひとつとなる。

結論として、プロジェクト目標はある程度達成されている。現理事長の体制下、プロジェクトを通じて EEPC の組織は強化され、EC 及びビジネス界に対して支援サービスを提供し、そのサービスは一定の評価を得ることができている。しかしながら、プロジェクト目標の達成度を高めるためには、いくつかの活動について、その定着のために、更なる協力の継続が必要と判断される。

3-6 提言

(1) プロジェクト期間の延長

マネジメントの不安定さに起因する活動の停滞期間を勘案し、活動の完遂、成果の達成度向上に向けて、プロジェクト期間の延長が必要と考えられる。

(2) PDM の改定・調整

プロジェクト運営監理の視点と、現場での柔軟性を両立させるため、プロジェクト関係者の PDM 記載事項の理解、共有、及び現場の状況を基にした適時、適切な調整と改定を図ることが必要である。

(3) EEPC によるサービス提供の持続性

自立発展性を高める観点から、残期間においては、既往の活動について EEPC 職員による自立的、自発的な実施を促す取り組みが必要である。

(4) ビジネス界のニーズ把握の重要性

サービス提供機関として、EEPC はクライアントのニーズを適確に把握することが求められる。EC を通じて、ビジネス界のニーズを定期的、継続的に吸い上げる機会を確保することが重要である。

(5) 成果指標測定のための準備と PDM 指標

上位目標の指標としてあげられている、ビジネス界の満足度計測について、専門家の助言も得つつ、準備を始めることが望ましい。また、測定が難しい現行 PDM の指標表記について、プロジェクト期間延長が実現した際には適切な指標に改定することが必要である。

3-7 教 訓

(1) トップマネジメントの重要性

先述のとおり、マネジメント体制の不安定さがプロジェクトの一定期間における停滞を招いた。組織機能強化を目標とする事業の場合、トップマネジメントの存在は、組織の方向づけ、職員の動機づけの点でも極めて重要であり、適切、適任な人材の安定的な配置を確保することが極めて重要である。

(2) プロジェクトマネジメント

PDM の記載活動と、実際に行われている活動が必ずしも調和していない状況が看取された。現場のニーズに対して臨機応変に対応する重要性は指摘できる一方、プロジェクトマネジメントとの両立を図る方策を検討する必要がある。

(3) PDM の策定プロセス

本プロジェクトで行った改定は、当初の記載が EEPC の活動に照らして必ずしも適切ではないとの認識から生じている。事前評価調査において、集中的な協議、調整を行っているものの、特に新たに設置される組織、期間の機能強化を図る事業では、プロジェクト開始直後の一定期間を組織機能把握にあて、PDM の調整、確定を行うことが適当であろう。

(4) 関係団体との協力

本件では、JETRO など他の機関との連携もスムーズに行われ、又同活動によるインパクトも大きなものであった。一方で、PDM 上は明確に他機関による投入が整理されているわけではなく、プロジェクト上、その位置づけは明確となっていないのが現実である。成果の因果関係の特定という視点では、類似の事業においては、PDM 上の他機関による投入の位置づけを検討する必要もあろう。

Summary

I. Outline of the Project	
Country: Egypt	Project title: Egyptian Export Promotion Center Project
Issue/Sector: Private Sector Development	Cooperation scheme: Technical Cooperation Project
Division in charge: Industrial Development Dept. Trade, Investment and Tourism Division	Total cost: 110,000 thousand yen
Period of Cooperation	(R/D): Nov. 2006 – Nov. 2009 Partner Country's Implementing Organization: Egyptian Export Promotion Center (EEPC)
	(Extension): N/A (F/U) : N/A Supporting Organization in Japan: Japan External Trade Organization
Related Cooperation Project:	N/A
<p>1. Background of the Project</p> <p>The national income of Egypt depends heavily on transportation fees from the Suez Canal and the tourism sector. The Government of Egypt (GOE) has recognized the importance of the diversification of Egypt's economic structure and identified export promotion as a key factor. Accordingly, the Egyptian Export Promotion Center (EEPC) was established by the GOE in 2005 through the restructuring of relevant authorities that had been in charge of export promotion. The Government of Japan (GOJ) has received a project proposal from the GOE to support its establishment process from the beginning and commenced a technical assistance project in November 2006 via JICA after appraisal of the proposal.</p> <p>The project provides technical support through JICA experts and a training program in Japan in order for the EEPC to improve its services, such as the development of an export strategy, improvement of market intelligence and marketing know-how.</p> <p>2. Project Overview</p> <p>Two and a half years have passed since its commencement. Actual achievements have been shown through the pilot product, which was successfully exported into the Japanese market due to mutual collaboration among stakeholders.</p> <p>(1) Overall Goal</p> <p>EEPC's support system for the Egyptian business community is fully functional.</p> <p>(2) Project Purpose</p> <p>EEPC's support system for enhancing the function of Export Councils and the business community is to be developed.</p> <p>(3) Outputs</p> <p>a) Institutional structure of EEPC is improved</p> <p>b) Capacity of EEPC's employees is enhanced through EEPC's various activities in cooperation with Export Councils.</p>	

c) Coordination between EEPC and Export Councils is strengthened institutionally.

(4) Inputs

Japanese side: (Total cost: 110,000 thousand yen)

Long-term Experts	1	Equipment	4,514 thousand yen
Short-term Experts	5	Local cost	0 yen
Trainees received	5	Others	23,085 thousand yen

Egyptian Side :

Counterpart 17

Land and Facilities: necessary facilities such as office and furniture have been provided.

Local Cost: see annex on the terminal evaluation report

II. Evaluation Team

Members of Evaluation Team	<p>Leader: Mr. Jiro INAMURA, Group Director, Private Sector Group, Industrial Development Department, JICA</p> <p>Evaluation Analysis: Mr. Izumi SAKAYA, Senior Consultant, Global Group 21 Japan, INC.</p> <p>Evaluation Planning: Mr. Yoshihiro IMAMURA, Trade, Investment and Tourism Division, Industrial Development Department, JICA</p>	
Period of Evaluation	May 30th 2009 ~ June 12th 2009	Type of Evaluation: Terminal

III. Results of Evaluation

1. Project Performance

-Inputs and Outputs

The project has been implemented based on the PDM. However, the following activities are insufficient at the time of the evaluation.

- > To collaborate with selected EC to prepare a model report regarding a sectoral export trend review
- > To formulate an agreement with Egyptian Commercial Services acknowledged by both JICA and JETRO
- > To compile the series of activities as manuals
- > To establish and help to activate the “country image building committee”
- > To establish and help to activate the “study committee regarding catalogues of overseas major retailers”

Among the outputs described in the above 2 (3), No. 1 has been achieved, No. 2 has almost been achieved, but No. 3 is not sufficient and more improvement is required.

- Project Purpose

The purpose of the project would almost be realized by the termination date of the Project. However, the Project needs more time, in order to fully achieve its goals, and to fully implement the

abovementioned activities that are currently insufficient.

-Implementation Process

The implementation process regarding the project has not had any problems so far. The following points are shown in the evaluation:

- > Periodical progress reports assist the monitoring of the Project in an appropriate fashion
- > Communication between JICA experts and counterpart personnel is well organized
- > The description in the PDM has been modified once in order to focus more on capacity development of the EEPC; however, some descriptions should be more concrete.

2. Summary of Evaluation Results

(1) Relevance

The Project is highly relevant. The project purpose and overall goal are consistent with Egyptian policy. Export promotion is given a high priority in the 6th 5-year National Development Plan and an actual indicator regarding the export growth rate is stipulated. Support to the private sector by relevant organizations is indispensable in achieving the goal.

In the light of Japan's country-related assistance strategy to Egypt, the Project is classified as a priority issue, namely "Sustainable growth and Employment creation".

(2) Effectiveness

The effectiveness of the Project is high to some extent. It is expected that the project purpose will be almost achieved at the end of the Project. However, due to the past instability of management in the EEPC, a certain period of time is required to enhance its achievement level.

(3) Efficiency

The efficiency of the project is high. It could be said that significant outcomes have resulted from relatively low inputs, especially on the Japanese side. The capacity of the EEPC and staff is making steady progress. In the meantime, the achievement level of the outputs can still be improved because some activities are still under way and others are not as yet started.

(4) Impact

The impact of the Project is considerable. The overall goal is expected to be achieved with the condition that the EEPC could provide ECs and the business sector with constant and improved services, due to the activities of the EEPC being thus far highly regarded by ECs.

(5) Sustainability

In order to secure the sustainability of the Project, permanent support by the GOE will be essential.

Organizational stability is currently at a high level with strong support from the Ministry of Trade and Industry. Financially, the government's budget for the EEPC has increased over the past three consecutive years and will keep stable for the next fiscal year, despite the current worldwide economic recession. Accordingly, it is at a high level regarding financial sustainability. Technically, counterpart personnel have, on an individual basis, obtained sufficient knowledge and skills. Therefore, it is important to establish a sharing system inside the EEPC in order to enhance technical sustainability.

3. Factors Promoting Better Sustainability and Impact

(1) Factors concerning planning

The following factors contributed to the realization of the effects:

- > Strong leadership and initiatives by top management of the EEPC
- > Mutual communication between JICA experts and their Egyptian counterparts
- > Commitment by the Ministry of Trade and Industry

(2) Factors concerning the implementation process

The following factors contributed to the realization of the effects:

- > Mutual communication among stakeholders for making an operation plan

4. Factors Inhibiting Better Sustainability and Impact

(1) Factors concerning planning

It took a relatively long time to identify the EEPC's role and finalize the PDM.

(2) Factors concerning the implementation process

Unstable management in the EEPC had a substantial negative impact on the progress of the Project.

5. Conclusion

The project shows relatively high performance in relevance, effectiveness and efficiency among the five criteria. In terms of impact, it is difficult to predict how the project will contribute to the enhancement of exports from Egypt at the time of the terminal evaluation. A strong commitment to the EEPC by the GOE has been confirmed during the evaluation and it makes the EEPC sustainable.

In conclusion, it is found that the project purpose has been achieved to some extent despite the past constraints mentioned above. However, it is required to extend the Project for a certain period in order to enhance the stability and achievement level.

6. Recommendations

(1) Extension of Project period

Some degree of achievement has been realized thus far. However, due to the challenges faced by the EEPC during the middle of the Project, some activities have just been recently launched and need some time to obtain outputs. Therefore, it is recommended that the Project period needs to be extended in order to complete the activities and ensure the realization of the purposes of the project.

(2) Modification of PDM

In this project, the actual activities have been modified and interpreted as the occasion may require. Accordingly, it became difficult for the terminal evaluation team to identify which activity has been done and its outputs have been felt or not. In general, it is quite important to describe the contents accurately in the PDM and modify them from time to time if the need arises and share them among not only counterparts but also all stakeholders from the viewpoint of the project management.

It is also recommended that the indicators of performance/achievement should be reconsidered in the event of the extension of the Project period.

(3) Sustainability of services

Mutual cooperation between JICA experts and EEPC staff has made a significant contribution to project outputs so far. From the viewpoint of the post-project period, it is essential that the EEPC could plan and promote services by itself. Hence, the initiatives of EEPC staff should be called to attention more in the remaining period.

(4) Significance of demand driven approach

The EEPC project continues to reflect in its activities the views of the private sector, in terms of the typology of demanded services from the EEPC, in order to maximize the achievements of the project.

(5) To more closely monitor progress and performance

The satisfaction level is proposed as a verifiable indicator to identify the achievements of the overall goal on the PDM. Although the overall goal is supposed to be realized a few years after the termination of the Project, it is recommended that the preparation for a survey should be started with JICA experts' advice prior to the termination.

7. Lessons Learned

(1) Significance of Top Management

In the case of a project which aims to strengthen institutional capacity, to secure appropriate and stable top management will require a large contribution not only for the activities involved but also for showing the direction of an institute and motivating staff.

(2) Project Management

Demand-based activities should be encouraged to meet clients' needs. On the other hand, the project is monitored according to the description of the PDM. It is required to find an appropriate measurement to keep both aspects balanced.

(3) Designing of the PDM

During the project period, the narrative summary of the PDM was modified drastically. This might have been due to the fact that the EEPC was newly established and difficult to identify accurately during the initial period. It is advisable to secure a certain lead time to grasp the real functions in the case of a project which aims to strengthen institutional capacity.

(4) Cooperation with relevant organizations

Although cooperation with other organizations such as JETRO functioned well and made a great contribution, it is not clear what position it has in the Project because it is not shown on the PDM. From the view point of causality, it is necessary to consider how to specify input from a third party on the PDM.

第1章 調査の概要

1-1 プロジェクト実施の背景及び現況

エジプト・アラブ共和国（以下、「エジプト」と記す）政府は輸出拡大を加速させるために、わが国の日本貿易振興機構（JETRO）を参考にした政府輸出促進機関「エジプト輸出振興センター（EEPC）」を2005年に改組・発足させた。このEEPCの立上げに際して、エジプト政府からわが国政府に対し、技術協力プロジェクトが要請され、JICAでは2006年11月から「エジプト輸出振興センタープロジェクト」を開始し、日本人専門家の派遣による輸出振興策の策定、情報提供サービスなどEEPCの機能強化、エジプト産品開発事例の発掘など、エジプトにおける輸出振興策を推進するための機能強化に関するアドバイスをを行うとともに、研修員の受入れを通じて、わが国輸出振興策の紹介等の支援を行っている。

EEPCでは、プロジェクト開始以降、理事長の交代や組織改編により、必ずしも十分な活動が行われない状況が続いたが、専門家と同機関による調整が重ねられ、2008年度当初にプロジェクト期間の具体的活動案の見直しが行われた。現在、同活動計画に基づき、精力的な活動が行われている。

1-2 調査の目的

プロジェクト終了まで6ヵ月となったことから、現在までのプロジェクトの進捗・成果を確認し、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点から評価を行い、プロジェクト目標の達成に向けた課題等を整理・協議のうえ、終了までの期間における活動計画の検討、提言等を行うことを目的とした。

1-3 調査団構成

団長/総括	稲村 次郎	独立行政法人国際協力機構 産業開発部 民間セクターグループ長
評価分析	昌谷 泉	株式会社グローバルグループ 21 ジャパン シニアコンサルタント
評価企画	今村 嘉宏	独立行政法人国際協力機構 産業開発部 貿易投資観光課

