

パレスチナ工業団地・フリーゾーン庁
独立行政法人国際協力機構

パレスチナ
ジェリコ農産加工団地のための
PIEFZA 機能強化プロジェクト

プロジェクト事業完了報告書

2013 年 3 月

株式会社 パデコ

交換レート：1 ILS=24.680 円
(2013年3月)

パレスチナ
ジェリコ農産加工団地のための PIEFZA 機能強化プロジェクト

プロジェクト事業完了報告書

目 次

第 1 章 プロジェクトの概要	1-1
1.1 プロジェクトの背景	1-1
1.2 プロジェクトの目的	1-2
1.3 実施体制	1-3
1.4 作業工程	1-5
第 2 章 投入実績	2-1
2.1 要員の投入	2-1
2.2 機材等の投入	2-3
2.3 当初計画からの変更	2-3
第 3 章 活動実績	3-1
3.1 技術移転の方針	3-1
3.2 活動の沿革	3-1
3.3 プロジェクト準備作業（タスク 0）	3-3
3.4 PIEFZA の産業団地開発・監督にかかる能力強化（タスク 1）	3-4
3.5 ジェリコ農産加工団地のビジネスプラン作成（タスク 2）	3-8
3.6 ジェリコ農産加工団地に関する情報をテナント候補に対して提供（タ スク 3）	3-13
3.7 プロジェクトの運営管理に係る作業	3-18
第 4 章 プロジェクトの成果	4-1
4.1 成果の指標と達成状況	4-1
4.2 PIEFZA の産業開発団地開発・監督に係る能力強化	4-4
4.3 JAIP のビジネスプラン作成能力	4-5
4.4 テナント候補に対する JAIP に関する情報提供能力	4-6
4.5 プロジェクト成果品	4-7
第 5 章 今後に向けた教訓および提言	5-1
5.1 教訓および今後の課題	5-1
5.2 プロジェクト終了後に向けた提言	5-4

表

表 1-1	JCC の構成.....	1-4
表 1-2	専門家チームの構成と主な担当業務.....	1-4
表 1-3	JAIP プロジェクトにかかる主な関係機関と役割.....	1-5
表 1-4	作業工程表.....	1-1
表 2-1	ローカルコンサルタント及びスタッフの投入.....	2-1
表 2-2	要員配置表.....	2-2
表 2-3	投入機材目録.....	2-3
表 2-4	主な当初計画からの変更事項.....	2-3
表 3-1	プロジェクトの成果及び技術移転方針.....	3-1
表 3-2	プロジェクトの主たる活動・成果.....	3-2
表 3-3	PIEFZA 法改正の基本的考え方.....	3-6
表 1-1	SWOT 分析（2010 年 10 月時点）.....	3-14
表 3-5	第 2 年次 Study Visit の概要.....	3-19
表 3-6	第 3 年次 Study Visit の概要.....	3-20
表 4-1	プロジェクトの成果、指標、及び達成状況の概要.....	4-1

図

図 3-1	提案された PIEFZA 組織改編案.....	3-6
図 3-2	コンセッション契約調印式の模様.....	3-8
図 3-3	セミナーの模様.....	3-18

添付資料

- I. 当初計画からの変更の履歴
- II. JCC 議事録
- III. 作成資料一覧
- IV. JAIP サイト写真集

略 語

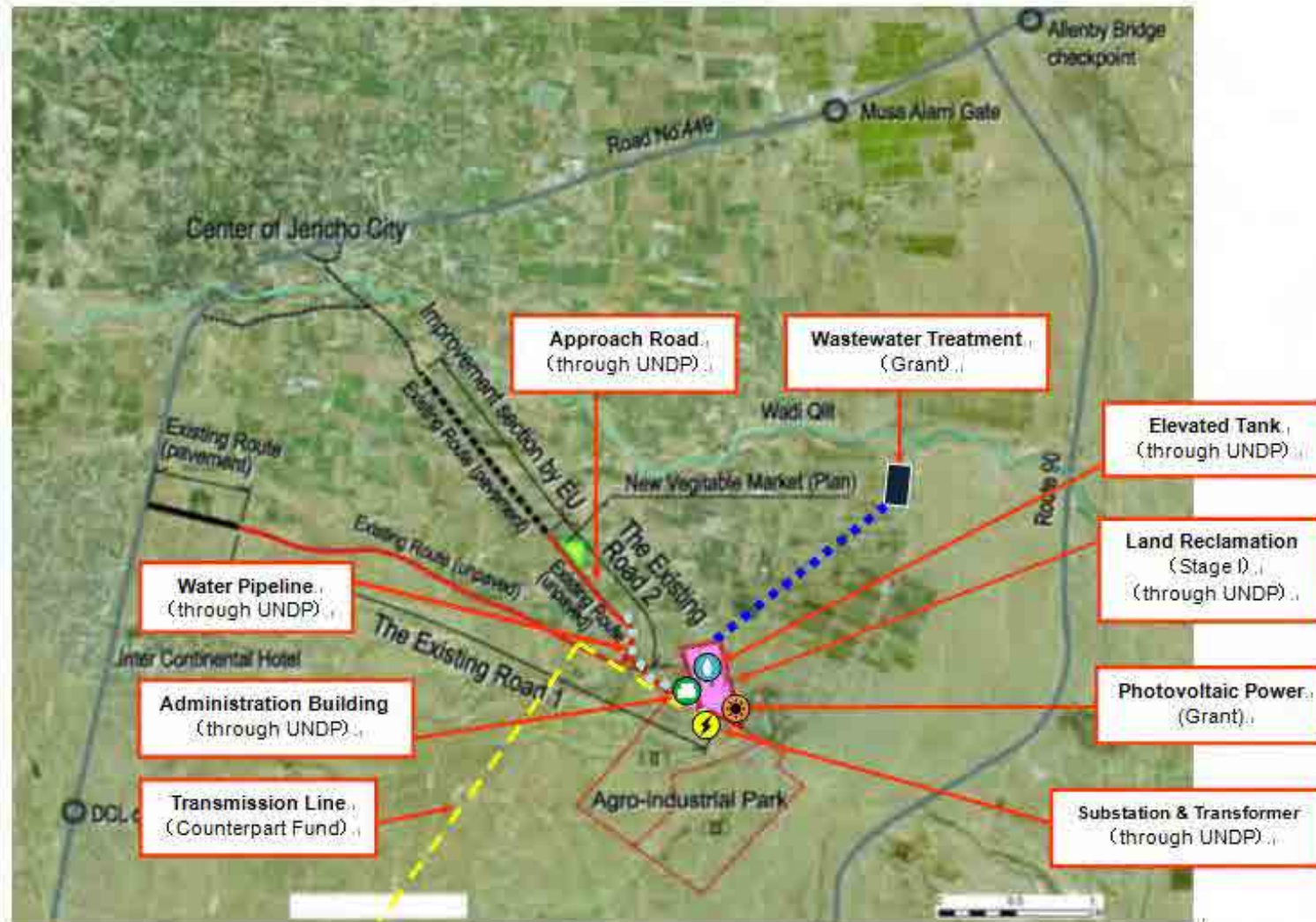
略語	英語	日本語
ADG	Acting Director General	局長代行
AfD	Agence Française de Développement	フランス開発庁
BDS	Business Development Service	ビジネス開発サービス
B to B	Business to Business	企業間
C/P	Counterpart	カウンターパート
DG	Director General	局長
EOI	Express of Interest	関心表明
JAIP	Jericho Agro-Industrial Park	ジェリコ農産加工団地
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
JV	Joint Venture	共同企業体
LOI	Letter of Interest	関心表明レター
MONE	Ministry of National Economy	国民経済庁
MoPAD	Ministry of Planning and Administrative Development	計画開発庁
MOU	Memorandum of Understanding	覚書
MM	Man Month	人月
MSME	Micro Small Medium Enterprise	中小零細企業
OSS	One Stop Service	ワンストップサービス
PA	Palestinian Authority	パレスチナ政府
PIEFZA	Palestinian Industrial Estates and Free Zones Authority	パレスチナ工業団地・フリーゾーン庁
PIPA	Palestine Investment Promotion Agency	パレスチナ投資振興機構
PMU	Project Management Unit	プロジェクト管理ユニット
PRICO	Palestine Real Estate Investment Co.	パレスチナ不動産投資社
PSI	Palestinian Standard Institute	パレスチナ標準化機構
R/D	Record of Discussion	討議議事録
PDM	Project Design Matrix	プロジェクトデザインマトリックス
PRIDE	Partnership for Regional Investment, Development and Employment	地域の投資・開発・雇用のためのパートナーシップ
RFP	Request for Proposal	業務指示書
S/C	Steering Committee	運営委員会
SWOT	Strength, Weakness, Opportunity, Threat	強み、弱み、機会、脅威（分析）
TOR	Terms of Reference	委託事項
USAID	United States Agency for International Development	アメリカ合衆国国際開発庁
W/G	Working Group	作業部会
WS	Workshop	ワークショップ

パレスチナ西岸地区・工業団地位置図



注) 過去に実施・計画されたが中断されているものも含む。

JAIP 位置图



JAIP 敷地計画図



第1章 プロジェクトの概要

1.1 プロジェクトの背景

本プロジェクトは、我が国が提唱した「平和と繁栄の回廊」構想の中核をなす事業を支援する協力期間 2010 年 9 月から 2013 年 3 月（当初協力終了期間は 2012 年 3 月）までの技術協力プロジェクトである。

2006 年 7 月、小泉首相（当時）がパレスチナ、イスラエルおよびヨルダンを訪問し、ヨルダン渓谷の農業開発を通じて平和構築を目指す同構想を提唱した。同構想はイスラエル・パレスチナ間の和平には「二国家構想」の実現が重要であり、将来的なパレスチナ国家樹立に向けて、近隣国との信頼醸成を図りつつ、パレスチナの経済的自立及び産業基盤の強化を目的としている。

国際協力機構（以下 JICA と略す）はジェリコ市およびヨルダン渓谷において 2005 年 10 月から中長期の地域経済社会開発のための開発調査を実施した。同調査を踏まえて「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が進められた。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は、パレスチナ自治政府と JICA は、イスラエル、ヨルダンとも協議の上、「平和と繁栄の回廊」構想実現のための一つの方策として、農産加工及び物流の拠点を担う工業団地開発の協力を推進することに合意し、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、2 次に亘り実施した。パレスチナ、イスラエル、ヨルダンおよび日本による 4 者協議を通じ本案件の実現を目指した協議を 2007 年以來重ねてきており、本技術協力プロジェクト実施前では 2010 年 3 月に開催されている。

工業団地のような特区をベースに産業振興を図っていく方法は、生産から販売までの商業活動をイスラエルによる移動制限等、限定された情報および条件下で行っているパレスチナにおいては産業振興のために有効なアプローチであることは複数のドナーが指摘し、活動を行っている。ドイツ政府は、ジェニンにおいて工業団地開発を進めているが土地取引の遅延に時間を要している。フランス政府は、ベツレヘムに官民協調（PPP: Public Private Partnership）ベースにて工業団地開発を進めている。

ジェリコ農産加工団地（以下「JAIP」と略す）については、カウンターパート（以下「C/P」と略す）機関である PIEFZA（Palestinian Industrial Estates and Free Zones Authority）¹ および MONE（Ministry of National Economy）を中心に設立に向けた各種活動が進みつつある。しかしながら、パレスチナ西岸における PIEFZA の現状として、PIEFZA（ガザ）との人的分断、必要なノウハウを有するスタッフ、および予算の不足が深刻であり、PIEFZA

¹ PIEFZA はラマラに本部があり、2013 年 3 月現在 17 名（うちプロフェッショナル 14 名）が勤務し、ガザにも事務所がある（約 40 名が職員とされ給与を支給）が活動は行われていない。1998 年の PIEFZA 法では本部はエルサレムに置かれることとなっている。

(ラマツラ) が JAIP のプロモーションにかかる広報活動、投資家に対する One Stop Service の提供を行えないのが実情である。これに加え、イスラエルとの関係による政治的、経済的な制約や 2008 年後半から始まった世界的な景気後退を踏まえると、ASEAN 等で見られたような外国投資の呼び込みを目的にした団地開発は必ずしも容易なものではない状況になっている。さらに、近隣国における直接投資向けの工業団地整備の状況を加味すると、直接投資に絞った工業団地整備の難易度は、一層高くなっている。

他方、現在各都市で活動し拡張を希望しているパレスチナ企業にとって、土地が手当てされており、ヨルダン経由での輸出を想定した場合にヨルダンへの唯一のゲートウェイであるアレンビー橋近くに位置する JAIP は、大いなる経済機会を提供する場所として期待されている。それらの入居を検討する企業の JAIP への入居を促進するため、さらなるインセンティブの分析や環境整備が必要と考えられた。

2009 年 7 月からフィージビリティ調査の補完調査として JICA 資金にて実施された「中小零細企業育成準備調査」では、JAIP に係るフォローアップとして、JAIP の中小企業振興、物流改善といった「ソフト」部分の機能を検討し、食品加工ほか国際競争力を有し JAIP への進出の可能性の高いテナント候補企業が確認されるとともに、JAIP への入居企業の活動が開始される体制が整うための提言が整理された。提言では、制度改善のほか戦略的な観点からのディベロッパーおよび PIEFZA における実施体制の整備が重要と指摘されている。JAIP の設立・運営を所管する PIEFZA のスタッフのキャパシティディベロップメントは、JAIP 設立のために必要不可欠な条件である。

こうした中、パレスチナ自治政府（以下、「パ」政府と略す）は我が国に対して、PIEFZA の能力開発とともに JAIP の具体的な建設、運営管理体制の整備のために必要な各種作業を目的とした技術協力プロジェクトを要請し、2010 年 4 月に採択された。

プロジェクトの基本計画、実施体制、双方の責任分担等については、JICA と「パ」政府側で合意がなされ、2010 年 6 月に実施協議が行われて討議議事録（以下、「R/D」と略す）に署名が行われた。

上記を背景に、プロジェクト業務実施が、2010 年 9 月から JICA より株式会社パデコに委託された。本レポートは、かかる背景に基づいて実施された委託業務内容と活動の詳細を総括するものである。

1.2 プロジェクトの目的

本業務は、PIEFZA の産業団地（特に JAIP）設立に関する能力開発・能力強化支援を目的としている。本プロジェクトの概要は、以下に示すとおりである。

<上位目標>

パレスチナにおける貿易・投資・経済活動が産業団地の開発を通して振興される。

<プロジェクト目標>

PIEFZA のパレスチナにおける産業団地（特に JAIP）開発に関する能力が強化される。

➤ 指標

1. JAIPの開発遅延が2012年末の完成予想から最小限に抑えられる。
2. ディベロッパーとの協議が全て完了する。

<成果（アウトプット）>

成果1: PIEFZAの産業団地開発・監督に係る能力が強化される。

➤ 指標

1. PIEFZAの組織図が能力強化の提言に沿った形で改編される。
2. JAIP開発の全体計画を踏まえた進捗監理が実施される。
3. PIEFZAの能力強化の提言に沿ったトレーニングが実施される。

成果2: JAIPのビジネスプランが作成される。

➤ 指標

1. テナントに対するインセンティブ（Logistic Plan、基本的Utilityサービス、リース料金等）が設定される。
2. BDSの詳細が設定される。

成果3: JAIPに関する情報が、テナント候補に対して提供される。

➤ 指標

1. PIEFZAおよびJAIPのホームページが定期的に更新される。
2. リーフレットが700部以上配布される。
3. 投資セミナーに100社以上が参加する。

1.3 実施体制

現地入り前に作成した業務実施計画案に基づき、現地入り後、C/P 機関及び JCC メンバーら（構成は下表の通り）と協議しながら、プロジェクトをより効果的に実施できるような方針と作業工程を検討した。これに沿って C/P と日本人専門家からなるプロジェクトチーム（プロジェクト経費による PIEFZA に対する日常的な技術指導の為の再委託ローカルコンサルタント含む）を形成した。

PIEFZAとJAIPディベロッパー（Jericho Agro Industrial Park Corporation）²の2012年6月のコンセッション契約締結後は、意思決定メカニズムとしてSteering Committee (S/C)及びその準備のためのWorking Group (W/G)会合、ならびに業務調整メカニズムとして3つのSub-Committee（インフラ、インセンティブ、マーケティング）からなるTechnical Committee

² いずれもパレスチナ企業である PRICO（Palestine Real Estate Investment Co.）と PIF（Palestine Investment Fund）が共同で出資し設立。
<http://www.prico.ps/> <http://www.pif.ps/>

(T/C)を立ち上げ、プロジェクトチームはPIEFZA・JAIP Co.間の協議の支援を行った。

表 1-1 JCC の構成

Chairperson	Chairman of PIEFZA Board/ Minister of National Economy
PA Side	(Acting) Director General, PIEFZA
	Jericho Governor
Japanese Side	Chief Advisor of the Project
	Representative of Japan to PA
	Chief Representative of JICA Palestine Office

1.3.1 専門家チームの構成

3名の日本人専門家がシャトル型で現地作業にあたり、パレスチナ人ローカルコンサルタント、および現地プロジェクト・スタッフ（傭人契約）が現地で継続的に C/P 事務所内で活動を行った。具体的な投入実績には次章に示す。

表 1-2 専門家チームの構成と主な担当業務

派遣分野	氏名	担当業務
1 総括／工業団地設立・ 運営事業計画	松澤 猛男	<ul style="list-style-type: none"> ➤ プロジェクト全体の監理 ➤ PIEFZA の産業団地開発・監督能力強化 ➤ ディベロッパー選定支援 ➤ ビジネスプランの具体化・実施支援 ➤ 広報用ツールの充実化支援 ➤ 投資セミナーの実施支援
2 マーケティング計画・ 広報	栗田 勝巳	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ビジネスプランの具体化・実施支援 ➤ マーケティング計画策定 ➤ 広報活動の支援・助言 ➤ アジアにおける研修実施支援 ➤ 投資セミナーの実施支援
3 業務調整／ 運営事業計画補助	田村 康一郎	<ul style="list-style-type: none"> ➤ プロジェクト体制整備に係る作業 ➤ アジア(ベトナム、インドネシア、マレーシア)における研修実施支援 ➤ プロジェクト業務管理 ➤ ビジネスプラン作成に係る支援の補助 ➤ 広報用ツールの充実化支援

1.3.2 パレスチナ側の構成

本プロジェクトの C/P は PIEFZA であり、PIEFZA 局長が Project Director を担い、事業の総合的な監督責任を担う体制をとった。PIEFZA の Board Chairman である MONE 長官は、合同調整委員会 (JCC) の委員長として活動進捗と成果の結果をモニタリングする立場であった。

実務的には、2011 年 2 月に、PIEFZA 内で JAIP 担当の Project Director (Mr. Alaa Melhim) が選任され、また作業部会が立ち上げられた。この体制に基づき、それぞれのインフラやインセンティブごとの外部関係者との調整を行った。主なものを下表に示す。

2012 年 6 月には、PRICO 社と PIF (Palestine Investment Fund) の共同事業体 (JV) によるディベロッパー (JAIP Co.) と PIEFZA 間でコンセッション契約が結ばれた。PIEFZA とディベロッパー間の調整等は、S/C とそれに連なる各小委員会で議論される体制が構築された。

表 1-3 JAIP プロジェクトにかかる主な関係機関と役割

項目	パレスチナ側機関	その他機関	
インフラ	電力	<ul style="list-style-type: none"> JDECO (運営管理) Palestinian Electricity Regulatory Committee (制度検討) 	<ul style="list-style-type: none"> UNDP (整備実施) 日本代表部 (資金協力)
	上水	<ul style="list-style-type: none"> Jericho Municipality (運営管理、料金設定) 	<ul style="list-style-type: none"> UNDP (整備実施) 日本代表部 (資金協力)
	下水	<ul style="list-style-type: none"> Jericho Municipality (運営管理) Inter Continental Hotel (一時的処理場の提供) 	<ul style="list-style-type: none"> JICA (建設、資金協力)
	管理棟	<ul style="list-style-type: none"> Jericho Municipality (建設許可) 	<ul style="list-style-type: none"> UNDP (整備実施) 日本代表部 (資金協力)
インセンティブ	税優遇	<ul style="list-style-type: none"> PIPA (制度検討) 	
	ロジスティクス	<ul style="list-style-type: none"> MONE, MOPAD (制度検討) 	<ul style="list-style-type: none"> 日本代表部 (イスラエル側との調整)
	PRIDE	<ul style="list-style-type: none"> Ministry of Finance, MONE (制度検討) 	<ul style="list-style-type: none"> 日本代表部、EU (資金協力、制度検討)
	One Stop Service	<ul style="list-style-type: none"> Ministry of Local Governments, Jericho Municipality (許認可事務の分担) PIPA (制度検討) 	

