

ナミビア共和国
国家計画委員会（NPC）

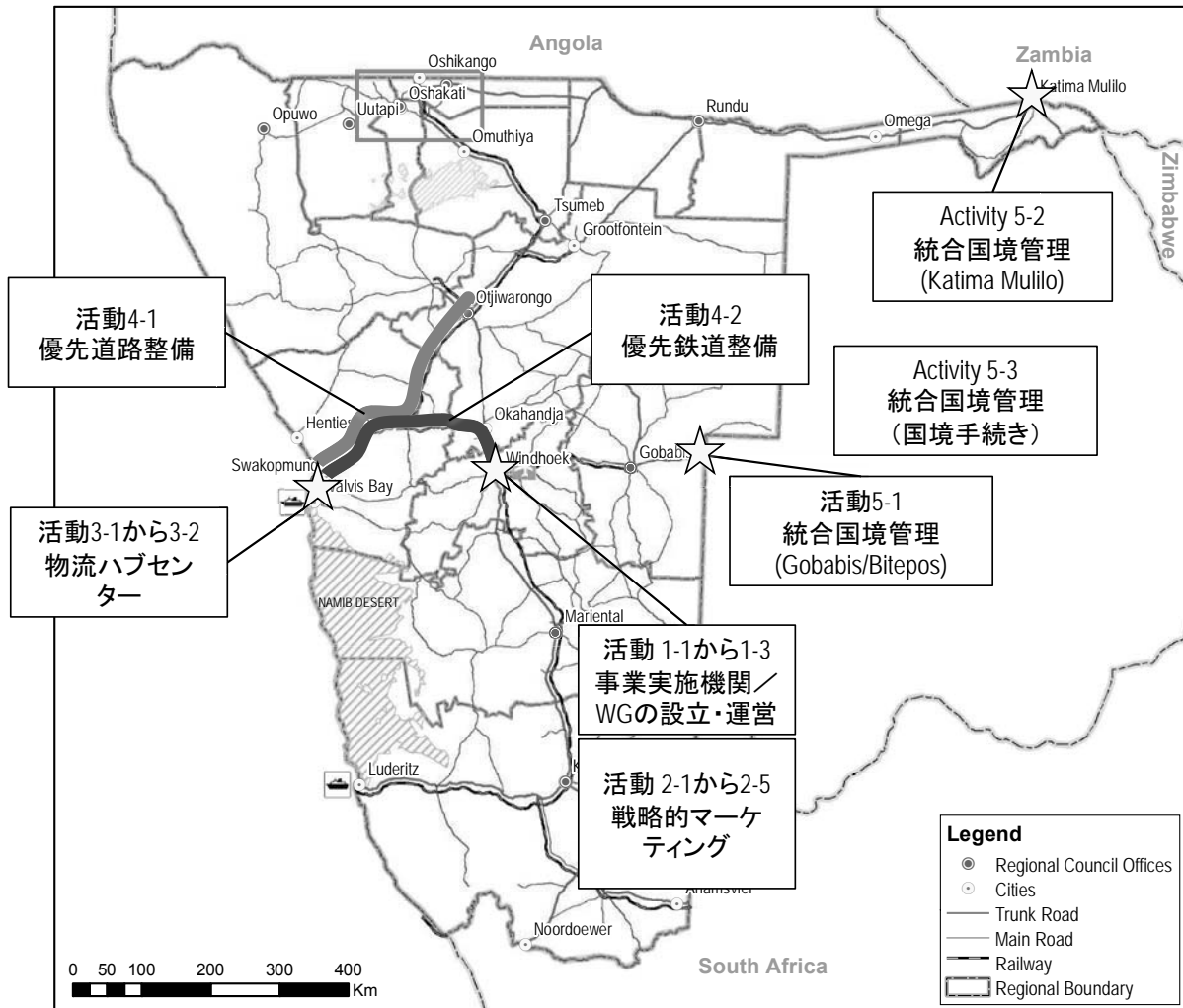
ナミビア共和国
国際物流ハブ構築促進プロジェクト

プロジェクト業務完了報告書

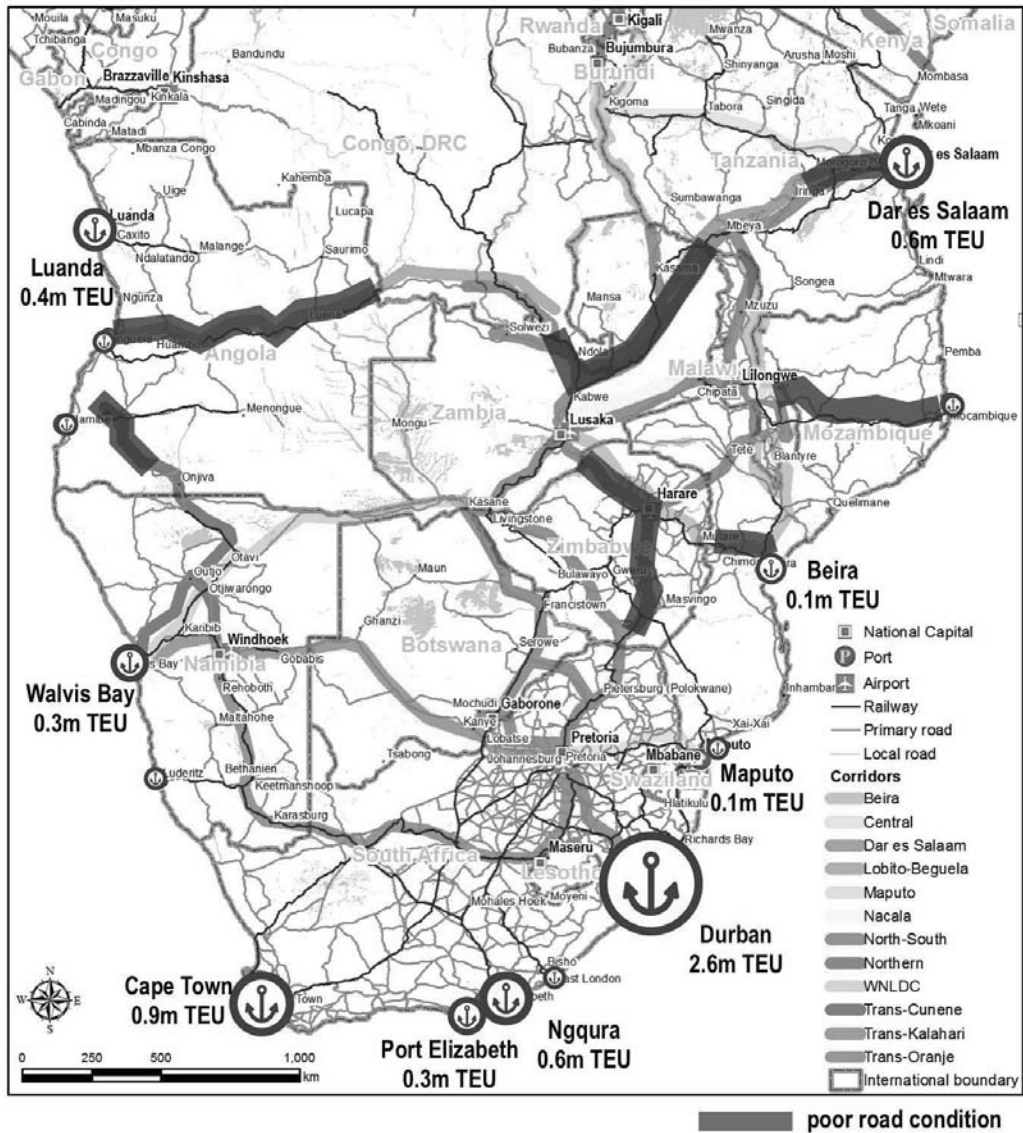
平成 31 年 2 月
（2019 年）

独立行政法人
国際協力機構（JICA）

株式会社
国際開発センター（IDCJ）



図：プロジェクトの活動場所



出典：Africa Road Corridors Handbook（2014）及び港湾統計

図：SADCの主要なゲートウェイ港と回廊

ナミビア国 国際物流ハブ構築促進プロジェクト
プロジェクト業務完了報告書
目次

プロジェクト関連図

1.	プロジェクトの概要	1
1.1	プロジェクト実施国	1
1.2	プロジェクト名称	1
1.3	プロジェクト期間	1
1.4	プロジェクトの背景	1
1.5	上位目標とプロジェクト目標	10
1.6	プロジェクト実施機関	10
2.	活動結果	15
2.1	プロジェクトの結果	15
2.2	プロジェクトの達成状況	44
2.3	PDM の改訂	49
2.4	環境社会配慮	51
3.	ジョイント・レビュー結果	53
3.1	DAC 評価基準に基づいた評価結果	53
3.2	活動実施やアウトプットに影響を与える主要素	65
3.3	プロジェクト・リスク・マネジメントに係る評価	69
3.4	教訓	70
4.	プロジェクト終了後の上位目標達成の見込み	73
4.1	上位目標達成の見込み	73
4.2	上位目標達成のためのナミビア側の行動計画及び実施体制	73
4.3	ナミビア側への提言／提案	74
4.4	プロジェクト終了時以降のモニタリングプラン	75
	ANNEX 1 Results of the Project	
	ANNEX 2 List of outputs produced by the Project	
	ANNEX 3 Project Design Matrix	
	ANNEX 4 Activities of Working Groups in 2019	

表 目次

表 1：マスタープランの目標	6
表 2：2020 年までに実施すべき優先プログラム／プロジェクトの概要	7
表 3：上位目標、プロジェクト目標、成果と活動（2016 年 4 月現在）	10
表 4：日本側からの資金投入	15
表 5：日本側からの専門家の投入	15
表 6：ミーティング、会議、セミナー開催のための資金支援	16
表 7：カウンターパート・チーム・メンバー（WBCG のマネージャー）	17
表 8：ステアリング委員会メンバー	17
表 9：Strategic Marketing WG メンバー	18
表 10：Capacity Development WG メンバー	18
表 11：Integrated Border Management WG メンバー	19
表 12：Logistics Hub Centre WG メンバー	19
表 13：WBCG によるミーティング及び会議の開催費負担	20
表 14：優先プログラム・プロジェクトの進捗	21
表 15：WG 会合の開催日と議題	28
表 16：会議とセミナーの開催	31
表 17：物流ハブマスタープランに関連する道路プロジェクトの進捗（2018 年 10 月）	39
表 18：成果の達成状況	44
表 19：プロジェクト目標の達成事項	45
表 20：2017 年 2 月の RDM 改訂の提案	49
表 21：2018 年 2 月の PDM 改定の提案	50
表 22：上位目標、プロジェクト目標、成果と活動（最終版）	51
表 23：「効率」を見る上での主な側面と「質問と回答」	60
表 24：プロジェクトの上位目標、指標、検証方法	61

図 目次

図 1：開発コンセプト「国際物流ハブとしてのナミビア」	2
図 2：マスタープランのターゲット・マーケット	3
図 3：マスタープランの7つの戦略	4
図 4：「国際物流ハブ」実現に向けての開発シナリオ	5
図 5：現在及び将来の内陸 SADC との間の物流の流れ（物流ハブマスタープランで示したコンセプト図）	6
図 6：優先プログラム／プロジェクトの実施スケジュール（2015年3月の提案段階）	8
図 7：「国際物流ハブ構築マスタープラン」全体の実施体制	11
図 8：本プロジェクト実施体制とマスタープラン実施の構造	12
図 9：プロジェクトの作業フロー	14
図 10：最新の優先プログラム・プロジェクトのスケジュール（2019年2月現在）	21
図 11：ワーキング・グループの実施体制	26
図 12：5ヵ年戦略計画（部分、2017年4月現在）	27
図 13：ディスカッション・ペーパー「Toward the Cold Chain Hub of Southern Africa」（部分）	30
図 14：国内レベル、地域レベル、国際レベルのミーティング・会議・セミナーの写真	33
図 15：内陸需要と港湾統計に関するディスカッション・ペーパー	34
図 16：「State of Logistics」に関する資料（部分）	36
図 17：Walvis Bay 港内の物流ハブ・センターの開発計画	37
図 18：物流ハブ開発のタイムラインとステークホルダーの役割	38
図 19：道路交通改善のための現地踏査	40
図 20：鉄道整備プロジェクトの進捗（2017年11月）	41
図 21：Master Plan Phase III で提案された Katima Mulilo の将来土地利用計画	42
図 22：2018年10月、11月の国境調査	43
図 23：SADC 内陸地域と行き来するコンテナ貨物量	47
図 24：SADC 内陸地域と行き来するバルク貨物量	48

略語表

4WD	Four Wheel Drive	四輪駆動車
ACMA	African Corridor Management Alliance	
ADB	African Development Bank	アフリカ開発銀行
CIQ	Customs, Immigration and Quarantine	税関・入国管理・検疫
CDC	Corridor Development Consultants (Pty), Limited	
CEO	Chief Executive Officer	
D/D	Detailed Design	詳細設計
DAC	Development Assistance Committee (Organisation inside OECD)	(OECDの) 開発委員会
DRC	Democratic Republic of Congo	コンゴ民主共和国 (コンゴ民)
EPZ	Economic Processing Zone	経済加工区
ES	Engineering Service	
EU	Europe Union	欧州連合
FS	Feasibility Study	フィージビリティ調査
FY	Fiscal Year	会計年度
GDP	Gross Domestic Products	国内総生産
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit	
GOJ	Government of Japan	日本政府
GRN	Government of the Republic of Namibia	ナミビア共和国政府
HRD	Human Resource Development	人的資源開発
HPC	Hamburg Port Consulting GmbH	
IA	Implementing Agency	実施機関
IBM	Integrated Border Management	統合国境管理
ICT	Information and Communication System	
IEE	Initial Environmental Examination	初期環境調査
IMF	International Monetary Fund	国際通貨基金
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整会議
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau	
LHC	Logistics Hub Centre	物流ハブ・センター
MAWF	Ministry of Agriculture, Water and Forestry	農業水資源省
MHAI	Ministry of Home Affairs and Immigration	内務入国管理省
MITSMED	Ministry of industrialization, Trade and SME Development	産業化・貿易・中小企業開発省
M/M	Minutes of Meeting	
MLR	Ministry of Land Reform	土地改革省
MoA	Memorandum of Agreement	合意書
MOF	Ministry of Finance	財務省
MOHSS	Ministry of Health and Social Service	保険社会サービス省
MOU	Minutes of Understanding	
MURD	Ministry of Urban and Rural Development	都市地方開発省
MWT	Ministry of Works and Transport	公共事業交通省
NAC	Namibia Airport Corporation	ナミビア空港会社
Namport	Namibian Port Authority	ナミビア港湾局
NDC	Namibia Development Corporation	

NDP4	Fourth National Development Plan	第四次国家開発計画
NDP5	Fifth National Development Plan	第五次国家開発計画
NETS	Namibia e-Trade Solutions (Pty) Ltd.	
NGCL	Namibia–German Centre for Logistics	
NIC	Namibia Investment Centre	ナミビア投資センター
NPC	National Planning Commission	国家計画委員会
NUST	Namibia University of Science and technology	ナミビア技術科学大学
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development	経済協力開発機構
OSBP	One Stop Border Post	
PDM	Project Design Matrix	
PO	Plan of Operation	
PR	Public Relation	
R/D	Record of Discussion	
RA	Roads Authority	
RSA	The Republic of South Africa	南アフリカ共和国
SACU	Southern African Custom Union	
SADC	Southern African Development Community	
SKD	Semi knocked-down	セミ・ノック・ダウン
Solas	International Convention for the Safety of Life at Sea	海上における人命の安全のための国際条約
TOR	Terms of Reference	
TWG	Target Working Group	ターゲット・ワーキング・グループ
UN	United Nations	国際連合
USAID	United States Agency for International Cooperation	
WBCG	Walvis Bay Corridor Group	
WG	Working Group	ワーキング・グループ
WBNLDC	Walvis Bay–Ndola–Lubumbashi Development Corridor	

1. プロジェクトの概要

1.1 プロジェクト実施国

ナミビア共和国

1.2 プロジェクト名称

ナミビア国国際物流ハブ構築促進プロジェクト

1.3 プロジェクト期間

計画（ワーク・プラン1）： 2016年3月から2019年2月

実施： 2016年3月から2019年2月

1.4 プロジェクトの背景

ナミビア共和国国家計画委員会事務局（以下、「NPC」と記す）と国際協力機構（以下、「JICA」と記す）の間の合意に基づき、「ナミビア国国際物流ハブ構築促進プロジェクト」（以下、「プロジェクト」と記す）が2016年3月に開始された。プロジェクト実施の背景は以下に記すとおりである。

1.4.1 NDP4の経済的優先施策の一つであった国際物流ハブの開発

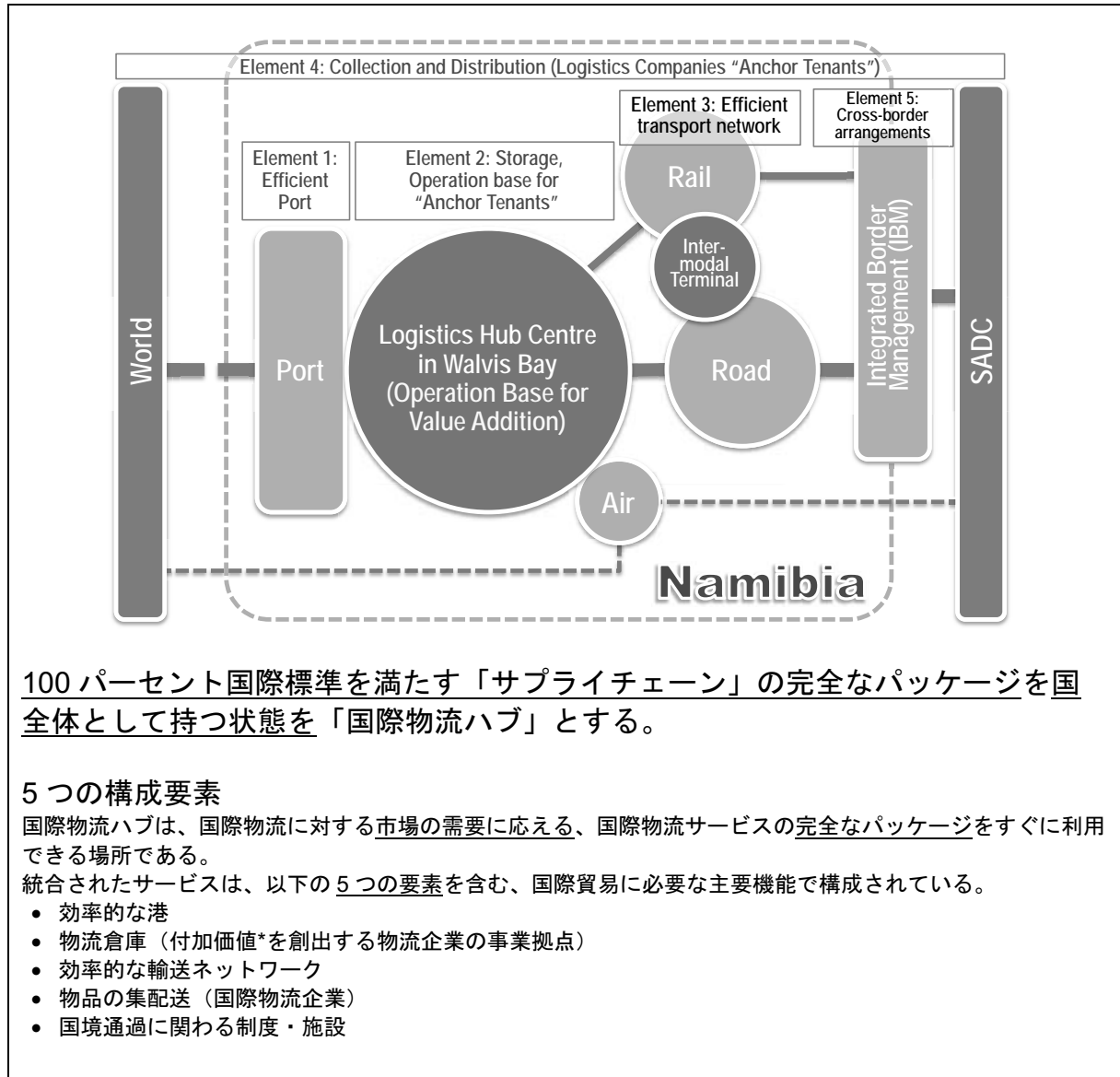
ナミビア共和国政府（以下、「ナミビア政府」と記す）が2012年5月に公表した第4次国家開発計画（NDP4）には、2012/13会計年度から2016/17会計年度までのナミビアのロードマップが示されていた。NDP4に示された将来のナミビアの望ましい姿の一つに、「ナミビアが物流・流通のSADC地域のリーダーになる」が設定された。これを達成するために、NDP4ではナミビアが国際的な物流・流通のセンターとなるイメージの明確化や、物流産業振興のために必要な取り組みについて明確にする「国家物流マスタープラン」の実施を謳っていた。「国際物流ハブ」整備及び「物流マスタープラン」実施の提案は、ナミビアの経済開発戦略策定のための調査を行ったJICA調査チームが、2011年10月に提案したものであった。

1.4.2 国際物流ハブマスタープラン

ナミビア政府は、この新たな課題に着手するにあたり、日本国政府に対し、「ナミビア国国際物流ハブ開発マスタープランプロジェクト」（以下、「物流マスタープラン」と記す）に関する開発計画策定の技術協力を要請した。（以下、「物流マスタープラン」という。）2014年2月から行われたマスタープランプロジェクトの結果、2015年3月に物流マスタープランが策定された。

国際物流ハブのコンセプト

マスタープランでは、図 1 に示すような開発コンセプト、「国際物流ハブとしてのナミビア」を示した。また、マスタープランは、ナミビアが「国際物流ハブ」となるためには、統合された物流サービスの 5 つの構成要素を持つことが必要であることを確認した。



注： * は荷物の積み替え、物流加工などを想定している。ナミビアでは、現行の法制度のもとで港湾内の物流加工であり、事業所が MITSMED を通じて EPZ として登録されれば、保税加工が可能である。EPZ 制度についてはマスタープラン報告書の Appendix 第 3 章参照。

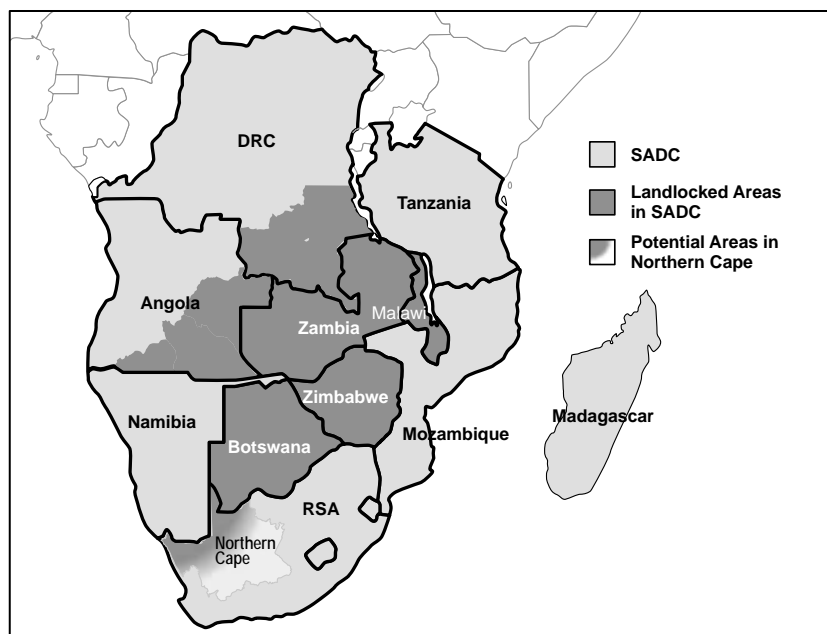
出典： 国際物流ハブマスタープラン最終報告書 2015 年 3 月

図 1：開発コンセプト「国際物流ハブとしてのナミビア」

ターゲット・マーケット：「SADC 内陸地域」

マスタープランで想定されているマーケットは「SADC 内陸地域」であり、Walvis Bay-Ndola-

Lubumbashi Development Corridor (WBNLDC)¹のルート上に位置している。マスタープランの「SADC 内陸地域」は、SADC の全ての内陸国と、アンゴラ、及びコンゴ民の内陸地域を意味している (図 2 参照)。



出典：国際物流ハブマスタープラン最終報告書 2015年3月

図 2：マスタープランのターゲット・マーケット

マスタープラン作成時には、アンゴラへの貨物は Walvis Bay 港でのトランスシップ²とナミビア北部のオシカンゴ国境を通るトランジットの両方でナミビアの取り扱い貨物の中で大きな位置を占めていた。しかし、特定のマーケットやトランスシップ貨物に依存することはリスクが大きいと思われた³。従って、貨物輸送の対象となるマーケットを拡大すること、特に将来の貨物需要の安定的な成長が見込まれるザンビアやコンゴ民の顧客を掴むことが必要と考えられた。

そのため、マスタープランの主要なメッセージとして、ザンビアやコンゴ民のマーケットを目指すことが強調されている。そして現在、マスタープランで言及した懸念や想定が現実のものとなっている。2015年6月に「石油価格高騰の熱狂」の時期は終焉を迎え、アンゴラのトランスシップメントとトランジットの両方の貨物需要は劇的に低下した。一方、ザンビア・コンゴ民マーケットの南部アフリカ地域の景気後退からの回復力は早く、その後も成長を続けている。

戦略

マスタープランは、ナミビアを「国際物流ハブ」に転換させるための7つの戦略に基づいて作成されている。

¹ WBNLDC の位置については、プロジェクト関連図の「図：SADC の主要な」ゲートウェイ港と回廊」参照。

² 「トランスシップメント」はナミビアを基準に考えればナミビアの港湾施設内で貨物を積み替えて目的に輸送すること、「トランジット」はナミビア国土を通過して目的地に貨物を輸送することである。

³ コラム 1: 「アンカーテナント」誘致の成功例ーマレーシアのタンジュン・パレパ港への MAERSK の誘致参照。

マスタープランの7つの戦略

- 戦略 1 : 新規参入者は「一目で分かる素晴らしさ (impressive at a glance)」を持たなければならない。すなわち、先行する歴史ある他のゲートウェイに比較して、誰の目にも一目で分かるような強力かつ明白なセールスポイント (比較優位) を持つ必要がある。
- 戦略 2 : ナミビアは自国内の物流需要が小さいことから、国際物流需要を呼び込むための「プル・ファクター」を戦略的思考と決断力をもって導入する必要がある。典型的な例としては、物流産業誘致のために、リース料等の土地代を戦略的に低く設定した水準で活動拠点を提供することが考えられる。
- 戦略 3 : アンカーテナント・アプローチが貨物量を確保する最良で最速の方法である。つまり、国際物流市場の中で主導的な役割を果たしている代表的な企業 (グローバル・プレイヤー) をアンカーテナントとして誘致し、ナミビアをゲートウェイとして使ってもらうようにする。その誘致拠点が物流ハブ・センターである。
- 戦略 4 : 回廊上に存在する重大なボトルネックを解消する。回廊の物流容量を拡大し、「貨物フローの速さと信頼性」を格段に上げる必要がある。
- 戦略 5 : 国際的なスタンダードに早急に到達する。ナミビアが国際物流ハブを目指して成功する可能性のある時期はあまり長く残されていない。素早いスタートダッシュを切るために、外国からの熟練労働者や資金調達手段を積極的に活用すべきである。
- 戦略 6 : 受益者負担原則を再度徹底する。本来、経済性のある物流関連インフラ投資や物流事業に再投資すべき受益者負担資金を経済性のない事業に対して流用する「内部助成」を撤廃し、持続性のある財政構造にする。
- 戦略 7 : マスタープラン実施のための法的枠組みを作る。一つの法律をもって包括的な枠組みを設立することは難しい。むしろ、国際物流の促進の方向性および概念を規定する基本法規を「傘」として整備し、既存の法律や起案中法令も含めた関連法令を相互に関連づけて運用するための法的基盤とするのが望ましい。

出典 : 国際物流ハブマスタープラン最終報告書 2015 年 3 月

図 3 : マスタープランの7つの戦略

コラム 1

アンカーテナント誘致の成功例

Maersk のタンジュンパレパ港への誘致～マレーシアによる積み替え需要の引き抜き作戦

物流ハブマスタープラン調査の進捗報告書 (2014) で紹介された事例

Namport は、少なくとも今後 20 年間を見通して、定期船の寄港を増やすための具体的で確固たる戦術をもたなければならない…Walvis Bay 港が総貨物取扱量の 60%以上を後背地の貨物需要ベースとは関係がない積み替え需要に頼っているという事実を考えると、今のままの形で需要ベースを拡大しても、長期的な経営基盤としては不安が残る。積み替え需要は景気の変動や船会社の意向に依存し、非常に不安定であることがよく知られているからである。

積み替えビジネスは国際競争が激しく容赦のないことを示す例がある。シンガポール港は世界最大の国際ハブ港 (特に積み替え用) として知られているが、2000 年末から 2001 年初めにかけて、一晩で取扱量の 10% (200 万 TEU) を失った。Maersk (世界最大の海運会社) が、完全に PTP (マレーシアの Tanjung Pelepas 港) に拠点を移したためである。2002 年には、エバーグリーンも PTP への直行サービスを開始すると、他の主要な船会社が PTP に事業をシフトした。その結果、2001 年以降 5 年以内に、シンガポールは 460 万 TEU のビジネスチャンスを失った。その一方で、PTP のスルーputは急増し、2012 年には 770 万 TEU/年に達した。

これを可能にしたマレーシアの PTP の戦術は非常に単純なものであった。Maersk は、2000 年 8 月 17 日にマレーシア側と締結した契約で、港の持株会社である Seaport Terminal の 30%の株式を取得し、同年末までに Maersk の全事業をシンガポールの港から新しい港にシフトした。

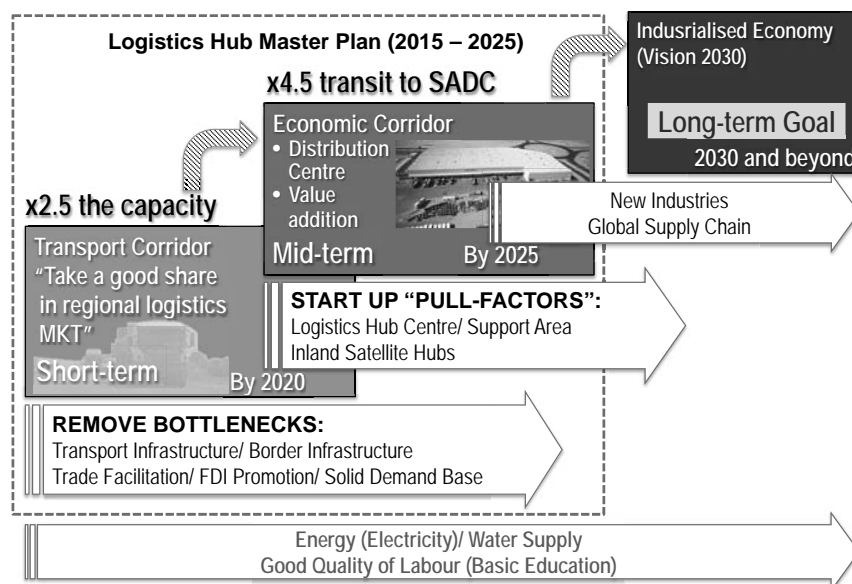
このような突然の移動 (損失) が「世界で最も優れた最大のシンガポール港」にすら起こるといことは、他の世界のどの港 (特に現地の需要よりも大きい国際的な積み替え需要に依存している港) でも同じことが起こり得るということを示している。Walvis Bay 港は、このような厳しい国際競争にさらされているという現実に対して生き残ることができるように十分な準備をしなければならない。

Walvis Bay 港が現在持っている具体的な戦術が、「2020 年までに主要船会社の寄港数を増やし、少なくとも 15 年から 20 年間はそれを維持することを確約できる」ほど強力なものでない限り、マレーシアがそうしたように、世界のプレイヤーを直接コンテナパースに關与させて港に投資させるという選択肢を除外しないほうがよい…

出典 : Chapter 7, Progress Report 2014, International Logistics Hub Master Plan Study by JICA Study Team

開発シナリオ

マスタープランでは、「国際物流ハブ」実現に向けての開発シナリオを図 4 のように設定した。



出典：国際物流ハブマスタープラン最終報告書 2015年3月

図 4：「国際物流ハブ」実現に向けての開発シナリオ

「Short-term: Transport Corridor」としている第1フェーズでは、大量の貨物を取り扱うことのできる交通・運輸インフラの整備・改善とともにボトルネックを取り除き、国際市場で存在感のあるシェアを獲得する準備をする。通過貨物量を大きくできれば、ナミビアは次の段階に向かうことができる。

「Medium-term: Economic Corridor」としている第2フェーズは、SADC地域レベルの供給・流通基地機能を整備することによって、ナミビアを「Transport Corridor」から地域の流通センターに進化させることに焦点を当てる。

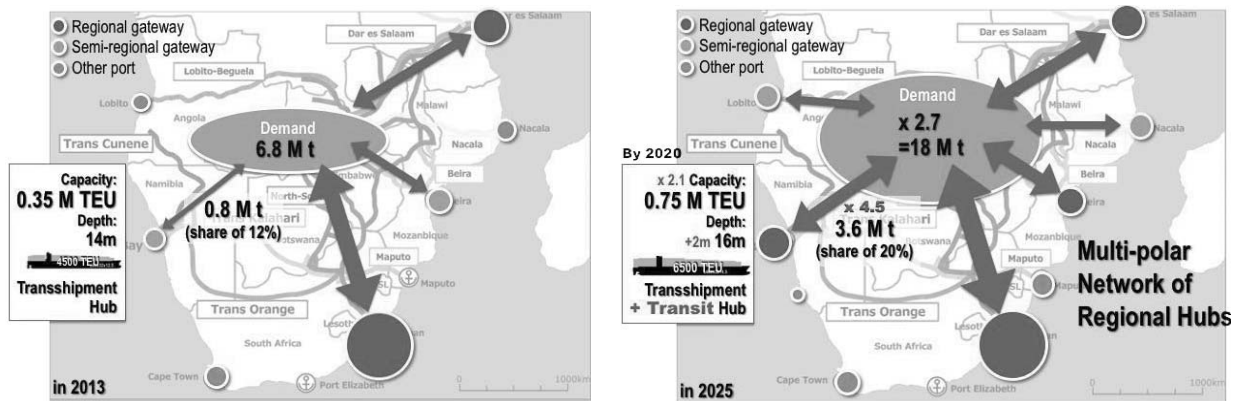
目標

マスタープランでは、2025年の目標年に向けて潜在市場や貨物輸送能力について表1に示すような目標を設定していた。図5は、Walvis Bayを含む、南部アフリカ全体のゲートウェイ港の現在と将来の取扱貨物量の変化である。

