

ラオス人民民主共和国
ラオス日本センター・
ビジネス人材育成プロジェクト
中間レビュー調査報告書

平成 27 年 1 月
(2015 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
15-023

ラオス人民民主共和国
ラオス日本センター・
ビジネス人材育成プロジェクト
中間レビュー調査報告書

平成 27 年 1 月
(2015 年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

目 次

目 次

地 図

写 真

略語表

中間レビュー調査結果要約表

第1章 中間レビュー調査の概要	1
1-1 本レビュー調査の背景	1
1-2 本レビュー調査の目的	1
1-3 調査団の構成	2
1-4 調査日程	2
第2章 中間レビュー調査の方法	4
2-1 評価手法	4
2-2 主な調査項目とデータ収集方法	4
2-3 合同中間レビュー調査	5
第3章 実績と実施プロセス	6
3-1 投入の実績	6
3-1-1 日本側の投入実績	6
3-1-2 ラオス側の投入	6
3-2 成果の達成状況	7
3-3 プロジェクト目標の達成状況	13
3-4 上位目標の達成の見込み	14
3-5 実施プロセス	15
第4章 5項目評価によるレビュー結果	17
4-1 妥当性	17
4-2 有効性	17
4-3 効率性	18
4-4 インパクト（見込み）	20
4-5 持続性（見込み）	20
第5章 結論	23
第6章 提言	24

付属資料

1. 国別研修参加者リスト	29
2. 機材供与リスト	31
3. 短期専門家チームが提示した課題への対策の現状（2013年2月現在）	32
4. ラオス日本センター 収支及び支出表	34
5. 協議議事録（Minutes of Meeting : M/M）	35

地図

<プロジェクト実施地域>



802411A1 (C00140) 7-03

首都ビエンチャン

写 真



ラオス国立大学内に建設されたラオス日本センターの外観



ラオス日本センター・ビジネス部門の会議の様子



ビエンチャン日本人商工会議所事務局長（JETRO コレスポンドント）から、ラオスに対する日系企業の投資状況についてヒアリングを行っている様子



中間レビュー調査合同評価報告書に署名後、ラオス国立大学副学長（プロジェクト・スーパーバイザー）と上記調査団団長が握手をする様子

略 語 表

略 語	正式名称	日 本 語
ASEAN	Association of South-East Asian Nations	東南アジア諸国連合
C/P	Counterpart	カウンターパート
FEBM	Faculty of Economics and Business Management	経済経営学部
GOL	Government of Laos	ラオス政府
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
KOICA	Korea International Cooperation Agency	韓国国際協力事業団
Lao PDR	Lao People's Democratic Republic	ラオス人民民主共和国
LJI	Laos-Japan Human Resource Development Institute	ラオス日本センター
MBA	Master of Business Administration	経営学修士
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録
NUOL	National University of Laos	ラオス国立大学
OJT	On-the-Job Training	実地訓練
PDCA	Plan-Do-Check-Action	PDCA サイクル
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PO	Plan of Operations	活動計画表
R/D	Record of Discussions	討議議事録
TOR	Terms of Reference	業務指示書

中間レビュー調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：ラオス人民民主共和国	案件名：ラオス日本センター・ビジネス人材開発プロジェクト
分野：民間セクター開発	協力形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：産業開発・公共政策部	協力金額（2013年3月）：3億4,210万2,000円
協力期間 (実績)	2010年9月～2014年8月 (4年間)
	先方関係機関：教育スポーツ省、ラオス国立大学 日本側協力機関：日本センター事業支援委員会
1-1 協力の背景と概要	
<p>ラオス人民民主共和国（以下、「ラオス」と記す）は、内陸国、小規模な人口（約560万人）、希薄な人口密度、インフラ整備の遅れによる国内市場の未統合、といった経済開発上の制約を抱えている。加えて、若年層人口の急激な増加が続き、労働人口の増加が見込まれているが、市場経済化に対応するための専門知識を兼ね備えた人材が不足するとされており、これを担うビジネス人材の育成が重要な政策課題となっている。さらに、ラオスは2015年に東南アジア諸国連合（Association of South-East Asian Nations：ASEAN）経済統合をめざしており、関税撤廃をはじめ、海外直接投資を促進するための環境整備に力を入れている。一方、域内関税の引き下げに伴い、近隣国から安価な産品が流入し、貿易赤字が更に拡大することも危惧されており、ASEAN経済統合を乗り越えることができる民間セクターの強化が急務となっている。2001年から日本が支援してきたラオス日本センター（Laos-Japan Human Resource Development Institute：LJI）は、ラオスのビジネス人材育成において先進的な役割を果たしてきたが、2015年のASEAN経済統合に向けたさまざまな課題に対処できるビジネス人材を育成するための組織強化が必要になった。以上のラオスの経済状況、及び市場経済化に資するビジネス人材育成を行ったラオス日本センタープロジェクト（フェーズ1及びフェーズ2）の教訓と課題を踏まえ、ラオスの民間セクター開発の一層の促進とラオス日本センターの自立発展可能な組織強化をめざして、ラオス日本センター・ビジネス人材開発プロジェクト（以下、「本プロジェクト」と記す）が計画された。</p>	
1-2 協力内容	
(1) 上位目標	
ASEAN経済統合に対応できるビジネス人材が、ラオス日本センターで継続的に育成される。	
(2) プロジェクト目標	
ビジネス人材育成機関としてのラオス日本センターの機能が強化される。	
(3) 成果	
1. ラオス日本センタースタッフの企業現場に即した調査能力が向上する。	
2. 実践的な知識を身に付けることができるビジネス人材育成コースが運営できるようになる。	

る。

3. ラオス日本センターがビジネス人材ネットワークのハブとなる。
4. ラオス日本センタースタッフによる自立的な運営管理体制が構築される。

(4) 投入（中間レビュー調査時点）

【日本側】

- ・ 専門家派遣：日本人専門家（長期：2 職種 2 名、短期：5 職種 13 名）、タイ人専門家など
- ・ ローカルコスト負担（2013 年 3 月）：3,600 万 1,000 円
- ・ 本邦研修：第 1 年次は 1 回（6 名）、第 2 年次は 3 回（19 名）、第 3 年次は 1 回（8 名）

【ラオス側】

- ・ カウンターパート（Counterpart：C/P）配置 ラオス日本センターの職員（研究部門の人員とビジネス部門の人員の一部を除く）、ラオス国立大学（National University of Laos：NUOL）の職員（学長、副学長、経済経営学部講師）
- ・ 専門家の執務室、光熱費、その他活動予算（消耗品を含む）
- ・ ローカルコスト負担（2010 年 10 月から 2013 年 1 月まで）：63 万 2,663 米ドル

2. 中間レビュー調査団の概要

調査団	担当分野	氏名	所属
	団長・総括	田中 章久	JICA 産業開発・公共政策部産業・貿易第二課 課長
	協力企画	守屋 雅弘	JICA 産業開発・公共政策部産業・貿易第二課
	評価分析	三谷 絹子	アイ・シー・ネット株式会社
調査日程	2013 年 2 月 26 日～3 月 16 日（19 日間）		調査種類：中間レビュー

3. 評価の概要

3-1 実績の確認

(1) 成果

本プロジェクトのプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）（バージョン 1）に記述されている 4 つの成果に対する指標は、アウトプットではなく単純に活動の結果が指標として設定されていた。したがって、調査団はプロジェクト活動の進捗状況に重点を置き、中間レビュー調査時の成果達成状況を確認した。成果ごとに計画された活動の進捗状況は、以下のとおりである。

- ・ 成果 1：プロジェクト活動は一部の活動を除きほぼ計画どおり実施されていることが確認された。プロジェクトの年次計画が策定され、同計画に沿ってプロジェクトは実施されてきた。技術移転は主に実地訓練（On-the-Job Training：OJT）形式で行われた。遅れが確認された活動 1-3 から 1-6¹ は、ラオス側プロジェクトメンバーの欠員が主な原因である。成果 1 の達成に向けた活動の良い事例として、タイへの研修ツアーの企画と実施

¹ 本文 7 頁 (1) 成果 1 を参照。

が挙げられる。タイとラオスは文化・地理・言語の面で非常に似ているため、ラオス人研修生の学びの成果は大きかったと長期専門家は評価した。

- ・成果2：成果2の達成に向けて日本側は短期専門家チームを投入し、ラオス人講師に対して教材作成や教授法など講義担当者に求められる技術の移転をOJT形式で行った。第3国専門家としてタイ人講師が投入されたのは、タイへの研修ツアーの強みと同様に、ラオス人受講生にとって語学面で学習効果が高いからである。短期専門家チームによる調査結果によると、ビジネスコース修了生の満足度は平均80%を超えていた。
- ・成果3：ビジネス部門では経営学修士（Master of Business Administration：MBA）プログラム修了生のデータベースを作成した。このデータベースは主に修了生に対するラオス日本センターのお知らせを発信するために使用された。プロジェクトでは開催規模が大から小と異なるビジネス・フォーラム6回、MBAプログラム修了生へのフォローアップ4回を実施した。ビジネス・フォーラムにはMBAプログラム修了生、同プログラムに関心をもつ企業、ラオス日本センターのパートナー機関などが参加した。チーフアドバイザーとして派遣された日本人専門家によると、1回のビジネス・フォーラムを開催するために要する時間・人員と効果を分析した結果とビジネス部門職員数の現状を考慮すると、大規模なフォーラムを年1回開催するほうがより効果的であると評価した。
- ・成果4：現地調査時の聞き取り調査の結果、プロジェクト活動に特化したモニタリング体制は設置されていなかったことが確認された。具体的には、本プロジェクトでめざすC/Pの能力強化に関するモニタリングが、組織的に実施されていない。ラオス日本センターの5カ年計画の策定が予定されているが、まだ策定されていない。一方で、同センターの戦略計画を日本人専門家のアドバイスに従って策定した。日本人専門家がリードしてC/Pとともに、起業家育成をめざしたビジネスコース修了生へのフォローアップ活動が実施された。短期専門家チームによってビジネスコースの実施・運営を目的にしたオペレーションマニュアル（案）が作成された。

(2) プロジェクト

プロジェクト目標の達成度を測るための一部指標は、プロジェクト終了間近に定量的データが収集できるデザインになっている。そのため、中間レビュー調査時には、総合的にプロジェクト目標の達成度を測ることは時期早尚である。

中間レビュー調査時の成果の発現状況は、以下のとおりである。

- ・指標1：C/Pは日本人専門家が開催したセミナーに参加した。このセミナーの目的はラオス日本センターの戦略計画の策定に関するものであった。日本側のアドバイスを受けながらラオス側が同計画をまとめた。2014年度管理運営計画を策定するにあたり、中長期的なラオス日本センターのビジョンを示す戦略計画はある程度役に立つ情報ではある。
- ・指標2：①2011年4月～2012年3月：ラオス側60.9%、日本側39.1%、②2012年4月～2013年1月：ラオス側74.6%、日本側25.4%
- ・指標3：5カ年計画ではないものの、ラオス日本センターの戦略計画は作成された。
- ・指標4：中間レビュー調査時に既に修了生は460名を超えている。数値から判断したところ、評価すれば指標は達成された。

- ・指標5：ラオス日本センターはラオス国内外の団体・組織との連携を構築してきた。主な連携先は次のとおりである：①ラオス商工会議所（覚書を締結済み）、②泰日工業大学と泰日経済技術振興協会（覚書を締結済み）、③ラオス政府商工省中小企業振興局

(3) 上位目標

上位目標には実現可能な指標が設定されていることが確認された。MBA プログラムも実践ビジネスコースも、定員の7割以上が確保できれば上位目標達成と判断できる。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

本プロジェクトの妥当性は、事前評価時と同様に依然として高い。その根拠は、プロジェクトの目標と期待される成果が、ラオス政府の政策と日本政府の対ラオス国別援助方針とも合致しているからである。

(2) 有効性

プロジェクトは、目標達成に向けて日本・ラオス国側双方のプロジェクトメンバーが活動中である。双方はおおむね討議議事録（Record of Discussions：R/D）に沿った投入をしている。ラオス側のC/P配置に関しては、一部人員がまだ配置されていない。したがって、早急にラオス側のプロジェクトメンバーが増員されれば、プロジェクト目標の達成の見込みはより高くなることが想定できる。よって、有効性はやや高いと判断できる。

(3) 効率性

4つ成果の達成に向けて、プロジェクトはほぼ計画どおり順調に活動を実施している。よって、効率性はやや高めと判断できる。専門家によると一部の活動の進捗度は想定より低いものの、プロジェクト終了時までには完了できる見込みである。

(4) インパクト（見込み）

プロジェクトを通じてラオス日本センター職員とビジネス部門で活用されているラオス人講師の能力強化に向けた基盤を構築するには約1年半残っている。中間レビュー調査時において、プロジェクトのインパクトを表するには時期尚早である。プロジェクトは進行中であるため、大きなインパクトがまだ明確に確認されていない状況である。

(5) 持続性（見込み）

中間レビュー調査時に持続性を評価することは時期尚早であるが、日本・ラオス国側双方のプロジェクトメンバーや関係機関へのインタビューの結果からは中程度と判断できる。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

- ・ラオス日本センターはジャーナルを発行することでラオス国内外に向けた啓発活動を行っている。

- ・ラオス日本センターの実践ビジネスコース修了生と MBA プログラム修了生のビジネス管理の知見と個々の自信が向上された。

(2) 実施プロセスに関すること

プロジェクトを通じて C/P の技術能力が強化されてきている。また、個々の役割を担うために求められる分野の専門性に関する自信がついてきている。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 実施内容に関すること

ラオス日本センター職員と受講生の一部に、MBA プログラムへ投入された日本人専門家（講師）の期待する英語レベルに達していない状況があった。

(2) 実践プロセスに関すること

適切かつ有能な人員の追加配置について検討する必要がある。

3-5 結論

5 項目評価から、本プロジェクトはある程度計画どおりに活動が実施されていて、終了時までに目標が達成される見込みである。他方、プロジェクト終了時までに対策が求められる課題が確認された。具体的には、PDM の改訂、研究部門人員の配置、5 年計画の策定などが挙げられる。

3-6 提言（プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言）

(1) ラオス日本センタービジネスコースにおける中期計画（5 年計画）の策定

ラオス日本センターの中期計画（5 年計画）を作成したうえで、それに沿った形で年間計画を策定すること。なお、中期計画を策定する際には以下の 3 つの点に留意する。

- ①ラオスが ASEAN 域内で果たすべき役割を決定する。
- ②ラオスの民間セクターにおけるビジネスニーズを把握する。
- ③上記①、②の結果、及びラオス日本センターの戦略計画と 2012 年にラオス日本センターが実施した「ニーズサーベイ」の結果に基づき、ビジネスコースで提供する講義内容を決定する。

(2) ラオス日本センタースタッフの能力強化

ラオス日本センターの機能強化のため、特に中間管理職が自立的に組織運営を行うことができるよう、以下の取り組みを行うこと。

- ・日々の OJT における技術移転を通じて自己の能力を更に向上させること。
- ・ラオス日本センターの各部門において、①現時点の能力のベースラインを設定し、②上記（1）における計画に従い、プロジェクト終了時点に到達すべき目標を設定し、③活動の進捗状況を図ることができるベンチマークを設定すること。
- ・ラオス日本センタースタッフと業務調整 / 組織強化担当の専門家は、より効果的な技術移転を行うために更なるコミュニケーションを行うこと。

(3) 財務体制の強化

将来の経済環境の変化にも対応できるよう、引き続き財務体制の強化に努めること。なお、その際各コースの品質についても損なうことがないよう留意する。

(4) タイの各種機関との連携

調査の過程で本連携はプロジェクトにとってプラスの効果があったと認められるため、今後も引き続き連携に努めること。

(5) ASEAN 地域の他の日本センターとの連携

他日本センターとの連携強化策について、日本人専門家及び JICA と検討すること。

(6) 日本の ODA 政策への貢献

現在、日本政府は日本の中小企業の海外展開支援に力を入れており、ODA はこの政策を実施するための 1 つの大きな方策とされている。このような新たな ODA 政策への貢献策について議論が行われることが望まれる。

(7) ラオス日本センター調査部門への追加人員の配置

現時点の業務内容を遂行し、かつ将来におけるプロジェクトの持続可能性を確保するため、可能な限り早い段階で調査部門へ追加の人員配置が行われること。

(8) MBA プログラム修了生のデータベースの活用

MBA プログラム修了生のデータベースはラオス日本センターの活動の周知にしか活用されていないため、ネットワーキングやラオス日本センター外部の関係者とのビジネス活動など、活用策を検討すること。

(9) PDM の改定

各成果の進捗状況をより適切に把握するため、ラオス日本センターは日本側調査団から提示された PDM 改定案について検討を行ったうえで、合同調整委員会（Joint Coordinating Committee : JCC）において現在の PDM の改定を行うこと。

第1章 中間レビュー調査の概要

1-1 本レビュー調査の背景

1986年に「ラポップ・マイ(新経済メカニズム)」を導入して以降、ラオス人民民主共和国(以下、「ラオス」と記す)は国営・公営企業の独立採算制の導入及び民営化、国内経済・貿易自由化政策の導入などを通じ、市場経済化を推進してきた。同国の経済は順調に成長し、1997年に発生したアジア経済危機の影響を受けたものの、1999年には回復に転じ、2008年には7.2%、2009年には5.5%に達している。

一方、ラオスは、内陸国、小規模な人口(約560万人)、希薄な人口密度、インフラ整備の遅れによる国内市場の未統合、といった経済開発上の制約を抱えている。加えて、若年層人口の急激な増加が続き、労働人口の増加が見込まれているが、市場経済化に対応するための専門知識を兼ね備えた人材が不足するとされており、これを担うビジネス人材の育成が重要な政策課題となっている。

さらに、ラオスは2015年に東南アジア諸国連合(Association of South-East Asian Nations : ASEAN)経済統合をめざしており、関税撤廃をはじめ、海外直接投資を促進するための環境整備に力を入れている。一方、域内関税の引き下げに伴い、近隣国から安価な産品が流入し、貿易赤字が更に拡大することも危惧されており、ASEAN統合を乗り越えることができる民間セクターの強化が急務となっている。

2001年から日本が支援してきたラオス日本センター(Laos-Japan Human Resource Development Institute : LJI)は、ラオスのビジネス人材育成において先進的な役割を果たしてきた。しかし現在、2015年のASEAN統合に向けたさまざまな課題に対処できる高度なビジネス人材を自立的に育成するため、組織強化を図る必要性に迫られている。

以上のラオスの経済状況、及び市場経済化に資するビジネス人材育成を行ったラオス日本センタープロジェクト(フェーズ1及びフェーズ2)の教訓と課題を踏まえ、ラオスの民間セクター開発の一層の促進とラオス日本センターの自立発展可能な組織強化を行う必要性から、ラオス政府は引き続きプロジェクト実施を要請した。わが国は2010年4月の事前評価調査実施を経て、2010年6月にJICAラオス事務所所長とラオス国立大学(National University of Laos : NUOL)副学長との間で実施協議の討議議事録(Record of Discussions : R/D)が署名・交換された。プロジェクトはラオス日本センターをカウンターパート(Counterpart : C/P)として、2010年9月から4年間の予定で実施されている。現在、長期専門家2名(チーフアドバイザー、業務調整/組織強化)と、業務実施契約による複数の短期専門家の派遣を通じて、市場経済化に資するビジネス人材の育成とラオス日本センターの組織運営強化を行っている。

1-2 本レビュー調査の目的

技術協力プロジェクト「ラオス日本センター・ビジネス人材育成プロジェクト」(以下、「本プロジェクト」と記す)は、2010年9月に、4年間の予定で開始された。2012年度は中間年にあたるため、ラオス政府関係者とこれまでの実績を確認して評価5項目の観点から評価を行い、プロジェクトの残り期間の課題及び今後の方向性について確認し、合同レビュー報告書に取りまとめ、合意することを目的に本調査団は派遣された。

1-3 調査団の構成

<日本側>

担当分野	氏名	所属
団長・総括	田中 章久	JICA 産業開発・公共政策部産業・貿易第二課 課長
協力企画	守屋 雅弘	JICA 産業開発・公共政策部産業・貿易第二課
評価分析	三谷 絹子	アイ・シー・ネット株式会社

<ラオス側>

氏名	所属
Associate Professor Aloun Silattanakoun	LJI 所長
Ms. Souksakhone Sengsoulivong	LJI 総務部門 副部門長
Ms. Malayphone Sonephachanh	LJI ビジネス部門 副課長代理

1-4 調査日程

現地調査期間 2013年2月26日(火)～2013年3月16日(木)19日間

<調査日程>

日付	時間	訪問先
2/26	火	成田→バンコク→ビエンチャン(三谷団員)
2/27	水	9:00 JICA ラオス事務所訪問
		10:30 木下チーフアドバイザー表敬訪問
		11:00 アルン所長面談
		14:00 ブルルアン副所長面談
		15:00 スタノム副所長面談
2/28	木	10:00 国際交流基金専門家及び業務調整員面談
		11:00 日本語コース面談(モンペット課長、センアルン副課長)
		14:00 奥村シニアボランティア面談
		15:00 木下チーフアドバイザー面談
3/1	金	10:00 ソムチャイ副所長面談
		11:00 ビジネスコース面談(マライポン副所長、ラダポーン研修主任)
		14:00 総務部門面談(ソンポン課長、スクサコーン副課長)
		15:00 福代短期専門家(MBAコース講師)面談
3/2	土	資料整理
3/3	日	資料整理

3/4	月	MBA プログラム修了生、ビジネスコース修了生など勤務先にてインタビュー
3/5	火	10:00 相互理解事業面談（ブンソン課長、ウィアンアンパイ副課長）
		11:00 中嶋専門家（運営管理/総括）面談
		PM MBA プログラム修了生、ビジネスコース修了生など勤務先にてインタビュー
3/6	水	11:00 廣畑短期専門家（MBA 運営管理）面談
		12:00 三好業務調整員面談
		15:00 対処方針会議（JICA ラオス事務所にて）
3/7	木	14:00 KOICA 訪問
		16:00 ニランドン短期専門家（ビジネスコース講師、タイ国カセサート大学）
3/8	金	資料整理
3/9	土	資料整理
3/10	日	（三谷団員） 資料整理、M/M（案）修正 （田中団長、守屋団員） 成田→バンコク→ビエンチャン（三谷団員）
3/11	月	9:00 団内協議
		10:30 アルン所長面談
		11:45 中嶋専門家面談
		13:30 ラオス日本人商工会議所（事務局長 JETRO コレスポンデント 山田氏）
		14:45 木下チーフアドバイザー
		16:15 三好業務調整員面談
3/12	火	9:00 JICA ラオス事務所 武井所長表敬訪問
		10:30 NUOL サイコン副学長表敬訪問
		14:00 ラオス商工会議所表敬訪問
3/13	水	9:00 M/M 案説明・協議
		PM 団内協議
3/14	木	9:30 M/M 案説明・協議
		16:00 産業人材育成支援に係る打合せ （米山次長、サバナケット大専門家、IT プロジェクト専門家）
3/15	金	9:00 M/M 署名式
		13:30 JICA ラオス事務所 調査結果報告（武井所長出席）
		15:00 在ラオス日本大使館 調査結果報告
		16:00 投資促進アドバイザー 鈴木専門家訪問 ビエンチャン→
3/16	土	バンコク→成田

第2章 中間レビュー調査の方法

2-1 評価手法

中間レビュー調査は「新 JICA 事業評価ガイドライン第1版」に従い、プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）を活用して実施した。

2-2 主な調査項目とデータ収集方法

(1) 主な調査項目

1) 実績確認と実施プロセスの把握

- ① 日本・ラオス国側双方の投入、プロジェクト活動の進捗、プロジェクトの成果とプロジェクト目標の達成度合いを確認した。
- ② プロジェクトの進捗状況については、日本人専門家（短期・長期）やラオス側のプロジェクトメンバーによる自己評価に基づいて、適切な活動が実施されたかを確認した。

2) 5項目評価

確認されたプロジェクトの進捗状況や実施プロセスについて、以下の5つの視点から評価を行った。

- ① 妥当性：プロジェクトのめざしている効果（プロジェクト目標）が、受益者のニーズに合致しているか、ラオスの政策と日本の援助方針との整合性はあるか。
- 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か（あるいは、もたらされるのか）。
- ③ 効率性：主にプロジェクトのコストと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）。
- ④ インパクト（見込み）：プロジェクト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はどうか。予期していなかった正・負の効果・影響を含む。
- ⑤ 持続性（見込み）：プロジェクトが終了しても、プロジェクトで発現した効果が持続されるか、その見込みはあるか。

