

ベトナム社会主義共和国
中小企業技術支援センター
プロジェクト
終了時評価報告書

平成 20 年 5 月
(2008 年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発部

産業

J R

08-002

**ベトナム社会主義共和国
中小企業技術支援センター
プロジェクト
終了時評価報告書**

平成 20 年 5 月
(2008 年)

**独立行政法人国際協力機構
産業開発部**

序 文

JICA は 2003 年以來、ベトナム社会主義共和国において中小企業技術支援センタープロジェクトを実施し、専門家の派遣及び本邦での研修を通じて、ハノイ中小企業技術支援センター（SME Technical Assistance Center : TAC）の中小企業（Small and Medium Enterprise : SME）の技術力向上に資する各種支援業務実施能力の向上について支援を行ってきました。

今回、プロジェクトの終了まで半年を残すのみとなったことから、終了時評価調査を実施しました。今回調査では、これまでの活動の進捗を整理し、プロジェクト目標等の達成状況を確認したうえで、残りの期間における活動の方向性の検討、及びプロジェクト終了後の自立発展性の確保に向けた提言等を取りまとめることを目的としました。

本報告書は、同調査の協議結果等を取りまとめたものです。プロジェクトの実施、及び調査団派遣にご協力いただいた日本・ベトナム社会主義共和国双方の関係各位に深くお礼を申し上げ、今後も引き続き最大限のご支援をいただけるようお願いする次第です。

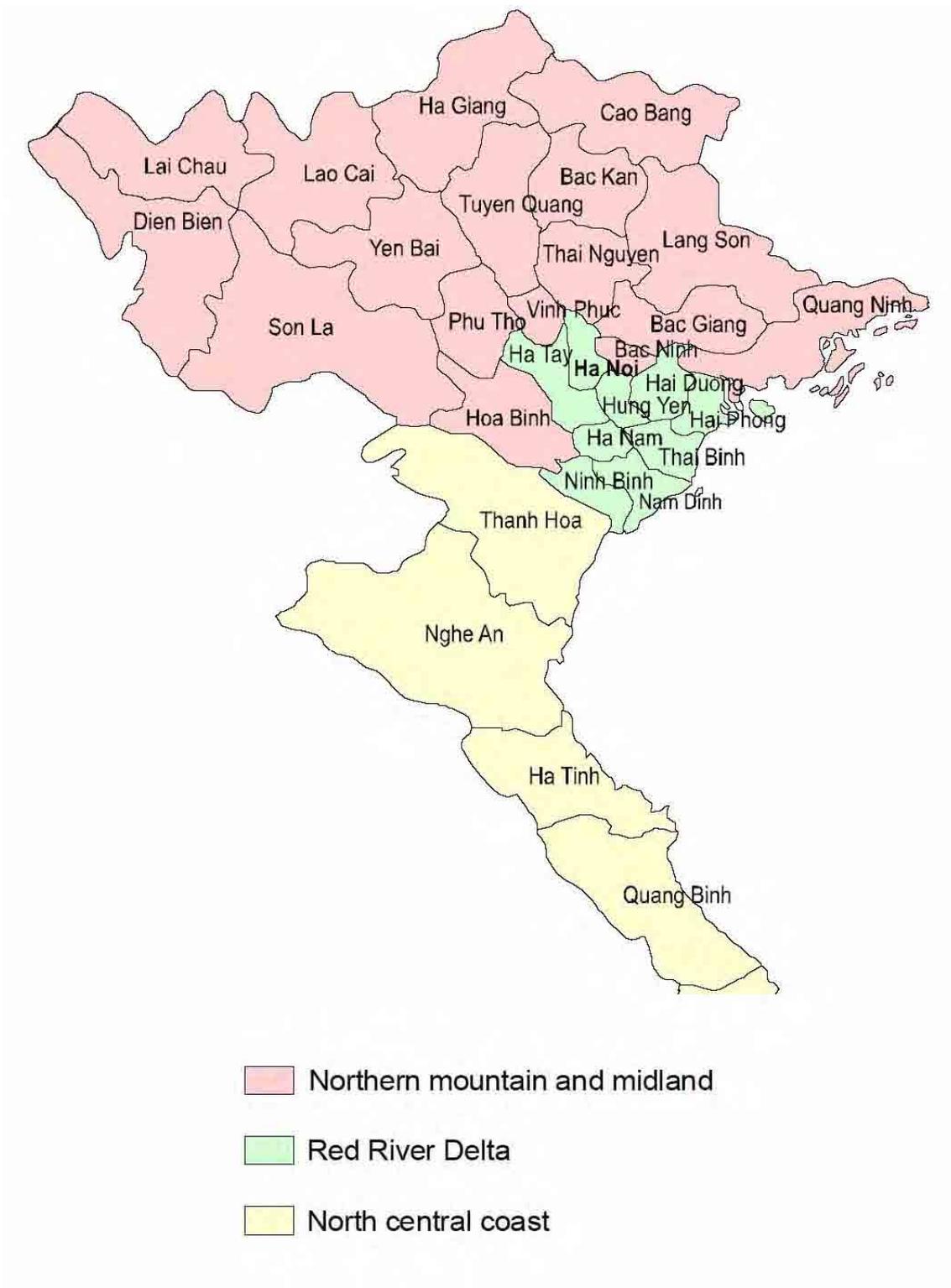
平成 20 年 5 月

独立行政法人国際協力機構
産業開発部長 新井 博之

地図 (ベトナム社会主義共和国全土)



地図（ベトナム社会主義共和国北部 30 州）



写 真



TACのサービス・ユーザー企業



瀧内団員によるTACスタッフへの講義



ミニッツ署名式

略 語 表

5S	Sort, Set in Order, Shine, Standardize, Sustain	整理、整頓、清掃、清潔、躰 (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke)
AFTA	ASEAN Free Trade Area	アセアン自由貿易圏
ASMED	Agency for Small Medium Enterprises Development	中小企業庁
BDS	Business Development Service	ビジネス・ディベロップメント・サービス (経営資源強化支援)
CNC	Computer Numerical Control	コンピュータ数値制御
C/P	Counterpart Personnel	カウンターパート
FDI	Foreign Direct Investment	海外直接投資
F/S	Feasibility Study	フィージビリティ・スタディ ¹
JBA	Japan Business Association	日本商工会議所
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JETRO	Japan External Trade Organization	独立行政法人日本貿易振興機構 (ジェトロ)
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
M/M	Minutes of Meeting	ミニッツ (協議議事録)
MPI	Ministry of Planning and Investment	計画投資省
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
OJT	On-the-Job Training	オンザジョブ・トレーニング (実地訓練)
PD	Project Director	プロジェクト・ディレクター
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PEB	Project Executive Board	プロジェクト執行会議
PO	Plan of Operation	業務実施計画
R/D	Record of Discussions	討議議事録
R&D	Research and Development	研究開発
SME	Small and Medium Enterprise	中小企業
SMEDEC	Small and Medium Enterprise Development Support Center (under STAMEQ)	中小企業振興支援センター
STAMEQ	Directorate for Standards and Quality	標準化品質総局
SV	Senior Volunteer	シニア・ボランティア

¹ 本報告書においてベトナム側が準備を進めるとしている F/S は、ベトナム社会主義共和国政府内で承認が必要とされる TAC の本格稼動のための事業計画を意味する。

TAC	SME Technical Assistance Center (under MPI/ASMED)	中小企業技術支援センター
TOT	Training of Trainers	トレーナー研修
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization	国際連合工業開発機関
VCCI	Vietnam Chamber of Commerce and Industry	ベトナム商工会議所
VJCC	Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center	ベトナム日本人材協力センター
VNCPC	Vietnam Cleaner Production Centre	ベトナム・クリーナープロダクシ ョン・センター
VPC	Vietnam Productivity Center (under STAMEQ)	ベトナム生産性センター
WTO	World Trade Organization	世界貿易機関

評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：ベトナム社会主義共和国	案件名：中小企業技術支援センタープロジェクト
分野：民間セクター	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：経済開発部第一グループ	協力金額（評価時点）：9,001万円
協力期間	(R/D)：2006年8月14日～ 2008年8月13日
	先方関係機関：ハノイ中小企業技術支援センター（SME Technical Assistance Center：TAC）、計画投資省（Ministry of Planning and Investment：MPI）、中小企業庁（Agency for Small Medium Enterprises Development：ASMED）
	(延長)：日本側協力機関：経済産業省、独立行政法人産業技術総合研究所、各都道府県の公設試験場等
	(F/U)：他の関連協力：開発調査「ヴィエトナム国中小企業振興計画調査」（1999年）
1-1 協力の背景と概要	
<p>ベトナム社会主義共和国（以下、「ベトナム」と記す）の中小企業（Small and Medium Enterprise：SME）支援体制は資金、技術をはじめとして様々な面でいまだ十分とはいえず、産業技術支援の分野においては、地場のSMEが製品開発や品質管理についての技術情報や研究機会を得ることが難しい状況にある。このような状況の下、ベトナム政府は「中小企業の振興に係る政令90号（Decree 90）」においてSME振興政策を制定し、そのなかの産業技術支援の一環として「TAC」の設置が規定された。同センターはSMEに対する①各種研修、②技術相談及び指導、③研究開発（Research and Development：R&D）、④情報提供、⑤開放試験室設置、⑥調査研究等の機能を果たすことが期待されているものの、2005年3月時点でハノイ市、ホーチミン市、ダナン市の3ヵ所に合計約20名の職員を配置し設立準備を行っている状況で、いまだ実質的な機能を果たすには至っていなかった。こうした状況下、ベトナム政府からのハノイ中小企業技術支援センター（以下、「TACハノイ」と記す）の立ち上げに関する支援要請を受けて、JICAはTACハノイがSMEの技術力向上に資する各種支援業務を部分的に開始することを目的とした技術協力プロジェクトを2006年8月より実施している。</p>	
1-2 協力内容	
<p>長期専門家派遣（チーフアドバイザー／TAC運営管理、中小企業連携／業務調整）、短期専門家派遣〔産業技術指導（機械金属材料、加工）、一般加工技術〕、及び本邦における研修を通じて、SMEに対する基礎的な技術サービスの提供に関する技術移転をTACハノイに対して行う。</p>	
(1) 上位目標	
TACハノイが顧客のニーズに沿った中小企業向け基礎的サービスを提供する。	
(2) プロジェクト目標	
中小企業の技術力向上に資する各種支援業務を部分的に開始する。	
(3) 成果	
(ア) TACハノイの運営管理の改善が図られる。	
(イ) TACハノイ技術者の中小企業に対する一定の技術指導能力が向上する。	

- (ウ) TACハノイが多様な産業技術と事業提携の情報を発信する。
- (エ) TACハノイが中小企業相互や関係機関との事業提携について調整を行う。

(4) 投入 (評価時点)

日本側：総投入額	9,001万円		
長期専門家派遣	2名	機材供与	302万円
短期専門家派遣	4名	ローカルコスト負担	478万円
研修員受入	12名	その他	0円
相手国側：			
カウンターパート (Counterpart Personnel : C/P) 配置			
	20名	ローカルコスト負担 (事務室光熱水料等)	

2. 評価調査団の概要

調査者	(担当分野、氏名、所属・職位)		
	団長／総括	吉田 栄	独立行政法人国際協力機構 (Japan International Cooperation Agency : JICA) 経済開発部 技術審議役
	公設試運営	瀧内 直祐	長崎県 工業技術センター 専門研究員
	評価分析	岩瀬 信久	有限会社アイエムジー
	評価管理	久保 英士	JICA 経済開発部 中小企業チーム
調査期間	2008年3月3日～15日		評価種類：終了時評価

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

(1) プロジェクト目標の達成見込み

調査時点で、以下(2)(ア)(エ)のとおりTACハノイの各サービスはそれぞれ一定の利用件数に達している。また、TACハノイの知的支援業務に対する利用者の満足度についても、アンケート回答者の80%以上が高い満足を示しており、関係者からの質問表・面接調査でも実地でのコンサルティングや研修等のTACハノイのサービスに利用者から高い満足が示された。以上2つの設定指標が今後もプロジェクト活動により順調に継続推移することで、プロジェクト目標を達成することが見込まれる。

ただし、プロジェクトの途中で当初プロジェクト目標のなかで想定していた建物竣工後の本格稼働の目途が立たないなどから、本格稼働を前提として記載をプロジェクト目標から削除しており、当初期待された成果に到達することは不可能である(以下3-4参照)。

(2) 成果の達成度

以下のとおり、成果を達成する可能性は高い。

(ア) 上部組織であるASMEDの指示に基づく研修等を3,000名以上に対して実施し、また、592名に対する実地研修、268回の巡回指導を行う等、着実にASMEDからの指示に対応するとともに、独自の活動を展開しており、TACハノイの運営管理の改善が図られている。

(イ) TACハノイの技術者は当初の2名から6名に増加し、SMEへの巡回指導におけるオンザジョブ・トレーニング (On-the-Job Training : OJT) やベトナム・日本での研修等を通じて技術指導能力が向上した。他方で、効果的な技術コンサルティング等を実施するに十分な能力を有する技術者は多くなく、また、技術者の数は当初期待された人数よりも依然少ない。

(ウ) TACハノイはEメール送付、広報資料発行、ベトナム語と英語双方でのウェブサイト運営によって情報サービス活動を拡大しており、その結果TACのウェブサイトへのアクセス件数が累積で5万6,400に達しているのははじめ、産業技術と事業提携に関する情報の蓄積と発信に係る体系的な管理が行われようとしている。

(エ) 地場SMEと海外直接投資（Foreign Direct Investment：FDI）企業との事業提携を促進するデータベースを確立し、そのネットワークを65社のSME、19社のFDI企業、35の関連団体に拡大した。本プロジェクトにおいて30の地場製造企業を日系企業に紹介し、商談が成立したケースも現れている。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

高い妥当性を有していると評価される。

プロジェクト・ゴールは、ベトナム政府の10ヵ年国家開発戦略、社会・経済開発5ヵ年計画等と合致している。また、設立まもないTACの組織・職員や、管理・要素技術の不足や研修、コンサルティング、ビジネス連携、情報サービス等の機会の不足を感じている地場SMEのニーズに合致している。他方で、管理技術と要素技術に関し、TACが様々な支援をどの程度行うかについてベトナム政府内で議論が続いている状況で、この要因がなければ、妥当性は一層高いものとなったと考えられる。

(2) 有効性

中程度の有効性をもつと評価される。

プロジェクト目標を達成する高い可能性を有しているが、建物竣工後の本格稼働の目途が立たなくなったことにより、本格稼働を前提としていた当初のプロジェクト目標をより小さな規模の内容に修正したのちの目標の達成にとどまるものであり、当初の目標に鑑みれば、有効性の水準が減少したと判断される。TACハノイの指導員はその基礎的な能力を形成したと評価されるが、プロジェクトの初期設計においては最低10名の技術者がTACに配置されることを想定していたことに鑑みれば、技術スタッフの数は依然として少ない。また、TACの提供する情報サービスやビジネス・リンケージのデータベースは順調に拡大しているが、より効果的かつ積極的な広報活動を求める声もある。

(3) 効率性

中程度の効率性をもつと評価される。

専門家やC/Pに対する聞き取りの結果、専門家の専門分野、資質、派遣タイミングはプロジェクト成果を達成するのに十分に適切だったと評価されるが、前専門家の逝去による約4ヵ月間の総括/運営計画担当の長期専門家の不在は一定程度、効率性を阻害したとする意見もあった。同様に、延べ12名に対するC/P研修もプロジェクトの期待される効果とインパクトを生じさせるのに十分効率的だったと評価されるが、SMEから期待されるサービスの水準と重要性に鑑みて、技術者の数と現在の能力に専門家は懸念を表明している。MPI/ASMEDはTACの管理のために、プロジェクト執行会議（Project Executive Board：PEB）を設置し、PEBの適切な指導の下で、TACは技術、企画、研修・コンサルティング、総務の4つの部からなる組織構造を形成し、プロジェクトのより円滑な実施に貢献した。他方、TAC側の不十分な準備とスペース不足や、日本の納入業者が日本政府より輸出禁止の行政処分を受けたことから機材供与の中止や遅延を発生させた。また、当初、専門家の執務スペースがTACの中になかった点はコミュニケーションを阻害した。

(4) インパクト

TACのサービスを受けた企業が実際の企業管理・運営の活動において整理、整頓、清掃、清潔、躰 (Sort, Set in Order, Shine, Standardize, Sustain : 5S)・カイゼン等にかかわる様々な知識とノウハウを応用し始めている。これらの実践の成果を、各企業の実際の生産品質や経営効率の向上という点での上位目標の達成という形で見いだすには時期尚早であるが、肯定的な兆しは発現しつつあるということができ、終了時評価時点では限定的なインパクトを実現していると評価される。

ただし、プロジェクト終了後3～5年における上位目標の達成は、プロジェクト終了後に「TACハノイが存続し、一定の人員・予算が確保される」という外部条件が満たされる必要があり、特にベトナム政府によるTACの戦略的位置づけと詳細な業務範囲の明確化が重要となる。

(5) 自立発展性

本プロジェクトは特に制度面を中心に、自立発展性にかかわる脆弱性を有すると評価される。

TACが現在の水準のサービスを提供する限りは、ほぼ十分な組織的能力を有していると判断される。しかし、SMEの技術支援ニーズに対応するためにTACが基礎的インフラ、予算、人材をどのように増加させるべきかについて依然ベトナム政府内で議論の最中であり、本プロジェクトの成果を自立発展させていくための制度的な仕組みは、特にMPIとASMEDにとっての課題として残されている。TACは、具体的な技術分野において、どのような水準の中核技術者を育成すべきであるかの問題を含めた中期運営計画を策定し、MPIとASNEDの強いコミットメントとともに、TACがその管理・運営能力を継続的に強化していくことが必要である。

技術面では本プロジェクトは中程度の自立発展性を有すると評価される。TAC技術者の何人かはプロジェクト終了までに日本人専門家なしでもSMEへの効果的な技術支援サービスを提供できるようになることに自信を示している。また、プロジェクト期間中にも、日本企業や他の関連機関との協働を通じてTAC技術者の能力を発展・向上させていく仕組みが、開発されようとしている。さらに、カリキュラムや教材、指導マニュアル、ウェブサイト等は将来にわたっても継続的に維持・改善されていくことも重要となる。

現在、MPIとASMEDがTACと本プロジェクトに対して適切な額の予算を供給していることから、一定程度の財務的な自立発展性を有すると思われるが、財務面からの自立発展性についてもまた、TACにかかわる明確なビジョンと長期戦略に依存している。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

SMEに対する巡回指導等、現場に足を運んでSMEのニーズの把握や情報収集を実施し、その結果をプロジェクトの活動に反映・活用したことが効果発現に貢献した。

(2) 実施プロセスに関すること

プロジェクトの枠組み外の投入となるが、シニア・ボランティア (Senior Volunteer : SV) 5名がTACを通じて相手先SMEに対する5S、カイゼン等の生産性向上の実地指導を行ったことは、TACの技術者に対するOJTの効果もあり、プロジェクトの効果発現に大きく貢献した。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

ベトナム政府内の省庁再編の影響等もあり、TACの所管官庁やビジョンが不透明となり、TACの組織戦略の策定や大型機材の導入等がTACの上部組織であるASMEDで認められず、当初プロジェクト目標のなかで想定していた建物竣工後の本格稼働の目途が立たず、プロジェクトの内容を縮小する形でプロジェクト・デザイン・マトリックス (Project Design Matrix : PDM) を改訂した。

(2) 実施プロセスに関すること

上記(1)と関連して、大型機材の導入がベトナム側に留保され、また他の機材についても日本の納入業者の禁輸措置に伴う調達の遅延が生じた。また、プロジェクト当初、TACの技術者が2名しかいなかったこと、専門家の執務スペースがTACの外にありC/Pとの円滑なコミュニケーションが阻害されたこと、チーフアドバイザーの逝去により後任専門家の着任まで空白期間が生じたこと等も効率的・効果的な実施に負の影響を与えた。

3-5 結論

TACハノイの各サービスはそれぞれ一定の利用件数に達しており、TACハノイの知的支援業務に対する利用者の満足度についても、高い満足が示されており、プロジェクト目標を達成することが見込まれる。本プロジェクトはベトナム政府の政策とターゲット・グループのニーズ、日本政府の支援政策に合致しており妥当性は高い。有効性については、プロジェクト期間中にプロジェクト目標をより小さな規模の内容に修正したことから、当初の目標に鑑みれば、中程度の有効性をもつと評価される。投入の内容やタイミングはプロジェクト成果を達成するのに十分適切だったが、C/Pの配置、機材供与の中止や遅延が生じたことから中程度の効率性と評価される。インパクトに関しては、TACのサービスを受けた企業が実際の企業管理・運営の活動において様々な知識とノウハウを応用し始めており、実際の生産品質や経営効率の向上の発現には時間を有するが、終了時評価時点では限定的なインパクトを実現している。技術面では一定の自立発展性を有するが、本プロジェクトの成果を自立発展させていくための制度的な仕組みは、特にMPIとASMEDにとっての課題として残されている。

3-6 提言 (当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言)

TACが本プロジェクト終了までに完全なオーナーシップを発揮して技術支援活動を実施していけるようにするために、プロジェクトの残り期間中にTACハノイが次の対応を取るよう提言した。

(1) プロジェクト終了後も水準の高い技術支援サービス提供を確保するために、TACの技術者と職員の技術・管理面の能力を更に向上させる可能な限りの努力を継続すること。

(2) プロジェクト終了後に日本人専門家なしに効果的なビジネス連携活動を継続実施できるように、独立行政法人日本貿易振興機構 (ジェトロ) (Japan External Trade Organization: JETRO)、ベトナム日本人材協力センター (Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center: VJCC)、ベトナム生産性センター [Vietnam Productivity Center (under STAMEQ) : VPC]、ベトナム・クリーンプロダクション・センター (Vietnam Cleaner Production Centre : VNCPC) 等の関連機関との協力と協働にかかわる努力を強化することで、ベトナムSMEと海外直接投資企業、特に日系進出企業との効果的なビジネス連携活動をさらに進めること。

- (3) プロジェクト終了までに、技術者の分野・数・質、職員配置、技術者と職員の能力向上計画、必要となる施設と機材等を含めた包括的なTAC中期管理・運営計画の第1次素案を策定し、MPIに提出すること。
- (4) プロジェクト終了までに、TAC全体の組織としての技術能力を自立発展・強化するために、研修、コンサルティング、ビジネス連携支援活動にかかわる教材を蓄積・維持するための体系的な手法を整備すること。
- (5) TACウェブサイトの更なる効率的活用を含めた効果的な広報活動計画を策定するとともに、様々な啓発・促進活動を強化すること。

3-7 教訓（当該プロジェクトから導き出された他の類似プロジェクトの発掘・形成、実施、運営管理に参考となる事柄）

(1) C/P機関の位置づけ

C/P機関の政府内での位置づけや組織のビジョンが流動的になると、プロジェクトの活動全体に大きな影響を及ぼす。政策的な枠組みのみならず、中長期的な観点でみた当該組織の位置づけの妥当性、政府の組織再編の傾向、相手政府内の幹部の考え方や関係を可能な限り情報収集したうえで案件の形成・審査を行うとともに、必要に応じてPDMの外部条件等に整理しておくことが重要である。また、プロジェクト実施中も、組織の再編等に関する情報について注意を払い、状況に応じて想定される可能性を踏まえた対応方針を準備することが求められる。

(2) ボランティアとの連携

プロジェクトと連携して要請され、現場の最前線で行われたシニア・ボランティアの活動はプロジェクトの効果発現に貢献した。専門家、ボランティアそれぞれの強みを活かす形で連携をデザインすることは両スキームの活動に相乗効果をもたらすことにつながる。

終了時評価調査結果要約表（英文）

I. Outline of the Project	
Country : The Socialist Republic of Vietnam Viet Nam	Project title : Project for the Reinforcement of the Small and Medium Enterprises Technical Assistance Center in Hanoi
Issue/Sector : Private Sector	Cooperation scheme : Technical Cooperation Project
Division in charge : Economic Development Dept.	Total cost : 90 million JPY (as of March 2008)
Period of Cooperation (R/D): August 2006 – August 2008	Partner Country's Implementing Organization :
	Supporting Organization in Japan : Small and Medium Enterprises Technical Assistance Center in Hanoi
Related Cooperation : Study on the Promotion of the Small and Medium Scale Industrial Enterprises in Socialist Republic of Vietnam	
<p>1 Background of the Project</p> <p>Under the rapidly changing global business environment for the Vietnamese industries accelerated by an enactment of AFTA and accession to WTO, the Government of Vietnam has aimed to develop further the country's small and medium enterprise (SME) sector and to provide more efficient business environment for the private sector. Ministry of Planning and Investment (MPI), particularly the Agency for Small and Medium Enterprise Development (ASMED) under the MPI, has launched and supported a number of initiatives for SME promotion as well as many legislative proposals for the creation of better business environment. The Government Decree 90 enforced in November 2001 has stipulated the definition of SME, establishment of ASMED and TAC, and so forth.</p> <p>Development of competitive, local SMEs who can supply parts and components to major foreign direct investment (FDI) manufacturing companies located in the country is a crucial issue for the country's SME promotion. However, it is still difficult for the Vietnamese manufacturing SMEs to obtain necessary information and technical assistance services in order for them to improve their capacity for product development and quality control. TAC Hanoi was established in order to provide various services to the Vietnamese SMEs in improving their industrial technology. Although TAC's technical assistance support including training, consulting, business linkage, information service, R&D, and equipment service, was expected to contribute to improving the competitiveness of SMEs, the newborn center had a limited capacity. Under these circumstances, Vietnam and Japan agreed that technical cooperation project aiming at developing and upgrading the organization's capability in providing basic technical services for SMEs would be implemented through the Japan International Cooperation Agency (JICA).</p>	
<p>2 Project Overview</p> <p>(1) Overall Goal TAC Hanoi provides basic technical services for SMEs to comply with customers' needs.</p> <p>(2) Project Purpose TAC Hanoi partly starts to provide services for SMEs in improving industrial technology.</p> <p>(3) Outputs Output 1: TAC Hanoi's management and administration are improved.</p>	

Output 2: Basic capacity of TAC Hanoi's instructors for technical consultation and training is developed.	
Output 3: TAC Hanoi disseminates various kinds of information on industrial technology and business linkage.	
Output 4: TAC Hanoi coordinates between SMEs themselves and other related organizations in order to establish business linkage.	
(4) Inputs	
Japanese side :	
Long-term Expert: 2	Equipment: 3 million Yen
Short-term Expert: 4	Local cost: 4.8 million Yen
Trainees received: 12	Others
	Total Cost <u>90 million Yen</u>
Vietnamese Side :	
Counterpart: 20	Equipment
Land and Facilities	Local Cost: 2,050 million VND
Others	Total Cost <u>2,425 million VND</u>

II. Evaluation Team

Members of Evaluation Team	Mr. Sakae Yoshida (Team Leader) Executive Technical Advisor to the Director General Economic Development Department, JICA	
	Mr. Naosuke Takiuchi (Operation of Industrial Technology Center) Specialist Researcher, Industrial Technology Center of Nagasaki	
	Mr. Nobuhisa Iwase (Evaluation Analysis) Partner, IMG Inc.	
	Mr. Eiji Kubo (Evaluation Management) Small and Medium Enterprise Team Economic Development Department, JICA	
	Period of Evaluation	4 March, 2008 – 14 March, 2008

III. Results of Evaluation

1 Summary of Evaluation Results

(1) Relevance

The Project is evaluated as having high relevance.

The Project goals are relevant with the country's 10-Year Strategic plan toward 2010 and the 5-Year Plan for Socio-Economic Development (2006-2010). Also, they are relevant with the needs of the TAC, which was newly established, as well as of SMEs, which still lack both managerial and elemental technology and also feel that they do not have enough opportunities to receive such effective assistance as training, consulting, business linkage activities and information service.

On the other hand, to what extent TAC should provide different types of assistance for management and elemental technology, particularly in fields of machinery, electricity and electronics, has been still in discussion in MPI and ASMED, which may have decreased the level of TAC's relevance as the implementing agency to a certain extent.

(2) Effectiveness

The Project is evaluated as having medium-scale of effectiveness.

Having achievements in the past one and a half years, the Project has a high potential to achieve its Project purpose. At the same time, because the prospects of TAC's full operation after the construction of the building became obscurer than it had been

originally expected in the Project Objective, the Objective was revised to make the details of the Project to a lower scale than its original design. From the original viewpoint, the level of the effectiveness is evaluated to have been decreased. A very basic capacity of TAC Hanoi's instructors is evaluated to develop. However, the number of technical staff is evaluated to be still smaller than an expected level, taking into account of the fact that at least 10 engineers were expected to assign at TAC at the initial Project design.

Also, TAC has successfully increased its information service activities and strengthened the database of SMEs to promote business linkages among local SMEs and FDIs, while there were some voices that TAC should provide more effective and proactive public affair activity among TAC services users and related organization.

(3) Efficiency

The Project is evaluated as having medium efficiency.

Quality, specialty and timing of dispatched experts were adequate enough to contribute to achieving the Project outputs. However, there were some opinions that an absence of the Chief Advisor for almost 4 months due to a sad accident of the former Expert had hampered the efficiency to a certain extent. The counterpart trainings in Japan are evaluated to be efficient enough to bring about expected effectiveness and impact of the Project. However, Experts express some concerns about the number and the current capacity of TAC engineers, taking into account of the level and importance of services expected by SMEs.

MPI/ASMED has established Project Executive Board (PEB) for TAC management, and with an appropriate guidance by PEB, TAC has efficiently established its organizational structure that consists of such 4 departments as Technology, Planning, Training and Consulting, and Administration, which contributed to smooth implementation of the Project. Insufficient preparation and space of TAC for proper installation and administrative problems by a Japanese vendor brought about both suspension and delay of some equipment provisions by Japan. Office space for Experts was not provided at the initial stage of the Project, which largely hampered the efficiency by a lack of frequent communication between C/Ps and Experts.

(4) Impact

Many recipient SMEs of the TAC services seem to have already been practicing various skills and knowledge in 5S/Kaizen and other management technology in their real managerial and operational activities. Although it is too early to see positive results of these practices to the actual successful improvement of their product quality and performance of their businesses in a concrete manner, the Project is evaluated as achieving a limited scale of impact at the timing of the Final Evaluation.

However, to achieve the overall goal in several years after the Project completion, assuring condition of an important assumption, "TAC Hanoi continues to exist and its staff and budget are ensured at a certain level", on PDM, is necessary and, particularly it is important for the Vietnamese Government to clarify the strategic positioning and detailed responsibilities of TAC.

(5) Sustainability

The Project is evaluated as having vulnerability in its sustainability, particularly in institutional aspect.

TAC has an almost enough organizational capability, as long as it provides the current level of services both in terms of volume and quality. However, the detailed orientation for increasing a basic infrastructure, budget and human resources of TAC in order to match with the existing technical assistance needs among SMEs is under discussion and is

expected to become clearer. The institutional mechanism to sustain the Project achievement will remain crucial, particularly for MPI and ASMED.

TAC should formulate its medium-term management plan that includes the issue of which core engineers and consultants in such concrete areas as machinery, electricity and electronics should be developed along with detailed training implementation plan at TAC and, with a strong commitment by MPI and ASMED, strengthen its managerial and operational capacity in a continuous manner.

From the technical point of view, the Project seems to have a medium-scale of sustainability. A couple of C/Ps have a confidence that they will be capable of conducting effective technical assistance services to SMEs without Experts by the end of the Project. Also, the mechanism of how developed capacities of TAC engineers could be sustained and even improved has been in development by working together with Japanese companies and other relevant organizations. Further, developed curricula and course materials for training, instruction manuals for consulting, other intellectual properties and Website are important to be maintained and improved continuously in the future.

Because MPI and ASMED currently supplies appropriate amount of the budget to TAC and the Project, there seems to be a certain level of financial sustainability. However, ensuring the sustainability of the Project even from the financial point of views will depend on the long-term strategy with a clear vision for TAC by the MPI and ASMED for continuing and expanding the Project activities by its own efforts.

2 . Factors that promoted realization of effects

(1) Factors concerning to Planning

To grasp the needs and information of SMEs through the field-oriented activities such as the circuit-visits to SMEs and to reflect the results in the Project activities have promoted realization of the effects.

(2) Factors concerning to the Implementation Process

Through TAC, 5 Senior Volunteers, which were the input out of this Project framework, demonstrated advisory services on productivity enhancement such as 5S/Kaizen for SMEs on the ground. This also worked as OJT for TAC engineers and contributed significantly to realizing the Project effects.

3 . Factors that impeded realization of effects

(1) Factors concerning to Planning

Due to the effects of the overall restructuring efforts of the Vietnamese government, the supervisory ministry and vision of TAC became unclear. Under this situation, the draft of the organization strategy, introduction of large machinery, and some of other main activities were suspended by ASMED, which made the prospects of TAC's full operation after the construction of the building obscurer than it was originally expected in the Project Objective. Finally, it wounded up with the revision of the PDM to modify the design of the Project to a lower scale than the original.

(2) Factors concerning to the Implementation Process

Relating to the situation described in (1) above, introduction of heavy machinery was suspended by the Vietnamese side, and some of the other equipment provided by Japan were delayed because of administrative problems by the Japanese vendor. Also, the following at the initial stage of the Project had negative effect on efficient and effective project implementation: TAC had only two engineers; TAC had office space for the Experts out of its building, which hampered smooth communication between them and C/Ps; a sad accident of the former Chief Advisor brought about absence of the Project

leader for several months until the successor took up the post.

4 . Conclusion

The Project has made progresses and the project purpose is about to achieve by the end of the Project. But at the same time, it is a fact that some important assumptions to effectively implement the Project have not been fulfilled. MPI and ASMED are required to show clear commitment and put additional efforts in ensuring the sustainability of the Project achievement. Among others, a clear vision, overall strategy and action plan for TAC should further be considered and officially finalized for preparing the Project completion in order to ensure the sustainability of the Project.

5 . Recommendations

Taking the above analysis into consideration, the Final Evaluation Teams recommend the following for the remaining period of the Project in order for TAC to carry out technical assistance activities with full ownership after the Project completion:

- 1) To continue the most available efforts in upgrading technological and managerial skills of TAC engineers and staff in order to assure for providing a quality-level technical assistance services after the termination of the Project.
- 2) To further promote effective business linkage activities between Vietnamese SMEs and FDIs, particularly with the Japanese, through increasing efforts for cooperation and collaboration with such relevant organizations as JETRO, VJCC, VPC and VN-CPC in order to secure efficient implementation of these services without Japanese Experts after the termination of the Project.
- 3) To develop the first draft of a comprehensive TAC's medium-term management and operational plan that includes specification of necessary field, number and quality of engineers, staff allocation, capacity development plan for engineers and staff, and required facility and equipment, which is to be reported to the MPI.
- 4) To prepare systematic method of accumulation and maintenance of developed materials for training, consulting and business linkage support activities in order to prepare for sustaining and strengthening technical capacity of TAC as an organization.
- 5) To formulate an effective public affair activity plan including more efficient use of TAC Website and to strengthen various promotional activities.

6 . Lessons Learned

(1) Positioning of the counterpart organization

When the positioning or vision of the counterpart organization in the government becomes unclear, it could affect overall the activities of the Project significantly. In formulating or appraising the Project, it would be required to collect information as much as possible on not only policy framework but also the reasonability of the organizational position in the mid or long term, the trend of the governmental reorganization, and thoughts of the relevant top officials and their relationships. At the same time, it would be important to put that information as assumptions on the PDM, if necessary. Also, in implementing the Project, it would be required to pay attention to the information about the reorganization movement and prepare options against possible situations.

(2) Collaboration with volunteer schemes

Activities in the front line by Senior Volunteers, which were requested in coordination with the Project, contributed to the realization of the Project effects. To design collaboration between experts and volunteers so that each of them could capitalize on their strength can bring about synergy effects on the both activities.

目 次

序 文

地図（ベトナム社会主義共和国全土）

地図（ベトナム社会主義共和国北部 30 州）

写 真

略語表

評価調査結果要約表

第 1 章 終了時評価調査団の派遣	1
1-1 派遣経緯	1
1-2 派遣目的	1
1-3 調査団員構成	2
1-4 調査期間	2
1-5 調査結果要約	3
第 2 章 評価の手法	5
2-1 評価の手法	5
2-2 評価設問（評価グリッド）	6
第 3 章 プロジェクトの実績	8
3-1 投入実績	8
3-2 プロジェクトの実績	9
3-3 実施プロセスにおける特記事項	12
第 4 章 評価結果	15
4-1 評価 5 項目に基づく調査結果	15
4-2 結 論	19
第 5 章 調査団所見	20
第 6 章 教訓・提言	23
6-1 提 言	23
6-2 M/M での記載事項	23
6-3 教 訓	23
付属資料	
1. ミニッツ	27
2. 合同評価報告書	29

3. 評価グリッド結果表	84
4. 和文 PDM	92
5. 質問表調査・面接調査結果	93
6. 面談録	98
7. 帰国報告会議事録	117

第1章 終了時評価調査団の派遣

1-1 派遣経緯

ベトナム社会主義共和国（以下、「ベトナム」と記す）では「2010年までの10ヵ年戦略」や「第7次5ヵ年計画(2001～2005年)」「第8次5ヵ年計画(2006～2010年)」の下、市場経済化、工業化、近代化を推進し、近年7%を上回る高い経済成長率を継続して達成しているが、一方ではアセアン自由貿易圏（ASEAN Free Trade Area : AFTA）発効や世界貿易機関（World Trade Organization : WTO）加盟など自由貿易圏への加盟の流れのなかで、更なるビジネス環境整備、海外資本の動員等による国際競争力の強化が求められている。このような状況のなか、製造業における外国資本の誘致はベトナム政府にとって最重要課題のひとつとなっており、現地で部品を供給できる地場中小企業（Small and Medium Enterprise : SME）の育成が急務となっている。しかしながら、ベトナムのSME支援体制は様々な面でいまだ十分とはいえず、産業技術支援の分野においては、地場のSMEが製品開発や品質管理についての技術情報や研修機会を得ることが難しい状況にある。

このような状況の下、ベトナム政府は「中小企業の振興に係る政令90号（Decree 90）」においてSME振興政策を制定し（2001年11月）、計画投資省（Ministry of Planning and Investment : MPI）内に中小企業庁（Agency for Small Medium Enterprises Development : ASMED）を設置し、また、産業技術支援の一環として「中小企業技術支援センター（SME Technical Assistance Center : TAC）」を設置することが規定された²。同センターはSMEに対する①各種研修、②技術相談及び指導、③研究開発（Research and Development : R&D）、④情報提供、⑤開放試験室設置、⑥調査研究等の機能を果たすことが期待されているものの、2005年3月時点でハノイ市、ホーチミン市、ダナン市の3ヵ所に合計約20名の職員を配置し設立準備を行っている状況で、いまだ実質的な機能を果たすには至っていない³。

ベトナム政府からのハノイ中小企業技術支援センター（以下、「TACハノイ」と記す）の立ち上げに関する支援要請を受けて、独立行政法人国際協力機構（Japan International Cooperation Agency : JICA）はTACハノイがSMEの技術力向上に資する各種支援業務を部分的に開始することを目的とした技術協力プロジェクトを2006年8月より実施している。

今般、2008年8月の協力期間の終了を控え、以下の目的により本調査団を派遣することとする。

1-2 派遣目的

- （1）技術協力の進捗状況及び目標の達成状況を確認したうえで、評価5項目に基づきプロジェクト終了時評価を実施する。
- （2）今後の協力方針や改善の方向性に係る教訓及び提案を導き出す。
- （3）協議結果をミニッツ（Minutes of Meeting : M/M）に取りまとめ、署名・交換する。

² 政令90号上の英文名称では中小企業開発局（Department for SME Development）、中小企業技術支援センター（SME Technical Support Center）とされていた。

³ 2008年3月末時点ではTACの総職員数は43名（ハノイ19名、ホーチミン11名、ダナン13名）

1-3 調査団員構成

分野	氏名	所属
団長/総括	吉田 栄	JICA 経済開発部 技術審議役
公設試運営	瀧内 直祐	長崎県 工業技術センター 専門研究員
評価分析	岩瀬 信久	有限会社アイエムジー
評価管理	久保 英士	JICA 経済開発部 中小企業チーム

(参考：ベトナム側合同調査メンバー)

Mr. Do Van Hai	Deputy Director of ASMED
Mr. Nguyen Trong Hieu	Manager, SME Promotion Division, ASMED
Mr. Pham Van Phuc	Pre-Head, Administration Office, ASMED
Mr. Pham Thai Son	International Cooperation Division, ASMED
Mr. Ta Dinh Xuyen	Director, TAC Hanoi
Mr. Le Manh Hung	Deputy Director, TAC Hanoi

1-4 調査期間

2008年3月3日（月）～15日（土）

日付	評価分析	団長/公設試験/評価管理
3/3 月	18:10 成田発 (JL751) 22:25 ハノイ着	
3/4 火	10:30 専門家との打合せ 13:30 ベトナム側評価チームへの説明 14:00 TACとの協議 (活動状況調査、資料収集)	
3/5 水	9:00 カウンターパート (Counterpart Personnel : C/P) へのインタビュー、専門家インタビュー 16:00 日系企業訪問	
3/6 木	9:00 ベトナム・クリーナープロダクション・センター (Vietnam Cleaner Production Centre : VNCPC) 訪問 14:00 ベトナム生産性センター [Vietnam Productivity Center (under STAMEQ) : VPC] 訪問	
3/7 金	8:20 地場SME (PTM Co.) 訪問 10:15 地場SME (Dai Duong Co.) 訪問 14:00 ベトナム日本人材協力センター (Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center : VJCC) 訪問 16:00 日系企業 (キャノン) 訪問	
3/8 土	評価報告書案作成	

