

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
終了時評価調査報告書

平成27年3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
JR
15-014

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
終了時評価調査報告書

平成27年3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

評価結果要約表

第1章 終了時評価調査の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯と目的	1
1-2 調査団の構成	2
1-3 調査期間	2
第2章 終了時評価の方法	5
2-1 評価方法	5
2-2 主な調査項目とデータ収集方法	5
2-3 評価5項目	6
第3章 プロジェクトの実績	7
3-1 投入実績	7
3-2 投入の成果・事業実績	7
3-3 プロジェクト目標達成度	14
3-4 プロジェクトの実施プロセス	17
第4章 評価結果	18
4-1 妥当性	18
4-2 有効性	19
4-3 効率性	20
4-4 インパクト	20
4-5 持続性	21
4-6 プロジェクトの貢献要因	24
4-7 効果発現を阻害した要因	24
4-8 結論	25
第5章 結論	26
第6章 提言	27
第7章 教訓	30

付属資料

1. 評価グリッド及び調査結果.....	35
2. 質問票.....	40
3. 主要面談記録.....	55
4. 協議議事録 (Minutes of Meeting : M/M)	87
5. MBA プログラム・ビジネスコース修了生の成功事例	131

地 図

<プロジェクト実施地域>



802411AI (C00140) 7-03

首都ビエンチャン

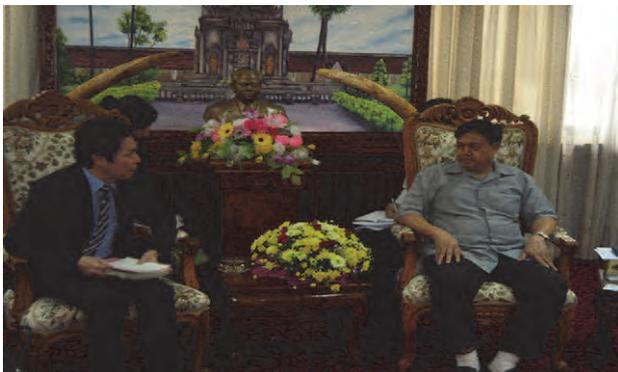
写 真



ラオス国立大学副学長（プロジェクト・スーパーバイザー）と終了時評価調査団長が評価内容において協議を行う様子



終了時評価調査団長がラオス側合同評価団メンバーに対して終了時評価の進め方に関する説明を行う様子



サバナケット県副知事への表敬訪問時の様子



ラオス国立大学副学長（プロジェクト・スーパーバイザー）と終了時評価調査団長との間で、終了時評価調査合同評価報告書に署名する様子

略 語 表

略 語	正式名称	日 本 語
ADB	Asian Development Bank	アジア開発銀行
ASEAN	Association of South-East Asian Nations	東南アジア諸国連合
C/P	Counterpart Personnel	カウンターパート
FEBM	Faculty of Economics and Business Management	ラオス国立大学経済経営学部
FOE	Faculty of Engineering	ラオス国立大学工学部
JAOL	Japan Alumni of Laos	ラオス元日本留学生会
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
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 Meetings	協議議事録
MOU	Memorandum of Understanding	合意文書
NGO	Non-Governmental Organization	非政府組織
NUOL	National University of Laos	ラオス国立大学
OEM	Original Equipment Manufacturer	相手先ブランド製造
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
PDCA	Plan-Do-Check-Act	計画・実行・評価・改善
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリクス
R/D	Record of Discussions	討議議事録
SMEs	Small and Medium Enterprises	中小企業
ToT	Training of Trainers	指導者養成
5S	Seiri, Seiton, Seiketsu, Seisou, Shukanka (Shitsuke)	整理、整頓、清潔、清掃、習慣（躰）

評価結果要約表

1. 案件の概要	
対象国：ラオス人民民主共和国	案件名：ラオス日本センター・ビジネス人材育成プロジェクト（ポストフェーズ2）
分野：その他	援助形態：技術協力
所轄部署：産業開発・公共政策部 産業・貿易第二課	協力金額（評価時点）：3億9,902万1,000円
協力期間： (R/D)：2010/09/01-2014/08/31 (E/N)（無償）2000年1月12日	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：独立行政法人国際交流基金
1-1 協力の背景と概要	
<p>1986年に「ラポップ・マイ（新経済メカニズム）」を導入以降、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、過去10年間においては年平均7%を超える経済成長を達成している。一方、ラオスは、内陸国、小規模な人口（約650万人）、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、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、関税撤廃や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、関税撤廃は、近隣国から安価な産品が流入し、貿易赤字の拡大も危惧されており、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。現在ラオス日本センターは、2015年のASEAN統合に向けた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。</p> <p>上記の背景と、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促進とラオス日本センターの持続可能な組織強化をめざして、「ラオス日本センター・ビジネス人材育成プロジェクト」（以下、「本プロジェクト」と記す）を実施している。</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にて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。
- 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（評価時点）

- 1) 日本側：
長期専門家派遣 3 名（延べ 10 名） 短期専門家派遣 89 名 本邦研修 30 名
第三国研修 5 名（タイ機材供与 5,800 万円 在外事業強化費負担 4,700 万円
- 2) ラオス側：
カウンターパート（Counterpart Personnel：C/P）配置 31 名 ラオス日本センター雇用スタッフ 32 名
土地・施設提供（LJI 敷地と駐車場） 運営費（光熱費、通信費、ラオス側スタッフ基本給）

2. 評価調査団の概要

担当	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
評価分析	伊藤 毅	アイ・シー・ネット（株） シニアコンサルタント
協力企画	戸谷 幸一	JICA 産業開発・公共政策部 産業・貿易第二課 調査役
調査期間：2014 年 3 月 23 日～4 月 5 日 2014 年 4 月 20 日～4 月 30 日		調査種類：終了時評価

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

(1) 投入の確認

- ・ラオス・日本国側双方の適切な投入がプロジェクトの円滑な進捗に貢献したと判断できる。
- ・ラオス側投入のうち、研修部門に配置する C/P の確保が遅れた。本フェーズ調査時点では 16 名に増員されるなど、ラオス側の強いオーナーシップとコミットメントにより、投入は適時適切に行われている。日本側の投入についてもほぼ計画どおりに進捗している。

(2) 成果の達成状況の確認

- 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。
 - ・事例研究とその活用及びジャーナルへの掲載は達成しているが、調査研究部門へのラオス側 C/P が未配置であり、組織として調査能力の向上という点では不十分である。
- 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。
 - ・経営学修士（Master of Business Administration：MBA）プログラム、ビジネスコース、

テーラーメイド研修は目標設定に近い回数を実施し、受講生満足度も8割を超えている。講師の技術レベル、事業運営管理能力も向上し、本成果は十分に達成したといえる。

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。

- ・MBAプログラムの修了生データベースは完成し、更新・活用されている。関係機関・組織との協力合意も5件に至り、ビジネスフォーラムも5回実施され、ラオス日本センターのネットワークとしての基盤が整備された。

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。

- ・年間事業計画とこれに基づく予算計画は部門ごとに作成されており、月例会議で進捗管理が行われている。中期5カ年計画は、プロジェクト終了までには完成する見込みである。

(3) プロジェクト目標の達成状況の確認

- ・プロジェクト目標はプロジェクト終了までにおおむね達成できるといえる。

- ・①中期5カ年計画の策定と年間計画の策定、②ラオス側による事業支出のカバー率80%以上、③MBAプログラム修了生とその雇用主の満足度が80%以上、④ビジネスコースの修了生が1,000名以上、⑤国内外の団体とのネットワークの形成、の指標のうち、①中期5カ年計画はプロジェクト終了までに完成見込みであり、年間事業計画は策定され、計画に基づいた事業が実施されている。②事業支出カバー率は76.6%で、達成に近づいている。③修了生の満足度は80%を超えているが、雇用主満足度が確認されていない。④合計1,132名で達成。⑤5つの協力合意書を締結しており、達成と考えられる。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

- ・妥当性は高いといえる。

- ・ラオス政府の「第7次国家社会経済開発5カ年計画(2011~2015年)」では、労働力の需給バランスが今後の経済発展における大きな障害であることが示されており、人材育成はラオスにおける産業振興のための主要な柱の1つとされている。さらに、ASEAN地域経済への統合が2015年以内に予定されており、ビジネス人材の育成を含むこれへの対応は喫緊の課題である。

- ・わが国の対ラオス国別援助方針の重点分野「教育環境の整備と人材育成」のなかで、「民間経済セクター強化促進のための高等教育・技術職業訓練への支援を行う」としており、また対ラオス国別援助計画でも重点分野分野の1つとして「民間セクター強化に向けた制度構築及び人材育成」が挙げられており、本プロジェクトはこのなかに位置づけられる。

- ・近年の政府開発援助(ODA)の方向性においては、受入国と日本の互惠関係の強化という視点がより一層求められるようになっており、ラオス・日本間の人材育成を柱として、両国間の人材交流を図るといふ本プロジェクトは、ODAの新しい流れのなかで一層貢献が期待できる位置にあるといえよう。

- ・工場労働者レベルにおける需給ギャップが大きいのは確かであるものの、中間管理者層

や経営層の能力ギャップも課題の1つである。この点から、本プロジェクトがめざしているマネジメント知識・技術を備えたビジネス人材の育成という取り組みは、労働市場のニーズに合致したものである。他方、ラオスの中小企業は家族経営的であるため、人材育成事業とともに、中小企業経営者層への経営改善を促進する取り組みも見据えた活動展開も必要であろう。

(2) 有効性

- ・有効性はおおむね高いといえる。
- ・プロジェクト目標の5つの指標のうち、2つは達成済み。「受講者とその企業の満足度」については、企業の満足度についてはプロジェクト終了までにある程度確認できると見込まれる。プロジェクトの全体支出に占めるラオス側の支出の割合は76.6%で、目標(支出の80%)達成が見込まれる。唯一の未達は「中期5カ年計画の策定」だが、プロジェクト終了までに完了することが見込まれる。
- ・成果1(調査研究をとおした能力向上)は、ラオス側C/Pの未配置により遅れており、課題として残されている。成果2(人材育成事業の自立的運営)は、ラオス人講師への技術移転は十分に進み、ラオス日本センターの機能強化に直接的な効果をもたらしている。MBAプログラム及びビジネスコースの受講生の満足度は80%を超えるものの、唯一の懸念は、MBAプログラムの生徒に、英語能力の低い者の習得度が低い可能性がある点である。
- ・成果3(ビジネス人材ネットワーク)は、ラオス日本センターのもつ人材育成とネットワーク機能を更に発揮していくために必要な外部関係者とのつながりとして構築されたといえよう。今後、顧客拡大、事例研究の促進、ビジネス情報の収集と共有などラオス日本センターが果たすべき機能に生かされていくことが期待される。
- ・成果4(ラオス日本センターの運営管理体制の構築)は、「中期5カ年計画の策定」が遅れているものの、運営管理体制はかなり整備されており、ラオス側C/Pで自立的に運営できる程度に向上した。

(3) 効率性

- ・一部懸念はあるものの、効率性はおおむね高いといえる。
- ・日本側からの投入は予定どおり行われ、投入の規模、タイミングともに適切である。ただし、コンサルタントチームとのプロジェクトの進め方に関する共通認識の形成に若干の困難があり、MBAプログラムやビジネスコースのオペレーションマニュアル作成の遅れにつながったという意見を確認されている。
- ・ラオス側の投入は、調査研究部門への人員の配置の遅れが成果1の発現に影響したことを除いて、投入の量・質・タイミングに問題はみられなかった。調査研究部門への人員配置は、ラオス日本センターへの人員配置計画として含まれていなかったために改めて承認を要し、時間がかかった。

(4) インパクト

- ・指標で記載された内容以外の効果を考慮した場合、インパクト発現見込みは高い。

- ・上位目標の指標として「年間 115 名の MBA プログラム、ビジネスコース修了者が育成される」が設定されている。ラオス日本センターは 2011 年以降、115 名を超える修了生を育成しており、上位目標を達成したと評価できるが、「プロジェクト終了後 3 年から 5 年後に達成が期待できる開発目標」という上位目標の定義からみて比較的低いレベルが設定されており、十分なインパクト発現したとは言い切れない。
- ・他方、ラオス日本センターが育成した民間セクター人材の規模感についてみると、2001 年からの MBA プログラム修了生、ビジネスコース受講生の合計はそれぞれ 133 名と 4,132 名であり、14 年間で 4,000 名を超える人材を育成してきている。第 7 次国家社会経済開発計画では、2011 年から 2015 年の間に、経済の工業化へのシフトと近代化のために、製造業・建設業で 1 万 5,000 名、サービス業で 5 万 2,000 名、約 6 万 7,000 名の適性人材を生み出すとしており、(単純には比較はできないものの) 4,000 名という規模は小さい数字ではない。
- ・修了生へのラオス日本センターの人材育成事業の効果という観点では、限られたサンプル数であるが、ラオス日本センターで学んだことが事業拡大や新規サービスの導入につながった例が確認された。断片的ではあるが、ラオス日本センターが提供している科目とそれらのラオス日本センター講師陣による講義が、実際に企業の経営改善に貢献する可能性があることを示しているといえよう。
- ・その他にも、近年日本からの視察団が増加しており、(企業を含む) 視察参加者に対する情報提供や場の提供などにおいてラオス日本センターが支援したケースも出てきている。

(5) 持続性

- ・ラオス日本センターが確かな自立性を獲得するための課題はあるものの、本評価時点における効果の持続性の見込みは、おおむね高いといえる。
- ・プロジェクト目標の指標である「プロジェクト支出の 8 割を負担する」はほぼ達成できたが、時間外勤務手当やプリンター・コピー機のインクなどの主要な消耗品費は日本側負担である。
- ・今後もある程度の期間はラオス・日本国側双方による共同事業としてラオス日本センターを運営していく予定であること、ラオス日本センターの機能の更なる強化と拡大のために追加的に係る費用は協力事業として双方で負担すべきであることも考えると、中・長期的な取り組みとして、事業拡大と事業ごとの収益性の改善をとおして収支バランスの改善を図っていくことが必要であろう。ただし、収益性を高める必要のある事業と、公共性を考慮すべき事業など、事業の性格を反映した収支計画を検討することが重要となる。
- ・ラオス日本センターの組織構造と役割分担は適切に整理され、各部署のスタッフは十分に理解している。また、部署内や部署間の調整と業務進捗管理のための月例会議も定例化されている。
- ・プロジェクト目標の指標ともなっている 5 カ年中期計画は未完であるが、年間活動計画などは部署ごとにラオス側 C/P 主導で作成されており、これに基づいて年間予算計画を作成するという業務プロセスも確立している。このような体制の整備により、MBA プ

プログラムとビジネスコースの運営はラオス側 C/P が自立的に行える段階に至っている。

- ・組織体制面での懸案として最も大きいのは、マーケティング・宣伝・募集活動を強化することであろう。例えば、優良顧客に対する継続的な営業などが挙げられる。なお、ラオス人講師の多くは、現在の科目について、主講師として講義を受け持つことが可能な技術レベルになっており、講義内容の改善や教材の検討などもラオス人講師によって行われるようになっている。また、3つの新しい科目がラオス人講師によって導入された。
- ・調査研究部門へのラオス側 C/P の配置が遅れたことによる調査・研究に関する技術レベルの向上が懸案として残されている。特に、ラオスにおける日本式経営の適用可能性について、事例研究などをおして確認し、それを講義や教材に反映していくことが必要である。
- ・さらに、テーラーメイド研修の更なる改善による委託企業の課題への対応力の強化も将来的課題である。他方、ラオス日本センターが、「日本式マネジメントが学べる」という特色を際立てた形で維持するためには、厳選した科目について今後引き続き日本人講師が担当すべきであろう。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 多様な管理体系の積極的な改善

活動の進捗管理や財務管理などが順次整備されていった。あわせて、月次会議や、総務・人事部門での朝礼なども導入され、関係者間の意思疎通や業務上の調整の機会も確保された。これらにより、活動の事前段階における調整や準備が効率的に行われるようになっていく。

(2) ラオス人講師の成長と主体性の向上

プロジェクト後半でラオス人講師のオーナーシップの高まりがみられた。3つの新規科目の作成などの新しい試みがラオス側のイニシアティブで始まっている。また、テーラーメイド研修の営業と顧客との調整・準備や、ビジネスフォーラムの企画・計画などはラオス側が自発的に行うまでになっており、プロジェクト全体の進捗を推し進めた。

(3) テーラーメイド研修の導入と成功

- ・新たに導入したテーラーメイド研修が、新しい顧客層をターゲットにしており、研修後の企業満足度も高く、初期段階として成功といえる。

3-4 効果発現を阻害した要因

(1) 調査研究部門への C/P 配置の遅れ

調査研究部門への C/P の配置の遅れは、ラオス日本センターの当初定員に含まれていない人員の配置となったため、新規増員の申請が必要となり、必要な手続きに時間がかかってしまった。

(2) マーケティング・宣伝・募集の弱さ

ラオス日本センターの人材育成事業の総合的なマーケティング戦略と宣伝・募集活動の

強化は、本プロジェクトの範囲には含まれていないため、十分に対応しきれなかった課題である。各科目の内容を受講者ニーズに沿ったものに改善していくことや新しい科目の追加、顧客へのフォローアップ営業や、ラオス日本センターの立地条件の不利の克服などに取り組んでいく必要がある。

3-5 結論

- ・プロジェクト目標はほぼ達成しており、未達のものもプロジェクト終了時までには達成見込みである。プロジェクト期間をとおして、本プロジェクトがめざしたラオス日本センターの持続性の向上と機能強化は、人材育成事業に係る技術的な面、ラオス日本センターの運営管理に係る組織・財務的な面において大きく進展した。本プロジェクトを通じて、ラオス日本センターの技術的・組織的基盤が確立され、次期プロジェクトの開始に必要な条件が整えられた。
- ・他方、持続性を担保した形でラオス日本センターの運営が実施されるためには、更なる技術力の向上、特に調査研究部門における能力向上と、各事業の戦略的マーケティングの強化と収支管理の精緻化をとおしたラオス日本センターの収益構造の改善が必要である。また、近年ラオスでは、急激な経済成長と、ASEAN 経済統合が進むなかにおいて、特に経済特区を有するサバナケット県では、製造業を中心として、日系企業も含むさまざまな国籍の企業による進出が盛んになりつつある。他方、労働力といった面では、現地人材の質（労働生産性）や、中間管理層の確保に課題が大きいことが伝えられており、ラオス日本センターのビジネスコースとして、ニーズにマッチした企業別研修（テラーメイド研修）などの提供に需要があると考えられる。このような背景も踏まえつつ、ラオス日本センターに継続支援を実施していくことで、両国間の互惠関係の強化に貢献していくことが期待される。

3-6 提言

- ・本プロジェクト期間中における調査研究部門への適切な人材の迅速な配置
- ・調査研究部門における活動目的の明確化とラオス日本センタースタッフによる適切な理解
- ・未達成の成果を早期に達成するための迅速な対応の必要性
- ・経営者及び会社側の満足度を把握するためのデータ収集の重要性
- ・日本人講師が教えることが望ましい科目の特定
- ・事業別収支管理を導入すること
- ・テラーメイド研修の対象とする事業部門の明確化と有効性の担保
- ・英語能力が低い MBA 学生に対する適切な追加措置の実施
- ・マーケティング・宣伝・募集を強化し、収入の向上を図ること
- ・事業展開を拡大するためのネットワークの効果的活用策の検討

3-7 教訓

- ・「日本式経営管理手法」は途上国において大きな関心を得るものである。これを教える日本センターでは、日本センターの魅力を維持するために、日本人講師を戦略的に継続配置することが成功の秘訣と考えられる。一方、日本式経営管理手法を適用するための応用が、

教育・訓練効果を高めるうえで重要といえよう。そのために、教育・訓練→アフターケア→実際の導入例→事例研究による抽出→講義・教材の改善、というサイクルを確立することが望ましい。

- 中間レビュー調査時における具体的かつ実務的な提言は、その後のプロジェクトの効率性と効果を高めるうえで重要であった。このような中間段階での第三者からの介入はプロジェクトの方向修正や成功への道筋の整理をするうえで効果的だといえる。
- 日本センターの、ビジネス人材育成、日本語教育、文化交流という機能は、相互補完的な効果をもたらしている。この日本センターの異なる機能の相乗効果を意識的に活用していくことが、プロジェクトの効果・効率を高めるうえでの有効である。

Summary of Evaluation Report

1. Outline of the project	
Target country: Lao P. D. R.	Name of the project: Capacity Development of Business Persons through Laos-Japan Human Resource Development Institute
Area: Other	Scheme: Technical cooperation
Division in charge: Private Sector Development Division 2, Private Sector Development Group, Industrial Development and Public Policy Department	Cooperation amount: ¥399,021,000 (at the time of evaluation)
Duration of cooperation: (R/D) 2010/09/01~2014/08/31 (EN) (Grant aid) January 12, 2000	Counterpart organizations: Ministry of Education and Sports, National University of Laos
	Japan's cooperation organization: Japan Foundation
<p>1-1 Background and overview of the project</p> <p>Since the introduction of "the Labop Mai" (New Economic Mechanism) in 1986, Laos has made progress towards becoming a market economy. The country's economy has grown steadily, and while it was subject to the impact of the 1997 Asian economic crisis, it began to recover in 1999. Laos is working towards economic integration to ASEAN in 2015, and is concentrating on adjusting environments in order to promote foreign direct investment, through measures such as the abolition of customs duties. At the same time, alongside the reductions in regional customs duties, Laos has been inundated with cheap products from neighboring countries, leading to fears that its trade deficit will increase further. As a result, there is an urgent need for strengthening within the private sector, in order to meet the demands of ASEAN integration. The Lao-Japan Human Resource Cooperation Center, the preceding organization of LJI, was opened in 2000 in the National University of Laos. In 2010, after a 10-year fruitful bilateral cooperation project between the National University of Laos and Japan International Cooperation Agency, status of the center was raised to an institute, which is equivalent to a department of the University. Since then, LJI has been seeking to establish itself as an institute of excellence in building friendly relationships and cooperation between Lao PDR and Japan in developing human resources in business management area for use in socio-economic development in Lao PDR. The ASEAN economic integration is scheduled to take place in 2015, and creation of high quality business human resource which would be able to make significant contributions to overcome variety of challenges associated with the economic integration is an urgent issue. In order for LJI to play a key role self-reliantly in this sphere, further enhancement of institutional capacity was necessary.</p> <p>Based on the achievements and lessons from the Laos-Japan Center Project (Phase 1 and 2), and considering the requirement of the latest economic situations of the country, the both countries agreed to commence the current project.</p> <p>1-2 Content of the cooperation</p> <p>(1) Goals</p>	

<p>a. Business persons who can deal with the ASEAN integration are continuously educated through LJI.</p> <p>(2) Project objectives</p> <p>a. The role and the functions of LJI as the center of developing highly qualified business persons are strengthened.</p> <p>(3) Outputs</p> <p>a. LJI staff members are able to conduct field surveys and consultations independently.</p> <p>b. LJI staff members are able to manage business courses that can provide practical business knowledge and know-how.</p> <p>c. LJI becomes a hub of the business network.</p> <p>d. LJI staff are able to manage the Institute on their own.</p> <p>(4) Inputs (at the time of evaluation)</p> <p>a. Japan side Long-term experts – 3 persons (10 in aggregate); Short-term experts – 89 persons: Training in Japan – 30 persons: Training in a third-country – 5 persons (Thailand): Provision of equipment – 58 million yen: Expenditure for strengthening overseas projects – 47 million yen</p> <p>b. Lao side Assignment of counterparts –31 persons: Staff employed by LJI –32 persons: Provision of land and facilities (LJC site and parking lot): Operating costs (utilities, communication expenses, and base pays for Lao staff)</p>	
<p>2. Outline of the evaluation team</p> <p>Leader: Akihisa Tanaka, Director, Private Sector Development Division 2, Private Sector Development Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA Evaluation and analysis: Tsuyoshi Ito, Senior Consultant, IC Net Limited. Cooperation planning: Koichi Toya, Assistant Director, Private Sector Development Division 2, Private Sector Development Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA</p>	
<p>Duration of the study: Mar. 23 ~ Apr. 5, 2014 Apr. 20 ~ Apr. 30, 2014</p>	<p>Type of study: Terminal evaluation</p>
<p>3. Overview of evaluation</p> <p>3-1 Confirmation of performance</p> <p>(1) Confirmation of inputs</p> <p>Assignment of Lao C/P for the Research section has been delayed. Number of Lao C/P at the time of the evaluation was 16. As such, the Lao side has been carrying out its responsibilities in its inputs into this project properly under its strong ownership and commitment. The Japan side also has been injecting its inputs as planned.</p> <p>As indicated by the abovementioned typical example, it is judged that the civil servants in charge of both sides have been contributing to smooth progress of the Project.</p>	

(2) Confirmation of a degree of achieving the outputs

(a) LJI staff members are able to conduct field surveys and consultations independently.

The Team confirmed that the indicators set for the Output 1, the development, utilization of case studies and publishing of the case studies in LJI Journal have been achieved. However, due to the delay of assignment of necessary personnel to the Research Section of LJI, technical capability of LJI for research has to be further improved.

(b) LJI staff members are able to manage business courses that can provide practical business knowledge and know-how.

During the project period, LJI conducted MBA program, Business courses and 9 Tailor-made courses sufficient number of times according to the target set by the indicators for the Output 2. Also, satisfactory level of participants reached higher than 80%. Substantial improvement in technical capability of Lao lecturers and in program management have been realized, which lead to the conclusion that the Output 2 has been fully achieved.

(c) LJI becomes a hub of the business network.

The database of the MBA graduates has been developed and updated, and LJI has been using it for information dissemination from LJI. Five Memorandums of Understanding (MOU) have been signed. Five Business forums were held. These achievements have contributed to establish a base of network for LJI.

(d) LJI staff are able to manage the Institute on their own.

Division-wise annual activity plans are prepared and the division-wise annual budget plans are prepared accordingly. Also, monthly monitoring meeting has been introduced and monitoring and controlling are done through the monthly meeting. The 5-year mid-term plan is still under preparation by Lao counterpart. It is expected to be completed by the end of the Project.

(3) Confirmation of a degree of achieving the project purpose

There are five indicators set for the project purpose, namely, 1) Preparation of a mid-term 5 year plan and annual activity plan, 2) Over 80% of coverage by Lao side for the project expenditure, 3) Over 80% of satisfaction level of MBA graduates and their employers, 4) Over 1000 Business course participants, and 5) Networking with relevant stakeholders in and out of Laos. With regard to the indicator 1, the Mid-term 5-year plan is expected to be completed by the end of the Project. Annual activity plans have been prepared and implemented, although they are not in accordance with the 5 year-plan. With regard to the indicator 2, the coverage is 76.6% and next to achieve target of 80%. With regard to the indicator 3, satisfaction level of the MBA graduates is over 80%, although satisfaction level of their employers is unknown due to lack of information collection by the Project. With regard to the indicator 4, total number of participants is 1132, which is over 1000. With regard to the indicator 5, five MOU have been signed. As a conclusion, the project purpose is fairly expected to be achieved by the end of the Project.