1.4 作業工程

プロジェクト全期間を通じた作業フロー (実績) を下記に示す。

第 2 年次において、C/P 及び JCC メンバーと合意した活動の多くが PIEFZA とディベロッパーとの Concession 契約が締結されていることを前提としたものであったが、この締結に遅れが生じたため、各作業にも影響を及ぼした。2011 年 10 月の終了時評価の時点で、

2012年3月までのプロジェクト目標達成は困難と判断されたため、パレスチナ側より1年の延長の申請がなされ、2013年3月まで延長することが決定した。

第2章 投入実績

2.1 要員の投入

第1年次契約日2010年9月3日より第3年次契約終了日2013年3月29日までの間の、全期間を通じたプロジェクトチームの活動状況は、次項表に示すとおりである。

現地においては再委託ローカルコンサルタント及び現地プロジェクト・スタッフ（傭人契約）を投入し、専門的かつ継続的な支援にあたった。

表 2-1 ローカルコンサルタント及びスタッフの投入

	ポジション	名前	作業期間
コンサルタント	Business Development Consultant	Said Sabri	2010/10 – 2013/3
	Institutional Development Consultant	Mohammed Abu-Zayed	2010/10 – 2011/2
	Developer Selection	Sigma Arabesque Consulting Engineers	2010/12 – 2011/2
	Legal Consultant	Haytham Al-Zubi	2011/5 – 2013/2
	CG Model	ZEINA tech co. ltd.	2012/12 – 2013/2
現地プロジェクト・スタッフ	Project Administration/ Finance	Nora Hamdan Huda Takrouri	2010/9 – 2011/8 2011/9 – 2013/3
	Coordination	Haneen Jarrar	2012/7 – 2013/2
	Finance	Tala Wa'ri	2012/4 – 2013/2
	Marketing	Majd Nabut	2011/1 – 2013/2
	Logistics	Nelly Soudah	2011/1 – 2011/8
	Engineering	Ferjeah Adel Amodi	2012/7 – 2012/11

表 2-2 要員配置表

担当	氏名 (所属先)	格付	1年次												2年次												3年次												人/月			
			2010年				2011年				2012年				2013年				1年次		2年次		3年次		計																	
			8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月								
現 地 業 務	総括/ 工業団地設立・ 運営事業計画	松澤 猛男 (パデコ)	2	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	5.50	8.00	4.90	18.40							
	マーケティング計画・ 広報	栗田 勝巳 (パデコ 〔栗田マーケティング・ アード・マネージメント〕)	2	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	3.63	3.80	3.00	10.43								
	業務調整/ 運営事業計画補助	田村康一郎 (パデコ)	6	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	2.20	1.07	2.60	5.87								
計																																11.33	12.87	10.50	34.70							
国 内 業 務	総括/ 工業団地設立・ 運営事業計画	松澤 猛男 (パデコ)	2	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	0.30	0.23	0.60	1.13								
	マーケティング計画・ 広報	*****	2	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	0.67	0.20	0.40	1.27								
計																																0.97	0.43	1.00	2.40							
報告書 ほか	農産加工団地ビジネスプラン(案)				▽																																					
	マーケティング計画書(案)				▽																																					
	合同調整委員会(JCC)				△					△																																
	プロジェクト終了時評価調査																																									
	業務実施計画書			△																																						
	業務完了報告書																																									
	プロジェクト事業進捗報告書																																									
	プロジェクト事業完了報告書																																									
合計																																12.30	13.30	11.50	37.10							

■ : 現地作業
□ : 国内作業
■ : 受注者負担による一時帰国
(9/21~25の5日間)

2.2 機材等の投入

本プロジェクトにおいて下記の機材を購入した。これらはプロジェクト期間終了後には C/P へ譲渡する。

表 2-3 投入機材目録

取得年月	機材名	仕様・規格	数量	用途
2010年10月	スクリーン	Tripod 1.5 x 1.5m	1	会議・広報活動でのプレゼンテーション用
2012年4月	ビデオ会議システム	Polycom HDX 7000-720	1	国外に向けた遠隔広報活動用

2.3 当初計画からの変更

当初計画では本プロジェクトの実施期間は 2010 年 9 月～2012 年 3 月となっていたが、ディベロッパーの選定・契約が遅れたことなどにより、第 3 年次を設け 2013 年 3 月まで延長を行った。これを含め全年次通して計 3 回の契約変更を行い、当初計画の行程と投入を実情に即して見直した。契約変更及び打合簿での合意により見直しがあった項目の主たるものを下表にまとめる。また、それぞれの詳細は添付資料 I に示す。

表 2-4 主な当初計画からの変更事項

項目	変更内容	変更年月	理由・背景
成果① 能力強化 関連	「法制度専門家」の業務追加	2011年7月	PIEFZA 法の改正など、団地整備に係る各種法制度関連の作業増加に対応するため。
成果② ビジネスプラン 関連	総括・業務調整 MM 追加 (第 1 年次)	2011年1月	ディベロッパーからのプロポーザル提出締め切りが延長され、評価作業に対応するため。
	再委託業務「ディベロッパー選定支援」の追加	2011年12月	RFP 作成及び調達手続きの促進のため。
	「産業団地専門家」及び現地プロジェクト・スタッフへの業務追加	2011年7月	ディベロッパー評価・選定作業のやり直しに対応するため。
	総括のヨルダンへの出張	2011年6月 2012年4月	4 者協議に先立ち、ロジスティクス関係のインセンティブについて関係者に説明するため。
	日本政府資金による入居企業への資金支援の準備	2012年2月	補正予算活用による資金支援が認められ、インセンティブとして確立するため。

成果③ マーケティング 関連	CG 作成の追加	2012年2月	有効な広報ツールとして、必要性が認められたため。
	投資セミナー実施の追加	2012年2月	C/P の役割として、ビジネス支援サービスの一部を試行し、広報につなげるため。
プロジェクト運営 関連	マレーシアにおける研修の追加	2011年7月	日本・パレスチナ・マレーシア間の協力関係に基づき、アジアにおける先進事例を学ぶ機会を設ける。
	プロジェクト期間の延長	2012年2月	ディベロッパーの選定が遅延したことで一部プロジェクト成果の達成が困難となり、これに対応するため。
	ビデオ会議システムの導入	2012年2月	人の移動に制約がある環境下で、国外へのプロジェクト説明機会を増やすため。

第3章 活動実績

3.1 技術移転の方針

本プロジェクトでは、下表の通り各成果に対応して技術移転の方針を設定した。組織の人的・資金的キャパシティが限られる中、それぞれの部門及び職員が達成すべき目標を明確にした上で、それに必要となる手続きや対処すべき課題を特定し、タイムフレームに沿ったアクションを取れるよう助言を行った。また、顧客志向の視点を重視し、ワークショップやセミナー、第三国 Study Visit（ベトナム、インドネシア、マレーシア）など様々な主体的に行動する機会を通じて、ニーズの汲み取りや対外的な発信・調整能力の向上を図れるよう配慮した。

表 3-1 プロジェクトの成果及び技術移転方針

成果大項目	プロジェクト期間中の技術移転方針
<成果①> PIEFZAの産業団地開発・監督に係る能力が強化される。	JAIPに関する開発の各段階で、担当部署を明確にしつつ実施することにより、必要となる手続きと考え方を身につけることを技術移転方針とする。それらの経験はマニュアルとして整備し、C/Pにおける今後の業務での活用を図る。
<成果②> JAIPのビジネスプランが作成される。	ビジネスプランの各項目について、職員による協議を通じ作成される。
<成果③> JAIPに関する情報が、テナント候補に対して提供される。	顧客のニーズに沿ったタイムリーな情報提供を自ら活動して身につける。

3.2 活動の沿革

本プロジェクトにおける活動の沿革を下表に示す。本プロジェクト期間中に PIEFZA の Acting Director General 及び JCC 議長である MONE 長官に交代があり、引き継ぎの不備や空席期間により意思決定に遅延が生じることがあった。また、国連へのパレスチナ国家としての加盟申請とそれに伴うデモンストレーション、イスラエルとの政治的緊張や公務員給料遅配などにより、実質的な活動が影響を受けやすい外部環境であった。

かかる環境下において、プロジェクト期間を 1 年間延長し支援を続けることで、所期の成果が発現するための活動を行った。

表 3-2 プロジェクトの主たる活動・成果

	年	月	活動・成果ほか
第1年次	2010年	9月	活動開始、インセプションレポート承認
		11月	第1回 JCC 開催 Business Plan, Marketing Plan ドラフト確認
		11月	JAIP Web Site 運用開始 http://www.jaipark.com/
		11月	Developer 選定のための EOI 公示
		12月	上記手続きを通過した4社に対し RFP 送付
	2011年	1月	上記4社への現地説明会開催
		1月	ヘブロン市での JAIP 説明 WS 開催
		2月	Institution Plan 提出
		2月	ナブロス市、ラマラ市での JAIP 説明 WS 開催
		2月	PIEFZA Acting Director General 交替
2月		RFP への提出締め切り (1社のみ応札)	
3月		RFP の審査実施	
5月		ベトナム、インドネシアへの海外研修	
7月		ジェリコ市での JAIP セミナー開催	
10月		JICA 終了時評価実施 (1年延長をパレスチナ側申請)	
第2年次	10月	第2回 JCC 開催	
	11月	国民経済庁長官/PIEFZA 理事長 退官、首相が兼務	
	12月	プロジェクト延長決定	
	2012年	2月	Developer と PIEFZA 間の MOU 締結 (基本合意)
		4月	実務者レベル4者協議開催 (於: ヨルダン)
		5月	第3回 JCC 開催
		5月	国民経済庁長官/PIEFZA 理事長任命
	2013年	6月	Developer と Concession Contract 締結
		7月	ジェリコ市での JAIP セミナー開催
		7月	Steering Committee 開催
8月		PIEFZA Acting Director General 解任 (後任公募)	
10月		ヨルダン・アンマン市での JAIP セミナー開催	
10月		第4回 JCC 開催	
11月		ジェリコ市にて B to B Matching 会合開催	
12月		PRIDE MOU 合意	
2013年		1月	マレーシアでの海外研修
		1月	Business Plan, Marketing Plan 最終ドラフト提出
	2月	ドバイでの Exhibition 参加	
	2月	PIEFZA 法改正案提出	
	3月	第5回 JCC 開催	

3.3 プロジェクト準備作業（タスク 0）

3.3.1 国内で入手可能な情報の収集・整理（工程 0-1）

＜第 1 年次＞ これまで日本をはじめとした国際援助機関等が行ってきた調査やプロジェクトに関する情報の更新及び整理を行った。また、JICA ほか関係者から 2010 年 3 月に行われた 4 者協議の概要や、R/D 署名時にパレスチナ自治政府（以下「パ」政府）より示された意向等についての確認を行った。

3.3.2 JICA パレスチナ事務所経由での「パ」政府機関に対する質問状発出（工程 0-2）

＜第 1 年次＞ 現地状況の確認のため、①JAIP の早期実現のために明確にされている「パ」政府が意思決定すべき点の検討状況、②ジェニン、ベツレヘムにてドイツ政府、フランス政府がそれぞれ支援している工業団地の進捗状況、③PIEFZA の組織、人員、予算、権限等の現状、④「パ」政府が独自に検討していた外国投資家会議の実行状況（今後の予定）、等について質問状を作成し、現地到着時に回答を得た。

3.3.3 プロジェクト期間に係る業務実施計画書の作成、C/P への説明（工程 0-3）

＜各年次＞ 対象期間の業務実施計画ドラフトを作成し、JICA からの意見を反映し業務実施計画（案）をまとめた。現地作業開始時に、「パ」政府及び JCC メンバーに対して説明し、内容についての協議を行った。JCC では、技術プロジェクトとしての趣旨について十分理解を得るとともに、JAIP の早期実現に向けて必要となる「パ」政府側のアクションの重要性について JCC のメンバーの理解促進を図った。第 2・3 年次は英文パワーポイント形式にて作成した。

3.3.4 「パ」政府関係者からの取組実績の確認（工程 0-4）

＜第 1 年次＞ 事前に送付した質問状に基づき、①JAIP の早期実現のための「パ」政府の意思決定、②JAIP 以外の工業団地の進捗状況、③PIEFZA の組織、人員、予算権限等の現状、④「パ」政府が独自に検討していた投資家会議、等についてどのような取り組みが行われてきたのか、これから具体的に取組むことが決定しているのかについて C/P が作成した回答を得た。

3.3.5 ローカルコンサルタントの選定、再委託契約の締結（工程 0-5）

＜第 1 年次＞ プロジェクト成果にあわせた TOR を実行するローカルコンサルタントへの再委託のための手続きを、JICA が定める「コンサルタント等契約における現地再委託契約手続きガイドライン」に従って行った。なお、TOR は C/P・JICA と協議の上決定した。当初は「組織開発専門家」「産業団地開発専門家」「マーケティング専門家」の 3 ポジション調達を想定していたが、「マーケティング専門家」の調達は不調に終わり再委託を行わないこととなった。他方、「ディベロッパー選定支援」に技術的な支援が必要となったことから、この分野を担当する再委託先を選定し、契約を締結した。

＜第 2 年次＞ 前年次の実績を踏まえて、業務上必要性の高いローカルコンサルタント（法制度専門家）の再委託のための手続きを、JICA が定める「コンサルタント等契約における現地再委託契約手続きガイドライン」に従って行った。なお、TOR は C/P・JICA と協議の上決定した。なお、担当業務の進捗に鑑み、組織開発専門家は第 1 年次までとした。

＜第 3 年次＞ 「産業団地開発専門家」及び「法制度専門家」に継続して業務を再委託するとともに、JAIP 広報のための CG 及び模型の作成業務を別途、再委託業務として発注した。

3.3.6 プロジェクトチームの形成、それぞれの役割分担の明確化（工程 0-6）

＜第 1 年次＞ プロジェクト成果に応じた PIEFZA、ローカルコンサルタント、日本人専門家によるチームを形成し、さらに個々人の役割分担の明確化を図った。相互の連携・協議のための体制や、それぞれの進捗についての報告（週別、月別、不定期）に基づいて、プロジェクト目標達成を確実にするために必要なアクションをフィードバックし理解を形成していく体制の立ち上げを行った。

＜第 2 年次＞ 第 1 年次の終了近くとなった 2011 年 1 月に JAIP の Project Manager が任命された。これを機に、Project Manager を中心とする PIEFZA Project Management Unit (PMU) とは毎週協議を行い、目標と課題及び課題別のワーキング・グループを設け、ローカルコンサルタント、日本人専門家がそれぞれの活動を支援するという基本方針を第 2 年次開始時に合意した。C/P の希望に基づき、ワーキング・グループにはほぼ全職員がなんらかのタスクで参加することとなった。それぞれのワーキング・グループの進捗に関する報告に基づいて、プロジェクト目標達成を確実にするために必要なアクションを Acting Director General を中心とするメンバーにフィードバックし、理解を形成していくこととした。

＜第 3 年次＞ 2012 年 6 月にディベロッパー（Jericho Agro Industrial Park Co）とのコンセッション契約が締結され、これに沿って PIEFZA とディベロッパー間で実務的な協議が行われるようになった。W/G や T/C などの調整枠組みが設けられ、これらの場を通じて PIEFZA とディベロッパー双方で、担当するアクションと期限を確認する体制をとることとした。この枠組みにおいて、日本人専門家及びローカルコンサルタントは PIEFZA に対する助言を行いつつ、事務局として主体的に活動することを支援した。

3.4 PIEFZA の産業団地開発・監督にかかる能力強化（タスク 1）

3.4.1 PIEFZA の権限、能力、予算及び現在までの農産加工団地形成に関する検討状況についての情報収集・整理（工程 1-1）

＜第 1 年次＞ 第一次現地業務に先立ち送付していた質問状に対し、C/P 及び本プロジェクトに先行して雇用されていた JICA Local Expert が協力の上作成した回答書に基づいて、確認を行うとともに、本プロジェクトで雇用したローカルコンサルタントにより PIEFZA 職員へのインタビューを通じ、追加的に情報を収集・整理した。

3.4.2 PIEFZA の組織及び人材配置等に関する基礎情報の収集（工程 1-2）

＜第 1 年次＞ 本技プロに先行して雇用された JICA Local Expert が取りまとめた組織及び人材配置の現状、課題及び各職員の能力評価をもとに、本技プロで雇用したローカルコンサルタントによる追加インタビューを実施し、基礎情報を収集した。一部資料については C/P が取りまとめ作成した。

3.4.3 農産加工団地形成に関して必要となる作業を念頭に現在の PIEFZA の組織構成の妥当性についての検討（工程 1-3）

＜第 1 年次＞ 上記と同様に JICA Local Expert による報告書に加え、ローカルコンサルタントによる追加インタビューから、農産加工団地形成に関して、必要となる作業として Off-site Infrastructure（上下水、電力、廃棄物処理など）の計画・管理、On-site Infrastructure（敷地内道路、ユーティリティーネットワーク、物流センターなど）を実施するディベロッパーとの調整、ディベロッパーとの役割分担を踏まえた入居想定企業向けのマーケティング等のビジネスオペレーションが挙げられた。これらについて、PIEFZA Acting Director General と協議を重ね、現行の組織構成は複雑かつ責任が明確でないことから、PIEFZA 各職員は自らの責任範囲を把握することが難しく、結果として指示されるまで作業をしない、事業の目的達成のためのアクションプランを主体的に作成し活動するということができないという状態となっており、妥当ではないと整理した。

3.4.4 必要に応じた組織改編に関する検討と提言（工程 1-4）

＜第 1 年次＞ PIEFZA が果たすべき産業団地の建設、運営管理の監督およびテナントへのインセンティブの整備等の機能を主体的に果たすことが難しいとの上記 1-3 での分析に基づくとともに、2010 年 12 月時点で開発が進められている 3 つの工業団地（ジェリコ、ベツレヘム、ジェニン）と本部（所在地ラマラ）における分権化を同程度進めていくべきかを踏まえ、改編すべき組織案を作成し PIEFZA Acting Director General と協議を重ねて図 3-1 の改編案を提言した。これまでの体制との大きな変更点としては、Director General の下に 3 名の Directorate を設け、PIEFZA 内の権限、責任関係および指揮・命令系統が明確になることを図っている。産業団地完成後も重要となる Business Operation Directorate を設け、OSS、BDS 等を担当する職員を配置することを提言している。

＜第 2 年次＞ 第 1 年次における作業及び 2010 年 12 月当時に計画されていた PIEFZA の人員追加の状況を踏まえ、必要と判断される場合には PIEFZA の組織改編についても検討し、具体的な提言にとりまとめ 2011 年 10 月に開催された JCC にて報告した。提言を実現させるに当たり「パ」政府内で定められた体制（内部監査役の設置等）、パレスチナ自治政府機関をまとめた内規も踏まえた修正を行うべきとの Chairman からのコメントに基づいた修正を支援した。Chairman の交替とともに、2012 年に入りパレスチナ自治政府全体の見直しに並行して PIEFZA の組織改編についても議論することとなったことを踏まえ、短期・中期・長期の PIEFZA の役割と vision に沿った体制についての検討を支援した。