3/9	日	評価報告書案作成	11:00 成田発 (JL5135) 15:10 ハノイ着
		17:00 団内打合せ	
3/10	月	9:00 JICA事務所打合せ	
		14:00 ASMED表敬・方針説明	
		16:00 MPI副大臣表敬	
		17:15 独立行政法人日本貿易振興機構 (ジェトロ) (Japan External Trade Organization : JETRO) 訪問	
3/11	火	9:00 ベトナム側評価チーム及びTACとの協議	
3/12	水	9:00 合同評価報告書修正作業／公設試験団員によるTACでの機材取扱指導等	
		14:00 地場SME (Le Group Co.)訪問	
		15:30 地場SME (PHONG NAM CO., LTD)訪問	
3/13	木	10:30 ベトナム側評価チーム及びTACとの協議	
		13:30 合同調整委員会 (Joint Coordination Committee : JCC)	
3/14	金	11:00 ミニッツ (Minutes of Meeting : M/M)・合同評価報告書署名	
		13:30 日本大使館報告	
		15:00 JICA事務所打合せ	
		23:55 ハノイ発 (JL752)	
3/15	土	06:45 東京着	

1-5 調査結果要約

調査・協議結果の主要な点は以下のとおり。

(1) M/M (付属資料1.) にて以下を確認した。

- ・ 合同評価報告書の内容に係る双方の合意
- ・ 本プロジェクトの2008年8月の終了に係る双方の合意
- ・ ベトナム側よりTACハノイへの次期協力の要請を準備している旨説明されたのに対し、日本側より①ベトナム政府におけるSME支援の全体像のなかでTACのビジョン・役割が明確になったうえで、②TACの優先分野を示す中期運営計画及び③TACハノイの運営に適切な施設、財政・人的資源が配置されることを確認することが必要となる点を指摘した。

(2) 合同評価報告書のポイント

- ・ 現行プロジェクト・デザイン・マトリックス (Project Design Matrix : PDM) のプロジェクト目標は達成見込み (ただし、PDMは途中で縮小変更)。
- ・ ①妥当性は高、②有効性は中程度、③効率性は中程度、④インパクトは現時点で限定的、⑤自立発展性は特に制度面で脆弱。
- ・ プロジェクトの成果の持続を確保するためのMPI/ASMEDの明確なコミットメントと更なる努力が必要。また、TACの明確なビジョン、全体戦略、行動計画が検討され、公式にファイナライズされるべき。

- ・①TAC技術者・スタッフのスキル向上の努力の継続、②国内・海外企業、関連機関との間のビジネス・リンケージの促進、③TAC中期管理・運営計画の策定、④研修教材等の蓄積・維持の方法の整備、⑤広報活動の強化を提言。

第2章 評価の手法

2-1 評価の手法

本調査では、『改訂版JICA事業評価ガイドライン』に沿って、現時点での計画達成状況及び達成のための課題を確認し、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）に基づき評価を行った。これらの結果を踏まえ、プロジェクトの今後のより効果的な実施のためにいくつかの提案を行うとともに、JCCに報告を行い、また、ベトナム側とM/Mを締結した。具体的な調査方法は以下のとおりである。

（1）文献資料調査と評価グリッド・質問表の作成

国内において、事前評価調査報告書、実施協議に係る討議議事録（Record of Discussion：R/D）、運営指導調査資料、専門家業務報告書、その他プロジェクト関連資料の精査を行った。これに基づいて、プロジェクトの概要表であるPDMの内容を確認したうえで、2008年1月にベトナム側と日本側で協議し改訂合意したPDM Version 2を、評価用PDMとして利用することとした（和文は付属資料4.を、英文は合同評価報告書Annex 1を参照）。そして、同PDMに基づいて調査項目を設定し、各項目に対する情報収集方法を「評価グリッド」として取りまとめた。また、プロジェクトの（日本人）専門家、C/P、TACの技術支援サービスのユーザーである中小企業、の3者に対する質問表を作成し、現地プロジェクト・チームを通じた配布と回収を依頼した。

（2）質問表調査及び質問表に基づく面接調査

現地に1週間先乗りしたコンサルタント団員（評価分析担当）が、プロジェクトの専門家とC/Pに対して、上記の調査方法について説明をして理解を得たうえで、

- ・ 専門家に対する質問表調査（在任中の長期専門家2名）と個別面接調査
- ・ プロジェクト・ディレクター（Project Director：PD）、C/P、ASMED関係者に対する質問表調査（計14名）と、個別面接調査（左記14名のうち、11名）
- ・ TACサービス・ユーザー企業（SME）に対する質問表調査（計11名）と、個別面接調査（上記11社のうち、4社）
- ・ 日系企業やドナー・プログラム関係者を含めた他のSME支援機関に対する個別面接調査（日系企業2社と関係4機関）

を行った（質問表調査・面接調査の結果については付属資料5.、個別の面談録については付属資料6.を参照）。

（3）現場観察を含めた現地での評価調査の実施

評価調査団全員が現地調査入りしたのち、TACの施設・機材と業務実態を観察調査したうえで、既に集められた情報を基に、ベトナム側の評価チームとともにプロジェクトのこれまでの活動実績及び実施プロセスを検証し、評価5項目に基づいて評価を行い、その結果を評価グリッド結果表（2-2の項を参照）と合同評価報告書（付属資料2.を参照）にまとめた。

(4) ベトナム側との協議とM/Mの署名・交換

本評価調査の分析結果を基に、ベトナム側及び日本側関係者と協議を行ったうえで、その結果をJCCで報告し、M/M（付属資料1.を参照）を取りまとめて署名・交換した。

2-2 評価設問（評価グリッド）

本終了時評価調査で作成・活用した評価グリッドでは、実績及び実施プロセスの検証と評価5項目の観点から評価設問を設定し、調査を行った。

(1) 実績及び実施プロセスの検証

1) 実績の検証

- ・投入は計画どおり実施されたか（計画との比較）
- ・成果は計画どおり産出されたか（目標との比較）
- ・プロジェクト目標は達成されたか（目標との比較）
- ・上位目標達成の見込みはあるか（目標との比較）

2) 実施プロセスの検証

- ・活動は計画どおりに実施されたか
- ・技術移転の方法に問題はなかったか
- ・プロジェクトの運営体制に問題はなかったか
- ・プロジェクト実施過程で生じている問題や効果発現に影響を与えた要因は何か、等

(2) 5項目評価

1) 妥当性

必要性、優先度、手段としての妥当性の観点からプロジェクト実施の妥当性を評価。

- ①必要性(ターゲット・グループのニーズとの整合性)
- ②優先度（ベトナムの開発政策・わが国の援助計画との整合性）
- ③手段としての妥当性（適用方法の妥当性、ターゲット・グループ選定の適切性、日本の技術の優位性等）

2) 有効性

プロジェクトの成果とプロジェクト目標の達成度を検証し、プロジェクトの効果を評価。

3) 効率性

投入(コスト)と成果の達成状況とを比較し、プロジェクトの実施の効率性を評価。

4) インパクト

上位目標の達成見込み、その他の波及効果を評価。

5) 自立発展性

政策・制度面、組織面、財務面、技術面等の観点から、総合的な自立発展性を評価。

上記の視点に基づく調査・評価結果を「評価グリッド結果表」（英文については付属資料合同評価報告書Annex 16を、和文については付属資料3.を参照）に取りまとめた。なお、上記(1)の実績及び実施プロセスの検証に係る調査項目・評価結果については評価5項目の有効性、効率性、インパクトの項で総合的に評価・整理した。

第3章 プロジェクトの実績

3-1 投入実績

終了時評価時点までの日本側とベトナム側の双方の投入実績概要は以下のとおりである。

3-1-1 日本側投入

(1) 専門家・調査団（合同評価報告書Annex 6参照）

1) 長期専門家

R/D（以下、「当初計画」と記す）のとおり、チーフアドバイザー／TAC運営管理1名、中小企業連携／業務調整1名がほぼ全期間にわたり配置された。ただし、チーフアドバイザー／TAC運営管理専門家が途中で交代したため、その間4ヵ月ほど配置されずにいた。

2) 短期専門家

産業技術指導（機械金属材料、加工）1名、一般機械加工技術3名を派遣した（いずれも2006年度）。その後、必要に応じて派遣することが予定されていた電気・電子、技術情報分野の短期専門家は、TAC側の技術者配置の遅れ・不足と、上記4名の短期専門家の勧告もあり、機械・電気・電子等の要素技術の技術移転から長期専門家による整理、整頓、清掃、清潔、躰（Sort, Set in Order, Shine, Standardize, Sustain : 5S）・カイゼン等の管理技術にかかわる技術移転へのシフトにより、派遣されなかった。

3) 調査団

当初計画のとおり、2007年度末に終了時評価調査団が派遣された。加えて、2006年度にプロジェクトの進捗状況を確認するために運営指導調査団が派遣された。

(2) 機材供与（合同評価報告書Annex 10参照）

当初計画のとおり、巡回指導用の車両、携帯計測機材、卓上計測機材が供与された。ただし、各種卓上型測定器や3次元測定器等、主たる主要機材については、TACの機材管理に関する全体計画が定まったうえで大型・高額機材を調達したいとするベトナム側の意向により中止となった。また、供与できた機材の一部についても、製造業社が禁輸措置を受けたことにより、遅延が発生した。

(3) C/P研修（合同評価報告書Annex 7参照）

2006年度に公設試運営管理5名、2007年度にSME振興政策4名、公設試依頼試験業務（機械）3名の本邦研修を実施した。また、2008年度に公設試依頼試験業務（電気・電子）3名の本邦研修を実施予定。

(4) 在外事業強化費（合同評価報告書Annex 12参照）

2006年度に約200万円、2007年度（3月5日時点）に約278万円の在外事業強化費を支出し、資機材・消耗品の購入、資料作成、出張旅費等にあてた。

3-1-2 ベトナム側投入

(1) C/P (合同評価報告書Annex 5参照)

これまでにTAC所長をはじめ、技術職員、事務職員などのC/Pがプロジェクト活動のために配置された。終了時評価実施時のC/P数は20名である。技術職員については、プロジェクト開始時の2名から終了時評価調査時の6名にまで増員が図られているが、TACの業務体制の関係で全員がプロジェクトに直接的にかかれる状況にはない。

(2) 土地・施設の供与 (合同評価報告書Annex 15参照)

執務スペース、OA機器等が提供された。なお、プロジェクト開始時は専門家執務スペースが提供されず、TACハノイ外のオフィスをJICA側で間借りして執務しなければならなかったことから、緊密なコミュニケーションが困難であったが、約半年経過後にはTACハノイ内に執務スペースが用意された。その後、更にTACハノイオフィスの移転が行われたが、終了時評価調査時には専門家執務スペースも同オフィス内に設置されている。

(3) ローカルコスト負担 (合同評価報告書Annex 11参照)

C/Pの給与をはじめとしたローカルコストがベトナム側により負担されている。

3-2 プロジェクトの実績

3-2-1 成果の達成状況

(1) 成果1

成果1：TACハノイの運営管理の改善が図られる。

指 標：ASMEDからの指示及び他の活動に関するTACハノイの業績

成果1にかかわる活動は順調に進んでおり、プロジェクト終了までに成果1は達成される見込みである。2006年8月～2007年末までに、TACハノイはASMEDからの指示に基づいて延べ50名の参加者に対し2回の起業家養成プログラム(Entrepreneurship Development Program)を、124名の参加者に対して起業家養成にかかわる6回のトレーナー研修(Training of Trainers: TOT)を、各県からの2,997名の会社経営者(管理者)に対するビジネス経営にかかわる81回の研修コースを開催した。専門家の支援を得て、2007年末までにTACハノイは管理技術に関する21回の実地研修を592名の技術スタッフ・作業員に対して実施した。また、TACハノイは268回の巡回指導を実施し、SMEに対する技術コンサルティングとビジネス関係情報の提供を行った。研修活動に関するTACハノイのデータによれば、質問表回答者の90%以上がTACハノイの研修運営に対して高い満足度を示すなど、これらの活動は大多数のSMEから高く評価されている。技術スタッフの数と予算規模はこれまで徐々に増加している。これらはTACハノイが現状の活動の運営において一定の満足すべき水準に、その運営管理を向上させたことを示している。

成果1の達成にかかわる課題は現行事業活動の管理・運営を更に向上させるための継続的努力である。プロジェクトの残り期間においてSMEに対する様々なTACハノイのサービスを改善していく努力が依然、重要である。

(2) 成果2

成果2：TACハノイ技術者の中小企業に対する一定の技術指導能力が向上する。

指 標：技術指導能力が一定水準に達したTACハノイの技術者数

プロジェクトの自立発展性を確保するうえでは残り期間中にさらなる努力を必要とするものの、成果2はほぼ達成された。技術者数は当初の2名から現在の6名に増加した。質問表・面接調査によれば、TACハノイの技術指導員たちはその基礎的な能力を順調に形成したと評価される。これらTAC技術者の多くは高い意欲を有しており、SMEへの巡回指導でのオンザジョブ・トレーニング（On-the-Job Training：OJT）やベトナム国内と日本の双方での研修で能力を向上させた。

しかし、独力で効果的な技術コンサルティングや研修を実施するに十分な水準の能力を有する技術者は多くない。また、プロジェクトの初期設計においては最低10名の技術者がTACに配置されることを想定していたが、技術者数は期待した水準よりも依然、少ない。さらに、多くの技術者がASMEDからの指示に基づく基礎的な研修活動にかかわる業務を数多く有しており、彼ら自身の詳細な技術知識やスキルをさらに向上させるための十分な時間を有していない。

(3) 成果3

成果3：TACハノイが多様な産業技術と事業提携の情報を発信する。

指 標：発信可能な情報件数及び発信件数累計

成果3はほぼ達成された。TACハノイはEメール送付、広報資料発行、ベトナム語と英語双方でのウェブサイト運営によって情報サービス活動を成功裏に拡大している。発信された情報の正確な数はこれまで捕捉されていないが、情報の蓄積と提供にかかわる体系的な管理が行われようとしている。TACウェブサイトへのアクセス件数は終了時評価時点で合計5万6,400件に達し、月間アクセス件数は2007年5月の2,000件から12月の5,000件に増加した。成果3にかかわる課題は、終了時評価において何人かから指摘された「TACの名前が依然、多くのSMEや関係機関に知られていない」という見方である。残り期間において、より広いSME関連ネットワーク構築のための広報活動の強化・拡大による、産業技術とビジネス連携にかかわる様々な情報発信増加の努力が重要である。

(4) 成果4

成果4：TACハノイが中小企業相互や関係機関との事業提携について調整を行う。

指 標：中小企業ネットワーク参加者数及び連携仲介件数

成果4の達成は順調に進んでおり、プロジェクト終了までに成果4は達成される見込みである。TACハノイはSME相互や海外直接投資（Foreign Direct Investment：FDI）とのビジネス連携促進のためのデータベースを確立しており、同時にそのSME関連ネットワークを65社のSME、19社のFDI、35の関係機関に拡大した。本プロジェクトはJETRO、VNCPC、VPC、VJCCやいくつかの日系FDI企業との連携活動を構築することに成功した。本プロ

プロジェクトは約30社のベトナム製造企業（SME）を日系FDI企業に紹介し、そのうちのいくつかは良好なビジネス関係構築を模索している。効果的なビジネス連携をさらに促進するこのような努力が残り期間中に継続されることが必要である。

3-2-2 プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標：中小企業の技術力向上に資する各種支援業務を部分的に開始する。
指 標：（1）TACハノイが提供する各種サービスの利用件数（巡回技術指導、情報提供、連携仲介、セミナー等開催）
（2）TACハノイの知的支援業務に対する利用者の満足度向上

3-2-1で記したように期待される4つの成果は達成されつつある。これまでの成果の達成状況とプロジェクト実施計画を受けて、ほとんどの専門家とC/Pはプロジェクト目標が達成されるとみている。指標1については、本プロジェクトは適切な数のユーザーに対してサービスを提供していると思われる。指標2については、TACハノイが提供する知的支援サービスへの満足度のレベルを測定する明確なデータは得られていない。しかし、TACハノイのデータによれば、質問表調査における80%以上の回答者が、サービスの内容、教材、研修運営等に高い満足を示している。終了時評価でのいくつかのTACサービス・ユーザーに対する質問表・面接調査でも、すべての回答者が実地（企業）でのコンサルティングや研修等のTAC知的支援サービスに対する大変、高い満足度を示していることが確認された。これらの状況から、本プロジェクトは終了時までにプロジェクト目標を達成すると見込まれる。

もちろん、現行PDMで定義された期待される4つすべての成果とプロジェクト目標を達成するためには、本プロジェクトは依然、残り期間中における多くの活動を必要としている。ところで、現状を反映するために、プロジェクト目標は当初の「TACハノイが建物竣工後の本格稼動に備えて事業基盤を整備し、SMEの技術力向上に資する各種支援業務を部分的に開始する」から、2008年1月に「TACハノイが、SMEの技術力向上に資する各種支援業務を部分的に開始する」に改訂された。本プロジェクトはプロジェクト終了までに現行のプロジェクト目標を達成することができたとしても、当初設計において期待された水準の成果に到達することは不可能である点が指摘されるべきである。

3-2-3 上位目標の達成見込み

上位目標：TACハノイが顧客のニーズに沿った中小企業向け基礎的サービスを提供する。
指 標：（1）TACハノイが提供するサービスに対する利用者の満足度
（2）TACハノイの有効利用により製品の品質が向上した中小企業数

前項に指摘したように、これまでプロジェクトは順調な成果をあげつつあり、長期的に本プロジェクトは上位目標の達成が可能であると評価される。研修、実地コンサルテーション、ビジネス連携活動等のこれまでの多くのTACサービス・ユーザーが既に実際の企業管理・運営の活動において5S・カイゼンやその他の管理技術にかかわる様々な知識とノウハウを応用し始めている。これらの実践の成果を、各企業の実際の生産品質や経営効率の向上という点での成功という形で見いだすには時期尚早であるが、上位目標の達成に向けての肯定的な兆

しは発現しつつあるということが出来る。本プロジェクトは将来の一定規模のインパクトを発現するために残り期間において、期待される4つすべての成果とプロジェクト目標を達成する努力に注力すべきである。

プロジェクト終了後3～5年における上位目標の達成は、外部条件が満足されるときにのみ可能であることが指摘されるべきである。2003年5月12日付のMPI省令（Decision 290/QD-BKH）がTACの存在と活動を公式に正当化しており、将来もこの状況が続くと想定される。「TACハノイが存続し、一定の人員・予算が確保される」というPDM上の外部条件を確保していく努力が、特にTACの戦略的位置づけと詳細な業務範囲の明確化に関連して、真に期待される、より大きなインパクトを実現するために必要である。ベトナム政府の全体的な再編努力を受けて、ASMEDとTACの将来の業務範囲と資源（リソース）配分が終了時評価時点で不明確であることを、日本側は認識した⁴。

3-3 実施プロセスにおける特記事項

本プロジェクトはプロジェクト期間の初期段階を中心に、当初のPDMと業務実施計画（Plan of Operation：PO）に沿った運営を行ううえで困難を有してきたと評価される。C/P、特に技術者の配置が当初、少なく、専門家への執務室供与も2007年1月まで実現しなかった。TACが新たに創設された機関であり、ASMEDすらも同様であることから、TACが適切な量のリソースとインフラを確保するのに困難を生じたのかもしれない。日本側の機材供与はTAC側のスペース不足と当局内決定プロセス（F/Sの承認）の未了、日本のベンダーによる手続き上の問題により、延期（中止）や遅延を起こした。しかし、プロジェクトの実施体制はベトナム側と日本側の双方の努力によって次第に強化されてきている。MPIは2006年10月16日付省令1071/QD-BKHの施行によって、TACの運営管理のためのプロジェクト執行会議（Project Executive Board：PEB）の設置を規定した。専門家も参加するPEBの会議はプロジェクトの円滑な運営に貢献した。TAC職員数と予算規模の両方がこれまで徐々に増加している。TACハノイにおける専門家用執務スペースが提供されて以来、ベトナム側と日本側双方のプロジェクト・チーム・メンバーの間での頻繁な会議やコミュニケーションがプロジェクトの効果と効率性の向上に貢献してきた。しかし、MPI/ASMEDはTACがSMEに多様なサービスを提供する中心的な技術支援機関としてさらに発展するための明確なビジョンを策定していない。上記のような困難な状況を考慮して、ベトナム側と日本側はPDMとPOの双方を改訂して、期待される成果と活動を現実的な水準にまで引き下げることに合意した。2008年1月に改訂されたPOとその達成状況は合同報告書Annex 2に示されている。

⁴ この部分の内容と表現方法については、ベトナム側と日本側の評価チームの見解が分かれたところである。ベトナム側の見解は、ベトナムにおけるSMEに対する中心的技術支援機関としてのTACの位置づけと重要性は現行の政令等によって明確かつ普遍のものであり、将来の具体的なサービス内容の確定とそれに必要なインフラ整備の詳細にかかわるフィージビリティ・スタディ（Feasibility Study：F/S）作業の確定・承認が遅れているだけだということだった。これに対して、日本側、ベトナム側は非公式な議論と説明するものの、ベトナム政府内でTACの所管官庁や位置づけについて結論が出ておらず、またそれによるこれまでのプロジェクト活動への影響を踏まえ、終了時評価時点でTACの位置づけとビジョンが不明確であることに起因するプロジェクトのインパクトや自立発展性へのマイナスの影響にかかわる強い懸念を表明した。

【参考 PDM改訂の背景とポイント】

(1) 改訂の背景

2007年11月までに、①TACの本格稼働に向けた建物の準備、②大型機材の導入、③技術人材の十分な配置、④ベトナム政府部内におけるTACの方向性に係る結論がなされないことにより、プロジェクトの前提条件やベトナム側投入の実現が当初想定を一部満たさず、主要な活動に支障を来たことが顕著となってきた。ベトナム側の対応が進まない理由としては、ASMED内で①TACのASMED下での維持・拡大に対する慎重姿勢を示す考え方と②本プロジェクト終了後の日本からのさらなる協力やTACの拡大を推進する考え方の2論が収束しない影響により、本プロジェクトが上述の制約を受けて進展しない状況についてベトナム側が日本側と認識を十分に共有していないおそれがあった。

こうしたことから、ベトナム側と現状の認識を共有するとともに、その現状を前提として来年8月のプロジェクト終了時までどのような活動を行い、どのような成果をめざすか、という点について明確に共有することを目的に、PDM及びPOを改訂することとした。

(2) PDM改訂の主要ポイント（成果、活動の番号は当初PDMに基づく）

● 成果1（TACハノイの運営管理）

TACをMPI/ASMEDの管轄下に置き続けるかなどの位置づけについてベトナム政府内部で議論が続くなか、建物準備等を前提とするTACの本格稼働の見通しが立たない状況にあり、TACの将来設計を行えない状況にある。これまでもTACハノイの事業戦略の素案等を策定しても、ASMED内で留め置かれている。

以上により、活動1-2（事業戦略の策定）の実現の見込みが立たず、プロジェクト終了まではTAC内で様々なオプションを検討することが現実的として、あり得べき事業戦略を検討することに変更した。同時に、事業戦略の確立を前提とする活動1-3～1-5（組織構造等の改善、事業基盤整備計画の精緻化、TACの将来サービスの策定・開発）については削除することとした。

成果1（TACハノイの運営管理が組織的に有効に機能する）についても以上のとおり当初想定の本格稼働を前提とする運営管理の確立は現実的でないことから、運営管理の改善に変更した。同時に、指標1についても、（本格体制稼働を前提とした）TACハノイのスタッフ等の満足度の改善からASMEDより指示される研修業務等の業績に変更した。

● 成果2（TACハノイの技術者の技術指導能力向上）

技術職員については、プロジェクト開始時の2名から6名（2008年1月時点）に増員が図られていたが、業務体制の関係で全員がプロジェクトに直接的にかかわれる状況になく、十分な配置体制といえない。また、供与機材についても、ベトナム側の意向により大型・高額な機材の供与が中止されたことに加え、製造業者の禁輸措置により一部機材の納入に遅延が生じていた。こうしたなか5S・カイゼン等の基本的な生産技術指導能力の向上は行っているが、機材を活用した高度な技術指導体制を終了時までには確立することは現実的ではないと判断された。

以上により、成果2（TACハノイの技術者のSMEに対する技術指導能力が向上する）を一定の技術指導能力（basic capacity）の向上に変更した。

● プロジェクト目標

建物の準備が依然として不透明であり、少なくともプロジェクト終了時までには準備されることは非現実的なことから、プロジェクト目標から建物の準備を前提とした本格稼動に関する記載を削除した。

同時に、指標 1（TACハノイの事業基盤整備計画の達成度）も、上記のとおり成果1に関連して事業基盤整備計画を策定する活動1-4が削除されたことに伴い、これを削除した。

● 上位目標

現時点では機械分野に活動や支援がほぼ限定されている一方で、ASMEDの一部には食品加工分野などへの発展の意向をもつ考えもあり、あえて機械、電気・電子分野に絞らないこととした。また、TACの業務内容には、現在取り組んでいる「教育・研修」「技術相談」「事業連携」「情報発信」に加えて、「R&D」「依頼試験」が今後の課題となることから、以上も含めた、基礎的（大掛かりな機材等を必要としない）ながらもSMEのニーズに即したサービスの提供を行うことを上位目標とした。

● 外部条件

活動→成果：既にスタッフの拡充がスケジュールどおり十分に行われておらず、今後も困難な見込みであることから、スタッフのリクルートに関する記述を削除した。合わせて予算が急激に落ち込まないことを加えた。

成果→プロジェクト目標：ベトナム政府におけるTACの将来像が不透明ななかで、TACの（役割の）継続性が重要であることから、民間セクターのTACに対する支援ニーズが高いまま、TACが存続するとした。

プロジェクト目標→上位目標：施設・機材の充実が見込まれないため、当初の文言を削除し、上記同様、TACの継続性に留意し、職員・予算の確保を記載した。

上位目標→最終目標：上位目標の改訂に合わせて、セクターを特定する記載を削除した。

第4章 評価結果

4-1 評価5項目に基づく調査結果

4-1-1 妥当性

本プロジェクトは高い妥当性を有していると評価される。本プロジェクトはベトナム政府の政策とターゲット・グループのニーズに合致しており、日本政府の支援政策にも合致している。

プロジェクト・ゴール（プロジェクト目標と上位目標）は、市場経済移行・産業近代化の促進と産業競争力強化を優先課題としているベトナムの「2010年までの10ヵ年国家開発戦略」と「社会・経済発展5ヵ年計画（2006～2010年）」と合致している。特に、ベトナム政府は2001年11月にMPI/ASMED下のTACの創設を規定した政令90号を策定・施行しており、SME振興の重要性を明確化している。

TACの組織そのものが新たに設立されたばかりで組織と職員双方の能力がSMEに対する効果的な技術支援を行うには依然、小さいことから、直接のターゲット・グループであるTACハノイの職員のニーズは高いことが確認された。終了時評価でのSMEに対する質問表・面接調査では、間接的なターゲット・グループであるSMEの管理技術と要素技術の双方が依然不足しており、また研修、コンサルティング、ビジネス連携、情報サービス等の効果的な支援を受ける十分な機会を有していないと彼らが感じていることから、SMEのニーズとTAC技術支援サービスに対する期待が大変高いことが確認された。

政令90号はASMED下のTACがSMEに対する必要な技術支援を提供する担当機関であることを明確に規定している。他方で、管理技術と要素技術に関し、特に機械、電気、電子などの技術支援分野でTACが多種の支援をどの程度行うかについてこれまでMPIやASMEDで依然、議論が続いている状況で、このことがプロジェクト実施におけるいくつかの遅延や困難を生じさせるとともに、実施機関としてのTACの妥当性の水準を一定程度、減少させた可能性がある。

4-1-2 有効性

本プロジェクトは中程度の有効性をもつと評価される。

過去1年半の成果を受けて、本プロジェクトはプロジェクト目標を達成する高い可能性を有している。TACは研修、コンサルティング（技術相談、指導）、ビジネス連携支援、情報サービスの4つの技術支援を提供してきており、将来的には開放試験室設置、R&D支援の2つの機能を追加提供することを想定している。TACの名前はそのサービスに対する高い水準の満足度とともにSMEの間で徐々に浸透してきている。技術スタッフの数と予算規模の両方が過去1年半の間に徐々に増加している。TACハノイの指導員はその基礎的な能力を形成したと評価される。TAC技術者の多くはSMEへの巡回指導でのOJTやベトナム国内と日本の双方での研修で能力を向上させた。しかし、効果的な技術コンサルティングや研修を実施するに十分な水準の能力を有する技術者は多くないと判断される。また、プロジェクトの初期設計においては最低10名の技術者がTACハノイに配置されることを想定していたが、技術者数は

期待した水準よりも依然少ない。

プロジェクト運営の実態を反映するためにPDMが2008年1月に改訂されたが、それによってプロジェクトの詳細が当初設計よりも小さい規模に修正された。これは、TACハノイが現行の活動を継続するのに必要な運営能力を身につけるようになるにしても、本プロジェクトが想定していたよりも小さな規模の成果（効果）、効率性、インパクトをもたらすであろうことを意味している。プロジェクト設計の変更の根本的要因は、SMEに対する種々のサービスを提供する中心的な技術支援機関としてTACがさらに発展するには現在、基礎的インフラ、予算、人材の面において依然能力が不十分である同組織の将来の明確なビジョンに関する公式決定の遅延に帰すると評価される。

TACハノイはEメール送付、広報資料発行、ベトナム語と英語双方でのウェブサイト運営によって情報サービス活動を成功裏に拡大し、SME相互やFDIとのビジネス連携促進のためのデータベースも確立した。TACハノイは又SME、FDI、関係機関とのSME関連ネットワークを効果的に拡大した。しかし、TACがより効果的かつ積極的な広報活動を行っていくべきだとするいくつかの声がTACサービス・ユーザーや関係機関の間で聞かれた。TACのよい評判が民間セクターのより広い範囲の人々の間で広まるべきであり、そのためには、高品質のサービスを提供しつつ、TACサービスに対するより多くの応募が得られるという好循環を形成することが本プロジェクトの有効性を拡大するための重要な課題である。

4-1-3 効率性

本プロジェクトは中程度の効率性をもつと評価される。

2名の長期専門家（総括/運営計画と連携促進/業務調整）と、機械・金属加工、機械加工分野での4名の短期専門家が日本から派遣された。これら専門家の専門分野、資質、派遣タイミングはプロジェクト成果を達成するのに十分に適切だったと評価される。しかし、前専門家の逝去による約4ヵ月間の総括/運営計画担当の長期専門家の不在は一定程度、効率性を阻害したと評価される。

現在、PDと総務スタッフを含めて20名のC/Pが配置されて技術移転を受けている。ほとんどのC/Pとその他スタッフの意欲は大変、高く、技術者はプロジェクト終了までに現行のTACサービスを効率的に実施していく一定の自信を示している。2名のMPI官僚、1名のASMED官僚（PD）、2名のTACハノイ管理者（所長・副所長）、5名のTACハノイC/Pが本邦研修を受けており、これらはプロジェクトの期待される効果とインパクトを生じさせるのに十分に効率的だったと評価される。

現在、PDと総務スタッフを含めて20名のC/Pが配置されて技術移転を受けている。しかし、1名のTACハノイ副所長を含めた技術者の数は6名で、2005年11月に署名されたM/Mで言及されたプロジェクト設計時の想定人数よりも小さく、技術移転の効率性は想定よりも減少した。ほとんどのC/Pとその他スタッフの意欲は大変高く、技術者はプロジェクト終了までに現行のTACサービスを効率的に実施していく一定の自信を示している。しかし、専門家はSMEによって期待されているサービスの適切な水準と重要性を鑑みれば技術者の数と現在の能力に懸念もあることを表明している。

MPI/ASMEDはTAC管理のために、PEBを設置した。PEBの適切な指導の下で、TACハノイ

は技術、企画、研修・コンサルティング、総務の4つの部からなる組織構造を形成した。MPI/ASMEDは現在のプロジェクト運営のための十分な額の予算を供給している。ただし、運営予算の一部は日本側によっても供給・補完された。

TAC側の不十分な準備とスペース不足や、日本のベンダーによる手続き上の問題が日本側からの機材供与の延期（中止）や遅延の両方を発生させた。TACハノイの限定的な床面積の問題から、専門家の執務スペースは当初段階から2007年1月まで供与されず、C/Pと専門家の間の頻繁なコミュニケーションを欠く要因となり効率性を大きく阻害した。オフィス家具や資材の適切な供給があったが、MPIの指示によってTAC事務所は2007年10月に現在の建物に移転した。プロジェクトの初期段階で実施が予定されていたTACの将来の建物・施設の詳細なF/Sはこれまでに進んでいない。現在では、会議が効果的に適宜開催され、C/P、TAC職員、専門家間のコミュニケーション向上に寄与している。

4-1-4 インパクト

本プロジェクトはより大きなインパクトを発現する可能性を有するが、終了時評価時点では限定的なインパクトを実現していると評価される。

研修、実地コンサルテーション、ビジネス連携活動等のこれまでの多くのTACサービス・ユーザーが既に実際の企業管理・運営の活動において5S・カイゼンやその他の管理技術にかかわる様々な知識とノウハウを応用し始めている。これらの実践の成果を、各企業の実際の生産品質や経営効率の向上という点で成功であるという形を見いだすには時期尚早であるが、上位目標の達成に向けての肯定的な兆しは発現しつつあるということがいえる。本プロジェクトは将来の一定規模のインパクトを発現するために残り期間において、期待される4つすべての成果とプロジェクト目標を達成する努力に注力すべきである。

長期にわたる上位目標の達成は、プロジェクト終了後に外部条件が満足されるときのみ可能であることが指摘されるべきである。2003年5月12日付のMPI省令（Decision 290/QD-BKH）がTACの存在と活動を公式に正当化しており、将来もこの状況が続くことが期待される。「TACハノイが存続し、一定の人員・予算が確保される」というPDM上の外部条件を確保していく努力が、特にTACの戦略的位置づけと詳細な業務範囲の明確化に関連して、真に期待される、より大きなインパクトを実現するために必要である。

4-1-5 自立発展性

本プロジェクトは特に制度面を中心に、自立発展性にかかわる脆弱性を有すると評価される。

ASMED下のTACは、TACの存在と活動を公式に正当化するMPI令290号に基づきPEBと4つの部から構成される強固な組織基盤を構築している。技術者の数が依然、少ないという声が多いものの、職員数と予算規模は徐々に増加している。TACが質と量の両面で現在の水準のサービスを提供する限りは、ほぼ十分な組織的能力を有していると判断される。

政令90号とMPI省令290/QD-BKHの施行とともに、中心的な技術支援機関としてのTACの概念的な位置づけはMPIやASMEDにおける多くのプロジェクト関係者によって共有されて

いる。しかし、SMEの間で必要とされる技術支援ニーズに対応するためにTACが基礎的インフラ、予算、人材をどのように増加させるべきかについての詳細な方向性については依然、議論の最中であり今後、明確になることが期待されている。本プロジェクトの成果を自立発展させていくための制度的な仕組みは大きな課題として残されており、特にMPIとASMEDにとっての課題である⁵。

将来のTACのビジョンと位置づけが明確になることを前提として、本プロジェクトの自立発展性を拡大するためにはTACの組織的な仕組みを更に効果的なものにすることが重要である。TACは、MPIとASMEDの適切な指示と指導の下で、機械、電気、電子のような具体的な技術分野において、どのような水準の中核技術者をTACでの詳細な職員研修計画によって育成すべきであるかという問題を含む中期運営計画を策定すべきである。MPIとASMEDの強いコミットメント（当事者意識）とともに、TACがその管理・運営能力を継続的に強化していくことが必要である。

技術面では本プロジェクトは中程度の自立発展性を有すると思われる。専門家からの中核技術者への技術移転は順調に行われており、TAC技術者の何人かはプロジェクト終了までにC/Pが専門家なしでもSMEへの効果的な技術支援サービスを提供できるようになることに自信を示している。また、TAC技術者の形成された能力をいかにして自立発展・向上させていくかについての仕組みが、日本企業や他の関連機関とのネットワークを活用することで開発されようとしている。

さらに、開発された研修用のカリキュラムや教材、コンサルティング用の指導マニュアル、他の知的資産やウェブサイト等は将来にわたっても継続的に維持・改善されるべきである。これらの課題もまた、プロジェクトの成果をいかにしてより多くのSMEに効果的に活用してもらい、長期的な視点から改善していくかということに関するTACの努力に大きく依存している。

現在、MPIとASMEDがTACと本プロジェクトに対して適切な額の予算を供給していることから、一定程度の財務的な自立発展性を有すると思われる。しかし、財務面からの自立発展性を確保していくことについてもまた、MPIとASMEDが自身の努力でプロジェクト活動を継続・拡大していくためのTACにかかわる明確なビジョンと長期戦略に依存している。

⁵ この点については本終了時評価だけでなく、これまでにベトナム側と日本側で議論が繰り返されている。これを踏まえて、JICA ベトナム事務所は「2006年から2010年までのSME発展5ヵ年計画の承認に関する決定236号」(2006年10月23日付首相府決定.236号)との関連でのASMED下のTACの制度的自立発展性にかかわる懸念を表明している。すなわち、SME政策の基本的枠組みを示す政令90号においては確かにTACについての言及がある一方で、2010年までの具体的な活動計画を示す決定236号においては、(1)政府によるSMEに対する「直接支援」は漸減させていく方針が明確にされており、ドナー・コミュニティにおける一般的な議論に照らせばTACが提供するサービスは「直接支援」に該当する可能性もあること（ASMED自身は「直接支援」の定義について明快な回答を示していない）、(2)同計画上の具体的な取り組みに関するグループ分けに沿った際にTACの活動が含まれると判断される「SMEの競争力強化」については、商業省（計画策定当時、現商工省）が主たる取りまとめ機関とされており、TACが所属するMPIの役割が明確でない、というものである。しかし、ベトナム政府としての明確な方針・方向性が打ち出されていない以上、終了時評価調査団としてこの点にかかわるプロジェクトへの影響を明確に評価することは困難であるとの判断に立ち、日本側評価調査団としては、上記のようにMPIとASMEDにとっての課題であるとの指摘を合同評価報告書で行ったうえで、MMにおいてこの点にかかわるベトナム側の適切な対応が必要である旨を指摘するという方法を取ることとした。

4-2 結 論

本プロジェクトは開始から1年半を経過した。TACがゼロから出発した大変、若い組織であり、依然として適切な量と質のリソースを確保することが困難であることを考慮すれば、本プロジェクトは進歩を遂げており、プロジェクト終了までにプロジェクト目標を達成する見込みである。TACハノイはMPI/ASMED下の重要な機関として、研修、コンサルティング、ビジネス連携支援、情報サービス等の異なる技術支援サービスを提供するための基礎的能力を形成するだろう。しかし、これはベトナムSMEの一層の発展のために期待される、より効果的な技術支援サービス供与のさらなる発展のための小さな一歩に過ぎない。日本側は残り期間においてその支援を継続する用意がある。しかし同時に、プロジェクトを実施するにあたってのいくつかの外部条件（前提条件）がこれまでに十分に満足されなかったことは事実である。MPIとASMEDは本プロジェクトの成果を自立発展させていくための明確なコミットメントとさらなる努力を示す必要がある。他の関連機関とともにTAC自身によるさらなる努力がプロジェクト成果の自立発展性を確保するために必要である。なかでも、本プロジェクトの終了に備えて、TACの明確なビジョン、包括的な戦略、アクションプランがさらに検討され、プロジェクトの自立発展性を確保するために公式に決定されることが重要である⁶。

⁶ この基本認識にたち、本プロジェクトの残り期間中に実施すべき課題を合同評価報告書の「提言」部分（6-1 参照）に整理・記載したうえで、本プロジェクトの終了及びその後の協力の可能性について M/M（6-2 参照）に記載した。

第5章 調査団所見

「ベトナム中小企業支援センタープロジェクト」は2006年8月から約1年半が経過し、専門家派遣や本邦研修を通じて、設立まもないTACハノイの組織・人材を強化することにより、研修、巡回指導、情報提供、ビジネス・リンケージ等の地場SMEに対するサービスを向上させてきている。

プロジェクト目標や各成果の達成はプロジェクト終了時までには十分見込まれるが、これはPDMの内容を縮小する形で改訂せざるを得なかった点を割り引いて考える必要がある。さらに、上位目標の達成にはTACの将来的なビジョンが明確になっていない問題の解決が重要であり、また、その問題が評価5項目に影響しており、特にインパクトや自立発展性等今後の展開に大きな影響を与えている点に留意が必要である。

(1) TACのビジョン・位置づけ

TACのビジョンや位置づけは、所管官庁はどこが適当であるか、具体的にどのような分野・内容の支援を行う機能を志向し、他のSME支援機関とどう棲み分け、そのためにどのような経営資源を蓄えるか等を含めて、ベトナム政府内関係者の間で結論されていない。この問題はプロジェクトの運営に大きく影響を与え、当初想定していた大型機材を設置できる建物の準備、機材の導入、人員の配置、TACハノイの事業戦略や組織体制の確立等に支障を来たし、結果的にPDMを改訂するに至った。

TACの上部組織であるASMEDそのものが設立から数年の若い組織で、TACを含めた全体でも約80名程度の人員しか有していないことから、ベトナム政府全体としての行政機構改革の動きのなかで今後、MPIが政策策定機能に特化し、具体的なSME支援実施機関としてのTACがMPI所管の独立組織や他の中央官庁の所管、または地方政府の管轄になることも当然、考えられる。今回の調査時にドアンMPI副大臣を表敬した際にも、TACをいずれの省の管轄とすべきか、どのような形態をモデルとすべきかと率直な質問がなされた。

歴史も浅く、手探りで活動を行ってきた部分のあるTACのビジョンや役割の早急な検討には困難な部分があることは理解できるが、最終的にはベトナム政府自身が結論すべき問題であり、早期に検討を進めることが期待される。

(2) TACの方向性と課題

上記のようにTACの上部構造は流動的な面があるが、他方で、TACハノイがプロジェクト期間を通じて現場に入って地道な活動を積み重ねてきている点は高く評価される。

延べ268回の巡回指導を行うなどの実績があり、さらに、TACハノイは、巡回指導をはじめとする密接な企業との接触を生かして各企業の設備や機材を含めたデータベースを構築してきており、この情報がFDI企業と地場SMEとのビジネス・リンケージの促進においてユニークな強みを発揮していることは、極めて高く評価することができる。今回の終了時評価で訪問した地場SMEのオーナーや日系FDI企業、他のSME支援機関との面談で印象的だったのは、その多くが「現場に軸足を置いた具体的な診断・指導や情報提供、ビジネス連携構築支援ができるのがTACの特徴であり、このようなSMEの現場ニーズに軸足を置いたSME向け技術支援サービスを提供できるのはTACのほかにはない」との肯定的な評価の声をあげたこ

