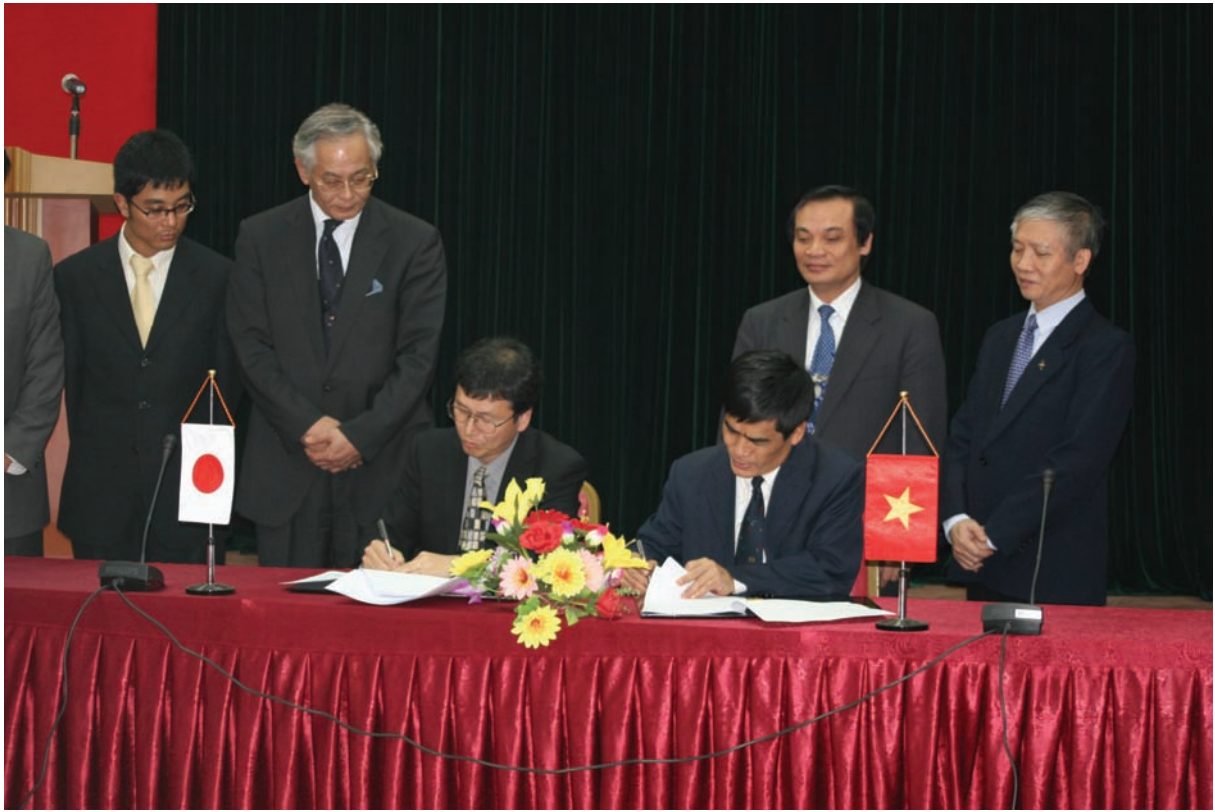


ベトナム国
港湾管理制度改革プロジェクト
現地モニタリング
報告書

平成 18 年 2 月
(2006 年)

独立行政法人国際協力機構



署名風景



署名風景

目次

1	調査団の派遣	1
2	団長所感	4
3	PDM の改訂	7
4	実績と実施プロセス	11
5	5 項目評価	14
6	提言と留意事項	16

付属資料

付属資料 1.1	Minute of Meeting
付属資料 1.2	修正前の PDM(R/D Version)
付属資料 2.1	質問事項総括表
付属資料 2.2	カウンターパート回答書
付属資料 2.3	専門家チーム回答書
付属資料 2.4	アンケート結果
付属資料 2.5	ワークショップ出席者数
付属資料 2.6	専門家投入実績対比表
付属資料 2.7	WBS が示す活動進捗状況
付属資料 2.8	他の法制度整備支援案件
付属資料 2.9	MOT から VINAMARINE への権限委譲書

図目次

図 3 1	目標と成果の関係	8
-------	----------	---

1 調査団の派遣

1.1 調査団派遣の経緯と目的

ベトナム国港湾管理運営制度改革プロジェクト(以下「プロジェクト」という)は、ベトナム国(以下「ベ国」という)における港湾管理制度に関し、カウンターパートである VINAMARINE(運輸省海運総局)¹の港湾管理に関する能力の向上、及び円借款で建設される南部のカイメップ・チーバイ港をモデルケースとした非政府セクターの港湾運営への参画に必要な制度改革に関する技術移転を目的として、平成 17 年 2 月に開始された技術協力プロジェクトである。

プロジェクトの活動期間は 3 年半となっており、平成 20 年 7 月に終了する計画である。このうち、平成 16 年度、及び平成 17 年度は、ベ国における港湾管理に関する行政組織・制度の把握、カウンターパートの港湾管理に関する知識・能力の把握、カウンターパートへの基本的な知識の教育を主たる目的として活動が実施されている。

プロジェクト開始後約 10 ヶ月に実施した今回の現地モニタリングは、

- (1) 当初計画したプロジェクトの目的、成果、活動内容等に関し、プロジェクト開始後に得られた情報、専門家、カウンターパートへのヒアリング結果等に基づき、見直すべき点がないか確認し、必要があれば見直しを行う。
- (2) 約 10 ヶ月間のプロジェクトの活動状況、進捗状況を確認し、プロジェクト運営上の課題が確認されれば改善のための必要な提言を行うとともに、現時点で直ちに対応可能な事項については必要な措置を講じる。
- (3) プロジェクトは、港湾管理に関する能力向上、非政府セクターの港湾運営への参画を可能とする制度構築という 2 つのプロジェクト目標があり、PDM²だけではそれぞれの目標と成果・活動の関係が理解しにくくなっている。これらを整理することに加え、外部条件の設定、用語についても修正すべき点がないか確認し、それらを反映させて PDM を改訂する。

の 3 点を主たる目的として実施したものである。

1.2 調査団構成

中村明	総括	社会開発部 第 3 グループ長
寺尾豊光	評価分析	水産エンジニアリング 技術主任部員
石原正豊	業務調整	社会開発部 第 3 グループ 運輸交通第 1 チーム

1.3 調査方針

今回の現地モニタリングの実施にあたっては、1.1 で述べた本調査の 3 つの目的に関し、カウンターパートおよび専門家へのアンケート、ヒアリング、協議等を通じて現状分析及び課題の抽出を行った。

それらの結果は、評価 5 項目(妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性)を活用しモニタリングシートとして整理されているが、プロジェクトが開始されてまだ 10 ヶ月程度であることから、今回は進捗状況を確認し、運営上の課題等についてカウンターパート、専門家と認識を共有することを主たる目的とした。具体的な調査手順、調査手法は以下のとおり。

¹ VINAMARINE: Viet Nam National Maritime Bureau、ベトナム国運輸省海運総局

² PDM: Project Design Matrix

(1) 調査手順

- 1) プロジェクト当初活動計画の確認
- 2) 現在までのプロジェクトの投入実績、活動実績の確認
- 3) プロジェクト目的と成果・活動の関係の明確化、外部条件の明確化、用語の適正化のための PDM の修正
- 4) 評価 5 項目を活用した現状分析及び課題の抽出
- 5) PDM の修正、現状認識及び課題解決に向けた提言に関する先方関係者との協議

(2) 調査手法

- 1) カウンターパート、専門家への質問票の送付、回収、分析
- 2) カウンターパート、専門家、関係機関(MPI³、MOT⁴)へのヒアリング、協議
- 3) 業務実績報告書等の各種報告書検討

1.4 調査日程

		JICA 団員(中村、石原)	役務団員(寺尾)
1月4日	水		出発
1月5日	木		JICA 事務所打合せ 専門家へのインタビュー
1月6日	金		資料収集 / C/P へのインタビュー
1月7日	土		資料分析・整理/ 専門家へのインタビュー
1月8日	日	出発	資料分析・整理
1月9日	月	JICA 事務所打合せ、大使館表敬、VINAMAEINE 協議	
1月10日	火	MPI 表敬、プロジェクト活動状況見学(ワークショップ)	
1月11日	水	VINAMAEINE 協議、JBIC 事務所表敬	
1月12日	木	VINAMAEINE 表敬(局長)、MPI/MOT/VINAMARINE 協議	
1月13日	金	ミニッツ交換、JICA 事務所報告、大使館報告、JBIC 事務所報告	
1月14日	土	カインメップ・チーバイ港建設予定地見学	帰国
1月15日	日	帰国	

1.5 主要面談者

(1) VINAMARINE(運輸省海運総局)

Mr. Vuong Dinh LAM	Chairman
Dr. Nguyen Ngoc HUE	Vice Chairman
Mr. Le Vu KHANH	Deputy Director, Infrastructure Management Dept.
Ms. Tran Thi Tuyet Mai ANH	Desk Officer, Infrastructure Management Dept.
Mr. Nguyen Viet DZUNG	Director, International Cooperation Dept.
Mr. Le Tuan ANH	Vice Director, International Cooperation Dept.
Mr. Nguyen TUONG	Deputy Director General, International Cooperation Dept.
Mr. Nguyen Quang ANH	Desk Officer, International Cooperation Dept.

³ MPI: Ministry of Planning and Investment、計画投資省

⁴ MOT: Ministry of Transport、運輸省

Mr. Nguyen Huu HOAN	Vice Director, Investment and Planning Dept.
Mr. Bo Hai LONG	Desk Officer, Investment and Planning Dept.
Mr. Le Minh DAO	Vice Director, Seaport Dept.
Ms. Do Thi HAO	Director, Financial Dept.
Ms. Hua Thi Bich THUY	Vice Director, Financial Dept.
Mr. Le Hai LUU	Desk Officer, Legal Dept.
Mr. Phan Nguyen Hai HA	Vice Director, Maritime Safety Dept.
Mr. Le Dang TUAN	Vice Director, Science and Technology Dept.
Mr. Vuong Canh XUAN	Financial Expert
(2) MOT(運輸省)	
Mr. Nguyen TUONG	Deputy Director General, International Co-operation Dept.
Ms. Nguyen Thanh HANG	Chief of ODA Management Div, Planning & Investment Dept.
(3) MPI(投資計画省)	
Mr. Tran BO	Deputy Director General, Department of Infrastructure & Urban development
Mr. Trinh Duc TRONG	Expert, Department of Infrastructure & Urban development
Dr. Pham Hoang MAI	Senior Officer, Department of Foreign Economic Relations
(4) 専門家	
黒田秀彦	チーフアドバイザー/港湾政策・行政
大脇崇	港湾管理 1/非政府セクター事業参入 1
山田正穂	港湾保安/事業権契約書 3/非政府セクター事業参入 3
武富二朗	港湾運営/非政府セクター事業参入 4
館野美久	海運経営/非政府セクター事業参入 2
長野弘通	財務・プロジェクトファイナンス
(5) 日本大使館	
池田哲郎	一等書記官
(6) JBIC 事務所	
唐沢雅幸	首席駐在員
田中賢子	駐在員
松田宣康	駐在員
(7) JICA 事務所	
菊地文夫	所長
井崎宏	次長
小森克俊	所員
落合亜矢子	所員

2 団長所感

2.1 現状

本プロジェクトは 2005 年 2 月にスタートし、3 年半の全体工程のうち 1 年あまりが経過した。この一年は立ち上げ期に当たり、最終的なプロジェクト目標達成に向けたプラットフォーム作りにあたる。活動の中心は、現況の分析・諸問題の整理を行い、今後に向けた戦略のベースをつくるというプロセスについてのキャパシティ・ディベロップメントに置かれている。現状では、実施機関の VINAMARINE 側カウンターパートが必ずしも本プロジェクトに専念できないという制約もあるが、キーとなるカウンターパートを中心として概ねプロジェクトは円滑に進んでいる。ワークショップを頻繁に開催し、その中でカウンターパートに積極的に考えさせ、意見を述べさせる方式を採用することにより、カウンターパート個々の知識の向上に加え、参加者全員での問題点・課題の共有化を図っている。こういったワークショップが日本側専門家チームとカウンターパートとのコミュニケーションの場にもなっており、プロジェクトの運営上有効な仕組みとなっている。日本側専門家チーム内の運営も種々の課題はあるものの、状況に応じたマネジメントの工夫により概ね良好に進んでいるとの印象を受けた。

2.2 PDM

事前調査で作成された PDM を現時点でレビューするといくつかの課題が散見される。今回の協議では、次のような点について見直しを行い整理した。

(1) モジュール化について

まずは現在の PDM には 2 つのプロジェクト目標が記載されているが、それぞれの目標は相互に関連する部分はあるものの、それぞれの目標を達成するために必要な活動はそれ自体が一つの独立したプロジェクトの規模を有する。その結果、PDM に記載されるプロジェクトの活動の範囲は広く、想定する成果も多岐にわたっており、一枚にすべてを書き込んだ現状の PDM では、目標、アウトプット、活動、外部条件の相互の関係が複雑化し、そのため十分記載しきれていないという面も生じている。これはそもそも本プロジェクトが対象とする範囲が広く、一つのプロジェクトという単位では、整理しきれないことに起因する。そのため、今回関係者との協議も踏まえ、初期の PDM を 2 つあるプロジェクト目標を各々モジュール化し、それぞれ一枚の PDM に整理し直した。その結果、同一のスーパーゴール、上位目標のもと 2 つのモジュールプロジェクトが存在するという形に整理され、各モジュールプロジェクトの目標、アウトプット、活動、外部条件等の関係が明確になり、今後のモニタリング、評価が容易になるものと思われる。

(2) 外部条件の追記について

次に初期の PDM には、外部条件がほとんど記載されていなかったが、今回は現状で考え得る外部条件を可能な限り記載した。今回のプロジェクトの成果が有効になるためには、政府レベルの承認、意思決定、手続き等、実施機関の VINAMARINE 以外の他の関係者の努力が不可欠な面も多く、その点を明確にすることは所定のプロジェクト目標及び上位の目標の達成、自立発展性の観点より不可欠であると考えた。

(3) ワーディングについて

また、初期の PDM では、プロジェクトの成果、活動等で“戦略等を作成する”といった脈絡で“formulate”という用語が使われているが、“formulate”という用語には公式な手続きを行うという意味合いが含まれ、プロジェクトの実施機関の VINAMARINE の権限では完結できない範囲までを含むことになる。そのため、PDM 上適宜“draft”という用語を補い、“戦略等の草案を作成する”という記載とした。さらに草案作成後に必要な手続きについては、外部条件に記述し、VINAMARINE 以外の関係者に求められるアクションを明確化した。

2.3 WBS

現行の PO(Plan of Operation)では、必ずしも活動の詳細まで記載されないため、活動と投入量との関係が明確にならない。また、活動と投入量との関係があいまいであると資源の最適配分のためのマネジメント、プロセスのモニタリング、評価等も容易ではない。そのため、本プロジェクトでは、WBS(Work Breakdown Structure)を作成し、PO をさらに詳細な活動まで分解している。WBS により、各活動の進捗がより明確になり、投入量との関係も把握し易くなっている。建設工事のようなタンジブルな出来形が技術協力では定義し難いため、若干の課題は残されるが、WBS の活用により技術協力の途中段階での進捗の把握に出来高的な考え方を導入することも可能になると思われる。受注者・発注者双方のマネジメントに有効なツールと考えられる。

2.4 課題

現状では、プロジェクトの実施上、次のような課題があり、今後も状況をモニタリングしつつ、必要があれば、先方関係者との協議・調整も考慮する必要がある。

- (1) 現状では VINAMARINE のタスクフォースが中心となって活動を行っている。本プロジェクトの成果を生かし、上位の目標を達成するためには、MOT 等の政府レベルの機関の関与が不可欠であり、今後こういった関係者のプロジェクトに対するオーナーシップ(当事者意識)の醸成を如何に図るかが課題となる。
- (2) 現状では、VINAMARINE のカウンターパートは、多種の業務を抱え必ずしもプロジェクトに専念できない状況にある。今後プロジェクトは、さらに具体的な活動のステージに入っていく段階にあり、プロジェクトを予定通り、かつ効果的に進める上でカウンターパートの時間的制約が可能な限り解消されることが必要である。

2.5 法人契約方式について

今回の技プロは、従来多かった直営型ではなく、法人との契約により実施している。法人契約型では、直営型のように長期専門家がずっと滞在する方法ではなく、予め活動計画を詳細に検討し、活動計画に基づき各専門家の配置(資源配分)を行っている。この方式では、着手前に作成された詳細な計画に基づきプロジェクトが実施されることから、専門家チーム、JICA 双方が活動計画、資源配分、成果といった情報について共通のテーブルをもってプロセスのマネジメントを行うことが可能となる。

今までのところ、本技プロはこの法人契約型の実施方法にて概ね良好に推移しており、この方式に期待しているメリットが確実に出ていているとの印象を受ける。

一方、技プロでは、実施プロセスの中で計画の修正が必要な場面が多々想定される。発生する課題、状況の変化に対し、日々のマネジメントの中で対処可能なものと、契約を変更し修正を行う必要があるものが存在する。着手前に作成された計画は、あくまでもその時点で得られた情報に基づくものであり、状況が変われば、適正な変更管理を行うことが所定の成果を導くためには不可欠であるという点を受注者・発注者双方の共通観としておくことが肝要である。また、これらに必要な手続きは迅速に行うことが不可欠であり、正確な進捗・状況の把握と、こういっ

たアクションをタイムリーに行うマネジメント力の向上がますます JICA 側に要求されるものと思われる。

2.6 今後に向けての留意事項

- (1) 前述のとおり、本プロジェクトの成果を活用し、プロジェクト目標、さらに上位の目標につなげていくためには、VINAMARINE のタスクフォース以外の関係者の関与が不可欠であり、こういった関係者との情報の共有化と必要なアクションの促進を今後も注視し、必要な努力を行う必要がある。
- (2) 成果 4 の後半の活動は、現時点では暫定的なものであり、今後の活動で検討される内容により見直しを行うことが必要である。活動の見直しが可能となる情報がそろった時点を見計らって、中間評価を行い、その時点で整理を行うのが良いのではないかと考えられる。

3 PDM の改訂

PDM の改訂に当たっての方針は、「1.1 調査団派遣の経緯と目的」、及び「2.2 PDM」で述べたとおりである。具体的な変更箇所とその趣旨を以下に説明する。

3.1 モジュール化

PDM を作成する目的の一つは、プロジェクトの目標、成果、活動の関係を整理して表示することにより、プロジェクトの関係者で、共有認識を図ることであると考えられる。一方、本プロジェクトは「VINAMARINE の港湾行政・管理能力の向上」と「ゲートウェイ港湾におけるターミナル運営の改善」という 2 つの目標を有している。しかしながら、既存の PDM (R/D Version) では、それらが 1 枚の PDM に整理されているため、2 つのプロジェクト目標の関係が不明確であった。さらに、それらに続く、成果、及び活動内容についても、プロジェクト目標との関係が明確でなく、PDM の本来の目的が果たせていないと考えられた。

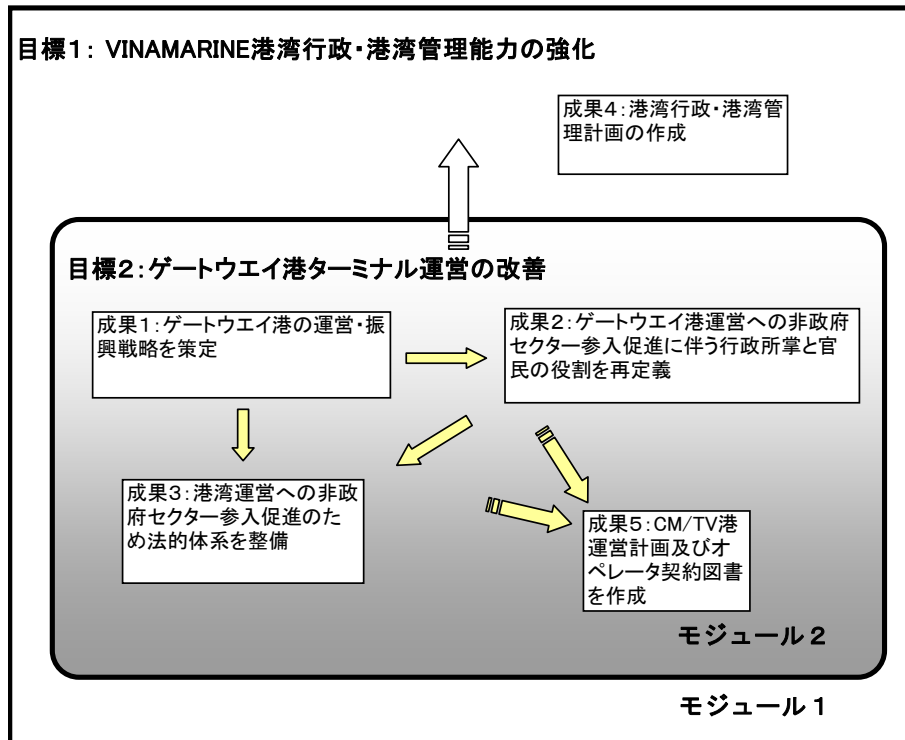
そこで、2 つのプロジェクト目標に沿って PDM をモジュール化し、それぞれの目標の達成に必要な成果、及び活動を明らかとした。具体的には、モジュール 1 にはプロジェクト目標 1、成果 4、及び成果 4 に必要な活動を記述し、モジュール 2 にはプロジェクト目標 2、成果 1、成果 2、成果 3、成果 5、及びこれらの成果に必要な活動を記述した。

ここで、留意すべき事項が二点ある。一点目は、活動 4-1、活動 4-2、活動 4-3、活動 4-4 については、目標 1 だけでなく、目標 2 を達成するために必要な活動であるということである。このため、モジュール 1 だけでなく、モジュール 2 にも記述した。二点目はモジュール 1 とモジュール 2 の関係、さらに具体的に言えばプロジェクト目標 1 とプロジェクト目標 2 の関係である。この点を明らかとするため、成果 4 の指標に「based on all relevant activities under Module 1 and 2」という記述を追加し、プロジェクト目標 2 に関する活動の結果を踏まえてプロジェクト目標 1 が達成されることを明らかとした。

なお、スーパーゴール、上位目標については、2 つのプロジェクト目標に共通するものであり、モジュールに入れず共通部分として記述した。

本プロジェクトの目標と成果の関係を示したものを図 3-1 に示す。

図 3-1 目標と成果の関係



3.2 スーパーゴール

自立発展性を確保するために必要な事項として、港湾管理制度に関する関係機関の連携の強化を外部条件に記述した。

3.3 上位目標

評価指標を明確化するため、港湾行政・管理制度改善計画(成果 4)に基づき制度改革が行われたことを確認することとした。また、指標入手手段についても明確化し、インタビュー先を MPI、MOT、VINAMARINE と具体的に記述するとともに、改正された法制度、実際の港湾管理制度を追記した。

さらに、スーパーゴールを達成するための外部条件として、港湾管理に関連する海運制度が改善されること、ベトナム政府による港湾行政・管理制度改善計画(成果 4)の上位計画への位置づけを追記した。

3.4 プロジェクト目標 1

VINAMARINE の港湾管理能力の向上には、C/P である Task Force の能力向上と、組織として港湾管理制度改革のために必要な政策提案能力の向上の 2 点が必要である。したがって、評価指標、及び指標入手手段にそれぞれの項目を記述した。このうち、Task Force の能力向上については、キャパシティモニタリングテストの結果に基づき判断することとしており、ワークショップの活動の中で、定期的なモニタリングテストの実施が求められる。

