

**スーダン共和国**  
**輸出振興体制に係る情報収集・確認調査**  
**ファイナルレポート**

2021年10月

独立行政法人  
国際協力機構(JICA)

株式会社アジア共同設計コンサルタント  
オーピーシー株式会社

スー事
JR
21-003



**スーダン共和国**  
**輸出振興体制に係る情報収集・確認調査**  
**ファイナルレポート**

2021年10月

独立行政法人  
国際協力機構(JICA)

株式会社アジア共同設計コンサルタント  
オーピーシー株式会社

# 目次

目次	i
図表目次	iv
写真	vii
地図	ix
略語表	x
<b>第1章 調査の概要</b>	<b>1</b>
1-1 調査の背景と目的	1
1-2 調査の概要	1
1-3 調査団と調査工程	2
<b>第2章 スーダンにおける輸出振興の現状分析</b>	<b>4</b>
2-1 輸出振興に係る政府の方針・施策、主要な法規制	4
2-1-1 政策・主要な法制度・輸出企業支援などの施策の整理	4
2-1-2 政策・主要な法制度・輸出企業支援施策などの現状確認	4
2-2 貿易統計データの収集と分析	5
2-2-1 貿易統計や取引価格等の基礎データの収集	5
2-2-2 貿易統計及び取引価格の分析	6
2-3 輸出関連機関の役割と主要輸出製品の輸出手続き	8
2-3-1 輸出振興対象に関連する機関とその役割及び相互の関連性の確認	8
2-3-2 輸出産品・製品の輸出手続きフローの現状確認	11
2-4 輸出有望産品の抽出とマーケット分析	13
2-4-1 輸出振興対象となりうる農畜産品の抽出及び分析	13
<b>第3章 スーダンにおける輸出振興機関の現状分析</b>	<b>16</b>
3-1 スーダントレードポイント（STP）の概要	16
3-2 STPの体制、業務	16
3-2-1 体制	16
3-2-2 他機関との関係	19
3-2-3 各部門の職務	19
3-2-4 各部門の業務と課題	20
3-2-5 年間の活動予定	29
3-3 STPの人員・財務	30
3-3-1 人員	30

3-3-2 STP の財務.....	34
3-3-3 STP のキャパシティアセスメント.....	37
3-3-4 SWOT 分析に基づく STP の方向性.....	41
3-4 STP の輸出支援サービスの現状分析.....	43
3-5 州のトレードポイントの活動にかかる現状分析.....	48
3-5-1 各州のトレードポイント（支部）における輸出支援体制と活動状況の把握... 49	
3-5-2 技術協力プロジェクトでモデル活動地区となり得る州レベルのトレードポイントの抽出.....	50
3-6 輸出支援サービス利用企業の情報収集、企業分析.....	51
3-6-1 輸出支援サービス利用企業の情報整理.....	51
3-7 STP の輸出支援サービスにおける課題抽出と対応策の検討.....	56
3-7-1 企業における輸出に関する実態調査.....	56
3-7-2 企業の輸出実態に関する評価及び分析.....	60
3-7-3 STP 輸出支援サービスに関する今後の付加価値付加の方向性.....	60
<b>第4章 輸出振興関連情報の整理.....</b>	<b>62</b>
4-1 スーダンにおける他機関や他国ドナーによる、貿易投資促進、輸出振興に係る支援の動向、連携可能性.....	62
4-2 スーダンで実施中の JICA 他案件との連携可能性.....	62
4-3 日本における輸出振興機関の事例.....	62
4-4 本邦の輸出関連機関等との関係.....	63
<b>第5章 スーダン輸出振興基礎調査結果に見る課題と今後に向けた提言.....</b>	<b>64</b>
5-1 スーダン輸出振興基礎調査結果に見る課題.....	64
5-2 スーダン輸出振興策への提言（対日市場開拓事例に関するロードマップ）.....	64
5-2-1 WTO 加盟効果.....	65
5-2-2 今後のスーダンの輸出振興策への取り組みの概要.....	65
5-3 政策提言.....	67
5-3-1 スーダンの輸出構造.....	67
5-3-2 日本の輸出振興策に見るスーダンの輸出振興策への協力の方向性.....	69
5-4 スーダン輸出拡大モデル.....	72
5-4-1 高付加価値製品に関する日本の商社および顧客との関係再構築.....	72
5-4-2 繊維産業のバリュー・チェーン再構築および付加価値製品の輸出促進.....	72
5-4-3 ユニーク製品のデジタルマーケティング活用による EC サイト上での展開....	74
5-4-4 一村一品的アプローチによる輸出振興政策の推進.....	75

5-4-5 農産物収穫ロスへの対応.....	76
5-5 STP 付加価値サービスへの対応.....	76
5-5-1 STP における付加価値サービスへの対応.....	76
5-5-2 新しい輸出振興策への取り組み（輸出型投資、OSS、新規財源）.....	78

## 図表目次

表 1	本調査の C/P リスト（上段：氏名、下段：部署名）とサブチーム分	2
表 2	STP と連携した輸出振興機関	10
表 3	輸出品目に関する輸出検疫及び国際規格についての証明書	12
表 4	スーダン農産品生産高トップ 20（*）2019 年 単位：トン	13
表 5	スーダン農産品輸出量トップ 20（*）2019 年 単位：トン	14
表 6	STP のビジョン、ミッション、任務	16
表 7	STP 運営審議会の構成	18
表 8	STP 運営審議会追加申請中のメンバー	18
表 9	STP 内各部門の職務内容	19
表 10	各州のトレードポイントの機能状況	25
表 11	STP の定数と充足状況	30
表 12	最も重要と思う知識・スキル	32
表 13	2021 年度 STP 予算概要	35
表 14	2021 年 1 月~6 月の予算執行状況	36
表 15	STP の SWOT 分析	41
表 16	本調査の組織分析を踏まえた STP 強化のための提案	43
表 17	STP の支援サービスの現状分析	44
表 18	リバーナイル州およびゲジラ州の州トレードポイントの概要	49
表 19	STP の輸出支援サービス利用企業（大企業）の例	52
表 20	STP の輸出支援サービス利用企業（中小企業）の例	53
表 21	日・スーダンの取り組みにかかる協力項目とスーダン担当省等（案）	72
表 22	ゲジラ州の繊維関連工場の生産体制	74
図 1	スーダンの関税率 2017 年（出所：WTO）	7
図 2	STP 組織図	17
図 3	STP へのメールによる問合せ例	22
図 4	左：e-カタログ作成（パワーポイント使用）、中央：リーフレット、右：小冊子	22
図 5	州トレードポイントの地理的位置	26
図 6	STP ウェブサイト（画面の一部）	28
図 7	STP の主な活動カレンダー	29
図 8	STP 職員の性別・年代	31
図 9	直近 2 回の研修機会の分野の割合	33
図 10	直近 5 年間の STP 予算執行状況	37
図 11	部内・部門間のコミュニケーションの取りやすさ	38
図 12	上司・職員間のコミュニケーションの取りやすさ	39
図 13	達成感を感じる時とフラストレーションを感じる時	40
図 14	待遇、昇進・昇給に対する満足度	41
図 15	ゲジラトレードポイントの事務機器	49
図 16	バオバブの粉末乾燥	53
図 17	乾燥ハイビスカス	53

図 18	ガムアラビック .....	55
図 19	ガムアラビックの手選別 .....	56
図 20	実態調査における回答企業の内訳 .....	57
図 21	輸出実績の有無、輸出対象国（地域） .....	57
図 22	輸出を手掛ける理由 .....	58
図 23	現在直面する困難やチャレンジ .....	58
図 24	企業の情報ニーズ .....	59
図 25	STP に求めるサービスについて .....	59



## 別添資料

- 別添 1 : 現地調査日程表
- 別添 2 : STP 法 “the Sudanese Trade Points”2001 年暫定政令 (要約)
- 別添 3 : 2021 年度国家予算概要 (単位 : 100 万スーダンポンド ; SDG)
- 別添 4 : スーダンの貿易統計や日本の胡麻輸入の変化
- 別添 5 : STP 登録フォームおよび問合せフォーム
- 別添 6 : STP の IT システムの状況
- 別添 7 : 直近 3 年間に職員が参加した研修一覧
- 別添 8 : STP 職員アンケート集計結果
- 別添 9 : 企業実態調査質問票
- 別添 10 : JETRO の事例
- 別添 11 : 暫定政権省庁・閣僚リスト
- 別添 12 : スリランカの投資促進策

## 写真



貿易省訪問



商業会議所訪問



Faisal Islamic Bank 訪問



SAY Group ガムアラビック工場訪問



STP 各部署ヒアリング、SWOT 分析



STP 職員とのワークショップ



リバーナイル州 アトバラトレードポイント



リバーナイル州 果物・野菜生産組合訪問



ゲジラ州 ゲジラトレードポイント



ゲジラ州 なめし皮工場訪問

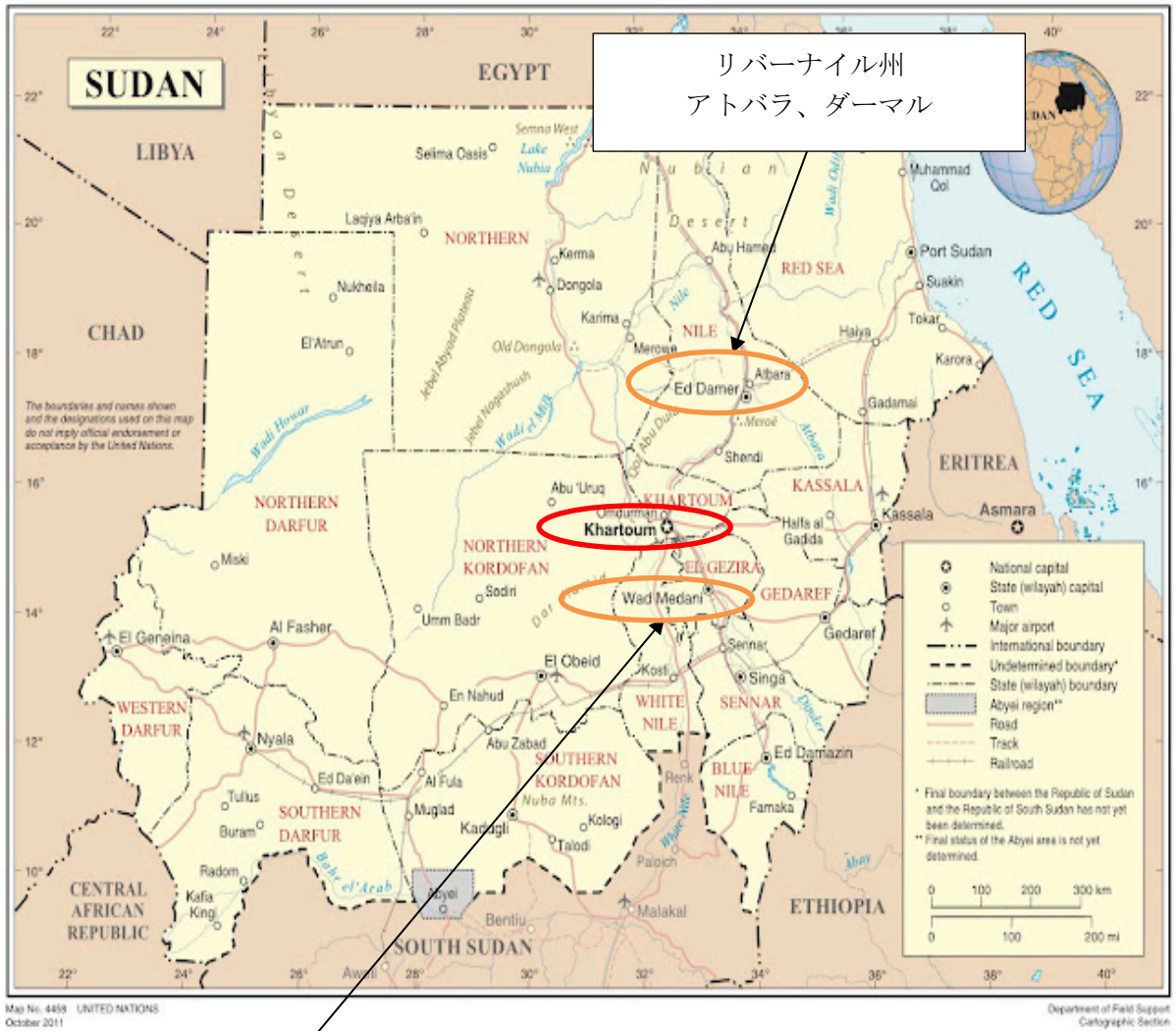


ゲジラ州 紡績工場訪問



調査結果発表会

地図



リバーナイル州  
アトバラ、ダーマル

ゲジラ州 メダニ

## 略語表

COMESA	Common Market for Eastern and Southern Africa 東南部アフリカ市場共同体
EPA	Economic Partnership Agreement 経済連携協定
EU	European Union 欧州連合
FAO	The Food and Agriculture Organization 国際連合食糧農業機関
FTA	Free Trade Agreement 自由貿易協定
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade 関税および貿易に関する一般協定
GSP	Generalized System of Preference 一般特恵関税制度
IMF	International Monetary Fund 国際通貨基金
ISO	International Organization for Standardization 国際標準化機構
ITC	International Trade Center 国際貿易センター
JICA	Japan International Cooperation Agency 国際協力機構
JETRO	Japan External Trade Organization 日本貿易振興機構
OEM	Original Equipment Manufacturing 相手先ブランド製造 (仮訳)
SMEs	Small and Medium Enterprises 中小企業
SSMO	Sudanese Standard and Metrology Organization スーダン基準・計測機関 (仮訳)
STP	Sudan Trade Point スーダントレードポイント
TICAD	Tokyo International Conference on African Development アフリカ開発会議
TRIPS	Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights 知的所有権の貿易関連の側面に関する協定
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development 国際連合貿易開発会
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization 国際連合工業開発機関
WB	World Bank 世界銀行
WIPO	World Intellectual Property Organization 世界知的所有権機関
WTO	World Trade Organization 世界貿易機関
WTPF	World Trade Point Federation 世界トレードポイント連盟

# 第1章 調査の概要

## 1-1 調査の背景と目的

スーダン共和国（以下「スーダン」）では、2011年の南スーダン独立以降、輸出額の約3割、国家歳入の約5割を担っていた石油関連収入を失い、大幅な貿易・財政赤字を抱えるとともに、極度の外貨不足とインフレが進行している。これらの経済低迷は深刻となっており、2018年12月以降、主食であるパンの値上げを契機とした市民による反政府運動が全国規模に拡大し、2019年4月には30年に及んだバシル独裁政権の崩壊につながった。同年8月に発足した暫定移行政権は、平和の安定や民主化と並び、若者の雇用機会の創出や農業を中心とする産業多角化を通じた経済復興、経済成長を最重要政策に掲げ、同年12月に発表した暫定移行政権プログラムにおいても、経済開発を優先課題とし、農産物の付加価値向上と輸出促進を掲げている。また産業貿易省の年次開発計画（2020）においても、輸出に係るインフラや関連サービスの整備、競争力の強化、輸出構造の多様化、民間セクターとの連携強化などを通じた、輸出の増加が戦略目標として掲げられている。加えて、2020年12月14日に米国のテロ支援国家指定（SSTL）の解除、2021年2月14日には米ドル為替の一本化が行われた。そのため、今後国際送金問題の改善、輸出における価格競争力の強化が期待される場所である。

スーダンにおいて輸出振興を担う主な機関は、スーダントレードポイント（Sudan Trade Point、以下「STP」）である。STPは、UNCTADの支援により2002年に設立された組織で、貿易省大臣直轄の輸出振興機関として、首都ハルツームにある本部の他、国内13箇所に州レベルのトレードポイント（2021年7月現在5か所が全面的に業務を実施）を有し、国内外のマーケット情報の収集・分析、民間企業（特に中小企業）、生産者や起業家（特に女性や若者）を対象とした貿易関連情報の提供、貿易手続きの支援、輸出プロモーション支援などの活動を実施している。しかしながら現状は、不十分な実施体制や専門知識の不足などにより、これらの輸出支援サービスが十分に機能していない。このため、スーダン政府は、2020年度要望調査において、STPの能力強化を通じた輸出振興体制整備のための技術協力プロジェクトを日本政府に要請している。

かかる状況を踏まえ、本調査では、スーダンの輸出振興体制に係る全般的な情報収集と、輸出振興機関であるSTPの実施体制、輸出支援サービスに係る現状把握・分析を行い、必要とされる支援策についての提言をまとめるものである。また本調査結果は、2020年度に要請済みの技術協力プロジェクト「輸出振興体制整備のためのスーダントレードポイント能力強化」が採択される場合には、その詳細計画策定に反映させる。

## 1-2 調査の概要

2020年度は国内作業とし、既存資料の収集・分析を行った。また2021年4月以降は、本邦から遠隔でスーダンからの情報収集を行った。

本調査はSTPの能力強化の一環でもあるため、調査はSTP職員からのカウンターパート（以下「C/P」）と合同で実施した。C/Pは、英語によるコミュニケーションが円滑に行える者、シニアレベルと若手レベル両方を含めることを条件にSTPから選出してもらい、以下のテーマごとのサブチームに分かれて、団員と協働で調査を実施した。

サブチームは、A：輸出振興、B：財務・組織、C：輸出手続き及び州レベルのトレードポイント

案件、D：IT/マーケティングである。サブチームごとに毎週のオンライン会議を実施し、情報収集計画—情報収集—収集情報の確認・分析—追加情報の収集、というPDCAサイクルを回しながら調査を進めた。さらに週に一度は全体でのオンライン会合開催にて、全体の進捗管理と相互のコミュニケーション促進に努めた。C/Pリストは、下表のとおり。

当初、ラマダン明けの5月から6月にかけて現地調査を行う予定であったが、新型コロナウイルス感染症の拡大により渡航を延期し、6月中旬から7月下旬にて現地調査を行うこととした。地方踏査は、当初予定通り、リバーナイル州、ゲジラ州の2州において実施した。

表1 本調査のC/Pリスト（上段：氏名、下段：部署名）とサブチーム分

[A] Export Promotion	[B] Organizational Analysis	[C] Export Promotion System	[D] Market Research, Marketing/IT
Hideo Horiguchi	Mitsuo TAMADA Satoko KURATA-KINUGAWA	Mitsuo TAMADA	Masakazu HIRAKAWA
Mrs. Wisal Mirghani*	Mr. Mohamed Badawi*	Ms. Omima Ahmed*	Mr. Mohamed Mahgoub*
Promotion Dept.	Trade Facilitation Dept.	Trade Facilitation Dept.	CIS Unit
Mr. Altigany Qurash	Mr. Ahmed Gorashi*	Mrs. Sara Elfatih	Mr. AHMED khamis
Promotion Dept.	(1) Follow up Section, Sub Trade Point Affairs Dept. (2) HR & Finance Dept.	Trade Facilitation Dept.	CIS Unit
Ms. Hanan Ahmed*	Mrs. Fadawa	Mr. Osama*	Ms. Hanan Ahmed*
Planning, Research and Development Dept.	Executive Office and Training Administration	Sub Trade Points Affairs Dept.	Planning, Research and Development Dept.
Mrs. Amna Ibrahim*	Mr. ABUBAKER	Ms. Dania	Ms. Somia Ali
*Director General	Sub Trade Point Affairs Dept.	Sub Trade Point Affairs Dept.	Planning, Research and Development Dept.

\* Manager

注) 氏名の \* は部門長を示す。

出所：調査団

### 1-3 調査団と調査工程

#### 《調査団》

以下の4名の調査団員と、ローカル・コーディネーター計1名の合計5名により行った。

業務主任者／輸出振興：堀口 英男








業務主任補佐／組織分析／輸出振興体制：玉田 光夫

市場調査・マーケティング/IT：平川 雅一

組織分析②：衣川（旧姓 倉田）聡子（自社負担）

#### 《調査工程》

2021年2月に国内調査を開始し、2021年6月中旬から7月末にかけて現地調査を行った。現地調査日程は、別添1のとおり。

年	2021 年									
月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	
国内調査										
現地調査										
報告書		インセプション・レポート 			ドラフトファイナルレポート 進捗報告書  			ファイナルレポート 		



## 第2章 スーダンにおける輸出振興の現状分析

### 2-1 輸出振興に係る政府の方針・施策、主要な法規制

#### 2-1-1 政策・主要な法制度・輸出企業支援などの施策の整理

輸出振興に関する施策としては、輸出振興を司る政府機関の STP 設置法（2001 年暫定政令、別添 2）があげられる。同法は、第 1 章（施行日）、第 2 章（設置、機能及び権限）、第 3 章（STP の運営方法、運営審議会）、第 4 章（STP 財政基盤）及び第 5 章（最終規定、法的権能整備）にて構成されている。同法に定められた STP の業務範囲は、①貿易に関する情報収集機能、②貿易の円滑化に関する様々なサービスの提供、③対外貿易の各種システムの構築やプロセスに関する情報整備となっているが、とりわけ貿易商品やサービスに関する国内・海外市場の情報整備や、商品の輸出に関する国際基準の情報整備を行うこととし、公共財として一企業の利益に組みすることなく、広く関心企業への対応を図ることも厳しく規定されている。他方その公共性故に、STP が必要とした場合の情報収集などの裁量権は、広く STP に保障されている。

なお 2021 年度の国家予算は、当初予算案（政令 504 号、2020 年 11 月 8 日閣議決定、別添 3）をベースに各界の専門家等との協議の下承認されている。但し前年 2020 年度予算が、新型コロナウイルス感染症問題による世界的経済の落ち込みを背景に異常事態と言える大幅減少となったため、2021 年度予算は、歳入 9,989 億スーダンポンド（181 億 6,200 万 US ドル<sup>1</sup>）、歳出 8,890 億スーダンポンド（161 億 6400 万 US ドル、いずれも一般会計のみ）と、景気の反転要素をも盛り込む形で編成が行われた。

同予算では、経済改革（経済指標の改善、金融システムの確立に加え、輸出振興など）の断行や歳入拡大（徴税率の拡大）、歳出の見直し（行政改革や地方分権化の徹底など、但し公務員給与の新体系部分や厚生予算の拡充は対象外）があげられている。他方、同予算の実効性を高めるためには、基本的な経済法制度の確立が急務とされ、輸出振興に限って言えば外為法、輸出入管理令、加えて投資法などの整備があげられる。加えて目標数値（輸出額）を定めた輸出振興政策の立案も併せ確立すべきと考えられる。

STP の予算については、第 3 章 3-3-2 「STP の財務」に記載する。

#### 2-1-2 政策・主要な法制度・輸出企業支援施策などの現状確認

外為法や輸出入管理令及び投資法については、それぞれ 2014 年外国為替法、2010 年関税法及び 2013 年国家投資促進法があるが、スーダンポンドの安定性や複雑な輸出入関連のプロセスの是正及び投資のインセンティブなど、早急な取り組みが求められる。

特に外為法では、一部地域（湾岸地域）を除き、外国銀行の営業が極めて限定的となっており、貿易業務や投資活動に支障をきたしている。輸出業向けの融資の限定化によりキャッシュフローが焦げ付くなど、輸出振興という課題を前にその障壁は厚く、認定輸出入者の制度や商業会議所への登録企業のみが輸出に関与できる仕組みも是正すべき点であると考えられる。スーダンでは、前述の 2021 年国家予算でも輸出振興を重要な政策として位置付けており、輸出額の増加が重要な課題となっている。その意味からも輸出に関与する企業数を増やすことが必定であり、ライセンスの付与

<sup>1</sup>予算承認時の換算レート：1US ドル=55 スーダンポンド

などは、これらの輸出振興に一定のブレーキとなるため、当該政策の撤廃が求められる。こうした状況から、外国にて決済を行う現地企業も存在し、正常な貿易環境とは言い難い。

一方 2013 年の国家投資促進法では、スーダン企業及び外国企業とも国内外無差別適用を旨とし、投資プロジェクトを①国家プロジェクト②州プロジェクト③戦略的プロジェクト に大別し、個別のプロジェクト申請に対して Organ という執行機関にて検討を加え、最終的には Board にて承認する仕組みとなっている。投資申請への取り組みにつき、簡便かつ迅速な決定を旨として、窓口の一元化 (One Stop System: OSS) を実現し、加えて当該投資に関する保護規定を設けている。

国家投資促進法において、前述の大規模かつ国家の発展に不可欠と判断される戦略的プロジェクト申請については、投資インセンティブが明記されている。同プロジェクトでは、投資に関連する設備財の輸入 (上述の執行機関にて決定の輸入材リストに基づく) に関する付加価値税の免除が規定されており、加えて同設備財に関する輸入関税の免税措置が講じられている。一方州投資プロジェクトでは、同州大臣の認可の下、輸入関税の免除措置が規定される事となっている。このようにインセンティブ規定はあくまでも戦略的プロジェクトに限定されており、国家及び州の投資プロジェクトについては、一般規定が存在しない。もちろん上述のとおり、執行機関が個々のプロジェクト毎に吟味するが、その際に個々のインセンティブを付与することも可能である。しかし、インセンティブについての一般規定は、投資企業にとって不可欠な要素である。特に投資額によるインセンティブの有無 (例: 法人税の免除期間)、また土地使用に関する規定も明確さを欠くものとなっており、2021 年連邦予算では、当該 2013 年国家投資促進法の抜本的な改正が同予算方針に盛り込まれている。

現在スーダンと二国間の投資協定 (Bilateral Investment Treaty : BIT) を締結している国は、33 か国である。但し、発効しているのは、次の 14 か国である。欧州地域では、ドイツ、オランダ、フランス、スイスとなっており、中東地域では、エジプト、モロッコ、イラン、オマーン、シリア、レバノン、ヨルダンであり、アフリカからはエチオピア、アジア地域では、中国、インドが名を連ねている (UNCTAD 調べ)。

なお 2013 年国家投資促進法は、2021 年 4 月に 2021 年新投資促進法 (案。以下「新法」) として閣議決定されているが、2021 年 6 月末時点においては正式な法律として成立していない。法務省関係者への聞き取りや報道などによれば、同新法は、2013 年国家投資促進法にて曖昧とされていた一般投資 (国家・州) への優遇策 (法人税の 5 年間猶予、設備財の輸入関税免除等) が明記されている点が注目される。投資誘致については、これまで政策機関として投資・国際協力省がその役割を担っていたが、新法では投資誘致の運用機関として新たに首相直轄の投資庁を設け、そのトップには、投資・国際協力大臣を就任させるなど本格的な投資誘致に着手する。また投資誘致にあたっては、インフラ事業などに官民のパートナーシップ方式 (PPP 方式) をも念頭に取り組む予定としている。いずれにしても新法では、投資元への優遇策に配慮したものとなっているが、正式な法律としての制定が待たれるところである。

## 2-2 貿易統計データの収集と分析

### 2-2-1 貿易統計や取引価格等の基礎データの収集

貿易統計は、通常財務省の通関統計局や中央銀行及び統計局などが公式統計として公表しているが、スーダンの場合、暫定移行政権下では、少なくとも同国の英文による統計データは現時点で活

用することは困難である。そのため、国際機関によるドル建による統計に頼らざるを得ない。

まず、貿易関係のデータでは、輸出入統計に関し、国別/品目別統計や品目別/国別統計に関し、世界銀行（World Bank、以下「WB」）のデータベース World Integrated Trade Solution(WITS)及び国連のデータベース UN Comtrade 等が詳細なデータ収録となっている。なお農業製品については、国連食糧農業機関の FAOSTAT などもあげられる。

スーダンの主要産品は農産品であり、個々の品目別の輸出額並びに当該産品の主要輸出先の特定が必定となる。その場合、品目別の特定については、前述の UN Comtrade により、HS コード毎に検索が可能(WITS は品目グループによる検索、但しエクセルにて元データを確認することは可能)である。また品目別/国別を完全に満たすためには、UN Comtrade にて HS コードを特定し、主要輸出国を作成することは可能である。また前述の FAOSTAT は、品別の生産と輸出量を同時に検索される点では有効性は高い。

いずれにしても、統計の入手に国際機関データを活用することが開発途上国ではある程度一般化しているものの、国家基盤としての統計整備は喫緊の課題であることは自明である。

## 2-2-2 貿易統計及び取引価格の分析

スーダンの関税率について、世界貿易機関（World Trade Organization、以下「WTO」）の統計（2017年）（図1参照）によれば、農産品の輸入額に占める関税率は、無税：8.7%、0～5%：38.3%、5～10%：4.8%、15～25%：30.3%、25～50%：17.9%であり、中心的関税率は、15～25%が全体で最も多い。他方非農産品では、無税：19.3%、0～5%：10.3%、5～10%：34.8%、15～25%：8.3%、25～50%：27.3%であり、5～10%が最も多く、加えて 25～50%も次いで多いなど輸入関税が高い水準となっている。

最も輸入額が多い輸送機器は、輸入額の割合が 14.5%を占めるものの、無税扱い部分は 1.7%にとどまり、次いで輸入額が多い機械類は輸入額の割合が 13.3%に対して無税扱いは、39.1%と高い数値を示している。また三番目に輸入額が多い化学品も、輸入額の割合 12.9%に対して無税扱いが 19.1%と比較的高い数値を示している。

機械類や化学品の無税扱いの割合が高いのは、輸入代替措置や、外資のプロジェクトに係る設備財や原材料輸入に対する無税措置などの影響かと思われる。しかしながら、輸出振興への舵を切る場合、外資への優遇策のみならず、地元輸出企業の生産コスト軽減を意図した輸入材料の関税優遇措置を講じることも課題と言えよう。

## Sudan

### Part A.1 Tariffs and imports: Summary and duty ranges

Summary		Total	Ag	Non-Ag	Non-WTO member	
Simple average final bound					Binding coverage: Total	
Simple average MFN applied	2017	21.5	30.3	20.1	Non-Ag	
Trade weighted average	2017	16.0	14.9	16.4	Ag: Tariff quotas (In %)	
Imports in billion US\$	2017	9.8	2.2	7.7	Ag: Special safeguards (In %)	

Frequency distribution		Duty-free	0 <= 5	5 <= 10	10 <= 15	15 <= 25	25 <= 50	50 <= 100	> 100	NAV In %
		Tariff lines and import values (In %)								
Agricultural products										
	Final bound									
	MFN applied	2017	3.8	5.0	6.6	0	29.1	55.4	0	0
	Imports	2017	8.7	38.3	4.8	0	30.3	17.9	0	0
Non-agricultural products										
	Final bound									
	MFN applied	2017	8.3	21.5	21.7	0	14.3	34.2	0	0
	Imports	2017	19.3	10.3	34.8	0	8.3	27.3	0	0

### Part A.2 Tariffs and imports by product groups

Product groups	Final bound duties				MFN applied duties			Imports	
	AVG	Duty-free In %	Max	Binding In %	AVG	Duty-free In %	Max	Share In %	Duty-free In %
Animal products					34.7	4.5	40	0.1	22.2
Dairy products					38.7	0	40	0.9	0
Fruit, vegetables, plants					36.2	1.9	40	1.9	38.3
Coffee, tea					28.8	0	40	1.3	0
Cereals & preparations					24.0	8.5	40	9.3	6.7
Oilseeds, fats & oils					23.6	0	40	3.4	0
Sugars and confectionery					24.5	0	40	4.2	0
Beverages & tobacco					40.0	0	40	0.3	0
Cotton					3.0	0	3	0.0	0
Other agricultural products					22.8	8.8	40	0.8	63.9
Fish & fish products					39.6	0	40	0.1	0
Minerals & metals					23.3	2.7	40	8.1	12.9
Petroleum					8.4	4.8	10	8.7	50.7
Chemicals					7.7	4.4	40	12.9	19.1
Wood, paper, etc.					25.3	0.5	40	3.4	0.0
Textiles					27.2	0.7	40	4.3	1.9
Clothing					40.0	0	40	1.8	0
Leather, footwear, etc.					26.4	0	40	2.3	0
Non-electrical machinery					7.7	47.8	40	13.3	39.1
Electrical machinery					16.0	2.0	40	6.0	15.8
Transport equipment					17.3	13.4	40	14.5	1.7
Manufactures, n.e.s.					21.3	10.4	40	2.5	24.8

### Part B Exports to major trading partners and duties faced

Major markets	Bilateral imports		Diversification		MFN AVG of traded TL		Pref. margin	Duty-free imports		
	In million US\$		95% trade in no. of		Simple	Weighted		TL	Value	
			HS 2-digit	HS 6-digit			In %			In %
Agricultural products										
1. Saudi Arabia, Kingdom of	2017	630	2	4	15.3	0.4	0.4	100.0	100.0	
2. China	2017	288	4	4	10.3	10.3	7.0	93.8	79.5	
3. European Union	2017	176	7	9	14.2	12.2	12.2	100.0	100.0	
4. Egypt	2017	103	4	4	7.9	0.0	0.0	100.0	100.0	
5. United Arab Emirates	2016	87	5	11	16.6	1.2	1.2	100.0	100.0	
Non-agricultural products										
1. United Arab Emirates	2016	1,776	1	1	4.3	0.0	0.0	100.0	100.0	
2. China	2017	303	1	1	5.8	0.2	0.2	98.9	100.0	
3. Indonesia	2017	32	1	1	13.8	0.0	0.0	7.7	99.9	
4. Korea, Republic of	2017	21	2	2	5.1	1.0	1.0	100.0	100.0	
5. European Union	2017	18	13	24	4.2	1.6	1.6	100.0	100.0	

図 1 スーダンの関税率 2017 年 (出所: WTO)

他方スーダンでは、貿易省にて輸出品に関する最低輸出額制度 (Export Commodities Indicative Price、GATT 第 11 条第 1 項：数量制限である輸出入制限の禁止に抵触の可能性) が適用されており、また同省による輸出者ライセンスの供与 (輸出権) とともに一種の輸出規制が敷かれている。暫定移行政権下、輸出振興を経済発展の主要な柱に据えている同国にあって、これらの規制の是正などが今後の課題となろう。現在スーダンは WTO 加盟申請中であるが、仮に加盟となった場合、同時にこの種の輸出規制は、過去の加盟国の事例から廃止がなされるものと思われる。なお最低輸出価格の設定は、無秩序な輸出価格の設定を防ぎ、輸出国側でのダンピング問題への回避策として行われているのが通例である。また輸出者ライセンス付与は、輸出権の規制とされている。

しかし、これは無秩序な輸出者を回避することを目的としており、内容は異なるが、EU が現在も導入している認定輸出者制度 (優良輸出者としての認定制度で原産地証明における優遇など、一種のグローバル市場で通用する輸出者育成の観点も含む) などの例を見ても、必ずしも輸出者ライセンス供与が全て問題とも言えない。しかしながら、輸出者ライセンスの導入は、意欲のある輸出者を市場から排除することには変わりはない。そのため、段階を経て、例えば輸出者ライセンス申請費用については、中小企業は免除する等の差別化を図る措置が必要と考えられる。

なお上述の最低輸出価格の指標は、STP が以下の品目について国際市況価格を以下の政府の 11 品目別評議会 (民間企業もメンバー) に日報ベース (週報、月報への加工も含む) で提供している。

Oil seeds Council, Gold and metal Council, Gum Arabic Council, Industrial Commodities Council, Cattle and Meat Council, Vegetables and Fruits Council, Hibiscus, Melon seeds, Medicinal and Aromatic herbs Council, Leather Council, Wildlife Council, Cotton Council, Maize and Fodder Council

また STP では、この国際市況価格に関し、個別企業にも提供を行っているものの、インターネットの普及により、個別企業でもグローバルデータの取得は容易となっている。そのため STP の主要事業である当該データの提供サービスは、上述の品目別評議会を通じて最終的に貿易省の最低輸出価格決定プロセスにウエイトが置かれているものと思われる。スーダンの貿易統計や日本の胡麻輸入の変化については、別添 4 にデータを掲載している。

## 2-3 輸出関連機関の役割と主要輸出産品の輸出手続き

### 2-3-1 輸出振興対象に関連する機関とその役割及び相互の関連性の確認

輸出振興機関としては、政府系の STP をはじめ、上述の 11 品目別評議会や業界団体として、スーダン商業会議所連合会 (Union of Chambers of Commerce-Sudan) やその傘下の全国輸出業者会議所 (National Chamber for Exporters) 及びスーダン工業団体会議所 (Sudanese Chambers of Industries Association) などが名を連ねている。なおガムアラビック評議会は、同 11 品目別評議会では唯一、貿易大臣直轄 (STP と同格) の特別の評議会となっており、連邦レベルにて予算化がなされている。ガムアラビック評議会は、生産管理や輸出振興及び国際見本市への参加並びに海外ミッションの受け入れや派遣などの業務を担っている。スーダン商業会議所連合会は、全国レベルの組織であるが、企業の輸出入に関する企業登録の窓口となっており、加えて会員企業向けのセミナーや貿易実務についての情報提供など企業の貿易に関する各種啓蒙活動を行っている。さらに STP 同様、国際市況価格に関するデータも参考として会員向けに提供している。また同連合会には、傘下に全国輸出者商工会 (National Chamber of Exporters) を有し、スーダンの輸出関連企業の国際化等の役割を担っている (詳細、以下表 2 National Chamber of Exporters 参照)。

他方、州レベルのトレードポイントや商業会議所及び業界団体による当該地域の輸出業者へのサポートは、連邦レベルの各種輸出証明等取得へのサポートや、各種問い合わせへの対応が主となっている。今後の課題としては、STP 本部と州レベルのトレードポイントとの連携強化（現時点で予算面での繋がりはなく、かつそれぞれスタッフの交流も予算事情の関係で極めて限定的）である。例えば、州レベルのトレードポイントに輸出業者から寄せられる要望にあるように、州レベルのトレードポイントと首都に存在する STP 本部との案件共有が図られれば、上述の各種証明書の取得についても迅速化（STP 本部と州レベルのトレードポイントスタッフ間による連携プレー）が実現するであろう。さらに他国の最新輸出入情報の共有をはじめ、輸出案件にて問題が生じた際も、連邦政府への連絡の窓口一本化など、輸出業者への便益へとつながるものと思われる。なお STP 本部と州レベルのトレードポイントとの連絡体制としては、インターネットを活用するなど予算をかけずに実施することも可能である旨、STP 本部や州レベルのトレードポイントに対して既に提案を行ったところ、STP では連絡会議のような体制にて検討するとしている。

STP と連携した輸出振興機関を以下の表 2 に纏めた。

表 2 STP と連携した輸出振興機関

機関名	活動内容
<p><b>ガムアラビックボード (Gum Arabic Board)</b> 内閣府の直轄組織として、貿易省の監督の下、活動している。</p>	<p>① ガムアラビック採集農民への支援 ・主に農村の給水施設等のインフラ整備及び器具などの供与</p> <p>② 農民への資金援助 ・農民がガムアラビックを採集する際、農村からかなり離れたガムアラビックの生息地に訪問し、樹木(Acacia Senegal, Acacia Seyal)に傷をつけ、その後一旦農村に戻り、7-10 日後に再度生息地に戻りガムアラビックを採集する。1 回の採集に約 40-50 日間程度滞在するため、農村からガムアラビック生息地までの旅費及び滞在費用の援助を行っている。 ・ガムアラビック採集農民への資金援助を通して、輸出量を増産することに貢献している。</p> <p>③今後の計画 ・将来は Organic Certificate, Quality Certificate の発行を計画している。</p>
<p><b>スーダン綿花公社 (The Sudan Cotton Company)</b> 農業・鉱物資源省の傘下で、現在 713 名のスタッフが在る。 以下の綿花に関する国際組織のメンバーである。 ICAC<sup>2</sup> ACA<sup>3</sup> ICA<sup>4</sup> ACF<sup>5</sup>への加盟を今回、推薦した。</p>	<p>①綿花農家への資金援助 ・綿花畑での栽培準備期間から綿花収穫に渡る期間での資金援助。</p> <p>②ジンニング<sup>6</sup>工場の保有 ・スーダン国内にジンニング工場を 9 工場運営している。9 工場全てのジンニング能力は 20 tons/day (1 日 8 時間操業ベース)である。ジンニングされた原綿の輸出に貢献している。</p> <p>③輸出用保管倉庫 ・ポートスーダンに輸出用保管倉庫を保有している。保管倉庫は 32 倉庫、(総面積 4,000 m<sup>2</sup>)及び 8 Open storage を有する<sup>7</sup>。</p> <p>④品質検査施設 ・ポートスーダンには品質検査施設があり、Certificate を発行している。</p>
<p><b>全国輸出業者会議所 (National Chamber of Exporters)</b></p>	<p>①Oil seeds 等、輸出製品に関する International conference の開催 ②新製品開発、生産性向上、輸出手続き研修等の workshop の開催 ③輸出者及び輸入者への証明書の発行 ④輸出代金回収のトラブルが発生した場合の支援 ⑤一次製品の国内・国際価格情報提供</p>