とだった。すなわち、政府におけるビジョンや位置づけの議論とは別に、「概念及び実行主体としてのTAC」の機能の妥当性と有効性について多くの関係者が肯定的な見解を示しているといえる。

以上の観点から、SMEの製造現場の設備・技術能力の把握、それに関する情報整備・蓄積を基礎として、一定の管理技術や、プロジェクトで当初想定していた電気・電子、機械等に関連する基幹要素技術（例えば基本的試験機能、測定技術、成形技術等）の普及・向上やビジネス連携構築支援に資することが、多様なSME支援機関のなかでのTACの差別化要因であると考えられることができる。

上記のようなサービスはベトナムの工業化全体のなかで裾野産業を形成するベトナム中小製造企業のニーズに合致すると同時に、日系企業を中心とするベトナム立地のFDI企業にとっても期待されている点である。同時に、現在、TACが提供している5S・カイゼン等の管理技術の普及・向上については、特に研修分野でサービスを提供している他のSME支援機関もあり、TACとしては「総合的な技術支援サービスの入口部分」であるとの認識の下で、研修よりも現場指導に重点を置いた活動を行い、長期的には管理技術から要素技術の研修・指導に重点をおく方向で軌道修正をしていくことが適当かもしれない。

いずれにせよ、現場からのニーズやTACの強みも踏まえてそのビジョンや位置づけがベトナム政府内で検討されることが望まれる。また、上記のTACが保有する極めて貴重なSME等におけるデータも活用しつつ、TAC自ら、SME支援における包括的な戦略やアクションプラン等を提案できる能力をもつことが重要である。

また、組織・人材にかかわる要因に関し、TACは創設から4年の若い組織にしては、JICA支援もあり、意欲ある管理者、技術者、運営スタッフを有して一定の組織能力を形成しているが、現在の人員数は約20名（うち技術者は6名）で、提供できる技術支援サービスも依然、限定的である。どのような組織を志向し、そのためにどのような体制が必要かといった点を明確にする必要があるが、少なくとも15名程度の技術者数を前提とした最低30名程度の総人員を有する組織にならないと、技術支援サービス機能提供を継続的に行う「組織としての自立発展性」を確保することは困難ではないかと思われる。

（3）今後の協力

ベトナム側は、TACハノイへの継続的な支援を期待しているが、政府のSME支援政策の全体像のなかでTACの位置づけ・役割が整理されるとともに、TACの実施体制が確認されることを待つ必要があると考えられ、本プロジェクトは予定どおり2008年8月に終了し、そのうえでベトナム側の動きを見極めることが適当である。ただし、これまでの支援においてTACハノイは現場での強み等を向上させてきており、今後とも潜在的な協力相手のひとつとなることが期待される。

現在、MPIとASMEDにおいて政令90号の改訂作業に伴って、TACの位置づけとビジョンにかかわる議論が進められているとのことであり、SME技術支援サービスのあり方にかかわるベトナム側の政策実施の方向性が明確になれば、JICAの今後の協力の方向性も見えてくる可能性がある。しかし、MPI首脳でさえTACをどの政府機関の傘下に置くべきかについて日本側の率直なアドバイスを求めてくるなどSME政策全般についてのベトナム側の政策策定・実施能力は依然、限定的であるとみられる。JICAや日本としては、SME振興に関するASMED

の管理・調整能力強化を図るとともに、さらに首相府やMPI等といったより上位のレベルにおいてSME支援政策全般についてアドバイスを行っていくことも一案であり、こうした協力が本プロジェクトのインパクトと自立発展性をさらに拡大することにも資すると考えられる。

いずれにせよ、ベトナムに対するSME振興支援は重要な分野であり、協力先をTACに必ずしも限定することなく、ベトナム政府のSME支援の全体像を見たうえで適切な機関や機能を支援していくことが必要であろう。

第6章 教訓・提言

6-1 提言

以上の分析を基に、終了時評価調査団（双方）はTACが本プロジェクト終了までに完全なオーナーシップを発揮して技術支援活動を実施していけるようにするために、プロジェクトの残り期間中に次の対応を取るよう提言事項として取りまとめ、評価レポートに盛り込んだうえ、JCCに報告した。

- (1) プロジェクト終了後も水準の高い技術支援サービス提供を確保するために、TACの技術者と職員の技術・管理面の能力をさらに向上させる可能な限りの努力を継続すること。
- (2) プロジェクト終了後に日本人専門家なしに効果的なビジネス連携活動を継続実施できるように、JETRO、VJCC、VPC、VNCPC等の関連機関との協力と協働にかかわる努力を強化することで、ベトナムSMEとFDI企業、特に日系FDIとの効果的なビジネス連携活動をさらに進めること。
- (3) 技術者の分野・数・質にかかわる詳細、職員配置、技術者と職員の能力向上計画、必要となる施設と機材等を含めた包括的なTAC中期管理・運営計画の第1次素案を策定し、MPIに提出すること。
- (4) TAC全体の組織としての技術能力を自立発展・強化するために、研修、コンサルティング、ビジネス連携支援活動にかかわる開発された材料（教材等）を蓄積・維持するための体系的な手法を整備すること。
- (5) TACウェブサイトのさらなる効率的活用を含めた効果的な広報活動計画を策定するとともに、様々な啓発・促進活動を強化すること。

6-2 M/Mでの記載事項

ミニッツにおいては以下を確認・記載した。

- (1) 合同評価報告書の内容にかかわる双方の合意
- (2) 本プロジェクトの2008年8月終了にかかわる双方の合意
- (3) ベトナム側より、TACハノイへの次期協力の要請を準備している旨、説明されたのに対して、日本側より、①ベトナム政府におけるSME支援の全体像のなかでTACのビジョン・役割が明確になったうえで、②TACの優先分野を示す中期運営計画、及び③TACハノイの運営に適切な施設、財政・人的資源が配置されることを確認することが必要になる点を指摘した。

6-3 教訓

(1) C/P機関の位置づけ

C/P機関の政府内での位置づけや組織のビジョンが流動的になると、プロジェクトの活動全体に大きな影響を及ぼす。政策的な枠組みのみならず、中長期的な観点でみた当該組織の位置づけの妥当性、政府の組織再編の傾向、相手政府内の幹部の考え方や関係を可能な限り情報収集したうえで案件の形成・審査を行うとともに、必要に応じてPDMの外部条件等に整理しておくことが重要である。また、プロジェクト実施中も、組織の再編等に関する情報について注意を払い、状況に応じて想定される可能性を踏まえた対応方針を準備

することが求められる。

(2) ボランティアとの連携

プロジェクトと連携して要請され、現場の最前線で行われたシニア・ボランティア (Senior Volunteer : SV) の活動はプロジェクトの効果発現に貢献した。専門家、ボランティアそれぞれの強みを生かす形で連携をデザインすることは両スキームの活動に相乗効果をもたらすことにつながる。

付 属 資 料

1. ミニッツ
2. 合同評価報告書
3. 評価グリッド結果表
4. 和文 PDM
5. 質問表調査・面接調査結果
6. 面談録
7. 帰国報告会議事録

**MINUTES OF MEETING
BETWEEN
THE JAPANESE FINAL EVALUATION TEAM AND AUTHORITIES
CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF
THE SOCIALIST REPUBLIC OF VIETNAM
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION PROJECT FOR
THE REINFORCEMENT OF THE SMALL AND MEDIUM ENTERPRISE
TECHNICAL ASSISTANCE CENTER IN HANOI**

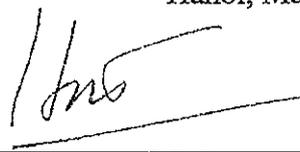
The Japanese Final Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Japanese Team") organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Sakae YOSHIDA, Executive Technical Advisor to the Director General of Economic Development Department, JICA, visited the Socialist Republic of Vietnam from 4th to 14th March, 2008 for the purpose of conducting the final evaluation on the achievement of the Project for the Reinforcement of the Small and Medium Enterprises Technical Assistance Center in Hanoi, the Socialist Republic of Vietnam (hereinafter referred to as "the Project"), jointly with the authorities concerned of the Government of the Socialist Republic of Vietnam (hereinafter referred to as "the Vietnamese side").

After the evaluation of the Project, the Japanese Team discussed with the the Vietnamese side on the matters pertaining to the successful implementation of the Project.

As a result of the discussions, both sides mutually agreed upon the matters referred to in the document attached hereto.

Hanoi, March 14, 2008

吉田 栄



Mr. Sakae Yoshida
Leader
Japanese Final Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency
Japan

Mr. Do Van Hai
Deputy Director General
Agency for SME Development
Ministry of Planning and Investment
The Socialist Republic of Vietnam

Attached Document

1. The Joint Evaluation Report

Both sides agreed on contents of the Joint Evaluation Report for the Project attached, which were reported to the Joint Coordinating Committee, and on reporting to their respective Governments the matter referred to in the Report.

2. Termination of the Project

Both sides agreed to terminate the Project on August, 2008 as stipulated in the Record of Discussion signed on 15th June, 2006.

3. Cooperation after the termination of the Project

The Vietnamese side explained that it is preparing to request the additional support for the Small and Medium Enterprises Technical Assistance Center in Hanoi (hereinafter referred to "TAC Hanoi") after the termination of the Project. The Japanese team expressed that the Vietnamese Government's technical assistance to small and medium enterprises is important. Also, the Japanese team pointed out that it would be necessary to confirm that TAC's medium-term operational plan shows the prioritized areas of TAC's services and that the facility and financial/human resources for TAC Hanoi are allocated appropriately for its operation, after the vision and responsibilities of TAC Hanoi become clear in the whole picture of small and medium enterprise promotion policy by the Government of the Socialist Republic of Vietnam.

S.Y

13

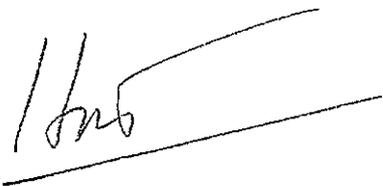
2. 合同評価報告書

THE FINAL EVALUATION REPORT
OF THE PROJECT FOR THE REINFORCEMENT OF
THE SMALL AND MEDIUM ENTERPRISE TECHNICAL
ASSISTANCE CENTER IN HANOI

HANOI, MARCH 14, 2008

志田 崇

Mr. Sakae Yoshida
Leader
Japanese Final Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency
Japan



Mr. Do Van Hai
Deputy Director-General
Agency for SME Development
Ministry of Planning and Investment
The Socialist Republic of Vietnam

TABLE OF CONTENTS

1. Evaluation of the Project	1
1-1. Purpose of the Final Evaluation	1
1-2. Method of Evaluation	1
1-3. Members of Evaluation Teams	2
2. Outline of the Project	3
2-1. Background of the Project	3
2-2. Project Design Matrix (PDM).....	4
3. Achievement of the Project	5
3-1. Achievement of the Inputs	5
3-2. Achievement of the Outputs	6
3-3. Achievement of the Project Purpose	8
3-4. Achievement of the Overall Goal	9
4. Implementation Process of the Project	10
5. Results of Evaluation by Five Criteria	10
5-1. Relevance	10
5-2. Effectiveness	11
5-3. Efficiency	12
5-4. Impact.....	13
5-5. Sustainability	14
6. Conclusion	15
7. Recommendations	15

List of Annexes

1. Evaluation of the Project

1-1. Purpose of the Final Evaluation

Almost one and a half years have passed since the Japanese Technical Cooperation Project for “The Reinforcement of the SME Technical Assistance Center in Hanoi (TAC)” in the Socialist Republic of Vietnam (hereinafter referred to as “the Project”) was launched in August 2006. The Project is scheduled to terminate in August 2008. As was stated in the Record of Discussions agreed upon in June 2006, JICA decided to send a final evaluation team to Vietnam. The purpose of the final evaluation is to make an assessment on performance, achievement and implementation process of the Project by collecting data and information on the verifiable indicators defined on the Project Design Matrix (hereinafter referred to as “PDM”) as well as other relevant data and information, and to draw recommendations for further improvements of the Project in order to improve the Project implementation for the remaining period and to increase the sustainability after the termination of the Project.

1-2. Method of Evaluation

The Vietnamese and Japanese teams jointly evaluated the Project based on the PDM agreed upon by both sides as a basis of evaluation.

Performance of the Project was studied based on the verifiable indicators identified in the PDM and other relevant information collected before and during the visit of the evaluation teams.

Both teams jointly conducted evaluation on the five (5) criteria, namely relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability, the contents of which are stated below.

1-2-1. Criteria of Evaluation

The evaluation was conducted based on the following five criteria, which are the major points of consideration when assessing the value of development of projects.

1) Relevance

Relevance refers to validity of the purpose and the overall goal of the project in connection with the development policy of the Government as well as the needs of beneficiaries.

2) Effectiveness

Effectiveness refers to the extent to which the expected benefits of the project have been

achieved as planned, and examines if the benefit was brought about as a result of the project.

3) Efficiency

Efficiency refers to the productivity of the implementation process, examining if the input of the project was efficiently converted into the output.

4) Impact

Impact refers to direct and indirect, positive and negative impact caused by implementing the project, including the extent to which the overall goal has been/is expected to be attained.

5) Sustainability

Sustainability refers to the extent to which the country can further develop the project, and the benefits generated by the project can be sustained under the country's policies, technology, systems and financial state.

1-2-2. Sources of Information

The following sources of information were used in this evaluation study:

1) Documents agreed by both sides prior to and/or during the course of the Project implementation including:

- Record of Discussions (R/D)
- Minutes of Meeting (M/M)
- Project Design Matrix (PDM)
- Plan of Operations (PO)
- Others

2) Records of inputs from both sides and activities of the Project;

3) Data and statistics which indicate the degree of achievement of the outputs, which are the results of the Project, and the project purpose; and

4) Interviews with and questionnaires to the Project's counterpart personnel (hereinafter referred to as "C/P"), the Japanese experts, small and medium enterprises and personnel in related organizations.

1-3. Members of Evaluation Teams

1) Vietnamese Team

Mr. Do Van Hai	Deputy Director of ASMED
Mr. Nguyen Trong Hieu	Manager, SME Promotion Division, ASMED
Mr. Pham Van Phuc	Pre-Head, Administration Office, ASMED
Mr. Pham Thai Son	International Cooperation Division, ASMED
Mr. Ta Dinh Xuyen	Director, TAC Hanoi
Mr. Le Manh Hung	Deputy Director, TAC Hanoi

2) Japanese Team

Mr. Sakae Yoshida	Team Leader Executive Technical Advisor to the Director General Economic Development Department, JICA
Mr. Naosuke Takiuchi	Operation of Industrial Technology Center Specialist Researcher, Industrial Technology Center of Nagasaki
Mr. Nobuhisa Iwase	Evaluation Analysis Partner, IMG Inc.
Mr. Eiji Kubo	Evaluation Management Small and Medium Enterprise Team Economic Development Department, JICA

2. Outline of the Project

2-1. Background of the Project

Under the rapidly changing global business environment for the Vietnamese industries accelerated by an enactment of AFTA and accession to WTO, the Government of Vietnam has aimed to develop further the country's SME sector and to provide more efficient business environment for the private sector. Ministry of Planning and Investment, particularly the Agency for Small and Medium Enterprise Development under the MPI, has launched and supported a number of initiatives for SME promotion as well as many legislative proposals for the creation of better business environment. The Government Decree 90 enforced in November 2001 has stipulated the definition of SME, establishment of ASMED and TAC, and so forth.

Development of competitive, local SMEs who can supply parts and components to major foreign direct investment (FDI) manufacturing companies located in the country is a crucial issue for the country's SME promotion. However, it is still difficult for the Vietnamese

manufacturing SMEs to obtain necessary information and technical assistance services in order for them to improve their capacity for product development and quality control. TAC Hanoi was established in order to provide various services to the Vietnamese SMEs in improving their industrial technology. Although TAC's technical assistance support including training, consulting, business linkage, information service, R&D, and equipment service, was expected to contribute to improving the competitiveness of SMEs, the newborn center had a limited capacity. Under these circumstances, Vietnam and Japan agreed that technical cooperation project aiming at developing and upgrading the organization's capability in providing basic technical services for SMEs would be implemented through the Japan International Cooperation Agency (JICA).

2-2. Project Design Matrix (PDM)

The PDM is attached as Annex 1. The PDM has 3 major items called overall goal, project purpose, and outputs of the Project.

1) Overall Goal: The goal ultimately achieved by the contribution of the project purpose

The Overall Goal of the Project

TAC Hanoi provides basic technical services for SMEs to comply with customers' needs.

2) Project Purpose: The purpose achieved by the direct contribution of the project outputs by the end of the project period

The Project Purpose

TAC Hanoi partly starts to provide services for SMEs in improving industrial technology.

3) Outputs: The outputs brought about by the results of the project activities

The Outputs of the Project

Output 1: TAC Hanoi's management and administration are improved.

Output 2: Basic capacity of TAC Hanoi's instructors for technical consultation and training is developed.

Output 3: TAC Hanoi disseminates various kinds of information on industrial technology and business linkage.

Output 4: TAC Hanoi coordinates between SMEs themselves and other related organizations in order to establish business linkage.

4) Activities: The activities are being implemented by the long-term and short-term experts in

cooperation with the C/Ps in the Project

The Activities of the Project

- Activity 1-1: Grasp current condition of SMEs and analyze their needs through circuit-visits.
- Activity 1-2: Examine possible principles and strategies of the operation of TAC Hanoi.
- Activity 2-1: Design training programs for TAC Hanoi's instructors to assist SMEs with technical consultation.
- Activity 2-2: Execute the training programs for TAC Hanoi's instructors.
- Activity 2-3: Start to provide technical consultation and portable equipment service for SMEs through circuit-visits by TAC Hanoi's instructors.
- Activity 3-1: Build up a system to collect/disseminate information concerning industrial technology and business linkage.
- Activity 3-2: Collect information which contributes toward improving industrial technology of SMEs and promoting business linkage.
- Activity 3-3: Disseminate information to SMEs via website, printed matters, etc.
- Activity 4-1: Form a network for SME development, inviting SMEs and other related organizations, such as universities, institutions, FDI enterprises, etc.
- Activity 4-2: Promote collaboration between SMEs themselves and other related organizations among the network.
- Activity 4-3: Hold seminars or forums with members of the network.

3. Achievement of the Project

3-1. Achievement of the Inputs

3-1-1. Inputs by the Japanese side

1) Dispatch of the Japanese experts and mission teams

Both sides confirmed the record of dispatch of Japanese experts and mission teams as shown in Annex 6.

2) Orientation program of the Vietnamese counterpart personnel in Japan

Both sides confirmed the record of C/P orientation programs in Japan as shown in Annex 7.

3) Provision of machinery and equipment

Both sides confirmed the record of provision of machinery and equipment by the Japanese side as shown in Annex 10 and machinery and equipment provided were properly used and maintained.

4) Local expenses

Both sides confirmed the record of local expenses provided by the Japanese side as shown in Annex 12 and those budgets were properly used.

3-1-2. Inputs by the Vietnamese side

1) Allocation of the C/P and the administrative personnel

Both sides confirmed the allocation of C/Ps as shown in Annex 5.

2) Allocation of the budget and expenses used

Both sides confirmed the budget allocation by the Vietnamese side and the records of expenses as shown in Annex 11 and those budgets were properly used.

3) Buildings and facilities

Both sides confirmed that the Vietnamese side prepared buildings, office spaces for JICA experts and other necessary facilities as shown in Annex 15.

4) Provision of machinery and equipment

Both sides confirmed the record of provision of machinery and equipment provided by the Vietnamese side as shown in Annex 9, and those machinery and equipment should be maintained properly by effectively utilizing maintenance records.

3-2. Achievement of the Outputs

3-2-1. Output 1: TAC Hanoi's management and administration are improved.

Indicator: Performance of TAC regarding the instruction from ASMED and other activities

Achievement of Output 1 has been progressing and Output 1 is expected to achieve by the end of the Project. Since August 2006 until the end of 2007 TAC has organized 2 Entrepreneurship Development Program with 50 participants, 6 trainers' training courses for 124 trainers in entrepreneurship, 81 training courses on business management for 2,997 company directors from many, different provinces under the instruction of ASMED. With an assistance of Experts, TAC has provided 21 on-site training for different companies (592 technical staff and workers) in management technology until the end of 2007. TAC also conducted 268 circuit-visits that provided technical consultation and business linkage information to SMEs. These activities were highly appreciated by most SMEs, while more than 90% of questionnaire

respondents showed their high satisfaction with the organization of training, according to the TAC data regarding the training activities. Both the number of technical staff and the size of the budget gradually increased for the past years. These show that TAC has improved its management and administration to a certain, satisfactory level for its current operation.

The challenge for the realization of output 1 is continual efforts for further improvements in management and administration for its current operation. Continuous efforts for further improving various TAC services to SMEs are still important in the remaining period of the Project.

3-2-2. Output 2: Basic capacity of TAC Hanoi's instructors for technical consultation and training is developed.

Indicator: Number of engineers of TAC Hanoi who reach a certain level in the capability of technical instruction

Output 2 has almost been achieved, although there should be more efforts to ensure Project's sustainability in the remaining period. The number of engineers has increased to 6 from 2 at the beginning. According to the Questionnaire/Interview surveys, a very basic capability of technical instruction of TAC Hanoi's instructors seems to be well developed. Most of them have high motivation and increased their capacities through OJT at circuit visits to SMEs and training opportunities both inside the country and in Japan.

However, not many engineers are seen to have sufficient level of capacity for effective technical consultation and training only by themselves. The number of technical staff is evaluated to be still smaller than an expected level, while at least 10 engineers were expected to assign at TAC at the initial Project design. Moreover, many of them have lots of work for basic training activities under the instruction from ASMED, and do not have much time for further capacity development of detailed technical knowledge and skills for their own.

3-2-3. Output 3: TAC Hanoi disseminates various kinds of information on industrial technology and business linkage.

Indicator: Number of information that can be disseminated and number of the aggregate of dissemination

Output 3 has almost been achieved. TAC has successfully increased its information service activities by sending E-mails, issuing promotion materials and operating its own Website both in Vietnamese and English languages. Systematic management of accumulating and providing information is about to establish, although the exact number of disseminated information has not been counted so far. Access count of TAC Website reached to 56,400 in total at the timing of the Final Evaluation, while the monthly number for the same increased from 2,000 in May to

5,000 in December. The challenge in relation to the output 3 is a view that the name of TAC is still not well known to many SMEs and relevant organizations, which was expressed by some at Final Evaluation Study. Increasing efforts to disseminate various kinds of information on industrial technology and business linkage by strengthening and expanding public affairs activities in order to develop a broader SME-related network is essential in the remaining period.

3-2-4. Output 4: TAC Hanoi coordinates between SMEs themselves and other related organizations in order to establish business linkage.

Indicator: Number of participants in the network for SME development, and number of collaborative activities between SMEs themselves and other related organizations

Achievement of Output 4 is progressing and Output 4 is expected to achieve by the end of the Project. TAC has effectively set up a database of SMEs to promote business linkages among local SMEs and FDIIs, while the organization expanded its SME-related network with 60 SMEs, 17 FDIIs and 50 related organizations. The Project has succeeded in setting up collaborative activities with such organizations as JETRO, Vietnam Cleaner Production Center (VN-CPC), Vietnam Productivity Center (VPC), VJCC and several Japanese FDI companies. The Project introduced 30 Vietnamese manufacturing SMEs to Japanese FDI companies, and some of them have tried to establish good business relationships. These efforts in order to further increase effective business linkages need to be continued in the remaining period.

3-3. Achievement of the Project Purpose

Project Purpose: TAC Hanoi partly starts to provide services for SMEs in improving industrial technology.

Indicator: 1. Numbers of uses of the following services provided by TAC Hanoi; technical consultation through the circuit-visits, dissemination of technical information, collaboration between SMEs themselves and other related organizations, seminars or forums, and so on

2. Improvement of satisfaction in the intellectual-assistance services provided by TAC Hanoi

As described in Section 3-2, achievement of the expected 4 outputs has been appearing. Having results of achievement of outputs until now and the Project implementation plan, most of Experts and C/Ps see that the Project purpose is expected to achieve. Regarding the objectively verifiable indicator 1, the Project seems to have provided services to an appropriate number of users. Regarding the objectively verifiable indicator 2, there is no clear data to measure the level of improvement of satisfaction in the intellectual-assistance services provided

by TAC. However, more than 80% of questionnaire respondents showed their high satisfaction with the content, course material and organization of training, according to the TAC data. Questionnaire/Interview surveys to several TAC service users at the Final Evaluation also confirmed that all the respondents showed very high satisfaction with such TAC intellectual-assistance services as on-site consulting and training. Given these observations, the Project seems to achieve the Project purpose by the end of the Project.

Of course, the Project still needs a lot of activities in the remaining period in order to achieve all the four expected outputs and finally the project purpose defined on the current PDM. In the meantime, in order to reflect a real situation, Project purpose was revised in January 2008 to "TAC Hanoi partly starts to provide services for SMEs in improving industrial technology" from the original "TAC Hanoi partly starts to provide services for SMEs in improving industrial technology, and establishes solid and strategic organizational foundations in preparation for its full scale operation which is planned to start after completion of its building construction". It should be noted that it would not be possible for the Project to reach to the expected level of achievements at its original design, given the PDM revision, even if the Project achieves its current Project purpose by the end of the Project.

3-4. Achievement of the Overall Goal

Overall Goal: TAC Hanoi provides basic technical services for SMEs to comply with customers' needs.

Indicator:

- 1. Improvement of the users' feeling of satisfaction in the services provided by TAC Hanoi**
- 2. Number of SMEs which achieve improvement of their product quality through utilizing the services provided by TAC Hanoi**

Having successful Project achievements until now, as referred in the previous sections, overall goal is evaluated to be achievable over long-term. Many past TAC users of training, on-site consultation and business linkage activities have already been practicing various skills and knowledge in 5S/Kaizen and other management technology in their real managerial and operational activities. Although it is too early to see the result of these practices to the actual successful improvement of their product quality and performance of their businesses, positive sign towards the achievement of overall goal can be said to be appearing. The Project should concentrate its efforts on achieving all four expected outputs and Project purpose in the remaining period in order to expect to bring about a certain scale of impact in the future.

It should be noted that the overall goal in 3-5 years after the Project termination will be achieved only when an important assumption is satisfied. Decision 290/QD-BKH dated 12th May 2003 officially justifies the existence and activities of TAC and this situation is expected to

continue in the future. Efforts for assuring condition of an important assumption, "TAC Hanoi continues to exist and its staff and budget are ensured at a certain level", on PDM, particularly in relation to the strategic positioning and detailed responsibilities of TAC, are necessary for achieving a really expected, larger impact of the Project. The Japanese side recognized that responsibilities and resource allocation for ASMED and TAC in the future is not clear at the timing of the Final Evaluation, given the overall restructuring efforts of the Vietnamese government.

4. Implementation Process of the Project

It is evaluated that the Project has had difficulties in its implementation in order to follow the original PDM and Plan of Operations, particularly at the initial stage of the Project period. Allocation of C/Ps, particularly of engineers, was small at the beginning and the provision of office space for Experts had not been realized until January 2007. Because TAC is a newly established organization and so is the same even for ASMED, which may have brought about difficulties for TAC to secure appropriate amount of resources and infrastructure. Provision of equipment by the Japanese side was suspended and delayed due to a limited space of TAC and also some administrative problems by the Japanese vendor. However, implementation structure of the Project has gradually been strengthened with efforts by both the Vietnamese and the Japanese sides. MPI has enforced MPI Decision 1071/QD-BKH dated 16th October 2006, which stipulates the establishment of Project Executive Board (PEB) for TAC management. Meetings of PEB participated by Experts contributed to increasing a smooth implementation of the Project. Both the number of TAC staff and the budget size have been enlarged. Since when office spaces for Experts were provided at TAC frequent meetings and communications among the Project Team members both from Vietnam and Japan have contributed to increasing the effectiveness and efficiency of the Project. MPI/ASMED has not formulated a clear vision in order for TAC to further develop as a central technical assistance organization that provides various kinds of services for SMEs. Taking into account of difficult situations stated above, the Vietnamese and the Japanese sides agreed on modifying both PDM and Plan of Operations to scale down expected outputs and activities to a realistic level. Plan of Operations and its Achievement revised in January 2008 is shown as Annex 2.

5. Results of Evaluation by Five Criteria

5-1. Relevance

The Project is evaluated as having high relevance. The Project is relevant to the policies of the Vietnamese Government and the needs of target groups, and is consistent with the

cooperation policy of the Japanese Government.

Project goals are relevant with the country's 10-Year Strategic plan toward 2010 and the 5-Year Plan for Socio-Economic Development (2006-2010) which put priorities in promoting a transition to a market-economy and industrial modernization as well as increasing the country's industrial competitiveness. In particular, the government made clear of the importance of SME promotion by legislating and enforcing Decree No. 90 that stipulates the establishment of TAC under ASMED of MPI in November 2001.

The needs of the direct target group, TAC staff, were confirmed to be high, because the organization was newly established and the capacity of both the organization and staff were still small to implement an effective technical assistance to SMEs. Questionnaire/Interview surveys to SMEs at the Final Evaluation confirmed that their needs and expectations for TAC technical assistance services were very high, because they still lack both managerial and elemental technology and also feel that they do not have enough opportunities to receive such effective assistance as training, consulting, business linkage activities and information service.

Decree No. 90 has clearly defined TAC under ASMED as a responsible organization that provides necessary technical assistance to SMEs. On the other hand, to what extent TAC should provide different types of assistance for management and elemental technology, particularly in fields of machinery, electricity and electronics, has been still in discussion in MPI and ASMED until now, which has brought about some delays and difficulties in Project implementation and may have decreased the level of TAC's relevance as the implementing agency to a certain extent.

5-2. Effectiveness

The Project is evaluated as having medium-scale of effectiveness.

Having achievements in the past one and a half years, the Project has a high potential to achieve its Project purpose. TAC has been providing such four technical assistance services as training, consulting, business linkage support and information support, while two more services such as facility/machine hiring and R&D support are expected to provide in the future. The name of TAC has gradually been widespread with a high level of satisfaction for its services among SMEs. Both the number of technical staff and the budget size gradually increased for the past years. A very basic capacity of TAC Hanoi's instructors is evaluated to develop. Most of them increased their capacities through OJT with assistances of Experts and JOCVs at circuit visits to SMEs and training opportunities both inside the country and in Japan. However, not many engineers are judged to have sufficient level of capacity for effective technical consultation and training. The number of technical staff is evaluated to be still smaller than an

expected level, taking into account of the fact that at least 10 engineers were expected to assign at TAC at the initial Project design.

In order to reflect the actual situation of the Project implementation, PDM was revised in January 2008, in which the details of the Project were modified to a lower scale than its original design. This means that the Project will bring about smaller scale of outputs (effectiveness), efficiency and impacts than expected, although TAC will succeed to attain a good level of operational capacity for continuing the current activities. Fundamental factor for a modification of project design is evaluated to attribute to the delay in official decision about a clear vision for the future of TAC that now has an insufficient capacity in terms of basic infrastructure, budget and human resources in order for the organization to further develop as a central technical assistance body that provides various kinds of services for SMEs.

TAC has successfully increased its information service activities by issuing newsletters and operating its own Website both in Vietnamese and English languages, and has also set up a database of SMEs to promote business linkages among local SMEs and FDIs. The organization effectively expanded its SME-related network with SMEs, FDIs and related organizations. However, there were some voices that TAC should provide more effective and proactive public affair activity among TAC services users and related organization. A good reputation of TAC should be further disseminated to a wider range of private sector people, and therefore, building up a better cycle of providing high-quality services and of getting a larger number of applications for TAC services is a crucial issue in order to increase effectiveness of the Project.

5-3. Efficiency

The Project is evaluated as having medium efficiency.

Two (2) long-term Experts (Chief Advisor/Planning and Management, SME Linkage/Project Coordinator) and 4 short-term Experts in the fields of Machinery/Metal Processing and Machining Technique were dispatched from Japan. Quality, specialty and timing of dispatched experts were adequate enough to contribute to achieving the Project outputs. However, an absence of Chief Advisor/ Planning and Management for almost 4 months due to a sad accident of the former Expert is evaluated to hamper the efficiency to a certain extent.

Currently, 20 C/Ps including Project Director and administrative staff are allocated and receive technical transfer. Most of C/Ps and other staff are very well motivated and technical staff (engineers) feels a certain level of confidence in conducting current TAC services in an efficient manner by the end of the Project. Two (2) MPI officials, 1 ASMED official (Project Director), 2 TAC Directors and 5 TAC C/Ps received trainings in Japan, which is evaluated to be efficient

enough to bring about expected effectiveness and impact of the Project. However, Experts express some concerns about the number and the current capacity of TAC engineers, taking into account of the level and importance of services expected by SMEs.

MPI/ASMED has established Project Executive Board (PEB) for TAC management, and with an appropriate guidance by PEB, TAC has efficiently established its organizational structure that consists of such 4 departments as Technology, Planning, Training and Consulting, and Administration. MPI/ASMED is supplying enough amount of budget for the current operation of the Project, while some operational expenses was also covered and complimented by the Japanese side.

Insufficient preparation and space of TAC for proper installation and administrative problems by a Japanese vendor brought about both suspension and delay of some equipment provisions by Japan. Due to a limited floor space of TAC, office space for Experts was not provided at the initial stage of the Project until January 2007, which largely hampered the efficiency by a lack of frequent communication between C/Ps and Experts. Although there were appropriate provision of office furniture and supplies, there was a move of TAC office to the current building in October 2007 by the instruction of MPI. Detailed feasibility study for future TAC building and facilities has not been proceeded yet, as was expected to conduct in early stage of the Project. Currently, occasional meetings are effectively held in order to improve communication among C/Ps, TAC staff and Experts.

5-4. Impact

The Project is evaluated as achieving a limited scale of impact at the timing of the Final Evaluation but having potential to realize a larger impact.

Many past TAC users of training, on-site consultation and business linkage activities seem to have already been practicing various skills and knowledge in 5S/Kaizen and other management technology in their real managerial and operational activities. Although it is too early to see positive results of these practices to the actual successful improvement of their product quality and performance of their businesses in a concrete manner, good signs towards the achievement of overall goal are estimated to be slowly appearing. The Project should concentrates its efforts on achieving all four expected outputs and Project purpose in the remaining period in order to expect to bring about a certain scale of impact in the future.

It should be noted that overall goal achievable over long-term, only when an important assumption is satisfied after the termination of the Project. Decision 290/QD-BKH dated 12th March 2003 officially justifies the existence and activities of TAC and this situation is expected

to continue in the future. Efforts for assuring condition of an important assumption, "TAC Hanoi continues to exist and its staff and budget are ensured at a certain level", on PDM, particularly in relation to the strategic positioning and detailed responsibilities of TAC, are necessary for achieving a really expected, larger impact of the Project.

5-5. Sustainability

The Project is evaluated as having vulnerability in its sustainability, particularly in institutional aspect.

TAC under ASMED has established its solid organizational foundation that consists of PEB and 4 departments under MPI's Decision 290 that officially justifies the existence and activities of TAC. The number of staff and budget size of the organization have gradually increased, although there are many voices that the number of engineers is still small. It is judged that TAC has an almost enough organizational capability, as long as it provides the current level of services both in terms of volume and quality.

The TAC's conceptual position as a central technical assistance service provider is shared among many Project-related people in MPI and ASMED with the enforcement of both Decree No. 90 and MPI's Decision 290/QD-BKH. However, the detailed orientation for increasing a basic infrastructure, budget and human resources of TAC in order to match with the existing technical assistance needs among SMEs is under discussion and is expected to become clearer. The institutional mechanism to sustain the Project achievement will remain crucial, particularly for MPI and ASMED.

Given that clear vision and positioning of TAC for the future, attaining much more effective organizational mechanism of TAC is important in order to increase the sustainability of the Project. TAC should formulate its medium-term management plan that includes the issue of which core engineers and consultants in such concrete areas as machinery, electricity and electronics should be developed along with detailed training implementation plan at TAC under the proper instruction and guidance by MPI and ASMED. With a strong commitment by MPI and ASMED, TAC is requested to strengthen its managerial and operational capacity in a continuous manner.

From the technical point of view, the Project seems to have a medium-scale of sustainability. Technical transfer from the Experts to core engineers has successfully been implemented, and a couple of them have a confidence that C/Ps will be capable of conducting effective technical assistance services to SMEs without Experts by the end of the Project. Also, the mechanism of how developed capacities of TAC engineers could be sustained and even improved has been in development by utilizing the network with Japanese companies and other relevant organizations.

Further, developed curricula and course materials for training, instruction manuals for consulting, other intellectual properties and Website should be maintained and improved continuously in the future. These issues will also largely depend on the efforts by TAC how the Project achievements will effectively be utilized by more SMEs and improved from the long-term point of views.

Because MPI and ASMED currently supplies appropriate amount of the budget to TAC and the Project, there seems to be a certain level of financial sustainability. However, ensuring the sustainability of the Project even from the financial point of views will depend on the long-term strategy with a clear vision for TAC by the MPI and ASMED for continuing and expanding the Project activities by its own efforts.

6. Conclusion

More than one and a half years have passed since the commencement of the Project. Taking into account of the fact that TAC is a very young organization started from zero and still has difficulties in securing appropriate amount and quality of resources, the Project has made progresses and the project purpose is about to achieve by the end of the Project. TAC will develop basic capacity for conducting such different technical assistance services to SMEs as training, consulting, business linkage support and information services as an important organization under MPI/ASMED. However, this is still a small step for a further development of more efficient provision of technical assistance services that are expected for the promotion of the Vietnamese SMEs. The Japanese side is ready to continue its support for the remaining period. But at the same time, it is a fact that some important assumptions to effectively implement the Project have not been fulfilled until now. MPI and ASMED are required to show clear commitment and put additional efforts in ensuring the sustainability of the Project achievement. More efforts by TAC itself as well as relevant organizations concerned are also needed to secure the sustainability of the Project achievement. Among others, a clear vision, overall strategy and action plan for TAC should further be considered and officially finalized for preparing the Project completion in order to ensure the sustainability of the Project.

7. Recommendations

Taking the above analysis into consideration, the Final Evaluation Teams recommend the following for the remaining period of the Project in order for TAC to carry out technical assistance activities with full ownership after the Project completion:

- 1) To continue the most available efforts in upgrading technological and managerial skills

of TAC engineers and staff in order to assure for providing a quality-level technical assistance services after the termination of the Project.

- 2) To further promote effective business linkage activities between Vietnamese SMEs and FDIs, particularly with the Japanese, through increasing efforts for cooperation and collaboration with such relevant organizations as JETRO, VJCC, VPC and VN-CPC in order to secure efficient implementation of these services without Japanese Experts after the termination of the Project.
- 3) To develop the first draft of a comprehensive TAC's medium-term management and operational plan that includes specification of necessary field, number and quality of engineers, staff allocation, capacity development plan for engineers and staff, and required facility and equipment, which is to be reported to the MPI.
- 4) To prepare systematic method of accumulation and maintenance of developed materials for training, consulting and business linkage support activities in order to prepare for sustaining and strengthening technical capacity of TAC as an organization.
- 5) To formulate an effective public affair activity plan including more efficient use of TAC Website and to strengthen various promotional activities.