3) 結論

評価5項目による評価結果を受けて、プロジェクトの進捗状況についての結論を示した。

4) 提言

結論に基づき、プロジェクトや関係機関に対し提言を行った。

(2) 情報・データ収集方法

1) 文献資料調査

R/D、事業実施運営総括表、年次業務完了報告書のような既存の文献・報告書や、プロジェクトが作成した資料などから必要な情報・データを収集した。

2) 質問票調査

事前に質問票を作成して、日本人専門家チーム（長期2名・短期11名）とC/Pに配布し、情報収集を行った。

3) インタビュー調査

本プロジェクトに従事する日本人専門家（長期2名、短期3名）、C/P（プロジェクトスーパーバイザーであるラオス国立大学副学長を含む）、JICAラオス事務所職員、ラオス日本センターのビジネスコース修了生、ラオス商工会議所、日本貿易振興機構ラオス事務所のプロジェクト関係者などに対してインタビューを行い、プロジェクトの実績と実施プロセスの現状、今後の方針などの情報を収集・整理した。教育スポーツ省へのインタビューは中止になったため、今回の調査では同省との意見交換は実施できなかった。

4) 現地視察

ラオス日本センターの校舎を視察し、経営学修士（Master of Business Administration : MBA）コースと実践ビジネスコースの講義の一部を聴講した。

2-3 合同中間レビュー調査

今回の中間レビュー調査は、日本とラオスによる合同調査で、1-3に示すとおり、ラオス側3名、日本側3名の計6名で調査団は構成された。この調査は、2013年2月26日から3月16日までの19日間にわたり行われた。日本側が合同レビュー調査報告書案を作成し、ラオス側と内容を検討した。その後、ラオス日本センター職員と長期専門家に事実誤認がないかを確認して、必要な修正を行った。

第3章 実績と実施プロセス

本プロジェクトの実施期間は、2010年9月から2014年8月の4年間である。プロジェクトの直接的受益者は、ラオス日本センター職員、同センターの受講生、ラオス国立大学の一部講師である。間接的受益者は教育スポーツ省、ラオス国立大学、日本とラオスの産業界である。

3-1 投入の実績

R/Dに従って、日本人専門家、第3国専門家（タイ人）、C/P、活動予算、資機材、その他に関し、プロジェクトを計画どおり実施するために必要な投入を行った。

3-1-1 日本側の投入実績

(1) 専門家の派遣

日本側は、以下のような長期専門家、短期専門家、第3国専門家の混合チームを派遣した。

- ・長期：①チーフアドバイザー、②業務調整/組織運営体制強化
- ・短期：①総括、②運営管理/現場指導・コンサルテーション、③MBA運営管理/MBAプログラム講師、④MBAプログラム講師（6名）、⑤実践ビジネスコース講師（4名）
- ・第三国：実践ビジネスコースの2科目（①ロジスティクス、②人材管理）をタイ人講師（3名）が担当した。

(2) 本邦研修

日本側が研修費用を負担して実施された本邦研修は、付属資料1のとおりである。2011年度は4回で14名、2012年度には1回で5名が日本での研修を受講している。なお、中間レビュー調査実施中に、8名が派遣されている。

(3) 供与機材

本プロジェクトでは、日本・ラオス国側双方で合意した資機材が調達された。調達された資機材は、付属資料2のとおりである。先行する2プロジェクトにおいて日本側がラオス日本センターに供与した資機材も使用している。

(4) プロジェクト経費

本プロジェクトのローカルコスト負担額は、これまでで約3,600万1,000円である。日本側が負担したプロジェクト経費の内訳は、2010年度約761万8,000円、2011年度：約1,727万2,000円、2012年度：1,111万1,000円である。

3-1-2 ラオス側の投入

(1) カウンターパートの配置

本プロジェクトでは、ラオス側責任者としてC/Pのラオス国立大学とラオス日本センターの代表らが以下のように配置された。その他の実務要員はラオス日本センターから、一部講師はラオス国立大学経済経営学部（Faculty of Economics and Business Management：FEBM）から配置された。

- ・プロジェクトディレクター：ラオス国立大学学長
- ・プロジェクトスーパーバイザー：ラオス国立大学副学長
- ・プロジェクトマネジャー：ラオス日本センター所長

(2) 施設・消耗品の提供

専門家の執務室として、ラオス日本センターの建物の一部をラオス側から無償で提供された。この執務室の電気代、プリンター、専門家用の机と椅子などはラオス側が負担している。

(3) プロジェクト経費

ラオス側が負担したプロジェクト活動支出額は、これまでで 62 万 3,663 米ドルである。内訳は、2010 年度 12 万 5,549 米ドル¹、2011 年度 24 万 5,272 米ドル、2012 年度（2013 年 1 月まで）25 万 2,842 米ドルであった。この金額は、ラオス国立大学、ラオス日本センターそして MBA プログラムからの支出分で構成されており、例えば MBA プログラムや実践ビジネスコースに派遣されたラオス人講師の謝金などが含まれる。

3-2 成果の達成状況

今回の中間レビュー調査は PDM（バージョン 1）にそって、成果の進捗状況を確認した。日本人専門家チームとラオス日本センター幹部によると、実務要員への技術移転が行われ、彼らの能力は徐々に向上している。本プロジェクトでは、計画（Plan）－実行（Do）－評価（Check）－改善（Action）の PDCA サイクルと実地訓練（On-the-Job Training：OJT）を導入した。日本人専門家によると、これら手法は本プロジェクトでは適切な手法である。しかしながら、一部の C/P はこれら手法の意図を十分理解せず、外部研修に参加することだけが能力強化だと考える傾向があり、OJT が日本人専門家の想定どおりには機能していない面がある。

したがって、調査団はプロジェクト活動の進捗状況に重点を置き、中間レビュー調査時の成果達成状況を確認した。成果ごとに計画された活動の進捗状況は、以下のとおりである。

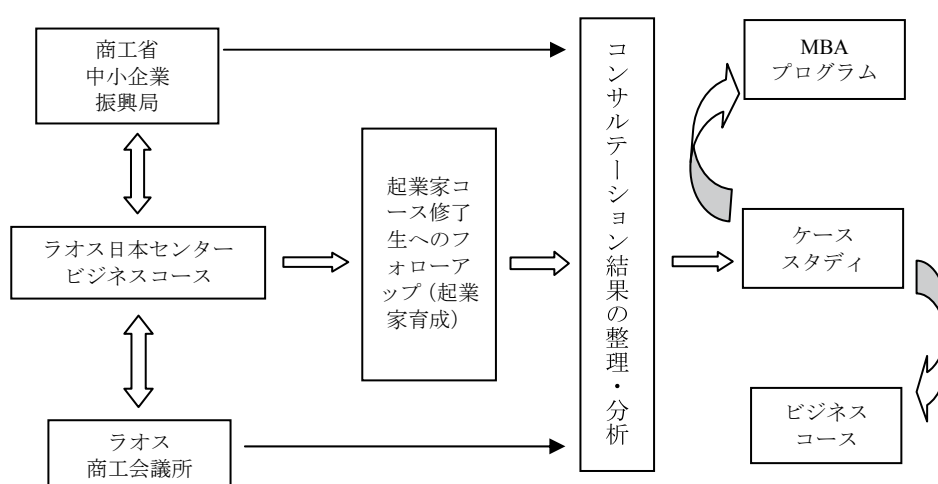
(1) 成果 1

成果 1：LJI の企業現場に即した調査能力が向上する。	
活動	1-1 調査・研究活動に係る年間活動計画を策定する。
	1-2 LJI 調査・研究スタッフの育成・研修（スキルアップ）計画を策定する。
	1-3 上記計画に基づき LJI 調査・研究スタッフの育成（OJT、研修など）・評価を行う。
	1-4 MBA プログラム修了生に対するフォローアップ（現場指導、コンサルテーション、セミナーなど）を通じ、調査結果を取りまとめる。
	1-5 一般ビジネスコースの受講企業などを対象とした、実践的なフィールド調査を実施し、成果を取りまとめる。
	1-6 上記調査成果をビジネス・フォーラムなどで発表する。

¹ 2010 年度は、2010 年 10 月から 2011 年 3 月までの支出。

指標	1-1 LJI スタッフの調査及び企業診断に係る能力の評価結果が、毎年前年度を上回る。
	1-2 プロジェクト終了までに、ビジネスマネジメント・ジャーナルの発行回数が4回、現場調査・コンサルテーションのレポート（及びプレゼン）数が24回を超える。

日本・ラオス国側双方のプロジェクトメンバーは、図-1のような手順を踏むことが計画された。1つ目はラオス国内の状況に沿ったケーススタディの作成、2つ目はフォローアップ活動やコンサルテーションを通じた実践的な経験の蓄積である。これらの手順は日本人専門家とラオス人講師（ラオス日本センター職員と FEBM 教員）が共同で実施することに意味がある。



出所：プロジェクト業務完了報告書（2012年10月）

図-1 ケーススタディーの作成と実践的な経験の蓄積に係る手順

中間レビュー調査時には、プロジェクト活動は一部の活動を除きほぼ計画どおり実施されていることが確認された。プロジェクトの年次計画が策定され、同計画に沿ってプロジェクトは実施されてきた。技術移転は主に OJT 形式で行われた。遅れが確認された活動 1-3 から 1-6 は、ラオス側プロジェクトメンバーの欠員が主な原因である。専門家チームは、この遅れを挽回するための方法を C/P と協議中である。よって、中間レビュー調査時において立て直しに向けた取り組みは既に始まっているが、まだ可能であるかを判断する十分な根拠が確認できなかった。プロジェクトスーパーバイザーであるラオス国立大学副学長によると、大学内の人事的な問題、適切な人材確保の難しさなどが大きな問題である。短期専門家チームは、プロジェクトの実施で浮き彫りになった課題に対して、対策を検討するとともに問題解決に向けた取り組みを開始している。短期専門家チームが取りまとめた問題解決に向けた取り組みの進捗状況は、付属資料3のとおりである。

成果1の達成に向けた活動の良い事例として、タイへの研修ツアーの企画と実施が挙げられる。タイとラオスは文化・地理・言語の面で非常に似ているため、ラオス人研修生の学びの成果は大きかったと長期専門家は評価した。

(2) 成果 2

成果 2：実践的な知識を身に付けることができるビジネス人材育成コースが運営できるようになる。	
活動	2-1 ASEAN 統合に対応するビジネス人材育成コースを行うためのニーズ調査を定期的に実施する。
	2-2 人員計画と予算計画を伴うビジネスコース（MBA、個別診断、現場指導を含む一般ビジネスコース）の年間運営計画を策定する。
	2-3 コース運営管理とコース実施（講義）に必要なラオス人材の育成計画を策定する。
	2-4 ラオス国立大学講師を含むラオス人講師の育成を行う（講師研修実施）。
	2-5 LJI スタッフの主体性によるビジネスコースの運営、管理、モニタリングを行う。
指標	2-1 LJI スタッフが策定したビジネスコースの年間運営計画
	2-2 MBA コースの実施回数が 4 回、一般ビジネスコースの回数が 16 回、現地コンサルテーションの回数が 24 回を超える。
	2-3 ビジネスコース修了生の修了時及び事後アンケート調査結果で満足度が 80%以上の高い結果となる。
	2-4 現地講師によるビジネスコース（一般ビジネスコース、MBA、現場指導）の講義時間数

ラオス日本センターのビジネスコースは 2 つのコースに分かれている。1 つ目は MBA プログラムで、日本型経営の理論と実践のバランスを考えたシラバス・カリキュラムが使用されている。2 つ目は実践ビジネスコースで、こちらも同様な内容になっている。

成果 2 の達成に向けて、日本側は短期専門家チームを投入した。短期専門家は、ラオス人講師に対して教材作成や教授法など講義担当者に求められる技術の移転を OJT 形式で行った。第三国専門家としてタイ人講師が投入されたのは、先に述べたタイへの研修ツアーの強みと同様に、ラオス人受講生にとって語学面でより学習効果が高いからである。英語での講義や英語からラオス語へ通訳された講義と比べ、講師と受講生の間に言葉の障害がほとんどなくコミュニケーションがよくとれる。タイ人講師はロジスティクスと人材管理に関する 2 科目を担当した。ラオス側からは、FEBM 教員とラオス日本センター職員の一部が講師として配置された。この講師陣によってラオス日本センターが毎年実施するビジネスコースが実施された。日本人専門家への聞き取り調査の結果、時折 FEBM 教員の確保が難しいことが明らかになった。主な理由として、「本業である FEBM 業務を優先する」、「ラオス日本センターの報奨に魅力を感じない」などが挙げられた。

指標 2-3 に関連して、短期専門家チームが実施した調査結果によると、ビジネスコース修了生の満足度は平均 80% を超えていた。短期専門家とビジネスコース修了生への聞き取り調査の結果、各コースの講義期間へのコメントが多かった。多くの回答者が一部のコースは講義期間が短すぎるため 1 週間の追加を提案した。その理由は以下のとおりである。

- ・受講したコースの基礎知識をもっていない。
- ・英語での理解・コミュニケーション能力が低い。
- ・日本人とラオス人講師のコース実施に向けた準備・実施・フォローアップなどの一連作

業を効果的に共同で行う時間が確保できていない。

(3) 成果 3

成果 3 : LJI がビジネス人材ネットワークのハブとなる。	
活動	3-1 同窓会会員データベースの維持管理を行う。
	3-2 同窓会会員に対する定期的なフォローアップ活動（現場指導、コンサルテーション、セミナーなど）を実施する。
	3-3 同窓会会員、外部機関（中央銀行、商工会議所、大学など）の参加によるビジネス・フォーラムを開催する。
	3-4 外部機関とのネットワーキングに資する相互理解の促進や図書館事業の実施を支援する。
	3-5 日メコン地域協力推進に資するビジネス人材育成分野での共通研修、相互理解、セミナーを実施する。
指標	3-1 MBA 同窓会のデータベースがアップデートされ、イベント開催や発行物送付時に活用される。
	3-2 MBA プログラム 修了生に対するフォローアップ活動（現場指導、セミナーなど）の回数が、プロジェクト終了までに 8 回を超える。
	3-3 ビジネス・フォーラム〔NUOL 他学部、外部機関（他省庁・ラオス国立商工会議所・ビエンチャン日本商工会議所・現地日系企業）の参加による〕の開催回数合計が、プロジェクト終了までに 8 回を超える。
	3-4 ビジネス・フォーラムの参加者数（累計）がプロジェクト終了までに 280 名を超える。
	3-5 両国の企業間連携・交流、外部団体との連携につながった相互理解活動数がプロジェクト終了までに 20 回、参加者数が 700 名を超える。
	3-6 日メコン地域協力を資するビジネス人材育成分野での共通研修、相互交流、セミナーの開催回数の合計がプロジェクト終了までに 8 回、参加者数が 280 名を超える。

指標 3-1 に関連して、ビジネス部門では MBA プログラム修了生のデータベースを作成した。このデータベースは主に修了生に対するラオス日本センターのお知らせを発信するために使用された。なお、短期専門家が中心となって、MBA プログラム修了生を対象にした同窓会の設立に向けて活動が実施された。教育スポーツ省内に学生支援室が設置され、プロジェクト終了時までには政府の承認を得た同窓会が発足できる予定である。一方で、プロジェクトでは、ラオスにおける同窓会の位置づけ、目的、基礎的な組織規定などに関する共通認識が不十分である。日本・ラオス国側双方のプロジェクトメンバーとその他関係者で、早期に同窓会の目的や役割を明確にする必要がある。

指標 3-2 については、MBA プログラム修了生へのフォローアップ 4 回を実施した。

指標 3-3 に関しては、プロジェクトでは開催規模が大から小と異なるビジネス・フォーラム 6 回実施し、ビジネス・フォーラムには MBA プログラム修了生、同プログラムに関心を

もつ企業、ラオス日本センターのパートナー機関などが参加した。チーフアドバイザーとして派遣された日本人専門家によると、1回のビジネス・フォーラムを開催するために要する時間・人員と効果を分析した結果とビジネス部門職員数の現状を考慮すると、大規模なフォーラムを年1回開催するほうがより効果的であると評価した。もしフォーラムの開催が年1回になったとしても、指標3-4として設定されている280名以上の参加者を確保できるとの追加説明があった。

指標3-5については、ラオス日本センターに設置されている図書館や相互理解活動に必要な施設・資機材は、ある程度有効活用されていた。在ラオス日本大使館、日本企業への支援、日本の大学生の受け入れ（学術交流）、青年海外協力隊の赴任地での異文化研修などを通じて、ラオス日本センターの価値が再確認された。

指標3-6に関係して、外部機関とのネットワークの構築に寄与する実績として、①タイ所在の大学との連携、②留学フェアの開催、③タイ研究ツアーの企画・実施、④ラオス日本センターでの川崎商工会議所対象のラオス投資セミナーの開催、などが挙げられる。JICA本部主導で「日メコンフォローアップ・共通研修」の一環として、カンボジアとベトナムに創設された日本センターとともに、テレビ会議形式の共通研修にC/Pが参加した。メコン地域の他の日本センターと比較した場合、ラオス日本センターは唯一MBAプログラムを実施しているセンターである。新設のミャンマー日本センターを含むメコン地域の日本センターに寄与できる協力は、MBAプログラムの立ち上げに関する知見と経験が挙げられる。プロジェクト終了時までこれら日本センター間の連携体制がより強化され、各センターの強みを生かし相乗効果が確保できる取り組みが今後の課題である。

なお、ラオス国内においては、ラオス商工会議所との情報共有、共同セミナーの企画・開催を通じて連携が強化された。サバナケット大学への支援も開始され、経営学部の講師2名がラオス日本センターのMBAプログラムの受講生となった。同大学の講師陣の能力強化を支援することで、将来の開発や更なる発展が見込まれるサバナケット県に対して、人材輩出が可能な体制構築に寄与する構図になっている。

(4) 成果4

成果4	LJI スタッフによる自立的な運営管理体制が構築される。
活動	4-1 LJI スタッフと日本人専門家のTORと責任権限を明記した組織機能図を策定し、定期的にアップデートする。
	4-2 年間事業計画と年度予算計画を策定し、これに基づく事業を実施する。
	4-3 LJI スタッフの人材育成（スキルアップ）計画を策定し、実施する。
	4-4 年間事業計画に基づいた活動の進捗を定期的にモニタリングし、報告書を作成する。
	4-5 活動4-4のモニタリング報告書を基礎に、年間事業計画の修正と実施上の改善を行う。
	4-6 プロジェクト終了後のLJIの運営上の方針と主要活動を検討・計画し、LJI中期事業計画（5カ年）に取りまとめる。
	4-7 「MBAプログラム」と「実践ビジネスコース」の募集活動を自立的に実施する。

	4-8	修了生に対する定期的モニタリングの実施と報告を行う。
	4-9	ビジネスコース修了者企業に対する定期的モニタリングの実施と報告を行う。
	4-10	運営管理担当マニュアルを作成する。
	4-11	ラオス人講師に対する技術移転の事例をレポートにまとめる。
指標	4-1	組織機能図が LJI スタッフによって作成され、定期的にアップデートされる。
	4-2	年間事業計画が LJI スタッフによって毎年度策定される。
	4-3	年度予算計画が LJI スタッフによって毎年度策定される。
	4-4	モニタリング報告書が年 2 回、LJI スタッフによって作成される。
	4-5	LJI 中期事業計画 (5 カ年) が 2014 年のプロジェクト終了までに LJI スタッフによって作成される。
	4-6	人材育成計画が LJI スタッフによって策定される。
	4-7	「MBA プログラム」及び「実践ビジネスコース」の新カリキュラムの告知・募集用素材の作成・配布・プレゼンテーションが自立的に実施される。
	4-8	「起業家育成コース」修了者の起業総件数が年間 2 件以上となる。
	4-9	「実践ビジネスコース」修了者企業の従業員の増員が終了 1 年後 10%以上となる。
	4-10	「運営管理担当マニュアル」が作成される。
	4-11	現地人講師全員がプロジェクト 2 年目で講義全体の 50%を担当できる。

指標 4-1 から指標 4-6 に関しては、LJI スタッフが組織機能体制の把握や、定期的なモニタリングの実施、そして事業、予算、人材育成、5 カ年に及ぶ事業の計画策定などの活動を通じてプロジェクトを適切に運営管理できるようになることを想定して設置された指標である。ラオス日本センターの中長期的なビジョンを示す戦略計画は、JICA 専門家の支援を通じて策定されたが、中期事業計画をはじめ、想定していた各種計画がまだ策定されていない状況である。残りのプロジェクト期間中、既に策定された戦略計画を活用して、LJI スタッフ主体で策定されることが望ましい。また、中間レビュー調査実施時点では、本プロジェクトでめざす C/P の能力強化に資するモニタリングが、組織的にみえる形で実施されていない。各 C/P または各部門のプロジェクト開始当初の能力を示す基礎データがないため、客観的に能力強化の達成度を測るものがないのが現状である。なお、本調査期間中、MBA プログラムの講師と修了生・受講生²の聞き取り調査を実施したその結果、ケーススタディを活用した講義を効果的と高く評価する傾向がある。特にこれからは、日本の事例に加えてラオス国内の事例を教材に使うことが期待されていて、講師側も受講生側も関心をもっていた。MBA プログラムの改訂にフィードバックするうえでも、モニタリングは重要である。

指標 4-7 に関連して、ビジネスコースの入学広告は地元の新聞（英語とラオス語）を活用した。入学手続きなどの事務業務はすべてラオス日本センター職員が担当した。聞き取り調査の結果で

² 調査団の評価分析担当団員によって、MBA プログラムの修了生 3 名と実践ビジネスコース修了生で現在 MBA プログラムの受講生 1 名の計 4 名に対する聞き取り調査が実施された。聞き取り調査は、調査対象者の職場先にて英語または日本語⇄ラオス語の通訳を介して実施された。

は、①入学手続き時のラオス日本センター職員の対応に大きな問題はない、②新聞の活用はラオスでは適切である、ことが確認できた。日本人専門家への聞き取り調査の結果、新聞広告の内容・スタイルを工夫してよりわかりやすい広告を作成する必要性について、ラオス側に提案した経由があることがわかった。プロジェクト開始当初の広告と比較し場合、第3年次の広告は多少改善されたと評価した。

指標 4-8 については、日本人専門家がリードして C/P とともに、起業家育成をめざしたビジネスコース修了生へのフォローアップ活動が実施された。

指標 4-10 で設定されている「運営管理マニュアル」の作成については、短期専門家チームによってビジネスコースの実施・運営を目的にしたオペレーションマニュアル（案）が策定された。日本側は C/P にこのマニュアルにそってビジネスコースの準備・実施を行うよう継続的にアドバイスをした。中間レビュー調査時では、まだマニュアルがビジネス部門で定着化はされていなかった。今後は、C/P がこのマニュアルを使用しながら、必要に応じて改訂作業を行い、より C/P のニーズに沿ったマニュアルを作成することが期待される。

3-3 プロジェクト目標の達成状況

本プロジェクトの目標は、「ビジネス人材育成機関としてラオス日本センターの機能が強化される」ことである。目標の達成度を測るための一部指標は、プロジェクト終了間近に定量的データが収集できるデザインになっている。そのため、中間レビュー調査時には、総合的にプロジェクト目標の達成度を測ることは時期早尚である。

日本人専門家チームと C/P への聞き取り調査の結果、C/P の意識とコミットメントの高さが活動の要である。特にラオス側による適切な人員配置は重要であり、プロジェクト目標の達成度を左右すると想定できる。

プロジェクト目標の達成に向けた現状を表-1 に示す。よって、プロジェクト終了時までには目標は達成されると判断できる。

表-1 プロジェクト目標の達成に向けた現状（中間レビュー調査時）

	指 標	現 状
1	ラオス側のイニシアティブで 2014 年度ラオス日本センター管理運営計画が策定される。	C/P は日本人専門家が開催したセミナーに参加した。このセミナーの目的はラオス日本センターの戦略計画 ³ の策定に関するものであった。日本側のアドバイスを受けながらラオス側が同計画をまとめた。2014 年度管理運営計画を策定するにあたり、中長期的なラオス日本センターのビジョンを示す戦略計画はある程度役に立つ情報ではある。

³ ラオス日本センターの戦略計画の策定時には、国際交流基金が同センターを直接的に支援するかは不明であったため、同基金に関する記述はない。同様に、JICA ラオス事務所が実施した「ニューサーベイ」の結果も同計画策定後に発表されたため、反映されていない。