3-2 Summary of the evaluation result

(1) Relevance

With the reasons below, the relevance of the Project is judged to be high.

The 7th National Socio-economic Development Plan (2011-2015) of GOL states that the imbalance of supply-demand in the labor market is one of the critical hindrances to the socio-economic growth of the country. The human resource development is listed as one of five measures to be taken for development of industry and commerce of the country. On top of these, development of business human resources is an urgent issue to prepare the country for the ASEAN economic integration in 2015.

According to GOJ's Rolling Plan for Lao P.D.R., there are four priority areas. Priority 3 focuses on Improvement of Educational Environment and Human Resource Development. Within Priority 3, there is a sub objective, which is expansion of higher and technical education that is instrumental in strengthening the private sector and the transition to a market economy. Also, among the six priority areas of Japanese Country Assistance Program for Lao P.D.R., 5th is "Institutional building and human resources development for enhancing the private sector," with which the Project is particularly in accordance. Additionally, the GOJ has been shifting its ODA policy from the recipient benefit oriented support to the strengthening of social and economic relationship for development of both of the recipient country and Japan. Since the original concept of this project is the exchanges of business development experiences based on human resource development between the two countries, LJI has significant potentials to contribute to the latest direction of Japanese ODA policy.

Looked into the labor situations in Laos, the labor gaps in Laos exist with the biggest volume in the workers / operators level, however, demands for capable human resources for middle management also apparent. In the long run, middle management staff should be staffed by Lao nationals, and the contribution of the Project to produce capable business human resources with knowledge and skills of business management has significance in this sense. One concern is the fact that the majority of SME in Laos can be regarded as "family business," which most owners are yet to be serious about business management improvement, despite that the potential needs exists. Therefore, educational approaches would be necessary as well.

(2) Effectiveness

Based on the findings below, effectiveness of the Project is concluded as relatively high.

Two of the five indicators for the project purpose, i.e.: number of graduates from the Business Course and establishment of linkage with important stakeholders, have been already achieved. Another indicator of satisfactory level of the MBA program by the graduates was achieved for the graduate side, but satisfaction level of their employers was not confirmed due to lack of information. The data will be collected by the end of the Project. Expenditure coverage by LJI is 76.6% next to achieve target of 80%. Only the remaining one is preparation of the 5-year plan. However, this is expected to be completed by the project termination.

With regard to the Output 1 (Research capacity of LJI, the delay of the assignment of personnel to the Research section was the major hindrance, and further capacity development is still an important challenge.

With regard to the Output 2 (Ability of management of program and courses), most of the Lao lecturers are capable of conducting the lectures which show the increase of technical capability of the Lao lecturers and contributed to the achievement of the project purpose. MBA program and the Business courses of LJI have comparative advantage that the contents include aspects of the Japanese management method and style and presence of the Japanese lecturers, and this is also enhanced the effectiveness of the Project. There is one concern on the understanding level of some of the students mainly due to their English ability.

With regard to the Output 3 (Networking), LJI has acquired important social capital of human/organizational connections. It is expected that LJI will make maximum use of this social capital for their advertisement, case study development and other business information sharing activities.

With regard to the Output 4 (Management capability of LJI), despite that the preparation of 5-year plan has been delayed, actual management system and procedures have been significantly improved and Lao C/Ps are generally capable of running ordinal activities of LJI.

(3) Efficiency

Efficiency of the Project is assessed as relatively high with a certain concern.

The inputs from Japanese have been implemented with proper quality, quantity and timing as planned. There were some difficulties in communications between the Lao side and the Japanese side which led to delay of production of operation manuals for the MBA program and the Business course.

The inputs from Lao side have been provided as planned except for the human resources for the Research section, which affected to the Output 1. The official slots of 3 people for the Research section was not the original personnel arrangement of LJI and needed proper protocol to request the additional allocation of human resource to LJI. The authorization process took time.

(4) Impact

As explained below, considering the situation observed by the evaluation study, it is reasonable to mention that the likelihood of realization of the impact is high, despite that the indicator set for the overall goal may not be so much appropriate.

The indicator of overall goal is “Total 115 students graduate or complete the MBA program and/or the general business courses every year after the project completion.” LJI has been already achieved the target 115 since 2011. Based on this fact, the overall goal has been already achieved, However, considering the guideline that an overall goal should mention a future development goal of 3 to 5 year after the completion of the project, the indicator for the overall goal of this Project considered to be relatively low. It may not be good enough to evaluate impact of the Project only with this indicator.

One aspect to see the impact of the Project can be the magnitude of contribution of LJI in the human resource development for the private sector in the country. The total number of MBA graduates and the participants of the Business courses since 2001 can sum up to 133 and 4123 respectively. LJI produced more than 4,000 business human resource in 14 year. The 7th Socio-economic Development Plan of the country mentions that during the period of 2011-2015, necessary number of human resource for industrialization and modernization of the economy are 15,000 in manufacturing sector and 52,000 in

service sector. Total number is 67,000, and given this figure, 4,000 may not be small.

Another aspect can be actual effect of LJI's program and courses to the graduates and participants. The evaluation team had interviews to three MBA graduates / Business course participants and two companies which requested the Tailor-made course. It was confirmed that actual effects by the MBA program, the Business courses and the Tailor-made courses were appeared on the improvements of real business of participants. Although these are very limited observation, it is safe to mention that the program and contents and lecturers of LJI are effective enough to improve the business of Lao companies in general.

Apart from the above, another noteworthy contribution of the Project is its support to Japanese companies which are interested in investing in Laos. In these years, more and more observation tours are visiting Laos to find its potential for the investment, and LJI has been supporting these tours with providing information and venues for meetings.

(5) Sustainability

Based on the situations mentioned below, sustainability of LJI is reasonably high. There are important challenges for LJI to establish more vigorous self-reliance.

One of the indicators for the project purpose "80% of LJI expenditure is covered by the Lao side, including LJI revenue" has been almost achieved, however, most of the overtime allowances and some of the expenditures for consumables necessary to conduct LJI's core activities have not been covered yet. Given the situation that LJI will be continuously a Laos-Japan cooperation project for some more years, necessary budget for further strengthening of LJI should be additionally sourced, this deficit is not an immediate issue. Rather, efforts for improvement in income generation and profitability of each business area (MBA program, Business course, Tailor-made course, Japanese course and so on) should be made as a middle and long term plan. At the same time, profitability of different business areas should be carefully considered according to their characteristics.

Organizational structure of LJI and responsibility allocation among the LJI staff members has been well organized and well understood by the staff. Monthly meeting has been introduced and these monitoring systems have been effectively functioning to manage the activities of LJI. Lecturers from FEBM are also participating to the monthly meeting and the partnership between LJI and FEBM for the MBA program management is in a good condition. The 5-year plan, which is a part of indicators for the project purpose, has not been completed yet, however, the annual activity plans are prepared by the divisions and the annual budget plans are also prepared accordingly. Based on the above management activities, Lao counterparts are now capable of conducting the MBA program, the Business courses, as well as the business forums and the tailor-made courses. An important challenge for further establishment of sustainability is marketing and advertisement. Enhancement of client (customer) relationship management (CRM) can be one of the necessary measures to be taken.

Most of the Lao lectures are ready for taking over their respective lectures from the Japanese counterparts. Lao lecturers have already started some improvement of lecture contents and the teaching materials. On top of these, three new subjects have been developed and introduced to the Business course by a Lao lecturer. One of the remaining issues is improvement in technical capacity in research

and development activities, which was not fully achieved by the Project due to the delay of personnel assignment by Lao side. Case study development is the challenge to identify suitable application of the “Japanese business management” to this country, and findings from the researches should be reflected in the further improvement and development of lectures and teaching materials. Another challenge is strengthening of planning capability of the Tailor-made course, so that each course will be able to address effectively to the issues and problems of particular company. For this purpose, a systematic process of investigation, diagnosis and planning of training course should be developed and necessary technical skills should be improved. Lastly, in order to maintain the comparative advantage of LJI that only one institute at which “Japanese business management” is taught, rationally selected subject should be continuously taught by Japanese lecturers.

3-3 Contributing factors to the progress

(1) Introduction of a variety of management tools

Project activity monitoring and financial management and other management systems have been gradually improved. Additionally, the introduction of general monthly meetings and daily morning meetings in the Administrative division had good effect on improvement of communication between the divisions and among the staff members. These changes contributed to the efficiency of preparation and coordination of planned project activities.

(2) Increase in the sense of ownership among the Lao lecturers

Significant increase in the sense of ownership among the Lao lecturers especially in the latter half of the project period have been confirmed. New initiatives by Lao side have been started including creation of three new subjects. Client identification and preparation of Tailor-made course have been conducted solely by the Lao lecturers, and planning and preparation of Business Forum have been also carried out with initiatives of Lao side. This increase in the sense of ownership has a booster for the Project implementation.

(3) Successful promotion of the Tailor-made courses

Tailor-made course was developed after sometime of the commencement of the Project, and it addressed the untouched target beneficiaries (medium to large scale companies). Satisfaction levels of the clients are good, and it has been successful so far. The development of the Tailor-made course has significantly contributed to successful achievement of the Output 2.

3-4 Hindering factors in the Project

(1) Delay in assignment of necessary personnel for the Research section

The delay of the assignment caused the delay of capacity development of Lao lecturers for case studies and for practical application of business management method taught in the program and courses. As the result, capacity development in this area is still at individual level. The assignment of additional personnel to the Research section was not in the original personnel plan of LJI, therefore, higher level authorization for approval of the allocation of new slots was necessary, and it

took more time than expected.

(2) Necessity on strengthening capacity of marketing, promotion and advertisement

Overall marketing strategy and strengthening of public relations and advertisement were necessary for LJI. However, these were not covered by the scope of the Project, and have not been sufficiently addressed yet. Improvement of current courses to meet the needs of the participants, development of new subjects which are more attractive to potential students and clients, enhancement of follow-up marketing to the ex-participants and client companies etc... should be addressed.

3-5 Conclusion

Some of the project purposes have been almost achieved already, and others are expected to be achieved by the end of the Project. The Project enhanced of LJI's capacity significantly, and contributed to the improvement in technical, managerial and financial aspect of LJI functions.

These achievements have brought favorable conditions for LJI and Japanese government to consider the formulation of new project at LJI.

Meanwhile, further technical capacity development, especially in the research section, optimization of profit profile through enhancement of strategic marketing and improvement of financial management are the important challenges ahead. Also, appropriate role demarcation between Laos and Japan for proper maintenance of LJI's advantage as a Japan center is necessary. Above all, LJI is expected to continuously contribute to the realization of mutual benefits of Laos and Japan.

3-6 Recommendation

Based on the discussion with the Lao authorities and the Japanese Evaluation Team, both side concluded that the Project has been satisfactorily progressed towards its objectives. It was also confirmed that substantial efforts have been made by the Project to address the issues raised by the Mid-term evaluation team and that considerable progress had been cleared on each recommendation.

Considering the accumulated achievements since the commencement of the Project for Lao-Japan Center in 2000 and the official request from the Government of Lao P.D.R., it is agreed to start the formulation of new project for strengthening of industrial human resources in Lao P.D.R. based on the foundation established at LJI. For facilitating the new project smoothly, there are some challenges remained in order to ensure the capacity of LJI staff and extend their abilities into the new operation.

3-7 Recommendations

- (1) Smooth assignment of appropriate persons to the Research section should be completed by the end of the Project.
- (2) Purpose of activities by Research section should be clarified and understood by LJI staff members.
- (3) Prompt actions for early completions of outstanding outputs are necessary.
- (4) Data collection for monitoring the level of satisfaction on employer and company side is necessary.
- (5) Identification of lecture subjects which Japanese lecturers is necessary.

- (6) Introduction of activity based or business area based profit management is recommended.
- (7) Target segmentation for the Tailor-made training would enhance effectiveness of the training.
- (8) Appropriate supplemental measures for the MBA program students who have low English ability should be considered.
- (9) Enhancement of marketing and advertisement for increase of income generation is critical for future sustainability of LJI.
- (10) Effective utilization of the networks for promoting business opportunities should be considered.

3-8 Lessons learnt

(1) “Japanese management method” is a comparative advantage of a Japan Center. “Japanese business management” is still a strong advantage in MBA programs and business training courses of LJI. In order to make Japan center activities successful, it is important to maintain some Japanese presence, while an international cooperation normally expects total handover of a project to a recipient country in the long run.

(2) Active application of “Japanese methods” to the recipient country is necessary.

In case that “Japanese business management” is still new to the recipient country, it is generally difficult for lecturers and participants to have clear understanding on how actually the Japanese methods work in their situations. In such case, aftercare and follow up of the participants for supporting their application of anything they learnt from the training is critical. Examples of actual use of Japanese business methods will be good materials for case studies. And good case studies help lecturers to design better lectures for the participants. This positive cycle should be established.

(3) Reconsideration on the operation of the Project management based on the recommendations of Mid-term review and strengthening of monitoring for enhancing progress of project activities is critical for success of a project.

In order to promote the effective management of the Project for achieving the initial purpose of the Project, Mid-term evaluation mission suggested 9 sorts of measures to be implemented until the end of the Project. After sharing the recommendation among the stakeholders, progress of some activities were accelerated through working intensively on issues raised by the review. Furthermore, Project conducted monitoring much more consciously to figure out the stage of the progress and included the development into the periodical report to JICA. It can be safely said that these efforts are very significant to assure the successful completion of the Project.

(4) Synergistic effects of collaborations between business management courses, Japanese course and exchange activities of the Japan center should be recognized.

Through collaborative implementation by 3 divisions, synergistic effects were gained for some activities of the Project. For example, preparation and actual operation of Study-in Japan Fair was held under auspices by the Business division, Exchange activity division and Japanese language division. Since

overall management of the event was mainly organized by Business division, Exchange activity division was playing a role of conducting public advertisement. On the other hand, Japanese language division provided necessary interpretation services for the event. Through close communication and information sharing during the preparation of the event under the initiative of the Business division, it was successfully implemented without any trouble.

Since most of Japan centers have the same three functions, the same synergistic effects can be expected naturally, and this positive effect has to be intentionally used to improve effectiveness, efficiency and impact of a project of similar type.

End

第1章 終了時評価調査の概要

1-1 調査団派遣の経緯と目的

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、過去10年間においては年平均7%以上の急速な経済成長を遂げている。

一方、ラオスは、内陸国、小規模な人口（約650万人）、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めざして、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）を実施しているものである。

2010年5月、同センターは過去約10年間の実績が認められ、従来のセンターという位置づけから学部と同レベルのインスティテュートに格上げされた。格上げにより公務員の追加配置や学位の独自授与が可能になるが、これに見合う高度ビジネス人材の育成と、それを実現する組織体制の強化が課題となっている。この課題に対応するため、2010年9月から本プロジェクトを4年間の予定で開始した。

プロジェクトの中間地点である、2013年2月26日から3月16日の期間に実施した中間評価調査の結果、プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix : PDM）の改定や組織運営体制の強化などを含めた9項目が提言され、プロジェクト目標の達成に向けて、提言に沿った活動を重点的に取り組んできた。

プロジェクト終了を控えて、これまで約3年半実施してきたプロジェクト活動の進捗や、プロジェクト目標及び成果の達成状況、そして持続性を中心とした5項目評価の実施を中心に、終了時評価を行うこととなった。

1-2 調査団の構成

<日本側評価チーム>

担当分野	氏名	所属/役職
団長・総括	田中 章久	JICA 産業開発・公共政策部 産業・貿易第二課長
評価分析	伊藤 毅	アイ・シー・ネット株式会社 シニアコンサルタント
協力企画	戸谷 幸一	JICA 産業開発・公共政策部 産業・貿易第二課

<ラオス側評価チーム>

氏名	所属/役職
Associate Professor Aloun Silattanakoun	Director, LJI
Assoc. Prof. Dr. Bounlouane Douangneune	Deputy Director, LJI
Ms. Southanom Phinsavath	Deputy Director, LJI
Ms. Leepaia Bouapao	Head, Business Course Division, LJI
Ms. Souksakhone Sengsoulivong	Deputy Head, Personnel Administration Division, LJI

1-3 調査期間

調査期間は、第1次：2014年3月23日～2014年4月5日、第2次：2014年4月20日～2014年4月30日の2回に分けて実施。詳細日程は以下のとおり。

<第1次派遣>

	日付		評価分析（伊藤団員）
1	3/23	日	成田→バンコク→ビエンチャン
2	3/24	月	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 14:00 アルン所長 面談 16:00 廣畑短期専門家（MBA 運営管理）面談
3	3/25	火	9:00 NUOL サイコン副学長 表敬訪問 10:00 三好専門家 面談 11:30 スタノム副所長 面談 15:00 国際交流基金派遣専門家 面談
4	3/26	水	9:00 ラオス側合同評価調査団参加メンバーに対するブリーフィング 10:00 ソムチャイ副所長 面談 11:00 ビジネス部門関係者 面談 (Ms. Leepaia, Ms. Malayphone and Ms. Laddaphone) 14:00 総務部門関係者 面談 (Mr. Somphone and Ms. Souksakhone) 15:30 福山短期専門家（MBA プログラム講師）面談
5	3/27	木	8:30 ラオス国立大学工学部 ブアリン工学部長 面談 11:00 日本語部門関係者 面談

			(Ms. Monephet and Ms.Sengaoun) 13:30 テーラーメイドコース参加企業訪問(1) 15:30 テーラーメイドコース参加企業訪問(2)
6	3/28	金	9:00 衣料品工場訪問 ※実践型ビジネスコース修了生が経営する企業 11:15 終了時評価調査に係る進捗報告 (JICA-Net) 14:00 MBA プログラム及び実践型ビジネスコース修了生との面談 15:00 経済経営学部教授との面談
7	3/29	土	資料整理及び報告書作成
8	3/30	日	
9	3/31	月	8:00 ラオス側合同評価調査団参加メンバーに対する調査結果報告 9:00 ブンルアン副所長との面談 10:30 世界銀行 訪問 14:00 ドイツ国際協力公社 訪問
10	4/1	火	10:00 ラオス商工会議所 訪問 13:30 商工省 訪問 15:00 ビエンチャン日本人商工会議所 訪問
11	4/2	水	9:00 ミドリ安全靴 訪問 10:30 山喜 訪問 午後 資料整理・報告書作成
12	4/3	木	午前 資料整理・報告書作成 16:45 終了時評価調査に係る進捗報告 (JICA-Net)
13	4/4	金	午前 資料整理・報告書作成 午後 第1次派遣における調査結果に係る報告 ・ラオス日本センター ・JICA ラオス事務所 ビエンチャン→バンコク→
14	4/5	土	成田到着

<第2次派遣>

	日付		総括 (田中団長)、協力企画 (戸谷)、評価分析 (伊藤団員)
1	4/20	日	成田→バンコク→ビエンチャン
2	4/21	月	8:30 JICA ラオス事務所 訪問 11:00 NUOL サイコン副学長 表敬訪問 13:30 合同評価調査団 団内協議 14:45 JICA 専門家との M/M 協議 16:00 プロジェクト C/P との M/M 協議
3	4/22	火	6:00 ビエンチャン→サバナケット 8:30 サバナケット県商工部 訪問

			<p>9:30 サバナケット県商工会議所 訪問</p> <p>10:30 サバナケット大学 訪問</p> <p>14:00 サバナケット県計画投資部 訪問</p> <p>15:00 サバナケット県副知事 表敬訪問</p> <p>16:30 第2メコン橋 訪問</p>
4	4/23	水	<p>7:30 KOYO LAO 社 訪問</p> <p>8:30 サバナケット県経済特区事務局 訪問</p> <p>10:00 経済特区Cゾーン運営責任者 (Mr. Tee) 訪問</p> <p>10:45 トヨタ紡織 訪問</p> <p>11:40 Essilor Lao 訪問</p> <p>13:30 KP BEAU Lao 訪問</p> <p>15:00 サワン日本合弁開発社 訪問</p> <p>17:30 サバナケット→ビエンチャン</p>
5	4/24	木	<p>9:00 教育スポーツ省 対外関係局 訪問</p> <p>10:00 商工省 中小企業振興局 訪問</p> <p>13:30 NUOL サイコン副学長との M/M 協議</p>
6	4/25	金	<p>午前 M/M 修正作業</p> <p>13:30 JICA 専門家との M/M 協議</p>
7	4/26	土	資料整理及び報告書作成
8	4/27	日	資料整理及び報告書作成
9	4/28	月	<p>9:00 NUOL サイコン副学長との M/M 協議</p> <p>10:30 M/M 修正作業</p> <p>14:00 M/M (案) に関するラオス日本センター全スタッフに対する説明会</p>
10	4/29	火	<p>10:00 M/M 署名式</p> <p>15:00 在ラオス日本大使館 訪問</p> <p>16:00 JICA ラオス事務所 事務所報告</p> <p>ビエンチャン→バンコク→</p>
11	4/30	水	成田到着

第2章 終了時評価の方法

2-1 評価方法

本件調査では、PDM手法に基づき、プロジェクトの当初計画、協力開始時から評価調査時点までの双方の投入・活動実績、プロジェクト実施の効果、運営管理体制などを調査のうえ、評価5項目（有効性、妥当性、効率性、インパクト、持続性）の観点から多面的に評価を実施した。

あわせて、協力期間終了までとその後における対応方針についても検討し、ラオス政府の関係機関に提言し、協議議事録（Minutes of Meetings：M/M）に取りまとめた。

本評価調査では、現地調査を2回に分けて実施し、第1回現地調査では評価分析担当団員のみが情報収集にあたり、第2次現地調査において日本側評価調査団全員が現地へ赴き、調査の最終段階とラオス側との評価結果についての合意及びM/Mの署名を行った。

2-2 主な調査項目とデータ収集方法

(1) 資料レビュー、評価グリッドの作成

事前にプロジェクトやJICAなどから入手した参考資料などから情報を得て、現地での調査項目及び情報収集方法を検討し、評価デザインとして評価グリッド（和文・英文）を作成した（付属資料1を参照）。評価グリッドに基づき、カウンターパート（Counterpart Personnel：C/P）機関、その他関連機関への質問票を作成し、現地調査に先立って送付した（付属資料2を参照）。

(2) ラオス側評価メンバーへのブリーフィングと協議

本評価調査は合同評価として行い、現地調査の開始時に、ラオス側評価メンバーに対してJICAのプロジェクト評価の概要、評価5項目、評価グリッドについて説明した。

また、現地調査の日程とともに、合同評価の進め方についても説明した。

(3) プロジェクト関係者へのインタビュー

本プロジェクトの達成度や成果を捉えるために、プロジェクト関係者に対して、グループ形式あるいは個別形式でインタビューを実施した。インタビューの対象には、日本人長期・短期専門家、ラオス側C/Pのラオス国立大学（National University of Laos：NUOL）副学長、ラオス日本センター所長、ラオス日本センター副所長、ラオス日本センターの各部門長及びユニット長、ラオス国立大学経済経営学部副学部長と、国際交流基金専門家などが含まれる。

(4) 受益者へのインタビュー

C/P機関の協力を得て、経営学修士（Master of Business Administration：MBA）プログラム修了生、実践型ビジネスコース受講生、テラーメイド研修委託企業に対するインタビューを行い、プログラム・研修参加の動機やその後の効果などについて確認した（面談記録に関しては付属資料3を参照）。

(5) 評価結果の合意

上記の調査・評価の結果についてラオス側評価メンバーと協議し、共同で評価調査報告書

(英文) に取りまとめ、2014年4月29日にM/Mとして署名を行った(付属資料4を参照)。

2-3 評価5項目

評価の視点、内容は以下のとおり。

(1) 妥当性 (Relevance)	プロジェクトのめざしている効果が、受益者のニーズに合致しているか、問題や課題の解決策として適切か、相手国と日本側の政策との整合性はあるか、プロジェクトの戦略・アプローチは妥当か、公的資金である政府開発援助(Official Development Assistance: ODA)で実施する必要があるかなどといった援助プロジェクトの正当性・必要性を問う視点。
(2) 有効性 (Effectiveness)	プロジェクトの「成果」が、どの程度達成されているか、それが「プロジェクト目標」の達成にどの程度結びついているかを分析・評価する視点。
(3) 効率性 (Efficiency)	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を問う視点。「投入」の、手段、方法、期間、費用の適切度を分析・評価する視点。
(4) インパクト (Impact)	プロジェクトの実施によりもたらされる、より長期的、間接的効果や波及効果を測る視点。予期していなかった正・負の効果・影響を含む。
(5) 持続性 (Sustainability)	プロジェクトによりもたらされた成果・効果が協力終了後も持続され得るかどうかを把握し、実施機関の自立度を政策・組織面はじめ、財務面、技術面その他の観点から分析・評価する視点。

第3章 プロジェクトの実績

3-1 投入実績

本プロジェクトに関する投入実績は M/M（付属資料 4）に明記しているとおおり。

(1) 日本側投入

2014 年 8 月までに派遣が確定しているものを含めると、長期専門家派遣 3 名とコンサルタントチーム派遣（延べ 77 名のうち 8 名はタイからの第三国専門家）、また、テレビ会議を活用した日本からの講師投入が延べ 9 名で、合計延べ 89 名を約 5 年の間に投入している。

機材については、累計約 5,877 万円（内訳はコンピューター機材、ロビー用機材、ミニバス 2 台など）¹の投入を行った。

現地業務費の 2014 年 4 月までの累計は 142 万米ドルにのぼり、本邦への研修員受入数は 30 名（C/P14 名、ビジネスコース現地講師・ビジネスコース成績優秀者 12 名、ラオス国立大学経済経営学部（Faculty of Economics and Business Management : FEBM）講師 1 名、大学幹部 3 名）にのぼっている。

(2) ラオス側投入

ラオス日本センターの用地と施設、センターに勤務するスタッフの人件費、センター運営にかかる光熱水費をラオス側が全額負担している。人員配置については付属資料 4 の Annex 2、経費負担に関する詳細は表-6 を参照。

ラオス国立大学による支出	職員人件費、水道・電気・高熱費
ラオス日本センターによる支出	現地講師謝金、通信費、印刷代、機材維持費、その他

ラオス側の投入のうち、人的投入において一部問題があった。成果 1 のラオス日本センターの調査能力の向上に関する研究セッションへの C/P の配置が、本評価時点においても完了していない。これは、もともとのラオス日本センターの職員数の定数のなかに研究セッションの人員が含まれていなかったことが原因である。その後、ラオス日本センターが大学をとおして教育・スポーツ省に対して増員の申請をしてきたが、ようやく認められた段階である。今後人選に入るが、ラオス日本センターの調査活動は一般的な調査・研究とは異なり、そこから MBA プログラムやビジネスコースの改善に資する情報を得るといことが大きな目的であり、このような背景を理解しつつ、現在のラオス日本センター講師陣と適切な調整・協力を行えるような人材を見つける必要がある。本評価の時点では、プロジェクト終了時までには実際の C/P 配置が完了すると見込んでいるものの、人選は慎重に行われる予定である。

3-2 投入の成果・事業実績

本プロジェクトの成果は、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、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