1 - 4 調査日程

DATE		JAPANESE MEMBERS			EGYPTIAN MEMBERS	PLACE		
		Leader	Evaluation Planning	Evaluation Analysis	Mr. A. Bastawi / Ms. S. Elarmy			
		Mr.Inamura	Mr.Imamura	Mr.Sakaya				
30-May	5:30	/			/			
Sat	8:50					Arr: DXB		
	10:40					Dep: DXB(EK927)		
						Arr: CAI		
31-May	10:00					Meeting with JICA		JICA
	12:30					Coutesy Meeting with MTI		MTI
Sun	14:00					Workshop for Evaluation outline		EPEC
						Interview with Office of Minister (MTI) (~11:00)		MTI
1-Jun	9:00					Interview with Experts (individual) (~13:00)		EPEC
	11:30					Interview with EPEC Exe. Director (~15:00)		EPEC
Mon	13:30	Interview with ex-participants of training (~17:00)		EPEC				
	15:00							
2-Jun	10:30	Interview with EPEC Staff (~12:00)		FTTC				
	12:00	FTTC (~12:45)						
Tue	13:00	Interview with ECs (Joint)		EPEC				
3-Jun	10:30	Interview with Mac Carpet (private Company)		each private companies				
Wed	14:30	Interview with VAICO (Private company)						
4-Jun	AM							
Thu	PM		Documentation					
5-Jun	AM		Documentation	/				
Fri	PM	Dep: ADD(ET452)	ditto					
6-Jun	2:30	Arr: CAI		/				
Sat	8:50		Dep: DXB(EK927)					
	10:40		Arr: CAI					
	PM	Internal Meeting						
7-Jun	9:00	Meeting with JICA		/	JICA / JETRO			
	9:30	Meeting with JETRO						
Sun	11:00	Meeting with MTI (~13:00)						
	15:00	Interview with GIZA (Seeds and Herbs (Private company))						
	18:00	Meeting with JICA						
8-Jun	AM	Internal Meeting			MTI			
Mon	14:00	Meeting with Ecs (Building, refractory & Metallurgy / Leather)						
	15:00	Meeting with EPEC						
	16:30	Meeting with Experts						
	17:45	Meeting with EC (Furniture)			EPEC			
9-Jun	AM	Internal Meeting / Documentation						
Tue	13:00	Meeting with MTI			MTI			
10-Jun	11:00	Meeting with MTI / Signing on MM			MTI			
Wed	15:00	Report to EOJ			MTI			
11-Jun	9:00	Report to JICA		/				
Thu	19:30	Dep: CAI(EK924)						
	0:05	Arr: DXB						

1-5 プロジェクトの概要

プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）に示されるプロジェクトの目標、アウトプットは以下のとおりである。

上位目標：エジプトビジネス界に対する、EEPC による支援システムが十分に機能する。

プロジェクト目標：輸出審議会（EC）及びビジネス界に対する、EEPC による支援システムが構築される。

- アウトプット：1. EEPC の組織構成が改善される。
2. EC との共同作業を通じて、EEPC 職員の能力が拡大する。
3. EEPC と EC の組織的連携が強化される。

活動：

- 1-1. 人員配置、業務分掌の確立のための支援を行う。
- 1-2. 予算確保のための支援を行う。
- 1-3. プロジェクト参加者及び分掌の決定について支援を行う。
- 1-4. EEPC 及び JICA 関係者の週定例会を開催する。

- 2-1. 輸出業者に対する市場情報提供体制の改善
 - 2-1-1 輸出業者の特定
 - 2-1-2 ターゲット EC の特定
 - 2-1-3 EC のウェブサイトを通じた輸出情報の共有
 - 2-1-4 輸出障壁の除去
 - 2-1-5 EC による輸出戦略策定に対する支援
 - 2-1-6 国内外の輸出情報の収集
 - 2-1-7 セクター別輸出動向レビュー報告書案作成に対する EC との協力
 - 2-1-8 EC との連携による支援依頼への対応
 - 2-1-9 メールニューズレター発行支援
 - 2-1-10 JETRO によるトレードタイアッププロモーションプログラムへの登録勸奨支援

- 2-2. EC との協力による市場選好度調査の実施
 - 2-2-1 調査パートナーとなる EC の選出
 - 2-2-2 対象トレードフェアの特定と調査項目のデザイン
 - 2-2-3 調査の実施
 - 2-2-4 調査結果の分析
 - 2-2-5 分析結果診断
 - 2-2-6 診断結果のビジネス界への還元・提供

- 2-3. 日本市場を志向した市場アクセス拡大のためのパイロットプロジェクトの実施
 - 2-3-1 パイロットプロジェクトのための有望製品の特定
 - 2-3-2 実施計画の作成
 - 2-3-3 パイロットプロジェクトの実施

- 2-3-4 パイロットプロジェクトの結果分析
- 2-3-5 分析結果のビジネス界への提供・還元

2-4. 海外における応需型調査の実施体制の構築

- 2-4-1 JICA 及び JETRO の承諾に基づくエジプト商務部（ECS）との合意形成
- 2-4-2 実施体制のデザイン
- 2-4-3 輸出業者に対する周知
- 2-4-4 調査結果の評価
- 2-4-5 評価結果のビジネス界への還元・提供

2-5. 2-1 から 2-4 の活動のマニュアル化

- 3-1. EEPC と EC の定例会の開催
- 3-2. 「国家イメージ形成委員会」の設置と活動支援
- 3-3. 「商品開発のための異業種交流委員会」の設置と活動支援
- 3-4. 「海外主要小売業のカタログ研究委員会」の設置と活動支援

1-6 終了時評価の方法

日本側団員とエジプト側団員で合同評価調査団を形成し、合同評価を実施した。本調査団は、PDM に基づいて、まず、アウトプットとプロジェクト目標の達成度及び上位目標達成見込みを確認し、評価 5 項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点から分析した。続いて、導き出された結論に従い提言を取りまとめ、プロジェクト実施から得られた教訓を導出した。

1-6-1 終了時評価の手順

(1) 評価の観点と評価の手法

本調査では、①PDM（プロジェクトの諸要素を論理的に配置したプロジェクトの概要表）に基づいた評価のデザイン、②プロジェクトの実績・実施プロセスを中心とした必要情報の収集、③妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性という 5 つの評価の観点（評価 5 項目）からの収集データの分析、④分析結果からの提言・教訓の導出及び報告、という流れを踏まえ調査を行った。なお、評価 5 項目の詳細については、後述の「(3) データ分析方法」のとおりである。

まず、協議議事録（M/M）（2006 年 8 月 9 日付、プロジェクト内容の概略を定めたもの）、PDM、活動計画（P/O）書、終了時評価調査に係る事前資料、その他プロジェクトの関係文書、報告書等に基づき、終了時評価の実施手順と調査項目案を策定した。評価用 PDM は作成せず、現行の PDM を用いた。

主な調査項目は、評価グリッド（合同評価報告書 Annex 8）を参照のこと。

(2) データ収集方法

上述の評価デザインに沿って、PDM 記載事項の実績データを中心に、以下の情報源及び

データ収集手法を用いて情報を収集した。

- ① M/M、PDM、P/O等のプロジェクト計画文書
- ② 日本人専門家及びカウンターパート、関連機関からの聞き取り及び質問票への回答
- ③ 日本側及びエジプト側の投入に関する記録
- ④ セミナー等に参加した企業訪問、視察
- ⑤ その他プロジェクトによる記録及び成果品

(3) データ分析方法

開発プロジェクトを評価する際に国際的に使用される評価5項目の観点から、収集したデータを分析し、総合的に判断した。評価5項目の内容は以下のとおりである。

1) 妥当性

プロジェクトのめざしている効果（プロジェクト目標や上位目標）が、評価を実施する時点において妥当か（受益者のニーズに合致しているか、問題や課題の解決策として適切か、相手国と日本側の政策との整合性はあるか、プロジェクトの戦略・アプローチは妥当かなど）を確認する。

2) 有効性

プロジェクトの実施により、本当に受益者若しくは社会への便益がもたらされているかを確認する。また、そのための戦略（アウトプットのたて方）がプロジェクト目標達成に貢献しているかどうかを確認する。

3) 効率性

プロジェクトのコストと効果の関係に着目し、資源が有効に活用されているかを確認する。

4) インパクト

プロジェクト実施によりもたらされる、より長期的・間接的效果や波及効果を確認する。予測していなかった正・負の効果・影響を含む。

5) 自立発展性

援助終了後も、プロジェクトにより発現した効果が持続していく見込みがあるかどうかを確認する。

第2章 調査結果概要

2-1 調査結果概要

今回調査の結果、本件事業は通商産業省（MTI）及びエジプト輸出振興センター（EEPC）の強いコミットメント、イニシアティブに基づき、おおむね順調に実施されていることを確認した。一方で、2008年途中までのEEPCにおけるマネジメントの問題から、進捗に遅れがみられるところ、プロジェクト目標の達成及び成果の定着のためには、一定期間の延長が必要であることが指摘される。

(1) プロジェクト活動の評価と期間延長

本件調査の結果、プロジェクト活動はおおむね順調に進捗していることが確認された。これは、チーフアドバイザーをはじめとするJICA専門家とEEPC理事長ほか関係者との密接なコミュニケーションの成果であると考えられる。特に2008年後半にEEPCのマネジメント体制が改善されて以降、大きな進展がみられたことは、現在のプロジェクトの進捗に極めて大きな影響を及ぼしている。しかしながら、それ以前の理事長の不在等に起因する活動の停滞の影響は小さくなく、期待された所期の成果を達成するためには、一定期間の活動期間延長が必要であるとの認識でJICA調査団及びエジプト側調査団が合意し、報告書の提言においてその旨を記載した。

延長期間に想定される主な活動は、現在進められている貿易統計情報サービスの整備・活用に関する支援（ポータルサイト再構築に関する支援を含む）、及び輸出審議会（EC）との間でニーズが確認されている需要調査等の実施体制構築である。これら活動について、12ヵ月間の延長期間を充てることを必要とした。

(2) 評価5項目に照らした評価結果

プロジェクト及びEEPCの運営という点では、過去のようなEEPCのマネジメント体制の不安定化は、特に持続性の観点で大きなマイナス要因であり、上位官庁であるMTIとも密接に連携のうえ、その安定的な運営を確保していくことが必須である。昨今の経済情勢下、多くの政府機関が予算削減となっているなかで、EEPCは前年度並みの事業予算を確保し、かつ庁舎移転のための予算が別途確保されるなど、格別の扱いを受けている。その意味で、エジプト政府の評価は高く、プロジェクト実施の意義・妥当性は十分に認められた。

活動とその成果という点でも、これまでの活動は、例えば異業種交流や製品開発など具体的な具象を伴う進捗がみられ、一定の評価ができる。また、その活動のための投入もおおむね適切なタイミング、量により実施されている。

インパクトの点では、EEPCの活動がECとの連携により、最終的に関連輸出企業に波及していく仕組みであることに鑑みれば、EEPCによる提供サービスの有用性を関連企業に対して積極的にアピールしていく必要があり、ECとのより密接な関係構築、ECメンバー企業の確保・拡大、メンバー企業のサービスニーズへの対応が必須である。また、ECにより、メンバー企業の登録数に違いがあり、又活動内容そのものにも差異がある。広範かつ均等なサービスの提供が図られるようECとの関係強化、工夫が求められる。

2-2 調査団所見（団長所感）

(1) プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）の柔軟な改訂

JICA プロジェクトは、PDM に基づいて実施され、モニタリングをすることとなっている。プロジェクトの開始にあたりできるだけ綿密に PDM を作成する必要があるが、PDM に縛られるのではなく、プロジェクトの実施後の状況の変化に応じ柔軟に活動内容を変化（適応）させる必要がある。本プロジェクトにおいても活動内容は柔軟に状況に適応しているが、PDM の改訂が 2008 年の 1 回のみであり、より柔軟な PDM の変更は必要であったものと思われる。このため、協議議事録（M/M）に記載したとおりプロジェクトを延長する際には PDM のより明確化が必要であるものと思われる。なお、PDM の改訂にあたっては、JICA 事務所及び本部が積極的に関与する必要があるものと思われる。

(2) 実施機関の人員の早期の確立

今回のプロジェクトが面した困難さのなかで一番大きかったものは、EEPC の人員の不安定さであったと思われる。特に理事長の不在や、兼職であった理事長の EEPC への関与の薄さにより、プロジェクト中盤の進捗に大きな影響が生じた。

カウンターパートの人事は、JICA 側でコントロールできる事柄ではないものの、今後の本プロジェクトないしは他のプロジェクトの実施にあたっては、JICA として積極的にモニタリングをしていく必要があるものと思われる。

(3) EEPC の立ち位置の明確化

エジプトにおいては、輸出振興にかかわる機関が多数存在しており、その活動内容については、必ずしも固定していない。EEPC の主な活動である海外市場情報については、同じ MTI 傘下のエジプト商務部（ECS）も扱っており、又、業種別の EC が力をつけると EC との競合も発生する可能性がある。ECS との調整は、同じ MTI 傘下ということで比較的容易であろうと思われるが、民間主導の EC との関係においては、EEPC の立ち位置を早期に明確化する必要があると思われる。

2-3 調査結果一覧

調査項目	現状及び課題	対処方針	調査結果
I 基本事項			
1. 終了時評価の実施	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト終了前 6 ヶ月のタイミングであることから、以下を目的として終了時評価を実施する (1) プロジェクトの進捗を確認し、評価 5 項目に基づき経過の評価を行う。 (2) 同評価結果に基づき、目標の達成に必要な対 	<ul style="list-style-type: none"> 討議議事録（R/D）に記載のとおり、合同評価を行うことについて、カウンターパート機関の了解を得る。 事前に Discussion Paper、質問票等を配布し、終了時評価の趣旨、目的、及び評価の視点（5 項目）について説明し、共通理解を形成する。 	<ul style="list-style-type: none"> 評価ワークショップを開催し、関係者に対して評価手法、考え方等を説明し、共通理解を醸成した。

	<p>応等を検討し、必要に応じて残りの期間の計画の見直しを行う。</p> <p>(3) その他、プロジェクト運営上の課題等について協議し、解決策等について協議を行う。</p>		
II 投入実績			
<p>1. 投入実績の確認</p> <p>(1) 日本側投入</p>	<p>(1) 専門家派遣</p> <p>(2) 本邦研修</p>	<p>・双方の投入が計画どおりに実施されているか確認する。併せて投入の実績について確認する。</p> <p>(1) 専門家 (長期専門家)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務調整 (川合麻由美) 2007.8.31～2009.11.5 (短期専門家) ・チーフアドバイザー (若林寛之) 2006.11.5～2007.4.7 ・チーフアドバイザー (湯澤三郎) 2007.3.23～2007.10.1 2007.11.3～2008.4.26 2008.6.4～2008.11.29 2009.1.6～2009.6.30 ・情報 (山本幸雄) 2007.3.23～2008.1.2 ・加工食品 (中村眞) 2007.2.23～2007.3.1 ・対中国輸出 (江原規由) 2007.3.22～2007.3.27 <p>【参考：日本貿易振興機構 (JETRO) による投入】</p> <p><短期専門家></p> <ul style="list-style-type: none"> ・食品包装技術指導 (住本充弘) 2009.1.16～2009.1.27 ・エジプト産品 (パピルス素材等) 開発支援 (小西氏) 2009.2～2009.2 <p>(2) 本邦研修</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2006年度 (3名 3/8～3/21) > 見本市運営 (3名) Mr. MOTAMED Loay Motamed Sayed Mr. MUBARAK Ahmed Saeed 	<p>・合同評価報告書に添付のとおりに実績を確認した。</p>