<sup>2</sup> ICAC: International Cotton Advisory Committee

<sup>3</sup> ACA: African Cotton Association

<sup>4</sup> ICA: International Cotton Association

<sup>5</sup> ACF: African Cotton Foundation (綿花農家への支援を目的に設立された組織)

<sup>6</sup> ジンニング:綿花から種を取り出す工程

<sup>7</sup> Open storage とは綿花を保管するファウンデーションはあるが、屋根がない施設の事である。

	<p>⑥2 国間貿易協定交渉での助言</p> <p>⑦輸出品目の品質検査 スーダン基準・計測機関と共同で Certificate を発行する。 (スーダン基準・計測機関には品質に関する Certificate を発行する技術的背景がないために、商業会議所が技術的支援をしている。)</p> <p>⑧輸出振興とは直接的には関係しないが、ガムアラビック採集農民の農村に学校、病院建設、運営への支援を CSR 活動として、行っている。</p>
--	--

### 2-3-2 輸出品・製品の輸出手続きフローの現状確認

スーダン関税法 2010 年によれば、輸出手続きについては次のとおりである。通常の輸出品の場合、①商業銀行発行の輸出申告書：EX 様式の提出（数量、輸出目的及び貿易省が発行する最低輸出価格に連動したインボイス価格）、②貿易省が発行する輸出ライセンス及び輸出者と輸入者との間の売買契約書、③当該輸出者の納税番号、④商業会議所登録番号 が義務付けられている。

また野菜や果物については、上述の①、②に加え、③農業自然資源省の植物保全に関する証明書、同様に同省の検疫証明書、④スーダン基準・計測機関（SSMO）の証明書、⑤納税番号、⑥商業会議所登録番号 が必要である。

さらに生きた動物（含む子羊）に関する輸出については、上述の輸出申告書等に加え、なめし皮への活用も想定し、動物毎の皮革証明書、動物検疫書、スーダン基準・計測機関（SSMO）の証明書、納税番号及び商業会議所登録番号が必要とされている。またラクダ（雌）の輸出についても前述の①、②、③、⑤及び⑥の関連書類が義務付けられている。

なお当該輸出品に関する輸出検疫及び国際規格についての関係機関発行の証明書の概要一覧は、次の表のとおりである。



表 3 輸出品目に関する輸出検疫及び国際規格についての証明書

輸出品目	必要な証明書	発行機関
果物、野菜、胡麻、 ハイビスカス	・ 植物検疫 (製品が公式な手続きに従い検査されたことを証明し輸入業者によって規定された検疫対象の害虫が含まれないことを証明する。)	農業自然資源省植物保護局 植物検疫サービス
	・ 品質証明書	スーダン基準・計測機関
	・ 燻蒸証明書 (梱包資材が燻蒸され滅菌されたことを証明する。証明書には処理目的、関係する物品、使用温度、使用された化学薬品と濃度等が記載される。)	農業自然資源省植物保護局 植物検疫サービス
哺乳動物 (生体)	・ 輸出哺乳動物のヘルス証明書 (獣医検疫)	畜産資源省 (検疫、肉衛生局)
	・ 品質証明書	スーダン基準・計測機関
魚	・ ヘルス証明書	畜産資源省 (検疫、肉衛生局)
	・ 検査証明書	畜産資源省 (漁業局)
皮革	・ 品質証明書	スーダン基準・計測機関
	・ なめし工場による等級、選別に関する証明書	畜産資源省 (検疫、肉衛生局)
	・ ヘルス証明書	
金属スクラップ	・ 品質証明書	スーダン基準・計測機関
	・ 検査証明書	鉱業省 (地質局)

証明書におけるポイントは、政府による輸出者の特定（ライセンスの供与、EU の認定輸出者制度と類似）であり、さらに納税番号とは別に、商業会議所への登録（企業数の把握に有効）も必要となっていることから、新規の中小の輸出を企図する企業の参入をやや狭めているのが現状である。認定輸出者制度は、優良な輸出者を育成し、国際貿易における信用度（原産地証明書取得など）を高める効果があるものの、スーダンでの今後の対応としては、如何に現行の規制を段階的に撤廃するかがカギとなる。その際、各種手続きや商業会議所への登録費など、各種コストの軽減（中小企業の場合の差別化）を含めた検討が必要である。なお輸出規制の撤廃は輸出業者の増大を意味するものであるが、その場合、輸出振興機関である STP や商業会議所による非輸出業者向けの貿易実務の徹底や、輸出品目に関する国際規格対応などスーダン産品の国際市場での受け入れに関する情報提供の充実も重要と考える。加えてスーダン企業の信用度を高める方策として、前述の STP や商

業会議所にて、当該企業の企業信用に関する調査制度（スーダン企業に対する外国企業からの問い合わせへの取り組み）も今後の検討項目かと思われる。またこの一種の輸出規制については、今後スーダンの WTO 加盟にて自動的に見直しを迫られる可能性はある。

## 2-4 輸出有望製品の抽出とマーケット分析

### 2-4-1 輸出振興対象となりうる農畜製品の抽出及び分析

スーダンは平坦な国土面積の広さ（南北分断後もアフリカ大陸第3位の面積）ゆえに農耕地 6,819 万ヘクタールにて、同大陸では南アフリカ、ナイジェリアに次いで第3位の面積を誇る（WB データ 2018 年）。綿花、ガムアラビック、ピーナッツ等の換金作物に加え、野菜、果物、穀物類の生産及び輸出が盛んである。

しかしながら、日本市場を含め需要が高いマンゴーは、生産高（2019 年世界第 16 位、以下表 4・表 5 参照）に比べ輸出量は限定的で、上位 20 位にも名を連ねていない。加えてデザートも生産高（同第 7 位）に比べ輸出にはつなげていない。特に日本のお好み焼きのソースにデザートが使われるケースもあり、今後の輸出増が期待される。

表 4 スーダン農産品生産高トップ 20（\*）2019 年 単位：トン

品目	生産高	(世界順位)
1.Sugar cane	5,449,000	
2.Sorghum	3,714,000	(第 5 位)
3.Milk, whole fresh cow	2,988,000	
4.Groundnuts, with shell	2,828,000	(第 4 位)
5.Onions, dry	1,919,308	(第 7 位)
6.Sesame seed	1,210,000	(第 1 位)
7.Milk, whole fresh goat	1,158,000	
8.Millet	1,133,000	(第 6 位)
9.Bananas	918,562	
10.Wheat	726,000	
11.Tomatoes	676,623	
12.Mangoes, mangosteens, guavas	663,037	(第 16 位)
13.Dates	438,700	(第 7 位)
14.Fruit, freshnes	425,000	
15.Lemons and limes	324,440	
16.Cucumbers and gherkins	293,001	
17. potatoes	253,628	
18.Grapefruit (inc. pomelos)	252,361	
19.Seed cotton	186,711	
20.Oranges	166,357	

(\*) 肉類及び生きている動物除く

出所：FAO 統計

表 5 スーダン農産品輸出品目トップ 20 (\*) 2019 年 単位：トン

品目	輸出品量	(世界順位)
1.Sesame seed	421,441	(第 1 位)
2.Cotton lint	204,550	(第 9 位)
3.Forage products	148,984	(第 5 位)
4.Sugar Raw Centrifugal	134,000	
5.Groundnuts, shelled	130,886	(第 8 位)
6.Cake, groundnuts	112,329	(第 1 位)
7.Sorghum	91,192	(第 5 位)
8.Bran, wheat	58,307	
9.Chickpeas	40,979	(第 12 位)
10.Alfalfa meal and pellets	35,594	(第 11 位)
11.Oil, groundnut	20,100	
12.Maize	13,306	
13.Straw husks	6,125	
14.Flour, wheat	6,013	
15.Bananas	4,195	
16.Vegetables, fresh or dried products nes	3,465	
17.Cereal preparations nes	2,264	
18.Food wastes	1,955	
19.Watermelons	1,807	
20.Cake, sunflower	1,246	
Mangoes, mangosteens, guavas	1,093	
Dates	215	

(\*) 肉類及び生きていた動物除く

出所：FAO 統計

加えて、胡麻についても日本や中国などの地域で今後とも強い需要が見込まれるものの、残留農薬の処理など品質管理面での取り組みが必要である。またスーダンの対日胡麻輸出品額は、1998 年には 19 億円と当時中国に次いで 2 位を誇っていたが、20 年後の 2018 年には 4,200 万円と大幅に減少した(別添 4 参照)。経済制裁などが大きな要因としてあげられるが、同時にこの 20 年間に日本の輸入業者は、仕入先の多様化(ナイジェリア、ブルキナファソなど他のアフリカ諸国)を図ったため、スーダンにとって制裁解除からかつての水準への回復には、一層の日本の販路開拓や品質及び価格面での優位性をアピールする必要性が求められる。

なおスーダンの場合、基本的に乾燥地域への灌漑設備のさらなる導入と、農業生産性及びグローバル市場動向や消費地の季節を見据えたタイムリーな出荷体制の確立が急がれる。収穫後の農産品保管・出荷体制の不備による収穫ロスの多さが指摘されており、収穫ロスを減らすための加工食品産業(缶詰やカット野菜、果物)の立ち上げが課題となっている。

スーダンをはじめ、開発途上国では、伝統産品や農産品に関する知財権保護を前提とする動きが、1983 年の FAO の食料及び農業のための植物遺伝資源に関する国際条約(International Treaty on Plant

Genetic Resources for Food and Agriculture (ITPGR))をはじめ、1995年WTOの知的所有権の貿易関連の側面に関する協定(Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights (TRIPS))における地理的表示保護(GIs)の枠組みを踏まえつつ、活発化している。世界の生産量の80%を占めるガムアラビックについては、原材料供給国にとって最終製品における利益配分のあり方やブランド保持の観点から、地理的表示保護に向けた取り組みを一層強めるべきと考える。

## 第3章 スーダンにおける輸出振興機関の現状分析

### 3-1 スーダントレードポイント (STP) の概要

STP は、第2章2-1で述べた通り、STP 設置法により 2002 年に設立された。貿易省傘下のもと、電子商取引のセンターとしてジュネーブに本部があるワールドトレードポイントフェデレーション (WTPF) のメンバーの一員となっている<sup>8</sup>。

STP には、州ベースの輸出振興組織として州トレードポイントがあり、13 か所に設置されている。うち現在 5 か所のみ本格稼働中で、3 か所は現在、開所に向けて準備中との事である。詳細は 3-5 「州レベルのトレードポイントの活動にかかる現状分析」の項で述べる。州トレードポイントは「Sub Trade Point」と呼ばれているが、組織としては各州政府の下にあり、予算も州政府から拠出されていて、STP は技術的な支援を行うのが主な役割のため、「支部」とまでは言えない。そのため、本報告書では Sub Trade Point のことを「州トレードポイント」と呼ぶことにする。

STP の Vision (将来の展望)、Mission (使命)、Mandate (任務) はそれぞれ以下のように規定されている。

表 6 STP のビジョン、ミッション、任務

<b>Vision</b> (将来の展望)	・輸出によりスーダンの経済発展に貢献し、電子商取引(e-commerce)、電子貿易(e-trade)に対する認識を向上させる。
<b>Mission</b> (使命)	・スーダンの中小企業へ支援することでアイデアを成功へと導く橋渡しとなり、国際市場へ進出するための必要なツールを提供し、STP の世界的なネットワークを通して信頼のおけるビジネスパートナーを発掘し、よりデジタルな取引を推進する事にある。
<b>Mandate</b> (任務)	・取引に関連する情報の提供 ・スーダン製品の新しい市場の発掘 ・商取引の簡素化 ・新しい市場への容易なアクセスに関する生産者及びトレーダーの意識啓発

### 3-2 STP の体制、業務

#### 3-2-1 体制

STP のトップは Director General であり、Department、Department の下の Section、および Unit の各部署より構成されている。Unit は Department より小規模な部署となっている。

一方、Human & Financial Resources Department (人事・財務部) の職員は、他の政府組織同様、スーダン連邦政府からの出向者である。Personnel Section (人事課) の職員は労働省下の National Civil Service Bureau から、Financial Section (財務課) の職員は、財務省下の National Accounting Bureau から出向しており、それぞれ連邦政府の規程に則り人事・財務管理を行うことが職務である。

STP の組織図は、以下のとおり。各部署の業務内容は 3-2-3 「各部門の職務」に示す。

<sup>8</sup> WTPF は UNCTAD によって 1992 年に設立された最大のトレードファシリテーションのネットワークである。本部はジュネーブ。http://tradepoint.org/

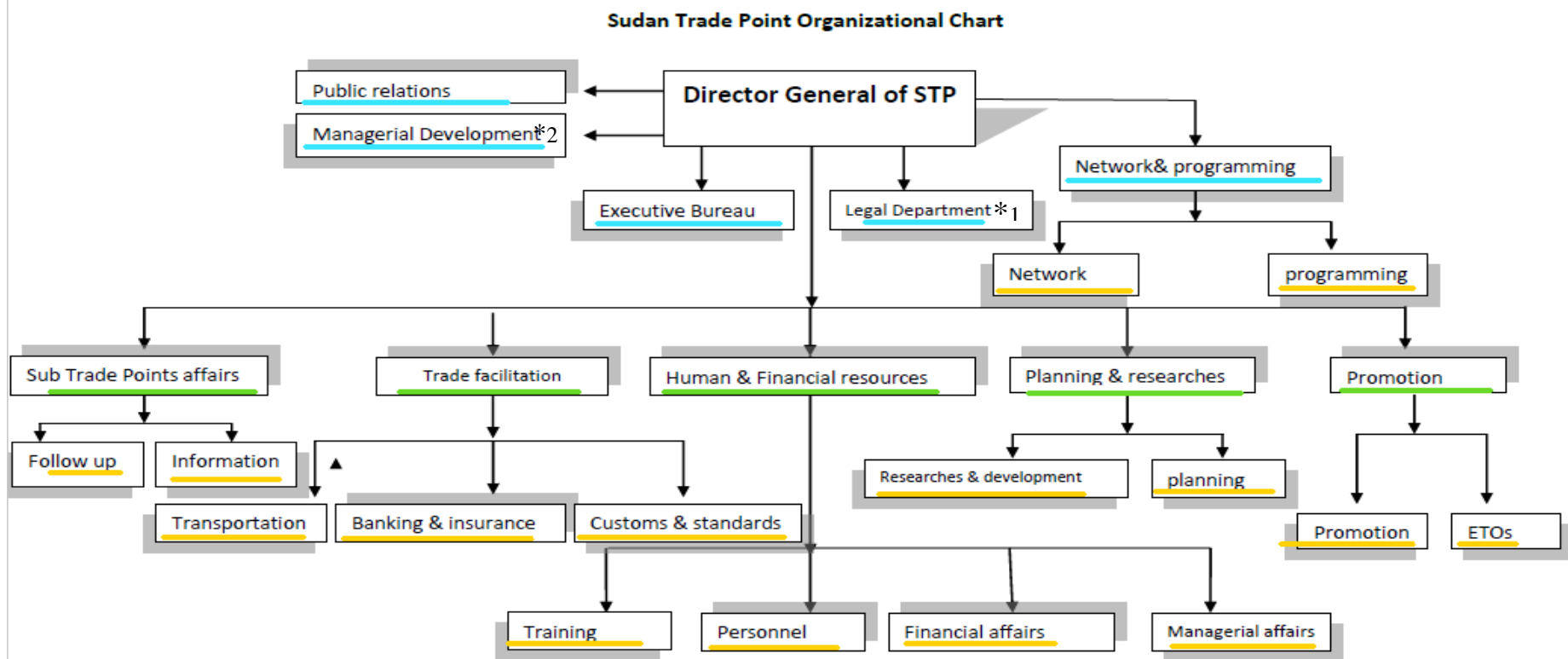


図 2 STP 組織図

注) 黄色は Department、緑色は Section、水色は Unit を示す。

\*1 :Legal Department と記載されているが、実際は Legal Unit である。

\*2 :Managerial Development は、現在 Human & Financial Resources Department 内の Managerial Affairs Section となっている。

出所：STP 提供のものに調査団加筆

また STP には、STP 設置法第 3 章第 6 条に規定された最高決定機関として運営審議会がある。貿易大臣の推薦に基づく内閣の決定により組織される。現在の運営審議会は以下の 17 名となっている。

表 7 STP 運営審議会の構成

公的セクター	民間セクター
貿易省次官（議長）	スーダン自由貿易区会社 (Sudanese Free Zones & Markets Co. Ltd) 代表
財務・経済計画省代表	ビジネス連盟代表
外務省代表	商業会議所代表
高等教育省代表	運輸交通連盟代表
産業省代表	銀行連盟代表
税関当局代表	保険連盟代表
ハルツーム州財務省代表	畜産団体代表
STP 理事長	農業生産者団体代表
	全国組合連盟代表

現在、より重要と考えられる組織や、STP のサービスを広範な受益者に届けていくために、対象となるセクター代表の追加を STP 理事長から内閣に申請中である（表 8 参照）。ただし、すでに 17 名の運営審議会に 9 名追加することになれば、計 26 名で構成される大きな理事会となる。幅広いニーズへ対応しようとするものである一方、規模が大きくなることにより、円滑・効果的な意思決定がなされるかという点は懸念される。

表 8 STP 運営審議会追加申請中のメンバー

公的セクター	民間セクター
農業省代表	産業会議所連盟代表
畜産省代表	起業セクター代表
スーダン銀行代表	
社会福祉省代表	
産業研究・コンサルティングセンター代表	
国立情報センター代表	
国立電子認証機関代表	

### 3-2-2 他機関との関係

STP は以下の貿易関連組織の一員と位置付けられている。

- ・ Sudan Commodity Board (11 品目別評議会) (2-2-2 参照)
- ・ National Committee on Trade Facilitation (NCTF) (UNCTAD の一部)

### 3-2-3 各部門の職務

STP 各部門の職務内容は以下の通りである。Department は「部」、Unit は「室」とした。CIS (情報システム室) は、Unit となつてはいるが、実際の職務内容は Department に匹敵する重要かつ明確な職務を有している。

表 9 STP 内各部門の職務内容

部署名 * ( ) 内部署名および職員数	職務
Department (部)	
Planning & Researches Department (企画・研究部) (7名)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国内及び国際商品価格の提供</li> <li>・ 輸出商品の競争力の向上</li> <li>・ 膨大かつ正確な取引のデータベースの発掘</li> </ul>
Promotion Department (貿易振興部) (5名 (うち1名休職中))	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ スーダン製品の輸出市場開拓</li> <li>・ 輸出のためのスーダン製品の発掘</li> <li>・ 国際市場並びに国内市場進出への中小企業支援</li> </ul>
Trade Facilitation (貿易支援部) (4名 (うち1名休職中))	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 貿易支援に対する認知度の向上と促進</li> <li>・ 法令、手続き、契約、サービスプロバイダーを含む取引に関する情報提供による貿易支援の促進</li> <li>・ 他の関連機関との協力によりスーダンでの取引システムと手続きを発展させる</li> </ul>
Sub Trade Points Affairs (州トレードポイント業務部) (4名)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 州での STP の活動を展開する</li> <li>・ 州トレードポイント職員の能力強化</li> <li>・ 国際市場向けの製品発掘</li> </ul>
Human & Financial Resources Department (人事・財務部) (人事課1名、財務課4名+監査 役1名)	<p>&lt;人事課&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職員、ワーカーの人事管理 (データ管理を含む)</li> <li>・ 公務員官報、法令、規定の遵守</li> <li>・ 極秘文書、業務文書の管理</li> </ul> <p>&lt;財務課&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 他の部門との調整による年間予算作成</li> <li>・ National Account Office に承認された財務方針、規定、手続きの遵守</li> <li>・ 承認された予算に沿った資金の割り当て</li> <li>・ 月次ベースでの予算消化管理</li> <li>・ 支払い済み経費のフォローアップと報告</li> </ul>



	<管理課> ・STP での管理評価 ・適用できる業務規程、業務改革への助言、業務の簡素化 ・備品・購入管理
<b>部署名</b> * ( ) 内部署名および職員数	<b>職務</b>
Unit (室)	
Executive Bureau Unit (秘書室) (1名)	・理事長 Director General 室での日常業務管理 ・Director General から他の機関へ発送される書簡の原稿作成 ・Director General による指示及び決定事項の草案作成 ・日常業務における部門長との調整 ・STP 内あるいは STP 外の管理職との連絡業務
Legal Unit (法務室) (現在 0 名)	・STP での法務 *ただし、現在は法的な業務の頻度が低いため、必要に応じ貿易省の法務部に相談に行くことで足りている。
Computer & Information System (CIS) Unit (情報システム室) (3名)	・STP サービス発展のための最新技術の使用 ・STP データベース・サービスの確保と保護 ・STP 職員への IT 技術の研修
Public Relations Unit (広報室) (1名)	・STP に関するマスメディアへの広報 ・広報戦略・キャンペーンの立案 ・メディアや関係者との良好な関係の構築 ・広報材料の作成 *現在、広報室職員は新入職員のため、Promotion Department において実務研修中。

### 3-2-4 各部門の業務と課題

#### (1) Planning and Researches Department (企画・研究部)

##### 1) 業務

##### ① 国内及び国際商品価格の提供

FAO、WB、IMF、ITC 等のウェブサイト及び、州トレードポイントから、一次産品価格を入手し、メールで約 450 社の会員に送っている。また部内の担当は、下記のとおり商品ごとに分かれている。

担当①	牛・家畜、アラビックガム、綿、工業製品
担当②	鉱物、野菜・果物、肥料、油種（胡麻など）、ソルガム、米
担当③	ハイビスカス、ひよこ豆、ハーブ製品、薬品

上記に関連し、STP は貿易省の Commodity Board（11 品目別評議会）の一員として、最終価格の変更のための月例会議において、貿易大臣への提言も行っている。Commodity Board の各商品別委員会は下記のとおり。

・油種委員会	・牛・食肉委員会	・野生動物委員会	・金および鉱物委員会
・ガムアラビック委員 会	・皮革委員会	・綿委員会	・工業製品委員会
・野菜・果物委員会	・メイズ・飼料委員会	・ハイビスカス・メロ ン種、葉草・ハーブ委 員会	

## ② 問合せに対する対応

メールや電話、訪問による問合せに対応する。農産物収穫期（11月～5月）では地方の競り市に関する問合せが日に10件程度入る一方、それ以外の時期では日に0～5件程度である。省庁への手続に関する相談への対応や、学生の研究に対する質問に応じている。メールや電話での問合せが主で、直接訪問は月に5～10件程度である。2020年の問合せは、年間で計200件以上であった。

## ③ 報告書類のとりまとめ

スーダンの一次産品レポートや、市場シェア、統計等の分析を含むレポートを毎月作成している。STP では4半期、半期、年次レポートがあり、各部からの原稿を取りまとめ、レポートを発行する。

## 2) 役割と課題

Planning and Researches Department は、情報提供により公的・民間部門双方の貿易関係者の意思決定を支援する重要な役割を担っており、膨大な情報を取得・保管している。また、利用者だけでなく、研究者からの問合せにも対応する役割を担っている、STP の頭脳部ともいうべき部署である。

しかし現在、膨大なデータを保持するためのウェブサイトのキャパシティ上の制約、利用者へのメール送信による情報提供の効率性、有料ウェブサイト利用料金の不足などに悩んでいる。また、誰もがアクセスできる他ウェブサイト等の二次データへの依存度が高いことは、STP 独自の情報が少ないことを意味している。

## 3) 今後のニーズ

従って、今後の同 Department のニーズとしては以下のとおりである。

- ・国内外の膨大なデータを保持し、情報に容易にアクセスし、活用できるシステムの構築
- ・市場ニーズを把握しうる市場調査・分析の新たな手法の獲得
- ・信頼性の高い海外のウェブサイトの利用料金のための予算確保

## (2) Promotion Department（貿易振興部）

### 1) 業務

#### ① 国際市場並びに国内市場進出への中小企業支援

Promotion Department は、STP の対利用者サービスの窓口部署である。企業の STP 利用登録フォームを受け付け、同フォームにある STP への問合せ・コメントは担当者に振り分け、対応する。登

録利用者は、コモディティ別に区分されている。登録フォームおよび問合せフォームは、別添5のとおり。登録者数が少ないうちは、STP から登録利用者への情報送信はワンクリックでできたが、現在登録者数が増えたため、2020年から機能が停止している。従って、新規登録者のメールアドレスだけを Planning and Researches Department に渡し、同 Department から情報送信を行っている。メールによる問合せの例を以下に示す。

(左は2021年6月スリランカより、右は5月タンザニアよりのもの)

Name: B\*\*\*\* A\*\* K\*\*\*

Phone: 0097\*\*\*\*\*

We are XXX Quartz, multinational silica quartz export company we Export to Japan, Korea and Vietnam. We need more silica quartz for the production. Are we able to get any silica mine companies from Sudan

Thanks Best Regards B\*\*\*\*

Name: I\*\*\*\* B\*\*\*\*

Phone: +255\*\*\*\*\*

I want to buying sesame white seeds to 100 tm to Turkey Mesrine port

図3 STP へのメールによる問合せ例

また同 Department では、STP のパンフレットやリーフレットの作成、e-カタログの作成を行っている。e-カタログは今まで20種類作成され、STP のウェブサイトで閲覧可能である<sup>9</sup>。企業のリンクを貼る場合もある。パンフレット類・e-カタログの作成例は以下のとおり。



図4 左：e-カタログ作成（パワーポイント使用）、中央：リーフレット、右：小冊子

## ②スーダン製品の輸出市場開拓

輸出促進のための国内外での展示会参加も担当業務である。スーダン国内では、毎年行われる Khartoum International Fair（ハルツーム国際見本市）に毎年参加している。2021年1月にも第38

<sup>9</sup> 2020年には、胡麻、ソルガム、豆類、デーツ、サヤインゲン、ひまわり、メロン種、ひよこ豆、飼料、ハイビスカスのカタログが作成された。

今回 Fair に参加した。また展示会においての B to B のマッチング支援以外にも、常時ビジネスマッチング情報を提供している。

現在同 Department では、スーダン貿易関連企業便覧（約 1,000 社）を作成中である。貿易省、商業会議所等から情報を収集するとともに、各企業に直接電話をして最新情報を確認しており、2021 年 10 月には情報収集を終了する見込みである。新型コロナウイルス感染症対応もあって、職員の交代勤務体制のため少ない人員で対応している。

## 2) 役割と課題

Promotion Department は、最も利用者と接点の多い STP の窓口部署であり、マーケティングを担う部署である。現在の STP のウェブサイトが古く、国際的な水準に追いついていないことや、業務が定常化していて革新的な取り組みに欠けていることなどを課題として認識している。特に、利用企業の管理については、CRM (Customer Relationship Management: 顧客関係管理) システム導入を希望している。

また、予算不足や新型コロナウイルス感染症の拡大により、イベント開催が難しくなり、利用者との接点が減っている。このような状況により、十分かつ魅力的なサービスが提供されているとはいえない状況である。そのため、問合せ件数自体も多いとはいえず、利用者、特に中小企業の海外市場参入への関心を喚起するに至っていない。同 Department としても、利用者の商品の特長に対する意識が低いままである点を指摘していた。

加えて、業務の多様さに比べ人員は 5 名しかおらず、かつ英語が苦手な職員がそのうち 2 名おり、人員体制としては質・量ともに不十分である。しかしこのような状況下でも、情報を確認して 1,000 社を網羅した、初のスーダン貿易関連企業便覧を作成するなど、地道な努力を続けている。

## 3) 今後のニーズ

今後のニーズとしては、以下があげられる。

- ・利用者の活用しやすいウェブサイトへの改良、適切なソフトウェア・アプリケーションの導入
- ・時代に即した、利用者とのコミュニケーション方法の見直し（ウェブサイト、メール、電話、STP 本部への訪問、パンフレット類から、SNS などの活用など）
- ・職員の能力強化（IT ツール、語学、イベント運営ノウハウ等）
- ・職員の増員

### (3) Trade Facilitation Department （貿易支援部）

#### 1) 業務

##### ①法令、手続き、契約、取引に関する情報提供による貿易支援の促進

貿易相談に関し、各種基準、スペック、関税、包装・梱包、輸送・保管などについて情報を収集し、利用者へ提供する。情報源は、各種ウェブサイト、セミナー（オンライン含む）への出席<sup>10</sup>、産業省への問合せなどで、そこから利用者使いやすい形で抽出・整理し、活用する。主な情報源は以下のとおり。

---

<sup>10</sup> 本年 3~5 月の UNCTAD の Webinars on duty-free quota-free market access and rules of origin for LDCs のオンラインセミナーに参加後、貿易省メンバーとグループを作り、商業会議所等に得た情報を共有することになっている。

公的機関	貿易省、司法省、スーダン中央銀行 その他、アラブ諸国のウェブサイトよりアラビア語で情報取得
国際機関等	WTO、UNCTAD、ITC、EU、COMESA、WIPO 等
民間セクター	スーダン国内の小規模産業連合(Small Industry Union)の包装・梱包企業のデータベース、商業会議所の transportation division や輸送関連企業のウェブサイト

整理した情報は、ウェブサイトで提示するだけでなく、利用者への問合せへの回答や関係機関への紹介、STP 主催のセミナーなどによる啓発、組織内外への研修にも活用する。Promotion Department と協力し、e-カタログ作成などに活用することもある。

なお、為替レートを日々スーダン中央銀行より確認して STP のウェブサイトに掲載している。コピーは企画・研究部に送られ、登録利用者に送付される。

## ②貿易支援に対する認知度の向上と促進

以前は、外部に対する STP 主催のセミナーや、STP 職員向けの研修なども活発に行っていたが、現在は予算不足により停滞している。また、現在 UNCTAD 下のスーダン国家貿易支援委員会へ、STP ウェブサイトの「信頼できる包括的貿易関連情報」認証を申請中である。

### 2) 役割と課題

Trade Facilitation Department では、貿易取引にかかる実務的情報や、必須となる法規制等の情報提供・助言を行う部署として、多様かつ最新の情報をキャッチし、利用者のニーズに対応するとともに、時に一歩先んじて助言する役割を有している。同 Department では特に、2020 年 12 月のアメリカのテロ支援国家リスト指定からの解除後、スーダン国内のビジネス界から、貿易に関して特に起業や市場参入の条件といった事項への関心の高まりを認識している。

また、デジタル化の進展により、契約のデジタル化など新しいニーズや法制度面の課題が生まれているため、今後内部研修や、公的・民間部門双方に対するセミナーを開催したいとの意欲を持っている。

このように、増大するニーズに対応していこうとするものの、特に財政難により思うように活動できないことが大きな悩みとなっている。提供できる研修・啓発事業が少ないこと、膨大な情報が利用しやすい状態にないこと、増大するニーズに対応する人員の不足と、研修・情報取得機会の不足により能力・経験不足に陥っていることを課題と認識している。加えて、関係機関のネットワークを強化しようとする意図を持っているにも関わらず、政府当局の反応が消極的であることも悩みである。

### 3) 今後のニーズ

上記を踏まえ、今後のニーズとしては以下のようにまとめられる。

- ・ ウェブサイトの改良や、利用者が活用しやすいアプリケーションやシステムの導入
- ・ 配置人員の増員、職員研修機会の増大
- ・ 利用者向けの研修・啓発活動を可能にする予算措置
- ・ STP に対する政府関係機関の積極的な関心・支援

#### (4) Sub Trade Point Affairs Department (州トレードポイント業務部)

##### 1) 業務

- ・州での STP の活動を展開する
- ・州トレードポイント職員の能力強化
- ・国際市場向けの製品発掘

① 州での STP の活動を展開する

② 州トレードポイントは全国で 13 あるが、その機能状況は州により異なっている。現在は以下のとおり（表中の赤は「機能している」、青は「機能していない」状況を示す）<sup>11</sup>。

表 10 各州のトレードポイントの機能状況

No.	State	Sub Trade Point	Location	Situation
1	El Gezira	El Gezira	Wad Medani	Active
2	Sinar	Sinar	Sinar	Not active
3	Blue Nile	Damazien	Damazien	Not active
4	River Nile	Atbara	Atbara	Active
5	Red Sea	Port Sudan	Port Sudan	Active
6	Kassala	Kassala	Kassala	Not active
7	El Gadarif	El Gadarif	El Gadarif	Active
8	Northern	Dongla	Dongla	Not active
9	West Kordufan	El Nohood	El Nohood	Active
10	North Kordufan	El Obied	El Obied	Not active
11	South Darfur	Niyala	Niyala	Not active
12	North Darfur	El Fashir	El Fashir	Not active
13	West Darfur	Geneina	Geneina	Not active

出所：STP

また、各州トレードポイントの地理的位置は次の地図のとおり。具体的な州トレードポイントの活動状況については、3-5「州レベルのトレードポイント（支部）の活動にかかる現状分析」の項で述べる。

<sup>11</sup> STP によれば、Blue Nile State, Northern State, West Darfur State の各州については、開設準備中であるが、州側の状況によりまだ実現していないとの事である。



図 5 州トレードポイントの地理的位置

出所：調査団作成<sup>12</sup>

Sub Trade Point Affairs Department の現在の業務は、主として電話およびメールで機能している州トレードポイントから商品の価格を調査し、Planning and Researches Department に伝達することとなっている。作物の収穫時期（11月～3月）は毎日、それ以外の時期は週ベースとなる。州トレードポイントからの、他州の作物価格の問合せにも対応する。

なお、新たな州トレードポイントの開設の承認は、STP が行い、貿易省の最終承認を経て決定する。州によっては、予算不足や、州政府の関心の低さにより、州トレードポイント開設に消極的なところも存在する。

<sup>12</sup> 地図出所：<https://ja.maps-sudan.com/%E3%82%B9%E3%83%BC%E3%83%80%E3%83%B3%E5%9B%BD%E3%81%AE%E5%9C%B0%E5%9B%B3#&gid=1&pid=1>

## ②州レベルトレードポイント職員の能力強化

本来、州トレードポイントは、各州政府の財務省下にあり予算措置がなされるため、STPは技術的支援を行う役割を担っている。したがって同 Department は、州トレードポイント職員への研修（現地および STP 本部）も行うが、2017 年以降、特に 2019 年の政権交代以降に直面した経済危機による予算不足のため、研修や地方訪問が困難になっている<sup>13</sup>。

一方、2017 年以前は、各州トレードポイントは活発に機能しており、州内市場での取引作物の種類・量・価格のレポートを毎日送ってきた州もあり、Sub Trade Point Affairs Department でも、それらに基づき各省やスーダン銀行、利用者等への情報提供を活発に行っていた。

## ③国際市場向けの製品発掘

州トレードポイントへの技術的支援以外にも、地方の生産者に対する電子商取引の啓発、国際市場に参入しうる製品の発掘が同 Department の任務であるが、現在予算不足により、それらの活動も非常に難しくなっている。

### 2) 役割と課題

同 Department の役割は、州政府の輸出振興機関を支援して、地方の製品の輸出促進や、地方の生産者・企業の貿易への参画を促すことであるが、ここ数年その役割を十分果たすことが難しい状態にある。

それは、STP 側の予算不足という要因のみならず、州側にも要因がある。地方における脆弱なインターネット環境や PC などの資機材不足、州レベルでの頻繁な職員の異動などにより、地方の企業と州トレードポイントの関係が強化されにくいことなどである。

また、州によっては予算不足のため、州トレードポイントの設置に消極的な場合もあり、13 のうち 5 か所しか十分に機能していないという状況である。

### 3) ニーズ

以下が同 Department のニーズである。

- ・州トレードポイントの訪問・研修のための STP 予算の確保
- ・州レベルでの貿易振興に対する関係者の理解の促進、予算の確保、職員の継続的配置
- ・州トレードポイントの執務環境の整備（PC、インターネット接続ほか）

## (5) CIS (Computer and Information Systems) Unit (情報システム室)

### 1) 業務

CIS はプログラミング課と、ネットワーク課により構成される。政府機関間ネットワークへの接続と維持管理、技術サポート、コンピューターのハードウェアの問題対応を行う。セキュリティについては今後より強固にしたいと企図している。また、インターネット接続の管理、アプリケーションの開発（STP 利用会員登録のシステム）、STP 内の情報の維持管理を行う。

<sup>13</sup>最後の地方研修は、2017 年の西ダルフール州 Geneina でのサブトレードポイント職員研修、最後の STP 本部での研修は、2019 年の北ダルフール州の El Fasher サブトレードポイント職員 2 名に対するものである。





図 6 STP ウェブサイト (画面の一部)

現行のウェブサイト(図6)は外注によるものだが、そのメンテナンス、各部署の情報アップロードや、ウェブサイト内のeメールシステムの維持管理も行う。現在、部門から上がってくるデータを集積するデータベース構築が進行中であるが、トラブルシューティングによる中断のために、進捗が遅延している。州サブトレードポイントに対するIT面での相談にも対応する。

## 2) 役割と課題

STPのサービス全般を陰で支える重要な土台である。しかしながら、人員的にも財政的にも不足している部分を、職員の努力で何とか補おうと苦闘していると言える。ウェブサイト自体、未更新部分や英語情報の不足があり、各部署の利用者サービスに見合う機能が搭載できていないなど、大きな課題を抱えている。この背景には予算不足、IT技術者の流動性、不安定な電力供給がある<sup>14</sup>。STPも新たなウェブサイトの構築費として、ここ3年ほど繰り返し予算要求をしているが、承認さ

<sup>14</sup> 2018年には5名在籍していたが、給与が安いと、2名は海外に職を求めて離職した。技術がある者ほど好待遇を求めて転職することから、現在の待遇で技術力のある者を定着させるのは容易ではないと同室長は考えている。

れていない。省庁のウェブサイト自体にも適切なものがなく、STPの優先度は低く見られているためと考えられる。

また、経済危機により各種費用が倍増し、有料のウェブサイト利用料やネット接続料、電気代負担が急増していること、電力供給の不安定さ（頻繁な停電）も障害となっている。STPのITシステムの状況については、別添6のとおり。

一方、CIS Unitでは様々な自助努力でこれらの困難を克服しようとしている。例えば、人手不足の解消のため、フリーランス技術者を3~4カ月間インターンとして業務に従事させたり、室長自身がITコンサルタントとして関係機関に対し技術サービスを行って、収入を得ることなどである。また、室長はJICAのABE Initiativeプログラムにより日本に留学し、帰国後JICAの支援を模索したことも、問題解決への積極的な取り組みとして特筆される。

### 3) ニーズ

同室のニーズをまとめると、以下のようになる。

- STPのウェブサイト更新・改良（特に海外の投資家やビジネス関係者から、スーダン国内の地方の情報が容易に見つけられ、投資や貿易の促進につながるようなウェブサイト）
- セキュリティ強化、そのためのライセンスソフトウェアや資機材の確保
- 技術力ある人材の確保・増員
- インターネット上の情報料や電気代の確保

現状では、特に海外のビジネス関係者からは膨大な情報が死蔵されているに等しいが、特に地方の情報が容易に見つけられれば、海外の投資家にとっても非常に役立つことになる。