PIEFZA 法については、1998 年以来改訂が行われていないことによるその後の省庁編成

などが反映されていないとともに One Stop Service のための具体的な記述がないことや Board の権限が不明確であることなどを踏まえ、改正の必要性は広く認識されているが、Chairman (Dr Abu Libdeh 氏、当時) から改正にあたっての方向性を整理すべきであるとの指示を 2011 年 10 月に受け、法制度専門家がコンセプトの整理 (Policy Paper と呼ばれている) を支援した。

<第 3 年次> 前年次から引き続き、PIEFZA の人員増員の承認支援を行った。内閣において 8 名の増員の基本方針が決定されたものの、2012 年 11 月以降のイスラエルからの送金停止により資金手当てができず、2013 年 3 月現在も実行されない状態が続いている。その間、職員の異動・退職や給料遅配に対するストライキなどがあり、組織の基盤の不安定さは依然否めない。また、Director General のポジションが公募されているものの長期間不在となっており、権限を持った Director General が任命されていないことによる指揮の混乱・遅延という状態は続いている。

PIEFZA 法の改正については引き続き法制度専門家を中心に支援がなされ、検討された改正の基本的考え方 (表 3-3 参照) に対して Chairman から了承を受け、改正案の内閣承認を目指している。

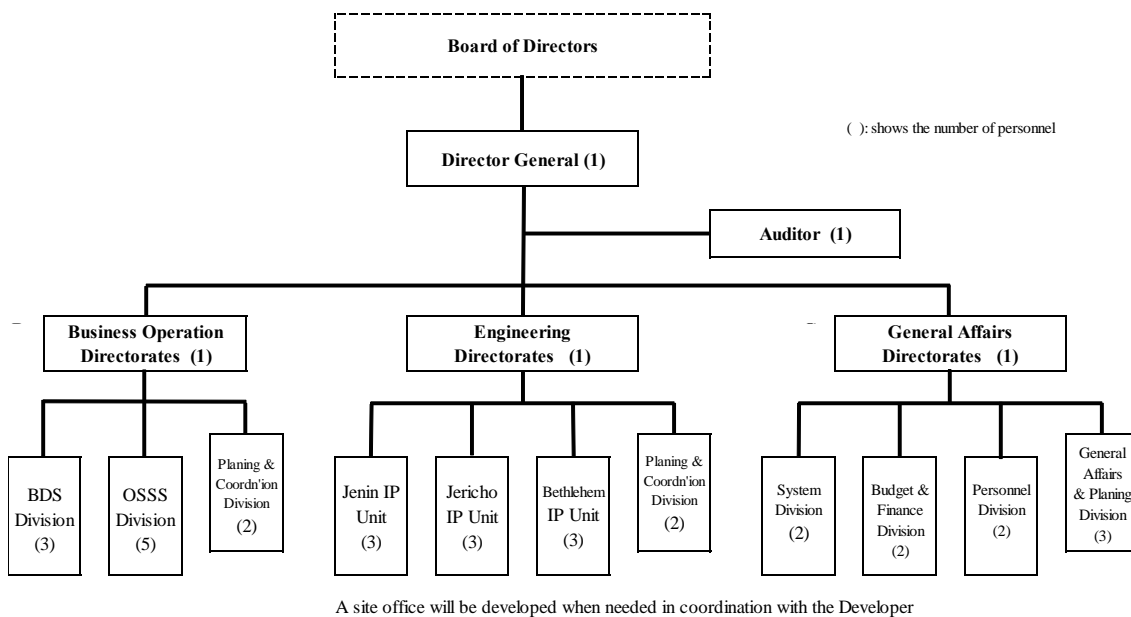


図 3-1 提案された PIEFZA 組織改編案

表 3-3 PIEFZA 法改正の基本的考え方

- 1) OSS の実施を実現するため、必要な許認可の管理に関する権限を与える。
- 2) 工業団地内において、PIPA と同様に税制優遇及びその他のインセンティブを付与できる権限を与える。
- 3) 入居企業及び投資家が、土地担保条件なしに銀行からの融資を受けられるようにする。

- 4) 契約法と相反する土地貸借法による保護は適用除外とする。
- 5) 投資家とディベロッパー間の円滑な紛争解決のためのメカニズムを設ける。

3.4.5 ディベロッパーに関する業務委託内容、業務提携方式の検討（工程 1-5）

＜第 1 年次＞ ディベロッパー（JAIP Co.）と PIEFZA との役割分担については、インフラを建設する段階と企業が入居後のオペレーション段階に分けて整理した。整理のための議論は Acting Director General とプロジェクト専門家間で主として行われ、ディベロッパーに委託すべき業務の範囲を明確にすることを支援した。業務提携方式については、先行したベツレヘム、ジェニンにおけるディベロッパーとの契約内容を検討し、プロポーザル評価後、契約前の期間であってもディベロッパーが果たすべき役割を確認する MOU を締結し、ディベロッパー自身による検討等の開始を促進するとともに、コンセッション契約を締結して業務提携を明確にするという決定を支援した。

3.4.6 ディベロッパーとの契約条件、サービスについての C/P の検討支援（工程 1-6）

＜第 1 年次＞ 契約条件についても先行したベツレヘム、ジェニンにおけるディベロッパーとの契約内容を検討し、ディベロッパーが提出するプロポーザル（技術面、価格面）の内容を重視して決定するという判断を支援した。コンセッション料については、ベツレヘムの産業団地での契約に従い、Net Profit の一定率とすることを決定している。これは、ディベロッパー選定時のプロポーザルでの競争条件となっており、技術評価をクリアしたプロポーザルのうち、コンセッション料 と入居者に対する建物なしの土地リース平均料金を事前に合意した比重にて評価するという決定を支援した。

3.4.7 ディベロッパー評価・選定に関する方法、評価基準について検討（工程 1-7）

＜第 1 年次＞ 先行していたベツレヘム、ジェニンの産業団地ともに特定企業との交渉により決定しており、プロポーザル方式による契約方法の前例はガザの事例しかなかったが、当該例の資料も入手できないため、円借款での標準書類ほかを参考にしつつ、関心表明（EOI）及び RFP という 2 段階での、公示、選定方法、評価方法、評価基準に係るドラフトを作成し、PIEFZA Acting Director General と協議し契約関係必要書類の決定を支援した。

3.4.8 ディベロッパー評価・選定を C/P が実施する際に必要な助言・支援（工程 1-8）

＜第 1 年次＞ EOI、RFP のそれぞれの段階における評価及び選定結果をとりまとめる様式について、円借款での標準書類ほかを参考にしつつドラフトし、C/P が最終版とする作業を支援した。評価、選定手続きについても各ステップに参加して必要な助言、支援を行った。

＜第 2 年次＞ 2011 年 2 月末には入札が締め切られ、プロポーザルを提出した企業が 1 社しかなかったことから、Board、Chairmanにも適時意見を諮りつつC/Pを中心に組織された評価委員会により 1 社入札での手続きの妥当性とともに入札審査が実施され、条件付で承認する旨の決定が 2011 年 4 月になされた。その後、事務的な確認作業とともに

PIEFZA Chairman自身による交渉等のための資料作成などを支援し、公平、公正な手続きとなるようC/Pへのアドバイスを行い、手続きを進めた。12 月に至り、当該民間企業からディベロッパーとしての業務実施のCommitment Letterが提出され、これを妥当と判断した Boardの決定に基づき、2012 年 1 月 5 日に、同企業と正式にConcession契約³を締結するための交渉を行うことがMemorandum of Understanding (MOU)形式にて合意された。同MOUの作成に当たっても法的観点からのチェックを含め支援を行った。MOUでの合意に基づき、Concession 契約案の作成を支援し、2012 年 1 月 23 日には、ディベロッパー側に送付した。その後の交渉についても同席の上で支援し、3 月末までに英文版の合意に至った。

<第3年次> MONE 長官の任命 (Dr. Jawad Naji) との調整を踏まえ、Concession 契約は2012 年 6 月 12 日に締結された。



(前列中央がアッバス大統領、右が JAIP Co.会長ナビール氏)

図 3-2 コンセッション契約調印式の模様

3.5 ジェリコ農産加工団地のビジネスプラン作成 (タスク 2)

3.5.1 JAIP におけるテナント操業開始までに必要な作業を洗い出し、2 年間の作業計画 (ワークプラン) として策定 (工程 2-1)

<第1年次> ディベロッパー選定、土地収用、Off-site Infrastructure 整備、マーケティング等の必要な作業を洗い出し作業計画の作成を支援し、PIEFZA 内の理解を深めるととも

³ PIEFZA 法にもとづき Board の承認に基づいて、49 年間の土地利用を認め工業団地の開発・管理・運営についての義務・権利を定める契約。JAIP に関しては、PIEFZA とディベロッパーである新会社との間で締結される。ディベロッパーの義務として、On-site Infrastructure の整備計画の取り進め方とともにリース料金、PIEFZA に支払われる Concession Fee の設定などが定められている。On-site Infrastructure ほか PIEFZA が果たすべき義務が規定されるとともに監督権限の範囲も定められている。

に今後の課題を明確にした。その後の進展に従って更に細分化した作業計画の作成を支援した。

3.5.2 JAIP で基本サービスとして提供されるユーティリティサービス（水道、電気、下水処理等）の内容について、他国事例を踏まえ検討（工程 2-2）

＜第 1 年次＞ 基本サービスとして、上水道、下水道、電気、通信、廃棄物処理であることを明確にし、他国においてディベロッパーが供与しているサービスの内容、そのための体制などを説明し、JAIP における対応を C/P が検討するための材料として提供した。JAIP へのサービス供給をする体制が未確定な分野（上水道、下水道）もあり、第 1 年次では課題の整理を C/P が行うまでにとどまったが、第 2 年次以降は第三国 Study Visit の機会などを通じて他国先進事例について有益な情報を得た。

3.5.3 工程 2-3 ユーティリティサービスを実施するために必要となる人材、人員数及びその調達方法等について検討

同上。

3.5.4 ユーティリティサービスを含め、入居企業及びディベロッパーと契約交渉を行うための基礎情報となる条件・料金プラン等の検討を支援（工程 2-4）

＜第 1 年次＞ ジェリコ市で供給が予定されるユーティリティサービスには、今後の開発コスト、オペレーションコストを加味してどのような料金で JAIP までの供給を受けることが可能となるかが不明であるもの（上水道、下水道）や、政策として料金体系変更を検討中のもの（電気）もあった。ディベロッパーが選定された後、直ちに供給量の上限や個別の入居企業工場内引き込み他の条件、料金プランが入居企業にとってインセンティブとなるよう、ディベロッパーと協議できるための準備について支援した。

＜第 2 年次＞ 上水、電力については、UNDP 経由の日パ基金が活用され、事業実施においては Project Committee が形成され、これに PIEFZA の JAIP PMU メンバーが参加している。エンジニアとしての専門性は異なるが、専門家としての知見ではなく、専門家を使って PIEFZA が確認すべき点についてキチンと説明させ、説明が不十分な点についてはさらに確認をするという姿勢で臨むことを指導した。当事者として細部の議論に陥りやすいが、PIEFZA の人的制約を踏まえれば如何に外部を活用するかが重要である点を繰り返し強調している。

下水については、JICA パレスチナ事務所の協力によりジェリコの下水処理施設の設計を担当した日本のコンサルタントに PIEFZA と意見交換する機会を設けていただき、PIEFZA からの種々の疑問に専門的な回答をいただいた。これには JAIP のみならずベツレヘムの工業団地（フランスが支援）の担当者も参加した。

廃棄物処理についても Joint Service Council との協議が開催でき、PIEFZA と同 Council 間のコンタクトポイントが明確となった。

通信については、PIEFZA の役割はないと理解しているが、敷設にあたる PALTEL とデ

イベロッパーの調整には配慮する必要があるとの認識は PIEFZA 内でも確認されている。

＜第 3 年次＞ これまでの経緯に基づき、PIEFZA と各関係者間における協議について助言を行った。料金インセンティブはディベロッパーにとっても重要な課題であり、これに対して PIEFZA が各実施機関との間に立ち交渉を行うための、調整能力が向上するよう実務を通して支援を行った。

上下水については、ジェリコ市を含めた協議を開始し、ディベロッパーも含めた Joint Committee を定期的に持つこととなった。

3.5.5 入居企業に対して提供するサービス（One Stop Service）のうち何がインセンティブになるかについて検討を支援（工程 2-5）

＜第 1 年次＞ これまでの調査を踏まえつつ地域の商工会議所の意見に従い、C/P が日本人専門家とともに入居希望企業を訪問し意見交換を行った。これらの意見交換を通じ、インセンティブとしてまとめるべき項目として、税制、ロジスティックス、資金支援、人材育成等ビジネス支援、が必要と判断された。それぞれの項目について、現行法及び他案件の事例等も参考にしつつインセンティブ案がまとめられた。

＜第 2 年次＞ JAIP に入居を検討する企業に対する One Stop Service については、PIEFZA としても整備を強く希望するところであるが、PIEFZA 法で定められている権限について、閣議了解を得るべき点が残っていることが第 1 年次の支援を通じ判明した。第 2 年次では、必要となる登録やライセンスの内容について、関係省庁等を明確にし、それぞれの省庁等へのヒヤリングを通じて、具体的な手続き等の確認を行なう作業をすることで PIEFZA 職員の理解を深めた。諸認可手続を行う各省庁等とは、法律専門家のアドバイスをうけながら、各省庁と PIEFZA 間で締結する One Stop Service のための MOU 案の作成を支援した。建設許可に関して作業過程で必要と判断された土木エンジニアの雇用については、フランス（Afd）からの支援を受けるための支援を行った。

JAIP において One Stop Service を実務として実施するためには、当該分野の経験のある人材を採用する必要がある。当時の JAIP PMU だけでは人員数として対応できないとともに実務経験を有する職員が PIEFZA 内にもおらず、体制整備が不可欠であることを提言した。

＜第 3 年次＞ PIEFZA 法の改正については、上記工程 1-4 で述べた通り、関係省庁からの意見も反映しつつ新旧対象表を作るなど改正の焦点を明確にしつつ継続的な支援を行った。

3.5.6 JAIP の運営者の業務内容を洗い出し、PIEFZA とディベロッパーの役割分担案を検討する C/P に対する助言（工程 2-6）

＜第 1 年次＞ 開発段階とオペレーション段階に分けた上で、それぞれの段階における PIEFZA とディベロッパーの役割分担を整理した。これに従ってディベロッパーの TOR を専門家チームにてドラフトし PIEFZA・JICA と協議の上、最終版とした。

3.5.7 JAIP 運営に関する資金計画（支出計画、収入計画）案の策定（工程 2-7）

＜第 1 年次＞ ディベロッパーの観点に立った簡易な JAIP 運営に関する資金計画・Financial Model（EXCEL 表形式）を作成し、Model での考え方や、数字の変化に伴いどのように指標の変化するのか、その意味するところは何かを理解するための説明を Project Manager 及びファイナンス担当職員に行った。On-site Infrastructure 投資額の見直しを踏まえデータの更新を行った。

＜第 3 年次＞ ディベロッパーは入居者から徴収する土地および工場建屋等の基本リース料の設定のために作成した Financial Model（EXCEL 表形式）について、前提となる考え方を確認するとともに現実的な内容とするためのコメント作成を支援した。数次に亘る協議を経て、ディベロッパーと PIEFZA 間で共通理解とする Financial Model が完成した。

3.5.8 上記の各種計画を取りまとめ、JAIP 設立までの作業工程を示したスケジュールを含めて、JAIP ビジネスプラン（案）を作成（工程 2-8）

＜第 1 年次＞ ビジネスプランは、上記計画を取りまとめインセプションレポート承認時に求められた 2010 年 11 月初めという期限にて第 1 ドラフトを作成し第 1 回 JCC にて協議を行った。JCC では、入居企業向けインセンティブについての見直しについてのコメントがあり、これを作業の上、ビジネスプラン（案）とした。

3.5.9 上記のビジネスプラン（案）をもとに C/P 機関が「パ」政府内関係機関と調整を行い、JAIP ビジネスプランを完成させることを支援（工程 2-9）

＜第 2 年次＞ 第 1 年次に作成したビジネスプラン（案）の最終化に必要な入居企業向けインセンティブに関し、パレスチナにおいては法的な一貫性が欠如⁴しているという外部環境におかれている。2011 年 10 月の JCC にて Chairman（Dr. Hasan Abu-Libdeh）より関連する法令の整備を短期間で行うことは極めて難しいとの判断を踏まえ、全てのインセンティブをパッケージとして閣議了解をとりつけ、大統領の承認をもって法的拘束力をもたせたいとのコメントがなされた。これを受けて PIEFZA がインセンティブ・パッケージ案を作成することを支援したが、提案した Chairman（Dr. Hasan Abu-Libdeh）の交替とともに、「パ」政府関係機関等からは現状の政治情勢下で閣議了解をとりつけることは不可能との示唆を得、閣議に諮る手続きを断念した。2012 年 4 月に入り、セミナー開催等の準備を進めていく段階で、MONE 副長官より現在進行中の 3 つの工業団地に付与すべきインセンティブ・パッケージ案の作成が再度、指示された。PIEFZA としてのとりまとめを支援し、MONE 副長官等の政府機関等からの了承をとりつけられるよう他の工業団地を担当する Project Director とも意見交換を行い案の作成を支援した。

⁴ 例えば、投資奨励法の改正にあたり、その時点の PIEFZA 法では産業団地内に投資する企業への法人所得税を免除する期間が産業団地外に投資する企業の間には差がつけられていたが、そのような差がない形とすることについて全く議論されないまま 2011 年 1 月に施行。その後、同改正の実施についての運用凍結の議論においても工業団地に関しては凍結対象外とする議論が明確になされていない。

JAIPへの入居者向けのインセンティブとして、物流および投資家の移動の改善を図るためのLogistic Planは入居希望の企業からの期待も大きく、Allenby橋⁵に近接していることから具体的な提案が可能である。インセンティブとなるアクションの多くはイスラエル、ヨルダン政府との交渉が必要となることが多く、日本政府を含めた4者協議での議論を踏まえずに実行が確保されることが難しい。日本政府が主導した案の作成に当たっては、これまでの複数のドナー支援を通じたベストプラクティスを日本人専門家チームからPIEFZAにインプットし、パレスチナ政府内の了解をとりつけながら進めてきている。日本人専門家は、Allenby橋ほかの実査にも同行するとともに、ヨルダン政府やイスラエル政府への説明の場にも同席してJAIPの投資家にとっての魅力を説明した。2012年4月29日に開催された4者協議にも、JICAパレスチナ事務所からの指示に基づきオブザーバー参加した。4者協議においては、各国政府が実施すべき点が期限を定めて明確となり、この進捗を確認するために2012年10月に再度協議がもたれることが合意された。

2010年度の補正予算にて承認され、2011年12月にEUとの合意に基づきJAIP入居企業に限定された西岸地区におけるSME企業への日本政府の無償資金を利用したEU経由での資金支援については、PAとしてのスキーム作りが求められ、体制整備を含めたスキーム案の作成を支援した。2013年3月初頭には、同スキーム（PRIDE: Partnership for Regional Investment, Development and Employmentと通称）についてPAとEUにてMOUが締結され、正式に資金協力が活動されることとなる。

BDSについては、MONEよりJICAあてに要請のあったMicro Small Medium Enterprises Agencyの設立支援の検討を踏まえつつ、JAIP入居企業向けに必要なと考えられるインセンティブサービスの内容についての検討を支援し、PIEFZAがMoPADを経由し技術プロジェクトとして正式にJICAへ要請するための活動を支援した。

<第3年次> Logistic Planを取り扱うはずであった4者協議は、パレスチナ・イスラエル間の政治的緊張によって開催されていない。Logistic Planに対してイスラエル側から一部コメントが返ってきているが、これに対してパレスチナ側の関係諸機関の公式見解を最終ドラフトとして取りまとめている。

PRIDEスキームについては、PIEFZA職員と現地プロジェクト・スタッフが各地の企業に説明会を実施し⁶、認知を拡大した。2013年2月にはディベロッパーと一部の入居希望企業の間でMOUが締結され、これに基づき入居希望企業はPRIDEのウェブフォーム（<http://www.pride.ps/>）を通じて応募を始めている。同スキームについては、EUが日本政府からの資金のみならず西岸での民間セクター支援の一環として追加資金を拠出することを検討している。

