

パレスチナ  
中小零細企業開発に係る  
基礎情報収集・確認調査報告書

平成24年3月  
(2012年)

独立行政法人国際協力機構  
産業開発・公共政策部

産公
JR
12-094



パレスチナ  
中小零細企業開発に係る  
基礎情報収集・確認調査報告書

平成24年3月  
(2012年)

独立行政法人国際協力機構  
産業開発・公共政策部



# 目 次

目 次  
図表一覧  
略語表

第1章 調査の概要 .....	1
1-1 調査の背景と目的 .....	1
1-2 調査の方法 .....	1
1-3 団員構成 .....	2
1-4 現地調査の日程（2012年2月7日～3月5日） .....	3
1-5 主要面談者 .....	4
1-6 ワークショップの概要 .....	6
1-7 報告書の構成 .....	7
第2章 パレスチナ中小零細企業（MSME）の現状と将来 .....	8
2-1 MSMEの現状 .....	8
2-1-1 パレスチナ経済の概観 .....	8
2-2-2 パレスチナのMSMEの概観 .....	10
2-1-3 インフォーマル・セクターについて .....	12
2-1-4 MSMEの実態 .....	13
2-1-5 失業問題（若年層及び女性） .....	18
2-2 MSMEの将来と育成・振興上の課題 .....	19
第3章 中小零細企業（MSME）政策と制度の現状と課題 .....	22
3-1 MSME政策の現状と課題 .....	22
3-2 MSME政策立案・執行の現状と課題 .....	23
3-2-1 経済政策立案・執行機関 .....	23
3-2-2 産業団体等 .....	27
3-2-3 MSME Agency（未設置） .....	28
3-2-4 基礎自治体 .....	29
3-3 MSMEビジネス環境の現状と課題 .....	30
3-3-1 経済・企業関連法制度 .....	30
3-3-2 起業及び許認可に係る現行制度 .....	33
3-4 他ドナーの支援動向 .....	34
3-5 MSME政策・制度整備支援の必要性和方向性 .....	36
第4章 ビジネス開発サービス（BDS）に係る現状と課題 .....	38
4-1 BDSの需給に係る現状と課題 .....	38
4-1-1 BDS需要者側 .....	38

4-1-2	BDS 供給者側	38
4-1-3	経営コンサルタント業界	43
4-1-4	MSME 向け金融	43
4-1-5	他ドナーの民間セクター及び BDS 開発支援動向	43
4-2	BDS 開発支援の必要性と方向性	45
4-2-1	BDS 開発の必要性と課題	45
4-2-2	BDS 開発支援の方向性	46
第5章	JICA の中小零細企業 (MSME) 支援の方向性と内容	50
5-1	MSME 育成・振興支援のアプローチ	50
5-2	MSME 政策・制度支援案	51
5-3	JAIP 輸出指向型企業を対象とする BDS 開発・提供及び制度構築支援	56
第6章	総括所感	57
付属資料		
1.	Inception Note	61
2.	Note for the Wrap-up Meeting with MoNE	71
3.	現地調査協議・面談録	79
4.	ワークショップでのプレゼンテーション (日本の中小零細企業振興政策・制度・経験)	126
5.	パレスチナの税制	141
6.	パレスチナにおける経済・企業関連法規と課題	142
7.	入手・検討資料リスト	147

## 図 表 一 覧

図 3 - 1	MoNE 組織図 (2005 年内閣承認) .....	24
図 4 - 1	BDS 市場の拡大に向けたステークホルダー関係図 .....	48
表 2 - 1	輸出入動向 .....	8
表 2 - 2	セクター別輸出動向 .....	9
表 2 - 3	各セクターの GDP 貢献度 .....	9
表 2 - 4	民間経済活動セクター別雇用者及び事業所数 (2007) .....	11
表 2 - 5	企業従業員別事業所数 (2007) .....	11
表 2 - 6	パレスチナ県別 (Governorate) 事業所数 (2007) .....	12
表 2 - 7	中小零細企業 (MSME) 訪問調査結果 .....	14
表 2 - 8	大企業 3 社訪問調査 .....	17
表 2 - 9	大学卒業生の就業・起業状況 (卒業 1 年後のサンプル調査、2010 年) .....	19
表 2 - 10	パレスチナ中小零細企業 (MSME) における維持・成長のシナリオ .....	20
表 3 - 1	MoNE 経済開発セクター戦略 (2010 年 1 月) .....	22
表 3 - 2	パレスチナ開発計画 (PNP) 経済セクター戦略 (2011 年 4 月) .....	22
表 3 - 3	MoNE 中小零細企業 (MSME) 政策枠組み (2010 年 5 月) .....	23
表 3 - 4	MoNE 組織体制 .....	24
表 3 - 5	PCBS 中小零細企業 (MSME) 関連統計 .....	27
表 3 - 6	MSME Agency の機能 (MoNE/ILO 案) .....	28
表 3 - 7	2011 年 Doing Business によるパレスチナ評価 .....	30
表 3 - 8	パレスチナにおける起業手続き .....	33
表 3 - 9	パレスチナの企業・事業が必要な許認可の一部 (起業時の許認可を除く) .....	34
表 4 - 1	BDS プロバイダのサービス内容と今後の計画 .....	39
表 4 - 2	パレスチナ BDS 提供の現状と将来 .....	42
表 4 - 3	主要ドナーの民間開発支援の概要 .....	44
表 4 - 4	BDS 活動とツール・制度の開発 (CCI 実施) .....	46
表 4 - 5	パレスチナ中小零細企業 (MSME) 開発戦略フレームワークと主要な BDS .....	49
表 5 - 1	中小零細企業 (MSME) 育成・振興支援のアプローチ .....	51
表 5 - 2	パレスチナ中小零細企業 (MSME) 育成・振興技術支援案 (開発計画調査型 技術協力を想定) .....	52
表 5 - 3	他ドナーの国民経済庁 (MoNE) 支援と JICA 支援案 .....	55





## 略 語 表

略 語	欧 文	和 文
AFD	Agence Française de Développement	フランス開発庁
ASALA	The Palestinian Businesswomen Association	パレスチナ女性企業家協会
BDS	Business Development Services	ビジネス開発サービス
BizCLIR	Business Climate Legal and Institutional Reform	ビジネス環境法制度改革
B to B	Business to Business	企業間取引
BWF	Business Women's Forum	女性企業家フォーラム
CCI	Chamber of Commerce & Industry	商工会議所
CIDA	Canadian International Development Agency	カナダ国際開発庁
COMPETE	Competitiveness and Trade Expansion Program	-
C/P	Counterpart	カウンターパート
DEEP	Deprived Families Economic Empowerment Programme	貧困家庭経済エンパワメント・プログラム
DfID	Department for International Development	英国国際開発省
EPCGA	European Palestine Credit Guarantee Fund	欧州パレスチナ信用保証基金
ESAF	Extended Sustained Access to Finance	持続的金融アクセス拡大支援
EU	European Union	欧州連合
FNMD	Fund for New Market Development	新市場開拓基金
FPCCIA	Federation of Palestinian Chambers of Commerce, Industry & Agriculture	商工会議所連盟
FTA	Free Trade Agreement	自由貿易協定
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit	ドイツ国際協力公社
GPC	General Personnel Council	人事院
IBRD	International Bank for Reconstruction and Development	国際復興開発銀行（世界銀行）
IDB	Islamic Development Bank	イスラム開発銀行
IFC	International Finance Cooperation	国際金融公社
ILO	International Labour Organization	国際労働機関
IPR	Intellectual Property Rights	知的所有権
JAIP	Jericho Agricultural Industrial Park	ジェリコ農産加工団地
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
LED	Local Economic Development	地域経済開発

MAS	Palestine Economic Policy Research Institute	パレスチナ経済政策研究所
MFI	Microfinance Institution	マイクロファイナンス機関
MIS	Management Information System	管理情報システム
MoA	Ministry of Agriculture	農業庁
MoE	Ministry of Environment	環境庁
MoF	Ministry of Finance	財務庁
MoH	Ministry of Health	保健庁
MoI	Ministry of Interior	内務庁
MoL	Ministry of Labor	労働庁
MoLG	Ministry of Local Government	地方自治庁
MoNE	Ministry of National Economy	国民経済庁
MoPAD	Ministry of Planning & Administrative Development	計画行政開発庁
MoSA	Ministry of Social Affairs	社会関係庁
MoTA	Ministry of Tourism & Antiquities	観光・古代遺産庁
MoWA	Ministry of Women's Affairs	女性庁
MR	Market Research	市場調査
MSME	Micro, Small and Medium-sized Enterprises	中小零細企業
MSME Agency	Micro, Small and Medium-sized Enterprises Agency	中小零細企業機構
NETWORK	Palestinian Microfinance Network for Small & Microfinance	パレスチナ小規模・マイクロファイナンスネットワーク
NGO	Non-Governmental Organization	非政府組織
OEM	Original Equipment Manufacture	相手先ブランドによる生産
PA	Palestinian Authority	パレスチナ自治政府
PalTrade	Palestine Trade Center	パレスチナ貿易センター
PAMC	Palestine Association of Management Consultants	パレスチナ経営コンサルタント協会
PBA	Palestinian Businessmen's Association	パレスチナ企業家連合
PBC	Palestinian Banking Corporation	パレスチナ銀行
PCBS	Palestinian Central Bureau of Statistics	パレスチナ中央統計局
PFI	Palestinian Federation of Industries	パレスチナ産業団体連盟
PIEFZA	Palestinian Industrial Estates & Free Zones Authority	パレスチナ工業団地庁
PIPA	Palesitne Investment Promotion Agency	パレスチナ投資促進機構

PITA	Palestinian Information Technology Association	パレスチナ IT 協会
PMA	Palestine Monetary Authority	パレスチナ金融庁
PMU	Project Management Unit	プロジェクト・マネジメント・ユニット
PNP	Palestinian National Development Plan	パレスチナ開発計画
PPP	Public Private Partnership	官民パートナーシップ
PRDP	Palestinian Reform and Development Plan	パレスチナ改革・開発計画
PSCC	Private Sector Coordination Council	民間セクター調整会議
PSDP	Private Sector Development Programme	民間セクター開発プログラム
PSI	Palestine Standards Institute	パレスチナ基準認証機関
QC	Quality Control	品質管理
SCM	Supply Chain Management	サプライ・チェーン・マネジメント
SDIP	Strategic Development and Investmnet Planning	戦略的開発投資計画
SEC	Small Enterprises Center	小規模企業センター
SME	Small and Medium-sized Enterprises	中小企業
UNDP	United Nations Development Progrmme	国連開発計画
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization	国際連合工業開発機関
USAID	United States Agency for International Development	アメリカ合衆国国際開発庁
VAT	Value Added Tax	付加価値税
WB	World Bank	世界銀行
WTO	World Trade Organization	世界貿易機関



# 第1章 調査の概要

## 1-1 調査の背景と目的

JICA はパレスチナ西岸のジェリコ・ヨルダン渓谷を対象に 2005 年より実施した中長期地域経済社会開発のための開発調査に基づいて、「ジェリコ地域開発プログラム」を開始し、「行政能力・社会サービス強化」、「農業開発、農産物加工・流通・輸出振興」、「観光開発、都市環境改善」の 3 つのサブプログラムを進めた。このうち「農業開発、農産物加工・流通・輸出振興」サブプログラムについて、パレスチナ自治政府（Palestinian Authority : PA）と JICA は、イスラエル、ヨルダンとも協議のうえ、「平和と繁栄の回廊」構想実現に資する方策として、農産加工及び物流の拠点を担う工業団地の開発に協力することに合意し、ヨルダン渓谷農産加工団地に係るフィージビリティ調査を 2007 年 3 月から 2009 年 5 月までの間実施した。その後、中小零細企業（Micro, Small and Medium-sized Enterprises : MSME）振興に係る基礎情報収集調査を経て、技術協力プロジェクト「ジェリコ農産加工団地（JAIP）のための PIEFZA 能力強化」を実施中である。

他方、パレスチナ国家建設へ向けた経済開発と雇用促進のためには、パレスチナ全域での MSME の育成が欠かせないが、現時点で MSME の育成・振興に関する PA の明確な政策は存在しない。政策の策定に加え、商工会議所（Chamber of Commerce & Industry : CCI）や NGO 等がそれぞれに実施している MSME に関する活動や支援を調整する機能の確立も求められている。

2010 年に PA 国民経済庁（Ministry of National Economy : MoNE）が ILO の支援を得て実施した調査において、中小零細企業機構（MSME Agency）の設立が提案され、同年 11 月に内閣の承認を得た。その後、2011 年 5 月には、MoNE と ILO は同機構設立に係るプロジェクト・ドキュメントを作成し、内閣により承認された。さらに、内閣の決定により官民の代表で構成される MSME National Council が設置され、MSME 育成・振興における課題と MSME Agency 設置について議論を行っている。

こうした流れのなかで、MoNE は 2011 年 8 月、MSME Agency 設立とその実施能力向上を目的とした技術協力プロジェクトに係る要請書を提出した。MoNE としては、MSME に焦点をあてた政策面での対応を行っていくと同時に、これまで主に NGO 等がドナーの支援で行ってきたビジネス開発サービス（Business Development Services : BDS）<sup>1</sup>のあり方を改善したいという意向であるが、一方でパレスチナ工業団地庁（Palestinian Industrial Estates & Free Zones Authority : PIEFZA）も工業団地における BDS 提供に強い関心を寄せている。それぞれの役割を明確化し、MSME の育成と振興を効率的かつ持続的に行っていくための仕組みと方法について検討が必要である。

「パレスチナ中小零細企業開発に係る基礎情報収集・確認調査」は、パレスチナにおける MSME の現状と課題を整理・分析し、他ドナーの支援動向等を確認したうえで、パレスチナ MSME の育成・振興に資する JICA の今後の支援の方向性と内容を検討することを目的とする。

## 1-2 調査の方法

本調査は国内準備（2012 年 1 月下旬～2 月上旬）、現地調査（2012 年 2 月上旬～3 月上旬）、帰国後の整理・報告書作成（2012 年 3 月中旬）の 3 段階にわたって行われた。国内準備と現地調査

<sup>1</sup> BDS（Business Development Services : ビジネス開発サービス）とは、中小企業（Small and Medium-sized Enterprises : SME）の経営改善や発展のニーズに応じて第三者により提供されるサービスのことをいう。通常、金融支援はその定義のなかに含まれない。

における作業事項は次のとおり。

(1) 国内準備

- ・ JICA にて入手済の資料及びインターネット上の関連資料の収集と分析
- ・ 現地調査での収集情報の整理、質問票の作成
- ・ JICA による協力の方向性についての検討
- ・ 現地調査キックオフ会合の準備 — 質問票を組み込んだ Inception Note (付属資料 1) を作成
- ・ 現地調査中のワークショップ開催に係る準備 (日本の中小企業政策と BDS に係る紹介のプレゼンテーション作成及びワークショップの進め方についての検討)

(2) 現地調査

- ・ MoNE とのキックオフ会合
- ・ MoNE 主要各部局、他庁・機構、産業団体、NGO、研究機関、他ドナー等との個別面談による情報・見解収集 (必要に応じ 2~3 度目の面談、メールでのやり取り等を実施)
- ・ 企業訪問による実態把握 (ベツレーム、ラマラ、ジェリコの MSME 5 社、ベツレームの組合 1 カ所、ヘブロンの大企業 3 社を訪問)
- ・ ワークショップ開催 (後述)
- ・ 収集情報・見解の整理、考察
- ・ JICA による協力の方向性と概要案の整理
- ・ MoNE とのラップアップ会合 — ラップアップ会合用に付属資料 2 の資料を作成して報告・説明を行った。

1-3 団員構成

担 当	所 属	氏 名
総 括	JICA 産業開発・公共政策部 産業・貿易課	飯田 学 企画役
協力企画	JICA 産業開発・公共政策部 産業・貿易課	野村 留美子 調査役
中小企業振興 (コンサルタント)	(株) パデコ 経済・社会開発部	安西 尚子 シニア・アソシエイト
中小企業診断・ ビジネス開発サービス (コンサルタント)	(株) パデコ 経済・社会開発部	小沢 良一 プリンシパル・コンサルタント

1-4 現地調査の日程（2012年2月7日～3月5日）

		JICA		Consultants	
		Mr. Iida	Ms. Nomura	Ms. Anzai	Mr. Ozawa
7 Feb.	Tue.			Departure from Japan Arrival in Tel Aviv Meeting with JICA Palestine Office Arrival in Ramallah	
8 Feb.	Wed.			Kick-off meeting with MoNE PIEFZA The Representative Office of Japan	
9 Feb.	Thu.			FPCCIA, PBA, PFI, SEC	
10 Feb.	Fri.				
11 Feb.	Sat.			BWF	
12 Feb.	Sun.			PalTrade, MoNE	
13 Feb.	Mon.			MAS, MoPAD, MoF	
				Al-Zubi Law Office	Network
14 Feb.	Tue.			MoA, PCBS, GIZ	
15 Feb.	Wed.			MoLG Chamber of Commerce and micro & small enterprises in Bethlehem	
16 Feb.	Thu.			AFD, ILO	
17 Feb.	Fri.	TV conference (Tokyo)		TV conference (Tel Aviv) USAID	
18 Feb.	Sat.				
19 Feb.	Sun.	Departure from Japan			
20 Feb.	Mon.	Arrival in Tel Aviv & Ramallah		MoNE	
				GIZ	Sharek Youth Forum, PIPA
		Team Meeting			
21 Feb.	Tue.	MoNE courtesy call		MoL	
		MoPAD courtesy call		GPC, MoWA	
22 Feb.	Wed.	Chambers of Commerce and enterprises in Hebron		World Bank	Hebron (with the HQ mission)
23 Feb.	Thu.	Workshop Team meeting			
		The Representative Office of Japan			
24 Feb.	Fri.	Departure from Tel Aviv			
25 Feb.	Sat.	Arrival in Japan		Birzeit University	
26 Feb.	Sun.			MoNE	PBC
27 Feb.	Mon.			JAIP MoNE Directorate in Jericho	

				Chamber of Commerce and enterprises in Jericho	
28 Feb.	Tue.			PCBS	
				MoNE	PITA
29 Feb.	Wed.			GIZ	An enterprise near Ramallah
				MoF (taxation)	
1 Mar.	Thu.			Wrap-up meeting with MoNE Meeting with JICA Palestine Office	
2 Mar.	Fri.			The Representative Office of Japan	
3 Mar.	Sat.				
4 Mar.	Sun.			Departure from Tel Aviv	
5 Mar.	Mon.			Arrival in Japan	

### 1-5 主要面談者

協議・面談の相手は次のとおり。現地調査時の協議・面談録は付属資料3参照。

組 織	氏 名	役職、部署
国民経済庁 (MoNE)	Mr. Abdel-Hafiz Nofal	Deputy Minister
	Dr. Hazem Alshunnar	Assistant Deputy Minister
	Ms. Rula Shunnar	Advisor to the Minister on Aid Coordination
	Ms. Manal F. Shkokani	Director of Industrial Development & Licensing Department
	Mr. Imad Jallad	Director of Private Sector Liaison Unit
	Mr. Mahmoud Kuhail	Aid Coordination Unit, Minister's Office
	Ms. Sireen Lubaddeh	Aid Coordination Unit, Minister's Office
	Ms. Faten Qasas-Sharaf	Director General, Human Resources, Finance and Administration
	Mr. Eyad Assi	Head, Legal Department
	Mr. Mazen Huroub	Legal Department
	Mr. Nitham Ayoub	Head, Company Controller
	Mr. Nazeeh Rajab	Head, Company Registration
	Mr. Saeed Qurei	Regional Director, Jericho Directorate
	Mr. Mohammad Alkhatib	Head of Industrial Development & Monitoring Department, Jericho Directorate
計画行政開発庁 (MoPAD)	Mr. Amer Nour	Coordinator for the Economic Sector & Director General of Jerusalem Unit
財務庁 (MoF)	Mr. Mahmoud Nofal	Director General of Property Tax
	Ms. Laila Sbaih	Acting General Director, International



		Relations Department
	Ms. Maysa Abuawad	Program Officer, International Relations Department
地方自治庁 (MoLG)	Dr. Tawfiq Budeiri	Head of SDIP National Working Group & Deputy Assistant for Engineering Affairs
	Ms. Bosayna Abu Eishah	SDIP National Working Group & Director of Urban Planning Department
農業庁 (MoA)	Dr. Izzidin Abu Arquob	Advisor to the Minister on MSMEs
労働庁 (MoL)	Mr. Kamal Hammash	Advisor to the Minister
女性庁 (MoWA)	Ms. Fatinah Al-Wathaefi	General Director of Planning & Policies
	Ms. Shereen Abu Rubbe	Director of International Relations
人事院 (GPC)	Mr. Musa Abu-Zaid	Chairman
パレスチナ中央統計局 (PCBS)	Ms. Haleema Saeed 他 8 名	Deputy Director General, International Relations Department
パレスチナ工業団地庁 (PIEFZA)	Ms. Reem Najjar	Acting General Director
	Mr. Alaa Melhim	JAIP Project Director
	松澤 猛男氏	JAIP Chief Advisor
	Mr. Said Sabri	Business Development Consultant
	Mr. Haytham L. Al-Zubi	Advocate
パレスチナ投資促進機構 (PIPA)	Mr. Jafar Hdaib	CEO
商工会議所連盟 (FPCCIA)	Mr. Jamal Jawabreh 他 3 名	Secretary General
ベツレヘム商工会議所	Ms. Fayrouz J. Khoury	Deputy General Manager
ヘブロン商工会議所	Mr. M. Ghazi Herbawi 他 6 名	Chairman
ジェリコ商工会議所	Mr. Teyseer Al-Hamidi 他 6 名	Chairman
パレスチナ産業団体連盟 (PFI)	Mr. Muhammad Sharia	Advisor to the Chairman
パレスチナ企業家連盟 (PBA)	Mr. Majed M M'aal 他 1 名	General Trustee
経済政策研究所 (MAS)	Mr. Mohanad Hamed	Research Associate
小企業センター (SEC)	Mr. Ahmed Abu Baker	Director General
女性企業家フォーラム (BWF)	Ms. Doa Wadi	Executive Director
シャレク青年フォーラム (Sharek Youth Forum)	Mr. Maha Smoon	Project Manager
パレスチナ貿易センター (PalTrade)	Ms. Hanan Taha-Rayyan 他 2 名	Chief Executive Officer

パレスチナ IT 協会 (PITA)	Mr. Mohammed Musleh 他 1 名	Business Development Manager
パレスチナ銀行 (PBC)	Dr. Amin Haddad	General Manger
欧州パレスチナ信用保証 基金 (EPCGF)	Mr. Hanna B. Shahhar	General Manager
パレスチナ小規模・マイ クロファイナンスネット ワーク (NETWORK)	Mr. Izz Tawil	General Manager
Birzeit University	Dr. Basim Makhool	Professor & CEO of Creative Business Solutions
ドイツ国際協力公社 (GIZ)	Mr. Bayan Abed	Programme Advisor, PSDP
	Mr. Mazen Masoud	Programme Coordinator, PSDP
	Mr. Said Dwikat	Programme Coordinator, PSDP
フランス開発庁 (AFD)	Ms. Lidwine Maltete	Project Officer
国際労働機関 (ILO)	Mr. Mounir A. Kleibo	Representative
	Ms. Rasha G. El-Shurafa	Programme Officer
米国開発庁 (USAID)	Mr. Ghassan Al-Jamal	Development Specialist
世界銀行 (WB)	Ms. Ranan I. Al-Muthaffar	Operations Officer, Private Sector Development & Aid Coordination

#### 1-6 ワークショップの概要

現地調査中の 2012 年 2 月 23 日、①日本の中小企業育成・振興の政策、制度、経験についてパレスチナ側関係者に紹介する、②パレスチナの MSME 育成・振興において MoNE、MSME Agency、産業団体・NGO 等がそれぞれ果たすべき具体的役割について関係者の見解を引き出す、以上 2 つを目標としてワークショップを開催した。

ワークショップには、前節 1-5 に整理したほとんどの面談先機関より各 1 名、加えて西岸 13 の CCI から各 1 名を招待し、MoNE 関係者を含め 38 名の参加があった (JICA 及び本調査関係者は除く)。アジェンダと進行は以下のとおり。

09:00-09:15	Registration	
09:15-09:30	Opening remarks	JICA, MoNE
09:30-10:00	MSME policies in Japan and implications for Palestine	JICA Consultant
10:00-10:30	BDS in Japan and implications for Palestine	JICA Consultant
10:30-10:50	Questions & Answers	JICA Consultants
10:50-11:05	Coffee break	
11:05-11:25	Highlights of MSME related issues in Palestine	JICA Consultants
11:25 -11:55	Discussions	MoNE Facilitator
11:55-12:15	Coffee Break	
12:10-13:20	Group Discussions	Participants
13:20-13:40	Group Presentations	

13:40-13:55	Recapping	MoNE Facilitator & JICA Consultant
13:55-14:10	Closing remarks	JICA, MoNE
14:10-15:00	Lunch	

コンサルタントによるプレゼンテーション（付属資料 4）と全体会合ののち、参加者は 5 つのグループに分かれて議論を行ったが、限られた時間でできるだけインプットを得るために、次のような手順を採用した。

- ① コンサルタントが文献と現地での面談を通じて把握したパレスチナ MSME が抱える課題を 4 つの「ブロック」(blocks of issues) に整理して参加者に提示。参加者からのコメントを反映して最終化。最終化された課題ブロックは付属資料 2 の Attachment 1 のとおり。
- ② 各課題ブロックにつき 1 グループを、MoNE の判断と参加者の希望に基づき編成。戦略・政策に係るブロックについては、範囲が統計整備等多岐にわたり参加者の関心も高かったことから 2 グループが議論を行った。
- ③ 各グループの代表による発表と質疑応答。各グループが発表した議論の結果は付属資料 2 Attachment 2 のとおり。

#### 1-7 報告書の構成

本報告書では、まず第 2 章にてパレスチナ MSME の実態と課題を概観したうえで、将来性について検討する。その後、第 3 章で政府の政策・制度整備による対応が求められる分野について、第 4 章では企業を直接的に支援する分野について、それぞれ現状と課題の整理を行う。最後に第 5 章にて、MSME 育成・振興のための JICA の協力のあり方と具体的内容について提言を行う。

## 第2章 パレスチナ中小零細企業（MSME）の現状と将来

### 2-1 MSMEの現状

#### 2-1-1 パレスチナ経済の概観

パレスチナでは1994年のPA設立以降もイスラエルによる事実上の占領が継続し、特に2000年の第2次インティファダ以降、分離壁の建設による分断政策が強化され、イスラエル軍により西岸数百カ所に設置されたチェックポイントでの監視が強化されるなど、物流と人の移動に大きな制約が続いている。このためGDPは2007年に2000年比で30%減少し、失業率は約30%に達した。また、大量のイスラエル製品がパレスチナ域内に流入しているのに加え、イスラエル国内では販売できない中国などからの不良品がパレスチナ域内でダンピングされていることが、パレスチナ経済の低迷の原因にもなっているとされている<sup>2</sup>。MoNEは仮にこれらの制約条件による経済コストが発生しなければ、GDPは倍増していたと推定している<sup>3</sup>。

パレスチナ経済はイスラエルに大きく依存しており、表2-1に示したように、イスラエルからの大幅な輸入超過が続いている。原材料、燃料及び消費材に関してはイスラエル経由での輸入が多い。

輸出に関しては、表2-2に示したが、漸進的に増加している。主要な輸出品目は大理石、食品加工（オリーブ加工製品など）だが、食品加工、非金属製品、化学品以外のセクターでは顕著な方向性はおらず、製造業は全般的に低迷している。他のセクターでは、政治的安定に伴う観光収入の増加、IT系産業の成長（2008年には前年比50%成長）なども期待されている。農業セクターの輸出は輸出総額の10%以上を占めるが、欧州が2011年に導入したパレスチナ農産品に対する無関税措置により、今後特にオフシーズン中の野菜類などの輸出が伸びると予想される。イスラエル以外への輸出は1億ドル程度であるが、米国、カナダ、湾岸諸国等との自由貿易協定（Free Trade Agreement：FTA）締結により、今後他国への輸出増が期待される。

パレスチナの産業構造については、表2-3のGDPへの貢献度からみると、流通系を含むサービス業が6割以上を占めており、農業は5.5%程度、製造業は9%～10%に停滞している。これらの産業は、経済成長に向けた輸出セクターとして期待できることから低迷を打破するための支援が必要であろう。尚、GDP総額は、83億3,000万USD（2010年）であり、1人当たりGDPは2010年に前年比8%の伸びを示し1,410USDに達した。

表2-1 輸出入動向

（単位：百万USD）

指標	2005	2006	2007	2010
輸出総額	335.4	366.7	513.0	575.5
輸入総額	2,667.6	2,758.7	3,284.0	3,958.5
輸出入バランス	-2,332.2	-2,392.0	-2,771.0	-3,383.0

<sup>2</sup> 外国製不良品のダンピングは、通常イスラエルとパレスチナ側業者が結託して行われるとのことだが、パレスチナでの基準認証制度と執行体制に不備があることに起因する。中国製品のダンピング価格によって、縫製品産業の雇用が大幅に減少した（ヘブロン商工会議所）との報告もある。

<sup>3</sup> Economic Costs of Israeli Occupation for the occupied Palestinian Territory, MoNE, 2008.

内国輸出額	234.6	263.7	347.7	409.7
パレスチナ領域からの再輸出額	100.8	103.0	165.3	165.8
西岸（West Bank）からの輸出額	294.2	332.8	491.3	572.2
ガザ地区（Gaza）からの輸出額	41.3	33.9	21.7	3.3
イスラエルからの輸入額	1,873.7	2,002.2	2,308.0	2,873.3
対イスラエル輸出額	290.6	326.6	455.2	488.4
そのうち西岸からの輸出額	253.4	292.6	448.0	488.4
イスラエルへのサービス関連輸出額	127.7	131.3	121.8	119.4
イスラエルからのサービス関連輸入額	119.2	123.2	104.7	130.8
サービスバランス（イスラエル）	8.5	8.1	17.1	-11.4

出典：PCBS（2012年）

表 2 - 2 セクター別輸出動向

（単位：百万 USD）

セクター（Sector）	2000	2005	2006	2007	2010	2010/2007
食品加工（Food and Beverage）	98,125	50,501	48,797	114,514	126,431	110%
化学製品（Chemicals）	29,688	28,866	35,212	23,698	31,878	134%
皮革製品及び縫製品 （Leather & Textile）	40,017	34,613	40,328	47,434	38,083	80%
非金属（Non-Metallic）	90,852	74,795	79,958	152,974	209,297	136%
金属・機械類（Metallic & Machinery）	37,078	30,275	40,988	100,186	105,294	105%
木工・家具（Wood & Furniture）	35,482	39,471	43,177	32,074	33,176	103%
その他（Others）	69,615	76,922	78,249	42,099	31,354	n/a
総計（Total）	400,857	335,443	366,709	512,979	575,513	112%
2000年基準からの伸び	--	83%	91%	128%	144%	n/a

出典：PCBS（2012年）

表 2 - 3 各セクターの GDP 貢献度

経済活動（Economic activity and sector）	GDP 貢献度（%）			
	2005	2006	2007	2010
農業（Agriculture）	5.2	5.6	5.5	5.5
鉱業及び採石業（Mining and Quarrying）	0.6	0.5	0.5	0.4
製造業（Manufacturing）	13.0	11.7	11.6	8.9
電気及び水道供給（Electricity and Water Supply）	3.4	2.8	3.2	3.6

建設業 (Construction)	6.8	7.2	6.6	9.7
流通 (卸、小売、修理) (Wholesale, Retail Trade & Repairs)	9.4	9.6	9.7	9.4
ホテル及び飲食業 (Hotels & Restaurants)	0.8	0.9	0.8	0.8
物流・倉庫・通信 (Transport, Storage, Communications)	5.8	6.6	7.4	8.8
金融仲介業 (Financial Intermediation)	4.4	4.3	6.0	4.9
不動産 (Real Estate, Renting, & Business Activity)	10.3	7.0	7.4	6.8
教育 (Education)	8.2	7.9	8.2	7.7
医療・社会福祉 (Health and Social Work)	2.5	2.7	2.7	2.8
他の社会・個人向け活動 (Other Community, Social & Personal Activities)	1.2	1.1	1.3	1.5
公共セクター (Public Administration and Defense)	14.1	15.7	14.5	13.6
家庭内事業 (Household with Employed Persons)	0.0	0.1	0.1	0.1
間接的金融仲介 [Less: FISIM (Financial Intermediation Services Indirectly Measured)]	-2.6	-3.0	-5.6	-4.1
関税貢献 (Plus: Customs Duties)	5.9	6.7	6.1	7.0
VAT 貢献 (Plus: VAT on Imports Net)	7.6	8.1	9.9	10.2
総計 (Total)	100	100	100	100

出典：PCBS (2010年)

## 2-2-2 パレスチナの MSME の概観

パレスチナでは MSME の定義はドナー等によって行われてきたが、2011 年 MoNE 長官令 (10 月 23 日付) により、次のように定められた。

企業分類	従業員数	年間売上 (USD)	登録資本金 (USD)
大企業	20 名以上	500,000 以上	100,001 以上
中企業	10~19 名	200,001~500,000	50,001~100,000
小企業	5~9 名	20,001~200,000	5,001~50,000
零細企業	1~4 名	20,000 以下	5,000

表 2-4 に示すように、パレスチナの企業総数は、約 110,000 社 (含むガザ、2007 年<sup>4</sup>) であり、業種別内訳は流通 54%、製造業 14%、農業 6.4% となっている。また、表 2-5 にあるように、企業の 97% は従業員 20 人以下の MSME (このうち 88% が従業員 1~4 人の零細企業) であり、従業員 100 人以上の大企業は 100 社程度にとどまる。MSME の大半は、内需対応型で流通セクターが 50% 以上に達する。したがって、MSME の雇用への貢献度は高いものの、GDP にお

<sup>4</sup> PCBS の全事業所調査統計は 2007 年実施のものが最新公式データである。2012 年中に次の調査が実施される予定。尚、MAS の調査 (2010 Global Entrepreneur Monitor) では、最近 3.5 年間でパレスチナ人口の 10% 程度が事業を開始したと推定。閉業率が未確認であるが、ある程度の事業所数の増加が予想される。

ける貢献度は低い（24%程度<sup>5</sup>）。また、後述（2-1-3項）するように、女性を中心としたインフォーマル・セクターの規模が大きいことが特徴である。

表2-6にて全事業所の県別分布を示したが、西岸では人口の多いヘブロン、ナブルス、ラマラにて10,000以上に達している。参考値として1企業当たりの人口も示したが、各県でばらつきもある。ヘブロンで数値が高いのは比較的大規模の企業が多いためであり、エルサレムやヨルダン渓谷では入植地での就労者が多いことに影響されていると思われる。

表2-4 民間経済活動セクター別雇用者及び事業所数（2007）

経済活動（Economic activity and sector）	2007				
	雇用者数			事業所 （数）	事業所 （%）
	総計	女性	男性		
農業（Agriculture）	14,572	3,249	11,323	6,976	6.4
鉱業及び採石業（Mining and Quarrying）	1,851	10	1,841	299	0.3
製造業（Manufacturing）	62,852	8,363	54,489	15,340	14.0
電気及び水道供給（Electricity and Water Supply）	3,064	87	2,977	477	0.4
建設業（Construction）	4,557	303	4,254	627	0.6
流通（卸、小売、修理）（Wholesale, Retail Trade & Repairs）	111,829	9,958	101,871	59,253	54.0
ホテル及び飲食業（Hotels & Restaurants）	11,241	973	10,268	4,643	4.2
物流・倉庫・通信（Transport, Storage, Communications）	8,537	997	7,540	1,215	1.1
金融仲介業（Financial Intermediation）	7,142	1,811	5,331	844	0.7
不動産（Real Estate, Renting, & Business Activity）	11,222	2,331	8,891	4,304	3.9
教育（Education）	20,091	11,811	8,280	2,384	2.2
医療・社会福祉（Health and Social Work）	16,586	6,941	9,645	4,260	3.9
他の社会・個人向け活動（Other Community, Social & Personal Activities）	23,453	8,433	15,020	9,064	8.3
総計	296,997	55,267	241,730	109,686	100%

出典：PCBC（Establishment Census, 2007）

表2-5 企業従業員別事業所数（2007）

従業員数	事業所数	割合（%）
+100	99	0.09
+50～99	157	0.14
49～20	788	0.71

<sup>5</sup> 2007年 JICA Preparatory Survey for Assistance to Small and Medium Sized Enterprises 本文 2-1。

10～19	2,227	2.03	97.22
5～9	7,449	6.79	
1～4	98,966	88.4	
合 計	109,686		100

出典：PCBS (Establishment Census, 2007)

表 2-6 パレスチナ県別 (Governorate) 事業所数 (2007)

西岸県 (WB Governorate)	事業所数 (2007)	参考人口 (2007)	1 事業所当たり人口
Jenin (ジェニン)	11,133	256,212	23
Tubas (トゥバス)	1,670	48,771	29
Tulkarm (トルカレム)	6,150	158,213	26
Nablus (ナブルス)	13,867	321,493	23
Qalqilya (カルキリヤ)	3,879	91,046	23
Salfit (サルフィット)	2,168	59,464	27
Ramallah and Al-Bireh (ラマラ)	11,085	278,018	25
Jericho and Al-Aghwar (ジェリコ)	1,277	41,724	36
Jerusalem (エルサレム)	4,128	362,521	87
Bethlehem (ベツレヘム)	5,885	176,515	30
Hebron (ヘブロン)	16,447	551,129	33
西岸 (WB) 総計	77,689	2,345,106	30
ガザ (GAZA Strip) 総計	32,047	1,416,539	44
総 計	109,736	3,761,645	1/34

出典：PCBC (Establishment Census, 2007) 及び人口統計 <http://www.geohive.com/cntry/palestine.aspx>

### 2-1-3 インフォーマル・セクターについて

PCBS は数年置きに経済活動を行うすべての事業所の調査 (Establishment Survey) を行っているが、同調査でとらえた民間事業所数と、MoF に納税申告を行う事業所の数を比較し、パレスチナ (西岸及びガザ) でのインフォーマル・セクターは全事業所の 50% に上ると推定している。

なお、パレスチナでは、企業登記と監督を行う MoNE、生産・商業活動等にライセンスを発行する基礎自治体、企業に加入義務のある CCI も企業・事業所数を把握しているが、それらの数にはずれがあり、今後、企業・事業所登録の一元化を図りながら、各関係機関の間で関連情報を共有し、特に MSME の実態や動向の把握を正確に進めていくことが求められている。今回の現地調査中に聴取した各機関の把握企業・事業所数は次のとおりである。



PCBS	<ul style="list-style-type: none"> <li>全事業所調査（2007年発表の調査結果が最新版） 民間事業所数：105,800 うち約100,000が個人企業・事業<sup>6</sup></li> </ul>
MoNE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Company Registration 登記済企業：約18,500（営業停止中企業を含む） うち約100：公開株式会社、約11,000：非公開株式会社、 7,000超：有限会社</li> </ul>
MoF	<ul style="list-style-type: none"> <li>所得税申告企業数：約49,000（西岸のみ） （MoNEとの情報交換は行っていないが、MoNE登録の18,500社以外は、 個人事業主であろうとのこと）</li> </ul>
CCI	<ul style="list-style-type: none"> <li>各県のCCI登録企業数：約62,000 うち営業中は約30,000とのこと（GIZ情報）</li> </ul>
基礎自治体	<ul style="list-style-type: none"> <li>ライセンス（Business, craft and industry licenses）発行数： ⇒自治体ごとに把握されているため総数は不明</li> </ul>

PCBSでは事業所統計とは別に、雇用面からインフォーマル・セクターの推定を行っている。詳細な数値は調査の困難さから示されていないが、インフォーマル・セクターの労働者は300,000人程度に上り、事業所数の37%、雇用（雇用者総数640,000人）の22%、GDP貢献度8%程度と推計している。主な分野は商業、交通、建設、女性の内職であるが、特に参入障壁の低い商業が多い。ほとんどは個人で事業を行うが、不安定かつ低水準の収入、劣悪な労働環境などの問題がある。税金回避のために意図的に登録を行わない場合が多いとみられる。

#### 2-1-4 MSMEの実態

パレスチナのMSMEの状況を把握するために、起業、新規事業展開の面で代表的と思われる企業6社及び1組合を、CCIやNGO等を通じて選定し、訪問した。インタビューの結果を表2-7に整理する。また、ヘブロンの大企業3社も訪問したが、参考までにそれらの訪問結果も表2-8に記載する。

サンプル数は少ないが、訪問企業はいずれも新事業展開に意欲的で、商品の差別化を意図したビジネスを展開している。一方、新市場の開拓、運転資金確保などについて難しさを指摘している。規模別にみると、次のような特徴が挙げられる。

- 小零細企業：事業計画作成、ネットワーク等につきNGO等の支援を受けて開業し、事業を実施しているが、マーケティング、買い手の確保、金融アクセスについて課題を抱える。家族経営が基本。市場はパレスチナ内外を目標とする。
- 中企業：成長に向けた事業拡大を企図しており、行政、金融機関の手続きの遅れなどを最も問題視する。家族経営である場合が多いが、顧客満足、品質の向上へ向けた経営改善の必要性も認識している。
- 大企業：外国での展開による市場拡大を狙い、事業戦略、マーケティングなどを重視する。原材料と市場のイスラエルへの依存、拡張に際しての用地取得の難しさが制約要因である。同族経営でありながら、経営管理、生産管理などの高度化を図ることが課題と

<sup>6</sup> PCBSの2007年全事業所調査報告書では、調査対象全事業所の86.2%が“sole proprietors”であるとしているが、この中身は、パレスチナ会社法上の“ordinary companies”（資本金が不要の有限会社）、個人事業主（ヨルダン法の“trade registry”制度に基づき、MoFに納税申告のみを行う）、及び会社登記も個人事業主としての登録も行っていない未登録ビジネスとなる。

なっている。

共通して述べられたのは、政府（複雑な許認可手続きや法制度等）は企業にとっての制約要因であり、ハード、ソフト両面でのビジネス環境の整備が必要ということであった。また、企業の安定・成長に向けて次のような対応を望む声が聞かれた。

- ・ 金融アクセスの向上：事業運営への自己・家族資金以外の融資ニーズはあるものの、金利、担保、保証人などの条件が厳しく、また、融資手続きが煩雑で長時間を要するといった問題があり、これらへの対応が必要。
- ・ 新市場開拓：国内外の市場に関する製品情報、基準、法令などの情報提供とともに、市場開拓の際の大きな課題である買い手、販売代理店、パートナーの選定に係る情報提供と仲介支援が必要。
- ・ 経営の近代化：家族・個人経営の特徴である属人的で経験のみに基づく経営が成長を抑制しており、会計、計画的な経営、顧客満足志向、マーケティングなどの経営管理手法の導入が必要。
- ・ 新技術の紹介：旧来の技術を使った製品群では成長は難しく、新製品の開発、生産性・品質向上のための新技術の紹介、導入が必要。
- ・ 新しい事業アイデアの創出：成長を促す新事業創出のノウハウ欠如が問題だが、新しいビジネスモデルや業態の紹介とともに、アイデア創出手法の紹介や、アドバイス、研修が必要。

なお、ヘブロンで訪問した大企業 3 社について、自らは生産工程の高度化に伴い品質管理（QC）など技術面での課題を抱え始めているが、これら企業の経営者は、企業発展についての経験・知見を中小企業と分かち合うことに積極的であったことを記しておく。