### 3-2-5 年間の活動予定

STPの年間の主な活動は、以下の図7のとおりである。

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
<b>Outside STP</b>												
International Meeting			COMESA Business Council	Trade Development Body Meeting								
Trade Fair	Khartoum International Trade Fair		Agricultural Fair	Information Tecknology Fair								
<b>Inside STP</b>												
Board of Directors meeting			●			●			●			●
Management meeting	D.G meeting with Managers of Department every 2 weeks		→									
Budget proposal										Prepare Budget Proposal and submit to Min. of Finance	Discussed proposal with Ministry of Finance	

図 7 STPの主な活動カレンダー

### 3-3 STPの人員・財務

#### 3-3-1 人員

##### (1) 定数充足率

定数は70名であるが、現在在籍している職員は出向者を含め28名である(表11参照)。しかし、20のポジションは内部の昇進のために空けておく必要があるとされ、実際の空席は22名分である。従って、人員の充足率は56%であり、非常に低い。特に、コミュニケーションインフラの維持管理・開発の中心となる情報システム室の人員不足は、STP機能の脆弱性に直結する。

表 11 STPの定数と充足状況

区分	数
定数	70
在籍者数	28
空席	42
うち昇進のための保留分	20
うち実際の空席	22

##### (2) 採用計画

すでに述べたように、政府機関の職員採用は、Ministry of Labor and Administrative Reform 下の National Civil Service Bureau によって行われる。STP では、各部署が理事長に要望を提出し、それに基づき採用計画を立案する。新規採用の要望は、National Committee for Selection (国の選考委員会) に提出する。面接にも同席することはできるものの、最終決定権はない。また、STP 職員が外部の機関に出向や異動をすることはほぼ不可能である。

新規採用は、2016年に1名、2018年に6名、2021年に3名であり、毎年定期採用があるわけではない。従ってここ5年間では、職員数は25名前後を推移しており一定規模を維持している。

現在のSTP職員は、出向者を除いては全員大卒であり、修士号取得者も多数おり専門性の高い職員の割合が高い。専攻は経営学、経営学修士が多い。英語はほとんどの職員が理解できるものの、一部に苦手な職員もいる。

##### (3) 人事異動・評価・昇進

STP内の異動は、各部門長と理事長の協議に基づき、理事長の最終決定により行われる。総合的な異動は2~3年に一度である。

昇進は空席がある場合に「昇進委員会」により協議され、理事長から貿易省、National Civil Service Bureau へと申請される。上級職員の場合は大臣の署名、中~下級職員の場合は理事長の署名が必要である。なお昇進は、下表の評価基準により決定される。なお、「業績レポート」は評価項目が決まっている。中級~上級職員の場合は①リーダーシップ ②経験 ③他者とのコミュニケーション ④その他(研修経験や最後の昇進など)の要素による。

指標	評価内の配分
部門長による業績レポートの評価	70%
資格	20%
在籍機関	7%
その職位での在職期間	3%

#### (4) 職員のプロフィール

##### 1) 性別・年代構成

職員の約6割は女性、在職期間は平均11.25年、最頻値は19年である。STPの草創期からの職員が部門長を中心に多数在籍している。全体的には20代～30代が約4割、40代～50代が約6割という構成で、STPの歴史とともに歩んでいるベテラン職員が多い。組織外への異動の少なさと、新規採用が少ないため、人員の流動性は低く組織として安定的であると言える（図8参照）。

女性が多く、かつ理事長はじめ各部門長に女性が多いことは、女性の活躍できる組織であることを意味する。しかしながら、若い職員が少なくシニア層が多数派であることや、外部組織との人事交流がないことは、組織としてのマンネリ化や、新しい発想に乏しくなることをも意味する。それを克服するためにも、若手の積極的な活用や能力強化、外部との人事交流などが有効であると思われる。

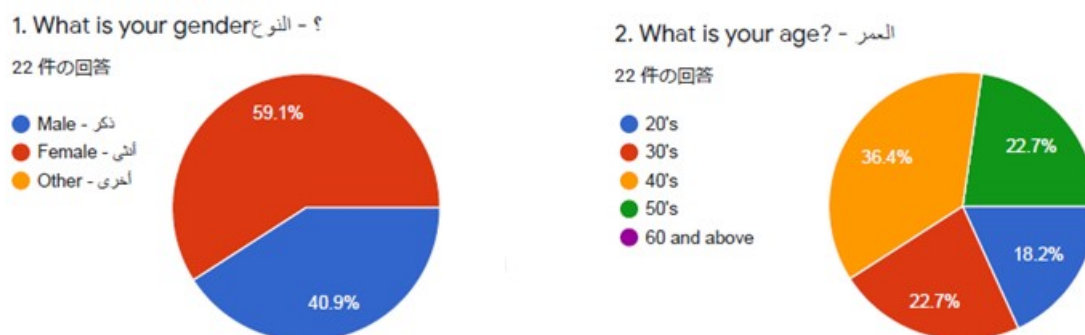


図 8 STP 職員の性別・年代

出所：調査団

##### 2) 職員の能力（表 12 参照）

職員アンケートによれば、最も重要と認識する知識・スキルの上位3つは、以下表12のとおりであった。

知識については①電子商取引、②貿易実務、③マーケティング、スキル面では、①コンピュータスキル、②英語スキル、③コミュニケーションスキルであった。現在、商取引のデジタル化も進行していることや、現状でSTPのマーケティング支援機能が弱いことから、これらの知識のニーズが高いと思われる。貿易実務については、幅広い事柄を含むため、より詳細なニーズ分析が必要である。

一方、スキルについては、ITを活用した情報収集・提供がSTPの主要業務であるところ、その

スキル向上は不可欠である。英語力については、調査団のカウンターパートとされた約半数の職員は問題がない。一方、残りの職員については、英語が苦手な者もいる。今後、アラブ圏以外の国際市場へのマーケティングを強化していくなら、英語及びそれ以外の外国語を習得していく必要性は高い。この点では、日本の JETRO の語学力向上のための取組（若手の長期現地赴任等）等を参考に、中長期的な人材育成の計画を立案する必要があると思われる。

表 12 最も重要と思う知識・スキル

## Perceived Three Most Important Knowledge/Skills

Knowledge	Skill
1. e-commerce	1. Computer skill
2. Trade practice	2. English skill
3. Marketing	3. Communication skill

出所：調査団

### (5) 研修

職員研修は、National Training Council（連邦政府で政府職員の能力強化を一括して管轄している）の示す条件に基づき、STP 内の「研修委員会」で協議し計画をまとめる。2021 年の研修予定としては、JICA の本邦研修に 2 名、オンラインの IPO セミナーに 2 名の参加が決定している。研修計画は、職員採用計画とともに STP 自身の裁量だけで決定できるものではなく、連邦政府のコントロールが大きい、これはスーダンの政府機関に共通することでもある。

職員アンケートによれば、72%の職員がここ 3 年で 2 回以下の研修機会しか受けておらず、近年能力強化の機会是非常に限られている。研修内容の内訳は、下図のとおりである。一般的・行政職向け研修が過半数なのは、暫定政府の包括的能力強化研修のためである。153 の政府機関の計 80 万人の公務員を対象に、基礎的な能力強化研修が展開されており、STP でも中~下級職員がこの研修の対象者となっているため、行政職としての基礎力の向上の機会が与えられていると言える<sup>15</sup>。

また、新型コロナ感染症拡大によりオンライン研修の機会ができたことは、経費面の負担軽減につながるため、今後さらなる機会の活用が望まれる。オンライン研修への参加機会、JICA などドナーの提供する能力強化への参加機会を模索することが望まれる。

職員の多くが修士号取得者であることから、高位の学位取得のための長期留学休職などの必要性

<sup>15</sup> “Basic Competency” の研修として、計画立案・効果的コミュニケーション法・顧客対方法・自己開発と時間管理、問題解決法、意思決定法、チームワークなどの要素がカバーされている。

は低いと思われる。一方、実務レベルの研修及び、語学（英語や他の外国語）習得を推進することが望ましい。

Areas of Training Participation  
in Recent Years (about 2016~)

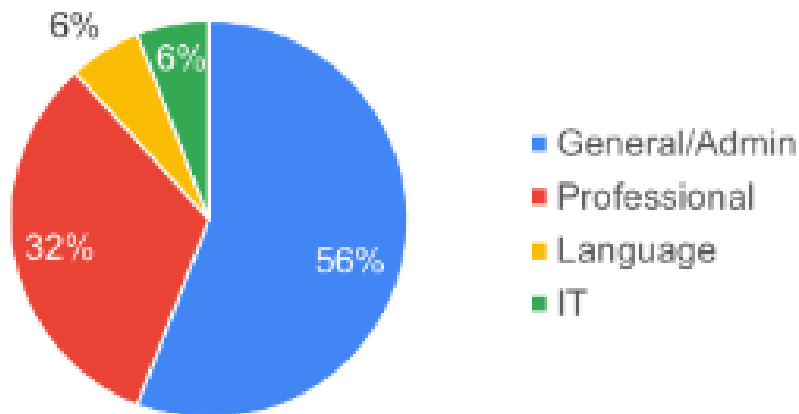


図9 直近2回の研修機会の分野の割合

出所：調査団

別添7に、直近3年間に職員が受講した国内外での研修一覧を示す。そのうち、2020年の実績は以下のとおりである。

海外研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>・WTO 多国間貿易交渉に関するセミナー参加（於インド）</li> <li>・後発途上国向け知的財産権保護規定に関するセミナーへの参加（2021年2月予定）</li> <li>・WTO 主催の電商取引に関する Virtual Workshop への参加（2020年11月、12月）</li> <li>・能力開発プログラム参加（於カイロ）</li> <li>・JICA 主催の輸出振興プログラム（2021年2月）参加予定</li> </ul>
国内研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国家研修評議会による能力開発プログラムへの参加</li> <li>・同研修評議会による研修トレーナー養成プログラムへの参加</li> <li>・ITC 関連プログラム講座への参加</li> </ul>

出所：2020年STP年次報告書

また、参考までに、上記以外の国際会議等への参加を以下に記す。

<ul style="list-style-type: none"> <li>・UNIDO 主催の Workshop（胡麻輸出に関するバリュー・チェーンの構築における STP サポート強化）但し、新型コロナウイルス感染症問題にて延期</li> <li>・STP と起業家との連携強化についての Workshop（主催：African Bank, Ahfad University）</li> <li>・スーダンの33種の商品協議会会合への参加</li> <li>・輸出入管理手続きに関する会合（14回）への参加</li> <li>・One Stop Service（OSS）に関する運営審議会への参加</li> </ul>
---

- ・スーダン・エジプト通商委員会の準備会合への参加
- ・UNIDO 活動に関する会合参加
- ・STP 活動の改善（ITC 化）の開発に関する JICA 会合への参加

出所：2020 年 STP 年次報告書

### 3-3-2 STP の財務

#### (1) 予算の要求と執行

##### 1) 予算要求

STP の予算は、貿易省からではなく財務・経済計画省から直接配分される。STP では、1~9 月の支出を財務課でレビューし、次年度予算立案の参考にする。10 月に各部門から次年度予算案を提出し、STP 理事長及び全部門長により予算委員会(Budget Committee)で予算案を作成する。財務課のチェックの後、財務省下の National Accounts Office に同予算案を提出し、承認された予算が STP の活動財源となる。財務省からは月ごとに予算が執行される。政府機関では、TSA (Treasure Single Account System)により、財務省とスーダン銀行を結ぶオンラインシステムにより収支が管理されている。

##### 2) 2021 年予算

2021 年（1~12 月）の予算は、以下の表のとおり。但し、本予算承認は、スーダンの財政健全化を目指す IMF など国際機関の監督・指導により、同国財務省および中央銀行が対米ドルの為替レートを並行レートと公定レートの併存・乖離から一本化（2021 年 2 月 21 日）する前であったため、2021 年 7 月に見直しされる予定。なお、以下予算の他、人件費：13,992,270 スーダンポンドが計上されている。

表 13 2021 年度 STP 予算概要

大項目	中項目	予算額 (SDG)
1. 義務的経費	1) 専門家等雇用関連費	1,500,000.00
	2) ボーナス	160,000.00
	3) 借館料	5,400,000.00
	4) 事務費	
	①ガソリン	1,218,292.00
	②保守関係	502,800.00
	③VAT	200,000.00
	④厚生費等	320,800.00
	⑤STP内研修	16,000.00
	⑥接遇費	100,000.00
	⑦社会貢献活動	3,570,000.00
	1) 出張旅費	1,065,464.00
	2. 事業費 (サービス経費)	2) 通信費 (インターネット等)
3) 広告、資料印刷等		210,000.00
<b>小計 (A)</b>		<b>15,500,297.00</b>
3. 連邦政府共通経費部分	1) ミッション派遣及び会合費	5,184,250.00
	2) 公式接遇費	773,750.00
	3) 他機関等への拠出金	624,800.00
<b>小計 (B)</b>		<b>6,582,800.00</b>
<b>合計 (A+B)</b>		<b>22,083,097.00</b>

出所：STP

## 2) 今年の予算執行状況

上記 2021 年予算の執行状況は、以下のとおりである。1 月から月ごとに執行されていた予算は、5 月以降ストップしている。但し、スーダンポンドの大幅切り下げによるインフレ（年インフレ率 340%）により、燃料費・電気代が高騰し<sup>16</sup>、STP も年間予算の 80,000 スーダンポンドが 1~3 月の支払いに消えてしまった。それ以外にも燃料費等の予算不足の窮状を訴えたため、電気代の支給が行われた。また、建物の賃借料も値上がりし、年間事業費予算の 34.8%にも達している。主要な活動費である、展示会・出張・イベント費などがキャンセルされているとのことである。給与水準は 2020 年 5 月に上げられたものの、それを上回るインフレ率のため、公務員にとっては非常に厳しい状況となっている。また、2021 年のボーナス（給与 1 か月分）の支給が見合わされている。

特に、燃料費の高騰は、通勤費に重くのしかかっている。1 日に 800 スーダンポンドかかるとすれば、22 日間で 17,600 スーダンポンドとなり、課長レベル職員の平均月収 29,400 スーダンポンドの約 6 割に達する<sup>17</sup>。中～下級職員であればなおさら負担が大きい。STP では通勤用シャトル車両もあるが、恩恵に預かれるのは約 5 割である。現在は新型コロナ感染症拡大対策として、職員の交

<sup>16</sup> スーダン財務省および中央銀行は 2021 年 2 月 21 日、対米ドルの為替レートを並行レートと公定レートの併存・乖離から一本化したことにより、現地大手銀行は 1 ドル=375 スーダンポンドと設定し、それまでの公定レート 55 スーダンポンドから 1 ドル=375 スーダンポンドと大幅に切り下げた (JETRO ビジネス短信 スーダン、エジプト 2021 年 2 月 24 日。 <https://www.jetro.go.jp/biznews/2021/02/bd6bbe54a157c13a.html>)。その影響として、3 月には年インフレ率が 340%にもものぼった (ロイター、2021 年 4 月 13 日。 <https://www.reuters.com/world/africa/sudans-annual-inflation-rate-rises-341-march-2021-04-13/>)。

<sup>17</sup> Group3 の月給 19,600 スーダンポンド+諸手当 6 か月分÷12=29,400 スーダンポンド



代制勤務が行われているが、これも負担軽減には一役買っているといえる。

表 14 2021年1月~6月の予算執行状況

	Month	Actual finance SDG //	/Expenditures SDG
1	January	645,846.70	0
2	February	645,846.70	353,337.20
3	March	645,846.70	701,300.00
4	Grant for Eid Ramadan	370,000.00	0
5	April	1,291,691.38	801,704.00
6	Build Rent	5,400,000.00	0
7	Electricity support	324,000.00	0
8	May	0	5,807,056.82
9	June	0	333,711.00
<b>Total</b>		<b>9,323,231.48</b>	<b>7,997,109.02</b>
<b>Approved budget</b>		<b>15,500,297.00</b>	
<b>Electricity support</b>		<b>324,000.00</b>	
<b>Total</b>		<b>15,824,297.00</b>	

出所：STP

## (2) 直近5年間の予算状況

2016年~2020年の予算執行状況は、以下のとおりである。2016年以降、予算規模は増大しており、特に2020年の名目上の伸びは急激である。しかしながら、インフレやスーダンポンド安の影響で、実質の予算規模はほぼ同じであるどころか、特にフィールドレベルの活動が大きな制約を受けている。聞取りによれば、2010年~2017年の時期はSTPの活動に十分な予算的基盤("full budget")があったとのことである。

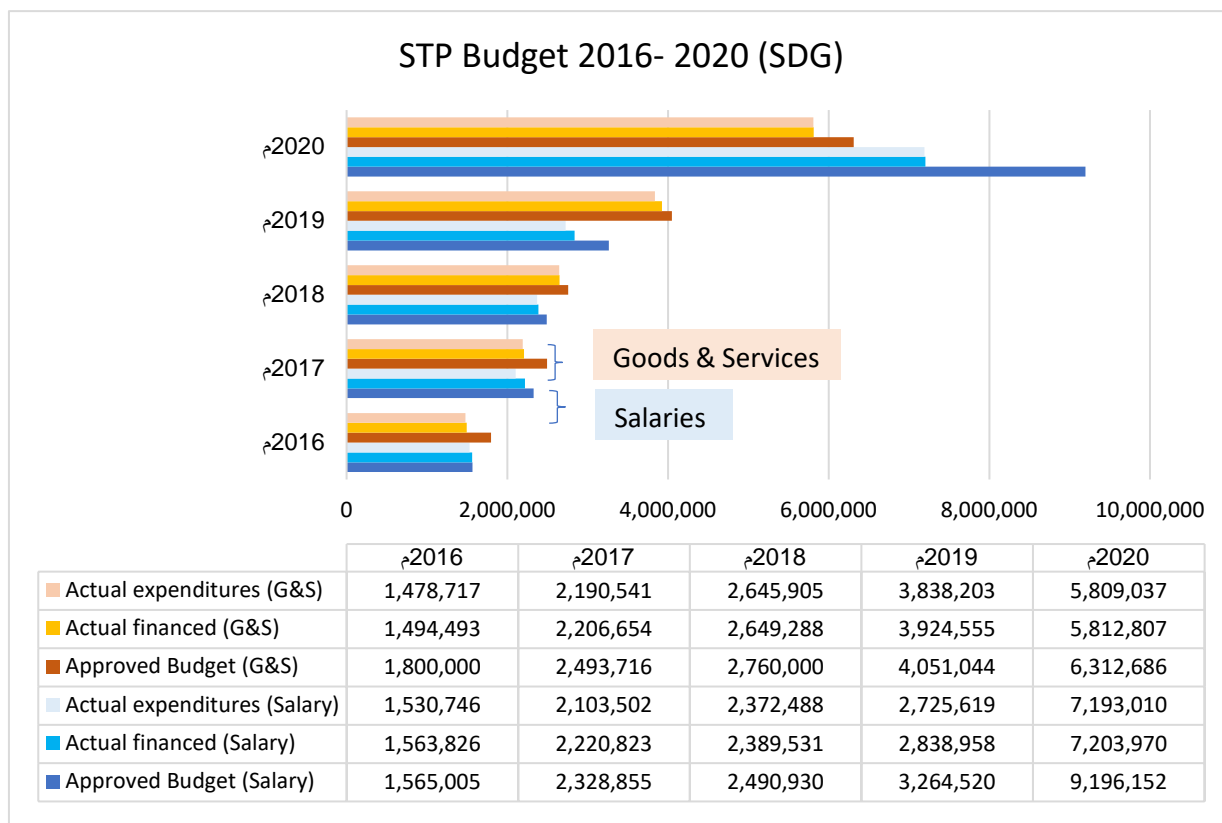


図 10 直近 5 年間の STP 予算執行状況

出所：STP

### 3-3-3 STP のキャパシティアセスメント

STP の能力強化を前提とし、組織としてのポテンシャル、課題、強化のためのニーズを分析した。全職員に対し無記名のアンケートを実施するとともに、各部門に対し SWOT 分析を行ってもらった。

アンケートは、STP の以下の側面から 31 問の質問を行った。

1. STP organization
2. STP's vision, goals and work plan
3. Job qualification and performance
4. Work environment
5. Human resources
6. Financial situation and procedures for necessary payment

なお集計結果は、別添 8 のとおり。以下はその要点である。

#### (1)組織の傾向

組織管理論としてよく用いられる、チェスター・バーナードの組織論に基づくと、組織の持続性向上のための要因としては、①共通目的②コミュニケーション③貢献意識がある。さらに、貢献意識に直結する要因として、④誘因（インセンティブ）が欠かせない。この視点から分析すると、STP は

- ①共通目的＝おおよその職員が中程度～明確に意識しており、意識の低い職員の割合は少ない。
- ②コミュニケーション＝部門間・上下ともかなりよい。
- ③貢献意識＝対外的な利用者への意識よりも、内向きな意識が高い。一方、フラストレーションが高まる環境要因が大きい。

④ 貢献意識を醸成する誘因＝待遇、業務環境が非常に厳しく、制約が多い。  
とまとめられる。以下に説明を述べる。

### 1) 共通目的

STP のビジョン、ミッション、マニフェストをどのくらいの頻度で意識するか、という問いに対しては、54%が頻繁に、27%が時々意識すると答えており、8割以上の職員が STP の使命・役割をほぼ日常的に意識して業務に従事している。よって、共通目的への意識は高い。

### 2) コミュニケーション

STP における部内および部門間のコミュニケーションについては、図 11 の通りである。利用者への市況価格の提供や、利用者からの問合せ対応など、業務の性質上部門間の連携が活発に行われていることがわかる。また、組織の規模が小さいこともあり、部内・部門ともにコミュニケーションが良いことが伺える。在職期間も長いので、お互いをよく知っており、家族的な関係が出来上がっていると思われる。

## Internal Communication

- Collaborate with other departments/units: Very Often
- Sharing information with colleagues within the department: Very Often

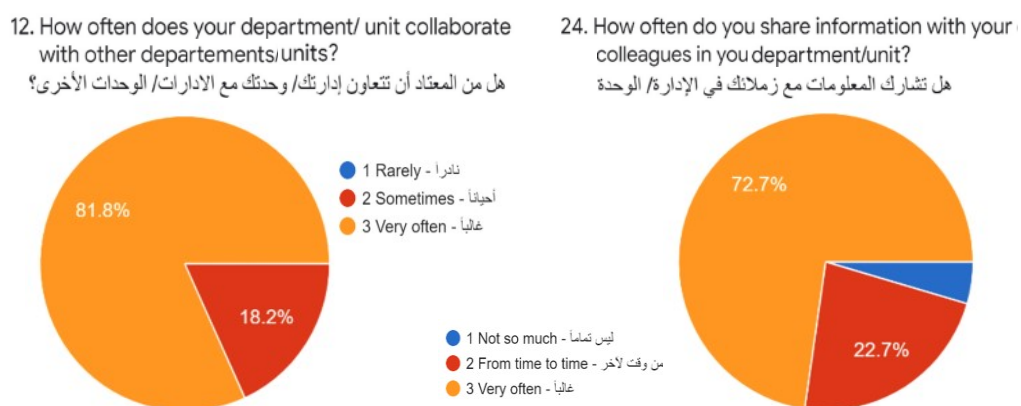


図 11 部内・部門間のコミュニケーションの取りやすさ

一方、上下のコミュニケーションの円滑さの指標とした、ボトムアップの提案については、図 12 に示された結果のとおり、「難しくない」ものの、実現度が低い。これは予算的な制約によるものが大きいと考えられる。また、STP 内の意思決定過程として、管理職の協議による委員会制度が特筆される。「年間予算」「研修」「ハルツーム国際見本市」「購入」「ウェブサイト」の 5 委員会があり、各部門のニーズを踏まえた部門長の参加により各テーマが協議され、独断的・一方的ではなく、集団的な意思決定がなされていると見られる。「年間予算」「研修」については、STP だけの裁量で決定できないものの、連邦政府に任せきりではなく、十分な内部検討に基づき主体的に意思表示をしていることが伺える。

# Leader-SubordinateCommunication

It is not difficult for making suggestions to upper level.

However, those are not always taken into action because of the financial constraints.

10. In your department, how common is it for the subordinates to make suggestions to the managers or top management? - ين تقديم اقتراحات إلى المدراء أو الإدارة العليا... 22 件の回答

11. How much of your suggestions are taken into action? - إلى أي مدى يتم تنفيذ مقترحاتك

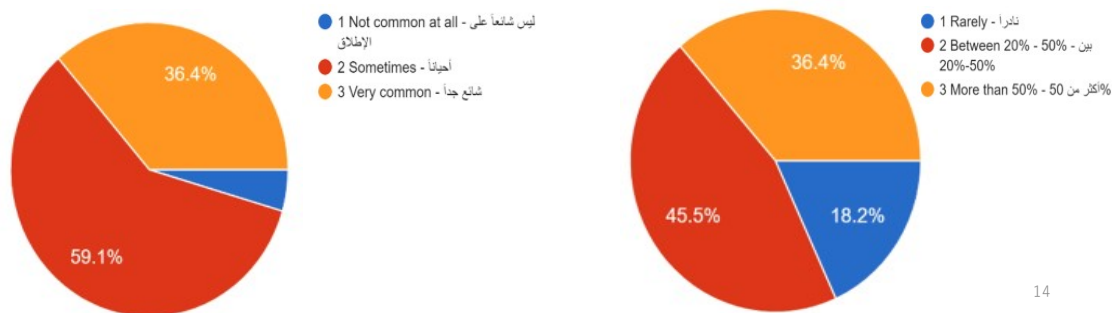


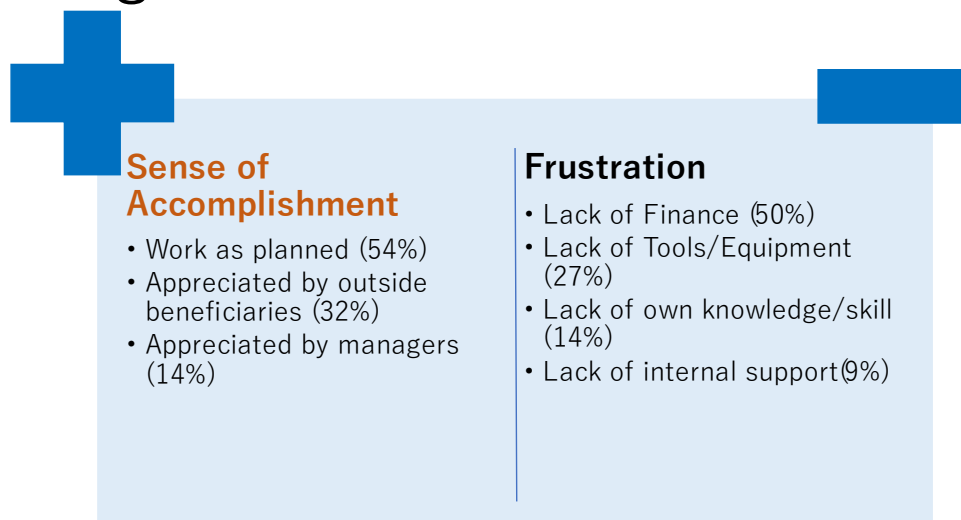
図 12 上司・職員間のコミュニケーションの取りやすさ

出所：調査団

### 3) 貢献意識

貢献意識は図 13 の結果のとおり、達成感を感じる時としては、内部的な場面を挙げた割合（「予定通り業務が進んだ時（54%）」及び「上司に感謝された時（14%）」）が約 7 割で、対内的な場面を上げる割合「外部の利用者から感謝された時（32%）」よりも高い。対外的な活動に制約が大きい現在では、仕方のない傾向といえるが、今後はより外部の利用者に喜ばれることに達成感を感じる職員が増えることが期待される。一方、フラストレーションについては財源不足、資機材不足（電力やパソコン・プリンター類など）で約 8 割の職員に達した。

# Willingnessto Contribute



**Sense of accomplishment can be more beneficiaries-driven.  
Major source of frustration is the lack of financial resources.**

図 13 達成感を感じる時とフラストレーションを感じる時

出所：調査団

## 4) 勤務環境

貢献意識に影響する「誘因」を3つ挙げる。待遇・研修・職場環境である。

### ① 待遇

図 14 に示される通り、現在の待遇については95%の職員が、昇進・昇給については8割の職員が「満足していない」と回答している。

公務員でいることは、給与面では民間に比べ低いものの、雇用の安定性・時間的余裕・雇用者からのプレッシャーの低さなどのメリットがあり、それを求めて公務員になる者もいる。しかし、それをおいてもなお現在のハイパーインフレの経済状況下では、生活は非常に苦しく、特に家族のいる中堅職員の負担は大きいと推察される。ただし、人件費は事業費と別に確保されている分、給与の遅配には至っていない。

### ② 研修

能力強化の機会については「3-3-1 人員 (5) 研修」の項で述べた通りであり、政府全体およびSTPの予算不足で、その機会も制約されている。

①②の「誘因」すなわちインセンティブが非常に厳しい状況は、貢献意識の醸成には阻害要因となる。少なくとも、今後は経費負担の低い研修機会を積極的に提供するなどの工夫が望まれる。

### ③ 職場環境

最も改善が必要な3つの項目では、①電力供給②インターネット接続③公用車、が挙げられた。先述したスーダンポンドの切り下げにより、電気代が急騰し、また停電も頻繁に発生しているため、

オフィスでも電気がなく暗いままであったり、パソコン・インターネットが使えず生産性が阻害されている。また、予算不足によりインターネット接続料の支払いや、公用車の燃料代確保、オフィス内のメンテナンスにも影響している。

なお、予算不足の影響を最も受けているのはフィールド活動であるが、Promotion Department（貿易振興部）と Trade Facilitation Department（貿易支援部）が最も影響を深刻に受けとめている。展示会やセミナーの開催をはじめ、両部は STP の利用者対応の最前線でもあり、STP の提供するサービスが影響を受けていると言える。

## Working Conditions

Great majority of the staff are not happy with the compensation package.  
It is assumed to affect the sense of contribution to the organization.



図 14 待遇、昇進・昇給に対する満足度

### 3-3-4 SWOT 分析に基づく STP の方向性

#### (1) SWOT 分析

各部門の SWOT 分析を元に、STP 全体の強み(Strength)、弱み(Weakness)、機会(Opportunities)、脅威(Threat)を以下のとおりまとめた。

表 15 STP の SWOT 分析

項目	要素	理由
強み	人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>高学歴、専門性の高い職員</li> <li>設立時からの歴史を知っている、経験豊かな職員が多い</li> <li>女性が多数派、理事長を初め特に女性の上級管理職が多い</li> </ul>
	態度	<ul style="list-style-type: none"> <li>利用者への対応が迅速</li> <li>責任感が高い</li> </ul>
	コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部での意思疎通が円滑、家族的な人間関係</li> <li>集団的意思決定プロセスが制度化され、自律的な組織運営</li> </ul>
	独自性	<ul style="list-style-type: none"> <li>スーダンで唯一の全貿易関係情報を保有する機関</li> <li>膨大なデータ・情報を有している</li> </ul>
	適切なツール保有	<ul style="list-style-type: none"> <li>利用者とのコミュニケーションツールを有している</li> <li>最新型ではないが、適切な IT ツールが全員に行き渡っている</li> </ul>
	商業会議所との関係	<ul style="list-style-type: none"> <li>商業会議所との良好な関係</li> </ul>
	自助努力	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT エンジニアをインターンに採用する制度を企画</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>・収入創出の努力（他機関での IT コンサルティングなど）</li> <li>・ドナー支援の獲得</li> </ul>
弱み	財政	<ul style="list-style-type: none"> <li>・低い給与</li> <li>・事業活動の縮小</li> </ul>
	人員不足	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人員不足</li> <li>・採用を STP の裁量だけでは行えない制度</li> </ul>
	人材育成機会の不足	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研修機会の不足</li> <li>・研修計画を STP の裁量だけでは行えない制度</li> </ul>
	シニア中心	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ベテラン・管理職が若手職員より多い組織</li> <li>・若者の新しいアイデアや視点を取り入れることが難しくなる</li> </ul>
	固定的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材の流動性が低く安定的である一方、マンネリ化するおそれ</li> <li>・外部からの問合せが少ないことは、認知度が低いのか？</li> </ul>
機会	スーダン産品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・豊かな自然の恵みを受けた、多様な産品</li> <li>・ガムアラビックなどのユニークな産品、有機農産物</li> </ul>
	歴史的転換点にいる	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アメリカの経済制裁の解除</li> <li>・政治体制の民主化の過程にある</li> </ul>
	デジタル化の波	<ul style="list-style-type: none"> <li>・電子商取引、電子貿易が盛んになりつつある</li> <li>・デジタル化・オンライン化により、新型コロナウイルス感染症拡大で生じる障壁を克服することができる</li> </ul>
	ネットワーク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・COMESA Business Council、World Trade Point Federation、アラブトレードポイント連盟など、国際的なネットワークに参画している</li> </ul>
	海外からの支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・JICA 技術協力プロジェクトの要請</li> <li>・JICA による情報収集・確認調査</li> </ul>
	STP 法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自主財源創出が可能</li> </ul>
脅威 (STP)	歴史的転換点にいる	<ul style="list-style-type: none"> <li>・暫定政権による政府の再編成の過程にいる</li> <li>・中～長期的な国家計画の欠如</li> </ul>
	経済状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スーダンポンドの大幅切り下げ、ハイパーインフレ</li> <li>・政府予算の限界</li> <li>・光熱費や維持管理費など、STP の運営の基礎となる支払いに支障</li> </ul>
	電力状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・頻繁な停電による生産性の低下</li> <li>・急激な電力料金値上げ</li> </ul>
	新型コロナウイルス感染症	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人との交流や、ビジネス面の取引の縮小、交代制出勤</li> <li>・健康上の脅威</li> </ul>
州レベル (脅威)	人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>・州トレードポイントの頻繁な交代</li> <li>・意識が低い</li> </ul>
	インフラの欠如	<ul style="list-style-type: none"> <li>・パソコンやその他の資機材不足</li> </ul>
	コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用者とのコミュニケーション不足</li> <li>・利用者から州トレードポイントへの誤った先入観（例、「STP は課税するかもしれない」）</li> </ul>
政府レベル (脅威)	反応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・以前に比べ、貿易関連機関からの対応が鈍化</li> </ul>
	貿易省	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他の強い省庁に比べると、相対的に弱い立場</li> </ul>
	認識	<ul style="list-style-type: none"> <li>・STP の重要性への認識不足</li> </ul>

## (2) 組織強化への提案

上記を踏まえると、STP の組織強化として、次のような提案が可能である。また表のうち、●は JICA による技術協力プロジェクトが実施された場合に着手可能なものとして提案する。

表 16 本調査の組織分析を踏まえた STP 強化のための提案

対応項目	提案	説明
脅威（政府レベル） （強み・機会活用）	STP の中長期計画立案への着手	・政府中長期計画の本格的策定を待つ間に、自らがボトムアップで STP 自体の中長期的計立案に着手し、方向性を決める
	交渉力の確保	●STP の重要性を貿易省のみならず、財務・計画経済省に対し強調する。
脅威・弱み （機会活用）	収入創出	・民間セクターへのサービス提供に対価を設定し、自主財源を確保する <sup>18</sup>
弱み （機会活用）	戦略的人材育成計画の立案	●職務分析に基づく、求められる職業能力の把握と研修ニーズ分析 ●中長期的な職員育成計画の立案 ●新たな人材育成・研修機会の発掘・形成
弱み （機会活用）	人事交流の拡大	・在外スーダン公館への商務官としての出向 ・関係する他省庁や政府機関への出向 ・STP 本部一州トレードポイント間の人事交流 ・商業会議所や民間セクター（輸出事業者等）への、若手職員のインターンシップ
弱み （機会活用）	ICT 活用	●ウェブサイトの更新または新規構築 ●PR 媒体として SNS や YouTube の活用 ●簡単な調査手法や Excel 活用法の研修
弱み （機会活用）	若手の潜在力活用	●若手職員によるカイゼングループ活動 ・学生インターンの受入れ

### 3-4 STP の輸出支援サービスの現状分析

STP の輸出支援サービス内容を利用者視点で整理し、あるべき姿を踏まえて現状を分析したものが下表である。

<sup>18</sup> STP 法により STP の独自サービスを通じた委託経費や寄付行為など、運営審議会の了解により可能。またその他の収入についても、貿易大臣の認可の下、受け入れ可能とされている。



表 17 STP の支援サービスの現状分析

期待される支援サービス内容（担当部署）	あるべき姿
<b>(1) 輸出機会への支援（Promotion Dept., ETO<sup>19</sup> Section）</b>	
1. 輸出指導の普及 2. 新しいパートナー及びバイヤーの発掘 3. 有望市場の発掘 4. 輸出促進 (ETO のソース：WTPF <sup>20</sup> ウェブサイト)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・これらの支援が可能であれば、輸出企業あるいはこれから輸出を計画する企業にとって、精度の高い輸出戦略が構築でき、結果として輸出増大につながると考えられる。</li> <li>・一方、下記ボトルネックのため、十分な輸出支援が行われていないのが現状である。</li> </ul>
ボトルネック／ 対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現状、トレード・リード（企業貿易情報）ウェブサイトが WTPF ウェブサイトへの登録更新費用の未払いのため、一部の機能しか使用できていない状況である。</li> </ul>
<b>(2) トレードディレクトリー（Promotion Dept., ETO Section）</b>	
STP の会員登録で受けられるサービス： 1. オンライン（STP ウェブサイト） <ul style="list-style-type: none"> <li>・無料会員向け：STP ウェブサイト</li> <li>・有料会員向け：上記に加え、WTPF のウェブサイトも見られる Trade Point Global Trade Directory (GTDS) が利用できる。</li> </ul> 2. オフライン（STP 顧客システム） Sudan Trade Point Directory (STDs)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・STP サービスの登録企業の産業別、企業規模別の分類による整理が行われるべきである。整理されれば輸出志向型の産業とそうでない産業がわかり、スーダン政府への産業毎、あるいは企業規模に沿った輸出振興施策立案への提言ができる。</li> <li>・まず特に、日々、価格情報を提供している利用者 450 社の企業リストの整理を優先すべきである。</li> <li>・会員が本来受けられるべきサービスが、滞りなく受けられるべきである。</li> <li>・会員のニーズに合った新しい情報が、容易に入手できるべきである。</li> </ul>
ボトルネック／ 対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ウェブサイト上での情報提供は利用者の情報ニーズを十分に満たしていない。現在のウェブサイト及びコンテンツ生成提供システムは 10 年以上前に構築されたものである。予算不足から適切な更新がなされておらず、情報収集から分析評価、提供までの一連の業務プロセスにおいて非効率な作業を余儀なくされている。</li> <li>・STP のウェブサイトの Online Business Directory は、49 社しか掲載されていない。</li> </ul>

<sup>19</sup> ETO: Electronic Trade Opportunities Section (Promotion Dept 内の Section)