BDS機能の一部試行として、2012年11月には国外企業を招致して、B to B (Business to Business)マッチング会合の開催を支援した。日本企業2社を含む外国企業6社、パレスチナ企業約30社が参加し、この中でパレスチナで生産されたデザート（なつめやし）の輸出商談がまとまった例もあった。国外企業からの目に直にさらされることにより、PIEFZA、ディベロッパー、パレスチナ企業それぞれにとって、改善努力の余地を認識する機会となっ

⁵ ヨルダン川にかかる約120mの4車線の架橋（2001年3月に日本政府の無償により新橋が竣工）であり、パレスチナ人にとって唯一国外へ通過点となっている。

⁶ ラマラ、ヘブロン、ナブロス、ジェニン、ジェリコにて実施。

た。会合のために Allenby 橋を通る越境の円滑化措置も試行されたが、JICA 現地事務所からの調整支援にもかかわらず、書類提出の遅れが影響し一部招待者は開催期間に到着できなかった。

3.5.10 JAIP ビジネスプランの作業工程に従い、設立準備が図られるよう、「パ」政府側予算確保を含めた各種準備作業を C/P に^{しょうよう}懇^{こう}（工程 2-10）

＜第 1 年次＞ ビジネスプラン案の PIEFZA Chairman による承認に並行する形で、インセンティブの一部となる分野にさまざまな資金による支援が追加されている。日本政府からの様々な資金支援を含め PIEFZA と関係省庁との協議において、JAIP が資金面において持続可能なものとしてできるかという観点から、アドバイスを行い PIEFZA の各種準備作業が順調に進むよう支援した。

＜第 2 年次＞ ビジネスプランで示される作業工程は、相互影響することから一つの遅延が全体の遅延につながりかねない。そのような遅延がなく進められるよう、各項目を網羅した全体スケジュールを定期的に見直しつつ、予算確保等の準備作業をタイムリーに実施するよう「パ」政府に対し働きかけた。また、ビジネスプランの承認に並行する形で、入居企業向けのインセンティブの一部となる分野にさまざまな資金による支援が追加されている。日本政府からの様々な資金支援（上述の EU 経由のファイナンス支援、UNDP 経由の日パ基金による管理棟建設支援、ノンプロ無償見返り資金を活用した送電設備支援など）を含め PIEFZA と関係省庁との協議において、どのような取り組みとすれば JAIP にとってタイムリーな支援となるか、資金面において持続可能なものとしてできるか、という観点から、アドバイスを行い PIEFZA の各種準備作業が順調に進むよう継続して支援を行った。

＜第 3 年次＞ 前年次に引き続き実施スケジュールに遅延をきたさぬよう、タイムリーに作業を進められるよう支援を行った。ディベロッパーとの定例会合を実施し、それぞれの担当と実施期限を明確にするよう働きかけた。相互に責任を持ち緊張感がある中で作業を進めていくことで、次第に PIEFZA の中でも主体性とスピード感の高まりがみられるようになった。

3.6 ジェリコ農産加工団地に関する情報をテナント候補に対して提供（タスク 3）

3.6.1 JAIP に関し、ロジスティックスや国内・海外市場動向等の外部環境及び設備・人材等の経営資源についての追加的な検証とともに SWOT 分析について C/P を支援（工程 3-1）

＜第 1 年次＞ PIEFZA の JAIP 関係者全員が参加して SWOT 分析を行い、多方面からの課題と発展の機会を日本人専門家ほかが議論のファシリテーターとなり確認した。その後も当初の分析を踏まえたインセンティブの導入や、不確定事項の決定等を踏まえて SWOT 分析（表 3-4）を定期的に見直すことで、PIEFZA として検討すべき課題、アクションを明

確にするという活動が合意され、ローカルコンサルタントがファシリテーターとなり 2011 年 1 月に見直しの協議が行われた。

表 3-4 SWOT 分析 (2010 年 10 月時点)

	Opportunity (機会)	Threats [脅威]
Strengths [強み]	<ul style="list-style-type: none"> ・ ヨルダンへの国境に近接している。 ・ 輸出のための生産が期待されることから、新規雇用増が見込める。 ・ 多種の農産物が収穫できる。特に冬季においても収穫できる。 ・ 有機農法が盛んになっており、高付加価値とすることが可能である。 ・ 日本の最新技術を活用できる。 ・ 上水供給が安定しており、低廉である。 ・ Logistic Plan により輸出入が容易となる。 ・ ジェリコの政治情勢は安定している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 道路ネットワークは整備されているが、通勤には不便である。 ・ 労働単価は安いですが、今後も継続できるかは不確実である。 ・ 農産物の加工については、すでに JAIP 外で開始している。 ・ 安価な電力供給が継続できるかはヨルダンからの供給次第となっている。 ・ 税制面で、産業団地外との差があいまいである。 ・ イスラエル側の JAIP 支援への約束をテナントが信じるのが難しい。
Weaknesses (弱み)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 他の都市からの道路状況は輸送における被害を発生させる。 ・ 農業関連企業は支援なしでは成長できない。 ・ 農産物の冷凍保存のための最新技術の導入が不可欠である。 ・ 下水処理への対応が決まっておらず、日本政府の支援が重要である。 ・ テナントに対する資金支援がない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ Stage II の土地取得が遅延している。 ・ ジェリコには熟練労働者が少なく、テナントに追加コストとなる。 ・ 農産物には競争力が低いものもある。 ・ 自動化の推進などには電力の安定供給が不可欠である。 ・ 固形廃棄物の投棄サイトの容量が不十分である。 ・ 外国投資家は政治情勢について大きな不安を有している (イスラエルの占領政策など)

＜第 2 年次＞ 第 1 年次に実施した SWOT 分析の結果を受け、その後も当初の分析を踏まえたインセンティブの導入や、不確定事項の決定等を踏まえて SWOT 分析を定期的に見直し、PIEFZA として検討すべき課題、アクションを明確にするという活動を継続した。分析に当たっては、物流の他国内・海外市場の外部環境要素とともに PIEFZA や「パ」政府関係機関の人材等の経営資源についての追加的なデータを更新・整理し、分析を支援した。

3.6.2 材料調達、製品発送に関する物流コスト、JAIP での労働コスト、設備・施設・サービス使用に関するコスト等に関する詳細検討を行い、コスト戦略策定を支援 (工程 3-2)

＜第 1 年次＞ 輸出を中心として JAIP 入居企業が製造を想定している製品について、さまざまなコストを現状の生産における事例を踏まえて、C/P がローカルコンサルタントと

協力して分析を行い、物流コストの軽減がコスト面での国際競争力の観点からは大きな課題であることが確認された。輸出仕様の品質を確保するためのコストも大きいことを商品作物での分析事例を踏まえ検討し、不可欠となる設備への資金支援が国際競争力確保のためには必要であることが判明した。

3.6.3 JAIP から産出される製品の顧客となりうる国内市場及び海外市場について調査し、C/P が行う顧客（候補）のターゲティングを支援（工程 3-3）

＜第 1 年次＞ 国内市場及び輸出市場について、これまでの傾向を踏まえると、Global Gap 等を国際基準の適合した製品のみが安定した輸出先を確保できること、国内市場は限られているとともに原料輸入等がイスラエル企業にコントロールされているものも少なく不安定であること等を分析するとともに、ヨルダンに生産拠点を移動させるパレスチナ企業も増えているが価格競争にさらされ決して大きな成功となっていないこと、むしろヨルダン企業から見て、水の確保や自由貿易協定の範囲等パレスチナに投資するほうがメリットのある分野もあること等も USAID がアレンジしたセミナーにローカルコンサルタントが参加して確認した。また、これまでの調査でも関心を示してきた企業への電話インタビュー等も現地プロジェクト・スタッフが協力して C/P が行き、絞り込みを支援した。また、Stage II を踏まえた入居企業のターゲティングについては農産物の加工業に限定せず、それらを支援する周辺産業（パッケージ用のプラスチック製造等）にも拡大するよう提案した。

3.6.4 競争優位性を確保し発揮できる製品は何かを検討し、製品提供戦略の作成を支援すると共に、それに基づいて誘致企業の構成計画と候補企業リストアップ等の策定を支援（工程 3-4）

＜第 1 年次＞ 既に輸出実績のある製品を確認するとともに、今後拡大が見込まれる製品を検討するため、製品別の市場に関する情報収集を支援し、業種をさらに絞り込んで製品別に輸出競争力があると思われるものについて、高付加価値を期待できる農産品、ハラール⁷や健康志向の製品優先する方向でC/Pが整理することを支援した。当該製品に関心のある企業候補をリストアップするとともに、さらに対象となる可能性のある製品を増やしていくための情報ネットワーク作りが第 2 年次における課題として整理された。

＜第 3 年次＞ 海外市場におけるパレスチナ製品の評価を確認することができる機会として、Business to Business (B to B) Matching 会合を開催し、アブダビでスーパーマーケットを展開するインド企業が参加した。同企業との協議を通じ、多くの企業が自らの製品に対するマーケットの評価を受けることを経験し、こうした機会の重要性が認識された。

⁷ ハラルとは、イスラム法で許された項目を示し、禁じられている項目等に当たらないことが求められる。これらの対象となる項目は食品に限らず広範に定められており、該当することを認証する制度、機関も整備されている。

3.6.5 C/P とともに定期的にジェリコ農産加工団地の進捗状況・予定を候補企業に提供 (工程 3-5)

＜第 1 年次＞ JAIP のホームページを立ち上げ⁸、PIEFZA 本体のホームページの改善も C/P が行うとともに、地域毎の商工会議所と協力し JAIP の進捗状況、今後の予定を入居候補企業に提供するためのワークショップを C/P が開催することを支援した。

3.6.6 広報用資料作成に加え、広報用機材としての JAIP 模型等の作成を検討 (工程 3-6)

＜第 1 年次＞ ワorkshop での配布とともに、商工会議所に常設するためのリーフレットを C/P が作成することを支援し情報提供を行った。

＜第 3 年次＞ 広報用機材として JAIP の模型及び CG については、両方を作成することとし現地制作会社に再委託業務として発注した。ディベロッパーによる土地利用計画との整合性をとるよう、C/P と協議しながら作製を進めた。模型は 1.5 x 2.8 m (1/500 スケール) で、CG は全体像と主要施設の拡大外観・内観の表示を切り替えられる仕様としている。成果物は JAIP 管理棟に展示する予定であるが、完成まではディベロッパーの事務所内で保管することとする。

3.6.7 上記で検討したコスト、顧客、製品戦略をもとにした JAIP マーケティング計画策定を支援 (工程 3-7)

＜第 1 年次＞ マーケティング計画については、2010 年 12 月初めまでに第一次案を作成することを支援した。翌 1 月下旬には、これを更新し投資セミナーの開催やリーフレットの更改のタイミングを示したアクションプランを中心にしたマーケティング計画作成を支援した。

3.6.8 ターゲット顧客と想定された国及び地域に対して事前に広報活動を行うための戦略及び広報活動計画の策定を支援 (工程 3-8)

＜第 2 年次＞ 第 1 年次に作成したマーケティング計画に基づき、「パ」内外におけるマーケティング・広報活動に必要な支援を実施した。パレスチナ全体の投資奨励政策や、実施体制を説明するプロモーション映像がないことから、第 2 年次では 3 つの工業団地の役割を含めた DVD の作成のための材料を外部へ発注し作成した。ソフトを中心とする外注先の検討には、PIEFZA のワーキング・グループにそのほとんどを任せ、今後同様の調達をする際の参考例となるよう指導した。契約後の管理は、外部要因もあったとは言え大幅な遅延を生じ、第 2 年次ではアッバス大統領、各ドナーへのインタビューのビデオ、3 箇所の団地の 3D 紹介といった材料を整備する作業を終了させるまでにとどまった。タイムマネジメントや関係者間の意見調整などの教訓として整理することを提言した。

上記映像広報等に加えて、ターゲット顧客と想定される国及び地域に対して事前に広報

⁸ ディベロッパー選定後は JAIP ページの管理はディベロッパーに移管された。

活動を行うツールとして、プロジェクト Web Site の大幅な更新作業について支援した。

＜第 3 年次＞ DVD の作成は、第 2 年次に収集した素材を引き継ぎ、C/P の意向を反映させつつ別業者が完成させた。これは B to B マッチング会合の場をはじめ、広報活動に利用された。

JAIP に関してはディベロッパーもマーケティング計画を策定し、PIEFZA はこれを確認した。これとは別に、PIEFZA の Marketing Director が主体となり職員の意見を集約して、PIEFZA としての 5 カ年マーケティング計画が作成された。自主的にまとめた計画文書を作成するようになったのは、プロジェクト初年度から比べてきわめて大きな進歩だと言える。

3.6.9 策定された広報活動計画に従い、C/P が各種広報活動を実施するに際しての助言・支援（工程 3-9）

＜第 2 年次＞ C/P は、ディベロッパーの選定が遅れたためターゲット企業他に対する入居を推進するための活動を積極的に継続した。これらの活動においても顧客志向のアプローチが発揮できるよう、振返りの作業を徹底してもらうとともに、必要に応じて助言・支援を行った。作成したマーケティングマニュアルの更新を通じ、事業内容を習熟することも支援した。

当初セミナーの共同開催を予定していたディベロッパーは選定遅延のため参加できなかったが、2011 年 7 月にジェリコにおいて JAIP への投資セミナーを開催した。PIEFZA Chairman でもある MONE 長官が参加したことから多くの参加者が集まるとともに、現地テレビなどで報道された。この際、日本からも講師を招聘し、省エネおよびコールドチェーンに関する本邦の技術を現地企業に対して紹介した。講師は JAIP への入居候補企業を訪問し、それぞれの企業の課題についてのアドバイスも行った。これらの活動は将来の BDS への必要性を確認することにもつながり、ディベロッパーとの協働でマーケティングを進めるに当たっての PIEFZA 側の経験を充実させることができた。

この後、セミナーへの参加等を通じ JAIP への入居に関心を示した企業に、書面での関心表明をしてもらうためのフォーマット（LOI: Letter of Interest）を作成し、進捗などを説明する機会等を活用して提出を促す活動を支援した。結果として 2012 年 4 月末までに 27 社の LOI が提出された。さらに、これらの企業ほかに事業の進捗を知らしめるための方策として e-News Letter を定期的に発行し送付することとし、2012 年 1 月以降毎月 5 日の発行を目指し活動しており、これを作成するための原稿作り等を支援した。

「パ」外においても在外パレスチナ人投資家をターゲットとすることを想定しており、実際の関心を確認するため、2011 年 11 月には JICA-net の支援を受け、PIEFZA 会議室と JICA ヨルダン事務所の間を、既に PIEFZA に設置されていた TV 会議機材で接続し、JICA ヨルダン事務所に在ヨルダンの投資家に集まっていたいで意見交換を実施した。TV 会議機材が古いことも一因となり、ヨルダン側にはパレスチナ側からの映像は送信できず声だけとなった（パレスチナ側はヨルダンの映像を受信）が、パレスチナ側の最新情報へ適切にアプローチできていないことが明らかとなり、また、アラビア語という共通言語での意見交換となることで、こまかな点であっても情報のギャップや、投資家が重要と考えて

いることへの気づきが多く、双方とも TV 会議も意義が高いとの評価であった。TV 会議機材については、本技プロによる携行機材として更新した。

＜第 3 年次＞ 2012 年 7 月には、ジェリコにおいて再度コールドチェーン分野に関する日本人講師も招聘し、投資セミナーを開催した。

「パ」外においては、第 2 年次で実施した TV 会議を受けて、アンマンでの投資セミナーを計画・実施した。このセミナーにはディベロッパーも参加し、プロジェクトの状況について説明を行った。

さらに 2013 年 2 月には、ドバイにて開催される国際的な農産加工品展示会である Gulfood に USAID の資金支援を受けて JAIP を紹介するブースを設けるとともに、参加企業に対するパレスチナにおける産業団地への投資奨励のために PIEFZA から参加した。湾岸諸国のみならずアジアからの多くの参加企業は JAIP への関心を示し、資料を持ち帰った。また関連機械等についてのパンフレット等の資料も多く入手し、入居企業への情報提供資料の収集も進んだ。



ヘブロンにおける PRIDE ワークショップ
(2012 年 11 月)



B to B マッチング会合の様様
(2012 年 11 月)

図 3-3 セミナーの様様

3.7 プロジェクトの運営管理に係る作業

3.7.1 プロジェクト事業進捗報告書の作成 (工程 4-1)

＜第 2 年次＞ PIEFZA を支援して、プロジェクトの成果・進捗・問題・原因・対策や外部条件の分析・整理を記したプロジェクト事業進捗報告書を作成し、その内容を関係者と共有した。

3.7.2 合同調整委員会の開催 (工程 4-2)

＜各年次＞ 第 2 年次の業務実施計画書を PIEFZA および Chairman に対し説明し了解を得たが、これまでに述べたような政治情勢もあり JCC の開催は遅延気味であった。JCC とはい

う名称は付されなかったが、ディベロッパー選定が遅延するなどの問題への解決などの方策を協議するため、JCC とほぼ同様のメンバーが参加し議論が行われた。こうした協議のための資料作成、会議のアレンジについて PIEFZA を支援した。各 JCC の議事録は添付資料 II としてまとめる。

3.7.3 カウンターパートの国外研修支援（工程 4-3）

＜第 2 年次＞ アジアにおける産業団地開発の成功例を実際に体験することによりパレスチナにおける産業団地開発の課題を認識する機会とするため、第三国における Study Visit を実施した。研修は「パ」政府関係者、JICA、日本政府とも協議しながら進め、プロジェクトチームは、適切な研修対象者の選定（JAIP PMU より 2 名、マーケティング担当より 1 名）、渡航準備等を支援した。派遣先国の受入体制についても、基本的了解ができた段階で早い段階から準備を開始したが、パレスチナ側での決定が直前まで遅延したため、JICA ベトナム事務所、インドネシア事務所の多大な支援を受けることとなった。研修の実施に当たっては、マーケティング専門家が受入態勢を整えるとともに、パレスチナからの移動にかかるアレンジを支援した。

ベトナムからインドネシアへのフライトがキャンセルとなり、インドネシアでの予定が 1 日短縮となったが、数多くの工業団地を訪問するとともに、On-site Infrastructure が完成する前に一部入居企業の工場建設を先行させる事例などについても情報を得た。パレスチナ帰国後、参加者は PIEFZA 内での報告会を開催し知見の共有を図った。

表 3-5 第 2 年次 Study Visit の概要

時期・期間	2011 年 5 月 19 日～30 日（12 日間）
C/P 側参加人数	3 名（JAIP Project Director / Marketing Director / Civil Engineer） （栗田・田村両専門家が帯同）
ベトナム訪問先	Ministry of Planning & Investment / Hanoi Industrial & Free Zone Authority / Palestine Embassy / JICA Vietnam Office / Mr. Nghien – ex-Vice General Secretary of Hanoi / Thang Long Industrial Park(TLIP) / Fujikin Vietnam Co., Ltd. (factory) in TLIP / Zamil Steel Co. in Noi Bai Industrial Park (Steel fabricator from Saudi Arabia) / Rhythm Precision Vietnam Co. Ltd.(factory) in Noi Bai Industrial Park / Vietnam-Singapore Industrial Park(VSIP)
インドネシア訪問先	Ministry of Foreign Affairs / Karawang Industrial Park City / Palestinian Embassy

＜第 3 年次＞ 日本政府およびパレスチナ政府間の新たな協力として、東アジアと連携した協力フレームワークに沿って、マレーシアの産業団地設立運営に関する経験をパレスチナに技術移転するための Study Visit を行った。2012 年 1 月の実施が予定されていたが人選が固まらず、2013 年 1 月に機を改めて実務レベルの PIEFZA 若手・中堅職員が派遣された。