List of Annexes

- Annex 1 Project Design Matrix (PDM)
- Annex 2 Plan of Operations (PO) and its Achievements
- Annex 3 Organization Chart of TAC Hanoi under MPI/ASMED
- Annex 4 Organization Chart of the Project
- Annex 5 Allocation of C/Ps and Staff for the Project
- Annex 6 List of Japanese Experts and Mission Teams Dispatched
- Annex 7 List of Counterpart Orientation Program in Japan
- Annex 8 List of Relevant Input by the Japanese Side
- Annex 9 Facility, Machinery and Equipment Provided by the Vietnamese Side
- Annex 10 Machinery and Equipment Provided by the Japanese Side and the Equipment Carried by the Japanese Experts
- Annex 11 Budget and Expenses of TAC Hanoi
- Annex 12 Expenses for the Project by the Japanese Side
- Annex 13 Record of Circuit Visits to SMEs by TAC
- Annex 14 List of the Members of the TAC Network for SME Development
- Annex 15 Floor Layout of TAC Hanoi
- Annex 16 Evaluation Grid (Results of Evaluation)

S.Y

16

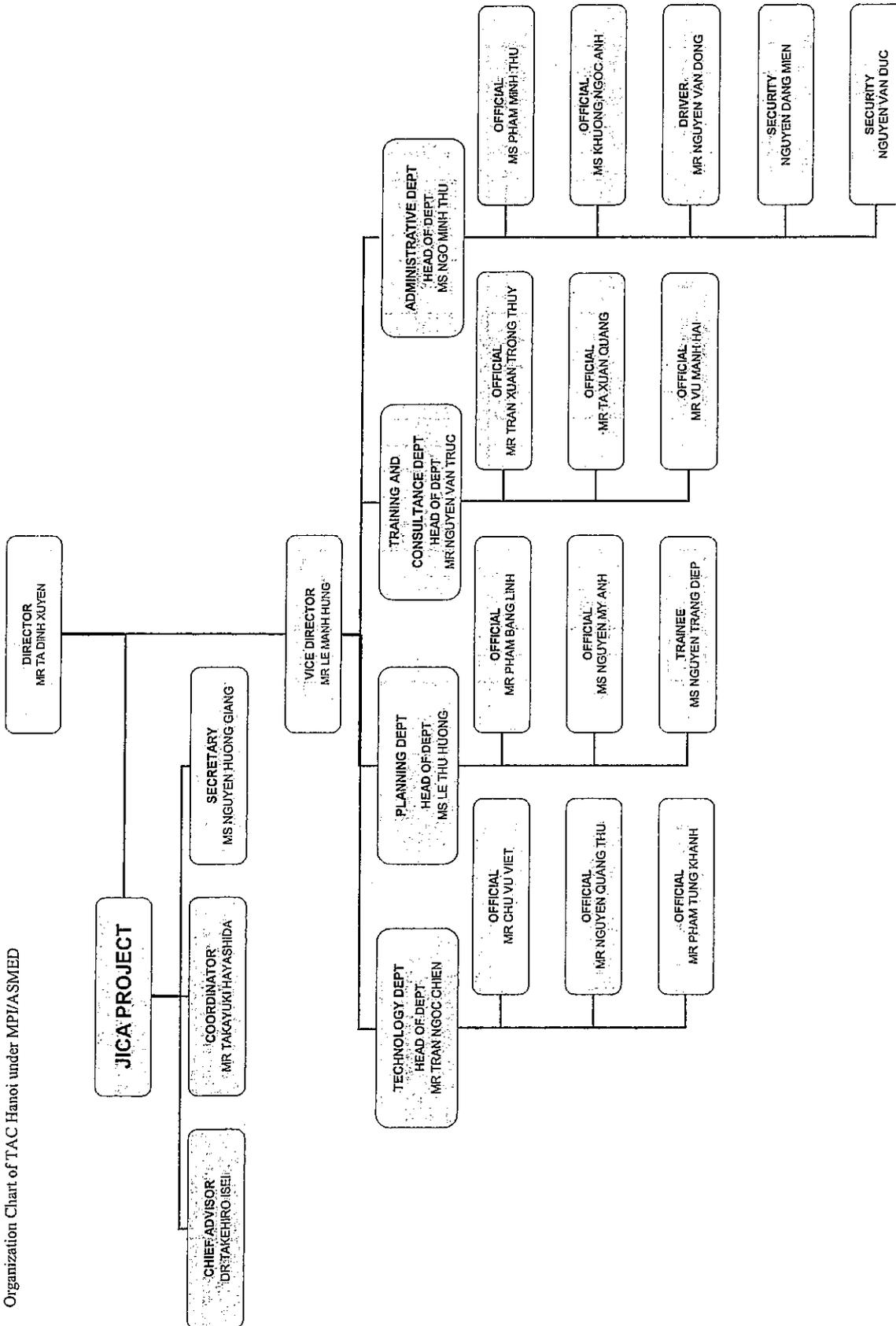
Project Design Matrix	Project Summary	Objectively Verifiable Indicators*	Methods to Obtain Indicators	Important Assumptions
<p>Overall Goal: TAC Hanoi provides basic technical services for SMEs to comply with customers' needs.</p>	<p>1. Improvement of the users' feeling of satisfaction in the services provided by TAC Hanoi 2. Number of SMEs which achieve improvement of their product quality through utilizing the services provided by TAC Hanoi</p>	<p>1. Interview survey and questionnaire survey targeting users of the services provided by TAC Hanoi 2. Follow-up survey of the users</p>	<p>The Vietnamese government keeps the policy for promotion of investment and tries to complete support of SMEs in view of finance, market development, taxation, IT, and governance. The fields targeted by TAC Hanoi are expanded.</p>	
<p>Project Outputs: TAC Hanoi partly starts to provide services for SMEs in improving industrial technology.</p>	<p>1. Numbers of sets of the following services provided by TAC Hanoi; Technical consultation through the circuit-visits, dissemination of technical information, collaboration between SMEs themselves and other related organizations, seminars or forums, and so on 2. Improvement of satisfaction in the intellectual-assistance services provided by TAC Hanoi</p>	<p>1. Record of TAC's performance regarding the instruction from ASMED and other activities 2. Assessment of the technical level of engineers and technicians of TAC Hanoi, made by experts, etc. 3. Summary report of the business by TAC Hanoi 4. Summary report of the business by TAC Hanoi</p>	<p>1. Summary report of the business by TAC Hanoi 2. Interview survey and questionnaire survey targeting users of the services provided by TAC Hanoi</p>	<p>TAC Hanoi continues to exist and its staff and budget are ensured at a certain level.</p>
<p>Outcomes: 1. TAC Hanoi's management and administration are improved. 2. Basic capacity of TAC Hanoi's instructors for technical consultation and training is developed. 3. TAC Hanoi disseminates various kinds of information on industrial technology and business linkage. 4. TAC Hanoi coordinates between SMEs themselves and other related organizations in order to establish business linkage.</p>	<p>1. Performance of TAC regarding the instruction from ASMED and other activities of technical instruction 2. Number of engineers of TAC Hanoi who reach a certain level in the capability of technical instruction 3. Number of information that can be disseminated and number of the aggregate of dissemination 4. Number of participants in the network for SME development, and number of collaborative activities between SMEs themselves and other related organizations</p>	<p>1. Record of TAC's performance regarding the instruction from ASMED and other activities 2. Assessment of the technical level of engineers and technicians of TAC Hanoi, made by experts, etc. 3. Summary report of the business by TAC Hanoi 4. Summary report of the business by TAC Hanoi</p>	<p>1. Record of TAC's performance regarding the instruction from ASMED and other activities 2. Assessment of the technical level of engineers and technicians of TAC Hanoi, made by experts, etc. 3. Summary report of the business by TAC Hanoi 4. Summary report of the business by TAC Hanoi</p>	<p>TAC Hanoi continues to exist and the assistance needs from the private sectors still remain high.</p>
<p>Activities: 1-1. Grasp current condition of SMEs and analyze their needs through circuit-visits 1-2. Examine possible principles and strategies of the operation of TAC Hanoi 2-1. Design training programs for TAC Hanoi's instructors to assist SMEs with technical consultation 2-2. Execute the training programs for TAC Hanoi's instructors 2-3. Start to provide technical consultation and portable equipment service for SMEs through circuit-visits by TAC Hanoi's instructors 3-1. Build up a system to collect/disseminate information concerning industrial technology and business linkage 3-2. Collect information which contributes toward improving industrial technology of SMEs and promoting business linkage 3-3. Disseminate information to SMEs via website, printed matters, etc. 4-1. Form a network for SME development, inviting SMEs and other related organizations, such as universities, institutions, FDI enterprises, etc. 4-2. Promote collaboration between SMEs themselves and other related organizations among the network 4-3. Hold seminars or forums with members of the network</p>	<p>JAPANESE SIDE Sending experts Chief Advisor / Planning and Management SME Linkage / Project Coordinator Other experts in the specific fields of technology transfer, if necessary Receiving Vietnamese trainees Providing machinery and equipment Vehicles for go-around visits to SMEs Mobile measurement equipment Desktop measurement equipment Other machinery or equipment mutually agreed upon as necessary Supporting local costs</p>	<p>VIETNAMESE SIDE Arrangement of Counter-parts (CPs) personnel Project director Project manager Project staffs Preparation of facilities TAC project office provided with office equipment and office supplies Office rooms for Japanese experts Bearing of the local cost Personnel expenses of CPs Other operation and management costs</p>	<p>1. Record of TAC's performance regarding the instruction from ASMED and other activities 2. Assessment of the technical level of engineers and technicians of TAC Hanoi, made by experts, etc. 3. Summary report of the business by TAC Hanoi 4. Summary report of the business by TAC Hanoi</p>	<p>The rate of facts where staffs leaves their jobs in TAC Hanoi stays low, and the budget of TAC does not decrease drastically.</p>
				<p>(Preconditions)</p>

*Concrete numerical targets will be set to the above-mentioned indicators respectively through discussing with CPs after starting the project.

5.4
Plan of Operations
 Plan of Operation and its Achievement

Implementation Period	FY2006												FY2007												FY2008											
	Aug.	Sep.	Oct.	Nov.	Dec.	Jan.	Feb.	Mar.	Apr.	May	Jun.	Jul.	Aug.	Sep.	Oct.	Nov.	Dec.	Jan.	Feb.	Mar.	Apr.	May	Jun.	Jul.	Aug.	Sep.										
	[Redacted]																																			
Output 1: TAC Hanoi's management and administration are improved.																																				
1-1. Grasp current condition of SMEs and analyze their needs through circuit-visit																																				
1-2. Examine possible principles and strategies of the operation of TAC Hanoi																																				
Output 2: Basic capacity of TAC Hanoi's instructors for technical consultation is developed.																																				
2-1. Design training programs for TAC Hanoi's instructors to assist SMEs with technical consultation																																				
2-2. Execute the programs and train TAC Hanoi's instructors																																				
2-3. Start to provide technical consultation and portable equipment service for SMEs through circuit-visits by TAC Hanoi's instructors																																				
Output 3: TAC Hanoi disseminates various kinds of information on industrial technology and business linkage.																																				
3-1. Build up a system to collect/disseminate information concerning industrial technology and business linkage																																				
3-2. Collect information which contributes toward improving industrial technology of SMEs and promoting business linkage																																				
3-3. Disseminate information to SMEs via website, printed matters, etc.																																				
Output 4: TAC Hanoi coordinate between SMEs themselves and other related organizations in order to establish business linkage.																																				
4-1. Form a network for SME development, inviting SMEs and other related organizations, such as universities, institutions, FDI enterprises, etc.																																				
4-2. Promote collaboration between SMEs themselves and other related organizations among the network																																				
4-3. Hold seminars or forums with members of the network																																				
Other activities																																				

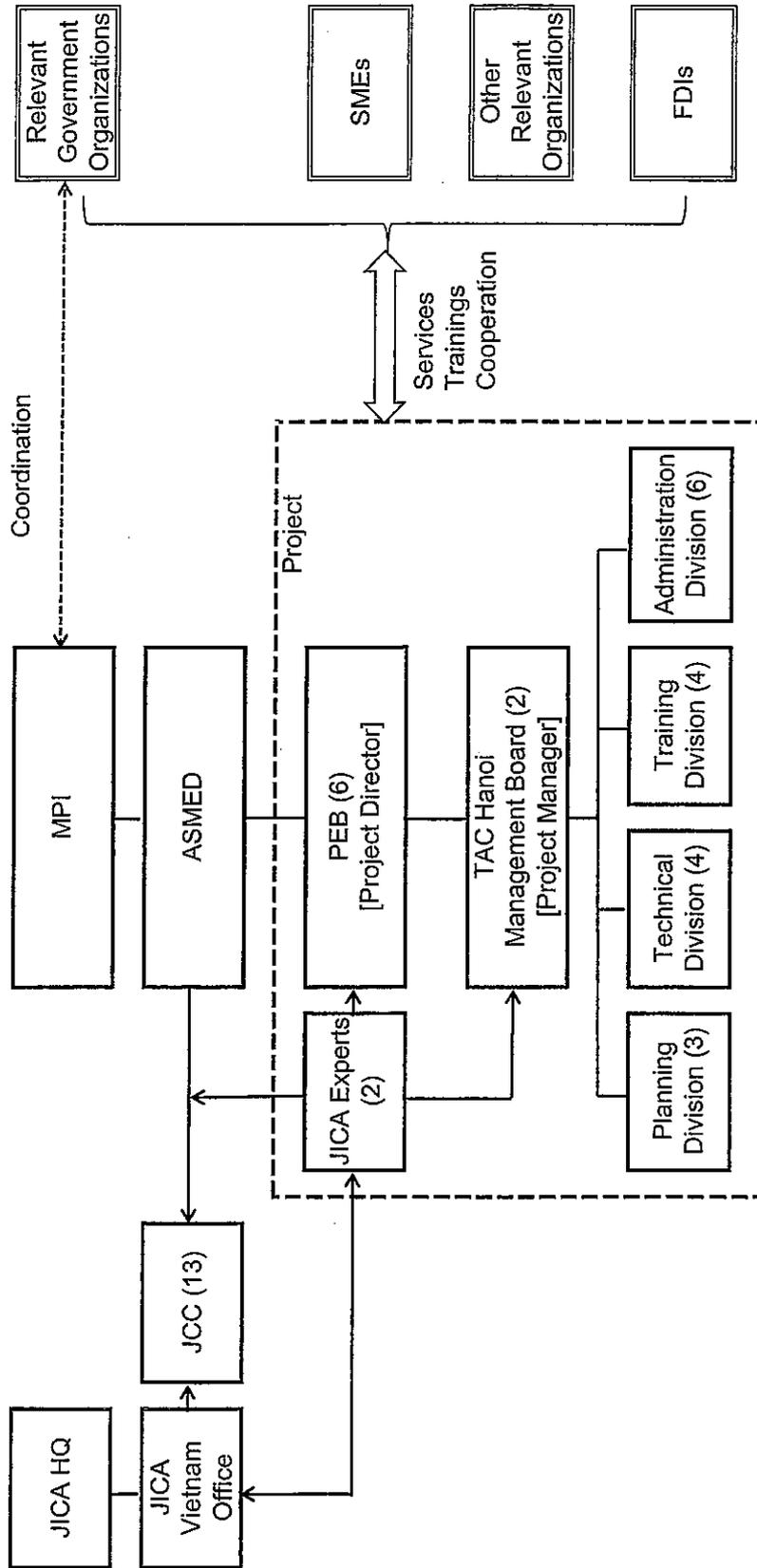
Organization Chart of TAC Hanoi under MPI/ASMED



S.Y

19

Annex 4. Organization Chart of the Project



Note:
 MPI: Ministry of Planning and Investment
 ASMED: Agency for Small and Medium Enterprise Development
 PEB: Project Executive Board
 TAC: Technical Assistance Center
 (): Number of the member

S.Y

10

March, 2008

Name of C/P	JFY	Training in Japan															
		2006			2007			2008			Duration	Training Field					
		1st	2nd	3rd	4th	1st	2nd	3rd	4th	1st			2nd	3rd	4th		
Term of Technical Cooperation																	
Term of Technology Transfer																	
1. Administrative C/P																	
(1) Project Director																	
Mr. Do Van Hai (Deputy director of ASMED)														1 week	Policy training		
(2) Project Manager (PM)																	
Mr. Ta Dinh Xuyen (Director of TAC HN)														1 week	Policy training		
2. Technical C/P																	
(1) TAC Manager																	
Mr. Le Manh Hung (Deputy director of TAC HN)														3 weeks	Management training,		
														4 weeks	Mechanical training		
(2) TAC Technical Division																	
Mr. Tran Ngoc Chien (Head)														4 weeks	Mechanical training,		
														3 weeks	Electrical training (plan)		
Mr. Chu Vu Viet														3 weeks	Management training,		
														4 weeks	Mechanical training		
Mr. Dang Van Nghi																	
Mr. Nguyen Quang Thu														3 weeks	Electrical training (plan)		
Mr. Phan Tung Khanh																	
(3) TAC Training Division																	
Mr. Nguyen Van Truc (Head)														3 weeks	Electrical training (plan)		
(4) TAC Planning Division																	
Ms. Le Thi Thu Huong (Head)																	
Mr. Phan Bang Linh														3 weeks	Management training		
3. Staff																	
(1) TAC Training Division																	
Mr. Tran Xuan Trong Thuy																	
Mr. Ta Xuan Quang																	
Mr. Vu Manh Hai																	
(2) TAC Planning Division																	
Ms. Nguyen Tung Anh																	
Ms. Nguyen My Anh																	
(3) TAC Administration Division																	
Ms. Ngo Minh Thu (Head)																	
Ms. Nguyen Kim Dung																	
Ms. Le Phuong Uyen																	
Ms. Phan Minh Thu																	
Ms. Khuong Ngoc Anh																	
Mr. Nguyen Van Dong (Driver)																	
Mr. Nguyen Dang Mien (Security)																	
Mr. Nguyen Van Duc (Security)																	

S. Y

16

List of Counterpart Orientation Program in Japan

Year	2006												2007												2008												
	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9										
Term of Cooperation																																					
Management of SME Technical Assistance Center																																					
Mr. Le Manh Hung																																					2006.11.16-2006.12.1
Mr. Chu Vu Viet																																					2006.11.16-2006.12.1
Mr. Pham Do Bang Linh																																					2006.11.16-2006.12.1
Mr. Tran Xuan Hien																																					2006.11.16-2006.12.1
Mr. Ngo Van Chung																																					2006.11.16-2006.12.1
SME Promotion Policy																																					
Mr. Truong Van Doan																																					2007.4.22-2007.4.27
Mr. Do Van Hai																																					2007.4.22-2007.4.27
Mr. Hoang Quang Than																																					2007.4.22-2007.4.27
Mr. Ta Dinh Xuyen																																					2007.4.22-2007.4.27
Reinforcement of the SME Technical Assistance Center (Mechanical Equipment Service)																																					
Mr. Le Manh Hung																																					2007.9.9-2007.10.6
Mr. Tran Ngoc Chien																																					2007.9.9-2007.10.6
Mr. Chu Vu Viet																																					2007.9.9-2007.10.6
Reinforcement of the SME Technical Assistance Center (Electro-Technical Equipment Service)																																					
Mr. Tran Ngoc Chien																																					2008.4.7-2008.4.27
Mr. Nguyen Van Truc																																					2008.4.7-2008.4.27
Mr. Nguyen Quang Thu																																					2008.4.7-2008.4.27

5.3

10

List of Relevant Input by the Japanese Side

The following input were done individually out of the Project framework, although they were well coordinated with the Project.

1. Dispatch of Senior Volunteers

Name	Duration	Assignment
Mr. Hiroyuki Mizunoe	2007.11.27-2008.2.7	Factory Management: TAC/ Tan Hoa Co.
Mr. Hiromichi Narazaki	2007.11.27-2008.2.7	Factory Management: TAC/ Le Group Co.
Mr. Takanori Kojima	2007.11.27-2008.2.7	Factory Management: TAC/ PTM Co.
Mr. Yasuhiro Ogura	2007.11.27-2008.2.7	Factory Management: TAC/ AMA Co.
Mr. Takumi Kataoka	2007.11.19-2008.3.1	Coordinator: TAC

Each Volunteer was assigned to an SME through TAC in order to advise the SME on 5S, Kaizen, and other productivity improvement and also to develop capacity of TAC staff members.

2. Area Focused Training Course “Manufacturing Technology and Production Management System”

Participant from TAC: Mr. Chu Vu Viet

Duration: 2008. 1. 28 – 2008. 3. 15

Outline: To train participants from several Southeast Asian countries so that they learn the concept of making things (*Monodukuri*), development of human resources for *Monodukuri*, its dependence on national culture, by understanding the key points of *Monodukuri* technology from design to production management, which will develop the abilities to plan and implement *Monodukuri*-relating projects, and disseminate *Monodukuri* ideas in their own countries.

S.Y

16

Facility, Machinery and Equipment Provided by the Vietnamese Side

Equipment	Quantity	Site in TAC (Room No.)
Desks	4	Room 201
Chairs	4	Room 201
Book shelves	2	Room 201
Desktop PC	1	Room 201
UPS	1	Room 201
DVD-R drive	1	Room 201
Wall clock	1	Room 201
Water stand	1	Room 201
Air conditioning	1	Room 201
Neon	3	Room 201

S.Y

16

Machinery and Equipment Provided by the Japanese Side and the Equipment Carried by the Japanese Experts

Equipment	Specification	Quantity	Price	Site in TAC (Room No.)
Motor Vehicle	TOYOTA HIACE	1	USD 22,300.00	Garage
Digital handheld multimeter (portable)	73402, Yokogawa	1	USD 387.16	Room 202
Digital insulation tester (portable)	MY4001, Yokogawa	1	USD 580.74	Room 202
Digital caliper (portable)	500-674, Mitutoyo	1	USD 286.00	Room 202
Outside micrometer (portable)	293-340, Mitutoyo	1	USD 94.00	Room 202
Outside micrometer (portable)	293-341, Mitutoyo	1	USD 145.00	Room 202
Outside micrometer (portable)	293-342, Mitutoyo	1	USD 174.00	Room 202
Outside micrometer (portable)	293-343, Mitutoyo	1	USD 188.00	Room 202
Point micrometer (portable)	342-351, Mitutoyo	1	USD 274.00	Room 202
Point micrometer (portable)	342-352, Mitutoyo	1	USD 318.00	Room 202
Point micrometer (portable)	342-353, Mitutoyo	1	USD 333.00	Room 202
Point micrometer (portable)	342-354, Mitutoyo	1	USD 352.00	Room 202
V-anvil micrometer (portable)	314-351, Mitutoyo	1	USD 362.00	Room 202
V-anvil micrometer (portable)	314-352, Mitutoyo	1	USD 379.00	Room 202
V-anvil micrometer (portable)	314-353, Mitutoyo	1	USD 389.00	Room 202
Tube micrometer (portable)	395-351, Mitutoyo	1	USD 242.00	Room 202
Tube micrometer (portable)	395-352, Mitutoyo	1	USD 260.00	Room 202
Tube micrometer (portable)	395-353, Mitutoyo	1	USD 282.00	Room 202
Tube micrometer (portable)	395-354, Mitutoyo	1	USD 302.00	Room 202
Disk micrometer (portable)	323-350, Mitutoyo	1	USD 303.00	Room 202
Disk micrometer (portable)	323-351, Mitutoyo	1	USD 325.00	Room 202
Disk micrometer (portable)	323-352, Mitutoyo	1	USD 355.00	Room 202
Disk micrometer (portable)	323-353, Mitutoyo	1	USD 372.00	Room 202
Digimatic universal protractor (portable)	187-501, Mitutoyo	1	USD 774.00	Room 202
Level (portable)	960-606, Mitutoyo	1	USD 299.00	Room 202
Thickness gages (portable)	184-313S, Mitutoyo	1	USD 33.00	Room 202
Radius gages (portable)	186-110, Mitutoyo	1	USD 31.00	Room 202
Pitch gages (portable)	188-130, Mitutoyo	1	USD 17.00	Room 202
Digimatic tape measure (portable)	216-452, Mitutoyo	1	USD 51.00	Room 202
Surface coating thickness meter (portable)	179-145, Mitutoyo	1	USD 2,308.00	Room 202
Laptop PC	Versa P8100, NEC	2	JPY 254,773	Lost
Textbook/DVD	Textbook on nondestructive inspection	1	JPY 15,000	Room 201
Textbook/CD-ROM	Textbook on ultrasonic flaw detection	1	JPY 4,526	Room 201
Presentation DVD	Presentation on TOYOYA's kaizen method	1	JPY 82,215	Room 201

8.7

66

Budget and Expenses of TAC Hanoi

(1) General Budget and Expenses

(unit: VND)

Major head of Account	2006		2007		2008
	Budget Allocation	Expenditure	Budget Allocation	Expenditure	Budget Allocation
Total	294,000,000	286,644,387	555,000,000	419,835,478	636,000,000
Pay for Individuals	158,000,000	150,644,387		225,302,188	
Pay for Staff		116,411,735		158,933,023	
Allowance		5,210,000		25,527,673	
Common welfare		2,248,775		6,355,987	
Insurance for staff		26,773,877		34,485,505	
Pay for commodities and services	126,000,000	126,000,000		168,557,104	
Public services		26,580,536		48,341,320	
Office stationary		35,217,330		27,214,390	
Telecommunication, Information		13,525,471		21,436,115	
Business trip		8,912,000		20,577,000	
Paying for hire (labour, land, office)		7,814,663		21,164,136	
Paying for repairing		20,168,000		16,490,000	
Paying for professional knowledge		13,782,000		13,334,143	
Purchasing fix assets				21,916,416	
Other paying	10,000,000	10,000,000		4,059,770	

(2) Budget and Expenses for Training Program for SME under the instruction by ASMED

(unit: VND)

Major head of Account	2006		2007		2008
	Budget Allocation	Expenditure	Budget Allocation	Expenditure	Budget Allocation
Total	573,000,000	573,000,000	1,146,000,000	1,145,999,069	N/A
Pay for commodities and services	573,000,000	572,999,990		1,145,999,069	
Public services		-		-	
Office stationary		18,534,855		33,489,220	
Telecommunication, Information		-		-	
Business trip		11,826,000		6,720,000	
Paying for hire (labour, land, office)		520,154,135		1,070,527,849	
Paying for repairing		-		-	
Paying for professional knowledge		22,485,000		35,262,000	

S.F

16

Expenses for the Project by the Japanese Side

Unit: Thousand Yen

Japanese Fiscal Year	2005	2006	2007 (as of 2008.3.5)
Experts	0	30,046	25,739
C/P Training	0	4,454	8,606
Equipment	0	2,916	101
Local Activities	0	1,997	2,779
Missions	9,644	1,804	1,925
Total	9,644	41,217	39,150

s.r

10

Record of Circuit Visits to SMEs by TAC

Updated 26 Nov. 2007

No.	Date	Name of Company	Xuyen	Hung	Chien	Truc	Viet	Linh	Khanh	Nghi	Thu	Sakamoto	Isei	Hayashida	Honda	Nakamura	Shirahige	Maeda	Giang	Others	Purpose
0	2006/1/18	The Precision Tools and CNC Machine (PTM)	x				x													Kohata, Chau	Technical circuit visit
0	2006/1/18	VietDung Mechanical and Metallic Co., Ltd.	x				x													Kohata, Chau	Technical circuit visit
0	2006/1/23	Folin Co., Ltd.	x				x													Kohata, Chau	Technical circuit visit
0	2006/2/20	Hanoi Plastics Co.	x				x													Kohata, Chau	Technical circuit visit
0	3006/3/23	Kieu An Co., Ltd.					x	x												Kohata, Chau	Technical circuit visit
0	2006/3/30	Lam Uy Industrial Machinery & Equipment Co., Ltd.					x	x												Kohata, Chau	Technical circuit visit
0	3006/6/16	Vietnam Japan Mechanical Private	x				x													Kohata, Chau	Technical circuit visit
0	2006/6/23	Tan Hoa mechanical Co., Ltd.					x	x												Kohata, Chau	Technical circuit visit
1	2006/8/25	Mechanical 17 company	x				x					x								JETRO	Preparation for SI program
2	2006/9/15	AMA					x					x									Preparation for Kobe Univ.
3	2006/9/20	AMA					x					x									Study of Kobe Univ.
4	2006/9/21	Tan Hoa					x					x									Study of Kobe Univ.
5	2006/9/21	PTM					x					x									Study of Kobe Univ.
6	2006/9/22	Vinh Thinh Knitwear					x					x									Study of Kobe Univ.
7	2006/9/22	Minh Phuong					x					x									Study of Kobe Univ.
8	2006/9/29	Nams'o'n (Danang)					x					x									Study of Kobe Univ.
9	2006/10/25	Anh Huy Co., Ltd.	x				x					x									Study of Japanese Expert Team
10	2006/10/25	Hoang Thinh mechanical Co., Ltd.	x				x					x								TAC DN	Preparation for SI program
11	2006/10/26	Giang Son	x				x					x									Preparation for SI program
12	2006/10/26	Kim Long	x				x					x									Preparation for SI program
13	2006/10/31	Gia Minh	x				x					x									Preparation for SI program
14	2006/10/31	Hung Hung	x				x					x									Preparation for SI program
15	2006/11/1	Cong ty TNHH Co Khi Che Tao Banh Rang Ha Noi	x				x					x								TAC HCMC	Preparation for SI program
16	2006/11/2	Quang Pho	x				x														Preparation for SI program
17	2006/11/27	Tan Hoa mechanical Co., Ltd.																		Thuy	Pilot project design
18	2006/11/28	Folin																		Thuy	Pilot project design
19	2006/11/29	Kim Long																		Thuy	Pilot project design

16

No.	Date	Name of Company	Xuyen	Hung	Chien	Truc	Viet	Linh	Khanh	Nghi	Thu	Sakamoto	Isei	Hayashida	Honda	Nakamura	Shirahige	Maeda	Giang	Others	Purpose
20	2006/12/1	Quang Pho													x				x	Thuy	Pilot project design
21	2006/12/6	Dai Kim					x								x				x	Canon	Canon project
22	2006/12/7	Formach					x								x				x		Business linkage with Tokyo
23	2006/12/11	Tinh Hoa Co., Ltd.					x								x				x	Kohata	Information about successful story
24	2006/12/13	AMA					x	x							x				x	T. Linh	Pilot project design
25	2006/12/18	Cuu Long					x								x				x		Technical circuit visit
26	2006/12/18	Truong Thanh					x								x				x		Technical circuit visit
27	2007/1/10	PTM					x								x				x		OJT
28	2007/1/11	Hoang Thinh mechanical Co., Ltd.					x								x						OJT
29	2007/1/16	AMA					x							x					x	Nakui, Takuchi	OJT
30	2007/1/17	AMA					x													Dung	OJT
31	2007/1/18	PTM					x														OJT
32	2007/1/19	Hoang Thinh mechanical Co., Ltd.					x														OJT
33	2007/1/23	PTM					x												x	Thuy, Dung, Chien	OJT
34	2007/1/23	AMA						x												Hoshino, Mori, Kobayashi	SI program
35	2007/1/23	Quang Pho						x												Hoshino, Kobayashi	SI program
36	2007/1/23	Hoang Thinh mechanical Co., Ltd.						x												Hoshino, Kobayashi	SI program
37	2007/1/24	Hung Hung						x												Hoshino	SI program
38	2007/1/24	Tan Hoa						x												Hoshino, Kobayashi	SI program
39	2007/1/24	Phong Nam						x												Hoshino, Kobayashi	SI program
40	2007/1/24	AMA						x													OJT
41	2007/1/24	Tan Hoa (Legroup)						x													QCD consultation
42	2007/1/24	AMA (die cast workshop)						x												Thuy, Dung	OJT
43	2007/1/25	Kim Long						x												Hoshino, Kobayashi, Hang	SI program
44	2007/1/25	PTM						x												Hoshino, Kobayashi, Hang	SI program
45	2007/1/25	Hoang Thinh mechanical Co., Ltd.																		Thuy, Dung, Chien	OJT
46	2007/1/26	Dai Kim																			Canon project
47	2007/1/29	Tan Hoa (Pressing workshop)																		Thuy	OJT
48	2007/2/1	Dai Kim																		Thuy, T. Linh	Canon project

S.Y

16

No.	Date	Name of Company	Xuyen	Hung	Chien	Truc	Viet	Linh	Khanh	Nghi	Thu	Sakamoto	Isei	Hayashida	Honda	Nakamura	Shirahige	Maeda	Giang	Others	Purpose
49	2007/2/2	AMA (die cast workshop)					x										x	x		Thuy, T. Linh	OJT
50	2007/2/2	Hoang Thinh mechanical Co., Ltd.					x										x			T. Linh	OJT
51	2007/2/9	Formach		x																T. Linh	OJT
52	2007/2/13	AMA (die cast workshop)					x														OJT
53	2007/2/14	Formach					x														OJT
54	2007/3/6	Hillex	x				x	x						x						JETRO, TAC	SI program
55	2007/3/9	Quang Pho					x	x						x						Hoshino, Kobayashi	SI program
56	2007/3/9	Hoang Thinh mechanical Co., Ltd.						x						x						Hoshino, Kobayashi	SI program
57	2007/3/9	PTM						x						x						Hoshino, Kobayashi	SI program
58	2007/3/12	Hoang Thinh mechanical Co., Ltd.						x												JETRO (Kobayashi, Hoshino) and Nagao Co.	SI program
59	2007/3/12	Quang Pho						x												JETRO (Kobayashi, Hoshino) and Nagao Co.	SI program
60	2007/3/12	Yamaha						x						x						Hoshino, Kobayashi, Hoang Thinh Co., PTM Co., Tan Hoa Co., Quang Pho Co., Kobayashi, Hoang Thinh Co., Nagao Co.	SI program
61	2007/3/12	Pentax												x						Kobayashi, Hoang Thinh Co., Nagao Co.	SI program
62	2007/3/12	Hung Hung																		Nagao Co.	SI program
63	2007/3/13	Tan Hoa																		Nagao Co.	SI program
64	2007/3/13	Phong Nam																		Nagao Co.	SI program
65	2007/3/13	AMA																		JETRO (Kobayashi, Hoshino) and Nagao Co., T.Viet, T.Dung	SI program
66	2007/3/13	KTC												x						Hoshino, Kobayashi, Hoang Thinh Co., PTM Co., Kim Long Co.	SI program
67	2007/3/13	Kim Long						x												JETRO (Kobayashi, Hoshino) and Nagao Co., T.Viet, T.Dung	SI program
68	2007/3/14	PTM																		Nagao	SI program

S.Y

16

No.	Date	Name of Company	Xuyen	Hung	Chien	Truc	Viet	Linh	Khanh	Nghi	Thu	Sakamoto	Isei	Hayashida	Honda	Nakamura	Shirahige	Maeda	Giang	Others	Purpose
69	2007/3/14	Kim Long																		Nagao	SI program
70	2007/3/15	Rorze Robotech																		Hoshino, Kobayashi...	SI program
71	2007/3/15	Eba																		Hoshino, Kobayashi, Quang Pho Co.	SI program
72	2007/3/16	Phong Nam																		Mr. Thien (Canon)	Canon project
73	2007/3/19	Hoa Hao																		Mr. Chung (TACHCM)	SME HCMC study tour 1
74	2007/3/19	Duy Khanh																		Mr. Chung	SME HCMC study tour 1
75	2007/3/20	Fuvi																		Mr. Chung	SME HCMC study tour 1
76	2007/3/20	Cat Thai																		Mr. Chung	SME HCMC study tour 1
77	2007/4/12	Quang Pho																		Mr. Chung	SME HCMC study tour 1
78	2007/4/12	Kim Long																			FU SI program
79	2007/5/8	Hoang Thinh																			FU SI program
80	2007/5/9	Phong Nam																			FU SI program
81	2007/5/16	Tan Hoa																			FU Canon project, training course
82	2007/5/16	PTM																			FU SI program; Training program
83	2007/5/18	Dong Ha																			Technical circuit visit
84	2007/5/22	Tan Hoa																		Mr. Chien	Training program (FU SI program)
85	2007/5/23	Tan Hoa																		Mr. Ikeda, TAC staffs	Training program (FU SI program)
86	2007/5/29	Tan Hoa																		Mr. Ikeda, TAC staffs	Training program (FU SI program)
87	2007/5/30	Tan Hoa																		Mr. Ikeda, TAC staffs	Training program (FU SI program)
88	2007/5/31	Viet Dung																		Mr. Dung-	Training program (FU SI program)
89	2007/6/6	AMA																		Mr. Chau, Mr. Chien	Training program (FU SI program)
90	2007/6/7	AMA																		Mr. Chau, Mr. Chien	Training program (FU SI program)
91	2007/6/12	PTM																		Mr. Chien, Ms. Duong	Training program (FU SI program)
92	2007/6/13	PTM																		Mr. Chien, Ms. Duong	Training program (FU SI program)
93	2007/6/19	Manh Quang CNC																			Technical circuit visit
94	2007/6/19	Dai Duong																			Technical circuit visit
95	2007/6/20	Xuan Loc Tho																			Technical circuit visit
96	2007/6/25	Dinh Hung Phu																			SME HCMC study tour 2
97	2007/6/26	Fuvi																			SME HCMC study tour 2
98	2007/6/26	Meiwa																			SME HCMC study tour 2
99	2007/7/3	Dai Kim																			SME HCMC study tour 2
100	2007/7/5	Dai Duong																		Mr. Thu	Canon project
101	2007/7/6	Dai Duong																		Mr. Thu	Training program (Gov HR development program)
102	2007/7/9	Mechanical 17 company																		Mr. Thu	Training program (Gov HR development program)
																					Business linkage with Tokyo

S.Y

No.	Date	Name of Company	Xuyen	Hung	Chien	Truc	Viet	Linh	Khanh	Nghi	Thu	Sakamoto	Isei	Hayashida	Honda	Nakamura	Shirahige	Maeda	Giang	Others	Purpose
103	2007/7/10	Tan Hoa			x		x						x						x		Evaluation after T/C at SMEs
104	2007/7/13	Dai Kim			x		x							x							Canon's T/C for Dai Kim on 5S
105	2007/7/14	Mechanical 17 company			x																Introduction of Miyaiti valve
106	2007/7/19	Honda					x							x						VNCP	Environmental issues in factory
107	2007/7/20	Canon					x							x							Canon project
108	2007/7/20	Ikeuchi					x							x							Introduction of TACHN's services
109	2007/7/24	Toyota					x							x							Environmental issues in factory
110	2007/7/25	Mai Van Dang			x		x							x							Technical circuit visit
111	2007/7/26	Dien Thong			x		x							x							Technical circuit visit
112	2007/7/26	Nam Son - Da Nang						x		x				x					x	Mr. Kobayashi,	Grasp condition of SMEs Da Nang
113	2007/7/26	Phu Loc - Da Nang						x		x				x					x	Ms.Hong Anh	Grasp condition of SMEs Da Nang
114	2007/7/27	Dong Loi			x		x														Technical circuit visit
115	2007/7/27	Phuong Thanh			x		x														Technical circuit visit
116	2007/7/27	Phuong Dong			x		x														Technical circuit visit
117	2007/8/3	Canic			x		x							x							Technical circuit visit
118	2007/8/7	Duc Viet Ha			x		x							x							Prepare for T/C in Tochiigi
119	2007/8/17	Mechanical 17 company			x		x														Prepare for T/C at SMEs (Kaizen,5S)
120	2007/8/22	Folin			x		x														SV program
121	2007/8/22	Legroup			x		x														SV program
122	2007/8/22	Tan Hoa			x		x														SV program
123	2007/8/22	PTM			x		x														SV program
124	2007/8/22	AMA			x		x														SV program
125	2007/8/22	Hai Van					x							x							T/C at SMEs (Kaizen,5S)
126	2007/8/24	Mai Van Dang - Nam Dinh			x		x														T/C at SMEs (Kaizen,5S)
127	2007/8/25	Mai Van Dang - Nam Dinh			x		x														T/C at SMEs (Kaizen,5S)
128	2007/8/28	Honlei - Nam Dinh			x		x							x							Prepare for T/C at SMEs (Kaizen,5S)
129	2007/8/29	Quan Son					x							x							Prepare for T/C at SMEs (Kaizen,5S)
130	2007/9/4	Quan Son			x		x							x							T/C at SMEs (Kaizen,5S)
131	2007/9/5	Quan Son					x							x							T/C at SMEs (Kaizen,5S)
132	2007/9/17	Truong Thanh (Wood work)																			Business linkage with IDI Co.
133	2007/9/17	27 July Company																			Business linkage with IDI Co.
134	2007/10/8	Tan Hoa																			Program survey
135	2007/10/8	Manh Quang																			Program survey
136	2007/10/8	Canon																			Program survey

S.Y

No.	Date	Name of Company	Xuyen	Hung	Chien	Truc	Viet	Linh	Khanh	Nghi	Thu	Sakamoto	Isei	Hayashida	Honda	Nakamura	Shirahige	Maeda	Giang	Others	Purpose
137	2007/10/9	AMA																			Time study preparation
138	2007/10/11	AMA																			Time study
139	2007/10/16	Ngoc Diep																			T/C at SMEs (Kaizen,5S)
140	2007/10/16	EuroWindow																			AOTS T/C
141	2007/10/17	Ngoc Diep																			T/C at SMEs (Kaizen,5S)
142	2007/10/19	Phong Nam																			T/C at SMEs (Kaizen,5S)
143	2007/10/20	Phong Nam																			T/C at SMEs (Kaizen,5S)
144	2007/10/23	Quang Pho																			T/C at SMEs (Kaizen,5S)
145	2007/10/29	EuroWindow																			T/C at SMEs (Kaizen,5S)
146	2007/11/1	Manh Quang CNC																			AOTS T/C
147	2007/11/1	Vinaxuki																			Program survey
148	2007/11/6	Tam Hop																			Program survey & pre-study for Jetro
149	2007/11/6	Industrial Equipment and Machinery Company																			Program survey exhibition
150	2007/11/6	EMTC																			BL with OKADA Mission
151	2007/11/6	Truong Son																			BL with OKADA Mission
152	2007/11/7	PTM																			JBIC project
153	2007/11/7	Viet Nhat																			BL with OKADA Mission
154	2007/11/15	Phong Nam																			BL with OKADA Mission
155	2007/11/16	Phong Nam																			Prepare for NHK
156	2007/11/22	Honlei - Nam Dinh																			NHK interview
157	2007/11/23	Honlei - Nam Dinh																			T/C at SMEs (Kaizen,5S)
158	2007/11/27	PTM																			T/C at SMEs (Kaizen,5S)
159	2007/11/28	AMA																			Prepare for SV program
160	2007/11/28	Phong Nam																			Prepare for SV program
161	2007/11/28	Legroup																			Prepare for SV program
162	2007/11/28	Tan Hoa																			Prepare for SV program

S.Y

No.	Date	Name of Company	Xuyen	Hung	Chien	Truc	Viet	Linh	Khanh	Nghi	Thu	Sakamoto	Isei	Hayashida	Honda	Nakamura	Shirahige	Maeda	Giang	Others	Purpose
163	2007/11/30	Phong Nam		x	x		x	x	x		x		x	x					x	5SV, Mr. Wantanabe, Ms. Ngu	Visit 5 Co., (SV program)
164	2007/11/30	Legroup		x	x		x		x		x		x	x					x	5SV, Mr. Wantanabe, Ms. Ngu	Visit 5 Co., (SV program)
165	2007/11/30	Tan Hoa			x		x		x		x		x	x					x	5SV, Mr. Wantanabe, Ms. Ngu	Visit 5 Co., (SV program)
166	2007/11/30	PTM			x		x		x		x		x						x	5SV, Mr. Wantanabe, Ms. Ngu	Visit 5 Co., (SV program)
167	2007/11/30	AMA			x		x		x		x		x						x	5SV, Mr. Wantanabe, Ms. Ngu, Mr. Hai	Visit 5 Co., (SV program)
168	2007/12/3	Phong Nam							x											Mr. Mizunoe	SV program
169	2007/12/3	Legroup									x									Mr. Narazaki	SV program
170	2007/12/3	PTM																		Mr. Kojima	SV program
171	2007/12/3	AMA																		Mr. Hai, Mr. Ogura	SV program
172	2007/12/4	Legroup									x									Mr. Kojima	SV program
173	2007/12/4	PTM																		Mr. Mizunoe	SV program
174	2007/12/5	Phong Nam							x											Mr. Mizunoe	SV program
175	2007/12/5	Legroup									x									Mr. Narazaki	SV program
176	2007/12/6	Harco																		Mr. Quang	Prepare for T/C at SMEs (Kaizen,5S)
177	2007/12/7	Phong Nam			x		x						x							Mr. Mizunoe	SV program
178	2007/12/7	AMA																		Mr. Hai, Mr. Ogura	SV program
179	2007/12/8	PTM																		Huong	SV program
180	2007/12/10	Phong Nam																		Mr. Mizunoe	SV program
181	2007/12/10	PTM																		My Anh	SV program
182	2007/12/10	Legroup									x									Mr. Narazaki	SV program
183	2007/12/11	Phong Nam																		Mr. Mizunoe	SV program
184	2007/12/11	Legroup																		Mr. Narazaki	SV program
185	2007/12/12	Harco																		Mr. Thuy	T/C at SMEs (Kaizen,5S)
186	2007/12/12	PTM																		Mr. Kojima	SV program
187	2007/12/12	Phong Nam																		Mr. Mizunoe	SV program
188	2007/12/12	Legroup																		Mr. Narazaki	SV program
189	2007/12/13	Harco																		Mr. Thuy, Mr. Kobayashi	T/C at SMEs (Kaizen,5S)
190	2007/12/13	Phong Nam																		Mr. Mizunoe	SV program
191	2007/12/13	Legroup																		Mr. Narazaki	SV program
192	2007/12/14	Hanoi Synthetic Paint																		Mr. Nakamura (VPC)	Interview of Japanese engineer

