

パレスチナ
ジェリコ農産加工団地開業促進に係る
情報収集・確認調査

調査報告書

JICA LIBRARY



1214768 [2]

平成 26 年 3 月
(2014 年)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

株式会社パデコ

中欧

JR

14-003

目 次

第1章 プロジェクトの概要.....	1
1.1 プロジェクトの背景.....	1
1.2 JAIP の初期財務条件.....	2
1.3 本調査の目的.....	3
第2章 本事業に関する現状.....	4
2.1 PIEFZA.....	4
2.1.1 現状組織・体制・増員計画.....	4
2.1.2 2014年 PIEFZA 予算.....	4
2.2 JAIP.....	6
2.2.1 インフラ関連.....	6
2.2.2 Marketing & Operation 関係.....	7
2.3 入居予定企業.....	9
2.4 他のパレスチナ国内工業団地.....	10
2.4.1 ベツレヘム工業団地 (BHIP).....	10
2.4.2 ジェニン工業団地.....	11
2.5 周辺国の工業団地.....	11
2.6 他ドナー.....	13
2.6.1 AFD (フランス).....	13
2.6.2 KfW / GIZ (ドイツ).....	13
2.6.3 EU.....	13
第3章 本事業に関する財務分析.....	14
3.1 JAIP の財務検討モデル.....	14
3.2 ベースケースの留意点.....	17
3.3 ケース別財務検討.....	18
3.3.1 各ケースの設定.....	18
3.3.2 算定結果.....	20
第4章 本事業にかかる財務体質改善に向けた課題と提言.....	21
第5章 その他の提言.....	22
5.1 JAIP に関する提言.....	22
5.2 PIEFZA に対する提言.....	26

添付資料

- 添付資料 1 MOU 締結企業リスト
添付資料 2 面談記録

図

- 図 2.1 PIEFZA の組織図（2014 年 2 月現在）5

表

- 表 2.1 PIEFZA 現人数と増員後（1 月末予定）の人数4
表 2.2 周辺国の工業団地に関する情報12



略 語

ASEAN	Association of Southeast Asian Nations	東南アジア諸国連合
C/P	Counterpart	カウンターパート
F/S	Feasibility Study	フィージビリティ調査
IRR	Internal Rate of Return	内部収益率
JAIP	Jericho Agro Industrial Park	ジェリコ農産加工団地
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
NPV	Net Present Value	現在価値
MOF	Ministry of Finance	財務庁
MONE	Ministry of National Economy	国民経済庁
MOU	Memorandum of Understanding	覚書
OSS	One Stop Service	ワンストップサービス
PIEFZA	Palestinian Industrial Estates and Free Zone Authority	パレスチナ工業団地・フリーゾーン庁
PPP	Public Private Partnership	官民協調

第1章 プロジェクトの概要

1.1 プロジェクトの背景

パレスチナ ジェリコ農産加工団地プロジェクト（以下「本プロジェクト」と略す）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・パレスチナ間の平和には「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1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（F/S）を2007年3月から2009年5月までの間、2次にわたり実施した。パレスチナ、イスラエル、ヨルダンおよび日本による四者協議を通じ本案件の実現を目指した協議を2007年以来重ねてきており、2013年7月にも開催された。

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おり、これまで土地収用問題より停滞を余儀なくされてきたが、2013年後半には右問題に向けた道筋にも一定の目処が立ち、今後の進展が期待されている。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）およびMONE（Ministry of National Economy）を中心に設立に向けた各種活動が進展してきている。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の不足、および予算の不足が深刻であり、PIEFZA（ラマッラ）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の提供を依然行えてい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、パレスチナにおける外国からの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（イスラエル領を経ない）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F/S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とされた。

また、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、JICAは「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」を2010年9月から2013年3月にかけて実施した。

現在、JAIPは11.5ヘクタールの整地が完了し、企業誘致が行われている段階にあり、間もなく開業が見込まれている。開業に向けた準備をより円滑に行い、財務面での持続可能性を確保するため、パレスチナジェリコ農産加工団地開業促進に係る情報収集・確認調査（以下「本調査」と略す）では本事業に対する情報収集・分析・確認・アドバイスが求められている。

1.2 JAIPの初期財務条件

パレスチナにおける工業団地開発においては、イスラエルによる占領政策を踏まえ、人件費、施設費、Utilityコストは、東アジアなどのレベルと比較すると極めて高い。その結果としてOff-siteインフラを全て政府が負担するとしても、On-siteインフラのコストが高くなる。F/Sではこれを踏まえ20USD/m²程度のリース料金設定が必要としていた。そのため、補完調査などでの見直しを踏まえ、下水処理施設を工業団地内の建設とせず、家庭用の下水双方を処理する処理場を団地外に建設することとしOn-siteインフラのコストを削減した。下水処理については、イスラエルから処理水の水質基準について厳しい条件が付与されており、工業団地内でこの基準に適合する施設を建設しようとした場合には、大きな投資額が必要であった。また、固形廃棄物処理も地方自治体連合が処理する形とし、On-siteインフラコストの削減を進めた。

一方で、工業団地敷地内に下水施設や固形廃棄物処理施設のために予定されていた土地を入居企業にリースすることが可能になり、収入面でも増加できる計画としている。また、

建物の土地に対する比率を定めた建ぺい率は、ジェリコ市が定めるものより高くすることを認めるなどの工夫も行っている。

上記に加え、デベロッパーの選定が遅延していた（JAIP 以外の西岸における工業団地開発では、これまでデベロッパーは、ドナーとの協議で決まっておき、入札によりデベロッパーを選定した例はなかった）ため、日本政府はジェリコ市への雇用効果も勘案し、土地造成、上水用の高架水槽、管理棟など本来オンサイト・インフラとしてデベロッパーが投資すべき項目についても、UNDP を経由する資金にて支援し、デベロッパーの負担軽減を図ることとされている。

上記に加え、パレスチナの工業団地の計画を進める上で土地の制約が大きな課題¹となる。JAIP では国有地に加え、隣接する私有地を国が取得し事業を開始しているが、所有権は国にあることから民間企業へ販売することはできない。49 年のリース期間が認められているが、政治的不安定や過去に世界銀行による融資にてガザ地区に建設された工業団地もイスラエルからの攻撃を受けたといった経験が、入居企業は長期のリースを望まないという傾向を生んでいる。ヨルダンでは Lease and own という一定期間以上長期にリースした土地について所有権を認めるという制度や、Lease 権を販売可能とすることで、実質的な土地所有権と同等の権利を得て、これを担保とする銀行借入も可能となるようなアレンジができていたが、パレスチナではこのような対応を確保できる法的環境が整えられていない。このため、東南アジアにおける工業団地では一般的である長期リース契約の場合の一括支払い（ディスカウントを含む）といった支払での工夫に限界があり、キャッシュフロー改善のためのアクションが限られるという結果を生んでいる。また、デベロッパー自身も担保とできるものがなく、伝統的な銀行融資を得ることが制限される。

完成後の運営・維持についても、人件費、Utility コストが高い結果として、東南アジアのような設定ができない。

要約すれば、オンサイト建設コスト負担の大きさ、運営・維持コストの大きさ、収入における前倒しの工夫の限界、銀行借入へのアクセスの限界、といった課題が、パレスチナの工業団地建設・運営においては課題となる。

1.3 本調査の目的

本調査は、JAIP に関する財務分析を行い、その結果をもとに、他ドナーの動向も踏まえ、今後の JAIP 運営に係る財務体質改善の提言案をまとめることを目的とする。

¹ アクセス道路等インフラ整備についても、イスラエルが警察権を有する地区（Area C）を通過することになるとイスラエルとの調整に長時間を要している。

第2章 本事業に関する現状

2.1 PIEFZA

2.1.1 現状組織・体制・増員計画

2014年2月時点の人員配置は表2.1の通りであり、組織図（職制・部門・氏名）については図2.1に示す。実際に機能していない部門も記載しているが、内閣に承認された組織図であるためそのままとした。

Director General は1月末外部から採用されるとのことであったが、未だ選定手続き中である。昨年6月27日に Acting Director General に任命された Hassasneh 氏には極めて限られたアドミの権限しか与えられず、実際の決裁は大臣自身が行っており、実務処理には機能的ではない運営体制となっている。そのほか2014年度中にあと4名の増員が認められると想定されている。

JAIP に関しては、2013年12月に Project Director が、Khaled 氏に交代している。Khaled 氏は工業団地に関しては前任者より経験・知識もあり（JICA 技プロにてマレーシア研修に参加）、若手で業務も熱心であることから、JAIP としては良い方向になっている。しかしながら経緯等の引き継ぎが行われていない業務もあり、実務上の問題を惹起している。

表 2.1 PIEFZA 現人数と増員後（1月末予定）の人数

職名	現人数	増員後人数	増員数
Director General	0	1	+1
Acting Director General	1	0	
Director	5	7	+2
Manager	3	3	
Engineer & Staff	10	12	+2
Office Tea Boy	2	2	
Driver	1	1	
計	22	27	+5
休職・産休	3	3	

出典：PIEFZA（Administration Manager ほか）より聴取

2.1.2 2014年PIEFZA予算

PIEFZA は2014年度予算として前年比約21%増のNIS 5,611,206（USD 1.65 mil 相当）をMOFに要求したが、MOFからはNIS 4,940,000まで削減せよとの要求が来ている。

2013年度（実行済）	2014年度（申請中）	備考
NIS 4,600,000 (USD 1.35 mil)	NIS 5,611,206 (USD 1.65 mil)	2014年度予算は増員分6名を含め予算要求を提出。MOFからNIS 4,940,000に削減要求あり。

出典：PIEFZA

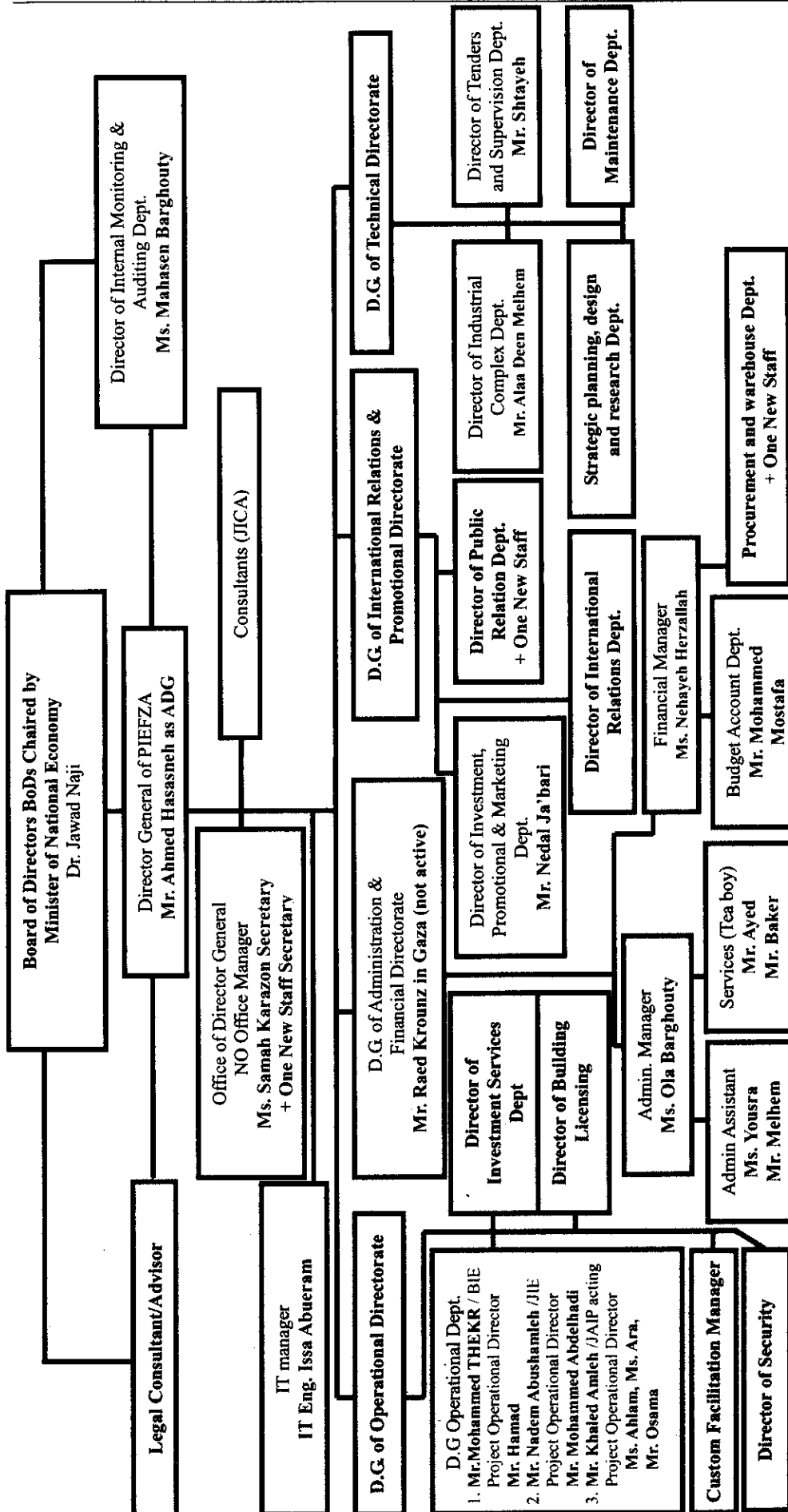


図 2.1 PIEFZA の組織図 (2014年2月現在)