表 1：マスタープランの目標

目標項目			2013	2020	2025 目標	2013-25 年 率成長率
前提	潜在需要	Total transit cargo volume to landlocked SADC via major Gateway Ports (million tons/year)	6.8	11.4	18.0	8.5%
	供給能力	Port Capacity in TEU (million TEUs/year)	0.35	0.75	0.85	-
懸 念	トランジッ ト貨物	Transit cargo volume using Walvis Bay (million tons/year)	0.8	1.3	3.6	13.2%
		Share of transit cargo via Namibia in total transit cargo volume to landlocked SADC.	12%	11%	20%	-
		Transit cargo volume using Walvis Bay in TEU (million TEUs/year)	0.07	0.11	0.30	11.5%
		Transit cargo volume using Walvis Bay as % of Port Capacity	23%	15%	35%	-
イン パ ク ト	物流の経済 への貢献	GDP of logistics (NAD billion at 2013 price)	3.1	-	10.0	12.3%
		%Contribution to GDP	2.5%	-	4.6%	-
		Employment of logistics (000 persons)	25.7	-	57.6	8.4%
		% Contribution to employment	3.7%	-	5.7%	-

出典：国際物流ハブマスタープラン最終報告書 2015年3月



現在の SADC の物流の流れ (2013)

将来の SADC の物流の流れ (2025)

出典：国際物流ハブマスタープラン最終報告書 2015年3月

図 5：現在及び将来の内陸 SADC との間の物流の流れ
(物流ハブマスタープランで示したコンセプト図)

1.4.3 マスタープランで提案された優先プロジェクト・プログラム

上述したフレームワークや戦略に基づき、マスタープランでは将来の開発ニーズを満たすための優先的な活動を提案している。開発を伴う活動として、マスタープランでは 9 つの優先的プログラム・プロジェクト (22 コンポーネント) を提案している (表 2 参照)。この 9 つのプログラム・プロジェクトのうち、本プロジェクトでは#1 から#6、および#9 の 7 つのプログラム/プロジェクトの実施について直接支援することが合意されている。

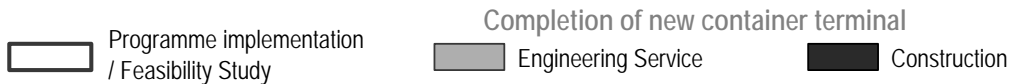
表 2：2020 年までに実施すべき優先プログラム／プロジェクトの概要

国際物流ハブの構成要素	#	プログラム／プロジェクトのタイトル	組織	スケジュール	予算（百万ナミビアドル） （億円）
(1) 戦略マーケティング	1	マーケット・プロモーション・プログラム - National Coordinating Body の創設 - マーケット調査およびプロモーション活動の調整 - マーケット・プロモーション技術の開発・普及 - ナミビアの物流の定期的ベンチマーク	NPC/MTI/ MOF/MWT/ Nairport/ WBCG/NGCL	2015-2020	42.6 (4.2)
(2) 国際物流企業のための強力な事業拠点の整備	2	物流ハブ・センター開発プログラム 1（ソフト・コンポーネント） - LHC の運営組織の設立 - LHC のビジネスプラン／投資に対するインセンティブの検討 - LHC 整備のための法制的整備や改正	NPC/MTI/MWT / Nairport/WB Municipality/ WBCG	2015-2020	32.7 (3.2)
	3	物流ハブ・センター開発プログラム 2（ハード・コンポーネント） - LHC 開発計画の準備	MWT/MTI (NDC)	2015-2016 (FS) 2017-18 (ES) 2019-20 (建設)	644.4 (63.3)
(3) 効率的な交通ネットワーク（交通モード）	4	Swakopmund - Karibib 間の幹線道路アップグレード・プロジェクト - Swakopmund - Arandis 間 - Arandis - Karibib 間	MWT/RA	2015 (FS) 2016-18 (ES) 2018-22 (建設)	2,503.0 (246.0) （最小） 6,888.0 (676.7) （最大）
	5	Karibib - Otjiwarongo 間の幹線道路アップグレード・プロジェクト - 40 か所の追越車線	MWT/RA	2016 (FS) 2017-18 (ES) 2018-20 (建設)	324.5 (31.9)
	6	鉄道線アップグレード・プロジェクト - Walvis Bay - Kranzberg 間 - Kranzberg - Windhoek 間	MWT/ TransNamib	2015-16 (FS) 2017-18 (ES) 2019-21 (建設)	1,968.6 (193.4)
	7	航空貨物市場調査プログラム - ホセア・クタコ国際空港における航空貨物の市場調査 - ウォルビス・ベイ空港における航空貨物の市場調査	MWT/NAC	2015-2020	6.0 (0.6)
(4) 効率的な交通ネットワーク（都市）	8	7つの町におけるバイパス道路とトラック・ストップ整備プロジェクト - 土地利用計画プログラム - バイパス道路整備プロジェクト - トラック・ストップ整備プロジェクト	NPC/MWT/ RA/ 7 Towns	2015-2020	2,237.9 (218.9)
(5) 統合国境管理	9	統合国境管理プログラム - 国境都市開発パッケージの準備と実施 - 国境管理の ICT システムの統合 - ドライバーに情報提供を行う「Corridor Net」の整備 - ボツワナ国境（Manuno）における OSBP プロジェクトの実施	NPC/MOF/ MHAI/MOHSS/ MAWF/ WBCG/2 towns (Katima Mulilo, Helao Nafidi - Oshikango)	2015-2020	27.0 (2.7) （都市開発パッケージ除く）

注： プログラム／プロジェクトの実施スケジュールはマスタープランが完成した 2015 年 3 月時点のものである。プログラム／プロジェクトの 2019 年 2 月現在のスケジュールは図 10 に記すとおりである。

出典： 国際物流ハブマスタープラン最終報告書 2015 年 3 月

#	プログラム・プロジェクト	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
1	マーケット・プロモーション・プログラム	[White bar from 2015 to 2020]						
2	物流ハブセンター開発プログラム1(ソフト・コンポーネント)	[White bar from 2015 to 2020]						
3	物流ハブセンター開発プログラム2(ハード・コンポーネント)	[White bar from 2015 to 2020]						
4	Swakopmund – Karibib間の幹線道路アップグレード・プロジェクト	[White bar 2015-2016]	[Grey bar 2016-2017]	[Grey bar 2017-2018]	[Black bar 2018-2021]			
5	Karibib – Otjiwarongo 間の幹線道路アップグレード・プロジェクト	[White bar 2015-2016]	[Grey bar 2016-2017]	[Grey bar 2017-2018]	[Black bar 2018-2021]			
6	鉄道線アップグレード・プロジェクト	[White bar 2015-2016]	[Grey bar 2016-2017]	[Grey bar 2017-2018]	[Black bar 2018-2021]			
7	航空貨物市場調査プログラム	[White bar from 2015 to 2020]						
8	7つの町におけるバイパス道路とトラック・ストップ整備プロジェクト	[White bar 2015-2016]	[Grey bar 2016-2017]	[Grey bar 2017-2018]	[Black bar 2018-2021]			
9	統合国境管理プログラム	[White bar 2015-2016]	[Grey bar 2016-2017]	[Grey bar 2017-2018]	[Black bar 2018-2021]			



注： 図 6 はマスタープランが完成した 2015 年 3 月時点の提案に基づくものである。2019 年 2 月時点のスケジュールについては図 10 に示されている。プログラム／プロジェクトのより詳細な進捗状況については、2.1.4 節に記載している。

出典 国際物流ハブマスタープラン最終報告書 2015 年 3 月

図 6：優先プログラム／プロジェクトの実施スケジュール（2015 年 3 月の提案段階）

1.4.4 マスタープランの実施のために全体の調整を行う「機関」の必要性

このマスタープランでは、目標を達成するための課題や活動は単なる「建設」や「ファイナンス」などの活動に止まらない。全ての活動はそれぞれ異なった関心や優先順位を持つ多くのステークホルダーが関与するものであり、プログラム／プロジェクトをどのように実行するかについてコンセンサスを形成することが大きなチャレンジである。一方、これらのプログラム／プロジェクトは本質的に相互補完的かつ相互作用するものである。

したがって、個々のアクションを調整なしに実施した結果、最終的に非効率的で不十分な結果となる可能性がある。マスタープランプロジェクトが明らかにしたことは、実行する活動間の一貫性を保ち、マスタープランが期待したような相乗効果を実現するためには、公共部門と民間部門の両方からなる幅広いステークホルダー間で密接に調整しながらこれらの行動を実行しなければならないということである。

これを可能にするためには、包括的かつ戦略的な開発計画の管理ができる高い技術的専門性を持ち、明確な政策の方向性を提案することができる、新たな国レベルの調整機関を持つことが必要

である。この機関は、それぞれの行動を担当する実施省庁のメンバーからなる「ワーキング・グループ」のようなタスクフォースを備える必要がある。

このような背景から、ナミビア政府は物流マスタープランの実施のためにさらなる技術支援を日本政府に要請した。

コラム 2

国レベルの総合開発計画作りとその実施についての先行成功事例 タイにおける「東部臨海開発委員会（Eastern Seaboard Development Committee）」

物流マスタープラン最終報告書（2015）で紹介された事例

ナミビアが国家事業の横断的な調整のために必要とする経験や専門性については、参考となる他国での成功先行事例が存在する。例えば、調査チームが技術移転活動の一環として行った事例研究では、日本が支援したタイの「東部臨海開発計画」と、その実施調整機関であった「東部臨海地域開発委員会」と、タイの国家社会開発庁（NESDB）の中に作られたその事務局「Office of Eastern Seaboard」を紹介した。これは、タイが新しい産業集積地の開発に成功し、その事業推進に対して日本が全面的に支援したという事例である。日本よる支援は、開発コンセプトとマスタープラン策定から始まり、二つの新しい深水港開発（ラムチャバン港とマブアット港）、二つの港湾に隣接する工業団地、関連インフラの整備への計画作りと資金協力も含めて 1970 年代終わりから 1990 年代まで継続した。

この日本とタイの協力の経験と実施体制をそのままナミビアにおける物流ハブ開発へとあてはめることは不可能であるが、物流マスタープランが提案する事柄を実行する上で参考となることは多い。とりわけ、計画担当官庁の役割、政策決定の枠組み、実施のための態勢の整備については、実用的かつ示唆に富んだ参考事例となる部分が多いと考えられる。Eastern Seaboard Development Programme が成功した主な要因は、以下に挙げるとおりである。

(1) マスタープランから着手したこと：第一の要因は、開発プログラムの最初にまず全体計画としてのマスタープランを作ったことである。このマスタープランが存在したことによって、多種多様なステークホルダーが開発の方向性や開発イメージについて共通認識を持つ土台となり、相互に議論をする共通の技術的なりファレンスを提供した。このマスタープラン策定は日本からの技術協力（当時の開発調査スキーム）によって行われ、その中で提案された事業ごとの計画づくりやフィージビリティ調査についても同様に支援した。

(2) 国としての開発プライオリティが与えられていたこと：東部臨海開発計画は国の開発計画である第五次五カ年計画（1982-1986）と第六次五カ年計画（1987-1991）の中で非常に高い優先度が与えられた。この点については、ナミビアも既に実行済みで、物流マスタープランの策定と実行は NDP4 の中で最優先項目の一つとして明記されている。

(3) 国レベルの調整機関（Coordinating Body）の存在：タイは、東部臨海開発計画実行のために特別な調整と政策決定のメカニズムを構築した。それは三つのレベルの組織からなっていた。

東部臨海開発計画実行のための組織

Level 1	内閣レベルの委員会：議長を首相とする Eastern Seaboard Development Committee (ESDC) を設立し、首相自身が利害対立の調停役を担った。
Level 2	サブ・コミッティ：主なプログラムごとの作業委員会。
Level 3	事務局：Office of the Eastern Seaboard Development Committee (OESD) を専任の事務局として首相府に属する国家経済社会開発庁（the National Economic and Social Development Board：NESDB、ナミビアの NPC に類似する政府機関）の中の局として創設した。 OESD は国レベルの委員会の事務局としても指名され、単なる「事務担当」ではなく計画を実施に移すさいに影響のある連絡調整役として機能した。特筆すべきことは、首相が専門性のある行政官（事務局）に信頼を置き、かなりの裁量権を与えたことである。また、同時に事務局に対する政治的な圧力を排除し、実質的な経済合理性とその効果を追求する姿勢をとった。

出典：Development Process and Aid: A Case Study in the Eastern Seaboard Development (Thailand), GRIPS Development Forum June 2006.

以上のタイの例として挙げた組織構成そのものは、タイに独特の政治的、行政的な状況を反映したものであり、必ずしもナミビアにそのまま当てはまるものではない。学ぶべき重要な点は、その調整機能と政策オプションを直接内閣に提案する権限を与えられていたことである。

(4) 現実に即した実施プロセスの変更と調整：以上に挙げた確固たる調整機構の存在によって、マスタープランと個別事業計画は、その実施段階で見直しや調整を行うことが可能となった（実施の時期や規模の見直し）。見直しや調整は、主に経済状況の変動と資金源の状況（国の予算、民間投資の勢い、国際開発機関・援助国からの資金調達）に合わせて行われた。

出典：Chapter 5, Final Report (Summary), International Logistics Hub Master Plan, by JICA Study Team, 2015

1.5 上位目標とプロジェクト目標

プロジェクト開始当時の上位目標、プロジェクト目標、期待される成果とそれぞれの活動は表 3 に記すとおりである。

表 3：上位目標、プロジェクト目標、成果と活動（2016 年 4 月現在）

上位目標	
2025 年までにナミビアを国全体として、南部アフリカ開発共同体（SADC）地域における国際物流ハブにする。	
プロジェクト目標	
「Notional Coordination Unit」及びワーキング・グループの政策決定や活動によって、「国際物流ハブ構築マスタープラン」が実施される。	
成果	活動
1. 「National Coordination Unit」及びターゲット・ワーキング・グループが事業遂行機関として完全に機能する。	1-1 「National Coordination Unit」に係る設立当初のワーク・プランを作成する。 1-2 国際物流ハブ構築マスタープランの 5 年戦略計画を作成する。 1-3 「ターゲット・ワーキング・グループ」の役割・活動目標を明確化する。
2. 物流マーケティングを促進するための活動のガイドラインやノウハウに関する情報が関連省庁・企業間で共有される。	2-1 マーケティング・プランを策定し、その定期的な更新を支援する。 2-2 ナミビアの国レベル、SADC レベル、国際レベルの会議及びセミナーの開催や参加のための優先付け、資料作成を支援する。 2-3 SADC 地域の物流需要と、潜在成長市場に関して調査する。 2-4 国際物流業者誘致に係る「Single Window」の整備と投資誘致策に対する物流面からの情報を提供する。 2-5 ナミビア物流産業の状況をまとめた「(仮称) State of Logistics in Namibia」を定期的に配信する。
3. 物流ハブ・センターの設置に係る目的、スケジュール、目標等が関連省庁・企業間で共有される。	3-1 物流ハブ・センター開発に関連するソフト面の調査結果についてレビューを行う。 3-2 物流ハブ・センター建設に係る F/S、環境調査、自然条件調査の TOR 案を作成する。
4. 道路・鉄道インフラ分野の優先プロジェクトが明確化される。	4-1 優先道路整備プロジェクトに対する技術的助言・提案を行う。 4-2 優先鉄道アップグレード・プロジェクトに対する技術的助言・提案を行う。
5. 優先国境地域における総合国境インフラ管理計画が明確化され、関連省庁・企業間で共有される。	5-1 マムノにおける土地利用、国境インフラ等総合計画を作成する。 5-2 カティマ・ムリロにおける土地利用、国境インフラ、バイパス整備等総合計画を作成する。 5-3 オンカンゴにおける土地利用、国境インフラ、バイパス整備等総合計画を作成する。

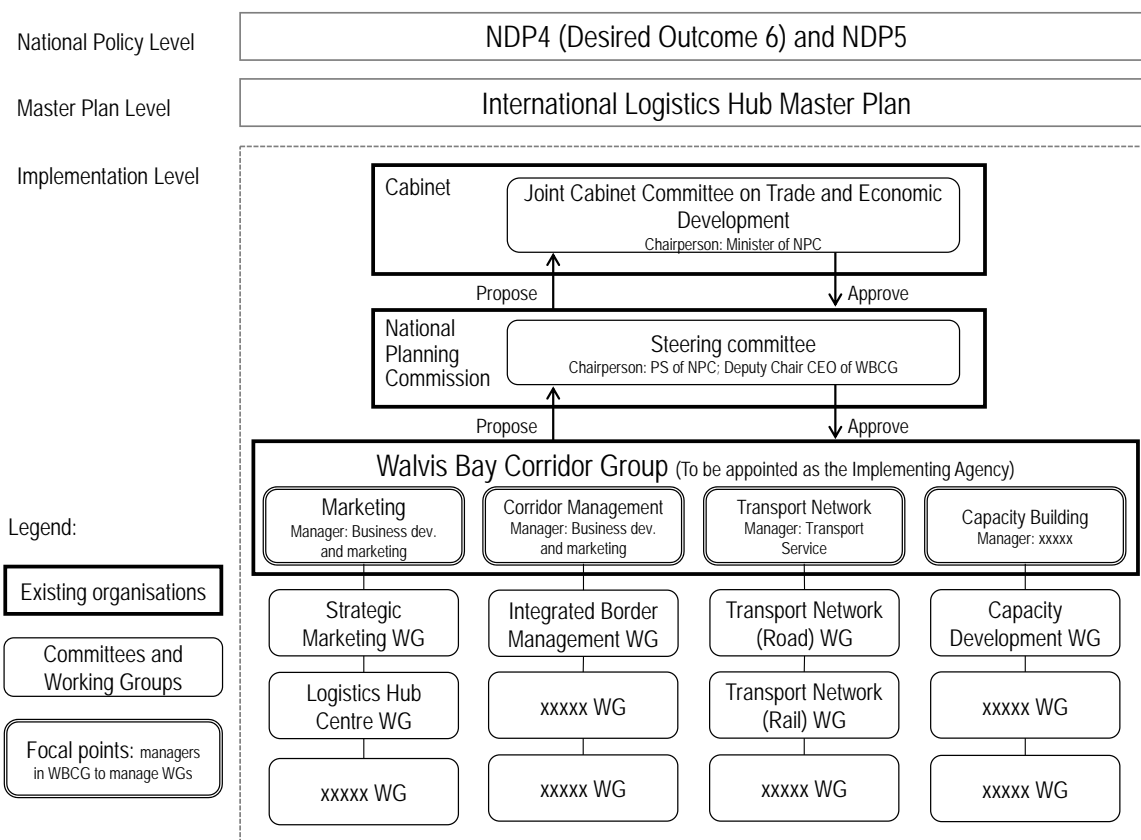
注： 活動の記述はワーク・プラン 1 に基づく。活動の内容の変更を反映した改訂 PDM は 2.3 節に記載している。

出典： Record of Discussion on the Project on Implementation of International Logistics Hub Master Plan in the Republic of Namibia

1.6 プロジェクト実施機関

1.6.1 「国際物流ハブ構築マスタープラン」全体の実施体制

国際物流ハブ構築マスタープラン全体を実施するための体制は、図 7 に示すよう提案されていた。



注： 道路と鉄道の整備の主体がそれぞれ Roads Authority、MWT と明確であり、省庁間の調整の必要性も高くなかったため、Transport Network WG の設立は本プロジェクト期間内には行われなかった。

出典： Minutes of Meeting between Japan International Cooperation Agency and National Planning Commission on the Japanese Technical Cooperation for the Project on Implementation of International Logistics Hub Master Plan

図 7：「国際物流ハブ構築マスタープラン」全体の実施体制

Walvis Bay Corridor Group (WBCG) はマスタープランの「実施機関」(Implementing Agency⁴) である。WBCG はワーキング・グループ (WG) の議論の結果を NPC⁵事務局長の事務次官 (マスタープランのステアリング委員会議長) に報告する。WG で提案された行動が、関連する組織の現行の政策や予算の枠組みのもとで実行可能であれば、それらの提案はそのまま実行される。提案された行動がより高いレベルの政策決定を必要とするならば、事務次官は貿易・経済開発閣僚委員会などの政府の意思決定機関にその提案を持ち込むことになっている。

物流ハブマスタープランの提案に基づき、関連機関の了解も得た上で WBCG の下に WG が設立された。全ての WG はそれぞれの分野で関連する機関の調整や合意形成を行い、マスタープランで提案されたプログラム・プロジェクトの実施のための実施計画を作成することを意図していた。

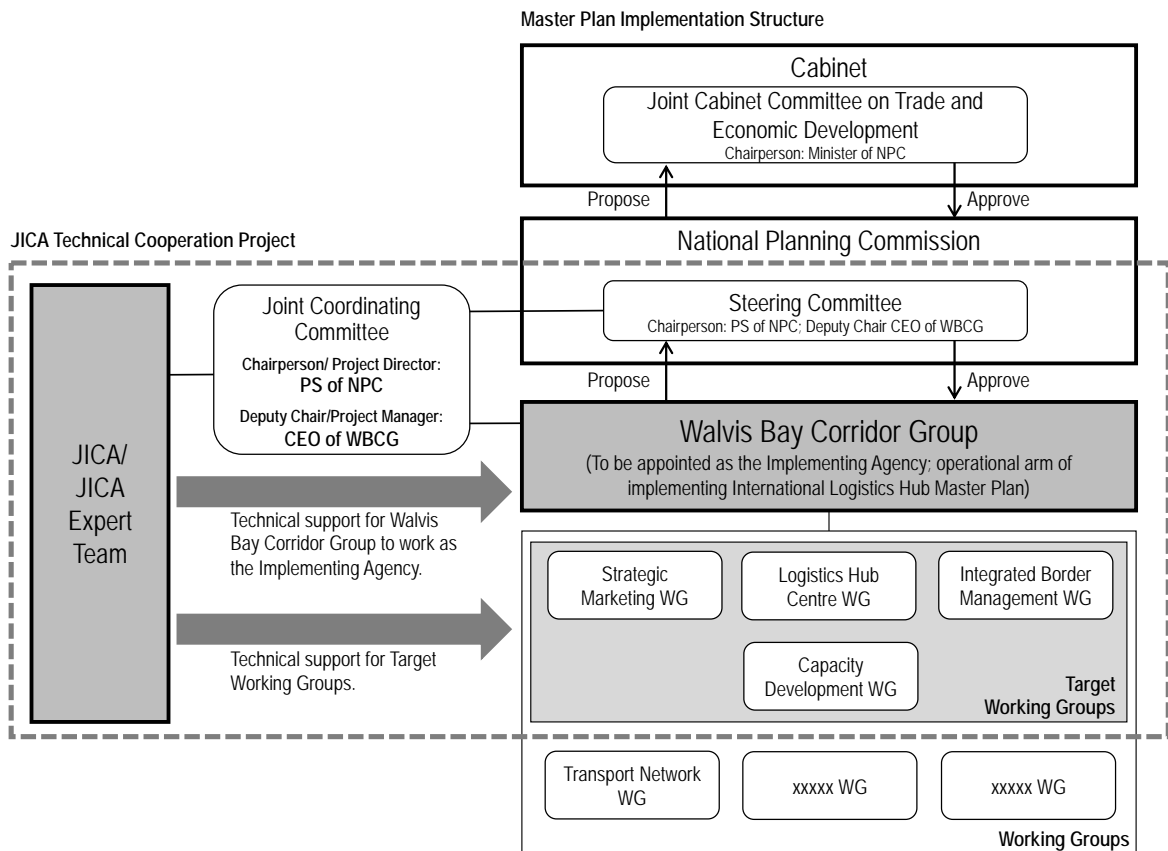
⁴ 本プロジェクトの R/D では、マスタープランの実施機関の名称として「Project Coordination Unit」という用語が用いられていた。しかし、ナミビア政府内文書「draft Memorandum of Agreement」においてその名称が「Implementing Agency」に変更されたことから、本プロジェクトにおける実施機関の名称も Implementing Agency に改められた。この変更は、2017 年 2 月の第 1 回 JCC においてナミビア側と日本側の間で合意された。

⁵ 国家計画委員会 (NPC) は長官/国家計画担当大臣を議長とする 5 人の主要閣僚と民間委員からなる 18 名の国家開発戦略決定機関で、2019 年 2 月現在、Namport の CEO や TransNamib の CEO (前 WBCG CEO) はその民間委員である。

そのため、それぞれの WG のメンバーは優先プログラム・プロジェクトの実施に関係する官民両セクターの組織の人物であることが期待された。各 WG における議論を実施に移す権限を持つ組織の代表が WG の議長としてリーダーシップを取り、調整や意思決定を行う体制とした。WBCG のマネージャーが各 WG のフォーカル・ポイントとしてアサインされ、WG の運営を行う体制となっている。

1.6.2 プロジェクトの実施体制

「マスタープラン全体の実施体制」と「本プロジェクトの実施体制」の関係は、図 8 に示すとおりである。



出典： Minutes of Meeting between Japan International Cooperation Agency and National Planning Commission on the Japanese Technical Cooperation for the Project on Implementation of International Logistics Hub Master Plan

図 8：本プロジェクト実施体制とマスタープラン実施の構造

1.6.3 関連する機関の役割

本プロジェクト実施における関連機関の役割は、以下のとおりとなっている。

プロジェクト・ダイレクター

NPC の Permanent Secretary（事務次官）が本プロジェクトのプロジェクト・ダイレクターとなり、本プロジェクトの管理と実施の最終責任者となる。

プロジェクト・マネージャー

プロジェクト実施の直接のカウンターパートとなる。WBCG の CEO（実務上のトップ）がプロジェクト・マネージャーとなる。

JICA 専門家チーム

JICA から派遣された専門家チームがプロジェクトの実施のために NPC と WBCG に対して必要な技術的助言や支援を行う。

合同調整委員会（JCC）

組織間の調整のために合同調整委員会（以下、「JCC」と記す）を設立する。JCC は少なくとも年 1 回開催し、必要があれば、それ以上の頻度で開催する。JCC では本プロジェクトの年間計画案の協議、承認、プロジェクトの進捗確認及び目標達成度の確認等を行う。開催地は基本的に首都ウイントフックである。JCC の構成メンバーは以下のとおりである。

議長：NPC、事務次官

副議長：WBCG、CEO

【ナミビア側】

- NPC
- WBCG
- 公共事業省（Ministry of Works and Transport; MWT）
- 財務省（Ministry of Finance; MOF）
- 産業化・貿易・中小企業開発省（Ministry of Industrialization, Trade and SME Development; MITSMED）
- 内務入国管理省（Ministry of Home Affairs and Immigration; MHAI）

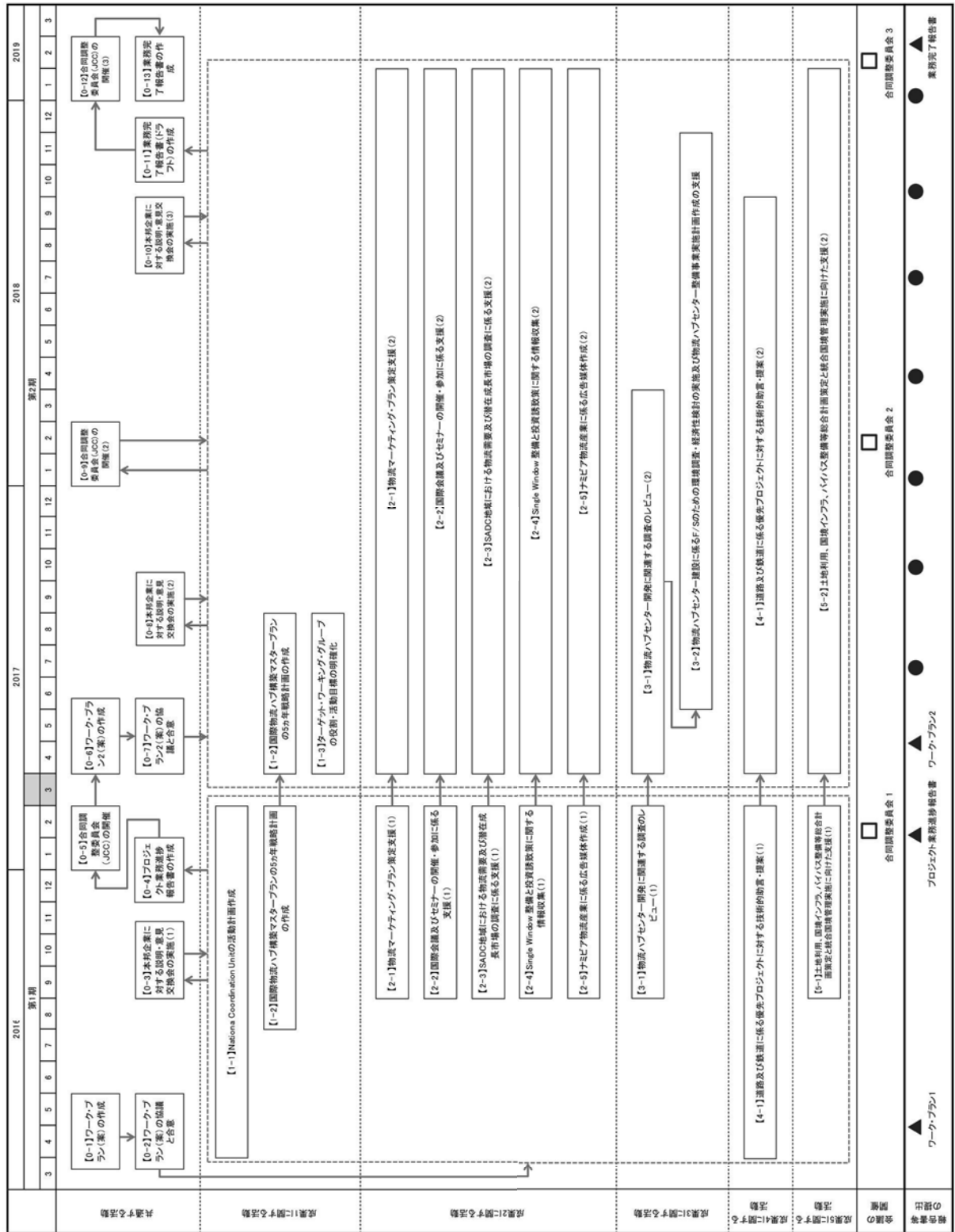
【日本側】

- JICA 南アフリカ事務所
- JICA ナミビア支所
- JICA から推薦を受けた人物

注

- 日本大使館の職員がオブザーバーとして参加予定である。
- 議長から指名された人物が参加することができる。

国際物流ハブ構築促進プロジェクト
プロジェクト業務完了報告書



出典：専門家チーム

図 9：プロジェクトの作業フロー

2. 活動結果

2.1 プロジェクトの結果

2.1.1 日本側による投入

R/D では、日本側は以下の投入を行うとされていた。

- 専門家の派遣：物流開発戦略、国際貿易・物流産業分析、物流マーケティング／貿易促進、インフラ（物流ハブ・センター及び交通）、土地利用／都市計画
- 上記以外の投入は、プロジェクトを実施する中で必要があれば JICA と NPC が協議を行って決定する。

以下の項目は計画段階、実施段階両方の日本側からの投入である。

日本側からの資金投入

日本側からの資金投入は表 4 に記すとおりである。

表 4：日本側からの資金投入

単位：1,000 円

契約	契約金額	最終金額（精算金額）
第 1 期契約	70,272	66,264
第 2 期契約	143,764	-

注： 第 2 期契約の最終金額は、プロジェクトの完了後に明確になる。

出典： 専門家チーム

専門家の派遣

R/D に基づき、6 名の専門家が派遣された。専門家の氏名、担当、人月（計画段階と実際）は表 5 に示すとおりである。

表 5：日本側からの専門家の投入

氏名	担当	人月（計画）	人月（実際）
川原 恵樹	チームリーダー／物流開発戦略	14.20	14.90
榊原 洋司	国際貿易・産業分析	14.20	14.90
西崎 英治	物流マーケティング 1／貿易促進	4.20	4.03
長瀬 康徳	インフラ（物流ハブ・センター／交通）	5.60	5.80
桑原 準	土地利用／都市計画	5.60	5.97
梶 由利子	業務調整／物流マーケティング 2	4.20	1.40

出典： 専門家チーム

ミーティング、会議、セミナー開催のための資金支援

表 6 に示すように、日本側は専門家チームを通じてプロジェクトの実施過程でミーティング、会議およびセミナーを開催することを支援した。これらの資金支援は、表 4 に示した日本側からの資金投入の一部であった。

表 6：ミーティング、会議、セミナー開催のための資金支援

年月日	項目	金額 (N\$)
2016/09/18	「SADC Meeting of the Senior Officials: Western Corridors Cluster」会場費	30,000
2016/09/28	「8 th Transport and Logistics Workshop」スポンサー	20,000
2017/05/23	「4 th steering committee meeting and 1 st WG Strategic Marketing meeting」会場費	8,225
2017/10/04	「9 th Transport and Logistics Workshop」スポンサー	25,000
2018/02/08	「Logistics Hub Forum」会場費	8,250
2018/04/26	「Presentation of Master Plan Phase III Final Report」会場費	2,750
2018/09/26	「10 th Transport and Logistics Workshop」スポンサー	25,000