表 2-7 中小零細企業（MSME）訪問調査結果

企業名	企業概要（製品）	課題等
ASEELA （ベツレ ヘム）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2004年に15会員、現在では20会員、従業員3名を抱える。</li> <li>・ 主要製品はオリーブ石鹸で、品質の高いオリーブオイルを使用し、ハンドメイドである。他の石鹸と比べると相当に高い。</li> <li>・ 日本女性から個人融資を受けている。売り上げは昨年があったが、今年は厳しい。</li> <li>・ 年間の売り上げは90,000シケル。従業員に月額300シケルを払うと利益配分はほとんどできていない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 土産物店が独占4社に抑えられているので、販売先が確保できていない。</li> <li>・ ショップをつくりたい。さらに、売上増によるキャッシュフローを良くしたい。運転資金の確保も重要である。</li> <li>・ 展示会に参加した以外に、研修などを受けてはいない。設立時に自分たちで市場調査（Market Research : MR）を行った。</li> <li>・ 海外市場に向けたマーケティング開発を行いたい。</li> </ul>

企業名	企業概要（製品）	課題等
<b>SWEET Chocolate</b> （ベツレヘム）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2001年に主婦が始めたが、2006年に夫、子供もこの事業に参加した。現在は工場を別にもち3人の従業員を雇用している。</li> <li>・ ハンドメイドのチョコレート製品をローカルマーケットで売っている。結婚式などの特注品もカバーしている。</li> <li>・ 過去にイタリア、フランスのファンドを利用して機械を購入した。</li> <li>・ 売り上げもある程度あるし、伸びている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ CCIの会員であるが、特に研修などには参加していない。</li> <li>・ 課題は、売り上げ増に向けたマーケットの拡大である（土産物店には卸していない）。</li> </ul>
<b>Heidi Fashion</b> （ベツレヘム）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2010年に25,000 USDを投資して洋服店を開業した。米国在住の兄弟から借金をした。現在は2名の女性を雇用。</li> <li>・ 伝統的な刺繍を現代風にアレンジして売る。洋装学校の講師も務めるデザイナー。縫い子として15名の主婦を確保している。</li> <li>・ 口コミなどで顧客を獲得しているし、ラマラでもショーを行った。</li> <li>・ 売り上げはそれなりである。夏の結婚シーズンで売り上げも上がると考えている。オンラインなどのマーケティングで海外からの顧客を増やしたい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ BWFの紹介でフランスにおいて9月に行われるショーに招待された。</li> <li>・ 海外市場の開拓が主眼であるが、融資も以前に受けているため次の融資が受けられないので、運転資金の確保が必要である。</li> <li>・ 特にCCIなどの研修には参加していない。</li> <li>・ 製品を扱う買い手を探している。</li> </ul>
<b>PALVINA</b> （ラマラ郊外）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2010年に女性起業家（Open University卒）が3年間の準備期間を経て、初めてのオリーブオイル液体石鹸を製造販売する会社として創業した。前職は公務員。特に技術者ではないが、製品完成への実験を行い、特許を取得した。従業員は2名の男性（兄弟）と6名の女性を雇用（週3日勤務）。</li> <li>・ 資産は17万USDで、銀行からの4万USDと、親戚からの4万USDの融資で事業を開始。銀行の利率は13%で5年間完済である。兄弟が保証人となっている。家の建物を父から譲り受けた。</li> <li>・ ビジネスは月産100ボトル（1ボトル棚価格30シケル、20シケルで卸）で、販売は停滞。飛び込み営業でラマラの薬局、スーパーマーケット（10）に売り込みを行い、販売先を確保した。UAEに4,000本の納入も行った。アリババでの商品紹</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 市場浸透ができないことが大きな課題である。水、電気代の高さも制約条件である。海外市場が機会であるが、マーケティング能力が弱いのが問題である。質と効率的な製造が強みである。</li> <li>・ 追加機械購入費用の捻出が問題である。</li> <li>・ BPの作成講座の3週間のコースに参加した（BWFと同様なRyadaの提供）以外には、特段の起業支援のBDSサービスは受けていない。</li> <li>・ ラマラCCIの会員であるが、展示会参加（有償）以外は全くサービス、情報提供を受けていない。</li> </ul>

企業名	企業概要（製品）	課題等
	<p>介から買い手を探し、現在販売代理店契約を結ぶ予定である。カタールとも話を進めている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 容器の金型は台湾から購入、ナブルスの工場で作ってもらっている。キャップは台湾からの購入である（アリババ経由）。</li> <li>• 品質の向上、海外市場の代理店の確保、PR 等も含めて、大企業とのパートナーシップを結ぶのが今年度の計画である。</li> </ul>	
<p>Al-Salam Bakery （ジェリコ）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1994 年イスラエルで 1986 年からパン職人として働いていたオーナーが父のパン屋を 4 人の兄弟と継承して開業をした。パン焼き機械はイスラエルから持ち帰った。2008 年に隣接したビルに拡張して現在に至っている。</li> <li>• 現在職人 12 人（900 USD/月の給与）を雇用している。月に 60 t の小麦粉をイスラエルの会社から直接購入している。月商は 100,000 USD で、市内 5 社のうちトップのシェア（80%）である。資本金は 20 万 USD とのことである。なお、その他 2 軒のスーパーを経営している。</li> <li>• 価格統制のため、シェアの高さはもっぱら高品質による。ラマラに菓子店を 2006 年に開業した。家族経営で、8 人の兄弟で 3 会社を経営。</li> <li>• 今後はアンマン（2012）、ドバイ（2013）で新規開業を予定している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• イスラエルとの関係の悪化で、小麦粉が入ってこないことが最大の懸念事項である。なお、地方自治体からの指導、及び証明書の大量な要請などが問題と認識している。</li> </ul> <p>（SME、BDS への意見）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ジェリコでは大きなスペースを確保できることは有利であるが、リスクを取らないこと、経済合理性などの意識の低さが弱さである。</li> <li>• 失業率の高さへの対応、直接雇用を生み出すための介入、若者への起業家精神の育成などが必要である。</li> </ul>
<p>Al-Jouhari Co. （ジェリコ）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 現オーナーが父の運転教習所を 2000 年に引きついで教習所を拡大し、自動車の輸入とレンタルも開始した。現在年間 130 台の輸入、50 台のレンタル車（地元向け）、及び 1,000 名の運転研修（開始時は 200 名）を行う。教習員 40 名、3 名のメカニックを雇用。トラック、バスの運転教習を行っているのが強みで、パレスチナ軍の教習も米国大使館から受けて実施している。</li> <li>• 息子も経営に関与。ヘブロン出身で、宗教的理由から銀行融資は受けないでいた。不動産事業への進出を 3 年前から計画し、25 万 USD で 2 ドナムの土地を購</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 銀行の融資が厳しいのが問題である。ジェリコの経済状況の悪さが制約条件であるが、土地があることが強みである。ジェリコでは広告業がないなどのメディアの弱さから、プロモーション不足が弱さであるが、優秀な会計士がいることが強みである。</li> </ul> <p>（SME、BDS への意見）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 産業が未発達であり、経験、外部の知識がないことが問題である。ビジネスアイデアの</li> </ul>

企業名	企業概要（製品）	課題等
	入した。銀行融資を受けて、100 万 USD でモーターの建設を行うが、銀行融資が遅れている。	導入、及びモデルとなるような工場の立地が必要と考える。失業者対策も重要である。

表 2-8 大企業 3 社訪問調査

企業名	企業概要（製品）	課題等
Al Juneidi	<ul style="list-style-type: none"> <li>1982 年に創業者が乳製品の製造販売を開始し、1991 年に原工場を建設した。現在では、450 名（他に物流センター）を雇用し、① 乳製品、② サラダ製品、③ ゴマペースト、④ 長期保存（UHT）製品の製造・販売を行っている。創業者 2 者が所有し、他の同族は経営管理には参加していない。</li> <li>アンマン近郊にも新工場を建設し、パレスチナでは 40% のシェアを確保し、イスラエル、ヨルダン、エジプトにも輸出（パックジュース、上記④）</li> <li>生乳は 65～70 t/日を自社牧場（40 t）、契約牧場から購入している。農場内のウシの管理などは MoA の指導・監督で行われている。幼牛はイスラエル規制により、イスラエルからのみ搬入することができる。成牛では、50～60 リットル/日の水が必要で、水の質、量の確保が問題になっている。</li> <li>ジェリコに農場（2,000 頭）を開設した。水は井戸を掘って確保したが、塩水なので改質装置が必要である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>200 m<sup>3</sup> の水の確保が問題で、リサイクルも行っている。</li> <li>プロセス型の生産であり、ISO 9000 も取得した。</li> <li>物流が問題であり、ヨルダンに送ると 3 日間かかる。</li> <li>ガザにも UHT 製品を送っている。ビタミン増強製品もある。</li> <li>原工場の中で過去 20 年漸進的な拡張を行ってきた。</li> </ul> <p>（SME、BDS への意見）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>国際標準への従業員訓練、ファイナンスアクセス、経営管理能力知識を要望</li> <li>内国企業の保護</li> <li>IT 教育の実施（IT 利用の促進と研修センターの充実）は SME 振興に有効</li> </ul>
NIEROUKH	<ul style="list-style-type: none"> <li>1953 年に機械式計量機から始め、現在では、スチール家具全般で 90%（特に、収納棚で現在 13 モデル）を売り上げている。現在資産は 1,500 万 USD 程度である。利益率は 15% 程度である。</li> <li>工場従業員は 120 名で、その他マネジメントは同族 30 名で固めている。祖父が 1,000 USD で開業、現在 4 代目が会計を行い、次期社長になる。</li> <li>パレスチナではドナー支援プロジェクト向けの製品販売で、イスラエル向け 50%、ヨルダンは 10% 程度となっている。ヨル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CCI の理事も兼務し、15% を同理事業務に向けている。ヨルダンでの職業訓練所に長期教育訓練者の派遣を行うなどの活動を行った（帰国者は全員、企業雇用を確保した）。</li> <li>ヘブロンでの工業団地の建設を強く期待。</li> </ul> <p>（SME、BDS への意見）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新マーケットの獲得</li> </ul>

企業名	企業概要（製品）	課題等
	<p>ダンに支店をもつ。リードタイムは2日で、営業3名程度で受注活動（応札情報）を行っている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>USAIDの補助金支援で200万USDの最新機械を購入した。さらに、近隣に8,000m<sup>2</sup>の土地を購入。全額自己資金である。原材料のシートメタルは、500t/月をイスラエルから入れている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サービスセンターの設置（非常に有効であると強調）</li> <li>SMEの成長への研究と情報提供</li> </ul>
ZMZMCO	<ul style="list-style-type: none"> <li>プラスチック関係の6社を現オーナーが所有し、全体では600名の雇用をしている。同会社は、2005年設立で、プラスチックバッグ製品(20t/日)を担当している。3名の役員と10名の経営管理系職員の他に、従業員120名を雇用している。3直24時間操業で機械化が進んでいる。</li> <li>コスト（原材料はサウジから、ヨルダンのZARKA経由で購入し、他のグループ15t/日向けの再販も行う）、品質での競争力があると考えている。ヘブロンには同業20社程度と競争が厳しい。</li> <li>イスラエル向けのOEMが80%、トルコ10%、内国10%である。ヨルダンでは質で差別化できないので難しい。</li> <li>銀行融資は宗教的理由から受けていない。</li> <li>顧客満足、輸出の増加、コスト削減が今年度の目標。基準認証（欧州向け輸出品）と、マーケット確保が重要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国境で3回の移し替えがあるので、物流が問題である（トルコ向け）。</li> <li>PalTradeの支援（研修、展示会参加）を受けている。</li> <li>プラスチックリサイクル化へ市から要請が出ているが、技術力、知見がないので対応できていない。</li> </ul> <p>（SME、BDSへの意見）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>輸出ノウハウ</li> <li>QC活動</li> <li>ファイナンス情報</li> <li>IT利用の促進と研修センターの充実はSME振興に有効</li> </ul>

#### 2-1-5 失業問題（若年層及び女性）

パレスチナ西岸では失業率が20%前後<sup>7</sup>で推移してきており、特に、毎年30,000人以上に及ぶ大学卒業生の失業が増加傾向にある。大学進学率は高校卒業生の約50%に上り、人口増加が続く若年層の教育水準は高いが、雇用吸収先である中堅以上の企業の絶対数が不足していることや、大学で習得する知識・技能と市場のニーズとの間にミスマッチが生じていることなどの問題がある。MASが実施した大学卒業後1年後のサンプル調査（表2-9）によると、失業率は45.7%と高い一方、起業は15.9%と少ないことがうかがえる。なかでも女性の失業率は65.9%と平均より高く、起業は9.4%と平均よりも低い。失業問題は、今後より大きな社会、経済問題となる可能性があり、停滞しているMSMEの潜在力を引き出すとともに、若年層におけるマインドセットを転換して起業家精神を促し、起業、事業拡大、新規事業展開へ向けた対応を図

<sup>7</sup> 西岸における2010年の失業率は22.9%で、若年層（15～24）では38.8%（男性36.8%、女性49.6%）に達する（Sharek資料）。2011年第2四半期の西岸での失業率は18.5%に低下した（PCBS）。ここ数年40%近くの高い失業率が続いてきたガザでも、2011年初旬には30%強まで低下した。

ることが求められている。

表 2-9 大学卒業生の就業・起業状況（卒業 1 年後のサンプル調査、2010 年）

（全体）

全体	分類	%		
卒業生 (Graduates) (100%)	失業者*	45.7		
	就業者	38.4		%
	起業（開業）	15.9	受動的 (forced)	34.5
			自発的 (willing)	65.5

（女性のみ）

総計	分類	%		
女性卒業生 Graduates (100%)	失業者*	65.9		
	就業者	24.7		%
	起業（開業）	9.4	受動的 (forced)	22.2
			自発的 (willing)	77.8

\*：失業者としては以下の分類に入る；就業希望者、非就業可能者、学生及び自宅従事者。

出典：MAS

## 2-2 MSME の将来と育成・振興上の課題

上述のようにパレスチナの MSME の大多数は小企業・零細企業群であり、成長エンジンとはなりにくい産業構造にある。また、イスラエルの占領政策により、パレスチナ内外の物流と人の移動、土地・水資源の開発等が大幅に制約され、経済発展を阻害している。一方で、企業訪問調査や関連機関へのヒアリングでは、新しい事業アイデアをもつ起業家群や、内外のマーケットへの展開を図る企業群の存在が確認できた。一部には若年起業家群も存在する。また、飛躍的成長をめざす製造業企業も少なからず存在するとみられる。観光・IT など外需型サービス業の育成、リンケージ・垂直統合・バリューチェーンによるセクターとしての成長、パレスチナ内外市場へのアウトリーチといった機会（Opportunities）には恵まれているであろう。ヨルダン等諸外国に居住する約 700 万人の在外パレスチナ人の経済活動への期待も大きい。

パレスチナの MSME のおおよその成長シナリオとして、国際連合工業開発機関（UNIDO）の考え方を参考に表 2-10 に整理した<sup>8</sup>。

<sup>8</sup> UNIDO は、SME 振興は、開発途上国や移行期の国々における長期間にわたる持続可能な経済と社会の発展のための基盤づくりに貢献するとの考えから、次のように、企業規模に応じた支援プログラムを進めている。

- ・中企業（50～249）の振興については、グローバル化の進展に伴い、各企業の生産性の向上を図り、競争力をつけ、近隣諸国やその他世界市場へ送り出す。ツールとしては、大企業と中小企業とのパートナーシップの確立を図る。
- ・小企業振興（10～49）のためには、持続可能な地方開発を狙いつつ、企業の力を貯え、中企業への発展をめざす。市場としては、国内市場及び輸出も試みる。ツールとしては、クラスターやネットワークの開発を進める。
- ・零細企業（～10）振興のためには、貧困削減を目的とて、生計企業から成長ある企業をめざす。市場としては地域あるいはその周辺の市場を開拓し、企業の担い手として地域住民あるいは女性の企業家精神を開発する。（2003 年 JICA 鉱工業プロジェクトフォローアップ調査報告書 [SME 振興に係る援助動向調査]

表 2-10 パレスチナ中小零細企業（MSME）における維持・成長のシナリオ

対象企業	主要開発目的	企業の挑戦 (狙い)	主要市場	主な経営戦略及び組織開発要件
Large 大企業 (20～) <sup>9</sup>	グローバル化	市場浸透・新製品	地域及び世界市場	マーケティング・事業戦略
Medium 中企業 (10～19)	グローバル化	生産性の向上	地域及び世界市場	生産管理の充実、 経営管理要素の 充実
Small 小企業 (5～9)	持続可能な地方開発	中企業への発展	国内及び輸出の 試み	クラスターリング とサプライ・チェーン・ マネジメント (SCM) (特に マーケティング)
Micro 零細企業 (1～4)	雇用／貧困削減	生存から成長へ	地方市場	家族から企業への 近代化
Informal インフォーマル・セクター (1～4+)	貧困削減	フォーマル化	地方市場	個人から組織
Start-ups (1～4+) 起業	雇用	起業及び成長	地方／地域 (世界)	インキュベーション、 起業家精神

出典：2003年 JICA 鉱工業プロジェクトフォローアップ調査報告書（中小企業振興に係る援助動向調査）p. 24 表 10 を参考に調査団が作成。なお、UNIDO では従業員 250 名以上を大企業としている。

企業規模別の戦略的展開の可能性と対応が必要な主要課題について、以下のような整理ができる。

- ・ 大企業群：パレスチナ内外への市場浸透、新製品開発のために、マーケティング、事業戦略の策定などが重要である。また、家族・同族経営の改革、経営と資本の分離を行い、公開会社への道を歩んでいく必要がある。
- ・ 中企業群：今後の地域及びグローバル市場への展開が期待され、そのための生産性と競争力の向上が重要となってくる。パレスチナの立地拠点上、一気に中東や欧州へ展開することも充分可能であり、マーケットの特殊性を生かしてアジア・イスラム国家への輸出なども期待できる<sup>10</sup>。ビジネス環境の整備に加え、製造業企業については生産管理、技術導入、経営革新など企業レベルでの改革と、基準適格性の確保、輸出市場に関する情報提供等が求められる。
- ・ 小企業群：他者の成功経験の伝授などで自立的、漸進的な対応がある程度可能と想定されるが、個別企業単独では限界もある。新製品、新技術、新市場の開拓に向けた展開を戦略的に行い、クラスターリングなど企業間リンケージを促進することが重要である。
- ・ 零細企業群：地元市場をターゲットとする家族経営がほとんどだが、経営姿勢・意識の改

<sup>9</sup> UNIDO は大企業の定義を 250 名以上とするが、これは、自己完結的にグローバル化を進めている企業を念頭に置いた区分と想定される。こうした定義は各国の事情にかんがみて設定するものであるが、今回調査中に訪問した従業員 100 名以上の企業は相当程度の国際化を進めていることから、パレスチナの実態にかんがみると、サンプル数は少ないものの、100 名以上の企業が UNIDO の大企業の定義に合致すると考えられる。

<sup>10</sup> 外国市場への展開は、能力と意欲の高いすべての MSME にその可能性がある。



革と、近代的な経営管理能力の習得が大きな課題である。

- ・ インフォーマル・セクター：組織化によって効率を高めるためフォーマル化が重要であるが、そのためには MSME に配慮したビジネス環境整備が重要である。また、起業を促進するため、起業家精神の醸成や、新規事業を生み出すインキュベーション等の活動が重要である。

以上を総合すると、MSME の育成・振興という観点から対応が必要な課題として、次のポイントが抽出できる。

- ① 輸出指向型企业への対応：輸出指向企業、特に製造業企業が付加価値の高いサービス・商品を提供できるような対策。
- ② 零細企業の底上げ：零細企業の生存を支えるとともに、成長へ向けた経営近代化。
- ③ 新事業展開と起業の促進：既存企業の新事業展開とともに、増加する高等教育機関卒業生の就業機会確保へ向けて、若者や女性による起業を促す仕組みづくり。

これら課題への対応のため、法制度の明確化・改善などのビジネス環境の整備に加え、BDS を充実させて、直接的な企業支援を行っていく必要がある。加えて、政府としての包括的な MSME 育成・振興政策と計画の立案、実施、モニタリング・評価が必要であるが、このうち、第3章にて政策と制度面について、第4章では BDS について検討を行う。

なお、サービスレベルの高い工業団地（JAIP など）の戦略的配置や、交通インフラの整備、その他物流・移動制限への対応を行って基礎的ビジネスインフラを整備していくことは、イスラエルによる制約条件の緩和措置として、MSME 振興のうえでも今後も継続が必要であるのはいうまでもない。

## 第3章 中小零細企業（MSME）政策と制度の現状と課題

### 3-1 MSME 政策の現状と課題

パレスチナでは、2008年に初めての中期開発計画「パレスチナ改革・開発計画(Palestinian Reform and Development Plan：PRDP)」が策定されたが、その後、PA内部での、またNGO、市民団体等とのコンサルテーションを重視するアプローチが採られ、23の各セクターについてつくられた戦略を基に2011～2013年パレスチナ開発計画(National Development Plan、通称Palestine Development Plan：PNP)が策定され、2011年4月に発表された。

その過程でMoNEが担当した経済開発セクター戦略(2010年1月完成)では、戦略目的と政策の方向性を表3-1のように提示している。

表3-1 MoNE 経済開発セクター戦略(2010年1月)

戦略目的	政策
1. イスラエル経済への依存からの脱却	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産セクターの再編</li> <li>貿易の多角化と代替市場の開発</li> <li>イスラエルで勤務する労働者の吸収</li> </ul>
2. ビジネスと投資に資する環境の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>競争力のある法制度の整備</li> <li>投資促進に資するインフラの整備</li> </ul>
3. 国際ベストプラクティスに倣った政府及び民間における経済運営主体の育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略目的に応じた各機関のパフォーマンス向上</li> <li>官民連携・協働体制の整備</li> </ul>

PNPでは、この内容を受け、他関連庁の戦略・政策と調整したうえで以下のような戦略目標と優先政策が打ち出された。

表3-2 パレスチナ開発計画(PNP) 経済セクター戦略(2011年4月)

戦略目的	優先政策(ポイントのみ)
1. 良好な投資環境の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>法規の包括的レビュー、投資会議開催、インフラ整備、戦略セクターにおける投資インセンティブ付与</li> </ul>
2. パレスチナ製品・サービスの競争力向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>入植地産品の規制、工業団地整備、農業生産性向上、文化財修復・観光促進、高等教育と医療水準の向上戦略策定、自由で公正な競争環境の整備等</li> </ul>
3. 外部市場へのアクセスと経済統合の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>貿易関連インフラ整備、輸出促進戦略策定、既存の国際貿易協定活性化、WTO・世界完全同盟への加入等</li> </ul>
4. 活力ある労働市場の確保と失業対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>低コスト融資促進、職業訓練機関・プログラムの改善、雇用・社会保護基金の設立、保健・安全に係る労働者保護、県レベルの雇用促進センター設置等</li> </ul>
5. 消費者保護関連組織の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>パレスチナ基準認証機関(PSI)の機能強化、消費者保護法規の整備、品質保証制度の整備</li> </ul>

いうまでもなく、これら戦略目的と政策のほとんどは MSME 振興との関連性が強い。しかし、必ずしも成長指向ではない MSME も含めてその経済貢献度を認め、積極的に育成・振興を行うと同時に、必要に応じて保護策を講じるという政策への言及はなされていない。

一方、PNP の策定とほぼ同時期に、MoNE は ILO の支援を得て、中小零細企業政策枠組み (Policy Framework for the Development of Micro, Small and Medium-sized Enterprises in the Occupied Palestine Territory) を作成し、2010 年 5 月に最終化した。同政策枠組みでは、下表に整理したように 4 つの柱を掲げ、具体的な政策を提案している。

表 3-3 MoNE 中小零細企業 (MSME) 政策枠組み (2010 年 5 月)

柱	政策案 (ポイントのみ)
1. MSME 育成のための政策・法規・行政環境整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>MSME 憲章の策定</li> <li>起業・許認可取得のための one-stop-shop 導入、single business license 制の検討</li> <li>MSME 従業員の労働環境向上</li> <li>投資関連政策・法 (含む税制) のレビュー</li> </ul>
2. MSME の市場、金融サービス、BDS へのアクセス改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Enterprise Development Strategy”の策定</li> <li>地域クラスター・value chain 促進、地域に根差した BDS 提供</li> <li>PA 各庁・機関の政策における MSME 主流化</li> <li>高等教育機関や専門学校への起業教育導入</li> <li>企業団体を通じた BDS 提供</li> </ul>
3. 官民対話における MSME の声・代表性確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業団体における MSME 参加・代表促進</li> <li>官民対話における MSME 参加の改善等</li> </ul>
4. MSME 動向に係る情報・知識の改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>MSME の労働法遵守状況に係る調査</li> <li>MSME に係る BDS 需給状況の詳細把握</li> <li>MSME の実態把握機能の強化 (含む年次報告書作成)</li> </ul>

同政策枠組みでは、MoNE が実施責任を負うものの、個別政策実施のために同庁下部組織として MSME Agency を設置するとしている。この後 2011 年 5 月に MSME Agency 設置案が同じく ILO の支援を得てまとめられ、内閣の承認を得たが、これについては 3-2-3 項で言及する。

いずれにしても、パレスチナでは、経済開発と雇用創出を目的に、PA を挙げた民間セクターの開発・推進へ焦点が定まってきたが、MSME については、基本的な政策文書が用意されたものの、詳細な政策の検討や体制整備は今後の課題となっている。

### 3-2 MSME 政策立案・執行の現状と課題

#### 3-2-1 経済政策立案・執行機関

##### (1) 国民経済庁 (MoNE)

MoNE は 2004 年に、それまで 3 つに分かれていた庁が統合されて誕生し、企業登録、産業ライセンス発行、商標・特許等の認定、産業振興、通商促進、消費保護等の業務を担っている。各県には分局が置かれ、主に検査、企業情報収集、CCI が発行する原産地証明の

承認等を行うが、ドイツ国際協力公社（GIZ）による IT 化と分権化支援（3-3-2 項参照）を得て、一部の県分局は登録や許認可業務を開始している。

MoNE の組織体制は、2005 年に内閣承認を得た組織図（図 3-1）をベースとするが、その後の調整・変更により、現在は 2005 年時点のものとはかなり異なっている。MoNE では、MoPAD が主導する行政改革の一環として、組織再編案を作成し、現在 MoPAD と協議中であるが、3 月中にも内閣の承認を得られる見込みとのことである。今回の現地調査中は、新組織案も、現在の事実上の組織図も入手することはできなかった。MoNE は昨年英国国債開発省（DfID）の資金により組織能力評価を行った。結果は“MoNE Restructuring – Baseline Status Report”と題する報告書（2011 年 11 月）に取りまとめられたが、報告書は MoNE 長官に提出された後、公にされることはなく現在に至っている。2005 年組織図記載の主要部署とその機能、及び 2011 年時点での状況につき、現地調査中に MoNE に知られることなく入手できた同報告書と面談を基に表 3-4 に整理する。

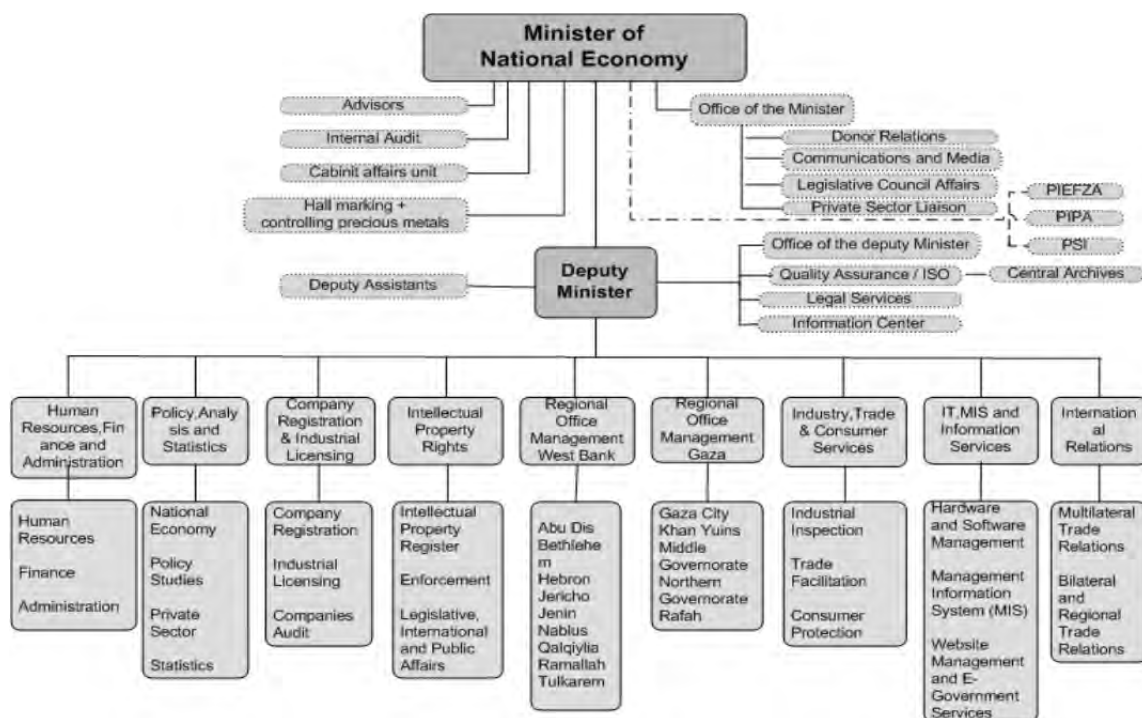


図 3-1 MoNE 組織図（2005 年内閣承認）

表 3-4 MoNE 組織体制

局	2005 年時点の体制	2011 年時点の体制	機能
人事・財務・管理	3 部で構成	同じ	公務員制度法に従った人事、財務（2008 年より MoF とネットワークで直接やり取り）、事務、調達等
政策分析・統計	4 部で構成	1 部のみ機能中	庁内で軽視され続け（職員は 5 名のみ）、資料室の整備等を手掛けるが達成できずにいる。

企業登録・ライセンス	3部で構成	2部は事実上統合	企業登録と監督（企業から年1度の報告を受け、登録を更新）
知的所有権	3部で構成	2部のみ機能中	これまで約18,000の商標と165特許を認定。特に特許審査につき職員の技量向上が必要。
地域分局（西岸）	11分局	11分局	県レベルでのサービス提供
産業・通商・消費者保護	3部で構成	4部に増加	産業：産業ライセンス発行、工場の安全・技術基準遵守状況チェック 通商：輸出入許可や原産地証明の発行等 消費者保護：製品基準遵守状況、流通が禁止される入植地産品等に係るチェック
IT・MIS・情報サービス	3部で構成	同じ	MoNE内IT化、職員の研修等
国際関係	2部	6グループに再編	通商協定の交渉等を担当
法務	副長官直属ユニット	局に格上げ	内閣令にて局となる。MoNE管轄の協定、法規のドラフトやコメント取りまとめ等。職員は6名（うち5名は法律家）
民間セクター開発	長官室を通じ長官へ報告	長官直属ユニット	内外のイベントや研修に係る調整、民間セクター支援にかかわるNGO等の監督等
苦情受付窓口	なし	長官直属	内閣令により設置。職員は1名
天然資源管理	なし	局新設	天然資源に係る調査研究、探査、利用規制等
ジェンダー	なし	2部で構成（職員は未配置）	内閣令にて設置されたが、ほとんど機能せず。MoWAとの調整開始
広報・メディア	長官室付	長官直属ユニット	若手職員による広報資料作成等

現在 MoNE は総勢 950 名の職員（西岸 500 名、ガザ 450 名、運転手）を抱え、西岸では 170 名が本庁に、330 名が各分局に配置されている（合計 500 名のうち約 50 名が運転手、警備員、掃除係等）。県分局は基本的に、ビジネス・サービス（輸出入、企業登録、知的所有権、産業ライセンス等許認可）、政策・統計、産業開発及びモニタリング、IT、消費者保護の部局で構成されるが、現在再編と機能強化が進行中で、既に、対企業サービスの約 80% が集中するラマラ、ヘブロン、ナブルスでは一部機能が拡大・強化されている。

MSME に関しては、本庁産業関連局内に SME Unit が一応設置され 2 名の職員が勤務するが、両名ともまったく別の仕事に従事し、同 Unit は機能していない。事業所数、従業員数共に大多数を占める MSME については、政策分析・統計、産業・通商、法務、民間セクター・リエゾン、ジェンダー、広報等の部局の業務に深く関係するはずであるが、これまでのところ MSME を意識した政策・施策は特に行われてきていない。

## (2) MoNE 管轄 3 機関 (PIPA, PIEFZA, PSI)

MoNE は傘下に、投資促進を担う PIPA、工業団地整備と企業誘致を担当する PIEFZA、基準認証機関である PSI の 3 機関を抱える。PIPA は投資促進法 (1998 年) にて、PIEFZA は工業団地法 (1998 年) により、PSI は 1994 年に設立され、いずれも MoNE 長官を理事長として公務員を配属した組織となっている。

PIPA については、2011 年に法改正がなされ、料金収入による自主財源の確保と 3 年後をめどに民営化することが決められた。

PIEFZA はジェリコ、ベツレヘム、ジェニン等にて工業団地の整備を行い、入居企業の募集とインセンティブの付与等を一括して手掛けている。

PSI は製品検査と認証を行うが、ラボラトリーなど検査能力に限界があり (イスラエルやヨルダンに製品を送って検査を受けることが多いとのこと)、またパレスチナ独自の基準の拡充・整備も課題となっている。

PIPA と PIEFZA の主対象は大企業ないし成長指向の SME であるが、PSI の業務はほとんどの製造業に関係する。

## (3) 他庁

PA 内閣は 2011 年、MoNE による MSME Agency 設置案の承認と同時に、官民の代表で構成される MSME National Council の設置を決定し、PA からは MoNE のほか、MoPAD、MoA、MoL、MoWA、社会関係庁 (MoSA)、観光・古代遺産庁 (MoTA)、PCBS の代表がメンバーに任命された。その頃を機に各庁・機関の MSME への関心は高まっている模様で、MoA では MSME 担当の長官アドバイザー (別業務と兼任) が任命された。特に、MoA の監督・指導を受ける農業組合は食品加工企業へと発展する可能性を秘めており、MoA の MSME 政策への関与は重要であろう。また他庁についても、それぞれがもつ情報・知見力を引き出すと同時に、MSME 振興が各庁の施策に反映されるような調整が必要である。

## (4) 中央統計局 (PCBS) (2000 年設置)

MSME に係る情報は、後述 (3-3 節) するように MoNE が管理する登記・年間報告情報、納税のため MoF に提出される会計報告書、CCI が有する加入企業情報 (現在 GIZ の支援で MIS 整備中)、事業ライセンスを発行する基礎自治体が有する情報等があるが、一般に公表される情報として活用され、また対象範囲も広く比較的信頼性の高いのは、PCBS の統計情報である。第 2 章で示した MSME 関連統計は、全事業所調査と年次経済調査によるが、それらの内容は次表のとおりである。

表 3-5 PCBS 中小零細企業 (MSME) 関連統計

調査	内容	制約
全事業所調査 (Establishment Census)	<ul style="list-style-type: none"> <li>1994、1997、2004、2007 の各年実施</li> <li>「事業所」の定義：固定資産を有し経済活動を行う法人・自然人（組合、慈善団体、個人事業主、未登録事業所を含む）</li> <li>公表データの種類：所在県、事業所の種類、事業規模（非正規従業員を含む総従業員数）、セクター（国際標準産業分類の4桁コード別）</li> <li>原データ：上記に加え、所在地、事業所名、責任者名、所有者名、設立年も把握されている。</li> </ul>	<p>登録先機関は調査されておらず、そのため事業所の大多数を占める「個人企業・事業」の具体的内容が不明。 ⇒ 2012年実施の調査では、登録先情報と資本額等も項目に含める予定。</p>
年次経済調査 (Annual Economic Survey)	<ul style="list-style-type: none"> <li>国民経済計算（GDP統計）のために毎年サンプル調査を実施。</li> <li>公表データの種類：セクター（流通、産業、輸送、建設、サービス、IT等）別生産高、輸出入額等</li> <li>原データ：総従業員数別・サブセクター別生産高、輸出入額等</li> </ul>	<p>大企業については毎年実施するが、MSMEは予算状況等にかんがみて実施を決めるため、MSMEに係る一貫したデータはない。</p>

#### (5) 政府部門の課題

PAはPNP(2011～2013年)のなかでも、行政コスト削減と公務員制度改革を優先政策に掲げており、2010年以降公務員の新規採用を基本的に凍結していると同時に、庁の組織改編にも取り組んできている。庁人事には公務員法の下、GPCが深く関与し、昇進・昇給はGPCの管轄となっている。しかしながら、一応の人事評価制度はあっても、職員へのフィードバックはまったく行われず、結果は昇進・昇給の判断材料とはされないといった問題があり、能力や経験を度外視した縁故・政治的影響による採用・昇進が頻繁に行われている。

財政面では、毎年10億USD前後(GDPの20%前後)の財政赤字を国際機関等による直接予算支援で補ってきているが、PAは支出削減と増税により2012年の財政赤字を7億5,000万USDまで削減する計画である。

公務員制度、政府財政ともに、長期的な取り組みを要する課題を抱えているが、そうした制約のなかでも、政府部門の能力育成・強化を図っていく必要があるのはいうまでもない。

#### 3-2-2 産業団体等

MSME振興に関係する機関として、CCIと産業組合(Industrial Association)がある。いずれも特別法に基づき設置された組織であり、CCIは各県ごとに、産業組合は13の産業分野ごとに設けられ、それぞれをFPCCIA、PFIが束ねる形をとっている。メンバー企業の声・利害を代弁して政府に伝える役割等を担うが、今後はドナーの支援も得てBDS提供も拡充し、MSMEもターゲットにしていく予定である。特にCCIについては2011年の法律改正により理事の選挙が実施され、メンバー企業の意向が反映され易い制度となり、CCIにおける今後の役割が期待

される。研究機関としては、NGOのMASが2010年頃よりMSMEに関する調査を開始し、複数の報告書を発表している。また、SEC、BWFなどのNGOも、特にMSMEへのサービス提供で実績があるが、これら機関については第4章で詳述する。

### 3-2-3 MSME Agency (未設置)

上述(3-1節)したように、MoNEはILOの支援を得て、MSMEに係る政策枠組みと、政策・施策の実施を担うMSME Agencyの設置に係る提案(Project to Establish a National Micro, Small and Medium Enterprise Development Agency)を作成した。同提案ではMSME Agencyの機能として以下を挙げている。

表3-6 MSME Agencyの機能(MoNE/ILO案)

分野	機能案(ポイントのみ)
1. MSME政策・法規・プログラムに係る調整	<ul style="list-style-type: none"> <li>MoNE内及びPA全体でのMSME政策・プログラムの一貫性確保と調整</li> <li>MSME政策策定、法規整備に係る調整</li> </ul>
2. ドナーのMSME支援に係る調整	(左記のとおり)
3. MSME関連調査研究	<ul style="list-style-type: none"> <li>MSME実態・動向把握のため、関連調査研究機関やドナーと調整し、情報・知識のギャップを埋めていく</li> </ul>
4. 企業支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>MSME開発戦略(Enterprise Development Strategy)の策定</li> <li>ジェンダーに配慮したバリューチェーン分析の実施と結果情報の提供</li> <li>MSMEへのサービス・プロバイダ、大学、研究機関、ICTセクターの間関係構築をファシリテート</li> <li>MSME用ビジネス・インキュベータの育成</li> <li>窮状を抱えるMSMEへの支援</li> </ul>
5. 起業家精神・文化の醸成	<ul style="list-style-type: none"> <li>MSMEサービス・プロバイダ、大学、職業訓練所等を通じ、起業家精神の醸成を支援</li> </ul>
6. 官民対話促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業団体へのMSMEの参加、代表性の確保を促進</li> <li>零細企業の団体組織化</li> </ul>
7. モニタリング・評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>定期的にMSMEの実態・動向をモニターし、各種政策・施策に係る評価を行う</li> </ul>

組織体制については、官民の代表から成る理事会と事務局長による統括の下、政策・研究、プログラム・サービス、女性企業対策、財務・管理の4部門で構成し、各部を横断する形で、地域ビジネス開発と若者の起業に関するアドバイザーを置くとしている。PA公務員制度とは別の人事制度を導入して民間からも人材を採用するとし、年間130~180万USD(うち約100万USDが人件費)の予算を見積もっている。

本提案は、2012年1月に解任された前MoNE長官の尽力もあって内閣が承認し、同時にMSME Agencyのために今後数年間にわたり毎年30万USDの予算措置を講じることにについても内閣の



了承を得ている（ただし予算措置に係る内閣決定を明記した文書は存在しない模様）。内閣はさらに、MSME National Council の設置を決定し、2011 年中に MoNE ほか 7 政府機関、FPCCIA、4 NGO の代表から成る同 Council 会合を 2 度開催し、MSME Agency について協議した。現地調査中に面談した FPCCIA 会長によると、FPCCIA が入居するビルの地階に既に同 Agency のための事務所スペースが確保されており、賃料は FPCCIA が負担するとのことであった。MoNE 関係者や FPCCIA の説明では、PA の一部である MoNE の能力不足は深刻であり、増加の一途をたどる若者の失業への対策のためにも、MSME 振興を一刻も早く進めるには、別組織が必要というロジックだが、確かに企業・産業団体や NGO 等には MSME の実態を熟知し、意欲、能力ともに高い人材が存在するので、そうした人材で MSME Agency を組織すれば、MoNE の現行体制でできないことも一気に進むかも知れない。

しかしながら、MoNE の下部機関とはいえ、日本の独立行政法人に相当する MSME Agency が、政策や法規に係る業務も担えるのか（担うことにより政府の役割を阻害しないか）、MoNE 及び他庁への影響力を行使しながら調整が行えるのか、また、MSME への直接的支援も視野に入れているようであるが、既に NGO 等が行い今後拡大していく予定の機能と重複しないかといった点が明確になっていない。

現地調査中に開催したワークショップでは、MSME のさまざまな課題について、MoNE、MSME Agency、企業団体・NGO 等のそれぞれが何をすべきかについて参加者が議論したが、MSME Agency に関しては、研究・アドボカシー機関、ドナーからの資金を募りプロジェクトを実施する機関等から異なる見解が出され、また、真のカタリストとなるために何を行うのかを明確にし、安易に設立し新たな Authority を出現させるべきではないとの意見も述べられた。

#### 3-2-4 基礎自治体

パレスチナでは地域自治体法(1997年)に基づく基礎自治体が 400 以上存在し、今後人口 5,000 人未満の小規模自治体は 134 の市 (Municipalities) に統合される予定である。MoLG では 2008 年よりそれら市を対象に、戦略的開発投資計画 (Strategic Development and Investment Planning : SDIP) の策定を支援してきている。SDIP では 7 分野について計画を策定するが、地域経済開発 (local economic planning) もそのなかに含まれ、民間セクターの参加を得て、市の土地利用、インフラ整備計画と企業の投資計画との調整を行うことをめざしている。しかし、市側の手法や態度に問題があり、ごくわずかの市を除いて民間側はほとんど興味を示さず、この分野は SDIP の弱点となっている (ナブルス近郊のベイタ市とエルサレム近郊のアルアザリヤ市では比較的成功している模様)。MSME の多くは市場や雇用の面で地域への依存が高く、市との協働は重要であるが、例えば市と CCI との関係も個人的つながり以外にはなく、パレスチナにおいて地域経済振興における市の役割は限定的である。

これに対し、GIZ は民間セクター支援の一環として、地域経済開発 (Local Economic Development : LED) を支援しており、既にベツレヘムとガザにおいて、県、市、CCI、大学等で構成し、県知事が承認した LED Council が組織され、近く計画策定を開始する。

