

カンボジア王国、タイ王国、  
ベトナム社会主義共和国  
メコン地域における  
税関リスクマネジメントプロジェクト  
終了時評価調査報告書

平成 23 年 5 月  
(2011年)

独立行政法人国際協力機構  
産業開発・公共政策部

産 公
J R
11-003

**カンボジア王国、タイ王国、  
ベトナム社会主義共和国  
メコン地域における  
税関リスクマネジメントプロジェクト  
終了時評価調査報告書**

平成 23 年 5 月  
(2011年)

**独立行政法人国際協力機構  
産業開発・公共政策部**

## 序 文

独立行政法人国際協力機構は、カンボジア王国、タイ王国、ベトナム社会主義共和国よりそれぞれ技術協力の要請を受け、地域協力「メコン地域における税関リスクマネジメントプロジェクト」を、2008年2月から3年の計画で実施してきました。

今般、2011年3月末のプロジェクト終了を前に、プロジェクト活動の進捗状況、実績を整理・確認をするとともに、プロジェクトについて評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の観点から評価を行うことを目的として、2011年2月13日から2月26日まで、独立行政法人国際協力機構 公共政策部（現産業開発・公共政策部）財政・金融課長 阿部 裕之を総括とする調査団による終了時評価調査を行いました。

本報告書は、同調査結果を取りまとめたものです。この報告書が、本プロジェクトの成果を今後のメコン地域における税関分野の更なる発展を進めるうえでの指針となるとともに、今後の類似分野での技術協力プロジェクトの案件形成・実施にあたっての参考となることを祈念します。

最後に、本調査にご協力いただいた内外関係者の方々に深い謝意を表します。

平成23年 5月

独立行政法人国際協力機構  
産業開発・公共政策部 部長 桑島 京子

# 目 次

序 文  
目 次  
地 図  
写 真  
略語表  
評価調査結果要約表

第 1 章 評価調査の概要 .....	1
1-1 評価調査団派遣の経緯と目的 .....	1
1-2 調査団の構成 .....	1
1-3 派遣期間・派遣日程 .....	2
1-4 プロジェクトの概要（背景・ログフレーム等含む） .....	3
1-5 評価手法・項目 .....	3
1-6 評価結果概要（団長所感） .....	4
第 2 章 プロジェクトの実績と現状 .....	8
2-1 投入実績 .....	8
2-2 活動と成果の実績 .....	9
2-3 実施プロセスにおける特記事項 .....	12
2-4 効果発現に貢献した要因 .....	13
2-5 問題点及び問題を惹起した要因 .....	13
第 3 章 評価5項目による評価結果 .....	15
3-1 妥当性 .....	15
3-2 有効性 .....	15
3-3 効率性 .....	16
3-4 インパクト .....	16
3-5 持続性 .....	17
3-6 結 論 .....	18
第 4 章 提言及び教訓 .....	19
4-1 提 言 .....	19
4-2 教 訓 .....	19
付属資料	
1. 評価調査結果要約表（英文） .....	23
2. ミニッツ（合同評価報告書） .....	30
3. 評価グリッド .....	131

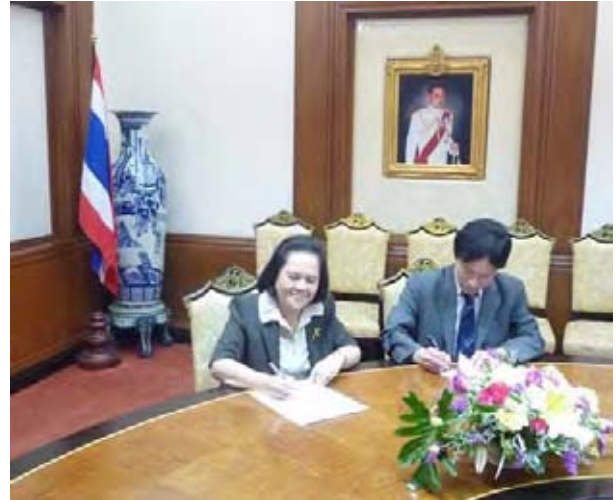
4. 質問票 .....	146
5. 質問票集計結果 .....	157



出所：アジア開発銀行



1. タイにおける合同調整委員会の様子



2. タイ税関とのミニッツ署名



3. カンボジア関税消費税総局に導入された  
税関リスクマネジメントデータベース  
システム (CRMDS)



4. ベトナム税関総局外観

## 略 語 表

ADB	Asian Development Bank	アジア開発銀行
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations	東南アジア諸国連合
ASYCUDA	Automated System for Customs Data	自動通関システム
CRMDS	Customs Risk Management Database System	税関リスクマネジメントデータベースシステム
GDCE	General Department of Customs and Excise	関税消費税総局（カンボジア）
GDVC	General Department of Vietnam Customs	ベトナム税関総局
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録（ミニッツ）
NESDB	National Economic and Social Development Board	国家経済社会開発局
PCA	Post Clearance Audit	税関事後調査
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
RJCC	Regional Joint Coordination Committee	地域合同調整委員会
R/D	Record of Discussion	討議議事録
TCD	Thai Customs Department	タイ税関局
WCO	World Customs Organization	世界税関機構



## 評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：カンボジア王国、タイ王国、 ベトナム社会主義共和国	案件名：メコン地域における税関リスクマネジメントプロジェクト
分野：財政・金融	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：公共政策部	協力金額（本評価時点）：1億7,000万円
協力期間：2008年2月 ～ 2011年3月	先方関係機関：カンボジア国関税消費税総局（GDCE）、タイ国税関局（TCD）、ベトナム国税関総局（GDVC）
	日本側協力機関名：財務省関税局
	他の関連協力： <ul style="list-style-type: none"> <li>・カンボジア国「税関リスクマネジメントプロジェクト」（2005年～2007年）</li> <li>・ベトナム国「税関行政官能力向上のための研修制度強化プロジェクト」（2009年～2012年）</li> <li>・ベトナム国「税関行政近代化のための指導員養成プロジェクト」（2004年～2007年）</li> </ul>
<b>1-1 協力の背景と概要</b> <p>メコン地域開発は、2015年に前倒しされた東南アジア諸国連合（Association of Southeast Asian Nations：ASEAN）経済統合に向けて、域内の経済格差を是正するための重要課題であり、2006年12月には、タイ王国（以下、「タイ」）・ムクダハンとラオス人民民主共和国・サバナケットを結ぶメコン第2架橋が開通し、ベトナム社会主義共和国（以下、「ベトナム」）からミャンマー連邦までのメコン東西回廊がひとつにつながった。域内数カ国を通過する人・モノの移動がメコン地域内の経済を活性化させる鍵とされており、国境を越えた人・モノの円滑な移動のための制度整備・人材育成が喫緊の課題となっている。</p> <p>このようななか、各国税関には、円滑な貿易のための通関手続きの迅速化が求められている一方で、違法取引の取締りやテロ対策等国境での監視を遺漏なく行うことが責務となっている。この相反する2つの要請に対して税関が役割を果たすためには、財政的、人的資源を有効に活用する必要がある。具体的には、通関情報を蓄積・分析したうえで、ハイリスクの通関を厳密に取り締まる一方で、ローリスクの通関については簡素な手続きとすることを可能にするための、リスクマネジメント手法を導入することが必要であり、このための人的・組織的な能力の向上を図ることが各国税関には必要とされている。</p> <p>上記のような背景の下、カンボジア王国（以下、「カンボジア」）、タイ、ベトナムからそれぞれ、税関リスクマネジメントに係る支援要請が出され、3カ国を対象とした技術協力プロジェクトが採択された。</p>	
<b>1-2 協力内容</b> <p>本プロジェクトは、国際基準に合致した税関リスクマネジメントを効率的、効果的に実施す</p>	

る能力を向上させることを目的に、カンボジア関税消費税総局（General Department of Customs and Excise : GDCE）（以下「GDCE」）、タイ税関局（Thai Customs Department : TCD）（以下「TCD」）、ベトナム税関総局（General Department of Vietnam Customs : GDVC）（以下「GDVC」）をカウンターパート（Counterpart : C/P）機関として、2008年2月より2011年3月までの3年2カ月間の予定で実施されており、現在3名の長期専門家（税関行政、リスクマネジメント、業務調整／研修）を派遣中である。

(1) 上位目標：カンボジア、タイ及びベトナムの税関が、税関リスクマネジメントを導入する。

(2) プロジェクト目標：カンボジア、タイ及びベトナムの税関が、国際基準に合致した税関リスクマネジメントを効率的、効果的に実施する能力を獲得する。

(3) アウトプット：

- 1) リスクマネジメントアクションプランが作成される。
- 2) 中央レベルのリスクマネジメント実施体制が整備される。
- 3) 地方モデルサイトのリスクマネジメント実施体制が整備される。
- 4) リスクマネジメント情報データベースが開発される。

(4) 投 入（2011年2月現在）

日本側：（総投入額：1億7,000万円）

・日本人専門家

長期専門家：延べ4名

短期専門家：延べ14名（5.03MM）\* 2011年3月末までの見込みを含む。

・本邦研修：カンボジア、タイ、ベトナムより各15名、計45名

・機材供与：約19万4,000ドル（うち、カンボジアのCRMDSに17万5,000ドル）

カンボジア、タイ、ベトナム側：

・C/P配置：GDCEより20名、TCDより24名、GDVCより36名

・プロジェクト事務所スペース：TCD内に供与

・オフィス設備：3カ国においてセミナー・研修開催時に適宜供与

## 2. 終了時評価調査団の概要

調査団	日本国側	
	(1) 総 括	阿部 裕之 JICA 公共政策部 財政・金融課 課長
	(2) 協力企画	辻 研介 JICA 公共政策部 財政・金融課 調査役
	(3) 評価分析	田中 祐子 (株) VSOC 第2事業部 コンサルタントグループ
調査期間	2011年2月13日 ～ 2011年2月26日	評価種類：終了時評価

## 3. 評価結果の概要

### 3-1 実績の確認

(1) プロジェクト目標の達成見込み

プロジェクト目標：カンボジア、タイ及びベトナムの税関が、国際基準に合致した税関リスクマネジメントを効率的、効果的に実施する能力を獲得する。

本プロジェクトの目標はタイではおおむね達成されており、カンボジアとベトナムではある程度達成されていると判断された。対象各国における税関リスクマネジメントの導入は、プロジェクト開始時点でそれぞれ異なる段階に位置しており、プロジェクト目標の達成度も国ごとに状況が異なった。TCD及びGDVCは、国際基準に合致した税関リスクマネジメントの効率的・効果的な実施に向けて着実に進んでいるものと判断される。他方、カンボジアでは、リスクマネジメントは2008年に導入されたばかりであり、それが国際基準に達するまでには更なる時間を要するということが報告された。

プロジェクトデザインマトリックス（Project Design Matrix：PDM）の指標からは「何を以って国際基準に合致している」と判断するかにつき、具体的な判断基準が示されていなかったが、TCDでは世界税関機構（World Customs Organization：WCO）のガイドラインに沿ったリスクマネジメントが実施されており、GDVCでは日本やWCOの取組みと比較し、その手法が国際基準に合致する方向に向かっていることに対する自信を深めたことが報告された。

なお、タイ及びベトナムにおいては、リスクマネジメントの手法が既に確立段階にあり、その具体的手法やリスクインディケータ、プロファイルなどの情報は機密情報として扱われているが、これはプロジェクト目標達成への阻害要因となり得たことが確認された。カンボジアでは、日本をはじめ先行する国々の経験を多く吸収したい意向があったが、これも上述の制約を受けたことが報告された。

## (2) 各アウトプットの達成状況

アウトプット1における「アクションプラン」は、プロジェクト開始初期に本プロジェクトのPlan of Operationのことを指すことで関係者の合意が図られた。対象3カ国においてPlan of Operationが策定され、2009年の合同調整委員会（Joint Coordination Committee：JCC）で承認されており（指標1-1）、本アウトプットはおおむね達成されたといえる。これに加え、対象各国の関税局ではリスクマネジメントに関して各組織独自のアクションプランを策定しており、これらは独自のイニシアティブにより適宜更新されている。

アウトプット2～4の達成状況については、以下のとおり国ごとに概観する。

- ・アウトプット2：中央レベルのリスクマネジメント実施体制が整備される。
- ・アウトプット3：地方モデルサイトのリスクマネジメント実施体制が整備される。
- ・アウトプット4：リスクマネジメント情報データベースが開発される。

### <カンボジア>

カンボジアではアウトプット2はおおむね達成された。リスクインディケータ及びプロファイルは本プロジェクト開始後初期の段階で設定され、必要に応じ更新されている。GDCEにおいてリスクマネジメントは2008年5月に公式に導入されたが、これはシアヌークビルに自動通関システム（Automated System for Customs Data：ASYCUDA）を導入した時期とも重なる。さらに、プロジェクトではITシステム開発（アウトプット4）に係る協議等を通じ、カンボジアのリスクマネジメント手法がより分析的となるよう指導した。

アウトプット3に関し、一部の地方税関において上述のリスクインディケータや、選定基準と同様の（しかし規模は小さい）ものが導入されたが、地方税関に特化したインディケータ

や選定基準の設定には至っていない。このため、アウトプット3の達成度は限定的であると判断された。

アウトプット4は以下の理由からある程度達成されていると判断された。「税関リスクマネジメントデータベースシステム (Customs Risk Management Database System : CRMDS)」と呼ばれるITシステムが開発され、2011年2月にインストールが完了した。プロジェクトでは中央、及び地方レベルのGDCE職員を対象に本システムの使用法に関する研修を実施した。さらに、CRMDS開発プロセスはリスクマネジメントにおける選定基準に対する理解の向上にも貢献したものと考えられる。しかしながら、CRMDSは評価時点で公式な運用開始がなされておらず、運用開始後システムが問題なく動くかどうかにつき未確定であった。

### <タイ>

タイでは1999年にリスクマネジメントが導入され、リスクインディケータ、プロファイル、選定基準等は中央・地方両レベルにおいて同じ時期に既に設定されていた(指標2-1及び3-1)。当該分野に係るガイドラインやマニュアルは、EDI (Electronic Data Interchange) システムに関するガイドライン (2000年) や「プロファイリングに関するユーザーマニュアル」(2010年) 等がTCD側のイニシアティブにより策定されている(指標2-2及び3-2)。このため、アウトプット2及び3はおおむね達成されており、本プロジェクトの協力によりCORPUSデータベース<sup>1)</sup>へのアクセス権を得て、その情報を基に既存のインディケータやプロファイルの更新・改善がなされた。

アウトプット4については、本プロジェクト開始前よりリスクマネジメントのシステムが設置されており、プロジェクトでは上述のデータベースへのアクセス権を得るための資金的支援により、システム上の企業プロファイルの改善に貢献した。このため、アウトプット4はおおむね達成されているといえる。

### <ベトナム>

ベトナムでは、プロジェクト開始前の2006年よりリスクインディケータ及びプロファイルが設定され、当該分野に係る規定やガイドライン、マニュアルも整備された。これらはGDVC側のイニシアティブにより適宜更新されており、本プロジェクトから得た知見なども参考にしている。これらの状況を踏まえ、アウトプット2及び3は、GDVC側の強いイニシアティブもありおおむね達成されていると判断された。

アウトプット4に係る活動として、プロジェクトで開発するシステムに関する協議や検討が重ねられたが、プロジェクト内でのシステム開発は中止されるに至った。GDVCでは既に独自のシステム<sup>2)</sup>を有しており、独自の努力により本システムがアップグレードされることになった。このため、ベトナムにおけるアウトプット4の達成度は限定的であると判断された。

<sup>1)</sup> タイ国内の民間企業が所有する企業データベースの呼称であり、プロジェクトでは右データベースのアクセス権を購入するにあたり、主に資金面での協力を行った。

<sup>2)</sup> 右システムは「Riskman」と呼ばれる。アップグレードにより「RiskmanII」が2011年1月より始動した。

### 3-2 評価結果の要約

#### (1) 妥当性

本プロジェクトの上位目標とプロジェクト目標の内容は、対象各国の国家政策、日本の協力方針並びに同分野における協力手段としての適切性に照らして再検討した結果、現時点においても妥当性が高いといえる。

国家政策に基づく優先度として、本プロジェクトはカンボジア「リスクマネジメントを通じた貿易の促進<sup>3)</sup>」、タイ「第10次国家経済社会開発計画（TFY2007-2011）」、及びベトナム「税関近代化戦略（2010年）」にそれぞれ合致している。また、リスクマネジメントの強化及び貿易促進は、カンボジアGDCEの「税関近代化プログラム（2003-2008及び2009-2013）」、タイTCDの組織概要と目的、ベトナムGDVCの「税関近代化戦略<sup>4)</sup>」のなかでもそれぞれ言及されている。

日本政府の協力方針に鑑みれば、本プロジェクトは「日本・メコン地域パートナーシップ・プログラム（2007年1月）」に挙げられる貿易・投資の拡大に貢献し得る協力であると言える。さらに、我が国の対カンボジア国別援助計画（2002年2月）の「持続的な経済成長と安定した社会の実現」、対タイ経済協力計画（2006年5月）の「持続的成長のための競争力強化」、対ベトナム国別援助計画（2009年7月）の「経済成長促進・国際競争力強化」に資する協力であることから、本プロジェクトの内容は我が国の開発援助戦略にも合致している。

なお、協力分野であるリスクマネジメントは、貿易促進と税関管理という2つの相反する重要課題をともに満たすうえでのアプローチとして、国際的に推進されている手法であり、協力手段としても適切であったといえる。

#### (2) 有効性

本プロジェクトの有効性はある程度確保されているといえる。上述のとおりプロジェクト目標はタイではおおむね達成され、カンボジアとベトナムではある程度達成されていると判断された。TCDは、プロジェクトを通じて同分野の知見を深めるとともに、自国のリスクマネジメントがWCOガイドラインにも準拠した国際基準にあることに自信を深めている。ベトナムGDVC関係者についても、プロジェクトの活動を通じて自国のリスクマネジメントが国際基準に到達するための正しい方向に進んでいると確信が持てたと報告している。他方、カンボジアGDCEでは2008年にリスクマネジメントが導入されたが、国際基準への到達までには更なる時間を要するであろうことが確認された。

アウトプットとプロジェクト目標の因果関係については、タイとベトナムではプロジェクト開始前より既にリスクインディケータやプロファイルが設定されており、プロジェクトではこれらの改善・更新に間接的に貢献した。カンボジアでは本プロジェクトに先行する協力によりリスクインディケータやプロファイル設定準備が進められ、プロジェクト開始後初期の段階でこれらが設定された。いずれの国においても、インタディケータやプロ

<sup>3)</sup> 2006年3月省令第21条（Sub decree 21）による。

<sup>4)</sup> 現行のものは2010年までの戦略であり、GDVCでは現在2011年～2015年をカバーする戦略を策定中である（2011年2月、GDVC関係者とのインタビューによる）。

ファイルの改善にあたっては、各国税関独自のイニシアティブで進められてきた面も見受けられ、特にタイとベトナムにおいてはこの傾向は顕著であった。

### (3) 効率性

本プロジェクトの効率性は、タイではおおむね適切であったがカンボジアとベトナムでは効率性を低減させる要素が確認された。

効率性に貢献した事項として、3カ国を対象とした第三国セミナーと本邦研修の実施が挙げられる。右セミナー・研修では対象3カ国の参加者を得て、当該分野における技術移転を行うとともに、日本や参加各国での経験を幅広く共有できた点において効率的な実施が可能となった。

カンボジアとベトナムに対する技術移転は、長期専門家の定期的な訪問ベースで実施されたが、そのアプローチ故に専門家及び2カ国のC/Pとの間で、プロジェクトの協力内容に関する十分な相互理解を得ることが容易ではなかった。特に、ベトナムではプロジェクトが実施するセミナーの内容等が、必ずしも参加者のレベルやニーズに十分に合致したものではなかったケースも報告されており、これらは上述の相互理解の不足にも要因があったものと考えられる。

カンボジアとベトナムにおいては、ITシステムの開発（アウトプット4）に係る活動に遅れや変更が生じたことも確認された。共通する要因の一つとして、開発するITシステムへの日本側とC/P側双方の理解が十分ではなかったことが挙げられる。なお、カンボジアでは調達手続きに時間を要したことも活動の遅延につながったことが報告された。

他方、タイではプロジェクトの投入はおおむね効率的にアウトプット産出に活用された。プロジェクトの研修やセミナー等の成果が、中央・地方レベルの税関におけるリスクマネジメント手法の改善に役立てられたことが報告された。なお、活動の妨げとなり得た要因として、既述のリスクマネジメントに係る守秘義務が指摘され、これが両国における具体的な経験の共有にあたって阻害要因となったことが報告された。

### (4) インパクト

前述のとおり税関リスクマネジメントは、タイとベトナム間において、プロジェクト開始前より導入されており、カンボジアではプロジェクトの開始初期の段階で公式に導入された。導入以降、右手法はこれまで各国においてそれぞれ強化されてきたが、これは各国税関独自のイニシアティブによるところも大きい。このため、本プロジェクトの実施のみによるインパクト発現の検証は困難であるが、プロジェクトの実施により、対象3カ国すべてにおいて関税局内の他部署との関係が強化されたというプラスの要素が確認された。特にベトナムでは局内のみならず外部組織との関係も強化されたことが報告された。

インパクトの一つである上位目標「カンボジア、タイ及びベトナムの税関が、税関リスクマネジメントを導入する<sup>5)</sup>」の達成見込みは、各国で異なるレベルではあるものの、その達成に向けて進捗していることが確認された。

<sup>5)</sup> 英文 PDM の記載では、上位目標は“World class customs risk management is implemented in the Mekong region to facilitate international trade and to secure the societies from hazardous consignments”と表記されている。

タイとベトナムでは、プロジェクトの実施により日本税関やWCOに準じたリスクマネジメントへの知見を深めるとともに、自国の手法が国際基準に合致した方向に向かっていることに自信を深めるに至った。

なお、プロジェクト実施による負のインパクトは、現時点で確認されていない。

#### (5) 持続性

本プロジェクト効果の自立発展性は、以下の観点からタイとベトナムでは比較的高いものの、カンボジアでは十分に確保されているとは言い難いと判断された。

##### 1) 政策面：

政策面では、対象3カ国においていずれも比較的高いと判断された。カンボジアにおいて、リスクマネジメントは「改革・近代化プログラム（2009～2013年）」の重点戦略の一つである「貿易促進と安全保障」に係るアクションプランに含まれており、これらは前述の省令第21条（2006年3月）に準拠している。タイでは、「国家競争力と社会的保護のためのワールドクラス税関」を目指すTCDの組織的ビジョンの下、リスクマネジメントが貿易促進と税関管理のための優先分野であることが確認された。ベトナムGDVCでは、「税関近代化戦略（2011～2015年）」と、その長期戦略（2020年）を策定中であり、この中で税関リスクマネジメントは優先課題に位置づけられる見込みである。このことから、政策面の観点からの持続性は、対象3カ国すべてにおいておおむね確保されていると判断された。

##### 2) 組織・財政面：

組織・財政面において、タイ及びベトナムではこれまで独自の人的・財政的資源によりリスクマネジメントが実施されており、これらの活動がプロジェクト終了後も継続される見通しは比較的高い。特にタイでは、中央のリスクマネジメント担当課において、毎年定期的に地方税関職員に対する研修を実施しており、2011年4月には約80名の地方税関職員を対象とした研修が計画されている。

他方、カンボジアでは、GDCE側のコミットメントもあり、プロジェクト効果の継続に向けての組織的体制は、ある程度確保されているものの、財政面の持続性に課題が残っている。カンボジアでは2008年に税関リスクマネジメントが導入されたばかりであり、CRMDSは2011年2月によりやくインストールが完了した。今後、プロジェクト終了後にGDCE独自の努力により右システムの運用開始が見込まれるが、その運用を着実なものとするため、更なるフォローアップ協力の必要性も示唆された。なお、JICAの経費負担にて確保されているCRMDSのサポート期間（1年間）終了後に、右システムの維持管理・更新を独自に継続するための組織・財政的な具体的措置が見込まれるのであれば、その持続性は更に高められると思われる。

##### 3) 技術面：

本プロジェクトにより伝えられた技術について、タイとベトナムではプロジェクト終了後も継続的に活用される見通しがあると判断された。技術面での持続性に貢献する要素として、TCDのリスクマネジメント課は、地方税関職員に技術的アドバイスを提供する十分な能力を得るに至っている。本プロジェクトを通じて得た技術的知見は、タイとベトナム

の各リスクマネジメント担当課職員による日々の業務のなかでも、引き続き活用できる見込みが高いことが報告された。さらに、地域レベルでは、タイとベトナムの関税局間での技術交換が今後も引き続き計画されているなど、技術面の持続性に貢献する要素が確認された。

他方、カンボジアでは技術面での持続性に課題が残されている。CRMDS使用法に関する研修は2011年1月に中央・地方レベル職員に対して実施され、CRMDSのシステム面をサポートする専任スタッフも1名配置されているが、右システムの本格的な運用開始後に何らかの技術的サポートが必要になる可能性が残されている。なお、CRMDSのサポート期間(一年間)は、業者からの技術的サポート、及び維持管理が提供される見通しである。

#### (6) 効果発現に係る貢献・阻害要因

##### 1) 貢献要因：

- ① 先行する協力が本プロジェクトの準備段階として効率的に機能し、各対象国でのプロジェクトの活動のスムーズな実施に貢献した。
- ② 地域合同調整委員会 (Regional Joint Coordination Committee : RJCC) の開催により各参加国間の情報交換や関係強化につながった。
- ③ 対象国間同士での地域レベルでの技術交換がプロジェクトの効果発現に貢献した。

##### 2) 阻害要因：

- ④ リスクマネジメントに関する情報の守秘義務により、対象各国間での経験や技術・情報の共有に制限をもたらした。
- ⑤ カンボジアでのITシステム開発は、システム開発業者と日本人専門家がともにタイを拠点にしていることから、相互理解の醸成が容易ではなかった。なお、調達手続きに時間を要したことも活動の遅延につながったことが報告された。
- ⑥ ベトナムでのITシステム開発は、どのようなシステムを開発すべきかについて双方の十分な共通理解の醸成に至らず、最終的には開発が中止されることとなった。

### 3-3 結論

本プロジェクトは、アウトプット4に係るカンボジアとベトナムでの活動の遅れや、軌道修正を除いてはこれまで順調に進捗しており、対象3カ国の税関においてレベルの差はあれ、リスクマネジメントの強化につながった。特に、カンボジアではCRMDSの開発によりその更なる強化が今後見込まれている。国ごとの成果達成度として、カンボジアでは、アウトプット1と2はおおむね達成された一方、アウトプット3の達成は限定的であり、アウトプット4とプロジェクト目標はある程度達成された。タイでは、プロジェクト目標とすべてのアウトプットはおおむね達成された。ベトナムでは、アウトプット1、2及び3はいずれもおおむね達成しているが、アウトプット4の達成度は限定的であり、プロジェクト目標はある程度達成されたと判断される。

5項目の観点からの評価結果は、妥当性は対象3カ国において比較的高いが、有効性は3カ国全てにおいてある程度確保されていると判断された。効率性は、タイでは適切であり、カンボジアとベトナムでは、効率性を低減させる要素がそれぞれ確認された。インパクトとして、タイとベトナムの税関同士で地域レベルの技術交換が今後も自発的に計画されているほか、各税関



内他部署との関係が強化されたことも報告された。さらに、ベトナムでは、外部機関との関係強化につながる事例も報告された。持続性は、タイとベトナムでは、政策面、組織・財政面、技術面ともに比較的高いと判断されたが、カンボジアでは、政策面では比較的高く、組織面でもある程度の持続性が確保されているものの、財政面・技術面に課題が残されていることが確認された。

### 3-4 提言と教訓

#### 3-4-1 提言

調査結果に基づき、調査団は以下のとおり提言を行った。

- (1) TCD及びGDVCは、プロジェクト終了後も地方税関職員の研修を、独自のイニシアティブにより継続的に実施すること。特に、TCDでは地方税関職員に対する定期研修を組織的に実施しており、右イニシアティブの継続が望まれる。
- (2) 技術交換に関し、タイとベトナム間で域内交流が開始されつつあり、このようなイニシアティブを、カンボジアを含む近隣諸国にも広めることが望ましい。
- (3) 上記技術交換において、域内全体でのリスクマネジメントの能力向上を図るためには、各国の法律に準拠しつつも、よりオープンな情報・技術交換がなされることが望ましい。
- (4) GDCEは2011年3月のプロジェクト終了後速やかにCRMDSの運用を開始すること。
- (5) GDCEはCRMDSサポート期間終了後、右システムの維持管理や機能の強化を独自に継続できる具体的な措置を講じること。
- (6) GDCEはCRMDSサポート期間中のシステム修正を検討する際、慎重に判断すること。これは、GDCEによるシステム変更に起因するトラブルに対して、開発業者による技術サポートが得られない状況を回避するためにも重要である。

#### 3-4-2 教訓

今後の類似案件に対する本プロジェクトの経験からの教訓には以下が挙げられる。

- (1) リスクマネジメント分野の技術協力の形成にあたっては、各対象国のリスクマネジメント導入度合いに応じて、守秘義務が発生することを考慮に入れることが望ましい。
- (2) 複数国を対象とする広域案件では、本邦研修や第三国セミナーなどを共通して開催することにより、当該分野における参加国の経験からも相互に学ぶ利点がある。
- (3) 個々の能力がそれぞれ異なる国を対象として広域案件を実施する場合、各対象国におけるプロジェクト内での位置づけや、役割分担を当初から明確にしておくことが望ましい。
- (4) (カンボジアとベトナムでの経験から) 広域案件において長期専門家が短期訪問ベースで技術移転を行う場合、専門家とC/P間で協力内容に関する十分な共通理解を十分に得られない可能性がある。相互理解の不足は、プロジェクトの活動内容とC/P側のニーズとの間に温度差をもたらしかねない。特に、研修やセミナーを中心とする技術移転を行うにあたっては、C/P側の研修ニーズを的確に把握したうえでそれに見合った人材を投入するなど、ニーズとのマッチングを慎重に判断することが肝要である。
- (5) (日本側への教訓として) 異なる状況にある複数国を対象とする広域案件の計画・立案

にあたっては、プロジェクト開始時点における各国のスタート地点を十分に把握したうえで各アウトプットとプロジェクト目標、並びにそれらの指標を明確に設定することが重要であり、プロジェクト開始前の詳細な現状把握や、調査の効果的実施が望まれる。

# 第1章 評価調査の概要

## 1-1 評価調査団派遣の経緯と目的

メコン地域開発は、2015年に前倒しされた東南アジア諸国連合（Association of Southeast Asian Nations : ASEAN）経済統合に向けて、域内の経済格差を是正するための重要課題であり、2006年12月には、タイ王国（以下、「タイ」）・ムクダハンとラオス人民民主共和国（以下、「ラオス」）・サバナケットを結ぶメコン第2架橋が開通し、ベトナム社会主義共和国（以下、「ベトナム」）からミャンマー連邦（以下、「ミャンマー」）までのメコン東西回廊が1つにつながった。域内数カ国を通過する人・モノの移動がメコン地域内の経済を活性化させる鍵とされており、国境を越えた人・モノの円滑な移動のための制度整備・人材育成が喫緊の課題となっている。

このようななか、各国税関には、円滑な貿易のための通関手続きの迅速化を求められている一方で、違法取引の取締りやテロ対策等国境での監視を遺漏なく行うことが責務となっている。このように相反する2つの要請に対して税関が役割を果たすためには、財政的、人的資源を有効に活用する必要がある。具体的には、通関情報を蓄積・分析したうえで、ハイリスクの通関を厳密に取り締る一方で、ローリスクの通関については簡素な手続きをとることを可能にするための、リスクマネジメント手法を導入することが必要であり、そのための人的・組織的な能力の向上を図ることが各国税関には必要とされている。

上記のような背景の下、タイ、ベトナム、カンボジア王国（以下、「カンボジア」）からそれぞれ、税関リスクマネジメントに係る支援要請が出され、3カ国を対象とした技術協力プロジェクトが採択された。

本プロジェクトは、国際基準に合致した税関リスクマネジメントを効率的、効果的に実施する能力を向上させることを目的に、カンボジア関税消費税総局（General Department of Customs and Excise : GDCE）、タイ税関局（Thai Customs Department : TCD）、ベトナム税関総局（General Department of Vietnam Customs : GDVC）をカウンターパート（Counterpart : C/P）機関として、2008年2月より2011年3月までの3年2カ月間の予定で実施されており、現在3名の長期専門家（税関行政、リスクマネジメント、業務調整／研修）を派遣中である。

今回、プロジェクトの終了を控え、これまでのプロジェクト活動の実績、成果を評価、確認するとともに、今後のプロジェクト活動に対する提言、及び今後の類似事業の実施に当たっての教訓を導きだすため、終了時評価調査団が派遣された。

## 1-2 調査団の構成

	担当分野	氏名	所属
1	総括	阿部 裕之	JICA公共政策部 財政・金融課 課長
2	協力企画	辻 研介	JICA公共政策部 財政・金融課 調査役
3	評価分析	田中 祐子	(株) VSOC 第2事業部 コンサルタントグループ

### 1-3 派遣期間・派遣日程

2011年2月13日～2月26日（14日間）。詳細は以下表のとおり。

No	日付	曜日	行程（評価分析）日程	行程（その他団員）	宿泊先
1	2/13	日	11:30 成田発（TG643） 16:30 バンコク着 18:25 バンコク発（TG584） 19:40 プノンペン着		プノンペン
2	2/14	月	（終日）GDCE打合せ （C/Pからのヒアリング）		〃
3	2/15	火	08:30 GDCE打合せ （C/Pからのヒアリング） 15:00 GDCE副総局長インタビュー		〃
4	2/16	水	08:30 GDCE打合せ （C/Pからのヒアリング） 15:50 プノンペン発（VN840） 19:10 ハノイ着		ハノイ
5	2/17	木	（終日）GDVC打合せ （C/Pからのヒアリング）		〃
6	2/18	金	（終日）GDVC打合せ （C/Pからのヒアリング）		〃
7	2/19	土	書類整理		〃
8	2/20	日	10:40 ハノイ発（TG561） 12:30 バンコク着 書類整理		バンコク
9	2/21	月	09:00 JICA専門家インタビュー 13:30 TCD打合せ （C/Pからのヒアリング）		〃
10	2/22	火	10:00 TCD打合せ （C/Pからのヒアリング） 18:00 団内打合せ	10:45 成田（TG641） 15:45 バンコク着	〃
11	2/23	水	10:00 TCD打合せ（評価レポート案）		〃
12	2/24	木	14:00 TCD打合せ（評価レポート案）		〃
13	2/25	金	10:00 JCC 15:00 タイ王国日本国大使館報告 16:00 JICAタイ事務所報告		〃
14	2/26	土	08:10 バンコク発（TG676） 16:00 成田着		

## 1-4 プロジェクトの概要（背景・ログフレーム等含む）

### (1) 上位目標

カンボジア、タイ及びベトナムの税関が、税関リスクマネジメントを導入する。

### (2) プロジェクト目標

カンボジア、タイ及びベトナムの税関が、国際基準に合致した税関リスクマネジメントを効率的、効果的に実施する能力を獲得する。

### (3) アウトプット

- 1) リスクマネジメントアクションプランが作成される。
- 2) 中央レベルのリスクマネジメント実施体制が整備される。
- 3) 地方モデルサイトのリスクマネジメント実施体制が整備される。
- 4) リスクマネジメント情報データベースが開発される。

## 1-5 評価手法・項目

### 1-5-1 評価手法

本評価調査は、「新JICA事業評価ガイドライン 第一版」に基づき、プロジェクト・デザイン・マトリクス（Project Design Matrix：PDM）を用いた評価手法にのっとり実施された。調査団はPDM version 0<sup>6)</sup>（付属資料2「ミニッツ（合同評価報告書）」参照）を評価の枠組みとして適用し、カンボジア、タイ、ベトナム側C/P及び日本人専門家に対して質問票・インタビューを通して情報収集を行った。

本評価調査では、評価分析のために定性的データを以下の方法で収集した。

- ① 既存資料レビュー（プロジェクト報告書・各種資料等）
- ② アンケート調査（日本人専門家、C/P、対象3カ国の地方税関職員等）
- ③ キーインフォーマント・インタビュー（GDCE、TCD、GDVC職員、地方税関職員、JICA専門家等）

### 1-5-2 評価項目

#### (1) プロジェクトの実績

プロジェクトの実績は投入、アウトプット、プロジェクト目標及び上位目標の各項目について、PDMにある指標を参照にその達成状況（または達成見込み）が確認された。

#### (2) 実施プロセス

プロジェクトの実施プロセスは、技術移転の方法、関係者間のコミュニケーション、モニタリング、等様々な観点に基づき、プロジェクトが適切に運営されたかどうかにつき、検証された。さらに、実施プロセスの検証により、プロジェクトの効果発現に係る貢献要因、阻害要因の抽出を図った。

<sup>6)</sup> タイ、ベトナムについてはPDM version 0を、カンボジアについてはPDM version 1.1をそれぞれ評価の枠組みとして用いた。以下、本文中にPDMとあるのはこれらのversionを指す。

### (3) 評価5項目に基づく評価

上記2つの項目における検証結果に基づき、プロジェクトは評価5項目の観点から検証された。評価5項目の各項目の定義は以下の表1-1のとおりである。

表1-1 評価5項目の定義

評価5項目	JICA事業評価ガイドラインによる定義
1. 妥当性	プロジェクトの目指している効果（プロジェクト目標や上位目標）が受益者のニーズに合致しているか、問題や課題の解決策として適切か、対象地域と日本側の政策との整合性はあるか、プロジェクトの戦略・アプローチは妥当か、公的資金であるODAで実施する必要があるかなどといった「援助プロジェクトの正当性・必要性」を問う視点。
2. 有効性	プロジェクトの実施により、本当に受益者もしくは社会への便益がもたらされているのか（あるいはもたらされるのか）を問う視点。
3. 効率性	主にプロジェクトのコスト及び効果の関係に着目し、資源が有効に活用されているか（あるいはされるか）を問う視点。
4. インパクト	プロジェクトが実施によりもたらされる、より長期的、間接的効果や波及効果を見る視点。この際、予期しなかった正・負の効果・影響も含む。
5. 持続性	協力が終了しても、プロジェクトで発言した効果が持続しているか（あるいは持続の見込みはあるか）を問う視点。

出所：プロジェクト評価の手引き（JICA事業評価ガイドライン）、2010年6月

#### 1-6 評価結果概要（団長所感）

メコン地域開発は、2015年に前倒しされたASEAN経済統合に向けて、域内の経済格差を是正するための重要課題となっている。こうした状況のなか、2006年12月に開通したメコン第2架橋によって東西回廊が一つに繋がり、国境を越えた人・モノの動きが活発になることが期待されているが、その一方で、違法取引の取締りやテロ対策等国境での監視を遺漏なく行うことが必要であり、税関に求められる役割は益々重要になってきているところ、リスクマネジメントに係る制度整備・人材育成を目的とした本件技術協力プロジェクトの実施は、時宜を得たものであったと思料する。

本件プロジェクトは、カンボジア、タイ、ベトナムを対象とした広域プロジェクトであり、バンコクに専門家が常駐したうえで周辺国に出張ベースにより対応するとともに、レベル感の異なる対象国毎に協力内容を調整しながら、実施するという難易度の高い案件であった。しかしながら3カ国のリスクマネジメントに係る税関職員の能力向上を通じて、それぞれのリスクマネジメント業務の改善がある程度図られたことが確認され、当初の目的はおおむね達成できたものと考えられる。

ただし、本件終了時評価を行うなかでいくつか気になる点も散見されたところ、評価の詳細については他に譲るとして、メコン地域に対する今後の協力を行うにあたって留意すべき点及びプロジェクトを実施する際に共通して押さえておくべき点から問題提起を行い、今後の検討材料としたい。

#### (1) 広域プロジェクトのフレームワーク

本件プロジェクトは対象3カ国に同一のPDMを設定して実施してきた。しかしながら、既述のとおり、当該3カ国におけるリスクマネジメント能力のレベルには差があり、カンボジアに対しては当該分野に係るデータベースの導入や、データ分析に関する能力向上等ほぼフルスケールに近い協力を行ってきた一方で、タイやベトナムは独自にリスクプロファイルを設定して実施する能力を既に有しており、プロジェクトではこうした能力の更なる向上や、既存システムの改善に資するような助言や指導を行うなど、同一分野に対する協力とはいえ、その詳細内容や到達地点には対象国それぞれに違いがあった。

広域プロジェクトを実施するにあたり、対象国に対して均一の取り組みを行うのであれば、各国の現状をしっかりと把握したうえで設定目標を明確にし、それぞれの取り組みを十分にこなっていく必要があるのではないか。

#### (2) プロジェクトデザイン時点における調査精度の向上の必要性

本件プロジェクト開始時点ではIT Profiling Systemの開発、ガイドラインやマニュアルの作成、リスクインディケータの設定等が想定されていたが、例えば、タイやベトナムは独自のシステムを有していたことから、システム開発はカンボジアに限定されたこと、ガイドラインやマニュアル、インディケータについても各国で独自に対応していたことが判明し、プロジェクト実施中における活動の修正を余儀なくされた。

こうした状況については、プロジェクトデザインの時点で把握しておくべき事項であり、上記(1)の観点も含めて、詳細計画策定調査における調査精度の向上が望まれる。

#### (3) 実施体制

本件プロジェクトは、バンコクに専門家が常駐したうえで周辺国に出張ベースで対応するという手法により事業を実施した。こうした方法はコスト面で効率的であった反面、各国それぞれの研修教材を作成する等レベル感に配慮した技術移転を行わざるを得ず、長期専門家に相当な負担を強いたほか、周辺国に常駐していないことによるコミュニケーションギャップに起因すると思われるニーズのミスマッチが起きていたと思われる事例があったようである。地域協力を進めるにあたり、どのような体制・投入が有効なのかについて、効率性の観点も含めて検討が必要と思われる。

#### (4) 地域協力におけるタイの位置づけ

既述のとおり、本件プロジェクトは、バンコクに専門家が常駐したうえで周辺国に出張ベースで対応するとともに、レベル感の異なる各国毎に協力内容を調整しながら実施するという難易度の高い案件であった。対象国のなかでもタイが最も先進的であることから、専門家の主たる活動対象がカンボジアとベトナムにならざるを得なかった。その結果、専門家がバンコクに常駐することの是非（タイがプロジェクトから裨益することは少ないのではないか、タイのC/Pとしての意識が高まらなかったのではないかと）がポイントとなった。

今回の終了時評価を各国で行った結果、必ずしもTCDのC/Pとしての意識が低かったということはなく、タイを含む対象国それぞれにプロジェクトの成果や目標の達成に向けて専門家やC/Pが協力して取り組んでおり、本件プロジェクトがタイにとっても意義あるものであった

ことが確認できた。一方で、高いレベルを有するタイに対する技術協力を周辺国と同等に進めることの必要性については、十分検討する必要があるのではないかと。今後、メコン地域における域内協力を行うにあたり、タイをどのように位置づけるのか（技術移転先とするのか、周辺国への技術協力を進めるためのパートナーとするのか）についてプロジェクト開始時点において明確にしておくべきであろう。

#### (5) 税関リスクマネジメント分野への協力

税関分野の協力を広域で進め、物流の円滑化等相応の成果を上げるためには、当該分野を地域協力で行うことについては時宜を得たものであったと思料する。また、本件プロジェクトを通じて関係国間の交流が促進されたほか、タイが域内国からの技術研修を受け入れるといった地域間の技術的なレベル差を利用した活動が見られた等地域協力としてのメリットが確認できた。一方、リスク認定の基準とその根拠等について関係国で情報を共有して統一化を図る必要があると思われるものの、当該分野については「秘」扱いの情報が多く、思ったほどの情報共有が進まなかったということが事実として認められる（当該分野については、Confidentialityの観点から支援を受けることは難しいという意向がタイ側から示された。また、ベトナムに関し、カンボジアと同様にリスクマネジメントデータベースを導入することを想定していたものの、その過程における情報開示に非常に苦労したうえ、結局のところ、ベトナム独自のシステム（Riskman）が存在することが判明した）。これは、一定レベルの能力を身につけた税関当局であれば避けられない事態であり、当該分野を協力する際には対象国の状況を確認する必要があるほか、地域協力で本件分野を今後とも実施すべきかどうかについては、十分な検討が必要と思われる。

#### (6) 今後の協力

##### 1) データベースシステムのフォロー

税関リスクマネジメントデータベース（Customs Risk Management Database System : CRMDS）をカンボジアに導入したが、スケジュールの遅延等により正式な活用がプロジェクト終了の直前になってしまった。これまで、同国に対しては、IT担当者レベル、管理レベル、操作担当者レベル向けに習熟度訓練やデータ分析に関する研修を実施してきたところであり、本件プロジェクト終了後には同データベースの維持・活用が求められるところであるが、今後の十分な活用のためには継続したフォローが必要である。

現在、カンボジア側より本件フォローに関する専門家派遣が要請されているものの、昨今の予算状況から採択には至っていない。このままの状況が続く場合、別途採択されている「関税政策・行政アドバイザー」に本件TORを含むことを検討せざるを得ないが、データベースについては高い専門性が求められ、リスクマネジメント（及びシステム活用）に精通した人材を派遣してほしいとの意向がカンボジア側からも示されていることから、本件に係る対応ぶりについて早急な検討が必要である。（なお、システムのメンテナンスについてはJICAの負担によりタイの開発業者と1年間の保守契約を締結）。

##### 2) 新成長戦略との関係

メコン地域への協力については我が国の新成長戦略に位置づけられており、昨年11月のアジア太平洋経済協会（Asia-Pacific Economic Cooperation : APEC）財務相会合において貿



易円滑化のための資金支援として、我が国政府は20億円を拠出することを表明した（ADBへの信託）。これを受けて、財務省関税局・アジア開発銀行（Asian Development Bank : ADB）・世界税関機構（World Customs Organization : WCO）・JICAにおける共同調査が現在行われており、次回のADB総会（2011年5月、於ハノイ）における支援内容の表明に向けて積極的な案件形成が行われている。

また、昨年JICAで実施した「メコン地域における物流促進のための通関業務の改善に向けた調査」においても、当該地域における関税分野については、まだまだ改善の余地があることが明らかとなっており、そのための新成長戦略に基づく予算の確保も図られたところである。

こうした状況のなかでJICAとしても積極的な取り組みが期待されている。地域の物流の効率化のためには、個別国毎の能力向上は当然必要ではあるが、地域一体的に取り扱う必要があり、地域の視点に基づく案件形成が必要であろう。その際には本件プロジェクトで得た教訓を生かし、プロジェクトのフレームワークをしっかりと精査することが求められる。

ただし、既述のとおり、タイについてはメコン地域において最も先進的であり、プロジェクト開始当初から周辺国への共同技術支援的な位置づけが認識されていたが、必ずしもそうした役割を規定していたわけではなかった。当該地域に継続して協力を実施する場合、タイの位置づけを明確にする必要があるだろう。

なお、タイにおける地域協力の主官庁である国家経済社会開発局（National Economic and Social Development Board : NESDB）との十分な協議が必要であること、周辺国間の関係も必ずしも良好というわけではないことに留意が必要である。

## 第2章 プロジェクトの実績と現状

### 2-1 投入実績

本プロジェクトの協力当初から2011年2月現在までの投入実績は、以下のとおりである。

#### 2-1-1 日本側投入

##### (1) 専門家派遣

本プロジェクト開始以降、長期専門家は述べ4名が現地へ派遣され、指導分野はそれぞれ「Chief Advisor/Customs Risk」、「Customs Administration」及び「Coordinator/Training」である。短期専門家は延べ14名が派遣され、3つの指導分野で合計5.03ミニッツが投入された<sup>7)</sup>。専門家の指導分野と派遣期間、ミニッツについては以下表2-1及び表2-2に示すとおりである。専門家派遣実績の詳細については、付属資料2 ミニッツ（合同評価報告書）Annex 6（p.48）を参照されたい。

表2-1 長期専門家の指導分野及び派遣期間

指導分野	派遣期間
Customs Administration	2007年7月～2009年7月
Coordinator / Training	2008年8月～2011年3月
Chief Advisor / Customs Risk	2008年9月～2011年3月
Customs Administration	2009年7月～2011年3月

表2-2 短期専門家の指導分野及びミニッツ

指導分野	ミニッツ
Customs Selectivity Criteria	1.93
Customs Clearance System	1.33
Database Development	1.77
合 計	5.03

##### (2) 本邦研修

本プロジェクト開始以降、各国より15名、計45名のC/Pスタッフが本邦研修に参加した。研修コースの概要は以下の表に示すとおりである。研修コースの詳細については、付属資料2ミニッツ（合同評価報告書）Annex 7（p.49）を参照されたい。

表2-3 本邦研修の概要

研修コース名	期間	参加人数
Customs Risk Management	2008年12月7日～12月20日（14日間）	15名
Customs Risk Management	2009年12月6日～12月19日（14日間）	15名
Customs Risk Management	2010年11月30日～12月15日（16日間）	15名

<sup>7)</sup> 2011年3月末までの見込みを含む。

(3) 機材供与

2011年2月現在、合計約19万4,000ドルの資機材が日本側より提供された。このうち、17万5,000ドルはカンボジアで開発したCRMDSに使用されている。供与機材の詳細は付属資料2 ミニッツ（合同評価報告書）Annex 10（p.56）を参照されたい。

(4) 総投入額 1億7,000万円

2-1-2 相手国側投入

(1) C/Pの配置

終了時評価時点における対象3カ国のC/P配置実績は以下のとおりである。C/Pリストの詳細は、付属資料2 ミニッツ（合同評価報告書）Annex 12（p.60）を参照されたい。

- 1) カンボジア関税消費税総局（GDCE）：20名
- 2) タイ関税局（TCD）：24名
- 3) ベトナム関税局（GDVC）：36名<sup>8)</sup>

(2) 現地業務費負担

TCD内に専門家執務スペースが提供された。これに加え、対象3カ国において訪問時やセミナー開催などの会議室、及び使用にかかる光熱費等がプロジェクト活動用に提供された。タイ及びベトナム国の投入額詳細は付属資料2 ミニッツ（合同評価報告書）Annex13（p.92）を参照されたい。

2-2 活動と成果の実績

2-2-1 活動実績

プロジェクトの活動はPDM及びPlan of Operationに基づき、タイにおいてはほぼ計画どおりに実施された。カンボジア及びベトナムではそれぞれアウトプット4にかかる活動に遅れや計画の変更がなされた。

2-2-2 各アウトプットの達成状況

PDMにおける各アウトプットの内容、及び指標は以下表に示すとおりである。アウトプットの達成状況は、対象3カ国ごとにプロジェクト開始時の状況が異なることもあり、その達成度はアウトプット1を除いては各国ごとに異なった。以下、アウトプット1の3カ国における達成状況を概観し、アウトプット2～4の達成状況については国ごとに概観する。

---

<sup>8)</sup> 内訳は、Project Management Unit (PMU) members 14名及びWorking Group members 22名である。

表 2 - 4 PDMにおける各アウトプットの内容と指標

Output as per PDM version 1.1	Indicators
1. Risk Management Action Plan for Customs clearance, PCA and prevention of smuggling is carried out.	1. Action Plan is developed.
2. The customs risk management procedures for national level profiling are established.	2-1 Risk indicators and profiles for national level profiling developed. 2-2 Guideline, manuals and materials for national level profiling developed. 2-3 The number and quality of training courses.
3. The customs risk management procedures for regional level profiling are established.	3-1 Risk indicators and profiles for regional level profiling developed. 3-2 Guideline, manuals and materials for regional level profiling in the pilot sites developed. 3-4 The number and quality of training courses.
4. IT Profiling system related is developed.	4-1 Completion of developing IT profiling system. 4-2 Necessary information is well stored in the system. 4-3 The number and quality of training courses for administration system.