また、上位目標を達成するための外部条件として、港湾行政・管理制度改善計画(成果 4)の実現に必要な法制度の改正と、手続きがとられることを追記した。

3.5 成果 4

R/D Version の PDM では、プロジェクト目標と成果 4 の区別が明確でなく、成果 4 の記述が曖昧であった。そこで、プロジェクトの最後に作成される港湾行政・管理制度改善計画を成果 4 として位置づけた。ただし、同計画はあくまで VINAMARINE の案であり、実現するためには法制度の改正等が必要となるため、プロジェクトで実施できることは案の作成であることを明示した。また、MPI、MOT、VINAMARINE とのワークショップで特に強い要望があり、JICA 専門家の協力の下、同計画を作成することを明示したが、JICA 専門家が協力を行うのは成果 4 だけではない。

また、3-1 でもすでに述べたが、プロジェクト目標 1 とプロジェクト目標 2 の関係を明らかとするため、評価指標に「based on all relevant activities under Module 1 and 2」という記述を追加し、プロジェクト目標 2 に関する活動の結果を踏まえてプロジェクト目標 1 が達成されることを明らかとした。

3.6 活動 4

活動 4-5 から活動 4-8 については、現段階では活動内容を確定することが困難である。その理由は、これらの活動は活動 4-4 で提案される港湾管理制度に応じた港湾行政・管理制度改善計画を作成するための活動であるが、活動 4-4 は第 2 年次(契約では第 3 年次)の最後に終了する計画となっているからである。このことは事前評価調査・実施協議調査報告書の 3.1 協力の基本方針(25 頁)にも記述されている。このため、これらの活動内容については、第 2 年次の最後に再検討する必要があることを記述した。

また、活動 4-1 について、港湾施設保安計画をより正確な表現とした。

さらに、活動 4-1 から活動 4-4 については、プロジェクト目標 2 にも関係することから、モジュール 2 にも記述した。モジュールにのせ以下と活動 4 の具体的な関係は以下の通り。

成果 1: 活動 4-2、活動 4-3、活動 4-4

成果 2: 活動 4-1、活動 4-2

成果 3: 活動 4-2、活動 4-3

3.7 プロジェクト目標 2

プロジェクト目標 2 は、円借款で整備が予定されているカイメップ・チーバイ港をモデルケースとして、非政府セクターの参入による効率的なターミナル運営を目指すものである。R/D Version の PDM では、「ゲートウェイ港湾における港湾運営が改善されること」が目標となっている。しかしながら、カイメップ・チーバイ港の供用開始は 2010 年頃と計画されており、プロジェクト終了時点では実際の運営は開始されていない。従って、プロジェクト目標としては、ゲートウェイ港湾に必要な港湾運営制度が構築されることという表現に変更した。

評価指標及び指標入手手段については、上記変更を踏まえより具体的なものとするため、プロジェクトで作成される書類と、実際の入札で使用された書類を比較して評価することとした。また、カイメップ・チーバイ港はあくまでもモデルケースとして検討するものであり、その他の港湾にも適用できるものである事を書き加えているが、これは、特に MOT の意向を受けた VINAMARINE 側からの要望を受けたものである。これ以降、カイメップ・チーバイ港に関する項目は、全ての箇所で同様にモデルケースであることを明示した。

外部条件としては、オペレーター参入に必要な書類がベトナム政府によって承認されることを追加した。

3.8 成果 1

全国の港湾に適用可能な非政府セクター参入のために必要な政策立案と、カイメップ・チーバイ港のプロモーション戦略案の策定という 2 つの要素があるため、そこを分かりやすく書き直すとともに、下位の成果として、それぞれを独立して表示した。評価指標、指標入手手段についても、成果の書きぶりに合わせて修正した。

3.9 成果 2

官民の役割の再定義については、プロジェクトの活動範囲としては再定義案の提案までであり、その旨を明記した。

3.10 成果 3

非政府セクター参入制度については、プロジェクトの活動範囲としては制度案の提案までであり、その旨を明記した。

また提案した制度が実際に政府によって承認され、必要な法制度が改正されることを外部条件として明記した。

3.11 成果 5

入札関係の書類については、プロジェクトの活動範囲としては案の作成までであり、その旨を明記した。

また、カイメップ・チーバイ港がスケジュール通り建設されること、コンセッションのために必要な権限が VINAMARINE に付与されること、実際のオペレーター入札・契約手続きがとられること、を外部条件に明記した。

3.12 活動 1

活動 1-3、活動 1-6 を、プロジェクトの活動範囲が案の策定であることを踏まえて修正した。

3.13 活動 2

活動 2-8、活動 2-9、活動 2-10 を、プロジェクトの活動範囲が案の策定であることを踏まえて修正した。

また、コンセッションが行われるための外部条件として、カイメップ・チーバイ港の港湾管理者が設立されることを記述した。

3.14 活動 3

活動 3-3 を、プロジェクトの活動範囲が案の策定であることを踏まえて修正した。

3.15 活動 5

活動 5-1、活動 5-2 を、プロジェクトの活動範囲が案の策定であることを踏まえて修正した。

4 実績と実施プロセス

4.1 実績の検証

4.1.1 専門家の投入実績

プロジェクト開始以来 2005 年 1 月 15 日までに、42.2 人月の専門家がプロジェクト活動に投入された。プロジェクト全期間に対し予定されている投入量の 43%が使用されたことになる。当初に計画された作業工程どおり、既経過期間中の活動は成果 1,2,3 下のものに集中している。本計画では、プロジェクト活動は主としてタスクフォースチームを対象として行うワークショップの形により行われている。プロジェクトの活動事項は、ワークショップの課題に対応しており、これらは WBS の各レベルに位置付けられる一種の作業ユニットとして見る事ができる(付属資料-2.7)。ここで言う作業ユニットは種々のレベルに位置しているため、WBS で一般に言うワークパッケージと異なる。2005 年 12 月末までに 35 作業ユニットが完了している。作業ユニットの実施状況から見ると、これまでの専門家投入量にほぼ相当する作業がこの間に達成されたと言える。

各作業ユニットを遂行するために行われたワークショップの回数を成果別に累計すると、成果 1 (ゲートウェイ港湾運営への非政府セクター参入政策案の作成) 下の作業ユニットに対する回数は全体の約 50%、同じく成果 2 (ゲートウェイ港湾の管理運営に係る官民役割分担の再定義案の作成) は約 30%であった。既経過期間について言えば、この二つの分野でワークショップの大半が占められていたことになる。両分野の活動の多くは現行法制度及び港湾管理の枠組みにコンセンションの導入を図るためのいわば準備作業と見られるが、成果 3 (非政府セクター参入の法的枠組みの作成) よりもここで多くの専門家投入を要したことは、タスクフォースチームが活動に当たって多くの予備的知見を要したことを示すものと考えられる。

各作業ユニットを消化するためのワークショップの必要回数は、作業ユニットの内容の濃淡によって異なる。経過期間の主要作業は港湾管理制度の改革に係る予備的知見の獲得作業であった。タスクフォースの理解が深まらない場合は、ワークショップを追加しているが、追加は通常の週 1 回から 2 回あるいは 3 回と増やすことで行われ、次週に延長することはなかったため、全体スケジュールは維持されたと言われる。また 1 回のワークショップで複数の課題に対応できた場合も中にはある。

専門家の派遣が常駐ではなくスポットで行われたことは投入の効率化を図る上で効果があった。これは、関連の専門領域は幅広い(多くの専門的知見を必要とする)が、毎回のワークショップは課題別に実施される(一時に必要な知見は限定される)ため、その都度課題に見合った短期専門家の組合せと円滑な動員が必要であったところ、そのための適切な体制がスポット派遣により構築可能になったことによる。また、派遣中の専門家への OCIDI (帰任中の専門家を含む)による国内支援も投入効果を高めることに寄与していると考えられる。

4.1.2 カウンターパートの投入実績

プロジェクト開始以来 16 名の VINAMARINE 職員がタスクフォースの構成員としてプロジェクト活動に参加している。2005 年 10 月からはさらに 2 名が増員されている。この 2 名は Port Authority からの参加である。タスクフォース構成員のワークショップ出席率は 70%前後である(付属資料-2.5)。タスクフォースチームは本プロジェクトの専任として編成されていないことから、他の業務に従事している時は、ワークショップに参加できないこともあった。

Port Authority からの参加を除くと、タスクフォースチームは VINAMARINE 直属及び関係 10 部局の職員で構成されている。部局によっては、2 名参加しているところもある(付属資料-2.3 の第 2 頁)。タスクフォースの本来の目的と機能を果たすには、全員がワークショップに出席す

ることが望まれる。ここ 1～2 年の間、WTO⁵加盟に向けた法令改正作業等が VINAMARINE の定常業務と並行して実施されているため、カウンターパートの業務負荷が大きくなっているとされるが、その作業も 2006 年 1 月頃に終わるとの見込み(付属資料-2.2、質問 No.44 に対する回答)なので、プロジェクト第三年次には出席率が高まることが期待できる。

4.1.3 VINAMARINE によるコスト負担

タスクフォース用の予算は配布されていない。2006 年 1 月現在申請中とのことである。

4.2 実施プロセスの検証

4.2.1 成果の産出プロセス

2006 年 3 月までに産出が予定される成果 1,2,3 のための活動はほぼ予定どおり進捗している。成果 1,2,3 に対応する成果文書 4 点は 2006 年 3 月までに全て完成する予定である。ただし、成果文書が実際の行政や管理に適用されるには、所定の行政手続を経るので、時間を要する。

関連の行政あるいは立法手続を担当するのは、主に MOT、MPI、MOF⁶、PMO⁷及び NA 等(付属資料-2.2、質問 No.52 に対する回答)である。また、成果文書の政策への適用あるいは法制化に当たって、少なくともタスクフォースチームと同等の知識が必要になると思われる MOT 及び VINAMARINE 幹部が本プロジェクトに直接参加していないため、タスクフォースチームと政策決定者の間に港湾制度改革案の内容把握について好ましくない差異が生じているとの意見(付属資料-2.3)も見られる。

以上のような状況にあって、成果文書の実施を円滑に進める上で、所要の関連行政手続を担当する MOT、MPI 及びその他の関係当局の職員がワークショップに参加することを望む声がカウンターパート及び専門家チームの間では強い(例えば、当調査団が開いたワークショップでの応答、また付属資料-2.2、質問 No.46 に対する回答など)。

4.2.2 タスクフォースの編成

今までのところ、専門家とタスクフォースチーム両者によるプロジェクト活動の実施は、主としてワークショップでの討議及び事後に渡される課題の研究として行われてきた。タスクフォース方式は有効であるとする明快な意見(付属資料-2.2、質問 No.58 に対する回答)が見られるものの、全体としてはカウンターパートの感想は一様ではない。タスクフォース方式の有効性に係るアンケート調査の結果では、「大きい」と回答した者 4 名に対し、「中程度」と回答した者が 9 名いた(付属資料-2.4、質問 No.16 に対する回答)。中程度と回答した理由を明らかにするコメントは付した者はいなかったが、他の関連質問に対する回答から考えると、本来業務とタスクフォース業務が兼務となっており、メンバーに対する負担が大きくなっていることを反映しているのではないかとの印象を受ける。

4.2.3 ワークショップ

ワークショップ内容の実用面や個別指導面での適切性に対し、「適切」と回答した者 2 名に対し、「ほぼ適切」と回答した者が 9 名、「不適切」と回答した者が 2 名いた(付属資料-2.4、質問 No. 23 に対する回答)。

実施協議調査で計画されたように、本プロジェクトでは「港湾運営の非政府セクター参入に関する政策を策定するため」タスクフォースを編成しプロジェクト活動に当たることとなっていた。

⁵ WTO: World Trade organization、世界貿易機関

⁶ MOF: Ministry of Finance、財務省

⁷ PMO: Prime Minister's office、内閣府

既経過期間である「第二年次までは港湾管理者を設立する作業も港湾運営の非政府セクター参入に関する政策立案する作業も必要な能力はほとんどがダブっている。すなわち、非政府セクター参入政策を策定するためには、官民パートナーシップのガイドラインが必要であり、ガイドラインには法的枠組み(港湾行政の枠組み、港湾行政に関する行政体系の改革方針、港湾行政組織体系の確立(港湾管理者の設立が含まれる))が必要であり、港湾管理者の設立を目的としても、非政府セクター参入政策を目的にしても必要な素養作業はほとんどが同じであるため結果に影響しない」との見解(付属資料-2.3、質問 No.15 に対する回答)が専門家チームから出されているように、これまでのタスクの内容は準備段階の色彩が濃いものであった。第三年次に至ればタスクフォースの作業重点は、コンセッションに必要な入札契約図書案の作成など、より実地的なものになるので、カウンターパートが仮に現状に満足していないにしても、これにより解消されると考える。

4.2.4 WBS の適用

本プロジェクトでは WBS⁸が工程管理のツールとなっている。プロジェクト活動の細分化と再編成を行っているので、原PDMでは見えづらかった成果からプロジェクト目標2件に至る因果関係が明確化されている。また、専門家別活動別の投入人月数(付属資料-2.6)が推計できるのもWBSを適用したメリットの一つと言える。ただし、本プロジェクトのWBSは、PMBOK⁹やP2Mでも紹介されている一般的なWBSと同様に、最下位レベルの作業要素(ワークパッケージ)によって、作業範囲や仕事量を計画し管理することを目指している。しかしながら、技術協力故の不確定要素があり、作業量が出来高の把握という点については、現時点で未だ課題である。

4.2.5 類似案件からの教訓

法制度整備を支援した他の技術協力計画4件について終了時評価結果の要約(付属資料-2.8)を見ると、当初設定されたプロジェクト目標が必ずしも達成されているわけではない。主な理由として、「すべての課題を包括する目標を設置したため、当該分野の支援がめざすべきビジョン(PDMでいうスーパーゴール)に近いものとなり、成果の実現＝目標の達成という関係にならなかった」(ベトナム法整備支援フェーズ2)とあるように、包括的な目標設定の危うさを問題視するもの、また、実施機関は「産業政策の作成に直接貢献してもらうことを期待していたが、我が国はカウンターパートの人材育成に重点を置いて活動していた」(ブルガリア産業政策)とあるように、プロジェクトの重点課題に係る理解が異なっていたと指摘するものなどが挙げられている。

本プロジェクトのモジュール1では、成果レベルでは政策案の作成を目指し、目標レベルでは政策案の実現のために必要な書類の作成に加え組織能力の強化を目指している。組織能力向上の達成指標として、成果文書の作成が含まれているのでプロジェクト目標1の記述は原案のままでも妥当と考えるが、第三年次の終期に予定されるモジュール1の活動内容の見直しの際に、活動内容にあわせて目標をより具体化する必要がないか検討すべきである。

なお本プロジェクトでは、タスクフォースとのコミュニケーションは確立しており、また成果文書の多くが達成指標に上げられてもいるので、過去の例のような状態に陥ることはないと考えられる。さらに言えば、成果文書の作成に際し、関係当局を納得させる政策案を作成することが組織能力の強化を示す最も有効な証左であることを強調すべきと考える。

⁸ WBS: Work Breakdown Structure、作業分割構成、作業分解図

⁹ PMBOK: Project Management Body of Knowledge、プロジェクトマネジメント知識体系

5 5 項目評価

5.1 妥当性

本計画の妥当性を高めているマクロ経済、港湾制度改革の必要性および海運需要等に係る状況には変化は見られない。ここ 1～2 年は、今後同国がさらなる発展を遂げて国際的な経済的地位を高めるための重要な転換期にある。なかでもベトナムにとっては、WTO 加盟は長年の国家的目標であり、取り分け 2005 年はさまざまな分野において制度改革の検討が進められ、法令整備が急ピッチで進められた。そのため港湾制度改革は一層時機を得たものとなっている。一方、CM-TV 港¹⁰の計画バース建設プロジェクトの準備が進んでおり、本プロジェクトが併行してこの時期に実施できたことは同港の全体計画の進捗を確保する上で重要な意味を持つ。

モジュール 1 の活動内容が今後確定されるので、妥当性を検討する段階にはないが、妥当性の成立条件として見込まれるところを再確認すると以下のとおりとなる。

国家政策との合致:ゲートウェイ港湾は、改革開放政策を採っているベトナム政府にとって、産業開発などに対する海外からの投資を促進し、対外貿易を増大させる為に必要である。ゲートウェイ港湾を振興することにより、効率的で迅速安全かつ低廉な輸送が可能となり、対象港湾の臨港地区と後背地のベトナムでの(さらには国際的な)立地優位性が高まる。

しかしながら、現行港湾制度では一群のターミナルを含めた港湾区域とこれを統一的に管理する港湾管理者の概念が無い為、様々な主体による港の開発整備が先行し、これらの調整が実施されていない。本プロジェクトは CM/TV 港において非政府セクターによるゲートウェイ港湾の運営への参入を目指すとともに、全国の港湾行政管理制度の改善を図るもので、政府の改革開放政策によく合致する。

裨益者のニーズ:ベトナム 43 主要港の貨物取扱量は 6 千 4 百約万トン(2003 年)から 7 千 5 百万トン(2004 年)へと増加している。事前調査で示されたように、海上輸送の需要は年々高まる傾向を依然として持つ。最終裨益者のニーズは一層高まっている。

技術の比較優位性:日本は港湾運営分野でコンセッションの先行経験を持ち、例えば、本プロジェクトにおいて北九州ひびき灘コンテナターミナルや那覇港コンテナターミナルの入札等に関する現地研修を実施すること、また日本の事例とタイやインドネシアのような東南アジア諸国の事例との優劣比較を行うことを可能としている。援助国である日本の技術的な比較優位性は存在する。

5.2 有効性(予測)

プロジェクト目標 1 に直結する成果-4 の活動の多くが未実施のために、目標 1 に係る有効性を検討する段階にはないが、少なくとも成果 1,2,3 に属する活動を通じてタスクフォース構成員の予備的知見が増えていることは指摘できる。

2006 年 3 月終了予定の成果 1,2,3 に係る諸活動に係る改革案は、専門家の支援を得てタスクフォースによりその一次ドラフトが既に作成されており、2006 年 1 月現在は最終の詰めのためのワークショップが開催されている。期限内に成果 1,2,3 の産出は可能と見込まれているが、VINAMARINE 及び MOT で討議が行われ、その意見を早期に得ることによって、改革案の適用可能性を高めることが重要な条件になると考える。

プロジェクト目標 2 の達成を確保するための課題はいくつかある。まず予定どおりにタスクフォースチーム内の議論を消化するために、ワークショップの出席率を高めること、次いで速やか

¹⁰ CM/TV 港: Cai Mep/Thi Vai 港の略称

に VINAMARINE 内で改革案の意見一致を得ることである。加えて、改革案に対する MOT の合意と支援を得ることも重要な課題と言える。

以上のように、成果からプロジェクト目標 2 に到達するために必要な外部条件を特定することは、本プロジェクトの有効性を保持する上で重要な条件となる。この過程に求められる改革案の法制化とは、事実上 VINAMARINE の能力を越えるもので、関係省庁が合意し首相府または NA が改革案を承認することを意味する。

5.3 効率性

過去 10 ヶ月間で見ると、本計画の効率性は中程度である。成果 1,2,3 の産出の見通しはある。CM/TV 港振興戦略(1.6)、非政府セクターとの官民パートナーシップに関するガイドライン(2.9)、CM/TV 港湾管理者の定款・組織機構案(2.10)、非政府セクター参入のための規則体系(3.3) は 2006 年 3 月までに完成予定である。港湾施設保安計画(4.1)に関連した活動は完了している。

成果 1,2,3 の達成は、カウンターパートの投入により影響を受ける可能性がある。タスクフォースのメンバーはプロジェクト以外の業務にも従事しているため、本プロジェクトに専念できない状況が発生している。これまでのところ、活動内容の不足はワークショップの回数を調整することで対応している。しかしながら、特にプロジェクト終了段階の 2007 年/08 年に至ると専門家の投入が少なくなるので、そのような調整が困難になる恐れがある。第三年次以降は、一連の法改正が一段落するため、カウンターパートのその他業務の負荷が減少することも期待されるが、それらも踏まえうえて必要な対策を講じることが望まれる。

また、Legal Due Diligence(WBS-3.2)の業務が遅延している。この 1 から 2 年で関係法令(前提となる投資法や競争法等)が変更されてきているため、これに対応し本業務もアップデートする必要があるが、専門家チームに予算不足が生じ現地法令専門家を雇用できないことが理由として挙げられている。関係法令の改正は活動から成果に至る過程の外部条件と言える。原 PDM では、この外部条件は与えられていない。

5.4 インパクト(予測)

現状では上位目標達成の見通しは不明である。上位目標の達成は改革案に係る政府の決断次第と言えるが、海事法が 2005 年 5 月に国会で改正可決されたばかりであり、近々の変更は困難と思われる。しかしながら、港湾制度改革が必要であることは関係機関に周知徹底するべきである。そのためには、関係機関に対し情報普及を VINAMARINE と MOT が実施することが良い手段となる。上位目標を達成するためには、MOT は関係機関の支援と協力を必要とすることになる。

なお、本プロジェクトが与える波及効果は以下の分野において見込まれている(付属資料-2.3)。

- 将来の海運分野の政策決定や行政制度整備:年を経てタスクフォースチームが行政権限を執行する地位に達したときには一挙に制度改革が行われる可能性がある。
- 港湾制度改革に伴う物流体制への影響:SOE¹¹のみによる港湾運営に民間企業による効率的、かつ商業的運営が競争相手として増加するため、料金体系と水準に大きな変化が期待でき、料金を介した物流体系の変化が期待できる。また港湾施設の需給バランスがはかれるので経営が改善され、効率的物流体系が形成されることが期待できる。
- 外資オペレーター参入に伴う国内港湾会社経営への影響:現状では、国内港湾会社は政府資本参加の経営で、経営補助がなされている。外資会社参入に伴い、不公平取引

¹¹ SOE: State Own Enterprise、国営企業

に関する改善要求が出ること、コンセッション契約にかかる条項が盛り込まれる可能性があり、SOE は徐々に民営化せざるを得なくなることが予想される。これは政府の基本方向と一致している。

- 港湾制度改革に伴う国民経済への影響: 低廉な港湾運送が可能となること、効率化によりより大量の輸出入が可能となることから、消費の拡大、輸出の拡大が望め、国民経済が活性化することが期待できる。

5.5 自立発展性(予測)

本計画の自立発展性について評価することは時期尚早である。強いて言えば、ベトナムの港湾を取り巻く現況から見ると、拡大の一途にある同国の通商産業により海運需要の増加は継続するので、プロジェクトの便益は持続すると推測できる。また統合政策の結果として、港湾管理制度改革は今後も必要になると見込まれるので、本プロジェクトから得られることとなる知見と能力を土台に、VNAMARINE の行政能力は一層改善される方向に進むと考えられる。

6 提言と留意事項

6.1 今後の措置に係る提言

- (1) 改訂 PDM に示される外部条件の実現を目指して関係機関は努力を払うこと:

プロジェクト目標 2 と上位目標を達成する上で、原 PDM は VINAMARINE に能力を越えたタスクを求めている。制度改革案の法制化のためには、関係機関である PMO, MPI, MOF 等による一層の関与が条件となる。

- (2) MOT 及び MPI はプロジェクト活動により活発に参加すること:

現状では MOT 幹部とタスクフォースチームの意見交換が少ないので、少なくとも MOT 幹部は、そのプロジェクトオーナーシップを大いに活用して、タスクフォースの作業内容に対しその意見を積極的に反映させることが重要である。

特に、今回の現地モニタリング期間中である1月9日付で、本プロジェクトの実施に関する一切の権限を MOT から VINAMARINE に委譲する旨の文書(付属資料-2.9)が出されており、MOT 幹部とタスクフォースチームの意見交換はますます重要になると考えられる。

