

シリア国
物流システム近代化計画プロジェクト
事前調査報告書

平成 19 年 7 月
(2007年)

独立行政法人国際協力機構
社会開発部

序 文

日本国政府はシリア国政府の要請に基づき、同国の物流システム近代化に係る技術協力を実施することを決定し、独立行政法人国際協力機構がこの協力を実施することとしました。

当機構では、プロジェクト実施に先立ち、本プロジェクトを効率的に進めるため、2006年11月13日～11月23日までの11日間にわたり、国土交通省港湾局建設課国際業務室長 古市 正彦氏を団長とする事前調査団を現地に派遣し、本件の背景を確認するとともにシリア国政府の意向を聴取し、かつ現地調査の結果を踏まえ、本件協力に関する協議議事録（M/M）に署名しました。

また、2007年6月21日～6月30日までの10日間にわたり、独立行政法人国際協力機構社会開発部調査役 不破 雅実を団長とする実施協議調査団を現地に派遣し、実施協議調査においては、事前調査団の調査結果を踏まえ、本プロジェクトの実施方針について先方と協議して合意議事録（R/D）を締結しました。

本報告書は、事前調査及び実施協議調査の結果を取りまとめるとともに、引き続き実施を予定している本格協力に向けた方針をまとめたものです。

最後に、両調査にご協力とご支援を頂いた関係各位に対し、心より感謝を申し上げます。

平成19年7月

独立行政法人国際協力機構

理事 松岡 和久

総 合 目 次

序 文

略語表

第 1 部 事前調査

第 1 章 事前調査概要	1
第 2 章 ラタキア港概要	12
第 3 章 「港湾開発計画調査」の結果及びその後の状況	38

第 2 部 実施協議調査

第 1 章 実施協議調査概要	49
----------------	----

付属資料

1. 要請書	61
2. Record of Discussion	71
3. 実施協議調査 (Minutes of Meeting)	89
4. 実施協議調査 (Minutes of Meeting) 和訳	93
5. 事前調査 (Minutes of Meeting)	97
6. PDM	119
7. PDM 和訳	123
8. 事業事前評価表	127

略 語 表

BOT	Build-Operate-Transfer	
CD	Capacity Development	キャパシティ・デベロップメント
C/P	Counterpart	カウンターパート
EIB	European Investment Bank	欧州投資銀行
ICD	Inland Container Depot	インランド・コンテナ・デポ
IC/R	Inception Report	インセプション・レポート
ICTSI	International Container Terminal Services, Inc.	
LCL	Less than Container Load	小口貨物
LPGC	Latakia Port General Company	ラタキア港湾公社
M/M	Minutes of Meeting	会議議事録
M/P	Master Plan	マスタープラン
PD	Project Document	プロジェクト・ドキュメント
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PO	Plan of Operation	プラン・オブ・オペレーション
R/D	Record of Discussion	合意議事録
RMG	Rail-mounted Gantry Crane	軌条走行コンテナガントリークレーン

第1部

事前調査

目 次

第1章 事前調査概要	1
1-1 調査の背景	1
1-2 調査目的	1
1-3 調査期間	1
1-4 団員構成	2
1-5 調査行程	2
1-6 主要面談者	3
1-7 団長所感	5
1-8 調査結果	6
第2章 ラタキア港概要	12
2-1 概 要	12
2-1-1 位 置	12
2-1-2 取扱貨物	13
2-1-3 港湾の所有・管理者	16
2-1-4 背後の交通機関との接続	17
2-2 自然条件	17
2-2-1 地 形	17
2-2-2 気 象	17
2-3 港湾施設の概況	18
2-3-1 バース・荷捌き地	20
2-3-2 出入管理施設	23
2-3-3 港内の交通施設	24
2-3-4 シングルウインドウサービス施設	26
2-4 荷役・保管施設の概況	28
2-4-1 荷役状況	28
2-4-2 荷役機械	32
2-5 LPGCの組織概要	32
2-6 港湾会社・運輸省の財政状況	34
2-6-1 港湾財務の仕組み	34
2-6-2 LPGCの財務状況	35
2-6-3 港湾料率（タリフ）	35
第3章 「港湾開発計画調査」の結果及びその後の状況	38
3-1 調査概要	38
3-1-1 調査の背景	38
3-1-2 調査の目的	38
3-1-3 計画の概要	38

3-2	ラタキア港に係る提言	39
3-2-1	第1段階プロジェクト	39
3-2-2	第2段階プロジェクト	41
3-3	調査実施後の状況	42
3-3-1	提案プロジェクトの実施状況	42
3-3-2	LPGCの提案プロジェクト実施の動向	42
3-3-3	既存第14番コンテナターミナルの混雑状況	42
3-3-4	荷役能率の検証	43
3-3-5	荷役体制の状況	43
3-3-6	貨物手続きの状況	44
3-3-7	研修の状況	44

第1章 事前調査概要

1-1 調査の背景

シリア国（以下、「シ」国と記す）は、面積18万km²、人口1800万人を擁し、西を地中海、国境の北をトルコ、東をイラクと面しており、中東における貿易においては恵まれた立地条件を有している。

「シ」国の主要港湾はラタキア港、タルトゥース港の2港が国際貿易港湾として位置づけられている。このうち、ラタキア港についてはその立地条件から、以前は黒海・東地中海航路においてルーマニアのコンスタンツァ港と並んでメイン港湾として位置づけられるほどの規模であった。しかし、現在もラタキア港では「シ」国に輸出入されるコンテナ貨物の大半を取り扱っているものの、インフラ整備の不足、港湾施設の陳腐化やヤードにおける貨物受入れ管理体制の不備により近年の船舶の大型化やコンテナによる大量輸送に対応できず、その地位は低下した。さらに、荷役に係る非効率性などにより貨物船の港内滞船時間が長くなるため、船会社はラタキア港向け貨物に関して荷主に船積み割増料金を課しており、費用負担が輸出入価格に上乗せされているなど、厳しい状況に置かれている。

一方で、「シ」国を含むアラブ諸国は2005年に域内の関税を廃止したほか、地中海沿岸諸国では2010年には環地中海自由貿易圏の創設が予定されているなど周辺地域の状況は変化している。また、イラク復興支援向けのトランジット貨物が近年増大している。しかし、かかる状況に対して「シ」国の港湾は増加する貨物に十分に対応できていないのが現状である。「シ」国は現在、市場経済への緩やかな移行、海外などからの投資による経済改革の推進、輸出の強化に関する施策を進めているが、輸出環境の改善には既存の物流インフラ、荷役、書類手続きを効率化することが必要である。ラタキア港は特にインフラ整備が遅れており、現在は増加するコンテナ貨物に対して雑貨ヤードでのコンテナ蔵置やコンテナの多段積みで対応している。コンテナ需要に対応するためにはインフラの拡張が必要不可欠ではあるが、インフラ整備が完了するまでの間、港内の交通の改善やコンテナターミナルの使用の改善などソフト面での改善を通じて増大する貨物取扱いの需要に対応することが求められている。

かかる状況を受け、JICAはソフト面からの港湾貨物の取扱いの効率化を行うために、2004年度に「物流近代化」分野短期専門家を派遣し、ラタキア港及びタルトゥース港における荷役及び書類手続きなどソフト面の効率化に向けた提案を行った。この提案をもとに「シ」国は我が国に対して「物流システム近代化計画プロジェクト」の実施に係る協力を要請し、本事前調査を実施することとなった。

1-2 調査目的

- (1) プロジェクト内容に係る先方との協議
- (2) 現地視察及び関係者の聞き取りによるラタキア港の課題の把握
- (3) 合意議事録（Record of Discussions : R/D）案に係る協議議事録（Minutes of Meeting : M/M）案の締結

1-3 調査期間

2006年11月13日～同年11月23日

1-4 団員構成

氏名	担当分野	現職
古市 正彦	総括	国土交通省港湾局建設課国際業務室長
池田 武司	港湾政策	国土交通省港湾局総務課危機管理室
大槻 有吾	港湾荷役	(株)国際開発システム専務取締役
川谷 暢宏	協力企画	JICA 社会開発部第三グループ運輸・交通第二チーム

1-5 調査行程

日程	日付	行程	宿泊地
	11月13日 (月)	カイロ (18:00 MS 721) →ダマスカス (19:45) (川谷)	ダマスカス
1	11月14日 (火)	<川谷> 8:30 JICA シリア事務所との打合せ 10:00 UNDP との打合せ <古市、池田、大槻> 羽田 (19:30 JL 1317) →関西空港 (20:50) 関西空港 (23:15 JL 5099) →ドバイ (5:55)	機中泊 (古市・池田・大槻) ダマスカス (川谷)
2	11月15日 (水)	<川谷> 調査事前準備 <古市、池田、大槻> ドバイ (14:00 EK 911) →ダマスカス (15:35)	ダマスカス
3	11月16日 (木)	9:00 在シリア日本大使館表敬 9:30 JICA シリア事務所との打合せ 10:30 運輸省表敬 12:00 計画省表敬	ダマスカス
4	11月17日 (金)	ラタキアへ移動 14:00 ラタキア港港湾公社 (LPGC) 計画部長との打合せ ラタキア港視察	ラタキア
5	11月18日 (土)	8:30 ラタキア港視察 11:30 タルトゥース港現地視察	ラタキア
6	11月19日 (日)	8:30 LPGC 計画部長との協議 11:00 運輸大臣・LPGC 総裁との協議 11:30 LPGC 総裁との協議 17:30 LPGC 計画部長との協議	ラタキア
7	11月20日 (月)	9:00 LPGCとの協議 8:30 国営船舶代理店「SHIPCO」との協議 (大槻) 21:00 LPGC 総裁・計画部長との協議	ラタキア
8	11月21日 (火)	10:00 ラタキア港視察 19:00 UNDP コンサルタントとの協議 夜:ダマスカスに移動 (川谷)	ダマスカス (川谷) ラタキア (他団員)
9	11月22日 (水)	9:00 運輸省表敬 (川谷) 10:30 UNDP シリア事務所との協議 (川谷) 12:30 在シリア日本大使館・JICA シリア事務所報告 (川谷) ラタキア港移動 (川谷) 9:00 ラタキア港視察 (古市・池田・大槻)	ラタキア

		10:00 LPGC 計画部長との協議 (古市・池田・大槻)	
10	11月23日 (木)	8:30 M/M 署名 13:00 在シリア日本大使館表敬 (古市、池田、川谷) UNDP プレゼンテーション オブザーバー出席 (大槻) <古市、池田、川谷> ダマスカス (16:50, EK 912) →ドバイ (21:40)	機中泊 (古市・池田・川谷) ラタキア (大槻)
11	11月24日 (金)	<古市、池田、川谷> ドバイ (2:50 EK 316) →関西空港 (16:40) 関西空港 (18:30 JL 1316) →羽田 (19:40) <大槻> 資料整理	ラタキア
12	11月25日 (土)	資料整理	ラタキア
13	11月26日 (日)	ラタキアにおける船社インタビュー・資料整理	ラタキア
14	11月27日 (月)	ラタキアにおける船社インタビュー・資料整理	ラタキア
15	11月28日 (火)	ラタキアにおける船社インタビュー・資料整理	ラタキア
16	11月29日 (水)	ラタキアにおける船社インタビュー・資料整理	ラタキア
17	11月30日 (木)	JICA シリア事務所報告	ダマスカス
18	12月1日 (金)	資料整理	ダマスカス
19	12月2日 (土)	資料整理	ダマスカス
20	12月3日 (日)	JICA シリア事務所へ報告 ダマスカス (16:50 EK 912) →ドバイ (21:40)	
21	12月4日 (月)	ドバイ (2:50 EK 316) →関西空港 (16:40) 関西空港 (18:30 JL 1316) →羽田 (19:40)	

1-6 主要面談者

<「シ」国側>

(1) 運輸省 (Ministry of Transport)

Dr. Eng. Yarob S. Badr	Minister of Transport
Dr. Imad Abdulhay	Deputy
Dr. Kameel Bourass	Director of Maritime Sector
Ms. Mayada Sakeker	Director of Planning
Ms. Rasha Muhammad	Director of International Cooperation
Eng. Dima Assaf	Head of Technical Section, department of maritime sector

(2) Cooperation with Asia, America and Africa, State Planning Commission

Ms. Hala Imad	Director
---------------	----------

(3) Transport planning, State Planning Commission

Mr. Hussa	Engineer
-----------	----------

(4) ラタキア港湾公社 (Latakia Port General Company : LPGC)

Mr. Suleiman A. Balouch	General Manager
Mr. Osama Msheish	Director of Planning
Mr. Bashar Khaddam	Engineer (帰国研修員)
Mr. Noman Sari	Director of Operation and Investment
Ms. Ragada Bayzed	Director of Manager Officer
Mr. George Suleiman	Technical Manager
Mr. Abdel Starabdeem	Director of Finance
Mr. Maher Sbera	Director of Administration
Mr. Akram Khaddam	Director of International Controlling
Mr. Ali Kangrawi	Director of Training
Mr. Hanna Iskaf	Director of Accountant
Mr. Hasan Mahmood	Director of IT
Mr. Khaled Hor	Director of Civil Engineering

(5) Civil Defence

Mr. Yousef Kuddour

(6) Port Police

Mr. Ebrahim Ganem Head

(7) Tartous Port General Company

Eng. Zaki E. Najib General Manager

<他ドナー>

(1) UNDP シリア事務所

Ms. Faten Tibi

本田 ヨシコ

<日本側>

(1) JICA シリア事務所

長沢 一秀

所長

玉林 洋介

次長

中原 二郎

Sakher MRISHIH

(2) 在シリア日本大使館

国枝 昌樹

特命全権大使

村瀬 充

参事官

馬場 智

二等書記官

1-7 団長所感

(1) クローズド方式を導入していないコンテナターミナルの混沌とした状況

1996年の開発調査時点（16万TEU）以降、特段のインフラ整備がなされていないにもかかわらず、2005年のコンテナ取扱量は39万TEUと倍増している。これを可能にしたのは、2002年に船舶代理店業務が国営船舶代理店（SHIPCO）の独占から民間企業へ開放され、50社を超える企業が参入したことによる競争の結果、効率性が相当程度向上したことであると考えられる。

一方で、コンテナターミナル内のコンテナ車両を中心とする交通を管理している者はどこにも存在せず、その混雑状況は末期的状態となっている。その主たる原因は、コンテナターミナルのゲートでコンテナ車両の出入管理を行うクローズド方式が採用されていないことに尽きる。この状況を鑑みれば、大きな投資なしでも、クローズド方式を導入し、LPGCがターミナル内の交通流を適切に管理するだけでも効率を大幅に向上させることが可能と考える。

(2) クローズド方式の導入に向けて

このように著しい混雑が発生している既存コンテナターミナルにクローズド方式を導入するためには、その前段階として例えば以下のような方法でこの混雑を緩和することが不可欠である。

1) 雑貨ターミナルのコンテナとの共用化

既存コンテナターミナルに隣接する雑貨ターミナル内には相当数の空コンテナが占拠している一方、岸壁ではごく一部のコンテナ船からの積み卸ししか行われておらず、単なる空コンテナ置き場としての利用にとどまっている。このため、この雑貨ターミナルを積極的にコンテナと共用化し適切に利用することで混雑の著しい既存コンテナターミナルの混雑を緩和し、クローズド方式導入への余裕を生み出すことができると考えられる。

2) インランド・コンテナ・デポ（Inland Container Depot : ICD）の活用

既存コンテナターミナルの混雑のひとつの要因は、ターミナル内でコンテナ内の貨物をバン詰め、バン出し作業が無秩序に行われていることである。これらの作業は保税状態のまま内陸部に位置するICDに輸送し、そちらで行うことが可能である。シリアにはICDはあまり見受けられなかったが、これは、公的セクターだけでなく船会社などの民間セクターでも設立・運営することが可能である。ただし、これは本技術協力プロジェクト（以下、「本プロジェクト」と記す）のスコープ外となる。

(3) 共同作業による技術移転への強い期待

(1)及び(2)のような状況を反映して、本プロジェクトでは、大きな新規投資なしで既存施設を最大限活用すべく「港湾全体の運営改善」「貨物取扱に関する訓練・研修」「コンテナターミナル運営改善」「雑貨貨物ターミナル運営改善」「効率的な港湾手続きの導入」の5項目を提案したところである。LPGCはこのような「訓練・研修を中心とした技術協力プロジェクト」の提案に対して高い関心を示した。

特に、日本の専門家とLPGC職員が共同作業をすることによって日々の運営を改善する試みに強い期待を示した。さらに、研修マニュアルに加えて研修プログラムを作成すること

で、専門家が帰国したあとも継続的に研修を続けられるよう道筋をつけることにも先方は強い期待を示した。

(4) 通関システム専門家との連携

今回提案した改善項目のひとつである「港湾手続きの効率化」については、税関との連携が不可欠である。また、国営船舶代理店（SHIPCO）へのヒアリングによると、2006年9月24日に大統領自ら税関当局を訪れ、ラタキア港を含む通関手続きの改善命令が出された。これによって通関手続きの著しい改善が期待される場所である。

一方で、「シ」国に対する通関システムの JICA 専門家派遣については、本プロジェクト（2007～2008年）と同時期の派遣に向けて人選が進められていると聞き及んでいる。本プロジェクトと並行して通関システムの専門家が派遣され、両者が連携を図ることで飛躍的に効果が上がるものと思慮されるため、両者を積極的に連携させるよう改めて進言したい。

(5) 他プロジェクトとの協調

UNDP などの他機関が LPGC に対して提案しようとしているプロジェクトとの協調については、JICA としても積極的に行うべきであることは言うまでもない。しかしながら、UNDP プログラムでは先方（例えば、LPGC）の負担が 90%、UNDP の負担が 10%程度であるため、先方が JICA などのグラントの占める割合の大きいドナーを選好し、UNDP との連携に前向きでない場合が多い。そのような状況を反映して、UNDP は JICA に対して積極的に情報を開示する姿勢に乏しい。

本件に関しては、UNDP の提案は「穀物ターミナルの改善・新設」「人材育成センターの設立」「コンテナターミナル拡張計画策定」などであるとの情報（今回の調査で運輸省及び LPGC より入手）を参考にし、本プロジェクトでは、大きな新規投資なしで既存施設を最大限活用すべく「港湾全体の運営改善」「貨物取扱に関する訓練・研修」「コンテナターミナル運営改善」「雑貨貨物ターミナル運営改善」「効率的な港湾手続きの導入」の 5 項目とし、UNDP プログラムとの重複を回避できるようデマケを行ったところである。

(6) 円借款再開を含めた継続的な支援への期待

1996年の JICA マスタープラン（Master Plan：M/P）調査終了後、「シ」国側は同調査に基づくラタキア港への日本の円借款に強い期待をしてきたところ。これについては、様々な政治的な状況への配慮もあり、中断していることは先方も十分承知しているものの、早期再開を強く期待しているところである。

さらに、「シ」国側においても中近東の他地域における事例をよく収集しており、開発計画の提案だけでなく、計画の実現に結び付けるまでの融資機関との契約なども含めた継続的な支援について JICA でも対応してほしい旨 LPGC から期待が表明された。

1-8 調査結果

2006年11月14日から16日にダマスカスで関係者との協議を行ったあと、11月17日からラタキアに移動し、ラタキア港内の視察を行うとともに LPGC の関係者とプロジェクトの内容について協議を行い、23日に会議議事録（Minutes of Meeting：M/M）を締結した。調査結果については

以下のとおりである。

(1) UNDP の活動について

タルトゥース港で欧州投資銀行 (European Investment Bank : EIB) が港湾の施設改善に 5000 万ユーロの融資をしている一方で、LPGC における改善は行われていない。かかる状況下、JICA が実施する本プロジェクトのほかに UNDP が港湾改善に向けたプログラムを実施する予定である。

2006 年中は事前の準備段階であり、プロジェクト本体の実施は 2007 年からの 5 年間で予定している。4 つの活動項目についてコンサルタントが計画を作成しており、プロジェクトの本格フェーズ実施中にはそれぞれの項目について「シ」国側が直営もしくは民活によってインフラを設立し、UNDP がインフラ建設における入札監理や技術協力を行う予定である。

具体的な内容は以下のとおりである。

1) サイロ改修計画

既に既存サイロの改修計画及びサイロの移設について計画を作成している。この計画に基づき、「シ」国側がサイロの改修を行う。改修の間の国際入札や施工管理は UNDP コンサルタントが行う。

2) 港湾拡張計画

現在、ドイツ人コンサルタントが既存の資料のレビュー及び現地視察により港湾拡張の段階計画を作成中であり、11 月中に LPGC・シリア運輸省に提示する。「シ」国側はその計画をもとに港湾の拡張を行い、1) と同様に UNDP が国際入札及び施工管理を行う。財源については未定。

3) トレーニングセンターの組織計画・設立計画

既にエジプト人コンサルタントがトレーニングニーズを把握し、トレーニングコースのカリキュラム、センターの組織体制の計画を立てている。2007 年から 3 年をかけてトレーニング機材を UNDP が用意し、その後 UNDP がコンサルタントを提供して技術移転を行う。

トレーニングコースは荷役のみならず語学の研修も行い、学際的研究の機能も持たせるとのことである。また、各部署の Director クラスに対しても UNCTAD が 2 年間トレーニングを行う (トレーニング終了後は修士号に相当する資格を与えるとのこと)。

なお、トレーニングセンターの建物については既存の建物を使用する予定である。

4) 港湾運営の改善計画

LPGC からの聞き取りでは組織運営 (Administration) の改善との情報を得ていたが、11 月 22 日の UNDP 担当者との協議で組織運営のみならず荷役オペレーションや港湾のオペレーション全体を含んでいることが判明した。2007 年 1 月から 3 月にかけてコンサルタント (現在選定中) がオペレーション・運営の改善計画を作成する予定である。その結果に基づいて LPGC がコンサルを備上して (UNDP とコストシェア) 改善の実施を行うか、民間オペレーターを参入させて彼らに改善させる予定であるが、改善の具体的方法については現在 LPGC 側で検討中とのことである。

(2) UNDP との連携方法について

プロジェクトのフレームワークの形成段階において UNDP との調整を行うことができなかったため、先方の情報をもとにコンテナターミナル及び雑貨ターミナルに対する改善プロジェクトとして協議を行い、プロジェクトの内容について先方に了解を得た。

その間、UNDP に対して調整のための協議の申し入れをしたが、担当者は情報共有に後ろ向きな姿勢を見せ、再三の申し入れにもかかわらず対応しなかった。結局、11月22日になって協議をもつことができた。

その中で UNDP 担当者は港湾のオペレーションについては JICA の活動と同一であり連携は不要であるような態度を示したが、その後当方からプロジェクトの方針について説明し、以下のとおり連携を行うことに合意した。

- 1) UNDP が 2007 年 1 月から 3 月の間に作成したオペレーション改善計画をプロジェクト本体の計画作成部分に応用する。
- 2) また、トレーニングセンターで活動する内容についても一部先行して JICA プロジェクトの中で行う。
- 3) 具体的な連携方法については 1 月から 3 月のコンサルタントの活動期間の間において再度協議を行い、LPGC・UNDP・JICA の三者間でメモランダムを署名する。
- 4) 今後とも両方で情報交換を行う。
- 5) JICA では先方と合意したプロジェクト・デザイン・マトリックス (Project Design Matrix : PDM) をもとに今後の作業を進める。現場レベルの具体的な連携については JICA 専門家と UNDP 専門家の間で決定する。

(3) 技術協力プロジェクトに係る理解について

1996 年の M/P 調査の終了後、2002 年に円借款が計画されたが、外交上の状況もあり現在のところ借款の実現には至っていない。LPGC 側は M/P の内容が実現化していないことを気にかけており、引き続き資金協力を期待してはいるものの、借款が停止している背景については理解していた。また、今回のプロジェクトが技術協力であり、インフラ設備・荷役機材の供与なしに短期的な港湾運営の改善を行うものであることについても理解を示し、その制約下で一連の協議を行った。

(4) プロジェクトの内容について

調査団からラタキア港の短期的な改善に対して、以下の点について活動を行いたい旨を当方が用意した PDM 案を用いて説明した。

- 1) 港湾の運営改善 (交通管理、バース管理、貨物の蔵置計画)
- 2) 荷役取扱いの訓練
- 3) コンテナヤード管理の改善
- 4) 雑貨ターミナルの改善
- 5) 手続き体系の改善

どの項目に関しても LPGC から特段反対はなく、これらの活動を行うことで合意した¹。特に先方はコンテナヤード内の交通管理状況や現場における技術移転について強い要望を示

¹ これらの活動については、実施協議調査時に変更が加えられ、付属資料 6 の PDM のとおりとなった。

した。また、手続き体系については、既にアラブ海運学院がコンピューターのインフラを整備している一方でコンピューターを用いた荷役管理のノウハウがないため、要請が示された。その他、プロジェクトの実施について下記（５）のような要望があった。

PDM の目標・成果・活動については合意を得たが、指標、指標の入手方法、外部条件については先方と十分と協議を行うことができなかった。これらについては専門家チームが現地入りし、インセプションレポートを協議する段階で先方と詳細を協議することが必要である。

（５）先方からの要望事項

先方からの要望事項は以下のとおりである。括弧内は調査団が示した対応案である。

- 1) カウンターパート（Counterpart：C/P）研修を実施するのであれば、部長クラスの管理職を派遣できるよう短期間で実施すること（専門家が実際に活動を始めてから先方と調整を行う）。
- 2) 専門家とのコミュニケーションを確実にするため、リーダーないしは副リーダーを常に配置させ、専門家の活動を把握したうえで公社側に報告させること（リーダーを常に配置することは不可能であることを説明。しかし、総括か副総括のどちらかは現地に滞在するようにスケジューリングを行うこと、また団員内の情報共有を万全に行い、先方に対してはどの団員からも情報が与えられるよう対処する旨を伝えた）。
- 3) 税関の改善については外部条件とするのではなく、プロジェクトの成果を確実にするために活動として含めること（一般的に税関・検疫は組織が違うため、改善を行うことは難しいことは説明。ただし、税関の専門家は既に 2006 年度案件として採択されており、帰国後経済開発部と調整を行う）。
- 4) 2年間の活動後に、ラタキア港をさらに発展させるために専門家の派遣期間を延長すること（その場では明確な回答はしなかったが、基本的には2年間で完了させることを基本とする旨を今後 R/D 協議やコンサルタントを通じて先方に伝達する）。
- 5) 港湾内の安全ガイドラインの制定について活動に入れること（成果 3 の活動に入れることとした²）。

（６）M/M の署名について

2006 年 11 月 23 日、運輸省次官、LPGC、古市団長の間で M/M を締結した。M/M の署名にあたっては特に問題は提起されなかったが、（７）の「1）R/D の署名にあたって」に示すように C/P の体制については今後先方に確認する必要がある。

（７）実施協議調査の実施方針

1) R/D の署名にあたって

R/D の署名については LPGC 総裁及び運輸省次官との間で署名することで合意した。UNDP が 2007 年 1 月から 3 月に実施する港湾オペレーション改善計画の作成との兼ね合いもあり、JICA プロジェクトの投入量の最終的な調整を行ううえで署名時期については彼らの計画の骨子をみたくて判断することが必要である。