アウトプット1における「アクションプラン」は、プロジェクト開始初期に本プロジェクトの Plan of Operationのことを指すことで関係者の合意が図られた<sup>9)</sup>。このため、対象3カンボジアにおいてPlan of Operationが策定され、2009年の合同調整委員会 (Joint Coordination Committee : JCC) で承認されており (指標1-1)、本アウトプットは達成されたといえる。これに加え、対象各国の関税局ではリスクマネジメントに関する組織として独自のアクションプランを策定しており、これらは独自のイニシアティブにより適宜更新されている。

アウトプット2、3、4について

#### <カンボジア>

カンボジアでは、アウトプット2がおおむね達成された。リスクインディケータ及びプロファイルは本プロジェクト開始後初期の段階で設定され、以降必要に応じ更新されている。GDCEではリスクマネジメントは2008年5月に公式に導入され、これはシアヌークビルに自動通関システム (Automated System for Customs Data : ASYCUDA) を導入した時期とも重なる。さらにプロジェクトでは、ITシステム開発 (アウトプット4) に係る協議等を通じ、カンボジアのリスクマネジメント手法がより分析的となるよう指導した。

アウトプット3は、一部の地方税関において上述のリスクインディケータと選定基準と同様の (規模は小さい) ものが導入されたが、地方税関に特化したインディケータや選定基準の設定

<sup>9)</sup> タイC/Pとの間では右共通理解が図られた模様であるが、カンボジア、ベトナム各国C/Pとの間では、本アウトプット下におけるAction Planが具体的に何を指しているかにつき、十分な共通理解が得られていない。

には至っていない。カンボジアでは2008年にリスクマネジメントそのものが導入されたばかりであり、まずは中央レベルにおける手法をより包括的なものとすることに注力された。このため、アウトプット3の達成度は限定的であると判断された<sup>10)</sup>。

アウトプット4は、以下の理由からその達成度は部分的であると判断された。CRMDSが開発され、2011年2月にインストールが完了した。プロジェクトでは、中央並びに地方レベルのGDCE職員を対象に本システムの使用法に関する研修も実施した。CRMDS開発プロセスは選定基準に対する理解の向上にも貢献したものと考えられる<sup>11)</sup>。しかしながら、GDCE内でCRMDSは評価時点で公式な運用開始がなされておらず、運用開始後システムが問題なく動くかどうかにつき未確定であった。

### <タイ>

タイでは1999年より既にリスクマネジメントが導入され、リスクインディケータ、プロフィール、選定基準等は中央・地方両レベルにおいて同じ時期に設定されていた（指標2-1及び3-1）。当該分野に係るガイドラインやマニュアルは、TCD側のイニシアティブにより策定されており、EDI（Electronic Data Interchange）システムに関するガイドライン（2000年）や「プロフィールリングに関するユーザーマニュアル」（2010年）等が含まれる（指標2-2及び3-2）。このため、アウトプット2及び3はおおむね達成されており、本プロジェクトの貢献によりCORPUS<sup>12)</sup>データベースへのアクセス権を得て、その情報をもとに既存のインディケータやプロフィールの更新・改善がなされた。

アウトプット4は、本プロジェクト開始前よりリスクマネジメントのシステムが設置されており、プロジェクトでは上述のデータベースへのアクセス権を得るための資金的支援により、システム上の企業プロフィールの改善に貢献した。このため、アウトプット4はおおむね達成されているといえる。

### <ベトナム>

ベトナムではプロジェクト開始前の2006年よりリスクインディケータ、及びプロフィールが設定され、当該分野に係る規定やガイドライン、マニュアルも整備された。これらはGDVC側のイニシアティブにより適宜更新されており、本プロジェクトから得た知見なども参考にしている。これらの状況を踏まえ、アウトプット2及び3はGDVC側の強いイニシアティブもあり、おおむね達成されていると判断された。GDVCでは中央・地方両レベルにおいてリスクマネジメントが効果的に実施されていることが報告された。

アウトプット4に係る活動として、プロジェクトで開発するシステムに関する協議や検討が重ねられたが、プロジェクト内でのシステム開発は中止されるに至った<sup>13)</sup>。GDVCでは既に独自の

<sup>10)</sup> GDCEとのインタビューによれば、地方税関に特化したリスクインディケータ及びプロフィールの設定は将来的な検討課題とされており、今後すぐ取り組む段階でもないことが示唆された。

<sup>11)</sup> 2011年2月日本人専門家からの補完的情報提供による。

<sup>12)</sup> タイ国内の民間企業が所有する企業データベースの呼称であり、プロジェクトでは右データベースのアクセス権を購入するにあたり、主に資金面での協力を行った。

<sup>13)</sup> このため、質問票に回答した中央レベルC/P全員（11名）が、本アウトプットにおけるプロジェクトとしての達成度を「ほとんど達成しなかった」もしくは「達成しなかった」と回答している。

システム<sup>14)</sup>を有しており、独自の努力により本システムがアップグレードされることになった。このため、ベトナムにおけるアウトプット4の達成度は限定的であると判断された。

### 2-2-3 プロジェクト目標の達成見込み

プロジェクト目標：カンボジア、タイ及びベトナムの税関が、国際基準に合致した税関リスクマネジメントを効率的、効果的に実施する能力を獲得する。

プロジェクト目標の指標：

- 1) The level of officials in charge of RM.
- 2) The level of improved results of Time Release Survey.

現地調査における直接観察やインタビュー、及び質問票の回答結果に基づき検証した結果、本プロジェクトの目標はタイ及びベトナムではおおむね達成されており、カンボジアでは部分的に達成されていると判断された。対象各国における税関リスクマネジメントの導入はプロジェクト開始時より異なる段階に位置しており、プロジェクト目標の達成度も国ごとに状況が異なった。タイTCD及びベトナムGDVCは、国際基準に合致した税関リスクマネジメントの効率的・効果的な実施に向けて着実に進んでいるものと判断される。他方、カンボジアGDCEにおいては、リスクマネジメントは2008年に導入されたばかりであり、それが国際基準に達するまでには更なる時間を要するであろうことが報告された<sup>15)</sup>。

PDMの指標からは「何を以って国際基準に合致している」と判断するかにつき、具体的な判断基準が示されていなかったが、TCDでは世界税関機構(WCO)のガイドラインに沿ったリスクマネジメントが実施されており、GDVCでは日本やWCOの取り組みと比較し、その手法が国際基準に合致する方向に向かっていることに対する自信を深めたことが報告された<sup>16)</sup>。

なお、タイ並びにベトナムにおいては、リスクマネジメントの手法が既に確立段階にあり、このためその具体的手法やリスクインディケータ、プロファイルなどの情報は機密情報として扱われているが、これはプロジェクト目標達成への阻害要因となり得たことが確認された。カンボジアでは、日本をはじめタイやベトナムなど先行する国々の経験を多く吸収したい意向があったが、これも上述の制約を受けたことが報告された<sup>17)</sup>。

### 2-3 実施プロセスにおける特記事項

本プロジェクトの実施プロセスにおける特記事項は以下のとおりである。

#### (1) 共通の目標の下に実施された広域案件

本プロジェクトはカンボジア、タイ、ベトナムを対象国とした広域案件であり、プロジェクトマネジメントのツールであるPDMにおいては、税関リスクマネジメントの進捗度合が異なる3カ国に対し、共通の上位目標、プロジェクト目標及びアウトプットが設定された。し

<sup>14)</sup> 右システムはRiskmanと呼ばれる。アップグレードによりRiskman IIが2011年1月より始動した。

<sup>15)</sup> GDCE職員とのインタビューによる(2011年2月)。

<sup>16)</sup> TCD及びGDCE職員とのインタビューによる(2011年2月)。

<sup>17)</sup> リスクマネジメントにかかる情報の守秘義務に関しては、日本人専門家をはじめGDCE、TCD、GDVCすべての税関職員とのインタビューにおいて議題として挙げられた。このことは、税関リスクマネジメント分野における協力の難しさを示唆していると思われる。

かしながら、これらアウトカム・レベルの目標はプロジェクト開始時における各国の異なるレベルを詳細に把握することなく作成されており、かつプロジェクト期間中に各対象国でどのレベルまでめざしていくのかに関し、明確にされていなかった。

## (2) 専門家の技術移転方法

本プロジェクトの長期専門家はバンコクを拠点とし、カンボジアとベトナムは月に一度のペースで訪問した。右2カ国に対する技術移転はこれらの訪問時に行われたほか、異なるタイプの研修／セミナー（本邦研修、第三国セミナー、内国セミナー等）を通じて行われた。さらに、カンボジアに対してはCRMDS開発プロセスにおけるC/Pとの協議を通じて、リスクマネジメントの包括的な考え方やデータ分析のあり方などについても技術移転が図られた。

## 2-4 効果発現に貢献した要因

### (1) 本プロジェクトに先行する協力

本プロジェクト開始前に実施された個別専門家による協力は、本プロジェクトの準備段階として効率的に機能し、各対象国におけるプロジェクト開始後の活動をスムーズに継続することに貢献した。

### (2) 地域合同調整委員会（RJCC）の開催

地域合同調整委員会（Regional Joint Coordination Committee : RJCC）は定期的に開催され、プロジェクト活動のモニタリングに寄与しただけでなく、参加した対象3カ国間の情報交換や関係強化につながったことが報告された。これに加え、RJCCにはラオス及びミャンマーの関税局もオブザーバーとして参加しており、これらの国との情報交換にも一部寄与したことが考えられる。

### (3) 対象国間の技術交換

TCDではGDCEとGDVCからの職員をプロジェクト期間中に受入れ、技術交換が実施された<sup>18)</sup>。技術交換はプロジェクト終了後もTCDとGDVCとの間で、自発的に計画されている。このように、地域レベルにおける対象国間での技術交換は、プロジェクト効果発現の貢献要因となった。

### (4) GDCE 及び GDVC の C/Pの継続的な関与

GDCEとGDVCでは、プロジェクト開始時より一貫して同一のC/Pが配置されており、月に一度の訪問ベースでの技術移転アプローチを取る本プロジェクトにとっては、一貫したC/Pの配置はプロジェクト活動に継続性を持たせるうえで特に重要であったといえる。

## 2-5 問題点及び問題を惹起した要因

### (1) リスクマネジメントに関する情報の守秘義務

前述の2-2-3で見たとおり、リスクマネジメントの情報取り扱いに関する守秘義務は、

---

<sup>18)</sup> 右技術交換にはラオス国関税局の職員も参加した。

日本並びに対象各国間での経験や技術・情報を共有していくにあたり、阻害要因であったことが確認された。このことは、特に税関リスクマネジメント手法が確立段階にあるタイとベトナムで顕著であった。

(2) カンボジアにおけるITシステムの開発

カンボジアでのアウトプット4にかかる活動は、ITシステム開発業者<sup>19)</sup>及び日本人専門家とともにタイを拠点にしていることから、非常に困難なものとなった。GDCEからの報告によれば、開発するITシステムの詳細な機能や概要についての連絡調整が時間を要し、かつ遠隔操作で行わなければならない点が、活動の円滑な進捗への阻害要因となった。さらに、システム上のトラブルが発生した際にも、IT業者から技術支援やアドバイスを得るまでに、通常よりも長い時間を要することがGDCEより報告された。

(3) ベトナムにおけるITシステムの開発

ベトナムでは、アウトプット4でどのようなITシステムを開発すべきかについて、日本側・ベトナム側双方の十分な共通理解が醸成されないままに活動が進められていた。日本とベトナムの税関手続きは必ずしも同一ではないことから、ベトナムで使用されているITシステムの機能も日本のそれとは異なるものであったが、既存のITシステムが有する機能に関し、双方で十分な理解が得られなかったことにより本アウトプット達成への阻害要因となったことが報告された。

(4) 調達手続きの遅れ

カンボジアでのITシステム開発に際し、JICA現地事務所での調達手続きに時間を要したことにより活動の円滑な進捗に支障をきたしたことがプロジェクト関係者より報告された。

---

<sup>19)</sup> カンボジアのITシステムであるCRMDSは、バンコクのIT業者が受注し開発した。



## 第3章 評価5項目による評価結果

### 3-1 妥当性

本プロジェクトの上位目標とプロジェクト目標の内容は、対象各国の国家政策、日本の協力方針、並びに同分野における協力手段としての適切性に照らして再検討した結果、現時点においても妥当性が高いといえる。

国家政策に照らしての優先度として、本プロジェクトの計画はカンボジア「リスクマネジメントを通じた貿易の促進<sup>20)</sup>」、タイ「第10次国家経済社会開発計画(TFY2007~2011)」、ベトナム「税関近代化戦略(2010年)」にそれぞれ合致している。リスクマネジメントの強化及び貿易促進は、GDCEの「税関近代化プログラム(2003~2008及び2009~2013)」、TCDの組織概要と目的、GDVCの「税関近代化戦略<sup>21)</sup>」の中でそれぞれ言及されている。

日本政府の協力方針に鑑みれば、本プロジェクトは「日本・メコン地域パートナーシップ・プログラム(2007年1月)」に挙げられる貿易・投資の拡大に貢献し得る協力であるといえる。さらに我が国の対カンボジア援助計画(2002年2月)の「持続的な経済成長と安定した社会の実現」、対タイ経済協力計画(2006年5月)の「持続的成長のための競争力強化」、対ベトナム国別援助計画(2009年7月)の「経済成長促進・国際競争力強化」に資する協力であることから、本プロジェクトの内容は日本の政府開発援助戦略にも合致している。

なお、協力分野であるリスクマネジメントは、貿易促進と税関管理という2つの相反する重要課題をともに満たし得るアプローチであり、協力手段としても適切であるといえる。

### 3-2 有効性

本プロジェクトの有効性は中程度に確保されているといえる。上述のとおりプロジェクト目標はタイではおおむね達成され、カンボジアとベトナムでは中程度に達成されていると判断された。TCDはプロジェクトを通じ、同分野の知見を深めるとともに自国のリスクマネジメントがWCOガイドラインにも準拠した国際基準にあることに自信を深めている。GDVC関係者もプロジェクトの活動を通して、自国のリスクマネジメントが国際基準に到達する正しい方向に進んでいると確信がもてたと報告している。他方、GDCEでは2008年にリスクマネジメントが導入されたが、国際基準への到達までには更なる時間を要するであろうことが確認された。

アウトプットとプロジェクト目標の因果関係に照らせば、タイとベトナムではプロジェクト開始前より既にリスクインディケータやプロファイルが設定されており、プロジェクトではこれらの改善・更新に間接的に貢献した。カンボジアではプロジェクトに先行する協力によりリスクインディケータやプロファイル設定準備が進められ、プロジェクト開始後初期の段階でこれらが設定された。いずれの国においても、インタディケーターやプロファイルの改善にあたっては各国税関独自のイニシアティブで進められてきた面も見受けられ、特にタイとベトナムにおいてはこの傾向は顕著であった。このため、本プロジェクトの有効性は中程度と判断された。

<sup>20)</sup> 2006年3月省令第21条(Sub decree 21)による。

<sup>21)</sup> 現行のものは2010年までの戦略であり、GDVCでは現在2011年~2015年をカバーする戦略を策定中である(2011年2月、GDVC関係者とのインタビューによる)。

### 3-3 効率性

本プロジェクトの効率性は、タイではおおむね適切であったがカンボジアとベトナムでは効率性を低減させる要素が確認された。

効率性に貢献した事項として、3カ国を対象とした第三国セミナーと本邦研修の実施が挙げられる。右セミナー・研修では対象3カ国の参加者を得、当該分野における知識の伝達をするとともに、日本や参加各国での経験を幅広く共有できた点において効率的な実施が可能となった。

他方、カンボジアとベトナムに対する技術移転は長期専門家の定期的な訪問ベースで実施されたが、そのアプローチは専門家及び2カ国によるC/Pとの間で、プロジェクトの協力内容に関する十分な相互理解を得ることに困難をきたした。特に、ベトナムではプロジェクトが実施するセミナーの内容等が、必ずしも参加者のレベルやニーズに十分に対応できなかったケースも報告されており<sup>22)</sup>、これらは上述の相互理解の欠如にも起因するものと考えられる。

カンボジアとベトナムにおいては、ITシステムの開発（アウトプット4）に係る活動に大幅な遅れや変更が生じたことも確認された。共通する要因の一つとして、開発するITシステムへの双方の理解が十分ではなかったことがあげられる（2-5「問題点及び問題点を惹起こした要因」参照）。なお、カンボジアでは、調達手続きに時間を要したことも円滑な活動実施の妨げとなったことが報告された<sup>23)</sup>。

他方、タイではプロジェクトの投入はおおむね効率的にアウトプット産出に活用された。プロジェクトの研修やセミナー等を通じ、中央・地方レベルの税関におけるリスクマネジメント手法改善に役立てられたことが報告された<sup>24)</sup>。なお、活動の妨げとなり得た要因として、既述のリスクマネジメントにかかる守秘義務については指摘され、これが両国における具体的な経験の共有にあたって阻害要因となったことが報告された。

### 3-4 インパクト

税関リスクマネジメントは、タイとベトナムにおいてプロジェクト開始前より導入されており、カンボジアではプロジェクトの開始初期の段階で公式に導入された。導入以降、右手法はこれまでも各国においてそれぞれ強化されてきたが、これは各国税関独自のイニシアティブによるところも大きい。このため、本プロジェクトの実施のみによるインパクト発現の検証は困難であるが、プロジェクトの実施により、対象3カ国すべてにおいて関税局内他部署との関係が強化されたというプラスの要素が確認された。特にベトナムでは局内のみならず、外部組織との関係も強化されたことが報告された<sup>25)</sup>。

インパクトの一つである上位目標「カンボジア、タイ及びベトナムの税関が、税関リスクマネジメントを導入する<sup>26)</sup>」の達成見込みは、各国で異なるレベルではあるもののその達成に向けて進捗していることが確認された。

タイとベトナムでは、プロジェクトの実施により日本税関やWCOに準じたリスクマネジメント

<sup>22)</sup> GDVC関係者とのインタビューによる（2011年2月）。

<sup>23)</sup> プロジェクト関係者とのインタビューによる（2011年2月）。

<sup>24)</sup> TCD関係者とのインタビューによる（2011年2月）。

<sup>25)</sup> GDVCとのインタビューによれば、GDVC内の他部署（税関管理部）との関係が強化された他、外部機関（公安省及び防衛省下にある入国管理局）との関係も強化されたことが報告された（2011年2月）。

<sup>26)</sup> 英文PDMの記載では、上位目標は” World class customs risk management is implemented in the Mekong region to facilitate international trade and to secure the societies from hazardous consignments” と表記されている。

への知見を深めるとともに自国の手法が国際基準に合致した方向に向かっていることに自信を深めるに至った。

なお、プロジェクト実施による負のインパクトは、現時点で確認されていない。

### 3-5 持続性

本プロジェクト効果の持続性は、以下の観点からタイとベトナムでは比較的高いものの、カンボジアでは十分に確保されているとは言い難いと判断された。

#### 3-5-1 政策面

政策面においては、対象3カ国においていずれも比較的高いと判断された。カンボジアではリスクマネジメントは、「改革・近代化プログラム（2009～2013年）」の重点戦略の一つである「貿易促進と安全保障」に係るアクションプランに含まれており、これらは前述の省令第21条（2006年3月）に準拠している。タイでは「国家競争力と社会的保護のためのワールドクラス税関」を目指すTCDの組織的ビジョンの下、リスクマネジメントが貿易促進と税関管理のための優先分野であることが確認された。さらに、ベトナムGDVCでは「税関近代化戦略（2011～2015年）」とその長期戦略（2020年）を策定中であり、このなかで税関リスクマネジメントは優先課題に位置づけられている。このことから、政策面の観点からの持続性は、対象3カ国全てにおいておおむね確保されていると判断された。

#### 3-5-2 組織・財政面

組織・財政面においては、タイとベトナムはこれまで独自の人的・財政的資源によりリスクマネジメントが実施されており、これらの活動がプロジェクト終了後も継続的される見通しは比較的高い。特にタイでは、中央のリスクマネジメント担当課が毎年定期的に地方税関職員に対する研修を実施しており、2011年4月には約80名の地方税関職員を対象にした研修が計画されている。

他方、カンボジアではGDCE側のコミットメントもあり、プロジェクト効果の継続に向けての組織的体制はある程度確保されているものの、財政面の持続性に課題が残っている。カンボジアでは2008年に税関リスクマネジメントが導入され、CRMDSは2011年2月によりやくインストールが完了した。今後、プロジェクト終了後にGDCE独自の努力により右システムの運用開始が見込まれるが、その運用を着実なものとするため更なるフォローアップ協力の必要性も示唆された。なお、JICAの経費負担にて確保されているCRMDSのサポート期間（1年間）終了後に、右システムの維持管理・更新を、独自に継続するための組織・財政的な具体的措置が見込まれるのであれば、その持続性は更に高められると思われる。

#### 3-5-3 技術面

本プロジェクトにより伝えられた技術は、タイとベトナムではプロジェクト終了後も継続的に活用される見通しがあると判断された。技術面での持続性に貢献する要素として、TCDのリスクマネジメント課は地方税関職員に技術的アドバイスを提供する十分な能力を得るに至っている。本プロジェクトを通じて得た技術的知見は、タイとベトナムの各リスクマネジメント担当課職員による日々の業務のなかでも、引き続き活用できる見込みが高いことが報告された。

さらに、地域レベルではタイとベトナムの関税局間での技術交換が今後もさらに計画されているなど、技術面の持続性に貢献する要素が確認された。

他方、カンボジアでは技術面での持続性にも課題が残されている。CRMDS使用法に関する研修は2011年1月に中央・地方レベル職員に対して実施され、CRMDSのシステム面をサポートする専任スタッフも1名配置されているが、右システムの本格的な運用開始後に何らかの技術的サポートの必要が生じる可能性が残されている。なお、CRMDS開発業者によるサポート期間（1年間）は、業者からの技術的サポート及び維持管理が提供される見通しである。

### 3-6 結論

本プロジェクトは、アウトプット4に係るカンボジアとベトナムでの活動の遅れや軌道修正を除いてはこれまで順調に進捗しており、対象3カ国の税関においてレベルの差はあれリスクマネジメントの強化につながった。特に、カンボジアではCRMDSの開発によりその更なる強化が今後見込まれている。国ごとの成果達成度としては、カンボジアではアウトプット1と2はおおむね達成された一方、アウトプット3の達成は限定的であり、アウトプット4とプロジェクト目標は中程度に達成された。タイではプロジェクト目標とすべてのアウトプットはおおむね達成された。ベトナムではアウトプット1、2及び3はいずれもおおむね達成しているが、アウトプット4の達成度は限定的であり、プロジェクト目標の達成度も中程度と判断された。

5項目の観点からの評価結果は、妥当性は対象3カ国において比較的高いが、有効性は3カ国すべてにおいて中程度に確保されていると判断された。効率性はタイでは適切であり、カンボジアとベトナムでは効率性を低減させる要素がそれぞれ確認された。インパクトとして、タイとベトナムの税関同士で地域レベルの技術交換が、今後も自発的に計画されているほか、各税関内他部署との関係強化がなされたことも報告された。さらに、ベトナムでは外部機関との関係強化につながる事例も報告された。持続性は、タイとベトナムでは政策面、組織・財政面、技術面ともに比較的高いと判断されたが、カンボジアでは政策面では比較的高く、組織面では中程度、財政面・技術面での持続性に課題が残されていることが確認された。

## 第4章 提言及び教訓

### 4-1 提言

調査結果に基づき、調査団は以下のとおり提言を行った。

- (1) TCD及びGDVCは、プロジェクト終了後も地方税関職員の研修を独自のイニシアティブにより継続的に実施すること。特に、GDVCでは地方税関職員に対する定期研修を組織的に実施しており、そのようなイニシアティブは是非継続して頂きたい。
- (2) 技術交換は、タイとベトナム間で域内交流が開始されつつあるため、このようなイニシアティブをカンボジアを含む近隣諸国にも広めることが望ましい。
- (3) 上記の技術交換では、各国の法律に準拠しつつも域内全体でのリスクマネジメントの能力向上を図るためには、よりオープンな情報・技術交換がなされることが望ましい。
- (4) GDCEは2011年3月のプロジェクト終了後速やかにCRMDSの運用開始を行うこと。
- (5) GDCEはCRMDSサポート期間終了後、右システムの維持管理や機能の強化を独自に継続できる具体的措置を講じること<sup>27)</sup>。
- (6) GDCEはCRMDSサポート期間中のシステム修正を検討する際には、慎重に判断すること。これは、GDCEによるシステム変更に起因するトラブルに対して、開発業者による技術サポートが得られない状況を回避するためにも重要である。

### 4-2 教訓

今後、類似案件に対する本プロジェクトの経験からの教訓には以下が挙げられる。

- (1) リスクマネジメント分野の技術協力の形成にあたっては、各対象国のリスクマネジメント導入度合いに応じて、守秘義務が発生し得ることを考慮に入れることが望ましい。
- (2) 複数国を対象とする広域案件では、本邦研修や第三国セミナーなどを共通して開催することで当該分野における参加国の経験からも互いに学ぶ利点がある。
- (3) 広域案件でスタート地点の異なる国を対象とする場合、各対象国におけるプロジェクト内での役割分担を当初から明確にしておくことが望ましい。
- (4) (カンボジアとベトナムでの経験から) 広域案件において、長期専門家が短期訪問ベースで技術移転を行う場合、専門家とC/P間で協力内容に関する十分な共通理解を十分に得られない可能性がある。相互理解の欠如は、プロジェクトの活動内容とC/P側のニーズとの間に温度差をもたらしかねない。特に研修やセミナーを中心とする技術移転を行うにあたっては、C/P側の研修ニーズを的確に把握したうえでそれに見合った人材を投入するなど、ニーズとのマッチングを慎重に判断することが肝要である。
- (5) (日本側への教訓として) 異なる状況にある複数国を対象とする広域案件の計画・立案にあたっては、プロジェクト開始時点における各国のスタート地点を十分に把握したうえで各アウトプットとプロジェクト目標、並びにそれらの指標を明確に設定することが重要である。

---

<sup>27)</sup> CRMDSをGDCE内の日々のリスクマネジメント業務に定着させるため、更なるフォローアップ協力の必要性が現地調査時に示唆された。

このためにプロジェクト開始前には、詳細な現状把握や調査の効果的実施が望まれる。

## 付 属 資 料

1. 評価調査結果要約表（英文）
2. ミニッツ（合同評価報告書）
3. 評価グリッド
4. 質問票
5. 質問票集計結果

## Summary of the Evaluation Results

1. Outline of the Project	
Country: Cambodia, Vietnam, Thailand	Project title: Regional Cooperation Project on Risk Management for Customs in the Mekong Region
Issue/Sector: Fiscal and Financial Sector Management	Cooperation scheme: Technical Cooperation
Division in charge: Public Policy Department	Total cost (as of Feb 2011): About 170 million JPY
Period of Cooperation: Feb 2008 – March 2011	Partner Country's Implementing Organisations: General Department of Customs and Excise (GDCE), Cambodia Thai Customs Department (TCD), Thailand General Department of Vietnam Customs (GDVC), Vietnam
	Japanese Cooperating Organization(s): Customs and Tariff Bureau, Ministry of Finance
	Related Cooperation: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Technical Cooperation Project for Risk Management in Customs, Cambodia (2005-2007)</li> <li>• Project on Strengthening the Training System for Improving Capacity of Frontline Officers of Vietnam Customs, Vietnam (2009-2012)</li> <li>• Project for Modernization and Internationalization of Customs Administration, Vietnam (2004-2007)</li> </ul>
1-1 Background of the Project	
<p>Mekong Region Development is now becoming increasingly important in order to alleviate the economic gaps within the region especially when the economic integration of ASEAN brought forward in 2015. With the opening of the second Mekong bridge between Mukdahan in Thailand and Savanakhat in Laos in December 2006, Mekong East-West Corridor has linked all the way from Vietnam through Myanmar. The mobility of goods and persons within the region is considered to be one of the key factors for vitalizing the economy, hence institutional arrangement and human development that could facilitate these transnational movements is much needed.</p> <p>In order to assure smooth trade in the region, customs of each country is expected to speed up its procedures for customs clearance, on the other hand it is required to crackdown illegal transactions as well as to watch the borders for anti-terror measures. In order to satisfy these two opposing requirements, customs in each country is required to utilize effectively its financial as well as human resources. More specifically, it is necessary to introduce risk management system in the customs in order to strictly crackdown high-risk customs clearance while making procedures less complicated in low-risk customs clearance, based on the accumulation and analysis of various customs clearance information. In order to realize this, human as well as institutional capacity building on customs risk management are necessary for customs of each country.</p> <p>Based on the above background, the Governments of Cambodia, Thailand and Vietnam have requested assistance for Customs Risk Management to the Government of Japan, and the technical cooperation project was approved targeting those three countries.</p>	



## 1-2 Project Overview

The Project Purpose is identified as “Customs of Cambodia, Thailand and Vietnam will acquire the ability to efficiently and effectively develop Risk Management towards international standard” and it has been implemented since February 2008 to March 2011, with counterpart institutions of target countries indicated above. Three long-term experts (Customs Administration, Risk Management and Coordinator/Training) are currently dispatched for the Project.

(1) Overall Goal: World class customs risk management is implemented in the Mekong region to facilitate international trade and to secure the societies from hazardous consignments.

(2) Project Purpose: Customs of Cambodia, Thailand and Vietnam will acquire the ability to efficiently and effectively develop Risk Management towards international standard.

(3) Outputs:

1. Risk Management Action Plan for Customs clearance, PCA and prevention of smuggling is carried out.
2. The Customs Risk Management procedures for national level profiling are established.
3. The Customs Risk Management procedures for regional level profiling are established.
4. IT Profiling system related is developed.

(4) Inputs (as of Feb 2011)

Japanese side: total cost (about 170 million JPY)

- Japanese experts
  - Long-term: 4 persons
  - Short-term: 14 persons (5.03MM) \* Includes anticipated placement up to March 2011
- Training courses: 45 persons (15 each from Cambodia, Thailand and Vietnam)
- Equipments: About USD 194 thousand (including USD 175 thousand for CRMDS in Cambodia)

Cambodian, Thai and Vietnamese sides:

- Assignment of C/Ps: 20 persons from GDCE, 24 persons from TCD and 36 persons from GDVC
- Project Office: provided within TCD
- Working places and necessary facilities: provided by GDCE, TCD and GDCE to implement seminars/trainings

## 2. Outline of the Terminal Evaluation Team

Evaluation Team	1. Leader, Mr. Hiroyuki Abe, Director, Fiscal and Financial Sector Management Division, Governance Group, Public Policy Department, Japan International Cooperation Agency (JICA) 2. Cooperation Planning, Mr. Kensuke Tsuji, Deputy Director, Fiscal and Financial Sector Management Division, Governance Group, Public Policy Department, JICA 3. Evaluation Analysis, Ms. Yuko Tanaka, Consultant, VSOC Co. Ltd.	
Period	February 13, 2010 – February 26, 2011	Type of Evaluation: Terminal

## 3. Summary of Evaluation Results

### 3-1 Achievements

## (1) Likelihood of Achieving the Project Purpose

Project Purpose: Customs of Cambodia, Thailand and Vietnam will acquire the ability to efficiently and effectively develop Risk Management towards international standard.

The Project Purpose is mostly achieved in Thailand while it is moderately achieved in Cambodia and Vietnam. Each target country has different starting point in terms of introduction of customs risk management in their respective customs departments, therefore the level of advancement varies from one country to another. Both of TCD and GDVC are reported to be moving toward more efficient and effective development of risk management in a steadily way, while GDCE is reported to require some more time before it could reach the international standard since it has just introduced customs risk management in 2008.

The PDM does not specify concrete indicators to verify “international standard” of risk management, however it is verified that TCD complies with international guidelines set by the World Customs Organisation (WCO); and GDVC is also moving toward the same direction. In addition, confidentiality issue regarding risk management has been reported to be one of the factors that may inhibit the realization of Project Purpose.

## (2) Level of Achievements: Outputs

Output 1 has been either achieved or mostly achieved in all target countries. The Plan of Operation<sup>1</sup> was approved in the first JCC Meeting held in 2009 and they were revised when necessary (indicator 1-1). In addition, each country has its own action plan for risk management developed and revised on its own initiatives. Followings are the levels of achievements of the rest of the Outputs in each country.

### <Cambodia>

In Cambodia, Output 2 has been mostly achieved. The Risk Indicators together with Selectivity Criteria are set up in the early stage of the Project and revised time to time. The Risk Management is officially put into practice in May 2008 when Automated Clearance System called ASYCUDA is launched in Sihanoukville (SHV). The Project contributed to making risk management procedure more analytical through series of discussions and consultations in introducing IT profiling system in the Project. As for Output 3, the similar but compact set of risk indicators and selectivity criteria mentioned above have been introduced in some of the local customs. However there are no specific indicators or selectivity criteria that are utilized specifically in the local customs. Cambodia has just introduced risk management recently and it is still in the process of enhancing its procedure into more comprehensive one at the national level. Hence it is assessed that the achievement of Output 3 has been rather limited. Output 4 has been moderately achieved. The Customs Risk Management Database System (CRMDS) has been developed and the installation has just been completed in February 2011. The project has also conducted some training on how to use CRMDS targeting GDCE officers at both central and local customs. In addition, the process of developing CRMDS has contributed to enhance understanding of selectivity criteria through series of discussions with risk management officers. However, CRMDS is yet formally launched within GDCE and it is uncertain if it will work smoothly when it is put into practice.

### <Thailand>

---

<sup>1</sup> According to the interview with Japanese expert team, the Action Plan appeared in PDM refers to the Plan of Operation of this Project.

In Thailand, customs risk management was introduced in late 1999, and consequently, risk indicators, risk profiles and selectivity criteria were initially set up around the same time for both local as well as central levels (indicators 2-1 and 3-1). Guidelines and/or manuals for risk management were also prepared by own its initiatives, some of which include a guideline on Electronic Data Interchange (EDI) system in 2000 and most recent one, “User Manual for Profiling System”(2010)(indicator 2-2 and 2-3). In resume, the Output 2 and 3 have been mostly achieved, and with contribution of this Project these indicators and profiles are improved by incorporating updated information gained from a database known as “CORPUS”, which is provided by a private enterprise in Thailand. As for Output 4, TCD has its own risk management system in place before the initiation of the Project, therefore the Project has indirectly contributed to improve the traders’ profile by providing financial support to get access to CORPUS database mentioned earlier. Therefore, the Output 4 is considered to be mostly achieved.

<Vietnam>

In Vietnam, risk indicators and profiles have been initially set up in 2006, which is before the commencement of the Project. At the same year, regulation, guideline and manual for risk management were also developed and have been updated when necessary until present. GDVC revised and improved above mentioned risk indicators / profiles as well as guidelines and manuals on its own initiatives, taking into consideration of some inputs from the Project. With this observation in mind, it is verified that both of the Outputs 2 and 3 have been mostly achieved, and the procedures for customs risk management are effectively carried out both at the central and local customs of GDVC.

As for Output 4, several modifications were made as to what kind of system can be developed by the Project through the series of discussions. As a result, IT profiling system was not developed directly by the Project. The existing system within GDVC known as “Riskman” has been upgraded by own initiative of GDVC. Therefore the level of achievement of Output 4 is considered to be limited in Vietnam.

### 3-2 Results as per the Five Evaluation Criteria

#### (1) Relevance

The relevance of the Project is considered to be remained high in all target countries for the following reasons:

- The Project Design is in line with national policies of target countries, namely “Sub-decree 21 on Trade Facilitation through Risk Management<sup>2</sup>” and “Customs Modernization Program” (2009-2013) of GDCE in Cambodia as well as “Customs Modernization Strategy of GDVC in Vietnam. It is also consistent with organizational strategy of TCD in Thailand.
- The Project’s contents are coherent with Japan’s cooperation policies to target countries. As a regional initiative, expansion of trade and investment is one of the priority areas in “Japan- Mekong Region Partnership Program” announced in January 2007. In addition, the Project is consistent with priority areas for Japan’s assistance strategy to respective countries, which are strengthening of economic foundation for Cambodia, promotion of economic development and international competitiveness for Vietnam, and enhancement of competitiveness for sustainable development for Thailand. It also supports the Thai initiatives for Mekong Regional Development identified as priority areas.

---

<sup>2</sup> Dated on 1<sup>st</sup> March 2006.

<sup>3</sup> According to JICA’s Guideline on Project Evaluation (2010), overall goal identified in PDM is considered to be one of the impacts of the Project. The overall goal is normally expected to be achieved within 3-5 years after the completion of the Project.

<sup>4</sup> Further follow-up activities in order to consolidate the system into daily operation of GDCE might be necessary.

## (2) Effectiveness

The effectiveness of the Project is moderately assured in all target countries for the following reasons:

- The Project Purpose “Customs of Cambodia, Thailand and Vietnam will acquire the ability to efficiently and effectively develop risk management towards international standard” is considered to be mostly achieved in TCD and moderately assured in GDCE and GDVC.
- Regarding causal relations between Outputs and Project purpose, some parts of Outputs are achieved not only by the Project itself but also by the efforts made by customs department in each respective country. For example, risk indicators/profiles were already set up before the Project’s commencement both in TCD and GDVC, while the contribution by the Project was made in terms of the improvement and revision of this information. In GDCE, risk indicators/profiles were introduced during the cooperation proceeding to the Project, and the Project made some improvement towards them with detailed study and analysis.

## (3) Efficiency

The efficiency of the Project is considered to be appropriate in Thailand, while it is considered to be rather limited in Cambodia and Vietnam for the following reasons:

- The regional seminars as well as training courses in Japan have been efficient in terms of cost, since these seminars enabled to transmit knowledge and experiences of Japanese Customs to three target countries at the same time.
- The technical transfer by the Project was made in the form of seminars/trainings, as well as short time visits to Cambodia and Vietnam on a monthly basis. This approach made it rather difficult to foster sufficient mutual understanding regarding the contents of the cooperation.
- In terms of development of customs IT profiling system (Output 4), it took longer time for both sides to attain sufficient and in-depth understanding of contents of IT systems in Cambodia and Vietnam. This has undermined the efficiency as well as effectiveness of Output 4.
- One possible inhibiting factor to the project may include the confidentiality of risk management issues, which limits the concrete and detailed discussion among them.

## (4) Impact

The customs risk management has been introduced and developed with major initiatives of each target country before and/or shortly after the commencement of the Project. Therefore it is difficult to verify impacts caused solely by the implementation of this Project. With this observation in mind, followings are some positive factors identified:

- The coordination and information exchange with other department(s) within each respective customs department have been enhanced.
- As for the level of achievement of overall goal<sup>3</sup> “World class customs risk management is implemented in the Mekong region to facilitate international trade and to secure the societies from hazardous consignments”, it is verified that each respective customs department is on its way to achieve the overall goal.
- Both TCD and GDVC reported that they become confident that their risk management practice is on the right track towards international standard through learning practice of Japanese Customs as well as WCO during the implementation of the Project.

## (5) Sustainability

The sustainability of the effects of the Project is considered to be relatively high in Thailand and Vietnam;

while it is yet to be assured in Cambodia for the following reasons:

- From the policy perspective, customs risk management is likely to remain to be one of the priority areas in all target countries. In Cambodia, customs risk management is included as one of the action plans on “Trade Facilitation and Security” and one of the eight strategic objectives in the “Reform and Modernization Program 2009-2013” mentioned above. TCD reported that risk management will continue to be an important issue for trade facilitation as well as customs control, under the vision of “World-class Customs for national competitiveness and social protection”. In Vietnam, GDVC is now finalizing the “Strategy for Customs Modernization 2011-2015” and its longer-term vision up to 2020, where customs risk management is included as one of the four priority areas.
- In terms of organizational aspect, the sustainability of Project’s effects is considered to be on the right track due to commitment from GDCE, while financial aspect is considered to be relatively constrained. On the other hand, organizational as well as financial sustainability is considered to be relatively high in TCD and GDVC, since they have been conducting customs risk management on its own human and financial resources during the course of the Project. In addition, the Risk Management Division of TCD annually plans and conducts training course(s) for local customs officers, which is another contributing factor to this aspect.
- As for technical aspects, it is verified that the techniques transferred by the Project is likely to be sustained in TCD and GDVC. Risk management officers at both TCD and GDVC reported to be able to continue applying some technical knowledge obtained through the Project. It is also verified in Thailand that their risk management officers now have sufficient capacity to provide technical advices to local customs officers.
- On the other hand, technical sustainability is considered to be relatively constrained in Cambodia. The trainings were held in January 2011 on the usage of CRMDS, while GDCE reported that they may require further technical support when CRMDS will be formally put into operation. In addition, the IT company will provide one-year support period to GDCE including maintenance with the financial support of JICA.