<sup>20</sup> WTPF: World Trade Point Federation

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上記(1)で指摘したボトルネックにより、有料会員が見られるはずの WTPF のウェブサイトが見られない。</li> <li>・STP は STP 支援サービスの利用者リストを作成したが、連邦政府、政府関連機関、銀行、組合、メディア、民間企業が混在したリストとなっており、カテゴリ別に整理する必要がある、現在その作業中である。</li> <li>・貿易関連企業 1,000 社を網羅した Directory の最新版を作成中である。</li> </ul>
<b>期待される支援サービス内容 (担当部署)</b>	<b>あるべき姿</b>
<b>(3) 輸出促進サービス (Promotion Dept., Promotion Section)</b>	
<p>1. 製品の e-カタログの作成と普及: 製品情報、主要な輸出業者、生産地域、製品仕様等を含む。</p> <p>2. 輸出企業の e-カタログの作成と普及: 企業概要、製品、担当者情報、企業トレード・リード (貿易情報)</p> <p>3. e-bulletin の作成と普及 (国際展示会、経済イベント、合弁事業、工場化への要請等)</p> <p>4. スーダン国内及び国際展示会の促進</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・製品の e-カタログが完成すれば、海外のバイヤーにとって、スーダンでの有力な輸出企業を発掘することができ、早期に具体的な商談に入ることが可能となる。</li> <li>・特に、果物、野菜等の季節商品の場合は、バイヤーにとってタイムリーな買い付けが必須であり、e-カタログが大いに貢献することが期待できる。</li> <li>・国際援助機関の支援による国際展示会への参加機会を企業へ紹介することは、スーダン製品の国際市場への参入に貢献する。</li> <li>・スーダン国内の展示会では、毎年開催されるハルツーム国際見本市があるが、STP が COMESA 加盟国、湾岸諸国へこの展示会を案内してバイヤーが参加する機会を提供する。</li> </ul>
ボトルネック / 対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・製品の e-カタログは 20 しかない。現在、担当 1 名により作成継続中である。</li> <li>・輸出企業の e-カタログについては、輸出企業との共同で制作することが期待される。将来は、企業から e-カタログ掲載料金などを徴収することも可能。</li> </ul>
<b>(4) 貿易情報サービス (調査、統計、国内・国際価格) (Planning &amp; Researches Dept.)</b>	
<p>1. 作成と普及</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市場調査と報告 (国内・国際市場情報の分析)</li> <li>・国内・国際のコモディティ価格の e-bulletin</li> </ul> <p>2. 国内・国際トレード統計</p> <p>3. スーダン国内の生産及び生産性情報の提供</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内市場調査あるいは一次製品の価格情報は、限られた州レベルのトレードポイントから得ており十分とは言えない状況であるが、より多くの州の情報が STP において容易にアクセスできることが望ましい。</li> <li>・国際市場情報に関しては、現状主には WTPF からの情報であるが、将来はスーダン政府の在外公館からも市場情報を入手することが求められる。</li> </ul>

ボトルネック／ 対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ウェブサイトについては、直近、数度にわたるシステム増強の予算要求も認められない状況が続いている。</li> <li>・商品価格情報については、当局への報告義務もあることから、毎日 email で最新情報を提供する次善の策を取っているが、その他の情報については、人手不足と相俟って適切な更新がなされていないのが実情である。</li> <li>・スーダン国内の生産及び生産性情報の提供については、やはり定期的に州レベルのトレードポイントへ訪問し、情報収集することが肝要であるが、STP の予算不足のため、ほとんど州への出張ができていない状況である。</li> </ul>
期待される支援サービス内容（担当部署）	
あるべき姿	
(5) 貿易関連情報の提供 (Trade Facilitation Dept.)	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 輸出入手続き</li> <li>2. 輸出入手続きに必要な標準規格と証明書</li> <li>3. サービス提供者の登録者リスト 輸出入取引に関連する分野：銀行、輸送業者、保険会社、梱包業者、保管倉庫及び観光業者</li> <li>4. 取引の契約書</li> <li>5. 取引法務及び輸出入の規定</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・STP 主導による、輸出入手続きの簡素化や標準規格、証明書の発行申請手続き方法についての指導を、輸出企業に行えば、輸出企業にとって事務簡素化につながり、これから輸出する新興企業にとって、参入障壁がなくなる。</li> <li>・STP 内に Single Window System を設置する事で、輸出入手続きの簡素化が行われ、申請書類の紛失が防止でき、承認予定時期もわかるようになる。</li> <li>・サービス提供者の登録者リストにより、輸出入企業はそれぞれの分野での適切な企業を的確に選択することができる。</li> <li>・取引の契約書については、将来、STP が商業会議所と共催で貿易研修を行うことが必要である。</li> </ul>
ボトルネック／ 対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本来であれば、輸出入手続きのフローの図式化と、各機関・部署で書類内容や承認に至るプロセスのチェックで、滞留しているポイント、すなわちボトルネックの発見ができる。しかし現状では、申請書類が処理中に紛失されることも発生している（企業インタビューより）。</li> </ul>
(6) 研修及びビジネス発展プログラム（全部署）	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. SMEs、政府職員、調査員、トレーダーを対象とした研修プログラムとワークショップの企画・実施</li> <li>2. トレード・ポイントプログラム、e-marketing、輸出書類及び取引契約書を含む研修プログラムの企画と実施</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・貿易研修やワークショップを実施することで、貿易がもたらす国あるいは企業がもたらす裨益、また、貿易取引上のトラブル回避・解決への手順を認識させることが可能となる。</li> </ul>

ボトルネック / 対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・予算不足により研修、ワークショップが実施されていないのが現状である。</li> <li>・外部の援助も活用し、是非、貿易研修・ワークショップを実施したいと考えている</li> </ul>
<b>(7) ビジネスカウンセリング</b>	
1. どのようにビジネスを始めるか、 2. 輸出ビジネスのすべての過程での助言	<ul style="list-style-type: none"> <li>・輸出ビジネス窓口を設置し、気楽に企業の輸出担当がオンラインあるいはオフラインで相談できるシステムを構築することで、特に中小企業の輸出事業への参入障壁を取り除くことができる。</li> </ul>
ボトルネック / 対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・今回訪問した企業から、STP の職員の助言によって輸出事業を立ち上げたとのコメントがあった。今後、このようなサービスをシステム化することが肝要である。</li> </ul>
<b>期待される支援サービス内容（担当部署）</b>	<b>あるべき姿</b>
<b>(8) 州レベルのトレードポイントのサービス</b>	
1. 輸出促進及びトレード関連情報サービス等、STP 本部が提供する全てのサービスを州レベルのトレードポイントにおいても提供する。 2. 生産地域でのビジネスコミュニティの認知度を上げる。 3. 生産地域での市場情報の収集と普及	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定期的に各州レベルのトレードポイントの代表者を STP に招聘してサービス内容の確認と向上についての意見交換をすることが必要である。</li> <li>・STP 職員が各州レベルのトレードポイントの職員とともに、各州の企業へ訪問し情報を収集することが必要である。</li> </ul>
ボトルネック / 対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・州トレードポイントでも、乏しい財政や、PC やインターネット等の通信インフラ不足により、十分 STP 本部とコミュニケーションができていない。</li> <li>・州レベルのトレードポイントは各州で意思決定のための情報提供者としての役割であり、戦略的なコモディティの国内・国際価格を毎日、毎週提供している。</li> </ul>

上記 表 17 において行った、STP に期待される支援サービス内容と現状とのギャップ分析を以下にまとめる。

### (1) 評価できる点

現状では、一次産品価格の国内・国際価格の収集と登録企業への発信が主な業務となっている。企業にとってはそれらの情報をベースに国際価格に見合った競争力のある輸出価格の設定が可能となり有益なサービスと言える。

現在、STP にて輸出企業毎、製品毎の e-カタログの作成中であるが、この資料の普及は、現在の主な輸出先であるサウジアラビア、アラブ首長国連邦、カタール等の湾岸諸国、エジプト、トルコ、EU、中国との輸出をより促進させるとともに、スーダンに関する情報が少なく、またコロナ禍により往来もままならない日本を含む輸出先国にとって、スーダン製品に対する情報を発信し、商談機会を増大することに貢献する。

### (2) 課題

予算不足のため、現状、十分な取組みができていないのが現状である。政府からの予算もその殆どが STP 職員の人件費となっており、活動費へ回せる予算は少ない。十分な輸出支援の実施には、活動費の捻出が課題であり、輸出企業からの登録費、研修参加費に加え、国際機関からの援助の可能性も模索する必要がある。

一方、スーダンでの輸出体制の整備も課題である。特に、輸出手続き、輸出ライセンス制度、最低価格制度、必要な各種書類と証明書等、輸出企業が抱える問題点（書類承認あるいは書類取得に時間がかかる等）に今後、どのように対処するかである。これについては、現在、Single Window System 構築に向けて、現在、STP は関係機関と協議中である。

### (3) 今後望まれること

大企業の場合は既に輸出事務にも精通しているが、これから輸出事業を手掛ける中小企業にとって、STP に行けば、国際市場動向、市場発掘、海外バイヤーとのビジネスマッチング、輸出手続き等、輸出に関する全ての情報・指導等が得られる事は、これら中小企業の輸出事業への参入障壁を排除することになる。

将来、STP が商業会議所等と共催で貿易実務研修を開催することも、今まで輸出実績のない大企業、中小企業にとって、輸出事業開始への契機となる。この貿易研修には展示会実務も含め、展示会出展に向けてのサンプル品、カタログ、名刺、企業紹介ビデオ作成などの事前準備、展示会での商談のポイント、展示会後のフォローアップ等を含め、展示会後の輸出商談の実現へと導くことを目的とする。

今後、より頻繁に STP 職員が各州へ訪問し、将来、有力な輸出企業、産品を州レベルのトレードポイント職員と共同で発掘し、STP の輸出支援サービスを紹介できることが期待される。このためのワークショップも、州レベルのトレードポイントと共催で実施することが望ましい。

## 3-5 州のトレードポイントの活動にかかる現状分析

STP の州レベルの組織としてトレードポイントがあり、13 か所に設置されているが、うち現在 5

か所が本格稼働中であり、3か所は現在、開所に向けて準備中との事である。

### 3-5-1 各州のトレードポイント（支部）における輸出支援体制と活動状況の把握

各州のトレードポイントにおけるサービスは、STP が実施するサービスと基本的に同一である。リバーナイル州のアトバラへは6月26日～29日の期間、またゲジラ州の州都であるメダニへは7月3日～5日の期間、それぞれSTP 職員の同行を得て訪問し、事務所と活動状況の現状について以下のように確認した。

表 18 リバーナイル州およびゲジラ州の州トレードポイントの概要

調査項目	Atbara Trade Point (River Nile State)	Gezira Trade Point (Gezira State)
帰属先	州財務省の経済局の1部門	州財務省の傘下
組織構成	マネージャー代理1, スタッフ4、計5名	マネージャー1, スタッフ5、計6名
営業時間	08:00- 15:00	07:00-15:00
設備	PC1台、プリンター1台、インターネットはルーターで接続している。	PC3台、プリンター1台、コピー機1台、インターネット可能（図15参照）
年間のイベント活動	ハルツーム国際見本市に参加。	ハルツーム国際見本市に参加 経済・商業フェアに参加していたがコロナ禍で2年続けて中止となった。
主な業務	州内の一次産品価格の情報収集とSTP、州知事及び州財務大臣への報告。	ウェブサイトを通して輸出取引、国際・国内一次産品価格を中小企業へ提供。 中小企業への輸出取引に関する研修の実施。 州内の1次産品価格情報の収集。
予算関連	独立した予算編成はなく、経費発生毎に州財務省に支払いを申請している。	独立した予算編成はなく、経費発生毎に州財務省に支払いを申請している。
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事務所専属の車両がない。</li> <li>・事務機器の不足。</li> <li>・スタッフの英語研修が必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事務所専属の車両がない。</li> <li>・スタッフ不足。</li> <li>・スタッフの英語研修が必要。</li> </ul>

ゲジラトレードポイントは事務所内が良く整理されており、事務機器も整然と配置されている。一方、アトバラトレードポイントの事務所は整理されておらず、事務機器も整然と配置されていない。



図 15 ゲジラトレードポイントの事務機器

### 3-5-2 技術協力プロジェクトでモデル活動地区となり得る州レベルのトレードポイントの抽出

STP は以下の理由により、ゲジラトレードポイント（ゲジラ州）及びアトバラトレードポイント（リバーナイル州）を推薦した。

#### (1) アトバラトレードポイント（リバーナイル州）

アトバラはハルツームとスーダンの重要な港湾都市であるポートスーダンとを結ぶ交通の要所である。主な農産品としては、デーツ、マンゴー、オレンジ、グレープフルーツ、ピーナッツなどの豆類、ソルガム、胡麻、トマトなど野菜の栽培も盛んである。大規模なセメント工場や食品加工工場なども稼働しており、今後が外資誘致をはじめ開発が期待される地域とされている。JICA では現在同州で、市場指向型農業および灌漑スキームの運営能力強化プロジェクトや、民間連携事業を通じた農産物乾燥加工技術の普及・実証事業を行っている。

輸送に関しては、同州で収穫された農産品を一度ハルツームに輸送して、輸出のためのパッケージ等の作業を終えた後、またアトバラを経由してポートスーダンに輸送されて輸出されるという状況である。同州での農産品は主には大規模な cooperative（協同組合）が生産・出荷し、ハルツームのトレーダーを通して輸出しているケースが大半である。

今後の課題としては、アトバラに輸出用の貯蔵・輸出用梱包が可能な設備の設置が望まれるとのことである。これらの設備が設置されれば、アトバラから直接ポートスーダンへ輸送され、国際市場に向けて船積が可能となる。これにより、アトバラ・ハルツーム間の国内輸送コストが低減され、また、農産品の鮮度も保たれる。

#### (2) ゲジラトレードポイント（ゲジラ州）

ゲジラ州は、市場規模が、首都圏のハルツーム州に次いで大きく（約人口 500 万人）、伝統的に大規模農業灌漑プロジェクト（ゲジラ計画）を推進し、農業の多角化や生産性向上に腐心してきた。また JICA の稲作振興能力強化プロジェクトや SATREPS（地球規模課題対応国際科学技術協力）案件のコムギプロジェクトも実施している地域である。ゲジラ州での主な産品としては、綿花、落花生等のオイルシード、マンゴー、グレープフルーツ、バナナ等である。農業に加えて、同州では、皮革なめし、繊維、食品（ビスケット、食用油）、パッケージング（プラスチック容器製造）など、軽工業ながら、産業基盤を有する地域としても知られている。また、スーダン人の起業家が冷凍貯蔵設備を建設し、オレンジ、マンゴー、ポテト等の農産物を訪問時には貯蔵しており、リビア、湾岸諸国への輸出を視野に入れている。（冷凍貯蔵容量は約 3,000 トン）

2021 年 8 月現在、スーダン国内には州レベルのトレードポイントが 13 箇所存在しているが、十分に稼働しているのは 5 箇所のみであり、このうち、本調査ではアトバラトレードポイントとゲジラトレードポイントへ訪問した。総体的には、アトバラトレードポイントでは一次農産品の輸出が中心であり、ゲジラトレードポイントでは綿花加工の繊維産業、食品加工（食用油、製粉等）、皮革加工業があり、輸出産品の付加価値という観点からすると、ゲジラ州の方が、付加価値品を輸出する企業が多いといえる。また、両州のトレードポイントはいずれも、州の財務省の一部門として活動しており、直接、STP からの予算が配布されていない。STP はあくまでも各州のトレードポイントへの指導であり、各州のトレードポイントからの一次産品価格情報を収集するのが、STP と各州

レベルのトレードポイント間での中心的な活動内容となっている。将来の技術プロジェクトの実施期間にもよるが、STP への輸出振興支援を通して、比較的、早期に成果が期待できるのはゲジラ州であると思われる。その理由としては、以下があげられる。

- ▶ 同州では収穫した農産物を加工して製品化している企業が既に存在している。  
それらの農産物はスーダン国にとっては重要産品と位置付けられている。
- ▶ スーダン政府の推奨する、付加価値製品の輸出推進に合致し、モデルケースとなる。
- ▶ ゲジラトレードポイントの事務所運営管理ができています。
- ▶ ゲジラトレードポイントと地域の商業会議所との関係が密で、将来にわたり良い連携が期待できる。
- ▶ ゲジラ州の州都メダニはハルツームから車で約 3-4 時間の地点である。一方、ハルツーム・アトバラ間は車で 6-7 時間程度かかる。

### 3-6 輸出支援サービス利用企業の情報収集、企業分析

#### 3-6-1 輸出支援サービス利用企業の情報整理

国際・国内価格に関するサービスは、貿易省、産業省、財務・経済計画省、農業自然資源省などの中央省庁、及び州省庁、スーダン税関庁、中央統計局等の政府機関、金融機関、商業会議所、並びに一般企業へ提供されている。登録されている利用者の合計数は 1,475 社に上るが、現状では 450 社及び機関に対して日々、国際・国内価格に関する情報を email にて送付している。それら 450 社及び機関の産業別企業リストを入手し、情報整理を行う事としていたが、現時点でまだ、産業別企業リストが整理されていない状況であることが判明した。

また今回の調査では、STP の輸出支援サービスを利用しているハルツームの企業へ訪問した。スーダンにおける代表的な大企業及び中小企業の情報（事業内容、輸出事業内容等）を以下に記載する。



(1) 大企業グループ


表 19 STP の輸出支援サービス利用企業（大企業）の例

企業名	DAL Food Co. (スーダン最大の DAL グループの傘下)
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>牛乳、ヨーグルト、チーズ等の乳製品と Safia ブランドの飲料水の製造販売。スーダン国内でのシェアは 80%を超える。</li> <li>ガムアラビックを粉末化する工場も有す。</li> </ul>
現在の輸出事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>低乳脂肪など 6 カ月程度の賞味期限の長い製品は、隣国のエチオピア、チャド、また UAE、サウジアラビア、カタール等の湾岸諸国へ輸出している。</li> <li>ガムアラビックの粉末は現状ドイツ及び中国へ輸出されており、ドイツ、中国から世界各地へ再輸出されている。 (ガムアラビックはコココーラの原料の一部であり、米国による経済制裁下でも輸出が認められていた製品である。)</li> </ul>
今後の輸出事業展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>各種乳製品のチャド、エチオピア等の隣国への輸出。</li> <li>粉末のガムアラビックの最終消費国への直接輸出。</li> </ul>
日本市場への参入可能性のある製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>粉末のガムアラビック</li> </ul>

企業名	Bawadi Al Dain
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>ピーナッツ、胡麻の食用油生産、ガムアラビックの加工。</li> <li>家畜（生体及び精肉）の国内販売と輸出。</li> </ul>
現在の輸出事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>ピーナッツの食用油および搾油したあとのピーナッツケーキ（飼料用）は主に、中国へ輸出されている。</li> <li>ゴミ、石などを取り除いたガムアラビックを主にフランスへ輸出している。（フランスで粉末にしてアメリカ、他の EU 諸国へ輸出されている。</li> </ul>
今後の輸出事業展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>ガムアラビックを同社で粉末にして、最終消費国への直接輸出。</li> </ul>
日本市場への参入可能性のある製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>粉末のガムアラビック及び胡麻油の日本市場への輸出。</li> </ul>

企業名	Salih Abdelrahman Yagoub Co., Ltd. (SAY Group)
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>ピーナッツ、大豆、ひまわりの種、セナポット（ハーブ）<sup>21</sup>、ガムアラビックなどの農産物のトレーディング及び加工販売。</li> </ul>
現在の輸出事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>ピーナッツ加工品を WFP (World Food Program)より受注し輸出している。</li> <li>ガムアラビックはクリーニング、粉碎した状態で EU へ輸出している。</li> </ul>
今後の輸出事業展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>ガムアラビックを同社で粉末にして、最終消費国への直接輸出。</li> <li>セナポットの EU への輸出。</li> </ul>

<sup>21</sup> 和名「センナ」、アラビア語で「セナ」。便秘症の緩下薬にされる。

日本市場への参入可能性のある製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・粉末のガムアラビック及びセナポットの日本市場への輸出。</li> <li>(①セナポット写真<sup>22</sup>。</li> <li>②センナの製剤商品例<sup>23</sup></li> </ul>	
------------------	--	--

企業名	Henelie Industries Co. Ltd. (Elie Industries の傘下)
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ガムアラビックの粉末加工・輸出。</li> <li>・ISO 22000: 2018 認証取得済。</li> </ul>
現在の輸出事業	・粉末のガムアラビックのドイツ、中国への輸出。
今後の輸出事業展開	・粉末のガムアラビックのフランス、イタリア、ブラジルへの輸出（特にブラジルからは具体的な引き合いが入っている）。
日本市場への参入可能性のある製品	・粉末のガムアラビックの日本への輸出再開（10年前、日本へ粉末のガムアラビックを輸出した実績があった）。

## (2) 中小企業グループ

表 20 STP の輸出支援サービス利用企業（中小企業）の例

企業名	Haoweya Trading Co.
事業内容	・ Agaile Transformation Company という Civil Engineering の会社であるが、STP からの提案でガーリック、ハイビスカス、バオバブ、チリ、オクラ等の粉末の加工・販売の事業を 2020 年 12 月から開始した。
現在の輸出事業	・ エジプト、UAE
今後の輸出事業展開	・ EU、アメリカへの輸出（特に、粉末のバオバブ、チリ、乾燥オクラのドイツへの輸出）。
日本市場への参入可能性のある製品	・ 粉末のバオバブ（図 16 <sup>24</sup> ）、チリ、ハイビスカス（図 17 <sup>25</sup> ）等の輸出。



図 16 バオバブの粉末



図 17 乾燥ハイビスカス

<sup>22</sup> 写真出所： <https://yakusoutohana.shop-pro.jp/?pid=133703682>

<sup>23</sup> 写真出所： <https://www.kanpo-yamamoto.com/senna/>

<sup>24</sup> 写真出所： <https://www.newfoodmagazine.com/news/25110/baofood-project-baobab/>

<sup>25</sup> 写真出所： <https://www.waymadi.nl/2015/07/19/sudanese-karkade-hibiscus-limonade/>

企業名	Sudanese Center
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>野菜（インゲンマメ、オクラ）、果物（マンゴー、バナナ）</li> <li>燻蒸施設を保有し、ISO22000: 2015、HACCP 認証取得済。</li> </ul>
現在の輸出事業	サウジアラビア、エジプト、UAE、EU
今後の輸出事業展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質、生産性向上による輸出量の増大。</li> </ul>
日本市場への参入可能性のある製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>マンゴー</li> </ul>

企業名	Smartway Investment Co. Ltd.
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>胡麻ペースト、ピーナッツ菓子</li> <li>ガムアラビック</li> </ul>
現在の輸出事業	インドネシア、中国、サウジアラビア、フランス、ドイツ
今後の輸出事業展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>ポートスーダン港湾施設整備による輸出量の増大</li> </ul>
日本市場への参入可能性のある製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>胡麻</li> </ul>

企業名	Octagon Factory Co, Ltd.
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>ピーナッツ、ガムアラビック、バオバブ、ハイビスカス、各種スパイスなどの農産物の粉末加工・輸出。</li> </ul>
現在の輸出事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>カタール、モロッコ、トルコ、イラン、フランス、スイス、ベルギー、カナダ、米国などへの輸出。</li> <li>ジュネーブなどの海外の展示会への出展により新規顧客を開拓してきた実績あり。</li> </ul>
今後の輸出事業展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>現在、取扱商品について国際標準の認証を得ていないために販売価格を低く抑えられている面がある。例えば香辛料（マサラ）の場合、認証の有無で3倍の価格の開きがある。認証を得ることで価格の引上げを目指したい。</li> </ul>
日本市場への参入可能性のある製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>ガムアラビック、バオバブ、ハイビスカスなどの粉末商品。</li> </ul>

企業名	Mai Trading Co, Ltd.
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハイビスカス、セナポット、胡麻の輸出。</li> </ul>
現在の輸出事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハイビスカスはエジプトに対して輸出。セナポットはスイスのノバルティスファーマ社に対して同社が直接販売していた実績を有す。</li> <li>かつては日本市場に対する輸出実績あり。</li> <li>現在はフィリピン、エジプト及びアラブ諸国に対して輸出。</li> <li>胡麻は中東及び中国に対して輸出。</li> </ul>
今後の輸出事業展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>経済制裁の影響が未だ尾を引いているが、銀行システムが正常化した段階ではアジア市場を含め輸出を積極展開したい。</li> </ul>

日本市場への参入可能性のある製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・セナポット</li> <li>・胡麻</li> </ul>
------------------	---

企業名	Teberal Multiactivities Co., Ltd.
事業内容	・ピーナッツ、ハイビスカス、ガムアラビック及びデーツの輸出。他の輸出業者から農産物のクリーニング及びパッケージングのサービスも受託。
現在の輸出事業	・湾岸諸国への輸出が主であり、欧州市場への僅かながら輸出している。
今後の輸出事業展開	・クリーニング及びパッケージングに関して、現在使用しているトルコ及び中国製の機械は性能が悪く、かつ輸入に頼っているフィルムやプラスチックボックスの品質も悪くかつ高価格である。日本製の設備及び技術を導入し、この面での品質を高めたい。
日本市場への参入可能性のある製品	・ガムアラビック他。日本の幕張で開催される Foodex への強い出展意向あり。

企業名	Arcadia Trading Co., Ltd.
事業内容	・ソルガム、ピーナッツ、アルファルファ、胡麻を契約農家から買い付け、輸出業者に対して販売。
現在の輸出事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・かつては農産物を直接輸出していたが、現在は経済制裁の影響や金融面における制約から環境が整っていないと判断しており、輸出業者へ販売する形態をとっている。</li> <li>・輸出業者は同社農産物をインドやミャンマーなどへ輸出している。</li> </ul>
今後の輸出事業展開	・輸出再開に向けた環境は整いつつあると判断して、機を窺っている。
日本市場への参入可能性のある製品	・胡麻。20年前の日本市場への輸出高を見る限り、ポテンシャルは高いと判断している。市場調査を本格化する意向である。

調査で訪問した多くの企業が、ガムアラビック（アラビアガム）の輸出を行っている。輸出されるガムアラビックの形態は以下である<sup>26</sup>。

- ゴミ、小石を取り除いた状態（価格：約 US\$1,000/ton）
- ゴミ、小石を取り除き粉砕した状態（価格：約 US\$3,000/ton）
- 非常にクリーンなもの（価格：約 US\$3,500/ton）
- 粉末にした状態（加工状態により Instant powder, Spray Dried Powder に分かれる。）



図 18 ガムアラビック

<sup>26</sup> 写真出所：<https://shokulab.unitecfoods.co.jp/article/detail28/>

Spray Dried Powder が最も付加価値の高い製品であり、ココア、薬の原材料として使用される。価格も約US\$12,000～US\$20,000/ton レベルである<sup>27</sup>。スーダンとしては、少しでも多くのガムアラビックが Spray Dried Powder で輸出されれば必然的に輸出金額が増大する。現状では、Henelie Industries Co. Ltd が Spray Dried Powder までの加工が可能である。



図 19 ガムアラビックの手選別

### 3-7 STP の輸出支援サービスにおける課題抽出と対応策の検討

#### 3-7-1 企業における輸出に関する実態調査

STP の輸出支援サービスにおける課題を分析するためには、まず企業のニーズを把握することが必要である。そのために、企業における輸出に関する実態調査をハルツーム州、ゲジラ州、リバーナイル州において実施した。実地に企業訪問、工場及び農産物の生産現場見学を行い、輸出に関する取り組みの現状を、質問票により調査した（質問票は別添 9 を参照）。

個別訪問を行った企業数は計 30 社であり、国内需要のみに対応する企業や冷蔵貯蔵サービスを提供する企業など、輸出に直接関与しない企業を除き、計 20 社に対して質問票での回答を得た。なお、政府機関や商業会議所、中央銀行を含む商業銀行などへのインタビューを併せて行うことで、複眼的な視点で企業の直面する課題を把握することとした。

以下、個別訪問及び質問票によるインタビューでの結果を掲載する。

#### (1) 実態調査対象企業の概要

##### 1) 規模別内訳

大企業 14 社、中企業 10 社、小企業 2 社、農業生産団体 (cooperative) 4 団体、計 30 社<sup>28</sup>。

##### 2) 産業別内訳

多角的な事業を営む企業があることから複数回答あり。総回答数 28 社。

- ・農産物の生産及び加工：11 社（うち生産 8 社、粉末化やパッケージ化などの加工 1 社、ピーナッツバターやスナック菓子などの加工品製造 2 社）
- ・食用油（ピーナッツ、ひまわり種、綿花など）3 社
- ・小麦粉生産 1 社
- ・コットン及びテキスタイル：5 社（原綿 3 社、製糸 1 社、生地・完成品 1 社）
- ・輸出業者 3 社
- ・その他 5 社（皮革、冷蔵倉庫運営、学校向け家具製造など）

<sup>27</sup> この価格情報は Gum Arabic Board より入手した。

<sup>28</sup> 企業規模の定義は産業省担当者による説明による。大企業は正社員 26 名以上、中企業は 10 から 25 名、小企業は 1 から 9 名。いずれも非正規を含むパートタイム労働者を除く。

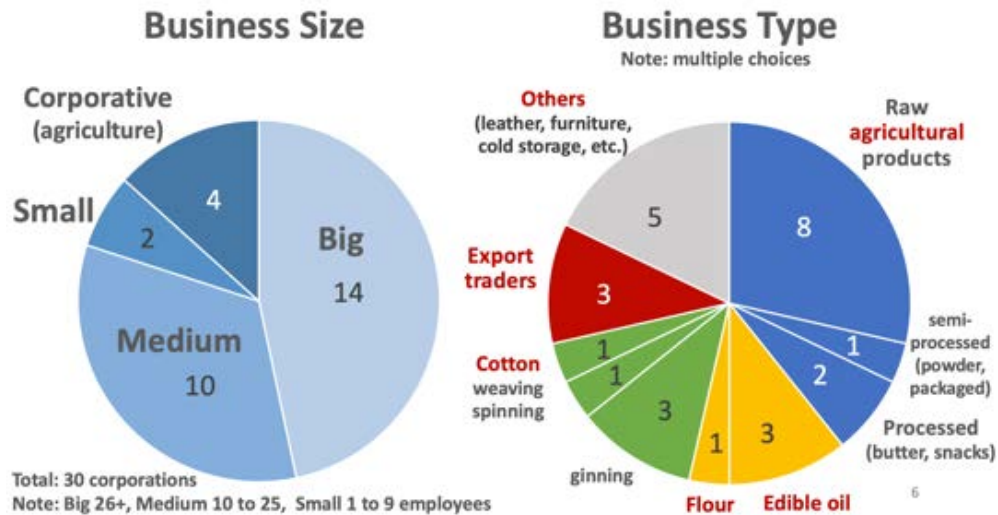


図 20 実態調査における回答企業の内訳

### 3) 輸出実績及び輸出対象国

輸出実績あり 14 社、輸出実績なし 4 社（うち殆どが将来的な輸出事業を手掛けたい意向あり）  
（複数回答あり：総回答数 47）

輸出対象国：

欧州、トルコを含む 13 社、アジア太平洋、インドを含む 12 社、湾岸及び中東 10 社、エジプト 7 社、その他（米国、カナダなど）5 社

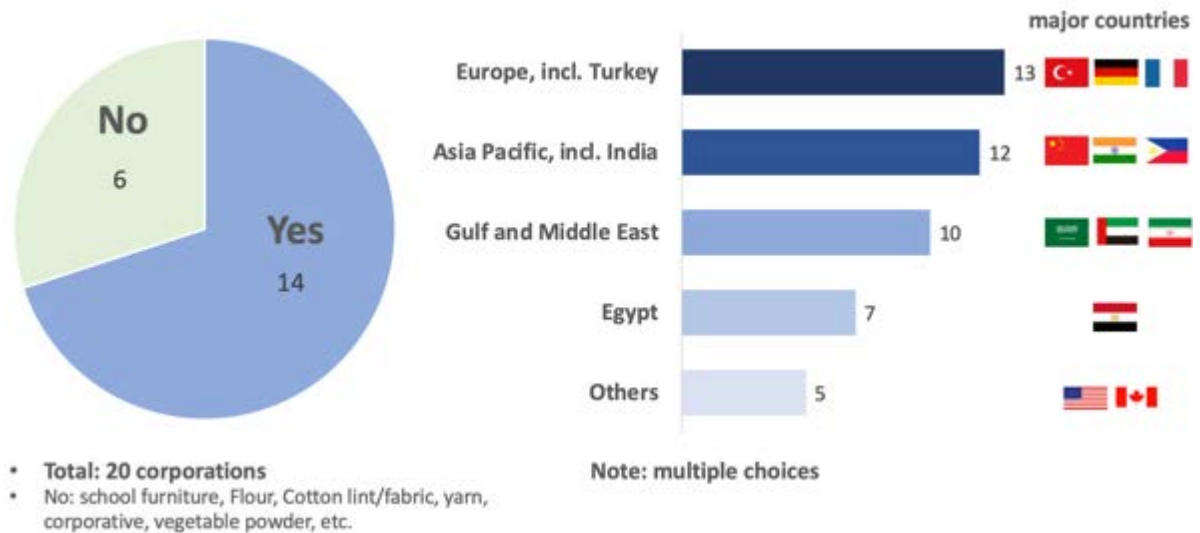


図 21 輸出実績の有無、輸出対象国（地域）

### 4) 輸出を手掛ける理由

国際的な需要が高いため 15 社、商品がユニーク・付加価値があるため 9 社、商品の品質が高いため 5 社、国内需要が小さいため 3 社、生産キャパシティが十分にあるため 2 社

(複数回答あり：総回答数 34)



図 22 輸出を手掛ける理由

### 5) 現在直面する困難やチャレンジ

投資運営資金の確保 7 社、輸送コストの削減 4 社、海外における事業パートナーや顧客の選定 4 社、品質の確保 1 社、商品価格の変動 1 社、契約条項の交渉 0 社（複数回答あり：総回答数 17）

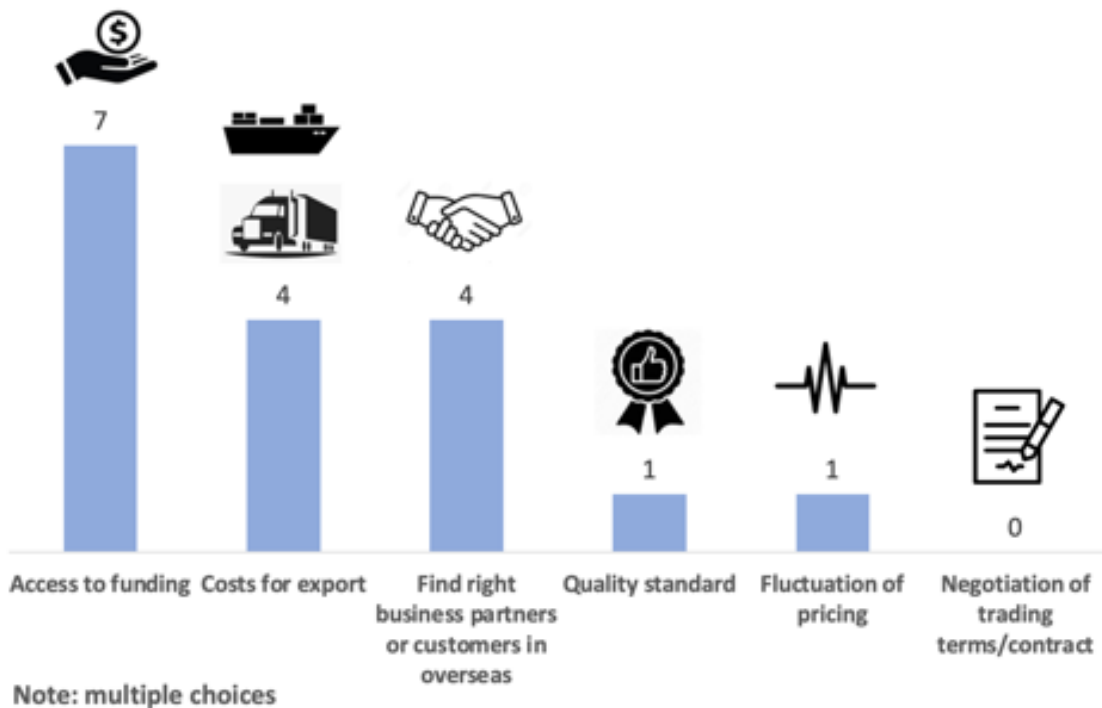


図 23 現在直面する困難やチャレンジ

## 6) 情報ニーズについて

	非常に高い	高い	あった方がよい	必要無し	該当なし
a 商品価格（国内）	10	6	3	0	1
b 商品価格（海外）	13	4	0	1	2
c 輸出案件	12	7	0	0	1
d 農産物生産マップ	1	8	8	2	1
e 工業製品生産マップ	2	9	4	2	3
f 調査分析レポート	8	9	3	0	0
g 貿易手続きマニュアル	7	7	4	2	0
h 事業者情報（オンライン）	9	5	3	3	0
i 国内及び海外展示会情報	13	2	3	2	0

図 24 企業の情報ニーズ

(注) 青色：回答数が 10 以上、緑色：回答数が 5 から 9。(複数回答あり)

## 7) STP に求めるサービスについて

ビジネス機会に関する情報 14 社、輸出マーケティングに関するトレーニング 14 社、品質管理に関するトレーニング 10 社、リスク管理に関するトレーニング 8 社、輸出手続実務に関するトレーニング 4 社、政府による輸出促進インセンティブに関する情報 3 社（複数回答あり：総回答数 53）

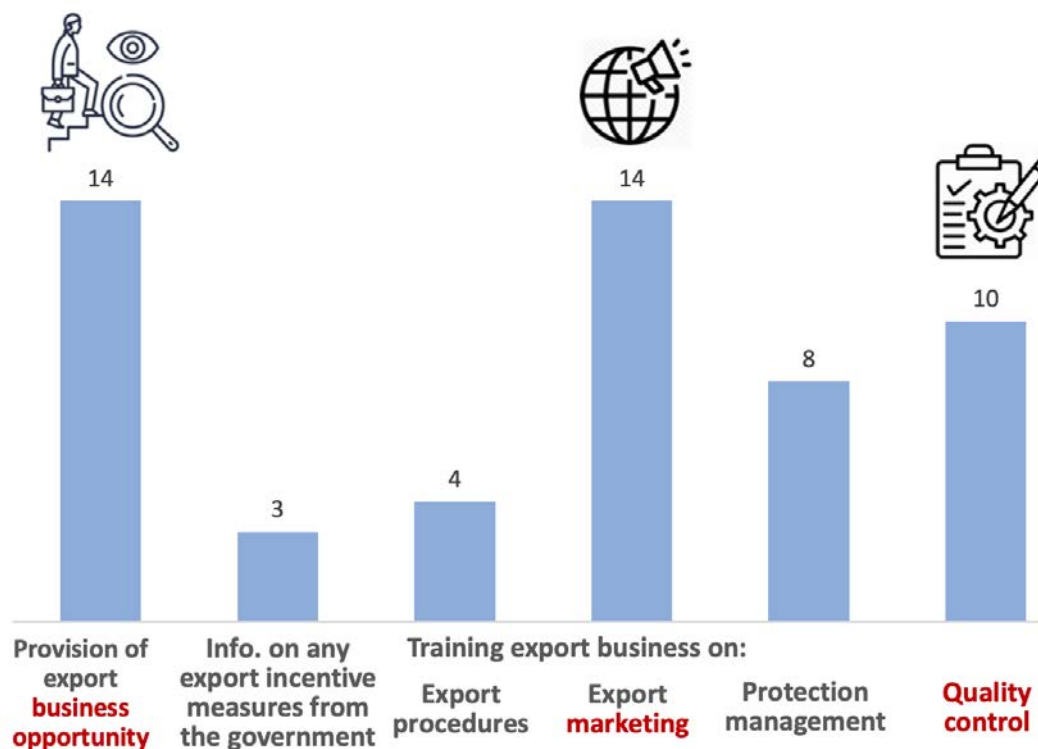


図 25 STP に求めるサービスについて



### 3-7-2 企業の輸出実態に関する評価及び分析

上記の結果を踏まえて考えられる、現時点においてスーダン企業が直面する輸出上の課題は主に下記の3点である。

#### (1) 原材料及び半加工品中心の輸出産品

付加価値が低い原材料や半加工製品の輸出が主であり、結果として、スーダンの輸出企業が受領する対価の利益率は低くならざるを得ない状況となっている。タマネギやピーナッツ、バオバブなどの農産物は収穫したままもしくは粉末化のうえパッケージ化するという若干の加工を加えた程度で輸出している。また、同国の主要産品である綿花も、種を取り除いたコットンの輸出が主であり、糸、綿布といった付加価値製品にまで昇華したうえで輸出を手掛ける企業は稀である。