市の土地利用・インフラ整備計画策定過程に市民・民間セクターが参加することは重要だが、パレスチナの面積や CCI が県ごとに設置されていることなどにかんがみると、当面は県単位で地域経済と MSME の振興を進めるアプローチが妥当とみられる。

### 3-3 MSME ビジネス環境の現状と課題

#### 3-3-1 経済・企業関連法制度

##### (1) ビジネス環境に係る既往調査

パレスチナのビジネス環境を概観する手段として、WB が 2004 年から 180 カ国・地域以上を対象に毎年実施している Doing Business が参考になる。2011 年の Doing Business にて、パレスチナは 183 カ国・地域中 135 位とされたが、次のような分析・評価が行われた。

表 3-7 2011 年 Doing Business によるパレスチナ評価

指 標	順位 (183 カ国・地域中)	詳細指標	数 値
1. 起業	173	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 手続き数</li> <li>・ 所要日数</li> <li>・ 費用 (1 人当たり所得の%)</li> <li>・ 最低資本額 (1 人当たり所得の%)</li> </ul>	<p style="text-align: right;">11 49 93.7 211.3</p>
2. 建設許可	157	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 手続き数</li> <li>・ 所要日数</li> <li>・ 費用 (1 人当たり所得の%)</li> </ul>	<p style="text-align: right;">21 199 1,113</p>
3. 不動産登記	76	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 手続き数</li> <li>・ 所要日数</li> <li>・ 費用 (1 人当たり所得の%)</li> </ul>	<p style="text-align: right;">7 47 0.7</p>
4. 金融アクセス	168	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 法的権利の効力 (0 弱 ⇒ 10 強)</li> <li>・ 借手の信用情報入手度 (0 低 ⇒ 6 高)</li> <li>・ 公的信用情報制度のカバレッジ (成人の%)</li> </ul>	<p style="text-align: right;">0 3 5.6</p>
5. 投資家保護	44	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 情報公開度 (0 低 ⇒ 10 高)</li> <li>・ 取締役の責任追及可能性 (0 低 ⇒ 10 高)</li> <li>・ 株主訴訟の可能性 (0 低 ⇒ 10 高)</li> <li>・ 投資家保護 (0 低 ⇒ 10 高)</li> </ul>	<p style="text-align: right;">6 5 7 6</p>
6. 税制	28	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 納税回数 (1 年当たり)</li> <li>・ 納税に要する時間 (1 年当たり)</li> <li>・ 実質法人税率 (収益の%)</li> </ul>	<p style="text-align: right;">27 154 16.8</p>
7. 輸出入	111	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 輸出に必要な書類数</li> <li>・ 輸出所要日数</li> <li>・ 輸出関連費用 (1 コンテナ当たり USD)</li> <li>・ 輸入に必要な書類数</li> <li>・ 輸入所要日数</li> <li>・ 輸入関連費用 (1 コンテナ当たり USD)</li> </ul>	<p style="text-align: right;">6 23 1,310 6 40 1,225</p>
8. 契約の履行	93	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 訴訟手続き</li> <li>・ 訴訟に要する日数</li> <li>・ 訴訟費用 (損害賠償請求額の%)</li> </ul>	<p style="text-align: right;">44 540 21.2</p>
9. 破産手続き	183	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 所要時間、費用 (資産比)、債権回収率</li> </ul>	実績なし
総合順位	135		

出典：“Doing Business in the Arab World 2011”, IBRD/WB

以上のように、パレスチナでは、特に起業、建設許可取得、金融アクセス、破産手続きにおいて、制度不備による遅延や困難さが投資やビジネスの障壁となっている。輸出入における障害も深刻だが、これはイスラエルの占領政策の影響による部分が大きいだろう。後述（3－4節）するように、複数ドナーがこれら分野における改善をめざした支援を行っている。

なお、税制については、パレスチナは183カ国中28位と例外的に高得点を上げているが、これは中央政府税が関税、付加価値税（VAT）、法人・個人所得税、及びガソリン税、地方税が固定資産税に限定されており（各種手数料は除く）、税率もVATが14.5%、法人・個人所得税の最高税率は15%（近い時期に20%まで引き上げられる見込み）と諸外国と比べ低い水準にあることによる（詳細は付属資料5参照）。慢性的財政赤字を抱える政府にとっては、（1994年オスロ合意の下）イスラエルに徴収が任されている関税収入の確保、国内税徴税率の改善、課税ベースの拡大、税率引き上げ等が課題であるが、現行税制は企業活動の大きな障害とはなっていないといえよう（ただし、MSME振興と保護のための税制改善の余地はある）。

このほかに、パレスチナでのビジネス環境を調査・分析した報告書としては、MoNEがILOの支援を得て実施したAssessment Report（“Towards a Policy Framework for the Development of Micro, Small and Medium-sized Enterprises in the Occupied Palestine Territory”、2010年4月公表）とUSAIDのビジネス環境法制度改革（Business Climate Legal and Institutional Reform：BizCLIR）パレスチナ西岸版（2010年3月公表）がある。

MoNE/ILOレポートでは、第4章にてMSMEのビジネス環境について概観し、特に起業（business registration）のプロセスにつき詳細に記述されている。また、MSMEの活動に関連する法律の一覧も提示されている。

USAIDのBizCLIRでは、Doing Businessの指標が把握するビジネス環境は「氷山の一角」にすぎないとし、調査範囲を広げてかなり踏み込んだ分析・評価を行った。調査項目は、起業、各種許認可及び建設許可、競争・消費者保護、労働者雇用、不動産登記、金融アクセス、知的所有権（Intellectual Property Rights：IPR）、投資家保護、税制、輸出入（含む貿易政策・施策）、契約の履行、破産手続き、女性の経済参加と多岐にわたっている。法規制や制度のみならず、社会的な特徴や慣習にも言及し、改善の方向性や一部具体的な案の提示を行っている。今回の現地調査中に面談を行った関連庁職員や法律家によると、レポート記載の事実には誤りもあるとのことだが、既往調査のなかでは、本レポートが最も広く網をかけ踏み込んだ内容となっており、後述（3－4節）するその後のドナーの法規整備支援の根拠となっている。

## （2）法規整備上の課題

上述したMoNE/ILOレポート及びUSAIDのBizCLIRレポートでは、会社法、労働法、税法、土地・不動産関連法、商法、競争・消費者保護法、知的所有権法、投資促進法、商工会議所法、銀行・金融関連法、通商法、破産手続きに関する法規等が概観され、BizCLIRレポートではそれらの問題点指摘と改善の方向性提示がなされている。同レポートの取りまとめから2年を経てどのような進展があったか、現地調査中にアップデートすることを試みたが、MoNEには散発的な情報しかなく、また企業法規に通じる民間法律家に尋ねた

ところ、直接携わったという会社法については口頭で概要を教えてもらえたが、その他については調査をしないと分からないとのことであった。また、別途面談した GIZ と WB は、経済・企業法規全般のレビューを近く行う予定と話していたが、このことはすなわち、包括的な調査が行われても、継続して動向を追い、課題の解決状況を把握している機関はないことを意味する。こうしたこと自体、法規整備の制約となっていることは明らかである。なお、上述した各法律分野の関連法規、2010 年時点の課題、及び現状について調査中に知り得た情報を整理した表を付属資料 6 に示す。

パレスチナの法構造は重層的であり、1950～60 年代の支配体制を反映して西岸ではヨルダン法、ガザではエジプト法が現在でも多く残っている。ヨルダン法、エジプト法の背景にはそれぞれフランス法（レバノン経由でヨルダンに浸透）とイギリス法の影響がある。また土地等に関してはオスマントルコ時代（1922 年まで）の法律も一部残り、イスラエルによる完全占領下にあった時代（1967～1994 年）の法規も、PA 成立後法制定や改正が行われていない場合は、適用されることがある。各分野で時代を超えて複数存在する法規を整理し、現代の要請に応じて改正を行ったり、新法を定めたりする作業はただでさえ容易でない。こうした状況にあるにもかかわらず、PA 内で法規の起草や検討・議論を行う制度には不備が多く、支援するドナーの意向が強く働いて、関係者の理解が進まないまま法案が大統領に提出されたり（注：パレスチナの議会は 2006 年以降機能停止しているが、パレスチナ基本法（事実上の憲法）の定めにより大統領令が法律同様の効力をもつ）、政治的な思惑が影響し（あるいは単なる調整不足により）、関連する他の法律と矛盾する内容の法律が制定されたりすることもある。加えて、パレスチナではヨルダン等外国で法学の学位を取得し、弁護士の資格を有していても、PA 内や大学、民間で勤務する法律家の知識・知見は必ずしも十分ではないという問題もある。これまでドナーは何度も法規改正・策定を支援してきたが、実際の起草作業や検討・議論にあたっては少数の同じパレスチナ人法律家に委託・依存する形を採ってきており、法規整備が芳しい進展をみせない背後には、こうした現実も大きく影響している。

USAID は BizCLIR レポート公表ののち、Investment Climate Improvement (ICI) と称するプロジェクトを立ち上げ法規整備の支援を開始した。その際、MoNE では、商工会議所法、知的所有権法、破産法、代理人制度法、動産資産法、商法、競争法、MSME 法の 8 法について優先度が高いとして支援を要請した。その後 2011 年秋の米議会決定により ICI は凍結されてしまったため、2011 年に商工会議所法が制定され、動産資産法が大統領に提出された以外は、進展はない。最近になって ICI は再開されたが、大幅な予算削減のため、知的所有権、破産、代理人制度の 3 法に絞って支援することとなった。すなわち、商法、競争法、MSME 法についてはまだ支援が決まっていない。（ちなみに、BizCLIR レポートによると、商法、競争法ともに既に草案作成済だが、MoNE 法務局担当レベルではまったく把握されていない）

なお、MSME 法については、まだドラフティングは行われておらず、MSME に関する政策理念や方向性を定めた基本法を意味するのか、細部についても定めた法なのかのイメージも関係者の間では明らかでない。

### 3-3-2 起業及び許認可に係る現行制度

#### (1) 起業

上述したように、パレスチナでは起業 (starting a business) に要する手間、日数、費用が諸外国のなかでも抜きん出て多く (高く)、特に法律家やアドバイザーを雇用できない MSME にとっては大きな障害となっている。MoNE/ILO レポート (2010 年) では下表のように 11 の段階が挙げられている。

表 3-8 パレスチナにおける起業手続き

段階	手続き	費用
1	MoNE より暫定登記証明を入手 (銀行口座開設のため)	なし
2	銀行口座開設、資本金の 25% 払い込み (払い込み証明を MoNE に提出)	資本金の 25% 及び手数料
3	会社名の選定と MoNE での登録	20 USD
4	会社定款等文書の作成	弁護士費用
5	会社定款等文書の MoNE への提出	106 USD (最低) 及び資本金の 1/1000
6	段階 5 の費用の銀行振り込み、登記完了	
7	MoF にて所得税及び VAT の申告番号取得	会計士費用
8	CCI への登録	登録費及び年間会員費 (資本金の額により異なる)
9	基礎自治体にてビジネスライセンス取得	100~500 USD
10	財務会計帳簿の MoNE Company Controller への届け出、承認取得	なし
11	自治体消防局の許可取得	基礎自治体と所有面積により異なる

出典：MoNE/ILO Assessment Report (2010 年 4 月)

このほかに、生産・営業の開始にあたっては MoNE 及び各庁の許認可取得が義務づけられているが、これらに関しては 3-3-2 項の (2) で整理する。MoNE は国際金融公社 (International Finance Cooperation : IFC) の支援を得て、起業手続きの合理化・簡易化 (Business Registration Simplification) に着手した。既に関係機関を訪ねて詳細情報を入手しているが、今後それら機関との協議を経て合理化・簡易化を一気に進めたい考えである。しかし、本調査中別途面談した MoF 幹部によると「IFC 支援プロジェクトは失敗に終わり、MoF のイニシアティブで新プロジェクトを立ち上げる」とのことであり、どの機関が中心となるか、どの手続きを簡略化するかをめぐり、実際の調整は難航する可能性がある。

#### (2) 各種許認可

起業後、生産や営業活動を開始し継続するにあたっては、上述の起業手続きのほかにも各関連政府機関の許認可が必要であり、なかにはほかの許認可と重複し、目的が不明確な

ものも多く、特に MSME にとっては負担になっている。USAID の BizCLIR レポートではそれらについても整理を試みている。ほとんどの庁が企業・事業に対する何らかの規制を行い、その数・内容は多岐にわたっており、内閣令、庁令や担当官の考え等により頻繁に変化するため、すべてを網羅するのは不可能としながら、次のような規制を挙げている。

表 3-9 パレスチナの企業・事業が必要な許認可の一部（起業時の許認可を除く）

庁・機関	許認可内容
PIPA	・ 外資企業へのライセンス発行
MoNE	・ パレスチナ域内で製品を販売する外国企業が指定する代理人の登録 ・ 製造業企業への industrial license 発行
保健庁 (MoH)	・ 食品関連他事業所の衛生に係る認可とモニタリング ・ 医薬品、香水等の生産に係る認可とモニタリング ・ 廃棄物収集・処理を行う業者へのライセンス発行 ・ 遊泳プール、汚水処理場等に係る監視 ・ 医療関連機関への認可とモニタリング等
MoL	・ 労働法（2000 年）上の労働基準遵守状況の監視 ・ 労働者の安全に係る監視 ・ 内務庁（MoI）のクリアランスを得た組合の認可、監督（組合は、例えば農業・食品加工の場合は MoA の監督も受ける）
MoE	・ 環境法（1999 年）に基づき規制
MoTA	・ 旅行代理店へのライセンス発行
基礎自治体	・ （各庁出先機関による検査を経たうえで）建設許可発行（注）

出典：USAID BizCLIR レポート（2010 年 3 月）

注：手続きの遅れのほか、当該地域での道路、上下水道、電力等のインフラ整備が遅れると、許可発行に 2~3 年、あるいはそれ以上かかる場合もある。

10 年以上にわたって MoNE を継続的に支援してきた GIZ は、MoNE の許認可業務を約 180 洗い出し、それらの県分局への権限移譲（分権化）を支援してきている。今後それら業務を合理化し、約 30 にまで絞り込む予定である。なお、その過程で他庁による許認可業務も併せて見直し、改革を試みる予定であり、PA 全体のあり方や公務員制度と密接に関連する部分が多く、抜本的な改革には PA の強いリーダーシップが不可欠である。

### 3-4 他ドナーの支援動向

民間セクター育成に関与するドナーは、従来民間企業への BDS 提供や金融アクセス改善等を中心に NGO 等を通じた支援を行ってきた。民間セクター育成を任務とする MoNE に継続的にかかわってきたのは GIZ のみであったが、最近では MSME 政策枠組み策定等を支援した ILO のほか、USAID、IFC が支援を開始し、WB、EU、フランスも近く MoNE に軸足を置いた支援を始める予定である。これらドナーの主な支援内容は以下のとおり。なお、MoNE の業務分野に対応する各ドナーの支援概要は表 5-2 に整理した。

#### (1) GIZ

1997年より MoNE（当時）を支援。現在は民間セクター開発プログラム（PSDP、2010～2014年）の一環として、MoNEの能力育成・強化を支援。予算額は450万ユーロ。MoNEの各種許認可業務の分析・合理化、県分局のIT化と（本庁からの権限移譲による）機能強化、消費者保護制度の見直しを中心に支援する。MoNE内に3名のパレスチナ人専門家がほぼ常駐し、分野別にドイツ／外国人コンサルタントを雇用する形で進めている。ほかに、Gender Unitの活性化、経済・企業関連法規のレビュー、官民対話の仕組みづくりなどを支援する予定である。なお、PSDPの民間直接支援コンポーネントでは、FPCCIAとPFIをカウンターパート（Counterpart：C/P）としている（第4章参照）。

#### (2) WB

現在、民間企業の新市場開拓促進支援（FNMD、第4章参照）と同時に、予算額300万USDのMoNE支援プロジェクトを準備中。現在の民間セクター開発（Private Sector Development）ユニットをビジネス開発（Business Development）ユニットへと再編・拡充し、同ユニットを中核にMoNE諸業務の改善・改革を支援する予定。統計整備、政策策定、法規整備等が中心となる模様だが、2012年1月のミッションでMoNE側と協議を行ったのち、現在本部で詳細を検討中であり、具体的内容は明らかにされていない。7月開始の予定であるため、4～6月にかけて最終化される見込みだが、後述（第5章）するJICA支援案との関係が深く、動向を密接にフォローしていく必要がある。

#### (3) EU

MoNE全職員を対象にITスキル、英語、ヘブライ語等の基礎研修を行い、同時にパレスチナがめざすWTO加盟の準備を支援する予定。語学については、前掲〔3-2-1項の(1)〕のMoNE組織能力評価にて、職員の70%が英語研修を必要とし、52%が業務でヘブライ語を使うが十分な能力があるのは27%という結果が出ており、これらニーズに応える支援といえる。

#### (4) AFD

CCIを通じた企業クラスタリングの促進を間もなく開始するが、その経験を政府レベルに吸い上げて必要な政策・施策を検討・立案するために、MoNE内にCapitalization Unitを設置しその機能育成を支援する予定である。また、官民対話の仕組みづくりも支援するとのこと。

#### (5) IFC

Doing Business〔3-3-1項の(1)〕の評価結果を受け、起業手続きの合理化・簡易化（business registration simplification）に絞って支援を実施中。エジプト政府が起業のone stop shop導入に成功しており、IFCの資金にてエジプト政府関係者がパレスチナで技術指導を行っている。

#### (6) USAID

Doing Business 並びに BizCLIR〔3-3-1項の(1)〕の結果を受け、投資環境向上

(Investment Climate Improvement) プロジェクトを 2011 年に開始し、MoNE に 7 名のアドバイザーを送り込み経済・企業関連の法規整備に着手した。しかし同年 10 月の（パレスチナの国連加盟申請に伴う）米議会決定により凍結され、最近になって当初 2,400 万 USD の予算が約 150 万 USD にまで大幅削減されて再開されることとなった。縮小されたプロジェクトでは、2013 年半ばまでの間に、IPR、破産、代理人制度の 3 分野について法律草案作成と最終化を支援する予定である。

### 3-5 MSME 政策・制度整備支援の必要性和方向性

第 2 章にて、パレスチナの MSME の実態と将来性にかんがみて、① 輸出指向型企業への対応、② 零細企業の底上げと成長へ向けた近代化、③ 新事業展開と起業の促進が主要課題であると述べた。これらの課題への対応にあたっては、企業活動の諸側面が円滑に進み、法規の内容や政府機関による運用が、公共政策上の目的を果たしながら MSME の起業と事業継続・拡大へのインセンティブとなるよう、既存の法規・制度・慣行を見直し、改善していく必要がある。同時に、経済・企業に係る法制や関連する活動には複数の政府機関がかかわるが、それら機関が認識・目的を共有して MSME の育成・振興に臨んでいけるよう、PA レベルでの政策策定と実施確保の体制が求められる。当然のことながら、そのためには、MSME の実態の詳細を継続的に把握し、正確な情報と的確な分析結果に基づく政策立案のシステムも必要となる。実態に根ざして策定された PA レベルでの政策は、民間セクターに關与するさまざまなドナーや NGO 等の知見と資金が、一定の目的と基準に基づいて配分されるよう調整する重要な手段ともなるであろう。

これまで MoNE としては MSME Agency の設立と機能育成をもってこれらに対応していく想定であったが、今回の現地調査中、同 Agency の具体的機能、特に MoNE と既存の産業団体等との役割分担をどうするかについて MoNE をはじめ政府内外の関係者の間で明確になっていないことが確認され、MoNE 関係者自身もそのことを認めた。また、同 Agency は当初はドナーの支援を得ることができたとしても、その後の財務的持続可能性については未検討である。

一方、GIZ、WB、EU などのドナーが民間セクター育成における政府の役割・能力強化を視野に入れ、MoNE に軸足を置いた支援を実施あるいは準備している。ILO の支援で MoNE が作成した MSME Agency 案の中身と、これらドナーの支援内容にかんがみると、次のような政策・制度整備支援上のポイントが浮き上がってくる。

#### (1) MSME の関心・ニーズの主流化

MoNE は官民対話により企業側のニーズを把握する試みはある程度進めているが、MSME の課題は把握されにくく、それらの声を反映する仕組みも確保されていない。CCI 等で MSME の代弁性を高め、官民対話のなかでの MSME のプレゼンスを増していくと同時に、政府側では MSME の実態・動向を詳細にかつ継続的に把握し、対策を PA レベルでの政策と MoNE 並びに他関連政府機関の施策に反映させていく支援が必要となっている。

#### (2) MSME 育成・振興を進めるための制度整備

MoNE の既存の部署の多くは MSME にも關与するはずであるが、投資、貿易促進などは大企業ないし成長指向の中小企業をターゲットにした施策になりがちである。MSME の育成と振興を、正確なデータに基づき、関連庁・機関へ働きかけたりそれらと調整したりしながら、



戦略的に一貫性をもって推進するための組織体制が必要である。まずは MoNE のなかで、同庁再編の動きに沿う形であるべき体制を検討して整備を行い、同時に MSME Agency の必要性和持続可能性を見極めたうえで組織整備に着手する支援が必要となる。

### (3) MSME 育成・振興に資する法規整備

中小零細規模の起業と企業発展へのインセンティブを法規のなかに組み込み、執行を確保していくことは MSME 政策の要といえる。上述(3-3-1項)したように、MoNE からは“MSME Law”を策定したいという希望が出されているが、MSME に関する政策理念や方向性を定めた基本法を意味するのか、細部についても定めた法なのかは明らかでない。そもそも、パレスチナで混乱しながらも出現しつつある法体系にかんがみて、日本やヨーロッパ大陸諸国の伝統を受け継ぐ国の行政部門が採用する基本法というアプローチが的を射ているのかも検討を要するだろう。いずれにしても、会社、労働、税、土地・不動産、商取引、競争促進・消費者保護、IPR、投資促進、銀行・金融関連、通商、破産手続きといった各分野の既往及び検討中の法規について、実体面と手続き面の両方について、MSME の観点から総合的に分析し、必要に応じた法規改正、新法規策定をシステムティックに進めていく支援の必要がある。

### (4) 零細企業や若者・女性による起業のための能力向上・意識改革

複数のドナーが MSME も含めた民間セクター支援を続けるなか、零細企業や若者・女性による起業は手間がかかることともあり、実際の支援対象から外れがちである。これらの企業・事業は、基本的な経営管理能力の向上と意識改革が求められていることが多く、教育機関のカリキュラム改善やマスコミとの連携による啓発活動なども行いながら、PA のドナー支援調整能力を高めていく支援も求められる。

## 第4章 ビジネス開発サービス（BDS）に係る現状と課題

### 4-1 BDSの需給に係る現状と課題

#### 4-1-1 BDS 需要者側

第2章で概観したように、パレスチナでは、輸出指向型企業の競争力向上と同時に、大多数を占める小零細企業の生存を支えて成長を促すため、ビジネス環境の整備とともに、BDSを拡充させ、これら企業への直接的支援を行っていくことが求められている。PIEFZAも、入居企業の持続的な国際競争力の要請のために、ジェリコ、ベツレヘム、ジェニンの各工業団地にてBDSが必要と認識している。

BDS 需要者側である MSME の意識やニーズに関する情報は少ないが、以下の調査結果が参考になる。

MAS 調査 (2006年) <sup>11</sup>	会計、マーケティング、広告、財務分析、管理、法務、生産管理、人材開発について BDS のニーズが確認されている。ただし、すべての項目について、約 50% ないしそれ以上は、「BDS は必要ない」と回答している。
SEC 調査 <sup>12</sup>	研修 (48%)、コンサルテーション (18%)、情報提供 (34%) などについて、企業規模にかかわらず希望が多い。
FPCCIA 調査 <sup>13</sup>	研修 (31%)、コンサルテーション (29%)、情報提供 (25%) などについて BDS への希望が表明されている。回答者の 36% がこれらサービスへの対価を支払う用意があるが、一方で、50% 前後の回答者が BDS の必要性を認めていない。

差し迫った具体的課題の解決を必要とする場合を除き、現状では全般的に MSME 側において BDS ニーズに対する認識は低いとみられる。特に、家族経営方式をとる企業において、経営管理の近代化は意識されていないほか、BDS は大企業向けであるとの固定観念もあり、実際のニーズは存在していても顕在化していない。このことは、CCI や NGO が実施する MSME 向け研修等について、参加者側のコスト負担への意識が極めて低いことにも表れている。一方で、コンサルテーション業務への評価 (ベツレヘム CCI) や、展示会、商談会でのネットワーキングの成功例 (FPCCIA、BWF) もあり、BDS の内容を改善するとともに、成功例について広報を行ったり、ニーズに直結した BDS を提供したりすることで、需要を喚起していく必要がある。

#### 4-1-2 BDS 供給者側

第3章 (3-2-2 項) で触れたように、パレスチナでは既に複数の NGO がドナーの資金により BDS を提供しており、FPCCIA もこれまでアドホックに行ってきた BDS を拡充していく意向である。PIEFZA も JAIP 等の工業団地での BDS を構想中である。これら機関の概要及び BDS 提供状況と計画・構想は表 4-1 のとおり。表 4-2 では、表 4-1 に記載した機関と同じ機関について、BDS の内容と企業規模別に整理している。総合すると、BDS 供給者側の課

<sup>11</sup> MoNE/ILO レポート (2010 年) 27-28 頁に引用。

<sup>12</sup> "Demand and Needs of Micro and Small Enterprises for Business Development Services – BDS in Palestine and Impact of SEC Activities," SEC (2005 年)。SEC 独自調査で SEC による活動の評価を行っている。

<sup>13</sup> "Firm's need of Business Development Services and the Potential Role of FPCCIA," FPCCIA (2010 年)。ILO と SIDA の支援で行われた調査。サンプル数は 2,850 で 80% が会員、20% が非会員である。

題は次のように整理できる。

- BDS プロバイダの活動はドナー資金により活発化しているが、BDS の内容や提供頻度、また BDS プロバイダの組織運営はドナーの計画や意向に左右されやすい。また、一部は若年層、女性、貧困層も対象とするが、その数は限定的である。
- CCI などでは会員企業向けの経営研修、展示会等を通じたビジネスマッチングを行っているが、MSME のニーズに対応した BDS は提供されていない。ただ、CCI は 2011 年の法改正で理事選挙が実施され、より民主的な体制が導入されており、今後 MSME 向けのサービス提供への期待が内外で高まっている。
- MSME 育成・振興をめざした BDS を提供するメカニズムが存在しない。MoNE は、MSME Agency が BDS ファシリテーターとして機能することを想定しているが、第 3 章で述べたようにその具体的役割について検討が必要である。

表 4-1 BDS プロバイダのサービス内容と今後の計画

組織名	BDS の内容・今後の計画
小規模企業センター (SEC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SEC はもともと GIZ の支援で設立され、小零細起業を主なターゲットに、商工会議所会員向けの研修や展示会開催を実施。</li> <li>• 近年は、貧困家庭経済エンパワメント・プログラム (DEEP)<sup>14</sup> の実施パートナーとして、貧困家庭をターゲットに起業のための研修・支援を実施。2012 年からの DEEP 第 2 フェーズでは、年間 1,000 人の起業家育成を目標とし、研修コース (6 カ月) の運営とその後のカウンセリングを行う。実践的な問題解決 (店舗計画、マーケティング等) をアドバイスできる人材が不足しているため、研修講師の養成 (2012 年は 40 名を目標)、コンサルタントの教育等も行う。</li> </ul>
女性企業家フォーラム (BWF)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 女性の起業及び就業支援を手がける。就業支援では、大学生に対する研修とインターンシップの斡旋 (これまで西岸にて 248 名を 4 度に分けて企業に送り込んだ)、卒業後のフォローを行う。能力・やる気共に証明された人材が対象だが、DEEP (上述)、NGO、MFI 等が育てたなかから選ばれた女性は引き受け、支援する。Business Development Centre を設け、法規に関するアドバイス、ニーズに応じた研修、マーケティング支援、B to B 支援等を行っている。コストはクライアント側 30%、BWF70% の割合で分担。成功例も出始めている。</li> <li>• BWF の今後の課題は、組織内にコンサルティングや研修等を実施する能力 (人材) をもつこと。現在 5 つのドナーから資金供与を受けるが、ドナーの意向により活動内容・量、またスタッフへの給与が左右されてしまうのが課題。[女性を支援対象とする機関にはほかにパレスチナ女性企業家協会 (ASALA) がある]</li> </ul>

<sup>14</sup> DEEP (Deprived Families Economic Empowerment Programme) はイスラム開発銀行 (IDB) の資金拠出により国連開発計画 (UNDP) が運営し、実施パートナーとして SEC やマクロファイナンス機関 (MFI) が参加。2007 年に開始され、これまでガザで約 6,000 の貧困家庭の起業を支援してきた。一部は企業登録を行いフォーマル化している。2012 年から次フェーズが始まり、西岸でも同様の支援を行う予定。Project Steering Committee は MoPAD が座長で、MoSA、MoL、IDB、UNDP が参画する。今後 MoNE も加わり、金融アクセスの観点から MoF、金融庁 (Palestine Monetary Authority : PMA) も参加する予定。

<p>シャレク 青年フォーラム (Sharek Youth Forum)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>若年層起業家支援、インターンシップ、ソフトスキル研修などを提供。成果としては、①年間 3,000 名程度のソフトスキル研修、②研修、コンサルテーション、コーチングによる起業支援 (2 年間で約 180 名が輩出。専属職員 3 名が、ビジネスアイデア形成からプラン作成までの指導を行う 10 カ月のコース。UNDP DEEP の実施パートナーとして行った。次フェーズにも応募したが、結果はまだ出ていないとのこと)、③大学 3 年生大学、職業訓練校生徒 (終了年齢は 18 歳) に対する定期的なビジネス研修 (年間 500~1,000 名程度)。これまで複数のドナーから資金供与を受けてきたが、現在新たな資金源を開拓中。</li> </ul>
<p>パレスチナ貿易センター (PalTrade)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>約 300 の会員向けに、外国市場の開拓のための情報収集と提供、展示会・商談会の開催、国際展示会への企業人派遣などを行っている。最近では、国際経済や環境関連の調査・研究業務も増えている。2006 年に WB 資金で貿易促進のための調査を実施した。貿易に関する官民意見交換会を 2003 年と 2008 年に開催し、最近も貿易についての政府・民間の委員会設置で調整役を務めている。</li> </ul>
<p>商工会議所連盟 (FPCCIA) 及び商工会議所 (CCI)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FPCCIA<sup>15</sup>及び西岸に 13 設置されている CCI では、各種許可書 (イスラエル入国、原産地証明など) 発行等が業務の中心だが、ほかにも経営管理研修 (年間 20 回程度)、IT や語学の研修、内外での展示会開催等を行っている。CCI によっては高度職業教育 (ヘブロン) など実施している。</li> <li>商工会議所法の改正 (2011 年) により理事の選挙による選出、企業の CCI 加入の義務づけが可能となり、加入企業のニーズに応える必要性が高まっている。現在は、会員数や事務局の職員数・能力により、CCI 間で会員企業へのサービスに開きがあるが、今後は FPCCIA による調整の下、ビジネスアドバイス、コンサルテーション、多様なビジネス機会の紹介、リンケージ等、直接的サービス提供をシステムティックに行っていく、MSME にも積極的にアプローチする意向である。</li> <li>GIZ の支援の PSDP の一環として、加入企業情報を一元的に管理する MIS を構築中。また、現行サービスのアセスメントを行い、FPCCIA 及び CCI としての戦略を策定する予定 (2012 年完成の見通し)。近く ASALA (女性企業支援とマイクロファイナンス提供) 傘下の約 3,000 の女性企業・事業家が加入する予定でもあり、FPCCIA に Gender Unit を設けて対応する。</li> </ul>
<p>パレスチナ産業団体連盟 (PFI)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業種ごとに組織された 13 の産業団体を傘下に抱え、ロビー活動のほか、生産技術向上に関する研修等を行ってきたが、団体の活動状況は (会員数でさえも) 掌握できておらず、現在 GIZ の支援により組織の見直しと戦略策定を行っている。会員の MSME への支援に関心を示すが、具体的内容は未定。</li> </ul>
<p>パレスチナ工業団地庁 PIEFZA (構想中)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PIEFZA 所轄の工業団地、特に準備が進む JAIP の入居予定・希望企業 (パレスチナ分類によれば大中企業) を対象として官民パートナーシップ (Public Private Partnership : PPP) スキームでの BDS 提供を構想中。内容は、①入居企業向け事業継続支援、②入居希望企業への事業化支援、③CCI 等</li> </ul>

<sup>15</sup> 商工会議所連盟 (FPCCIA) は各 CCI 会頭で構成される上部機関として、CCI の意見の取りまとめ、ロビー活動、各 CCI の活動への支援等を行っている。ドナーの支援の窓口としての機能も有する。これまでのところもっぱら大企業の代弁者としての役割が強く、多くの会員企業はそのサービスに期待していない。まったく情報提供がなされないとの批判も出ている。

	<p>を通じた団地立地地域の企業、農業生産者向け支援サービス等。メニューとしては、①経営全般に係る研修、②インキュベーション、起業家支援、③マーケット開発（買い手企業の探索、パッケージングの提案など）、④生産・品質管理技術高度化へのアドバイス、⑤各種技術、マーケット情報の提供、⑥ <b>B to B</b> マッチングなど。JICA に対する技術支援要請書を準備中であるとのこと。</p>
--	---

表 4-2 パレスチナ BDS 提供の現状と将来

企業規模	BDSの項目							
	トレーニング (経営全般或いはテーマを絞った研修、及び企業人材教育)	ビジネスアドバイス (経営相談・指導)	コンサルテーション (経営計画、改善、マーケティング等の提案)	ビジネスリネージュ (外国企業や大企業と中小企業との垂直、水平統合、共同化、組合化)	ネットワーク (異業種交流、ビジネスマッチング、産学官連携、市場開拓マーケティング)	技術の開発及び普及 (生産、研究開発)	インキュベーション	金融／投資 アクセス
Large 大企業 (20- )	(PIEFZA)	(PIEFZA)	(PIEFZA)	PalTrade	PalTrade	PFI		(FPCCIA)
Medium 中企業 (10-19)	FPCCIA/PFI/ (PIEFZA)	(FPCCIA) / (PIEFZA)	(FPCCIA) / (PIEFZA)	FPCCIA	FPCCIA	PFI (PIEFZA)		(FPCCIA)
Small 小企業 (5-10)	FPCCIA/PFI	(FPCCIA)	(FPCCIA)	FPCCIA	FPCCIA	PFI		BMW/ (FPCCIA)
Micro 零細企業 (1-4)	(FPCCIA)	(FPCCIA)	(FPCCIA)	(FPCCIA)	(FPCCIA)	(PFI)	PITA (IT)	BMW/ (FPCCIA)
Informal インフォーマル セクター (1-4+)	SEC/ (FPCCIA)	SEC/ (FPCCIA)	SEC/ (FPCCIA)					
Start ups (1-4+) +Young	SEC/BMF/Sharek	SEC/BWF/Sharek	SEC/BWF/Sharek	SEC/BWF	BWF	BMW	(BMW)	

BDS 提供機関：FPCCIA、PFI、PalTrade、SEC、BWF、Sharek、PITA、PIEFZA。( ) は今後の実施を予定・希望する機関。

#### 4-1-3 経営コンサルタント業界

パレスチナでは企業を直接支援する経営コンサルタントも数多く存在する。現在 DfID の資金でコンサルタント業界に関する調査が行われており、2012 年 4 月頃には報告書が完成する見通しだが、調査に関与しているコンサルタントによると、ラマラに 50 社ほどある経営コンサルティング会社の実績としては、認証関係（ISO、Global GAP 等）が年間約 10 件、戦略経営・ビジネスプラン作成が年間約 50 件、輸出先市場調査が年間約 10 件、その他人材育成の研修など行われている程度であり、市場としては大きくない。また多くの場合、資金源はドナーである。

大手の経営コンサルタント会社（20 名前後の従業員を抱える MASSAR、NEWVISION など）もあるが、基本的に小規模企業ないし個人事業主が多い。フィーは 1 日 500 USD 以上の水準であり、大企業を対象とするか、あるいはドナー資金での雇用かのいずれかとなる。PalTrade では、ISO 認証等の経営コンサルタント業の国際市場進出を有望視しており、2012 年にセクター調査の実施を予定している。なお、2003 年にパレスチナ経営コンサルタント協会（PAMC）が GIZ による支援に関連して設立されたが、活動がなく 2011 年に解散した。

MSME 向けのアドバイス、コーチング、コンサルティングを行う専門家の育成と雇用の仕組みが必要だが、MSME の需要に任せて民間のみで対応していくことには難しさがある。

#### 4-1-4 MSME 向け金融

金融は通常 BDS の定義に含まれないが、金融アクセスの困難が MSME の発展の大きな障害になっているとの声は多く、前掲（3-3-1 項）の Doing Business でもパレスチナは 183 カ国・地域中 168 位と極めて低位であるため、金融セクターについてもここで触れておく。

パレスチナでは、18 銀行（うちパレスチナ資本の銀行は 8 行）、マイクロファイナンス機関（MFI）13 のほか、融資保証を行う 2 機関が存在する。最近、金融庁（PMA）は SME 金融促進の指導を行っており、貸出預金比率は 2007 年に 20%程度であったのが、現在は 50%前後まで伸びているとのことである。

しかし、SME 金融では担保や保証人についての要求が厳しく、融資決定には長時間を要する。また、小零細企業への偏見も銀行側には多いとのことである。ただ、NGO が事業計画作成や実施を支援する企業に対しては、NGO による銀行への働きかけにより、こうした障害が軽減される事例もある。一方、企業側では一部大企業も含めて、自己・家族資金での投資・運営が主流であり<sup>16</sup>、銀行との関係は一切考えないといった企業・事業主も多い。言うまでもなく、事業拡大のためには金融機関へのアクセス改善へ向けた対応が必要となっている。

#### 4-1-5 他ドナーの民間セクター及び BDS 開発支援動向

パレスチナではこれまで複数のドナーが民間セクターへの支援を行ってきているが、現在主要ドナーのほとんどが新たな支援を開始したか、あるいは準備中の状況にある。第 3 章に記したように、主要ドナーは最近 MoNE の能力育成・強化にも軸足を置いた支援にシフトしてきているが、ここでは民間企業への支援に焦点をあてる。その概要は表 4-3 に整理した。民間セクターへの支援については、パレスチナ全体のドナー支援に係る調整会合の一部会として、Private Sector Working Group が組織されており、MoNE と世銀が座長を務めて定期的な協議と調

<sup>16</sup> パレスチナ銀行（PBC）によると、ヘブロン県では企業は宗教的理由で銀行融資に消極的だが、ナブルス県では積極的といった地域差もある模様。

整を行っている。ドナーの民間セクター支援について、総合すると以下のことがいえる。

- ・ これまで基本的に GIZ のみが、民間企業振興へ向けて、CCI、NGO などの組織強化に関与してきたが、このほど AFD も、CCI を相手とする地域クラスター開発プロジェクトを開始した。他のドナーにおいては、経済成長に資するような投資、貿易促進が中心であり、成長志向企業への直接支援を行っている。
- ・ MSME を対象とした BDS 提供メカニズム形成への支援は行われていない。
- ・ 若年層、女性及び貧困層については、ILO の雇用対策支援、UNDP が運営する DEEP (表 4-1 参照) などがあるが、援助において主流化はしておらず、また、民間セクター開発とは別分野として扱われる傾向にある。

表 4-3 主要ドナーの民間開発支援の概要

ドナー	プロジェクト名及び概要
GIZ	<p>民間セクター開発プログラム (PSDP, 2012-) にて FPCCIA (8 割) と PFI (2 割) への支援を行う。内容は以下のとおり。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 全 CCI を繋ぐ統一 MIS システム構築</li> <li>・ FPCCIA・CCI 及び PFI の中期 (2014 年まで) 戦略策定 (今年 6 月頃完成の見込み)</li> <li>・ 両団体の組織能力のレビューと強化。</li> <li>・ 対企業サービス提供の標準化 (サービス提供のプロセスと内容について分析し、合理化・質向上を図る)</li> <li>・ ジェンダー、環境配慮 (各商工会議所に Gender Unit 設置。環境については、FPCCIA が再生エネルギー事業に関心を寄せている)</li> <li>・ そのほか、カナダ国際開発庁 (CIDA) 資金により、a) Local Economic Development (LED、県、市、CCI、大学等で構成する” LED Council” を組織し、地域経済振興策の協議、計画、実施を支援)、b) PITA の IT 化支援、c) ドイツ企業とパレスチナ企業の B to B、を予定する。</li> </ul>
AFD	<p>民間セクターではベツレヘム工業団地を含む 6 案件あるが、このほど新たにクラスタリング支援を開始。Euro 5 million, 4 年間のプロジェクトであり、①Technical assistance to animate and coordinate clusters, ②Support for clusters' collective projects, ③ Dialogue, sector watch, capitalization and policy making のコンポーネントから成る。実施機関：政策面は MoNE、実務は CCI。FPCCIA 内にプロジェクト・マネジメント・ユニット (PMU) を置きコンサルタントチームが活動を支援しながら FPCCIA の能力強化に取り組む。対象とするクラスターは 4-5 程度。3 月中旬よりクラスタリングについての広報キャンペーンを展開し、その後プロポーザルを受け付けて、選定されたグループを支援する。対象は大中小・零細すべての企業。地元での具体的活動は” animator” が担当。Matching grants を供与する。</p>
USAID	<p>民間開発ポートフォリオとして、①通商促進、(trade facilitation)、②金融支援、③企業開発の 3 分野を支援。現在端境期で次期プロジェクト (既往プロジェクトの延長・拡大が中心) を形成中。②に関して、持続的金融アクセス拡大支援 (Extended Sustained Access to Finance : ESAF) プロジェクト (2008-2012 ) にて資本財のコストシェアリング (35 %を USAID が拠出) 行い、40 社の投資案件を支援した。ビジネスプラン作成やマーケティングに係る直接支援も行っており、これらがモデルケースとなり</p>



	他民間企業にも普及するよう、成果の公開を義務づけている。DfID の FNMD プロジェクト（外国市場でのマーケティング支援中心で 5 万 USD 程度の資金を提供）とも協力。募集時には、CCI で説明会を開催し、約 340 社からの応募があった。応募は中企業が大半であり、総額 300 万 USD の投資案件もある。今後上記案件の評価を行う。後続案件として、近く COMPETE（2012.4-2015.3）が開始される。総額 5,800 万 USD でセクターバリューチェーン（観光、大理石、サービス等の分野を想定）促進と競争力強化のための諸活動を実施。
WB	Multi-Donor Trust Fund のプロジェクト（仮称”FNMD Plus”、WB と DfID が共同で支援した FMND の第 2 フェーズ）を今年中旬頃開始する。DfID 及び EU が 2,160 万 USD を拠出。企業、市場、投資の 3 側面に分類して支援する。企業レベルでは、新商品開発を支援し、若年層、女性、start-ups への支援も行う。市場レベルでは、最近 BDS プロバイダの評価を行ったが（近く発表予定）、そこで明らかにされた課題に対処する。投資については、PIPA を相手として投資サービスの向上をめざす予定。
EU	PalTrade を通じた貿易促進支援を行う。本年度からのプロジェクトでは、①輸出 5 カ年戦略の策定及び 3 年間のアクションプラン策定、②サービス貿易（IT、観光、コンサルティング、農産加工等）促進を、CIDA、WB とともに協力して支援する。