出典：専門家チーム

JICA 南ア事務所のその他の支援

JICA 南ア事務所はプロジェクト実施の全期間にわたって、専門家チームの毎日の活動のために 4WD の自動車 1 台を貸与した。

2.1.2 ナミビア側による投入

R/D では、ナミビア側は以下の投入を行うことに合意していた。

- ナミビア側のカウンターパート及びプロジェクト管理担当者の配置。
- 日本人専門家、ナミビア側カウンターパート及びプロジェクト管理担当者のための、必要な設備を備えたオフィススペースの提供。
- JICA が準備した以外の資機材・設備、そのスペアパーツ、その他材料の提供または更新。
- 医療サービス情報の提供とサービスを受けるための支援。
- ナミビアにおける身元保証の便宜の提供。
- プロジェクトに関する情報やデータ（地図や写真を含む）の提供。
- プロジェクト実施に係る運営費用の負担。
- プロジェクト実施に関連する日本からナミビアへの送金や持ち込んだ資金の利用の支援。

次節以降では、ナミビア側の実際の投入について述べる。

カウンターパート、ステアリング委員会、ワーキング・グループメンバーの配置

ナミビア側は、WBCG をカウンターパート機関と定めた。関係省庁や準政府機関（国営企業など）が NPC 及び WBCG からステアリング委員会及びワーキング・グループ（WG）のメンバーに指名された。

カウンターパート・チーム：Walvis Bay Corridor Group (WBCG)

WBCG の CEO がプロジェクト・マネージャーとなり、WBCG がカウンターパート組織として機能した。専門家チームは、2016 年 3 月から 2018 年 1 月までの約 2 年間は、主に Logistics Hub を担当するマネージャーとプロジェクトを実施していた。しかし、2018 年 2 月に Logistics Hub

のマネージャーが Acting CEO に任命された後は、他のマネージャ（空間開発イニシアチブ、マーケティング&コミュニケーション及びプロジェクト・資金調達などの各分野を担当）も WG 会合の支援、ミーティングや大規模な会議の開催など、プロジェクトの実施に直接的に携わるようになった。表 7 は、カウンターパート・チームのメンバーの一覧である。

表 7 : カウンターパート・チーム・メンバー (WBCG のマネージャー)

氏名	職位	プロジェクトでの役割
Mr. Johny Smith	CEO (2018 年 1 月まで)	チームメンバー (2018 年 1 月まで)
Mr. Clive Smith	Acting CEO & Manager: Logistic Hub,	*チームメンバー
Mr. Gilbert Boois	Manager: Spatial Development Initiative	*チームメンバー
Ms. Cindy-Lu Hasheela	Manager: Marketing & Communications	*チームメンバー
Mr. Boris Boettcher	Manager: Projects and Funding (2017 年 11 月から)	*チームメンバー (2017 年 11 月から)

注 : *2019 年 2 月現在のメンバーであることを示す。

出典 : 専門家チーム

ステアリング委員会

NPC、MOF、MWT、MITSMED 及び MHAI の職員が、マスタープランの実施の進捗状況をモニタリングするステアリング委員会に参加し、ワーキンググループの設立など、マスタープラン実施のための重要な意思決定を行った。表 8 に示されたステアリング委員会のメンバーは、ステアリング委員会の会議への参加だけではなく、各省庁の連絡窓口としても機能した。

表 8 : ステアリング委員会メンバー

氏名	組織と職位	ステアリング委員会での役割
Mr. Ned Sibeya	Acting Chief: National Development Advice, National Planning Commission	*議長
Ms. Habani Muyungano	Chief National Development Advisor, National Planning Commission	*副議長
Ms. Victoria Nashidengo	National Development Advisor, National Planning Commission	*メンバー
Ms. Itah Ndjarakana	National Development Advisor, National Planning Commission	メンバー (2017 年 2 月まで)
Mr. Bevan Simataa	Commissioner, Customs & Excise, Ministry of Finance (until April 2017)	メンバー (2017 年 4 月まで)
Ms. Susan Beukes	Acting Commissioner & Deputy for Trade Facilitation, Customs & Excise, Ministry of Finance	メンバー (2017 年 4 月から 10 月まで)
Mr. Uazapi Maendo	Deputy Director: Support Services, Customs & Excise, Ministry of Finance	*メンバー
Mr. Cedric Limbo	Deputy Permanent Secretary, Ministry of Works and Transport	メンバー (2017 年 12 月まで)
Ms. Leena Endjala	Acting Deputy Director of Transport Policy, Ministry of Works and Transport (Until February 2017)	メンバー (2017 年 2 月まで)
Mr. Lemmy Mutonga	Acting Deputy Director of Transport Policy, Ministry of Works and Transport (From January 2018)	*メンバー (2018 年 1 月から)
Mr. Nicky Mutame	Senior Policy Analyst, Department of Transport, Ministry of Works and Transport	*メンバー (2017 年 12 月から)
Mr. Willy Shimbome	Chief Investment Promotion Executive, Investment Promotion, Namibia Investment Centre, Ministry of Industrialization, Trade and SME Development (until December 2017)	メンバー (2017 年 12 月まで)
Mr. Oscar Shikanda	Chief Investment Promotion Officer: Investment Promotion, Namibia Investment Centre, Ministry of Industrialization, Trade and SME Development (until September 2017)	メンバー (2017 年 2 月まで)
Mr. Wilbard Nashandi	Deputy Director: Projects & Incentives, Namibia Investment	*メンバー (2016 年 9 月から)

国際物流ハブ構築促進プロジェクト
プロジェクト業務完了報告書

氏名	組織と職位	ステアリング委員会での役割
	Centre, Ministry of Industrialization, Trade and SME Development (from December 2016)	
Mr. Allison Hishekwa	Director: Visas, Permits, Passports & Citizenship, Ministry of Home Affairs and Immigration	*メンバー
Mr. Nehemia Nghishekwa	Director: Immigration & Border Control, Ministry of Home Affairs and Immigration	*メンバー
Mr. Clive Smith	Acting CEO & Manager: Logistic Hub, Walvis Bay Corridor Group	*メンバー

注： *2019年2月現在のメンバーであることを示す。

出典： 専門家チーム

ワーキング・グループ

ワーキンググループの設立後、NPC/WBCG からの要請に応じて、関係省庁や準政府機関（国営企業など）がワーキンググループ（WG）のメンバーとなった。これらのメンバーは、ワーキング・グループ会議、合同ワーキング・グループ会議、物流ハブフォーラムなどの会合や会議に参加し、各ワーキンググループにおいて設定された議題について議論した。各ワーキング・グループの議長と WBCG のフォーカル・ポイント（マネージャー）は、専門家チームの設定した枠組みの中で、会合のスケジュール設定、会議の議題および発表資料の準備を自律的に行うことができるようになってきている。表 9 から表 12 は、4つのワーキング・グループのメンバーである。

表 9 : Strategic Marketing WG メンバー

氏名	組織と職位	WG での役割
Mr. Elias Mwenyo	Manager Business Development Namport (until September 2017)	議長（2017年9月まで）
Mr. Emmanuel !Hananbeb	Acting Executive: Commercial, Namport (from September 2017)	*議長（2017年9月から）
Mr. Leonard Kamwi	Head: Advocacy & Research, Namibia Chamber of Commerce and Industry	*副議長
Mr. Wilbard Nashandi	Deputy Director: Projects & Incentives, Namibia Investment Centre, Ministry of Industrialization, Trade and SME Development	*メンバー
Mr. Zebby Mukungu	Executive: Commercial & Marketing, TransNamib	*メンバー
Mr. Riaan Lottering	Chairperson, Walvis Bay Port Users' Association	*メンバー
Mr. Agostinho Victor	General Manager: Community & Economic Development, Walvis Bay Municipality	*メンバー
Mr. Albinus Indongo	Chief Economist, Ministry of Environment and Tourism	メンバー（2017年12月まで）
Ms. Maureen Posthuma	Marketing Manager, Namibia Tourism Board	*メンバー（2018年1月から）
Mr. Wilmarc Lewis	Managing Director, Namibia Logistics Association	*メンバー
Mr. Alexander Anguwo	Manager: Commercial Services, Namibia Airports Company	*メンバー
Mr. Clive Smith	Focal Point of WBCG	メンバー（2018年5月まで）
Mr. Gilbert Boois	Focal Point of WBCG	*メンバー（2018年6月から）

注： *2019年2月現在のメンバーであることを示す。

出典： 専門家チーム

表 10 : Capacity Development WG メンバー

氏名	組織と職位	WG での役割
Mr. Logan Fransman	Director, Namibia-German Centre for Logistics, National University of Science and Technology	*議長
Ms. Chantel Burger	Namibia Logistics Association (Windhoek Branch Manager, Woker Freight Service)	*副議長

氏名	組織と職位	WGでの役割
Ms. Faye Kandjeo	University of Namibia	*メンバー（2018年10月から）
Mr. Nickey Mutame	Senior Policy Analyst, Department of Transport, Ministry of Works and Transport	*メンバー
Mr. Indongo Indongo	Manager: Research & Planning, Namibia Training Authority	*メンバー
Mr. Clive Smith	Focal Point of WBCG	メンバー（2018年9月まで）
Mr. Boris Boettcher	Focal Point of WBCG	*メンバー（2018年10月から）

注： *2019年2月現在のメンバーであることを示す。

出典： 専門家チーム

表 11 : Integrated Border Management WG メンバー

氏名	組織と職位	WGでの役割
Mr. Lemmy Mutonga	Acting Deputy Director of Transport Policy, Ministry of Works and Transport	*議長
Mr. Uazapi Maendo	Deputy Director: Support Services, Customs & Excise, Ministry of Finance	*メンバー
Ms. Sebastiana Appolus	Control Officer, Customs & Excise, Ministry of Finance	*メンバー
Mr. Nehemia Nghishekwa	Director: Visas, Permits, Passports & Citizenship, Ministry of Home Affairs and Immigration	*メンバー
Dr. Albertina Shilongo	Deputy Chief Veterinary Officer, Ministry of Agriculture, Water and Forestry	*メンバー
Dr. Adrianatus Maseke	Chief Veterinary Officer (until September 2018)	メンバー（2018年9月まで）
Ms. Margret Matengu	Deputy Director: Plant Health, Ministry of Agriculture, Water and Forestry	*メンバー
Mr. Nickey Mutame	Senior Policy Analyst, Transport Policy, Ministry of Works and Transport	*メンバー
Mr. Charles Tubalike	Ministry of Urban and Rural Development	*メンバー
Mr. Gilbert Boois	Focal Point of WBCG	*メンバー

注： *2019年2月現在のメンバーであることを示す。

出典： 専門家チーム

表 12 : Logistics Hub Centre WG メンバー

氏名	組織と職位	WGでの役割
Mr. Emmanuel !Hananbeb	Acting Executive: Commercial, Namport	*議長
Mr. Wilbard Nashandi	Deputy Director: Projects & Incentives, Namibia Investment Centre, Ministry of Industrialization, Trade and SME Development	*副議長
Mr. Uazapi Maendo	Deputy Director: Support Services, Customs & Excise, Ministry of Finance	*メンバー
Mr. Nickey Mutame	Senior Policy Analyst, Transport Policy, Ministry of Works and Transport	*メンバー
Mr. Zebby Mukungu	Executive: Commercial & Marketing, TransNamib	*メンバー
Mr. Agostinho Victor	General Manager: Community & Economic Development, Walvis Bay Municipality	*メンバー
Mr. Riaan Lottering	Chairperson, Walvis Bay Port Users' Association (until March 2018)	メンバー（2018年3月まで）
Ms. Pilar Veiga	Chairperson, Walvis Bay Port Users' Association (from April 2018)	*メンバー（2018年4月から）
Mr. Willie Prosser	Chairperson, Container Liners Operators Forum	*メンバー
Mr. Clive Smith	Focal Point of WBCG	メンバー（2018年5月まで）
Mr. Gilbert Boois	Focal Point of WBCG	*メンバー（2018年6月から）

注： *2019年2月現在のメンバーであることを示す。

出典： 専門家チーム

オフィススペースの提供

専門家チームのために、WBCG はウイントフックの WBCG 本部にオフィススペースを確保した。

その他のナミビア政府の負担

表 13 に示すように、WBCG は WG 会合、その他のミーティング、Walvis Bay 港とナミビア・ルート促進のための国内レベル、地域 (SADC) レベル、国際 (アフリカ大陸) レベルの会議の開催費を負担した。

表 13 : WBCG によるミーティング及び会議の開催費負担

年月日	項目	金額 (N\$)
2017/06/02	2 nd WG Strategic Marketing meeting	-
2017/08/03	Meeting, Visiting the Port of Walvis Bay	-
2017/08/31	1 st WG Capacity Development meeting	-
2017/09/06	WBCG's Stakeholder Meeting	-
2017/11/10	3 rd WG Strategic Marketing meeting	-
2017/11/10	2 nd WG Capacity Development meeting	-
2017/11/16	Logistics Hub Forum	-
2017/01/29	4 th WG Strategic Marketing meeting	-
2018/02/16	2 nd Joint Coordination Committee	-
2018/06/07	1 st WG Integrated Border Management meeting	-
2018/06/22	Info Session (Namibia - An Alternative Trade Route) in Lusaka	-
2018/06/25	1 st WG Logistics Hub Centre meeting	-
2018/07/13	3 rd WG Strategic Marketing meeting	-
2018/07/17	Logistics Hub Forum (Railway)	-
2018/07/19	Logistics Hub Forum	-
2018/08/06	Joint WG meeting (4 th Strategic Marketing and 2 nd Logistics Hub Centre)	-
2018/08/06	2 nd WG Integrated Border Management meeting	-
2018/08/06	3 rd WG Capacity Development meeting	-
2018/10/04	4 th WG Capacity Development meeting	-
2018/11/02	3 rd WG Logistics Hub Centre meeting	-
2018/11/16	3 rd WG Integrated Border Management meeting	-

出典：専門家チーム

2.1.3 GIZ による投入

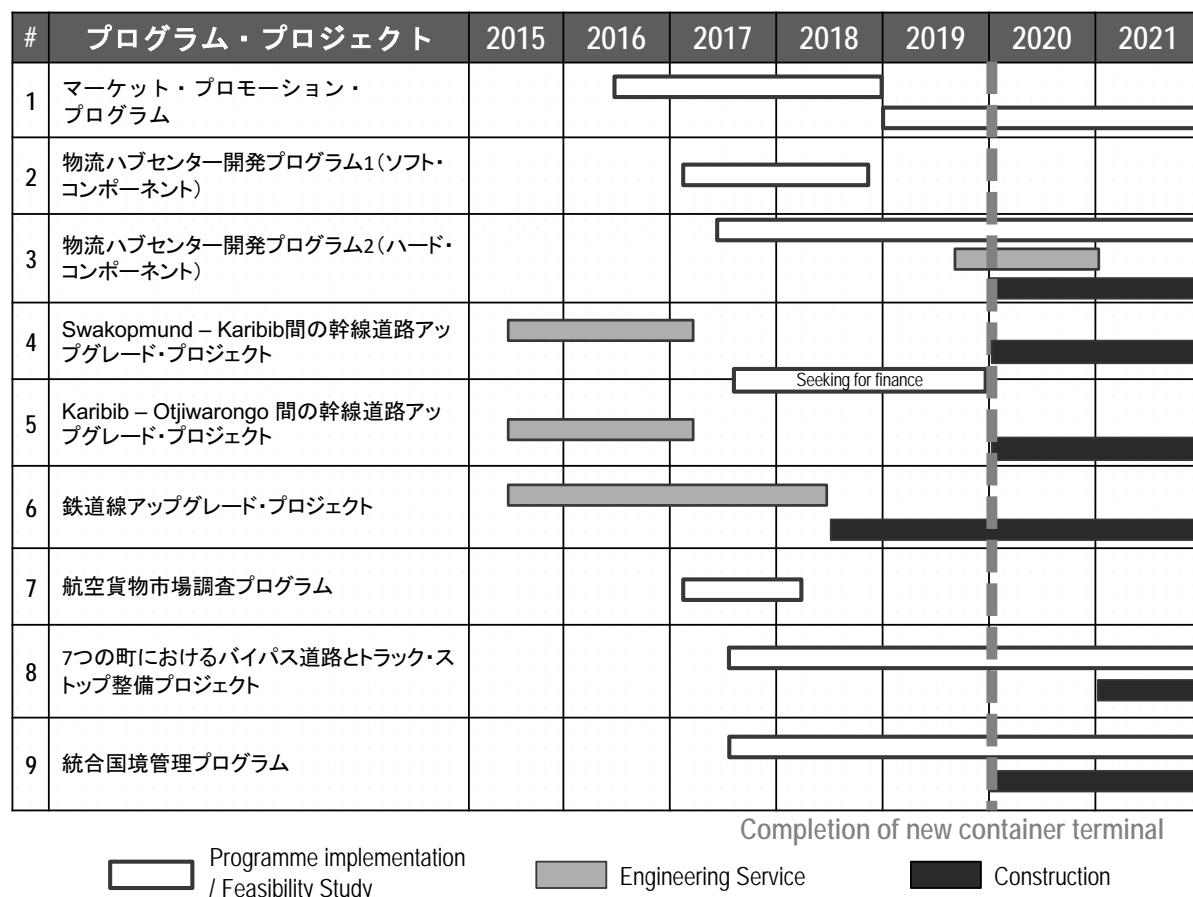
以前からナミビア政府に対して交通・運輸セクターの支援をしていた GIZ は、プロジェクト開始後に物流ハブ構想を促進するための支援活動に参加した。2016/17 会計年度に支援計画を策定した後、2017/18 会計年度以降は、以下の活動に対する技術協力を開始した。

- 戦略マーケティング調査への資金支援
- State of Logistics 調査への資金支援
- キャパシティ開発 WG 設立の提案
- WBCG が行っているトラック・トレーラー・ドライバーの健康プログラムへの協力
- WBCG 回廊沿道の戦略的環境・社会経済インパクト・アセスメントへの資金支援

- Namport のキャパシティ開発への支援

2.1.4 マスタープランの進捗

マスタープランで提案されたプログラム／プロジェクトと、新コンテナターミナル整備の進捗・今後の見込みは図 10 に示すとおりである。



注： プログラム・プロジェクトの実施スケジュールと新コンテナターミナル完成予定の情報は 2019 年 2 月現在のものである。

出典： 専門家チーム

図 10：最新の優先プログラム・プロジェクトのスケジュール（2019 年 2 月現在）

本プロジェクトでは、9つのプログラム／プロジェクトのうち、#1 から#6 及び#9 の7つについて直接支援することになっていた。実際には、専門家チームは、NPC、MWT、WBCG、Namport、TransNamib、Roads Authority、NUST、Walvis Bay Municipality、地方自治体、民間セクターの代表、GIZ などの関係者からの求めに応じて、マスタープランの実施に関連する他の活動へのインプットおよび支援を積極的に行った。その結果、ナミビア側は次第に自律的に活動を行うことができるようになってきている。

表 14：優先プログラム・プロジェクトの進捗

#	プログラム・プロジェクト名	実施機関／支援機関	進捗
1	マーケット・プロモーション・プログラム	WBCG/GIZ WBCG/JICA expert team	- GIZ は、戦略マーケティング調査の実施を資金支援した。この調査は、2017 年 11 月から 2018 年 12 月の間に HPC/CDC によって実施された。

国際物流ハブ構築促進プロジェクト
プロジェクト業務完了報告書

#	プログラム・プロジェクト名	実施機関／支援機関	進捗
			<ul style="list-style-type: none"> - Strategic Marketing WG は、2017 年 5 月に設立され、2017 年と 2018 年に 7 回会議を開催した。 - 詳細な活動内容は項目【2-1】参照。
2	物流ハブ・センター開発プログラム1 (ソフト・コンポーネント)	WBCG/AfDB WBCG/ JICA expert team	<ul style="list-style-type: none"> - マスタープランフェーズ III 調査の一環として、WBCG は物流ハブ・センターのプレ F/S 調査を実施した (項目【3-1】参照)。 - 専門家チームは、WBCG を支援して、報告書のレビューとコンサルタントチーム (Mott MacDonald) へ技術的インプットを行った。
3	物流ハブ・センター開発プログラム2 (ハード・コンポーネント)	WBCG/ JICA expert team	<ul style="list-style-type: none"> - Namport が WB 港敷地内への物流ハブ・センターの開発を決定した後、専門家チームは概念計画、TransNamib 操車場の移転計画および実施計画作成を支援した (項目【3-2】)。 - 専門家チームは物流ハブ・センター開発プロジェクトの費用の見積、キャッシュフロー分析、初期環境調査 (IEE) を支援した (項目【3-2】)。
4	Swakopmund-Karibib 間の幹線道路アップグレード・プロジェクト	Roads Authority WBCG	<ul style="list-style-type: none"> - Roads Authority は Usakos-Karibib 間の詳細設計を完了させ、Swakopmund-Usakos を実施中である (項目【4-1】)。 - WBCG はヨーロッパ諸国の開発パートナーにプロジェクトの資金支援を呼びかけている (項目【4-1】)。
5	Karibib-Otjiwarongo 間の幹線道路アップグレード・プロジェクト	Roads Authority WBCG	<ul style="list-style-type: none"> - Roads Authority は Karibib-Omaruru 間の詳細設計を完了した (項目【4-1】)。 - WBCG は、ヨーロッパ諸国の開発パートナーに上記区間整備のプロジェクトの資金援助を呼びかけている (項目【4-1】)。
6	鉄道線アップグレード・プロジェクト	MWT/AfDB	<ul style="list-style-type: none"> - MWT は 2018 年 7 月に鉄道改良のための資材調達手続きに入ったと発表した (項目【4-2】)。
7	航空貨物市場調査プログラム	WBCG/AfDB	<ul style="list-style-type: none"> - 航空貨物市場調査はマスタープランフェーズ III 調査のパッケージの一つとして実施され、2018 年 4 月に終了した。
8	7つの町におけるバイパス道路とトラック・ストップ整備プロジェクト	WBCG/AfDB WBCG/JICA expert team	<ul style="list-style-type: none"> - マスタープランフェーズ III 調査のコンサルタントは、Katima Mulilo でバイパス道路とトラックの停留所の必要性を確認した (項目【5-1】)。 - 専門家チームは 2018 年 10 月に Katima Mulilo で現地調査を行い、地元政府との協議を通じてバイパス道路とトラックの停止の必要性をフォローアップした (項目【5-1】)。
9	統合国境管理プログラム	WBCG/AfDB WBCG/JICA expert team	<ul style="list-style-type: none"> - 統合国境管理はマスタープランフェーズ III 調査のパッケージの一つとして実施され、そのコンサルタントは、物流ハブマスタープランにおける国境管理計画に基づく効率的な国境手続きのための提案をした。 - マスタープランフェーズ III チームのアウトプットはディスカッション・ペーパーにまとめられ、2018 年 6 月以降の IBM WG の会議で使用された (項目【5-1】)。 - 専門家チームは、2018 年 10 月と 11 月に現地調査を行い、効率的な国境管理のための新たな目標を提案した (項目【5-1】)。

注： プログラム・プロジェクトの実施スケジュールは、2019 年 2 月現在のものである。

出典： 専門家チーム

2.1.5 プロジェクトの活動

専門家チームがプロジェクトの中で行った活動は、14 ページの図 9 に示した作業フロー図のように示される。

マスタープランを円滑に実施するためには、作業項目の進捗状況をモニタリングし、必要に応じてプロジェクトの枠組み、方法論、スケジュールを修正することが重要である。そのようなレビューのための主なタイミングは、ステアリング委員会、JCC および定期的なプロジェクトモニタリングである。しかしながら、緊急の行動が必要とされる時には、専門家チームは随時、プロジェクトの枠組み、方法論およびスケジュールの改訂を提案することとしていた。

各成果に共通する活動

項目【0-1】：ワーク・プラン（案）の作成

(1) ワーク・プラン（案）の作成

本プロジェクトの詳細計画策定調査報告書、R/D（PDM・PO 含む）、国際物流ハブ構築マスタープランの最終報告書などを参照にしてプロジェクトの全体像を確認する。その後、業務全体の基本方針・方法・業務工程等を検討し、結果をワーク・プラン（案）として取りまとめ、発注者の承認を得る。

専門家チームは、ワーク・プラン 1（案）を作成し、2016 年 3 月 29 日にナミビア側に提出した。その後、専門家チームは、3 月末から 4 月の間に、NPC、MWT、MITSMED、MOF 及び MHAI と一連の会議を開催した。その一連の会議ではワーク・プラン 1（案）の内容を説明し、ナミビア側からコメントと提案を集めた。そして、さらにワーク・プラン 1（案）に修正すべき点が見つかった場合は、5 月 16 日までに専門家チームにコメント文書を送付するよう求めた。

項目【0-2】：ワーク・プラン（案）の協議と合意

(2) ワーク・プラン（案）の協議と合意

作成したワーク・プラン（案）をもとに、ナミビア側関係者と協議・意見交換し、ナミビア側の合意を得る。

専門家チームは、2016 年 5 月 18 日のキック・オフ会議で、ワーク・プラン 1（案）をナミビア側に説明した。ナミビア側からのコメント及びレポート修正の提案は、ワーク・プラン 1 会議議事録にまとめられている。専門家チームはワーク・プラン 1 を完成させ、2016 年 6 月 21 日にナミビア側と JICA 南アフリカ事務所に提出した。

項目【0-3】：本邦企業に対する説明・意見交換会の実施

南アフリカ共和国に進出している本邦企業に対して、本プロジェクトの進捗について適宜共有し、プロジェクトの内容、将来的な展開等について意見交換を実施する。

2016 年 6 月にナミビア投資ミッションが来日した。WBCG からの参加者は、日通本社、東京港大井ターミナル、JICA 本部への訪問をし、物流ハブ構想について説明し、意見交換を行った。これらの面会は全て専門家チームがアレンジし、同行した。

2017 年 2 月 21 日から 24 日にかけて UNIDO（国際連合工業開発機関）、JETRO、JOGMEC（石油天然ガス・金属鉱物資源機構）、CCIJ（南ア日本商工会議所）、NCCI（ナミビア商工会議所）の共催によりナミビアへの在南ア本邦企業のミッションが派遣された。2 月 21 日に開催されたセミナーでは、専門家チームから物流ハブ構想について説明するプレゼンテーションを行ったほか、その後のネットワーク・レセプションと、2 月 23 日にウイントフックで開催されたネットワーク

レセプションには専門家チームも参加して、ナミビアにおけるビジネス活動に関心を持つ本邦企業と意見交換を行った。

項目【0-4】：プロジェクト業務進捗報告書の作成

第1期契約期間の活動状況を取りまとめ、プロジェクト業務進捗報告書として取りまとめる。

専門家チームは、第1期契約期間の活動と成果をまとめたプロジェクト進捗報告を作成し、2017年2月24日にナミビア政府とJICA南アフリカ事務所に提出した。

項目【0-5】：合同調整委員会（JCC）の開催（1）

JCCについては、プロジェクトの年間計画案の協議、承認、プロジェクトの進捗確認及び目標の達成度確認等のため、発注者と日程を合意した上で、必要に応じて少なくとも年1回会合を開催する。開催地はウイントフックでの開催を予定している。受注者がJCCにてPDMの変更を提案する必要がある場合、発注者にその変更内容についてJCC開催前に合意する。

2017年2月16日に第1期契約期間の活動と成果を評価するために第1回JCCが開催された。専門家チームは第1期契約期間の活動と成果及びPDMとPOの変更の提案を説明し、ナミビア側とJICAからコメントと今後のプロジェクト実施に向けての提案を受けた。これらのコメントや提案は、第2期契約期間に向けてのプロジェクトの枠組み、方法論、スケジュールの見直しに反映された。

項目【0-6】：ワーク・プラン2（案）の作成

業務計画書（第2期）に基づき、第2期の活動の基本方針、具体的方法等を記述したワーク・プラン（第2期案）を作成し、発注者の承認を得る。

専門家チームは、ワーク・プラン2（案）を作成し、2017年4月18日にJICA南アフリカ事務所に、2017年4月19日にWBCGに提出した。ワーク・プラン2（案）には、2017年2月16日のJCCで承認されたPDMとPOの記述とスケジュール変更が含まれていた。

項目【0-7】：ワーク・プラン2（案）の協議と合意

ナミビア側関係者とワーク・プラン（第2期案）について協議、意見交換し、第2期の活動内容をワーク・プランとして合意する。

2017年5月23日のワーク・プラン2会議において、専門家チームは、レポートの内容をナミビア側に説明し、第2期契約期間の作業計画について意見交換した。議論の結果は、ワーク・プラン2会議議事録にまとめられた。ナミビア側とJICA南アフリカ事務所からのコメントと今後の作業計画に対する提案を反映して、専門家チームはワーク・プラン2を完成させ、2017年6月9日にWBCGに、そして2017年6月14日にJICA南アフリカ事務所に提出した。

項目【0-8】：合同調整委員会（JCC）の開催（2）

JCCについては、プロジェクトの年間計画案の協議、承認、プロジェクトの進捗確認及び目標の達成度確認等のため、発注者と日程を合意した上で、必要に応じて少なくとも年1回会合を開催する。開催地はウイントフックの開催を予定している。受注者がJCCにてPDMの変更を提案する必要がある場合、発注者にその変更内容についてJCC開催前に合意する。

第2回JCCは2018年2月14日に開催された。専門家チームは2017年4月から2018年2月までの活動と成果をナミビア側に報告した。ナミビア側とJICA南アフリカ事務所から出されたコメントと意見は、2018年度のプロジェクト実施のフレームワーク、実施方法、スケジュールの見直しに反映された。

項目【0-9】：業務完了報告書（ドラフト）の作成

契約全期間の活動状況を取りまとめた業務完了報告書（ドラフト）を作成し、ナミビア側及び JICA 南アフリカ事務所に説明する。

専門家チームは、プロジェクト業務完了報告書（ドラフト）を作成し、2018年11月末に JICA 南アフリカ事務所 WBCG に提出した。この報告書には、プロジェクトの基本情報、プロジェクトの結果、WBCG と専門家チームの共同レビューの結果、プロジェクト完了後の上位目標を達成のための提言などの情報が含まれていた。

項目【0-10】：合同調整委員会（JCC）の開催（3）

JCC については、プロジェクトの年間計画案の協議、承認、プロジェクトの進捗確認及び目標の達成度確認等のため、発注者と日程を合意した上で、必要に応じて少なくとも年1回会合を開催する。開催地はウイントフックでの開催を予定している。受注者が JCC にて PDM の変更を提案する必要がある場合、発注者にその変更内容について JCC 開催前に合意する。

第3回 JCC は 2019年2月8日に開催された。専門家チームはプロジェクト開始から 2019年2月までの活動と成果についてナミビア側に報告した。報告に対するナミビア側および JICA 南ア事務所からのコメントは、プロジェクト業務完了報告書に反映された。

項目【0-11】：業務完了報告書の作成

業務完了報告書（ドラフト）に対するナミビア側及び JICA 南ア事務所からのコメントを反映させた業務完了報告書を作成し、JICA に提出する。

専門家チームは完成したプロジェクト業務完了報告書を 2019年2月14日に JICA に提出した。

成果1に関する活動**項目【1-1】：Implementing Agency の活動計画作成**

ア Implementing Agency の活動計画作成
WBCG が Implementing Agency として機能するための活動計画（本プロジェクト実施期間中を対象）について、上記 MOU の内容等をもとに素案を作成し、WBCG に提案する。
2016年の第2四半期⁶までを目処に作成する。

NPC は物流ハブマスタープランの Implementing Agency として WBCG を指名することを計画しており、本プロジェクト開始前から NPC と WBCG との間での覚書 (MoA) の作成や、MWT、MOF、MITSMED、MHAI などの主要省庁とのマスタープラン実施体制の議論など、必要な準備を行ってきた。マスタープランの Implementing Agency 設立について主要省庁は 2016年9月までには公式に承認したが、上記 MoA はまだ署名されていない⁷。その代わりに、NPC 大臣は、2017年2月に物流ハブマスタープランの Implementing Agency は WBCG であることを確認する手紙を発行した (O-1)⁸。

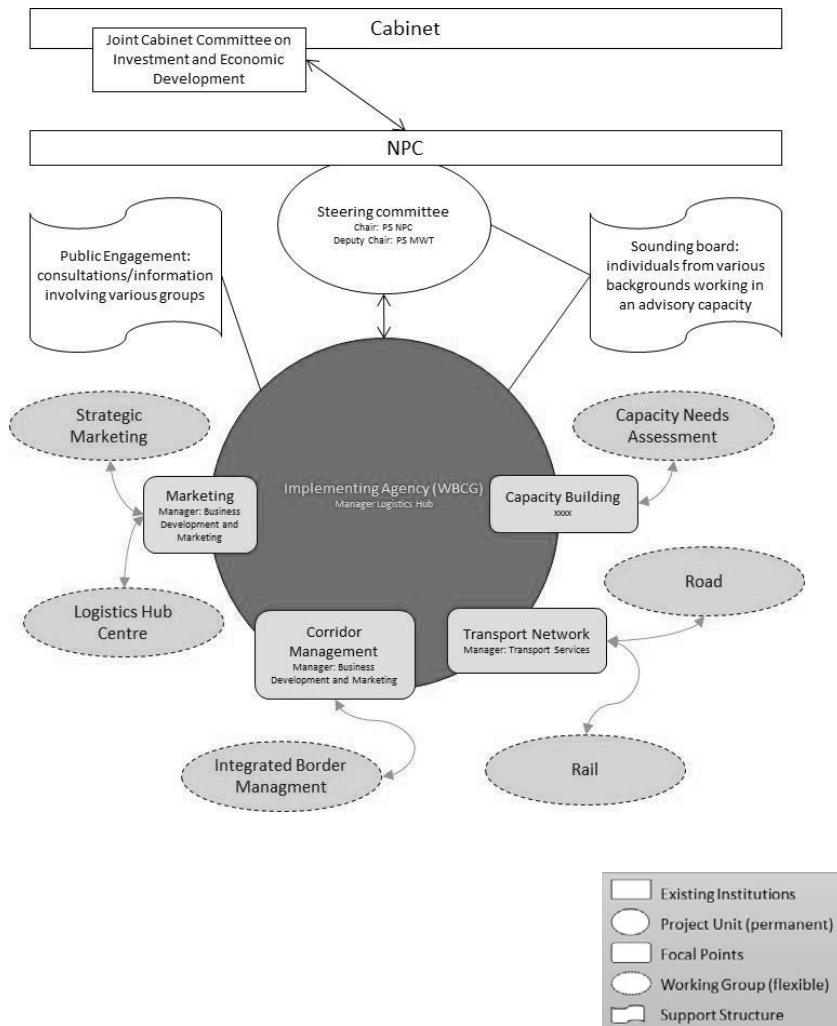
一方、専門家チームは、2016年10月までに Implementing Agency (WBCG) の初期活動計画案（マスタープラン実施機関としての初年度の行動計画案）の作成を支援した。そして専門家チー