また、プロジェクトの内容については合意を得たが、PDM の詳細や先方の具体的な投入、

² 本活動は、実施協議調査後に付属資料 6 の PDM の活動 4 に位置づけられた。

先方の実施体制、C/P の氏名・職位、先方からの投入の詳細が確定していないため、R/D 署名の段階で十分に確認することが必要である。

2) UNDP との調整について

上記(2)に示すように UNDP の調整の方針については今回の調査で確認したが、具体的な連携については1月から3月に派遣される UNDP コンサルタントの調査内容を見て判断することが必要である。

具体的には、プロジェクトの中では改善に係る計画を示す部分と技術移転を行う部分があるが、前者についてどこまで UNDP の作成する計画を活用できるのか、また提言された内容の実地指導について JICA・UNDP の双方の活動範囲を決める必要がある。そのことを踏まえて、R/D 案・PDM 案・プラン・オブ・オペレーション (Plan of Operation : PO) 案に必要な修正を加えたいうえで署名を行うことが必要である。

(8) プロジェクトの実施方針

1) プロジェクトの運営について

合同調整委員会 (Joint Steering Committee) を設置することで合意した。M/M の署名者には運輸省次官が入っているが、実質上は LPGC が実施の責任を負っているため、LPGC 総裁とし、関係機関である運輸省についてはメンバーとして参加することになる。

2) プロジェクトのスケジュール

2年間で実施する。先方には2007年度第1四半期の実施と伝えており、そのとおり実施されるよう準備を行う。

3) プロジェクトの投入について

当方からは専門家5名を投入し、国別研修を実施することで合意を得た。国別研修の内容、実施時期など詳細についてはプロジェクト開始後先方と協議しながら詰めることとした。機材について、当方からは技術移転用の機材は投入可能である旨を説明したが、具体的な機材の要請はなかったため、プロジェクト実施の段階で専門家・JICA シリア事務所間で協議したうえで検討する。一方、先方からの投入について、C/P の投入、オフィスの提供、プロジェクトの運営経費の支出について要求し合意を得た。

4) 帰国研修員の活用

1998年から2006年にかけて7人のLPGC職員が集団研修に参加しており、彼らをキーパーソンとして本プロジェクトを進めていくことが期待される。本調査においても Bashar Khadam 氏が対応にあたったが、彼は研修を担当しており、今後プロジェクトを実施するうえで有益な人材となり得る。

5) その他

プロジェクト本体においてはよりプロセス管理を精緻に行うためにも Work Breakdown Structure (WBS) を作成し、活動の詳細について計画を立てたいうえで実施することとする。実際にはプロポーザルの段階でコンサルタントが WBS を作成し、実施段階で WBS の内容を確認することとなる。

(9) 全体所感

M/P の実施時及び2004年度の専門家の派遣時の調査結果と今回の調査結果を比較すると、

LPGC は独自に一部荷役機材の購入を進めているほか、またエージェントの参入が自由化されたことでコンテナヤードの局所的な荷役の向上が図られるなど、状況は若干改善しているように見られる。

一方で、コンテナの増加に対して3段積みや4段積みをするなど苦肉の策は取っているものの、コンテナヤード内の交通混雑やコンテナの取り扱い、安全の配慮といった点についてはLPGC側も対策に係るノウハウがなく、放置されている。トラックが交通混雑のためコンテナヤードの目的地にたどり着くのに時間がかかることでコンテナの荷卸しが改善しても、結果として時間がかかる現状がある。このような現状に対処するために、対処方法に関する現場での技術移転を求める声が強く、本プロジェクトは先方のニーズに合致していると思料する。

また、LPGC側もプロジェクトのオーナーシップの点については十分意識しており、総裁からもC/Pの配置などの投入は確実に行うとのコミットがあった。かかる状況下、本プロジェクトにて現場において着実に技術移転を行えば成果を十分に上げることが可能と思料する。

今後の課題としては、UNDPとの連携方法、先方の投入内容、具体的なC/Pの決定がある。これらの点について、JICAシリア事務所と連絡を取りながら内容を詰め、R/Dの署名に向けた手続きを進めていきたい。

第2章 ラタキア港概要

2-1 概要

2-1-1 位置

ラタキア市は首都ダマスカスから 384km、アレッポから 186km に位置する人口約 30 万人の「シ」国の主要都市である。ラタキア港はラタキア市街地の前面の沿岸部に位置する港であり、地中海に面し、地理的に東洋と西洋の接点に位置し、欧州各国に対してのアラブへの玄関口、アラブ各国に対しての欧州への玄関口としての機能をもつ。「シ」国においては、他にラタキアの南約 100km の地中海沿岸にタルトゥース港が存在するが、同港がダマスカスを中心とする「シ」国南部をその背後圏としているのに対し、ラタキア港はアレッポなど「シ」国の北部地域を背後圏としている。「シ」周辺、「シ」国内の地図を図 2-1、2-2 に示す。



図 2-1 「シ」国周辺の地図

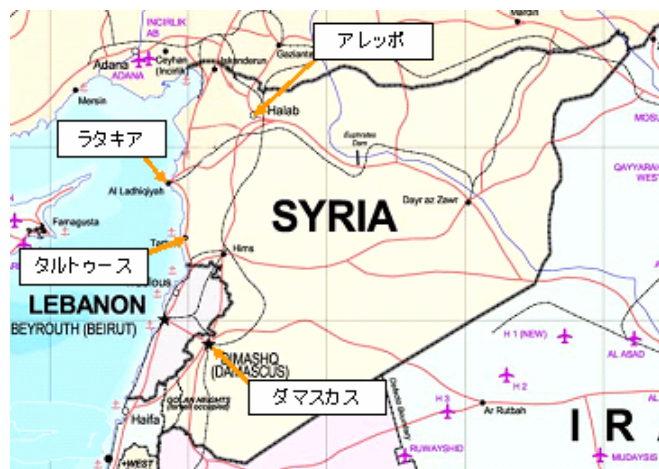


図 2-2 「シ」国国内の地図

2-1-2 取扱貨物（表2-1及び表2-2、図2-3）

ラタキア港における貨物取扱量は近年急増し、2005年の総貨物量は7,321,968トン、コンテナ貨物量は3,860,590トン、コンテナ個数は390,769TEUと、いずれも2000年の2倍以上に増加している。寄港船舶数は1,616隻で、2000年の約1.3倍にとどまっており、1隻当たりの貨物量が増加しているものと考えられる。

総貨物量、コンテナ貨物量、コンテナ個数ともに輸入が大半を占めている。このため、輸出コンテナにおいては、空コンテナが多数を占めることとなっている。

総貨物量に対するコンテナ貨物量の割合は、2000年以前は約5割で推移していたが、2001年以降は約6割で推移している。20フィートコンテナと40フィートコンテナの個数を比較すると、20フィートコンテナが全体の約6割と多数を占めているが、近年は40フィートコンテナの割合も高まりつつある。

2005年の月別のコンテナ取扱数を見ると、8月と9月が若干多い。年末にかけて、コンテナ取扱数の増加傾向が見られるが、季節変動ではなく、コンテナ取扱量の増加を反映しているものと考えられる。

表2-1 取扱貨物量の推移

	1996	1997	1998	1999	2000
総貨物量 (ton)	2,939,303	2,956,634	3,182,502	3,514,056	3,600,720
うち輸入	2,403,653	2,377,156	2,619,046	2,942,818	2,962,346
うち輸出	535,650	579,478	563,456	571,238	638,374
コンテナ貨物量 (ton)	1,451,176	1,405,051	1,676,020	1,562,582	1,752,066
うち輸入	1,060,976	1,039,731	1,257,195	1,199,198	1,415,780
うち輸出	390,200	365,320	418,825	363,384	336,286
総貨物量に対するコンテナの割合	49.4%	47.5%	52.7%	44.5%	48.7%
寄港船舶 (隻)	1,206	1,152	1,157	1,340	1,211
	2001	2002	2003	2004	2005
総貨物量 (ton)	3,619,280	4,548,654	4,867,408	6,101,553	7,321,968
うち輸入	2,930,174	3,643,685	3,871,348	5,082,584	6,238,642
うち輸出	689,106	904,969	996,060	1,018,969	1,083,326
コンテナ貨物量 (ton)	2,164,387	2,686,452	2,798,077	3,538,232	3,860,590
うち輸入	1,621,096	1,932,301	2,010,561	2,693,414	2,928,473
うち輸出	543,291	754,151	787,516	844,818	932,117
総貨物量に対するコンテナの割合	59.8%	59.1%	57.5%	58.0%	52.7%
寄港船舶 (隻)	1,163	1,183	1,206	1,374	1,616

表 2 - 2 取扱貨物量の推移 (コンテナ)

	1996	1997	1998	1999	2000
コンテナ個数 (TEU)	161, 118	148, 311	183, 779	189, 976	192, 074
うち輸入	79, 477	74, 235	91, 047	95, 632	95, 940
うち空コン					3, 967
うち輸出	81, 641	74, 076	92, 732	94, 344	96, 134
うち空コン					58, 017
コンテナ個数 (個)	117, 835	110, 242	135, 751	140, 236	142, 316
うち 20ft	74, 552	72, 173	87, 723	90, 496	92, 558
うち 40ft	43, 283	38, 069	48, 028	49, 740	49, 758
20ft コンテナの割合	63. 3%	65. 5%	64. 6%	64. 5%	65. 0%
	2001	2002	2003	2004	2005
コンテナ個数 (TEU)	222, 698	257, 586	288, 026	365, 025	390, 769
うち輸入	112, 529	136, 408	150, 627	183, 372	192, 926
うち空コン	2, 556	1, 003	1, 508	415	938
うち輸出	110, 169	121, 178	137, 399	181, 653	197, 843
うち空コン	70, 858	70, 646	93, 765	138, 580	146, 516
コンテナ個数 (個)	163, 012	180, 446	202, 130	257, 297	277, 485
うち 20ft	103, 326	103, 306	116, 234	149, 569	164, 201
うち 40ft	59, 686	77, 140	85, 896	107, 728	113, 284
20ft コンテナの割合	63. 4%	57. 3%	57. 5%	58. 1%	59. 2%

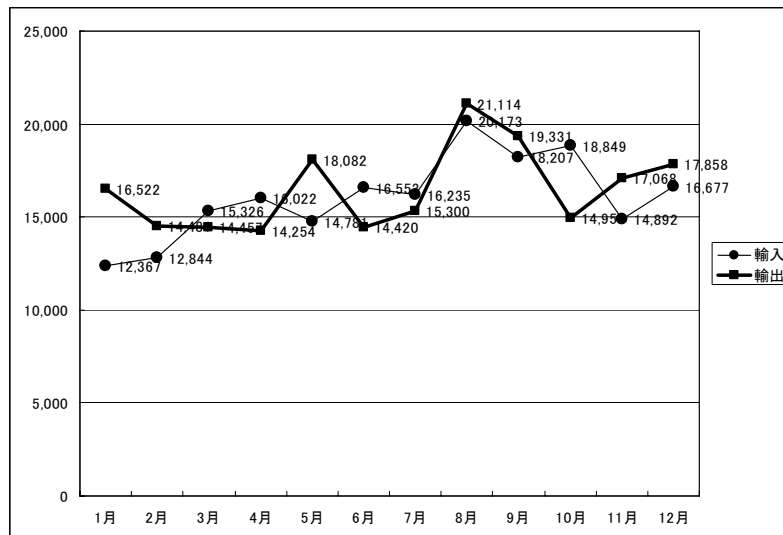


図 2 - 3 月別コンテナ取扱数 (TEU) (2005年)

輸出における主要貨物は穀物と綿花である（表 2 - 3）。輸入における主要貨物は機械類、食料品、鉄鋼、化学品である（表 2 - 4）。主要貿易相手国はエジプト、イタリア、トルコ、ギリシャ、ウクライナ、米国などとなっている（表 2 - 5）。

ここ数年の特筆すべき傾向として、イラクへのトランジット貨物取扱いが急増していることがあげられる（表 2 - 6）。

表 2 - 3 輸出貨物量（2005 年）

	輸出貨物量 (ton)	
	2004	2005
小麦	139,027	95,752
綿	140,918	176,189
種子	13,965	4,595
羊毛	4,091	5,302
穀物	70,130	53,463
甘草	2,712	1,862
皮革	11,341	14,529
クミン	21,805	29,876
その他	302,352	307,344
(コンテナ自体の重量)	312,628	394,414
合計	1,018,969	1,083,326

表 2 - 4 輸入貨物量（2005 年）

	輸入貨物量 (ton)	
	2004	2005
鉄鋼	619,822	774,716
木材	251,390	274,770
繊維	269,116	266,795
機械類	761,480	557,278
食料品	719,021	441,414
ジュート	14,653	12,503
エンジンオイル	49,006	57,547
米	197,793	240,919
砂糖	388,452	541,389
化学品	484,947	701,254
穀物	202,037	532,151
その他	753,592	1,450,857
(コンテナ自体の重量)	371,275	387,049
合計	5,082,584	6,238,642

表 2-5 貿易相手国別貨物量 (2005 年・上位 5 か国及び日本)

国	輸出貨物量(トン)	国	輸入貨物量(トン)
エジプト	291,669	エジプト	1,472,329
イタリア	144,793	ウクライナ	748,992
トルコ	106,548	イタリア	543,346
アルジェリア	53,559	ギリシャ	407,189
モロッコ	50,029	アメリカ	382,759
日本	9,653	日本	8,779

表 2-6 相手国別トランジット貨物取扱量の推移

年次	ヨルダン	イラク	オマーン	UAE	クウェート	サウジアラビア	レバノン	バーレーン	イエメン	カタール	トルコ	ロシア	その他	合計
1995	946					44	1,596				62			2,648
1996	4,276					1,005					109			5,390
1997	991					15	12				31			1,049
1998	1,239			64	45		61			389	19,174			20,972
1999	1,340			63	44		50			345	18,795			20,637
2000	2,328	10,665			247		16				3,071			16,327
2001	7,119	9,675		46		15	447						113	17,415
2002	4,139	15,313				25	68			78			4	19,627
2003	11,560	59,112			6	1,562	91	15	33		63		70	72,512
2004	19,657	162,737	692	288	166	7	1,599					581	19	185,746
2005	28,516	152,078		41	7		2,462			75	30			183,209

2-1-3 港湾の所有・管理者

「シ」国においては、海域、海岸線は原則として国家に属するが、航路、泊地のような港湾施設は港湾公社によって維持、管理されている。ラタキア港において港湾施設として指定される水域は航路、回頭泊地、錨停泊地からなり、これらの水域施設は港湾公社によって管理運営されている。また、港湾活動に利用されている陸域は LPGC が所有しており、その範囲は海岸線に沿って南北約 6 km に及んでいる。

2-1-4 背後の交通機関との接続

港の背後の道路は 4 車線で比較的流れはスムーズである。ただし、高速道路は街をはさんで港の反対側に接続しているので、車両は市街地を通過する必要がある。高速道路は海岸線を南下し、タルトゥースを通過して、ダマスカスなどと接続している。ラタキア港はアレppoなどの「シ」国北部地域を背後圏としているが、ラタキア・アレppo間の高速道路は現在建設中である(図 2-4)。鉄道は南側から港に接続している。

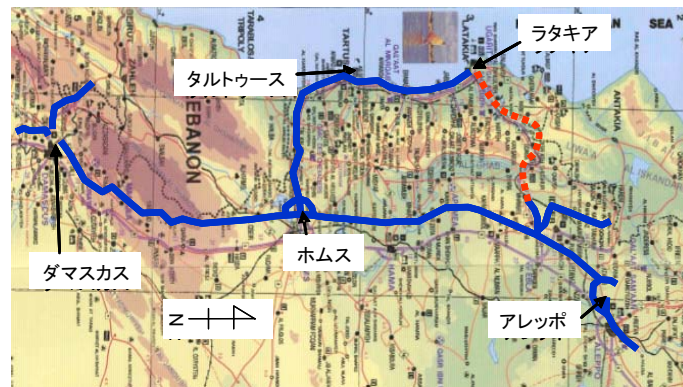


図 2-4 「シ」国の高速道路網

2-2 自然条件

2-2-1 地形

ラタキア港は海岸線が地中海に緩やかにせり出す半円状の海岸線上に造られた港である。一般的に「シ」国地中海側の海底地形は緩やかで遠浅といわれているが、ラタキア港の場合やや傾斜をもっており、現在の防波堤のすぐ外側では水深は約15mとなっており、入港航路は14.5mの水深をもつ。

2-2-2 気象

ラタキア周辺は地中海性気候に属し、冬に降水量が多く、逆に夏はほとんど降水量がない。気温、降水量を表2-7に示す。風向は、西～西南からの海風が最も多く、東～北東の山風がそれに次ぐ。風速は過去には最高39m/secが記録されている。

表 2-7 ラタキアの気象状況 (1966～2004年の平均)

	平均気温 (°C)		平均降水量 (mm)	平均降水日数 (日)
	最高	最低		
1月	15.6	8.4	162.6	13
2月	16.3	9	99.8	17
3月	18.4	10.9	90.6	11
4月	21.5	14	44.2	7
5月	24.2	17.1	21	4
6月	26.8	20.9	4.5	1
7月	28.9	24	0.9	0
8月	29.7	24.5	4.5	1
9月	29	22.1	7.8	2
10月	26.8	18.4	67.1	6
11月	22.1	13.7	95.2	8

12月	17.3	10	160.7	13
年間	23.1	16.1	758.9	83

出典：世界気象機関

2-3 港湾施設の概況

ラタキア港内の施設の配置は図2-5のとおりである。詳細を「2-3-1 バース・荷捌き地」以降で述べる。

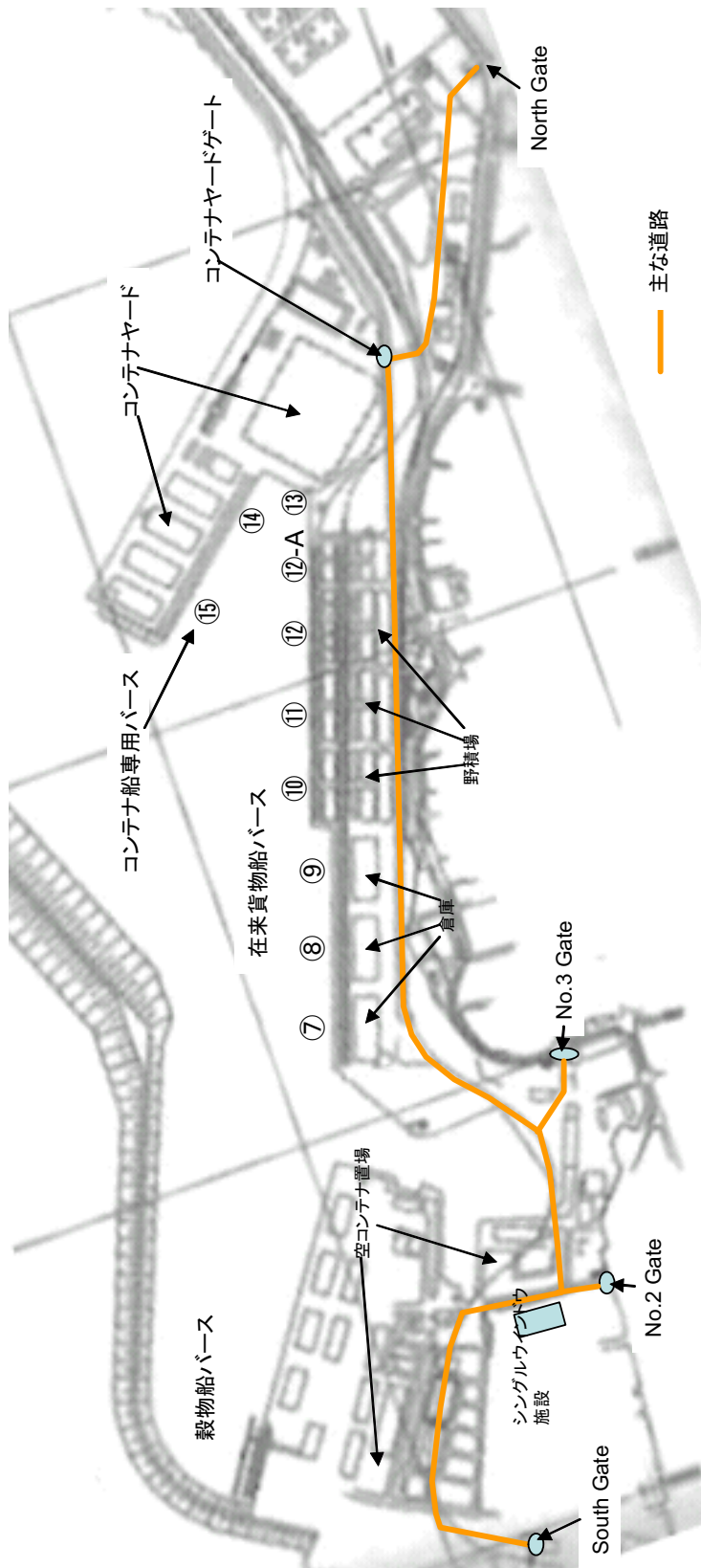


図 2-5 ラタキア港内の平面

2-3-1 バース・荷捌き地

No.14とNo.15(図2-5の⑭⑮)がコンテナ船専用バースとなっており、背後地がコンテナの荷捌き施設(コンテナヤード)となっている(写真2-1)。No.7~13(図2-5の⑦~⑬)は在来貨物船バースであり、岸壁クレーンが設置されている(写真2-2)。在来貨物船バースはコンテナ船も利用している。No.10~13の背後地に野積場が設置され、木材や丸太(電柱用)、鉄筋、鋼線などが取り扱われている(写真2-3)。野積場は盗難防止のためにフェンスで囲まれており、岸壁側と内陸側に出入口が存在する。野積場の一部には上屋が設置され、セメントなどが取り扱われている。No.7~9の背後地には倉庫が設置され、袋入りの小麦などが取り扱われている。港の最南端には穀物バースとサイロが設置されている。コンテナバースから離れてはいるが、No.2ゲート付近や、穀物サイロの背後地付近が空コンテナ置き場となっており(写真2-4)、さらに空コンテナ置き場に入りきれない空コンテナが在来貨物船バース背後地の道路沿いに無秩序に置かれている(写真2-5)。



写真2-1 コンテナ船専用バース



写真 2 - 2 在来貨物船バース



写真 2 - 3 野積場



写真 2 - 4 ゲート No. 2 付近の空コンテナ置き場

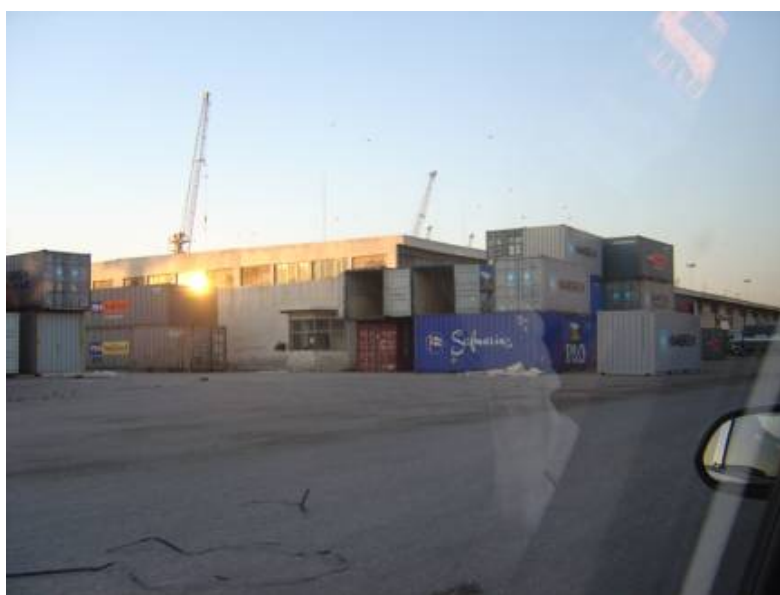


写真 2 - 5 無秩序に留め置かれた空コンテナ

2-3-2 出入管理施設

港の陸側は全体がフェンスで囲まれており、トラックや人は、4か所に設けられたゲートから出入りする。このうちトラックは North Gate (写真2-6) と South Gateの2か所から出入りする。このうちNorth Gateの内側には比較的広いスペースが確保されており、荷捌きを待っているトラックが待機している (写真2-7)。トラックが施設内に入る際は、ゲートにおいて貨物引渡し/受領証を係員に手渡す。係員が内容を確認し、不備がなければ入場を許可される。人・乗用車はNo.2、No.3 (図2-5) の各ゲートから出入りする。港への進入時には身分・目的などを確認している。港を出る車両については、トランクを開けて、中をチェックしている。



写真2-6 North Gate



写真 2-7 North Gate 付近のスペース

2-3-3 港内の交通施設

陸側の境界線に沿って道路が港の南北を縦断し、貨物の搬出入車両や港内で貨物を移動する車両が往来している。「シ」国内の多くの道路と同様、レーンマークが引かれていない。両側に待機車両（トラック）が並んでいる状態でもなお、約4車線分の幅員があり、多くの車両は比較的高い速度で走行している。また、追越追抜も頻繁に行われている。ところどころに減速のためのハンプが設置されている。

この南北縦断道路は在来バースと並行しており、ところどころに岸壁と南北横断道路を接続する道路が設置されている。コンテナヤードは、コンテナヤード出入りゲート（写真2-8、無人で、全く機能していない）で南北横断道路と接続されている。また、在来バースから直接コンテナヤードに出入りできる通路も存在する。

港内の南北を、鉄道の線路も縦断しており、ところどころで線路と道路が交差している。No. 2ゲート付近の空コンテナ置き場を斜めに横切って線路が敷設されており、荷役作業を阻害している（写真2-9）。貨物列車の留置場が North Gate 付近にあり、比較的多くの面積を占めている。在来貨物バースの岸壁上に線路が敷設され、クレーンで荷揚げされた貨物を直接貨物列車に積むことが可能となっている（写真2-10）。



写真 2-8 コンテナヤードのゲート



写真 2-9 コンテナヤード内を斜めに横切る鉄道



写真 2 - 10 在来貨物船バースの岸壁クレーン

2 - 3 - 4 シングルウインドウサービス施設

No. 2 ゲート付近にシングルウインドウサービス施設が設置されている（写真 2 - 11）。内部には税関、LPGC の申請窓口や、保険会社、銀行の窓口、コピー機が置かれ、1 か所で各種手続きを行うことが可能となっている（写真 2 - 12）。手続きに必要な書類は写真 2 - 13 のように 1 つのフォルダにまとめて取り扱われており、効率的な処理の手助けとなっている。