- (3) VINAMARINE と MOT は、可能な限り多くセミナーを開催した情報を出版することにより、関係当局及びその他の関係者の支援と協力を得るために努力すること。
- (4) プロジェクト目標 1 の達成可能性を普段からモニターする必要がある。そのためには、政策立案の分野について、タスクフォースチームの組織能力をモニタリングすること。
- (5) プロジェクト活動を有効かつ効率的に実施するために、プロジェクト用のベトナム側予算(カウンター予算)を講ずること。

6.2 その他留意事項

モジュール 1 が対象とする港と活動内容は第三年次の終了に伴って見直しされる。その際に留意する事項として以下の二点を挙げたい。

- (1) 非政府セクター参入の考え方

PDM 改訂に係るカウンターパートとの質疑に際して、以下のように間接的かつ微妙なところでいろいろ修正要求や意見表明が出た。背景に非政府セクター参入について注意深い取扱いが必要な状況が存在することを示唆する。民間セクターを非政府セクターと表現することについては、事前評価調査の報告書に「本プロジェクトにおいては、民間セクター

ではなく、非政府セクター (Non State Sector) という用語を使うこととした。非政府セクターには、純民間企業だけでなく、民間セクターと国営企業 (State Own Enterprise) のジョイントベンチャーも含まれている」とあるように、以前から要請があったが、今回はさらに踏み込んだ話題が提起された。

- privatization を equitization と技術的な表現にする
- CM-TV 港へのソフトウェア支援を単なるパイロットと位置付ける
- non-state sectors なる表現を忌避する
- non-state sectors を multi-sectors に変更したい旨の意見表明
- プロ目 2 の前にプロ目 1 を達成したいところとの意見表明

(2) 対象港湾の考え方

原 PDM では、プロジェクト目標 2 に言う「ゲートウェイ港湾」とプロジェクト目標 1 に言う港湾制度の対象となる「港湾」の違いが判然としていなかった。今回の PDM 改訂により、対象港が何であるかより明確にされた。これに伴い、以下の事項についてさらなる整理と VINAMARINE や MOT など先方実施機関との理解の共有が必要となるように見受けられる。

- プロジェクト目標 2 で対象としている「港湾」は、限られた期間内にカイメップ・チーバイ港のコンセッションを行う必要があることから、既存の港湾管理体制、すなわち、バース毎に管理者が異なった状況において、円借款で整備されるバースを対象としている。すなわちここで設立される港湾管理者は、あくまで円借款のバースを管理するための組織である。
- 一方、プロジェクト目標 1 で指している「港湾」については、現時点では明確な定義は確定していない。活動 4-4 を通じて、本プロジェクトで提案される港湾管理体制に基づいて検討されるもので、日本のような地域の港湾施設群を包括した存在としての港湾およびそれらを一元的に管理する港湾管理者を含めて検討すべきである。

付属資料

- 付属資料 1.1 Minute of Meeting
- 付属資料 1.2 修正前の PDM(R/D Version)
- 付属資料 2.1 質問事項総括表
- 付属資料 2.2 カウンターパート回答書
- 付属資料 2.3 専門家チーム回答書
- 付属資料 2.4 アンケート結果
- 付属資料 2.5 ワークショップ出席者数
- 付属資料 2.6 専門家投入実績対比表
- 付属資料 2.7 WBS が示す活動進捗状況
- 付属資料 2.8 他の法制度整備支援案件
- 付属資料 2.9 MOT から VINAMARINE への権限委譲書

付属資料 1.1 Minute of Meeting

MINUTES OF MEETINGS
BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
AND
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF
THE SOCIALIST REPUBLIC OF VIETNAM
ON
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION PROJECT
ON THE IMPROVEMENT OF PORT MANAGEMENT SYSTEM

The Japanese Project Consultation Team (hereinafter referred to as "The Team"), organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), headed by Mr. Akira NAKAMURA visited the Socialist Republic of Vietnam from 8 to 15 January 2006 for the purpose of monitoring the achievement and underlying issues of the Project on the Improvement of Port Management System in the Socialist Republic of Vietnam (hereinafter referred to as "The Project"), jointly with the Vietnamese authorities concerned.


During its stay in the Socialist Republic of Vietnam, The Team had a series of discussions and exchanged views on The Project with the Vietnamese authorities concerned as well as counterparts and experts of the Project.

As a result of the discussions, The Team and the Vietnamese side agreed upon the matters referred to in the document attached hereto.

Hanoi, 13 January 2006



Mr. Akira NAKAMURA
Leader
Project Consultation Team
Japan International Cooperation Agency



Dr. Nguyen Ngoc HUE
Vice-Chairman
Vietnam Maritime Administration

ATTACHED DOCUMENT

1. INTRODUCTION

The Project was launched in February 2005, and is expected to be completed in July 2008. The Team visited Hanoi, the Socialist Republic of Vietnam from the 8th to 15th of January 2006 for the purpose of monitoring The Project. In addition to the monitoring, the Project Design Matrix (PDM) was revised.

2. RIVISION OF THE PDM

The main objectives to revise the PDM are,

- 1) To divide the PDM into 2 modules, according to the Project Purposes,
- 2) To clarify the necessary Important Assumptions of The Project,
- 3) To modify the wording.

The revised PDM is attached in ANNEX1.

3. MONITORING

Nearly 1 year has passed since The Project was launched. The Team and the Vietnamese side made the monitoring sheet to share the understanding of the current situation and underlying issues of The Project.

The monitoring sheet is attached in ANNEX 2.



ANNEX 1 Project Design Matrix (PDM)

Project Title: Project on the Improvement of Port Management System in the Socialist Republic of Vietnam, Duration of the Project: 4years
 Project Site: All ports in Vietnam, Target Group: Vietnam Maritime Administration (VINAMARINE)

Version 2.0
 Date: 13 Jan. 2006

Super Goal & Overall Goal	Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicator	Means of Verification	Important Assumption
<p>Super Goal The improvement of port management system enhances the efficiency of maritime transport system so as to contribute to the economic growth of Vietnam.</p> <p>Overall Goal Port administration and management system is improved.</p>		<ul style="list-style-type: none"> Port administration and management system in Vietnam is regulated and executed mainly based on the port administration and management plan to be prepared by the Project. 	<ul style="list-style-type: none"> Interview with relevant departments in MPI, MOT and VINAMARINE. Revised Laws/Decreets Port administration and management system 	<ul style="list-style-type: none"> Cooperation between agencies relative to port management system is strengthened. Relevant maritime transport system is improved. The government positions the port administration and management plan as a higher development plan.
Module 1				
<p>Project Purpose-1 Capacity of VINAMARINE on port administration and port management is strengthened.</p>	<p>Narrative Summary</p> <ul style="list-style-type: none"> Results of the capacity-monitoring tests for the taskforce team reach to sufficient level. Necessary documents for the promulgation of the port administration and management plan are drafted. 	<p>Objectively Verifiable Indicator</p> <ul style="list-style-type: none"> Results of the capacity-monitoring tests Draft documents for the promulgation of the port administration and management plan 	<p>Means of Verification</p>	<p>Important Assumption</p> <ul style="list-style-type: none"> Necessary Decreases/Regulations for the promulgation of the port administration and management plan are approved by the competent authorities. Necessary procedures to actualize the port administration and management plan including establishment of PMB are executed by the competent authorities.
<p>Outputs</p> <p>4. VINAMARINE prepares the draft plan for port administration and management with the assistance and cooperation of JICA expert team.</p>	<ul style="list-style-type: none"> The draft port administration and management plan based on all relevant activities under Module 1 and 2 is prepared. 	<ul style="list-style-type: none"> Interview with Vietnamese counterparts The draft port administration and management plan 		

Activity	Inputs	Important Assumption
<p>4. VINAMARINE prepares the draft plan for port administration and management with the assistance and cooperation of JICA expert team.</p> <p>4-1 Formulation of port facility security plan</p> <p>4-2 Review and Analysis of the present condition on management and operation of Vietnamese ports</p> <p>4-3 Analysis of the roles and the classification of all ports in Vietnam</p> <p>4-4 Proposal of the port management system by each category of the ports</p> <p>4-5 Examination of the port development and management strategy</p> <p>4-6 Development of the appropriate port statistic system</p> <p>4-7 Development of the appropriate arrangement for port clearance and CIQ (Custom, Immigration, Quarantine) procedures</p> <p>4-8 Establishment of the policy for the introduction of port information system</p> <p>4-9 Monitoring of the enhancement of the capacity on port administration and management</p> <p>Note: Activities 4-5, 4-6, 4-7 and 4-8 are to be revised at the end of 2nd year to reflect more effective and prioritized activities suitable to the proposed port management system by each category of the ports through activity 4-4.</p>	<p>Inputs by Vietnamese Side</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assignment of task force members and additional members as counterparts to work together with each Japanese expert • Recommendation of the Vietnamese legal experts with duly professional background • Provision of an office for experts and necessary operational cost for the Vietnamese side • Arrangement of a secretary for the project activity when necessary. <p>Inputs by Japanese Side</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dispatch of (short-term)experts - Chief Advisor (Port policy and Administration) - Concession - Port Management - Port Operation - Port Facilities Maintenance - Maritime Marketing - Financial Analysis/ Project Finance - Documentation - Maritime Legal System - Port Information System - Port Security /Port Safety - Coordinator • Acceptance of Vietnamese counterparts for training in Japan • Employment of interpreter with technical term. • Employment of Vietnamese legal expert 	

Module 2

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicator	Means of Verification	Important Assumption
<p>Project Purpose-2</p> <p>Terminal operating system for gateway ports is established.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • The project drafts and proposes standard bidding and contract documents, and concession plan for selection of terminal operator in Vietnam port system, that can be applied to Cai Mep-Thi Vai Port as a model case. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adopted bidding and contract documents 	<ul style="list-style-type: none"> • These necessary documents are approved by the competent authorities of the Government of Vietnam.
<p>Outputs</p> <p>1. VINAMARINE prepares the draft policy on non state sectors' participation in the operation of gateway ports & the draft plan on promotion of the gateway ports taking Cai Mep-Thi Vai Port as a model case.</p> <p>•Sub output 1</p> <p>The draft policy on non state sectors' participation to the operation</p> <p>•Sub output 2</p> <p>The draft plan for the promotion of Cai Mep-Thi Vai Port as a model case which will be modified for other gateway ports of Vietnam</p>	<ul style="list-style-type: none"> • The draft policy on non state sectors' participation to the operation is prepared. • The draft plan for the promotion of Cai Mep-Thi Vai Port is prepared as a model case which will be modified for other gateway ports of Vietnam. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interview with Vietnamese counterparts • Approved policy documents on non state sectors' participation • The draft plan documents for the promotion of Cai Mep-Thi Vai port 	

<p>2. VINAMARINE drafts and proposes the redefinition of the roles (authorities, powers, etc) on port management and operation among governmental agencies, other public sectors and private sector to promote the non state sectors' participation to the operation of gateway ports.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • The draft guideline for Public Private Partnership of port management and operation is prepared. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interview with Vietnamese counterparts • The draft guideline for Public Private Partnership on port management and operation 	
<p>3. VINAMARINE prepares the draft regulatory framework to promote the non state sectors' participation to port operation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • The draft regulatory framework to promote non state sectors' participation to port operation is prepared. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interview with Vietnamese counterparts • The draft regulatory framework to promote non state sectors' participation to port operation 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessary Decreases/Regulations are approved by the competent authorities.
<p>5. VINAMARINE prepares the draft documents necessary for the selection of port operator and the concession plan of Cai Mep-Thi Vai Port as a model case.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Standard bidding documents and contract documents between a port management body and port operators are drafted. • The documents necessary for the selection of port operators of Cai Mep-Thi Vai Port (concession plan) is drafted as a model case. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interview with Vietnamese counterparts • Standard bidding documents and contract documents between port management body and the operator • The documents necessary for the selection of Port Operator of Cai Mep-Thi Vai Port (concession plan) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cai Mep-Thi Vai port is constructed on schedule. • Bidding and contracting procedures for the operator of Cai-Mep Thi Vai port are undertaken. • Authority of concession bidding is entrusted to VINAMARINE.
<p style="text-align: center;">Activity</p>		<p style="text-align: center;">Inputs</p>	
<p>1. VINAMARINE prepares the draft policy on non-state sectors' participation in the operation of gateway ports & the draft plan on promotion of the gateway ports taking Cai Mep-Thi Vai Port as a model case.</p> <p>1-1 Review and analysis of the port / maritime transport activities including international container cargo flow</p> <p>1-2 Review and analysis of port operation in other countries</p> <p>1-3 Preparation of the draft policy on non state sectors' participation to port operation of gateway ports</p> <p>1-4 Analysis of the logistic system related to Cai Mep - Thi Vai Port based on the cargo traffic survey as a model case.</p> <p>1-5 Analysis of the market and competitive environment of Cai Mep - Thi Vai Port as a model case</p> <p>1-6 Preparation of the draft plan for the promotion of Cai Mep-Thi Vai Port as a model case</p> <p>1-7 Seminars are held to make a presentation on the plan for the promotion of Cai Mep-Thi Vai Port as a model case.</p> <p>1-8 Monitoring of the enhancement of the executive capacity on the promotion of gateway ports and the introduction of non state sectors' participation to the ports</p>		<p>Same as Module 1.</p> <p style="text-align: center;">Important Assumption</p>	

<p>2. VINAMARINE drafts and proposes the redefinition of the roles (authorities, powers, etc) on port management and operation among government agencies, other public sectors and private sector to promote the non state sectors' participation to the operation of gateway ports.</p> <p>2-1 Setting up a task force</p> <p>2-2 Identification of the problems of the economical and technical regulation on port management and operation</p> <p>2-3 Analysis of the regulations on non state sectors' participation to port operation</p> <p>2-4 Review of the roles on port management and operation between port management body and non state sectors of other international gateway ports in Asia</p> <p>2-5 Analysis of the risks of the non state sectors' participation to port operation</p> <p>2-6 Analysis of cost sharing between port management body and non state sectors</p> <p>2-7 Comparison with some alternative plans for the redefinition of authorities and their powers for port management and operation among port management body and non state sectors</p> <p>2-8 Preparation of the draft appropriate plan for the redefinition of authorities and powers</p> <p>2-9 Preparation of the draft guideline for the Public Private Partnership on port management and operation</p> <p>2-10 Preparation of the draft article and institutional plan of the Cai Mep- Thi Vai Port management body as a model case</p> <p>2-11 Monitoring of the enhancement of the executive capacity on port management to realize Public Private Partnership</p> <p>2-12 Monitoring of the progress on the establishment of the Cai Mep-Thi Vai port management body as a model case</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Port Management Body for Cai Mep-Thi Vai port is established.
<p>3. VINAMARINE prepares the draft regulatory framework to promote non state sectors' participation to port operation.</p> <p>3-1 Analysis of regulations on non state sectors' participation to the operation/management of Infrastructures</p> <p>3-2 Analysis of the regulations on port labor</p> <p>3-3 Preparation of the draft regulatory framework (approval and license, transaction etc) to promote non state sectors' participation</p> <p>3-4 Monitoring of the enhancement of the capacity on the preparation of the regulatory framework to promote non sectors' participation to port operation</p>		

		<p>4. VINAMARINE prepares the draft plan for port administration and management with the assistance and cooperation of JICA expert team.</p> <p>(The followings overlap with activities in Module 1.)</p> <p>4-1 Formulation of port facility security plan</p> <p>4-2 Review and Analysis of the present condition on management and operation of Vietnamese ports</p> <p>4-3 Analysis of the roles and the classification of all ports in Vietnam</p> <p>4-4 Proposal of the port management system by each category of the ports</p>
		<p>5. VINAMARINE prepares the draft documents necessary for the selection of port operator and the concession plan of Cai Mep-Thi Vai Port as a model case.</p> <p>5-1 Preparation of the draft standard bidding documents between the port management body and operators of gateways ports</p> <p>5-2 Preparation of the draft standard contract documents between the port management body and operators of gateways ports</p> <p>5-3 Estimation of costs (cost of capital, operation cost, maintenance cost) and revenues, preparation of a business plan and financial analysis of Cai Mep- Thi Vai Port as a model case</p> <p>5-4 Risk identification and analysis (country risk , project risk, contract risk etc)</p> <p>5-5 Preparation of the risk management program</p> <p>5-6 Preparation of the code on the tariff</p> <p>5-7 Preparation of the framework for rent fee</p> <p>5-8 Preparation of necessary qualification of port operators</p> <p>5-9 Preparation of the support plans by the government</p> <p>5-10 Monitoring of the enhancement of the capacity on the preparation of the documents necessary for the selection of port operators in general.</p>

ANNEX 2: Monitoring

Implementation Process

1. Inputs of the Experts

Dispatch of all the experts has been made intermittently; not made by keeping them positioned in Vietnam through project term, and this has effectively saved inputs for their services. Backup supports for the experts by OCDI in Japan have also contributed efficiency of the inputs. The Project activities and their breakdowns correspond to study subjects of workshops for the taskforce team. These activities are shown as work units in various levels of the WBS. In a view of the past progress to implement the work units, it is observed that activities have been achieved to such a level that can meet total inputs of the experts that have been made so far.

Times for holding workshops depend on weights of what a work unit contains. Main tasks undertaken in the last ten months were focused on the taskforce team's acquiring of preparatory knowledge for improvement of the port management. Whenever understanding could not be adequately deepened, workshops were additionally held in a manner that those added did not delay the whole time schedule. There were also occasions that a few subjects could be handled together in a session of workshop.

2. Inputs of the Counterparts

Since the initial stage, 16 officers of VINAMARINE have participated in The Project activities as members of the taskforce. Since October 2005, two officers from Port Authorities have joined the taskforce team. In average, a 70% of them has attended a workshop. It should be noted that the taskforce team was not designated exclusively to The Project and there have been cases where some of the team members could not participate in workshops while they were engaged in tasks other than The Project.

3. Process of Implementation

Most of the activities under the output 1, 2 and 3, all of which are planned to be achieved by March 2006, have been carried out on schedule. Four draft documents that can substantially validate achievement of the output 1, 2 and 3 are expected to be completed by March 2006. However, to make these documents adopted in stream of the administration and management works, it may need time, as it requires necessary administrative procedures.

It is desirable to involve officers who are in the necessary administrative process to the workshops for smooth implementation, which include those from MOT, MPI and other authorities concerned.



Evaluation with Five Criteria

1. Relevancy

Since the preliminary study, there have been no remarkable changes in basic environments that determine a high relevancy of The Project that include the macro economics, necessity to reform the port management, demands in maritime transport and others. In the last 1 to 2 years, Vietnam has been positioned in a landmark pivot to develop its economy in international markets. That is to say, joining in WTO has been a national task for a long time and in various sectors institutional reforms have been planned and reviewing of legal systems progressed rapidly in 2005. Under this recent situation, The Project for improvement of the port management could become more timely. In addition, while design and other preparatory works for construction of Cai Mep-Thi Vai Port have progressed time to time, The Project could be started in the last year on schedule in parallel to development in the construction project. This has a significant meaning for assuring overall progress of time schedule for the port.

2. Effectiveness (Prospective)

This is not a time to predict effectiveness related to The Project purpose-1, as most of the activities under the output-4 are not planned to implement yet. However, it can be said at least that preparatory knowledge of the taskforce team has been expanded through activities under the output 1, 2 and 3.

Regarding to the activities for the output 1, 2 and 3 that are scheduled to be achieved by March 2006, the first draft improvement plans have been produced by the taskforce team in collaboration with the taskforce team experts already. Presently the taskforce workshops are being held for elaborating the drafts. Accordingly, it is expected that the output 1, 2 and 3 are achieved within the deadline. However, it is important to increase applicability of the drafts through the discussion in VINAMARINE and MOT by collecting their comments in earlier stage.

There might be a few tasks for ensuring achievement of The Project purpose-2. First, the workshops should be effectively attended by the taskforce members for performing discussions among them more effectively; second, the team should get consensus on the drafts within VINAMARINE as soon as possible. Additionally, it will also be an important process that VINAMARINE gets consensus and support of MOT.

3. Efficiency

In view of progress for implementation of the work units, efficiency of The Project is moderate. Achievement of the output 1, 2 and 3 is probable. Drafts for strategy for the promotion of CM/TV Port (1.6), guideline for public and private partnership of port



management and operation (2.9), article and institutional plan CM/TV Port management body (2.10), and regulatory framework to promote non state sectors' participation (3.3) are expected to complete by March 2006. Activities in relation to port facility security plan (4.1) were completed.

Inputs of the counterpart may affect achievement of the output 1, 2 and 3. Since the taskforce members have other workload than The Project, they have not been able to participate in The Project in full time basis. So far, shortage of the activities performance has been covered by increasing workshops. However, as inputs of the experts are less planned in 2007/08, such counter measures will become possibly difficult. Hence it is desirable to improve the environment for ensuring more participation by the counterparts from now on.

4. Impact (Prospective)

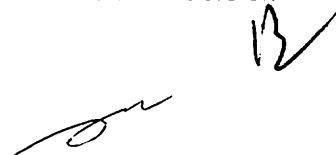
Under the present situation, it is difficult to clarify a possibility of achievement of the overall goal. First, the achievement may depend on how the Government makes decision on improvement of the port management. Second, as the VMC amendment was approved by the National Assembly just in May 2005, it seems to be difficult to revise the law again in the near future. Nevertheless, the relevant authorities should be fully advised on the requirements for improving the port management systems. To do this, it will be a good measure for MOT and VINAMARINE to undertake information dissemination towards them. For achievement of the overall goal, the MOT needs support and cooperation from the competent authorities.

5. Sustainability (Prospective)

It may be too early to evaluate sustainability of The Project. As far as seeing the situation of ports in Vietnam, project benefits will be sustainable with increasing needs for maritime transports resulted in rapidly expanding trade and industry in the country. Administrative capacity of VINAMARINE will be continuously improved based on the acquired knowledge and skills from The Project facing increasing demands for improvement of the port management systems as a result of the integration policy of the Government.

Recommendations

1. It is strongly recommended that the competent authorities pay efforts to materialize all the assumptions listed in the revised PDM.
2. It is recommended that MOT and MPI would more actively participate in The Project activities.
3. In addition, by holding as many seminars as possible and publications of information, it is recommended that considerable efforts be paid by VINAMARINE and MOT to gain the support and cooperation from competent authorities and other stakeholders on

Handwritten signature and initials in the bottom right corner of the page.

improvement of the port management systems.

4. It is recommended that The Project purpose-1 should be monitored during The Project. Those monitored are institutional capabilities of the taskforce team for drafting of port management policies.

5. It is recommended that the counter budgets should be allocated to The Project for effective and efficient implementation of The Project activities.

Handwritten signature or initials, possibly 'B' or 'B.', located at the bottom left of the page.