プロジェクトチームからは事前の質問準備などを指導し、これによって現地でも詳細な聞き取りを行うことができた。現在の工業団地運営・サービスについてだけでなく、初期段

階から開発に携わってきた経験者からも当時の努力を聞くことができ、参考となる情報が得られた。JAIPでも付加価値となるサービスとして考えられるハラール認証⁹については、マレーシアの認証機関（HDC）がノウハウとアイデア、及び国外からの研修受け入れのキャパシティを持っており、今後何らかの協力を持てる可能性はある。

帰国後は PIEFZA 内で JICA 現地事務所からの出席も仰ぎ、マレーシアでの知見と今後の協力の可能性について報告を行った。

表 3-6 第3年次 Study Visit の概要

時期・期間	2013年1月19日～26日（8日間）
C/P側参加人数	4名（JAIP、ベツレヘム、ジェニンの Deputy Project Manager 及び JAIP PMU の Engineer）（業務調整員が帯同）
マレーシア 訪問先	Ministry of Foreign Affairs / Selangor State Investment Centre (SSIC) / Plau Indah Industrial Park / Port Klang Free Trade Zone / Halal Industry Development Corporation (HDC) / Selangor State Development Corporation (PKNS) / Palestinian Representative / Mr. Jegathesan, former Director of MIDA / JICA KL Office

3.7.4 プロジェクト終了時評価調査支援（工程 4-4）

プロジェクトチームは、2011年10月に実施されたプロジェクト全体の終了時評価調査の基礎資料として、実施した技術支援の成果及び目標達成度、業務実績等について、PDMに基づき具体的データを用いて整理して同評価調査の実施に協力した。評価の概要は4.1のとおり。

また、2012年11月には外務省の政策評価ミッションが来パシ、これに対しても JAIP 設立とそれに係る周辺事業について説明を行った。

3.7.5 プロジェクト事業完了報告書案の作成（工程 4-5）

プロジェクトチームは作業期間中に実施した活動を総括し、プロジェクト事業完了報告書を作成した。帰国前に「パ」政府や C/P 機関にも説明するとともに、JICA 現地事務所に対しても報告を行った。本報告書を提出後、関係者各位に対し説明を行う。

⁹ マレーシアを中心としてイスラム法に基づくハラール製品であることを、国際的な合意に基づくチェックを踏まえ、認証するもの。パレスチナでは PSI (Palestine Standard Institute) がこれを行う。

第4章 プロジェクトの成果

4.1 成果の指標と達成状況

プロジェクトに期待された成果について 2011 年 11 月に実施された終了時評価で整理された指標別の達成状況の概要を表 4.1 に示す。

表 4-1 プロジェクトの成果、指標、及び達成状況の概要

成果大項目及び指標	達成状況の概要
<p><成果 1> PIEFZAの産業団地開発・監督に係る能力が強化される。</p> <p><指標①> PIEFZAの組織体系が能力強化の枠組みにあわせる形で改編される。</p> <p><指標②> JAIPの開発の進捗管理が全体スケジュールを勘案しつつ行われる。</p>	<p><達成状況> ジェリコ農産加工団地に関する開発の各段階で、担当部署を明確にしつつ専門家チームと協働で実施することにより、必要となる手続きと考え方を身につけることができた。それらの経験はマニュアルとして整備し、今後の案件での活用を図った。</p> <p><指標①> PIEFZAの現状及びJAIPでの必要性を踏まえ、組織改編、要員計画、人材育成計画に係る案を第1年次で作成。第2年次以降、同案を元に計画を関係省庁等と調整して明確化し、具体化を図るための協議が行われた。パレスチナ自治政府の経済状況の悪化による政府機関全てに対する増員停止措置が発令され、実現にいたっていない。</p> <p><指標②> 第1年次から各部署・分野別の担当を決め月間、週間の活動計画を作成し、定例会議にて同計画の進捗、課題を共有し改善を図る体制作りが定着した。第2年次以降は、部署ごとの報告と組織全体の方針はManager間の定期会議で議論し、課題別のワーキング・グループでは組織全体の参加を促し、オーナーシップの醸成を図った。第3年次にはディベロッパーが選定され、ディベロッパーをいれたSub-Committeeとこれを統括するTechnical Committeeという体制が整えられた。更に上位での協議、決定が必要な事項については、PIEFZA Board ChairmanでもあるMONE長官を中心とするSteering Committeeが設けられ、PIEFZAは事務局として日本代表部、ディベロッパーを入れた実務面、政策面双方の協議を深めるとともに、毎月インフラ、インセンティブ、マーケティングについてのプロGRESSがまとめられ、これにもとづきSteering Committee のメンバーに報告がなされる体制が整備された。</p>

成果大項目及び指標	達成状況の概要
<p><指標③> PIEFZA能力計画に従ったトレーニングが実施される。</p>	<p><指標③> 第1年次においては、組織強化専門家により各職員へのインタビューを通じて課題を整理、テーマを設けてアラビア語での研修が行われた。また、PIEFZAの研修計画へのアドバイスも行われた。海外研修については、2011年5月にベトナム、インドネシアに3名が派遣され、各国関係機関の実績および経験を学ぶとともに、工業団地を視察してディベロッパー、入居企業とも意見交換を行った。2013年1月にはマレーシアに4名が派遣され、同国の関係機関の戦略的アプローチ等の経験を学んだ。 セミナーやワークショップでは開催後に評価のための会合を行い、振り返りを行うことで改善を図り、徐々にではあるが成果が次の機会に発揮されるようになった。</p>
<p><成果 2> JAIPのビジネスプランが作成される。</p> <p><指標①> テナント候補企業に提示できるインセンティブ（Logistic, Utility, リース契約内容）が確定する。</p>	<p><達成状況> ビジネスプランの各項目について、PIEFZA職員およびDeveloperによる協議を通じ作成された。</p> <p><指標①> 税制、ロジスティックスほかのインセンティブ・パッケージとしての必要課題を第1年次に明確化し、類似機関の事例を参考にして、具体的な項目に整理し、関係部局および日本政府を通じてイスラエル側にも働きかけ基本的な内容が整理された。 上下水道、電気、通信等におけるユーティリティサービスプロバイダー、ディベロッパーとの役割を第1年次で明確にした。事務処理を含めた詳細については、ディベロッパーが作成しPIEFZAが承認した コンセッション、リース料金設定については、先行している他の工業団地での例を参考として、決定のための考え方を第1年次で整理した。ディベロッパーが提案するリース料金体系について、PIEFZAの観点を明確にした上で、承認手続きがなされた。</p>

成果大項目及び指標	達成状況の概要
<p><指標②> BDSの活動の詳細が確定する。</p>	<p><指標②> BDSの基本構想も①に沿ったサービスとして第1年次で具体化が図られ、第2年次では、本邦技術の紹介や候補企業へのアドバイザー派遣などを試験的に実施した。これらを通じBDSでの活動の詳細が明確化され、第3年次となる2012年8月には、MOPAD経由でJICAへの技術協力プロジェクトの要請が提出された。2012年11月にはB to B Matching会合も試験的に開催し課題も抽出された。</p>
<p><成果3> JAIPに関する情報が、テナント候補に対して提供される。</p> <p><指標①> PIEFZAおよびJAIPのホームページが開設され、定期的に更新される。</p> <p><指標②> 700部以上のJAIPリーフレットが配布される。</p> <p><指標③> 100社以上が投資セミナーに出席する。</p>	<p><達成状況> 顧客のニーズに沿ったタイムリーな情報提供を自ら行う体制が整備された。</p> <p><指標①> プロジェクトのホームページを第1年次に開設し、PIEFZAのホームページを改善した。プロジェクトのホームページは、第3年次にDeveloperに移管され、更新、アクセスについてはC/PとDeveloperが共同でモニターしている。</p> <p><指標②> 広報資料を第1年次に作成し、事業の進捗にあわせ改訂を行った。セミナーのほか、各商工会議所への配布、PIEFZAへの訪問企業の配布などで700部以上が配布されている。</p> <p><指標③> ジェリコにおいて2回、アンマン（ヨルダン）において1回投資セミナーを行い、100社以上がこれに参加した。</p> <p>ディベロッパーとの契約締結までにPIEFZA自身でJAIPの入居希望者32社よりのLetter of Interestを取り付け、これがdeveloperのテナント募集に大きな貢献をした。</p>

4.2 PIEFZA の産業開発団地開発・監督に係る能力強化

PMU は産業団地開発の全般に関与し、PIEFZA が果たすべき業務に関する基礎的な知識を確認しながら、各業務の進捗を監督する能力を高めてきた。しかしながら、自主的に事前に監督すべき点を整理し、問題とならないよう早めに確認するという業務の進め方を全く日本側の支援を受けずにできる十分なレベルまでは達していない。第 2 年次で形成した W/G や第 3 年次でディベロッパーとの合意で設立された Sub-Committee のリーダーは積極的に会合に参加し自らの意見を開陳できるようになっている。但し、他の業務も兼任しており、グループによる会合が予定通り行うことができないケースも見受けられた。議論の方法もそれぞれのタスクでの SWOT 分析を通じて課題の整理をする、アクションプランを目標の達成期限にあわせて作成するなど、能力向上が見られた。その反面、外部との調整が必要となる事象については方針決定が遅れがちとなり、特にディベロッパーとの契約を前提に想定していた活動については、契約までにできることも留保しがちとなる姿勢が見られた。2011 年に交替した Acting Director General (ADG) が前任から引継ぎを受けられなかったことに加え、あくまでも Acting であるとして Chairman からの明確な権限範囲が示されなかったこともこれを助長することとなった。2012 年には、Chairman 交替に伴い、ADG が解任され、DG を公募で採用することが決められたが不在の状況が長引き、指示命令が円滑に進まない状況となった。

ディベロッパーの選定作業は、秘密保持の必要があるとして、Acting Director General と JAIP Project Director に限定して進められ組織全体のノウハウとはならなかったが、始めて PIEFZA 独自に選定手続きを完結させた。Chronology の作成などは本プロジェクトチームの支援によるところが小さくないが PIEFZA の組織運営能力の向上という面では貴重な経験となっている。最終的な合意後の MOU、Concession Contract 交渉、などのドラフト案の作成については、本プロジェクトで起用している法制度専門家の支援を得ながらではあったが、上記 2 名が十分な時間をかけて協議して進めた。2011 年 2 月に Acting Director General の異動とともに法務部の担当者が異動となったが、後任が配置されなかったため、交渉経緯等はいままとめ今後の参考とできるような活動は十分にできなかった。さらに交渉等に参加していた ADG も上述のとおり交替となったので、マニュアルには残っているもののこれを十分に理解する人材は現状では 1 名のみという体制である。

One Stop Service の整備に関しては、各関係省庁等と PIEFZA 間で MOU を締結し、入居を希望する企業に係る手続きについては PIEFZA が窓口となり、スムーズに手続きが進むことを担保できる内容を確認し、当該手続きを取得しつつある。プロジェクトチームの支援（特に法制度専門家による支援）を受けて進められてきているが、直接に One Stop Service を担当する部局・担当者は PIEFZA 内に設けられておらず、当面はディベロッパーにも多くを依存しながら進めることとならざるを得ないと理解する。外国からの投資が増大していく局面においては PIEFZA の重要な役割として中長期的には体制整備が進められることが必要である。PIEFZA 法の改正により権限がより明確になれば体制整備にもはずみがつくことを期待するものである。

事業実施に係る計画、管理システムについては、ディベロッパーが果たすべき役割が大きく、ディベロッパーが作成したビジネスプランなどにおける提案も踏まえた体制を管理していくというアプローチが現実的である点を PIEFZA としても認識している。人員不足についてはパレスチナ政府全体の予算も問題が解決しない限り難しく、PIEFZA の職員だけ管理することができる体制の整備には時間を要する。

JAIP に係る組織、要員、人材育成計画については、Acting Director General からの要請を受けてプロジェクトチームでたたき台を形成して第 1 年次以降議論を重ねており、累次の JCC にて Chairman にも報告・説明されている。たたき台を踏まえて、PIEFZA 自身の考えを整理し、Board でも協議がなされている。2012 年後半から、財政危機を反映してパレスチナ自治政府の全ての機関において新規採用を停止する決定がなされたため、具体化が諮られていない。さらに職員数が少ないため、組織、要員の協議が個別職員のポストに直結してしまいがちになり、限られた予算でも優先度を決めて具体化を図れないという悪循環に陥っているように思われる。

4.3 JAIP のビジネスプラン作成能力

工業団地の入居企業に提供される基本ユーティリティサービスについては、日本政府の資金支援を検討する機会や、当該事業の Project Committee、JICA パレスチナ事務所の協力による関係コンサルタントとの意見交換の機会などを通じて、エンジニアとしての能力は強化されている。ディベロッパーとの定期的な協議を通じて、情報は整理されるとともに具体的な知見は蓄積されてきている。しかしながら組織としての能力として活用できる仕組みについては未だ不十分である。

インセンティブについては、各インセンティブをとりまとめパッケージとして閣議で了解の上、大統領の承認により法的拘束力を有する形とする方針であったが、PIEFZA 長官の交代とともに方針が変更されてきている。他方、入居予定企業への具体的な説明のためには早期にとりまとめる必要性が高まっており、その認識については PIEFZA も共有している。よって具体的には、現行の Palestinian Investment Promotion Act (PIPA) に基づいて税制面や Utility 料金の優遇については同法の機関である PIPA の Board にて決議し、閣議にて了解をとりつけるものとしている。Logistic については日本政府の支援を受けてイスラエル政府の了解をとりつけ具体化が進められる。Finance については、コミットされ支援の具体化が進められている PRIDE スキームのほか継続して進められることとなっている。これらのパッケージ案については本プロジェクトで採用したローカルの法制度専門家の支援をおおぎつつ、Acting Director General および Project Director が中心となり進められてきた。インセンティブ内容については日本人専門家からの他国の事例紹介などもふまえた議論を通じ両名の理解は深められた。

入居者向けのコンセッション、リース料金設定については、先行するベツレヘムの契約についてもディベロッパーが主導して進めていることを踏まえ、JAIP についても PIEFZA は、ディベロッパーが作成する枠組みを承認するにとどめ、ディベロッパーとしての民間の知見を活かすという基本合意を進めた。日本人専門家からはアジアほかの事例を繰り返し説明し、リース料金のみでディベロッパーの投資回収を図るのではなく、様々なサービスへの対価という視点が重要であることの認識を高めた。

BDS の基本構想については、ファイナンス支援スキームの実施も含め、情報提供、トレーニング、マーケティング支援等の役割が必要であることが C/P のワーキング・グループでの議論を通じ理解が深められている。MONE の要請に基づく Micro Small Medium Enterprises Agency への支援に関する JICA のワークショップにも C/P から Acting Director General が参加して現状と課題についての認識を高めた。ジェリコ商工会議所とも意見交換を重ね、BDS 建設・運営について基本的な合意形成などを通じ、官民協力での枠組みで進めることの理解は高まり、2012 年 8 月には JICA の技術協力を得て実施する案が作成され、MONE、MOPAD を通じて日本政府へ支援要請が提出された。

4.4 テナント候補に対する JAIP に関する情報提供能力

第 1 年次に作成されたプロジェクトのホームページは、第 2 年次に C/P により大幅な更新がなされ、第 3 年次にはディベロッパーに引き継がれ、コンテンツの更新がタイムリーに行われるようになった。アクセスの回数については、更新以来増加しているとシステム管理者から報告を受けている（2011 年 6 月以降累計訪問者数は、2012 年 4 月までで 6,471、2013 年 3 月初旬までで 10,051）。ホームページだけの一方方向性の情報提供から、双方向での意見交換、情報共有へと発展させるためのツールとして facebook も作成されているが、効果的な利用を図るためには更なる工夫が必要となっている。

広報用資料としては、リーフレットを C/P がセミナー開催時等に数次に亘り主導的に改訂した。今後も自ら更新できる能力を高めている。DVD についてはソフトを中心とする外注について契約後の管理におけるタイムマネジメントや関係者間の意見調整に時間を要したが、作成された。

投資セミナーについては、累次にわたる商工会議ほかでのワークショップ等も踏まえ、準備すべきことをアクションプランとして作成して進めること、セミナー自体の議事進行、活動報告を行うことについての能力は高まっている。但し、作成したアクションプランに従い時間的に余裕をもって実施していくことはできておらず改善すべき点は残されている。フォローアップとして作成されている e-News Letter の刊行もディベロッパーに引きつがれ、PIEFZA 職員も内容を確認する体制が整えられた。e-News Letter については、Web-site から Subscribe できる方法を導入することとなっており、パレスチナ以外に居住するパレスチナ人投資家にも適時・適切な情報提供ができることを目指している。

パレスチナの民間企業や商工会議所等の JAIP の認知度に関しては、大幅に改善された。JAIP への入居希望企業については、ディベロッパーに対する書面での関心表明 (LOI: Letter of Interest) の提出を求めており、2013年2月6日現在で、30社 (そのうち1社はヨルダン) から提出されている。これは、第3年次に開催したヨルダンでのセミナーおよびジェリコで開催した Business to Business (B to B) Matching 会合の結果として外国投資家の関心も高まったことを反映している。2月末に参加したドバイでの Food Industry の Exhibition でもパレスチナ人投資家とのネットワーク構築が図られ、イスラエル領に住むパレスチナ人投資家とのネットワーク構築についても PIEFZA 内で議論されている。JAIP を含めた各工業団地の認知度を高めることへの意識付けも向上している。TV 会議機材も更新されたので、ヨルダンおよび湾岸地域の投資家ともさらに緊密な意見交換をする場が増加することが期待される。

今後5年程度のマーケティングのアクションプランを作成し、他ドナー (フランス等) に対しても TV 会議での協議を提案するなど C/P 自身による Pro-active な活動が展開されており、意識面の改善は大きく進んだ。

4.5 プロジェクト成果品

特記仕様書に規定された下記の報告書及び技術協力成果品を提出した。改訂版のビジネスプラン及びマーケティング計画書はディベロッパーの作業開始や内部承認プロセスが遅れたため、2013年1月末時点のものを最終ドラフトとして提出した。このほかプロジェクトで作成を支援した主要なドキュメントについては、添付資料Ⅲにリストとして示す。

表 4-2 プロジェクトの成果品

年次	レポート名	提出時期
第1年次	業務実施計画書 (和・英)	2010年9月
	業務完了報告書 (第1年次) (和文)	2011年3月
	農産加工団地ビジネスプラン (案) (英文) *	2011年3月
	マーケティング計画書 (案) (英文) *	2011年3月
第2年次	プロジェクト事業進捗報告書 (和・英)	2011年8月
	業務完了報告書 (第2年次) (和文)	2012年5月
第3年次	農産加工団地ビジネスプラン (改訂) (英文) *	2013年1月
	マーケティング計画書 (改訂) (英文) *	2013年1月
	現地業務完了報告書 (第3年次) (和文)	2013年3月
	プロジェクト事業完了報告書 (和・英)	2013年3月

* 技術協力成果品

第5章 今後に向けた教訓および提言

5.1 教訓および今後の課題

技術協力プロジェクトの実施を通じ得られた、今後のパレスチナ自治政府に対する支援、とりわけ「平和と繁栄の回廊」構想の中核案件である JAIP への支援に関する教訓および課題を以下に記す。これらは 5.2 に記述するプロジェクト終了後にむけた提言とともに、2013 年 3 月 3 日に開催された JCC においても議論され、その内容を反映したものである。

(1) 政治情勢が不安定であることを前提とした C/P のコミット確認

パレスチナにおける政治情勢は、「アラブの春」に象徴される中東地域での新しい動き、米国大統領選挙などを反映して活動期間中も極めて流動的であった。2011 年に内閣総辞職、1 年以内のガザ・西岸を統一した政府選定のための選挙を実施するという決定は宙に浮いた形となっている。その後の国連加盟申請、国連でのオブザーバー・ステータスの決議などの動きは、イスラエル政府からの代理徴収税金の送金遅れにつながり、パレスチナ自治政府職員の頻繁なストライキ実施にもつながった。