写真 2 - 11 シングルウインドウサービス施設



写真 2 - 12 シングルウィンドウサービス施設内部

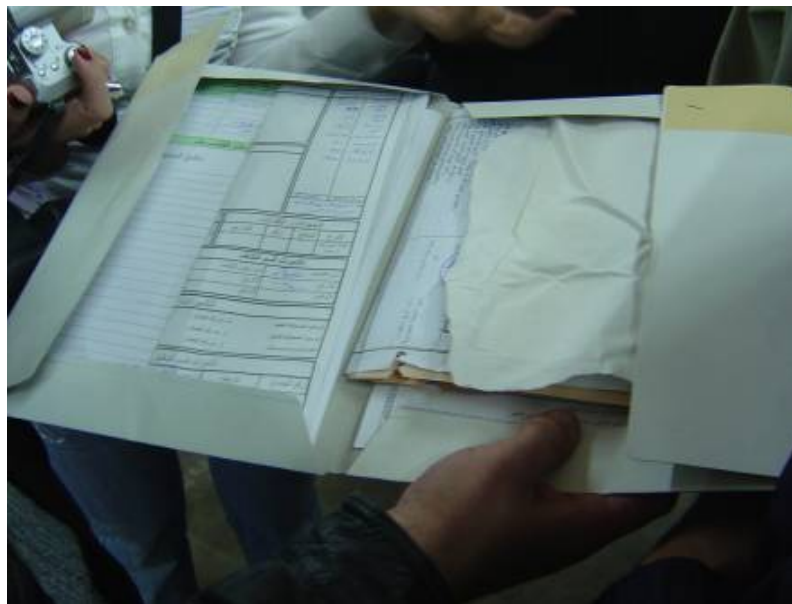


写真 2 - 13 通関用書類フォルダ

ラタキア港の主要港湾施設の規模は表 2-8 のとおりである。

表 2-8 ラタキア港の主要港湾施設の規模

港湾施設	規 模
防波堤	3,166m
岸壁	4,280m
岸壁水深	3.5～13.3m
陸域の面積	150ha
水域の面積	135ha
野積場	14 ヤード、計 50ha
上屋	12.8ha
線路の延長	34km

2-4 荷役・保管施設の概況

2-4-1 荷役状況

(1) コンテナ

本港にはガントリークレーンが導入されていないため、船積み、船卸しは本船クレーンないしモービルクレーン（在来貨物バースにおいては岸壁クレーンも使用）によって行われる。船卸しされたコンテナは、フォークリフト、トップリフター、あるいはリーチスタッカーによってトレーラーに積まれ、決められたコンテナヤードの蔵置場所（空コンテナの場合は空コンテナ置き場）へ運ばれる。あるいは、ストラドルキャリアーによって、コンテナヤード内蔵置場所に運ばれる。船積みするためのコンテナは、これとは逆の経路をたどって、岸壁に運ばれる。

コンテナヤード内は車両の通行位置が明確に定められておらず、半ば無秩序に留置されたコンテナの間を車両が通行する状態であり、複雑に経路が入り組み、幅員も十分でない。しかも、船積み、船卸しを行う岸壁付近のスペースが限られているにもかかわらず、多くの車両が一時に岸壁付近に入り込もうとするため、激しい渋滞が発生している（写真 2-14、2-15）。また、排水溝や集水ますのふたが破損しているところや、穴が開いているところがコンテナヤードの車両通行部分に多数存在し、これらを避けるために車両同士の交錯が発生している（写真 2-16）。さらに、通行経路において、コンテナ内部の貨物の出し入れを行っているものもあり（写真 2-17）、車両の渋滞に拍車をかけている。

コンテナヤード内の交通整理は港湾警察（LPGC の一部門）が行っているが、その場の状況に応じて車両を誘導するのみで、例えば、ゲートにおいて必要な車両を必要な台数通行させるといった、体系的な交通整理は行っていない。

荷役を行う労働者のいずれもヘルメットなどを着用していない。



写真2-14 コンテナヤード内の渋滞
(1か所の通路に、四方八方から車両が集中し、流れがきわめて悪くなっている)



写真2-15 コンテナヤード内の渋滞



写真 2-16 路面の損傷状況



写真 2-17 路上におけるコンテナ内部貨物出し入れ作業状況
(写真 2-14 の付近で作業をしており、通行の阻害となっている)

(2) 在来貨物

船積み、船卸しは、本船クレーン、あるいは岸壁クレーンによって行われる（写真2-18）。船卸しは、岸壁に一旦卸される場合と、トラックに直接積載する場合、及び鉄道に直接積載する場合に分かれる。岸壁に卸された荷物は、フォークリフトでトラックに積載する場合と、フォークリフトで直接運ばれる場合に分かれる。いずれの貨物も、倉庫、野積場、上屋、ないし市場に運ばれる。



写真2-18 在来貨物の荷役状況

2-4-2 荷役機械

表2-11に示す荷役機械をLPGCが所有している。

表2-11 LPGCが所有する荷役機械

荷役機械	数量	荷役機械	数量
1.5 t フォークリフト	10	トラック	34
3 t フォークリフト	60	トレーラー	45
6 t フォークリフト	10	キャタピラー	6
15 t フォークリフト	10	清掃車	1
32 t フォークリフト	3	ローラー	1
32～42 t フォークリフト	3	バックホウ	1
42 t フォークリフト	1	4 t 岸壁クレーン	3
20 t トップリフター	5	6 t 岸壁クレーン	12
42 t リーチスタッカー	2	6～16 t 岸壁クレーン	18
45 t リーチスタッカー	4	モービルクレーン	31
ストラドルキャリア	13		

2-5 LPGCの組織概要

総裁、副総裁及び合計11部の各部長からなる港湾管理委員会が設置されている。組織構成は以下のとおりである。

港湾管理委員会（総裁、副総裁及び各部の部長で構成）（Administrative Committee） 総裁（General Manager） 民間防衛・消防課（Civil Defense and Fire Dept.） 港湾警察課（Port Police Dept.） 副総裁（G. M. Depute） 総裁室（G. M. Office Dir.） 秘書課（Secretary Dept.） 総務及び国際関係課（General & International Relationships Dept.） 継続課（Continuation Dept.） 技術部（Technical Affairs Dir.） 陸上機械維持課（Land Machines Maintenance Dept.） 海上機械維持課（Maritime Units Maintenance Dept.） 電気課（Electrical Dept.） 製造・設計課（Manufacturing and Design Dept.） 保管技術課（Technical Storage Dept.） 貨物検討支所（Cargo Studying Branch） 保安・公文書保管室（Security and Archive Office） 投資・運営部（Investments and Operations Dir.） 運営課（Operations Dept.）
--

保管課 (Storage Dept.)
機械課 (Machines Dept.)
荷役課 (Handing Cargo Dept.)
市場・プロジェクト投資課 (Marketing & Projects Investment Dept.)
水先・海上サービス課 (Pilot & Maritime Services Dept.)
保安・公文書保管室 (Security and Archive Office)
財務部 (Financial Affairs Dir.)
支払課 (Clearance & Payments Dept.)
文書課 (Documents Dept.)
上屋課 (Warehouse Dept.)
財務監査課 (Financial Audit Dept.)
輸入課 (Imports Dept.)
車庫サービス室 (Service Garage Branch)
保安・公文書保管室 (Security and Archive Office)
会計部 (Accounts Dir.)
財務会計課 (Financial Accounts Dept.)
費用会計課 (Cost Accounts Dept.)
監査室 (Audit Branch)
保安・公文書保管室 (Security and Archive Office)
建設部 (Constructions Dir.)
技術調査課 (Engineering Studies Dept.)
監理・実施課 (Supervision and Execution Dept.)
土木維持課 (Civil Maintenance Dept.)
技術監査課 (Technical Audit Dept.)
保安・公文書保管室 (Security and Archive Office)
計画・統計部 (Planning and Statistics Dir.)
計画・継続課 (Planning and Continuing Dept.)
統計課 (Statistics Dept.)
経済調査課 Economical Studies Dept.
保安・公文書保管室 (Security and Archive Office)
法務・管理部 (Legal & Administrative Affairs Dir.)
人事課 Personnel Affair Dept.
法務課 (Legal Dept.)
組織課 (Bureau Dept.)
厚生課 Health Services Dept.
時間管理員 (Time Clerk)
保安・公文書保管室 (Security and Archive Office)
研修・社会復帰部 (Training & Rehabilitation Dir.)
技術研修課 (Technical Training Dept.)
特別研修課 (Specialized Training Dept.)
計画課程課 (Courses Planning Dept.)
保安・公文書保管室 (Security and Archive Office)
内部統制部 (Internal Control Dir.)

管理課 (Administrative Dept.)
内部監査役 (Internal Controllers)
保安・公文書保管室 (Security and Archive Office)
情報部 (Information Dir.)
通信・プログラミング課 (Communication & Programming Dept.)
ネットワーク・通信維持課 (Network & Communication Maintenance Dept.)
保安・公文書保管室 (Security and Archive Office)
調整協議会 (Coordinating Council)
顧問団 (Advisory Board)
生産性協議会 (Productivity Council)

2-6 LPGC・運輸省の財政状況

2-6-1 港湾財務の仕組み (予算作成手続き、所得税、開発資金調達法)

(1) 現状 (2006年時点)

LPGC で作成されたラタキア港の港湾予算案は、運輸省を経由して、国家計画委員会で審議され、同委員会で承認後、首相官邸事務局へ送られ、そこで最終決定がなされる。

予算が執行され、会計年度の終了により、利益が生じた場合は 20 万シリアポンド (SP³) を控除額として、税率 40% の所得税が課される。残りの額、すなわち、控除後利益の 60% は、大蔵省に所属する中央基金に全額徴収される。このように、控除額がきわめて小額のため、剰余金としての内部留保が実質的に認められていない。

このため、ラタキア港の開発が必要な場合には、中央基金が年利 9% で開発資金を LPGC に貸し付けることになっている。

(2) 2008 年以降

2008 年から、減価償却費が会計上の損金として認められるようになり、同年以降、荷役機械などの再投資のための内部留保が可能となる。これまでは、減価償却費相当分は利益として、中央基金に納付されている。このため、再投資資金が LPGC に留保されず、荷役機械の更新のたびに、投資計画を作成し、財務省の承認により、財務省管理の中央基金から利息付の資金貸付を受けていた。

現在のところ、減価償却費以外に中央基金に非移転項目 (nontransfer item) は決められていないが、非移転項目の追加が期待されている。

毎年の投資計画は、2008 年以降も中央政府の承認を得る必要があるが、同年以降、投資計画で一旦承認されれば、LPGC は、政府の承認を必要とせずに、自ら資金調達を行えるようになる。これまでは自らの資金調達は認められていなかったため、資金計画の承認は、中央基金からの資金配分を求めるものであった。例えば、2005 年では、38.9 億 SP の投資計画に基づく中央基金からの資金配分要求に対して、わずか 5.78 億 SP しか承認されなかった。2008 年以降は、自己資金と自らの資金調達に基づく資金計画の作成が可能となり、承認が得やすくなり、大きな投資が可能となる。

³ 1 USD=52.21SP (2006 年 11 月 9 日時点)

2-6-2 LPGCの財務状況

LPGCの2005年の損益計算書によれば、税前、税後利益は以下のとおりである。

税前利益	1,465,289,399.15 SP (32億4000万円) ⁴
所得税	577,973,764.00 SP (12億8000万円)
税後利益	887,315,635.15 SP (19億6000万円)

この税後利益は、財務省管理の中央基金に納付される予定であるが、いまだ、LPGCに保持されているとのことである。JICAのM/Pが実施された1994年当時と比べると、貨物、特に、コンテナ貨物の増加により税前利益は10倍近くに増加してきている。中央基金への納付金の増加に伴い、既存防波堤の補強・改良、オープンヤードの整備などのための資金が、中央基金から配分され、ある程度の港内整備が進められてきている。しかしながら、剰余金として、LPGC内に留保されない状況は変わっていない。

2-6-3 港湾料率（タリフ）

港湾料率の変更が必要となった場合には、ラタキアあるいはタルトゥース港湾会社に変更案を運輸省へ提出し、同省で承認されれば、さらに内閣の経済委員会に提出され、同委員会で承認されれば、新料率が公布されることになっている。しかしながら、現行料率からの25%を超えない範囲での変更は、各港湾会社の港湾管理委員会での承認により可能となっている。

現行（2006年11月9日現在）の港湾料率の内の主要なものを以下に示す。

(1) 船舶サービス料金（GRT、日当たり）

	外国船籍 (USD)	シリア船籍 (SP)
停泊料	0.02	0.5
接岸料	0.045	1.15
水先料	0.02	0.5
曳船料	0.04	1.0

(2) 貨物料金（埠頭通過料）〔トン (MT)、コンテナ1個当たり〕

		船会社への課金		荷主への課金	
		外国船籍 (USD)	シリア船籍 (SP)	直接荷役 (SP)	10日以内蔵置 (SP)
第1 カテゴリー	(ブレイクバルク)	1.25	25	125	225
第2 カテゴリー	(車両：2トン以下)	2	70	1,500	2,250
	(車両：2トン超)	3	100	2,500	3,750
第3 カテゴリー	(液体及び乾バルク)	1.25	25	100	150
第4 カテゴリー	(パレット化袋物)	1.25	25	125	200
	(袋物)	1.5	30	150	225

⁴ 1 SP=2.2176 JPY (2006年12月8日時点)

第5 カテゴリー	(フルコンテナ：20ft.)	17	400	2,000	3,000
	(フルコンテナ：40ft.)	25	600	3,000	4,500
	(空コンテナ：20ft.)	3	75	250	400
	(空コンテナ：40ft.)	5	125	400	600

(3) 荷役料 (沿岸荷役におけるクレーン及び車両使用料) [トン (MT)、コンテナ1個当たり]

第1 カテゴリー	(ブレイクバルク：木材)	50 SP
	(ブレイクバルク：鋼材)	30 SP
第2 カテゴリー	(車両)	2,000 SP
第3 カテゴリー	(液体及び乾バルク)	15 SP
第4 カテゴリー	(袋物物)	40 SP
第5 カテゴリー	(フルコンテナ)	1,000 SP
	(空コンテナ)	600 SP

(4) 保管料 (トン (MT)、コンテナ1個、日当たり)

	在来貨物 (在来) (SP)	フルコン (20ft.) (SP)	フルコン (40ft.) (SP)	空コン (20ft.) (SP)	空コン (40ft.) (SP)
10日以内	無料	無料	無料	無料	無料
11～20日	10	125	185	25	35
21～30日	15	185	250	75	100
31～40日	20	375	500	150	250
41～50日	30	560	685	250	400
51～60日	50	750	875	400	500
61日以上	75	925	1,075	500	700

(5) サイロ通過穀物荷役料金 [トン (MT) 当たり]

	船会社への課金		荷主への課金 (SP)
	外国船籍 (USD)	シリア船籍 (SP)	
直接荷役	1	25	85
サイロ経由の舷側での揚げ積み	1	25	125

(6) 穀物サイロ保管料〔トン (MT)、日当たり〕

10 日以内	無料 (SP)
11～20 日	15
21～30 日	20
31～40 日	25
41 以上	30

(7) 冷蔵・冷凍倉庫保管料〔トン (MT) 当たり〕

	冷蔵保管庫 (SP)	冷凍保管庫 (SP)
30 日以内定額	300	400
30 日超日当たり	10	15

第3章 「港湾開発計画調査」の結果及びその後の状況

3-1 調査概要

3-1-1 調査の背景

1980年代後半以来の漸次的な経済の自由化方策に呼応して、「シ」国の経済は安定成長を達成してきた。一連の社会経済開発5カ年計画においても、「シ」国経済の着実な成長を支えるために、基幹産業である農業、工業及び資源開発に重点が置かれてきた。しかしながら、「シ」国の経済インフラはそれら産業活動にとって不十分な状態にある。このため、それらインフラ整備、中でも、工業新興、資源開発及び農産物の輸出にとり、必要不可欠な港湾の早急な整備が要請されていた。

「シ」国には主要商港として、地中海沿岸にラタキア、タルトゥースの2港が存在するが、それらの港湾では、所要施設の不足や老朽化がみられ、非効率な荷役の原因となっており、そのことが機構船舶の長時間の接岸を引き起こしている。このため、効率的な荷役システムの確立と併せて、必要な港湾施設を緊急に整備するよう求められていた。

これに加えて、工業開発や資源開発の進展に伴い、リン鉱石、鉄鉱石、硫黄、セメント、肥料、石油コークスなどの物資の輸出入を目的としたバルクカーゴ用新港の建設も求められていた。

このような背景のもとで、ラタキア港、タルトゥース港及びバルクカーゴ用新港の開発調査を実施する必要があるとして、「シ」国政府より日本政府に対して同調査の要請がなされた。上記要請に基づき、日本政府は国際協力事業団を通し1994年に事前調査を実施し、さらに1995年3月から1996年5月にかけて「港湾開発計画調査」が実施され、調査結果が報告書に取りまとめられた。

3-1-2 調査の目的

同調査は、ラタキア港、タルトゥース港及びバルクカーゴ用新港を対象とし、港湾開発の役割及び機能の検討を踏まえたM/P（目標年次2010年）の策定とM/Pで提案された短期優先プロジェクトに係るM/P調査を目的として実施された。

3-1-3 計画の概要

同調査では、「シ」国の2大商港であるラタキア港及びタルトゥース港の背後圏である同国の経済動向、主に欧州、アラブ諸国に広がる前方圏との交易動向などの種々の要因を分析して行われた同港経由の港湾貨物の需要予測結果に基づき、コンテナターミナル及び穀物ターミナルの整備を主とするラタキア港の整備計画とコンテナターミナルの改良と既存リン鉱石ターミナルのRo-Roターミナルへの転換を主とするタルトゥース港の整備計画が提案された。さらに、同国鉱工業振興のためのリン鉱石、セメントクリンカー、鉄鉱石ペレットなどを取り扱うバルクカーゴ用新港開発が提案された。

以下に提案されたラタキア港の計画概要を示す。

(1) M/P（目標年次：2010年）

1) コンテナの取り扱い

2010年に71万TEUと予測されたコンテナを取り扱うために、既存コンテナターミナ

ルの北に本格的なコンテナターミナルを設立することが提案された。

これと合わせて、既存のコンテナターミナルにコンテナガントリークレーンを含む所要の荷役機器を導入し、グラウンド・スロットを含むヤード内施設の再配置により近代化し、同ターミナルのコンテナ取扱容量をできるだけ増加させることが提案された。

このような施設計画と合わせて、近代的なコンテナターミナルにとって必須の方式である適正なヤード計画と、コンテナの在庫管理によりコンテナの受け渡し及び保管に完全に責任をもつターミナル・オペレーターがコンテナターミナルを統括管理する「クローズド・ターミナル運営方式」の導入が提案された。

2) 穀物の取扱い

2010年に164万トンと予測された穀物を取り扱うために、新港地区の第12Aバースに新しい穀物ターミナルを建設することが提案された。

これと合わせて、旧港地区の既存の穀物ターミナルをアンローダーの設置とバースの増深などにより近代化することが提案された。

3) 在来貨物の取扱い

2010年に139万トンと予測されたブレイクバルク貨物を取り扱うために、新港地区の北東に新しい雑貨バースを建設することが提案された。

これと合わせて、旧港地区に設置されている老朽化した岸壁クレーンの更新が提案された。

(2) 短期計画（目標年次：2003年）

1) コンテナの取扱い

2003年に31万TEUと予測されたコンテナを取り扱うために、既存のコンテナターミナルの近代化が提案された。

このような施設計画と合わせて、「クローズド・ターミナル運営方式」の導入が提案された。

2) 穀物の取扱い

2003年に166万トンと予測された穀物を取り扱うために、新港地区の新しい穀物ターミナルの建設と、旧港地区の既存の穀物ターミナルの近代化が提案された。

3) 在来貨物の取扱い

旧港地区に設置されている老朽化した岸壁クレーンの更新が提案された。

3-2 ラタキア港に係る提言

同調査の結果に基づき、2003年を目標年次とする第1段階プロジェクトと2010年を目標年次とする第2段階プロジェクトの実施が提言された（図2-6参照）。それらプロジェクトの具体的項目は以下のとおりである。

3-2-1 第1段階プロジェクト

(1) 既存コンテナターミナルの近代化

1) コンテナ用荷役機械の調達

- ・コンテナガントリークレーン：4基

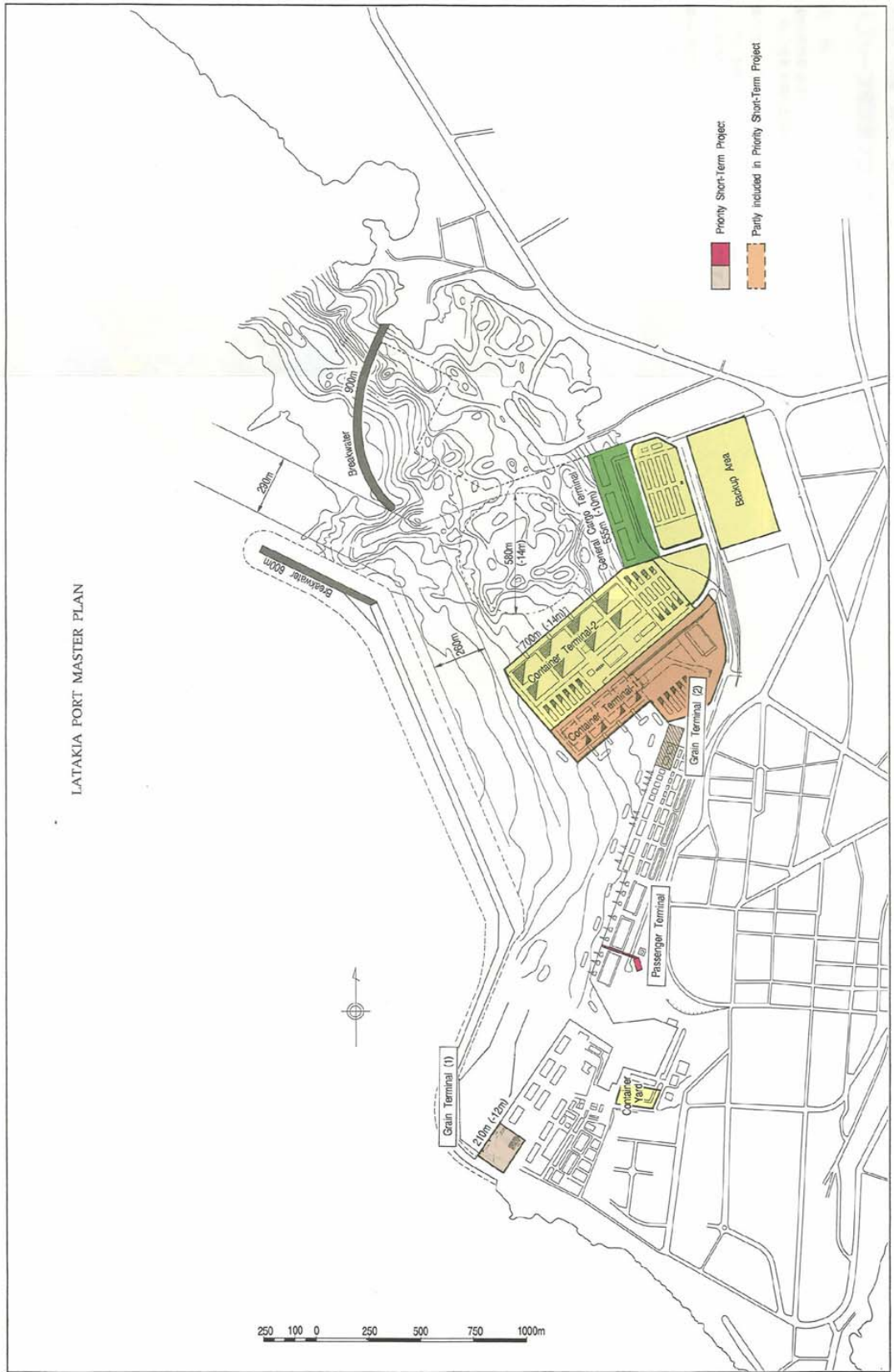


図 2-6 ラタキア港 M/P (目標年次 2010 年)

- ・ストラドルキャリアー：11基
 - 2) 上部構造物の建設
 - ・ターミナル管理棟
 - ・ゲートハウス
 - 3) 「クローズド・ターミナル運営方式」の導入
- (2) 新港地区第12Aバースに新穀物ターミナルを建設
- 1) 穀物用荷役機械の調達
 - ・シップローダー／アンローダー兼用機：2基
 - 2) 穀物サイロの建設（保管容量6万5,000トン）
- (3) 旧港地区の既存穀物ターミナルの近代化
- 1) 穀物用荷役機械の調達
 - ・シップローダー／アンローダー兼用機：2基
 - 2) 新バースの建設（水深12m、バース長210m）
- (4) 在来貨物用荷役機械の調達
- ・ジブクレーン（旧港地区）：12基
- 3-2-2 第2段階プロジェクト
- (1) 既存コンテナターミナルの北に本格的なコンテナターミナルを設立
- 1) コンテナ用荷役機械の調達
 - ・コンテナガントリークレーン：4基
 - ・ストラドルキャリアー：13基
 - 2) 下部構造物の建設
 - ・バース：水深14m、バース長700m
 - ・マーシャリングヤード
 - ・バンニング／デバンニングヤード
 - ・オフドック空コンテナ保管ヤード
 - 3) 上部構造物の建設
 - ・コンテナ・フレイト・ステーション（CFS）
 - ・ターミナル管理棟
 - ・ゲートハウス
 - ・コンテナ荷役機械の修理施設
 - ・コンテナの修理施設
- (2) 新港地区の北東に新たな雑貨バースを設置
- 1) バースの建設（水深10m、バース長555m）
 - 2) 荷役機械の調達
 - ・ジブクレーン：9基

(3) 基本施設の整備

- ・主防波堤：延長 600m
- ・副防波堤：延長 900m
- ・進入航路：水深 15m、付近 200m
- ・泊地：水深 10～14m
- ・鉄道側線
- ・進入道路

3-3 調査実施後の状況

3-3-1 提案プロジェクトの実施状況

上記の 1996 年の JICA の M/P に基づく既存の第 14 番コンテナターミナルの改良を目指した第 1 段階プロジェクト及び同ターミナル背後を埋め立てしてコンテナターミナルを新設する第 2 段階プロジェクト（拡張プロジェクト）とも、「シ」国政府は円借款要請を出したが、日本側の事情で要請に応じておらず、それら提案プロジェクトは実施に至っていない。

3-3-2 LPGC の提案プロジェクト実施の動向

提案プロジェクトの内の、既存ターミナル内でのコンテナガントリークレーンの設置は、1 年以内に中国企業から調達して実施される予定である。

また、拡張プロジェクトについては、UNDP と契約したドイツ人コンサルタントが、現在、JICA の M/P をレビュー中である。LPGC としては、JICA 提案の水深を 14m から 15～16m に増深したい意向である。同プロジェクトのための開発資金については、民間オペレーターによる Build-Operate-Transfer (BOT) も資金調達のオプションとして検討中とのことであるが、具体的には決まっていない。なお、近隣のタルトゥース港では、JICA の M/P 提案通りの施設配置計画に基づき、既存ターミナルが EIB の資金で、軌条走行コンテナガントリークレーン（Rail-mounted Gantry Crane : RMG）の設置を含むコンテナターミナルへと再開発され、International Container Terminal Services, Inc. (ICTSI) がコンセッション契約に基づきターミナル運営することが決定済みである（2006 年 11 月契約済み）。

JICA の M/P 提案の既存防波堤の延長については、現在、ロシア人専門家がレビューしており、LPGC としては、その結果を踏まえながら、防波堤延長を実施していく意向である。

3-3-3 既存第 14 番コンテナターミナルの混雑状況

JICA の M/P が実施された 1996 年当時のコンテナ取扱個数は約 16 万 TEU であったが、2005 年には、約 39 万 TEU と年率 10.3% の高い伸びを示している。M/P では、既存ターミナルのコンテナ取扱容量をコンテナガントリークレーンの導入やクローズド・ターミナルの導入による近代化を前提として、年間 32 万 TEU 程度と見積もっていた。しかしながら、現状は、それら近代化なしに、コンテナ取扱数のみ 40 万 TEU 近くまで増加した結果、当然のごとく大混雑を来している。