付属資料 1.2 修正前の PDM(R/D Version)

ANNEX I Project Design Matrix (PDM) (R/D version)

Project Name: The Project on the Improvement of Port Management System in the Socialist Republic of Vietnam

Duration of the Project: 4years

Project Site : All ports in Vietnam

Target Group: Vietnam Maritime Administration (VINAMARINE)

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicator	Means of Verification	Important Assumption
<p>Super Goal The improvement of port management system enhances the efficiency of maritime transport system so as to contribute to the economic growth of Vietnam.</p>			
<p>Overall Goal</p> <ul style="list-style-type: none"> Port administration and management system is improved. 	<ul style="list-style-type: none"> Appropriate administration and management system is introduced to ports in Vietnam The environment for non state sectors' participation to the operation of Vietnamese ports is improved. 	<ul style="list-style-type: none"> Interview with Vietnamese counterparts 	
<p>Project Purpose</p> <ul style="list-style-type: none"> Capacity of VINAMARINE on port administration and port management is strengthened. Terminal operation of gateway ports is improved. 	<ul style="list-style-type: none"> The regulatory framework on port administration, management and operation is improved. The absorptive capacity of VINAMARINE to select operators of gateway ports is enhanced. The management system for Cai Mep- Thi Vai Port, as the first gateway port in Vietnam, is developed. 	<ul style="list-style-type: none"> Interview with Vietnamese counterparts 	Cai-Mep Thi Vai Port is constructed on schedule.
<p>Outputs</p> <ol style="list-style-type: none"> VINAMARINE formulates the strategy on operation and promotion of gateway ports in Vietnam. 	<ul style="list-style-type: none"> The policy on non state sectors' participation to the operation is formulated. The strategy for the promotion of Cai Mep- Thi Vai Port is formulated. 	<ul style="list-style-type: none"> Interview with Vietnamese counterparts Approved policy documents on non state sectors' participation Strategy documents for the promotion of Cai Mep- Thi Vai port 	
<ol style="list-style-type: none"> VINAMARINE redefines the roles (authorities, powers, etc) on port management and operation among governmental agencies, other public sectors and private sector to promote the non state sectors' participation to the operation of gateway ports. 	<ul style="list-style-type: none"> The guideline for Public Private Partnership of port management and operation is formulated. 	<ul style="list-style-type: none"> Interview with Vietnamese counterparts The guideline for Public Private Partnership on port management and operation 	
<ol style="list-style-type: none"> VINAMARINE formulates the regulatory framework to promote the non state sectors' participation to port operation. 	<ul style="list-style-type: none"> The regulatory framework to promote non state sectors' participation is improved. 	<ul style="list-style-type: none"> Interview with Vietnamese counterparts Legal adoption to promote non state sectors' participation 	

[Handwritten signatures and marks]

<p>4. The capacity on the port administration and management is enhanced.</p> <p>5. VINAMARINE formulates the documents necessary for the selection of port operator and the business plan of Cai Mep-Thi Vai Port.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • The port administration and management plan is formulated. • The documents necessary for the selection of port operators of Cai Mep-Thi Vai Port is formulated. • Standard bidding documents and contract documents between a port management body and port operators are formulated. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interview with Vietnamese counterparts • The port administration and management plan • Interview with Vietnamese counterparts • Standard bidding documents and contract documents between port management body and the operator • The documents necessary for the selection of Port Operator of Cai Mep-Thi Vai Port 	
Activity			
<p>1. VINAMARINE formulates the strategy on operation and promotion of gateway ports in Vietnam.</p> <p>1-1 Review and analysis of the port / maritime transport activities including international container cargo flow</p> <p>1-2 Review and analysis of port operation in other countries</p> <p>1-3 Formulation of the policy on non state sectors' participation to port operation of gateway ports</p> <p>1-4 Analysis of the logistic system related to Cai Mep – Thi Vai Port based on the cargo traffic survey.</p> <p>1-5 Analysis of the market and competitive environment of Cai Mep – Thi Vai Port</p> <p>1-6 Formulation of the strategy for the promotion of Cai Mep-Thi Vai Port</p> <p>1-7 Seminars are held to make a presentation on the strategy for the promotion of Cai Mep-Thi Vai Port.</p> <p>1-8 Monitoring of the executive capacity on the promotion of gateway ports and the introduction of non state sectors' participation to the ports</p>	<p>Inputs by Vietnamese Side</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assignment of task force members and additional members as counterparts to work together with each Japanese expert • Recommendation of the Vietnamese legal experts with duly professional background • Provision of an office for expert and necessary operational cost for the Vietnamese side • Arrangement of a secretary for the project activity when necessary. 	<p>Inputs by Japanese Side</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dispatch of (short-term)experts - Chief Advisor (Port policy and Administration) - Concession - Port Management - Port Operation - Port Facilities Maintenance - Maritime Marketing - Financial Analysis/ Project Finance - Documentation - Maritime Legal System - Port Information System - Port Security /Port Safety - Coordinator • Acceptance of Vietnamese Counterparts for training in Japan • Employment of interpreter with technical term. • Employment of Vietnamese legal expert 	

Activity	Inputs
<p>2. VINAMARINE redefines the roles (authorities, powers, etc) on port management and operation among government agencies, other public sectors and private sector to promote the non state sectors' participation to the operation international gateway ports.</p> <p>2-1 Setting up a task force</p> <p>2-2 Identification of the problems of the economical and technical regulation on port management and operation</p> <p>2-3 Analysis of the regulations on non state sectors' participation to port operation</p> <p>2-4 Review of the roles on port management and operation between port management body and non state sectors of other international gateway ports in Asia</p> <p>2-5 Analysis of the risks of the non state sectors' participation to port operation</p> <p>2-6 Analysis of cost sharing between port management body and non state sectors</p> <p>2-7 Comparison with some alternative plans for the redefinition of authorities and their powers for port management and operation among port management body and non state sectors</p> <p>2-8 Preparation appropriate plan for the redefinition of authorities and powers</p> <p>2-9 Preparation of the guideline for the Public Private Partnership on port management and operation</p> <p>2-10 Preparation of the article and institutional plan of the Cai Mep- Thi Vai Port management body</p> <p>2-11 Monitoring of the enhancement of the executive capacity on port management to realize Public Private Partnership</p> <p>2-12 Monitoring of the progress on the establishment of the Cai Mep-Thi Vai port management body</p>	
<p>3. VINAMARINE formulates the regulatory framework to promote non state sectors' participation to port operation.</p> <p>3-1 Analysis of regulations on non state sectors' participation to the operation/management of Infrastructures</p> <p>3-2 Analysis of the regulations on port labor</p> <p>3-3 Preparation of the regulatory framework (approval and license, transaction etc) to promote non state sectors' participation</p> <p>3-4 Monitoring of the enhancement of the capacity on the formulation of the regulatory framework to promote non sectors' participation to port operation</p>	

Activity	Inputs
<p>4. The capacity on the port administration and management is enhanced.</p> <p>4-1 Formulation of port security plan</p> <p>4-2 Review and Analysis of the present condition on management and operation of Vietnamese ports</p> <p>4-3 Analysis of the roles and the classification of all ports in Vietnam</p> <p>4-4 Proposal of the port management system by each category of the ports</p> <p>4-5 Examination of the port development and management strategy</p> <p>4-6 Development of the appropriate port statistic system</p> <p>4-7 Development of the appropriate arrangement for port clearance and CIQ (Custom, Immigration, Quarantine) procedures</p> <p>4-8 Establishment of the policy for the introduction of port information system</p> <p>4-9 Monitoring of the enhancement of the capacity on port administration and management</p>	
<p>5. VINAMARINE formulates the documents necessary for the selection of port operators in general and the business plan of Cai Mep-Thi Vai Port.</p> <p>5-1 Preparation of the standard bidding documents between the port management body and operators of gateways ports</p> <p>5-2 Preparation of the standard contract documents between the port management body and operators of gateways ports</p> <p>5-3 Estimation of costs (cost of capital, operation cost, maintenance cost) and revenues, formulation of a business plan and financial analysis of Cai Mep- Thi Vai Port</p> <p>5-4 Risk identification and analysis (country risk, project risk, contract risk etc)</p> <p>5-5 Preparation of the risk management program</p> <p>5-6 Preparation of the code on the tariff</p> <p>5-7 Preparation of the framework for rent fee</p> <p>5-8 Preparation of necessary qualification of port operators</p> <p>5-9 Preparation of the support plans by the government</p> <p>5-10 Monitoring of the enhancement of the capacity on the formulation of the documents necessary for the selection of port operators in general.</p>	

Handwritten signature and initials

Handwritten initials

付属資料 2.1 質問事項総括表

付属資料-2.1: ベトナム港湾管理制度改革プロジェクト現地モニタリング質問事項(総括表)

(2005年12月26日)

No.	質問事項	対象者
実施プロセス		
1	要員計画上の各専門家の担当業務とWBS 特定レベルに対する担当の関係を知りたい	専門家
投入は計画どおり実施されたか:		
2	専門家の派遣実績: 2005年12月現在でWBSの特定レベルに対する投入実績(可能なら投入人月数で表示)を知りたい	専門家
3	カウンターパート、タスクフォースの構成員氏名、所属、活動内容、活動従事に係る実績(可能なら投入人月数で表示)	専門家
4	研修事業(05年8月予定)の実施(氏名、研修分野、期間)	専門家
5	VINAMARINEの負担経費、その他負担しているリソース	専、C/P
6	各レベルに見られるポイント(%)の算出方法(WBSモニタリング表)	専門家
7	プロジェクト進捗に係るモニタリングの5段階評価の算定方法	専門家
8	成果1,2,3下の活動群は作業工程どおり2006年3月頃には終了できるか(活動1.3を除く)	専門家
9	成果1,2,3は2006年3月頃に終了できるか(活動1.3部分を除く)	専門家
プロジェクト目標の達成見込みについて:		
10	達成の可否を決める条件は? 困難とすれば、その原因は?	専門家
11	活動が作業工程どおりに実施できなかったケースを列挙したい	専門家
12	その遅延の原因は?	専門家
技術移転の方法に問題はないか:		
13	専門家の派遣分野と派遣期間に過不足はないか(C/Pはアンケートで対応)	専、C/P
14	カウンターパート、タスクフォースは十分に活動に関与し得ているか(C/Pはアンケート)	専、C/P
15	実施協議調査段階では、タスクフォースの設置目的を「港湾運営の非政府セクター参入に関する政策を策定するため」と考えていたが、現在はどうか考えられているか?	専門家
-	WBSの有効性の検討結果、提言・教訓(団内検討)	団内
16	プロジェクトのマネジメント体制(モニタリングの仕組み、意思決定過程、JICA本部・ベトナム事務所の機能、プロジェクト内のコミュニケーションの仕組み等)に問題はなかったか(C/Pはアンケート)	専、C/P
17	関係省庁(首相府、MPI、財務省など)及び民間利害関係者(VINALINES、港湾会社、船社など)のプロジェクトに対する認識は高いか(C/Pはアンケート)	専、C/P
17-2	Executing Committeeの構成員、開催回数、議題、決定事項の履行状況	専門家
対外セミナーの計画:		
18	対象機関と実施時期(06年2月)の見通し	専門家
19	06年2月以外のセミナー実施予定	専門家
20	今までに関係省庁や利害関係者による何らかのプロジェクト参加・関与があったか(プロジェクト内容の問い合わせ、港湾管理運営に係る技術情報の照会、マスメディアによる紹介などを含む)	専門家

以下の文書の完成見通し時期:		
21	CM/TV 港振興戦略(1.6)	専門家
22	非政府セクターとの官民パートナーシップに関するガイドライン(2.9)	専門家
23	CM/TV 港湾管理者の定款・組織機構案(2.10)	専門家
24	非政府セクター参入のための規則体系(3.3)	専門家
25	港湾保安計画(4.1)	専門家
これらの文書が採用され実施される上で必要と見込まれる採択や法制化の手順:		
26	承認機関	専門家
27	公布(布告)機関	専門家
28	採用の上で生じかねない問題(法制化不調の条件)	専門家
29	プロジェクトの実施過程で何か他に問題が生じているか	専、C/P
妥当性		
30	現行港湾制度の問題点、改革の要点	専門家、 日本資料
31	ゲートウェイ港湾の振興がベトナム国民経済に持つ意義	専門家、 日本資料
32	ゲートウェイ港湾に求められる役割と機能:CM/TV 港はベトナム初のゲートウェイ港湾と言われる。ゲートウェイ港湾と他の港湾(例えば VICT)との機能上の違いは何か	専門家
33	カイラン港のコンセッション契約(クワンニン港湾会社)による港湾運営の進捗、問題点など。CM/TV 港の組織案との比較	専門家
34	海上輸送の需要動向: 主要 8 港の入港船舶数と取扱貨物量のアップデート(04 年分)など	専門家、 越国資料
35	日本のベトナムに対する援助重点分野	JICA
36	同じく運輸交通分野に対する優先度	JICA
37	日本の港湾管理運営分野の援助実績	JICA
38	港湾運営分野の PFI など日本の経験	専門家、 国交省
39	過去一年間の政策、マクロ経済レベルの変化	専門家、 越国資料
有効性(予測)		
40	PDM への参照経験	C/P
41	プロジェクト目標 1(港湾行政・管理に係る VINAMARINE の能力強化)の達成を実証する 何らかの具体的な事象、状況、行動を列挙する	専、C/P
42	成果 5 件の因果関係を説明する資料(活動構造図)にプロジェクト目標 2 件を位置付ける	専門家
43	成果からプロジェクト目標 2 件に到達するのに必要な外部条件は存在するか	専、C/P
効率性		
44	成果達成の上で何らかの阻害が生じているか(低実績の成果があれば、その理由は)	専、C/P

45	成果産出の上で活動(WBSによる再編後のもの。以下同じ)に過不足はないか (低実績の成果があればその下の活動群の過不足に係る見解)	専、C/P
46	成果産出の上で人的または物的リソース投入に過不足はないか (低実績の成果下の活動群に対する投入の過不足に係る見解)	専、C/P
47	活動から成果に至る過程で何らかの外部条件が影響しているか (何らかの外部条件を設ける必要性)	専、C/P
48	成果は投入予定のコストに見合うか (類似プロジェクトの関連情報)	JICA
49	プロジェクト目標は投入予定のコストに見合うか (類似プロジェクトの関連情報)	JICA
インパクト(予測)		
50	港湾行政・管理制度改革案の法制化(上位目標)が実現する見通しは	専、C/P
51	制度改革案の法制化が必要であることを関係機関に周知徹底し得る条件は?	専、C/P
52	上位目標に至る外部条件: 法制化を一つのアプローチとすると、そのアプローチの達成条件と関与する機関は何か プロジェクトの波及効果予測:	専、C/P
53	VINAMARINE における今後の海運分野の政策決定や行政制度整備への、技術移転 が与える影響の有無と程度	専、C/P
54	港湾制度改革に伴う物流体制への影響の有無と程度	専、C/P
55	外資オペレータ参入に伴う国内港湾会社経営への影響の有無と程度	専、C/P
56	港湾制度改革に伴う国民経済への影響の有無と程度	専、C/P
自立発展性(予測)		
57	港湾制度改革に向けた努力はプロジェクト終了後も継続されるか: 将来時点における港湾制度改革の必要性	専、C/P
58	今後の制度改革に向けてもタスクフォース方式による取組みは必要か: 本プロジェクトが採用したタスクフォース方式の必要性和有効性に係る意見	専、C/P
59	独自にタスクフォース方式を実現するため、VINAMARINE は人材配置、予算確保できる か: 本プロジェクト実施のために VINAMARINE が負担している経費などの維持可能性 海運需給、国際港湾の競合などの市場情報の収集能力:	専、C/P
60	海外情報収集分析に与る VINAMARINE の部局は	専、C/P
61	海外情報の必要性に係る認識は大きいか	専、C/P
その他		
62	成果とプロジェクト目標の因果関係を明確化する必要性: PDM 改定案に係る意見	専、C/P
63	外部条件追加の必要性: PDM 改定案に係る意見	専、C/P
64	今後の留意点: プロジェクト目標達成に向けて留意すべきその他の点	専、C/P

付属資料 2.2 カウンターパート回答書

付属資料-2.2 : カウンターパート回答書
2006年1月回収、3名が回答書を提出

05: How much project costs and physical resources have been born by VINAMARINE to implement the project?

Answer: VINAMARINE contributes to the Project in term of working time, knowledge of its staff time, rooms for training workshops, logistic services and assistance in arranging site surveys, studies, researches etc... to the OCDI consultant Team. There is not yet available counter fund for this project.

Answer: VINAMARINE has been provided such as: large apartment, power, and telephone to implement the project.

Answer: It is necessary to have more specific calculation and analysis.

29: We have discussed with the experts on foreseeable conditions that the project may be incurred through legislation of the port management systems to be proposed. Are any other problems being caused that may give hindrance to undertake the project?

Answer: There is still some gap in understanding of the Project among relevant Government agencies, business sector and other organizations in Vietnam and that might cause problems.

Answer: Lectures of experience and perception gap >> VINAMARINE – MOT

Answer: Probably Yes. However, we still need time and particularly assigned duties.

40: Have you ever referred to the Project Design Matrix (PDM) when you needed to know something on the project?

Answer: We often refer to a more concrete material for understanding of the project, that is the WBS although the PDM is the fundamental document from which the OCDI Consultant Team has made up the WBS in cooperation with VINAMARINE.

Answer: We are always considering some additional articles (in PDM). Besides, we try our best to update related information each other.

Answer: Yes.

41: Please list up any probable situations and/or actions that can validate achievement of the project purpose: "enhancement of VINAMARINE's ability to administer and manage port"

Answer: VINAMARINE's ability has been improved by its staffs' involvement into this project and we have made use of our understanding in drafting legal documents in the expectation that may serve as the ground for better management of the port. However, in the process, there are compromises because this is quite new in Vietnam and not all relevant people conceiving the mater similarly.

Answer: For my duty, we have drafted and stipulated related laws, decrees and circulars, using the built up capacity through this project. Then we will submit to Ministry of Transport.

Answer: Not yet understood.

43: There is no "important assumptions" in the present PDM from the outputs to two project purposes. To achieve the project purposes, should there be any "important assumptions"?

Answer: It is necessary to have the support of the relevant agencies for the purpose of the project particularly when many of the questions dealt with in the project are beyond the power of VINAMARINE.

Answer: In order to achieve the project purposes, we think that it is necessary to get approval of related agencies which belong to the power of Vietnam

Answer: Not yet understood.

44: Do you feel a progress to attain the output 1 to 3 is on schedule? Are any hindrance caused to achieve the outputs?

Answer: We are making good effort in achieving the outputs o schedule. However, in our routine work plan, we had to draft the under law documents by the end of 2005 and expectedly these documents to be approved by early 2006 and thus time did not allow us time long enough for the drafting of such documents when every condition is available.

Answer: We are doing routine work for drafting decrees by January.

Answer: We are trying our best to get the works done on schedule, but the difficulty is time spent on re-reading and analyzing the lecture's materials.

45: To achieve the outputs, are there any excess or deficiency in the project activities?

Answer: Detail activities have been modified and will continue to be modified to the actual circumstances and thus no excess or deficiency is found.

Answer: I think that we (VINAMARINE) and JICA experts will try to work hard.

Answer: Activities can be adjusted during the implementation of project.

46: To achieve the outputs, are there any excess or deficiency in the inputs of personnel and/or physical resources?

Answer: No excess of inputs is found. However, in term of the number of Vietnamese counterpart members, we need more people involved, particularly those from MOT (all relevant Departments) MPI, MOF and also those from local Maritime Port Administrations. We also need the budget for the work of the counterparts and more time allowed for the discussion with OCDI Consultant Team Members.

Answer: I would like to focus on the skill and report of fact-finding.

Answer: It is up to different people. As for me - a member of taskforce team, I think it is quite reasonable.

47: To achieve the outputs, can situations in outside of the project have any effects?

Answer: Yes, there are factors outside the project may have the impacts, positive or negative on the outputs of the project. For instance, New Maritime Code provides that Investor(s) of the Port infrastructure shall decide the way the port is operated and thus lays good ground for other bylaw provisions in the direction that allows more participation of the non-state sector in the port operation. Conceiving of the

project differently by relevant people in relevant agencies and organizations may also cause difficulty in achieving the outputs of the project.

Answer: We will try to amend and promulgate related laws and regulations.

Answer: Of course, it will affect. For example; there might be some discrepancies in regulations, mechanism, policies, etc.

50: Will the legislative bodies desire to legislate the port administration and management plan to be proposed by the project? How do you see their willingness?

Answer: The legislative bodies of Vietnam see the necessity to make new legal provisions or amendments. Such willingness is shown in the promulgation of new Maritime Code and also in the plan of making bylaw documents of relevant bodies (MOT and VINAMARINE). However we can not predict what their responses are because they will consider the question in their view that might be not necessarily similar to the proposed plan.

Answer: At the present, we cannot foresee their response before submitting the drafts.

Answer: Once the draft has been produced, I will have my own point of view on seeing it.

51: What, do you think, are conditions that enable the legislative bodies to well know necessity of the legislation of the proposed plan?

Answer: Promotion of the project, meaning presenting it to the relevant agencies and people shall make them aware of the necessity of the legislation of the proposed plan.

Answer: The Government is now legislating many related laws and regulations to cope with the participation to WTO.

Answer: Time and other factors relating to them.

52: Which government institutes are involved in legislation of the proposed plan? With what conditions do they will to approve the plan?

Answer: Ministry of Planning and Investment, Ministry of Finance and Ministry of Transport are Chose involved in the legislation of the proposed plan that is subject to the approval of the Government (Prime Minister) and even the National Assembly if the legislation is the Laws making or Amendments. They will have to take the legislation into various considerations before saying "Yes" or "No" to the proposed plan.

Answer: MOF and MPI are involved directly other than MOT.

**Answer: - Ministry of Planning and Investment, Ministry of Finance, Ministry of Transport
- Should have direct interview to them**

Future affects by the project

53: Whether and to which extent will the project affect VINAMARINE to make policies and to improve administration in the maritime sector in the future?

Answer: In fact, the project has had its impact on VINAMARINE in making policies or regulations already. Some ideas proposed by the project, that the taskforce team members may learn from the project or where else were incorporated into new

bylaws documents. I expect that the project will soon have more effects in the work of VINAMARINE.

Answer: As soon as possible, it will be expected to cope with the requirements of WTO in the maritime field business.

Answer: Yes. It may have some effects when we have already produced the Draft of policy and management capability enhancement.

54: Whether and to which extent will improvement of the port administration and management systems affect physical distribution system in Vietnam?

Answer: It will take some more time possibly 5 to 10 years (my personal view) when the port administration and management system of Vietnam may affect the distribution system of the country.

Answer: We will try to make conditions and facilitate for all sector to participate in the port operating field.

Answer: Yes.

55: If operators of foreign capital are allowed to participate in terminal operation, whether and to which extent would they affect advantages of domestic operators?

Answer: They will generate strong competition in this market and thus severely affect the advantages of the local operators who have been to this present time not yet faced with real international competition.

Answer: They will meet the severe competition among the operators in coming years.

Answer: Fairness and healthy competitive environment

56: Whether and to which extent will improvement of the port administration and management systems affect the national economy in Vietnam?

Answer: It will affect the national economy of Vietnam very strongly because it helps increase the efficiency of the ports system and hence the whole economy particularly in the context of Vietnam (for) joining WTO.

Answer: I am sure that to further improvement of port administration and management systems will affect the advantage for the industrial location.

Answer: It affects our national economy because Port operation business is one part of economic activities serving other sectors such as: Export-Import-Service...

57: Will efforts of VINAMRINE for improving the port administration and management continue after the project? Such efforts will still be needed in the future?

Answer: Yes! We must continue the effort to improve the port management system to support the development of Vietnam's economy.

Answer: We will and must improve our system to support the economic growth of Vietnam.

Answer: Yes.

58: For the future improvement of the port administration and management, will the taskforce

approach be needed and effective for handling tasks?

Answer: Yes! Taskforce approach is a good way to make better use of human resources in VINAMARINE. However, we need the involvement of more people in VINAMARINE and other relevant agencies to promote further the task.

Answer: We can effectively work through collaboration among the departments and the human resource of VINAMARINE.

Answer: Yes.

59: Will it be possible to obtain necessary human resources and budgets for adopting the taskforce approach? Towards the future, is it possible to keep the present resources born by VINAMARINE to implement the project?

Answer: I can not say for sure whether it is possible to retain the taskforce for long. One thing certain is VINAMARINE shall continue this effort.

Answer: We hope to be able to obtain necessary human resources after the success of the project.

Answer: Necessity for more specific calculation

Information-gathering ability for supply and demand in the oversea maritime markets and international competition in port operations:

60: Which department of VINAMARINE is in charge of collecting information on the maritime markets?