出典：PIEFZA

2.2 JAIP

JAIP の進行状況をまとめると以下のとおりであり、Stage 1 (11.5 ヘクタール) についてはテナントとのリース契約の締結もしくは工場建設をいつでも開始できる状況にある。

2.2.1 インフラ関連

2014 年 1 月 22 日 現在の現状を以下にまとめる。

(1) On-site インフラ

項目	現状	備考
Main Road, Sub-road	2013 年 3 月完成	
Main Gate	2014 年 2 月完成予定	建設中
Drainage System	2014 年 2 月末完成予定	
Water Supply System	2013 年 1 月末完成 但し高架水槽は水漏れの問題があり手直し完了。 検査機関の最終承認を経たのち JAIP Co.に引き渡し予定だが検査報告書ではまだ 2.5 mml/hour の少量水漏れが発見されているため、1 月末引き渡しは延期。 現在建設中の入居企業との水の接続が未完了。	高架水槽 500 m ³ + Pipe 30 m ³ /h 水道料金 2.5 NIS/m ³ 高架水槽から工業団地内水道管への接続は、高架水槽の引き渡し後行う予定。
Electric cable for street light	2013 年 5 月完成済。 街路等は全て設置完了。	地下埋設ケーブル、街路等以外の電力ケーブルは JEDCO が引くことになっているが引き込み工事は未着工。
Sub-station	建屋工事中 (基礎工事済) 2014 年 2 月中完成予定	UNDP (日本資金) 15 MW x 2 units 繋ぎとして 2.5 MW の仮変電設備は JEDCO が支給することで合意済。
Telecommunication line	JAIP までの通信線未着工 (2013 年 8 月より PIEFZA と電話会社 PALTEL と協議中。入居企業確定後としたことの PALTEL 社要望)	Off-site Transmission line 10 万 USD を PALTEL が要求 (先に 20 万ドルを要求してきたが 10 万ドルと減額してきている)

(2) On-site 施設

項目	現状	備考
管理棟	2014年1月建屋・内装完成済み。	日本資金（UNDP 経由）管理棟の所有者確認と今後の運営維持の協議が必要。
ハンガー	未着工。鉄骨業者決定。テナント第1号のハンガー1,000 m ² は2月中には完成予定。基礎工事は終了済。	総面積約8,000 m ² を予定 完成は2カ月以内 鉄骨構造
植樹 (green zone)	ゲート付近植樹済み。	全体で20%予定（街路樹他）
Logistic Center (4.5 ha)	2013年6月からデベロッパーによる調査が開始しているがまだ計画段階。	デベロッパーのサービス施設

(3) Off-site インフラ

項目	現状	備考
Waste Water（臨時処理用機材ほか）	現在基礎工事中。 2014年3月完成予定	UNDP（日本資金）USD 65,000 30 m ³ PVC tank x 3 units
Waste Treatment / Pump & Pipeline to nearest manhole	処理場および配管工事は2014年度4月迄に完成予定であったが2カ月遅れで6月完成予定。	UNDP（日本資金） 追加3 Pump + Pipeline (USD 185,000)
Electricity Transmission Line	建設資金日本政府に要請済	UNDP（日本資金）
PV Power Station (300 kW)	完成済（2012年度） JEDCOに維持管理委託済	日本政府無償により。

2.2.2 Marketing & Operation 関係

項目	現状	備考
1 MOU 締結テナント (デベロッパー /PIEFZA)	① 現在32社。 ② PRIDE 申請会社25社 ③ PRIDE 審査停滞中 審査メンバーが不慣れであり遅延。審査が終了するのは4月ごろまでかかる見込み ④ リース契約が終了したのは2社のみ。	添付資料1参照 MOUは拘束力のない関心表明。MOU段階では具体的価格提示、あるいは交渉がされていない。 リース価格が高いため契約に進まないケースが多数
2 リース契約締結企業 (デベロッパー /PIEFZA)	① Rechana 社（冷凍野菜） ハンガー1,000 m ² 未着工 ② Palolea 社（オリーブ油） 自社工場建設中	何れも現在の価格に不満。 契約締結後の十分なフォローをデベロッパー/PIEFZAとも行っていない。

項目	現状	備考
3 リース料、および Incentive の見直し (デベロッパー)	① 価格は Base Rate 下げず、支払条件・面積により Discount Rate を設けたのみ。 ② 建設期間中のリース料に対する Grace Period (3 カ月のみ) の見直しなし。	現在の価格は以下の通り。 オープンロット： 14.5 USD/m ² /year ハンガー： 29.0 USD/m ² /year 入居企業および各テナント候補からクレームあり。
4 テナント/MOU 締結企業へのフォローとサービス	PIEFZA/デベロッパーとも十分なフォローがなされていない。	関係者には伝達済み。 きめ細かいフォローを要請。
5 デベロッパーによる具体的なテナントへのサービス業務の設定	Concession 契約締結以来要求しているが提出せず。また実際のテナントに対し実行していない。	既にリース契約締結企業からも非難あり。
6 工業団地管理規則 (デベロッパー/PIEFZA の承認事項)	デベロッパーは未作成。 昨年 8 月以来提出することを約するも未提出。	入居者が既に存在するにも拘らずこれは至急作成すべき。
7 Utilities についての費用設定 (デベロッパー/PIEFZA の承認事項)	デベロッパーによる費用設定ができていない。またテナントへの説明も不十分	水道料金・下水料金 (コストにデベロッパーがフィーを上乗せするのかどうかなど明白にせず。)
8 各種維持管理契約	以下契約未締結 ① 高架水槽 (PIEFZA/デベロッパー) ② 管理棟 (PIEFZA/デベロッパー) ③ 仮汚水処理 (ICH-PIEFZA)	①②は既に完成済。 ③はすでに MOU 締結済。
9 Revised Marketing Plan の作成	PIEFZA では Marketing Strategy Plan (2013~18 年) を作成し MONE 大臣の承認を得ているが、予算が無いため実行されていない。 一方、デベロッパーも特に作成していない。	PIEFZA とデベロッパーともに marketing は実質 1 人のみで行っており、計画はできても実行する能力が不足している
10 海外有望テナントへのアプローチ (PIEFZA/デベロッパー)	PIEFZA Marketing Team にて単発的に行われている。	デベロッパーにはまだその力はない。
11 Internal Manual Rev. 08 (PIEFZA)	改定版未着手	改定版 Rev. 9 作成を進言
12 デベロッパーとの定期会合	未だ定期的 meeting なし。 このため種々の問題が生じている。	定期的 meeting を進言

2.3 入居予定企業

2014年1月28日現在添付資料1に示す32社が入居希望し、うち2社がデベロッパーとリース契約を締結し24社がMOUを締結、6社がMOUを検討中となっている。

2013年の6月第1次調査および8月の第2次調査においても、この度も既にリース契約を締結済入居企業2社、MOU締結済および有力テナント候補に4社よりヒヤリングを実施した。

この面談議事録は添付資料2にまとめる。面談で得られた情報から主要なポイントを以下にまとめる。

(1) 高いリース価格とデベロッパーによる Incentive

既にリース契約を締結している2社の入居企業また有力テナント候補からもリース料が高すぎることに、またデベロッパーによるリース料の支払い猶予期間（現在3カ月）がベツレヘム工業団地（1年）より短すぎるとのクレームあり。

（例）Palolea, Reehana, International Overseas Co. など

(2) 入居者と MOU 締結企業に対する面倒見の悪さ

デベロッパー及びPIEFZAともにMOU締結後きちんとしたフォローが行われていない。つまり、何を入居希望者が求めているのかを的確に把握していない。

昨年実施された調査に続き今回もテナントおよびテナント候補から強いクレームがあった。

(3) PRIDE

PRIDEに申請し、要求された書類を提出後も1カ月、2カ月など長い時間が経過してから追加書類を提出するなどの対応をしているが、結論を出してもらっていない。当初の2カ月半にて評価結果を出すという話とは違う。

また、今年1月中旬すぎにPRIDEチームのIssa氏（PIEFZA）が来て、既に提出してもらった申請書類が紛失したとしてまた再提出を求められた。企業としての機密情報も含まれており、紛失は極めて遺憾と主張している（Reehana, Palolea, International Overseas Co.）。

(4) 入居企業に対するサービス

上記(2)にも関連するが実際の入居者に対するサービス提供を行っていない。

- Reehana（冷凍食品製造会社）
昨年末リース契約をしたハンガーを建設する予定であったが、二度にわたり納期が遅れ、その後いつ具体的に引き渡すかの連絡がない。
- Palolea（オリーブ葉成分抽出製造会社）
現在自社工場を建設中であるが工場までの電気が繋がらないため、小さな自家発電機を自分で持ち込み工事に必要な電力を供給している。工事期間中のセメント用の水も

ないため、自社費用により 5 m³ のタンクローリーで毎日給水しており USD 25/日を支払っている。

(注) Palolea のようなケースであればデベロッパーの費用でサービスしてもよいと考える。First Aid、小型の発電機、その他一部の必要設備などデベロッパーとして用意しておき、貸出もできるようにしておく対応が必要である。

(5) Agro Industry としての適合性審査

2010 年 10 月に PIEFZA 内にて討議が行われ、PIEFZA Internal Manual でも定義づけられているにも関わらず、Agro とは農業製品・食品関係だと誤解し、Supporting Industry あるいは将来の Stage 2 を見据えた柔軟な判断がなされていない例が散見された。

例えば、Reemo Hygienic Paper Co. (ティッシュ、トイレトペーパー、梱包用薄紙製造など) も MOU 締結会社であるが、PIEFZA の Project Director はこれはアグロに関係ない企業であるとして拒否反応をしている。ここはパルプ製造工場とは異なり厚紙ロールを薄紙にしている紙加工業者であり、水もほとんど使用しない企業でありこれもアグロの企業の 1 つと認識すべきである。

アグロは食品だけではないことをデベロッパーおよび PIEFZA が再認識をする必要がある。その後、新たにティッシュペーパー製造企業が JAIP に興味を示してきており、紙産業も対象企業ということで PIEFZA もこれを適格産業として理解している。

そのほか、LED 製造会社を拒否したとの話も存在する。

2.4 他のパレスチナ国内工業団地

2.4.1 ベツレヘム工業団地 (BHIP)

- 総開発面積：50 ヘクタール (第 1 期)
- 開発者：BMIP (フランスおよびパレスチナの JV、フランス側は指定された企業、パレスチナ側は商工会議所や地方政府が JV に参加し、PPP スキームとなっている。)
- Concession 契約：2009 年調印
- インフラ：フランス政府 AFD による 10 百万ユーロのグラントにて Off-site インフラを支援することがコミットされたが、実際の投資額は 8 百万ユーロにとどまったため、2 百万ユーロについては、「パ」政府 MOF 経由デベロッパーあてソフトローンにて On-site の一部を支援することがコミットされ、第 1 回支払が行われた。
- 土地収用：アクセス道路について、土地収用が合意できず道路建設が中断している。
- 入居企業：既に 1 社が完成しており、1 社が建設中。合意済みの企業が 3~4 社あると言われている。
- 本事業との比較：ベツレヘム工業団地の事業概要は以下の通りとなっている。

項目	本事業	ベツレヘム
事業内容	Office Space: 200 m ² Hangar: 52,000 m ² Open Lot: 20,241 m ² Hangar Space Attached: 10,400 m ² (Total space: 82,641 m ²)	Lease area: 116,280 m ² Administration Building Lease Industrial Building Lease: 3,000 m ²
初期投資額	On site infrastructure: USD 3,515 K Hanger: USD 10,400 K	On site infrastructure: USD 3,171 K Industrial Building: USD 900 K Administrative Building: USD 400 K
オープンロットのリース代	USD 14.5/m ² (+サービス代 8%)	USD 6/m ²