<p>(2) エジプト側投入 (予算)</p>	<p>(3) 機材供与 (人員配置) ・理事長をはじめ、主要ポストへの配置は行われているものの、いまだ空席が多い状況 (予算) ・カウンターパートの人件費 ・プロジェクトの運営経費</p>	<p>Mohammed Mr. YOUSSEF Youseef Abd El Hamed 2007 年度 (2008 年 3/9～3/22) > 輸出情報サービス (2 名) Mr. MOTAMED Loay Motamed Sayed Mr. EZZ EL DIN Hosam Said Mohamed (3) 機材供与 (2007 年度) ・サーバー、デスクトップコンピューター等 上記機材が研修コースの現場で使用されているものか否か、供与機材の使用状況について確認する。 (事務局体制) ・最新の配置状況・配置予定を確認する。 (予算) ・これまでの投入、及び 2009 年度の活動予算について確認するほか、今後の見込み、方向性について協議する。</p>	<p>・合同評価報告書添付資料のとおり、適正に利用されていることを確認した。 ・4 月以降に、新たに 4 名が増員されるなど、拡充が進んでいる。 ・厳しい経済情勢下、各機関の予算が削減されるなかで、EEPC の新年度予算 (2009/10) は前年度並みが確保されており、エジプト政府による EEPC 評価、活動の重視が確認された。</p>
----------------------------------	--	--	--

<p>III プロジェクトの計画 (PDM) に関する事項</p>			
<p>1. 上位目標の達成見込み</p>	<p>・「エジプトビジネス界に対する EEPC による支援システムが十分に機能する」とされている。 ・EEPC のサービスに対する満足度が指標としてあげられている。</p>	<p>・本指標の検証に向けた対応 (例: Questionnaire の実施等) の必要性を指摘のうえ、準備依頼をする。また、合格レベルの指標について認識を共有するとともに検証手段について現状認識を確認する。</p>	<p>・上位目標達成のためには、サービスの安定的な提供が重要な要素であり、EEPC の体制の安定が必須である。 ・指標の考え方、測定準備については、基本的な共通認識を形成し、M/M に記載した。</p>
<p>2. プロジェクト目標の達成見込み</p>	<p>・「EC 及びビジネス界の機能拡大のための EEPC の支援システムが開発される」とされている。 ・指標として、「十分に調整された支援システム」そのものが掲げられている。</p>	<p>・指標確認手段として、組織図及び本件評価調査が提示されているが、右指標及び確認手段の適切性について協議、調整する。支援体制の確立を目標としていることから、支援サービスの有用性アンケートによる評価を確認手段案として提案する。 ・プロジェクト期間中の達成見込みに</p>	<p>・EC ウェブサイトの構築、需要調査の実施等、支援サービスの拡充に向けて諸施策が実施されていること、又プロジェクトにより実施されている簡易調査による EC の評価も高いことから、プロジェクト目標</p>

		<p>ついて確認し、その背景と併せて活動期間の延長の要否について判断する。</p>	<p>の達成見込みは高いと評価される。</p> <ul style="list-style-type: none"> 一方で、現在実施中の諸施策はパイロットとして実施しており、これを EEPC による恒常的なサービスとして定着させることが支援システムの開発という目標達成のためには不可欠である。 プロジェクト期間の延長については、2008 年の理事長不在等の事態により生じたブランクの影響もあり、開始が遅れた活動もあるため、上記のとおり支援システムとしての定着という所期の成果を得るためには、一定期間の延長は必要であるとの認識を共有した。 PDM 上の指標改定には至らなかったものの、認識が共有された。既に、EC に対しては簡易的なサービス評価調査が実施されており、実質的には右調査結果をもってサービス体制の確立を継続することが確認された。
<p>3. 成果の達成状況</p> <p>(1) Institutional Structure of EEPC is improved</p> <p>(2) Capacity of EEPC's employees is enhanced through EEPC's</p>	<p>・現在の PDM における成果の記載は以下のとおり</p> <p>(1)「EEPC の組織構成が改善される」としている。</p> <p>(2)「EC との協力による EEPC の活動を通じて、職員の能力が開発される」としている。</p>	<p>・成果 (Output) の現在までの達成進捗状況を確認する。</p> <p>・職員配置、組織体制が適切に行われていること、プロジェクト開始時に比して充実されていることを確認する。</p> <p>・市場選好度調査、応需型調査の実施検討プロセス、実施状況を確認し、EEPC 職員の果たした役割、及び今後の見通しについて確認する。</p>	<p>・2008 年において、体制の脆弱さが顕著であったが、同年後半には改善がみられ、十分ではないものの、職員配置、業務分掌の明確化などが図られている。</p> <p>・指標のうち、EC の輸出戦略、メールニューズレター発行など一部遅れがみられる以外、活動としてはおおむね順調に行われているが、現状では、理事長と</p>

<p>various activities in cooperation with Export Councils.</p> <p>(3) Coordination between EEPC and Export Councils is strengthened institutionally</p>	<p>(3)「EEPC と EC の調整関係が組織的に強化される」とされている。</p>	<p>・ 3 委員会（異業種交流他）の設立状況、及び開催状況について確認する。</p>	<p>専門家の強力なリーダーシップによるところが大きく、職員の能力開発にまで至っているかは、より細かい焦点を絞った確認・調査が必要である。</p> <p>・ 日常ベースでの関係については、必要に応じて会合がもたれるなど、一定の関係構築は進んでいるものの、定期化までは至っていない。</p> <p>・ また、委員会については異業種交流のみの立上げにとどまっていることから、組織的な強化に至るまでには、継続的な関係強化が必要である。</p>
<p>IV 実施プロセス</p>			
<p>1. 技術移転の方法</p>	<p>・ 主に専門家及び本邦研修によりビジネス界支援のためのスキルの移転を図ることとした。</p>	<p>・ プロジェクト目標の達成に照らして、技術移転の方法（指導技術レベル、現地への定着度）の適切性、効果をインタビュー等で確認する。</p>	<p>・ 一方的な移転ではなく、両者による共同作業を通じて、具体的な結果をみせつつ指導を行っており、必要性、重要性の認識を涵養する点で、適切な移転が行われている。</p>
<p>2. マネージメント体制</p>	<p>・ 2008 年年央までは、常勤の理事長が任命されていないこと等から、マネージメント体制が定まらない状況が続いたものの、現サラム理事長が正式に着任してのち、精力的な活動が行われている。</p> <p>・ 他方、EEPC 内の主要ポストについては、兼務や空席が続いているものが多く残っている。</p> <p>・ 2009 年 2 月現在、エジプトにおける輸出政策見直しが行われており、組織再編の可能性もある。</p>	<p>・ 昨今の世界経済の悪化に伴い、エジプト政府においても予算の削減、新規雇用の凍結が行われており、右状況下での現状の確認、今後の見込み、及び輸出政策の進捗について確認し、EEPC の将来像について、関係者の意見を聴取する。</p>	<p>・ 現理事長の着任以降、組織の一体感の醸成、上位官庁との関係等、劇的な改善がみられた。</p> <p>・ 新規雇用の凍結についても、MTI 傘下の全 33 法人のうち、EEPC を含む政策的、政治的に重要 3 法人について解除され、既に 4 名の増員が実施されたほか、新年度予算も前年度並みが確保されるなど、EEPC に対する評価は高いものとなっている。</p> <p>・ 輸出政策の見直し結果は、いまだ未確定であり、引き続き確認する必要がある。</p>

3. 年次活動計画 (P/O)	<ul style="list-style-type: none"> 2009年度の詳細 P/O を策定中 	<ul style="list-style-type: none"> 2009年度 P/O について確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> これまでの活動の継続として、支援サービスの開発、拡充の一環として、貿易統計サービス体制整備、需要調査実施方策の検討が行われる予定であることを確認した。
V 評価 5 項目に基づく進捗状況 (評価グリッドに基づき検証する)			
1. 妥当性	<ul style="list-style-type: none"> 5 カ年開発計画 (2002～) において掲げられている、投資増加、経済成長率上昇といった目標に合致している。 ターゲットグループを EEPC 職員及び EC としている。 事前評価において、他国での貿易関連プロジェクト支援実績、MTI に対する個別専門家派遣、他事業実績をあげて、わが国支援の優位性をあげている。 2009 年 2 月の運営指導調査時に、エジプト輸出政策の見直しをしている旨説明があった。 	<ul style="list-style-type: none"> (必要性：ニーズとの合致) EEPC のニーズ、EC のニーズを確認する。 (優先度) (見直し中の) エジプトの輸出政策について確認する。 (適切性) 2008 年後半の世界的な金融危機の影響による政策の変化も勘案しつつ、エジプトへの投資増加、経済成長を推進する一方策としてのプロジェクトの意義を検証する。 	<ul style="list-style-type: none"> エジプトの国家開発計画、EEPC の役割等との関係において、プロジェクトの目標、活動は合致している。 現在、見直しが進められている輸出政策は、いまだ未確定であり、引き続き確認する必要がある。 金融危機の影響は小さくないものの、現下のエジプト経済においては、輸出振興の重要性は不変であることが確認された。
2. 有効性		<ul style="list-style-type: none"> 成果の発現状況を確認のうえ、プロジェクト目標の達成見込みについて確認する。 プロジェクト目標達成のための前提条件の状況、変化について確認する。 目標達成を阻害すると考えられる要因、及び達成に貢献すると考えられる要因について確認、協議し、回避策等と併せて提言としてまとめる。 	<ul style="list-style-type: none"> PDM に記載されている活動の一部について未実施であるものがあるほか、ECS との協働による調査システム構築が法的問題から不可能となるなどの阻害要因がみられた。
3. 効率性	<ul style="list-style-type: none"> 投入はおおむねスケジュールどおりに行われた。 2008 年度本邦研修について、エジプト側事務手続きのミスにより実施できなかった。 	<ul style="list-style-type: none"> 総投入量に照らした成果の発現状況を確認、検証する。 成果に対する投入 (コスト) の適切性を確認する。 活動から成果に至るまでの外部条件、前提条件の変化について確認 	<ul style="list-style-type: none"> 投入はおおむね予定どおりに行われ、技術レベルについても問題はないことが確認された。 他方、予定の長期専門家が不測の事態により任期

		し、成果発現への影響を検証する。	を短縮するなど、他の専門家への活動上の影響が生じるなどの条件変化があった。 <ul style="list-style-type: none"> また、プロジェクトの調整を行う合同調整委員会（JCC）がプロジェクト開始後 1 回のみで開催にとどまるなど、必ずしも有効に利用されていない。
4. インパクト	<ul style="list-style-type: none"> 事前評価調査では、EEPC と産業界の信頼関係が強化されることで、エジプト製品の輸出拡大が期待でき、国際競争力の強化、雇用拡大等に貢献ができるとしている。 JETRO の支援により、具体的な「エジプト産品」の開発、日本での販売事例も生まれている。 	<ul style="list-style-type: none"> 現状の成果の発現状況等に照らしてインパクトの見込みを検証する。 その際、インパクトを得るための外部要因・条件等についても確認する。 併せて、ネガティブなインパクトの状況についても確認、検証する。 	<ul style="list-style-type: none"> 今後、2008 年のようなマネージメント体制の問題が発生すれば、輸出振興に及ぼす負のインパクトは極めて大きくなることが予想される。したがって、マネージメント体制の安定は極めて重要な要素である。 また、EEPC の活動、サービスは一義的には EC を通じて民間企業に裨益する形をとっており、EC の体制構築、EC におけるメンバー企業の拡充が広範なインパクト形成に必要な要素のひとつであることが指摘される。
5. 自立発展性	<ul style="list-style-type: none"> 昨今の世界的な金融危機により、組織面、財政面での制約は、極めて大きくなっている。 輸出振興政策についても見直しの最中にある。 	<p>(組織・財政面)</p> <ul style="list-style-type: none"> エジプト政府の輸出政策、及び財政措置について確認する。特に輸出振興に関する実施体制の検討状況について確認する。 <p>(政策・制度面)</p> <ul style="list-style-type: none"> 輸出振興政策の見直しの現状を確認し、同政策における EEPC の位置づけについて、可能な範囲で確認する。 <p>(技術面)</p> <ul style="list-style-type: none"> 本件事業では、明確な移転「技術」があるわけではなく、ノウハウ、プロセスを習得するという意味合いが強い。右視点に照らして、EEPC 内部に組織的なノウハウと 	<ul style="list-style-type: none"> 過去のマネージメント体制の脆弱性に鑑み、今後同様の事態が生じれば、組織面での自立発展性には大きな影響が及ぶことが指摘される。他方、予算措置や人員配置については、昨今の経済情勢のなかで EEPC は優遇されており、財政面での自立発展性は確保される見込みは高い。ただし、今後、質の高いサービス提供による対価等、自主財源の確保の必要性も指摘される。

		して蓄積されているか否かを確認する。	<ul style="list-style-type: none"> 政策面では、引き続き EEPC の役割の重要性が確認されたが、見直し中の輸出政策についてはその内容を注視する必要がある。 技術的には、プロジェクト活動の進行に合わせて OJT という形でのスキル取得を図っているが、その定着については、引き続き注視する必要がある。
VI 教訓・提言			
1. 教訓・提言	<ul style="list-style-type: none"> JETRO の活動により、具体的な商品化が進むなど、本プロジェクトのインパクトもみられるが、将来的に EEPC の活動結果として同様の成果が得られるようプロジェクト活動のなかで考慮していく必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 自立発展性の観点から、JICA プロジェクト活動のみならず、JETRO による活動も含めたうえでの必要な対応、措置について提言としてまとめる。 その他、課題について協議のうえ、要すれば提言としてまとめる。 	<ul style="list-style-type: none"> 特筆すべき事項としては、以下の点があげられる。 <ul style="list-style-type: none"> ➤プロジェクト及び EEPC の活動の自立発展性については、過去の事例から EEPC のマネジメント体制によるところも大きい。安定した運営体制の構築が不可欠である。 ➤ビジネス界の活動に資するサービスを提供するという役割に鑑み、ニーズを汲み取るための会合、打ち合わせなど、早期、かつ定期的に行われる必要があった。 ➤プロジェクト期間の延長については、過去の活動停滞の影響等に鑑み、活動の定着、成果の達成のためには、一定期間の延長が望ましいとした。
2. その他	<ul style="list-style-type: none"> 短期専門家の投入など、各年度の計画時に検討される一方、結果的には JETRO 専門家により実施されるなど、計画とは異なった投入が行われた。 	<ul style="list-style-type: none"> 臨機応変な対応であるが、プロジェクトマネジメントの点では必ずしも支障がないわけではない。今後の JETRO 事業との連携・協力を念頭に、活動・投入段階での協力のあり方について、日本側関係者の間で協議、検討する。 	<ul style="list-style-type: none"> 今後の連携のあり方、進め方については、現地、本邦双方にて、引き続き協議、調整を図ることとした。

第3章 プロジェクトの実績と現状

3-1 投入実績

調査団は、プロジェクトが協議議事録(M/M)及びプロジェクト・デザイン・マトリックス(PDM)に記載された計画に従って以下の投入を実施したことを確認した。個々の実績詳細については、合同評価報告書 Annex を参照のこと。

(1) 日本側

1) エジプトへの専門家派遣

長期専門家1名、短期専門家5名(のべ8名)が派遣された(Annex 3)。

2) 資機材供与

コンピューター、プリンター、サーバー等 451万4,000円に相当する機材が供与された(Annex 5、7)。

3) 本邦研修

5名のカウンターパートが本邦研修を受けた(Annex 4)。

4) 在外事業強化費

2009年5月までに、総計2,308万5,000円が支出された(Annex 7)。

(2) エジプト側

1) カウンターパート及びその他の職員配置

カウンターパートとして、エジプト輸出振興センター(EEPC)理事長以下、17名が配置されている(Annex 2)。

2) 施設供与

執務スペース等、プロジェクトに必要な施設が提供された。

3-2 活動実績

調査団は、プロジェクトがM/M及びPDMに記載された計画に従って活動を実施したことを確認した。ただし、以下に列挙した活動等については、評価時点において十分には実施されていない。