¹ プロジェクト終了後に供与する予定の機材も含めた合計金額。

スタッフによる自立的な運営管理体制が構築される、の4つである。各成果の指標は、中間レビュー調査時に見直しが行われ、終了時評価時点の指標とそれぞれの実績は、以下に示すとおりである。

(1) 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。

指標	実績
プロジェクト終了時までに、少なくとも2つの事例研究が行われ、ビジネスコースの教材改訂に活用される。	現場指導から事例研究が行われており、ナレッジマネジメントでは隣国の事例が活用されている。
プロジェクト終了までに、ビジネスコースに活用された事例研究に基づく報告書が、少なくとも1回、ラオス日本センタージャーナルに掲載される。	ジャーナルに1回掲載されたほか、タイでの国際会議において発表されている。

指標に基づいて実績を見ると達成されているといえるが、「ラオス日本センターの調査能力」という点に立ち返ってみると、予定されていた2名の研究セッションへの配置が本評価時点でも完了しておらず、現場指導は日本人専門家が中心となり、一部のラオス日本センタースタッフが協力して実施されてきたのが現状である。これらをとおしてプロダクションプロセスに関する事例研究などが実施された。

そのため、現場指導などをとおした事例研究の実施とそこからのフィードバックに基づく講義・教材の改善という一連の取り組みに必要な技術能力はまだ改善の余地が残されている。したがって、指標2についても実績だけをみれば満足しているものの、これが必ずしも組織としての調査能力の向上を示しているとは限らず、今後も継続した取り組みが必要であるといえよう。

(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。

指標	実績
オペレーションマニュアルに沿ってラオス日本センタースタッフが策定したビジネスコースとMBAプログラムの年間運営計画に沿って、コースとプログラムが実施される（プロジェクト終了までに、MBAプログラム4バッチ、ビジネスコース55回、現場指導24回）。	MBAプログラム4バッチ、ビジネスコース39回、テラーメイド研修9回、現場指導21回。年次計画が策定され、それに沿って実施されている。オペレーションマニュアルはプロジェクト終了までに完成の見込み。ただし、MBAプログラム、ビジネス研修のいずれも、作業手順などは標準化されており、ラオス側で運営可能。
MBAプログラム、ビジネスコースと現場指導の各終了時評価において、参加者の満足度が80%を超える。	受講生からの評価は平均80%を超えている。

1) 人材育成コースの実施

MBA プログラムについては、現場指導は 21 回と目標の 87.5%に達している。ビジネスコースは 39 回だが、プロジェクトの途中から、特定の企業を対象にしたテーラーメイド研修を、MBA プログラムとビジネスコースの科目内容を活用して開始しており、その実施回数 9 回を合わせると 48 回となり、目標の 87.3%となる。MBA プログラムとビジネスコースの修了生・受講者数は表－1 のとおりである。

表－1 MBA プログラムの修了生とビジネスコースの修了生の数

	2010	2011	2012	2013	2014 (評価当時)
1. MBA プログラム	35	32	34	29	29
2. ビジネスコース					
マーケティング	46	65	44	19	
ビジネスプラン		42	28	41	9
ロジスティクス		57	45	29	8
労務管理		43	0	43	14
その他		201	146	119	0
ビジネスコース合計		408	263	251	31
合計	35	443	297	280	60

MBA プログラムの現在の科目は表－2 のとおりである。ラオス人講師によって 3 つの科目が新設されている。

ビジネスコースについては、当初、起業家向けと中小企業を対象にした経営改善という 2 つのパッケージで構成されていたが、パッケージでの募集だと費用が高くなってしまふこと、起業家向けと中小企業向けの明確な境界線が必ずしもはっきりしていないことなどから、単科制度に変更し、科目ごとに募集することとした。本評価時点でのビジネスコースの科目は表－2 のとおりである。

プロジェクト途中から開始したテーラーメイド研修は、ラオス日本センターの自らの営業努力によって実現したもので、一般のビジネスコースが不特定多数の企業人材・起業家を対象にしているのと異なり、特定の企業の特定の課題に焦点を当て、その企業に赴いて集中的に研修を実施するものである。これまでに実施されたテーラーメイド研修は表－3 のとおりである。

表－2 ラオス人講師と技術レベル

コース・科目	講師名	所属	講師の技術レベル
1. MBA プログラム			
オペレーションマネジメント	Ms. Southanom Phinsavath	LJI	講義可能
技術経営	Mr. Phokham Phommavong	FEBM	N/A
ナレッジマネジメント	Dr. Bounlouane Douangneune	LJI	講義可能
投資管理	Ms. Sengchanh Chanthasene	FEBM	N/A
グローバル企業環境	Mr. Bounthone Soukkavong	FEBM	N/A

ASEAN 経済統合	Dr. Phanhpakit Onphandala	FEBM	自立可能
証券	Dr. Khongsavang Xayalath	FEBM	講義可能
ビジネス倫理 (Business ethics)	Ms. Leepaia Bouapao	LJI	独自開発
英語プレゼンテーション技術 (Presentation skill in English)	Ms. Leepaia Bouapao	LJI	独自開発
成功のための思考方法 (Developing your thinking to success)	Ms. Leepaia Bouapao	LJI	独自開発
2. ビジネスコース			
マーケティング	Ms. Southanom Phinsavath Ms. Leepaia Bouapao	LJI	自立可能
ビジネスプラン	Dr. Bounlouane Douangneune Ms. Southanom Phinsavath	LJI	自立可能
ロジスティクス	Ms. Malayphone Sonephachanh	LJI	N/A
労務管理	Ms. Southanom Phinsavath	LJI	自立可能
講義可能：現状の講義を受け持てる。 自立可能：講義の調整や教材改善も含めて独立して対応できる。			

表－3 テーラーメイド研修の実績

依頼主	実施年	研修科目	担当講師	参加者数
EDL Generation Public Company	2012	オペレーションマネジメント	Ms. Southanom Phinsavath	30
	2012	組織マネジメント		33
Lanexang Mineral Company	2013	アカウンティング 1	Mr. Somneuk	19
	2013	アカウンティング 2		16
	2014	ビジネス倫理	Ms. Malayphone Sonephachanh	25
	2014	サービス産業マーケティング	Mr. Toshio Yamamoto	17
	2014	ビジネスプラン	Dr. Bounlouane Douangneune	22
Lao Development Bank	2012	サービス産業マーケティング	Mr. Toshio Yamamoto	25
Souvanny Import-Export Co. Ltd	2013	成功のための思考方法	Ms. Leepaia Bouapao	17

2) 受講生の満足度

MBA プログラムの生徒とビジネスコースの受講生の満足度は表-4のとおりで、ほとんどの科目において、平均 80%を超えている。「ロジスティクス」と「人材育成」について若干 80%を割っているが、おおむね満足できるレベルといえる。

ただし、MBA プログラムについて、一部、生徒の英語能力によって講義内容の習得度に差が生じている可能性が指摘されている。2012年に本プロジェクトが外部の調査会社に委託して実施したニーズ調査では、8割の生徒が講義の理解に何らかの困難を感じたと回答しており、その原因の上位として、英語の理解の困難が挙げられている。このニーズ調査のあと、MBA プログラムへの参加にあたって英語能力を証明する資格試験の結果などの提出を義務づけていることから、当時の状況ほどの問題はないと想像されるが、現状においても、講義を担当する日本人専門家は一部の生徒が語学力に問題があるようだと的印象をもっている。MBA プログラムでは、科目ごとに試験を行っており、全体の平均を見る限りでは、この問題は致命的ではないと考えられるものの、依然として問題があると思われる。

表-4 受講者満足度

	2010		2011		2012		2013		2014		全体平均
MBA プログラム											
オペレーションマネジメント				93.3		86.7		96.8			
技術経営		90		80.9		89.3		91.5			
ナレッジマネジメント				83.2		92.1		86.2			
投資管理		89.7		82.5		92.4		87.6			
グローバル企業環境		88.8		83.7		96.6		89.1			
ASEAN 経済統合				83.5		94.3		95			
証券		88.8		81.8		86.7		94.7			
平均		89.3		84.1		91.2		91.6			89.0
Business courses											
マーケティング	77.1	86.4	86.2	90.6	87.7	82.9	82.2	83.1	92.3		
ビジネスプラン	88.8	89.7	88		80.6	91.2	84.2	86.1	86.3		
ロジスティクス			88.2		74.44	82.1	90.95	77	74.6		
労務管理							80	75.6	84.3		
平均	83.0	88.1	87.5	90.6	80.9	85.4	84.3	80.5	84.4		84.9

3) 現地講師の割合と質

表-2のとおり、MBA プログラムとビジネスコースにおいて、FEBMからの講師を含めて9名のラオス人講師が最新のカリキュラムにおける全14の科目の講義に参加している。ラオス人講師の自己評価と日本人専門家からの定性的評価によれば、うち、4科目については主講師として自立できるとしており、その他の3科目についても、おおむね対応可能

なレベルに至っているとしている。投資管理とロジスティクスについては講師の技術レベルに改善の余地がある。「技術経営」と「グローバル企業環境」はラオスにまだ実例が少ないこともあり、引き続き日本人講師が教えるべき科目の候補となる可能性がある。これら総じて、講師の質は確保されている。

ラオス人講師へのインタビュー調査からは、講義や教材のマイナーな改善はラオス人講師によって定常的に行われているとの回答もあった。中間レビュー調査の時点では、FEBMの講師が講義直前に変更になるなど講師配置の問題が指摘されていたが、現在では月例会議などをおしてスケジュールなどの調整作業も行われており、講師の配置についても問題はなくなっている。

これらのことから、講師という点では、質・量の両面で、ラオス側で講義を行うだけの体制がほぼ整ったといえる。

4) 事業管理プロセス

1つ目の指標では、冒頭に「オペレーションマニュアルに沿って」とあるが、MBAプログラム、ビジネスコースのオペレーションマニュアルは作成されていない。しかし、それぞれの人材育成事業の作業手順はある程度標準化され、年次計画も策定されていることから、実態として事業実施プロセスはほぼ標準化されている。

オペレーションマニュアルについては、コンサルタントチームがその案を作成することとなっていたが、C/Pとの間で作成の方法・タイミングなどについての調整が不十分だったために作業が遅れることとなった。ただし、プロジェクト終了までには完成の見込みである。

(3) 成果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。

指 標	実 績
MBA プログラム修了生のデータベースが定期的にアップデートされ、ラオス日本センターの活動情報の提供（ビジネスコース、ビジネスフォーラム、イベントの開催など）に活用され、データベースの将来的な活用が5カ年計画に記載される。	MBA プログラム修了生データベースは作成されており、1年に1回更新されている。また、ラオス日本センターの活動の広報の際に活用されている。5カ年計画は未完成のため、記載されていない。
ラオス日本センターと外部機関との合意文書（MOU）の数が4件を超える。	5件のMOU。銀行協会との合意締結を進めている。
ビジネスフォーラム（MBAプログラム・ビジネスコース修了生、NUOL他学部、外部機関（他省庁・ラオス商工会議所・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。	5回。合計410名の参加を得た。なお、ビジネスフォーラム自体の計画・準備・実施はラオス側独自でできるようになっている。

1) 修了生データベース

修了生データベースは完成し、定期的な更新も行われるなど、定常業務のなかに組み込まれている。ビジネスコースやビジネスフォーラムへの参加者の募集、現場診断・指導の訪問先選定、その他のラオス日本センターのイベント告知などの際に活用されている。

ただし、ラオス日本センターの中・長期的な戦略を定める5カ年計画が未完成なこともあり、このデータベースを更に効果的に活用する方法などの検討はまだ十分に行われていない。

2) 関係機関との協力合意

ラオス商工会議所、商工省の中小企業振興局、タイ・チュラロンコン大学のサシン日本センター、泰日工業大学、泰日経済技術振興会の5機関と協力合意文書を交わしている。本評価時点において、ラオスの中央銀行傘下の研修機関である **Banking Institute of Laos** と新たな協力合意文書を取り付け準備中である。

関係機関との協力関係の構築についても実績を上げつつある。これについても今後は、それぞれの機関と具体的にどのような協力活動を進めていくのかを検討していく必要がある。

3) ビジネスフォーラムの実施

表-5のように5回のビジネスフォーラムを開催し、合計410名の参加を得た。既にビジネスフォーラムの計画・準備・実施はラオス側C/Pで独自にできるまでになっており、ネットワークハブとして機能するための基盤は確立しつつある。これも上記と同じように、今後いかに戦略的に開催できるかが課題である。

表-5 ビジネスフォーラムの実績

フォーラムのタイトル	テーマ	実施年	参加者数
Lao PDR's Business Setting in the ASEAN Integration Framework and ASEAN+China	To discuss Lao PDR's business position in the ASEAN + China economic integration framework	2011	100
Leadership role towards effective management	To improve understanding on leadership role in management among private company executives	2012	100
Promotion of agricultural production-processing-market linkages in Lao PDR	To seek ways for promote agricultural value chain in Lao PDR	2013	80
Approaches to promoting regional business investment linkages in the age of AEC	To seek ways to promote business/economic partnerships among private sectors and governments of countries in the region	2014	80
International forum on indigenous management practices	To share management practices in different countries	2014	50

(4) 成果 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。

指 標	実 績
1) 想定予算、2) 施設利用計画、3) 人材育成計画などの新しい項目が必要に応じて含まれている年間の事業・予算計画がラオス日本センタースタッフによって策定され、更新される。	1) 部門別年間事業計画策定と全体調整、2) 年間事業計画に基づく予算計画の策定と全体統合、3) 月次の進捗確認会議という体制ができている。
年間事業計画に沿った活動が、計画どおり、ラオス日本センタースタッフによって実行される。	計画に沿って実施されている。
中期事業計画（5 カ年）の大枠が、ラオス日本センタースタッフの主導によって作成される。	事業戦略書はラオス日本センターのラオス側マネジメントスタッフが中心になって作成した。5 カ年計画もラオス側主導で作成されているが、未完成。プロジェクト終了時までには完成の予定。

1) 年間事業計画・予算計画

ラオス日本センターでは、部門ごとの年間活動計画の策定とそれに基づく年間予算計画の策定が標準業務プロセスとして導入されている。MBA プログラムについては、パッケージ化されていることもあり、担当であるビジネス部門が活動計画と予算計画の両方の案を策定し総務・人事部門に提出してチェックを受ける流れとなっている。一方、ビジネスコースについては、活動計画はビジネス部門がつくるが、予算計画については総務・人事部門が、活動計画に基づいてつくっている。総務・人事部門では、今後はビジネスコースについても両方の計画をビジネス部門が策定するように変更したいとしている。

2) 計画に基づく活動の実施

MBA プログラム、ビジネスコースについては、年間活動計画に基づいて実施されている。活動進捗のモニタリングは、ラオス日本センターの全部門と FEBM の講師も含めた月例会議をとおして行っている。毎月月末にラオス側 C/P のみで月例会議を行い、その結果を踏まえて、翌月の初めに日本人専門家チームとの月例会議を行う手順である。

3) 中期 5 カ年計画の枠組み

5 カ年計画は本評価時点においては策定途中だったが、本プロジェクトの終了までには完成する見込みとしている。本計画の策定にあたっては、幹部スタッフの限られた人数だけではなく、できるだけ中間管理職も含めた参加型で行いたいというラオス側 C/P の意図もあり、その進め方について慎重になっているという面もある。

3-3 プロジェクト目標達成度

本プロジェクトのプロジェクト目標は、「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」である。プロジェクト目標の指標と本評価時点での実績は以下のとおりである。

指 標	実 績
ラオス側のイニシアティブで中期事業計画（5カ年）が策定され、2014年度ラオス日本センター管理運営計画が中期計画に沿って策定される。	5カ年計画は策定中で、プロジェクト終了までに完了の見込み。事業戦略書とそれに基づくミッションの設定などは終了し、関係者で共有されている。
ラオス日本センター支出の80%以上がラオス側（自己収入を含む）によってカバーされる。	順調に推移し、2014年度半期時点で76.6%
MBAプログラム修了生とその雇用主の80%が、MBAプログラムの効果に満足する。	受講生からの評価は平均80%を超えている。雇用主からの評価は得ていない。
ビジネスコースの修了生が1,000名を超える。	39コースで953名、テーラーメイドコースで179名、合計1,132名
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。	5つの協力合意文書を締結、銀行協会との合意形成中

(1) 5カ年計画と事業管理計画

成果4でも述べたとおり、5カ年計画は未完で、プロジェクト終了までには完成される見込みである。一方、年間活動計画とそれに基づく予算計画は定型の業務プロセスで作成されており、中長期的な戦略性という点では十分ではないものの、ラオス日本センターが果たすべき機能を下支えする管理能力という意味では相当の改善がみられた。

(2) ラオス日本センターの支出のラオス側によるカバー率

ラオス側による、ラオス日本センターの事業費支出のカバー率は、表-6のとおり徐々に高まり、76.6%（目標の95.8%）に至っている。日本側は主に、ラオス日本センタースタッフのプロジェクト活動にかかわる時間外勤務手当、プリンターやコピー機などのインク代を技術協力プロジェクトの在外事業強化費で負担している。なお、実践型ビジネスコース、MBAプログラムの講師派遣に係る経費は含まれていない。

ラオス国立大学が負担しているラオス日本センターのスタッフの定常人件費とセンターの一般経費である水道・光熱費を除く、ラオス日本センターのプロジェクト事業費の総額（表-6のD、E、Fの合計）は30万米ドル強で、ラオス日本センターの収入は20万米ドル強である。まだ収入の4割程度に相当する8万米ドル程度の赤字であり、完全に財務的に自立するためには収入を現在の約1.5倍に上げる必要がある。

(3) 満足度

成果2でも確認したとおり、MBAプログラムの修了生、ビジネスコースの修了生の満足度は80%を超えている。しかし、修了生の所属先企業の満足度については、情報を取っておらず、判定できない。

表－6 ラオス日本センターの収支

LJI Revenue		2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014 (4-2)
	Business Course	21,940	14,086	54,630	54,177	16,168	13,503	36,774	54,563	51,930
	Japanese Language Course	14,250	19,110	18,916	14,076	16,446	16,190	11,621	10,026	20,099
	Computer Course	5,861	4,596	8,323	5,966	3,702	737	0	0	0
	Cultural Exchange Activities	0	449	7,810	32,694	38,344	19,845	55,538	34,166	5,735
	Media Room	7,385	5,140	3,394	2,802	2,268	2,243	1,812	835	864
	Room Rental Fee	1,732	1,811	123	1,220	20,264	20,121	16,862	17,108	8,131
	Telephone Fee	1	3	3	0	0	0	0	0	0
	Others	4,822	4,535	7,146	6,551	7,687	17,165	3,502	515	2,718
	Interest Earned	4,500	4,085	5,316	78	165	330	0	0	0
	LJI Revenue (A)	\$60,491	\$53,815	\$105,661	\$117,565	\$105,044	\$90,134	\$126,109	\$117,213	\$89,477
	MBA Program Revenue				\$55,273	\$108,550	\$117,344	\$86,088	\$99,948	\$104,139
	Total LJI Revenue (B)	\$60,491	\$53,815	\$105,661	\$172,838	\$213,594	\$207,478	\$212,197	\$217,161	\$193,616
LJI Expenditure		2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014 (4-2)
NUOL	NUOL Expenditure (C)	\$46,834	\$49,262	\$47,757	\$48,103	\$45,339	\$39,884	\$60,044	\$131,011	\$137,713
	Emolument	5,668	6,586	8,498	12,348	17,796	20,111	24,836	53,951	68,662
	Electricity & Water	41,166	42,676	39,259	35,755	27,542	19,773	35,208	77,060	69,051
JICA Project	JICA Project Expenditur (D)	\$161,020	\$170,996	\$163,149	\$214,678	\$187,069	\$153,428	\$157,441	\$116,714	\$95,125
	Ratio of JICA Expenditure	59.6%	58.0%	49.1%	49.4%	42.7%	40.6%	39.1%	26.7%	23.40%
LJI	Honorarium	19,028	20,412	58,985	69,316	26,750	23,850	44,886	39,611	44,304
	Equipment	900	2,359	1,585	6,132	0	4,886	968	0	0
	Supplies	9,422	8,883	12,894	11,490	13,682	9,494	8,233	5,900	3,414
	Utilities	3,635	8,188	790	652	4,071	17,366	25,176	22,962	17,361
	Transportation	1,823	7,301	5,455	12,492	16,267	13,475	13,774	16,081	14,155
	Communication	1,176	1,472	3,035	3,903	2,531	9,811	3,449	7,176	6,551
	Printing	6,463	5,391	834	6,956	585	2,618	0	5,684	0
	Rental	0	0	0	512	1,329	2,044	598	0	0
	Employment	18,013	15,546	33,347	24,723	17,907	28,620	22,888	21,561	22,002
	Meeting	255	3,697	2,589	4,633	3,417	5,360	9,128	3,517	1,696
	Maintenance of Facilities	0	56	125	360	717	1,829	675	489	19
	Maintenance of Equipment	1,515	636	1,436	1,611	3,227	1,535	1,204	3,376	1,423
Others	4	490	409	10,278	26,653	16,176	2,855	11,675	7,740	
	LJI Expenditure (E)	\$62,234	\$74,431	\$121,484	\$153,059	\$117,137	\$137,064	\$133,834	\$138,032	\$118,665
MBA Program					\$18,792	\$88,174	\$47,772	\$51,394	\$50,908	\$55,055
	LJI + MBA Expenditure (F)	\$62,234	\$74,431	\$121,484	\$171,851	\$205,311	\$184,836	\$185,228	\$188,940	\$173,720
	Total LJI Expenditure (F)	\$270,088	\$294,689	\$332,390	\$434,631	\$437,718	\$378,148	\$402,713	\$436,665	\$406,558

(4) ビジネスコースの修了生数

ビジネスコースの修了生は、2014年4月現在、39コースで953名。これに、プロジェクトの途中から開始したテーラーメイド研修への参加者数179名を加えると、修了生総数は1,132名となる。

(5) ネットワークの構築

成果3でみたように、5つの機関（ラオス国内2、タイ3）と協力合意文書を交わし、現在、金融部門の教育機関と協力合意の準備を進めているなど、ネットワークの構築も進んでいる。

3-4 プロジェクトの実施プロセス

成果4関連で確認したように、年間活動計画の策定、月次の進捗管理、FEBMを含む部門・学部間の連携・調整はおおむね問題なく行われている。特に中間レビュー調査において管理面の強化が指摘されて以降、日本人専門家からの積極的な支援もあり、大きな改善がみられた。

ラオス側と日本側のメンバー間で、部分的にコミュニケーションの不足や共通認識形成の不具合と思われることがあったようである。深刻な問題には至っていないが、MBAプログラムやビジネスコースのオペレーションマニュアルの作成の遅れなどにつながっている。ラオス側、長期専門家、コンサルタントチームの3グループによる共同プロジェクトであるため、三者間で意思疎通を行う難しさがあったと思われる。

第4章 評価結果

4-1 妥当性

以下に示す理由から、妥当性は高いといえる。

(1) ラオス政府の国家開発計画との整合性

ラオスの第7次国家社会経済開発計画（2011～2015年）では、労働力の需給バランスが今後の経済発展における大きな障害であることが示されており、人材育成はラオスの産業振興のための主要な5つの柱の1つとされている。さらに、ASEAN地域経済への統合が2015年以内に予定されており、ビジネス人材の育成を含むこれへの対応は喫緊の課題である。これらのことから、本プロジェクトはラオスの開発政策の重点分野に沿った内容である。

(2) わが国の対ラオスの援助政策との整合性

わが国の対ラオス国別援助方針（平成24年4月）には、①経済・社会インフラ整備、②農業の発展と森林の保全、③教育環境の整備と人材育成、④保健医療サービスの改善の4つの重点分野が示されており、「教育環境の整備と人材育成」では、「民間経済セクター強化促進のための高等教育・技術職業訓練への支援を行う」としており、本プロジェクトはこの方針に合致する。また、対ラオス国別援助計画（平成18年9月）の6つの重点分野の5番目として「民間セクター強化に向けた制度構築及び人材育成」が挙げられており、市場経済化の促進、ASEAN市場統合に向けた民間セクターの人材育成機関の強化という本プロジェクトはこのなかに位置づけられる。

他方、近年の内外の政治・経済環境変化のなかで、ODAにおいても、受入国への一方的な利益供与から、受入国と日本の互惠関係の強化という視点がより一層求められるようになっており、ラオス日本センターを舞台とした、ラオスと日本の間の経済と文化の交流を図るといふ本プロジェクトは、このODAの新しい流れのなかでより一層の貢献が期待できる位置にある。

(3) ターゲットグループのニーズとの整合性

上記(1)で述べたように、ASEAN経済統合を直前に控え、ラオスへの外資による直接投資の誘致や国内企業の体力向上にあたって、最大の懸案は適切な労働力の確保である。その際、さまざまある雇用層のなかで、工場労働者レベルの人的資源の需給ギャップがもっと大きいのは確かだが、中間管理層や経営層の能力ギャップも依然としてある。現在は少なからぬ企業が中間管理者層にタイやベトナムなどの隣国の人材を充てている。これは、当面において中間管理層に適切な人材がラオスに見当たらないことが原因であるが、将来的には、企業・向上の効率的なマネジメントという観点からも、ラオス人の中間管理職が育ってくるのが期待される。この点から、本プロジェクトがめざしているマネジメント知識・技術を備えたビジネス人材の育成という取り組みは、ラオスの労働市場ニーズに合致したものである。

他方、ラオスの中小企業の多くが依然として家族経営的であり、経営者の経営改善に対する意識はかならずしも高くないという懸念があり、特に将来的にビエンチャン以外の地域にも展開するのであれば、人材育成事業とともに、啓発的な取り組みも含めた活動の展開も必

要であろう。

4-2 有効性

以下のことから、本プロジェクトの有効性はおおむね高いといえる。

(1) プロジェクト目標の達成見込み

プロジェクト目標の5つの指標のうち、2つは達成済みである。「受講生とその企業の満足度」は、受講生では達成が確認されたが、企業の満足度が取れていない。プロジェクト終了までにある程度は確認できると見込まれる。

プロジェクトの全体支出に占めるラオス側の支出の割合は76.6%で、目標（支出の80%）の95.5%を達成している。唯一「5カ年中期計画の策定」が未完だが、これもプロジェクト終了までに完了することが見込まれる。

(2) 成果の達成見込みとプロジェクト目標への貢献度

4つの成果のうち、成果1（調査研究を通じた能力向上）については、ラオス側C/Pの未配置により遅れており、プロジェクト目標の指標には直接的には表れてこないが、今後の課題として残されている。

成果2（人材育成事業の自立的運営）については、ラオス人講師への技術移転は十分に進み、新規の科目の開発なども始まっており、ラオス日本センターの機能強化に直接的な効果をもたらしている。また、日本センターとして、「日本式経営」という特色を備え、日本人講師も参加したプログラムを実施しているということ自体が、ラオス日本センターの人材育成事業の有効性を高め、プロジェクト目標であるラオス日本センターの機能強化に直接的につながっているといえる。唯一の懸念として、MBAプログラムの生徒のなかで英語能力の低い者の習得度が低いのではないかという問題がある。現状において、MBAプログラム全体の質を脅かす問題ではないが、今後ラオス日本センターがラオスの民間セクター人材育成においてより幅広い層への貢献をめざすのであれば、ある程度の語学力の幅に対応できるようにすることも必要であろう。