ラタキア港での直近の 2006 年 9 月のコンテナ船の接岸データによると、同月の延べ接岸時間は 1,670 時間であり、必要バース数は 3 バースとなる。第 14 バースのバース数は 2 バース相当であり、溢れたコンテナ船は、旧港 No. 1～4、雑貨バース No. 7 A～12A の至る所に雑貨船の

接岸の合間を縫って接岸、荷役している。これら接岸及び No.14 ターミナルのコンテナ蔵置容量不足と相まって、港内のあらゆるところにコンテナが分散蔵置されている。また、これら散乱蔵置されたコンテナを取り扱うため、港内道路をリーチスタッカー、ストラドルキャリアー、トップリフターなどの大型のコンテナ荷役機器が錯綜的に走行している。

3-3-4 荷役能率の検証

現状での舷側でのコンテナ荷役は、コンテナ船のシップクレーン、あるいはデリッククレーンが用いられている。クレーンオペレーターは LPGC から派遣される。ほとんどのコンテナ船は、小型で、ギアつきであるが、ギアレス船の場合はフローティングクレーンが用いられている。第 14 番ターミナルの背後蔵置ヤードの輸出コンテナは、ストラドルキャリアーでバース近くまで運ばれ、一旦、エプロンに置かれたあと、実入りコンテナは主としてリーチスタッカーで、空コンはフォークリフトで、バース際まで運ばれてそこに置かれる。そのあと、シップクレーンでコンテナ船船倉まで吊り上げ、蔵置される。輸入の場合はこの逆の流れとなる。

ラタキア港での直近の 2006 年 9 月のコンテナ船の接岸・荷役データによると、同月の総コンテナ取扱い個数は約 2 万 7,000 個（約 4 万 TEU）であり、接岸時間当たりの荷役能率は 16.1 個／時間／隻となる。コンテナガントリークレーンでの荷役でなく、シップクレーンあるいはモービルクレーン（Gottwald など）による比較的効率の良い他港での荷役能率は 25 個／時間／隻（2 ギャングの場合）程度であり、これと比べると 3 分の 2 程度であり、10 年前の 1996 年当時の 10 個／時間／隻と比べればリーチスタッカーの導入により改善されてはいるが、依然として荷役能率がよいとはいえない。

その原因として現場踏査及び船会社／船舶代理店などへの聞き取りから推測すると、舷側でのオペレーターのスキルそのものというよりオペレーションシステムそのものに起因すると思われる。すなわち、いまだクローズドターミナルシステムが導入されておらず、依然としてバースターム契約方式であるために、ターミナルゲートハウスそれと接続したコンテナ管理センターがなく、ゲートコントロールがなされずに混雑したターミナル内やバース近辺にトラックが突入し、トラックが身動きできなくなることが頻発している。このため、舷側まで、コンテナが円滑に運び込まれない（あるいは運び出されない）ために、コンテナ船は、長時間の接岸（同期間で平均 27 時間／隻）を余儀なくされている。この他に、LPGC のリーチスタッカーの故障が多く、必要な台数が提供されないことがあるとのことである。このため、船会社／船舶代理店によっては、自社負担でそれら荷役機器を持ち込んでいるとのことである。

3-3-5 荷役体制の状況

現状での荷役は、すべて LPGC の職員によって行われている。1 バース当たり以下の構成となっている。

- ・ヤード監理（Supervision）：ヤードマネジャーをトップとして 20 名で構成される。現場作業は行わない。
- ・機器オペレーター及び運転手：5 名
- ・荷役作業員（Handling Workers）：20 名（他のバースに移動しうる）
- ・保安要員（Security）：5 名

なお、LPGC の全職員数は、2,600 人程度で、そのうち、現業職員（上記でのヤード監理職

員除く)は20%程度とのことである。

3-3-6 貨物手続きの状況

1996年のJICAのM/Pで指摘された船舶代理店業のSHIPCOの独占は、2001年に既に廃止され、多数の民間業者がサービスを競っている。また、通関については、複数の主要船会社/船舶代理店から、近年(この数年の間に)急速に改善されてきており、税関は業務改善に協力的であることが強調され、少なくとも、10年前のような表立った税関批判は聞かれなかった。また、通関時間もトランジットは輸出で1日程度、輸入でも数日で終わるとのことで、長時間を要するとの認識はなされなかった。

また、外航船入出港手続き、船主代理業務、貿易代行業務などの港湾関連手続きの窓口を1か所に集めたいいわゆるOne-Stop-Serviceがラタキア港内で実施されている。

3-3-7 研修の状況

LPGC研修・社会復帰部内に研修施設があり、種々の研修が実施されている。また、LPGC外での研修も実施されている。2005年の研修実績は以下のとおりである。

研修項目	コース数	研修生数
英語研修コース	12	165
情報研修コース(PCソフト)	19	178
技術研修コース(保管、維持管理)	10	127
管理研修コース(会計、契約、予算・決算など)	6	182
特別研修コース	25	358
民間防衛及び産業保安研修コース	7	80
合計	79	1,090

講師は、LPGC内と外部からの招請があり、外人講師として、エジプトのアラブアカデミーから契約ベースで講師を招いている。

第 2 部

実施協議調査

目 次

第1章 実施協議調査概要	49
1-1 調査の背景	49
1-2 調査目的	49
1-3 調査期間	50
1-4 団員構成	50
1-5 調査行程	50
1-6 主要面談者	50
1-7 団長所感	52
1-7-1 「シ」国支援の位置づけ：政治的要素	52
1-7-2 UNDP シリア事務所との協議で感じたこと	52
1-7-3 我が国の対シリア援助政策	53
1-7-4 LPGC との協議に関する補足事項など	53
1-7-5 この段階までの反省事項	54
1-8 概要と結論	55
1-8-1 今次ミッションによる PDM の改訂	55
1-8-2 変更の理由	55
1-8-3 UNDP との調整と連携	56

第1章 実施協議調査概要

1-1 調査の背景

シリア国（以下、「シ」国と記す）は、面積18万km²、人口1800万人を擁し、西を地中海、国境の北をトルコ、東をイラクと面しており、中東における貿易においては恵まれた立地条件を有している。

「シ」国の主要港湾はラタキア港、タルトゥース港の2港が国際貿易港湾として位置づけられている。このうち、ラタキア港についてはその立地条件から、以前は黒海・東地中海航路においてルーマニアのコンスタンツァ港と並んでメイン港湾として位置づけられるほどの規模であった。しかし、現在もラタキア港では「シ」国に輸出入されるコンテナ貨物の大半を取り扱っているものの、インフラ整備の不足、港湾施設の陳腐化やヤードにおける貨物受入れ管理体制の不備により近年の船舶の大型化やコンテナによる大量輸送に対応できず、その地位は低下した。さらに、荷役に係る非効率性などにより貨物船の港内滞船時間が長くなるため、船会社はラタキア港向け貨物に関して荷主に船積み割増料金を課しており、費用負担が輸出入価格に上乗せされているなど、厳しい状況におかれている。

一方で、「シ」国を含むアラブ諸国は2005年に域内の関税を廃止したほか、地中海沿岸諸国では2010年には環地中海自由貿易圏の創設が予定されているなど周辺地域の状況は変化している。また、イラク復興支援向けのトランジット貨物が近年増大している。しかし、かかる状況に対して「シ」国の港湾は増加する貨物に十分に対応できていないのが現状である。「シ」国は現在、市場経済への緩やかな移行、海外などからの投資による経済改革の推進、輸出の強化に関する施策を進めているが、輸出環境の改善には既存の物流インフラ、荷役、書類手続きを効率化することが必要である。ラタキア港は、特にインフラ整備が遅れており、現在は増加するコンテナ貨物に対して雑貨ヤードでのコンテナ蔵置やコンテナの多段積みで対応している。コンテナ需要に対応するためにはインフラの拡張が必要不可欠ではあるが、インフラ整備が完了するまでの間、港内の交通の改善やコンテナターミナルの使用の改善などソフト面での改善を通じて増大する貨物取扱いの需要に対応することが求められている。

かかる状況を受け、JICAはソフト面からの港湾貨物の取扱いの効率化を行うために、2004年度に「物流近代化」分野短期専門家を派遣し、ラタキア港及びタルトゥース港における荷役及び書類手続きなどソフト面の効率化に向けた提案を行った。この提案をもとに「シ」国は我が国に対して「物流システム近代化プロジェクト」の実施に係る協力を要請した。

上記要請を受けて、JICAは2006年11月13日から23日にかけて事前調査団を派遣して、プロジェクト内容に関する先方との協議、及びラタキア港の課題を把握するための現地踏査を行い、先方と合意議事録（Record of Discussion：R/D）案に係る会議議事録（Minutes of Meeting：M/M）を締結した。上記事前調査を踏まえ、本プロジェクトを実施するためのR/Dを先方と締結するために本実施協議調査を行うこととなった。

1-2 調査目的

- (1) プロジェクト内容に係る先方との協議
- (2) UNDPプログラムに係る情報収集及びUNDPとの協議
- (3) R/Dの締結

1-3 調査期間

2007年6月21日～同年6月30日

1-4 団員構成

氏名	担当分野	現職
不破 雅実	総括	JICA 社会開発部調査役
金川 誠	協力企画	JICA 社会開発部第三グループ 運輸交通・情報通信第二チーム

1-5 調査行程

日	日付	行程	宿泊地
1	6月21日(木)	成田(18:30 JL053)→名古屋(19:45) 名古屋(22:45 JL5097)→	機中泊
2	6月22日(金)	→ドバイ(4:45) ドバイ(7:15 EK911)→ダマスカス(9:30) 11:00 JICA シリア事務所との打ち合わせ ラタキアへ移動	ラタキア
3	6月23日(土)	ラタキア港湾公社(LPGC)表敬訪問 現地踏査	ラタキア
4	6月24日(日)	10:00 R/Dに係る協議	ラタキア
5	6月25日(月)	10:00 R/Dに係る協議	ラタキア
6	6月26日(火)	11:00 R/Dに係る協議 ダマスカスに移動	ダマスカス
7	6月27日(水)	14:00 UNDPとの打合せ	ダマスカス
8	6月28日(木)	13:00 R/D署名 14:00 在シリア日本大使館及びJICAシリア事務所への調査報告	ダマスカス
9	6月29日(金)	ダマスカス(11:00 EK912)→ドバイ(14:50)	機中泊
10	6月30日(土)	ドバイ(2:50 JL5098)→名古屋(17:40)	

1-6 主要面談者

<「シ」国側>

(1) 運輸省 (Ministry of Transport)

Dr. Eng. Yarob S. Badr

Minister of Transport

Dr. Imad Abdulhay

Deputy

Ms. Rasha Muhammad

Director of International Cooperation

(2) Transport, State Planning Commission

Mr. Hussam al Najjar

Director

(3) ラタキア港湾公社 (Latakia Port General Company : LPGC)

Mr. Suleiman A. Balouch	General Manager
Mr. Naman Sari	Deputy General Manager/Director of Operation and Investment
Mr. Osama Msheish	Director of Planning and Statistics
Mr. Bashar Khaddam	Engineer (帰国研修員)
Mr. George Suleiman	Director of Technical Affair
Mr. Tammam Balouch	Manager of Container Section
Mr. Monzer Fayad	Civil Engineer Hydro of Constructions Directorate
Mr. Moeen Zarifa	Civil Engineer Hydro of Constructions Directorate
Mr. Hasan Mahmoud	System Engineer of Investments and Operations Directorate
Mr. Mazen Deebeh	Mechanical Engineer of Investments and Operations Directorate
Mr. Ezzat Mnirge	Electrical Engineer of Technical Affairs Directorate
Mr. Osama Raheb	IT System Engineer of Information Directorate
Mr. Bashar Khaddam	Mechanical Engineer of Training and Qualification Directorate
Mr. Rima Zabalawi	
Mr. Nahed Al-Haji	Mechanical Engineer of Investments and Operations Directorate
Mr. Nizam Abdeen	Mechanical Engineer of Exploitation Directorate
Ms. Entisar Mobayed	Interpreter

<他ドナー>

(1) UNDP シリア事務所

福岡 フミコ

Mazen Eljord

次 長

ビジネス開発プログラム副担当

<日本側>

(1) JICA シリア事務所

富田 明子

玉林 洋介

中原 二郎

Sakher MRISHIH

所 長

次 長

(2) 在シリア日本大使館

馬場 智

二等書記官

1-7 団長所感

1-7-1 「シ」国支援の位置づけ：政治的要素

「シ」国への技術協力は、1993年オスロ合意以降ヨルダンへの援助増加と期を同じくして拡大されてきた。その含意としては、ヨルダンへの援助と「シ」国への援助をバランスさせようとの考えがあった。1995年4月 JICA の団長により「シ」国との初の政策協議がなされ、今後の協力拡大について議論された。「シ」国は1900万人の人口を有するアラブの大国の一つであるが、中東における経済規模ではイスラエルが突出して高い規模を有する状況に対し、「シ」国が一定の経済規模を有することはアラブとイスラエルの和平を定着させるうえでは有益と考えられた。

「シ」国の港湾計画への協力（開発調査）がなされたのは1994～1996年であり、「シ」国への援助拡大が計画された時期と同じである。「シ」国の港湾は、「シ」国の輸出と輸入を受け持つ基幹インフラであり、さらにイラクなどの内陸国の玄関として重要な機能を果たしている。

「シ」国のタルトゥースとラタキアの2つの港湾の拡張や改善、さらにバルクを扱う新港を計画したものが1996年の開発調査であり、その後、円借款による実施を期待されていた。円借款の検討は2000年代になって行われたが、イラクの円借案件と同様に米国の影響によって供与が見送られた。（この背景には、レバノンのヒズボラに対するイランや「シ」国の支援に対して米国が指摘する疑義が関係していると思われる。）

「シ」国やイランへの支援については、米国の影響が現れてきているが、この影響は2001年9月11日の前後で相当異なってきたと思われる（しかし、イランと「シ」国は明らかに位置づけが異なっていると考えてきた）。したがって、中東の経済規模のバランスに配慮した「シ」国への開発援助という考え方は2001年以降は有効ではなくなってきたという考え方もできる。JICA の技術協力について、「シ」国は年間13億円の規模ということでエジプトの技術協力の規模に匹敵してきたが、技協の内容に関しては、どのような配慮があるのでしょうか？社会セクターを中心として経済インフラについては少なくするのか。中東の戦争の原因として第一にあげられる水資源は核心プログラムとして継続するのか。そのような検討が JICA 地域部ではなされてきていると思われる。

この案件のタイトルは、「シリア国物流システム近代化計画プロジェクト」とされた。港湾のことが言及されていないのは（関係者によると）、港湾への技術協力を明らかにすると反対されやすいという配慮があった由である。資金協力を伴うものではなく、運営の効率性の向上を通じた施設の能力の改善という技術協力であるが、それでもなお港湾への協力をするということは、イラクへの物資輸送能力をも向上させることにつながり、政治的色彩を帯びる。「シ」国の港湾からのトランジットがイラクの経済に寄与しているという事実に対して、別の機能、武器などの供給ルートになっているのではないかという懸念をもつ筋もある（ラタキア港でのヒアリングで、イラク向けトランジットの通関はイラク国内でイラク税関によりなされるので、ラタキア港では検査をしないで通過させるとのことであった）。

1-7-2 UNDP シリア事務所との協議で感じたこと

2007年6月27日に UNDP シリア事務所副代表及びシリア人スタッフと面会し、主に JICA の技協の目的と内容、2007年10月から開始するために、28日に運輸大臣などと合意する手はずとなったことを述べた。

UNDP は、援助の重複をなくし、効果的な連携が可能となるように JICA とは協議していきたいと述べたが、今回も 2006 年 11 月に引き続き、直接の担当者は現れず、当方が希望しても UNDP 側の計画書も調査報告書も入手できなかった（副代表は、UNDP の報告書についてはドラフトも見っていないと強調。シリア人担当者は報告書を知っているようであるが、提供しようとはしなかった）。したがって、JICA としては「シ」国側との合意直前になっても重複するかもしれない案件の情報を得ていない。当方がプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）を見せても UNDP と重複するかどうかの説明もなかった。

「シ」国の港に対する日本の援助については、確認を求められることを前提にせざるを得ないとも思われる。

UNDP 副代表は、UNDP のラタキア港の支援ではインフラ整備に係る部分は全くなく、組織の能力育成と人材育成が行われることを述べた。他方、EU については、既にタルトゥース港に欧州投資銀行（European Investment Bank：EIB）がローンを供与しているように、米国の影響より EU の政策が際だってきている印象。また、UNDP の一部援助によるラタキア港コンテナターミナルの民間委託の計画調査報告書（ドイツのコンサルタントが作成）についてラタキア港経営委員会が決定した事実を LPGC は秘密の事項としていたことや、LPGC も JICA に UNDP プログラムの情報を提供しながらないことを説明したことに対して、意外そうな印象を表明していた。

①JICA の協力開始の合意が行われることを UNDP は確認し PDM を入手したこと。②次回、専門家の派遣の際に詳しい打合せをすることを話し合ったこと、③UNDP 側の計画についての情報をいまだ提供しないこと、以上を勘案すると、今後も JICA の活動を監視する可能性などは考えられる。また、支援内容の重複の可能性自体、これからも出てくることを想定し、契約変更などを想定して準備したほうがよいとも考えられる。さらに、JICA 中東・欧州部中東第一チームとも協力して、本件の背景や影響について調査することも必要であると考えられる。

1-7-3 我が国の対シリア援助政策

2007 年 6 月 25 日、浅野勝人外務副大臣はバッシュャール・アサド大統領と会見し、今後、日本と「シ」国の二国間関係を可能な範囲で進展させていくことで意見の一致をみた。「シ」国への援助については、一定の規模と内容で継続していくという方針であるが、2001 年以前とは異なってきている可能性もあり、本件のような港湾への技術協力は境界線上にある案件ということか、今後も政治的影響を受ける可能性があるため、外務省の対「シ」国援助政策について確認しておく必要がある。

1-7-4 LPGC との協議に関する補足事項など

調査団長として「シ」国を訪問したが、本件についての経緯についてはいろいろな面で不透明なところがあり、注意を要した。

会議の冒頭、LPGC スレイマン総裁は、JICA との協力について中長期には関心がない。短期的協力についてはすぐに開始してほしいとして、港湾計画上の整理については関心を示さなかった。その後、総裁を除く 11 人の部長に対して、PDM などの説明、M/M 原案を使って合意の方針について協議したが、そこで、副総裁から「なぜ、組織の管理や経営問題が含まれていないのか」と基本的な疑問が呈された。総裁も、経営問題についての支援については累次にわた

り日本側、JICA に要望してきたが一向に答えてもらっていない、との意見を述べ、是非、経営改革に関する改善（組織機構、財務、技術の革新）を技術協力の対象にしてほしいとの要望を述べた。

もともとどのような要請があつて案件が形成され、案件検討や事前調査の過程でどのような変遷を辿ったのかが不透明な面があり、調査団が持参したPDMの背景にある考え方にわかりにくいところがあつた。対処方針では、技協の目的はラタキア港のターミナル運営の効率向上に限局されていて、しかも投資を伴わない前提で短期的に達成されうる項目に絞られていた。LPGCもそこに合意していると見られたが、協議を進めるなかで、LPGCが抱える問題として、効率の問題もあるが、その裏返しとしての経営問題、労働者の再編、2008年から施行される財務省法令により内部留保が大きく認められることなど、背景の問題が出てきた。事前調査団の報告では明らかになっていないが、大槻団員のみが明確にその点への協力の必要性を強調していた。このような状況から推察すると、LPGCの要望と事前調査団員の指摘が符合し、LPGCの問題点の全体像が明らかになってきた。

調査団長として、団員とも協議しつつ検討したことは、プロジェクト目標を変えない範囲で、どの程度の協力が検討できるか、という点である。また新たに要望された経営問題についての技術協力方針を作成するには、調査が不足していた。このため、次のような提案を行うこととした。

- ・プロジェクト目標、上位目標を変更せず、プロジェクトの個別成果と活動に、港湾管理経営への支援、財務上の能力として減価償却を中心とした財務諸表などの作成能力・再投資計画の能力などの支援を加えることとした。また、荷役機械の維持管理のなかで修理の実施体制を強化することについても包含した。
- ・ただし、技術協力計画を策定するための調査が不足していることから、合意する R/D や PDM をもとにした業務指示書によりコンサルタント選定を行うが、現地調査の段階で必要な調査と協議を行って、技術協力計画を改訂すること、それを基に契約変更することを前提として、10月以降、PDM と R/D マスタープラン（Master Plan : M/P）を改訂することとした。
- ・さらに、上記のように UNDP の技協計画が不透明なままであり、また政治的な影響も予測不可な面があることから、全体的に柔軟な契約変更を行うことを前提とせざるを得ないとの判断である。

1-7-5 この段階までの反省事項

- ・「シ」国の港湾を対象とした技協は、政治的な影響を強く受ける領域であるので、JICA 本部においては社会開発部は中東・欧州部と十分相談しながら進めるべきであった。
- ・UNDP との関係については、単なる援助の重複なのか、米国を中心とした背景があるのか、情報共有と連携協力の基本方針を検討しておくべきであった。
- ・このような性格をもつ案件の事前調査は、JICA 自ら責任のとれる実施体制を組むべきであった。
- ・LPGC 側の要望の確認については、より周到に行うべきであった。そのうえで、JICA として実行可能な技術協力の計画を検討するべきであった。

1-8 概要と結論

1-8-1 今次ミッションによる PDM の改訂

「シ」国側（LPGC）と協議した結果、PDM の改訂については次のとおりとした。

- ・プロジェクト目標は変更せず「ラタキア港の港湾オペレーションを効率化する。」とする。
- ・上記目標も変更せず「シリアにおける港湾物流システムを近代化する。」とする。
- ・プロジェクトの成果と活動について一部変更を加えた。変更を加えた点は、以下のとおり。
 - 原案の成果 4 「LCL コンテナのコンテナデポの利用が促進される。」を削除し、インランド・コンテナ・デポ（Inland Container Depot : ICD）については、成果 3 「雑貨・多目的ターミナルのオペレーションが改善される。」に包含し小口貨物（Less than Container Load : LCL）についての記述を削除。ICD は港内のコンテナ取扱い効率向上のために計画する趣旨に変更。
 - 新たに、成果 2 「港湾財務管理のための会計制度及び規定が改良され、その人材育成が行われる。」を追加した。
 - 原案の成果 5 「貨物の荷役技術が向上される。」に、荷役機械の維持管理の要素を加えるため、活動のなかに、荷役機械の修理に係るワーカーの配置計画の作成、修理のための訓練計画の作成と訓練の実施が加えられ、若干踏み込んだものとなった。

1-8-2 変更の理由（付属資料 4 参照）

(1) プロジェクト目標

プロジェクト目標を変更しなかったのは、今次ミッションのマンデートを超えるためである。

LPGC の抱える問題点は、コンテナターミナルなどのオペレーションに関する効率改善だけではなく、効率改善に伴う LPGC 自体の組織再編（11 部を 7 部に統合）、港湾荷役会社や労働者の再編問題、2008 年に施行される財務省法令 54 による港湾財務の革新（減価償却分の内部留保などによる自己再投資資金の確保など）などの重要事項があり、LPGC 総裁から強く協力を要望された。

UNDP との協議の結果、彼らのプログラムではインフラ投資を一切含まず、キャパシティビルディングに特化すること、その領域は、①サイロのリハビリと新サイロの計画など（荷役を含む）、②技術者やテクニシャン、労働者の技術を向上させるための研修所の計画、③コンテナターミナルの効率改善、④将来のラタキア港の拡張計画、である。特に、③については JICA と重複する領域であるが、solution は民間委託方式（収入の分配）によるもので中期的な解決策となると思量。

UNDP のプログラム計画はまだ詰まっておらず、したがって、重複の印象をもった LPGC 総裁は、JICA には港湾経営改善に注力してほしいこと、それは UNDP のプログラムには期待しないとの発言があった。

このように LPGC の JICA への期待は、刻々と変化してきているため、早い段階でのプロジェクトの開始と、開始時点での港湾経営に関する調査分析、そのうえでのプロジェクト計画の修正と合意形成が必要となった。

(2) プロジェクトの成果と活動

今次ミッションは、プロジェクト目標を変更することを回避し、成果と活動に港湾経営に関する技術協力を含めることとした。これは、港湾経営改善に取り組むには、プロジェクト目標を2つ立てないと対応が難しいためであるが、そのような対処方針を今次ミッションは持っていないことによる。したがって、上記のようなプロジェクト開始時点での経営改善に関する調査分析とプロジェクト計画改訂、合意形成、契約変更を前提に進めることとした。

(3) プロジェクトの成果と活動（付属資料7参照）

成果は、次の5つとした。

- 1) 港湾の管理運営が適正化される。
- 2) 港湾財務管理のための会計制度及び規定が改良され、その人材育成が行われる。
- 3) コンテナターミナルのオペレーションが改善される。(効率改善)
- 4) 雑貨・多目的ターミナルのオペレーションが改善される。(コンテナ取り扱いの目的のため、及びICDの活用を含む、ただし、LCLについては対象外)
- 5) 貨物の荷役技術が向上する。(荷役機械の維持管理や修理技術が含まれている)

上記のうち、2)については、本来はタリフ政策、投資計画、コスト回収計画などの重要事項が含まれるので「会計制度及び規定」だけの問題ではないが、大幅な変更はプロジェクト目標の変更に直結するので、表現を狭くした。しかしながら、活動には、いくつかの政策事項が書き込まれている。

1)については、チーフアドバイザーの活動として、組織機構再編に関するアドバイス、港湾運送業者の再編、労働者の再編などの難しい事項を含めるが、表現上はかなり控えめにしている。

5)の「貨物の荷役」に、荷役機械の維持管理や修理技術が含まれている点については、現状の荷役機械の修理ワークショップを視察し、必要性は認識しているが、港湾荷役の専門家と荷役機械の専門家の業務にまたがる領域と思われる。UNDPプログラム(「1-8-3」)の優先順位2のトレーニングセンターに荷役機械の修理が含まれてくれば、彼らに分担させ、JICA側はワークショップ再編改革や労働者などの訓練計画に限定し、修理技術の指導訓練は除外することも考慮する。

1-8-3 UNDPとの調整と連携

・LPGCのOsama計画・統計部長より入手した資料によると、UNDPプログラムの内容は以下の4点である。

- 優先順位1：既存サイロの改修、サービスセンター及び65,000トンの容量の第二サイロの建設、機械の近代化、長さ及び深さが2つのサイロを運営するのに十分な穀物用埠頭の建設。
- 優先順位2：ラタキアにおける専門的なトレーニングセンターの建設、地域の他の既存のセンターの評価及び調査。
- 優先順位3：既存のコンテナターミナルの効率及び生産性の向上。

- 優先順位 4：将来の港の生産性を増加するためのラタキア港の拡張、トランジット貿易（Transit Trade）でのラタキア港の役割の促進。
- ・ これら協力内容はインフラの建設、運営効率向上、人材育成といった分野に跨り、非常に幅広い。
- ・ ただし、2007年6月27日のUNDPとの協議にて、UNDP全体の方針として、インフラへの直接支援は実施せず研修とキャパシティデベロップメント（Capacity Development：CD）に焦点を絞るとのことであるので、上記協力内容のうち実際に実行に移されるものは少ないと考えられる。
- ・ 特に、インフラの建設に関してはその実施が「シ」国側に完全に委ねられることになり、現在のLPGCの財政状況（剰余金の内部留保が実質的に認められていない）では非常に困難である（2008年に施行予定の財務省命令54において上記財政状況は改善されるものの、資金調達に基づく資金計画及び投資計画に係る人材が育成されていないことが想定されるので、本プロジェクトの活動2で対応する）。
- ・ 現在、研修及びCDに関して想定される重複部分は以下のとおり（PDMをもとに列挙）。
 - 港湾運営に係る能力強化（着岸計画、貯蔵場所の割付計画、交通整理計画、要員配置計画）。
 - 財務に係る能力強化（会計規定策定、投資計画、港湾料率策定、コスト回収計画）。
 - ターミナル運営に係る能力強化（施設配置計画、マーシャリング計画、荷役技術）。
- ・ 特に、荷役技術に関しては、機械の修理を含むものとなったので、JICAは体系的な修理実施体制の構築やワークショップの配置計画、UNDPは実際の機械の修理の研修などの住み分けを図りたい。
- ・ ただし、UNDPプログラムについては、プロジェクト・ドキュメント（Project Document：PD）が完成しておらず、その詳細がまだ明らかでない。
- ・ 本プロジェクトの内容は、10月に専門家を派遣することができれば、約1か月の調査期間を経て、11日あるいは12月のIC/R時に決定する。UNDPのPDもその時期には完成しているとのことなので、双方の協力内容の重複を避けるためにも情報提供を依頼する。
- ・ 特に、トレーニングセンターでの研修については、上手に連携して活用できれば、本プロジェクトの活動に有益であるので、その協力内容を入手したい。
- ・ UNDPプログラムの情報の入手は早ければ早いほどよいが、遅くとも、10月の専門家派遣時には入手することが必要である。

付 属 資 料

1. 要請書
2. Record of Discussion
3. 実施協議調査 (Minutes of Meeting)
4. 実施協議調査 (Minutes of Meeting) 和訳
5. 事前調査 (Minutes of Meeting)
6. PDM
7. PDM 和訳
8. 事業事前評価表

1 . 要請書

TRANSLATION (在シリア日本大使館仮訳)

Syrian Arab Republic

State Planning Commission

Reference No. 1028/ 4108/ 7/ 2

Date: August 29,2004

To the Embassy of Japan in Damascus

Dear Sirs,

The State Planning Commission presents its compliments to the Embassy of Japan, and with reference to the Embassy's Note P16/2004 dated June 17, 2004 concerning informing of the intention of the Government of Japan to extend technical grant assistance(project type technical cooperation) for the Japanese fiscal year 2005-2006.