ベツレヘムではハンガーのリースは想定されておらず、オープンロットに特化している。また、本事業と比較して On-site インフラの投資額は面積で比較すると低く抑えられている。価格リース料が低い理由として以下の点があると想定される。

- 初期投資額を低く抑えるとともに、支出をできるだけ遅いタイミングとし、入居に必要な On-site インフラは整備していない。上水も入居が確定したテナント工場に高架水槽から連結することとしている。
- 維持管理費が低く抑えられ人員も最低限度に抑えられている。
- 目標とする内部収益率を低く設定している (JAIP 12%に対し 8%)。

2.4.2 ジェニン工業団地

- 総開発面積：100 ヘクタール
- 開発者：Top Bis Turkish Co. (トルコ開発業者) F/S 1999 年実施
- Concession 契約：2011 年調印
- インフラ：ドイツ政府 KfW による 15 百万ユーロのソフトローンにて Off-site インフラを支援するほか、5 百万ユーロのグラントにより On-site の一部を支援することがコミットされ、下記土地の補償手続きが終了すれば、2014 年 3 月無償供与の調印が行われる予定。
- 土地収用：デベロッパーはこのプロジェクト停滞の原因であった土地収用費 USD 1,000 万を支払うことに合意し、本年 (2014 年) 1 月 23 日 MOF が Arab Bank に開設した口座に金額を振り込む手配をしたところ、この口座が空口座であったため Inactive として振込みができなかった。PIEFZA では取り急ぎ再度口座が Active になるよう手配中。

2.5 周辺国の工業団地

周辺国における工業団地の関連情報を以下の表 2.2 にまとめる。

表 2.2 周辺国の工業団地に関する情報

Item	Country	Malaysia	Indonesia	Thailand	Philippines	Vietnam	China	Israel	Egypt	Turkey	Tunisia	Dubai
-	Worker	\$938	\$186	\$263	\$179	\$80-120	\$227-364	\$2,236	\$284	\$433-2,476	\$211-401	\$2,435
-	Engineer	\$878	\$357	\$588	\$314	\$150-500	\$399-609	\$4,103-6,388	\$1,472	\$1052-5075	\$357-524	\$3,612
-	Manager (Minimum Wage)	\$1,684	\$854	\$1,423	\$858	\$500-800 (\$80-90 diff. From area.)	\$650-1,096	\$7,112-9,847 (\$1,053)	\$1,757	\$2,785-7,427	\$478-830 (\$0.89/h)	\$6,085
Land Cost (per m ²)		\$30-176	\$45-54	\$28-92	\$65-80	Not allowed to own Land	\$28-109	\$1,094-1,629 (by Natant)	\$12.9-36 (by IDA)	\$464-495 (A) \$350-450 (B) +VAT18%	-	Not allowed to own land
Land Lease Cost		-	\$3.5-4.0/m ² /year	\$6.89/m ² /year	\$0.4/m ² /month	\$35-100/m ² 50 years (average \$60/m ² 50 years)	\$1.52-6.83 /m ² /month	\$4.83-11/m ² /month (near Tel Aviv)	\$1.75-19/m ² /year (Naser City etc.)	\$5.0-6.0 (A) \$3.75-5.0 (B) (Turayp Estate)	\$0.32/m ² /month (FIPA)	\$0.68-1.82/ m ² /month (Jafza IP)
Rental Factory (per m ² /month)		-	\$1.53-2.4	\$0.7-\$5.2	\$2.8-3.0	\$4-6	-	-	Not common	Not common	Not common	Not common
Electricity Cost (per KWH)		\$0.09	\$0.08	\$0.12	\$0.19	\$0.07	\$0.03	Basic \$4.25 \$0.14	\$0.0329- 0.0631	\$0.093 + 1% tax (TEDES)	\$0.05-0.10 (TEG)	\$2.10-2.76
Water Cost (per m ³)		\$0.74	\$1.38	\$0.31	\$0.34-1.10	\$0.40-0.50	\$0.2-0.49	Basic \$3.41 \$1.51	\$0.1292- 0.80	\$2.97 + 8%tax (ISKI)	\$0.20 (SONIDE)	

出典：調査団

2.6 他ドナー

今回の調査期間でアポイントがとれた機関からのヒヤリング概要は以下の通り。

2.6.1 AFD (フランス)

ベツレヘム工業団地については、「パ」政府側の手続きの遅れ、事業経験の不足に対して不満をもっており、PIEFZA の能力強化に対する支援、各ドナー間の協調の必要性については賛意を示している。サルコジ前大統領主導の案件であることから政治的な優先度は高いが、仏企業の投資も多くは望めないと考えている様子である。

民間企業向けの融資（フランス製機材購入が条件）については、順調に進捗している。

2.6.2 KfW / GIZ (ドイツ)

ジェニン工業団地については、土地収用にかかる補償問題が解決できない限り、Off-site Infra への KfW のソフトローンは執行できない。土地収用補償費は融資対象にはできないという問題が、トルコ政府による支援という形で解決したので、追加的に On-site Infra へのグラント供与を決めた。いずれにせよ、補償問題が解決された後でなければ Action はとれないが、PIEFZA の能力強化は必要と考えており、ドナー協調として JICA の支援内容には関心がある。トルコでの研修などが企画される場合には、デベロッパーを含め協力して実施することとしたい。

GIZ は技術協力として、カナダと協調して商工会議への支援を行ってきており、2014 年から 3 年計画でセクター別の支援を検討中であり、食品加工は支援対象の 1 つとして検討している。輸出競争力は大きな問題であり、戦略的製品以外は極めて難しいと認識している。

2.6.3 EU

日本政府との協調による PRIDE の進捗には留意している。これが順調に進めばさらに 2 百万ユーロの Phase II 資金の供与が可能と考えている。

第3章 本事業に関する財務分析

3.1 JAIP の財務検討モデル

本事業でデベロッパーを担っている JAIP Co. がビジネスプランを作成している。本事業において、賃料の設定を含めた運営は JAIP Co. が行うため、以下では JAIP が設定しているビジネスモデル（以下の分析ではベースケースとする）についてまとめて示す。

(1) 基本的な設定

- 貸出面積：82,641 m²（ハンガー：52,000 m²、オープンロット：30,641 m²）
- 事業評価期間：49年
- 資本金：USD 3百万（資本は Snable (12%)、Prico (58%) 及び PiF (30%) から拠出される。理事会が設置されて JAIP Co. の意思決定を行うことになっている。）
- 想定占有率

ハンガー建設

2013	2014	2015	2016-2017	2018-2019	2020年以降
0%	15%	45%	65%	100%	100%

オープンロット

2013	2014	2015	2016-2017	2018-2019	2020年以降
0%	35%	65%	85%	90%	95%

ハンガー

2013	2014	2015	2016-2017	2018-2019	2020年以降
0%	15%	15%	45%	65%	90%

(2) キャッシュフローの項目

インフロー

- テナントからの料金
- ソフトローンからの現金

アウトフロー

- 初期投資
- 運営費
- ローンの支払い
- フィー
- 税金
- コンセッションフィー

(3) テナントからの料金

	面積 (m ²)	年額 (USD/ m ² /年)	全占有時の収入 (USD)
オフィス	200	80.00	16,000
ハンガー	52,000	29.00	1,508,000
ハンガー周辺	10,400	10.00	104,000
オープンロット	20,241	14.50	293,495
合計			1,921,495

- 料金は3年毎に2%上昇する。
- サービス料をテナントが支払う料金に上乘せする形で徴収する。
- テナントはユーティリティ（電気、水道等）については供給会社に直接支払う。

(4) 初期投資

項目	額 (USD)
警備施設	620,000
下水	260,980
電気	385,000
道路	1,412,000
外壁	282,000
Storm Water	303,000
上水	252,460
On-site インフラ	3,515,440
ハンガー建設	10,400,000
合計	13,915,440

- ハンガーの建設費は 200 USD/m²。
- 初期投資のうち On-site インフラの大部分は既に実施して確定している。

(5) 運営費

	月額	年額
給与	22,148	265,770
電気	3,000	36,000
水道	120	1,440
通信	600	7,200
清掃	1,800	21,600
保険	-	8,649
補修	-	66,794
オフィス	120	1,440
マーケティング	1,800	21,600
その他	2,895	34,740
合計	32,483	465,233

- これらのコストは本事業の単年度当たりの値であり、敷地の占有率により調整がなされる。
- 給与は3年毎に4%上昇する。そのコストには給与、健康保険、退職金が含まれている。スタッフは総勢25名 (General manager, Executive assistant, Finance & Admin manger, Accountant, Admin assistant, Ops manager, Elec engineer, Mech engineer, General engineer, Security supervisor, Security guide (10), Office boy, Procurement manager, S&M manager, Sales representative and P.R. representative) である。
- マーケティング費用として年USD 36,000が見込まれている。その値は6年目に20%下がる。さらに、9年目にはさらに40%下がる。
- 上記以外のコストについては3年毎に3%上昇する。
- 給与については、1年目は60%、2～5年目は75%、6年目以降は100%とする。
- 保険は「Property All Risk Policy」(投資額の0.8%)、「3rd Party Liability」(収入の0.19%)、「Fidelity」(年USD 375)が含まれる。
- その他には external audit fee、fuel and transportation、board expenses、subscription、accounting and financial software fees、payroll and attendance software fees、stationary and toners、unexpected expensesが含まれる。

(6) ローン

	1	2	3	4	5
	Islamic				
種類	(Commercial)	Soft	Soft	Soft	Soft
ローン額 (USD)	3,000,000	2,500,000	2,000,000	0	3,600,000
月当たり支払額 (USD)	50,000	13,889	11,111	0	20,000
利子	4.50%	1.00%	5.20%	1.00%	1.00%
ローン期間 (年)	8	20	20	20	20
猶予期間 (年)	3	5	5	5	5
ローン開始時期	2014年1月	2015年1月	2016年1月	2017年1月	2018年1月
返済開始時期	2017年1月	2020年1月	2021年1月	2022年1月	2023年1月

(7) フィー

- デベロッパーフィー：初年度にUSD 21,190 (JAIP Co.から政府へ)
- オペレーターフィー：毎年USD 9,961 (JAIP Co.から政府へ)
- 建設認可：2 USD/m² (ハンガーが操業開始時にJAIP Co.から政府へ)

(8) 税金

- 純利益の20%
- 2022年まで免税される。

(9) コンセッションフィー

- 税引き後利益の15%

(10) キャッシュフローの要求事項

- 内部収益率（Internal Rate of Return, IRR）が12%以上

3.2 ベースケースの留意点

(1) キャッシュアウトフローの内訳

支出において、どの項目の影響が大きいかを確認するために、アウトフロー項目について検討を行う。

ベースケースにおいて、アウトフローでカウントされる項目について、プロジェクト評価期間（49年）についてディスカウントレイト12%（デベロッパーのハードルレイト）で割り戻した現在価値（Net Present Value, NPV）を以下にまとめる。

項目	NPV (USD)	割合
初期投資	8,805,573	61.6%
運営費	3,194,116	22.4%
利子支払	1,120,238	7.8%
フィー	159,944	1.1%
税金	510,161	3.6%
コンセッションフィー	498,144	3.5%

アウトフローのうち、ローンに対する返済額については初期投資と重なる部分が多いのでこの内訳では削除した。

(2) ベースケースのポイント

- リース代の価格設定
オープンロット、ハンガー、オフィススペースの3種類のリースが計画されている。それぞれの価格設定について競争力のある設定が望まれる。
- ハンガーの建設費
今回のモデルでは、オープンロットに加えてハンガーを建設後リースすることとなっている。ハンガーの建設コストが初期投資に占める割合が高く、その建設単価の設定の影響は大きい。
- 運営費の適切な設定
運営費の割合は高く、適切な設定が重要となる。現在の運営費の割合は以下の通り。

項目	年額 (USD/年)	割合
給与	265,770	57.1%
電気	36,000	7.7%
水道	1,440	0.3%
通信	7,200	1.5%
清掃	21,600	4.6%
保険	8,649	1.9%
補修	66,794	14.4%
オフィス	1,440	0.3%
マーケティング	21,600	4.6%
その他	34,740	7.5%

