No.

ベトナム国
港湾管理制度改革プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成21年1月
(2009年)

独立行政法人国際協力機構
経済基盤開発部

基 盤
ＪＲ
09-061

ベトナム国
港湾管理制度改革プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成21年1月
（2009年）

独立行政法人国際協力機構
経済基盤開発部

目　　次

序　文
写　真
略語表

評価調査結果要約表

第１章　終了時評価調査の概要 …… 1
　１－１　調査団派遣の経緯と目的 …… 1
　１－２　調査団の構成 …… 2
　１－３　調査日程 …… 2
　１－４　プロジェクトの概要 …… 3

第２章　終了時評価の方法 …… 4
　２－１　評価の手順 …… 4
　２－２　評価目的および評価方針の確認 …… 4
　２－３　プロジェクトに関する情報収集 …… 5
　２－４　合同評価報告書の作成およびミニッツの作成 …… 5

第３章　プロジェクトの実績と実施プロセス …… 6
　３－１　投入実績 …… 6
　３－２　活動実績 …… 8
　３－３　上位目標の発現度 …… 10
　３－４　プロジェクト目標の達成状況 …… 11
　３－５　プロジェクト成果の達成状況 …… 11
　３－６　プロジェクト実施プロセスにおける特記事項 …… 12

第４章　５項目評価 …… 13
　４－１　妥当性 …… 13
　４－２　有効性 …… 14
　４－３　効率性 …… 14
　４－４　インパクト …… 17
　４－５　自立発展性 …… 17
　４－６　評価５項目による評価の結論 …… 17

第５章　結論と総括 …… 18
　５－１　技術団員所見 …… 18
　５－２　団長所見 …… 19

第６章　提言と教訓 …… 24
６－１　提　言 …… 24
６－２　教　訓 …… 24

付属資料

１．面談者リスト …… 27
２．合同評価委員会出席者リスト …… 29
３．Minutes of Meetings（ミニッツ） …… 31
４．評価グリッド …… 71
５．質問票の回答結果 …… 75
６．面談記録 …… 91
７．プレゼンテーション資料 …… 107
（１）評価ワークショップ時資料 …… 107
（２）合同評価委員会時資料 …… 113
８．プロジェクト概要リーフレット …… 133

序　　文

「ベトナム国港湾管理制度改革プロジェクト」は、2004 年 12 月 16 日に署名・交換された討議議事録（R/D）及び協議議事録（ミニッツ）に基づき、ベトナム社会主義共和国（以下、「ベトナ国」と記す）における港湾管理制度改革を目的として、「VINAMARINE（運輸省海運総局）の港湾管理能力の向上」及び「カイメップ・チーバイ港をモデルケースとした非政府セクターの参入によるゲートウェイ港湾の運営の効率化」の２つの目標を掲げ、業務実施契約によって実施してきました。

このたび、プロジェクト協力期間の終了を 2008 年 11 月に控え、国際協力機構は 2008 年９月 15 日から 29 日までの間、勝田穂積ベトナム事務所広域企画専門員を団長とする終了時評価を実施し、これまでの活動実績の確認や目標達成等について総合的な評価を行いました。これらの評価結果は、調査団とベトナム国側関係者による協議を経て評価レポート（ミニッツ）としてまとめられ、署名・交換を行いました。

本報告書は、同調査団による協議及び評価調査結果等を取りまとめたものであり、関連する国際協力の推進に活用されることを願うものです。

最後に本調査の実施に当たり、ご協力とご支援を頂いた両国関係各位に対し、心から感謝の意を表します。

平成 21 月 1 月

独立行政法人国際協力機構
経済基盤開発部長　黒柳　俊之

カイメップ・チーバイ地域の開発状況

JCCプロジェクトチームからの活動報告

ミニッツ締結

略　語　表

EC	Executive Committee	実行委員会
EDI	Electronic Data Interchange	電子データ交換
E/N	Exchange of Note	交換公文
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
L/A	Loan Agreement	借款契約
MOT	Ministry of Transport	運輸省
MPI	Ministry of Planning and Investment	計画投資省
OCDI	The Overseas Coastal Area Development Institute of JAPAN	国際臨海開発研究センター
OS コンサルタント	Operator Selection Assistance Consultant	オペレーター選定補助コンサルタント
PMB	Port Management Body	港湾管理者
SEDP	Socio Economic Development Plan	ベトナム国社会経済開発計画
SOE	State Owned Enterprise	国営企業
VINAMARINE	Vietnam Maritime Administration	運輸省海運総局
VMC	Vietnam Maritime Code	ベトナム国海事法
WBS	Work Breakdown Structure	ワークブレークダウンストラクチャー

評価調査結果要約表

<table>
<tr><td colspan="3">１．案件の概要</td></tr>
<tr><td colspan="2">国名：ベトナム</td><td>案件名：港湾管理制度改革プロジェクト</td></tr>
<tr><td colspan="2">分野：運輸交通</td><td>援助形態：技術協力プロジェクト</td></tr>
<tr><td colspan="2">所轄部署：経済基盤開発部
運輸交通・情報通信第一課</td><td>協力金額（評価時点）：6.3 億円</td></tr>
<tr><td rowspan="3">協力期間</td><td rowspan="3">2004 年 12 月 16 日
～2008 年 11 月 22 日
R/D 締結日：2004 年 12 月 16 日</td><td>先方関係機関：
VINAMARINE（ベトナム運輸省海運総局）</td></tr>
<tr><td>日本側協力機関：国際臨海開発研究センター</td></tr>
<tr><td>他の関連協力：国土交通省港湾局</td></tr>
</table>

１－１　協力の背景と概要

ベトナム国は、ドイモイ政策以降の市場経済化、対外開放政策の進展に伴い、ベトナム国港湾における総取扱貨物量は、1996 年からの５年間で２倍以上に急増した。これに対応するためベトナム国政府は我が国に有償資金協力を要請し、北部のハイフォン港およびカイラン港、中部のダナン港の整備が実施され、ホーチミン市を中心とする南部地域のカイメップ・チーバイ新港の整備に関する円借款契約が 2005 年３月に締結された。

このように我が国の支援の下、港湾のハード面の近代化は着実に進められてきたが、港湾運営面での民営参入や管理運営体制といったソフト面での改善は相対的に遅れていた。これを受け、JICA は開発調査「南部港湾開発計画調査」を実施し、カイメップ・チーバイ新港において、港湾管理者と民間オペレーターによる運営体制を提言した。その提言を受け、ベトナム国側はランドロード型（施設をオペレーターに貸付、自ら運営は行わないタイプ）の港湾管理者を新しく設立し、ターミナルには非政府港湾オペレーターを運営に参入させる方針を立てた。しかし、新しい港湾管理者の立ち上げに際し、港湾計画制度やその基礎資料となる統計制度の確立並びに各種手続きを効率化するための港湾情報システムの構築等、港湾行政・管理能力の向上が課題となっていた。

このような背景の下、ベトナム国は我が国に対し、「カイメップ・チーバイ港をモデルケースとした非政府セクターの参入によるゲートウェイ港湾の運営の効率化」および「VINAMARINE（運輸省海運総局）の港湾管理能力の向上」を目標とする技術協力プロジェクト「港湾管理制度改革プロジェクト」の実施を要請した。これを受けて、JICA は 2004 年９月に事前調査団を派遣し、2004 年 12 月 16 日に本プロジェクトの実施について合意し、ベトナム国側との間で協議議事録（R/D）を署名・交換した。

１－２　協力内容

本プロジェクトは VINAMARINE をカウンターパート（C/P）機関として、2005 年３月から業務実施型の技術協力プロジェクトとして実施されており、現在 10 名の日本人専門家（チーフアドバイザー、港湾管理、非政府セクター事業参入、法制度、港湾運営、港湾計画、港湾技術、港湾統計、港湾保安、港湾情報システム）からなるプロジェクトチームを派遣中である。

（１）スーパーゴール

港湾管理制度の改善により海上輸送が効率化され、ベトナム経済の向上に寄与する。

（２）上位目標

ベトナム国の港湾行政および港湾管理制度が改善される。

（３）プロジェクト目標

１．VINAMARINE の港湾行政および港湾管理能力が強化される。

２．ゲートウェイ港湾において、ターミナル運営システムが確立される。

（４）成果

１．VINAMARINE のゲートウェイ港湾の運営・振興戦略作成能力が強化される。

２．VINAMARINE が、非政府セクターの港湾運営参入を促進するため、港湾管理・運営に関する官民の役割を再定義する。

３．VINAMARINE が、港湾運営の非政府セクター参入を促進するため、規則体系案を整備する。

４．VINAMARINE の港湾行政・管理計画案を作成する。

５．VINAMARINE がカイメップ・チーバイ港をモデルケースとしたオペレーター選定に必要な入札書類案とコンセッション計画案を作成する。

（５）投入（評価時点）

日本側：

専門家派遣	延べ人数 20 名 137.8M/M（2008 年 7 月 30 日時点）
研修生受入れ	12 名 第三国研修生４名
機材供与	100 万円
ローカルコスト負担	7700 万円
その他経費	1500 万円

相手国側：

カウンターパート配置　　27 名

２．評価調査団の概要

調査者	（担当分野：氏名　　職位） （1）団長・総括：勝田　穂積　国際協力機構ベトナム事務所シニア企画調査員 （2）港 湾 計 画：原口　裕子　国土交通省港湾局国際・環境課国際企画室国際調整係長 （3）評 価 分 析：大門　毅　　早稲田大学国際戦略研究所 （4）調 査 企 画：岡村　京子　国際協力機構経済基盤開発部運輸交通･情報通信第１課	
調査期間	2008 年 9 月 14 日ー9 月 29 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

プロジェクトの成果として、ワークショップで研修を受けたタスクフォース・チームが中心となって港湾管理体制の改善に資する法令（案を含む）が作成され、同時に VINAMARINE における行政能力が向上した。

３－２　評価結果の要約

（１）妥当性

妥当性は極めて高いと評価される。

＜ベトナム国の政策との整合性＞

本プロジェクトは 1999 年に制定された「ベトナム港湾システム開発計画」（マスタープラン）に従い、ベトナム国の港湾制度改革を支援するものである。また、現在ベトナムは社会経済開発計画（2006～2010 年）（Socio Economic Development Plan: SEDP）を実施中であり、本プロジェクトは同計画においてめざしてている行政改革と輸出を中心とする成長戦略を支援するものである。

＜我が国援助政策との整合性＞

さらに、我が国の援助政策との整合性を考えると、本プロジェクトは日本政府の「対ベトナム国別援助計画」（2004 年）で述べられている成長促進（インフラ開発・整備）、人材育成、制度整備の支援方針と合致するものであり、プロジェクト目標の妥当性は極めて高いと判断できる。特に制度整備については、法制度整備・行政改革を支援していく方針であり、その一環として本プロジェクトを位置づけられる。

（２）有効性

有効性は高いと評価される。

「１－２（４）」の成果について、成果４はプロジェクト目標１、成果１、２、３、５はプロジェクト目標２の達成のために計画されており、外部環境の影響は受けてはいるものの、それぞれの成果はプロジェクト目標の達成のために有効に貢献している。

＜２つのプロジェクト目標の達成度＞

プロジェクト目標１「VINAMARINE の港湾行政および港湾管理能力が改善される。」については、VINAMARINE 職員に対するワークショップ（研修）の実施により、行政能力は確実に強化されており、プロジェクト目標１は、ほぼ達成されたと考えられる。

プロジェクト目標２「ゲートウェイ港湾において、ターミナル運営システムが確立される。」については、カイメップ･チーバイ港湾事業(円借款)への適用を想定した、入札書類・契約書の標準的な案を策定することによって、これらを策定する基礎能力を強化することができた。しかし、予見が困難な外部環境の変化により円借款事業の開始に遅れが生じ、入札書類等については標準書およびカイメップ･チーバイを想定して作成されたコンセッション計画案を活用する機会をまだ得られていない。今後、L/A 内で OS コンサルタント（オペレーター選定補助コンサルタント）を雇用し、当該事業に特化した入札書類等を作成する際には、本コンセッション計画案が土台として活用されることが期待される。

（３）効率性

投入は成果に比してほぼ適正であったと評価される。

＜成果を達成するための投入の質、量、タイミングについて＞

投入の質については、活動項目（細目）の達成状況を明記した WBS（Work Breakdown Structure）方式を用いて効率的に管理がなされた。また、200 回以上開催されたワークショップ（研修）は C/P 側からも有益であったと高く評価されている。量については、プロジェ

クト成果を定着させるため、C/P 側からプロジェクト期間の延長を求める声があったが、今回のプロジェクトの実施により所期のアウトプットを達成される見込みであるため妥当であると判断できる。ただし、円借款事業の遅延等により、結果として円借款事業と本プロジェクトとの連携が予定通り進まなかった面は否めない。

（４）インパクト

上位目標（ベトナムの港湾行政および港湾管理体制の改善）の達成には、ベトナム国側による関係機関の調整等、効率的な実施が望まれる。

プロジェクトの成果として、ワークショップで研修を受けたタスクフォース・チームが中心となって、港湾管理体制の改善に資する法令（案を含む）が制定された（例えば、2006 年港湾管理政令、2007 年港運業政令、2008 年港格分類政令）。しかし、法令が実施されるためには、VINAMRINE のみでは制御できない関係省庁・首相府等の調整が不可欠であり、海事行政が一元化していないベトナム国にとっては、こうした調整作業に膨大な時間を要する。したがって、上位目標の達成にはベトナム国側が海事行政組織間の調整等を進めるなど効率的な実施が望まれる。

（５）自立発展性

今後の実施についてはベトナム国側の人材配置に対する予算確保が必要となる。

制度面および技術面における自立発展性については、現在検討中の港湾運営主体（PMB）の設立いかんにかかわらず、今後も VINAMARINE が港湾行政の中心的役割を担う見込みであり、今後さらに増加・複雑化が予想される港湾行政への対応が求められるであろう。しかし、ベトナム国政府側での慢性的な人員不足や職員は通常業務に追われていることから、特定課題に割り当てられる余剰人員はいない。そのため、プロジェクトの自立発展のためには本課題に専属で取り組むような人材配置に対する予算措置が望まれる。

３－３　効果発現に貢献した要因

・本プロジェクトはその活動内容が多岐にわたっていたため、プロジェクト進捗管理をより詳細かつタイムリーに行うため、WBS を駆使したことが特徴的である。これにより、200 回以上開催されたタスクフォースへのワークショップの実施状況が明確となり、プロジェクトの進捗管理を目に見える形で把握することに成功したといえる。
・また、組織横断的にタスクフォースが結成されたことによって、組織内の意見交換が活発に実施されるようになり、共同作業による課題解決などに取り組み、とりわけ多くの組織に関係する事項について十分に機能を発揮することができた。

３－４　問題点および問題を惹起した要因

（１）計画内容に関すること

本プロジェクトは、円借款事業との連携が計画されていたが、さまざまな条件が重なって必ずしも予定通りに連携が進まなかった。JICA の支援で実施された詳細設計を受けて、2006 年中に実施が予定されていた施設建設のための入札やその後の契約などは、適用予定技術の可否検討や物価上昇による工事内容の変更調整などに多くの時間を費やし、かなりの遅れを生んだ。この建設契約の遅れとともにオペレーター選定機関の決定も遅れ、その結果、オペレーターの選定も遅れることとなった。円借款事業の遅れは、当初予想できなかったためやむをえないと考えられる。

（２）実施プロセスに関すること

本プロジェクトでは、制度整備による港湾管理体制の向上を目標としているが、この目標を達成するためには、VINAMARINE の上位機関の積極的な参加が不可欠であった。この点については、VINAMARINE、日本人専門家チームともに同様の見解を示している。途上国において制度改革を実現させていくには、担当部局だけなく、その上位機関からもプロジェクトへの参画が重要で、十分な理解を得ながら進めていくことが必要である。

３－５　結　論

本プロジェクトは、ベトナム国における政策、日本の援助政策とも合致しており、妥当性は極めて高く、C/P の港湾管理に関する行政能力の強化はほぼ目標を達成しており、有効性も高いといえる。プロジェクトの工程は WBS を用いて管理され、専門家と C/P の協力によって効率的に進められた。しかしながら、上位目標である「ベトナム国の港湾行政および港湾管理体制の改善」には、関係機関との調整が不可欠であり、更なる時間が必要と考えられる。また、これまでプロジェクトに対するベトナム国側からの人材配置に係る特別な予算措置は行われていないことから、効率的な自立発展のためには課題に専属的に取り組む人材配置が望まれる。

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）

（１）短期的提言

１）プロジェクト終了時には、運輸省（MOT）、計画投資省（MPI）といった上位機関を集めてセミナーを開催し、プロジェクトの完了報告を行う必要がある。セミナー開催までに以下の作業を行うことが求められる。

①港湾管理制度（案）の完成

②全国港湾マスタープラン作成において、日本人専門家から VINAMARINE 職員への技術移転をプロジェクト終了まで継続する。

２）このプロジェクトでは、カイメップ・チーバイ港をモデルケースとして取り上げ、ゲートウェイ港湾におけるターミナル運営の向上を図ることを目的のひとつとしている。カイメップチーバイ港の ODA ターミナル建設がまもなく開始されるため、ベトナム国においてそのオペレーター選定手続きをできるだけ早期に開始することが求められる。

（２）長期的提言

ベトナム国では港湾を取り巻く数多くの機関が関係しており、VINAMARINE に対する技術支援は多くの関係機関に影響を与える。港湾管理者（PMB）による港湾管理の一元化を実現するためには、更なる調整が必要とされる。

現在のところ VINAMARINE は以下の２つの案を考えている。

１）最初の足がかりとして、カイメップチーバイ港の ODA ターミナルに PMB を設立し、これを他地域に拡大していく。

２）既存の海事組織（Maritime Administrations）を徐々にグレードアップさせる。

今後、ベトナム国における港湾活動がさらに活発化することで、港湾計画および利用に関して調整の必要性が増大し、港湾管理制度は変革の必要性に迫られることが予想される。このように変革に迫られた際に、本プロジェクトによって VINAMARINE に移転された港湾

行政および港湾管理能力を、効果的に発揮して変革を進めていくことが期待される。

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）タスクフォース方式

本プロジェクトでは、VINAMARINE のいくつかの関係部局から選出された職員によって構成されたタスクフォースによって、文書作成の共同作業や技術移転が行われた。タスクフォース方式を取ったことで、とりわけ多くの組織に関係する事項について十分に機能を発揮することができた。

（２）上位機関の関与

本プロジェクトでは、制度整備による港湾管理体制の向上を目標としているが、この目標を達成するためには、VINAMARINE の上位機関の積極的な参加が不可欠であった。この点については、VINAMARINE、日本人専門家チーム共に同様の見解を示している。途上国において制度改革を実現させていくには、担当部局だけなく、その上位機関からもプロジェクトへの参画が重要で、十分な理解を得ながら進めていくことが必要である。

（３）円借款事業との連携

円借款事業（カイメップチーバイ港の建設事業）のスケジュール遅延は予想し難く、当初想定したような連携を図ることが難しくなった。本協力の成果はいずれ円借款事業の円滑な遂行に役立つものと考えられるが、協力の枠組み設定にあたっては、こうした視点からのリスクも考えながら柔軟に対応することが求められる。とはいえ、円借款事業との連携に取り組んだ技術協力プロジェクトのパイロットケースとして、ひとつの具体例を提供することができたことは成果である。

（４）WBS の効用について

本プロジェクトでは、①期間が長期に及ぶこと、②活動項目が多岐にわたることから、プロジェクトの進捗管理を目的として、プロジェクト活動（work）を詳細区分（breakdown）して階層構造（structure）化し、作業の関係を体系的に集約・把握する WBS（Work Breakdown Structure）を用いた。これによって、各活動項目の進捗状況を詳細に把握することができ、効率的なプロジェクトのモニタリングが可能となった。

３－８　フォローアップ状況

現時点においては、当プロジェクトに対するフォローアップの予定は計画されていないが、現地事務所を通じて、適時状況を把握しつつ、必要があればしかるべきフォローアップの実施について検討を要する。

Evaluation Final Summary

1. Outline of the Project		
Country：Vietnam		Project title：The Project on the Improvement of the Port Management System in the Socialist republic of Vietnam
Issue/Sector：Transportation		Cooperation scheme：Technical Cooperation
Division in charge：Transportation and ICT Division Ⅰ、Transportation and ICT Group Economic Infrastructure Dept.		Total cost：6.3 hundred million yen
Period of Cooperation	(R/D): 2004/12/16 2004/12/16 - 2008/11/22	Partner Country's Implementing Organization： VINAMARINE (Vietnam Maritime Administration)
		Supporting Organization in Japan： Ministry of Land, Infrastructure and Transport
Related Cooperation：		

1. Background of the Project

Throughput of the Vietnamese ports has increased more than twice in the past 5years well over the forecast by VITRANSS. To cope with this situation, Japan has given assistance to the Socialist Republic of Vietnam to develop ports in Hai Phong, Cai Lan, Da Nang with Yen loan. Also Cai Mep –Thi Vai port (hereinafter referred to as "CM-TV"), which is one of the biggest deep water ports in Vietnam, was proposed in the JICA study and its detailed design study was implemented by JICA from August 2004 to March 2006.