1-The State Planning Commission has the pleasure request technical assistance from the Government of Japan in form of (project type technical cooperation) for the fiscal year 2005 for the following projects:

1- Ministry of Irrigation:

-Development of Water Resources Information Center WRIC- second Phase

2-Ministry of Education:

-Development of educational curriculums at the Ministry of Education

-Building an infromatic educational system

3-Ministry of Transport:

-Modernization of cargo handling system in lattakia Port.

4-Ministry of Tourism:

-Development of tourism information centers system

5-Ministry of Social Affairs & Labour:

-Community Based Rehabilitation of the Disabled CBR, in cooperation with Youth Federation.

6-Ministry of Higher Education:

-Equipping the laboratory of Mechatronic at the Faculty of Electrical & Mechanical Engineering – Tishreen University.

2-The Commission also would like to stress the importance of the project for developing family planning and reproduction health- Ministry of Health.

The State Planning Commission highly appreciates the efforts exerted by the Embassy to strengthen and develop cooperation between our two friendly countries and kindly requests the Embassy to exercise its good offices with the relevant Japanese sides to secure the requested assistance for the above mentioned projects and inform the commission of the result.

Please accept our highest appreciation.

Head of the State Planning Commission

Abdulah AL-DARDARI

APPLICATION FORM FOR JAPAN'S TECHNICAL COOPERATION

1. Date of Entry: Day _____ Month August Year 2004
2. Applicant: The Government of the Syrian Arab Republics
3. Project Title: Cargo Distribution Management System Improvement and Modernization
4. Implementing Agency: Latakia Port General Company (LPGC)
Address: P.O.Box 220 Lattakia Syria
Contact Person: Mr. Sleman Balouch, General manager's Assistant
Tel. No. 963-41-475098, Fax No. 963-41-469008
E-Mail: sleman50@thepostmaster.net

5. Background of the Project

In Syria, the two principal ports, Lattakia and Tartous are situated on the coast facing the Mediterranean Sea. They are commercial ports for public use serving for ocean-going vessels from/onto which various kinds of foreign trade cargoes such as container cargo, break-bulk cargo and dry bulk cargo are discharged/loaded. The two ports are administrated and operated by two state-owned port companies, Lattakia Port General Company (LPGC) and Tartous Port General Company (TPGC), respectively, under the jurisdiction of the Ministry of Transport.

The General Company of Lattakia Port (LPGC) was authorized to develop Lattakia Port by the legislative Act No.97 dated October 4, 1953. LPGC is responsible for making a development plan of port and for conducting operations, maintenance of port facilities and financing. An integrated program for the planning, development, and policy formulation of the Port is made by Port Management Committees. The Committees are convened as the need arises. There are 2,600 employees at the Port Company as of April 2004.

In response to a request from the Government of the Syrian Arab Republic, the Government of Japan conducted a study on the Port Development Plan in the Syrian Arab Republic and entrusted the study to the Japan International Cooperation Agency (JICA) from March 1995 to August 1996. The Government of the Syrian Arab Republic applied for a JBIC loan to implement the port development plan of Lattakia port made by JICA. Since then, the Government of the Syrian Arab Republic has been waiting for the Government of Japan to approve the loan agreement.

In the meantime, annual cargo handling volume at Lattakia port has been increasing rapidly as projected in the JICA study. In 2003, annual cargo handling volume at Lattakia port reached 4,870,000 tons, an increase of 1.5 times over 1994.

However, due to the inefficient cargo handling system, lack of modern information system and long clearance procedure, cargo lead time in Lattakia port is excessive and natural cargo handling capacity of Lattakia port has not been making full use of. This situation causes severe loss to the Syrian national economy. Another urgent issue is taking Iraq's restoration cargoes in Syrian ports. To handle cargoes related to Iraq's restoration, it is necessary to increase Syrian port's competitiveness at least to the service level with the surrounding port in the region. Furthermore, the delay of Electrical Data Exchange (EDI) system introduction is serious weak point for the modern port operation. It is urgent matter to introduce EDI system to Syrian ports for smooth port operation in order to establish "Pan Arab Free Trade Zone" which promotes trading activity among the Arab countries and the world countries.

Urgent Matters of LPGC

1) Introduction of computerized communication system (EDI)

To increase efficiency of all port activities, installation of computerized communication network system is necessary. Since introduction of Electrical Data Exchange (EDI) system has become the standard stream in major ports all over the world. Therefore, it is essential for Syrian ports to introduce a more advanced information system for port/terminal management operation. Operation data exchange among equipment operator, yard supervisor and control office is necessary. Advantages of EDI are as follows;

- Faster documentation processing and clearance procedures
- Faster data and information exchange among concerned parties.
- Cargo handling data can be monitored in real time
- Rapid collection of accurate information and statistics

2) Establishment of inventory system for cargo handling

- Lack of inventory management system in container yard and warehouse
- Lack of ground slot marks at marshalling yard
- Cargo re-stuffing operation in congested container yard is not supervised

As the present Lattakia port area is quite limited, a suitable inventory system is required to maximize the efficiency of land utilization. Since the latter half of last year when cargo bound for Iraq began increasing, ship waiting time at Latakia port has been increasing. Therefore, it is essential to improve the cargo handling system.

3) Establishment of facility maintenance system

In general, the infrastructure facilities of Lattakia port are old. However, systematic maintenance of port facilities is not carried out. Implementation of an effective maintenance system will minimize total maintenance cost and life-cycle cost of facilities.

4) Introduction of proper Port Statistic System

As documentation work has not been computerized, it takes long time to collect data. Furthermore, manual systems are always prone to human errors.

5) Establishment of proper Capacity Building system

Establishment of an effective capacity building system is essential for a port to maintain competitiveness of port. Since the port industry in Syria is limited in scale, it is difficult to obtain qualified personnel from the local market. Therefore, the establishment of an in-house capacity building system is urgently required.

The Government of Syria intends to tackle the issues mentioned above. However, lacking sufficient experiences in these matters, the Government of Syria is requesting the Government of Japan to give technical support through project-type technical cooperation to improve and modernize port management system. Through the project-type technical cooperation, the Government of Syria expects systematic but flexible dispatch of long-term experts and short-term experts or survey teams as needed.

6. Outline of the Project

(1) Overall Goal

Syrian ports become a center of regional physical distribution with high cargo handling productivity using his geographical advantages full. An effective inter-modal transportation network connecting highway, railway, airport and ports are highly utilized for domestic and regional physical distribution. Improvement of port function will attract domestic/foreign investment and greatly contribute to reform of national economy.

(2) Project Purpose

Project purpose is to improve and modernize port function by means of cargo handling improvement, modern information system introduction and appropriate capacity building introduction.

(3) Outputs

- Improvement of cargo handling efficiency
- Improvement of cargo inventory management
- Minimize cargo lead time in port
- Introduction of computerized information network system
- Shorten and simplify the documentation work
- Introduction of appropriate port statistic system

(4) Project Activities

1) Improvement of Cargo Operation

a) Introduction of appropriate cargo inventory system

As present Lattakia port area is limited, the most suitable inventory system is required to maximize the efficiency of land utilization and minimize the cargo handling time. Container cargoes are categorized by liners, size, import/export, laden/empty, FCL/LCL, shipment order, etc, and are stored separately in line with those categories. However, due to the space problem, this standard categorization is difficult to adapt to Lattakia port. Appropriate inventory system for warehouse and open yard also necessary for quick customer service.

b) Introduction of appropriate cargo handling system

Improvement of the cargo handling system by cargo type to maximize the capacity of present port equipments is essential. Quick dispatch of vessels is everlasting requirement since the time of conventional cargo vessel, however, this punctual requirement becomes more strictly for container vessels. Since the latter half of last year when cargo bound for Iraq began increasing, ship waiting time at Lattakia port has been increasing.

c) Improvement of traffic control system

Proper traffic control is essential to ease traffic congestion and to reduce traffic accidents.

Although, Lattaki port area is quite limited, traffic volume within/out port has been increasing rapidly according to increment of port cargo handling volume. As traffic congestion is quite serious matter affecting efficiency of port activity, improvement of traffic control system is necessary.

2) Improvement of information network system

a) Introduction of electric data exchange (EDI) system

Since introduction of Electrical Data Exchange (EDI) system has become the standard stream in major ports all over the world. Therefore, it is essential for Syrian ports to introduce a more advanced information system for port/terminal management operation.

b) Improvement of port statistics system

It is important to introduce precise and standard port statistic system for proper port planning.

To conduct proper port planning, it is necessary to clarify at least the trend of cargo handling volume by lot and the origin/destination of each kind of commodity and cargo type, as well as number of calling vessels, number of passengers and situation of quay, basin and warehouse, etc.

This issue is very important not only for Lattakia port to consider marketing strategies and to formulate future port development plans, but also the central government to consider or formulate national port policies or national port development plan.

3) Capacity Building

Establishment of proper capacity building system is essential to maintain the competitiveness of a port. Since the port industry in Syria is limited in scale, it is difficult to obtain qualified personnel from the local market. Therefore, the establishment of an in-house capacity building system is urgently required. It is particularly important to develop human resources in the following fields.

- Port planning
- Port engineering
- Cargo handling
- Cargo Inventory
- Traffic Control
- Facility maintenance
- Cargo Equipment
- EDI
- Port statistics
- Port safety

(5) Input from the Recipient Government

- 1) To ensure that the self-reliant operation of the project will be sustained during and after the period of project, through the full and active involvement in the project by all related authorities, beneficiary groups and institutions.
- 2) To ensure that the technologies and knowledge acquired by the Syrian nationals as a result of the Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of Syria.
- 3) To allocate enough budget for the sustainability of the project through the personnel and equipment.
- 4) To provide the necessary building and facilities
- 5) To assign the suitable number of counterparts for the implementation of the project
- 6) To exempt the equipment and vehicles from the tax and other charges

(6) Input from the Japanese Government

1) Dispatch of Japanese Experts

Required Japanese Experts dispatch schedule is as follows.

Expert category	No.	1st year year 2005			2nd Year year 2006		
		1	6	12	1	6	12
Coordinator	1	█	█	█	█	█	█
Container Operation	1	█	█	█	█	█	█
Cargo Handling	1		█	█			
Cargo Inventory	1			█	█		
Traffic Control	1				█	█	
Information System	1	█	█	█	█	█	█
EDI	1				█	█	█
Port Statistics	1						█
Capacity Building							
Container Operation							
Port Planning	1	█	█	█			
Cargo Handling	1		█	█			
Cargo Inventory	1			█	█		
Traffic Control	1				█	█	
Information System							
EDI	1				█	█	█
Port statistics	1						█
Others							
Port Engineering	1	█	█	█			
Facility maintenance	1			█	█		
cargo equipment	1		█	█			
Port Safety	1				█	█	

- 2) Training of Syrian personnel in Syria and Japan
- 3) Provision of necessary equipment.

7. Implementation Schedule
Month January Year 2005 ~ Month December Year 2006
8. Implementing Agency
Japan International Cooperation Agency (JICA)
Lattakia General Port Company (LPGC)
9. Related Activities
JICA Development Study "The Study on the Port Development Plan in the Syrian Arab Republic" (from March, 1995 to August, 1996)

10. *Gender Consideration*
(Any relevant information of the project from gender perspective.)
11. Environmental and Social Considerations
(Please fill in the attached screening format.)
12. Beneficiaries
All the people of Syria and neighbor countries people using Syrian ports
13. Security Conditions

14. Others

Question 10

Information disclosure and meetings with stakeholders

10-1 If the environmental and social considerations are required, does the proponent agree on information disclosure and meetings with stakeholders in accordance with JICA Guidelines for Environmental and Social Considerations?

Yes No

10-2 If no, please describe reasons below.

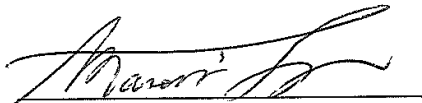
[]

**RECORD OF DISCUSSIONS
BETWEEN THE JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
AND THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE SYRIAN ARAB REPUBLIC
ON TECHNICAL COOPERATION
FOR
MODERNIZATION OF CARGO TRANSPORTATION PROJECT**

The Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") exchanged the views and had a series of discussion with the related Syrian authorities with respect to desirable measures to be taken by JICA and Syrian Government for the successful implementation of Modernization of Cargo Transportation Project (hereinafter referred to as "the Technical Cooperation Project").

As a result of discussion, and in accordance with the provisions of the Agreement on Technical Cooperation between the Government of Japan and the Syrian Arab Republic signed on July 18 1985 (hereinafter referred to as "the Agreement"), JICA and the related Syrian authorities agreed to recommend to their respective Governments the matters referred to in the document attached hereto.

Damascus, 28th of June 2007



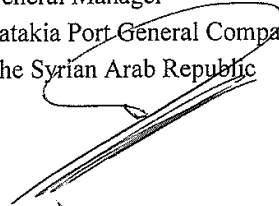
Mr. Masami Fuwa
Leader
Implementation Consultation Mission
Japan International Cooperation Agency
Japan

witnessed by

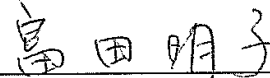
Mr. Hussam al Najjar
Director of Transport
State Planning Committee
The Syrian Arab Republic



Mr. Suleiman A. Balouch
General Manager
Latakia Port General Company
The Syrian Arab Republic



Ms. Akiko Tomita
Resident Representative
Syria Office
Japan International Cooperation Agency
Japan



Dr. Eng. Yarob S. Badr
Minister of Transport
The Syrian Arab Republic



THE ATTACHED DOCUMENT

I. COOPERATION BETWEEN JICA AND SYRIAN GOVERNMENT

1. The Government of the Syrian Arab Republic will implement Modernization of Cargo Transportation Project (hereinafter referred to as “the Technical Cooperation Project”) in cooperation with JICA.
2. The Technical Cooperation Project will be implemented in accordance with the Master Plan which is given in Annex I.

II. MEASURES TO BE TAKEN BY JICA

In accordance with the laws and regulations in force in Japan and the provisions of Article III of the Agreement, JICA, as the executing agency for technical cooperation by the Government of JAPAN, will take, at its own expense, the following measures according to the normal procedures of its technical cooperation scheme.

1. DISPATCH OF JAPANESE EXPERTS

JICA will provide the services of the Japanese experts as listed in Annex II. The provision of Article VIII of the Agreement will be applied to the above-mentioned experts.

2. PROVISION OF EQUIPMENT


JICA will provide equipment and other materials (hereinafter referred to as “the Equipment”) necessary for the implementation of the Technical Cooperation Project as listed in Annex III. The provision of Article VII-1 of the Agreement will be applied to the Equipment.

3. TRAINING OF SYRIAN PERSONNEL IN JAPAN

JICA will receive the Syrian personnel connected with the Technical Cooperation Project for technical training in Japan.

III. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF THE SYRIAN ARAB REPUBLIC

1. The Government of the Syrian Arab Republic will take necessary measures to ensure that the self-reliant operation of the Technical Cooperation Project will be sustained during and after the period of Japanese technical cooperation, through full and active involvement in the Technical Cooperation Project by all related authorities, beneficiary



groups and institutions.

2. The Government of the Syrian Arab Republic will ensure that the technologies and knowledge acquired by the Syrian nationals as a result of the Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of the Syrian Arab Republic.
3. In accordance with the provisions Article IV and V of the Agreement, the Government of the Syrian Arab Republic will grant in the Syrian Arab Republic privileges, exemptions and benefits to the Japanese experts referred to in II-1 and their families.
4. In accordance with the provisions of Article VII of the Agreement, the Government of the Syrian Arab Republic will take the measures necessary to receive and use the Equipment provided by JICA under II-2 above and equipment and materials carried in by the Japanese experts referred to in II-1 above.
5. The Government of the Syrian Arab Republic will take necessary measures to ensure that the knowledge and experience acquired by the Syrian personnel from technical training in Japan will be utilized effectively in the implementation of the Technical Cooperation Project.
6. In accordance with the provision of Article IV-(b) of the Agreement, the Government of the Syrian Arab Republic will provide the services of Syrian counterpart personnel and administrative personnel as listed in Annex IV.
7. In accordance with the provision of Article IV-(a) of the Agreement, the Government of the Syrian Arab Republic will provide the buildings and facilities as listed in Annex V.
8. In accordance with the laws and regulations in force in the Syrian Arab Republic, the Government of the Syrian Arab Republic will take necessary measures to supply or replace at its own expense machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Technical Cooperation Project other than the Equipment provided by JICA under II-2 above.
9. In accordance with the laws and regulations in force in the Syrian Arab Republic, Government of the Syrian Arab Republic will take necessary measures to meet the running expenses necessary for the implementation of the Technical Cooperation Project.

IV. ADMINISTRATION OF THE TECHNICAL COOPERATION PROJECT



1. Minister of Transport of the Syrian Arab Republic, as the Project Director, will bear overall responsibility for the administration and implementation of the Technical Cooperation Project.
2. The General Manager of Latakia Port General Company of the Syrian Arab Republic, as the Project Manager, will be responsible for the managerial and technical matters of the Technical Cooperation Project.
3. The Japanese Chief Adviser will provide necessary recommendations and advice to the Project Director and the Project Manager on any matters pertaining to the implementation of the Technical Cooperation Project.
4. The Japanese experts will give necessary technical guidance and advice to Syrian counterpart personnel on technical matters pertaining to the implementation of the Technical Cooperation Project.
5. For the effective and successful implementation of the Technical Cooperation Project, a Joint Coordinating Committee will be established whose functions and composition are described in Annex VI.

V. JOINT EVALUATION

Evaluation of the Technical Cooperation Project will be conducted jointly by JICA and the Syrian authorities concerned during the last six months of the cooperation term in order to examine the level of achievement.

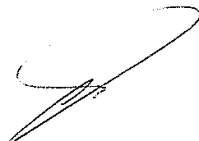
VI. CLAIMS AGAINST JAPANESE EXPERTS

In accordance with the provision of Article VI of the Agreement, the Government of the Syrian Arab Republic undertakes to bear claims, if any arises, against the Japanese experts engaged in the Technical Cooperation Project resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their official functions in the Syrian Arab Republic except for those arising from the willful misconduct or gross negligence of the Japanese experts.

VII. MUTUAL CONSULTATION

There will be mutual consultation between JICA and the Government of the Syrian Arab Republic on any major issues arising from, or in connection with this Attached Document.

VIII. MEASURES TO PROMOTE UNDERSTANDING OF AND SUPPORT FOR THE

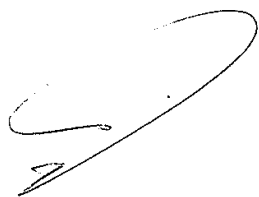


TECHNICAL COOPERATION PROJECT

For the purpose of promoting support for the Technical Cooperation Project among the people of the Syrian Arab Republic, the Government of the Syrian Arab Republic will take appropriate measures to make the Technical Cooperation Project widely known to the people of the Syrian Arab Republic.

IX. TERM OF COOPERATION

The duration of the Technical Cooperation Project under this Attached Document will be two (2) years.



5

LIST OF ANNEXES

ANNEX I	MASTER PLAN
ANNEX II	LIST OF JAPANESE EXPERTS
ANNEX III	EQUIPMENT
ANNEX IV	LIST OF SYRIAN COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL
ANNEX V	LIST OF BUILDINGS AND FACILITIES
ANNEX VI	JOINT COODINATING COMMITTEE
ANNEX VII	PROJETCT DESIGN MATRIX (PDM)
ANNEX VIII	TENTATIVE PLAN OF OPERATIONS



ANNEX I

MASTER PLAN

1 Overall Goal:

Maritime Cargo transport system is modernized.

2 Project purpose

Efficient port operations at Latakia Port are achieved.

3 Output

1. Proper management and operations of the port is realized.
2. The accounting system for port financial management is improved and human resources are developed.
3. Container terminal operations are improved.
4. Conventional/multipurpose terminal operations are improved.
5. Technical skills in cargo-handling are improved.

4 Activities

1. To realize proper port management and operations,

- 1-1 To study the present situation of Latakia Port and Tartous Port such as the demarcation of the two ports
- 1-2 To study future demand of containers of Latakia Port and Tartous Port
- 1-3 To develop cargo-related database of the port, which indicates location of cargoes
- 1-4 To improve berth allocation plan
- 1-5 To improve storage plans at open storages, transit sheds, etc.
- 1-6 To study the present conditions of port services (tug, pilot services, etc.) and to upgrade these service levels
- 1-7 To make a land traffic control plan within the port
- 1-8 To study the present financial conditions of LPGC and to propose measures to improve the conditions

2. To improve the accounting system for port financial management and to develop the related human resources,

- 2-1 To study current financial condition of LPGC
- 2-2 To design and establish accounting rule to manage capital of LPGC, including depreciation of capital stock
- 2-3 To make a investment plan of equipments and facilities
- 2-4 To study current tariff policy and propose competitive tariff policy
- 2-5 To study current fixed and operating cost and propose the cost reduction and cost recovery plan
- 2-6 To make a manual of accounting system



- 2-7 To make a training program of personnel of LPGC in accounting
- 2-8 To conduct training of accounting for personnel of LPGC

3. To improve container terminal operations,

- 3-1 To grasp usage conditions of the container yard
- 3-2 To make a facility layout plan in the container yard
- 3-3 To establish systems of gate control, container inventory control and traffic flow control
- 3-4 To study the present conditions of stuffing/de-stuffing operations in the container yard and to propose measures to improve these operations
- 3-5 To make a dockside loading/unloading plan and marshaling plan in the container yard
- 3-6 To make a safety plan of port workers

4. To improve conventional / multi-purpose terminal operations,

- 4-1 To study the present conditions of cargo-handling and cargo inventory control
- 4-2 To make a multi-purpose usage plan of the existing terminals for both container and conventional cargo
- 4-3 To make a cargo-handling operation control plan in the conventional terminal
- 4-4 To establish a cargo inventory control system in storages and transit sheds
- 4-5 To make a safety plan of port workers
- 4-6 To study measures to promote ICD usage for rational use of the terminals
- 4-7 To study establishment of ICD if necessary

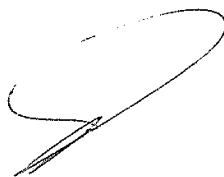
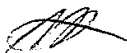
5. To improve technical skill in cargo-handling,

- 5-1 To study the present conditions of cargo-handling
- 5-2 To propose the introduction of proper cargo-handling
- 5-3 To make an operation manual for handling containers/conventional cargoes, which includes advice of the maintenance of cargo-handling machinery
- 5-4 To make an arrangement plan of workers handling containers/conventional cargoes, including repair of cargo-handling machinery
- 5-5 To make a technical training program in handling containers/conventional cargoes including repair of cargo-handling machinery
- 5-6 To conduct training for workers handling containers/conventional cargoes including repair of cargo-handling machinery

5 PROJECT SITE

Latakia Port

Note: In case the Master Plan needs to be modified, both sides will agree on and confirm such modifications in minutes of meeting.

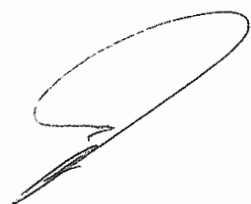


ANNEX II

LIST OF JAPANESE EXPERTS

1. Chief adviser and port management
2. Port operation (mainly for container terminal)
3. Port operation (mainly for conventional/multipurpose terminal and inland container depot)
4. Cargo-handling
5. Financial analyst

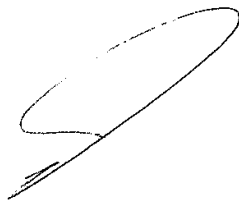
Notes: Field, number and term of assignment of experts is subject to change through mutual consultation at the beginning of each Japanese fiscal year.



ANNEX III

EQUIPMENT

Machinery and equipment necessary for the implementation of the Technical Cooperation Project will be provided by JICA within budgetary limitations. Also, input of necessary machinery and equipment will be decided through mutual consultation throughout the Technical Cooperation Project, though it is subject to JICA's budgetary constraint.

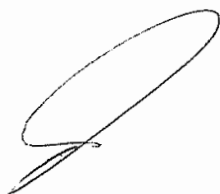


ANNEX IV

LIST OF SYRIAN COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL

For the effective and successful implementation of the Technical Cooperation Project, following counterparts will be assigned.

1. Project Director
Minister of Transport of the Syrian Arab Republic
2. Project Management
General Manager of Latakia Port General Company of the Syrian Arab Republic
3. Counterpart Staff:
To be decided.
4. Assistants/Supporting Staffs
To be decided.
5. Other personnel mutually agreed upon if necessary
To be decided.