人件費の占める割合が高く、適切な人数及びサラリーが設定されているかがポイントとなる。

- 占有率の見直し
テナントが入らなければ収入が得られない訳であり、現実的かつ適切な占有率のスケジューリングが設定されているかという点が焦点となる。その一方で、占有率が早く上がることもIRRの改善に貢献するため、高める方策が望ましい。
- ハンガーの敷地面積
今回はオープンロットとハンガーに分けてリースすることになっているが、ハンガーの割合が大きい。ハンガーは建設費が高い一方、リース代を高くできるため、高コスト高収入となる。ハンガーが予定通り埋まれば、問題ないが、万が一オープンロットをテナントが希望して、ハンガーの借り手がいない状況になれば、キャッシュフロー上のダメージは大きくなる。借り手の要望に応じた適切な配分の設定が重要となる。
- ローンの方法
今回のローンでは1%から5.2%の間のローンが設定されている。その中で、ソフトローンも想定されているが、現地の状況を考えると、ソフトローンを実現できる可能性は低く、別の方法でローンを調達する必要があると思われる。

3.3 ケース別財務検討

以下では、JAIP Co. が設定したベースケースから、モデルの変更したケースについて検討を行い、その結果として得られるIRRまたはリース料金の結果を示す。

3.3.1 各ケースの設定

上記のベースケースを基に、以下のCase 1-6について検討を行った。

(1) Case 1のベースケースからの変更点

- Loan はハンガー建設に必要なコストにかかる分はイスラムローン（利子：4.5%、ローン期間：8年、猶予期間：3年）とする。それ以外については短期借入（利子：3.5%、

ローン期間：2年、猶予期間：1年) でまかなう。

- オフィスの占有率については、2014年は50%、2015年以降は100%とする。

(2) Case 2 の Case 1 からの変更点

- Leasable Space を以下の割合にする。
ハンガー：7,800m²（ベースケースで2014年に建設が予定されていた分 52,000 m²×15%、全体の9.4%）
オープンロット：74,841 m²
- 2014年からの占有率は以下の通り。

ハンガー

2013	2014	2015	2016-2017	2018-2019	2020年以降
0%	100%	100%	100%	100%	100%

(3) Case 3 の Case 2 からの変更点

- 運営費については、給与以外はベツレヘム工業団地の運営費を参考に0.5 USD/m²/年を供用している部分に対して計上する。人件費についてはベースケースで計上されている通りとする。

(4) Case 4 の Case 3 からの変更点

- 占有率は以下の通り。

オープンロット

2013	2014	2015	2016-2017	2018-2019	2020年以降
0%	50%	85%	85%	90%	95%

ハンガー

2013	2014	2015	2016-2017	2018-2019	2020年以降
0%	100%	100%	100%	100%	100%

(5) Case 5 の Case 4 からの変更点

- リース料を下記の通りとする。

	年 (USD/m ² /年)
オフィス	80.00
ハンガー	29.00
ハンガー周辺	8.00
オープンロット	8.00

(6) Case 6 の Case 5 からの変更点

- 2014 年に初期投資額全額 (5.075 million USD) を買い取り (キャッシュフロー上はキャッシュイン) する。IRR が 12% 及び 8% を満たすようにオープンロットの価格を調整する。

3.3.2 算定結果

検討結果を以下にまとめる。

	全ローン額 (million USD)	オープンロットの リース料 (USD/m ² /year)	ハンガーの リース料 (USD/m ² /year)	IRR (%)
ベースケース	11.10	14.5	29.0	10.47

	ローン額 (短期を除く million USD)	オープンロットの リース料 (USD/m ² /year)	ハンガーの リース料 (USD/m ² /year)	IRR (%)
Case 1	10.40	14.5	29.0	8.76
Case 2	1.56	14.5	29.0	14.79
Case 3	1.56	14.5	29.0	17.65
Case 4	1.56	14.5	29.0	18.99
Case 5	1.56	8.0	29.0	8.96
Case 6	0.0	2.6	29.0	12.43
Case 6	0.0	2.1	29.0	8.35

第4章 本事業にかかる財務体質改善に向けた課題と提言

第3章による財務分析結果を踏まえ、財務戦略を以下に示すように転換することを、PIEFZA およびデベロッパー間で合意することが必要である。

(1) 競合が想定される工業団地と競争できる料金設定と入居促進

現状の投資額への一定以上の利益を得るための料金を検討するという考え方から、パレスチナ内の工業団地および近隣国における工業団地で設定されているリース料金と競争できる料金を設定するという考え方に変換することが重要である。入居企業にとって恒常的な支払いとなるリース料は、財務上の持続性を保つために最も重視されていることを十分理解すべきである。

オープンロットのリース料を十分競争力があるレベルまで引き下げ、入居企業の決断を迫ることにより入居率が前倒しになる。リース料収入が前倒しになることによりリース料金を引き下げても利益率を悪化させない。

料金引き下げの具体的方策としては、期間を限定（たとえば2016年末まで）してその間締結するリース契約について引き下げを合意する、リース契約期間が長期のもの（たとえば10年超）については引き下げを合意する、リース期間をまとめて一括で支払う場合料金の引き下げに合意する、といったことが考えられ、またはこれらを組み合わせることで引き上げを図ることを検討すべきである。

(2) 利益率の悪化につながる初期投資の絞り込み

利益率の基礎となる初期投資額のうち、ハンガー建設資金が占める比率は極めて高い。入居希望企業もオープンロットでのリースでは投資できないという拒否反応もないことから、ハンガーへの投資については、予定されているものに限定し初期投資を絞り込むとともに、オープンロットでのリースを中心とする販売戦略に転換するべきである。

(3) 利益率の改善につながる運営・管理費の削減

さらに利益率を改善するためには、運営・管理費を削減することが必要である。パレスチナの競合案件の事例と比しても、JAIPの運営・管理費は高い。運営・管理費のうち、人件費は雇用問題も惹起するリスクがあるが、その他のコストについては削減努力が可能と考えられ、パレスチナの競合案件の同等レベルまでの引き下げを検討すべきである。

(4) バランスシート改善の検討

現状は、登録資本のほとんどを使って投資整備を進めてきており、これ以上資産が増加し借入で対応していくという方法を続けた場合、債務超過となるリスクを高めている。これを根源的に解決するための方策としては、すでに投資済みの資産を回収対象としない形に整理することが有効であり、これを支援する方策として、パレスチナ自治政府による出資への振り替え、超長期貸付資金への振り替え、短期的資金回収を義務付けられていないドナー投資資金での振り替え、なども検討されるべきである。

第5章 その他の提言

5.1 JAIP に関する提言

パレスチナの経済的自立のためには、国内に限られたマーケットを対象とするのではなく、輸出競争力をもった製品を製造していく産業の育成が不可欠である。他方、パレスチナ自治区全体の上下水道、電力などのインフラ、法制度、ロジスティックなどの整備を短期間に整えられるという想定も難しい政治・経済情勢を考えれば、現在、日本、フランス、ドイツがそれぞれ開発を支援している工業団地に集中して整備を図り、国際競争力を持つことが可能な環境を整えるという戦略が必要である。

上記観点から JAIP にとって対応すべき課題は以下の3点である。

- (1) JAIP への入居企業の経済性を高めるための支援の実行
- (2) JAIP の入居企業の国際競争力を高める／維持するための支援の実行
- (3) JAIP の入居企業が新たな取り組みを検討することができる環境整備への支援の実行

(1) JAIP への入居企業の経済性を高めるための支援の実行

(1)-1 Utility 料金の低減

- 日本政府無償および UNDP 経由での資金協力ほかにより整備された Utility については、当該設備投資軽減のメリットを入居企業への料金軽減という形で反映させるべきである。
- 上水道については、すでにジェリコ市と間で供給量および価格についての合意（毎時 30 m³、2.5 NIS/m³）がなされているが、公式文書での取り決めがなされていないことから早急に合意文書を作成し、入居企業へのインセンティブの1つとすべきである。恒常的な水不足に悩むパレスチナ企業にとって安価かつ安定的な上水供給は大きなメリットである。
- 電力については、太陽光発電を敷地内で運用することを了解し、工業団地開発前は一般利用者にも供給することを認める見返りとして、工業団地操業後は太陽光による発電は工業団地用として利用されることが政府間で合意されている。技術的にはこの地域の電力供給会社である JDECO の Grid に発電された電力は供給され、工業団地は Grid から電力供給を受けるといった形となることから、実際に太陽光で発電した分（F/S 時には総需要の 10%強と想定されていたが、実際の発電量は変動があるとのこと）の電力料金の軽減という形で反映されるものと理解されている。また、近傍の変電設備からの高圧送電線整備にも日本政府が支援を行うことから、この投資効果（本来 JDECO が顧客への供給のためにまかなうべき投資）分についても料金軽減を求めることが可能と考えられている。これらを勘案した料金体系とすることをこれまでも指導し、関係機関との協議も行われてきているが、文書化された合意はなされていない。これも発電設備を有していないパレスチナにおいては、大きなメリットであるので、早急に合意することが必要である。

- 下水処理については、日本政府の無償資金で本格的な下水処理施設が建設され、遅延しているものの2014年央には完成が見込まれている。下水処理の適切な対応はF/S時からイスラエル側が事業承認の要件として強く求めてきたものであり、工業団地が負担した場合と比較すると極めて有利な処理費用となることが想定されている。JICAは技術協力により下水道の運営・管理も指導を行い、この中で運営・管理費用を利用者の処理費用で賄えるように設定するという考え方を基本としており、一般家庭用の処理費用に比較すれば高くなるという方針と理解しているが、それでも工業団地自身で設備投資を行う場合よりはるかに料金は低減される。処理水も農業ほかに活用できる水質が確保されており、これが可能になればさらなる料金引き下げが期待される。

(1)-2 Taxのインセンティブの実行

- PIFZA法では、入居企業は一定期間の所得税免税のインセンティブを享受できることとなっている。パレスチナ投資奨励法による工業団地外での投資と比較しても優遇されることが工業団地への投資を政策的に進めるためにも極めて重要であるが、2011年のパレスチナ投資奨励法の改定、同免税措置の凍結、とった政策のブレがみられ、入居企業が本当に何年間の所得税免除を供与されるのか不明になっている。これを明確にし、一定期間の税負担を軽減することは入居企業の経済性確保には大きな効果が見込まれる。

(1)-3 入居企業への資金支援

- 既に入居企業への資金支援が決まっているPRIDE資金の手続きを進め、入居企業が購入する資機材の一部を無償で支援することは、経済性の改善に大きく寄与する。EUと合意済みのマニュアルに不慣れなため、PIEFZA職員だけで対応することは難しいとの意見もあり、外部委託も実施促進のためにはオプションとして検討する必要がある。EUは第2期の支援も考慮しているので、第1期資金が順調に進捗することが必要である。
- 工場建屋もしくはハンガーのコストを軽減するためには、リース期間は49年間とすることが認められていることを活用し、リース権の譲渡・販売のためのルールを明確化し銀行からの借入の担保とできる内容とすることが他国では認められている。銀行借入が可能になれば入居企業のキャッシュフロー改善にもつながり経済性を高めるため、今後の課題として検討されるべきである。

(2) JAIPの入居企業の国際競争力を高める／維持するための支援の実行

(2)-1 マーケティングのための環境整備

- 入居企業には、すでに長期の販売契約を締結し輸出を確実としている企業もみられたが、一般的には輸出を目指す製品の明確なターゲット設定やそれらの市場動向を把握することが十分にできない点がパレスチナ企業における弱点の1つである。これらの

最新情報が得られる体制を整えなければ、国際競争力を高めることは難しい。民間企業のみで整備することは容易ではないと考えられるので、官民で協力し情報収集体制の整備が求められる。

- 特に、潜在的な需要が高いと言われている周辺国（湾岸諸国を含む）に居住するパレスチナ人投資家について、彼らへの正確な情報提供をきちんとした体制で行うことを整えるべきである。すでに各地で形成されているパレスチナ投資家の連合組織や在外公館などを活用してネットワークを構築することは重要な取り組みである。
- 国外のみならずパレスチナ自治区内でも、各製品のマーケット情報が適時・適切に得られる体制になっていないが、各都市に設けられている商工会議所間の情報交換などを通じてより体系的な情報公開体制が整備されることが期待される。ドイツ、カナダの支援により、各商工会議所の IT 化支援も充実しており、TV 会議システムの導入も図られており、同システムの活用も有効なツールである。また、日本の支援により完成している JAIP 管理棟を Show Room として活用するといった工夫も可能であり、ジェリコ市やジェリコ商工会議所なども連携して活用案を早急にまとめ、実行に移すべきである。