- ・ 2-4-7 セクター別輸出動向レビュー報告書案作成に対する輸出審議会(EC)との協力
- ・ 2-4-1 JICA及び日本貿易振興機構(JETRO)の承諾に基づくエジプト商務部(ECS)との合意形成¹
- ・ 2-5. 2-1から2-4の活動マニュアル化
- ・ 3-2. 「国家イメージ形成委員会」の設置と活動支援
- ・ 3-4. 「海外主要小売業のカタログ研究委員会」の設置と活動支援

3-3 アウトプットの達成状況

調査団は、プロジェクトがM/M及びPDMに記載された計画に従って以下のアウトプットを達

¹ この活動は、法的制約により実施不能となった。今後、EEPC独自で実施することが検討されている。

成したことを確認した。各アウトプットの達成指標とその状況は次のとおりである。

アウトプット 1：EEPC の組織構成が改善される。

指 標
プロジェクトにおける EEPC 各部門の責任と業務の明確な定義

プロジェクト期間中、EEPC 内部規程において各部署の業務内容が規定された。アウトプット 1 は達成されている。

アウトプット 2：EC との協力による EEPC の活動を通じて、職員の能力が開発される。

指 標
1. 構築された EC ウェブサイトの数 2. 市場選好調査の実施・分析の数 3. パイロットプロジェクトにおけるビジネス界の満足度 4. オンデマンド海外市場調査の実施 5. 各活動のマニュアルの数

1. 7 業種における EC のウェブサイトが構築された。うち 2 業種は既に公開され閲覧可能であり²、残りの 5 業種についてはプロジェクト終了前には公開される予定である。
2. 市場選好度調査は 3 回実施され、いずれも成果を収めた³。
3. パイロットプロジェクトは、「日本市場プログラム」という名称で実施され、エジプト産ハーブの日本市場へのプロモーション活動を行った。プロモーションは成功し、エジプト企業からの評価は高い。
4. オンデマンド海外需要調査は実施されていない。提携を予定していた ECS と実施協議を重ねたが、ECS 側の調整において、法的制約により有料で調査を行うことが適わず、本調査での提携は最終的に不可能とされたためである。
5. EC ウェブサイトの構築、市場選好度調査といった活動についてのマニュアルは作成されている。ただし、いずれも簡素な業務フローチャートであり、マニュアルとしては十分とはいえない。

以上、各指標の現状を総合的に判断すると、アウトプット 2 はほぼ達成したといえる。

アウトプット 3：EEPC と EC の調整関係が組織的に強化される。

² 家具 EC (<http://efecfurniture.com/WebPages/Common/Home.aspx>) とホームテキスタイル EC (<http://www.egyptianhometextiles.org/WebPages/Common/Home.aspx>)。

³ 2007 年 5 月 Furnex (カイロ) 家具 EC、2008 年 3 月 Foodex (東京) 食品 EC、2009 年 3 月 WIN2 (イスタンブール) エンジニアリング EC。

指 標
関連業種における 3 種の委員会の設置と運営

設置が計画された 3 つの委員会のうち、異業種交流委員会は異業種交流プログラムとして開始され、JETRO の協力を得つつエジプト企業と日本企業との技術提携交渉が始まる等、順調に運営されている。一方、他の 2 委員会はいまだに設置されていない。したがって、アウトプット 3 の達成は限定的である。

3-4 プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標: EC 及びビジネス界の機能拡大のための EEPC の支援システムが開発される。

指 標
十分に組織化された支援システム

PDM に規定されたこの指標は不明確で測定困難であるが、調査団は、プロジェクト目標は終了時までにはある程度達成すると推定されるものの、十分に達成するには更なる時間が必要であると判断した。理由は以下のとおりである。

プロジェクトによって EEPC の EC に対する新たな支援サービスが複数開始され、サービスを受ける EC 側からの満足度はある程度高い。EEPC において、独自に EC に対する満足度調査を行っており、サンプル数が極めて限られているものの、サービスに対しておおむね満足しているとの回答結果を得ている。

一方、PDM に記載された活動のうち何点かは評価時点でいまだ実施されておらず、又、終了時までには実施される見込みはないものも含まれる。

さらに、PDM における成果達成から目標達成に至るための外部条件のひとつである「ECS 又は関連機関との連携合意」が満たされていない。ECS との連携については、法的制約により困難となった経緯があるものの、これについてはプロジェクトの内容と目標達成までのロジックが適正に示されていないなど、PDM の設計が必ずしも適切でなかったという見方もできる。

3-5 上位目標の達成見込み

上位目標: エジプトビジネス界に対する EEPC による支援システムが十分に機能する。

指 標
EEPC のサービスに対する EC 会員企業の満足度

調査団は、EC 会員企業の EEPC サービスに対する満足度についての情報を十分に得ることができなかった。しかしながら、業種別 EC の代表（そのほとんどが EC 会員企業の代表者である）が、EEPC のサービスに対して概して高い評価をしていることから、本指標でみる限り、もし EEPC が EC 及びビジネス界に対するサービスを継続・拡大することができれば、プロジェクト終了の 2、3 年後に上位目標は達成可能であると推定される。

3-6 実施プロセス

評価グリッドに従って実施プロセスを評価した。調査団は、プロジェクトがおおむね適切に実施されたことを確認した。主要なポイントは次のとおりである。

- (1) 定期進捗レポートの提出と随時の報告により、プロジェクトのモニタリングは適切に行われた。
- (2) 日本人専門家とエジプト側カウンターパートのコミュニケーションは頻繁かつ適正に行われた。
- (3) プロジェクトを通じてカウンターパートの意識と積極性が向上したことが、プロジェクトのオーナーシップ確立に向け貢献した。
- (4) プロジェクトにおける技術移転のアプローチはおおむね適切であり、ほとんどの専門家及びカウンターパートが満足している。カウンターパートの本邦研修に対する満足度も高い。
- (5) EEPC のキャパシティー開発に資する活動をより強調するため、PDM が改訂され、2008 年 10 月に公式に導入された。しかしながら、プロジェクト目標の達成指標は計測が困難であり必ずしも適切とはいえない。プロジェクトが延長される場合には見直す必要がある。

第4章 評価5項目による評価

調査団は、妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性の5項目の評価基準により、以下のようにプロジェクトを評価した。

4-1 妥当性

プロジェクトはエジプト政府の政策及び民間セクターのニーズに合致しており、又日本の対エジプト国別援助計画に沿ったものである。したがって、妥当性は高いといえる。

上位目標は、現行のエジプト国家開発計画である第6次5ヵ年計画（2007～2011年度⁴）における輸出振興と整合する。同計画においては、期間中、輸出額の年平均成長率目標を12%と設定しており、そのためにはエジプト輸出振興センター（EEPC）をはじめとした輸出振興関連政府機関による民間への支援は不可欠である⁵。

プロジェクト目標と上位目標は、民間部門、すなわち輸出審議会（EC）及びビジネス界全般のニーズに合致していると思われる。中小企業が大半を占める民間企業の多くは、業種別市場情報の収集と分析に関して支援を必要としており、又ECはその機能強化を求められている。

日本の対エジプト国別援助計画においては、重点分野のひとつとして「持続的成長と雇用創出の実現（投資・ビジネス環境の改善、輸出振興・産業育成、環境対策）」があげられており、輸出振興は成長・雇用拡大のため有用な重点支援分野として明記されている。また、日本はこれまでに多くの国に対して輸出振興を支援してきた経験があり、この分野においては優位点をもつといえる。

4-2 有効性

以下に示すように、プロジェクトの有効性はある程度高いと判断される。プロジェクト目標は終了時点である程度達成できると見込まれるが、達成度を高めるためには更に時間を要するものと思われる。また、3つのアウトプットはプロジェクト目標の達成に向け貢献したと評価できる。

以下に、プロジェクト目標達成に貢献した要因をあげる。

- ・日本人専門家とエジプト側カウンターパートによる頻繁かつ適切なコミュニケーションにより、円滑に活動が実施された。
- ・カウンターパートの本邦研修は有用であり、研修を受けた職員の知識・技能は他の職員にもある程度移転された。
- ・現在のEEPC理事長による強力なリーダーシップが、職員の士気向上等、プロジェクトの様々な面に好影響を与えた。
- ・通商産業省（MTI）による適切なガイダンス、調整によりプロジェクトが効率的に運営された。

一方、プロジェクト運営、プロジェクト目標達成にとって最大の阻害要因となったのが、現行の理事長が2008年7月に就任するまで、約1年間にわたってEEPCには常勤の理事長が存在しな

⁴ エジプトの会計年度は7月から6月である。

⁵ 現在、MTIは新たな輸出振興戦略を作成中である。本調査においては、その内容詳細を入手できなかったが、未確認情報によればEEPC等輸出関連政府機関の重要性が明記されるといわれている。

かった、という事実である。本来トップダウン型を特徴とするエジプトの政府機関組織にあって、このような不安定なマネージメントの状態では、プロジェクトに関する意思決定や円滑な運営をすることは非常に困難であった。さらに、もうひとつのプロジェクト運営阻害要因として、2008年の経済危機に対応した政府方針として、EEPCの職員が削減されたことがあげられる（ただし、今年になって職員数はある程度回復し、更なる増員計画も既に認可されている）。

4-3 効率性

日本側、エジプト側ともに比較的少ない投入量からある程度のレベルのアウトプットを達成したという点で、プロジェクトは効率的であったと評価できる。特に日本側投入の効率性は高い。

(1) 投入の適正度

プロジェクトに従事した日本人専門家の数は少数であるが⁶、効率的に技術移転に努めた結果、カウンターパートの大半が高い満足度を示している。当初長期を予定して派遣された情報サービス分野の専門家が健康上の理由から途中で帰国したが、業務調整専門家が事実上その後を引き継いで円滑に活動を実施した経緯がある⁷。一方、3年程度のプロジェクト期間であれば、チーフアドバイザーは同一人物が務めたほうがより効率的であるとの声も聞かれた⁸。

日本側によるプロジェクト供与機材の大半はコンピューターやファクス等の事務機であるが、いずれも適正に設置され、有効利用されている。

本邦研修に参加したEEPC職員は研修内容におおむね満足しており、研修で学んだ知識・技能を帰国後EEPCでの業務に生かすとともに、同僚の職員にそれらを移転している。

プロジェクトを遂行するうえでカウンターパートの能力は十分に高く、人員配置は適正であったといえる。しかしながら、2008年にエジプト政府が経済危機に対応するため政府職員削減方針を採ったことから、EEPC職員が削減され、プロジェクトの活動に悪影響を及ぼした。ただし、この悪影響は2009年になって職員数が増員されたことにより大幅に回復された。

(2) アウトプットの達成度

アウトプットの達成状況は3-3に述べたとおり限定的である。しかしながら、EEPCの組織及び個々の職員の能力は着実に向上している。また、ECウェブサイト構築等プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）上では明確に記載されていない活動もいくつかあるが、それらもアウトプットの達成に大いに貢献した。

4-4 インパクト

上位目標達成の見込みについては3-5に記したとおりであるが、そのほかにもプロジェクトによる正のインパクトが認められた。

プロジェクト活動の一環として実施されたマーケットジャパン・プログラムはパイロットプロジェクトとして計画された活動であったが、その選定商品であるハーブ・スパイスのプロモーションを広範に行った結果、相次いで日本の一流デパート、食品アウトレットでかなり販売される

⁶ 長期派遣専門家は業務調整の1名であり、それ以外の5名はチーフアドバイザーを含め短期派遣である。ただしチーフアドバイザーについては、短期派遣を数回繰り返す形であり、通算のエジプト滞在は長期に及ぶ。

⁷ たまたま、業務調整専門家が情報サービス分野を専門としていたため、プロジェクト活動を効率的に実施することができた。

⁸ チーフアドバイザーはプロジェクト開始6ヵ月後に交代している。

ことになるなど、日本の市場に流通し成功を収めた。これによりエジプト製品の日本での知名度とイメージを高めるとともに、エジプト輸出業者の日本市場理解と意識向上という成果を得た。また、やはりプロジェクト活動の一環として実施された「異業種交流会」⁹では、日本貿易振興機構（JETRO）により講師を招聘したセミナーをきっかけに、エジプト企業と日本企業との技術提携等のビジネス交渉が複数進行中である¹⁰。

他方、プロジェクトの負のインパクトは認められなかった。しかしながら、今回の調査において、多数の輸出企業が EC に未加盟であることが確認された。EC は業種によってその加盟企業数が大きく異なるが¹¹、各 EC とも自業種全体の企業数やプロフィールを正確に把握している状況ではない。また、今回訪問した EC 未加盟企業によると、EC 加盟のメリットは少ないと見なされており、また EEPCC の活動の認知度も低い。その意味において、主に対 EC 支援サービスを核とする EEPCC の活動のビジネス界全体への波及効果は、現状では限定的といわざるを得ない。EC の組織機能拡充に協力して輸出企業の EC へ加盟促進を間接的に支援するとともに、ビジネス界全体に対して EEPCC のサービスを積極的に広報・宣伝していく必要がある¹²。

4-5 自立発展性

複数の阻害要因が存在するため、プロジェクトの自立発展性は、現状では十分に確保されているとはいえない。EEPC が自立発展性を保つためには、政府による政策面、予算面での継続的なサポートが不可欠である。

(1) 組織・財政面

前述 4-2 のとおり、2008 年 7 月に至るまでの EEPCC マネージメント体制の度重なる変動は、プロジェクト運営に悪影響を及ぼした。現在の理事長の下では EEPCC は強固かつ安定したマネージメント体制を保っているが、過去の経緯を考慮すると、将来にわたってこの体制が維持される保障はない。しかしながら、今回の調査で、MTI は現理事長体制下の EEPCC をこれまで以上に評価し重視していることを表明しており¹³、その EEPCC 強化方針に変更がなければ、EEPC の組織としての自立発展性は向上すると思われる。

EEPC の職員数は 2008 年に削減されたが、2009 年に入って 4 名増員され、更に 6 名の増員が承認されている。これについても、過去の職員数の変動や離職率の高さ¹⁴を勘案すると、EEPC の人的資源の安定性は十分高いとはいえない。

財政面では、EEPC の政府からの予算は過去 3 年着実に増額されており（Annex 参照）、又来年度予算についても、現下の経済情勢のなかで前年度並みを維持し、移転経費を含めれば増額が決定していることから、自立発展性はあるとみることができる。しかしながら、現状

⁹ 本来はエジプト企業同士の異業種交流を促進する意図であった。

¹⁰ ただし、これらは日本人専門家と JETRO の介在が生んだ成果であるといえる。特にエジプト企業と日本企業のビジネス仲介を日本人専門家から EEPCC 職員に完全に技術移転するのは困難であり、今後は EEPCC が JETRO との協力関係を強める等により、組織として輸出企業を支援する体制を整えることが必要と思われる。

¹¹ 例えば、建設資材 EC は 110 社、エンジニアリング EC は 3000 社。

¹² EEPCC 理事長によれば、今後は企業に対する直接のサービスを強化していきたいとのことである。その先駆けになるのが、既に着手されている EEPCC ウェブサイトの充実化とのこと。