66

No.	Date	Name of Company	Xuyen	Hung	Chien	Truc	Viet	Linh	Khanh	Nghi	Thu	Sakamoto	Isei	Hayashida	Honda	Nakamura	Shirahige	Maeda	Giang	Others	Purpose
193	2007/12/14	Phong Nam							x				x	x					x	Mr. Okamura, Mr. Watanabe	NHK interview
194	2007/12/17	Mida											x							Mr. Kobayashi, Ms. Huang, Mr. Chung (TACHCM), Ms. Hong Anh	SME HCMC study tour 3
195	2007/12/17	PTM					x													Mr. Kojima	SV program
196	2007/12/17	Viet Nhat - HCMC								x				x					x	Mr. Vinh (TACHCM)	SME HCMC study tour 3
197	2007/12/17	Phong Nam							x											Mr. Mizunoe	SV program
198	2007/12/17	Legroup					x							x						Mr. Narazaki	SV program
199	2007/12/18	LIDOVIT									x			x					x	Ms. Huang	SME HCMC study tour 3
200	2007/12/18	Legroup					x				x									Mr. Narazaki	SV program
201	2007/12/19	Phong Nam							x											Mr. Mizunoe	SV program
202	2007/12/19	Legroup					x				x								x	Mr. Narazaki	SV program
203	2007/12/20	Tan Hoa					x				x			x					x	Ms. Huang, Mr. Narazaki	To support BL btw. Tan Hoa & Toyota
204	2007/12/20	Legroup					x				x									Ms. Huang, Mr. Narazaki	To support BL btw. Tan Hoa & Toyota
205	2007/12/20	Phong Nam							x											Mr. Mizunoe	SV program
206	2007/12/20	PTM						x												Mr. Kojima	SV program
207	2007/12/22	Legroup									x									Mr. Narazaki	SV program
208	2007/12/22	AMA																		Mr. Hai, Mr. Ogura	SV program
209	2007/12/24	PTM																		Mr. Kojima	SV program
210	2007/12/24	Phong Nam																		Mr. Mizunoe	SV program
211	2007/12/24	Legroup																		Mr. Narazaki	SV program
212	2007/12/24	AMA																		Mr. Hai, Mr. Ogura	SV program
213	2007/12/25	PTM																	x	Ms. Huang, Mr. Ogura	SV program
214	2007/12/25	AMA																	x	Ms. Huang, Mr. Ogura	SV program
215	2007/12/25	Phong Nam																		Mr. Mizunoe	SV program
216	2007/12/26	PTM																		Mr. Kojima	SV program
217	2007/12/26	Legroup																		Mr. Narazaki	SV program
218	2007/12/26	AMA																		Mr. Hai, Mr. Ogura	SV program
219	2007/12/27	Legroup																	x	Mr. Kataoka, Mr. Narazaki, Mr. Kojima, Ms. Huang	SV program
220	2007/12/27	Phong Nam																		Mr. Mizunoe	SV program
221	2007/12/28	PTM																		Mr. Kojima	SV program

SY

h

No.	Date	Name of Company	Xuyen	Hung	Chien	Truc	Viet	Linh	Khanh	Nghi	Thu	Sakamoto	Isei	Hayashida	Honda	Nakamura	Shirahige	Maeda	Giang	Others	Purpose
222	2007/12/28	Phong Nam							X											Mr. Mizunoe	SV program
223	2007/12/28	Legroup					X													Mr. Narazaki	SV program
224	2007/12/31	Legroup				X														Mr. Narazaki	SV program
225	2008/1/2	PTM					X													Mr. Kojima	SV program
226	2008/1/2	Phong Nam						X												Mr. Mizunoe	SV program
227	2008/1/2	Tan Hoa					X				X									Mr. Narazaki	SV program
228	2008/1/2	Legroup					X				X									Mr. Narazaki	SV program
229	2008/1/3	Phong Nam							X											Mr. Mizunoe	SV program
230	2008/1/3	Legroup					X				X									Mr. Narazaki	SV program
231	2008/1/3	AMA																		Mr. Hai, Mr. Ogura	SV program
232	2008/1/4	Phong Nam							X											Mr. Mizunoe	SV program
233	2008/1/4	AMA																		Mr. Hai, Mr. Ogura	SV program
234	2008/1/7	PTM						X												Mr. Mizunoe	SV program
235	2008/1/7	Toyota					X							X						Ms. Huong, Mr. Narazaki, Mr. Mizunoe	To support BL btw. Tan Hoa & Toyota
236	2008/1/7	Phong Nam							X											Mr. Mizunoe	SV program
237	2008/1/8	Legroup									X									Mr. Narazaki	SV program
238	2008/1/9	Phong Nam							X											Mr. Mizunoe	SV program
239	2008/1/9	AMA																		Mr. Hai, Mr. Ogura	SV program
240	2008/1/10	Phong Nam							X					X						Mr. Mizunoe	NHK program
241	2008/1/10	Legroup												X						Mr. Narazaki, Mr. Mizunoe, Mr. Viet	
242	2008/1/10	PTM						X												Mr. Kojima	SV program
243	2008/1/10	AMA																		Mr. Hai, Mr. Ogura	SV program
244	2008/1/14	SENA water pump company								X											Grasp condition for BL with JP company
245	2008/1/14	AMA																		Mr. Hai, Mr. Ogura	SV program
246	2008/1/16	PTM						X												Mr. Kojima	SV program
247	2008/1/16	AMA																		Mr. Hai, Mr. Ogura	SV program
248	2008/1/17	Phong Nam							X											Mr. Mizunoe	SV program
249	2008/1/18	Miyairi Valve												X							Follow-up BL btw. With Mechanical 17 Co.
250	2008/1/18	PTM						X												Mr. Kojima	SV program
251	2008/1/21	PTM						X												Mr. Kojima	SV program
252	2008/1/21	Legroup										X								Mr. Narazaki	SV program
253	2008/1/21	AMA																		Mr. Hai, Mr. Ogura	SV program

S. Y

16

No.	Date	Name of Company	Xuyen	Hung	Chien	Truc	Viet	Linh	Khanh	Nghi	Thu	Sakamoto	Isei	Hayashida	Honda	Nakamura	Shirahige	Maeda	Giang	Others	Purpose
254	2008/1/22	Toyota			x		x							x							Manozukuri training course
255	2008/1/23	Legroup									x			x						Mr. Narazaki	SV program
256	2008/1/24	Tan Hoa					x				x			x						JICA, Mr. Kobayashi, SV	SV program
257	2008/1/24	PTM						x						x						JICA, Mr. Kobayashi, SV	SV program
258	2008/1/24	AMA												x						Mr. Kobayashi, SV, TAC staff	SV program
259	2008/1/24	Legroup									x									Mr. Narazaki	SV program
260	2008/1/25	Phong Nam							x					x						Mr. Kobayashi, SV	SV program
261	2008/1/25	INOAC							x					x						Mr. Kobayashi, SV	SV program
262	2008/1/25	Legroup																		Mr. Kobayashi, SV	SV program
263	2008/1/28	Legroup																		Mr. Narazaki	SV program
264	2008/1/29	Legroup																		Mr. Narazaki	SV program
265	2008/1/31	Legroup																		Mr. Narazaki	SV program
266	2008/2/28	Xuan Loc Tho							x											Pioneer	BL with Pioneer
267	2008/2/28	AMA																		Pioneer	BL with Pioneer
268	2008/2/28	Viet Nhat - speaker							x											Pioneer	BL with Pioneer
269	2008/2/29	Nam Son - Da Nang																		Mr. Xuan	Collaboration btw. VJCC & TACDN
270	2008/3/7	PTM																		Mr. Iwase	2nd Project Evaluation
271	2008/3/7	Dai Duong																		Mr. Iwase	2nd Project Evaluation
272	2008/3/12	Legroup																		Evaluation team	2nd Project Evaluation
273	2008/3/12	Phong Nam																		Evaluation team	2nd Project Evaluation

54

List of the Members of the TAC Network for SME Development

Updated on 13-Mar-08

1	Da Nang	Nam Son	DN business trip
2	Da Nang	Phu Loc	DN business trip
3	Ha Long	Dong Ha	
4	HCM	Cat Thai	HCMC study tour
5	HCM	Dinh Hung Phu	HCMC study tour
6	HCM	Duy Khanh	HCMC study tour
7	HCM	Fuvi	HCMC study tour
8	HCM	Hoa Hao	HCMC study tour
9	HCM	Lidovit	HCMC study tour
10	HCM	Mida	HCMC study tour
11	HCM	Tinh Hoa	HCMC study tour
12	HCM	Viet Nhat - HCMC	HCMC study tour
13	Local	27 July Company	
14	Local	Anh Huy	SI linkage program
15	Local	Automobile & motorcycle spare-part manufacturing company (AMA)	SI linkage program
16	Local	Canic	SI linkage program
17	Local	Cong ty TNHH Co Khi Che Tao Banh Rang Ha Noi	
18	Local	Dai Duong	
19	Local	Dai Kim	Canon-TAC project
20	Local	Duc Viet Ha	
21	Local	EMTC	BL with Okada mission
22	Local	EuroWindow	
23	Local	Formach	SI linkage program
24	Local	Gia Minh	SI linkage program
25	Local	Giang Son	
26	Local	Hai Van	
27	Local	Hanoi Plastics Co.	
28	Local	Harco	
29	Local	Hoang Thinh mechanical company ltd.	SI linkage program
30	Local	Hung Hung Co., Ltd.	SI linkage program
31	Local	Hung Thuan	SI linkage program
32	Local	Kieu An	SI linkage program
33	Local	Kim long commercial service & manufacturing company	SI linkage program
34	Local	Lam Uy	SI linkage program
35	Local	Legroup	
36	Local	Mai Van Dang	SI linkage program
37	Local	Manh Quang	
38	Local	Manh Quang CNC	
39	Local	Mechanical 17 Co.	SI linkage program
40	Local	Minh Quang	SI linkage program
41	Local	Ngoc Diep	
42	Local	Phong Nam company ltd. (Folin)	SI linkage program
43	Local	Phuong Dong	
44	Local	Phuong Thanh	
45	Local	PTM company	SI linkage program
46	Local	Quan Son	
47	Local	Quang Pho company ltd.	SI linkage program
48	Local	Tan Hoa company ltd.	SI linkage program
49	Local	Tia Sang	SI linkage program
50	Local	Truong Thanh (Wood work)	
51	Local	Tuan Toan	SI linkage program
52	Local	Van Long	SI linkage program
53	Local	Viet Dung mechanic & metallic company ltd.	SI linkage program

S.Y

16

54	Local	Viet Nhat	SI linkage program
55	Local	Vietnam - Japan Mechanical Private Company	
56	Local	Vietnam Electronic and Informatic Corporation (VEIC)	
57	Local	Vinaxuki	
58	Local	Vinh Thinh Knitwear	
59	Local	Xuan Loc Tho	SI linkage program
60	Nam Dinh	Cuu Long	
61	Nam Dinh	Dien Thong	
62	Nam Dinh	Dong Loi	
63	Nam Dinh	Honlei	SI linkage program
64	Nam Dinh	Minh Phuong	
65	Nam Dinh	Truong Thanh	
1	FDI	Canon vietnam	Canon-TAC project
2	FDI	EBA	SI linkage program
3	FDI	Fujikura	HCMC study tour
4	FDI	HI-LEX	SI linkage program
5	FDI	Honda Vietnam	SI linkage program
6	FDI	IDI Co.	Business linkage
7	FDI	Ikeuchi	
8	FDI	KTC Hanoi	SI linkage program
9	FDI	Meiwa	HCMC study tour
10	FDI	Mikasa corporation	Tokyo metro project
11	FDI	Miyairi Valve	Business linkage
12	FDI	Nagao	SI linkage program
13	FDI	Okada GAJ	Tokyo metro project
14	FDI	Pentax Vietnam	SI linkage program
15	FDI	Rorze Robotech	SI linkage program
16	FDI	Toyota	Monozukuri project
17	FDI	Yamaha Motor Vietnam	SI linkage program
18	FDI	Daiwa	TAC DN
19	FDI	Mabuchi	TAC DN
1	Organization	VCCI	
2	Organization	Hanoi SME association	
3	Organization	Nam Dinh SME association	
4	Organization	Thai Binh young enterprise association	
5	Organization	Vietnam Association and Mechanical Industry (VAMI)	
6	Organization	Vietnam Electronic Industry Assiciation (VEIA)	
7	Organization	Japan Business Association	
8	Organization	JETRO	SI linkage program
9	Organization	UNIDO	
10	Organization	Vietnam Development Forum (VDF)	
11	Organization	Tokyo metropolitan small business support center	
12	Organization	AOTS	
13	Organization	Vietnam Cleaner Production Center (VNCPC)	
14	Organization	JICA	
15	Organization	Vietnam Productivity Center (VPC)	
16	Organization	Department of Science and Technology (DOST) HCMC	Study experience
17	Organization	Department of Planning and Investment (DPI) Bac Giang	
18	Organization	VJCC	
19	Organization	Department of Planning and Investment (DPI) Ho Chi Minh City	
20	Organization	CLAIR	
21	University	Hanoi Univ. of Technology (HUT)	
22	University	Hanoi Industrial University	
		National Research Institute for Mechanical Engineering (NARIME)	
23	Institute	(NARIME)	
24	Institute	Industrial Technology Center of Nagasaki	

57

66

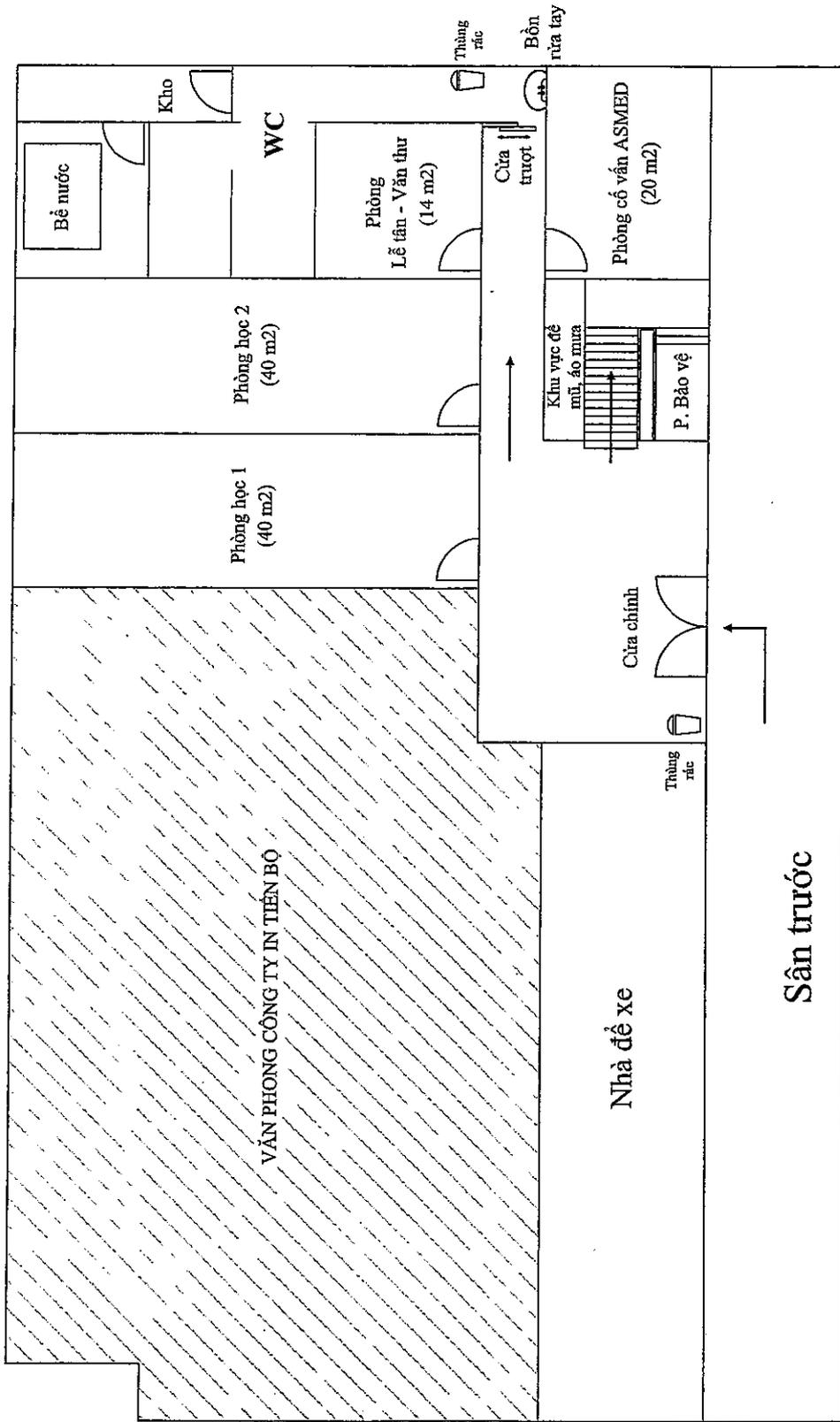
25	Institute	Tokyo Metropolitan Industrial Technology Research Institute	
26	Institute	Yamagata Reasearch Institute of Technology	
27	Institute	QUATEST 1 (Quality Assusurance & Testing Center No. 1)	
28	Institute	QUATEST 2 (Quality Assusurance & Testing Center No. 2)	
29	Institute	QUATEST 3 (Quality Assusurance & Testing Center No. 3)	
30	Institute	Center for Mechanical Technology Practice	
31	Equipment dealer	Mitutoyo asia pacific pte. ltd.	
32	Equipment dealer	Yokogawa vietnam company ltd.	
33	Equipment dealer	Tunglooy Tools Asia Pacific.	
34	Equipment dealer	EMJ	
35	Equipment dealer	IETC	

5.7

16

Floor Layout of TAC Hanoi

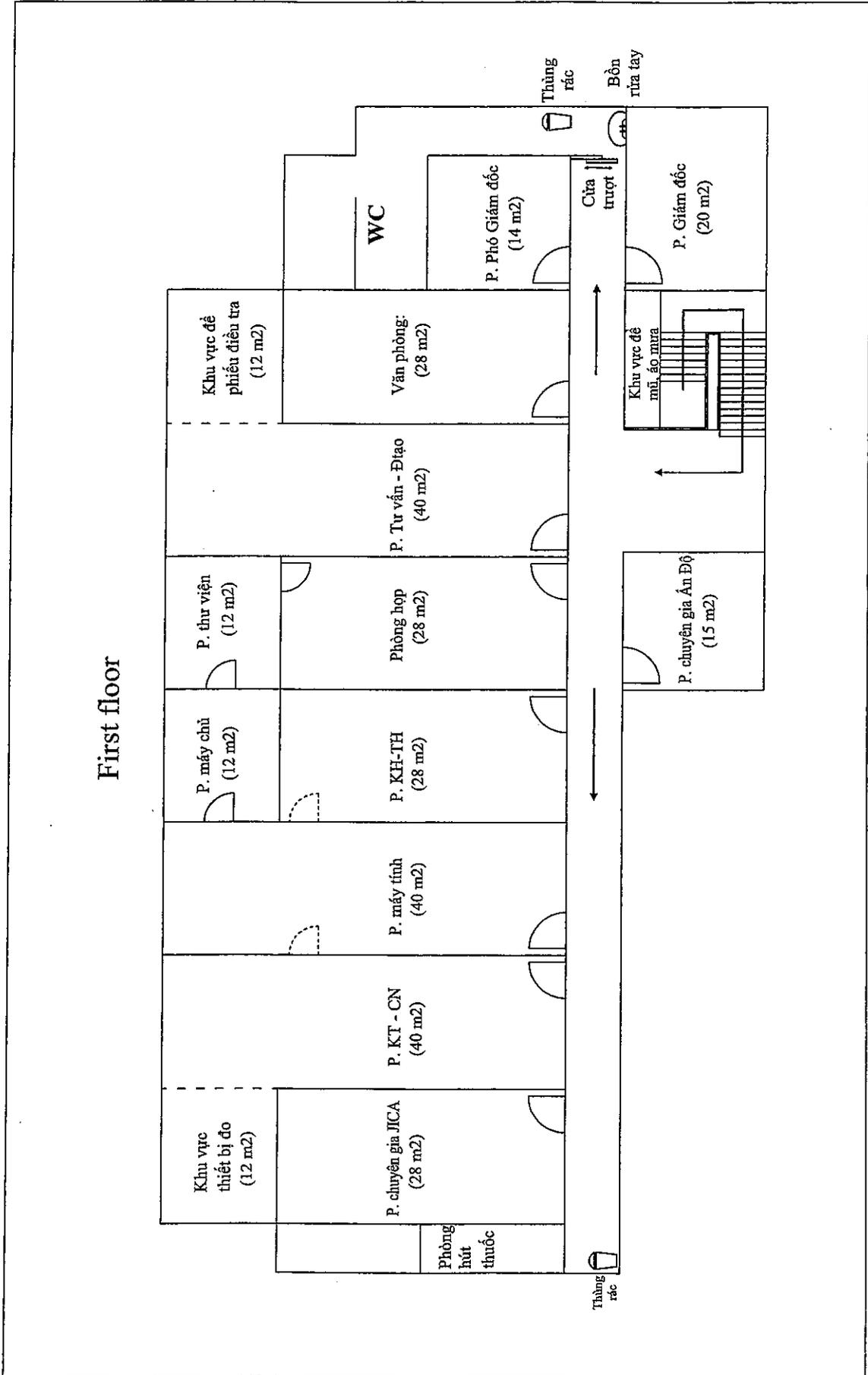
Ground floor



5.5

66

First floor



9.4

Evaluation Grid (Results of Evaluation): The Project for "The Reinforcement of the SME" Technical Assistance Center in Hanoi (TAC)^{VI}

March 14, 2008

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Information/data required	Results of evaluation
	Main Questions	Sub Questions		
Relevance	Conformity of the Project goal to the National Development Plan of Vietnam	Importance/Position of SME promotion and SME technical assistance services in the National Development Plan	National development policy and institutional framework for SME promotion	<ul style="list-style-type: none"> Project goals are relevant with the country's 10-Year Strategic plan toward 2010 and the 5-Year Plan for Socio-Economic Development (2006-2010) which put priorities in promoting a transition to a market-economy and industrial modernization as well as increasing the country's industrial competitiveness. In particular, the government made clear of the importance of SME promotion by legislating and enforcing Decree No. 90 that stipulates the establishment of TAC under ASMED of MPI* in November 2001. Main target group has been set as staff of TAC Hanoi. Needs assessment for the capacity development of TAC was conducted through PCM (Project Cycle Management) Workshop held at the Preparatory Study of the Project. However, because the organization itself was quite young and the size of the staff was limited at the preparatory phase, the assessment was not enough to draw a detailed technical cooperation plan (TCP) for the main target group in the Project. Indirect target group has been set as SMEs in fields of machinery, electricity and electronics. Results of the needs survey for SMEs in 30 northern provinces conducted in December 2005 were reflected to the detailed planning of the Project implementation. Needs assessment for this indirect target group continued in the Project in frequent circuit visits to SMEs. In summary, the Project defined clear target groups and investigated their needs in almost successful manner.
	Conformity with needs of beneficiaries	Were the selection of the target group and investigation of the target group's needs adequate and enough?	Perception of SME-related people Perception of ASMED/TAC and related people Perception of Experts* and C/Ps*	
		Do the project objectives meet with needs of the target group and are needs of the target group high?	Perception of SME-related people Perception of ASMED/TAC and related people Perception of Experts and C/Ps	
	Are there ripple effects for people other than the target group?	Perception of SME-related people Perception of Japanese /other related companies Perception of ASMED/TAC and related people Perception of Experts and C/Ps	<ul style="list-style-type: none"> The needs of the direct target group, TAC staff, were confirmed to be high, because the organization was newly established and the capacity of both the organization and staff were still small to implement an effective technical assistance to SMEs. This assessment was endorsed by Questionnaire/Interview surveys both for C/Ps and Experts at the Final Evaluation. Questionnaire/Interview surveys to SMEs at the Final Evaluation confirmed that their needs and expectations for TAC technical assistance services were very high, because they still lack both managerial and elemental technology and also feel that they do not have enough opportunities to receive such effective assistance as training, consulting, business linkage and information service. The Project has tried to establish good cooperation and collaboration with FDI* companies, particularly with the Japanese, as potential clients for the Vietnamese SMEs who would strengthen their capacities with TAC assistance. While many Japanese FDI companies look for good business-linkage with local suppliers, the Project also contributes to the benefits of those FDI's. Because the Project has tried to make effective cooperation and resource sharing such as providing mutual training opportunities and information sharing with other SME assistance organizations (BDS* providers), some benefits are expected to be brought about to those organizations and people. 	

(Note) SME: Small- and Medium-sized Enterprises, TAC: SME Technical Assistance Center, MPI: Ministry of Planning and Investment, ASMED: Agency for Small- and Medium- Enterprise Development, Experts: Japanese experts, C/P: Counterpart Personnel, FDI: Foreign Direct Investment, BDS: Business Development Services, ODA: Official Development Assistance

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Information/data required	Results of evaluation
	Main Questions	Sub Questions		
Relevance	Conformity with needs of beneficiaries	Was the selection of the implementing organization adequate?	Information from the Vietnamese government Reports by Experts	<ul style="list-style-type: none"> The implementing organization of the Project is TAC. Decree No. 90 clearly defined TAC under ASMED as a responsible organization that provides necessary technical assistance to SMEs. On the other hand, to what extent TAC should provide different types of assistance for management and elemental technology, particularly in fields of machinery, electricity and electronics, has been still in discussion in MPI and ASMED until now, which has brought about some delays and difficulties in Project implementation and may have decreased the level of TAC's relevance as the implementing agency to a certain extent.
	Relevance to Japan's ODA* policy Others	Relevance to Japan's ODA policy to Vietnam	Japan's ODA* policy to Vietnam	
Effectiveness		Demarcation and cooperation with other donor's similar activities	Information on other donor's activities Perception of Experts and C/Ps	<p>While TAC has received several assistances from different donors, most of them are small-scale ones. The Project is the only one effort for developing an overall capacity of TAC to be an efficient technical assistance provider under ASMED. The Project has successfully conducted information exchange with other donors' efforts, which makes clear demarcation of the Project among others.</p> <ul style="list-style-type: none"> The level of objectively verifiable indicators for the achievement of Project purpose is described later in the column of the achievement of Output 1. From the point of views of indicator 1, the Project seems to have provided services to an appropriate number of users and is about to achieve the Project purpose by the end of the Project. This view was endorsed by the Questionnaire/Interview surveys at the Final Evaluation.
	Achievement of Project purpose	Were the numbers of users of the services provided by TAC enough and appropriate? (Indicator 1)	Quantitative data on Project (Numbers of users of technical consultation through the circuit visits, dissemination of technical information, collaboration between SMEs themselves and other related organizations, seminars and forums, etc.) Perception of Experts and C/Ps	
		Did the satisfaction of users in the intellectual-assistance services provided by TAC Handi improve? (Indicator 2)	Quantitative data on Project Perception of Experts and C/Ps	<ul style="list-style-type: none"> There is no clear data to measure the level of improvement of satisfaction in the intellectual-assistance services provided by TAC. However, more than 80% of questionnaire respondents showed their high satisfaction with the content, course material and organization of training, according to the TAC data. Questionnaire/Interview surveys to several TAC service users at the Final Evaluation also confirmed that all the respondents showed very high satisfaction with such TAC intellectual-assistance services as on-site consulting and training. From the point of views of indicator 2, the Project seems to achieve the Project purpose by the end of the Project. This view was endorsed by the Questionnaire/Interview surveys to C/Ps and Experts.

5.1

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Information/data required	Results of evaluation
	Main Questions	Sub Questions		
Effectiveness	Achievement of Project purpose	Will the Project purpose be achieved? (Are Project purpose and verifiable indicators still valid?)	Quantitative data on Project Perception of ASMED/TAC and related people Perception of Experts and C/Ps	<ul style="list-style-type: none"> Achievement of the expected 4 outputs has been appearing, as described below. Having results of achievement of outputs until now and the Project implementation plan, most of Experts and C/Ps see that the Project purpose is expected to achieve, according to the Questionnaire/Interview surveys. The Project still needs a lot of activities in the remaining period in order to achieve all the four expected outputs and finally the project purpose defined on the current PDM. In order to reflect a real situation, Project purpose was revised in January 2008 to "TAC Hanoi partly starts to provide services for SMEs in improving industrial technology, and establishes solid and strategic organizational foundations in preparation for its full scale operation which is planned to start after completion of its building construction". It should be noted that it is not possible for the Project to reach to the expected level of achievements at its original design, even if the Project achieves its current Project purpose by the end of the Project.
		Degree to which achievement of Project purpose is attributed to Outputs	Perception of ASMED/TAC and related people Perception of Experts and C/Ps	
	Factors contributed to achieve the Project purpose (Degree of achievement of Output 1)	Have TAC Hanoi's management and administration improved? (Degree of achievement of Output 1)	Performance of TAC regarding the instruction from ASMED and other activities TAC's allocation of staff, budget, facility, etc. Perception of Experts, C/Ps	<ul style="list-style-type: none"> According to the Questionnaire/Interview surveys at the Final Evaluation, it is judged that the achievement of the current Project purpose will be appropriately attributed to the achievement of 4 outputs. Since August 2006 until the end of 2007 TAC organized 2 Entrepreneurship Development Program with 50 participants, 6 TOT (Training of Trainers) courses for 124 trainers in entrepreneurship, 81 training courses on business management for 2,997 company directors from many different provinces under the instruction of ASMED. With an assistance of Experts, TAC has provided 21 on-site training for different companies (592 technical staff and workers) in management technology. TAC also conducted 268 circuit-visits that provided technical consultation and business linkage information to SMEs. These activities listed above were highly appreciated by most SMEs, while more than 90% of questionnaire respondents showed their high satisfaction with the organization of training, according to the TAC data regarding the training activities. Both the number of technical staff and the size of the budget gradually increased for the past years. These observations above show that TAC has improved its management and administration to a certain, satisfactory level for its current operation.
	Has basic capacity of TAC Hanoi's instructors for technical consultation and training been developed? (Degree of achievement of Output 2)	Number of engineers of TAC Hanoi who reach a certain level in the capability of technical instruction Preparation and revision of training materials and instruction manual for technical instruction by TAC Perception of Experts, C/Ps	<ul style="list-style-type: none"> The number of engineers has now increased to 6 from 2 at the beginning. According to the Questionnaire/Interview surveys, a very basic capacity of TAC Hanoi's instructors is evaluated to develop. Most of them increased their capacities through OJT (On the Job Training) at circuit visits to SMEs and training opportunities both inside the country and in Japan. However, not many engineers are seen to have sufficient level of capacity for effective technical consulting and training. The number of technical staff is evaluated to be still smaller than an expected level, while at least 10 engineers were expected to assign at TAC at the initial Project design. Many of them have lots of work for basic training activities under the instruction from ASMED, and do not have much time for further capacity development of detailed technical knowledge/skills for their own. 	

S.Y

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Information/data required	Results of evaluation
	Main Questions	Sub Questions		
Effectiveness	Factors contributed to achieve the Project purpose (Degree of achievement of Outputs)	Has TAC Hanoi disseminated various kinds of information on industrial technology and business linkage? (Degree of achievement of Output 3)	Number of information that can be disseminated and number of the aggregate of dissemination Preparation and utilization of Web-site and publications Perception of Experts, C/Ps	<ul style="list-style-type: none"> TAC has successfully increased its information service activities by sending E-mails, issuing promotion materials and operating its own Website both in Vietnamese and English languages. Access count of TAC Website reached to 56,400 in total at the timing of the Final Evaluation, while the monthly number for the same increased from 2,000 in May to 5,000 in December.
		Has TAC Hanoi coordinated between SMEs themselves and other related organizations in order to establish business linkages? (Degree of achievement of Output 4)	Number of participants in the network for SME development, and the number of collaborative activities between SMEs themselves and other related organizations Perception of Experts, C/Ps	
Effectiveness	Factors hampered to achieve the Project purpose	Has public affairs activity been conducted and the name and significance of TAC Hanoi been understood? Are there any other contributing factors?	Perception of SME-related people Perception of ASMED/TAC and related people Perception of Experts and C/Ps Perception of ASMED/TAC and related people Perception of Experts, C/Ps	<p>According to the Questionnaire/Interview surveys, the name of TAC has gradually been widespread with a high level of satisfaction for its technical assistance services. However, there were some voices that TAC should provide more effective and proactive public affairs activity from TAC services users and related organization at the Questionnaire/Interview surveys.</p> <p>Five (5) Japan Overseas Cooperation Volunteers (JOCVs) for 5S/Kaizen, who were dispatched to TAC between November 2007 and February 2008 (2 months), voluntarily participated in the Project activities and contributed to complementing the Project's effectiveness in such ways as providing technical transfer to C/Ps and increasing the effectiveness through on-site consultation services at several local SMEs.</p> <p>There was only one case that TAC (administration) staff resigned and left the organization, which did not hamper the effective Project implementation. On the other hand, 3 core members in technology, planning and administration (one for each) who received technical transfer were moved from TAC to other responsibilities under ASMED during the Project period, which hampered the effectiveness of the Project to a certain extent. Moreover insufficient number of technical staff (engineers) that is smaller than expected at the Project design is evaluated as crucial by many C/Ps and Experts.</p>
		Degree of influence by personnel change or resignation of C/Ps (Was important assumption No. 1 for the achievement of outputs satisfied?)	Number of persons changed or resigned, and its reasons Perception of Experts, C/Ps	

S.1

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Information/data required	Results of evaluation
	Main Questions	Sub Questions		
Effectiveness	Factors hampered to achieve the Project purpose	Was TAC able to get appropriate budget? (Was important assumption No. 2 for the achievement of outputs satisfied?) Other factors influenced	TAC budget and expense data Perception of ASMED/TAC and related people Perception of Experts, C/Ps Perception of ASMED/TAC and related people Perception of Experts, C/Ps	Necessary budget for expenses of the current operation of the Project was appropriately supplied by MPI/ASMED. Financial aspect is evaluated as not being a hampering factor to achieve the Project purpose at the timing of Final Evaluation. <ul style="list-style-type: none"> In order to reflect the actual situation of the Project implementation, PDM was revised in January 2008, in which the details of the Project was modified to a lower scale than its original design. Fundamental factor for a modification of project design is evaluated to attribute to the delay in official decision about a clear vision for the future of TAC that now has an insufficient capacity in terms of basic infrastructure, budget and human resources in order for the organization to further develop as a central technical assistance body that provides various kinds of services for SMEs. In order to cope with the situation that a smaller number of engineers are allocated and the installment of necessary machinery was suspended or delayed than expected, the Japanese side also decreased such input as allocation of short-term experts. Since when 4 short-term experts in technology were dispatched from the end of 2006 to early 2007 allocation of short-term experts in technological fields has not been realized and is not planned until the end of the Project. These mean that the Project will bring about smaller scale of outputs (effectiveness), efficiency and impacts than expected, although TAC will succeed to attain a good level of operational capacity for continuing the current activities.
Efficiency	Appropriateness of quantity, quality and timing of inputs from the Japanese side	Appropriateness of number, specialty, timing of dispatched Japanese experts (Long-term & short-term Experts)	Records of dispatch of Experts Achievements /performance of Experts Perception of Experts, C/Ps	<ul style="list-style-type: none"> Two (2) long-term Experts were dispatched as planned. One is Chief Advisor/Planning and Management and another is for SME Linkage/Project coordination. However, an absence of Chief Advisor/ Planning and Management for almost 4 months due to a sad accident of the former Expert is evaluated to hamper the efficiency to a certain extent. Four (4) different short-term Experts in the fields of Machinery/Metal Processing and Machining Technique were dispatched from Japan in total of 4 MMs (Mar-Months: Details are shown on Annex 6.) According to Questionnaire/Interview surveys, quality, specialty and timing of dispatched experts were adequate to achieve the Project purpose and outputs defined on the current PDM.
		Appropriateness of number, training contents, period and timing of C/P training in Japan	Records of training in Japan Perception of Experts, C/Ps	Two (2) MPI officials, 1 ASMED official (Project Director), 2 TAC directors and 5 TAC C/Ps received trainings in Japan. Those numbers and contents of the programs are judged to be appropriate enough to increase the Project efficiency, according to the Questionnaire/Interview surveys. However, there were several voices that the Project efficiency could have increased more, if a larger number of capable engineers could have training in Japan.

S.Y

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Information/data required	Results of evaluation
	Main Questions	Sub Questions		
Efficiency	Appropriateness of quantity, quality and timing of inputs from the Japanese side	Appropriateness of type, quantity and timing of provided equipment	Placement of equipment Utilization condition of equipment Perception of Experts, C/P	<ul style="list-style-type: none"> Equipment has been supplied by Japan with some suspension and delays until now, while most of the planned are expected to install until the end of the Project. Insufficient preparation and space of TAC for equipment installation was a major reason of the suspension, and an administrative problem by the Japanese vendor was a major reason for the delay. It is judged that type, number and quantity of provided equipment is good enough for smooth implementation of the current TAC operation. However, Questionnaire/Interview surveys revealed that Experts feel that MPI/ASMED'S lack of an authorized strategic vision for the further development of TAC has hampered the efficiency of equipment provision plan, while ASMED officials and C/Ps think that TAC needs a larger scale of various equipment for further development of TAC.
	Appropriateness of quantity, quality and timing of inputs from the Vietnamese side	Appropriateness of number, placement and capacity of C/Ps	Placement of C/Ps Results /performance of C/Ps Perception of Experts, C/Ps	<ul style="list-style-type: none"> Currently, twenty (20) C/Ps including Project Director and administrative staff are allocated and receive technical transfer. However the number of engineers is 6 including one TAC Vice Director, which is smaller than expected at the Project Design as referred on the MMM signed on November 2005, which decreases the efficiency of technical transfer than expected. Most of C/Ps and other staff are very well motivated and technical staff (engineers) feels a certain level of confidence in conducting current TAC services in an efficient manner by the end of the Project. However, Experts show strong concerns about the number and the current capacity of engineers, taking into account of appropriate level and importance of services expected by SMEs.
		Appropriateness of placement of managers, staff and project-related people	Placement of TAC managers and staff Perception of ASMED/TAC and related people Perception of Experts, C/Ps	MPI/ASMED has established Project Executive Board (PEB) that includes 4 officials from ASMED and 2 directors of TAC. Under an appropriate guidance by PEB, TAC has established its organizational structure that consists of such four (4) departments as Technology, Planning, Training and Consulting, and Administration. In each department one head and responsible staff have been allocated.
		Appropriateness of quality and size (amount) of building, facilities, equipment and supplies for the Project	Current condition of building/facilities Current condition of equipment/supplies Perception of Experts, C/Ps	Due to a limited floor space of TAC, office space for Experts was not provided at the initial stage of the Project until January 2007, which largely hampered the efficiency by a lack of frequent communication between C/Ps and Experts. Although there were appropriate provision of office furniture and supplies, there was a move of TAC office to the current building in October 2007 by the instruction of MPI. Detailed feasibility study for future TAC building and facilities that was expected to conduct in early stage of the Project has not been proceeded yet.
	Appropriateness of budget size of the Project	Appropriateness of budget size of the Project	TAC budget /expense data Actual expenses covered by ASMED/TAC Perception of Experts, C/Ps	MPI/ASMED is supplying enough amount of budget for the current operation of the Project, while some operational expenses was also covered and complimented by the Japanese side.
Appropriateness of project management	Has JCC functioned appropriately?	Appropriateness of budget size of the Project	Number of JCC held and its records Perception of Experts, C/Ps	Joint Coordinating Committee (JCC) was held only once in February 2007. According to the Questionnaire/Interview surveys, there is neither much expectation nor awareness of the significance for JCC among C/Ps and Experts. However, taking into account the importance of JCC both for appropriate information sharing between the Vietnamese and the Japanese sides and for proper monitoring process, the frequency and the contents of JCC are evaluated as being less satisfactory than expected.

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Information/data required	Results of evaluation
	Main Questions	Sub Questions		
Efficiency	Appropriateness of project management	Have meetings in the Project Team been organized periodically?	Number of meetings held and their records Perception of Experts, C/Ps	Occasional meetings were effectively held in order to improve communication among C/Ps, TAC staff and Experts. These meetings are judged to function appropriately.
		Have understanding between the Vietnamese C/Ps and the Japanese experts been increased?	Agenda of meetings Communication among Project members	
	Cooperation with other organizations/projects	Has the efficiency increased with an existence of cooperation with other organizations and projects (ex: VJCC, VCCI*, JBA*)?	Reports by Japanese Experts Perception of ASMED/TAC and related people Perception of Experts, C/Ps	Understanding between C/Ps and Experts improved quite well because of very frequent meetings with good level of communication and co-working. The level of understanding between responsible officials at ASMED and Experts also increased through both frequent communications and discussions at PEB meetings that were held several times in the past. The Project has made a high level of information sharing and cooperation with other SME assisting organizations and donor programs such as JETRO, JBA, AOTS*, VJCC, VPC and VN-CPC, which could contribute to increase the efficiency of the Project in such ways as increasing capacity development opportunities of TAC staff, sharing the cost for implementing training, consulting and seminars, and increasing opportunities for establishing effective business linkages.
Impact	Factors increased/hampere red efficiency	Other factors influenced	Perception of ASMED/TAC and related people Perception of Experts, C/Ps	N/A
	Prospects for achievement of the overall goal	Will the overall goal be achieved in 3-5 years after the completion of the project? (Are the overall goal and verifiable indicators still valid?)	Perception of ASMED/TAC and related people Reports by Japanese Experts Perception of Experts, C/Ps	As described in the previous column, the Project is expected to achieve its Project purpose, "TAC Hanoi partly starts to provide services for SMEs in improving industrial technology". This is a good start for the achievement of overall goal, "TAC Hanoi provides basic technical services for SMEs to comply with customers' needs". The Project should concentrate on its efforts on achieving all four expected outputs and Project purpose in the remaining period in order to expect a certain scale of the impact in the future.
		Will the important assumption for the achievement of overall goal be satisfied?	Perception of ASMED/TAC and related people Reports by Japanese Experts Perception of Experts, C/Ps	Decision 290/QĐ-BKH dated 12th May 2003 officially justifies the existence and activities of TAC and this situation is expected to continue in the future. Efforts for assuring condition of an important assumption, "TAC Hanoi continues to exist and its staff and budget are ensured at a certain level", on PDM, particularly in relation to the strategic positioning and detailed responsibilities of TAC, are necessary for achieving a really expected, larger impact of the Project. The Japanese side recognized that responsibilities and resource allocation for ASMED and TAC in the future is not clear at the timing of the Final Evaluation, given the overall restructuring efforts of the Vietnamese government.

