

**1. 案件名（国名）**

国名：パレスチナ自治政府（パレスチナ）

案件名：（和名）産業振興プロジェクト

（英名）Industrial Promotion Project

**2. 事業の背景と必要性****（1）現状・課題及び本事業の位置付け**

ジェリコ農産加工団地（JAIP）は小泉政権時代に日本政府が提唱した「平和と繁栄の回廊」構想の旗艦事業であり、JICAは2009年から支援してきた。これまでパレスチナ側は日本政府の協力（約2,170万ドル）を経て、フェーズ1（11.5ha）の開発を行い、32社とのリース契約を締結し、現在12社が操業を開始している。JICAはパレスチナ工業団地・フリーゾーン庁（PIEFZA）の能力強化を通じて、JAIPの運営・サービス機能強化を支援してきた。これらの成果を踏まえ、河野太郎外相は2017年9月、日アラブ政治対話において、フェーズ2（50ha）の開発を歓迎し、①ICT分野への支援拡大、②物流円滑化を通じた「平和と繁栄の回廊」構想のグレードアップを表明した。

他方、JAIPの持続的な開発、発展には、外国企業等も含め、優良企業の誘致促進とそのため環境整備、オフサイト・オンサイトインフラの整備、テナント企業等に対するサービス向上、ヨルダンまでの物流促進等の課題の克服が必要と認識されている。

本案件はこれらの課題に対してパレスチナ側が適切に対応できるよう、他国の工業団地政策・施策も含め、情報を整理し、技術的な観点から提案を行うものである。

パレスチナでは、約97%の民間企業が従業員20名未満の零細中小企業であり、GDPの24%程度を占めている。また、労働者の87%の雇用を占める等、雇用創出源としても重要な役割を果たしている。経済的に自立したパレスチナ国家建設のためにも、零細中小企業の育成・強化が喫緊の課題となっている。

また、パレスチナでは若年層失業率が35%前後で推移しているほか、零細中小企業は脆弱な経営基盤、経営管理能力の不足、マーケット情報の不足、金融アクセスの欠如等、様々な課題を抱えており、その育成・強化は進んでいないのが現状である。さらに、パレスチナ域内の市場は限られていることから、多くの企業が海外での新規市場開拓の必要性を感じており、マーケティングや品質・生産性向上に関する能力強化のニーズが高まっている。

そのような中JICAは、パレスチナ自治政府の要請で「零細中小企業向けビジネス開発サービス強化プロジェクト」（2013年9月～2017年3月（3年3か月））を実施し、零細中小企業に対して質の高いビジネス開発サービス（BDS）が提供される仕組みづくりを支援した。同プロジェクト期間中に50名のナショナルエキスパート（NE）が育成され、関係機関（国民経済庁（MONE）、商工会（FPCCIA）、産業連盟（PFI））が連携し、BDSを提供する仕組みづくりに係るアクションプランが作成された。他方、同アクションプランで提示されたBDSを提供する仕組みがパレスチナ全域で展開され、定着するためには、同プロジェクトのパイロット活動から得られた教訓の反映及びBDS提供者となるNEの更なる育成、質の確保等が引き続き課題となっている。

**（2）我が国及びJICAの協力方針等と本事業の位置付け**

我が国は、2006年に「平和と繁栄の回廊」構想を提唱し、「二国家構想」の実現に向け、イスラエル、ヨルダン等とも協力した、持続的な経済開発を伴う健全なパレスチナ国家の樹立を支援してきた。

パレスチナの持続的な経済開発のためには民間セクター開発が重要であり、JICAが支援してきた「ジェリコ農産加工団地運営・サービス機能強化プロジェクト」及び「零細中小企業向けビジネス開発サービス強化プロジェクト」は「平和と繁栄の回廊」構想の中核的な役割を担ってきた。

2017年9月にはアラブ政治対話において河野外務大臣はJAIPの第二ステージへの支援を加速化（①ICT分野への拡大、②物流の円滑化）を表明。

JICA国別分析でも産業開発プログラムは重点分野の一つとして位置付けられている。

なお、本事業はSDGsゴール8「働きがいも経済成長も」及びゴール9「産業と技術革新の基盤づくり」に貢献するもの。

### （3）他の援助機関の対応

工業団地開発は日本以外にフランス(AfD)が支援しているベツレヘム工業団地(52.5ha)ドイツ(KfW)が支援しているジェニン工業団地(87.7ha)、米国国際開発庁(USAID)、世銀が支援したガザ工業団地(50ha)がある。工業団地開発についてはJAIPが一番進んでおり、JAIPにおける経験は他の工業団地開発にも有益となる。