Answer: Each of the Departments in VINAMARINE collects and keeps information for its needs and use. However, Department of Planning and Investment is the one that collects all general information.

Answer: Investment and Planning Department, Shipping Department

Answer: Various Departments

61: How do you evaluate a necessity of information-gathering on the maritime markets?

Answer: It is very necessary to gather market information.

Answer: So, we can expect the cargo volume, need of market area and need of transportation >> to give latest policies/strategy for Government's office.

Answer: It depends on different cases, fields and situations to assess.

付属資料 2.3 専門家チーム回答書

JICA の理解（想定）に対する作業の前提

Formulate the strategy と策定能力の強化の表現差の意味するもの

Formulate はまさに政策を策定することであって、案を策定するのでは無い。しかし、政策を確定するのは、ベトナムにおいては最終的に首相の承認が必要となり、そのためには(法令で明示されている場合にはMOTから直接首相の承認を得る手続きも可能であるが)政策を構成する各事項（財務に関する事項、投資に関する事項、計画に関する事項等）に関してMOF, MPI, peoples committee 等関係者への合議手続きが必要であり、本件プロジェクトの対象機関の裁量範囲を超えているためである。

管理者設立タスクフォースと政策立案タスクフォースの関係

管理者設立は、MOT 及び MPI, People's Committee, MOF,首相府の業務であり、VINAMARINE は素案を作るだけの権限しかない。従って、管理者設立タスクフォースを構成するためにはMOT等の関係部局もメンバーに入れる必要があるが、カウンターパート機関がVINAMARINEに限定されているため、変更後の内容の方が現実と一致している。

投入実績のイメージの差

JICA は各職種毎にカウンターパートがあり、職種別に育成プログラムが異なるものとの前提をおいているようであるが、キャパシティーを構成する内容は職種別の特殊技術を前提とすれば縦割り行政の弊害そのもの（論点の趣旨を理解せず、技術論に終始する）を助長する。行政に必要な素養は目的に対する手段をそれぞれの専門知識をバックグラウンドとして共同で新しい方法を探り出して作り上げる素養である。この意味で専門家グループも基本の知見・経験をベースに細分化された課題を技術移転するため、共同で講義ノートを作成し、共同で議論を誘導していった。従って、本来ならば全ての専門家が全て同じ投入が必要となるが、予算の制約からバトンタッチ方式で実施せざるを得ないので、実体上は国内にいてもメールで協議しながら実施してきた。作業の実態と予算上の張り付けが一致していないのはこのため。

カウンターパートの投入も同様であり、本件プロジェクトだけに専念できる陣容はVINAMARINEには無いため、協業・分業せざるを得ない。この意味で実質リーダー（カイン、マイアイン、ホアン）（黒田、大脇、山田）が専門的指導をすることで何とか稼働している。

ベトナム港湾管理制度改革プロジェクト現地モニタリング質問への回答

1. 要員計画上の各専門家の担当業務と WBS 特定レベルの担当

2. 専門家の派遣実績と投入実績

別紙 1～5 の表を参照のこと。WBS の各ワークショップのコマに氏名を記入している。また各専門家のバーチャートにワークショップ(WBS の色毎に分類している)開催日と対応が比較出来るようにしている。

3. カウンターパート、タスクフォースの構成員及び投入実績

次表の通り。

List of participants in taskforce of Project on the Improvement of seaport management system in Vietnam				
Participating duration				
No.	Name of Vinamarine's members	Department	Participating Duration	
1	Mr. Le Vu Khanh-Vice Director	Infrastructure Management.	9 Mar. 05 -- up to now	10 months
2	Ms. Tran T.T. Mai Anh - Desk officer	Infrastructure Management	9 Mar. 05 -- up to now	10 months
3	Mr. Nguyen Quang Anh - Desk officer	International Co-operation.	9 Mar. 05 -- up to now	10 months
4	Mr. Le Tuan Anh - Vice Director	International Co-operation.	24 May 05 -- up to now	7.3 months
5	Mr. Nguyen Huu Hoan-Vice Director	Planning Investment	9 Mar. 05 -- up to now	10 months
6	Mr. Be Hai Long - Desk Officer	Planning Investment	24 May 05 -- up to now	7.3 months
7	Mr. Le Hai Luu - Desk officer	Legal	9 Mar. 05 -- up to now	10 months
8	Mr. Le Minh Dao-Vice Director	Seaport	9 Mar. 05 -- up to now	10 months
9	Mr. Nguyen Anh Tuan - Desk Officer	Seaport	24 May 05 -- up to now	7.3 months
10	Ms. Do Thi Hao - Director	Finance	9 Mar. 05 -- 26 Apr. 05	2 months
11	Mr. Vuong Canh Xuan-Desk officer	Finance	9 Mar. 05 -- up to now	10 months
12	Mr. Phan Nguyen Hai Ha-Vice Director	Maritime Safety	9 Mar. 05 -- up to now	10 months
13	Mr. Le Dang Tuan-Vice Director	Science Technology	9 Mar. 05 -- 26 Apr. 05	2 months
14	Mr. Vu Tuan Hung- Desk officer	Science Technology	9 Mar. 05 -- up to now	10 months
15	Mr. Nguyen The Vinh - Project Manager	MPMU III	24 May 05 -- up to now	7.3 months
16	Ms. Duong T. Quynh Nga - Desk Officer	MPMU III	24 May 05 -- up to now	7.3 months
17	Mr. Khuat Van Liem - Vice Director	Maritime Transportation Service	24 May 05 -- up to now	7.3 months
18	Mr. Do Trung Hieu - Desk Officer	Maritime Transportation Service	24 May 05 -- up to now	7.3 months
19	Mr. Nguyen Van Ngong - Vice Director	Maritime Safety - HP PA	11 Oct. 05 -- 15 Nov. 05	1.2 months
20	Mr. Nguyen Hong Duc - Desk Officer	Legal Department - Haiphong PA	11 Oct. 05 -- 15 Nov. 05	1.2 months
21	Mr. Pham Minh Hanh - Desk Officer	Legal Department - Haiphong PA	11 Oct. 05 -- up to now	2.7 months
22	Mr. Nguyen Binh Duong - Desk Officer	Port Management - QN PA	11 Oct. 05 -- up to now	2.7 months

4. 研修事業（2005 年 8 月）の実施（氏名、研修分野、期間）

(1) 研修受講者氏名(VINAMARINE) :

- 1) **Mr. Nguyen Huu Hoan**, Deputy Director, Planning and Investment Dept.
- 2) **Ms. Tran Thi Tuyet Mai Anh**, Desk Officer, Infrastructure Management Dept. Dept.
- 3) **Mr. Vung Canh Xuan**, Desk Officer, Finance Dept. 以上、3名

(2) 研修分野

港湾管理運営及び保安に関するケース・スタディ

- 1) 日本の港湾管理運営システムに関するケース・スタディ

日本の港湾管理運営、港湾計画及び港湾保安に関する法令的枠組みを含む講義と現地視察

2) 日本の港湾における PFI 制度のケース・スタディ

日本の港湾運営システムにおける PFI 制度導入に関する講義と現地視察

(3) 期間 : 2005 年 8 月 14 日から 2005 年 8 月 27 日まで (2 週間)

平成17年度国別研修「ベトナム国 港湾管理制度改革プロジェクト」日程

日付	曜日	滞在先	行程	場所	備考
8月14日	日	-	移動:ハノイ発 23:15(VN958/JL752)		
8月15日	月	YIC	成田着 06:30-移動:YIC(横浜国際センター)		
8月16日	火	YIC	AM:JICAブリーフィング/オリエンテーション PM:表敬:JICA本部(16:00)	YIC MLIT	
8月17日	水	YIC	AM:日本のPFI制度の概要・事例紹介(OCDI) PM:国交省表敬13:30・日本の港湾管理運営制度(国土交通省港湾局)	OCDI MLIT	港湾局
8月18日	木	YIC	AM:日本の港湾管理運営・整備に関する補足講義(OCDI) PM:CM/TV市場競争講義及びディスカッション(OCDI)	OCDI OCDI	
8月19日	金	YIC	視察:横浜港・意見交換		関東地方整備局 横浜市港湾局
8月20日	土	YIC	資料整理		
8月21日	日	YIC	資料整理		
8月22日	月	那覇	移動:羽田10:35-(ANA125)-那覇13:05 PM:視察:那覇港		沖総局
8月23日	火	門司港	AM:那覇港 移動:那覇14:05-(ANA488)-福岡15:40-(JR)-北九州		沖総局
8月24日	水	京都	視察:北九州港、北九州港湾・空港整備事務所 移動:北九州-小倉17:06-(JR)-京都19:45		九州地方整備局 北九州市
8月25日	木	YIC	AM:京都市内視察(台風の影響で中止) 移動:京都14:06-(JR)-新横浜16:26		
8月26日	金	YIC	AM:研修報告・評価会 PM:OCDI意見交換会	YIC OCDI	
8月27日	土		移動:成田11:00-(VN955/JL5135)-ハノイ14:40		

※19日・OCDI随行者:長野、椽木

※22日~25日・随行者:大脇、前田弁護士

5. VINAMARINE の負担経費、その他負担しているリソース

不明。話によると VINAMARINE は定常業務以外の仕事が入った場合はそれにかかる賃金は別途確保しないと業務が出来ない仕組みとなっているが、この意味で無償でカウンターパートをアサインし、無賃の業務を実施してくれている状況を考えると、賃金無しでも参加する価値があると判断して良いのかと思われる。

6. 各レベルに見られるポイントの算出方法 (WBSモニタリング表)

(前提事項)

本件プロジェクト実施にあたり、R/D においても日本側専門家に対し、ベトナム側カウンターパート一人が対応し、個別に一对一で技術移転を行うことが想定されている。しかしながら、行政技術に関する技術移転は、各移転項目が個人で対応できる項目ではなく、タスクフォースチームが細分化された各課題に対し、集団で各人の専門性(所属部署の所

掌)を背景に、毎回のテーマに対し専門家群と議論をし、中味を詰めていくことにより、集団協業システムを醸成しつつ、各部署で必要な技術を自ら修得していく(各個人の所属部署の所掌事務を実施していく上で他の部署・所掌と如何に関係しているかを理解し、自らの業務の仕方を多角的観点から改善していくこと)ことが必要であり、日本人専門家も同様である。この意味でプロポーザル段階から、指示された分野別専門家を一応アサインしているが、専門家別業務分担表(◎○●で印した表)をみるとわかるように、同じ活動項目に複数の専門家がアサインされている。

従って、達成度の評価は重要テーマに関してはタスクフォース個人毎への宿題をアサインする(あくまで参考資料)と同時にタスクフォース全体の意見を集約して回答を提出させる方法を採用している。

第二の方法として、ワークショップでの議論(カウンターパートからの反応)内容を判断し、以前のワークショップの内容が十分理解されているかどうかを判断し、不十分な場合には同一テーマに関するワークショップの回数を増加したり、更に基礎的知識が欠如している場合には、特別講義を設けたりし、柔軟にWBSのワークショップ内容を増減している。これにより、予定されていたワークショップが完全に消化されるとそのアクティビティーは100%達成、消化されたワークショップの数を全体の予定ワークショップ回数で除したパーセンテージ表示を進捗の度合いと見て五段階に分けて採点している。(未消化ワークショップは黄色で表示している。

Activity	Unit	Progress	Activity	Unit	Progress	Activity	Unit	Progress	Activity	Unit	Progress
Level 1: 1.1.1	20%	4.25	Preparation of joint work plan	10-Nov-05	100%	High technical and institutional discussion	25-Dec-05	100%	Final draft of articles and institution	25-Dec-05	100%
Level 1: 1.1.2	20%	4.25	Preparation of guidelines for monitoring	11-Nov-05	100%	Joint public discussion	7-Jan-06	100%	Public hearing	20-Jan-06	100%
Level 2: 2.1.1	100%	4.25	Preparation of alternative plans for selection	16-Nov-05	100%	Redirection of Powers and Authority held 6	20-Nov-05	100%	Method of comparison of authorities and powers and necessary licenses among agencies; necessity of protection of public interest and means to realize goal 7	27-Nov-05	100%
Level 2: 2.1.2	100%	4.25	Review of the role on port management & role	17-Nov-05	100%	Address Thailand	22-Nov-05	100%	Report to COP	27-Nov-05	100%
Level 2: 2.1.3	100%	4.25	Review of the role of the non-state entities participation to port operation and schedule of facilities	20-Nov-05	100%	Final of formation and management of non-state entities participation to port operation and schedule of facilities	22-Nov-05	100%	Final status on contract & network discussion	27-Nov-05	100%
Level 2: 2.1.4	100%	4.25	Review of the role on port management & role	21-Nov-05	100%	Address Thailand	22-Nov-05	100%	Report to COP	27-Nov-05	100%
Level 3: 3.1.1	75%	4.25	Identification of technical & economic regulation	22-Nov-05	100%	Final-2/Review of regulatory framework and TOR for subcommittee and 2/revision final action	7-Jan-06	100%	Discussion of Network-1	22-Jan-06	100%
Level 3: 3.1.2	75%	4.25	Survey on the present situation of port management and operation in 2005	23-Nov-05	100%	Final-3/Formation and management of non-state entities participation to port operation and schedule of facilities	7-Jan-06	100%	Final status on contract & network discussion	27-Nov-05	100%
Level 3: 3.1.3	50%	4.25	Identification of technical & economic regulation	24-Nov-05	100%	Final-4/Formation and management of non-state entities participation to port operation and schedule of facilities	7-Jan-06	100%	Final status on contract & network discussion	27-Nov-05	100%
Level 3: 3.1.4	50%	4.25	Analysis of cost sharing between port management body and non state sectors	25-Nov-05	100%	Final-5/Financial analysis for concession and financial analysis for concession	7-Jan-06	100%	Final status on contract & network discussion	27-Nov-05	100%

従ってワークショップの進行と共に予定ワークショップ内容を増加させているので全体の進捗度はPOの各アクティビティーの予定スケジュール(バーチャート)と対比させ、遅延の度合いを判断している。

7. プロジェクト進捗にかかるモニタリングの5段階評価の算定方法。

前述6.の達成度を五段階に換算している。(WBSの数字桁数が少ないアクティビティー(上位のアクティビティー)は連動している下位のアクティビティーが達成される段階に必要な作業項目(ワークショップ内容)を計画しているため、上位のアクティビティーが下位のアクティビティーに先立って100%となることは無い。

8. 成果1, 2, 3下の活動群は作業工程どおり2006年3月頃には終了できるか?

9. 成果1, 2, 3は2006年3月頃に終了できるか?

現在最終の詰めディスカッションのワークショップを連続して開催している(日本側専門家による案はできあがっている)ので、可能と思われるが、VINAMARINE トップ、及び

MOTで修正意見が出るかどうかは現在では予想出来ない。

10. 達成の可否を決める条件は？困難とすれば、その原因は？

最大の要件は、タスクフォースチーム内でも案に対する考えが全員一致するとは限らず、VINAMARINEのトップの意見を最終的には反映したものとする必要があるが、(感触を探るための予備的検討会(Lam 総裁、Hue 副総裁、タスクフォース主要メンバー及び黒田、山田、大脇専門家)は9月に実施した)結論は予見出来ない。

他の要因は現在法令改正の作業を本件プロジェクト以外にタスクフォースチームが抱えており、予定通りにタスクフォースチーム内の議論ができるか否かが不明。

11. 活動が作業工程通りに実施出来なかったケースを列挙

12. その遅延の原因は？

これまでの主要作業は予備的知見の獲得作業であり、予定通り、理解出来ない場合はワークショップ回数をエキストラで増加し(定常は毎週火曜日であるが水曜日、木曜日にも追加)スケジュール維持をしてきた。

唯一スケジュールが遅延したのは法的レビュー(legal due diligence)作業であり、この原因は第一年に現地法律専門家を雇用し、収集翻訳した法令がその後NAで改正作業が進行し、翻訳・分析未了の法令が出てきている。(予算欠如のため法令専門家を雇用できないため)

現状では定款・組織案の段階で予定では12月20日の段階でタスクフォースとしての素案合意形成ができる予定であったが、実施可能性に関するタスクフォースチーム内の意見統一が出来ていないため、タスクフォースチーム内での議論とりまとめを指示している段階である。

13. 専門家の派遣分野と派遣期間に過不足はないか

Operation/concession(武富)はガイドライン作成業務のpricing、入札手順、及びCM/TVの進行戦略策定作業の競争環境の分析を行っているが、全体M/M(予算)が少ないため、現地作業が不可能であるが、帰国後アメリカ等で情報・資料収集作業を行い、メールを通じて作業を行っている。このためワークショップで関連議論が生じたときに即応出来ないことが生じている。同様にfinancial analysis/project finance担当の長野は当初D/D調査結果を流用するという前提で作業計画を組んでいたが、D/Dの調査結果が利用できないため独自の需要予測作業等を実施しているため、financial analysisの予備的検討結果を含めタスクフォースに具体的pricingの影響、コンセッション価格の設定業務の詳細技術を移転するつもりであったが、M/M不足で他の専門家に加重なロードがかかっている。(全体のガイドライン、振興戦略設定作業には大きな影響はない)

14. カウンターパート、タスクフォースは十分に活動に関与しているか？

前述のように、法令改正作業等VINAMARINEの定常業務と並行して実施しているため、全員が出席出来ない場合が多く出現している。

15. 実施協議調査段階では、タスクフォースの設置目的を「港湾運営の非政府セクター

参入に関する政策を決定するため」と考えていたが、現在はどうか考えられているか？

事前評価調査の「カime ップチャーバイ港の港湾管理者を設立するためのタスクフォース」から変更されているが、第二年次までは港湾管理者を設立する作業も港湾運営の非政府セクター参入に関する政策立案する作業も必要な能力はほとんどがダブっている。すなわち、非政府セクター参入政策を策定するためには、官民パートナーシップのガイドラインが必要であり、ガイドラインには法的枠組み（港湾行政の枠組み、港湾行政に関する行政体系の改革方針、港湾行政組織体系の確立（港湾管理者の設立が含まれる））が必要であり、港湾管理者の設立を目的としても、非政府セクター参入政策を目的にしても必要な素養作業はほとんどが同じであるため結果に影響しない。

16. プロジェクトのマネージメント体制に問題は無かったか？

- ▶ 第一年次のアウトプットは3月に産出予定であり、現在中間成果が産出されつつある。ただし、フィージブルなアウトプットとするにはタスクフォースを監督する上部機関の意見交換と調整が必要である。
- ▶ このためには少なくともタスクフォースチームと同等の知識が必要とされる指導者層は本件プロジェクトに直接参加していないため、タスクフォースチームと政策決定者の間に perception gap が生じている。
- ▶ RD によれば、(RD-IV) Vice Director General, Planning and Investment Department, MOT はプロジェクトの管理とプロジェクト実施に全体的責任を有するとしているにも拘わらず、タスクフォースチームとのコミュニケーションが十分ではなく、JCC 議長とのつなぎの役割を十分はたしているとは言い難い。少なくとも彼はプロジェクトの中味をフォローすべきだと考えられる。
- ▶ 今後年度末までにプロジェクトアウトプットをフィージブルな形にするためには、MOT 幹部のアウトプットに対するフィージビリティに関する見通しを得ることが肝要と考えるが、タスクフォースと MOT 幹部間のコミュニケーション（プロジェクトオーナーシップに関する意識の差？）が不十分である。

17. 関係省庁及び民間利害関係者のプロジェクトに対する認識は高いか？

関係省庁に認識に関しては接触が無いため、不明。民間利害関係者は本件プロジェクトそのものよりも CM/TV の ODA ターミナルが何時運営開始され、如何なる体制で運営されるのかに関しては大きな感心を寄せており、専門家チームに対しても特に日本の船社や商社からの問い合わせが多い。

18. 対象機関と実施時期の見通し

ベトナムでは政策採択や法律・制度の改革を行うには事前に広く国民の評価を広報や出版物により把握して反応を見てから実施に移すという手法が一般的に取られており、言い換えればパブリック・インボルブメント(PI)が行われている。このためセミナーはタスクフォースチームが作成した政策を実務に反映させるために現地（ホーチミン）にて利害関係者を出来るだけ広く対象とすることが必要。実施時期については CM/TV 港振興戦略と官民

パートナーシップのガイドラインが密接な関係を有しているため、これらのアウトプットができあがった後の3月初旬を想定している。

19. 2006年2月以外のセミナー実施予定

非政府セクター参入政策が策定されたのち参入政策に関するセミナーを実施する予定としている。(R/DではCM/TV港振興戦略と非政府セクター参入政策のセミナーを同時期に開催することが予定されていたが、参入政策を広報すると入札準備がなされる前に関係者が事前行動を開始し、入札の障碍が生じる恐れがあるため、第二年次に開催する事を提案している)

20. 今までに関係省庁や利害関係者による何らかのプロジェクト参加・関与があったか？

関係省庁からは特に無い。利害関係者に関しては17.に回答したとおり、これ以外にVietnam maritime magazineに本件プロジェクトの概要が掲載された。

21. ~ 24. 2月末完成予定

25. 港湾保安計画

既に作成されており、一部修正が行われている。

26. 承認機関

ベトナムでは全ての法令等は首相の承認となる可能性がある。場合によっては法令により、大臣が承認する行為も定めてある。本件のアウトプットについての承認機関は不明。アウトプットの内容による。

27. 公告機関

首相府（又はMOT）

28. 採用の上で生じかねない問題

関係省庁協議（MOTも含む）（法制化、管理者設立等の実務はJICAによる技術協力とは別の内政的問題であり、必ずしもタスクフォースチームのアウトプットがそのまま採用されるとは限らないとのTho次官の説明があった）

この辺でMOTとタスクフォースとのperception gapがある。

29. プロジェクトの実施過程で何か他に問題が生じているか？

16.に回答したMOTとのperception gapの問題とタスクフォースチームのカウンターバジェットが認められていないため、職員が本業務に専念出来ない。（ベトナム政府の給与体系による）

30. 現行港湾制度の問題点、改革の要点

現行港湾制度では一群のターミナルを含めた港湾区域とこれを管理する港湾管理者の概念が無いため、様々な主体による港湾開発整備の調整が実施されていない。料金の認可は財務省、開発ライセンスの許可は投資計画省、開発の技術規制は建設省、港湾運営に関する事業の免許基準は運輸省（登録は州レベル人民委員会）となっており、統一的な港湾行政がなされない。また法令上は港湾のマスタープランはVINAMARINEが作成し、首相の認可を得ることとなっているが、マスタープランの作成意義、開発・保全の許認可への基準等

となっていない (Vietnam Maritime Code の不備)。VMC に欠けている港湾区域、臨港地区等規制の対象区域の定義との設定手続き、区域内の行為の許可手続き、港湾管理者の役割と設置の手続き等を追加すると同時に運用の為の政令の整備。

3 1. ゲートウェイ港湾の振興がベトナム国民経済に持つ意義

ゲートウェイ港湾は改革開放政策を採っているベトナム政府にとって、海外からの投資（特に産業開発投資）を促進し、対外貿易を増大させる為に必要であり、これを振興することにより効率的迅速安全且つ低廉な輸送が可能となり、ベトナムでの立地優位性が高まる。

3 2. ゲートウェイ港湾の役割と機能

ゲートウェイ港湾という表現は現在のベトナムでの港湾（世界一般的にはターミナルで港湾はターミナルの集合したもの）という用語と異なり、特に外国貿易に重要な機能を果たす一定の区域内にあるターミナル群をさしている。VICT は単なる一ターミナルにすぎない。またゲートウェイ港湾という表現を使用する場合には一般的に公共港湾を指す。

3 3. カイラン港のコンセッション契約による港湾運営の進捗、問題点

カイラン港は SOE であるカンニンポートにリースされ、開業一年が経過し、首相決定にもあるように関係者による評価が初めて実施された。評価結果は別添のとおりである。