## 4-2 BDS 開発支援の必要性と方向性

### 4-2-1 BDS 開発の必要性と課題

上述したように、ドナーの支援は貿易・投資促進中心の経済成長を志向する内容が多く、MSME を対象とした BDS 市場は需要供給とも低水準にあるが、今後パレスチナにおいて雇用促進を伴う経済成長を実現していくためには、企業の大半を占める MSME の成長は不可欠であり、そのための BDS 開発が重要である。

これまで、CCI 等経済団体の BDS 開発機能強化へ向けた支援が不十分であったことから、これら経済団体による実施が望ましい MSME 振興向け BDS の開発と提供はほとんど行われていない。具体的には、経営相談、経営指導・コンサルテーションなど会員向けの BDS 直接提供、また NGO 等による若年者・女性の起業支援などの活動を調整、促進し、質を確保するような BDS ファシリテーションが行われず、プロバイダとしてもファシリテーターとしてもその能力が育成されずにきた。

しかし、最近の商工会議所法の改正による CCI 組織体制の改善、また GIZ と AFD による CCI 支援を機に、FPCCIA 並びに CCI では MSME も含めた会員企業へのサービス提供に向けた意欲が高まっている。改正商工会議所法ではすべての企業の FPCCIA 加入を義務づけており、企業のカバレッジと地域的広がりを考えると、持続的な BDS 提供とファシリテーションを行うコア組織として、CCI が比較優位をもつのは明らかだろう。

また、パレスチナでは、社会問題化しつつある若年失業者への対策が急務であるが、特に大学や職業訓練校の卒業生の中で失業が顕著になっていることに対応し、こうした層で起業家が輩出する工夫が必要である。一部 NGO が若者と女性の起業支援を進めているが、支援対象は限定され、偏りもあるようで、主流とはなっていない。パレスチナの MSME は、自らのビジネスに信念をもち、粘り強いというのがもっぱらの定評だが、こうした特徴を生かすべく、社会的弱者層に配慮しその潜在性を引き出していくような BDS 開発が求められている。

さらに、MSME を含むパレスチナ企業には輸出拡大への意欲が相当あることが今回の調査で

明らかになった。輸出マーケティング以外に輸出競争力を増強するための BDS を提供するための援助、活動（セクター的な開発）は当面存在しておらず、この分野において本格的な BDS 整備を行う必要性は高い。BDS 整備の具体的項目としては、①国際マーケティングに係る研修、②輸出向け新製品開発のインキュベーション、起業支援、③新市場情報の提供、マーケットチャンネル開発（B to B）、パッケージングなどの開発支援、④生産・品質管理技術高度化へのアドバイス、⑤各種技術、マーケット情報の提供などがある。これらを包括的に実施、推進する組織づくりの必要性も高い。

#### 4-2-2 BDS 開発支援の方向性

パレスチナにおける企業規模別の発展可能性にかんがみた戦略、必要な BDS、及び他ドナーの支援状況につき、表 4-5 に整理した MSME を対象とする BDS 開発支援においては、このようなフレームワークを参考に、他ドナーが支援していない分野に働きかけていくのが望ましい。そうした分野としては、①零細企業の底上げと若年層・女性の起業支援、及び②輸出指向型中小企業の競争力強化支援の 2 つがある。②については、PIEFZA 所管の工業団地入居企業と入居候補企業に当面の対象を絞り込むことも有効な支援であると考えられる。

同時に、質の高い BDS を持続的に提供していくための仕組み（制度）づくりが必要であり、CCI が BDS に係るコア組織として、適宜他の民間団体や NGO と連携しながら、発展していきえるような支援が求められる。日本が重点的に支援してきた JAIP においては、少なくとも当面は地元のジェリコ CCI だけでは十分な体制が構築できないため、PIEFZA と CCI が一体となる形で BDS の仕組みを構築し、実際のサービスを提供していくことが必要であろう。PIEFZA が担当する工業団地 3 カ所のうち、JAIP が先行する状況にあることから、JAIP での BDS 開発・提供経験は、全国への普及・展開への先例となり得る。

さらに、MoNE が考えるように MSME Agency に BDS ファシリテーターとしての役割を期待できるか、期待できるとする場合でも具体的に何が出来るのかについて検討を要する。

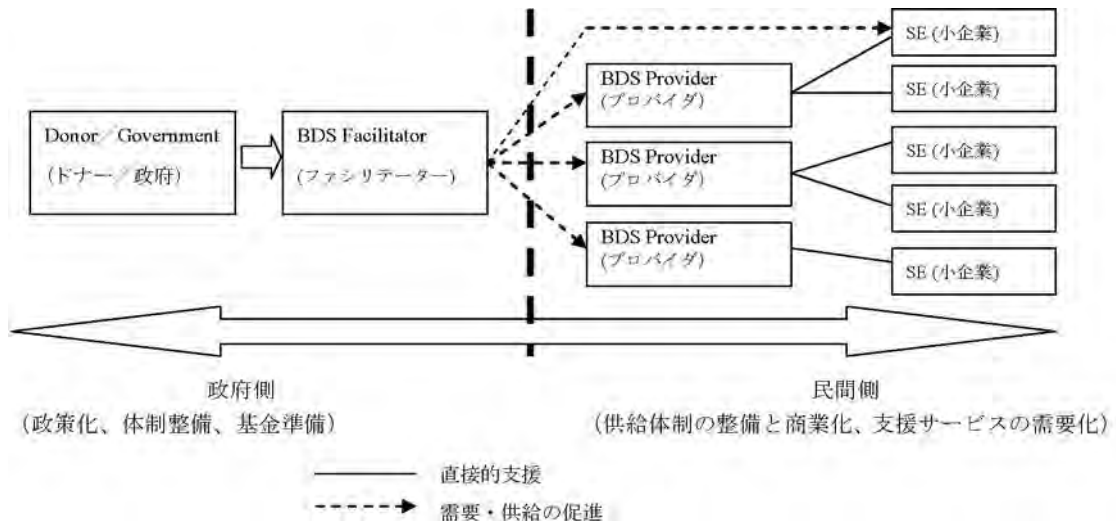
BDS に係る支援案については第 5 章で提示するが、ここでは、零細企業、若者・女性の起業、輸出指向型企業の 3 類型に分けて、CCI を実施主体とする BDS の活動と開発すべきツールと制度について整理する（表 4-4）。BDS 市場拡大に向けた関係者の役割分担については図 4-1 が参考となる。

表 4-4 BDS 活動とツール・制度の開発（CCI 実施）

対象企業	BDS の主眼	BDS 活動	BDS ツール・制度
① 零細企業・インフォーマルビジネス	経営能力向上	1) 経営問題への指導・助言・コンサルテーションの実施	A- ビジネス経営指導現場オフィサーの配置と制度化 B- 内部助言システム・制度の整備 C- コンサルタント派遣制度の整備
		2) ニーズの的確な把握を行ったうえで、ビジネス経営（技術、経営管理）研修を充実させる。	A- 金融アクセス促進のための事業計画等に係る研修制度の整備 B- 経営塾などの経営管理者養成講座の整備

		3) 共同化、組合化による基礎体力の向上（経営規模の確保）	A- 共同化要綱の整備 B- 組合化支援制度の整備
		4) メンバー内大企業，中小企業間との異業種交流会の運営	A- 交流成果達成要領の整備 B- 広報活動の標準化（ウェブ作成、会員サービス情報、成功事例などの情報）
		5) 地域振興に向けた交流会などの運営	A- 交流成果達成要領の整備 B- 広報活動の標準化（ウェブ作成、会員サービス情報、成功事例などの情報）
②若者・女性起業家（含む候補者）	起業、就業	1) インターンシップ（含むソフトスキル研修）の制度化	A- インターンシップ事業に関する事業要領の整備
		2) 大学等での CCI 塾開催	A- 大学での講座の整備
		3) インキュベーターの運営・起業支援研修の制度化（CCI 内部 2 代目塾の組織化、NGO・金融機関との連携事業等）	A- 起業支援研修制度の整備 B- インキュベーター施設運営要領整備
③輸出・成長指向の MSME	内外の新規市場開拓（輸出入、投資、技術提携等）	1) 在外パレスチナ人経済人ネットワークの開催（who's Who）	A- 人脈デレクトリーの整備 B- 情報受発信の標準化（広報） C- 情報デスクの設置
		2) 在外パレスチナ代表部の経済関係業務への支援整備	A- 研修マニュアルの整備 B- 情報受発信の標準化（広報）情報関連機関との連携強化
		3) SME 展示会、交流会の開催	A- 交流会の実施要領整備 B- SME 週間などの整備 C- 会員情報受発信の標準化
		4) 国際マーケティングアドバイスの実施	A- テクニカルアドバイザーの配置と制度化

注：BDS 開発の実施主体は CCI を想定する。直接提供に関しては、NGO 及び民間団体と連携を行うことも想定する。



出典：Business Development Service for Small Enterprises: Guiding Principles for Donor Intervention (2001 Edition),  
Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development

図 4 - 1 BDS 市場の拡大に向けたステークホルダー関係図

表 4-5 パレスチナ中小零細企業 (MSME) 開発戦略フレームワークと主要な BDS

対象者 (パレスチナ 区分)	事業所数 (2007) (1)	主要な政策 目的	企業経営上の課題	主要 マーケット	主要経営戦略	主要 BDS ニーズ		ドナー支援 (2012-)
						共通	特別	
大企業 (20- )	1,044 で 99 社 ( +100) を含 む	輸出増加/輸入 代替	市場浸透/新製品開 発 競争性と生産性	地域及びグローバ ル市場	マーケティング/経 営管理	・金融アク セスの向上 (運転及び 投資) -セク ター開発 (クラスタ ーリング、 (バリュー チェーン) 及び地域開 発	資本金 (2) /国際マ ーケティング	COMPETE (USAID)
中企業 (10-19)	2,227	輸出増加/輸入 代替		地域及びグローバ ル市場	経営管理/生産管 理		資本財投資/マーケ ーティング (ネットワー キング) /ビジネスアド バイス (技術面含む) /コンサルテーション	Private sector Development (GIZ) /Cluster (AFD)
小企業 (5-9)	7,449	自立的な地域開 発	中企業への成長	内需・地域及びグ ローバル市場	経営管理/生産管 理		マーケティング (ネッ トワーキング) /マネ ージメント研修及びア ドバイス/コンサルテ ーション	
零細企業 (1-4) (フォーマル、 インフォーマ ル)	98,966	雇用/貧困削減	生存から成長・フォ ーマル化	地方市場	近代化/家族から 会社/個人からビ ジネス組織		近代化研修/アドバイ ス/コンサルテーショ ン	
スタートアップ (1-4) 及び若 年層/ジェンダ ー	含まれない	雇用/新規ビジ ネス創造/参入	起業家精神・開業	ローカル/地域	開業と生存		起業家精神/事業計画研 修/インキュベーション	
貧困コミュニテ ィ	含まれない	雇用/貧困削 減・コミュニテ ィ開発	開業と生存	ローカル+	開業と生存		開業及び生存研修	DEEP (UNDP)

注： (1) PCBS2007 年全事業所調査、 (2) 資本財投資には施設機械などが含まれる。

## 第5章 JICAの中小零細企業（MSME）支援の方向性と内容

### 5-1 MSME育成・振興支援のアプローチ

第3章と第4章では、パレスチナのMSME育成・振興において、政策・制度整備、BDSに係る改善の2つの側面について現状と課題を整理し、今後の支援の方向性を提示した。他ドナーで実施あるいは準備中の支援内容にかんがみると、政策・制度整備においては、①MSMEの関心・ニーズの主流化、②MSME育成・振興を進めるための制度整備、③MSME育成・振興に資する法規整備、④零細企業や若者・女性による起業のための能力向上・意識改革、が求められている。一方、BDSについては、⑤零細企業の底上げと若年層・女性の起業への直接支援、及び⑥輸出指向型企業（工業団地入居企業を含む）の競争力強化の2分野での支援が必要となっている。同時に、質の高いBDSを持続的に提供していくための仕組みづくりも必要であり、この部分は政策・制度面の整備と関連する。

MoNEとしては当初、MSME Agencyを設置してこれらのニーズに対応することを想定し、JICAによる支援を期待していた。しかし、現地調査中の協議や面談、ワークショップでの議論を通じ、同Agencyの役割をMoNEや民間団体との関係で明確化し、また財務的持続性についても検討する必要があることが確認された。一方で、若年層の人口と失業の増加を背景に、成長指向のSMEの後押しをしながら、若者や女性による起業や、小規模零細企業を支援していくことは、パレスチナの雇用と経済を支えていくうえで急務となっている。

そこで、政策・制度面では、MSMEが圧倒的多数を占める民間セクターの育成を任務とするMoNEを当面のC/Pとし、必要とされるBDS支援では、CCIに軸足を置き、CCIがBDSに係るコア組織となるような開発支援をパイロット的に行いながら、MSME Agencyの必要性・妥当性を検討するアプローチが導き出される。

さらに、輸出指向型中小企業へのBDSの開発と提供にあたっては、PIEFZAが工業団地入居企業へのBDS提供を希望していることにかんがみて、日本が重点的に支援し他工業団地に先駆けて準備が整っているJAIPに特化した支援を別立てで行うことが望ましい。一般MSME向けBDSはCCIの能力育成・強化を図りながら開発していけるであろうが、期待水準の高いJAIP入居企業については、現在の地元（ジェリコ）CCIの能力・体制には限界があり、PIEFZAとCCIが一体となって、適宜他機関とも連携しながら開発支援を進めていく必要がある。また、JAIPでのBDS導入は、他の工業団地に普及・展開するうえでのモデルとなり、パレスチナにおける工業団地向けBDSの仕組みづくりに貢献できるであろう。

パレスチナ側のMSME Agency支援要請への回答としては、以上に概括したようなMSMEの現状と課題、MoNE側の期待、また準備や実施のうえでの時間軸を総合して勘案すると次表のように整理できる。

表 5 - 1 中小零細企業（MSME）育成・振興支援のアプローチ

案 件	対象企業	C/P	開始時期
MSME 政策・制度支援 + BDS 開発・提供・制度構築支援	MSME 全体（小規模零 細企業、若者・女性起 業家を含む）	MoNE + FPCCIA / CCI（サブ C/P）	2012 年 中旬
JAIP 輸出指向型企業向け BDS 開 発・提供及び制度整備支援	JAIP に入居する（及び 入居を予定する）輸出 指向型企業	PIEFZA 及び FPCCIA / ジェリコ商工会 議所	2013 年 以降

## 5 - 2 MSME 政策・制度支援案

MSME 関連の政策・制度整備を中心する支援案を表 5 - 2 に提示する。この内容は本報告書で整理した課題に対応すると同時に、他ドナーが実施ないし準備中の支援と棲み分けができるよう考慮したものであるが、現在、WB が 2012 年 7 月開始を目標に MoNE の組織能力育成支援を準備しており、今後数カ月の間 MoNE 及び世銀との密接な調整を行いながら JICA による支援の詳細を明確化していく必要がある。JICA 支援案と関連分野における他ドナー実施・準備中の支援内容は表 5 - 3 に整理した。

本支援案は、CCI を通じた BDS 提供をパイロット事業として行うコンポーネントを含むものだが、これは MoNE が想定する MSME Agency の BDS における役割を探ると同時に、本格的な BDS 開発・提供と制度整備支援の準備を行うことを目的としている。本コンポーネントでは、小規模零細企業・インフォーマルビジネス支援、若者・女性の起業支援、内外の新規市場開拓（輸出入、投資、技術提携等の促進）支援をパイロットとして実施し、その経験と教訓に基づき、普及と全国展開に向けたロードマップを策定する。その結果は MSME 戦略・政策に反映し、同時に、BDS 開発・提供における各関係機関（MoNE, MSME Agency、CCI 等）の役割の明確化を行っていく。なお、CCI は、GIZ の支援により、2012 年中旬完成を目指して中期戦略の策定を行っているが、今後その中味を確認し、同じく GIZ が関与する BDS 関連の活動内容について再確認する必要がある。

表 5-2 パレスチナ中小零細企業 (MSME) 育成・振興技術支援案<sup>17</sup> (開発計画調査型技術協力を想定)

【背景】 MoNE は全企業の 99%を占める MSME の雇用創出効果等経済における重要性にかんがみ、MSME のビジネス環境整備、BDS の拡充、ドナーや NGO の支援が公平にいきわたるための調整等に積極的に取り組んでいく考えである。そのために MoNE 管轄下の独立した組織として MSME Agency を民間の人材を活用して設立することも検討しているが、MoNE や既に BDS サービスを提供する民間団体等との役割分担が明確になっていない。一方で、包括的な MSME 戦略を策定し、政府部内、政府と民間及びドナーが協調して実施していく体制をつくり、法規制整備などビジネス環境の改善を行いながら、成長指向の MSME を後押しすると同時に、MSME の大多数を占める零細弱小企業や、若者、女性による起業を支援していくことが急務となっている。

【基本的アプローチ】 MoNE を C/P として、MSME 戦略・政策を 2013 年中頃までに策定し、次期中期開発計画 (Palestine Development Plan、2014~2016 年) に MSME に係る戦略・政策が予算措置とともに盛り込まれるよう支援する。その過程で、MSME を支援する組織の形態及びその機能について検討を行うとともに、体制整備 (MSME Agency もしくは MoNE 内局) を支援する。また、MoNE 及び MSME Agency が実施あるいは調整すべき複数の活動実施を支援し、結果や教訓を MSME 戦略・政策に反映する。MSME 向け BDS 開発と提供も活動に含め、FPCCIA をサブ C/P として、2 つ程度の CCI を選定し進める。

【C/P 体制】 現在検討中の MoNE 組織改編案、また GIZ のほか、近く支援を開始する世銀、AFD の C/P 体制にもかんがみて、JICA 技術支援のために次のような体制を支援開始前に整えてもらうことが重要である。

組 織	役 割	構 成 員
MoNE 内 MSME タスクフォース (座長：長官)	JICA 支援の諸活動につき情報提供・アドバイスを行うと同時に、当該部局の所管内の活動はその部局が一部実施を担当する。WB の MoNE 支援 (2012 年 7 月開始予定) にて庁内 Working Group が設置される予定だが、目的や構成員が重なるようであれば、同 Working Group を利用する形でもよいだろう。	民間セクター、産業、政策・統計、法務、広報等関連部局のヘッド
MSME チーム (リーダー：MoNE 副長官)	JICA 専門家の指導を受けながら諸活動に係る業務を実施して、知識・ノウハウを習得し、MoNE の MSME 関連業務ないし MSME Agency の中核を担っていく。	政策・統計、法務、広報、ビジネス開発 (CCI リエゾン) の各分野につき 2 名の職員 (兼業可)

【期間】 2 年~2.5 年

<sup>17</sup> 支援の英文名称として Strengthening and Industrializing Micro, Small and Medium Enterprises (略称 SiMSiM) を提案する。「シムシム」はアラビア語で胡麻を意味するが、小粒でも栄養価が高いというニュアンスがあり、また「開けゴマ」というフレーズがもつ局面打開の力を想起させ、パレスチナでは定着しやすい呼称と思われる。



【活動内容】

コンポーネント・活動 (⇒調査・検討・助言よりも活動中心のものはパイロット事業として実施)	対象企業			他ドナー支援との関係、留意点等
	成長志向 MSMEs	若者・女性 起業家	零細企業＋ インフォーマル	
<b>1. MoNE 組織開発</b>				
1-1. MSME に係る課題・対策を他部局と調整しながら一貫して進める体制の検討、役割明確化及び整備 (2012年)	x	x	x	GIZ は政策立案・報告等の業務プロセス改善を支援中。WB は Business Development Unit を中心とする能力育成・強化を、EU は MoNE 全職員の IT、英語能力強化を支援する予定 (いずれも 2012 年 7 月頃開始)。特に WB 支援との密接な調整が必要。
1-2. 本格的 MSME 支援体制の整備支援 (2013～2014 年)	x	x	x	MSME Agency の必要性・妥当性が確認され、設置が決まった場合は、同 Agency の体制整備を支援する。
<b>2. MSME 戦略・政策策定と実施に係る調整</b>				
2-1. MSME に係る調査統計改善に関する助言、並びに SME 白書に関する紹介 (2012 年)	x	x	x	PCBS は MoNE ほか関連庁と協力し 2012 年に全事業所調査を実施する。WB は MoNE 政策・統計局の能力強化を支援する予定。
2-2. MSME 戦略・政策策定の体制整備 (2012 年) - 西岸全 11 各県にて行政、民間企業、関連団体等との対話を促し、参加型で、MSME の実態に根ざしながら戦略・政策を策定する仕組みづくり	x	x	x	PA とドナーの情報交換・調整の場である Private Sector Working Group (MoNE と WB が共同議長) と密接に連携し、MoNE によるドナー調整を支援する。
2-3. MSME 戦略・政策 (案) 策定 (2013 年)	x	x	x	
2-4. 実施の確保とモニタリング・評価のための仕組みづくり (2013～2014 年)	x	x	x	
<b>3. MSME に係る法規整備</b>				
3-1. 経済・企業関連法規の現状確認・整理 (他ドナー支援の法規レビュー・改正支援動向のフォローを含む) 及び MSME 育成・振興に資する法規体系の検討 (2012 年)	x	x	x	GIZ は関連法規のレビューは行うが、その後の活動は未定。IFC は企業登記・登録のシステム合理化に絞って支援中。USAID は IPR、破産等 2～3 の法律改正を支援する予定。WB 技術協力の法規関連具体的支援対象は未定。パレスチナの複雑で重層的な法構造と、現地法律家の知識・技量不足にかんがみて、日本人専門家に加え、ヨルダンの法整備支援で実績のある専門家等の起用が必要。
3-2. 企業関連法規のレビュー・改正をシステムティックに行うための仕組み (MoNE 内及び MoNE と民間セクターとの間の調整機能を含む) づくり (2012～2013 年)	x	x	x	
3-3. 現行及び準備中の法規に盛り込む MSME 関連条文の提案 (2013 年)	x	x	x	

4. 起業文化促進のための広報・啓発活動、知識普及				
4-1. 小零細企業や若者・女性による起業の成功例収集（CCI、NGO、大学等と協力）、ストーリー化、広報（印刷物、MoNE ウェブサイト等）（2012～2014）	x	x	x	
4-2. メディアの動員 - メディアとの懇談会開催、経済ジャーナリストへの情報提供、フォローアップ等（2012～2014）	x	x	x	
4-3. 大学への働きかけービジネスの実践や起業への学生の関心を高めるためカリキュラム改善や外部講師（CCI・NGO 等専門家、経営者等）導入を促す（大学との懇談会等を通じた日本や諸外国の事例紹介、大学間の知見・経験の交換の支援等）（2012～2014）	x	x	x	世銀支援の教育プロジェクトにて大学カリキュラム改善を促す補助金を供与しており、こうしたプロジェクトとも連携する。
5. CCI を通じた BDS 提供				
5-1. 小規模零細企業・インフォーマルビジネス支援（2012～2014）			x	IDB/UNDP 支援の“DEEP”等の補助金供与事業、MFI 等と連携しながら、既往支援での対応が難しい対象にもアウトリーチを図る。
5-2. 若者・女性の起業支援（2012～2014）		x		
5-3. 内外の新規市場開拓（輸出入、投資、技術提携等の促進）支援及び在外パレスチナ代表部の経済機能強化（2012～2014）	x			

表5-3 他ドナーの国民経済庁 (MoNE) 支援と JICA 支援案

	JICA 支援案	GIZ (2010-14)	世銀 (2012-16)	EU (2012-)	AFD (2012-16)	IFC	USAID
MoNE		450 万 EUR	300 万 USD		400 万 EUR (含む企業支援)		150 万 USD
組織・業務プロセス改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>MSME 育成・振興に係る MoNE 内体制整備、能力強化</li> <li>MSME Agency 検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>許認可業務合理化 (約 180 の業務を約 30 に)</li> <li>政策立案、報告プロセス改善</li> <li>Gender Unit 活性化</li> </ul>	Business Development Unit (現 Private Sector Development Unit) 支援	職員の基礎能力向上 (IT、英語、ヘブライ語等)			
MoNE 内分権化	(MSME 戦略案を県レベルで議論)	<ul style="list-style-type: none"> <li>地方分局 IT 化、権限移譲</li> </ul>					
戦略・政策	<ul style="list-style-type: none"> <li>MSME 関連統計整備、白書準備</li> <li>MSME 戦略・政策策定、実施確保、モニタリング・評価、ドナー調整支援</li> </ul>		統計整備・政策支援 (詳細未定)	WTO 加盟支援			
制度整備・改革		<ul style="list-style-type: none"> <li>消費者保護制度の見直し</li> <li>個人事業主制度の活性化</li> </ul>				起業手続き合理化	
法規整備・改定	<ul style="list-style-type: none"> <li>MSME に係る法規整備</li> <li>法規レビュー・改正の仕組みづくり</li> </ul>	関連法規レビュー (4~7月)	法規整備支援 (内容未定)				(ICI) IPR、破産、代理人制度法
広報・啓発活動	起業文化促進のための広報・啓発活動、知識普及		Business electronic platform 整備				
官民対話・協働	(戦略・政策策定、法規整備にて既存のメカニズムを利用した官民対話実施)	官民対話&パートナーシップ復活			官民対話促進		
企業支援に係る調整、政策とのリンク	<ul style="list-style-type: none"> <li>CCI を通じた BDS 提供 (パイロット) に係る調整</li> </ul>				Capitalization Unit (クラスタリング経験を政策に反映)		
民間セクター全体 (参考)	<ul style="list-style-type: none"> <li>(既往) PIEFZA JAIP</li> <li>PIEFZA BDS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FPCCIA と PFI への支援                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 中期戦略</li> <li>- 能力強化 (特に policy &amp; advocacy unit)</li> <li>- 対企業サービス標準化</li> <li>- ジェンダー、環境配慮</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FNMD (市場開拓促進支援) (2012-)</li> <li>- 企業支援</li> <li>- BDS プロバイダ質向上</li> <li>- PIPA 投資サービス改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PalTrade を通じた支援等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CCI を通じた企業クラスタリング支援</li> <li>(既往) PalTrade を通じた支援、工業団地等</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>競争力強化 (COMPETE)</li> <li>貿易促進</li> <li>金融アクセス</li> </ul>

### 5-3 JAIP 輸出指向型企業を対象とする BDS 開発・提供及び制度構築支援

5-2 節での BDS 開発・提供に係る支援は、小規模零細企業、若者・女性による企業、内外の市場開拓への MSME のすべてを対象とするが、中大企業が多く要求水準が高くなる JAIP においては、内容、実施体制ともに異なるアプローチをとる必要がある。すなわち、経済成長に寄与する輸出指向型企業を対象とする競争力強化のための BDS 開発支援である。これまで日本政府と JICA は経済成長を主眼とする JAIP の開発を支援しており、今後企業立地が進むなか、BDS 開発を中心とする継続支援は意義が高いであろう。

PIEFZA は、工業団地入居企業（及び入居候補企業）の安定、成長に向けた BDS の開発と提供を希望しており、準備が進む JAIP について要請書提出を予定している。工業団地向け BDS は、製造技術、生産管理等の技術的支援による生産性・競争力向上とマーケティングの向上が中心となり、PIEFZA と CCI が密に連携して進めると同時に、デベロッパーの役割との調整も必要になる。JAIP への支援にジェリコ CCI を関与させることで、ジェリコの他企業への波及効果も期待できるだろう。

JAIP での BDS 支援は、パレスチナの工業団地向け BDS の仕組みづくりのうえでモデルを提供することになる。したがって、今後の案件形成においては、JAIP 入居候補企業のニーズの詳細を把握した上でサービス内容を明確化し、BDS 提供の体制について各関係機関の強みを生かす形で枠組みを整理していく必要がある。あわせて、BDS 実施の施設整備についても検討が必要である。また、MSME 育成・振興技術支援のなかで行う BDS パイロット事業（先行して実施されることを想定する）での経験・教訓を取り入れながら、CCI を通じた BDS 支援との整合性と差別化を確保していくことも重要なポイントとなる。

## 第6章 総括所感

将来のイスラエルとパレスチナの共存共栄に向けた中長期的取組みとして2006年7月に提唱された「平和と繁栄の回廊」構想の実現のため、JICAは、PAとの協力の下、ジェリコ地域で農産加工団地建設のための支援等を実施してきた。さらに、わが国政府が主導しているパレスチナ国家建設支援にはSME支援が重点7分野の1つとして含まれている。

イスラエル経済への依存から脱却し、パレスチナの国家建設に向かうためには、パレスチナにおけるビジネス環境をハード・ソフト両面から整備するとともに、民間セクターの事業活動が促進されることが必要であることはいうまでもない。

しかしながら、法規の一部未整備に関する各種許認可等手続きの遅延、SME振興を所管するパレスチナ政府の体制の弱さ、さらにはイスラエル政府による物流、貿易等に関する制約といったさまざまな問題を抱えていることから、パレスチナ政府及び関係機関によるMSME支援は不十分な状態である。

パレスチナ政府によって、2010年5月に発表されたMSME政策枠組みでは、政策・法規・行政環境整備、市場・金融サービス・BDSへのアクセス改善、官民連携促進等を柱として掲げている。この方針についてはMoNEが実施責任を負うものだが、個別の政策を実施するためには、MSME支援を専門に行う独立した機関が今後必要であることは明らかであり、多くの民間企業を含めた関係者からもその実現についての希望が寄せられている。パレスチナはILOの支援を得てSME振興政策・施策を実施するMSME Agencyの設立を検討しており、年間30万USDの予算が確保されることで内閣の承認を得た。

しかしながら、パレスチナ政府は一国の政府でないこともあり、その財源確保や体制等が脆弱であることは否めない。このため、MSME支援についても、政府がどのような範囲・レベルの支援を実施するかを十分に検討したうえで、実現可能な範囲で体制を整備することが求められる。

他方、民間セクターはこうした公的機関の支援サービスが十分に受けられないなかでも、必死に事業活動をしていることが見受けられた。CCIは各県ごとに設置されているが、特にヘブロン、ラマラ、ナブルス等の大都市においてはその活動は活発であり、イスラエル以外への輸出を行っている企業や自らQC活動を行うなど競争力強化に努力している企業も少なからず存在する。

特にヘブロンのCCIは、JICAを含めたドナーの支援を受けつつ、今後もBDSをMSME向けに実施することを期待している。民間には優秀な経営コンサルタントが存在することからも、民間の活力を生かして、民間セクター開発を行っていくことが、現在のパレスチナにおいて必要不可欠である。

2012年の早い段階で、パレスチナのSME振興を進めていくため、政策・施策の策定、施策実施のための体制整備、BDS提供に関する能力強化を、MoNEと協議し支援案件としてまとめていきたい。



## 付 属 資 料

1. Inception Note
2. Note for the Wrap-up Meeting with MoNE
3. 現地調査協議・面談録
4. ワークショップでのプレゼンテーション（日本の中小零細企業振興政策・制度・経験）
5. パレスチナの税制
6. パレスチナにおける経済・企業関連法規と課題
7. 入手・検討資料リスト





## 1 . Inception Note

### JICA Fact-Finding and Study Mission on Promoting Micro, Small and Medium-sized Enterprises in Palestine

#### INCEPTION NOTE

3 February 2012

By Mission Consultants

#### 1. Fact-Finding and Study Objectives

The mission is dispatched to conduct fact-finding and study for defining JICA technical assistance on (a) the establishment of the Palestine MSME Development Agency and the reform of MSME-related policy, legal and regulatory frameworks and administrative mechanisms and (b) the identification of the Business Development Services (BDS) system in Palestine.

#### 2. Background and Study Rationale

Micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) contribute significantly to the economy of Palestine in terms of the number of establishments (99% of all establishments), employment (87% of all workers) and value added (estimated to be approximately 25% of GDP excluding the agriculture sector).<sup>1</sup> However, the current policies, laws, regulations and institutional arrangements are not designed in a way to ensure coordinated and consistent support to the development of MSMEs. At the same time, MSMEs are poorly organized and inadequately represented in policy deliberation processes and public-private forums. Many of them are family or individually owned with insufficient management skills and business orientation. Financing and capital formation are limited and productive capacity is often underutilized. While Israeli occupation policies and measures represent the largest hurdles for MSMEs as well as large enterprises in Palestine, there are number of internal weaknesses that can be addressed for realizing the potential MSMEs. With appropriate business environment, facilitation and tailor-made support, MSMEs are expected to play leading roles in addressing unemployment, reducing poverty and promoting economic development in Palestine.

With this recognition in mind, the Ministry of National Economy (MoNE) plans to engage actively in policy coordination for improving business environment of MSMEs and facilitating measures for supporting MSMEs. With the advice of ILO, MoNE has prepared a project proposal for establishing a national MSME Development Agency and requested Japan International Cooperation Agency (JICA) for its assistance. The fact-finding and study is carried out in this context.

---

<sup>1</sup> Population, Housing and Establishment Census - 2007, PCBS.

After a desk review in Japan, the mission will spend a month in the West Bank of Palestine with the following specific objectives: (i) assessing the current situation with respect to MSMEs, (ii) identifying specific challenges they are faced with as well as opportunities for improvement and growth, (iii) ascertaining the roles the government can play in view of fiscal and other dimensions of the public capacity and (iv) defining the modality and content of the assistance to be provided by JICA.

### 3. Mission Members and Schedule

The members, responsibilities and schedules of the mission are as below.

	Name & Designation	Responsibility	Schedule in Palestine
JICA HQ	<b>Manabu Iida (Mr.)</b> Expert in Industrial Development Private Sector Development Group, Industrial Development and Public Policy Department	Mission Leader	20 February - 24 February 2012
	<b>Rumiko Nomura (Ms.)</b> Assistant Director Private Sector Development Group, Industrial Development and Public Policy Department	Project formulation	
JICA Palestine Office	<b>Eiji Kubo (Mr.)</b> Assistant Representative	Project formulation	In Palestine
	<b>Eina Ueno (Ms.)</b> Project Formulation Advisor	Project formulation	
Consultants	<b>Naoko Anzai (Ms.)</b> Senior Associate PADECO Co., Ltd.	MSME policies	7 February - 4 March 2012
	<b>Ryoichi Ozawa (Mr.)</b> Principal Consultant PADECO Co., Ltd.	Business development support (BDS) services	

### 4. Methodology

#### (1) Preparatory work in Japan

- Review of relevant documents available with JICA or on internet including the 2010 assessment report and the 2011 project proposal prepared by the MoNE with ILO technical support.

- Identification of specific questions and discussion points with government and non-government stakeholders and development partners in Palestine.
- Preparation for a one-day stakeholders' workshop.

## (2) Work in Palestine

- A preparatory meeting with JICA Palestine Office on 7 February 2012.
- A kick-off meeting with the MoNE on 8 February 2012.
- Individual interviews during the first two weeks with:
  - MoNE and other relevant ministries and institutions of the Palestinian Authority
  - Local government (cities and joint councils as appropriate)
  - Business organizations and associations
  - Existing BDS providers (NGOs and private firms)
  - Academic and research institutions
  - Several MSMEs
  - Development partners
- ➔ See [Attachment 1](#) for the details of the organizations to visit and interview questions/discussion points.
- A stakeholders' workshop on 22 February 2012.
  - ➔ See [Attachment 2](#) for a tentative agenda and arrangement.
- Brainstorming and consultation with the MoNE and other relevant organizations.
- Preparation of a preliminary Project Design Matrix (PDM) for MSME policy-related assistance.
- Preparation of a concept paper for BDS-related assistance.
- A wrap-up meeting with the MoNE on 1 March 2012.
- A wrap up meeting with JICA Palestine Office on 2 March 2012.

## (3) Work in Japan

- Finalization of a mission report.

Attachment 1

Organizations to Visit and Discussion Points & Interview Questions

Organization	Discussion Points	Remarks
<b><u>Palestinian Authority</u></b>		
Ministry of National Economy (MoNE )	➔ See the questions & requests listed below.	The appointment will be made through the PADECO JAIP team.
Ministry of Planning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementation of the National Development Plan 2011 – 2013 in terms of annual budgets &amp; expenditures and progress and prospect of achieving the targets</li> <li>• Inter-ministerial mechanism of coordination and monitoring</li> <li>• MoP's view on the relevance of MSMEs to the national development agenda</li> </ul>	
Ministry of Finance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Linkages between the National Development Plan and annual budgets of the PA</li> <li>• Annual budgets and expenditures with ministerial breakdown for the last several years</li> <li>• A medium-term expenditure framework and revenue enhancement measures</li> <li>• MoF's view on governmental support to MSMEs</li> </ul>	If the time allows.
Ministry of Local Government	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The role of LGUs and Joint Councils in MSME &amp; business development/facilitation -- existing practices and opportunities</li> <li>• Their capacity for local economic and MSME development</li> <li>• The effectiveness of the organizational arrangement adopted for the Municipal Development and Lending Fund (MDLF)</li> </ul>	
Ministry of Agriculture	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The current situation of agricultural cooperatives &amp; enterprises and MoA's vision &amp; policies for supporting them</li> </ul>	If the time allows.
Ministry of Labor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The enforcement of the labor law</li> <li>• MoL's view on governmental support to MSMEs</li> </ul>	If the time allows.
<b><u>Agencies</u></b>		
PIEFZA(Palestine Industrial Estates Zone Authority)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The targeted companies that are to be located in the industrial parks</li> <li>• What roles can Palestine SMEs play in the industrial Parks</li> <li>• What kind of business services needed to the locating companies in the parks?</li> <li>• Implementation of industrial park development plan</li> </ul>	The appointment will be made through the PADECO JAIP team.

Organization	Discussion Points	Remarks
PSI (Palestinian Standards Institute)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The current system of setting and ensuring product standards</li> <li>• Standards related issues in regard to MSMEs</li> </ul>	
PIPA (Palestine Investment Promotion Agency)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementation of Investment Promotion overseas and achievements</li> <li>• Implications to current SMEs as JV partners or partners.</li> </ul>	
<b><u>Local governments</u></b>		
Al-Birech	<ul style="list-style-type: none"> <li>• One-stop-shop for business, craft and industry license</li> <li>• Any other measures for improving business environment of MSMEs and promoting local economic development</li> </ul>	
Jericho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The role of local government for improving business environment of MSMEs and promoting local economic development.</li> <li>• Collaboration between local government and private sector for MSME development.</li> </ul>	
Hebron	(the same as above)	
Joint Council	(the same as above)	If any of the existing Joint Councils are involved in business/economic development or are strongly interested in it. (Ask MoLG.)
<b><u>Business organizations, associations, etc.</u></b>		
PFI (Palestinian Federation of Industries )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The role of the organization for business development services to the member SMEs and generally improving business environment and capacity of MSMEs</li> <li>• Assessment on service performances against the annual plan for members and MSMEs</li> <li>• Expectations to the governments as petitions for MSME development and economic development (policies, regulations , infrastructure and direct interventions)</li> <li>• Coordination of professional consultations to the members and SMEs</li> </ul>	
FPCCIA (Federation of Palestinian Chambers of Commerce, Industry & Agriculture)	(the same as above)	
PalTrade (Palestinian Trade Center )	(the same as above)	

Organization	Discussion Points	Remarks
PBA (Palestinian Businessmen Association)	(the same as above)	
NETWORK (Palestinian Microfinance Network for Small & Microfinance)	(the same as above)	
PBC (Palestinian Banking Corporation)	(the same as above)	
<b><u>Academic and research institutions</u></b>		
Faculty of Business Administration, Birzeit University	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Knowledge/skills obtained by the students and relevance to the job market</li> <li>• Courses/subjects geared towards MSMEs development in Palestine</li> <li>• Possibility of collaboration with government and MSMEs</li> </ul>	
Palestine Economic Policy Research Institute	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The mandate and specializations of the institute</li> <li>• Possibility of collaboration with government and MSMEs</li> </ul>	
<b><u>NGOs, CSOs</u></b>		
SEC (Small Enterprise Center )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The role of the organization for business development services to the MSMEs and generally improving business environment and capacity of MSMEs</li> <li>• Assessment on service performances against the annual plan for MSMEs development with geographical and sector mapping</li> <li>• Expectations to the governments and extended roles for SME development if and when the government functions well</li> <li>• Selection Criteria for services to recipient MSMEs</li> </ul>	Also ask a question how technological advancement for the SMES in terms of production, process control is supported.
YEP(Young Entrepreneurs of Palestine)	(the same as above)	
PITA (The Palestinian Information Technology Association)	(the same as above)	
<b><u>Private BDS providers ( professional bodies )</u></b>		
PAMC (Palestine Association of Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selection criteria for services to recipient MSMEs</li> <li>• The role of the organization for business development services to the SMEs and</li> </ul>	Confirm with SEC

Organization	Discussion Points	Remarks
Consulting)	generally improving business environment and capacity of MSMEs <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assessment on service performances against the annual plan for MSMEs development with geographical and sector mapping.</li> <li>• Expectations to the governments and extended roles for SME development if and when the government is well functions.</li> </ul>	
PACPA (Palestinian Association of Certified Public Accountants)	(the same as above)	
<b><u>Development partners</u></b>		
ILO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On-going and planned support for promoting MSMEs and improving their business environment including achievements and lessons learned.</li> <li>• Opportunities for collaboration with JICA's support</li> </ul>	
GIZ	(the same as above)	
AFD	(the same as above)	
USAID	(the same as above)	
World Bank	(the same as above) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Follow-up on the Doing Business assessment</li> </ul>	
<b><u>MSMEs</u></b>		
Visits to MSMEs (less than five)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• How success is achieved through supports by the public and private sector.</li> <li>• Expectations to the governments and extended roles for SME development if and when the government functions well</li> <li>• Name three important factors for business success in Palestine</li> </ul>	Request some of the above business organizations and others for introductions to appropriate MSMEs.
<b><u>Others</u></b>		
Media and/or public relations specialists	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact of media for inducing perception and behavioral changes</li> <li>• The role of media in promoting MSME</li> </ul>	Request MoNE and the JICA office for introductions to TV/radio/newspaper journalists and public relations specialists.

### **Questions & requests to MoNE**

1. A plan for the establishment of MSME Agency and the current situation (incl. the activities of the MSME National Council).
2. Assessment of the National Development Plan 2011 – 2013 in relation to industrial and MSME development.
3. Assessment on the development of MSME policies and MSME-related laws including draft laws and enforcement of existing laws.
4. The latest organogram of MoNE showing the numbers and categories of staff for each of the departments/sections, including branches in the Governorates.
5. Functions of each department/section/branch and specific results achieved for the last several years.
6. The annual budgets and expenditures of MoNE for the last several years with breakdowns by department and expenditure category (i.e. capital, operations and salaries).
7. The current formal and informal channels of communication with the private sector and academia/research institutions.
8. MoNE's involvement in the annual Doing Business assessment and follow-up actions.
9. The background of the establishment of the SME department in 2005.
10. Laws and regulations relevant to MoNE's mandates incl. any draft laws/regulations currently under preparation.
11. The current procedure for establishing a company and the degree of decentralization to the Governorate branches.

### **Questionnaire survey for all relevant interviewees**

1. What do you expect from the government for MSME development?
2. What are the three most needed business development support services for MSMEs in Palestine? Please identify the sectors and sizes of the MSMEs you have in your mind in responding the question. (Examples: advice for changing for modern management, facilitation for access to finance, advice on technological upgrading, etc.)
3. What are the three biggest constraints and opportunities for MSMEs for their sustainability and growth? (Examples: uncertainty in logistics and raw material supply, increases in international trade, stable growth of the economy, etc.)
4. What are the three biggest internal weaknesses and strengths of MSMEs in terms of their management? (Examples: lack of modern management, lack of IT usage, etc.)
5. What kind of support provided by either public or private sectors will help MSMEs in Palestine?



6. What kind of SME business development facilities (such as IT infrastructure and training centers) will help the SMEs?
7. What are the three main focuses of the annual plan of your organization?