As a result, port facilities are steadily progressing, while improvement of port management system is rather behind. However, the past Japanese cooperation had been focused on the construction of infrastructure, and it has been realized that an effective administration and management of port including introduction of non-state sector to operation is crucial for the strategic use of the port.

At the request of the government of the Socialist Republic of Vietnam to support improving port administration and management system, this project was decided to be implemented.

2. Project Overview

(1) Overall Goal

Port administration and management system is improved.

(2) Project Purpose

Project Purpose-1: Capacity of VINAMARINE on port administration and port management is strengthened.

Project Purpose-2: Terminal operating system for gateway ports is established.

(3) Outputs

1. VINAMARINE prepares the draft policy on non state sectors' participation in the operation of gateway ports & the draft plan on promotion of the gateway ports taking CM–TV Ports as a

model case.

2. VINAMARINE drafts and proposes the redefinition of the roles (authorities, powers, etc) on port management and operation among governmental agencies, other public sectors and private sector to promote the non state sectors' participation to the operation of gateway ports.
3. VINAMARINE prepares the draft regulatory framework to promote the non state sectors' participation to port operation.
4. VINAMARINE prepares the draft plan for port administration and management with the assistance and cooperation of JICA expert team.
5. VINAMARINE prepares the draft documents necessary for the selection of port operator and the concession plan of CM–TV Port as a model case.

(4) Inputs

Japanese side:

Expert 20 person, 137.8 M/M (July 30 2008)

Counterpart Training in Japan 12 person

Counterpart Training outside Vietnam and Japan 4 person

Equipment 1 million yen

Local Cost 77 million yen

Others 15 million yen (dispatch of Study Team)

Vietnamese Side:

Counterpart 27 person

II. Evaluation Team

Members of Evaluation Team	Mr. Hozumi KATSUTA	Leader Senior Adviser, JICA Vietnam
	Ms. Yoko HARAGUCHI	Port Planning Ports and Harbors Bureau Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism
	Dr. Takeshi DAIMON	Evaluation Analysis Chief Researcher, Waseda Institute of International Strategy
	Ms. Kyoko OKAMURA	Evaluation Planning Staff, transportation & ICT Division1, Transportation & ICT Group, Economic Infrastructure Development, JICA
Period of Evaluation	14/September/ 2008 ~ 29/September/ 2008	Type of Evaluation: Terminal Evaluaiton

III. Results of Evaluation

1. Summary of Evaluation Results

(1) Relevance

Relevance is evaluated very high.

Consistency with the Vietnam policies

The Project assists Vietnam's continued efforts in improving the seaport management system, in

consistent with the 1999 Master Plan on the Development of Vietnamese Seaport System. The Project also supports Vietnam's efforts in public administration reform and export-oriented growth strategy under the SEDP (Socio Economic Development Plan) 2006-10.

Consistency with Japan's aid policies

The Project is consistent with the "Japan Aid's Policy for Vietnam" which aims at promoting bilateral cooperation in the priority areas of infrastructure development and its maintenance as well as human resource development and institutional building. Hence, the relevance of cooperation is evident.

(2) Effectiveness

Effectiveness is evaluated high.

Achievement of Two Project Purposes

As for Project Purpose-1(Capacity of VINAMARINE on port administration and port management is strengthened), through workshops held in this project, VINAMARINE staff, acquired those necessary skills. Hence Project Purpose-1 has been mostly achieved,

As for Project Purpose-2 (Terminal operating system for gateway ports is established.),the VINAMARINE staff has now gained necessary skill to manage task for the selection of operator using standard bidding and contract documents as well as the concession plan for CM-TV ODA terminals after necessary revisions will be made. This will contribute to the achievement of Project Purpose-2 once the CM-TV Port becomes operational.

(3) Efficiency

The input is evaluated as almost appropriate.

Quality, quantity and timing of inputs to achieve Project Outputs

The amount and quality of the inputs (human resources, budget, workshops, and trainings) are reported as almost appropriate, according to the interview results from JICA Experts and counterpart staff at VINAMARINE.

Project period is considered to be almost appropriate to achieve project purposes, despite the fact that some VINAMARINE officers have commented that they need more time to reform the port administration and management system, which is understandable because it takes time to improve the port administration and management. However, some parts of the Project might have been implemented at slightly different timing caused by the delay of the JBIC Project.

(4) Impact

It takes some time to attain the super goal

The Project has certainly increased the awareness within VINAMARINE about the needs to improve the efficiency in seaport administration and management. Some concrete achievements have been obtained in terms of promulgation of laws and decrees. VINAMARNE has also drafted a decree on management of seaport infrastructure operation, in which a Port Management Body has been proposed. This shows that VINAMARINE staff has enhanced their skills and knowledge in drafting legal documents, which will contribute to the improvement in port management and administration in future.

However, the overall goal of "improvement of port administration and management" has not been

achieved yet, since the port administration and management system as planned and prepared by the Project has not been implemented yet. Further, it takes some time to attain the "super goal" of "the enhancement of the efficiency of maritime transport system so as to contribute to the economic growth of Vietnam".

(5) Sustainability

Budgetary allocation for additional staff will be necessary for sustainability

Institutional Sustainability

The Vietnam's continued efforts to improve the maritime administrative and managerial system cannot be reversed and VINAMARINE continues to play a key role in this area. Some staff trained in respective areas may move to other positions, but institutionally acquired skills will remain. For that matter, the joint work of all related departments has turned out to be beneficial for the institutional learning and information sharing.

Financial Sustainability

There are not redundant staffs for any specific project, becase of understaffed situaiton of the Government and staffs are filled with their regular work. Therefore, to sustain this project independently, budgetary allocation for additional staff will be necessary.

Technical Sustainability

As cargo volume increases, the needs for an improved seaport managerial and administrative capacity will increase. VINAMARINE staff will be required to cope with increasing demand and the chance for using the acquired skills through this Project will be increased in years to come.

2. Factors that promoted realization of effects

・WBS(Work Breakdown Structure)

In order to supervise the achievement of taskforce, JICA expert team and Executive Committee create the WBS. By using WBS, progress of the project was successfully managed.

・Merit of taskforce system

This project handles various fields which relate to port administration and management. Technical transfer and collaboration work for preparation of documents has been carried out through the taskforce composed of members from various internal departments and local offices of VINAMARINE. This method was fully functioned for capacity development especially for institutional affairs covering various fields.

3. Factors that impeded realization of effects

(1) Factors concerning to Planning

Although this project was planned to implement in partnership with CM-TV Port Project (JBIC Loan Project), several external conditions are not ready for the partnership. Those conditions are mainly a delay of CM-TV Port construction project, un-clarified perspective for the establishment of PMB, delay of selecting process for CM-TV Port operator. There are difficulties beyond the VINAMARINE's function in some of these external conditions.

(2) Factors concerning to the Implementation Process

The Project aimed at improvement of port administration and management through capacity

development for institutional arrangement. In order to achieve this objective, deeper involvement of upper level organizations is indispensable because institutional arrangement can be handled by upper organizations. Therefore, this idea is shared by many persons concerned with the Project.

4. Conclusion

Two purposes of the Project will be almost attained. The 1st purpose "Strengthening of capacity of VINAMARINE on the port management" will be mostly attained. Achieved level of each activity for this purpose was first evaluated by JICA expert team and then the result of it was submitted to Executive Committee and JCC for final evaluation. According to these evaluations, most of achieved levels are shown relatively high. For remaining activities, necessary evaluation will be carried out through the same process for remaining period.

For the 2nd purpose, expected outputs have been produced, thus acceptable level of achievement could be recognized. However, several external conditions are not ready for realizing some parts of outputs. Those conditions are mainly a delay of CM-TV Port construction project financed by JBIC loan, un-clarified perspective for the establishment of PMB, delay of selecting process for CM-TV Port operator. There are difficulties beyond the VINAMARINE's function in some of these external conditions. Therefore, it is necessary to wait for some time in which some progress may be observed. Since CM-TV Port construction work will be inaugurated soon, it is expected that selection of port operator will be carried out in consecutive manner.

5. Recommendations

(1) Short term Recommendation

Necessary effort should be made as follows:

1) After finishing remaining works below, a seminar for showing main contents of the Project with attendance from upper level organizations such as MOT and MPI should be held at the end of the Project.
   - Finalization of several activities for draft plan preparation for port administration and management remains to be done
   - Collaboration work with VINAMARINE staff through technology transfer by JICA experts for preparation of Master Plan for seaport system has to be continued until the end of the Project.
2) One part of the Project was implemented to improve terminal operating system for gateway port exemplifying CM-TV Port as a model case. In this regard, necessary step should be taken to proceed selection of port operator as soon as possible now that construction work for CM-TV Port has been commenced.

(2) Long term Recommendation

Continuous effort toward improvement of port administration and management:

Port system in Vietnam is under the control of various agencies, therefore, strengthening of VINAMARINE in this field would cause some influences on many organizations concerned. In order to realize PMB, for instance, many varieties of coordination should be conducted. Currently VINAMARINE has two kinds of idea for realizing PMB as follows;

1) Establishing PMB covering limited area for JBIC loan assisted CM-TV Port as a first step and extend this example to other areas.

2) Expanding the function of existing Maritime Administrations (hereinafter referred to as "MAs") gradually and upgrading MAs in the future.

These two approaches written above may not be all. Anyhow necessity of coordination for planning or utilization to be caused by expansion of port activities in the future will probably raise challenges to port administration and management. Various efforts are strongly requested to continue toward improvement of port administration and management based on knowledge and skills acquired through the Project.

6. Lessons Learned

(1) Merit of taskforce system

This project handles various fields which relate to port administration and management. Technical transfer and collaboration work for preparation of documents has been carried out through the taskforce composed of members from various internal departments and local offices of VINAMARINE. This method was fully functioned for capacity development especially for institutional affairs covering various fields.

(2) Necessity of deeper involvement of upper level organization

The Project aimed at improvement of port administration and management through capacity development for institutional arrangement. In order to achieve this objective, deeper involvement of upper level organizations is indispensable because institutional arrangement can be handled by upper organizations. Therefore, this idea is shared by many persons concerned with the Project.

(3) Impact and difficulty of partnership with other project

Delay of implementation schedule for port construction of CM-TV Port could not be anticipated beforehand and could be recognized as an unavoidable incident. This shows difficulty of partnership between different two projects. However, partnership with JBIC loan could provide a concrete example for technical cooperation project as a pilot case. On the other hand, many important and useful documents for operation and maintenance of CM-TV Port are prepared. In this sense, partnership between two projects could produce valuable results.

7. Follow-up Situation

Follow-up is not planned at the present moment.

第１章　終了時評価調査の概要

１－１　調査団派遣の経緯と目的

ベトナム社会主義共和国（以下、「ベトナム国」と記す）は、ドイモイ政策以降の市場経済化、対外開放政策の進展に伴い、ベトナム国港湾における総取扱貨物量は 1996 年からの５年間で２倍以上に急増した。これに対応するためベトナム国政府は我が国に有償資金協力を要請し、北部のハイフォン港およびカイラン港、中部のダナン港の整備が実施され、ホーチミン市を中心とする南部地域のカイメップ・チーバイ新港の整備に関する円借款契約が 2005 年３月に締結された。

このように我が国の支援の下、港湾のハード面の近代化は着実に進められてきたが、港湾運営面での民営参入や管理運営体制といったソフト面での改善は相対的に遅れていた。これを受け、JICA は開発調査「南部港湾開発計画調査」を実施し、カイメップ・チーバイ新港において、港湾管理者と民間オペレーターによる運営体制を提言した。その提言を受け、ベトナム国側はランドロード型（施設をオペレーターに貸付、自ら運営は行わないタイプ）の港湾管理者を新しく設立し、ターミナルには非政府港湾オペレーターを運営に参入させる方針を立てた。しかし、新しい港湾管理者の立ち上げに際し、港湾計画制度やその基礎資料となる統計制度の確立、並びに各種手続きを効率化するための港湾情報システムの構築等、港湾行政・管理能力の向上が課題となっていた。

このような背景の下、ベトナム国は我が国に対し、「カイメップ・チーバイ港をモデルケースとした非政府セクターの参入によるゲートウェイ港湾の運営の効率化」および「運輸省海運総局（Vietnam Maritime Administration：VINAMARINE）の港湾管理能力の向上」を目標とする技術協力プロジェクト「港湾管理制度改革プロジェクト」の実施を要請した。本プロジェクトは VINAMARINE をカウンターパート（C/P）機関として、2005 年３月から業務実施型の技術協力プロジェクトとして実施されており、これまで 10 名以上の日本人専門家（チーフアドバイザー、港湾管理、非政府セクター事業参入、法制度、港湾運営、港湾計画、港湾技術、港湾統計、港湾保安、港湾情報システム）からなるプロジェクトチームが派遣されてきた。

2006 年１月に現地モニタリング調査、2007 年３月に中間評価調査が行われ、おおむねプロジェクトが順調に進んでいることが確認され、今般本プロジェクトの協力期間終了を迎えるにあたり、以下の目的でプロジェクト終了時評価を実施するため調査団を派遣した。

（１）プロジェクト終了を２か月後の 2008 年 11 月に控え、プロジェクトの現状・実績とプロジェクト終了時点での成果の予測・見込みを確認する。なお、成果やプロジェクトの目標等の達成度評価については、プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）３（付属資料３のミニッツ Annex１）を基準とする。

（２）JICA の評価ガイドライン（５項目評価）に従って、プロジェクトの評価をベトナム国と日本の合同で行う。

（３）評価結果を踏まえ、本プロジェクトを通じて得られた教訓、提言をまとめる。

（４）ベトナム国側と協議の結果、合意した合同評価の結果をミニッツに取りまとめ、双方署名・交換する。

１－２　調査団の構成

氏名	担当分野	所属	現地調査期間
勝田　穂積	団長・総括	国際協力機構ベトナム事務所 シニア企画調査員	９月 19 日～26 日
原口　祐子	港湾計画	国土交通省港湾局国際・環境課　国際企画室 国際調整係長	９月 19 日～25 日
大門　毅	評価分析	早稲田大学国際戦略研究所	９月 14 日～26 日
岡村　京子	調査企画	国際協力機構経済基盤開発部　運輸交通・情報通信第一課　職員	９月 19 日～26 日

１－３　調査日程

現地調査期間は、2008 年９月 14 日より９月 29 日まで。

	日付		総括	評価分析	港湾計画・調査企画
1	９月 14 日	日	－	大門　移動（成田→ハノイ）	－
2	９月 15 日	月	（VITRANSS 会議）	8:30　JICA ベトナム事務所打合せ 10:00-12:00　プロジェクトチーム（OCDI）聞き取り調査	（勝田団長は VITRANSS 会議）
3	９月 16 日	火	－	10:00-11:45　評価ワークショップ開催（竹内課長　参加） 15:00-16:00　MOT 打合せ 16:50-17:30　在ベトナム日本大使館表敬	－
4	９月 17 日	水	－	9:00-15:00　VINAMARINE 聞き取り調査	－
5	９月 18 日	木	－	14:00-14:40　VINAMARINE（Hue 副総裁）打合せ 調査内容の整理	－
6	９月 19 日	金	勝田・大門移動（ハノイ 12:30→ホーチミン 14:30） 16:30-18:15　団内協議（調査結果報告）		原口・岡村移動（成田→ホーチミン 14 時 30 分着） 団内協議
7	９月 20 日	土	9:20-10:20　サイゴンニューポート打合せ カイメップチーバイ視察		
8	９月 21 日	日	全員移動　（ホーチミン 10:30→ハノイ 12:30） 資料整理		
9	９月 22 日	月	午前中　JICA ベトナム事務所打合せ 13:30　OCDI 打合せ ミニッツ案の作成		
10	９月 23 日	火	9:30-10:30　VINAMARINE　打合せ 13:30　JBIC 打合せ（大村氏） 15:00　JICA ベトナム事務所長		
11	９月 24 日	水	8:30　MPI 表敬 ミニッツ案の作成		

12	9月25日	木	13:30-16:00　VINAMARINE ミニッツ案について協議 （原口団員：夜便にて帰国）
13	9月26日	金	JCC 資料作成 17:00-17:40　JICA ベトナム事務所活動報告 （大門団員：夜便にて帰国）
14	9月27日	土	JCC 発表資料作成
15	9月28日	日	報告書取りまとめ
16	9月29日	月	8:30-12:00　JCC 開催、ミニッツ署名 （岡村夜便にて帰国）