¹³ EEPCC 重視の傍証として、MTI 外郭組織 33 団体のうち、2009 年度予算が増額されたのは EEPCC を含め 3 団体だけである。ただし、EEPC の 2009 年度予算には移転のための特別予算が含まれるため、実質的には横ばい（通産省大臣室インタビューによる）。

¹⁴ 毎年の離職数等のデータは得られなかったが、職員の変動は大きいとのことである（専門家等のインタビューによる）。

では収入のすべてを政府予算に依存していることから、活動拡大のためには独自収入を得ることも視野に入れるべきであろう。実際、EEPC はサービスに対するコスト負担を今後 EC に求めていくことを検討している。

(2) 制度・政策面

国家開発 5 カ年計画で輸出目標数値が設定されていることから、エジプトの輸出振興重視政策自体が変更される可能性は低く、又、エジプトの経済成長にとって輸出振興が不可欠であることは自明である。EEPC という組織・機能に対する政府方針の変更や見直しは起こり得るが、MTI は調査団に対し、EEPC はエジプトのビジネス界に市場情報を提供する唯一の政府機関であり続ける、と表明した。

(3) 技術面

プロジェクトを通じて技術移転を図った結果、エジプト側カウンターパートは技術的な自立発展性を確保するのに必要な知識・技能を得た。自立発展性を高めるためには、内部での研修制度を確立すること、活動マニュアルの整備することが必要であろう。

4-6 評価結果の結論

調査団は、プロジェクトの現地調査、関係者との意見交換及び団内での討議を重ねた結果、以下の結論に達した。

4-6-1 プロジェクトの達成度

プロジェクト目標はある程度達成されつつある。現理事長の体制下、プロジェクトを通じて EEPC の組織は強化され、EC 及びビジネス界に対し支援サービスを提供し、そのサービスは一定の評価を得ることができた。しかしながら、プロジェクト目標の達成度を高めるためには、いくつかのプロジェクト活動について、更なる協力の継続が必要と思われる。

4-6-2 5 項目による評価

5 項目の評価基準によれば、プロジェクトは比較的高い妥当性、有効性、効率性をもつ。インパクトについては、プロジェクト終了後の上位目標の達成はある程度見込めるものの、プロジェクトの効果がどの程度ビジネス界全体に波及しエジプトの輸出を拡大するかは、現時点では推測することが難しい。

また、自立発展性については、阻害要因はあるものの、エジプト政府のサポートを得ることによって EEPC はその活動を維持・拡大していくことが可能である。EEPC が新たに自己収入を確保することも、その自立発展性を確保する手段のひとつとなる。

4-6-3 促進要因・阻害要因

プロジェクトの促進要因としては、現 EEPC 理事長のリーダーシップ、日本人専門家とエジプト側カウンターパートとの良好なコミュニケーション、エジプト商務部 (ECS) による適切なガイダンス等があげられる。一方、プロジェクトの円滑な実施・運営を阻害した最大の要因は、現体制以前の EEPC の不安定なマネジメント体制にあった。また、2008 年に政府が不況

対策として EEPC の人員を削減したこともプロジェクトに悪影響を与えた。ただし、過去約 1 年間のマネージメント体制は安定しており、2009 年になって人員数も回復しつつある。

第5章 提言と教訓

5-1 実施プロセスに関する提言

(1) プロジェクト期間の延長

既述のとおり、過去のエジプト輸出振興センター（EEPC）のマネジメントの問題に起因して、いくつかの活動については、未着手か着手間もない状況にある。プロジェクト目標の達成のためには、これら活動を完遂することが求められるところ、以下の活動に絞り込み、12ヵ月間の期間延長を行うことを提言する。

- 1) 貿易統計情報サービスの整備に関するアドバイス（ポータルサイト再構築に関するアドバイスを含む）
- 2) 輸出審議会（EC）との間でニーズの確認されている需要調査等の実施支援

(2) プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）の改定

本プロジェクトでは、必ずしも PDM の記載にとらわれず、現場の状況に応じて必要な活動が行われてきた。結果として、評価調査団にとっては、当初計画された活動との整合が容易ではない状況になったが、プロジェクトマネジメントや第三者からみた場合も、その進捗が把握しにくい状況となっている。したがって、適時に記載内容の改定を図り、実際の活動の PDM 上の位置づけを明確にしておくことが必要である。

5-2 自立発展性及び今後の協力に向けた提言

これまでの記述のとおり、本件プロジェクトに対しておおむね高い評価を与えることができるが、今後の活動及び将来的な持続性の点で、以下を提言として整理した。

(1) EEPC による提供サービスの持続性

本件プロジェクトでは、専門家の精力的な活動、及び日本貿易振興機構（JETRO）など他機関の支援もあって、おおむね良好な成果をあげている。一方で、これまでの成果の多くは、こうした日本側投入の働きによるところも大きいのが事実である。したがって、残期間においては、自立発展性を高める点で、着手間もない活動に対する支援とともに、既往の活動については、意図的に EEPC 職員をして主体的に実施せしめ、専門家は極力裏方として助言を与えることで、近い将来に自立的活動が可能となるような配慮が必要であろう。

(2) ビジネス界ニーズの把握

本件では、2009年初めに EC との協議が行われ、サービスプロバイダーである EEPC に対する具体的なニーズを聴取している。これが、プロジェクト開始当初に行われれば、プロジェクトの活動において、より現場に近く、かつ即効性のある効果を期待することも可能であったと推察される。インパクト、自立発展性の観点から、継続的、定期的なニーズ吸い上げの機会を設けることが望まれる。また、EEPC 職員は、規則により海外での見本市など現場出張が不可能とのことであり、業界のニーズを正確にとらえるには、現場を知ることは不可欠であることから、何らかの柔軟な措置が求められる。

(3) 成果指標特定のための準備と PDM 指標

上位目標において、ビジネス界の満足度が指標としてあげられており、プロジェクトの残期間において、満足度を計る調査を実施するための準備を行うよう提言として指摘した。また、既述のとおり、現行 PDM のプロジェクト目標における指標は計測が難しいものとなっており、プロジェクト期間の延長が認められた場合には、記載の改定を行う必要がある旨、併せて指摘した。

5-3 教訓

本件事業から得られる教訓として、以下の点があげられるところ、類似の事業、及び一般的な点での参考事項とすることが望まれる。

(1) トップマネジメントの重要性

エジプトに限らず、トップダウン型の組織は多くみられる。本件においても、組織の方向づけ、具体的な活動の実施における理事長の役割は小さくないものがあったが、当初の1年半の間に理事長は3人交代し、かつ、うち2人は非常勤であるなど、プロジェクト運営のみならず、組織運営の面でも大きな影響を及ぼした。本件のような組織機能強化を目的とする事業の場合、こうしたトップマネジメントの存在、役割は極めて重要であり、専門家との日常的な対話、組織の動機づけを適切に行う意味でも、適切、適任な人材の安定的な配置を確保せしめることは極めて重要な要件である。

(2) プロジェクトマネジメント

本プロジェクトでは、事業進捗報告などが必ずしも PDM の記載に基づく形で行われてこなかった。そのため、第三者の視点では、当初予定の活動がどの程度の進捗、達成度をもって行われているのかが分かりにくくなっている。現場のニーズに合わせた臨機応変な活動を行うことは重要であるが、プロジェクトマネジメントの点では、計画と成果の比較、投入の妥当性などを検討するうえで支障を来すことも考えられる。PDM の記載方法も含め、現場での柔軟性とプロジェクトマネジメントの両立を図ることのできるマネジメントを検討する必要がある。

(3) PDM の策定プロセス

本プロジェクトでは、期間中1回 PDM の改定を行っている。これは、当初の記載が EEPIC の活動趣旨に照らして適切ではないとの認識により行われたものであり、活動開始以後、カウンターパート機関との間で活動内容、目標の共有という点で少なからず難があったものと想像される。

新規設置（本件は改編）による機関の機能強化を図る事業においては、プロジェクト開始直後の一定期間を組織機能把握にあて、PDM を固めたうえで具体的な活動に入ることが望ましいと考えられる。

(4) 関連団体との協力

本件では、他機関との連携もスムーズに行われた。特に JETRO による短期専門家の派遣は、

プロジェクトにおける具体事例の開発という点で、エジプト側に対して大きなインパクトを与えたと考えられる。この事例にみられるように、JICA では対応できない活動について効果的な連携を図ることは重要である。一方で、PDM では明確に JETRO による投入が記載されていたわけではなく、プロジェクト上、その位置づけは必ずしも公式ではない。成果の因果関係を特定する意味では、PDM 上の整理が重要となるところ、今後、類似の協力関係による事業を実施する場合には、PDM 上の位置づけを整理・検討する必要があるだろう。

付 属 資 料

1. 協議議事録 (M/M)

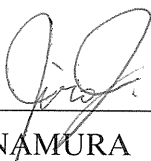
**MINUTES OF MEETING
BETWEEN
THE JAPANESE TERMINAL EVALUATION TEAM AND THE AUTHORITIES
CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF THE ARAB REPUBLIC OF EGYPT
ON THE EGYPTIAN EXPORT PROMOTION CENTER PROJECT**

The Japanese Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Team") organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Jiro INAMURA, visited the Arab Republic of Egypt from 30th May to 11th June, 2009 for the purpose of conducting the terminal evaluation jointly with the Egyptian Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Egyptian Team" on the achievement of the Japanese technical cooperation for the Egyptian Export Promotion Center Project (hereinafter referred to as "the Project") on the basis of the Record of Discussions signed on August 9, 2006.

After the joint evaluation, the Team and the Egyptian team discussed with the authorities concerned of the Government of the Arab Republic of Egypt (hereinafter referred to as "the Egyptian side") on the matters pertaining to the successful implementation of the Project.

As a result of the discussions, both sides mutually agreed upon the matters referred to in the document attached hereto.

Cairo, June 10, 2009



Mr. Jiro INAMURA
Leader, JICA Terminal Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency
Japan



Mr. Akrum Bastawi
Senior Economist for Policy and
International Cooperation, Office of the
Minister
Ministry of Trade and Industry
Arab Republic of Egypt

Attached Document

1. Recognition of the Joint Evaluation Report

Both sides recognized that the Joint Evaluation Report (hereinafter referred to as “the report”) for the Project submitted by the both teams. As a conclusion of the study, it was found that the Project has been implemented properly. However, due to the past institutional straggling in the EEPC, it will be needed more time for the project to achieve its purpose.

2. Termination of the Project

Both sides confirmed that the Project needs to be extended in order to ensure the achievement of the Project with activities proposed in the Report. The Team ensures to take back and share this issue among stakeholders for final decision in Japanese side. The final decision will be made in light with resource availability as well.

Both sides further agreed that the Egyptian side shall make in-kind contributions to the following activities:

- a) Web-site re-construction
- b) Renewal of the trading information procurement

3. Further inputs of the Project

Both sides confirmed the following input will be carried out in the remaining period:

3.1 Japanese Side

- a) Short-term expert as a Chief Advisor and an unspecified short term experts in fields to be determined, upon the joint coordination of the Chief Advisor and the Chief Representative of JICA Egypt
- b) One long-term expert in the field of coordination
- c) Training in Japan

3.2 Egyptian Side

Staff assignment and bearing expenses, which are stipulated in the Record of Discussions, would be carried out.



4. Project Design Matrix (PDM)

The Team mentioned and both sides shared that a verifiable indicator for the project purpose may not be the most appropriate to measure certain impacts and may need to be revised in case of extension of the Project period. In the event of that there are any revisions to the verifiable indicators, it was agreed by both sides that the Project team should participate in these revisions and approve of their feasibility.

5. Recommendation

From the short-term and long-term perspective, following issues were recommended in the report.

- a) Extension of the Project period
- b) Modification of the PDM
- c) Sustainability of the services
- d) Significance of demand driven approach
- e) To more closely monitor progress and performance

6. Others

The Egyptian side wished to express special appreciation for the Project team experts, Mr. Yuzawa and Ms. Kawaai, who have served diligently during their tenure with the project. Furthermore, the Egyptian side wished to express thanks to the JICA Egypt office team, who have also worked closely to ensure a successful outcome for the project and relations between Japan and Egypt.

Attached Document: the Terminal Evaluation Report



ATTACHED DOCUMENT

THE TERMINAL EVALUATION REPORT
FOR
THE EGYPTIAN EXPORT PROMOTION CENTER PROJECT
IN EGYPT

CAIRO 10 JUNE 2009

i

A handwritten signature in black ink is written over a circular stamp. The stamp contains some illegible text or a logo.

TABLE OF CONTENTS

1. Introduction	1
1-1. Purpose of the evaluation	1
1-2. Members of Evaluation Teams	1
2. Outline of the Project	2
2-1. Background of the Project	2
2-2. Summary of the Project	2
3. Methodology of Evaluation	5
3-1 Viewpoints of an Evaluation	5
3-2. Data collection method and analysis	5
3-2-1. Sources of Information	5
3-2-2. Criteria of evaluation for analysis	5
4. Project performance and implementation process	7
4-1. Input	7
4-2. Activity	7
4-3. Output	8
4-4. Project purpose	9
4-5. Overall Goal	9
4-6 Implementation Process	10
5. Results of Evaluation by Five Criteria	11
5-1. Relevance	11
5-2. Effectiveness	11
5-3. Efficiency	12
5-4. Impact	13
5-5. Sustainability	13
6. Conclusion	15
6-1. Achievement of the Project	15
6-2. Evaluation by five criteria	15
6-3. Promoting factors and hindering factors	15
7. Recommendations	16
7-1. Extension of the Project period	16
7-2. Modification of the PDM	16
7-3. Sustainability of the services	16
7-4. Significance of demand driven approach	17
7-5. To more closely monitor progress and performance	17



List of Annexes

Annex 1	Progress of Implementation
Annex 2	Staff Assignment in the EEPC
Annex 3	Deployments of JICA Experts
Annex 4	Training Program in Japan
Annex 5	List of Machinery and Equipment provided by Japanese side
Annex 6	EEPC's Government Budget and Expenditure
Annex 7	Expenses for the Project by Japanese side
Annex 8	Evaluation Grid

Handwritten signature and initials in the bottom right corner.

ABBREVIATIONS

EEPC	Egyptian Export Promotion Center
ECS	Egyptian Commercial Service
JCC	Joint Coordinating Committee
JETRO	Japan External Trade Organization
JICA	Japan International Cooperation Agency
M/M	Minutes of Meeting
MOFA	Ministry of Foreign Affairs
MTI	Ministry of Trade and Industry
ODA	Official Development Assistance
PDM	Project Design Matrix
PO	Plan of Operation
R/D	Record of Discussions
TOR	Terms of Reference
TTTP	Trade Tie-up Promotion Program



EXECUTIVE SAMMARY

This document is the Terminal Evaluation Report for the Egyptian Export Promotion Center Project (hereinafter referred to as “the Project”). As funded by the Japan International Cooperation Agency (JICA), the Project provided technical assistance to Egypt’s efforts to modernize its national Trade Promotion Organization (TPO) between the inception stages in late 2006 and will continue to do so through the currently planned termination in November of 2009. In that context, and in line with JICA procedures and the Project’s official documentation, a Terminal Evaluation has been conducted during the period 31 May, 2009 through 10 June, 2009. This document represents the findings of and outcomes of this Evaluation.