ANNEX V

LIST OF LAND, BUILDINGS AND FACILITIES NECESSARY FROM SYRIAN SIDE

1. Japanese Experts and Counterparts room
2. Administrative room
3. Space for pavement testing equipment
4. Electricity, telephone and water supply
5. Testing equipment
6. Vehicles
7. Meeting room
8. Store room



ANNEX VI

JOINT COORDINATING COMMITTEE

1. Function

For the effective and successful implementation of the Technical Cooperation Project, the Joint Coordinating Committee will be established in order to make decisions relevant to the Technical Cooperation Project. The Joint Coordinating Committee will be held when necessary and at least once a year in order to fulfill the following functions:

- (1) To formulate the Annual Plan of Operation (APO) of the Technical Cooperation Project based on the Plan of Operations (P/O) and Work Breakdown Structure (WBS)
- (2) To review the results of the APO and the progress of the Technical Cooperation Project
- (3) To exchange views and ideas on major issues, which arise during the implementation period of the Technical Cooperation Project
- (4) To evaluate PDM during the course of the Technical Cooperation Project and suggest revision, if necessary.

2. Committee members

The committee will be composed of the chair and the members. The rules and guidelines for the management of the committee will be determined at the initial stage of the Technical Cooperation Project. The possible composition might be as follows:

(1) Chairperson:

Minister of Transport of the Syrian Arab Republic

(2) Members on Syrian side

General Manager of Latakia Port General Company of the Syrian Arab Republic

Representative from the State Planning Committee

Representative from the Customs Office

Representative from Syrian shipping industries

(3) Members on Japanese side

Resident Representative of Syria Office, JICA

Chief Advisor of the Technical Cooperation Project


Japanese experts of the Technical Cooperation Project

Representative of the Embassy of Japan in the Syrian Arab Republic

Representative of JICA headquarters

Other members recommended by JICA

The member list will be completed at the commencement of the Technical Cooperation Project.

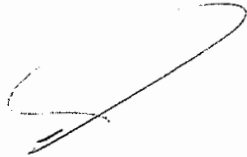
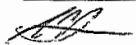


Draft Project Design Matrix (PDM)

Project title: Modernization of Cargo Transport Project, Period: two years
 Targeted area: Latakia Port in Syria, Targeted group: Latakia Port General Company (LPGC)

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Overall Goal Maritime Cargo transport system is modernized.</p>	<ul style="list-style-type: none"> International trading cargo is smoothly delivered between shippers and consignees. 	<ul style="list-style-type: none"> Interview with the shippers and consignees. 	<ul style="list-style-type: none"> The volume of port cargo does not exceed the port capacity in terms of infrastructures (Pre-condition of the verifiable indicator in this row)
<p>Project Purpose Efficient port operations at Latakia Port are achieved.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Off-shore waiting time (both container and conventional) is shortened. (by 20%) 	<ul style="list-style-type: none"> Records of ship arrival and departure at/from the port, and cargo-handling operations. 	<ul style="list-style-type: none"> The volume of port cargo does not exceed over the port capacity in terms of infrastructures (Pre-condition of the verifiable indicator)
<p>Outputs</p> <ol style="list-style-type: none"> Proper management and operations of the port is realized. The accounting system for port financial management is improved and human resources are developed. Container terminal operations are improved. Conventional / multi purpose terminal operations are improved. 	<ol style="list-style-type: none"> 1-1 Over all port-related traffic flow is properly controlled. 1-2 Berthing plan is properly managed. 1-3 Revenue of the port is increased. 2-1 Capital stock of LPGC is properly managed. 2-2 Plan of investment in equipments and/or facilities is elaborated. 2-3 Tariff policy is proposed from the viewpoint of competitiveness. 2-4 The provisional cost reduction and cost recovery plan is elaborated. 2-5 The training manual and program is elaborated and the training is implemented. 3-1 Container-handling productivity is increased by 20% (16 units/hour/vessel > 19 units/hour/vessel) 4-1 Productivity of handling conventional cargo is increased (targets are to be determined by cargo type) 4-2 Cargo dwelling time in storage and transit sheds is decreased (targets are to be determined by cargo type) 	<ol style="list-style-type: none"> 1-1 Consultation with the Ministry of Transport of Syria (MOT) and LPGC, shipping lines, etc. 1-2 Interview with port company 1-3 Financial reports of the port. 2-1 Record of capital stock 2-2 Record of investment 2-3 Financial reports of the port 2-4 The provisional cost reduction and cost recovery plan 2-5 The training manual, program and record of the training 3-1 Records of berthing and cargo-handling operations 4-1 Records of berthing and cargo-handling operations 4-2 Records of cargo receiving and delivery to/from transit sheds, and interview with consignors/consignees 	<p>Co-operation with the administrative authorities concerned including customs office and is ensured.</p> <p>Governmental Policy on port and cargo transport does not change drastically</p> <p>Decree No. 54 for the year of 2006 of the Ministry of Finance will be executed as scheduled on 1st of January 2008..</p>

<p>5. Technical skills in cargo-handling are improved.</p>	<p>5-1 Training manuals for port workers are prepared. 5-2 Training program is established. 5-3 Participants to a technical training program accounts for over 50% of the total workers of the port.</p>	<p>5-1 Manuals 5-2 Training programs 5-3 Record of participants of the training</p>	
--	--	---	--



Activities	Inputs	Pre-conditions
<p>1. To realize proper port management and operations</p> <p>1-1 To study the present situation of Latakia Port and Tartous Port such as the demarcation of the two ports</p> <p>1-2 To study future demand of containers of Latakia Port and Tartous port</p> <p>1-3 To develop cargo-related database of the port, which indicates location of cargoes</p> <p>1-4 To improve berth allocation plan</p> <p>1-5 To improve storage plans at open storages, transit sheds, etc.</p> <p>1-6 To study the present conditions of port services (tug, pilot services, etc.) and to upgrade these service levels</p> <p>1-7 To make a land traffic control plan within the port</p> <p>1-8 To study the present financial conditions of LPGC and to propose measures to improve the conditions</p>	<p>Japanese side:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dispatch of experts - Chief adviser and port management - Port operation (mainly for container terminal) - Port operation (mainly for conventional / multipurpose terminal and inland container depot) - Cargo-handling - Financial analyst • Employment of local interpreters • Equipment necessary for instructing cargo-handling technical skills • Receiving trainees (JICA C/P group training) 	<p>Pre-conditions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Co-operation with the labor union is ensured (the labor union is not against the said project).
<p>2. To improve the accounting system for port financial management and to develop the related human resources</p> <p>2-1 To study current financial condition of LPGC</p> <p>2-2 To design and establish accounting rule to manage capital of LPGC, including depreciation of capital stock</p> <p>2-3 To make an investment plan of equipments and facilities</p> <p>2-4 To study current tariff policy and propose competitive tariff policy</p> <p>2-5 To study current fixed and operating cost and propose the cost reduction and cost recovery plan</p> <p>2-6 To make a manual of accounting system</p> <p>2-7 To make a training program of personnel of LPGC in accounting</p> <p>2-8 To conduct training of accounting for personnel of LPGC</p>	<p>Syrian side</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nomination of an appropriate project leader and the members of a counter group • Operational and maintenance costs for the project • Office space and equipment (PCs, etc.) for the project • Permission of the usage of training facilities and cargo-handling machines necessary for instructing technical skills • Provision of movement means for the project (provision of vehicles) • Arrangement of secretaries necessary for project activities 	
<p>3. To improve container terminal operations</p> <p>3-1 To grasp usage conditions of the container yard</p> <p>3-2 To make a facility layout plan in the container yard</p> <p>3-3 To establish systems of gate control, container inventory control and traffic flow control</p> <p>3-4 To study the present conditions of stuffing/de-stuffing operations in the container yard and to propose measures to improve these operations</p> <p>3-5 To make a dockside loading/unloading plan and marshaling plan in the container yard</p> <p>3-6 To make a safety plan of port workers</p>		

<p>4. To improve conventional / multi-purpose terminal operations 4-1 To study the present conditions of cargo-handling and cargo inventory control 4-2 To make a multi-purpose usage plan of the existing terminals for both container and conventional cargo 4-3 To make a cargo-handling operation control plan in the conventional terminal 4-4 To establish a cargo inventory control system in storages and transit sheds 4-5 To make a safety plan of port workers 4-6 To study measures to promote ICD usage for rational use of the terminals 4-7 To study establishment of ICD if necessary</p> <p>5. To improve technical skill in cargo-handling 5-1 To study the present conditions of cargo-handling 5-2 To propose the introduction of proper cargo-handling 5-3 To make an operation manual for handling containers/conventional cargoes, which includes advice of the maintenance of cargo-handling machinery 5-4 To make an arrangement plan of workers handling containers/conventional cargoes, including repair of cargo-handling machinery 5-5 To make a technical training program in handling containers/conventional cargoes including repair of cargo-handling machinery 5-6 To conduct training for workers handling containers/conventional cargoes including repair of cargo-handling machinery</p>		
---	--	--

TENTATIVE PLAN OF OPERATIONS

ANNEX VIII

Input	1st Year												2nd Year											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
	Planning			Training			Monitoring			Review and Training			Monitoring											
Activities																								
1. To realize proper port management and operations																								
2. To promote accounting system and develop human resources																								
3. To improve container terminal operations																								
4. To improve conventional/multipurpose terminal operations																								
5. To improve technical skill in cargo-handling																								
6. Wrap-up of activities and Overall Suggestion																								
Reports																								
Inception Report																								
Manuals																								
Revised Manuals																								
Experts																								
Training in Japan																								

3. 実施協議調査 (Minutes of Meeting)

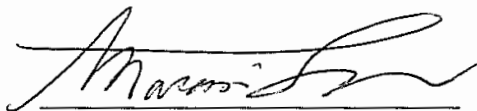
Minutes of Meetings
between
The Implementation Consultation Mission of
Japan International Cooperation Agency
and
The Related Authorities of the Syrian Arab Republic
on
Technical Cooperation
for
Modernization of Cargo Transportation Project

The Implementation Consultation Mission of Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "the current mission") on technical cooperation for Modernization of Cargo Transportation Project (hereinafter referred to as "the Project"), headed by Mr. Masami Fuwa, was dispatched to the Syrian Arab Republic. The purpose of the current mission was to reach mutual agreement on logical framework and terms and condition on implementation of the Project requested by the related authorities of the Government of the Syrian Arab Republic, and conducted under the technical cooperation program of the Government of Japan (hereinafter referred to as "GOJ").

During its stay, the current mission exchanged views with the related authorities of the Syrian Arab Republic through a series of meetings and field observations on the Project.

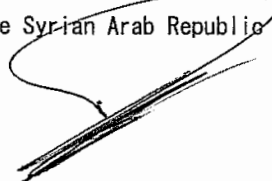
As the result of the discussions, both parties reached common understanding regarding the matters referred in the attachment. Both parties agreed to recommend it to their respective governments.

Damascus, 28th of June 2007



Mr. Masami Fuwa
Leader
Implementation Consultation Mission
Japan International Cooperation Agency
Japan

Mr. Suleiman A. Balouch
General Manager
Latakia Port General Company
The Syrian Arab Republic



ATTACHMENT

- Part I: Justification of the Project
 - Part II: Clarification of the Record of Discussions
 - Part III: Countermeasures to be taken by both sides
-

Part I: Justification of the Project

1. An analysis of current and future situation of Syrian Ports

International cargo transportation within Mediterranean Sea region has been changed according to strategies taken by international shipping companies and port authorities in the region. Nowadays, huge-scale tranship HUB ports emerge in Malta, Italy and other countries. Very competing industry of international cargo transportation forms trunk lines with post Panama vessels, and feeder lines with smaller size vessels. Accordingly, positions of ports in Mediterranean Sea divided into two: Tranship Hub ports and feeder ports.

Function of Syrian ports are deemed to be feeder ports in international cargo transportation system, but those ports play very important role as gateways to Arab countries including inland countries like Iraq.

According to the Master Plan study conducted in 1996, demand for container handling throughput was forecasted to be 712,000 TEU at Latakia Port in the year 2010, and 200,000 TEU at Tartous Port. At Latakia Port a full container terminal was planned to be constructed with 700m berths with - 14m in depth, 300m in width and 4 gantry cranes. At Tartous Port exiting general cargo terminal with - 13m berth was planned to be redeveloped as full container terminal with 2 gantry cranes. These two ports were expected to be able to deal with Panamax class full container vessel.

Current throughput of container at Latakia Port in 2006 is almost 500,000 TEU without investment to container terminal, and about 40,000 TEU at Tartous Port.

As for Tartous Port, European Investment Bank (EIB) loan project is going on and redevelopment of general cargo terminal will be implemented with 2 gantry cranes, and container terminal operation will be entrusted to a Philippine operator company ITSCI. Taking advantage of private sector's know how on efficient operation, Tartous Port is expected to handle 500,000TEU within 10 years.

As for Latakia Port, investment plan of full container terminal was abandoned, however, due to good geographical position and increase in transit cargo to Iraq, the port handles almost 500,000 TEU at not only container terminals but also at many conventional general cargo terminals, that led to very congested situation.

Without rational control of cargo traffic, rational use of terminal area, and probably lack of proper inland container depot (ICD), Latakia Port is congested very much and container-handling capacity is to be at maximum level unless new investment to container terminal is implemented.

Solution to Latakia Port would be expected in short term and in mid-long term.

A short-term solution would be to increase container-handling efficiency utilising JICA's technical cooperation for efficient port operation.

2. Main obstacles at Latakia Port in the short run

Container cargo throughput at Latakia Port of 500,000TEU is deemed to be a considerably big fugue considering current facilities at the port. Main obstacles harming efficiency at the port would be uncontrolled cargo traffic within the port, narrow space for container storage, not systematic container handling at the container yard, and others.

In order to tackle those obstacles, in the short run, following project purpose and outputs are provisionally assumed to be achieved by the Project:

Project Purpose: Efficient port operations at Latakia Port are achieved.

Outputs (to achieve the project purpose)

- 1) Proper management and operations of the port is realised.
- 2) The accounting system for port financial management is improved and human resources are developed.
- 3) Container terminal operations are improved.
- 4) Conventional / multi purpose terminal operations are improved. (Inland Container Depot (ICD) is utilised to mitigate the congestion of the port.)
- 5) Technical skills in cargo-handling are improved.

Part II: Clarification of the Record of Discussions

1. The role of the Project Director and the Project Manager

In many cases of JICA' s technical cooperation project, the Project Director is assigned from a supervising ministry, and the Project Manager from executing agency.

The Project Director shall bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project, while the Project Manager shall be responsible for the managerial and technical matters of the Project.

Considering the importance of capacity building in managerial, policy and planning aspect, the Project Director should be Minister or Vice Minister of Transport, and the Project Manager should be General Manager of LPGC.

2. Assignment of JICA expert and technical assistance in port management

The Syrian side requested to the Japanese side to assist port management including administrative, organisational, and financial reform of LPGC, and development of financial and accounting system. The Syrian side requested also to assign Japanese experts as long as possible so that some of the experts are in service at almost all the period in Syria.

The Japanese side considers the necessity and importance of capacity building in port management and in policy and planning, it would consider additional assignment of experts to some extent.

As for financial reform according to the Decree No. xxx of Ministry of Finance of Syria, the JICA would consider to contribute to some extent by activities of additional expert in financial analysis, e.g., improving accounting rules for port finance.

As for administrative reform, the chief adviser could contribute to some extent.

A provisionally revised assignment plan of Japanese experts is as following, however a detailed assignment plan, that should be shown in the PDM, should be discussed at the time of the inception report meeting after the commencement of the Project, after necessary study is undertaken later on.

- 1) Chief adviser and port management
 - 2) Port operation (mainly for container terminal)
 - 3) Port operation (mainly for conventional/ multipurpose terminal and inland container depot)
 - 4) Cargo-handling
 - 5) Financial analyst
3. Operation and maintenance of cargo handling machines
- The Syrian side requested to assist LPGC to improve workshop for repairing cargo-handling machinery. The Japanese side replied that operation and maintenance of cargo handling machines would be partially included in the assignment of an expert in charge of Technical skills in cargo handling. However, the issue of improvement of the workshop will be discussed at the time of Inception report meeting after the commencement of the Project.
4. On-the-job-training (OJT) of operation and maintenance of Grain Silo
- The Syrian side requested OJT of operation and maintenance of Grain Silo, however because the silo issue could be included in the UNDP project, accordingly the JICA would not include this item in the scope of the Project.

Part III: Countermeasures to be taken by both sides

1. Involvement of stakeholders

The Syrian side should consult with authorities concerned on the involvement all stakeholders at opportunity of evaluation and re-planning of the Project, i.e., the Joint Co-ordinating Committee.

2. Confirmation of Project Design Matrix and Master Plan

Because additional requests by the Syrian side were presented to the current mission, and it is necessary to further study and design some output and activities of the Project, confirmation of PDM and Master Plan should be made at the time of the inception report meeting after the commencement of the Project.

The JICA will undertake necessary study by the time of inception report meeting after the commencement of the Project.

3. Member of the Joint Co-ordinating Committee

The Syrian side should consult with authorities concerned and decide specific member of Joint Co-ordinating Committee by the commencement of the Project.

4. Member of counterpart personnel

The Syrian side should decide specific member of counterpart personnel to the Japanese experts by the commencement of the Project.

4. 実施協議調査 (Minutes of Meeting) 和訳

**技術協力「物流システム近代化計画プロジェクト」にかかる
国際協力機構実施協議調査団と
シリア・アラブ共和国関係機関における
会議議事録**

不破雅実を団長とする、技術協力「物流システム近代化計画プロジェクト（以下、プロジェクト）」にかかる国際協力機構実施協議調査団（以下、本調査団）がシリア・アラブ共和国に派遣された。本調査団の目的は、シリア・アラブ共和国政府の関係機関が要請し、日本国政府の技術協力プログラムの下で行われる、プロジェクトの実施における論理的枠組み、期間、条件について双方の合意に達することであった。

その滞在中、本調査団は、プロジェクトにかかる数度の協議及び現地踏査を通じて、シリア・アラブ共和国の関係機関と意見交換した。

協議の結果、両者は添付資料の事項に関して共通理解に達した。両者はそれぞれの政府にその共通理解を提言することに合意した。

ダマスカス、2007年6月28日

不破 雅実
団長
実施協議調査団
国際協力機構
日本

スレイマン・A・バラチ
総裁
ラタキア港湾公社
シリア・アラブ共和国

添付書類

第1部：プロジェクトの正当性

第2部：合意議事録の明確化

第3部：両者により取られるべき対応策

第1部：プロジェクトの正当性

1. シリア国港湾の現況及び将来の状況にかかる分析

地中海地域の国際物流は、域内の国際船会社及び港湾当局の戦略に従い、変遷してきた。今日、大規模トランシップ・ハブ港がマルタ、イタリア、その他に出現している。国際物流は非常に競争的な産業であり、ポスト・パナマックス級船舶が運航する幹線とそれより小規模な船舶が運航する支線が形成されている。したがって、地中海の港の地位は二分されている。すなわち、トランシップ・ハブ港と支線港である。

国際物流システムにおいてシリア国の港湾の機能は支線港とみなされているが、同国の港湾は、イラク等の内陸部の国を含むアラブ諸国への玄関口として、非常に重要な役割を担っている。

1996年に実施されたマスター・プランによると、2010年にはラタキア港においてコンテナ取扱量の需要は71万2,000TEU、タルトゥース港においては20万TEUと予測されている。ラタキア港においては、700mのバース、14mの水深、300mの幅、4機のガントリークレーンを備えたフルコンテナターミナルの建設が計画された。13mの水深のバースの一般貨物ターミナルを有するタルトゥース港においては、2機のガントリークレーンを装備したフルコンテナターミナルとしての再開発が計画された。これら2港は、パナマックス級のフルコンテナ船を扱うことが見込まれていた。

2006年現在では、ラタキア港の処理量はコンテナターミナルへの投資なしで約50万TEUであり、タルトゥース港では約4万TEUである。

タルトゥース港に関しては、欧州投資銀行(EIB)の融資プロジェクトが進行中であり、ガントリークレーン2機を設置する、一般貨物ターミナルの再開発が実施されて、フィリピンの運営会社ITSCIにコンテナターミナルの運営が委託される。効率的運営に関する民間セクターのノウハウを利用して、タルトゥース港は10年以内に50万TEUを取り扱うと見込まれている。

ラタキア港に関しては、フルコンテナターミナルの投資計画は放棄されたが、良好な地理的な位置及びイラクへのトランジットの増加により、コンテナターミナルだけでなく、多くの一般貨物ターミナルも用いて約50万TEUを取り扱っている。これが非常に混雑した状況を導いた。

貨物輸送の合理的な管理とターミナル区域の合理的使用が行われておらず、適切なイランド・コンテナ・デポ(ICD)が欠如しているため、ラタキア港は非常に混雑していて、コンテナターミナルへの新規投資が実施されなければ、コンテナ取扱能力は最大限となるだろう。

ラタキア港への解決策は、短期と中長期で見込まれるだろう。

短期的解決策は、効率的な港湾運営に対する JICA の技術協力を活用したコンテナ取扱効率の増加であろう。

2. 短期のラタキア港における主要な障害

ラタキア港におけるコンテナ貨物処理量 50 万 TEU は、港の現在の施設を考慮すると、相当大きな量だとみなされている。港における効率性を阻害する主要な障害は、港内の管理されていない貨物輸送、コンテナを貯蔵するには場所が狭いこと、コンテナ・ヤードでのシステム化されていないコンテナ荷役、かもしれない。

短期的にこれらの障害に取り組むために、以下のプロジェクト目標及び成果がプロジェクトによって達成されると暫定的に仮定される。

プロジェクト目標：ラタキア港の港湾オペレーションを効率化する。

成果（プロジェクト目標を達成するための）

- 1) 港湾の管理運営が適正化される。
- 2) 港湾財務管理のための会計制度及び規定が改良され、その人材育成が行われる。
- 3) コンテナターミナルのオペレーションが改善される。
- 4) 雑貨・多目的ターミナルのオペレーションが改善される。（インランド・コンテナ・デポ（ICD）は、港の混雑を軽減するために活用される。）
- 5) 貨物の荷役技術が向上する。

第 2 部：合意議事録の明確化

1. プロジェクト・ディレクター及びプロジェクト・マネジャーの役割

多くの JICA の技術協力プロジェクトにおいて、プロジェクト・ディレクターは監督省庁、プロジェクト・マネジャーは実施機関より任命される。

プロジェクト・ディレクターは、プロジェクト・マネジャーがプロジェクトの管理及び技術的問題に対して責任を負う一方で、全般的に管理及び実施に対して責任を負うものとする。

管理、政策、計画の側面においてキャパシティ・ビルディングの重要性を考慮すると、プロジェクト・ディレクターは運輸大臣あるいは次官であり、プロジェクト・マネジャーは LPGC 総裁とすべきである。

2. 港湾管理における JICA 専門家の配置及び技術支援

シリア側は、LPGC の管理、組織、財務の再編を含む港湾管理、財務、会計制度及び規定の開発の支援を日本側に要請した。また、シリア側は、プロジェクトのほぼ全ての期間において専門家のうち何名かがシリア国で活動しているように、可能な限り長期の日本人専門家の配置を要請した。

日本側は、港湾管理、政策及び計画においてキャパシティ・ビルディングの必要性及び重要性を考慮する。ある程度、追加的な専門家の配置を考慮するかもしれない。

シリア国財務省命令 54 による財務の再編に関して、JICA は、港湾財務の会計規則の改善等、追加の財務分析の専門家の活動により、ある程度の寄与を考慮するかもしれない。

管理面の再編に関して、チーフアドバイザーがある程度は貢献することができる。
暫定的に修正された日本人専門家の配置計画は、以下の通りであるが、PDM に示されるべき詳細な配置計画は、必要な調査が実施された後のプロジェクトの開始後のインセプション・レポート協議の時に議論されるべきである。

- 1) チーフアドバイザー・港湾管理
- 2) 港湾運営（主にコンテナターミナル）
- 3) 港湾運営（主に雑貨・多目的ターミナル及びICD）
- 4) 荷役
- 5) 財務分析

3. 荷役機械の運営及び維持

シリア側は、荷役機械修理のための作業場の改善に対する LPGC への支援を要請した。日本側は、荷役機械の運営及び維持は部分的には荷役機械技術の専門家の配置に含まれるかもしれないと回答した。しかし、作業場の改善は、プロジェクト開始後のインセプション・レポート協議時に協議されるだろう。

4. 穀物用サイロの運営及び維持の OJT

シリア側は、穀物用サイロの運営及び維持の OJT を要請したが、サイロの問題は UNDP プロジェクトに含まれる可能性があるため、したがって JICA はこの項目をプロジェクトの範囲には含めないであろう。

第 3 部：両者により取られるべき対応策

1. ステークホルダーの関与

シリア側は、プロジェクトの評価及び再計画の機会、つまり合同調整委員会時に、全てのステークホルダー、関係機関に助言を求めるべきである。

2. プロジェクト・デザイン・マトリックス及びマスター・プランの確認

シリア側による追加の要請が本調査団になされ、また、更なる調査、プロジェクトの成果及び活動の設計が必要であるため、PDM 及びマスター・プランを、プロジェクト開始後のインセプション・レポート協議時に確認すべきである。

JICA は、プロジェクト開始後のインセプション・レポート協議までに必要な調査に着手するだろう。

3. 合同調整委員会のメンバー

シリア側は、プロジェクト開始までに、関係機関に助言を求め、合同調整委員会の具体的なメンバーを決定するべきである。

4. カウンターパート職員のメンバー

シリア側は、プロジェクト開始までに、日本人専門家のカウンターパート職員の具体的なメンバーを決定する。

5. 事前調査 (Minutes of Meeting)

mf

**MINUTES OF MEETINGS
BETWEEN THE EX-ANTE EVALUATION STUDY TEAM
OF THE GOVERNMENT OF JAPAN
AND THE RELATED AUTHORITIES OF THE SYRIAN ARAB REPUBLIC
ON TECHNICAL COOPERATION
FOR
MODERNIZATION OF CARGO TRANSPORTATION PROJECT**

The Ex-Ante Evaluation Study Team of the Government of Japan (hereinafter referred to as "the Team") on technical cooperation for Modernization of Cargo Transportation Project (hereinafter referred to as "the Project"), organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") headed by Dr. Masahiko Furuichi, was dispatched to the Syrian Arab Republic. The purpose of the dispatch was to formulate the Project requested by the related authorities in the Government of the Syrian Arab Republic under the technical cooperation of the Government of Japan (hereinafter referred to as "GOJ").

During its stay, the Team exchanged views with the related authorities of the Syrian Arab Republic through a series of meetings and field observations on the Project.

As the result of the discussions, both parties reached common understanding regarding the matters referred in the following project description. Both parties agreed to recommend it to their respective governments.