## Attachment 2

### Stakeholders' Workshop for Identifying JICA Assistance for the Development of MSMEs in Palestine (Draft)

#### [Objective]

- To share (i) the experience of MSME-related policies and BDS support in Japan and (ii) JICA's experience in supporting MSMEs in other countries with Palestinian stakeholders.
- To identify (i) specific roles expected for the MoNE and other government organizations in MSME development and (ii) the direction and menu of JICA assistance through participatory discussions.

#### [Date, Venue and Participants]

- 9:00 -15:00, Wednesday 22 February 2012
- At a hotel in Ramallah (tbc)
- Participants (approx. 30 stakeholders in total):
  - PA: MoNE, PIEFZA, PIPA, MoLG, MSME National Council
  - Business organizations incl. Paltrade, PFI, PFCC and PFBA, etc.
  - Associations of financial and micro-finance institutions
  - NGOs: Small Enterprise Center, Young Entrepreneurs' Association, Business Women's Forum, etc.
  - Development Partners
  - JICA mission members and officials/staff of the Palestine Office

#### [Agenda]

	<u>Time</u>	<u>Topic</u>	<u>Facilitator/presenter</u>
Chair:	MoNE/Aid Coordination		
1	9:00-9:15	<i>Registration</i>	
2	9:15-9:30	Opening remarks	JICA
3	9:30-10:00	MSME policies in Japan and implications for Palestine	Consultant
4.	10:00-10:30	BDS in Japan and implications for Palestine	Consultant
5	10:30-11:00	JICA's experience in supporting MSMEs	Consultant
6.	11:00-11:15	<i>Coffee break</i>	
7	11:15-12:00	Q&A and discussions	Chair & Consultant
8	12:00-13:00	<i>Lunch</i>	
9	13:00-13:45	Discussion: MSME policies & measures needed and appropriate in Palestine and the institutional arrangement	Chair
10	13:45-14:30	Discussion: BDS support necessary and appropriate in Palestine and the institutional arrangement	Chair
11	14:30-14:45	Recapping	Chair & Consultant
12	14:45-15:00	Closing remarks	JICA Deputy Minister, MoNE

## 2. Note for the Wrap-up Meeting with MoNE

### JICA Fact-Finding & Study Mission on MSMEs in Palestine (7 February – 3 March 2012)

#### Note for the Wrap-up Meeting with Ministry of National Economy on 1 March 2012

## 1. References, information sources and consultations

- a. **Desk review:** the MoNE/ILO reports of 2010 & 2011, the BizClir report of 2010, the JICA preparatory survey on SMEs of 2010, the National Development Plan 2011-2013, the UNCTAD report of 2004, and other relevant documents downloaded from the websites and made available during the mission.
- b. **Interviews:**

Government	MoNE, MoPAD, MoF, MoLG, MoA, MoL, MoWA, GPC, PCBS (Agencies) PIEFZA, PIPA,
Business associations	FPCCIA and Chambers of Commerce in Bethlehem, Hebron and Jericho, PFI, PBA
NGOs	PalTrade, SEC, Network, BWF, Sharek Youth Forum,
Financial Institutions	PBC , EPCGF
Private firms	Five MSMEs in Bethlehem, Ramallah and Jericho, three large enterprises in Hebron and one cooperative in Bethlehem
Research/Academia	MAS, Birzeit University
Development partners	GIZ, World Bank, USAID, ADF, ILO

## 2. Workshop on 23 February 2012

MoNE and JICA jointly organized a workshop on 23 February 2012 to further generate views and inputs from representatives of most of the organizations interviewed by mission consultants. Key issues facing MSMEs in Palestine as identified by the mission consultants based on the desk review and interviews were presented and discussed at the workshop, as shown in [Attachment 1](#). 38 participants (excluding JICA officials and mission members) were divided into five groups to discuss specific roles, responsibilities and activities for addressing the issues that were categorized into four “blocks.” Results of the group discussions are shown in [Attachment 2](#).

## 3. Key findings and observations of the mission

- a. **The role of MoNE for promoting MSMEs**
- It is clear that MoNE has a crucial role to play in (i) ensuring consistency and MSME friendliness of relevant laws and regulations and (ii) leading the formulation of and coordinating the implementation of a national MSME strategy, among other responsibilities.

- There are general concerns expressed by the private sector on the capacity of government in general. But MoNE is now committed to strengthening its organizational capacity and human resources for performing its core functions with support from GIZ, the World Bank, the EU and other development partners. Capacity for MSME policy-related tasks can be developed building on the ongoing and planned technical assistance.
- b. The role of the proposed MSME Agency**
- Interview and workshop discussions have revealed that there are different expectations for the proposed MSME Agency. In the workshop, one group viewed the Agency to be responsible for developing and coordinating the implementation of action plans and for raising and managing funds. Another group saw the Agency to be more like a research arm of MoNE as well as a networking body. Another group said the Agency needs to be designed carefully, so that it can truly play a catalytic role, rather than becoming another authority. Specific functions of the Agency and, more fundamentally, whether the establishment of the Agency is justified in view of long-term sustainability, still need to be examined.
- c. Demand for and supply of BDS**
- Business Development Services (BDS) is faced with issues both on supply and demand sides. On the supply side, while a number of BDS services are provided in Palestine, only a few of them address true needs of clients by offering quality services and hands-on guidance. There is a clear need to upgrade the knowledge and skills of BDS providers and institutionalize the BDS provision that meets certain standards. On the demand side, many businesses still do not recognize the importance of receiving professional advisory services and as a result willingness to pay for BDS is low. While many donor-supported projects assist private firms including MSMEs, survivalist MSMEs (with no or little interest in their growth potential) do not receive sufficient attention. Also, while several initiatives have been launched to encourage youth and women entrepreneurship, it is far from becoming a major trend (or something that is often talked and dreamt about) in the Palestinian society.

## **4. The way forward**

### **a. Technical Assistance for MSMEs**

The mission recommends technical assistance with the objectives of supporting MoNE to (i) develop a national MSME strategy through a bottom-up approach, which will be integrated into the next Palestinian National Plan (2014-2016) and (ii) identify specific roles that need to be performed by the proposed MSME Agency and long-term financial sustainability of the Agency. In tandem with support in these two areas, several projects will be implemented in view of the urgent needs to address issues faced by MSMEs and potential entrepreneurs and for reflecting experience and lessons gained from the projects in both the national MSME strategy and a final decision on the MSME Agency. Key components of the technical assistance will be:

- Organizational capacity development of MoNE with respect to its role on MSMEs;

- Formulation of a MSME national strategy;
- MSME-related legal and regulatory reforms in corporation with other development partners;
- Strategic communication for generating positive outlook on MSMEs and influencing the mindsets of survivalist and potential entrepreneurs (by disseminating success stories and business-related topics through media and other means);
- BDS through Chambers of Commerce and NGOs for (i) catering the needs of survivalist MSMEs and youth & women entrepreneurs and (ii) developing new domestic and foreign markets for growth-oriented MSMEs (the component will be implemented as a pilot for developing models from results and lessons that will be capitalized on for a successor project as well as the MSME national strategy); and
- Assessment on the needs (in view of specific and unique roles it can play) and financial sustainability of the proposed MSME Agency.

**b. Support for BDS**

The mission recommends technical assistance with the objectives of developing a system of necessary BDS to MSMEs, including both micro and youth and/or women-initiated enterprises and SMEs, for them to contribute to employment generation and growth of the Palestinian economy. The mechanism will be developed through capacity development of the Chambers of Commerce (CCIs) and a relevant department/unit in MoNE, or the MSME Agency (if it is established after its role and sustainability are confirmed). The Project will help develop the capacity in the CCIs and their federation (FPCCIA) by deploying “Business Development Counselors” to render hands-on services to respective MSMEs. The services will be provided in the following fields: (i) networking and market development, (ii) business counseling, (iii) business opening support and (iv) modernization of business management. The responsible department/unit in MoNE, or the MSME Agency, will supervise and monitor the project and coordinate with other relevant parties.

**c. Proposed counterpart arrangements in MoNE**

Structure	Role	Members/Staff
<p><b>1. Intra-ministerial MSME Task Force</b> chaired by the Minister</p>	<p>To provide advice and inputs for the technical assistance and to undertake part of activities falling under the responsibilities of the respective departments/divisions.</p>	<p>Heads of the relevant departments/divisions including Private Sector Unit (Business Development Unit), Industrial Development &amp; Licensing, Policies &amp; Statistics, Legal Services, Communication &amp; Media, etc.</p>
<p><b>2. MSME Team</b> placed under the Deputy Minister</p>	<p>To work side-by-side with JICA Experts on all of the technical assistance activities.</p> <p>➔ The functions of the MSME Team will be integrated into the MoNE structure and the MSME Agency (if it is established) during or towards the end of the technical assistance.</p>	<p>The MSME Team should have the following full time MoNE staff:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Policy specialists: 2</li> <li>• Legal specialist: 1</li> <li>• Communication specialist: 1</li> <li>• Business development specialist (liaison with the Chambers of Commerce): 1</li> </ul>

**Attachment 1**

**Key Issues Presented and Discussed at the Workshop held on 23 February 2012**

Block of issues to be addressed (finalized during the workshop)	MoNE	Agency	Business organizations/NGOs	Others
<p><b>Block A: Coordinated MSME strategy &amp; implementation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• There is no evidence-based, clearly articulated national strategy for MSMEs; as a result support to MSMEs is provided often on an ad-hoc basis, largely driven by donors. A national strategy must be translated into an annual action plans with specific activities, responsibilities and timeline for implementation and monitoring.</li> <li>• Statistics and research on MSMEs have gap. Data collection &amp; updating are not coordinated across relevant organizations. As a result this will constrain the preparation, implementation and monitoring of an MSME national strategy and action plans. (→ New MSME-related data will be ready by end 2012.)</li> <li>• MSMEs are poorly represented in business organizations, limiting the opportunities for their voice to be heard and needs to be reflected in policy deliberations.</li> </ul> <p>+ Clarify responsibilities and relationships of all organizations related to MSMEs. Take account of both Gaza and the West Bank and geographical distortions &amp; new opportunities incl. green technology/employment, etc.</p>				
<p><b>Block B: Reforming laws &amp; regulations</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The existing laws &amp; regulations that relate to starting and continuing business are often confusing and contradictory, creating heavy burdens particularly on MSMEs. → New or amended laws must take account of the intertwined legal setups and local context. Ned to differentiate lack of laws and lack of enforcement (where laws exist already).</li> <li>• The current laws &amp; regulations do not take account of needs for promoting &amp; protecting MSMEs. -&gt; MSMEs' views must be reflected in the drafting process.</li> <li>• The system of drafting and discussing laws &amp; regulations in coordination with other ministries/agencies and ensuring consistencies between different but related laws &amp; regulations is weak.</li> </ul>				
<p><b>Block C: Catering for the needs of start-up and survivalist MSMEs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Youth and women start-ups face problems, as many lack knowledge, skills and business ideas, even though their education levels are high.</li> <li>• There are needs for "survivalist" micro enterprises, many of whom operate informally, to modernize and sustain their businesses. A majority are family-run, lacking modern business culture, mindset and skills. Advice and consultations are needed.</li> </ul>				
<p><b>Block D: Catering for the needs of MSMEs with growth potential</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Services and mechanisms to support MSMEs with growth potentials are not well addressed (such as access to finance, marketing and networking).</li> </ul>				

**Attachment 2**

**Roles, Responsibilities and Activities for Addressing the Issues Discussed by the Groups**

**at the Workshop on 23 February 2012**

**Group A-1: Strategies & Policies**

◆ Strategy should be prepared through **bottom-up process** (starting from MSMEs)

MoNE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lead the effort in formulating the strategy with all the stakeholders.</li> <li>• Implement the action plan partially related to its mandate.</li> <li>• Demand the needed fund from government &amp; donors</li> <li>• Monitoring &amp; evaluation</li> </ul>
Agency	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulate the action plan &amp; coordinate its implementation with stakeholders</li> <li>• Manage funds</li> <li>• Prepare proposals for fundraising based on the action plan</li> <li>• Develop training methodology</li> <li>• Develop the culture of BDS</li> </ul>
Business organizations/NGOs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partner in formulating the strategy</li> <li>• Partially implement the action plan</li> <li>• Provide BDS services</li> <li>• Lobbying, advocacy &amp; representing SMEs</li> </ul>
Others	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universities: consultation &amp; training (curricula development)</li> <li>• LGUs: infrastructure</li> <li>• Donors</li> </ul>

**Group A-2: Strategies & Policies**

MoNE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registration</li> <li>• Licensing</li> <li>• Monitoring</li> <li>• Providing data</li> </ul>
Agency	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definitions of MSMEs (by sector)</li> <li>• Networking</li> <li>• Analysis</li> <li>• Database</li> </ul>
Business organizations/NGOs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementation</li> <li>• Dialogue</li> <li>• Diagnosing</li> <li>• Advocacy</li> <li>• Data provider</li> <li>• Representation</li> </ul>
Others	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Data collection</li> <li>• Coding</li> <li>• Research</li> </ul>



## **Group B: Laws & regulations**

- (1) Coordination needs to be improved for ensuring consistency and MSME-friendliness of laws and regulations
  - Inter-ministerial coordination → Activate the Cabinet-level task force that was established a while ago for discussing laws & regulations that need to be drafted or amended.
  - Coordination between MoNE & private sector → An umbrella coordinating body is needed, rather than depending on public-private dialogue mechanisms established under different donor-supported projects.
  - Coordination in the private sector: Quota for smaller enterprises needs to be introduced for the Private Sector Coordination Council (as they currently work almost like an elite club). Chambers of Commerce (that have elected board members) need to be strengthened to channel the voice of MSMEs.
  - Raising awareness of and educating MSMEs on legal & regulatory issues through the media.
- (2) The Role of the Agency
  - It must be carefully designed to make sure it will work and really cater for the needs of MSMEs. A new authority for the sake of authority is not needed. It should work as a catalyst.
- (3) The Role of donors
  - Donors' support needs to be more integrated, in harmony with forest, not just trees.
  - Awareness campaign to inform small business/start-ups of opportunities of donor support through the media, websites, brochures, etc.

## **Group C: Start-ups & survivalists**

The Agency has roles in addressing all of the issues listed below. In addition to the Agency, organizations responsible for each of the issues are:

- (1) For start-ups
    - Lack of information/knowledge: MoNE, NGOs, Chambers of Commerce
    - Lack of skills & business ideas → to be addressed through ToTs, outsourcing, HR, education on market needs, networking, etc.: NGOs, Chambers of Commerce, universities
  - (2) For survivalists
    - Raising awareness of and providing incentives to informal businesses: MoNE, Chambers of Commerce, PFI
    - Improving management skills through diagnostic studies, networking, etc.: Chambers of Commerce, PFI
    - Advice & consulting;
- ◆ There is a need to find specialists who can work in these areas.
  - ◆ Funds dedicated to these businesses are needed.
  - ◆ Criteria for supporting these businesses are currently defined by donors.
  - ◆ There is an encouraging trend; skilled people are sent to villages to advice local small businesses.

**Group D. MSMEs with growth potential**

	<b>Macro-level</b>	<b>Micro-level</b>
MoNE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Set out policies to regulate the work of MSMEs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Advocacy, networking, facilitating</li> <li>Coordinate with different stakeholders</li> <li>Present services to MSMEs in such fields as infrastructure, training, access to finance, market linkages and capacity building.</li> </ul>
Agency	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ensure the articulation and implementation of all regulations and rules that can support MSMEs either directly or indirectly through private sector institutions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Create a database of all MSMEs</li> <li>Regulate the registration and certifying beneficiary organizations</li> <li>Regulate all potential services provided to MSMEs</li> <li>Monitor &amp; evaluate all programs provided to MSMEs.</li> </ul>
Business organizations	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribute to policy formulation</li> <li>Lobbying &amp; advocacy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provide direct services to MSMEs such as training, consulting, fundraising, access to new markets, business planning, incubators, matchmaking and networking</li> <li>Develop and create innovative new business ideas</li> </ul>
Others	Municipalities	

### 3. 現地調査協議・面談録

#### 現地調査協議・面談録

#### ■ 国民経済庁 (MoNE)

##### MoNE キックオフ

<b>日時</b>	2012年2月8日 10:00 - 12:00
<b>先方</b>	国民経済庁 (MoNE) Mr. Abdel-Hafiz Nofal, Deputy Minister Ms. Rula Shunnar, Advisor to the Minister on Aid Coordination Mr. Mahmoud Kuhail, Aid Coordination Unit, Minister's Office 他数名
<b>当方</b>	JICA パレスチナ事務所：向井次長、久保所員、上野企画調査員、Raed Hamouri (Program Coordinator) コンサルタント：小沢、安西
<b>目的</b>	キックオフ、調査の方向性・進め方についての協議、質問票回答等についての確認
<b>概要</b>	<p><u>Nofal 副長官</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(歓迎の言葉の後) 昨日 JAIP 技プロの1年延長につき協議したが、MSME Agency への支援もぜひ実現してもらいたい。MoNE はアジア各国での支援等でも豊富な経験を有する日本から多くを学びたい。</li> </ul> <p><u>向井次長</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(挨拶、JICA 側メンバー紹介の後) パレスチナの MSME 支援は JICA にとっては新しい分野であり、本ミッションではまずは事実確認、情報収集から始めたく、よろしく協力をお願いしたい。</li> </ul> <p><b>《コンサルタントより Inception Note に基づき調査の趣旨、アプローチ、ワークショップの進め方等につき説明。途中から意見交換、質疑応答となる。》</b></p> <p><u>MoNE 側</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>MSME 支援については、しばらく前から何度も調査が行われてきており、MSME Thematic Group (MoNE とドナーの協議・調整の場) でも話をしている。再び数か月に及ぶような調査・検討を行うことは避けてもらいたい。</li> <li>現状では「MSME 支援」を謳うドナーも、実際は都市部で大企業や有力者 (“big tycoons”) を支援する結果となっており、零細企業は無視されている。企業の大半を占める零細企業への支援が必要。</li> <li>(Nofal 副長官) ミッションの最後には具体的なアウトプットを出してもらい、今後の進め方につき双方で合意したい。MoNE は日本との戦略的パートナーシップを構築してゆくことを強く希望している。</li> </ul> <p><u>当方</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>既に日本で既存の調査等はレビューしており、今回は最初の約2週間で情報の確認・アップデートを行い、後半で具体的なプロジェクト案をつくってゆく予定。</li> </ul>

	<p><b>《以下、質疑応答、意見交換を経て収集した情報》</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ MSME 支援体制について (MoNE 側発言) <ul style="list-style-type: none"> <li>• MoNE は現在 MSME を支援する “capacity” を有せず、quasi-governmental な組織としての Agency 設置が必要。既に、MSME Agency 設置後、年間 30 万ドルを配分する予算案が内閣の承認を得ている。(当方とのやり取りの後) ただ、体制の複雑化は望まらず、MoNE 内に部局を設置して対応する場合もあり得るだろう。</li> <li>• 世界銀行の支援により、間もなく MoNE 内に現在の Private Sector Liaison Unit と併合する形で Business Development Unit (BDU) を設置し、Policy、Statistics、Legal の各担当部局と共に能力強化を始める予定。プロジェクト期間は 3 年間、予算は 300 万ドル。</li> </ul> </li> <li>■ “Doing Business” (2011 年版) <ul style="list-style-type: none"> <li>• MoNE の 1 名が個人的に関与したが、世銀は公式に MoNE を通さず直接パレスチナ人法律家に接して調査を行い、事実と反する評価・記述もなされている。昨年 MoNE はこれに抗議し、今年からは MoNE が主導権を握ることになった。IFC が支援する Business Registration Simplification Project もあり、改善案の実施についても積極的にフォローしてゆく予定。</li> </ul> </li> <li>■ 他ドナー支援・調整について <ul style="list-style-type: none"> <li>• MSMEs 分野を支援するドナーは、世銀、GIZ &amp; CIDA (Private Sector Development Programme)、USAID、EU、JICA、TICA(トルコ)で、Private Sector Working Group(MoNE と世銀が共同座長を務める)の SMEs Thematic Group のメンバーとして、四半期に一度の頻度で会合を持つ。Quartet も関与。(同 Working Group には他に WTO、PIEFZA、Gaza、Gender についての Thematic Groups がある)</li> </ul> </li> <li>■ その他 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Private Sector Coordination Council : 大企業 10 社の集まり。政府の関与はなし。</li> </ul> </li> </ul>
	<p><u>2 月 12 日の MoNE 打合せ中に得た情報 (先方 : Mahmoud Kuhail)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ MSME Agency に関する政府決定 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 内閣令 (Cabinet Decree、1 頁) にて同 Agency 設置を決定。PIEFZA、PIPA 等と異なり、公務員は配置せず、基準を満たす人材を新たに雇用する。組織体制、人事等に関する詳細は別途内閣令にて定める予定。年間 300,000 ドルの「予算措置」については前大臣から聞いたが、何らかの正式な決定があったのかどうかは定かでない。</li> </ul> </li> <li>■ 他ドナー支援 <ul style="list-style-type: none"> <li>• IFC Business Registration Simplification Project : 最近コンサルタントと一緒に 13 の関係機関を訪ね(2010 年 ILO Assessment よりも更に) 詳細な現状調査を行った。One-stop-shop で実績のあるエジプト政府担当部局責任者を招き、近くワークショップを開催し、関連法規制の整理と手続きの合理化を進める。</li> <li>• AFD による商工会議所支援 : 全県の商工会議所を相手として MSMEs のクラスタリングを進める。MoNE 内にはその調整 Unit が設置される予定。</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ MSME Agency 設置の妥当性について</li> <li>• 他ドナーへもアプローチしたが全て断られた。財政的持続性確保の方法が明らかでないのは、ILO 案の弱点。(当方との議論を経て) MoNE 内に MSME 部局を設け、世銀と AFD の TA とのシナジーを確保しながら進めてゆくアプローチもあるかも知れない。</li> </ul>
--	--

## MoNE ラップアップ

<b>日時</b>	2012年3月1日 10～11時半
<b>先方</b>	国民経済庁 (MoNE) Dr. Hazem Alshunnar, Assistant Deputy Minister Ms. Manal F. Shkokani, Director of Industrial Development & Licensing Department Mr. Imad Jallad, Director of Private Sector Liaison Unit Ms. Rula Shunnar, Advisor to the Minister on Aid Coordination Mr. Mahmoud Kuhail, Aid Coordination Unit, Minister's Office Ms. Sireen Lubaddeh, Aid Coordination Unit, Minister's Office
<b>当方</b>	JICA パレスチナ事務所：田中所長、向井次長、久保職員、上野企画調査員 コンサルタント：小沢、安西
<b>目的</b>	Wrap-up(現地調査結果報告、今後の方向性に係る協議)
<b>概要</b>	<p>➤ MoNE 側の JICA への謝辞と JICA 所長挨拶の後、当方より Wrap-up 会合用 Note に基づき調査結果、見解、支援案の概要につき説明。</p> <p><u>MoNE 側コメント</u> (注：殆どは Ms. Rula Shunnas による発言)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• MSME Agency は、PA が存続する限り予算は確保され、sustainability については問題ない。 ⇒(当方)JICA 支援案では、PA の長期マクロ経済・財政見通し、MSME Agency が独自のサービスにより得られる収入等に鑑みて評価を行うことを想定。</li> <li>• 法規整備について、MSME law の策定であれば支持するが、各種法規の“MSME friendliness”のレビューであれば、既にレビューは充分行われているので、これ以上の paper work は必要ない。(GIZ が 4 月末から 3～4 か月間で実施する予定の法規レビューについて)関知していない。MoNE としては承認しない。 ⇒(当方) 本案については後日具体的に説明、相談させていただきたい。(注：法規レビューは 2010 年の BizClier レポート[USAID]にレビュー・分析結果が記述されているが、MSME に特化した切り口は殆どなく、また 2009 年時点の情報であるためアップデートは必要。)</li> <li>• (当方の支援案は)世銀が支援する Business Development Unit (BDU) の活動と関係する部分もあり、調整が必要。C/P 体制について、2 日前に世銀より新プロジェクトに関する文書を受け取ったが、世銀も Working Group と実務部隊の 2 層制を提案して</li> </ul>

	<p>いる。世銀文書につき MoNE は1週間程でコメントを送る予定だが、その後4～5月にはプロジェクト内容が最終化される見込み。</p> <p>⇒(当方) 庁内 Working Group のメンバーが (当方提案の) Intra-ministerial Task Force のメンバー及び任務と重なるようであれば、同 Working Group を利用すればよいだろう。いずれにしても、今後の動向、プロジェクト内容につき密に連絡してもらいたい。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• BDS に関しては、MoNE 支援の中で行うパイロットと、別建ての提案について理解をした。BDS について、企業へのグラント供与も必要と認識する。</li> </ul> <p>⇒(当方) UNDP がマネージする“DEEP”等との連携は必要。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• カウンターパートについて、(当方提案の) 人数をフルタイムで張り付けるのは難しい。スタッフ給与のサポートも必要。</li> <li>• 日本人は行動、結果指向であるので支援を期待している。</li> </ul> <p>➤ 田中所長より今後のスケジュール概要 (3月半ば: 報告書最終化、4月以降: 本部検討・予算措置、6月: 詳細計画調査) につき説明。</p>
--	---

#### MoNE 個別面談

<b>日時</b>	2012年2月20日 9:00 - 9:40
<b>先方</b>	Mr. Imad Jallad Head of Private Sector Liaison Unit, MoNE 同席: Mr. Mahmoud Kuhail, Aid Coordination Unit
<b>当方</b>	コンサルタント: 小沢、安西
<b>目的</b>	Private Sector Liaison Unit の役割・現状・課題につき聴取
<b>概要</b>	<p><u>PSL Unit</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• スタッフは Mr. Jallad の他2人。同 Unit は MoNE 再編案 (内閣提出済) では Private Sector Development Unit と名称変更され、スタッフ増強も想定されている。また、現在検討中の世銀 TA にて、同 Unit は更に <u>Business Development Unit</u> に「格上げ」される予定だが、具体的内容は未定。(注: Aid Coordination Unit によると、世銀 TA は BD Unit の他、Policies, Legal 及び Communication &amp; Media の各部局を対象に能力育成・強化を行う予定とのこと。)</li> <li>• 現在の同 Unit の機能: <ul style="list-style-type: none"> <li>① Liaison with private sector — 内外のイベントや研修に係る調整、パレスチナ民間セクターへの支援等。民間企業の抱える問題への個別対応も行っている (例: あるベツレヘムの女性起業家の金融アクセスについて口利きをするなど。注: 個人的・政治的繋がりがベースと思われる。)</li> <li>② Monitoring &amp; governance of private sector organizations — パレスチナ産業団体連盟(PFI)加盟の14の Industrial Associations (別名“Unions”と)及</li> </ul> </li> </ul>

	<p>び民間セクターに関する NGO 34 団体の監督。(注：民間セクター関連 NGO は内務庁に加え、MoNE への報告義務を有する)</p> <p>年間活動計画及び報告書の受領・確認、イベントや組織内選挙に係る「支援」等。</p> <p><u>MSME Agency について</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>若年層の失業対策、女性の起業促進等のプログラムが重要。また NGO 等が実施するプロジェクトはドナーの意向で対象が決められることが多く、同 Agency の調整により地域的な公平性も確保してゆくことが期待される。</li> </ul> <p><u>EU の TA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>MoNE 全体の能力育成・強化支援を準備中。2年間で Euro 2.6 million。全般的職員のスキル向上 (IT、英語、ヘブライ語等) を中心とする予定。(注：要詳細確認)</li> </ul>
--	---

<b>日時</b>	2012年2月20日 9:40 - 10:30
<b>先方</b>	Eng. Manal F. Shkokani (Ms.) (Chemical Engineer & MA in Environment Engineering) Director of Industrial Development & Licensing Department, MoNE 同席：Mr. Mahmoud Kuhail, Aid Coordination Unit
<b>当方</b>	コンサルタント：小沢、安西
<b>目的</b>	Industrial Development & Licensing Department の役割・現状・課題につき聴取
<b>概要</b>	<p><u>ID &amp; L Department の役割</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>産業開発と製造業企業へのライセンス発行が主要業務。</li> <li>スタッフは 29 名 (うち 20 名は県分局勤務)。うち 8 名が JICA SME 研修卒業生。“SME Manufacturing Division” も抱え、JICA 研修を受けた 2 名のスタッフが配属されているが、いずれも別の仕事をしており、同 Division は機能停止状態にある。</li> </ul> <p>① 製造業ライセンス</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Industrial Law (2011 年採択) の下、製造業の法人登記とライセンス取得は MoNE 内に設置される one-stop-shop に一元化されることとなった。現在、保健、農業等許認可権限を持つ他庁と調整中だが、実現すると、製造業企業は MoNE が調整するライセンスと市のビジネスライセンス (=自治体提供の公共サービスの対価として企業・事業主が払う事実上の税金) を取得するだけで済むこととなる。</li> </ul> <p>② 産業開発</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Industrial Zones の開発・運営、他国との経済協定締結に係る業務、産業政策立案等を担当。現在産業政策 (Industrial Policies) と輸出戦略 (National Export Strategy) を準備中。GIZ, AFD, UNIDO, 中東諸国の支援を得ている。</li> <li>現在の主要産業である農業・農産品、石・大理石、ICT が焦点だが、green industries, cleaner production 等新分野も対象にしていきたい。</li> </ul> <p><u>MSME Agency について</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>MSME 対策を一元的に扱う機関としては是非とも必要。ID&amp;L Department の対象企業に</li> </ul>

	<p>は MSME も含まれるが、“technical side” が担当であり、同 Agency の役割と重複することはない。</p> <p><u>その他</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 女性の雇用促進（民間就業者に占める女性の割合は 16%。政府部門も含めると 32% になるが、補佐的仕事が多い）について、GIZ, ILO, CIDA 等と検討中。</li> <li>• 現在 PA の政府調達におけるパレスチナ製品のシェアは 15～23% 程度（医薬品の場合は 43%）だが、30% まで引き上げるための方策を官民の会合（PalTrade 等も関与）で現在検討中。</li> </ul>
--	--

<b>日時</b>	2012 年 2 月 26 日 9:20 - 10:00
<b>先方</b>	Ms. Faten Qasas - Sharaf Director General, Human Resources, Finance and Administration, MoNE 同席：Sireen Lubaddeh, Aid Coordination Unit, MoNE
<b>当方</b>	コンサルタント：安西
<b>目的</b>	MoNE の職員構成、人事につき聴取
<b>概要</b>	<p><u>MoNE 組織図</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2005 年に首相に承認された組織図が公式には最新版。その後事実上の変更が加えられ、現在再編案検討中（注：行政改革をリードする MoPAD によると来月には閣議承認される見通し。）</li> <li>• 県分局（出先機関）への分権化（GIZ 支援）により、まずはナブルス、ヘブロン、ラマラにて部の新設を伴う再編が近く行われる。その後他県分局でも同様の改革を実施する。</li> </ul> <p><u>職員数</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 西岸 500 名（うち本庁 170 名、11 県の分局に 330 名。500 名のうち約 50 名が運転手、警備員、メッセンジャー、クリーナー等のサポートスタッフ）、ガザ 450 名。</li> </ul> <p><u>人事</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 学士、修士号取得者であれば同じポストで 5 年間勤続した後異動、昇進の機会が与えられる。（学士号を持つ運転手が昇進した例もある。ただ局長 [Director General] までへの昇進はほぼ不可能）</li> <li>• 研修は各職員につき 1 年に 1 回に限定。</li> <li>• 退職年齢は 60 歳。</li> <li>• 上述の点は現行公務員法に明記されている。現在公務員法の改定が検討されているが、産育休の日数増加等に留まり、抜本的改革が行われるわけではない。</li> <li>• 2 年前より新規採用が凍結されているが、MoNE ではデータ入力スタッフ等を例外的に雇用している。採用凍結がいつまで続くかは不明。</li> <li>• 異動、昇進は人事部が一応案を作るが、殆どは大臣か副大臣が決める。</li> </ul>



	<p><u>その他</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• JICA 中小企業関連研修の参加者リストを入手。氏名と現在の所属は次のとおり。</li> <li>• Mr. Ziad Fadel: Industrial Development Unit.</li> <li>• Mr. Suhail Herzallah: IDU.</li> <li>• Mr. Saber AL-Amleh: IDU.</li> <li>• Mr. Hisham Khuffash: IDU.</li> <li>• Nasser Juailles: Hebron Branch.</li> <li>• Khader Daragmeh: Deputy Minister's office.</li> </ul>
--	---

<b>日時</b>	2012年2月26日 10:00 - 11:00
<b>先方</b>	<p>Mr. Eyad Assi (Head) 及び Mr. Mazen Huroub (米国 Duke 大学 Law School を 2009 年に卒業)</p> <p>Legal Department, MoNE</p> <p>同席 : Sireen Lubaddeh, Aid Coordination Unit, MoNE</p>
<b>当方</b>	コンサルタント : 安西
<b>目的</b>	法務局の役割、法案作成プロセス等につき聴取
<b>概要</b>	<p><u>法務局</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• スタッフ 6 名。うち 5 名は法律家の資格を持つ。法律家として勤務した後 MoNE の職員になったスタッフもいる。</li> <li>• 法務局の主な役割は : <ul style="list-style-type: none"> <li>- 他庁発案の法規則案のレビュー、コメント</li> <li>- MoNE 関連法規則案の発案</li> <li>- MoNE 内他局に契約等につきアドバイス</li> <li>- MoNE 関係の裁判ケースのフォロー</li> <li>- 内閣 Legislative Plan Panel の週会合に参加 (同 Panel は必ず毎週開催、時には週に 2 回開催され、ほぼ一日がかりの協議を行うとのこと)</li> </ul> </li> </ul> <p><u>Investment Climate Improvement (ICI)/USAID の支援について</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 昨年の開始時に MoNE 側から次の法律の整備の優先度が高いとして提示した。(法務局内で副長官とも議論し長時間かけて選定したとのこと。) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Commercial Law</li> <li>- Intellectual Property (IPR) Law</li> <li>- Bankruptcy Law</li> <li>- Agencies (代理人制度) Law</li> <li>- Movable Assets Law</li> <li>- Chambers of Commerce Law</li> <li>- MSMEs Law</li> </ul> </li> </ul>

	<p>- Competition Law</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>このうち一部につき、ICI のアドバイザーによりドラフトされ、Chambers of Commerce Law のみが採択された。このほど ICI が再開され、IPR、Bankruptcy 及び Agencies の各法案に絞って最終化を行う予定。大幅な予算削減のためパレスチナ人ないしヨルダンなど近隣諸国の法律家を雇用する予定。Movable Assets Law は既に法案が完成し、大統領の署名待ち。</li> </ul> <p><u>法案が最終化されない理由</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>外部の専門家により法案が作られても、採択まで漕ぎ着けられないのは、法案の内容やそもそもの考え方などが法務局スタッフ自身も十分に理解できず、MoNE の内外での説明能力にも限界があることが多いため。また、法案が英語だけで書かれることにも問題がある。ヒバ・フセイニというパレスチナ人の法律家（アラビア語よりも英語に長ける）がよくドナーに雇われて色々な法案のドラフトを行ってきたとのこと。（注；外部のパレスチナ人法律家によると、ヒバ・フセイニ氏はどんな法律でも copy &amp; paste でつくり、現行法やパレスチナの事情を考慮することはまずないとのこと。そもそも一人で何種類もの法律を手がけることは本来なら不可能だろう）</li> </ul> <p><u>法務部スタッフの研修ニーズ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>幅広い研修ニーズを抱えるが、例えば Mazen Huroub 氏は、MSME 関連法規について全く知識がなく、学びたいとのこと。また legal drafting のトレーニングも受けたいとのこと。</li> </ul> <p><u>その他</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>昨年改正された Investment Promotion Law が全ての投資家に PIEFZA 管轄の産業団地入居企業と同様の優遇措置を与えていることについて尋ねてみたところ、Mr. Eyad Assi より、他の条文でバランスが取れているので問題ない、との発言があった。</li> </ul>
--	--

<b>日時</b>	2012年2月28日
<b>先方</b>	Mr. Nitham Ayoub, Head, Company Controller, MoNE 同席：Sireen Lubaddeh, Aid Coordination Unit, MoNE
<b>当方</b>	コンサルタント：安西
<b>目的</b>	同局の機能、把握企業数・情報につき聴取
<b>概要</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>登記済企業数は約 18,500。うち約 100 が公開株式会社、約 11,000 が非公開株式会社、約 7,000 が有限会社（“ordinary companies”）。（注：現行会社法に基づく企業形態と登記手続きについては MoNE のウェブサイト <a href="http://www.met.gov.ps">www.met.gov.ps</a> に英語で説明がある。）株式会社の登記は長官の承認が必要。</li> <li>登記の有効期間は1年間で、毎年 Company Controller へ報告を行い、登記の状況を更新する必要がある。</li> <li>（現在改正が検討されている会社法の下で、Company Controller をヨルダンの例に</li> </ul>

	倣って内閣直属とする案があることに言及してみたところ) それは無理だろう、とのこと。
--	--

<b>日時</b>	2012年2月28日
<b>先方</b>	Mr. Nazeeh Rajab, Head, Company Registration, MoNE 同席 : Sireen Lubaddeh, Aid Coordination Unit, MoNE
<b>当方</b>	コンサルタント : 安西
<b>目的</b>	同局の機能、把握企業数・情報につき聴取
<b>概要</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業登記の受付け。受付け後は、担当は Company Controller に移るとのこと。 (注 : 時間の制約でこれ以上は聞けずに終わった)</li> </ul>

<b>日時</b>	2012年2月27日
<b>先方</b>	MoNE ジェリコ県分局 (出先機関) Mr. Saeed Qurei (局長) Mr. Mohammad Alkhatib (Head of Industrial Development & Monitoring Dept. Mobile: 0598040551, Email: irkutian892000@yahoo.com、2004-2005年に JICA IT 関連の研修を4.5か月受講)
<b>当方</b>	コンサルタント : 小沢、安西
<b>目的</b>	MoNE 分局のキャパシティについて探るため
<b>概要</b>	<u>ジェリコ分局の体制</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>職員は局長も含め12名。ジェリコ県は企業数が少ないため、Mr. Mohammad はエルサレム分局兼任)</li> <li>機能している課と主要業務内容は以下のとおり。 <ol style="list-style-type: none"> <li>Industrial Development &amp; Licensing Dept. (1人) : Industrial license の発行 (ジェリコ県で同 license を持つ企業は15程度)、品質管理 (企業の生産現場を訪ね、見本を検査所に送って PSI 基準に合致しているかを確認する)、労働者安全基準や環境基準の順守状況調査。</li> <li>Trade Facilitation (1名) : 商工会議所が発行する原産地証明の承認。承認には数時間を要するのみ。パレスチナ域内コンテンツ40%以上でパレスチナ産と認定される (法律は未整備)。農産品については農業庁も承認を行う。</li> <li>Consumer Protection (3名) : (パレスチナで食品等生活必需品について設定されている) 統制価格順守状況の確認。</li> <li>Policies &amp; Statistics (1名) : 企業情報の把握 (商工会議所に頼る場合が多い模様) と本庁への報告。</li> <li>Finance &amp; Administration (1名)</li> </ol> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>局機能の強化と分権化計画について聞いてはいるが、ジェリコ分局ではまだ何も行われていないとのこと。</li> </ul> <p><u>Industrial licensing</u> について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>資本 30,001 ドル以上あるいは従業員 5 名以上の製造業企業が対象。設備、従業員と経験、資本、立地の場所、廃棄物処理、環境保護対策等につき審査が行われ、1～3 か月間で発行される。料金は NIS 100。</li> </ul> <p><u>起業にあたっての障害</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>製造業が立地できる場所は、市の土地開発計画で決められる産業用地となるが、決定が曖昧である場合もあり、また決定されていても上下水道、電気などのインフラが整備されていないために、市の許可が下りないことが多い。</li> </ul>
--	--

## ■ 他庁・機構

<b>日時</b>	2012 年 2 月 13 日 10:30 - 11:20
<b>先方</b>	計画・行政開発庁 (Ministry of Planning & Administrative Development, MoPAD) Mr. Amer Nour, Coordinator for the Economic Sector & Director General of Jerusalem Unit
<b>当方</b>	JICA パレスチナ事務所：上野企画調査員、Raed Hamouri (Program Coordinator) コンサルタント：小沢、安西 同行：Mr. Mahmoud Kuhail, Aid Coordination Unit, MoNE
<b>目的</b>	National Development Plan における MSME 関連政策の位置付け、行政改革の現状等につき聴取
<b>概要</b>	<p><u>National Development Plan (通称 PNP)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>23 の各セクターにつき作られた戦略を基に PNP 2011-2013 が策定された。実施については、各庁、MoPAD、MoF (予算措置) 間で調整し、全体を MoPAD Monitoring Department がモニター。PNP ドラフト中の 2010 年に、並行して MoNE が MSME に関する調査や政策枠組みの検討を行っており、PNP では MSME への明示的言及がないが、パレスチナの雇用創出と貧困削減のために MSME 育成・振興が重要なのは明らか。2013 年に策定する PNP では焦点となるだろう。法規制の整備、情報提供、家族経営の文化の改善や様々なスキル向上 (計算間違いをしない等基本的なことを含め) が必要。</li> </ul> <p><u>DEEP (Deprived Families Economic Empowerment Programme)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>資金：IDB、マネジメント：UNDP、実施：SEC、マイクロファイナンス機関等複数、2007 年開始</li> <li>これまで約 6,000 の貧困家庭の起業を支援</li> <li>Mr. Nour は <b>DEEP Technical Committee の座長</b> を務める。他に、社会福祉庁、労働庁、IDB、UNDP がメンバー。一部起業家はフォーマル化に成功しており、今後さらに</li> </ul>

	<p>促進させていく観点から MoNE もメンバーに加え、セクター情報等のインプットを期待したい。金融の観点から MoF、パレスチナ金融庁 (PMA) にも参画してもらう予定。</p> <p><u>MSME Agency の役割</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>企業登記・ライセンス取得の円滑化、税控除措置を講じ、情報を広めること等。特に、税については、“We have to face two things in life: taxation and death” という常套句があるくらいに嫌われているが、制度改善と同時に誤解を解いていく必要がある。</li> </ul> <p><u>行政改革</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>しばらく前に PA 各庁の組織体制・職員についてレビューを実施。同レビューを基に各庁が具体的組織再編案を作成し、MoPAD のレビューを経て最終的に内閣が決定するという手続きとなっている。MoNE 再編案は先週内閣に送付され、MoPAD に到着したところ。今後 MoPAD 担当部局と MoNE、MoF との協議を経て最終案が内閣に提出され、1 か月後には決定する見込み。</li> </ul>
--	---

<b>日時</b>	2012 年 2 月 13 日 12:00 - 13:20
<b>先方</b>	財務庁 (MoF) Ms. Laila Sbaih, Acting General Director, International Relations Department Ms. Maysa Abuawad, Program Officer, International Relations Department
<b>当方</b>	JICA パレスチナ事務所：上野企画調査員、Raed Hamouri (Program Coordinator) コンサルタント：小沢、安西
<b>目的</b>	PA 財政状況、政府による MSME 支援等につき聴取
<b>概要</b>	<p><u>財政</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>財政赤字は 10 億ドル前後で推移してきたが、2012 年度は 7.5 億ドルまで削減すると首相がコミット。(注：所得税引上げが主な方策だが、新所得税法に基づく最高税率 30% の内閣決定に抗議する大規模な反対運動が起こり、首相は 14 日に税率上限の 20% への引き下げを決定)</li> <li>3 年間の中期支出枠組み (Medium Term Expenditure Framework : MTEF) は PNP に反映済。最近 MoF 内に Macro Fiscal Unit が設置され、IMF、DfID、UNCTAD 派遣専門家と長期予測手法を開発中。</li> <li>ドナー支援 (Aid on Budget) については、MoPAD がデータベース (DARP) を運営するが情報把握は難しい。</li> </ul> <p><u>MSME への政府支援</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>MSME Agency 設置に伴う 300,000 ドルの予算措置については聞いていない。内閣は数年次の支出をコミットする権限を有するが、正式な決定であったのか確認しておく。いずれにしても正当化される支出であれば問題ないはず。</li> <li>イタリア支援 two-step-loan プロジェクト：ゼロ金利の資金を 5 銀行を通じて SME</li> </ul>