2	ラオス日本センターの支出の80%以上がラオス側（自己収入含む）によってカバーされる。	<ul style="list-style-type: none"> ・2011年4月～2012年3月：ラオス側60.9%、日本側39.1% ・2012年4月～2013年1月：ラオス側74.6%、日本側25.4%
3	プロジェクト終了後のラオス日本センター事業計画（5カ年計画）がラオス側のイニシアティブにより策定される。	ラオス日本センターの戦略計画は日本人専門家の指導にそって作成された。しかし戦略計画は5カ年計画ではなく、5カ年計画はまだ作成されていない。
4	民間セクターで活躍するラオス日本センタービジネスコース（MBAプログラム含む）の修了生が460名を超える。	中間レビュー調査時に既に修了生は460名を超えている。調査団がプロジェクト側に「活躍する」をどのように定義しているか確認したが、明確な回答はなかった。したがって、数値だけを評価すれば指標は達成されている。
5	ラオス日本センターがビジネス人材育成機関のハブとして、国内外の団体（政府機関、民間企業、商工会議所、大学、NGOなど）とネットワークを構築する（ビジネス関連イベント共催・講師派遣・研修生受入れなど）。	<p>ラオス日本センターはラオス国内外の団体・組織との連携を構築してきた。主な連携先は次のとおりである。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ラオス商工会議所（覚書きを締結済み） ・泰日工業大学と泰日経済技術振興協会（覚書きを締結済み） ・ラオス政府商工省中小企業振興局

3-4 上位目標の達成の見込み

本プロジェクトの上位目標は、「ASEAN 経済統合に対応できるビジネス人材が、ラオス日本センターで継続的に育成される」である。目標に対する指標は「民間セクターで活躍するラオス日本センタービジネスコース（MBA プログラム含む）の修了生が毎年115名輩出される」である。上位目標の達成の見込みは表-2のとおりで、達成可能な指標が設定されていることが確認された。MBA プログラムも実践ビジネスコースも、定員の7割以上が確保できれば上位目標は達成されたと判断できる計算になる。

上位目標に対する指標に関して調査団は次のような問題意識をもった。1つ目は「活躍する」の定義がプロジェクト内で共有されていないこと、2つ目は115名の修了生を毎年輩出しても、ASEAN 経済統合に適合するためにこの数値がどのような貢献をするのかが不明確なことである。したがって、プロジェクト終了までに策定されるラオス日本センター5カ年計画には、MBA プログラム及び実践ビジネスコースの将来を見据えた内容、すなわちどのような特色をもち、どのようなレベルをめざすかなど、具体的で、明確な目標が盛り込まれことが期待される。

表－２ 上位目標を達成するために必要な最低人数

コース名	定員	最低必要な人数
MBA プログラム	35	25
実践ビジネスコース		
マーケティング	20	10
簿記 / 会計	20	10
財務管理	20	10
証券管理	20	10
人材管理	20	10
ロジスティクス	20	10
ビジネス法規	20	10
ビジネスプラン	20	10
管理戦略	20	10
合計	215	115

3-5 実施プロセス

本プロジェクトは、日本・ラオス国側双方が投入した人員や資機材を効果的に活用している。

(1) 意思決定・モニタリング

R/D に沿って、合同調整委員会（Joint Coordinating Committee : JCC）が設置された。その目的はプロジェクトに対するアドバイスや承認業務を担うことである。中間レビュー調査時では、JCC が計画どおりの役割を果たしていることが確認できた。

(2) コミュニケーション

日本人専門家チームと C/P によると、中間レビュー調査時にはプロジェクト内のコミュニケーションに大きな問題があるとの指摘はなかった。

プロジェクトの広報活動と位置づけられるジャーナルについては発行されている。このジャーナルは、①日本センターが大学同等の高等教育機関であることを示す、②ラオス国内外での大学としての格上げ、③ビジネスコースの活動を通じて蓄積されることが期待されるラオス国内のケーススタディーの発表の場など多様な目的を果たす重要な役割がある。中間レビュー調査時において、このジャーナル作成に係る作業は日本人専門家が主に担っていることが判明した。プロジェクト終了時までには、ラオス側関係者によってジャーナル作成・発行にいたる一連の作業が実行できるようになることが望まれる。そのため、早期にラオス日本センターの欠員問題が解消されることが重要になる。

ラオス日本センターのホームページは制作されていて、定期的に情報が更新されている。しかしながら、ラオス語と英語のページの記載内容が混在している状況である。ホームページがより読者にやさしいものになることが求められる。

(3) 本邦研修からの学びの実践化

本プロジェクトでは、ラオス日本センターの幹部から秘書レベルの職員まで本邦研修に参

加している。これまでは、帰国後にセンターで帰国報告会が開催された。しかし、報告会のような形式的な情報共有にとどまらず、個々人が習得してきたノウハウを日常業務に活用・導入する仕組みをラオス側が自ら設け、日本人専門家がその活用・導入の適性をモニタリングすることが期待される。このようなフォローアップをすることで、本邦研修からの学びが実践的スキルとしてラオス側に定着するようになる。

第4章 5項目評価によるレビュー結果⁴

4-1 妥当性

本プロジェクトの妥当性は、事前評価時と同様に依然として高い。その根拠は、プロジェクトの目標と期待される成果が、ラオス政府の政策と日本政府の対ラオス国別援助方針とも合致しているからである。

(1) ラオス政府の政策との整合性

本プロジェクトは、事前評価時と同様にラオスの国家開発計画とラオス側のニーズに合致している。ラオス国立大学は、ラオス日本センターの存在意義を高く評価している。具体的には、ラオス日本センターの MBA プログラムは実務者向けで、より実践的な知識やスキルをラオス産業の人材に提供している点が挙げられた。同大学は、このような産業の人材育成に直接的な便益がある取り組みに対して、継続的に支援する方針であると説明した。

(2) 対象受益者との整合性

2001年に開始された JICA によるラオスの市場経済移行に関する人材育成への支援に基づき、ラオス日本センターのニーズは随時明らかになってきた。また、本プロジェクトの立ち上げ時においては、JICA から事前評価調査団が派遣され、教育スポーツ省、ラオス国立大学、ラオス日本センターなどの実施・関係機関との協議を重ね PDM が策定された。よって、本プロジェクトは、ラオス日本センターの課題の克服に向けた活動が組み込まれているとともに、ラオス側関係機関の重要課題と整合性が確保されている。

(3) 日本政府、JICA の援助方針との整合性

日本政府は 2012 年 4 月、2015 年の ASEAN 経済統合、連結性の強化、域内の格差是正を図っていく観点から、4 つ分野に重点を置く方針を固めた。本プロジェクトは「教育環境の整備と人材育成」に属し、日本政府が JICA を通じて実施する民間経済セクターの強化促進のための高等教育に対する支援の一環である。よって、本プロジェクトの内容は、「教育環境の整備と人材育成」を主要課題の 1 つと位置づける日本政府の対ラオス国別援助方針とも合致していると判断できる。

4-2 有効性

本プロジェクトの有効性はやや高いと判断できる。

(1) プロジェクト目標の達成

中間レビュー調査時において、プロジェクト目標の達成の見込みはある程度高いと判断できる。表-1 で示したとおりプロジェクトは、目標達成に向けて日本・ラオス国側双方のプロジェクトメンバーが活動中である。双方はおおむね R/D に沿った投入をしている。ラオス側の C/P 配置に関しては、一部人員がいまだ配置されていない。ここで指摘した欠員を含めラオス側の人員不足が大きな原因となり、一部活動の進捗は計画より遅れている。したがって、早急にラオス側のプロジェクトメンバーが増員されれば、プロジェクト目標の達成の見

⁴ 評価結果は、高い、やや高い、中程度、やや低い、低い、で判断する。

込みはより高くなることが想定できる。

(2) プロジェクト目標と成果の因果関係

PDM（バージョン1）に示された4つの成果は、プロジェクト目標を達成する手段として妥当である。日本・ラオス国側双方のプロジェクトメンバーによって、プロジェクトで策定された年次計画に沿って技術移転が実施されている。聞き取り調査の結果、プロジェクトの成果と活動の因果関係が確認された。一方で、調査団は設定された指標に問題があることを指摘した。中間レビュー調査を通じて日本側の調査団と長期専門家で一部指標の見直しを行った。2013年4月に予定のJCCで必要な指標の修正が行われることで、プロジェクト目標の達成と持続性の確保がより確実になると考える。

(3) プロジェクト目標の達成に向けた正負の要因

日本・ラオス国側双方のプロジェクトメンバーへの聞き取り調査の結果にそって、調査団が抽出したプロジェクト目標の達成に向けた正負の要因は表-3のとおりである。

表-3 プロジェクト目標の達成に向けた正負の要因

正の要因	負の要因
<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトを通じてC/Pの技術能力が強化されてきている。また、個々の役割を担うために求められる分野の専門性に関する自信がついてきている。 ・ラオス日本センターはジャーナルを発行することでラオス国内外に向けた啓発活動を行っている。 ・ラオス日本センターの実践ビジネスコース修了生とMBAプログラム修了生のビジネス管理の知見と個々の自信が向上された。 	<ul style="list-style-type: none"> ・適切かつ有能な人員の追加配置が行われていないため、ラオス日本センターの使命を十分果たせていない。 ・MBAプログラムへ投入された日本人専門家（講師）の期待する英語レベルに達していないラオス日本センター職員と受講生がいたし、現在もいる。

4-3 効率性

4つ成果の達成に向けて、プロジェクトはほぼ計画どおり順調に活動を実施している。よって、効率性はやや高めと判断できる。専門家によると一部の活動の進捗度は想定より低いものの、プロジェクト終了時までには完了できる見込みである。

(1) 日本側の投入

日本側の要員の投入はR/Dに基づき配置されている。C/Pへのインタビューの結果、ラオス側のプロジェクトメンバーと関係者は、日本側の投入実績に関して改善の余地はあるが特に大きな問題はないと評価した。ラオス側からは短期専門家チームの総括に求める資質として、C/Pに対し有益なアドバイスの能力がある人材の確保が重要であるとの指摘があった。この指摘の背景には、一部のC/Pと短期専門家チームのコミュニケーションが十分でないことが影響しているといえる。一方、ラオス側は日本側から移転された知識や技術は、ラオス

側にとって適切で役に立っているという。ラオス側は一部の短期専門家の派遣期間について、延長・長期化を求めていたことが確認された。長期専門家のようにいつでも差し向かいで相談・協議などの技術指導を受けられる体制が最適であると説明した。調査団は、このラオス側からの要請とプロジェクト目標の達成度との因果関係を確認・証明することはできなかった。

タイ人専門家の派遣に関して日本人専門家チームは、「言語・文化・地理的にタイとラオスは非常に似ているため、タイ人とラオス人は直接会話ができる。通訳なく講義を実施できることは、時間の有効活用に寄与する以上に受講生の理解度の向上に貢献している」と評価した。この評価について調査団は同意することができるが、長期専門家の技術移転対象グループである総務部門を含むラオス日本センターの中間管理職への支援体制に改善の余地があることを確認した。具体的には、この層に対する能力強化に向けた目標の設定、その目標に対する進捗度のモニタリング・評価がプロジェクト枠内で実施されていないことが挙げられる。

本プロジェクトは、C/Pに必要な技術移転を効果的に行うために、日本とタイから派遣された専門家の混合チームを結成して対応した。これら専門家はビジネス部門が開催する科目別に配置された。C/Pによると、専門家の長期派遣を望む声があった。その理由は日常的に意見交換を行いながら技術移転を受けられることを期待しているためである。これまでの派遣実績に対して、プロジェクトの進捗度が大きく遅れているわけではない。調査団はこの混合チームの適性を判断するための因果関係は評価できない。その一番の理由は、比較できるプロジェクトが実施されていないためである。しかしながら、日本のノウハウをもった日本人専門家、ラオスとの言語・文化・地理的な類似点が多いタイ人専門家の派遣は、ラオス日本センターにとって刺激になったことは明らかである。

(2) ラオス側の投入

ラオス側の投入は、おおむね R/D どおりに配置・提供された。ラオス側は日本人専門家の執務室をラオス日本センター施設内に確保した。この点は高く評価できる。しかしながら、ラオス側の投入の一部では改善の余地があることが指摘された。1つ目は、計画・構築された MBA プログラムと実践ビジネスコースへのラオス人講師配置について、ラオス日本センターと FEBM との協力体制と現状とのギャップである。配置が決まっていたにもかかわらず、同学部からの講師派遣が時折中止になったケースがあった。2つ目は、ラオス日本センターの中間管理職の能力の低さである。実施能力が低いために、管理職への業務過多を引き起こしている傾向がある。

(3) 実施プロセス

日本・ラオス国側双方のプロジェクトメンバーへの聞き取り調査の結果、今回の調査団は以下のような課題があることを確認した。双方のメンバーは本プロジェクトに対してコミットをしているが、更なる努力が期待される。

- ・不安定なラオス人講師の配置体制：ラオス日本センターから依頼を受け、調整済みであっても FEBM から派遣された講師が時折キャンセルすることがあった。
- ・来客へのサービスのスキル：ラオス日本センターへの来訪者・入学希望者などにセン

ターの第一印象が良好であることは重要である。センターはラオス人以外のさまざまな人も来訪するため、受付はそれぞれにやさしいサービスを提供できることが望ましが、現状ではそのようなサービスは提供されていない。

- ・業務責任体制の改善：ラオス日本センターの現状は、幹部がほとんどの意思決定を含む管理責任をもつ体制になっている。ビジネス部門の部長の欠員が主な原因ではあるが、部長業務に専念できる責任者のいない業務体制は質の低下につながる。
- ・プロジェクトメンバー間の情報共有：ラオス日本センターでは定期的に職員向けの会議が開催されている。しかし、センターの全員が本プロジェクトの目的や各職員が担う役割など、プロジェクトの内容を十分理解していないのが現状である。プロジェクトに関する日本・ラオス国側双方のプロジェクトメンバー間の意思決定がより透明になり、各プロジェクトメンバーが効果的に共同作業をできる環境の確保が重要である。

4-4 インパクト（見込み）

プロジェクトを通じてラオス日本センター職員とビジネス部門で活用されているラオス人講師の能力強化に向けた基盤を構築するには約1年半残っている。中間レビュー調査時において、プロジェクトのインパクトを表するには時期尚早である。プロジェクトは進行中であるため、大きなインパクトがまだ明確に確認されていないことは理解できる。

ラオス日本センターとラオス国立大学の幹部と専門家チームへの聞き取り調査を通じて、上位目標の達成に向けた促進要因と阻害要因の検証を実施した。その結果、表-4のような要因が確認された。2015年のASEAN経済統合に適用できるラオス人のビジネス人材について、本プロジェクトの成果が効果的であることが期待される。そのためには、確認された促進要因をより一層強化するとともに、阻害要因の改善が求められる。

表-4 上位目標の達成に向けた促進要因と阻害要因

促進要因	阻害要因
<ul style="list-style-type: none"> ・C/Pはそれぞれの役割・責任にそった能力が強化され、自信がついてきている。 ・タイの大学や商工会議所などの関係機関との連携が促進・強化されてきている。 ・ラオス日本センターのラオス人職員の自助努力によって、MBAプログラムの運営はある程度実施できる体制になってきている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ラオス日本センターの研究部門への人員確保が実現されていないため、研究活動がラオス側独自で実施できていない。 ・ラオス日本センターが独自でプロジェクト終了後に現状を維持するための資金が不足することが見込まれる。

4-5 持続性（見込み）

中間レビュー調査時に本プロジェクトの持続性を評価することは時期尚早であるが、日本・ラオス国側双方のプロジェクトメンバーや関係機関へのインタビューの結果からは中程度と判断できる。以下に示すように、(1) 組織面、(2) 技術面、(3) 財務面、から持続性を検証した。

(1) 組織面

ラオス日本センターは研究部門の設置を計画しているが、中間レビュー調査時においても

いまだ人員が配置されていない。ラオス国立大学副学長によると、適切な人員の確保が難しいとのことである。中間レビュー調査時のラオス日本センターの人員配置を確認した結果、プロジェクト終了後に現在の作業量を日本側からの投入なしで維持・継続していく組織体制は確保される見込みは低いことが明確になった。センターはビジネスコース部門長の配置を2013年3月までに実現させる方向で調整が行われている。研究部門の欠員に関しては、早期に適切な人材確保が必要であることが、日本・ラオス国側双方のプロジェクトメンバーと調査団の間で再確認された。

ラオス日本センターは戦略計画と活動計画を策定している。今後は、このプロジェクトの運営を担うラオス国立大学とともに、センターのASEAN地域における役割などタイとの連携体制を強化することで、以下のような付加価値が期待できる。

- ・質の高いタイ人講師の確保
- ・泰日工業大学と泰日経済技術振興協会から派遣された講師陣は日本式ビジネスに明るい。
- ・タイで展開する日系企業とラオス企業とのネットワーク構築の機会創出

(2) 技術面

ラオス日本センター職員は、プロジェクト終了後にセンターの能力強化研修展開をどのように実施・継続していくかなどの詳細計画について現段階でまだ明確にできていない。そのため、今後財政面でどの程度の活動費が必要になり、ラオスだけの自助努力により、どの程度の予算確保が可能になるかを判断する材料を収集できなかった。センター幹部への聞き取り調査の結果では、本プロジェクトに対する支出額より多い予算の確保は難しいことが想定できる。一方で、センター幹部は今後も継続して十分な予算の確保に向けて、啓発活動や収益向上を念頭において必要な調整を行う姿勢でいることは確認できた。

ラオス日本センター幹部によると、プロジェクトを通じてC/Pの能力は向上してきている。専門家チームは、終了時までにはC/Pの能力が更に強化される見込みは高いとみている。プロジェクト終了後には、C/P独自でこれまでと同様にラオス日本センター全体の能力強化を図ることが期待される。

(3) 財務面

中間レビュー調査時にプロジェクト終了後のラオス日本センターの財務面の持続性を評価するのは難しい。その大きな要因は、以下に示すラオス日本センターを取り巻く外部要因が関係している。

- ・センターが雇用する契約職員の給与が、国家公務員の給与増加に比例して増加されることが見込まれる。
- ・センターの受講生数に変動があり、定員割れすることが想定される。
- ・JICAまたは国際交流基金の財政支援を受けていない活動資金が少額である。

ラオス日本センター幹部と長期専門家への聞き取り調査の結果、センターの収益と支出⁵

⁵ 長期専門家が作成したプロジェクト収支表に沿って金額を計上している。計算時に適用された米ドルの為替レートも長期専門家が適用したものと同様である。計上額には、①ビジネスコース、②日本語コース、③コンピューターコース、④相互理解活動、⑤メディア室、⑥空き部屋貸し、⑦電話料金、⑧その他、⑨受取利息、⑩MBAプログラム、の10項目が含まれた。

は表－5のとおりである。日本円に換算する⁶と年間2,000万円程度の収益になる。中間レビュー調査時のセンターの収益は、MBAプログラムによる額が大きい。12名がセンターで直接雇用している契約職員であり、これら職員の給与が増加された場合、活動費が十分確保できない状態に陥ってしまう。

表－5 ラオス日本センターの収益と支出

年度	収益（米ドル）	支出（米ドル）
2010/2011	207,478	378,148
2011/2012	212,197	402,713
2012/2013（4月から1月）	174,186	339,294

出所：プロジェクト

よって、今回の調査団は、ラオス日本センター独自による十分な活動予算の確保が課題であると評価した。一方で、これまでラオス側が自己負担額の増加に向けて取り組んだことはある程度評価した。センターは支出の現状を分析することが求められる。また、ラオス国立大学と日本センターが合同で、プロジェクト終了後の活動予算の確保に向けた戦略を立案することが期待される。

⁶ 1米ドル＝96円で計算した。

第5章 結 論

本調査団とラオス側プロジェクト関係機関との協議の結果に基づき、本調査団は、中間レビュー調査段階において、ラオス側 C/P が自立するための条件が立ち上がりつつある初期段階であることが確認された。しかしながら、PDM の改訂や、調査部門への人員の配置、そして中期計画（5カ年計画）の作成など、今後取り組むべき課題が存在する。

第6章 提 言

プロジェクト期間終了に向けて、また将来のラオス日本センターの運営に向けてプロジェクトをより効果的に運営していくため、今回の調査団は、ラオス側及び日本側のプロジェクト関係者が今後取り組むべき対応策を以下のとおり提示した。

(1) ラオス日本センタービジネスコースにおける中期計画（5カ年計画）の策定

ラオス日本センターの中期計画（5カ年計画）を作成したうえで、それに沿った形で年間計画を策定すること。なお、中期計画を策定するには以下の3つの点に留意する。

- ①ラオスが ASEAN 域内で果たすべき役割を決定する。
- ②ラオスの民間セクターにおけるビジネスニーズを把握する。
- ③上記①、②の結果、及びラオス日本センターの戦略計画と 2012 年にラオス日本センターが実施した「ニーズサーベイ」の結果に基づき、ビジネスコースで提供する講義内容を決定する。

(2) ラオス日本センタースタッフの能力強化

ラオス日本センターの機能強化のため、特に中間管理職が自立的に組織運営を行うことができるよう、以下の取り組みを行うこと。

- ・日々の OJT における技術移転を通じて自己の能力を更に向上させること。
- ・ラオス日本センターの各部門において、①現時点の能力のベースラインを設定し、②上記（1）における計画に従い、プロジェクト終了時点で到達すべき目標を設定し、③活動の進捗状況を図ることができるベンチマークを設定すること。
- ・ラオス日本センタースタッフと業務調整 / 組織強化担当の専門家は、より効果的な技術移転を行うために更なるコミュニケーションを行うこと。

(3) 財務体制の強化

将来の経済環境の変化にも対応できるよう、引き続き財務体制の強化に努めること。なお、その際各コースの品質についても損なうことがないよう留意する。

(4) タイの各種機関との連携

調査の過程で本連携はプロジェクトにとってプラスの効果があったと認められるため、今後も引き続き連携に努めること。

(5) ASEAN 地域の他の日本センターとの連携

ラオス日本センターと他の日本センターとの連携強化策について、日本人専門家及び JICA と検討すること。

(6) 日本の ODA 政策への貢献

現在、日本政府は日本の中小企業の海外展開支援に力を入れており、政府開発援助（ODA）はこの政策を実施するための1つの大きな方策とされている。このような新たな ODA 政策への貢献策について議論が行われることが望まれる。

(7) ラオス日本センター調査部門への追加人員の配置

現時点の業務内容を遂行し、かつ将来におけるプロジェクトの持続可能性を確保するため、可能な限り早い段階で調査部門へ追加の人員配置が行われること。

(8) MBA プログラム修了生のデータベースの活用

現在、MBA プログラム修了生のデータベースはラオス日本センターの活動の周知にしか活用されていないため、ネットワーキングやラオス日本センター外部の関係者とのビジネス活動など、更なる活用策を検討すること。

(9) PDM の改定

各成果の進捗状況をより適切に把握するため、ラオス日本センターは日本側調査団から提示された PDM 改定案について検討を行ったうえで、JCC において現在の PDM の改定を行うこと。

付 属 資 料

1. 国別研修参加者リスト
2. 機材供与リスト
3. 短期専門家チームが提示した課題への対策の現状（2013年2月現在）
4. ラオス日本センター 収支及び支出表
5. 協議議事録（Minutes of Meeting : M/M）

1. 国別研修参加者リスト

List of Counterpart Personnel Training in Japan

Period: 2010/Oct~2012/Sep

JFY	Name/Organization	Term(Y/M/D)	Objective
2010/2011	Mr.Saykhong SAYNASINE Vice President of NUOL	2011/8/29~9/3	To make FS of linkage with Japanese Universities.
	Mr.Aloun SILATTANAKOUN Director, LJI		
	Ms.Southanom PHINSAVATH Head of Business Division of LJI	2011/8/29~9/9	To learn Japanese management system.
	Ms.Sengchanh CHANTHASENE Vice Dean FEBM		To learn Human Resource Management
	Ms.Latsamy THAMMAVONG MBA Graduate/Chief of Star telecom		
	Mr.Phouvadon VIRAVONG MBA Graduate/Shipping Officer Sinohydro		
2011/2012	Mr.Bounlouane DOUANGNGEUNE Deputy Director of LJI	2011/11/28~12/4	To learn Management of Conference
	Ms.Sifrong THAVIXAY Dao Savanh Garment Owner	2012/1/8~21	To learn Japanese management system.
	Ms.Somphone VONGDEUANE Lao Savang Machine Works Owner		
	Ms.Thipsouda PHICHIT MBA Graduate/Viet-Lao Minerals JSC		To learn Human Resource Management
	Ms.Phoudsady PHOMPHYTHAK MBA Graduate/Banking Institute		
	Mr.Bounthone SOUKAVONG Deputy Director of Dep of Commerce.FEBM		
	Ms.Laddaphone KHANTIYAVONG Head of training unit, Business Course Div. LJI		
	Ms.Pheuphayvanh BOUNMIXAY Head of accounting unit, Personnel and Administration Div. of LJI		

2011/2012	Ms.Souksakhone SENGSOULIVONG Deputy Manager of personnel and Administration Div. of LJI	2012/8/20~31	To learn Japanese management system. To learn Human Resource Management
	Ms.Malayphone SONEPHACHANH Deputy Head of Business Course Division of LJI.		
	Mr.Oulailin THASINIPHONE MBA student/None		
	Ms.Lamai KEOSAVANG MBA student/Thepnimid Pharmacy Export-Import.Manager		
	Ms.Boualapha PHOUMALAVONG MBA student/Australian Laboratory Services. Personnel and Customer relations.		