(6) Factors that promoted/ inhibited realization of effects

- 1) Promoting factors: Preceding cooperation served as effective preparatory phase of the Project implementation; Regional Joint Coordinating Committee (RJCC) provides opportunities for information exchange among participating countries; Technical exchange has contributed to promoting effects of the Project.
- 2) Inhibiting factors: Confidentiality issues have constrained the technical as well as information exchange among target countries as well as Japan; Communication with IT company as well as Japanese experts based in Thailand made it difficult for GDCE to undertake activities for IT system development in Cambodia; Lack of sufficient understanding regarding the contents of IT system to be developed by the Project undermined effects of Output 4 in Vietnam.

### 3-3 Conclusion

In summary, the overall customs risk management has been further enhanced in all target countries although there has been delay or modification of activities under Output 4 in Cambodia and in Vietnam. In Cambodia, development of CRMDS is expected to further enhance risk management in GDCE. Regarding the level of achievement in each country, Output 1 and 2 have been mostly achieved in Cambodia, while achievement of Output 3 has been rather limited. Output 4 and Project Purpose have been moderately achieved. In Thailand, Project Purpose and all Outputs have been mostly achieved. In Vietnam, Output 1, 2 and 3 have been mostly achieved, while achievement of Output 4 has been rather limited. The Project

Purpose has been moderately assured in Cambodia.

### 3-4 Recommendations and Lessons learned

#### 3-4-1 Recommendations

On the ground of the results of the study summarised above, the Terminal Evaluation Team has made the following recommendations to the Project.

1. TCD and GDVC is recommended to continue its initiative for training local customs officers on risk management issues after the termination of the Project;
2. In terms of technical exchange, the Team appreciates the initiatives for regional level technical exchange planned between TCD and GDVC. Therefore, it is recommended to continue similar technical exchanges within neighboring countries;
3. In the technical exchange mentioned above, it would be preferable that information and technical exchange would be made more openly in order to enhance overall capacities of risk management in the region, in compliance with national regulations in each country.
4. GDCE is recommended to put CRMDS into operation (“go alive”) promptly after the end of the Project in March 2011.
5. GDCE is recommended to take concrete measures for maintenance and enhancement of the functions of CRMDS, especially after the completion of one-year support period<sup>4</sup>.
6. The GDCE is recommended to be highly cautious when it considers to making any modifications to the CRMDS during one-year support period. The IT company may not be able to continue technical support if some system’s modifications are made by GDCE.

#### 3-4-2 Lessons learned

Followings are common lessons learned from Project’s experiences for similar types of cooperation in the future:

1. In formulating technical cooperation on customs risk management, confidentiality issues shall be considered depending on the levels of development of risk management in each recipient county;
2. Occasions of joint activities under the regional cooperation project such as trainings in Japan and regional seminars could enable participants to learn each country’s experience on their common issues; and
3. For the regional cooperation targeting various countries with different starting points, it is important to clarify roles and responsibilities of each target country within the Project.

2. ミニッツ (合同評価報告書)

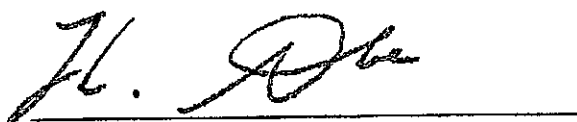
MINUTES OF MEETING  
BETWEEN THE JAPANESE TERMINAL EVALUATION TEAM AND  
THE GENERAL DEPARTMENT OF CUSTOMS AND EXCISE OF CAMBODIA  
ON  
THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR  
REGIONAL COOPERATION PROJECT ON RISK MANAGEMENT  
FOR CUSTOMS IN THE MEKONG REGION

The Japanese Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Team”), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and the General Department of Customs and Excise of Cambodia (hereinafter referred to as the “GDCE”) had a series of discussions on the Japanese technical cooperation for “Regional Cooperation Project on Risk Management for Customs in the Mekong Region” (hereinafter referred to as “the Project”) for the terminal evaluation of the Project which is scheduled to end on March 2011.

The Team reviewed and evaluated the achievements of the Project with a series of interviews and discussions with GDCE.

As a result, JICA and GDCE agreed to the matters referred to in the document attached hereto.

Phnom Penh, March /6 , 2011



Hiroyuki Abe  
Leader  
Japanese Terminal Evaluation Mission  
Japan International Cooperation Agency  
Japan



Dr. Pen Siman  
Delegate of the Royal Government in charge of  
the General Department Customs and Excise,  
Ministry of Economy and Finance,  
Kingdom of Cambodia

**JOINT TERMINAL EVALUATION REPORT**  
**ON**  
**THE REGIONAL COOPERATION PROJECT ON RISK MANAGEMENT**  
**FOR CUSTOMS IN THE MEKONG REGION**  
**(COUNTRY REPORT FOR CAMBODIA)**

**March 2011**

*Sm*



## TABLES OF CONTENTS

1.	INTRODUCTION.....	1
1.1	OBJECTIVES OF THE EVALUATION STUDY .....	1
1.2	MEMBERS OF THE EVALUATION TEAM .....	1
1.3	SCHEDULE OF THE EVALUATION STUDY .....	1
1.4	OUTLINE OF THE PROJECT .....	1
2.	METHODOLOGY OF THE TERMINAL EVALUATION .....	1
2.1	EVALUATION PROCEDURE .....	1
2.2	ITEMS OF THE TERMINAL EVALUATION STUDY .....	1
3.	ACHIEVEMENT AND IMPLEMENTATION PROCESS.....	2
3.1	INPUTS .....	2
3.2	ACHIEVEMENT OF THE PROJECT .....	2
3.3	IMPLEMENTATION PROCESS .....	4
4.	EVALUATION RESULTS BY FIVE EVALUATION CRITERIA.....	5
4.1	RELEVANCE .....	5
4.2	EFFECTIVENESS .....	5
4.3	EFFICIENCY.....	6
4.4	IMPACT .....	6
4.5	SUSTAINABILITY.....	6
5.	CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS.....	7
5.1	CONCLUSION.....	7
5.2	RECOMMENDATIONS .....	7
5.3	LESSONS LEARNED .....	8

## ANNEX LIST

- Annex 1 Members of the Terminal Evaluation Team
- Annex 2 Schedule of the Evaluation Study
- Annex 3 Outline of the Project
- Annex 4 PDM Version 1.1
- Annex 5 List of Persons Interviewed
- Annex 6 List of Japanese Experts
- Annex 7 List of Counterpart Trainings in Japan
- Annex 8 Records of Seminars and Workshops
- Annex 9 Record of Expert's Visit to Cambodia and Vietnam
- Annex 10 List of Equipment
- Annex 11 Budget Allocated by JICA
- Annex 12 List of Counterparts

## **1. INTRODUCTION**

### **1.1 Objectives of the Evaluation Study**

The Objectives of the Terminal Evaluation Study are as follows:

- (1) To review the past inputs, activities, and outputs of the Project;
- (2) To evaluate the overall achievement of the Project since its commencement in February 2008, using JICA's standard project evaluation criteria of relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability;
- (3) To discuss the Project implementation and identify both promoting and inhibiting factors; and
- (4) To make recommendations regarding the measures to be taken for the remaining period and after the completion of the Project.

### **1.2 Members of the Evaluation Team**

See Annex 1

### **1.3 Schedule of the Evaluation Study**

See Annex 2

### **1.4 Outline of the Project**

See Annex 3

## **2. Methodology of the Terminal Evaluation**

### **2.1 Evaluation Procedure**

The PDM version 1.1 (see Annex 4) was adopted as the framework of the Evaluation. The Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Team") conducted surveys by questionnaires and interviewed the counterpart personnel (hereinafter referred to as "C/P") from Cambodia, Thailand and Vietnam as well as Japanese Experts assigned to the Project. Both quantitative and qualitative data were gathered and utilized for analysis. Data collection methods used for the evaluation were as follows:

- Literature/Documentation Review;
- Questionnaires (Japanese Experts, C/P at central and local customs);
- Key Informant Interviews (C/P from the General Department of Customs and Excise (GDCE) in Cambodia, the Thai Customs Department (TCD) in Thailand, and the General Department of Vietnam Customs (GDVC) in Vietnam, Japanese Experts); and
- Direct Observations

See Annex 5 for the list of persons interviewed during the evaluation study.

### **2.2 Items of the Terminal Evaluation Study**

#### **(1) Achievement of the Project**

Achievement of the Project is measured in terms of Inputs, Outputs, and the Project Purpose, with reference to the Objectively Verifiable Indicators identified in the PDM version 1.1.

#### **(2) Implementation Process**

Implementation process of the Project is reviewed from the various viewpoints, including technical transfer, communication among stakeholders, monitoring process and so on, in order to examine to what extent the Project has been managed properly. In addition, it facilitates to identify inhibiting and/or promoting factors that have affected the implementation process of the Project.

### (3) Evaluation Based on the Five Evaluation Criteria

Based on the observations made under the previous two items, the Project is assessed from the viewpoint of Five Evaluation Criteria, which was originally proposed by DAC (OECD)<sup>1</sup> and defined by JICA, shown in Table 1-1.

Table 1-1 Definition of the Five Evaluation Criteria

Five Evaluation Criteria	Definitions as per the JICA Evaluation Guideline
1. Relevance	Relevance of the Project is reviewed by the validity of the Project Purpose and Overall Goal in connection with the Government development policy and the needs of the target group and/or ultimate beneficiaries in Cambodia.
2. Effectiveness	Effectiveness is assessed to what extent the Project has achieved its Project Purpose, clarifying the relationship between the Project Purpose and Outputs.
3. Efficiency	Efficiency of the Project implementation is analysed with emphasis on the relationship between Outputs and Inputs in terms of timing, quality and quantity.
4. Impact	Impact of the Project is assessed in terms of positive/negative, and intended/unintended influence caused by the Project.
5. Sustainability	Sustainability of the Project is assessed in terms of institutional, financial and technical aspects by examining the extent to which the achievements of the Project will be sustained after the Project is completed.

Source: JICA Project Evaluation Guideline (2010), JICA

## 3. ACHIEVEMENT AND IMPLEMENTATION PROCESS

### 3.1 Inputs

Inputs to the Project by both Japanese and counterpart governments as of March 2011 since its inception are summarized as follows.

<Japanese side>

- Japanese experts (Annex 6)
  - Long-term: 4 persons
  - Short-term: 14 persons
- Training courses: 45 persons (15 each from Cambodia, Thailand and Vietnam) (Annex 7)
- See Annex 8 through 11 for other information regarding inputs from Japanese side (such as Seminar and workshops, visit to Cambodia and Vietnam, and equipment etc.)

<Cambodian side>

- Assignment of C/Ps: 20 from GDCE (Annex 12)
- Cost-sharing of operational expenses
- Working places and necessary facilities to implement seminars/trainings

### 3.2 Achievement of the Project

#### 3.2.1 Activities

Most of the Project's activities, as specified in the PDM (version 1.1) and the Project's Plan of Operation (PO), have been implemented as planned though some delay of the project activities

1 DAC website on Criteria for Evaluating Development Assistance (accessed on November 2010)  
[http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en\\_2649\\_34435\\_2086550\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en_2649_34435_2086550_1_1_1_1,00.html)

regarding development of a new IT profiling system called “Customs Risk Management Database System (CRMDS)” (hereinafter referred to as “CRMDS”) CRMDS were reported.

### 3.2.2 Outputs

Output as per PDM version 1.1	Indicators
1. Risk Management Action Plan for Customs clearance, PCA and prevention of smuggling is carried out.	1-1 Action Plan is developed.
2. The customs risk management procedures for national level profiling are established.	2-1 Risk indicators and profiles for national level profiling developed. 2-2 Guideline, manuals and materials for national level profiling developed. 2-3 The number and quality of training courses.
3. The customs risk management procedures for regional level profiling are established.	3-1 Risk indicators and profiles for regional level profiling developed. 3-2 Guideline, manuals and materials for regional level profiling in the pilot sites developed. 3-3 The number and quality of training courses.
4. IT Profiling system related is developed.	4-1 Completion of developing IT profiling system. 4-2 Necessary information is well stored in the system. 4-3 The number and quality of training courses for administration system.

Output 1 has been mostly achieved. The Plan of Operation<sup>2</sup> was approved in the first JCC Meeting held in 2009 and they were revised when necessary (indicator 1-1). In addition, GDCE has its own action plan for risk management.

Output 2 has been mostly achieved. The Risk Indicators together with Selectivity Criteria are set up in the early stage of the Project and revised time to time. The Risk Management is officially put into practice in May 2008 when Automated Clearance System called ASYCUDA is launched<sup>3</sup> in Sihanoukville (SHV). The Project contributed to making risk management procedure more analytical through series of discussions and consultations in introducing IT profiling system in the Project.

As for Output 3, the similar but compact set of risk indicators and selectivity criteria mentioned above have been introduced in some of the local customs. However there are no specific indicators or selectivity criteria that are utilized specifically in the local customs. Cambodia has just introduced risk management recently and it is still in the process of enhancing its procedure into more comprehensive one at the national level. Hence it is assessed that the achievement of Output 3 has been rather limited<sup>4</sup>.

Output 4 has been moderately achieved. CRMDS has been developed and the installation has just been completed in February 2011. The project has also conducted some trainings on how to use CRMDS targeting GDCE officers at both central and local customs. In addition, the process of

<sup>2</sup> According to the interview with Japanese expert team, the Action Plan appeared in PDM refers to the Plan of Operation of this Project.

<sup>3</sup> The sub-decree on Trade Facilitation through Risk Management (Sub-decree 21) was approved in March 2006, which is before the initiation of the Project.

<sup>4</sup> According to the interview with GDCE officers, it is reported that risk indicators/profiles that are specific to each local customs may be developed in the future when it is considered to be necessary for better risk management in local customs.

*Sm*

developing CRMDS has contributed to enhance understanding of selectivity criteria through series of discussions with risk management officers<sup>5</sup>. However, CRMDS is yet formally launched within GDCE and it is uncertain if it will work smoothly when it is put into practice.

### 3.2.3 Project Purpose

**Project Purpose:** Customs of Cambodia, Thailand and Vietnam will acquire the ability to efficiently and effectively develop risk management towards international standard.

#### **Objectively Verifiable Indicators:**

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. The level of officials in charge of risk management.</li><li>2. The level of improved results of Time Release Survey.</li></ol> |
|--|

Based on the direct observations, interviews as well as analysis of the answers to the questionnaire, the team verifies that the Project Purpose is moderately achieved in Cambodia. Each target country has different starting point in terms of introduction of customs risk management in their respective customs departments, therefore the level of advancement varies from one country to another. GDCE has just introduced customs risk management in 2008, therefore it may require some more time before it could reach the international standard<sup>6</sup>.

The PDM does not specify concrete indicators to verify “international standard” of risk management and GDCE reported that they could not compare their level with other countries such as Thailand, Vietnam and Japan, partly due to some constraints caused by confidentiality issue<sup>7</sup>.

## 3.3 Implementation Process

### 3.3.1 Factors Regarding Implementation Process

The followings are some issues of importance regarding the implementation process of the Project:

- The Project is a regional project targeting Cambodia, Thailand and Vietnam. The PDM as a tool for project management sets up common outputs, project purpose and overall goal with same indicators for three target countries with different stages of risk management. In addition, the description of these outputs and outcomes of the project are not concretely specified.
- The Japanese experts of the Project are based in Bangkok and have visited Cambodia and Vietnam on a monthly basis. Technical transfer for two countries mentioned above was made during these visits for different types of seminars (i.e. regional seminars, in-country seminars and training in Japan). Furthermore, technical transfer to Cambodia was also made through the bilateral discussion on development of CRMDS and through analysis of risk management data.

### 3.3.2 Factors Promoted the Realization of Project's Effects

The team noted the followings as factors that promoted the realization of Project effects:

- The preceding projects prior to the Project served as preparatory phase and have contributed to initiate the project activities in each respective country effectively.

---

<sup>5</sup> According to the additional information provided by Japanese Expert (personal communication, 3 March 2011).

<sup>6</sup> Interview with GDCE officers (14 February, 2011).

<sup>7</sup> Confidentiality issue of risk management has been raised in interviews with customs officers from TCD, GDVC, GDCE as well as interview with Japanese experts. In case of Cambodia, it is reported that GDCE could not verify if they are at the “international standard” since they could not compare their customs risk management practice with those of two target countries as well as Japan.

- The Regional Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as “RJCC”) held regularly contributed not only to monitoring the progress of the Project but also to enhancing information exchange and relationships among customs departments of target countries. In addition, customs from Lao PDR and Myanmar also participated in RJCC and this has enhanced information exchange with these countries as well.
- The consistent involvement of risk management officers from GDCE during the cooperation period has contributed to the continuity of Project’s activities.

### 3.3.3 Factors Inhibited the Realization of Project’s Effects

The team noted the followings as factors that inhibited the realization of Project effects:

- The confidentiality regarding risk management issues was identified as an obstacle to share experiences and technical information between and among target countries as well as Japan.
- Regarding the activities under Output 4, development of CRMDS appeared to be highly challenging and both of the IT company<sup>8</sup> and Japanese experts are based in Thailand. This has made it difficult for GDCE to communicate with them regarding the detailed aspects and/or functions they would like for the new system. This also requires relatively longer time before GDCE could receive technical supports/advices from the company when it is necessary.
- The delay of procurement procedure by JICA Thailand Office is also the inhibiting factor for the progress of the Project.

## 4. EVALUATION RESULTS BY FIVE EVALUATION CRITERIA

### 4.1 Relevance

The relevance of the Project is considered to be remained high for the following reasons:

- The Project Design is in line with national policies of Cambodia, namely “Sub-decree 21 dated 1<sup>st</sup> March 2006 on Trade Facilitation through Risk Management” and “Customs Modernization Programme (2003-2008 and 2009-2013)” of GDCE in Cambodia. According to the mentioned program, customs risk management remains to be within the scope of these said programs.
- The Project’s contents are coherent with Japan’s cooperation policies to Cambodia. As a regional initiative, expansion of trade and investment is one of the priority areas in “Japan - Mekong Region Partnership Program” announced in January 2007. In addition, the Project is consistent with priority areas for Japan’s Assistance Strategy to Cambodia, i.e. “promotion of economic base development”.
- Risk management is one of the important tools for satisfying two opposing requirements, i.e. trade facilitation and customs control.

### 4.2 Effectiveness

The effectiveness of the Project is moderately assured for the following reasons:

- The Project Purpose “Customs of Cambodia, Thailand and Vietnam will acquire the ability to efficiently and effectively develop risk management towards international standard” is considered to be moderately achieved. Risk management officers from GDCE reported that they have gained broader knowledge on the topic through seminars/trainings of the Project.
- Regarding causal relations between Outputs and Project Purpose, some parts of Outputs are generally achieved not only by the Project itself but also by the efforts made by GDCE officers

---

<sup>8</sup> The CRMDS has been developed by a Thai company located in Bangkok.

on their own initiatives. For example, risk indicators/profiles were introduced during the cooperation preceding to the Project; while the Project made some improvement with detailed study and analysis regarding the current risk management procedures and systems in Cambodia (see section 3.2.2).

#### 4.3 Efficiency

The efficiency of the Project is considered to be rather limited for the following reasons:

- The regional seminars as well as training courses in Japan have been efficient in terms of cost, since these seminars enabled to transmit knowledge and experiences of Japanese Customs to three target countries at the same time.
- The technical transfer by the Project was made in the form of seminars/trainings, as well as short time visits to Cambodia and Vietnam on a monthly basis. This approach made it rather difficult to foster sufficient mutual understanding regarding the contents of the cooperation.
- In terms of development of customs IT profiling system (Output 4), it took longer time for both sides to attain sufficient and in-depth understanding of customs procedure in Cambodia before designing the contents of CRMDS to be developed by the Project. Lengthy and complicated procurement procedure also hampered the smooth implementation. Therefore, this has undermined the efficiency of activities leading to Output 4.

#### 4.4 Impact

The customs risk management has been introduced and developed partly during the cooperation proceeding to the Project; therefore the team noted that it is difficult to verify impacts caused solely by the implementation of this Project. With this observation in mind, followings are some positive factors identified:

- The coordination and information exchange with other department(s) within GDCE have been enhanced.
- As for the level of achievement of overall goal<sup>9</sup> “World class customs risk management is implemented in the Mekong region to facilitate international trade and to secure the societies from hazardous consignments”, it is verified that GDCE is on its way to achieve the overall goal.

No negative impacts have been reported so far<sup>10</sup>.

#### 4.5 Sustainability

The sustainability of the effects of the Project is yet to be assured for the following reasons.

---

<sup>9</sup> According to JICA's Guideline on Project Evaluation (2010), overall goal identified in PDM is considered to be one of the impacts of the Project. The overall goal is normally expected to be achieved within 3-5 years after the completion of the Project.

<sup>10</sup> In Cambodia, some concerns were expressed regarding the confidentiality of data management in CRMDS, as it is developed by a foreign-national company (Thai company). It is confirmed by Japanese experts that the service agreement between JICA Thailand Office and the IT company (contractor) contains terms and conditions for confidentiality.



#### **4.5.1 Policy Aspects**

From the policy perspective, customs risk management is likely to remain to be one of the priority areas in Cambodia. Customs risk management is included as one of the action plans on “Trade Facilitation and Security” which is compliance with the sub-decree 21 dated 1<sup>st</sup> March 2006 on “Trade Facilitation through Risk Management” and one of the eight strategic objectives in the “Reform and Modernization Program 2009-2013”. Therefore, in terms of policy aspect, sustainability of the project is relatively high.

#### **4.5.2 Organizational and Financial Aspects**

In terms of organizational aspect, the sustainability of Project’s effects is considered to be on the right track due to commitment from GDCE, while financial aspect is considered to be relatively constrained. The customs risk management procedures were initially set up in 2008 and the CRMDS was just completed its installation in January 2011. GDCE will need to put these system into operation after the Project ends, hence further follow-up activities might be required in this aspect. The financial sustainability will be increased if GDCE could take measures for maintenance and update of CRMDS after the completion of one-year supporting period.

#### **4.5.3 Technical Aspects**

In terms of technical aspects, the sustainability of the Project’s effects is also considered to be relatively constrained. The trainings were held in January 2011 on the usage of CRMDS. However, as is mentioned in the previous section, GDCE may require further technical support when CRMDS will be formally put into operation although GDCE has appointed one officer specializing IT system to deal with technical issues<sup>11</sup>. In addition, the IT company will provide one-year support period to GDCE including maintenance.

### **5. CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS**

#### **5.1 Conclusion**

In summary, the overall customs risk management has been further enhanced in GDCE especially regarding the development of CRMDS. In terms of level of achievement, Output 1 and 2 have been mostly achieved while the level of achievement of Output 3 has been rather limited. The Output 4 and the Project Purpose have been moderately achieved.

In terms of the Five Evaluation Criteria, the relevance is considered to be remained high, the effectiveness is moderately assured and the efficiency is rather limited. Some positive impacts have been observed in terms of enhanced relationships among department(s) within GDCE. Regarding the sustainability of the Project, it is considered to be relatively high in terms of policy aspects, while organizational sustainability is considered to be moderately assured. In addition, it is also verified that financial and technical sustainability is yet to be assured.

#### **5.2 Recommendations**

On the ground of the results of the study summarized above, the Team has made the following recommendations to the Project:

---

<sup>11</sup> The officer has been engaged in the development of CRMDS, therefore he has deep understanding of the system.



1. GDCE is recommended to put CRMDS into operation (“go alive”) promptly after the end of the Project in March 2011.
2. GDCE is recommended to take concrete measures for maintenance and enhancement of the functions of CRMDS, especially after the completion of one-year support period<sup>12</sup>.
3. The GDCE is recommended to be highly cautious when it considers to make any modifications to the CRMDS during one-year support period. The IT company may not be able to continue technical support if some system’s modifications are made by GDCE.
4. It is recommended to continue technical exchange within neighboring countries; and
5. In the technical exchange mentioned above, it would be preferable that information and technical exchange would be made more openly in order to enhance overall capacities of risk management in the region, in compliance with national regulations in each country.

### 5.3 Lessons Learned

Followings are common lessons learned from Project’s experiences for similar types of cooperation in the future:

1. In formulating technical cooperation on customs risk management, confidentiality issues shall be considered depending on the levels of development of risk management in each recipient county;
2. Occasions of joint activities under the regional cooperation project such as trainings in Japan and regional seminars could enable participants to learn each country’s experience on their common issues;
3. For the regional cooperation targeting various countries with different starting points, it is important to clarify roles and responsibilities of each target country within the Project; and
4. Technical transfer made on the basis of short-term visits to neighboring countries by long-term experts may not foster sufficient mutual understanding regarding the contents of the cooperation. The lack of sufficient mutual understanding on this matter may bring about gaps between needs of the target group and the contents of project activities. In order to avoid this situation, proper inputs/measure for technical transfer should be carefully considered.

---

<sup>12</sup> Further follow-up activities in order to consolidate the system into daily operation of GDCE might be necessary.

*Sam*

**Annex 1 Members of the Evaluation Team**

**Japanese Side:**

	<b>Name</b>	<b>Designation</b>	<b>Position, Organisation</b>
1	Mr. Hiroyuki Abe	Leader	Director, Fiscal and Financial Sector Management Division, Governance Group, Public Policy Department, Japan International Cooperation Agency (JICA)
2	Mr. Kensuke Tsuji	Cooperation Planning	Deputy Director, Fiscal and Financial Sector Management Division, Governance Group, Public Policy Department, JICA
3	Ms. Yuko Tanaka	Evaluation Analysis	Consultant, VSOC Co. Ltd.

**Cambodian Side:**

	<b>Name</b>	<b>Position, Organisation</b>
1	Dr. Kun Nhem	Deputy Director-General of GDCE
2	Mr. Sem Meng	Deputy Chief of Customs Risk Management and Audit Office, Customs Risk Management and Audit Office, Legal Affairs, Audit and Public Relation Department
3	Mr. Bou Bunnara	Assistant Director, Department of Planning, Technique and International Affairs
4	Mr. Say Senglay	Assistant Chief, Customs Risk Management and Audit Office, Legal Affairs, Audit and Public Relation Department
5	Mr. Iv Taingphea	Assistant Chief, IT and Statistics Office
6	Mr. Koh Nich	Customs Agent, Customs Risk Management and Audit Office, Legal Affairs, Audit and Public Relation Department
7	Mr. Meas Sam Ang	Customs Agent, Customs Risk Management and Audit Office, Legal Affairs, Audit and Public Relation Department
8	Mr. Daung Bunthoeurn	IT Consultant, Customs Risk Management and Audit Office, Legal Affairs, Audit and Public Relation Department

*sm*

**Annex 2 Schedule of the Evaluation Study**

Day		Activity (Consultant)	Activity (Main Party)
Feb.13	Sun	Arrival in Phnom Penh	
Feb.14	Mon	8:30 Interview with GDCE (CP at central level) 14:30 Interview with GDCE (customs officers from SHV)	
Feb.15	Tue	8:30 Interview with GDCE (continued) 15:00 Interview with Deputy Director of GDCE	
Feb.16	Wed	8:30 Interview with GDCE (continued) Transfer from Phnom Penh to Hanoi	
Feb.17	Thu	9:00 Interview with GDVC (CP at central level) 14:00 Interview with GDVC (CP at central level)	
Feb.18	Fri	9:00 Interview with GDVC (CP at local level) 14:00 Interview with GDVC (CP at central level)	
Feb.19	Sat	Document Analysis and Preparation	
Feb.20	Sun	Document Analysis and Preparation Transfer from Hanoi to Bangkok	
Feb.21	Mon	9:00 Interview with Japanese Experts 13:30 Interview with TCD (CP at central level)	
Feb.22	Tue	10:00 Interview with TCD (Director of PCA Bureau, Director of RM)	Arrival in Bangkok(15:45pm)
Feb.23	Wed	10:00 Meeting with TCD 14:00 Meeting with TCD (continued)	
Feb.24	Thu	14:00 Meeting with TCD	
Feb.25	Fri	9:00 JCC	
Feb.26	Sat	Leaving Bangkok for Japan	

*Gu*

### **Annex 3 Outline of the Project**

#### **-Background of the Project**

Mekong Region Development is now becoming increasingly important in order to alleviate the economic gaps within the region especially when the economic integration of ASEAN brought forward in 2015. With the opening of the second Mekong bridge between Mukdahan in Thailand and Savanakhath in Laos in December 2006, Mekong East-West Corridor has linked all the way from Vietnam through Myanmar. The mobility of goods and persons within the region is considered to be one of the key factors for vitalizing the economy, hence institutional arrangement and human development that could facilitate these transnational movements is much needed.

In order to assure smooth trade in the region, customs of each country is expected to speed up its procedures for customs clearing, on the other hand it is required to crackdown illegal transactions as well as to watch the borders for antiterror measures. In order to satisfy these two opposing requirements, customs in each country is required to utilize effectively its financial as well as human resources. More specifically, it is necessary to introduce risk management system in the customs in order to strictly crackdown high-risk customs clearing while making procedures less complicated in low-risk customs clearing, based on the accumulation and analysis of various customs clearing information. In order to realize this, human as well as institutional capacity building on customs risk management are necessary for customs of each country.

Based on the above background, the Governments of Cambodia, Thailand and Vietnam have requested assistance for Customs Risk Management to the Government of Japan, and the technical cooperation project was approved targeting those three countries.

The Purpose of the Project is identified as "Customs of Cambodia, Thailand and Vietnam will acquire the ability to efficiently and effectively develop Risk Management towards international standard" and it has been implemented since February 2008 to March 2011, with counterpart institutions of target countries indicated above. Three long-term experts (Customs Administration, Risk Management and Coordinator/Training) are currently dispatched for the Project.

As the cooperation period of the Project will terminate in March 2011, the terminal evaluation has been planned in February 2011 in order to verify its achievement.

#### **-Project Overview**

- (1) Overall Goal: World class customs risk management is implemented in the Mekong region to facilitate international trade and to secure the societies from hazardous consignments.
- (2) Project Purpose: Customs of Cambodia, Thailand and Vietnam will acquire the ability to efficiently and effectively develop Risk Management towards international standard.
- (3) Outputs:
  1. Risk Management Action Plan for Customs clearance, PCA and prevention of smuggling is carried out.
  2. The Customs Risk Management procedures for national level profiling are established.
  3. The Customs Risk Management procedures for regional level profiling are established.
  4. IT Profiling system related is developed.

*Sm*

Project Design Matrix (PDM) for Cambodia version 1.1

Title: Regional Cooperation Project on Risk Management for Customs in the Mekong Region

Project Area: Phnom Penh, Sihanoukville and Bavet

Target Group: Officials of Risk Management Audit Office and local customs of Sihanoukville and Bavet

Indirect Beneficiaries: relevant officials who are in charge of customs clearance, enforcement

Term: 3 Years (from Feb. 2008 to Jan. 2011)

<p><b>Goal:</b> World class Customs Risk Management is implemented in the Mekong Region to facilitate international trade and to secure the societies from hazardous consignments.</p> <p><b>Purpose:</b> Customs of Cambodia, Thailand and Vietnam will acquire the ability to efficiently and effectively develop Risk Management towards international standard.</p> <p><b>Outcome:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Risk Management Action Plan for Customs clearance, PCA and prevention of smuggling is carried out</li> <li>2. The Customs Risk Management procedures for national level profiling are established.</li> <li>3. The Customs Risk Management procedures for regional level profiling are established.</li> <li>4. IT profiling system related is developed.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- The level of officials in charge of RM</li> <li>- The level of improved results of Time Release Survey</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Action Plan is developed.</li> <li>2. Risk indicators and profiles for national level profiling developed. - Guideline, manuals and materials for national level profiling developed. - The number and quality of training courses</li> <li>3. Risk indicators and profiles for regional level profiling developed. - Guideline, manuals and materials for regional level profiling in the pilot sites developed. - The number and quality of training courses.</li> <li>4. Completion of developing IT profiling system - Necessary information is well stored in the system - The number and quality of training courses for administrating system.</li> </ol>	<p>Report of the Project Results of examination Results of Time Release Survey in accordance with WCO standard</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Action Plan, Report of the Project</li> <li>2. guidelines, manuals and materials Report of the Project and questionnaire survey from participants</li> <li>3. guidelines, manuals and materials Report of the Project and questionnaire survey from participants</li> <li>4. The volume and quality of training courses for administrating system. Report of the Project and questionnaire survey from participants</li> </ol>	<p>Frequent Amendment of International Standard on Risk Management</p>
<p><b>Activities:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1-1 To verify the current situation by collection of all necessary information concerned for analysis of the strong and weak points of Customs administration and Risk Management to develop in the next step</li> <li>1-2 To analyze the challenges and problems of Risk</li> </ol>	<p>Input from CED &lt;Human Resources &gt; Customs Risk Management and Audit Office Risk Management Team of Customs at Sihanoukville and Bavet ICT staff</p>	<p>Input from JICA Long Term Experts: Three Experts Short Term Experts: as needed</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risk Management Team</li> <li>- Assignment of appropriate official at the pilot sites</li> </ul> <p>Condition of Assignment</p>

<p>Management on Customs procedures</p> <p>1-3 To formulate Risk Management Action Plan  1-4 To carry out Risk Management Action Plan</p> <p>2-1 To improve Risk Indicators and Profile, and to develop a full scale of risk management on a national level including connection with the automated clearance system.</p> <p>2-2 To revise the developed risk indicators and profile, to revise necessary operational manual for national level profile to enforce the Customs procedures in line with the Risk Indicators and Profile developed and to develop report formats for the risk analysis</p> <p>2-3 To conduct training and necessary technical transfer to the resource officials</p> <p>2-4 To conduct training on Risk Management for all Customs officials in general</p> <p>2-5 To conduct Risk Management based on the revised operational manual for national level profile</p> <p>3-1 To develop Risk Indicators and Profile</p> <p>3-2 To develop necessary operational manual for regional level profile to enforce the Customs procedures in line with the Risk Indicators and Profile developed</p> <p>3-3 To conduct training and necessary technical transfer to the resource officials in Risk Management Divisions in both Headquarters and pilot sites</p> <p>3-4 To conduct training on Risk Management for all Customs officials in general</p> <p>3-5 To conduct Risk Management based on the operational manual for regional level profile developed</p> <p>4-1 To manage and analyze information collected</p> <p>4-2 To survey traders' profile</p> <p>4-3 To develop traders' profiling database</p> <p>4-4 To develop the profiling system</p> <p>4-5 To conduct training how to utilize the profiling system</p>	<p>&lt;Working places and necessary facilities&gt;</p> <p>&lt;Budget&gt;</p> <p>Provision of running expenses of the Project</p>	<p>Counterpart Training in Japan : as needed</p> <p>Provision of equipment : as needed</p> <p>* Remark</p> <p>* JICA Expert will give technical support and advice according to the necessity.</p>	<p>appropriate official as a staff of CRMA Office</p> <p>Continuous Financial and Human Resource Support from CED</p>
--	--	--	---

## Annex 5 List of Persons Interviewed

### <Cambodia>

#### GDCE

- Dr. Kun Nhem, Deputy Director-General, GDCE
- Mr. Sem Meng, Deputy Chief of Customs Risk Management and Audit Office, Customs Risk Management and Audit Office, Legal Affairs, Audit and Public Relation Department
- Mr. Bou Bunnara, Assistant Director, Department of Planning, Technique and International Affairs
- Mr. Say Senglay, Assistant Chief, Customs Risk Management and Audit Office, Legal Affairs, Audit and Public Relation Department
- Mr. Iv Taingphea, Assistant Chief, IT and Statistics Office
- Mr. Koh Nich, Customs Agent, Customs Risk Management and Audit Office, Legal Affairs, Audit and Public Relation Department
- Mr. Meas Sam Ang, Customs Agent, Customs Risk Management and Audit Office, Legal Affairs, Audit and Public Relation Department
- Mr. Daung Bunthoeurn, IT Consultant, Customs Risk Management and Audit Office, Legal Affairs, Audit and Public Relation Department

### <Vietnam>

#### GDVC

- Mr. Nguyen Phi Hung, Deputy Director of Anti-smuggling & investigation Dept., Anti-smuggling & investigation Dept.
- Mr. Quach Dang Hoa, Head of Risk Management Division, Risk Management Division – Investigation and Enforcement Department
- Mr. Doan Ngoc Ha, Deputy Head of Risk Management Division, Risk Management Division – Investigation and Enforcement Department
- Ms. Nguyen Thi Loan, Risk Management Officer, Risk Management Division – Investigation and Enforcement Department
- Ms. Nguyen Thi Thu Hang, Risk Management Officer, Risk Management Division – Investigation and Enforcement Department
- Mr. Nguyen Quang Thanh, Risk Management Officer, Risk Management Division – Investigation and Enforcement Department
- Mr. Dang Hoang Than, Risk Management Officer, Risk Management Division – Investigation and Enforcement Department
- Mr. Hoang Minh Tu, Deputy Head, Noi Bai International Airport Customs Sub-department – Hanoi Customs Department
- Mr. Pham Minh Hoang, Risk Management Officer, Risk Management Division - Hanoi Customs Department
- Mr. Luu Thanh Binh, Risk Management Officer, Risk Management Division – Hai Phong Customs Department

*Sm*



## Annex 6 List of Japanese Experts

### Japanese Experts

Long - Term Expert	
No.	Name
1	Mr. Koji Yamashita
2	Mr. Tomoyuki Irie
3	Mr. Etsuji Uno
4	Mr. Hiroaki Taga

No.	Name	Field	Assignment Period
		Customs Administration	24 July 2007 - 23 July 2009
		Coordinator / Training	4 August 2008 - 25 March 2011
		Chief Advisor / Customs Risk Management	5 September 2008 - 26 March 2011
		Customs Administration	9 July 2009 - 26 March 2011

Short-Term Expert	
No.	Name
<b>JFY 2008</b>	
1	Mr. Toshiyuki Kuroki
2	Mr. Mitsumori Numaguchi
3	Mr. Toshiyuki Kuroki
<b>JFY 2009</b>	
1	Mr. Shinjiro Hashiguchi
2	Mr. Norihisa Matsumoto
3	Mr. Yoshinobu Watanabe
4	Mr. Katsuhiko Tobita
5	Mr. Toshiyuki Kuroki
<b>JFY 2010</b>	
1	Mr. Nobuki Yamauchi
2	Mr. Katsuhiko Tobita
3	Mr. Katsuhiko Tobita
4	Mr. Shinjiro Hashiguchi
5	Mr. Shinjiro Hashiguchi
6	Mr. Katsuhiko Tobita

No.	Name	Field	Assignment Period (Place)
		Customs Selectivity Criteria	16 November 2008 - 22 November 2008 (Thailand)
		Customs Clearance System	22 November 2008 - 28 November 2008 (Vietnam)
		Customs Selectivity Criteria	16 November 2008 - 22 November 2008 (Thailand)
		Customs Selectivity Criteria	22 February 2009 - 27 February 2009 (Cambodia)
		Customs Selectivity Criteria	27 February 2009 - 7 March 2009 (Thailand)
		Database Development	20 August 2009 - 18 September 2009 (Vietnam, Cambodia)
		Customs Selectivity Criteria	8 November 2009 - 14 November 2009 (Vietnam)
		Customs Clearance System	8 November 2009 - 14 November 2009 (Vietnam)
		Customs Clearance System	7 February 2010 - 12 February 2010 (Cambodia)
		Customs Clearance System	12 February 2010 - 19 February 2010 (Thailand)
		Customs Selectivity Criteria	28 February 2010 - 5 March 2010 (Vietnam)
		Customs Selectivity Criteria	10 October 2010 - 15 October 2010 (Cambodia)
		Customs Selectivity Criteria	16 October 2010 - 22 October 2010 (Thailand)
		Customs Clearance System	10 October 2010 - 15 October 2010 (Cambodia)
		Customs Clearance System	1 November 2010 - 5 November 2010 (Vietnam)
		Database Development	28 November 2010 - 4 December 2010 (Thailand)
		Database Development	16 January 2011 - 14 February 2011 (Cambodia, Thailand)
		Customs Selectivity Criteria	28 February 2011 - 2 March 2011 (Vietnam)

Sm

### Annex 7 List of Counterpart Training in Japan

No.	Course Title	Duration	Name of Participants
1	JFY 2008  Customs Risk Management	7 December 2008 - 20 December 2008	<b>Cambodia:</b> 1) Mr. Pol Kimsen 2) Mr. Sav Senglay 3) Mr. Rath Nissay 4) Mr. Meach Chanthar 5) Mr. Ly Mengkheang <b>Thailand:</b> 1) Ms. Mathinee Surakarnkul 2) Mr. Wisuthasak Kerdbangrachan 3) Mr. Noppadol Theprasith 4) Mr. Sirichai Kunabhut 5) Mr. Lertchai Ratanapipop <b>Vietnam:</b> 1) Mr. Le Cuong Van 2) Mr. Nguyen Hung Phi 3) Mr. Nguyen Son Truong 4) Mr. Bui Thi Sy 5) Ms. Nguyen Anh Thi Hai
2	JFY 2009  Customs Risk Management	6 December 2009 - 19 December 2009	<b>Cambodia:</b> 1) Mr. Rath Nissay 2) Mr. Sam Sophat 3) Mr. Kong Saroeun 4) Mr. Keo Rithy 5) Mr. Touch Lydel <b>Thailand:</b> 1) Ms. Sriprathum Jarinya 2) Ms. Nuntuyakul Atitaya 3) Ms. Tiatain Krongras 4) Ms. Wongse-atam Nattha 5) Mr. Phurithewet Pongpan <b>Vietnam:</b> 1) Mr. Quach Hoa Dang 2) Mr. Nguyen Anh The 3) Mr. Phan Thu Trung 4) Ms. Pham Yen Thi Hai 5) Mr. Khuat Trung Thanh
	JFY 2010		

*Sim*

3	Customs Risk Management	30 November 2010 - 15 December 2010	<p><b>Cambodia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1) Mr. Iv Taingpha</li> <li>2) Mr. Koh Nich</li> <li>3) Mr. Pheng Sok</li> <li>4) Mr. Sean Ratha</li> <li>5) Mr. Meas Sam Ang</li> </ul> <p><b>Thailand:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1) Mr. Kirdsriphan Kreecha</li> <li>2) Mr. Chokepentharn Soonforn</li> <li>2) Ms. Nuntuyakul Aitaya</li> <li>4) Ms. Thongtip Chantima</li> <li>5) Ms. Tiatasin Krongras</li> </ul> <p><b>Vietnam:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1) Mr. Dang Hoang Than</li> <li>2) Mr. Dao Xuan Thanh</li> <li>3) Mr. Luu Thanh Binh</li> <li>4) Mr. Pham Thanh Trung</li> <li>5) Mr. Luong Hai Hung</li> </ul>
---	-------------------------	-------------------------------------	---

Sm

### Annex 8 Record of Seminars and Workshops

Regional Seminar		Duration	Place	Name of Lecturer	Number of Participant
No.	Course Title				
1	JFY 2008 Regional Seminar on Risk Management for Customs	18 - 21 Nov. 2008	Bangkok, Thailand	Mr. Toshiyuki Kuroki Mr. Mitsunori Numaguchi	Cambodia: 5 people Thailand: 5 people Vietnam: 4 people (15 observers from Thailand)
1	JFY 2009 Regional Seminar on Risk Management for Customs	10 - 13 Nov. 2009	Hanoi, Vietnam	Mr. Norihisa Matsumoto Mr. Yoshinobu Watanabe	Cambodia: 5 people Thailand: 5 people Vietnam: 5 people (15 observers from Vietnam)
1	JFY 2010 Regional Seminar on Risk Management for Customs	12 - 15 Oct. 2010	Phnom Penh, Cambodia	Mr. Nobuki Yamauchi Mr. Katsuhiko Tobita	Cambodia: 5 people Thailand: 5 people Vietnam: 5 people (15 observers from Cambodia)

Local Seminar and Workshop		Duration	Place	Name of Lecturer	Number of Participant
No.	Course Title				
1	JFY 2008 Cambodia Workshop on Risk Management	25 Nov. 2008	Phnom Penh	Mr. Etsuji Uno Mr. Toshiyuki Kuroki	20
2	Seminar on Risk Management for Customs	24 Feb. 2009	Phnom Penh	Mr. Etsuji Uno Mr. Toshiyuki Kuroki	28
3	Seminar on Risk Management for Customs	26 Feb. 2009	Sihanouk Ville	Mr. Etsuji Uno	30
4	Seminar on Risk Management for Customs Thailand	30 March 2009	Sihanouk Ville	Mr. Etsuji Uno	23
5	Seminar on Risk Management for Customs	20 - 21 Jan. 2009	Mae Sai	Mr. Etsuji Uno Mr. Koji Yamashita	25
6	Seminar on Risk Management for Customs	2 March 2009	Aranyaprathet	Mr. Toshiyuki Kuroki Mr. Koji Yamashita	27
7	Seminar on Risk Management for Customs Vietnam	5 March 2009	Nong Khai	Mr. Toshiyuki Kuroki Mr. Etsuji Uno	33
8	Basic Training on Risk Management	14 - 18 Jan. 2008	Hanoi	Mr. Koji Yamashita	20
9	Seminar on Intelligence activities	6-7 March 2008	Hanoi	Mr. Mitsunori Numaguchi Mr. Koji Yamashita	10
10	Basic Training on Risk Management	6-7 March 2008	Hai Phong	Mr. Mitsunori Numaguchi	15