成果3（ビジネス人材ネットワーク）に関しては、本プロジェクトをとおして、ラオス日本センターのもつ人材育成とネットワーク機能を更に発揮していくために必要な基盤としての外部関係者とのつながりが構築された。MBAプログラム修了生のデータベースは、既にラオス日本センターのイベント告知や現場指導の訪問先選定などに活用され始めている。一方、商工会議所などの関連機関との協力合意については、合意形成を果たした段階で、まだそれらの関係者とのつながりを効果的に生かすまでには至っていないが、ラオス日本センターの重要な社会資本としてプロジェクト目標であるラオス日本センターの機能強化の基盤づくりに役立っている。今後、これらの社会基盤を活用して、顧客の拡大、事例研究の促進、ビジネス情報の収集と共有などのラオス日本センターが果たすべき機能に生かされていくことが期待される。

成果4（ラオス日本センターの運営管理体制の構築）については、「中期5カ年計画の策定」に関する活動が遅れているものの、実態としての運営管理体制はかなり整備されており、基本的にはラオス側C/Pで自立的に運営できる程度に向上している。特に、FEBMも含む関係

者間の情報共有と業務調整のために各種マネジメント会議の定着は、プロジェクト目標であるラオス日本センターの人材育成機能強化を下支えするうえで極めて重要な改善といえる。

4-3 効率性

以下のことから、一部懸念はあるものの、本プロジェクトの効率性はおおむね高いといえる。

(1) 日本側からの投入と成果

ラオス側 C/P と日本人専門家へのインタビューによれば、日本側からの投入は予定どおり行われ、投入の規模、タイミングともに適切である。一点、ラオス側 C/P から、コンサルタントチームとのプロジェクトの進め方に関する共通認識の形成に若干の困難があったとの意見が出された。その結果の1つとして、MBA プログラムやビジネスコースのオペレーションマニュアルの作成の遅れにつながったとしている。

(2) ラオス側からの投入と成果

ラオス側からの投入は、研究セクションへの人員の配置の遅れが成果1の発現に影響したことを除いて、投入の量・質・タイミングなどに問題はみられなかった。

研究セクションへの人員配置は、そもそもラオス日本センターへの人員配置計画に含まれていなかったため、改めて承認を要し時間がかかったが、承認が下り、現在人選に入っている。

4-4 インパクト

以下のことから、上位目標の指標については、目標が比較的低いレベルに設定されていたという点が指摘されるものの、指標に示されたこと以外の効果も考慮すれば、本プロジェクトのインパクト発現の見込みは高いといえる。

(1) 上位目標の達成見込み

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にて継続的に育成される」であり、指標として「年間 115 名の MBA プログラム、ビジネスコース修了者が育成される」が設定されている。表-1 で確認したとおり、ラオス日本センターは 2011 年以降、115 名を超える修了生を育成している。したがって、本来「プロジェクト終了後 3 年から 5 年後に達成が期待できる開発目標」という上位目標の定義からみて、目標が比較的低いレベルで設定されており、この指標に基づけば、上位目標を達成したと評価することになるものの、プロジェクト実施期間の途中で上位目標を達成するというのは、本プロジェクトが十分なインパクト発現したとは言い切れないだろう。

(2) その他のインパクト

別の観点から、本プロジェクトのインパクトについて検討してみる。

ラオス日本センターが育成した民間セクター人材の全体的規模感についてであるが、ラオス日本センターへの支援は 2000 年に始まっており、2001 年からの MBA プログラム修了生、ビジネスコース受講生の合計はそれぞれ 133 名と 4,132 名であり、14 年間で 4,000 名を超え

る人材を育成してきている。ラオスにおけるビジネスマネジメント能力の向上を必要とする人材の層あるいはそのような人材を求める企業の数などについての分析はないものの、第7次国家社会経済開発計画では、2011年から2015年の間に、経済の工業化へのシフトと近代化のために、製造業・建設業で1万5,000名、サービス業で5万2,000名、合計6万7,000名の適性人材を生み出すとしており、(単純には比較はできないものの)4,000名という規模感はこちらに比べてもそれほど小さい数字ではないといえる。

次に、修了生へのラオス日本センターの人材育成事業の効果という観点でみる。本評価調査で、3名のMBAプログラム修了生とテーラーメイド研修を委託した2つの企業へのインタビューを行ったが、その結果、限られたサンプルではあるものの、ラオス日本センターで学んだことが直接的に事業拡大や新規サービスの導入につながった例が確認された。

一例を挙げると、ある女性起業家が経営する衣料品製造の企業では、当初、他社への相手先ブランド製造(Original Equipment Manufacturer : OEM)供給を唯一の事業としていたが、ラオス日本センターでのビジネスコース、そしてのちにMBAプログラムに参加することをおして、新しいマーケティングの考え方を学び、近年の経済成長を背景に増加しつつある中所得者層以上をターゲットセグメントとして、比較的品质の良い自国製の衣料品の製造を手掛けるという事業戦略の転換を図った。その際、ラオス日本センターで学んだ、マーケティング(顧客ニーズの把握、営業展開)、ロジスティクス(タイからの材料調達の最適化)、品質管理(自社製品の品質管理)、財務管理(OEMと自社製品製造販売のポートフォリオ管理)などを、事業多様化と経営改善に生かし、ラオスの大手銀行のユニフォーム生産を受注することなどにつながっている。次の目標として、自社製品のブランド化について検討中とのことである(詳細は付属資料5を参照)。

また、テーラーメイド研修の委託企業であるラオス開発銀行では、近年のラオスの経済成長に伴う金融セクターでの競争の激化と将来のASEAN経済統合に向けて、自行のサービスの改善を検討中であつたところ、マーケティングに関するテーラーメイド研修の企画をラオス日本センターに依頼した。これを受けて、ラオス日本センターは、マーケティングとパブリック・リレーションに関する3日間の研修を計画・実施した。これをきっかけとして、顧客のセグメント分析などを行い、モバイルバンキングやデビットカードの導入に結びついている。

これらは部分的な情報ではあるものの、ラオス日本センターが提供している科目とそれらのラオス日本センター講師陣による講義が、実際に企業の経営改善に貢献する可能性があることを示している。

その他、本プロジェクトの効果として特筆すべきものとして、日本の企業への支援に関するものがある。近年の日本からの視察団の増加を受けて、視察団に対する情報や場の提供などでラオス日本センターが支援したケースも出てきている。

4-5 持続性

以下のことから、ラオス日本センターがより確かな自立性を獲得するための課題はあるものの、本評価時点におけるプロジェクトの効果(本プロジェクトが強化したラオス日本センターの機能)の持続性を見込みは、おおむね高いといえる。

(1) 財務的な持続性

本プロジェクトでのプロジェクト目標の達成指標である「プロジェクト支出の8割を負担する」はほぼ達成できたが、表-6 でみたように、時間外勤務手当やプリンター・コピー機のインク代などの主要な消耗品費が日本側の負担であり、約8万米ドルの収入増が必要な状況にある。ただし、今後もある程度の期間はラオス・日本国側双方による共同事業としてラオス日本センターを運営していく予定であること、ラオス日本センターの機能の更なる強化と拡大のために追加的にかかる費用は協力事業として双方で負担すべきであることも考え合わせると、この8万米ドル程度を緊急にカバーしなければならないという状況ではない。

より中長期的な取り組みとして、事業拡大と収益性の改善をとおして収支バランスの改善を図っていくことが必要であろう。具体的にはまず、現在はラオス日本センター全体として合算されている収入と支出を事業別（MBAプログラム、ビジネスコース、テーラーメイド研修、日本語コース、交流事業など）に分け、事業単位での収支管理を導入し、事業ごとにコスト削減その他の収益性の改善の課題を見いだせるようにすることと、事業拡大のためのマーケティング・宣伝・募集の改善に取り組むことが必要だろう。ただし、MBAプログラム、テーラーメイド研修などの収益性をできるだけ高める必要のある事業と、ビジネスコース、日本語コース、交流事業などの収益性と公共性のバランスを考慮すべき事業など、ラオス日本センターの組織戦略に基づく事業の性格の違いを反映した収支計画を検討することが重要となる。

(2) 組織面での持続性

ラオス日本センターの組織構造と役割分担は適切に整理され、各部署のスタッフは十分に理解している。部署内や部署間の調整と業務進捗管理のための月例会議も定例化されている。この月例会議には、MBAプログラムを共同で行っているFEBMも参加しており、ラオス日本センターだけに限らず、事業実施上必要な関係者全体の調整機能を果たしている。さらに、スタッフの固定化を避けるための定期異動の仕組みも導入することが決定されているなど、ラオス側C/P自らによる組織体制の構築・強化に対する意識が高いことがうかがわれる。

プロジェクト目標の指標ともなっている5カ年中期計画は、プロジェクト終了時までには完成の見込みであるものの、未完である。しかし、年間活動計画などは部署ごとにラオス側C/P主導で策定されており、これに基づいて年間予算計画を策定するという業務プロセスも確立している。

日本人専門家からの聞き取りによれば、こうした体制の整備により、MBAプログラムとビジネスコースの運営はラオス側C/Pが自立的に行える段階に至っており、テーラーメイド研修も企画・計画はほぼ全面的にラオス側C/Pが、ビジネスフォーラムについても、準備段階はラオス側C/Pの主導により行える状況になっているとのことである。ラオス側C/Pからは、これらの事業運営について独自に実施していく自信があるとの意見を得た。唯一、MBAプログラムとビジネスコースのオペレーションマニュアルが完成していないことが懸案となっているが、あくまでも将来、人事異動や新規採用などの際のリファレンスブックとして用意しておきたいという意味に過ぎない。

外的環境の面でも持続性の確保に望ましい状況が確認された。MBAプログラムの修了生、ビジネスコースの修了生に対する事後のアンケート調査の結果や、限られたサンプルではあ

るものの、修了生やテーラーメイド研修の委託企業などへのインタビュー調査からは、ラオス日本センターの提供するサービスに対しての高い満足度が確認された。また、彼らの多くが「日本式経営」を日本人講師から学べることをラオス日本センターの強みとして挙げており、これらのラオス日本センターの特性は、今後もラオスのビジネス関連人材育成機関のなかでの比較優位として効果を発揮すると期待できる。

組織体制面での今後の懸案として最も大きいのは、人材育成事業やネットワーキング事業のためのマーケティング・宣伝・募集の能力を高めることであろう。例えば、上述のように、テーラーメイド研修委託企業の多くがラオス日本センターの研修内容に高い満足度を示しており、追加の研修に対する関心も高い。しかし、これらの企業はラオス日本センターからのフォロー営業が少ないと感じているなど、優良顧客に対する継続的な営業が十分に行われていないなど改善すべき点が挙げられる。また、現在銀行協会との協力合意形成を進めているが、銀行のもつ企業ネットワークを人材育成事業の宣伝・募集に活用するなどの可能性も検討に値するだろう。

宣伝・募集の具体的な業務は、ラオス日本センターの業務分掌に基づけば、交流部門が一括して担うこととなっているが、人材育成事業の具体的な中身や宣伝・募集の要点などを必ずしも理解できておらず、実態として宣伝・募集の企画はビジネス部門が、宣伝・募集のマテリアルの配布などを交流部門が行っているのが現状である。これらの宣伝・募集の企画・準備・実施のプロセスについても全ラオス日本センターとしての最適化を図ることが必要である。

(3) 技術面の持続性

ラオス人講師の多くは、現在の科目について、主講師として講義を受けもつことが可能な技術レベルになっており、講義内容の改善や教材の検討などもラオス人講師によって定期的に行われるようになってきている。また、3つの新しい科目もラオス人講師によって導入されている。

既述のとおり、研究部門へのラオス側 C/P の配置が遅れたことによる調査・研究に関する技術レベルの向上が懸案として残されており、講義の現状維持という範囲を超えて、ラオス側 C/P が講義の大きな改善、新しい教材の開発、新科目の追加を進めていくためには、この課題の克服が不可欠である。特に、日本式経営がまだまだ一般に浸透していないラオスにおいて日本式経営をどのように適用する可能性があるのかについて、事例研究などをとおして確認し、それを講義や教材に反映していくこと（日本式経営のラオス化ともいえる）が必要であり、調査・研究面の技術向上は今後のラオス日本センターにとって課題の1つである。

この課題に関連して、テーラーメイド研修の更なる改善による委託企業の課題への対応力の強化も将来的課題である。現在は MBA プログラムやビジネスコースで手持ちの科目を応用してテーラーメイド研修を組み立てているが、より効果的に委託企業の課題に対応するためには、その企業の課題の分析、それに対応するための処方せんの検討、それに基づく研修プログラムの計画という一連のプロセスの技術レベルを高める必要がある。この点からも、現場の企業の状況を分析・判断し、適切な対応策を見出す能力の向上が必要となる。

他方、ラオス日本センターの比較優位点である「日本式マネジメントが学べる」という特色を際立てた形で維持するためには、厳選したいくつかの科目について今後引き続き日本人

講師が担当すべきであろう。

4-6 プロジェクトの貢献要因

(1) 多様な管理体系の積極的な改善

中間レビュー調査時における提言などを受けて、活動の進捗管理や財務管理（キャッシュフロー管理）などが順次整備されていった。あわせて、月例会議や、総務・人事部門での朝礼なども導入され、スタッフ間のコミュニケーションや業務上の調整の機会も確保された。これらのことから、計画に基づいた事前段階での調整や準備が効率的に行われるようになってきている。

(2) ラオス人講師の成長と主体性の向上

特にプロジェクト後半において、ラオス人講師のオーナーシップの高まりがみられた。その表れとして、3つの新規科目が独自につくられ、新しい試みがラオス側のイニシアティブで始まっている。ティーラーメイド研修の営業と顧客との調整・準備や、ビジネスフォーラムの企画・計画などもラオス側が自発的に行うまでになっており、これらがプロジェクト全体の進捗を押し進めた。

(3) ティーラーメイド研修の導入と成功

プロジェクトの途中からティーラーメイド研修を導入したが、これが、それまでの一般ビジネスコースで捉えきれなかった顧客層をターゲットにしたものとなり、研修後の企業の満足度も高く、初期段階としては成功といえるほどになっている。これにより、ビジネスコースの受講生数と合わせて、成果達成に大きく貢献した。このティーラーメイド研修をどのように発展させていくかは、ラオス日本センターの今後の事業計画にとって重要なポイントとなる。

4-7 効果発現を阻害した要因

(1) 研究セッションへのC/P配置の遅れ

研究セッションへのC/Pの配置の遅れにより、ラオス日本センターとしての調査・研究能力の向上は、ラオス日本センターの幹部スタッフの属人的なレベルにとどまってしまい、当初計画どおりに進めることができなかった。ラオス日本センターの当初定員に含まれていない人員の配置となったため、新規増員の申請が必要となり、そのための手続きに相当の時間がかかってしまったことが要因である。

(2) マーケティング・宣伝・募集の弱さ

ビジネスコースは当初起業家向けと中小企業向けの2つのパッケージで始めたが、受講生が集まらなかったために途中で単科制に変更した。また、個人向け研修だけでなく途中から企業向けのティーラーメイド研修を開始し、これが将来的にも大きな可能性があることがみえてきた。一方で、ビエンチャン市街地から離れているという不利な立地条件においてどのように生徒・受講生を集めるかが懸案である。このような、ラオス日本センターの人材育成事業の総合的なマーケティング戦略とそれに基づく宣伝・募集の強化が必要であったものの、

本プロジェクトのスコープには含まれていないため、十分に対応しきれなかった課題である。今後、各科目の内容を更に受講生ニーズに沿ったものに改善していくことや新しい科目の追加、顧客へのフォローアップ営業の強化や、ラオス日本センターの立地条件の不利の克服などへの取り組みが必要である。

4-8 結論

プロジェクト目標の多くはほぼ達成しており、未完のものについても、プロジェクト終了時点で達成の見込みがある。プロジェクト期間をとおして、本プロジェクトがめざした、ラオス日本センターのラオス側による自立性の向上と機能強化は、人材育成事業に関する技術的な面や、ラオス日本センターの運営管理に関する組織・財務的な面において大きな進展があった。

ラオス政府は、ラオス日本センターでの民間人材育成の活動を更に進化・拡大していくとともに、日本センターという特色を生かして、ラオスに進出する日系企業とのネットワーキングをとおしたラオスの民間セクター支援という新しい展開を含めた次期プロジェクトを要請しており、日本政府は既にこれに同意している。

本プロジェクトがもたらしたラオス日本センターの技術的・組織的基盤の確立により、次期プロジェクトの開始に必要な条件が整えられたといえる。

他方、ラオス日本センターの今後について、更なる技術力の向上、特に調査研究部門における能力の向上、各事業の戦略的マーケティングの強化と収支管理の精緻化をとおしたラオス日本センターの収益構造の改善を図りながら、日本センターという特色を今後とも維持していくために、引き続きラオスと日本の間で適切に役割を分担し、二国間の互惠関係の強化に貢献していくことが期待される。

第5章 結論

ラオス側プロジェクト関係者及び日本側評価調査団との議論の結果、両者は、プロジェクトがプロジェクトがプロジェクトの目標に向かって、満足いく程度前進がみられたとの結論に至った。

中間レビュー調査団によって提示された項目に取り組むうえで、プロジェクト側は相当程度の努力を行ない、双方の提言内容において大きな進捗が確認された。

他方、第4章4-1 妥当性においても一部記載したとおり、近年ラオスでは、急激な経済成長と、ASEAN 経済統合が進んでいるが、特に経済特区を有するサバナケット県では、製造業を中心として、日系企業も含むさまざまな国籍の企業による進出が盛んになりつつある。他方、労働力といった面では、現地人材の質（労働生産性）や、中間管理層の確保に課題が大きいことが伝えられており、ラオス日本センターのビジネスコースとして、ニーズにマッチした企業別研修（テラーメイド研修）などの提供に需要があると考えられる。

また、第4章4-5でも言及したとおり、持続性を担保した形でラオス日本センターの運営が実施されるためには、更なる技術力の向上、特に調査研究部門における能力向上と、各事業の戦略的マーケティングの強化と収支管理の精緻化をととしたラオス日本センターの収益構造の改善が必要である。

そのうえで、ラオスの政府からの公式要請を土台として、近年の経済成長に伴いラオスにおいて新たに顕在化しつつある産業人材育成ニーズに対応するためのラオス日本センターの能力強化と、組織運営強化を行う新しいプロジェクトの形成に取り組むことで、合意された。

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・日本国側双方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) 本プロジェクト期間中における調査研究部門への適切な人材の迅速な配置

調査研究部門に対する適切な人員の配置は、(中長期的視点に立った場合)ラオス日本センターの発展にとって重要である。調査研究部門に配属される人材は、ラオス日本センターが実施している活動内容や、調査研究部門の活動内容、そして実践型ビジネスコース及びMBAプログラム講師との緊密に連携を図っていくことを十分理解した人材でなければならない。そのため、人選には慎重さが求められる。今回の調査を通じて、ラオス側における人選プロセスが進められていることが確認されたため、可能な限り早く人選・配置を終了させ、本プロジェクトによって適切な指導が行われることが必要である。

(2) 調査研究部門における活動目的の明確化とラオス日本センタースタッフによる適切な理解

今回の調査を通じて、調査研究部門における人員配置は、近い将来に実施されることが確認された。ラオスにおけるビジネス人材育成のハブとしての役割が求められているラオス日本センターの責務を考えた場合、調査研究部門は(現場指導などを通じて得た)事例集の作成や、研修受講者におけるインパクトの測定、ラオス日本センターの活動達成度を集約するために必要な情報収集とその分析などの活動に焦点をおくべきである。

(3) 未達成の成果を早期に達成するための迅速な対応の必要性

ラオス日本センターの中期5カ年計画や、MBAプログラム及び実践型ビジネスコースのオペレーションマニュアルなどについては、できるだけ早いタイミングで完成させ、実際のラオス日本センターの活動や組織運営上で活用されるべきである。

(4) 経営者及び会社側の満足度を把握するためのデータ収集の重要性

MBAプログラム及び実践型ビジネスコースの高い評判を維持するため、従業員のなかで修了生を有する経営者や企業から満足度調査を実施することを提言する。経営者や企業からのフィードバックを基に、ラオス日本センターはMBAプログラム及び実践型ビジネスコースをビジネス人材にとって魅力的な、また実践的な内容になるようアップデートする能力が身に付くことが期待される。

(5) 日本人講師が教えることが望ましい科目の特定

ラオス日本センターの特色を維持するために、日本人講師によってMBAプログラム及び実践型ビジネスコースの何科目かが継続して指導されることが必要である。日本人講師を配置する理由は以下の2点であり、これらの理由に基づいて、日本人講師の指導する科目を明確化するべきである。

- 1) **MBA** プログラム及び実践型ビジネスコースで日本人が指導しているコンセプトや方法論をラオスにおける実際のビジネスにおいて適用した事例を見つけることは難しい。したがって、ラオス人講師陣が科目内容を十分理解して、実際に講義を行うことは困難なため。
 - 2) 日本人講師によって指導されている科目は、「日本型ビジネス経営」の中核となる科目として関係者の間では認識されているため、受講生は日本人から講義を受けることに期待が高いため。
- (6) 事業別収支管理を導入すること
- ラオス日本センターにとって長期的観点から組織運営の持続性を高めるためには、更なる収入源の確保が必要である。売り上げの拡大のみならず、事業の収益性を高めることも真剣に検討されなければならない。このような検討事項を実行するためには、活動別もしくは事業別収支管理の導入が必要である。**MBA** プログラムや実践型ビジネスコース、テーラーメイド研修や日本語研修など、活動ごとに分類された収支管理を通じて、各事業における効率性の度合い明らかになることが期待される。
- (7) テーラーメイド研修の対象とする事業部門の明確化と有効性の担保
- テーラーメイド研修の対象となる優先分野を明確にすることが必要である。研修内容や研修教材は上記の優先分野が直面する問題や状況に合致しなければならない。また、さまざまな顧客の多様なニーズへの適用性を高めるうえで、研修内容のモジュール化の推進を提言する。モジュール化を進めることは、限られた人数の研修スタッフや講師しかいない、首都ビエンチャン以外の地方都市において事業を展開するうえでも有益である。
- (8) 英語能力が低い **MBA** 学生に対する適切な追加措置の実施
- MBA** プログラムの各科目において実施される試験結果は満足のいくものであるものの、ラオス日本センターは、英語力が低く講義内容が十分理解できない学生が存在していることを把握している。ラオス日本センターは英語力に幅があったとしても、多様な学生を **MBA** プログラムに受け入れることが期待されている。もし、語学力に問題のある学生に対する何らかの追加措置が取られれば、ラオスの民間セクター開発に対するラオス日本センターの貢献度の向上にもつながることが期待される。
- (9) マーケティング・宣伝・募集を強化し、収入の向上を図ること
- MBA** プログラム及び実践型ビジネスコースのマーケティングや宣伝募集を活動を強化することは、ラオス日本センターの将来にとって有益である。この取り組みは、一般的なマーケティングの側面と顧客管理の側面がある。個人的な努力を中心として取り組みを進めたとしても、ラオス日本センターとして容易な業務ではないため、戦略的な手法を用いた取り組みが求められる。例えば、**SWOT** 分析や他のツールを用いた現状分析や、ステークホルダー分析、戦略マーケティング計画立案、論理的行動計画立案、体系的プロジェクト実施運営方法など、ラオス日本センターのビジネスコースで指導されている内容であるが、問題解決手法としても適用され得ると考えられる。

(10) 事業展開を拡大するためのネットワークの効果的活用策の検討

終了時評価調査の結果、実践型ビジネスコース及びテーラーメイド研修の参加者合計は1,132名に達した。これはラオスにおける民間セクター開発への貢献につながるアセットである。したがって、効果的な方法によって（人的な）ネットワークが活用されるべきである。例えば、実践型ビジネスコースのデータベースを整備することは、顧客企業における生産性を向上させるための現場指導やカイゼン活動を通じた支援を可能にする。加えて、上記のネットワークを活用し、ラオスの起業家と、日本の投資家にとって、各自の専門性や事業計画を共有することは非常に重要である。

第7章 教訓

(1) 日本センターが有する「日本式経営管理手法」の比較優位性について

日本センターでは、日本センターの魅力を維持するために、日本人講師を戦略的に継続して配置することが成功の秘訣であろうと考えられる。長期的な観点では、ビジネスコースの実施運営がラオス側 C/P にハンドオーバーされることが期待されるものの、(本プロジェクトについては)日本人による協力の継続が重要である。

(2) 「日本式経営管理手法」を活発に適用することの必要性について

日本式経営管理手法は、ラオスにとって依然として新しい概念であり、実践型ビジネスコース及び MBA プログラムの講師や受講者にとって、日本式経営管理手法が、どのように実際の業務のうえで効果を発揮するのか、確固とした理解を有することは(一般的には)難しい。そのため、実践型ビジネスコース及び MBA プログラムで学んだ内容を、受講生が実際の業務のうえで適用できるよう支援することが極めて重要である。また、日本式経営管理手法を用いた事例は、ケーススタディーとして良質の教材である。そのため、教育・訓練効果を高める観点から、教育・訓練→アフターケア→実際の導入例→事例研究による抽出→講義・教材の改善、というサイクルを確立することが望ましい。

(3) 中間レビュー調査の提言に基づくプロジェクト運営管理の見直しとプロジェクト成功の鍵となる、モニタリング活動の強化について

2013年3月に実施した中間レビュー調査団は、プロジェクト目標を達成するために必要であり、また効果的なプロジェクト運営を促進する目的で、プロジェクト実施期間中に取り組むべき9種類の提言を行っている。日本・ラオス国側双方関係者間における提言内容の共有後、(進捗が遅れている)プロジェクト活動上の課題に対する取り組みが加速した。さらに、プロジェクト専門家及び C/P は、プロジェクト活動の進捗を的確に把握することをより意識したモニタリングを実施し、プロジェクトの定期報告書をまとめるように取り組んだ。このような中間段階での第三者からの介入は、プロジェクトの方向修正や成功への道筋の整理をするうえで効果的だといえる。

(4) ビジネスコース部門、日本語部門、相互交流部門間の連携を通じた相互補完的な効果への認識について

上記3部門が共同で実施する活動を通じて、相互補完的な効果が、ラオス日本センターが実施した活動のなかで確認されている。例えば、留学フェアの準備や実施については、ビジネスコース部門、日本語部門、相互交流部門の3部門合同で行われている。例えば、留学フェアの全体的な運営はビジネスコース部門によって行われているものの、相互交流部門は広報を担当し、日本語部門は通訳サービスの提供を担っている。ビジネスコース部門のイニシアティブによって、3部門間においてコミュニケーションや情報共有を頻繁に実施したことを通じて、大きな問題も生じずに、留学フェアを成功裡に開催することができた。大部分の日本センターは、ビジネス、日本語、相互交流の3部門を有しており、他の日本センターでも3部門が連携することによる相互補完的な効果が期待される。日本センターの異なる機能の相乗効果を意識的に

活用していくことが、プロジェクトの効果・効率を高めるうえでの有効である。

付 属 資 料

1. 評価グリッド及び調査結果
2. 質問票
3. 主要面談記録
4. 協議議事録 (Minutes of Meeting : M/M)
5. MBA プログラム・ビジネスコース修了生の成功事例

別添1: 評価グリッドおよび調査結果

Evaluation Criteria	Evaluation Question		Results
	Items	Question	
Relevance	Relevance with the development policies of the recipient country	How are the priorities of the private sector enhancement and the human resource development in the 7th 5 Year Social Economic Development Plan of Lao PDR?	Private sector development and SME development are one of the priority issues of the 5 year plan.
		How are the priorities of the private sector enhancement and the human resource development in the latest government policy paper regarding ASEAN economic integration in 2015?	There are seven priority areas. There are two areas which are relevant to the Project. They are "business incubation and entrepreneur support" and another is "support to improve efficiency and productivity improvement."
		What are the detail breakdown of necessary human capacity which will be necessary to adapt to the ASEAN economic integration?	Labor is an important factor in rapid economic development and regional integration, and such situation, demand for all classes of labor such as workers, technicians and management personnel are needed. Theoretically, expansion of labor demand will follow a pyramid structure of the quantity-class relationship with the worker and technician classes forming the base of the pyramid, super-layered by middle and top management, respectively.
	Relevance with the Japanese ODA policy	How are the priorities of the private sector enhancement and the human resource development in the latest Japanese ODA policy for Lao PDR after 2006?	One of four priority areas of Japanese assistance to Lao PDR is "Improvement of Educational Environment and Human Resource Development," and one of the focus of this priority area is "assistance to higher and technical education for private sector development."
	Relevance with the development needs of the beneficiaries	Which industrial sector, sub-sector, or business duty positions need human resources with MBA level knowledge?	Executive positions of middle to large companies and entrepreneurs of all scales. MBA program of LJI has been designed to suit to these targets.
		How can you describe the general characters or qualifications of workers which ordinal Lao small and medium private companies mostly need?	Most of the SMEs in this country can be categorized as "family business," which all aspects of the business including marketing, sales, logistics and recruitment are practiced in a framework of family and human bondage. Both worker level and manager level are not well trained, and technical skill of workers and management skill of managers are still
		How can you describe characters and qualifications of workers which Japanese companies in Lao PDR mostly need?	Based on the limited number of interviews to Japanese companies and Japanese Chamber of Commerce, most needed labor by Japanese company at this moment is mechanical technicians who are capable of repair production machines and computer specialists who can maintain and modify software program of automated machines in factories. Competition with foreign companies especially Chinese, Taiwanese and Korean companies for workers and middle level managers has become serious in these years.
		What are the concrete supply-demand gaps of the quality of human resource, which identified by the needs assessment conducted under the Output 2 of the PDM?	Supply-demand gap exist in all levels. Technical skills, management skills as well as language (English) ability are insufficient.