With reference to the Project Design Matrix (PDM), this Evaluation was carried out on the basis of the Organization for Economic Co-operation and Development’s (OECD)’s Development Assistance Committee (DAC) guidelines. Specifically, five key criteria form the basis of the methodology for the Evaluation and include (a) Relevance, (b) Effectiveness, (c) Efficiency, (d) Impacts and (e) Sustainability. A mix of written questionnaires, in-person interviews and documentary analysis formed the core elements of the evaluation process.

Main Findings:

In general, the Terminal Evaluation has determined that the project has been implemented properly. It was evident that some of the project activities could not be fully achieved due to a sequence of challenges faced by the beneficiary institution (the Egyptian Export Promotion Center — EEPC), particularly in 2007 and early 2008. For nearly 12 months before the Terminal Evaluation, however, significant and measurable progress has been achieved by the project in parallel with a stable resolution of the key challenges previously faced by the EEPC. It was also determined that some aspects of the verifiable indicators in the PDM could be revised in light of lessons learned.

Recommendations:

After the evaluation process and an assessment of the current situation, and in particular consideration of the best interests of the intended project outcomes, objectives, impact and sustainability, the following key recommendations are made:

- (1) The Project needs to be extended in order to ensure intended achievements in line with details presented within this report.
- (2) In the event that an extension is agreed, a revision of the verifiable indicators for the project purpose and objectives should be strongly considered, in close cooperation with all relevant stakeholders and the project team.



1. Introduction

1-1. Purpose of the evaluation

Almost two and a half years have passed since the Egyptian Export Promotion Center Project (hereinafter referred to as “the Project”) was launched in November 2006. The Project is scheduled to terminate in November 2009. As was stated in the Record of Discussion agreed upon on the occasion of the visit of the JICA Preliminary Study Team on August 2006, JICA conducts a terminal evaluation study. The purposes of the evaluation are to evaluate performance, achievement and implementation process of the Project so far through data and information on the verifiable indicators defined in the Project Design Matrix (hereinafter referred to as “PDM”) as well as other relevant data and information, and to draw recommendations and the way forward for further improvements of the Project, in order to secure sustainability after the termination of the Project.

1-2. Members of Evaluation Teams

(1) Egyptian Team

Mr. Akrum Bastawi	Co-leader Senior Economist for Policy and International Cooperation Office of the Minister, Ministry of Trade and Industry
Ms. Sherine Y. Elalamy	Project Performance Outreach Project Manager Office of the Minister, Ministry of Trade and Industry

(2) Japanese Team

Mr. Jiro INAMURA,	Co-Leader Deputy Director General and Group Director, Private Sector Development, Industrial Development Department, JICA
Mr. Izumi SAKAYA,	Evaluation Analysis Senior Consultant, Global Group 21 Japan, Inc.
Mr. Yoshihiro IMAMURA,	Evaluation Planning Advisor, Trade, Investment and Tourism Division, Industrial Development Department, JICA



2. Outline of the Project

2-1. Background of the Project

The government of Egypt has put priority into diversification of national income structure besides petroleum resource, tourism and toll fee of the Suez canal for the sake of boarding the global economy. For this purpose, the government of Egypt established the Egyptian Export Promotion Center (EEPC) in 2005, with restructuring existed organizations, for the purposes of enhancing export. The EEPC made reference to the function of Japan External Trade Organization (JETRO) in its establishment; therefore, the government of Egypt requested a technical assistance to the government of Japan to provide them with necessary advice for smooth launching. In response to the request, JICA started the Egyptian Export Promotion Center (EEPC) Project in November 2006 for next three years.

In the project, JICA experts in the several fields have been assigned to provide advisory services for policy making, information collection, strengthening of the institution, product development and so on, in order to enhance its capacity of Egyptian export potential.

2-2. Summary of the Project

(1) Overall Goal

EEPC's support system for the Egyptian business community fully functions.

(2) Project Purpose

EEPC's support system for enhancing the function of Export Councils and the business community is developed.

(3) Output

- a) Institutional Structure of EEPC is improved
- b) Capacity of EEPC's employees is enhanced through EEPC's various activities in cooperation with Export Councils.
- c) Coordination between EEPC and Export Councils is strengthened institutionally..

(4) Activities

- 1-1 To assist EEPC to fix manning and job description of departments
- 1-2 To assist EEPC to assure budget for the project
- 1-3 To help determine the participants of the project and their job description
- 1-4 To hold a weekly meeting of EEPC management/JICA experts

2-1.<To improve the market intelligence infrastructure of EEPC to serve exporters>

2-1-1 To identify exporters



- 2-1-2 To determine target Export Councils
- 2-1-3 To share the industrial information through website of Export Councils
- 2-1-4 To extract impediments of exports
- 2-1-5 To support Export Councils to formulate the export strategies
- 2-1-6 To collect domestic and international export information
- 2-1-7 To collaborate with selected EC to prepare a model report of sectoral export trend review
- 2-1-8 To handle incoming inquiries through website in cooperation with Export Councils
- 2-1-9 To facilitate issuing EEPC email news letter
- 2-1-10 To encourage exporters to register for the TTPP (Trade Tie-up Promotion Program) provided by JETRO

- 2-2 <To conduct market preference surveys in cooperation with Export Councils>
 - 2-2-1 To choose partner Export Councils for the market preference surveys
 - 2-2-2 To identify the targeted trade fairs and design the contents for the market preference surveys
 - 2-2-3 To conduct the market preference surveys at the targeted trade fairs
 - 2-2-4 To analyze the result of the survey statistically
 - 2-2-5 To diagnose the result of 2-2-4
 - 2-2-6 To feedback the result of 2-2-5 to the business community
 - 2-2-7 To support Export Councils to formulate the export strategies
- 2-3 <To conduct a pilot project of market accessibility enhancement targeting Japanese market>
 - 2-3-1 To identify the potential products for the pilot project
 - 2-3-2 To formulate an implementation plan of the pilot project
 - 2-3-3 To implement the pilot project according to the plan
 - 2-3-4 To analyze the result of the pilot project
 - 2-3-5 To feedback the result of the pilot project to the business community
- 2-4 <To establish the system for demand oriented survey in foreign countries>
 - 2-4-1 To formulate an agreement with Egyptian Commercial Services acknowledged both by JICA and JETRO
 - 2-4-2 To design the system
 - 2-4-3 To let the exporters know about the system
 - 2-4-4 To evaluate the results of the survey
 - 2-4-5 To feedback the results to the business community
- 2-5 To compile the series of activities through 2-1 to 2-4 as manuals

- 3-1 To hold periodical meeting between EEPC and Export Councils



3-2 To establish and help to activate “country image building committee”

3-3 To establish and help to activate “cross-industrial exchange committee for product development”

3-4 To establish and help to activate “study committee on catalogues of overseas major retailers”



3. Methodology of Evaluation

In the first step of evaluation, the Team assessed the degree and prospects of achievement of the project purpose and outputs based on the PDM. In the second step, the Team analyzed and evaluated the Project from the viewpoints of five criteria as shown later namely, "Relevance", "Effectiveness", "Efficiency", "Impacts" and "Sustainability". Finally, the Team made the conclusion and recommendation of the Project, and also identified the lessons learned from the Project.

3-1 Viewpoints of an Evaluation

The main viewpoints of evaluation are whether the project purpose will be achieved within the project period, and whether the sustainability of the Project activities and impact will be secured. Those viewpoints are described in an evaluation grid attached as Annex 8.

3-2. Data collection method and analysis

3-2-1. Sources of Information

The following sources of information were used in this evaluation study:

- (1) Documents agreed by both sides prior to and/or during the course of the Project implementation such as Minutes of Meeting (M/M), Project Design Matrix (PDM), Tentative Schedule of Implementation.
- (2) Records of inputs from both sides and activities of the Project;
- (3) Data and statistics which indicate the degree of achievement of the outputs, which are the results of the Project, and the project purpose; and
- (4) Interviews with and questionnaires to the Project's counterpart personnel (hereinafter referred to as "C/P"), the Japanese experts, ex-participants of training in Japan and personnel in related organizations.

3-2-2. Criteria of evaluation for analysis

This evaluation was conducted based on the following five criteria, which are the major points of consideration when assessing the value of development of projects.



(1) Relevance

Relevance refers to validity and necessity of the Project. It is examined if the Project is appropriate methodology to tackle with identified issues and obstacles in the respective sector in Egypt. In detail, its conformity between project purposes and the needs of target groups and development policy of the Egyptian government. are focused. Conformity with the ODA policy of Japanese government is confirmed as well.

(2) Effectiveness

This criterion refers to the extent of the achievement of project purposes. Causality between achievement and output described on the PDM is one of important points to be focused during analysis. External assumption which might and/or affect project activities is considered as well. Positive and/or negative factor for the achievement would be analyzed as significant lessons for further cooperation.

(3) Efficiency

Efficiency refers to the productivity which the input of the project was efficiently converted into the output and the project purpose. It will be analyzed from the economical viewpoint that an alternative methodology makes same achievement with less cost/input and/or more achievement by same cost/input.

(4) Impact

This criterion refers to achievement of the overall goal described in the PDM, which will be caused not only by project output but also external assumption that could not be controlled by the project. Both positive and negative impact will be examined and causes of those unforeseen impact will be identified as well.

(5) Sustainability

Sustainability refers to the extent to which the project impact can be remained after the completion of the project period. It will be confirmed from the following aspects, namely government policy, technological adaptation, organizational and financial commitment.



4. Project performance and implementation process

4-1. Input

The Team confirmed that the Project has mostly fulfilled the following input along with the plan stated in the M/M and PDM.

[Japanese side]

(1) Deployment of experts to Egypt

1 long-term expert has been deployed and 4 short-term experts were deployed to the Project as shown in Annex 3.

(2) Provision of machinery/equipment

Machinery and equipment such as computer, printer and electric devices in total valued at 4,514,000 Japanese yen were provided for the Project as shown in Annex 5 and 7.

(3) Training of counterpart personnel in Japan

4 counterpart personnel were dispatched to Japan for training as shown in Annex 4.

(4) Supplemental cost of local expenditure

A total amount of 20,175,000 Japanese yen was provided to supplement a portion of local expenditure for activities (incl. hiring local consultant) as of May, 2009 as shown in Annex 7

[Egyptian side]

(1) Appointment of counterpart personnel and other staff

Staff assigned in the EEPC shown in Annex 2.

(2) Provision of facilities

The necessary facilities for the project office have secured.

4-2. Activity

The Team confirmed that the Project has fulfilled the activities along with the plan stated in the M/M and PDM, except for some activities which have not been fully carried out so far; including:

- 2-1-7 To collaborate with selected EC to prepare a model report of sectoral export trend review
- 2-4-1 To formulate an agreement with Egyptian Commercial Services acknowledged by JICA. This activity has been cancelled due to legal impediments and reorganized to be carried out directly by EEPC
- 2-5 To compile the series of activities through 2-1 to 2-4 as manuals
- 3-2 To establish and help to activate “country image building committee”
- 3-4 To establish and help to activate “study committee on catalogues of overseas major retailers”



4-3. Output

The Team confirmed that the Project has fulfilled the following outputs along with the plan stated in the M/M and PDM. The reasons of the statement are shown under each output.

Output 1: Institutional Structure of EEPC is improved

Indicator
The clearly defined mandate and performance of each EEPC unit in the Project

Within the Project, EEPC has defined mandate of each department as job description in its internal regulations, indicating that Output 1 has been fulfilled.

Output 2: Capacity of EEPC's employees is enhanced through EEPC's various activities in cooperation with Export Councils.

Indicator
1. Number of Export Councils' website developed
2. Number of the market preference surveys and the analysis of the surveys
3. Satisfactory level of business community for the information provided by the pilot project
4. Establishment and implementation of the system for demand oriented surveys in foreign countries
5. Number of manuals for each activity

Websites of 7 Export Councils have been developed, of which 2 have been already uploaded and the remaining 5 will be uploaded before the termination of the Project.

Three market preference surveys have been successfully carried out.

The pilot project, named as Market Japan Program, promoted Egyptian herbs in Japanese market and Egyptian business community is impressed by its success.

Demand oriented survey in the overseas market has not been carried out, as ECS withdrew from the program because of its regulatory restriction.

Manuals for building EC website, conducting market preference survey and other activities have been developed, although they are not sufficiently detailed.

In total, Output 2 has been almost fulfilled as long as the indicators show.



Output 3: Trainers of the course are trained to the level that they can give the lecture by themselves

Indicator
Establishment and operation of three committees among related industries

Among 3 committees planned to be established, cross-industrial exchange committee has been actively operated as “Cross-industry Exchange Program” while other two committees have not yet started. Output 3 has been fulfilled only partially.

4-4. Project purpose

Project Purpose: EEPC’s support system for enhancing the function of Export Councils and the business community is developed..

Indicator
Well organized support system

Although the above indicator prescribed in the PDM is vague and difficult to verify, the Team has found that Project Purpose would be achieved at the acceptable level, though not sufficient, at the time of termination of the Project because several new services for ECs have been introduced by the Project and many of ECs are mostly satisfied with those services provided by EEPC. However, more time will be required for the full achievement of the project purpose.

In the meantime, it should be noted that some of activities prescribed in the PDM has not been carried out so far and not likely to be carried out before the termination of the Project. Furthermore, one of important assumptions for achieving Project Purpose in the PDM, “Agreement with ECS (Egyptian Commercial Services) or concerned institution” has not been fulfilled. This could mean that designing of PDM would not have been appropriate so as to indicate the correct outline and logic of the Project.

4-5. Overall Goal

Overall Goal: EEPC’s support system for the Egyptian business community fully functions.

Indicator
Satisfaction level of EC member companies for EEPC’s services

The Team has not been able to collect enough data and information to indicate satisfaction level of EC member companies for EEPC's services. However, because EC representatives, most of whom are EC member companies themselves, have already shown satisfaction for EEPC's services, it is predicted that Overall Goal would be achieved in a few years after the termination of the Project if EEPC could maintain and expand its services for ECs and business community.

4-6 Implementation Process

The implementation process was evaluated along with the evaluation grid. The Team confirmed that the Project has been conducted mostly properly, based on the PDM.

The following are the major points observed by the Team;

- (1) Monitoring of the Project has been properly carried out as progress reports have been submitted periodically and ad-hoc reporting has been made on occasion.
- (2) Communication between Japanese Experts and Egyptian C/P has been proper and frequent.
- (3) It is observed that most of Egyptian C/P's awareness and motivation have changed for the positive direction through Project, which would be contributing to establishment of ownership of the Project.
- (4) Approach and methodology of technology transfer during the Project have been mostly appropriate as Japanese Experts and Egyptian C/P are generally satisfied with the approach, including C/P training in Japan.
- (5) The revised PDM was introduced and officially signed in October 2008 in order to emphasize activities on capacity development of EEPC. The overall goal and project purpose may not be the most appropriate to measure certain impacts and may need to be revised in case of extension of the Project period.



5. Results of Evaluation by Five Criteria

Through the evaluation study, the Team assessed the project's relevance, effectiveness, efficiency, impact, and sustainability.

5-1. Relevance

The Project is consistent with the policies of the Egyptian Government as well as needs of the private sector, and with the cooperation policy of the Japanese Government; hence it is clear that the relevance of the Project is high.