１－４　プロジェクトの概要

（１）プロジェクト期間

2005 年３月から 2008 年 11 月まで。

（２）相手国実施機関

VINAMARINE（運輸省海運総局）

（３）スーパーゴール

港湾管理制度の改善により海上輸送が効率化され、ベトナム経済の向上に寄与する。

（４）上位目標

ベトナム国の港湾行政および港湾管理制度が改善される。

（５）プロジェクト目標

１．VINAMARINE の港湾行政および港湾管理能力が強化される。

２．ゲートウェイ港湾において、ターミナル運営システムが確立される。

（６）成果

１．VINAMARINE のゲートウェイ港湾の運営・振興戦略作成能力が強化される。

２．VINAMARINE が、非政府セクターの港湾運営参入を促進するため、港湾管理・運営に関する官民の役割を再定義する。

３．VINAMARINE が、港湾運営の非政府セクター参入を促進するため、規則体系を整備する。

４．VINAMARINE の港湾行政・管理計画案を作成する。

５．VINAMARINE が、カイメップ・チーバイ港をモデルケースとしたオペレーター選定に必要な入札書類案とコンセッション計画案を作成する。

第２章　終了時評価の方法

２－１　評価の手順

評価は、「JICA 事業評価ガイドライン　改訂版」に従い実施し、具体的には以下の手順に従った。

（１）プロジェクトの現状把握と検証
（２）評価５項目による価値判断
（３）提言の策定と教訓の抽出

２－２　評価目的および評価方針の確認

（１）評価目的の確認

評価調査に先立ち、専門家と団員の協議、対処方針会議を開催し、評価の目的を第１章「１－１」に記載のとおりに確認した。

（２）プロジェクト計画内容の把握

プロジェクトの事前調査報告書（2005 年１月）、現地モニタリング調査報告書（2006 年２月）、中間評価調査報告書（2007 年５月）を主たる情報源として、当初計画の内容、その後の変遷の把握に努めた。

（３）評価５項目に基づく評価

評価５項目、すなわち妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性の観点からプロジェクトを評価した。各評価項目の視点を以下に示す。なお、終了時評価のため、妥当性、有効性、効率性についてはこれまでの実績と現状に基づいて評価する。インパクトと自立発展性については、これまでの実績と活動状況から分析し、終了時評価時点の予測や見込みについて検証する。

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正当性・必要性を評価 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（ベトナム国の開発政策・我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）
有効性	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
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
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
自立発展性	政策･制度面、組織・財政面、技術面等の観点から、総合的な自立発展性を評価

２－３　プロジェクトに関する情報収集

本調査に必要な事項を列挙し、評価グリッドにまとめて必要な情報・データを収集した。情報・データの収集は、以下の方法を適宜組み合わせた。

（１）文献調査

本プロジェクトに関する過去の各種調査団の報告書、プロジェクトで作成された各種活動報告書等の文書等。

（２）質問票

日本人専門家、C/P におけるプロジェクト担当者を対象に質問票によるアンケート調査を実施した。

（３）面談調査

日本人専門家、C/P、関係機関におけるプロジェクト担当者を訪問し、面談調査を実施した。

（４）評価ワークショップ

C/P に対して、評価の目的、方法を説明するためにワークショップを開催した。

（５）現場視察

本プロジェクトでモデルケースとして設定しているカイメップ・チーバイ港の現場視察を行った。

２－４　合同評価報告書の作成およびミニッツの作成

評価グリッドをもとに団内協議により日本側調査団案をまとめ、ベトナム国側評価委員と協議し、合同評価報告書を作成した。なお、合同評価チームの日本側メンバーは本調査団員により、またベトナム国側メンバーは以下により構成される。

また、合同評価委員会には、合同評価チーム以外にも、C/P、日本人専門家、JICA ベトナム事務所の参加を得た（参加者リストは付属資料２参照）。英文にて作成された合同評価報告書は、合同調整会議において合意を得たのちミニッツ（付属資料３参照）として、ベトナム国側・日本側の各評価チーム代表により署名された。

＜合同評価チームベトナム国側メンバー＞

運輸省海運総局（VINAMARINE）

Mr. Vuong Dinh Lam	Chairman
Dr. Nguyen Ngoc Hue	Vice Chairman
Mr. Le Tuan Anh	Vice Direcor, International Cooperation Department
Ms.Tran Thi Tuyet Mai Anh	Vice Director, International Cooperation Department

第３章　プロジェクトの実績と実施プロセス

３－１　投入実績

３－１－１　日本側投入

（１）専門家派遣（2008 年 7 月 30 日までの実績）138.7M/M

	専門家	黒田	大脇 津田 池田	橡木 斎藤	武富	長谷部	舘野	長野	大内 宍戸	山田	前田	一之瀬	鈴木	國田	坂	成瀬 吉見	計
A1	a.1.1	0.50	0.25	0.50	0.25	0.50	0.25	0.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.00
	a.1.2	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00
	a.1.4	0.00	1.00	0.00	0.75	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.50
	a.1.5	0.00	1.50	0.00	1.25	0.00	1.50	0.00	0.00	0.00	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4.50
	a.1.6	0.25	2.00	0.00	1.50	0.00	0.75	0.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5.25
	a.1.7	0.75	0.75	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.75
	a.1.8	0.25	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.75
	現地	0.25	0.75	0.25	0.75	0.25	0.75	0.75	0.00	0.50	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4.50
	海外	0.00	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.50
	再委託	0.50	0.50	1.50	1.50	0.00	1.00	1.50	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7.50
	小計	2.50	7.75	2.75	6.00	0.75	4.75	3.75	0.00	3.25	0.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	32.25
A2	a.2.1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	a.2.2	1.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.50
	a.2.3	0.50	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.25
	a.2.4	0.00	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.75
	a.2.5	0.75	0.00	0.00	0.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.75	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.50
	a.2.6	0.75	0.00	0.00	0.00	0.50	0.00	0.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00
	a.2.7	2.00	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.50	0.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.50
	a.2.8	0.50	1.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00
	a.2.9	0.75	0.00	0.00	0.25	0.00	0.25	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.75
	a.2.10	0.50	2.00	0.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.50
	a.2.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	a.2.12	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	小計	7.00	4.00	0.75	1.00	0.50	0.25	0.75	0.00	4.25	1.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	19.75
A3	a.3.1	0.50	0.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.25
	a.3.2	0.00	0.00	0.50	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00
	a.3.3	1.75	0.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.25
	a.3.4	0.75	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.50
	a.3.5	0.25	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.75
	小計	3.25	2.00	0.50	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.75	0.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7.75
A4	a.4.1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00
	a.4.2	0.50	0.50	0.50	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00
	a.4.3	0.00	0.75	0.75	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00
	a.4.4	1.25	4.00	1.75	0.00	0.00	0.00	0.00	1.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	8.75
	a.4.5	0.75	3.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4.00	0.00	0.00	1.00	9.00
	a.4.6	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.75	0.00	4.25
	a.4.7	0.75	2.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.75	3.25	0.00	0.00	7.75
	a.4.8	0.25	0.25	3.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.50
	a.4.9	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	1.25
	a.4.10	0.00	0.00	1.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.75	0.00	0.00	2.00
	a.4.11	0.00	0.00	0.00	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.50	0.00	0.00	0.00	0.00	1.75
	a.4.12	0.75	0.75	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.75
	小計	5.25	12.00	7.75	0.25	0.00	0.00	0.00	1.75	1.75	0.00	1.50	5.75	4.00	3.75	1.25	29.75
A5	a.5.1	1.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.25
	a.5.2	1.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.00
	a.5.3(1)	1.75	0.00	0.00	1.75	0.25	0.00	0.50	0.00	1.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5.75
	a.5.3(2)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	a.5.3(3)	0.50	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.50
	a.5.3(4)	0.25	0.00	0.00	0.25	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.75
	a.5.3(5)	1.25	0.00	0.00	0.25	0.00	0.00	2.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.50
	a.5.3(6)	2.25	0.00	0.00	2.00	0.25	0.00	0.25	0.00	1.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6.50
	a.5.4	0.50	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.75
	a.5.5	0.50	0.25	0.00	0.50	0.00	0.00	0.50	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.75
	a.5.6(1)	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00
	a.5.6(2)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	a.5.7	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	a.5.8	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	a.5.9	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.50
	a.5.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	小計	10.00	0.25	0.00	5.75	0.75	0.00	4.25	0.00	9.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	30.25
A	合計	28.00	26.00	11.75	13.50	2.00	6.00	8.75	1.75	19.25	2.75	1.50	5.75	4.00	3.75	1.25	119.75

	当初計画	19.9	24.6	16.3	17.0	3.5	5.2	10.0	2.5	18.4	2.5	2.9	7.4	6.3	5.0	3.0	144.5
	1年次	3.5	3.8	2.5	3.5	1.0	1.7	2.5	0.0	3.5	0.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	22.7
	2年次	4.5	4.5	3.5	3.5	0.5	3.5	2.5	0.0	4.0	0.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	27.3
	3年次	6.0	6.0	2.5	6.5	2.0	0.0	5.0	1.5	6.5	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	37.0
	4年次	3.5	6.0	5.5	3.0	0.0	0.0	0.0	1.0	2.5	0.0	2.0	4.0	5.0	4.0	2.5	39.0
	5年次	2.4	4.3	2.3	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	1.9	0.0	0.9	3.4	1.3	1.0	0.5	18.5
	変更計画	21.2	28.3	18.2	15.8	3.5	3.7	10.2	2.8	20.4	2.3	2.9	9.5	4.3	5.0	3.5	151.5
	1年次	3.5	3.8	2.5	3.5	1.0	1.7	2.5	0.0	3.5	0.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	22.7
	2年次	4.5	5.5	3.5	2.5	0.5	2.0	2.5	0.0	5.5	0.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	27.3
	3年次	6.0	5.7	2.5	6.5	2.0	0.0	5.2	1.8	6.5	0.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	37.0
	4年次	4.2	7.5	5.5	2.8	0.0	0.0	0.0	1.0	2.5	0.0	2.0	5.5	3.0	4.0	1.0	39.0
	5年次	2.9	5.8	4.2	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	2.4	0.0	0.9	4.0	1.3	1.0	2.5	25.5
B	投入実績（7/30/2008 まで） 3/16/2006	20.0	24.9	15.3	15.3	3.5	3.7	10.2	2.8	18.9	2.3	2.9	7.2	4.3	5.0	2.4	138.7
	格付	1	2	3/4	3	3	2	3	3	3	2	4	2	2	3	3	

実働/投入 MM

A/B（%）	140%	105%	77%	88%	57%	162%	86%	63%	102%	120%	52%	80%	93%	75%	51%	86%

（２）調査団派遣実績

目的	人員	期間
現地モニタリング	3	2006 年１月４日～15 日
中間評価	2	2007 年３月 20 日～24 日
終了時評価	4	2008 年９月 14 日～29 日

（３）日本での C/P 研修

年度	2005	2006	2007	2008
人数	3	3	3	3

（４）第三国研修（2005 年度に実施）

国	タイ	インドネシア
人数	2	2

（５）機材供与（2005～2008 年度実績）

機材	台数	金額（単位　VND）
コンピューター	11	232, 203, 619
カラープリンター	1	37, 944, 000
プロジェクトスクリーン	1	1, 500, 000
プロジェクター	1	33, 738, 540

３－１－２　ベトナム国側投入

（１）合同調整委員会（Joint Coordinating Committee：JCC）および Executive Committee（EC）参加者数

組織	VINAMARINE	MOT	MPI	合計
参加者数	13	5	2	20

（２）プロジェクトタスクフォースへの参加者数
27 名

（３）予算投入
なし

（４）オフィススペース・施設供与
オフィス・スペースを除き、必要施設等は供与された。

３－２　活動実績

終了時評価実施時点での進捗状況の要約は以下のとおりである。

詳細はミニッツ付属書参照（M/M　Annex 5: Achievement of the Activities, provided and informed by JICA experts）。

活動	進捗状況 （○：完了、△：タスクフォースで完了、C/P の了承待ち、◇：プロジェクト終了時までに完了見込み）
成果１．VINAMARINE のゲートウェイ港湾の運営・振興戦略作成能力が強化される。	
1-1　ベトナム国の国際コンテナ物流を含む港湾・海事産業の分析	○（ワークショップの中で実施）
1-2　アジア主要港湾などの港湾運営方式の分析	○（インドネシア・タイの第三国研修で視察）
1-3　ゲートウェイ港湾の非政府セクター参入政策の策定	○（ワークショップの中で実施；ドラフト政策案の策定）
1-4　カイメップ･チーバイ港に関する物流システムの分析	○（ワークショップの中で実施）
1-5　カイメップ･チーバイ港に関する市場および競争環境の分析	○（ワークショップの中で実施）
1-6　カイメップ･チーバイ港の振興戦略策定	○（ワークショップの中で実施；ドラフト振興戦略案の策定）
1-7　セミナーを開催し、C/P がカイメップ･チーバイ港の振興戦略に関するプレゼン実施	○（セミナー２回開催）
1-8　ゲートウェイ港湾の振興や港湾運営の非政府セクター参入を導入するための執行能力のモニタリング	○（セミナー、課題等の質疑応答を通して実施）
成果２．VINAMARINE が、非政府セクターの港湾運営参入を促進するため、港湾管理・運営に関する官民の役割を再定義する。	
2-1　タスクフォースの設立	○
2-2　港湾管理・運営に係る技術的・経済的な規則に関する課題の特定	○（ワークショップの中で実施）
2-3　非政府セクターの港湾運営参入に係る必要な規則の分析	○（ワークショップの中で実施）

2-4　アジアの国際ゲートウェイ港湾の港湾管理・運営に関する港湾管理者との非政府セクターとの役割分担の分析	○（インドネシア・タイの第三国研修で視察）
2-5　非政府セクターの港湾運営参入に係るリスクの分析	○（ワークショップの中で実施）
2-6　非政府セクターと港湾管理者とのコスト分担の検討	○（ワークショップの中で実施）
2-7　非政府セクターと港湾管理者との港湾運営・管理に関する権限・責任の再定義に関する代替案の作成・比較検討	○（ワークショップの中で実施）
2-8　港湾管理・運営に関する権限・責任に関する適切な再定義案の策定	○（ドラフト案を策定済）
2-9　港湾管理･運営に関する非政府セクターとの官民パートナーシップに関するガイドライン作成	○（ドラフト案を策定済）
2-10　カイメップ･チーバイ港の港湾管理者の定款・業務案の作成	○（ドラフト案を策定済）
2-11　官民パートナーシップを実現するための港湾管理能力のモニタリング	○（タスクフォース内で実施）
2-12　カイメップ･チーバイ港の港湾管理者設立状況のモニタリング	◇（円借款カイメップ･チーバイ港事業の遅延により未達成）
成果３．VINAMARINE が、港湾運営の非政府セクター参入を促進するため、規則体系を整備する。	
3-1　インフラの管理・運営に非政府セクター参入に係る規則の分析	○（ワークショップの中で実施）
3-2　港湾労働に係る規則の分析	○（ワークショップの中で実施）
3-3　港湾運営に係る非政府セクターが参入するための規則体系（許認可・取引）の整備	○（ドラフト案を策定済）
3-4　港湾運営に非政府セクター参入を促進するための規則体系整備能力のモニタリング	○（タスクフォース内で実施）
成果４．VINAMARINE の港湾行政・管理計画案を作成する。	
4-1　港湾保安計画の策定	○（策定済）
4-2　ベトナム港湾の管理・運営に関する現況分析	○（実施済）
4-3　ベトナム港湾の役割分担分析、港湾の分類	○（策定済；法令化）
4-4　港格に応じた港湾管理体制の提案	△（ワークショップ実施、ドラフト案作成済みで上位機関の了承待ち）
4-5　港湾・水路の開発保全基本計画の提案	△（マスタープラン策定支援と連携して実施、C/P の了承待ち）
4-6　統計システムの提案	△（タクスフォースで完了、C/P の了承待ち）
4-7　港湾計画、技術基準の提案	◇（策定中）

4-8　港湾水路・土地利用規則の提案	△（ワークショップ実施、規則内容を提案、PMB 設立の承認待ち）
4-9　PMB の財務監査制度の提案	△(ワークショップ実施､制度案を作成､PMB 設立された際に改訂必要)
4-10　港湾施設台帳の編纂の提案	△（ワークショップ実施、タクスフォースで完了、C/P の了承待ち）
4-11　EDI システム導入の提案	◇（策定中）
4-12　港湾行政・管理体制の改善状況モニタリング	◇（実施中）
成果５．VINAMARINE が、カイメップ･チーバイ港をモデルケースとしたオペレーター選定に必要な入札書類案とコンセッション計画案を作成する。	
5-1　PMB とゲートウェイ港湾のオペレーターとの標準入札書作成	△(タクスフォースで完了;カイメップ･チーバイ港事業の進捗待ち)
5-2　PMB とゲートウェイ港湾のオペレーターとの標準契約書作成	△(タクスフォースで完了;カイメップ･チーバイ港事業の進捗待ち)
5-3　カイメップ･チーバイ港の利益およびコスト予測、ビジネスプラン、財務モデルの作成	△(タクスフォースで完了;カイメップ･チーバイ港事業の進捗待ち)
5-4　リスクの特定・分析	△（ワークショップ実施；カイメップ･チーバイ港事業の進捗待ち）
5-5　適切なリスク管理方策の作成	△(タクスフォースで完了;カイメップ･チーバイ港事業の進捗待ち)
5-6　タリフ原則の整備	△（活動 5-3 と並行して実施）
5-7　ターミナル貸付料に関する枠組みの策定	○（ワークショップにて策定済）
5-8　民間事業者の資格要件の策定	△(タクスフォースで完了;カイメップ･チーバイ港事業の進捗待ち)
5-9　政府支援策の確定	△(タクスフォースで完了;カイメップ･チーバイ港事業の進捗待ち)
5-10　港湾オペレーター選定に必要な書類策定能力のモニタリング	○（実施済）

３－３　上位目標の発現度

上位目標	指標	発現状況
ベトナム国の港湾行政および港湾管理制度の改善	プロジェクトで策定された計画に基づきベトナム国の港湾行政・管理が策定・実施される。	・プロジェクトの成果として、ワークショップで研修を受けたタスクフォース・チームが中心となって、管理体制の改善に資する法令（案を含む）が制定されたり（例えば、2006 年港湾管理政令、2007 年海運業政令、2008 年港湾区分政令）準備された。 ・しかし、法令が実施されるためには、関係省庁・首相府等の調整が不可欠であり、海運行政が一元化していないベ

		トナム国では、こうした調整作業に膨大な時間を要すると考えられる。したがって、上位目標の達成には更なる時間を要することが想定される。

３－４　プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標	指標	達成状況 （○：達成、△：プロジェクト終了時までに達成見込み）
１　VINAMARINE の港湾行政および港湾管理能力が強化される。	1-1 研修生（タスクフォース）の達成度テスト 1-2 港湾運営管理に関する法制度案の策定	○（習熟度テストにおいて達成済） ○（タスクフォースレベルにて策定済みであり、VINAMARINE 内の承認待ち）
２　ゲートウェイ港湾において、ターミナル運営システムが確立される。	2-1 港湾オペレーター選定のための、標準的な入札・契約書類、コンセッション計画案の策定（モデル・ケースとしてカイメップ・チーバイ港に適用可能なもの）	△（標準的な書類は策定されたものの、円借款カイメップ･チーバイ港事業の計画遅延・変更に則した書類策定が必要となる見込み）