#### (2) 中継地を経由した輸出チャネル

UAE やトルコなどの中継国を経由し最終消費国に商品が届けられる輸出チャネルが主になっていることが課題である。長期にわたる経済制裁の影響や、同国および同国企業の信用力の低下による直接取引の敬遠などがその主因と考えられる。ガムアラビックや整腸作用のある薬草のセナポットについては、米国による経済制裁前には日本の大手商社や製薬企業との商談が進んでいたが、現在では没交渉状態にある、とのコメントも得られた。その結果、ここでもスーダンの輸出企業が受領する対価の利益率は低い状況に置かれている姿が見て取れる。加えて、最終消費国の顧客と直接対話する機会が限られていることから、そのニーズや変化を正確かつ迅速に把握することが困難な状況となっている。これは即ち商機を逸しているといえよう。

#### (3) 輸送インフラ面の脆弱性

輸出を取り巻くインフラ面の課題が山積している。電力や通信インフラの脆弱性はもとより、輸出業者にとって輸送にかかる困難及びそれに起因するコスト増が収益を圧迫する姿が確認された。具体的には遠距離交通インフラの未整備、地方生産地における貯蔵設備の不備、ポートスーダンの港湾施設における非効率的な運営、などである。結果として、多くの産品ロスが生じている。また、経済制裁解除や為替レートの一本化などによる金融面の整備も整いつつあるものの、多くの輸出業者が円滑な決済を実現するまでには、当局による輸出許認可の迅速化と併せてクリアすべき課題が多いのが実情である。

### 3-7-3 STP 輸出支援サービスに関する今後の付加価値付加の方向性

3-4 で述べた通り、緊縮予算に起因するスタッフ不足やコンテンツ生成提供システムの老朽化、電力、IT 及び通信インフラの脆弱性、などの要因から、現状における同機関ウェブサイト上での情報提供はコンテンツの質及び迅速性の観点で利用者の情報ニーズを十分に満たしていないと評価される。このような状況を受けて、STP が提供する情報の古さに対して失望感を表明する企業経営者も今回のインタビューで複数確認された。

ただし、3-7-1 にて記載の通り、現在 STP が提供している情報分野は顧客の情報ニーズが潜在的に高く、カバレッジとしては正しく選定されていると評価して良い。

一方で STP スタッフが企業に対して提供するコンサルテーション的な情報提供について評価す

る声も複数確認された。具体的には、スタートアップの起業家に対する輸出を視野に入れたビジネスモデル構築に関するアドバイスや、輸出業者に対する海外展示会への出展実務情報の提供などである。商業会議所のメンバーからも、STP に対しては輸出を実行するまでのプロセスや輸出相手国の規制情報、先進事例の紹介を期待する、とのコメントが寄せられた。この分野こそ今後 STP が目指すべき付加価値の一つの方向性であると想定される。

## 第4章 輸出振興関連情報の整理

### 4-1 スーダンにおける他機関や他国ドナーによる、貿易投資促進、輸出振興に係る支援の動向、連携可能性

スーダンは20年近い経済制裁(米国2017年解除、2020年12月米国テロ支援国指定リスト(SSTL)除外)にて、米国やEUなど、同国への経済関係支援は限定的であり、人道的見地からの支援が大半を占めている。

EUでは、2002年に発効したコトヌー協定(EUとアフリカ・カリブ諸国79か国との経済協力協定)にて欧州開発基金を通じた支援を行っている。しかし、スーダンは同協定を批准しておらず、EUでは、人道的見地による支援の緊急的取り組みとして、EU Emergency Trust Fund for Africa(2016-19年、総額1,600億ユーロ)の基金を設置し、スーダンについても以下の点を中心に対応を図っている。①平和構築に向けた人権や法治国家の確立、②農業生産の持続的発展及び国内食料の安定確保、③女性及び若者によるさらなる社会参加の機会の創設等などとしている。また2020年以降は、新型コロナ感染症対策の一環から欧州委員会独自の支援策(ワクチン接種の増大)として対アフリカ向けに1億ユーロの緊急支援を決め、うち1,400万ユーロがスーダンを含めた東アフリカ諸国向けへとされている。

他方、2021年からは、スーダンの暫定移行政権への経済支援の一環から、公的部門の金融システム管理、銀行部門などの安定化及び各種支援の連携に向けた取り組みに着手する予定である。加えてフランスの開発庁(AFD)とEUとの連携により、スーダンの伝統的産品であるガムアラビックに関する生産性の向上や品質改善などの支援を行う予定である。

### 4-2 スーダンで実施中のJICA他案件との連携可能性

農業関連プロジェクト(市場指向型灌漑農業、農産物乾燥加工技術の普及・実証事業)や貿易の円滑化(物流など)に関する他の調査案件につき、連携模索の観点から確認を行った。特にリバーナイル州の農業技術プロジェクトについて、プロジェクトサイトの踏査、及び同プロジェクト専門家との意見交換を行った。同プロジェクトについては、JICAによる灌漑設備支援や生産性向上に向けた対応を通じて、今後同地の農産品輸入(含む食品加工)に関心を示す可能性のある日系企業への情報提供などが想定される。その関係から貯蔵や物流に関する情報についても上述の物流調査を含め、連携を進める必要がある。例えば日本市場においては労働力不足の観点からカット野菜・果物及び加工食品の輸入を手掛ける企業があり、既に東南アジアからの輸入を実施、スーダンの場合地理的条件にてやや不利な部分もあるが、品質面(糖度など)や価格などにつき、日系企業への情報提供を一層行う必要がある。

また物流については、輸出振興(貿易の円滑化)の観点からも、主要港であるポートスーダンの現状と今後の動向(経済特区など投資誘致の関連を含め)につき、上述の調査との連携をはじめ、詳細な情報収集を実施すべきである。

### 4-3 日本における輸出振興機関の事例

一義的に日本の事例として、1958年に設立された日本貿易振興会(現日本貿易振興機構、以下

JETRO) の 1980 年代の輸出振興事業や、現在の農業産品を中心とする対外輸出促進策が、現在のスーダンにとって参考になるものと考えられる。JETRO の取り組みとして、①対外市場開拓 (市場動向調査、市場毎の産品参入の可能性の整理、市場参入障壁の確認等)、②海外見本市参加推進、③海外拠点における産品紹介 (ショーケースの設置)、加えて最近の農産品輸出では、高付加価値産品輸出へのキャンペーンの実施 (ブランドイメージ戦略、業界団体と連携した物産展の展開など) について STP に紹介した (別添 10 JETRO の事例)。

#### 4-4 本邦の輸出関連機関等との関係

本邦における輸出振興関連機関の整理を通して、日・スーダンビジネス関係の現状と今後の方向性について述べる。

スーダンにおけるビジネス展開では、これまでの米国を中心とする経済制裁の影響から、民間によるビジネス展開は極めて限定的であった。しかしながら 2020 年 12 月の米国テロ支援国家指定解除後は、民間ビジネスの動きが加速化しつつある。

また JETRO では、従前より近接のエジプトのカイロ事務所がスーダンをカバーし、またスーダンと国境を接するエチオピアのアジスアベバ事務所も日系企業との窓口を担っている。

なおスーダンにおいては、同地の服部大使のイニシアティブにて、前述の JETRO カイロ事務所や JICA スーダン事務所との協働により、2021 年 5 月「日本・スーダンビジネス協力委員会」が発足し、今後の両国の経済関係の構築に向け、動きだしたところである。同委員会は、日本側は服部大使、スーダン側は産業大臣がヘッドとなり、貿易省、投資・国際協力省、外務省、エネルギー・石油省、商業会議所、工業会議所の各代表により構成される。

一方、日本側では、スーダンについて現時点では、経済交流の受け皿となる二国間経済委員会は存在していない (経団連サブ・サハラ地域委員会、日本商工会議所では、アフリカはエジプト経済委員会のみ)。基本的にアフリカ地域については、日本政府がイニシアティブをとるアフリカ開発会議 (TICAD) の枠組みによる経済交流の場があり、来年 2022 年の TICAD8 に向け、官民あがての取り組みが予想される。

加えて、スーダンとは定期便を有する UAE のドバイには、中東アフリカ地域の地域統括本部を有する日本企業が多く、日本本国のみならず、ドバイからのビジネス交流にも期待が寄せられている。

## 第5章 スーダン輸出振興基礎調査結果に見る課題と今後にむけた提言

### 5-1 スーダン輸出振興基礎調査結果に見る課題

2019年に発足したハムドック首相による暫定移行政権（2022年終了予定）は、輸出振興を経済発展の重要な柱の一つに掲げているものの、輸出額の目標達成年の設定や戦略的輸出品目の設定など、輸出振興に関わる具体的な戦略を掲示していない。

また輸出振興を行う上での最大の課題は、輸出規制下において輸出振興を実践する必要性に迫られている点である。例えば最低輸出価格の設定、輸出権（ライセンス供与）や国際市場への合致を目的とする規制官庁による輸出証明の発行に加え、商業会議所による輸出企業登録制度の導入が挙げられる。輸出企業の把握など、輸出秩序の観点では、その効果があるものと思われるが、輸出企業の限定化による非輸出企業の輸出分野への参入を阻んでいることも事実である。

なお経済制裁の影響から、湾岸地域の銀行を除き、欧米や日本などの銀行の参入がなされておらず、スーダンの輸出企業にとってグローバル市場における商機や当該ビジネスパートナーとのJVなどの機会を逸していることも事実である。さらに欧米や日本などのビジネスパートナーとの連携を深化させるために必要とされる基礎的経済法制度である外為法、輸出入管理令及び貿易統計や関税率表が現状英語で整備がなされていないことも大きな課題である。

加えて、国家予算における輸出振興予算が極めて限られており、現行の一般会計による取り組みでは、輸出振興という“旗”を掲げる状況ではない。その場合一般会計とは別に輸出振興のための一種の“特別会計”制度が一つのアイデアとして想定されるわけだが、現状ではその動きは見られない。

輸出振興を司るSTPへの予算（2016～2020年予算の推移）については、名目上は徐々に増えているものの実質上は、事業費部分といわれる経費が事務所の借館料やその他事務費となっており、インフレ部分に大きく影響されるため横ばい状況と言える。さらに2020年以降の新型コロナ感染症の影響から連邦レベルの予算もグローバル経済の低迷やスーダン国内の新型コロナ感染症問題への対応に費やされたため、事業開発予算の見直しなど、政府系機関への影響も顕在化している。

STP予算は人件費（但し、STP設置法による定数を充足できないばかりか、実行予算上の人員確保もままならないのが現状）を除き、事業費部分は、その大半が義務的経費（借館料、事務費）であり、輸出振興予算は極めて限定的である。たとえば海外見本市への参加支援関連予算配分や、州レベルのトレードポイントとの事業上の連携もほとんどなされていないのが実情である。まずは上述の輸出振興に関する特別会計の検討など、別の財源の確保が喫緊の課題であることは言うまでもない。

### 5-2 スーダン輸出振興策への提言（対日市場開拓事例に関するロードマップ）

今後のスーダンの輸出振興について、現行暫定移行政権下（輸出規制下における輸出振興の在り方）から向こう5年程度の時間軸にて、以下のとおり概要を取りまとめた。なお取りまとめに際しては、現行の輸出に関する各種政策や今後予想される内外の動向を踏まえての、現時点での調査団による案であることを念頭において頂きたい。

本提言の骨子は、以下のとおりである。

- (1) 日本の輸出振興策を参考とする政策提言（5-3「政策提言」参照）

- (2) スーダンの輸出拡大モデル (①過去ビジネス関係にあった日系企業との製品の付加価値化を通じた関係の再構築、②繊維産業の VC 再構築および原料輸出からの脱却、③デジタルマーケティング活用による販路開拓、④一村一品アプローチ) (5-4 「スーダン輸出拡大モデル」参照)
- (3) STP 付加価値サービスへの対応 (日本の見本市参加支援や輸出企業向けの高付加価値サービスの定着) (5-5 「STP 付加価値サービスへの対応」参照)

次の5-2-1では、今後のスーダンの輸出振興に関する外部要因(WTO加盟効果)につき説明し、5-2-2にて、上記3つの提言の概要を記載する。続く5-3、5-4、5-5にて、それぞれの提言の詳細を記載する。なお本提言では、一義的に対日市場開拓モデル形成を通じて、他の市場へと順次輸出振興策を展開するものと想定する。

### 5-2-1 WTO加盟効果

現在のスーダンの輸出規制(輸出者へのライセンス供与)は、輸出に意欲をもっている全てのスーダン企業にとって足枷となっており、輸出振興を阻害する要因ともでもいえるべきものであるが、今後外的要因にてこの規制が取り払われる可能性がある。つまりWTOへの加盟である。スーダンは、かつて1994年にWTO加盟申請を行っており、2017年に再申請中である。WTO加盟となった場合には、現行の輸出ライセンス(輸出権、GATT第11条国入り)や最低輸出価格制度は撤廃されるものと考えられる。この結果、輸出意欲のある新規輸出企業が出現することが想定され、結果的にスーダンの輸出増加がなされることになる。

また現在進められている外為法の改正や投資促進法の改正などは、スーダン企業と外国企業とのビジネス交流の拡大を意味する。

### 5-2-2 今後のスーダンの輸出振興策への取り組みの概要

#### (1) 政策提言

日本の輸出振興策として不可欠な中小企業振興策(中小企業基本法、日本のデザイン振興や地方における中小企業の技術支援機関である公設試験研究機関の重要性等)に加え、日本の輸出振興機関として60年に亘る歴史を有するJETROの事例を参考に、スーダンの今後の輸出振興策への協力や提言を行うことが可能と考えられる。

さらにスーダン産品として有名なガムアラビックなど貴重な産品については、伝統産品もしくは遺伝的資源の知的財産権保護の視点、並びに同産品の地理的表示保護の必要性など世界的な動きのフォローを通じて、スーダンの関係省庁における取り組みの加速化を促すべきである。

また最近の輸出振興策として、輸出型投資の必要性が叫ばれている。スーダンにおいても、外資導入と輸出振興の融合が早晚重要な政策課題となっており、その際投資元への優遇策策定など投資環境整備が求められる。最近の日本企業を含めたグローバル企業の関心や諸外国の投資優遇策の動向などを踏まえ、当該官庁やSTPへの提言を行う。

さらに日本の輸出振興を支えてきた各種規定(税関、検疫、規格、環境基準など)についてスーダン側へ参考事例として提供することで、将来的にスーダンの関連法制化への一助となることを望む。2022年にはTICAD8が開催され、過去のフォローアップメカニズムとして、日・スーダン対話

として検討するのも一案かと考える。

## (2) 輸出拡大モデル

次の5点を中心に提言を行う。

### 1) 高付加価値製品に関する日本の商社および顧客との関係の再構築に向けた対応

胡麻・ガムアラビック・セナポットの市場・競争力・取引条件調査を実施する。とりわけ胡麻は、20年前スーダンが中国に次いで第2位の主要輸入先であったことから、入念な日本市場の動向を踏まえた取り組みが必要である。

### 2) 繊維産業のバリュー・チェーン再構築および付加価値製品の輸出促進

かつての重厚長大型の工場（現在休眠中）の状況の精査や日本からの支援など、かつての繊維産業にて培ったノウハウを含めた協力体制につき提言し、加えて現在の原料輸出からより付加価値の高い製品（コットンからアパレルへ）輸出の実現に向けた検討を行うべきである。

### 3) デジタルマーケティング活用

スーダンならではのユニークな製品に関するデジタルマーケティング活用によるECサイト上での展開は、伝統的なスーダン製品の広報もしくはビジネスマッチング手法とともに、同時並行的に実施すべきである。

### 4) 一村一品的アプローチによる輸出振興政策の推進

元大分県知事の発案による日本の一村一品運動を例に、スーダンにおける輸出振興として、ゲジラ州の皮革なめし工場と首都ハルツームにある皮革加工メーカーとのビジネス連携を模索し、またSTPによる当該輸出企業への海外市場への参入に向けた研修の機会の創設などを提言する。現在JETROでは成田空港と関西空港に一村一品のショップを展開しており、同ショップへ出展も模索すべきと考える。

### 5) 農産物収穫ロスへの対応

スーダンでは、農産物の収穫が集中し、廃棄せざるを得ない状況が散見される。この農産物の収穫ロスを回避するための方策として、食品加工分野の進出を含めた検討も重要課題と言える。食品加工業や製缶及び物流などの分野における日系の関心企業の発掘を含めた、取り組みの必要性を述べる。

## (3) STP 付加価値サービスへの対応

本項目については、5-5-1にてSTPの現状分析から見た今後の付加価値サービスの対応を、また5-5-2として、STPにとっての新しい輸出振興策への取り組みについて、それぞれ提言する。

まずSTPにおける付加価値サービスへの対応としては、STPのウェブサイトの充実が喫緊の課題であり、コンテンツの更新や収録データ数（企業ダイレクトリー等）の大幅な拡充が必要である。また関税情報については、主要輸出先のデータを完備し、また貿易統計についても国際機関のデータを有効に活用し、スーダン輸出企業やスーダンとのビジネス取引に関心を示す外国企業向けに

STP が加工し、最新情報を掲載することが望まれる。またスーダンの輸出企業にとって、関税率の把握とともに GSP（特恵関税）や FTA の原産地証明書の書き方などの活用方法についても STP のウェブサイト収録すべきである。

次いで輸出振興策としては、スーダン産品の海外市場向けのプロモーションやマーケティングの強化が喫緊の課題である。マーケティング強化の観点では、前述の在外公館商務部との情報に関する連携をはじめ、同公館内にスーダン産品の Showcase を設置し、昨今のインターネットの活用によるスーダン産品紹介やビジネスパートナー探しを行う事を提案したい。

さらに STP 本部と州レベルトレードポイントの連携強化では、人材交流を含めた事業連携を、ゲジラ・トレードポイント（ゲジラ州）及びアトバラ・トレードポイント（リバーナイル州）に焦点を絞り実施に移すべきである。なお STP 本部と州レベルにおける連携プロジェクトとしては、州レベル特有の原材料を活用した製品開発と輸出の実現（一村一品的なアプローチ）があげられる。例えば皮革なめし業者とレザー製品加工・輸出業者のビジネスマッチングにおいて STP の支援内容としては、レザー製品加工・輸出業者向けの輸出促進研修や製品展示及び Website 作成等が想定される。また州レベルトレードポイントや州政府関係者並びに輸出関連団体等への輸出振興に関する各種サポートの充実が課題である。さらに STP 本部や州レベルトレードポイントのスタッフの能力向上の観点から、輸出振興に関する一層の研修の機会の創出に努める必要がある。

5-3-2 では、今後の STP を取り巻く環境の変化に即応した、新しい輸出振興策への取り組みにつき提言する。最新の輸出振興策としては、前述のインターネットを活用した取り組みに加え、従来別の政策として定着していた投資促進と輸出振興の融合、いわゆる輸出型投資への STP におけるサービス提供である。またこのサービスについては、外国企業ミッション（輸出型投資）の受け入れ活発化が予想され、STP が関与することはこれからも増えるものと思われる。このため輸出関連に加え、投資環境情報を企業へ提供することが期待される。このため STP では、投資関連機関（投資庁）の担当窓口との連携を含めた、輸出関連及び輸出型投資についての一元的な窓口機能（OSS）の重要性が増すものと思われる。

なお STP による今後の事業展開には、現在の予算に加え、別の財源を確保する方策を検討する必要がある。輸出業者が資材輸入にて支払う関税収入の一部を輸出振興に振り向け、STP の輸出振興予算として活用する事一案として提言したい。

### 5-3 政策提言

スーダンにおける輸出振興に関する課題への取り組みとして、過去の日本を含めた諸外国の事例が今後のスーダンの輸出振興策を立案する際に参考となるものとして提示したい。

#### 5-3-1 スーダンの輸出構造

基本的に輸出額の大部分が農産品と一部の鉱物資源に偏重し、また輸出先も経済制裁や変化の著しいグローバル市場の動向の影響を受け、湾岸諸国、トルコ、中国並びに近隣諸国に限定され、欧米諸国や日本市場へのアクセスは限定的である。

しかしながら、経済制裁の解除や米国のテロ支援国家指定解除というスーダンをめぐる外部環境の変化を契機に、欧米を中心にスーダンとのビジネスの再開が徐々に動きだしており、まずは、外国銀行の開設及び支払い決済等の一般化が進むものと予想される。外為法とともに外資による投資



の可能性も高まるとされ、現在 2013 年投資法の改正がなされていることから、今後海外直接投資(FDI)の増加が期待される。この際、投資促進に向けた対応としては、投資促進ルールの透明性と、続きの簡素化が必要である。

一方、輸出振興策としては、①輸出関連企業を増加させる方策、②スーダンの輸出品のグローバル市場での展開、③輸出型投資受け入れによる輸出振興の必要性、の3つが考えられる。

1点目の輸出関連企業を増加させる方策については、現在行われている輸出ライセンス供与という輸出権規制の撤廃が想定される。輸出を希望する企業の海外市場参入であるが、この輸出権については、WTO 加盟を契機に撤廃される可能性が高い。そのほか、輸出企業にとっては、グローバル市場に関する情報へのアクセスとともに、輸出金融という資金調達の容易性が挙げられる。この場合、商業銀行が如何に当該輸出企業への貸し出しを容易にするかが、一つのカギとなる。中央銀行が市中商業銀行に対して一定レートにて貸し出しを行い、当該商業銀行は利鞘を計上し、再度中央銀行が定めるレートにて輸出企業への貸し出しを行うものなどが想定される。この際、一般企業と中小企業との間で、中央銀行が定めるレートに差異を設けることも中小企業にとって資金調達を容易にすることが考えられる。

2点目のスーダンの輸出品とグローバル市場について、スーダンの輸出品目の主力は農産品であるが、ガムアラビックを除き、その他品目は、等しく開発途上国間にて競合する品目である。したがってスーダンの生産物の特徴や他国の品目との差別化が必要となる。食の安全性が叫ばれて久しく、無農薬、オーガニックという生産環境を念頭に購買行動につながるケースがあるが、同様にその産物の本来の品質(味など)への評価がまず必要となる。加えて、消費地の季節を考慮した出荷時期の選定も重要なマーケティング戦略である。

3点目については、最近の傾向として、開発途上国の輸出振興の方策の一つとしての輸出型投資の誘致があげられる。外国投資を受け入れ、投資先の労働力を活用し、最終製品を投資先で生産し、投資元への再輸出する考え方である。外資は、基本的に投資優遇策(法人税の免除、輸入資材の関税免除など)や生産コストの低減(労働コストなど)及び再輸出先(投資元国)の税関における特惠関税の扱い(無税もしくは軽減税率の適用)などにより、輸出型投資に踏み切るケースが多い。またその投資の形式は、単独投資や地元企業とのJV等、様々である。

なおその輸出型投資は、投資元企業への裨益に加え、まずは、当該途上国にとっても雇用の創出、輸出額の増額というインパクトなど、効果が大きいとされる。さらに外資との地元企業との連携による技術移転への期待も大きいとされる。基本的に外資は、投資先における生産活動に関し、上述の生産コストの上昇(労働賃金の上昇)や輸入市場アクセスの変化(特惠関税であるGSPの卒業)などの変化から、撤退をするケースもあるため、最終的には地元企業化を図ることとなり、技術移転や高付加価値製品を生産可能とする地元企業の国際化が進展する結果となる。そのため政府は、輸出型投資の奨励を行うため、各種優遇策を講じる必要がある。具体的には法人税の減免、輸入資材や設備財の免税などの措置である。この輸出型投資は、過去にも様々なケースがあるが、1980年代半ばより160社を超える輸出型繊維・アパレル分野に関する外資誘致がなされ、当該国の輸出に貢献しているスリランカの事例が参考になるものと思われる(詳細、別添12:スリランカの投資促進策)

## 5-3-2 日本の輸出振興策に見るスーダンの輸出振興策への協力の方向性

### (1) 中小企業基本法

1963年に制定された日本の中小企業基本法（1999年大幅改正）は、中小企業の問題点とされる技術移転、海外の情報収集能力や資金調達などに関する総合的な枠組みであり、以後日本経済に与えた中小企業の役割は大きく、21世紀には従来の国内取引から自らグローバル市場への販路開拓へと舵を切っている。

一方中小企業政策について、欧米諸国では企業の定義が曖昧で、EUでは、中小企業振興への取り組みは1990年代から日本の政策を参考とし制定した経緯がある。したがって早晚輸出規制の解除（GATT第11条国入り）が見込まれるスーダンにおいて、輸出振興の観点からも総合的な中小企業政策の制定が望まれる。その際、長い歴史と紆余曲折を経た日本の中小企業基本法（2014年には従業員5名以下の小規模企業振興基本法を制定）の基本理念や方針は、同国にとって重要な施策になるものと思料する（参照：URL [中小企業庁：中小企業基本法 \(meti.go.jp\)](http://www.meti.go.jp)）。またスーダンでは、約30000とも言われる農業協同組合があるとされ、同組合法についても生産性や農民の所得向上などの観点から、近代化への対応が併せ必要と思われる（参照：URL [農業協同組合法 | e-Gov 法令検索](#)）。

また中小企業基本法の制定とともに、中小企業の製品の技術向上を旨とする、地方レベルの公設試験研究機関（鉱工業系や農業系など、100年以上の歴史を有るものもある。以下「公設試」）の設置を、スーダンにおいても各州レベルにて検討するべきと考える。公設試では、地方の中小企業等の技術相談、公設試にある機器利用や成分分析の依頼試験、及び公設試の研究者との共同研究などがあり、利用者である中小企業者にとって開発コストの軽減や製品の品質テストなど、技術面の支援への取り組みがなされている。

また日本の特徴的な国立高専機構による高専は、1962年以降、現在55校を数える全国レベルの工業分野における高等教育組織である。日本の技術革新やエンジニアの育成など、その功績は言うまでもないが、最近では海外プロジェクト（例：トルコのJICA委託事業：トルコ国中央アジア・中東向け自動制御技術普及プロジェクトなど）への取り組みも積極的に行われており、また長野高専では、日系製造業の集積地となっているタイにおいて、高専教育の定着を図る予定としている。

### (2) デザイン振興策：工業デザイン振興やデザイン専門学校によるデザイナーの育成

輸出振興にとって、製品の付加価値化には工業製品のデザインも重要な項目といえる。日本では、海外製品のデザインの模倣対策の観点から、まず1959年デザイン法を制定し、次いでデザイン振興奨励審議会を設置し、デザイン振興政策を始動した。具体的には、デザイン教育、デザイン研修機関や総合デザイン展示会の実施をはじめ、JETRO内に日本の工業デザインの発信拠点としてJapan Design Houseを設置した。また1969年には日本産業デザイン振興会（現日本デザイン振興会）の発足となり、以後、日本の工業デザインの発展に努めている。

また日本では伝統的に服飾に関する教育が盛んで、1923年設立の文化服装学院に見られる独自のデザイナー育成への取り組みも、工業デザイン振興とともに注力してきた分野である。1980年代以降現在に至るまで、高田賢三氏（故人）や山本耀司氏など、パリのファッション界に日本の服飾文化を導入し、大きな反響を得たことは記憶に新しい。両氏とも同学院の卒業生である。その他日本では、服飾を含めた数多くのデザイン学校が建立され、日本のデザイン振興の一翼を担っている。

なおデザイン振興について、世界の一流デザイナーを招致し、生産のみを手掛ける対応もあるが、工業デザインの国産化は、製品の付加価値化（例えば製品の差別化における独自性の発揮）に少なからず影響を与えるものと考えている。したがってスーダンにおいても今後農産品の輸出に加え、コットンを活用したアパレル製品や皮革製品において、スーダン人のデザイナーの手によるデザインから製造工程を同国にて行い、諸外国市場に当該製品を輸出する仕組みを確立すべきである。そのためにも時間を要する政策であるものの、デザイン関連の学校の設立が検討されうると考えられる。

### (3) 戦略輸出品への取り組み

日本では過去に、製糸産業の発展とともに蚕の育成方法（均一な蚕の成長技術をもとに等質の繭生産となり、最終的に高付加価値の生糸生産につながる）を輸出規制の対象とし、日本の生糸分野の保護を徹底してきた。さらに国レベルの輸出規制ではないものの、製品技術の海外流出を回避するための方策は、日本を含め多くの事例がある。

一方最近では、日本の黒毛和牛（但馬牛や神戸ビーフなど）の WTO の TRIPS 協定における地理的表示保護（\*以下「GI」）に関する登録を行い製品のブランド化や保護に努めている<sup>29</sup>。スーダンにおいてもガムアラビックに関し、世界市場でも約 8 割の生産量を誇ることから、早急な地理的表示保護に向けた取り組みを進めるべきである。因みに前述のとおり EU や現在ガムアラビックの主要輸入国であるフランスは、本格的なガムアラビックの生産に関する各種支援を行う予定としており、WTO 加盟が GI に関する登録の条件であるものの、まず少なくとも EU 市場における保護の実現（EU 内における他のガムアラビック生産国との競争を避けるため）や WTO 加盟後の登録に向けた各種準備（特定省庁：農業省を想定）を至急進めるべきと考える。

一方、WTO の TRIPS 協定の GI とは別に、農産物をめぐる知的財産権保護のルール作りが様々なチャンネルにて行われている。その背景には、知的財産権のほとんどが工業製品を対象としており、開発途上国にとっては、基本的に不利な立場にあることにある。そこで、農業産物を伝統性や遺伝的資源という観点からとらえ、保護し、当該原材料を海外で使用する場合には、一定のロイヤリティーを原産国に支払う仕組みを構築するものである。例えば知的財産権の世界的枠組みである国連の WIPO では、2010 年に政府間委員会（IGC）を設置し、世界の遺伝資源、伝統産品、伝統知識などに関する保護規定としての国際ルール作りに向けた取り組みに着手しているが、これまで様々な議論を経ながらも合意には至っていない。またこれ以前には、1992 年の生物多様性条約における遺伝資源の利用や利益の再配分などの議論があげられる。

いずれにしても伝統的産品の知的財産権の扱いには、個々の国にて対応が異なり、遺伝資源や伝統的産品を持つ国とその産品を活用する企業（最終産品を産出する国における原材料の知的財産権の扱い）との間で協議の場を持つことがまずは重要である。またそのためにスーダンにおいては、当該産品や伝統技術などの抽出をはじめ、グローバル協議への即応体制を構築することが望ましい。

<sup>29</sup> (\*GI) TRIPS 協定の地理的表示保護、同協定第 22 条（地理的表示の保護）1.1

この協定の適用上、「地理的表示」とは、ある商品に関し、その確立した品質、社会的評価その他の特性が当該商品の地理的原産地に主として帰せられる場合において、当該商品が加盟国の領域又はその領域内の地域若しくは地方を原産地とするものであることを特定する表示をいう。

#### (4)JETRO の歩みを参考事例に

JETRO は、1958 年の発足以来、主に海外情報の定期的収集と提供サービス、海外見本市参加、対日論調（日本製品に関する関心度調査）などの事業実施機関として、その役割を担っている。輸出振興策を重要な政策に掲げているスーダンにおいて、JETRO の歩みは、有意義な参考事例として以下のとおり紹介する。

1960 年代の日本の主要輸出品目は、繊維や軽工業製品であり、現在の基幹産業である自動車産業は極めて限定的であった。しかし 60 年間にその産業構造は大きく変容したことは周知のとおりである。他方、日本の場合、主要資源に乏しく、輸入依存を高めていったが、輸出立国を国是としたため、技術水準の向上と生産コスト低減の両立に腐心することを余儀なくされる。まず輸入コストの低減では、化石燃料の効率的活用による生産コスト低減（例；鉄の生産に向けた石炭使用の効率化）が特徴と言える。これは、資源に乏しい日本の省エネ技術として現在も Co2 削減効果となっている。

一方輸出振興には、公的な輸出振興機関を設置（現在の JETRO、海外市場調査、海外見本市及び農水産輸出の 3 団体の合併により 1958 年に設置）した。これにより、徹底した海外有望市場の分析、日本の製品の海外有望市場への紹介（見本市、万博及び JETRO 海外事務所による常設展示場等）、見本市対応では、工業製品及び農産品など幅広い品目の海外での紹介事業を展開する。なお海外有望市場への日本製品参入の可能性については、まず当該海外市場動向として、日本製品の輸入規制に焦点を絞り、事実関係の把握（輸入規制関連法の分析及び問題点等日本政府との情報の共有化）及び当該市場における消費者関心度調査（日本製品に関する関心度や問題点の把握）や日本製品に関する海外メディアの論調も情報収集に努めた。次いで日本製品の紹介の場である海外見本市への参加を行った他、見本市期間以外にも常設の小規模な展示会場を JETRO の主要海外事務所に設置した（同小規模展示場設置事務所はトレードセンターとして事業活動を行った。なお現在同展示場は廃止されている）。この小規模な常設展示場は、海外市場のバイヤーや消費者にとって、日本製品に日頃から接することを可能とする会場であり、また前述の日本製品に関する関心度を把握する上でも重要な拠点であった。またデザインや品質の向上という観点でも、当該製品の生産者である日本企業にこれらの反応をフィードバックする機会ともなった。

これらの日本の JETRO の経験から、スーダンの輸出振興機関である STP においても前述のとおり、海外事務所に代わる在外公館にて小規模ながらショーケースを設けるなど、スーダン製品の広報と製品に関する反応の把握などに努めるべきである。他方現在輸出品目の広報手段は、インターネットの活用を含め多岐に亘っていることから、上述のショーケース設置に加え、様々な方策を模索する必要がある。

#### (5) 政策面におけるスーダン輸出振興に向けた協力分野

以下、想定される輸出振興に関わる協力分野であるが、その手法として、日本では FTA（EPA）交渉の項目に取り上げ、対象国との間で協議を行う例が多い。しかし、スーダンとの間では、おそらく FTA(EPA)に関する協議の場はやや現実的ではないものと思われる。したがって当面の間は、両国政府、もしくは民間も含めた官民の協力体制を構築し、対応を図るべきではないかと思われる。

スーダンでは、2021 年 5 月に、日本・スーダンビジネス協力委員会が発足したばかりであるが、この枠組みを含め、2022 年開催の TICAD8 のフォローアップメカニズムとして、日・スーダンの取り組みを提案するのにも一案と考える。なお、参考資料として、別添 11 新暫定移行行政権閣僚省庁・

閣僚名簿を付す。

表 21 日・スーダンの取り組みにかかる協力項目とスーダン担当省等（案）

協力項目	スーダン担当省等
貿易の円滑化：通関の電子化、原産地証明書、Advance Rulings、関税表	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministry of Finance and Economic Planning</li> <li>• Custom Authority</li> </ul>
標準化への対応(JIS 規格、JAS 規格など)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministry of Industry,</li> <li>• Sudanese Standards and Metrology (SSMO)</li> </ul>
検疫及び製品の品質向上にむけた対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministry of Agriculture and Natural Resources</li> <li>• Ministry of Trade and Supply</li> </ul>
知的財産権強化（遺伝的資源や伝統製品の知財権保護や地理的表示保護:TRIPS 協定に関する保護規定）	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministry of Industry</li> <li>• Ministry of Trade and Supply</li> </ul>
環境政策への対応：再生可能エネルギー促進法（太陽光発電プロジェクト）など	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministry of Energy and Oil</li> </ul>

#### 5-4 スーダン輸出拡大モデル

##### 5-4-1 高付加価値製品に関する日本の商社および顧客との関係再構築

ガムアラビックや薬草のセナポットは、経済制裁下以前において、スーダン企業は日本の商社や顧客との対話を行っていた実績を有するものの、現在では多くの企業で没交渉となっている。直接取引高は減少し、他の中継国を迂回したルートで供給されているとみられる。スーダン企業にとって最終顧客との接点を持つことは、彼らのニーズの変化を把握し、迅速に対応する上で極めて重要な意味を持つ。一方で日本の商社や顧客にとっても直接取引は、商品品質の向上に関する要求を直接伝えることが可能となるメリットに加え、利益率も向上が見込まれる。

また、胡麻についても同様のアプローチを取るべきであろう。1998年の日本の輸入統計を見ると、スーダンからの胡麻の取引高は、19億8,200万円で中国に次いで第二位の取引相手国であった。しかしながら、20年後の2008年には僅か4,200万円にまで減少している。この間のトレンドを見ると、中国での内需の拡大や労働賃金の上昇などの要因により価格の上昇がみられたことから、日本の輸入業者はアフリカの国々からの輸入に大きく対象をシフトしたのである。現にナイジェリアは、20年前に比べて2.8倍の69億2,000万円で、日本の胡麻の輸入対象国第一位にまで伸長した。ブルキナファソやモザンビークも、それぞれシェアを大きく拡大している。スーダンは経済制裁からの復興期にある今こそ、シェア再拡大のための市場調査、競合分析、日本の輸入業者及び顧客との対話、品質の向上に向けた取り組みを開始すべきであると考えられる。

##### 5-4-2 繊維産業のバリュー・チェーン再構築および付加価値製品の輸出促進

スーダンは綿花栽培国として知られており、今回訪問したゲジラ州はスーダン国内の主要な綿花

の産地である。ゲジラ州で、以下の繊維関連工場へ訪問した。以下に各社の事業概要と、調査団の考察を述べる。

### **(1) Nourtex Tex International for Spinning & Weaving**

- 綿花のジンニング（綿花から種子を取り除く工程）、紡績、織物までの生産設備を有する大規模工場である。現在はジンニングと織物は稼働中で、紡績は中古の紡績機械を据え付け中である。

ジンニング工場は Roller 式、Sew 式の 2 種類の機械が設置されており、ゲジラ州では最も近代化されたジンニング工場である。（ジンニング生産能力は約 682 tons/month）

- 現在、据え付け中の紡績機械はヨーロッパの一流メーカーの機械（リーター、シュラフオーソ社）の中古機械であるが、8 月末までには据え付けが完了しその後 50% の生産能力で稼働するとの事である。当初は 20-30 番のカード糸の綿糸を生産する計画であるが、将来はコマ糸の生産も視野に入れている。この糸の品質であれば、国際市場へ輸出できるレベルでのティーシャツ、下着の生産が可能となる。
- 丸編み機も保有しており、将来、ティーシャツ生産用のシングル・ジャージーの生地生産も十分に可能である。
- 現在は、輸出していないが、将来は生産した綿糸でベッドシーツを生産し、チャド、エチオピア、ウガンダ等の近隣アフリカ諸国へ、またニット生地あるいはティーシャツのヨーロッパ諸国への輸出を計画している。

### **(2) T-Company**

- ジンニング工場を 2 つ稼働しており、生産能力は 約 1,300 tons/month である。機械は中国製とトルコ製であり全て Sew 式である。新設の工場は全てトルコ製の機械である事より、トルコの支援（借款等）で機械設備を据え付けしている。

### **(3) Sur Textile**

- スーダン、トルコ、カタールの 3 国による合弁工場で、同じ敷地内に紡績、織物、ニット生地生産、染色設備を備えているスーダンでは最大の繊維企業である。同社はハルツームに縫製工場を保有している。
- 主な製品は軍服、警察制服、一般企業工場用制服。軍服についてはスーダン他アフリカ 4 か国の軍服を受注生産している。
- 国内販売用として、ベッドシーツ、ズボン、ティーシャツ、学童用制服、またトレーニング用ジャージーを生産している。
- 工場での生産は全てコンピューター管理されており、また、同工場内には自社の発電施設も備えている。
- ISO QMS(Quality Management System)、EMS (Environment Management System)の認証も取得している。
- 現在、1,200 名の従業員が 3 交代で勤務している。

#### (4) Ishraga Ginning Factory

- 同社はジンニング工場である、生産能力は 2,400 tons/month である。
- ジンニングされた綿花は輸出業者を介して 100% 輸出している。輸出先はパキスタン、トルコ、中国、エジプト、ドバイ等である。
- 将来、紡績施設を設置する意向がある。