Sm

11	Seminar on Risk Indicators(Passengers) and PCA activities	21 - 25 July 2008	Hanoi	Mr.Koji Yamashita Mr.Koji Yamashita Mr. Toshiyuki Kuroki	10
12	Workshop on Risk Management	25 - 26 Nov. 2008	Hanoi		14
	<b>JFY 2009</b>				
	<b>Cambodia</b>				
1	Seminar on Risk Management for Passenger	1 Jul. 2009	Phnom Penh	Mr.Etsuji Uno	32
2	Seminar on Central Profile for Customs Risk Management	8 - 9 Feb. 2010	Phnom Penh	Mr. Etsuji Uno Mr. Katsutoshi Tobita	29
3	Seminar on Local Profile for Customs Risk Management	11 Feb. 2010	Sihanouk Ville	Mr. Etsuji Uno Mr. Katsutoshi Tobita	21
	<b>Thailand</b>				
4	Workshop on Trader's database for Risk Management	19-20 Aug. 2009	Bangkok	Mr.Etsuji Uno	7
5	Workshop on Trader's database for Risk Management	28 Dec. 2009	Bangkok	Mr.Hiroaki Taga Mr.Etsuji Uno	6
6	Seminar on Risk Management for Customs	15 - 16 Feb. 2010	Chiang Mai	Mr.Hiroaki Taga Mr. Etsuji Uno	29
7	Seminar on Risk Management for Customs	18 - 19 Feb. 2010	Mukdahan	Mr. Katsutoshi Tobita Mr. Etsuji Uno	29
	<b>Vietnam</b>				
8	Seminar on Risk Management	17 - 18 June 2009	Hanoi	Mr.Etsuji Uno	15
9	Seminar on Central Profile for Customs Risk Management	1 - 2 March 2010	Hanoi	Mr. Etsuji Uno Mr.Toshiyuki Kuroki	28
10	Seminar on Local Profile for Customs Risk Management	3 - 4 March 2010	Hanoi	Mr. Etsuji Uno Mr. Toshiyuki Kuroki	30
	<b>JFY 2010</b>				
	<b>Cambodia</b>				
1	Training on Risk Management Database System	February, 2011	Phnom Penh	Mr. Etsuji Uno	
	<b>Thailand</b>				
6	Seminar on Risk Management for Customs	18 - 19 October 2010	Nong Khai	Mr. Etsuji Uno Mr. Hiroaki Taga Mr. Nobuki Yamauchi Mr. Etsuji Uno	29
7	Seminar on Risk Management for Customs	21 - 22 October 2010	Aranyaprathet	Mr. Hiroaki Taga Mr. Nobuki Yamauchi	30

Sam

8	Seminar on Risk Analysis for Customs & Control and Tracking of Traders	2 - 5 November 2010	Hanoi	Mr. Etsuji Uno Mr. Hiroaki Taga Mr. Katsuhiko Tobita	31
9	Seminar on Airport Risk Management	1 - 2 March 2011	Hanoi	Mr. Etsuji Uno Mr. Hiroaki Taga Mr. Katsuhiko Tobita	30

*Technical Exchange Program*

No.	Host country (Organization)	Duration	Main visited place	Number of Participant
1	JFY 2009 Thailand (Thai Customs Department)	7 - 10 March 2010	Thai Custom Department Bangkok Port Customs Bureau Laem Chabang Port Customs Bureau Suvarnabhumi Airport Cargo Clearance Customs Bureau	Cambodia: 3 people Vietnam: 3 people Lao PDR: 2 people

Sm

Annex 9 Record of Expert's Visit to Cambodia and Vietnam

	Duration	Place	Name of experts	Remarks
2008				
1	14 January - 18 January	Vietnam	Mr. Yamashita, Mr. Numaguchi	
2	26 February - 27 February	Vietnam	Mr. Yamashita, Mr. Numaguchi	
3	3 March - 4 March	Cambodia	Mr. Yamashita, Mr. Numaguchi	
4	6 March - 7 March	Vietnam	Mr. Yamashita, Mr. Numaguchi	
5	6 June - 11 June	Cambodia	Mr. Yamashita, Mr. Numaguchi	
6	11 June - 13 June	Vietnam	Mr. Yamashita, Mr. Numaguchi	
7	21 July - 25 July	Vietnam	Mr. Yamashita	
8	26 August - 29 August	Cambodia	Mr. Yamashita, Mr. Irie	
9	21 September - 26 September	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Yamashita, Mr. Irie	
10	18 October - 21 October	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Yamashita, Mr. Irie	
11	10 November - 12 November	Vietnam	Mr. Uno	
12	23 November - 27 November	Vietnam	Mr. Yamashita, Mr. Kuroki	
13	24 November - 28 November	Cambodia	Mr. Uno	
14	21 December - 23 December	Cambodia	Mr. Uno	
2009				
15	7 January - 9 January	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Yamashita	
16	27 January - 30 January	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Yamashita	
17	12 February - 18 February	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Yamashita	
18	22 February - 18 February	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Irie, Mr. Kuroki	
19	17 March - 20 March	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Irie	
20	23 March - 31 March	Cambodia	Mr. Uno	
21	19 April - 21 April	Vietnam	Mr. Uno	
22	26 April - 29 April	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Yamashita, Mr. Irie	
23	17 May - 19 May	Vietnam	Mr. Uno	
24	23 May - 27 May	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Yamashita, Mr. Irie	RJCC
25	16 June - 19 June	Vietnam	Mr. Uno	
26	30 June - 3 July	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Irie	
27	15 July - 17 July	Vietnam	Mr. Yamashita	
28	19 July - 23 July	Vietnam	Mr. Uno	
29	27 July - 31 July	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga	
30	23 August - 28 August	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Hashiguchi	
31	30 August - 4 September	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Hashiguchi	
32	6 September - 9 September	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Hashiguchi	
33	9 September - 11 September	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Hashiguchi	

San

	Duration	Place	Name of experts	Remarks
34	28 September - 2 October	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga	
35	5 October - 9 October	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Irie	
36	19 October - 22 October	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga	
37	8 November - 14 November	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Irie	Regional Seminar
38	22 November - 25 November	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga	
39	30 November - 5 December	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Taga	
	2010			
40	18 January - 22 January	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga	
41	25 January - 29 January	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Taga	
42	7 February - 12 February	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Irie, Mr. Tobita	
43	28 February - 5 March	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Irie, Mr. Kuroki	
44	22 March - 25 March	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Irie	
45	29 March - 2 April	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Taga	
46	19 April - 22 April	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Irie	
47	1 June - 4 June	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga	
48	7 July - 8 July	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Irie	
49	19 July - 23 July	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga	
50	16 August - 18 August	Vietnam	Mr. Taga, Mr. Irie	
51	13 September - 17 September	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Irie	
52	10 October - 15 October	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Irie	Regional Seminar
53	1 November - 5 November	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Irie, Mr. Tobita	
54	15 November - 19 November	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga	
55	19 December - 21 December	Cambodia	Mr. Taga, Mr. Irie	
	2011			
56	16 January - 19 January	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Irie	RJCC
57	19 January - 21 January	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Hashiguchi	
58	24 January - 28 January	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Hashiguchi	
59	31 January - 3 February	Cambodia	Mr. Uno	
60	6 February - 11 February	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Hashiguchi	
61	28 February - 4 March	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Irie	JCC
62	8 March - 11 March	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Irie	JCC

Sam



Annex 10 List of Equipment

Code	Serial No.	Name of Equipment (Specification)	Supplier/Maker	Qty	Price(USD)	Date of delivered	Place/User
JFY 2008							
JICA-09-1	HY79Z1S	Desktop Computer	Technological Application	5 sets	7,350	March 2009	GDVC
JICA-09-2	DW79Z1S	- Dell Optiplex 755	Production Company				(Vietnam)
JICA-09-3	1X79Z1S	CPU Intel Core 2 Duo	Tel: (84-4) 7163227				
JICA-09-4	GY79Z1S	(E7300@2.26GHz)					
JICA-09-5	7Y79Z1S	RAM 2GB					
		HDD 320GB					
		DVD/CD-RW Combo Drive					
		Windows Vista Business					
		MS Office 2007 Pro.					
		17" LCD Monitor					
		UPS					
JICA-09-6	CNF8452DXL	Laptop Computer	Technological Application	2 sets	4,100	March 2009	GDVC
JICA-09-7	CNF8452DWT	- HP Pavilion DV4-1101TX-SE	Production Company				(Vietnam)
		CPU Intel Core 2 Duo	Tel: (84-4) 7163227				
		(T8400@2.26GHz)					
		RAM 2GB					
		HDD 160GB					
		DVD+-R/RW Drive					
		Windows Vista Home					
		MS Office 2007 Pro.					
JICA-09-8	3TB5JG1	Desktop Computer	ICE Computer Enhancements	2 sets	2,154	March 2009	GDCE
JICA-09-9	3T97JG1	- Dell Optiplex 760	Tel: (855-23)222924				(Cambodia)
		CPU Intel Core 2 Duo					
		(E7400@2.80GHz)					
		RAM 2GB					
		HDD 320GB					
		DVD/CD-RW Combo Drive					
		Windows Vista Business					
		MS Office 2007 Pro.					
		17" LCD Monitor					
		UPS					

Sam

Code	Serial No.	Name of Equipment (Specification)	Supplier/Maker	Qty	Price(USD)	Date of delivered	Place/User
JFY2009							
JICA-10-10	DFX632S	Desktop Computer	PTC Co.,Ltd Tel: (855-23)222212	3 sets	3,186	March 2010	GDCE (Cambodia)
JICA-10-11	9HX632S	- Dell Optiplex 760					
JICA-10-12	8GX632S	CPU Intel Core 2 Duo (E7500@2.93GHz) RAM 2GB HDD 320GB DVD/CD-RW Combo Drive Windows Vista Business MS Office 2007 Pro. 20" LCD Monitor UPS					
JICA-10-13	18779128849	Laptop Computer	PTC Co.,Ltd Tel: (855-23)222212	2 sets	2,520	March 2010	
JICA-10-14	36132921361	- Dell Vostro 1220 CPU Intel Core 2 Duo (P8600@2.4GHz) RAM 2GB HDD 320GB DVD+/-R/RW Drive Windows Vista Business MS Office 2007 Pro.					
JFY2010							
JICA-10-15		Customs Risk Management Database System	Jellyfish Co., Ltd. Tel: (86-2)634-3997	1 set	175,064	Febrary 2011	GDCE (Cambodia)
		Server					
	J29Y62S	- Dell PowerEdge R710					
	3ZN672S	Storage - Powervault MD3000					
	219801A0AGM104000638	Network Switch - 3Com Switch Gigabite 24 port '10/100/1000 Baseline					
	75162-99L-0090	UPS - Dell UPS 1500VA with 1000W230V Color Printer					
	7SGQZK1	- Dell 1320cn Laser Printer					

Sm

Code	Serial No.	Name of Equipment (Specification)	Supplier/Maker	Qty	Price (USD)	Date of delivered	Place/User
	Copy right to JICA	System Software - CRMDS					
	7QSW2-VB2DK-U2RA8-E2F22	Anti-Virus - Kaspersky Small Office Security version 6					
	24H3F-GPHG3-FHRJY-8DV8M-TTGDD	Server Operating System - Window Server 2008 R2 (standard edition)					
	K8TCT-WY3TW-H28CC-WTY2-C98HM	Database System - MS-SQL Server 2008 R2 (standard edition)					

Sm

Annex 11 Budget Allocated by JICA

as of February, 2011

	Item	JFY2008	JFY2009	JFY2010	Total (Yen)	Details
1	Miscellaneous	1,842,000	3,415,000	1,674,000	6,931,000	Local Cost includes Experts' travelling cost, Communications, Office supply, Regional Seminar cost, In Country Seminar cost, Technical Exchange program, etc.
	Fees and honorarium	629,000	945,000	872,000	2,446,000	
	Airfare	1,779,000	3,542,000	2,776,000	8,097,000	
	Travel Allowance	2,643,000	5,741,000	5,422,000	13,806,000	
	Refreshments	100,000	13,000	55,000	168,000	
	Total (Yen)	6,993,000	13,656,000	10,799,000	31,448,000	
2	Equipment	1,333,000 (USD13,604)	509,000 (USD5,706)	14,506,000 (USD175,064)	16,348,000	JFY 2008 *5 Desktop Computers and 2 Laptop Computers for GDVC(Vietnam) *2 Desktop Computer for GDCE(Cambodia) JFY 2009 *3 Desktop Computers and 2 Laptop Computers for GDCE(Cambodia) JFY2010 *Customs Risk Management Database System for GDCE(Cambodia)
3	Counterpart Training in Japan	8,055,000	7,174,000	8,000,000	23,229,000	15 participants in total from Cambodia, Thailand and Vietnam visited Tokyo, Yokohama, Nagoya.
	Total (Yen)	16,381,000	21,339,000	33,305,000	71,025,000	

Remark :

- "JFY" means Japanese fiscal year (from April to March)
- Exchange rate applied for JFY2008 is "1USD =97.94855yen".
- Exchange rate applied for JFY2009 is "1USD =89.25070yen".
- Exchange rate applied for JFY2010 is "1USD =82.86430yen".

8m

Annex 12 List of Counterparts

List of Counterpart officers related to CRMDS Development under 3 year Regional Cooperation Project  
On Risk Management for Customs in Mekong Region, General Department of Customs and Excise of Cambodia

No	Name	Position	Role of Project	Role to CRMDS	Other
1	Dr. Kun Nhem	DDG	Project Manager		
2	Dr. Pen Sam Ath	Director of LAPD	Chief of Counterpart	Chief of System Administrator	
3	Mr. Nuon Chanrith	Director of PTID	Contact Point		
4	Mr. Bou Bunnara	Assistant of PTID	Counterpart officer	System Administrator	
5	Mr. Sem Meng	Deputy chief CRMAO	Counterpart officer	Data Collector	
6	Mr. Ros Dara	Assistant of PTID	Counterpart officer	Risk Analysis	
7	Mr. Tech Siek Ngorn	Deputy chief CRMAO	Counterpart officer	Data Collector	
8	Mr. Kong Sokphallakun	Acting Chief of S&I	Counterpart officer	System Administrator	
9	Mr. Say Senglay	Assitant Chief CRMAO	Counterpart officer	Supervisor	RM at SHV
10	Mrs. Seung Sokvanney	Assitant Chief CRMAO	Counterpart officer	Supervisor	
11	Mr. Rath Nissay	Assitant Chief CRMAO	Counterpart officer	Data Collector	
12	Mr. Iv Taingphea	Assistant Chief of S&I	Counterpart officer	Risk Analysis	
13	Mr. Chea Samnang	Staff of Customs Technic Office	Counterpart officer	Risk Analysis	RM at SHV
14	Mr. Meas Sam Ang	staff CRMAO	Counterpart officer	Supervisor	RM at SHV
15	Mr. Koh Nich	staff CRMAO	Counterpart officer	Risk Analysis	
16	Mr. Lorn Chetra	Staff of Customs Technic Office	Counterpart officer	Risk Analysis	
17	Mrs. Pen Chansangvath	staff CRMAO	Counterpart officer	Risk Analysis	
18	Mrs. Cheasak Thavry	staff CRMAO	Counterpart officer	Risk Analysis	
19	Mrs. Kim Naly	Staff of Customs Technic Office	Counterpart officer	Risk Analysis	
20	Mr. Doung Bunthoeurn	IT Consultant	Counterpart officer	IT Consultant	Local IT

Sm

MINUTES OF MEETING  
BETWEEN THE JAPANESE TERMINAL EVALUATION TEAM AND  
THE THAI CUSTOMS DEPARTMENT OF THE KINGDOM OF THAILAND ON  
THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR  
REGIONAL COOPERATION PROJECT ON RISK MANAGEMENT  
FOR CUSTOMS IN THE MEKONG REGION


The Japanese Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Team”), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and the Thai Customs Department of the Kingdom of Thailand (hereinafter referred to as the “TCD”) had a series of discussions on the Japanese technical cooperation for “Regional Cooperation Project on Risk Management for Customs in the Mekong Region” (hereinafter referred to as “the Project”) for the terminal evaluation of the Project which is scheduled to end on March 2011.

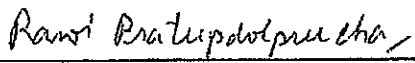
During the meetings, the Team and TCD exchanged views and jointly evaluated the achievements of the Project.

As the result of the discussions, the relevant parties agreed to the matters referred to in the document attached hereto.

The Minutes of Meeting shall not be legally binding on either side and be made in duplicate in English.

Bangkok, February 25th, 2011

  
\_\_\_\_\_  
Mr. Hiroyuki Abe  
Leader  
Terminal Evaluation Team  
Japan International Cooperation Agency  
Japan

  
\_\_\_\_\_  
Mrs. Rawi Prateepdolprecha  
Director of Post Clearance Audit Bureau  
Thai Customs Department  
Ministry of Finance  
Kingdom of Thailand

**JOINT TERMINAL EVALUATION REPORT**  
**ON**  
**THE REGIONAL COOPERATION PROJECT ON RISK MANAGEMENT**  
**FOR CUSTOMS IN THE MEKONG REGION**  
**(COUNTRY REPORT FOR THAILAND)**

**February 2011**

R.



TABLES OF CONTENTS

1. INTRODUCTION..... 1

1.1 OBJECTIVES OF THE EVALUATION STUDY..... 1

1.2 MEMBERS OF THE EVALUATION TEAM..... 1

1.3 SCHEDULE OF THE EVALUATION STUDY ..... 1

1.4 OUTLINE OF THE PROJECT..... 1

2. METHODOLOGY OF THE TERMINAL EVALUATION..... 1

2.1 EVALUATION PROCEDURE..... 1

2.2 ITEMS OF THE TERMINAL EVALUATION STUDY ..... 1

3. ACHIEVEMENT AND IMPLEMENTATION PROCESS ..... 2

3.1 INPUTS ..... 2

3.2 ACHIEVEMENT OF THE PROJECT..... 2

3.3 IMPLEMENTATION PROCESS..... 4

4. EVALUATION RESULTS BY FIVE EVALUATION CRITERIA ..... 5

4.1 RELEVANCE..... 5

4.2 EFFECTIVENESS..... 5

4.3 EFFICIENCY ..... 5

4.4 IMPACT..... 6

4.5 SUSTAINABILITY ..... 6

5. CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS ..... 7

5.1 CONCLUSION..... 7

5.2 RECOMMENDATIONS ..... 7

5.3 LESSONS LEARNED ..... 7

R.



## ANNEX LIST

- Annex 1 Members of the Terminal Evaluation Team
- Annex 2 Schedule of the Evaluation Study
- Annex 3 Outline of the Project
- Annex 4 PDM Version 0
- Annex 5 List of Persons Interviewed
- Annex 6 List of Japanese Experts
- Annex 7 List of Counterpart Trainings in Japan
- Annex 8 Records of Seminars and Workshops
- Annex 9 Record of Expert's Visit to Cambodia and Vietnam
- Annex 10 List of Equipment
- Annex 11 Budget Allocated by JICA
- Annex 12 List of Counterparts
- Annex 13 Budget Allocated by Thai Side for the Project

## **1. INTRODUCTION**

### **1.1 Objectives of the Evaluation Study**

The Objectives of the Terminal Evaluation Study are as follows;

- (1) To review the past inputs, activities, and outputs of the Project;
- (2) To evaluate the overall achievement of the Project since its commencement in February 2008, using JICA's standard project evaluation criteria of relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability;
- (3) To discuss the Project implementation and identify both promoting and inhibiting factors; and
- (4) To make recommendations regarding the measures to be taken for the remaining period and after the completion of the Project.

### **1.2 Members of the Evaluation Team**

See Annex 1

### **1.3 Schedule of the Evaluation Study**

See Annex 2

### **1.4 Outline of the Project**

See Annex 3

## **2. Methodology of the Terminal Evaluation**

### **2.1 Evaluation Procedure**

The PDM version 0 (see Annex 4) was adopted as the framework of the Evaluation. The Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Team") conducted surveys by questionnaires and interviewed the counterpart personnel (hereinafter referred to as "C/P") from Thailand, Cambodia and Vietnam as well as Japanese Experts assigned to the Project. Both quantitative and qualitative data were gathered and utilised for analysis. Data collection methods used for the evaluation were as follows:

- Literature/Documentation Review;
- Questionnaires (Japanese Experts, C/P at central and local customs);
- Key Informant Interviews (C/P from the Thai Customs Department (TCD) in Thailand, the General Department of Customs and Excise (GDCE) in Cambodia, the General Department of Vietnam Customs (GDVC) in Vietnam and Japanese Experts); and
- Direct Observations

See Annex 5 for the list of persons interviewed during the evaluation study.

### **2.2 Items of the Terminal Evaluation Study**

#### **(1) Achievement of the Project**

Achievement of the Project is measured in terms of Inputs, Outputs, and the Project Purpose, with reference to the Objectively Verifiable Indicators identified in the PDM version 0.

#### **(2) Implementation Process**

Implementation process of the Project is reviewed from the various viewpoints, including technical transfer, communication among stakeholders, monitoring process and so on, in order to examine to what extent the Project has been managed properly. In addition, it facilitates to identify inhibiting and/or promoting factors that have affected the implementation process of the Project.

### (3) Evaluation Based on the Five Evaluation Criteria

Based on the observations made under the previous two items, the Project is assessed from the viewpoint of Five Evaluation Criteria, originally proposed by DAC (OECD)<sup>1</sup>; and defined by JICA shown in Table 1-1.

Table 1-1 Definition of the Five Evaluation Criteria

Five Evaluation Criteria	Definitions as per the JICA Evaluation Guideline
1. Relevance	Relevance of the Project is reviewed by the validity of the Project Purpose and Overall Goal in connection with the Government development policy and the needs of the target group and/or ultimate beneficiaries in Thailand.
2. Effectiveness	Effectiveness is assessed to what extent the Project has achieved its Project Purpose, clarifying the relationship between the Project Purpose and Outputs.
3. Efficiency	Efficiency of the Project implementation is analysed with emphasis on the relationship between Outputs and Inputs in terms of timing, quality and quantity.
4. Impact	Impact of the Project is assessed in terms of positive/negative, and intended/unintended influence caused by the Project.
5. Sustainability	Sustainability of the Project is assessed in terms of institutional, financial and technical aspects by examining the extent to which the achievements of the Project will be sustained after the Project is completed.

Source: JICA Project Evaluation Guideline (2010), JICA

## 3. ACHIEVEMENT AND IMPLEMENTATION PROCESS

### 3.1 Inputs

Inputs to the Project by both Japanese and counterpart governments as of February 2011 since its inception are summarised as follows.

<Japanese side>

- Japanese experts (Annex 6)
  - Long-term: 4 persons
  - Short-term: 14 persons
- Training courses: 45 persons (15 each from Thailand, Cambodia, and Vietnam) (Annex 7)
- See Annex 8 through 11 for other information regarding inputs from Japanese side (such as Seminar and workshops, visits to Cambodia and Vietnam, and equipment etc.)

<Thai side>

- Assignment of C/Ps: 24 persons from TCD (Annex 12)
- Cost-sharing of operational expenses (Annex 13)
- Working places and necessary facilities

### 3.2 Achievement of the Project

#### 3.2.1 Activities

Most of the Project's activities, as specified in the PDM (version 0) and the Project's Plan of Operation (PO), have been implemented as planned.

<sup>1</sup> DAC website on Criteria for Evaluating Development Assistance (accessed on November 2010)  
[http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en\\_2649\\_34435\\_2086550\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en_2649_34435_2086550_1_1_1_1,00.html)

### 3.2.2 Outputs

Output as per PDM version 0	Indicators
1. Risk Management Action Plan for Customs clearance, PCA and prevention of smuggling is carried out.	1-1 Action Plan is developed.
2. The customs risk management procedures for national level profiling are established.	2-1 Risk indicators and profiles for national level profiling developed. 2-2 Guideline, manuals and materials for national level profiling developed. 2-3 The number and quality of training courses.
3. The customs risk management procedures for regional level profiling are established.	3-1 Risk indicators and profiles for regional level profiling developed. 3-2 Guideline, manuals and materials for regional level profiling in the pilot sites developed. 3-3 The number and quality of training courses.
4. IT Profiling system related is developed.	4-1 Completion of developing IT profiling system. 4-2 Necessary information is well stored in the system. 4-3 The number and quality of training courses for administration system.

Output 1 has been achieved. The Plan of Operation<sup>2</sup> was approved in the first JCC Meeting held in 2009 and they were revised when necessary (indicator 1-1). In addition, TCD has its own action plan for risk management.

In terms of Output 2 and 3, customs risk management was introduced in Thailand in late 1999, and consequently, risk indicators, risk profiles and selectivity criteria were initially set up around the same time for both local as well as central levels<sup>3</sup>(indicators 2-1 and 3-1). Guidelines and/or manuals for risk management were also prepared by own initiatives of TCD, some of which include a guideline on Electronic Data Interchange (EDI) system in 2000 and most recent one, "User Manual for Profiling System"(2010)(indicator 2-2 and 2-3). In resume, the Output 2 and 3 have been mostly achieved, and with contribution of this Project these indicators and profiles are improved by incorporating updated information gained from a database known as "CORPUS", which is provided by a private enterprise in Thailand.

As for Output 4, TCD has its own risk management system in place before the initiation of this Project, therefore the Project has indirectly contributed to improve the traders' profile by providing financial support to get access to CORPUS database mentioned earlier. Therefore, the Output 4 is considered to be mostly achieved.

### 3.2.3 Project Purpose

**Project Purpose:** Customs of Cambodia, Thailand and Vietnam will acquire the ability to efficiently and effectively develop risk management towards international standard.

#### Objectively Verifiable Indicators:

1. The level of officials in charge of risk management.

<sup>2</sup> According to the interview with Japanese expert team, the Action Plan appeared in PDM refers to the Plan of Operation of this Project.

<sup>3</sup> According to the interview with TCD, risk indicators are initially set up at central level, and then they are applied to each local customs office. Local customs offices have their own risk profiles and selectivity criteria, based on the same risk indicators (group interview with TCD, 21<sup>st</sup> February 2011).

## 2. The level of improved results of Time Release Survey.

Based on the direct observations, interviews as well as analysis of the answers to the questionnaire, the team verifies that the Project Purpose is mostly achieved in Thailand. Each target country has different starting point in terms of introduction of customs risk management in their respective customs departments, therefore the level of advancement varies from one country to another. TCD is moving toward more efficient and effective development of risk management in a steadily way.

The PDM does not specify concrete indicators to verify "international standard" of risk management, however customs risk management officers reported that the risk management implemented in TCD complies with international guidelines set by the World Customs Organisation (WCO).

The confidentiality issue regarding risk management has been reported to be one of the factors that may inhibit the realization of Project Purpose<sup>4</sup>.

### 3.3 Implementation Process

#### 3.3.1 Factors Regarding Implementation Process

The followings are some issues of importance regarding the implementation process of the Project:

- The Project is a regional project targeting Thailand, Cambodia and Vietnam. The PDM as a tool for project management sets up common outputs, project purpose and overall goal for three target countries with different stages of risk management. In addition, the description of these outputs and outcomes of the project are not concretely specified.
- The Japanese experts of the Project are based in Bangkok and have visited Cambodia and Vietnam on a monthly basis. Technical transfer for two countries mentioned above was made during these visits. In addition, technical transfer was mainly made through seminars/trainings (i.e. Training in Japan, Regional Seminars, and in-country seminars).

#### 3.3.2 Factors Promoted the Realization of Project's Effects


The team noted the followings as factors that promoted the realization of Project effects:

- The preceding projects prior to the Project served as preparatory phase and have contributed to initiate the project activities in each respective country effectively.
- The Regional Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as "RJCC") held regularly contributed not only to monitoring the progress of the Project but also to enhancing information exchange and relationships among customs departments of target countries. In addition, customs departments from Lao PDR and Myanmar also participated in RJCC and this has enhanced information exchange with these countries as well.
- Thailand contributed to technical exchange for the other two target countries during the Project<sup>5</sup>.
- The initiative by TCD (headquarters) to conduct annual training course(s) for local customs officers has promoted the effective dissemination of knowledge regarding risk management.

---

<sup>4</sup> Confidentiality issue of risk management has been raised in interviews with customs officers from TCD, GDVC, GDCE as well as interview with Japanese experts.

<sup>5</sup> Risk management officers from Lao PDR have also participated the technical exchange program during the Project.

A.  


### 3.3.3 Factors Inhibited the Realization of Project's Effects

The team noted the followings as factors that inhibited the realization of Project effects:

- The confidentiality regarding risk management issues was identified as an obstacle to share experiences and technical information between and among target countries as well as Japan.

## 4. EVALUATION RESULTS BY FIVE EVALUATION CRITERIA

### 4.1 Relevance

The relevance of the Project is considered to be remained high for the following reasons:

- The Project Design is in line with national policies of Thailand, namely "10<sup>th</sup> National Economic and Social Development Plan (TFY 2007-2011)". In addition, it is consistent with organizational mandate of TCD in Thailand (Vision, Mission and Strategies).
- The Project's contents are coherent with Japan's cooperation policies to Thailand. As a regional initiative, expansion of trade and investment is one of the priority areas in "Japan - Mekong Region Partnership Program" announced in January 2007. In addition, the Project is consistent with priority areas for Japan's Economic Cooperation Program for the Kingdom of Thailand, i.e. "enhancement of competitiveness for sustainable development". It also encourages Thai initiatives for Mekong Regional Development identified as another priority area.
- Risk management is one of the important tools for satisfying two opposing requirements, i.e. trade facilitation and customs control.

### 4.2 Effectiveness

The effectiveness of the Project is moderately assured for the following reasons:

- The Project Purpose "Customs of Cambodia, Thailand and Vietnam will acquire the ability to efficiently and effectively develop risk management towards international standard" is considered to be mostly achieved. Most of the risk management officers from TCD assured that they have gained broader knowledge on the topic through the implementation of the Project.
- Regarding causal relations between Outputs and Project purpose, some parts of Outputs are achieved not only by the Project itself but also by the efforts made by TCD officers on their own initiatives. For example, risk indicators/profiles were already set up before the Project's commencement in Thailand, while the contribution by the Project was made in terms of the improvement and revision of these information (see section 3.2.2).

### 4.3 Efficiency

The efficiency of the Project is considered to be appropriate for the following reasons:

- The regional seminars as well as training courses in Japan have been efficient in terms of cost, since these seminars enabled to transmit knowledge and experiences of Japanese Customs to three target countries at the same time.
- The inputs were efficiently utilised in order to produce outputs. For example, trainings/seminars conducted for TCD officers were helpful in order to improve risk management both at central and local customs.
- In Thailand no major delay or obstacles for project implementation has been reported. One possible inhibiting factor to the project may include the confidentiality of risk management issues for Thailand and Japan, which limits the concrete and detailed discussion among them.

#### 4.4 Impact

The customs risk management has been introduced and developed with major initiatives of TCD before the commencement of the Project. Therefore the team noted that it is difficult to verify impacts caused solely by the implementation of this Project. With this observation in mind, followings are some positive factors identified:

- The coordination and information exchange with other department(s) within TCD have been enhanced.
- As for the level of achievement of overall goal<sup>6</sup> “World class customs risk management is implemented in the Mekong region to facilitate international trade and to secure the societies from hazardous consignments”, it is verified that TCD is on its way to achieve the overall goal.
- TCD become confident that their risk management practice is on the right track towards international standard through learning practice of Japanese Customs as well as WCO during the implementation of the Project.

No negative impacts have been reported so far.

#### 4.5 Sustainability

The sustainability of the effects of the Project is considered to be relatively high for the following reasons.

##### 4.5.1 Policy Aspects

From the policy perspective, customs risk management is likely to remain to be one of the priority areas in Thailand. TCD reported that risk management will continue to be an important issue for trade facilitation as well as customs control, under the vision of “World-class Customs for national competitiveness and social protection”.

##### 4.5.2 Organizational and Financial Aspects

In terms of organizational and financial aspects, TCD has been conducting customs risk management on its own human and financial resources during the course of the Project. Therefore the sustainability of these activities is relatively high. In addition, the Risk Management Division of TCD annually plans and conducts training course(s) for local customs officers. For example it plans to implement training course on local profile targeting around 80 local customs officers in the end of April 2011.

##### 4.5.3 Technical Aspects

As for technical aspects, it is verified that the techniques transferred by the Project is likely to be sustained after the termination of the Project. Some encouraging factors include the followings:

- In addition to the annual training course(s) mentioned above, the Risk Management Division of TCD has sufficient capacity to provide technical advices to local customs officers. They often provide these advices over the phone to local customs officers throughout the country on a daily basis.

---

<sup>6</sup> According to JICA's Guideline on Project Evaluation (2010), overall goal identified in PDM is considered to be one of the impacts of the Project. The overall goal is normally expected to be achieved within 3-5 years after the completion of the Project.

- A technical exchange at regional level has been promoted. TCD has agreed to receive a study visit targeting risk management officers from GDVC.

## **5. CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS**

### **5.1 Conclusion**

In summary, the overall customs risk management has been further enhanced in TCD. In terms of level of achievement, all of the Outputs and Project Purpose have been mostly achieved in Thailand.

In terms of the Five Evaluation Criteria, the relevance is considered to be remained high, the effectiveness is moderately assured and the efficiency is appropriate. Some positive impacts have been observed in terms of enhanced relationships and/or technical exchange both at organizational and regional levels. Regarding the sustainability of the Project, it is considered to be relatively high, from policy, organizational/financial, and technical aspects.

### **5.2 Recommendations**

On the ground of the results of the study summarised above, the Team has made the following recommendations to the Project:

1. TCD is recommended to continue its initiative for training local customs officers on risk management issues after the termination of the Project;
2. In terms of technical exchange, the Team appreciates the initiatives for regional level technical exchange planned between TCD and GDVC. Therefore, it is recommended to continue similar technical exchanges within neighboring countries; and
3. In the technical exchange mentioned above, it would be preferable that information and technical exchange would be made more openly in order to enhance overall capacities of risk management in the region, in compliance with national regulations in each country.

### **5.3 Lessons Learned**

Followings are common lessons learned from Project's experiences for similar types of cooperations in the future:

1. In formulating technical cooperation on customs risk management, confidentiality issues shall be considered depending on the levels of development of risk management in each recipient county;
2. Occasions of joint activities under the regional cooperation project such as trainings in Japan and regional seminars could enable participants to learn each country's experience on their common issues; and
3. For the regional cooperation targeting various countries with different starting points, it is important to clarify roles and responsibilities of each target country within the Project.



**Annex 1 Members of the Terminal Evaluation Team**

**Japanese Side:**

	<b>Name</b>	<b>Designation</b>	<b>Position, Organisation</b>
1	Mr. Hiroyuki Abe	Leader	Director, Fiscal and Financial Sector Management Division, Governance Group, Public Policy Department, Japan International Cooperation Agency (JICA)
2	Mr. Kensuke Tsuji	Cooperation Planning	Deputy Director, Fiscal and Financial Sector Management Division, Governance Group, Public Policy Department, JICA
3	Ms. Yuko Tanaka	Evaluation Analysis	Consultant, VSOC Co. Ltd.

**Thai Side:**

	<b>Name</b>	<b>Position, Organisation</b>
1	Ms. Rawi Prateepdolpreecha	Director of Post-Clearance Audit Bureau
2	Mr. Sirichai Kunabhut	Director of Risk Management Division, Post-Clearance Audit Bureau
3	Ms. Krongras Tiataasin	Customs Technical Officer, Practitioner Level, Risk Management Division, Post-Clearance Audit Bureau
4	Ms. Atitaya Nuntiyakul	Customs Technical Officer, Practitioner Level, Risk Management Division, Post-Clearance Audit Bureau
5	Ms. Chantima Thongtip	Customs Technical Officer, Practitioner Level, Risk Management Division, Post-Clearance Audit Bureau
6	Ms. Somsuan Howe	Development Cooperation Officer, Thailand International Development Cooperation Agency (TICA)

R.

Annex 2 Schedule of the Evaluation Study

Day		Activity (Consultant)	Activity (Main Party)
Feb.13	Sun	Arrival in Phnom Penh	
Feb.14	Mon	8:30 Interview with GDCE (CP at central level) 14:30 Interview with GDCE (customs officers from SHV)	
Feb.15	Tue	8:30 Interview with GDCE (continued) 15:00 Interview with Deputy Director of GDCE	
Feb.16	Wed	8:30 Interview with GDCE (continued) Transfer from Phnom Penh to Hanoi	
Feb.17	Thu	9:00 Interview with GDVC (CP at central level) 14:00 Interview with GDVC (CP at central level)	
Feb.18	Fri	9:00 Interview with GDVC(CP at local level) 14:00 Interview with GDVC(CP at central level)	
Feb.19	Sat	Document Analysis and Preparation	
Feb.20	Sun	Document Analysis and Preparation Transfer from Hanoi to Bangkok	
Feb.21	Mon	9:00 Interview with Japanese Experts 13:30 Interview with TCD (CP at central level)	
Feb.22	Tue	10:00 Interview with TCD (Director of PCA Bureau, Director of RM)	Arrival in Bangkok
Feb.23	Wed	10:00 Meeting with TCD 14:00 Meeting with TCD (continued)	
Feb.24	Thu	14:00 Meeting with TCD	
Feb.25	Fri	9:00 JCC Meeting	
Feb.26	Sat	Leaving Bangkok for Japan	

R.



## Annex 3 Outline of the Project

### -Background of the Project

Mekong Region Development is now becoming increasingly important in order to alleviate the economic gaps within the region especially when the economic integration of ASEAN brought forward in 2015. With the opening of the second Mekong bridge between Mukdahan in Thailand and Savanakhat in Laos in December 2006, Mekong East-West Corridor has linked all the way from Vietnam through Myanmar. The mobility of goods and persons within the region is considered to be one of the key factors for vitalizing the economy, hence institutional arrangement and human development that could facilitate these transnational movements is much needed.

In order to assure smooth trade in the region, customs of each country is expected to speed up its procedures for customs clearing, on the other hand it is required to crackdown illegal transactions as well as to watch the borders for antiterror measures. In order to satisfy these two opposing requirements, customs in each country is required to utilize effectively its financial as well as human resources. More specifically, it is necessary to introduce risk management system in the customs in order to strictly crackdown high-risk customs clearing while making procedures less complicated in low-risk customs clearing, based on the accumulation and analysis of various customs clearing information. In order to realize this, human as well as institutional capacity building on customs risk management are necessary for customs of each country.

Based on the above background, the Governments of Cambodia, Thailand and Vietnam have requested assistance for Customs Risk Management to the Government of Japan, and the technical cooperation project was approved targeting those three countries.

The Purpose of the Project is identified as "Customs of Cambodia, Thailand and Vietnam will acquire the ability to efficiently and effectively develop Risk Management towards international standard" and it has been implemented since February 2008 to March 2011, with counterpart institutions of target countries indicated above. Three long-term experts (Customs Administration, Risk Management and Coordinator/Training) are currently dispatched for the Project.

As the cooperation period of the Project will terminate in March 2011, the terminal evaluation has been planned in February 2011 in order to verify its achievement.

### -Project Overview

- (1) Overall Goal: World class customs risk management is implemented in the Mekong region to facilitate international trade and to secure the societies from hazardous consignments.
- (2) Project Purpose: Customs of Cambodia, Thailand and Vietnam will acquire the ability to efficiently and effectively develop Risk Management towards international standard.
- (3) Outputs:
  1. Risk Management Action Plan for Customs clearance, PCA and prevention of smuggling is carried out.
  2. The Customs Risk Management procedures for national level profiling are established.
  3. The Customs Risk Management procedures for regional level profiling are established.
  4. IT Profiling system related is developed.

R.

**ANNEX 1. PROJECT DESIGN MATRIX (PDM)**

Project Design Matrix (PDM) for Thailand version 0.

Title: Regional Cooperation Project on Risk Management for Customs in the Mekong Region

Project Sites: Bangkok, Mae Sai, Nong Khai, Aranyaprathet

Target Group: Officials of PCA Bureau and designated areas

Indirect Beneficiaries: Relevant officials who are in charge of Customs clearance and investigation

Term: 3 Years

<p><b>Overall Goal:</b> World Class Customs Risk Management implemented in the Mekong Region to facilitate international trade and to secure the societies from hazardous consignments.</p>			
<p><b>Project Purpose:</b> Customs of Cambodia, Thailand and Vietnam will acquire the ability to efficiently and effectively to develop Risk Management towards international standard.</p>			
<p><b>Outputs:</b> 1. Risk Management Action Plan for PCA is carried out. 2. The Customs Risk Management procedures for central profiling is established. 3. The Customs Risk Management procedures for local profiling is established. 4. Traders' database for Risk Management is developed.</p>	<p>1. Action Plan is developed. 2. Risk indicators and profiles for national level profiling are developed. Materials for national level profiling are developed. The number and quality of training courses developed. The number and accuracy of generated profile 3. Risk indicators and profiles for regional level profiling are developed. Materials for regional level profiling in the pilot sites are developed. The number and quality of training courses developed. The number and accuracy of generated profiles 4. Provision of Application/Database for Risk Management Necessary information is well stored in the system The number and quality of training courses for administrating system.</p> <p>Input from Thai Customs Department &lt;Human Resources &gt;</p>	<p>1. Action Plan, Report of the Project 2. Materials - Report of the Project and questionnaire survey from participants - Monthly business report 3. Materials - Report of the Project and questionnaire survey from participants - Monthly business report 4. The volume and quality of training courses for administrating system. - Report of the Project and questionnaire survey from participants - Monthly business report</p> <p>Input from JICA Long Term Expert:</p>	<p>Frequent Amendment of International Standard on Risk Management</p> <p>Risk Management Division Assignment of appropriate</p>
<p><b>Activities:</b></p>			

W. Sripa  
R.  
JP

<p>Output 1</p> <p>1-1 To verify the current situation by collection of all necessary information concerned for analysis the strong and weak points of Customs administration and Risk Management to develop in the next step</p> <p>1-2 To analyze the challenges and problems of Risk Management on Customs procedures</p> <p>1-3 To formulate Risk Management Action Plan</p> <p>1-4 To carry out Risk Management Action Plan</p> <p>Output 2</p> <p>2-1 To improve Risk Indicators and Profile</p> <p>2-2 To develop necessary operational manual for central profile to enforce the Customs procedures in line with the developed Risk Indicators and Profile</p> <p>2-3 To conduct training and necessary technical transfer to the resource officers</p> <p>2-4 To conduct training on Risk Management for all Customs officers in general</p> <p>2-5 To conduct Risk Management based on the developed operational manual for central profile</p> <p>Output 3</p> <p>3-1 To develop Risk Indicators and Profile</p> <p>3-2 To develop necessary operational manual for local profile to enforce the Customs procedures in line with the developed Risk Indicators and Profile</p> <p>3-3 To conduct training and necessary technical transfer to the resource officers</p> <p>3-4 To conduct training on Risk Management at designated areas for concerned Customs officers</p> <p>3-5 To conduct Risk Management based on the developed operational manual for local profile</p> <p>Output 4</p> <p>4-1 To manage and analyze collected information</p> <p>4-2 To develop database</p>	<p>PCA Bureau Staff in charge of Risk Management at designated areas ICT Bureau in charge of developing profile</p> <p>&lt;Working places and necessary facilities&gt;</p> <p>&lt;Budget&gt;</p> <p>Provision of running expenses of the Project concerning national seminar/workshop.</p>	<p>Three Experts</p> <p>Short Term Experts : as needed</p> <p>Counterpart Training in Japan : as needed</p> <p>Provision of equipment : as needed</p> <p>* Remark</p> <p>* JICA Expert will give technical support and advice according to the necessity.</p>	<p>official at every Customs house</p> <p>Condition</p> <p>Assignment of appropriate official as a staff of PCA Bureau</p> <p>Continuous Financial and Human Resource Support from Thai Customs Department</p>
---	--	---	--

\*: indicators must be reviewed and specified / quantified by the Project before the first JCC.

W. Gupta -

R

✓  
JCC

## Annex 5 List of Persons Interviewed

### <Cambodia>

#### GDCE

- Dr. Kun Nhem, Deputy Director-General, GDCE
- Mr. Sem Meng, Deputy Chief of Customs Risk Management and Audit Office, Customs Risk Management and Audit Office, Legal Affairs, Audit and Public Relation Department
- Mr. Bou Bunnara, Assistant Director, Department of Planning, Technique and International Affairs
- Mr. Say Senglay, Assistant Chief, Customs Risk Management and Audit Office, Legal Affairs, Audit and Public Relation Department
- Mr. Iv Taingphea, Assistant Chief, IT and Statistics Office
- Mr. Koh Nich, Customs Agent, Customs Risk Management and Audit Office, Legal Affairs, Audit and Public Relation Department
- Mr. Meas Sam Ang, Customs Agent, Customs Risk Management and Audit Office, Legal Affairs, Audit and Public Relation Department
- Mr. Daung Bunthoeurn, IT Consultant, Customs Risk Management and Audit Office, Legal Affairs, Audit and Public Relation Department

### <Vietnam>

#### GDVC

- Mr. Nguyen Phi Hung, Deputy Director of Anti-smuggling & investigation Dept., Anti-smuggling & investigation Dept.
- Mr. Quach Dang Hoa, Head of Risk Management Division, Risk Management Division – Investigation and Enforcement Department
- Mr. Doan Ngoc Ha, Deputy Head of Risk Management Division, Risk Management Division – Investigation and Enforcement Department
- Ms. Nguyen Thi Loan, Risk Management Officer, Risk Management Division – Investigation and Enforcement Department
- Ms. Nguyen Thi Thu Hang, Risk Management Officer, Risk Management Division – Investigation and Enforcement Department
- Mr. Nguyen Quang Thanh, Risk Management Officer, Risk Management Division – Investigation and Enforcement Department
- Mr. Dang Hoang Than, Risk Management Officer, Risk Management Division – Investigation and Enforcement Department
- Mr. Hoang Minh Tu, Deputy Head, Noi Bai International Airport Customs Sub-department – Hanoi Customs Department
- Mr. Pham Minh Hoang, Risk Management Officer, Risk Management Division - Hanoi Customs Department
- Mr. Luu Thanh Binh, Risk Management Officer, Risk Management Division – Hai Phong Customs Department

R.