Lattakia, Nov 23rd 2006

Dr. Masahiko Furuichi

Dr. Masahiko Furuichi
Leader
Ex-Ante Evaluation Study Team
Japan International Cooperation Agency

Mr. Suleiman A. Balouch
General Manager
Lattakia Port General Company

Dr. Imad Abdulhay
Deputy Minister
Ministry of Transport
The Syrian Arab Republic

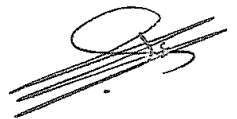
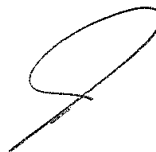
[Signature]

mf

Project Description

1. Project Title
The project is titled as “Modernization of Cargo Transportation Project”
2. Project site and area of cooperation
Both sides agreed that the Project is focused on the improvement of port management and operation and cargo-handling operations in Lattakia Port.
3. Project Design Matrix
Both sides agreed to the draft Project Design Matrix (PDM) for the Project as shown in ANNEX 1. The PDM is to be flexibly revised according to the progress and achievement of the Project, upon mutual agreement in the Joint Steering Committee
4. Plan of Operation and phases of the Project
Both sides agreed to the draft Plan of Operation (P/O) shown in ANNEX 2. The schedule and input are subject to change in the course of the Project, and the Japanese experts and the Syrian counterparts shall review the draft annual P/O.
5. Work Breakdown Structure
In addition to the P/O, Work Breakdown Structure (WBS) will be prepared at the beginning of the project to monitor the progress of the Project.
6. Joint Steering Committee
For the effective and successful implementation of technical cooperation for the Project, Joint Steering Committee will be established in order to fulfil the following functions.
 - (a) To formulate annual work plan of the Project based on the P/O and WBS
 - (b) To review the results of the annual work plan and the progress of the Project
 - (c) To exchange views and ideas on major issues which arise during the implementation period of the ProjectJoint Steering Committee will be held at least once a year and will bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project. The chairperson will be General Manger of Lattakia Port General Company.
7. Duration of Cooperation
The duration of technical cooperation for the Project will be two (2) years.
8. Input to the Project by the Syrian Side
 - (a) Assignment of Personnel
 - (b) Allocation of Counterpart Budget
 - (c) Equipment
The Syrian side agreed to the preparation of necessary equipment to facilitate the technical cooperation throughout the Project
 - (d) Office space
9. Input to the Project by the Japanese side
 - (a) Dispatch of experts
The Japanese side showed the plan of dispatch of the following experts. The title,

2



MF

number and duration of the experts may change due to the budgetary constraint of Japanese side, or the mutual agreement between the both parties.

- i) Port management and operations
- ii) Cargo-handling
- iii) Container terminal operations
- iv) Conventional terminal operations
- v) Port documentation procedures

(b) Necessary training equipment for the Project

JICA agreed to provide minimal amount of equipment necessary for the technology transfer of the project activities. The content of equipment, however, is subject to change due to the budgetary constraint or mutual agreement in the course of the Project.

(c) Training of Syrian counterpart personnel in Japan

For the improvement of their knowledge on cargo-handling, counterparts will be provided with training in Japan during the Project period. The participants and contents of training will be decided upon the basis of the purpose of the Project.

10. Signing of Record of Discussions (R/D)

R/D will determine the framework of the Project, and include the contents of this minutes of meeting (M/M). Draft R/D is attached to this M/M for reference in ANNEX 3. It will be agreed and signed among Japanese side and the related Syrian authorities after the approval from JICA Headquarters.

LIST OF ANNEXES

ANNEX 1: Draft PDM

ANNEX 2: Draft P/O

ANNEX 3: Draft Record of Discussions (R/D)



Draft Project Design Matrix (PDM)

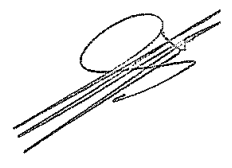
Project title: Modernization of Cargo Transport Project, Period: two years
Targeted area: Lattakia Port in Syria, Targeted group: Lattakia Port General Company (LPGC)

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Input and Assumptions
<p>Overall Goal Maritime Cargo transport system is modernized.</p>	<ul style="list-style-type: none"> International trading cargo is smoothly delivered between shippers and consignees. 	<ul style="list-style-type: none"> Interview with the shippers and consignees. 	<ul style="list-style-type: none"> The volume of port cargo does not exceed the port capacity in terms of infrastructures (Pre-condition of the verifiable indicator in this row)
<p>Project Purpose Efficient port operations at Lattakia Port are achieved.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Off-shore waiting time is shortened. (50% reduction) 	<ul style="list-style-type: none"> Records of ship arrival and departure at/from the port, and cargo-handling operations. 	<ul style="list-style-type: none"> The volume of port cargo does not exceed over the port capacity in terms of infrastructures (Pre-condition of the verifiable indicator)
<p>Outputs 1. Proper management and operations of the port is realized.</p>	<p>1-1 Over all port-related traffic flow is properly controlled. 1-2 Berthing plan is properly managed. 1-3 Revenue of the port is increased.</p>	<p>1-1 Consultation with the Ministry of Transport of Syria (MOT) and LPGC, shipping lines, etc. 1-2 Interview with port company 1-3 Financial reports of the port.</p>	<p>Co-operation with the administrative authorities concerned including customs office and is ensured. Governmental Policy on port and cargo transport does not change drastically</p>
<p>2. Technical skills in cargo-handling are improved.</p>	<p>2-1 Training manuals for port workers are prepared. 2-2 Training program is established. 2-3 Participants to a technical training program accounts for over 50% of the total workers of the port.</p>	<p>2-1 Manuals 2-2 Training programs 2-3 Interview with the counter part</p>	
<p>3. Container terminal operations are improved.</p>	<p>3-1 Container-handling productivity is increased up to the level of leading container ports (around 30 units per hour) . 3-2 Container dwelling time in the terminal is decreased to the level of leading container ports (around 7 days) .</p>	<p>3-1 Records of berthing and cargo-handling operations 3-2 Records of container yard operations and gate control, and interview with consignors/consignees, etc.</p>	
<p>4. Conventional terminal operations are improved.</p>	<p>4-1 Productivity of handling conventional cargo is increased (targets are to be determined by cargo type) 4-2 Cargo dwelling time in storage and transit sheds is decreased (targets are to be determined by cargo type)</p>	<p>4-1 Records of berthing and cargo-handling operations 4-2 Records of cargo receiving and delivery to/from transit sheds, and interview with consignors/consignees,</p>	

MF

<p>5. Documentation procedures at the port are swiftly processed.</p>	<p>5-1 Documentation procedure for ship entry to the port including submission of local manifests is completed before ship arrival 5-2 Time for documentation procedure for import/export goods is shortened.</p>	<p>5-1 Interview with shipping agencies, shipping lines and consignors/consignees, etc. 5-2 Interview with administrative authorities concerned including customs office</p>	<p>ANNEX 1</p>
---	--	---	----------------

mf

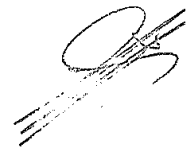
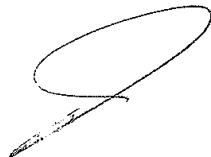



Activities	Inputs	Pre-conditions
<p>1. To realize proper port management and operations</p> <p>1-1 To develop cargo-related database of the port</p> <p>1-2 To improve berth allocation plan</p> <p>1-3 To improve storage plans at open storages, transit sheds, etc.</p> <p>1-4 To grasp the present conditions of port services (tug, pilot services, etc.) and to upgrade these service levels</p> <p>1-5 To make a land traffic control plan within the port</p> <p>1-6 To grasp the present financial conditions of LPGC and to propose measures to improve the conditions</p> <p>2. To improve technical skill in cargo-handling</p> <p>2-1 To grasp the present conditions of cargo-handling</p> <p>2-2 To propose the introduction of proper cargo-handling</p> <p>2-3 To make an operation manual for handling containers/conventional cargoes</p> <p>2-4 To make an arrangement plan of workers handling containers/conventional cargoes</p> <p>2-5 To make a technical training program in handling containers/conventional cargoes</p> <p>2-6 To conduct training for workers handling containers/conventional cargoes</p> <p>3. To improve container terminal operations</p> <p>3-1 To grasp usage conditions of the container yard</p> <p>3-2 To make a facility layout plan in the container yard</p> <p>3-3 To establish systems of gate control, container inventory control and traffic flow control</p> <p>3-4 To grasp the present conditions of stuffing/de-stuffing operations in the container yard and to propose measures to improve these operations</p> <p>3-5 To make a dockside loading/unloading plan and marshaling plan in the container yard</p> <p>3-6 To make a safety plan of port workers</p> <p>4. To improve conventional terminal operations</p> <p>4-1 To grasp the present conditions of cargo-handling and cargo inventory control</p> <p>4-2 To make a yard expansion plan including re-arrangement of the existing railway track</p> <p>4-3 To make a cargo-handling operations control plan in the conventional terminal</p>	<p>Japanese side:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dispatch of experts - Port management and operations - Cargo-handling - Container terminal operations - Conventional terminal operations - Port documentation procedures • Employment of local interpreters • Equipment necessary for instructing cargo-handling technical skills • Receiving trainees (JICA C/P group training) <p>Syrian side</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nomination of an appropriate project leader and the members of a counter group • Operational and maintenance costs for the project • Office space and equipment (PCs, etc.) for the project • Permission of the usage of training facilities and cargo-handling machines necessary for instructing technical skills • Provision of movement means for the project (provision of vehicles) • Arrangement of secretaries necessary for project activities 	<p>Pre-conditions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Co-operation with the labor union is ensured (the labor union is not against the said project) .

mf

<p>4-4 To establish a cargo inventory control system in storages and transit sheds</p> <p>4-5 To make a safety plan of port workers</p> <p>5. To swiftly process port documentation procedures</p> <p>5-1 To grasp the present conditions of port documentation procedures</p> <p>5-2 To grasp the shipping agency business after the reform</p> <p>5-3 To study measures for sharing data on the port documentation procedures including customs and quarantine among port users</p> <p>5-4 To study how to swiftly transmit documents for port procedures (including manifests)</p> <p>5-5 To conduct training for raising clerks' capacity of processing port procedures</p>			
---	--	--	--

mf



Draft Plan of Operations

Input	1st Year												2nd Year											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Activities	Planning			Training					Monitoring					Review and Training										
1. To realize proper port management and operations																								
2. To improve technical skill in cargo-handling																								
3. To improve container terminal operations																								
4. To improve conventional terminal operations																								
5. To swiftly process port documentation procedures																								
6. Wrap-up of activities and Overall Suggestion																								
Reports																								
Inception Report																								
Manuals																								
Revised Manuals																								
Experts																								
Training in Japan																								

mf

ANNEX 3

(DRAFT)
RECORD OF DISCUSSIONS
BETWEEN THE GOVERNMENT OF JAPAN
AND THE RELATED AUTHORITIES OF THE SYRIAN ARAB REPUBLIC
ON TECHNICAL COOPERATION
FOR
MODERNIZATION OF CARGO TRANSPORTATION PROJECT

The Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), through its Resident Representative of JICA Syria Office, exchanged the views and had a series of discussions with the related Syrian authorities with respect to desirable measures to be taken by JICA and the Syrian Arab Republic for the successful implementation of Modernization of Cargo Transportation Project (hereinafter referred to as "the Project").

As a result of discussions, and in accordance with the provisions of the Agreement on Technical Cooperation between the Government of Japan and the Syrian Arab Republic signed on July 18 1985 (hereinafter referred to as "the Agreement"), JICA and the related Syrian authorities agreed to the matters referred in the documents attached hereto.

Damascus, 2006

Mr. Kazuhide Nagasawa
Resident Representative
Syria Office
Japan International Cooperation Agency

Dr. Imad Abdulhay
Deputy Minister
Ministry of Transport
Government of Syria

Mr. Suleiman A. Balouch
General Manager
Lattakia Port General Company
The Syrian Arab Republic

2000-1

ANNEX 3

THE ATTACHED DOCUMENT

I. COOPERATION BETWEEN BOTH GOVERNMENTS

1. The Government of the Syrian Arab Republic will implement Modernization of Cargo Transportation Project (hereinafter referred to as "the Project") in cooperation with JICA.
2. The Technical Cooperation will be implemented within the time framework given in Annex I.

II. MEASURES TO BE TAKEN BY JICA

In accordance with the laws and regulations in force in Japan and the provisions of Article III of the Agreement, JICA will take, at its own expense, the following measures according to the normal procedures of its technical cooperation scheme.

1. DISPATCH OF JAPANESE EXPERTS

JICA will provide the services of the Japanese experts as listed in Annex II. The provision of Article VIII of the Agreement will be applied to the experts.

2. PROVISION OF EQUIPMENT

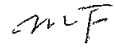
JICA will provide equipment and other materials (hereinafter referred to as "the Equipment") necessary for the implementation of the Technical Cooperation listed in Annex III. The Equipment will become the property of the Government of the Syrian Arab Republic upon being delivered C.I.F. (cost insurance and freight) to the related Syrian authorities at the ports and/or airports of disembarkation. The provision of Article VII-1 of the Agreement will be applied to the Equipment.

3. TRAINING OF SYRIAN PERSONNEL IN JAPAN

JICA will receive the Syrian personnel connected with the Technical Cooperation for technical training in Japan.

III. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF THE SYRIAN ARAB REPUBLIC

1. The Government of the Syrian Arab Republic will take necessary measures to ensure the self-reliant and self-sustainable operation of the Project during and after



ANNEX 3

the period of Japanese technical cooperation, through full and active involvement in the Technical Cooperation by all related authorities, beneficiary groups and institutions.

2. The Government of the Syrian Arab Republic will ensure that the technologies and knowledge acquired by the Syrian nationals as a result of the Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of Syria.
3. In accordance with Article IV and V of the Agreement, the Government of the Syrian Arab Republic will grant privileges, exemptions and benefits to the Japanese experts mentioned in II-1 and their families.
4. In accordance with Article VII of the Agreement, the Government of the Syrian Arab Republic will take the measures necessary to receive and use the Equipment mentioned in II-2 and equipment and materials carried in by the Japanese experts mentioned in II-1.
5. Government of the Syrian Arab Republic will take necessary measures to ensure that the knowledge and experience acquired by the Syrian personnel from technical training in Japan will be utilized effectively in the course of the Project.
6. In accordance with Article IV-(b) of the Agreement, the Government of the Syrian Arab Republic will provide the services of Syrian counterpart as technical personnel and administrative personnel as listed in Annex IV.
7. In accordance with Article IV-(a) of the Agreement, Government of the Syrian Arab Republic will provide the buildings and facilities as listed in Annex V.
8. In accordance with the laws and regulations in force in the Syrian Arab Republic, the Government of the Syrian Arab Republic will take necessary measures to supply or replace at its own expense machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Technical Cooperation.
9. In accordance with the laws and regulations in force in the Islamic Republic of Syria, Government of Syrian Arab Republic will take necessary measures to meet the running expenses necessary for the implementation of the Technical Cooperation.

IV. ADMINISTRATION OF THE TECHNICAL COOPERATION

1. Chairperson of the Joint Steering Committee will bear overall responsibility for the administration of the Project.
2. General Manager of Lattakia Port General Company will be responsible for the managerial and coordination matters of the Project.
3. The Japanese Chief Adviser will provide necessary recommendations and advice to the Administrator and Manager of the Technical Cooperation on any matters pertaining to the implementation of the Japan.
4. The Japanese experts will give necessary technical guidance and advice to Syrian counterpart personnel on technical matters pertaining to the implementation of the Technical Cooperation.
5. For the effective and successful implementation of the Technical Cooperation, a Joint Steering Committee will be established whose functions and composition are described in Annex VI.

V. JOINT EVALUATION

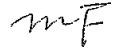
Evaluation of the Technical Cooperation will be conducted jointly by JICA and the Syrian authorities concerned during the last six months of the cooperation term in order to evaluate the level of achievement and monitor the process of the Technical Cooperation.

VI. CLAIMS AGAINST JAPANESE EXPERTS

In accordance with the provision of Article VI of the Agreement, the Government of the Syrian Arab Republic undertakes to bear claims, if any arises, against the Japanese experts engaged in the Technical Cooperation resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their official functions in the Syrian Arab Republic except for those arising from the willful misconduct or gross negligence of the Japanese experts.

VII. MUTUAL CONSULTATION

There will be mutual consultation between JICA and the Government of the Syrian



ANNEX 3

Arab Republic on any major issues arising from, or in connection with this Attached Document.

VIII. MEASURES TO PROMOTE UNDERSTANDING OF AND SUPPORT FOR THE TECHNICAL COOPERATION

For the purpose of promoting support for the Technical Cooperation among the people of Syria, the Government of the Syrian Arab Republic will take appropriate measures to make the Technical Cooperation widely known to the people.

IX. TERM OF COOPERATION

The duration of the Project under this Attached Document will be two (2) years.

CA

CA

mit
ANNEX 3

LIST OF ANNEXES

- ANNEX I MASTER PLAN
- ANNEX II LIST OF JAPANESE EXPERTS
- ANNEX III EQUIPMENT
- ANNEX IV LIST OF SYRIAN COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL
- ANNEX V LIST OF BUILDINGS AND FACILITIES
- ANNEX VI JOINT STEERING COMMITTEES
- ANNEX VII PROJECT DESIGN MATRIX (PDM) (Same as ANNEX 1 of M/M)
- ANNEX VIII TENTATIVE PLAN OF OPERATIONS (PO) (Same as ANNEX 2 of M/M)

mf
ANNEX 3

ANNEX I

MASTER PLAN

1 Overall Goal:

Maritime cargo transport system is modernized

2 Project purpose

Efficient port operations at Lattakia Port is achieved

3 Output

1. Proper management and operations of the port is realized.
2. Technical skills in cargo-handling are improved.
3. Container terminal operations are improved.
4. Conventional terminal operations are improved.
5. Documentation procedures at the port are swiftly processed.

4 Activities

1. To realize proper port management and operations

- 1-1 To develop cargo-related database of the port
- 1-2 To improve berth allocation plan
- 1-3 To improve storage plans at open storages, transit sheds, etc.
- 1-4 To grasp the present conditions of port services (tug, pilot services, etc.) and to upgrade these service levels
- 1-5 To make a land traffic control plan within the port
- 1-6 To grasp the present financial conditions of LPGC and to propose measures to improve the conditions

2. To improve technical skill in cargo-handling

- 2-1 To grasp present conditions of cargo-handling
- 2-2 To propose the introduction of proper cargo-handling
- 2-3 To make an operation manual for handling containers/conventional cargoes
- 2-4 To make an arrangement plan of workers handling containers/conventional cargoes
- 2-5 To make a technical training program in handling containers/conventional cargoes
- 2-6 To conduct training for workers handling containers/conventional cargoes

3. To improve container terminal operations,

- 3-1 To grasp usage conditions of the container yard
- 3-2 To make a facility layout plan in the container yard
- 3-3 To establish systems of gate control, container inventory control and traffic flow

copy

ANNEX 3

control

- 3-4 To grasp the present conditions of stuffing/de-stuffing operations in the container yard and to propose measures to improve these operations
- 3-5 To make a dockside loading/unloading plan and marshaling plan in the container yard
- 3-6 To make a safety plan of port workers

4. To improve conventional terminal operations

- 4-1 To grasp the present conditions of cargo-handling and cargo inventory control
- 4-2 To make a yard expansion plan including re-arrangement of the existing railway track
- 4-3 To make a cargo-handling operations control plan in the conventional terminal
- 4-4 To establish a cargo inventory control system in storages and transit sheds
- 4-5 To make a safety plan of port workers

5. To swiftly process port documentation procedures


- 5-1 To grasp the present conditions of port documentation procedures
- 5-2 To grasp the shipping agency business after the reform
- 5-3 To study measures for sharing data on the port documentation procedures including customs and quarantine among port users
- 5-4 To study how to swiftly transmit documents for port procedures (including manifests)
- 5-5 To conduct training for raising clerks' capacity of processing port procedures

5 PROJECT SITE

Lattakia Port

Note: In case the Master Plan needs to be modified, both sides will agree on and confirm such modifications in minutes of meeting.




ANNEX 3

ANNEX II

LIST OF JAPANESE EXPERTS

1. Port management and operations
2. Cargo-handling
3. Container terminal operations
4. Conventional terminal operations
5. Port documentation procedures

Notes: Field, number and term of assignment of experts is subject to change through mutual consultation at the beginning of each Japanese fiscal year.

ANNEX 3

ANNEX III

EQUIPMENT

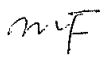
Equipment necessary for the implementation of the Technical Cooperation will be provided by the Government of Japan within budgetary limitations. The list of equipment will be prepared with collaboration of the Experts and counterparts.

Also, input of necessary equipment will be added through mutual consultation throughout the Technical Cooperation, though it is subject to JICA's budgetary constraint.



ANNEX IV





ANNEX 3

LIST OF SYRIAN COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL

For the effective and successful implementation of the Technical Cooperation, the following counterparts will be assigned.

1. Project Administrator
2. Project management
3. Counterpart Staff
4. Assistants/Supporting Staffs
5. Other personnel mutually agreed upon if necessary



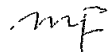

ANNEX 3

ANNEX V

LIST OF BUILDINGS AND FACILITIES

1. JICA Experts and Counterparts room
2. Administrative room
3. Equipment (PC, Printer, etc.)
4. Electricity, telephone and water supply
5. Testing equipment
6. Vehicles
7. Meeting room
8. Store room




ANNEX 3

ANNEX VI

JOINT STEERING COMMITTEE

1. Function

For the effective and successful implementation of the Technical Cooperation, the Joint Steering Committee will be established in order to make decisions relevant to the Technical Cooperation. The Joint Steering Committee will meet when necessary and at least once a year in order to fulfill the following functions:

- (1) To formulate annual work plan of the Technical Cooperation based on the Plan of Operations (P/O) and Work Breakdown Structure (WBS)
- (2) To review the results of the annual work plan and the progress of the Technical Cooperation
- (3) To exchange views and ideas on major issues those arise during the implementation period of the Technical Cooperation
- (4) To evaluate PDM during the course of the Technical Cooperation and suggest revision, if necessary.

2. Committee members

The committee will be composed of the chair and the members. The rules and guidelines for the management of the committee will be determined at the initial stage of the Technical Cooperation. The possible composition might be as follows:

- (1) Chairperson:
General Manager of Lattakia Port General Company
- (2) Members on Syrian side
Deputy-Minister of Ministry of Transport
General Manager of Lattakia Port General Company
- (3) Members on Japanese side
Resident Representative of Syria Office, JICA
JICA Experts
Other members recommended by JICA

The member list will be completed at the commencement

Draft Project Design Matrix (PDM)

Project title: Modernization of Cargo Transport Project, Period: two years
Targeted area: Latakia Port in Syria, Targeted group: Latakia Port General Company (LPGC)

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Overall Goal Maritime Cargo transport system is modernized.</p>	<ul style="list-style-type: none"> International trading cargo is smoothly delivered between shippers and consignees. 	<ul style="list-style-type: none"> Interview with the shippers and consignees. 	<ul style="list-style-type: none"> The volume of port cargo does not exceed the port capacity in terms of infrastructures (Pre-condition of the verifiable indicator in this row)
<p>Project Purpose Efficient port operations at Latakia Port are achieved.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Off-shore waiting time (both container and conventional) is shortened. (by 20%) 	<ul style="list-style-type: none"> Records of ship arrival and departure at/from the port, and cargo-handling operations. 	<ul style="list-style-type: none"> The volume of port cargo does not exceed over the port capacity in terms of infrastructures (Pre-condition of the verifiable indicator)
<p>Outputs</p> <ol style="list-style-type: none"> Proper management and operations of the port is realized. The accounting system for port financial management is improved and human resources are developed. Container terminal operations are improved. Conventional / multi purpose terminal operations are improved. 	<ol style="list-style-type: none"> <ol style="list-style-type: none"> Over all port-related traffic flow is properly controlled. Berthing plan is properly managed. Revenue of the port is increased. <ol style="list-style-type: none"> Capital stock of LPGC is properly managed. Plan of investment in equipments and/or facilities is elaborated. Tariff policy is proposed from the viewpoint of competitiveness. The provisional cost reduction and cost recovery plan is elaborated. The training manual and program is elaborated and the training is implemented. <ol style="list-style-type: none"> Container-handling productivity is increased by 20% (16 units/hour/vessel >> 19 units/hour/vessel) <ol style="list-style-type: none"> Productivity of handling conventional cargo is increased (targets are to be determined by cargo type) Cargo dwelling time in storage and transit sheds is decreased (targets are to be determined by cargo type) 	<ol style="list-style-type: none"> <ol style="list-style-type: none"> Consultation with the Ministry of Transport of Syria (MOT) and LPGC, shipping lines, etc. Interview with port company Financial reports of the port. Record of capital stock Record of investment Financial reports of the port The provisional cost reduction and cost recovery plan The training manual, program and record of the training <ol style="list-style-type: none"> Records of berthing and cargo-handling operations <ol style="list-style-type: none"> Records of berthing and cargo-handling operations Records of cargo receiving and delivery to/from transit sheds, and interview with consignors/consignees 	<p>Co-operation with the administrative authorities concerned including customs office and is ensured.</p> <p>Governmental Policy on port and cargo transport does not change drastically</p> <p>Decree No. 54 for the year of 2006 of the Ministry of Finance will be executed as scheduled on 1st of January 2008..</p>

<p>5. Technical skills in cargo-handling are improved.</p>	<p>5-1 Training manuals for port workers are prepared. 5-2 Training program is established. 5-3 Participants to a technical training program accounts for over 50% of the total workers of the port.</p>	<p>5-1 Manuals 5-2 Training programs 5-3 Record of participants of the training</p>	
--	--	---	--

Activities	Inputs	Pre-conditions
<p>1. To realize proper port management and operations</p> <p>1-1 To study the present situation of Latakia Port and Tartous Port such as the demarcation of the two ports</p> <p>1-2 To study future demand of containers of Latakia Port and Tartous port</p> <p>1-3 To develop cargo-related database of the port, which indicates location of cargoes</p> <p>1-4 To improve berth allocation plan</p> <p>1-5 To improve storage plans at open storages, transit sheds, etc.</p> <p>1-6 To study the present conditions of port services (tug, pilot services, etc.) and to upgrade these service levels</p> <p>1-7 To make a land traffic control plan within the port</p> <p>1-8 To study the present financial conditions of LPGC and to propose measures to improve the conditions</p> <p>2. To improve the accounting system for port financial management and to develop the related human resources</p> <p>2-1 To study current financial condition of LPGC</p> <p>2-2 To design and establish accounting rule to manage capital of LPGC, including depreciation of capital stock</p> <p>2-3 To make an investment plan of equipments and facilities</p> <p>2-4 To study current tariff policy and propose competitive tariff policy</p> <p>2-5 To study current fixed and operating cost and propose the cost reduction and cost recovery plan</p> <p>2-6 To make a manual of accounting system</p> <p>2-7 To make a training program of personnel of LPGC in accounting</p> <p>2-8 To conduct training of accounting for personnel of LPGC</p> <p>3. To improve container terminal operations</p> <p>3-1 To grasp usage conditions of the container yard</p> <p>3-2 To make a facility layout plan in the container yard</p> <p>3-3 To establish systems of gate control, container inventory control and traffic flow control</p> <p>3-4 To study the present conditions of stuffing/de-stuffing operations in the container yard and to propose measures to improve these operations</p> <p>3-5 To make a dockside loading/unloading plan and marshaling plan in the container yard</p> <p>3-6 To make a safety plan of port workers</p>	<p>Japanese side:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dispatch of experts - Chief adviser and port management - Port operation (mainly for container terminal) - Port operation (mainly for conventional / multipurpose terminal and inland container depot) - Cargo-handling - Financial analyst • Employment of local interpreters • Equipment necessary for instructing cargo-handling technical skills • Receiving trainees (JICA C/P group training) 	<p>Syrian side</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nomination of an appropriate project leader and the members of a counter group • Operational and maintenance costs for the project • Office space and equipment (PCs, etc.) for the project • Permission of the usage of training facilities and cargo-handling machines necessary for instructing technical skills • Provision of movement means for the project (provision of vehicles) • Arrangement of secretaries necessary for project activities
		<p>Pre-conditions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Co-operation with the labor union is ensured (the labor union is not against the said project).