Relevance (continued)	Strategic appropriateness	How can you describe the role demarcation between LJI and other human resource development institutions/organizations in Lao PDR?	LJI has strong advantage in terms of the "Japanese style." Also, the combination of educational/training function, language course and cultural exchange activity has made LJI as an unique institute in the country.
		Which segment(s) of the human resource in Lao PDR is the core target group(s) of the LJI?	The target groups of LJI include executives of include SMEs and employees of large companies in Vientiane and other provinces for regular business course; large companies and institutions for tailor-made course; and executives of SMEs and employees of large companies (including foreign companies), international organizations, NGOs, and public organizations for the MBA program. The target groups for Japanese language course are NUOL students and in the future employees of Japanese companies in Laos, as well as
Effectiveness	Prospect of the final achievement of the Project Purpose	Please explain your prospect on the achievement of the Project Purpose (5 indicators respectively) by the end of current phase of the Project.	3 out of 5 indicators for the Project Purpose have been already achieved. 5-year plan is expected to be completed by the end of the Project. Coverage of the project expenditure by Lao side is 76.6%, which is close to the target of 80%.
	Effectiveness of the Output 1	How did you use the results of the needs assessment for effective implementation or improvement of the Project?	LJI tried to expand networking, public relations and improve internal planning.
	Effectiveness of the Output 2	How did you use the results of the needs assessment to revise or improve your program/course curriculum and/or lecture materials?	Improvements were made to make the courses more practical, allowing students/participants more opportunity to interact and discuss through workshops and group presentations.
		Are the levels of English ability of MBA program and Business Course participants appropriate enough to understand the lectures?	According to the results of the examinations during the MBA program, average scores are higher than satisfactory level. However, Japanese lecturers expressed concern that some MBA students' English ability seemed to be insufficient. Apart from the English ability, ability of calculation and logical thinking may be another difficulties for some students. On the other hand, the Business course is conducted in Lao language.
		Have you conducted examinations to confirm understanding of the participants? If yes, please show the average scores of the examinations.	Passing examinations for all the subjects is requirement for the completion of the MBA program. Average score of the examinations are all above the satisfactory level.
The needs assessment study revealed that about 80% of the participants had some difficulties in understanding the lectures. How did you analyze this result? Did you take any actions to solve the problem?		After the needs assessment, MBA program applicants are required to submit evidence of English ability. LJI has made attempted to do closer monitoring of the course conduct, listening to feedbacks of the participants and use such feedbacks in making improvements.	

Effectiveness (continued)	Effectiveness of the Output 2 (continued)	Have you designed the curriculum and lectures of the MBA program and the Business Course based on any systematic method to secure effectiveness of the education?	The MBA curriculum has been designed based on results of the MBA needs survey conducted in late 2007~early 2008 by the program preparation committee results and following the national guideline on postgraduate program of the Ministry of Education and Sports. The business course curriculum has been designed to ensure that the participants gain sufficient management knowledge and skills for making improvements in their businesses or professions. Case studies, analyses of established cases and workshops are incorporated in teaching in order to ensure good understanding by the participants.
		How are the main participants of the "Entrepreneur development" of the Business Course?	Entrepreneur development course is not offered now. Participants can select any subjects according to his/her own interest.
	Effectiveness of the Output 3	What were the expected outcomes of the "Hub function" of the LJI? How has the expectation been realized by now?	So far, alumni network, agreement of cooperation with important stakeholders such as Chamber of Commerce and Industry and other linkages have been established. This means, LJI has been creating a foundation of the "Hub function." However, realization of actual effect or outcome, resulting from the "Hub function" needs more time to be seen.
		What was (were) concrete benefit(s) to the Project brought by the MBA alumni network?	Both the alumni network and the networks with the private sector have been used for advertisement and invitations for MBA program, Business course, Business Forum and other major events of LJI. MBA alumni network was also used to select companies for the On-site consultations. However, further clarification of objectives and strategies of the use of the networks is necessary.
		What was (were) concrete benefit(s) to the Project brought by the networking with the private sector?	
Efficiency	Efficiency regarding human resource input	What was the effect of the delay of personnel assignment to the Research section of LJI to the Project?	During the Project, research activities have been conducted by other senior staff of LJI with support from FEBM. However, due to the delay of assignment of the personnel to the Research section, technical capacity of Lao side has not been fully developed.
		Were there any other difficulties resulted from any deeds regarding personnel management by Lao side?	Recruitment is not easy due to very specific and high level of responsibilities.
		Were there any difficulties resulted from any deeds regarding personnel management by Japanese side?	Communications and consensus formulation among the three different project members, Lao counterparts, Japanese long-term experts and Japanese consultant team had some difficulties and brought different expectations to each others by different parties.
	Efficiency regarding physical material input	Have facilities and equipment provided by Lao side been fully used by the Project?	All equipment have been used fully.
		Have equipment and materials provided by Japanese side been fully used by the Project?	All equipment have been used fully. Some of the equipment provided by Japanese side are already obsolete.
	Efficiency regarding financial input	Was the project budget prepared by Lao side delivered at right time and with right amount as planned?	There were no problems with the timing and amount of budget implementation by Lao side.
		Was the project budget prepared by Japanese side delivered at right time and with right amount as planned?	There were no problems with the timing and amount of budget implementation by Japanese side.

Sustainability	Organizational sustainability	Have necessary authorities been given to appropriate positions of the project structure, so that each section of the project can play necessary role and take its responsibility?	Role demarcation has been properly made. In order to improve efficiency of work process in general, more responsibility may need to be given to operational level, although necessary capacity development of staff members is needed to make this happen.
		How does NUOL recognize the LJI as a part of the University?	Ministry of Education and Sports now require universities to play not only an academic role, but also supporting role to the private sector development in the country. In this regard, LJI is the engine for NUOL to realize the role.
		Has the 5 year mid-term plan of LJI been officially approved? Have any preparatory actions been taken to implement the plan?	5-year plan has not been prepared yet. However, annual activity plans were prepared and implemented. Also, Mission statement and strategic plan were developed with participation of LJI staff.
		Has the conduct of the Business Forum been standardized?	Business Forums have been implemented with initiatives of the Laos counterparts. Procedures of the preparation and implementation of the Business Forum has been understood. Operation manual is going to be prepared.
		Has an operation team for the "tailor-made training" been established? Has the conduct of the "tailor-made training" been standardized?	Tailor-made course have been implemented with initiatives of the Laos counterparts. Procedures of the preparation and implementation of the Tailor-made course has been understood. Operation manual is going to be prepared.
		Has a monitoring system, including reporting, information sharing and decision making procedure, been standardized?	Monthly meeting has been introduced to monitor progress of activities according to annual plans.
		How high is the intention of the Lao side counterpart to continue the project as their own project?	The sense of ownership of the Lao counterpart is very high.
	Technical sustainability	Can Lao lecturers self-reliantly conduct lectures of the MBA program and the Business Courses (How is the ratio of lectures which is fully conducted by Lao lecturers?)	Most of the Lao lecturers are capable of conducting lectures. Two out of nine subjects of MBA program, six out of nine subject of Business course are conducted mainly by Lao lecturers.
		Are Lao lecturers capable of conducting review and improvement of curriculum and teaching materials of the MBA program and the Business Courses?	Lecture plans and teaching materials have been reviewed and improved by Lao lecturers.
		Is Lao side counterpart capable of conducting advertisement of MBA program and the Business courses to secure expected number of admission?	Advertisement work is responsibility of the Exchange Division, however, its capacity of conducting effective advertisement should be strengthened. Not only the advertisement, but also marketing activities should be improved.
		Is Lao side counterpart capable of conducting study and analysis on the private sector of the country?	Necessary personnel arrangement was not done for the Research section by Lao side. Establishment of technical and organizational capacity for the research is an outstanding challenge.
		Is Lao side counterpart capable of conducting on-site consultation? (What is the ratio of consulting visits which Lao counterpart took main role?)	Capability regarding the On-site consultation is yet to be developed.
		Is it necessary to seek any recognition on appropriateness of the MBA program by any well known international organization?	The program structure is established based on trends of MBA program in Japan. International recognition will be necessary in future.

Sustainability (continued)	Financial sustainability	Have activity based budget been standardized?	Income and expenditure data are collected base on different activities (i.e. MBA program, Business course, Tailor-made course and so on), however, compilation of the data is not activity based.
		Have necessary budget for the MBA program been provide by Lao side?	Necessary budget were provided by the Lao side, and coverage of project expenditure by Lao side rose to 76.6%.
		Have necessary budget for the research and analysis activities been provided by Lao side?	Due to the delay of personnel assignment to the Research section, budget was not allocated by Lao side.
		Have necessary budget for on-site consultation been provided by Lao side?	Budget for the On-site consultation was not covered by Lao side.
		Have necessary budget necessary for the Business Forum been provided by Lao side?	Budget for the On-site consultation was not covered by Lao side.
	Institutional sustainability	Have connections with Ministry of Commerce and Industry and other important government organizations regarding industrial development in Lao PDAR been secured?	MOU with the Chamber of Commerce and Industry has been concluded. Linkage with the Ministry of Industry and Commerce should be strengthened.
		What are concrete benefits recognized by the private sector to participate in the networking of LJI?	Some companies which are willing to participate in the training course are getting benefit from the linkage with LJI. However, in general, more intentional benefit provision to the private sector should be considered.
Impact	Expected impact (Overall Goal)	Is the number of graduates from the MBA program and the Business Courses increasing towards the target of 115?	117 in 2012 and 132 in 2013.
	Other impact	Are there real cases that the MBA program contributed carrier development or business development of the graduates?	From the sample interviews conducted during the evaluation study, examples of cases which the MBA program and/or the Business course contributed graduates/participants for improving their business or starting a business were found. Although these are small in number, it can be said that the MBA program and the Business course have potentials to bring contingent impact to the private sector.
		Are there real cases that the Business courses contributed carrier development or business development of the participants?	
		How Japanese companies evaluate or see the quality of graduates and ex-participants of LJI program and/or courses?	Recognition of LJI by Japanese companies is not necessarily high.

2. 質問票

**Questionnaire
for
Terminal Evaluation and Project Planning
on
The International Cooperation Project between Lao PDR and Japan**

**“The Capacity Development of Business Persons through Laos-Japan
Human Resource Development Institute”
in Lao PDR**

Objectives of the Evaluation:

The main objectives of the evaluation are:

- (1) To assess the results of projects to achieve accountability to the general public of Japan;
- (2) To extract lessons learned that can be used in future Japanese projects;
- (3) To make recommendations to the executing agency of the project to enhance their conduct of further activities to sustain the development effect produced by the project.

Basic Concept of Evaluation:

Terminal evaluation on the JICA-supported international cooperation projects is exercised in view of five evaluation criteria, i.e. **(1) Relevance, (2) Efficiency, (3) Effectiveness, (4) Impact, and (5) Sustainability.**

Questionnaire consists of six blocks (Block A to G). Block A is confirmation of progress and achievements of the Project at the evaluation time. Block B to F, each block has questions relating to the five evaluation criteria. The Last block of G is for your overall self-evaluation. If information or data requested in this Questionnaire is not readily available, please kindly provide alternative indicators and data, which meet the objectives of this questionnaire survey under the five evaluation criteria.

Evaluation Criteria	View points
Relevance	Confirm if project objectives, overall goals, and project scope were/are in line with the priority needs and concerns of the recipient country at the time of the project appraisal, as well as at the time of the ex-post evaluation. This criteria will focus on the recipient country's development policy/plan, the needs of beneficiaries, and the donor's policy.
Efficiency	Measure how efficiently the various inputs are converted into outputs of the project during the implementation process. These criteria will examine the inputs such as fund, personnel, and equipment, with regard to the appropriateness of their type, volume, timing and duration. Efficiencies of work processes of the relevant agencies and organizations are also examined.
Effectiveness	Examine the extent to which the project objectives have been achieved as the direct effect of the project outputs. Usually, quantitative analysis based on performance indicators set by Basic Design Study is conducted for this purpose.
Impact	Identify the extent to which overall goal of the project has been achieved. Also verify existence of any intended and unintended, direct and indirect, positive and negative changes in technical, social-economic, institutional and environmental conditions as a result of the project.
Sustainability	Confirm if project benefits has been sustained after completion of the project, and if it will likely to sustain in future. This criteria includes aspects of technical, institutional, and financial sustainability of the implementing agency/ organization. It also includes analysis on external factors, which may affect the sustainability.

Block A: Progress and Achievement

(A-1) Plan and actual of input management by Lao side

A-1-1) Please provide following data and information on the personnel input management

- Plan-actual comparison on personnel allocation for the MBA program
- Plan-actual comparison on personnel allocation for the Business Courses
- Plan-actual comparison on personnel allocation for the Research Section
- Plan-actual comparison on personnel allocation for the on-site consultation
- Plan-actual comparison on personnel allocation for the other staff of Lao side

A-1-2) Please provide following data and information on the material input management

- Plan-actual comparison on provision of facilities/materials by Lao side
- Frequency, intensity and maintenance of facilities/materials provided by Lao side

A-1-3) Please provide following data and information on the financial input management

- Plan-actual comparison on Lao side project budget, including self-income of LJI

(A-2) Progress and achievement of the Outputs

A-2-1) Please provide following data and information on the indicators of the Output 1

- Number of case study developed and utilized as teaching materials in the Business Courses before the project termination.
- Number of report based on the case studies utilized in the Business Courses published in LJI journals before the project termination.

A-2-2) Please provide following data and information on the indicators of the Output 2

- Preparation of an annual plan on the MBA Program and the Practical Business Courses by LJI staff in accordance with the operation manual
- Number of conducts of the MBA program, the Practical Business Courses and on-site consultation activities
- Consistency between the annual plan and the actual conduct of the program and other activities
- Average satisfaction level of the participants, assessed through the ex-post evaluation of the MBA Program and the Practical Business Courses, on-site consultations

A-2-3) Please provide following data and information on the indicators of the Output 3

- Regularity of update of the database of the MBA graduates
- Actual use of the MBA graduate database
- Descriptions on future use of the MBA graduates database in the 5-year plan of LJI
- Number of Memorandum of Understanding (MOU) agreed between LJI and external organizations
- Number of Business Forum (with participants 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) conducted

A-2-4) Please provide following data and information on the indicators of the Output 4

- Preparation of annual business and budget plans by LJI staff, which include new items such as 1) expected revenue, 2) utilization plan of facilities and 3) human resource management plan as needed
- Regularity of update of the annual business and budget plans by LJI staff.
- Consistency between the annual business and budget plan and actual activities
- Preparation of outline of the 5-year plan
- Core members of the 5-year plan preparation

(A-3) Progress and achievement of the Project Purpose

A-3-1) Please provide following data and information on the indicators of the Project Purpose

- Finalization of the mid-term business plan (5-years plan)
- Process of the finalization of the 5-year plan
- Consistency between the 5-year plan and FY 2013. annual plan
- Ratio of LJI expenditure covered by the Lao side, including LJI revenue.
- Satisfactory level of the MBA graduates and his/her employers
- Number of the graduates of the practical business courses
- Actual networks with internal/external organizations (ministries, government organizations, business associations, universities, NGOs) established by LJI

(A-4) Situation of the Overall Goal

A-4-1) Please provide following data and information on the indicators of the Overall Goal

- Number of students graduate or complete the MBA program and/or the general business courses annually

Block B: Relevance

(B-1) Relevance with the development policies of Lao PDR

B-1-1) What are the detail breakdown of necessary human capacity which will be necessary to adapt to the ASEAN economic integration?

(B-2) Relevance with the development needs of the society of Lao PDR

B-2-1) Which industrial sector, sub-sector, or business duty positions need human resources with MBA level knowledge?

B-2-2) How can you describe the general characters or qualifications of workers which ordinal Lao small and medium private companies mostly need?

B-2-3) What are the concrete supply-demand gaps of the quality of human resource, which identified by the needs assessment conducted under the Output 2 of the PDM?

(B-3) Strategic implication of the Project

B-3-1) How can you describe the role demarcation between LJI and other human resource development institutions/organizations in Lao PDR?

B-3-2) Which segment(s) of the human resource in Lao PDR is the core target group(s) of the LJI?

Block C: Efficiency

(C-1) Efficiency regarding human resource input

C-1-1) What was the effect of the delay of personnel assignment to the Research section of LJI to the Project?

C-1-2) Were there any other difficulties resulted from any deeds regarding personnel management by Lao side?

C-1-3) Were there any difficulties resulted from any deeds regarding personnel management by Japanese side?

(C-2) Efficiency regarding physical material input

C-2-1) Have facilities and equipment provided by Lao side been fully used by the Project?

C-2-2) Have equipment and materials provided by Japanese side been fully used by the Project?

(C-3) Efficiency regarding financial input

C-3-1) Was the project budget prepared by Lao side delivered at right time and with right amount as planned?

C-3-2) Was the project budget prepared by Japanese side delivered at right time and with right amount as planned?

Block D: Effectiveness

(D-1) Prospect of the final achievement of the Project Purpose

D-1-1) Please explain your prospects on the achievement of the Project Purpose (5 indicators respectively) by the end of current phase of the Project.

Indicators	Your Prospects with reasons
The mid-term business plan (5-years plan) is prepared with initiatives of the Lao counterpart, and alignment between the 5-year plan and FY 2013. annual plan is made	
80% of LJI expenditure is covered by the Lao side, including LJI revenue.	
80% of the MBA graduates and his/her employers is satisfied with the program's outcome(s).	
The graduate of the practical business courses exceeds 1000.	
LJI, as a hub of the business education, builds a network with internal/external organizations (ministries, government organizations, business associations, universities, NGOs).	

(D-2) Effectiveness of the Output 1

D-2-1) How did you use the results of the needs assessment for effective implementation or improvement of the Project?

(D-3) Effectiveness of the Output 2

D-3-1) How did you use the results of the needs assessment to revise or improve your program/course curriculum and/or lecture materials?

D-3-2) Are the levels of English ability of MBA program and Business Course participants appropriate enough to understand the lectures?

D-3-3) Have you conducted examinations to confirm understanding of the participants? If yes, please show the average scores of the examinations.

D-3-4) The needs assessment study revealed that about 80% of the participants had some difficulties in understanding the lectures. How did you analyze this result? Did you take any actions to solve the problem?

D-3-5) Have you designed the curriculum and lectures of the MBA program and the Business Course based on any systematic method to secure effectiveness of the education?

D-3-6) How are the main participants of the "Entrepreneur development" of the Business Course?

(D-4) Effectiveness of the Output 3

D-4-1) What were the expected outcomes of the "Hub function" of the LJI? How has the expectation been realized by now?

D-4-2) What was (were) concrete benefit(s) to the Project brought by the MBA alumni network?

D-4-3) What was (were) concrete benefit(s) to the Project brought by the networking with the private sector?

Block E: Impact

(E-1) Prospect to the achievement of the Overall Goal

E-1-1) Do you think the number of expected annual graduates of the MBA program and the Business Course set for the Overall Goal, 115, is an achievable figure?

YES

NO

E-1-2) If your answer to E-1-1 above is YES, please describe your expectation on which year LJI will be able to achieve the figure.

E-1-3) If your answer to E-1-1 above is NO, please describe the major difficulties you face to achieve the Overall Goal.

(E-2) Other Impacts of the Project

E-2-1) Did the project bring any positive or negative impacts other than the Overall Goal?
If there are any noteworthy impacts, please describe them.

Block F: Sustainability

(F-1) Organizational Sustainability

F-1-1) Have necessary authorities been given to appropriate positions of the project structure, so that each section of the project can play necessary role and take its responsibility?

F-1-2) How does NUOL recognize the LJI as a part of the University?

F-1-3) Has the 5 year mid-term plan of LJI been officially approved? Have any preparatory actions been taken to implement the plan?

F-1-4) Has the conduct of the Business Forum been standardized?

F-1-5) Has an operation team for the "tailor-made training" been established? Has the conduct of the "tailor-made training" been standardized?

F-1-6) Has a monitoring system, including reporting, information sharing and decision making procedure, been standardized?

F-1-7) How high is the intention of the Lao side counterpart to continue the project as their own project?

(F-2) Technical Capacity for the Sustainability

F-2-1) Can Lao lecturers self-reliantly conduct lectures of the MBA program and the Business Courses (How is the ratio of lectures which is fully conducted by Lao lecturers?)

F-2-2) Are Lao lecturers capable of conducting review and improvement of curriculum and teaching materials of the MBA program and the Business Courses?

F-2-3) Is Lao side counterpart capable of conducting advertisement of MBA program and the Business courses to secure expected number of admission?

F-2-4) Is Lao side counterpart capable of conducting study and analysis on the private sector of the country?

F-2-5) Is Lao side counterpart capable of conducting on-site consultation? (What is the ratio of consulting visits which Lao counterpart took main role?)

F-2-6) Is it necessary to seek any recognition on appropriateness of the MBA program by any well known international organization?

(F-3) Financial Sustainability

F-3-1) Have activity based budget been standardized?

F-3-2) Have necessary budget for the MBA program been provide by Lao side?

F-3-3) Have necessary budget for the research and analysis activities been provided by Lao side?

F-3-4) Have necessary budget for on-site consultation been provided by Lao side?

F-3-5) Have necessary budget necessary for the Business Forum been provided by Lao side?

(F-4) Institutional Sustainability

F-4-1) Have connections with Ministry of Commerce and Industry and other important government organizations regarding industrial development in Lao PDAR been secured?

F-4-2) What are concrete benefits recognized by the private sector to participate in the networking of LJI?

Block G: Overall Self Evaluation

(G-1) Priority issues to be tackled for the success of the Project until the termination of current phase

What are the priority issues for the remaining period of the current phase in order to secure the successful completion? What are the possible countermeasures to address the issues? Please describe below.

	Priority Issue	Possible Countermeasures
1		
2		
3		
4		
5		

(G-2) Overall evaluation

How do you evaluate current phase of the Project?

(G-3) Obtained lessons

We assume that after the review of the results of the project, you may have learned various lessons either positive or negative. Are there any practical lessons such as “Dos and Don’ts”, which should be utilized for the implementation of similar projects in the future?

(G-4) Recommendations

Again, after the review of the results of the project, are there any recommendations of actions to be taken by LJI, NUOL, other government agencies of Lao PDR, and JICA particularly for the better realization of objectives of this project?