CM/TV 港の組織案との比較を質問されているが、CM/TV 港の港湾管理者は ODA ターミナルだけのオペレーションを行う管理者を想定していない。カイランは運営の形態は従来の SOE による運営と同じであるが、オペレーターであるカンニンポートとその親会社である VINALINE 及び貸し手である VINAMARINE の権利と義務、借り受け料の支払い基準を契約で明確にしたことが異なるだけ。

3 4. 海上輸送の需要動向

1) 事前調査報告書 p.13 と同じ出典による update (注) 全てが網羅されていない

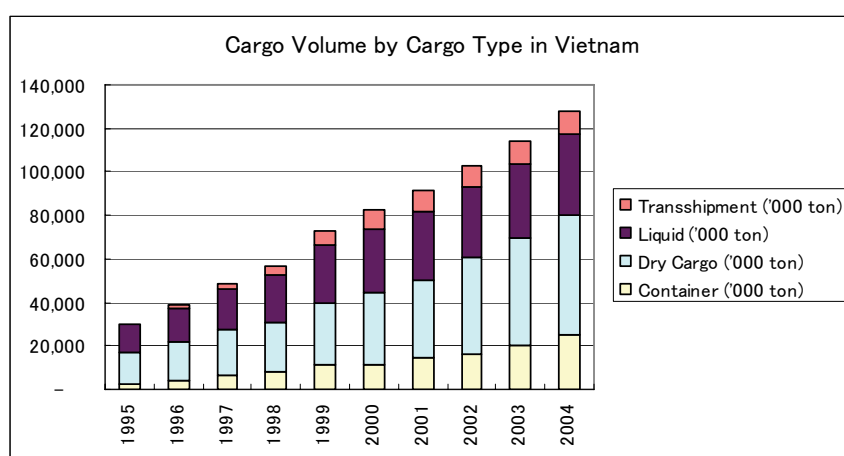
港湾	2003年						2004年					
	入港 船舶数	貨物取扱量(千トン)				コンテナ貨 物	入港 船舶	貨物取扱量(千トン)				コンテナ貨物 (TEU)
		合計	輸入	輸出	内貿			合計	輸入	輸出	内貿	
NORTH	4,466	21,940	6,762	8,224	6,053	388,273	4,638	25,580	6,147	11,817	7,346	516,365
Quang Ninh	276	1,748	1,025	491	231	1,160	315	2,476	828	981	667	65,932
Cam pha	561	7,200		5,900	1,300		694	10,167		8,745	1,422	
Hai Phong	2,650	10,518	5,401	1,758	3,359	377,000	2,430	10,500	5,370	1,800	3,330	398,300
Doan Xa	150	454	271	63	120	9,313	265	1,006	174	285	547	51,733
Vat Cach	589	900			900		689	1,150	5		1,145	
Cua Cam	240	220	65	12	143	800	245	281	40	6	235	400
CENTRAL	6,478	8,700	1,834	2,347	4,529	97,183	7,675	10,760	1,797	3,516	5,447	80,286
Thanh Hoa	950	780		100	680		1,688	1,192		170	1,022	
Nghe Tinh	1,036	872	105	146	621	3,654	941	961	75	182	704	2,000
Vung Ang	94	370	11	312	47							
Ha Tinh							300	565	60	410	95	
Quang Binh	252	102	3	59	40		210	110	1	51	58	
Cua Viet	150	51	1	23	27		183	60	3	9	48	
Thuan An	315	220	20	40	160		300	230	15	50	165	
Chan May							89	200	1	146	53	
Da Nang	894	2,179	825	554	800	27,163	1,026	2,309	725	740	844	32,416
9 Song Han	0	0					0	0				
Hai Son	60	20	5		15	3,376	72	120	14		106	2,996
Nguyen Van Troi	484	330	4	1	325		430	306	5	1	300	
Ky Ha	60	100	100									
Ky Ha- Quang Nam	54	50	15	5	30		94	70	7	13	50	
Qui Nhon	1,000	2,037	720	647	670	25,532	1,102	2,416	870	855	691	38,751
Thi Nai	390	270		27	253		421	405		45	360	
Nha Trang	467	647	19	97	531	4,565	417	615	19	102	497	4,123
Ba Ngoi	272	672	6	336	330		338	1,104	5	742	357	
SOUTH	14,504	34,211	20,354	6,867	6,990	1,048,666	7,608	38,278	20,612	9,360	8,306	1,326,257
Ben Dam- Con Dao VT	7,525	85	5		80		122	156			156	
Thuong Cang Vung Tau	216	85	9	26	50		476	217	30	89	98	
Phu My	283	1,422	879	32	511		313	1,451	1,128	52	271	
Dong Nai	800	1,421	543	34	844		764	1,620	708	53	859	
Xang Dau Cat lai	97	1,428	1,428				96	1,429	1,429			
Saigon Petro	150	857	857				174	1,308	1,308			
Tan Cang Saigon	1,344	7,500	3,774	3,409	317	700,000	1,388	11,409	4,824	5,795	430	879,504
Saigon	1,773	10,889	5,048	2,018	3,823	239,532	1,732	10,534	4,630	2,256	3,648	300,291
Tan Thuan Dong	118	358	356	2			106	388	384			
Ben Nghe	672	3,003	2,037	605	361	88,911	754	3,170	1,400	700	1,070	129,045
Rau Qua	195	940	782	127	31		193	922	611	209	102	
Bong Sen	210	520	460	50	10	9,000	257	518	318			
Nha Be Oil	318	3,682	3,682				318	3,300	3,300			
My Tho	53	138	3	2	133		110	143	15	6	122	
Dong Thap	120	133	14	3	116		93	169	26	4	139	37
Vinh Long	99	169	14		155		113	178	23	12	143	
Can Tho	189	638	57	185	396	11,223	184	1,058	129	69	860	15,880
Tra Noc- Can Tho							73	332	61	32	239	
My Thoi	342	871	334	374	163		342	606	358	83	165	1,300
TOTAL	25,448	63,879	28,878	17,438	17,572	1,534,122	19,921	74,618	28,826	24,693	21,099	1,922,980

出典: Vietnam Seaports Association

2) 全国貨物量（現地再委託調査による）

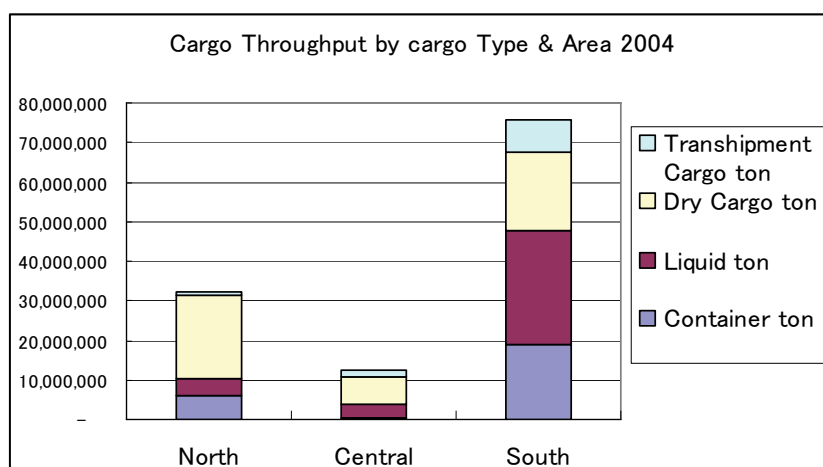
Cargo Volume by Cargo Type in Vietnam

No	Total Cargo	1 Container	3 Dry Cargo	2 Liquid	4 Transshipment
	Total Cargo				
1995	34,000	315	2,664	14,470	-
1996	36,656	465	4,035	17,523	2,085
1997	45,760	761	6,674	20,922	3,151
1998	56,899	800	7,819	23,123	4,039
1999	72,782	1,022	11,471	28,025	6,473
2000	83,043	1,148	11,688	32,994	9,092
2001	91,116	1,344	14,825	35,466	9,627
2002	103,129	1,718	16,249	44,385	10,054
2003	114,108	2,043	20,331	48,927	10,614
2004	127,670	2,438	25,377	55,120	10,335



3) 地域別・タイプ別貨物量 (現地再委託調査より)

Type of Cargo	Unit	2004							
		North		Central		South		Total	
Container	ton(%)	5,864,669	23.0%	520,757	2.0%	19,060,322	74.9%	25,445,748	100.0%
Liquid	ton(%)	4,425,835	12.2%	3,356,580	9.3%	28,504,093	78.6%	36,286,508	100.0%
Dry Cargo	ton(%)	21,149,986	44.1%	6,832,442	14.3%	19,947,500	41.6%	47,929,928	100.0%
Transshipment Cargo	ton(%)	919,694	8.3%	1,839,926	16.6%	8,357,214	75.2%	11,116,834	100.0%
Total	ton	26,495,515	27.8%	12,028,948	12.6%	56,808,807	59.6%	95,333,270	100.0%
Container	TEU	443,514	18.3%	72,634	3.0%	1,912,908	78.8%	2,429,056	100.0%



38. 港湾運営分野のPFIなど日本の経験

北九州港響コンテナターミナルの入札や沖縄那覇港コンテナターミナルの入札等に関する現地研修を行い、タイ、インドネシアの事例との比較を行うことによりそれぞれの優劣を比較できた。OCDIが実施することにより、世界及び日本の方式の欠点を捨象し、ベトナムに適合する技術を移転できている。(従前のJBICローン等によるターミナル運営は日本の公社ターミナルによるリース方式をコピーしたものが多く、運営効率が必ずしも上がっていない)

39. 過去一年間の政策、マクロ経済レベルの変化

(1) 過去一年間の政策の変化

1) ベトナム国における法的枠組みの変化

ドイ・モイ政策以後、市場経済化、対外開放政策により高い経済成長を遂げてきているベトナムにとって、特にこの1～2年は、今後同国がさらなる発展を遂げて国際的な経済的地位を高めるための重要な転換期にある。なかでもベトナムにとっては、WTOへの加盟が大きなターゲットであり、さまざまな分野において改革の検討が進められており、法令整備が急ピッチで進められている。

2005年5月国会通過法案		2005年10月・11月審議予定法案(続)	
Commercial Law	(Amended)	Law on Intellectual Property	
Civil Code	(Amended)	Law on Electronic Transaction	
Maritime Code of Vietnam	(Amended)	Law on Residential Housing	
Law of Pharmacy		Law on the People's Police	
Law on Railways of Vietnam		Law on Youth	
Law on National Defense		Law on Negotiable Instruments in Banking	
Law on State Auditing		Law on Protection of the Environment	(Amended)
Law on Education	(Amended)	Law on Practicing Thrift to Reduce Expenditure	
Law on Customs	(Amended)	Unified Enterprise Law	
Law on Compulsory Military Service	(Amended)	Common Investment Law	
Law on Signing of, Accession to and Implementation of International Treaties		Law on Value Added Tax	(Amended)
2005年10月・11月審議予定法案		Law on Special Sales Tax	(Amended)
Law on Tourism		Law on Denunciations and Complaints	(Amended)
Law on Export and Import	(Amended)	Code on Enforcement of Judgments	
Mineral Law	(Amended)	Law on Legal Profession	
Anti-Corruption Law	(Amended)		

2) Maritime Sectorにおける法的枠組

上表にもあるとおり、Maritime Code（海事法）の改正が国会を通過し、2006年1月から施行予定。これに伴い、海事活動・港湾活動について定めているDecree160が改正手続き

中。各省協議が行われている。

(2) マクロ経済レベルの変化

ベトナム全国					
年	人口(人)	GDP (Billion VND at 1994 constant price)	対前年 比増%	Per capita GDP(VND)	Per capita GDP(US\$)
1990	66,016,700	131,968	5.09%	1,999,009	219.38
1991	67,242,400	139,634	5.81%	2,076,577	226.21
1992	68,450,100	151,782	8.70%	2,217,411	234.99
1993	69,644,500	164,043	8.08%	2,355,434	250.93
1994	70,824,500	178,534	8.83%	2,520,794	266.55
1995	71,995,500	195,567	9.54%	2,716,378	285.26
1996	73,156,700	213,833	9.34%	2,922,945	307.39
1997	74,306,900	231,264	8.15%	3,112,282	330.77
1998	75,456,300	244,596	5.76%	3,241,558	352.19
1999	76,596,700	256,272	4.77%	3,345,732	366.82
2000	77,635,400	273,666	6.79%	3,525,016	370.04
2001	78,685,800	292,535	6.89%	3,717,761	396.99
2002	79,727,400	313,247	7.08%	3,928,975	411.17
2003	80,902,400	335,989	7.26%	4,153,016	435.92
2004	82,032,300	362,092	7.77%	4,414,017	481.63

(出典 : Statistics Year Book)

40. PDMへの参照経験

現状 PDM は不完全であるため、あまり参照されていない。専門家チームの提示した変形 WBS により投入と効果を比較している。

41. プロジェクト目標1の達成を実証する何らかの具体的な事象、状況、行動を列挙する

タスクフォースチームは本件プロジェクトと並行して作業された VMC の変更に伴う政令案を本件プロジェクトから得られた知見を基に作成提案したが、MOT の段階で相当部分が削除された。MOT の本件プロジェクト内容に関する能力不足によるものと判断。

42. 成果5件の因果関係を説明する資料にプロジェクト目標2件を位置づける

別紙資料

43. 成果からプロジェクト目標2件に到達するために必要な外部条件は存在するか？

関係省庁が合意する。NA が承認する。

44. 成果達成の上で何らかの障害が生じているか

本年度は WTO 参加に向けて全ての法令改正作業が行われており、タスクフォースのメンバーもこれらの緊急作業に従事し、本件プロジェクトに専念出来ない状況が発生している。

45. 成果産出の上で活動に過不足はないか

WBS はタスクフォースの能力の判定により柔軟に削除、付加をしている（常に過不足が内

容に調整しつつプロジェクトを実施している)

46. 成果産出の上で人的または物的リソース投入に過不足はないか？

Legal due diligence の業務が遅延している。予算不足により現地法令専門家を雇用出来ないため。また専門家チームの M/M 不足（従来の方式では必要に応じ短期専門家をフレキシブルに投入できたが、コンサルタント契約では契約に縛られるためフレキシブルな契約変更が困難なため？）

47. 活動から成果に至る過程で何らかの外部条件が影響しているか？

関係法令（前提となる投資法や競争法等）が変更されてきているため、前提条件の変更の見通しをたてつつ実施する必要が出てきている。

50. 港湾行政・管理制度改革案の法制化（上位目標）が実現摺見通しは

不明。MOT の決断次第。（特に VMC は本年度 NA で変更されたばかりであり、近々の変更は困難と思われる。

51. 制度改革案の法制化が必要であることを関係機関に周知徹底し得る条件は？

Propaganda を VINAMARINE, MOT が実施できるかどうかによっている。

52. 法制化を一つのアプローチとするとそのアプローチの達成条件と関与する機関は何か？

MOT が関係機関（首相府、MOPI, MOF, People's Committee）を説得できるか。これらの機関が賛成するか

53. VINAMARINE における今後の海運分野の政策決定や行政制度整備への技術移転が与える影響の有無と程度

タスクフォースチームが行政権限を執行しうる地位（年齢）に達したときには一挙に制度改正が行われる可能性がある。

54. 港湾制度改革に伴う物流体制への影響濃霧と程度

SOE のみによる港湾運営に民間企業による効率的、かつ商業的運営が競争相手として増加するため料金体系や水準に大きな変化が期待でき、料金を介した物流体系変化が期待出来る。また港湾施設の需給バランスがはかられるので経営が改善され、効率的物流体系ができてあがるのが期待できる。

55. 外資オペレーター参入に伴う国内港湾会社経営への影響の有無と程度

国内港湾会社は政府資本参加の会社であり、経営補助がなされているが（間接的に）外資会社参入により不公平取引に関する改善要求が出ること、コンセッション契約にかかる条項が盛り込まれる可能性があり、SOE は徐々に民営化せざるを得なくなることが予想される。（政府の基本方向とも一致している）

56. 港湾制度改革に伴う国民経済への影響の有無と程度

低廉な港湾運送が可能となること、効率化によりより大量の輸出入が可能となることから、消費の拡大、輸出の拡大が望め、国民経済は活性化することが期待できる。

57. 港湾制度改革に向けた努力はプロジェクト終了後も継続されるか？将来時点における港湾制度改革の必要性。

前述のように SOE の民営化の促進気運が高まり、既存の SOE の民営化に伴う新たなコンセッション契約のあり方が検討される。また港湾の需要増に伴い、熟練労働者確保の為に制度立案が必要となる。

58. 今後の制度改革に向けてもタスクフォース方式による取り組みが必要か？

本プロジェクトが採用したタスクフォース方式の必要性と有効性に係る意見。

制度改革は定常業務の組織形態と所掌事務の内容では困難なため、何らかのタスクフォースの形成が必要である。また港湾計画の策定やその基準作り、港湾区域の行為の規制の具体的基準と方法等、管理者の財政的自立の方策等の行政課題が行政需要の増加とともに出てくる可能性は大きい。

59. 独自にタスクフォース方式を実現するため VINAMARINE は人材配置、予算確保できるか？

本件の提案が実現されていけば（かつカウンターバジェットが財務省等に認められれば、）政府内における措置が容易になる。

60. 海外情報収集分析に係る VINAMARINE の部局は

Seaport department, Investment and Planning Dept.

61. 海外情報の必要性に係る認識は大きいか？

従来港湾振興はオペレーターの業務もしくは VINALINE の業務と見なされてきているため、まだ認識は低い。

62. 成果とプロジェクト目標の因果関係を明確化する必要性。

（回答なし）

63. 外部条件追加の必要性

改訂された PDM も本来プロジェクトのステークホルダーである首相府、MPI, MOF、People's Committee 等と議論しプロジェクトがデザインされていないため、実行可能なプロジェクト単位が整理されていない。特に行政の意思決定者である MOT 幹部、MPI 幹部等との議論が必要。これらのステークホルダーが外部条件と考える要素を抽出する必要がある。

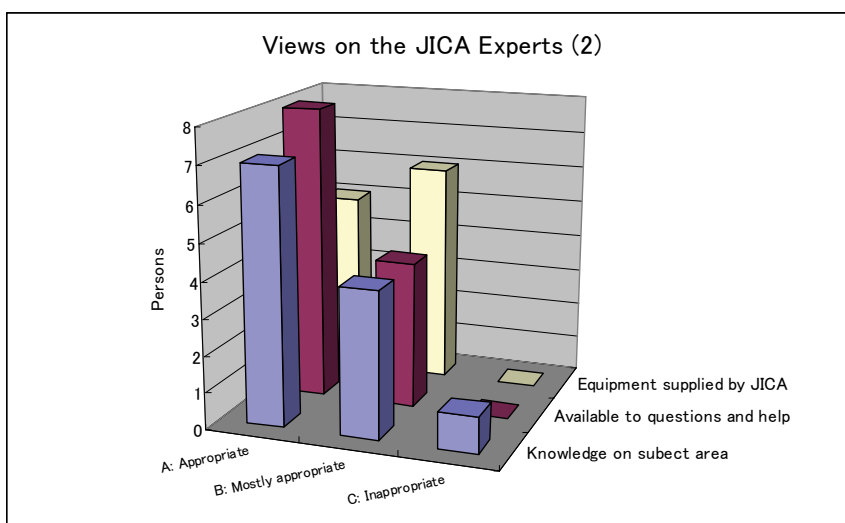
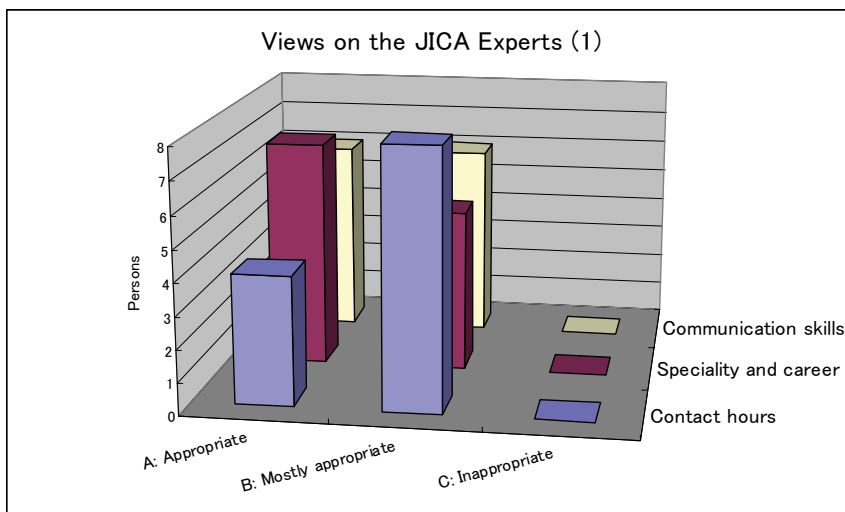
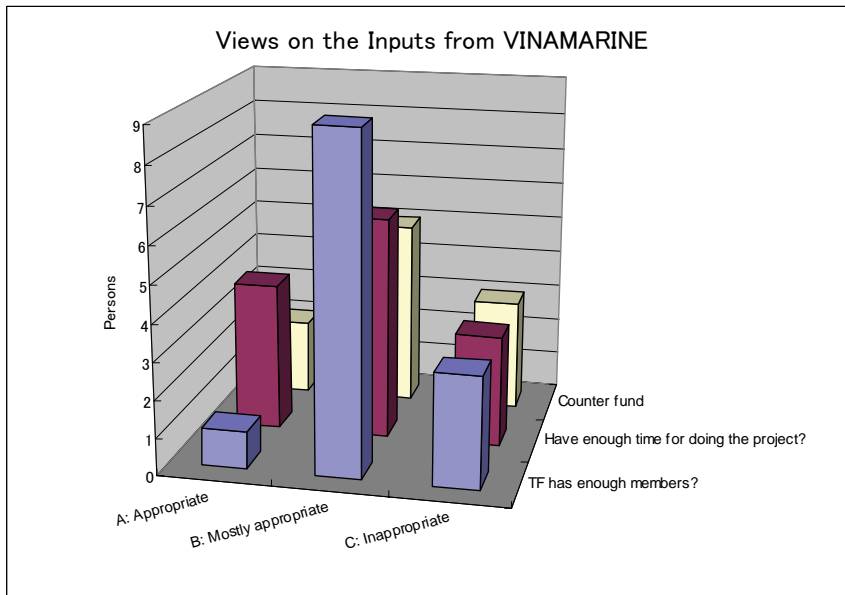
64. 今後の留意点