	<p>に融資。銀行との交渉で金利5%となったため、資金需要が殆どなく、また機材購入等のための入札についてイタリア企業しか入札できないという制限もあり、頓挫。</p> <p>(その他、European Palestinian Credit Guarantee Fund “EPCGF”についても説明有)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>銀行は余剰資金を抱えるにも拘らず、リスクに過敏で貸し渋りが続く。例えば、公務員への融資金利は民間勤務者へのそれに2%上乗せされるなどの措置がある。</li> <li>(注：そのほか、MSMEを対象とする税控除、政府補助金によるインセンティブにつき聴取を試みたが、やはり時期尚早であり、殆ど念頭にないようであった)</li> </ul>																																			
	<p>(参考) PA 財政状況推移</p> <p>(US\$ million)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2008</th> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>歳入(総額)</td> <td>1,882</td> <td>1,688</td> <td>1,927</td> <td>2,149</td> </tr> <tr> <td>歳出</td> <td>2,886</td> <td>3,190</td> <td>3,076</td> <td>3,232</td> </tr> <tr> <td>うち給与</td> <td>1,453</td> <td>1,467</td> <td>1,613</td> <td>1,710</td> </tr> <tr> <td>給与/歳出</td> <td>50%</td> <td>46%</td> <td>52%</td> <td>53%</td> </tr> <tr> <td>収支(発生ベース)</td> <td>-1,120</td> <td>-1,592</td> <td>-1,149</td> <td>-1,083</td> </tr> <tr> <td>収支/GDP</td> <td>18%</td> <td>26%</td> <td>16%</td> <td>13%</td> </tr> </tbody> </table> <p>出所: MoF ウェブサイト</p>		2008	2009	2010	2011	歳入(総額)	1,882	1,688	1,927	2,149	歳出	2,886	3,190	3,076	3,232	うち給与	1,453	1,467	1,613	1,710	給与/歳出	50%	46%	52%	53%	収支(発生ベース)	-1,120	-1,592	-1,149	-1,083	収支/GDP	18%	26%	16%	13%
	2008	2009	2010	2011																																
歳入(総額)	1,882	1,688	1,927	2,149																																
歳出	2,886	3,190	3,076	3,232																																
うち給与	1,453	1,467	1,613	1,710																																
給与/歳出	50%	46%	52%	53%																																
収支(発生ベース)	-1,120	-1,592	-1,149	-1,083																																
収支/GDP	18%	26%	16%	13%																																

<b>日時</b>	2012年2月15日 9:00 - 10:00
<b>先方</b>	<p>地方自治庁 (MoLG)</p> <p>Dr. Tawfiq Budeiri, Head of SDIP National Working Group &amp; Deputy Assistant for Engineering Affairs</p> <p>Arch. Bosayna Abu Eishah, SDIP National Working Group Member &amp; Director of Urban Planning Department</p>
<b>当方</b>	コンサルタント: 小沢、安西
<b>目的</b>	自治体による地域経済振興活動につき聴取
<b>概要</b>	<p><u>SDIP (Strategic Development and Investment Planning)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2008年開始。MDLF (Municipal Development and Lending Fund—世銀支援により設立。GIZ等複数ドナーが資金拠出)とCHF (USAID)の支援によりこれまで66のMunicipalities (うちMDLF支援47)にて、マニュアル・ツールを用いてSDIPを策定した。間もなく新たに21のMunicipalitiesにても開始される予定。計画策定は、physical planning, social services (教育、保健等)、local economic planning, environment &amp; health, infrastructure, security(警察)、culture &amp; sportsの7分野が対象。</li> <li>現在策定済SDIPの評価を行っているが、local economic planningが一番の弱点。公共投資と民間セクター育成は関連するものの、民間側は興味を持たず、Municipalities側のアプローチ、プロセスにも問題がある。UNDPの支援で、SDIPの行政・民間パートナー</li> </ul>

	<p>シップに係る Policy Paper 案も作られてはいる (⇒英語版入手予定)。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Beita Municipality(ナブルス市の近く)で SDIP を通じ飲料水工場、遊泳用プールの導入に成功し、また Al Azzariyah Municipality(エルサレムの近く)では観光促進を目的に市が博物館の修復をするなどの例がある程度。</li> <li>Bethlehem 等で GIZ の支援で進められる Local Economic Development (市、商工会議所、県、民間企業等で県知事承認の“LED Council”を構成)については聞いたことがない。 (注: GIZ では、Local Government Program も支援するが、Private Sector Development Programme との間での調整はなされていない模様)</li> </ul> <p><u>その他</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Municipalities と商工会議所との関係は、個人的なつながり以外は殆ど存在しない。</li> <li>Municipalities の調達にて、地元業者の参入機会を増やしたり、雇用を促進したりする措置は全く講じられていない。</li> </ul>												
	<p>(参考)</p> <p><u>パレスチナの基礎自治体 (Local Government Units =LGUs) (西岸及びガザ)</u></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>分類</th> <th>数</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Municipalities</td> <td>134</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Village councils (人口 5,000 人未満)</td> <td>215</td> <td>近い将来全て Municipalities に統合される予定</td> </tr> <tr> <td>“Project committees” (極めて小規模な自治体)</td> <td>67</td> <td>2011 中に Village Councils に統合される予定であったが遅延</td> </tr> </tbody> </table>	分類	数		Municipalities	134		Village councils (人口 5,000 人未満)	215	近い将来全て Municipalities に統合される予定	“Project committees” (極めて小規模な自治体)	67	2011 中に Village Councils に統合される予定であったが遅延
分類	数												
Municipalities	134												
Village councils (人口 5,000 人未満)	215	近い将来全て Municipalities に統合される予定											
“Project committees” (極めて小規模な自治体)	67	2011 中に Village Councils に統合される予定であったが遅延											

<b>日時</b>	2012 年 2 月 14 日 10:30 - 11:30
<b>先方</b>	農業庁 (MoA) Dr. Izzidin Abu Arquob, Advisor to the Minister for Pesticides & Toxicity and MSMEs
<b>当方</b>	コンサルタント: 小沢、安西
<b>目的</b>	農業組合の現状、MSMEs に係る農業庁の役割等につき聴取
<b>概要</b>	<p><u>MoA の農業 MSMEs への関与</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>最近 MoA で Dr. Izzidin が MSME 担当に任命された。現在同庁内で MSME に関与するのは同氏一人のみ。</li> <li>農業 SME 金融支援プロジェクトを PA 予算にて 2 年前から実施 (予算: 2.5 百万ドル。これまでの支出額: 2 百万ドル)。パレスチナの金融機関を通じ、1 企業あたり 30,000 ドルまでを金利 2.5%にて融資。今後 7.5 百万ドルに予算規模を拡大し 5 年間継続する予定。(一方、イタリア支援の two-step loans は金利 5%と “non-Islamic way” であるのと、イタリア製品・サービス購入の条件があるため失敗に終わったと批判)</li> <li>現在 MoA の戦略にリンクする 20 のプロジェクトを準備中。その他農業セクターに係る会議開催などを計画中。</li> <li>USAID の支援でヘブロンに肉・乳製品の検査所を準備中。3 か月後に始動する予定で、畜産品については国際基準達成確保が可能となる。</li> </ul> <p><u>農業組合について</u></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>現在西岸に 24(うち 12 が畜産)、ガザに 12 の農業組合がある (注: 組合は労働庁に登録するが、農業組合は MoA も監督権限を有する)。MoA では個人農民も把握しており、33,000 名が登録されている。農業分野の MSME のデータも PCBS (パレスチナ中央統計局) のデータとは別に作成・管理している。(⇒データ送付を依頼、督促)</li> </ul> <p><u>MoNE への期待</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>各種会議、イベント開催等により、MSME の役割につきパレスチナ全域で認識・意識改革を促すことが重要。MSME Agency には、様々なプロジェクトを立案し、実施を確保するための業務を期待する。</li> </ul>
--	---

<b>日時</b>	2012 年 2 月 21 日 8:30-9:45
<b>先方</b>	労働庁 (MoL) Mr. Kamal Hammash, Advisor to the Minister on Employment Policy (Palestinian Fund of Employment & Social Protection for Workers コンサルタントを兼任)
<b>当方</b>	コンサルタント: 小沢、安西
<b>目的</b>	Employment Creation、MSME 育成・振興についての見解等を聴取
<b>概要</b>	<p><u>Fund について</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1990 年後半から、雇用促進のためのファンドについての議論を行ってきた、2002 年の国家雇用計画の策定とその簡潔な計画化と実施に向けて 2004 年に設置法ができ、FUND が国家予算、ILO 支援でできた。パイロットプロジェクトを実施したが、インテファーダによる混乱、ドナー支援の消滅、2006 年の選挙による混乱でのファンドの凍結などがあり、2008 年迄同ファンドは停止した。2009 年 9 月からファンド再開に向けて、ボランティアベースでドナー機関へのファンド要請への計画などを行ってきた。新しく 70 万ドルの基金 (Qatar から 50 万ドル) を受け、ファンドの活動が開始した。パイロットプロジェクトを実施し始めた。さらに、2012 年以降のプロジェクトに向けて、①戦略、②大卒向け教育、③労働集約型産業育成へのインフラ整備の政府への働きかけ、④個人事業 (self-employed) の育成の 4 つの焦点に向けて企画書の作成を行っている。今後は、ドナーへの資金支援、政府資金の確保 (5 百万ドルが予算化されたが、未だ現実化されていない)、及び NGO との資金獲得での競争を行う。</li> <li>受益者は、2005 年以降のイスラエル、湾岸他国から追い出されたワーカーと退去住民、及び失業中の卒業生である。MoL 内にタスクチームを作って実施中である。現在 3 つのプロジェクトが行われており、そのうち①学生向けのインターンシップでは、100 名を企業に送ることとしている。給与の 50%をファンドが 6 カ月負担し、終了後に 40%が本採用されるのを目標にしている。現在 2 か月が経過している。準備中のものは、②個人事業主の増加である。特に共同組合の設立または既存への参画、連</li> </ul>



	<p>帯グループ (solidarity) 設立に向けて、個人への開業への研修と、インフォーマルでの共同組合化への支援を行うとともに、一部の MFI からの低利率での融資 (4,000 ~ 8,000 ドル) 確保に向けて活動している。尚、MoL 傘下に 600 の共同組合がある。</p> <p>③零細企業支援 (基本は、②と同様)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>起業に向けた文化醸成が重要とともに、大企業の社会的責任としての関与が重要と考えている。</li> </ul> <p><u>MSME Agency に関して</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>National Council の委員である。基本としては、この Agency の設立には原則理解をしているが、①政府からの 60%以上の資金提供、②ドナー調整、③大企業の社会的責任の喚起、④雇用促進に向けた起業と起業家精神の醸成が大事である。民間団体の行うことは多いと認識している。</li> </ul>
--	--

<b>日時</b>	2012年2月21日 13:30 - 14:45
<b>先方</b>	女性庁 (Ministry of Women's Affairs, MoWA) Ms. Eng. Fatinah Al-Wathaefi, General Director of Planning & Policies Ms. Shereen Abu Rubbe, Director of International Relations
<b>当方</b>	コンサルタント：安西
<b>目的</b>	MSME に関係する女性庁の活動と MoNE/MSME Agency への期待につき聴取
<b>概要</b>	<p><u>MoWA の主な活動・役割</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cross Sectoral National Gender Strategy: Promoting Gender and Equality and Equity 2011-2013 を策定 (UN WOMEN 支援)。PNP 2011-2013 に反映された。(Gender 等 cross-cutting strategies を先に策定し、その後で Sector Strategies 策定という手順が予定されていたが、タイミングがうまくいかなかった。次回 PNP 策定時にはこのプロセスが実現されることを期待しているとのこと)</li> <li>労働、投資法規等の修正案の検討、コメント提示。</li> <li>他庁、民間機関等の gender audit 実施。(最近 MoLG から gender audit のリクエストがあり、大きな認識の変化が起きている、と捉えているとのこと)</li> <li>MoNE とも 2010 年に「覚書 (MOU)」を結んでいる。</li> </ul> <p><u>MSME Agency への期待</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>パレスチナにて利用できる原材料のアセスメント (例: Palm tree leaves for handicrafts, dead sea salt for medical purposes, puzzle made of wood, bee wax candles, za'taar)</li> <li>アセスメントに基づく戦略策定と実施に係る調整。特に農村部は支援対象から外されがちであり、特別な配慮・措置が必要。</li> <li>マーケティング支援: 外国の市場やニーズについての情報・アドバイスが必要</li> <li>女性が作った産品を扱う市場の整備、展示会、輸出促進、大企業へのインセンティ</li> </ul>

	<p>ブ付与</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 雇用創出施策等</li> <li>• 金融機関の対女性貸出ポリシーのレビュー</li> <li>• Agency の理事会の半分は女性で構成されるべき。</li> <li>• MoWA は Agency へのインプット、アドバイスを行ってゆきたい。</li> </ul>
<b>入手資料</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cross-Sectoral National Gender Strategy; Promoting Gender Equality and Equity 2011 - 2013 (hardcopy)</li> <li>• Cross-Sectoral National Gender Strategy Booklet: Promoting Gender Equality and Equity 2011 - 2013 (hardcopy)</li> <li>• Mainstreaming Gender Equity Concerns in Palestinian Cooperatives (First Draft for Discussion, 21 December 2009) (softcopy)</li> <li>• Women in VET Needs Assessment - Labour Market Study in oPT (ILO and MoL, 2010) (softcopy)</li> <li>• Gender Perspectives within Official Palestinian Statistics: Census 2007 (a PCBS paper presented at Global Forum on Gender Statistics, 2009) (softcopy)</li> <li>• Impact Assessment Study of Micro Credits on Palestinian Women (UNESCO, 2009) (softcopy)</li> </ul>

<b>日時</b>	2012年2月21日 10:00 - 10:40
<b>先方</b>	人事院 (General Personnel Council) Mr. Musa Abu-Zaid, Chairman 他
<b>当方</b>	コンサルタント: 安西 Sireen Lubaddeh, MoNE Aid Coordination Unit 職員同行・通訳
<b>目的</b>	公務員制度の現状と改革の予定につき聴取
<b>概要</b>	<p>(注: 担当レベルとの面談を申し入れたが、Chairman との直接面談となり、担当者に具体的な質問をする機会が阻まれ、目的を達成できずに終わってしまった)</p> <p><u>MSME Agency についての見解</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 生産、雇用促進等パレスチナ経済への貢献のために何が出来るかを確認した上で設置を最終決定する必要がある。(との発言があった直後で) 独立の機関として設立するという内閣の決定を支持する。政府は当初は財政的支援を行う必要があるが、同 Agency は self-sustaining になる必要がある。(政府の優秀な人材が同 Agency に採用される可能性について聞いてみたところ) 政府には優秀な人材が大勢いるので問題ない。</li> </ul> <p><u>公務員制度について</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 現在公務員法 (Law on Civil Servants) の修正案 (アラビア語版入手) を検討中。GPC のこれまでの 17 年間の経験と諸外国 (フランス、エストニア等) の経験を基に</li> </ul>

	<p>ドラフトした。3か月後には成立する見込み。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>公務員の Management &amp; Human Resources Institute が必要で、ぜひとも JICA と話をしたい。</li> </ul>
--	---

<b>日時</b>	2012年2月14日 12:00 - 13:10
<b>先方</b>	<p>パレスチナ中央統計局 (PCBS)</p> <p>Ms. Haleema Saeed, Deputy Director General - International Relations Department (Email: <a href="mailto:haleema@pcbs.gov.ps">haleema@pcbs.gov.ps</a>, Mobile: 059 925 3774)</p> <p>Mr. Ayman Qanir, Department Director - Industry &amp; Constructions Statistics Department</p> <p>Mr. Rashad Yousef, Director of Services Sectors Statistics Department</p> <p>Mr. Saleh Al-kafri, Director General - Economic Statistics Directorate</p> <p>Mr. Ibrahim Al-Tarsha, Director General Deputy - Economic Statistics Directorate</p>
<b>当方</b>	<p>JICA パレスチナ事務所: Raed Hamouri (Program Coordinator)</p> <p>コンサルタント: 小沢、安西</p> <p>Sireen Lubaddeh, MoNE Aid Coordination Unit 職員同行</p>
<b>目的</b>	MSMEsに係る統計の内容詳細、調査頻度、課題等につき聴取
<b>概要</b>	<p><u>全事業所調査 (Establishment Census)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1994年、1997年、2004年、2007年に調査を実施(1994年分以外は全てPCBSサイトに掲載)。次回の調査は2012年に実施。従業員数に加え資本額を調査項目に加える。また、PCBSが把握する事業所数と、MoNE登記局登記の企業数、MoF登録企業数(所得税納税のため)、自治体ライセンス(地方税に相当)取得企業数、商工会議所加入企業数が一致しないため、これら機関と委員会を組織して実施する。</li> </ul> <p><u>年次経済調査 (Annual Economic Survey)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1994年開始。GDP統計のため Internal trade(卸売、小売)、industry, transportation, construction, services, ITの各分野につき毎年実施。Transportation及びconstructionはインフォーマルセクターを含む。原データを見れば、企業規模別の売上高、輸出入額等が把握可能。サンプルは全事業所調査で把握した企業。大企業については毎年調査するが、中小企業については毎年とは限らない(注: 予算・資金に依る模様)。</li> </ul> <p><u>インフォーマルセクター</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2003年と2008年に実施。2008年の分は調査方法に問題があると指摘され、未公表。</li> </ul> <p><u>失業率</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>四半期毎の労働統計に1995年からのデータ有。</li> </ul> <p><u>その他</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>経済短観 (business perceptions) 調査も実施。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 実施・発表済調査は全て <a href="http://www.pcbs.gov.ps">www.pcbs.gov.ps</a> に掲載。最近 PCBS ビル内に Research Center が開設され、原データにもアクセスできるようになった。CD でデータを渡すことも可能。</li> <li>• ノルウェーとスイスが中核事業を支援。調査の範囲、頻度はドナー資金に依存する。日本の支援も期待したいとのこと。</li> </ul>
--	--

<b>日時</b>	2012年2月20日 12:30-13:30
<b>先方</b>	PIPA (Palestine Investment Promotion Agency) Mr. Jafar Hdaib, CEO
<b>当方</b>	JICA パレスチナ事務所：上野企画調査員、Raed Hamouri (Program Coordinator) コンサルタント：小沢
<b>目的</b>	投資促進機関に関する事項、MSME Agency についての見解等を聴取
<b>概要</b>	<p><u>PIPA について</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1998年に法律 No. 1 の設置法が作られ、2000年に設立された。現在では、テクニカルスタッフ 35名でガザ、西岸にオフィスを持っている。設立後インティファダが起り、2005年迄難しい期間を過ごした。勧誘から、既存の投資のケア・テーカーの業務を行って、投資家の相談などをこまめに行っていた。その際の問題点としては、①イスラエルの支配、②PAの法律、③内部リソースの欠如が問題であったものの、解決策はないが、投資家に向けた相談などを行っていた。</li> <li>• 2008年からは、通常に戻り、過去3回投資会議を毎年行っていると同時に、ロンドン、イスタンブール(2010年7月)でも投資会議を行った。投資促進の弱点の反省を受けて、新しい戦略の構築に着手した。その際には、理事会に権限を持つ、より独立した組織化に向けた動きを行った。設置法の改正が、2011年4月に行われた。今後は手数料等のフィーを企業から徴収し資金を確保し、政府の財源からの資金注入を減らすようにしている。尚、理事長は MoNE の大臣、副理事長は MoF の大臣で 17名の理事の内 7名が民間である。地域的なターゲットを確定して、市場情報、手続きの簡素化、e-promotion などを行い、投資家を特定していきたい。3年後は民間に移行を考えている。</li> <li>• 投資家としては、国内、海外も問わずにいる。 <ul style="list-style-type: none"> <li>① 直接投資に関しては、中央銀行がないことによる統計の不備から分からない。株式市場の 45%の投資家は海外と理解している。直接投資の問題は、投資家の居住権が 2008年以降イスラエルから凍結されていることから、110の申請で 5件だけ受けつけられている。</li> <li>② 投資分析は行っていない。理由は上記とさらに、投資環境が変化するからである。不動産投資は 2011は多かったが、今年は全く駄目である。その中で ICT は、2009年に 10百万ドルから、2011年には 50百万ドルの輸出と大きく伸びている。</li> </ul> </li> </ul>

	<p><u>MSME 及び MSME Agency に関して</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 一般的にパレスチナの企業の成長パターンは、小さい企業を設立し漸進的に成長するというもの。これは政治的な不透明さがあるため、このような状況になったと考えられる。いずれにしても拡大型の投資パターンである。大理石、医薬、IT もそのような動きをしている。</li> <li>• MSME Agency に関しては、1カ月前は設立に賛成であったが、優遇処置の削減（法人税率）などの状況、政府からの直接支援ができない状況、大臣の降板などから、政策が変更するなどのリスクが顕在化している。</li> <li>• SME は直接的な支援を要求しており、近代化に向けた経営管理の研修等よりも、より具体的な支援、例えばマーケティング等での海外市場の提供などが重要である。（農業組合の支援も参考になる）地域でどう頑張るかよりも、海外市場などの提供が変わるきっかけになると他国の事例から理解している。</li> <li>• 家族経営における資本と経営の一体化から、経営と資本の分離などの動きも良いと思う。尚、金融に関しては、多くのファンドが用意されてきていることからアクセスは確保されていると思う。</li> <li>• なにをしたいのかははっきりしないと、MSME Agency を作っても意味がないと理解している。したがって、ミッションステートメントが大事である。</li> </ul>
--	--

<b>日時</b>	2012年2月8日 13:00~14:45
<b>先方</b>	<p>パレスチナ工業団地庁 (PIEFZA)</p> <p>Ms. Reem Najjar, Acting General Director Eng. Alaa Melhim, JAIP Project Director 松澤 JAIP チーフアドバイザー, JAIP 技プロチーム Mr. Said Sabri, Business Development Consultant, JAIP 技プロチーム</p>
<b>当方</b>	<p>JICA パレスチナ事務所：久保所員 コンサルタント：小沢、安西</p>
<b>目的</b>	PIEFZA の BDS 支援計画、MSME Agency 構想に関する見解等の聴取
<b>概要</b>	<p><u>Ms. Reem Najjar, PIEFZA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 企業の95%が家族所有・経営であり、その大半が零細企業である事実に鑑み、PIEFZA ではこれら企業も対象にする BDS Center を計画中。特に農業・農産加工業や製造業分野を重視したい。また、パレスチナでは例えばある企業が家具製作を始めると、他企業も皆同じことをするといった傾向があるため、企業間連携、クラスタリングを促進してゆくような支援を行いたい。現在の青少年が労働市場に登場する近い将来に備え、課題解決は急務。</li> <li>• PIEFZA で検討中の BDS Center は、PIEFZA と Developer 含む官民メンバーが理事会を構成し、当初は補助金も得て、工業団地入居企業以外の企業にも BDS サービスを</li> </ul>

提供する facilitator 兼 provider として機能する予定。ジェリコの他、ベツレヘム、ジェニンで導入の予定だが、いずれもまだ計画段階（ジェニンでは土地確保済）。

Mr. Said Sabri, JAIP 技プロチーム

- MSME に係る課題は次のように考える。
  - 銀行では 70 億ドルに上る余剰資金を抱えるが、貸し渋りが続いている。SME 側でも融資に耐えうる事業計画を策定できない、銀行との関係構築が出来ない等の問題を抱える。
  - 若者や親の間では、医者やエンジニアといった職種に、既に深刻な職不足が生じているにも拘らず人気があり、大学卒の若者は MSME での勤務は希望しない。
  - ラマラだけで約 80 のコンサルタント会社があり、個人コンサルタントも大勢いるが、質には大きな問題がある。BDS Center による選定を通して基準を満たす会社・個人に“certificate”を与え、BDS サービスの質向上を図りたい。
- (参考情報として)通信会社の Jawwal が最近大学生を対象に、同社の新規ビジネス・アイデアを公募し、選ばれた案に資金提供を行うという企画を実施。

松澤チーフアドバイザー、JAIP 技プロチーム

- MSME Agency は BDS に関する“facilitation”を行うということだが、“facilitation”とは名ばかりで、実際は“control”を意図しているのは明らか。現在審議中の Industrial Law は PIEFZA Law に抵触する条項を含むといった問題があるが、MSME に係る法規制の整理、一貫性確保といったことが MoNE ないし同 Agency の役割だろう。

■ 産業団体、NGO 等

◆ 商工会議所

日時	2012年2月9日 9:00 -10:30
先方	FPCCIA ( Federation of Palestine Chambers of Commerce Industry & Agriculture ) Mr. Jamal Jawabreh Secretary General
当方	コンサルタント：小沢、安西
目的	MSME に係る活動、MSME 育成・振興についての見解等を聴取
概要	<p><u>FPCCIA について</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 商工会議所法によって設置された商工会議所(13 が西岸 11governorate で Hebron は 3 か所で、5 か所がガザ)で会員数としては、強制的な会員化であるが、現在は 62,000 名である。そのうち 50%がアクティブな会員である。昨年度の条例の改定で 30 年ぶりに理事が選挙で選出され、女性理事も誕生した。会費についての強制化は緩やかに行っていきたい。</li> <li>• 現在 MSME 及びメンバーへのサービス提供のあり方を決定される戦略によって改革したいと思っている。現在は、①啓発 (国際機関含む)、②法制度の整備、③マーケティング (フェアの開催)、④F/S 等の研修である。商談会などの開催で、輸出等の成功例も出ている。</li> <li>• 問題点として理解しているのは、①コストシェアでの研修であるが、10%しか参加者に要求できない、②スタッフの教育 (運営管理、マーケティング、ネットワーキング等)、③特に会員サービスの増強である。会議所の MIS を GIZ の支援で行っており、ほぼ完成する状況である。ちなみに、本部には 9 名、ヘブロンには 23 名程度のスタッフ数である。</li> <li>• MSME は金融アクセスの弱さ、BDS サービスの提供の低さ、財務上の弱さ、ネットワークの低さ等があるが、家族経営での我慢強さ、多様なビジネスの展開の可能性などの強さがあり、成功例も出てきていることから、貿易の機会の増加等をうまく利用して、成長してほしい。そのための近代的経営管理への研修、アドバイス、コンサルティングなどが必要と考える。なお、サーベイの報告書もできている。研修所などの設備も必要と考えている。</li> <li>• CIDA、UNDP、ILO、GIZ が戦略パートナーである。</li> </ul> <p><u>MSME Agency について</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 事務局長が、MSME Agency の council の副理事長を務めている。同 Agency へのオフィスの提供も予定している。ドナーのリソースの 90%が大企業に向かっている等、ドナーは大企業向けの活動を志向している。さらに、MSME への投資優遇制度等も存在しないといった問題がある。こういった問題を解決できる組織があればと望んでいる。</li> </ul>

<b>日時</b>	2012年2月15日 12:00 - 13:30
<b>先方</b>	ベツレヘム商工会議所 Ms. Fayrouz J. Khoury Deputy General manager
<b>当方</b>	JICA パレスチナ事務所：上野企画調査員、Raed Hamouri (Program Coordinator) コンサルタント：小沢、安西
<b>目的</b>	MSME に係る活動、MSME 育成・振興についての見解等を聴取
<b>概要</b>	<p><u>ベツレヘム商工会議所</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1992年設立で会員数2,000名で800名が会費を支払っている。一番活動的な商工会議所として評価がある。①登録、②証明書、③ヨルダンパスポートの斡旋、④イスラエル入国許可書、⑤イベントの開催、⑥women's communityの設置(2007)、⑦会員スタッフの能力強化、⑧歳入促進運動、⑨ビジネス開発センターの設置等を行っている。特に⑧では、2007年USAIDの支援でコンサルタントを雇用して、コンサルタント、投資促進、マーケット調査などを行ったが、同職員の退職後(2009)は、スタッフの能力は限定的なものになっている。</li> <li>その他会員向けにも年間12~24の研修コースを実施しており、費用の75%を補助している。</li> <li>2011年後半の大統領令によって、理事の互選が30年ぶりに行われ、且つ女性の理事が誕生した。会費の強制化で歳入増となり、新サービスの提供も期待できる。</li> <li>USAID、GIZの支援によって過去各種のプロジェクトを実施している。 <ul style="list-style-type: none"> <li>① Star Street Renovation (2008)観光地点そばの通りの再開発であるが、バス停留所からの動線を変えられないで成功とはいえない。市の介入が必要である。</li> <li>② そのほかとしては、冬のHoliday eventをUSAIDの支援で2009年、2010年に行った。5万人程度の動員をかけている。</li> <li>③ GIZが再度支援を行うことから、2012年には、Olive harvest festival、クラフトショーへの参加等を行うこととしている。</li> </ul> </li> <li>Bethlehem LED (GIZ)の支援、地域産業団体13会員で2008年に立ち上げ、戦略の策定を行ったが、一部の小イベント(クラフトコンペ)実施への支援が得られずこの策定以外に何も行っていない。今後GIZからの支援も復活することから、上記のイベントも含めて活動ができそうである。(Euro 200,000)</li> </ul> <p><u>MSME Agency 及び MSME 振興に関して</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>同組織については聞いていない。2005年の分離壁の設置後、開業後すぐに廃業という状況が続いている。イノベーティブな業態が出にくい。家族経営の強みがあり、FTAなど外との関係づくりの機会もあるが、全体の経営管理能力が低いので、能力強化が必要である。</li> <li>MoNEは人材を育てにくいと思うが、MoNEには主要な役割を持ってもらいたい。金融アクセス、税金の優遇の他、市場情報等での支援が必要である。</li> </ul>



<b>日時</b>	2012年2月22日 10:00 - 11:30
<b>先方</b>	ヘブロン商工会議所 会頭 Eng. M. Ghazi Herbawi 他理事 6名 Mr. Jawad Sayyed
<b>当方</b>	JICA 本部：野村職員 コンサルタント：小沢、及び PIEFZA 技プロ 栗田専門家
<b>目的</b>	MSME に係る活動、MSME 育成・振興についての見解等を聴取
<b>概要</b>	<p><u>ヘブロン商工会議所</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1953年設立で会員数3,000名(4,000名が未登録の潜在的会員)、2011年商工会議所法の改訂にともなって30年ぶりの理事選挙で12名が選出された。商工会議所の建物は3年前に自己資金90%(10%はIDB)で新設した。2百万ドル程度で、研修施設が充実している。理事会の下に各種委員会が設置して活動を行っている。事務局職員は24名である。尚、ヘブロンガバナレート(人口65万人でヘブロン商工会議所地区では23万人)には他に2会議所(south and north)があるが、同会議所が79%ヘブロン産業を代表している。ミッション、ビジョン、戦略化などの方法論で商工会議所の運営を行っている。</li> <li>ヘブロンはパレスチナGDPの40%強の産業都市であり、特にパレスチナの皮革製品の75%以上の生産が行われている。パレスチナでの大企業も多くある(一番はROYALというプラスチック管製品製造会社で600人程度雇用)。ただ中国製品のダンピングなどの影響で、30,000人程度の雇用が失われている。中国製品を締め出すべく(20,000人の雇用が戻る)PSIでの規制基準化に向けた要望を出している。人口の60%以上が18歳以下の若年層であり、年間4,000人の卒業生(そのうち1,000人がIT系)が所在する3大学から輩出する。失業率は全国平均28%よりは低い22%である。したがって、若年層への起業支援なども問題である。IT系の賃金はインドと同じ程度で競争性があると認識している。</li> <li>MSMEs向けのイノベティブなサービスの提供を行うことや、BDSの拡充を狙っている。特に、技術面のサポート、経営管理に関するマーケット情報などの提供、及び啓発向けの研修を行っている(年間24回)。さらにIT教育の施設を有している。新市場の開拓などへの新規サービスの拡充を行いたい。コンサルタントのレベルが低いことへの対応も重要と認識する。さらに、USAID、GIZ、AFDなどの支援もあることを期待している。</li> </ul> <p><u>MSME 振興に関して</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>会員増強に向けた新サービスの提供(マーケットの拡大など)などが大事である。</li> <li>さらに、IT PARKなどもそうであるが、(大企業が中心ではあるが)工場団地の建設が重要と認識している。</li> <li>物流の制約などから基本的に企業が保守的である。</li> </ul>

<b>日時</b>	2012年2月27日 11:00-12:00
<b>先方</b>	ジェリコ商工会議所 会頭 Teyseer Al-Hamidi 他理事 6名 Mr. Kazem A. Muaket 事務局長
<b>当方</b>	コンサルタント：小沢、安西、ラマラ事務所 Raed Hamouri (Program Coordinator)
<b>目的</b>	MSMEに係る活動、MSME 育成・振興についての見解等を聴取
<b>概要</b>	<p><u>ジェリコ商工会議所</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1953年設立で会員数700名(460名が会費を支払い、未登録の潜在的会員数は500名)、昨年9名の理事が選出された。今後建物を新設する予定である。事務局長は4名。会員の60%は商業、20%がサービス業、12%が handierfat、6%が農業、2%が建設業の比率である。会員増強にメディアでの紹介、年次報告の開示などを行っている。特に、展示会で4社が参加し、売上増などの成功例も示している。</li> <li>①内外のイベント等の紹介、マーケット情報の開示、原産地証明の発行、②研修などの事業、イスラエル入国の申請、各種調査などの実施を行っている。SECと協賛でマーケティングの研修を行ったが不評であった。3カ月程度(500NISの受講料)の期間での英語、ITなどの研修は全額負担で実施している。2006年には11%程度の収入がこれであった。必要時には外部から講師を招聘する。さらに③慈善事業の実施も行っている。</li> <li>本年は企業のニーズに沿ったサービスの提供を考えており、①内外トレード、②法律関係(特に税務関係で、中小企業向けの免除などを今後とも訴えていきたい)、③コンサルテーションなどの部署の新設を考えている。尚、ガイドの養成も是非行っていきたい。</li> <li>自治体の建物新設許可の遅れ、産業証明の発行での手続きの不透明さなども非常に問題視している。</li> <li>尚、ジェリコからの輸出は15百万ドルであるが、鉄工所が12百万ドル、残りが農業という内訳である。</li> </ul> <p><u>MSME 振興に関して</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>コンサルテーションの実施では、開業支援(要領などの紹介)、ビジネスアドバイス(ボランティアベースでの)の提供も必要であるとされている。弱小な組織であることから、FPCCIAからの巡回指導、個別商工会議所対応が良いのかをFPCCIAと話をしたいと思っている。</li> <li>中小企業の問題としては、知識、経験の少なさ、金融アクセスの弱さを指摘する。</li> <li>MoNEの分局には、企業への情報提供に向けて、新規情報の開示などを依頼したい。</li> <li>自治体は、手続きの遅れ(上記)を改善してほしい。</li> </ul>

◆ 他産業団体

日時	2012年2月9日 12:30 -2:00
先方	PFI (Palestine federation of Industries ) Mr. Muhammad Sharia, advisor to the board Chairman
当方	JICA パレスチナ事務所：上野企画調査員、Raed Hamouri (Program Coordinator) コンサルタント：小沢、安西
目的	MSME に係る活動、MSME 育成・振興についての見解等を聴取
概要	<p><u>PFI に関して</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1995 年から産業団体が結集し始め、1999 年に PFI 設置の大統領令が出て、2004 年に MoNE の条例で承認された。2011 年現在設置令の変更に伴って再構築中である。13 産業団体が参加しており、全体の会員数は団体によって異なるが、数千である。PFI は商工会議所などと PPSCC をその他団体と結成し、各団体が 6 カ月持ち回りで事務局を担っている。最近の課題は、法人税問題となっている。PFI はドナーからの予算があれば、会員への経営管理、ISO、製造技術等の研修を行っている。</li> <li>現在では、PFI の再構築であり、GIZ の支援で 2 月末に戦略 WS を開催する予定である。そこでは、PFI の比較優位、サービスのありかた、協働などを話し合う。</li> </ul> <p><u>MSME に関して</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>個人的な見解ではあるが、今後の課題は①スタートアップ、インキュベーションの整備、②地方開発、インフォーマルセクターのフォーマル化が重要であると理解している。尚 MSME の弱さとしては、経営管理能力の低さ、IT 利用度、固定的な管理等があるが、FTA、大学卒業生の増加などの機会とともに、政府の複雑なプロセス等などの外部環境の脅威を超えて、自立的な文化とネットワークの存在等の強みを生かした成長を期待したい。そのためにも、金融アクセス、研修、コンサルティング、スタートアップへの方針等が重要である。フォーマル化に関するインセンティブ等も政府として考えなければならない。</li> </ul> <p><u>MSME Agency に関して</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mandates が良く見えないし、不明確な活動、MoNE との重複、相対する施策などが考えられる。</li> </ul>

日時	2012年2月9日 10:30-11:30
先方	Palestine Federation of Businessmen Associations (PBA) Mr. Majed M Ma'all General Trustee
当方	コンサルタント：小沢、安西
目的	MSME に係る活動、MSME 育成・振興についての見解等を聴取

<b>概要</b>	<p><u>PBA に関して</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1998 年に NGO として設立された。現在 1,000 名程度の会員を擁している。銀行、保険、流通等、多様なセクターからの参加がある。基本目的としては、①啓発、②政策研究、③ロビーイングに分かれている。 会員資格は、会社の資本が 300,000 Dinar である。民間開発センターを擁しており、各種調査の実施の他に、研修及び技術移転は海外企業との共同で実施をしているが、限定的である。</li> <li>その他①投資コンファレンス（2010）、②アラブ各国との連携、③広報、④各種課題への啓発等を行っている。尚、JBCC のメンバーである。2 国間連携も視野に入れている。</li> </ul> <p><u>MSME 振興に関して</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>政府に望むのは、①MSME 中心での法律の整備、②金融アクセスの改善、③SME への TA（生産、QC、財務、マーケティング）等の実施、④インセンティブ（税金減免）等である。</li> <li>MSME は過去の経験から強靱、成功事例、優秀な人材等の強みを持つが、物流での障害、税金、法律での優遇がないなどの制約条件があり、さらに近代的な経営管理の欠如などの弱さもある。強みとしては、多様な成長セクター（観光、ICT、アグロ、工芸品など）があることである。</li> <li>BDS サービスの政府からの提供は大事と認識しており、さらに、ビジネス情報といったソフト面や、研修センター、会議場などのハード面の提供もあると良いし、それは今後の課題である。</li> <li>特に、インフォーマルセクターのフォーマル化が重要であると認識している。</li> </ul> <p><u>MSME Agency に関して</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>私的理由から、PBA は同 Agency の理事会への参加を拒否されている。MoNE との関係も昨年から切られている。したがって、MoNE の技術ユニットと同協会の技術ユニットとの交流もあったが現在は機能していない。</li> </ul>
-----------	---

◆ **NGO**

<b>日時</b>	2012 年 2 月 13 日 9:00 - 10:00
<b>先方</b>	Palestine Economic Policy Research Institute (MAS) <a href="http://pal-econ.org/Newsite/">http://pal-econ.org/Newsite/</a> Mr. Mohanad Hamed, Research Associate (MSME National Council メンバー)
<b>当方</b>	JICA パレスチナ事務所：上野企画調査員、Raed Hamouri (Program Coordinator) コンサルタント：小沢、安西
<b>目的</b>	MSME に係る調査活動、MSME 育成・振興についての見解等を聴取
<b>概要</b>	<p><u>MAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1994 年に PLO の関与により調査研究、政策提言 NGO として設立。スタッフ 12 名の他、パレスチナ内外に研究員を抱える。Int'l Development Research Centre (IDRC、カ</li> </ul>

	<p>ナダ)、フォード財団、Arab Fund, Welfare Association, FES (ドイツ) が主要パートナー (資金源)。KOICA の支援にて新ビルを建設し、現在は同ビルに事務所とパレスチナ最大の経済関連図書館を構える。自ら調査テーマを設定し、ドナー主導としないよう配慮。</p> <p><u>MSME に係る調査実績</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>MSME に関する調査はパレスチナで数多く行われてきたが、「深み」がならず、2009 年から 2 年間 IDRC の支援にて各種調査を実施し、13 のペーパーを発表した (英文リストとペーパー [アラビア語版のみ] は全てウェブサイトに掲載)。MoNE とは情報共有のチャンネルがある。</li> <li>Global Entrepreneurship Monitor (GEM) と毎年パレスチナにおける起業家調査を実施 (サンプル数 2,000、USAID が資金提供)。</li> <li>インフォーマルセクターの推測は行っていない。統計が把握する事業所数の約 40% に上るだろう。PCBS に情報があるはず。</li> </ul> <p><u>MSME の課題と対策についての見解</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>互いの真似 (コピー) に終始し、新しいアイデアが生まれない。⇒ MSME Agency は知識・アイデアの提供という面で役割が期待される。そのためには Board に民間と NGO の代表を含めることが重要。</li> <li>各自が単独のビジネスを追求し、役割分担・協力が進まない。⇒ 組合方式の推進が望ましい。(MAS は現在組合に関する調査研究実施中)</li> <li>GEM 調査によると、約 40% は自ら希望して起業する (残りは必要に迫られての起業)。大学・大学院の卒業生は企業への就職を当然と考え、起業の可能性など全く考えない。⇒ 一方的な講義を中心とする大学の教授方法に改善の余地は大きい。</li> </ul>
--	--

<b>日時</b>	2012 年 2 月 9 日 15:00 - 16:30
<b>先方</b>	SEC (Small Enterprise Center) Mr. Ahmed Abu Baker, Director General
<b>当方</b>	JICA パレスチナ事務所：上野企画調査員 コンサルタント：小沢、安西
<b>目的</b>	MSME に係る活動、MSME 育成・振興についての見解等を聴取
<b>概要</b>	<p><u>SEC</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2006 年に GIZ 支援プロジェクトのために作られた組織を、2008 年プロジェクト終了に伴って、MoNE、MoI に登録した NGO として設立された組織。参加会員団体は 30 で理事 7 名が選出される。ガザ、ラマラにオフィスを持っている。プロジェクトベースでの業務を受けており、現在では DEEP (UNDP が実施機関で 2017 年迄が期間) での起業育成部門で業務を行っている。現在スタッフ数は、30 名程度 (ガザ及び西岸) である。</li> </ul>

#### DEEP に関する活動実績

- 2011年にガザで貧困削減に向けて600名の起業家育成（ビジネスプラン作成、その後5,000ドルの補助金が支給される）の研修を行った。まずはTOTを行うビジネストレーナーを20名程度育成した。（注：TOT講師研修は3週間、起業家研修は6週間）
- 2012年からは、西岸でもこのような事業を開始する。40名程度の研修講師の育成を行い、ガザとあわせて年間1,000名程度の起業家育成を行う予定である。総数としては12,000名の起業家育成を予定している。研修講師はSECのスタッフとして雇用する。
- これによって研修提供者としての地位と、経営コンサルタントの育成も視野にしている。さらに、他のドナーの支援(Oxfam等)でMSME向けの調査、コンファレンス等の活動も行っている。今後は、ドナー支援に頼らない自立的な組織としたいが、当面はこれらの活動で忙しい。