- LJI
- NUOL
- Other Government Agencies of Lao PDR (please specify which government agency or organization)
- JICA

Profile of Respondent to Questionnaire

Name:
Organization and
Title:
TEL/FAX :
E-mail:
Data of Answer:

3. 主要面談記録

・ JICA ラオス事務所打合せ

日 時	2014年3月24日 9:00~10:00		
場 所	JICA ラオス事務所会議室	記録者	伊藤 毅 アイ・シー・ネット株式会社
先 方 訪問先	宮田 真弓 JICA ラオス事務所		
当 方	伊藤 毅		

- ・ 第1次現地調査の日程確認。
- ・ 2日目のサイコン副学長との面談において工学部、IT学科の話が出ることについて留意。現状では具体的な話はない。
- ・ 合同評価の先方側のアレンジについて、評価メンバーの選定は要請済み。LJIのメンバーから選定される見込み。
- ・ ラオス側評価メンバーへのブリーフィングについて日程調整が必要。
- ・ 工学部との関係について、NUOLとしては、何らかの支援の継続を希望している。特に立ち上げたばかりのインキュベーションセンターへの支援を望んでいる。
- ・ ITコースについては、既に自立に至っているものの、今後の発展という面では支援が必要。
- ・ 工学部・IT学科、インキュベーションセンターへの支援との妥協点を見いだしたい。
- ・ JETROは4月中に事務所立ち上げの予定であったが夏ごろまで遅れる可能性がある。LJIとの役割分担について今後検討が必要だろう。

・木下チームリーダーへのインタビュー

日 時	2014年3月24日 10:30~12:30		
場 所	LJI 木下専門家執務室	記録者	伊藤 毅 アイ・シー・ネット株式会社
先 方 訪問先	木下 俊夫 チーフアドバイザー 日本センタープロジェクト		
当 方	伊藤 毅		

- ・ 次期フェーズに向けて、ラオス側、日本側のそれぞれのニーズに応じた形のアウトプットの仕分けという考え方には賛同する。
- ・ LJI の経営としての自立（人事面、財務面）が課題である。
- ・ 民間企業支援は LJI も関心のある分野ではあるが、そこに人を回すだけの余裕がない。
- ・ 調査研究活動をとおした、ラオス流のビジネスマネジメント手法体系が確立できると面白い。
- ・ NUOL と LJI の関係は良好である。ただし、これが逆に足かせになって、他大学との自由な交流がやりにくくなってはいる。
- ・ また、これまで NUOL と中心にやってきたことから商工省とのラインが弱く、今後民間セクターの支援に本腰を入れる場合、この部分を強化する必要がある。
- ・ 一方、NUOL の側からは、これまでの工学部への支援の継続に対する関心がある。
- ・ 日本企業の今後の進出増加に応じて、日本語研修の要請は増加するだろう。また、人材としては、技術分野や会計などが主な需要分野だろう。
- ・ 日本センターにとって、日本語研修と文化交流の機能は極めて重要。これがあることでそのほかの活動との相乗効果が出ている。

・LJI 所長へのインタビュー

日 時	2014 年 3 月 24 日 14 : 00～15 : 00		
場 所	LJI 所長執務室	記録者	伊藤 毅 アイ・シー・ネット株式会社
先 方 訪問先	Assoc. Prof. Aloun Silattanaloun Director, LJI		
当 方	伊藤 毅		

- ・ 現在のプロジェクトの進捗には満足している。LJI スタッフの配置の遅れはあるものの、アウトプット、プロジェクト目標の達成度は十分だと認識している。
- ・ MBA プログラム、ビジネスコースの学生・参加者からの評価も高い。
- ・ MBA プログラムはラオス人講師が育ってきているが、更にラオス化を進め、また、コスト効率を高めていくことが必要だが、一方で、日本流ビジネスマネジメントを学べる場所として、日本人専門家が担当する講義はある程度維持したい。それが LJI のブランド化には必要。
- ・ 次期フェーズについて、ラオス側主体の MBA プログラム・ビジネスコース、日本側主体の民間企業支援、両者の共同での調査研究活動という3つの成果の仕分けは良いと思う。ただし、「主体」といっても、それぞれが独自に行うという意味ではなく、いずれについても双方が協力しながらと理解している。
- ・ 日系企業向けのサービスとしてビジネスコースと日本語研修の連携というアイデアも理解できるが、JICA と国際交流基金がそれぞれ個別に支援しており、LJI のマネジメント上、若干難しさがあるかもしれない。

・MBAプログラム担当専門家へのインタビュー

日時	2014年3月24日 15:40~16:30		
場所	LJI コンピュータールーム	記録者	伊藤 毅 アイ・シー・ネット株式会社
先方 訪問先	廣畑 伸雄 MBAプログラム運営管理担当 パナソニック・エクセルインター ナショナルコンサルタントチーム		
当方	伊藤 毅		

- ・ MBAプログラムの学生の講義の習得度合いについて、2012年に実施されたニーズ調査では8割の学生が授業に困難を感じているとあるが、当時は入学の際の英語条件がほとんどなかったということもある。その後英語の語学試験の結果を提出することを求めているので、状況は比較して改善していると思う。
- ・ ただ、サバナケットなどでの地方では英語の状況は厳しいだろう。
- ・ 一方、近年のラオスの経済成長に伴い、たとえば株式など、以前は普及していなかったものが普及するようになり、これらも学生の理解度の向上に影響していると思う。
- ・ 学生全般的にみて、基礎学力、特に数学と論理的思考という点が弱い。
- ・ 学力試験は行っている。近隣諸国のMBAプログラムとの比較では、タイのチュラロンコン大学が最も上位だろう。それよりは少し劣るが、カンボジアと同程度、ミャンマーよりは良いという程度ではないかと思う。
- ・ ラオス国内でみれば、入学条件の設定、入学試験の内容、学期単位でのカリキュラムの整備などの点で、LJIは最もよいプログラムをもっているといえる。
- ・ MBAプログラムのカリキュラムの認証は、日本では早稲田と名古屋商科大が受けている。LJIが認証を受けるのは簡単ではない。認証をめざすよりも、日本流のプログラムということから、日本で行われているMBAプログラムの動向を観察しながらそれに応じてLJIのプログラムも発展させていくというのが良いのではないか。
- ・ ほとんどの科目は、ラオス側講師でほぼ問題なく講義ができる。ただし、まだラオスで実践例のない手法などは日本人専門家からの技術移転が難しいものがある。
- ・ ラオスの民間企業で上場しているのは2社のみ。財閥的なものもない。政府資本によるものが多く、それ以外は、金利が高いこともあり、自己資本によるものが多い。
- ・ ラオスの今後の成長において、外資だけでなく、ラオス資本の企業も成長に貢献する可能性はある。ただ、国が実施できる施策はそれほど多くないだろう。
- ・ 商工会議所は実質国営で、こちらも実行能力は限られているとみている。
- ・ LJIのMBAプログラムの内容は、ラオス資本の企業（中小）と外資系企業のいずれにも対応できるものになっているので、ラオスの今後の経済成長のさまざまな可能性に対応できるだろう。
- ・ 実際に学生がその後起業しているケースもある。現在のプロジェクトの進捗には満足している。LJIスタッフの配置の遅れはあるものの、アウトプット、プロジェクト目標の達成度は十分だと認識している。

・ NUOL 副学長へのインタビュー

日時	2014年3月25日 8:30~9:30		
場所	NUOL 会議室	記録者	伊藤 毅 アイ・シー・ネット株式会社
先方 訪問先	Assoc. Prof. Dr. Saykhong Saynasine Vice President, NUOL		
当方	宮田 真弓 JICA ラオス事務所 伊藤 毅		

- ・ LJI での MBA プログラムは成功だと認識している。英語での講義の実施、日本人講師の存在なども合わせて、現時点でラオスにおける最も優れたプログラムの1つである。
- ・ ビジネスコースと MBA プログラムをとおした民間企業人材の育成は国家政策における NUOL の役割という点で整合性がある。
- ・ 今後も継続して高い品質のプログラムを維持し、学生数を確保していきたい。現状、ラオスに進出する外資企業にとっても、ラオスの中小企業にとっても日本式経営の知見は有効であると考えている。
- ・ 次期フェーズにおいて、3つの成果のコンポーネントとそれぞれの主体の考え方は賛同する。調査・研究コンポーネントについては、ラオス側の能力はまだ十分でなく、日本側からの技術支援が必要と考える。
- ・ 民間セクター支援において、IT 分野は重要な分野の1つであると考えている。
- ・ NUOL と日本は長い協力の歴史があり、次期フェーズで日本側としての便益も考えたプロジェクトにしていくことも十分に理解できる。
- ・ 一方、これまでの工学部への支援による日本との関係も重要と考えている。
- ・ インキュベーションセンターは、これまでの経緯からとりあえず IT で始めたが、将来的には分野を限定しないものに発展させたい。
- ・ (伊藤が提案した) IT 関連講義とビジネス関連講義の相互乗り入れという案について、1つの考え方と理解するが、もう少し具体的な中身を見ないと、判断はできない。
- ・ (伊藤が提案した) インキュベーションセンターの今後の基盤整備計画を明確にすることが LJI の活動との接点を見いだすうえで重要、という点については同意する。インキュベーションセンターの開発を検討する委員会があるので、そこで検討したい。
- ・ 日本側から、上記の委員会との面会を第2次現地調査でできないか、依頼した。
- ・ 4月4日に今回の現地調査の結果報告を行うことで了解を得た。

・日本側調整員へのインタビュー

日 時	2014年3月25日 10:00～11:30		
場 所	NUOL 会議室	記録者	伊藤 毅 アイ・シー・ネット株式会社
先 方 訪問先	三好 陽 プロジェクトコーディネーター 日本センタープロジェクト		
当 方	伊藤 毅		

- ・ テーラーメイド研修、大学スタディツアー受け入れ、ビジネスフォーラムでは、ラオス側が独自に準備・運営することができるようになっている。
- ・ 調査部門以外の人員配置は一応十分。
- ・ ただし、全体業務量の見極めに基づく役割分担やスケジュールの調整などの全体業務管理にはまだ改善の余地がある。これらの活動の品質を維持するためにも、業務管理の改善は重要。
- ・ 採算分岐点の計算や年間予算の作成など、財務管理の能力は向上している。ただし、より積極的な営業などにまだ不十分な点がある。
- ・ 日本側の予算は主に、①日本人専門家の活動費、②施設・車両・情報セキュリティ関連の維持費、③プリンターなどのインク購入費、④LJI スタッフの時間外手当に充てられている。
- ・ 総じて、LJI の管理面はだいぶ標準化が進んでおり、責任分担も明確で、定期会議も行われており、管理能力は向上している。ただし、文化交流部門は日本からの支援が薄いこともあり、やや弱い。
- ・ 知財管理関係は整備されていない。
- ・ 施設関連は老朽化が進んでいるものがあり、電気関係（電圧の安定）、水圧の安定、TV 会議用のライン、空調施設関連で不具合もある。
- ・ 次期フェーズについて、サバナケットに進出する場合のパートナー（経済特区事務所、商工会議所、州商工局、サバナケット大学）をどう考えるかが難しいだろう。

・ビジネス部門担当副所長へのインタビュー

日時	2014年3月25日 11:30~12:30		
場所	LJI コンピュータールーム	記録者	伊藤 毅 アイ・シー・ネット株式会社
先方 訪問先	Ms. Southanom Phinsavath Deputy Director, LJI		
当方	伊藤 毅		

- ・ MBA プログラム、ビジネスコースのいずれも、理論と実践がバランスよく組み込まれており、他の機関との差別化になっている。
- ・ Kaizen や 5 S などの日本式マネジメントが学べる点も強みである。
- ・ これらは、日本人専門家の経験に基づく部分も大きく、引き続きこの強みを維持したい。
- ・ MBA プログラムでは、オペレーション・マネジメント、テクノロジー・マネジメントが特に実際の企業の経営改善に役立っていると思う。
- ・ 戦略マネジメントの科目は参加者からの評価が高い。
- ・ マーケティングも人気が高いが、今後、業種別のマーケティングという個別トピックを増やしていく必要があると感じている。
- ・ より企業ニーズに合わせた活動にしていくために、テーラーメイド研修を開始した。これを今後も発展させたい。
- ・ 今後更に基礎科目、アドバンス科目の両方を増やしていきたいが、JICA 専門家の TOR に縛られて新科目開発の柔軟性が不足していると感じる。
- ・ また、1つの科目の内容が幅広く、若干浅く広くという感じも受ける。企業側からすると、もう少しピンポイントで自分の会社の問題を解決できる内容に絞った科目としたほうが受けやすいのではないかと感じる。
- ・ 今後、既存の科目の内容を改善していくうえで、最新情報に基づく内容のアップデート、事例研究と事例の教材への組み込みが課題。
- ・ LJI はこれまで対象産業分野の想定として、製造業分野からサービス業分野に転換してきた経緯がある。一方で、日本式経営の強みは製造業分野の経営手法であり、ラオスでのこの分野の需要がどの程度のボリュームとしてあるか疑問もある。この点について、一般のビジネスコースとテーラーメイド研修の使い分けや特定のターゲット向けのマーケティングの展開など、戦略的に対応して行くことが必要だろう。
- ・ 修了生などのネットワークの実態としての効果はまだはっきりみえてきていない。

・ JF 講座日本人関係者へのインタビュー

日時	2014年3月25日 15:00~16:00		
場所	JF 部門執務室	記録者	伊藤 毅 アイ・シー・ネット株式会社
先方	太田 美紀 日本語教育専門家 国際交流基金		
訪問先	館 隆幸 JF 講座調整員 国際交流基金		
当方	伊藤 毅		

- ・ 2012年の10月からJF (Japan Foundation) 講座として開始した。他国と同様、一般向け日本語教育と関連する日本文化紹介を主な活動としている。
- ・ 現在は入門、初級、中級の前半までのコースを運営している。
- ・ ビジネス日本語の需要もあったが、漫画などとおした日本文化のラオスでの広まりに伴う一般向の需要も高まっており、そちらを優先している。
- ・ 現在の中級前半レベルは、一般的な日常生活に困らない程度のレベルで、海外の日系企業でのスタッフ向け研修としても使えるレベルと思う。
- ・ 現在、初級で100名程度、中級は15名程度の受講生がおり、近年増加傾向にある。受講動機の多くは日本文化を知りたいというもの。
- ・ 募集はフェースブック、新聞、ラジオ、文化イベントなどでも告知が主。大学の新入生向けに説明会も行っている。
- ・ ラオスにおいて日本語への関心はそれなりにあるものの、必ずしも留学や就職などの実益につながりやすくはないので、他の言語を選ぶ人も少なくない模様。
- ・ 一方で、テーラーメイド的な企業向け日本語研修も最近開始した。
- ・ 国際交流基金の組織としては一般向けの日本語普及ではあるが、ビジネス日本語研修への対応もやり方によっては可能だと思う。問題は、講師の確保で、ビジネス向けの研修ができる講師は基金にもそう多くないだろう。テーラーメイド研修という形で広げていくのは1つの可能性としてある。
- ・ 相互理解・文化普及事業としては、図書館運営、情報提供 (LJI の広報、日本語関連、日系企業就職情報、留学情報など)、学校訪問による日本文化紹介などを行っている。
- ・ 今後は、日本語教育に関しては、ラオス側でできるものは引き渡していく。文化事業については引き続き支援を継続していく方針。
- ・ 現在の大学との合意は2015年9月が期限となっている。その後どうするかはまだ未定。
- ・ 国際交流基金としては、2014年中にビエンチャン市内に新しい拠点を設立する予定。LJIでの活動との兼ね合いについては不明。

・ラオス側評価チームへのブリーフィング

日 時	2014年3月26日 9:00~10:00		
場 所	LJI コンピュータールーム	記録者	伊藤 毅 アイ・シー・ネット株式会社
先 方 訪問先	Ms. Southanom Phinsavath Deputy Director LJI Ms. Leepaia Bouapao Head Business Course Division, LJI Mr. Somphone Phankham Head Personnel Administration Division, LJI Ms. Souksakhone Sengsoulivong Deputy Head Personnel Administration Division, LJI		
当 方	宮田 真弓 JICA ラオス事務所 伊藤 毅		

- ・ 宮田 JICA ラオス事務所所員が、JICA プロジェクトの終了時評価についての全体概要と第1次現地調査のスケジュール、及び第2次現地調査との関係を説明した。
- ・ 伊藤が、評価グリッド及び本評価での重要留意点について、第1次現地調査前の対処方針会議での資料を基に説明した。
- ・ スケジュールの詳細について確認・確定した。
- ・ 3月31日に中間報告、4月4日に最終報告をすることとした。
- ・ 評価メンバーである、アルン所長、ブンルアン副所長は他業務のため欠席した。

・交流部門担当副所長へのインタビュー

日 時	2014年3月26日 10:00～11:00		
場 所	LJI コンピュータールーム	記録者	伊藤 毅 アイ・シー・ネット株式会社
先 方 訪問先	Ms. Somcahy Phetlamphanh Deputy Director, LJI		
当 方	伊藤 毅		

- ・ 2012年までは日本の支援もあり、年間150程度のイベントを実施していたが、その後日本の支援が終了し、現在の活動は、学校訪問、日本の伝統文化紹介（正月、ひな祭り、子どもの日、七夕、お盆に合わせたイベント）、図書館運営と常設展示などに限られている。LJIの教育・訓練活動と違って収益性がないことが大きな問題。
- ・ 図書館についても日本の文献は国際交流基金からの支援で購入できるが、それ以外の予算は不足している。
- ・ 現在の活動を続けていくうえでのスタッフはある程度育っているが、日本での経験が乏しいスタッフは、必ずしも十分な自信をもって活動できているわけではない。
- ・ ビジネス日本語を教えることができるようになるためには、能力向上が必要。
- ・ 日本語研修とビジネス研修の連携について LJI のなかで提案したことはあるが、その後のアクションにつながっていない。
- ・ 2012年にはヤマキという日系企業のスタッフ向け研修として日本文化を教えたことがあり、また最近では日系の銀行のスタッフ向けに日本語研修を実施したなど、日系企業向け研修の実績はある。

・LJI ビジネス部門スタッフへのインタビュー

日時	2014年3月26日 11:00~12:00		
場所	LJI コンピュータールーム	記録者	伊藤 毅 アイ・シー・ネット株式会社
先 方 訪問先	Ms. Leepaia Bouapao	Head	Business Course Division, LJI
	Ms. Malayphone Sonephachanh	Acting Deputy Head	Business Course Division, LJI
	Ms. Laddaphone Khantiyavong	Head of Training Unit	Business Division, LJI
当 方	伊藤 毅		

- ・ ビジネス部門では、MBA プログラム、ビジネスコース、テーラーメイド研修、現場指導、ビジネスフォーラム、学术交流を行っている。スタッフは 8 名で、業務分担は明確にされている。現在では、いずれの活動も自立して行うことができる。
- ・ 広告・募集が最大の課題。過去の受講者などとおした告知などを行っているが、一般的には、転職を誘引するなどの理由から、企業は自社スタッフの人材育成にあまり熱心でないこともあり、なかなか効果が上がらない。
- ・ これまで、プレゼンテーション手法と自己開発の 2 つの科目を新しくつくった。既存の科目はいずれも新しいことを学ぶことが主眼で、自らのことを考えたり表現したりするものが欠けていると感じたことから、これらを選んだ。
- ・ 今後の新しい科目の可能性としては、販売管理と日本語が考えられる。
- ・ 日本語部門との協力は、LJI 内部で議論は始まっているがまだ実態を伴ったものにはなっていない。
- ・ ビジネスコースの受講者については試験は行っていないが、最後に受講者からのプレゼンテーションを行ってもらうが、それを見る限り、理解度は満足できる程度にある。ごく一部の参加者に理解度の問題はある。
- ・ 受講者のその後のアフターケアは体系的には行われていない。彼らに対する調査研究を通じた研修コンテンツの改善は今後不可欠。

・LJI 管理部門へのインタビュー

日 時	2014 年 3 月 26 日 14:00～15:30		
場 所	LJI コンピュータールーム	記録者	伊藤 毅 アイ・シー・ネット株式会社
先 方 訪問先	Mr. Somphone Phankham Head Personnel Administration Division, LJI Ms. Souksakhone Sengsoulivong Deputy Head Personnel Administration Division, LJI		
当 方	伊藤 毅		

- ・ 予算計画は、部門ごとに年間活動計画を立て、これに基づいて、MBA プログラムについてはビジネス部門が、ビジネスコースについては管理部門が、過去の実績に基づいた支出データを用いて予算化を行っている。今後、ビジネスコースについても、ビジネス部門で予算化まで行うこととしている。
- ・ 人材育成計画も部門ごとに、基本的には本人の希望を基に、年間計画が立てられている。
- ・ 中間レビュー調査での指摘を受けて、部門間のコミュニケーションの活性化を図るため、LJI 全体及び経済・経営学部の講師も交えた月例会議を始めた。ラオス側の会議は月末に、日本側との合同会議を月の頭に行い、月次計画について議論している。また、管理部門では朝礼も開始し、日単位での業務の相互理解や調整などができるようにしている。
- ・ 5 年計画の策定は遅れているが、2013 年 9 月には LJI のミッション策定が行われ、ミッションステートメントはロビーに掲示されている。
- ・ 現在の課題の 1 つは施設管理。老朽化が進んでいるものが少なくない。コピー機など過去に JICA から供与されたもので、既に使われていないものも保管しておかなければならず、場所をとっている。
- ・ また、IT 担当スタッフが 1 人で、LJI 全体の IT 関連の維持管理には手薄。
- ・ LJI 内部のナレッジマネジメントや知財管理についてはまだ行われていない。

・ビジネスプランニング担当専門家へのインタビュー

日 時	2014年3月26日 15:30~16:30		
場 所	LJI コンピュータールーム	記録者	伊藤 毅 アイ・シー・ネット株式会社
先 方 訪問先	福山 哲郎 ビジネスプランニング担当専門家 パナソニック・エクセルインターナショナル専門家チーム		
当 方	伊藤 毅		

- ・ MBAプログラムの「戦略的経営」とビジネスコースの「ビジネスプランニング」はそれぞれ、前者がブンルアン副所長、後者がスタノム副所長がアシスタント講師として従事しているが、いずれも技術的に問題はない。
- ・ ビジネスプランニングでは、これまで48のビジネスプランを作成してきた。これらが受講者のその後のビジネスに活用されたかどうかについては未確認。一部、Daosavan（衣料品メーカー）のように継続的に関係を築いている受講者もいるが、フォローアップは体系化されてない。
- ・ ビジネスプランはいずれもラオス語で作成されており、事例教材としては活用されていない。
- ・ 受講者のレベルは、学力という点ではさまざまだが、実務者という点では十分で、講義で学んだことを自分のビジネスに置き換えて理解する力はあるとみえる。
- ・ ビジネスコースの今後の課題として、効果的な募集活動、科目構成の再検討（コア科目とオプションなど）、起業化支援などが挙げられる。
- ・ また、「日本発」の経営手法として「家族型経営」や「生産管理」などを加えることも検討すべきではないかと思う。
- ・ そのほか、LJIのITインフラの整備・強化が必要。

・工学部・IT 学科へのインタビュー

日 時	2014 年 3 月 27 日 8 : 30~9 : 30		
場 所	NUOL 工学部会議室	記録者	伊藤 毅 アイ・シー・ネット株式会社
先 方 訪問先	Prof. Dr. Boualinh Soysouvanh Dean Faculty of Engineering, NUOL Mr. Somphone Kanthavong Head of Department Department of Computer Engineering and Information Technology, Faculty of Engineering, NUOL		
当 方	宮田 真弓 JICA ラオス事務所 平藤 常夫 JICA ラオス事務所企画調査員 伊藤 毅		

- ・ IT 学科は日本の支援により、施設・設備面、教授陣などで他の機関よりも優れている。
- ・ 他国との学生交流や民間セクターとの連携なども始まっている。
- ・ インキュベーションセンターの学科 (Department) 同等への格上げについて、既に教育省に申請を出した。2 カ月以内には承認されると思う。ただし、教育省の高等教育局の管轄で起業家センター (Entrepreneur Centre) があり、そこの機能分担、ラオス語表記の使い分けなどについて調整が必要。また、将来的には他の工学部の分野にも対象を広げていく予定。
- ・ ラオスでインキュベーション関連機関はここしかなく、周辺国にも、ラオスにおけるインキュベーションセンターとしての知名度が上がりつつある。
- ・ 現在は、IT 関連講義への無料聴講、事務所スペース提供などのサービスと、一般向けの IT ビジネス振興セミナーや隣国との関係づくりなどが主な活動。
- ・ 主な対象は新卒程度の若手企業家。
- ・ LJI との共同講義の可能性は十分にある。特に E-コマースなどが考えられる。
- ・ 工学部の学生は、進学を望むものを除いてほぼ就職できている。特に、IT、機械工学、電気、シビル・エンジニアリング、環境工学などの人気が高い。NUOL はラオスで唯一総合的な工学部をもつ大学である。
- ・ 世銀は鉱業セクターと水力発電の分野で、人材の質的需給ギャップの特定と既存の教育機関のカリキュラム改善などを進めるための産学共同のワーキンググループを立ち上げ、活動を支援している。
- ・ 上記のインタビューの後、Mr. Somphone とともにインキュベーションセンターの視察を行った。その際、平藤企画調査員から補足説明を受けた。

・ラオス人日本語講師へのインタビュー

日 時	2014年3月27日 11:00~12:00		
場 所	LJI コンピュータールーム	記録者	伊藤 毅 アイ・シー・ネット株式会社
先 方	Ms. Monephet Khanthavongxay Head JP Course Division, LJI		
訪問先	Ms. Sengaoun Khonglalian Deputy Head JP Course Division, LJI		
当 方	伊藤 毅		

- ・ 日本語コースの初級についてはラオス人講師で対応している。中級は日本人講師と共同で行っている。
- ・ 初めての人のために、初級の前段階として「入門」コースを実施している。
- ・ 4カ月半で1学期。週3回で1回2時間の講義。1年に2学期を実施している。
- ・ 毎学期100名程度の受講者。最大で200名程度。
- ・ 現在の課題はラオス人講師の能力向上。中級を担当できるように OJT と海外研修を組み合わせ実施している。
- ・ 募集は新聞、LJI のウェブサイトでの告知、大学生向け告知と、最近フェイスブックの活用を開始した。ロケーションの問題がある。市街地から離れていることがネックになっていると思う。
- ・ 受講者の動機の多くは日本文化への関心。就職目的で来ている人は多くはないと思う。
- ・ 現時点でビジネスコース、MBA プログラムとの接点はないが、日本語研修もテーラーメイド研修を始めたので、そこでの接点がつくれるのではないかと思っている。
- ・ 将来的にはビジネス分野の需要へも対応したいので、ビジネス日本語に関する技術移転をしてほしい。

・テーラーメイド研修依頼企業へのインタビュー①

日 時	2014年3月27日 13:30~14:30		
場 所	Lao Development Bank 会議室	記録者	伊藤 毅 アイ・シー・ネット株式会社
先 方 訪問先	Ms. Somlith Syhamath Deputy Head of Marketing and Research Centre Lao Development Bank Ms. Meny Lao Development Bank		
当 方	Ms. Malichanh JICA ラオス事務所 伊藤 毅		

- ・ 2012年4月24日~27日の3日間の研修を依頼した。科目は「Marketing Planning」と「Public Relations」
- ・ 一部のスタッフは一般コースの「Strategic Planning」にも3バッチにわたって参加している。
- ・ ほかのビジネスマネジメントを教える機関（TAC-DOやOCG）と比べて、日本人講師がいること、時間管理が優れていること、教材が良いこと、施設が良いことなどの点で優れている。
- ・ IT学科は日本の支援により、施設・設備面、教授陣などで他の機関よりも優れている。
- ・ 今後も継続してLJIの研修に人材を送る予定である。
- ・ テーラーメイド研修を依頼しようと考えた背景として、金融分野での競争が進んでいること、顧客の拡大をめざしていたことがある。過去、タイの講師による研修とLJIの研修の両方に参加して比較してみると、LJIの研修の方が優れていると判断した。
- ・ 研修費用は大きく違わないが、コストパフォーマンスという点で優れている。
- ・ スタノム講師は金融セクターについても知見があり、単なる通訳を超えたアシスタントをしてくれた。
- ・ 研修後、モバイルバンキングやデビットカードの導入につながった。また、顧客をセグメント別にターゲットを設定するという考え方も生まれた。
- ・ 今後、より高度なマーケティングの企画・計画・実施や、学生証などのIDカードとATMカードの提携事業などに資する手法や知見を学びたい。
- ・ ASEAN経済統合による影響として言語の問題が考えられる。ラオスではまだ英語でビジネスできる企業・人材は多くない。そのなかで地域経済に対応できるかどうか。
- ・ LJIのコースへの要望としては、コースがまじめ過ぎるので、途中で息抜きのできるような時間も入れてはどうか。また、主要なクライアントにはダイレクトで研修情報などを伝えてもらいたい。他の研修機関は3カ月に一度くらいは営業をかけてくる。
- ・ （伊藤からの、銀行のもっている顧客（中小企業）に対してLJIが営業できるように仲介してもらうことは可能か、との問いに対し）LJIへの協力は十分可能。