(Note) VCCI: Vietnam Chamber of Commerce and Industry, JBA: Japanese Business Association, AOTS: The Association for Overseas Training Scholarship

S.Y

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Information/data required	Results of evaluation
	Main Questions	Sub Questions		
Impact	Economic aspects	Has business and its performance of SMEs improved through the provision of services by TAC?	Perception of SME-related people Perception of ASMED/TAC and related people Perception of Experts and C/Ps	<ul style="list-style-type: none"> Although there were several voices from SMEs that they succeeded in increasing productivity, reducing the cost, and establishing a good business linkage with the Japanese FDIs at the Questionnaire/Interview Surveys of the Final Evaluation, there is no clear quantitative data in order to measure the degree of improvements of business performances of SMEs that were received TAC services.
	Social aspects	Have understanding of and interests in Japan among people increased through TAC's activities?	Perception of ASMED/TAC and related people Perception of Experts and C/Ps	<ul style="list-style-type: none"> The view that the Project will benefit to a wide range of local people in SME sector, even for women entrepreneurs, particularly in northern provinces of the country, as final beneficiaries through the achievement of the overall goal was supported by such Project-related people as Experts, C/Ps and TAC service users, according to the Questionnaire/Interview surveys at the Final Evaluation.
	Other aspects	Are there any unexpected effects? (Positive and negative)	Examples of unexpected effects Perception of Experts, C/Ps	<ul style="list-style-type: none"> Some Japanese FDI companies were benefited from receiving concrete technical support from TAC and also from establishing good business-linkage with local suppliers.
Sustainability	Institutional aspects	Are the vision and the positioning of TAC clear?	Vision of ASMED/TAC and the positioning of TAC Perception of ASMED/TAC and related people Perception of Experts, C/Ps	<ul style="list-style-type: none"> The TAC's conceptual position as a central technical assistance service provider is shared among many Project-related people in MPI and ASMED with the enforcement of both Decree No. 90 and MPI's Decision 290/QD-BKH. However, the detailed orientation for increasing a basic infrastructure, budget and human resources of TAC in order to match with the existing technical assistance needs among SMEs is under discussion and is expected to become clearer. The institutional mechanism to sustain the Project achievement will remain crucial, particularly for MPI and ASMED.
	Organizational aspects	Is the human resource allocation appropriately planned at TAC?	Managers/staff allocation plan and stability Staff training plan Perception of Experts, C/Ps	<ul style="list-style-type: none"> TAC under ASMED has established its solid organizational foundation that consist of PEB and 4 departments under MPI's Decision 290 that officially justifies the existence and activities of TAC. The number of staff has gradually increased, although there are many voices that the number of engineers is still small.
	Financial aspects	Does TAC have operation and management capabilities to continue the Project? Will the government continue to supply appropriate budget to TAC?	TAC operation and management plan Perception of ASMED/TAC and related people Perception of Experts, C/Ps ASMED/TAC budget and expense data Perception of ASMED/TAC and related people Perception of Experts, C/Ps	<ul style="list-style-type: none"> It is judged that TAC has an almost enough organizational capability for its management and operation, as long as it provides the current level of services both in terms of volume and quality. Medium-term management plan that includes the issue how many core engineers in different, specific technological areas will perform central roles for continuing the Project along with detailed training/consulting implementation plan should be discussed and prepared inside TAC and finally be authorized by MPI/ASMED as an official decision. Because MPI and ASMED currently supplies appropriate amount of the budget to TAC and the Project, there seems to be a certain level of financial sustainability. Although related people in MPI, ASMED and TAC currently explain that TAC would remain as the leading technical assistance providing organization, financial sustainability of the Project will wholly depend on the long-term strategy with a clear vision for TAC by the MPI and ASMED.

S.Y

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Information/data required	Results of evaluation
	Main Questions	Sub Questions		
Sustainability	Technical aspect	Will C/Ps/staff who acquired technical skill and knowledge keep working?	C/Ps' and staffs stability at TAC Perception of Experts, C/Ps TAC operation plan (including personnel allocation and staff training plan) Perception of Experts, C/Ps	<ul style="list-style-type: none"> There is a high possibility for TAC engineers and staff that receive technical transfer to stay in the organization, because they are enthusiastic to increase their capacity in technical assistance services and to contribute to promoting the Vietnamese manufacturing SMEs. Technical transfer from Experts to C/Ps, particularly technical staff (engineers) has successfully been implemented, and they have a confidence that the Vietnamese engineers and staff will be capable of conducting such technical assistance services as 5S/Kaizen methods in both training and consulting without Experts by the end of the Project. Most of engineers are relatively young and well motivated enough to make their own efforts to plan, develop, implement and revise TAC services by themselves. However the fields that can be covered by C/Ps are still limited to only a couple of management technology and more detailed elemental technologies such as machining, metal processing and electronics are yet to be developed. TAC has been in development of effective mechanism of how developed capacities of TAC engineers could be sustained and even improved by utilizing the network with Japanese companies and other relevant organizations.
		Are the numbers of instruction manuals and other intellectual properties increasing and their quality improving?		

5.4

16

添付資料3. 評価グリッド結果表 ベトナム国 中小企業技術支援センター (TAC*) プロジェクト終了時評価調査

2008年3月21日

5項目	評価設問		必要なデータ	評価結果
	大項目	小項目		
妥当性	ベトナムの国家計画との整合性	国家計画の中で中小企業振興と中小企業向け技術支援サービスがどのように位置づけられるか	ベトナム開発政策 中小企業政策・制度	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト目標と上位目標は、市場経済移行・産業近代化の促進と産業競争力強化を優先課題としているベトナムの「2010年までの10ヵ年国家開発戦略」と「社会・経済発展5ヵ年計画(2006-2010年)」と合致している。特に、ベトナム政府は2001年11月にMPI*/ASMED下のTACの創設を規定した政令No.90を策定・施行しており、SME振興の重要性を明確化している。
	裨益者ニーズとの整合性	ターゲットグループの設定及びニーズ把握は適切かつ十分か	中小企業関係者の認識 ASMED*/TAC関係者・関連機関の認識 専門家*・C/P*の認識	<ul style="list-style-type: none"> 主なターゲット・グループはTACハノイの職員と設定された。プロジェクトの事前調査におけるPCM(プロジェクト・サイクル・マネジメント)ワークショップを通してTACの能力向上ニーズの把握が行われた。しかし、事前調査段階ではTACの組織自体が大変、若く職員数も限られていたため、プロジェクトの主要ターゲット・グループに対する詳細な技術移転計画(Technical Cooperation Plan: TCP)を策定するのに十分なほどのニーズ把握は行われなかった。 間接的なターゲット・グループは機械、電気、電子分野の中小企業として設定された。2005年12月に実施された北部30県でのSMEニーズ調査の結果がプロジェクト実施の詳細計画に反映された。この間接的なターゲット・グループに対するニーズ調査はSMEへの頻繁な巡回指導を通じてプロジェクトにおいて継続された。 総括すると、本プロジェクトは明確なターゲット・グループを設定し、そのニーズをほぼ満足すべき水準で把握していると考えられる。
		プロジェクト目標はターゲットグループのニーズに合致し、ターゲットグループのニーズは高いか	中小企業関係者の認識 ASMED/TAC関係者・関連機関の認識 専門家・C/Pの認識	<ul style="list-style-type: none"> 直接のターゲット・グループであるTACは組織そのものが新たに設立されたばかりで組織と職員双方の能力がSMEに対する効果的な技術支援を行うには依然、小さいことから、TACの能力向上ニーズが高いことが確認された。この見方は終了時評価におけるC/Pと専門家双方への質問表・面接調査で裏付けられた。 終了時評価でのSMEに対する質問表・面接調査では、間接的なターゲット・グループであるSMEの管理・要素の両技術は依然、乏しく、また研修、コンサルティング、ビジネス連携、情報サービス等の効果的な支援を受ける十分な機会を有していないと彼らが感じていることから、SMEのニーズとTAC技術支援サービスに対する期待が大変、高いことが確認された。
		ターゲットグループ以外への波及効果はあるか	中小企業関係者の認識 日系企業等関係機関の認識 ASMED/TAC関係者・関連機関の認識 専門家・C/Pの認識	<ul style="list-style-type: none"> 本プロジェクトはTAC支援によって能力向上を図ろうとするベトナムSMEの潜在的顧客たるFDI*企業、特に日系企業と良好な協力関係と連携を構築しようとしてきた。多くの日系FDI企業がローカル・サプライヤーとの良好なビジネス連携を求めている中、本プロジェクトはこれらFDI企業の便益にも貢献する。 本プロジェクトは他のSME支援機関(BDS*プロバイダー)とお互いの研修機会の提供や情報共有等の効果的な協力とリソース共有を図ってきていることから、それらの組織や関連人材にも一定の便益が及ぶことが期待される。

*: SME: 中小企業 (Small- and Mediums-sized Enterprises)、 TAC: 中小企業技術支援センター (SME Technical Assistance Center in Hanoi)、 MPI: 計画投資省 (Ministry of Planning and Investment)、
ASMED: 中小企業開発局 (Agency for Small- and Medium- Enterprise Development)、 専門家: 日本人専門家、 C/P: カウンターパート (Counterpart Personnel)、
FDI: 外国直接投資 (Foreign Direct Investment)、 BDS: Business Development Services、

5項目	評価設問		必要なデータ	評価結果
	大項目	小項目		
妥当性	裨益者ニーズとの整合性	事業実施機関の選定は適切か	ベトナム政府機関の情報 専門家報告書	<ul style="list-style-type: none"> 本プロジェクトの実施機関はTACである。政令No.90はASMED下のTACがSMEに対する必要な技術支援を提供する担当機関であることを明確に規定している。 他方で、管理技術と要素技術に関し、特に機械、電気、電子の分野でTACが多種の支援をどの程度、行うかについてこれまでMPIやASMEDで依然、議論が続いている状況で、このことがプロジェクト実施におけるいくつかの遅延や困難を生じさせるとともに、実施機関としてのTACの妥当性の水準を一定程度、減少させた可能性がある。
	日本の援助事業としての妥当性	対ベトナム援助政策等との整合性	日本の対ベトナム援助政策	本プロジェクトはベトナムにおける裾野産業振興と投資環境改善の双方を重点課題としている日本のODA政策に合致している。特に、2003年からの「日越共同イニシアティブ」のフレームワーク下での対ベトナムODA政策の優先課題と一致する。
	その他	他ドナーの類似事業との連携・デマケは明確に示されているか	他ドナー活動内容 専門家・C/Pの認識	TACはこれまでにいくつかの異なるドナーからの支援を受けているが、いずれも小規模なものである。本プロジェクトはASMED下の効率的な技術支援機関としてのTACの全般的な能力向上を図る唯一の試みである。プロジェクトは他ドナーによる活動との情報交換を成功裏に実施しており、本プロジェクトの他事業とのデマケは明確である。
有効性	プロジェクト目標の達成	TACハノイが実施する技術支援サービスの回数は十分かつ適切か (指標1)	プロジェクトに係わる数量データ(巡回指導、技術情報発信、SME間や他機関との事業連携、セミナー/フォーラム等の各実施回数) 専門家・C/Pの認識	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト目標達成に係わる指標の水準については、後述する成果1の達成に係わる項に記載の通りである。 指標1の観点からは、本プロジェクトは適切な数のユーザーに対してサービスを提供しており、プロジェクト終了までに目標を達成する見込みが高い。この見方は終了時評価の質問表・面接調査によって確認された。
		TACハノイが実施する知的支援サービスにユーザーは満足したか (指標2)	プロジェクトに係わる数量データ 専門家・C/Pの認識	<ul style="list-style-type: none"> TACが提供する知的支援サービスへの満足度のレベルを測定する明確なデータは得られていない。しかし、TACのデータによれば、質問表調査における80%以上の回答者が、サービスの内容、教材、研修運営等に高い満足を示している。終了時評価でのいくつか(11社)に対する質問表・面接調査でも、すべての回答者が実地(企業)でのコンサルティングや研修等のTAC知的支援サービスに対する大変、高い満足度を示すことが確認された。 指標2の観点からは、本プロジェクトは終了時までに目標を達成する見込みが高い。この見方は終了時評価のC/Pと専門家に対する質問表・面接調査によって裏づけられた。
		プロジェクト目標達成の見込みは高いか (設定されたプロジェクト目標と目標達成指標は妥当か)	プロジェクトに係わる数量データ ASMED/TAC関係者・関連機関の認識 専門家・C/Pの認識	<ul style="list-style-type: none"> 以下の記述のように、期待される4つの成果は発現しつつある。質問表・面接調査によれば、これまでの成果の達成状況とプロジェクト実施計画を受けて、ほとんどの専門家とC/Pはプロジェクト目標が達成されると見ている。一方、本プロジェクトは現行PDMに定義された4つすべての成果とプロジェクト目標を最終的に達成するために残り期間における多くの活動を必要としている。 現状を反映するために、プロジェクト目標は当初の「TAC Hanoiが建物竣工後の本格稼働に備えて事業基盤を整備し、中小企業の技術力向上に資する各種支援業務を部分的に開始する」から、2008年1月に「TAC Hanoiが、中小企業の技術力向上に資する各種支援業務を部分的に開始する」に改訂された。本プロジェクトはプロジェクト終了までに現行のプロジェクト目標を達成することができたとした場合、当初設計において期待された水準の成果に到達することは不可能である点が指摘されるべきである。

5項目	評価設問		必要なデータ	評価結果
	大項目	小項目		
有効性	プロジェクト目標の達成	プロジェクト目標は成果の達成によって引き起こされる効果となっているか	ASMED/TAC 関係者・関連機関の認識 専門家・C/P の認識	終了時評価の質問表・面接調査によれば、プロジェクト目標の達成は4つの成果の達成によって適切に引き起こされるものとなっていると判断される。
	目標達成に貢献した要因 (成果の達成度)	TAC ハノイの運営管理が改善しているか (成果1の達成状況)	TAC の事業運営状況 TAC における人員・予算措置、施設等の整備状況 専門家・C/P の認識	<ul style="list-style-type: none"> 2006年8月から2007年末までに、TAC はASMED からの指示に基づいて延べ50名の参加者に対し2回の起業家養成プログラム (Entrepreneurship Development Program) を、124名の参加者に対して起業家養成に係わる6回のTOT (Training of Trainers、トレーナー研修) を、各県からの2,997名の会社経営者(管理者) に対するビジネス経営に係わる81回の研修コースを開催した。 専門家の支援を得て、TAC は管理技術に関する21回の実地研修を592名の技術スタッフ・作業員に対して実施した。また、TAC は268回の巡回指導を実施し、SME に対する技術コンサルティングとビジネス連係情報の提供を行った。 研修活動に関するTAC データによれば、質問表回答者の90%以上がTAC の研修運営に対して高い満足度を示すなど、上記活動は大多数のSME から高く評価されている。 技術スタッフの数と予算規模はこれまで徐々に増加している。 上記の事実はTAC が現状の活動の運営において一定の満足すべき水準にその運営管理を向上させたことを示している。
		TAC ハノイ技術者の中小企業に対する基本的な技術指導の能力が向上しているか (成果2の達成状況)	技術指導能力が一定レベルに到達した技術者の数 TAC による、研修用教材と指導マニュアルの整備・更新状況 専門家・C/P の認識	<ul style="list-style-type: none"> 技術者数は当初の2名から現在の6名に増加した。質問表・面接調査によれば、TAC ハノイの指導員はその基礎的な能力を形成したと評価される。TAC 技術者の多くはSME への巡回指導でのOJT やベトナム国内と日本の双方での研修で能力を向上させた。 しかし、効果的な技術コンサルティングや研修を実施するのに十分な水準の能力を有する技術者は多くない。また、プロジェクトの初期設計においては最低10名の技術者がTAC に配置されることを想定していたが、技術者数は期待した水準よりも依然、少ない。多くの技術者がASMED からの指示に基づく基礎的な研修活動に係わる多くの業務を有しており、彼ら自身の詳細な技術知識やスキルをさらに向上させるための十分な時間を有していない。
		TAC ハノイが多様な産業技術と事業提携の情報を発信しているか (成果3の達成状況)	発信可能な情報件数と発信件数累計 Web サイトや広報誌等の整備・利用状況 専門家・C/P の認識	<ul style="list-style-type: none"> TAC はEメール送付、広報資料発行、ベトナム語と英語双方でのウェブサイト運営によって情報サービス活動を成功裏に拡大している。 TAC ウェブサイトへのアクセス件数は終了時評価時点で合計56,400件に達し、月間アクセス件数は2007年5月の2,000件から12月の5,000件に増加した。
		TAC ハノイが中小企業相互や関係機関との事業連携について調整を行っているか (成果4の達成状況)	中小企業振興ネットワーク参加者数と連携仲介件数 専門家・C/P の認識	<ul style="list-style-type: none"> TAC はSME 相互やFDI とのビジネス連携促進のためのデータベースを確立しており、同時にそのSME 関連ネットワークを60社のSME、17社のFDI、50の関係機関に拡大した。 本プロジェクトはJETRO、ベトナム・クリーナープロダクション・センター(VN-CPC)、ベトナム生産性センター(VPC)、ベトナム日本人材協力センター(VJCC)、いくつかの日系FDI 企業との連携活動を構築することに成功した。

5項目	評価設問		必要なデータ	評価結果
	大項目	小項目		
有効性	目標達成に貢献した要因 (成果の達成度)	広報活動が十分に行われ、TAC ハノイの名前・有用性が認知さ れているか	中小企業関係者の認識 ASMED/TAC 関係者・ 関連機関の認識 専門家・C/P の認識	質問表・面接調査によれば、TAC の名前はその技術支援サービスに対する高い満足度とともに徐々に拡大して いる。しかし、TAC がより効果的かつ積極的な広報活動を行っていくべきだとするいくつかの声が質問表・面 接調査で聞かれた。
		その他の要因の影響はあるか	ASMED/TAC 関係者・ 関連機関の認識 専門家・C/P の認識	2007年11月から2008年2月の間(2ヶ月間)、TAC に派遣された5S・改善に係わる5名の日本人シニア・ ボランティア(SV)がプロジェクト活動に参加し、C/P への技術移転やいくつかの地場SMEでの現地コンサル テーション・サービス等を通してプロジェクト効果の補完と増大に寄与した。
	目標達成を阻害 した要因	カウンターパートやスタッフ の異動や辞任が影響した度合 いは (成果達成のための外部条件1 は満足されるか)	離職件数・離職理由 専門家・C/P の認識	1名のTACスタッフ(総務)が退職して組織を離れたが、効果的なプロジェクト運営を阻害することはなかつ た。他方で、技術移転を受けた技術、企画、総務の計3名(各部1名ずつ)の中核メンバーがプロジェクト期 間中にTAC からASMED 内の他の職務に異動したことから、プロジェクトの有効性を一定程度、阻害した。さ らに、プロジェクト設計時に想定した数よりも少ない不十分な技術者数という実態が、多くのC/P や技術者によ って決定的な課題として評価されている。
	TAC は十分な予算を得られた か (成果達成のための外部条件2 は満足されるか)	TAC 予算・決算データ ASMED/TAC 関係者・ 関連機関の認識 専門家・C/P の認識	本プロジェクトの現行活動の経費に係わる必要予算はMPI/ASMED によって適切に供与された。終了時評価時 点において財務的側面はプロジェクト目標達成の阻害要因とはなっていないと評価される。	
	その他の要因の影響はあるか	ASMED/TAC 関係者・ 関連機関の認識 専門家・C/P の認識	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト運営の実態を反映するためにPDM が2008年1月に改訂されたが、それによってプロジェ クトの詳細が当初設計よりも小さい規模に修正された。プロジェクト設計の変更の根本的要因は、SME に 対する種々のサービスを提供する中心的な技術支援機関としてTAC がさらに発展するためには現在、基礎 的インフラ、予算、人材の面において依然、不十分な能力を有する同組織の将来の明確なビジョンに関す る公式決定の遅延に原因があると評価される。 想定よりも少人数の技術者が配置されるとともに、必要な機材の設置が延期または遅延したという状況に 対応するために、日本側も短期専門家の配置等の投入を減少させた。2006年末から2007年初めに4名の 技術面の短期専門家が派遣されてからは技術分野の短期専門家の派遣は行われておらず、プロジェクト終 了までに計画もされていない。 これらは、TAC が現行の活動を継続するのに必要な運営能力を身につけるようになったとしても、本プロ ジェクトが想定していたよりも小さな規模の成果(効果)、効率性、インパクトをもたらすであろうことを 意味している。 	
効率性	日本側投入の適 切さ	専門家(長期及び短期)の派遣 人数、専門分野、派遣時期は適 切か	派遣実績データ 専門家の実績 専門家・C/P の認識	<ul style="list-style-type: none"> 2名の長期専門家が計画通りに派遣された。1名は総括/運営計画、もう1名は連携促進/業務調整である。 しかし、前専門家の逝去による約4ヶ月間の総括/運営計画担当の長期専門家の不在は一定程度、効率性を 阻害したと評価される。 4名の異なる短期専門家が機械・金属加工、機械加工分野で合計4人月、日本から派遣された(詳細はAnnex 6を参照)。 質問表・面接調査によれば、これらの専門家の分野、資質、派遣タイミングが現行PDM で定義されたプ ロ젝ト目標と成果を達成するために十分に適切だったと評価される。

5項目	評価設問		必要なデータ	評価結果
	大項目	小項目		
効率性	日本側投入の適切さ	研修員受入れ人数、分野、研修内容、研修期間、受入れ時期は適切か	研修員受入れ実績データ 専門家・C/P の認識	2名のMPI 官僚、1名のASMED 官僚（プロジェクト・ディレクター）、2名のTAC 管理者（所長・副所長）、5名のTAC C/P が本邦研修を受けた。質問表・面接調査によれば、これらの数とプログラム内容はプロジェクトの効率性を高める上で適切だったと判断される。しかし、より多くの有能な技術者が日本での研修を受けることができればプロジェクトの効率性を一層、高めることができたとの声がいくつかあった。
		供与機材の種類、量、設置時期は適切か	機材配置状況 機材利用状況 専門家・C/P の認識	<ul style="list-style-type: none"> 計画された機材のほとんどがプロジェクト終了までに設置されることが想定される一方、日本からの機材供与はこれまで延期（中止）や遅延をともなって実施されてきた。延期（中止）の主な理由はTAC側の不十分な準備とスペース不足であり、遅延の主な理由は日本のベンダーによる手続き上の問題である。 供与された機材のタイプ、数量、質は現行のTAC業務の円滑な運営を行うに十分なものであると判断される。しかし、質問表・面接調査では、TACのさらなる発展のためにASMED 官僚とC/P がより大規模な種々の機材が必要だと考える一方、専門家はTACの将来の発展に係わるMPI/ASMEDの公認された戦略的ビジョンが無いことが機材供与計画の効率性を阻害したと認識していることが明らかとなった。
	ベトナム側投入の適切さ	C/Pの人数、配置状況、能力は適切か	C/P配置状況 C/Pの実績 専門家・C/Pの認識	<ul style="list-style-type: none"> 現在、プロジェクト・ディレクターと総務スタッフを含めて20名のC/Pが配置されて技術移転を受けている。しかし、1名のTAC副所長を含めた技術者の数は6名で、2005年11月に署名されたMMMで言及されたプロジェクト設計時の想定人数よりも小さく、技術移転の効率性は想定よりも減少した。 ほとんどのC/Pとその他スタッフの意欲は大変、高く、技術者はプロジェクト終了までに現行のTACサービスを効率的に実施していく一定の自信を示している。しかし、専門家はSMEによって期待されているサービスの適切な水準と重要性を鑑みて、技術者の数と現在の能力に強い懸念を表明している。
		所長、スタッフ、プロジェクト関係者の配置は適切か	TAC管理者・スタッフの配置状況 ASMED/TAC関係者の認識 専門家・C/Pの認識	MPI/ASMEDはASMEDから4名、TAC管理者から2名（所長・副所長）の合計6名をメンバーとするプロジェクト執行会議（Project Executive Board: PEB）を設置した。PEBの適切な指導の下で、TACは技術、企画、研修・コンサルティング、総務の4つの部からなる組織構造を形成した。各部には1名の主任と担当スタッフがそれぞれ配置されている。
	建物・施設、機材の規模（量）と質は適切か	建物・施設、機材の規模（量）と質は適切か	建物・施設の現状 機材・資材の現状 専門家・C/Pの認識	TACの限定的な床面積の問題から、専門家の執務スペースは当初段階から2007年1月まで供与されず、C/Pと専門家との頻繁なコミュニケーションを欠く要因となり効率性を大きく阻害した。オフィス家具や資材の適切な供給があったが、MPIの指示によってTAC事務所は2007年10月に現在の建物に移転した。プロジェクトの初期段階で実施が予定されていたTACの将来の建物・施設の詳細なF/Sはこれまでに進んでいない。
		プロジェクトの予算は適正規模か	TAC予算・決算データ ASMED/TAC側コスト負担の実績データ 専門家・C/Pの認識	MPI/ASMEDは現在のプロジェクト運営のための十分な額の予算を供給している。しかし、運営予算の一部は日本側によっても供給・補完された。
	プロジェクト支援体制の適切さ	JCCは適切に機能したか	JCC開催実績・討議内容 専門家・C/Pの認識	合同調整委員会（JCC）は2007年1月に1回だけ開催された。質問表・面接調査によれば、C/Pや専門家の中でJCCへの期待や意義に関する認識はほとんど無い。しかし、ベトナムと日本の関係者間の適切な情報共有と適切なモニタリング・プロセスという面の重要性を考慮すると、JCCの開催頻度と内容が想定された程度に満足すべき状況ではないと評価される。
		プロジェクト内ミーティングは定期的に行われたか	会議開催実績 専門家・C/Pの認識	時々の会議が効果的に開催され、C/P、TAC職員、専門家間のコミュニケーション向上に寄与している。これらの会議は適切に機能していると判断される。

5項目	評価設問		必要なデータ	評価結果
	大項目	小項目		
効率性	プロジェクト支援体制の適切さ	日本人専門家とベトナム側 C/P・スタッフの間での理解は高まったか	会議での討議内容 連絡方法	頻繁な会議や良い水準のコミュニケーションや共同作業によって、C/Pと専門家間の理解は大変よく高まっている。ASMEDの関連する官僚達と専門家間の理解の水準も過去に数回、開催されたPEBの会議での会議や頻繁なコミュニケーションの双方によって高まった。
	他機関・プロジェクトとの連携	他機関・プロジェクト(例: VJCC*、VCCI*、JBA*)との連携によって効率が上がったか	専門家報告書 ASMED/TAC関係者・ 関連機関の認識 専門家・C/Pの認識	本プロジェクトはJETRO、JBA、AOTS*、VJCC、VPC、VN-CPC等の他のSME支援機関やドナープログラムと高い水準の情報共有と協力を行ってきており、TAC職員の能力向上機会の増加、研修・コンサルティング・セミナー等の実施コストの共同負担、効果的なビジネス連携構築機会の増加等の面で、プロジェクトの効率性を高めることに貢献していると見られる。
	効率性を阻害した要因	その他の阻害要因	ASMED/TAC関係者・ 関連機関の認識 専門家・C/Pの認識	特に無し (N/A)
インパクト	上位目標達成の見込み	上位目標はプロジェクト終了後3-5年に達成されるか (上位目標と目標達成指標は妥当か)	ASMED/TAC関係者・ 関連機関の認識 専門家報告書 専門家・C/Pの認識	既述のように、本プロジェクトは「TAC Hanoiが中小企業の技術力向上に資する各種支援業務を部分的に開始する」というプロジェクト目標を達成することが想定される。これは「TAC Hanoiが中小企業に対してそのニーズに即した基礎的な技術サービスを提供する」という上位目標を達成するための良い出発点となる。本プロジェクトは将来の一定規模のインパクトを発現するために残り期間において期待される4つすべての成果とプロジェクト目標を達成する努力を継続的に行うべきである。
		上位目標達成のための外部条件は満足されるか	ASMED/TAC関係者・ 関連機関の認識 専門家報告書 専門家・C/Pの認識	2003年5月12日付のMPI令(Decision 290/QD-BKH)がTACの存在と活動を公式に正当化しており、将来もこの状況が続くと想定される。「TAC Hanoiが存続し、一定の人員・予算が確保される」というPDM上の外部条件を確保していく努力が、特にTACの戦略的位置付けと詳細な業務範囲の明確化に関連して、真に期待されるより大きなインパクトを実現するために必要である。ベトナム政府の全体的なリストラクチャリング努力を受けて、ASMEDとTACの将来の業務範囲と資源(リソース)配分が終了時評価時点で不明確であることを、日本側は認識した。
経済面への波及効果	TACが提供するサービスを通じて、中小企業のビジネスや業績が拡大しているか	中小企業関係者の認識 ASMED/TAC関係者・ 関連機関の認識 専門家・C/Pの認識	<ul style="list-style-type: none"> 終了時評価の質問表・面接調査では複数のSMEから、生産性向上、コスト削減、日系FDI企業との良好なビジネス連携の構築の面で成功したとの声があったが、TACサービスを受けたSMEの経営効率向上の程度を測定する明確な定量データは存在しない。 	
社会面への波及効果	TACの活動を通じて日本への理解・関心が高まったか	ASMED/TAC関係者・ 関連機関の認識 専門家・C/Pの認識	<ul style="list-style-type: none"> 終了時評価の質問表・面接調査によれば、本プロジェクトが上位目標の達成を通じて最終受益者であるSMEセクターにおける幅広い地方部の人々、特に女性起業家にとっても貢献するという見方が専門家、C/P、TACサービス・ユーザー等のプロジェクト関係者によって支持された。 	
その他の波及効果	当初予想しなかった正負の影響はあるか	予想外のインパクト事例 専門家・C/Pの認識	<ul style="list-style-type: none"> いくつかの日系FDI企業はTACから具体的な技術支援を受け、またローカル・サプライヤーとの良好なビジネス連携を構築することで便益を得た。 	

*: VJCC: ベトナム日本人材協力センター (Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center)、 VCCI: ベトナム商工会議所 (Vietnam Chamber of Commerce and Industry)、
JBA: 日本商工会議所 (Japanese Business Association)、 AOTS: 海外技術者研修協会 (The Association for Overseas Training Scholarship)

5項目	評価設問		必要なデータ	評価結果
	大項目	小項目		
自立発展性	制度面	TAC のビジョンと位置づけは明確か	ASMED/TAC のビジョンと TAC の位置づけ ASMED/TAC 関係者・関連機関の認識 専門家・C/P の認識	<ul style="list-style-type: none"> 政府令 No. 90 と MPI 令 290/QD-BKH の施行とともに、中心的な技術支援機関としての TAC の概念的な位置付けは MPI や ASMED における多くのプロジェクト関係者によって共有されている。しかし、SME の間で必要とされる技術支援ニーズに対応するために TAC が基礎的インフラ、予算、人材をどのように増加させるべきかについての詳細な方向性については依然、議論の最中であり今後、明確になることが期待されている。 本プロジェクトの成果を自立発展させていくための制度的な仕組みは大きな課題として残されており、特に MPI と ASMED にとっての課題である。
	組織面	TAC の適切な人員配置は計画されているか	管理者・スタッフ配置 計画・定着状況 人員育成計画 専門家・C/P の認識	<ul style="list-style-type: none"> ASMED 下の TAC は、TAC の存在と活動を公式に正当化する MPI 令 290 に基づきプロジェクト執行会議（PEB）と 4 つの部から構成される強固な組織基盤を構築している。技術者の数が依然、少ないという声が多いものの、職員数と予算規模は徐々に増加している。
		TAC にプロジェクトを継続する運営管理能力は備わっているか	TAC 運営管理計画 ASMED/TAC 関係者・関連機関の認識 専門家・C/P の認識	<ul style="list-style-type: none"> TAC は質と量の両面で現在の水準のサービスを提供する限りは、ほぼ十分な組織的能力を有していると判断される。 詳細な研修・コンサルティング実施計画とともに、異なる特定の技術分野において何名程度の中核技術者が本プロジェクトを継続していくための中心的役割を果たしていくかの課題を含めた中期運営計画が TAC 内部で議論され策定された上で、MPI/ASMED による公式決定として最終的に承認されるべきである。
	財務面	TAC は適切な政府予算を継続的に得られるか	ASMED/TAC 予算・決算データ ASMED/TAC 関係者・関連機関の認識 専門家・C/P の認識	<ul style="list-style-type: none"> 現在、MPI と ASMED が TAC と本プロジェクトに対して適切な額の予算を供給していることから、一定程度の財務的な自立発展性を有すると思われる。MPI、ASMED、TAC の関係者は現在、TAC が今後も主導的な技術支援提供機関として機能すると説明しているものの、TAC の財務的自立発展性は MPI と ASMED による TAC の明確なビジョンと長期戦略に完全に依存している。
	技術面	技術移転が定着し、技術移転した C/P、スタッフが定着すると期待できるか	C/P・スタッフの定着状況 専門家・C/P の認識	<ul style="list-style-type: none"> 技術移転を受けた TAC 技術者と職員は技術支援サービスの能力を高めてベトナム製造業 SME の振興に貢献することへの意欲を有していることから、彼らが同組織に定着する可能性は高いと考えられる。
		ベトナム側スタッフだけで、TAC が提供するサービスの計画・開発・実施・更新ができるようになるか	事業計画（人事・人材開発計画を含む） 専門家・C/P の認識	<ul style="list-style-type: none"> 専門家からの中核技術者への技術移転は計画調に行われており、TAC 技術者の何人かはプロジェクト終了までに C/P が専門家無しでも SME への効果的な技術支援サービスを提供できるようになることに自信を示している。 多くの技術者は相対的に若く高い意欲を有しており、彼ら自身で TAC サービスを計画、開発、実施、改訂する努力を行うに十分であると見られる。しかし、C/P が担当できる分野は依然、2、3の管理技術に限定されており、機械、電気、電子等のより詳細な要素技術についてはこれから開発されなければならない TAC は、日本企業や他の関連機関とのネットワークを活用することで、TAC 技術者の形成された能力をいかんとして自立発展・向上させていくかについての仕組みを開発しようとしている。

5項目	評価設問		必要なデータ	評価結果
	大項目	小項目		
自立発展性	技術面	指導マニュアル他の知的資産は量的に増加、質的に向上しているか	指導マニュアル類作成・更新実績 専門家・C/Pの認識	<ul style="list-style-type: none"> デジタルのものを含む研修・コンサルティング用のシラバスや教材、講義・指導マニュアル等は定期的かつ適切に改善・蓄積されてきている。 開発された研修用のカリキュラムや教材、コンサルティング用の指導マニュアル、他の知的資産やウェブサイト等は将来にわたっても継続的に維持・改善されていく見通しであるが、これらの課題もまた、プロジェクトの成果をいかにしてより多くのSMEに効果的に活用してもらい、長期的な視点から改善していくかということに関するTACの努力に大きく依存している。

ベトナム中小企業技術支援センタープロジェクト

期間：2006年4月～2008年4月

直接ターゲットグループ：ハノイ中小企業技術支援センター（TAC Hanoi）職員

PDM 案 version: No.2

対象地域：ベトナム北部 30 省

間接ターゲットグループ：一般機械分野および電気・電子分野の中小企業

作成日：2008年1月28日

プロジェクトの要約	指標*	指標データの入手方法	外部条件
（上位目標） TAC Hanoi が中小企業に対してそのニーズに即した基礎的な技術サービスを提供する	1. TAC Hanoi のサービスに対する利用者の満足度向上 2. TAC Hanoi の有効利用により製品の品質が向上した中小企業数	1. TAC Hanoi 利用者に対する聞き取り調査およびアンケート調査 2. TAC Hanoi 利用者の追跡調査	ベトナム政府が投資促進方針を維持し、金融や市場整備、税制、IT、ガバナンス等の面においても中小企業支援を充実させる TAC Hanoi の支援対象分野が広げられる
（プロジェクト目標） TAC Hanoi が、中小企業の技術力向上に資する各種支援業務を部分的に開始する	1. TAC Hanoi が提供する各種サービスの利用件数 巡回技術指導、情報提供、連携仲介、セミナー等開催 他 2. TAC Hanoi の知的支援業務に対する利用者の満足度向上	1. TAC Hanoi の業務集計 2. TAC Hanoi 利用者に対する聞き取り調査およびアンケート調査	TAC Hanoi が存続し、一定の人員・予算が確保される。
（成果） 1. TAC Hanoi の運営管理が改善される 2. TAC Hanoi 技術者の中小企業に対する基本的な技術指導能力が向上する 3. TAC Hanoi が多様な産業技術情報を発信する 4. TAC Hanoi が中小企業の連携促進機能を有する	1. ASMED からの指示や他の活動に関する TAC Hanoi の業績 2. 技術指導能力が一定基準に達した TAC Hanoi の技術者数 3. 発信可能な情報件数、発信件数累計 4. 中小企業振興ネットワーク参加者数、連携仲介件数	1. ASMED からの指示や他の活動に関する TAC Hanoi の業績記録 2. 専門家等による TAC Hanoi 技術者のレベル判定 3. TAC Hanoi の業務集計 4. TAC Hanoi の業務集計	TAC Hanoi が存続し、民間セクターからの支援ニーズが依然として高い状態にある。
（活動） 1-1 中小企業の実態およびニーズを把握し整理する 1-2 TAC Hanoi の事業理念および事業戦略案を検討する 2-1 TAC Hanoi の技術者が中小企業に対して各種技術指導を行えるようになるための養成プログラムを開発する 2-2 TAC Hanoi の技術者に対して養成プログラムを実施する 2-3 TAC Hanoi の技術者が中小企業の巡回等を行い、技術指導を実践する 3-1 産業技術情報を蓄積および発信するための運営管理システムを構築する 3-2 中小企業の技術力向上に資する産業技術情報を収集する 3-3 ウェブサイトや印刷物等により産業技術情報を発信する 4-1 中小企業や大学、研究機関、外資企業等の中小企業関係機関を募って中小企業振興ネットワークを形成する 4-2 ネットワークにおいて中小企業同士または中小企業と関係機関の各種連携を提案する 4-3 ネットワークを活用してセミナーやフォーラムを開催する	（投入） 日本国 人材 長期専門家 総括／運営計画 連携促進／業務調整 短期専門家 産業技術指導（一般機械分野および電気・電子分野） 産業技術情報 試験装置選定 研究開発指導 等 研修員受入 長期（実習） 短期（視察） 機材 巡回用車両 携帯測定・試験機器 小型測定・試験機器 等 現地業務費	ベトナム国 人員の配置 カウンターパート プロジェクト責任者 プロジェクト管理者 プロジェクトスタッフ 施設 TAC 事務所（一般事務機器、事務用品含む） 日本人専門家の執務室 ローカルコスト負担 カウンターパートの件費 その他運営管理費 等 その他 日本人専門家の秘書	TAC Hanoi の職員の離職率が低いまま推移し、予算規模も大きく減少しない （前提条件）

添付資料-5(a) ベトナム人C/P、ASMED関係者に対する質問表調査の回答集計結果

2008/03/08 (1/4)

質問	回答					平均 スコア (加重 平均)	主要な理由・コメント
	Yes, very much	Yes, almost	No, not much	Not at all	Others その他		
(スコア)	3	2	1	0	-		
1. 実施プロセス	-	-	-	-	-	-	-
(1) プロジェクト組織の体制は十分に確立されたか?	6 42.9%	8 57.1%	0 0%	0 0%	0 0%	2.43	<ul style="list-style-type: none"> •ASMED次長の指導の下でASMED内の関連部局とTACによる実施体制ができた。 •プロジェクト執行会議(PEB)が編成され、専門家も参加した実施体制ができています。 •TACはPEBと4つの部を持つ組織体制を適切に固めた。 •一定の体制は確立されたが職員数がまだ少ない。特に技術者の数が不足している。
(2) プロジェクトの短期と中長期の運営計画が適切に実施機関(MPI/ASMED下のTAC)によって策定されたか?	6 42.9%	8 57.1%	0 0%	0 0%	0 0%	2.43	<ul style="list-style-type: none"> •短期と中長期の運営計画がともに適切に策定された。 •MPIがTACインフラ計画をまだ承認していないため運営は受身的で活動は初期段階。 •運営計画はPEBや専門家によって適切に策定され、現状に即した形のPOへの見直し、改訂が行われた。
(3) プロジェクト目標、PDM、自身の役割を十分に理解しているか?	12 85.7%	1 7.1%	0 0%	0 0%	1 7.1%	2.92	<ul style="list-style-type: none"> •PEBの一員としてPDMの内容をよく理解している。 •プロジェクトの初期設計段階から参加しており、PDMの内容をよく理解している。 •途中から参加したが、PDM改訂プロセスに参加したので内容をよく理解している。
(4) プロジェクト期間中に意識・行動のプラスの変化があったか?	12 85.7%	2 14.3%	0 0%	0 0%	0 0%	2.86	<ul style="list-style-type: none"> •日本での研修を含め他国のSME支援経験を知ることによってプラスの変化があった。 •ベトナム産業振興と本プロジェクトの重要性をより強く意識するようになった。 •ベトナム初の試みである本件での自身の役割を明確に意識するようになった。 •プロジェクト活動による知識・スキル向上を通じて意識も変化した。 •政府機関業務は初めてだが、知識・技術・経験の向上とともに意識も変化した。 •多くのSME巡回指導や諸活動を通じて本件のインパクトの重要性を認識した。
(5) 日本人専門家からの技術移転は必要かつ適切だったか?	9 64.3%	5 35.7%	0 0%	0 0%	0 0%	2.64	<ul style="list-style-type: none"> •技術移転は必要だったが、第1フェーズの内容にとどまっており、今後も移転が必要。 •専門家の仕事へのアプローチ、精神、分析力等に感銘を受けた。プロジェクトが当初設計通りに進んでいけば、専門家の技術知識の移転がさらに効果をあげた。 •SME技術支援の経験を持つ日本の専門家からの技術移転は重要である。 •TACの助走期間である現在も必要だったが、今後の本格的な「技術」移転が重要。
2. 妥当性	-	-	-	-	-	-	-
(1) プロジェクトはベトナム産業界、特にSMEのニーズに合致しているか?	14 100.0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	3.00	<ul style="list-style-type: none"> •SMEには技術支援ニーズがあり、どの政府機関も当該サービスを提供していない。 •産業界、SMEニーズに完全に合致する一方、これまで当該サービスを提供する政府機関が無かった。そこで政令90でMPI/ASMED下のTACが新機能を担うこととなった。 •ベトナムSMEの技術レベルは遅れており、競争力向上のために技術支援は重要。
(2) プロジェクトはMPI/ASMED下のTACの能力向上ニーズに合致しているか?	14 1.0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	3.00	<ul style="list-style-type: none"> •政令90で規定されたTACの機能を果たせるようにするために本件は極めて重要。 •ASMEDは2002年にできた新機関でASMEDとTACの能力向上プロジェクトは重要。 •TACは若い機関でSME技術支援を実施できるようにするための能力向上が必要。