#### MSMEの課題と対策についての見解

- 政府としては、ドナー主導からパレスチナ主導でのMSME振興が大事であり、そのための活動が必要とされる。特に、方針、法的整備等であるが、政府の民間へ直接指導は避けた方が良い。
- BP研修指導等のレベルが低いが、起業のためのBP等の教育の機会提供が大事である。柔軟な経営等の強さ、家族経営からの脱皮、今後貿易の機会もあることから、これらに適応できるような事業の実施である。特に品質向上を狙った経営管理の導入は事である。
- 零細企業向けの融資保証制度の拡充等の政府からの支援も期待したい。
- 新設のMSME Agencyであるが、役割が良く見えないところと、過去の経験からうまく回らないと考える。仮に、外局的で且つPPPでいくなれば、民間の意見交換の機会と民間の参加を促していくための会員制度、及び会員からの理事の選出等の制度化も大事と考える。このような機関から、民間への直接介入は賛成できない。

<b>日時</b>	2012年2月11日 12:30 - 14:00
<b>先方</b>	Business Women's Forum Ms. Doa Wadi, Executive Director (MSME National Council メンバー)
<b>当方</b>	JICA パレスチナ事務所 : Raed Hamouri (Program Coordinator) コンサルタント : 小沢、安西
<b>目的</b>	BWF の活動内容と MSMEs に関する見解につき聴取
<b>概要</b>	<p><u>BWF について</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2006年に NGO として設立（内務庁登録。2年前から MoNE へも報告を義務付けられることになった）。メンバー数 70、うち 62 が企業、8 は銀行、大企業勤務の個人メンバー。スタッフは 9 名。研修やアドバイスは外部コンサルタントをその都度雇用して実施する。女性、起業家、若年層をターゲットとする。現在 5 ドナーから支援を受ける。“Traditional poor women” は対象外だが、DEEP (UNDP プロジェクト) 実施の NGO や MFI 等が育てた中からやる気・能力のある女性は引き受け支援する。主な活動内容は： <ul style="list-style-type: none"> <li>① 大学新卒者の企業インターンシップ：これまで西岸各地域にて 248 名を 4 回に分けて、基礎的研修実施の上で企業に送りこんだ。参加者は大学との提携、公募、BWF メンバー企業の推薦等によって選定。受入企業は BWF 理事らがネットワークを駆使し開拓。45%がインターンシップ終了直後に、受入先企業ないし他企業に就職。残りも 1 年以内には仕事を、一部は自ら起業に踏み切っている。IT セクターでの女性の就職は難しいが、事務職や調整役として雇用され始めている。</li> <li>② Business Development Center：法規に関するアドバイス、ニーズに応じた研修、マーケティング支援、B to B 支援等を行う One Stop Shop。コストはクライアント側 30%、BWF70%の割合で分担するが、この割合を逆転してゆく予定。成功例として、ナブルスで配偶者の協力を得て自分で石鹸作りを始めた女性が、BWF のデザイナーによるパッケージング支援を受け、特許も取得し、UAE に輸出し始めたというケースがある。現在 6 人を雇用し、サウジアラビアにも見本を届けたところ。</li> <li>③ MENA Business Women Network：MENA 諸国女性起業家との交流、ワークショップ、情報交換等。</li> <li>④ 調査、政策提言、アドボカシー：政策提言は大統領、首相、大臣等と会って直接伝え、テレビ等も活用。</li> <li>⑤ 金融アクセス支援：銀行・MFI・投資家とのマッチメイキング。融資規模は 50,000 ～100,000 ドル。BWF が銀行と MoU を結び、BWF クライアントには低金利、低担保の融資をしてもらっている。</li> <li>⑥ 商工会議所連盟 (FPCCIA) との協力 (2011 年の商工会議所法改正後に実施された選挙で初めて女性の商工会議所理事が 4 名誕生した)</li> </ul> </li> <li>• BWF の今後の課題は、組織内にコンサルティングや研修等を実施する能力 (人材) を</li> </ul>

持つこと。ドナー資金に依存するため、時には自らの給与を全額払えないこともあるのが問題。

MSME Agency について

- 起業やビジネス存続にあたっての様々な障害の除去、特に女性起業家に対する特別な措置（最低資本金額の引き下げ、フォーマル化へのインセンティブ付与等）導入を期待する。人々は政府を全く信頼しておらず、起業化・企業への直接支援や考え方（mentality）の改善を促すことなどは、BWF（他 NGO）の役割。

MSME についての見解

- Strengths：自らのビジネスを信じ簡単には諦めないこと。どこへでも出かけて行き商品を売る柔軟性、機動性。
- Weaknesses：商品やサービスの質とマーケティング（含むパッケージングやブランディングのノウハウ）。リスクをとらないこと。
- Opportunities：国内のニッチ市場
- Threats：中国製品の流入。イスラエルとパレスチナの中間業者による搾取。
- BDSに必要な施設：研修や1年間位にわたるインキュベーションが可能な施設。



日時	2012年2月20日 13:30-14:30
先方	SHAREK Youth Forum Ms. Maha Smoon, Project Manager
当方	コンサルタント：小沢
目的	MSMEに係る活動、MSME 育成・振興(YOUTH) についての見解等を聴取
概要	<p><u>SHAREK について</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1996年にUNDPプロジェクトのために作られた支援組織が、2004年にNGOとして発足した。MoI、MoNEに報告を行っている。Youth(大学卒業生まで)に関する活動を実施している。常勤職員数は25名でその他の多くのボランティアを抱えている。7名の理事メンバーがおり、若者が理事となっている。理事長は、Mr. Sead Karazon(ジャーナリスト、20代後半)、運営費についてはドナー支援のほかに、自治体などからのサポートもあるが、不明。</li> </ul> <p><u>STEP FORWARD (employment for youth)に関する活動実績</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>このプロジェクトには2つのコンポーネントがある。①ソフトスキルの形成、②ビジネススタートアップである。 <ul style="list-style-type: none"> <li>① 年間22地区で就業に向けたソフトスキル(コミュニケーション等)に関して労働市場のニーズに沿った、研修を実施している。年間3,000名に向けて行っている。資金は、UNDP、UNFPA、ILO、USAID、EUから受けている。</li> <li>② ビジネススタートアップは、研修とともに、コンサルテーション、コーチングによって起業に向けた準備への支援を行っている。2年間で180名程度が輩出した。専属の3名の職員が、ビジネスアイデアの形成からBP作成までの指導を行っている。大体10カ月のコースである。個別に開業後のフォローアップも行っている。これはUNDP DEEPの支援を受けて行っていた。次フェーズの予算に応募しているが、結果はまだ出ていないので、現在は実施していない。</li> </ul> </li> <li>学生向けに3年生(大学)、職業訓練校(終了年、18歳)に定期的なビジネス研修を実施している。年間500~1,000名程度の規模である。</li> <li>商工会議所を通じて、会社紹介などをお願いしている。</li> <li>今後とも、大学生の増加が見込まれることから、このようなプログラムの必要性を感じている。尚、卒業生の6カ月以内に就職ができない比率は、52%である。さらに、7.4%の就職者が企業オーナーの統計もある。</li> </ul> <p>(資料) Palestine Youth Employment Action Plan (SHAREK 2011)</p>

日時	2012年2月12日 12:00-13:30
先方	PalTrade Ms. Hanan Taha-Rayyan, Chief Executive Officer 他2名
当方	コンサルタント：小沢、安西
目的	MSMEに係る活動、MSME 育成・振興についての見解等を聴取
概要	<p><u>PalTrade について</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1998年に輸出促進を目的に NGO として設置された。現在はガザ、西岸にオフィスを設けており、会員数は300。</li> <li>活動としては、3事業を行っている。①輸出開発と情報（ポテンシャル輸出セクター等の特定と貿易実務要領などの情報の確保、②輸出促進事業（企業を国際展示会等に派遣、商談会などの開催である。本年はアラブ各国及びその他で10展示会に派遣する。日本の化粧品フェアにも2社が参加する）③貿易方針などの調査などである。特にWBは2006年に貿易促進のための調査を実施した。さらに、官民の貿易に関する意見交換会を2003/2008年に開催し、最近では貿易に関する政府、民間の2つの委員会が設置された。</li> <li>本年度からのプロジェクトとしては、 <ul style="list-style-type: none"> <li>① 5カ年、国家輸出戦略の策定及び3年間のアクションプラン策定をEUの支援で行う。期間は、2012年2月から13カ月である。</li> <li>② サービス貿易（ITC、観光、コンサルタント、アグロなど）促進戦略、3回廊、パレスチナにおける輸出開発などをCIDA、WB、EUの支援で実施する。</li> </ul> </li> <li>本年度の目標は、展示会参加者のインパクトの増強、②国家輸出戦略の作成、③スタッフ及びサービスの強化である。</li> </ul> <p><u>MSME に関して</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>政府には、①インフォーマルのフォーマル化、②ビジネス環境促進のための法制度の見直し、③金融アクセス、などの期待をもっている。</li> <li>BDSとしては、①金融アクセス支援、②経営近代化への意識改革、③貿易情報へのアクセス、④サービスセクターへの研修などが必要である。</li> <li>MSMEは、物流障壁、金融サービスの欠如等の制約があるとともに、FTA及びアラブ各国からの優遇制度などの輸出増加の機会があるとともに、内部的に輸出の知識、経験及び欠如しているなどの弱さとともに、粘り強さ、労務費の比較劣位の低下などの強さももっている。</li> <li>したがって、能力強化及び市場情報の獲得、及び環境整備及び内国企業への優遇措置(15%)などの有効な支援が必要である。パッケージングの施設、展示会場等の施設的な整備も重要である。</li> </ul> <p><u>MSME Agency に関して</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>役割は不透明であり、民間が実施すべき事項も実施する一方、規制的機能も有するなどの矛盾がある。民間の更なる負担となってしまうような組織ではないか。</li> </ul>

<b>日時</b>	2012年2月28日 15:00-16:00
<b>先方</b>	PITA ( Palestine IT Associations of Companies) Ms. Mohahmmed Musleh( BD Manager ) Dr. Yahya Al-Salqan( Networking & Public Relations)
<b>当方</b>	コンサルタント：小沢
<b>目的</b>	ICT 産業に係る活動、MSME 育成・振興についての見解等を聴取
<b>概要</b>	<p><u>PITA 及び ICT 産業について</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1994年に設置された ITC 産業（加盟企業には、hardware、software、ICP（インターネット関連、コンサルテーション関連）の振興のための NGO として設置された。加盟企業数は120社（2009年89社）（ICT 企業数350社（300社）の3割程度、不参加企業は零細企業である。従業員数は、推定7,000～8,000人程度（5,200人）である。メンバー企業の50%が10～19人規模の企業で、25%が20人以上である。</li> <li>近年では、外国企業からのアウトソーシングを受注しており、年間50百万ドル（PITA 推定）ほど輸出している。2009年 CISCO からの契約を受けて、米国企業 HP、Intel、Microsoft から受注する会社も出てきている。ドイツ、イスラエルから仕事を受けている。さらに、人材派遣を湾岸諸国にも行っている。ただし、人数は数十人単位である。尚、コールセンター業務も一部会社で実施している。今年は米国を重点国として、米国在住のパレスチナ人とのネットワークなどを生かして開拓を行いたい。アラビア語圏の人口3.5億人と、7百万人のパレスチナ在外住民などもターゲットである。</li> <li>年間2,200人程度の IT 関連の卒業生が輩出しているが、銀行、保険会社などでの IT 業務を入れてもこの規模の卒業生を吸収できない。ソフトスキルが弱く、スキルアップが必要であり、大学ともどうするか話を始めている。尚、求人は非常に競争的で、1人の求人に150人程度の応募もあるケースを聞いている。</li> <li>国内の市場は小さい。例えば、19銀行の内3銀行のみが国内で、外国銀行の業務向けシステムは母国から移転されるからである。MIT が管轄であり、政府でも e-government, e-tax, e-customsなどを指向しているが、資金がないことから実現に至っていない。これらのシステムができれば、現在の紙ベースから、企業における ICT システム化も進むものと理解している。</li> <li>さらにマーケットが小さいこと、クレジットでの決済が不可能なことから、e-commerceもできていない。会員会社が行ったが、うまくいっていない。尚、インターネットの利用率は65%と最近の統計ではでていた。</li> </ul> <p><u>MSME 振興に関して</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>上記のように、紙ベースでの業務対応があること、旧世代の経営者の ICT の理解がないことも ICT 化ができていないこと、さらに効率的な経営ができないなどの弱点と認識する。輸出の機会、及び人材がいることが MSME の強さと認識する。</li> </ul>

◆ 金融機関・NGO

日時	2012年2月26日 10:30- 11:30
先方	PBC( Palestinian Banking Corporation ) Dr. Amin Haddad, General Manager
当方	コンサルタント：小沢
目的	MSMEに係る金融事情、MSME 育成・振興についての見解等を聴取
概要	<p><u>PBCについて</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1986年に設立され、国内19銀行の中では、中小企業向け金融に特化した銀行である。通常銀行業務として、70百万ドルの中小企業向け融資(現在)、利率は、1,000~3,000ドルで年率9%である。そして、30百万ドルのNon ProfitのDevelopment Fund[0金利でIslamic Development Bank (IDB) などから資金提供を受けている]でIslamic型での融資事業の展開(3年、5年、7年などの期間での返済)が2本柱を成している。今後3年間の戦略を策定し、①Islamic型ベンチャーキャピタルの充実、②不動産投資(ミニ工業団地も含む)、③支店の拡充を企図している。PIFは民間開発(資産15億ドル)で大企業を志向しているが、PBCも10%程度の資金供与を行っている(2百万ドルの投資を行う、既存のラマラの会社の子供玩具事業プロジェクトに1割程度の参加をするなど)。</li> <li>現在の銀行のMSMEへの貸出環境は、PMAからの中小企業への貸出促進(最近出てきた)要請などもあって、2年前とは状況が変わっている。30%から50%程度になっている。尚、一部のMFIでは、年率18-24%程度の金利をとっている会社もあるので、一方、MFIへの資本増加の指導もあったのではないかと認識している。</li> </ul> <p><u>MSMEへの金融に関して</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>MSMEの金融に関しては、問題があるとは思っていない。ただし、問題としては、融資案件のF/S(要素としては、①事業でのキャッシュフロー、②市場の成長性、③オーナーの能力)での客先、金融機関のリスクのとり方への理解がずれていることである。確実なものは、担保設定も行っていないが、市場のあいまいさなどリスクがある場合には、担保設定を行っている。</li> <li>尚、各地域でも融資を受けることへの文化的なものが違う。ヘブロンは相当融資に対して否定的であるが、ナブルスは肯定的な文化である。</li> <li><u>その他</u> <ol style="list-style-type: none"> <li>① ナブルスでのミニ工業団地整備では地方自治体、デベロッパーと協働化している。立地企業への30,000~50,000ドルの資金提供を行う。</li> <li>② 工業団地の建設では、立地企業のためのマーケティング会社(買い手確保のためのマーケティング、発送、パッケージデザイン、商品選択)などが重要。</li> <li>③ パートナー発掘で、各大使館向けのセミナーを行いたいと思っている。</li> <li>④ 工業団地立地の企業向けの融資を行いたい。現在チーズ会社向けの総額12百万ドルのプロジェクトへの融資も含んで3件程度の融資をデベロッパーと検討を</li> </ol> </li> </ul>

	行っている。
--	--------

日時	2012年2月19日 9:00 -10:30
先方	EPCGA (European Palestine Credit Guarantee Fund) Mr. Hanna B. Sahhar, General Manager
当方	コンサルタント：小沢
目的	パレスチナにおけるローン保証機関と MSME/Banking に関する状況の聴取
概要	<p><u>EPCGA について</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2003 年の KfW のパレスチナ経済及び産業に関する調査結果の一つとして、MSME のローン獲得の困難さ、金融アクセスの困難さから、(大企業は財政的な運営が良好であり、貸し込みが可能) さらにその当時の貯蓄・ローン比率の低下 (27% 2003) から、SME (20 人以下の従業員) 支援のメカニズムの一つとして、保証機関の設置がなされた。2005年にKfW、EU commission、EIBが資金を拠出した。Euro 29 million が revolving fund として用意された。現在までに総額 70 百万ドルの保証額となっており、2,200 business にローン保証を行っている。ただし、銀行との MSME ローンの 60% 保証の契約である。したがって、ローンの当事者は銀行と MSME である。保証へのコミッションは総額の 1.5 %となっている。ローンの上限は 100,000 ドルであり、平均は 35,000 ドルである。</li> <li>現在は\$13 million で 1,100 business になっている。銀行の審査が通ったものになっており、2012 年では新規の 16 ローンに関して 1 件だけ拒否を行った。これらのローンの大半は MSME にとっての初めてのローンの利用が多いとも理解している。運転資金は 12~36 月、投資資金では、60 カ月であり、金利は 7~8%である。この保証によって、ケースによっては collateral がないローンもある。この保証機関の存在は、企業家のモラルハザードを懸念して、銀行以外には明示していない。現在 8 銀行と合意文章を結んでいる (MSME への焦点化、目標ローン数など)。各銀行には、cash flow lending 等の研修を実施するとともに、各銀行でも MSME 部等の新設もあると聞いている。現在では貸し込み比率は 52~53%に伸びているのはこの保証機関の存在が一つの要因 (他には、金融危機で外に貸し込み先がないこともある) として大きいと理解している。6 カ月以上の支払い遅延の比率は 1.1%である。遅延があった際に銀行からの請求があるが、銀行はそれ以降も各企業に対して債務のリ・スケジュール、再建計画の支援等で元本の確保を行っている。</li> <li>MFI の拡大に向けた資本増強への銀行ローンに関する保証に関しても 2012 年から始めており、1 件合意した。</li> <li>MSME への提言としては、bankable な事業を行うことが大事であり、商工会議所等から MSME 企業へのレベル向上に向けた教育を行うことを期待する。</li> <li>他には、Middle East Economic Initiative (160 百万ドル) の保証ファンドがあるが、この保証は大きな企業向けであるが、現状の 2つの保証機関の存在で十分ではないかと理解する。保証機関の監督機関はない。</li> </ul>

日時	2012年2月12日 12:00-13:30
先方	NETWORK Mr. Izz Tawil Genral Manager
当方	コンサルタント：小沢
目的	MSMEに係る活動、MSME 育成・振興についての見解等を聴取
概要	<p><u>NETWORK について</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>13ある MFI 団体の上部機関として、国際機関などへの紹介、サービス提供への教訓化、及びロビー機関として、2002年に設置された。13団体全体では、45,000顧客数で、\$72百万ドルの融資実績を持っている。上限25,000ドルまでの融資を行っている。</li> <li>PMAが監督官庁であるが、本日最低資本金5百万ドルの資本準備の指示があり、これを守ると5～6社だけがこの基準に合う。2週間以内に意見具申できるが、廃業かまたは合併になるかと理解している。</li> <li>社会的要請も受けた非銀行系の金融機関（financial companies）として実施を行っており、この指導を受けると築いてきたサービス、構造が変化することを危惧している。スタッフ数は少なく、キャッシュベース方式での資金提供を実施しているが、今後はインキュベーター等の機能、MSMEの研修への補助資金提供を行うなども必要と理解している。</li> <li>融資のデフォルトレートは5～6%程度であり、特に悪い数字とは認識していない。融資の提供は、①WA分析、W：オーナーの支払いへの意識の高さ、A：返済能力（支払いキャッシュの確保能力）などで判断するが、最終的には、担保負担（collateral）及び保証人の確保によって融資を行っている。</li> </ul> <p><u>MSME について</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>政府はMSMEへの注視を行うべきである。</li> <li>特に会計及びキャッシュベースでの経営に向けた研修、さらにドナー資金での融資保証制度などの確立も重要である。</li> <li>MSMEは、資金提供を銀行、MFIに頼るのみの金融支援環境の制約を受けているが、イスラエル製品の貿易や、イスラム金融制度などを利用する機会もある。さらに、計数での経営管理が弱いこと、ビジネスアイデアの創造性なども弱い、潜在成長性などの強さも有している。</li> <li>ビジネス機会の提供に向けた詳細な調査とともに、コストシェアでの中小企業への投資機会の提供も重要である。</li> <li>本年度は、ドナー資金に頼らない自立的な経営、MFI会議の開催、MFI各社の財務諸表などの標準化を行いたい。</li> </ul> <p><u>MSME Agency に関して</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>特になし</li> </ul>

◆ 大学

日時	2012年2月25日 11:00 - 12:00
先方	CBS(Creative Business Solutions ) Birzeit 大学経済学部、及び同コンサルタント会社 CEO Dr. Basim Makhool
当方	コンサルタント：小沢、安西
目的	コンサルタント業界、MSMEに係る活動、についての見解等を聴取
概要	<p><u>CBS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>近年同氏のベンチャーとして設立した。大学からの公認はないが、①現場情報の収集、②大学の給与が低いので副業として行っている。2名の常勤と15名程度のプロジェクトベースでのコンサルタントを抱えている。</li> </ul> <p><u>経営コンサルタント業界について</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>DfID (DAI が実施コンサルタント) の依頼でコンサルタント業界に関する調査を実施している。2ヶ月後にはレポートが出る予定である。それによれば、需給関係で大きなギャップがある。①コストパフォーマンスの高い、質の良いと判断される基準もないが、ラマラでは50社程度のコンサルタント会社がある。②認証関係(ISO、Global GAP など)が年間に10件程度、③戦略経営、BPの作成での金融アクセス(ドナーなどの補助金)で年間50件、④輸出関係の市場サービス(MRで10件程度、④人材育成の研修(特にドナー支援でのNGOの組織強化)等で市場としては大きくない。\$10百万ドルのセラミック関係のプロジェクトがコンサルタントの情報理解のミスでとん挫した(関税率の見間違い)ことからサービス責任に関する話題が出ている。</li> <li>MSMEも銀行融資、ドナーグラントの取得のためにBP作成を行っているが、過去のコピーなどを使っているためレベルが低い。BDSの有効性の啓発も非常に重要である。</li> </ul> <p><u>MBA コースについて</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>競争率が高いMBAコースが3大学にある(同大学は年間定員70名で400人が応募)が、EXECUTIVE MBAとして現職を持っている学生が99%である。</li> </ul> <p><u>大学卒業生の起業教育等、</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3年前のナブルス大学の調査では、卒業生の97%が就職希望となっている。これらの卒業生へのソフトスキルの課外授業などは、始まったばかりで、全体で見れば大学の就職支援・起業支援でのビジネスカルチャー教育への対応は非常に遅れている。産業界からの要望でナブルス大学で始めた。経済学、経営学の学生もこの辺の理解は少ないことから、このような教育の重要性を感じる。銀行(ラファール銀行)なども開業への資金提供も熱心になってきており、きちんとしたBP、ビジネスアイデアがあれば融資も可能な状況である。大学とは言わずに初等教育から起業、ビジネスへの理解に関する啓発教育が必要である。</li> </ul> <p><u>就業関係について</u></p>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT系のセクター開発は15年間言われている。さらに、卒業生が多い。未だ成長セクターになっていない。国際競争、市場の小ささ、英語力などが問題である。たかだか5百万ドル程度の輸出と理解する。CISCOがコンピュータ教育で5千万ドル位を支援している（教育として）こと、ヨルダン、米国での採用などがあるが、ソフト市場が形成されているわけではない。SIEMENSも撤退した。現在はエンジニア（建設、機械など）の湾岸でのニーズが高く、パレスチナエンジニアの評価も非常に高い。このように技術者においても雇用の需給ミスマッチも失業率の高い要因である。ちなみに、教育庁でも起業家精神、育成も含めた、大学における新科目、新学科、などへのQuality Improvement Projectを過去10年間実施しているが、大学の変革は遅れている。</li> <li>労働法では、3カ月の試用期間での研修が義務付けられているが、前提としてのソフトスキルは大学などの責任と認識する。経営学部などでの起業のための特別科目が必要である。</li> </ul>
--	---

## ■ 他ドナー

<b>日時</b>	2012年2月14日 13:30～15:00
<b>先方</b>	GIZ Mr. Bayan Abed, Programme Advisor, Private Sector Development Programme (PSDP) Mr. Mazen Masoud, Programme Coordinator, PSDP
<b>当方</b>	コンサルタント：小沢、安西
<b>目的</b>	GIZのMSME支援につき聴取、協力可能性につき情報交換
<b>概要</b>	<p><u>PSDP</u></p> <p>① MoNE 支援、②民間セクター支援の2分野から成り、合計9コンポーネント（①3、②6）。①は、(a) MoNE 職員の能力強化、(b)官民対話パートナーシップ（近く所得税制をテーマに対話の場を設ける予定）、(c)MoNE 県分局への分権化（機材供与、IT化、データベース構築等）を内容とする。法規制のレビューも近く行う予定（現在TOR作成中。2か月位の調査となる見込み）。GIZではMr. Said Dwikatが担当（通常MoNE内で勤務）。（⇒別途面談予定）</p> <p><u>民間セクター支援</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>商工会議所連盟(FPCCIA、加入企業数約62,000)80%、産業連盟(PFI、加入企業数約3,000)20%のウエイトで支援。 <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <u>FPCCIAとPFIへの支援</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 全商工会議所を繋ぐ統一MISシステム構築</li> <li>- FPCCIA・商工会議所及びPFIの中期(2014年まで)戦略策定（今年6月頃完成の見</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

	<p>込み)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 両団体の組織能力のレビューと強化。特に Policy &amp; Advocacy Unit の育成・強化。</li> <li>- 対企業サービス提供の標準化（サービス提供のプロセスと内容について分析し、合理化・質向上を図る）</li> <li>- ジェンダー、環境配慮(各商工会議所に Gender Unit 設置。環境については、FPCCIA が再生エネルギー事業に関心を寄せている)</li> </ul> <p>※ 商工会議所の役割は現在産業フェアの開催、原産地証明の発行等に限定されている。</p> <p>◆ <u>その他 (CIDA 資金で実施するコンポーネント)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ベツレヘム、ガザにおける Local Economic Development (LED) : 県、市、商工会議所、大学等で構成する“LED Council”を組織し(県知事が認定)、地域経済振興策の協議、計画、実施を支援する予定。</li> <li>- PITA の IT 化支援</li> <li>- ドイツ企業とパレスチナ企業の B2B</li> </ul> <p>● FPCCIA と PFI への支援については、課題山積であり、JICA とも役割分担をして進められるとよい。</p>
--	---

<b>日時</b>	2012年2月20日 12:15 - 13:30
<b>先方</b>	Mr. Said Dwikat, Programme Coordinator, Private Sector Development Programme (PSDP)、GIZ 同席: Ms. Sireen Lubbadeh Aid Coordination Unit
<b>当方</b>	コンサルタント: 安西
<b>目的</b>	GIZ の MoNE 能力育成・強化支援の内容につき聴取
<b>概要</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● GIZ は MoNE が 2004 年に 3 庁 (trade, industry &amp; supplies) が統合し現在の体制をとる前の 1997 年からのパートナー</li> <li>● PSDP (2010~2014 年) の MoNE コンポーネントの予算: Euro 4.5 million。 (1) 地方分局整備 (“decentralization”)、 (2) MoNE 本庁の能力育成・強化 (Institutional strengthening capacity development) が中心。</li> </ul> <p><u>地方分局整備</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● MoNE の許認可業務 (“services”) を分析し、180 以上の services を洗い出した。これら services への需要の 80% が集中するヘブロン、ラマラ、ナブルスを対象に第 1 フェーズを実施。内容は、機材供与、ICT・ネットワーク化、VOIP 導入、研修等。その後、許認可業務を分局に移管し、企業はラマラまで足を運ぶ必要がなくなった。間もなく第 2 フェーズを開始し、西岸全県の分局で設備導入と分権化を実施する。同時に、180 の services を合理化・簡易化し 30 程度に減らす business reengineering</li> </ul>

も行ってゆく。その過程で、他庁の許認可  
権限についても同時に見直しを進めてゆく。(注：IFC 支援の Business Registration  
Simplification Project は1つのプロセスのみを対象とするとのこと。)

機材供与については、他ドナーの支援も必要。(注：本面談の後別件で訪れた MoNE  
財務局では、GIZ 支援終了後の維持管理費の負担につき懸念していた。)

#### MoNE 能力育成・強化

- 主に次の分野を対象とする。
  - ① Policy formulation cycle 改善
  - ② Reporting system 改善
  - ③ Gender Unit 活性化
  - ④ Consumer protection に係る措置
  - ⑤ Trade registry 導入
- ①及び②：2004年の3庁統合後、MoNE内及び他庁との間での報告、協議、回覧等のシステムが整理されておらず、近く、Economist, Business Lawyer, Institutional Development Specialist, MIS Specialist の4人のコンサルタントにより、3～4か月かけて現状分析と改善案提案を行う予定。改善案の一部の実施はコンサルタント業務内で出来るだろうが、大半について、MoNE内の実施をサポートするため他ドナーの支援も必要なのは明らか。
- ③：2008年の閣議決定で全庁に Gender Unit が導入されたが、MoNEでは殆ど機能せず、これを活性化させる予定。Unitを大臣直属とし、機材供与、junior gender expert 1人に支援、意識改革のための研修等を行う。3月8日の International Women's Day に向けてイベントを企画中。
- ④：イスラエルでは輸入商品を治安上の理由で全て検査するが、基準に合致しない商品を特定の場所に移動し、安価でパレスチナ域内に売り渡すという仕組みがあり、事実上イスラエルによるパレスチナでの「ダンピング」が行われている。また入植地で生産される海賊品も数多くパレスチナに流れてきている。現在 MoNE では消費者保護に関連し、価格設定とそのチェック、賞味期限の確認を行っているだけだが、抜本的な改革が必要。品質向上確保の制度導入のため、現在調査を実施中（3月末終了の予定）。この分野でも他のドナーの協力は不可欠。同時に、PSIの検査機能強化と基準認証制度の改善（現在約100製品についてのみパレスチナ独自の基準があり、その多くは検査をイスラエルやヨルダンに依存している。認証機関は存在しない）についても支援が必要。
- ⑤：ヨルダン時代の法に trade registry 制度が一応存在し、2011年に MoNE が音頭を取って復活させた。その後約1年間で750件の登録があった。この制度を活用し、MoNE 分局が個人事業主への certificate を発行する仕組みを準備中。(注：trade registry は納税のため MoF への登録・申告で済むはずだが、なぜ GIZ は MoNE の業務と考えているか、未確認。)

<b>日時</b>	2012年2月16日 10:30 - 11:40
<b>先方</b>	Agence Francaise Development (AFD) Ms. Lidwine Maltete, Project Officer
<b>当方</b>	JICA パレスチナ事務所：久保所員 コンサルタント：小沢、安西
<b>目的</b>	AFD の MSME 支援につき聴取、協力可能性につき情報交換
<b>概要</b>	<p><u>AFD の民間セクター支援</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>AFD のパレスチナでの支援は、地方行政・自治、水・衛生と民間セクターの3分野。民間セクターでは Paltrade を通じた支援、ベツレヘム工業団地を含む6件があるが、うち2件は間もなく終わり、新たに1件（クラスタリング支援）開始の予定。</li> </ul> <p><u>クラスタリング支援</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Euro 5 million、4年間のプロジェクト。①Technical assistance to animate and coordinate clusters、②Support for clusters' collective projects、③Dialogue, sector watch, capitalization and policy making のコンポーネントから成る。実施機関：政策面は MoNE、実務は商工会議所連盟 (FPCCIA)。FPCCIA 内に PMU を置きコンサルタントチームが活動を支援しながら FPCCIA の能力強化に取り組む。仏 Clustering Association も技術支援を行う。MoNE 内に “Capitalization Unit”（経験・教訓を吸い上げ政策への反映を目指す）を設置。2月20日の週に PA 側と調印の予定（現在 MoNE 及び FPCCIA の担当者がクラスタリングを視察のため訪仏中）。</li> <li>対象とするクラスターは4～5程度。3月中旬よりクラスタリングについての広報キャンペーンを展開し、その後プロポーザルを受け付けて、選定されたグループを支援する。対象は大中小・零細全ての企業。地元での具体的活動は “animator” が担当。Matching grants を供与するが、詳細はこれから検討する。</li> <li>FPCCIA はパレスチナ産業団体連盟 (PFI) と比べ、メンバー企業が圧倒的に多いこと、中立性、MoNE との関係が良好であること等から C/P に選んだ。FPCCIA 内に3名、選定されたクラスターが位置する県の商工会議所に1名担当を置く形で進める。</li> <li>MoNE 側については、職員へのインセンティブが必要と考えており、例えば残業手当などの方法を現在 MoNE Aid Coordination Unit と検討中（注：この方法につき当方より疑問を提起）。</li> <li>GIZ とは何度も話しており、GIZ 側は商工会議所の組織強化やロジ面、AFD はクラスタリングに係る技術支援というデマケにつき合意済。</li> </ul> <p><u>“MSME Agency” について</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>MSME 対策は MoNE の本来の役割であるはず。政府の役割として、金融アクセス、企業登録の合理化・簡易化、内外の流通・移動円滑化、インフォーマルセクター支援などがあるが、これらは MoNE の既設部局の役割に重なる。MoF は Agency 設置を歓迎していない様子。</li> </ul>

<b>入手資料</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>クラスタリング支援プロジェクトの概要と体制（4頁）</li> </ul>
-------------	---

<b>日時</b>	2012年2月16日 12:00 - 13:30
<b>先方</b>	ILO Mr. Mounir A. Kleibo, ILP Representative, West Bank & Gaza Strip Ms. Rasha G. El-Shurafa, Programme Officer, West Bank & Gaza Strip
<b>当方</b>	JICA パレスチナ事務所：久保所員 コンサルタント：小沢、安西
<b>目的</b>	MSME Agency 設置に関する背景・考え方、ILO の他の支援につき聴取
<b>概要</b>	<p><u>MSME Agency について</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ILO は従来労働庁、労組、商工会議所連盟（FPCCIA）等を相手にしてきており、MSME は core focus ではないものの、雇用創出という観点から関与。“Agency” 構想は MoNE から提案されたが、MoNE の “advisory body” として、MSME への政府の関心を高め、施策を企画・実施・調整してゆくために必要と考える。企業支援につき、民間団体の活動を圧迫するとの声が出ているが、Agency はあくまで「調整役」を務めるのみ。MoNE と一緒に fund raising をすることとなり、これまでフランスと日本にアプローチした。他ドナーからは問い合わせ、訪問を受けている。いずれのドナーからも資金供与の話はまだない。</li> <li>（MoNE と PIEFZA 等下部機関との間の調整が難航しがちな状況に当方が言及したところ）だから ILO が調整役を依頼された。Agency が設立され、ILO は労働法規・労働者対策のみならず、幅広く関与してゆきたい（注:そのためには資金が必要）。</li> </ul> <p><u>パレスチナにおける ILO の他の支援</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 職業訓練校、商工会議所、組合等を対象とした business development tools、Know About Your Business (KAB) アプローチ等の導入（職業訓練校[TVETs]は労働庁、高等教育庁、社会福祉庁等の管轄に分かれ、15 校ほど存在）。ジェニンの American University でも実施。具体的なスキルを教えるというより、マインドセットに変革を促すことを目指す。KAB については、労働庁と高等教育庁認定の Trainer がこれまでそれぞれ4人誕生している。民間セクターでは、メンバー数、地理的範囲の観点から商工会議所がベストのパートナーと考える。</li> <li>② 労働法規の見直し、occupational safety、社会保障制度整備等</li> <li>③ 農村部女性を対象とした Gender Based Management Training</li> <li>④ “Socio-economic conference” 開催           <ul style="list-style-type: none"> <li>- メンバー：労働庁(座長)、MoNE 他複数庁と、労働者、民間企業の代表等</li> <li>- 目的：労働者、企業、政府の間の対話の場をつくる</li> <li>- 既に首相令が発行され、現在準備中</li> </ul> </li> </ol>

<b>入手資料</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The ILO Programme in the Occupied Palestine Territory(2枚紙)</li> <li>• Know About Business (KAB)パンフ (<a href="http://www.ilo.org/SEED">www.ilo.org/SEED</a>に詳細掲載)</li> <li>• This Weeek in Palestine, Issue No. 149, September 2010 - ILO のパレスチナでの活動につき特集記事掲載)</li> <li>• The situation of workers of the occupied Arab territories, Int'l Labour Conference 100<sup>th</sup> Session, 2011</li> </ul>
-------------	--

<b>日時</b>	2012年2月17日 15:00～16:00
<b>先方</b>	USAID (WEST BANK AND GAZA) Mr. Ghassan Al-Jamal (Development Specialist)
<b>当方</b>	JICA パレスチナ事務所：久保所員、上野企画調整員 コンサルタント：小沢、安西
<b>目的</b>	USAID MSME、民間開発支援につき聴取、協力可能性につき情報交換
<b>概要</b>	<p><u>USAID</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 民間開発に関するポートフォリオとして、①通商促進、(trade facilitation)、②金融支援、③民間セクター、企業開発の3部門を持っている。</li> </ul> <p><u>通商促進支援</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• TFP (trade facilitation Program) (2012で修了)で、通商に障害になる問題点に関するレポートの及び解決に向けたプロジェクトPITA(Palestine Infrastrucure for Trade access) (例えば、ゲートの設置とか、実績のある通関、貿易者に関する優遇処置)を行ってきており、今後のプログラムを計画中である。</li> </ul> <p><u>金融支援</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ESAFプロジェクト(2008～2012)では、</li> <li>• 銀行に若者の起業、観光業者に関する新サービスの開発への支援とともに、</li> <li>• 資本財に関するコストシェア方式(35% USAIDが補助金拠出)で40社の投資案件の支援を行った。案件のBPへの協力及びマーケティングも直接支援を行っており、これらがモデルケースになるように他の民間企業への公開等も義務付けている。DEAD SEA SOAP 工場新設などの投資案件であり、今後評価を行う。これに関してはDfIDのFNMDプロジェクト(海外マーケティング中心で50,000ドル程度の資金提供もある。)との協働も行っている。募集時には、FPCCIAでの説明会を開催し、340社程度からの応募があった。応募は中企業が大半であり、総額3百万ドル程度の投資になる。</li> </ul> <p><u>民間セクター、企業開発</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 企業環境の調査は、Biz. CLIRというレポートを作成したが、その後のフォローアップとして、ICIP(—2013/6)プログラムでMoNEに9人のアドバイザーを送った(法律などの専門家)が、政治的な事情などで、実施がとまった。当初は、24百万ドル</li> </ul>

	<p>であったが、\$4百万に減額になった。昨年11月から再開した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>COMPETE (2012.4～2015.3) が開始される。総額\$ 58百万ドルでセクターバリューチェーン（観光、大理石、サービス等）の競争力強化のためのプログラムを実施する。現在実施パートナーの TOR の作成中である。最大級のプロジェクトである。</li> <li>これらの評価文書、プロジェクト文書は随時公開していく。さらに JICA プロジェクトとの連携も図りたい。さらに情報交換も行いたい旨の表明もあった。</li> </ul>
--	---

<b>日時</b>	2012年2月23日 9:20 - 11:00
<b>先方</b>	<p>世界銀行</p> <p>Ms. Ranan I. Al-Muthaffar</p> <p>Operations Officer, Private Sector Development and Aid Coordination</p>
<b>当方</b>	<p>JICA パレスチナ事務所：上野企画調査員</p> <p>コンサルタント：安西</p>
<b>目的</b>	既往・計画中案件につき聴取
<b>概要</b>	<p><u>Private Sector Development Program (PMD)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3百万ドル、4年間の新プロジェクトを準備中。今年7月開始予定。内容は： <ol style="list-style-type: none"> <li>法規制整備（昨年まで Investment Climate Improvement (ICI) Project/USAID で行っていたが、大幅な予算削減となったため、その抜け穴を埋める。具体的内容は未定）</li> <li>政策及び統計（PCBS と協力して進める）</li> <li>Business Development Unit (現在の Private Sector Liaison Unit) 支援。同 Unit は MoNE 内の改革に係る調整を行う。</li> <li>Business electronic platform の整備（Communication &amp; Media Dept. を相手に既存の産業・企業関連情報を全て掲載するポータルを整備）</li> </ol> </li> <li>いずれも MoNE を相手とするが、最近世銀が実施した MoNE 組織・能力評価 (assessment) の結果にも鑑みて詳細を詰めていく。</li> <li>対象とする企業は MSMEs を含む全て。実施は NGO (International or Palestine) に委託。BDU 等に専門家を配置し、Aid Coordination Unit に資金管理等を担当する PIU を設ける予定。専門家 TOR は世銀フォーマットに従い、MoNE にドラフトしてもらう。配置は最初の2～3年に留め、最後の年は MoNE が自立するように持ってゆきたいとのこと。</li> </ul> <p><u>Multi-Donor Trust Fund のプロジェクト（仮称” FNMD Plus”）</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>DFID 及び EU が 21.6 百万ドルを拠出。PMD と同時進行で準備中。内容は： <ol style="list-style-type: none"> <li>Firm-level intervention: matching grant にて新商品開発を支援する。若年層、女性、start-ups への支援を増やす予定。（世銀と DfID が共同で支援した Facility for New Market Development (FNMD) の第2フェーズ。）</li> </ol> </li> </ul>

- ② Market-level intervention: BDS プロバイダの評価を行ったが（近く発表予定）、そこで明らかにされた課題に対処する。
- ③ Investment promotion: PIPA を相手に投資サービスの向上を目指す。最近世銀が実施した PIPA の組織・能力評価結果を参考にしているが、PIPA 自体のキャパシティ向上は究極的目的ではない。

MoNE への支援

- 最近世銀 (Ms. Ranan) が行った mapping 入手。概要は：

GIZ	地方分局整備・サービス提供能力強化、本庁内政策立案・業務プロセス改善等 (GIZ 面談録参照)
AFD	クラスタリングに係る Capitalization Unit 支援 (AFD 面談録参照)
USAID	Investment Climate Improvement (法規制整備) が US\$ 1 million 強で間もなく再開される予定。WTO 加盟準備支援が中心になる模様。(USAID 面談録参照)
IFC	Business Registration Simplification (MoNE 面談録参照)
世銀	PMD (上述) を今年 7 月頃開始予定
EU	MoNE 全職員の全般的スキル向上 (IT、英語等) を世銀 PMD とほぼ同時期に始める予定
UNDP	Technical Assistance Unit (TAU) 支援。2011 終了。アドバイザー離任後関連する MoNE 内の活動は継続せず。

- MoNE への支援は混み合ってきており、新たな支援は必要ないと考えるところ。ただ、IFC が Business Registration Simplification Project にて、一つのプロセス改善を試みているように、例えば 1、2 の法律改正を最後までフォローし現実化するような支援は必要で極めて重要。

MSME Agency について (個人的な見解として発言)

- MSME Agency 構想はヨルダンの SME Agency を参考にしていると思われるが、ヨルダンでは持続性が確保されず成功していない。
- PIPA、PSI、PIEFZA、また PalTrade などの NGO も全てドナーに依存しており、ドナー依存が必要な機関を新たに設立する必要はない。
- 同 Agency は MSME 育成を “facilitate” するというが、現体制のまま行えばよい。
- パレスチナでは民間セクターは MSME とほぼイコールであり、MSME 対策は MoNE の業務。
- MoNE 内に MSME 部局を設置する必要もない。

その他

- パレスチナの現行法規上 E-commerce が不可能となっているが、この分野も支援が必要。現在のところ支援ドナーはなし。
- 法規制に関わる課題の最新アセスメントを盛り込んだ “Promoting Private Sector-led Growth - A Future Palestinian State” を近く発表する予定。
- CIDA が Palestinian Shipping Council を支援中。



<b>入手 資料</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Private Sector Working Group の最新マトリックス</li><li>• MoNE へのドナー支援マトリックス（世銀作成）</li><li>• 2012 年 1 月世銀ミッション来訪時に MoNE が行ったプレゼンテーション 2 点</li><li>• MoNE 組織体制・能力評価</li><li>• PIPA 組織体制・能力評価</li></ul>
------------------	--

# Overview of MSME Policies in Japan & Implications for Palestine

JICA MSME Fact-Finding & Study Mission  
In Ramallah  
23 February 2012

1

Asia



Japan



2

## 1. SMEs – Definitions and Presence in the Economy

### ■ Definitions as per the SME Basic Law (as amended in 1999)

Type Size	SMEs		Of which SEs	Micro
	Capital	No. of regular employees		
Manufacturing	Up to JPY 300 mil.	Up to 300	Up to 20	No definition in the law but general understood to be smaller & weaker SEs
Wholesale	Up to JPY 100 mil.	Up to 100	Up to 5	
Retail	Up to JPY 50 mil.	Up to 50	Up to 5	
Services	Up to JPY 50 mil.	Up to 100	Up to 5	

### ■ Share of SMEs in the Economy

	SMEs	Of which SEs
No. of enterprises (2006)	99.7%	87%
No. of employees (2006)	69.4%	23.2%
Manufacturing value added	47.7%	9.1%

### Cf. Palestine (West Bank)

	MSMEs	Of which Micro
No. of enterprises (2007)	99%	92%
No. of employees (2007)	85%	71%

→ While the size and context of the two economies are different, the importance of MEMEs in the economies is almost similar.