収入源が減ったことを踏まえた財政危機宣言は、一旦合意された投資家へのインセンティブの廃止など一貫性を欠く政策につながるとともに、技術協力プロジェクトにおいて C/P が支払うことで合意してきた支出についても負担できず、プロジェクト予算内で対応せざるを得なかった。

C/P である PIEFZA の Chairman でもある MONE 長官の 2 度の交代と、交代に伴って決定された Director General の交代、交代の遅延は、意思決定の遅れにつながるとともに、C/P 職員のモチベーション低下につながり能力強化の組織としての定着にも障害となった。

教訓としては、プロジェクト期間を通じた技プロの Project Director、Project Manager の任命もしくは交代する場合でも期間をおかず、かつ、十分な引継ぎが行われることを事前に合意することが望ましい。JCC についても、PIEFZA Chairman からは四半期毎の開催を当初提案されたが、結果としては 2 年半で 5 回しか開催されなかった。JCC の開催頻度についても事前に合意することが望ましい。PIEFZA Chairman は外国出張も多く多忙であるため、代理を指定して JCC を開催することができることも合意すべきではないかと考える。経費については、今後とも財政危機は継続すると想定されることから、a) パレスチナ側の資金負担は最小とする、もしくは b) 日本政府の C/P ファンドからの一定の支払いを認めることとし、当該資金にて負担することを事前に合意する、ことが望ましい。

(2) 組織における権限委譲の考え方の転換

PIEFZA は PIEFZA 法に基づき産業団地の形成、運営、管理の権限を有する組織である

が、Chairman, Board, Director General, 職員の間で権限と責任が極めて曖昧となっている。特に、Director General が前々任の解任に伴う訴訟が継続していた（2012 年末に決着）ことから、正式任命ができなかったためという特殊事情もあったが、Chairman もしくは Board からの権限がまったく付与されていなかったため、日常業務の決裁や対外文書の調印などの業務全てを Chairman が実施することとなり意思決定の遅延を招いた。

また、Acting Director General (ADG)から職員に対しても各職能による業務指示がなされるが、権限明確にした部署の権限一実施が明確にされていないことから、常に ADG と一人一人の職員が一つ一つの担当する業務で協議決定する形となり、職員が能動的に仕事に取り組むことが阻害されていた。ディベロッパー選定後は、PIEFZA に期待される業務が明確になったことから、改善はされているが、権限が明確にならないことについては対応が遅れがちである。職員の評価も責任や目標が明確となっていないためにシステムとして機能しておらず、指示に対しても個人的な不満などを理由として対応しない例なども散見され、組織としての一つの目標に向って全職員が貢献していくという組織文化が定着できない環境となっている。

第 3 国研修の対象者の決定についても、直接の業務担当者が特定されないことから、常に組織内での公募、組織内での委員会による推薦、Chairman による決定という手順が必要となった。委員会での判断基準が不明確であるとともに Chairman により推薦が簡単に覆ることから、恣意的に決まっているとの印象を職員が強く抱く結果となっている。このため、研修が職員間の不仲を助長することにもつながるとともに、研修によって得られた情報や知識が共有されにくいという状況を生んでいる。

教訓としては、Director General への明確な権限の委譲、組織内の責任体制の明確化を業務開始前に確認することが望ましい。第 3 国の研修については、JICA 事務所から対象者の要件を明確に文書で通知することも改善につながるものと考えられる。現在作業中の PIEFZA 法の改正案では Board の権限も明確化し、牽制機能の強化も提案されており、同法改正も改善に大きく寄与するものと考えられるので、PIEFZA 法改正の進捗を確認することも有効である。

(3) 民間セクターとの連携の強化

PIEFZA 職員は人数、経験においても充分とは言えず、経済状況の変化のスピードもこれまで以上に速くなっていることを勘案すれば、民間セクターとの情報交換は産業団地の成功には欠かせない。技術協力プロジェクト開始前に比較すれば各地区の商工会議所との意見交換は活発となっている。また民間との連携の深い、Palestinian Investment Promotion Authority や PALTRADE といった組織との連携も深まっている。海外に居住するパレスチナ投資家とのネットワーク強化のためにも、それらの組織との連携は不可欠であるが、ドバイでの Exhibition 参加を機に充実していくことが期待される。

PIEFZA Board にも民間代表、ディベロッパー代表が参加しているが、PPP（Public Private Partnership）のコンセプトは十分に理解されているとは言い難く、双方の利害を主張しあうだけにとどまっているように見受けられる。

教訓としては、JICA は支援に当り、パレスチナ政府の民間セクターとの連携の重要性を明確に伝えるとともに、民間が参加している民間セクター開発支援のためのドナー・サブコミティーでも議論を活性化させ、パレスチナ側の理解を深めていくという役割を検討することが望ましい。

(4) 知識・経験の体系的蓄積の充実

技術協力プロジェクト開始時には、それまで実施してきた JICA の調査報告書などの存在すらしない C/P 職員が多数を占めており、レポート自体の保管体制も全く整備されていなかった。プロジェクト期間中に作成されたマニュアル等についても、ファイルはされているものの必要とする職員が活用できるような保管状況にはなく、どこに保管されているかの情報へもアクセスできる職員は限られているという状況となっている。結果として同一の情報提供を繰り返し行わざるを得なかったり、更新前の書類が誤って使われてしまったりという事態が発生した。

C/P には ICT 担当の専門スタッフも配置されていたが、予算手当ても極めて限られていること、職員の問題意識が低いこと、情報共有をしない方が自分の専門性を保持できるとの思い込みが強いことから、サーバーで保管される情報、ノウハウの共有、整理を提案したが実現には到らなかった。管理ソフト導入の希望もあったが、上記のようなマインドセットのままソフトを導入しても機能しない可能性が高いと判断し、ソフト導入を提案することはしなかった。

教訓としては、成果物を手交するだけでなく、成果物がより広範に使われることを確実にするため、組織としてのナレッジ・マネジメントにつながる支援をあわせ行うことが望ましい。サーバーの容量の拡充といったハード面の強化を含めたアセスメントを支援開始前に実施し、整備を含めて支援を検討することが望ましい。

(5) 支援効果の見える化の促進

本プロジェクトは、PIEFZA の能力強化を目的としたものであるが、JAIP 開発の進展が支援効果の見える化には有効であった。直接の効果ではないと考えていたため、それぞれの開発コンポーネントについてデジタル画像は途中からとなっており、当初から充分な形で残されていない。

教訓としては、直接的な効果のみならず、見える化が可能な効果についても事業開始時

点からのデジタル画像を定期的に保存するとともに、積極的に公開することにより支援効果をパレスチナ側に周知させていくべきと考える。

5.2 プロジェクト終了後に向けた提言

(1) JAIP 入居予定テナント企業への継続的な入居促進

すでにディベロッパーは、15 社とリース契約を 90 日以内に締結することを目途とする MOU を締結しているが、Utility 料金の確定、リース契約雛形の PIEFZA 承認、ディベロッパーが定める団地内規の PIEFZA 承認等、リース契約を締結するために必要な確認事項は少なくない。入居予定企業の関心が高いうちにとりまとめリース契約の速やかな調印に結びつけるよう、PIEFZA、ディベロッパー双方の緊密な連携が必要である。

(2) PIEFZA 法改正による法的根拠の強化

2 月末までに完成した、PIEFZA 法改正案では産業団地に付与されるインセンティブや、PIEFZA の One Stop Service 機能が明確化されており、産業団地の優位性を法的に明確にする効果が極めて高い。既に閣議でも優先討議事項として整理されているとの情報もあるが、改正案の協議進捗についてパレスチナ側に定期的に報告を求め、可能な範囲での支援を実施することが必要である。世銀による法制度整備支援の一環として進めることも検討する価値があろう。

(3) 中長期の視野でのプロジェクトの検討

PIEFZA は人員の制約等もあり、極めて短期の目標に対するアクションをこなすだけで手一杯となり、中長期の視野で事前に準備するということができない状況にある。JAIP の Stage I の入居がある程度進展した段階（70%以上の入居後とディベロッパーは想定）で Stage II の開発も開始されるが、それぞれの項目についてパレスチナ側および日本側で検討に一定の時間がかかることから、中長期の視野で関連するプロジェクトを検討し、各申請等は時間的余裕をもって提出することをリマインドする必要がある。ディベロッパー、パレスチナ政府、日本政府で構築されている S/C 及び W/G 会合を定期的に開催することが必要と考える。

(4) PIEFZA とディベロッパーとの役割分担

ディベロッパーのスピーディーな活動を妨げないように、PIEFZA が果たすべき役割を明確にすることが必要である。他方で、PIEFZA が果たすべき役割はインセンティブの明確化とともにさらなるインセンティブ充実のために少なからず存在するが、直ちに PIEFZA 職員だけで達成することは難しい状況である。代表的な役割としては、テナントを支援する BDS が上げられる。BDS の中でも海外とくに湾岸地域や欧米、アジア地域に対するパレスチナ製品のマーケティングのための情報収集と、テナント候補企業への同情

報にもとづいた戦略案の提供は重要である。このための方策としては、ネットワークの強化（海外のパレスチナ投資家組織、各国に派遣されているパレスチナ大使館など）が挙げられ、TV 会議システムの活用などが期待される。試験的に実施した B to B Matching 会合では、湾岸地域からの参加者への入国許可手続きがうまく進められなかった。年間スケジュールを決め参加者の情報取得について時間的余裕をもって行うことに特に留意すべきである。また、テナント企業向けのトレーニングについては対象者を明確にして参加料が適切に設定されることに留意すべきである。テナントの金融へのアクセスを改善するためには、テナントのみならず銀行および銀行監督機関なども含めた情報共有の促進を図る必要がある。省エネ技術などへの関心も高いことから技術の紹介への関心も高いが、必要となる投資概算額への質問が必ず提起されることから、技術紹介を行う短期専門家にはある程度の幅をもって投資概算額を説明できるよう準備することを求めるべきである。インキュベーションやインターン制度への支援については、ジェリコ市との協議も深め地域の利益にもつながる内容を工夫すべきである。インドネシア、マレーシアからの支援についても、各テナントおよびテナント予定企業への適切な情報提供に結びつける役割は、PIEFZA に課せられていると考えられ、JICA による支援は有効である。こうした PIEFZA の役割を認識し、それに対応できる体制を充実させることが必要である。

(5) 他の支援プロジェクトとの連携

日本政府、JICA が支援する他のプロジェクト、既に要請されている BDS の具体化支援（上記（4）参照）との連携を強化し、産業団地の効果を一層高めることに繋げる必要がある。

別途開始予定の JICA 観光分野の技術協力プロジェクトで明確になるであろう特産品などについては、JAIP 管理棟を活用した広報活動や、直売場形式での認知度向上活動が考えられる。また、駐車場、軽食堂等も整備されていることから JAIP 自体を観光訪問先とすることも考えられる。

農業分野の技術協力プロジェクトでは、新作物普及のために必要となる Global GAP ほかのスタンダード取得にかかる研修や、加工工場との連携のあり方などについての意見交換の場として JAIP を活用できると考える。

マレーシアでの研修でも関心が高まったハラル食品工場の戦略的推進については、マレーシア側の協力形態を工夫しながら PSI と PIEFZA が連携して強化を図ることができると考える。

インドネシアのインキュベーションの支援については、ジェリコ市とも連携して JAIP の実施を BDS の一部として具体化していくことができると考える。

添付資料

I. 変更の履歴

(1) 第1年次

	変更項目	従前計画	変更内容	変更理由・経緯
①	ディベロッパー選定支援に関する MM の増加 (契約変更にて対応)	ディベロッパー評価・選定に関する方法、評価基準について検討し、C/P とともに選定に関する準備を行う。 「総括/工業団地設立・運営事業計画」担当の現地調査従事人月は 5.33MM、 「業務調整/運営事業計画補助」担当の現地調査従事人月は 2.00MM。	ディベロッパー評価・選定に関する方法、評価基準について検討し、C/P とともに選定に関する準備を行うとともにプロポーザル評価作業を支援する。 「総括/工業団地設立・運営事業計画」担当の松澤専門家と、「業務調整/運営事業計画補助」担当の田村専門家の現地調査従事人月をそれぞれ 0.33MM (10 日間) 追加する。	ディベロッパー選定にあたり、C/P によるプロポーザルの評価を日本人専門家が支援する予定であったが、手続き上の理由から提出締切が延長されることとなった。 年次の終わりで既に契約人月は消化される状況であるが、プロポーザル評価作業の支援を行うため、日本人専門家の渡航期間を延長するとともに人月数を追加する。
②	最終成果品提出期限の延長 (契約変更にて対応)	業務完了報告書(第1年次)は 2011 年 3 月 7 日提出とする。	業務完了報告書(第1年次)は 2011 年 3 月 14 日提出とする。	また、この渡航期間の延長に伴い、第1年次の最終成果品提出期限を 2011 年 3 月 7 日から 3 月 14 日に変更する。
③	現地作業と国内作業の日数振替 (平成 23 年 1 月 4 日付打合簿にて変更承諾済)	松澤専門家 (総括/工業団地設立・運営事業計画) 現地作業：154 日 国内作業：10 日 栗田専門家 (マーケティング計画・広報) 現地作業：114 日 国内作業：15 日	松澤専門家 (総括/工業団地設立・運営事業計画) 国内作業 1 日を現地作業に振替える。 現地作業：155 日 国内作業：9 日 栗田専門家 (マーケティング計画・広報) 現地作業 5 日を国内作業に振替える。 現地作業：109 日 国内作業：20 日	JCC の日程が変更になり、かつ現地祝祭日の関係で、栗田専門家の出発を後ろ倒しにする必要が生じた。 また、12 月までの現地作業の進捗状況から、現地・国内作業の振替を行うことが、業務効率の観点から適当であると判断された。

④	ローカルコンサルタントの調達 (平成 22 年 12 月 1 日付打合簿にて変更承諾済)	ローカルコンサルタントとして「組織開発専門家」「産業団地開発専門家」「マーケティング専門家」を雇用。	ローカルコンサルタントに再委託する業務内容にディベロッパー選定のための RFP 作成支援業務を追加し、経費はローカルコンサルタント契約の費目に「ディベロッパー選定支援」を追加し、支出する。	JCC 会議等を通じ、ディベロッパー選定の作業を促進することが決定されたため、リース単価見直し等の配布資料のための基礎データ作成支援等、選定のための RFP 作成支援、RFP 手続き全般についての支援を主たる業務とし、ディベロッパー選定支援をローカルコンサルタントに再委託することとする。
⑤	再委託にかかる費用の流用 (平成 22 年 10 月 1 日付打合簿にて変更承諾済)	ローカルコンサルタントの選定手続きは、PIEFZA と合意する招聘先企業に対する指名競争入札とする。	再委託に関する費用として(3) 一般業務費(研修・管理以外) [14] 雑費に「新聞広告費」及び「選定委員謝金」の費目を追加し、必要額は同[7] 借料損料より費目間流用を行い、対応する。	再委託先の選定は、現地の一般的な調達ルールに則り新聞広告を通じた公示を行い、外部から選定委員を加え再委託先の選定を行うこととなった。かかる事情により、新聞広告費及び選定委員謝金として追加費用が発生することとなった。

(2) 第 2 年次 (第 2 回契約変更まで)

	変更項目	従前計画	変更内容	変更理由・経緯
①	マレーシアにおける第 3 国研修の実施の追加	特記仕様書 第 5 条 業務の範囲および内容 2. 業務の内容 <第 2 年次 (2011 年 4 月 ~2012 年 3 月) > ア 計画・調整業務 (エ) 第 3 国における研修実施を支援する。	特記仕様書 第 5 条 業務の範囲および内容 2. 業務の内容 <第 2 年次 (2011 年 4 月 ~2012 年 3 月) > ア 計画・調整業務 (エ) 第 3 国における研修実施を、2 回 (ベトナムおよびインドネシア、並びにマレーシア) に亙り支援する。	日本政府およびパレスチナ政府間の新たな協力として、アジアにおける産業団地設立運営に関する経験をパレスチナに技術移転する一環として、C/P 機関である PIEFZA の職員等を招聘しマレーシアにおける第 3 国研修を追加的に実施することになったため。
②	法制度の検討に関する業務追加	特記仕様書 第 5 条 業務の範囲および内容 2. 業務の内容 <第 2 年次 (2011 年 4 月 ~2012 年 3 月) > 【現地作業】 イ 能力強化 (ア) 必要に応じて組織改編に関する検討を行	特記仕様書 第 5 条 業務の範囲および内容 2. 業務の内容 <第 2 年次 (2011 年 4 月 ~2012 年 3 月) > 【現地作業】 イ 能力強化 (ア) 必要に応じて設立法および関連規定およ	農産加工団地において PIEFZA の重要な業務となる One Stop Service 等を導入するための法的側面を検討するにあたり、PIEFZA 自体の設立法および関連する諸規定等を総合的に見直す必要があることが判明した。

		い、PIEFZA に対し提言を行う。 ローカルコンサルタント契約「法制度専門家」 月額 441,342 円	び組織改編に関する検討を行い、PIEFZA に対し提言を行う。 ローカルコンサルタント契約「法制度専門家」 月額 612,975 円	そこで、再委託先の法制度専門家の業務を追加する。なお、追加業務については当初予定している業務内容に比し、難易度が上がることから、単価を増額して対応することとする。
③	ディベロッパー選定支援の業務追加	特記仕様書 第5条 業務の範囲および内容 2. 業務の内容 <第2年次(2011年4月～2012年3月)> 【現地作業】 イ 能力強化 (イ) ディベロッパー評価・選定を C/P が実施する際に助言・支援を行う。 ローカルコンサルタント契約 「産業団地開発専門家」、 現地備人 「秘書」、 「マーケティング・アシスタント」、 「ロジスティクス・アシスタント」 数量9人・月	特記仕様書 第5条 業務の範囲および内容 2. 業務の内容 <第2年次(2011年4月～2012年3月)> 【現地作業】 イ 能力強化 (イ) ディベロッパー評価・選定に関する方法、評価基準について検討し、C/P とともに選定に関する準備を行うとともにプロポーザル評価作業を支援する。 ローカルコンサルタント契約 「産業団地開発専門家」、 現地備人 「秘書」、 「マーケティング・アシスタント」、 「ロジスティクス・アシスタント」 数量10人・月	第1年次にディベロッパーの選定を行ったが不調に終わり、再度選定手続きを実施することとなった。これに伴い、選定手続きのための変更 RFP の作成、同 RFP についての評価基準等の準備といった業務が追加となったが、当初業務はないと想定していたラマダン月である8月に実施することとなり、再委託先の産業団地開発専門家、ローカルスタッフは8月にも業務を行うこととする。
④	ヨルダン国への出張 (平成23年6月21日付打合簿にて分任監督職員より変更承諾済)	特記仕様書 第5条 業務の範囲および内容 2. 業務の内容 <第2年次(2011年4月～2012年3月)> 【現地作業】 ウ 農産加工団地設立支援 (イ) 農産加工団地ビジネスプラン(案)をもとに C/P 機関が「パ」政府関係機関と調整を行い、農産加工団地ビジネスプランを完成させるのを支援する。	左作業に関連する業務として、ヨルダン側関係者との協議のため、「総括/工業団地設立・運営事業計画」担当の松澤専門家がアンマンへの出張を行う(2日間)。	開催が予定されているパレスチナ・イスラエル・ヨルダン・日本間の4者協議において、本案件で成果2にかかる作業として原案を作成したロジスティクス関係のインセンティブが議論されることとなっている。これに先立ち、在ヨルダン日本大使館に対し、プロジェクトチームからの提案内容の説明が求められたため。
⑤	現地作業と国内作業の日数振替	栗田専門家(マーケティング計画・広報) 現地調査: 84日間	栗田専門家(マーケティング計画・広報) 現地調査: 81日間	マーケティング・広報活動の支援、および2011年7月に現地にて開催するセミ