<p>4. To improve conventional / multi-purpose terminal operations</p> <p>4-1 To study the present conditions of cargo-handling and cargo inventory control</p> <p>4-2 To make a multi-purpose usage plan of the existing terminals for both container and conventional cargo</p> <p>4-3 To make a cargo-handling operation control plan in the conventional terminal</p> <p>4-4 To establish a cargo inventory control system in storages and transit sheds</p> <p>4-5 To make a safety plan of port workers</p> <p>4-6 To study measures to promote ICD usage for rational use of the terminals</p> <p>4-7 To study establishment of ICD if necessary</p> <p>5. To improve technical skill in cargo-handling</p> <p>5-1 To study the present conditions of cargo-handling</p> <p>5-2 To propose the introduction of proper cargo-handling</p> <p>5-3 To make an operation manual for handling containers/conventional cargoes, which includes advice of the maintenance of cargo-handling machinery</p> <p>5-4 To make an arrangement plan of workers handling containers/conventional cargoes, including repair of cargo-handling machinery</p> <p>5-5 To make a technical training program in handling containers/conventional cargoes including repair of cargo-handling machinery</p> <p>5-6 To conduct training for workers handling containers/conventional cargoes including repair of cargo-handling machinery</p>		
---	--	--

プロジェクトデザイン・マトリックス (PDM)

プロジェクト名 シリア国 物流システム近代化計画プロジェクト
対象地域 シリア国 ラタキア港

プロジェクト期間 2年間
ターゲットグループ ラタキア港湾会社

プロジェクトの要約		指標	指標の入手手段	外部条件
<p>スーパーゴール (Super Goal) シリア国における物流システムの改善により、国内の経済・社会活動を支えるとともに内外からの投資を呼び込み市場経済移行、経済改革を進展させる。 また、周辺国、特にイラクとの物流を効率化することにより、周辺国の経済発展、経済復興の促進を図る。</p> <p>上位目標 (Overall Goal) シリアにおける港湾物流システムを近代化する。</p>		<p>国際貨物の円滑な物流を実現する。</p>	<p>荷主及び荷受人等へのピアリング</p>	<ul style="list-style-type: none"> 既存インフラ容量以上に貨物が増加しない。(評価指標の前提)
<p>プロジェクト目標 (Project Purpose) ラタキア港の港湾オペレーションを効率化する。</p>		<p>バース待ち時間が短縮される。 (目標: 20%の減少)</p>	<p>出入港記録及び作業時間の実態調査</p>	<ul style="list-style-type: none"> 既存インフラ容量以上に貨物が増加しない。(評価指標の前提)
<p>成果 (OUTPUT)</p>		<p>1. 港湾の管理運営が適正化される。</p> <p>2. 港湾財務管理のための会計制度及び規定が改良され、その人材育成が行われる。</p> <p>3. コンテナターミナルのオペレーションが改善される。</p> <p>4. 雑貨・多目的ターミナルのオペレーションが改善される。</p> <p>5. 貨物の荷役技術が向上する。</p>	<p>シリア運輸省、ラタキア港湾会社、船社等との協議</p> <p>港湾関係者へのピアリング</p> <p>港湾の収支状況報告</p> <p>資本金の記録</p> <p>投資記録</p> <p>財務報告書</p> <p>暫定的コスト削減及びコスト回収計画</p> <p>暫定的コスト削減及びコスト回収計画が作成される。</p> <p>研修マニュアル及びプログラムが作成され、研修が実施される。</p> <p>コンテナの荷役効率向上する。 (目標: 20%向上する。16-19 (個/隻/時))</p> <p>雑貨の荷役効率向上する。 (主要貨物別に設定)</p> <p>上層等での滞留時間が短縮する。 (主要貨物別に設定)</p> <p>荷役作業マニュアルを作成する。</p> <p>荷役技術研修プログラムを作成する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 港湾関係行政機関機関 (税関当局を含む) の協力が得られること。 政府の港湾政策又は物流政策が大きく変更されないこと。 2006年の財務省命令 54 が予定通り 2008 年 1 月 1 日に発効する。

	<p>ラタキア港における荷役技術研修プログラムへの参加者が50%を超える。</p>	
<p>活動 (Activity)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 港湾の管理運営を適正化する。 <ol style="list-style-type: none"> 1-1 ラタキア港及びタルトゥース港のデマケ等の現状調査 1-2 ラタキア港及びタルトゥース港の将来的な需要調査 1-3 ラタキア港の貨物関係データの整備 1-4 寄港船の着岸計画の改善 1-5 野積み場、上屋等劃付計画の改善 1-6 港湾サービス(パイロット、タグボート等)の現状調査と改善 1-7 港湾内陸上交通管理計画の作成 1-8 港湾管理者財務状況の把握と改善策の提案 2. 港湾財務管理のための会計制度及び規定を改良し、その人材育成が行われる。 <ol style="list-style-type: none"> 2-1 LPGCの現在の財務状況の調査 2-2 LPGCの資本を管理するための、資本ストックの減価償却を含む会計規則の作成 2-3 機材及び施設の投資計画の作成 2-4 タリア政策の現状調査及び競争性のあるタリア政策の提案 2-5 固定費及び運営費の現状調査、コスト削減及びコスト回収計画の提案 2-6 会計制度及び規定のマニュアル作成 2-7 LPGC職員に対する会計の研修プログラムの作成 2-8 LPGC職員に対する会計の研修の実施 3. コンテナターミナルのオペレーションを改善する。 <ol style="list-style-type: none"> 3-1 コンテナヤードの使用状況の把握 3-2 コンテナヤード施設配置計画の作成 3-3 ゲート管理、コンテナ設置管理システムの構築 3-4 CFS 荷役・積荷管理の現状調査と改善方法の提案 3-5 コンテナ船積卸し、マーンシヤリング計画の作成 3-6 港湾労働者の交通安全計画の作成 4. 雑貨・多目的ターミナルのオペレーションを改善する。 <ol style="list-style-type: none"> 4-1 雑貨ターミナルの貨物管理、荷役状況の調査 4-2 既存ターミナルにおける雑貨とコンテナの多目的利用計画の作成 4-3 雑貨・多目的ターミナルの荷役作業管理計画の作成 4-4 上屋等での在庫管理システムの構築 4-5 港湾労働者の交通安全計画の作成 4-6 ターミナルの合理的利用のためのコンテナが利用促進方法の調査 	<p>投入 (inputs)</p> <p>日本側投入</p> <ul style="list-style-type: none"> • 専門家の派遣 - チーフアドバイザー・港湾管理 - 港湾運営 (主にコンテナターミナル) - 港湾運営 (主に雑貨・多目的ターミナル及びIOD) - 荷役 - 財務分析 • 現地通訳の雇用 • 荷役技術指導用機材 • 研修員の受け入れ (C/R 集団) <p>シリア側投入</p> <ul style="list-style-type: none"> • プロジェクトリーダー及びカウンタートパートの任命 • プロジェクトの運営維持費 • 執務室及び機材 (PC 等) • 技術指導に必要な研修施設及び荷役機械の使用 • 移動手段 (車両の提供) • プロジェクト活動に必要な秘書 	<p>(前提条件)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 労働者の協力が得られること (港湾労働組合がプロジェクトに反対しないこと)

		<p>4-7 必要に応じてコンテナデが創設の検討</p> <p>5. 貨物の荷役技術を向上する。</p> <p>5-1 貨物取り扱い状況の調査</p> <p>5-2 適切な荷役設備・機器の導入の提言</p> <p>5-3 荷役機械の維持に関する助言を含む、コンテナ/雑貨貨物荷役作業マニュアルの作成</p> <p>5-4 荷役機械の修理を含む、コンテナ/雑貨貨物荷役作業要員配置計画の作成</p> <p>5-5 荷役機械の修理を含む、コンテナ/雑貨貨物荷役作業の技術研修プログラムの作成</p> <p>5-6 荷役機械の修理を含む、コンテナ/雑貨貨物荷役作業員への訓練</p>
--	--	--

8. 事業事前評価表

事業事前評価表（技術協力プロジェクト）

作成日：平成 19 年 8 月 14 日

担当部・課：社会開発部

<p>1. 案件名</p> <p>シリア国物流システム近代化計画プロジェクト Modernization of Cargo Transportation Project</p>
<p>2. 協力概要</p> <p>(1) プロジェクト目標とアウトプットを中心とした概要の記述</p> <p>本プロジェクトは、シリア国の主要港である、ラタキア港の港湾オペレーションを効率化することをプロジェクト目標とし、上位目標として、シリアにおける港湾物流システムを近代化することが挙げられている。また、これら目標は、先方実施機関であるラタキア港湾公社（Latakia Port General Company。以下、「LPGC」）の管理、財務、技術面に対する活動と、その結果もたらされる以下 5 つの成果を通して達成される。</p> <ul style="list-style-type: none">① 港湾の管理運営が適正化される。② 港湾財務管理のための会計制度及び規定が改良され、その人材育成が行われる。③ コンテナターミナルのオペレーションが改善される。④ 雑貨・多目的ターミナルのオペレーションが改善される。⑤ 貨物の荷役技術が向上する。 <p>なお、同港に対しては UNDP も、その詳細は明らかでないものの、以下の 4 分野で協力している。</p> <ul style="list-style-type: none">① 穀物用埠頭を含む、サイロ利用に係る改修及び建設。② トレーニングセンターの建設。③ 既存のコンテナターミナルの効率及び生産性の向上。④ 港湾拡張 <p>したがって、本プロジェクトの実施においては、双方の協力の効果を最大化すべく UNDP との連絡を密に行うことが肝要である。</p> <p>また、事前調査において LPGC からは経営改善について協力の要請が表明されたものの、その具体的な要請内容に関しては更なる調査が必要である。したがって、プロジェクト開始後 1 ヶ月程度で初期調査（以下、「初期調査」）を行い、ラタキア港及びタルトゥース港の役割分担、将来的な取扱貨物量の需要、LPGC の経営改善への自主的な取組等を調べ、プロジェクトを再設計するという前提で協力を開始する。</p> <p>(2) 協力期間</p> <p>2007 年 10 月～2009 年 9 月（予定）</p> <p>(3) 協力総額（日本側）</p> <p>約 1.9 億円（予定）</p> <p>(4) 協力相手先機関</p>

LPGC

(5) 国内協力機関

国土交通省

(6) 裨益対象者及び規模、等

直接裨益者—LPGC 職員

間接裨益者—シリア物流関係者

3. 協力の必要性・位置付け

(1) 現状及び問題点

シリア国は、面積 18 万 km²、人口 1,800 万人を擁し、西は地中海に臨み、北をトルコ、東をイラクと国境を接しており、中東地域でも貿易において恵まれた立地条件を有している。同国の主要港湾は国際貿易港湾であるラタキア港及びタルトゥース港であり、ラタキア港はその立地条件から、これまで黒海・東地中海航路においてメイン港湾として位置づけられてきた。

しかし、同港は、上記のような利点を持つにも関わらず、現在は以下のような問題を抱えている。

- ① 港湾施設の陳腐化や貨物受入管理体制の不備により、現在では黒海・東地中海航路におけるハブ港としては位置づけられておらず、またフルコンテナ船への対応等、コンテナによる大量輸送に対応できていない。
- ② 現在、LPGC は、組織の再編、コンテナターミナル運営の民間委託、自己資金による荷役機材の導入を進めているが、これら経営改善に伴う、組織改革、人員削減、周辺の港湾関連会社への影響に対して準備がされていない。
- ③ 2008 年 1 月のシリア国の財務省命令 54 を受けて港湾財務システム及び会計基準が改正され、LPGC の利益の内部留保が増加することが予想されるが、それに対応した会計制度及び規定が確立されていない。
- ④ 近年、イラク向けトランジット貨物を含むコンテナ取扱量が増大しているが、その増大する貨物量に十分に対応できておらず、港湾施設は既に飽和状態である。
- ⑤ 荷役の非効率性等により滞船時間が長く、船混み割増料金が課されるため輸出入価格が押し上げられている。

(2) 相手国政府国家政策上の位置付け

2006 年 5 月に公布されたシリア国の第 10 次 5 年計画は、今後の同国のあるべき姿を示した長期ビジョン（目標年次 2025 年）を実現するための最初の 5 年計画という位置づけとなっている。同計画において、主な開発の枠組みとして、(i) 社会市場経済の導入（公平性及び公正性を確保した上で円滑に市場経済が運営されること）、(ii) 教育・健康など人間開発への支出倍増、(iii) 地域開発・環境に配慮した持続可能な開発の実施、が掲げられている。

本プロジェクトは、(i) 社会市場経済の導入に向けた社会・経済基盤整備に資するもので

ある。

(3) 我が国援助政策との関連、JICA 国別事業実施計画上の位置付け（プログラムにおける位置付け）

上記(2)のシリア国の政策に対して、2006年8月に策定されたJICA国別事業実施方針によると、これまでの我が国の対シリア援助重点分野は(i)経済・社会システムの近代化、(ii)水資源管理と効率的な利用、(iii)社会サービスの拡充、(iv)環境保全、である。

本プロジェクトは(i)経済・社会システムの近代化のうち社会・経済基盤整備に資するものである。

4. 協力の枠組み

[主な項目]

(1) 協力の目標（アウトカム）

① 協力終了時の達成目標（プロジェクト目標）と指標及び目標値：

プロジェクト目標：

ラタキア港の港湾オペレーションを効率化する。

指標：

バース待ち時間が短縮される。（目標：20%の減少）

② 協力終了後に達成が期待される目標（上位目標）と指標及び目標値：

上位目標：

シリアにおける港湾物流システムを近代化する。

指標：

国際貨物の円滑な物流を実現する。

(2) 成果（アウトプット）と活動

成果1：港湾の管理運営が適正化される。

活動1：港湾の管理運営を適正化する

1-1 ラタキア港及びタルトゥース港のデマケ等の現状調査

1-2 ラタキア港及びタルトゥース港の将来的な需要調査

1-3 ラタキア港の貨物関係データの整備

1-4 寄港船の着岸計画の改善

1-5 野積み場、上屋等割付計画の改善

1-6 港湾サービス（パイロット、タグボート等）の現状調査と改善

1-7 港湾内陸上交通管理計画の作成

1-8 港湾管理者財務状況の把握と改善策の提案

（初期調査により、活動1-9以降にLPGCの経営改善に資する活動の追加を検討する。）

指標1：

- ・ 港湾関係車両の交通管理を行う。
- ・ バース計画を立案する。
- ・ ラタキア港の港湾収入が増加する。

成果 2：港湾財務管理のための会計制度及び規定が改良され、その人材育成が行われる。

活動 2：港湾財務管理のための会計制度及び規定を改良し、その人材育成を行う。

- 2-1 LPGC の現在の財務状況の調査
- 2-2 LPGC の資本を管理するための、資本ストックの減価償却を含む会計規則の作成
- 2-3 機材及び施設の投資計画の作成
- 2-4 タリフ政策の現状調査及び競争性のあるタリフ政策の提案
- 2-5 固定費及び運営費の現状調査、コスト削減及びコスト回収計画の提案
- 2-6 会計制度及び規定のマニュアル作成
- 2-7 LPGC 職員に対する会計の研修プログラムの作成
- 2-8 LPGC 職員に対する会計の研修の実施

指標 2：

- ・ LPGC の資本ストックが適切に管理される。
- ・ 機材及び/あるいは施設の投資計画が作成される。
- ・ タリフ政策が競争性の観点から提案される。
- ・ 暫定的コスト削減及びコスト回収計画が作成される。
- ・ 研修マニュアル及びプログラムが作成され、研修が実施される。

成果 3：コンテナターミナルのオペレーションが改善される。

活動 3：コンテナターミナルのオペレーションを改善する。

- 3-1 コンテナヤードの使用状況の把握
- 3-2 コンテナヤード施設配置計画の作成
- 3-3 ゲート管理、コンテナ蔵置管理システムの構築
- 3-4 CFS 荷役・貨物管理の現状調査と改善方法の提案
- 3-5 コンテナ船積卸し、マーシャリング計画の作成
- 3-6 港湾労働者の交通安全計画の作成

指標 3：

- ・ コンテナの荷役能率が向上する。
(目標：20%向上する。16→19 (個/隻/時))

成果 4：雑貨・多目的ターミナルのオペレーションが改善される。

活動 4：雑貨・多目的ターミナルのオペレーションを改善する。

- 4-1 雑貨ターミナルの貨物管理、荷役状況の調査
- 4-2 既存ターミナルにおける雑貨とコンテナの多目的利用計画の作成
- 4-3 雑貨・多目的ターミナルの荷役作業管理計画の作成
- 4-4 上屋等での在庫管理システムの構築
- 4-5 港湾労働者の交通安全計画の作成
- 4-6 ターミナルの合理的利用のためのコンテナデポ利用促進方法の調査
- 4-7 必要に応じてコンテナデポ創設の検討

指標 4：

- ・ 雑貨の荷役能率が向上する。
(主要貨物別に設定)
- ・ 上屋等での滞留時間が短縮する。

(主要貨物別に設定)

成果 5 : 貨物の荷役技術が向上する。

活動 5 : 貨物の荷役技術を向上する。

5-1 貨物取り扱い状況の調査

5-2 適切な荷役設備・機器の導入の提言

5-3 荷役機械の維持に関する助言を含む、コンテナ/雑貨貨物荷役作業マニュアルの作成

5-4 荷役機械の修理を含む、コンテナ/雑貨貨物荷役作業要員配置計画の作成

5-5 荷役機械の修理を含む、コンテナ/雑貨貨物荷役作業の技術研修プログラムの作成

5-6 荷役機械の修理を含む、コンテナ/雑貨貨物荷役作業員への訓練

指標 5 :

- ・ 荷役作業マニュアルを作成する。
- ・ 荷役技術研修プログラムを作成する。
- ・ ラタキア港における荷役技術研修プログラムへの参加者が 50%を越える。

(3) 投入 (インプット)

① 日本側 (総額約 2 億円)

専門家派遣 :

- ・ チーフアドバイザー・港湾管理
- ・ 港湾運営 (主にコンテナターミナル)
- ・ 港湾運営 (主に雑貨・多目的ターミナル及び ICD (インランド・コンテナ・デポ))
- ・ 荷役
- ・ 財務分析

供与機材 :

- ・ 荷役技術指導用機材

研修員受け入れ :

- ・ 研修員の受け入れ (C/P、集団)

その他 :

- ・ 現地通訳の雇用

② シリア国側

カウンターパート人件費 :

- ・ プロジェクトリーダー及びカウンターパートの任命

施設・土地手配 :

- ・ 執務室及び機材 (PC 等)
- ・ 技術指導に必要な研修施設及び荷役機械の使用

その他 :

- ・ プロジェクトの運営維持費
- ・ 移動手段 (車両の提供)
- ・ プロジェクト活動に必要な秘書

(4) 外部要因（満たされるべき外部条件）

- ・ 既存インフラ容量以上に貨物が増加しない。（評価指標の前提）
- ・ 港湾関係行政機関機関（税関当局を含む）の協力が得られる。
- ・ 政府の港湾政策又は物流政策が大きく変更されない。
- ・ 2006年の財務省命令54が予定通り2008年1月1日に発効する。

5. 評価5項目による評価結果

(0) 評価における前提

- ・ 「2. 協力概要（1）プロジェクト目標とアウトプットを中心とした概要の記述」に記載した通り、事前調査においてLPGCより経営改善への協力が要請されたものの、追加的な調査を実施して、その要請内容及び協力内容を明確化する必要がある。
- ・ したがって、プロジェクト開始後の初期調査により、タルトゥース港とラタキア港の役割分担、将来的な取扱貨物量の需要、LPGCの経営改善への自主的な取組等を確認して、これらプロジェクトの前提条件が変化した場合の再設計を前提に協力を開始する。

(1) 妥当性

- ・ シリア国は、2006年5月に公布された第10次5カ年計画で、(1) 社会市場経済の導入（公平性及び公正性を確保した上で円滑に市場経済が運営されること）、(2) 教育・健康など人間開発への支出倍増、(3) 地域開発・環境に配慮した持続可能な開発の実施、を掲げている。このように、社会市場経済の導入を開発の枠組みの1つとしており、その中では、開発課題として産業の近代化、社会・経済基盤整備の2つが挙げられている。本プロジェクトは、この開発課題の社会・基盤整備に資するものであり、シリア国の開発計画に沿ったものである。
- ・ 我が国は、(i) 経済・社会システムの近代化、(ii) 水資源管理と効率的な利用、(iii) 社会サービスの拡充、(iv) 環境保全、の4点を対シリア援助の重点分野としている。したがって、本プロジェクトは(i) 経済・社会システムの近代化のうち社会・経済基盤整備に資する、日本の同国への援助政策と整合した協力である。
- ・ JICAは、これまで1994年の「シリア国港湾開発計画調査」、2004年の短期専門家「物流システム近代化計画」、計7名のLPGC職員の本邦研修への受入等を実施しており、本プロジェクトはこれまでのJICAの同国に対する協力の延長線上に位置づけられる。
- ・ 本プロジェクトの対象地域であるラタキア港は、その立地の優位性にも関わらず港湾の管理、財務、技術の面で問題を抱えており、本プロジェクトはこれらの問題を改善し、港湾管理の改革とオペレーションの効率化を目標とするものである。
- ・ 以上より、本プロジェクトは妥当性の高い協力である。

(2) 有効性

- ・ 現在、貨物受入管理体制の不備、荷役の非効率性等により、ラタキア港の港湾オペレーションは非効率的であり、これら問題点を改善すべく本プロジェクトはLPGCの、組織及び制度を含む管理面、財務面、技術面に対して協力を実施する。
- ・ 港湾の管理運営の適正化では、貨物関係データ整備を始め、着岸計画、野積み場及び上

屋等の割付計画、港湾サービス、港湾内陸上交通管理計画、港湾管理者財務状況の改善を通して港湾全体の適正な管理及び運営を実現する。

- ・ 組織及び制度面では、現在、LPGCが進めている、組織再編、コンテナターミナル運営の民間委託、荷役機材導入による経営改善に伴う組織改革及び人員削減に対して助言を行う。
- ・ 財務面では、LPGCが2008年1月に発効される新たな港湾財務システム及び会計基準に対応できるよう、財務状況の現状把握から、LPGCの新たな会計規則、機材及び施設の投資計画、タリフ政策、コスト削減計画、コスト回収計画、会計制度及び規定のマニュアル、LPGC職員に対する会計の研修プログラムの作成あるいは提案を行う。
- ・ 技術面に関しては、コンテナターミナルのオペレーションの効率化とそれに伴う雑貨・多目的ターミナルのオペレーションの改善、さらには荷役機械の維持管理を含む荷役技術の向上に対して協力を実施する。
- ・ 以上の活動、それにより達成が見込まれる成果を通して、プロジェクト目標であるラタキア港の港湾オペレーションの効率化は達成され、また民間業者を含んだ再編とLPGCの組織改革が期待されるので、本プロジェクトの有効性は高い。

(3) 効率性

- ・ 本プロジェクトの日本側の主な投入は専門家派遣であり、「チーフアドバイザー・港湾管理」及び「財務分析」の長期派遣を軸に他の専門家を要所で活用する。
- ・ 「チーフアドバイザー・港湾管理」は、プロジェクトの初期に、ラタキア港及びタルトゥース港の役割分担、将来的な取扱貨物量の需要を調査し、その結果を受けプロジェクトの全体計画の再設計を行い、LPGCの管理、財務、技術面を改善する活動内容及び期間を決定する。
- ・ 機材については、荷役技術指導に必要不可欠であるものを除いては、先方の所有する既存の機材の活用あるいは先方負担による調達を行う。
- ・ 以上により、本プロジェクトは必要最低限の日本側負担及び最適な時期での専門家投入により効率性を担保することができる。

(4) インパクト

- ・ 本プロジェクトの対象地域であるラタキア港は、タルトゥース港と並び国際貿易港湾と位置づけられ、シリア国における主要港湾である。
- ・ ラタキア港では、近年、その貨物取扱量が増加している。同港の貨物取扱量は2006年には50万TEUを超え、これは2000年の2.5倍である。
- ・ また、LPGCは独自資金により、来年にもガントリークレーンの導入を計画しており、港湾設備の近代化による港湾オペレーションの効率化が期待される。
- ・ 一方、タルトゥース港においては、欧州投資銀行(EIB)が5,000万ユーロ(約70億円)を融資してターミナル及び荷役機材の整備を行っており、同港においても港湾設備の近代化が進められている。
- ・ 全般的にシリア国内の道路の整備状況は良好であり、都市間の高速道路は4車線で車両の流れもスムーズである。また、現在、シリア政府はラタキア-アレppo間の高速道路

の建設を進めている。

- ・ 以上より、プロジェクト目標であるラタキア港の港湾オペレーションの効率化が達成されることにより、LPGCの自主的取組による港湾設備近代化、タルトゥース港の港湾オペレーション効率化、同国の道路状況と相まって、本プロジェクトの上位目標であるシリアにおける港湾物流システムの近代化の達成が期待される。
- ・ したがって、本プロジェクトはインパクトの大きい協力である。

自立発展性

- ・ 本プロジェクトは、ラタキア港のオペレーションを効率化することを目標とした、港湾管理、財務管理、技術刷新に対するソフト面での協力である。つまり、プロジェクトの活動の多くは、OJTを通じたLPGC職員の能力向上及びLPGCの組織の能力向上に主眼を置いている。
- ・ 本プロジェクトのカウンターパートは、LPGC 総裁を始め、経営及び実務レベルともにLPGCに長く留まっている人材が多く、今後も急激な人員の交代は起こり難いと考えられる。
- ・ 財務面では、元来、LPGCは利益を上げていたが、港湾財務システム及び会計基準により、内部留保が確保できない状況にあった。しかし、2008年1月からこれらは変更される予定であり、その規模は明らかになっていないものの、投資計画に基づいた荷役機械等の再投資のための内部留保が可能となる。
- ・ したがって、LPGCの財務状況の改善も予想されることから、本プロジェクトにて能力向上したLPGC職員及びLPGCによるプロジェクト終了後の自立発展性の維持が期待できる。

6. 貧困・ジェンダー・環境等への配慮

貧困への配慮に関して、本プロジェクトはシリア国の社会・経済システムの近代化において、市場経済化促進を支える社会基盤が十分でないという開発課題に対応し、市場経済の導入を進める同国において経済成長を通じた貧困削減に資するものである。

ジェンダーに関しては、直接的な影響はないが、プロジェクトの実施において特定のジェンダーに不利益が生じないように注意を払う。

環境については、本プロジェクトはLPGC職員及びLPGCの能力強化に主眼を置いており、ソフト面への協力であるので、環境への負の影響は小さい。また、港湾効率が向上することにより、滞船時間が削減され、1船当たりの燃料消費量の削減も期待される。

7. 過去の類似案件からの教訓の活用

1996年に実施された「港湾開発計画調査」において港湾荷役に係る提言がなされており、提言内容をプロジェクトに活用することが可能。また2006年11月よりエジプト国で「東地中海海陸一貫物流効率化プロジェクト」が実施されており、本調査の中で提言される物流システムの内容が応用できるほか、同じ東地中海に位置する港湾として関連情報を共有可能。

8. 今後の評価計画

終了時評価：2009年5月頃