(2)-2 ロジスティックスの改善

- JAIP の最大の強みとして、中東地域への輸出の窓口となるアレンビー橋に近接していることがあげられる。アレンビー橋における通関業務における問題については、「パ」政府側はこれを管理するイスラエル側の問題を指摘するが、「パ」政府における手続き上の準備不足なども要因となっている。これらを改善し輸出を円滑に行うことは競争力強化に当たり重要である。JAIP ではデベロッパーがロジスティックスのための設備を計画中であり、体制整備が進むことが期待される。
- イスラエル側に対しては、事務レベルでの四者協議においてこれまですでに一部実施されてきた Good Practice を参考として改善点が整理されてきている。すべての改善点が直ぐに実現することは難しいと考えられるが、実施可能なものから実現させていくことが投資家への信頼を醸成していくうえで重要となる。

(2)-3 諸手続きの迅速化、簡素化

- パレスチナ国内における諸手続きについては、手続きが不明確であり申請書類等も統一性がなく、投資家は許可を得るのに不要な時間がかかっている。ワンストップサービス (OSS) として、申請を一括で受け付け対応することを計画している。関係省庁と実施機関である PIEFZA とが連携し円滑に進めるよう早急に体制を整えることが重要である。
- 現行の PIEFZA 法でも OSS が規定されているが、実務細則が定められていない等の理由で実行されていないものが多い。関係省庁と調整の上、速やかに細則を定め PIEFZA 理事会の承認を経て実行に移していくことが求められる。

- 細則の合意のみならず PIEFZA 法の一部改訂などが必要となる場合には、時間を要することが想定されるので、当面の運用を定め実務的に解決をはかる必要がある。お互いの権限を守ることに終始しがちであるため、大臣レベル間の基本合意をまとめ、それに沿った実務合意がなされるよう進めるべきである。

(3) JAIP の入居企業が新たな取り組みを検討することができる環境整備への支援の実行

(3)-1 産業が求めるスキルをもつための人材育成の充実

- 輸出競争力のある製品を製造していく産業を担う人材としては、製造技術、生産技術といったエンジニアのみならず、貿易実務や財務管理などこれまでパレスチナ企業が必要としてきたスキルとは異なるスキルが求められる。業種別にはさらに実務的な研修が必要となると考えられるところ、JICA が現在支援している BDS Provider 養成の技術プロジェクトの成果を活かし、ニーズに即応した研修を行う体制を整備していくことが重要である。
- また、課題の解決のためには日本等の新しい技術を積極的に学ぶ機会が設けられることも重要である。それらの技術をさらにパレスチナに適用可能な形に調整していくためには、大学や研究機関、NGO との連携も有効なアプローチの1つと考えられる。

(3)-2 政府関係機関との連携強化

- 四者協議には、PIEFZA を管轄する国民経済庁のみならず計画監理庁が関係し、資金支援業務では財務庁との調整が必要となる。食品加工工場の操業のためには保健庁他、これまで関係していなかった政府関係機関とも調整が必要となることが想定される。これらの機関からはメンバーとして理事会に出席してはいるが、JAIP の進捗や課題が適切に報告されていないことによる不満とその不満に基づく誤解が良好な関係構築を妨げてきたと考えられ、必要となる情報の共有を進めることが重要となる。
- ジェリコ市との関係では地方自治庁のほか、知事、市長との連携が重要となる。特に選挙で選ばれ市民を代表する市長に対して、JAIP の進捗や課題が適切に報告されておらず、市民にとっての JAIP の中長期でのメリットが十分には理解されていない。この理解を深め、市と一体となって開発を推進することが産業開発およびそれを担う人材開発を成功させる一因となる。
- (2)-1 でも述べたとおり、在外公館を活用した在外のパレスチナ人投資家のネットワーク構築は重要な課題であり、在外公館にも適切な情報を定期的に共有していくことが重要である。

(3)-3 官民の連携強化

- PIEFZA は、人員、予算ともに限られており、JAIP の運営・管理については、デベロッパーのイニシアティブを活かしながら進める必要がある。特に既に日本政府の支援により完成している管理棟や高架水槽などをどのように運営・管理していくかはデベ

ロッパーと PIEFZA の間で早急に合意が図られるべきである。よってデベロッパーとは定期的に会合し事実関係の的確な把握を行うとともに、Concession Contract にてデベロッパーが果たすべき義務が履行されているかの確認と監理を徹底する必要がある。

- 民間投資家の最新のニーズを確認しつつ、これに適切に対処したサービスを工業団地において提供していくためには、商工会議所や工業連合との意見交換は欠かせない。こうした中で明らかとなった課題については、迅速に対応することを通じ、お互いの信頼醸成を高めることが重要となる。

5.2 PIEFZA に対する提言

(1) 現場意思決定の確立

JAIP は、既にリース契約を締結したテナントによる工場建設が開始されており、日本政府の資金支援による管理棟も完成し、本格的な操業開始となる段階である。そのため現場では迅速に決定をしていかねばならない事項が増加すると想定されるが、現状では、PIEFZA が意思決定をできる体制となっていない。

Director General の任命を急ぐとともに、同 DG に対する権限委譲を明確にし、同権限内では迅速に意思決定ができることとすべきである。

(2) PIEFZA の体制強化

PIEFZA が果たすべき役割は、JAIP のみならずフランス、ドイツが支援工業団地の準備の進行に応じ、増大していくことが想定されるが、未だに 13 のポジション（法律顧問も含む）が空席になっている。技術協力プロジェクトでは、BDS、OSS のための部局を設けることが合意されているが、これらを担う人材が不足している。人員の拡充は引き続き検討されるべきである。ただし、一部業務（PRIDE を含む資金支援スキームの審査など）については予算を確保の上、外部委託していくことも検討すべきである。

(3) 法的根拠の確立

現行の PIEFZA 法は、1998 年に設立以来、省庁名の変更といった修正だけしか行われておらず、実効性のない条項が少なからずある。当該規定の変更を行うか、細則などを定めて実効性を担保するかが必要となっている。

これまで、基本的考え方が二転三転をしてきたという経緯を踏まえると、上記基本方針を定めることが重要である。

添付資料 1

MOU 締結企業リスト

List of Prospective Tenants for JAIP

January 28 2014

No	Name of Company	Products	Capital	No of worker	Required Space		Estimated Utilities		MOU Date y/m/d	PRIDE	Current Situation (by contacting JICA Team)
					Land m ²	Factory m ²	Electricity kw	Water m ³ /day			
1	Pinar General Trading Co.	Daily, Flavored Yogurt	\$5,000,000	50	-	2000	400	30	2013/2/2	○	No intention of starting negotiation with developer until getting commitment of PRIDE Fund. Not good follow up by PRIDE(6/12)
2	Rechana for food & Investment Co	Frozen vegetable process (Cherry Tomato, herbs, etc.)	\$1,000,000	27	500	1,000			2013/2/6	○	Signed Leasing Contract 7/10'13 1000m ² hunger Completion: Feb. 2013 (2month delay by developer)
3	Weggo Company	Eggrolls, chicken, Veggie Roll	\$200,000	10	-	1000	100	100	2013/2/3	○	Shortage of own fund Claiming PRIDE for delay of procedures. Refused high leasing price.
4	Johar Company for Agriculture	Animal feed, Fish feed	\$1,500,000	36	1000	1000	400	30	2013/2/4	○	Refused high leasing price. (8/22)
5	Johar Investment & Trading Co.	Agriculture plastic fittings	\$2,000,000	10	-	1000			2013/1/30	○	Same group of above 5. Refuse high leasing price.
6	Sinnocrot Company for Textile	Woven label, laces, ribbon bag	\$3,000,000	23	500	1000	150	1		○	
7	Valley Trading Company	Dates processing	\$800,000	40	1000	1000	1000	110	2013/1/30	○	Refused high leasing price (8/22)
8	Firas & Ala'a Company	Packing and packaging	\$3,500,000	100	200	5000			2013/2/10	○	
9	Reems Company	Toilet paper, towels, tissues	\$1,500,000	70	3750	6250	300	0	2013/2/12	○	Refused by PIEFZA?
10	Hawamadeh Company for Export	Mineral water	\$400,000	10	-	1000	200	100	2013/1/30	○	Refused high leasing price
11	Sabi International Group	Soda beverages	n/a	20	-	1000	100	10	2013/1/28	Pending	
12	Thimar Agriculture Investment	Herbs, vegetables	\$5,000,000	111	-	2000	200	20	2013/2/4	Pending	
13	Al Hassan Company for Dates	Dates Processing	\$500,000	13	200	1000	100	1	2013/2/12	Pending	Refused high leasing price No close contact by PRIDE
14	International Overseas Company	Juice production	\$12,000,000	40	2000	2000	500	300	2013/2/2	○	Refused high leasing price
15	Madaen Food Company	Cold cut process & production	n/a	34	-	1000	250	20	2013/2/20	○	
16	Philadelphia Company	Dead Sea Products/Cosmetic	\$950,000	50	200	800	n/a	n/a	2013/3/9	○	Refusing high leasing price

No	Name of Company	Products	Capital	No of worker	Required Space		Estimated Utilities		MOU Date y/m/d	PRIDE	Current Situation (by contacting JICA Team)
					Land m ²	Factory m ²	Electricity kw	Water m ³ /day			
17	The National Carton Industry	Carton, packing & labeling	\$5,000,000	50	1000	3000	n/a	n/a	2013/3/12	○	
18	Palestine Plastic Industries	PRCC-pipe, polyethylene pipes	\$10,000,000	23	500	1800	0.7	5	7/4/2013	○	
19	OOO Kam Trade(Rusia)	Canned vegetables and fruits	\$12,000,000	500	1500	500	n/a		1/4/2013	○	
20	Abu Eyad Company	Chocolate Drink	\$400,000	14	200	800	n/a		2013/5/6	○	Not yet entering into negotiation with developer
21	Asbab Company	Fresh herbs, herb oil	\$1,000,000	18	383	1009	400	5	2013/5/8	○	Under F/S, not yet entered into negotiation with developer until F/S finished.
22	Development Reconstruction Bureau Ltd.	Water and sensation projects, network system	\$1,000,000	2	1000	2000	600	10	2013/5/5	○	
23	Development Reconstruction Bureau Ltd.	Water treatment plant	\$1,000,000	25	1000	3000	380	50	2013/5/5	○	
24	Al'Aradeh Company for Agriculture Equipment	Machinery for Agriculture			1,100		120	3	2013/8/7	○	
25	Yagmour 2010	Veterinary medicine			1,200				2013/8/19		
26	Venus Trading Company	Sewing Machines			500		300	0	2013/9/15		
27	Paltes Company	Olive oil (from olive leaves)	\$750,000	50	1,000	-	60	7	2013/9/22	○	pending Signed Leasing Contract Under construction Starting operation from Feb. '13
28	Siba Company	Organic Soap			500		-	10	10/23/13	○	Refusing high leasing price And under consideration
29	National Company for Animals & Agro Products.	Daily goods, Salada			200	1000			2013/11/2	○	JICA/PIE/FZA introduced this company to Developer.
30	S. Rohi Ltd.	Mushrooms			1500	1500			2013/12/16		
31	Al Noor Trading Company	Potato			1000	-	-				
32	Al Future Company for packaging and advising	Packing and packaging			1000	-	-				
33	Jerusalem Pharmaceutical Co.	Animal Medicine/cosmetic			10000		-			○	Not yet listed in developer's List. This company was Contacted to JICA/PIE/FZA and introduced to developer.
	Total				32,933 m ²	41,159m ²	5660 kw	812 m ³			

Remarks:

- This data is based on the information from Developer as of January 19, 2014 + new tenant candidate who contacted PIEFZA and re-edited by JICA expert.
- According to Developer, "Valley Trading Co." as No.7 is going to sign Sub-leasing contract with developer on coming June 16 but found as result of interview that this company refused due to high leasing cost. Their bid seems from US\$5-6/m²/year and that they have already constructed new factory
- next to the JAIP site and under installing processing facilities.
- As of Jan. 28, total 25 companies applied PRIDE financing support which is marked as ○ in the list.
- **Blue Colored company** is investors whom JICA experts had interview and red marked comments is latest information as of January 28., 2014
- **OOO Kam Trade** is coming from Russia and owner is Palestinian.
- Among 33 tenants candidates in above list, 30 investors signed MOU and two signed sub-leasing contract with developer.
- The space of factory is flooring space of Rental Factory. Land space is additional open lot requested by tenants.
- If the total 33 tenants candidate finally signed sub-leasing contract, the stage -I will be fully occupied.
- Closer contact and customer cares will be required both by developer and PRIDE through good coordination work.
- Developer must be reviewed pricing scheme in view of the current marketing price otherwise many investors in above list might withdraw from JAIP.
- All the parties (PIEFZA/Developer/PRIDE) must be recognized and fully understood what is the enterprises in the frame of Agro Industries.
- New coming prospective tenants: Jerusalem Pharmaceutical Co. (cosmetic products, Animal Medicine) has been introduced by PIEFZA to Developer and submitted application to PRIDE.