2. 機材供与リスト

List of Equipment Provided

No.	Name of Major Equipment	Fiscal Year	Type of the budget	Amount of Budget (JFY)
1	Toyota Coaster 30 STR Diesel	2012	Provision of Equipment	4,162,013
2	Printer Epson Photo 1390 (2 Units)	2011	Oveasea Activity Cost	69,536 (1Unit:34,768)
3	Canon Copier Advance C2025H	2011	Oveasea Activity Cost	368,287

3. 短期専門家チームが提示した課題への対策の現状（2013年2月現在）

課題	対策	現状
A. 運営管理		
1. MBA コース		
スタッフの担当職務の明確化	教材手配、企業訪問手配、受講生データアップデート等担当者の明確化（マニュアル化）	役割の固定化がなく、都度確認が必要。
2. 実践ビジネスコース		
作業工程のマニュアル化	管理部門用マニュアル作成	Ver.0（叩き台）準備済み
	現場用マニュアル作成	Ver.0（叩き台）準備済み
3. コース運営		
今後の業務拡大に備えたLJIの組織体制の強化	①増員 ②業務の標準化 ③企業との連携（企業リストの作成）	①1名の増員が見込まれる。 ②上記マニュアルの提案時期を検討中 ③未着手
B. 講座の技術移転		
1. MBA コース		
現地側講師の動機づけ	メリットの創出（謝金、本邦への短期研修等）	従来どおり
現地側講師の技術移転中の時間の確保	FEBMとの協定の見直し（期間中の拘束について）	未着手
2. 実践ビジネスコース		
現地側講師の確保	適格者の人選と固定化	既にアシスタント講師は固定化されている。
現地側講師の技術移転中の時間の確保	アシスタント講師としての規約づくり	規約はないが実質確保されている状況 （日本人講師の科目減でLJIスタッフのみで対応が可能となっているため。）
3. 現場指導・コンサルテーション		
人材確保（例：ラオス側の専任者の未配置）	モデル企業ごとに担当者（LJIスタッフ）の固定化を図る。	仕組みとしてまだできあがっていない。
コンサルテーションの今後の方向性	主担当の任命と企業及び政府機関との連携強化	主担当が任命されるには至っていない。

4. 調査・研究		
リサーチ活動が実施されていない。	専任者の配置	未配置
5. ビジネスフォーラム		
テーマ設定に関する現地側主体性の発揮	年間行動計画に則り、適宜、実施に向けた会議のルーティン化	都度必要に応じ会議開催。現在は現地側主導でテーマが設定されている。
事前準備の徹底	関係者による定例会議の開催	実施されている。
プレスリリースの事前準備	LJI 広報部門の活動の 1 つに加える。	実施予定
6. 修了生へのフォローアップ		
MBA 生に対して	修了生の交流会を MBA 同窓会活動の年間計画に織り込む	実施予定（2013 年 2 月実施）
実践ビジネスコース	企業訪問、現場指導活動	実施中

4. ラオス日本センター収支及び支出表

2012/2013 Revenue and Expenditure

LJI Revenue	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013 (4-1)
Business Course	21,940	14,086	54,630	54,177	16,168	13,503	36,774	44,561
Japanese Language Course	14,250	19,110	18,916	14,076	16,446	16,190	11,621	6,270
Computer Course	5,861	4,596	8,323	5,966	3,702	737	0	0
Cultural Exchange Activities	0	449	7,810	32,694	38,344	19,845	55,538	17,732
Media Room	7,385	5,140	3,394	2,802	2,268	2,243	1,812	806
Room Rental Fee	1,732	1,811	123	1,220	20,264	20,121	16,862	11,325
Telephone Fee	1	3	3	0	0	0	0	0
Others	4,822	4,535	7,146	6,551	7,687	17,165	3,502	142
Interest Earned	4,500	4,085	5,316	78	165	330	0	0
LJI Revenue (A)	\$60,491	\$53,815	\$105,661	\$117,565	\$105,044	\$90,134	\$126,109	\$80,836
MBA Program Revenue				\$55,273	\$108,550	\$117,344	\$86,088	\$93,350
Total LJI Revenue (B)	\$60,491	\$53,815	\$105,661	\$172,838	\$213,594	\$207,478	\$212,197	\$174,186

LJI Expenditure	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013 (4-1)
NUOL								
NUOL Expenditure (C)	\$46,834	\$49,262	\$47,757	\$48,103	\$45,339	\$39,884	\$60,044	\$98,228
Emolument	5,668	6,586	8,498	12,348	17,796	20,111	24,836	39,792
Electricity & Water	41,166	42,676	39,259	35,755	27,542	19,773	35,208	58,436
Ratio of the LJC Expenditure	17.3%	16.7%	14.4%	11.1%	10.4%	10.5%	14.9%	29.0%
JICA Project								
JICA Project Expenditure (D)	\$161,020	\$170,996	\$163,149	\$214,678	\$187,069	\$153,428	\$157,441	\$86,452
Ratio of the LJC Expenditure	59.6%	58.0%	49.1%	49.4%	42.7%	40.6%	39.1%	25.5%
LJI								
Honorarium	19,028	20,412	58,985	69,316	26,750	23,850	44,886	35,393
Equipment	900	2,359	1,585	6,132	0	4,886	968	0
Supplies	9,422	8,883	12,894	11,490	13,682	9,494	8,233	4,285
Utilities	3,635	8,188	790	652	4,071	17,366	25,176	15,382
Transportation	1,823	7,301	5,455	12,492	16,267	13,475	13,774	12,617
Communication	1,176	1,472	3,035	3,903	2,531	9,811	3,449	5,883
Printing	6,463	5,391	834	6,956	585	2,618	0	5,187
Rental	0	0	0	512	1,329	2,044	598	0
Employment	18,013	15,546	33,347	24,723	17,907	28,620	22,888	17,353
Meeting	255	3,697	2,589	4,633	3,417	5,360	9,128	1,118
Maintenance of Facilities	0	56	125	360	717	1,829	675	463
Maintenance of Equipment	1,515	636	1,436	1,611	3,227	1,535	1,204	2,788
Others	4	490	409	10,278	26,653	16,176	2,855	3,237
LJI Expenditure (E)	\$62,234	\$74,431	\$121,484	\$153,059	\$117,137	\$137,064	\$133,834	\$103,706
MBA Program								
LJI + MBA Expenditure (F)	\$62,234	\$74,431	\$121,484	\$171,851	\$205,311	\$184,836	\$185,228	\$154,614
Ratio of the LJI + MBA Expenditure	23.0%	25.3%	36.5%	39.5%	46.9%	48.9%	46.0%	45.6%
Total LJI Expenditure (F)	\$270,088	\$294,689	\$332,390	\$434,631	\$437,718	\$378,148	\$402,713	\$339,294

5. 協議議事録 (Minutes of Meeting : M/M)

MINUTES OF MEETING
BETWEEN
THE JAPANESE MID-TERM REVIEW TEAM
AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF
THE GOVERNMENT OF LAO PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC
ON
THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION PROJECT
FOR
THE CAPACITY DEVELOPMENT OF BUSINESS PERSONS THROUGH
LAOS - JAPAN HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT INSTITUTE

The Japanese Mid-term Review Team (hereinafter referred to as "the Team"), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") headed by Mr. Akihisa TANAKA, visited the Lao People's Democratic Republic (hereinafter referred to as "Lao P.D.R.") from February 26 to March 15, 2013, for the purpose of conducting the review concerning the Japanese Technical Cooperation Project for the Capacity Development of Business Persons through Laos-Japan Human Resource Development Institute (hereinafter referred to as "the Project").

During its stay in Lao P.D.R., the Team had a series of discussions with the personnel of Laos-Japan Human Resource Development Institute (hereinafter referred to as "LJI") and exchanged views on the achievement of the Project in fulfilling the Record of Discussions signed on June 24, 2010.

Based on these discussions, the evaluation was jointly conducted and recommendations were made by the Lao and Japanese sides. The review report was developed as attached here. The result of the review will be confirmed by the Joint Coordination Committee members (hereinafter referred to as "JCC") in April 2013

Vientiane, March 15, 2013

田中章久

Mr. Akihisa TANAKA
Leader, Japanese Mid-term Review Team,
Japan International Cooperation Agency,
Japan



Assoc. Prof. Dr. Saykhong SAYNASINE
Vice President,
National University of Laos

(Attached)

REVIEW REPORT

TABLE OF CONTENTS

1. Outline of the Review
 - 1-1. Purposes
 - 1-2. Evaluation Criteria
 - 1-3. Methodology
 - 1-4. Members of the Joint Review

2. Achievements of the Project Purpose
 - 2-1. Input
 - 2-2. Implementation of Activities
 - 2-3. Achievement of Outputs
 - 2-4. Achievement of Project Purpose

3. Evaluation (Five Criteria Evaluation of the Project)
 - 3-1. Relevance
 - 3-2. Effectiveness
 - 3-3. Efficiency
 - 3-4. Impact
 - 3-5. Sustainability

4. Conclusion and Recommendations
 - 4-1. Conclusion of the Review
 - 4-2. Recommendations

(ANNEXES)

- ANNEX 1: Evaluation Grid for the Project
- ANNEX 2: LJC Organizational Chart
- ANNEX 3: Inputs from Japanese side
- ANNEX 4: Record of Business Course Activities
- ANNEX 5: Revised PDM(draft version 2)



List of Abbreviations

C/P	Counterpart
FEBM	Faculty of Economics and Business Management
GOJ	Government of Japan
GOL	Government of Lao P.D.R.
JCC	Joint Coordination Committee
JICA	Japan International Cooperation Agency
LJC	Lao-Japan Human Resource Cooperation Center
LJI	Laos-Japan Human Resource Development Institute
MBA	Master of Business Administration
NUOL	National University of Laos
PDM	Project Design Matrix
R/D	Record of Discussions
ODA	Official Development Assistance
TNI	Thai-Nichi Institute of Technology
TOR	Terms of Reference
TPA	Technology Promotion Association (Thai-Japan)

Handwritten signature and initials in blue ink, located in the bottom right corner of the page.

Chronology of the Assistance from JICA to Laos-Japan Human Resource Development Institute¹

July 1998	The project formulation team dispatched
August 1999	The preliminary study team dispatched
September 2000	Commencement of the Project for the development of Faculty of Economics and Business Management (FEBM) of the National University of Laos and Lao-Japan Human Resource Cooperation Center (LJC) ²
February 2003	The mid-term evaluation team dispatched
March 2004	Consultation mission to division of FEBM and LJC
June 2004	Request for extension was submitted from the Government of Lao P.D.R.
February 2005	The terminal evaluation team dispatched
August 2005	Termination of the Project for the LJC (Phase 1)
September 2005	Commencement of the Project for the LJC (Phase 2)
January 2007	Commencement of the business-course consultation by the Japanese experts
June 2007	The regular business courses (basic and advance) by Lao lecturers closed The study team to review the business-course curriculum dispatched to Lao P.D.R.
December 2007	The first Japanese Language Proficiency Test held in Lao P.D.R.
June 2008	JICA mid-term evaluation team dispatched to Lao P.D.R. Study-in-Japan Fair organized at LJC
September 2009	The new building of the business courses opened at LJC
February 2010	JICA terminal evaluation team dispatched to Lao P.D.R.
April 2010	JICA ex-ante evaluation team dispatched to Lao P.D.R.
May 2010	Establishment of Laos-Japan Human Resource Development Institute (LJI) (former Lao-Japan Human Resource Cooperation Center)
September 2010	Commencement of the Project for the Capacity Development of Business Persons through LJI ³

¹ Source: Terminal evaluation report – the Project for the LJC (Phase 2) (February 2010), and modification by the Team

² This project is referred as the Project for the LJC (Phase 1) in this report.

³ This project is referred as the Post Phase 2 Project by JICA.



1. Outline of the Review

1-1 Purposes

The Project was initiated in September 2010 and will be completed by August 2014. The purposes of the mid-term review were as follows:

1. To review and confirm the achievements and the implementation process of the Project, as indicated by documents such as the Record of Discussions (R/D).
2. To evaluate the activities and achievement in terms of five evaluation criteria; namely, relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability.
3. To clarify issues and recommendations with both the Project and the Lao authorities based on the discussions, and exchange of views on the project activities planned for the second half of the project term.
4. To discuss revision of the framework of the Project, Project Design Matrix (PDM) with its quantitative criteria.
5. To compose the mid-term review report based on the discussions and exchange the Minutes of Meetings based on the result of the review.
6. To clarify the responsibility, expectation and achievement of Laos-Japan Human Resource Development Institute (LJI) based on the review, and exchange views on the activities and framework of LJI between the Government of Lao P.D.R. (GOL) and Japanese side.

1-2 Evaluation criteria

The following five evaluation criteria are applied to the project review.

- (1) Relevance: Relevance is assessed in terms of validity of the project purpose and the overall goal in relation to the development policy of the GOL and the needs of the project beneficiaries.
- (2) Effectiveness: Effectiveness is determined based on whether the Project has actually benefited the target group. It also assesses whether the project purpose is being achieved as expected and whether the project's outputs conform with the project purpose.
- (3) Efficiency: An assessment of the project's efficiency verifies whether the Project used its resources effectively. The relationship between inputs and outputs is reviewed. In essence, this criterion examines whether the inputs are commensurate with the degree to which the outputs and the project purpose have been achieved.
- (4) Impact: An assessment of the project's impact examines the indirect effects and extended effects of the Project in the long run. The analysis also extends to the positive and negative impacts that were not expected when the Project was planned.
- (5) Sustainability: The project's sustainability is assessed by focusing on the project's institutional, financial and technical aspects in an examination of the extent to which the project's achievements have been sustained or extended at this point.

1-3 Methodology

The mid-term review was mainly conducted by the Team. The Team consisted of the following members from both Lao and Japanese sides. The review was conducted in accordance with the following steps:

- (1) PDM (version 1) was used by both sides as the basis of the review.
- (2) Achievement of the Project was studied by collecting data and other relevant information.
- (3) Analysis was made from the viewpoint of the five evaluation criteria described above.

The mid-term review was conducted from February 27 to March 15, 2013. To ensure the quality of the mid-term review report, discussions between the Team and the management level of the project members from both sides were held on March 14, 2013

1-4 Members of joint mid-term review

<Lao Side>

- | | |
|---|--|
| (1) Associate Professor Aloun Silattanakoun | Director, LJI |
| (2) Ms. Souksakhone Sengsoulivong | Deputy Head, Personnel Administration Division,
LJI |
| (3) Ms. Malayphone Sonephachanh | Acting Deputy Head, Business Course Division,
LJI |

<Japanese Side>

- | | |
|-------------------------|----------------------|
| (1) Mr. Akihisa TANAKA | Team Leader |
| (2) Mr. Masahiro MORIYA | Cooperation Planning |
| (3) Ms. Kinuko MITANI | Evaluation Analysis |



2. Project Achievement

2-1 Inputs

<Lao Side>

The Lao side has borne the necessary operating cost.

- Allocation of LJI staff members (ANNEX 2)
- Operating Cost (ANNEX 3 4)

<Japanese Side>

The Japanese side provided inputs as scheduled.

- List of Dispatched Japanese experts: three long-term and 16 short-term positions (ANNEX 3 1)
- List of Counterpart Personnel Training in Japan (ANNEX 3 2)
- List of equipment provided (ANNEX 3 3)
- Operating Cost (ANNEX 3 4)

2-2 Achievement of outputs

The indicators set for the four outputs, which are listed in the PDM (version 1) were the results of each activities rather than the outputs. Hence, the Team put more focus on reviewing the progress of the planned activities. Through the mid-term review, the Team understood that indicators set against each output.

The achievement level of each Output is shown below. The detailed information is included in the attached evaluation grid (ANNEX 1). As a management and monitoring approach, the Project applied the Plan-Do-Check-Action cycle during the project implementation.

The project members from both sides are expected to follow the illustrated steps in order to 1) develop case studies based on Lao situations and 2) develop practical experiences through the follow-up activities and consultations. The persons who are involved and expected to be responsible are the Lao lecturers (LJI and FEBM) and Japanese experts. Figure 1 shows the project's design to bring synergy among the stakeholders and partners of LJI, LJI staff members, Japanese experts and third-country experts.



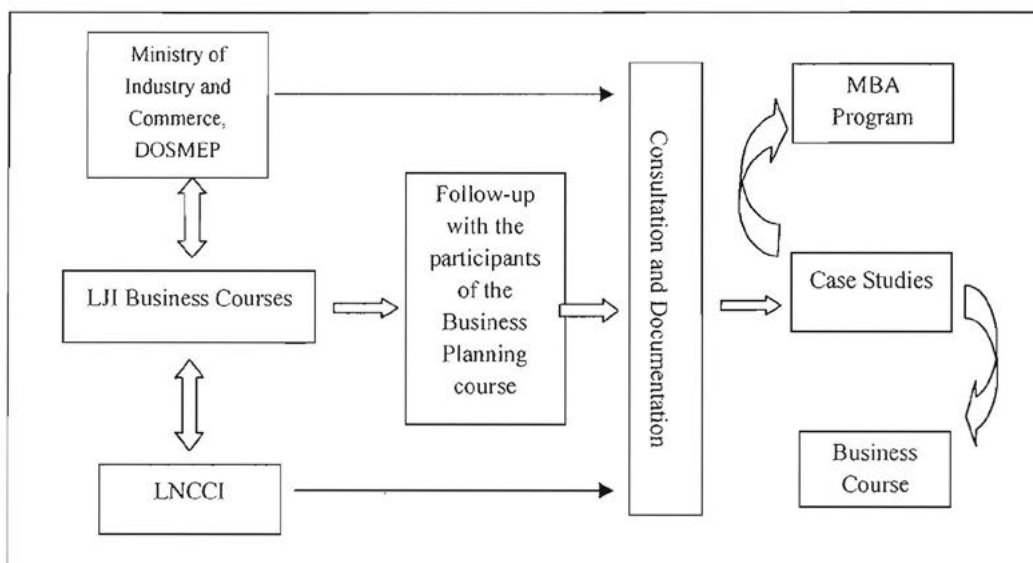


Figure 1 Structure of case study development and accumulation of practical experiences

Source: Project document

Output 1	LJI staff members are able to conduct field surveys and consultations independently.
Activities	<p>1-1. Prepare the annual plan for the field survey and consultation.</p> <p>1-2. Prepare the human resource development plan for the staff engaged in the survey and consultation.</p> <p>1-3. Provide training and On-the-job-training (OJT) to the staff engaged in the survey and consultation and make an assessment of the staff.</p> <p>1-4. Conduct the follow-up activities to Master of Business Administration (MBA) holders (ex. consultations, seminars, etc.) and compile the report.</p> <p>1-5. Conduct the field survey at the factories of companies (mainly the participants of the regular business courses) and compile the report.</p> <p>1-6. Share and disseminate the result of the field surveys and the consultations at the open Business Forum organized by LJI.</p>

The Team confirmed that the activities from 1-1 to 1-6 listed above are in progress by the project members from both Lao and Japanese sides as planned to some extent. According to the annual plan for the field survey and consultation, the Project has made some progress. OJT was applied for the necessary technical transfer from Japanese side to Lao side.

Shortage of LJI staff members for the Business Course Division continues to be an obstacle for execution of the planned activities. Hence, the progress of 1-3 to 1-6 is slightly slower than the Project anticipated.

According to the Japanese experts, they are working closely with the counterparts (C/Ps) to provide necessary assistance with the objectives of completion of technical transfer before the project termination. One of the success stories is the planning of field studies to Thailand. The significant similarities in culture, language and geography between Thailand and Lao P.D.R brought value-added benefits for the participants and LJI.

[Handwritten signature]
[Handwritten mark]

Output 2	LJI staff members are able to manage business courses that can provide practical business knowledge and know-how.
Activities	<p>2-1. Conduct needs surveys on the curriculum of the business courses that can deal with the challenges of the ASEAN integration.</p> <p>2-2. Prepare an annual business plan for the courses with the personnel assignment and the budget allocation.</p> <p>2-3. Prepare the human resource development plan for the course management and the implementation.</p> <p>2-4. Provide a training of trainers to the Lao lecturers including the National University of Laos (NUOL) lecturers.</p> <p>2-5. Manage and monitor the business courses with the initiatives of LJI staff.</p>

The short-term experts dispatched to LJI were mainly responsible for providing direct technical assistance to LJI staff members and Lao lecturers with the objectives of achievement of Output 2. A team of lecturers from Thailand was also dispatched to LJI. They were responsible for a business course on Logistics and Human Resource Management. Several Lecturers from the Faculty of Economics and Business Management (FEBM), NUOL were assigned as lectures to conduct business courses at LJI upon the requests from the Project. With the available lecturers by Japan, Thailand and Lao P.D.R., both the MBA program and the business courses were formulated and conducted each year. Despite the attempts to mobilize the existing human resources of FEBM, there were sometimes it was difficult to assign Lao lecturers.

Three external lecturers (two Lao nationals and one Japanese national) were mobilized when the MBA program organized special lectures in the field of Investment Management and Project Management. The MBA program is in session with the fifth batch of students at the time of the mid-term review.

According to the review report produced by the short-term experts, the satisfactory rate of the participants of the business courses was above 80% in the past two years.

As the results of the questionnaires and interviews conducted to the short-term experts and the graduates of the MBA program and the business courses, time allocation of each course was one of the areas addressed as a subject for revision. Some respondents to the questionnaires and interviews suggested one-week extension in some courses. The main reasons were 1) lack of basic knowledge of the course subject by participants, 2) low level of English language skills of participants and 3) more time needed for reflection after each course between the Japanese and Lao lecturers.

Output 3	LJI becomes a hub of the business network.
Activities	<p>3-1. Manage and upgrade the database of the MBA holders.</p> <p>3-2. Conduct the follow-up activities for the MBA holders. (ex. on-site guidance, consultation, seminars, etc.)</p> <p>3-3. Organize an open business forum in association with the MBA holders and the</p>

	external organizations (ex. the Central Bank, the Lao/Japan business association, universities, etc.)
	3-4. Assist the implementation of the mutual understanding activities and the library services which contribute to the promotion of the business courses and the networking with the external organizations.
	3-5. Organize the joint training programs, exchange activities and seminars that can promote the regional cooperation in the Mekong Region.

The Business Course Division developed the database of the MBA graduates. The database was used for information dissemination from LJI. The Project organized series of events such as six Business Forums at different-scale and four follow-up activities for the MBA graduates. The graduates of the MBA program and industries and other entities interested in LJI were invited to take parts in such events. Given the limited availability of the staff members who can exclusively work on public relations of LJI and the MBA program at LJI, JICA Chief Advisor identified the needs to review the frequency of Business Forum organization. Even if a Business Forum is organized once a year, the Project is expecting to host more than 280 guests before the project termination. The key resource person as the short-term expert from Japan was dispatched for establishment of the Alumni Office for the MBA program. The resource person was in the course of defining what the roles and responsibilities of the alumni functions at LJI ought to be for building LJI as a hub of the business network in Lao P.D.R..

The Project also assisted the mutual understanding activities and the library services to promote Japanese culture, languages and others.

With the support of JICA, some of the LJI staff members participated in TV capacity development seminars stated in Mekong-Japan Action Plan 63. The participants of the training included staff members of Japan Center in Cambodia and Vietnam. When considering advantages of LJI being the only Japan Center that provides the MBA program, LJI has a leading role to play in ASEAN region. Before the project termination, closer collaboration between LJI and the two Centers may be developed to complement the advantages of the three organizations.