３－５　プロジェクト成果の達成状況

成果	指標	達成状況
１. VINAMARINE のゲートウェイ港湾の運営・振興戦略作成能力が強化される。	1-1 非政府セクターの参入政策が策定される。 1-2 カイメップ･チーバイ港の振興戦略が策定される。	・VINAMARINE によって案は作成されたが、上位機関の承認待ち ・タスクフォースによって案を策定し、VINAMARINE による承認を経たのちに、関係機関セミナーを開催した。（ただし、具体策はカイメップ･チーバイ港の進捗次第）
２. VINAMARINE が、非政府セクターの港湾運営参入を促進するため、港湾管理・運営に関する官民の役割を再定義する。	2-1 港湾管理運営のための官民パートナーシップのガイドラインが策定される。	ドラフト策定済
３. VINAMARINE が、港湾運営の非政府セクター参入を促進するため、規則体系を整備する。	3-1 非政府セクター参入を促進するための規則体系を整備する。	ドラフト策定済 上位機関の承認待ち

４．VINAMARINE の港湾行政・管理計画案を作成する。	4-1 プロジェクト目標１・２に関する活動に基づき、ベトナム港湾の行政・管理計画を策定する。	策定済みのものもあるが、全体としては策定中でプロジェクト終了までに完了する必要あり。
５．VINAMARINE がカイメップ･チーバイ港をモデルケースとしたオペレーター選定に必要な入札書類案とコンセッション計画案を策定する。	5-1 港湾管理者とオペレーターの標準入札書案・標準契約案が作成される。 5-2 カイメップ･チーバイ港のオペレーターを選定するためのコンセッション案が作成される。	ドラフト案策定済；ただし、当初予定したカイメップ･チーバイ港の進捗が遅延したため標準書類の策定のみにとどまる）（同上）

３－６　プロジェクト実施プロセスにおける特記事項

（１）PDM の改訂

討議議事録（R/D）時に作成された PDM は、2006 年１月の現地モニタリング調査時に改訂されている。この時点で、２つのプロジェクト目標「VINAMARINE の港湾行政・管理能力の向上」、「ゲートウェイ港湾におけるターミナル運営の改善」に沿って、PDM をモジュール化し、それぞれの目標の達成に必要な成果および活動を明らかにした（PDM２）。その後、2007 年３月の中間評価の際に、活動項目４がより具体的で詳細なものに見直されて、PDM３に改訂された。

（２）VINAMARINE の港湾行政・管理に関する能力強化に関するアプローチ

本プロジェクトはその活動内容が多岐にわたっていたため、プロジェクト進捗管理をより詳細かつタイムリーに行うため、WBS（Work Breakdown Structure）を駆使したことが特徴的である。これにより、200 回以上開催されたタスクフォースへのワークショップの実施状況が明確となり､プロジェクトの進捗管理を目に見える形で把握することに成功したといえる。

第４章　５項目評価

４－１　妥当性

「妥当性は極めて高いと評価される。」

（１）ベトナム国の過去および現在の国家開発政策との整合性

本プロジェクトは、1999 年に実施した「ベトナム港湾制度開発計画」（マスタープラン）に従い、ベトナム国の港湾制度改革を支援するものである。2005 年の海事法（Vietnam Maritime Code：VMC）にも規定されているとおり、ベトナム国は港湾運営の効率向上、収入増加、独立採算・健全財務をめざした港湾運営主体の設立に向けた取り組みを行っているところである。

現在、ベトナム国は社会経済開発計画（2006～2010 年）（Socio Economic Development Plan：SEDP）を実施中であり、本プロジェクトは同計画においてめざしている行政改革と輸出を中心とする成長戦略を支援するものである。

（２）我が国の援助政策との整合性

本プロジェクトは、日本政府の「対ベトナム国別援助計画」（2004 年）で述べられている成長促進（インフラ開発・整備）、人材育成、制度整備の支援方針と合致するものであり、プロジェクト目標の妥当性は極めて高いと判断できる。特に制度整備については、法制度整備・行政改革を支援していく方針であり、その一環として本プロジェクトが位置づけられる。

（３）ターゲットグループのニーズに対する妥当性

近年ベトナムにおける港湾貨物取扱量は急激な伸びを示しており、ベトナム国がアジア・国際経済システムに統合していくなかで、港湾管理制度はこうしたスピードに必ずしも追いついていない状況で、港湾管理制度を改革する優先度と重要性は高まっている。すでにカイラン港においては、首相決定によりインフラのリースが行われており、こうした改革の流れは継続・強化されるものと見込まれている。

（４）本プロジェクトで採用された技術移転手法・アプローチの妥当性

港湾管理・制度改革に係る能力開発の具体的手法として、本プロジェクトにおいて採用された、WBS（Work Breakdown Structure）方式に基づく工程管理（プロジェクト成果、活動をレベル別に詳細に分割し、項目ごとに達成度を報告する方式）によって、作業工程及び達成度を明確に示すことが可能となった。VINAMARINE の各分野の代表者からなるタスク・フォースを編成し、ワークショップ方式によって研修を実施したことで、情報共有と組織的学習を可能にしたとして高い評価を得ている。

４－２　有効性

「有効性は高いと評価される。」

プロジェクト目標	指標
１．VINAMARINE の港湾行政および港湾管理能力が強化される。	1-1 研修生（タスクフォース）の達成度テスト 1-2 港湾運営管理に関する法制度案の策定
２.ゲートウェイ港湾において、ターミナル運営システムが確立される。	2-1 港湾オペレーター選定のための、標準的な入札・契約書類、コンセッション計画案の策定（カイメップ・チーバイ港をモデルケースとする）

（１）プロジェクト目標の達成度（プロジェクト目標の指標の達成度は、第３章に示したとおり）

本プロジェクトには２つの目標が設定されているが、プロジェクト目標１「VINAMARINE の港湾行政および港湾管理能力が強化される。」については、VINAMARINE 職員に対するワークショップ（研修）の実施により、行政能力の強化はほぼ達成されたと考えられる。プロジェクト目標２「ゲートウェイ港湾において、ターミナル運営システムが確立される。」については、カイメップ･チーバイ港湾事業（円借款）への適用を想定した、入札書類・契約書等の標準的な案を策定することによって、これらを策定する基礎能力を強化することができた。しかし、予見が困難な外部環境の変化により円借款事業の開始に遅延が生じ、入札書類等については標準書およびカイメップ･チーバイを想定して作成されたコンセッション計画案を活用する機会をまだ得られていない。今後、円借款事業で OS コンサルタントを雇用し、当該事業に特化した入札書類等を作成する際には本コンセッション計画案が土台として活用されることが期待される。

（２）プロジェクト目標達成における貢献・阻害要因

上記の評価は、ベトナム国側の港湾管理運営分野における改善努力が継続されることを前提としたものであり、さらに関係省庁・実施機関の権限調整を含む行政側の協力的対応を前提としている。ベトナム国側のこうした前提条件がクリアされなかった場合、目標達成にはさらに時間が要することが懸念される。

４－３　効率性

「投入は成果に比してほぼ適正であったと評価される。」

成果（番号は PDM に対応）	指標
<u>プロジェクト目標１に関する成果</u> ４．VINAMARINE の港湾行政・管理計画案を作成する。	4-1 プロジェクト目標１・２に関する活動に基づき、ベトナム港湾の行政・管理計画を策定する。

プロジェクト目標２に関する成果	
１．VINAMARINE のゲートウェイ港湾の運営・振興戦略作成能力が強化される。	1-1 非政府セクターの参入政策が策定される。 1-2 カイメップ･チーバイ港の振興戦略が策定される。
２．VINAMARINE が、非政府セクターの港湾運営参入を促進するため、港湾管理・運営に関する官民の役割を再定義する。	2-1 港湾管理運営のための官民パートナーシップのガイドラインが策定される。
３．VINAMARINE が、港湾運営の非政府セクター参入を促進するため、規則体系を整備する。	3-1 非政府セクター参入を促進するための規則体系を整備する。
５．VINAMARINE が、カイメップ･チーバイ港をモデルケースとしたオペレーター選定に必要な入札書類案とコンセッション計画案を作成する。	5-1 港湾管理者とオペレーターの標準入札書案・標準契約案が作成される。 5-2 カイメップ･チーバイ港のオペレーターを選定するためのコンセッション案が作成される。

アウトプット達成の見込みについては、PDM で設定されている上記５つの成果は、VINAMARINE のタスクフォースレベルではほぼ達成されているが、今後プロジェクト終了時までに、VINAMARINE 上層部の了承を得る必要がある。

（１）投入の質、量、タイミングの適切さ

投入の質については、活動項目（細目）の達成状況を明記した WBS（Work Breakdown Structure）方式を用いて効率的に管理がなされた。また 200 回以上開催されたワークショップ（研修）は C/P 側からも有益であったと高く評価されている。ただし、法令案の承認を円滑に進めるためにも､MOT を含む海運行政に権限を有する機関の職員がワークショップに参加することが望まれた。

量については、プロジェクト成果を定着させるため、C/P 側からプロジェクト期間の延長を求める声があったが、今回のプロジェクトの実施により所期のアウトプットは達成される見込みであるため妥当であると判断できる。ただし、実施のタイミングについては、本協力の成果はいずれ円借款事業の円滑な遂行に役立つものと考えられるが､円借款事業(カイメップ・チーバイ港の建設事業）のスケジュール遅延は予想しがたく、当初想定したような連携を図ることが難しくなった。また、終了時評価調査の一環として、C/P 側の受講生のうち 15 名に対して、アンケート調査を実施した（次表参照)。調査結果によると、「研修内容・結果」「研修方法」において高い評価を得ている。特に、「該当分野の知識習得に有益・関心高まった」「実務能力を高め、実務に有益だった」とする意見が多く、ワークショップによって港湾制度改革に関する実務能力が高まったとの認識を示している。

＜ワークショップ参加者によるアンケート調査（質問票回収）（15 名より回収）＞

（数字は　１：反対　２：やや反対　３：どちらでもない　４：やや賛成　５：賛成）

１．研修内容・結果

5 段階評価	1	2	3	4	5	5 段階評価合計値	回答者人数	平均値
（1）該当分野の知識習得に有益・関心高まった	0	0	0	5	10	70	15	4.7
（2）当該分野の分析・理論習得ができた	0	0	1	7	7	66	15	4.4
（3）問題解決能力を高めた	0	0	2	12	1	59	15	3.9
（4）実務能力を高め、実務に有益だった	0	0	0	7	8	68	15	4.5
（5）専門知識を高めるのに有益だった	0	0	3	8	4	61	15	4.1
（6）知的に刺激を受けた	0	0	2	11	2	60	15	4.0
（7）当該分野の研究・調査を進めるのに有益だった	0	0	0	12	3	63	15	4.2
（8）研修内容が全体の中での位置づけ・つながりが明確だった	0	0	3	10	2	59	15	3.9

２．研修方法

5 段階評価	1	2	3	4	5	5 段階評価合計値	回答者人数	平均値
（1）研修内容、計画、評価方法が当初説明された	0	0	0	4	11	71	15	4.7
（2）研修内容は当初説明の通りであった	0	0	2	10	3	61	15	4.1
（3）休講は少なく、計画通り実施された	0	0	2	0	13	71	15	4.7
（4）実習（教室外）や休講の予告は明確だった	0	0	2	0	13	71	15	4.7
（5）講義は論理で明確だった	0	0	1	6	8	67	15	4.5
（6）講義のスピード（1. 遅，2. やや遅、3. 適切、4. やや早、5. 早）	0	2	11	2	0	45	15	3.0
（7）講義方法（プレゼン方法）は適切だった	0	0	2	8	5	63	15	4.2
（8）練習・演習は適切だった	0	0	0	13	2	62	15	4.1
（9）講師はやる気があり質問への回答も適切だった	0	0	0	9	6	66	15	4.4

３．学習・自習

5 段階評価	1	2	3	4	5	5 段階評価合計値	回答者人数	平均値
（1）研修内容を理解するには予習復習が必要だった	0	2	0	4	9	55	15	3.7
（2）レポートや演習のトピックは適切で有意義だった	0	0	4	5	6	65	15	4.3
（3）予習復習に費やした時間　<1. 2hr; 2. 2-4hr; 3. 5-9 hrs; 4. 10-29 hrs; 5. 30-49hrs; 6. 50-99 hrs. 7. 100hrs>	0	5	0	6	2	62	15	4.1

４．受講態度

5 段階評価	1	2	3	4	5	5 段階評価合計値	回答者人数	平均値
（1）受講頻度（1. Never, 2. Seldom, 3. Half, 4. Often, 5. Always）	0	0	0	8	7	67	15	4.5
（2）質問をして、積極的に参加した	0	0	0	9	6	66	15	4.4

４－４　インパクト

「上位目標（ベトナム国の港湾行政および港湾管理制度の改善）の達成には、ベトナム国側による関係機関の調整等、効率的な実施が望まれる。」

プロジェクトの成果として、ワークショップで研修を受けたタスクフォース・チームが中心となって、港湾管理体制の改善に資する法令（案を含む）が制定された（例えば、2006 年港湾管理政令 2007 年港運業政令、2008 年港格分類政令）。しかし、法令が実施されるためには、VINAMRINE のみでは制御できない関係省庁・首相府等の調整が不可欠であり、海事行政が一元化していないベトナム国にとっては、こうした調整作業に更なる時間を要する。したがって、上位目標の達成にはベトナム国側が海事行政組織間の調整等を進めるなど、効率的な実施が望まれる。

４－５　自立発展性

「今後の実施についてはベトナム国側の人材配置に対する予算確保が必要となる。」

（１）制度および技術

制度面および技術面における自立発展性については、現在検討中の港湾管理主体（PMB）の設立いかんにかかわらず、今後も VINAMARINE が港湾行政の中心的役割を担う見込みであり、さらに増加・複雑化が予想される港湾行政への対応が求められている。本プロジェクトで導入した、タスクフォース方式によるスキルの共有は「組織的学習」にとって有益である。ただし、Project Managing Unit（PMU）等と比較し、VINAMARINE は行政機構の中では必ずしも力のある組織ではない点が、上位目標の実施をさらに遅延させる要因になりうる。

（２）財務面

予算面に関しては、これまでベトナム国側の本件プロジェクトの実施に対する特別の予算措置は行われていない。しかし、政府内における人員不足や職員が通常業務に追われていることから、特定課題に割り当てられる余剰人員はいない。そのため、今後のプロジェクトの自立発展のためには、本課題に専属で取り組むような人材配置に対する予算措置が必要と考えられる。

４－６　評価５項目による評価の結論

本プロジェクトは、ベトナム国における政策、日本の援助政策とも合致しており、妥当性は極めて高く、C/P の港湾管理に関する行政能力の強化はほぼ目標を達成しており、有効性も高いといえる。プロジェクトの工程は WBS を用いて管理され、専門家と C/P の協力によって効率的に進められた。しかしながら、上位目標である「ベトナム国の港湾行政および港湾管理体制の改善」には、関係機関との調整が不可欠であり、更なる時間が必要である。また、これまでプロジェクトに対するベトナム国側からの人材配置にかかる特別な予算措置は行われていないことから、効率的な自立発展のためには課題を専属的に取り組む人材配置が望まれる。

第５章　結論と総括

５－１　技術団員所見

＜国土交通省港湾局　原口祐子＞

本プロジェクトの事前調査で示されたように、ベトナム港湾の取扱貨物量はプロジェクト開始から終了目前となった現在でも依然として高い伸び率となっている。同国の経済の拠点であるホーチミンを中心とした南部においては、増大する貨物需要に対応するため、続々と港湾開発が進められており、特にカイメップ・チーバイ地区では、大型船の接岸が可能なターミナル群の開発が進んでいる。カイメップ・チーバイ港開発の発端となったのが、「ベトナム国南部港湾開発計画調査」に基づく円借款事業の「カイメップ・チーバイ国際港開発事業」である。水深 14m のコンテナターミナルおよび一般貨物ターミナル、航路浚渫等の実施について、2005 年３月に E/N、L/A が調印された。その後、次々と Hutchison、Maersk、PSA など世界的なターミナルオペレーターおよび同国国内企業による港湾開発計画が承認され、現在建設が進められている。終了時評価調査で実施した現地視察の際にも、数か所で大規模な建設工事が行われていた。これらターミナルは、2009 年より順次開港する予定である。

このような状況のなか、円借款で整備されるカイメップ・チーバイ港は、物流コストおよびリードタイムの低減を図るため、新しく設立する港湾管理者が基本施設の開発・所有・管理を担う一方、ターミナルに関しては外資も含めた非政府セクターが運営に参入することとされ、そのための制度整備、行政・管理能力を向上させることを目的として、本プロジェクトが実施されてきた。

プロジェクトの成果として、港湾行政管理計画案、非政府セクターの港湾運営参加のための法的枠組み案、港湾管理運営に関する官民パートナーシップのガイドライン等が、専門家の協力の下、VINAMARINE のタスクフォースによって作成された。これらの成果および VINAMARINE の身に付けた能力は、前述の大規模な港湾開発が進み、改善が求められているベトナム国の港湾行政に大きく寄与することとなるだろう。しかしながら、多くの成果がタスクフォースのドラフト、もしくは VINAMARINE 案としてとどまっており、上位機関からの承認や法制化していかなければ、本プロジェクトの真の成果は発揮されない。

VINAMARINE のタスクフォースメンバーの多くが指摘しているとおり、カイメップ・チーバイのターミナル群が今後続々と開港していくことによって、管理者不在の影響が顕著に出てくること、今後もベトナム経済が順調に伸びていくと考えられること、2007 年の WTO 加盟により国際社会への対応に迫られることなどから、管理制度改革の必要性は今まで以上に高まり、本プロジェクトの成果は今後実を結んでいくものと考えられる。

日本では、昭和 25 年の港湾法公布以降、国内外の社会情勢やニーズに対応するため、幾度となく港湾法が改正され、関係法令の整備が進められてきた。本プロジェクト実施によって得られた成果および技術移転によって向上した VINAMARINE の能力を活用し、今後生じるだろう様々な問題・課題に同国自らで対応していくことが望まれる。

５－２　団長所見

＜団長　勝田　穂積＞

（１）改善・強化が求められるベトナムの港湾行政・管理システム

現在、経済の高度成長もあって、ベトナム国においては多くの交通インフラの整備が関係各省、国営企業、地方政府そして民間セクターも加わって積極的に行われてきている。したがって、この開発整備と利用をどのように計画・調整し適切なものにしていくかが、多くの分野で課題となっている。