	(平成 23 年 6 月 9 日 付打合簿にて変更承諾済)	(2.80MM) 国内作業：3 日間 (0.10MM)	(2.70MM) 国内作業：6 日間 (0.20MM)	ナーでの本邦技術の紹介にあたり、国内で講師をサポートして事例・資料収集、セミナー準備を行う必要がある。他方、ディベロッパー選定の遅れにより現地でのマーケティング・広報活動の実施時期も遅れが生じているため、当初 6 月下旬に予定されていた現地作業から振替を行うことが業務効率の観点から適当であると判断された。
--	-------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	---

(3) 第 2 年次 (第 2 回契約変更)

	変更項目	従前計画	変更内容	変更理由
①	原契約書 総則 3. 履行期間	平成 23 年 4 月 22 日から 平成 24 年 3 月 30 日まで	平成 23 年 4 月 22 日から 平成 25 年 5 月 15 日まで	パレスチナ側によるディベロッパー選定が遅延したことに伴い、一部技術協力の成果達成が難しいことを平成 23 年 10 月に実施された終了時評価で確認され、履行期間の延長について C/P より要請があったもの
②	原契約書 附属書 II 特記仕様書 第 5 条 業務の範囲および内容 2. 業務の内容 <第 2 年次> ウ. 農産加工団地設立支援 (エ)	農産加工団地ビジネスプランの作業行程に従い、設立準備が図られるよう、「パ」政府側予算確保を含めた各種準備作業を C/P に行わせる。	農産加工団地ビジネスプランの作業行程に従い、設立準備が図られるよう、「パ」政府側予算確保および日本政府資金による入居企業向け資金支援を含めた各種準備作業を C/P に行わせる。	現契約後、日本政府の補正予算にて入居企業向け資金支援が認められたことに伴い、有効なインセンティブとして同資金支援に関する準備作業を支援することとしたもの
③	原契約書 附属書 II 特記仕様書 第 5 条 業務の範囲および内容 2. 業務の内容 <第 2 年次> 2. 業務の内容 エ. マーケティング・広報 (イ)	ターゲット顧客と想定された国および地域に対して事前に広報活動を行うための戦略および広報活動計画を C/P に作成させる。	ターゲット顧客と想定された国および地域に対して事前に広報活動を行うための戦略および広報活動計画並びにジェリコ農産加工団地のコンピューター・グラフィック・モデルを C/P に作成させる。 (コンピューター・グラフィック・モデルの作成は第 3 年次に実施。)	ディベロッパー選定後、JAIP の土地利用計画などをわかりやすく説明し、入居をより促進するため、コンピューター・グラフィック・モデルを作成することが有効であると判断されたため支援することとしたもの

④	<p>原契約書 附属書 II 特記仕様書 第 5 条 業務の範囲および内容 2. 業務の内容 <第 2 年次> エ. マーケティング・広報 (ウ)</p>	<p>作成された広報活動計画に従い、C/P が各種広報活動を実施するのに対して助言・支援を行う。</p>	<p>作成された広報活動計画に従い、C/P が複数回に亘る投資セミナーを含め各種広報活動を実施するのに対して助言・支援を行う。</p>	<p>履行期間の延長に伴い、C/P としての役割であるビジネス支援サービスの一部を試行的に行う JAIP の広報活動を支援するもの</p>
⑤	<p>原契約書 附属書 II 特記仕様書 第 6 条 供与機材調達・携行機材調達 イ 供与機材・携行機材リスト</p>	<p>供与・携行機材については、プロジェクトオフィスの設置機材の状況確認後、確定することとする。</p>	<p>次の機材に関して、現地にて調達し供与することを予定している。仕様作成補助や納入業者との連絡調整、納入・据付確認、検品等の調達業務の支援を行う。 ビデオ会議システム 1 式</p>	<p>パレスチナの特異性を踏まえ、アラブ地域を中心とした投資家に対する説明などのためにビデオ会議システムを更新するもの</p>
⑥	<p>原契約書 附属書 II 特記仕様書 第 8 条 成果品等 1. 報告書・技術協力成果品</p>	<p><第 2 年次> プロジェクト事業進捗報告書 業務開始から約 12 ヶ月経過時 (2011 年 8 月) プロジェクト事業完了報告書 第 2 年次契約終了時 (2012 年 1 月) 業務完了報告書 第 2 年次契約終了時 (2012 年 2 月)</p>	<p><第 2 年次> プロジェクト事業進捗報告書 業務開始から約 12 ヶ月経過時 (2011 年 8 月) 業務完了報告書 (2 年次) 第 2 年次契約終了時 (2012 年 5 月 7 日) <第 3 年次> プロジェクト事業完了報告書 第 3 年次契約終了時 (2013 年 3 月) 業務完了報告書 第 3 年次契約終了時 2013 年 3 月</p>	<p>履行期限の延長に伴い、事業進捗のモニタリングのため、2 年次終了時の完了報告書を追加するとともに、プロジェクト事業完了報告書と業務完了報告書を 3 年次の終了まで延期したもの</p>
⑦	<p>原契約書 附属書 II 特記仕様書 第 8 条 成果品等 1. 報告書・技術協力成果品 <技術協力成果品></p>	<p>以下の成果品については、完成年度のプロジェクト業務完了報告書に含めて提出すること。 ア 農産加工団地ビジネスプラン (案) (2011 年 3 月) イ マーケティング計画書 (案) (2011 年 3 月)</p>	<p>以下の成果品については、完成年度のプロジェクト業務完了報告書に含めて提出すること。 ア 農産加工団地ビジネスプラン (案) (2011 年 3 月) イ マーケティング計画書 (案) (2011 年 3 月) ウ 農産加工団地ビジネスプラン (改訂) (2012 年 5 月) エ マーケティング計画書 (改訂) (2012 年 9 月)</p>	<p>ディベロッパーとの最終調整を行う必要がある成果物であるため、1 年次に提出したものから改訂し提出を行う</p>

(4) 第3年次

	変更項目	従前計画	変更内容	変更理由
①	技術協力成果品の提出時期および一部タスクの延期 (平成 24 年 9 月 30 日付打合簿にて変更承諾済)	(1) 農産加工団地ビジネスプラン (改訂) 提出時期 2012 年 9 月 (2) マーケティング計画書 (改訂) 提出時期 2012 年 9 月	(1) 農産加工団地ビジネスプラン (改訂) 提出時期 2012 年 11 月 (2) マーケティング計画書 (改訂) 提出時期 2012 年 11 月	2012 年 8 月に PIEFZA の Acting Director General の交代が決定した後、後任が決らないため、Board 開催および計画書承認の見通しが立たずにいる。このため、Board へ諮ることができる案の確認を新 DG 着任後にとりつけ、最終案を 11 月に提出することと変更する。
②	技術成果品の提出時期および一部タスクの延期 (平成 24 年 12 月付打合簿にて変更承諾済)	(1) 農産加工団地ビジネスプラン (改訂) 提出時期 2012 年 11 月 (2) マーケティング計画書 (改訂) 提出時期 2012 年 11 月	(1) 農産加工団地ビジネスプラン (改訂) 提出時期 2013 年 1 月 (2) マーケティング計画書 (改訂) 提出時期 2013 年 1 月	新任の Director General が決定されないとともに、ビジネスプランにも変更を加える必要が生じているため、C/P と協議の上 Board へ諮ることができるドラフトを貴機構に提出する期限を 2013 年 1 月とするもの。
③	現地作業人月および渡航経路の変更 (平成 25 年 1 月 7 日付打合簿にて変更承諾済)	【渡航回数・経路】 松澤専門家 4 回 成田-クアラルンプール-アブダビ (往復) ビジネスディスカウント 田村専門家 2 回 【現地作業】 栗田専門家 105 日 田村専門家 63 日	【渡航回数・経路】 松澤専門家 3 回 田村専門家 3 回 成田-クアラルンプール (往復) エコノミー PEX 【現地作業】 栗田専門家 90 日 田村専門家 78 日	カウンターパートとの実務作業に注力するため、松澤専門家の第 3 回パレスチナ渡航の期間を延長することとした。第三国研修は田村専門家が、湾岸でのセミナーの同伴はローカルコンサルタントが担当する。田村専門家の第三国研修に係る現地作業 MM は、一定以上の進捗が見られるマーケティング計画・広報の栗田専門家の MM を振り分けることとする。

④	直接経費における費目間流用 (平成 25 年 1 月 7 日付打合簿にて変更承諾済)	本契約[附属書Ⅲ] I 直接経費、1 直接経費 「(3)一般業務費(研修・管理以外)」 23,258,000 円 「(12)ローカルコンサルタント契約」 18,094,000 円	本契約[附属書Ⅲ] I 直接経費、1 直接経費「(3)一般業務費(研修・管理以外)」から 1,600,000 円分を、「(12)ローカルコンサルタント契約」へ費目間流用を行うこととする。	「農産加工団地コンピュータ・グラフィック・モデル」作成について、実物模型も同時に作成することが効率的かつ広報活動の効果が高まると判断され、当初予定額を上回る費用が必要となった。他方、「(3)一般業務費(研修・管理以外)」は、契約時との為替レート差や第 3 国研修への参加人員減少により、余剰が見込まれ、これら費目間の流用を行う。
---	---	---	---	--

II. JCC 議事録

(1) 第 1 回

Minutes of Meeting on Joint Coordinating Committee
for Japanese Technical Cooperation Project on Institutional Strengthening
for Industrial Park Development in the West Bank

1. Date/Time : November 14th, 2010 17:05-18:30
2. Venue : Meeting room in Ministry of National Economy
3. Members : (Palestinian Side)
H.E. Dr. Hasan Abu-Libdeh, Minister of National Economy
Chairperson of Joint Coordinating Committee
Eng. Abdelrahman Shtayeh, Acting Director General PIEFZA
(Japanese Side)
Mr. Naofumi Hashimoto, Representative of Japan to PA
Mr. Tsukasa Uemura, Deputy Director General, Middle Eastern
and African Affairs Bureau, Ministry of Foreign Affairs Japan
Mr. Toshihiro Aiki, Deputy Chief of Mission, Embassy of Japan
Mr. Hideaki Yamamoto, Deputy Representative of Japan to PA
Mr. Seiichi Koike, Chief Representative, JICA Palestine office
Mr. Eiji Kubo, Representative, JICA Palestine Office
(Technical Cooperation Team)
Mr. Takeo Matsuzawa, Chief Adviser
Dr. Said Sabri, Business Development Consultant
4. Discussion/Decision :
 - H.E. Minister as the Chairperson of this committee delivered the welcome speech and informed that Jericho Governor and his deputy could not attend.
 - Mr. Hashimoto expressed his appreciation to start this important meeting.
 - Technical Cooperation Team (hereinafter referred as “Team”) explained the progress and schedule up to the end of the year according to the presentation material as per attached.
 - As for Business Plan (1-1);
 - H.E. Minister requested the tax incentives should be more carefully examined from legal point of view, particularly new investment promotion law and income law provision.
 - H.E. Minister made a warning that this financial analysis should be treated as strictly confidential.
 - As for Selection of the Developer (1-2);

- H.E. Minister made a comment that the schedule should be carefully examined and the Developer should be selected by the end of February 2011 at latest. For saving time, two procedures, “Technical Evaluation & Clarification” and “Financial Evaluation & Clarification”, will be taken together.
- H.E. Minister made a comment that in order to receive the enough number of the applicants, EOI should be announced to international news papers as well, if possible Economist, and suggested to extend the period for EOI submission.
- (To answer the question by Mr. Koike “What is the approval procedure?”)
Approval is made by the chairman of PIEFZA board.
- As for Marketing Plan (1-3);
 - H.E. Minister mentioned that marketing is most important element for success. Web site is one of the important tools. Therefore, not only development of JAIP project web but also improvement of PIEFZA web site should be done within two weeks.
 - H.E. Minister suggested that marketing team should be strengthened by professionals from outside, not limited to PIEFZA staff.
- As for Analysis of PIEFZA (1-4) ; no particular comments
- As for Selection of the Developer (2-1);
 - Proposal to hire a local consultant to review B/Q and cost estimate of on-site infrastructure development by Team has been given the consent of the committee.
 - (To answer the question of Mr. Kubo “How is the progress of land acquisition?”)
H.E. Minister mentioned that it takes two months to settle. However H.E. Minister suggested that RFP is able to be prepared based on the assumption to purchase the whole Stage II area on time.
- As for Incentive Package (2-2);
 - (To answer the question of Mr. Uemura “When the special treatment and arrangement for logistic services are to be finalized among the concerned parties?”) Team considers that it is most preferable if the special treatment and special arrangement could be shown to the Developer when RFP is sent (by the end of December) and if it is agreed among the concerned parties at latest, by the time when the official land lease sales starts (June, 2011)
 - H.E. Minister suggested to refer to USAID’s experience and to hire a consultant if necessary to prepare incentives for logistic services, stressing its importance.
 - H.E. Minister pointed out incentives package should be decided by the Cabinet and lobbying by Japanese side to the Prime Minister during his visit to Japan would be very helpful.
- As for Seminar in December (2-3)
 - H.E. Minister mentioned that preparation should be made properly and that the seminar should be organized after confirmation of the preparation.

- As for On-site Training (in Asia) (2-4);
 - H.E. Minister mentioned that the timing should be carefully examined. After selection of the Developer, Director General of PIEFZA and the project director of JAIP, it should be considered.
 - H.E. Minister also suggested not only East Asia, Turkey is also considered as success model of industrial park development. Therefore, destination should not be limited in East Asia.
- Others;
 - H.E. Minister requested to make a detailed TOR of JCC.
 - Next meeting is tentatively agreed to hold at the end of January, 2011.
 - Mr. Hashimoto requested H.E. Minister to report the result of this meeting to the Prime Minister before his forthcoming visit to Japan.

(End)

(2) 第2回

JCC (2nd Meeting) MoM

Venue: MoNE meeting hall- MoNE

Date: 26th, October, 2011.

Time: 8:00 am

Subject: JCC Meeting

Attendance:

< PIEFZA >

H.E. Dr. Hasan Abu libdeh	PIEFZA's Chairman
Mrs. Reem Najjar	Acting Director General -PIEFZA
Eng. Ramziyeh Jaayssa	JAIP Offsite Infrastructure- PIEFZA

<Jericho Governorate>

Mr. Khalid Hamad	D. G Planning and Development Department- Jericho Governorate
------------------	---

< Japanese Representatives >

H.E. Naofumi Hashimoto	Representative of Japan to The Palestinian Authority
Mr.Hideaki Yamamoto	Deputy Representative of Japan to The Palestinian Authority

Ms. Keiko Honda	Second Secretary, Japanese Representative Office
<JICA>	
Mr. Izumi Tanaka	Chief Representative, JICA Palestine Office
Mr. Naoto Mukai	Senior Representative, JICA Palestine Office
Mr. Eiji Kubo	Representative, JICA Palestine Office
Mr. Raslan Yasin	Representative, JICA Ramallah Office
<JICA Terminal Evaluation Team>	
Mr. Manabu Iida	Advisor, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
Mr. Atsushi Tokura	Terminal Evaluation Team Analyst, JICA
<Technical Cooperation Team>	
Mr. Takeo Matsuzawa	Chief Advisor, JICA
<p>Below are the main points raised in today's JCC meeting (26th, October, 2011) held at MoNE meeting hall:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Firstly: H.E. Dr. Hasan welcomed the attendance and expressed his appreciation for all the efforts being exerted to make this project a success story. Then he mentioned some of the challenges that hinder the project progress. • Then Mr. Hashimoto emphasized the importance of the project's streamlining. • After that Mrs. Reem delivered a presentation on the overall progress of JAIP, H.E. Dr. Hassan added that the process of expropriating of another 15 ha is going on, so that we can compensate the land owners of the 50 ha of Stage I. • Regarding the developer, H.E. Dr. Hasan mentioned that there will be a meeting next week to follow up on this issue, and he will update Mr. Hashimoto about this next Tuesday. • Mr. Matsuzawa presented the major activities of JICA's capacity building team, then H.E. Dr. Hasan asked the project team to prepare the incentives package as a standalone package and not to lean on the Law of Encouragement of Investments since it is going to be changed in order to get the cabinet decree. • Then the evaluation team for the technical cooperation project delivered a presentation on the terminal evaluation for the capacity building project, where the team recognized the necessity to extend the project for another year and to dispatch Japanese consultants to achieve the remaining project tasks. Based on request from Palestinian side, the project team will ensure final decision for extension in the Japanese side. • H.E. Dr. Hasan welcomed basically extension of the project period and requested the project team to prepare a concept note for the reasons behind the extension of the capacity building project, and he stressed that tasks which are not externally conditioned; meaning to say, not 	

related to Israeli obstacles or things that require cabinet approval should be finalized before the end of the project or as soon as possible.

- H.E. Dr. Hasan also raised the issue of PIEFZA's role in helping the developer to mobilize once selected in order to shorten the preparation time.
- Regarding the proposed restructuring plan H.E. Dr. Hasan mentioned that in spite of the importance of this plan; however, this is not our way of doing things. Project team should prepare a thick document in Arabic where a standard organizational structure is maintained, this document should discuss the development aspects, the staffing required, job descriptions and functions of each staff member.
- Regarding the increase of the staffing H.E. Dr. Hasan requested to prepare a document with the job descriptions and the basic qualifications for each staff member, so that he will try to get an exceptional decree from the cabinet or to move some staff from other ministries to PIEFZA.
- It was decided that the next JCC meeting will be held on March 2012.
- Finally H.E. Dr. Hasan thanked the attendance.

<Meeting Ended>

(3) 第3回

JCC (3rd Meeting) MoM

Venue: MoNE meeting hall- MoNE

Date: 3rd, May, 2012

Time: 12:15 ~ 13:15

Subject: JCC Meeting

Attendance:

< PIEFZA >

H.E. Mr. Abdel Hafiz Nofal	PIEFZA's Chairman
Mrs. Reem Najjar	Acting Director General -PIEFZA
Eng. Alaa Melhim	JAIP Project Director- PIEFZA

<Jericho Governorate>

Eng. Majed Al-Fityani	Governor- Governorate of Jericho and Al-Aghwar
-----------------------	--

< Japanese Representatives >

Mr. Hideaki Yamamoto	Deputy Representative of Japan to The Palestinian Authority
Ms. Keiko Honda	Second Secretary, Japanese Representative Office

<JICA>

Mr. Izumi Tanaka	Chief Representative, JICA Palestine Office
Mr. Eiji Kubo	Representative, JICA Palestine Office

<Technical Cooperation Team>

Mr. Takeo Matsuzawa	Chief Advisor
Mr. Katsumi Kurita	Marketing Adviser
Dr. Said Sabri	Industrial Park Development Expert

Below are the main points raised in today's JCC meeting (3rd May, 2012) held at MoNE meeting hall:

- Firstly: Mr. Nofal welcomed the attendance and expressed his appreciation for all the efforts being exerted to make this project a success story. Mr. Nofal made reference to the official visit of Japanese Minister Foreign Affairs, Mr. Genba on JAIP, which indicated the continuous support of Japan to JAIP.
- Mr. Yamamoto expressed sincere thanks to official acceptance of the Minister and appreciation that every stakeholder showed the strong interest to make JAIP success. He also appreciated the constructive participation by Palestinian side to the latest meeting of the Four Parties.
- Mr. Yamamoto stressed that new stages will start on the ground once the concession contract is signed with the developer to be. Mr. Yamamoto proposed that a new mechanism of consultation and coordination among the Palestinian Authority, the Developer and Japanese side (Representative Office and JICA), mainly for the incentive package, infrastructure (on-site as well as off-site) development and relationship between public and private be established and its first meeting be held in the second half of this month. Mr. Nofal has accepted the proposal, stressing the importance to define roles of each party. As Palestinian side expressed no objection, it was requested PIEFZA to make a draft terms of reference for such a mechanism and a draft agenda of the first meeting.
- Mr. Yamamoto mentioned to the importance of exploring the possibility of getting a loan from Islamic Development Bank for the needed infrastructure development for the Stage II, referring to his recent contact with Palestinian representative to IDB.
- Mr. Nofal explained that Palestinian Authority has already taken the initiatives to hold 3 days seminar in the middle of June with IDB in order to strengthen the relationship and suggested to include the JAIP issue in the agenda of the seminar.
- Mrs. Reem explained the minutes of meeting on the last JCC meeting, stressed that important

decision is made on the institutional restructuring.