Output 4	LJI staff members are able to manage the Institute on their own.
Activities	4-1. Prepare and regularly upgrade a new organization chart with the Terms of Reference (TOR) and mandate of each LJI staff and the Japanese experts. 4-2. Prepare and implement an annual business plan and the budget plan of LJI. 4-3. Prepare and implement a human resource development and/or a skill-up plan for LJI staff. 4-4. Monitor the activities and prepare the report every half a year. 4-5. Revise the plan and reflect it to the activities based on the result of the monitoring (4-4). 4-6. Prepare a mid-term business plan (5-year plan) after the termination of the Project. 4-7. Recruiting activity for "MBA Program" and "Business Course" are conducted. 4-8 Regular monitoring and report of "MBA Program" and "Business Course" graduates.

- | |
|--|
| 4-9. Regular monitoring and report of the status of the enterprises which the participants of "Business Course" belong to. |
| 4-10. Prepare the operation manual of the "Business Course". |
| 4-11. Prepare reports on case example of technical transfer to the local lecturers. |

There is no exclusive monitoring mechanism developed in the Project to assess progress levels of LJI staff members' capacity owing to the project implementation. Similarly, there is no baseline data in a document form to indicate the levels of LJI staff members at the beginning of the project implementation. To prepare an appropriate human resource development and/or skill-up plan for LJI staff members, the current capacity of each staff needed to be studied. However such studies were not done enough to be carried out under the Project.

5-year plan is not yet developed. Under the advisory of the Japanese experts, LJI developed its first "Strategic Management Plan for Laos-Japan Institute(Strategic Plan)". The Team recognized the efforts made by both sides for the development of such a crucial plan for LJI and also confirmed the needs to develop 5-year plan and annual plans in line with the strategic plan. Similarly, the Japanese experts worked together with LJI staff members in many steps in relation to monitoring and report writing based on the follow-up activities conducted under the Project. Newspapers were used to advertise about the MBA program and business courses offered at LJI. The C/Ps took a leading role for recruitment since the project commencement.

A draft-version of the operation manual for the business course was prepared by the short-term experts. The Japanese side continues to encourage LJI staff members for application of the manual and modification as/when needed to the situations/context of LJI.

According to the results of the interviews conducted to the lecturers and the LJI graduates (three persons from the MBA program, one person who completed the business course and is currently enrolled in the MBA program, one person from the business course), case study is an effective tool for gaining practical understanding and know-how in the field of Business. Progress of the case study development by Lao lectures is slow when compared with the expected timeline by the Japanese lectures to some extent. Levels of commitment and availability from Lao lectures side to the required activities vary, which may be one of the reasons for the time taken and will take.

2-4 Achievement of Project Purpose and Overall Goal

2-4-1 Project purpose

Both Lao and Japanese project members were working together to achieve the project purpose. Based on the results of the questionnaires and interviews analysed at the time of the mid-term review, the Team found significant improvement in the course of the project implementation. The achievement level of the project purpose against each indicator set under the Project is outlined below Table 1.

Table 1 Current status of the achievement level of the project purpose

Indicator	Current status
1. The FY2014 annual business plan and the budget plan is prepared with initiatives of the Lao C/P.	The C/Ps participated in a seminar conducted by one of the Japanese experts. The main objective of the seminar was to learn how to develop a strategic plan. LJI prepared a strategic plan with the guidance from the Japanese side. The plan is an essential document for preparation of FY2014 annual business and budget plans.
2. 80% of LJI expenditure is covered by the Lao side, including LJI revenue.	<ul style="list-style-type: none"> • April 2011 – March 2012: Lao side 60.9%, Japanese side 39.1% • April 2012 to January 2013: Lao side 74.6%, Japanese side 25.4%
3. The mid-term business plan (5-year plan) is prepared with initiatives of the Lao C/P.	Strategic plan has been developed by LJI with the guidance of the Japanese experts. The Plan does not include any 5-year plan.
4. The number of the MBA program and Business course graduates successfully working in business exceeds 460.	The total number of the graduates from the MBA program and the participants of the business course already exceeded 460. However, the definition of “successfully” is not clear.
5. LJI, as a hub of the business education, builds a network with internal/external organizations (ministries, government organizations, business associations, universities, non-governmental organizations).	<p>LJI has established the following networks:</p> <ul style="list-style-type: none"> • MOU with Lao National Chamber of Commerce (LNCCI) • MOU with Technology Promotion Association (TPA)⁴, Thailand and Thai-Nichi Institute of Technology (TNI). • Linkage has been made to DOSEMP

The strategic plan prepared by LJI did not capture 1) the corporation between LJI and the Japan Foundation and 2) the results of the Needs Survey for LJI. The followings are the reason:

- The corporation came into effect after the development of the plan.
- The results of the survey became available after the development of the plan.

2-4-2 Overall goal

Business persons who can deal with the ASEAN integration are continuously educated through LJI.

Under the Project, “total 115 students graduate or complete the MBA program and/or the general business course every year after the project completion” is set as the indicator for the overall goal stated above. Based on simple calculation of the enrollment numbers as shown in Table 2, LJI will achieve the overall goal.

⁴ TPA (http://www.tpa.or.th/tpanew/default_en.php) was established on January 24, 1973 with the strong intention, co-operation, and sacrifice of the Japanese alumni and those who were trained in Japan. The objective of TPA is to be the center for promoting knowledge, disseminating and transmitting new technology to Thai personnel for the growth and advancement of Thai economy and industry.

Table 2 Minimum number of students required per year

Course Title	Number
MBA program	25
Business course	
Practical Marketing	10
Bookkeeping/ Accounting	10
Financial Management	10
Stock Market	10
HR Management	10
Logistics	10
Business Law	10
Business Plan	10
Management Strategy	10
TOTAL	115

However, achievement of the set number does not assure successful integration of Lao business persons in ASEAN region. There is a need to illustrate expected level(s) to where LJI wants to be when compared to other business schools domestically/internationally and concrete ways to secure the expected quality of services to the prospective students of LJI in the 5-year plan, which is not yet developed under the Project.

2-4-3 Implementation process

(1) Monitoring

The Japanese experts prepared several reports of the Project, which were submitted to LJI and JICA. The project's progress and activities planned for the following year(s) were presented to the JCC members during the JCC meeting(s) held.

Regular meetings (i.e. monthly/yearly-base) were conducted by LJI. From Japanese side, the long-term experts participated in LJI regular staff meetings. According to the experts, the meetings were one of the means to share information from LJI senior management to the rest of the staff members and the experts.

(2) Communication

According to the experts and the C/Ps, there were some problems regarding communication at the beginning of the project implementation. The problems were mostly solved by the third year of the project implementation. As the result of the interviews conducted during the mid-term review, the Team identified the following areas of improvement:

- Information sharing about the project activities and deliverables among the team members within the Japanese side.
- English language skills of some LJI staff members were not up to the expectations of the experts to hold intensive brainstorming/discussions about the Project.

3. Evaluation⁵

3-1 Relevance

The relevance of the Project is high since the project objectives not only remain consistent with the development policy/assistance strategy of both countries but also are in line with needs of LJI.

3-1-1 Relevancy to the Development Policy of the Government of Lao. P.D.R.

The purpose of the Project remains to be aligned with the development strategy of GOL. NUOL emphasized the uniqueness of LJI in Lao P.D.R. The MBA program offered by LJI provides practical management knowledge and skills for business persons in Lao P.D.R.. NUOL expressed its commitment to provide continuous support to LJI.

3-1-2 Conformity with the needs of the target groups

Over the years of corporation between LJI and JICA, the needs of LJI were carefully identified. In addition, the Project was designed through the preliminary study conducted by JICA in collaboration with the Ministry of Education and Sports, NUOL and LJI. Hence, the needs of the target groups were addressed and captured in the Project.

3-1-3 Relevancy to the Assistance Policy of the Government of Japan for Lao P.D.R

The Project is consistent with the assistance policy of GOJ for Lao P.D.R. According to GOJ's Rolling Plan for Lao P.D.R., there are four priority areas. Priority 3, one out of four, focuses on Improvement of Educational Environment and Human Resource Development. Within Priority 3, there is a minor objective, which is expansion of higher and technical education that is instrumental in strengthening the private sector and the transition to a market economy, JICA follows the policy of GOJ, and develops its assistance strategy for Lao P.D.R.

3-2 Effectiveness

Effectiveness of the Project is relatively high. The main reasons are outlined below.

3-2-1 Achievement of the project purpose

According to the progress of the achievement made in the Project shown in Table 1, the project purpose is most likely achieved before the project termination. The inputs from both sides were availed as per the R/D to some extent. In terms of C/P allocation, a few staff members at LJI continue to be vacant. Shortage of the personnel from Lao side was causing some delays in the planned execution of the activities. With additional personnel assigned to LJI at earliest possible,

⁵ The Team applies the following ratings: high, relatively high, fair, relatively low, and low. The said rating system is applied when JICA conducts ex-post evaluation studies.



the probability of the achievement level of the project purpose is going to increase significantly.

3-2-2 Relation between expected result of the outputs and achievement of the project purpose

The planned activities are under implementation by the project members from both Lao and Japanese sides according to the annual plans for the most part. As per the project design, the expected outputs are going to be realized when the activities are implemented as scheduled.

By setting up revised indicators to the outputs as/where needed, probability of achieving the project purpose should be increased. The revised indicators are also expected to contribute to increasing sustainability of the project outcomes.

3-2-3 Promoting and/or hindering factors to achieve the project purpose

The major positive and negative factors identified by the Team are shown in Table 3.

Table 3 Major positive and negative factors identified by the Team

Positive factors	Negative factors
<ul style="list-style-type: none"> • The C/Ps are enhancing their technical capacity through the Project. They have also gained their confidence in their areas of expertise through the Project. • LJI is creating exposure opportunities locally and internationally by producing and disseminating journals. • LJI graduates have gained not only knowledge related to business management but also confidence. 	<ul style="list-style-type: none"> • Shortage of qualified and capable personnel at LJI to become fully operational according to the missions of LJI. • Levels of English language skills among the target groups and beneficiaries sometimes did not meet the expected levels by the Japanese lecturers.

3-3 Efficiency

At the time of the mid-term review, efficiency of the Project is assessed as relatively high since the Project is most likely to achieve the indicators set under the Project before the project termination.

3-3-1 Inputs from Lao side

The inputs from Lao side have been provided to the Project as planned excluding human resources to some extent. At the time of the mid-term review, the Team has observations regarding 1) the current staffing conditions of the implementation arrangement between FEBM and LJI and 2) capacity of middle-management level of LJI staff members. Shortage of Lao lecturers and LJI staff members at LJI who are fully committed to the Project is one of the hindering factors identified and should be noted.

3-3-2 Inputs from Japanese side

The inputs from the Japanese side have been provided as stated in the R/D. From a view point

of Lao side, there is no major concern in regard to the inputs provided by Japanese side although dispatch of more long-term experts could be valued. Alternatively, the team leader of the short term experts who is in charge of the business course should have ability and capacity to provide management advice to the C/Ps. According to the C/Ps and the experts, knowledge and experience transferred from Japanese side to Lao side have been appropriate and useful although more efforts are needed.

The Team found that the current arrangement of providing technical inputs from the long-term experts to the middle-management level of LJI staff members was not partly adequate. For example, regular meetings to discuss and check the progress of each division were not done.

3-3-3 Implementation process

Based on the results of the interviews conducted to the project members from both sides, the Team identified some obstacles although the project members from both sides are committed to the project activities for the most part. The areas for improvement identified by the Team are as follows:

- Unstable placement of Lao lecturers: FEBM lecturers were not available even though necessary placement arrangements were made by LJI time to time.
- Customer service skills: Positive first impression is important for LJI to increase potential and prospective partners/students. Visitor-friendliness particularly for non-Lao speakers by LJI staff members, especially at the LJI reception, was not always available.
- Establishment of improved operation structure: The current operational structure heavily depended on a few senior management personnel in LJI. Unavailability of the Business Course Division Head is creating inadequate work volume to some staff members.
- Information sharing: Although regular meetings were held, LJI staff members did not have the same levels of understanding about the Project and what are the expected roles to be played by each staff members. Decision-making processes between Lao and Japanese sides should be more transparent for creation of enabling environment for integration across the divisions.

3-4 Impact

Although it is too early to assess the project's impact, the Team identified both positive and negative factors in respect to the attainment status. The project outputs are expected to contribute to generating business persons who can deal with the ASEAN integration, which is the overall goal of the Project. LJI will be in a better position to achieve the overall goal by overcoming the negative effects and maximizing the positive effects in the coming years.

Table 4 Positive and negative effects addressed by the project members

Positive Effects	Negative Effects
------------------	------------------

<ul style="list-style-type: none"> • The C/Ps are gaining knowledge, skills and confidence as per their roles and responsibilities. • Partnerships with some institutes/organizations in Thailand are strengthened. • The operation of the MBA program is stabilized, and is most likely manageable by LJI staff members. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uncertainty of JICA support after the project termination • Limitation to income generating activities by LJI as a whole
--	---

3-5 Sustainability

Although it may be too early to evaluate the sustainability of the Project at the time of mid-term review, the Team found it is fair based on the results of the interviews conducted to the project members and others concerned from both Lao and Japanese sides.

3-5-1 Institutional aspect

LJI continues to face the shortage of qualified and capable staff members to carry out its mandate, in particular to research component. With the current volume of works already assigned to the existing staff members without additional manpower, the operational structure which was established under the Project at LJI may not be sustainable after the project termination. It is therefore good that, while LJI is in the process of recruiting more staff members including the Business Course Division Head, LJI needs to recognize the necessity and importance of hiring technical staff member(s) for Research Unit as soon as possible.

LJI is taking the initiatives to develop its strategic plan and action plans. As NUOL is the steering body for LJI, LJI senior management team is expected to make clear future visions and missions of LJI for Lao P.D.R and in ASEAN region.

In particular, the followings are valued added partnerships with Thailand:

- to secure highly qualified lecturers
- TNI and TPA lecturers who are familiar with Japanese business practices
- to facilitate network-building between Japanese companies working in Thailand and Lao companies

3-5-2 Technical aspect

The Project did not set any clear and measurable goals for each LJI staff members for their capacity development activities. Hence, it is difficult to make any assessment based on 1) what are expected to be achieved before the project termination, and 2) improvement progress based on baseline data.

The Team collected qualitative data to assess the project's sustainability from a technical view point. According to the experts, technical capacity of the C/Ps is increasing owing to the Project. Furthermore, they believe that the capacity of the C/Ps will be further enhanced during the remaining project implementation period.

3-5-3 Financial aspect

It is difficult to assess the project's sustainability from a financial view point at the time of mid-term review. The main reasons for the uncertainty of financial stability of LJI are as follows:

- Salary of LJI staff members on contract may be increased due to the recent salary increase of LJI staff members who are on the Government payroll.
- Fluctuation of enrollment
- Availability of limited funds to carry out activities, which are not financially supported by JICA or JF

Based on the results of the interviews and document review, the LJI program brought approximately 207,478 US dollars in FY2010/2011, 212,197 in FY2011/2012, and 174,186 in FY2012/2013 (April to January) as revenue⁶ each year since the project commencement. The current funding mechanism of LJI heavily depends on the revenue from the MBA program to cover its operational cost. At the time of the mid-term review, there are approximately 12 staff members who receive salary from LJI. If the anticipating salary increase of these 12 staff members comes into effect, LJI will not have enough funds to organize the existing program and courses.

The Team recognizes the efforts made by both Lao and Japanese sides for establishment of the current self-funding mechanism. At the same time, the Team has an observation about the financial sustainability of LJI. It is essential that LJI reviews the current expending patterns and identify ways to improve the insufficient practice. Likewise, it is necessary for NUOL and LJI jointly develop a strategy to improve the current funding mechanism before the project termination. Otherwise, the long efforts made by both Lao and Japanese sides to generate Lao nationals with advanced knowledge including MBA graduates may be vanished after the project termination.

⁶ The amount of LJI revenue is shown in US dollars by applying the exchange rate applied by the Japanese expert, and consisted of 1) business course, 2) Japanese language course, 3) computer course, 4) cultural exchange activities, 5) media room, 6) room rental, 7) telephone fee, 8) others, 9) interest earned and 10) the MBA program. From FY2011/2012, there was no longer any revenue from the computer course due to the course closure. From FY2011/2012 to FY2012/2013, no revenue was generated from 9) interest earned. Source: Project (February 2013)



4. Conclusion and Recommendations

4-1 Conclusion of the Review

Based on the discussions within the Team and the concerned Lao authorities, the Team concludes the initial stage of the Project in over with setting up some ground to stand alone by the project members from Lao side. However, there are more to be done such as revision of the PDM, recruitment of researchers, and development of the 5-year plan.

4-2 Recommendations

In order to manage the LJI project more effectively towards the end of Post Phase 2 as well as for the future of LJI, the mission recommends the following measures to be considered for implementation by both Lao and Japanese sides:

4-2-1 Formulation of LJI mid-term business plan for business course

As the FY 2014 annual business and budget plans of LJI should ensure consistency with 5-year plan of the institute, the Team affirmed that LJI should formulate the 5-year plan first. Then the annual plans should be formulated in line with the 5-year plan. The following measures should be taken for formulation of the 5-year plan:

- To determine the role played by Laos in the ASEAN region.
- To grasp business needs of Lao private sector.
- To define contents of business courses in line with the results from above two measures, “Strategic Management Plan for Lao-Japan Institute” and “Needs Survey for LJI in 2012”.

4-2-2 Capacity Building for LJI staff members

In order to strengthen the capacity of LJI management, LJI staff members, especially the middle-level managers, should strengthen their capacity to manage institution in a self-sustaining way by the following measures:

- Staff members in each section should be required to develop their capacity more through on the job training recognizing the importance of each technical transfer.
- Each division should determine 1) the baseline of current level of their capacities, 2) the goal should be achieved at the end of the project in accordance with the plans mentioned above 4-2-1, and 3) benchmarks to measure the progress of their activities.
- LJI staff members and the Project Coordinator/Organization Reinforcement (Japanese long-term expert) should conduct further communication for effective technical transfer.

4-2-3 Strengthening of Financial Structure

In order to meet future changes in economic environment, LJI should continue strengthening its financial structure ensuring the quality of each course.

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

4-2-4 Alliance with institutions in Thailand

Partnerships with some institutes/organizations in Thailand are regarded as the positive effect to the Project. In order to strengthen the alliance, those activities should be conducted continuously.

4-2-5 Alliance with Japan Centers in ASEAN region

It is suggested to explore ways to strengthen the collaboration mechanism between LJI including lecturers from FEBM and the Japan Centers through discussion with the experts and JICA.

4-2-6 Considering possible contribution to the current Japanese Official Development Assistance (ODA) policy

Policies of GOJ currently focuses on supporting overseas development of Japanese small and medium scale enterprises and ODA is one of the main vehicles to implement the policies. It is recommended discussion on ways to contribute to this new ODA policy are made among the project member of Lao and Japanese side, JICA and others concerned .

4-2-7 Allocation of technical staff member(s) for Research Unit

In order to carry out the current volume of works and secure future sustainability of the Project, additional technical staff member(s) for the Research Unit should be allocated as soon as possible.

4-2-8 Utilization of database of the MBA graduate

Currently, database of the MBA graduates is used only for information dissemination of LJI activities. The Team and LJI both shared the same recognition concerning the further utilization of the asset. The Project members from Lao and Japanese sides are suggested to put additional use/assets to the existing database for network development and business activities with stakeholders outside LJI.

4-2-9 Revise of PDM

The team members from Japanese side based on the discussion with the long-term experts proposed the draft of revised PDM (Annex 5.) in response to the results of this review. In order to monitor the progress of each output more properly, LJI should make further examination of the draft and finalize it as the revised version (version 2) through the process of the JCC.

End of report.

Annex 1

Evaluation results based on the evaluation grid

I. Performance

Question	Response
Achievement of Output 1	<ul style="list-style-type: none"> • JPN side: Research unit is not yet established, which weakens the research component of LJI as an institute that provides the MBA program. Production and dissemination of journals are in progress. Professor Hirohata is fully committed to the journal publication. Information sharing among the short-term experts is needed (i.e., Thai instructors were not aware of the journals published by LJI). As a whole, there is some delay in executing the planned activities. • Lao side: The progress is at a satisfactory level to some extent. Two members are independent lecturers and researchers. Four staff members are now working closely with the short-term experts. There were not enough staff members to carry out the project activities as planned.
Achievement of Output 2	<ul style="list-style-type: none"> • JPN side: Duration of some courses is too short to cover the planned subjects/contents, so additional week is needed. Lao students appreciate case studies and group works. • Lao side: The progress is at a very satisfactory level. Most business course and the MBA program arrangements are done by LJI staff members so far. A team of the short-term experts provided some coordination. Although there is a good balance of time allocation between theories and practical works, more time is needed for practical works time to time. Localization of the textbooks prepared by the JPN side is highly encouraged, but is not yet realized in all subjects. Quality of translation works from Japanese to Lao language needs to be improved. • MBA Graduates: Availability of the textbooks in both English and Lao languages used will be useful to speed up the learning timing. • Business course: Thai lecturers are easier to communicate when compared to Japanese instructors. However, it is too bad to miss opportunities to learn from Japanese instructors. Satisfactory rate for 2011 was the average of 84, 2012 of 87 according to the ex-post evaluation conducted by the Project. • Self-evaluation by the short-term experts¹: quality of lectures (4 by 5 experts, 3 by 2 experts, 2 by 2 experts, and 1 by nobody) and performance of the C/P (4 by 5 persons, 3 by 3 persons, 2 by one person, 1 by nobody).
Achievement of Output 3	<ul style="list-style-type: none"> • JPN side: Business forums were conducted under the Project. There are lessons learned from such organization. Inviting a high-profile speaker is a key to bring large participation. Not many activities

¹ The four ratings used for evaluation: 4 – very satisfied, 3 – satisfied, 2 – not so satisfied, 1 – not satisfied.

	<p>were planned and implemented up to now regarding the partnership development with other Japan Centers in ASEAN region.</p> <ul style="list-style-type: none"> Lao side: The progress is at a satisfactory level to some extent. Personnel at the business course division and the MBA program are not sufficient in number. Integration of activities across the divisions within LJI is still weak.
Achievement of Output 4	<ul style="list-style-type: none"> JPN side: With the technical guidance from Mr. Fukuyama, LJI prepared a strategic plan. Each division is in the course of action plan development. There was some decrease in the enrollment number at LJI due to the organization of the Summit using the NUOL campus. The schools were all closed during the Summit. Lao side: The progress is at a very satisfactory level.
Status of the JPN language courses	<ul style="list-style-type: none"> JPN side: Since the joining of the Japan Foundation (JF) to LJI, the Project is no longer responsible to provide direct assistance to the course from technical and financial view points. Lao side: With the presence of JF, the JPN language division is in discussions to better understand what kinds of assistance are available from JPN side.
Status of the Promotion of mutual understanding course	<p>JPN side: Since the joining of the Japan Foundation (JF) to LJI, the Project is no longer responsible to provide direct assistance to the course from technical and financial view points.</p> <ul style="list-style-type: none"> Since the joining of the Japan Foundation (JF) to LJI, the Project is no longer responsible to provide direct assistance to the course from a technical view point. Corporation mechanism between this division and JF and with JICA is not clear to the staff members of the division. LJI senior management instructed to plan and to execute income generating activities. The activities the division carried out could only generate minimum revenue. Due to the nature of the activities carried by the division, income generation is not easily realized.
Do you think the present number and capacity/ skills of LJI staff are adequate?: LJI administration	<ul style="list-style-type: none"> JPN side: Not adequate because there is a room for improvement of management, English language, customer service and skills necessary to properly administer LJI. Lao side: Adequate giving the available human resources.
Do you think the present number and capacity/ skills of LJI staff are adequate?: MBA program and Business management courses	<ul style="list-style-type: none"> JPN side: Not adequate as a whole because the C/Ps agreed in the R/D are not yet assigned to the Project. There is a room for improvement of coordination and management, English language skill, and other skills necessary to perform the works. Lao side: Adequate giving the available human resources. Middle management staff turnover occurred during the project implementation and LJI and NUOL have been continuing to find replacement. The replacement has been slow due to high requirements.
Do you think the present number and capacity/ skills of the JPN experts are adequate?: LJI administration	<ul style="list-style-type: none"> Lao side: No comments. LJI administration staff members do not fully understand the project design. Hence, they seem to only expect financial contribution and training opportunities in Japan from JICA.
Do you think the present number and capacity/ skills	<ul style="list-style-type: none"> JPN side: Some changes were made to improve the quality of services provided by the short-term experts

of the JPN experts are adequate?: MBA program and Business management courses	<p>since the project commencement. The current dispatch arrangement is working better, and believes that the needs of Lao side are well understood although there is always a room for improvement.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lao side: Some JPN lecturers did not fully understand the needs/context of Laos. As per the request from LJI, such persons were replaced. Thus, the situations are getting better.
Do you think the equipment / machinery provided by JICA are appropriately maintained?	<ul style="list-style-type: none"> • No equipment/ machinery are provided under the Project. • Short-term experts are having problems with the printer set up in the Business Division.
Do you think the facility of LJI is adequate?	<ul style="list-style-type: none"> • JPN side: Yes, but may be the time for renovation. • Lao side: The building requires renovation. As for vehicles, a few needs to be replaced. LJI procured 2 laptops to the project office. For the MBA program, LJI purchased desks, printer, and notebooks.