訪問したそれぞれの工場の現在の生産体制をまとめると以下のようになる。

表 22 ゲジラ州の繊維関連工場の生産体制

企業名	ジンニング	紡績	織物、ニット 生地生産	染色	縫製
Nourtex	稼働	据え付け中	稼働	計画なし	計画なし
T-Company	稼働	計画なし	計画なし	計画なし	計画なし
Sur Textile	計画なし	稼働	稼働	稼働	稼働
Ishraga	稼働	計画あり	計画なし	計画なし	計画なし

T-Company は Sur Textile へジンニング後の綿花を供給していることより、この 2 社で原綿のジンニングから縫製までのバリュー・チェーンは完成している。一方、Nourtex の場合は紡績施設を現在、据え付け中でこれが完了すれば織物及びニット生地までの生産は可能であるが、その後の染色、縫製の施設がない。Aftal Company は、現在はジンニングのみであるが、将来、紡績施設の設置を計画している。よって、Sur Textile を除いた 3 社の生産能力を総合した、ジンニング→紡績→織物、ニット生地→染色→縫製までのバリュー・チェーンを構築することができれば、ゲジラ州で繊維産業における高付加価値品の輸出が可能となる。

このバリュー・チェーンが構築できれば、アパレル製品の国際市場への輸出が可能となると考えられる。今後、スーダンが WTO に加盟し、欧米の援助・支援が開始されれば、特にアメリカ政府の AGOA (African Growth Opportunity Act) に、将来スーダンも加盟すれば、スーダンから繊維アパレル製品のアメリカ市場への輸出が大いに期待できる。AGOA 加盟国からの輸入については、輸入割当量も関税もない事により、アメリカの大手ブランドのアパレルメーカーからの OEM 受注が期待できる。

Sur Textile もアメリカメーカーからの OEM 受注生産が可能ではあるが、スーダンはじめアフリカ周辺国の軍服、スーダン警察制服等を受注生産しており、新しいビジネスに対応する生産ラインの確保が困難と予想されることより、Nourtex を中心とした輸出に焦点をあてた繊維アパレルのバリュー・チェーンを構築することは大いに意義があり、この産業が将来、スーダンの輸出振興に多大な貢献を果たす事が期待できると思われる。

#### 5-4-3 ユニーク製品のデジタルマーケティング活用による EC サイト上での展開

日本市場の消費者にとりユニークな商品について、web マーケティング技術を駆使した EC サイト上での販売展開を提案したい。比較的低予算で迅速にプロジェクトを開始可能な点が本案の利点である。一例として、日本の消費者にとって馴染みの無い商材であるバオバブの粉末を、沈殿回避

のためのガムアラビックと合わせて飲料仕立てによる販売展開を提案したい。潜在的に新しいものの好きの消費嗜好に着目した案であるが、成功の秘訣は効果的な web マーケティング戦略を構築することである。商品を「売る」のが目的であるが、「プロデュース」する姿勢が不可欠である。商品の販売拡大に繋げるためには商品の品質や味の良さはもちろん大事だが、それ以上に認知度を高め、ブランディングをインパクトのある形で高める必要がある。そのためには、**Made in Sudan** の魅力を併せて訴求するのが効果的であると考え。雑誌の記事広告や web 上での情報提供により興味を持った潜在顧客を取り逃がすことの無いよう、サイバー上での仕掛構築も求められる。もちろん、本プロジェクト可否はそれを担うチームの組成に掛かるところ大である。また、EC サイト上での販売展開のみならず、大手飲料メーカーへの訴求も検討すべきである。チューハイやソフトドリンクは毎年新商品が発売され、各社の商品企画担当者は常時目新しい商材の発掘に目を光らせていることが確認されている。彼らの検討の俎上に上る可能性は十分にあると考える。

#### 5-4-4 一村一品的アプローチによる輸出振興政策の推進

一村一品運動は、1980 年から大分県の全市町村で始められた地域振興プロジェクトであり、「ローカルにてグローバル (Act locally Think Globally)」の標語のもと、進められた。その後、日本政府が 2005 年 12 月の WTO 香港閣僚会議の際に、開発途上国支援策として発表した「開発イニシアティブ」を受け、一村一品運動はアジア・アフリカ等の開発途上国で展開された。この運動の根本的な考え方は、地方にある原材料、産品に付加価値を付け、地域市場また国際市場へ販売する事により、雇用を促進し、収入を増やす事にある。

スーダンには多くの家畜（牛、羊、ヤギ、ラクダ、家禽等）を生体あるいは食肉として主には湾岸諸国へ輸出しており、原皮の調達には事欠かない。今回の調査で訪問したゲジラ州の皮革なめし工場は、2015 年に操業を開始し、日産 6,000 枚の原皮処理する能力を持つ大規模工場であり、EU、中国、サウジアラビアへ輸出していた。現在は、最低輸出価格の関係でおよそ 6,000 トンの加工品のなめし皮が船積できず、在庫となっている状態である。

調査団が訪問したハルツームの皮革加工メーカー（革製のカバン）は、国際援助機関からの受注で、革製のバックパックを約 4,000 個、生産・納品した実績があった。輸出は 2021 年 1 月から開始し、皮のバックなどの製品をバーレーン、ドバイへ輸出しているが、輸送については、主に知人・友人によるハンドキャリーが中心である。この会社のオーナーは、2010 年代にウガンダに滞在しビジネスを学んだ経験があり、スーダンに帰国しこの事業を立ち上げたスタートアップ企業である。原皮の一部を我々が訪問したゲジラ州のなめし工場から仕入れているとの事であった。

このように、ゲジラ州に皮革のなめし工場があり、またハルツームに皮革加工メーカーもあることより、今後、彼らのリンケージを強化し、皮革加工メーカーの数を増やすことにより、なめし皮の輸出に加えて皮革製品の輸出の確立が期待できる。そこで一村一品的なアプローチを適用し、ハルツームの皮革加工メーカーの生産指導のもと、新たにゲジラ州に皮革加工メーカーを立ち上げさせ、STP は、その新興企業への輸出促進に関連する研修（製品開発、IT・マーケティング、生産管理等）を実施するという道筋が考えられる。また将来は、ハルツーム市内に皮革製品販売のアンテナショップを作ることにより、輸出商談のビジネスマッチングの機会を増やすことが可能となる。また、STP ウェブサイトで皮革製品の紹介を行い、e-marketing/e-commerce を推進することが可能と考えられる。



#### 5-4-5 農産物収穫ロスへの対応

今回訪問したリバーナイル州では、農産物が一定期間に集中して収穫され、需要を大きく上回る形で収穫されるため、一部は廃棄の状況となっている。州政府からもこの収穫ロスを回避するための方策（具体的にはトマト）につき、調査団が相談を受けた。現状では、州内で加工設備の整った乾燥野菜への対応が現実的であるものの、将来を見据えた場合、物流や貯蔵施設の充実を図り、輸出増へ向けた取り組みが想定される旨説明した。加えて日本を含めた遠距離の海外市場向けには、生鮮のトマトではなく、加工品、例えば缶詰として輸出へ振り向けることも重要である旨紹介した。

現在日本では、トマトの缶詰は、主にイタリアやトルコなどからの輸入であるが、物流の整備や生産設備が整うという条件付きではあるが、より距離的に日本に近いスーダンからの輸入も可能性はあるものと思料する。また現在日本では、学校や病院などの食事に関し、野菜や果物を外国からカットの上、冷凍食品として輸入するケースが増えている。これは、日系企業が、単に野菜や果物を輸入するのみならず、諸外国での当該製品の買い付けをはじめ、さらにカット工場を建設し、冷凍食品として日本へ輸入する仕組みである。その際品質のみならず、コスト面、とりわけ日本の輸入関税節約効果への関心が投資先の優遇策（法人税免除などの優遇策）より高いとされている。その理由としてこれらの製品は、日々大量に日本へ輸入されるため、輸入関税のコストを抑制することが重要な要素となっているからである。スーダンの場合、日本への輸入関税は、開発途上国のうち特別特惠という適用国（ほとんどの製品は関税ゼロ）であるため、有利である。いずれにしてもスーダンの野菜や果物について、従前より可能性の高い胡麻に加え、マンゴーやデーツなど各種の農産物を日本企業へ紹介する必要があるものと思われる。

#### 5-5 STP 付加価値サービスへの対応

##### 5-5-1 STP における付加価値サービスへの対応

まず STP の利用者のニーズに即応したサービスの確立については、スーダン企業をはじめスーダンとの取引を模索する外国企業にとって、STP のウェブサイトの充実が喫緊の課題と言えよう。特に収録されているコンテンツが更新されておらず、またデータ数も極めて限定的であるため、利用者の利便性を考慮した更新が必要である。例えば調査関連の資料が 10 年前のものであったり、収録されているスーダンの企業数が 5 社程度である企業ダイレクトリーでは、やはり利用は限定的となってしまう。STP のウェブサイトについては、主に①関税情報 ②貿易統計 ③統計加工データの掲載が期待される。まずは国内外の貿易関連情報として、①関税情報（スーダンの輸入関税率、スーダンの主な輸出先の輸入関税率の把握：湾岸諸国の輸入関税率や EU の統合関税率（TARIC システム）及び日本の実行関税率表）の URL リンクを明記する。将来的には、全世界の輸入関税率が網羅されている FEDEX のような、World Tariff の契約（有料）検討も一案である。また②貿易統計では、まずは国際機関による貿易統計の URL を明記する。国際機関のデータベースでは、特に世界銀行のデータベース World Integrated Trade Solution(WITS)や国連のデータベース UN Comtrade、農業製品の生産統計については連食糧農業機関の FAOSTAT も有用である。さらに③として STP のウェブサイトにはこれらの機関の URL の明記のみならず、STP にて同統計を内外の企業向けに一部加工（輸出先、主要輸出産品を抽出）したデータとして明記することが望ましいが、その際には、アラビア語と英語で表記されることが必要である。また企業にとっては、上記の関税率とともに、

GSP（特惠関税）や FTA の原産地証明書の書き方なども有益な情報となるであろう（主に FTA テキストは英語となっているが、アラビア語同士の FTA 締約国の場合アラビア語も可能）。

STP の登録企業ダイレクトリーのデータを増やすためには、スーダンの商業会議所と連携し、輸出企業情報の母数増につなげることが必要である。そのほか各種調査情報については、古い情報の更新が課題である。スーダンの主要製品に関する調査情報では、生産高、輸出額及び国際規格に合致した検疫方法に加え、上述の主要輸出先の関税率や輸入規制情報を網羅する必要がある。さらに輸出企業ダイレクトリー以外にも、商業会議所及び業界団体並びに所轄官庁等の情報も併せて明記することが望ましい。これらは、輸出産品プロモーション、海外見本市参加及びビジネスマッチングなど事業においても重要なツールとしても活用が可能なためである。また、輸出先の関税率や輸入規制など、最新の情報については、スーダンの在外公館の商務部との連携にて情報を入手し、STP が加工し、調査資料として網羅すべきである（アラビア語及び英語）。調査資料の更新は、一定の予算が必要であることは否めないが、加えて商業会議所や政府機関など輸出関連機関からの受託調査の方式も検討が考えられる。

次いで輸出振興策としては、スーダン産品の海外市場向けのプロモーションやマーケティングの強化が喫緊の課題である。特に海外見本市については、STP では、スーダン産品の輸出拡大に向けた取り組みがなされてこなかった。今後は、スーダン産品の新規市場への参入戦略をたてるとともに、如何なる見本市への出展がより効果的か（スーダン産品への輸入者の受け入れ評価など）を分析し、かかる見本市を決定することが必要である。また出展希望業者の選定などを含め、出展企業のニーズに即応する形でサポート体制を組むことが重要である。他方、マーケティング強化の観点では、前述の在外公館商務部との情報に関する連携をはじめ、同公館内にスーダン産品の Showcase を設置し、諸外国の輸入者などビジネスパートナーのアクセスを容易にすべきである。なおビジネスマッチングについては、昨今のインターネットの活用により、より迅速な形で、スーダン産品紹介やビジネスパートナー探しが可能となっており、これら機能の積極的活用も併せ STP の輸出振興業務として取り組むべきである。さらに前述のスーダン産品の広報の一貫として、産品毎のカタログ作成（英語）も、従来型ではあるが、輸出振興となる。

この他 STP 本部と州レベルトレードポイントとの連携強化については、人材交流を含めた事業連携を、ゲジラ・トレードポイント（ゲジラ州）及びアトバラ・トレードポイント（リバーナイル州）に焦点を絞って実施すべきである。現状でも可能である事業連携としては、テレワーク方式の年次会合の実施があげられる。また今後は、州レベルの輸出企業が取得しなければならない連邦レベルによる許認可につき、州レベルトレードポイントと STP 本部との連携サポート（州レベルにて許認可内容を把握し、本部レベルでは、許認可取得時期の特定等）についても検討すべきである。

STP 本部と州レベルにおける連携プロジェクトとしては、州レベル特有の原材料を活用した製品開発と輸出の実現（一村一品的なアプローチ）があげられる。具体的には、州レベルにおける皮革なめし業者とハルツームにあるレザー製品加工・輸出業者とのビジネス連携が想定される。その際、州レベルのトレードポイントと STP 本部との連携では、情報共有の重点化を推進し、また STP 本部では、当該レザー製品加工・輸出業者向けの輸出促進研修や製品展示（同本部内）及び広報・マーケティング支援が考えられる。

このほか州レベルトレードポイントや州政府関係者並びに輸出関連団体等に対しては、輸出振興に関する各種サポートが大きな課題であり、経営戦略、マーケティング及び生産管理などの項目につき強化が必要である。このため、例えば貿易実務講座や輸出セミナー及び研修の機会を設けるこ

とを提案したい。さらに STP 本部や州レベルトレードポイントのスタッフの能力向上の観点から輸出振興に関する研修の機会の充実及び拡充は、少数精鋭のスタッフにとって、最大の課題である。特にインターネットの普及による最新の貿易取引やマーケティングに関する知識の蓄積なども併せ検討すべきである。

### 5-5-2 新しい輸出振興策への取り組み（輸出型投資、OSS、新規財源）

最新の輸出振興策としては、前述のインターネットを活用した取り組みに加え、従来、別々の政策として定着していた投資促進と輸出振興の融合、いわゆる「輸出型投資」（外資を招致し、自国で生産の後、投資元を中心に輸出を行うモデル）も輸出額を増大させる手段として話題となっている。スーダンにおいても前述のとおり投資促進法を改正し、外資導入を図り、付加価値の高い製品の輸出増に向けた政策遂行に着手している。したがって STP においても今後は、投資関連機関（投資庁）との連携強化を図り、外資及び地元企業との JV による生産及び輸出についても、従来業務に加えて重要な新規業務として検討すべきである。一般的に投資環境については、投資関連機関（投資庁）の専管事項である。しかしスーダンの地元企業が外資との JV 形式で生産活動を行い、輸出を手掛ける場合、最終的に輸出関連情報は、STP に問い合わせすることになる。但し、地元企業や外資にとって、投資及び輸出の一元的情報の窓口が望ましいことは言うまでもなく、STP としてもこれらの新規サービスも念頭に検討を加えるべきである。また外国企業ミッションの受け入れについても、STP が関与することはこれからも増えるものと思われ、輸出関連に加え、投資環境情報の提供についても期待されることが予想される。このため投資関連機関（投資庁）の担当窓口との連携を含めた、輸出関連及び輸出型投資についての一元的な窓口機能（OSS）について、既に政府内でも議論されているが、STP としても情報整備など行う必要がある。また州レベルのトレードポイントにも外資から同様の情報提供がなされる可能性もあり、州の投資局との連携を含めた取り組みができればより効果的である。

このように輸出振興サービスの質の変化に伴い、従前は他の機関に委ねられていた業務についても、他機関との連携を促進し、利用者への情報ニーズに向けた即応体制を構築するべきである。つまり、生産から加工そして輸出の全てのプロセスにおける情報ニーズに関し、STP として自身の業務として再認識する必要がある。勿論輸出振興が本務である STP にとって投資関連情報の提供は、あくまでも外国投資家へのサポート業務であるが、投資の許認可当局の特定や紹介など、実効性のあるものと思料する。このため STP として一義的には、日本市場開拓をテーマに取り組み、同市場で培った知見をその他の地域へ順次広める事が有効であると考えられる。

なお STP による今後の事業展開には、現在の予算に加え、別の財源を確保する方策を検討する必要がある。一例として、スーダンの輸出業者が国内製造のために原材料を輸入するわけだが、当該関税や輸入付加価値税支払いの一部を原資とし、同財源を STP の輸出振興のための経費（スーダン製品の海外広報や各種展示会への出展サポートなど）に計上する方法である。これには、関税収入に関する財務・経済計画省からの抵抗が予想されるが、輸出振興を最重要政策に据えている同国にあって、首相を中心とする各省横断の輸出振興対策チーム等を構築し、一般会計ではなく輸出振興の特別会計として予算計上を行うなどの方策の検討が必要である。また STP の現在の運営審議会（貿易省や関連省庁、業界団体等にて構成）について、今後の国内外の環境の変化に即応する輸出振興策の立案をはじめ、安定的な予算の確保並びに人員の配置など、STP 機能の強化に一層資す

る枠組みとして検討が必要であると思われる。加えて、STP側でも前述のとおり在外公館の商務部との連携強化（情報共有、将来的には人事交流も検討）を図り、現在の厳しい予算事情の中でも、スーダンの輸出企業向けの情報提供やスーダン製品の海外市場における広報を一層強化すべきである。

別添

## 別添 1 : 現地調査日程表

週	日	滞在先	活 動
	6/12(土)	移動	倉田団員日本出発
1	6/13(日)	移動	堀口総括日本出発 / 倉田団員ハルツーム到着
	6/14(月)	Khartoum	STPにて現地調査打合せ / 堀口総括ハルツーム到着
	6/15(火)	Khartoum	STPにて現地調査打合せ(続)、情報収集、職員アンケート修正 JICA スーダン事務所訪問 / 玉田団員・平川団員日本出発
	6/16(水)	Khartoum	STPにて情報収集 / 玉田団員・平川団員ハルツーム到着
	6/17(木)	Khartoum	貿易省訪問(1)、Golden Arrow 社訪問(堀口総括) 職員アンケートプレテスト(サブチーム B&C)
	18(金)	Khartoum	資料整理
	19(土)	Khartoum	Say Group 社訪問
	2	20(日)	Khartoum
21(月)		Khartoum	Mr. Bashir (元スーダン貿易省幹部) インタビュー 貿易省訪問(2) 商業会議所訪問 STPにて情報収集(各部署聞取り・SWOT ディスカッション: Planning and Research Dept., Promotion Dept.)
22(火)		Khartoum	Badawi Al Dain 社訪問 STPにて情報収集(各部署聞取り・SWOT ディスカッション: Trade Facilitation Dept.)
23(水)		Khartoum	財務省訪問 STPにて情報収集(各部署聞取り・SWOT ディスカッション: HR & Finance Dept., CIS Unit)
24(木)		Khartoum	DAL社訪問 / 職員アンケート・SWOT 分析結果報告ワークショップ
25(金)		Khartoum	倉田団員ハルツーム出発
26(土)		Khartoum	リバーナイル州 Atbaraへ移動 / 倉田団員日本到着
3		27(日)	Atbara
	28(月)	Atbara	リバーナイル州財務省、農業省訪問、Cooperative訪問 アトバラトレードポイント訪問
	29(火)	Ad Damir	JICA農業技プロサイト視察 / ハルツームへ移動
	30(水)	Khartoum	JICA農業技プロ専門家との面談、調査結果まとめ
	7/1(木)	Khartoum	日本大使館表敬(堀口総括、玉田団員)
	2(金)	Khartoum	調査結果まとめ
	3(土)	Medani	ゲジラ州Wad Medaniへ移動、農業協同組合、企業訪問
4	4(日)	Medani	ゲジラ州財務省、農業省、ゲジラトレードポイント訪問、企業訪問
	5(月)	Medani	企業訪問、Cooperative訪問 / ハルツームへ移動
	6(火)	Khartoum	市中銀行訪問、中央銀行訪問
	7(水)	Khartoum	企業インタビュー
	8(木)	Khartoum	企業インタビュー
	9(金)	Khartoum	調査結果まとめ
	10(土)	Khartoum	調査結果まとめ
5	11(日)	Khartoum	JICA スーダン事務所訪問 / 企業インタビュー(長野企画調整員同行)
	12(月)	Khartoum	調査結果発表準備 / 商業会議所
	13(火)	Khartoum	調査結果発表準備 The Sudan Cotton Company 訪問、Gum Arabic Board訪問
	14(水)	Khartoum	調査結果発表準備
	15(木)	Khartoum	調査結果発表会(商業会議所本部) 11:00-15:00
	16(金)	Khartoum	調査報告書作成
	17(土)	Khartoum	調査報告書作成
6	18(日)	Khartoum	調査報告書作成
	19(月)	Khartoum	JICAスーダン事務所訪問
	20(火)	Khartoum	調査報告書作成 / 玉田団員・平川団員ハルツーム出発
	21(水)	Khartoum	調査報告書作成 / 玉田団員・平川団員日本到着
	22(木)	Khartoum	調査報告書作成
	23(金)	Khartoum	資料整理
	24(土)	移動	堀口総括ハルツーム出発
	25(日)	移動	堀口総括日本到着

## 別添 2 : STP 法 “the Sudanese Trade Points” 2001 年暫定政令（要約）

当該 Sudanese Trade Points”（以下、STP）は、次の 5 章からなる。第 1 章（施行日）、第 2 章（設置、機能及び権限）、第 3 章（STP の運営方法、運営審議会）、第 4 章（STP 財政基盤）及び第 5 章（最終規定、法的権能整備）。

なお第 2 章の機能及び権限では、STP は国の機関であるが、一種の独立行政法人の様相を呈している。また STP は、現在の貿易省傘下の機関であるが、組織や事業は、直接貿易大臣に帰属している。また公共財としての機能を有し、最高決定機関として運営審議会を有する。

一方 STP の業務の範囲は、①貿易に関する情報収集機能、②貿易の円滑化に関する様々なサービスの提供、③対外貿易の各種システムの構築やプロセスに関する情報整備となっているが、とりわけ④貿易に関する商品やサービス情報に関する国内、海外市場の情報の整備や⑤商品の輸出に関する国際基準の情報整備を行うこととし、⑥公共財として、一企業の利益に組みすることなく、広く関心企業への対応を図ることも厳しく規定されている。⑦他方、その公共性が故に STP が必要とした場合の情報収集などの裁量権は広く STP に保障されている。なお STP の権限としては、主たる本部のビルの所有やその他関係機材の購入、組織維持のために雇用の確保、本部組織及び支部の運営である。

第 3 章の STP の最高決定機関である運営審議会は、貿易振興に関する政府代表に加え、税関、銀行、保険関係の企業をはじめ、業界団体（商工会議所など）もメンバーとして名を連ねている。運営審議会の権限としては、STP の事務方による予算要求の採択や各種貿易振興策に関連した施策案の協議などとなっており、実質的な STP の意思最高決定機関である。

第 4 章の STP の財政基盤については、基本的に国家予算からの交付金であるが、また STP の独自サービスを通じた委託経費や寄付行為など、上述の運営審議会の了解により、可能としている。またその他の収入についても、貿易大臣の認可の下、受け入れ可能としている。加えて予備費（原価償却費等への充当など）の計上も可能としている。

別添 3 : 2021 年度国家予算概要 (単位 : 100 万スーダンポンド ; SDG)  
一般会計のみ

	連邦予算	州予算	社会保障 基金	連邦→ 州交付金	合計
<b>歳入</b>	938,214	213,416	23,000	(175,816)	998,813
租税	254,672	27,436			282,108
交付金等	206,848	175,816		(175,816)	206,848
その他 収入	476,694	10,164			486,858
<b>歳出</b>	908,129	133,728	23,000	(175,816)	889,041
職員給与	251,986	69,937			321,923
物品購入/ サービス	101,776	45,547			147,323
補助金	207,802	8,120			215,922
交付金	192,655	3,569		(175,816)	20,408
社会保障	137,923	3,065	23,000		163,988

出所 : スーダン財務経済計画省 2021 年度予算案

Sudan-2021-MOF-FinalBudgetEnglish\_-February22021.pdf

\*為替レート : 1 USD = 55SDG



## 別添４：スーダンの貿易統計や日本の胡麻輸入の変化

### 1. 2018年スーダン輸出主要相手先

(単位：1,000米ドル)

国名	金額
UAE	993,830.96
中国	736,691.70
サウジアラビア	588,486.88
エジプト	580,354.20
インド	97,294.03
エチオピア	89,586.98
トルコ	72,045.53
パキスタン	60,624.33
フランス	52,235.25
カタール	34,317.91
<b>日本</b>	<b>2,202.20</b>
全世界	3,609,251.50

出所：世銀 World Integrated Trade Solution

### 2. 2018年スーダン輸入主要相手先

(単位：1,000米ドル)

国名	金額
中国	1,822,619.80
ロシア	1,582,164.43
サウジアラビア	1,071,240.08
インド	873,660.24
UAE	787,203.08
<b>日本</b>	<b>548,126.23</b>
エジプト	460,039.57
トルコ	382,334.87
ドイツ	283,413.65
韓国	277,154.93
全世界	10,483,740

出所：世銀 World Integrated Trade Solution

### 3. 2018年スーダン輸出入主要品目

(単位：1,000米ドル)

輸出品目	金額	輸入品目	金額
金	911,147.71	デュラム小麦	1,688,890.96
胡麻	680,106.96	石油	1,203,798.89
羊	466,078.15	砂糖	616,552.46
石油	430,280.55	トラクター	219,116.77
羊以外の動物	217,118.48	自動車	193,534.79

出所：世銀 World Integrated Trade Solution

### 4. 2018年スーダン「胡麻」主要輸出先 (単位：1,000米ドル)

国名	金額
エジプト	217,705
中国	211,894
サウジアラビア	42,131
トルコ	37,732
UAE	18,215
<b>日本</b>	<b>55</b>
全世界	680,107

出所：国連データベース UN Comtrade

5. 日本「胡麻」主要輸入相手先比較（2018年、2008年、1998年）

（単位：円）

	2018年	2008年	1998年
第1位	ナイジェリア 69億900万	パラグアイ 92億8,900万	中国 44億8,100万
第2位	ブルキナファソ 45億8,000万	ナイジェリア 79億9,800万	<b>スーダン</b> <b>19億8,900万</b>
第3位	タンザニア 18億3,600万	タンザニア 42億3,700万	ナイジェリア 18億2,900万
第4位	パラグアイ 15億2,300万	ブルキナファソ 33億8,200万	エチオピア 12億
第5位	ミャンマー 14億4,200万	<b>スーダン</b> <b>26億9,700万</b>	ミャンマー 11億9,000万
第6位	エチオピア 13億5,600万	中国 22億9,000万	タンザニア 10億3,500万
第7位	モザンビーク 13億5,100万	ミャンマー 20億6,600万	パラグアイ 9億1,000万
第8位	<b>スーダン</b> <b>4,200万</b>	モザンビーク 15億6,800万	ブルキナファソ 5億5,000万
第9位	中国 2億7,000万	エチオピア -	モザンビーク -
全世界	236億2,900万	387億3,500万	149億1,500万

出所：日本 財務省貿易統計

別添 5-1 : STP 会員登録フォーム (ウェブサイトよりの登録)



استمارة تسجيل  
Registration Form

نقطة التجارة السودانية  
Sudan Trade Point

Date : / / التاريخ :

Org. Name (Arabic) ..... اسم الشركة (عربي)  
Org. Name (English) ..... اسم الشركة (انجليزي)  
..... الوظيفة ..... اسم المسئول

Company Address ..... عنوان الشركة

Fax..... هاتف  
Tel..... فاكس  
Email ..... البريد الالكتروني  
Website ..... موقع الانترنت  
Address ..... العنوان

Company Activity ..... نشاط الشركة

Investment استثماري [ ] Industrial صناعي [ ] Agricultural زراعي [ ]  
Import استيراد [ ] Export تصدير [ ] Commercial تجاري [ ]  
..... Other لخرى [ ] Service خدمي [ ]

Commodity group

المجموعات السلعية

[ ] الآلات و المعدات	[ ] السلع الصناعية	[ ] الحيوانات الحية و منتجاتها
[ ] وسائل النقل	[ ] المواد الغذائية	[ ] الحبوب الزيتية
[ ] الخشب و منتجاته	[ ] مواد البناء	[ ] الجلود و المنتجات الجلدية
[ ] البلاستيك و المطاط	[ ] الزيوت	[ ] المنتجات المعدنية
[ ] المنتجات الكيميائية	[ ] الخضراوات والفاكهة	[ ] صمغ عربي
[ ] الخدمات	[ ] الكركدي و النباتات الطبية و العطرية	[ ] القطن
	[ ] لخرى	[ ] لذررة و الاعلاف

..... (2) ..... (1) : Specific Products سلع محددة  
..... (5) ..... (4) ..... (3)

We would like to be a member of the Sudan Trade Point , و نرغب في الحصول علي عضوية نقطة التجارة السودانية و  
hereby we declare that the above information are correct نشهد ان المعلومات المذكورة اعلاه صحيحة

Stamp

الختم

Signature ..... التوقيع

別添 5-2 : 会員からの問合せフォーム

(ウェブサイトより会員登録時に送付可能)

طلب معلومة

Information request Form

Date :     /     /     التاريخ :



نقطة التجارة السودانية  
Sudan Trade Point

Org. Name (Arabic) ..... اسم الشركة (عربي)

Org. Name (English) ..... اسم الشركة (انجليزي)

..... الوظيفة     اسم المسئول

Business Activity ..... نوع النشاط

Company Address

عنوان الشركة

Fax ..... فاكس     Tel ..... هاتف

Email ..... البريد الالكتروني

Website ..... موقع الانترنت

Address ..... العنوان

The requested Information

المعلومات المطلوبة

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

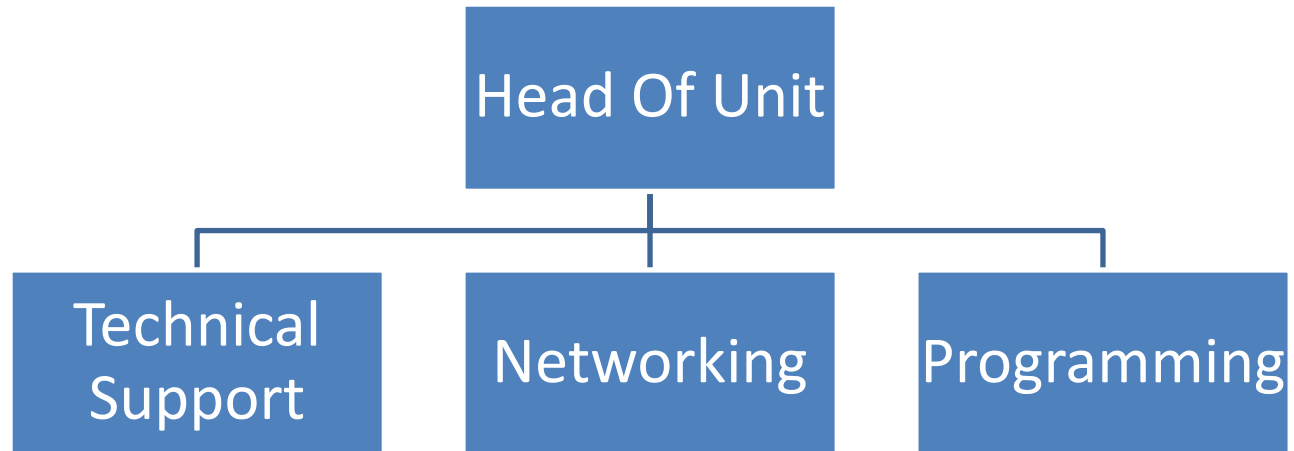
Signature ..... التوقيع

別添 6 : STPのITシステムの状況

## Sudan Trade Point

# Computing and Information Technology Unit (CIT)

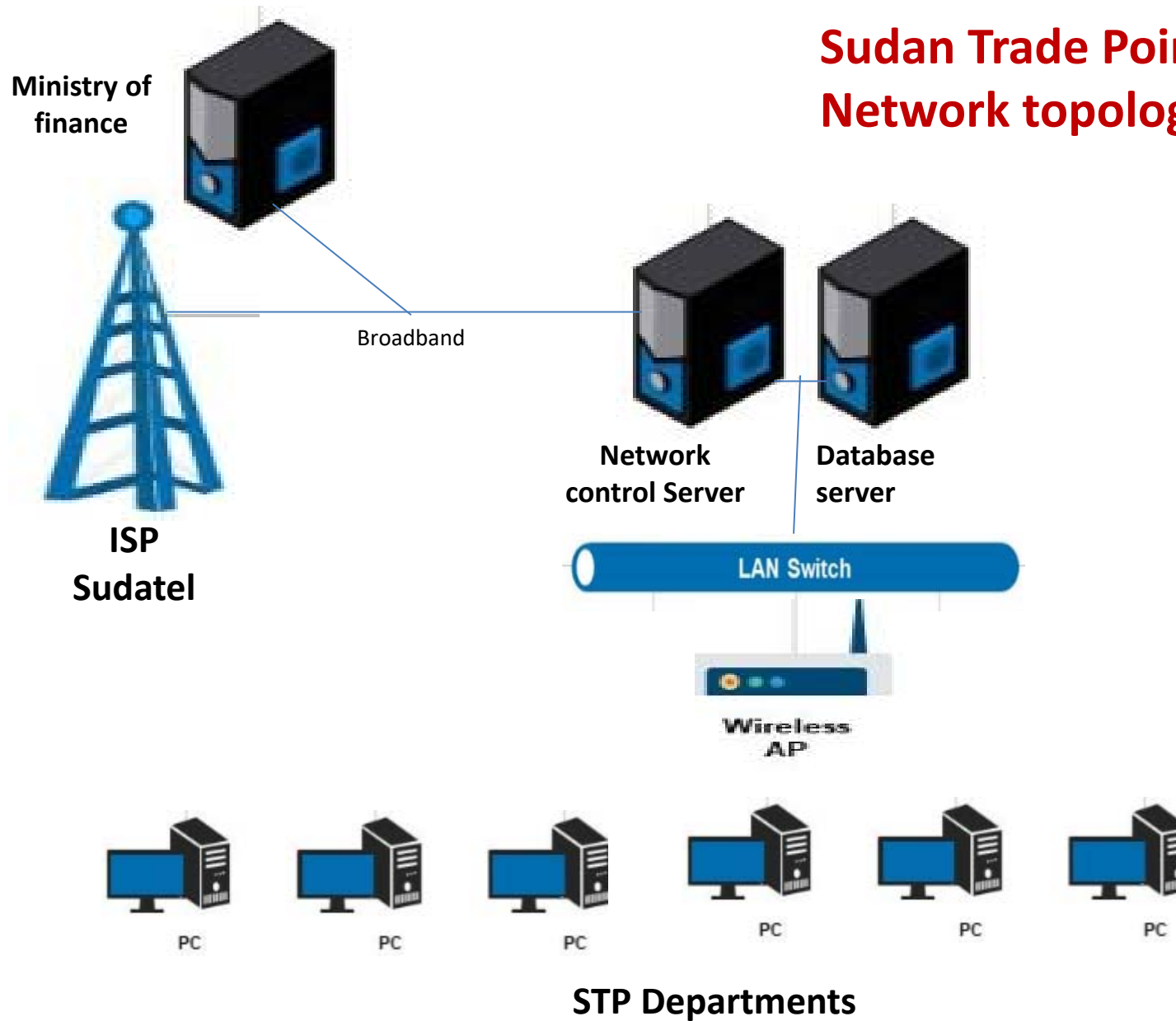
# Unit Structure



CIT Unit Staff capacity : 9

Available Staff : 3

# Sudan Trade Point Network topology



# Website

- **Current website developed 2013 (Old technology)**
- **Difficulties in updating information by ordinary users**
- **Low security and protection ... Hacked several times**

## **Looking to have new website**

- **same scope with**
  - **User friendly interface**
  - **Attractable information presentation**
  - **Advance searchable database attached**
  - **Easy to manage and update**
  - **SEO (search engine optimization)**

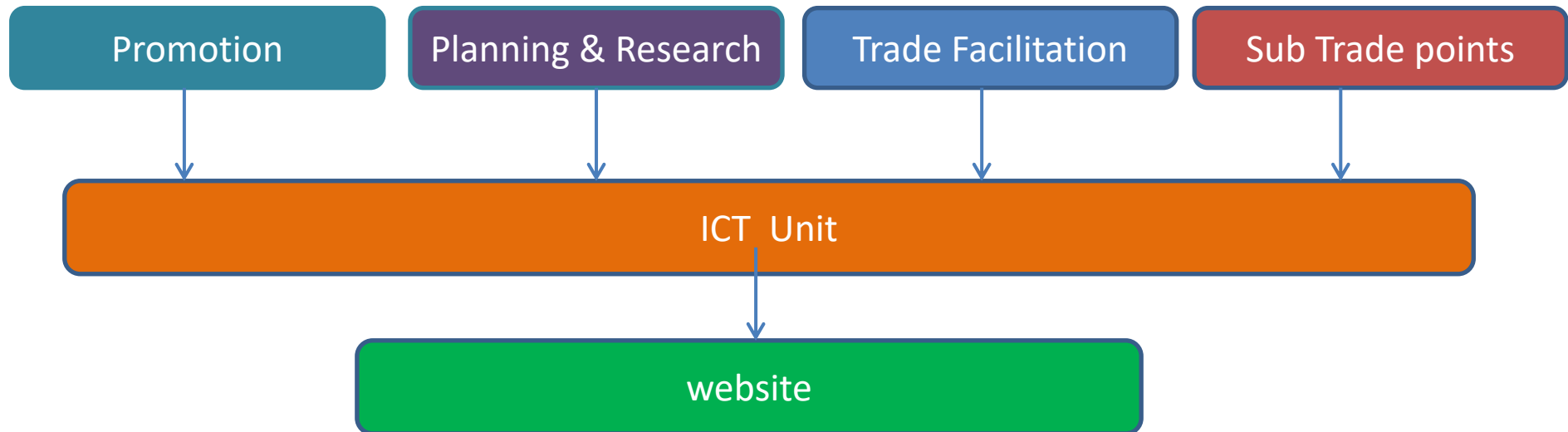


# Website site map / contents

- Main
- About STP
- Our Services (Exporters training –consultation –business matching)
- Studies and information (Report –Studies –agreements –laws- bulletins )
- Export from Sudan (products catalog –exports procedures – regulations )
- Database ( Statistics (trade – agriculture –Trade directory (companies))
- Services sectors (Transport – Insurance- customs-... )
- Media Center (News – Events -Fairs)
- Invest in Sudan (Investors gate way)
- Sub TP in the states (contact list)
- call us

# Data flow and Data format

- Currently information flow from all departments to the ICT unit to be uploaded in website in (word / pdf /JPG) format



# Future vision (What needed )

Software		
New Clients registration system	Electronic trade opportunities system	Centralize Sub trade point system
<b>High priority</b>	<b>High priority</b>	<b>Nice to have</b>
Hardware		
2 New rack Servers	Firewall	Storage device
<b>High priority</b>	<b>High priority</b>	<b>Nice to have</b>
Cloud servers		
<b>High priority</b>		
website		
New dynamic Multilanguage web site		
<b>High priority</b>		

# Web Site Future plan

- **Contents**

- Home - About STP – Sub \_STP – services-Studies and information – Export from Sudan - Media Center - Invest in Sudan.