<Thailand>

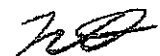
TCD

- Ms. Rawi Prateepdolpreecha, Director of Post-Clearance Audit Bureau
- Mr. Sirichai Kunabhut, Director of Risk Management Division, Post-Clearance Audit Bureau
- Ms. Krongras Tiataasin, Customs Technical Officer, Practitioner Level, Risk Management Division, Post-Clearance Audit Bureau
- Ms. Atitaya Nuntiyakul, Customs Technical Officer, Practitioner Level, Risk Management Division, Post-Clearance Audit Bureau
- Ms. Chantima Thongtip, Customs Technical Officer, Practitioner Level, Risk Management Division, Post-Clearance Audit Bureau

Japanese Experts

- Mr. Etsuji Uno, Chief Advisor/ Custom Risk Management
- Mr. Hiroaki Taga, Customs Administration
- Mr. Tomoyuki Irie, Project Coordinator/Training

R.



## Annex 6 List of Japanese Experts

### Japanese Experts

Long - Term Expert		
No.	Name	Field
1	Mr. Koji Yamashita	Customs Administration
2	Mr. Tomoyuki Irie	Coordinator / Training
3	Mr. Etsuji Uno	Chief Advisor / Customs Risk Management
4	Mr. Hiroaki Taga	Customs Administration

Short-Term Expert		
No.	Name	Field
<b>JFY 2008</b>		
1	Mr. Toshiyuki Kuroki	Customs Selectivity Criteria
2	Mr. Mitsunori Numaguchi	Customs Clearance System
3	Mr. Toshiyuki Kuroki	Customs Selectivity Criteria
<b>JFY 2009</b>		
1	Mr. Shinjiro Hashiguchi	Database Development
2	Mr. Norihisa Matsumoto	Customs Selectivity Criteria
3	Mr. Yoshinobu Watanabe	Customs Clearance System
4	Mr. Katsuhiko Tobita	Customs Clearance System
5	Mr. Toshiyuki Kuroki	Customs Selectivity Criteria
<b>JFY 2010</b>		
1	Mr. Nobuki Yamauchi	Customs Selectivity Criteria
2	Mr. Katsuhiko Tobita	Customs Clearance System
3	Mr. Katsuhiko Tobita	Customs Clearance System
4	Mr. Shinjiro Hashiguchi	Database Development
5	Mr. Shinjiro Hashiguchi	Database Development
6	Mr. Katsuhiko Tobita	Customs Selectivity Criteria

R.



## Annex 7 List of Counterpart Trainings in Japan

No.	Course Title	Duration	Name of Participants
1	JFY 2008  Customs Risk Management	7 December 2008 - 20 December 2008	<p><b>Cambodia:</b></p> <p>1) Mr. Pol Kimsen 2) Mr. Say Senglay 3) Mr. Rath Nissay 4) Mr. Meach Chanthar 5) Mr. Ly Mengkheang</p> <p><b>Thailand:</b></p> <p>1) Ms. Mathinee Surakamkul 2) Mr. Wisutthasak Kerdbangrachan 3) Mr. Noppadol Theprasith 4) Mr. Sirichai Kunabhut 5) Mr. Lertchai Ratanapipop</p> <p><b>Vietnam:</b></p> <p>1) Mr. Le Cuong Van 2) Mr. Nguyen Hung Phi 3) Mr. Nguyen Son Truong 4) Mr. Bui Thi Sy 5) Ms. Nguyen Anh Thi Hai</p>
2	JFY 2009  Customs Risk Management	6 December 2009 - 19 December 2009	<p><b>Cambodia:</b></p> <p>1) Mr. Rath Nissay 2) Mr. Sam Sophat 3) Mr. Kong Saroeun 4) Mr. Keo Rithy 5) Mr. Touch Lydel</p> <p><b>Thailand:</b></p> <p>1) Ms. Sripatham Jarinya 2) Ms. Nuntuyakul Atitaya 3) Ms. Tiatain Krongras 4) Ms. Wongse-aram Nattha 5) Mr. Phurithewet Pongpan</p> <p><b>Vietnam:</b></p> <p>1) Mr. Quach Hoa Dang 2) Mr. Nguyen Anh The 3) Mr. Phan Thu Trung 4) Ms. Pham Yen Thi Hai 5) Mr. Khuat Trung Thanh</p>

P.



JFY 2010	<p data-bbox="256 221 288 918"><b>Cambodia:</b></p> <p data-bbox="288 221 320 918">1)Mr. Iv Taingpha</p> <p data-bbox="320 221 352 918">2)Mr. Koh Nich</p> <p data-bbox="352 221 384 918">3)Mr. Pheng Sok</p> <p data-bbox="384 221 416 918">4)Mr. Sean Ratha</p> <p data-bbox="416 221 448 918">5)Mr. Meas Sam Ang</p> <p data-bbox="448 221 480 918"><b>Thailand:</b></p> <p data-bbox="480 221 512 918">1)Mr. Kirdstiphan Kreecha</p> <p data-bbox="512 221 544 918">2)Mr. Chokepentharn Soontorn</p> <p data-bbox="544 221 576 918">2)Ms. Nuntuyakul Aitfaya</p> <p data-bbox="576 221 608 918">4)Ms. Thongtip Chantima</p> <p data-bbox="608 221 639 918">5)Ms. Tiatastin Krongras</p> <p data-bbox="639 221 671 918"><b>Vietnam:</b></p> <p data-bbox="671 221 703 918">1)Mr. Dang Hoang Than</p> <p data-bbox="703 221 735 918">2)Mr. Dao Xuan Thanh</p> <p data-bbox="735 221 767 918">3)Mr. Luu Thanh Binh</p> <p data-bbox="767 221 799 918">4)Mr. Pham Thanh Trung</p> <p data-bbox="799 221 831 918">5)Mr. Luong Hai Hung</p>
3	<p data-bbox="256 1442 288 1906">Customs Risk Management</p> <p data-bbox="288 1442 320 1906">30 November 2010 - 15 December 2010</p>

R.



### Annex 8 Record of Seminars and Workshops

Regional Seminar						
No.	Course Title	Duration	Place	Name of Lecturer	Number of Participant	
	<b>JFY 2008</b>					
1	Regional Seminar on Risk Management for Customs	18 - 21 Nov. 2008	Bangkok, Thailand	Mr. Toshiyuki Kuroki Mr. Mitsunori Numaguchi	Cambodia: 5 people Thailand: 5 people Vietnam: 4 people (15 observers from Thailand)	
	<b>JFY 2009</b>					
1	Regional Seminar on Risk Management for Customs	10 - 13 Nov. 2009	Hanoi, Vietnam	Mr. Norihisa Matsumoto Mr. Yoshinobu Watanabe	Cambodia: 5 people Thailand: 5 people Vietnam: 5 people (15 observers from Vietnam)	
	<b>JFY 2010</b>					
1	Regional Seminar on Risk Management for Customs	12 - 15 Oct. 2010	Phnom Penh, Cambodia	Mr. Nobuki Yamauchi Mr. Katsuhiko Tobita	Cambodia: 5 people Thailand: 5 people Vietnam: 5 people (15 observers from Cambodia)	

Local Seminar and Workshop						
No.	Course Title	Duration	Place	Name of Lecturer	Number of Participant	
	<b>JFY 2008</b>					
	<b>Cambodia</b>					
1	Workshop on Risk Management	25 Nov. 2008	Phnom Penh	Mr. Etsuji Uno Mr. Toshiyuki Kuroki	20	
2	Seminar on Risk Management for Customs	24 Feb. 2009	Phnom Penh	Mr. Etsuji Uno Mr. Toshiyuki Kuroki	28	
3	Seminar on Risk Management for Customs	26 Feb. 2009	Sihanouk Ville	Mr. Etsuji Uno	30	
4	Seminar on Risk Management for Customs	30 March 2009	Sihanouk Ville	Mr. Etsuji Uno	23	
	<b>Thailand</b>					
5	Seminar on Risk Management for Customs	20 - 21 Jan. 2009	Mae Sai	Mr. Etsuji Uno Mr. Koji Yamashita Mr. Toshiyuki Kuroki	25	
6	Seminar on Risk Management for Customs	2 March 2009	Aranyaprathet	Mr. Koji Yamashita Mr. Toshiyuki Kuroki	27	
7	Seminar on Risk Management for Customs	5 March 2009	Nong Khai	Mr. Toshiyuki Kuroki Mr. Etsuji Uno	33	
	<b>Vietnam</b>					
8	Basic Training on Risk Management	14 - 18 Jan. 2008	Hanoi	Mr. Koji Yamashita Mr. Mitsunori Numaguchi	20	
9	Seminar on Intelligence activities	6 - 7 March 2008	Hanoi	Mr. Koji Yamashita	10	
10	Basic Training on Risk Management	6 - 7 March 2008	Hai Phong	Mr. Mitsunori Numaguchi	15	

11	Seminar on Risk Indicators(Passengers) and PCA activities	21 - 25 July 2008	Hanoi	Mr.Koji Yamashita Mr.Koji Yamashita Mr. Toshiyuki Kuroki	10
12	Workshop on Risk Management	25 - 26 Nov. 2008	Hanoi		14
	<b>JFY 2009</b>				
	<b>Cambodia</b>				
1	Seminar on Risk Management for Passenger	1 Jul. 2009	Phnom Penh	Mr.Etsuji Uno	32
2	Seminar on Central Profile for Customs Risk Management	8 - 9 Feb. 2010	Phnom Penh	Mr. Etsuji Uno Mr. Katsutoshi Tobita	29
3	Seminar on Local Profile for Customs Risk Management	11 Feb. 2010	Sihanouk Ville	Mr. Etsuji Uno Mr. Katsutoshi Tobita	21
	<b>Thailand</b>				
4	Workshop on Trader's database for Risk Management	19-20 Aug. 2009	Bangkok	Mr.Etsuji Uno Mr.Hiroaki Taga	7
5	Workshop on Trader's database for Risk Management	28 Dec. 2009	Bangkok	Mr.Etsuji Uno Mr.Hiroaki Taga	6
6	Seminar on Risk Management for Customs	15 - 16 Feb. 2010	Chiang Mai	Mr. Etsuji Uno Mr. Katsutoshi Tobita	29
7	Seminar on Risk Management for Customs	18 - 19 Feb. 2010	Mukdahan	Mr. Etsuji Uno Mr. Katsutoshi Tobita	29
	<b>Vietnam</b>				
8	Seminar on Risk Management	17 - 18 June 2009	Hanoi	Mr.Etsuji Uno	15
9	Seminar on Central Profile for Customs Risk Management	1 - 2 March 2010	Hanoi	Mr. Etsuji Uno Mr. Toshiyuki Kuroki	28
10	Seminar on Local Profile for Customs Risk Management	3 - 4 March 2010	Hanoi	Mr. Etsuji Uno Mr. Toshiyuki Kuroki	30
	<b>JFY 2010</b>				
	<b>Cambodia</b>				
1	Training on Risk Management Database System	February, 2011	Phnom Penh	Mr.Etsuji Uno	
	<b>Thailand</b>				
6	Seminar on Risk Management for Customs	18 - 19 October 2010	Nong Khai	Mr. Etsuji Uno Mr. Hiroaki Taga Mr. Nobuki Yamauchi	29
7	Seminar on Risk Management for Customs	21 - 22 October 2010	Aranyaprathet	Mr. Etsuji Uno Mr. Hiroaki Taga Mr. Nobuki Yamauchi	30
	<b>Vietnam</b>				

8	Seminar on Risk Analysis for Customs & Control and Tracking of Traders	2 - 5 November 2010	Hanoi	Mr. Etsuji Uno Mr. Hiroaki Taga Mr. Katsuhiko Tobita	31
9	Seminar on Airport Risk Management	1 - 2 March 2011	Hanoi	Mr. Etsuji Uno Mr. Hiroaki Taga Mr. Katsuhiko Tobita	30

*Technical Exchange Program*

No.	Host Country (Organization)	Duration	Main visited place	Number of Participant
JFY 2009				
1	Thailand (Thai Customs Department)	7 - 10 March 2010	Thai Custom Department Bangkok Port Customs Bureau Laem Chabang Port Customs Bureau Suvarnabhumi Airport Cargo Clearance Customs Bureau	Cambodia: 3 people Vietnam: 3 people Lao PDR: 2 people

R.

Annex 9 Record of Expert's Visit to Cambodia and Vietnam

	Duration	Place	Name of experts	Remarks
	2008			
1	14 January - 18 January	Vietnam	Mr. Yamashita, Mr. Numaguchi	
2	26 February - 27 February	Vietnam	Mr. Yamashita, Mr. Numaguchi	
3	3 March - 4 March	Cambodia	Mr. Yamashita, Mr. Numaguchi	
4	6 March - 7 March	Vietnam	Mr. Yamashita, Mr. Numaguchi	
5	6 June - 11 June	Cambodia	Mr. Yamashita, Mr. Numaguchi	
6	11 June - 13 June	Vietnam	Mr. Yamashita, Mr. Numaguchi	
7	21 July - 25 July	Vietnam	Mr. Yamashita	
8	26 August - 29 August	Cambodia	Mr. Yamashita, Mr. Irie	
9	21 September - 26 September	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Yamashita, Mr. Irie	
10	18 October - 21 October	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Yamashita, Mr. Irie	
11	10 November - 12 November	Vietnam	Mr. Uno	
12	23 November - 27 November	Vietnam	Mr. Yamashita, Mr. Kuroki	
13	24 November - 28 November	Cambodia	Mr. Uno	
14	21 December - 23 December	Cambodia	Mr. Uno	
	2009			
15	7 January - 9 January	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Yamashita	
16	27 January - 30 January	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Yamashita	
17	12 February - 18 February	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Yamashita	
18	22 February - 18 February	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Irie, Mr. Kuroki	
19	17 March - 20 March	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Irie	
20	23 March - 31 March	Cambodia	Mr. Uno	
21	19 April - 21 April	Vietnam	Mr. Uno	
22	26 April - 29 April	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Yamashita, Mr. Irie	
23	17 May - 19 May	Vietnam	Mr. Uno	
24	23 May - 27 May	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Yamashita, Mr. Irie	RJCC
25	16 June - 19 June	Vietnam	Mr. Uno	
26	30 June - 3 July	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Irie	
27	15 July - 17 July	Vietnam	Mr. Yamashita	
28	19 July - 23 July	Vietnam	Mr. Uno	
29	27 July - 31 July	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga	
30	23 August - 28 August	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Hashiguchi	
31	30 August - 4 September	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Hashiguchi	
32	6 September - 9 September	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Hashiguchi	
33	9 September - 11 September	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Hashiguchi	

R.

Duration	Place	Name of experts	Remarks
34 28 September - 2 October	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga	
35 5 October - 9 October	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Irie	
36 19 October - 22 October	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga	
37 8 November - 14 November	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Irie	Regional Seminar
38 22 November - 25 November	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga	
39 30 November - 5 December	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Taga	
2010			
40 18 January - 22 January	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga	
41 25 January - 29 January	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Taga	
42 7 February - 12 February	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Irie, Mr. Tobita	
43 28 February - 5 March	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Irie, Mr. Kuroki	
44 22 March - 25 March	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Irie	
45 29 March - 2 April	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Taga	
46 19 April - 22 April	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Irie	
47 1 June - 4 June	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga	
48 7 July - 8 July	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Irie	
49 19 July - 23 July	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Irie	
50 16 August - 18 August	Vietnam	Mr. Taga, Mr. Irie	
51 13 September - 17 September	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Irie	
52 10 October - 15 October	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Irie	Regional Seminar
53 1 November - 5 November	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Irie, Mr. Tobita	
54 15 November - 19 November	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga	
55 19 December - 21 December	Cambodia	Mr. Taga, Mr. Irie	
2011			
56 16 January - 19 January	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Irie	RJCC
57 19 January - 21 January	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Hashiguchi	
58 24 January - 28 January	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Hashiguchi	
59 31 January - 3 February	Cambodia	Mr. Uno	
60 6 February - 11 February	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Hashiguchi	
61 28 February - 4 March	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Irie	JCC
62 8 March - 11 March	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Irie	JCC

R.

200

Annex 10 List of Equipment

Code	Serial No.	Name of Equipment (Specification)	Supplier/Maker	Qty.	Price(USD)	Date of delivered	Place/User
JFY 2008							
JICA-09-1	HY79Z1S	Desktop Computer	Technological Application Production Company Tel: (84-4) 7163227	5 sets	7,350	March 2009	GDVC (Vietnam)
JICA-09-2	DW79Z1S	- Dell Optiplex 755					
JICA-09-3	1X79Z1S	CPU Intel Core 2 Duo					
JICA-09-4	GY79Z1S	(E7300@2.26GHz)					
JICA-09-5	7Y79Z1S	RAM 2GB					
		HDD 320GB					
		DVD/CD-RW Combo Drive					
		Windows Vista Business					
		MS Office 2007 Pro.					
		17" LCD Monitor					
		UPS					
JICA-09-6	CNF8452DXL	Laptop Computer	Technological Application Production Company Tel: (84-4) 7163227	2 sets	4,100	March 2009	GDVC (Vietnam)
JICA-09-7	CNF8452DWT	- HP Pavillion DV4-1101TX-SE					
		CPU Intel Core 2 Duo					
		(T8400@2.26GHz)					
		RAM 2GB					
		HDD 160GB					
		DVD+/-R/RW Drive					
		Windows Vista Home					
		MS Office 2007 Pro.					
JICA-09-8	3TB5JG1	Desktop Computer	ICE Computer Enhancements Tel: (855-23)222924	2 sets	2,154	March 2009	GDCE (Cambodia)
JICA-09-9	3T97JG1	- Dell Optiplex 760					
		CPU Intel Core 2 Duo					
		(E7400@2.80GHz)					
		RAM 2GB					
		HDD 320GB					
		DVD/CD-RW Combo Drive					
		Windows Vista Business					
		MS Office 2007 Pro.					
		17" LCD Monitor					
		UPS					

R



Code	Serial No.	Name of Equipment (Specification)	Supplier/Market	Qty.	Price(USD)	Date of delivered	Place/User
JFY2009							
JICA-10-10	DFX632S	Desktop Computer	PTC Co.,Ltd	3 sets	3,186	March 2010	GDCE (Cambodia)
JICA-10-11	9HX632S	- Dell Optiplex 760	Tel: (855-23)222212				
JICA-10-12	8GX632S	CPU Intel Core 2 Duo (E7500@2.93GHz)					
		RAM 2GB					
		HDD 320GB					
		DVD/CD-RW Combo Drive					
		Windows Vista Business					
		MS Office 2007 Pro.					
		20" LCD Monitor					
		UPS					
JICA-10-13	18779128849	Laptop Computer	PTC Co.,Ltd	2 sets	2,520	March 2010	
JICA-10-14	36132921361	- Dell Vostro 1220	Tel: (855-23)222212				
		CPU Intel Core 2 Duo (P8600@2.4GHz)					
		RAM 2GB					
		HDD 320GB					
		DVD+R/RW Drive					
		Windows Vista Business					
		MS Office 2007 Pro.					
JFY2010							
JICA-10-15		Customs Risk Management Database System	Jellyfish Co., Ltd.	1 set	175,064	February 2011	GDCE (Cambodia)
		Server	Tel: (66-2)634-3997				
	J29Y62S	- Dell PowerEdge R710					
	3ZN672S	Storage					
		- Powervault MD3000					
		Network Switch					
	219801A0AGM104000638	- 3Com Switch Gigabite 24 port 10/100/1000 Baseline					
		UPS					
	75162-99L-0090	- Dell UPS 1500VA with 1000W230V Color Printer					
	7SGQZK1	- Dell 1320cn Laser Printer					

Code	Serial No.	Name of Equipment (Specification)	Supplier/Maker	Qty	Price (USD)	Date of delivered	Place/User
	Copy right to JICA	System Software - CRMDS					
	7QSW2-VB2DK-U2RA8-E2FZ2	Anti-Virus - Kaspersky Small Office Security version 6					
	24H3F-GPHG3-FHRJ4-9DV6M-ITGDD	Server Operating System - Window Server 2008 R2 (standard edition)					
	K8TCY-WY3TW-42BCC-WTY2-C96HM	Database System - MS-SQL Server 2008 R2 (standard edition)					

R.

**Annex 11 Budget Allocated by JICA**

as of February, 2011

	Item	JFY2008	JFY2009	JFY2010	Total (Yen)	Details
1	Local Cost					Local Cost includes Experts' travelling cost, Communications, Office supply, Regional Seminar cost, In Country Seminar cost, Technical Exchange program, etc.
	Miscellaneous	1,842,000	3,415,000	1,674,000	6,931,000	
	Fees and honorarium	629,000	945,000	872,000	2,446,000	
	Airfare	1,779,000	3,542,000	2,776,000	8,097,000	
	Travel Allowance	2,643,000	5,741,000	5,422,000	13,806,000	
	Refreshments	100,000	13,000	55,000	168,000	
	Total (Yen)	6,993,000	13,656,000	10,799,000	31,448,000	
2	Equipment	1,333,000 (USD13,604)	509,000 (USD5,706)	14,506,000 (USD175,064)	16,348,000	JFY 2008 *5 Desktop Computers and 2 Laptop Computers for GDVC(Vietnam) *2 Desktop Computer for GDCE(Cambodia) JFY 2009 *3 Desktop Computers and 2 Laptop Computers for GDCE(Cambodia) JFY2010 *Customs Risk Management Database System for GDCE(Cambodia)
3	Counterpart Training in Japan	8,055,000	7,174,000	8,000,000	23,229,000	15 participants in total from Cambodia, Thailand and Vietnam visited Tokyo, Yokohama, Nagoya.
	Total (Yen)	16,381,000	21,339,000	33,305,000	71,025,000	

**Remark :**

- "JFY" means Japanese fiscal year (from April to March)
- Exchange rate applied for JFY2008 is "1USD =97.94855yen".
- Exchange rate applied for JFY2009 is "1USD =89.25070yen".
- Exchange rate applied for JFY2010 is "1USD =82.86430yen".

R.

## Annex 12 List of Counterparts

### Director-General

1 Mr. Prasong Poontaneat Director-General

### Post Clearance Audit Bureau

2 Mrs. Rawi Prateepdolpreecha Director of Post Clearance Audit Bureau  
3 Mr. Sirichai Kunabhut Director of Risk Management Division  
4 Mr. Nophadol Thetprasit Director of Audit Operations Division II  
5 Ms. Mathinee Surakarnkul Customs Technical Officer, Professional Level  
6 Mr. Lertchai Ratanapipop Customs Technical Officer, Professional Level  
7 Ms. Krongras Tiataasin Customs Technical Officer, Practitioner Level  
8 Ms. Nattha Wongse-aram Customs Technical Officer, Practitioner Level  
9 Ms. Atitaya Nuntiyakul Customs Technical Officer, Practitioner Level  
10 Mr. Pongpan Phurithewet Customs Technical Officer, Practitioner Level  
11 Ms. Chantima Thongtip Customs Technical Officer, Practitioner Level

### Regional Customs Bureau I

12 Mr. Chairit Patsamarn Head of Chanthaburi Customs House

### Regional Customs Bureau II

13 Mr. Soonthorn Chokepentharn Customs Technical Officer, Professional Level  
14 Mr. Wisutthasak Kerdbangrachan Customs Technical Officer, Practitioner Level  
15 Mr. Anek Amkhen Customs Technical Officer, Practitioner Level

### Regional Customs Bureau III

16 Mrs. Jarinya Sriprathum Customs Technical Officer, Professional Level  
17 Mr. Kreecha Kirdsreephan Head of Tung Chang Customs House  
18 Mr. Somkiat Pisutijaroenphong Head of Chiang Khong Customs House

### Information and Communication Technology Bureau

19 Mrs. Supaluk Eiamwongsarn Representative of Information and Communication Technology Bureau

### Human Resource Management Bureau

20 Ms. Janya Rojanadilog Director of Customs Academy  
21 Ms. Narumon Siricharoenwat Customs Technical Officer, Practitioner Level  
22 Ms. Lawan Phonsanoi Training Officer

### Planning and International Affairs Bureau

23 Mr. Chakkrit Utensute Director of International Cooperations Division  
24 Ms. Nitaya Teingtrongpinyo Deputy-Director of International Cooperations Division

R.

**Annex 13 Budget Allocated by Thai Side for the Project**

Expense for JICA office

Salary of Project Secretary

Period	Expense of JICA's secretary	Salary (from TICA)	Allowance (from Customs)	Total
1 Apr. 2008 - 30 Sep. 2008 (6 months)	Ms. Pimiyada Phinyothanachai	10,350 B x 6 = 62,100 B	9,000 B x 6 = 54,000 B	116,100 B
1 Oct. 2008 - 30 Apr. 2009 (7 months)	Ms. Pimiyada Phinyothanachai	10,350 B x 7 = 72,450 B	9,000 B x 7 = 63,000 B	135,450 B
1 Oct. 2009 - 30 Sep. 2010 (12 months)	Ms. Panyada Chotamongsa	10,350 B x 12 = 124,200 B	9,000 B x 8 = 72,000 B	196,200 B
1 Oct. 2010 - 28 Feb. 2011 (5 months)	Ms. Panyada Chotamongsa	10,350 B x 5 = 51,750 B	9,000 B x 5 = 45,000 B	96,750 B

Expense of Long-Term Experts (2 Long-Term Experts) from TICA

Period for Expense of Long-Term Experts	Maintenance	Auto-parts	Fuel	Salary of Driver	Total
1 Thailand Fiscal Year 2008 (Oct.2008-Sep.2009)	8,575.94 B	-	63,890.40 B	67,320 B	139,786.34 B
2 Thailand Fiscal Year 2009 (Oct.2009-Sep.2010)	7,512.63 B	-	69,531.00 B	67,320 B	144,363.63 B
3 Thailand Fiscal Year 2010 (Oct.2010-Jan.2011) *	-	-	22,250.10 B	22,440 B	44,690.10 B
<b>Total</b>	<b>16,088.57 B</b>	<b>-</b>	<b>155,671.50 B</b>	<b>157,080 B</b>	<b>328,840.07 B</b>

Note: \* Last Updated on 31 January 2011

R.

**Expense for seminar**

No.	Seminar	Expense
<b>Thailand Fiscal Year 2008</b>		
1	Seminar on Risk Management for Customs in the Mekong Region at Four Wing Hotel (Bangkok) on 18 - 21 November 2008	11,880 B
2	Seminar on Risk Management for Customs at Project Sites at Mae Sai Customs House on 19 - 21 January 2009	20,380 B
3	Seminar on Risk Management for Customs at Project Sites at Aranyaprathet Customs House and Nongkai Customs House on 2 - 6 March 2009	18,100 B
	<b>Total</b>	<b>50,360 B</b>
<b>Thailand Fiscal Year 2009</b>		
4	Seminar on Risk Management for Customs at Project Sites at Centara Hotel (Chiang Mai) on 15-16 February 2010	11,836 B
5	Seminar on Risk Management for Customs at Project Sites at Mukdahan Grand Hotel (Mukdahan) on 18-19 February 2010	14,266 B
	<b>Total</b>	<b>26,102 B</b>
<b>Thailand Fiscal Year 2010</b>		
6	Seminar on Risk Management for Customs at Project Sites at the Budsabong Fine Resort (Nongkhai) on 18 -19 October 2010	15,428 B
7	Seminar on Risk Management for Customs at Project Sites at the Indochina Hotel (Srakaew) on 21 -22 October 2010	4,442 B
	<b>Total</b>	<b>19,870 B</b>

R.

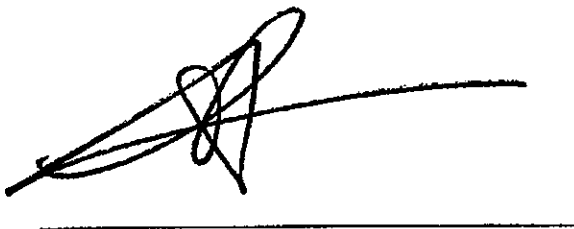
MINUTES OF MEETING  
BETWEEN THE JAPANESE TERMINAL EVALUATION TEAM AND  
THE GENERAL DEPARTMENT OF VIETNAM CUSTOMS OF  
THE SOCIALIST REPUBLIC OF VIETNAM ON  
THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR  
REGIONAL COOPERATION PROJECT ON RISK MANAGEMENT  
FOR CUSTOMS IN THE MEKONG REGION

The Japanese Terminal Evaluation Team, organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Hiroyuki Abe (hereinafter referred to as "the Team" and the General Department of Vietnam Customs of the Socialist Republic of Vietnam (hereinafter referred to as the "GDVC") had a series of discussions on the Japanese technical cooperation project for "Regional Cooperation Project on Risk Management for Customs in the Mekong Region" (hereinafter referred to as "the Project") for the terminal evaluation of the Project which is scheduled to end on March 2011.

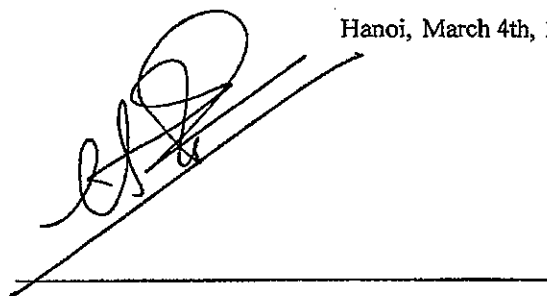
The Team reviewed and evaluated the achievements of the Project with a series of interviews and discussions with GDVC.

As a result, JICA and GDVC agreed to the matters referred to in the document attached hereto.

Hanoi, March 4th, 2011



Mr. Toshio Nagase  
Senior Representative  
Vietnam Office  
Japan International Cooperation Agency  
Japan



Mr. Duong Van Tam  
Deputy Director  
International Cooperation Department  
General Department of Vietnam Customs  
Ministry of Finance  
The Socialist Republic of Vietnam



**JOINT TERMINAL EVALUATION REPORT**  
**ON**  
**THE REGIONAL COOPERATION PROJECT ON RISK MANAGEMENT**  
**FOR CUSTOMS IN THE MEKONG REGION**  
**(COUNTRY REPORT FOR VIETNAM)**

**March 2011**





## TABLES OF CONTENTS

1□	INTRODUCTION.....	1
1.1	OBJECTIVES OF THE EVALUATION STUDY.....	1
1.2	MEMBERS OF THE EVALUATION TEAM.....	1
1.3	SCHEDULE OF THE EVALUATION STUDY.....	1
1.4	OUTLINE OF THE PROJECT.....	1
2□	METHODOLOGY OF THE TERMINAL EVALUATION.....	1
2.1	EVALUATION PROCEDURE.....	1
2.2	ITEMS OF THE TERMINAL EVALUATION STUDY.....	1
3□	ACHIEVEMENT AND IMPLEMENTATION PROCESS.....	2
3.1	INPUTS.....	2
3.2	ACHIEVEMENT OF THE PROJECT.....	2
3.3	IMPLEMENTATION PROCESS.....	4
4□	EVALUATION RESULTS BY FIVE EVALUATION CRITERIA.....	5
4.1	RELEVANCE.....	5
4.2	EFFECTIVENESS.....	5
4.3	EFFICIENCY.....	5
4.4	IMPACT.....	6
4.5	SUSTAINABILITY.....	6
5□	CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS.....	7
5.1	CONCLUSION.....	7
5.2	RECOMMENDATIONS.....	7
5.3	LESSONS LEARNED.....	7

## ANNEX LIST

- Annex 1 Members of the Terminal Evaluation Team
- Annex 2 Schedule of the Evaluation Study
- Annex 3 Outline of the Project
- Annex 4 PDM Version 1.1
- Annex 5 List of Persons Interviewed
- Annex 6 List of Japanese Experts
- Annex 7 List of Counterpart Training in Japan
- Annex 8 Records of Seminars and Workshops
- Annex 9 Record of Expert's Visit to Cambodia and Vietnam
- Annex 10 List of Equipment
- Annex 11 Budget Allocated by JICA
- Annex 12 List of PMU and Working Group Members
- Annex 13 Budget Allocated for the Project

## 1□ INTRODUCTION

### 1.1 Objectives of the Evaluation Study

The Objectives of the Terminal Evaluation Study are as follows:

- (1) To review the past inputs, activities, and outputs of the Project;
- (2) To evaluate the overall achievement of the Project since its commencement in February 2008, using JICA's standard project evaluation criteria of relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability;
- (3) To discuss the Project implementation and identify both promoting and inhibiting factors; and
- (4) To make recommendations regarding the measures to be taken for the remaining period and after the completion of the Project.

### 1.2 Members of the Evaluation Team

See Annex 1

### 1.3 Schedule of the Evaluation Study

See Annex 2

### 1.4 Outline of the Project

See Annex 3

## 2□ Methodology of the Terminal Evaluation

### 2.1 Evaluation Procedure

The PDM version 1.1 (see Annex 4) was adopted as the framework of the Evaluation. The Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Team") conducted surveys by questionnaires and interviewed the counterpart personnel (hereinafter referred to as "C/P") from Vietnam, Cambodia and Thailand as well as Japanese Experts assigned to the Project. Both quantitative and qualitative data were gathered and utilised for analysis. Data collection methods used for the evaluation were as follows:

- Literature/Documentation Review;
- Questionnaires (Japanese Experts, C/P at central and local customs);
- Key Informant Interviews (C/P from General Department of Vietnam Customs (GDVC) in Vietnam, General Department of Customs and Excise (GDCE) in Cambodia, and Thai Customs Department (TCD) in Thailand, Japanese Experts); and
- Direct Observations

See Annex 5 for the list of persons interviewed during the evaluation study.

### 2.2 Items of the Terminal Evaluation Study

#### (1) Achievement of the Project

Achievement of the Project is measured in terms of Inputs, Outputs, and the Project Purpose, with reference to the Objectively Verifiable Indicators identified in the PDM ver.1.1.

#### (2) Implementation Process

Implementation process of the Project is reviewed from the various viewpoints, including technical transfer, communication among stakeholders, monitoring process and so on, in order to examine to what extent the Project has been managed properly. In addition, it facilitates to identify inhibiting and/or promoting factors that have affected the implementation process of the Project.

*B*

*U*

### (3) Evaluation Based on the Five Evaluation Criteria

Based on the observations made under the previous two items, the Project is assessed from the viewpoint of Five Evaluation Criteria, defined by JICA which was originally proposed by DAC (OECD)<sup>1</sup> shown in Table 1-1.

Table 1-1 Definition of the Five Evaluation Criteria

Five Evaluation Criteria	Definitions as per the JICA Evaluation Guideline
1. Relevance	Relevance of the Project is reviewed by the validity of the Project Purpose and Overall Goal in connection with the Government development policy and the needs of the target group and/or ultimate beneficiaries in Vietnam.
2. Effectiveness	Effectiveness is assessed to what extent the Project has achieved its Project Purpose, clarifying the relationship between the Project Purpose and Outputs.
3. Efficiency	Efficiency of the Project implementation is analysed with emphasis on the relationship between Outputs and Inputs in terms of timing, quality and quantity.
4. Impact	Impact of the Project is assessed in terms of positive/negative, and intended/unintended influence caused by the Project.
5. Sustainability	Sustainability of the Project is assessed in terms of institutional, financial and technical aspects by examining the extent to which the achievements of the Project will be sustained after the Project is completed.

Source: JICA Project Evaluation Guideline (2010), JICA

### 3 □ ACHIEVEMENT AND IMPLEMENTATION PROCESS

#### 3.1 Inputs

Inputs to the Project by both Japanese and counterpart governments as of March 2011 since its inception are summarised as follows.

<Japanese side>

- Japanese experts (Annex 6)
  - Long-term: 4 persons
  - Short-term: 14 persons
- Training courses: 45 persons (15 each from Vietnam, Cambodia and Thailand) (Annex 7)
- See Annex 8 through 11 for other information regarding inputs from Japanese side (such as Seminar and workshops, visits to Cambodia and Vietnam, and equipment etc.)

<Vietnamese side>

- Assignment of C/Ps: 14 Project Management Unit (PMU) members, 22 Working Group members from GDVC (Annex 12)
- Cost-sharing of operational expenses (Annex 13)
- Working places and necessary facilities

#### 3.2 Achievement of the Project

##### 3.2.1 Activities

Most of the Project's activities, as specified in the PDM (version 1.1) and the Project's Plan of Operation (PO), have been implemented as planned though some modification of the project

<sup>1</sup> DAC website on Criteria for Evaluating Development Assistance (accessed on November 2010)  
[http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en\\_2649\\_34435\\_2086550\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en_2649_34435_2086550_1_1_1_1,00.html)

activities regarding development of IT profiling system were reported.

### 3.2.2 Outputs

Output as per PDM version 1.1	Indicators
1. Risk Management Action Plan for Customs clearance, PCA and prevention of smuggling is carried out.	1. Action Plan is developed.
2. The customs risk management procedures for national level profiling are established.	2-1 Risk indicators and profiles for national level profiling developed. 2-2 Guideline, manuals and materials for national level profiling developed. 2-3 The number and quality of training courses.
3. The customs risk management procedures for regional level profiling are established.	3-1 Risk indicators and profiles for regional level profiling developed. 3-2 Guideline, manuals and materials for regional level profiling in the pilot sites developed. 3-4 The number and quality of training courses.
4. IT Profiling system related is developed.	4-1 Completion of developing IT profiling system. 4-2 Necessary information is well stored in the system. 4-3 The number and quality of training courses for administration system.

Output 1 has been mostly achieved with strong initiative of GDVC. The Plan of Operation<sup>2</sup> was approved in the first JCC Meeting held in 2009 and they were revised when necessary (indicator 1-1). In addition, GDVC has its own action plan for risk management.

In terms of Output 2 and 3, risk indicators and profiles have been initially set up in 2006, which is before the commencement of the Project. At the same year, regulation, guideline and manual for risk management were also developed and have been updated when necessary until present. GDVC revised and improved above mentioned risk indicators / profiles as well as guidelines and manuals on its own initiatives, taking into consideration of some inputs from the Project. With this observation in mind, it is verified that both of the Outputs 2 and 3 have been mostly achieved, and the procedures for customs risk management are effectively carried out both at the central and local customs of GDVC.

As for Output 4, several modifications were made as to what kind of system can be developed by the Project through the series of discussions. As a result, IT profiling system was not developed directly by the Project<sup>3</sup>. The existing system within GDVC known as "Riskman" has been upgraded by own initiative of GDVC. Therefore the level of achievement of Output 4 is considered to be limited in Vietnam.

### 3.2.3 Project Purpose

**Project Purpose:** Customs of Cambodia, Thailand and Vietnam will acquire the ability to efficiently and effectively develop risk management towards international standard.

#### Objectively Verifiable Indicators:

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. The level of officials in charge of risk management.</li> <li>2. The level of improved results of Time Release Survey.</li> </ol> |
|---|

<sup>2</sup> According to the interview with Japanese expert team, the Action Plan appeared in PDM refers to the Plan of Operation of this Project.

<sup>3</sup> In fact, 100% of the C/P at the central level who responded to the questionnaire (11 persons) responded that the Output 4 is either not achieved so much or not achieved at all.

Based on the direct observations, interviews as well as analysis of the answers to the questionnaire, the team verifies that the Project Purpose is moderately achieved in Vietnam. Each target country has different starting point in terms of introduction of customs risk management in their respective customs departments, therefore the level of advancement varies from one country to another. GDVC is moving towards more efficient and effective development of risk management in a steadily way.

The PDM does not specify concrete indicators to verify “international standard” of risk management, however customs risk management officers reported that they became increasingly confident that risk management implemented in GDVC is towards international standards<sup>4</sup>.

The confidentiality issue regarding risk management has been reported to be one of the factors that may inhibit the realization of Project Purpose<sup>5</sup>.

### **3.3 Implementation Process**

#### **3.3.1 Factors Regarding Implementation Process**

The followings are some issues of importance regarding the implementation process of the Project:

- The Project is a regional project targeting Vietnam, Cambodia and Thailand. The PDM as a tool for project management sets up common outputs, project purpose and overall goal with same indicators for three target countries with different stages of risk management. In addition, the description of these outputs and outcomes of the project are not concretely specified.
- The Japanese experts of the Project are based in Bangkok and have visited Vietnam and Cambodia on a monthly basis. Technical transfer for two countries mentioned above was made during these visits. In addition, technical transfer was mainly made through seminars/trainings (i.e. Training in Japan, Regional Seminars, and in-country seminars).

#### **3.3.2 Factors Promoted the Realization of Project's Effects**

The team noted the followings as factors that promoted the realization of Project effects:

- The preceding projects prior to the Project served as preparatory phase and have contributed to initiate the project activities in each respective country effectively.
- The Regional Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as “RJCC”) held regularly contributed not only to monitoring the progress of the Project but also to enhancing information exchange and relationships among customs departments of target countries. In addition, customs departments from Lao PDR and Myanmar also participated in RJCC and this has enhanced information exchange with these countries as well.
- The consistent involvement of risk management officers from GDVC during the cooperation period has contributed to the continuity of Project's activities.

#### **3.3.3 Factors Inhibited the Realization of Project's Effects**

The team noted the followings as factors that inhibited the realization of Project effects:

- The confidentiality regarding risk management issues was identified as an obstacle to share experiences and technical information between and among target countries as well as Japan.
- Regarding the development of customs IT profiling system (Output 4), there have been some difficulties to attain sufficient understanding between both sides (i.e. Vietnam and Japan). It is

---

<sup>4</sup> According to the personal interview with GDVC officer (Feb 17<sup>th</sup> 2011).

<sup>5</sup> Confidentiality issue of risk management has been raised in interviews with customs officers from TCD, GDVC, GDCE as well as interview with Japanese experts.

reported that customs procedures in Vietnam are different from those of Japan, and GDVC adapts its own IT profiling system with different functions as well as structures<sup>6</sup>.

#### 4□ EVALUATION RESULTS BY FIVE EVALUATION CRITERIA

##### 4.1 Relevance

The relevance of the Project is considered to be remained high for the following reasons:

- The Project Design is in line with national policies of Vietnam, namely “Customs Modernization Strategy”(up to 2010) of GDVC in Vietnam. GDVC is currently drafting “Customs Modernization Strategy 2011-2015” and longer-term vision up to 2020, both of which identify risk management as one of the priority areas<sup>7</sup>.
- The Project’s contents are coherent with Japan’s cooperation policies to Vietnam. As a regional initiative, expansion of trade and investment is one of the priority areas in “Japan - Mekong Region Partnership Program” announced in January 2007. In addition, the Project is consistent with priority areas for Japan’s Assistance Strategy to Vietnam, i.e. “promotion of economic development and international competitiveness”.
- Risk management is one of the important tools for satisfying two opposing requirements, i.e. trade facilitation and customs control.

##### 4.2 Effectiveness

The effectiveness of the Project is moderately assured for the following reasons:

- The Project Purpose “Customs of Cambodia, Thailand and Vietnam will acquire the ability to efficiently and effectively develop risk management towards international standard” is considered to be moderately achieved. Most of the risk management officers from GDVC assured that they have gained broader knowledge on the topic through the implementation of the Project.
- Regarding causal relations between Outputs and Project Purpose, some part of Outputs are achieved not only by the Project itself but also by the efforts made by GDVC officers on their own initiatives. For example, risk indicators/profiles were already set up before the Project’s commencement in Vietnam; while the contribution by the Project was made in terms of the improvement and revision of these information (see section 3.2.2).

##### 4.3 Efficiency

The efficiency of the Project is considered to be rather limited for the following reasons:

- The regional seminars as well as training courses in Japan have been efficient in terms of cost, since these seminars enabled to transmit knowledge and experiences of Japanese Customs to three target countries at the same time.
- The technical transfer by the Project was made in the form of seminars/trainings, as well as short time visits to Cambodia and Vietnam on a monthly basis. The limited time and inputs by Japanese experts allowed technical transfer on customs risk management issues with relatively limited scope<sup>8</sup>.
- In terms of development of customs IT profiling system (Output 4), the Project had to spend much

---

<sup>6</sup> The issue regarding this aspect was raised several times during the interview with GDVC officers (group interview, 17<sup>th</sup>-18<sup>th</sup> February, 2011)

<sup>7</sup> Personal interview with GDVC ( February 17<sup>th</sup> 2011).

<sup>8</sup> According to the interviews with customs officers from GDVC, it is reported that the contents of the regional and/or in-country seminars were sometimes too general and do not cover in-depth or technical aspects of risk management. In addition, it was also reported that there were some duplication in the topics of the seminars as well (group interviews with GDVC in 17<sup>th</sup> and 18<sup>th</sup> February 2011).

time to attain sufficient and in-depth understanding of their situation for designing the contents of the system to meet GDVC's expectation, which has been cancelled by the GDVC as a result. Therefore, this has undermined the efficiency of activities regarding Output 4.

#### 4.4 Impact

The customs risk management has been introduced and developed with major initiatives of GDVC before the commencement of the Project. Therefore the team noted that it is difficult to verify impacts caused solely by the implementation of this Project. With this observation in mind, followings are some positive factors identified:

- . The coordination and information exchange with other department(s) within GDVC as well as other institutions related to customs have been enhanced<sup>9</sup>.
- . As for the level of achievement of overall goal<sup>10</sup> "World class customs risk management is implemented in the Mekong region to facilitate international trade and to secure the societies from hazardous consignments", it is verified that GDVC is on its way to achieve the overall goal.
- . GDVC become confident that their risk management practice is on the right track towards international standard through learning practice of Japanese Customs as well as WCO during the implementation of the Project.

No negative impacts have been reported so far.