質問 (スコア)	回答					平均 スコア (加重 平均)	主要な理由・コメント
	Yes, very much	Yes, almost	No, not much	Not at all	Others その他		
2. 妥当性	-	-	-	-	-	-	-
(3) プロジェクトはベトナム産業界、特にSMEの産業技術向上に係わるニーズを十分、把握・理解できたか？	4 28.6%	10 71.4%	0 0%	0 0%	0 0%	2.29	<ul style="list-style-type: none"> ・2005年に北部30省のニーズ調査が行われ企業DBを策定したが、情報更新が必要。 ・巡回指導調査でニーズ把握を継続している。しかし、TAC支援サービスの詳細設計のためには近い将来の大規模な追加調査(ベトナム政府及びJICA支援による)が必要。 ・プロジェクト期間が短いのでニーズ把握・理解はまだ不十分。今後、さらに時間をかけて把握・理解の継続を行うとともに、特に地方部でのニーズ把握が必要。
3. 有効性	-	-	-	-	-	-	-
(1) PDMで定義された4つの成果の達成は可能か？	6 42.9%	7 50.0%	1 7.1%	0 0%	0 0%	2.36	<ul style="list-style-type: none"> ・4つの成果の達成は十分に可能で、良好な成果を伴っている。 ・TAC運営管理強化、技術情報普及、ビジネス連携支援の効果には時間が必要。 ・成果達成を確実にするためにTAC職員は専門家支援を得てさらに能力向上が必要。 ・プロジェクト終了までに80%程度の成果達成が可能。 ・達成可能だが効果的な技術情報普及には一層のネットワーク形成とDB構築が必要。
(2) 4つの成果と達成指標は現在も妥当か？	8 57.1%	2 14.3%	1 7.1%	0 0%	3 21.4%	2.64	<ul style="list-style-type: none"> ・成果と達成指標は依然、有効で、修正する必要は無い。 ・PDMが2008年1月に現状に沿う形で改訂されており、成果と達成指標は妥当。
(3) 4つの成果の達成はプロジェクト目標の達成につながるか？ 2つの指標の達成状況を考えると、プロジェクト目標の達成は可能か？	7 50.0%	7 50.0%	0 0%	0 0%	0 0%	2.50	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト目標達成は十分に可能だが、TACの一層の能力向上ニーズがある。 ・目標は達成するが、第2フェーズを実施しないと本来のTAC機能の形成には不十分。 ・現在のプロジェクト目標は限定的なTAC機能の確立だけであり、これは達成するが、十分な機材とTAC職員を確保した一層のTAC強化が本来は必要。 ・2つの目標達成指標の状況を見ると、プロジェクト目標の達成は十分、可能。
(4) プロジェクト目標と達成指標は現在も妥当か？	8 57.1%	5 35.7%	1 7.1%	0 0%	0 0%	2.50	<ul style="list-style-type: none"> ・成果と達成指標は依然、有効で、修正する必要は無い。
(5) プロジェクト終了までに自身の技術・管理能力がプロジェクト目標達成に必要なレベルに到達するか？	7 50.0%	5 35.7%	1 7.1%	0 0%	0 0%	2.29	<ul style="list-style-type: none"> ・日本の支援によって十分に可能。 ・能力は徐々に向上しており、プロジェクト終了までに必要なレベルに到達する。 ・「大変、十分」とは言えないがプロジェクト目標達成に必要な水準には到達する。 ・専門家からの技術移転や本邦研修の成果によって、必要なレベルに到達できる。
(6) プロジェクト目標の達成に貢献または阻害した要因はあるか？	-	-	-	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ・貢献要因は日越双方のプロジェクト人材(専門家・C/P)の優秀さと熱意 ・阻害要因はASMEDとTACの詳細機能の明確化の遅れ。近い将来は解消される。 ・阻害要因は機材導入の遅れと技術者不足

質問	回答					平均 スコア (加重 平均)	主要な理由・コメント
	Yes, very much	Yes, almost	No, not much	Not at all	Others その他		
(スコア)	3	2	1	0	-		
4. 効率性	-	-	-	-	-	-	-
(1) 日本人専門家とのコミュニケーションは十分かつ適切だったか？	8 57.1%	6 42.9%	0 0%	0 0%	0 0%	2.57	・会議、Eメール、直接会話等で十分かつ良好なコミュニケーションが取れている。 ・当初は専門家が別建物にいたことで不十分だったが、現在は十分かつ適切。
(2) 日本人専門家の技術移転方法・アプローチは適切だったか？	2 14.3%	12 85.7%	0 0%	0 0%	0 0%	2.14	・現在は十分だが、将来はより詳細な技術移転内容・計画をつくる必要がある。 ・専門家の手法・アプローチはシステムチックで適切。 ・専門家によるTAC職員への技術移転・研修時間をもっとあった方がよかった。
(3) 日本人専門家の数、技術・管理面の質は技術移転上、適切だったか？	5 35.7%	7 50.0%	0 0%	0 0%	2 14.3%	2.42	・専門家の技術・管理能力は適切で良かった。 ・今後、さらに広い分野の専門家によるTAC職員への技術移転が望まれる。
(4) 本邦研修を受けた場合、自身の技術向上に役立ったか？	4 28.6%	6 42.9%	0 0%	0 0%	4 28.6%	2.40	・SME技術支援の意義とあり方に係わる認識の形成・向上に大変、役立った。 ・技術・管理面の知識とノウハウを向上する上で有効な研修内容で役立った。 ・一部の機材を利用した研修内容は期待していたほど有効でなかった。
(5) 本邦研修を受けた場合、習得した技術・スキル・知識を帰国後、プロジェクトで活用したか？	9 64.3%	1 7.1%	0 0%	0 0%	4 28.6%	2.90	・プロジェクトの効果的な実施・管理をしていく上で十分、活用した。 ・習得した技術・スキル・知識をSME技術支援活動で実際に応用している。 ・機材を利用した研修内容はTACに十分な機材が無いので有効に活用できない。
(6) 日本側の供与機材は適切だったか？	0 0.0%	5 35.7%	5 35.7%	1 7.1%	3 21.4%	1.36	・供与機材はいまだ小規模で、TAC本来の機能を果たすには不十分。 ・本プロジェクトの今後の課題は十分な機材を導入したSME技術支援の拡大である。 ・機材の量・種類は不十分だがTACのスペースが無いことが機材供与中止の要因。 ・測定、試験、解析、加工等の要素技術に係わる機材供与が実現していない。
(7) JCCはプロジェクトの効率性向上に貢献したか？	3 21.4%	6 42.9%	3 21.4%	1 7.1%	1 7.1%	1.85	・頻度が少なく、参加機関がさほど関心を示さないこともあって、あまり貢献していない。
(8) 他機関・プロジェクトとの効果的な協力・協働が行われ、効率性向上に貢献したか？	3 21.4%	5 35.7%	3 21.4%	1 7.1%	2 14.3%	1.83	・国内及び海外(ドナー)機関との効果的な協力があり、効率性向上に貢献した。 ・JETRO、AOTS、VN-CPC、VJCC、VPCと効果的な協力・協働があった。 ・研修、ワークショップ、ビジネス連携等の活動の効果的協力・連携が効率性を上げた。
5. インパクト	-	-	-	-	-	-	-
(1) プロジェクトはベトナム中小企業の振興と強化に貢献するか？	11 78.6%	3 21.4%	0 0%	0 0%	0 0%	2.79	・TAC以外にSME技術支援を実施している政府機関は無く、重要な貢献をする。 ・TACサービスを受けたSMEは実際に良い変化を示しておりSME振興に貢献する。 ・フェーズ2の実施によりプロジェクトの自立発展性を強化することで一層、貢献する。
(2) 上位目標の達成はプロジェクト終了後、3-5年の間に可能か？2つの指標の達成の状況はどうか？	5 35.7%	8 57.1%	0 0%	0 0%	1 7.1%	2.38	・終了後3-5年での達成は確信できないが、第2フェーズにつながりTAC能力の一層の向上があれば、2つの指標の着実な達成は可能。 ・TACサービスの範囲・量はまだ限定的だが今後の質・量の拡大で将来、達成可能。 ・日越両政府が支援を継続することで上位目標は将来、達成可能。
(3) プロジェクトの活動によって負の影響を受ける他機関があるか？	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	14 100%	0 0%	0.00	・SMEと関連機関にプラスのインパクトを与えるのみで負の影響を受ける機関は無い。
(4) 直接の効果の他に予想していなかった正負の影響があるか？	-	-	-	-	-	-	・予想外の負のインパクトは無い。

質問	回答					平均 スコア (加重 平均)	主要な理由・コメント
	Yes, very much	Yes, almost	No, not much	Not at all	Others その他		
(スコア)	3	2	1	0	-		
6. 自立発展性	-	-	-	-	-	-	-
(1) 日本人専門家無しにベトナム側実施機関(MPI/ASMED下のTAC)が様々な技術支援サービスを効果的・効率的に計画・実施・評価・改訂できるようになるか?	2 14.3%	12 85.7%	0 0%	0 0%	0 0%	2.14	<ul style="list-style-type: none"> 現在のサービスを提供する範囲では専門家無しで可能。本来、期待される機能を十分に果たすようになるには、第2フェーズで機材供与と一層の技術移転が必要。 わずか2年のプロジェクトでTACが備えた能力は限定的で第2フェーズが必要。 もっと多くのTAC技術者と専門家支援が必要
(2) TACが存在し続け、SME技術支援機関としてのTACの重要性が変化しない、または増加するか?	11 78.6%	3 21.4%	0 0%	0 0%	0 0%	2.79	<ul style="list-style-type: none"> MPIとASMEDはTACの重要性に関する認識を高めてきている。 TACはSMEだけでなく技術、R&Dを高めていくべきベトナム大企業にも重要。 実際の活動によってTACの重要性が明確になったことで重要性はさらに増加する。特に企業からの信用を獲得したことでMPIとASMED幹部の理解・自信が増加した。 TACはSME技術支援というベトナム初のモデルで当初は困難があったが、今後も存続し、その重要性は増加する。
(3) TACの技術者と職員の数が増加し、多くが同組織に留まるか?	10 71.4%	4 28.6%	0 0%	0 0%	0 0%	2.71	<ul style="list-style-type: none"> ASMEDとTACの機能と責任が明確に定義され次第、職員は増加し留まると想定。 多くのSME支援機関がある中で、TACという「技術支援」機関は初の試みで、TACが技術分野に特化する限り、中心メンバー(技術者と職員)は高い意識を持って留まる。 ASMEDの方針で明確になりつつあるように、TACの職員数は増加する。 TACの明確な方針が示されれば、技術者は長く組織に留まる。 技術者の視点からするとTACの業務は重要かつおもしろく職員は留まると思う。
(4) 日本人専門家無しにTACのC/Pは移転を受けた技術能力を維持し、さらに強化していけるようになるか?	7 50.0%	6 42.9%	1 7.1%	0 0%	0 0%	2.43	<ul style="list-style-type: none"> 技術移転を受けたTACスタッフは若く能力があるので自ら維持・強化することが可能。 可能ではあるが、(定期的な)専門家からの技術移転と日本での研修は今後も必要。 今後、機材供与が行われた場合、一層の技術移転が引き続き必要。 現在のサービスを提供する範囲で維持・強化は可能だが、第2フェーズが望まれる。
(5) TACは管理・組織面での十分な自立発展性を有するか?	9 64.3%	5 35.7%	0 0%	0 0%	0 0%	2.64	<ul style="list-style-type: none"> TACは政令90とMPI令No.290に沿って明確な組織構造を確立した。今後、マネージャーと副マネージャーを指名することをASMED幹部に提案中。 TAC職員は十分な意欲を持ったチームとして機能しており自立発展性を有する。 TACが今後さらに数年を経験しベトナム政府の支援が継続すれば十分に有する。
(6) TACは適切な政府予算を基にした財務面での十分な自立発展性を有するか?	7 50.0%	6 42.9%	1 7.1%	0 0%	0 0%	2.43	<ul style="list-style-type: none"> 毎年、十分な運営予算を政府が提供しており、財務的自立発展性を有する。 運営予算は十分だが、インフラ・機材整備に今後、多額の投資が必要で、ベトナム政府の予算投入だけでなく外国政府、特にJICAの支援も行われることを期待する。 第2フェーズに進むことで政府、関連機関、海外(JICA)からの一層の予算を期待。
(7) TACはプロジェクト終了後に機材の維持、強化、更新を自身で行えるか?	3 21.4%	9 64.3%	2 14.3%	0 0%	0 0%	2.07	<ul style="list-style-type: none"> 機材の維持は問題ないが、強化・更新は現時点の予算が限定的で困難がある。 機材の強化・更新面では引き続き海外からの支援を期待したい。 現時点の機材は限定的なので維持は難しくない。将来は一層の機材の設置・強化が期待されるが、ベトナム政府だけの予算では難しい。

(記) プロジェクト・ディレクター、TACのC/P、ASMED関係者の計14名から質問表を回収した。その内、11名と面接調査を行い、内容確認と追加情報収集を行った。

添付資料-5(b) ベトナムSME (TACサービス・ユーザー) に対する質問表調査の回答集計結果

2008年3月8日

質問	回答					平均スコア (加重平均)	主要な理由・コメント
	Yes, very much	Yes	No, not much	Not at all	Other		
(スコア)	3	2	1	0	0		
1. これまでにTAC提供のサービスを受けましたか?	7 63.6%	4 36.4%	0 0%	0 0%	0 0%	2.64	-
2. TAC「研修コース」に満足しましたか?	1 9.1%	8 72.7%	0 0%	0 0%	2 18.2%	2.11	<ul style="list-style-type: none"> 研修により5S・改善、品質管理、コスト削減等の管理技術が向上した。 研修日数がやや短い。ビジネス連携・日系企業訪問機会を増やすべき。 会計その他の管理技術の研修や技術支援サービスにも参加したい。 5S/改善に係わる詳細な知識・ノウハウが身についた。
3. TAC「コンサルティング(指導)サービス」に満足しましたか?	2 18.2%	4 36.4%	0 0%	0 0%	5 45.5%	2.33	<ul style="list-style-type: none"> 指導による改善前と後の比較をすることで成果が明確に理解できた。 5S/改善の指導の結果、大きな効果をあげた。 研修で理解したことを実際の指導で実践でき、さらに理解が増す。
4. 講師・指導員の知識・経験・指導方法等に満足しましたか?	1 9.1%	8 72.7%	0 0%	0 0%	2 18.2%	2.11	<ul style="list-style-type: none"> 指導員は熱心で職場の雰囲気を変えた。 指導日数が短く、指導教材・イメージ図の不足等には少し不満。 TAC職員は熱心かつプロ。 日本人専門家が優れている。 指導は平易かつ具体的・実践的
5. TACはベトナム産業界・SMEの振興に貢献しますか?	6 54.5%	4 36.4%	0 0%	0 0%	1 9.1%	2.60	<ul style="list-style-type: none"> 研修・指導の結果、実際のコスト削減や経営成績向上が期待される(すでに向上した)。 ビジネス連携支援活動、特に日系企業との関係強化支援によってSME振興に貢献する。 他の条件にも左右されるので一定の貢献にとどまる。
6. 他機関が提供する研修・指導を受けたことがありますか?	2 18.2%	2 18.2%	0 0%	6 54.5%	1 9.1%	1.00	<ul style="list-style-type: none"> VJCC研修コースを多数、受けたが最近、受講料が高い。 VCCIの無料研修コース(デンマーク人講師)に参加した。 QUATEST、SMEDEC、VCCIのサービスを受けた。
7. TACは今後、どのような活動を強化すべきですか? (回答数のみ)	研修 3	コンサルティング・指導 2	ビジネス連携支援 10	情報サービス 2	R&D支援 3	その他 0	<ul style="list-style-type: none"> 日越企業の発想法や企業行動は品質管理意識を中心に大変、異なっているため、ビジネス連携支援はとても効果的 現場での指導を強化してほしい。 ベトナム製造業は立地・投資が分散・散在しており、連携強化が重要。
8. TACのどのコンサルティング(指導)を受けたいですか? (複数回答、回答数のみ)	5S/改善 6	品質向上 5	試験・測定 1	開放試験 2	製品試作 2	- -	<ul style="list-style-type: none"> 5Sは簡易・基本的なものだが、とても効果的で重要 ・どれも重要な課題 ベトナムの裾野産業振興に係わる技術サービスをTACに期待。 既存の技術供与サービスの水準は低くTACに期待。 SMEは機材が十分でないのでTACに期待。
9. TACの重要性は今後、高まると思いますか?	10 90.9%	1 9.1%	0 0%	0 0%	0 0.0%	2.91	<ul style="list-style-type: none"> ベトナムSMEは知識・ノウハウ不足なので、SME支援はとても重要。 ベトナム企業の国際化・競争力向上は必須なのでとても重要。 ベトナムのSMEは今後も増加・発展するのでとても重要。
10. 他のSME支援機関とTACの相違(差別化要因)は何ですか?	<ul style="list-style-type: none"> TACは他機関と違い、企業の現場で研修・指導を行ってくれる。 QUATESTとSMEDECは特定機能に特化した機関だが、TACは広い分野をカバーしつつ、各企業に欠けている技術上の課題を発見し指導(総合的支援を)してくれる。 TACとは頻繁なコミュニケーション・情報交流がある。 						<ul style="list-style-type: none"> TACには大学を含めた他機関との技術情報、ビジネス連携情報(国内・海外企業を含む)のブリッジ役となしてほしい。 TACは様々な技術の指導と研修の組み合わせサービスを提供してくれる。 TACは指導を通じて継続的な支援をする。 機材を増やしSMEによる活用促進で、さらに差別化できる。

(記) 過去のTACサービス・ユーザーから11社を選定し質問表を配布の上、回収した。内、4社については面接調査を行った(添付資料-3の面談録を参照)。

主要面談・視察記録**3月5日（水）****MS-ASIA Vietnam Co., Ltd.（日系 FDI 企業）（16:00～17:00）**

（参加者）：千村幸治社長、井清専門家（TAC）、林田専門家（TAC）、調査団（岩瀬団員）

- ・ 日本の親会社である宮入バルブ製作所はLPG（液化石油ガス）関連バルブ・メーカーとして60年の歴史がある老舗で約2,000種類の製品を製造している。日本ではLPG需要が減少しているのに対して中国やアジアでは需要増が見込まれ、日本からの輸出だけでなく海外生産拠点からの第三国輸出を視野に約1年半前から初の海外進出先としてベトナムでの生産拠点づくりを図ってきた。
- ・ 2,000種類の製品ラインアップのうち、どこまでをベトナムで生産できるかは課題だが、ビジネス連携のできる有望な地場企業をまず探すことが優先課題だった。高圧バルブ製造に必要な鋳物メーカーは北から南まで約40社を見て歩いた。その間、JICAやJETROでいろいろな話を聞いたうえでTACを紹介してもらった。その結果、TACから紹介を受けた国営企業のグループ企業のなかで、技術的には満足できないがオーナーの意識に共感できる場所があり、同社と提携をして工場の一部をレンタルして機械を搬入して製品製造を開始することにした。同社には製造工程や品質管理の実態をよく見てもらい、うまくいけば将来的には合弁事業にしたいと考えている。今後、ベトナムの地場企業との連携や合弁を通じ、現地調達拡大（100%を目標とする）や地元密着型の事業運営を志向したい。
- ・ TACがベトナムの製造地場企業の技術（水準）にかかわるデータを収集・蓄積して技術リソース・データベースを運用すれば有用だと思う。一方、ベトナム地場企業の情報を有するTACという組織に行き着くまでには少々の時間を要した。TACの実績やサクセス・ストーリーを積極的にメール・マガジン等で広報するなどして、プレゼンスをもう少しアピールすべきだと思う。
- ・ 他のSME支援機関やAOTS（財団法人海外技術者研修協会）研修の利用なども検討したが、どれも同社の計画やスケジュールに馴染まないことから利用していない。現在、良好な関係を有するSME支援機関はTACだけである。

3月6日（木）**ベトナム・クリーナープロダクション・センター(VNCPC)（9:00～10:00）**

（参加者）：Ms. Vu Tuong Anh（Deputy Director）、Mr. Bertrand Collignon（UN Volunteer in Cleaner Technology and Social Accountability）、Mr. Junichi Mori（Program Officer, UNIDO）、井清専門家（TAC）、林田専門家（TAC）、岡村所員、フォンTAC職員、調査団（岩瀬団員）

- ・ VNCPC は 1998 年に創設された組織で今年、10 周年を迎える。スイス連邦経済省経済事務局(SECO)の資金を基に国際連合工業開発機関 (UNIDO) が教育省への支援としてハノイ工科大学(Hanoi University of Technology: HUT)内に、ベトナムでのクリーナープロダクションの概念と技術の普及をしながら産業技術向上を図る中心機関として設置したものである。UNIDO と国連環境計画 (UNEP) は世界 35 カ国でクリーナープロダクション・プロジェクトを展開しており、SECO と豪政府が資金の 60~70%を拠出している。
- ・ 主な活動は、① 研修・指導を通じた大学関係者へのクリーナープロダクションの概念・技術の普及、② 個別企業における現場での指導 (約 100 社)、③ クリーナープロダクション普及にかかわる政策アドバイス、④ 情報発信・広報・啓発、である。現在、18 名の職員がおり、外部コンサルタントのデータベース化、ネットワーク化、能力向上を通じてクリーナープロダクションの普及を図っている。
- ・ 設立当初、建物と職員の一部がベトナム側から提供されたがそれ以外は SECO の資金で運営していた。現在、CDM (クリーン開発メカニズム) 関連の活動やクリーナープロダクションを意識した製品設計向上等のテーマも扱っている。Technology Gap Assessment という手法で企業の問題を把握したうえで、スイス政府の資金による Green Credit Trust Fund を利用して企業に融資するプロジェクトも行っている。2008 年には UNIDO の支援が終了する予定で、VNCPC は独立した非営利機関として自立発展が求められている。活動の拡大は、EU やデンマーク国際開発援助 (DANIDA) によるドナー支援プロジェクトを受注したという側面もあり、今後、自己収入を拡大していく必要がある。
- ・ TAC との連携・協働という点では、① TAC 職員の VNCPC 研修受講による能力向上支援、② TAC、JETRO、JICA と VNCPC の共催による共同ワークショップ開催 (1 回)、③ SME 巡回指導の共同実施、等がある。ベトナムには他の SME 支援機関も多く、VCCI は SME 支援センターを有しているが、ベトナムの SME 支援ニーズは大きいので TAC の存在と活動は有効だ。今後、TAC が機械、電気・電子分野の支援を強化することは重要だし、生産管理・保安全管理などの管理技術分野の強化も重要だ。
- ・ TAC の活動によって裾野産業振興の重要性がベトナムの官民関係者に広がってきていることは成果だと思う。一方、標準化品質総局 (STAMEQ)、VCCI、商工省の工業エクステンション・センター等、SME 支援機関の構想や活動は多く、ベトナム政府が今後、これらのどこに焦点を絞った強化を行っていくかについて、政府の認識・対応が常に遅れることもあり、JICA にとっての課題だろう。

ベトナム生産性センター (VPC) (14:00~15:00)

(参加者): Mr. Thai Hong Ha (Head, Service Development Division)、Ms. Nguyen Thi Hanh

(Head, Administration Division)、池田昌弘 JICA シニア・ボランティア、井清 専門家 (TAC)、林田専門家 (TAC)、岡村所員、フオン TAC 職員、調査団 (岩瀬団員)

- ・ VPC は 1997 年に EU の支援により設立された ISO 導入支援を主要業務とする生産性向上活動支援の機関。ハノイ、ホーチミン、ダナンの 3 カ所に事務所を置き計 64 名の職員がいる。約 3 分の 2 の職員が ISO9000 の指導ができる。組織としては政令 No.115 で規定された国営の非営利組織で、研修とコンサルティングによる自己収入に基づいて支出をカバーすることで財務的に自立している。ただし、建物は国の資産で、科学技術省や STAMEQ 等から一部の事業実施 (プロジェクト) 予算 (収入) を得ている。EU をはじめとするドナー・プロジェクトの受託も行っている。研修とコンサルティングが事業の 2 本柱で、研修は一般向けの集合研修とカスタムメイドの企業内研修を有する。
- ・ TAC とは 2007 年以降、具体的な協力関係について意見交換を続け、タイム・スタディにかかわる研修を共催した。池田 SV も指導員として参加したこの研修では実際の企業の現場での実習機会が必要だったが、この点で TAC の SME ネットワークが役に立ち、研修機会を提供してもらうことができた。また、VPC での 5S・カイゼンにかかわる研修でも TAC と協力を行い、TAC 派遣の SV にも協力をしてもらった。このような連携活動では大きな成果があったと考えており、今後も TAC との効果的な連携・協働を進めたい。
- ・ TAC との将来の連携のあり方にかかわるアイデアとして、① 指導員や日本人専門家・SV 等のリソースの共有・交換、② 共同でのモデル企業に対する生産性向上支援指導、③ TAC の企業データベースの共同活用、④ ドナー支援プロジェクト [欧州委員会 (EC) のプロジェクト (Empowering Asian Business Intermediaries through Knowledge-based Networking focused on Sustainability Management : EMPASIA)] の共同実施、等が考えられる。現場のニーズに強いという TAC の特徴を考えると今後、機械、電気・電子分野の SME に対する固有技術にかかわる技術支援ニーズに TAC は適切に対応していけるのではないかと思う。
- ・ VPC は TAC だけでなく、VJCC、STAMEQ、中小企業振興支援センター (SMEDEC) とも連携をしている。VPC の指導員が VJCC の研修コースを受講して能力向上を図ることもあるし、STAMEQ や SMEDEC とはリソースの共有を行っている。これらの SME 支援機関とは一部、業務分野が重複する部分もあるが、VPC は生産性向上 (ISO 取得支援) に軸足を置いているので、一定の棲み分けがある。

3 月 7 日 (金)

PTM 社 (ベトナム中小企業) (8:20~9:40)

(参加者) : Mr. Pham Thi Chuong (General Director)、井清専門家 (TAC)、リン TAC 職員、調査団 (岩瀬団員)

- ・ PTM 社は CNC も活用した精密機械・金型メーカーで従業員数は約 65 名。主要製品は金型、アルミ加工外装板、CNC 機械である。以前は国家の機械・金型関連研究センターだったが、2001 年に国家が 51%の株式を保有する株式会社（JSC）となった。ベトナムには価格志向の小規模の金型メーカーはたくさんあるが、一定以上の品質の製品を供給できる SME は少なく、金型分野のリーディング企業のひとつだと自負している。顧客は様々でホンダやヤマハ等の日系 FDI 企業の下請けメーカーにも製品を供給している。タイやバングラデシュへ代理店経由で CNC プラズマ機械を輸出しており、輸出比率は約 10%である。
- ・ 2007 年から TAC の巡回指導を受け、2008 年 1 月には日本人 SV2 名と TAC 職員 2 名が熱心な指導をしてくれた。JICA による TAC プロジェクトを高く評価しており感謝したい。ベトナム SME は技術やノウハウが不足しており多くの支援ニーズがある。前社長が TAC のことを知っていた縁で、いくつかの研修コースへの参加とビジネス連携支援や SV 支援を受けた。SV による 5S・カイゼンの指導成果を同社ではうまく活用・維持していると思う。TAC 以外からの指導を受けた例としては、財務・会計や上場準備の支援等の分野でコンサルタントを活用したことがある。
- ・ TAC に対しては今後、測定試験サービスや機械を使用した技術指導なども期待したい。測定機械を自社で保有していないために試作品の品質チェックのためには他社に高額料金を払って試験を依頼している。3次元測定器が利用できれば大変助かる。ベトナムには金型協会も存在しないし、同社は産業組織にも加盟していないが、ベトナム商工会議所（VCCI）が研修コースをいくつか提供している以外は、産業組織による具体的な SME 支援サービスはほとんどない。将来、SV の支援を再度、受ける機会があれば、機械・金型製造等の製造技術にかかわる技術指導サービスと生産管理強化にかかわる指導をお願いしたい。

Dai Duong 社（ベトナム中小企業）（10:15～11:40）

（参加者）：Ms. Nguyen Thi Xuyen（社長）、Mr. Nguyen Vu Tien、井清専門家（TAC）、リン TAC 職員、調査団（岩瀬団員）

- ・ Dai Duong 社は 1997 年設立の新興ファミリー企業で灌漑設備製造・据付・修理を主要業務としている。主要顧客は各省の灌漑局や Vinashin、Vicoshin 等の大企業。創業当時 45 名だった社員数は約 4 倍の 178 名に増加した。管理職を含む間接労働者が 16 名で、うち 8 名が技術者。ほかに約 160 名の作業員がいる。現在、約 1,000 m²の自社の土地で操業しているが、騒音・環境問題への対応のため 2008 年 7 月末までに約 6km 離れた Ha Tai 省の工業団地内の新工場に移る。
- ・ 2007 年 7 月に TAC の 2 日間にわたる 5S・カイゼンにかかわる研修コースを受講した。初日は社長から作業員まであらゆる層が参加し 2 日目はテーマ別に分かれて社員が参

加した。この研修成果を新工場で活用したい。TAC の研修以外には過去に、講師を招待した自社内研修と 2004 年の VCCI 研修コース（講師はデンマークの専門家）を受講した程度である。

- ・ 今後、新たな設備を導入することも検討するが、その際には設備を動かし品質の高い製品を製造できる技術を有する人材を確保・育成することが課題となる。CNC を買って動かせる作業員がいないという事態にはしたくない。新立地には約 40%の土地を空きスペースとして残す予定で、新たなジョイント・ベンチャー（J/V）パートナーを探していきたい。そのうえで、今後の注力分野を確定したいが、個人的には精密機械加工設備を今後、導入したいと考えている。
- ・ 新立地での工場レイアウトの設計や移設する設備の配置・効果的な活用などについては現在、検討中で困っている課題である。この面で TAC の助言を得られると助かる。また、工場移転後の 2008 年夏にも新しい現場での 5S・カイゼンの指導を TAC にお願いしたい。今後、TAC とは情報交換の頻度を是非あげていきたい。
- ・ （上記のコメントに対して TAC 井清専門家からの助言として）工場移設前に工場レイアウトの設計や 5S・カイゼンを意識したアドバイスを早めに受けたい旨を TAC に要望することがよいのではないか。

ベトナム日本人材協力センター(VJCC ハノイ) (14:00~15:00)

(参加者)：小樋山所長、井清専門家（TAC）、林田専門家（TAC）、岡村所員、調査団（岩瀬団員）

- ・ VJCC ハノイでは協力相手の貿易大学（FTU）と微妙な関係を保ちながら「より広く深く（一部はより高く）」という考え方でビジネス・コースの運営を行っている。現在の第 2 フェーズの協力では 2007 年度からビジネス・コース運営を業務委託方式に基づくコンサルタントによる運営を行っていることもあり、個人の人脈に頼っていた第 1 フェーズと比べて、より標準的・組織的な運営体制と活動内容になっていると思う。ビジネス・コースの研修に定期的に社員を派遣する企業もあり、リピーターが十数社ある。30~50 名の研修コース枠がだいたい埋まるなどニーズは引き続き高い。
- ・ 上記を反映して、地場企業に対する現場での診断・指導についてはモデル企業の育成支援を中心に実施しており、TAC のように広い範囲の SME にアクセスして情報収集・蓄積やビジネス連携支援を積極的に行うというアプローチはとっていない。協力相手が元々、経営学研究や MBA コースに興味を有している FTU というのもあって、VJCC は今後も総合的な経営管理研修やハイエンドの領域をめざしていき、現場指導や現場ニーズに密着した生産管理に大きな重心を置くということはないと考えている。また、VJCC ホーチミンでは SV 活用を検討しているが、VJCC ハノイでは現在、そのような予定はない。

- ・ VJCCの財務的自立発展性確保の観点から研修コースの受講料をはじめとして諸サービスはフィー・ベースのものとしており、徐々に料金もあげていることから収入も増加している。現在、ビジネス・コースの受講料は50USドル程度としており、現地講師による研修コースはかなりの収益を上げるようになっている。現地講師の積極活用は2005年に導入し2006年にほぼ定着した。40以上のコースのうち、現在、現地講師による研修運営を行っているのは20コース程度である。

キャノン（日系FDI企業）（16:00～17:00）

- （参加者）：Mr. Atsushi TSUTSUMI (Manager, Purchasing Control Dept.)、井清専門家 (TAC)、林田専門家 (TAC)、岡村所員 (JICA ベトナム事務所)、調査団 (岩瀬団員)
- ・ 訪問したキャノンベトナムではハノイ近郊に3つの工場があり、インクジェット・プリンター、レーザービーム・プリンター、スキャナーを生産している。2008年の月産数量は、3工場合計で200万台超（最大）を計画している。2007年売上実績は9億6,000万USドルであり、ベトナム最大の輸出企業である。
 - ・ 同社に対するベトナム立地のサプライヤーは2002年に16社だったが、事業拡張とベトナム国内調達推進により2007年には83社に増加した。このうち、15社がベトナム資本の地場メーカーである。マニュアルや梱包品などの簡単な資材品がこれまでの中心だったが現在では、金型1社、電気部品1社、モールド部品1社との取引がある。今後、更に地場企業との取引を増やすDPS (Domestic Purchase Supplier) 化を図っていく。
 - ・ DPS化の動きのなかでJICA、特にTACとの協力関係を強化していこうと考えている。ベトナム資本のサプライヤー数を現在の15社から3年以内に2倍の30社にしたい。現在、基本的な情報交換をTACとの間で行っており、有望な地場モールド部品メーカーの情報などをもらっている。また、TACの地場企業の技術情報にかかわるデータベースも利用している。ベトナムの地場メーカーには品質管理意識を高くもってほしい。キャノンではサプライヤーに対して品質管理アセスメント・シートを利用しており、環境対策についても一定の基準を要求している。
 - ・ 今後、自社のベトナム人スタッフの能力強化を進めてベトナム人スタッフによる地場企業サプライヤー開拓を図ってほしいと考えている。その際、TACのベトナム人スタッフと適切な情報交換をして同社と地場企業とのビジネス連携強化がベトナム人スタッフ同士でできれば理想的だ。
 - ・ 今後、日本の組立系FDIメーカーが増え、有望な地場サプライヤーの取り合いになる可能性もある。しかし、キャノンとしてはベトナムの工業化支援を積極的に行おうという使命ももっているため、日本商工会 (JBA) の部会プロジェクトで情報交換を進めて、TACを通じた地場企業とのネットワーク化支援などを図りたいと思う。(林田より提案)

のあった) キヤノンと TAC が JBA で地場企業とのビジネス連携強化事例にかかわる発表を行って、他の日系 FDI 企業の積極的参加を促すというアイデアも協力可能である。また、TAC が支援して、ある程度、技術能力を高めた地場企業の活用も進めたい。JETRO の部品調達商談会にはキャノンも積極的に参加しているが、極め細かいビジネス連携支援には TAC のもつ情報・ネットワークの活用が効果的だ。

3月10日(月)

JICA 事務所打合せ (09:00~11:30)

(参加者) : 中川所長、山田班長、岡村所員、井清専門家 (TAC)、林田専門家 (TAC)、小林専門家 (ASMED)、調査団 (吉田団長、瀧内団員、岩瀬団員、久保)

- ・ 吉田団長より、配布資料を基に評価報告書案の骨子と対応方針の大枠を説明し、出席者の大筋での合意を得た。
- ・ 主なコメントは以下のとおり。

(中川所長) 現行のプロジェクトは 8 月に終了することが妥当と考えるが、その後どうするかについて、ASMED/TAC がどのような方向をめざすかも見つつ、もう少し所内でも検討していきたい。

(井清専門家) 現在の課題として以下 2 点があげられた。①TAC が ASMED 下に設置されることの是非が検討されるべき。②専門家が TAC の方向性をアドバイスするにも、大枠が決まらないことには難しく、どのようなサービスや分野に特化するかといった方向性の確立が次期協力の条件となるのではないかと。

(林田専門家) ASMED/TAC も経験が浅く、どのような方向性をとればいいのか自ら決められない面もあり、アドバイス等の支援を行ってもよいのではないかと。現在配置されている小林専門家に引き続き、ASMED の機能強化を図るプロジェクトを実施し、そのなかで ASMED 及び TAC 双方に専門家を入れるのも一案ではないかと。

(小林専門家) TAC が指導した数十社の企業は、SME 全体数に比すれば僅かだが、ベスト・プラクティスのモデルづくりとして意義があった。今後の協力については、努力が必要だが決して無理ではない適当なハードルをいかに条件設定するかがポイントとなる。なお、SME 振興に係る政令 90 号 (Decree90) は、金融や法制を中心に 2008 年中の改訂が予定されており、ASMED には政策モニタリングやデータベース構築に関する協力期待もある。また、2010 年までに中小企業基本法を制定することも検討されている。

(山田班長) TAC への今後の支援に際しては、①SMEDEC 等の SME 支援機関がほかにあるなか、ベトナム政府全体のなかでなぜ TAC を強化するのかという点が整理されるべき。②中小企業開発 5 カ年計画 (Decision236) では 7 つの行動計画を定めており、競争力向上はそのうちのひとつであるが、商工省の役割とされており、その関係で MPI/ASMED 下の TAC がこの分野での役割を担う妥当性についても確認が必要。

- ・ 今後の協力の検討に際しての前提条件として、以下を確認した。
 - ① SME 支援機関の役割分担等、ベトナム政府における SME 支援の全体像のなかで TAC の役割が整理される必要がある（同時に、ASMED の調整機能の発揮が期待される）。
 - ② そのうえで、以下の項目が明らかになる TAC の中期運営計画が策定される必要がある。
 - (ア) TAC の理念・ビジョン
 - (イ) ハード技術／ソフト技術のどちらに重心を置くか、どのようなセクターに優先順位を置くか
 - (ウ) 上記に即した施設・人材・予算（初期投資や維持費）の適切な配置

ASMED/TAC (14:00～16:00)

- (ベトナム側)：チュン局長、ハイ次長、フック主任行政官、ヒオ中小企業振興開発課長、ソン国際協力課職員、スエン TAC 所長、フン TAC 副所長、ほか 4 名
- (日本側)：井清専門家 (TAC)、林田専門家 (TAC)、小林専門家 (ASMED)、山田班長、岡村所員、Diep 所員、調査団 (吉田団長、瀧内団員、岩瀬団員、久保)
- ・ 吉田団長より、終了時評価調査の目的、日程を説明した。また、先方の求めに応じて、現時点での評価報告書の要点を説明した。そのうえで、主として以下のコメント・質問を行った。
 - 今年 1 月に改訂された PDM に照らして、目標はほぼ達成見込み。
 - 他方で、PDM の改訂はプロジェクトのスケールダウンする内容であり、その改訂に至った背景について説明を受けたい（これに対し、ハイ次長より、PDM の改訂はベトナムの実情に応じてなされたものであると回答がなされた）。
 - SME 支援分野の協力は重要であるが、TAC の組織・役割が明確にならなければ新たな協力を検討できない。
- ・ チュン局長より、以下の説明がなされた。
 - 昨年夏からの政府行政改革において、MPI と財務省のみ新しい機能・役割を定める Decree が発効されていないが、1,2 カ月中に新 Decree が制定され、MPI/ASMED の組織・機構が定まる予定。
 - 新たなプロジェクトの土地・建物の手当には時間を要する。現在、ハイ次長に一任し、結果の報告を受ける予定。ただし、TAC プロジェクトの拡大には以下 3 つの条件を確認する必要がある。
 - ① 土地・建物の手当。プロジェクトの F/S について MPI、関係機関に申請し認可を受ける必要がある。
 - ② 北部・中部・南部にある TAC の組織・役割の検討・調整。これまでの TAC の

活動を踏まえて、組織を実情に合わせる必要がある。

- ③ TAC のモデルの選定。日本の中小企業庁（SMEA）、中小企業基盤整備機構（SMRJ）等のいずれをモデルとして基づくか、どのようなプロジェクトとすることが適切か検討している。

（これに対し、吉田団長より、TAC の役割を定めずに土地・建物を確保しても、結果的に不相应なものとなり無駄に終わる可能性があり、TAC の役割を十分検討することの重要性を指摘した）。