交通の一分野である港湾セクターは、基本的には運輸省（MOT）の管理下に置かれており、海港の場合、運輸省海運総局（VINAMARINE）が中心である。VINAMARINE は 1992 年６月に Decree No.239/HDBT により設立された。法制面のみならず国営海運の運営、造船所の経営にまたがる広範な業務を行っていたが、1996 年１月に現業部門を切り離し、行政機能に特化した業務内容となった。港湾運営は VINALINES が担っており、港湾の管理と運営の分離体制が明らかになったものの、一部の港の経営は依然として VINAMARINE に残った。2004 年４月に Decree No.63/2003/Qd-TTg により VINALINES も MOT 参加の国営企業（State Owned Enterprise：SOE）として位置づけたことで、VINALINES は MOT の監督下に入った。また、2005 年にはベトナム海事法が制定されるなどベトナム国における港湾行政は進展をみせている。

しかし、実際のところ、ホーチミンにおけるコンテナターミナル開発の現状が示しているように、港湾行政の実態は計画調整面で初期的な段階にしかないと思われる。

ホーチミンでは、2007 年現在、全国の約７割のコンテナ貨物量を扱っているが、このうち約６割を国防省傘下の港湾会社「サイゴン新港」が整備運営しているタンカン（カトライ）ターミナルが取り扱い、残りは三井物産・NOL・ベトナム企業による合弁会社である「ファーストロジスティックス開発」の VICT ターミナル、更には VINALINES グループの港湾会社「サイゴン港」のサイゴンターミナル、ホーチミン人民委員会傘下の港湾会社「ベンゲ港」のベンゲターミナルなどで取り扱われている。一方、日本の ODA 資金（円借款）によるターミナル建設が計画されたのを契機に、カイメップ川・チーバイ川の下流部に位置するブンタオ港のカイメップ・チーバイ地区には、国営企業グループが独自にあるいは世界のターミナルオペレーター（ハチソン、PSA、マースクなど）と組んでターミナル計画を次々と策定し、政府からの承認を得て順次現地着工している。現在、本河川左岸では河口部から十数キロにわたってあちこちでコンテナターミナルを建設中であり、かなりの規模の開発が行われている。これらの施設は、今後数年の間に貨物の取り扱いに供与されるわけだが、航路、泊地や背後の道路など今後どのような対応が図られていくのかについては、必ずしも明確ではない。ODA によるコンテナターミナルや航路の建設が遅れている一方で、政府系企業や民間がそれぞれの利益を見込んで先を争って整備を行っている状況にあるといえよう。

国際貿易や国内物流を支える港湾は国の経済にとっても極めて重要であり、今貨物量が激増しているベトナム国にとって民間を含め関係者の調整を取りつつ、その効果的な整備と利用を如何に図っていくか喫緊の課題である。このため、VINAMARINE を中心とした港湾行政、港湾管理面での改善・強化は重要な課題となっており、本プロジェクトはこの課題に取り組んだものと評価できる。

また、円借款によるカイメップ・チーバイ港の整備はその効率的なターミナル運営のため

非政府組織オペレーターを入札で初めて選ぶケースともなる。その支援をこのプロジェクトで取り組むこととしており、今後のターミナル運営の一つの試金石を提供する役目も有する。

（２）おおむね達成見込みのプロジェクト目標

本プロジェクトの２つのプロジェクト目標についてはおおむね達成見込みである。

まず第１目標である「VINAMARINE の港湾行政および港湾管理能力が強化される。」については確実に向上してきていると認められる。プロジェクト目標１を達成するために細分化された活動ごとの達成レベルは、それぞれの活動に対し能力レベルの評価がまず JICA 専門家により実施されたうえ、その結果が Executive Committee（EC）や Joint Coordination Committee（JCC）に報告されて、その都度評価されてきたが、比較的高い達成度を示している。また、まだ残務となっているいくつかの項目についても今後その評価が行われる。こういった一般的な評価に加え、ベトナム海事法（2005 年）の実施政令（Decree 71）には本プロジェクトの成果の一部がすでに反映されていると考えられること、またより港湾管理者の権限を明確化させた政令改正案がすでに用意されていること、一定の水域にあるいくつかのターミナルを集めて一つの港とし、それぞれを重要度に分けて分類した港格制度の導入がなされたことなど、今回の技術移転の対象であるタスクフォースのメンバーの多くがこれらの原案作成に携わってきたことは間接的にも技術レベルの向上を示すものといえる。

プロジェクト目標２についても、それぞれの活動で目標としていたアウトプットは作成されており、一定の達成をみている。ただし、この目標については、円借款によるカイメップチーバイ港の建設が予期できなかった理由によるとはいえ、当初見込みに比べかなり遅れてきていること、港湾管理者（PMB）の設立については港湾をめぐる関係機関との調整がついていないこと、オペレーターの選定作業もまだ始められていないことなど、本プロジェクト目標のアウトプットの一部にかかわる外部条件が整っていないことから掲げられた活動のアウトプットとして作成されたドラフトはその一部がまだ活かされる段階に至っていない。外部条件は先方政府の内政問題にかかわる点も多いだけに簡単に越えられるハードルではなく、時間をかけて進展を見守るしかない場合もある。終了時評価時点では、カイメップ・チーバイ港の建設そのものはまもなく現地着工できるところまで進められてきたので、続くオペレーターの選定なども今後順次進んでいくものと考えられる。

（３）問われる今後の対応力〔上位目標（オーバーオールゴール）の達成に向けて〕

以上のように、PDM に基づくそれぞれのプロジェクト目標はほぼ達成されるが、今後、上位目標を達成していくための上位機関や関係機関の理解をどこまで得ていくことができるかについては必ずしも予断を許さない。

港湾行政の改善へ向けた動きはどこまで進展したかといえば、例えば港湾管理者の設立に関し、現時点では今後を明確に予測できるだけの合意レベルに達しているとまではいえないと考えられる。ただし、C/P 側からも示されているように、首相が MOT に対し Dung Quat-Quang Ngai 経済特区でもポートオーソリティーの設立に関し調査するよう要請したという事実がある。これは、政府の高いレベルでも港湾の管理体制を変えていく必要性を認識しているものと受け取られ、本プロジェクトの成果が生かされていく大きな推進力も出てきている。

確かに、港湾管理をめぐる現状がこのままでいいとはしていないことについて、関係者間ではおおむね意見が一致するところであろうが、それをどういった形で改善していくのかという段になると、つまり各論になると当事者間での意見の一致を見るまでには至っていないと思われる。そのため、合意形成へ至るまでの道筋は紆余曲折があるのではなかろうか。

今後とも改善は徐々に進展していくことが期待されるが、最も大事な点は、その過程で、VINAMARINE が港湾行政および港湾管理のあり方をきちんとわきまえたうえで、規則等に適切な内容が組み込まれるような対応ができるかどうかであろう。そういったことができる下地が、このプロジェクトで育成されつつあると一応判断しているが、今後の評価の中で問われてくることになるものと考えられる。

（４）事業連携の効果とその難しさ

本プロジェクトは、資金協力との連携が一つの眼目だったが、様々な条件が重なって必ずしも予定通りに進まなかった。JICA の支援で実施された詳細設計を受けて、2006 年中に実施されることになっていた施設建設のための入札やその後の契約などは、適用予定技術の可否検討や物価上昇による工事内容の変更調整などに多くの時間を費やし、かなりの遅れを生んでしまった。この建設契約の遅れとともにオペレーター選定機関の決定も遅れ、その結果オペレーター選定も遅れることとなった。本プロジェクトの成果として用意されたターミナルオペレーターを選定するための契約図書類などは、今後工事内容の変更に伴う一部手直しなどを伴うものの、オペレーター選定の際での活用が見込まれる。

円借款事業の遅れは、当初予想できなかったものも多くやむをえないと考えられる。こういった点は、円借款事業をはじめ実施主体が異なるときには常に存在する、いわば一般的なリスクであるが、予測も難しいという難物であることが、改めて示されたといえよう。ただし、円借款との連携は円借款事業が技術移転における具体的な例として重要な役割を果たしたとともに、円借款事業にとって、今後の運営や維持管理を順調に行っていくための多くの資料が用意された。

（５）今後の課題

＜短期的課題＞

１）既定業務の着実な実施とセミナーの開催

本プロジェクトで残されている業務は、大略以下の２つである。どちらも既定の内容であり、一つは港湾行政や管理運営で必要となるスキルに関する内容を取りまとめ、これを VINAMARINE における港湾行政・港湾管理の改善に係る計画としてオーソライズする作業である。

二つ目は技術移転を通じたマスタープラン（M/P）策定支援作業である。現在、VINAMARINE では 2020 年を目標とする港湾の M/P を作成中である。これは首相の指示に基づくもので、他の交通モードのインフラ計画も同様のものが用意されてきている。この M/P は、今後の港湾計画・整備を調整の取れたものとして進めていくための基本方針であり、VINAMARINE にとって必要不可欠なものとなる。

これらの作業をきちんと実施したうえで、プロジェクトの最後には MOT、MPI 等上位関係機関の参加を得て、セミナーを開催することが求められる。

２）オペレーター選定業務への早期着手

円借款による建設事業は、８月にやっと建設業者が決定されたことでいよいよ本格化する。しかし、現時点ではまだオペレーターは決まっていない。建設されるコンテナターミナルがこれを実際に使用するオペレーターにとって使い勝手のいいものにし、効率が良く生産性が高いターミナル運営が行われるよう、できるだけ早くオペレーターの選定作業に入る必要がある。すでに、ODA など政府の予算により建設されたターミナルのオペレーターは入札により選定されることが決まっており、従来のように政府系企業が指名されるようなことはない。しかしながら、透明性の高い入札やそれに続く契約作業には、政府企業の指名に比し時間がかかるのは当然である。制度設計と準備作業を担ってきた本プロジェクトとしては、上述した点もきちんと考慮して、オペレーターの選定作業への早急な着手を求めたい。

＜長期的課題－港湾行政、港湾管理改善へ向けた継続的努力＞

ベトナム国における現在のポートシステムは多くの関係団体のコントロール下にあり、それを VINAMARINE にある程度一元化しようとすると多くの関係団体に影響を与える。例えば、港湾管理者の設立に関し、港湾管理者の構成、管轄範囲、権限、責任といった内容の多くは、関係者間の厳しい調整がないと実現ができない。このためこのことに関し、現時点では次のような２つのアイデアを VINAMARINE タスクフォースは有している。

１）カイメップチーバイ地区に限ってパイロット的に港湾管理者を立ち上げその事例を全国に広げる。

２）現在、各港に存在する VINAMARINE の Maritime Administration の機能を順次拡大強化して港湾管理者としての業務を拡充していく。

すでにこういった案を考えはじめている点は、いたって健全であるといえる。しかし、これらの方法がすべてではなく他の方法もありうる。いずれにせよ、今後、港湾活動の急速な拡大に伴い発生する可能性のある計画調整や利用調整をどのように進めるべきかは、港湾行政や港湾管理に求められる課題となってくるであろう。今回のプロジェクトで培った知識や技術を活用し、今後の港湾行政・港湾管理の改善へ向けた努力を継続していくことが強く求められる。

（６）今後へ向けたいくつかの示唆

１）タスクフォース体制の利便性

今回のプロジェクトにおける C/P としてタスクフォースが形成された。このタスクフォースは VINAMARINE の多くの内部部局と地方事務所からのメンバーで構成され、港湾行政や管理運営がカバーできるよう配慮された。このことにより港湾制度の立案にはかなりよく機能したのではないかと考えられる。

２）上位機関のより深い関与

本プロジェクトは、法や制度を改善していくものであり、その制度策定を行っていくためには実施官庁だけでなく上位官庁を巻き込んだ取り組みが必要だった。このことは、これまでに行われてきたモニタリング調査や評価調査でも述べられてきたことであるが、実際のところ、VINAMARINE 以外の関係者が深く関わる枠組みとはならなかった。特に、

その経緯ははっきりしないものの、プロジェクト開始 10 か月後に JCC の議長を務めていた MOT から JCC の議長職は VINAMARINE に委任するとのレターが出され、プロジェクトは VINAMARINE 独自のものへとその色合いを濃くしていくこととなってしまった。

3）実務レベルでの協働

また、C/P の多くも指摘するように、港湾管理制度は海事分野は言うに及ばずそれ以外の分野でも様々な関連を有している部署があり、制度の改善を図るにはこれら機関の理解の促進が必要であった。そのためには、高い頻度で開かれるワークショップへ、これら関係機関からの参加があればより好ましかったと思われ、それにより彼らの理解の深化に役立ったであろう。参加を求める努力はなされたようだが実現しなかった。ともかく、実務レベルでも、何らかの形で参加の輪を広げる工夫の必要性を示している。

4）制度改革を目的とする場合の事前・途中段階での対応

制度を支える法や規則に関しては成立までに、単なる素案の用意に止まらず、多くの関係機関との調整を時間をかけて実施する必要があり、その調整の過程で内容に関する説明だけでなく、様々な関係機関の得失などを踏まえた対応が求められる。こういった制度の設立へ向けた利害調整がどのようなものであるかについて、その分野における利害関係者との面談や合意形成過程に関する事前の十分な検討のほか、途中段階で明らかになってくる事情を的確に収集し、それらを踏まえて対策を考えていくことが求められる。このことに加え、やはり制度改革であれば仮に制度の成立までを対象としなくとも、そのことも視野に入れて、どのような手段を行使すべきか検討しておく必要がある。

第６章　提言と教訓

６－１　提　言

（１）短期的提言

１）プロジェクト終了時には、運輸省（MOT)、計画投資省（MPI）といった上位機関を集めてセミナーを開催し、プロジェクトの完了報告を行う必要がある。セミナー開催までに以下の作業を行うことが求められる。

①港湾管理制度（案）の完成

②港湾マスタープラン作成において、日本人専門家から運輸省海運総局（VINAMARINE）職員への技術移転をプロジェクト終了まで継続する。

２）このプロジェクトでは、カイメップ・チーバイ港をモデルケースとして取り上げ、ゲートウェイ港湾におけるターミナル運営の向上を図ることを目的の一つとしている。カイメップ・チーバイ港の ODA ターミナル建設がまもなく開始されるため、ベトナム国においてそのオペレーター選定手続きをできるだけ早期に開始することが求められる。

（２）長期的提言

ベトナム国では港湾を取り巻く数多くの機関が関係しており、VINAMARINE に対する技術支援は多くの関係機関に影響を与える。港湾管理者（PMB）による港湾管理の一元化を実現するためには、幾多もの調整が必要とされる。

現在のところ。VINAMARINE は以下の２つの案を考えている。

１）最初の足がかりとして、カイメップ・チーバイ港の ODA ターミナルに PMB を設立し、これを他地域に拡大していく。

２）既存の海事組織（Maritime Administrations）を徐々にグレードアップさせる。

以上の２つの案が、すべてではないであろう。いずれにしても、ベトナム国における港湾活動がさらに活発化することで、港湾計画及び利用に関して調整の必要性が増大し、港湾管理制度は変革の必要性に迫られることが予想される。

６－２　教　訓

（１）タスクフォース方式

本プロジェクトでは、VINAMARINE のいくつかの関係部局から選出された職員によって構成されたタスクフォースによって、文書作成の共同作業や技術移転が行われた。タスクフォース方式を取ったことで、とりわけ多くの組織に関係する事項について十分に機能を発揮することができた。

（２）上位機関の関与

本プロジェクトでは、制度整備による港湾管理体制の向上を目標としているが、この目標を達成するためには、VINAMARINE の上位機関の積極的な参加が不可欠であった。この点については、VINAMARINE、日本人専門家チーム共に同様の見解を示している。途上国において制度改革を実現させていくには、担当部局だけなく、その上位機関からもプロジェクト

への参画が重要で、十分な理解を得ながら進めていくことが必要ある。

（３）円借款事業との連携

円借款事業（カイメップチーバイ港の建設事業）のスケジュール遅延は予想し難く、当初想定したような連携を図ることが難しくなった。本協力の成果はいずれ円借款事業の円滑な遂行に役立つものと考えられるが、協力の枠組み設定にあたっては、こうした視点からのリスクも考えながら柔軟に対応することが求められる。とはいえ、円借款事業との連携に取り組んだ技術協力プロジェクトのパイロットケースとして、ひとつの具体例を提供することができたことは成果である。

（４）WBS（Work Breakdown Structure）の効用について

本プロジェクトでは、①期間が長期に及ぶこと、②活動項目が多岐にわたることから、プロジェクトの進捗管理を目的として、プロジェクト活動（work）を詳細区分（breakdown）して階層構造（structure）化し、作業の関係を体系的に集約・把握する WBS（Work Breakdown Structure）を用いた。これによって、各活動項目の進捗状況を詳細に把握することができ、効率的なプロジェクトのモニタリングが可能となった。

付　属　資　料

１．面談者リスト

２．合同評価委員会出席者リスト

３．Minutes of Meetings（ミニッツ）

４．評価グリッド

５．質問票の回答結果

６．面談記録

７．プレゼンテーション資料
　（１）評価ワークショップ時資料
　（２）合同評価委員会時資料

８．プロジェクト概要リーフレット

1. 面談者リスト

【ベトナム側】

(1) VINAMARINE (海運総局)

Mr. Vuong Dinh Lam (Chairman)

Dr. Nguyen Ngoc Hue (Vice Chairman)

Mr. Le Tuan Anh (Deputy Director International Cooperation Dept.)

Ms. Tran Thi Tuyet Mai Anh (Deputy Director International Cooperation Dept.)