#### 4.5 Sustainability

The sustainability of the effects of the Project is considered to be relatively high for the following reasons.

##### 4.5.1 Policy Aspects

From the policy perspective, customs risk management is likely to remain to be one of the priority areas in all of the three target countries. In Vietnam, GDVC is now finalizing the "Strategy for Customs Modernization 2011-2015" and its longer-term vision up to 2020. Customs risk management is one of the four priority areas in the mentioned strategy and vision.

##### 4.5.2 Organizational and Financial Aspects

In terms of organizational and financial aspects, GDVC has been conducting customs risk management on its own human and financial resources during the course of the Project. Therefore the sustainability of these activities is relatively high. The internal training shall be conducted for the new staff utilizing some of the information and materials contributed by the Project.

##### 4.5.3 Technical Aspects

As for technical aspects, it is verified that the techniques transferred by the Project is likely to be sustained after the termination of the Project. Some encouraging factors include the followings:

- . Risk management officers at GDVC reported that they would be able to continue applying some

---

<sup>9</sup> According to the interview with GDVC, it was reported that the coordination with other departments (such as Customs Supervision Department of GDVC) as well as with other institutions (such as immigration departments of both Ministry of Public Security and Ministry of Defence) have been strengthened (personal interview with GDVC, 17<sup>th</sup> February 2011).

<sup>10</sup> According to JICA's Guideline on Project Evaluation (2010), overall goal identified in PDM is considered to be one of the impacts of the Project. The overall goal is normally expected to be achieved within 3-5 years after the completion of the Project.



technical knowledge obtained through the Project into their daily risk management practices. A technical exchange at regional level has been promoted. TCD has agreed to receive a study visit targeting risk management officers from GDVC.

## **5□ CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS**

### **5.1 Conclusion**

In summary, the overall customs risk management has been further enhanced in GDVC. In terms of level of achievement, Output 1 through 3, with strong initiative of GDVC, have been mostly achieved while the level of achievement of Output 4 has been limited. The Project Purpose has been moderately achieved.

In terms of the Five Evaluation Criteria, the relevance is considered to be remained high, the effectiveness is moderately assured and the efficiency is rather limited. Some positive impacts have been observed in terms of enhanced relationships and/or technical exchange both at national and regional levels. Regarding the sustainability of the Project, it is considered to be relatively high, from policy, organizational/financial, and technical aspects.

### **5.2 Recommendations**

On the ground of the results of the study summarised above, the Team has made the following recommendations to the Project:

1. GDVC is recommended to continue its initiative for training risk management officers (both central and local levels) after the termination of the Project;
2. In terms of technical exchange, the Team appreciates the initiatives for regional level technical exchange planned between GDVC and TCD. Therefore, it is recommended to continue similar technical exchanges within neighboring countries; and
3. In the technical exchange mentioned above, it would be preferable that information and technical exchange would be made more openly in order to enhance overall capacities of risk management in the region, in compliance with national regulations in each country.

### **5.3 Lessons Learned**

Followings are common lessons learned from Project's experiences for similar types of cooperations in the future:

1. In formulating technical cooperation on customs risk management, confidentiality issues shall be considered depending on the levels of development of risk management in each recipient county;
2. Occasions of joint activities under the regional cooperation project such as trainings in Japan and regional seminars could enable participants to learn each country's experience on their common issues;
3. For the regional cooperation targeting various countries with different starting points, it is important to clarify roles and responsibilities of each target country within the Project; and
4. Technical transfer made on the basis of short-term visits to neighboring countries by long-term experts may not foster sufficient mutual understanding regarding the contents of the cooperation. The lack of sufficient mutual understanding on this matter may bring about gaps between needs of the target group and the contents of project activities. In order to avoid this situation, proper inputs should be carefully considered.



## Annex 1 Members of the Evaluation Team

### Japanese Side:

	Name	Designation	Position, Organisation
1	Mr. Hiroyuki Abe	Leader	Director, Fiscal and Financial Sector Management Division, Governance Group, Public Policy Department, Japan International Cooperation Agency (JICA)
2	Mr. Kensuke Tsuji	Cooperation Planning	Deputy Director, Fiscal and Financial Sector Management Division, Governance Group, Public Policy Department, JICA
3	Ms. Yuko Tanaka	Evaluation Analysis	Consultant, VSOC Co. Ltd.

### Vietnam Side:

	Name	Position, Organisation
1	Mr. Nguyen Phi Hung	Deputy Director of Anti-smuggling & investigation Dept., Anti-smuggling & investigation Department
2	Mr. Quach Dang Hoa	Head of Risk Management Division, Risk Management Division – Investigation and Enforcement Department
3	Mr. Doan Ngoc Ha	Head of Risk Management Division, Risk Management Division – Investigation and Enforcement Department
4	Ms. Nguyen Thi Loan	Risk Management Officer, Risk Management Division – Investigation and Enforcement Department
5	Ms. Nguyen Thi Thu Hang	Risk Management Officer, Risk Management Division – Investigation and Enforcement Department
6	Mr. Nguyen Quang Thanh	Risk Management Officer, Risk Management Division – Investigation and Enforcement Department
7	Mr. Dang Hoang Than	Risk Management Officer, Risk Management Division – Investigation and Enforcement Department
8	Mr. Hoang Minh Tu	Deputy Head, Noi Bai International Airport Customs Sub-department – Hanoi Customs Department
9	Mr. Pham Minh Hoang	Risk Management Officer, Risk Management Division - Hanoi Customs Department
10	Mr. Luu Thanh Binh	Risk Management Officer, Risk Management Division – Hai Phong Customs Department

*A*

**Annex 2 Schedule of the Evaluation Study**

Day		Activity (Consultant)	Activity (Main Party)
Feb.13	Sun	Arrival in Phnom Penh	
Feb.14	Mon	8:30 Interview with GDCE (CP at central level) 14:30 Interview with GDCE (customs officers from SHV)	
Feb.15	Tue	8:30 Interview with GDCE (continued) 15:00 Interview with Deputy Director of GDCE	
Feb.16	Wed	8:30 Interview with GDCE (continued) Transfer from Phnom Penh to Hanoi	
Feb.17	Thu	9:00 Interview with GDVC (CP at central level) 14:00 Interview with GDVC (CP at central level)	
Feb.18	Fri	9:00 Interview with GDVC (CP at local level) 14:00 Interview with GDVC (CP at central level)	
Feb.19	Sat	Document Analysis and Preparation	
Feb.20	Sun	Document Analysis and Preparation Transfer from Hanoi to Bangkok	
Feb.21	Mon	9:00 Interview with Japanese Experts 13:30 Interview with TCD (CP at central level)	
Feb.22	Tue	10:00 Interview with TCD (Director of PCA Bureau, Director of RM)	Arrival in Bangkok(15:45pm)
Feb.23	Wed	10:00 Meeting with TCD 14:00 Meeting with TCD (condinuted)	
Feb.24	Thu	14:00 Meeting with TCD	
Feb.25	Fri	9:00 JCC	
Feb.26	Sat	Leaving Bangkok for Japan	

*B*

Annex 2

## **Annex 3 Outline of the Project**

### **-Background of the Project**

Mekong Region Development is now becoming increasingly important in order to alleviate the economic gaps within the region especially when the economic integration of ASEAN brought forward in 2015. With the opening of the second Mekong bridge between Mukdahan in Thailand and Savanakhat in Laos in December 2006, Mekong East-West Corridor has linked all the way from Vietnam through Myanmar. The mobility of goods and persons within the region is considered to be one of the key factors for vitalizing the economy, hence institutional arrangement and human development that could facilitate these transnational movements is much needed.

In order to assure smooth trade in the region, customs of each country is expected to speed up its procedures for customs clearing, on the other hand it is required to crackdown illegal transactions as well as to watch the borders for antiterror measures. In order to satisfy these two opposing requirements, customs in each country is required to utilize effectively its financial as well as human resources. More specifically, it is necessary to introduce risk management system in the customs in order to strictly crackdown high-risk customs clearing while making procedures less complicated in low-risk customs clearing, based on the accumulation and analysis of various customs clearing information. In order to realize this, human as well as institutional capacity building on customs risk management are necessary for customs of each country.

Based on the above background, the Governments of Cambodia, Thailand and Vietnam have requested assistance for Customs Risk Management to the Government of Japan, and the technical cooperation project was approved targeting those three countries.

The Purpose of the Project is identified as "Customs of Cambodia, Thailand and Vietnam will acquire the ability to efficiently and effectively develop Risk Management towards international standard" and it has been implemented since February 2008 to March 2011, with counterpart institutions of target countries indicated above. Three long-term experts (Customs Administration, Risk Management and Coordinator/Training) are currently dispatched for the Project.

As the cooperation period of the Project will terminate in March 2011, the terminal evaluation has been planned in February 2011 in order to verify its achievement.

### **-Project Overview**

- (1) Overall Goal: World class customs risk management is implemented in the Mekong region to facilitate international trade and to secure the societies from hazardous consignments.
- (2) Project Purpose: Customs of Cambodia, Thailand and Vietnam will acquire the ability to efficiently and effectively develop Risk Management towards international standard.
- (3) Outputs:
  1. Risk Management Action Plan for Customs clearance, PCA and prevention of smuggling is carried out.
  2. The Customs Risk Management procedures for national level profiling are established.
  3. The Customs Risk Management procedures for regional level profiling are established.
  4. IT Profiling system related is developed.



Project Design Matrix (PDM) for Vietnam version 0  
 Title: Regional Cooperation Project on Risk Management for Customs in the Mekong Region  
 Project Area: Noi Bai airport and Hai Phong

Target Group: official in charge of Risk Management in the GDC and local Customs of Noi Bai airport and Hai Phong port  
 Indirect Beneficiaries: relevant officials who are in charge of Customs clearance and Post Clearance Audit  
 Term: 3 Years (from February 2008 to January 2011)

<p><b>Goal:</b>                  World Class Customs Risk Management is implemented in the Mekong Region to facilitate international trade and to secure the societies from hazardous consignments.</p> <p><b>Purpose:</b>                  Customs of Cambodia, Thailand and Vietnam will acquire the ability to efficiently and effectively develop Risk Management towards international standard.</p> <p><b>Outcome:</b>                  1. Risk Management Action Plan for Customs clearance, PCA and prevention of smuggling is carried out                  2. The Customs Risk Management procedures for central profiling is set                  3. The Customs Risk Management procedures for local profiling is set                  4. Database for Risk Management is developed</p> <p><b>Activities:</b>                  1-1 To verify the current situation by collection of all necessary information concerned for analysis of the strong and weak points of Customs administration and Risk Management to</p>	<p>The level of officials in charge of Risk Management                  The level of improved results of Time Release Survey</p> <p>1. Action Plan is developed.                  2. Risk indicators and profiles for central profiling developed.                  - Guideline, manuals and materials for central profiling developed.                  - The number and quality of training courses                  3. Risk indicators and profiles for local profiling developed.                  - Guideline, manuals and materials for local profiling in the pilot sites developed.                  - The number and quality of training courses.                  4. Completion of developing database                  - Necessary information well stored in the database                  - The number and quality of training courses for administrating system.</p> <p>Input from GDYC                  &lt;Human Resources &gt;                  Risk Management Division                  Staff in charge of Risk Management at the pilot</p>	<p>Report of the Project                  Results of examination                  Results of Time Release Survey in accordance with WCO standard</p> <p>1. Action Plan, Report of the Project                  2. Guidelines, manuals and materials                  - Report of the Project and questionnaire survey from participants                  3. Guidelines, manuals and materials                  - Report of the Project and questionnaire survey from participants                  4. The volume and quality of training courses for administrating system.                  - Report of the Project and questionnaire survey from participants</p> <p>Input from ICA                  Long Term Expert:                  Three Experts</p>	<p>Frequent Amendment of International Standard on Risk Management</p> <p>• Risk Management Division                  • Assignment of appropriate officer at the pilot sites</p>
--	--	---	--

K.J

<p>develop in the next step</p> <p>1-2 To analyze the challenges and problems of Risk Management on Customs procedures</p> <p>1-3 To make recommendations on restructure of organization and design of computerization of Risk Management</p> <p>1-4 To formulate Risk Management Action Plan</p> <p>1-5 To carry out Risk Management Action Plan</p> <p>2-1 To develop Risk Indicators and Profile</p> <p>2-2 To develop necessary operational manual for central profile to enforce the Customs procedures in line with the Risk Indicators and Profile developed</p> <p>2-3 To develop a set of teaching material on Risk Management related to activities 2-4 and 2-5</p> <p>2-4 To conduct training and necessary technical transfer to the resource officers in Risk Management Division of Headquarters</p> <p>2-5 To conduct training on Risk Management for all Customs officers in charge of traders' compliance</p> <p>2-6 To conduct Risk Management based on the revised operational manual for central profile</p> <p>3-1 To develop Risk Indicators and Profile</p> <p>3-2 To develop necessary operational manual for local profile to enforce the Customs procedures in line with the Risk Indicators and Profile developed</p> <p>3-3 To develop a set of teaching material on Risk Management related to activities 3-4 and 3-5</p> <p>3-4 To conduct training and necessary technical transfer to the resource officers in Risk Management Divisions in both Headquarters and pilot sites</p> <p>3-5 To conduct training on Risk Management for all Customs officers in pilot sites</p> <p>3-6 To conduct Risk Management based on the operational manual for local profile developed</p> <p>4-1 To manage and analyze information collected</p> <p>4-2 To survey traders' compliance</p> <p>4-3 To develop traders' compliance database</p>	<p>sites</p> <p>Relevant staff such as ICT and International Cooperation and Modernization</p> <p>&lt;Working places and necessary facilities&gt;</p> <p>&lt;Budget&gt;</p> <p>Provision of running expenses of the Project</p>	<p>Short Term Experts: as needed</p> <p>Counterpart Training in Japan: as needed</p> <p>Provision of equipment: as needed</p> <p>* Remark</p> <p>* JICA Expert will give technical support and advice according to the necessity.</p>	<p>Condition</p> <p>Assignment of appropriate officer as a staff of Risk Management Division</p> <p>Continuous Financial and Human Resource Support from GDYC</p>

130

## Annex 5 List of Persons Interviewed

### <Cambodia>

#### GDCE

- Dr. Kun Nhem, Deputy Director-General, GDCE
- Mr. Sem Meng, Deputy Chief of Customs Risk Management and Audit Office, Customs Risk Management and Audit Office, Legal Affairs, Audit and Public Relation Department
- Mr. Bou Bunnara, Assistant Director, Department of Planning, Technique and International Affairs
- Mr. Say Senglay, Assistant Chief, Customs Risk Management and Audit Office, Legal Affairs, Audit and Public Relation Department
- Mr. Iv Taingphea, Assistant Chief, IT and Statistics Office
- Mr. Koh Nich, Customs Agent, Customs Risk Management and Audit Office, Legal Affairs, Audit and Public Relation Department
- Mr. Meas Sam Ang, Customs Agent, Customs Risk Management and Audit Office, Legal Affairs, Audit and Public Relation Department
- Mr. Daung Bunthoeurn, IT Consultant, Customs Risk Management and Audit Office, Legal Affairs, Audit and Public Relation Department

### <Vietnam>

#### GDVC

- Mr. Nguyen Phi Hung, Deputy Director of Anti-smuggling & investigation Dept., Anti-smuggling & investigation Dept.
- Mr. Quach Dang Hoa, Head of Risk Management Division, Risk Management Division – Investigation and Enforcement Department
- Mr. Doan Ngoc Ha, Deputy Head of Risk Management Division, Risk Management Division – Investigation and Enforcement Department
- Ms. Nguyen Thi Loan, Risk Management Officer, Risk Management Division – Investigation and Enforcement Department
- Ms. Nguyen Thi Thu Hang, Risk Management Officer, Risk Management Division – Investigation and Enforcement Department
- Mr. Nguyen Quang Thanh, Risk Management Officer, Risk Management Division – Investigation and Enforcement Department
- Mr. Dang Hoang Than, Risk Management Officer, Risk Management Division – Investigation and Enforcement Department
- Mr. Hoang Minh Tu, Deputy Head, Noi Bai International Airport Customs Sub-department – Hanoi Customs Department
- Mr. Pham Minh Hoang, Risk Management Officer, Risk Management Division - Hanoi Customs Department
- Mr. Luu Thanh Binh, Risk Management Officer, Risk Management Division – Hai Phong Customs Department



## Annex 6 List of Japanese Experts

### Japanese Experts

#### Long - Term Expert

No	Name	Field	Assignment Period
1	Mr. Koji Yamashita	Customs Administration	24 July 2007 - 23 July 2009
2	Mr. Tomoyuki Irie	Coordinator / Training	4 August 2008 - 25 March 2011
3	Mr. Etsuji Uno	Chief Advisor / Customs Risk Management	5 September 2008 - 26 March 2011
4	Mr. Hiroaki Taga	Customs Administration	9 July 2009 - 26 March 2011

#### Short-Term Expert

No	Name	Field	Assignment Period
<b>JFY 2008</b>			
1	Mr. Toshiyuki Kuroki	Customs Selectivity Criteria	16 November 2008 - 22 November 2008 (Thailand)
2	Mr. Mitsunori Numaguchi	Customs Clearance System	22 November 2008 - 28 November 2008 (Vietnam)
3	Mr. Toshiyuki Kuroki	Customs Selectivity Criteria	16 November 2008 - 22 November 2008 (Thailand)
			22 February 2009 - 27 February 2009 (Cambodia)
			27 February 2009 - 7 March 2009 (Thailand)
<b>JFY 2009</b>			
1	Mr. Shinjiro Hashiguchi	Database Development	20 August 2009 - 18 September 2009 (Vietnam)
2	Mr. Norihisa Matsumoto	Customs Selectivity Criteria	8 November 2009 - 14 November 2009 (Vietnam)
3	Mr. Yoshinobu Watanabe	Customs Clearance System	8 November 2009 - 14 November 2009 (Vietnam)
4	Mr. Katsuhiko Tobita	Customs Clearance System	7 February 2010 - 12 February 2010 (Cambodia)
			12 February 2010 - 19 February 2010 (Thailand)
5	Mr. Toshiyuki Kuroki	Customs Selectivity Criteria	28 February 2010 - 5 March 2010 (Vietnam)
<b>JFY 2010</b>			
1	Mr. Nobuki Yamauchi	Customs Selectivity Criteria	10 October 2010 - 15 October 2010 (Cambodia)
			16 October 2010 - 22 October 2010 (Thailand)
2	Mr. Katsuhiko Tobita	Customs Clearance System	10 October 2010 - 15 October 2010 (Cambodia)
3	Mr. Katsuhiko Tobita	Customs Clearance System	1 November 2010 - 5 November 2010 (Vietnam)
4	Mr. Shinjiro Hashiguchi	Database Development	28 November 2010 - 4 December 2010 (Thailand)
5	Mr. Shinjiro Hashiguchi	Database Development	16 January 2011 - 14 February 2011 (Cambodia, Thailand)
6	Mr. Katsuhiko Tobita	Customs Selectivity Criteria	28 February 2011 - 2 March 2011 (Vietnam)

cths



## Annex 7 List of Counterpart Training in Japan

No.	Contract Title	Contract Date	List of Counterpart
JFY 2008			<p><b>Cambodia:</b></p> <p>1) Mr. Poi Kimsen                  2) Mr. Say Senglay                  3) Mr. Rath Nissay                  4) Mr. Meach Chanthar                  5) Mr. Ly Mengkheang</p> <p><b>Thailand:</b></p> <p>1) Ms. Mathinee Surakarnkul                  2) Mr. Wisutthasak Kerdbangrachan                  3) Mr. Noppadol Thetprasith                  4) Mr. Sirichai Kunabhit                  5) Mr. Lertchai Ratanapipop</p> <p><b>Vietnam:</b></p> <p>1) Mr. Le Cuong Van                  2) Mr. Nguyen Hung Phi                  3) Mr. Nguyen Son Truong                  4) Mr. Bui Thi Sy                  5) Ms. Nguyen Anh Thi Hai</p>
1	Customs Risk Management	7 December 2008 - 20 December 2008	
JFY 2009			<p><b>Cambodia:</b></p> <p>1) Mr. Rath Nissay                  2) Mr. Sam Sophat                  3) Mr. Kong Saroeun                  4) Mr. Keo Rithy                  5) Mr. Touch Lydel</p> <p><b>Thailand:</b></p> <p>1) Ms. Sripatham Jarinya                  2) Ms. Nuntuyakul Attiaya                  3) Ms. Tiatasin Krongras                  4) Ms. Wongse-aram Nattha                  5) Mr. Phurithewet Pongpan</p> <p><b>Vietnam:</b></p> <p>1) Mr. Quach Hoa Dang                  2) Mr. Nguyen Anh The                  3) Mr. Phan Thu Trung</p>
2	Customs Risk Management	6 December 2009 - 19 December 2009	

			4)Ms. Pham Yen Thi Hai 5)Mr. Khuat Trung Thanh
JFY 2010			<b>Cambodia:</b> 1)Mr. Iv Taingpha 2)Mr. Koh Nich 3)Mr. Pheng Sok 4)Mr. Sean Ratha 5)Mr. Meas Sam Ang <b>Thailand:</b> 1)Mr. Kirdsriphan Kreecha 2)Mr. Chokepenthim Soonforn 2)Ms. Nuntuyakul Atitaya 4)Ms. Thongtip Chantima 5)Ms. Tiatastin Krongras <b>Vietnam:</b> 1)Mr. Dang Hoang Than 2)Mr. Dao Xuan Thanh 3)Mr. Luu Thanh Binh 4)Mr. Pham Thanh Trung 5)Mr. Luong Hai Hung
3	Customs Risk Management	30 November 2010 - 15 December 2010	

### Annex 8 Record of Seminars and Workshops

Regional Seminar					
No.	Country, Title	City, Date	PLC	Name of Lecturer	Number of Participants
	<b>JFY 2008</b>				
1	Regional Seminar on Risk Management for Customs	18 - 21 Nov. 2008	Bangkok, Thailand	Mr. Toshiyuki Kuroki Mr. Mitsunori Numaguchi	Cambodia: 5 people Thailand: 5 people Vietnam: 4 people (15 observers from Thailand)
	<b>JFY 2009</b>				
1	Regional Seminar on Risk Management for Customs	10 - 13 Nov. 2009	Hanoi, Vietnam	Mr. Norihisa Matsumoto Mr. Yoshinobu Watanabe	Cambodia: 5 people Thailand: 5 people Vietnam: 5 people (15 observers from Vietnam)
	<b>JFY 2010</b>				
1	Regional Seminar on Risk Management for Customs	12 - 15 Oct. 2010	Phnom Penh, Cambodia	Mr. Nobuki Yamauchi Mr. Katsuhiko Tobita	Cambodia: 5 people Thailand: 5 people Vietnam: 5 people (15 observers from Cambodia)

Local Seminar and Workshop					
No.	Country, Title	City, Date	PLC	Name of Lecturer	Number of Participants
	<b>JFY 2008</b>				
	<b>Cambodia</b>				
1	Workshop on Risk Management	25 Nov. 2008	Phnom Penh	Mr. Etsuji Uno	20
2	Seminar on Risk Management for Customs	24 Feb. 2009	Phnom Penh	Mr. Toshiyuki Kuroki Mr. Etsuji Uno	28
3	Seminar on Risk Management for Customs	26 Feb. 2009	Sihanouk Ville	Mr. Toshiyuki Kuroki	30
4	Seminar on Risk Management for Customs	30 March 2009	Sihanouk Ville	Mr. Etsuji Uno	23
	<b>Thailand</b>				
5	Seminar on Risk Management for Customs	20 - 21 Jan. 2009	Mae Sai	Mr. Etsuji Uno Mr. Koji Yamashita	25
6	Seminar on Risk Management for Customs	2 March 2009	Aranyaprathet	Mr. Toshiyuki Kuroki Mr. Koji Yamashita	27
7	Seminar on Risk Management for Customs	5 March 2009	Nong Khai	Mr. Toshiyuki Kuroki Mr. Etsuji Uno	33

2/15



6	Seminar on Risk Management for Customs	18 - 19 October 2010	Nong Khai	Mr. Etsuji Uno Mr. Hiroaki Taga Mr. Nobuki Yamauchi	29
7	Seminar on Risk Management for Customs & Vietnam	21 - 22 October 2010	Aranyaprathet	Mr. Etsuji Uno Mr. Hiroaki Taga Mr. Nobuki Yamauchi	30
8	Seminar on Risk Analysis for Customs & Control and Tracking of Traders	2 - 5 November 2010	Hanoi	Mr. Etsuji Uno Mr. Hiroaki Taga Mr. Katsuhiko Tobita	31
9	Seminar on Airport Risk Management	1 - 2 March 2011	Hanoi	Mr. Etsuji Uno Mr. Hiroaki Taga Mr. Katsuhiko Tobita	30

Technical Exchange Program

No.	Host Country (Organizer)	Date (week)	Location	Number of Participants
1	JFY 2009 Thailand (Thai Customs Department)	7 - 10 March 2010	Thai Custom Department Bangkok Port Customs Bureau Laem Chabang Port Customs Bureau Suvarnabhumi Airport Cargo Clearance Customs Bureau	Cambodia: 3 people Vietnam: 3 people Lao PDR: 2 people

*S*

9/11/5

Annex 9 Record of Expert's Visit to Cambodia and Vietnam

Duration	Place	Nation/Experts	Remarks
2008			
1 14 January - 18 January	Vietnam	Mr. Yamashita, Mr. Numaguchi	
2 26 February - 27 February	Vietnam	Mr. Yamashita, Mr. Numaguchi	
3 3 March - 4 March	Cambodia	Mr. Yamashita, Mr. Numaguchi	
4 6 March - 7 March	Vietnam	Mr. Yamashita, Mr. Numaguchi	
5 6 June - 11 June	Cambodia	Mr. Yamashita, Mr. Numaguchi	
6 11 June - 13 June	Vietnam	Mr. Yamashita, Mr. Numaguchi	
7 21 July - 25 July	Vietnam	Mr. Yamashita	
8 26 August - 29 August	Cambodia	Mr. Yamashita, Mr. Irie	
9 21 September - 26 September	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Yamashita, Mr. Irie	
10 18 October - 21 October	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Yamashita, Mr. Irie	
11 10 November - 12 November	Vietnam	Mr. Uno	
12 23 November - 27 November	Vietnam	Mr. Yamashita, Mr. Kuroki	
13 24 November - 28 November	Cambodia	Mr. Uno	
14 21 December - 23 December	Cambodia	Mr. Uno	
2009			
15 7 January - 9 January	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Yamashita	
16 27 January - 30 January	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Yamashita	
17 12 February - 18 February	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Yamashita	
18 22 February - 18 February	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Irie, Mr. Kuroki	
19 17 March - 20 March	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Irie	
20 23 March - 31 March	Cambodia	Mr. Uno	
21 19 April - 21 April	Vietnam	Mr. Uno	
22 26 April - 29 April	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Yamashita, Mr. Irie	
23 17 May - 19 May	Vietnam	Mr. Uno	
24 23 May - 27 May	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Yamashita, Mr. Irie	RJCC
25 16 June - 19 June	Vietnam	Mr. Uno	
26 30 June - 3 July	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Irie	
27 15 July - 17 July	Vietnam	Mr. Yamashita	
28 19 July - 23 July	Vietnam	Mr. Uno	
29 27 July - 31 July	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga	

Duration	Place	Name of experts	Remarks
30 23 August - 28 August	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Hashiguchi	
31 30 August - 4 September	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Hashiguchi	
32 6 September - 9 September	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Hashiguchi	
33 9 September - 11 September	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Hashiguchi	
34 28 September - 2 October	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga	
35 5 October - 9 October	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Irie	
36 19 October - 22 October	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga	
37 8 November - 14 November	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Irie	Regional Seminar
38 22 November - 25 November	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga	
39 30 November - 5 December	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Taga	
2010			
40 18 January - 22 January	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga	
41 25 January - 29 January	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Taga	
42 7 February - 12 February	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Irie, Mr. Tobita	
43 28 February - 5 March	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Irie, Mr. Kuroki	
44 22 March - 25 March	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Irie	
45 29 March - 2 April	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Taga	
46 19 April - 22 April	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Irie	
47 1 June - 4 June	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga	
48 7 July - 8 July	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Irie	
49 19 July - 23 July	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga	
50 16 August - 18 August	Vietnam	Mr. Taga, Mr. Irie	
51 13 September - 17 September	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Irie	
52 10 October - 15 October	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Irie	Regional Seminar
53 1 November - 5 November	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Irie, Mr. Tobita	
54 15 November - 19 November	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga	
55 19 December - 21 December	Cambodia	Mr. Taga, Mr. Irie	
2011			
56 16 January - 19 January	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Irie	RJCC
57 19 January - 21 January	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Hashiguchi	
58 24 January - 28 January	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Hashiguchi	
59 31 January - 3 February	Cambodia	Mr. Uno	
60 6 February - 11 February	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Hashiguchi	
61 28 February - 4 March	Vietnam	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Irie	JCC

gms

Date	Duration	Place	Name of experts	Remarks
62	8 March - 11 March	Cambodia	Mr. Uno, Mr. Taga, Mr. Irie	JCC

9/11/10

*(Handwritten mark)*



Annex 10 List of Equipment

Code	Serial No.	Name of Equipment (Specification)	Supplier/Make/Model	Qty	Price (USD)	Date of Delivery	Place/User
JFY 2008							
JICA-09-1	HY79Z1S	Desktop Computer	Technological Application and	5 sets	7,350	March 2009	GDVC (Vietnam)
JICA-09-2	DW79Z1S	- Dell Optiplex 755	Production Company				
JICA-09-3	1X79Z1S	CPU Intel Core 2 Duo	Tel: (84-4) 7163227				
JICA-09-4	GY79Z1S	(E7300@2.26GHz)					
JICA-09-5	7Y79Z1S	RAM 2GB					
		HDD 320GB					
		DVD/CD-RW Combo Drive					
		Windows Vista Business					
		MS Office 2007 Pro.					
		17" LCD Monitor					
		UPS					
JICA-09-6	CNF8452DXL	Laptop Computer	Technological Application and	2 sets	4,100	March 2009	GDVC (Vietnam)
JICA-09-7	CNF8452DWT	- HP Pavilion DV4-1101TX-SE	Production Company				
		CPU Intel Core 2 Duo	Tel: (84-4) 7163227				
		(T8400@2.26GHz)					
		RAM 2GB					
		HDD 160GB					
		DVD+/-R/RW Drive					
		Windows Vista Home					
		MS Office 2007 Pro.					
JICA-09-8	3TB5JG1	Desktop Computer	ICE Computer Enhancements	2 sets	2,154	March 2009	GDCE (Cambodia)
JICA-09-9	3T97JG1	- Dell Optiplex 760	Tel: (855-23)222924				
		CPU Intel Core 2 Duo					
		(E7400@2.80GHz)					
		RAM 2GB					
		HDD 320GB					
		DVD/CD-RW Combo Drive					
		Windows Vista Business					
		MS Office 2007 Pro.					

9845

Code	Serial No.	Name of Equipment (Specification)	Supplier/Make	Qty.	Price (USD)	Date of Divided	Place/Use
		17" LCD Monitor					
		UPS					

*[Handwritten mark]*

*[Handwritten mark]*

Code	Serial No.	Name of Equipment (Specification)	Supplier/Make	Qty	Price(USD)	Date of delivery	Place/User
JFY2009							
JICA-10-10	DFX632S	Desktop Computer	PTC Co.,Ltd	3 sets	3,186	March 2010	GDCE (Cambodia)
JICA-10-11	9HX632S	- Dell Optiplex 760	Tel: (855-23)222212				
JICA-10-12	8GX632S	CPU Intel Core 2 Duo (E7500@2.93GHz)					
		RAM 2GB					
		HDD 320GB					
		DVD/CD-RW Combo Drive					
		Windows Vista Business					
		MS Office 2007 Pro.					
		20" LCD Monitor					
		UPS					
JICA-10-13	18779128849	Laptop Computer	PTC Co.,Ltd	2 sets	2,520	March 2010	
JICA-10-14	36132921361	- Dell Vostro 1220	Tel: (855-23)222212				
		CPU Intel Core 2 Duo (P8600@2.4GHz)					
		RAM 2GB					
		HDD 320GB					
		DVD+-R/RW Drive					
		Windows Vista Business					
		MS Office 2007 Pro.					
JFY2010							
JICA-10-15		Customs Risk Management Database System	Jellyfish Co., Ltd.	1 set	175,064	February 2011	GDCE (Cambodia)
		Server	Tel: (66-2)634-3997				
	J29Y62S	- Dell PowerEdge R710					
		Storage					
	3ZN672S	- Powervault MD3000					
		Network Switch					
	219801A0AGM104000638	- 3Com Switch Gigabite 24 port '10/100/1000 Baseline					
		UPS					
	75162-99L-0080	- Dell UPS 1500VA with 1000W/230V Color Printer					

985

Item Code	Serial No	Name of Equipment (Specification)	Supplier/Make	Qty	Price(USD)	Date of delivered	Place/Use
7SGQZK1		- Dell 1320cn Laser Printer					

*(Handwritten mark)*

*(Handwritten mark)*

Code	Serial No.	Name of Equipment (Specification)	Supplier/Maker	Qty.	Price (USD)	Date of delivered	Place/Use
	Copy right to JICA	System Software - CRMDS					
	70SW2-VB2DK-U2RA8-E2FZ2	Anti-Virus - Kaspersky Small Office Security version 6					
	24H3F-GPHG3-FHRIV-9DV6M-TTGDD	Server Operating System - Window Server 2008 R2 (standard edition)					
	KBTCY-WY3TW-H2BCG-WTYVZ-C86HM	Database System - MS-SQL Server 2008 R2 (standard edition)					

**Annex 1.1 Budget Allcated by JICA**

as of February, 2011

	Item	JFY2008	JFY2009	JFY2010	Total (Yen)	Details	
1	Local Cost	Miscellaneous	1,842,000	3,415,000	1,674,000	6,931,000	Local Cost includes Experts' travelling cost, Communications, Office supply, Regional Seminar cost, In Country Seminar cost, Technical Exchange program, etc.
		Fees and honorarium	629,000	945,000	872,000	2,446,000	
		Airfare	1,779,000	3,542,000	2,776,000	8,097,000	
		Travel Allowance	2,643,000	5,741,000	5,422,000	13,806,000	
		Refreshments	100,000	13,000	55,000	168,000	
	Total (Yen)	6,993,000	13,656,000	10,799,000	31,448,000		
2	Equipment					JFY 2008 *5 Desktop Computers and 2 Laptop Computers for GDVC(Vietnam)	
		1,333,000 (USD13,604)	509,000 (USD5,706)	14,506,000 (USD175,064)	16,348,000	*2 Desktop Computer for GDCE(Cambodia) JFY 2009 *3 Desktop Computers and 2 Laptop Computers for GDCE(Cambodia) JFY2010 *Customs Risk Management Database System for GDCE(Cambodia)	
3	Counterpart Training in Japan	8,055,000	7,174,000	8,000,000	23,229,000	15 participants in total from Cambodia, Thailand and Vietnam visited Tokyo, Yokohama, Nagoya.	
	Total (Yen)	16,381,000	21,339,000	33,305,000	71,025,000		

**Remark :**

- "JFY" means Japanese fiscal year (from April to March)
- Exchange rate applied for JFY2008 is "1USD =97.94855yen".
- Exchange rate applied for JFY2009 is "1USD =89.25070yen".
- Exchange rate applied for JFY2010 is "1USD =82.86430yen".



CHRY

## Annex 12 List of PMU and Working Group Members

### I. PROJECT MANAGEMENT UNIT(PMU) MEMBERS

(as in Decision No. 1842/QĐ-TCHQ dated September 17, 2009)

No.	Full name	Position	Organization	Note
1.	Nguyen Duong Thai (Mr.)	Deputy Director General	General Department of Vietnam Customs (GDVC)	Project Manager
2.	Nguyen Phi Hung (Mr.)	Deputy Director	Investigation and Enforcement Department - GDVC	Deputy Project Manager
3.	Duong Van Tam (Mr.)	Deputy Director	International Cooperation Department - GDVC	Deputy Project Manager
4.	Nguyen Manh Tung (Mr.)	Deputy Director	Board of Customs Reform and Modernization - GDVC	Member
5.	Nguyen Tran Hieu (Mr.)	Deputy Director	Department of Informatics and Customs Statistics - GDVC	Member
6.	Nguyen Van Hong (Mr.)	Deputy Director	Ha Noi Customs Department	Member
7.	Tran Van Hoi (Mr.)	Deputy Director	Hai Phong Customs Department	Member
8.	Quach Dang Hoa (Mr.)	Head of Risk Management Division	Investigation and Enforcement Department - GDVC	Member
9.	Luong Thi Yen (Ms.)	Deputy Head of Risk Management Division	Ha Noi Customs Department	Member
10.	Dinh Duc Thuan (Mr.)	Officer	Financial Planning Department	Chief Accountant of the Project
11.	Vu Quoc Bao (Mr.)	Officer	Investigation and Enforcement Department - GDVC	Accountant of the Project
12.	Nguyen Anh Tai (Mr.)	Head of Division 1	International Cooperation Department - GDVC	Project Coordinator
13.	Pham Minh Thu (Ms.)	Officer	International Cooperation Department - GDVC	Project Secretary
14.	Nguyen Thi Thu Hang (Ms.)	Officer	Investigation and Enforcement Department - GDVC	Project Secretary

**II. WORKING GROUP MEMBERS***(as in Decision No. 1841/QĐ-TCHQ dated September 17, 2009)*

No.	Full name	Position	Organization	Note
1.	Quach Dang Hoa (Mr.)	Head of Risk Management Division	Investigation and Enforcement Department - GDVC	Group Leader
2.	Hoang Minh Tu (Mr.)	Deputy Director of Sub-department	Noi Bai Airport Customs Sub-department - Ha Noi Customs Department	Deputy Group Leader
3.	Nguyen Truong Son (Mr.)	Deputy Director of Sub-department	Customs Sub-department of Port 2 - Hai Phong Customs Department	Deputy Group Leader
4.	Duong Minh Duc (Mr.)	Deputy Head of Intelligence Division	Investigation and Enforcement Department - GDVC	Member
5.	Doan Ngoc Ha (Mr.)	Deputy Head of Risk Management Division	Investigation and Enforcement Department - GDVC	Member
6.	Bui Sy Thi (Mr.)	Officer	Investigation and Enforcement Department - GDVC	Member
7.	Nguyen Quang Thanh (Mr.)	Officer	Investigation and Enforcement Department	Member
8.	Pham Hanh Linh (Ms.)	Officer	Investigation and Enforcement Department	Member
9.	Nguyen Thi Loan (Ms.)	Officer	Investigation and Enforcement Department	Member
10.	Nguyen Thi Thu Hang (Ms.)	Officer	Investigation and Enforcement Department	Member
11.	Nguyen Thi Van Anh (Ms.)	Officer	Investigation and Enforcement Department	Member
12.	Nguyen The Anh (Mr.)	Officer	Investigation and Enforcement Department	Member
13.	Dang Hoang Than (Mr.)	Officer	Investigation and Enforcement Department	Member
14.	Tran Cong Tuan (Mr.)	Head of Data Center No. 1	Informatics and Customs Statistics Department	Member
15.	Phan Trung Thu (Mr.)	Officer	Informatics and Customs Statistics Department	Member
16.	Luong Hai Hung (Mr.)	Assistant to Directorial Board	GDVC's Administrative Office	Member



17.	Luong Thi Yen (Ms.)	Deputy Head of Risk Management Division	Ha Noi Customs Department	Member
18.	Nguyen Duc Hung (Mr.)	Officer	Ha Noi Customs Department	Member
19.	Dinh Thanh Hai (Mr.)	Officer	Ha Noi Customs Department	Member
20.	Vu Ngoc Minh (Mr.)	Head of Risk Management Division	Hai Phong Customs Department	Member
21.	Nguyen Van Tang (Mr.)	Officer	Hai Phong Customs Department	Member
22.	Nguyen Duc Phong (Mr.)	Officer	Hai Phong Customs Department	Member



### Annex 13 Budget Allocated for the Project

	2008	2009 (up to Jan. 31, 2010)	2010 (up to Jan. 31, 2011)
Planned expenditure (1)	0	VND 560,000,000	VND 574,556,210
Actual expenditure (2)	0	VND 321,443,790	VND 243,612,310
Unused amount (transferred to the following year)	0	VND 238,556,210	VND 330,943,900

*A*

## 評価グリッド：タイ国メコン地域における税関リスクマネジメントプロジェクト終了時評価調査結果（カンボジア）

## 1. 実績の検証（ACHIEVEMENT）

調査小項目	調査の視点/調査事項	必要なデータ	調査結果
1-1 投入実績	日本側投入は計画とおり実施されたか。	投入実績：専門家派遣状況、研修員受入れ状況、機材供与実績、経費	投入実績（専門家派遣、研修・セミナー、機材供与）については合同評価報告書Annex6～11を参照。
	相手国側投入は計画とおり実施されたか。	投入実績：C/P配置状況、施設機材配備状況、運営費の概要等	投入実績（C/P配置、現地活動費）についてはAnnex12、13を参照。
1-2 アウトプットの達成状況	<b>アウトプット</b>	<b>現行PDM(version 1.1) 上の指標</b>	
	1. Risk Management Action Plan for Customs clearance, PCA and prevention of smuggling is carried out.	1. Action Plan is developed.	・アクションプランはプロジェクトのPOAを指しており、各国税関が自身の業務に使用するアクションプランを日本人専門家が指導や助言することはスコープに入っていないことがプロジェクトの専門家より報告された。 ・独自に作成したアクションプランとしては、2003～2008、2009～2013年のReform and Modernisation Programの一環として、Strategy及びアクションプランが策定されており、これらはプロジェクトのめざす方向性（税関の近代化）と合致している。
	2. The Customs Risk Management procedures for national level profiling are established.	2-1 Risk indicators and profiles for national level profiling developed. 2-2 Guideline, manuals and materials for national level profiling developed. 2-3 The number and quality of training courses.	・2006年3月にTrade Facilitation through Risk Managementに関する省令（Sub-decree 21）によりGDCEにRMが導入された。2008年にはAutomation Clearance Systemが導入され、本格始動した。 ・先行する協力により、Profile設定（日本の100種以上の中からカンボジア国では28種を選定）、Selectivity Criteria(10種、うち1種は上述のProfile群のこ)を設定への準備が進められ、プロジェクト開始後初期の段階でこれらが設定された。 ・（指標2-2）：中央レベルのガイドラインとしては、上述のSub-decree21が指針のようなもの。このほか、GDCE内にはRegulationが存在しているが、いずれも本プロジェクトの協力により作成されたものではない。
	3. The Customs Risk Management procedures for regional level profiling are established.	3-1 Risk indicators and profiles for regional level profiling developed. 3-2 Guideline, manuals and materials for regional level profiling in the pilot sites developed. 3-3 The number and quality of training courses.	・カンボジア国内には東西南北の4ブロックに分かれており、4ユニット存在している（1ユニット当たり4-5県をカバーしている）。プロジェクトの研修にはこれら地方税関の関係者も参加した。 ・Automation System(ASYCUDA)は中央（空港、Dryport）、地方税関(SHV)の計5カ所で導入している。 ・（指標3-2）：地方税関に特化したマニュアル・ガイドラインは存在しない。さらに、新システム(CRMDS)では地方に特化したIndicatorにも対応できることになっている（Selectivity Criteriaの一つにLocal Profileがある）が、現段階では地域に特化したプロファイルは使用されていない。今後必要に応じて導入も考えられる。 ・今回インタビュー調査した地方税関関係者は、2008年より現在のポスト（Team 3, Risk Management Officers）についている。Team 3で管轄しているのは沿岸地域の4県（Sihanoukville, Koh Kong, Kampot, Keb県）であり、この内SHV県のみAutomation Systemを導入している。他3県ではマニュアルによるインスペクションを実施。なお、同チームが管轄する県においては、SHVで2008年から、他3県では2010年ごろよりRM導入が開始された。 ・システムとしては、プロジェクト開始前にTrader Credibility Management System(TCMS)が設立された（2007年）。 ・新システム(CRMDS)の開発にあたっては、①開発業者がタイの企業であることから遠隔操作である点、②業者とGDCEとを仲介する日本人専門家とGDCEとの間にコミュニケーションや調整に時間を要したこと、等により進捗に遅れが生じた。 ・CRMDSの現在の進捗：インストール済みで、使用方法に関する研修も実施済み（2011年1月～2月）。今後は実際に運用するなかで生じた問題への対処や、プログラムの改善（例、ある機能については動きをよりスムーズにするため拡充するなど）が必要になってくると思われる、そのためにJICAには要請書を提出している。 ・CRMDSの改善の余地がある機能として、①新規（＝登録されていない）Trader（貿易業者）の情報への対応、②Custom Broker（通関業者）に関する機能に関して一部問題があること、の2点がC/Pより指摘された。 ・上記2点に関し専門家によれば、①はもともと貿易管理の一環として行うべきものであり、右システムの機能としては当初から想定していなかった、②については通関業者は通関士の資格を有する個人が対象となってくるが、現行のカンボジアの通関申告書では企業名のみで個人名や通関士のIDなどを記載する欄がそもそも存在しないなかで、このような機能の導入は時期尚早と判断していることが報告された。
4. IT Profiling system related is developed.	4-1 Completion of developing IT profiling system. 4-2 Necessary information is well stored in the system. 4-3 The number and quality of training courses for administration system.		
1-3 プロジェクト目標の達成状況	<b>プロジェクト目標</b> Customs of Cambodia, Thailand and Vietnam will acquire the ability to efficiently and effectively develop Risk Management towards international standard.	<b>現行PDM(version 1.1) 上の指標</b> 1. The level of officials in charge of RM. 2. The level of improved results of Time Release Survey.	・何を以ってInternational Standardと判断するかの基準が不明確であり、かつその達成度については国ごとに違う。 ・カンボジアではRMは2008年に導入されたばかりであり、人の成長に例えればやっと歩き始めた段階。 ・RJCCなどでタイ国やベトナム国の発表を聞く機会はあるが、そこで報告されるのはRMに関する極めて一般的な情報を中心で、より技術的な内容にまで踏み込んで情報交換ができていない（Confidentialityにも関わる議題であることも一因）。このため、例えばタイやベトナムで導入しているSelectivity Criteriaについての情報は当該国から報告はなく、日本人専門家に聞いても良く分からない（あるいはConfidentialなため公開できないものか）状況である。 ・（指標1）：プロジェクトの研修（内国、域内、本邦）を通じて能力強化が図られ、かつRMIに関して不明確な点について明確にされた。 ・（指標2）：Time Release Surveyは他ドナー（世銀、ADB等）が実施しているが、BLIに関する詳細データは持っていない。ただし、RMが導入されてからはリスクの高い物流に優先度をおいて税関監査が進められているため、所要時間の短縮は見込めているものと思われる。