## 3. 事業概要

### （1）事業目的

本事業は、パレスチナにおいて1)工業団地に関する法的な枠組みが見直され、2)JAIPのディベロッパーのビジネスプランが見直され、実施が促進されるとともに、3)零細中小企業向けのビジネス・アドバイザー・サービスが持続的に提供されることにより、JAIPへの投資が増え、パレスチナの民間企業の活動が活性化されることに寄与する。

### （2）総調査費用

### （3）事業実施期間

2019年3月～2022年3月（計37ヵ月）

### （4）事業実施体制

#### 1) プロジェクト統括

国民経済庁 (Ministry of National Economy: MONE)

#### 2) 工業団地開発

パレスチナ工業団地・フリーゾーン庁 (Palestinian Industrial Estates and Free Zones Authority: PIEFZA)

#### 3) ビジネス・アドバイザー・サービス

商工会議所連盟 (Federation of Palestinian Chambers of Commerce, Industry and Agriculture: FPCCIA)

パレスチナ産業団体連盟 (Palestinian Federation of Industries: PFI)

### （5）計画の対象（対象分野、対象規模等）

#### 1) 対象分野：民間セクター開発

#### 2) 裨益者：パレスチナ政府産業政策立案・実施関係者、パレスチナ国内企業。

## 4. 事業の枠組み

### (1) 調査項目

- 1.1 工業団地にかかる法律、細則、政策（PIEFZA 法及び産業関連法）について、他国との比較等において分析し、見直しが必要な点を提案する。
- 1.2 PIEFZA 及びディベロッパー間のコンセッション契約を分析し、見直し案を提案する。
- 1.3 ワン・ストップ・サービスにかかる改善点を分析し、提案する。
  
- 2.1 ディベロッパーにより作成されたビジネスプランを見直す。
- 2.2 JAIP 開発にかかるマイルストーンを PIEFZA 及びディベロッパーの間で合意する。
- 2.3 マイルストーン到達に遅延またはディベロッパーの実績に問題がある場合は、原因分析を行い、リカバリープランをディベロッパー側に提出させる。
- 2.4 マーケティング、財務管理、メンテナンス、オペレーション、テナントに対するサービス等 JAIP 運営にかかるアドバイスをディベロッパーに対して行う。
- 2.5 JAIP 運営に適切なガイドライン、規則を見直すとともに制定する。
- 2.6 JAIP において提案されているロジスティックセンターの機能を分析する。
- 2.7 ロジスティックセンターにかかる関係者間での議論をファシリテートする。
  
- 3.1 MSME に対して提供するサービスに関して、適切な方法、分野（ビジネスプラン、財務管理、マーケティング、品質・生産性向上、起業、IT 等）を特定する。
- 3.2 ナショナルエキスパート（NEs）育成するための研修コンテンツ、マテリアル（E-Learning システム等）を開発する。
- 3.3 Business Advisory Service（BAS）を持続的に提供するモデルを整備する。
- 3.4 FPCCIA 及び PF I 等民間機関のファシリテーションの下、2つのモデルサイト（ラマツラ／エルサレム及びジェリコ）にて NE を活用した BAS を提供する。
- 3.5 オンサイトトレーニングを強化し、NE の能力を向上させる。
- 3.6 JAIP 内の産業人材育成センターを活用し、パレスチナの産業に裨益するセミナーやイベント等を開催する。

### (2) アウトプット（成果）

- 成果 1：工業団地に関する法的枠組み（法律、細則、コンセッション契約等）の分析がされ見直し点が提案される。
- 成果 2：ディベロッパーのビジネスプランが見直され、実施される。
- 成果 3：パレスチナの零細小企業に対してビジネスアドバイザーサービス（BAS）が持続的に提供される。

### (3) インプット（投入）

#### ① コンサルタント（全体で約 69MM）

- ・ 総括／工業団地開発
- ・ 副総括／BAS 制度整備
- ・ 工業団地維持管理
- ・ 投資促進（ICT 分野含む）
- ・ ロジスティクス
- ・ ICT
- ・ ビジネス計画
- ・ 財務管理
- ・ マーケティング
- ・ 品質・生産管理、等

② 研修員受け入れ

必要に応じて数名

**5. 事業終了後、提案計画により達成が期待される目標**

- ・ 工業団地政策・施策が策定・実施・継続される。
- ・ JAIP における投資家へのサービスが向上する。
- ・ BAS を受けたパレスチナ企業の業績(生産性、売上等)が向上する。