・テーラーメイド研修依頼企業へのインタビュー②

日 時	2014年3月27日 15:30~16:30		
場 所	EDL-GEN 会議室	記録者	伊藤 毅 アイ・シー・ネット株式会社
先 方 訪問先	Mr. Lhamphanh Keosomphanh Deputy Manager Human Resource Division, EDL-GEN		
当 方	伊藤 毅		

- ・ 2010年12月にラオス電力の発電プラント部門が分離してできた会社。
- ・ 発電プラント設計・建設・維持管理サービスなどが主要事業。従業員数440名。
- ・ 2回の研修で合計68名がテーラーメイド研修に参加した。発電プラント所長などのシニア管理職と中堅管理職が対象。
- ・ 科目は「Working Implementation in Organization」と「PDCA/Kaizen」。
- ・ 研修依頼先を探していた際、LJIは研修内容に関する情報が整っていると感じた。公的機関であることも1つの希望する条件であった。研修費用は高いとは感じなかった。
- ・ また、日本式マネジメントを学べるということも魅力であった。一般的にラオスでは、日本流の教育に対する尊敬の念が強い。
- ・ 研修を依頼する際の背景として、社内で「チームワーク」の確立が企てとしてあった。研修以前は個人が業務上の課題や問題を抱えてしまい、属人的な要素に影響されていたが、研修後はチームワークや情報の共有ということができるようになった。
- ・ 2014年に組織改編を予定しており、今度は本部のスタッフを対象にテーラーメイド研修を依頼したいと考えている。ここで、組織としてのPDCA（モニタリング、自己評価、フィードバックのサイクル）を確立するきっかけとしたい。
- ・ テーラーメイド研修とは別に、「Strategic Planning」にも30名ほどが参加している。
- ・ そのほかの要望としては、会計や技術面（エンジニアリング）の研修があるとありがたい。
- ・ また、フォローアップマーケティングが不足している。個別に研修情報を流してほしい。

・MBAプログラム修了、ビジネスコース参加者へのインタビュー①

日時	2014年3月28日 9:00~10:00		
場所	LJI コンピュータールーム	記録者	伊藤 毅 アイ・シー・ネット株式会社
先方 訪問先	Ms. Sifrong Thavixay Managing Director Daosavanh Garment Sole Co. Ltd.		
当方	伊藤 毅		

- ・ 2006年までは、他の輸出用衣料品メーカーの下請けをしていたが、ビジネスの拡大を検討するなかで、2007年にLJIのマーケティングコースに参加した。また、衣料品セクターの特別コースがあったのでこれにも参加した。
- ・ 研修で学んだことを生かして2008年から国内市場向けに自社製品の直販を始めた。2008年から2011年は毎年ビジネスコースに参加している。
- ・ 2012年にMBAプログラムに入った。
- ・ これまで受講した科目は、マーケティング(2回)、プロダクトマネジメント、ロジスティクス、会社法、財務マネジメント、プロジェクトマネジメント、品質管理など。このうち、マーケティングが、講義がわかりやすく、顧客との関係づくりというその時最も欲していた知識を得ることができたのでよかった。
- ・ その後、タイからのよりよい材料の調達や品質管理と少しハイエンド向けの商品開発などをとおして売上げを伸ばすことができた。
- ・ 2006年までは20万米ドルほどだった年商が、2013年には52万米ドルにまで伸びた。
- ・ 下請け生産から自社製品の販売に事業戦略を拡大したのは、LJIでの研修を受講したのがきっかけといえる。これに必要なマーケティングと品質管理の両方を受けることができたのも良かった。また、売上げにおける下請け部分と直販部分のポートフォリオ管理という考え方も研修で学んだ。ロジスティクスはタイからの材料調達を実現するうえで役に立った。
- ・ 現在の課題は、ASEAN経済統合をにらんだ、製品の差別化に向けての独自ブランドの形成。
- ・ LJIの研修は内容が国際的な知見に基づいてつくられている点が他の機関での研修よりも良いと感じる。
- ・ 研修の改善点としては、ビジネスコースは短すぎる。もう少し長くしてより詳しいことを学びたい。MBAプログラムでは、中小企業へのスタディツアーや事例の比較分析などを組み込むといいと思う。

・ MBA プログラム修了、ビジネスコース参加者へのインタビュー②

日 時	2014年3月28日 14:00~15:00		
場 所	LJI コンピュータールーム	記録者	伊藤 毅 アイ・シー・ネット株式会社
先 方 訪問先	Mr. Souphalack Inphonephong Assistant Country Manager Australian Centre for International Agricultural Research		
当 方	伊藤 毅		

- ・ ラオスの研究機関などに研究資金を供与する基金組織。ラオスの研究機関や大学とオーストラリアの関連機関の間の調整業務が主な仕事。ラオスでは現在 17 のプロジェクトが進行中。
- ・ 新聞広告を見て 2008 年に MBA プログラムに参加した。現在の組織での昇進のための資格取得が動機で、主な関心は事務所管理 (office administration) だった。LJI を選んだのは自分ではなく上司。ラオス語でやっているプログラムがよいだろうということで上司が紹介してくれたが、実際は英語でやっていたので LJI を選んだ理由としては勘違い。
- ・ MBA プログラムのカリキュラムは良い内容だったと思う。特定の科目が自分のニーズにぴったりだったというわけではないが、オペレーション・マネジメント、ヒューマンリソース・マネジメントやストラテジック・マネジメント、マーケティングのなかには使えるものがあつた。
- ・ 具体的には、セミナーやワークショップ、会議などを企画・実施するにあたっての顧客対応という視点や満足度の把握と参加者からのフィードバックの活用、クレーム対応などは研修で学んだことを応用した。
- ・ 1 科目 2 週間は短すぎる。特に Kaizen などの日本式経営はラオスでまだなじみのなく、ちゃんと理解するにはもう少し時間がある。

・ MBA プログラム修了、ビジネスコース参加者へのインタビュー③

日 時	2014年3月28日 15:30~16:30		
場 所	LJI コンピュータールーム	記録者	伊藤 毅 アイ・シー・ネット株式会社
先 方 訪問先	Mr. Khammanh Lasavong Director Kwanmuanglao Consultant Sole Co. Ltd.		
当 方	伊藤 毅		

- ・ 元民間企業で農業関連の技術サービスをやっていた。その後、政府の研究機関などを経て、2013年から現在のコンサルティング企業を立ち上げた。
- ・ ビジネスコースには2009年まで合計6カ月ほど参加した。2009年からMBAプログラムに参加した。
- ・ ビジネスコースに参加した当時は輸出入を取り扱う民間企業にいたため、関連の基礎知識を学ぶために受講した。
- ・ MBAプログラムに参加した当時は鉱業関係の企業で人材育成を担当していた。より幅広くビジネスの考え方や方法論を学ぶために参加した。あまり手法やツールを学ぶという意識はなかった。
- ・ レポート作成とリサーチ手順について学んだことが、現在の仕事に実務的に役に立っている。
- ・ いずれにしても、起業するにあたって、MBAプログラムでビジネスの大きな考え方、ビジネスの目標設定の方法、それに向かっての事業計画の作り方を知ることができたのがよかった。
- ・ 今後LJIはラオスにおけるMBAプログラムの最高レベルとして位置づけるようにすべき。そのために外人講師を維持し、英語での授業を継続すべき。他のMBAプログラムに参加した知人の話からすると、内容的にLJIのものは既に高いレベルにある。このプレステージを維持するべき。これがまた、ASEAN経済統合へのラオスとしての準備にも役立つと思う。
- ・ ラオスの研究機関などに研究資金を供与する基金組織。ラオスの研究機関や大学とオーストラリアの関連機関の間の調整業務が主な仕事。ラオスでは現在17のプロジェクトが進行中。

・ラオス側評価メンバーへの中間報告

日時	2014年3月31日 8:00~9:00		
場所	LJI コンピュータールーム	記録者	伊藤 毅 アイ・シー・ネット株式会社
先方訪問先	Assoc. Prof. Aloun Silattanaloun Director, LJI Assoc. Prof. Dr. Bounlouane Douangngeune Deputy Director, LJI Ms. Southanom Phinsavath Deputy Director, LJI Ms. Leepaia Bouapao Head Business Course Division, LJI Mr. Somphone Phankham Head Personnel Administration Division, LJI Ms. Souksakhone Sengsoulivong Deputy Head Personnel Administration Division, LJI 木下 俊夫 チーフアドバイザー 日本センタープロジェクト 三好 陽 プロジェクトコーディネーター 日本センタープロジェクト		
当方	宮田 真弓 JICA ラオス事務所 伊藤 毅		

- ・ 前日の JICA 本部への報告資料の英訳版を基に、ラオス側評価メンバーに対して調査の中間報告を行った。
- ・ 「リサーチ」の考え方については、研修内容の改善に資する事例研究などが中心であるという認識で、日本側と共通であることが確認できた。
- ・ 3つのコンポーネント（①MBA プログラム、ビジネスコース、テーラーメイド研修、②中小企業支援・ネットワーキング、③事例研究・研究・開発）について、主体ということはあるにしてもいずれのコンポーネントもラオスと日本の協働であるという前提ははっきりさせるべきで、responsibility という言葉よりも initiative という言葉を使うべきとの意見があった。
- ・ 工学部のインキュベーションセンターとの関係について、インキュベーションセンターに入居した企業を対象にした研修を提供することはできるだろうとの意見があった。また、IT はネットビジネスなどの可能性からも、LJI としても科目とする可能性があり、ジョイントコースをつくることも考えられるのではないかと意見があった。
- ・ 日本人講師が今後も講義を続けてほしい科目は4、5科目あると思うが、ラオス側で理由と合わせて明確にしたい、との意見があった。
- ・ 次期フェーズでは事例研究の重要性が高いが、ここはまだ日本からの技術支援が必要な分野であるとの意見があった。
- ・ 現状でもラオス側で MBA プログラムとビジネスコースの運営は可能であるが、将来の人事異動や運営手順の改善の基盤をはっきりさせるために、それぞれのオペレーションマニュアルは本フェーズ終了までに完成させてほしいとの意見があった。

・LJI 筆頭副所長へのインタビュー

日時	2014年3月31日 9:00~10:00		
場所	LJI 副所長執務室	記録者	伊藤 毅 アイ・シー・ネット株式会社
先方 訪問先	Assoc. Prof. Dr. Bounlouane Douangneune Deputy Director, LJI		
当方	伊藤 毅		

- ・ LJI の全体マネジメントは、ミッション設定と戦略ペーパーをラオス側幹部の合同で作成したこと、また、年間活動計画を作成し、それに基づいて月例会議での進捗モニタリングを始めたことなどにより、中間レビュー調査以前に比べて大きく改善した。
- ・ 調査研究活動は、ラオス側の担当が配置されなかったこともあったが、日本側の現場指導の担当コンサルタントから、現場指導の情報を事例研究に活用しようというラオス側への働きかけがあまりなかった。
- ・ 募集・広告は、業務分掌上は文化交流部門が担当することとなっているが、やはりプログラムやコースの中身を理解してどのようにアピールするかを検討することまでは期待できないため、実態としてビジネス部門が募集・広告の企画と準備を行い、実際の募集・広告マテリアルの発出・送付などの最後の作業を交流部門にやってもらっている。
- ・ 他部門の事業を理解したうえで自分の部門の業務を行えるようにするため、人事を流動化させて、スタッフがみな LJI のさまざまな事業について理解している状態にしたい。しかし、LJI の人事は大学の権限なので容易ではない。
- ・ ①MBA プログラム、②ビジネスコース、③テーラーメイド研修はそれぞれ、①中小企業から大企業及び公的機関のトップマネジメントと中間管理職、②中小企業経営者、③大企業、という顧客セグメントを考えている。
- ・ MBA プログラムは LJI にとってのコア事業であり、最大の収入源であると考え。一方、ビジネスコースとテーラーメイド研修は、教えているビジネスマネジメント手法などのラオスにおける実際の応用例のサンプルづくりとして考えることができ、そこから得られる情報を基に、各科目のコンテンツの改善につなげていきたい。
- ・ 次期フェーズにおいてサバナケットでの活動を展開することを考えると、具体的な活動ないようにもよるが、現在の陣容では不足することが予想される。経済・経営学部からの協力も得て対応したい。
- ・ サバナケットの企業はビエンチャンの企業よりも、より短期的かつ直接的な効果を求めると予想されるので、LJI にとってもそのような顧客にどうやって対応していくか、良い経験になると思う。

・世界銀行中小企業振興担当へのインタビュー

日 時	2014年3月31日 9:00~10:00		
場 所	世界銀行事務所会議室	記録者	伊藤 毅 アイ・シー・ネット株式会社
先 方 訪問先	Mr. Konesawang Nghardsaysone Trade Economist World Bank Lao PDR Country Office		
当 方	宮田 真由美 JICA ラオス事務所 Ms. Malichanh JICA ラオス事務所 伊藤 毅		

- ・ 2012年に投資環境アセスメントを行っており、その結果として熟練労働者 (skilled workers) の不足が最大の課題の1つだとの結果を得た。
- ・ 2013年にフォローアップ調査を行った。2014年6月には出版される予定。そこでも、熟練労働者の不足、絶対的労働者数の不足、金融へのアクセスの欠如、税制の不備などがラオスでの企業の投資の障害になっているという結論を得ている。
- ・ これらの状況を背景に、現在、Trade Development Facility 2 (TDF2) が実施されている。TDF1では、政策・制度面の整備に焦点を当てたが、TDF2では、より実施面への支援にシフトしている。A) Trade facilitation, trade policy and regulation, B) Diversification and competitiveness, C) Mainstreaming Aid-for-trade の3つのコンポーネントからなる。コンポーネント A は行政能力の向上支援、B は個別の企業支援で、貿易拡大や事業多様化などのビジネスプランに対するマッチンググラントと、生産性改善のための技術改善 (GIZによる支援との連携) が含まれる。C は関係機関によるタスク形成などをおした共同研究や合意形成など。
- ・ 2014年6月以降開始予定の、中小企業向けツーステップローンも準備されている。

・ GIZ、貿易・起業家育成・ASEAN 経済統合支援担当へのインタビュー

日 時	2014 年 3 月 31 日 14 : 00 ~ 15 : 30		
場 所	GIZ、訪問先執務室	記録者	伊藤 毅 アイ・シー・ネット株式会社
先 方 訪問先	Dr. Hartmut Janus Project Director Regional Economic Integration of Laos into ASEAN, Trade and Entrepreneurship Development, GIZ		
当 方	Ms. Malichanh JICA ラオス事務所 伊藤 毅		

- ・ 2014 年 2 月より、Regional Economic Integration of Laos into ASEAN が 3 年プロジェクトとしてスタートした。これは世銀の TDF2 との連携も含まれており、貿易と起業促進を目的とするもの。現在優先セクターを選定中で、観光と運輸・流通となる見込み。具体的には、周辺国の観光資源をパッケージ化した観光商品の開発、観光セクター関連の法制度整備、観光セクターでの起業コンペ、地域レベルでの観光フェア、ツアーガイドの英語力強化支援などが含まれる予定。また、エコノミック・コリドー開発としての視点もあり、北部のルアンパパンと南部のチャンパサックが候補となっている。サバナケットは含まれない予定。
- ・ 運輸・流通セクターについての具体的な計画はまだ未定だが、運輸・流通のコスト面の低減や地域レベルを見据えた運輸・流通の効率化などをめざすことが含まれるだろう。
- ・ もう 1 つ、2014 年から 3 年の予定で、Vocational Education in Laos (VELA) を予定している。職業訓練校の講師の技術向上を目的とした技術協力プロジェクトの予定。

・ ADB へのインタビュー

日 時	2014 年 3 月 31 日 16 : 00 ~ 17 : 00		
場 所	ADB、打合せテーブル	記録者	伊藤 毅 アイ・シー・ネット株式会社
先 方 訪問先	Mr. Phantouleth Louangrai Senior Economic Officer Lao PDR Resident Mission		
当 方	Ms. Malichanh JICA ラオス事務所 伊藤 毅		

- ・ ADB の現在の重点セクターは教育、保健医療、農業、インフラで、それぞれ 2 つの地域でパイロット的にプロジェクトを立ち上げる予定。サバナケットも対象となる可能性はある。
- ・ また、職業訓練改善のためのワーキンググループ形成を支援している。
- ・ 今年中に承認されると見込まれるものに、PPP の枠組み形成支援がある。現在実施コンサルティングの調達中。
- ・ そのほか、産業人材育成を目的としたプロジェクトはない。
- ・ 2011 年にラオスの労働市場に関する調査研究を行っている。
- ・ 2012 年までサバナケットの経済特区オソリティの能力向上支援を行った。事業審査能力（事業の経済性審査など）の向上が焦点だった。幹部スタッフの能力の向上はみられたが、一般スタッフレベルでは英語力の問題もあり、依然としてキャパシティは低い。
- ・ ビジネスマネジメント技術は、行政能力の改善にも有効だと思う。
- ・ 印象ではあるが、中小企業を対象にした場合、教育・訓練の前に、まずは啓発が必要ではないだろうか。
- ・ 農業分野では、食品加工や付加価値向上支援、ポストハーベスト改善などを行っている。農家グループ形成促進などをやっているのので、ここに JICA のマネジメント能力向上支援を組み合わせられるといいかもしれない。また、生産技術（コメの種もみ生産など）の分野は日本の得意分野なので、そちらでの連携の可能性もあると思う。

・ラオス商工会議所へのインタビュー

日 時	2014年4月1日 10:00~11:30		
場 所	ラオス商工会議所会議室	記録者	伊藤 毅 アイ・シー・ネット株式会社
先 方 訪問先	Mr. Daovone Pachanthavong Vice President Lao National Chamber of Commerce and Industry (LNCCI) Mr. Phouxay Thepphavong Deputy Secretary General, LNCCI Mr. Phoukhong Sonevongxay SME Instructor, LNCCI		
当 方	宮田 真由美 JICA ラオス事務所 Ms. Malichanh JICA ラオス事務所 伊藤 毅		

- ・ ラオス商工会議所は、ビエンチャン地区の商工会議所の機能と、全国 16 の地域商工会議所と 26 の関連業界団体のアンブレラの団体機能の両方をもつ。
- ・ 理事メンバーにはこれらの傘下の団体の代表者も加わっている。
- ・ ラオスには約 12 万 6,000 の企業があるが、そのうち、加盟企業は約 3,000 の比較的大きな企業のみ。
- ・ ラオスの労働市場は偏っている。大学を卒業した人材の多くは製造業セクターには行きたがらず、サービスセクターと公共セクターを希望する。一方で、農村地域に 240 万の労働量があるが、これらは農業でもやっつけられること、製造業での労働賃金がまだ低いことから、流動的ではない。
- ・ 毎年約 5 万人の新規労働者が市場に加わっている。商工会議所もジョブフェアなどを行っているが、なかなか難しい。結果として、工場労働者やプランテーション農場などの労働力として、中国やベトナムから約 10 万人の労働者が入ってきている。ASEAN 経済統合で近隣国からの労働力流入は更に増えるのではないか。
- ・ ラオスの企業の多くは家族経営。人間関係のなかで人材調達もビジネスそのものも行われており、優良人材の確保やビジネスマネジメントという視点が弱い。
- ・ 売上げの 1% までは人材育成に使えば税金の控除対象になるという制度があるが、ほとんど意識されていない。頭脳流出の恐れ、能力向上が人事に反映されないことによる訓練を受ける側のインセンティブの低さなどからも、企業として人材育成に積極的でない。企業自体の意識を高める必要があり、そのための啓発活動が必要だろう。
- ・ **Business Development Centre** 設立のプロジェクトを計画中。初年度予算は 6,000 万キップ程度を見込み、会員企業からのスポンサーシップやドナーからの支援で賄う予定。ビジネスコンペをして 200 組を選定し、彼らに対して必要な短期研修の機会を与え、事業化計画を準備させる。そのなかから 20 組を選定し、マッチングファンドの供与と、事業化に向けた半年間の商工会議所のボードメンバーなどによるアドバイザー支援を行う。
- ・ また、中小企業を対象にした、人材育成、マーケティング、事業計画策定などをテーマにしたセミナーやワークショップを開催したい。
- ・ 中小企業の振興戦略としては、大企業（ラオス資本、外資両方）とのマッチングによるサプライチェーンへの組み込みが大事だと考える。そのためには、中小企業側の、流通、パッケージなども含めた商品の品質改善、商品の保存・品質維持などの面での改善が必要だろう。
- ・ ASEAN 経済統合に向けて、国内産業を維持するための戦略検討ワーキンググループがある。商工省、外務省、財務省が中心となっている。ネットワーク、パートナーシップ、競争意識の醸成、適正価格判断、原材料調達最適化などが論点。
- ・ 上記との関係で、LJI との協力合意における 1 つの期待は調査研究活動。

・商工省中小企業振興部へのインタビュー

日 時	2014年4月1日 13:30~14:30		
場 所	商工省中小企業振興部会議室	記録者	伊藤 毅 アイ・シー・ネット株式会社
先 方 訪問先	Mr. Khemthong Pongmala Deputy Director Policy Research Division, Department of SME Promotion, Ministry of Industry and Commerce Mr. VAnnaseng Ounalom Technical Officer Policy Research Division, Department of SME Promotion, Ministry of Industry and Commerce		
当 方	Ms. Malichanh JICA ラオス事務所 伊藤 毅		

- ・ 中小企業振興策（2011～2015年）では7つの政策分野がある。①許認可制度改善やPublic-Private dialogue 促進などの法制度環境の改善、②中小企業開発ファンド、中小企業向けツーステップローンなどの中小企業の資金アクセスの改善、③ビジネスインキュベーション、起業家訓練などの起業家支援、④Business Development Service (BDS)強化などによる投資促進、⑤中小企業と大企業のマッチング促進、⑥効率性・生産性向上支援、⑦国内市場へのアクセスの改善。人的資源開発は特に③、⑥に関連するだろう。
- ・ 2011年に中小企業関連の法整備のための調査を行ったが、その結果として、中小企業による国内人材の雇用を促進するための優遇税制やクラスター形成などの必要性が分かった。
- ・ 中小企業における人材育成の課題として、英語力と基礎的技術力が挙げられるだろう。家族経営的スタイルの多いラオスの中小企業では、それにあった形のビジネスマネジメントが必要かもしれない。
- ・ サバナケットでは、ラオス企業に対する品質改善、日本企業とローカル企業のマッチングというニーズがあるだろう。マッチングでは具体的に、建設・建築、運輸・流通、医薬品製造などの分野が有望ではないかと思う。より詳細には、サバナケット州の商工局（Division of Business Regulation and Management）から情報を得るといいだろう。

・ ビエンチャン日本商工会議所へのインタビュー

日 時	2014年4月1日 15:00~16:00		
場 所	ビエンチャン日本商工会議所事務所	記録者	伊藤 毅 アイ・シー・ネット株式会社
先 方 訪問先	山田 健一郎 事務局長 ビエンチャン日本商工会議所		
当 方	伊藤 毅		

- ・ 現在会員企業は68社。サバナケットにも3社ある。約1/3は製造業。製造業の場合、大体300名規模。製造業以外はサービス業などで、規模は数人。
- ・ 日本人駐在員の生活環境のこともあり、ほとんどはビエンチャン周辺。
- ・ 以前は中国からの転換か日本からの進出が多かったが、近年タイからの転換が増えている。業種としてはサービス業が増えている。
- ・ タイなどの近隣国での労働賃金の上昇もあり、ラオスの日本企業にとっての利点は賃金水準。政治的な安定も良い点。タイとのつながりの良さも利点。
- ・ あまり生産性は高くないので、安定して長期的に続けていくもの。紳士ものスーツ製造など、変化の少ない安定した製品の製造に向いている。個人的な印象では、労働生産性はバングラデシュやミャンマーのほうが高い。
- ・ 日系企業の製造業の場合、ラオスの工場がサプライチェーンの一部となるというのではなく、ラオスの工場で作成するということ。製品も輸出向け。ただ、税制の関係や国内に適切なサプライヤーがないことなどから、原材料の調達はほとんど100%海外。
- ・ タイへの進出がそろそろ飽和していること、一方でミャンマーはまだ準備できていないことなどから、近年、ラオスに進出することに興味をもつ企業は増えている。しかし、絶対的な労働者数の不足という障害があり、実際にどれほどの企業が進出してくるかは不明。
- ・ 進出してきた企業は、自ら地方に出向いて就職説明会+その場でのリクルートをやっている。そうしないと人が集まらない。地方に行ってしまうと、日本企業というブランドはそれほど通用しない。工場労働者レベルであれば、言葉（英語・日本語）の問題は関係ない。一方でグループリーダーや中間管理職に適した人材を見つけるのは非常に困難。大卒はプライドが高く製造業に行きたがらない。大学の工学部は一応期待できるところだが、技術レベルはあまり期待できない。
- ・ 日系企業での人材育成ニーズはあまり高くない。工場労働者レベルであれば、ごく基本的なことしか求めておらず、あとは工場でのOJT。中間管理職以上での日本語教育のニーズは、日本に研修に出す前の事前研修などとして多少あるだろうが、2級以上のレベルが必要だろう。タイでは「産業日本語」を教えるところがあり、そのくらいのレベル。ビジネスマナー研修と組み合わせるのもよいだろう。
- ・ LJIでの教育・訓練は日系企業のニーズとはずれていると思う。また日系企業の傾向として政府のプロジェクトのサービスは無料と思っているところも少なくなく、有料であれば利用しないこともあるだろう。さらに、LJIのロケーションの問題もある。やはりビエンチャンから遠いのは不便。
- ・ ASEAN統合は、2015年にいきなり始まるわけではなく、既にいろんな形で準備が進んでいる。したがって、統合の影響というものも、2015年にいきなり現れるのではなく、既に徐々に出つつあるとみている。おそらく、2015年になにか大きく変化があるということはないだろう。一部、セメントや鉄鋼業には影響が出るかもしれない。
- ・ JETRO事務所は4月中に開所式を行う。ただ、本格的に機能するのは7月くらいからではないか。企業間のマッチングと会社関連法や関連する基礎情報の収集などから始める。

・ Lao Midori Safety Shoes Co., Ltd.へのインタビュー

日 時	2014年4月2日 9:00~10:30		
場 所	ミドリセーフティーシューズ株式会社応接室	記録者	伊藤 毅 アイ・シー・ネット株式会社
先 方 訪問先	遠藤 隆 工場長 Lao Midori Safety Shoes Co., Ltd.		
当 方	宮田 真由美 JICA ラオス事務所 Ms. Malichanh JICA ラオス事務所 伊藤 毅		