2. Implementation Process

Question	Response
Do you think the project activities have been implemented as planned?: LJI administration	<p>To some extent. However, the capacity of the Administration Dept. is lower when compared to the levels of skill development in the Business Division.</p>
Do you think the project activities have been implemented as planned?: MBA program and business management courses	<p>To some extent. More could have achieved if the following were met:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Availability of qualified and capable staff members in the vacant post. • Fully commitment from Lao side • Existence of implementation skills and capacity as per the plan(s)
How and how often has project monitoring been undertaken?	<ul style="list-style-type: none"> • LJI organizes regular meetings to share information among LJI staff members. Mr. Kinoshita participants in such meetings regularly. • JCC meeting is organized to monitoring the overall progress of the Project and review/approve the annual plan(s) jointly prepared by the project members from both sides. • MBA Program: Feedback from the students was collected and analyzed in the Project. • Trainings in Japan: Upon return to LJI, the participants of the trainings in Japan gave presentations.
Do you think the above-described monitoring was appropriate in terms of its method and frequency?	<ul style="list-style-type: none"> • The Japanese experts prepared several reports of the Project, which were submitted to LJI and JICA. The project's progress and activities planned for the following year(s) were presented to the JCC members during the JCC meeting(s) held. • Regular meetings (i.e. monthly/yearly-base) were conducted by LJI. From Japanese side, the long-term experts participated in LJI regular staff meetings. According to the experts, the meetings were one of the means to share information from LJI senior management to the rest of the staff members and the experts.
Do you think the above-described monitoring was appropriate in terms of its method and frequency?: MBA program and business management courses	<ul style="list-style-type: none"> • JPN side: To some extent. No concrete bench marks are set to monitoring the progress levels of the C/Ps. As for the operation of the MBA program and the business course, the C/Ps are trying to manage the whole process by themselves as much as possible. Hence, levels of involvement/monitoring from the Japanese

	<p>side were kept to a minimum.</p> <ul style="list-style-type: none"> Lao side: Adequate, but more interaction is encouraged between the project members from both sides.
Do you think the above-described monitoring was appropriate in terms of its method and frequency?: public relations	<ul style="list-style-type: none"> Use of newspaper both in English and Lao languages are effective LJI website may need some improvement to make it more reader friendly. Events organized by LJI and the Alumni Office of the MBA Program play as a platform. Journals published by LJI
Please describe any revisions of activities you made as a result of project monitoring if there are such cases.	<ul style="list-style-type: none"> Replacement of a few lecturers to meet the needs/requests from Lao side Adding more case studies in the concerned course subjects
Was communication effective between the C/Ps and JPN experts in implementing the project activities?	<ul style="list-style-type: none"> JPN side: To some extent. More can be done to promote increased participation of the C/Ps in the project activities. Lao side: To some extent. But more can be done to improve communication between the two sides.
How and to what extent has FEBM been involved in management of the Project? Please describe specific actions taken by FEBM.	<ul style="list-style-type: none"> FEBM is not directly involved in the management of LJI. Revenue of LJI is distributed to NUOL (10%) and FEMB (23%).
Was disbursement of the expenses for LJI operation and maintenance of equipment as well as assignment of LJI staff effective in executing the Project?	To some extent. Giving the limited revenue come in mainly from the MBA program, LJI disbursed the expenses carefully. The revenue is almost the same each year, so there is not much planning of ways of expenditure (see the expenditure documents provided by Mr. Miyoshi and the Administration Dept.)
Please describe any extra efforts made to promote the effects of the Project, if any.	Partnerships with Thai institutes. Collaboration with JICA IT project, and other projects under implementation in Laos.

3. 5 evaluation criteria

Question	Response
Relevance	
Is the Project aligned with the development policy of the Government of Lao P.D.R. (GOL)?	<ul style="list-style-type: none"> Yes, it is aligned with the priority areas of development by GOL. NUOL expressed its commitment to provide continuous support to LJI.
Is the project purpose meeting the needs of the target groups?	Laos is integrating into ASEAN, so improved management skills for the target groups and beneficiaries are still in strong needs.
Is the Project aligned with the assistance strategy of the Government of Japan for Laos?	<ul style="list-style-type: none"> Yes, it is aligned with the assistance strategy of the JPN Government for Laos. According to GOJ's Rolling Plan for Lao P.D.R., there are four priority areas. Priority 3, one out of four, focuses on Improvement of Educational Environment and Human Resource Development. Within Priority 3, there is a minor objective, which is expansion of higher and technical education that is instrumental in strengthening the private sector and the transition to a market economy, JICA follows the policy of GOJ,

LA 

	and develops its assistance strategy for Laos.
Is the technical assistance provided to LJI make good use of Japan's experience, knowledge, skills and technology?	LJI appreciates the technical transfer from JPN side to Lao side. The know-how and exposures provided by the JPN side are useful for Lao side.
Effectiveness	
Are the overall goal, project purpose, outputs, activities, and inputs in the PDM appropriate and maintain a logical relationship with each other?	<ul style="list-style-type: none"> To some extent. Enable environment to implement the Project as planned/schedule is a must condition. The indicators set for the four outputs, which are listed in the PDM (version 1) were the results of each activities rather than the outputs. Hence, the Team put more focus on reviewing the progress of the planned activities. Through the mid-term review, the Team understood that indicators set against each output.
Is the Project achieving the project purpose?	<ul style="list-style-type: none"> JPN side: To some extent. But there are some activities the progress level is lower than the plan. The team will try to achieve the project purpose by the project termination. Lao side: Yes. More variable indicators for the project purpose are approaching accomplishment.
Are the important assumptions in the PDM being met?	Expecting no change.
Please explain new knowledge, technique, and technology introduced from the JPN side to the Lao side owing to the project implementation, which are most relevant to the Lao side.	<ul style="list-style-type: none"> JPN side: case study, practical approach in teaching, JPN business management Lao side: Lao lecturers' capacity, teaching materials and management process.
Please describe any factors, if any, which hindered or promoted the achievement of the project purpose.	<ul style="list-style-type: none"> JPN side: One of the main factors is the limited number and capacity of LJI staff members for Research activities. Another factor is the limitation of the incentives, which LJI can provide to FEBM lecturers. As for the JPN experts, limited time available before and after each course to organize preparation/feedback sessions jointly with the C/Ps. Lao side: There is no hindering factor.
Efficiency	
Are the areas of specialization, number, duration of the stay, the timing, and the quality of the work of the JPN experts (both short-term and long-term experts) were appropriate in producing the outputs specified in the PDM?	<ul style="list-style-type: none"> JPN side: To some extent. However, limited time available before and after each course to organize preparation/feedback sessions jointly with the C/Ps is making technical transfer difficult. Lao side: Appropriate expect the team leader from the short-expert team. More interaction and OJT are needed for LJI staff members. A team of the short-term experts has very limited time when in Laos. Thus there is very little time left for joint activities outside giving lectures.
Are the quantity, quality, specifications, prices of equipment and machinery provided by JICA were appropriate?	<ul style="list-style-type: none"> JPN side: N.A. (this Project). A few requests in regard to procurement of equipment are made by LJI. Lao side: Vehicles procured by JICA some time ago (before this Project) need to be replaced. LJI facility needs renovation.
Do you think the number, duration, timing and	<ul style="list-style-type: none"> JPN side: To some extent. Due to the short duration of the trainings in Japan, there is limitation to how

contents of the training in Japan for the counterpart personnel were appropriate in producing the outputs specified in the PDM?	<p>much the participants can observe and put in practice upon return to their works. The trainings in Japan were eye-opener to most of the participants.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lao side: To some extent. Long-term training opportunities in Japan are highly appreciated for capacity development of LJI staff members.
Are there any other inputs and activities which need to be introduced in order to produce the outputs specified in the PDM more quickly and efficiently?	<ul style="list-style-type: none"> • Extension of time in Laos for some of the short-term experts • Set up of agreed goals for each LJI staff member for his/her capacity development • Advancement of English language skill by some of LJI staff members
Collaboration and cooperation between LJI and FEBM, NUOL	<ul style="list-style-type: none"> • The MBA program is a FEBM/LJI joint program. • There were cases lecturers from FEBM could not be assigned to the courses scheduled by LJI. • More proactive participation from FEBM lecturers is highly appreciated and needed to increase quality of the lectures given.
Collaboration and cooperation between LJI and other JICA projects in progress in Laos	<ul style="list-style-type: none"> • Human Resource Development in IT Service Industry at NUOL (ending in November 2013) • In-Country Training on Strengthening Faculty of Management and Administration in Savannakhet University (ending in August 2015) • Dispatch of one SV to LJI (ending in September 2013)
Collaboration and cooperation among Japan Centers in ASEAN region	<ul style="list-style-type: none"> • Mekong-Japan Action Plan 63: (2.7.) Japan and the Mekong region countries welcome the efforts of the ASEAN-Japan Centre such as organizing seminars on investment and dispatching investment missions to each of the Mekong region countries. • LJI can provide know-how on establishment of MBA program to Japan Center in Cambodia and/or Vietnam, if requested. • LJI staff members participated in one of the seminars (satellite) organized by JICA. The other participants were from the Japan Center in Cambodia and Vietnam. • Partnership with TIN and TPA (both located in Thailand) have been developed under the Project.
Collaboration and cooperation between LJI and other organization(s)	<ul style="list-style-type: none"> • MOU with LNCCI • MOU with DOSEMP • MOU with TPA, Thailand.
Please describe any other factors (apart from the precondition and important assumptions listed in the PDM (version 1), which influenced the achievement of the outputs.	<ul style="list-style-type: none"> • A few big events were organized in 2012 using NUOL campus. NUOL including LJI was closed during the events, which caused reduction of the enrollment rates in the courses offered at LJI. • There are a few posts at LJI, which are not yet filled. • There has been no change in terms of the support from NUOL.
Impact	
Will the overall goal be achieved in 3- 5 years after the project termination?	Based on simple calculation of the enrollment numbers as shown below, LJI will achieve the overall goal, the overall goal will be achieved. The breakdown of the expected minimum number of students enrolled per course is shown below.

	Course Title	Number
	MBA program	25
	Business course	
	Practical Marketing	10
	Bookkeeping/ Accounting	10
	Financial Management	10
	Stock Market	10
	HR Management	10
	Logistics	10
	Business Law	10
	Business Plan	10
	Management Strategy	10
	TOTAL	115
Do you think the important assumptions will influence the achievement of the overall goal?	GOL does not expect any major political change for the coming years. It is not certain how ASEAN integration will affect the Lao market. LJI is expecting more application to the MBA program and the business course particularly after 2015. At the same time, LJI will be expected to provide high standard of education, which are comparative to international MBA programs. Continuous support from JICA, the Ministry of Education and Sports, and NUOL is critical for achievement of the overall goal.	
Has there been any positive and/or negative impact caused by the implementation of the Project?	<ul style="list-style-type: none"> • There are some indicators to bring positive impacts – 1) growth of the MBA graduates, 2) networking among the MBA graduates, 3) partnerships with institutions/organizations in Thailand, 4) accumulation of case studies based on the consultations in Laos, 5) increased confidence of LJI staff members and the graduates. • No negative impact is found so far. But there are a few negative effects – 1) uncertainty of JICA support after the project termination, and 2) limitation to income generating activities by LJI as a whole. 	
Sustainability²		
Will the effects of the project purpose and overall goal be sustainable after the project termination?	To some extent. More strategic approaches are required to secure sustainability of the project outputs after the project termination.	
Will the Project sustainable from an institutional view point after the project termination?	<ul style="list-style-type: none"> • JPN side: Improved institutional arrangement is required between FEMB and LJI. Partnerships with the concerned organizations in Thailand need to be kept and strengthened to bring credibility and market value of LJI internationally. Capacity enhancement of the Administration Dept. is needed. • Lao side: Strengthening of LJI organizational structure, providing more capable management team and staff members are required. 	
Will the Project be sustainable from a view point of	<ul style="list-style-type: none"> • JPN side: Many of LJI staff members are on GOL payroll. It is a good model to minimize the expenditure 	

² The information shown under Sustainability puts focus on the MBA course and the business course.

human resources (including appropriate assignments of personnel and adequate knowledge and skills of the LJI staff members)?	<ul style="list-style-type: none"> of LJI. At earliest, 2 to 3 staff members for Research Unit are needed. Lao side: Enhancement of research, teaching and management skills by the existing staff members at LJI through intensive trainings are needed. Staff members who can be responsible for research activities are in need.
Will the Project sustainable from a technical view point after the project termination?	<ul style="list-style-type: none"> JPN side: To some extent. Until the project termination, further efforts need to be made to enhance technical capacity of Lao side (including management skills of LJI staff members). In some cases, adequate skills and experience are developed by C/Ps such as Dr. Bounlouane. Lao side: Further improvement is needed. Without JICA's support, it is uncertain to how much Lao side can manage the MBA program and the business course after the project termination.
Will the Project sustainable from a financial view point after the project termination?	<ul style="list-style-type: none"> LJI annual revenue: approximately 207,478 US dollars in FY2010/2011, 212,197 in FY2011/2012, and 174,186 in FY2012/2013 (April to January)³ JPN side: 12 LJI staff members are on GOL payroll, which helps reduce the operation cost of LJI. Lao side: LJI budget is limited. Income generating activities are needed. Improvement of expending efficiency is required.
Will the facility/equipment available and /or provided by the Project be properly managed and maintained after the project termination?	<ul style="list-style-type: none"> JPN side: LJI needs a careful planning to secure adequate funds for necessary maintenance and upgration of the facility/equipment as/wen required. At the time of the mid-term review, it is not certain whether LJI is finally well-off to be self-sufficient. Lao side: As of now, it is difficult to make necessary maintenance and upgration of the facility/equipment without the financial support from JICA. Same conditions will apply after the project termination without significant increase in LJI revenue.
Please describe any issues which may influence sustainability of LJI.	<p>MBA course: NUOL may consider merger of LJI and FEBM without a strong and visible presence of JPN experts and lecturers. If merged, the MBA course may lose the uniqueness of an institute where students can have both theoretical and practical courses including essence of JPN business management.</p>
Any comments on the Project's strengths, issues, problems, etc.	<ul style="list-style-type: none"> MBA course: Closer working relationship with FEBM is needed to secure Lao lecturers. Some lecturers cancelled the assignment after agreeing to the placement. Lao side: Continuous support (especially finance and lecturers) is needed from JICA. Long-term training in Japan is highly appreciated by Lao side. JPN side: placement of qualified and capable persons to the vacant posts as soon as possible.

³ The amount of LJI revenue is shown in US dollars by applying the exchange rate applied by the Japanese expert, and consisted of 1) business course, 2) Japanese language course, 3) computer course, 4) cultural exchange activities, 5) media room, 6) room rental, 7) telephone fec, 8) others, 9) interest earned and 10) the MBA program. From FY2011/2012, there was no longer any revue from the computer course due to the course closure. From FY2011/2012 to FY2012/2013, no revenue was generated from 9) interest earned.
Source: Project (February 2013)

Annex 3 1.List of Dispatched Japanese Experts

(1) Long Term Expert

(Dec. 2012)

	Name	Title	Term
1	佐藤 幹治 Mr. Mikiharu SATO	Chief Adviser	2007/4/18-2011/3/31
2	木下 俊夫 Mr. Toshio KINOSHITA	Chief Adviser	2011/3/21-2013/3/20
3	三好 陽 Mr. Akira MIYOSHI	Project Coordinator/Organization Reinforcement	2010/9/1-2014/8/31

(2) Short Term Expert

	Name	Course	Title	Term
1	古川 晴喜 Mr. Haruki FURUKAWA	—	Business Course Management	2010/10/17-11/7 2011/3/27-4/10 2011/9/4-9/25
2	中嶋 修 Mr. Osamu NAKAJIMA	—	Business Course Management	2010/10/17-11/28 2011/1/4-3/17 2011/5/29-8/16 2011/10/25-11/10 2011/12/4-12/18 2012/1/4-3/18 2012/4/30-6/17 2012/7/11-8/19
3	廣畑 伸雄 Mr. Nouo HIROHATA	MBA Course	MBA Course Management Investment Management	2010/11/7-11/14 2011/2/24-3/2 2011/3/27-4/2 2011/4/16-5/1 2011/6/26-7/3 2011/11/20-11/26 2012/1/4-1/11 2012/4/15-4/29 2012/6/14-6/24 2012/8/27-9/5 2012/11/21-11/29
4	福代 和宏 Mr. Kazuhiro FUKUSHIRO	MBA Course	Technology Management	2011/2/19-2/27
5	大島 直樹 Mr. Naoki OSHIMA	MBA Course	Technology Management	2011/2/25-3/6
6	玉田 光夫 Mr. Mitsuo TAMADA	MBA Course	Operational Management	2011/5/5-5/22 2012/5/3-5/20
7	中野 哲浩 Mr. Totsuhiro NAKANO	MBA Course	Project Management	2011/6/2-6/19
8	山本 光世 Ms. Mitsuyo YAMAMOTO	MBA Course	Entrepreneurship	2011/6/16-7/3 2012/8/2-8/9
9	戸田 長作 Mr. Tyosaku TODA	MBA Course	Environment of Global Companies	2011/7/28-8/14 2012/7/18-8/5
10	山本 俊夫 Mr. Toshio YAMAMOTO	Practical Business Course	Marketing	2011/2/10-3/13 2011/6/2-7/3 2012/1/5-1/22 2012/4/19-5/6
11	林 克彦 Mr. Katsuhiko HAYASHI	Practical Business Course	Logistics	2011/3/24-4/10 2011/7/28-8/14 2012/3/8-3/25 2012/7/26-8/12
12	福山 哲郎 Mr. Tetsuo FUKUYAMA	Practical Business Course	Business Plan Management Strategy	2011/3/28-4/10 2011/4/17-5/1 2011/8/28-9/25 2012/3/8-3/25 2012/3/26-4/8 2012/5/10-5/27 2012/7/5-7/22
13	大井 啓司 Mr. Keiji OI	Practical Business Course	Labour Management	2011/1/20-2/6 2011/7/14-7/31
14	笠松 寛栄 Mr. Hiroshige KASAMATSU	—	On-site Consultation	2012/1/15-2/12 2012/6/17-8/5
15	紅林 倫太郎 Mr. Rintaro KUREBAYASHI	MBA Course	Project Management	2012/5/31-6/17
16	山本 亘苗 Mr. Nobutane YAMAMOTO	Practical Business Course	Business Forum	2012/3/10-3/17

Annex 3 2.

List of Counterpart Personnel Training in Japan

Project period: 2010/Oct~2012/Sep

JFY	Name/Organization	Term(Y/M/D)	Objective
2010/2011	Mr.Saykhong SAYNASINE Vice President of NUOL	2011/8/29~9/3	To make FS of linkage with Japanese Universities.
	Mr.Aloun SILATTANAKOUN Director, LJI		
	Ms.Southanom PHINSAVATH Head of Business Division of LJI	2011/8/29~9/9	To learn Japanese management system.
	Ms.Sengchanh CHANTHASENE Vice Dean FEBM		To learn Human Resource Management
	Ms.Latsamy THAMMAVONG MBA Graduate/Chief of Star telecom		
	Mr.Phouvadon VIRAVONG MBA Graduate/Shipping Officer Sinohydro		
2011/2012	Mr.Bounlouane DOUANGNGEUNE Deputy Director of LJI	2011/11/28~12/4	To learn Management of Conference
	Ms.Sifrong THAVIXAY Dao Savanh Garment Owner	2012/1/8~21	To learn Japanese management system.
	Ms.Somphone VONGDEUANE Lao Savang Machine Works Owner		To learn Human Resource Management
	Ms.Thipsouda PHICHIT MBA Graduate/Viet-Lao Minerals JSC		
	Ms.Phoudsady PHOMPHYTHAK MBA Graduate/Banking Institute		
	Mr.Bounthone SOUKAVONG Deputy Director of Dep of Commerce.FEBM		
	Ms.Laddaphone KHANTIYAVONG Head of training unit, Business Course Div. LJI		
	Ms.Pheuphayvanh BOUNMIXAY		

	Head of accounting unit, Personnel and Administration Div. of LJI		
2011/2012	Ms.Souksakhone SENSOULIVONG Deputy Manager of personnel and Administration Div. of LJI	2012/8/20~31	To learn Japanese management system. To learn Human Resource Management
	Ms.Malayphone SONEPHACHANH Deputy Head of Business Course Division of LJI.		
	Mr.Oulailin THASINIPHONE MBA student/None		
	Ms.Lamai KEOSAVANG MBA student/Thepnimid Pharmacy Export-Import.Manager		
	Ms.Boualapha PHOUMALAVONG MBA student/Australian Laboratory Services. Personnel and Customer relations.		

Handwritten signature and mark.

Annex3 3. List of Equipment Provided

No.	Name of Major Equipment	Fiscal Year	Type of the budget	Amount of Budget (JFY)
1	Toyota Coaster 30 STR Diesel	2012	Provision of Equipment	4,162,013
2	Printer Epson Photo 1390 (2 Units)	2011	Oveasea Activity Cost	69,536 (1Unit:34,768)
3	Canon Copier Advance C2025H	2011	Oveasea Activity Cost	368,287

43 *[Signature]*

Annex 3 4.