⁶ 本報告書では、第1四半期は1月～3月、第2四半期は4月～6月、第3四半期は7月～9月、第4四半期は10月～12月を指す。

⁷ MoA が署名されていない背景や、それに対応した行動については、69ページの3.2.1節に記述している。

⁸ 項目【1-1】の「O-1」から項目【5-1】の「O-44」は、これらの作業項目の参考資料である。これらの文書の一覧は本報告書の「ANNEX 2 List of Products produced by the Project」に掲載されており、文書自体は本報告書の Appendix 1 に収録されている。

ムは、WG と WG の事務局である WBCG の具体的な役割と機能を提案した（O-2 から O-4）。図 11 は提案した WG の実施体制である。



出典：Terms of Reference/Rule of Procedure of Working Group Strategic Marketing (draft) prepared by WBCG

図 11：ワーキング・グループの実施体制

専門家チームは 2017 年 2 月に実質的な Implementing Agency の活動計画作成の支援を完了し、WBCG は 2017 年 2 月に大臣の WBCG を物流ハブマスタープランの実施機関として認める手紙が発行された時点で、実施機関の初期行動計画作成作業が終了したと認定した（2017 年 4 月）。

項目【1-2】：国際物流ハブ構築マスタープランの 5 カ年戦略計画の作成

イ 国際物流ハブ構築マスタープランの 5 カ年戦略計画の作成
国際物流ハブ構築マスタープランでは 2025 年を目標年とし、2015 年から 2020 年までの活動を優先プログラム／プロジェクトとして提案している。受注者は、WBCG と協力して、同プラン策定後のナミビア及び周辺国の社会経済環境の変化を踏まえて、国際物流ハブ構築マスタープランの戦略計画を作成する。同戦略計画については、本プロジェクトの開始時期である 2016 年 2 月から本プロジェクト終了後 2 年が経過した 2021 年 2 月までの 5 年間を対象期間とする。
なお、同戦略計画については、2016 年の第 3 四半期までを目処に作成する。

専門家チームは、Implementing Agency のための 5 カ年戦略計画の作成を支援した。5 カ年戦略計画は、物流ハブマスタープランで提案された優先プログラム／プロジェクト（合計 22 プログラ

ム／プロジェクト) に関連する 2 つの図表から構成されていた。

- スケジュール、政策フレームワーク (プログラム／プロジェクト実施の根拠)、実施機関、(もしあれば) 開発パートナーなどの情報。
- 各プログラム／プロジェクトのより細分化した活動。

最初の 5 カ年戦略計画は 2016 年 10 月に作成し、2017 年 4 月に最終化した (O-5)。図 12 は 5 カ年戦略計画の一部である。

	Policy framework	Implementation bodies	Partners	2017		2018				2019				2020				2021				2022			
				1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q		
Market Promotion Programme																									
(1) Establishment of a National Coordinating Body	Logistics Hub Master Plan	WBCG	JICA	Endorsement Ltr																					
(2) Market research and development of promotion program and technique	Logistics Hub Master Plan		GIZ JICA																						
(4) Regular benchmarking of "State of Logistics" in Namibia	Logistics Hub Master Plan		GIZ																						
Logistics Hub Centre Development Programme 1 (soft component)																									
(4.5) Selection of LHC location (in conjunction with relocation of railway yard)		WBCG, Namport, TN, MWT, WB	ADB, JICA																						
(6) Development of a business plan and incentive mechanisms for LHC	Logistics Hub Master Plan: Master Plan Phase	WBCG	ADB																						
(7) Reforms of laws and regulations for development of LHC	Logistics Hub Master Plan: Master Plan Phase	WBCG	ADB, JICA																						
(5) Establishment of an operation and management body	Logistics Hub Master Plan	WBCG	JICA																						
Logistics Hub Centre Development Programme 2 (hard component)																									
(8) Preparation of site and infrastructure development	Logistics Hub Master Plan	WBCG	JICA, Other Partners																						
Project on Upgrading Trunk Road between Swakopmund and Karibib																									
(8.5) Walvis Bay - Swakopmund dual carriage road (behind the dunes)	Logistics Hub Master Plan: NDP5	RA																							
(9) Swakopmund - Usakos (2+1)	Logistics Hub Master Plan: NDP5	RA																							
(10) Usakos - Karibib (2+1)	Logistics Hub Master Plan: NDP5	RA																							
Project on Construction of Passing Lanes between Karibib and Otjiwarongo																									
(11)1 Passing lanes Karibib-Omalulu (2+1)	Logistics Hub Master Plan: NDP5	RA	GIZ, JICA																						
(11)2 Passing lanes Omalulu-Otjiwarongo (2+1)	Logistics Hub Master Plan: NDP5	RA	GIZ, JICA																						
Project on Upgrading Rail Lines																									
(12) Walvis Bay - Kranzberg	Logistics Hub Master Plan: 2016 Transport	MWT, TransNamib																							
(13) Kranzberg - Windhoek	Logistics Hub Master Plan: 2016 Transport	MWT, TransNamib																							
Market Research on Air Cargo Programme																									
(14) Market research on air cargo demand at Walvis Bay Airport	Logistics Hub Master Plan: Master Plan Phase	WBCG	ADB																						
(15) Market research on air cargo demand at HKIA Airport	Logistics Hub Master Plan: Master Plan Phase	WBCG	ADB																						
Bypass Road and Truck Stop Development Programme																									
(16) Land use-planning program	Logistics Hub Master Plan	WBCG																							
(17) Preparation of bypass road development projects	Logistics Hub Master Plan	WBCG																							
(18) Preparation of truck stop development projects	Logistics Hub Master Plan	WBCG																							
Integrated Border Management Programme																									
(19) Preparation and commencement of border town development packages (Land use plan, Bypass, Truck stop)	Logistics Hub Master Plan: Master Plan Phase	WBCG	ADB, JICA																						
(20) Integration of ICT system relating border management linkage between Asvucda and Navis, Single Window and	Logistics Hub Master Plan: Master Plan Phase	WBCG	ADB, USAID																						
(21) Install "Corridor Net" to provide information services to transporters	Logistics Hub Master Plan	WBCG	WBCG																						
(22) Implementation of OSBP at Mamuno	Logistics Hub Master Plan	Customs, WBCG																							

出典 : 5-year strategic plan, April 2017

図 12 : 5 カ年戦略計画 (部分、2017 年 4 月現在)

5 カ年戦略計画の完成後、専門家チームは「Matrix of Logistics Hub Master Plan」と名付けた表を作成した。この表は、JICA 技術協力プロジェクトのスコップ外の事項も含む、物流ハブプロジェクトの全ての活動を網羅するものであり、「国際物流ハブの構成要素、ナミビアの物流セクターの診断結果・症状・開発ニーズ・中長期及び短期に必要な行動、優先プログラム／プロジェクト、実施に責任を持つ組織」について記していた。優先プログラム／プロジェクトの進捗状況は、3 カ月から 6 カ月ごとに更新され、関係者間で共有された (O-6 から O-11)。

項目【1-3】：ターゲット・ワーキング・グループの役割・活動目標の明確化

ウ ターゲット・ワーキング・グループの役割・活動目標の明確化
上記4つのTWGのメンバー構成、役割や活動目標及び活動内容について、関連省庁・組織との協議の上作成する。2016年の第3四半期までを目処に明確化する。
なお、各TWGにつき年間3回程度の開催を想定しており、受注者は、それぞれのTWGに係る事務局機能を務めるWBCGに対して、TWGの開催のために必要な支援を行う。

2017年2月16日に開催されたステアリング委員会会合において、委員会メンバーは「戦略マーケティング」と「キャパシティ開発」の2つのWGを設置することを決定した。WBCGおよび関連組織による最終的な調整の後、「戦略マーケティング」WGは2017年5月23日に設立され、同日、最初の会合が開催された。また、「キャパシティ開発」WGの最初の会合は2017年8月31日に開催された。

戦略マーケティングWGとキャパシティ開発WGの議論が軌道に乗った後、「物流ハブ・センター」WG及び統合国境管理WGの設立が2018年2月8日の物流ハブ・フォーラムでアナウンスされた。統合国境管理WGの最初の会合は2018年6月7日、物流ハブ・センターWGの最初の会合は2018年6月25日に開催された。表15は4つのWGの会合の日時と議題、2019年2月現在のWG運営の自律性の評価とその根拠を示している⁹。

専門家チームは、4つのWGのためのTerms of Reference (TOR) 及び議論のルール (O-12 から O-15)、ならびに統合国境管理WG及び物流ハブ・センターWGのための初期の討議事項についてそれぞれ案文を作成した (O-16、O-17)。

表 15 : WG 会合の開催日と議題

	戦略マーケティング	キャパシティ開発	物流ハブ・センター	統合国境管理
役割	<ul style="list-style-type: none"> - マーケティング戦略の共通の政策基盤を構築する。 - 他のWGでカバーされていない物流ハブ開発の技術的問題について話し合う。 	<ul style="list-style-type: none"> - 輸送・物流部門におけるキャパシティニーズに対する共通の政策基盤を構築する。 - 物流ハブマスタープラン実施に必要な能力を特定する。 	<ul style="list-style-type: none"> - Walvis Bayに整備する物流ハブ・センターの事業運営方針、制度構築およびインフラ整備を確立する。 - 内陸物流ハブの潜在的整備地点を特定する。 - 他のワーキンググループでカバーされていない物流ハブ開発に関する技術的な問題について話し合う。 	<ul style="list-style-type: none"> - 国境地点でのボトルネックを解消する(国境インフラ、国境都市の計画、バイパス道路、トラック・ストップの開発を含む)。 - 他のワーキンググループで扱われていない統合国境管理に関する技術的問題について議論する
第1回会合	23 rd May 2017 <ul style="list-style-type: none"> - Explain Draft TOR - Select Chairperson/ Co-chairperson - Explain initial agenda 	31 st August 2017 <ul style="list-style-type: none"> - Explain Draft TOR - Select Chairperson/ Co-chairperson - Explain initial agenda 	25 th June 2018 <ul style="list-style-type: none"> - Explain Draft TOR - Select Chairperson/ Co-chairperson - Explain initial agenda 	7 th June 2018 <ul style="list-style-type: none"> - Explain Draft TOR - Explain initial agenda - Discuss WG members
第2回会合	2 nd June 2017 <ul style="list-style-type: none"> - Approve TOR - Modification of WG members - Discuss TOR for Strategic Marketing Study 	11 th November 2017 <ul style="list-style-type: none"> - Progress of Capacity Needs Survey - Q & A and comments 	6 th August 2018 <ul style="list-style-type: none"> - Approve TOR - Project schedule and layout plan - Roles of stakeholders - Approve supplemental studies (cashflow analysis and IEE) for F/S 	6 th August 2018 <ul style="list-style-type: none"> - Approve TOR - Select Chairperson/ Co-chairperson - Land use plan and border arrangement improvement at Katima Mulilo

⁹ WG 運営の自律性の評価は、(i) 会合の費用の負担、(ii) 会合開催のメンバー招集などのロジ作業、(iii) 年会3回の会合開催 (PDM のプロジェクト目標の一つ)、(iv) WG の年間の開催計画の作成、(v) WG 会合のアジェンダの設定、(iv) WG 会合資料の作成の6点を評価基準とし、これらができていれば1ポイント、できていなければ0ポイントとした。

	戦略マーケティング	キャパシティ開発	物流ハブ・センター	統合国境管理
第3回会合	10 th November 2017 - Kick-off of Strategic Marketing Study - Q & A and comments	6 th August 2018 - Result of Capacity Needs Survey - Capacity Development Programmes - Expand WG members	2 nd November 2018 - Progress of Initial Environmental Examination and cash flow analysis - Inputs from logistics businesses	16 th November 2018 - Land use plan and border arrangement improvement at Gobabis/ Buitepos - Report of meetings with local authorities from the expert team - Target setting of border crossing time
第4回会合	29 th January 2018 - Presentation of Draft IC/R report - Q & A and comments	4 th October 2018 - Result of Capacity Needs Survey - Capacity Development Programmes		
第5回会合	13 th July 2018 - Presentation, comments and suggestions on Draft Component 1 Report - Q & A and comments - Progress of State of Logistics Study			
第6回会合	6 th August 2018 - Presentation of Component 1 Report and Draft Component 2 Report - Q & A and comments - Progress of State of Logistics Study			
第7回会合	2 nd November 2018 - Presentation on Draft Component 3 Report - Q & A and comments - Presentation on the first draft of State of Logistics Report			
自律的 活動評価 (6段階)	4/6	6/6	4/6	5/6
評価の理由	会合の費用の負担：○ 会合開催のロジ：○ 年会3回の会合開催：○ WG開催計画の作成：○ 会合アジェンダ設定：× 会合資料の作成：×	会合の費用の負担：○ 会合開催のロジ：○ 年会3回の会合開催：○ WG開催計画の作成：○ 会合アジェンダ設定：○ 会合資料の作成：○	会合の費用の負担：○ 会合開催のロジ：○ 年会3回の会合開催：○ WG開催計画の作成：○ 会合アジェンダ設定：× 会合資料の作成：×	会合の費用の負担：○ 会合開催のロジ：○ 年会3回の会合開催：○ WG開催計画の作成：○ 会合アジェンダ設定：○ 会合資料の作成：×

出典：専門家チーム

ワーキング・グループの設立直後は、ワーキング・グループの開催計画や会合アジェンダの設定、会合資料の作成など、専門家チームの支援する分野が多かった。しかし、専門家チームがワーキング・グループ運営の枠組みを設定し、ナミビア側にWGの開催準備などの活動を委ねると、各ワーキング・グループで達成度の違いがあるものの、WG議長及びWBCGのマネージャーが自律的にWG活動の方向性の設定、会合のアジェンダの設定、資料の作成を行うようになり、WGの運営を円滑に進めることができるようになってきた。

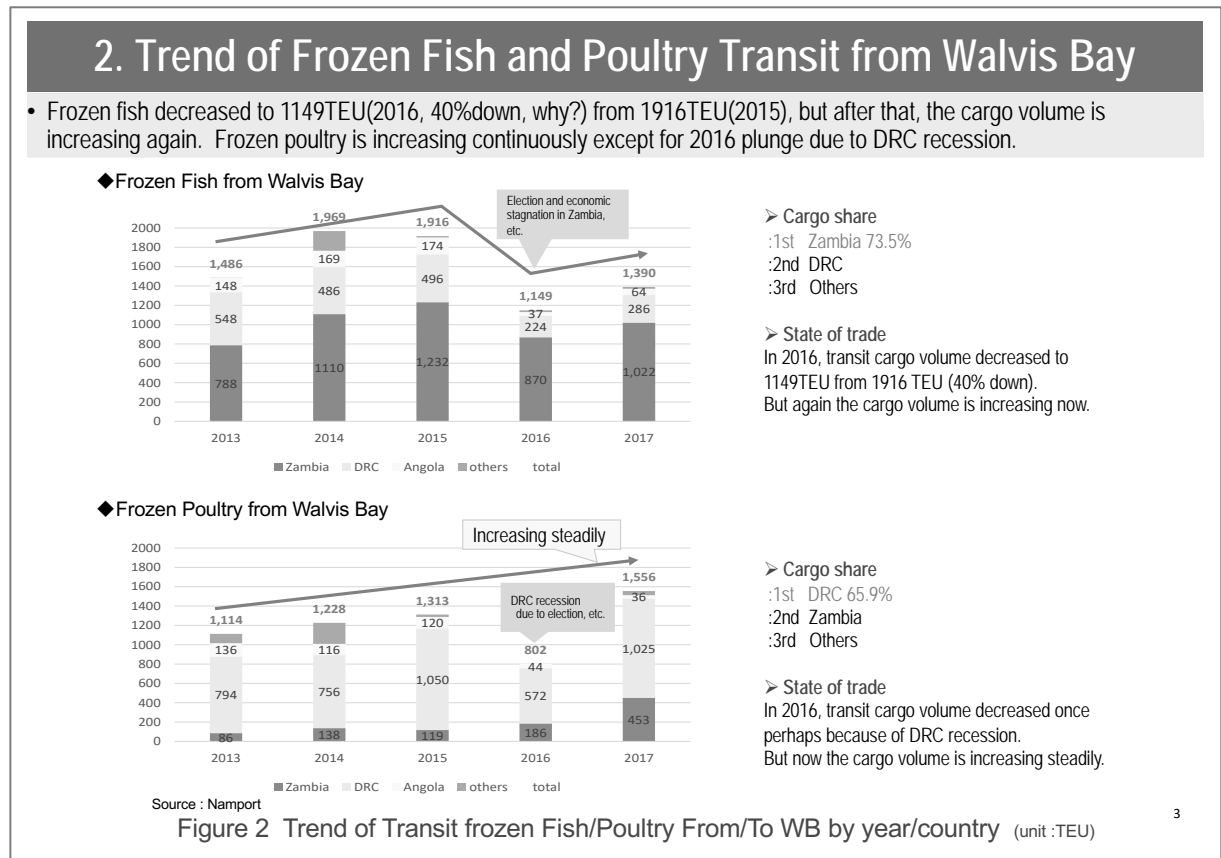
成果 2 に関する活動

項目【2-1】：物流マーケティング・プラン策定支援

エ 物流マーケティング・プラン策定支援 (1)
TWG の一つである「Strategic Marketing WG」が、国際物流ハブ構築マスタープランの内容を基に、ナミビア国内及び第三国における物流関連民間セクターへのインタビュー調査を実施する予定となっている。受注者は、同調査に係る実施支援を行うとともに、同調査結果等を通じて作成する物流マーケティング・プランに係る策定支援を行う。調査対象とする第三国については、現在のところ、ザンビア及び南アフリカ、ボツワナを想定している。
なお、同マーケティング・プランの内容としては、①Walvis Bay 港のマーケティングと、②Walvis Bay 港から SADC 内陸地域及び SADC 内陸地域から Walvis bay 港への貨物のマーケティングの 2 部構成とすることを想定しており、2017 年の第 3 四半期までを目途に物流マーケティング・プランを作成する。
サ 物流マーケティング・プラン策定支援 (2)
上記「エ」で策定した物流マーケティング・プランについて、「Strategic Marketing WG」が実施する更新作業の支援を行う。

WBCG が戦略マーケティング調査を GIZ からの資金援助を受けて実施することを決定した後、専門家チームは調査の TOR のドラフトの作成を開始した。TOR ドラフトの初版は 2016 年 9 月に完成し、WBCG と GIZ からコメントを受けた (O-18)。

2017 年 5 月に戦略マーケティング WG が設立された後、TOR ドラフトが WG 会合で議論され、その結果に基づいて専門家チームが TOR を改訂した。TOR は、2017 年 6 月に開催された第 2 回 WG 会合での議論を経て完成した。



出典：専門家チーム

図 13：ディスカッション・ペーパー「Toward the Cold Chain Hub of Southern Africa」(部分)

戦略マーケティング調査は Hamburg Port Consulting GmbH (HPC) と Corridor Development Consultants (Pty), Limited (CDC) の共同企業体が受注し、調査チームは 2017 年 11 月に調査を開始した。専門家チームは調査に関連する情報・データの提供を行うとともに、と調査チームへ調査の実施方法についてアドバイスし、各種レポートにコメントや改善のための提案を行った。また専門家チームは、マーケティング・プランの作成に関して、以下の技術的支援を行った。

- 「Draft Discussion Framework of Strategic Marketing WG」の作成。2021/22 会計年度 (NDP5 最終年) に向けて WG メンバーが行うべき議論と行動について記述 (O-19)。
- 内陸 SADC 地域への冷蔵貨物を促進するためのディスカッション・ペーパー「Toward the Cold Chain Hub of Southern Africa」の作成 (O-20)。図 13 はその中の 1 ページである)。

項目【2-2】：国際会議及びセミナーの開催・参加に係る支援

<p>オ 国際会議及びセミナーの開催・参加に係る支援 (1) 「(仮称) Logistics Hub Conference」について、その開催計画の策定を支援する。なお、現段階では、2016 年の第 4 四半期に第 1 回目を開催する。 また、ナミビア国外で開催される同様の国際会議・セミナーへの参加の優先順位付けを行うとともに、参加する際に必要な資料の作成を支援する。</p> <p>シ 国際会議及びセミナーの開催・参加に係る支援 (2) 上記「オ」で作成した上記「(仮称) Logistics Hub Conference」に係る開催計画に基づき、開催支援、資料作成支援などを継続して行う。 また、ナミビア国外で開催される同様の国際会議・セミナーへ参加する際に必要な資料の作成を支援する。</p>
--

専門家チームは WBCG の国内レベル、地域 (SADC) レベル及び国際 (アフリカ大陸) レベルの会議やセミナー開催を技術面・資金面で支援した。それらの会議及びセミナーは表 16 に示すとおりである。

表 16：会議とセミナーの開催

年月日	会議／セミナーの名称	主要参加者	議題
19 th to 21 st of September 2016	SADC Western Corridors Cluster meeting	- 30 persons - SADC secretariat - Representatives from Namibia, South Africa, Botswana, Angola, Zambia - WBCG	- SADC 西部の回廊開発の進捗状況 (インフラ整備、交通・運輸協定、交通安全、貿易円滑化、空間開発) - SADC 西部回廊に影響を与える SADC プロジェクト・プログラムの報告 - 西部回廊行動計画のレビュー
28 th to 30 th of September 2016	8 th Annual Logistics and Transport Workshop	- 90 persons - MWT, Namport, WB municipality - Logistics businesses in Namibia - Students of NUST	- 交通・物流セクターの現況に関するプレゼン：インフラ (港、道路、鉄道、航空)、法制度 (輸送規制、税関、Single Window)、物流マーケティング、物流事業 (倉庫、人材育成、ICT) 及び研究開発 - 通関手続きと倉庫管理のトレーニング及びビジネスマッチング - WB 港ツアー
13 th to 15 th February, 2017	African Corridor Management Alliance (ACMA) inaugural meeting	- 50 persons - International organizations: ECA, ATPC, Afreximbank, AUC, AfDB - Corridor Management Institutes; CMIs - GRN: MWT, Namport	- ACMA の戦略文書のプレゼンテーションと質疑応答 - グループ・ディスカッションを通じた ACMA の行動計画の作成
3 rd August 2017	Visiting the Port of Walvis Bay	- 70 persons - Transnet Port Authority - MWT, Namport, WB	- 物流ハブ・プロジェクトの紹介 - 港湾開発プロジェクトの現況 - Walvis Bay とドバイの比較

国際物流ハブ構築促進プロジェクト
プロジェクト業務完了報告書

年月日	会議／セミナーの名称	主要参加者	議題
		<ul style="list-style-type: none"> municipality Logistics businesses in South Africa and Namibia 	<ul style="list-style-type: none"> 南部アフリカ回廊の概観 パネルディスカッション：物流部門の PPP における民間部門の役割。Walvis Bay の新コンテナターミナルの利点
6 th September 2017	WBCG's stakeholder meeting	<ul style="list-style-type: none"> 70 persons Potential customers from Brazil MWT, Namport, WB municipality Logistics businesses in Namibia 	<ul style="list-style-type: none"> 4つの事務所（ザンビア、DRC、南アおよびブラジル）の活動及び貨物の可能性について 招待した4つのブラジル事業の活動と南部アフリカでの事業の可能性
4 th to 6 th October 2017	9 th Annual Logistics and Transport Workshop	<ul style="list-style-type: none"> 90 persons MWT, Namport, WB municipality Logistics businesses in Namibia Development partners (Japan, Germany, Finland) Students of NUST 	<ul style="list-style-type: none"> 交通・物流セクターの現況に関するプレゼン：インフラ（港、道路、鉄道、航空）、法制度（輸送規制、税関、シングルウィンドウ）、物流マーケティング、物流事業（倉庫、人材育成、ICT）及び研究開発 通関手続きと倉庫管理のトレーニング及びビジネスマッチング WB 港ツアー
16 th November 2017	Logistics Hub Forum	<ul style="list-style-type: none"> 30 persons Steering Committee members WG members (Strategic Marketing, Capacity Development) Consultant teams 	<ul style="list-style-type: none"> WBCG によるマスタープランの進捗の説明 JICA と GIZ によるマスタープラン実施への技術協力 進行中の3件の調査の発表：マスタープランフェーズ III、戦略マーケティング調査およびキャパシティ・ニーズ調査 マスタープランを前進させるために必要な行動についての議論
8 th February 2018	International Logistics Hub Workshop	<ul style="list-style-type: none"> 35 persons Steering Committee members WG members (Strategic Marketing, Capacity Development) Consultant teams 	<ul style="list-style-type: none"> マスタープランフェーズ III の最終報告書（案）のプレゼンと意見交換 キャパシティ・ニーズ調査の最終報告書案のプレゼンと意見交換 戦略マーケティング調査のインセプション・レポートの発表と意見交換 物流ハブ・センターWG 及び統合国境管理 WG の設立 2018 年の WG 行動計画の発表と意見交換
23 rd to 24 th April 2018	11 th WBNLDC Tripartite Meeting	<ul style="list-style-type: none"> 55 persons Namibia: MWT, NHA, Custom, Namport, WBCG Zambia: MWT, Custom DRC: MWT 	<ul style="list-style-type: none"> WBNLDC の国境を越えた輸送を効率的にするための各国の行動計画の進捗の確認 CIQ、インフラ、トランジット・フィーなど国境を越えた輸送に関連する問題の把握 WB 港ツアー
21 st June 2018	Info Session "Namibia - An Alternative Trade Route into Southern Africa"	<ul style="list-style-type: none"> 35 persons Namibia: MWT, Namport, WBCG Zambia: MWT Logistics businesses from Zambia 	<ul style="list-style-type: none"> ザンビアが南部アフリカ以外の国と繋がるための選択肢として Namibian ルートの紹介 Walvis Bay 港、ナミビアルート、ナミビア物流会社が提供するサービスに関する質疑応答。
17 th July 2018	Logistics Hub Forum (Railway)	<ul style="list-style-type: none"> 100 persons MWT, TransNamib, WBCG Logistics businesses in Namibia 	<ul style="list-style-type: none"> TransNamib の経営改革計画、南部アフリカの鉱業事業の状況及び Western Rail Project についての発表。 プレゼンに関する Q&A。
19 th July 2018	Logistics Hub Forum	<ul style="list-style-type: none"> 100 persons TransNamib, Namport, Roads Authority, WBCG Logistics businesses in Namibia Logistics businesses 	<ul style="list-style-type: none"> TransNamib の経営改革計画、港湾開発プロジェクトの最新状況（新コンテナターミナルと石油栈橋）、道路網の戦略的開発計画の発表 ブラジルからの招待企業のプレゼントとビジネスミーティング

年月日	会議／セミナーの名称	主要参加者	議題
25 th to 27 th September 2018	10 th Annual Logistics and Transport Workshop	from Brazil - 80 persons - MWT, MOF, MITSMED, Namport, WB municipality, WBCG - Logistics businesses in Namibia - Logistics businesses from Baltic countries and other countries - Development partners (Japan, Germany, Finland) - Students of NUST	- 交通・物流セクターの現況に関するプレゼン：インフラ（港、道路、鉄道、航空）、法制度（輸送規制、税関、シングルウィンドウ）、物流マーケティング、物流事業（倉庫、人材育成、ICT）及び研究開発 - 通関手続きと倉庫管理のトレーニング及びビジネスマッチング
4 th December 2018	Logistics Hub Forum	- 60 persons - Steering Committee members - WG members - Namport, TransNamib, WBCG - Logistics businesses in Walvis Bay - Development partner (Japan)	- 2018年の各ワーキンググループの活動に関する発表：戦略マーケティング、物流ハブ・センター、統合国境管理およびキャパシティ開発 - 「State of Logistics in Namibia」のファースト・ドラフトの発表 - 各ワーキンググループに関する質疑応答及び議論

出典：専門家チーム



専門家チームによるプレゼン（SADC Meeting of the Senior Officials: Western Corridors Cluster in September 2016）



国際レベルの会議参加者
（ACMA inaugural meeting in February 2017）



Walvis Bay での物流事業者へのプレゼン
（WBCG stakeholder meeting in September 2017）



ワークショップ参加者
（10th Transport & Logistics Workshop in September 2018）

出典：専門家チーム

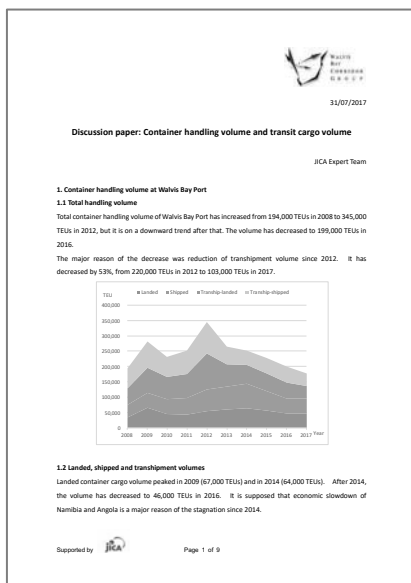
図 14：国内レベル、地域レベル、国際レベルのミーティング・会議・セミナーの写真

いくつかの会議では、専門家チームはワークショップ形式のグループ・ディスカッションのモデレーターなどの支援をするとともに、国際物流ハブの概念とプロジェクトの実施に関する資料を準備し、プレゼンテーションした。また、これら会議の開催を通じて、WBCG の Marketing & Communication のマネージャーに物流ハブコンセプトの考え方と実現方法について技術移転し、物流ハブコンセプトの情報発信やイベントの開催などが、自律的に行うことができるようになった。図 14 は、国内レベル、地域レベル、国際レベルの会議・セミナーの様子である。

項目【2-3】：SADC 地域における物流需要及び潜在成長市場の調査に係る支援

カ SADC 地域における物流需要及び潜在成長市場の調査に係る支援
受注者は、国際物流ハブ構築マスタープランの中に記載されている SADC 域内の物流需要について、同プラン策定時に想定した人口や経済、貿易量のシナリオと、その後の推移の差を確認するための調査を行う。また、同プランの中で潜在成長市場として捉えられている地域・産業に係る現状調査を行うほか、同プランでは抽出していない新たな潜在成長市場の有無についても調査を行う。
ス SADC 地域における物流需要及び潜在成長市場の調査に係る支援 (2)
上記「カ」に引き続き、国際物流ハブ構築マスタープランで作成された SADC 域内の物流需要及び新たな潜在成長市場の発掘調査を行い、2017 年中にはその調査結果をまとめ、TWG などを利用して関係者に対して報告する。

専門家チームは、WBCG を通じて Namport から 2 種類の貨物統計を定期的に受け取り、分析してきた。1 つは Walvis Bay 港のコンテナ取扱統計、もう 1 つは SADC 内陸国との間のトランジット貨物輸送統計である。分析結果はディスカッション・ペーパーにまとめ、WBCG に報告した (O-21 から O-23)。



GDP Growth Scenario						
Master Plan	2001-2005	2006-2010	2011-2015 F	2016-2020 F	2021-2025 F	2026-2045 F
Angola	10.56	12.59	5.14	6.26	5.70	5.32
Botswana	3.64	4.26	5.00	4.11	4.56	4.62
DRC	3.86	5.55	7.19	6.95	5.89	3.92
Lesotho	2.97	4.82	4.96	5.27	4.51	4.17
Malawi	2.23	7.09	5.39	6.55	6.02	5.38
Mozambique	8.85	7.24	7.74	8.36	8.90	8.85
Namibia	5.00	4.20	4.76	4.65	4.71	4.72
South Africa	3.84	3.28	2.83	3.31	3.07	3.03
Swaziland	2.11	2.46	1.62	1.80	1.71	1.66
Tanzania	7.05	6.88	6.92	6.98	6.95	6.95
Zambia	4.82	6.42	6.99	7.47	6.29	5.16
Zimbabwe	-7.80	-0.76	6.41	4.23	4.05	4.00

Latest Article IV reports						
	2001-2005	2006-2010	2011-2015 F	2016-2020 F	2021-2025 F	2026-2045 F
Angola	10.56	12.59	4.94	4.28		
Botswana	3.64	4.26	4.66	4.56		
DRC	3.86	5.55	7.48	7.28	4.10	3.60
Lesotho	2.97	4.82	3.98	4.02	3.50	3.50
Malawi	2.23	7.09	4.14	5.85	6.00	6.00
Mozambique	8.85	7.24	7.12	7.42	26.20	3.70
Namibia	5.00	4.20	4.92	5.38	4.50	4.50
South Africa	3.84	3.28	2.30	2.73	2.50	2.50
Swaziland	2.11	2.46	2.26	1.12		
Tanzania	7.05	6.88	7.04	6.98	6.90	7.00
Zambia	4.82	6.42	6.18	6.74	5.00	5.00
Zimbabwe	-7.80	-0.76	6.38	3.76	4.00	4.00

WEO Apr 2016 + JICA expert team estimation						
	2001-2005	2006-2010	2011-2015 F	2016-2020 F	2021-2025 F	2026-2045 F
Angola	10.56	12.59	4.74	3.27	4.00	3.50
Botswana	3.64	4.26	4.65	4.33	3.00	2.50
DRC	3.86	5.55	3.98	2.85	3.00	2.50
Lesotho	2.97	4.82	3.86	3.91	3.00	2.50
Malawi	2.23	7.09	4.12	4.40	4.00	3.50
Mozambique	8.85	7.24	7.04	7.16	6.00	5.50
Namibia	5.00	4.20	5.34	5.17	4.00	3.50
South Africa	3.84	3.28	2.10	1.74	2.00	1.50
Swaziland	2.11	2.46	2.26	1.10	2.00	1.50
Tanzania	7.05	6.88	6.85	6.72	6.00	5.50
Zambia	4.82	6.42	5.40	4.89	5.00	4.50
Zimbabwe	-7.80	-0.76	6.46	3.55	4.00	3.50