Services
<ul style="list-style-type: none"><li>•Exporters Training and Development</li><li>•Exports Consultation</li><li>•How to export</li><li>•global market studies</li><li>• e-commerce</li><li>•prices</li></ul>

Export from Sudan
<ul style="list-style-type: none"><li>•Product Catalogs</li><li>•Trade procedures guide</li><li>•Service Providers</li><li>•Export opportunities</li></ul>

Studies & Information
<ul style="list-style-type: none"><li>•Trade publications</li><li>Studies - Reports</li><li>Regulations</li><li>•Agreements</li><li>• Ministerial resolutions</li></ul>

# Outcome of IT required action

Activity	Benefits
Developing its ICT environment	<ul style="list-style-type: none"><li>-Better staff performance .</li><li>-Facilitating paperless communication.</li><li>-Fast &amp; easy information sharing .</li></ul>
Build rich Trade Information database	<ul style="list-style-type: none"><li>-Simple data trade Access</li><li>- Advance tool for information analysis</li><li>-Easy to add and modify trade data.</li></ul>
Recruitment	<ul style="list-style-type: none"><li>-Have the required staff to implement and IT future project.</li></ul>

別添 7 直近 3 年間に職員が参加した研修一覧（スーダン内・外）と参加者数

Training Providers in Sudan	Area	Number of Respondents	Training Topic
National Training Council	General/Admin	15	Basic Competence 8, TOT 2, Change management, time management and English 1, Communication Skills 1, Basic Networking 1, Public Relations and Media 1, Public Administration 1
Khartoum Training Academy	Admin	3	Change Management 1, Time Management 1, Communication Skills 1
Aptech Institute	IT	1	ASP Net Technical 1
Hakim Language Center	Language	1	English 1
IMF -Middle East Center for Economics and finance and (WTO)	Professional	1	E-commerce for Arab and Middle-east Countries (Online) 1
JICA	Professional	1	Export and Promotion Strategy 1
Sida(prv)	Professional	1	Intellectual Property 1
Sudacad Institute	IT	1	Linux Essential 1
Translation Eng/Arabic	Language	1	(blank) 1
UNCTAD	Professional	1	Duty-Free Quota-Free Market Access and Rules of Origin for LDCs (Online) 1
Subtotal		25	
Training Providers in Foreign Country			Training Topic
WIPO / SIDA	Professional	3	Intellectual Property Rights 2, Intellectual Property Rights in the Global Economy for Least Developed Countries 1
JICA	Professional	2	Export and Promotion Strategy 1, m strategic marketing agencies 1
The Arab Planning Institute in Kuwait	Admin	2	Competitiveness 1, Local Development 1
IMF - Middle East center for Economics and finance and (WTO)	Professional	1	Trade Facilitation Agreement 1
ITEC _ WTO training center	Professional	1	Emergen issue on WTO and International Trade 1
Subtotal		9	



別添 8 : STP職員アンケート集計結果



## Questionnaire for STP Staff\_Final

質問 回答 22

## 22 件の回答



回答を受け付けていません



回答者へのメッセージ

このフォームは回答の受け付けを終了しました

概要

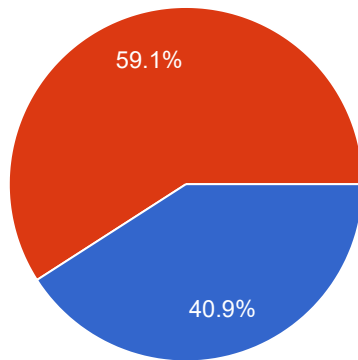
質問

個別

## Basic information of the respondent - المعلومات الأساسية

1. What is your gender? - النوع ؟

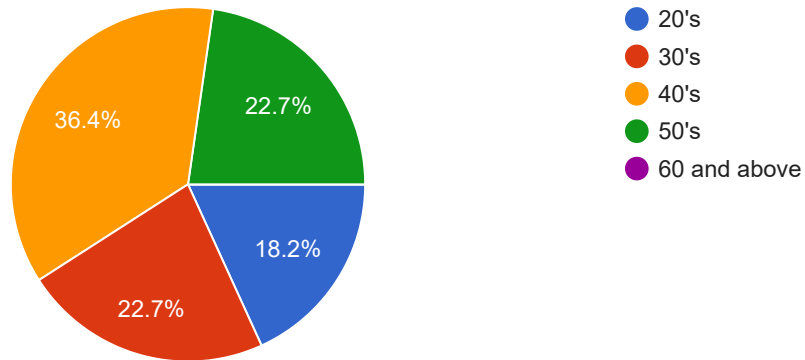
22 件の回答



- Male - ذكر
- Female - أنثى
- Other - أخرى

## 2. What is your age? - العمر

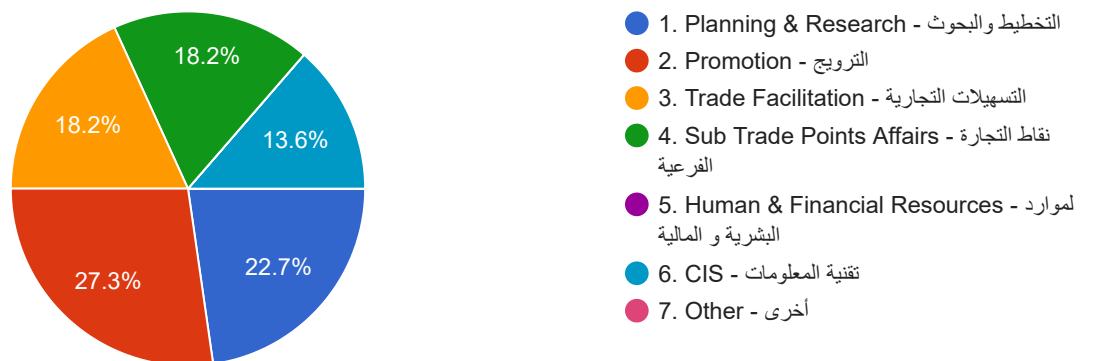
22 件の回答



## 3. What department/unit of STP do you belong to now? - ماهي الإدارة / الوحدة الذي تتبع لها في نقطة -

التجارة السودانية؟

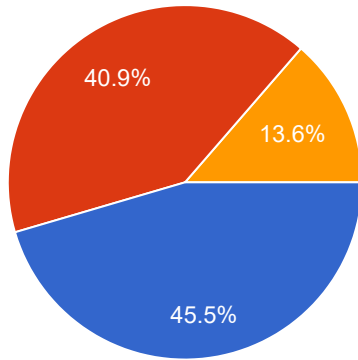
22 件の回答





4. What is your Position?- ما هو المنصب الذي تشغله؟

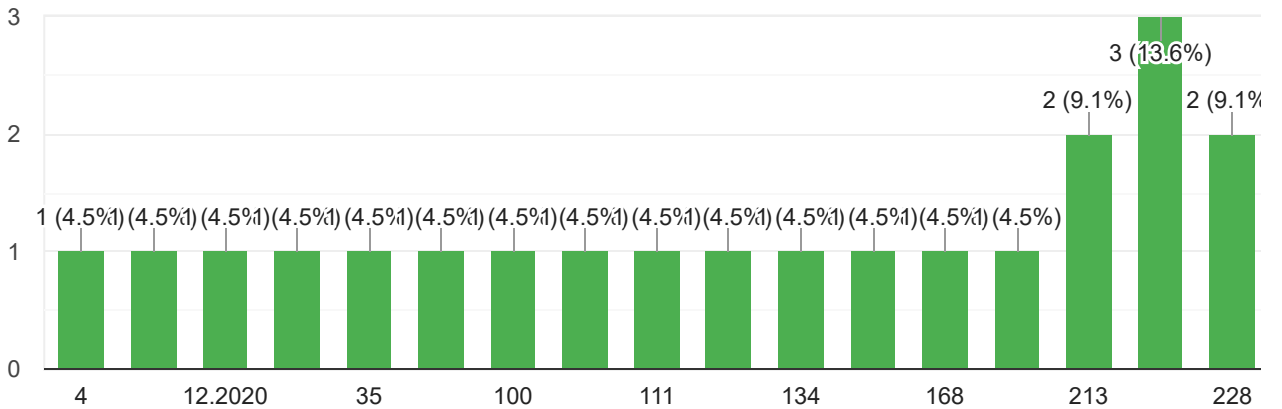
22 件の回答



- 1 General Staff - موظف
- 2 Middle Manager (Assistant Manager, Deputy Manager, Section Head) - الإدارة (الوسيلة) (مساعد مدير، نائب مدير، رئيس قسم)
- 3 Department Manager - مدير إدارة
- 4 Seconded from another ministry - نتدب

5. How many MONTHS have you been working fo STP? - منذ متى تعمل بنقطة التجارة السودانية - (بالأشهر)

22 件の回答



Job Profile - الملف الوظيفي

## 6. Describe your job responsibility - ما هي مهامك ومسؤولياتك الوظيفية

22 件の回答

Collecting data (crop price) by E.mailing or phone and send it to other sub trade points , translate the information if need , transfer the data to planning and development Dept

Preparing daily bulletin

Collected data and information about international trade

Participating in exporting commodity board (representative of tow part) providing information for other exporting commodity board

Market analysis

Make daily schedules global prices industry and agricultural commodities .. and send this to customer by email.

\*Gathering information about commodities to researchers .

\*Provide information statistics to stp ..

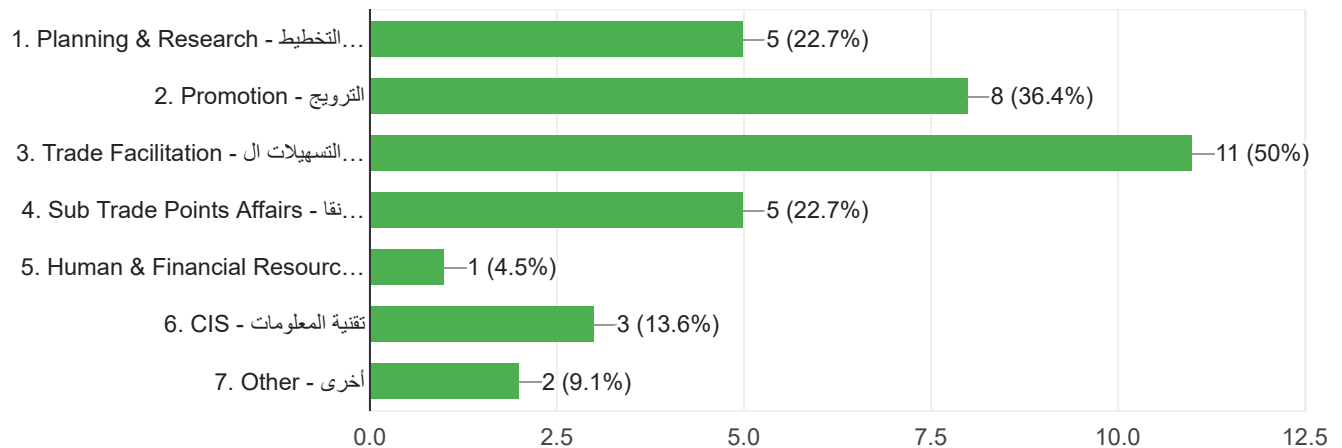
Follow and communication

Preparing Research and reports of Global markets and Sudanese promising commodities to access global markets Products (exports and).

Preparing Bulletin (on daily basis) and reports on monthly basis about international prices of

## 7. What other departments and units have you worked before ? You can check as many as it applies. - حدد الإدارات والوحدات التي عملت بها مسبقاً

22 件の回答

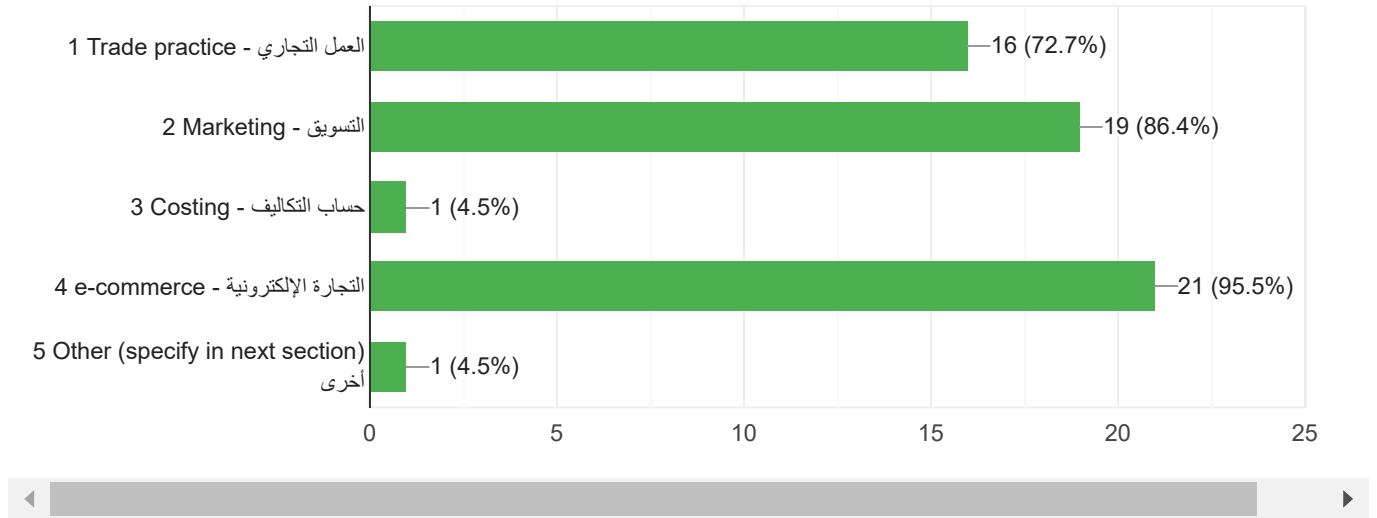


## Knowledge and Skills in your current job - المعارف والمهارات في وظيفتك الحالية

## 8-1. What are the THREE most important KNOWLEDGE in your current job? - ما هي أهم

ثلاث معارف في وظيفتك الحالية

22 件の回答



## 8-2. If you chose "Other", please specify - إذا كان خيارك (أخرى) ، الرجاء التوضيح أدناه

2 件の回答

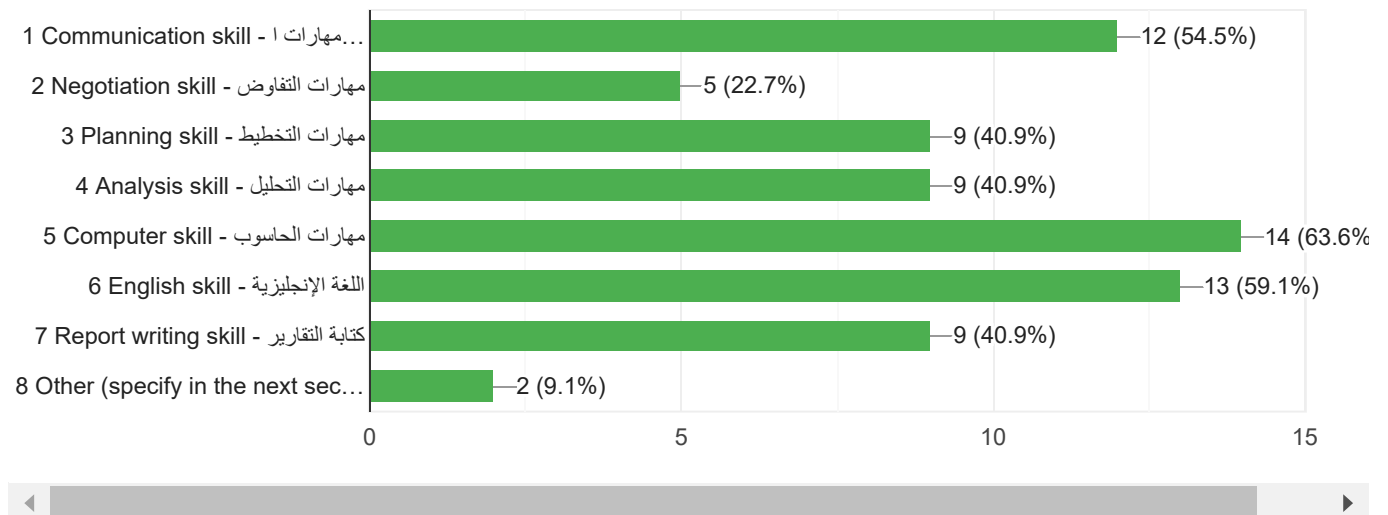
اهمية الحاسب استخدام الحاسب الالى

business analysis

## 9-1. What are the THREE most important SKILLS in your current job ? - ما هي أهم ثلاث مهارات

في وظيفتك الحالية؟

22 件の回答



9-2. If you chose "Other", please specify. إذا كان خيارك (أخرى)، الرجاء التوضيح أدناه.

2 件の回答

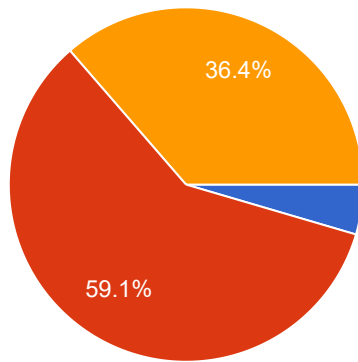
Training of Trainers

Training

### STP Organization - نقطة التجارة السودانية

10. In your department, how common is it for the subordinates to make suggestions to the managers or top management? - هل من الشائع أن يقوم الموظفين بتقديم اقتراحات إلى المدراء أو الإدارة العليا

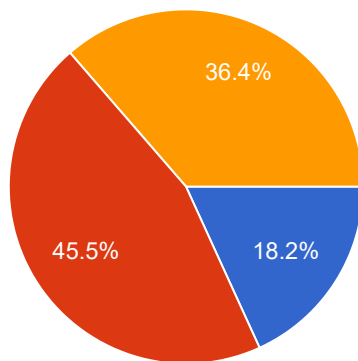
22 件の回答



- 1 Not common at all - ليس شائعاً على الإطلاق
- 2 Sometimes - أحياناً
- 3 Very common - شائع جداً

11. How much of your suggestions are taken into action? - إلى أي مدى يتم تنفيذ مقترحاتك

22 件の回答

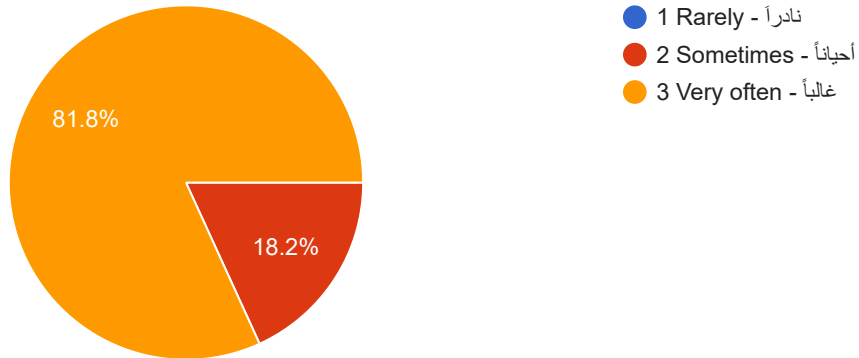


- 1 Rarely - نادراً
- 2 Between 20% - 50% - بين 20% - 50%
- 3 More than 50% - أكثر من 50%

12. How often does your department/ unit collaborate with other departments/ units?

هل من المعتاد أن تتعاون إدارتك/ وحدتك مع الإدارات/ الوحدات الأخرى؟ -

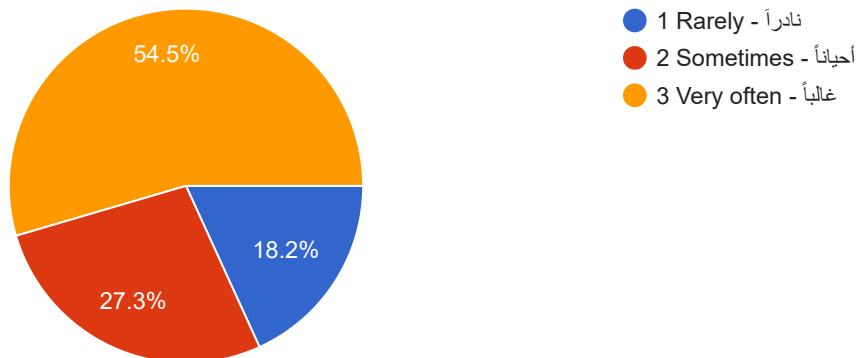
22 件の回答



13. How often do you pay attention to the vision, mission and mandates of STP when you undertake your work?

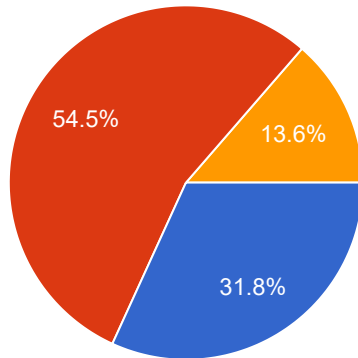
هل تستصحب معك رؤية ورسالة نقطة التجارة السودانية عند أداء عملك؟

22 件の回答



## 14. When do you feel sense of accomplishment in your work MOST? - متى تشعر بالإنجاز - عند أداء عملك ؟

22 件の回答



- 1 When my work was appreciated by the beneficiaries outside STP - عندما يقوم المستفيدين بتقدير عملي
- 2 When I achieved the work as planned - عندما اقوم بتحقيق عملي كما هو مخطط -
- 3 When my work was appreciated by the management - عندما تقوم الإدارة بتقدير عملي -
- 4 Other (specify in next question) - أخرى

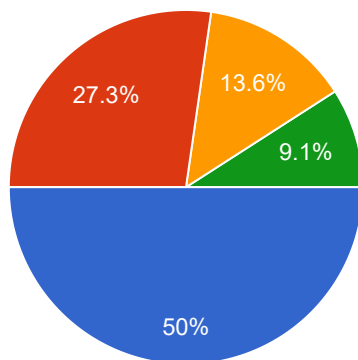
## 14-2. If you chose "Other", please specify - (الرجاء التوضيح إذا قمت باختيار (أخرى -

0 件の回答

この質問にはまだ回答がありません。

## 15-1. When do you feel MOST frustrated to pursue your task? - متى تشعر بالإحباط عندما تقوم - بتنفيذ مهامك ؟

22 件の回答



- 1 When there is lack of financial resources شح الموارد المالية
- 2 When there is lack of necessary tools and equipment - نقص المعدات والأدوات اللازمة -
- 3 When there is lack of your own skills and knowledges - شح المهارات والمعارف -
- 4 When there is lack of support from colleagues or superiors - عند عدم توفر الد...
- 5 When there is lack of cooperation fr...
- 6 Other (specify in next questoin) - أخرى

## 15-2. If you chose "Other", please specify. - (الرجاء التوضيح إذا قمت باختيار (أخرى -

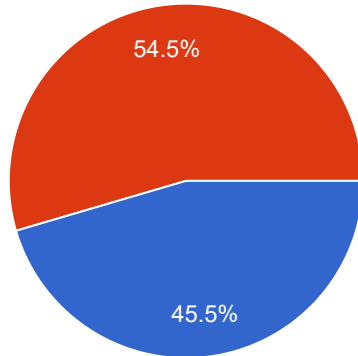
0 件の回答

この質問にはまだ回答がありません。

## Job Qualification and Performance- المؤهلات والأداء الوظيفي

16. How challenging do you think is your assigned task? - ما مدى صعوبة المهام الموكلة إليك -

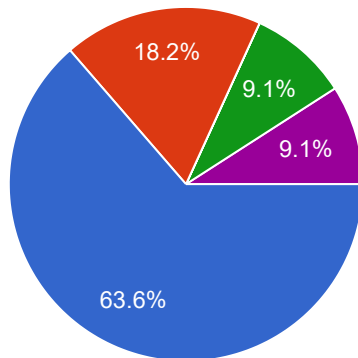
22 件の回答



- 1 Not challenging - ليست صعبة
- 2 Challenging, but I can manage. صعبة ولكنني أستطيع تدبير الأمر
- 3 Challenging, and requires too much effort - صعبة وتحتاج الى الكثير من المجهود

17. Generally speaking, which factor do you think is weighed much for evaluation of STP staff? - بصورة عامة ، ما هو العامل الذي تعتقد أنه الأكثر أهمية في تقييم موظفي نقطة التجارة السودانية -

22 件の回答

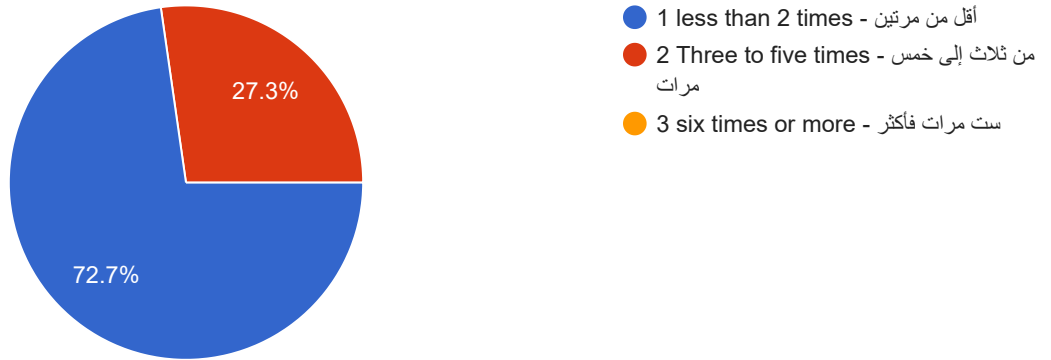


- 1 Job performance - الأداء الوظيفي
- 2 Creativity - الإبداع
- 3 Gender (ذكر - أنثى)
- 4 Seniority - الأقدمية
- 5 Academic background - لمؤهلات الأكاديمية
- 6 Relation with supervisor - العلاقات مع الرؤساء

Trainings - التدريب

18. How often have you had training programs for the last three years in STP? - كم عدد المرات التي تلقيت فيها تدريباً في السنوات الأخيرة الثلاث؟

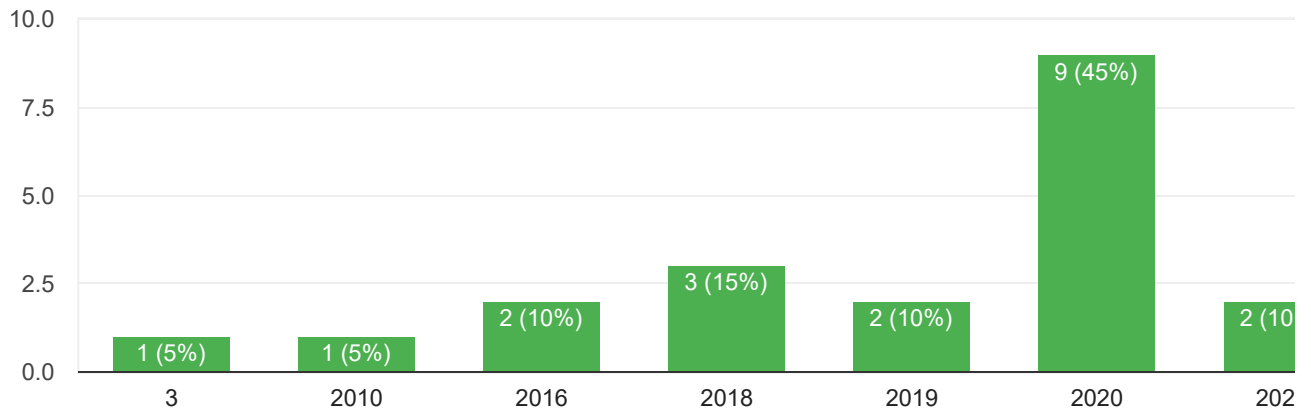
22 件の回答



Contents of the most recent trainings - برامج التدريب الأخيرة

19-1. Most recent training (1): What year was it held? - ما هي السنة التي تلقيت فيها التدريب (التدريب - (رقم 1))

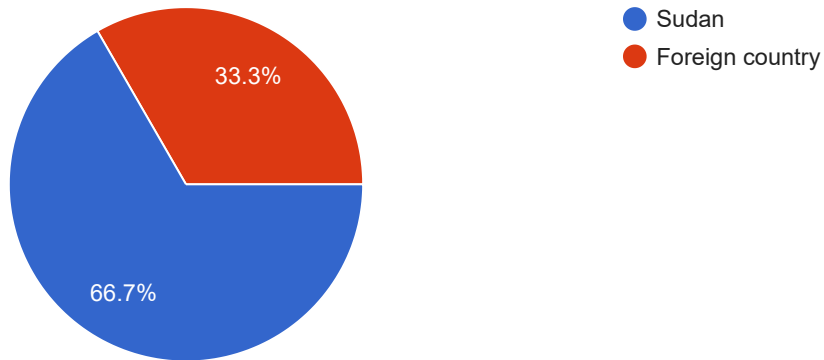
20 件の回答





19-2. Most recent training (1) Where was the training held? - 1) (أين تلقيت التدريب (التدريب رقم 1))

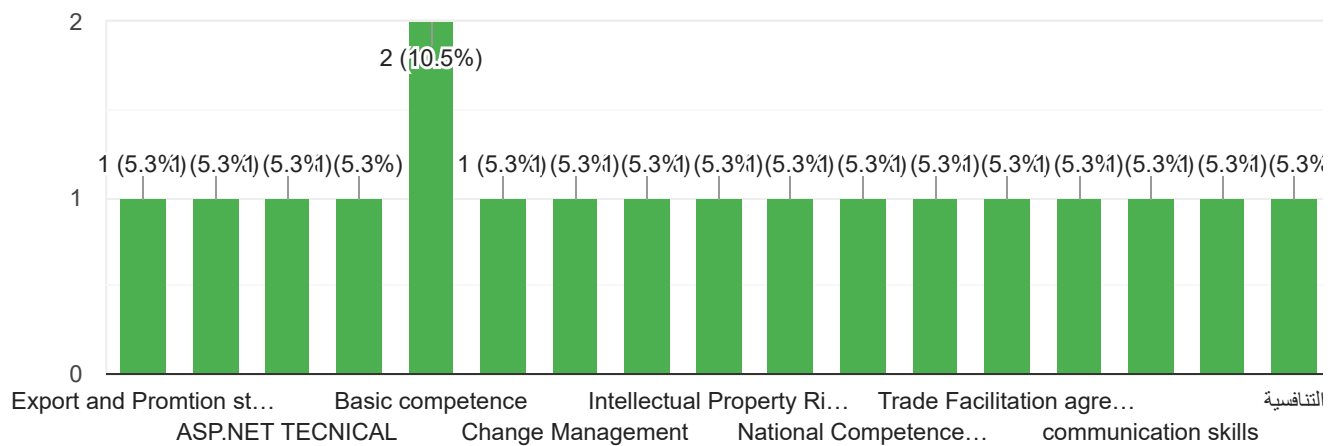
21 件の回答



19-3. Most recent training (1): What was the topic of the training? - 1) (ما هو موضوع التدريب - (التدريب رقم 1))

1) (التدريب رقم 1)

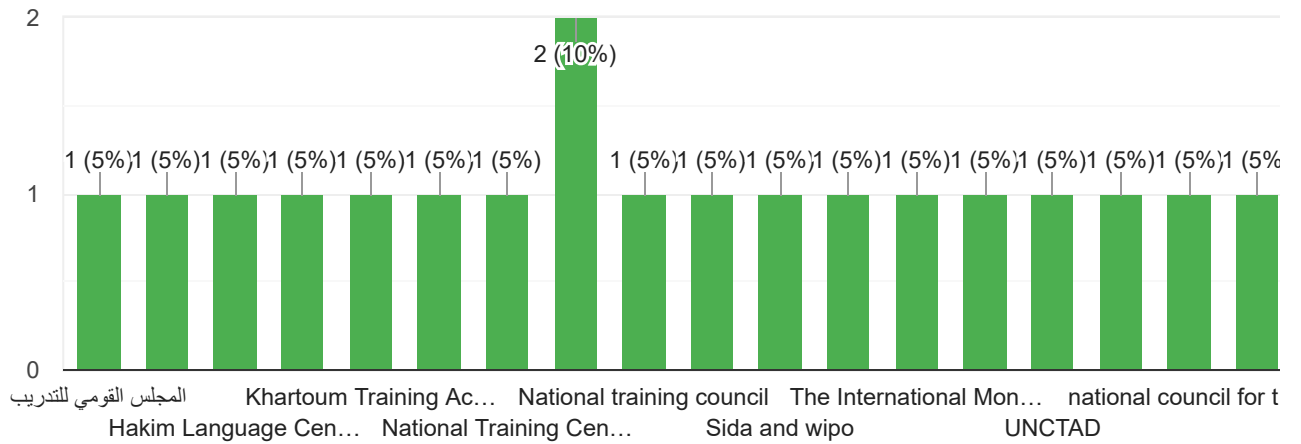
19 件の回答



19-4. Most recent training (1) What was the training provider (training organizer) ? ما هي

((الجهة التي قدمت / نظمت التدريب (التدريب رقم 1))

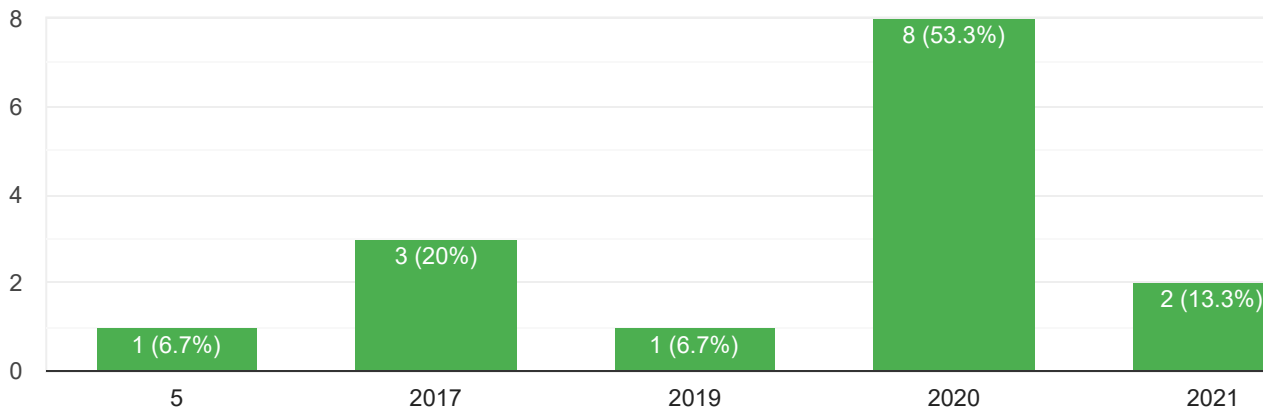
20 件の回答



20-1. Most recent training (2): What year was it held? - ما هي السنة التي تلقيت فيها التدريب (التدريب

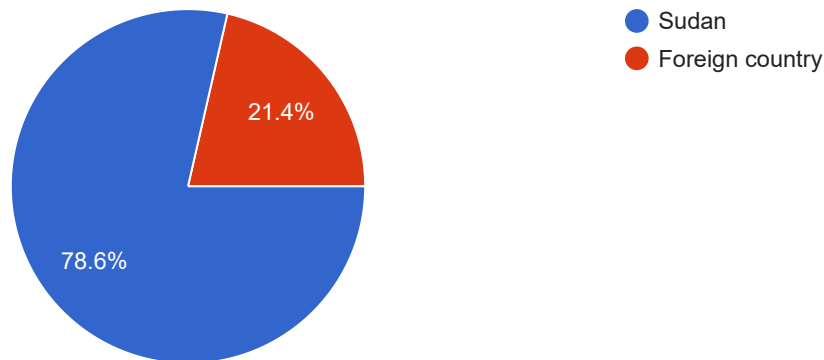
رقم 2))

15 件の回答



## 20-2. Most recent training (2) Where was the training held? - 2) ((أين تلقيت التدريب (التدريب رقم 2))

14 件の回答



## 20-3. Most recent training (2): What was the topic of the training? - ما هو موضوع التدريب (التدريب رقم 2)))

15 件の回答

Emergen issue on WTO and international trade

Intellactual property

time mangement

virtual course on E-Commerce for Arab and Middle East Countries

basic competencies

Merits

الإدارة العامة

Developed Market Oriented Export Promotion Strategy/ Marketing Strategy(B) (Online Program)"

on Intellectual Property Rights In the Global Economy For Least Developed Countries

20-4. Most recent training (2): What was the training provider (training organizer)? ما هي الجهة (التي قدمت / نظمت التدريب (التدريب رقم 2))

16 件の回答

ITEC \_ wto training center

Sida(prv)

khartoum acadamic

IMF -Middle East Center for Economics and finance and (WTO)

National Training Council

National Training Center

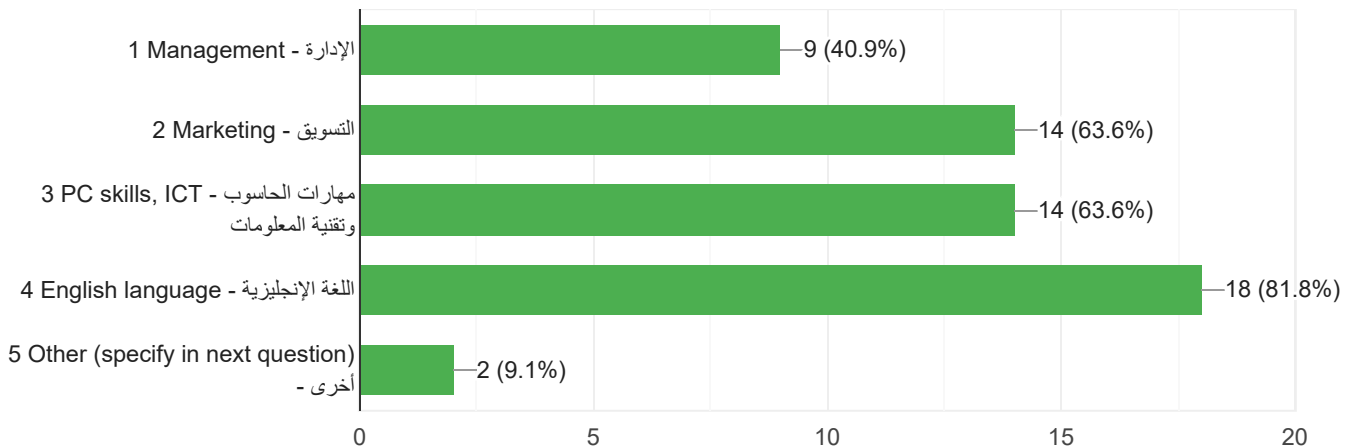
مجلس الولايات

Japan International Cooperation Agency

WIPO , SIDA and PRV in Sweden

21-1. What kind of training do you need further? - ما هي احتياجاتك التدريبية ؟

22 件の回答



21-2. If you chose "Other", please specify. - (الرجاء التوضيح إذا قمت بإختيار (أخرى -

2 件の回答

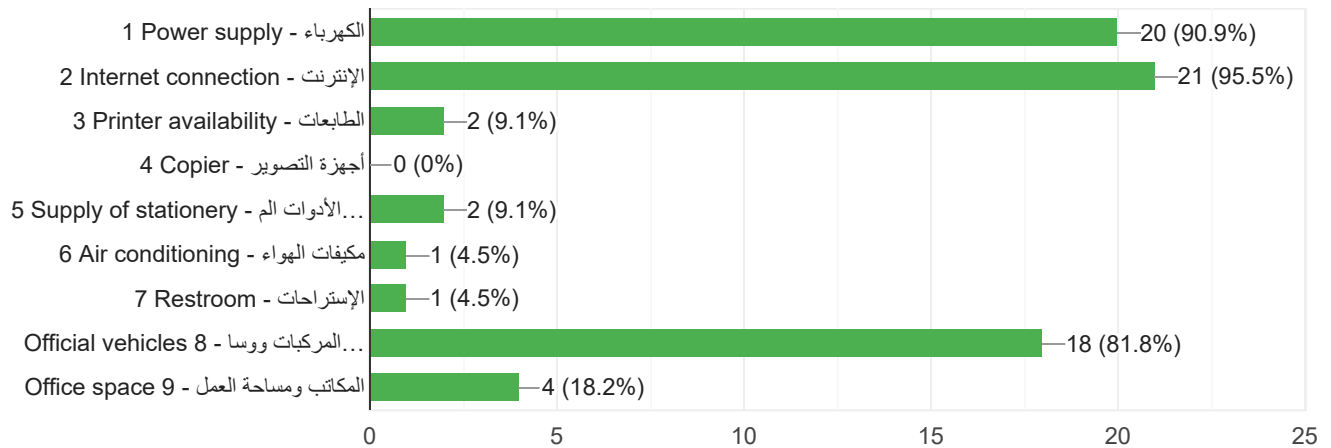
العلاقات العامة والإعلام

Analysis skills

Working environment - بيئة العمل

22. What office environment (facility and equipemnt) do you think is necessary to be improved? Choose THREE most important issues. - ما هي الوسائل أو المرافق التي تعتقد أنها الأكثر ( احتياجا للتحسين والتطوير ) الرجاء تحديد أهم ثلاثة خيارات