2012/2013 Revenue and Expenditure

LJI Revenue	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013 (4-1)
Business Course	21,940	14,086	54,630	54,177	16,168	13,503	36,774	44,561
Japanese Language Course	14,250	19,110	18,916	14,076	16,446	16,190	11,621	6,270
Computer Course	5,861	4,596	8,323	5,966	3,702	737	0	0
Cultural Exchange Activities	0	449	7,810	32,694	38,344	19,845	55,538	17,732
Media Room	7,385	5,140	3,394	2,802	2,268	2,243	1,812	806
Room Rental Fee	1,732	1,811	123	1,220	20,264	20,121	16,862	11,325
Telephone Fee	1	3	3	0	0	0	0	0
Others	4,822	4,535	7,146	6,551	7,687	17,165	3,502	142
Interest Earned	4,500	4,085	5,316	78	165	330	0	0
LJI Revenue (A)	\$60,491	\$53,815	\$105,661	\$117,565	\$105,044	\$90,134	\$126,109	\$80,836
MBA Program Revenue				\$55,273	\$108,550	\$117,344	\$86,088	\$93,350
Total LJI Revenue (B)	\$60,491	\$53,815	\$105,661	\$172,838	\$213,594	\$207,478	\$212,197	\$174,186

LJI Expenditure	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013 (4-1)
NUOL Expenditure (C)	\$46,834	\$49,262	\$47,757	\$48,103	\$45,339	\$39,884	\$60,044	\$98,228
Emolument	5,668	6,586	8,498	12,348	17,796	20,111	24,836	39,792
Electricity & Water	41,166	42,676	39,259	35,755	27,542	19,773	35,208	58,436
Ratio of the LJC Expenditure	17.3%	16.7%	14.4%	11.1%	10.4%	10.5%	14.9%	29.0%
JICA Project Expenditure (D)	\$161,020	\$170,996	\$163,149	\$214,678	\$187,069	\$153,428	\$157,441	\$86,452
Ratio of the LJC Expenditure	59.6%	58.0%	49.1%	49.4%	42.7%	40.6%	39.1%	25.5%
LJI Expenditure (E)	\$62,234	\$74,431	\$121,484	\$153,059	\$117,137	\$137,064	\$133,834	\$103,706
Honorarium	19,028	20,412	58,985	69,316	26,750	23,850	44,886	35,393
Equipment	900	2,359	1,585	6,132	0	4,886	968	0
Supplies	9,422	8,883	12,894	11,490	13,682	9,494	8,233	4,285
Utilities	3,635	8,188	790	652	4,071	17,366	25,176	15,382
Transportation	1,823	7,301	5,455	12,492	16,267	13,475	13,774	12,617
Communication	1,176	1,472	3,035	3,903	2,531	9,811	3,449	5,883
Printing	6,463	5,391	834	6,956	585	2,618	0	5,187
Rental	0	0	0	512	1,329	2,044	598	0
Employment	18,013	15,546	33,347	24,723	17,907	28,620	22,888	17,353
Meeting	255	3,697	2,589	4,633	3,417	5,360	9,128	1,118
Maintenance of Facilities	0	56	125	360	717	1,829	675	463
Maintenance of Equipment	1,515	636	1,436	1,611	3,227	1,535	1,204	2,788
Others	4	490	409	10,278	26,653	16,176	2,855	3,237
MBA Program				\$18,792	\$88,174	\$47,772	\$51,394	\$50,908
LJI + MBA Expenditure (F)	\$62,234	\$74,431	\$121,484	\$171,851	\$205,311	\$184,836	\$185,228	\$154,614
Ratio of the LJI + MBA Expenditure	23.0%	25.3%	36.5%	39.5%	46.9%	48.9%	46.0%	45.6%
Total LJI Expenditure (F)	\$270,088	\$294,689	\$332,390	\$434,631	\$437,718	\$378,148	\$402,713	\$339,294

Annex 4

ビジネスコース実績/Business Course(FY2010)

Course name	Date	Target	Contents	Lecturer (Company)	Total hours of the course	How many hours did local lecturer correspond?	Number of applicant		Number of trainees		Tuition Fee (per trainee/company)		Total Revenue			Remarks (text, place, Organizer)
							student	Business person	student	Business person	Local currency	Japanese yen	Local currency	Japanese yen		
															学生	
コース・科目名	期間	受講対象者	内容	講師 (所属)	全体的時間	うち、 現地講師 対応時間	応募者数		受講者数		受講料/人	受講料収入			その他備考 (講師料・会場・ 謝金等)	
MBA course (2nd batch)	18 Sept.2009 to Mar.2011	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Business Management	Leo lecturers	6 h	0 h	69	0	37	0	25,000,000 Kp	277,778 JPY	925,000,000 Kp	10,277,778 JPY	※この実績は2010年7月までの実績としてこの段階での段階別 +1円=500Kp (4月30日付レポート)で換算	
Special course on Marketing for Service Industry	Mar.29 - Apr.9.2010	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	1) Understanding the position and function of marketing in business management 2) Understanding marketing process 3) Understanding the method of application for the company business according to the format of the marketing plan	Mr. T. Yamamoto, JICA Expert	30 h	30 h	25	0	22	0	500,000 Kp	5,556 JPY	11,000,000 Kp	122,222 JPY	+1円=500Kp (4月30日付レポート)で換算	
Master program in Business Management (2nd batch)	18 Sept.2009 to Mar.2011	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	1) International Economics, 2) Financial Management, 3) Research Methodology, 4) Marketing Strategy	Leo lecturers	192 h	192 h	0	69	0	37	KJP	USD	USD	USD	48 hours per subject	
Special course on Strategic Management (Business Planning)	10-14 May 2010	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff, University student, University staff	Importance of strategy, Difference between idea and strategy, Positioning of business, Grasping the global changes, The SWOT analysis, CSF (Critical Success Factor), Vision and Mission, Development of new products and services, Operation improvement & etc.	Mr. T. Fukuyama, JICA Expert	15 h	0 h	0	21	0	18	500,000 KJP	5,003 JPY	9,000,000 KJP	100,852 JPY	+1円=89,240Kp (5月31日付レポート)で換算	
Special course on Production Management (Kaizen)	May 24-28 & Jun 7-11.2010	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff, University student, University staff	-The 7 basic steps for KAIZEN -Efficiency and Productivity -The 4 principles for KAIZEN -The 3 steps to make Wastefulness visible -Analysis method and 4 forms of Loss -System chart for methods of KAIZEN -What Standard-work is -The principles of a Performance Economy -Working analysis and working KAIZEN -FBObstacles facing KAIZEN	Mr. T. Shimizu, JICA Expert	30 h	0 h	0	22	0	26	350,000 KJP	3,922 JPY	7,000,000 USD	78,440 JPY	The course will be completed on June 11, 2010 +1円=89,240Kp (5月31日付レポート)で換算	
JICA-Net Distance Learning Seminar	7 May 2010	FEBAL-LI MBA's students, LLI and NUOL's staff	Leadership & Team building	Dr. Shinichiro Kawaguchi, JICA Expert	4 h	0 h	0	35	0	35	0 KJP	JPY	JPY	JPY	Free of charge	
Video Conference	27 May 2010	LLI lecturers	Evaluation meeting for JICA-Net Distance Learning Seminar done on May 7		0 h	0 h	0	0	0	0		JPY	JPY	JPY		
Special course on Marketing for Service Industry	June 21 - Jul.2.2010	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	1) Understanding the position and function of marketing in business management 2) Understanding marketing process 3) Understanding the method of application for the company business according to the format of the marketing plan	Mr. T. Yamamoto, JICA Expert	30 h	30 h	0	24	0	22	500,000 Kp	5,565 JPY	11,000,000 Kp	122,426 JPY	+1円=89,550Kp (6月21日付レポート)で換算	
MBA course (2nd batch)	7-19 Jun 2010	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Special Seminar on Entrepreneurship	Mr. Mitsuo Yamamoto, JICA Expert	30 h	0 h	37	0	37	37						
MBA course (2nd batch)	18 Jun - 9 Jul 2010	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Special Seminar on Global Business Environment	Mr. Chozoku Toda, JICA Expert	30 h	1 h	37	0	37	37						
Special course on Production Management (Kaizen)	Jul.5-9 & 12-16.2010	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff, University student, University staff	- The 7 basic steps for KAIZEN - Efficiency and Productivity - The 4 principles for KAIZEN - The 3 steps to make Wastefulness visible - Analysis method and 4 forms of Loss - System chart for methods of KAIZEN - What Standard-work is - The principles of a Performance Economy - Working analysis and working KAIZEN - FBObstacles facing KAIZEN	Mr. T. Shimizu, JICA Expert	30 h	0 h	0	22	0	28	350,000 KJP	3,718 JPY	9,800,000 KJP	104,100 JPY	1円=84,140Kp (7月5日付レポート)で換算	
Special course on Strategic Management (Business Planning)	12-16 Jul 2010	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff, University student, University staff	Importance of strategy, Difference between idea and strategy, Positioning of business, Grasping the global changes, The SWOT analysis, CSF (Critical Success Factor), Vision and Mission, Development of new products and services, Operation improvement & etc.	Mr. T. Fukuyama, JICA Expert	15 h	0 h	0	17	0	17	500,000 KJP	5,378 JPY	8,500,000 KJP	91,427 JPY	1円=92,970Kp (7月12日付レポート)で換算	
Master program in Business Management (2nd batch)	Oct.4-15.2010	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Special Seminar on Project Management	Japanese JICA Expert	30 h	0 h	0	35	0	0	KJP	JPY	USD	USD	JPY	
Master program in Business Management (2nd batch)	Oct.19-20.2010	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Special Seminar on Operation Management	Japanese JICA Expert	30 h	0 h	0	35	0	0	Kp	JPY	USD	USD	JPY	
Master program in Business Management (3rd batch)	October 2010 - April 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	1) Statistics for business, 2) Managerial Economics, 3) Managerial Accounting, 4) Human Resource Management	Leo Lecturer	180 h	180 h	0	37	0	37	0 KJP	JPY	USD	USD	45 hours per subject	
Master program in Business Management (3rd batch)	26 Oct.2010	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Special Seminar through TV conference (JICA-Net)	Japanese JICA Expert	2 h	0 h	0	37	0	37	0 KJP	JPY	USD	USD	JPY	
Business Course	~ End of Dec. 2010	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Course preparation and recruitment		0 h	0 h	0	0	0	0	0 KJP	JPY	USD	USD	JPY	
Master program in Business Management (2nd batch)	23, 27 Dec. 2010	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Thesis preparation and Thesis structure defect		0 h	0 h	0	25	0	0	KJP	JPY	USD	USD	JPY	
Master program in Business Management (3rd batch)	15 Dec. 2010	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Special seminar on Re-Vitalizing Management Education in ASEAN	This lecturer	3 h	3 h	0	37	0	37	0 KJP	JPY	USD	USD	JPY	
Business short course	Until end of Dec.2010	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Advertising for Entrepreneurship Development and SME course	Leo and Japanese lecturers												
Business short course for Entrepreneur Development	10-21 Jan. 11	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Business Law	Leo lecture	30 h	30 h	0	7	0	7	580,000 KJP	6,137 JPY	4,060,000 Kp	42,950 JPY	1円=84,510Kp (2月)で換算	

Business short course for Entrepreneur Development	24.Jan ~4.Feb.11	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Personal Management	Japanese Expert	30	h	30	h	0	5	0	6	580,000	KJP	6,137	円	3,480,000	Kjp	36,822	円	1円=94.51円(2月)で換算	
Business short course for SME	24.Jan ~4.Feb.11	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Management of Finance	Lao lecturer	30	h	30	h	0	9	0	7	580,000	KJP	6,137	円	4,000,000	Kjp	42,958	円	1円=94.51円(2月)で換算	
Business short course for SME	14-25.Feb.2011	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Marketing Management	Japanese Expert	30	h	30	h	0	13	0	13	580,000	KJP	6,071	円	7,540,000	Kjp	78,928	円	1円=95.52円(3月13日付TTSLシート)で換算	
Business short course for SME	Feb.2011	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Visited 5 companies for on-site consultation, and business diagnose	Japanese Expert and Lao counter part		h																
Master program in Business Management (2nd batch)	until 11.Mar.2011	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Thesis preparation		0	h	0	h	0	37	0	35		KJP			USD					
Master program in Business Management (3rd batch)	October 2010 - April 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	1) Research Methodology, 2) Strategy Marketing	Lao lecturer	60	h	180	h	0	37	0	35	0	KJP			USD				円 45 hours per subject	
Master program in Business Management (3rd batch)	1.Mar.2011	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Special seminar on Team working by Mr. Shinichi KAWAGUCHI, President of Inc. MSC International	JICA Expert	3	h	30	h	0	37	0	35	0	KJP			USD				円 45 hours per subject	
Business short course for SME	28 Mar ~ 8.Apr. 2011	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Logistics by Mr. Katsuhiko HAYASHI	JICA Expert	30	h	30	h	0	14	0	14	580,000	KJP	6,126	円	8,120,000	Kjp	85,763	円	1円=94.68円(4月8日付TTSLシート)で換算	
Business short course for SME	28 Mar ~ 8.Apr. 2011	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Business Planning by Mr. FUKUYAMA	JICA Expert	30	h	30	h	0	10	0	10	580,000	KJP	6,126	円	5,800,000	Kjp	61,250	円	1円=94.68円(4月8日付TTSLシート)で換算	
合計					909	h	828	h	74	703	74	583	31,180,000		344,253	円	1,814,380,000		11,245,934	円		
合計					92	人			74	703	74	583										合計777人

ビジネスコース実績(Business Course FY2011)

Course name	Date	Target	Contents	Lecturer (Company)	Local hours of this course	How many hours of local lecture correspond?	Number of applicant		Number of trainees		Tuition Fee (per trainee/company)		Total Revenue		Remarks (fund source, Organizer)		
							student	Business person	student	Business person	Local currency	Japanese yen	Local currency	Japanese yen			
																Local currency	Japanese yen
Master program in Business Management (2nd batch)	End of April 2011	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Collect the final thesis from students.		0 h	0 h	0	37	0	35	0 KJP	0 JPY	0 USD	0 JPY			
Master program in Business Management (3rd batch)	October 2010 - April 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	1) Research Methodology, 2) Strategy Marketing, 3) Investment Management	Lao lecturer	135 h	135 h	0	37	0	35	0 KJP	0 JPY	0 USD	0 JPY	45 hours per subject		
Master program in Business Management (3rd batch)	28.6 - 28 Apr. 2011	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Special seminar on "Stock Market of Laos" and Asian policy for economic and trading of Laos	Lao lecturer	6 h	6 h	0	37	0	35	0 KJP	0 JPY	0 USD	0 JPY	3 hours per topic		
Business short course for SME	18-29 Apr 2011	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Management Strategy by Mr. FUKUYAMA	JICA Expert	30 h	0 h	0	11	0	4	560,000 KJP	5,921 JPY	2,200,000 KJP	22,000 JPY	30 hours		
Master program in Business Management (3rd batch)	October 2010 - April 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	International Economics	Lao lecturer	45 h	45 h	0	37	0	35	0 KJP	0 JPY	0 USD	0 JPY	45 hours per subject		
Master program in Business Management (3rd batch)	9-20 May 2011	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Special seminar on "Operation Management" by Mr. Mitsuo Tamada	Japanese lecturer	30 h	0 h	0	37	0	35	0 KJP	0 JPY	0 USD	0 JPY			
Business short course for SME	May	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Advertising for new courses	Lao and Japanese Lecturer	0 h	0 h	0	0	0	0	0 KJP	0 JPY	0 USD	0 JPY	宣伝活動のための研修 受講者数の記録はなし		
Business short course	27 Jan-8 Jul	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Business Law by Mr. Longstack	Lao Lecturer	30 h	30 h	0	17	0	12	500,000 KJP	5,096 JPY	6,000,000 KJP	61,150 JPY			
Master program in Business Management (3rd batch)	25-29 Jul. 11	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Research Methodology	Lao Lecturer	15 h	15 h	0	37	0	35	0 KJP	0 JPY	0 USD	0 JPY			
Business short course	12-22 Jul. 11	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Finance Management	Lao Lecturer	30 h	30 h	0	24	0	16	500,000 KJP	4,932 JPY	19,000,000 KJP	187,432 JPY			
Business short course	19-29 Jul. 11	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Personal Management	Japanese lecturer	30 h	0 h	0	34	0	34	500,000 KJP	4,932 JPY	17,000,000 KJP	187,702 JPY			
Business short course	8-19 Aug. 11	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Accounting Management	Lao lecturer	50 h	30 h	0	29	0	16	500,000 KJP	4,827 JPY	14,000,000 KJP	135,161 JPY			
Business short course	22 Aug - 2 Sep. 11	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Management Information System	Japanese lecturer	30 h	0 h	0	37	0	20	500,000 KJP	4,827 JPY	10,000,000 KJP	86,544 JPY			
Master program in Business Management (3rd batch)	Sept. 2011	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Thesis preparation	Lao Lecturer	0 h	0 h	0	37	0	35	0 KJP	0 JPY	0 KJP	0 JPY			
Master program in Business Management (4th batch)	Sept. 2011	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Studying about Economics, Accounting, HRM & Statistic	Lao Lecturer	45 h	45 h	0	34	0	31	0 KJP	0 JPY	0 KJP	0 JPY	MEA受 31名より 23,000,000JP/人受 費収予定		
Business short course	Sept. 2011	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Course preparation	Lao Lecturer	30 h	30 h	0	14	0	16	500,000 KJP	4,838 JPY	15,000,000 KJP	163,858 JPY			
Business short course	Oct. 2011	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Advertising course preparation	Lao Lecturer	30 h	30 h	0	0	0	0	0 KJP	0 JPY	0 KJP	0 JPY			
Master program in Business Management (4th batch)	Nov. 2011	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Midterm Examination for 4 subjects	Lao Lecturer	45 h	45 h	0	35	0	31	0 KJP	0 JPY	KJP	KJP	45 hrs per subject		
Master program in Business Management (4th batch)	Dec. 2011	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Midterm Examination for 2 subjects	Lao Lecturer	2 h	2 h	0	35	0	31	0 KJP	0 JPY	KJP	KJP			
Business short course	Dec. 2011	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Advertising for the 1st term	Lao Lecturer	0 h	0 h	0	0	0	0	0 KJP	0 JPY	KJP	KJP	宣伝活動のための研修 受講者数の記録はなし		
Master program in Business Management (4th batch)	From 18 Jan. 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Start to teach for 2 new subjects: International Economics and Research Methodology	Lao Lecturer	90 h	90 h	0	35	0	31	0 KJP	0 JPY	KJP	KJP	43 hours per subject		
Business short course	9-20 Jan. 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Marketing Management Course by Japanese expert Mr. Yamamoto	Japanese lecturer	30 h	0 h	0	24	0	24	500,000 KJP	4,556 JPY	12,000,000 KJP	104,106 JPY			
Business short course	22 Jan - 3 Feb. 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Accounting Management Course by Lao expert	Lao Lecturer	30 h	30 h	0	34	0	34	500,000 KJP	4,556 JPY	15,500,000 KJP	139,640 JPY	3 persons from UNCC (is free of charge)		
Master program in Business Management (4th batch)	30 Jan - 12 Feb. 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	1) International Economic	Lao lecturer	45 h	45 h	0	35	0	31	0 KJP	0 JPY	0 USD	0 JPY	45 hours per subject		
Master program in Business Management (4th batch)	20 Feb - 2 Mar. 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	"Technology Management" by Dr. Kazuhiko FUKUYO & Dr. Naoki OHGISHI	JICA Expert	30 h	30 h	0	35	0	31	0 KJP	0 JPY	0 USD	0 JPY	30 hours per subject		
Business short course	08 - 17 Feb. 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Financial Management	Lao lecturer	30 h	30 h	0	34	0	34	500,000 KJP	4,556 JPY	17,200,000 USD	0 JPY			
Business short course for SME	20 Feb - 3 Mar. 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Securities Business	Lao lecturer	30 h	30 h	0	18	0	18	500,000 KJP	4,556 JPY	8,000,000 USD	81,061 JPY			
Master program in Business Management (4th batch)	06 - 12 Mar. 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	1) Leadership	Lao lecturer	15 h	15 h	0	35	0	31	0 KJP	0 JPY	0 USD	0 JPY	45 hours per subject		
Master program in Business Management (4th batch)	13-30 Mar. 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Investment Management	Lao lecturer	15 h	15 h	0	35	0	31	0 KJP	0 JPY	0 USD	0 JPY	30 hours per subject		
Business short course	12 - 23 Mar. 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Logistics	JICA Expert	30 h	30 h	0	20	0	20	500,000 KJP	4,556 JPY	10,000,000 USD	90,000 JPY			
Business short course	12 - 23 Mar. 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Business Plan	JICA Expert	30 h	30 h	0	11	0	11	500,000 KJP	4,556 JPY	5,500,000 USD	49,500 JPY			
合計							938 h	768 h	0	814	0	828	8,580,000 KJP	82,851 JPY	168,320,000 KJP	1,254,000 JPY	
							84 %	合計814人	合計628人								

ビジネスコース実績/Business Course(Dec.2012)

Course name	Date	Target	Contents	Lecturer (Company)	Total hours of the course	How many hours did local lecturer correspond?	Number of applicant		Number of trainees		Tuition Fee (per trainee/company)			Total Revenue			Remarks (text, place, Organizer)	
							student		Business person		Local currency			Japanese yen				
							学生	社会人 一般	学生	社会人 一般	現地通貨	単位	日本円	現地通貨	単位	日本円		
Master program in Business Management (4rd batch)	130 Apr-04 May 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	1) Marketing Strategy	JICA Expert	15 h	15 h	0	0	0	31	0	KIP	円	USD	円	45 hours per subject		
Master program in Business Management (4rd batch)	19 - 27 Apr 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	2) Investment Management	JICA Expert	28 h	28 h	0	0	0	31	0	KIP	円	USD	円	30 hours per subject		
Business short course	26 Mar - 06 Apr 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	1) Strategy Management	JICA Expert	30 h	30 h	0	0	0	0	500,000	KIP	5,104 円	4,500,000	KIP	45,937 円		
Business short course	04 - 06 Apr 2012		2) Operation Management By Mr. Souphanom PHINSAVATH	Lao lecturer	21 h	21 h								15,000,000	KIP	153,124 円		
Business short course	23-27 Apr 2012	Lao Development Bank	3) Practical Marketing Management	JICA Expert	24 h	24 h								20,000,000	KIP	204,165 円		
Master program in Business Management (4rd batch)	07 - 18 May 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	1) Operation Management	JICA Expert	30 h	30 h	0	0	0	31	0	KIP	円	USD	円	45 hours per subject		
Master program in Business Management (4rd batch)	21 May - 01 Jun 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	2) Financial Management	JICA Expert	30 h	30 h	0	0	0	31	0	KIP	円	USD	円	30 hours per subject		
Business short course	14 - 25 May 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	1) Strategy Management	JICA Expert	30 h	30 h	0	0	18	0	500,000	KIP	5,104 円	9,000,000	USD	91,874 円		
Master program in Business Management (4rd batch)	04 - 15 June 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	1) Project Management	JICA Expert	30 h	30 h	0	0	0	31	0	KIP	円	USD	円	30 hours per subject		
Master program in Business Management (4rd batch)	18 - 22 Jun 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	2) Research Methodology	Lao Lecturer	15 h	15 h	0	0	0	31	0	KIP	円	USD	円	15 hours per subject		
Business short course	28 May - 08 Jun 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	1) Accounting	Lao Lecturer	30 h	30 h	0	0	0	17	500,000	KIP	4,500 円	8,500,000	USD	76,500 円		
Business short course	11 - 22 Jun 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	2) Financial Management	Lao Lecturer	30 h	30 h	0	0	0	13	500,000	KIP	4,500 円	6,500,000	USD	58,500 円		
Master program in Business Management (4rd batch)	02 - 10 July 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	1) Asean Integration	JICA Expert	15 h	15 h	0	0	0	31	0	KIP	円	USD	円	15 hours per subject		
Master program in Business Management (4rd batch)	9 - 13 July 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	2) Security Market	JICA Expert	15 h	15 h	0	0	0	31	0	KIP	円	USD	円	15 hours per subject		
Master program in Business Management (4rd batch)	16 - 20 July 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	3) Security Market	JICA Expert	15 h	15 h	0	0	0	31	0	KIP	円	USD	円	15 hours per subject		
Business short course	9 - 20 July 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	1) Business Planning	JICA Expert	30 h	30 h	0	0	0	19	500,000	KIP	4,500 円	9,500,000	USD	85,500 円		
Academic Exchange program	7 - 19 July 2013		1) Lao Language Training Program for JOCVs	Lao Lecturer	83 h	83 h	0	0	0	5		KIP	円	USD	円	委託料として、20,142,000KIP(181,278円)を受領		
Academic Exchange program	14 - 31 July 2012		2) Lao Language Training Program for Fukoku	Lao Lecturer	110 h	110 h	0	0	0	1		KIP	円	USD	円	委託料として、23,134,000KIP(203,203円)を受領		
Master program in Business Management (4rd batch)	06 - 17 Aug 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	1) Entrepreneurship	JICA Expert	15 h	15 h	0	0	0	31		KIP	円	USD	円	15 hours per subject		
Master program in Business Management (5th batch)	13 - 31 Aug 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	2) Managerial Economics	Lao Lecturer	45 h	45 h	0	0	0	29		KIP	円	USD	円	15 hours per subject		
Business short course	30 Jul - 10 Aug 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	1) Logistics	JICA Expert	30 h	30 h	0	0	0	27	500,000	KIP	4,500 円	13,500,000	USD	121,500 円		
Master program in Business Management (4rd batch)	03 - 21 Sep 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	1) Strategic Management	Lao Lecturer	45 h	45 h	0	0	0	31	0	KIP	円	USD	円	45 hours per subject		
Master program in Business Management (5th batch)	03 - 21 Sep 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	2) Business Statistics	Lao Lecturer	45 h	45 h	0	0	0	29	0	KIP	円	USD	円	45 hours per subject		
Master program in Business Management (5th batch)	24 Sep - 17 Oct 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	2) Managerial Accounting	Lao Lecturer	45 h	45 h	0	0	0	29	0	KIP	円	USD	円	15 hours per subject		
JOVCs	1 - 18 Oct 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	1) Lao language training	JICA Expert	83 h	83 h	0	0	0	27	0	KIP	円	USD	円	委託料として、25,512,106KIP(219,908円)を受領		
Total							889 h	889 h	0	0	0	624	3,000,000	KIP	28,208 円	88,000,000	USD	837,100 円
							100 %	合計10人	合計624人									

Annex 5

Project Title: Project for the Capacity Development of Business Persons through Laos-Japan Human Resource Development Institute