コンテナ取扱量とトランジット貨物量の推移に関するディスカッション・ペーパー
出典：専門家チーム

SADC 内陸地域の貨物需要に関するディスカッション・ペーパー

図 15：内陸需要と港湾統計に関するディスカッション・ペーパー

項目【2-4】：Single Window 整備と投資誘致策に関する情報収集

キ Single Window 整備と投資誘致策に関する情報収集 (1)
Single Window 整備や投資誘致に係る法制度について、関連する省庁・組織、他ドナーからの情報収集、及びナミビア国内、第三国の物流関連企業等に対する意向確認調査を行い、TWG などの場を通じて関係者に情報を提供する。
セ Single Window 整備と投資誘致策に関する情報収集 (2)

上記「キ」に引き続き、Single Window 整備や投資誘致に係る法制度について、関連する省庁・組織、他ドナー及びナミビア国内、第三国の物流関連企業等から情報収集を行い、TWG などの場を通じて関係者に情報を提供する。

ナミビアの Single Window システム整備の所管官庁である MITSMED は、2016 年 8 月には、ケニアとガーナへのスタディー・ツアーを実施し、2017 年 1 月に Single Window のフィージビリティ調査（実施計画）を完成させた。専門家チームは、同省の国際貿易局から定期的に情報を収集することで WBCG と MITSMED 間の情報共有をサポートするとともに、National Single Window プロジェクトが開始された際には民間セクターにプロジェクトの情報を広め、意見やニーズを収集するための会合を開催することについて同局と合意した（2016、17 年の活動）¹⁰。

ナミビア政府は、National Single Window プロジェクトは 2017 年 11 月に Namport の子会社（Namibia e-Trade Solutions (Pty) Ltd; NETS）が実施することを決定した。WBCG は民間部門の National Single Window プロジェクトへの参加への参加促進のために、その取りまとめを行う役割を与えられた。

MITSMED と Namport は、2018 年 9 月 11 日及び 12 日に National Single Window について紹介し、官民の参加意識を高めるためのワークショップを開催し、専門家チームはこのワークショップに参加した。ワークショップのプレゼンテーションと議論の内容は、2018 年 11 月に開催された統合国境管理 WG の第 3 回会合 WG メンバーに共有した。National Single Window プロジェクトはまだ開始されていないが、専門家チームはその導入プロセスの準備を支援した。

専門家チームはまた、2016 年に新たに制定された投資法（No.9/2016）と、その他の投資インセンティブ改訂の進捗状況に関する情報を Namibia Investment Centre (NIC) などから収集した。

項目【2-5】：ナミビア物流産業に係る広告媒体作成

ク ナミビア物流産業に係る広報媒体作成

ナミビアにおける物流産業の現況分析をまとめた「(仮称) State of Logistics in Namibia」を定期的に公表するための支援を行う。

第 1 期については、南アフリカや他国の事例を収集するとともに、「(仮称) State of Logistics in Namibia」を公表するために必要な調査項目、体制を構築するための助言・提案を行う。

ソ ナミビア物流産業に係る広報媒体作成 (2)

上記「ク」で収集した情報をもとに、ナミビアにおける物流産業の現状を把握するための調査・分析を支援し、「(仮称) State of Logistics in Namibia」として公表するための支援を行う。2018 年中を目途に第 1 版を公表する。

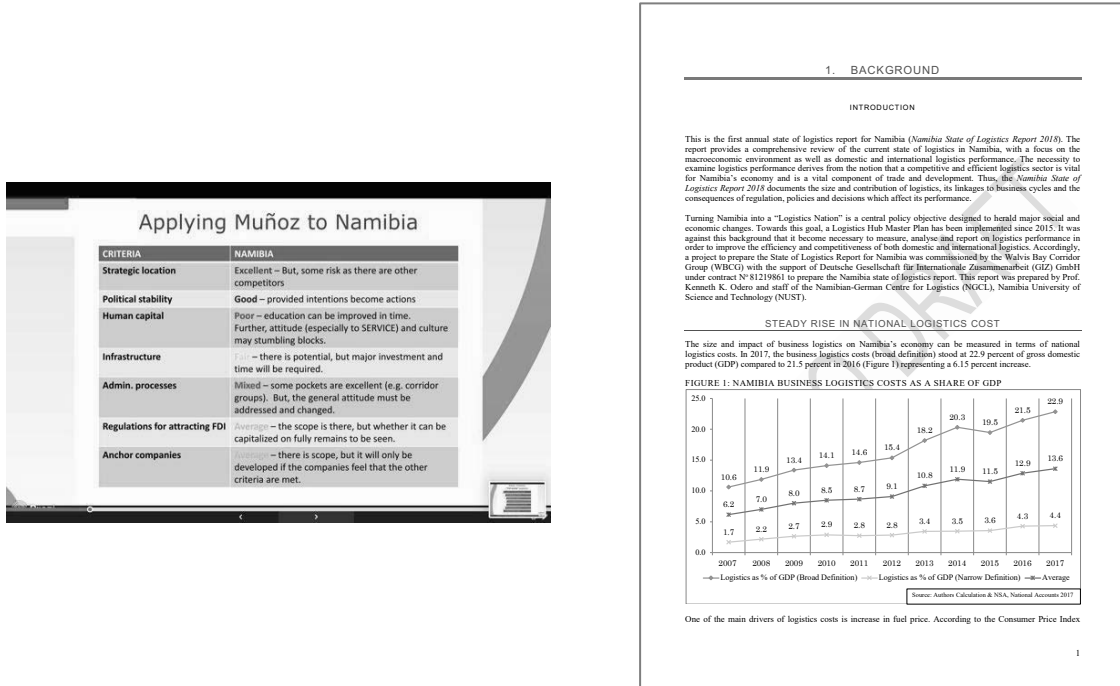
「State of Logistics in Namibia」のテンプレートを設定し、その第 1 版を発行するために、WBCG は GIZ の資金支援を受けて「State of Logistics」調査を実施し、Namibia-German Centre of Logistics (NGCL) が調査を行った。専門家チームは、2016 年 9 月からこの調査の TOR ドラフトの作成を支援し、WBCG は 2017 年 1 月に TOR を完成させた (O-24)。

NGCL が 2017 年 10 月から調査を開始した後、専門家チームは、報告書に含まれるべき指標、および南部アフリカにおける貨物輸送量の推定の方法について、物流ハブマスタープラン作成時の経験を踏まえて NGCL、WBCG 及び GIZ と議論を行った。また、専門家チームは、2018 年 6 月

¹⁰ 2017 年初頭の National Single Window の調査終了後、Single Window の仕組みを事業としてどのように運営していくか（100%政府による支出か官民双方の支出か）について、ナミビア政府は同年 11 月まで意思決定に時間をかけた。そしてその後、National Single Window のシステムを運営する Namport の子会社の設立・登記に時間を要した。そのために Single Window プロジェクトは当初想定していたよりも遅れることになった。

に開催された「State of Logistics in Namibia」に関するステークホルダー会議に参加し、物流に関する統計データの関係者内での共有について参加者と議論した。

NGCL は、2018 年 9 月に開催された「10th Transport & Logistics Workshop」において「State of Logistics」プレビューを行い、12 月の Logistics Hub Forum において報告書の第 1 ドラフトを発表した（図 16 参照）。



10th Transport & Logistics Workshop における説明資料
出典：Namibia German Centre for Logistics が作成

「Status of Logistics Report (1st draft)」の一部

図 16：「State of Logistics」に関する資料（部分）

成果 3 に関する活動

項目【3-1】：物流ハブ・センター開発に関連する調査のレビュー

物流ハブ・センター開発に関連する調査のレビュー
ナミビア政府は、Walvis Bay 港のコンテナ・ターミナル整備をアフリカ開発銀行からの借款を利用して実施している。この借款にはソフトコンポーネントも含まれており、ナミビア政府は、2017 年中を目処に「物流ハブ・センターのソフト面の検討」、「航空貨物の市場調査」、「Walvis Bay の電力・水需給予測」をパッケージとした調査を実施する予定となっている。このうち、「物流ハブ・センターのソフト面の検討」に係る調査について、受注者は国際物流ハブ構築マスタープランに示されている Logistics Hub Centre (LHC) 開発の方向性との整合性に留意しつつ、調査結果をレビューする。

NPC と WBCG は、AfDB の資金援助を受けて実施するマスタープランフェーズ III 調査の中で、物流ハブ・センター (LHC) のソフトコンポーネントを検討した。フェーズ III 調査は 2017 年 5 月に開始され、LHC コンポーネントはビジネスプランの作成、LHC の開発と運営における公共部門と民間部門の役割分担、投資家や運営者に対するインセンティブの検討からなっていた。

WBCG とフェーズ III 調査チームの会合の中で専門家チームは技術的なインプットを行った。また専門家チームは、フェーズ III チームの作成した一連の報告書 (インセプション・レポート、ス

テークホルダー分析レポート、プロGRESS・レポート1、プロGRESS・レポート2、ドラフト・ファイナル・レポート) をレビューし、WBCG を通じてコメントや改善のための提案を行った。その結果、LHC コンポーネントのアウトプットは、専門家チームが物流ハブマスタープランで提案したコンセプトに基づき、それを前進させるものとなった。

フェーズ III 調査の最終報告書は 2018 年 2 月に提出され、2018 年 4 月に報告書のプレゼンテーションが行われた。

項目【3-2】：物流ハブ・センター建設に係る F/S のための環境調査・経済性検討の実施及び物流ハブ・センター整備事業実施計画作成の支援

上記「タ」で実施した、「物流ハブ・センターのソフト面の検討」のレビューに基づき、F/S のための環境調査や経済性の検討を実施するとともに、物流ハブ・センター整備事業実施計画の作成を支援する。2018 年の第 4 四半期を目途に、これらの業務を完了させる。

マスタープランを実施する中で、Namport と WBCG は新しいコンテナターミナルの能力を最大限に活用するために、Walvis Bay 港の敷地内に物流ハブ・センターを整備することを検討し始めた。この考えに定めるために、専門家チームは 2017 年 6 月から物流ハブ・センター整備に関するディスカッション・ペーパーの作成を開始した。ディスカッション・ペーパーでは、ナミビアの国家経済と Namport の両方に対する物流ハブ・センター開発の利点と、物流ハブ・センターおよび Walvis Bay 港周辺の民間物流事業者のコンテナ取扱能力、土地利用計画等について記述していた (O-25 から O-27)。また、専門家チームは TransNamib 操車場の改良に必要な作業と費用に関する情報を収集し、その詳細設計のための TOR 案を作成した (O-28)。

図 17 は Walvis Bay 港内に整備する物流ハブ・センターの開発計画である。



出典：専門家チーム

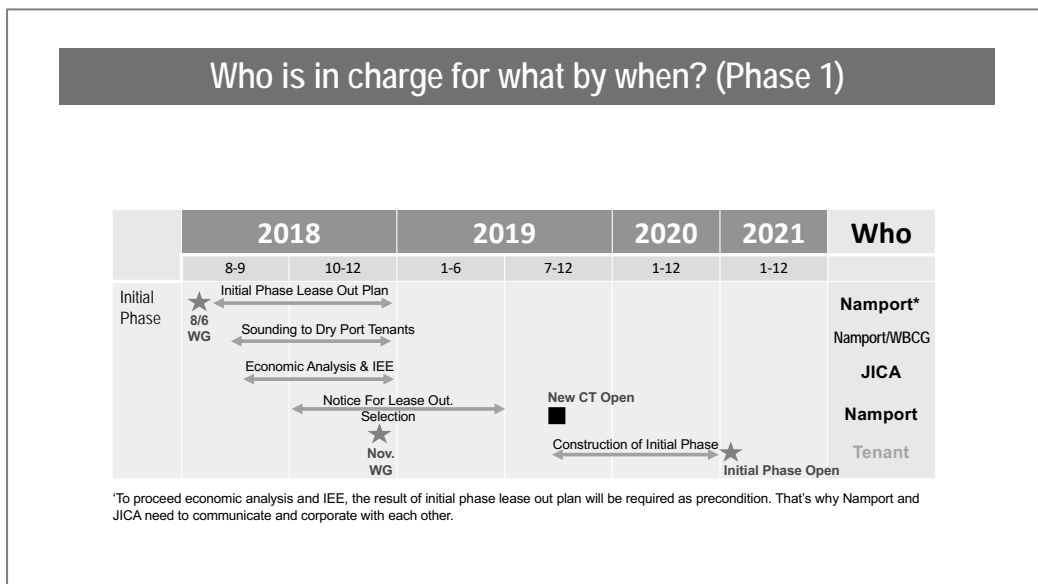
図 17：Walvis Bay 港内の物流ハブ・センターの開発計画

物流ハブ・センター開発計画の作成はプロジェクト開始当初予定したよりも進んだため、この作業項目（PDM の活動）は、フィージビリティ調査の TOR 作成から、フェーズ III 調査で作成されたプレ F/S を補完する追加コンポーネントの実施及び実施計画の作成に変更された。

フェーズ III 調査終了後、専門家チームは物流ハブ・センターWG の議論を導くためのディスカッション・ペーパーを作成し、WG 会合のプレゼンテーション資料を作成した（O-29 及び O-30）。また、WBCG による物流ハブ・センターWG の運営を支援しつつ、専門家チームは、物流ハブ・センターの整備・運用費用の概算及びキャッシュフロー分析に関するディスカッション・ペーパーを 2018 年 9 月から 11 月までの期間に作成した（O-31）。キャッシュフロー分析では土地賃貸料の違いによる投資費用回収の変化及び物流ハブ・センター整備の Namport の貨物取扱収入へのインパクトについて検討した。

また専門家チームは、ナミビアのコンサルタントを雇い、同時期に初期環境調査（IEE）を実施した（O-32）。この調査は、「物流ハブ・センターの建設及び運営には、環境管理法に記載されている「活動の一覧表」（GG 4878、GN No.29）に該当するものはない」とし、「環境クリアランス証明書の取得は要求されない」と結論づけた。

図 17 は WG 会合のプレゼンテーション資料の一部である。物流ハブ・センターの整備に向けたタイムラインと関係機関の果たすべき役割について記載している。



出典：専門家チーム

図 18：物流ハブ開発のタイムラインとステークホルダーの役割

成果 4 に関する活動

項目【4-1】：道路及び鉄道に係る優先プロジェクトに対する技術的助言・提案

コ 道路及び鉄道に係る優先プロジェクトに対する技術的助言・提案（1）
国際物流ハブ構築マスタープランにおいて、優先プロジェクトとして提案されている道路及び鉄道関連プロジェクトについて、関連省庁・組織や他ドナーが計測している交通量などのデータを参考に、需要予測の見直しやその結果に基づく必要車線数等について助言・提案を行う。

なお、ナミビア側から具体的に助言・提案が求められているのは現在のところ以下のとおり。
 ・道路プロジェクト：「Swakopmund - Karibib」間及び「Karibib - Otjiwarongo」
 ・鉄道プロジェクト：「Walvis Bay - Swakopmund」間
 ツ 道路及び鉄道に係る優先プロジェクトに対する技術的助言・提案（2）
 上記「コ」に引き続き、道路及び鉄道セクターの優先プロジェクトについて技術的助言・提案を行う。

道路整備

専門家チームは、マスタープランに関連する道路整備の情報を Roads Authority から定期的に収集した（O-33 から O-35）。表 17 は 2018 年 10 月現在の情報である。

表 17：物流ハブマスタープランに関連する道路プロジェクトの進捗（2018 年 10 月）

道路／セクション	距離	費用	備考
Swakopmund-Karibib	165km	N\$2.5 billion (minimum, Logistics Hub Master Plan)	- Usakos-Karibib：詳細設計完了 - Swakopmund-Usakos：詳細設計は中断、建設資金の目処がたち次第再開 - 建設資金の要請中（EU）
Karibib-Otjiwarongo	195km	N\$325 million (Logistics Hub Master Plan)	- Karibib-Omaruru：詳細設計完了 - Omaruru-Otjiwarongo：詳細設計は建設資金の目処がたち次第開始 - 建設資金の要請中（EU）
Muruani-Rundu	240km	-	2018/19 会計年度の維持管理工事のための調査終了
Kongola-Katima Mulilo	25km	-	2018/19 会計年度の維持管理工事のための調査終了
Swakopmund-Walvis Bay (Phase 1)	30km	N\$1,024.3 million	- 建設スケジュール：2016 年 6 月から 2019 年 10 月（40 ヶ月） - 2018 年 8 月現在で 45%の進捗 - ナミビア政府資金
Swakopmund-Walvis Bay (Phase 2)	8km	N\$25.4 million (only D/D)	- 詳細設計完了 - 建設はフェーズ 1 完成後に開始（建設資金手当て中）
Windhoek-Okahandja (Phase I)	10km	-	- 2017/18 会計年度に建設完了 - KfW 及びナミビア政府資金
Windhoek-Okahandja (Phase 4A)	28km	N\$1,085.1 million	- 建設スケジュール：2016 年 1 月から 2019 年 8 月（44 ヶ月） - 2018 年 8 月現在で 70%の進捗 - ナミビア政府資金
Windhoek-Okahandja (Section 4B)	20km	-	- 土地の補償・収用中 - 建設資金手当て中 - 概念設計及び詳細設計実施中
Windhoek-Hosea Kutako International Airport (Phase 1)	8km	N\$798.7 million	- 建設スケジュール：2016 年 1 月から 2019 年 1 月（37 ヶ月） - 2018 年 8 月現在で 51%の進捗 - ナミビア政府資金
Windhoek-Hosea Kutako International Airport (Phase 2A)	19.5km	-	- AfDB の融資： N\$ 650 million - 2019/20 会計年度から建設開始
Windhoek-Hosea Kutako International Airport (Phase 2B)	21.3 km	-	- 詳細設計完成済み - 中国無償：CNY 450 million Yuan（800-900 million N\$） - Phase 2A の後に建設開始

出典：専門家チーム

2015 年 2 月にマスタープランが完成した後、Roads Authority は優先プロジェクトに位置付けられた道路のうちいくつかの区間について詳細設計を行い、2 つの主要幹線道路（Windhoek-Okahandja 道路及び砂丘後背地の Swakopmund-Walvis Bay 道路）を建設している。WBCG は

Swakopmund から Otjiwarongo までの道路建設資金を見つけ出す役割を与えられ、専門家チームは以下の2つのディスカッション・ペーパーの作成を支援した。(O-36 及び O-37)。

- Trunk Road 2 Section 3 の登坂車線建設にかかる検討：Karibib-Otjiwarongo 間の2プラス1車線の建設の検討。
- WBNLDC の代替ルートの検討：道路がひどく傷んでいるザンビアの Wenela-Shasheke-Kazungularoute ルートを通過する代わりに、ボツワナを通過する Ngoma-Kasane-Kazungula ルートを利用することの提案¹¹。

ディスカッション・ペーパーを作成した後、専門家チームは2018年9月にWBCG及びRAと2プラス1車線の計画サイト、2018年10月にはボツワナのKasaneを経由するNgoma-Kazungula間のルートをそれぞれ現地踏査した(図19)。



Karibib-Otjiwarongo 間の2プラス1車線整備
提案地点の現地調査



ウサコスーカリビブ間の道路状況と交通状況の確認



ンゴマーカズングラ・ルート周辺の象の群れ
(チョベ国立公園内)



ボツワナのカズングラ国境でザンベジ川の渡河を
待つトラック・トレーラーの列

出典：専門家チーム

図19：道路交通改善のための現地踏査

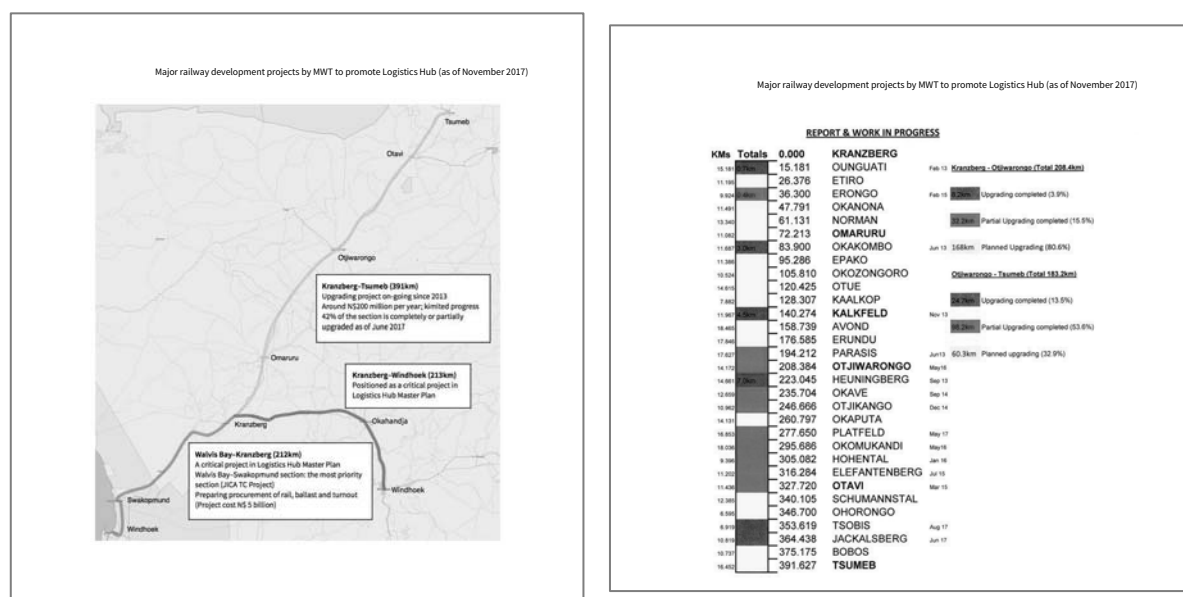
鉄道整備

MWTの鉄道インフラ管理局は、2016年10月からWalvis Bay-Tsumeb間(600km)の線路のリハビリ及びアップグレードのための調達準備をしていたが、2017年4月に公共調達法(No. 15/2015)が施行され、いったん調達プロセスを中断した。新たな調達メカニズムに基づく調達準備

¹¹ 2018年12月4日にWalvis Bayで開催された物流ハブ・フォーラムでは、ザンビア政府がNgoma-Kasane-Kazungulaルートのリハビリを開始したことが報告された。

備が整った後に再び準備を始め、Walvis Bay-Kranzberg 間の鉄道改善プロジェクトの調達プロセスが 2018 年 7 月に発表された。

専門家チームは、道路プロジェクトと同様に鉄道プロジェクトの進捗情報も収集した。マスタープランで優先プロジェクトとして位置付けられている Walvis Bay-Kranzberg 間と Kranzberg-Windhoek 間のアップグレード、それから Kranzberg と Tsumeb 間の修復とアップグレードである (O-38)。図 20 は、2017 年 11 月現在のプロジェクトの進捗状況である。



鉄道開発の進捗レポート

クランツバーグ-ツメブ間のリハビリテーション・アップグレードの進捗

出典：専門家チーム

図 20：鉄道整備プロジェクトの進捗（2017 年 11 月）

成果 5 に関する活動

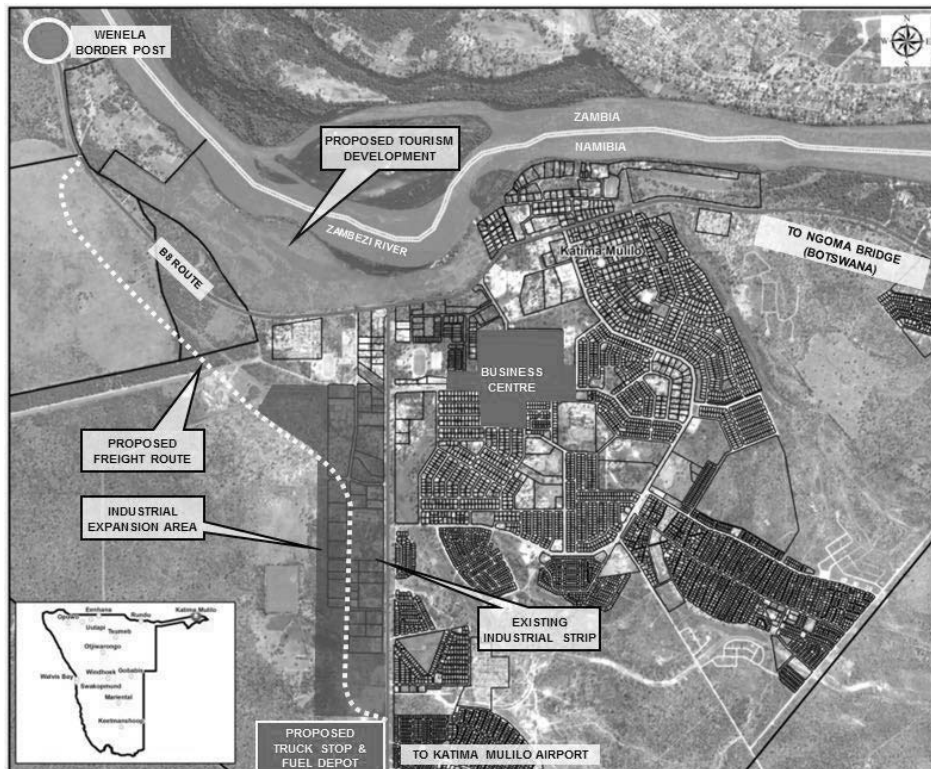
項目【5-1】：土地利用、国境インフラ、バイパス整備等総合計画策定と統合国境管理実施に向けた支援

- コ 土地利用、国境インフラ、バイパス整備等総合計画策定と統合国境管理実施に向けた支援（1）
2つの国境の町（Gobabis/Buitepos 及び Katima Mulilo）における土地利用、国境インフラ、バイパス整備等からなる総合計画の調整を技術的に支援する。
土地利用はそれぞれの地方自治体が作成し、バイパス整備は Roads Authority が作成する予定となっており、国境インフラ整備については、財務省税関局が中心となるが、その他にも内務省、農業森林省、情報通信技術省など複数の省庁が関わることが想定されている。
受注者は TWG の一つである「Integrated Border Management」などを利用して、上記関係者の意向を整理・調整する支援を行うとともに、技術的な視点から助言・提案を行う。その上で、各国境の町それぞれについて、土地利用、国境インフラ、バイパス整備等の計画をとりまとめた総合的な国境都市整備計画の作成と、マスタープランフェーズ III で準備された統合国境管理に係る提案の、ステークホルダー間での共有と実施に向けた合意形成を支援する。
- テ 土地利用、国境インフラ、バイパス整備等総合計画策定と統合国境管理実施に向けた支援（2）
上記「コ」に引き続き、2つの国境の町における土地利用、国境インフラ、バイパス整備等の計画をとりまとめた総合的な国境都市整備計画の作成とマスタープランフェーズ III で準備された統合国境管理に係る提案の、ステークホルダー間での共有と実施に向けた合意形成を支援する。
なお、2つの国境都市整備計画については 2018 年中を目標に策定することとするが、ナミビア側による土地利用、国境インフラ、バイパス整備の 2つの計画の準備状況や 2つの町の開発状況により、上記目標は変動

する可能性がある。受注者は、TWGの一つである「Integrated Border Management WG」を通じてナミビア側と議論を行い、発注者に相談しつつ、状況の変化に柔軟に対応して必要な支援を行う。

プロジェクト開始当初、ナミビア側は Mamuno、Katima Mulilo、Oshikango の3つの国境の町の土地利用・国境インフラ計画を作成することを計画していた。しかし、越境貨物輸送量が以前ほど多くなく、国境通過の問題が緩和されたために2018年2月の第2回JCCにおいてOshikangoはプロジェクトの対象から除外された。それに代わり、フェーズ III 調査で提案された貿易円滑化を促進するために、国境管理に関わる組織間の意識向上が新たな活動として含まれることになった。また、国境地点（Buitepos）と同様にGobabisの土地利用計画及び国境インフラ整備が重要であることから、Trans-Kalahari Corridorの国境地点の名称がMamunoからGobabis/Buiteposに変更された¹²。

フェーズ III 調査には統合国境管理と国境の土地利用計画のコンポーネントが含まれており、フェーズ III 調査開始前には、専門家チームはマスタープランプロジェクトの経験に基づいてWBCGに対して調査内容の技術的インプットを行った。2017年5月のフェーズ III 調査開始後、専門家チームはフェーズ III 調査チームと対話を重ねてマスタープランプロジェクトの提案内容の考え方を伝えるとともに、一連の報告書（インセプション・レポート、ステークホルダー分析レポート、プログレス・レポート1、プログレス・レポート2及び最終報告書）にコメント及び改善のための提案を行った。



出典：Final Report of Logistics Hub Master Plan Phase III Study

図 21：Master Plan Phase III で提案された Katima Mulilo の将来土地利用計画

¹² Mamuno はボツワナ側の国境の町の名称であり、Buitepos はナミビア側の国境「地点」の名称である。2010年11月から2013年10月に行われていた技術協力プロジェクト「マムノ／トランス・カラハリ国境 OSBP 導入プロジェクト」に基づいてMamunoと称していたが、ナミビア側の名称であるBuiteposを用いることとした。

フェーズ III 調査チームと専門家チームは、市街地の交通渋滞を回避するための Wenela 国境ポストと Ngoma 国境ポストへのバイパス道路の建設、及びバイパス道路沿いのトラック・ストップの開発など、Katima Mulilo の土地利用の方向性に合意した。図 21 はフェーズ III チームによって提案された Katima Mulilo の将来の土地利用計画である。

フェーズ III 調査の最終報告書は 2018 年 2 月に WBCG に提出され、4 月にその内容の発表会が行われた。フェーズ III 調査後、専門家チームは「国境都市における土地利用と国境インフラ」(O-39) 及び「より良い国境管理のためのフェーズ III 調査による提言」の 2 つのディスカッション・ペーパーを作成した。統合国境管理 WG が 2018 年 6 月に開始された後には、専門家チームは WG 会合の資料を作成した (O-41 及び O-42)。

専門家チームは 2018 年 10 月に Katima Mulilo を、そして 11 月には WBCG のマネージャーとともに Gobabis 及び Buitepos を訪問した。専門家チームは両方の国境の町で地方自治体と協議し、土地利用・国境インフラ計画の提案についてコメント及び提案を受け取るとともに、それらの自治体に対して統合国境管理 WG への参加を呼びかけた。両地方自治体の関係者は将来の土地利用・国境インフラ計画に関するアイデアに同意するとともに、WG への参加を承諾した。



Zambezi Region 知事オフィスでの会議



Wenela 国境施設の外側で国境手続きを待つ
トラック・トレーラー



Omaheke Region 評議会オフィスでのミーティング



Buitepos 国境施設における国境インフラ（職員宿舎）と
道路の整備状況

出典：専門家チーム

図 22：2018 年 10 月、11 月の国境調査

専門家チームは Katima Mulilo (Wenela 及び Ngoma) 及び Buitepos の国境地点を現地踏査し

た。輸送貨物量の増加に伴って Wenela 国境地点は他の国境地点よりもトラック・トレーラーの往来が増加している。トラック・トレーラーのための駐車スペースを拡大するとともに、平均国境通過時間を現在の 2.5 時間から Trans Kalahari 回廊の平均時間である 0.5 時間程度まで短縮することが課題として新たに認識された。また Buitepos では、国境事務所の閉鎖時間中に国境地点に到着するトラック・トレーラーに対応することが課題である。これらの現地踏査の結果は、2018 年 11 月 16 日の第 3 回統合国境管理 WG 会議で WG メンバーに報告された (O-43 及び O-44)。

2.2 プロジェクトの達成状況

2.2.1 成果

各成果の指標とその達成状況は表 18 にまとめられている。

表 18：成果の達成状況

成果	指標	達成状況
1. 「Implementing Agency」及びターゲット・ワーキング・グループが事業遂行機関として完全に機能する。	Implementation Agency の設立当初のワークプランを 2017 年第 2 四半期中までに作成する。	2017 年 2 月に WBCG が物流ハブマスタープランの実施機関であることを確認する大臣のレターが発行されたタイミングで、Implementation Agency の設立当初のワークプラン作成は完了した。
	WBCG のマスタープラン実施機関としての 5 カ年計画が 2017 年の第 3 四半期までに完成する。	2016 年 10 月に 5 カ年計画（プログラム／プロジェクト名、政策の枠組み、実施機関・開発パートナーおよび行動の一覧表からなる）を完成させた。
	支援対象のワーキンググループの第一回会合が 2018 年第 1 四半期までに開催される。	Strategic Marketing WG は 2017 年 5 月 23 日に設立され、最初の会議は同日開催された。Capacity Development WG は 2017 年 8 月 31 日に設立され、最初の会議は同日開催された。統合国境管理 WG は 2018 年 2 月 8 日に設立され、最初の会議は 2018 年 6 月 7 日に開催された。物流ハブ・センターWG は 2018 年 2 月 8 日に設立され、最初の会議は 2018 年 6 月 25 日に開催された。
2. 物流マーケティングを促進するための活動のガイドラインやノウハウに関する情報が関連省庁・企業間で共有される。	2019 年第 1 四半期までに、マーケティング戦略に関するディスカッションペーパーが少なくとも 1 種類作成される。	2017 年 9 月に物流ハブ・センターの潜在市場に関するディスカッションペーパーを作成し、WBCG 及び Namport からのコメントを受けて 11 月に最終化した。2018 年 9 月にはコールドチェーン貨物の推進に関するディスカッションペーパーを作成した。
	戦略マーケティングに関連する最初の会議は、2016 年の第 4 四半期までに開催される。	地域レベルの会議「SADC ハイレベル会合：Western Corridors Cluster」が 2016 年 9 月に開催された。
	地域物流需要プロファイルと潜在成長市場に関する最初のレポートは 2017 年までに作成され、毎年更新される。	マスタープラン調査実施後に下方修正された GDP 成長シナリオを用いて内陸 SADC 地域の貨物需要を 2017 年 7 月に再推定した。また、内陸 SADC 諸国への貨物輸送に関するディスカッション・ペーパーを作成した（2018 年 10 月）。Walvis Bay の貨物取扱量および SADC の内陸地域との間の輸送貨物に関する統計を分析し、四半期ごとにディスカッションペーパーを更新した（最新版は 2018 年 10 月作成）。
	国際物流事業を奨励する観点から、Single Window および投資促進プログラムへのインプットを提供する。	「Single Window 実施のためのワークショップ」に参加し、Single Window Project のキーパーソンとプロジェクト実施に向けての情報交換をした（2019 年 9 月）。その後、National Single Window の情報を統合国境管理 WG メンバーに共有した（2018 年 11 月）。
	ベンチマークレポート「State of Logistics in Namibia」は 2018 年から定	第 10 回輸送物流ワークショップ（2018 年 9 月）での NGCL の「State of Logistics in Namibia」レポートの発