## 2. 実施プロセス (IMPLEMENTATION PROCESS)

調査小項目	調査の視点/調査事項	必要なデータ	調査結果
2-1 活動実施状況	活動は計画どおり実施されているか。 活動計画の修正の理由は何か。	活動の実施状況 活動修正理由	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新システム (CRMDS) の開発、導入にあたり当初計画 (2010年6月ごろ導入予定) より半年以上の遅れがあった。これにより、本プロジェクト終了前に運用開始となるかどうか懸念されている。</li> <li>・システム開発業者の調達手続きはJICAタイ事務所を介して行われたが、その手続きに1年ほど時間を要したことが活動の遅れにつながった旨、専門家より報告された。</li> </ul>
2-2 技術移転	技術移転の方法に問題はないか。 それぞれの技術移転の対象者数は。	各分野における技術移転の方法やその内容、技術移転対象者の数と背景	<ul style="list-style-type: none"> <li>・C/P側はリスクマネジメントの実務に関する踏み込んだ指導を期待していたが、投入された長期専門家のバックグラウンドにかんがみ実務面での踏み込んだ議論には制約が生じた。</li> </ul>
2-3 モニタリング	プロジェクトの進捗モニタリングは誰が、どのように、どのような頻度で実施、その結果がプロジェクト運営に反映されているか。	モニタリングの仕組み、計画の修正内容、手法 (戦略) の見直し、フィードバックの体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>・月に一度の頻度でタイに拠点を置く専門家がカンボジアに出張ベースで訪問し進捗確認を行った。</li> </ul>
2-4 意思決定プロセス	活動の変更、人員・地域の選定等にかかる決定はどのようなプロセスでなされているのか。	意思決定のプロセス、それに起因する問題点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・活動はC/Pとの協議・検討のもとで進められた。</li> <li>・ITシステム開発に係る業者の選定は専門家や日本側主導で行われた。</li> </ul>
2-5 関係者との関わり方 (コミュニケーション)	コミュニケーションは良好か。共同して問題に対処したか。	コミュニケーションの頻度、方法、計画変更時の対応状況、フィードバックの体制、協力内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特に新システム (CRMDS) において、開発業者 (タイ企業) との間のコミュニケーションは遠隔で専門家を仲介して実施したが、システム上の複雑な内容も含まれたため三者間の理解の醸成や調整に時間を要した。</li> </ul>
2-6 認識 (オーナーシップ)	C/Pのプロジェクトに対する認識は高いか。 (関係機関やターゲットグループのプロジェクトへの参加度合いやプロジェクトに対する認識は高いか。)	プロジェクトへの理解度、貢献度合い	<ul style="list-style-type: none"> <li>・C/Pは中央レベルを中心に、地方税関 (SHVなど) からプロジェクトの研修に参加した。RJCC等でのカンントリーレポート発表など自主的にプロジェクトへの情報提供をするほか、日常業務において専門家への情報提供に協力した (例、プロジェクト活動の前半期は税関行政専門家によるカンボジアRMシステムの現状調査に時間が費やされた。2008年の開始後2010年ごろまでは同調査が中心的な活動であったと認識している)。</li> </ul>
2-7 C/Pの配置	適切なC/Pが配置されているか。C/Pの交代の背景は何か。	C/Pの配置状況、C/P交代の理由	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト開始当初より主要C/Pは同一の人材が一貫して配置された。</li> </ul>
2-8 その他	その他、プロジェクトの実施過程で生じている問題はありますか。その原因は何か。	これまで提示された問題点と原因	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新システム開発に関し、①開発業者がタイ企業であること (遠隔操作の困難性、直接コミュニケーションがとれず、専門家を介しての調整となるため三者で誤解が生じたケースもあった) (調査小項目1-2参照)。</li> <li>・専門家によれば、開発業者の選定は、当時カンボジアとベトナム両方で同様のシステムの開発を想定していたため、同じ企業に発注することがコスト面、管理面双方から望ましいと考えられた。このため、適切な業者を探すなかでタイ企業 (JellyFish) に発注することになった。もし、当初からカンボジアのみでシステム開発することが念頭にあれば、タイ企業のみならず他国籍の企業 (ベトナム企業など) も視野に入ったと考えられる。</li> </ul>

3. 妥当性 (RELEVANCE) プロジェクトの実施は妥当であるか。

調査小項目	調査の視点/調査事項	必要なデータ	調査結果
3-1 必要性	相手国対象地域のニーズに合致しているか。	タイ、カンボジア、ベトナム各国の税関RMに関する課題、現状	<ul style="list-style-type: none"> <li>2015年のアセアン統合に向けて、各国は税関手続きの統一をめざしており、3カンボジア国を対象として本プロジェクトでは各国制度を同一方向に整備することとなりアプローチとして適切である（事前評価表）。</li> <li>Risk Management is in the Reform and Modernization Program 2003-2008 and 2009-2013（プレゼン資料）</li> <li>The General Department of Customs and Excise (GDCE) has adopted its medium term of Reform Program which consists of two stages. The first stage is from 2003 to 2008 and the second one starts from 2009 to 2012. (Custom Reform in Cambodia, p.3)</li> <li>Customs reform is in the framework of economic reform because it is the key supporting element to achieve the processes of economic reform (ibid., p.3)</li> <li>Risk Management continues to be among the scope of the phase 2 of the above-mentioned reform programe covering 2009-2013.</li> </ul>
	ターゲットグループのニーズに合致しているか	タイ、カンボジア、ベトナム各国の税関RMに関する課題、現状	
3-2 優先度	相手国の開発政策との整合性はあるか。	タイ、カンボジア、ベトナム各国の開発政策、計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>「Rectangular Strategy（以下、四辺形戦略）」（2004年）：貧困削減と持続的開発のため成長・雇用・公正・効率に向けた政府をめざす。同戦略では政府はグッドガバナンスを開発の中核かつ前提条件と位置づけ汚職撲滅、法・司法改革、行政改革、軍改革を進めるとともに1）政治・社会の安定、2）すべてのステークホルダーとの連携、3）マクロ経済・財政の安定、4）地域・世界への統合に努める。さらに成長重点分野として、1）農業セクター振興、2）民間セクター開発・雇用創出、3）インフラのリハビリ・建設、4）能力構築と人的資源開発を掲げている。</li> <li>「国家戦略開発計画（National Strategic Development Plan 2006-2010（NSDP）」（2006年）：貧困人口割合の削減を全体目標とし、主要セクター・課題ごとに優先目標・戦略・アクション・必要経費（5年間で計35億ドル）を記している。2008年発足の新内閣はこれまでの4辺形戦略の枠組みを引き継いだ第2次四辺形戦略を策定するとともにNSDPを2013年まで延長した。</li> </ul>
	日本の援助政策との整合性はあるか。	日本の援助政策	<ul style="list-style-type: none"> <li>各国援助計画において援助重点分野（カンボジア「グッドガバナンスの推進」、タイ「地域協力」、ベトナム「成長促進」）として位置づけられており、さらに、税関分野は国境を越える課題の一つとして東南アジア地域課題の一つとなっている（事前評価表）。</li> <li>＜地域イニシアティブ＞</li> <li>2007年1月に、2007年度から2009年度の3年間にODAを拡充する方針が示されるとともに、「日本・メコン地域パートナーシップ・プログラム（2007年1月）」が発表され、そのなかで①地域経済の統合と連携の促進、②わが国とメコン地域との貿易・投資の拡大、③基本的価値の共有と地域共通の課題への取り組みを柱とする旨、表明されている。</li> <li>「日本ASEAN行動計画」（2003年12月）：対ASEAN協力の重点分野として、1）ASEAN統合強化、2）ASEAN諸国の経済競争力強化、3）国境を越える問題への対処、を掲げた。このうちASEAN統合強化については、域内格差是正の観点から「メコン地域開発支援」を重視している</li> <li>＜カンボジア＞</li> <li>外務省方針（2002年国別援助計画）：「持続的な経済成長及び貧困削減」を最大のテーマとし、次の重点分野（持続的な経済成長と安定した社会の実現、社会的弱者支援、グローバルイシューへの対応、ASEAN諸国との格差是正のための支援）を設定した。</li> <li>JICAの援助重点分野は、「グッドガバナンスの強化」「経済基盤の強化」「社会開発の促進」であり、このうち、経済基盤の強化に資する協力分野として、民間セクター振興（以下参照）が位置づけられる。</li> <li>民間セクター振興：貿易SWApの下で他の援助機関と協調して輸出型の外国直接投資促進を支援するとともに、将来的な外資と中小零細企業の連携による国内産業の育成も視野に入れ、中小零細企業の支援を行う。＜中略＞貿易促進分野では、リスクマネジメント手法及び電子化システムの導入などを通じた貿易手続きの簡素化・効率化・透明性の向上を、引き続き技術協力やPRGOにより支援する。</li> </ul>
3-3 手段としての適切性	プロジェクトはタイ、カンボジア、ベトナム各国の税関リスクマネジメント強化に対する効果を上げる戦略として適切か。（アプローチ、対象地域の選定、他ドナーとの援助協調による相乗効果、等）。	現地既存・日本のノウハウの活用状況、現地状況に適した協力形態選択ができていないか	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trade FacilitationとCustoms Controlという2つの課題に対応するため、リスクマネジメントは有効な手段であるといえる。</li> <li>日本関税局の経験は伝えられ、各国の実情に合わせて適宜活用・参考とされた（つまり、日本と対象各国の税関では、手続き面やシステムの機能にそれぞれ異なる面もあるため、一律に同じ技術がすべてに対応するものでもない）。</li> <li>上記経験の伝達は、コンフィデンシャルティの許す範囲内で行われた。</li> </ul>
	日本の技術の優位性はあるか（日本の経験を生かしているか）。	日本の技術を用いた指導実績	

4. 有効性 (EFFECTIVENESS) プロジェクトの実施により、期待される効果が発現するか。

調査小項目	調査の視点/調査事項	必要なデータ	調査結果
4-1 プロジェクト目標の達成予測	プロジェクト目標の達成の見込みはあるか。	プロジェクト目標の達成度合い	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト開始初期(2008年5月)より、ASYCUDAシステムの導入と合わせてリスクマネジメントが開始された。プロジェクト開始時には導入されていなかったリスクマネジメントが始動し、機能しており、プロジェクト目標の達成度は中程度と判断される(国際スタンダードに至るプロセスであるため)。</li> <li>リスクマネジメントの始動は、プロジェクト初期の専門家の働きによるところが大きい。この時期GDCEにてRisk Indicators (28種)とSelectivity Criteria (10種)が設定・導入され、以降、現在に至るまで同じIndicatorとCriteriaを継続的に使用している。</li> </ul>
4-2 因果関係	アウトプット実施による結果としてもたらされているか。	プロジェクト目標とアウトプットの関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>先行する協力によりRisk Indicator、Profileの設定準備が進められ、プロジェクト開始後初期の段階でこれらは設定された。さらに、CRMDSの開発過程(アウトプット4)において、これらRisk IndicatorやProfileの設定に関するコンサルテーションも実施された。</li> </ul>
	その他、プロジェクト目標の達成を貢献または阻害する要因はあるか。	該当する事例の確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>RMに関する情報の取り扱いにおいて守秘義務が生じるケースが報告された。カンボジアでは他2カンボジア国に比較して顕著ではなかったが、日本やタイ、ベトナムのRMの現状に関する情報交換が守秘義務の制約を受けたことがC/Pとのインタビューにより報告された。</li> </ul>

5. 効率性 (EFFICIENCY) プロジェクトは効率的に実施されているか。

調査小項目	調査の視点/調査事項	必要なデータ	調査結果
5-1 アウトプットの達成度	アウトプットの達成度は適切か。	各アウトプットの達成状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>アウトプット1及び2はおおむね達成されたと判断されるが、アウトプット3の達成は限定的、アウトプット4はある程度の達成度と判断された(詳細は調査小項目1-2を参照されたい)。</li> </ul>
5-2 因果関係	アウトプットを産出するために十分な活動及び投入であったか。	活動実績、アウトプットの達成状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>研修については、内国研修は1~2日、第三国研修は3日間という限られた時間であり(例、内国研修の1日目半は開催者挨拶などで終わってしまう、第三国研修の3日間の内訳は、①各国プレゼン(1日)、②専門家によるセミナー、③サイト視察(1日)となっている。このような限られた短期セミナーではリスクマネジメント全体のごく一部しか触れることができないことがC/Pより指摘された。</li> <li>実務面、技術面に特化した議論や情報交換にまでは至っておらず、自分たちの実務や技術の向上に直接的につながらないもどかしさがあった(調査小項目2-2参照)。</li> </ul>
	アウトプット達成を阻害している要因はあるか。	該当する要因の確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risk IndicatorやSelectivity Criteriaの評価や改善にあたり、日本や第三国(タイ、ベトナム)からも技術面での助言を求めたが、コンフィデンシャルティに関わる内容も含まれることから詳細な情報提供を受けられていない。このことから、現在使用しているIndicatorやCriteriaが他諸国に比較してどうであるのか知ることができない。</li> </ul>
5-3 ニーズとのマッチング	計画に沿って活動を行うために、過不足ない量・質及び適切なタイミングの投入が実施されたか。	投入実績(質・量)	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術指導の内容に関するニーズと投入のマッチングについては、調査小項目2-2を参照のこと。</li> </ul>
5-4 プロジェクトの運営管理体制	プロジェクトの運営体制はプロジェクト活動推進に効果的になされているか。円滑な運営や活動を阻害する要因はあったか。	プロジェクトの運営、活動推進を阻害する要因・事例の確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>アウトプット4における新システムの開発に際し、プロジェクトの効率的な実施を妨げる要因が確認された(詳細は調査小項目1-2及び2-8を参照されたい)。</li> </ul>

6. インパクト（IMPACT）プロジェクト実施により波及効果はあるか。

調査小項目	調査の視点/調査事項	必要なデータ	調査結果
6-1 上位目標の達成見込み	上位目標	現行PDM(version 1.1)上の指標	<ul style="list-style-type: none"> <li>上位目標の設定は、カンボジアにとって非現実的に高いと思われる（RM導入して2年目、World Classのレベルには到底達成できない）。これは、進んだ国であるタイやベトナムと比較してもそうであるし、日本に比較したらその10%にも満たないような感覚である。</li> </ul>
	World class customs risk management is implemented in the Mekong region to facilitate international trade and to secure the societies from hazardous consignments.	** no indicators	
6-2 因果関係	上位目標の達成を阻害する要因はあるか。	該当する事例の確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンフィデンシャリティの制約により日本や先行する他対象国（タイ、ベトナム）の経験を具体的に学べないことはGDCEの手法をより強化・改善するにあたり制約となり得る旨、C/Pより指摘があった。</li> <li>上位目標はスタート地点の違う3カンボジア国に対し共通の目標が設定されており、英語では“World Class Customs RM is implemented”とある。この達成度が何を以ってWorld ClassとなるかはPDM上明確ではないが、2008年からRMを導入後わずか2年余りでWorld Classレベルを達成することは非現実的な目標設定であったといえる。</li> </ul>
	上位目標とプロジェクト目標は乖離していないか。	プロジェクトのロジック、外部条件の影響、貢献・阻害要因	
6-3 社会経済的影響	その他、予期しなかった正負の影響、波及効果はあるか（政策面、組織面のインパクト等含む）。	該当する事例の確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>GDCEで導入することになる新システム（CRMDS）の開発は、外国企業（タイのJelly Fish社）が実施した。今後1年間のサポート期間中に問題が生じた場合などには右企業に出張ベースなどで対応を依頼することになるが、システム内に機密情報にあたるものも管理しているためそのコンフィデンシャリティ（特に右企業が外国籍であることもかんがみ）に対し懸念される声が聞かれた。</li> <li>JICAタイ事務所とJelly Fish社間の契約では、上記業務に関する守秘義務条項は含まれている旨、専門家より確認された。</li> </ul>

7. 持続性（SUSTAINABILITY）プロジェクトの効果は、プロジェクト終了後も継続・発展していくか。

調査小項目	調査の視点/調査事項	必要なデータ	調査結果
7-1 政策・制度面	税関リスクマネジメントにおけるタイ、カンボジア、ベトナム各国政府の政策支援は協力終了後も継続するか。	各国国家政策における税関RMの位置づけ	<ul style="list-style-type: none"> <li>GDCEが作成し、MEFにより承認された同組織のReform and Modernisation Program 2009-2013によれば、8つのStrategic Objectivesの一つ“Trade Facilitation and Security”に含まれるアクションプラン群の一つがRisk Managementに関するアクションプランであり、プロジェクト終了後も引き続き税関RMは優先課題の一つであり続ける見通しは高い。</li> <li>現在SHV、Dry Port、国際空港（計5カ所）に導入されているASYCUDAシステムを、2011年には17カ所（本部ではExport Office、Excise Office、他地方税関も含む）に拡張する計画がある（“Asycuda Roll-out”）（世銀の協力あり）このなかで、本プロジェクトで開発したRisk Indicator、Selectivity Criteriaは継続的に活用される見通し。</li> <li>新システム（CRMDS）の開発に伴い、Selectivity Criteriaに4種程度追加されることがプロジェクト専門家より提案され、GDCEの技術レベルでは承認した。今後正式な手続きを得て導入される見通し。</li> <li>組織・財政面では本来業務としては続けていくが、外部からの支援なしには現状レベルの維持にとどまる。近隣国や日本から協力を得ることで、より高いレベルのRM導入が可能となるのではないかと考える（GDCEスタッフインタビュー）。</li> </ul>
	本プロジェクトの効果が対象地域以外に普及する取り組みが確保されているか。	対象国以外の近隣諸国への波及可能性など	
7-2 組織・財政面	協力終了後も効果を上げていくための活動を実施するにあたり、対象3カンボジア国税関の組織能力は十分か（人材配置、予算措置等）。	対象3カンボジア国税関、担当部署の組織能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトで伝えられた技術は、RMについては一般的な概要にとどまった。RMの実務面・技術面でより実践的な助言をできる専門家からの協力を切に希望している（GDCEスタッフインタビュー）。</li> <li>他方、国内研修、第三国研修を通じて得た技術、新システム開発の過程で得た技術などが本プロジェクトで伝えられた技術であると理解している。</li> </ul>
	プロジェクト実施による効果を維持するためのC/P機関のオーナーシップは十分に確保されているか。	C/Pのプロジェクトに対する理解度、貢献度	
7-3 技術面	プロジェクトで伝えられた技術はプロジェクト終了後もC/Pにより維持される見通しはあるか。	C/Pの能力、技術力 これまでの活動状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトで伝えられた技術は、RMについては一般的な概要にとどまった。RMの実務面・技術面でより実践的な助言をできる専門家からの協力を切に希望している（GDCEスタッフインタビュー）。</li> <li>他方、国内研修、第三国研修を通じて得た技術、新システム開発の過程で得た技術などが本プロジェクトで伝えられた技術であると理解している。</li> <li>新システム（CRMDS）のサポート期間はプロジェクト終了後から1年間（メンテナンスも含む）。サポート期間中のサービス料はプロジェクトで負担する（6万バーツ/月）こととなっている。</li> <li>その後に生じた問題やメンテナンスはIT専任スタッフ（1名）を有しており、ある程度は対応可能。ただし、通常のメンテナンスの域を超える機能の追加や改善の余地がある課題（調査小項目1-2参照）については予算面、技術面ともにGDCE独自の体制で実施できるか不透明である。</li> <li>なお、サポート期間中のシステムの修正や変更をGDCE側で実施した場合、Jelly Fish社からのサポートを継続できない可能性がでてくるため注意を要する。</li> </ul>
	資機材の維持管理は適切に行われているか。（C/Pが単独でできるようになるか）。	C/Pの技術力、機材整備状況	

評価グリッド：タイ国メコン地域における税関リスクマネジメントプロジェクト終了時評価調査結果（タイ）

1. 実績の検証（ACHIEVEMENT）

調査小項目	調査の視点/調査事項	必要なデータ	調査結果
1-1 投入実績	日本側投入は計画どおり実施されたか。	投入実績：専門家派遣状況、研修員受入れ状況、機材供与実績、経費	投入実績（専門家派遣、研修・セミナー、機材供与）については合同評価報告書 Annex6～11 を参照。
	相手国側投入は計画どおり実施されたか。	投入実績：C/P 配置状況、施設機材配備状況、運営費の概要等	投入実績（C/P 配置、現地活動費）については Annex12、13 を参照。
1-2 アウトプットの達成状況	アウトプット	現行 PDM(version 1.1)上の指標	<ul style="list-style-type: none"> <li>アクションプランはプロジェクトの POA を指しており、各国税関が自身の業務に使用するアクションプランを日本人専門家が指導や助言することはスコープに入っていない旨、プロジェクトの専門家より報告された。</li> <li>TCD で独自に作成しているアクションプラン（毎年）の内容：1. Risk Criteria for Import/Export Shipment, 2. Improve RM staff(local and Central) annual plan, 3. reduce inspection of shipment、等が RM に関するコンポーネントとして含まれている。</li> <li>（指標 2-1）WCO の方針として本プロジェクト開始前より RM、Risk Indicator を導入した（2000 年）。Indicator 及び Profile は 2002 年に設定（中央 HQ で作成し、各地域で使うために全国展開）。Selectivity Criteria も同じ時期に作られた。</li> <li>（指標 2-2）EDI (Electronic Data Interchange) システムに関する Guideline ((2003)、User Manual for Profiling System (2010) 等を独自に策定。プロジェクトの協力でアクセス権を得た BOL のデータベースからの情報は適宜追加した。</li> <li>（指標 2-3）研修実績は調査小項目 1-1 の Annex 参照。</li> <li>中央レベルからは RM 課の若手職員 3 名が主に研修に参加した。3 名とも RM 課に配属されて間もないこともあり、研修コースの内容は概して参考になったと報告があった。</li> <li>（指標 3-1）：Indicator, Profile ともに中央レベルと並行して設定された（2002 年）。Selectivity Criteria 及び Profile は地域ごとに異なるものが適用されている。Indicato 中央・地方ともに同一のものを使用している。プロジェクトで実施した研修、セミナーの内容は、これらの改善に適宜参考にされている（特に、情報分析に関するセミナー等）。</li> <li>（指標 3-2）：地方に特化したマニュアルはない</li> <li>（指標 3-3）：研修実績は調査小項目 1-1 の Annex 参照。</li> <li>地方税関 RM 担当官の能力向上にあたっては、本プロジェクトのみならず中央レベル職員自らも指導を行った（例、プロファイリングシステムに関する研修は、毎年地方税関対象に実施している）。プロジェクトの研修内容は地方税関からの参加者（特に、国境地帯等に配属される職員）にとって有益だった。</li> <li>指標 4-1、4-2 は、上記アウトプット 2 及び 3 の達成状況に対応している。</li> <li>プロジェクト開始前より既存のデータベース有り。プロジェクトの活動を通じ CORPUS のアクセス権を得ることで、企業情報の更新・改善に役立てられた。</li> <li>CORPUS は BOL という企業が有するデータベースであり、タイ国内の数万社規模の企業財務情報や子会社の情報などを得ることができる。これらの情報収集により、貿易会社・輸入会社の分析に活用され、TCD 内システムの企業情報の更新・改善に活用された。</li> <li>（指標 1）：研修参加した中央レベル C/P は、地方税関職員に技術面のアドバイスや問い合わせに対応できるように能力が向上した。独自の努力により、地方税関職員を対象とする研修も定期的実施している。</li> <li>（指標 2）：（本プロジェクトのみによる結果とは言えないが）所要時間は短縮した。プロジェクトからは専門家との協議や日本税関の経験の共有を通じ、間接的に貢献した。</li> </ul>
	1. Risk Management Action Plan for Customs clearance, PCA and prevention of smuggling is carried out.	1. Action Plan is developed.	
	2. The Customs Risk Management procedures for national level profiling are established.	2-1 Risk indicators and profiles for national level profiling developed. 2-2 Guideline, manuals and materials for national level profiling developed. 2-3 The number and quality of training courses.	
	3. The Customs Risk Management procedures for regional level profiling are established.	3-1 Risk indicators and profiles for regional level profiling developed. 3-2 Guideline, manuals and materials for regional level profiling in the pilot sites developed. 3-3 The number and quality of training courses.	
4. IT Profiling system related is developed.	4-1 Completion of developing IT profiling system. 4-2 Necessary information is well stored in the system. 4-3 The number and quality of training courses for administration system.		
1-3 プロジェクト目標の達成状況	プロジェクト目標 Customs of Cambodia, Thailand and Vietnam will acquire the ability to efficiently and effectively develop Risk Management towards international standard.	現行 PDM(version 1.1)上の指標 1. The level of officials in charge of RM. 2. The level of improved results of Time Release Survey.	



## 2. 実施プロセス (IMPLEMENTATION PROCESS)

調査小項目	調査の視点/調査事項	必要なデータ	調査結果
2-1 活動実施状況	活動は計画どおり実施されているか。 活動計画の修正の理由は何か。	活動の実施状況 活動修正理由	・ おおむね計画どおりに進捗している。
2-2 技術移転	技術移転の方法に問題はないか。 それぞれの技術移転の対象者数は。	各分野における技術移転の方法やその内容、技術移転対象者の数と背景	・ 本邦研修、地域・内国研修に参加した C/P の報告によれば、研修内容は RM 概要について広く学ぶとともに、情報処理など実務にも活用できるものであった。
2-3 モニタリング	プロジェクトの進捗モニタリングは誰が、どのように、どのような頻度で実施、その結果がプロジェクト運営に反映されているか。	モニタリングの仕組み、計画の修正内容、手法（戦略）の見直し、フィードバックの体制	・ PDM は実情の異なる 3 カ国の税関に対して共通のプロジェクト目標とアウトプット（4 つ）の構成になっているが、その構成はプロジェクト活動の現実を十分に反映していなかったことが専門家より指摘された。例えば、アウトプット 2 と 3 が並列しているが、そもそも中央のプロファイルは地方プロファイルの蓄積から作成されるものであり、レベルが異なる。 ・ アウトプット 4 に関しては、タイでは既に既存のシステムがあり、プロジェクト期間中に何をどこまで達成しようとしているかが PDM 上明確ではなかったことが専門家より指摘された。
2-4 意思決定プロセス	活動の変更、人員・地域の選定等にかかる決定はどのようなプロセスでなされているのか。	意思決定のプロセス、それに起因する問題点	活動の変更は特に報告されなかった。
2-5 関係者との関わり方 (コミュニケーション)	コミュニケーションは良好か。共同して問題に対処したか。	コミュニケーションの頻度、方法、計画変更時の対応状況、フィードバックの体制、協力内容	・ 特に問題なし ・ 両国の税関手続きの違い（輸出入の際、日本では後から払うがタイでは事前に払う、等）を認識したうえで日本の経験も参考にされた。
2-6 認識（オーナーシップ）	C/P のプロジェクトに対する認識は高いか。 (関係機関やターゲットグループのプロジェクトへの参加度合いやプロジェクトに対する認識は高いか。)	プロジェクトへの理解度、貢献度合い	・ C/P は本来業務としてリスクマネジメントに取り組んでおり、プロジェクトはその活動を側面的に支援した。活動のオーナーシップは C/P 側にあるといえる。
2-7 C/P の配置	適切な C/P が配置されているか。C/P の交代の背景は何か。	C/P の配置状況、C/P 交代の理由	・ PCA 部長の交代があったが、実務・技術レベル C/P はプロジェクト開始時より継続的に関与している。
2-8 その他	その他、プロジェクトの実施過程で生じている問題はあるか。その原因は何か。	これまで提示された問題点と原因	・ コンフィデンシャリティの制約について報告があった（4-2 参照）。

3. 妥当性 (RELEVANCE) プロジェクトの実施は妥当であるか。

調査小項目	調査の視点/調査事項	必要なデータ	調査結果
3-1 必要性	相手国対象地域のニーズに合致しているか。 ターゲットグループのニーズに合致しているか	タイ、カンボジア、ベトナム各国の税関 RM に関する課題、現状	<ul style="list-style-type: none"> <li>2015 年のアセアン統合に向けて、各国は税関手続きの統一をめざしており、3 カ国を対象として本プロジェクトでは各国制度を同一方向に整備することとなりアプローチとして適切である（事前評価表より）。</li> </ul> <p>&lt;タイ&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>TCD では WCO ガイドラインに準拠したリスクマネジメントを行っており、組織としても PGA を世界レベルに上げることを目的としている。</li> </ul>
3-2 優先度	相手国の開発政策との整合性はあるか。	タイ、カンボジア、ベトナム各国の開発政策、計画	<p>&lt;タイ&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2006 年 10 月に、「第 10 次国家経済社会開発計画 (TFY2007-2011)」が策定されている。そのなかで「5 つの戦略」として開発の重点分野を以下のとおり設定している。人的資源の開発、地域社会ベースの発展、経済の改革・効率化、資源・自然環境の保全、行政におけるガバナンスの促進。</li> <li>リスクマネジメントは 1999 年ころより既に導入されており、プロジェクトの活動を通じて TCD の手法が正しい方向にあることから自信を深めた。</li> </ul>
	日本の援助政策との整合性はあるか。	日本の援助政策	<ul style="list-style-type: none"> <li>各国援助計画において援助重点分野（カンボジア国「グットガバナンスの推進」、ベトナム国「成長促進」、タイ国「地域協力」）として位置づけられており、さらに税関分野は国境を越える課題の一つとして東南アジア地域課題の一つとなっている（事前評価表）。</li> </ul> <p>&lt;地域イニシアティブ&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2007 年 1 月に、2007~2009 年度の 3 年間に ODA を拡充する方針が示されるとともに、「日本・メコン地域パートナーシップ・プログラム (2007 年 1 月)」が発表され、そのなかで①地域経済の統合と連携の促進、②わが国とメコン地域との貿易・投資の拡大、③基本的価値の共有と地域共通の課題への取り組みを柱とする旨、表明されている。</li> <li>「日本 ASEAN 行動計画」(2003 年 12 月)：対 ASEAN 協力の重点分野として、1) ASEAN 統合強化、2) ASEAN 諸国の経済競争力強化、3) 国境を越える問題への対処、を掲げた。このうち ASEAN 統合強化については、域内格差是正の観点から「メコン地域開発支援」を重視している</li> </ul> <p>&lt;タイ&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>外務省方針 (2006 年 5 月「対タイ経済協力計画」)：技術協力は具体的には「持続的成長のための競争力強化」「社会の成熟化に伴う問題への対応」について協力を行うこととする。さらに、第三国に対する共同支援：タイとともに広域協力を積極的に推進する。具体的には、タイ側のイニシアティブも尊重しつつ、「メコン地域開発」「アジア・アフリカ協力」「紛争終結国の復興支援」を中心に共同協力を推進する。</li> <li>JICA はの支援 3 重点分野のうち 2 つ（「持続的成長のための競争力強化」と「第三国に対する共同支援（なかでもメコン地域開発）」）に資する協力でもある。</li> </ul>
3-3 手段としての適切性	プロジェクトはタイ、カンボジア、ベトナム各国の税関リスクマネジメント強化に対する効果を上げる戦略として適切か。（アプローチ、対象地域の選定、他ドナーとの援助協調による相乗効果、等）	現地既存・日本のノウハウの活用状況、現地の状況に適した協力形態選択ができていないか	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trade Facilitation と Customs Control という 2 つの課題に対応するため、リスクマネジメントは有効な手段であるといえる。</li> <li>日本関税局の経験は伝えられ、各国の実情に合わせ適宜活用・参考とされた（つまり、日本と対象各国の税関では、手続き面やシステムの機能にそれぞれ異なる面もあるため、一律に同じ技術がすべてに対応するものでもない）。</li> <li>上記経験の伝達は、コンフィデンシャルリティの許す範囲内で行われた。</li> </ul>
	日本の技術の優位性はあるか。（日本の経験を生かしているか。）	日本の技術を用いた指導実績	

4. 有効性 (EFFECTIVENESS) プロジェクトの実施により、期待される効果が発現するか。

調査小項目	調査の視点/調査事項	必要なデータ	調査結果
4-1 プロジェクト目標の達成予測	プロジェクト目標の達成の見込みはあるか。	プロジェクト目標の達成度合い	・WCO ガイドラインに準拠したリスクマネジメントを実施しており、国際基準に到達していると判断される。
4-2 因果関係	アウトプット実施による結果としてもたらされているか	プロジェクト目標とアウトプットの関連	・Risk Indicator 及びProfile の設定 (アウトプット2及び3) は、本プロジェクト開始前の1999年に既に実施されており、その後 TCD 独自のイニシアティブにより適宜更新・改善がなされている。このため、これらアウトプットに関する本プロジェクトの貢献度合いは限定的であると判断される。
	アウトプットからプロジェクト目標に至るまでの外部条件は現時点においても正しいか。外部条件が満たされる可能性は高いか。	外部条件の影響	・コンフィデンシャリティ：どの国でもレベルの差はあれこの影響を受けている。このため、具体的事例ではなく概論 (Principle) ではどの様にあるべきかに関する知見の伝達が主となった。
	その他、プロジェクト目標の達成を貢献または阻害する要因はあるか。	該当する事例の確認	・タイでは1999年のRM導入後、その手法は確立段階にあるといえ、RMの情報の取り扱いがコンフィデンシャルなものが多く見受けられた。このことは、当該分野で協力活動を実施する阻害要因として報告された。

5. 効率性 (EFFICIENCY) プロジェクトは効率的に実施されているか。

調査小項目	調査の視点/調査事項	必要なデータ	調査結果
5-1 アウトプットの達成度	アウトプットの達成度は適切か。	各アウトプットの達成状況	・調査小項目1-2のとおり、すべてのアウトプットは達成またはおおむね達成されたと判断できる。
5-2 因果関係	アウトプットを産出するために十分な活動及び投入であったか。	活動実績、アウトプットの達成状況	・C/Pによれば、投入は適切であったと報告された。特に上述のデータベースへのアクセス権を得たことで企業情報の収集や更新が可能となった。
	アウトプット達成を阻害している要因はあるか。	該当する要因の確認	・税関内でのシステムやデータベースへのアクセス権が一部職員に限られていることに関し、専門家より問題提起があった (具体的な阻害要因ではないが、より大きな効果の低減につながる可能性がある)。
5-3 タイミング	計画に沿って活動を行うために、過不足ない量・質及び適切なタイミングの投入が実施されたか。	投入実績 (質・量)	・プロジェクトの投入はおおむね効率的にアウトプット産出に活用された。活動や投入内容に大きな変更や遅延はなく、計画に沿った投入が行われた。
5-4 プロジェクトの運営管理体制	プロジェクトの運営体制はプロジェクト活動推進に効果的になされているか。円滑な運営や活動を阻害する要因はあったか。	プロジェクトの運営、活動推進を阻害する要因・事例の確認	・ベトナム、タイなどリスクマネジメント制度がある程度確立している国では、その情報 (Indicator, Profile 等) は機密情報として取り扱われている。これは日本でも同様である。このため、具体的な事例による踏み込んだ議論は双方の国で制約が生じた。 ・専門家によれば、リスクマネジメントの情報をコンフィデンシャルととらえる段階に到達した国は、既に外国からの支援なく独自に改善する能力を有していると思われる旨、指摘があった。

6. インパクト（IMPACT）プロジェクト実施により波及効果はあるか。

調査小項目	調査の視点/調査事項	必要なデータ	調査結果
6-1 上位目標の 達成見込み	上位目標 World class customs risk management is implemented in the Mekong region to facilitate international trade and to secure the societies from hazardous consignments.	現行 PDM(version 1.1)上の指標 ** no indicators	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト目標の International Standard と上位目標の World Class Customs とのレベル感の違いが不明瞭であることは、プロジェクト関係者（専門家、C/P 双方）より指摘された。</li> <li>上位目標に対する指標は設定されておらず定性的な情報収集・分析に特化せざるを得ないが、TCD は既に WCO ガイドラインに準拠したリスクマネジメントを実施しており（調査小項目 4-1 参照）、上位目標レベルに向けても正しい方向に進んでいることがプロジェクト関係者（上記同様）より報告された。</li> </ul>
	上位目標の達成を阻害する要因はあるか。	該当する事例の確認	
6-2 因果関係	上位目標とプロジェクト目標は乖離していないか。	プロジェクトのロジック、外部条件の影響、貢献・阻害要因	・調査小項目 6-1 参照。
6-3 社会経済的影響	その他、予期しなかった正負の影響、波及効果はあるか（政策面、組織面のインパクト等含む）	該当する事例の確認	・プロジェクトの活動を通じ TCD は自分たちのリスクマネジメント手法により自信を深めた。

7. 持続性（SUSTAINABILITY）プロジェクトの効果は、プロジェクト終了後も継続・発展していくか。

調査小項目	調査の視点/調査事項	必要なデータ	調査結果
7-1 政策・制度 面	税関リスクマネジメントにおけるタイ、カンボジア、ベトナム各国政府の政策支援は協力終了後も継続するか。	各国国家政策における税関 RM の位置づけ	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスクマネジメントを通じた貿易促進と税関管理は、TCD の組織としてのマンデートでもあり、その優先度はプロジェクト終了後も変化はない。</li> <li>TCD と GDVC 間で、技術交換を新たに計画している。このほか、モルディブ等近隣諸国との技術交換も計画されている。</li> </ul>
	本プロジェクトの効果が対象地域以外に普及する取り組みが確保されているか。	対象国以外の近隣諸国への波及可能性など	
7-2 組織・財政 面	協力終了後も効果を上げていくための活動を実施するにあたり、対象 3 カンボジア国税関の組織能力は十分か（人材配置、予算措置等）。	対象 3 カンボジア国税関、担当部署の組織能力（人材配置、予算割り当て等）	<ul style="list-style-type: none"> <li>地方税関職員に対する研修を中央レベル（リスクマネジメント課）は定期的実施している（年に一度、次回は 2011 年 4 月～5 月ころを予定）。</li> <li>中央レベル C/P は、日常業務で地方税関職員からの問い合わせに対応しており、適宜リスクマネジメントに関する助言を行っている。</li> <li>プロジェクト期間中より、TCD の強いオーナーシップからリスクマネジメント業務が継続されている。</li> </ul>
	プロジェクト実施による効果を維持するための C/P 機関のオーナーシップは十分に確保されているか。	C/P のプロジェクトに対する理解度、貢献度	
7-3 技術面	プロジェクトで伝えられた技術はプロジェクト終了後も C/P により維持される見通しはあるか。	C/P の能力、技術力 これまでの活動状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>本邦研修などの成果は参加した C/P により報告書にまとめられ、TCD 内のイントラネットで共有している。</li> <li>このほか、地方税関への研修やアドバイスを通じてその技術も活用されている（上記 7-2 参照）。</li> <li>プロジェクト期間中に、独自の努力で地方税関職員に対する研修を実施し（全 5 回、1 回当たり約 100 名が参加）、その際にプロジェクトの研修資料や知見も参照・活用された。</li> <li>アウトプット 4 に関する CORPUS データベースへのアクセス権の継続のための予算措置はまだ確定してはいないが、重要であるため何らかの措置がとられる見通しであることが C/P より報告された。</li> </ul>
	資機材の維持管理は適切に行われているか（C/P が単独でできるようになるか）。	C/P の技術力、機材整備状況	

注：C/P とはカウンターパートを指す。

評価グリッド：タイ国メコン地域における税関リスクマネジメントプロジェクト終了時評価調査結果（ベトナム）

1. 実績の検証（ACHIEVEMENT）

調査小項目	調査の視点/調査事項	必要なデータ	調査結果
1-1 投入実績	日本側投入は計画どおり実施されたか。	投入実績：専門家派遣状況、研修員受入れ状況、機材供与実績、経費	・投入実績（専門家派遣、研修セミナー、機材供与）については合同評価報告書Annex6～11を参照。
	相手国側投入は計画どおり実施されたか。	投入実績：C/P配置状況、施設機材配備状況、運営費の概要等	・投入実績（C/P配置、現地活動費）についてはAnnex12、13を参照。
1-2 アウトプットの達成状況	<b>アウトプット</b>	<b>現行PDM (version 1.1) 上の指標</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アクションプランはプロジェクトのPOAを指しており、各国税関が自身の業務に使用するアクションプランを日本人専門家が指導や助言することはスコープに入っていないことがプロジェクトの専門家より報告された。</li> <li>・GDVC独自のアクションプランとして、プロジェクト開始前（2006年ころ）に、規定、ガイドライン・マニュアルに相当するものが作成された。</li> </ul>
	1. Risk Management Action Plan for Customs clearance, PCA and prevention of smuggling is carried out.	1. Action Plan is developed.	
	2. The Customs Risk Management procedures for national level profiling are established.	2-1 Risk indicators and profiles for national level profiling developed. 2-2 Guideline, manuals and materials for national level profiling developed. 2-3 The number and quality of training courses.	
	3. The Customs Risk Management procedures for regional level profiling are established.	3-1 Risk indicators and profiles for regional level profiling developed. 3-2 Guideline, manuals and materials for regional level profiling in the pilot sites developed. 3-3 The number and quality of training courses.	
4. IT Profiling system related is developed.	4-1 Completion of developing IT profiling system. 4-2 Necessary information is well stored in the system. 4-3 The number and quality of training courses for administration system.	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ベトナムではアウトプット4については質問票に回答した中央C/P全員が「ほとんど達成できていない」または「達成できていない」と回答した。その主な理由としては以下が挙げられる（専門家からの報告については「効率性」（5-4）の記載も参照）。</li> <li>①開始当初はTrader's Profileに関するシステムの構築が計画されていたが、専門家の交代後にその内容が変更されたこと</li> <li>②協議・検討が重ねられ最終的に日本側から提案されたシステムはカンボジアで開発するものと同様のものであり、GDVCに既存のシステムより機能の劣るものであったため不要と判断された（詳細は以下2-8参照）。</li> <li>・（参考）Trader Profile自体は2006年より独自に作成、プロジェクトにより日本の税関の基準も参照し更新したが、日本・ベトナム税関のシステムの違いから現行システムにこれらをそのまま導入することは（現行システムを取りやめ、新システムに切り替えるなどしない限り）技術的に不可能な状況であることがC/Pより報告された（このため、システム上にはベトナム国独自の基準のみが反映されたものを使用している）。</li> </ul>	

1-3 プロジェクト目標の達成状況	プロジェクト目標 Customs of Cambodia, Thailand and Vietnam will acquire the ability to efficiently and effectively develop Risk Management towards international standard.	現行 PDM (version 1.1) 上の指標 1. The level of officials in charge of RM. 2. The level of improved results of Time Release Survey.	・3年間の成果、ベトナム国が実施してきたリスクマネジメントの方法とシステムが正しいと自信を持つことができた（これは大きな成果の一つだと思う）。 ・国際レベル全体が上がっている、自分たちのレベルも向上したがまだ追いついていない。ソフト面の知識はある程度得たが、ハード面の改善は1～2年では改善できるものではなく、5～10年は要するものと思える。
-------------------	---	---	--