添付資料 2

面談記録

面談議事録 No. 1

1. 面談日時	2014年1月19日(日) 12:00~14:30
2. 面談相手先	PIEFZA – JAIP Acting Director Mr. Khaled
3. 面談場所	PIEFZA Office
4. 出席者	PIEFZA: Mr. M. Khaled (Acting Director of JAIP) Mr. A. Nedal (Director of Marketing Dept.) JICA: Representative 早瀬氏、Mr. Yashin JICA Mission: 栗田、鈴木

1. Mr. Khaled からの現状説明：

- 昨年末、JAIP の Director であった Mr. Alaa が解任され、Mr. Khaled が Acting Director として任命され現在 JAIP の業務を行っている。
- 現在の On-site および Off-site のインフラの状況は以下となっている。

インフラ項目	現状
A. On-site	
1. 高架水槽	水の漏えいの問題については、業者により補修が終了し、PIEFZA が入札により委託した三者検査機関 (Najaa University-Nablus) が検査報告書を作成、10 日前に PIEFZA に提出された。 現在 Technical Committee (Ministry of Public Work, Engineering Association, Public Water Authority からなるメンバーで構成) により、この検査報告書の承認作業が進められており 1 週間以内に終了し Developer への引き渡しが行われる予定。
2. 接続配管	高架水槽と既に Developer により敷設済みの団地内給水配管との接続は未着工。(高架水槽の引き渡しが終了すれば敷設予定)
3. Gate	Gate は工事中 (2 月末完成予定)
4. 電話線	団地内電話線引き込み工事は未着工
5. 緑地	一部ゲート付近植樹済み。
B. Off-site	
1. 下水処理施設	2014 年 4 月完成の予定が 2 か月ほど遅延して完成は 6 月の予定。 JAIP 団地の正門前道路反対側に設置する temporary の PVC タンク設置の工事は既に開始済みでこれも 2 か月以内に完成予定。
2. 管理棟	内装とも完成済。管理棟回りの set back はまだ完全に整備されておらず。
3. 変電所	変電所の建屋工事の基礎工事は終了し現在外壁屋根工事に着手。 2 か月後には完成する予定。そこに JEDCO が transformer を設置予定。 Transformer は JEDCO が当初必要とされる 14 ヘクタール分の 7MW の Transformer を支給し、PHASE I+PHASE II 合計 65 ヘクタールに必要な 26MW の transformer を至急することで同意している。
4. 電話線	PALTEL はジェリコ市から JAIP までの電話線引き込み工事費 20 万ドルを要求しておりまだ決着がついていない。 (昨年 PALTEL は 10 万ドルまで要求を引き下げたとの話があった。)
5. 水道	現在の well から JAIP までの配管は既に設置済。

● Utility Cost:

1. 水道料金：現在ジェリコ市から供給される水道料金 (Well No.1) は NIS 2.5/m³ であるが別の Private Well から給水を受けることが可能であり、その場合の水道料金は NIS1.5~2.0/m³ と安価なためそこからの給水を受けることになる。
2. 電力料金：これは JEDCO の tariff 通りであり他地域も同一 tariff。
3. 下水料金：現在提示されているのは NIS 1.8/m³ である。

<ul style="list-style-type: none"> ● JAIP Co のサブリース価格 現在 Open Lot で US\$14.5/m³/year + 8%(maintenance fee) + 2% increase per each year After 2 years + inflation rate はあまりにも高すぎる。ベスレヘム工業団地の場合は US\$6/m²/year である。ベスレヘムの場合、Developer は政府に土地リース料も払うことになっており、造成費も丘陵地であることから JAIP よりも費用が掛かっている。JAIP の場合は土地リース料は政府に支払う必要なくさらに Land Reclamation, 高架水槽、管理棟なども日本の資金でやっているの Stage I について言えばベスレヘムよりは安価でなければならない。現在 MoNE 大臣から Developer に対し見直しを要求している。 ● 引継ぎ問題 これまで JAIP 担当 Director であった Mr. Alaa より完全に書類などの引き継ぎがなされておらず（特に書類など）これを早くしておかなければならない。例えば仮下水処理に関する PIEFZA と ICH (Intercontinental Hotel) との間の MOU (Mr. Alaa が署名) した原本とかいろいろあるが Mr. Alaa より出してこない。 ● PIEFZA の JAIP 取り組み体制 昨年来 6 名増員 (Engineer 3 名、Public Relation 1 名、Finance staff 1 名、DG の Secretary 1 名) ということであったがこれも遅れていたが今月末までには補充される予定で、JAIP、ベスレヘム、ジェニンなどもそれぞれプロジェクト単位で体制を整えなければならない。
<p>2. 当方よりの説明と要望</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 今回調査の目的は現状の確認と JAIP 入居を促進させるために現在 developer から出されているビジネスプランをもとにいろいろなケースをもとに財務分析を行い入居者に attractive で適正なリース価格を検討するものである。 ● 昨年 8 月に PIEFZA/Developer とともに早期に実施すべきいろいろな業務をまとめていたがすでに MOU 締結企業が 34 社、またサブリース契約をしている企業が 2 社あるため Pending となっている業務を至急行ってもらいたい。

面談議事録 No. 2

1. 面談日時	2014 年 1 月 20 日 (月) 09:30 ~ 10:30
2. 面談相手先	Rihana Trade & Investment Co., Ltd. (RTICO)
3. 面談場所	PIEFZA Office
4. 出席者	RTICO: Mr. Naiem Attoun (General Manager) PIEFZA: Mr. Khaled (JAIP Acting Director) JICA: 早瀬氏 (Representative)、Mr. Yashin JICA mission: 栗田、鈴木
内容	リース契約締結会社からの事情聴取
<p>1. RITCO からの現状説明</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 2013 年 6 月に MOU を締結し、PRIDE にも同年 7 月申請を提出。同時に Developer とサブリース契約の交渉を行った結果、リース価格が高すぎるため当初 3,000 m² の貸工場を賃貸しようと計画していたが 1,000 m² に縮小することにした。 ● Developer の要求するリース価格は貸工場 US\$29/m²/年 + 8%/年の維持管理費 + 2 年後 	

各年 2%の増額であるがこれは高すぎる。それに加え貸工場の周囲の土地に対しても Open Lot のリース価格を要求しているがこれは納得出来ない。
これで計算すると RTICO は 10 年で約 50 万ドルのリース料などを払わねばならない。

- 一方 Developer は当初 12 月末までにハンガーを完成すると言っていたが 2 回に渡り遅延を起こしており、いつ完成するのかも連絡してこない。
- PRIDE についても当初要求された 10 項目に加え SWOT 分析、資金借り入れの銀行保証書とか 12 の書類を提出したが、その後、かなり間をおいて追加書類を要求し、それを提出するとまたしばらくたってこの書類というように何回も提出を数多く出させられた。ところがまた一昨日になり PIEFZA (Mr. Issa) から以前出した書類がなくなったとしてまた同じ書類を要求されかつ自分の CV も求められるなど当初の 2 ケ月以内に審査を完了するという Mr. Sabiri からの話とまったく異なる。
- RITCO は冷凍野菜 (cherry tomato, vegetable など) を生産し、販売先はパレスチナ国内 50%、海外 (アラブ諸国特に Gulf Area) 50%と計画している。
- 設備機械も既に海外まで出向き調査し、外国メーカー 4 社 (EU、トルコ、中国) のうちから選ぶことにしているがまだ発注はしていない (設備コストは機械が 130 万ドル、それに建設関連が 100 万ドルと合計 230 万ドルである)。設備能力は約 0.5 ton/hour。
- 日本政府の支援については非常に感謝をしているが、このような実情に大変失望しており場合によってはリース契約キャンセルも考えなければならない。

2. 当方からの話

- いろいろな点で不都合がある状況説明について今後もいろいろ問題ある場合は遠慮なく PIEFZA の方にも連絡を願いたい。PIEFZA としても改善に努力する。
- 今後日本側でもビジネスへの支援などいろいろしていくので JAIP を是非よろしく願います。

面談議事録 No.3

1. 面談日時	2014 年 1 月 19 日 (日) 11:30~14:00
2. 面談相手先	JAIP Co.
3. 場所	JAIP Co. Ramallah
4. 出席者	JAIP Co. Mr. Nidal – Director General Mr. Ali-Elkat- Marketing Manager Mr. Najeeb Amer – Acting Finance & Administration Manager JICA: 早瀬氏 (Representative)、Mr. Yashin JICA mission: 栗田、鈴木
内容	現状確認と財務分析
JICA 早瀬氏から今回の mission の来パの目的 (現状確認と財務分析) を説明、意見交換を行った。	
1. JAIP Co.からの説明	
① 現状	

- 現在 32 社が JAIP Co.と MOU を締結しうち 2 社とはリース契約を締結し工場の建設を行っている。1 社は冷凍野菜会社の Rihama Trade & Investment Co. (貸工場)、であと 1 社は化粧品用オリーブオイル製造会社の Palolea Co. (Open Lot) で現在工場建設中。
- PRIDE：この審査がストップしているため PRIDE が OK となれば即リース契約をするという MOU 締結済み業者も 6 社あり、当初申請から 2 か月以内に審査という話とは全く異なり、それがために JAIP の入居を辞退する企業も出て来ている。PRIDE の申請手続きそのものについても必要書類を出しても、時間をおいてまた別の追加書類を要求されたり、あまりにも審査をする側が unprofessional で時間がかかりすぎる。いつこの PRIDE の審査が終了するのか。
- もし可能であればこの貸付資金を直接 JAIP Co.に出してもらえればテナントに応じて適切かつ有効な貸付も行えるのでこの方法も考えてほしい。
- On-site インフラについてはほぼ終了している。On-site インフラについては変電所建屋工事も行われており、下水 Depo-Reservoir も建設中である。Telecommunication は未接続なので急いで欲しい。

② 財務分析関係

- 2012 年に JAIP Co.が作成した財務分析表を入手。但し現在改定しているとしてこれは 23 日に渡すのでこれももとに鈴木団員が分析を行うことになった。
- 改定前の IRR は 8.32%となっている。その他個別の経費についての簡単に内訳金額の説明あり。(これは上記の 2012 年の改定前に記載の数字どおり)

2. JICA 側からの説明

- PRIDE については 4 月には結論を出すようにしている。
- 現在の JAIP のリース価格は高すぎ、今後 JAIP はパレスチナ国内(ベスレヘム工業団地、ジェニン工業団地)との競争だけでなく、ヨルダン、トルコなどの工業団地よりも魅力のあるリース料を提供せぬとヨルダンおよび外国からの投資は期待出来ないのだからこれをよく勉強してもらおうと同時に Promotion 価格など検討することが marketing の手法である。
現在 JAIP Co.は Promotion 価格など出さず初めから高いリース料を出しているが、どこの工業団地もまずは first comer に対しては promotion 価格を提供している。
- 上記と合わせ JAIP Co. としてどのようなサービスを自分たちとして提供するかを他の工業団地の例をみて検討すべき。(これは以前より助言しているとおり)

(入手書類)

- 最新 Tenant 候補リスト (32 社) PIEFZA 経由で入手
- 2012 年作成の JAIP Co.財務分析表(F/S)

面談記録 No. 4

1. 面談日時	2014年1月21日(火) 10:30~11:30
2. 面談相手先	PIEFZA Mr. A. Nedal (Marketing Director)
3. 面談場所	PIEFZA Office
4. 出席者	PIEFZA: Mr. A. Nedal (Marketing Director) JICA mission: 栗田
5. 内容	PIEFZA marketing work の現状