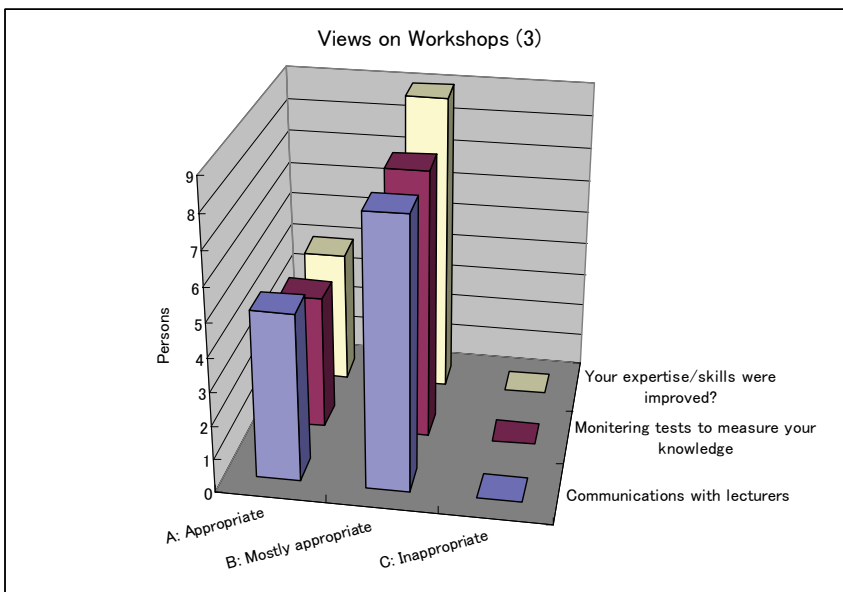
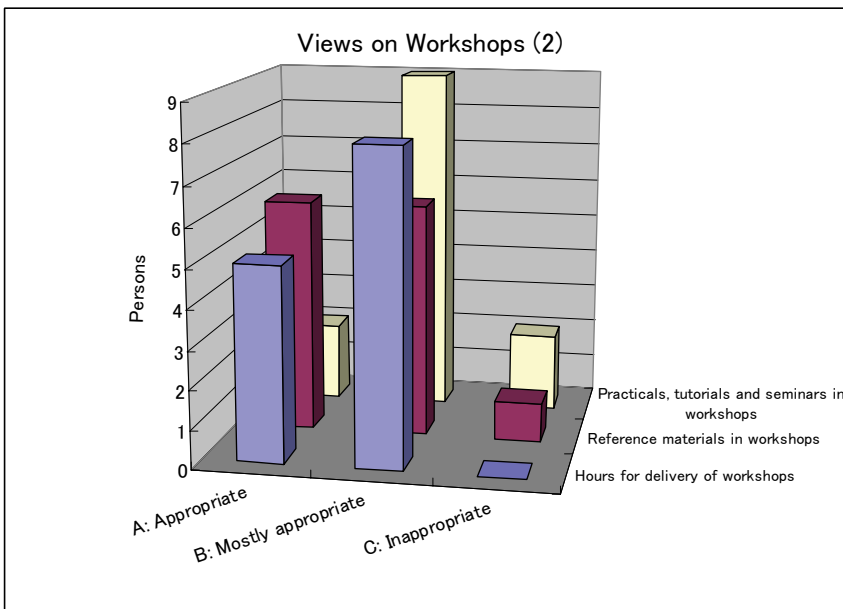
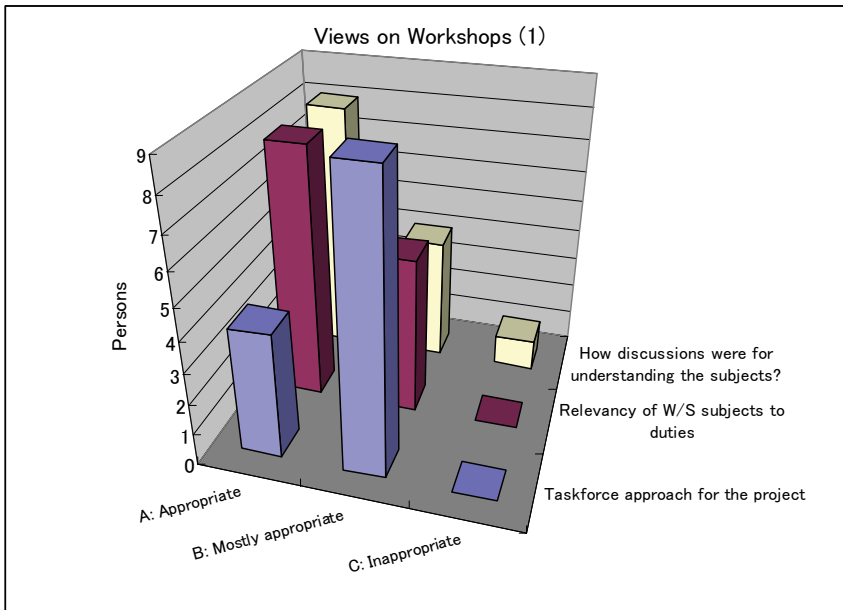
プロジェクト目標達成のため少なくとも意思決定者である MOT 幹部のプロジェクトオーナーシップを醸成する必要がある。

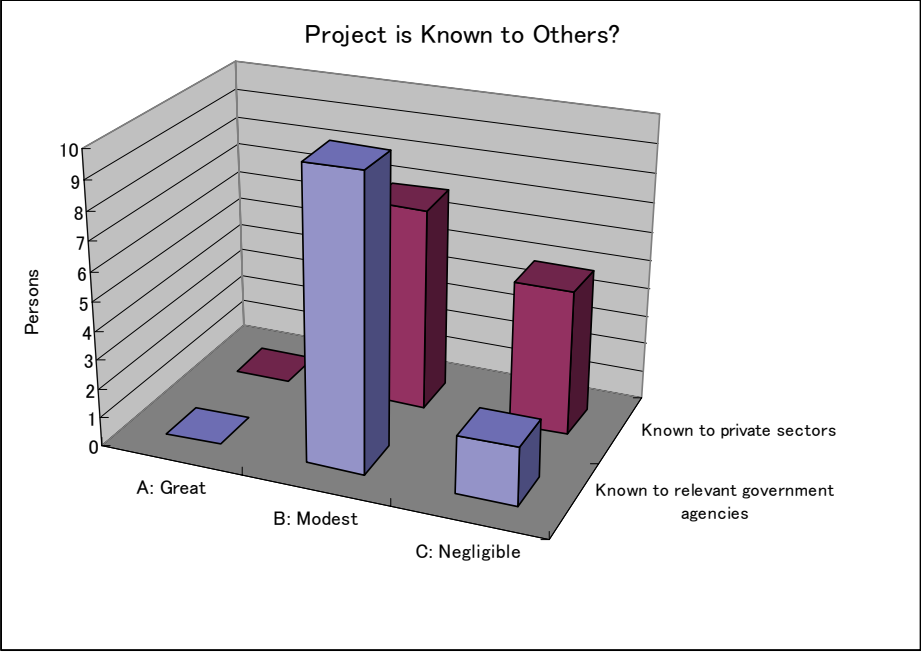
付属資料 2.4 アンケート結果

付属資料-2.4 : 対カウンターパートアンケート調査の結果

2006年1月実施、13名回答、回収率13/18







Total of Answers for the Questionnaire, January 2006

A: Appropriate B: Mostly appropriate C: Inappropriate

Respondents: 13 persons in total

A: Great B: Modest C: Negligible

No.		A	B	C	Reasons for your evaluation or comments on subject if any
1	Numbers of members assigned for the taskforce team were enough in the initial stage.	3	8	2	<i>The question is so large and important that requires the understanding of people in other relevant agencies and thus more people should be involved into this project.</i>
2	Numbers of members assigned for the taskforce team are enough at present.	1	9	3	<i>I think we need more people and need one leader of VINAMARINE in the taskforce.</i>
3	Have you been able to have enough time to undertake your tasks and assignments for the project?	4	6	3	<i>I can only put a little of my time to for the project. It's hard to leave my own tasks in my department.</i>
4	If "not", what were reasons? Facilities and equipment prepared by VINAMARINE	8	5	0	<i>VINAMARINE could make its contribution to the project in the form of meeting rooms, logistic services, allocation of its people and their time, their knowledge and skills, but not yet the counter fund.</i>
		7	4	0	
5	Availability of operation costs for the taskforce team	2	5	3	<i>There is no operation cost for the taskforce team at the moment.</i>
6	Contact hours with the JICA experts were enough.	4	8	0	
7	Specialty and career of the experts were suitable.	7	5	0	<i>Lack of the experiences of port operators in some Asian countries</i>
8	Communication skill of the experts	6	6	0	<i>Need some more knowledge about Vietnamese political system</i>
9	The experts were knowledgeable in subject area.	7	4	1	<i>I feel the Japanese experts have tried their best, and it has been better. But in fact, our country is very complicated.</i>
10	The experts were available to questions and help for tasks.	8	4	0	
11	Equipment prepared by JICA was appropriate in terms of specifications and quantities?	5	6	0	
12	How effective was training in Japan, if you received?	3	2	0	
13	Timing of training	3	2	0	
14	Period of training	3	2	0	
15	Curricula and syllabi	0	5	0	<i>Hard to arrange the schedule, I think.</i>

		4	9	0	
16	Approach by organizing of the taskforce team was effective to undertake the project activities.	4	9	0	
17	Subjects presented in workshops for the taskforce team were relevant to your duties in your office.	8	5	0	
18	Discussions and activities in the workshops were valuable for understanding the subjects.	8	4	1	
20	Hours for delivery of the workshops are enough.	5	8	0	<i>The length of each sessions is appropriate. However, we need more sessions to cover everything in connection to the subjects discussed.</i>
21	Reference materials delivered in the workshops were enough.	7	5	1	<i>Many presentation much more useful than lecture, but we did not receive handout of that presentation.</i>
22	Reference materials delivered in the workshops were appropriate to your tasks.	6	6	1	
23	Practical/tutorials/seminars in the workshops were appropriate.	2	9	2	<i>I have not seen any! I hope the JICA experts show IT systems for management of PMB in developed countries.</i>
24	Could you have enough communications with lecturers/instructors in the workshops?	5	8	0	
25	Monitoring tests were effective to measure your knowledge on subjects presented by the workshops.	4	8	0	
26	Your expertise and skills related to the assignments were expanded or improved by the technical transfer by the JICA	4	9	0	<i>Of course, but I hope many other people, especially some experts from MOT, MPI and PMO, can take apart and receive all this from JICA.</i>
	If "not", what were reasons?				
27	The project is well recognized by the relevant government bodies (Prime Minister's Office, MOIP, MOF and others).	0	10	2	<i>How many people of MOT, MPI and PMO know clearly about the content and purpose of this project? And who do you know? We should make the project better known to the relevant agencies of the Government such as MOT, MOF and MPI and the business sectors as we</i>
28	The project is well known by the private sector (shipping companies, forwarders and others).	0	7	5	<i>I am afraid that's very few.</i>

Project Management

付属資料 2.5 ワークショップ出席者数

付属資料-2.5: ワークショップ出席者数(2005年12月現在)

Date		Attendance	Date		Attendance
9-Mar-05		9	6-Sep-05	a.m.	13
22-Mar-05	a.m.	8		p.m.	12
	p.m.	8	7-Sep-05		12
23-Mar-05	a.m.	6	13-Sep-05	a.m.	13
	p.m.	6		p.m.	11
29-Mar-05		7	14-Sep-05		12
5-Apr-05		8	20-Sep-05	a.m.	11
12-Apr-05		8		p.m.	12
26-Apr-05		8	27-Sep-05	a.m.	11
24-May-05		9		p.m.	14
31-May-05		12	4-Oct-05	a.m.	10
7-Jun-05	a.m.	12		p.m.	9
	p.m.	13	11-Oct-05	a.m.	15
21-Jun-05	a.m.	10		p.m.	15
	p.m.	10	18-Oct-05		14
28-Jun-05		13	25-Oct-05		15
6-Jul-05	a.m.	14	8-Nov-05	a.m.	15
	p.m.	10		p.m.	15
12-Jul-05	a.m.	12	15-Nov-05	a.m.	10
	p.m.	9		p.m.	10
19-Jul-05	a.m.	14	22-Nov-05		11
	p.m.	10	29-Nov-05		15
		216	6-Dec-05		14
			13-Dec-05		14
			20-Dec-05		13
			22-Dec-05		13
			29-Dec-05		12

出典: VINAMARINE, 2006年1月

付属資料 2.6 専門家投入実績対比表

付属資料-2.6：専門家投入実績対比表（2006年1月15日現在）

2005.2.28-2006.1.15											
	専門家	黒田	大脇	山田	武富	館野	長野	椽木	長谷部	前田	計
A1	a.1.1	0.5	0.25	0	0.25	0.25	0.75	0.5	0.5	0	3
	a.1.2	0	0.5	0.5	0	0	0	0	0	0	1
	a.1.4	0	1	0	0.75	0.5	0	0	0	0.25	2.5
	a.1.5	0	1.5	0	1.25	1.5	0	0	0	0.25	4.5
	a.1.6	0.25	2	0	1.5	0.75	0.75	0	0	0	5.25
	a.1.7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	a.1.8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	現地	0.25	0.75	0.5	0.75	0.75	0.75	0.25	0.25	0.25	4.5
	海外	0	0.25	0.25	0	0	0	0	0	0	0.5
	再委託	0.5	0.5	1	1.5	1	1.5	1.5	0	0	7.5
小計	1.5	6.75	2.25	6	4.75	3.75	2.25	0.75	0.75	28.75	
A2	a.2.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	a.2.2	1.25	0	1.25	0	0	0	0	0	0	2.5
	a.2.3	0.5	0.25	0.5	0	0	0	0	0	0	1.25
	a.2.4	0	0.25	0.5	0	0	0	0	0	0	0.75
	a.2.5	0.75	0	0.75	0.75	0	0	0	0	0.25	2.5
	a.2.6	0.75	0	0	0	0	0.75	0	0.5	0	2
	a.2.7	2	0.25	0.5	0	0	0	0	0	0.75	3.5
	a.2.8	0.5	0.75	0.25	0	0	0	0	0	0	1.5
	a.2.9	0.5	0	0.5	0.25	0.25	0	0	0	0	1.5
	a.2.10	0.5	1.25	0	0	0	0	0.75	0	0.25	2.75
	a.2.11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	a.2.12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
小計	6.75	2.75	4.25	1	0.25	0.75	0.75	0.5	1.25	18.25	
A3	a.3.1	0.5	0.75	0	0	0	0	0	0	0	1.25
	a.3.2	0	0	0	0.5	0	0	0.5	0	0	1
	a.3.3	1.25	0.25	0	0	0	0	0	0	0.5	2
	a.3.4	0.25	0.25	0.25	0	0	0	0	0	0	0.75
	小計	2	1.25	0.25	0.5	0	0	0.5	0	0.5	5
A4	a.4.1	0	0	0.5	0	0	0	0	0	0	0.5
	a.4.2	0.5	0.5	0	0	0.5	0	0.5	0	0	2
	a.4.3	0	0.75	0	0	0.5	0	0.75	0	0	2
	a.4.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	a.4.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	a.4.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	a.4.7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	a.4.8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	a.4.9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	小計	0.5	1.25	0.5	0	1	0	1.25	0	0	4.5
A5	a.5.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	a.5.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	a.5.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	a.5.4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	a.5.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	a.5.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	a.5.7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	a.5.8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	a.5.9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	a.5.10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
小計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
A	合計	10.75	12	7.25	7.5	6	4.5	4.75	1.25	2.5	56.5
	当初計画	8	8.3	7.5	7	5.2	5	6	1.5	1.5	50
	1年次	3.5	3.8	3.5	3.5	1.7	2.5	2.5	1	0.7	22.7
	2年次	4.5	4.5	4	3.5	3.5	2.5	3.5	0.5	0.8	27.3
	変更計画	8	9.3	9	6	3.7	5	6	1.5	1.5	50
	1年次	3.5	3.8	3.5	3.5	1.7	2.5	2.5	1	0.7	22.7
	2年次	4.5	5.5	5.5	2.5	2	2.5	3.5	0.5	0.8	27.3
B	投入実績(1/15/2006まで)										計
	1/15/2006	6	6.8	7	6	3.7	5	5	1.5	1.2	42.2
	格付	1	2	3	3	2	3	3	3	2	
実働/投入MM											
	A/B(%)	179%	176%	104%	125%	162%	90%	95%	83%	208%	134%

付属資料 2.7 WBS が示す活動進捗状況

point	detailed activity		level 5													
20%	a.2.8	preparation of plan of redefinition	08-Nov-05	Proposed Demarcation of powers and authorities (Yamada, Owaki)	20-Dec-05	Draft Article and Institution Discussion (Owaki, Kuroda)	29-Dec-05	final draft of articles and institution (Owaki, Kuroda)								
20%	a.2.9	preparation of guideline	12-Oct-05	guideline draft skeleton (Kuroda, Yamada)	3-Jan-06	draft guideline discussion (Kuroda, Yamada, Taketomi, Tateno)	21-Feb-06	guideline reporting (Kuroda, Owaki, Maeda, Yamada)								
100%	a.2.7	comparison of alternative plans for redefinition	6-Sep-05	Redefinition of Powers and Authorities- Text 5 (Kuroda, Owaki)	20-Sep-05	Method of comparison of authorities and powers and necessary licenses among agencies/ necessity of protection of public interest and means to realize- Text 6 (Kuroda, Maeda)	27-Sep-05	Method of comparison of authorities and powers and necessary licenses among agencies/ necessity of protection of public interest and means to realize- Text 7 (Kuroda)	04-Oct-05	Text 8 Examples of demarcation of authorities and powers (Yamada, Kuroda)						
	a.2.4	review of the roles on port management in Asia	17-Apr-05	Indonesia, Thailand (Owaki, Yamada)	22-Jun-05	Report by C/P (Yamada)										
	a.2.5	analysis of the risks of the non state-sectors participation to port operation	28-Jun-05	text-9 (analysis and management of risks involved in concession),scope and schedule of lectures (Yamada, Taketomi, Kuroda)	13-Sep-05	risk allocation in contract & homework discussion (Yamada, Kuroda, Taketomi)	20-Sep-05	sample clauses on risk allocation (Yamada, Maeda, Kuroda, Taketomi)								
75%	a.2.4	review of the roles on port management in Asia	17-Apr-05	Indonesia, Thailand (Owaki, Yamada)	22-Jun-05	Report by C/P (Yamada)										
	a.2.2	identification of technical & economic regulation	23-Mar-05	text-2 (reform of regulatory framework) and TOR for subcontract (port & maritime legal system) (Kuroda, Yamada)	5-Apr-05	Text-1 (Yamada, Kuroda)	22-Jun-05	discussion of homework-1 (Kuroda, Yamada)	19-Jul-05	sample analysis on Cai Lan Lease and homework assigned (Kuroda, Yamada)	13-Sep-05	homework discussion & evaluation (Yamada, Kuroda)				
	a.4.2	survey on the present situation of port management and operation in Vietnam														
50%	a.2.2	identification of technical & economic regulation	5-Apr-05	Text-1 (environment for the introduction of nonstate sector participation to port operation) (Yamada, Kuroda)	22-Jun-05	discussion of homework-1 (prime minister's decision 228) (Kuroda, Yamada)	19-Jul-05	sample analysis on Cai Lan Lease and homework assigned (Kuroda, Yamada)	13-Sep-05	homework discussion & evaluation (Yamada, Kuroda)						
	a.2.6	analysis of cost sharing between port management body and non state sectors	5-Jul-05	outline of financial analysis text-4 (financial analysis for concession plan) (Nagano, Hasebe, Kuroda)	12-Jul-05	text-4 supplement of financial analysis and cost estimation and pricing system text-6 (tariff structure and samples) (Hasebe, Nagano, Kuroda)	14-Sep-05	pricing supplement & discussion for CM/TV (Kuroda, Nagano)								
50%	a.3.3	preparation of regulatory framework	6-Sep-05	Redefinition of Powers and Authorities- Text 5 (Kuroda, Owaki)	20-Sep-05	general approach for drafting a port law Text-6 (Kuroda, Maeda)	27-Sep-05	establishment of port concession law (Kuroda)	4-Oct-05	sample demarcation of powers and authorities in maritime law and port concessionlaw (Kuroda)	22-Dec-05	text-16 draft legal framework (Kuroda, Maeda)	14-Feb-06	reporting regulatory framework (Yamada, Kuroda)		
20%	a.2.10	preparation of articles and institutional plan of PMB	8-Nov-05	samples of articles and institution of PMB (Tochigi, Owaki)	15-Nov-05	articles and institution alternative discussion (Owaki, Tochigi)	29-Nov-05	articles and institution alternative discussion (Owaki, Tochigi)	20-Dec-05	draft articles and institution discussion (Owaki, Maeda, Kuroda)	29-Dec-05	final draft of articles and institution (Owaki, Kuroda)	7-Feb-06	modified plan of article and institution (Owaki, Kuroda)	28-Feb-06	finalize of draft of articles and institution (Owaki, Kuroda, Maeda)
100%	a.2.2	identification of technical & economic regulation	5-Apr-05	Text-1 (Yamada, Kuroda)	22-Jun-05	discussion of homework-1 (Kuroda, Yamada)	19-Jul-05	sample analysis on Cai Lan Lease and homework assigned (Kuroda, Yamada)	13-Sep-05	homework discussion & evaluation (Yamada, Kuroda)						
100%	a.2.2	identification of technical & economic regulation	5-Apr-05	Text-1 (Yamada, Kuroda)	22-Jun-05	discussion of homework-1 (Kuroda, Yamada)	19-Jul-05	sample analysis on Cai Lan Lease and homework assigned (Kuroda, Yamada)	13-Sep-05	homework discussion & evaluation (Yamada, Kuroda)						
100%	a.2.2	identification of technical & economic regulation	23-Mar-05	text-2 (reform of regulatory framework) and TOR for subcontract (port & maritime legal system) (Kuroda, Yamada)	5-Apr-05	Text-1 (Yamada, Kuroda)	22-Jun-05	discussion of homework-1 (Kuroda, Yamada)	19-Jul-05	sample analysis on Cai Lan Lease and homework assigned (Kuroda, Yamada)	13-Sep-05	homework discussion & evaluation (Yamada, Kuroda)				