## 2. 実施プロセス (IMPLEMENTATION PROCESS)

調査小項目	調査の視点/調査事項	必要なデータ	調査結果
2-1 活動実施状況	活動は計画どおり実施されているか。活動計画の修正の理由は何か。	活動の実施状況 活動修正理由	・アウトプット4で開発するシステムの内容に変更有り（以下2-5参照）
2-2 技術移転	技術移転の方法に問題はないか。それぞれの技術移転の対象者数は。	各分野における技術移転の方法やその内容、技術移転対象者の数と背景	<ul style="list-style-type: none"> <li>・技術移転は月1ペースの短期出張（1週間未満）のほか、各種研修（内国・第三国・本邦）、セミナー（内国・域内）を通じて行われた。セミナー参加者は中央及び地方レベルのリスクマネジメント担当職員が主な対象者だったが、その内容は一般的・概論が中心で複数回参加する参加者にとっては内容の重複が見受けられたことも一部報告された。対象者が皆リスクマネジメントを実務レベルで担当していることも鑑み、より技術面での踏み込んだ内容もセミナーに盛り込まれればより良いものになるという意見も聞かれた。</li> <li>・専門家とのインタビューによれば、セミナー、研修は1年目はリスクマネジメント概観（初歩レベル）、2～3年目はシステムデータ処理、企業情報、データ分析（3年目）とレベルの違いは設けた。しかしながら、研修は参加者全体（初歩レベルも含む）全体のレベルを上げることを目的としており、リスクマネジメントの実務にある程度経験のあるC/Pには物足りない内容であったという指摘は理解できるものである。</li> <li>・Risk Indicatorの選定や設定、Risk Profileの設定などに関しより広い視野で業務に携わることができ、実務に参考になる知見も提供された。</li> <li>・研修ニーズとのマッチングについては、項目5-3も参照のこと。</li> </ul>
2-3 モニタリング	プロジェクトの進捗モニタリングは誰が、どのように、どのような頻度で実施、その結果がプロジェクト運営に反映されているか。	モニタリングの仕組み、計画の修正内容、手法（戦略）の見直し、フィードバックの体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>・バンコクに拠点を置く専門家が、毎月1回ペースでベトナムを訪問し、活動の進捗を確認した。</li> <li>・カンボジア、タイのリスクマネジメント担当者との意見交換：各税関との情報交換の場は少なかったが、他国と比較してベトナム国税関の位置づけを再認識できた。特にタイ国税関から学ぶことが多かった。カンボジア・ラオス・ミャンマー税関はベトナム国より遅く導入したが、リスクマネジメントの導入にあたり課題の事例などこれらの国から学ぶこともあった。</li> </ul>
2-4 意思決定プロセス	活動の変更、人員・地域の選定等にかかる決定はどのようなプロセスでなされているのか。	意思決定のプロセス、それに起因する問題点	・活動の変更に際しては、C/Pとの協議・検討のもとで進められた。
2-5 関係者との関わり方（コミュニケーション）	コミュニケーションは良好か。共同して問題に対処したか。	コミュニケーションの頻度、方法、計画変更時の対応状況、フィードバックの体制、協力内容	・基本的に良かった。こちらの要望と日本側が応えられることに制約があったということに尽きると思う。
2-6 認識（オーナーシップ）	C/Pのプロジェクトに対する認識は高いか。（関係機関やターゲットグループのプロジェクトへの参加度合いやプロジェクトに対する認識は高いか。）	プロジェクトへの理解度、貢献度合い	・プロジェクトの活動（プロファイルの作成、システム開発など）はすべてGDVCが主導で進めてきたものを基盤にしている。プロジェクトではこれらの内容の更新・改善に資する知識向上を研修・セミナーや月に一度の訪問を通じて実施しており、オーナーシップはC/P側にあるといえる。
2-7 C/Pの配置	適切なC/Pが配置されているか。C/Pの交代の背景は何か。	C/Pの配置状況、C/P交代の理由	・今般インタビュー調査した中央・地方レベルのC/Pのほとんどがプロジェクト開始当初または1年目から現在まで一貫してプロジェクトに関わっており、活動内容の理解や専門性も有していると判断できる。
2-8 その他	その他、プロジェクトの実施過程で生じている問題はあるか。その原因は何か。	これまで提示された問題点と原因	<ul style="list-style-type: none"> <li>【軌道修正（アウトプット4）】</li> <li>・2007年にプロジェクト準備期間中に日本のCISと同じようなシステムの開発を要請した。開始当初の専門家からは予算的制約もあることが指摘され、Trader Profile（企業データベース）を作ることになった。本アウトプットに関しては専門家の交代に伴いどのようなシステムを作るかについて方向転換があった。協議、検討が進められた結果最終的にはカンボジアで開発しているものと同様なシステムの開発が日本側より提案されたが、そのような内容であればGDVCにある既存のシステムより機能が劣ってしまうものであると判断したので作る必要はないと判断した。この背景には、双方のシステムに関する共通理解不足もこの背景にはあったものと思われる。</li> </ul>

3. 妥当性 (RELEVANCE) プロジェクトの実施は妥当であるか。

調査小項目	調査の視点/調査事項	必要なデータ	調査結果
3-1 必要性	相手国対象地域のニーズに合致しているか。	タイ、カンボジア、ベトナム各国の税関リスクマネジメントに関する課題、現状	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2015年のアセアン統合に向けて、各国は税関手続きの統一をめざしており、3カ国を対象として本プロジェクトでは各国制度を同一方向に整備することとなりアプローチとして適切である（事前評価表より）。</li> <li>＜ベトナム＞</li> <li>・ Customs Modernisation Strategy (up to year 2010) の中でリスクマネジメントについて言及。現在、2011～2015までの戦略を作成中。2020年までのビジョンも策定中。そのなかで4つの重点分野の一つがリスクマネジメント（財務省の戦略）。</li> <li>・財務省のDecision48、GDVCのDecision35、68などはプロジェクトの方向性とも合致。</li> </ul>
	ターゲットグループのニーズに合致しているか	タイ、カンボジア、ベトナム各国の税関リスクマネジメントに関する課題、現状	
3-2 優先度	相手国の開発政策との整合性はあるか。	タイ、カンボジア、ベトナム各国の開発政策、計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>＜ベトナム＞</li> <li>・2001年に策定された「社会経済開発10カ年戦略（2001-2010）」では、2020年までに工業国への転換を遂げるとのビジョンを掲げて、①国際経済社会への一層の統合及び工業化・都市化の進展による年平均7%の経済成長の達成、②公平性確保のための地域間格差是正と貧困削減を主要政策目標としている。</li> <li>・「社会経済開発5カ年計画（2006-2010）」：「経済」「社会」「環境」を柱としている。</li> <li>・各国援助計画において援助重点分野（カンボジア「グッドガバナンスの推進」、タイ「地域協力」、ベトナム「成長促進」）として位置づけられており、さらに税関分野は国境を越える課題の一つとして東南アジア地域課題の一つとなっている（事前評価表）。</li> <li>＜地域イニシアティブ＞</li> <li>・2007年1月に、2007～2009年度の3年間にODAを拡充する方針が示されるとともに、「日本・メコン地域パートナーシップ・プログラム（2007年1月）」が発表され、その中で①地域経済の統合と連携の促進、②わが国とメコン地域との貿易・投資の拡大、③基本的価値の共有と地域共通の課題への取り組みを柱とする旨、表明されている。</li> <li>・「日本ASEAN行動計画」（2003年12月）：対ASEAN協力の重点分野として、1) ASEAN統合強化、2) ASEAN諸国の経済競争力強化、3) 国境を越える問題への対処、を掲げた。このうちASEAN統合強化については、域内格差是正の観点から「メコン地域開発支援」を重視している</li> <li>＜ベトナム＞</li> <li>・外務省方針（2004年国別援助計画）：成長促進、生活・社会面での改善、制度整備の3分野を重点分野。</li> <li>・JICA支援重点分野である①経済成長促進・国際競争力強化、②社会・生活面の向上と格差是正、③環境保全、④ガバナンス強化の4本柱の①に資する協力。</li> </ul>
	日本の援助政策との整合性はあるか。	日本の援助政策	
3-3 手段としての適切性	プロジェクトはタイ、カンボジア、ベトナム各国の税関リスクマネジメント強化に対する効果を上げる戦略として適切か。（アプローチ、対象地域の選定、他ドナーとの援助協調による相乗効果、等）	現地既存・日本のノウハウの活用状況、現地の状況に適した協力形態選択ができてきているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Trade FacilitationとCustoms Controlという2つの課題に対応するため、リスクマネジメントは有効な手段であるといえる。</li> <li>・日本関税局の経験は伝えられ、各国の実情に合わせ適宜活用・参考とされた（つまり、日本と対象各国の税関では、手続き面やシステムの機能にそれぞれ異なる面もあるため、一律に同じ技術がすべてに対応するものでもない）。</li> <li>・上記経験の伝達は、コンフィデンシャリティの許す範囲内で行われた。</li> </ul>
	日本の技術の優位性はあるか。（日本の経験を活かしているか。）	日本の技術を用いた指導実績	

4. 有効性 (EFFECTIVENESS) プロジェクトの実施により、期待される効果が発現するか。

調査小項目	調査の視点/調査事項	必要なデータ	調査結果
4-1 プロジェクト目標の達成予測	プロジェクト目標の達成の見込みはあるか。	プロジェクト目標の達成度合い	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(指標1) : 質問票では全員が能力が非常に強化されたと回答。自分自身が知識を広げられ、リスクマネジメントをより深く理解できた。リスクマネジメントオペレーションプロセスや政策も考えることができ、GDVCにおけるリスクマネジメントを完成できた。ほかに、リスクマネジメント担当職員にも教えることができた。リスクマネジメント深く理解、業務にも適用された。</li> <li>・(指標2) : 統計資料によれば、通関時間は1ロット (consignment, declearance) に対し1時間程度短縮した(2010年末時点。通関が管理するデータ) 全国レベル平均。Inspection/Examination比率は22~23%から現在は16%に減少〔目標値: 20%以下、2009年時点、2011年は16%程度になる可能性はある。(中央、地方ともに)〕。</li> </ul>
4-2 因果関係	アウトプット実施による結果としてもたらされているか	プロジェクト目標とアウトプットの関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上記の指標2が改善した背景には、本プロジェクトからの貢献も一部あるが、財務省あるいはGDVCの組織としても本数値の削減をめざしてきたことから、プロジェクト以外の要素も複数存在する(例えば、リスクマンIIが完成し始動したことも16%に減少した大きな要素)。</li> </ul>
	その他、プロジェクト目標の達成を貢献または阻害する要因はあるか。	該当する事例の確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アウトプット4で開発するシステムがどのようなものであるのかにつき、詳細な内容がPDMIには記載されていない。その前提となるべき準備段階において、ベトナムで既に導入されているシステムについての現状認識が綿密になされていなかった(リスクマンというシステムの存在が2010年3月まで専門家側には認識されていなかった)。</li> </ul>

5. 効率性 (EFFICIENCY) プロジェクトは効率的に実施されているか。

調査小項目	調査の視点/調査事項	必要なデータ	調査結果
5-1 アウトプットの達成度	アウトプットの達成度は適切か。	各アウトプットの達成状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Risk IndicatorやProfileの設定(アウトプット2及び3)については、本プロジェクト開始前である2006年より実施されており、その後プロジェクトで得た知見を参考にしつつこれらの改善がなされた。アウトプット4の達成度については調査小項目1-2を参照されたい。</li> </ul>
5-2 因果関係	アウトプットを産出するために十分な活動及び投入であったか。	活動実績、アウトプットの達成状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・活動はアウトプット4にかかる変更を除いてはほぼ予定どおりに実施された。なお、短期の訪問やセミナーを主とした技術移転の活動に関して確認された課題については、調査小項目2-2を参照されたい。</li> </ul>
	アウトプット達成を阻害している要因はあるか。	該当する要因の確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Trader Profile: 作成にあたり、地域内の重要な企業を収集したことが主。企業情報収集は各省、市の税関局が担当、それらの情報を送ってもらいデータベースに入力している。プロジェクト研修により経験を得た(企業の評価の仕方など)。</li> <li>・ただし、プロジェクトで紹介されたTrader Profileに関する日本税関の経験は優れているが、ベトナムとの評価方法が違うため今のシステムをすべて日本のものを導入するかしない限り、取り入れることができなかった(例えば、同じ結果を出すために計算式が違うようなイメージ)</li> </ul>
5-3 ニーズとのマッチング	計画に沿って活動を行うために、過不足ない量・質及び適切なタイミングの投入が実施されたか。	投入実績(質・量)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・C/P側はリスクマネジメントの実務に関する踏み込んだ指導を期待していたが、投入された長期専門家のバックグラウンドに鑑み実務面での踏み込んだ議論には制約が生じた。</li> </ul>
5-4 プロジェクトの運営管理体制	プロジェクトの運営体制はプロジェクト活動推進に効果的になされているか。円滑な運営や活動を阻害する要因はあったか。	プロジェクトの運営、活動推進を阻害する要因・事例の確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アウトプット4でどのようなシステムを開発するかに関して、ベトナム側では以前要請を挙げたより包括的なシステム(日本のCISに該当する規模のもの)が作られると理解していたが、専門家側ではカンボジアで開発するCRMDSを想定していた。CRMDSの規模であれば、既にベトナムにはそれに相当する、もしくはより機能の高い独自のシステム(Riskman)を有していたが、その存在について双方で十分な共通理解を有していなかった。</li> <li>・上記により、アウトプット4下で予定していたITシステム開発は中止されるに至り、GDVC独自の努力で既存システムのアップグレードが行われた。</li> </ul>



6. インパクト（IMPACT）プロジェクト実施により波及効果はあるか。

調査小項目	調査の視点/調査事項	必要なデータ	調査結果
6-1 上位目標の達成見込み	上位目標 World class customs risk management is implemented in the Mekong region to facilitate international trade and to secure the societies from hazardous consignments.	現行PDM (version 1.1) 上の指標 ** no indicators	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト目標のinternational standardと上位目標のWorld Class Customsとのレベル感の違いが不明瞭であることは、プロジェクト関係者（専門家、C/P双方）より指摘された。</li> <li>上位目標に対する指標は設定されておらず定性的な情報収集・分析に特化せざるを得ないが、GDVCからの報告によれば上位目標レベルに向けても正しい方向に進んでいることが確認された。</li> </ul>
	上位目標の達成を阻害する要因はあるか。	該当する事例の確認	
6-2 因果関係	上位目標とプロジェクト目標は乖離していないか。	プロジェクトのロジック、外部条件の影響、貢献・阻害要因	・調査小項目6-1を参照のこと。
6-3 社会経済的影響	その他、予期しなかった正負の影響、波及効果はあるか（政策面、組織面のインパクト等含む）	該当する事例の確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>他部署との関係が強化された（通関部：Customs Supervision Dept. of GDVC）ほか、と関連する各省庁との関係（①入国管理局：Immigration Dept. や②Customs Supervision Dept. 輸出入監視管理局）との関係や情報交換が強化された。</li> <li>プロジェクトの活動を通じGDVCは自分たちのリスクマネジメント手法により自信を深めた。</li> <li>この他、通関手続きに要する時間短縮は企業側にもメリットがあるとC/Pより指摘があった。</li> </ul>

7. 持続性（SUSTAINABILITY）プロジェクトの効果は、プロジェクト終了後も継続・発展していくか。

調査小項目	調査の視点/調査事項	必要なデータ	調査結果
7-1 政策・制度面	税関リスクマネジメントにおけるタイ、カンボジア、ベトナム各国政府の政策支援は協力終了後も継続するか。	各国国家政策における税関リスクマネジメントの位置づけ	<ul style="list-style-type: none"> <li>上述のとおり、GDVCは現在2011～2015までの戦略及び長期2020年までのビジョンも策定中しており、リスクマネジメントは4つの重点分野の一つである。</li> <li>TCDとGDVC間で、技術交換を新たに計画している。</li> </ul>
	本プロジェクトの効果が対象地域以外に普及する取り組みが確保されているか。	対象国以外の近隣諸国への波及可能性など	
7-2 組織・財政面	協力終了後も効果を上げていくための活動を実施するにあたり、対象3カ国税関の組織能力は十分か。（人材配置、予算措置等）	対象3カ国税関、担当部署の組織能力（人材配置、予算割り当て等）	<ul style="list-style-type: none"> <li>財務省からのアドバイスにより、リスクマネジメント局設立の構想あり（今はリスクマネジメント課、ある局の1つだが、2011年中に局に格上げする見通し。現在16名→60～80名に拡大する計画がある（新規雇用+他部署から移動）。（参考：日本税関の中央レベル76名と聞いており、同規模まで拡大することが決断された）。</li> <li>プロジェクト期間中より、GDVCの強いオーナーシップによりリスクマネジメント業務が継続されている。</li> </ul>
7-3 技術面	プロジェクトで伝えられた技術はプロジェクト終了後もC/Pにより維持される見通しはあるか。	C/Pの能力、技術力これまでの活動状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>上記の職員数増加に伴い（調査小項目7-2参照）、新規採用職員の研修を部署内で予定している。その際、本プロジェクトの研修教材を初心者にも理解しやすいように、かつベトナム国の現状により適用させるなどし、活用できる見込み。</li> </ul>

注：C/Pとはカウンターパートを指す。

**Regional Cooperation Project on Risk Management for Customs in Mekong Region**  
**Questionnaire for Terminal Evaluation (Counterpart at the Central Level from GDCE, GDVC, and TCD)**

This is a questionnaire for the Terminal Evaluation of the “**Regional Cooperation Project on Risk Management for Customs in Mekong Region**”, that has been implemented from February 2008 ~March 2011. This questionnaire is designed in accordance with JICA’s standard evaluation methodology which is regularly applied to evaluate JICA funded technical cooperation projects. The evaluation will be conducted with reference to the project objectives as summarized in the Project Design Matrix (PDM), which is attached separately to this questionnaire. Data gathered through this questionnaire will be dealt as CONFIDENTIAL and sent for analysis by an external consultant hired by JICA.

An Evaluation Mission will visit Cambodia, Vietnam and Thailand during 13 February to 25 February 2011 to conduct further interviews to obtain your views. Nevertheless, this is an opportunity for you to reflect your individual opinion. Thus, we would appreciate it very much if you will fill out the questionnaire, reflecting your frank opinions/thoughts. Thank you very much in advance for your kind attention and cooperation.

The due date for the questionnaire is **Monday, 14th February, 2011.**

When completed, it would be much appreciated if you could send it via:

1) E-mail (digital version) directly to the evaluation consultant

(Ms. Yuko Tanaka,); or

2) Bring a hard copy to respective JICA Office indicated as follows: JICA Cambodia Office (attn. Mr. Lyda and/or Ms. Kobayashi)  
JICA Vietnam Office (attn. Mr. Murooka)  
JICA Thailand Office (attn: Ms. Sato)

**<INSTRUCTIONS on how to fill out the Questionnaire >**

① Kindly start with filling your name(optional), position and organization, as well as the date (month and year) when you started work with the captioned Project.

② For multiple choice questions, kindly select one answer (grade box 1,2,3,4,5 and 6) that would represent the most to your idea to each question and check the relevant box with a ‘**X**’. For open-ended questions, kindly elaborate your reasons/ comments. If you don’t know the answer for a question, kindly select number 6.

※ If you have further questions, please feel free to contact the evaluation consultant

**0 . About yourself**

0.1 Name (optional):
0.2 Position and organization:
0.3 Date started to work with the captioned Project: since _____ / _____ (month/ year)

**1 . About the achievement of the Project (with reference to PDM version 1.1)**

Items	QUESTIONS	Your ANSWER					Don't know	Please explain reasons for your answer and/or any additional comments.
		Not at all	2	3	4	Very much		
1-1 Achievement of Outputs as per PDM version 1.1	1-1-1 Risk Management Action Plan for Customs clearance, PCA and prevention of smuggling is successfully carried out by your department. (Output 1)	1	2	3	4	5	6	
	1-1-2 Customs Risk Management procedures <u>for national level</u> profiling are established within your department. (Output 2)	1	2	3	4	5	6	
	1-1-3 Customs Risk Management procedures <u>for regional level</u> profiling are established within your department. (Output 3)	1	2	3	4	5	6	
	1-1-4 IT profiling system related is fully developed within your department. (Output 4)	1	2	3	4	5	6	
1-2 Achievement of Project Purpose as per PDM version 1.1	1-2-1 Customs in your country currently acquires the ability to efficiently and effectively develop Risk Management towards international standard.	1	2	3	4	5	6	
	1-2-2 There are factors that inhibited the achievement of the above Project Purpose and/or Outputs. (please specify)	1	2	3	4	5	6	

## 2. About the Implementation Process

Items	QUESTIONS	Your ANSWER						Please explain reasons for your answer and/or any additional comments.
		Not at all	More or less				Very much	
2-1 Progress of activities	2-1-1 Almost all the activities have been implemented as planned.	1	2	3	4	5	6	
2-2 Technical transfer	2-2-1 Technical transfers from Japanese expert(s) have been adequately made.	1	2	3	4	5	6	
2-3 Communication among stakeholders	2-3-1 Communications among counterparts and Japanese experts, as well as other related stakeholders have been smooth and effective.	1	2	3	4	5	6	

## 3. Five Evaluation Criteria

Items	QUESTIONS	Your ANSWER						Please explain reasons for your answer and/or any additional comments.
		Not at all	More or less				Very much	
3-1 Relevance	3-1-1 The Project objectives and strategies still match the needs of the target groups (i.e. Customs Department in respective countries).	1	2	3	4	5	6	
3-2 Effectiveness	3-2-1 Capacity of Customs Officers in your department has been strengthened through the Project.	1	2	3	4	5	6	
	3-2-2 The results of Time Release Survey have been improved through the Project.	1	2	3	4	5	6	

3-3 Efficiency	3-3-1 The inputs made by Japanese side have been adequate in terms of its quantity, quality and the timing.	1	2	3	4	5	6	
3-3-2 The inputs made by Cambodia, Vietnam and/or Thailand side have been adequate in terms of its quantity, quality and the timing.	1	2	3	4	5	6		
3-4 Impact	3-4-1 The Overall goal as per PDM version 1.1 "World class customs risk management is likely to be fully implemented in the Mekong region within 3-5 years from now.	1	2	3	4	5	6	
3-4-2 There are some policy and/or socio-economical impacts (either positive and/or negative impacts) caused by the Project implementation.	1	2	3	4	5	6		
3-5 Sustainability	3-5-1 The Customs Risk Management is likely to remain as one of the priority areas in your respective government after the termination of the Project	1	2	3	4	5	6	
3-5-2 The Customs Department in your respective country has institutional capacity (both human and financial resources) in order to maintain the effects of the Project after its termination.	1	2	3	4	5	6		
3-5-3 The techniques introduced by the Japanese experts can be continuously utilized after the termination of the Project.	1	2	3	4	5	6		

***Thank you very much for your cooperation!***

**Regional Cooperation Project on Risk Management for Customs in Mekong Region**  
**Questionnaire for Terminal Evaluation (Counterpart at the Local Project Sites of GDCE, GDVC, and/or TCD)**

This is a questionnaire for the Terminal Evaluation of the “**Regional Cooperation Project on Risk Management for Customs in Mekong Region**”, that has been implemented from February 2008 ~ March 2011, designed for those Customs Officers stationed in the Local Project Sites in each respective target countries of the captioned Project.

An Evaluation Mission will visit Cambodia, Vietnam and Thailand during 13 February to 25 February 2011 to conduct further interviews to obtain your views. We would appreciate it very much if you will fill out the questionnaire.

The due date for the questionnaire is **Monday, 14th February, 2011.**

When completed, it would be much appreciated if you could send it via:

- 1) E-mail to Mr. Tomoyuki Irie (sametime, CC to Ms. Tanaka,); or
- 2) Bring a hard copy/Send by Fax to respective JICA Office indicated as follows:
  - JICA Cambodia Office (attn. Mr. Lyda and/or Ms. Kobayashi)
  - JICA Vietnam Office (attn. Mr. Murooka)
  - JICA Thailand Office (attn: Ms. Sato)

**<INSTRUCTIONS on how to fill out the Questionnaire >**

- ① Kindly start with filling your name(optional), position and organization, as well as the date (month and year) when you started work with the captioned Project.
  - ② For multiple choice questions, kindly select one answer (grade box 1,2,3,4,5 and 6) that would represent the most to your idea to each question and check the relevant box with a ‘**X**’. For open-ended questions, kindly elaborate your reasons/ comments. If you don’t know the answer for a question, kindly select number 6.
- ※ If you have further questions, please feel free to contact the evaluation consultant

**1 . Your participation with the Project**

Please provide information regarding your involvement with the captioned Project.

1) Name:  2) Organisation/ Position:

3) Name of the Pilot Site:

4) Since when you were involved with the Project activities?: since  (month),  (year)

5) Please list the title(s) of the training course you have participated in the following:

**2. About the achievement of the Project**

Please mark with “X” the most appropriate box that represent your opinion.

QUESTIONS	Your ANSWER						Please explain reasons for your answer and/or any additional comments.
	Not at all	More or less				Very much	
	1	2	3	4	5	6	
2-1 Risk indicators and profiles for your site has been developed or improved through the implementation of the Project.							
2-2 Guidelines, manuals and materials for regional level profiling in your sites have been developed or improved through the implementation of the Project.							

QUESTIONS	Your ANSWER						Please explain reasons for your answer and/or any additional comments.
	Not at all	More or less				Very much	
2-3 Training courses provided by the Project have been useful in order to strengthen capacity of customs officers to implement better risk management at the site(s).	1	2	3	4	5	6	(if yes, please explain more in details)
2-4 Techniques for customs risk management at the sites introduced by the Project can be utilised continuously even after the termination of the Project.	1	2	3	4	5	6	
2-5 If you have further comments on the captioned Project, please write them here.	(Further comments))						

*Thank you very much for your cooperation!*



**タイ国「メコン地域における税関リスクマネジメントプロジェクト終了時評価調査」**  
**終了時評価のためのアンケート（日本人専門家）**

この度、標記案件の終了時評価が実施されるにあたり、評価調査団の一員として JICA が雇用する外部コンサルタントが、本プロジェクトで活動される方々に個別に、もしくはグループにてインタビューをさせて頂くことになりました。その準備として、以下のアンケートにご回答の上、以下の送付先までご返信頂ければ幸いです。

◆送付先：(株) VSOC 田中祐子宛

※電子メールでご返信お願い致します。

◆提出期限：**2011年2月14日（月）まで**

※ ご回答は現地調査時に予定しておりますインタビューの際にもお手数ですがプリントアウトの上、お持ち頂ければ幸いです。

今般の調査において、プロジェクト活動の実施によりどのようにアウトプットが産出されつつあるのか、またプロジェクト目標が達成される見込みがどの程度あるのかを主要な点として確認する予定ですが、以下の質問は実績・実施プロセスに続いて、JICA が全てのプロジェクト管理・評価に導入している PCM 手法の評価 5 項目の順に沿って並べてあります。敢えて確認のために再度伺う質問もあろうかと思いますが、なにとぞご理解のほど、お願い申し上げます。

**<アンケートの記入方法について>**

- ①本プロジェクトでの担当分野名をご記入の上、以下該当する位置（選択する番号の下にある空欄）に○印を入れて下さい。また、そのように判断された理由、根拠について、右側の欄にごく簡単に書き入れて下さい（詳細はインタビューの際に伺うことが可能です）。
- ②1 から 5 の番号ですが、回答欄左側にある「評価設問に対する回答文」に対しどの程度同意するか、**【1：全く同意しない、2：同意しない、3：どちらとも言えない、4：同意する、5：強く同意する】の5段階**で示して下さい。なお、わからない場合は、6 番を選択してください。

なお、個々人の回答の内容に関しては、秘密は厳守致します。プロジェクトの活動にてお忙しいところ大変恐縮ですが、重ねてご協力のほど、どうぞよろしくお願い申し上げます。

コンサルタント団員：株式会社 VSOC 田中 祐子

0. ご自身について

0.1 お名前（任意）：
0.2 ご担当分野：
0.3 派遣時期、期間：

1. プロジェクトの実績達成状況（PDM version 1.1 参照下さい）

設問大項目	評価設問に対する回答文	回答を選択してください。						そう判断された根拠・理由など、簡単にご記入ください。
		全く同意 しない	2	どちらとも 言えない	4	強く同意 する	6 分らない	
1-1 アウトプットの達成度	1-1-1 リスクマネジメントアクションプランは対象3カ国で作成された (Output 1)	1	2	3	4	5	6	
	1-1-2 対象3カ国においてプロジェクトにより、中央レベルのリスクマネジメント実施体制が整備された (Output 2)	1	2	3	4	5	6	
	1-1-3 対象3カ国においてプロジェクトにより、地方モデルサイトのリスクマネジメント実施体制が整備された(Output 3)	1	2	3	4	5	6	
	1-1-4 対象3カ国においてプロジェクトにより、リスクマネジメント情報データベースが開発された(Output 4)	1	2	3	4	5	6	
1-2 プロジェクト目標の達成度	1-2-1 プロジェクトを通して、カ国、ベ国及びタ国の税関が、国際基準に合致した税関リスクマネジメントを効率的、効果的に実施する能力を獲得した。	1	2	3	4	5	6	
	1-2-2 上記のアウトプットまたはプロジェクト目標を阻害する要因がある。	1	2	3	4	5	6	(ある場合は、具体的に記載願います。)

## 2. 実施プロセス

設問大項目	評価設問に対する回答文	回答を選択してください。						そう判断された根拠・理由など、簡単にご記入ください。
		全く同意 しない	どちらとも 言えない	強く同意 する	分 か ら な い			
2-1 活動の実施状況	2-1-1 活動はほぼ計画とおりに順調に進捗した。	1	2	3	4	5	6	
2-2 技術移転の方法	2-2-1 専門家による CP への技術移転は適切に実施された。	1	2	3	4	5	6	
2-3 関係者とのコミュニケーション	2-3-1 対象 3 カ国の CP、専門家、およびその他関係者間のコミュニケーションは円滑に行われた。	1	2	3	4	5	6	

## 3. 評価 5 項目について

設問大項目	評価設問に対する回答文	回答を選択してください。						そう判断された根拠・理由など、簡単にご記入ください。
		全く同意 しない	どちらとも 言えない	強く同意 する	分 か ら な い			
3-1 妥当性	3-1-1 本プロジェクトはターゲットグループ（対象 3 カ国の関税当局）のニーズに合致したものである。	1	2	3	4	5	6	
3-2 有効性	3-2-1 プロジェクトを通し、対象 3 カ国の関税当局職員の能力は目覚しく向上した。	1	2	3	4	5	6	
	3-2-2 プロジェクトを通し、対象 3 カ国の関税当局による”Time Release Survey”の結果は目覚しく改善した。	1	2	3	4	5	6	

3-3 効率性	3-3-1 プロジェクトの日本側の投入（専門家の派遣、研修員受入、機材、現地活動費）は、プロジェクトの活動計画に沿ってタイミングよく投入されている。	1	2	3	4	5	6	
	3-3-2 プロジェクト実施に必要な相手国側投入（人員、施設、維持管理費等）が、プロジェクトの活動計画に沿ってタイミングよく投入されている。	1	2	3	4	5	6	
3-4 インパクト	3-4-1 上位目標「カ国、タ国及びベ国の税関が、税関リスクマネジメントを導入する」はプロジェクト終了後 3-5 年後までに達成される見通しが高い。	1	2	3	4	5	6	
	3-4-2 プロジェクトの実施により、上位目標以外の正負のインパクトが生じている（具体的にあれば、右欄に記入してください）	1	2	3	4	5	6	
3-5 自立発展性	3-5-1 税関リスクマネジメントは対象 3 カ国においてプロジェクト終了後も引き続き政府の優先課題の一つに位置づけられる見通しが高い。	1	2	3	4	5	6	
	3-5-2 対象 3 カ国の関税当局は、本プロジェクトの効果を終了後も維持し続ける組織能力（人材および財政面を含む）を十分に有している。	1	2	3	4	5	6	
	3-5-3 専門家により伝えられた税関リスクマネジメントに関する技術は、プロジェクト終了後も対象 3 カ国の関税当局職員により引き続き実践されてゆく見通しが高い。	1	2	3	4	5	6	

ご協力ありがとうございました。

## 質問表回答集計

<カンボジア中央CP：回答数4名>

## 1. About the achievement of the Project (with reference to PDM version 1.1)

ITEMS	QUESTIONS	YOUR ANSWER					
		Not at all	More or less			Very much	Don't know
		1	2	3	4	5	6
1-1 Achievement of Outputs as per PDM version 1.1	1-1-1 Risk Management Action Plan for Customs clearance, PCA and prevention of smuggling is successfully carried out by your department. (Output 1)				3	1	
	1-1-2 Customs Risk Management procedures for national level profiling are established within your department. (Output 2)				2	2	
	1-1-3 Customs Risk Management procedures for regional level profiling are established within your department. (Output 3)				4		
	1-1-4 IT profiling system related is fully developed within your department. (Output 4)			1	3		
1-2 Achievement of Project Purpose as per PDM version 1.1	1-2-1 Customs in your country currently acquires the ability to efficiently and effectively develop Risk Management towards international standard.			1	3		1
	1-2-2 There are factors that inhibited the achievement of the above Project Purpose and/or Outputs. (please specify)			1	1		

## 2. About the Implementation Process

ITEMS	QUESTIONS	YOUR ANSWER					
		Not at all	More or less			Very much	Don't know
2-1 Progress of activities	2-1-1 All the activities have been implemented as planned.	1	2	3	4	5	6
					3	1	
2-2 Technical transfer	2-2-1 Technical transfers from Japanese expert(s) have been adequately made.	1	2	3	4	5	6
				1	2	1	
2-3 Communication among stakeholders	2-3-1 Communications among counterparts and Japanese experts, as well as other related stakeholders have been smooth and effective.	1	2	3	4	5	6
				1	2	1	

## 3. Five Evaluation Criteria

ITEMS	QUESTIONS	YOUR ANSWER					
		Not at all	More or less			Very much	Don't know
3-1 Relevance	3-1-1 The Project objectives and strategies still match the needs of the target groups (i.e. Customs Department in respective countries).	1	2	3	4	5	6
					2	2	
3-2 Effectiveness	3-2-1 Capacity of Customs Officers in your department has been strengthened through the Project.	1	2	3	4	5	6
				4			
	3-2-2 The results of Time Release Survey have been improved through the Project.	1	2	3	4	5	6
				4			
3-3 Efficiency	3-3-1 The inputs made by Japanese side have been adequate in terms of its quantity, quality and the timing.	1	2	3	4	5	6
				4			
	3-3-2 The inputs made by Cambodia, Vietnam and/or Thailand side have been adequate in terms of its quantity, quality and the timing.	1	2	3	4	5	6
				1	3		

3-4 Impact	3-4-1 The Overall goal as per PDM version 1.1 “World class customs risk management is likely to be fully implemented in the Mekong region within 3-5 years from now.	1	2	3	4	5	6
					4		
3-4-2 There are some policy and/or socio-economical impacts (either positive and/or negative impacts) caused by the Project implementation.	3-4-2	1	2	3	4	5	6
				3	1		
3-5 Sustainability	3-5-1 The Customs Risk Management is likely to remain as one of the priority areas in your respective government after the termination of the Project	1	2	3	4	5	6
					1	3	
	3-5-2 The Customs Department in your respective country has institutional capacity (both human and financial resources) in order to maintain the effects of the Project after its termination.	1	2	3	4	5	6
				2	2		
	3-5-3 The techniques introduced by the Japanese experts can be continuously utilized after the termination of the Project.	1	2	3	4	5	6
					3	1	

<カンボジア地方 CP : 回答数 4 名>

About the achievement of the Project

QUESTIONS	YOUR ANSWER					
	Not at all	More or less			Very much	Don't know
	1	2	3	4	5	6
1 Risk indicators and profiles for your pilot site has been developed through the implementation of the Project.			2	2		
2 Guidelines, manuals and materials for regional level profiling in your pilot sites have been developed through the implementation of the Project.	1		2			1
3 Training courses provided by the Project have been useful in order to strengthen capacity of customs officers to implement better risk management at the Pilot site(s).				4		
4 Techniques for customs risk management at the pilot sites introduced by the Project can be utilised continuously even after the termination of the Project.			1	3		



質問表回答集計

<タイ中央CP : 回答数5名>

1. About the achievement of the Project (with reference to PDM version 0)

ITEMS	QUESTIONS	YOUR ANSWER					
		Not at all	More or less			Very much	Don't know
1-1 Achievement of Outputs as per PDM version 0	1-1-1 Risk Management Action Plan for Customs clearance, PCA and prevention of smuggling is successfully carried out by your department. (Output 1)	1	2	3	4	5	6
	1-1-2 Customs Risk Management procedures <u>for national level</u> profiling are established within your department. (Output 2)	1	2	3	4	5	6
	1-1-3 Customs Risk Management procedures <u>for regional level</u> profiling are established within your department. (Output 3)	1	2	3	4	5	6
	1-1-4 IT profiling system related is fully developed within your department. (Output 4)	1	2	3	4	5	6
1-2 Achievement of Project Purpose as per PDM version 0	1-2-1 Customs in your country currently acquires the ability to efficiently and effectively develop Risk Management towards international standard.	1	2	3	4	5	6
	1-2-2 There are factors that inhibited the achievement of the above Project Purpose and/or Outputs. (please specify)	1	2	3	4	5	6

## 2. About the Implementation Process

ITEMS	QUESTIONS	YOUR ANSWER					
		Not at all	More or less			Very much	Don't know
2-1 Progress of activities	2-1-1 All the activities have been implemented as planned.	1	2	3	4	5	6
						5	
2-2 Technical transfer	2-2-1 Technical transfers from Japanese expert(s) have been adequately made.	1	2	3	4	5	6
					2	3	
2-3 Communication among stakeholders	2-3-1 Communications among counterparts and Japanese experts, as well as other related stakeholders have been smooth and effective.	1	2	3	4	5	6
					2	3	

## 3. Five Evaluation Criteria

ITEMS	QUESTIONS	YOUR ANSWER					
		Not at all	More or less			Very much	Don't know
3-1 Relevance	3-1-1 The Project objectives and strategies still match the needs of the target groups (i.e. Customs Department in respective countries).	1	2	3	4	5	6
						5	
3-2 Effectiveness	3-2-1 Capacity of Customs Officers in your department has been strengthened through the Project.	1	2	3	4	5	6
					3	2	
	3-2-2 The results of Time Release Survey have been improved through the Project.	1	2	3	4	5	6
					4	1	
3-3 Efficiency	3-3-1 The inputs made by Japanese side have been adequate in terms of its quantity, quality and the timing.	1	2	3	4	5	6
					3	2	
	3-3-2 The inputs made by Cambodia, Vietnam and/or Thailand side have been adequate in terms of its quantity, quality and the timing.	1	2	3	4	5	6
					3	2	

3-4 Impact	3-4-1 The Overall goal as per PDM version 1.1 “World class customs risk management is likely to be fully implemented in the Mekong region within 3-5 years from now.	1	2	3	4	5	6
				3	2		
	3-4-2 There are some policy and/or socio-economical impacts (either positive and/or negative impacts) caused by the Project implementation.	1	2	3	4	5	6
				2	2	1	
3-5 Sustainability	3-5-1 The Customs Risk Management is likely to remain as one of the priority areas in your respective government after the termination of the Project	1	2	3	4	5	6
				1	4		
	3-5-2 The Customs Department in your respective country has institutional capacity (both human and financial resources) in order to maintain the effects of the Project after its termination.	1	2	3	4	5	6
				1	3	1	
	3-5-3 The techniques introduced by the Japanese experts can be continuously utilized after the termination of the Project.	1	2	3	4	5	6
					5		

<タイ地方 CP : 回答数 1 2名>

About the achievement of the Project

QUESTIONS	YOUR ANSWER					
	Not at all	More or less			Very much	Don't know
	1	2	3	4	5	6
1 Risk indicators and profiles for your pilot site has been developed through the implementation of the Project.				7	4	1
2 Guidelines, manuals and materials for regional level profiling in your pilot sites have been developed through the implementation of the Project.	1	2	3	4	5	6
				8	4	
3 Training courses provided by the Project have been useful in order to strengthen capacity of customs officers to implement better risk management at the Pilot site(s).	1	2	3	4	5	6
				8	4	
4 Techniques for customs risk management at the pilot sites introduced by the Project can be utilised continuously even after the termination of the Project.	1	2	3	4	5	6
				8	4	

質問表回答集計

<ベトナム中央CP：回答数 11名>

1. About the achievement of the Project (with reference to PDM version 0)

ITEMS	QUESTIONS	YOUR ANSWER					
		Not at all	More or less			Very much	Don't know
		1	2	3	4	5	6
1-1 Achievement of Outputs as per PDM version 0	1-1-1 Risk Management Action Plan for Customs clearance, PCA and prevention of smuggling is successfully carried out by your department. (Output 1)	1	2	3	4	5	6
			5	4			2
	1-1-2 Customs Risk Management procedures for national level profiling are established within your department. (Output 2)	1	2	3	4	5	6
					9	2	
	1-1-3 Customs Risk Management procedures for regional level profiling are established within your department. (Output 3)	1	2	3	4	5	6
				6	5		
	1-1-4 IT profiling system related is fully developed within your department. (Output 4)	1	2	3	4	5	6
		2	9				
1-2 Achievement of Project Purpose as per PDM version 0	1-2-1 Customs in your country currently acquires the ability to efficiently and effectively develop Risk Management towards international standard.	1	2	3	4	5	6
				3	8		
	1-2-2 There are factors that inhibited the achievement of the above Project Purpose and/or Outputs. (please specify)	1	2	3	4	5	6
				6	4	1	

## 2. About the Implementation Process

ITEMS	QUESTIONS	YOUR ANSWER					Don't know
		Not at all	More or less			Very much	
2-1 Progress of activities	2-1-1 All the activities have been implemented as planned.	1	2	3	4	5	6
				11			
2-2 Technical transfer	2-2-1 Technical transfers from Japanese expert(s) have been adequately made.	1	2	3	4	5	6
					10	1	
2-3 Communication among stakeholders	2-3-1 Communications among counterparts and Japanese experts, as well as other related stakeholders have been smooth and effective.	1	2	3	4	5	6
				8	2	1	

## 3. Five Evaluation Criteria

ITEMS	QUESTIONS	YOUR ANSWER					Don't know
		Not at all	More or less			Very much	
3-1 Relevance	3-1-1 The Project objectives and strategies still match the needs of the target groups (i.e. Customs Department in respective countries).	1	2	3	4	5	6
					11		
3-2 Effectiveness	3-2-1 Capacity of Customs Officers in your department has been strengthened through the Project.	1	2	3	4	5	6
						11	
	3-2-2 The results of Time Release Survey have been improved through the Project.	1	2	3	4	5	6
				7	4		
3-3 Efficiency	3-3-1 The inputs made by Japanese side have been adequate in terms of its quantity, quality and the timing.	1	2	3	4	5	6
				9	2		
	3-3-2 The inputs made by Cambodia, Vietnam and/or Thailand side have been adequate in terms of its quantity, quality and the timing.	1	2	3	4	5	6
					11		

3-4 Impact	3-4-1 The Overall goal as per PDM version 1.1 “World class customs risk management is likely to be fully implemented in the Mekong region within 3-5 years from now.	1	2	3	4	5	6
				3	8		
	3-4-2 There are some policy and/or socio-economical impacts (either positive and/or negative impacts) caused by the Project implementation.	1	2	3	4	5	6
							11
3-5 Sustainability	3-5-1 The Customs Risk Management is likely to remain as one of the priority areas in your respective government after the termination of the Project	1	2	3	4	5	6
						11	
	3-5-2 The Customs Department in your respective country has institutional capacity (both human and financial resources) in order to maintain the effects of the Project after its termination.	1	2	3	4	5	6
					11		
	3-5-3 The techniques introduced by the Japanese experts can be continuously utilized after the termination of the Project.	1	2	3	4	5	6
						11	

<ベトナム地方 CP : 回答数 4 名>

About the achievement of the Project

QUESTIONS	YOUR ANSWER					
	Not at all	More or less			Very much	Don't know
	1	2	3	4	5	6
1 Risk indicators and profiles for your pilot site has been developed through the implementation of the Project.			2	1	1	
2 Guidelines, manuals and materials for regional level profiling in your pilot sites have been developed through the implementation of the Project.			2	1	1	
3 Training courses provided by the Project have been useful in order to strengthen capacity of customs officers to implement better risk management at the Pilot site(s).			1	2	1	
4 Techniques for customs risk management at the pilot sites introduced by the Project can be utilised continuously even after the termination of the Project.			2	1	1	



質問表回答集計（日本人専門家：回答数3名）

1. About the achievement of the Project (with reference to PDM version 1.1)

ITEMS	QUESTIONS	YOUR ANSWER					
		Not at all	More or less			Very much	Don't know
		1	2	3	4	5	6
1-1 Achievement of Outputs as per PDM version 0	1-1-1 Risk Management Action Plan for Customs clearance, PCA and prevention of smuggling is successfully carried out by your department. (Output 1)			1		2	
	1-1-2 Customs Risk Management procedures <u>for national level</u> profiling are established within your department. (Output 2)				3		
	1-1-3 Customs Risk Management procedures <u>for regional level</u> profiling are established within your department. (Output 3)				3		
	1-1-4 IT profiling system related is fully developed within your department. (Output 4)			1	1	1	
1-2 Achievement of Project Purpose as per PDM version 0	1-2-1 Customs in your country currently acquires the ability to efficiently and effectively develop Risk Management towards international standard.				2		1
	1-2-2 There are factors that inhibited the achievement of the above Project Purpose and/or Outputs. (please specify)				1		1

## 2. About the Implementation Process

ITEMS	QUESTIONS	YOUR ANSWER					
		Not at all	More or less			Very much	Don't know
2-1 Progress of activities	2-1-1 All the activities have been implemented as planned.	1	2	3	4	5	6
			1		2		
2-2 Technical transfer	2-2-1 Technical transfers from Japanese expert(s) have been adequately made.	1	2	3	4	5	6
					3		
2-3 Communication among stakeholders	2-3-1 Communications among counterparts and Japanese experts, as well as other related stakeholders have been smooth and effective.	1	2	3	4	5	6
				2	1		

## 3. Five Evaluation Criteria

ITEMS	QUESTIONS	YOUR ANSWER					
		Not at all	More or less			Very much	Don't know
3-1 Relevance	3-1-1 The Project objectives and strategies still match the needs of the target groups (i.e. Customs Department in respective countries).	1	2	3	4	5	6
				2	1		
3-2 Effectiveness	3-2-1 Capacity of Customs Officers in your department has been strengthened through the Project.	1	2	3	4	5	6
				1	2		
	3-2-2 The results of Time Release Survey have been improved through the Project.	1	2	3	4	5	6
		1		1			1
3-3 Efficiency	3-3-1 The inputs made by Japanese side have been adequate in terms of its quantity, quality and the timing.	1	2	3	4	5	6
				2	1		
	3-3-2 The inputs made by Cambodia, Vietnam and/or Thailand side have been adequate in terms of its quantity, quality and the timing.	1	2	3	4	5	6
				1	2		

3-4 Impact	3-4-1 The Overall goal as per PDM version 1.1 “World class customs risk management is likely to be fully implemented in the Mekong region within 3-5 years from now.	1	2	3	4	5	6
				1	2		
	3-4-2 There are some policy and/or socio-economical impacts (either positive and/or negative impacts) caused by the Project implementation.	1	2	3	4	5	6
				1	1		1
3-5 Sustainability	3-5-1 The Customs Risk Management is likely to remain as one of the priority areas in your respective government after the termination of the Project	1	2	3	4	5	6
				1	1		1
	3-5-2 The Customs Department in your respective country has institutional capacity (both human and financial resources) in order to maintain the effects of the Project after its termination.	1	2	3	4	5	6
				2	1		
	3-5-3 The techniques introduced by the Japanese experts can be continuously utilized after the termination of the Project.	1	2	3	4	5	6
				2	1		