- ・ 2007年3月設立、従業員550名（2014年3月）、ミドリ安全の安全靴の約20%を製造している。
- ・ 以前は中国で生産していたが、中国の経済成長で労働者が集まらなくなり、ミャンマーと比較した結果、ラオスに決めた。電力供給、治安、政治の安定などが決定要因。
- ・ 人材は工場周辺で調達することができたが、地方での人集めは容易ではない。家族との関係などから地元を離れたがらない人が多い。日本企業ということは特に強みにならない。
- ・ ラオス人は労働ということに関する意識が違う。ごく簡単な理由で遅刻・欠勤、更には退職する。この労働意識を変えることは難しく、最近はそのようなものと割り切ったうえで管理することを考えている。
- ・ 離職率は以前は10%ほどあったが、今は5%程度に下がっている。入社3カ月までの退職が多い。主な理由は進学と家事手伝い。
- ・ 人材育成の主眼は規律。5Sなどはいまだに導入できない。いまだに3S（整理・整頓・清掃）の徹底というレベル。この人材育成をラオス人に任せることもできない。そのため、日本人の駐在を増やさざるを得なかった。
- ・ そのほか、工場のロボット・機械及びこれらの制御用PCの修理（整備はできる）ができる人材の需要は大きい。
- ・ 中間管理職は11名。うち8名は日本での研修を受けさせた（半年から1年間）。いずれも日本語はできる。国費留学生経験者が3名いるが、これらは日本人と同じように対応できる。また、5名はNUOLの日本語学科卒。日本語ができることと、日本についての理解という点でよい。
- ・ 中間管理職向けのビジネスマネジメント研修は、基礎力を付けさせるという面ではいいかもしれないが、それに有料で人を出すかとなると難しい。
- ・ ラオスの利点は、人件費の低さと安定。現在輸出関税が無税だが、これはASEAN経済統合で横並びになるだろうからメリットはなくなる。また、内陸国なので、タイ経由の海路での輸出のためのロジ調整が大変など、ほかにはあまりメリットがない。
- ・ 既に中国、台湾、韓国からの企業との人材確保競争が始まっている。今後10年、20年で労働市場も変わるだろう。

・ NUOL 経済経営学部へのインタビュー

日 時	2014年4月2日 15:00~16:00		
場 所	NUOL 経済経営学部会議室	記録者	伊藤 毅 アイ・シー・ネット株式会社
先 方 訪問先	Assoc. Prof. Sengchanh Chanthasene Vice Dean Faculty of Economics and Business Management, NOUL		
当 方	伊藤 毅		

- ・ 経済経営学部（FEMB）からは合計 6 名の講師を従事させている。科目は、International Economy (MBA)、 Global Business (MBA)、 Financial Management (ビジネスコース)、 Accounting (ビジネスコース)、 Information Management (遠隔教育)。このほかに、2 名をアドバイザーとして必要に応じて技術的支援をしている。
- ・ 月例の合同会議を行っており、月次でのスケジュール調整を行っている。今後の MBA プログラムの拡大、調査研究の強化、新コースの開発などについても議論した。今後もこの月例の合同会議を通じて講師の調整を行えば問題ないだろう。
- ・ サバナケットに活動を広げた場合でも対応できると思う。
- ・ FEMB の講師もプロジェクトをとおして日本人講師から、講義における事例の効果的な使い方など、教授法の分野も含めて多くのことを学んだ。
- ・ LJI のプログラムは事例紹介などを多用していて実用的につくられているので、学生の理解度も高いと感じている。
- ・ 事例は、ラオスのものを用いるのがよりよいと考える。MBA プログラムの修了生からの情報を用いてつくることができるはず。あるいは、周辺国の日本センターへの視察などを通じて近隣国の事例をみるのも良いと思う。

・ナレッジマネジメント担当日本人専門家へのインタビュー

日時	2014年4月2日 16:00~17:00		
場所	LJI コンピュータールーム	記録者	伊藤 毅 アイ・シー・ネット株式会社
先方 訪問先	竹井 誠 ナレッジマネジメント担当専門家 パナソニック・エクセルインター ナショナルコンサルタントチーム		
当方	伊藤 毅		

- ・ 以前、第1回目、第2回目は遠隔教育で行っていたが、その後、第3回目と今回は対面で行う。
- ・ ナレッジマネジメントは分野としてもまだ新しいので、具体的にすぐに適用できるツールが必ずしもそろっていない。そのため、講義内容は事例研究、グループワークが中心。過去、セブンイレブン、JR九州、鉱業セクター、観光セクターの事例を扱った。ただし、日本の例だとラオスの状況から離れすぎてしまうので、ラオスの事例を多くしたい。
- ・ アシスタント講師のブンルアン氏の能力は十分。
- ・ ナレッジマネジメントの根本はロジカルシンキング、クリティカルシンキング、クリエイティブシンキング。論理的思考力が弱いと感じる。学んだことを実践することはできても、応用ができないという印象。また、語学力の問題も大きいと感じる。印象では英語が流暢（TOEICで900点レベル）なのは3、4名という程度。ある程度できる（TOEIC800点レベル）でも1/3程度という感じ。

・ NOUL 副学長及びラオス側評価チームへの最終報告

日 時	2014年4月4日 9:00~10:00		
場 所	LJI コンピュータールーム	記録者	伊藤 毅 アイ・シー・ネット株式会社
先 方 訪問先	Assoc. Prof. Dr. Saykhong Saynasine Vice President, NUOL Assoc. Prof. Aloun Silattanaloun Director, LJI Assoc. Prof. Dr. Bounlouane Douangngeune Deputy Director, LJI Ms. Southanom Phinsavath Deputy Director, LJI Ms. Leepaia Bouapao Head Business Course Division, LJI Mr. Somphone Phankham Head Personnel Administration Division, LJI Ms. Souksakhone Sengsoulivong Deputy Head Personnel Administration Division, LJI 木下 俊夫 チーフアドバイザー 日本センタープロジェクト 三好 陽 プロジェクトコーディネーター 日本センタープロジェクト		
当 方	宮田 真由美 JICA ラオス事務所 伊藤 毅		

- ・ 5 年計画と研修受講者の出身企業へのモニタリング体制の確立が残された課題であるとのコメントが木下チーフアドバイザーからあった。
- ・ リサーチ部門の人員の確保について、そこからの事例研究の展開や講師陣との連携による教材・カリキュラムの改善など求められる機能を考えると、適切な人材を配置することが極めて重要であることが LJI から指摘され、副学長に対して適切な人選を求める要請があった。
- ・ テーラーメイド研修に関して、今後重要な活動ではあるが、その営業は容易ではなく、さまざまな可能性を探って重要な関係者と協力合意文書を結ぶべきであり、その 1 つの可能性に IT 業界もあるだろうとのコメントがサイコン副学長からあった。
- ・ 次フェーズで重要な日本からの技術移転分野として、マーケティングと調査研究が挙げられるだろうとのコメントが LJI 所長からあった。

4. 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



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)



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.



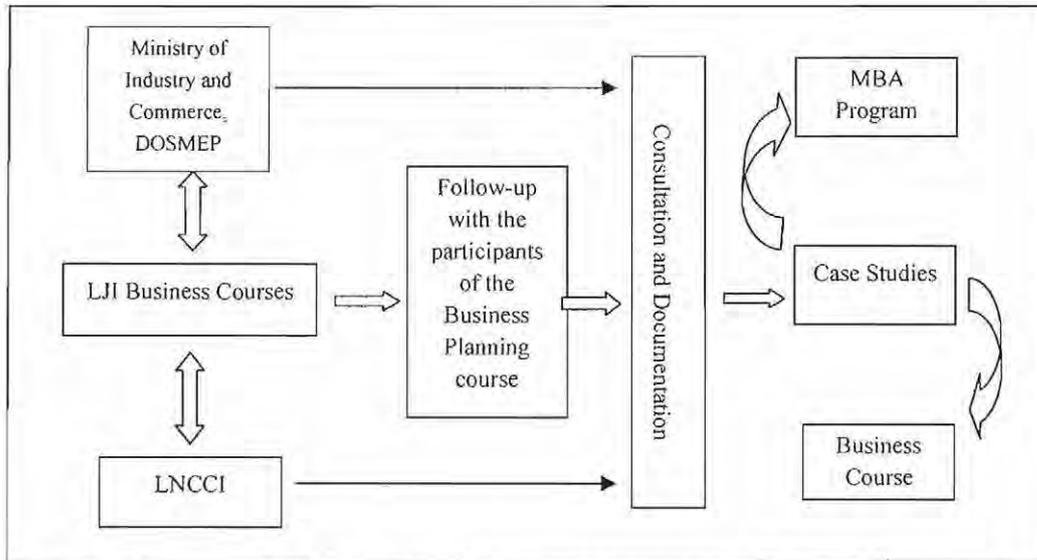


Figure 1 Structure of case study development and accumulation of practical experiences

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	<ul style="list-style-type: none"> 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
------------------	------------------

Handwritten marks:
 P
 63

<ul style="list-style-type: none"> • The C/Ps are gaining knowledge, skills and confident 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 is 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.



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	To some extent. However, the capacity of the Administration Dept. is lower when compared to the levels of skill development in the Business Division.
Do you think the project activities have been implemented as planned?: MBA program and business management courses	To some extent. More could have achieved if the following were met: <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 revue 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,

	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.

<p>human resources (including appropriate assignments of personnel and adequate knowledge and skills of the LJI staff members)?</p>	<p>of LJI. At earliest, 2 to 3 staff members for Research Unit are needed.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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.
<p>Will the Project sustainable from a technical view point after the project termination?</p>	<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.
<p>Will the Project sustainable from a financial view point after the project termination?</p>	<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.
<p>Will the facility/equipment available and /or provided by the Project be properly managed and maintained after the project termination?</p>	<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.
<p>Please describe any issues which may influence sustainability of LJI.</p>	<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>
<p>Any comments on the Project's strengths, issues, problems, etc.</p>	<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. To learn Human Resource Management
	Ms.Sengchanh CHANTHASENE Vice Dean FEBM		
	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. To learn Human Resource Management
	Ms.Somphone VONGDEUANE Lao Savang Machine Works Owner		
	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.Phewphayvanh 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.		

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

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

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		
コース・科目名	期間	受講対象者	内容	講師 (所属)	全体時間	うち、現地講師対応時間	応募者数	受講者数	受講料/1人	現地通貨	単位	日本円	現地通貨	単位	日本円	その他備考 (使用科目・会場・実施期間等)
MBA course (2nd batch)	18 Sept.2009 to Mar.2011	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Business Management	Lao lecturers	8 h	6 h	69	0	37	28,000,000 Kip	277,778 Yen		925,000,000 Kip	10,277,778 Yen		本コースはMBA17年卒のMBAコースとしての授業料 + 1円=90Kip (4月30日付レート)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	500,000 Kip	5,556 Yen		11,000,000 Kip	122,222 Yen		+ 1円=90Kip (4月30日付レート)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	Lao lecturers	192 h	192 h	0	69	0	37	KJP	円	USD	円		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. Fuyuyama, JICA Expert	15 h	0 h	0	21	0	18	500,000 KIP	5,603 Yen	9,000,000	100,852		*1円=89.24Kip (5月31日付TTBレート)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 Waste/loss 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 -FBOstacles facing KAIZEN	Mr. T. Shimizu, JICA Expert	30 h	0 h	0	22	0	20	350,000 KIP	3,922 Yen	7,000,000 USD	78,440 Yen		The course will be completed on June 11, 2010 *1円=89.24Kip (5月31日付TTBレート)で換算
JICA-Net Distance Learning Seminar	7 May 2010	FEBIA-LJI MBA's students, LJI and NUOL's staff	Leadership & Team building	Dr. Shinichiro Kawaguchi, JICA Expert	4 h	0 h	0	35	0	35	0 KJP	円				Free of charge
Video Conference	27 May 2010	LJI lecturers	Evaluation meeting for JICA-Net Distance Learning Seminar done on May 7		0 h	0 h	0	0	0	0		円				
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 Kip	5,565 Yen	11,000,000 Kip	122,426 Yen		+1円=89.85Kip (6月21日付TTBレート)で換算
MBA course (2nd batch)	7-18 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. Chosaku Tode, 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 Waste/loss 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 - FBOstacles facing KAIZEN	Mr. T. Shimizu, JICA Expert	30 h	0 h	0	32	0	28	350,000	3,718	9,800,000	104,100		1円=94.14Kip (7月5日付TTBレート)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	5,378	8,500,000	91,427		1円=92.97Kip (7月12日付TTBレート)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	円	USD	円		
Master program in Business Management (2nd batch)	Oct.19-29, 2010	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Special Seminar on Operation Management	Japanese JICA Expert	30	0	0	35	0	0	Kip	円	USD	円		
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	Lao Lecturer	180 h	180 h	0	37	0	37	0 KJP	円	USD	円		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	円	USD	円		
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	円	USD	円		
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 defend		0 h	0 h	0	35	0	0	KJP	円	USD	円		
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	Thai lecturer	3 h	3 h	0	37	0	37	0 KJP	円	USD	円		
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 SMEs course	Lao 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	Lao lecturer	30 h	30 h	0	7	0	7	580,000 KIP	6,137 Yen	4,060,000 Kip	42,058 Yen		1円=84.51Kip (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	KIP	6,137	円	3,480,000	Kip	36,822	円	1円=94.51Kip (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	KIP	6,137	円	4,060,000	Kip	42,956	円	1円=94.51Kip (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	KIP	6,071	円	7,540,000	Kip	78,926	円	1円=95.53Kip (2月13日付TTSLレート)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																		
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		KIP								
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	KIP							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. Shinichiro KAVAGUCHI President of Inc. MSC International	JICA Expert	3	h	30	h	0	37	0	35	0	KIP							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	KIP	6,126	円	8,120,000	Kip	85,763	円	1円=94.68Kip (4月8日付TTSLレート)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	KIP	6,126	円	5,800,000	Kip	61,268	円	1円=94.68Kip (4月8日付TTSLレート)で換算	
合計					900	h	826	h	74	703	74	593	31,180,000		344,253	円	1,014,380,000		11,245,934	円		
合計					92	人			74	703	74	593										

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 local lecturer correspond?	Number of applicant		Number of business		Tuition Fee (per business/company)		Total Revenue		Remarks (Unit, place, Quarter)		
							Student	Business person	Student	Business person	Local currency	Japanese yen	Local currency	Japanese yen			
コース名	期日	受講対象者	内容	講師 (所属)	全体的時間	5. 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 (税別/付/付+他増+受取額等)		
							学生	社会人	学生	社会人	現地通貨	円	現地通貨	円			
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	55	0 KIP	0 円	0 USD	0 円			
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	120 h	135 h	0	37	0	35	0 KIP	0 円	0 USD	0 円	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 Asian policy for economics and trading of Laos	Lao lecturer	6 h	6 h	0	37	0	25	0 KIP	0 円	0 USD	0 円	2 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 KIP	5,921 円	2,320,000 円	23,683 円	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 KIP	0 円	0 USD	0 円	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 KIP	0 円	0 USD	0 円			
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 KIP	0 円	0 USD	0 円	宣伝活動のための研修-受講者数の記録はなし。		
Business short course	27 Jun-8 Jul	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Business Law by Mr. Longsack	Lao Lecturer	30 h	30 h	0	17	0	12	500,000 KIP	5,096 円	6,000,000 円	61,150 円			
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 KIP	0 円	0 USD	0 円			
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	28	1	28	500,000 KIP	4,932 円	19,000,000 円	187,432 円			
Business short course	18-29 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 KIP	4,902 円	17,000,000 円	187,702 円			
Business short course	8-18 Aug 11	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Accounting Management	Lao lecturer	30 h	30 h	0	29	1	29	500,000 KIP	4,827 円	14,000,000 円	135,161 円			
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	30	0	20	500,000 KIP	4,827 円	10,000,000 円	96,544 円			
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 KIP	0 円	0 KIP	0 円			
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	35	0	31	0 KIP	0 円	0 KIP	0 円	MBA生31名より、35,000,000円/人を受取予定		
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	36	0	36	500,000 KIP	4,838 円	19,000,000 円	183,859 円			
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 KIP	0 円	0 KIP	0 円			
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 KIP	0 円	KIP	0 円	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 KIP	0 円	KIP	0 円			
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 KIP	0 円	KIP	0 円	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 learn for 2 new subjects: International Economics and Research Methodology	Lao Lecturer	60 h	60 h	0	35	0	31	0 KIP	0 円	KIP	0 円	45 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 KIP	4,505 円	12,000,000 円	106,106 円			
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 KIP	4,505 円	15,500,000 円	139,643 円	3 persons from LACCI is free 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 KIP	0 円	0 USD	0 円	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 OHSHIMA	JICA Expert	30 h	30 h	0	35	0	31	0 KIP	0 円	0 USD	0 円	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 KIP	4,505 円	17,000,000 円	187,702 円			
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	10	500,000 KIP	4,505 円	3,000,000 円	81,061 円			
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 KIP	0 円	0 USD	0 円	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 KIP	0 円	0 USD	0 円	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 KIP	4,505 円	10,000,000 円	60,060 円			
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 KIP	4,505 円	5,500,000 円	49,550 円			
合計							938 h	788 h	0	804	0	858	6,350,000 KIP	82,401 円	188,220,000 円	1,354,000 円	
							84	%	合計804人	合計806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, plus, Organizer)		
							student		Borner-privat		Local currency		Japanese-yen		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 Apr - 08 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	8	500,000	KIP	5,104 円	4,503,000	KIP	45,937 円				
Business short course	04 - 06 Apr 2012	Eractical Dalao	2) Operation Management By Ms. Southanom PHINSAVATH	Lao lecturer	21 h	21 h			30		KIP		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			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	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 Lecture	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 Lecture	30 h	30 h	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 Lecture	30 h	30 h	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	21	0	KIP	円	USD	円	15 hours per subject			
Business short course	5 - 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	19	500,000	KIP	4,500 円	9,500,000	USD	85,500 円	30 hours per subject			
Academic Exchange program	2 - 19 July 2013		1) Lao Language Training Program for JOCVs	Lao Lecture	83 h	83 h	0	0	3		KIP	円	USD	円	受講料として、20,142,000KIP(181,278円)を要する				
Academic Exchange program	14 - 31 July 2012		2) Lao Language Training Program for Fukoku	Lao Lecture	110 h	110 h	0	0	1		KIP	円	USD	円	受講料として、33,134,400KIP(288,208円)を要する				
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	0	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 Lecture	45 h	45 h	0	0	0	29	0	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	30 hours per subject		
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 Lecture	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 Lecture	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 Lecture	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	円	受講料として、35,512,000KIP(319,638円)を要する			
					total	889 h	889 h	0	0	0	624	3,000,000	KIP	23,208 円	88,500,000	USD	837,100 円		
						100 %		合計10人		合計524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>2 LJI staff are able to manage business courses that can provide practical business knowledge and know-how.</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>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. Teaching materials prepared in the Project 2. LJI journals</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>	<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>

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	8	580,000	KJP	6,137	円	3,480,000	Kjp	36,822	円	1円=94.51Kjp (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	4,060,000	Kjp	42,958	円	1円=94.51Kjp (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=95.53Kjp (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 diagnosis	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. Shirocho 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	6,128	円	8,120,000	Kjp	85,763	円	1円=94.68Kjp (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	6,800,000	Kjp	61,258	円	1円=94.66Kjp (4月9日付TTSLシート)で換算
合計					600	h	828	h	74	703	74	583	31,189,000		344,253	円	3,914,320,000		11,245,934	円	
					92	%	名数777人		合計657人												

ビジネスコース実働/Business Course(FY2011)

Course name	Date	Target	Contents	Lecturer (Company)	Total hours of the course	How many hours did local lecturers correspond?	Number of applicant		Number of trainees		Tuition Fee (per trainee/company)		Total Revenue		Remarks (Local Office, Operator)				
							student	Business person	student	Business person	Local currency	Japanese Yen	Local currency	Japanese Yen					
コース-N番号	期別	受講対象者	内容	講師 (所属)	全日時間	3.6. 現地講師 対応時間	応募者数		受講者数		受講料/1人		受講料総収入		その他備考 (使用131-実働-実働期間等)				
							学生	社会人 1-12	学生	社会人 1-12	現地通貨	単位	日本円	現地通貨		単位	日本円		
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 final thesis from students		0 h	0 h	0	37	0	35	0	KIP	0	0	USD	0	円		
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	KIP	0	0	USD	0	円		
Master program in Business Management (3rd batch)	28 & 29 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 economics and trading of Laos	Lao lecturer	6 h	6 h	0	37	0	35	0	KIP	0	0	USD	0	円		
Business short course for SME	10-26 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	KIP	5,871	円	2,300,000	KIP	23,603	円	
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	KIP	0	0	USD	0	円		
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	25	0	KIP	0	0	USD	0	円		
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	KIP	0	0	USD	0	円		
Business short course	27 Jun-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	17	500,000	KIP	5,096	円	8,000,000	KIP	61,150	円	
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	KIP	0	0	USD	0	円		
Business short course	12-22 Aug. 11	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Financial Management	Lao Lecturer	30 h	30 h	0	35	0	38	500,000	KIP	4,932	円	19,000,000	KIP	187,432	円	
Business short course	10-29 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	KIP	4,932	円	17,000,000	KIP	187,702	円	
Business short course	8-19 Aug. 11	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	Accounting Management	Lao lecturer	30 h	30 h	0	38	0	38	500,000	KIP	4,827	円	14,000,000	KIP	130,181	円	
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	KIP	4,827	円	10,000,000	KIP	96,544	円	
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	KIP	0	0	KIP	0	円		
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	35	0	31	0	KIP	0	0	KIP	0	円		
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	KIP	4,838	円	19,000,000	KIP	183,858	円	
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	KIP	0	0	KIP	0	円		
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	KIP	0	0	KIP	0	円		
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	KIP	0	0	KIP	0	円		
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	KIP	0	0	KIP	0	円		
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 7 new subjects: International Economics and Research Methodology	Lao Lecturer	60 h	60 h	0	35	0	31	0	KIP	0	0	KIP	0	円		
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	KIP	4,505	円	12,000,000	KIP	100,100	円	
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	KIP	4,505	円	15,500,000	KIP	139,640	円	
Master program in Business Management (4rd 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	KIP	0	0	USD	0	円		
Master program in Business Management (4rd 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 OHSHIMA	JICA Expert	30 h	30 h	0	35	0	31	0	KIP	0	0	USD	0	円		
Business short course	05 - 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	KIP	4,505	円	17,000,000	USD	円		
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	KIP	4,505	円	8,000,000	USD	81,081	円	
Master program in Business Management (4rd batch)	09- 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	KIP	0	0	USD	0	円		
Master program in Business Management (4rd 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	KIP	0	0	USD	0	円		
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	KIP	4,505	円	10,000,000	USD	90,000	円	
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	KIP	4,505	円	5,500,000	USD	49,500	円	
					合計	838	789	0	894	0	800	2,042,000	KIP	42,401	円	148,820,000	KIP	1,234,000	円
								84	%	合計1084人									
										合計908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 Uniness		Tuition Fee (per trainee/company)		Total Revenue			Remarks (text, place, Organizer)			
							Student		Business person		Local currency		Japanese-yen		Local currency		Japanese-yen		
							学生	社会人	学生	社会人	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	USD	円	45 hours per subject				
Master program in Business Management (4rd batch)	18 - 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	USD	円	30 hours per subject				
Business short course	26 Mar - 05 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	9	500,000	KIP	5,104	円	4,600,000	KIP	45,937	円		
Business short course	04 - 06 Apr 2012		2) Operation Management By Ms. Souphanom PHINSAVATH	Lao lecturer	21 h	21 h						KIP		15,000,000	KIP	153,124	円		
Business short course	23-27 Apr 2012		3) Practical Marketing Management	JICA Expert	24 h	24 h						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	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	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	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	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 Lecture	15 h	15 h	0	0	0	31	0	KIP	USD	円	15 hours per subject				
Business short course	26 May - 06 Jun 2012	an owner of a company, an owner of SME, entrepreneur, Government staff	1) Accounting	Lao Lecture	30 h	30 h	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 Lecture	30 h	30 h	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	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	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	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	19	500,000	KIP	4,500	円	9,500,000	USD	85,500	円		
Academic Exchange program	2 - 19 July 2013		1) Lao Language Training Program for JOCVs	Lao Lecture	83 h	83 h	0	0	5		KIP		USD			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 Lecture	110 h	110 h	0	0	1		KIP		USD			委託料として、33,134,400KIP(288,209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	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 Lecture	45 h	45 h	0	0	0	29		KIP	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 Lecture	45 h	45 h	0	0	0	31	0	KIP	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 Lecture	45 h	45 h	0	0	0	29	0	KIP	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 Lecture	45 h	45 h	0	0	0	29	0	KIP	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	USD	円		委託料として、35,512,106KIP(319,808円)を受領			
total							889	888	0	0	624	3,000,000	KIP	28,208	円	88,500,000	USD	837,100	円
							100	%	合計10人		合計1024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 (NSEDP) "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>	

5. MBA プログラム・ビジネスコース修了生の成功事例

氏名：Ms. Sifrong Thavixay

所属・職責：縫製会社「Daosavanh Garment」社長

1. 背景

- ・2007年、ラオス日本センター（LJC）・ビジネスコース「生産管理」に参加。
- ・日本人講師から、「売上げを増やすために量ばかりを追ってはなりません。質の面でやるべきことをやれば売上げは増えます。」という言葉が忘れられず、現場指導をお願いして、今私の会社がやるべきこととは何なのかを学習。
- ・それまで彼女の会社は大手企業の下請けに甘んじていた。納品してから2週間は支払いをしてもらえないため、その間は給料が払えない、閑散期には注文がもらえないなど、経営上の問題に直面。
- ・マーケティング（2回）、プロダクトマネジメント、ロジスティクス、会社法、財務マネジメント、プロジェクトマネジメントを受講。さらに、2012年にMBAプログラム（第5期）に入学。

2. コース受講後の取り組み

- ・LJCの日本人専門家による現場指導でのアドバイスで、付属品管理の改善や作業割り当ての改善などでムダ・ロスを少なくすることを開始。業務経験20年以上のラオス人現場主任が彼女を技術面から支援。
- ・設備補充により元請企業への納期遅れの改善や半加工品での納入の減少を図り、元請企業の信頼獲得。
- ・自ら率先して受注活動を開始。
- ・新しい従業員を仕事に慣れさせる訓練より、従業員の熟練度を増す訓練に労力を払う。従業員は当面20名以内。
- ・製品単価を上げるため、刺繍やプリンティング技術を導入し付加価値の向上を推進。
- ・近隣の同業零細企業同士が連携し、緊急事態に備える。

3. 取り組み結果

- ・2006年までは20米万ドルほどだった年商が、2013年には52万米ドルにまで成長。
- ・投資額60万米ドルで、新しい工場を建設。
- ・従業員数は現在の45名から2014年度中に70名まで増員する予定。
- ・主な顧客は、Phoubia Mining（鉱山会社）、ISUZU、SUZUKI、ST Groupといった、外資系の大企業が中心。
- ・タイ経由で調達した良質の材料の調達や、ハイエンド向けの商品開発、品質管理の強化などをおして売上を伸ばしており、2014年中にはタイに輸出を開始する予定。

以上