以下 PIEFZA の Marketing Dept. の現状聴取し状況確認。

1. Marketing 関連資料の整備状況
PIEFZA カタログ関係, Internal Manual の改定は未着手
2. Marketing Plan
2013年~2018年までの Marketing Strategy を作成し MoNE 長官に提出した。(アラビア語版入手)。これは MoNE 長官からも承認を得たがこの活動資金がない。この計画の中で国内での workshop (Nablus, Ramallah, Hebron, Jericho, Gaza など)、外国での workshop (フランス、ヨルダン、サウジアラビア)、Video conference (Dubai, Japan, France など) も提案している。
3. 現在の活動
 - サウジアラビア
現在サウジの有力財閥の Zamir Group (これは栗田団員が紹介した先) がパレスチナへの投資に興味を持っており、パレスチナにミッションを派遣したいとの話があり、パレスチナへの入国許可について現在各省にこれが実現できるようにして欲しいとの要請を出しているがなにもまだ入国手続きについての回答が来ていない。
 - イスラエル商工会議所 (Nazal)
イスラエルにいるパレスチナ企業家グループが JAIP への投資に興味をもっておりいろいろ話が持ち込まれている。
 - ヨルダン
ヨルダンからも Al-Sorp Group (Agro) の Mr. Raid Al Sorp を始め3社からも JAIP についての問い合わせあり。今後ヨルダンにも Video Conference を通じて働きかけていきたいとしている。
4. その他の情報
現在ヘブロン の C 地域 (3,000 donam) に工業団地を建設したいとしてイスラエル側と交渉をしている。3 か月前にイスラエルから C 地域に工業団地を建設することについては Initial Approval を取ったが、3,000 donam という面積については実質難しいと思われる。但し、ヨルダンのパレスチナ人のうち 20%~30% のルーツはヘブロンなのでヨルダンからの投資が大いに期待出来るとのこと。
5. 状況確認
 - 現在 Marketing Dept. には Mr. Nedal (Director) と Mr. Issa (IT エンジニア) がいるが Mr. Issa は PRIDE をフローしているため、実質 Mr. Nedal 1 人では実務的なワークは出来ない状況。また JAIP, Bethlehem も Developer が marketing 活動をしており、これは

developer に任せきりの状態。JAIP の MOU 締結の企業へのトレースなど本来行わなければならない活動も一切していないのは問題である。

面談記録 No. 5

1. 面談日時	2014年1月21日(火) 14:00~14:45
2. 面談相手先	Ministry of National Economy (MoNE) 大臣 Dr. Jawad Naji.
3. 面談場所	MoNE
4. 出席者	MoNE: Minister HE. Dr. Jawad Naji Mr. Hasan Abdel Jabbar- Minister's Advisor JICA: 田中所長, Mr. Yashin JICA mission: 栗田、鈴木
内容	<p>1. JICA よりの趣意説明 (田中所長)</p> <ul style="list-style-type: none"> この度の JICA ミッション来パの目的は ① JAIP の現状確認、② 現在のリース価格の妥当性を検討するための財務分析で、これは先の PHASE I に続き PHASE II として PIEFZA 支援を行うための調査である。 今回のミッションの日程は 1 月から 2 月にかけて実施し、PHASE II は 3 月から開始したいと考えている。PHASE II についての PIEFZA 支援業務の入札は準備中である。 <p>2. MoNE 大臣の発言内容</p> <ul style="list-style-type: none"> PIEFZA Director General 現在絞り込みが行われ近々決定予定。 PRIDE これまでのチームの業者選定作業が遅れたため、いろいろ問題があるので早く Reconstruct をして選定を急がねばならない。 Developer 現在 developer が提示しているリース価格は高すぎテナント候補からもいろいろクレームが来ている。これについては先日も Developer の Mr. Nidal (GD) に価格引き下げの見直しをするよう要求した。現在の developer の価格はトルコよりも高い。 これからの課題 OSS、投資環境の整備、効率的な PIEFZA の運営、Marketing Promotion などいろいろ PIEFZA の機能強化を図って行く必要があるのでは是非引き続き PHASE II にて JICA による支援をお願いしたい。 2013 年 3 月イスタンブールで投資に関する国際会議が開かれ首相とともに自分も出席したがその出席者は 400 人位であったが、トルコ、アラブ諸国、EU から多くのパレスチナ人も参加していた。

面談議事録 No. 6

1. 面談日時	2014年1月23日(木) 08:30~09:30				
2. 面談相手先	JAIP Co.				
3. 場所	JAIP Co.				
4. 出席者	JAIP Co.: Mr. Nidal – Director General Mr. Najeeb Amer- Acting Finance and Administration Manager Mr. Ali Erkat – Marketing Manager PIEFZA: Mr. Khaled – JAIP Project Acting Director JICA: Mr. Yashin JICA mission: 栗田員、鈴木				
内容	財務分析関係				
1. JAIP Co.					
<ul style="list-style-type: none"> JAIP Co.から1月19日に手渡された旧財務分析表の改定版を入手。その際 Mr. Nidal から親会社からは IRR を 14 レベルにする様要求されているが改定では 12 レベルに落としているとの説明あり。 リース価格の Discount については以下をテナントに対し提示することにしたとのこと。下表を提示された。 					
Revised Leasing Cost of Hanger & Open Lot					
	Hanger		Open Lot		
標準価格	US\$29/m ² /年		US\$14.50/m ² /年		IRR %
面積値引き	最大値引き率	値引き後額 \$	最大値引き率	値引き後額 \$	
4,000 m ²	7%	27.0	7%	13.5	12.65
6,000 m ²	10%	26.0	10%	13.0	12.62
8,000 m ²	16%	24.5	14%	12.5	12.58
12,000 m ²	21%	23.0	21%	11.5	13.50
14,000 m ²	28%	21.0	31%	10.0	12.43
支払条件	値引き率		値引き率		
1年前前払い	0.00%		0.00%		
5年前前払	3.50%		3.50%		
<ul style="list-style-type: none"> JAIP Co.としては現行法令において政府の土地に建てる建物などの Asset は全て所有権は政府のものという制限があるため、どの企業も貸工場を求めることになり、貸工場を中心に土地利用を考え、Stage Iにおいても総可販面積 52,000 m²のうち 15,000 m²は貸工場として第1段階では 8,000 m²を建設して貸し出すことで計画している。 最初に貸工場のリース契約をした Rihana がいつにハンガーの建設が約定より遅延していることまたいつ完成するのか情報提供がないとクレームしていることについての質問に対し、Mr. Nidal より、2月の10日に Pre-fabricated Steel が到着する予定で 15日間あればその erection は完成するとの説明あり。基礎工事は完了済みとのこと。→これをきちんと Rihana に伝え置くよう当方から要求しおいた。 2番目の貸工場のリース契約をした PALVIA は Open Lot を購入し自社にて工場を建設中である。 					

2. JICA Mission

鈴木団員から本日入手した JAIP Co. の Revised Financial F/S をまず検討しビジネスモデルについてまた打ち合わせることを申し出て先方も了承。

備考：

政府の所有の土地に建てる建物は民間の費用で建設したものであれ政府の所有物という法律については、多くの矛盾が多く明白でない点があるので此の点は PIEFZA として要確認すべきである。例えばもしその法律がその通りとすると、JAIP の土地に PALVIA のように自社の費用で自社工場を建設した場合、工場の所有権は政府にあることになり自社の工場であっても勝手に改造などは出来ないことになってしまう。そうなると工業団地で Open Lot で自社工場を建設するのは大きなリスクとなる。

面談議事録 No. 7

1. 面談日時	2014年1月26日(日) 10:30~11:30
2. 面談先	Philadelphia Co. – Ramallah
3. 場所	PIEFZA office
4. 出席者	Philadelphia Co. : Eng. Mohammad A. Jawhar – General Manager JICA: Mr. Yashin JICA mission: 栗田、鈴木 PIEFZA: Mr. Nedal – Marketing Director
内容	MOU 締結企業からの事情聴取
1. Philadelphia Co.よりの説明	
<ul style="list-style-type: none"> ● 同社は既に Medical Cosmetic Product の工場を Jericho に保有している。原料は Dead Sea からの Mineral, Honey, Olive Oil などから製造する。 ● 1,000 m² のハンガーを希望しているが価格を聞くに US\$29/m²/年でそれに 8% の維持管理費、3 年後には各 2% の値上げなどは高すぎるとして再考するよう要求しているが未だ回答なし。この価格は日本、ヨルダン、トルコよりはるかに高いものであることも知っている。イスラエルの工業団地などは土地代も 3 年間はとらないとも聞いている。 ● 自分は Kuwait の Packaging Factory で約 36 年間の事業経営経験を積んできており UAE を始め各アラブ諸国にも通じているので、製品市場はパレスチナだけでなくイスラエル、ヨルダンを考えている。此の種の製品の市場規模はイスラエルだけで年間 1 billion NIS. ヨルダンでも年間 500mil NIS ある。 ● 新規 JAIP では総プロジェクトコストは US\$ 1million として設備は次の 3-line を検討す み。 <ul style="list-style-type: none"> - Cosmetic Production Line - Soap Production Line - Medial Oil Co. (ハーブ原料) ● 将来製品の販売総額として US\$ 10 million/年を考えている。 ● PRIDE については昨年大分前から申請を出し書類を提出。その後 1~2 か月断続的に期間をおいて規定以上の追加書類を出してきたが、つい先週 PIEFZA の Mr. Issa が来社し書類が紛失したとして再提出を求められた。かつて PRIDE からも 2~3 回訪問を受け 6 	

<p>回ほど meeting を受けたが、一体どのようになっているのかが知りたい。</p> <p>2. 当方からの説明</p> <ul style="list-style-type: none"> • 現在 developer には価格の見直しを検討させている。 • JAIP では管理棟において種々のサービスの提供および business matching などでも協力していくことにしているのでその便宜性も考慮してもらいたい。 • PRIDE については種々テナント候補に対し不便をかけたことは残念だが、現在これを踏まえ再構築を図っているのではし待ちしてほしい。 • 今後なにかある場合は PIEFZA にも声をかけてほしい。

面談議事録 No. 8

1. 面談日時	2014年1月26日(日) 12:00~12:45
2. 面談相手先	Darb Co. – Ramallah
3. 面談場所	Darb Co. Ramallah Office
4. 出席者	Darb Co.: Mr. Hani E. Kort – Managing Director Mr. Nariman J. Musleh – Office & Logistic Maanger JICA: Mr. Yashin JICA mission: 栗田 鈴木 PIEFZA: Mr. Nedal- Marketing Director
5. 内容	MOU 締結会社からの事情聴取
<p>1. Darb からの説明</p> <ul style="list-style-type: none"> • JAIP には①農業用 HDP pipe, ②Wet Wipes の製造を計画している。 • このプロジェクトは HDP pipe についてはイタリーの技術にて製造、Wet Wipes についてはヨルダンと合弁にて実施したいと考えている。 • 所要面積は 1,000 m² ハンガー2棟、1000 m² の Open Lot (材料置き場) を予定。 • 製品販売市場はパレスチナ向け 40%、ヨルダン、ドバイ、シリアなど他アラブ向け 60% を計画。(ちなみにイスラエルにはかかる製造業者は7社あり) • 総プロジェクトコストは460万ドルで(これは HDP Pile, Wet Wipes の2つのプロジェクトを合算した数字である)。 • 一方 developer の提示価格は高すぎる。ハンガーの Base リース価格である US\$29/m²/年にいろいろ fee を加算すると年間 US\$34/m²/年にもなり年間の総リース料は馬鹿にならない数字になる。しかもリース free はわずか3か月で最低1年はとってはいけない。(建設期間と機械の設置、商業運転までの期間は Free とすべき) • PRIDE についても2013年6月に申請を出し必要書類も提出したが、出してから15日目に一度コンタクトがあっただけでそのあと3か月も No reply であった。ところが先週突然 PRIDE の PIEFZA Mr. Issa という人物が来て、また書類の提出を求められた。一体なにがどうなっているのか不可解である。 • Developer はハンガーは3か月以内に来ると言っている。 	

2. 当方からの説明

- Developer には価格の見直しを MoNE 大臣から強く要求している。
- PRIDE については再構築をしているためもう少ししばらく待ってほしい。
- 将来いろいろな面で JAIP は Business Matching などの面でサービスの提供が受けられるので是非 JAIP に入居をしてもらいたい。