3

## 2. SME Policies in Japan – Underlying Perceptions & Policy Responses

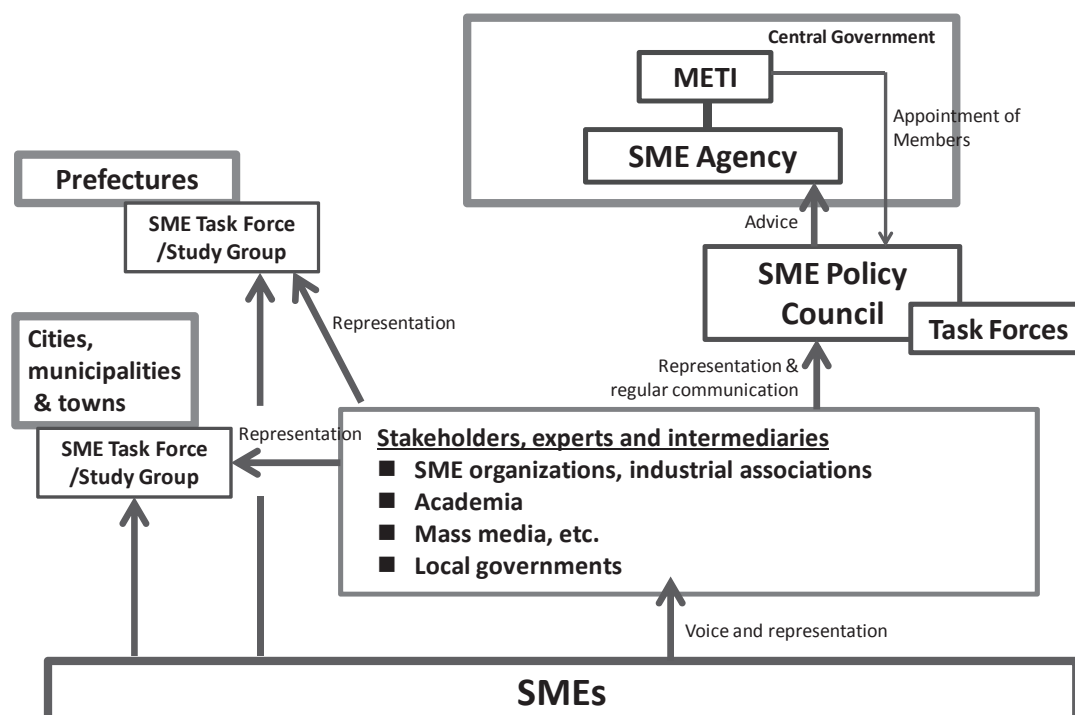
Government's perception of MSMEs	😊 At the bottom of the economy with low productivity and wages	😊 Sources of innovation, employment generation and local economic development
Policy goal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productivity improvement</li> <li>Rectifying MSMEs' disadvantageous positions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encouraging management reforms, innovation and start-ups.</li> </ul>
Key policies	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preferential treatment for MSMEs (through subsidies, subsidized BDS, subsidized finance &amp; tax exemptions)</li> <li>Cooperatives and associations</li> <li>Addressing unfair business practices of large enterprises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incentives for reforms, innovation and start-ups.</li> <li>Promoting innovation through private-public-academic partnerships.</li> <li>Decentralization: making local governments more responsible for local economic development &amp; rejuvenation through &amp; with MSMEs</li> </ul>
Key legal instrument	<ul style="list-style-type: none"> <li>SME Basic Law of 1963</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SME Basic Law of 1999</li> </ul>

4

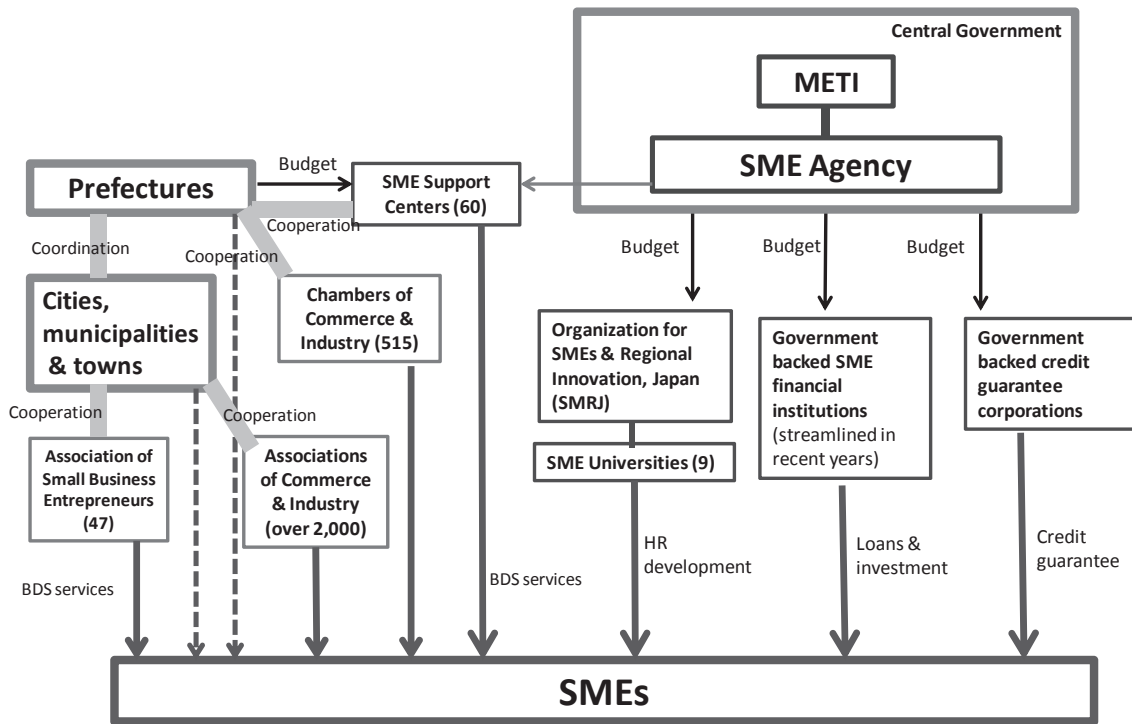
### 3. Brief History of SME Policies in Japan

Period	Key challenges	Key policies
1945 - 1963	<u>Recovery after the war</u> ➤ Addressing economic “duality,” i.e. gaps between large enterprises & SMEs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SME Agency (1948)</b></li> <li>• Government-owned SME finance corporations (1949, 1953)</li> </ul>
1963 - 1985	<u>Rapid economic development</u> ➤ Modernization of SMEs as integral part of industrial policies	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>The first SME Basic Law (1963)</b></li> <li>• Support to SMEs through public BDS organizations</li> <li>• SME protection measures</li> </ul>
1985 - 1999	<u>Economic adjustment in face of increasing int’l competition</u> ➤ Floating exchange rate & increasing overseas FDI → industrial “hollowing out” and SME bankruptcies	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Support for managerial/knowledge advancement, new business creations, etc.</li> <li>• Private-public-academic partnerships</li> <li>• Special protection measures for micro enterprises</li> <li>• <b>Revised SME Basic Law (1999)</b></li> </ul>
21 <sup>st</sup> century	Competitive pressures from emerging economies & the need for a smaller government (i.e. less public spending)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuation of above measures with:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rationalization of public BDS organizations</b></li> <li>• <b>Decentralization</b></li> </ul> </li> </ul>

### 4. SME-related Institutions in Japan - Policy Deliberation



#### 4. SME-related Institutions in Japan – Policy Implementation



7

#### 4. SME-related Institutions in Japan – Roles of Key Actors

Central government level		
SME Agency (of METI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ SMRJ (Organization for SMEs &amp; Regional Innovation, Japan)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Expert advice</li> <li>→ Subsidies &amp; investment</li> <li>→ Information dissemination</li> <li>→ Infrastructure</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● SME Universities (9)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Training</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ SME Support Centers (60)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ A range of BDS services</li> </ul>
Local government level		
Prefectures	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Chambers of Commerce &amp; Industry (515)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Policy recommendations &amp; lobbying</li> </ul>
Cities, municipalities & towns	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Associations of Commerce &amp; Industry (over 2,000)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Networking &amp; information/experience sharing</li> <li>→ Expert advice</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Associations of Small Business Entrepreneurs (47)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Networking &amp; information/experience sharing</li> </ul>



Business succession to the next generation



Business matching



Expert advice



R&D support

8

## 6. Examples of Policy Measures by the Central Government

Policy objectives	Examples	Policy tools
<ul style="list-style-type: none"> <li>Supporting motivated SMEs, encouraging management reforms, innovation, start-up, etc.</li> </ul>	1980s - <ul style="list-style-type: none"> <li>Computerization of SMEs</li> <li>Regional &amp; local business clusters</li> <li>Horizontal partnerships for joint product development &amp; production</li> <li>University-originated venture businesses, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HRD by public advisors</li> <li>Low interest loans</li> <li>Direct subsidies</li> <li>Tax exemptions</li> </ul>
→ Incentives for new businesses not necessarily effective		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Protecting SMEs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preferential treatment of small enterprises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Subsidized BDS services</li> <li>Low interest loans</li> <li>Tax exemptions</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Addressing unfair business practices of large enterprises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strengthening Competition Law, Sub-contracting Payment Law, etc. &amp; their enforcement</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Research &amp; analysis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Annual White Paper on SMEs</li> <li>Industry, business &amp; establishment-related statistics by METI, other ministries and government-backed institutions.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Decentralization</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explicitly making local governments responsible for SME promotion (since 1999)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>← In tandem with Decentralization Promotion Law (2000)</li> </ul>

9

## 7. Examples of Policy Measures by Local Governments

### Local government ordinances for the promotion of SMEs

- by 15 prefectures since 2002
- by 38 cities/municipalities since 1979

### How were they initiated?

- Led by the mayor - e.g. Sumida Municipality of Tokyo, 1977
- Led by the private sector - e.g. Obihiro City of Hokkaido since 2006, Suita City of Osaka since 2007, etc.

### An example of a city ordinance (≡ strategy)

- A brief document of 5 – 6 pages setting out (i) visions and overall directions for SME promotion, (ii) key considerations for SME-related measures and (iii) responsibilities of the city, SMEs, business associations and citizens.

The city: research, systematic planning, fiscal measures, cooperation with the central & prefectural governments and academic institutions, etc.

Individual SMEs: self-efforts, cooperation for the measures initiated by the city and business associations, burden-sharing with them, etc.



Obihiro City Local SME Development Council

10

## 7. Examples of Policy Measures by Local Governments (continued)

### ■ Examples of measures

- A fact-finding survey of SMEs by municipal staff (e.g. 9,000 SMEs by 180 staff)
- A weekly entrepreneurship seminar with a university professor and senior business executives
- Certification of a local brand for food products that meet safety and taste criteria
- A municipal ordinance requiring a new shopping mall to meet local contribution criteria (e.g. sharing business knowledge with local entrepreneurs, creating space for products of local start-up companies, business transactions with local companies, receiving interns from local high schools & universities, etc.)
- A municipal ordinance setting a minimum wage for workers of contractors that have been awarded public contracts beyond a certain threshold.

### ■ What did these experiences entail...?

- Public officials/managers gaining hands-on knowledge on challenges & opportunities facing MSMEs
- Public-private collaborative processes
  - networking & knowledge generation among the participants
  - social cohesion & empowerment (human capital enhancement)

11

## 8. Implications for Palestine....

- **Reliance on subsidies, subsidized loans & loan guarantees and tax incentives**
  - Feasible in Palestine only through donor funding for the foreseeable future.
  - Subsidized incentives with top-down approach have not been very effective in recent years.
- **Institutionalized mechanism of public-private-academia dialogue and policy deliberations**
- **Systematic surveys and data-updating**
  - Publication & dissemination
  - Informed policy making
- **Decentralization**
  - Face-to-face dialogue between local government officials & businesses
    - jointly developing policy measures
    - implementation through public-private collaboration

12

# **BUSINESS DEVELOPMENT SERVICES AND IMPLICATIONS TO PALESTINE FROM JAPAN**

## **Presentation**

**1 BDS and Scope -definitions and significance for MSMES**

**2 BDS Facilitator and Provider**

**3. Japanese BDS and Public Sector Involvement**

**4. Financial support to SMES in Japan**

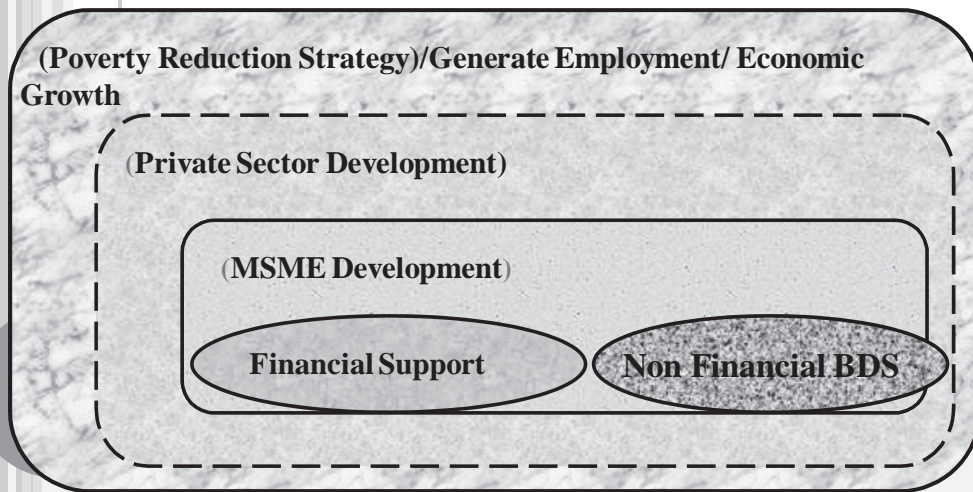
**5. BDS Development and Implications to Palestine**

## **1. BDS AND SCOPE -DEFINITIONS AND SIGNIFICANCE FOR MSMES( HAND OUT IN DETAIL )**

<b>BDS Elements</b>	<b>Contents</b>
<b>Training</b>	<b>Management training to the owners /empoyees</b>
<b>Advancement of Technology and Dissemination</b>	<b>Production/Product Technology Advancement</b>
<b>Business Linkages and Networking</b>	<b>Links to the international/domestic value and supply chains Connecting people and companies</b>
<b>Business Advice</b>	<b>Professional Services and Business advices</b>
<b>Consultation</b>	<b>Consultations to put forth recommendation for the solutions</b>
<b>Information Service</b>	<b>Market and Credit Information</b>



## **BDS AND ITS RELATION TO OTHER PUBLIC POLICIES AND FINANCIAL SUPPORT**



## **WHAT IS BDS ( BUSINESS DEVELOPMENT SERVICES ) ?**

- Needed service by the MSMEs for its market entry, growth, survival and also for improvement on productivity and competitiveness

Usually Non Financial Services , but improvement to the Financial Access is included.

The significance lies on the notion that the services will help companies to ease the load to solve the problems and also reduce need to embed those in house.

## FINANCIAL SUPPORT

- SME support loans ( mid to long term loan)
- Equity Participation (Venture Capital)
- Credit /Loan Guarantee
- Supplemental interest payment
- Leasing of equipment and facility

## 2. BDS FACILITATOR AND PROVIDERS

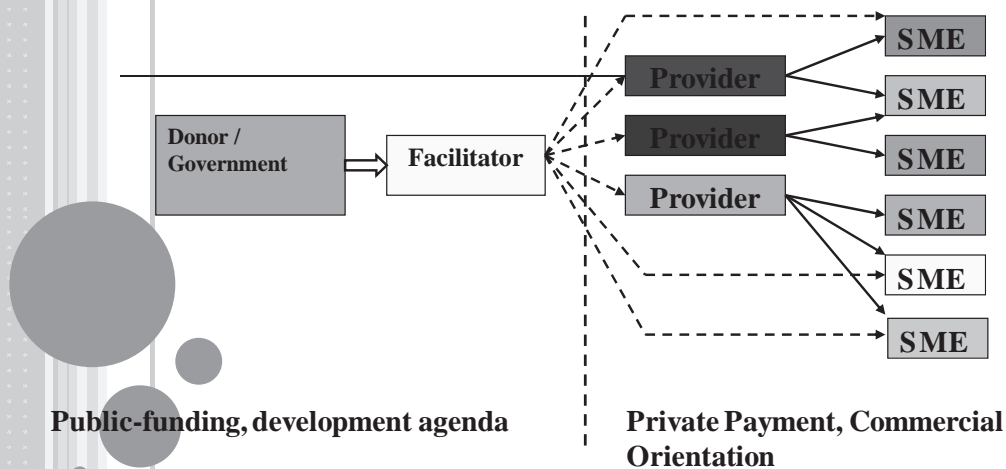
**BDS SERVICES ARE WIDE , AND MANY ACTORS ARE INVOLVED :**

Actors	Position and Roles	Interested parties
• MSMES	<b>Demand Side of the Services and Clients</b>	<b>MSMES and Owners</b>
• BDS Providers	<b>Service organizations to direct the services</b>	<b>Private companies, NGOs, quasi Governmental bodies and Agents , Unions</b>
• BDS Facilitator	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Support to BDS providers , development of new BDS products, disseminating of the BDS success stories, and capacity development of the BDS providers</li> <li>• Advocate the MSMES on BDS benefits, and provisions to the incentives</li> <li>• Assessment of the BDS providers , and Quality Control of the BDSs and also supports to the BDS service environments</li> </ul>	<b>Mainly the public bodies, and governmental bodies , NGO and Donor’s project Office , trade associations and industrial Associations. Funds come from the government and donors.</b>

Actors	Position and Roles	Interested parties
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Donors</b></li> </ul>	<p>Creation of BDS project , funds to the BDS project , development of BDS provider new services ,activities to stimulate the efficiency of the BDS services and technical assistants and provisions of the incentives</p>	<p><b>Bilateral or multi donors</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Government</b></li> </ul>	<p>Creation of BDS project, funds to the BDS project. Strengthening the BDS business environments such as policies and laws, soft and infrastructure provision, and education and information services. The direct intervention to the BDS market is not allowed</p>	<p><b>Central/local government/ Governmental agencies</b></p>

### BDS APPROACH

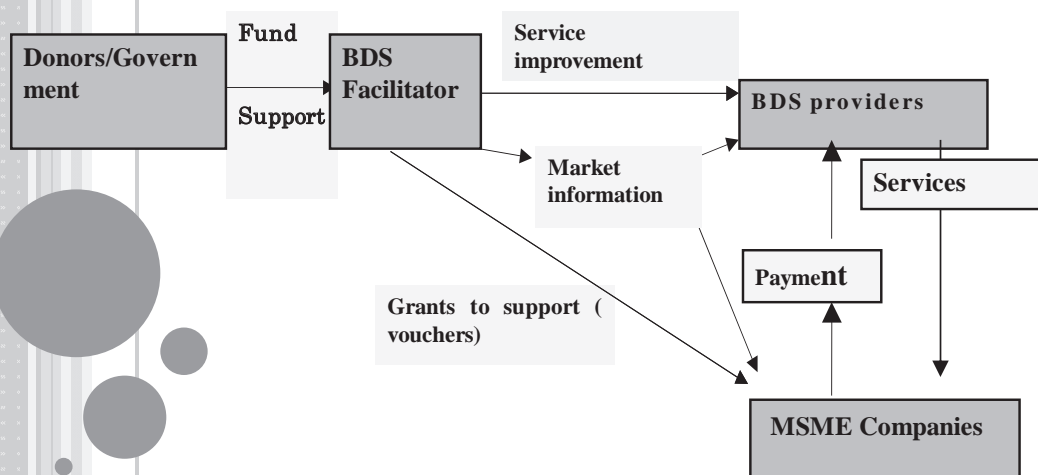
**BDSs ARE PROVIDED TO THE SMES BY THE PRIVATE PROVIDERS. BDS FACILITATORS ARE TO PROMOTE THE DEVELOPMENT OF THOSE PROVIDERS**



## BDS DEVELOPMENT TOOLS

Demand Side	Supply Side
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Vouchers to the Clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Technical Assistance</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cost Sharing and matching Grants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Financial Support to the providers</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Advocate and market recognition through BDS and Market Information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● New BDS Service product development ( market creation)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Business Linkages / Intersectoral meeting and business creation /Business Intermediary</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Social Venture Capital</li> </ul>

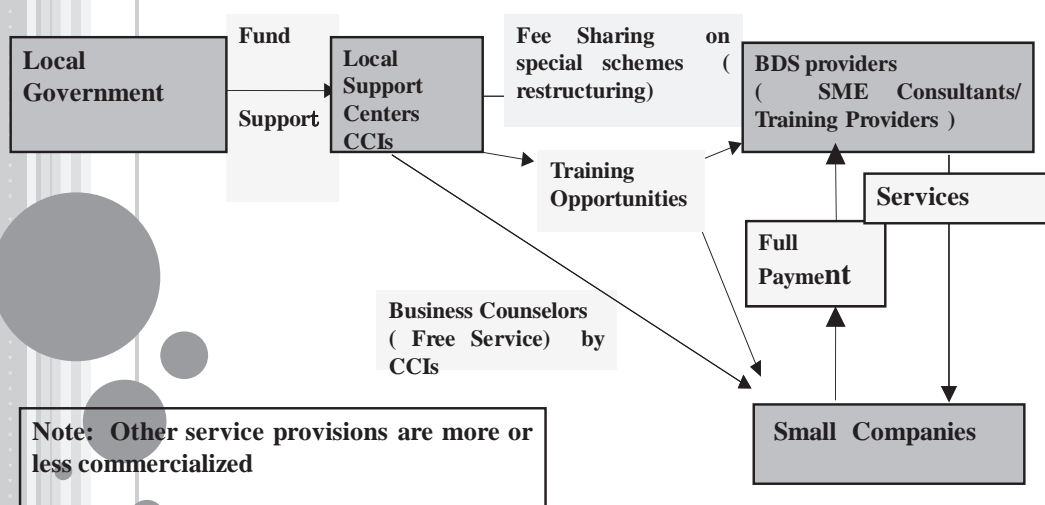
## BDS MARKET AND MECHANISM IN THE DEVELOPING COUNTRIES



### 3. JAPANESE BDS AND PUBLIC SECTOR INVOLVEMENT

- Unified Approach with legal backing as **SME Basic Law** where some intervention mechanisms are set out .
- Micro and Small Enterprises for Modernization and Sustainability ( Diagnostics, problem identifications and solving) These are done **by Business Counselors in CCI**s
- Local government involvement, and PPP ( CCI)s for **Support Centers**
- Institutionalization of Consultants: **Certification of SME Consultants and Business Counselors stationed in CCI**s , and **SME University**.
- **Financial Access Support** to SME Banks and Guarantee Facilities

#### BDS MARKET IN JAPAN FOR MICRO SMALL COMPANIES



## **FINANCIAL SUPPORT TO SMES IN JAPAN**

- SME Banks ( owned by the Government)
- Subsidies and Grants Available to SMES for capital investment
- Preferential treatment to SMEs in taxation
- Links to BDS services i.e. for the preparation of “Bankable business plan” (investment and operational), and also for innovations/restructuring (Incubators and new business development)

## **4. IMPLICATIONS TO PALESTINE BDS**

### **( Problems)**

- Willing to Pay to the BDS services are very Low
- MSMESs understand the value of the BDS Services to them
- How to change the mindset with some incentives
- How to secure start up for youth and gender and what to do employment creation through the growth of competitive SMES to which some other measures are needed.
- Sustainability and marketized the BDS services takes a long time.

## IMPLICATIONS TO PALESTINE

( Situations and Expectations)

- Palestine BDS by public and private sector participants.  
Main Actors are listed as follows:  
Member organizations such as FPCCIA and Chambers and PFI , and NGOs such as PALTRADE , SEC and WBF.....
- The BDS system is developing with the donors' supports.  
However, BDS services should be made sustainable.

- Japanese Experiences of BDS SMES can be utilized, which covers Modernization to Innovation for companies ;
  - a) Business Counselors ( Consultants) in local CCIs
  - b) Certified SME Consultants to develop BDS providers
  - c) Intermediary Functions by CCIs to the SME Banks and Banks through a) and b) for Bankable Business Plans
  - d) Training Centers for a) , b) and companies
  - e) Locality Focused institutional partnership arrangements for BDS services as PPP( SME support Center)
- ( Financial services are loan and grant facilities to SMEs and Tax Privileges )

- In relation to the Palestine MSMEs, BDS services to SMES should also covers the following new /additional ones.
  
- Targeted:
  - a) Modernization of Micro and Small enterprises
  - b) Formalization of Informal Sector
  - c) Support to Start Up and Sustain Women and Young Entrepreneurs
  - d) Answer a cross cutting issue of regional/local economic development and community development



Tax	Tax base & rate	Collection by	Frequency	Base law/regulation
<b>Central government</b>				
<b>Customs duties (import taxes)</b>		By Israeli customs → transferred to MoF of PA on a regular basis (though suspension occurs influenced by political situation)		The Paris Protocol of 1994
<b>VAT</b>	On the valued added of goods and services at each level of production/delivery (refunding is done when the product is sold at the next stage). 14.5% (17% in Israel)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Products imported for Palestine: by Israeli customs → transferred to MoF of PA</li> <li>• Products sold from Israeli to Palestine: MoF of PA sends a refund request to Israeli based on invoices submitted by Palestinian businesses. The collected VAT is then transferred to MoF. (But many Palestinian businesses do not present invoices to MoF, as doing so will make them subject to income tax.)</li> <li>• Products sold from Palestine to Israel: VAT owed by Israel is deducted from the revenue transfer to Palestine.</li> <li>• Within Palestine: by MoF</li> </ul>		An Israeli Law of 1976 → The Paris Protocol of 1994 → The tax rate was lowered to 14.5% by the Amended Tax Law of 2008.
<b>Income tax</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 tax brackets with 15% maximum rate and taxable income level at \$20,000.</li> <li>• Tax deductions limited to a specific short list. (Note 1)</li> <li>• Dividends, most capital gains and inheritances are not taxed.</li> </ul>	MoF - Taxes for business owners and partners are self-assessed with a declaration of tax and an audited statement of accounts for the year. - Taxes for employees are withheld and paid by employers.	→ Annual  → Private sector: annual → Gov't: monthly	Originally in the Paris Protocol of 1994 → Income Tax Law of 2004 → Amended Tax Law of 2008  → New Income Tax Law under consideration
<b>Fuel tax</b>	On imported petroleum. NIS 2.5 per liter.	By Israel → transferred to MoF of PA		
<b>Fees and charges</b>				
<b>Local government</b>				
<b>Property tax</b>		MoF → 90% of the revenue is returned to the LGUs		Jordanian Law No. 11, 1954.
<b>Profession and industry fees</b>	(Overlapping with craft fees collected by local governments & industrial license of MoNE → MoF aims at simplification)	MoF → 90% of the revenue is returned to the LGUs		Jordanian Law on Professions and Industries No. 89, 1966.
<b>Other fees &amp; charges</b>				

Note 1: The Law on Promoting Investment of 1998 permits significant tax holidays and reductions based on the amount of capital investment in a Palestine company. Details are spelled out in Article 23. E.g. a company making a capital investment of US\$ 1 million receive a tax exemption for five years and will pay a reduced corporate tax rate of 10% for an additional 12 years. Article 24 grants further tax relief on the basis of jobs created. But investment in human capital (training) and other intangibles are not given preferential tax treatment.

Category	Bizclir/USAID Report and MoNE/ILO Assessment of 2010		Current status and relevant developments (Information made available to the mission in February 2012)
	Relevant existing laws	Identified issues	
General		<ul style="list-style-type: none"> <li>• The multiplicity of laws → cataloguing and harmonization are needed.</li> <li>• Lack of systematic and transparent legislative process with stakeholder inputs.</li> <li>• A Guide to Doing Business in Palestine to be released by Institute of Law of Birzeit Univ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The Guide to Doing Business in Palestine is currently in use.</li> </ul>
Business registration & licensing		<ul style="list-style-type: none"> <li>• The licensing regime needs cataloguing, simplification &amp; consistency of enforcement. (A detailed list of the steps available on pages 42-45 of the MoNE/ILO Assessment.)</li> <li>• A one-stop shop at municipal &amp; national levels.</li> <li>• A draft “manual of services” identifying specific licensing and permit services supported by GIZ local governance program.</li> <li>• A draft law on industrial licensing was prepared in 2009.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>IFC-funded Business Registration Simplification Project</u>: Recently held consultations with 10 - 13 relevant PA institutions (incl. municipalities) have identified further details on de jure and de facto requirements &amp; procedures, streamlining of which will be done with TA from the Egyptian government that has introduced a one-stop-shop system.</li> </ul>
Corporate governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jordanian Company Law of 1964 (for the West Bank)</li> <li>• Bylaws of the Company Registry</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corporate governance standards (a code of corporate governance) recently adopted. The bylaws of the Company Registry: the minimum capital requirement is JD 30,000 (US\$42,000), 25% of which must be paid into an account upon registration, while the law says JD 2,000. A new law may reflect the higher amount. → The actual requirement amount is governed by the type of business, as provided by internal MoNE instructions.</li> <li>• Foreign ownership is limited to 49%, while greater ownership possible with consent from MoNE.</li> <li>• A draft Company Law being considered.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MoNE is not aware of the corporate governance standards.</li> <li>• A new draft Company Law is now with the President for signature. Capital requirements are to be set by a Cabinet regulation in consideration of the nature of businesses. Other features of the draft law are: incorporation of modern corporate governance principles, introduction of non-profit companies and sole share-holding companies, etc.</li> </ul>

Category	Bizclir/USAID Report and MoNE/ILO Assessment of 2010		Current status and relevant developments (Information made available to the mission in February 2012)
	Relevant existing laws	Identified issues	
Employment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palestinian Labor Law No. 7 of 2000</li> <li>• Regulations on occupational safety, health, conditions and wages of work.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The law does not provide special treatment for MSMEs, leaving them with a heavy burden of labor costs. (The Law applies only to about 50,000 enterprises in the West Bank &amp; does not apply to about 25,000 family businesses according to MoL but there is no provision or law specifying this.)</li> </ul>	
Taxation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Income Tax Law No. 17 of 2004</li> <li>• Jordanian Property Tax Law No. 30 of 1955 (for the West Bank)</li> <li>• Paris Protocol (1994)</li> </ul> (Various laws on license and fees)	<u>Taxes</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Income tax for individuals</li> <li>- Income tax for companies</li> <li>- VAT</li> <li>- Fuel tax (excise tax)</li> <li>- Property taxes (90% of the revenue are for local governments)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A new income tax law (decree) (for both companies and individuals) was adopted recently, authorizing the Cabinet to issue a regulation on tax rates. A Cabinet regulation with the highest tax rate at 30% was issued but frozen in response to public outcry. The Prime Minister announced in February 2012 to decrease the highest rate to 20%.</li> </ul>
Property registration	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Immovable Property (Disposition) (1953)</li> <li>• Land Demarcation, Survey and Valuation Law (1953)</li> <li>• Registration of Unregistered Immovable Property Law (1964)</li> <li>• Land Code (1274)</li> <li>• Condominium Law (1999)</li> <li>• Sharia Law on Inheritance</li> <li>• Immovable Property (Lease and Sale by Foreigners) Law (1953)</li> <li>• Law for Preventing the Sale of Immovable Property to the Enemy (1973)</li> <li>• Owners and Lessees Law (1953), etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A new Land Law is needed, streamlining registration procedures and removing impediments to an accurate land registry. A draft land law under consideration.</li> </ul>	

Category	Bizclir/USAID Report and MoNE/ILO Assessment of 2010		Current status and relevant developments (Information made available to the mission in February 2012)
	Relevant existing laws	Identified issues	
Commercial transactions	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jordanian Law of 1966 (for the West Bank)</li> <li>British Mandate Law of 1931 (for Gaza)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A draft commercial Law</li> <li>A draft e-commerce law</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The draft e-commerce law is in the Cabinet.</li> </ul>
Competition & consumer protection	<p><u>Competition</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No law</li> </ul> <p><u>Consumer protection</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Consumer Protection Law (2005)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No competition law → a draft law being developed but specialized knowledge is needed (for enforcement)</li> <li>Consumer Protection Law (2005) has not been implemented much.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The draft competition law has been in the Cabinet for a while.</li> <li>The Consumer Protection Law is implemented, with bylaws issued in 2010.</li> </ul>
Intellectual Property Rights	<ul style="list-style-type: none"> <li>The Patents and Design Law No.22 of 1953 (for the West Bank)</li> <li>The Patents Design Law No. 64 of 1947 (for Gaza)</li> <li>Copyrights laws of 1911 and 1924</li> <li>Jordanian Trademarks Law No.33 of 1952 (for the West Bank) &amp; Regulations (1952)</li> <li>Trademark Law No.35of 1938 (for Gaza)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The law of trademarks, patents, copyright and industrial design is outdated, inconsistent, unclear and with gaps.</li> <li>A draft industrial property law and a draft copyright law.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparation is underway for a new intellectual property rights law.</li> <li>Jordanian Trademarks Law is currently implemented. Copyrights laws of 1911 and 1924 are not implemented.</li> <li>A new copyrights Law was issued and currently implemented.</li> <li>The Law on Publications was issued in 1995 and currently implemented.</li> </ul>
Investment promotion	<ul style="list-style-type: none"> <li>Law on the Encouragement of Investment in Palestine No.1 of 1998</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The Investment Promotion Law restricts the ability of PIPA to develop &amp; apply meaningful benefits packages (except for tax holidays). Also, incentives for jobs creation &amp; others are available for big businesses (above certain capital thresholds). → The law should be revised to give PIPA greater discretion. PIPA &amp; MoNE should set targets to guide investment promotion. Also, under the law PIPA was supposed to be a one-stop-shop for local and foreign investors, which has not materialized.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>The Investment Promotion Law was amended by the Cabinet in 2011, providing generous incentive to investors, negating special incentives given to tenant companies in industrial zones as per the Industrial Zones Law of 1998. (The drafting of the law was led by PIPA.)</li> </ul>
Industrial Zones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Palestinian Industrial Zones Law No. 10 of 1998</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>A new Industry Law was adopted in 2011, providing authorities to MoNE, which overlap with the authorities</li> </ul>

Category	Bizclir/USAID Report and MoNE/ILO Assessment of 2010		Current status and relevant developments (Information made available to the mission in February 2012)
	Relevant existing laws	Identified issues	
			given to PIEFZA under the 1998 law. (The drafting of the law was led by MoNE.)
Chambers of Commerce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Law on the Federation of Palestinian Industries ..... amended in 2011</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registration with the Chambers of Commerce is mandatory (confirmed in the 2011 amendment) but many in the private sector do not appreciate the chambers as a resource beyond a provider of identification &amp; permits.</li> <li>• A new law on business organizations being considered.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A new law (Presidential decree) on Chambers of Commerce was Issued in 2011, based of which elections for the Boards of the Chambers of Commerce were held in late 2011.</li> </ul>
Standards and measurement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palestinian Standards and Measurement Law No. 6 of 2000</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palestinian Standards Institute needs support in terms of more domestic standards requirements comparable to international ones and domestic laboratory testing capacity.</li> </ul>
Finance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banking Act No. 2 of 2002</li> <li>• Palestinian Monetary Authority Law No. 2 of 1997 (amended by Law No. 18 of 2004)</li> <li>• Securities Law No. 12 of 2004</li> <li>• Capital Markets Authority Law 2004</li> <li>• Insurance Law (2005)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Draft laws &amp; regulations on: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Banking</li> <li>- Deposits Insurance</li> <li>- Central Banking</li> <li>- Movable Property</li> <li>- MFI</li> <li>- Leasing</li> <li>- Secured transactions</li> <li>- Mortgage</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MFI Law (originally enacted when?) was amended in 2011, requiring an MFI to have minimum capital of US\$ 5 million.</li> </ul>
Trade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jordanian Customs Law No. 1 of 1962 (for the West Bank)</li> <li>• British Mandate laws in Gaza</li> <li>• Paris Protocol (1994)</li> <li>• International trade agreements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A draft customs law</li> <li>• A draft foreign trade law</li> </ul>	
Insolvency	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Companies Law (1964) (for the West Bank)</li> <li>• Commercial Law (1966) (for the West Bank)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A comprehensive framework for insolvency to encourage calculated risks needed. (The bankruptcy process is difficult with patchwork of insolvency processes. A stigma for being unable to pay debts.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A draft law was prepared by frozen. ICI/USAID will assist the review &amp; re-drafting.</li> </ul>

Category	Bizclir/USAID Report and MoNE/ILO Assessment of 2010		Current status and relevant developments (Information made available to the mission in February 2012)
	Relevant existing laws	Identified issues	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bankruptcy Ordinance (1936) for Gaza</li> <li>• Companies Law (1929) for Gaza</li> <li>• Law on the Mortgage of Real Property in Satisfaction of Debt (1953)</li> </ul>		
Enforcing contracts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Common Law on contracts</li> <li>• Basic Law (2003)</li> <li>• Law on the Formation of Courts (2001)</li> <li>• Law on Civil and Commercial Procedures (2001) and instructions (2008)</li> <li>• Law on the Judicial Authority (2002)</li> <li>• Law on Execution (2005)</li> <li>• Arbitration Law, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The identified issues mainly relate to the court system and capacity of judges.</li> </ul>	
Public procurement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palestinian Procurement Law of 1998 (amended in 2003)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• A new draft law on general procurement was prepared in 2011 and is now in the Cabinet.</li> </ul>
Cooperatives	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jordanian Cooperative Societies Law No. 17 of 1957 (for the West Bank)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registration requires a feasibility study of the cooperative plan, an application, a bylaw, ID numbers of the members and a minimum capital of JD500 per share.</li> </ul>	

## 7. 入手・検討資料リスト

### 入手・検討資料

番号	名称	入手先	フォーマット
1	Towards a Policy Framework for the Development of Micro, Small and Medium-sized Enterprises in the Occupied Palestine Territory: Assessment Report (MoNE & ILO, April 2010)	インターネット	ソフトコピー
2	MSME Policy Framework for Development of Micro, Small and Medium-sized Enterprises in the Occupied Palestine Territory (MoNE & ILO, May 2010)	インターネット	ソフトコピー
3	Project to Establish National Micro, Small and Medium Enterprise Development Agency (Project Document, MoNE, May 2011)	JICA	ソフトコピー
4	National Development Plan 2011-13 - Establishing the State, Building Our Future (Palestinian National Authority)	インターネット	ソフトコピー
5	Sector Strategy for Economic Development (MoNE, January 2010)	インターネット	ソフトコピー
6	Achievements of the Ministry of National Economy (March - December 2005)	インターネット	ソフトコピー
7	Palestinian Small and Medium-sized Enterprises: Dynamics and Contribution to Development (UNCTAD, 2004)	インターネット	ソフトコピー
8	Feasibility Study on Agro-Industrial Park Development in the Jordan River Rift Valley (Final Report: Summary & Main Report) (JICA, May 2009)	JICA	ソフトコピー
9	Preparatory Survey for Assistance to Small and Medium Sized Enterprises (Final Report with Appendices) (JICA, March 2010)	JICA	ソフトコピー
10	Doing Business in the Arab World 2011 (The World Bank Group)	インターネット	ソフトコピー
11	BizCLIR: For the Palestinian Economy (USAID, March 2010)	インターネット	ソフトコピー
12	MSME Agency 設置支援に係る要請書 (2011年8月)	JICA	ソフトコピー
13	Statistical Year Book of Palestine 2011 その他 PCBS 統計資料	インターネット	ソフトコピー
14	The Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Palestine Country Report 2010 (MAS)	MAS	ハードコピー
15	MSMEs in Palestine: Challenges and Potential (MAS, 2010)	MAS	ハードコピー
16	Palestinian Youth Empowerment Action Plan (Sharek Youth Forum, 2011)	Sharek	ハードコピー
17	West Bank and Gaza Investment Climate Assessment: Unlocking the Potential of the Private Sector (The World Bank, March 2007)	世銀	ハードコピー
18	Private Sector Working Group ドナー支援マトリックス	世銀	ハードコピー
19	MoNE への支援マトリックス	世銀	ハードコピー
20	2012年1月世銀ミッション訪問時の MoNE プレゼンテーション	世銀	ハードコピー
21	2012年1月世銀ミッション訪問時の世銀側プレゼンテーション	世銀	ハードコピー
22	MoNE 組織体制・能力評価 (DAI, 2010)	世銀	ハードコピー
23	PIPA 組織体制・能力評価 (DAI, 2010)	世銀	ハードコピー
24	AFD クラスタリング支援プロジェクトの概要と体制 (メモ)	AFD	ハードコピー
25	The ILO Programme in the Occupied Palestine Territory	ILO	ハードコピー
26	Know About Business (KAB) パンフレット	ILO	ハードコピー
27	The Situation of Workers in the Occupied Arab Territories (ILO, 2011)	ILO	ハードコピー

28	パレスチナ自治区における民間セクターの状況・分析（JICA パレスチナ事務所久保所員、2011年3月）	JICA	
29	Cross-Sectoral National Gender Strategy: Promoting Gender Equality and Equity 2011-2013	MoWA	ハードコピー
30	Cross-Sectoral National Gender Strategy Booklet: Promoting Gender Equality and Equity 2011-2013	MoWA	ハードコピー
31	Gender Perspectives within Official Palestinian Statistics: Census 2007 (a PCBS paper presented at Global Forum on Gender Statistics, 2009)	MoWA	ソフトコピー
32	Women in VET Needs Assessment - Labor Market Study in oPt (MoL & ILO, March 2010)	MoWA	ソフトコピー
33	Mainstreaming Gender Equity Concerns in Palestinian Cooperatives (Al-Sahel Company for Institutional Development & Communications, December 2009)	MoWA	ソフトコピー
34	Impact Assessment Study of Micro-Credits on Palestinian Women (UNESCO, December 2009)	MoWA	ソフトコピー
35	SDIP Manual and Toolbook (MoLG, 2009)	MoLG & JICA	ソフトコピー
36	Gaza Economic Strategy (MoNE, March 2011)	インターネット	ソフトコピー
37	中小企業振興における発展段階別支援アプローチ(プロジェクト研究) ファイナル・レポート (JICA, 2006年3月)	JICA	ソフトコピー