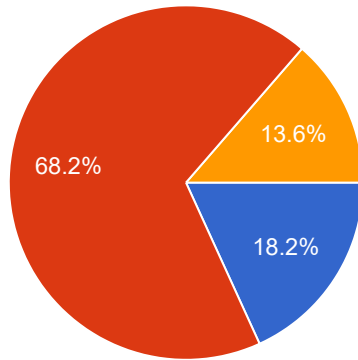
22 件の回答



23. How much access to information is available for you to carry out your assigned

task? - هل المعلومات التي تحتاجها لأداء مهامك متوفرة ويمكنك الوصول إليها بسهولة؟ -

22 件の回答

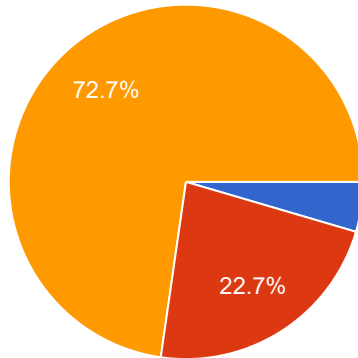


- 1 Not so available - ليست متوفرة
- 2 Fairly available - متوفرة إلى حد ما
- 3 Much access available - متوفرة وأستطيع الوصول إليها

24. How often do you share information with your colleagues in your department/unit?

- هل تشارك المعلومات مع زملائك في الإدارة/ الوحدة -

22 件の回答

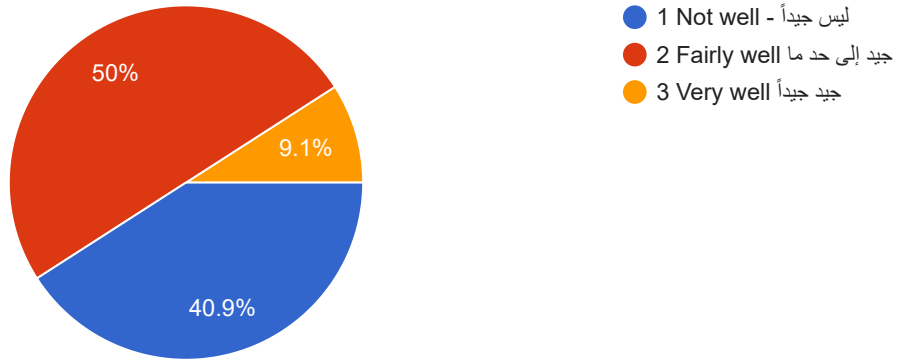


- 1 Not so much - ليس تماماً
- 2 From time to time - من وقت لآخر
- 3 Very often - غالباً

25. How well do you think you are being evaluated in human resource management? -

هل تعتقد أنه يتم تقييمك بصورة جيدة من قبل إدارة الموارد البشرية

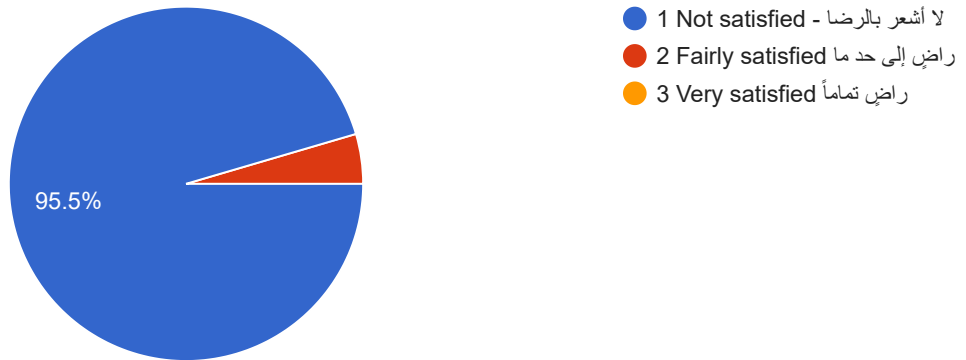
22 件の回答



26. How satisfied are you with the treatment of remunerataion and allowance in STP? -

إلى أي حد تشعر بالرضا فيما يخص العلاوات والأجور في نقطة التجارة السودانية

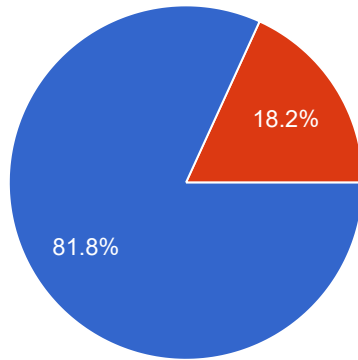
22 件の回答



## 27. How satisfied are you with the treatment of salary increase and promotion in STP? -

إلى أي مدى تشعر بالرضا فيما يخص زيادة المرتبات والترقيات في نقطة التجارة السودانية

22 件の回答

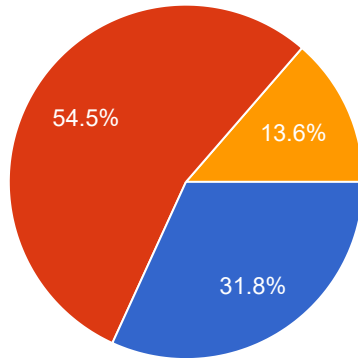


- 1 Not satisfied - لا أشعر بالرضا
- 2 Fairly satisfied - راضٍ إلى حد ما
- 3 Very satisfied - راضٍ تماماً

## 28. How satisfied are you with the Job rotation and reassignment in STP? - إلى أي مدى تشعر

بالرضا عن التناوب وإعادة التعيين في الإدارات المختلفة في نقطة التجارة السودانية

22 件の回答



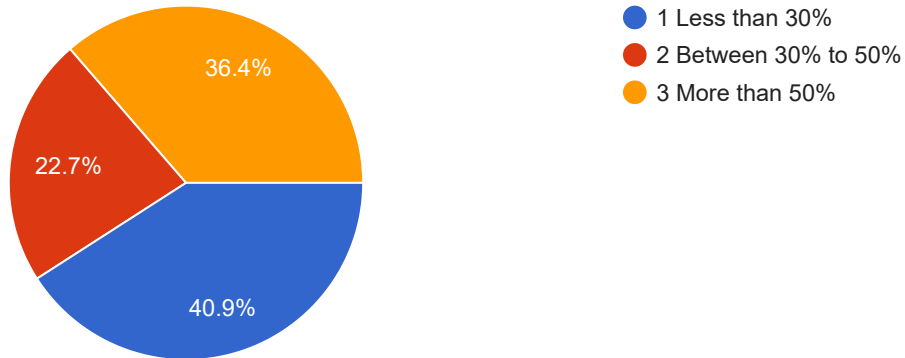
- 1 Not satisfied - لا أشعر بالرضا
- 2 Fairly satisfied - راضٍ إلى حد ما
- 3 Very satisfied - راضٍ تماماً

الوضع المالي - Financial situation



29. How many percentage do you think that your planned activities such as field survey or workshop, etc. cannot be undertaken due to lack of finance? - ما هي نسبة إلغاء أو عدم التمكن من تنفيذ الأنشطة المخطط لها (مثل المسح الميداني وورش العمل) بسبب نقص التمويل؟

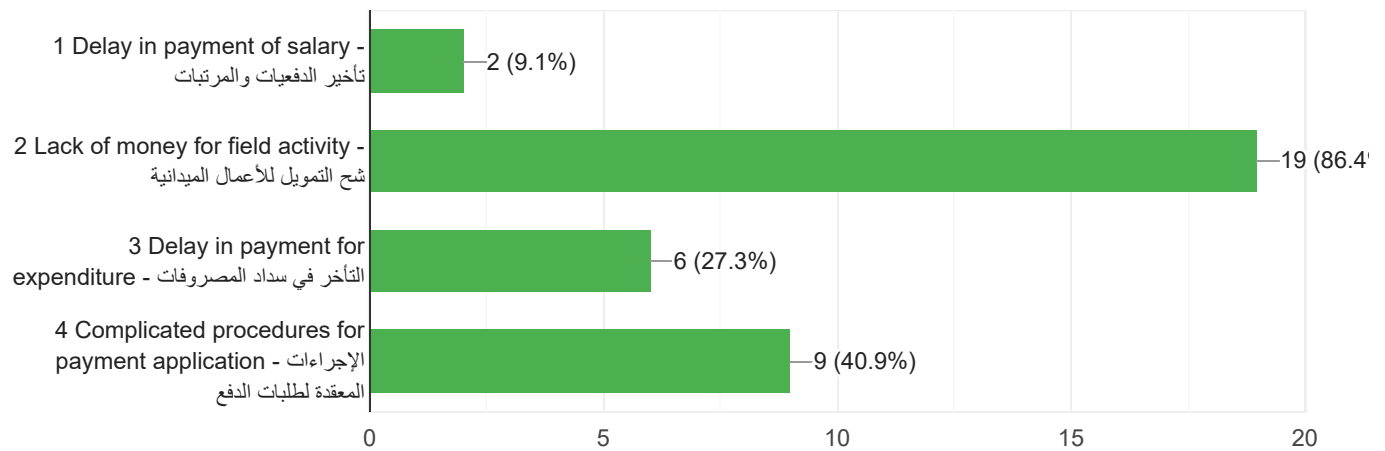
22 件の回答



30. In which situation do you feel the financial constraints at STP? (Two MOST serious)

- ما هي أكثر العوامل المقيدة من الناحية المالية في نقطة التجارة السودانية

22 件の回答



31. If you have any comments, please feel free to write here. - هذه المساحة لإضافة أي تعليقات أو توصيات أخرى

9 件の回答

Thank you, all the team work to visiting the Sudan Trade Point

This questionnaire is comprehensive and focused on important topics

I recommend providing modern equipment to perform the tasks, providing and creating the appropriate atmosphere for work, providing transportation to and from the workplace, and improving salaries

The questionnaire is good, comprehensive and is happening for the first time for STP Staff . Thank you for preparing it

salary is not enough

Improving work comes with job satisfaction in terms of moral and material motivation

Thank you

- STP needs the conviction of the decision makers at the highest level by the role that STP can play

## 別添 9 : 企業実態調査質問票

### Description of respondent

1	Name of company							
2	Address, Tel. no. Email address							
3	Web site-URL (if available)							
4	Scale of company	small	medium	large				
5	Industry	Agriculture	Food & Beverage	Textile	Machinery	Chemical	Metal products	Other [ ]
6	Name of products and annual quantity produced	Name of Product(s)			Annual quantity			
		1	2	3	1	2	3	
7	Current main market and Export destination	Sudan	Other [ ]					

### Questionnaire

1	Are you exporting your products to other countries?	Yes	Not yet							
2	If <u>yes</u> , which countries are you exporting to?	Please specify [ ]								
3	Why are you planning to export to other countries? (* <u>multiple answers allowed</u> )	Unique product	Product quality	Enough production capacity	International demands are high	Domestic market is not enough	Other [ ]			
4	What kind of challenges and/or difficulties you are/were facing at? (* <u>multiple answers allowed</u> )	Find right business partners or customers in overseas	Negotiation of trading terms/contract	Fluctuation of pricing	Costs for export	Access to funding	Quality standard	Other [ ]		
5	If <u>no</u> , are you planning to export in the near future?	Yes	No							
6	If <u>no</u> , why you are NOT planning to export? (* <u>multiple answers allowed</u> )	Financial issue	Lack of product value	Lack of information and knowledge	Other [ ]					
7	Are you aware of STP's export support service?	Yes	No							
8	If <u>yes</u> , have you ever received export support service from STP?	Yes	No							
9	If <u>yes</u> , what kind of service you ever received from STP? (* <u>multiple answers allowed</u> )	Information on:			Advice on:					
		International price for the relevant products	Demands in targeted market	Inquiries on the relevant products	International or regional trade affairs	How to prepare to participate in the trade affairs	How to export (export procedures)	Contract issues	How to settle disputes with the buyers after shipment	Other [ ]
10	Have you been satisfied with the services from STP?	Very much satisfied	Fairly satisfied	Not satisfied at all						

11 If you are not satisfied at all, what are the reasons behind this?

I have not received sufficient information/service [ ]  
 I have not received information/service when I needed [ ]  
 Their information is not updated one [ ]  
 Their attitude is not so cordial [ ]  
 Other [ ]

--	--	--	--	--

12 Please rate your information needs for the following information provided from STP:

	very high	high	nice to have	no need	not relevant
a. Local Prices					
b. Global Prices					
c. Trade Leads					
d. Agricultural Product Map					
e. Industrial Product Map					
f. Analytical report and Studies					
g. Foreign Trade Procedures Manual					
h. Online Business Directly					
i. Domestic and International Tradeshow Calendar					

13 What kind of export support service do you require from STP?  
 (\* multiple answers allowed)

Provision of export business opportunity [ ]  
 Training on export business on:  
 Export procedures [ ]  
 Export marketing [ ]  
 Protection management [ ]  
 Quality control [ ]  
 Other [ ]  
 Information on any export incentive measures from the government [ ]  
 Other [ ]

--	--	--	--	--	--	--	--

Thanks your filling in this questionnaire and please describe your comment to STP in general.

# Reference: JETRO



\*Japan External Trade Organization Incorporated Administrative Agency Act  
(December 13, 2002, Law No. 172)

\*Established October 1, 2003 (Originally established in 1958)

Offices	Domestic: JETRO Headquarters Tokyo, JETRO Osaka, Institute of Developing Economies, JFOODO and 47 regional offices <b>Overseas: 74 offices (54 countries)</b> (as of November 2018)
Employees	1,730people (998 domestic & 732 overseas) (as of April 2019)

## <Main Activities >

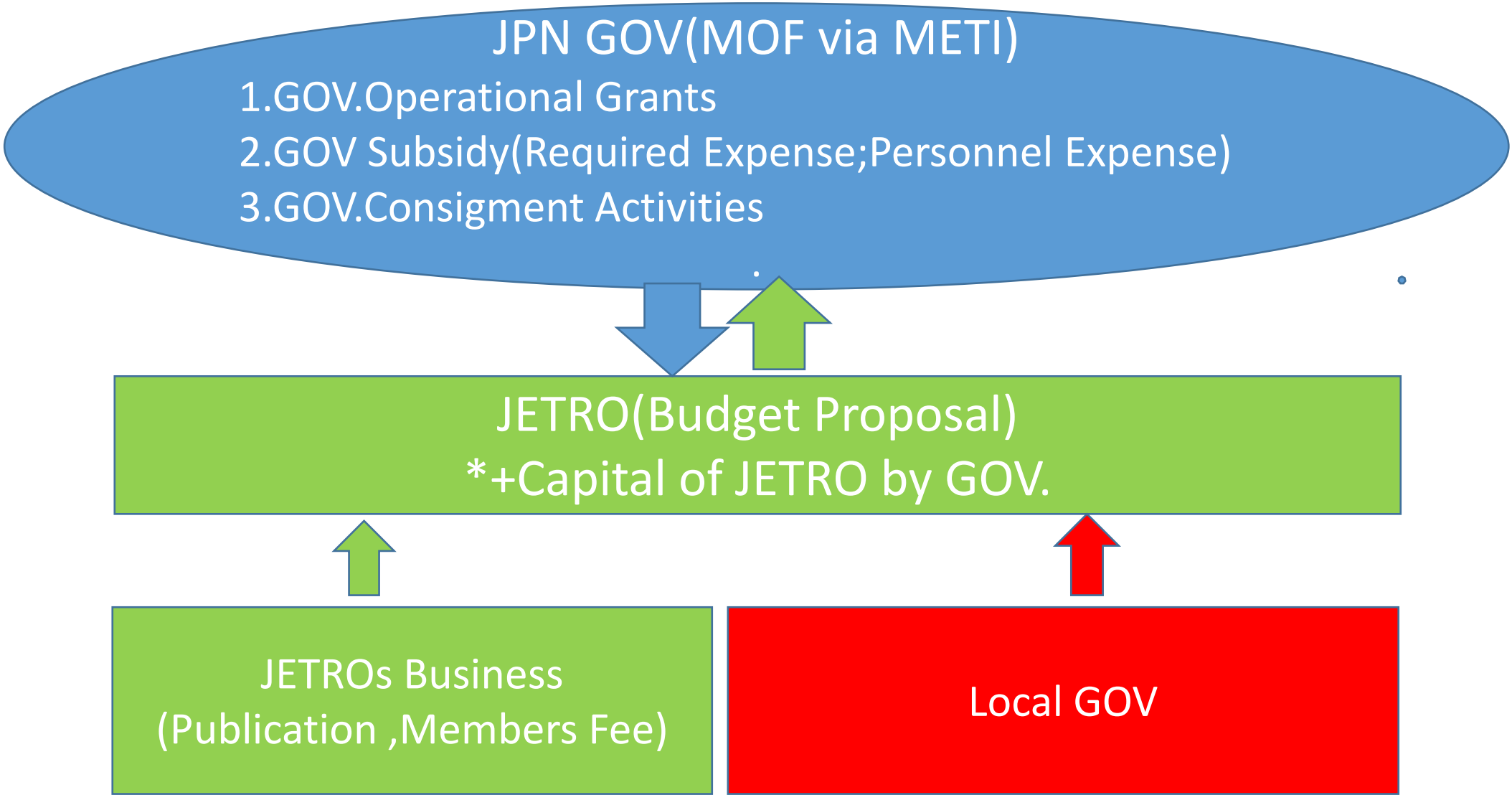
**1.Facilitating Innovations Through Inward Foreign Direct Investment (FDI) in Japan and Supporting Overseas Expansions of Startups**

**2.Supporting Exports of Japanese Agricultural, Forestry, and Fishery Products and Food**

**3.Assisting Japanese Companies with Their Overseas Businesses**

**4.Contributing to the Activities and Trade Policies of Japanese Companies Through Surveys and Research**      **Source: JETRO**

# I.JETRO Annual Budget



MOF:Ministry of Finance,METI:Ministry of Economy,Trade & Industry

# JETRO Budget Proposal & Annual Report/Performance Review

1. Mid-Term Plan(5 years-Plan)  
belonging with Budget Proposal



METI

2. Annual Report  
3. Performance Review



METI

## **Scope of Activities**

JETRO shall execute the following activities to attain the objectives stated in Article 3:

- (1) Conduct research on international trade and publicize the results.
- (2) Render services to introduce and publicize Japanese industries and merchandise.
- (3) Render services to assist international business activities.
- (4) Publish and disseminate publications concerning international trade and matters related to international trade, and disseminate other information related to international trade.
- (5) Hold or participate in exhibitions, trade fairs and the like, and render services to support the holding of or participation in such undertakings.
- (6) Collect research materials on the economies, and related matters, of Asia and other regions.
- (7) Conduct studies (using documents and other research materials, or field surveys) of the economies, and related matters, in Asia and other regions.
- (8) Disseminate the results of activities set forth in the immediately preceding two Subparagraphs on a periodic basis, upon request or when otherwise deemed necessary.
- (9) Provide facilities for the activities described in the immediately preceding three Subparagraphs for use by individuals conducting studies on the economies, and related matters, in Asia and other regions.
- (10) Conduct incidental matters related to the activities stated in the preceding Subparagraphs.



# II. JETROS Activities (Trade Promotion)

## 1. Supporting Exports of Japanese Agricultural, Forestry, and Fishery Products and Food

\*The Japan Food Overseas Promotion Center (JFOODO)

\*International & Domestic Exhibitions Database

[Online Trade Fair Database \(J-messe\) | Business Opportunities](#)

[- Japan External Trade Organization - JETRO](#)

## 2. Assisting Japanese Companies (SMEs) with the Overseas Business

\* **TTTP International Business Matching Site**  
TTTP (Trade Tie-up Promotion Program) helps you find partners for Int'l Biz.  
Register now for **all-free** TTTP services!

[Business Matching Site \(Database\) TTTP – JETRO](#)

## 3. Contributing to the Activities and the Trade Policies of Japanese Companies through the Surveys and Research

\*World Tariff and World FTAs Data

Source: JETRO HP



JAPAN PAVILION arranged by JETRO at an international food exhibition in Hong Kong

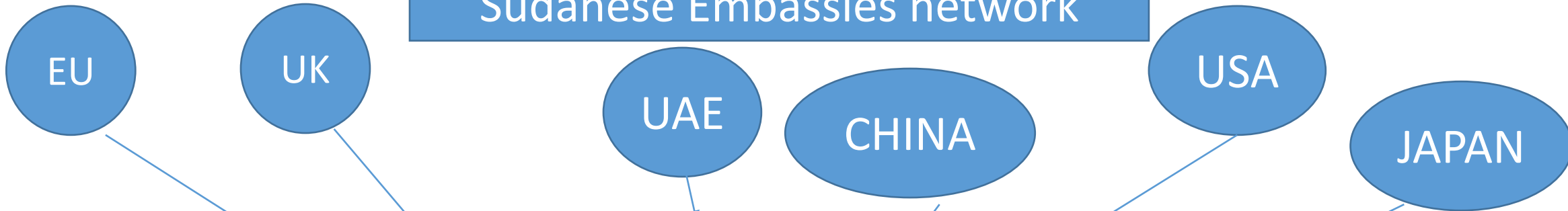


Business-matching event on exporting to Asia



Seminar in the US

Sudanese Embassies network



Change of the  
Tariff Schedule



# 1. Custom Duty

## [Japan Customs](#)

Reference Information

Tariff Schedule

## 2. Japan's Tariff Schedule ( Statistical Code for Import )

- [Apr 1, 2021](#) latest edition
- [Jan 1, 2021](#)
- [Oct 1, 2020](#)
- [June 27, 2020](#)
- [April 1, 2020](#)
- [January 1, 2020](#)
- [April 1, 2019](#)

## Example

<Tariff Schedule Japan Custom, 1<sup>st</sup> April 2021>

\*HS Code 1207.40 000 Sesamum seeds

General rate:Free

(WTO):Free

[輸入統計品目表（12類） \(customs.go.jp\)](https://www.customs.go.jp)

\*Related law:Food Sanitation Law& Plant Quarantine Law

<European Commission:TARIC 18<sup>th</sup> May 2021>

EU tariff Database:TARIC

\*goods code:HS CODE

\*Origin/Destination:Country +Retireve measures

[TARIC Consultation \(europa.eu\)](https://ec.europa.eu/taric/)

## SECTION II VEGETABLE PRODUCTS

Example: HS code 1207.40000 Sesamum Seeds & 1301.20000 Gum Arabic

Statistical code		Description	Tariff rate				
H.S. code			General	Temporary	WTO	GSP	LDC
1207.40	000	Sesamum Seeds	Free		(Free)		
1301.20	000	Gum Arabic	Free		(Free)		

**Tariff rate for Sudan LDC Rate**

**HS code 1207.40000 Sesamum Seeds & 1301.20000 Gum Arabic**

**General Rate: FREE**

		Description	Unit		Law
H.S. code			I	II	
1207.40	000	Sesamum seeds		MT	<u>FD</u> <u>PL</u>
1301.20	000	Gum Arabic		KG	<u>CA</u> <u>PA</u> <u>FD</u>

CA:Cannabis Control Law

PA:Act on Securing Quality,Efficacy and Safety of Pharmaceuticals, Medical Devices, Regenerative and Cellular Therapy Products, Gene Therapy Products, and Cosmetic Law

FD:Food Sanitation Law

PL; Plant Quarantine Law

# GSP Form A

Outline of Rules of Origin for GSP Scheme in Japan

How to Fill Certificate of Origin

Page 35

(1) Checking whether a C/O is issued properly or not

(2) Matching the imported goods with the Matching the imported goods with the goods certified by a C/O

(3) Checking whether the goods satisfy origin criteria or not origin criteria or not

**Form A  
(Certificate  
of Origin for  
GSP)**

1. Goods consigned from (Exporter's business name, address, country) ZAIMU INTERNATIONAL CO.,LTD. 1111 RAJEKUMAR, CHITTAGONG, BANGLADESH		Reference No. 00000000 GENERALISED SYSTEM OF PREFERENCES CERTIFICATE OF ORIGIN (Combined declaration and CERTIFICATE) FORM A	
2. Goods consigned to (Consignee's name, address, country) ZEIKAN SHOJI CO.,LTD. 2-56 AOMI, KOTO-KU, TOKYO, JAPAN		Issued in BANGLADESH (country) <small>See Notes overleaf</small>	
3. Means of transport and route (as far as known) FROM CHITTAGONG TO TOKYO JAPAN BY SEA VESSEL : ZEIKANMARU		4. For official use "DUPLICATE"	
5. Item number 1.	6. Marks and numbers of packages CARTON NO: MADE IN BANGLADESH	7. Number and kind of packages; description of goods EIGHT HUNDRED (800) CTNS OF MEN'S PANTS	8. Origin criterion (See Notes overleaf) "W" 62.03
			9. Gross weight or other quantity 16,000 kg
			10. Number and date of invoices 95125Y MAY 14, 2010
11. Certification It is hereby certified, on the basis of control carried out, that the declaration by Exporter is correct.  Impression of Stamp  Signature CHITTAGONG, JUNE 14, 2010		12. Declaration by the Exporter The undersigned hereby declares that the above details and statements are correct: that all the goods were produced in BANGLADESH (country) and that they comply with the origin requirements specified for those goods in the Generalised System of Preferences for goods exported to JAPAN (importing country). CHITTAGONG, JUNE 14, 2010 Exporter's signature	
<small>Place and date signature and stamp of certifying authority</small>		<small>Place and date signature of authorized signatory</small>	

**III. Procedural Provision 2.**

- (1) Checking whether a C/O is issued properly or not
- (2) Matching the imported goods with the goods certified by a C/O
- (3) Checking whether the goods satisfy origin criteria or not



## III.The One Village, One Product campaign is:

- 1.An initiative started by the Japanese government, including the Ministry of Economy, Trade and Industry, in December 2005 to support emerging nations in response to the Development Initiative announced at the WTO meeting in Hong Kong.
- 2.The goal is to discover special products in emerging nations, such as countries in Asia and Africa that people there take pride in manufacturing, and enable them to autonomously and dynamically produce them as a community for use worldwide.
- 3.This initiative was based on the successful One Village, One Product movement in Oita Prefecture, and applied for use with emerging nations.

Source:JETRO

JETRO, in cooperation with the Ministry of Economy, Trade and Industry, has developed One Village, One Product Markets at both Narita International Airport and Kansai International Airport, based on the One Village, One Product campaign(2003)

**Shop at Narita International Airport**



**Shop at Kansai International Airport**



## TICAD IV(2008) follow-up mechanism

Promote "One Village One Product" initiative, based on the "Development Initiative for Trade", by establishing a new comprehensive framework to improve African products' market access to Japan by

- (i) providing consultation on African products,
  - (ii) dispatching experts from Japan to Africa,
  - (iii) inviting African people for marketing research,
  - (iv) holding business seminars,
  - (v) supporting African companies participation in trade fairs in Japan,
  - (vi) implementing Development and Import Schemes to assist Japanese companies in commercializing African products
- Source:MOFA

# **IV. Manual for International Trade Fair**

**(ex. Trade Fair in Japan, STP Support the Exhibitors)**

**Step 1 :Picking up Exhibitions in Japan,Finalizing STP Trade Fair Schedule**

**Step 2 :Booths Booking**

**Step 3:Selection & Finalizing Exhibitors List**

**Step 4: Budget Allocation**

**Step 5:Market Information**

**Step 6:Visa Support**

**Step 7:BtoB Support- On Line Pre-appointment System**

**Step 8:Preparing Sudan Export Promotional Materials**

**Step 9:Trade Fair Period**

**Step 10:After Trade Fair,Review**

# V.Export Promotion Materials

Promotion Materials  
Brochures&Video

Sudanese Exporters  
Arabic Ver.

- 1.World Tariff
- 2.Certification:Quality Standard&RelatedAgencies
- 3.Market Trend
- 4.STP personnel in charge of items

International  
Importers&Buyers  
English,French Ver.,etc

- 1.Data:Production,Export value &Destination
- 2.Certification(same)
- 3.Associations&Exporters list
- 4.STP personnel in charge of items

# VI. Certificate of Origin( for EU Market)

## 1. List of GSP beneficiary countries (as of 01 January 2019)

[general Scheme of preferences \(GSP\) - List of beneficiary countries as from 1 January 2019 \(europa.eu\)](#)

Sudan:GSP EBA

## 2. GSP EBA for Sudan in term of the EU Market

1).Tariff Elimination: TARIC system [TARIC Consultation \(europa.eu\)](#)

2).Origin Criteria (Product Specific Rule)

[A Guide for users on GSP rules of origin | Taxation and Customs Union \(europa.eu\)](#)

3).Direct Consignment(Sudan→EU)

4).Certificate of Origin Form A(Standard Form)

[Commission Implementing Regulation \(EU\) 2015/ of 24 November 2015 laying down detailed rules for implementing certain provisions of Regulation \(EU\) No 952/2013 of the European Parliament and of the Council laying down the Union Customs Code \(europa.eu\)](#)

5).Registered Exporters(EU documents)

[Commission Implementing Regulation \(EU\) 2015/ of 24 November 2015 laying down detailed rules for implementing certain provisions of Regulation \(EU\) No 952/2013 of the European Parliament and of the Council laying down the Union Customs Code \(europa.eu\)](#)

# VI. Certificate of Origin( for EU Market) Cont'd

## 2.GSP EBA for Sudan in term of the EU Market

Example:HS 6109:T-shirts, singlets and other vests, knitted or crocheted

1).Tariff Elimination: TARIC system [TARIC Consultation \(europa.eu\)](https://ec.europa.eu/taric/)



Goods Code:HS 4digits:6109 →Origin/Destination :SUDAN-SD→Retrieve Measures

6109 10 0010 T-Shirts of Cotton → **GSP-EBA Tariff preference (12-08-2020 - ) 0%**  
excluding Cambodia



**From Sudan 0%**

# VI. Certificate of Origin( for EU Market) Cont'd

## 2.GSP EBA for Sudan in term of the EU Market

Example:HS 6109:T-shirts, singlets and other vests, knitted or crocheted

1).Tariff Elimination: TARIC system [TARIC Consultation \(europa.eu\)](https://ec.europa.eu/taric/)



Goods Code:HS 4digits:6109 →Origin/Destination :SUDAN-SD→Retrieve Measures

6109 10 0010 T-Shirts of Cotton → **GSP-EBA Tariff preference (12-08-2020 - ) 0%**  
excluding Cambodia



**From Sudan 0%**

# VII.Prevention for Covid-19

(Export Promotion in term of the Tremendous international & domestic Demand)

## 1.Production&Export <Medical Instruments>

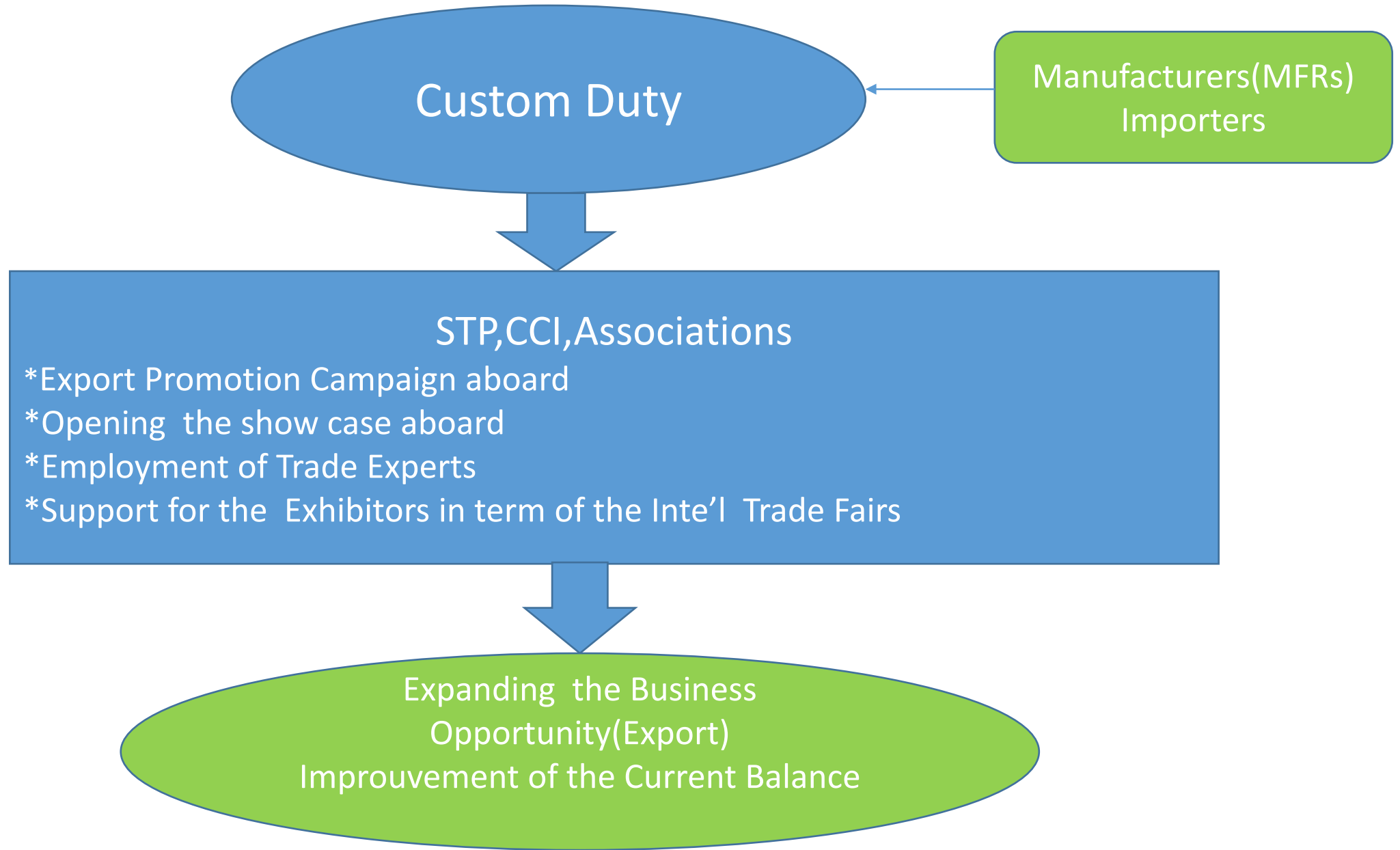
- ① Tyvet Suits (Dupont)
- ② Disposal Gowns
- ③ Disposal Gloves
- ④ Face Shields
- ⑤ Surgical Masks
- ⑥ N 95 Masks (3M)
- ⑦ Goggles
- ⑧ Shoe Cover

2.ITC Database: Covid-19 Temporary trade Measures by ITC(updated 25<sup>th</sup> May 2021)

[Market Access Map \(macmap.org\)](http://macmap.org)



# VIII.Export Fund(2<sup>nd</sup> resource for STP)



## 別添 1 1 : 暫定政権省庁・閣僚リスト

2021年2月8日 Hamdok 首相 新暫定移行政権閣僚名簿及び省庁リスト  
(除く教育相)

	省名	担当省 ; 大臣
1	Ministry of Cabinet Affairs	Cabinet Affairs: Khalid Omer Yousif
2	Ministry of Defense	Defense: Maj. Gen. Yasin Ibrahim
3	Ministry of Interior	Interior: Maj. Gen. (Police) Izz Aldeen Ali Alshiekh
4	Ministry of Foreign Affairs	Foreign Affairs: Dr. Mariam Alsadig Almahti
5	Ministry of Higher Education	Higher Education: Dr. Intsar Al-Zain Sagairon
6	Ministry of Justice	Justice: Dr. Nasr-Eddin Abdul-Bari
7	Ministry of Finance and Economic Planning	Finance: Dr. Jibrail Ibrahim
8	Ministry of Energy and Oil	Energy and Oil: Jadain Ali
9	Ministry of Mining	Mining: Dr. Mohamed Bashir Abu Numo
10	Ministry of Irrigation and Water Resources	Irrigation and Water Resources: Prof. Yasser Abbas
11	Ministry of Agriculture and Forest	Agriculture and Forests: Dr. Altahir Ismaeil Harbi
12	Ministry of Animal Resources	Animal Resources: Hafiz Ibrahim Abd Alnabi
13	Ministry of Communication	Communication: Hashim Hasab Alrasoul
14	Ministry of Investment and International Cooperation	Investment and International Cooperation: Dr. Alhadi Mohamed Ibrahim

15	Ministry of labor and Administrative Reform	Labor and Administrative Reform: Tayseer Alnourani
16	Ministry of Transport	Transport: Mirghani Musa Hamad
17	Ministry of Federal Government	Federal Government: Dr. Buthaina Ibrahim Dainar
18	Ministry of Religious Affairs	Religious Affairs: Nasr-Eddin Mofarah
19	Ministry of Youth and Sports	Youth and Sports: Yousif Ibrahim Aldai
20	Ministry of Social Development	Social Development: Mutasim Ahmed Salih
21	Ministry of industry	Industry: Ibrahim Alshiekh
22	Ministry of Culture and Information	Culture and Information: Hamza Baloul
23	Ministry of Health	Health: Dr. Omer Ahmed Alnajeeb
24	Ministry of Trade	Trade: Dr. Ali Jido Adam
25	Ministry of Education	後日選任

出所：アラビア語正文、SUDANOW magazine, 2021年2月8日付による英語訳

## 別添 1 2 スリランカの投資促進策 (200 Garment Factories 構想)

①1978 年外資導入及び輸出加工区の運営、加えて雇用促進を一元的に扱うコロombo首都圏経済委員会 (Greater Colombo Economic Commission : GCEC) を創設。92 年 BOI (Board of Investment) に改称 (コロombo首都圏→スリランカ全土を対象) し、現在に至る。コロombo本部を中心に約 1,400 人のスタッフを有し、コロombo周辺及び地方にて 13 輸出加工区等 (保税區、設備財、輸入資材の免税歩地) を運営。

②BOI は、80 年代以降の「200 Garment Factories」構想を手掛け、米系のアパレルメーカー (GAP 等) の招致活動を推進 (実際 165 企業誘致)、現在スリランカの主力産業の一つであるアパレル産業の発展に注力。

③アパレル以外の産業育成を重要課題とし、2016 年 1 月には外資誘致のシングルウインドウとでもいうべき「One Stop Shop : OSS」設置し、加えて VR の認可など、投資許可やビジネスの円滑化に努めている。

### ④現在の BOI の主な投資推奨分野

#### \* IT & IT Enabled Services

\*約 300 にのぼる ITC/BPM 企業、雇用 85,000 人、スリランカ輸出における将来的有望分野 (現行輸出額 10 億ドル)

\*税制改正にて法人税ゼロ税率適用分野 (標準税率 : 28%)

#### \* Logistics

\*323 社の Freight forwarders 及び 174 社のぼる Shipping agents

\*直接雇用 40000~50000 人、輸出寄与度 7%、法人税軽減税率適用 : 14%

\*コロombo港コンテナ取扱量 700 万 TEU (日欧など主要航路のトランジット機能)

#### \* Tourism & Leisure

\*観光立国への取り組み (2030 年旅行客 700 万人 : 現行約 200 万人、GDP 寄与度現行 3.6 億ドル)

\*総雇用数 : 約 40 万人、法人税軽減税率 : 14%

\*日系企業によるホテル経営もスタート

#### \* Food Processing

\*国土の 44.5%は農業用地、毎年 1000 人程度の農業専攻の学生を輩出

\*野菜、果物や魚介類 (養殖含む) の加工業への可能性、法人税軽減税率適用 : 14%