面談議事録 No.9

1. 面談日時	2014年1月27日(月) 10:30~11:45
2. 面談相手先	Siba Co. Nablus
3. 面談場所	Siba Co. Office Nablus
4. 出席者	Siba Co.: Mrs. Ikhallas Sawalha Al Sholy – Owner Mr. Jaffar A. H. Sholi – Marketing Manager PIEFZA: Mr. Nedal JICA mission: 栗田
5. 内容	MOU 締結会社からの事情聴取
<p>当方は昨年 11 月東京のビッグサイトで開かれた世界の化粧品展示会場にて今回面談した相手と既に面識あり。</p> <p>1. Siba Co.からの説明</p> <ul style="list-style-type: none"> • 同社は各種石鹼を Olive Oil, Lemon, Camel Oil, などの原料で家内工業的に生産をしている(工場は普通の家で手作業で簡単な設備で製造している)。 • Developer とは MOU を 1 か月前に締結した。 • Developer は強行にハンガーを勧めたが、当社はコンクリートのビルが使い勝手が良いとしてハンガーは断った。Open Lot として 300 m²で要求したが最低 lot は 500 m²とのこと。よってもし 500 m²であれば3階建てとして有効に利用することを検討している。 • 但し developer の提示する open lot のリース料 US\$14/m²/年は当地ナブロスあるいは Jenin, Bethlehem でも US\$5/m²/年以下であるので高すぎる。従ってよく検討して JAIP にするかどうか決定する。 • また Developer は 3 か月間は Land Lease Fee は無料とっているが 2 年間は無料にすべきである。 • 日本の化粧品市場も JETRO の招待で視察したが大きな市場であることに感銘を受けた。 • PRIDE にはまだ申請していない。 • 今後同社としては日本側に対し marketing の支援を是非お願いしたい。 <p>2. 当方からの説明</p> <ul style="list-style-type: none"> • JAIP のリース価格については MoNE 大臣から値下げの検討を要求している。 • JAIP に入居すればいろいろな business matching などの支援を受けられよう。 	

面談議事録 No. 10

1. 面談日時	2014年1月27日(月) 12:00~13:00
2. 面談相手先	International Overseas Co., Ltd.
3. 面談場所	International Overseas Co. Nablus Office
4. 出席者	International Overseas Co.: Mr. Hazen Anabtawi – Executive Manager 他一名 PIEFZA: Mr. Nedal- Marketing Director JICA mission: 栗田
5. 内容	MOU 締結会社との事情聴取
<p>同社とはこれまで幾度か developer が決まる前後にも面談している。</p> <p>1. International Overseas Co.からの説明</p> <ul style="list-style-type: none"> 同社は JAIP ではジュース、炭酸飲料などの製造を検討している。市場は local market と輸出を考えている。 面積としては MOU では 4,000 m² として、実際には Open Lot 3,000 m² + 工場 3000 m² を考えている。 Project Cost は総額 1,000 万。 Developer のリース価格は土地もハンガーも高すぎる。再検討するよう要求しているがまだ回答なし。高ければ入居はしない。 PRIDE には 1 年前に申請し必要書類も提出したが、提出後 1 か月後追加書類を要求し、そのあとブランクがありまた 2 か月後に別の書類の要請があるなど、一度で済むものが幾度も追加書類を要求され困惑している。 一方先週 PRIDE の PIEFZA Mr. Issa が来社し、出してもらった書類が紛失したとして再度申請書類の提出を求められた。紛失したというのは重大な問題で自分たちの多くの企業秘密が入っている書類ゆえ大変困る。 <p>2. 当方よりの説明</p> <p>他の MOU 締結企業と同様の説明をしておいた。</p>	

面談議事録 No. 11

1. 面談日時	2014年1月28日(火) 11:30~12:30
2. 面談相手先	Palolea Co., Ltd.
3. 面談場所	Jericho JAIP 新工場建設現場
4. 出席者	Palolea Co. Ltd.: Mr. Mustafa A. Ghoush – Deputy Director PIEFZA: Mr. Nedal –Marketing Director JICA mission: 栗田団員
5. 内容	リース契約締結会社からの事情聴取
<p>1. Palolea Co.からの説明</p> <ul style="list-style-type: none"> 同社はこれまで此の種の事業経験はないが英国在の同族と共に JAIP にてオリーブ葉から Olive Oil を製造する事業を開始することに決定し、リース価格は高すぎることは分かっていたが事業の早期実現ということで JAIP に入居を決定し、昨年 10 月末 Open Lot 	

の契約を developer と結んだ。

- Developer からはハンガーを強く勧められたが、自分たちの設備は標準工場に合致せず（軒高 6m では設備が 7 m のため使用できない）また使い勝手が悪いことから Open Lot で自社工場をコンクリートにて建設している。建設は契約と同時に 10 月末から開始、間もなく工場が完成する。
- Open Lot の価格も実際高く、US\$14.5/m²/年+8%+2% (after 3 years)というのはあまりにも高すぎるしまた建設期間中の 3 か月だけはリース料は取らないというのも短すぎる。現在 developer でもこの価格は見直ししているとの話も聞いており自分たちも見直しを要求しているので契約は締結したとしても見直し結果を反映してもらう必要がある。
- 一方 PRIDE 申請もリース契約と同時に提出したが未だに連絡が来ないどころか申請書類が紛失したとして再度書類を提出した。あまりにも審査が遅すぎる。
- 実は困った問題が生じてきている。
 - 給水がないので建設期間中自己の費用で 5m³ のタンクローリーで毎日 US\$25 を払って建設工事を進めている。
 - 設備も既に中国から 1-line, トルコから 2-line を購入済みで、あと 10 日で工場に搬入されるが電気が来ていない。Developer の説明によるとジェリコ市当局が建築登録費用を払わないとして JEDCO からの電気の接続を拒否したと聞いている。今でも電気がないため工事のための作業員のための電力は小型の自家発電機を使用している。こんなバカげたことがあるかとの強いクレーム。
- 当社のこのプロジェクトの総予算は 75 万ドルのうち工場建屋（21 m × 16 m × 二階建て = 総床面積 690 m²）の建設地は 25 万ドルで 30 万ドルが設備費である。
- JAIP での水の使用料は 5~6 m³/日である。製品は約 1 トン/日である。
- 製品市場は既に英国とフランスへの輸出先が決まっている。原料のオリーブの葉も集積済である。

2. 当方からの説明

- 電力問題については今 MoNE 大臣から JEDCO 総裁あてに本日 1 月 28 日に書簡で Palolea の新工場に接続するよう要請した。JEDCO が認めれば接続できるとのことでこれは 1 月 28 日の週末までには OK が出されるとの PIEFZA の話であった。（これはベスレヘムの工業団地でも同様の問題があり同じような手順を行った）
- PRIDE については現在再構築をしているのでもう少し待つてほしい。
- 今後なにかある場合は PIEFZA にも直接コンタクトをして欲しい。

面談議事録 No. 12

1. 面談日時	2014年2月3日(日) 10:20 ~ 11:20
2. 面談相手先	Agence Francaise de Developpement (AFD)
3. 面談場所	AFD, Jerusalem
4. 出席者	AFD: Mr. Bruno Juet, Director JICA Mission: 松澤
5. 内容	<p>1. 昨年9月に交代した。工業団地開発については、先日日本代表部から関連ドナーも集め説明があったが、残念ながら出席できていない。</p> <p>2. ベツレヘム工業団地については、2009年以降進展がないという印象である。大きな問題として、1) 土地取得にかかる補償費支払いの遅延、2) 実施機関である PIEFZA の能力不足、3) Developer の能力不足、が挙げられる。</p> <p>3. 土地の補償費については、MOF が担当するとなっているが予算不足を理由として支払いが遅延している（Access 道路に係るものと理解）。多くのドナーが巨額の財政支援をしているにも拘らず、予算不足と説明されることに納得をしていない。不正行為がなければ良いと考えるが・・・</p> <p>4. PIEFZA の能力不足については、フランス領事部からも MONE 長官あてにたびたび申し入れているが、新しい DG を決めるとの説明を聞いてから数ヶ月が過ぎるが、なんら進展が見られない。入札、契約、実行、補償のいずれにおいて経験不足から大幅に遅れている。遅延理由の説明も十分に説明できない。手続きを周知していないのではないかと思うことも多い。これを変えていくには、マネージメントの強化が不可欠であると考え。</p> <p>5. Developer である BMIP も、構内道路すら整備しておらず、入居企業からほこりで製品に大きなダメージが発生しているとの非難も受けた。これらへの対応が不十分であり、管理棟以外主だった投資がなされていない。Off-site のための grant の残額をソフトローンの形で Developer に供与しているがこれの消化も進んでいない。</p> <p>6. (当方から OSS, BDS, Tax Incentive, 法改正などへの技術協力を予定している旨の説明に対し) 非常に関心を持っているので、今後ともジェニン工業団地も含めて、3つの工業団地の成功を優先させてもらうための具体的なアクションを共同で働きかけていきたい。</p>

面談議事録 No. 13

1. 面談日時	2014年2月3日(日) 14:00 ~15:20
2. 面談相手先	Giz Deutsche Zusammenarbeit
3. 面談場所	German Program House for Development Cooperation
4. 出席者	Giz: Mr. Franz von Weizsacker, Advisor, Private Sector Development Program JICA Ramallah Office: Mr. Raslan Yasin, Chief Program Officer JICA Mission : 松澤
5. 内容	<p>1. Jenin の工業団地については KfW が担当しており、Giz は関与していない。ハードインフラ整備も支援対象とはしておらず、ソフト面での支援が中心である。</p> <p>2. 民間開発については、これまでカナダと協力して3年間の計画で、MONE および商工会議所の能力強化を中心に活動してきた。商工会議所の IT 化支援（データベースの共有や、Certificate of Origin の発行にともなう事務軽減など）とともに Trade Facilitation, Copyright の保全などを支援してきた。商工会議所の IT ネットワーク強化、輸出手続きについての Web Site での公開など成果が上がっていると理解。</p> <p>3. 2014年6月からも3年間民間開発を支援していく予定としており、セクター別に Promotion を図ることとしている。セクターとしては、食品加工、観光開発といった分野を考えている。これらの分野でのビジネスプラン作成などを支援するとともに、省エネ技術の普及なども支援したいと考えている。分野別の Market Regulation についても支援する予定である。</p> <p>4. 国内企業の競争力向上は必要な課題であり、ビジネスプラン作成のための基礎情報整備も有効な支援であると考え。ビジネスプラン作成を何件かは支援して具体的事例で検討していくことは有効な支援ではないかと考える。外国からの投資家を招いて新しい産業を興していくということは、なかなか考えにくい。</p> <p>5. （湾岸地域への輸出を目指す企業のために BDS 機能として同地域における最新のマーケット情報提供といったことが必要ではないか、と質問したところ）マーケットとしての湾岸地域は極めて価格競争が厳しい。さまざまな国からの投資を招き、自国での生産を高めており厳しいマーケットであるということを認識してもらう必要はたかい。むしろ、季節差を利用したり、Fair Trade であることを前面に押し出して欧米に商品を販売している Cannan（オリーブオイル、ハーブ等を販売）の戦略を検討していくことが現実的ではないか。</p> <p>6. （すべての商品が国際的に競争力を有するとは思えないがこれらを発掘していく上でも B to B Matching などで協力していくことは可能か、と質問したところ）具体的な相手先、必要となる情報等があれば協調して考えていきたい。</p>

面談議事録 No. 14

1. 面談日時	1月28日(火曜日)9時30分～10時15分
2. 面談相手先	EU
3. 面談場所	JICA Ramallah Office
4. 出席者	Josep Dequens (Project Manager, Direct Financial Support) Ahmad Haj Qasem (Financial & Contractual Manger) Raslan Yasin (Chief Program Officer, JICA Ramallah Office) Kenji Suzuki (Financial Analyst, JICA Study Team)
5. 内容	<p>鈴木から、本調査に関する経緯を説明。 Josep 氏から EU のこれまでのパレスチナでの活動と PRIDE に関する経緯を説明。</p> <ul style="list-style-type: none"> EU は最初に USD 2 million を、その上追加で USD 2 million の供与を決定しているが、まだ供与はされていない。 PRIDE の関係者とは2週間に一回程度で協議をしている。ただ、リーダーが不在となったために、誰を窓口にも物事を相談していいかわからない状況にあることが困った点である。 PA 側の処理能力に問題がある点については同意する。日本側からの技術協力等により PIEFZA 等の能力強化が可能となるように、継続的な支援をお願いしたい。また、定期的にコンタクトを取りながら進めるようにしてほしい。 現段階では上記の PRIDE に対する USD 2 million の追加以外の支援は考えていない。PRIDE がきちんとすすむことが第一で、うまく実施された後に新たな援助を考えたい。 コンテナスキャンに関するプロジェクトについては、EU としては関与していない。オランダが実施しているはずで、その詳細は把握していない。