Duration: Sep. 2010- Aug. 2014

Target groups: Private Sector (SMEs, business persons), Government officials (including Faculty of Economics and Business Management, NUOL)

as of March 14, 2013

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Overall Goal:</p> <p>1 Business persons who can deal with the ASEAN integration are continuously educated through LJI.</p>	<p>Total 115 students graduate or complete the MBA program and/or the general business course every year after the project completion.</p>	<p>Monitoring Report</p>	<p>-Laos maintains political stability after the ASEAN economic integration. - The Lao policy on The shift to The market economy is coherent. - The global economic situation does not dramatically deteriorate.</p>
<p>Project Purpose:</p> <p>The role and the functions of LJI as the center of developing highly qualified business persons are strengthened.</p>	<p>1. The mid-term business plan (5-year plan) is prepared with initiatives of the Lao counterpart, and alignment between the 5-year plan and FY 2014 annual plan is made. 2. 80% of LJI expenditure is covered by the Lao side, including LJI revenue. 3. 80% of the MBA graduates and his/her employer is satisfied with the program's outcome(s) . 4. The graduates of the practical business courses exceeds XXX. 5. LJI, as a hub of the business education, builds a network with internal/external organizations (ministries, government organizations, business associations, universities, NGOs).</p>	<p>1. 5-year plan 2. FY 2014 annual business and budget plans 3. Results of the satisfactory survey to the employers of the MBA graduates 4. Any other concerned project reports/documents</p>	<p>- Basic elements of the Lao PDR's national development policy, "the National Socio-Economic Development Plan (NSED) "does not change</p>
<p>Output:</p> <p>1 LJI staff are able to conduct field surveys and consultations independently.</p>	<p>1-1. At least X case studies are developed and utilized as teaching materials in the Business Courses before the project termination. 1-2. At least X reports based on the case studies utilized in the Business Courses are published in LJI journals before the project termination.</p>	<p>1. Teaching materials prepared in the Project 2. LJI journals</p>	<p>- The budget is constantly provided by the Ministry of Education during the Project period. - External organizations (Japanese companies, chamber of commerce, ministries) show continuously strong support.</p>
<p>2 LJI staff are able to manage business courses that can provide practical business knowledge and know-how.</p>	<p>2-1. Annual plan on the MBA Program and the Practical Business Courses prepared by LJI staff in accordance with the operation manual is implemented as planned (4 MBA batches, XX Practical Business Courses and 24 on-site consultation activities are conducted before the project termination). 2-2. The satisfaction of the participants, assessed through the ex-post evaluation of the MBA Program and the Practical Business Courses, on-site consultations, is positive and level of satisfaction shows more than 80%.</p>	<p>1. Annual plan for the MBA program and the Practical Business Courses (each fiscal year) 2. Operation manual 3. Results of the ex-post evaluation of the MBA Programs and the Practical Business Courses 4. Project documents such as Reports of short-term experts</p>	

Project Title: Project for the Capacity Development of Business Persons through Laos-Japan Human Resource Development Institute

Duration: Sep. 2010- Aug. 2014

Target groups: Private Sector (SMEs, business persons), Government officials (including Faculty of Economics and Business Management, NUOL)

as of March 14, 2013

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>3 LJI becomes a hub of the business network.</p>	<p>3-1. The database of the MBA graduates is regularly updated and used for sending information on LJI activities (business courses, Business Forum, events, etc.), and the future utilization of the database is included in the 5-year plan. 3-2. Memorandum of Understanding (MOU) between LJI and external organizations exceeds X. 3-3. The number of Business Forum (with participation of the MBA graduates, practical business course graduates, other departments of NUOL and/or the external organizations (e.g. Ministries, Lao National Chamber of Commerce and Industry, Japanese Chamber of Commerce and Industry, Vientiane) exceeds 8 times before the project period.</p>	<p>1. Database for the MBA alumni 2. MOU with external organization(s) with LJI, which were signed after the project commencement and before the project termination 3. Project documents including media coverage(s) of the organized Business Forum</p>	
<p>4 LJI staff are able to manage the Institute on their own.</p>	<p>4-1. Annual business and budget plans, which include new items such as 1) expected revenue, 2) utilization plan of facilities and 3) human resource management plan as needed are prepared and regularly updated by LJI staff. 4-2. Activities planned in the annual business plan are executed as planned by LJI staff. 4-3. The outline of the 5-year plan is prepared with the initiatives of LJI staff.</p>	<p>1. Organization Chart 2. Annual business and budget plans (the version without the said new items and the version with the new items) 3. Project documents such as progress/monitoring reports 4. Outline of the 5-year plan</p>	

Business short course for Entrepreneur Development	24 Jan - 4 Feb 11	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Personal Management	Japanese Expert	30 h	30 h	0	9	0	6	500,000	KP	6,137	円	3,480,000	Kp	36,622	円	1円=94.514Kp (2月)で換算	
Business short course for SME	24 Jan - 4 Feb 11	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Management of Finance	Lao lecturer	30 h	30 h	0	9	0	7	500,000	KP	6,137	円	4,060,000	Kp	42,606	円	1円=94.514Kp (2月)で換算	
Business short course for SME	14-25 Feb 2011	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Marketing Management	Japanese Expert	30 h	30 h	6	10	0	10	600,000	KP	6,071	円	7,540,000	Kp	78,628	円	1円=94.514Kp (2月13日付TTSL-1)で換算	
Business short course for SME	Feb 2011	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Visited 5 companies for on-site consultation, and business diagnosis	Japanese Expert and Lao course part	h															
Master program in Business Management (2nd batch)	11 Mar 2011	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Thesis preparation		0 h	0 h	0	37	0	35		KP			USD					
Master program in Business Management (3rd batch)	October 2010 - April 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	1) Research Methodology, 2) Strategy Marketing	Lao lecturer	60 h	180 h	0	37	0	35	0	KP			USD				45 hours per subject	
Master program in Business Management (3rd batch)	1 Mar 2011	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Special seminar on Team working by Mr. Shirohiko KAWAGUCHI, President of Inc. MSC International	JICA Expert	3 h	30 h	0	37	0	35	0	KP			USD				45 hours per subject	
Business short course for SME	28 Mar - 8 Apr 2011	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Logistics by Mr. Kazuhiko HAYASHI	JICA Expert	30 h	30 h	0	14	0	14	500,000	KP	6,126	円	8,120,000	Kp	86,763	円	1円=94.660Kp (4月8日付TTSL-1)で換算	
Business short course for SME	28 Mar - 8 Apr 2011	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Business Planning by Mr. FUKUYAMA	JICA Expert	30 h	30 h	0	10	0	10	500,000	KP	6,126	円	5,800,000	Kp	61,250	円	1円=94.660Kp (4月8日付TTSL-1)で換算	
					合計	1,000	13	828	5	74	703	24	563	21,180,000	344,833	円	3,014,980,000	11,245,924	円	
					52	%	合計777人													合計857人

Handwritten signature and initials.

ビジネスコース実績(Business Course FY2011)

Course name	Date	Target	Contents	Lecturer (Company)	Total hours of the course	How many hours did social lecturers teach?	Number of applicant		Number of trainees		Tuition Fee (per trainee/company)		Total Revenue			Remarks (last place, Organizer)				
							Student	Business person	Student	Business person	Local currency	Japanese Yen	Local currency	Japanese Yen						
コース-01	期別	受講対象者	内容	講師 (所属)	全修時間	社会人講師時間	応募者数	受講者数	受講料/人	受講料/人	受講料/人	受講料/人	受講料/人	受講料/人	受講料/人	受講料/人	受講料/人			
Master program in Business Management (2nd batch)	End of Apr. 2011	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Collect the fiscal thesis from students		0 h	0 h	0	37	0	35	0	KJP	0	USD	0	JPY				
Master program in Business Management (3rd batch)	October 2010 - April 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	1) Research Methodology, 2) Strategy Marketing, 3) Investment Management	Lao lecturer	135 h	135 h	0	37	0	35	0	KJP	0	USD	0	JPY	45 hours per subject			
Master program in Business Management (3rd batch)	26 & 28 Apr. 2011	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Special seminar on "Stock Market of Laos" and ASEAN policy for economics and trading of Laos	Lao lecturer	6 h	6 h	0	37	0	35	0	KJP	0	USD	0	JPY	12 hours per topic			
Business short course for SME	18-29 Apr. 2011	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Management Strategy by Mr. FUKUYAMA	JICA Expert	30 h	0 h	0	11	0	4	500,000	KJP	5,821	JPY	2,320,000	KJP	23,683	JPY	30 hours	
Master program in Business Management (3rd batch)	October 2010 - April 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	International Economics	Lao lecturer	45 h	45 h	0	37	0	35	0	KJP	0	USD	0	JPY	45 hours per subject			
Master program in Business Management (3rd batch)	9-20 May 2011	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Special seminar on "Operation Management" by Mr. Mitsuo Tamada	Japanese lecturer	30 h	0 h	0	37	0	35	0	KJP	0	USD	0	JPY				
Business short course for SME	May	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Advertising for new courses	Lao and Japanese Lecturer	0 h	0 h	0	0	0	0	0	KJP	0	USD	0	JPY				
Business short course	27 Jan-8 Jul	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Business Law by Mr. Langsack	Lao Lecturer	30 h	30 h	0	12	0	12	500,000	KJP	5,096	JPY	6,800,000	KJP	61,150	JPY		
Master program in Business Management (3rd batch)	25-29 Jul 11	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Research Methodology	Lao Lecturer	15 h	15 h	0	37	0	35	0	KJP	0	USD	0	JPY				
Business short course	12-22 Jul 11	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Financial Management	Lao Lecturer	30 h	30 h	0	36	0	36	500,000	KJP	4,932	JPY	18,000,000	KJP	187,432	JPY		
Business short course	15-20 Jul 11	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Personnel Management	Japanese lecturer	30 h	0 h	0	34	0	34	500,000	KJP	4,832	JPY	17,000,000	KJP	187,702	JPY		
Business short course	5-19 Aug 11	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Accounting Management	Lao lecturer	30 h	30 h	0	39	0	38	500,000	KJP	4,827	JPY	14,000,000	KJP	135,161	JPY		
Business short course	22 Aug - 2 Sep 11	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Management Information Systems	Japanese lecturer	30 h	0 h	0	37	0	30	500,000	KJP	4,827	JPY	10,000,000	KJP	86,544	JPY		
Master program in Business Management (3rd batch)	Sept. 2011	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Thesis preparation	Lao Lecturer	0 h	0 h	0	37	0	35	0	KJP	0	USD	0	JPY				
Master program in Business Management (4th batch)	Sept. 2011	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Studying about Economics, Accounting, HRM & Statistics	Lao Lecturer	45 h	45 h	0	35	0	31	0	KJP	0	USD	0	JPY				
Business short course	Sept. 2011	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Course preparation	Lao Lecturer	30 h	30 h	0	38	0	38	500,000	KJP	4,838	JPY	18,000,000	KJP	183,850	JPY		
Business short course	Oct. 2011	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Advertising course preparation	Lao Lecturer	30 h	30 h	0	0	0	0	0	KJP	0	USD	0	JPY				
Master program in Business Management (4th batch)	Nov. 2011	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Midterm Examination for 4 subjects	Lao Lecturer	45 h	45 h	0	35	0	31	0	KJP	0	USD	0	JPY				
Master program in Business Management (4th batch)	Dec. 2011	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Midterm Examination for 2 subjects	Lao Lecturer	2 h	2 h	0	35	0	31	0	KJP	0	USD	0	JPY				
Business short course	Dec. 2011	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Advertising for the 1st term	Lao Lecturer	0 h	0 h	0	0	0	0	0	KJP	0	USD	0	JPY				
Master program in Business Management (4th batch)	from 16 Jan. 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Start to learn for 2 new subjects: International Economics and Research Methodology	Lao Lecturer	60 h	60 h	0	35	0	31	0	KJP	0	USD	0	JPY				
Business short course	9-20 Jan. 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Marketing Management Course by Japanese expert Mr. Yamamoto	Japanese Lecturer	30 h	0 h	0	24	0	24	500,000	KJP	4,506	JPY	12,000,000	KJP	108,108	JPY		
Business short course	23 Jan - 3 Feb 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Accounting Management Course by Lao expert	Lao Lecturer	30 h	30 h	0	34	0	34	500,000	KJP	4,606	JPY	15,500,000	KJP	130,640	JPY	2 persons from UNICEF in line of charge	
Master program in Business Management (4th batch)	30 Jan - 17 Feb 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	1) International Economic	Lao lecturer	45 h	45 h	0	35	0	31	0	KJP	0	USD	0	JPY	45 hours per subject			
Master program in Business Management (4th batch)	20 Feb-23 Mar 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	"Technology Management" by Dr. Kazuhiko FUKUYO & Dr. Naoki OHSUMI	JICA Expert	30 h	30 h	0	35	0	31	0	KJP	0	USD	0	JPY	30 hours per subject			
Business short course	06 - 17 Feb. 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Financial Management	Lao lecturer	30 h	30 h	0	34	0	34	500,000	KJP	4,505	JPY	17,000,000	USD	0	JPY		
Business short course for SME	20 Feb - 3 Mar. 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Securities Business	Lao lecturer	30 h	30 h	0	10	0	18	500,000	KJP	4,505	JPY	9,000,000	USD	81,061	JPY		
Master program in Business Management (4th batch)	05-12 Mar 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	1) Leadership	Lao lecturer	15 h	15 h	0	35	0	31	0	KJP	0	USD	0	JPY	45 hours per subject			
Master program in Business Management (4th batch)	13-20 Mar 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Investment Management	Lao lecturer	15 h	15 h	0	35	0	31	0	KJP	0	USD	0	JPY	30 hours per subject			
Business short course	12 - 23 Mar. 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Logistics	JICA Expert	30 h	30 h	0	20	0	20	500,000	KJP	4,505	JPY	10,000,000	USD	80,500	JPY		
Business short course	12 - 23 Mar. 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Business Plan	JICA Expert	30 h	30 h	0	11	0	11	500,000	KJP	4,505	JPY	5,500,000	USD	49,500	JPY		
					合計	936 h	788 h	0	804	0	808	8,360,000	KJP	82,801	JPY	146,880,000	KJP	1,324,000	JPY	
								84 %	合計804人		合計808人									

ビジネスコース実績(Business Course)(Dec.2012)

Course name	Date	Target	Contents	Lecturer (Company)	Total hours of the course	How many hours did local lecturer correspond?	Number of applicant		Number of trainee		Tuition Fee (per trainee/company)			Total Revenue			Remarks (ref. place, Organizer)		
							student	Business person	student	Business person	Local currency		Japanese-yen						
											Local currency	Japanese-yen	Local currency	Japanese-yen					
コース・科目名	開校	受講対象者	内容	講師 (所属)	全体的時間	うち、現地講師対応時間	応募者数		受講者数		受講料/人			受講料総収入			その他備考 (使用した金額・実施機関等)		
							学生	社団法人・一般	学生	社団法人・一般	現地通貨	単位	日本円	現地通貨	単位	日本円			
Master program in Business Management (4rd batch)	130 Apr-04 May 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	1) Marketing Strategy	JICA Expert	15 h	15 h	0	0	0	31	0	KIP	円	USD		円	45 hours per subject		
Master program in Business Management (4rd batch)	19 - 27 Apr 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	2) Investment Management	JICA Expert	28 h	28 h	0	0	0	31	0	KIP	円	USD		円	30 hours per subject		
Business short course	26 Mar - 06 Apr 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	1) Strategy Management	JICA Expert	30 h	30 h	0	0	0	0	500,000	KIP	5,104	円	4,600,000	KIP	45,937	円	
Business short course	04 - 06 Apr 2012		2) Operation Management By Mr. Southanom PHINSAVATH	Lao lecturer	21 h	21 h					30	KIP		15,000,000	KIP	153,124	円		
Business short course	23-27 Apr 2012	Law Development Bank	3) Practical Marketing Management	JICA Expert	24 h	24 h					30	KIP		20,000,000	KIP	204,165	円		
Master program in Business Management (4rd batch)	07- 18 May 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	1) Operation Management	JICA Expert	30 h	30 h	0	0	0	31	0	KIP	円	USD		円	45 hours per subject		
Master program in Business Management (4rd batch)	21 May - 01 Jun 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	2) Financial Management	JICA Expert	30 h	30 h	0	0	0	31	0	KIP	円	USD		円	30 hours per subject		
Business short course	14 - 25 May 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	1) Strategy Management	JICA Expert	30 h	30 h	0	0	0	18	500,000	KIP	5,104	円	9,000,000	USD	91,874	円	
Master program in Business Management (4rd batch)	04 - 15 June 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	1) Project Management	JICA Expert	30 h	30 h	0	0	0	31	0	KIP	円	USD		円	30 hours per subject		
Master program in Business Management (4rd batch)	18 - 22 Jun 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	2) Research Methodology	Lao Lecturer	15 h	15 h	0	0	0	31	0	KIP	円	USD		円	15 hours per subject		
Business short course	28 May - 08 Jun 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	1) Accounting	Lao Lecturer	30 h	30 h	0	0	0	17	500,000	KIP	4,500	円	8,500,000	USD	78,500	円	
Business short course	11 - 22 Jun 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	2) Financial Management	Lao Lecturer	30 h	30 h	0	0	0	13	500,000	KIP	4,500	円	6,500,000	USD	58,500	円	
Master program in Business Management (4rd batch)	02 - 10 July 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	1) Asian Integration	JICA Expert	15 h	15 h	0	0	0	31	0	KIP	円	USD		円	15 hours per subject		
Master program in Business Management (4rd batch)	9 - 13 July 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	2) Security Market	JICA Expert	15 h	15 h	0	0	0	31	0	KIP	円	USD		円	15 hours per subject		
Master program in Business Management (4rd batch)	16 - 20 July 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	3) Security Market	JICA Expert	15 h	15 h	0	0	0	31	0	KIP	円	USD		円	15 hours per subject		
Business short course	9 - 20 July 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	1) Business Planning	JICA Expert	30 h	30 h	0	0	0	19	500,000	KIP	4,500	円	9,500,000	USD	85,500	円	
Academic Exchange program	2 - 18 July 2013		1) Lao Language Training Program for JOCVs	Lao Lecturer	83 h	83 h	0	0	0	5	KIP	円	USD				委託料として、20,142,000KIP(181,236円)を受領		
Academic Exchange program	14 - 31 July 2012		2) Lao Language Training Program for Fiskolu	Lao Lecturer	110 h	110 h	0	0	0	1	KIP	円	USD				委託料として、33,134,400KIP(298,209円)を受領		
Master program in Business Management (4rd batch)	06 - 17 Aug 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	1) Entrepreneurship	JICA Expert	15 h	15 h	0	0	0	31	KIP	円	USD		円	15 hours per subject			
Master program in Business Management (5th batch)	13 - 31 Aug 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	2) Managerial Economics	Lao Lecturer	45 h	45 h	0	0	0	29	KIP	円	USD		円	15 hours per subject			
Business short course	30 Jul - 10 Aug 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	1) Logistics	JICA Expert	30 h	30 h	0	0	0	27	500,000	KIP	4,500	円	13,500,000	USD	121,500	円	
Master program in Business Management (4rd batch)	03 - 21 Sep 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	1) Strategic Management	Lao Lecturer	45 h	45 h	0	0	0	31	0	KIP	円	USD		円	45 hours per subject		
Master program in Business Management (5th batch)	03 - 21 Sep 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	2) Business Statistics	Lao Lecturer	45 h	45 h	0	0	0	29	0	KIP	円	USD		円	45 hours per subject		
Master program in Business Management (5th batch)	24 Sep - 17 Oct 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	2) Managerial Accounting	Lao Lecturer	45 h	45 h	0	0	0	29	0	KIP	円	USD		円	15 hours per subject		
JOCVs	1 - 18 Oct 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	1) Lao language training	JICA Expert	83 h	83 h	0	0	0	27	0	KIP	円	USD			委託料として、35,512,106KIP(319,800円)を受領		
					total	469 h	385 h	0	0	0	424	3,000,000	KIP	28,808	円	86,500,000	USD	837,100	円
							100 %	合計24人	合計24人										

Annex 5

Project Title: Project for the Capacity Development of Business Persons through Laos-Japan Human Resource Development Institute

Duration: Sep. 2010- Aug. 2014

Target groups: Private Sector (SMEs, business persons), Government officials (including Faculty of Economics and Business Management, NUOL)

as of March 14, 2013

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Overall Goal:</p> <p>1 Business persons who can deal with the ASEAN integration are continuously educated through LJI.</p>	<p>Total 115 students graduate or complete the MBA program and/or the general business course every year after the project completion.</p>	<p>Monitoring Report</p>	<p>-Laos maintains political stability after the ASEAN economic integration. - The Lao policy on The shift to The market economy is coherent. - The global economic situation does not dramatically deteriorate.</p>
<p>Project Purpose:</p> <p>The role and the functions of LJI as the center of developing highly qualified business persons are strengthened.</p>	<p>1. The mid-term business plan (5-year plan) is prepared with initiatives of the Lao counterpart, and alignment between the 5-year plan and FY 2014 annual plan is made. 2. 80% of LJI expenditure is covered by the Lao side, including LJI revenue. 3. 80% of the MBA graduates and his/her employer is satisfied with the program's outcome(s) . 4. The graduates of the practical business courses exceeds XXX. 5. LJI, as a hub of the business education, builds a network with internal/external organizations (ministries, government organizations, business associations, universities, NGOs).</p>	<p>1. 5-year plan 2. FY 2014 annual business and budget plans 3. Results of the satisfactory survey to the employers of the MBA graduates 4. Any other concerned project reports/documents</p>	<p>- Basic elements of the Lao PDR's national development policy, "the National Socio-Economic Development Plan (NSEDPP) " does not change</p>
<p>Output:</p> <p>1 LJI staff are able to conduct field surveys and consultations independently.</p>	<p>1-1. At least X case studies are developed and utilized as teaching materials in the Business Courses before the project termination. 1-2. At least X reports based on the case studies utilized in the Business Courses are published in LJI journals before the project termination.</p>	<p>1. Teaching materials prepared in the Project 2. LJI journals</p>	<p>- The budget is constantly provided by the Ministry of Education during the Project period. - External organizations (Japanese companies, chamber of commerce, ministries) show continuously strong support.</p>
<p>2 LJI staff are able to manage business courses that can provide practical business knowledge and know-how.</p>	<p>2-1. Annual plan on the MBA Program and the Practical Business Courses prepared by LJI staff in accordance with the operation manual is implemented as planned (4 MBA batches, XX Practical Business Courses and 24 on-site consultation activities are conducted before the project termination). 2-2. The satisfaction of the participants, assessed through the ex-post evaluation of the MBA Program and the Practical Business Courses, on-site consultations, is positive and level of satisfaction shows more than 80%.</p>	<p>1. Annual plan for the MBA program and the Practical Business Courses (each fiscal year) 2. Operation manual 3. Results of the ex-post evaluation of the MBA Programs and the Practical Business Courses 4. Project documents such as Reports of short-term experts</p>	

Project Title: Project for the Capacity Development of Business Persons through Laos-Japan Human Resource Development Institute

Duration: Sep. 2010- Aug. 2014

Target groups: Private Sector (SMEs, business persons), Government officials (including Faculty of Economics and Business Management, NUOL)

as of March 14, 2013

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>3 LJI becomes a hub of the business network.</p>	<p>3-1. The database of the MBA graduates is regularly updated and used for sending information on LJI activities (business courses, Business Forum, events, etc.), and the future utilization of the database is included in the 5-year plan. 3-2. Memorandum of Understanding (MOU) between LJI and external organizations exceeds X. 3-3. The number of Business Forum (with participation of the MBA graduates, practical business course graduates, other departments of NUOL and/or the external organizations (e.g. Ministries, Lao National Chamber of Commerce and Industry, Japanese Chamber of Commerce and Industry, Vientiane) exceeds 8 times before the project period.</p>	<p>1. Database for the MBA alumni 2. MOU with external organization(s) with LJI, which were signed after the project commencement and before the project termination 3. Project documents including media coverage(s) of the organized Business Forum</p>	
<p>4 LJI staff are able to manage the Institute on their own.</p>	<p>4-1. Annual business and budget plans, which include new items such as 1) expected revenue, 2) utilization plan of facilities and 3) human resource management plan as needed are prepared and regularly updated by LJI staff. 4-2. Activities planned in the annual business plan are executed as planned by LJI staff. 4-3. The outline of the 5-year plan is prepared with the initiatives of LJI staff.</p>	<p>1. Organization Chart 2. Annual business and budget plans (the version without the said new items and the version with the new items) 3. Project documents such as progress/monitoring reports 4. Outline of the 5-year plan</p>	