The Overall Goal of the Project is consistent with current 6th 5-year Development Plan and export development policy of Egypt. Export growth is targeted at annual 12% during the period of 2007-2012 and it is essential for the government agency like EEPC to support the private sector in promoting export to achieve the target.

The Project Purpose and the Overall Goal are also consistent with needs of the private sector, i.e. ECs and business community because many of them need sector-wise support in collecting and analyzing market intelligence and strengthening institutional capability. The Project is consistent with Japan's cooperation policy with Egypt, in which export promotion is one of focal areas of cooperation. Japan also has advantage in the area of export promotion because the country has abundant experiences of supporting export promotion of other countries.

5-2. Effectiveness

The effectiveness of the Project is reasonably high as shown below in detail. The project purpose would be achieved at the acceptable level at the time of termination although more time would be required for the full achievement and it is evaluated that the outputs of the Project have contributed to promotion of the achievement of the Purpose.

All the following factors have contributed to the achievement of the Project Purpose;

- Communication between Japanese Experts and Egyptian C/P was quite proper and frequent to smoothly implement activities.
- C/P training in Japan was fairly useful and the trainees' skills/knowledge were transferred to other EEPC staff.
- Strong leadership of current Executive Director of EEPC has positive impact on several aspects of the Project, including improvement of awareness and morale of the staff.
- Proper guidance and coordination by MTI has led to effective implementation of the Project



On the other hand, a single most negative factor to hinder smooth implementation of the Project was the fact that EEPC had not had full-time Executive Director until current Executive Director assumed office in July 2007. Under this unstable management system it was difficult for the Project to make decisions and carry out activities properly. Another negative factor as obstacle for smooth implementation of the activities was a decrease in the number of staff of EEPC in 2008, under the policy direction in the wake of economic recession, although the number of staff increased thereafter and further increase is already scheduled.

5-3. Efficiency

The Project is reasonably efficient as outcome has been produced from relatively low inputs especially of Japanese side. Detailed assessment of efficiency is as follows:

(1) Appropriateness of input

Japanese Experts, though small in number, have fully dedicated themselves to the Project transferring skills/knowledge with which most of C/P are satisfied. However, the Project would have been more efficient if the same Chief Advisor had been assigned from the start to the end of the Project.

Machinery and equipment for the Project, mostly office equipment, have been appropriately installed and operated.

Those EEPC staff members who participated in C/P training course in Japan are mostly satisfied with the training and have been transferring what they acquired in Japan to other EEPC staff since they returned.

The allocation of C/P has been appropriate as their capability is good enough to conduct activities. However, a decrease in the number of EEPC staff in 2008, after the Egyptian government adopted the measure of reducing employment in the wake of economic recession, caused negative effects on the Project. Negative effect have been considerably minimized, however, by the additional new staff in 2009.

(2) Achievement of output

As mentioned in 4-3, not all output has been fully achieved. However, the degree of output, especially improvement of capability of EEPC as institution and that of EEPC staff, is high. Some activities not explicitly outlined in the PDM (such as web-site development of ECs) have contributed achievement of the output.



5-4. Impact

Apart from the likeliness of achieving Overall Goal mentioned in 4-5, some positive impacts of the Project are observed.

Promotion of Egyptian herbs in the Japanese market, one of activities of the Project, has been quite successful despite that the activity was intended as pilot project. The success of promotion contributed to both raising awareness of Egyptian exporters and improving images of Egyptian products in Japanese market. As another positive impact of the Project, a number of business negotiations between Egyptian and Japanese private companies initiated following the Project activities such as “cross-industry exchange program”.

No negative impacts are observed. However, it should be noted that the Team has found that effects of Project activities are rather limited to a small number of EC member companies since many of Egyptian exporters are not have membership of EC. It seems that dissemination of services provided by EEPC to business community in general is necessary for more impact.

5-5. Sustainability

The sustainability of the Project is not firmly secured because there are a number of factors which may cause hindrance to the Project. The continuous support to EEPC by the government, both policy and financial aspects would be necessary to assure the sustainability. The following is the detailed assessment of sustainability of the Project.

(1) Organizational and financial sustainability

As mentioned earlier in 5-2, frequent changes in management of EEPC until July 2008 adversely affected the implementation of the Project. While EEPC has firm and stable management system under the current Executive Director at present, sustainability of the impact will be best guaranteed if no further changes to EEPC’s management occur in the near future. However, it is true that MTI is attaching more importance to EEPC than before and if the government policy of reinforcing EEPC is not to change, then the organizational sustainability would be improved.

On the other hand, the number of staff of EEPC is scheduled to increase soon so that its capacity is increased (up to six (6) additional staff in 2009). However, judging from frequent changes in staff allocation in the past, the stability of human resources does not appear to be sufficient condition.

As for financial aspect, EEPC has high sustainability. Whereas EEPC’s revenue depends totally on government budget, the recent budget is stable and in an increasing trend, enabling its activities to be carried out without difficulty. Furthermore, EEPC is one of a few agencies under MTI whose budget will be increased in the year 2009/2010.



(2) Policy and institutional sustainability

National policy on export promotion itself is not likely to change as the current Five-year Development Plan sets the target of export development and it is obvious that further export promotion is essential for the economic growth of Egypt. Whereas the shift in government policy on EEPC could take place, MTI has assured during the evaluation survey that EEPC will remain sole and unique government entity to provide Egyptian business community with market intelligence.

(3) Technical sustainability

Skills/knowledge of C/P have upgraded through the Project so that sustainability could be secured. Systematic internal training is required to ensure sustainability of technical aspect.



6. Conclusion

The Team came to the following conclusion through the field survey of the Project, discussion among the members of the Team and exchange views and opinions with concerned organizations.

6-1. Achievement of the Project

The Project purpose has been achieved to some extent as the EEPC has been institutionally strengthened through the Project under the current Executive Director and has provided supporting services to ECs and business community to the degree that recipients of the services are reasonably satisfied. However, it is identified that some activities may need to be conducted continuously for the project purpose to be fully achieved.

6-2. Evaluation by five criteria

From the viewpoint of five evaluation criteria, the Project has had fairly high relevance, effectiveness and efficiency.

As for impact, although likeliness of achievement of Overall Goal after the termination of the Project would be reasonably high, it is not clear how the effects of the Project activities would enhance export of Egypt overall.

Sustainability of the Project would depend on several factors and it is concluded that EEPC may need support from Egyptian government to maintain and expand its services. It is also required for EEPC to secure own revenue for enhance its sustainability.

6-3. Promoting factors and hindering factors

The virtues of the Project as promoting factors are, among others, strong leadership of current Executive Director of EEPC, good and frequent communication between Japanese Experts and Egyptian C/P, and proper guidance by Ministry of Trade and Industry.

A single most hindering factor for smooth implementation of the Project was instable management system of EEPC until the current Executive Director assumed the office. A decrease in the number of staff of EEPC in 2008, under the policy direction in the wake of economic recession, also adversely affected the Project. The trend is positive, however, given the consistent management in the last 12 months, actual and planed increases of EEPC's staff in 2009.



7. Recommendations

As a result of the survey, the Project and the EEPC are recommended to consider the followings for the termination of the Project and from the long-term perspectives, so that the overall goal and the project purpose could be achieved and the activity could secure its sustainability.

7-1. Extension of the Project period

As described in the chapter 6. Conclusion, some extent of the achievement has found so far. However, due to the challenges faced by EEPC during the middle of the Project, some activities have just launched recently and needs sometimes to obtain an output. Therefore, it is recommended that the Project period needs to be extended in order to complete activities and ensure an achievement of the project purpose.

It is also recommended that the Project should be concentrated on on-going activities initiated prior to November 2009, in light with an aforementioned nature of an extension. Accordingly, following activities are suggested to be conducted in additional twelve (12) months;

- a) Advice and transfer of skills and know-how for processing and utilization of market intelligence
- b) Advice and assistance for revitalization of EEPC website to provide appropriate information and services
- c) Advice and support on surveys, namely market preference survey and demand oriented survey in order for the EEPC to organize for themselves

7-2. Modification of the PDM

JICA project is generally implemented and monitored based on descriptions on the PDM. In this project case, actual activities has been modified and interpreted as occasion may require. This measure will be quite important to answer the purpose especially in developing countries. On the other hand, it was difficult for the terminal evaluation team to identify which activity has done and been brought its output or not. It is easily supposed that third party may be puzzled to grab an overview.

As general, it is quite important to describe contents accurately in the PDM and modify time by time in the same manner and share it among not only counterparts but all stakeholders from the viewpoint of project management.

7-3. Sustainability of the services

Necessary activities which were significant to enhance the EEPC capacity and credibility among the business in Egypt have been implementing smoothly and have



already some extent of outputs owing to mutual cooperation between JICA experts and the EEPC staff.

From the viewpoint of post project period, it is essential that the EEPC could plan and promote services. Hence, initiative of the EEPC staff should be called more attention in the remaining period

7-4. Significance of demand driven approach

EEPC project continues to reflect in its activities the views of private sector, in terms of typology of demanded services from the EEPC, in order to maximize the achievement of the project purpose.

7-5. To more closely monitor progress and performance

Satisfaction level is proposed as a verifiable indicator to identify an achievement of the overall goal on the PDM. Although overall goal is supposed to be realized few years after termination of the Project, it is recommended that a preparation for a survey should be started with JICA experts' advice prior to the termination.

It is recommended that the indicators of performance / achievement should be reconsidered in the event of the extension of the Project period.



POST		NAME
Executive Director		Mr. Mohamed Sallam
	Executive Director Office	Ms. Bassma Abdel Moniem
Financial and Administrative Department		
Head		Mr. Tarek Attia (Ministry Office)
Financial Unit		
	Head	Mr. Ahmed Mahmoud
	Staff	
Personnel Unit		
	Head	Mr. Mohamed Abass
	Staff	
Information Center		
IT Department		
Head		Mr. Hossam Said
	Staff	Mr. Shrief Hmada
	Staff	Mr. Mahmoud Yassin
	Staff	Mr. Ahmed Mohamed
Marketing Intelligence Unit		
	Staff	Mr. Hazem Sabry
	Staff	Mr. Mohamed Shahin
	Staff	Mr. Mohamed Abass
	Staff	Mr. Nahal Nabil
	Staff	Mr. Wahiad Hamdy
Export & Business Councils Coordination Department		
	Head	
	Staff	Mr. Loay Moatamed
	Staff	Mr. Hesham Hamdy
	Staff	Ms. Bassma Nabil

Deployments of JICA Experts

Calender year Japanese Fiscal year	2007				2008				2009				
	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III
Chief Advisor/Senior Policy Advisor for Export Development Mr. Hiroyuki WAKABAYASHI (6th Nov. 2006 - 6th Apr. 2007)	■	■											
Export Promotion towards China Mr. Noriyoshi EHARA (22nd Mar. 2007 - 27th Mar. 2007)		■											
Development of Sector Specific Training Module Mr. Makoto NAKAMURA (23rd Feb. 2007 - 1st Mar. 2007)		■											
Chief Advisor/Export Promotion Policy Advisor Mr. Saburo YUZAWA (23rd Feb. 2007 - 1st Oct. 2007) (3rd Nov. 2007 - 26th Apr. 2008) (4th Jun. 2008 - 29th Nov. 2008) (6th Jan. 2009 - 6th Jul. 2009)		■	■		■	■		■			■		
Information Service and Market Intelligence Mr. Yukio YAMAMOTO (23rd Mar. 2007 - 2nd Jan. 2008)		■	■	■									
Coordinator Ms. Mayumi KAWAAI (31st Aug. 2007 - 5th Nov. 2009)			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

List of Machinery and Equipment provided by Japanese Side

	Item	Unit Price	Quantity	Sub Total	INSTALLED PLACE	CONDITION
1	Desktop PC	5,100	7	35,700	EEPC	Fair
2	Notebook small size	24,000	1	24,000	EEPC	Fair
3	Notebook small size	23,950	1	23,950	MTI	Fair
4	Color Laser Printer	4,800	1	4,800	EEPC	Fair
5	Deskjet Printer	1,530	1	1,530	EEPC	Fair
6	Network Switch	2,600	1	2,600	EEPC	Fair
7	Internet Access Point	416	3	1,248	EEPC	Fair
8	UPS	5,300	1	5,300	EEPC	Fair
9	External Storage	0	1	0	EEPC	Fair
10	FAX Machine	2,600	2	5,200	EEPC	Fair
11	Server IBM	26,000	1	26,000	EEPC	Fair
12	Screen & Remoter Presenter	1,050	1	1,050	EEPC	Fair
13	Digital Camera	3,350	1	3,350	EEPC	Fair
14	Multi CD's Maker	3,750	1	3,750	EEPC	Fair
15	SPSS Software	9,000	1	9,000	EEPC	Fair
16	SPSS Software	1,800	1	1,800	EEPC	Fair

Unit: LE



EEPC's Government Budget and Expenditure

	2006/07	2007/08	2008/09
Government Budget	4,705,404	5,927,000	6,727,000
Expenditure	4,704,729	5,926,000	6,759,000
Wages and Compensation	1,714,058	2,274,000	2,868,000
Buying Goods and Services	1,035,943	2,990,000	3,175,000
Other Expenses	11,386	12,000	16,000
Buying Non Financial Assets	1,943,342	650,000	700,000

unit: LE

Fiscal year: July-June

Expenses for the Project by Japanese side

as of May 2009

	FY2006	FY2007	FY2008	FY2009	TOTAL
Japanese Expert	14,200	28,078	23,012	3,125	68,415
Training Program	1,723	1,458	23	0	3,204
Equipment	4,514	0	0	0	4,514
Mission	1,974	3,438	2,037	779	8,228
Miscellaneous (for activities)	4,686	6,331	9,158	2,910	23,085
	27,097	39,305	34,230	6,814	107,446