- TAC の重点を置く分野・サービス（ハード技術の提供の有無等）を含む役割は現時点で未定。
- ・ 久保より、昨年 11 月の中小企業・民間セクター開発プログラムに関する協議の際から申し入れているにもかかわらず、TAC の役割が未定であることは残念なことである、前回の協議と繰り返しになるが、TAC の役割はベトナム政府の SME 政策全体のなかで整理されるべきでその際には ASMED の調整機能が発揮されることが重要としつつ、具体的な検討状況を更に質したところ、チュン局長より以下の回答がなされた。
 - TAC の管轄組織をどこに置くべきかは、政府部内で非公式に議論がなされている。商工省や地方政府に置くべきとの意見もある。また、TAC ハノイのみ効果を発揮しており、ダナン、ホーチミンについてはどうすべきか迷っている。TAC ハノイは、パイロットプロジェクトとして効果があった。MPI の役割に関する Decree が策定されたあと、次の段階として MPI 傘下の組織について大臣令により決定される。したがって、早ければ 4 月末に TAC の役割が決定されるが、MPI の Decree の決定もこれまで遅れてきていまだ決まっておらず、すべては予定にすぎない。
 - ・ 岡村所員より、ASMED の人員を増やすのは難しいと察するが、TAC への人員配置についてどう考えるかを質したのに対し、チュン局長より、以下の回答がなされた。
 - SME 振興は MPI/ASMED の役割であり、自分（チュン局長）の意思としてはプロジェクトを維持・拡大し、TAC ハノイの人員・予算を増やしたい点を強調したい。しかしながら、MPI の他の局の人員がおよそ 15 名であるのに対し、ASMED のみ 80 名（TAC の人員を含む）であることから省内には難しい面もある。
 - ・ チュン局長が別用により退席後、ハイ次長より以下の説明がなされた。
 - （次期プロジェクトに向けた）これまでに約束した条件を満たす必要があることを認識しており、TAC の新たな土地の手当てについて用意している。プロジェクトの F/S は本来 2007 年 8 月に認可を得る予定であったが、行政改革の動きもあり、MPI の役割が決まるまで認可されないこととなってしまった。
 - チュン局長の紹介した TAC の位置づけに関する議論は非公式な場での議論の紹介

であり、まだ何も決まっていない。先般の副大臣名のレター¹ではベトナム政府はこのプロジェクトを重視している旨示したとおり。

- MPI 副大臣からは、F/S 案について TAC のいくつかの新たな活動²を加えるよう指示があり、F/S を改訂し、MPI 内で認可されるべく、申請予定。当初は、昨年 12 月末にこの認可を得る予定だったが、今年の 6 月末となる見込み。この準備は MPI/ASMED の役割の検討と同時並行で進め、MPI 傘下の組織の決定が（MPI の役割に係る Decree 決定後）すぐになされるよう努める。ベトナムは WTO に加盟し、SME の競争力の強化が重要課題。
- なお、以上のとおり次期協力については要請のタイミング遅れるが、次期協力の開始まで現行プロジェクトの要請もお願いしたい。現行 TAC プロジェクトの技術者の再育成・トレーニングは重要。

- ・ これに対し、吉田団長より、正式要請がなされた場合には前向きに検討する用意はあるが、その場合、①TAC の位置づけ、機能、役割の確立、②必要な人材・予算の確保、の 2 点が必要であり、この点を吟味することになるであろう旨指摘した。
- ・ 久保より、これまでも説明のとおり現行プロジェクトの延長を行う用意はない旨発言するとともに、以前に非公式に JICA 事務所に対して提示された F/S 案については、そのままの内容では検討困難である旨事務所より伝えており、今回の F/S 案はどこが異なるのか質したのに対し、ハイ次長は内部で検討するとのみ回答した。

計画投資省（MPI）副大臣表敬（16:00～17:00）

（ベトナム側）：ドアン第一副大臣、ハイ ASMED 次長、フック ASMED 主任行政官、スエン TAC 所長、フン TAC 副所長、ほか 3 名

（日本側）：井清専門家（TAC）、林田専門家（TAC）、小林専門家（ASMED）、山田班長、岡村所員、Diep 所員、調査団（吉田団長、瀧内団員、岩瀬団員、久保）

- ・ 吉田団長より、終了時評価の概要とともに、PDM 改訂による案件内容の縮小の背景を確認したいこと、条件が整えば今後の支援の用意はあり、TAC の今後の位置づけ、役割が明確になることが必要であることを説明した。
- ・ ドアン副大臣より、以下の発言・質問がなされた。
 - ベトナム政府は、国内の努力、外国からの協力により SME 振興に努力している。先のレターにおいても、TAC プロジェクトの協力を有効に活用する旨強調したとおり。
 - 問題は、適切なモデルをどう選び、進めるか。各国で公設試験場のモデルが異なる。プロジェクトを新たに形成するのは難しいが、効率的に動かすことはさらに

¹現行 TAC プロジェクトへの継続支援を依頼するとともに、次期協力の準備を進める方向で専門家ともども議論を行っている旨記した 2007 年 11 月 1 日付 JICA 所長宛のレター。

² 具体的内容を質問したが、ハイ次長は明確に答えようとせず、不明。

難しい。日本、デンマーク、ドイツで公設試験場を視察したが、いずれでも政府の予算がついている。ベトナムの TAC については、当初は政府予算をつけるが、いずれは独立採算としないと、政府も負担は困難である。

- ついては、①独立採算への移行も踏まえて、TAC はどのような形態をモデルとするべきか、②TAC はどの省の管轄とすることが適当か、につき提言を得たい。
- SME 支援機関は多く、特別な業務サービスを提供しないと競争できない。日本の税金による支援を効率的に利用しないと大変なことになると承知しており、一番適切なモデルの選択をしたく、率直な助言をお願いします。

・ 吉田団長より、以下を発言した。

- TAC ハノイは現在技術者が 6 名しかおらず、人員配置が中途半端と考える。日本には 47 都道府県に公設試験場があり、それぞれがその数倍の人数の技術者を要する。

また、TAC のサービスは、技術、情報、試験、研究等のいずれに重きを置くか政府として明確にすべき。SME 政策はあらゆるニーズがある点で難しいが、提供できるリソースに応じたサービスに限定せざるを得ない。

- 財政的自立の考えについては、日本の SME 政策のそれと異なる。日本では SME 政策は弱者救済の面があり、商業利益が生じるものではない。したがって、組織が存続する限り、財政を確保する必要が生じる。
- 以上も踏まえて、TAC のあり方につき結論を出していただきたい。なお、どの省庁の管轄とすべきかについては、あくまで個人的意見として、TAC が MPI 傘下にあることは違和感があり、商工省が自然ではないかを感じる。なお、日本のように地方政府ごとに TAC を設置することは規模の面で非効率。いずれにせよ、末永く財政・人材を手当てできることが必要。

・ ドアン副大臣より、以下を発言した。

- TAC の 5 つの活動に関して、ハイ次長と協議し、いずれハイ次長より結果をお伝えする。
- プロジェクトの人員配置については解決する方向で動きたいが、TAC 以外でも熟練技術を有する人材は不足している事情がある。
- 財政自立性については、必要であれば政府が予算措置するが、それには効果的に SME に貢献することが条件となる。例えば市政府に設置しても、貢献がなければ市政府としても予算をつけない。どの省が管轄しても予算措置はなされようが、政府の管理能力が問われることになる。市に設置する場合、中央政府からの予算措置も必要（吉田団長より、日本でも 40~50 人の技術者の人件費は地方政府にとって負担であり、仕事の位置づけや貢献が厳しく審査される等事情は同じである

ことを紹介)。

- 47 都道府県の公設試験場を全体的に監督する省庁は経済産業省か。都道府県の人材は誰が任命するのか (吉田団長より、基本的に地方政府の管轄であり中央は指示する立場にない、他方で経済産業省は、国を代表して世界に技術発信を行い、その一環で企業指導を行う研究所は独自に有する、公設試験場職員は地方政府職員であるが要請に応じて経産省の研究員を派遣することもあることを紹介)。
- いただいた提言も踏まえ、内部で議論する。①財政の自立に関しては、予算手当を首相府に申請するが、毎年の予算手当が必要となる説明根拠を示してほしい。②管轄官庁については、いただいたお話を参考とする。公設試験場が各都道府県に置かれ、経済産業省が監督するというのであれば、ASMED は MPI の下で SME を支援する組織であり、TAC も MPI の下でもよいのかもしれない。

JETRO ハノイ事務所 (17:15~18:00)

(参加者) 小林所員、井清専門家 (TAC)、林田専門家 (TAC)、小林専門家 (ASMED)、調査団 (吉田団長、瀧内団員、岩瀬団員、久保)

- ・ JETRO は、進出日系企業の現地部品調達ニーズに鑑み、毎年ハノイとホーチミンで交互に「部品調達商談会」を開催している。2006 年はホーチミンでの開催であったが、同時期にハノイでは別のイベントとして、TAC が紹介した地場企業 8 社に対して JETRO 専門家が約 1 週間、対日ビジネス・ノウハウの研修を行った。この成果を受けて、そのうちの 7 社が 2007 年のハノイでの商談会に出展し、一部は日系 FDI 企業とのビジネス連携が強化される等の成果をあげた。2007 年の商談会には全体で 60 社以上が出展し、商談成立したベトナム企業数は 10~20 社にのぼった。2005 年の実績がゼロだったことを考えると大きな進歩だ。
- ・ TAC の特徴、強みは「ベトナムの地場企業に入り込んだ活動をしている」ということで、このように地場企業の現場の情報に通じた JICA 事業はないのではないかと評価している。地場企業の一般的なデータについては VCCI も電話帳のようなものを整備しているが、TAC のように、個別企業の社長の考えやより詳細な情報をもっているほかの SME 支援機関は見当たらない。
- ・ 日系 FDI 企業の立場からすると、ベトナム地場企業がどのような設備を有しているかの情報を TAC が有していると、さらに貴重な情報ソースとなる。TAC が機械、電気、電子分野に重点を置いた活動を行う方針であることは、ここ 1、2 年、ベトナムへの進出ブームとなっている日系 FDI 企業がこの分野での現地調達を拡大しなければならない点を考えると妥当だと思う。
- ・ JETRO の立場からすると TAC は「大変、役にたっている」という評価であり、今後、TAC の施設・機材がさらに整備されたうえで、設備情報や技術情報等の収集・蓄積が強

化されることを期待したい。他の SME 支援機関との役割分担については、例えば VJCC については「研修講座を開催するところ」という認識であり、現場に軸足を置いた活動を行い、現場の情報を有する TAC とは明らかに異なるという位置づけだと理解している。

- ・ (上記の JETRO 側コメントに対する TAC 関係者のコメントとして) 地場企業の設備情報の収集・蓄積については現在、「登録フォーム」を作成して進めていこうとしている。同時に、これらの「活動のフォーマット化」によってベトナム人スタッフが主体的に活動できるようにしていきたい。JETRO と TAC の間で現地スタッフ同士が協力・連携して、更なる協働を進めていければ理想的である。

3月11日(火)(09:00~12:00、14:00~16:00)

3月13日(木)(10:30~12:00)

合同調査団協議

(ベトナム側)：ハイ ASMED 次長、フック ASMED 主任行政官、スエン TAC 所長、フン TAC 副所長、ほか

(日本側)：井清専門家 (TAC)、林田専門家 (TAC)、小林専門家 (ASMED)、調査団 (吉田団長、瀧内団員、岩瀬団員、久保)

- ・ 終了時評価調査報告書 (案) 及びミニッツ (案) を基にベトナム側及び日本側調査団にて意見交換を行い、必要な修正を施したうえで案文に合意した。
- ・ 協議の際に、ベトナム側からは 2008 年 8 月以降も 6 ヶ月程度プロジェクト期間を延長できないか打診があったが、日本側より TAC の位置づけが依然結論されていない点や手続き上の点からも延長は困難であり、R/D どおり 2008 年 8 月にプロジェクトを終了することを説明した。
- ・ ハイ次長より、現在直面する以下の課題に対応するためにも専門家の協力が今後も必要であるとの説明がなされた。

① 機材リスト

次期協力の計画 (F/S) の準備の一環で TAC に必要とされる機材リストを専門家とも相談して作成したが、MPI の幹部より、なるべく先端の機材 (副大臣もナノテクに関心を有している)、重複を避けるためにもハノイの他機関が所有しないものを入れる方向で再検討を求められている。

② TAC の人材育成

TAC はまだ経験が浅く、運営・管理を適切に行える人材を育成する必要がある。

- ・ これに対し、井清専門家ほかより、TAC のビジョンをしっかりと定めることが先決であり、そのうえで将来必要な機材や人材が検討されるべきである、機材リストが再検討を求められた点について専門家はこれまで相談を受けておらず、コミュニケーションを密にし

てほしい旨発言した。また、瀧内団員より、日本の公設試験場でも高額機材のメンテナンス費用が予算の 25%程度を占める等、高額機材の導入には維持費の負担も重要となる点を指摘した。吉田団長より、機材導入よりも人材の増加に予算を配分したほうが効果的な面もあろうし、ビジョンを定めたうえで資源配分の重点をどこに置くかを定めるべきと指摘した。

- ・ ハイ次長からは、日本側の指摘は理解するものの、MPI の上層部には異なる意見もあり、①コストの低い機材中心のリスト、②先端機材中心のリスト、③①及び②の折衷案をオプションとして上層部に諮りたい、ビジョンも含めた F/S 文書を再検討したい旨の発言がなされた。

3 月 12 日 (水) (14:00~16:00)

Le Group (ベトナム中小企業) (14:00~15:00)

(参加者) Le Ngoc Tuan 社長、井清専門家 (TAC)、調査団 (吉田団長、瀧内団員、岩瀬団員)

①事業内容

- ・ 製品：バイク部品、車輪、消音器等の製造
- ・ 従業員：500 名 (見学した工場は 200 名)
- ・ 18 名の大卒の技術者がいる。
- ・ 2000 年設立し、以前は、部品のメッキを外注していたが、現在は、自社内でメッキを行っている。
- ・ 溶接ロボット (松下電器産業株) を所有。
- ・ 部品の設計を行っていない。客先の図面どおりに部品を製造。
- ・ 日系企業の下請けを行いたい。現在は中国の部品メーカーとの取引を行っている。

②TAC 等に対するコメント

- ・ ベトナム国内での SME 支援機関は、数多くあるが、そのなかで TAC のサービスは質が高い。TAC に工場管理システムの研修を行ってもらいたい。TAC スタッフの数は少なすぎる。
- ・ 5S の講習会を受講した。グループ長以上、約 50 名参加した。
- ・ SV からの教育期間が 2 ヶ月であるのは、非常に短い。4 ヶ月~6 ヶ月にしてほしい。SV の受講する内容 (教材) をあらかじめ勉強したい。

③調査団所感

- ・ 社長は、従業員への教育は極めて熱心である。
- ・ 作業者はスリッパが多い (社長は何度も注意をしている。安全管理が徹底的になされていない)。
- ・ メッキ液の管理等が問題である。

PHONG NAM CO.,LTD (ベトナム中小企業) (15:00~16:00)

(参加者) NGUYEN AN PHONG 社長、井清専門家 (TAC)、調査団 (吉田団長、瀧内団員、岩瀬団員)

①事業内容

- ・製品：プラスチック製品 (バケツ、ペンキ容器、泥よけ、プリンター)、金型の製造
- ・従業員：250 名
- ・大型射出成形機 [三菱重工業(株) (650t シリーズ)] を所有。
- ・CNC 旋盤、放電加工機等の精密加工部品を加工する装置を所有。
- ・ベトナム日本人材協力センター (VJCC) における 5S 等の教育コースを受講した。40 名参加。
- ・日系企業の下請けを行いたい。

②TAC 等に対するコメント

- ・TAC のサービスは質が高い。TAC スタッフの拡充をお願いしたい。TAC は現場で直接指導してもらうが、VJCC は現場での対応がない。また、VJCC の教育費は、非常に高い。(3~5 日のコースで 1 人 50 ドル程度) コストがかかりすぎる。
- ・TAC は各企業間におけるビジネス・リンケージ・サービスを是非行ってもらいたい。

③調査団所感

- ・社長は、従業員への教育は極めて熱心である。
- ・金型の材料は不明 (材料の種類等)。
- ・作業者はスリッパが多い。
- ・切り屑等の産業廃棄物における管理が問題である。

3 月 13 日 (木)

合同運営委員会 (JCC) (13:30~17:00)

(ベトナム側) : ハイ ASMED 次長、フック ASMED 主任行政官、ヒオ ASMED 中小企業振興開発課長、スエン TAC 所長、フン TAC 副所長、ヴァン科学技術省科学技術情報センター情報部長、ロン工業省機械研究所溶接表面処理部副マネージャー、クアン工業省機械装置研究所計画投資部職員、フオン郵便電信省産業情報技術局職員ほか

(日本側) : 井清専門家 (TAC)、林田専門家 (TAC)、小林専門家 (ASMED)、東城次長、岡村所員、Diep 所員、調査団 (吉田団長、瀧内団員、岩瀬団員、久保)

協議内容

1. スエン所長より冒頭挨拶とともに参加者が紹介された。

2. 東城次長より、ベトナム側への謝意とともに、TAC プロジェクトの終了時評価も受けて今後のプロジェクトの成功に向けた活動への取組に期待する、JICA 事務所としてはベトナムの SME 分野に積極的に支援してきたいと考えているが、ベトナム側のオーナーシップの基に SME 政策のビジョンが引き続き検討されることを期待する旨発言した。
3. スエン所長より、プロジェクトの概要を以下のとおり紹介した。最初の 2 年間は SME のニーズに応えられるような職員の研修、人材育成に重点を置き、専門家と効果的に実施してきた。当初、専門家執務スペースの確保等の困難があったが、①職員の研修（本邦研修）／企業等に対する研修コースの実施、②コンサルティング・サービス（SV 派遣による効果にも言及）、③ビジネス・リンケージ、④情報発信、いずれも一定の成果が出ている。問題点は、①TAC の拡大に向けた建物の確保がまだできていない点、②人材（技術者）がまだ十分にいない点、③ベトナムにはこれまで TAC がなく、経験が不足しており、TAC の役割や活動は法令上では決まっているが、実施面では問題もあり、また、ベトナムの行政改革の動きもあり、TAC の役割が改めて決まるまで時間を要する点、があげられる。
4. 井清専門家より、パワーポイントにてプロジェクトの進捗を説明した。特に、F/S の遅れ、予算措置の問題等の PDM 改訂の背景、以上を踏まえた、将来的な TAC の位置づけをどのように考えるべきか（論点：①他省も含めた政府内における TAC の位置づけ、②他機関との差別化、③TAC サービスの技術レベルの設定、④技術者の人数、⑤予算確保）について説明を行った。
5. 吉田団長より、終了時評価報告書の概要につき説明。プロジェクト目標はほぼ達成している一方、PDM の改訂により当初よりプロジェクトの内容が縮小していることを指摘。また、上位目標の達成には、TAC の将来的なビジョンが明確になっていない問題の解決が重要であり、また、その問題が 5 つの各評価項目に影響していることを指摘しつつ、各項目の評価、提言内容を紹介した。
6. 参加者より、概要以下の発言がなされた。

（吉田団長）TAC のビジョンの欠如を指摘したが、その策定が難しい面もあることは理解している。日本の都道府県の公設試験場の役割・責任も必ずしも明確でなく、保有する高額な機材が使われない、必要以上に高度な研究開発を行って地場 SME の役に立たないこともある。TAC ハノイは 2 年近い経験を積んでおり、SME からのニーズをよく吟味してほしい。日本でも最初に建物や機械ありきで始まるケースはほとんど失敗している。将来の TAC のプランづくりには時間をかけて冷静に取り組むことを期待する。

（ヴァン部長）同省は、SME に対する技術支援サービスに関し、20 年の経験を有する。TAC がゼロからスタートして短期間に一定の成果を出したことを高く評価しており、終了時評価報告書の内容に同意する。科学技術省には中小企業支援センターが 3 ヲ所あり、技術移転、技術情報発信、知的所有権のサービスを提供しており、こうした他省の SME

- 支援組織と協力して TAC は成果をより高めることができると考える。科学技術省の部長として、TAC が拡大されるのであれば、最大限協力する用意がある。ベトナム SME のニーズに則して今後もサービスを提供できるよう、TAC への継続支援をお願いする。
- (林田専門家) 残り 6 ヶ月間の活動として、提言の各項目について取り組みたい。なお、TAC の知名度が高まれば、SME や関連機関の TAC への期待も高まるが、それに TAC が応えられなければ、逆に信頼を失うことにもつながる。したがって、期待に応えるためにも、提言のとおり研修教材等の蓄積・維持方法をシステムティックに整備していく必要がある。同時に、システムだけでなく、SME へのサービスが提供できるよう TAC の人材・時間が確保されなければ、SME へのニーズには応えられない。ハイ次長、スエン所長においては、人材の配置、業務に対応可能となる時間の確保をお願いする。
- (東城次長) ベトナムでは JICA は様々なプロジェクトを実施しているが、当プロジェクトも重要なもののひとつ。これまで様々な課題もあったが、終了時評価調査までたどりついたことを嬉しく思う。残り数ヶ月間、引き続き成果がさらに出ることを期待する。現状のままでのプロジェクトの拡大には同意できないが、引き続きこの分野で何ができるか JICA として考えていきたい。いずれにせよ、ベトナムにおける SME 分野の支援は重要と考えており、今後ともベトナム側と協議を続けていきたい。
- (クアン職員) マレーシアのように、ベトナムでも国産車を作りたいが、技術がなく一から勉強する必要がある。ホンダ等日系企業がベトナムに進出したが、ベトナム SME は技術、情報の不足からホンダ等に部品を提供するレベルに達していない。今後ベトナム企業が裾野企業として活躍できるよう TAC の技術指導やビジネス・リネージュ強化を期待する。商工省は、ベトナム SME のなかでも部品・裾野企業に支援したく、TAC の将来計画にもそうした面を入れてほしい。それによって SMEDEC (科学技術省傘下の中小企業技術振興支援センター) 等ほかの支援組織と差別化が可能ではないか。また、創業支援サービス (企業管理) 等も行うべき。WTO 加盟により、SME の競争力強化に TAC の貢献は重要と考える。TAC の技術者には単にひとつの部門だけでなく、複数の部門を指導できることを期待しており、総合的な知識をもった技術者の育成を期待する。TAC の活動により将来的にはベトナム地場企業が FDI に納入できるようになることが期待され、また、FDI の進出の加速化、国内の企業のレベルアップにもつながる。
- (ロン副マネージャー) 同研究所は総合的に研修、技術移転等を実施している。今まで多くの SME に有料で技術支援サービスを提供しており、50 年間の歴史を有するが、多くて年 20 回の研修を行うに過ぎず、他方 TAC は年 100 回の研修を行っている。これは TAC のサービスが無料だからだけでなく、質が高いのも一因と考える。しかし、TAC の知名度はまだ低い。テレビ、ラジオ、地方の雑誌を含めた多様なメディアで広報することが必要である。人材も増やし、より成果を出すことを期待する。
- (岡村所員) 残り 6 ヶ月でやるべき 5 つの提言があげられているが、そのなかでも特にビ

ビジネス・リンケージが重要と考える。ベトナムでは、日系企業など FDI との取引により、地場の SME の技術力が向上されると考える。逆に、既に FDI と取引のある企業は TAC が支援せずとも伸びていく可能性があり、TAC のターゲットは、まだ FDI 等と取引のない企業を支援することと考える。その意味で、大企業・外国企業と地場企業を結びつけるビジネス・リンケージが重要となる。そのなかで支援ニーズに触れることで、TAC 自身も技術力が向上することが期待される。プロジェクトの終了まで、こうした点も意識しつつ取り組むことを期待する。

7. ハイ次長より総括として概要以下が発言された。残り 6 ヶ月、努力してプロジェクト成果の最大化に向け努力する。終了時評価報告書の内容について完全に同意している。本プロジェクトの開始前、SME への技術支援の重視の表れや日本・ベトナム共同イニシアティブを背景に、TAC は政令 90 号、政令 290 号にて機能・業務が定められ、設立された。当初は 5 年間のプロジェクトを想定していたが、人材・物資の制約もあり、2 年と 3 年に分けて始まった。現在の最大の問題は、次期協力の計画文書 (F/S) が認可されない点と、プロジェクトが拡大できない点である。TAC の中期戦略も F/S に含むようにする。したがって、F/S が認可されれば、困難を解決できると考える。F/S が認可されない理由は、①機材リスト、②TAC スタッフの管理能力の向上があげられる。については、JICA 専門家をプロジェクト終了後も任期延長して、リストの作成、スタッフの育成への協力をお願いしたい。F/S は遅くとも 6 月に省内で認可されるようにし、そのうえで MPI より日本に正式に要請したい。TAC がどの省に管轄されるかは非公式に検討されている状況であるが、他の機関の技術支援サービスは有料であり、TAC はユニークな存在である。5 年間で TAC をしっかり確立することを約束する。なお、ベトナム・日本の予算年度は異なることもあり、現行プロジェクトの終了を 2008 年 8 月から 2009 年 4 月まで延長してほしい。そうすれば、次期協力がシームレスに始められると考える。
8. 以上に対し、東城次長より、JICA は今後の SME 分野への支援については考える用意があるが、TAC プロジェクトについては、評価結果を踏まえて 8 月までよろしく願いするとしか現時点では申し上げられないと発言した。また、吉田団長より、仮に次期協力が採択されたとしても、来年の 4 月からの実施は準備等のタイミングからも困難と思われる、今後の協力について現地 ODA タスク・フォースともよく話し合っほしい旨発言した。

3 月 14 日 (金)

大使館報告 (13:30~14:15)

(参加者): 藤井二等書記官、井清専門家 (TAC)、林田専門家 (TAC)、小林専門家 (ASMED)、岡村所員、調査団 (吉田団長、瀧内団員、岩瀬団員、久保)

- ・ 吉田団長より、配布資料を基に評価報告書及びミニッツ署名の報告を行った。

- ・ 藤井書記官からの主なコメントは以下のとおり。現在、日本・ベトナムの EPA 交渉が大詰めに来ているが、ベトナム側の EPA 交渉相手である商工大臣は現在 SME 支援に強い関心を抱いており、SME 育成のための計画を商工省で作成したとも聞いており、今後 EPA 交渉でも日本からの協力が期待される可能性がある。他方で、MPI 下の TAC への日本の協力についてはほとんど知らない様子であり、その点でもったいない印象をもつ。逆に、MPI 大臣は、大規模投資案件に関心があり、SME 分野について関心が薄い。また、現時点で SME 支援に最も熱心なのは科学技術省のようである。省庁間の力関係は縦割りであり、MPI が上位機関として他省より協力相手として力をもっている訳では必ずしもなく、また、SME 政策を MPI が担っていることもベトナム政府内で浸透していない印象をもつ。仮に TAC への支援を延長あるいは新規に行う場合、EPA 交渉との関係でいかに相手側にインパクトを与えられるかという点に注目する。

JICA 事務所報告 (15:30~16:15)

(参加者): 中川所長、東城次長、山田班長、岡村所員、井清専門家 (TAC)、林田専門家 (TAC)、調査団 (吉田団長、瀧内団員、岩瀬団員、久保)

- ・ 吉田団長より、配布資料を基に評価報告書及びミニッツ署名の報告を行った。また、大使館報告の結果も踏まえて、経済産業省とベトナム商工省の協力、JICA と MPI/TAC の協力が併存する事態が生じてくるおそれがあり、大使館・事務所で情報交換を行いつつ、今後の協力の検討・調整が必要である点を説明した。
- ・ 中川所長、東城次長より、ASMED とは昨年より SME 支援全体の整理について協議しており、上記説明も踏まえて引き続き検討していきたい、ベトナム側の体制がどのようになるかを見極めたうえで重点をいずれに置くかを検討する必要がある旨発言があった。
- ・ 林田専門家より、ベトナム政府のなかで TAC が最適な協力先となるよう積極的に働きかけるアプローチを取ること一案であり、例えば官民連携のコンテキストで、現在のキャノンと TAC の連携の努力をハノイの日本商工会で紹介する等により、TAC と日系企業のリンケージを強めていく試みを計画している旨説明された。
- ・ 井清専門家より、TAC 管轄の省庁の検討には時間を要する見込みであり、位置づけが宙に浮いたままとなる点への懸念が示された。これに対し、その意味で ASMED の調整機能の強化が必要ではないか、一方でベトナム政府内での省庁間調整を実際に機能させる面は容易ではなく、ドナーとしてプレッシャーをかけるにも具体的な支援策も合わせて示さなければ難しいのではないかと、等の意見交換がなされた。

7. 帰国報告会議事録

独立行政法人国際協力機構
 経済開発部 第一グループ
 中小企業チーム

平成 20 年 4 月 3 日

ベトナム中小企業技術支援センタープロジェクト 終了時評価調査 帰国報告会
 議事録

開催年月日	平成 20 年 3 月 26 日(水) 16 時 00 分～17 時 30 分	
場所	国際協力機構 10C 会議室	
出席者 (敬称略)	経済産業省 貿易経済協力局技術協力課 長崎県工業技術センター 有限会社 アイエムジー JICA アジア第一部/経済開発部 JICA アジア第一部第二グループ 東南アジア第三チーム JICA 社会開発部第一グループ 日本センターチーム JICA ベトナム事務所 JICA 経済開発部 第一グループ中小企業チーム JICE プロジェクト支援部	松島係長 瀧内専門研究員(団員) 岩瀬パートナー(団員) 桜庭調査役 岡村(昭) チーム長 長縄職員 梅本チーム長 大橋職員 井清専門家 (TAC) 林田専門家 (TAC) 東城次長 岡村(健) 所員 吉田審議役 (団長) 阿倍チーム長 久保職員 (団員) 窪田

(以下、敬称略)

1. 終了時評価調査結果報告

- (1) 配布資料に基づき、終了時評価調査結果報告を行った。(瀧内、久保)
- (2) 結果報告補足 (岩瀬)

2 週間の滞在中、3 種類のステークホルダー [①カウンターパート、②TAC のサービス受益者である中小企業、③VJCC (ベトナム日本センター)] を含む SME (中小企業) 技術支援機関を訪問し、TAC 差別化の要因は何かといった面からの議論をしてきた。その中で、TAC は現場に軸足を置き、現場の情報に通じており、まだ歴史は浅いが、これまで巡回指導調査、中小企業同士やベトナムの中小企業と日系企業とのビジネス連携支援を積極的に行ってきたことがわかった。日系の FDI 企業や JETRO (独立行政法人日本貿易振興機構) にとっては、TAC に行けば中小企業の情報が入り、ベトナムの中小企業にとっては、TAC の職員に相談すれば日系企業の訪問ができたり、何らかのビジネスのつながりを持つことができたりする可能性があると思っている。TAC が

ASMED（中小企業庁）の下部組織であることが適当かは別の問題としても、このように様々な方面から求められる機関は必要であり、ベトナムの裾野産業振興に対する日本の支援としても適切であると考える。

2. 団長所感

本件は、終了時評価前までは色々懸案事項があった。

事前調査の際に建物の建設予定地を視察したにも関わらず、本件スタート後も建設準備が進まないという状況が続いたほか、執務スペースや人員が不足する等に加え、2008年1月にPDMの改定を行い、内容をスケールダウンした。

しかし、終了時評価において以下のことがわかり、現地に行く前より本件に対する評価は肯定的になった。

- ・ TAC はスタートしたばかりの組織で方向性も定まっておらず、現在も建物は立派ではなく、技術者が6名しかいない中でも、トータルで268件の巡回指導を行い、3000名の研修を行ったという数字に表れる実績がある。企業の現場に行ってみると、TACの提供するものの質は他機関に比べて高いという声が聞こえた。
- ・ TACの活動はユニークであり、外資系企業とビジネスリンクの促進は、その一つであるTACの集める中小企業情報の中身はとても興味深い。通常であれば、企業名・住所・電話番号・何を生産しているかという情報を集めるのみだが、TACは、各工場が持つ設備や機種をリストアップしている。まさに日系企業が求めている情報であり、日本の専門家はどの機械を持っているか知るだけでその会社の能力がわかる。現在は60社分だが、人員を増やせば100～200社分に増やすことができるだろう。

ベトナムに対する中小企業振興支援は本件で終わりではなく、今後ともJICAとして中長期的に何らかの支援が続いていこう。本件のような技術支援機関の育成というのは、やればやっただけ価値はでる。日本には技術指導を行える人材はたくさんおり、SV（シニアボランティア）との連携でもっと効果がでるだろう。

ただし、TACの位置づけはベトナム内で揺れている。科学技術省や商工省等中小企業支援を実施しているところがあるが、それらとの棲み分けも今のところはっきりしない。また、技術支援機関といってもそのあり方は様々な形があり、どの形が一番効果的か早く決定するようベトナム側に促してきた。

ベトナム政府はすでに次の協力として「フェーズ2」を考えており、ベトナム側の期待を強く感じた。

現在中小企業振興のカウンターパート研修で日本にきているハイ次長からは、ベトナムとしてTACを含めた技術支援センターに関して明確にコミットメントしていく、当初予定した建物や人が未だ整っていないのは遺憾であるという話があった。

3. 質疑応答

（岡村（昭）・質問）①資料P10の他機関とのネットワークの活用による技術者の能力の自立的な発展の仕組みについて具体的な説明をいただきたい。

②資料P11の「結論」について、満たされなかった外部条件や前提条

件とは、具体的には建物の建設とカウンターパートの配置のことか。
(林田・回答) 岡村チーム長のご質問①に関して、今進めている活動 2 点をご紹介します。

・キャノンと TAC の活動

現地部品調達先を探すためにキャノンが地場中小企業を訪問中であり、TAC スタッフが同行している。この結果、いくつかの企業は部品調達できるかもしれないし、いくつかの企業は課題をだされるかもしれないが、キャノンと TAC で協力して満足のいくレベルまで育てていくという話をしている。TAC が教えることができることは少ないが、キャノンの技術指導の仕方を学ぶことができるかと思う。

・トヨタと TAC の活動

トヨタはハノイ工科大学と「ものづくりコース」という地場の中小企業育成プログラムを始めているが、TAC はオブザーバー参加させていただき、学ばせていただいている。

2 社ともに CSR 活動や裾野産業発掘活動、地場企業育成活動は日本人主体ではなく、ベトナム人スタッフが活動していくべきと考え、権限委譲・技術移転している。TAC も同じ意識を持っており、将来的には全てベトナム人自身がコネクションを活用し、共同作業していくという意識を持っている。

(久保・回答) 岡村チーム長のご質問②については、ご指摘の通り。また、プロジェクト目標にも「建物竣工後の本格的稼働に備えて事業基盤を整備し」という文言が入っていたが、準備が整わないためそれを削除した。

(梅本・質問) VJCC の活動も 2010 年 8 月でフェーズ 2 を終了予定となっている。これまで培ってきた日本センターのノウハウがフェーズ 2 終了後も承継されるようにするにはどうしたらいいか議論中であり、TAC の行く末も視野に入れながら検討していきたいと思っている。そこで、基礎的なことではあるが質問したい。

①「自立発展性」を目指すにあたり、ベトナム人自身の技術指導者の育成も図られていたと思う。職員の人数が 3 ヶ所合計 20 名とあるが、職員の中には、実際に何名技術指導できるスタッフが予定されているのだろうか。どのような人員体制で臨もうとしているのか。

②短期専門家による産業技術指導があったと思うが、職業訓練として教えたのか、経営視点を含んだ形の投入だったのか。

③「成果」について、研修を 3000 名、巡回指導を 268 回実施したということだが、研修後彼らはどうなったか具体的な効果発現の例を教えてください。

(久保・回答) 梅本チーム長のご質問①について、「3 ヶ所合計 20 名」というのは、要請時の 3 支所合計の人数で、現在は TAC ハノイだけで 20 名職員がおり、うち 6 名が技術者である。

(井清・回答) 今後の体制は、TAC の行く末に懸かっている。TAC の職員の資質を上げることが現在の一つの目標だが、そのためのツールとして SME の現場を使って 5S・改善の指導をしたというのが大きな特徴である。当初は、外部講師（ベトナム人コンサルタントや SV）に指導をお願いしていたが、そこで指導の仕方を

学ばせていただき、現在は TAC で指導できるようになった。本邦研修など、研修機会を多々いただいたことも資質向上に非常に役立った。しかし、現場との接点にかかる指導力はいまだ足りないと感じている。

(林田・回答) 梅本チーム長のご質問②について、説明したい。

- ・産業技術指導の短期専門家（福岡県の工業技術センター所長 OB）には、プロジェクト当初に、技術移転していくうえでの人材育成やマネジメントといった全体的なアドバイスをしていただいた。
- ・一般加工技術の短期専門家（コンサルタント 3 名）には、中小企業でのプレスなど要素技術の OJT や、TAC の技術者への技術的知識の講義をしていただいた。

しかし、ここで得た知識が現時点で全て活かされているとはいえない。なぜなら当時、カウンターパートは技術者 2 名＋見習い技術者 2 名しかおらず、受け皿が全く整っていなかった。また、ベトナムの中小企業に対しては、技術的指導よりもっと前段階の品質管理や 5S、生産管理といったソフト面の管理技術を育成することが先決ではないかというコメントを短期専門家からいただき、ソフト面にシフトしていった。

こういう説明をするとこの投入が効果的であったかご質問もあるかと思うが、TAC のあり方を第一に考えるということもあり、短期専門家からのご指摘も踏まえてよりよい TAC のあるべき方向性が示されたという意味では効果的であったと考えている。

梅本チーム長のご質問③について、3000 名の受講生は追跡できていないが、延べ 268 社の巡回指導している点では、TAC は継続的に何度も同じ企業を回り進捗をフォローできており、着実に各企業は教えたことを実施してくれていると感じている。

(阿倍・コメント) TAC の進むべき方向性について、もともと産業技術能力の向上を目的として設立された TAC が、現場の状況に従ってソフト面にシフトしていったということであれば、今後 TAC の位置づけはそういうものだと現場と認識を共有する必要があると思う。一方、品質管理に関しては別の組織でも実施しているので、棲み分けをしっかりとしておいたほうがいだろう。

(吉田・コメント) まさに TAC のあり方の問題であり、5S・改善が目的ではなかったはずである。日本センターなどが 5S・改善を実施している。TAC は本件スタート時に設備が整わなかったため、ソフト面の技術移転をやっけていかざるを得なかったという経緯がある。日本センターとの棲み分けが必要だが、日本センターは有料で TAC は無料であることから TAC に流れがちだったのだろう。TAC の今後のあり方は、ソフト面をやっけていくのか、ハード面をやっけていくのか、整理できていない。

(久保・コメント) 本会議の前に小林専門家（ASMED に中小企業政策アドバイザーとして入っている）のカウンターパート研修の評価会があった。本件のプロジェクト・ディレクターであるハイ次長と、フン新所長が参加していたが、そこで、SMRJ（中小基盤整備機構）を見に行き、感銘を受けたという話があり、今後 TAC で

も公設試的な機能に加えて SMRJ のような機能も持ちたいと考えており、政令 90 号の見直しの際にも右を反映したいという発言があった。

(井清・コメント) 「提言 (3) TAC の中期計画 (資料 p 12)」について、ASMED のハイ次長とその上司に当たるチュン局長の考え方に違いがあると感じており、その「違い」を具体的に示しながら今後のあり方を整理するよう、早急に打合せたいと考えている。

その中でハード的な方向に進むとすると JICA としては機材の投入に数億円程度といった限度があり、ベトナム側も投資する必要があるということを示したい。一方で、中長期的なベトナム側の考えを整理してもらうことも非常に大事であり、今後ソフト面に進むとすると、抜本的に TAC にかかる支援のあり方を設計しなおす必要があるだろう。

(長縄・質問) 今回の調査をふまえて、今後のスタンスをどう考えているのか。

(東城・回答) 事務所としては、カウンターパートを TAC に限定することなく、ベトナムの政府部内や専門家をはじめとする関係者と話をし、JICA としてどこに投入するのが一番望ましいか冷静且つ公平に検討する必要があると考えている。

(岡村 (健)・回答) 来年度、小林専門家のカウンターパート研修を早め実施し、関係者に日本に行ってもらいいただき、日本での中小企業支援のコーディネーションの状況を見てもらいながら、うまく JICA として支援していければと考えている。また、本プロジェクトが終わった段階で全体をみて検討したいと考えている。

(久保・回答) JICA 本部としても、事務所と同じ考えを持っている。

まず、各役割が整理される必要があり、そのために ASMED の機能強化も必要かと感じている。TAC の今の段階では、このまま次期協力はありえない。こちらからの課題をきちんとみたうえで、TAC の位置づけや支援の必要性、支援のあり方の設計の見極めが必要ではないか。

(吉田・回答) 次の協力は JICA として最も適切な時期・期間を考えて実施しなければならないだろう。他の SME は、TAC に組織拡充してほしいと考えている。本当に JICA の支援が一番適切なのはどこか検討し、仮に TAC が選ばれた場合は、課題をクリアできていないと支援はできない。ただ、この 2 年支援してきた中で、TAC は光る機関になる可能性はあると感じているので、JICA として何らかの関係をつないでいたほうが良いと思う。

(松島・コメント) 今回の提言は現時点では妥当だと思う。ただ、本プロジェクト終了までにベトナム政府が TAC の位置づけを明確に出来れば、そのことを踏まえて追加提言の検討をお願いしたい。EPA については、裾野産業支援が協力のタマになる可能性も高いと思われるが、TAC でやってきたことが無駄にならないような中身になれば良いと思っている。

(岡村 (健)・質問) SV や研修で TAC と何らかの関係をつないでおくべきとの話があったが、具体的に想定される分野があれば教えていただきたい。

(久保・回答) 特にまだ具体案はない。その時の状態に応じてと思っている。

(吉田・回答) SVは本件プロジェクトとも連動して効果を発揮していた。

(岡村(健)・コメント) 他の中小企業支援機関にSVを派遣しているという観点では、横並びという位置づけでSVをTACに送るのも一案かと思う。ただ、今まで積み上げてきたものをどういう形で活かしていくかは検討が必要だと思う。

(岩瀬・コメント) 本来の役割である要素技術に重点をおいた支援の前段階として5S・改善をやっており、SVを派遣する分野を考えると、5S・改善についての指導を巡回指導の中でできるSVを現場に軸足を置くTACは今後も必要とするだろう。要素技術支援の要請が出てくれば、その現場指導としてSVを入れるのも一案かと思う。

以上