(2) MOT (Ministry of Transport)

Mr. Hao (計画投資局次長)

Ms. Hang (ODA 担当課長)

(3) MPI (Ministry of Planning and Investment)

Foreign Economic Relations Department

Mr. NGUYEN XUAN TIEN (Deputy Director General)

Mr. NGUYEN HOANG LINH (Officer, Japan and Northeast Asia Division)

(4) Saigon Newport Holding Company

Marketing & External Relations Department

Mr. TRAN KHANH HOANG (Director)

Mr. LE HOANG BAO CHAU (Manager of external division)

【日本側】

木本一等書記官	日本大使館
大村駐在員	JBICベトナム事務所
中川事務所長	JICAベトナム事務所
東城次長	同 上
荒井専門員	同 上
山田職員	同 上
ビン職員	同 上
小林職員	同 上
黒田理事長	日本人専門家チーム(財)国際臨海開発研究センター
鈴木理事	同 上
池田部長	同 上
山田次長	同 上
斉藤職員	同 上
大崎職員	同 上

2. 合同評価委員会出席者リスト

■ベトナム側

No	name	position	Organization
1	Vuong Dinh Lam	Chairman	VINAMARINE
2	Nguyen Ngoc Hue	Vice Chairman	VINAMARINE
3	Nguyen Hoang	Deputy Director General Legislation Dept.	MOT
4	Nguyen Van Hien	Deputy Director General Transportation Dept.	MOT
5	Nguyen An Phong	Expert Transportation Dept.	MOT
6	Nguyen Van Tho	Expert Legislation Dept.	MOT
7	Nguyen Huu Quan	Expert Infrastructure Dept.	MOT
8	Ha Hong Khang	Expert Finance Dept.	MOT
9	Vu Huy Cuong	Direcotr Planning Investment Dept.	VINAMARINE
10	Do Thi Hao	Direcotr Finance Dept.	VINAMARINE
11	Nguyen Thanh Tong	Chief Administration Dept.	VINAMARINE
12	Vu The Quang	Director Legislation Dept.	VINAMARINE
13	Phan Nguyen Hai Ha	Deputy Director Maritime Safety Dept.	VINAMARINE
14	Khuat Van Liem	Deputy Director Transportation and Services Dept.	VINAMARINE
15	Le Tuan Anh	Deputy Director International Cooperation Dept.	VINAMARINE
16	Tran Thi Tuyet Mai Anh	Deputy Director International Cooperation Dept.	VINAMARINE
17	Vu Tuan Hung	Expert Sience Technology Dept.	VINAMARINE

■日本側

1	Mr.Hozumi KATSUTA	Terminal Evaluation Team (Leader)	JICA Vietnam Office
2	Mr.Hidehiko KURODA	Project Team (Chief Advisor)	OCDI
3	Mr.Sumio SUZUKI	Project Team (Port Plannning)	OCDI
4	Mr.Tadao YAMASA	Project Team (Port Security/Concession/Documentation)	OCDI
5	Mr.Yuji OSAKI	Project Team (Coodinator)	OCDI
6	Mr.Kenichi KOBAYASHI	staff	JICA Vietnam Office
7	Ms.Tuat	assistant	JICA Vietnam Office
8	Ms.Kyoko OKAMURA	Terminal Evaluation Team (Evaluation Planning)	JICA

MINUTES OF MEETING
BETWEEN
THE JAPANESE FINAL EVALUATION TEAM
AND
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF THE SOCIALIST REPUBLIC OF VIETNAM
ON
JAPANESE TECHNICAL COOPARATION PROJECT ON THE IMPROVEMENT OF PORT MANAGEMENT SYSTEM

The Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), dispatched the Final Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Team") headed by Mr. Hozumi KATSUTA to the Socialist Republic of Vietnam from September 15th to September 29th, 2008 for the purpose of conducting the joint final evaluation on the Project for the Improvement of Port Management System in Vietnam (hereinafter referred to as "the Project").

The Joint Evaluation Team, which consists of members from JICA and members from VINAMARINE of the Socialist Republic of Vietnam, was jointly organized for the purpose of conducting the final evaluation and preparation of necessary recommendations to the respective Governments.

After intensive study and analysis of the activities and achievements of the Project, the Joint Evaluation Team prepared the Final Evaluation Report (hereinafter referred to as "the Report"), which was presented to the Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as "JCC").

JCC discussed the major issues pointed out in the Report, and agreed to recommend to the respective Governments the matters attached hereto.

Hanoi, September 29, 2008

Mr. Hozumi KATSUTA
Leader
Japanese Final Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency
Japan

Mr. Vuong Dinh Lam
Chairman
Vietnam Maritime Administration

ATTACHED DOCUMENT

1. The Joint Evaluation Team, which was jointly organized by the Team and the Vietnamese Evaluation Team, presented the Report to JCC.

2. JCC accepted the Report presented by the Joint Evaluation Team, and requested the Project to take necessary measures to implement its recommendations to ensure the achievement of the Project Purpose in the remaining period.

3. Both sides agreed to terminate the Project in November, 2008.

TABLE OF CONTENTS

1. Evaluation of the Project
   1-1. Purpose of the Final Evaluation
   1-2. Method of Evaluation
   1-3. Members of Evaluation Teams
2. Outline of the Project
   2-1. Background of the Project
   2-2. Project Design Matrix (PDM)
3. Achievement of the Project
   3-1. Achievement of the Inputs
   3-2. Achievement of the Outputs
   3-3. Achievement of the Project Purpose
   3-4. Achievement of the Overall Goal
4. Implementation Process of the Project
5. Results of Evaluation by Five Criteria
   5-1. Relevance
   5-2. Effectiveness
   5-3. Efficiency
   5-4. Impact
   5-5. Sustainability
6. Conclusion
7. Recommendations and Lessons Learned
   7-1. Recommendations
   7-2. Lessons Learned

List of Annexes
Annex1: PDM
Annex2: Inputs of Japanese Experts
Annex3: Participants of the C/P staffs
Annex4: Monitoring Scores
Annex5: Achievement of the Activities

1. Evaluation of the Project

1-1. Purpose of the Final Evaluation

Based upon the Record of Discussions (hereinafter referred to as "the R/D") signed on December 16th , 2004, the Government of Japan and the Government of the Socialist Republic of Vietnam have been implementing the Project on the Improvement of Port Management System. The Project is scheduled to be implemented for less than four (4) years and be completed in November, 2008. In order to evaluate the achievements of the Project, JICA dispatched the Japanese Evaluation Team, as was stated in the R/D.

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 recommendation for 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 team.

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 (5) criteria, which are the major points of consideration when assessing the value of development of the 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 Vietnamese 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 attained.

5) Sustainability

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

1-3. Members of Evaluation Teams

1) Vietnamese Team

Mr. Vuong Dinh Lam	Chairman, Vietnam Maritime Administration
Dr. Nguyen Ngoc Hue	Vice Chairman, Vietnam Maritime Administration
Mr. Le Tuan Anh	Vice Direcor, International Cooperation Department
Ms..Tran Thi Tuyet Mai Anh	Vice Director, International Cooperation Department

2) Japanese Team

Mr. Hozumi KATSUTA	Leader Senior Adviser, JICA Vietnam
Ms. Yoko HARAGUCHI	Port Planning Ports and Harbors Bureau Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism
Dr. Takeshi DAIMON	Evaluation Analysis Chief Researcher, Waseda Institute of International Strategy
Ms. Kyoko OKAMURA	Evaluation Planning Staff, transportation & ICT Division1, Transportation & ICT Group, Economic Infrastructure Development, JICA

2. Outline of the Project

2-1. Background of the Project

Japan has given assistance to the Socialist Republic of Vietnam to develop ports in Hai Phong, Cai Lan, Da Nang with Yen loan. Also Cai Mep –Thi Vai port (hereinafter referred to as "CM-TV"), which is one of the biggest deep water ports in Vietnam, was proposed in the JICA study and its detailed design study was implemented by JICA from August 2004 to March 2006.

As a result, port facilities are steadily progressing, while improvement of port management system is rather behind. However, the past Japanese cooperation had been focused on the construction of infrastructure, and it has been realized that an effective administration and management of port including introduction of non-state sector to operation is crucial for the strategic use of the port.

At the request of the government of the Socialist Republic of Vietnam to support improving port administration and management system, this project was decided to be implemented.

2-2. Project Design Matrix (PDM)

The PDM is attached as Annex1. The PDM has 3 major items called overall goal, project purpose, and outputs of the Project.

1) Overall Goal

Port administration and management system is improved.

2) Project Purpose

Project Purpose-1: Capacity of VINAMARINE on port administration and port management is strengthened.

Project Purpose-2: Terminal operating system for gateway ports is established.

3) Outputs

Output 1: VINAMARINE prepares the draft policy on non state sectors' participation in the operation of gateway ports & the draft plan on promotion of the gateway ports taking CM–TV Ports as a model case.

Output 2: VINAMARINE drafts and proposes the redefinition of the roles (authorities, powers, etc) on port management and operation among governmental agencies, other public sectors and private sector to promote the non state sectors' participation to the operation of gateway ports.

Output 3: VINAMARINE prepares the draft regulatory framework to promote the non state sectors' participation to port operation.

Output 4: VINAMARINE prepares the draft plan for port administration and

management with the assistance and cooperation of JICA expert team.

Output 5: VINAMARINE prepares the draft documents necessary for the selection of port operator and the concession plan of CM–TV Port as a model case.

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 (as of 7/30/2008)

Both sides confirmed the record of dispatch of Japanese experts as shown in Annex2.

2) Dispatch of mission teams

Both sides confirmed the record of dispatch of mission teams as shown in below.

mission	number of staffs	durations
Project Consultation	3	8 to 15 January 2006
Mid-term Evaluation	2	20 to 24 March 2007
Final Evaluation	4	15 to 29 September 2008

3) Counterpart Training in Japan

Both sides confirmed the record of Counterpart Training as shown in below.

fiscal year	2005	2006	2007	2008
number of staff	3	3	3	3

4) Counterpart Training outside Vietnam and Japan (2005)

Both sides confirmed the record of Counterpart Training outside Vietnam and Japan as shown in below.

country	Thailand	Indonesia
number of staff	2	2

5) Provision of machinery and equipment

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

(Unit: VND)

Computers	11	232,203,619
Color Printer	1	37,944,000
Project Screen	1	1,500,000
Projector	1	33,738,540

3-1-1. Inputs by the Vietnamese side

1) JCC & Executive Committee (from 2005-2008)

Both sides confirmed the number of staffs of JCC & Executive Committee as shown in below.

organizations	VINAMARINE	MOT	MPI	total
number of staff	13	5	2	20

2) Participants of the C/P staffs in taskforce of the Project

Both sides confirmed the participants of C/Ps as shown in Annex 3.

3) Allocation of the budget and expenses provided

Both sides confirmed that there is not specific budget allocation for the Project.

4) Office spaces and facilities

Both sides confirmed that necessary facilities were provided by the Vietnamese side except for office space.

3-2. Achievement of the Outputs

3-2-1 **Output1: VINAMARINE prepares the draft policy on non state sectors' participation in the operation of gateway ports & the draft plan on promotion of the gateway ports taking CM–TV Port as a model case.**

Output 1 has been achieved.

Sub Output1: The draft policy on non state sectors' participation to the operation

Indicator: The draft policy on non state sectors' participation to the operation is prepared.

In conjunction with the local lawyer's work on the legal due diligence related with maritime sector, taskforce with the assistance of the JICA experts prepared the draft policy on non state sectors' participation to the operation.

Sub Output2: The draft plan for the promotion of CM–TV Ports as a model case which will be modified for other gateway ports of Vietnam

Indicator: The draft plan for the promotion of CM–TV Port is prepared as a model case which will be modified for other gateway ports of Vietnam.

Together with the survey conducted by the local consultant, taskforce with the assistance of JICA experts prepared the draft plan for the promotion of CM–TV Port. After authorization of the said plan by VINAMARINE, seminar for the plan was held in Hanoi and in Ho Chi Minh inviting related government agencies and maritime

community.

3-2-2 Output2: VINAMARINE drafts and proposes the redefinition of the roles (authorities, powers, etc.) on port management and operation among the governmental agencies, other public sectors and private sector to promote the non state sectors' participation to the operation of gateway ports.

Indicator: Draft guideline for Public Private Partnership of port management and operation is prepared

Output 2 has been achieved. VINAMARINE drafted the guideline for Public Private Partnership of port management and operation. The contents of this guideline have been incorporated in the draft decree on management of seaports infrastructure operation.

3-2-3 Output3: VINAMARINE prepares the draft regulatory framework to promote the non state sectors' participation to port operation

Indicator: The draft regulatory framework to promote non state sectors' participation to port operation is prepared.

Output 3 has been achieved. VINAMARINE prepared the draft regulatory framework to promote the non state sectors' participation to port operation which was incorporated into the draft guideline for Public Private Partnership of port management and operation.

3-2-4 Output4: VINAMARINE prepares the draft plan for port administration and management with the assistance and cooperation of JICA expert team.

Indicator: The draft port administration and management plan based on all relevant activities under Modules 1 and 2 is prepared.

Achievement of Output 4 is expected to be achieved by the end of the Project. Task Force prepared the draft plan for administration and management of seaports. It is expected to be approved by VINAMARINE by end of the Project. However, some contents of the draft plan for administration and management of seaports need to be modified depending on the power and authority of Port Management Body (hereinafter referred to as "PMB") which is not approved within the Ministry.

3-2-5 Output5: VINAMARINE prepares the draft documents necessary for the selection of port operator and the concession plan of CM–TV Port as a model case.

Indicator: Standard bidding documents and contract documents between a port management body and port operators are drafted.
The documents necessary for the selection of port operators of CM–TV Port (concession plan) is drafted as a model case.

Output 5 has been achieved. The Task Force and JICA experts prepared the draft standard bidding and contract documents, as well as the concession plan of CM–TV Port.

However, establishment of PMB of CM-TV international port is still under discussion among the related government agencies and the concession plan of CM-TV ODA terminals including redefinition of roles and function of related organizations needs to be revised according to the change in the investment scheme of ODA terminals including the large change in the construction cost.

3-3. Achievement of the Project Purpose

Project purpose-1: Capacity of VINAMARINE on port administration and port management is strengthened

Indicator:
1) Results of the capacity-monitoring tests for the taskforce team reach to sufficient level.
2) Necessary documents for the promulgation of the port administrative and management plan are drafted.

As described in Section 3-2, achievement of the expected Output4 is progressing. Having results of achievement of Output4 until now, the capacity of VINAMARINE on port administration and port management is surely developed. Regarding the objectively verifiable indicator 1, Annex4 shows the monitoring scores for each activity. The average score is relatively high as of data on September 2008. Regarding the objectively verifiable indicator 2, most of the necessary documents are prepared by the task force but need to be approved by the leaders of VINAMARINE. The JICA expert explains that these documents are waiting for completion as a plan and approval by VINAMARINE by the end of the project.

Project purpose-2: Terminal operating system for gateway ports is established.

Indicator: The Project drafts and proposes standards bidding and contract documents, and concession plan for selection of terminal operator in Vietnam port system, that can be applied to CM–TV Port as a model case.

Project purpose-2 is considered almost achieved. But in order to realize Project

purpose-2 perfectly, the Important Assumption of PDM should be satisfied. As described in Section 3-2, the expected 4 Outputs (1, 2, 3, and 5) have been almost prepared by the task force. But because of the large change of cost of CM–TV Port, some of the drafts need to be revised.

3-4. Achievement of the Overall Goal

Overall Goal: Port administration and management system is improved.

Indicator: Port administration and management system in Vietnam is regulated and executed mainly based on the port administration and management plan to be prepared by the project.

Overall goal is evaluated to be achievable over long-term. Some outputs of the Project, have been incorporated into promulgation of Decree71 on management of maritime channels and seaport, Decision on classification list of Vietnam seaports and Decision on Organization and operation of maritime administration agencies, as well as Decree 115 on conditions of sea-transport business. To achieve the overall goal, more considerable effort to improve port administration and management system including promulgation of several legal framework are requested.

4. Implementation Process of the Project

The project has been implemented based on the R/D, PDM (R/D) Version, PDM Version 2.0, and PDM Version 3.0.

1) Revision of PDM

History of PDM is as follows.

PDM (R/D) Version was revised to PDM Version 2.0 upon Project Consultation in January 2006. In this revision, PDM was rearranged into 2 Modules according to the two project purposes, and added several Important Assumptions to clarify the conditions for achievements of this project.

PDM Version 2.0 was revised to PDM Version 3.0 upon Mid-term Evaluation in March 2007 mainly to clarify the contents of Acivity4.

2) Approach to the strengthening of capacity of VINAMARINE on port administration and management

In PDM, most of the activities are designed in such a way that VINAMARINE drafts necessary documents for achieving the purposes by the assistance of JICA experts. In order to strengthen the capacity of VINAMARINE, JICA experts took the way of holding various workshops with taskforce members and key persons of VINAMARINE.

Regarding key issues, VINAMARINE held seminars involving key persons of the government agencies concerned. JICA expert team and Executive Committee created the Work Breakdown Structure (hereinafter referred to as "WBS") to supervise the achievement of taskforce and held joint meetings of taskforce and Executive Committee for several key themes.

5. Results of Evaluation by Five Criteria

5-1. Relevance

Consistency with the Vietnam policies

The Project assists Vietnam's continued efforts in improving the seaport management system, in consistent with the 1999 Master Plan on the Development of Vietnamese Seaport System. As stipulated in the 2005 Vietnam Maritime Code, it is the Government policy on seaport system to increase operational efficiency, to generate the system to recover state investment and to raise state revenue, to create conditions for more autonomous and accountable entities in port operation and to create the port management modality consistently applied throughout the country for financially sound operation.

The Project also supports Vietnam's efforts in public administration reform and export-oriented growth strategy under the SEDP (Socio Economic Development Plan) 2006-10.

Consistency with Japan's aid policies

The Project is consistent with the "Japan Aid's Policy for Vietnam" which aims at promoting bilateral cooperation in the priority areas of infrastructure development and its maintenance as well as human resource development and institutional building. Hence, the relevance of cooperation is evident.

Recent Changes in the Environment Surrounding the Project

The growth of cargos is expected to be accelerated over coming years. The priority and importance of the project in recent years have become even higher since Vietnam is integrating into the regional and global economies while the port management system has not caught up with the rapid economic development. As part of Vietnam's effort in improving the port administration, the first pilot scheme for leasing of infrastructure of Cai Lan Port has been introduced by the Prime Minister Decision NO. 228/2003/QD-CP. The reform efforts need to be continued and even accelerated.

5-2. Effectiveness

Achievement of Two Project Purposes

The Project has trained core VINAMARINE staff in over 200 workshops in the port administration and management skills. Plans and documents necessary for improvement of port administration and management have been drafted by VINAMARINE staff, fully utilizing those acquired skills. Hence one of the project purposes of "the strengthening of capacity of VINAMARINE on port administration and management" (Project Purpose-1) has been mostly achieved, with some remaining activities (Activities 4-7 through 4-11) to be completed by the closing date on the Project.

As to Project Purpose-2, the VINAMARINE staff has now gained necessary skill to manage task for the selection of operator using standard bidding and contaract documents as well as the concession plan for CM-TV ODA terminals after necessary revisions will be made. This will contribute to the achievement of "the establishment of terminal operating system" (Project Purpose-2) once the CM-TV Port becomes operational.

Contribution of Outputs for achieving Project Purpose

For Project Purpose-1 to be considered fully achieved the draft port administration and management plan on all relevant activities under two project purposes (or modules) must have been proposed (Output 4).As of September 2008, the draft plan has been drafted and awaits an internal approval within VINAMARINE. Proposals related to port management, relevant to Activities 4-7 through 4-11 in PDM, assume an establishment of Port Management Body, which is subject to approval by competent authorities.

For Project Purpose-2 to be considered fully achieved, Outputs 1, 2, 3, and 5 must have been implemented. In fact, all listed outputs have been obtained through training and workshops for VINAMARINE taskforce team and ready for application in CM-TV Port (JBIC Loan Project).Hence, the Project Purpose 2 has been considered achieved in a narrow sense as a JICA project; however, the inauguration of CM—TV Port is a contributing factor for Project Purpose-2 to be fully achieved.

Factors promoting or demoting the achievement of Project Purpose

Promoting factors for Project Purposes are commitment by Vietnamese side on the seaport management and administrative reforms in order to ensure competitive investment environment for the seaport sector.

The possible demoting factor would be difficulties in coordinating vested interests and jurisdictions among various agencies.