point	detailed activity		level 5											
50%	a.3.3	preparation of regulatory framework	6-Sep-05	Redefinition of Powers and Authorities- Text 5 (Kuroda, Owaki)	20-Sep-05	general approach for drafting a port law Text-6 (Kuroda, Maeda)	27-Sep-05	establishment of port concession law (Kuroda)	4-Oct-05	sample demarcation of powers and authorities in maritime law and port concessionlaw (Kuroda)	22-Dec-05	text-10 draft legal framework (Kuroda, Maeda)	14-Feb-06	reporting regulatory framework (Yamada, Kuroda)
100%	a.2.3	analysis of the regulation on non state sectors participation to port operation	23-Mar-05	text-2 (reform of regulatory framework) and TOR for subcontract (Kuroda, Owaki, Yamada)	5-Jul-05	Text-2 , port economics (Kuroda, Yamada)								
	a.2.2	identification of technical & economic regulation	5-Apr-05	Text-1 (Yamada, Kuroda)	22-Jun-05	discussion of homework-1 (Kuroda, Yamada)	19-Jul-05	sample analysis on Cai Lan Lease and homework assigned (Kuroda, Yamada)	13-Sep-05	homework discussion & evaluation (Yamada, Kuroda)				
	a.2.5	analysis of the risks of the non state sectors participation to port operation	28-Jun-05	text-3 (analysis and management of risks involved in concession),scope and schedule of lectures (Yamada, Taketomi, Kuroda)	13-Sep-05	risk allocation in contract & homework discussion (Yamada, Kuroda, Taketomi)	20-Sep-05	sample clauses on risk allocation (Yamada, Maeda, Kuroda, Taketomi)						
100%	a.2.3(1)	analysis of the regulation on non state sectors participation to port operation	23-Mar-05	text-2 and TOR for subcontract (Kuroda, Owaki, Yamada)	5-Jul-05	Text-2 , port economics (Kuroda, Yamada)								
	a.2.5	analysis of the risks of the non state sectors participation to port operation	28-Jun-05	text-3 (analysis and management of risks involved in concession),scope and schedule of lectures (Yamada, Taketomi, Kuroda)	13-Sep-05	risk allocation in contract & homework discussion (Yamada, Kuroda)	20-Sep-05	sample clauses on risk allocation (Yamada, Maeda, Kuroda, Taketomi)						
100%	a.2.3(2)	analysis of the regulation on non state sectors participation to port operation	23-Mar-05	text-2 and TOR for subcontract (Kuroda, Owaki, Yamada)	5-Jul-05	Text-2 , port economics (Kuroda, Yamada)								
	a.2.5	analysis of the risks of the non state sectors participation to port operation	28-Jun-05	text-3 (analysis and management of risks involved in concession),scope and schedule of lectures (Yamada, Taketomi, Kuroda)	13-Sep-05	risk allocation in contract & homework discussion (Yamada, Kuroda, Taketomi)	20-Sep-05	sample clauses on risk allocation (Yamada, Maeda, Kuroda, Taketomi)						
100%	a.3.1	analysis on regulations on participation to infra-management	23-Mar-05	TOR for sub-contract (Owaki, Kuroda)	7-Jun-05	analysis of regulation on Cai Lan Lease (Owaki)	19-Jul-05	Text-2 (Owaki, kuroda)						
50%	a.3.3	preparation of regulatory framework	6-Sep-05	Redefinition of Powers and Authorities- Text 5 (Kuroda, Owaki)	20-Sep-05	general approach for drafting a port law Text-6 (Kuroda, Maeda)	27-Sep-05	establishment of port concession law (Kuroda)	4-Oct-05	sample demarcation of powers and authorities in maritime law and port concessionlaw (Kuroda)	20-Dec-05	draft framework discussion (Kuroda, Maeda)	14-Feb-06	reporting regulatory framework (Yamada, Kuroda)
50%	a.3.3	preparation of regulatory framework	6-Sep-05	Redefinition of Powers and Authorities- Text 5 (Kuroda, Owaki)	20-Sep-05	general approach for drafting a port law Text-6 (Kuroda, Maeda)	27-Sep-05	establishment of port concession law (Kuroda)	4-Oct-05	sample demarcation of powers and authorities in maritime law and port concessionlaw (Kuroda)	20-Dec-05	draft framework discussion (Kuroda, Maeda)	14-Feb-06	reporting regulatory framework (Yamada, Kuroda)
	a.2.7	comparison of alternative plans for redefinition	20-Sep-05	basic concession law and related provisions of contract:rights and obligations of parties (Kuroda, Maeda)	27-Sep-05	alternative structures (El salvador, Indonesia, Oman) (Kuroda)	4-Oct-05	Sample demarcation of powers and authorities, and institutional framework in other countries Text-9 (Yamada, Kuroda)	20-Dec-05	comparison and wrap up for alternative redefinition (Kuroda, Maeda)				
75%	a.3.3	preparation of regulatory framework	6-Sep-05	Redefinition of Powers and Authorities- Text 5 (Kuroda, Owaki)	20-Sep-05	general approach for drafting a port law Text-6 (Kuroda, Maeda)	27-Sep-05	establishment of port concession law (Kuroda)	4-Oct-05	sample demarcation of powers and authorities in maritime law and port concessionlaw (Kuroda)	20-Dec-05	draft framework discussion (Kuroda, Maeda)	14-Feb-06	reporting regulatory framework (Yamada, Kuroda)
	a.2.2	identification of technical & economic regulation	5-Apr-05	Text-1 (Yamada, Kuroda)	22-Jun-05	discussion of homework-1 (Kuroda, Yamada)	19-Jul-05	sample analysis on Cai Lan Lease and homework assigned (Kuroda, Yamada)	13-Sep-05	homework discussion & evaluation (Yamada, Kuroda)				
	a.2.5	analysis of the risks of the non state sectors participation to port operation	28-Jun-05	text-3 (analysis and management of risks involved in concession),scope and schedule of lectures (Yamada, Taketomi, Kuroda)	13-Sep-05	risk allocation in contract & homework discussion (Yamada, Kuroda, Taketomi)	20-Sep-05	sample clauses on risk allocation (Yamada, Maeda, Kuroda, Taketomi)						
100%	a.3.2	analysis of regulation on port labor	31-May-05	outline of labor problem (Tochigi, Taketomi)	22-Jul-05	presentation by consultant & discussion (Tochigi, Taketomi)								
25%	a.3.4	legal due diligence report	27-Sep-05	Legal Due diligence in Cai Lan Lease Project & Method of Legal Due diligence (Yamada, Kuroda)	22-Nov-05	Follow up of Legal Due Diligence work on Text-8 (Owaki)	10-Jan-06	case study on legal due diligence (Yamada, Kuroda)	21-Feb-06	compilation of legal due diligence report (Yamada, Kuroda, Maeda, Owaki)				

point	detailed activity	Level-5																
25%	a.1.3	Formulation of the policy on non-state sectors' participation to port operation of gateway ports	Sep-06 - Dec-06	Discussion and formulation of the policy on non-state sectors' participation to port operation of gateway ports														
50%	a.1.1	Review and analysis of the port / maritime situation regarding international container cargo flow	22-Mar-05	Text-1 : Discussion paper - Review and Analysis of the port / maritime situation Power Point Slide : Method of Review and Analysis of the Port (Tochigi, Taketomi, Tateno, Nagano)	24-May-05	Text-2 : Discussion Paper - Review and Analysis of the port / maritime situation- Overview of the Port and Maritime sector (Tochigi, Owaki)												
25%	a.4.2	Review and analysis of the present condition on management and operation on Vietnamese ports	Sep-05 - Feb-06	Survey work for the present condition on management and operation on Vietnamese ports														
100%	a.1.2	Review and analysis of port operation procedures in main Asian ports	12-Apr-05	Text-10 : Outline of Port of Colombo(Sri Lanka) / Port of Salalah(Oman) (Yamada, Owaki)	28-Apr-05	Power Point Slide & Report (by Khanh, Mai Anh, Dao); Indonesia and Thailand (Yamada, Owaki)												
50%	a.1.8	Formulation of the strategy for the promotion of Cai Mep-Thi Vai Port	06-Sep-05	Text-11 : Formulation of promotion and operation strategy of Cai Mep-Thi Vai Port - Projected strategy structure and contents - Discussion on SWOT analysis (Results of Homework) (Owaki, Taketomi)	13-Sep-05	Text-12 : Ditto - Demand forecast and productivity target (Taketomi, Nagano, Owaki)	14-Sep-05	Text-S13 What is going on -In the world's container terminal business scene (Tateno, Owaki, Taketomi)	12-Oct-05	Home work check Text-S14 Outline of SWOT analysis (Owaki, Kuroda)	15-Nov-05	Text-S15 The 1st draft of strategy (Owaki)	13-Dec-05	Text-S16 : Formulation of strategy - Requirements for investment, Business scale - (Nagano, Taketomi, Owaki)	22-Dec-05	Text-14 : Draft of Strategy on management and promotion of Cai Mep-Thi Vai Port - (Owaki, Taketomi, Tateno)	10-Jan-05	Text-S18 : Formulation of strategy - Draft of strategy- (Owaki, Taketomi, Tateno)
75%	a.1.1	Review and analysis of the port / maritime situation regarding international container cargo flow	22-Mar-05	Text-1 : Discussion paper - Review and Analysis of the port / maritime situation Power Point Slide : Method of Review and Analysis of the Port (Tochigi, Taketomi, Tateno, Nagano)	24-May-05	Text-2 : Discussion Paper - Review and Analysis of the port / maritime situation- Overview of the Port and Maritime sector- (Tochigi, Owaki)												
100%	a.1.4	Analysis of the logistic system related to Cai Mep-Thi Vai Port based on the cargo traffic survey	22-Mar-05	Text-3 : Discussion Paper - Analysis of the logistic system related to Cai Mep-Thi Vai port based on the cargo traffic - (Owaki, Taketomi, Tateno)	30-Mar-05	Discussion in HCMC (Owaki, Tateno, Taketomi, Maeda)	7-Jun-05	Text-4 : Analysis of the logistic system related to Cai Mep-Thi Vai port based on the cargo traffic - (Taketomi, Owaki)	12-Jul-05	Text-5 : Survey results analysis (Owaki)								
100%	a.1.5	Analysis of the market and competitive environment of Cai Mep-Thi Vai Port	29-Mar-05, 30-31-Mar-05	Text-6 : Discussion Paper - Analysis of the market and competitive environment of Cai Mep-Thi Vai port - Interview sheets	9-11-Jun-05	Text-7 : Major Items for Interview in HCMC (Owaki, Taketomi, Tateno)	14-Jun-05	Text-8 : Workshop Memo (Tateno, Taketomi, Owaki)	19-Jul-05	Text-9 : Analysis of the market and competitive environment of Cai Mep-Thi Vai port - Competitive Landscape of SFEA ports among Major Asian Ports (Owaki, Tateno)								
75%	a.1.1(3)		24-May-05	Text-2 : Discussion Paper - Review and Analysis of the port / maritime situation- Overview of the Port and Maritime sector- (Tochigi, Owaki)	05-Jul-05	Outline of financial analysis Text-4 (financial analysis for concession plan) (Nagano, Hasebe, Kuroda)	12-Jul-05	Text-4: Supplement of financial analysis and cost estimation and pricing system Text-9: (Tariff structure and samples) (Hasebe, Nagano, Kuroda)	14-Sep-05	pricing supplement & discussion for CM/TV (Kuroda, Nagano)								
75%	a.1.1(4)	Review and analysis of the port / maritime situation regarding international container cargo flow	22-Mar-05	Text-1 : Discussion paper - Review and Analysis of the port / maritime situation Power Point Slide : Method of Review and Analysis of the Port (Tochigi, Taketomi, Tateno, Nagano)	24-May-05	Text-2 : Discussion Paper - Review and Analysis of the port / maritime situation- Overview of the Port and Maritime sector- (Tochigi, Owaki)	14-Jun-05	Text-8 : Workshop Memo (Tateno, Taketomi, Owaki)	Sep-05 - Feb-06	Survey work for the present condition on management and operation on Vietnamese ports								
100%	a.1.1(1)		22-Mar-05	Text-1 : Discussion paper - Review and Analysis of the port / maritime situation Power Point Slide : Method of Review and Analysis of the Port (Tochigi, Taketomi, Tateno, Nagano)	24-May-05	Text-2 : Discussion Paper - Review and Analysis of the port / maritime situation- Overview of the Port and Maritime sector- (Tochigi, Owaki)	14-Jun-05	Text-8 : Workshop Memo (Tateno, Taketomi, Owaki)										

100%
75%
50%
25%
0%

point	detailed activity		Level-5						
	a.4.9	Preparation of Port Administration/Management Improvement Plan	TBA (To Be Announced)						
	a.4.5	Examination of the port development and management strategy	TBA						
60%	a.4.1	Formulation of port facility security plan	18-Oct-05	Formulation of port security plan (Presentation by VINAMARINE on the present situation of port security plan in Vietnam) (Yamada)	25-Oct-05	Formulation of port security plan (Discussion on port security in Vietnam) (Yamada)			
80%									
60%									
30%	a.4.2	Review and analysis of the present condition on management and operation on Vietnamese ports	Oct-05 - Mar-06	The study of present condition on development, management and operation on Vietnamese ports					
80%	a.4.1	Formulation of port facility security plan	18-Oct-05	Formulation of port security plan (Presentation by VINAMARINE on the present situation of port security plan in Vietnam) (Yamada)	25-Oct-05	Formulation of port security plan (Discussion on port security in Vietnam) (Yamada)			
0%	a.4.4	Proposal of the port management system by each category of the ports	TBA						
40%	a.4.3	Review and analysis of the port / maritime situation regarding international container cargo flow	06-Sep-05	Text-C1 Analysis of the roles and the classification of all ports in Vietnam (Tochigi, Owaki, Tateno)	07-Sep-05	Text-C2 Analysis of the roles and the classification of all ports in Vietnam -Case study of classification of ports- (Tochigi, Owaki, Tateno)	6-Dec-05	Text-C3 Analysis of the roles and the classification of all ports in Vietnam -Draft of classification of Vietnamese ports- (Tochigi, Owaki)	
30%	a.4.2	Review and analysis of the present condition on management and operation on Vietnamese ports	Oct-05 - Mar-06	The study of present condition on development, management and operation on Vietnamese ports					
0%	a.4.6(4)	Issurance of Port Statistics Annual Report and Establishment of Information/Data Supply Rule	TBA						
0%	a.4.6(5)	Establishment /Definition of Responsible Organization for Port Statistics	TBA						
0%	a.4.6	Development of the appropriate port statistics system	TBA						
0%	a.4.6(3)	Examination of Introduction of IT system for ports statistics	TBA						
0%	a.4.6(1)	Review and analysis of contents of international standard port statistics	TBA						
0%	a.4.6(2)	Preparation of Regulation / Manual on port statistics	TBA						
30%	a.4.2	Review and analysis of the present condition on management and operation on Vietnamese ports	Oct-05 - Mar-06	The study of present condition on development, management and operation on Vietnamese ports					
0%	a.4.7	Development of appropriate system for port clearance and CIQ procedures	TBA						
0%									
0%	a.4.7(2)	Examination for Improvement Plan of Port Clearance and CIQ System	TBA						
0%	a.4.7(1)	Analysis of current Port Clearance and CIQ system	TBA						
0%	a.4.8	Establishment of the policy for the introduction of Port Information system	TBA						
0%									
0%	a.4.8(1)	Establishment of Project Team to Introduce EDI System	TBA						
0%	a.4.8(2)	Analysis of Items/Codes required among port related agencies	TBA						
0%	a.4.8(3)	EDI System Design and Formulation of Management Plan	TBA						

100% 

 75% 

 50% 

 25% 

 0% 

TBA : To Be Announced

付属資料 2.8 他の法制度整備支援案件

付属資料-2.8：他の法制度整備支援案件

カンボジア国重要政策中枢支援「法制度整備」1999年3月5日～2002年3月4日、フォローアップ：2002年3月5日～2003年3月4日

援助形態	協力金額	協力期間	先方関係機関	日本側協力機関	長期専門家	短期専門家	研修生受入れ	CP員数			
専門家チーム派遣	3.01億円	4年間	司法省	法務省法務総合研究所等	3名	97名	51名	14名			
プロジェクト目標等											
上位目標： 1) 民法・民事訴訟法典が制定される。 2) 民事分野の法律関係者が育成される。			主たる成果・活動			実施プロセス（内容・問題点など）			目標の達成状況		
プロジェクト目標： 司法省でカンボジアの実情に即した民法・民事訴訟法典草案が起草される。			1) 民法起草を支援する。 2) 民事訴訟法起草を支援する。 3) 上記法律に関連する法案起草を支援する。 4) 裁判所組織の改善を支援する。 5) 裁判官、検察官、弁護士及び他の司法関係者の研修を支援する。 6) 司法省を通して法学教育の改善を支援する。 7) 司法省を通して市場経済化関連の法律・法制度に関する情報を提供する。			<ul style="list-style-type: none"> JICA 専門家並びに司法省関係者によって、セミナーとワークショップを実施する。 カンボジア及び日本国内において研修プログラムを実施する。 カンボジア及び日本国内において起草作業を行う。 			<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト目標である民法、民事訴訟法草案については達成に至っておらず、2001年11月の時点で完成を目指して1年間の協力の延長が決定。 目標達成には至っていないが、起草作業の組織を確立し、法律関係者へ研修を実施したことなど、本プロジェクトの成果は一定の貢献を果たした。 		

ベトナム国重要政策中枢支援「法整備支援フェーズ2」1999年12月1日～2002年11月30日

援助形態	協力金額	協力期間	先方関係機関	日本側協力機関	長期専門家	短期専門家	研修生受入れ	CP員数			
専門家チーム派遣	4.9億円	3年間	司法省、最高人民裁判所等	法務省法務総合研究所等	7名	50名	108名	不明			
プロジェクト目標等											
上位目標： ベトナムの市場経済化に必要な民事分野の法律・執行体制、法体系および法曹人材育成システムが整備される。			主たる成果・活動			実施プロセス（内容・問題点など）			目標の達成状況		
プロジェクト目標： 日本の民事法を中心とした法律の専門的な知識・経験、法体系のあり方および法曹人材育成のシステムをベトナムの法律関係者が習得し同国の法制度整備が促進される。			1) 民事法およびその関連法規を中心とした立法作業に必要な基礎的知識が習得される。 2) 民事法の法体系のあり方が提示される。 3) 市場経済化の進展に合致したベトナム改正民法の草案が作成される。 4) 法曹の人材育成が促進される。			ベトナム側の調整役を担う予定であった司法省が組織上最高人民検察院と最高人民裁判所の下部機関となるため、調整が困難であった。その結果、カウンタートパート機関が3者に増えたことによる相乗効果が発揮されなかった。また、民法改正の実態調査など部局にまたがる活動はベトナム側の縦割り型組織により十分な効果が発揮されなかった。			すべての課題を包括する目標を設置したため、当該分野の支援がめざすべきヴィジョン（PDM というスパーゴール）に近いものとなり、成果の実現＝目標の達成という関係にならなかった。		

ポーランド国重要政策中枢支援「産業政策」 1996年5月15日～1999年5月14日

援助形態	協力期間	先方関係機関	日本側協力機関	長期 専門家	短期 専門家	研修生受入れ	CP員数
専門家チーム派遣	3年間	経済省経済戦略局	不明	3名	9名	5名	9名
プロジェクト目標等							
上位目標： ポーランドにおいて、世界貿易機関(WTO)の基準に合致する競争力ある産業構造が構築される。		主たる成果・活動		実施プロセス(内容・問題点など)			
プロジェクト目標： 経済省経済戦略局において、産業政策の立案能力が向上する。		a) 産業技術開発に関する政策立案能力が向上する。 b) 中小企業振興に関する政策立案能力が向上する。 c) 産業開発・戦略に関する政策立案能力が向上する。		長期専門家はアドバイザーとしてポーランド経済省内に席を置き、日常の対話を通してカウンタートパーパートとの相互理解を深めたと言われる。			
目標の達成状況 本プロジェクトにおいて作成された主な政策提言二点が閣僚会議承認を得たことなどから、「カウンタートパーパートの産業政策の立案能力は明らかに向上しており、本プロジェクトの目標は達成されたと判断される」と評価。							

備考：本終了時評価では「評価分析」が3名の調査団員によりなされている。参照した文書はPDF版の概要で「評価調査結果要約表」の内容・構成を取っていない。

ブルガリア国重要政策中枢支援「産業政策」 1999年9月30日～2002年9月29日

援助形態	協力期間	先方関係機関	日本側協力機関	長期 専門家	短期 専門家	研修生受入れ	CP員数
個別専門家チーム派遣	3年間	経済省、輸出振興庁、中小企業振興庁	経済産業省	4名	19名	14名	6名
プロジェクト目標等							
上位目標： 競争力のある産業構造の構築に寄与する産業政策が、継続的に開発・改善される。		主たる成果・活動		実施プロセス(内容・問題点など)			
プロジェクト目標： 「産業競争力強化」、「中小企業振興」、「輸出振興」の各分野において、適切な産業政策の開発・改善が行われる。		1) 産業政策の策定が促進され、改善される。 2) 「産業競争力強化」、「中小企業振興」、「輸出振興」の各分野における産業政策を効率的に開発するための手法が研究される。 3) 産業政策を計画・開発するためのカウンタートパーパートの実践的技術が向上する。		ブルガリア側は、産業政策の作成に直接貢献してもらったことを期待していたが、我が国はカウンタートパーパートの人材育成に重点を置いて活動していた。 これは、経済省が将来産業政策を独自に策定するために、重要であると考えていたためだが、直接的な政策策定支援の面がおろそかにされていた。 政策の中核支援という本計画の基本的業務指針につき、一部の日本人専門家に認識のズレがあり、結果として活動自体も政策策定の事前情報収集やカウンタートパーパートの啓発活動による能力向上など、実際の政策策定から見れば側面的な支援にほぼ終始した。			
目標の達成状況 プロジェクトの主要3分野において、我が国の直接的な協力による政策形成が目に見えぬ形で確認されないことから、期待されたプロジェクト目標は十分に到達されなかったと判断される。 カウンタートパーパートは産業政策策定の基礎となる情報を収集し、取りまとめる技術・手法をある程度習得したが、そこから分析を行ない、独自に政策を策定できるレベルには到達していない。							

付属資料 2.9 MOT から VINAMARINE への権限委譲書

BỘ GIAO THÔNG VẬN TẢI

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

Số: 445 /BGTVT-KHĐT

Văn Ủy quyền cho Cục Hàng hải Việt Nam
quyết công việc của Dự án HKKT
Tăng cường năng lực QL cảng biển

Hà Nội, ngày 09 tháng 01 năm 2006

(Chức vụ) Ông Nguyễn Văn Khoa - Cục Hàng hải Việt Nam

CÔNG VĂN ĐẾN
Số: ...
Ngày: ...
Kính gửi: Cục Hàng hải Việt Nam

KHẨN

- Căn cứ quyết định số 427/QĐ-BGTVT ngày 18/2/2005 của Bộ GTVT thành lập Ban Chỉ đạo Dự án hợp tác kỹ thuật tăng cường hệ thống quản lý cảng biển sử dụng viện trợ không hoàn lại của JICA, trong đó lãnh đạo Cục Hàng hải Việt Nam là Phó trưởng Ban thường trực Ban Chỉ đạo;

- Căn cứ công văn số 2282/GTVT-KHĐT ngày 19/4/2005 của Bộ GTVT giao Cục Hàng hải Việt Nam là cơ quan đối tác của Dự án;

- Xét báo cáo tiến trình thực hiện Dự án của Cục Hàng hải tại công văn số 2139/CHIVN-QLKCHT ngày 26/12/2005

Để đáp ứng mục tiêu và đảm bảo hiệu quả của Dự án, Bộ Giao thông vận tải có ý kiến như sau:

1/ Ủy quyền cho Cục trưởng Cục Hàng hải Việt Nam thay mặt Bộ giải quyết và chịu trách nhiệm toàn bộ các công việc liên quan đến Dự án hợp tác kỹ thuật tăng cường hệ thống quản lý cảng biển Việt Nam sử dụng viện trợ không hoàn lại của JICA.

2/ Cục Hàng hải Việt Nam có trách nhiệm làm việc với JICA và các cơ quan liên quan phía Việt Nam để triển khai Dự án đạt mục tiêu và hiệu quả, thực hiện công tác báo cáo theo quy định.

Nơi nhận:

- Như trên;
- Bộ trưởng (để b/c);
- Lưu VT, KHĐT.



CHỖ ĐÓNG CHỮ VÀ CHỮ CHỮ ĐÓNG
BỘ TRƯỞNG
PHỤ TRƯỞNG

(Handwritten signature)

Trần Đoàn Thọ

MINISTRY OF TRANSPORT

SOCIALIST REPUBLIC OF VIETNAM
Independence – Freedom- Happiness

No. 115/NGTVT-KHDT

On: Delegation of power to Vinamarine to run the Project of Technical Cooperation "Improvement of the Port Management System in the Socialist Republic of Vietnam"

Hanoi, 9 January 2006

To: Vietnam Maritime Administration

- Pursuant to Decision 427/QD-BGTVT, 18 February 2005 of the Ministry of Transport to set up the Joint Steering Coordinating Committee of the Technical Cooperation Project on "Improvement of the Port Management System in the Socialist Republic of Vietnam" funded by the grant from JICA, in which the Leader of Vietnam Maritime Administration is the Permanent Vice Chairman;
- Pursuant to the official letter 2282/GTVT-KHDT, 19 April 2005 of the Ministry of Transport to assign Vinamarine as the Counterpart in the Project;
- Considering the report of the implementation process of the project at the report No. 2139/CHHVN-QLKTKVHT, 26 December 2005.

To pursue the goals, objectives and to ensure the effectiveness of the Project, Ministry of Transport decides:

1/ To delegate the power to the Chairman of Vietnam Maritime Administration to act on behalf of the Ministry of Transport to run and be responsible for all activities in relation to the Project on "Improvement of the Port Management System in the Socialist Republic of Vietnam", funded by grant from JICA;

2/ Vietnam Maritime Administration shall be responsible for working with JICA and other relevant agencies of Vietnam to achieve the goals and objectives of the project and report as per relevant provisions.

FOR AND BEHALF OF THE MINISTER
VICE MINISTER

Recipients:

- As above;
- Minister (to report);
- Archive: Office, KHDT.

Tran Doan Tho