成果	指標	達成状況
	期的に発行される。	表につきコメントを提供した。「State of Logistics in Namibia」の最初のドラフトが2018年11月に発表された。
3. 物流ハブ・センターの設置に係る目的、スケジュール、目標等が関連省庁・企業間で共有される。	物流ハブ・センター開発に関連するソフト面の調査のレビューを2018年第2四半期までに行う。	2017年7月から2018年2月までの間にマスタープランフェーズⅢ調査の物流ハブ・センター・コンポーネントの各種報告書に技術的なインプットを提供するとともに、物流ハブ・センターの目標貨物と、期待される役割および必要な施設について調査チームと意見を共有した（2017年7月、11月、2018年1月）。フェーズⅢチームが最終報告書を提出した（2018年2月）。
	プレフィージビリティスタディおよびLHC実施計画を補完するための追加要素に関するレポートが、2018年第4四半期までに作成される。	物流ハブ・センターWG開始にあたり、物流ハブ・センター開発の最初の論点をまとめた。その後もWG会議のために土地利用、Solax地域、およびTransNamib操車場の改造を含む、LHCの段階的開発計画に関するディスカッション・ペーパーを作成した。プレF/S調査を補完するための初期環境調査（IEE）およびキャッシュ・フロー分析を実施し、不フェーズⅢ調査のプレF/Sの補完調査を完成させた（2018年11月）。
4. 道路・鉄道インフラ分野の優先プロジェクトが明確化される。	「Swakopmund-Karibib間道路の改良」及び「Karibib-Otjiwarongo間道路の改良」の詳細設計の一部が、2017年までに完成する。	Usakos-Karibib間の詳細設計とKaribib-Omaruru間の詳細設計が完了した（2017年11月）。
	Walvis BayとSwakopmundの間の鉄道の改良が2018年までに着手される。	MWTは2018年7月に開催された物流ハブ・フォーラムの場でSwakopmund-Kranzberg間の鉄道のリハビリ・アップグレードのための調達プロセスが開始されたと発表した。
5. 優先国境地域における総合国境インフラ管理計画が明確化され、関連省庁・企業間で共有される。	Gobabis/Buiteposの土地利用と国境インフラの計画文書は2018年までに完成する。	Gobabis/Buiteposの土地利用と国境インフラの計画文書はフェーズⅢ調査後にドラフトされ、地方政府との協議を経て、第3回統合国境管理WG会合（2018年11月）で議論された。
	Katima Muliloの土地利用、国境インフラ、パイパス道路の計画文書は2018年までに完成する。	Katima Muliloの土地利用と国境インフラの計画文書はフェーズⅢ調査後にドラフトされ、第2回統合国境管理WG会合（2018年8月）で議論された。その後、地方政府とも意見交換した（2018年10月）。
	2018年末までに少なくとも1つのディスカッションペーパーと3つの会議議事録を作成する。	2018年11月の時点で2つのディスカッション・ペーパーと3つの会議議事録を作成した。

出典：専門家チーム

2.2.2 プロジェクト目標

プロジェクト目標（「Implementing Agency」及びワーキング・グループの政策決定や活動によって、「国際物流ハブ構築マスタープラン」が実施される。）の指標とその達成状況は表19にまとめるとおりである。

表19：プロジェクト目標の達成事項

指標	達成状況
ワーキンググループ会合は年間3回定期的に開催される。	<ul style="list-style-type: none"> - 戦略マーケティングWGの会合を年3回以上開催した（2017年5月、6月、11月、2018年1月、7月、8月、10月）。 - キャパシティ開発WG会合を年3回開催した（2017年8月、11月、2018年8月）。 - 物流ハブ・センターWGの会合を3回開催した（2018年7月、8月、10月）。

	<ul style="list-style-type: none"> - 統合国境管理 WG の会合を 3 回開催した (2018 年 6 月、8 月、11 月)。 - ステアリング委員会メンバーと WG メンバーが参加する物流ハブ・フォーラムを年 3 回開催した (2017 年 11 月、2018 年 2 月、7 月、12 月)。
2018 年までに 3 回の国内レベル、地域レベル、国際レベルの物流ハブ関連の会議の開催が支援される。	<ul style="list-style-type: none"> - 2016 年 9 月、2017 年 10 月、2018 年 9 月に国内レベルの会議「第 8 回輸送物流ワークショップ」、「第 9 回輸送物流ワークショップ」、「第 10 回輸送物流ワークショップ」の開催を支援した。 - 2017 年 9 月に国内レベルの会議「WBCG ステークホルダー会議」の開催を支援した。 - 2016 年 9 月と 2017 年 8 月に、地域 (SADC) レベルの会議「SADC ハイレベル会合：西部回廊クラスター」、「Visiting the Port of Walvis Bay」の開催を支援した。 - 2018 年 6 月にザンビア・ナミビアの両国大臣／副大臣が参加した「ナミビア - 代替貿易ルート」と題した地域レベルの会議の開催を支援した。 - 2017 年 2 月に国際 (アフリカ大陸) レベルの会議、「アフリカ回廊マネジメント・アライアンス (ACMA) の発足会議」の開催を支援した。
物流ハブ・センターのフィージビリティ調査が 2018 年までに開始される。	<ul style="list-style-type: none"> - 2018 年 9 月に Walvis Bay 港内に整備する物流ハブセンターの概念設計と TransNamib 操車場改造の詳細設計 TOR を作成した。 - 物流ハブ・センターWG 会議を 3 回開催し、開発シナリオ、初期開発計画、および初期環境調査とキャッシュ・フロー分析の実施について議論した (2018 年 6 月、7 月、10 月)。 - フェーズ III 調査チームによって実施されたプレ F/S 調査を補足するキャッシュ・フロー分析と初期環境調査 (IEE) を実施した (2018 年 11 月)。
2017 年までに少なくとも一つの道路または鉄道プロジェクトが開始される。	<ul style="list-style-type: none"> - Roads Authority はいくつかの優先道路プロジェクトを物流ハブ・コンセプトに貢献する重要なプロジェクトとして位置付け、Swakopmund-Walvis Bay 道路 (砂丘後背地) のアップグレード・プロジェクトを開始した (2016 年 6 月)。 - Roads Authority は「Swakopmund-Karibib 間の幹線道路アップグレード・プロジェクト」の Usakos-Karibib 間の詳細設計、「Karibib-Otjiwarongo 間の幹線道路アップグレード・プロジェクト」の Karibib-Omaruru 間の詳細設計を完成させた (2017 年 11 月)。 - MWT は 2018 年 7 月に Swakopmund-Kranzberg 間の鉄道のリハビリ・アップグレードのための資材の調達開始を発表した。
統合国境管理計画の構成要素に関する少なくとも 1 つのフィージビリティ調査が 2018 年までに開始される。	<ul style="list-style-type: none"> - フェーズ III 調査は Katima Mulilo (Wenela, Ngoma) 及び Gobabis (Buitepos) の国境都市と国境インフラの整備計画を作成した (2018 年 2 月)。 - 統合国境管理 WG は 2018 年 6 月、8 月、11 月に 3 回会合を開催し、Katima Mulilo と Gobabis/Buitepos の土地利用と国境インフラ開発について議論した。また、第 3 回統合国境管理 WG 会合で今後の方向性について話し合った。 - Wenela 国境施設周辺での早期の駐車場整備の必要性が確認され、Katima Mulilo の地方政府と議論した (2018 年 10 月)。

出典：専門家チーム

2.2.3 上位目標：内陸 SADC 地域への貨物輸送量

プロジェクトの上位目標、「2025 年までにナミビアを国全体として、南部アフリカ開発共同体 (SADC) 地域における国際物流ハブにする」には、2 つの指標が設定された。

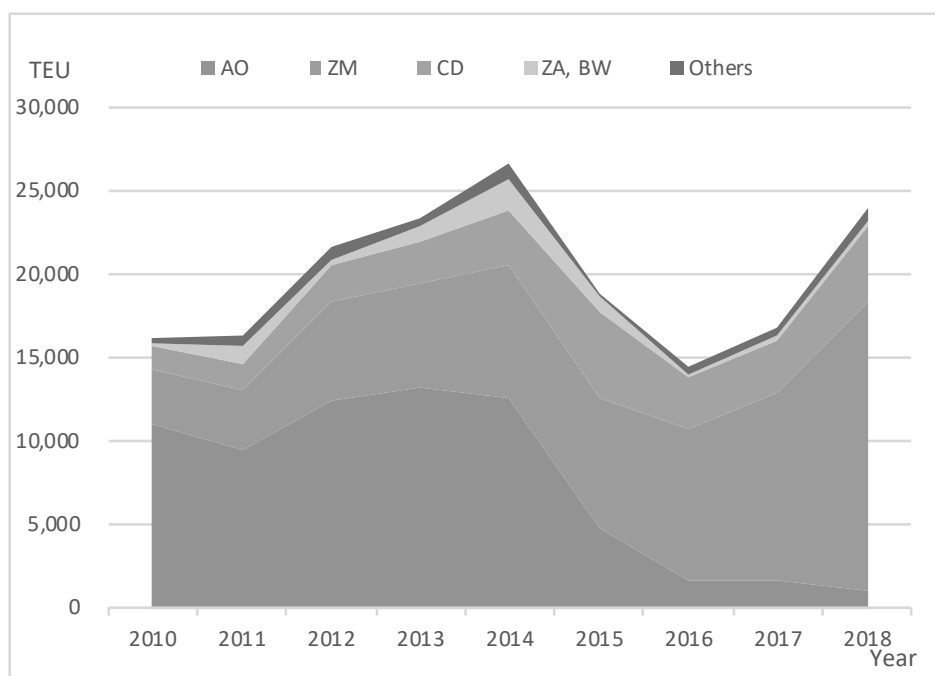
- ナミビアを通過する SADC 内陸地域へのトランジット貨物量が 2013 年の年間 80 万トンから 2025 年の年間 360 万トンに増加する。
- ナミビアを通過する SADC 内陸地域へのトランジット貨物のシェアが 2013 年の 12%から 2025 年の 20%に増加する。

これら指標の目標年は 2025 年であるが、本プロジェクトの実施期間中、SADC 内陸地域との間のトランジット貨物輸送に関して、以下のような変化が観察された。

コンテナ貨物輸送

図 23 は、2010 年から 2018 年までの WB 港と SADC 内陸地域との間のコンテナ貨物輸送の推移を示している。2018 年の数値は、同年 1 月から 9 月までの毎月の輸送量から推定されたものである。2014 年に 26,700 TEU のピーク輸送量を記録した後、資源輸出国の景気後退により 2016 年の輸送量は 14,500 TEU に低下した。特に、アンゴラとの間の輸送量は、2013 年の 13,000 TEU から 2018 年には 1,100 TEU に劇的に低下した。

一方、ザンビアへの輸送量は 2013 年の 6,300 TEU から 2018 年には 17,300 TEU へと着実に増加している。ザンビアから Walvis Bay への銅の輸送、と Walvis Bay からザンビア及び DRC への冷凍食品の輸送がこの輸送量増加に貢献している。また、ザンビアほどではないが、DRC への貨物輸送も増加している。その結果、コンテナ貨物の総量は、2018 年には 2013 年に次ぐレベルの 24,000 TEU に回復した。

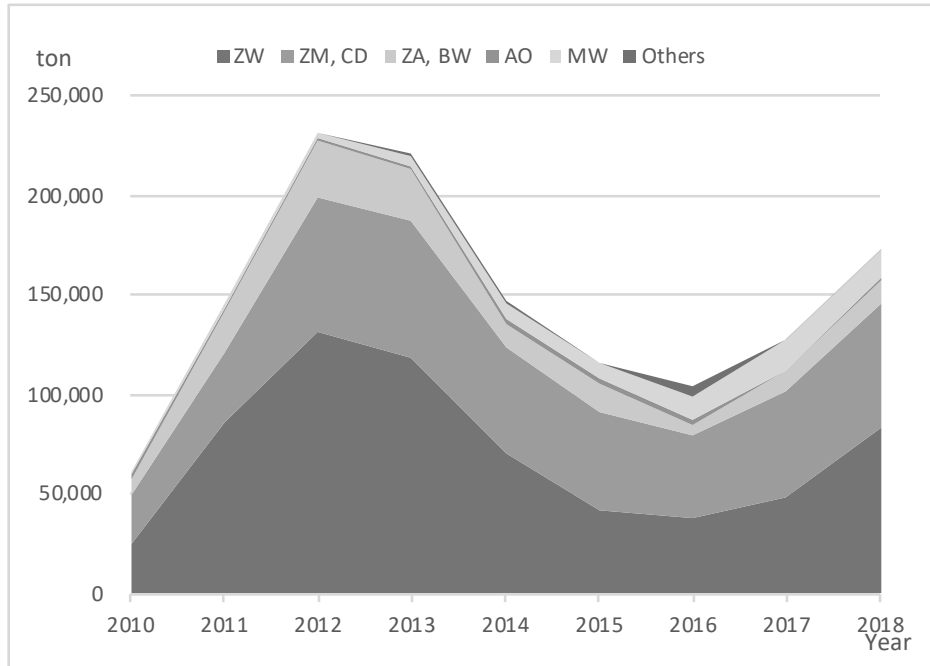


注： AO アンゴラ、ZM ザンビア、CD コンゴ民、ZA 南ア、BW ボツワナ
 出典： Namport の統計データを専門家チームが加工

図 23： SADC 内陸地域と行き来するコンテナ貨物量

バルク貨物輸送

図 24 は、Walvis Bay と SADC 内陸地域との間のバルク貨物輸送量である。その主要部分はヨーロッパ諸国からジンバブエ、ザンビアへの中古車である。バルク貨物輸送量は、2012 年に 231,700 トンのピークを記録した後、2016 年にはコンテナ貨物の落ち込みと同様に 102,600 トンに低下した。しかしジンバブエの自動車輸入の回復により、輸送量は 2017 年から回復傾向である。



注： AO アンゴラ、ZM ザンビア、CD コンゴ民、ZA 南ア、BW ボツワナ
出典： Namport の統計データを専門家チームが加工

図 24： SADC 内陸地域と行き来するバルク貨物量

トランジット貨物輸送成功の兆し

ナミビアと SADC の内陸地域間のトランジット貨物量は、2013 年と 2018 年にはほぼ同じ水準となった。ただし、この期間中に 2 つの構造変化を指摘することができる。

2013 年には、アンゴラは、Walvis Bay 港を通過するトランジット輸送とトランシップメント輸送の両方でコンテナ貨物の主要目的地だった。また、トランジット・コンテナの貨物量は、ナミビアとアンゴラ間のトランシップメント輸送を補足する程度の低いレベルであった。

近年、アンゴラへの貨物輸送は、トランジット輸送とトランシップメント輸送の両方で減少している。2015 年以降の貨物輸送量の下落は、短期的には原油価格の急激な下落に起因するアンゴラの景気後退によるものである。しかし、アンゴラにおける港湾や道路などの交通インフラの整備は、中期的にはより継続的な影響を及ぼすと考えられる。2014 年から 15 年に実施された物流ハブマスタープラン調査では、すでにアンゴラへの貨物輸送の不確実性が指摘されていた（4 ページのコラム 1 参照）。

一方、ナミビアとザンビア/DRC 間のコンテナ輸送量は、2013 年の 8,900 TEU から 2018 年の 22,000 TEU と、2.5 倍増加した。これらは、WBCG とナミビアの民間部門によるザンビアのトラック会社の誘致や、ブラジルから DRC への冷凍チキンの輸送などの共同マーケティング活動の結果である。2018 年までに、ナミビア・ザンビア間の輸送貨物の増加は、アンゴラ貨物の減少を完全に相殺するに至った。

2 番目の構造変化はコンテナ貨物がより重要になってきていることである。バルク貨物で輸送される貨物の構成の変化はほとんど見られず、Walvis Bay 港からジンバブエ及びザンビアへの中古車の輸送が引き続き主要貨物となっている。一方、Walvis Bay 港と SADC 内陸地域との間のコ

コンテナ貨物の構成は、貨物の種類やその流れの点で多様化している。コンテナ貨物は、マーケティング（可能性のある商品や出発地・目的地の発掘）の面でより多くの可能性を秘めている。

2015年から2018年までのマスタープラン実施の最初の4年間は、トランジット輸送量の増加は南部アフリカ全体の厳しい経済状況のために期待されるほどのものではなかった。しかし、ナミビアの物流部門は、同国の物流セクターをさらに発展させることに繋がる、新しいトランジット貨物を掴むことができた。ナミビアを国際物流拠点にするプロセスを加速させるためには、物流ハブマスタープラン実施のために、これまで以上に広い分野の官民の関連機関がこれまで以上に深く関与することが重要である。

2.3 PDMの改訂

プロジェクトを実施し、プロジェクト目標の達成状況が明らかになる中で、専門家チームは2017年2月の第1回JCCと2018年2月の第2回JCCにおいてPDMの改訂を提案した。それらの改定の提案は表20と表21にまとめられている。

表 20 : 2017年2月のRDM改訂の提案

項目	改定前	改定後	改定の理由
プロジェクト目標	International Logistics Hub Master Plan is implemented through policy decisions and actions by "Project Coordination Unit" and "Workings Groups".	International Logistics Hub Master Plan is implemented through policy decisions and actions by "Implementing Agency" and "Workings Groups".	Walvis Bay Corridor Group の物流ハブマスタープランにおける役割が MoA ドラフトにおいて「Implementing Agency」と位置付けられたため。
成果 1	National Coordinating Unit and "Working Groups" are fully operational.	Implementing Agency and "Working Groups" are fully operational.	Walvis Bay Corridor Group の物流ハブマスタープランにおける役割が MoA ドラフトにおいて「Implementing Agency」と位置付けられたため。
活動 1-1	Prepare initial work plan for National Coordinating Unit.	Prepare initial work plan for implementation of the International Logistics Hub Master Plan	Walvis Bay Corridor Group の物流ハブマスタープランにおける役割が MoA ドラフトにおいて「Implementing Agency」と位置付けられたため。
活動 1-2	Prepare 5-year strategic plan for National Coordinating Unit.	Prepare 5-year strategic plan for implementation of the International Logistics Hub Master Plan	Walvis Bay Corridor Group の物流ハブマスタープランにおける役割が MoA ドラフトにおいて「Implementing Agency」と位置付けられたため。
指標 1-1	The initial work plan for National Coordinating Unit will be completed by the 2 nd quarter of 2016.	The initial work plan for implementation of the International Logistics Hub Master Plan will be completed by the 2 nd quarter of 2017.	- Walvis Bay Corridor Group の物流ハブマスタープランにおける役割が MoA ドラフトにおいて「Implementing Agency」と位置付けられたため。 - すでに draft initial plan は作成しているが、MoA の締結の遅れにより、期限を 2017 年第 2 四半期に設定する。
指標 1-2	The 5-year strategic plan for National Coordinating Unit will be completed by the 3 rd quarter of 2016.	The 5-year strategic plan for implementation of the International Logistics Hub Master Plan will be completed by the 3 rd quarter of 2017.	- Walvis Bay Corridor Group の物流ハブマスタープランにおける役割が MoA ドラフトにおいて「Implementing Agency」と位置付けられたため。 - すでに draft 5-year plan は作成しているが、MoA の締結の遅れにより、期限を 2017 年第 3 四半期に設定する。
指標 2-1	The first document of marketing plan is completed by the 3 rd quarter of 2016, and updated annually.	The first document of marketing plan is completed by the 3 rd quarter of 2017, and updated annually.	MoA の締結の遅れにより、期限を 2017 年第 3 四半期に設定する。

出典：専門家チーム

表 21 : 2018 年 2 月の PDM 改定の提案

項目	改定前	改定後	改定の理由
活動 3-2	Prepare TOR for feasibility study on infrastructure development, Environmental Impact Assessment and natural condition survey, etc.	Prepare additional components to supplement the pre-feasibility study conducted in the Master Plan Phase III and LHC implementation plan.	マスタープランを実施する中で、2019年に運用開始予定の新コンテナターミナルの輸送ポテンシャルを早期に最大限利用するには物流ハブ・センターをWB港の敷地に整備し、早期にその検討を行うべきであるとナミビア政府が判断したため。
活動 5-1	Prepare integrated and harmonized plans on land use and layout of border infrastructure at Mamuno.	Prepare integrated and harmonized plans on land use and layout of border infrastructure at Gobabis/Buitepos.	Trans-Kalahari 回廊の国境インフラの改善を図るためには国境地点の Buitepos と同様に Gobabis の土地利用についても重要であるため。
活動 5-3	Prepare integrated and harmonized plans on land use, layout of border infrastructure and bypass road at Oshikango.	Stakeholders share proposals on Integrated Border Management in the Master Plan Phase III, and agree to carry out the proposals through discussions in the Working Group.	ナミビアにとっては Katima Mulilo と Gobabis の国境管理の重要性が増しており、これらの国境で短期的に解決すべき課題に集中するべきであると判断されたため。
指標 1-3	The first meetings of the Target Working Groups will be completed by the 3rd quarter of 2016.	The first meetings of the Target Working Groups will be completed by the 1st quarter of 2018.	物流ハブセンターと統合国境管理の 2 つの WG が 2018 年 2 月に設立され、それぞれの第 1 回会合が間もなく開始されるタイミングであったため。
指標 2-1	The first document of marketing plan is completed by the 3rd quarter of 2017, and updated annually.	At least one discussion paper on marketing strategy is prepared by the 1st quarter of 2019.	戦略マーケティング調査が 2018 年 11 月に終了した後に Strategic Marketing WG が最初のマーケティング戦略文書を準備することになるため。
指標 3-1	Review of logistics hub centre study will be completed by the 1st quarter of 2017.	Review of logistics hub centre study will be completed by the 2nd quarter of 2018.	Master Plan Phase III が 2018 年 3 月（2018 年第一四半期）に終了し、最終報告書のレビューが第二四半期に行われると見込まれるため。
指標 3-2	TOR on feasibility study on infrastructure development for LHC will be completed by 3rd quarter of 2017.	Documents on additional components to supplement the pre-feasibility study and LHC implementation plan will be prepared by the 4th quarter of 2018.	Master Plan Phase III の物流ハブ・センターコンポーネントのレビューの後、2018 年の第三、第四四半期にプレ F/S でカバーされていない部分の検討が行われると見込まれたため。
指標 4-1	Detailed designs on “Upgrading the Trunk Road between Swakopmund and Karibib” and “Construction of Passing Lanes between Karibib and Otjiwarongo” will be completed by 2017.	A part of detailed designs on “Upgrading the Trunk Road between Swakopmund and Karibib” and “Construction of Passing Lanes between Karibib and Otjiwarongo” will be completed by 2017.	Roads Authority は全区間の詳細設計をできるだけ早く終える予定であったが、厳しい財政状況を受けて建設費の確保できた区間から詳細設計を実施するように方針を変更したため。
指標 4-2	At least upgrade of railway line between Walvis Bay and Swakopmund will be commenced by 2017.	At least upgrade of railway line between Walvis Bay and Swakopmund will be commenced by 2018.	TransNamib の予算制約と厳しい経営状況のため、鉄道プロジェクトに遅れが見られる一方、MWT は線路、バラスト、分岐器などの調達の契約準備を進めている状況を受けて。
指標 5-1	Planning documents of land use and border infrastructure at Mamuno will be completed by 2017.	Planning documents of land use and border infrastructure at Gobabis/Buitepos will be completed by 2018.	土地利用計画は Master Plan Phase III によって間もなく完了するタイミングであった。次のステップに向かうにはステークホルダー間のコンセンサス・ビルディングがより重要であったため。
指標 5-3	Planning documents of land use, border infrastructure and bypass road at Oshikango will be completed by 2018.	At least one discussion paper and three meeting minutes are prepared by the end of 2018.	指標 5-3 は上述した活動 5-3 の変更に伴って改訂される必要があったため。

出典：専門家チーム

これら PDM の改訂の提案はそれぞれの JCC において承認された。その結果、上位目標、プロジェクト目標、成果、活動は表 3 から表 22 のように改訂された。

表 22：上位目標、プロジェクト目標、成果と活動（最終版）

上位目標	
2025 年までにナミビアを国全体として、南部アフリカ開発共同体（SADC）地域における国際物流ハブにする。	
プロジェクト目標	
「Implementing Agency」及びワーキング・グループの政策決定や活動によって、「国際物流ハブ構築マスタープラン」が実施される。	
成果	活動
1. 「Implementing Agency」及びターゲット・ワーキング・グループが事業遂行機関として完全に機能する。	1-1 「Implementing Agency」に係る設立当初のワーク・プランを作成する。 1-2 国際物流ハブ構築マスタープランの 5 カ年戦略計画を作成する。 1-3 「ターゲット・ワーキング・グループ」の役割・活動目標を明確化する。
2. 物流マーケティングを促進するための活動のガイドラインやノウハウに関する情報が関連省庁・企業間で共有される。	2-1 マーケティング・プランを策定し、その定期的な更新を支援する。 2-2 ナミビアの国レベル、SADC レベル、国際レベルの会議及びセミナーの開催や参加のための優先付け、資料作成を支援する。 2-3 SADC 地域の物流需要と、潜在成長市場に関して調査する。 2-4 国際物流業者誘致に係る「Single Window」の整備と投資誘致策に対する物流面からの情報を提供する。 2-5 ナミビア物流産業の状況をまとめた「(仮称) State of Logistics in Namibia」を定期的に配信する。
3. 物流ハブ・センターの設置に係る目的、スケジュール、目標等が関連省庁・企業間で共有される。	3-1 物流ハブ・センター開発に関連するソフト面の調査結果についてレビューを行う。 3-2 物流ハブ・センター建設に係る F/S のための環境調査・経済性検討を実施するとともに、物流ハブ・センター整備事業実施計画作成を支援する。
4. 道路・鉄道インフラ分野の優先プロジェクトが明確化される。	4-1: 優先道路整備プロジェクトに対する技術的助言・提案を行う。 4-2: 優先鉄道アップグレードプロジェクトに対する技術的助言・提案を行う。
5. 優先国境地域における総合国境インフラ管理計画が明確化され、関連省庁・企業間で共有される。	5-1: ゴバビス／ブイトポスにおける土地利用、国境インフラ等総合計画を作成する。 5-2: カティマ・ムリロにおける土地利用、国境インフラ、バイパス整備等総合計画を作成する。 5-3: 国境管理に関するステークホルダーがワーキンググループの活動の中でマスタープランフェーズ III において準備された統合国境管理に関する提案を共有し、その実施について合意する。

出典：専門家チーム

2.4 環境社会配慮

本プロジェクト自体は環境社会配慮を必要とするものではなかった。しかし、物流ハブマスタープランを実施していくにあたって、物流ハブ・センターなどの重要プロジェクトが環境社会配慮を必要とすることをナミビア側に意識してもらう必要があった。

そのような背景のもと、物流ハブ・センターWG の活動を支援するために、初期環境調査（IEE）をナミビアの環境専門家を備上して実施した。その調査の結果、物流ハブ・センターの整備・運営に関連する一連の活動の中でナミビアの環境管理法（Environmental Management Act; EMA）の規定する「List of Activities（GG 4878, GN No. 29）」に該当するものはなく、開発のための環境面からの許可（Environmental Clearance Certificate; ECC）の取得は必要ではないという結果となった。

3. ジョイント・レビュー結果

3.1 DAC 評価基準に基づいた評価結果

JICA によるプロジェクト評価は、経済協力開発機構（OECD）下の開発援助委員会（DAC）が作成した開発援助プロジェクト評価のための 5 つの評価基準（妥当性、効果、効率性、インパクト及び持続可能性）に従って評価される。また、以下に挙げられた評価基準ごとの評価結果は、本プロジェクトの事後評価を行う際のベースライン情報となる。

3.1.1 妥当性

「妥当性」は、本プロジェクトのプロジェクト完了時点における対象国の開発政策、セクター政策、および開発ニーズとの整合性の高さによって評価される。

開発政策との整合性

本プロジェクトの開発政策との整合性は非常に高い。

- 本プロジェクトは、ナミビアによる物流ハブマスタープランの実施を支援するものである。マスタープランでは、開発シナリオ、基本戦略、最重要アクション（優先投資プロジェクト、政策形成のための各種プログラム、および組織体制づくり／人材育成を含む）が提案された。
- 物流ハブマスタープラン（2015年3月）の作成は、ナミビアの第4次国家開発計画（NDP4、2012/13～2016/17）の最重要事業の一つとして実施された。NDP4では同国が「南部アフリカ地域での国際物流のリーダーとなる」ことが国家戦略目標の一つとして明記されている。同マスタープランは完成と同時に NPC に承認され、そのまま正式な国家計画文書となった。このマスタープランは、本報告書の冒頭部分にも触れられているとおり、JICA による開発計画型技術協力プロジェクトによって作成された。
- ナミビアの第5次国家開発計画（NDP5、2017/18-2022/22）においても物流産業振興は引き続き優先開発事項とされている。NDP5では「2022年までに、SADC と世界市場をつなぐ国際水準の物流ハブとなるための持続可能な交通システムを確立する」ことが国家目標の一つとして挙げられている。また、その目標達成の方法は、「物流ハブマスタープランを実施すること」と明記されている。
- ナミビア政府高官は、国際的なイベントにおいて、物流マスタープランの実行が国家目標の一つであることを表明している。一例として、2018年6月にザンビアのルサカで開催された地域国際会議「Namibia – An Alternative Trade Route」には、ナミビアとザンビアの交通・物流分野担当大臣が参加し、ナミビアの MWT 副大臣から「国際物流ハブとなることはナミビアの国家目標である」旨が表明された。

開発ニーズとの整合性

本プロジェクトの開発ニーズとの整合性は非常に高い。

- マスタープランで明らかにされたことは、提案された様々なアクションは、非常に幅広い官民の関係者の間で総合的／有機的に整合性を保つために調整しつつ実行されることが求められ、それによって初めてマスタープランが意図する相乗効果が生まれるということである。マスタープランで提案された各アクションは、官民を含む多くのステークホルダーが関与する。その一方で、それぞれの立場によって異なる優先順位を持つことが少なくない。このような不一致は、各アクションの実施に不可欠な「オール・ナミビア」としての合意形成を阻む原因となる。
- 従って、マスタープラン実施においてナミビアが最も必要とするものは、(i) 上記のような調整を行う体制を確立すること、(ii) 関係者に開発シナリオと基本戦略についての知識と理解を広めること、(iii) 行動計画づくりと実際の事業実施への参加を通じて技術的・経済的な実現可能性にもとづいて優先順位の決定を行うことができる人々を増やすことである。本プロジェクトの活動内容はこれらのニーズに応えるためにデザインされた。
- 本技術プロジェクトは、ナミビアに対する実質的なトップドナーであるドイツの GIZ の物流ハブマスタープラン実施への参画を促した。GIZ は、本プロジェクトで提案されたマスタープラン実施の枠組みがナミビアの開発ニーズに合致するものとして全面的に賛同した。GIZ はマスタープランで提案された事業／活動のうち、本技術協力プロジェクトではその直接支援の対象とならなかった事業／活動（ナミビア側の自主財源での実施が前提であったもの）について財政面／技術面からの支援を開始した。GIZ からの支援は、本技術協力プロジェクト・チームの専門家の活動との密接な調整と連携を保ちつつ実施された。

3.1.2 効果

「効果」はプロジェクト目標がプロジェクトの実施の結果として達成されたかどうかによって評価される。プロジェクト目標と成果がどの程度達成されたかについては、PDM で設定された指標によって判断する。プロジェクトの「効果」は、プロジェクト目標が達成され、かつそれがプロジェクトの実施によるものであることが確認された場合に「高い」と評価される。本プロジェクトの活動内容と成果の詳細については、本報告書の「2.2 プロジェクトの達成状況」を参照。

本プロジェクトの目的は『Implementation Agency 及びワーキング・グループの政策決定や活動によって、「国際物流ハブ構築マスタープラン」が実施される』という状況を作り出すことにあった。この目的は達成され、以下に要約するとおり、その実現において本プロジェクトの活動は不可欠であったことから、その「効果」は高かったと評価する。

- 本プロジェクトの最初期段階における成果は、調整体制を設置することと、幅広い関係者の能力向上を意図して設定された。ナミビアにはこれまで国家事業実施を国レベルで調整する

体制を持った経験はなく、そのノウハウもなかった。従って、本プロジェクトによる支援無くして、調整機関である「Implementing Agency」と課題別の検討主体であるワーキング・グループが、現在あるレベルで構築されたとは考えられない。本プロジェクトは「Implementing Agency」として NPC から指名された WBCG と協働しながら、実施機関としての立ち上がり時期に求められる「後押し」と「技術移転」を行った。それには、実施体制の枠組みの原案の準備、ナミビアに特有の現場の事情を詳細に反映した体制づくりのためのディスカッション・ペーパーの準備などが含まれる。