Unit: 1,000 yen

Evaluation Grid: Egyptian Export Promotion Center Project

Annex 8

Project Achievements and Implementation Process

Evaluation Items	Necessary Information and Data	Sources	Means of Verification	Remarks (+ positive factor; - negative factor; *neutral factor)
A. Achievements of Overall Goal				
A-1. EEPC's support system for the Egyptian business community fully functions (Likelihood).	<ul style="list-style-type: none"> Satisfaction level of EC member companies for EEPC's service 	<ul style="list-style-type: none"> EC Companies 	<ul style="list-style-type: none"> Interview Questionnaire survey 	+ Overall Goal would be achieved in a few years after the termination of the Project if EEPC maintains and expands its services for ECs and business community.
B. Achievements of Project Purpose				
B-1. EEPC's support system for enhancing the function of Export Councils and the business community is developed.	<ul style="list-style-type: none"> Number of technical services, client increase, and repeater clients 	<ul style="list-style-type: none"> EEPC MTI C/P Experts Companies 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials, incl. of brochure /web site Interview Questionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> Several new support services for EC have been introduced by the Project, such as web-site building, Market Preference Survey, Cross-industry exchange program, etc. ECs show satisfaction with services provided by EEPC in general.
C. Achievements of Project Outputs				
C-1. Institutional Structure of EEPC is improved	<ul style="list-style-type: none"> Organization chart Job description of each section Budget allocation for the Project Allocation of C/P and their assignment Frequency of meetings between EEPC management and Experts 	<ul style="list-style-type: none"> EEPC Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials Interview 	<ul style="list-style-type: none"> +Job description of each section of EEPC is clearly defined in its internal regulation. +Executive Director of EEPC has strong leadership to manage the organization steadily. -the number of C/P is not sufficient currently as it decreased in 2008 under the government policy for economic recession. +Communication between EEPC management and Experts are good as apart from regular meetings informal contacts are held on a daily basis. +EEPC budget allocation is appropriate and in an increasing trend to conduct for the Project activities are sustained, except some activity. + The negative effects have been considerably minimized, however, by the addition of new staff in 2009.
C-2. Capacity of EEPC's employees is enhanced through EEPC's various activities in cooperation with Export Councils.	<ul style="list-style-type: none"> Number of EC websites developed Number of export strategies of EC formulated Model report of sectoral export review Information on incoming inquiry through web-site Number of EEPC e-mail news letter and other PR materials Number of exporters registered for TTPP Number of market preference surveys and its analysis Satisfactory level of business community for the pilot project and 	<ul style="list-style-type: none"> EEPC C/P EC Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials, including, <ul style="list-style-type: none"> Market preference survey report, Satisfactory survey report of pilot project Demand oriented survey report Manuals, Interview 	<ul style="list-style-type: none"> +7 EC websites have been developed, of which 2 have been uploaded and remaining 5 will be soon uploaded. -Not definite export strategies of EC has been formulated yet. -Model report of sectoral export review has not yet been prepared. + Inquiry system through EC website is functioning though not highly active -E-mail newsletter is still under preparation *Several exporters might have registered for TTPP, though there is no proof that the Project has contributed to the registration.. +Market preference surveys have been conducted three times in Egypt, Japan and in Turkey. +Promotion of Egyptian herbs to the Japanese market is so successful that the promotion of other products are under consideration. -Demand oriented survey in the overseas market has not been carried out. as ECS withdrew from the program because of its regulatory restriction. +Manuals for building EC website, Market Preference Survey and other

	<p>its analysis</p> <ul style="list-style-type: none"> Number of demand oriented surveys in foreign countries and its analysis Number of manuals for activities Situation of operation of 3 committees: 1) country image building committee. 2)cross-industrial exchange committee for product development. and 3) study committee on catalogues of overseas major retailers Frequency of meetings between EEPC and EC 	<ul style="list-style-type: none"> EEPC EC Experts Private companies 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials M/M of 3 committees Interview Questionnaire 	<p>activities have been developed, though not sufficiently detailed.</p> <p>+ The Project started new activity in providing EC with trade statistical information on European countries, with which ECs are satisfied</p> <p>+ Cross industry exchange program has been successfully conducted in collaboration with JETRO</p> <p>- Country image building committee and study committee on catalogues of overseas major retailers, have not yet started.</p> <p>+Frequency depends on each EC as meeting are held on "as and when necessary" basis.</p>
D. Results of Inputs				
D-1. Inputs by the Japanese side	<ul style="list-style-type: none"> Dispatch of long-term Experts Dispatch of short-term Experts C/P Training in Japan Provision of machinery and equipment 	<ul style="list-style-type: none"> EEPC Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials Interview 	<p>+ As planned except that the assignment period of one long-term expert on information service because of health problem, whose work was practically replaced thereafter by Expert for Project coordination.</p>
D-2. Inputs by the Egyptian side	<ul style="list-style-type: none"> Building and facilities for the Project Allocation of C/P Allocation of budget 	<ul style="list-style-type: none"> EEPC Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials Interview 	<p>+ Building and facilities were appropriately provided. At the moment EEPC office is scheduled to move to other location.</p> <p>- Allocation of C/P was not necessarily appropriate. Budget was appropriately allocated.</p>
E. Appropriateness of Implementation Process				
E-1. Monitoring plan and results	<ul style="list-style-type: none"> Frequency of submission of implementation/monitoring reports Feedback system of monitoring 	<ul style="list-style-type: none"> EEPC Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials Interview Questionnaire 	<p>+ Progress reports have been submitted periodically.</p>
E-2. Appropriateness of communication between Experts and C/P	<ul style="list-style-type: none"> Records (frequency, agenda, participants, etc.) of formal meetings Situation of informal (day-to-day) communication 	<ul style="list-style-type: none"> EEPC C/P Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials Interview Questionnaire 	<p>+ Under the current Executive Director, meetings have been held frequently when necessary, although records/ memorandums of the meeting are not available</p> <p>+ Informal communication on daily basis is frequently made.</p>
E-3 Establishment of ownership of the Project	<ul style="list-style-type: none"> Changes in awareness and working style of C/P 	<ul style="list-style-type: none"> EEPC C/P Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Interview Questionnaire 	<p>+ C/P's awareness clearly changed for the positive direction.</p>
E-4. Appropriateness of approach/ method of technology transfer	<ul style="list-style-type: none"> Strategy of technology transfer 	<ul style="list-style-type: none"> EEPC C/P Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Interview Questionnaire 	<p>+ Frequent and mutual communication between Experts and C/P in the course of transfer of skills/knowledge was mostly successful</p>
E-5. Modification of PDM	<ul style="list-style-type: none"> Reason and effects of modification of PDM 	<ul style="list-style-type: none"> EEPC C/P Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Interview Questionnaire 	<p>+ PDM was revised because it was necessary to shift the focal point of the Project to institutional development of EEPC.</p> <p>-Some contents of PDM are not fully appropriate: as the number of activities are too aspiring and some descriptions including "indicators", are not in accordance with PDM logic.</p>

Five Evaluation Criteria: 1. Relevance

Evaluation Items	Necessary Information and Data	Sources	Means of Verification	Remarks (+ positive factor; - negative factor; *neutral factor)
1. Relevance				
1-1. Relevance of Project Purpose and Overall Goal to the government policies	<ul style="list-style-type: none"> National development plan Export promotion policy Other related policies Effects of recent global recession 	<ul style="list-style-type: none"> MTI EEPC EC 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials Interview Questionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> Sixth 5 year National Development Plan set the target of annual 12% growth of export. New Export development strategy is being formulated, under which the roles of EC, business community, and EEPC would be described with significance With current global recession, export promotion is considered more crucial for the Egyptian economy.
1-2. Relevance of Project Purpose and Overall Goal and to the needs of EEPC and EC	<ul style="list-style-type: none"> Needs of EEPC and EC Needs of business community 	<ul style="list-style-type: none"> EEPC C/P Experts EC Companies JETRO 	<ul style="list-style-type: none"> Interview Questionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> Most ECs appear to need support from EEPC as their own resources are generally limited. Experts and C/P feel that the Purpose and Overall Goal of the Project is consistent with needs of EC and EEPC.
1-3. Consistency with Japan's cooperation policy to Egypt	<ul style="list-style-type: none"> Focal areas in Japan's cooperation policy/programs to Egypt 	<ul style="list-style-type: none"> MOFA, Japan JICA 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials 	<ul style="list-style-type: none"> According to MOFA's country-wise cooperation program, export promotion is one of the focal areas for development cooperation with Egypt
1-4. Comparative advantage of Japan's cooperation	<ul style="list-style-type: none"> Counterparts' view on Japan's expertise in export promotion 	<ul style="list-style-type: none"> EEPC C/P Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials Interview Questionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> Japan itself has successful experience in export promotion during its high economic growth. Japan has had technical cooperation projects in export promotion in several countries in the past.

Five Evaluation Criteria: 2. Effectiveness

Evaluation Items	Necessary Information and Data	Sources	Means of Verification	Remarks (+ positive factor; - negative factor; *neutral factor)
2. Effectiveness				
2-1. Achievements of Project Purpose	As described in B-1	As described in B-1	As described in B-1	As described in B-1
2-2. Situation of preconditions (important assumptions) to achieve Project Purpose	<ul style="list-style-type: none"> Collaboration with other export service providers. Agreement with ECS and other institutions 	<ul style="list-style-type: none"> EEPC Export service providers 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials Interview Questionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> Agreement/collaboration with ECS and other export service providers has not been realized.
2-3. Contributing factors for the achievements of Project Purpose	<ul style="list-style-type: none"> Development of training courses Capacity development of EEPC staff Utilization of equipment 	<ul style="list-style-type: none"> EEPC EC Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials Interview Questionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> C/P training in Japan was fairly useful and some of trainees skills/knowledge was transferred to other EEPC staff. *EEPC did not have systematic internal training program; however, it has recently assured budget for staff training.
2-4. Negative factors against the achievements of Project Purpose	<ul style="list-style-type: none"> Any negative factors other than info/data mentioned for contributing factors 	<ul style="list-style-type: none"> EEPC EC Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials Interview Questionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> Some of activities planned in PDM have not yet been carried out, as described in C-1 to C-3 Agreement with ECS on overseas market survey, which is one of the "important assumptions" to achieve the Project Purpose in PDM, is not kept hold.

Five Evaluation Criteria: 3. Efficiency

Evaluation Items	Necessary Information and Data	Sources	Means of Verification	Remarks (+ positive factor; - negative factor; *neutral factor)
3. Efficiency				
3-1. Achievements of Project Output	As described in C-1 to C-3.	As described in C-1 to C-3.	As described in C-1 to C-3.	As described in C-1 to C-3
3-2. Appropriateness of quantity and timing of inputs				
3-2-1. Experts	<ul style="list-style-type: none"> Number Expertise Duration of dispatch Timing of dispatch 	<ul style="list-style-type: none"> EEPC C/P Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials Interview Questionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> *List of Experts is shown in Annex 3. +C/P are mostly satisfied with Experts technical level. - A chief advisor should have been the same expert throughout the Project, which would have made the Project more efficient.
3-2-2. Machinery and equipment	<ul style="list-style-type: none"> Categories Amount Timing of installation 	<ul style="list-style-type: none"> EEPC C/P Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Interview Questionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> *List of machinery and equipment is shown in Annex 5 + Machinery and equipment have been mostly installed properly +No major problems have been observed in maintenance of machinery and equipment.
3-2-3. Training in Japan	<ul style="list-style-type: none"> Number of trainees Contents of training Duration of training Timing of training Feedback 	<ul style="list-style-type: none"> EEPC C/P Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials Interview Questionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> *List of C/P trained in Japan is shown in Annex 4. +All C/P are mostly satisfied with training in Japan though some of them wish more specialized subject. +Knowledge and skills acquired in the training in Japan were transferred to the colleagues of EEPC.
3-2-4. C/P allocation	<ul style="list-style-type: none"> Number Ability 	<ul style="list-style-type: none"> EEPC Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials Interview Questionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> +Ability of C/P allocated for each field is mostly suitable for smooth and appropriate technology transfer. -A decrease in the number of EEPC staff in 2008 adversely affected Project activities. +The negative effects have been considerably minimized, however, by the addition of new staff in 2009.
3-2-5. Building and facilities	<ul style="list-style-type: none"> Quality Scale Convenience Current condition 	<ul style="list-style-type: none"> EEPC Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials Interview Questionnaire Site investigation 	<ul style="list-style-type: none"> +No major problems have been observed about the current facility. *Relocation of EEPC is scheduled soon.
3-2-6. Costs	<ul style="list-style-type: none"> Amount Items for expenditure Timing 	<ul style="list-style-type: none"> EEPC Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials Interview Questionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> * Expenses for the Project by Japanese side is shown in Annex 7. +No major problems have been observed arising from availability of the local cost.
3-3. Contribution of the Joint Coordination Committee (JCC) to the efficiency of the Project	<ul style="list-style-type: none"> Activities Member of Committee Discussion topics and advices Frequency of meeting 	<ul style="list-style-type: none"> EEPC Experts JCC members 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials Interview Questionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> -JCC meeting has been held only once, although it was planned to be held half yearly during the Project period. + JCC in February 2009 was effectively held where MTI assured its support to EEPC
3-4. Coordination with other organizations related to the Project	<ul style="list-style-type: none"> Frequency and contents of coordination activities with other organizations including export service providers. 	<ul style="list-style-type: none"> EEPC Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Interview Questionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> + Coordination and discussion with other organization were held whenever necessary for the Project activities.

Five Evaluation Criteria: 4. Impacts

Evaluation Items	Necessary Information and Data	Sources	Means of Verification	Remarks
4. Impacts				(+ positive factor; - negative factor; *neutral factor)
4-1. Achievements of Over-all Goal	As described in A-1	As described in A-1	As described in A-1	As described in A-1
4-2. Other impacts	<ul style="list-style-type: none"> Positive or negative impacts arising from Project activities, such as environmental, social, cultural, technological, and institutional impacts. 	<ul style="list-style-type: none"> EEPC C/P Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Interview Questionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> The Project contributed to introduction of some Egyptian products to Japanese market. The Project has been successful in match-making of Egyptian and Japanese company, which is in under negotiation

Five Evaluation Criteria: 5. Sustainability

Evaluation Items	Necessary Information and Data	Sources	Means of Verification	Remarks
5. Sustainability				(+ positive factor; - negative factor; *neutral factor)
5-1 Organizational and Financial Aspects				
5-1-1. Operation and management system of EEPC	<ul style="list-style-type: none"> Organization profile of EEPC Organizational chart of EEPC Future plan of EEPC Staff allocation Staff promotion/recruitment system Staff training system 	<ul style="list-style-type: none"> EEPC Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials Interview Questionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> Judging from frequent changes in the management system of EEPC in the past, the managerial stability of the organization is not likely to be guaranteed The number of staff is scheduled to increase. Remuneration level of EEPC staff is not as high as the private sector, potentially impeding availability of qualified staff.
5-1-2. Financial condition of EEPC	<ul style="list-style-type: none"> Budget allocation by the Egyptian Government Expenditure by item 	<ul style="list-style-type: none"> MTI EEPC Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials Interview Questionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> The recent budget of EEPC is stable and in an increasing trend.
5-1-3. EEPC's own income generation	<ul style="list-style-type: none"> Conditions of current own revenue, if any Future operational plan of EEPC 	<ul style="list-style-type: none"> EEPC Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials Interview Questionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> *Like all government agencies, EEPC draws its budget entirely from the State Treasury.
5-2 Policy and Institutional Aspects				
5-2-1. National policy/programs of promotion of export	<ul style="list-style-type: none"> Latest export promotion policy/plan/programs Effects of global recession on policy 	<ul style="list-style-type: none"> MTI EEPC Experts 	<ul style="list-style-type: none"> Review of materials Interview Questionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> National policy/programs continue to strengthen export promotion. MTI is clear that EEPC will remain a sole and unique government body to promote export in the near future. *Although, global recession caused some restriction on human resource allocation in the Project, the number of staff is scheduled to increase. -Relocation of EEPC, under the direction of MTI, could cause inconvenience in the relation of between EEPC and ECs. Because the secretariats of seven ECs were located in the same building as EEPC, close and frequent on daily basis would be difficult after the relocation.
5-3. Technical Aspects				

5-3-1. Progress of technology transfer	<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge/capacity level of C/P • Staff training system • C/P's job turnover rate and turnover reason 	<ul style="list-style-type: none"> • EEPC • C/P • Experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Review of materials • Interview • Questionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> + Knowledge/capacity of C/P has increased through the Project so that sustainability of activities would be maintained. Staff training is carried out as OJT and training in other institutions such as FTTC. Participation in overseas training depends on assistance by foreign donors
5-3-2. Maintenance and renewal of the Project facility	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenance plans 	<ul style="list-style-type: none"> • EEPC • Experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Review of materials • Interview • Questionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> + Facility and equipment are well maintained. + Office equipment such as PCs is planned to be renewed periodically.