5-3. Efficiency

Current Level of Achievement of Outputs

From the interview surveys and review of related reports and documents, the following facts are observed in each Output.

For Project Purpose 1:

Output 4 ("VNAMARINE prepares the draft plan for port administration and management with the assistance and cooperation of JICA expert team.")

- The VINAMARINE taskforce has prepared "Draft Plan for Administration and Management of Seaports" in September 2008, and is subject to approval by VINAMARINE itself and higher authorities.
- In particular, regarding the status of activities added since the last mid-term evaluation in 2007 (i.e., activities 4-5 through 4-11), (a) proposal of the basic policy on the port and navigation channel development and preservation, (b) proposal of the appropriate port statistic system, (c) proposal of the guideline for port planning and technical standard for port facilities, (d) proposal of model rules and regulation on port water area and port land premise, (e) proposal of financial reporting and auditing system for port management body, (f) proposal of the system on compilation of port facilities ledger, and (g) proposal of introduction of EDI system; the workshops have been conducted to discuss the necessity of these systems and proposals have been included in the above-mentioned "Draft Plan."

For Project Purpose 2:

Output 1 ("VINAMARINE prepares the draft policy on non-state sectors' participation in the operation of gateway ports and the draft plan on promotion of the gateway ports taking CM – TV as a model case.")

- Principles are stated in Decree71 for the non-state sectors' participation in the operation-concession policy.

Output 2 ("VINAMARINE drafts and proposes the redefinition of the roles (authorities, powers, etc) on port management and operation among governmental agencies, other public sector and private sector to promote the non-state sectors' participation in the operation of gateway ports.")

Output 3 ("VINAMARINE prepares the draft regulatory framework to promote the non-state sectors' participation to port operation.")

- Decision16 has been promulgated in order to classify all ports in Vietnam.

- Decree115 on condition of sea-transport bussiness and Decision57 have been promulgated in order to redefine the roles on port management and operation among concerned parties.
- Draft decree on management of seaport infrastructure operation fully incorporates the above content, which is subject to approval by competent authorities.

Output 5 ("VINAMARINE prepares the draft documents necessary for the selection of port operator and the concession plan of CM-TV Port as a model case.")

- VINAMARINE taskforce has been transferred knowledge to draft standard bidding documents and the concession plan, some of which could be modified for the application for CM-TV Port in future.

Quality, quantity and timing of inputs to achieve Project Outputs

The amount and quality of the inputs (human resources, budget, workshops, and trainings) are reported as almost appropriate, according to the interview results from JICA Experts and counterpart staff at VINAMARINE. However, some parts of the Project might have been implemented at slightly different timing.

1) Project Period

Project period is considered to be almost appropriate to achieve project purposes, despite the fact that some VINAMARINE officers have commented that they need more time to reform the port administration and management system, which is understandable because it takes time to improve the port administration and management.

2) Participation of Vietnamese counterpart in Workshops

Participation from other authorities could have been desirable for realizing a full success of the project outputs.

3) Partnership with CM-TV Port Project (JBIC Loan Project)

The delay of the JBIC Project might be one of the obstacles in fully utilizing the skills and capacities acquired through workshops conducted by JICA experts. However, the CM-TV Project will provide the first case in which non-state sector will participate in port operation business through bidding.

5-4 .Impact

The Project has certainly increased the awareness within VINAMARINE about the

needs to improve the efficiency in seaport administration and management. Some concrete achievements have been obtained in terms of promulgation of laws and decrees:

- Decree No. 71/2006/ND-CP on management of maritime channels and seaports.
- Decree No. 115/2007/ND-CP on sea-shipping business service conditions.
- Decision No.16/2008/QD-TTg on declaration of classification list of Vietnam seaports.
- Decision No.57/2005/QD-BGTVT on Organization and operation of Maritime Administration agencies.

VINAMARNE has also drafted a decree on management of seaport infrastructure operation, in which a Port Management Body has been proposed. This shows that VINAMARINE staff has enhanced their skills and knowledge in drafting legal documents, which will contribute to the improvement in port management and administration in future.

However, the overall goal of "improvement of port administration and management" has not been achieved yet, since the port administration and management system as planned and prepared by the Project has not been implemented yet. Further, it takes some time to attain the "super goal" of "the enhancement of the efficiency of maritime transport system so as to contribute to the economic growth of Vietnam".

5-5. Sustainability

Institutional Sustainability

The Vietnam's continued efforts to improve the maritime administrative and managerial system cannot be reversed and VINAMARINE continues to play a key role in this area. Some staff trained in respective areas may move to other positions, but institutionally acquired skills will remain. For that matter, the joint work of all related departments has turned out to be beneficial for the institutional learning and information sharing.

Recently, the Prime Minister has requested MOT to study the establishment of port authority in Dung Quat – Quang Ngai economic zone and to formulate the necessary documents to select operator in Chua Ve terminal. This shows a support by higher competent authorities for the improvement of seaport administration and management, which will be a contributing factor for an institutional sustainability

Financial Sustainability

There remain some uncertainties regarding the budgetary allocation for port administration and management reforms.

Technical Sustainability

As cargo volume increases, the needs for an improved seaport managerial and administrative capacity will increase. VINAMARINE staff will be required to cope with increasing demand and the chance for using the acquired skills through this Project will be increased in years to come.

6. Conclusion

Two purposes of the Project will be almost attained. The 1st purpose "Strengthening of capacity of VINAMARINE on the port management" will be mostly attained. Achieved level of each activity for this purpose was first evaluated by JICA expert team and then the result of it was submitted to Executive Committee and JCC for final evaluation. According to these evaluations, most of achieved levels are shown relatively high. For remaining activities, necessary evaluation will be carried out through the same process for remaining period.

For the 2nd purpose, expected outputs have been produced, thus acceptable level of achievement could be recognized. However, several external conditions are not ready for realizing some parts of outputs. Those conditions are mainly a delay of CM-TV Port construction project financed by JBIC loan, un-clarified perspective for the establishment of PMB, delay of selecting process for CM-TV Port operator. There are difficulties beyond the VINAMARINE's function in some of these external conditions. Therefore, it is necessary to wait for some time in which some progress may be observed. Since CM-TV Port construction work will be inaugurated soon, it is expected that selection of port operator will be carried out in consecutive manner.

7. Recommendation and Lessons Learned

7-1. Recommendation

7-1-1. Short term Recommendation

Necessary effort should be made as follows:

1) After finishing remaining works below, a seminar for showing main contents of the Project with attendance from upper level organizations such as MOT and MPI should be held at the end of the Project.
   - Finalization of several activities for draft plan preparation for port administration and management remains to be done

- Collaboration work with VINAMARINE staff through technology transfer by JICA experts for preparation of Port Master Plan for seaport system has to be continued until the end of the Project.

2) One part of the Project was implemented to improve terminal operating system for gateway port exemplifying CM-TV Port as a model case. In this regard, necessary step should be taken to proceed selection of port operator as soon as possible now that construction work for CM-TV Port was commenced.

7-1-2. Long term Recommendation

Continuous effort toward improvement of port administration and management:

Port system in Vietnam is under the control of various agencies, therefore, strengthening of VINAMARINE in this field would cause some influences on many organizations concerned. In order to realize PMB, for instance, many varieties of coordination should be conducted. Currently VINAMARINE has two kinds of idea for realizing PMB as follows;

1) Establishing PMB covering limited area for JBIC loan assisted CM-TV Port as a first step and extend this example to other areas.
2) Expanding the function of existing Maritime Administrations (hereinafter referred to as "MAs") gradually and upgrading MAs in the future.

These two approaches written above may not be all. Anyhow necessity of coordination for planning or utilization to be caused by expansion of port activities in the future will probably raise challenges to port administration and management. Various efforts are strongly requested to continue toward improvement of port administration and management based on knowledge and skills acquired through the Project.

7-2. Lessons Learned

1) Merit of taskforce system

This project handles various fields which relate to port administration and management. Technical transfer and collaboration work for preparation of documents has been carried out through the taskforce composed of members from various internal departments and local offices of VINAMARINE. This method was fully functioned for capacity development especially for institutional affairs covering various fields.

2) Necessity of deeper involvement of upper level organization

The Project aimed at improvement of port administration and management through

capacity development for institutional arrangement. In order to achieve this objective, deeper involvement of upper level organizations is indispensable because institutional arrangement can be handled by upper organizations. Therefore, this idea is shared by many persons concerned with the Project.

3) Impact and difficulty of partnership with other project

Delay of implementation schedule for port construction of CM-TV Port could not be anticipated beforehand and could be recognized as an unavoidable incident. This shows difficulty of partnership between different two projects. However, partnership with JBIC loan could provide a concrete example for technical cooperation project as a pilot case. On the other hand, many important and useful documents for operation and maintenance of CM-TV Port are prepared. In this sense, partnership between two projects could produce valuable results.

Annex 1: Project Design Matrix (PDM Version-3)

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

Version 3.0
Date:23 Mar.2007

Super Goal & Overall Goal

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicator	Means of Verification	Important Assumption
Super Goal The improvement of port management system enhances the efficiency of maritime transport system so as to contribute to the economic growth of Vietnam.			• Cooperation between agencies relative to port management system is strengthened.
Overall Goal Port administration and management system is improved.	• Port administration and management system in Vietnam is regulated and executed mainly based on the port administration and management plan to be prepared by the Project.	• Interview with relevant departments in MPI, MOT and VINAMARINE. • Revised Laws/Decrees • Port administration and management system	• Relevant maritime transport system is improved. • The government positions the port administration and management plan as a higher development plan.

Module 1

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicator	Means of Verification	Important Assumption
Project Purpose-1 Capacity of VINAMARINE on port administration and port management is strengthened.	• Results of the capacity-monitoring tests for the taskforce team reach to sufficient level. • Necessary documents for the promulgation of the port administration and management plan are drafted.	• Results of the monitoring tests • Draft documents for the promulgation of the port administration and management plan	• Necessary Decrees/Regulations for the promulgation of the port administration and management plan are approved by the competent authorities. • Necessary procedures to actualize the port administration and management plan including establishment of PMB are executed by the competent authorities.
Outputs			
4. VINAMARINE prepares the draft plan for port administration and management with the assistance and cooperation of JICA expert team.	• The draft port administration and management plan based on all relevent activities under Module 1 and 2 is prepared.	• Interview with Vietnamese counterparts • The draft port administration and management plan	

Activity	Inputs		Important Assumption
4. VINAMARINE prepares the draft plan for port administration and management with the assistance and cooperation of JICA expert team. 4-1 Formulation of port facility security plan 4-2 Review and Analysis of the present condition on management and operation of Vietnamese ports 4-3 Analysis of the roles and the classification of all ports in Vietnam 4-4 Proposal of the port management system by each category of the ports 4-5 Proposal of the basic policy on the port and navigation channel development and preservation. 4-6 Proposal of the appropriate port statistic system 4-7 Proposal of the guideline for port planning and technical standard for port facilities. 4-8 Proposal of model rules and regulation on port water area and port land premise. 4-9 Proposal of financial reporting and auditing system for port management body 4-10 Proposal of the system on compilation of port facilities ledger. 4-11 Proposal of introduction of EDI system 4-12 Monitoring of the enhancement of the capacity on port administration and management Note: Activities 4-5, 4-6, 4-7, 4-8, 4-9, 4-10 and 4-11 are proposed items to be revised at the end of 2nd year to reflect more effective and prioritized activities suitable to the proposed port management system by each category of the ports through activity 4-4.	Inputs by Vietnamese Side • Assignment of task force members and additional members as counterparts to work together with each Japanese expert • Recommendation of the Vietnamese legal experts with duly professional background • Provision of an office for expert and necessary operational cost for the Vietnamese side • Arrangement of a secretary for the project activity when necessary.	Inputs by Japanese Side • Dispatch of (short-term)experts - Chief Advisor (Port policy and Administration) - Concession - Port Management - Port Operation - Port Facilities Maintenance - Maritime Marketing - Financial Analysis/Project Finance - Documentation - Maritime Legal System - Port Information System - Port Security/Port Safety - Port Planning - Port Engineer - Port Administration - Port Statistics - Port Accounting - Coordinator • Acceptance of Vietnamese Counterparts for training in Japan • Employment of interpreter with technical term. • Employment of Vietnamese legal expert	

Module 2

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicator	Means of Verification	Important Assumption
Project Purpose-2 Terminal operating system for gateway ports is established.	• The project drafts and proposes standard bidding and contract documents, and concession plan for selection of terminal operator in Vietnam port system, that can be applied to Cai Mep-Thi Vai Port as a model case.	• Adopted bidding and contract documents.	• These necessary documents are approved by the competent authorities of the Government of Vietnam.
Outputs			
1. VINAMARINE prepares the draft policy on non state sectors' participation in the operation of gateway ports & the draft plan on promotion of the gateway ports taking Cai Mep-Thi Vai Port as a model case.	• The draft policy on non state sectors' participation to the operation is prepared. • The draft plan for the promotion of Cai Mep-Thi Vai Port is prepared as a model case which will be modified for other gateway ports of Vietnam.	• Interview with Vietnamese counterparts • Approved policy documents on non state sectors' participation • The draft plan documents for the	

·Sub output 1 The draft policy on non state sectors' participation to the operation ·Sub output 2 The draft plan for the promotion of Cai Mep-Thi Vai Port as a model case which will be modified for other gateway ports of Vietnam.		promotion of Cai Mep-Thi Vai port	
2. VINAMARINE drafts and proposes the redefinition of the roles (authorities, powers, etc) on port management and operation among governmental agencies, other public sectors and private sector to promote the non state sectors' participation to the operation of gateway ports.	• The draft guideline for Public Private Partnership of port management and operation is prepared.	• Interview with Vietnamese counterparts • The draft guideline for Public Private Partnership on port management and operation	
3. VINAMARINE prepares the draft regulatory framework to promote the non state sectors' participation to port operation.	• The draft regulatory framework to promote non state sectors' participation to port operation is prepared.	• Interview with Vietnamese counterparts • The draft regulatory framework to promote non state sectors' participation to port operation	• Necessary Laws/Decrees are approved by the competent authorities.
5. VINAMARINE prepares the draft documents necessary for the selection of port operator and the concession plan of Cai Mep-Thi Vai Port as a model case.	• Standard bidding documents and contract documents between a port management body and port operators are drafted. • The documents necessary for the selection of port operators of Cai Mep-Thi Vai Port (concession plan) is drafted as a model case.	• Interview with Vietnamese counterparts • Standard bidding documents and contract documents between port management body and the operator • The documents necessary for the selection of Port Operator of Cai Mep-Thi Vai Port (concession plan)	• Cai Mep-Thi Vai port is constructed on schedule. • Bidding and contracting procedures for the operator of Cai-Mep Thi Vai port are undertaken. • Authority of concession bidding is entrusted to VINAMARINE.

Activity	Inputs	Important Assumption
1. VINAMARINE preperes the draft policy on non-state sectors' participation in the operation of gateway ports & the draft plan on promotion of the gateway ports taking Cai Mep-Thi Vai Port as a model case. 1-1 Review and analysis of the port / maritime transport activities including international container cargo flow 1-2 Review and analysis of port operation in other countries 1-3 Preparation of the policy on non state sectors' participation to port operation of gateway ports 1-4 Analysis of the logistic system related to Cai Mep - Thi Vai Port based on the cargo traffic survey as a model case. 1-5 Analysis of the market and competitive environment of Cai Mep -	Same as Module1.	

Thi Vai Port as a model case 1-6 Preparation of the plan for the promotion of Cai Mep-Thi Vai Port as a model case 1-7 Seminars are held to make a presentation on the plan for the promotion of Cai Mep-Thi Vai Port as a model case. 1-8 Monitoring of the enhancement of the executive capacity on the promotion of gateway ports and the introduction of non state sectors' participation to the ports		
2. VINAMARINE drafts and proposes the redefinition of the roles (authorities, powers, etc) on port management and operation among government agencies, other public sectors and private sector to promote the non state sectors' participation to the operation of gateway ports. 2-1 Setting up a task force 2-2 Identification of the problems of the economical and technical regulation on port management and operation 2-3 Analysis of the regulations on non state sectors' participation to port operation 2-4 Review of the roles on port management and operation between port management body and non state sectors of other international gateway ports in Asia 2-5 Analysis of the risks of the non state sectors' participation to port operation 2-6 Analysis of cost sharing between port management body and non state sectors 2-7 Comparison with some alternative plans for the redefinition of authorities and their powers for port management and operation among port management body and non state sectors 2-8 Preparation appropriate plan for the redefinition of authorities and powers 2-9 Preparation of the guideline for the Public Private Partnership on port management and operation 2-10 Preparation of the article and institutional plan of the Cai Mep- Thi Vai Port management body as a model case 2-11 Monitoring of the enhancement of the executive capacity on port management to realize Public Private Partnership 2-12 Monitoring of the progress on the establishment of the Cai Mep-Thi Vai port management body as a model case		• Port Management Body for Cai Mep-Thi Vai port is established.
3. VINAMARINE prepares the draft regulatory framework to promote non state sectors' participation to port operation. 3-1 Analysis of regulations on non state sectors' participation to the		

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

Annex2: Inputs of Japanese Experts

(as of 7/30/2008)