**6. 外部条件**

(1) 協力相手国内の事情

パレスチナ政府の工業団地開発、中小企業振興にかかる政策の方向性が変更されない。  
国際的な政治・経済状況の影響を受け、パレスチナ経済が大幅に悪化しない。

(2) 関連プロジェクトの遅れ

別途検討している産業政策支援(無償資金協力)が予定通り開始される。

**7. 環境・貧困・ジェンダー等への配慮**

1) 環境社会配慮

① カテゴリ分類: B

② カテゴリ分類の根拠:本プロジェクトは工業団地開発・運営に必要な環境整備を促進するもので、「国際協力機構環境社会配慮ガイドライン」(2010年4月)上、環境への望ましくない影響が重大でないと判断される。

2) 横断的事項

特になし

3) ジェンダー分類:

「ジェンダー対象外」

4) その他特記事項

特になし

**8. 過去の類似案件の教訓と本事業への適用**

(1) JAIP コンポーネント

2017年度 JICA 事業評価年次報告書では経済特区開発における以下の教訓が抽出されている。

① ワン・ストップ・サービス

入居企業の進出・操業に際しては、投資認可・輸出入ライセンス・外貨送金など多種多様な許認可の取得を必要とするため、所管官庁が一元的に諸手続きを担う制度が求められる。

(本事業への教訓)

ワン・ストップ・サービスについては前案件でも取り組んできており、国内企業向けのサービスについてはある程度ワン・ストップ・サービスが可能となっている。他方、外国企業等に対するサービスについては未着手であり、本案件では法制度や全体枠組みの見直し、分析を含めて同サービスの向上に取り組む予定。

## ② 土地賃料とインフラ水準

企業の事業コストの大きな部分を占める賃料については、価格設定は整備に要したコストから算出するのではなく、市場競争をもとに設定する必要がある。

(本事業への教訓)

ディベロッパーが作成したビジネスプランの見直しを活動内容に含めており、財務分析も含めて見直し、アドバイスをしていく予定。近隣諸国の工業団地等の価格等、市場価格の調査も行う予定。

## ③ オペレーションへの民間事業者の参画

工業団地の展開にあたっては、戦略的マーケティングや各種サービスの提供などが必要とされ、これらに習熟した民間事業者が運営の主体になることが有効と考えられる。

(本事業への教訓)

本案件でも工業団地運営の主体は民間事業者である。他方、パレスチナの場合、民間事業者も工業団地開発の経験が乏しいことから、本案件にてビジネスプランの見直し支援や他国の事例等も踏まえて工業団地運営にかかるアドバイス等も実施予定。

## (2) BAS コンポーネント

本案件の前案件となる「零細中小企業向けビジネス開発サービス強化プロジェクト」の終了時評価では、BDS 提供に係る中期的ビジョンとアクションプラン作成に当たって以下の点が指摘された。

① NE によって提供される BDS の本質 : BDS は、中長期的な零細中小企業振興政策に資する観点から、零細中小企業の底上げという公共性の側面と、サービス提供側・被提供側のコミットメントを引き出すという有料化の側面のバランスを取った料金システムが必要である。

② NE によって提供される BDS の標準化 : BDS の質を担保するためには、提供されるサービスのパッケージ化・定義の明確化が必要である。またこれにより、民間コンサルティング企業との競合も避けることが可能となる。

(本事業への教訓)

本案件では、前案件で作成したアクションプランをもとに、実際に BDS を零細中小企業に提供することで制度・仕組みの実効性を高め、2つの行政区に展開していくことになる。その際に、中小企業振興政策に資する制度整備を心掛けるとともに、育成された NE が提供するサービスの質を保証するためにも、BDS サービスの標準化を図っていくこととする。

## 9. 評価結果

本事業は、当国の開発課題・開発政策並びに我が国及び JICA の協力量針・分析に合致し、JAIP の持続的開発・運営及び現地中小企業活動の推進を通じてパレスチナの経済的自立に資するものであり、SDGs ゴール 8「働きがいも経済成長も」及びゴール 9「産業と技術革新の基盤づくり」に貢献すると考えられることから、事業の実施を支援する必要性は高い。

## 10. 今後の評価計画

### (1) 事後評価に用いる指標

(提案計画の活用状況)

- 投資促進への波及効果 (工業団地入居企業数、投資額など)
- BAS を受けたパレスチナ企業の業績 (生産性、売上など)

### (2) 今後の評価スケジュール

事業終了 3 年後                      事後評価

以 上