- 本プロジェクトにおける技術的なインプット（様々なディスカッション・ペーパー類）は、WG メンバーにマスタープランの開発シナリオの戦略的な文脈（考え方）を再認識／再確認してもらうこと、またそのことによってメンバーのモノの見方がマスタープランの考え方と整合したものとなることを意識して作成された。
- WBCG は物流マスタープラン実施機関として関係者の間で広く認知され、また、実施機関としての調整機能を果たしている。一例を挙げると、NPC は 2016 年 8 月に NDP5 の作成に着手する際に、「物流開発」に関連するセクション作成のリーダー役として WBCG を指名した。また、2017 年 2 月に NPC 担当大臣が WBCG をマスタープラン実施機関として公式に確認するレターを発出している。
- その後、WBCG は物流および輸送部門における様々な開発プロジェクトについても公認の調整役と見なされるようになった。その一例として、マスタープランの実施における様々な種類の調査を監理運営した経験を積んだことによって、MWT の鉄道インフラ管理局が AfDB の資金によって実施予定の鉄道セクターのマーケティング調査の内容に関して WBCG に相談に訪れたことが挙げられる。プロジェクト実施前は、中央官庁の MWT が半官半民の WBCG にテクニカルな相談のためにそのオフィスに来ることは考えられなかった。
- WBCG は、交通および物流部門の組織のトップ・マネージメントを任せられる人材の供給源となりつつある。たとえば、WBCG の元 CEO である Johny Smith は、現在 TransNamib（国営鉄道運行会社）の CEO である。Johny Smith が転出した後、WBCG の CEO 代行を務める Clive Smith 氏も Roads Authority の役員になっている。その一方で、このような WBCG の幹部に対する高い評価は、皮肉なことに WBCG が過負荷に苦しむ原因にもなっている。2018 年 12 月の時点で、ナミビア政府からは WBCG が追加の有能なスタッフを雇うための追加の財政的支援は提供されていない。にもかかわらず、WBCG は、その能力の高さゆえに、より多くの役割を果たさなければならない立場に置かれている。
- WBCG の「実施機関」としての立場が確立するのを受けて、WBCG は、積極的なマーケティングを加速した。例えば、ナミビアをインバウンド・ゲートウェイとして使用するようブラジルのビジネス界を誘致し、ブラジル企業によるナミビア現地法人が設立された。当面、ブラジル産冷凍品等の陸揚げ拡大が有望視されている。アウトバウンド貨物としては、ザンビアと DRC からの銅輸送の誘致を促進している。WBCG は Walvis Bay をそれぞれの商品

のサプライチェーンの中心地にすることを念頭に置いて明確にターゲットを絞ったマーケティング戦略を展開しつつある。

- 本プロジェクトの活動は、関係者間の組織を超えた協働関係をつくり出す契機となっている。まず、WG とステアリング委員会への参加とそこでの討議を通じて、それぞれのメンバーはマスタープランの意義と開発シナリオに関する理解を明確に共有するようになった。その上で、これらの会議は、さまざまな経歴を持つメンバーと意見やアイデアを共有する絶好の機会でもある（このような場はこれまで存在しなかった）。これらのことを通じて、相互の信頼と組織の境界を越えて協力する姿勢が徐々に形成されている。例えば、最近の会議の議事録では、TranNamib（国営鉄道事業者）と Namport（国営港湾事業者）との間でのより積極的な擦り合わせが行われるようになったことが示されている。
- プロジェクトの後半では、活動の重点は「計画」能力の向上に置かれた。プロジェクト・チームからの技術的インプットは、主に特定の課題に焦点を絞った「ディスカッション・ペーパー」や「テクニカル・ノート」と言った分析レポートの形をとり、WBCG と WG の両方に提供された。その内容は、WG で扱うことになる「課題の文脈を明確にする」、「問題を特定する」、「技術的および経済的に実行可能で賢明な行動計画を提案する」という分析／計画作りのプロセスを具体的に例示するものであった。WBCG と WG は、これらの文書を議論の出発点とした。また、こうすることによって WG が「戦略的計画作りの技術移転プロセス」の場として活用された。このような技術移転プロセスの有効性は、WBCG 及び WG の議長による行動計画の取りまとめスキルが向上したこと（ステークホルダー間の異なる見解を調整しながら段階的に整理するスキル）及び各種会合で独自に説得力のあるプレゼンテーションを作成するスキルが向上したことによって証明されている。

表 24：プロジェクト目的、成果、指標、主な達成内容

プロジェクト目標／成果	指標	検証の方法	主な達成内容	達成度 (%)
プロジェクト目標 「Implementing Agency」及びワーキング・グループの政策決定や活動によって、「国際物流ハブ構築マスタープラン」が実施される。	PP1: ワーキンググループ会議が定期的開催され、少なくとも年に3回開催される。 PP2: ナミビア物流ハブ関連会議が国内レベル、地域レベル、国際レベルで計3回開催される。	プロジェクトの活動進捗報告。ワーキンググループの議事録。 作成された会議資料。会議参加報告。	- 全てのターゲット・ワーキンググループにおいて、年に3回以上会議が開催された。 - 物流ハブ・フォーラムが年に4回開催された（2017年11月、2018年2月、7月、12月）。 - 国レベルのナミビア物流ハブ関連会議が3回以上開催された。 - SADC 地域レベルのナミビア物流ハブ関連会議がナミビアで2回、ザンビアで1回の計3回開催された。 - 国際（アフリカ大陸）レベルの物流ハブ関連会議がナミビアをホスト国として開催された（African Corridor	100% 100%以上

プロジェクト目 標／成果	指標	検証の方法	主な達成内容	達成度 (%)
	PP3: 物流ハブ・センター (LHC) の事業化調査が2018年までに開始される。	<ul style="list-style-type: none"> - ワーキンググループの議事録。 - その他の関連機関や民間との打ち合わせ議事録。 	<ul style="list-style-type: none"> - Management Alliance (ACMA) inaugural meeting)。 - LHC のレイアウトプラン並びに操車場改良事業の詳細計画調査 TOR が作成された (2018年9月)。 - 物流ハブ・センターWG が3回開かれ、開発シナリオ、第1期開発計画、IEE、キャッシュ・フロー分析の内容につき合意された (2018年6、7、10月)。 - 物流ハブ・センター開発プロジェクトに関わるキャッシュ・フロー分析、IEE調査が完了し、事業化に必要な分析コンポーネントが全て揃った (2018年11月)。 	100%
	PP4: 提案された道路並びに鉄道インフラ・プロジェクトのうち少なくとも1件が2017年中に着手される。	<ul style="list-style-type: none"> - ワーキンググループの議事録。 - その他の関連機関との打ち合わせ議事録。 	<ul style="list-style-type: none"> - Roads Authority は Usakos-Karibib 間と Karibib-Omaruru 間の詳細設計を2017年11月までに終了した。 - Roads Authority はその他の関連主要道路区間についても2017年中に詳細設計に着手した。 - MWT は Swakopmund-Kranzberg 間の鉄道改良のための調達プロセスを開始した (2018年7月)。 	100%以上
	PP5: 統合国境管理に関連する F/S が2018年中に少なくとも1件着手される。	<ul style="list-style-type: none"> - ワーキンググループの議事録。 - その他の関連機関や民間との打ち合わせ議事録。 	<ul style="list-style-type: none"> - マスタープランフェーズ III 調査によって Katima Mulilo (Wenela 及び Ngoma) と Gobabis/Buitepos の町と国境ポストの開発コンセプトが示された。 - 統合国境管理 WG が3回開催され、全体開発シナリオにつき合意した。また最初に取り組む課題として、空間計画を焦点とすることにつき合意された (2018年6、8、11月)。 	60% F/S 着手には至らなかったが、その準備段階としての開発コンセプトとシナリオの合意までは到達した。
成果: Output 1: 「Implementation Agency」及びターゲット・ワーキング・グループが事業遂行機関として完全に機能する。	1-1: Implementation Agency の設立当初のワークプランを2017年第2四半期中に作成する。 1-2: WBCG のマスタープラン実施機関としての5カ年計画が2017年の第三四半期までに完成する。 1-3: 支援対象のワーキンググループの第1回会合が2018年第1	WBCG のワークプラン作成に関わる各種提案書。 WBCG のマスタープラン実施機関としての5カ年計画文書。 ワーキンググループの議事録。	<ul style="list-style-type: none"> - プロジェクト実施体制についての提案が完成した (2017年2月)。 - 2017年2月に NPC が WBCG を実施期間として承認したことをもって、実施機関の設立当初の計画作りが完了したとナミビア側に承認された。 - 最初の5カ年計画完成 (2016年10月)。 - 改訂版5カ年計画完成 (2017年4月)。 - 全ての支援対象 WG の第1回会合は2018年第1四半期までに開催された。 	100% 100% 100%

国際物流ハブ構築促進プロジェクト
プロジェクト業務完了報告書

プロジェクト目 標／成果	指標	検証の方法	主な達成内容	達成度 (%)
Output 2: 物流マーケティングを促進するための活動のガイドラインやノウハウに関する情報が関連省庁・企業間で共有される。	四半期までに開かれる。 2-1: 2019年第1四半期までに、マーケティング戦略に関するディスカッションペーパーが少なくとも1種類作成される。 2-2: 戦略マーケティングに関する最初の会議は、2016年の第4四半期までに開催される。	マーケティング戦略に関するディスカッションペーパー 会議の議事録。	- 2017年9月に物流ハブ・センターの潜在市場に関するディスカッションペーパーを作成し、WBCG及びNamportからのコメントを受けて11月に最終化した。 - 2018年9月にはコールドチェーン貨物の推進に関するディスカッションペーパーを作成した。 - 地域レベルの会議「SADCハイレベル会合：Western Corridors Cluster」が2016年9月に開催された。	100% 100%
	2-3: 地域物流需要プロファイルと潜在成長市場に関する最初のレポートは2017年までに作成され、毎年更新される。	地域物流需要プロファイルと潜在成長市場に関するレポート。	- マスタープラン調査実施後に下方修正されたGDP成長シナリオを用いて内陸SADC地域の貨物需要を2017年7月に再推定した。 - 内陸SADC諸国への貨物輸送に関するディスカッション・ペーパーを作成した(2018年10月)。 - Walvis Bayの貨物取扱量およびSADCの内陸地域との間の輸送貨物に関する統計を分析し、四半期ごとにディスカッションペーパーを更新した(最新版は2018年10月作成)。	100%
	2-4: 国際物流事業を奨励する観点から、「シングルウィンドウ」および投資促進プログラムへのインプットを提供する。	関連会議の議事録。	- 「Single Window実施のためのワークショップ」に参加し、Single Window Projectのキーパーソンとプロジェクト実施に向けての情報交換をした(2019年9月)。その後、National Single Windowの情報を統合国境管理WGメンバーに共有した(2018年11月)	100%
	2-5: ベンチマーケレポート「State of Logistics in Namibia」は2018年から定期的に発行される。	「State of Logistics in Namibia」レポート。	- 第10回輸送物流ワークショップ(2018年9月)でのNGCLの「State of Logistics in Namibia」レポートの発表につきコメントを提供した。 - 「State of Logistics in Namibia」の最初のドラフトが2018年11月に発表された。	100%
	Output 3: 物流ハブ・センターの設置に係る目的、スケジュール、目標等が関連省庁・企業間で共有される。	3-1: 物流ハブ・センター開発に関連するソフト面の調査のレビューを2018年第2四半期までに行う。	物流ハブ・センターの調査に関するレビューメモ。	- 2017年7月から2018年2月までの期間に、物流ハブ・センターコンポーネントに関するレポートへの技術的インプットを提供した。 - 物流ハブ・センターでの取り扱い貨物と予想される役割および施設についてフェーズIII調査チームと協議した(2017年7月、11月、2018年1月)。 - フェーズIII調査チームが最終報告書を提出した(2018年3月)。

プロジェクト目 標／成果	指標	検証の方法	主な達成内容	達成度 (%)
Output 4: 道路・ 鉄道インフラ分 野の優先プロジ ェクトが明確化 される。	3-2: プレフィー ジビリティスタ ディおよび LHC 実施計画を補完 するための追加 要素に関するレ ポートが、2018 年第 4 四半期ま でに作成され る。	プレフィージ ビリティスタ ディおよび LHC 実施計画 を補完するた めの追加の構 成要素に関す るレポート。	<ul style="list-style-type: none"> - 物流ハブ・センターWG 開始にあたり、物流ハブ・センター開発の最初の論点をまとめた。 - WG 会議のために土地利用、Solas エリア、TransNamib 操車場の改造を含む LHC の段階的開発計画に関するディスカッション・ペーパーを作成した。 - プレ F/S 調査を補完するための初期環境調査 (IEE) およびキャッシュ・フロー分析を実施し、フェーズ III 調査のプレ F/S の補完調査を完成させた (2018 年 11 月)。 	100%
	4-1: 「Swakopmund- Karibib 間の幹線 道路の改良」お よび「Karibib- Otjiwarongo 間の 追い越し車線の 建設」に関する 詳細設計の一部 が、2017 年まで に完成する。	関連組織との 会議の議事 録。 「Swakopmund- Karibib 間幹線 道路改修」お よび「Karibibi- Otjiwarongo 間通 行車線の建 設」に関する 詳細設計報 告。	<ul style="list-style-type: none"> - Usakos-Karibib 間の詳細設計と Karibib-Omaruru 間の詳細設計が完了した (2017 年 11 月)。 	100%
Output 5: 優先国 境地域における 総合国境イン フラ管理計画が明 確化され、関連 省庁・企業間で 共有される。	4-2: Walvis Bay と Swakopmund の間 の鉄道の改良が 2018 年までに着 手される。	関連組織との 会議の議事 録。	<ul style="list-style-type: none"> - MWT は 2018 年 7 月に開催された物流ハブ・フォーラムの場で Swakopmund-Kranzberg 間の鉄道のリハビリ・アップグレードのための調達プロセスが開始されたと発表した。 	100%
	5-1: Gobabis / Buitepos の土地 利用と国境イン フラの計画文書 は 2018 年までに 完成する。	Buitepos の土地 利用と国境イン フラの計画 文書	<ul style="list-style-type: none"> - Gobabis/Buitepos の土地利用と国境インフラの計画文書はフェーズ III 調査後にドラフトされ、地方政府との協議を経て、第 3 回統合国境管理 WG 会合 (2018 年 11 月) で議論され、完成した。 	100%
	5-2: Katima Mulilo の土地利用、国 境インフラ、バ イパス道路の計 画文書は 2018 年 までに完成す る。	Katima Mulilo の 土地利用、国 境インフラ、 バイパス道路 の計画文書	<ul style="list-style-type: none"> - Katima Mulilo の土地利用と国境インフラの計画文書はフェーズ III 調査後にドラフトされ、第 2 回統合国境管理 WG 会合 (2018 年 8 月) で議論された。その後、地方政府とも意見交換し、完成された (2018 年 10 月)。 	100%
	5-3: 2018 年末ま でに少なくとも 1つのディスカ ッションペー パーと 3つの会 議議事録を作 成する。	統合国境管理 に関する提案 の実施に関す るディスカ ッションペー パーおよび統 合国境管理 WG の会議議 事録。	<ul style="list-style-type: none"> - 2018 年 11 月の時点で 2 つのディスカッション・ペーパーと 3 つの会議議事録を作成した。 	100%

出典：PDM 及び専門家チーム

3.1.3 効率性

「効率性」の良し悪しは、投入量に対する成果の達成度によって判断される。

最終的な日本側の効率性は、最終的には当初の計画よりもやや高いものとなった。

- すでに述べたように、1つの例外を除いて（総合的国境管理）、計画されたプロジェクト目標の指標の達成レベルは全て100%であった。
- 日本側の「投入」については、計画された予算内とプロジェクト実施期間内に、必要とされた全てのものが提供された。
- チームの専門家の投入については、当初の計画よりも5%多くシニアな専門家に割り当てる一方で、日本-ナミビア間の合計トリップ数を少なく調整したことにより、全体のコストとしては当初の計画よりも2.5%減少した。
- 日本側インプットが効率良く成果に結びついたのは、ナミビア側、特にWBCGが日本側からのインプットの意味/内容を理解し、それらを的確に受け止め活用する努力がなされたことによる。

表 23 : 「効率」を見る上での主な側面と「質問と回答」

主な側面		質問	回答
1	プロジェクト費用	日本側のプロジェクト費用は計画予算内に収まったか？	チームの専門家の投入については、当初の計画よりも5%多くシニアな専門家に割り当てる一方で、日本-ナミビア間の合計トリップ数を少なく調整したことにより、全体のプロジェクト・コストとしては当初の計画よりも2.5%減少した。
2	期間	プロジェクト実施期間は計画された期間内で収まったか？	プロジェクトの実施は計画されたとおりの期間であった。
3	因果関係	活動は必要なものであったか？インプットは量的・質的に適切であったか？インプットの提供時期は適切であったか？	インプットとアウトプットの因果関係は自明であった。プロジェクトのインプットがなければ、アウトプットは作られることはなかった。

出典：専門家チーム

ナミビア側の「効率性」については、良かった面とそうでなかった面があった。

- WBCGが想定していたよりもはるかに少ないリソースで、計画されていた「成果」と「プロジェクト目標」を達成したという点では「効率的」であったが、それは皮肉にもやむを得ない状況へ対処した結果である。すでに述べたとおり、ほぼ全ての成果は計画どおりに実行されたが、その一方で、ナミビア政府がWBCGに対して提供した追加のリソースは当初予定されていたものよりも大幅に少なかった。
- ナミビア政府からWBCGへの予算の追加配分については、2015年にNPC、MWT、WBCGおよび他の関係する政府機関の間で大幅に増額することで暫定合意がなされていた。しかし、実際には提供されることはなかった（2019年2月時点）。

- WBCG は、NPC によって「マスタープラン実施機関」として公式に指名されながら、それをバックアップするための政府からの追加予算配分がないという事態に直面した。これによってナミビア側の自主財源での実施が前提であった活動の予算確保が危ぶまれる事態となった。WBCG は、それに対処すべく奔走し、「戦略マーケティング調査」などのいくつかの重要な活動については GIZ から資金提供を受けて実施することとなった。また、WG の議長たちは当初想定されていた以上に各グループの運営について積極的な役割を分担することとした。そして何よりも、WBCG 自体が、マスタープラン実施のための活動を継続するためのリソースを絞り出すためにあらゆる努力をすることとなった。
- 追加のリソースの不足は、「プロジェクトが計画どおりに達成した成果に加えて、さらに先に進む機会を逃した」という観点から、プロジェクトの効率の最大化を阻んだ。WBCG とそれを支援する機関は、実際に多くの効果的な活動をし、最終的に予定された成果を達成したのは事実である。しかしながら、WG の立ち上げが当初想定していたよりもほぼ 1 年遅くなったことも事実である。「時は金なり」である。この遅れにより、ナミビアはさらに早く開発を進め、他の競合するゲートウェイ港と国際回廊にもう一步先んずるチャンスを逃したのである。

3.1.4 インパクト

「インパクト」とは、上位目標（Overall Goal）の達成レベルとそれへのプロジェクトの貢献度、政策や地域社会への波及効果、他のプロジェクトへの波及効果などを指す。本プロジェクトで設定された上位目標は「2025 年までにナミビアを国全体として、南部アフリカ開発共同体（SADC）地域における国際物流ハブにする」ことであり、その評価指標は表 24 のとおりに設定された。¹³

表 24：プロジェクトの上位目標、指標、検証方法

上位目標	指標	検証方法
2025 年までにナミビアを国全体として、南部アフリカ開発共同体（SADC）地域における国際物流ハブにする。	OG1: ナミビアを通過する SADC 内陸地域へのトランジット貨物量が 2013 年の年間 80 万トンから 2025 年の年間 360 万トンに増加する。 OG2: ナミビアを通過する SADC 内陸地域へのトランジット貨物のシェアが 2013 年の 12%から 2025 年の 20%に増加する。	- 国際貿易データ（UN Comtrade） - 通関データ（Namibia Statistics Agency）、港湾陸揚げデータ（Namport） - 国際貿易データ（UN Comtrade） - 通関データ（National Statistics Agency）港湾陸揚げデータ（Namport）

出典：専門家チーム

定義上、プロジェクトの「インパクト」は主に事後評価段階における上位目標の達成度に応じて評価される。したがって、本報告書が作成されたプロジェクト完了時点では、最新のデータが入手可能な Namport の統計を用いてインパクトの「初期の兆候」または「見込み」を記述すること

¹³ 物流ハブマスタープランが想定した 2025 年までに達成するとした長期目標の詳細については、本報告書の 6 ページの表 1 を参照のこと。

に限定される¹⁴。

プロジェクト完了時点では、以下のような具体的な「初期の兆候」が見られる。

- 2.2.3 節に記述されているように、ナミビアを通過する SADC 内陸地域へのトランジット貨物量は 2013 年と比較して多少の減少をしている。Walvis bay と SADC 内陸地域間のコンテナ貨物輸送量は、2016 年の 14,500TEU への減少を受け、2013 年の 26,700TEU から 2018 年の 24,000 TEU へと変化した。バルク貨物輸送量は 2013 年の 231,700 トンから 2018 年の 172,500 トンに減少した¹⁵。これらの原因はアンゴラへの貨物輸送量の減少である。しかし、ナミビアを通過してザンビア及び DRC (SADC 内陸地域) に入出入りするコンテナ貨物量には著しい増加が見られる。コンテナ貨物量は、2013 年の 8,900 TEU から 2018 年の 22,000 TEU と 2.5 倍に増加した。この増加の大部分は、ザンビアからの銅の輸出と冷凍魚/家禽のザンビア及び DRC への輸入であった。これらは、2015 年以来物流ハブマスタープランの実施の一環として行われてきた、ナミビアの WBCG と民間部門による共同マーケティング活動の成果である。
- ナミビアの物流ネットワークへのアクセスの良さが評価されたことによる「波及効果」と考えられる外国直接投資事例がある。2018 年 3 月、Groupe PSA (フランスの自動車製造業者) と Namibia Development Corporation (NDC) との間で、セミノックダウン・キットによる OPEL 車および PEUGEOT 車の組立工場を Walvis Bay に共同投資で建設することで合意した。同工場の輸出先は、南アフリカ関税同盟 (SACU) 諸国である (ナミビア、南アフリカ、ボツワナ、レソト、およびスワジランド)。2018 年下半期に組立が開始され、2020 年までに年間 5,000 台が生産目標となっている。
- マスタープランの実施には、短期および長期の雇用創出効果がある。マスタープランで提案されている優先インフラプロジェクトの建設による雇用創出効果は短期間で発生する。たとえば、Roads Authority は、各建設プロジェクトの労働者数をプロジェクトの月次報告書で明らかにしている。他方、物流部門の成長による長期的な雇用創出の効果は、現時点ではまだ明らかではない。

「インパクト」の「見込み」に関しては、「好機」と「脅威」の両面が考えられる。

プラスのインパクトの「見込み」としては、以下のようなものがある。

- WBCG による積極的なマーケティングによって、ブラジルのビジネス界がナミビアをインバウンド・ゲートウェイとして使用するよう誘致活動を展開した結果、ブラジルの化学製品会社がナミビアに子会社を設立した。将来的には Walvis Bay に供給拠点を設立し、SADC 地域の鉱業部門に化学製品を供給するという計画である。

¹⁴ 上位目標の指標である「ナミビアを通過する SADC 内陸地域へのトランジット貨物量」及び「ナミビアを通過する SADC 内陸地域へのトランジット貨物のシェア」の算出方法については、物流ハブ・マスタープラン報告書の Main Text 第 3 章と、Appendix の第 4 章及び第 10 章に記載している。

¹⁵ これらコンテナ貨物量とバルク貨物量は上位目標の OG1 の達成状況を簡便に把握するための代理指標である。

- ザンビア及び DRG からのアウトバウンドの銅の輸送に関しては、LME (London Metal Exchange Market) の認定保税倉庫を Walvis Bay に設立する動きがある。これは、ナミビア経由の銅輸出量をより大きく、より安定したものとする可能性がある。このような保税倉庫は、マスタープランで提案されている「物流ハブ・センター」で想定されているアンカーテナントとして立地する可能性がある。
- インバウンド輸送貨物としてより多くの冷凍魚／鶏肉を輸入する計画が進行すると同時に、Walvis Bay に大規模保税冷蔵／冷凍倉庫を設立する複数の計画案が進行中である。このような保税冷蔵／冷凍倉庫は、マスタープランによって提案された「物流ハブ・センター」で想定されているアンカーテナントとなる可能性がある。
- 南アフリカのダーバン港は、2022 年まで大規模な改修工事が行われる予定である。この改修期間中の数年間は荷役能力が減少する。このことによって、既存の港湾利用者の間では同港の混雑と通過時間の遅延に対する懸念が広がっており、ダーバン港以外の選択肢を代替案として検討するという動きが見られる。この状況は、Walvis Bay 港に「混雑のない」港湾運営を売り込む好機である。

他方、以下のような「脅威」も考えられる。

- 最も重大な脅威は、他の競合するゲートウェイ港も着々と港湾インフラを改善しつつあるという事実である。アンゴラ、タンザニア、モザンビーク、そして南アフリカの港はそれぞれに積極的な開発投資プロジェクトを計画している。これらの港が拡張と改修を完了すると、競合港は「より大きく」、「より深く」なる。そうなると、ウォルビスベイ港を他港と差別化する要素は弱まり、国際競争において一步先んじることは難しくなる。
- さらに、他の競合ルートはインフラの改善後に今以上にマーケティング活動を強化する可能性が高い。

マスタープラン実施のインパクトをより深く、より大きくする上で最も大切なのは、タイミングを逃さないことである。ナミビアは、すばやくかつ確固たる信念を持ってマスタープランを実施し、あらゆる側面で国際基準に照らしたベストプラクティスを適用することによって、「一目で素晴らしい」とわかる状況を作り出す必要がある。残された時間に余裕はない。「ナミビアには国際基準は無理、何故ならば…」などという無駄な言い訳を考えることに時間を費やしてはならない。

物流ハブマスタープランの実施をさらにスピードアップするためには、「オール・ナミビア」の一員として行動する人々の底辺を広げる必要がある。そのためには、NDP4 と NDP5 に明記されている物流ハブマスタープラン実施の国家戦略としての意義について、ステアリング委員会とワーキング・グループのメンバー以外の関係者にも広く認識してもらい、かつその実施に対するサポートを取りつけることが求められる。

3.1.5 持続性

「持続性」は、「Implementing Agency」である WBCG と「ワーキング・グループ」による政策決定および政策実施を通じて、物流ハブマスタープランの実施が継続される可能性の高さによって判断される。これは、「実施機関」としての WBCG の持続性に大きく左右される。WBCG は、「ワーキング・グループ」を積極的かつ効果的に維持し、さまざまな利害関係者間の協力を調整し、現場レベルのニーズと提案を（NPC と MWT と協力しつつ）より高い政策決定レベルに伝えるという中核的な役割を担っているからである。WBCG の実施機関としての「持続性」は、主に、WBCG に対する「政策レベルからのバックアップがあるか」、「組織体制が十分であるか」、「スキルが十分にあるか」および「活動資金が十分であるか」という要素によって決定される。

現時点での「持続性」の見込みは、「中程度」である。現時点では、上記決定要素はいずれも WBCG が実施機関としての運用の初期段階に辛うじて到達するのに精一杯の水準にある。今後、マスタープランが本格的に推進されるためには初期段階の達成レベルでは不十分であり、事業展開の拡大に合わせて WBCG の機能をスケール・アップする必要がある。それには、WBCG の人的資源基盤を数と技術水準の両方の観点から拡大強化するための追加予算が必要である。

- プロジェクトの完了時点で、WBCG は実施機関として機能するために利用可能な全てのリソースを絞り出すために、「レッドゾーン・レベル」をはるかに超えて業務を遂行している。ワーキング・グループの調整役を増員するための追加のマンパワーを確保することなく、WBCG が実施機関としての業務を継続しなければならない場合、WBCG が人的・財政的に疲弊し「燃え尽きる」リスクがある。
- マスタープランの実施が NDP5 で述べられているように国家的戦略事業であるならば、ナミビア政府には、ワーキンググループ運営強化のために熟練した常勤の人員を雇うための追加予算を WBCG に提供する責任がある。
- マスタープランが完成した直後に比べて、それぞれの関係省庁や組織は、反応が鈍くなっているという懸念がある。2015 年に物流ハブマスタープランが完成してから約 4 年が経過した。この間に、大臣、副大臣、常任秘書など、マスタープランの策定プロセスに直接関係した多くの高官が異動となり、マスタープランに馴染みのない人々と交代したことが影響していると推測される。
- WBCG（特に今後増員される新人）、ワーキング・グループ、およびその他の関連組織に対する技術移転を拡大するために、JICA と GIZ による共同作業など、国際的な専門家の外部支援を継続して受けることも推奨される。また、国際的な専門家の関与は、マスタープラン実施に対する注目度を大きく高めるアナウンスメント効果があり、その国家的意義をより広くかつ深く認識してもらうきっかけとなる。

3.2 活動実施やアウトプットに影響を与える主要素

3.2.1 NPC と WBCG の間の合意覚書（Memorandum of Agreement）の調印の遅れ

問題点：

- WBCG を「物流ハブマスタープランの実施機関」にするための NPC と WBCG との間の合意の覚書（MoA）の作成は、司法長官による法的チェック・プロセスを含め、2016年8月には完了していた。しかしながら、それから2年以上たった現在に至るまで、この MoA は NPC の次官と WBCG の CEO のサインによって締結されることはなかった。この予想外に長いプロセスは、実施機関の機能を正式に WBCG に委任するのに著しい遅れと、ワーキング・グループの設立の遅れをもたらした。
- 締結が遅れる（結局は実現しなかった）ことから予想された懸念事項は、(i) マスタープランを実行するための WBCG への予算配分が難しくなること、(ii) WBCG と省庁および関連組織との調整が始められないこと、および (iii) 閣議レベルでのより高い意思決定が必要な場合に作業部会での議論の結果を閣議レベルに報告するためのメカニズムの確保ができないことであった。
- NPC と WBCG は、マスタープラン調査の時に設立された運営委員会(ステアリング委員会)が上記 (ii) と (iii) のために機能することを決定し、ステアリング委員会からの要請という形で最初の2つのワーキンググループが設置された(戦略マーケティングとキャパシティ開発)。このように、省庁と関係機関との調整や上位レベルの意思決定システムとの調整ボトルネックはある程度解決された。
- その一方で、予算の問題は依然として解決していない。NPC、MWT および WBCG の間の合意に基づき、MWT は 2018/19 年度予算計画の中でマスタープラン実施に必要な予算を組み込んだ。しかし、財務省は厳しい財政状況のため、予算を承認しなかった。

ナミビア側によって実行された対応策：

- 2017年2月、WBCG を実施機関とすることを承認する書簡が NPC 大臣から WBCG に发出された。これにより、WBCG は政府を代表するマスタープラン実施機関としての正式な地位を得た（予算措置については言及なし）。
- WBCG と GIZ は、GIZ が2人の専門家（ファイナンス専門家と物流専門家）を派遣することについて検討。そのうち、ファイナンス専門家（Manager : Project & Funding）が WBCG に派遣された（人件費は GIZ と WBCG が折半）。
- ステアリング委員会が 2018年5月31日に開催され、WBCG はステークホルダー間の調整の強化と予算の作成の観点から、それぞれ NPC と MWT にさらなるコミットメントを要請した。MWT からは、同省の予備予算からマスタープラン実施予算の一部を工面する準備をしているとの説明があった。

- NPC は、内閣に対して NPC と WBCG 間の MoA 締結を承認するよう引き続き要請し、承認する上で問題となる点があれば修正する用意がある旨を伝えた。しかし、2018 年 10 月現在、「MoA オプション」は何らかの理由¹⁶で実行不可能であると考えられている。
- NPC、MWT およびその他の関連組織は、財政的支援や人的資源支援を含む WBCG への即時支援を強化するための方策を模索し、アドホック・ベースではあるがサポート人員を提供した。
- MWT は、アドホック・ベースでイベント開催費用について予備予算から支援した。
- NPC、MWT およびその他の関連組織は、物流ハブマスタープランの進捗状況を大臣、副大臣、次官などの高官に説明する機会を設け、物流ハブ・フォーラムなどのイベントへの参加を促し実際に何人かの参加が実現した。
- 2018 年 7 月、WBCG は、WG 議長が各 WG の調整役／事務局としての機能も一部分担するよう提案し、全ての議長の合意を得た。これにより WG はより積極的に運営されるようになった。
- また、2018 年 7 月に、WBCG は、マスタープランの実施における活動に対し、より直接的で主導的な機能を果たすべく、2 人の管理職レベルのスタッフ（WBCG で他の活動も担当している）を配置することを決定した。この決定はプロジェクトの実施にかなりの推進力を与えたが、それはまた WBCG をその限界まで「人員を絞り出す」状況に置くことにもなった。

日本側専門家によって実行された対応策：

- JICA 専門家チームは、WG の運営管理について WBCG を支援し、必要に応じてステアリング委員会メンバー／WG メンバーを可能な限り訪問し、情報共有を支援した。また、関係者間の協働や調整を促進するために、そのロードマップとなるマスタープラン実施スケジュールと WG の進捗に関する文書の作成を支援した。

¹⁶ MoA が承認されなかった直接の原因は、現首相がその承認を反対しているからである。公にされている反対理由は「政府機関ではない WBCG に実施を委託するのは筋違いである」という建前論で、それ以上の説明はない。そもそも、半官半民である WBCG に委託するというアイデアは大統領府直属の国家計画担当機関である NPC と公共事業実施の元締め官庁である MWT から「現状の政府機関ではノウハウも調整能力もなく実施スピードも遅くなってしまふ」として提案されたものであるため、「政府機関が直接実施すべし」との建前を主張する首相とは出口のない水掛け論に陥ったようである。

ナミビアの法制上、首相には物流ハブマスタープランの実施方法について直接主管する権限はない。内閣の長はあくまで大統領であり、経済開発関連 4 省庁が合意すれば通常の経済開発事案は承認されることとなる。MoA の原案はすでにこの 4 省庁の大臣からの内諾を得ていた。しかしながら、MoA の法的なチェックをした司法長官からのコメントで『政府の活動の委託先は本来複数の候補による「競争入札」で選定されるべきところを、諸事情から WBCG への特命随意契約の形をとるのは例外処置であり、そのような例外には閣議の承認が必要』というコメントがついたため、首相も閣議の一員として承認を求められたのであった。現首相は与党 SIAPO の長老達とのつながりが強く、政治的に非常に有力で、次期大統領と目されている。このことから、理由は何であれ、一度反対を表明してしまった首相をこれ以上説得することについては、「次期大統領のメンツを潰し不興を買う」可能性があり、政治的なリスクが高いと考えられている模様である。