	Experts	kuroda	Owaki/ Tsuda/ Ikeda	Tochigi /Saitoh	Taketomi	Hasebe	Tateno	Nagano	Shisido	Yamada	Maeda	Ichinose	Suzuki	Kunita	Saka	Naruse /Yoshimi	Total
A1	a.1.1	0.50	0.25	0.50	0.25	0.50	0.25	0.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.00
	a.1.2	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00
	a.1.4	0.00	1.00	0.00	0.75	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.50
	a.1.5	0.00	1.50	0.00	1.25	0.00	1.50	0.00	0.00	0.00	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4.50
	a.1.6	0.25	2.00	0.00	1.50	0.00	0.75	0.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5.25
	a.1.7	0.75	0.75	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.75
	a.1.8	0.25	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.75
	Site survey	0.25	0.75	0.25	0.75	0.25	0.75	0.75	0.00	0.50	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4.50
	Training outside	0.00	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.50
	Subcontracting	0.50	0.50	1.50	1.50	0.00	1.00	1.50	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7.50
	subtotal	2.50	7.75	2.75	6.00	0.75	4.75	3.75	0.00	3.25	0.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	32.25
A2	a.2.1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	a.2.2	1.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.50
	a.2.3	0.50	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.25
	a.2.4	0.00	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.75
	a.2.5	0.75	0.00	0.00	0.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.75	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.50
	a.2.6	0.75	0.00	0.00	0.00	0.50	0.00	0.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00
	a.2.7	2.00	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.50	0.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.50
	a.2.8	0.50	1.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00
	a.2.9	0.75	0.00	0.00	0.25	0.00	0.25	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.75
	a.2.10	0.50	2.00	0.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.50
	a.2.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	a.2.12	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	subtotal	7.00	4.00	0.75	1.00	0.50	0.25	0.75	0.00	4.25	1.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	19.75
A3	a.3.1	0.50	0.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.25
	a.3.2	0.00	0.00	0.50	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00
	a.3.3	1.75	0.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.25
	a.3.4	0.75	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.50
	a.3.5	0.25	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.75
	subtotal	3.25	2.00	0.50	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.75	0.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7.75
A4	a.4.1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00
	a.4.2	0.50	0.50	0.50	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00
	a.4.3	0.00	0.75	0.75	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00
	a.4.4	1.25	4.00	1.75	0.00	0.00	0.00	0.00	1.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	8.75
	a.4.5	0.75	3.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4.00	0.00	0.00	1.00	9.00
	a.4.6	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.75	0.00	4.25
	a.4.7	0.75	2.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.75	3.25	0.00	0.00	7.75
	a.4.8	0.25	0.25	3.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.50
	a.4.9	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.25	1.25
	a.4.10	0.00	0.00	1.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.75	0.00	0.00	2.00
	a.4.11	0.00	0.00	0.00	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.50	0.00	0.00	0.00	0.00	1.75
	a.4.12	0.75	0.75	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.75
	subtotal	5.25	12.00	7.75	0.25	0.00	1.00	0.00	1.75	1.75	0.00	1.50	5.75	4.00	3.75	1.25	29.75
A5	a.5.1	1.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.25
	a.5.2	1.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.00
	a.5.3(1)	1.75	0.00	0.00	1.75	0.25	0.00	0.50	0.00	1.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5.75
	a.5.3(2)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	a.5.3(3)	0.50	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.50
	a.5.3(4)	0.25	0.00	0.00	0.25	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.75
	a.5.3(5)	1.25	0.00	0.00	0.25	0.00	0.00	2.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.50
	a.5.3(6)	2.25	0.00	0.00	2.00	0.25	0.00	0.25	0.00	1.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6.50
	a.5.4	0.50	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.75
	a.5.5	0.50	0.25	0.00	0.50	0.00	0.00	0.50	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.75
	a.5.6(1)	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00
	a.5.6(2)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	a.5.7	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	a.5.8	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	a.5.9	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.50
	a.5.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	subtotal	10.00	0.25	0.00	5.75	0.75	0.00	4.25	0.00	9.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	30.25
A	total	28.00	26.00	11.75	13.50	2.00	6.00	8.75	1.75	19.25	2.75	1.50	5.75	4.00	3.75	1.25	119.75
B	actual input up to 7/30/2008	20.0	24.9	15.3	15.3	3.5	3.7	10.2	2.8	18.9	2.3	2.9	7.2	4.3	5.0	2.4	138.7
	A/B(%)	140%	105%	77%	88%	57%	162%	86%	63%	102%	120%	52%	80%	93%	75%	51%	86%

Annex3: Participants of the C/P staffs

List of participation in taskforce of Porject on the Improvement of Port Management System in Vietnam
Participation duration

No.	*Name*	*Department*	*Position*	*Participation duration*	
1	Mr. Le Vu Khanh	Vice Director / International Cooperation Dept.	Head of TF	9 Mar. 05 -- 30 Mar. 06	13 months
2	Mr. Le Tuan Anh	Vice Director / International Cooperation Dept.	Head of TF	24 May 05 -- up to now	39 months
3	Mr. Nguyen Huu Hoan	Vice Director / Planning & Investment Dept.	Deputy of TF	9 Mar. 05 -- 30 Jun. 08	40 months
4	Ms. Tran Thi Tuyet Mai Anh	Vice Director / International Cooperation Depat.	Secretary	9 Mar. 05 -- up to now	42 months
5	Mr. Khuat Van Liem	Vice Director / Transport & Service Dept.	Deputy of TF	9 Mar. 05 -- up to now	42 months
6	Mr. Nguyen Quang Anh	Expert / International Cooperation Dept.	TF member	9 Mar. 05 -- 28 Feb. 08	36 months
7	Mr. Le Minh Dao	Vice Director / Seaport Dept.	- ditto-	9 Mar. 05 -- 30 Jan, 08	35 months
8	Mr. Phan Nguyen Hai Ha	Vice Director / Maritime Safety & Inspection Dept.	- ditto-	9 Mar. 05 -- up to now	42 months
9	Mr. Be Hai Long	Expert / Planning & Investment Dept.	- ditto-	24 May 05 -- up to now	39 months
10	Mr. Le Hai Luu	Expert / Legal Affairs Dept.	- ditto-	9 Mar. 05 -- up to now	42 months
11	Mr. Nguyen Anh Tuan	Expert / Seaport Dept.	- ditto-	24 May 05 -- up to now	39 months
12	Ms. Do Thi Hao	Director / Finance Dept.	- ditto-	9 Mar. 05 -- 26 Apr. 05	2 months
13	Mr. Vuong Canh Xuan	Expert / Finance Dept.	- ditto-	9 Mar. 05 -- up to now	42 months
14	Mr. Le Đang Tuan	Vice Director / Science Technology	- ditto-	9 Mar. 05 -- 26 Apr. 05	2 months
15	Mr. Vu Tuan Hung	Expert / Science & Technology Dept.	- ditto-	9 Mar. 05 -- up to now	42 months
16	Mr. Do Trung Hieu	Expert / Administration Dept.	- ditto-	24 May 05 -- up to now	39 months
17	Mr. Nguyen Binh Duong	Expert of Port Management Dept- Quang Ninh Maritime Administration	- ditto-	11 Oct. 05 -- up to now	35 months
18	Ms. Mai Thi Anh Tuyet	Expert / Port Infrastructure Management Dept.	- ditto-	9 Mar. 05 -- 1 Jan. 07	22 months
19	Mr. Tran Trung Thong	Expert / Port Infrastructure Management Dept.	- ditto-	2 Jul. 07 -- up to now	14 months
20	Ms. Duong Thi Quynh Nga	Expert / MPMU III	- ditto-	24 May 05 -- up to now	39 months
21	Ms. Tran Thi My Minh	Expert / MPMU III	- ditto-	12 Sep. 06 -- up to now	24 months
22	Mr. Nguyen Van Ngong	Maritime Safety - Hai Phong Maritime Administration	- ditto-	11 Oct. 05 -- 15 Nov. 05	1 months
23	Mr. Nguyen Hong Duc	Expert of Legal Affairs Dept.- Hai Phong Maritime Administration	- ditto-	11 Oct. 05 -- 15 Nov. 05	1 months
24	Mr. Pham Minh Hanh	Expert of Legal Affairs Dept.- Hai Phong Maritime Administration	- ditto-	11 Oct. 05 -- up to now	35 months
25	Mr. Nguyen Binh Duong	Expert of Port Management Dept- Quang Ninh Maritime Administration	- ditto-	11 Oct. 05 -- up to now	35 months
26	Ms. Nguyen Thi Thanh Huyen	Staff / International Cooperation Dept.	- ditto-	2 Sep. 07 -- up to now	12 months
27	Ms. Duong Thi Phuong Thuy	Expert / International Cooperation Dept.	- ditto-	2 Sep. 07 -- up to now	12 months

Cut-off date: 31 August, 2008

Annex4: Monitoring Scores

m.1 Monitoring Sheet for the executive capacity on the promotion of gateway ports and the introduction of non state sectors' participation to the ports — Date: Sept.-08

Code	Outputs (Level - 1 / Level - 2 / Level - 3)	Objectively Verifiable Indicator (PDM)	Target	Initial	2005 Sep.	2006 Mar.	2006 Sep.	2007 Mar.	2008 Mar.	2008 Sep.	Remarks
1	**Enhancement of capacity for preparationn of the draft policy on promotion of gateway ports**	•The draft policy on non state sectors' participation to the operation is prepared. •The draft plan for the promotion of Cai Mep-Thi Vai Port is prepared as a model case which will be modified for other gateway ports in Vietnam.	5	1	1	3	3	4	4	4	
1.1	Preparation of the draft policy on non state sectors' participation in port operation of gateway ports		5	1	1	2	2	3	3	3	
1.2	Preparation of the draft plan for the promotion of CM/TV Port as a model case		5	1	1	4	4	4	4	4	
1.1.1 1.2.1	Review and analysis of the port/maritime situation in Vietnam		5	2	4	5	5	5	5	5	

m.2 Monitoring Sheet for the progress of establishment of PMB of Cai Mep-Thi Vai Port and exectutive capacity on port management to realize Public Private Partnership — Date: Sept.-08

Code	Outputs (Level - 1 / Level - 2 / Level - 3)	Objectively Verifiable Indicator (PDM)	Target	Initial	2005 Sep.	2006 Mar.	2006 Sep.	2007 Mar.	2008 Mar.	2008 Sep.	Remarks
2	**Preparation of establishment of PMB of CM/TV Port (Redefinition of the roles of public and private sectors to promote non state sectors' participation to port operation)**	•The draft guideline for Public-Private Partnership of port management and operation is prepared.	5	2	1	4	4	4	4	4	
2.1	Preparation of the draft guideline for the public private partnership on port management and operation		5	2	2	4	4	4	4	4	
2.1.1	Redefinition of PMB's status, roles and mandates, and definition of reporting and supervising relationship between port related organization and operator		5	1	2	4	5	5	5	5	
2.1.2	Formulation of pricing standard of public facilities		5	2	2	5	5	5	5	5	
2.2	Preparation of the draft article and institutional plan of CM/TV Port (preparation of establishment of PMB)		5	1	1	4	4	4	4	4	
2.2.1	Identification of the problems of the economic and technical regulations on port management and operation		5	1	3	4	4	4	4	4	

m.3 Monitoring Sheet for the capacity on the preparation of the regulatory framework to promote non state sectors' participation to the port operation — Date: Sept.-08

Code	Outputs (Level - 1 / Level - 2 / Level - 3)	Objectively Verifiable Indicator (PDM)	Target	Initial	2005 Sep.	2006 Mar.	2006 Sep.	2007 Mar.	2008 Mar.	2008 Sep.	Remarks
3	**Preparation of the draft regulatory framework to promote non state sectors' participation to port operation**	•The draft regulatory framework to promote non state sectors' participation is prepared.	5	1	1	4	4	4	4	4	
3.1	Preparation of the draft regulatory framework to promote non state sectors' participation		5	1	1	4	4	4	4	4	
3.1.1	Analysis of regulations on non state sectors' participation to port operation		5	1	3	4	4	4	4	4	
3.1.2	Formulation of draft of the new regulatory framework for port sector		5	1	2	4	4	4	4	4	
3.1.3	Analysis of the regulations on port labor		5	1	5	5	5	5	5	5	
3.2	Preparation of the review report on laws and regulations		5	1	1	3	4	5	5	5	

m.1	Monitoring Sheet for the executive capacity on the promotion of gateway ports and the introduction of non state sectors' participation to the ports											Date: Sept.-08
Code	Outputs Level - 1 Level - 2 Level - 3	Objectively Verifiable Indicator (PDM)	Target	Initial	2005	2006		2007	2008		Remarks
					Sep.	Mar.	Sep.	Mar.	Mar.	Sep.	
1	**Enhancement of capacity for preparationn of the draft policy on promotion of gateway ports**	・The draft policy on non state sectors' participation to the operation is prepared. ・The draft plan for the promotion of Cai Mep-Thi Vai Port is prepared as a model case which will be modified for other gateway ports in Vietnam.	5	1	1	3	3	4	4	4	
1.1	Preparation of the draft policy on non state sectors' participation in port operation of gateway ports		5	1	1	2	2	3	3	3	
1.2	Preparation of the draft plan for the promotion of CM/TV Port as a model case		5	1	1	4	4	4	4	4	
1.1.1 1.2.1	Review and analysis of the port/maritime situation in Vietnam		5	2	4	5	5	5	5	5	

m.2	Monitoring Sheet for the progress of establishment of PMB of Cai Mep-Thi Vai Port and exectutive capacity on port management to realize Public Private Partnership											Date: Sept.-08
Code	Outputs Level - 1 Level - 2 Level - 3	Objectively Verifiable Indicator (PDM)	Target	Initial	2005	2006		2007	2008		Remarks
					Sep.	Mar.	Sep.	Mar.	Mar.	Sep.	
2	**Preparation of establishment of PMB of CM/TV Port (Redefinition of the roles of public and private sectors to promote non state sectors' participation to port operation)**	・The draft guideline for Public-Private Partnership of port management and operation is prepared.	5	2	1	4	4	4	4	4	
2.1	Preparation of the draft guideline for the public private partnership on port management and operation		5	2	2	4	4	4	4	4	
2.1.1	Redefinition of PMB's status, roles and mandates, and definition of reporting and supervising relationship between port related organization and operator		5	1	2	4	5	5	5	5	
2.1.2	Formulation of pricing standard of public facilities		5	2	2	5	5	5	5	5	
2.2	Preparation of the draft article and institutional plan of CM/TV Port (preparation of establishment of PMB)		5	1	1	4	4	4	4	4	
2.2.1	Identification of the problems of the economic and technical regulations on port management and operation		5	1	3	4	4	4	4	4	

m.3	Monitoring Sheet for the capacity on the preparation of the regulatory framework to promote non state sectors' participation to the port operation											Date: Sept.-08
Code	Outputs Level - 1 Level - 2 Level - 3	Objectively Verifiable Indicator (PDM)	Target	Initial	2005	2006		2007	2008		Remarks
					Sep.	Mar.	Sep.	Mar.	Mar.	Sep.	
3	**Preparation of the draft regulatory framework to promote non state sectors' participation to port operation**	・The draft regulatory framework to promote non state sectors' participation is prepared.	5	1	1	4	4	4	4	4	
3.1	Preparation of the draft regulatory framework to promote non state sectors' participation		5	1	1	4	4	4	4	4	
3.1.1	Analysis of regulations on non state sectors' participation to port operation		5	1	3	4	4	4	4	4	
3.1.2	Formulation of draft of the new regulatory framework for port sector		5	1	2	4	4	4	4	4	
3.1.3	Analysis of the regulations on port labor		5	1	5	5	5	5	5	5	
3.2	Preparation of the review report on laws and regulations		5	1	1	3	4	5	5	5	

m.4 Monitoring Sheet for the enhancement of the capacity on port administration and management

Date: Sept.-08

Code	Outputs (Level - 1 / Level - 2 / Level - 3)	Objectively Verifiable Indicator (PDM)	Target	Initial	2005 Sep.	2006 Mar.	2006 Sep.	2007 Mar.	2008 Mar.	2008 Sep.	Remarks
4	VINAMARINE prepares the draft plan for port administration and management	• The draft port administration and management plan based on all relevant activities under Module 1 and 2 is prepared.	5	NA	NA	NA	NA	NA	3	4	
4.1	Formulation of Port Facility Security Plan		5	3	3	4	5	5	5	5	
4.1.1	Analysis of present situation of port security system		5	4	4	4	4	4	5	5	
4.1.2	Analysis and improvement of port facility security plan		5	3	3	4	4	4	5	5	
4.2	Proposal of the port management system by each category of the port		5	2	3	3	3	4	4	5	
4.2.1	Analysis of the roles and the classification of Vietnamae ports		5	2	3	4	5	5	5	5	
4.3	Proposal of the basic policy on the port and navigation channel development and reservation		5	1	NA	NA	NA	NA	3	4	
4.3.1	Analysis of the basic policy on the port and navigation channel development and reservation		5	1	NA	NA	NA	NA	3	4	
4.4	Proposal of the guideline for port planning and technical standard for port facilities		5	1	NA	NA	NA	NA	3	4	
4.4.1	Proposal of port planning standard		5	1	NA	NA	NA	NA	3	4	
4.4.2	Proposal of technical standard for port facilities		5	1	NA	NA	NA	NA	3	4	
4.5	Proposal of model rules and regulations on port water area and port land premise		5	1	NA	NA	NA	NA	3	5	
4.5.1	Analysis of model rules and regulations on port water area and port land premise		5	1	NA	NA	NA	NA	3	5	
4.6	Proposal of financial reporting and auditing system for port management body		5	1	NA	NA	NA	NA	5	5	
4.6.1	Analysis of financial reporting and auditing system for port management body		5	1	NA	NA	NA	NA	5	5	
4.7	Proposal of the system on compilation of port facilities ledger		5	1	NA	NA	NA	NA	5	5	
4.7.1	Analysis of the system on compilation of port facilities ledger		5	1	NA	NA	NA	NA	5	5	
4.8	Proposal of the appropriate port statistic system		5	2	NA	NA	NA	NA	3	5	
4.8.1	Development of the apropiate port statistics system		5	2	NA	NA	NA	NA	3	5	
4.8.2	Establishment and classification of the organization in charge of port statistics		5	2	NA	NA	NA	NA	3	5	
4.9	Proposal of introduction of EDI system		5	1	NA	NA	NA	NA	3	5	
4.9.1	Analysis of desirable EDI system to be introduced into Vienam		5	1	NA	NA	NA	NA	3	5	

m.5 Monitoring Sheet for the capacity on the preparation of the documents necessary for the selection of port operators in general

Date: Sept.-08

Code	Outputs (Level - 1 / Level - 2 / Level - 3)	Objectively Verifiable Indicator (PDM)	Target	Initial	2005 Sep.	2006 Mar.	2006 Sep.	2007 Mar.	2008 Mar.	2008 Sep.	Remarks
5	Enhancement of procedual capacity to select non state sector's operator	• The documents necessary for the selection of port operators of CM/TV Port (concession plan) is drafted as a model case. • Standard bidding documents and contract documents between a PMB and port operators are drafted.	5	2	NA	NA	3	4	4	4	
5.1	Preparation of the concession plan of CM/TV Port		5	2	NA	NA	3	4	4	4	
5.1.1	Setting the premises for concession plan		5	2	NA	NA	4	4	4	4	
5.1.2	Preparation of alternative plan of allocation of rights and obligations		5	2	NA	NA	3	4	4	4	
5.1.3	Preliminary setting of tariff code		5	3	NA	NA	3	4	4	4	
5.1.4	Preparation of financial model		5	2	NA	NA	3	4	4	4	
5.1.5	Preliminary setting of rent & fees		5	2	NA	NA	4	4	4	4	
5.1.6	Formulation of risk management plan		5	2	NA	NA	2	4	4	4	
5.1.7	Preparation of Tariff Code		5	3	NA	NA	3	4	4	4	
5.1.8	Preparation of framework of rent & fees		5	2	NA	NA	3	4	4	4	
5.1.9	Preparation of necessary qualifications for port operator		5	2	NA	NA	3	3	5	5	
5.1.10	Preparation of support plan by the government		5	1	NA	NA	1	3	5	5	
5.2	Preparation of the draft documents necessary for the selection of port operator		5	1	NA	NA	2	3	3	3	
5.2.1	Preparation of the standard bidding documents		5	1	NA	NA	3	3	5	5	
5.2.2	Preparation of the standard contract documents		5	1	NA	NA	2	3	5	5	
5.1.9	Preparation of necessary qualifications for port operator		5	1	NA	NA	3	3	5	5	