- No one raised the objection to the minutes of meeting. Mrs. Reem declared that the MOM of the last JCC meeting is approved.
- After that Mrs. Reem delivered a presentation on the overall progress of JAIP, Japanese side made following comments;
 - 1) Page 5: Connection pipes were handed over in May, 2012, not in 2011.
 - 2) Page 5: As for development of water supply system for Stage II, the agreement between municipality and water users association of Ein Sultan Spring has been expected.
 - 3) Page 5: Tender of waste water treatment was opened on March 27th, 2012, not on March 30th.
 - 4) Page 6: As for access road to connect Road #90, it was only agreed at the last meeting of the Four Parties that identification of possible access routes will be done by June and a most feasible route among them can be selected as soon as practically possible.
 - 5) Page 7: As for Administration Building, it is reminded that administration building will serve Stage I as well as Stage II. In addition Palestinian side committed to make a temporarily office by September.
 - 6) Page 7: As for BSS, it is reminded that a part of BDS and OSS, even it is pilot one, will start in July, 2012 in order to be consistent with the expected timing of first sub-lease contract(s) between the Developer and tenant(s) to be.
 - 7) Page 9: What kind of arrangement is planned when the concession contract is signed?
 - 8) Page 10: The latest list of LOI (27 companies) would like to be shared.
 - 9) Page 11: EU would like to finalize MOU with Palestinian side. Expedite necessary action for both side (EU and PA) is required.
- Responding to the above comments, Palestinian side made comments as following;
 - 2) Page 5: As for water, the agreement between municipality and water users association of Well #1 was already almost resolved. The issue is the obstruction made by Israeli on the rehabilitation works on Well #1. (by Jericho Governor)
 - 4) Page 6: Palestinian side pointed out mentioning to Route 90 itself in the agreed document with Israeli side is important.
 - 7) Page 9: It is not decided, however it is said that the press conference and ceremony is planned to invite Prime Minister Dr. Fayyad at Movenpick Hotel.
 - 8) Page 10: PIEFZA will share the latest LOI list soon.
 - 9) Page 11: (Replying to a question,) no contact has been made from EU side. The PA will organize a meeting in order to proceed in the requirement of EU.
- Mr. Matsuzawa presented the major activities of JICA's capacity building team and major activities from June 2012 to February 2013. Mr. Matsuzawa also explained that additional local expert would like to be proposed in order to respond the necessary coordination role

with the developer.

- Mr. Nofal understood the requirement and expressed no objection to the major promotion activities as well as overseas study visit.
- Upon clarification requested by Mr. Yamamoto, Mr. Matsuzawa explained that seminars in Amman and Gulf have the intention to promote JAIP as well as other industrial parks. B to B matching is planned to focus on JAIP, however the flexible arrangement should be consider to respond the needs of private sectors
- Mr. Matsuzawa presented JICA team views on the necessity of PIEFZA institutional strengthening at three stages (urgent, by the end of 2012 and medium term). Upon clarification requested by Mr. Nofal, Mr. Matsuzawa expressed that Director General as well as Project Directors do not have clear authority to make a decision. From now on after the developer works with PIEFZA, timely and clear decision is required. In order to respond such needs, certain mandate of directors should be considered.
- Regarding the medium term issue on “Network for Overseas Investors”, responding to Mr. Yamamoto’s remarks, Mr. Nofal commented that overlapping the responsibility should be clarified. Dr. Sabri responded that although coordination with PIPA (Palestinian Investment Promotion Authority) is required, the interest of foreign investors on the industrial park is responsible to PIEFZA. Therefore supplemental role would be expected to PIEFZA.
- Upon request of Dr. Sabri on the further support to PIEFZA after the developer would work intensively with PIEFZA, Mr. Nofal responded that Chairman would like to arrange all necessary support to PIEFZA including the requirement mention in today’s presentation, therefore feel free to submit any issues, to be supported at any time.
- Mr. Yamamoto reiterated that next stage of development will start soon. From now on further cooperation and hard work between and by the Palestinian Authority, the Developer and Japanese Government would be required to achieve the target of starting JAIP operation before the end of this year.
- Finally Mr. Nofal thanked the attendance.

<Meeting Ended>

(4) 第4回

JCC (4th Meeting) MoM

Venue: MoNE meeting hall

Date: 24th October, 2012

Time: 11:00 ~ 12:20

Attendants:

<Ministry of National Economy>

H.E. Dr. Jawad Naji	Minister of National Economy, Chairman of PIEFZA Board
Dr. Mohammad Abu-Koash	Advisor to the Minister

<PIEFZA>

Eng. Alaa Melhim	Project Director of JAIP
------------------	--------------------------

<Japanese Representatives>

Mr. Junya Matsuura	Japanese Representative to the PA
Mr. Makoto Honda	Deputy Japanese Representative to the PA

<JICA>

Mr. Izumi Tanaka	Chief Representative of JICA Palestine Office
Mr. Naoto Mukai	Senior Representative of JICA Palestine Office
Mr. Eiji Kubo	Representative of JICA Palestine Office

<Technical Cooperation Team>

Mr. Takeo Matsuzawa	Chief Advisor
Mr. Katsumi Kurita	Marketing Advisor
Mr. Haytham Al-Zubi	Legal Advisor
Mr. Koichiro Tamura	Coordinator

Below are the main points raised in JCC meeting held on 24th October, 2012 at MoNE meeting hall:

- Firstly: Dr. Naji welcomed the attendance and expressed his appreciation for all the efforts toward success of the project. Dr. Naji commented on Amman Workshop held on Oct. 22nd 2012 that more investment partners should be involved in future seminars/workshops by the cooperation of all parties concerned. He commented that he himself could introduce such investors, particularly in the case of seminar/workshop in Gulf countries.
- Mr. Matsuura expressed thanks for cooperation of the Palestinian side to make progress of the project. Mr. Matsuura stressed the importance of early realization of tenant operation at JAIP on the ground. Therefore first tenant contract should be expedited. He introduced Mr. Honda, new deputy representative of Japan to the PA.
- Mr. Matsuzawa presented progress, outcomes, activities and issues of the project, and he stressed that quick decision and action should be made toward the end of the project.

- In response to clarification of H.E. Dr. Naji, Mr. Matsuzawa explained outline of the financial incentive scheme (PRIDE). Though current budget allocation to JAIP tenants is limited (2 million dollars), it would encourage applicants to decide investment earlier so that they can acquire the finance.
- Dr. Naji noted that providing incentive is part of policy and it is desirable that financial incentive should cover as many companies as possible in a manner that ensure equal treatment among potential inventors. Dr. Naji expressed his concerns that two million is not enough to cover the tenants of Phase I, if we consider the Phase II, much funding is required. Mr. Matsuzawa mentioned that JICA Project Team would like to make coordination with other donors to find sources for continuous provision of the financial incentive.
- In response to clarification of Dr. Naji, Mr. Al-Zubi explained that the PIEFZA law was made in 1998, before the basic law of Palestinian Authority was established. The law is somewhat old and includes articles which are not harmonized with other current relevant laws and regulations. Therefore, revision of the law is important to make the PIEFZA's role enhanced with proper legislative tools. Four main pillars to revise are; i) to avoid overlap with other organizations' function and pave the way for much more effective and functional centralized role of PIEFZA (e.g. OSS); ii) to clarify foundation to provide incentives especially Tax incentives. That is to say the industrial parks should enjoy sort of autonomous jurisdiction over granting incentives to investors and not be part of PIPA jurisdiction and its complications. In this PIEFZA will be in a much better position to deal with issues of incentives ; iii) to develop more transparent and efficient process on settlement of disputes to correspond to the nature of the activities conducted and to ensure proper functional quick mechanism for settling disputes; and iv) to establish consistency with other fundamental laws of the PA. As the current status creates confusion and conflict of authorities.
- H.E. the Minister recognized the importance of introducing a new law and expressed his strong support to the efforts of changing and updating the law and to introduce a developed new law that can be built on existing practical experiences.
- Dr. Naji mentioned that study visit to Malaysia would be a good opportunity to learn from experience of a foreign country. He suggested that Taiwan could be another option of the destination to be added. However, Mr. Matsuura noted Japan does not have diplomatic relationship with Taiwan. JICA Project team shall examine and submit the implementation plan to H.E. as soon as possible.
- Mr. Kurita told that Taiwanese companies currently had shifted to outside of the territory such as Indonesia. There are various kinds of active investors and industries in the industrial parks in South East Asia. That is why Malaysia can be recommended.
- Mr. Matsuzawa stressed that logistic facilitation for foreign participants to B2B seminar would be an important test so that they could have positive impression toward business environment of JAIP. Mr. Matsuzawa already asked JICA to follow up application documents in Israeli side, which were already submitted with requested information at the

beginning of this month.

- Dr. Naji mentioned that he tried to hire a qualified person as the DG of PIEFZA who can manage the important role. However, it is assumed that salary for such person would be very expensive and could not be covered by public sector standard. Dr. Naji asked possibility that Japan could assist the expense as part of capacity development activities for a couple of years. Mr. Tanaka noted that JICA cannot cover salary, because JICA does not have any scheme to cover personnel expense of counterpart. Mr. Tanaka understood the importance of DG and requested appointment of the position as early as possible. Mr. Tanaka explained that JICA headquarter concerned viability of a succeeding project without DG, since the position is crucial for assisting capacity development.
- Dr. Naji mentioned 8 new employees of PIEFZA would be approved as a result of discussion with the Prime Minister. Dr. Naji considers Prime Minister will obtain the special permission from the President in spite of financial crisis situation. Meanwhile, he noted the new DG should be involved in the process of selection of new staffs.
- Dr. Naji informed that incentive package would be discussed in the Council of Ministers scheduled on 3rd or 4th of November.
- Dr. Naji stressed importance of connection to route 90 and mentioned he would keep coordinating, since no response had been confirmed from Israeli side. Mr. Honda would follow up this issue in coordination with the Embassy of Japan in Tel Aviv, which is the main counterpart with Israeli side.
- With regard to network of Palestinian investors abroad, Dr. Naji recommended the DG of PIPA as a right channel to approach overseas Palestinian investors.
- Mr. Honda introduced himself as a deputy representative to the PA and his past experience as Japan's various ODA scheme as well as real estate private business experience. He would like to make efforts to solve the issues to make the project success. Even if it would be difficult for Japan to respond all requests from Palestinian side, Japanese representatives would try their best to find alternative way by utilizing every Japanese scheme. He would appreciate continuous cooperation with Palestinian side to tackle with the issues.
- Dr. Naji appreciated Mr. Honda's remark and said that he would also make effort to make the project move forward for regional prosperity.

<Meeting Ended>

(5) 第5回

JCC (5th Meeting) MoM

1. Date and Time: March 3rd, 2013 (Sunday) 10:00~11:10
2. Venue: Ministry of National Economy
3. Member and: Minister of National Economy
Participants Mr. Abdelhafiz Nofal, Advisor to the Minister
Dr. Ohan Balian, Senior Economic Advisor
Mr. Hasan Abdeljabbar, Advisor to the Minister
Jericho Governor
Eng. Majd Al-Fityani
Jericho Municipality Mayor
Mr. Mohammed Jalaitah
Palestinian Industrial Estates and Free Zones Authority
Eng. Abdel Rahman Shtayeh, Acting Director General (Operation)
Eng. Alaa Melhim, Project Director of JAIP
Japanese Representative to Palestinian National Authority
Mr. Junya Matsuura, Representative
Mr. Makoto Honda, Deputy Representative
Ms. Keiko Honda, First Secretary
JICA (Japan International Cooperation Agency)
Mr. Hiromichi Murakami, Deputy Director General, Industrial
Development and Public Policy Department, JICA Tokyo
Mr. Izumi Tanaka, Chief Representative, JICA Palestine Office
Mr. Naoto Mukai, Senior Representative, JICA Palestine Office
Mr. Eiji Kubo, Representative, JICA Palestine Office
JICA T/A Project Team
Mr. Takeo Matsuzawa, Chief Advisor
Mr. Koichiro Tamura, Project Coordinator
Mr. Haytham Al Zubi, Local Expert
4. Minutes: Below are the main points raised in JCC meeting held on 3rd March, 2013 at MoNE meeting hall:
 - Mr. Nofal explained that H.E. Dr. Naji had to attend the urgent cabinet meeting. He appreciated the initiative for CEAPAD (Conference on Cooperation among East Asian Countries for Palestinian Development) and expressed that various Asian countries' support is encouraging for Palestinian people. He also appreciated intense support of Japanese Government to Jericho.
 - Mr. Nofal noted some issues to be addressed:
 - Although the logistic center in Jordan is recently agreed between Jordan and Palestine, coordination with the Israeli and Jordanian sides is needed for movement and access issues such as connection to route 90 and logistics zone in Palestine.
 - Starting operation of tenants is a key as well as finding export markets, including the market

in Japan. Incentive package is very important for JAIP, and extra benefit should be given to companies when they invest to the industrial park or to JAIP. Examples of other countries' good practices, such as Turkey and other Asian countries, should be reviewed to attract investors.

- SME approach, which Japanese side raised, is worth adopting, since most of industries in Palestine are SME.
- Laws on industrial estates are too outdated to create good investment environment.
- Regarding financial assistance, coordination with the ministry and banks should be made. Palestinian side thinks that it is too much for three consultants to support PRIDE. Additional fund should be raised, since the current allocation would be small.
- Mr. Matsuura mentioned that he was impressed by progress of the JAIP site, when he visited few days ago. Conference on Cooperation among East Asian Countries for Palestinian Development (CEAPAD) was held recently in Tokyo, and many East Asian countries¹ showed willingness for cooperation to Palestine. Coordination with business sector would be sought.
- Mr. Matsuura anticipates the Four Parties Consultative Unit Meeting would be held soon. Representative Office of Japan will support coordination with the related parties to make further progress. COGAT of Israel currently hopes to visit the JAIP site (on 17th or 19th of March) in order to see what is actually going on the site. He would like to confirm who/how Palestinian side represents at the visit.
- Mr. Nofal and Jericho Governor, Eng. Majd Al-Fityani think the visit itself would not be a problem, while more detail on the visit (visiting members and items to be checked) is to be informed in writing.

- Mr. Matsuzawa made presentation according to the attached slide.

- In response to Mr. Nofal's clarification, Mr. Matsuzawa stressed clearer demarcation and strategy would be required regarding off-site and on-site infrastructure development between PIEFZA and the developer for Stage II. Although flexibility could be allowed to some extent same as Stage I, the principle that the developer shall be responsible for all on-site infrastructure development should be in mind.
- Dr. Balian questioned what PIEFZA should do and strengthen as its leading role. He also makes caution that absence of the Developer may not make hostage of the project.
- Mr. Shtayeh expressed that although Steering Committee could be held because of absence of the chairman of the Developer, in general the Developer completed on-site infrastructure in six months. It should be appreciated.
- Mr. Nofal repeated issues to be addressed; 1) incentives should be attractive compared with those of other countries; 2) more efforts on promotion and marketing should be made by both

¹ Asian participants are Indonesia, Malaysia, Singapore, Brunei, Thailand, South Korea, Vietnam and Japan.

sides; 3) unsolved issues such as movement and electricity should be coordinated with the Israeli side; and 4) actions to be done by PIEFZA should be clarified.

- Mr. Matsuura understood existence of many issues. He recommended specifying necessary actions and preparation for the next step under the limitation of resource to input.
- Mr. Nofal recognizes Jericho is important as the gateway city, so accelerated activities should be taken.
- Mr. Shtayeh raised some issues. Committee with other organizations should be formed. Electricity transmission line is necessary instead of temporary measure currently provided by JDECO. Access road is necessary for trucks to shortcut the city center. Work force coming into the industrial park should be considered.
- Mr. Nofal suggested explaining the issue on access road to road #90 when COGAT visits. Though we understand that it would be difficult for Israel to make an immediate decision, message should be sent, because this is very important for JAIP.
- Mr. Shtayeh claimed that there were no proper legal expert in PIEFZA and continuous support by Mr. Haytham would be needed for tasks relating to legal matters. Letter was given to ROJ.
- In response to Mr. Shtayeh's request, Mr. Tanaka asked Mr. Shtayeh to show detailed tasks to be done by the legal advisor, as JICA considered that finalization of amendment of the law is the task for Palestinian side. JICA would like PIEFZA to step out from too close assistance.
- Mr. Al-Fityani expressed appreciation to the progress of the project after lots of preparation works. He would like to keep cooperating with Japan as good partner.
- Mr. Murakami got positive impression on the progress, comparing with the situation in the last visit in one year and half before. He appreciated efforts of the Palestinian side. He noted that this project was supposed to be a business project, and it would be affected by rapid changes. In this regard, he recommended not losing timing to get tenants both from Palestine and from other countries.
- Mr. Murakami introduced very large food exhibition was recently held in Japan, where many developing countries were participated from Middle East and Africa. He believes high potential of Japanese market for such food industries.
- Mr. Nofal expressed appreciation to the project again on behalf of the minister and also expressed intention of cooperation to achieve success story.
- Mr. Matsuura also expressed intention to keep working together.

<Meeting Ended>

III. 作成資料一覧

分類	資料名
成果①関連	<p><能力強化・組織改編></p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacity Building and Institutional Development Report - Institutional & Capacity Development Plan: Recommendations - Institutional and Capacity Building Plan for PIEFZA - Urgent Institutional Plan for PIEFZA - Proposal for BDS (draft) <p><ディベロッパー選定></p> <ul style="list-style-type: none"> - EOI Document - EOI Evaluation - RFP - Memorandum of Understanding - Concession Contract - JAIP Concession Contract Obligation Status <p><PIEFZA 法改正></p> <ul style="list-style-type: none"> - Policy Paper toward New PIEFZA Law
成果②関連	<p><ビジネスプラン></p> <ul style="list-style-type: none"> - Business Plan for JAIP <p><ファイナンシャルスキーム></p> <ul style="list-style-type: none"> - Financial Scheme for SMEs in JAIP - Potential Financial Needs for Palestinian Investors in Jericho Agro-industrial Park - Application Procedures for Financial Support - Concept Paper of Financial Support Scheme (PRIDE) - Brochure for PRIDE (draft) <p><ロジスティック></p> <ul style="list-style-type: none"> - JAIP Logistics Plan - Logistic Position Paper - Summary of Movement within the West Bank - Permanently Staffed Checkpoints within the West Bank - Detailed Import Flow Chart - Export from the Israeli Side/ Export from the Jordanian Side <p><インセンティブ・パッケージ></p> <ul style="list-style-type: none"> - Incentive Package (draft)

成果③関連	<ul style="list-style-type: none"> - JAIP Marketing Plan - JAIP Action Plan for Marketing Strategy - Internal Lecture Materials Regarding Industrial Parks - Internal Manual for JAIP - Manual on Operation & Management - Internal Regulations for JAIP - List of Prospective Agro-Industries and Related industry for JAIP - Minutes of Workshops - Comparison List of Various Industrial Parks (Asia, Middle East etc.) - Pamphlet for JAIP - LOI Form - List of LOI companies - Follow up Information on Jericho Seminar - E-News Letter - Comment to Developer's Marketing Plan - JAIP Photo Gallery
プロジェクト 運営管理関係	<ul style="list-style-type: none"> - Overall Schedule - Overseas Training Program - Introduction materials for Overseas Training - Overseas Training Program Report - JCC Presentation

IV. JAIP サイト写真集

(1) プロジェクト開始時（2010年10月）



ステージI敷地



アクセス道路

(2) インフラ整備状況（2013年2月）



太陽電池パネル



太陽光発電管理棟



下水処理場



貯水タンク

(3) オンサイト整備状況 (2013年2月)



サイト俯瞰



サイト俯瞰



構内舗装



給水管



構内配電



排水管