3.2.2 財政状況の悪化によるインフラ開発プロジェクトの遅れ

問題点：

- GDP に対する公的債務の割合は、近年急速に悪化している。2013 年の 24.2%から 2016 年には 43.1%（予測）に増大した（2016 年 12 月の IMF 第 4 条報告書）。そのため、政府は政府支出、特に公共投資支出を引き締め始めた。その影響によって一部のインフラ開発プロジェクトでは建設工事の遅延が見られる。
- Roads Authority によれば、Walvis Bay–Swakopmund 間の砂丘裏の道路の改良工事は予算不足のため遅れており、建設スケジュールは予想よりも約 100 日遅れている（2018 年 6 月）。
- Swakopmund–Otjiwarongo 間の道路改善プロジェクトの詳細設計がいくつかのセクションで始まっているが、予算の制約のために改善工事のスケジュールが明確ではない。
- 鉄道インフラ管理局は、2016 年 10 月に Walvis Bay–Kranzberg 間の鉄道、バラスト、分岐線を調達するための契約書を作成している。総局は、AfDB ローン（総額 4 億米ドル）から 13 億ナミビアドルの割り当てを見込んでいるが、総プロジェクト費用（50 億ナミビアドル）はカバーされていない。

ナミビア側によって実行された対応策：

- Roads Authority は、Walvis Bay–Swakopmund 間、Swakopmund–Otjiwarongo 間の道路改修プロジェクトを優先案件として位置付け、可能な限り資金を配分した。
- 鉄道インフラ管理局は、Walvis Bay から Kranzberg への区間の修復とアップグレードを優先案件として位置付け、AfDB ローンからの資金を確保した。

日本側専門家によって実行された対応策：

- 専門チームは MWT、Roads Authority、TransNamib と密接に連絡を取り、重要プロジェクトの進捗状況を把握する一方で、物流ハブマスタープランにおける優先プロジェクトへの投資の重要性を説明するための文書/プレゼンテーション資料を作成した。

3.2.3 物流ハブ構想実現に向けての気運／勢いの維持

問題：

- 4 つのワーキンググループ（戦略マーケティング、キャパシティ開発、物流ハブ・センターおよび統合国境管理）が設立され、マスタープランの関係者は増加しつつあるが、一部の WG メンバー（候補）については、マスタープラン作成のプロセスに直接関与した経験がない。したがって、物流ハブ構想を説明し、マスタープラン実施への関与を促進する必要がある。
- マスタープラン調査時点から物流ハブ構想プロジェクトに参加しているステアリング委員会と WG のメンバーのうち何人かは、各組織の定期的な人事異動によって交代となった。ま

たその際に、各組織から新しいメンバーが割り当てられていないことも見受けられた。物流ハブ構想実現にむけての気運／勢いを維持するためには、新たなメンバーに対して物流ハブマスタープランの背景とその構想を十分に説明することが求められた。

- **WG** 会合での提案と提言は、最終的には関係省庁によって実施されなければならない。しかし、一部の **WG** メンバーには、それぞれの所属する省庁で十分な理解／支持が得られていないのではないかという懸念がある。2015 年の物流ハブマスタープランの完成から約 4 年が経過し、大臣、副大臣、次官など、マスタープランの策定プロセスに直接関係した多くの高官が異動となったことが影響している。
- 最も注目に値するのは、2018 年 2 月初旬に国家計画委員会（NPC）担当の大臣と NPC の次官が同時に交代したことである。マスタープランのコンセプトを最もよく知っている NPC のトップ 2 人が NPC を去ったことになり、今後の影響に留意する必要がある。
- NPC は、マスタープランの実施のために副次官（Deputy PS）が議長を務めるステアリング委員会を組織している。ステアリング委員会は、様々な政府機関や開発パートナーを調整するという主導的な役割を担っているが、その構成メンバーは「局長」レベルまでに限定されている。物流ハブ構想実現を推進するための気運／勢いを高めるためには、物流ハブの概念と物流ハブマスタープランの進捗をトップレベルの高官に再度説明し、理解を深めてもらう必要がある。
- JICA 技術協力プロジェクトの開始時に、物流ハブのコンセプトを推進するための提言を閣僚レベルに説明するためのチャンネルとして、貿易経済開発関係閣僚委員会に報告することが合意されている。しかし、このチャンネルは十分に活用されていない。JICA 技術協力プロジェクトの着手時に WBCG が物流ハブ構想とマスタープラン実施について閣僚委員会メンバーに報告したが、その後進捗状況を直接内閣レベルに報告する機会は設けられなかった。

ナミビア側によって実行された対応策：

- 省庁および関係機関は、ステアリング委員会および **WG** メンバーが異動となった場合は、できるだけ早く新しい後任メンバーを任命することを確認した。
- WBCG は、物流ハブ開発の背景、その概念及び **WG** の役割を新しいステアリング委員会及び **WG** メンバーが着任する度に説明した。
- 省庁および関連組織は、物流ハブマスタープランに含まれる優先プロジェクトおよび活動の進捗状況に関する最新情報をこれまで以上に迅速かつ確実に提供／共有した。

日本側専門家によって実行された対応策：

- 専門チームは、物流ハブ開発コンセプトと **WG** の活動の背景を説明するための文書とプレゼンテーション資料の作成につき WBCG を支援した。また、新しく就任したステアリング委員会メンバーと **WG** メンバーを個別に訪問し、物流ハブのコンセプトと **WG** の活動につい

て説明した。

- 専門家チームは、それぞれの WG の議論を促進するために、ディスカッション・ペーパーの形で技術的なインプットを提供した。プロジェクト／プログラム実施に関する問題が「現場」での問題に焦点を当てているときには、議論がより活発になることが確認された。
- 専門家チームは、WBCG と話し合いながらマスタープラン実施の進捗状況を説明するマトリックス資料を作成した。

3.3 プロジェクト・リスク・マネジメントに係る評価

3.3.1 リスク管理の結果

- 上記のとおり、ナミビア側、とりわけ WBCG と日本側専門家チームの取った対応策の結果、プロジェクトは実施スケジュールの遅れを取り戻し、「追加の人員を雇用するための追加予算がない」という予期せぬ状況に対応することができた。
- ナミビア側が自主財源で実施するという前提のもと、本プロジェクトの直接支援の対象に含まれなかったいくつかの重要な活動に対して、ナミビア側の予算不足を補う形で、GIZ が資金と技術支援を提供した。
- 以上の対応によって、最終的には本プロジェクトの成果は、ほぼ全て目標のレベルに達した。
- しかしながら、ここで忘れてはならないことは、WBCG への過度な負荷がかかっているという事実である。WBCG は、実施機関としての役割を果たすために利用可能なすべての資源を絞り出し「レッドゾーン・レベル」を超えた状況で業務を続けている。追加のマンパワーを確保せずに、現状のまま WBCG が実施機関の役割を継続しなければならない場合、WBCG の人員が「燃え尽きる」ことによって活動が維持できなくなるリスクがある。

3.3.2 類似案件の教訓の活用

事前評価報告書に記載されている類似プロジェクトの評価結果及び教訓(利用)については、JICA「ダルエスサラーム交通改善能力強化プロジェクト」を参考にした。

- 「ダルエスサラーム交通改善能力強化プロジェクト」は、「モニタリングと調整機関」の制度と能力構築を伴うマスタープランの実施を支援するプロジェクトとして設計されているという観点から、本プロジェクトと類似性が高い。
- より具体的には、本技術プロジェクトは、モニタリングシート、進捗報告書、およびプロジェクト完了報告書を作成するフォーマットとして、「ダルエスサラーム交通改善能力強化プロジェクト」で使われた書式／方法を踏襲した。

3.4 教訓

上記の説明に基づいて本プロジェクトから導き出された教訓は、以下に要約されたとおりであり、将来の類似プロジェクトを実施する際に参考になると考えられる。

教訓 1：相手国側が「何をしたいのか」について明確に応えること。

本プロジェクトの最も重要でユニークな特徴は、先行したマスタープランにおいて提案された優先プロジェクトおよび活動から選択された特定のプロジェクト／活動実施だけに絞り込むのではなく、マスタープラン全体の実施を支援するという立場をとったことである。これは、明確な意図を持ってそのようにデザインされたのであった。なぜならば、マスタープラン策定の過程で明らかになったナミビアの抱える最も深刻な問題は「ナミビアでは組織間の協議が全くない」という事実であったためである。異なる組織間のこのような「協調や協力の欠如」はナミビアだけでなく、他の多くの国々でもよく指摘される。しかしながら、日本の技術協力プロジェクトという形でこの問題に直接的かつ真正面から取り組むことは稀である。にもかかわらず、このような形で案件が形成されたのは、ナミビア側の強い要望があったからである。

マスタープランの実施のために「調整機関」を設置するというアイデアを出発点として本プロジェクトが実施されたのは、マスタープラン・プロジェクトにおけるナミビア側カウンターパートに、マスタープラン実施のためには調整機関が必要不可欠であるという強い意志（危機感）があったからである。実際のところ、この「調整機関を設置する」というアイデアを、マスタープランの提言に含めることを最初に提案したのは、NPC の最高政策決定レベルであった。NPC は、マスタープランチームの直接のカウンターパートであった WBCG が政府および民間組織の両方を幅広く調整する働きぶりを高く評価し、WBCG を強化し「調整機関」とすることを提案した。

教訓 2：ワーキング・グループで扱う事柄は、早急に解決が望まれる具体的な問題の解決に絞ること。

ワーキング・グループで扱う事柄は、早急に解決が望まれる具体的な問題とその解決策を見つけることに絞ることが重要である。ワーキング・グループは、現場で物事を扱う関係者の経験と知識を動員するために効果的なプラットフォームであることが確認された。これまで、幅広い見解を共有しつつ協働で解決策を模索する機会ほとんど存在しなかった。注意すべきことは、扱われる議題があまりにも教科書的または学術的すぎる場合、ワーキング・グループのメンバーは興味を失い、会合での議論も低調になるという点である。

教訓 3：実践を通じて学ぶこと。

計画立案のスキルを向上させる方法として最も効果的なのは「実践を通じて学ぶこと」である。計画作りとは「開発事業のうち何を最初にやるべきであるか」を考えることであり、そのためには「戦略的優先度」と「実行可能性」がどうやって決まってくるのかについてよく理解している

人材が求められる。したがって、そのようなスキルを持った人材のベースを広げることが非常に重要である。本プロジェクトは、様々なアクション・プラン作りへの取りかかりの部分を支援するための技術的インプットとして「たたき台」としての「計画作りパッケージ」を提供した。その上で、ナミビア側のメンバーが「たたき台」をもとに分析／検討を引き継ぎ、自らの言葉と考えてアイデアを発表できるようになることが重要である。専門家チームは技術的なアドバイザーとしてこれをサポートする立場に立つことが求められる。本プロジェクトでは WBCG や各 WG 議長が自ら計画づくりを行えるようになってきており、このようなアプローチは、ナミビア側メンバーの責任感と使命感を高めるのにも効果的であることが確認された。

教訓 4：忍耐強く、かつ、柔軟に対応すること。

技術協力プロジェクトの実施においては、プロジェクトチームの権限やコントロール可能な領域を超えて、大小の遅れの要因が発生する。このことは、実際の現場での事業／活動実施を含むプロジェクトでは珍しいことではない。そのような場合は、第 1 に、「忍耐強く」状況を観察し事態を正確に理解することが重要である。第 2 に、その要因を取り除くことが難しく、元のスケジュール通りの進行を維持するのは不可能（無意味な消耗と軋轢が生じる）と判断される場合には、原計画にこだわることなく（プロジェクト目的が損なわれない限り）、カウンターパートと綿密に協議した上ですぐに次善の策または代替案を検討することで対応すべきである。

教訓 5：可能な限り頻繁に各地に点在する現場を視察すること。

百聞は一見に如かず。現場では、多くのことが起こっていて、その状況は至るところで変化している。したがって、遠隔地であっても、できるだけ現地を訪問し、現場で何が起きているのかを確認し続けることが重要である。本プロジェクトでは、貿易状況などの変化に民間が対応しようとする中で、国際物流のやり方が、それまで予想していなかった方向に非常に急速に変化／発展したケースも確認された。また、そういった最新の変化を把握する上で、地元の民間部門と良好な信頼関係を築き、情報収集チャネルを確保しておくことも非常に重要である。

教訓 6：活動記録の蓄積と整理。

プロジェクト実施の関係者間での情報の共有は、プロジェクトの信頼と効率的な運営を築くための鍵である。共有すべき情報には、議事録、テクニカルノート、ディスカッションペーパー、プレゼンテーション資料、ワーキンググループのメンバーリストなどが含まれ、情報量は膨大なものとなる。本プロジェクト完了時点では、まだ準備段階に止まっているが、優れたセキュリティとアクセス制御手段を備えたクラウドサーバーを使用することを検討すべきである。

教訓 7：検証可能な指標は実際のアウトプットに密接に関連したものに設定すること。

「検証可能な指標」を設定する際には、定性的側面だけでなく定量的達成度を表す指標を設定す

ることが有効である。例えば「土地利用計画はワーキンググループで2018年12月までに議論される」と言う代わりに、「少なくとも2つのディスカッションペーパーがワーキンググループで発表され、2回分の議事録が2018年12月までに作成される」と設定すべきである。これにより、プロジェクトの専門家、カウンターパート、その他の関係者間で、一定期間内の作業負荷や「やるべきこと」の具体的なイメージを共有することができるようになる。

4. プロジェクト終了後の上位目標達成の見込み

4.1 上位目標達成の見込み

本プロジェクトの「上位目標」は「2025年までにナミビアを国全体として、南部アフリカ開発共同体（SADC）地域における国際物流ハブにする」ことである。「3.1.4 インパクト」で詳細に説明したように、この「上位目標」の達成に向けて具体的な動きが始動しつつある。次の段階の課題は、その初期的な動きを拡大するために、マスタープラン実施をスケールアップ/スピードアップすることにある。

- マスタープラン実施の初期段階は予定とおり完了した。これは、マスタープラン実施の基礎となる組織制度づくりの第一段階が完了したことを意味する。また、重要なインフラの開発プロジェクトの多くはすでに着手されている。本プロジェクトの実施は、この第一段階の完了に貢献した。
- 民間の動きを見ると「上位目標」の達成に向けて具体的な動きが始動しつつある。ナミビアを通して SADC の内陸地域（ザンビア及び DRC）に出入りするクロスボーダー貨物量には著しい増加が見られる。このクロスボーダー貨物量は、2013年から2018年の間に2.5倍に増加した。また、Groupe PSA（フランスの自動車製造業者）と Namibia Development Corporation（NDC）は、セミノックダウン・キットによる OPEL 車および PEUGEOT 車の組立工場を Walvis Bay に共同投資で建設することで合意した。同工場の輸出先は、南アフリカ関税同盟（SACU）諸国である（ナミビア、南アフリカ、ボツワナ、レソト、およびスワジランド）。これらの動きは、国際的なプレーヤーが「ウォルビスベイ港とナミビアを通る回廊」を物流ルートとして高く評価し、サプライチェーン基盤をナミビアに置くと判断するケースが実際に現れつつあることを示している。
- 次の段階の課題は、民間に見られる初期的な動きを拡大するために、マスタープラン実施をスケールアップ/スピードアップすることにある。そのことによって2025年までに上位目標を達成するためには、実施機関（WBCG）の運営能力を拡大するために追加の財源と人的資源を投入することが必要である。

4.2 上位目標達成のためのナミビア側の行動計画及び実施体制

既存の実施体制と行動計画は有効であった。ただし、以下の点から、今後必要とされる水準にはまだ達していない。

- 第1に、当初想定されていたように、WBCG 内の担当人員を追加/拡大する必要がある。これは、マスタープランの「スケールアップ」および「スピードアップ」の実施にとって「必須」である。

- 第2に、ステアリング委員会から貿易経済開発関係閣僚委員会へのリンクを再確立するために、定期的な報告制度を導入するなどのテコ入れが求められる。これは、より高い政策決定レベルのナミビア政府によるコミットメントを再確認する上でも効果的と考えられる。
- 第3に、ワーキング・グループ・レベルでは、行動計画の策定と実施の能力をさらに向上することが必要である。各ワーキング・グループは、新たな課題や目標を設定しつつあるが、今後は、それらの問題解決によって目指す成果をさらに具体的な数値目標として明確化し、その達成のためには、誰が、いつまでに、何をすべきか、という具体的な行動計画にまで落とし込む必要がある。

4.3 ナミビア側への提言／提案

上記 4.2 の内容に基づくナミビア政府に対する提言は以下のとおりである。

次の段階に進むための追加のインプットの提供：マスタープランの「スケールアップ」と「スピードアップ」の実施。

- MWT は、WBCG がマスタープラン実施業務を遂行するための追加の予算配分を確保すること。
- NPC は、貿易経済開発関係閣僚委員会への定期的な報告チャンネル確保し、物流ハブマスタープランの進捗の報告のためのスケジュールを設定すること。
- WBCG は、大規模な活動を迅速に運営する機能を確立するために、十分な数と質の人員を配置したマスタープラン実施専任の「ユニット」を設立すること。

人的なクリティカル・マスの構築：マスタープランの実施において、「オーナーシップ」を持つ関係者の数と範囲の両方を拡大する。

- まだ取り組みが始まっていない未解決の問題に対処するために新しいワーキング・グループを立ち上げること。マスタープランの実施が進むにつれて、対処すべき問題がより多様化／細分化されることが予想される（既存のワーキンググループから派生するものを含む）。
- WBCG は、ワーキン・グループのメンバーの範囲を超えて、マスタープランの実施に関連する省庁の職員の間で、マスタープランの実施に「関与している」と理解認識する人々を増やすこと。

焦点を絞ったマーケティング活動：戦略マーケティング調査結果の活用とその後の展開。

- WBCG および戦略マーケティングワーキング・グループは、マーケティング調査の提言を受けて、「銅」、「冷凍食品」、「鉱業への供給」に関するさらなるマーケティング活動を展開すること。

- 新たなフロンティア（ブラジルの貿易のゲートウェイになること等を含む）を模索することによって、マーケティング調査を超えて活動を展開すること。

早期の物流ハブ・センター開発。

- 物流ハブ・センター・ワーキンググループは、2019年9月までにLHCプロットの「リース」を開始するという目標を達成するために、各ワーキング・グループにおけるオープンで合理的な討議、民間部門からのヒアリング、異なる組織間の議論／意見調整などを通じて、積み残されている未解決問題の明確化と意思決定を加速すること。
- Namport と TranNamib は、MWT と合同協議を行い、港湾内にある操車場合理化のための資金確保を目指すこと。

インフラ投資による効率的な交通ネットワークの構築。

- MWT、Roads Authority、およびその他の主要な交通インフラ関係機関は、投資プロジェクトを「資金調達可能」にするために、経済的および技術的な実行可能性の観点から投資の優先順位を明確にしておくこと。
- WBCG は、道路と鉄道の優先改良区間に関する投資プロジェクトの進捗状況をフォローアップすること。

総合的国境管理の新たな目標の達成。

- 総合的国境管理ワーキング・グループは、国境通過時間を現在の平均2.5時間から30分に短縮することを目標とすることを正式に決定／発表すること。
- 総合的国境管理ワーキンググループは、積み残されている問題の明確化と行動計画の策定、特に国境地域とバイパス道路の将来的な拡大のための土地確保に向けて、ワーキング・グループでの議論、民間セクター、MOHA、MOF 及び関係する地方自治体からの意見聴取を通じて早急に行動計画を作成すること。
- MWT と MURD は組織間の調整を主導すること。
- MURD は、関係する各地方自治体による密接な関与をフォローアップすること。
- WBCG は、優先国境地域の行動計画策定の進捗状況をフォローアップすること。

4.4 プロジェクト終了時以降のモニタリングプラン

プロジェクト終了後の2019年のワーキング・グループの活動計画と物流ハブ・マスタープラン実施のモニタリング計画について、ANNEX 4に添付する。

ANNEX1: Results of the Project

1. List of dispatched experts
2. List of counterparts
3. List of meetings
4. Revised Plan of Operation (PO)

1. List of dispatched experts

Name	Position	Person-month (plan)	Person-month (actual)
Shigeki Kawahara	Team Leader/Logistics Development Strategy	14.20	14.90
Yoji Sakakibara	International Trade and Industrial Analysis	14.20	14.90
Eiji Nishizaki	Logistics Marketing 1/Trade Facilitation	4.20	4.03
Yasunori Nagase	Infrastructure (Logistics Hub Centre and Transport)	5.60	5.80
Jun Kuwabara	Land Use/Urban Planning	5.60	5.97
Yuriko Kaji	Project Administration/ Logistics Marketing 2	4.20	1.40

2. List of counterparts

Walvis Bay Corridor Group

Names	Position in the organization	Position in the Project
Mr. Johny Smith	CEO (until J31st January 2018)	Counterpart team member (until J31st January 2018)
Mr. Clive Smith	Acting CEO & Manager: Logistic Hub,	Counterpart team member
Mr. Gilbert Boois	Manager: Spatial Development Initiative	Counterpart team member
Ms. Cindy-Lu Hasheela	Manager: Marketing & Communications	Counterpart team member
Mr. Boris Boettcher	Manager: Projects and Funding	Counterpart team member

Steering Committee Members

Names	Position and organization	Position
Mr. Ned Sibeya	Acting Chief: National Development Advice, National Planning Commission	Chairperson
Ms. Habani Muyungano	Chief National Development Advisor, National Planning Commission	Co-chairperson
Ms. Victoria Nashidengo	National Development Advisor, National Planning Commission	Steering committee member
Ms. Itah Ndjarakana	National Development Advisor, National Planning Commission	Steering committee member (until February 2017)
Mr. Bevan Simataa	Commissioner, Customs & Excise, Ministry of Finance (until April 2017)	Steering committee member (until April 2017)
Ms. Susan Beukes	Acting Commissioner & Deputy for Trade Facilitation, Customs & Excise, Ministry of Finance	Steering committee member (from April to October 2017)
Mr. Uazapi Maendo	Deputy Director: Support Services, Customs & Excise, Ministry of Finance	Steering committee member
Mr. Cedric Limbo	Deputy Permanent Secretary, Ministry of Works and Transport	Steering committee member (until December 2017)
Ms. Leena Endjala	Acting Deputy Director of Transport Policy, Ministry of Works and Transport (Until February 2017)	Steering committee member (until February 2017)
Mr. Lemmy Mutonga	Acting Deputy Director of Transport Policy, Ministry of Works and Transport (From January 2018)	Steering committee member (from January 2018)
Mr. Nicky Mutame	Senior Policy Analyst, Department of Transport, Ministry of Works and Transport	Steering committee member (from December 2017)
Mr. Willy Shimbome	Chief Investment Promotion Executive, Investment Promotion, Namibia Investment Centre, Ministry of Industrialization, Trade and SME Development (until December 2017)	Steering committee member (until December 2017)
Mr. Oscar Shikanda	Chief Investment Promotion Officer: Investment Promotion, Namibia Investment Centre, Ministry of Industrialization, Trade and SME Development (until September 2017)	Steering committee member (until September 2017)
Mr. Wilbard Nashandi	Deputy Director: Projects & Incentives, Namibia Investment Centre, Ministry of Industrialization, Trade and SME	Steering committee member (From September 2016)

Names	Position and organization	Position
	Development (From December 2016)	
Mr. Allison Hishekwa	Director: Visas, Permits, Passports & Citizenship, Ministry of Home Affairs and Immigration	Steering committee member
Mr. Nehemia Nghishekwa	Director: Immigration & Border Control, Ministry of Home Affairs and Immigration	Steering committee member
Mr. Clive Smith	Acting CEO & Manager: Logistic Hub, Walvis Bay Corridor Group	Steering committee member

WG Strategic Marketing

Names	Position and organization	Position in the WG
Mr. Elias Mwenyo	Manager Business Development Namport (until September 2017)	Chairperson (until September 2017)
Mr. Emmanuel !Hananbeb	Acting Executive: Commercial, Namport (from September 2017)	Chairperson (from September 2017)
Mr. Leonard Kamwi	Head: Advocacy & Research, Namibia Chamber of Commerce and Industry	Co-chairperson
Mr. Wilbard Nashandi	Deputy Director: Projects & Incentives, Namibia Investment Centre, Ministry of Industrialization, Trade and SME Development	Member
Mr. Zebby Mukungu	Executive: Commercial & Marketing, TransNamib	Member
Mr. Riaan Lottering	Chairperson, Walvis Bay Port Users' Association	Member
Mr. Agostinho Victor	General Manager: Community & Economic Development, Walvis Bay Municipality	Member
Mr. Albinus Indongo	Chief Economist, Ministry of Environment and Tourism	Member (until December 2017)
Ms. Maureen Posthuma	Marketing Manager, Namibia Tourism Board	Member (from January 2017)
Mr. Wilmarc Lewis	Managing Director, Namibia Logistics Association	Member
Mr. Alexander Anguwo	Manager: Commercial Services, Namibia Airports Company	Member
Mr. Clive Smith	Focal Point of WBCG	Member (until May 2018)
Mr. Gilbert Boois	Focal Point of WBCG	Member (from June 2018)

Capacity Development Working Group

Names	Position and organization	Position in the WG
Mr. Logan Fransman	Director, Namibia-German Centre for Logistics, National University of Science and Technology	Chairperson
Ms. Chantel Burger	Namibia Logistics Association (Windhoek Branch Manager, Woker Freight Service)	Co-chairperson
Ms. Faye Kandjeo	University of Namibia	Member (from October 2018)
Mr. Nickey Mutame	Senior Policy Analyst, Department of Transport, Ministry of Works and Transport	Member
Mr. Indongo Indongo	Manager: Research & Planning, Namibia Training Authority	Member
Mr. Clive Smith	Focal Point of WBCG	Member (until September 2018)
Mr. Boris Boettcher	Focal Point of WBCG	Member (from October 2018)

Source: Expert team

WG Integrated Border Management

Names	Position and organization	Position in the WG
Mr. Lemmy Mutonga	Acting Deputy Director of Transport Policy, Ministry of Works and Transport	Chairperson
Mr. Uazapi Maendo	Deputy Director: Support Services, Customs & Excise, Ministry of Finance	Member
Ms. Sebastiana Appolus	Control Officer, Customs & Excise, Ministry of Finance	Member

Names	Position and organization	Position in the WG
Mr. Nehemia Nghishekwa	Director: Visas, Permits, Passports & Citizenship, Ministry of Home Affairs and Immigration	Member
Dr. Albertina Shilongo	Deputy Chief Veterinary Officer, Ministry of Agriculture, Water and Forestry	Member
Dr. Adrianatus Maseke	Chief Veterinary Officer (until September 2018)	Member (until September 2018)
Ms. Margret Matengu	Deputy Director: Plant Health, Ministry of Agriculture, Water and Forestry	Member
Mr. Nickey Mutame	Senior Policy Analyst, Transport Policy, Ministry of Works and Transport	Member
Mr. Charles Tubalike	Ministry of Urban and Rural Development	Member
Mr. Gilbert Boois	Focal Point of WBCG	Member

WG Logistics Hub Centre

Names	Position and organization	Position in the WG
Elias Mwenyo	Manager: Business Development Namport (until September 2017)	Chairperson (until September 2017)
Mr. Emmanuel IHananbeb	Acting Executive: Commercial, Namport	Chairperson
Mr. Wilbard Nashandi	Deputy Director: Projects & Incentives, Namibia Investment Centre, Ministry of Industrialization, Trade and SME Development	Co-chairperson
Mr. Uazapi Maendo	Deputy Director: Support Services, Customs & Excise, Ministry of Finance	Member
Mr. Nickey Mutame	Senior Policy Analyst, Transport Policy, Ministry of Works and Transport	Member
Mr. Zebby Mukungu	Executive: Commercial & Marketing, TransNamib	Member
Mr. Agostinho Victor	General Manager: Community & Economic Development, Walvis Bay Municipality	Member
Mr. Riaan Lottering	Chairperson, Walvis Bay Port Users' Association (until March 2018)	Member (until March 2018)
Ms. Pilar Veiga	Chairperson, Walvis Bay Port Users' Association (from April 2018)	Member (from April 2018)
Mr. Willie Prosser	Chairperson, Container Liners Operators Forum	Member
Mr. Clive Smith	Focal Point of WBCG	Member (Until May 2018)
Mr. Gilbert Boois	Focal Point of WBCG	Member (Since June 2018)

List of meetings/conferences/seminars

Name	Date	Duration	No. of participants	Target
1 st steering committee meeting	18 May, 2016	1 day	9	- Presentation and discussion of Draft Work Plan Report - Approval of work plan prepared by JICA expert team
SADC Meeting of the Senior Officials: Western Corridors Cluster	18 to 20 September, 2016	3 days	33	- Progress and status report on corridors (infrastructure development, transport agreements, corridor coordination's, road safety, trade facilitation and spatial development) for corridors in the western areas of SADC. - Proposals for identification of new regional transport corridors or realignment of existing corridors. - Report on regional projects and programmes affecting corridors - Review of the Western Corridors Cluster Action Plan
8 th Transport and Logistics Workshop	28 to 30 September, 2016	3 days	90	- Presentations of current development regarding transport and logistics sector: infrastructure (port, road, railway, aviation), institutions (transport regulation, custom, Single Window), logistics marketing, logistics businesses (warehouse, HRD, ICT) and research & development - Trainings of custom clearance and warehousing: business matching - Walvis Bay Port tour

2 nd steering committee meeting	12 October, 2016	1 day	9	<ul style="list-style-type: none"> - Presentation of progress on JICA's technical cooperation project - Presentation of GIZ's activity plan for Logistics Hub Project
African Corridor Management Alliance (ACMA) inaugural meeting	13 to 15 February, 2017	3 days	50	<ul style="list-style-type: none"> - Review of ACMA's Strategic Documents - Preparation of ACMA's Action Plan
3 rd steering committee meeting and 1 st Joint Coordination Committee	16 February, 2017	1 day	14	<ul style="list-style-type: none"> - Establishment of Working Groups - Approval of GIZ's Marketing Strategy Study and State of Logistics Study - Presentation and discussion on n JICA's technical cooperation project during the 1st Phase
4 th steering committee meeting and 1 st WG Strategic Marketing meeting	23 rd May 2017	1 day	17	<p>Steering committee</p> <ul style="list-style-type: none"> - Updates of activities for Logistics Hub Project by WBCG - Introduction of consultant team for Logistics Hub Master Plan Phase III - Presentation and discussion of Work Plan 2 by JICA Technical Cooperation Project Team - Formation of Working Group <p>Working Group</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nomination of chairperson and co-chairperson - Explanation and discussion of terms of reference/rules of procedure for WG - Explanation of draft TORs for Marketing Study and State of Logistics Study
2 nd WG Strategic Marketing meeting	2 nd June 2017	1 day	8	<ul style="list-style-type: none"> - Some changes of WG members - Approval of terms of reference/rules of procedure for WG - Discussion of draft TORs for Marketing Study and State of Logistics Study
Visiting the Port of Walvis Bay	3 rd August 2017	1 day	70	<ul style="list-style-type: none"> - Transforming Namibia into a Regional Logistics and Distribution Centre – Namibia Logistics Hub Project (Walvis Bay Corridor Group) - The Hub of Economic Growth of Namibia (Nairport) - Is Walvis Bay the new Dubai of West Africa (Safmarine) - Southern African Corridors – opportunities and threats (FTW) - Panel discussion: role of private sector in PPP of logistics sector; benefits of the new container terminal at Walvis bay to Namibian economy and logistics businesses
1 st WG Capacity Development meeting	31 st August 2017	1 day	8	<ul style="list-style-type: none"> - Explanation and discussion of terms of reference/rules of procedure for WG - Explanation of draft TORs for Capacity Needs Assessment Survey
WBCG' s stakeholder meeting	6 th September 2017	1 day	70	<ul style="list-style-type: none"> - Presentations from WBCG managers to its stakeholders (logistics businesses, shipping lines and WB municipality, etc.) about activity and potential projects at 4 branches (Zambia, DRC, RSA and Brail) - Presentations of 4 invited Brazilian companies about their intended businesses at the southern Africa
9 th Annual Logistics and Transport Workshop	4 th to 6 th October 2017	3 days	90	<ul style="list-style-type: none"> - Presentations of current development regarding transport and logistics sector: infrastructure (port, road, railway, aviation), institutions (transport regulation, custom, Single Window), logistics marketing, logistics businesses (warehouse, HRD, ICT) and research & development - Trainings of custom clearance and warehousing: business matching - Walvis Bay Port tour
3 rd WG Strategic Marketing meeting	10 th November	1 day	11	<ul style="list-style-type: none"> - Explanation of Strategic Marketing Study (objectives, tasks, timing of reporting and meetings and team members) from consultant team - Question and answers on the study methodology
2 nd WG Capacity Development	10 th November 2017	1 day	6	<ul style="list-style-type: none"> - Progress of Capacity Needs Assessment, and major messages of the final report - Question and answers about interview surveys and schedule until publication of the final report
Logistics Hub Forum	16 th November 2017	1 day	30	<ul style="list-style-type: none"> - Progress of Logistics Hub Master Plan by WBCG - Technical cooperation for the International Logistics Hub

				<p>Master Plan by JICA and GIZ</p> <ul style="list-style-type: none"> - On-going 3 studies: Master Plan Phase III, Strategic Marketing Study and Capacity Needs Assessment - Discussions about necessary actions to move the master plan forward
4 th WG Strategic Marketing meeting	29 th January	1 day	12	<ul style="list-style-type: none"> - Explanation of IC/R of Strategic Marketing Study (objectives, tasks, timing of reporting and meetings and team members) - Explanation of State of Logistics Study from NGCL (objectives, tasks, timing of reporting and meetings and team members) - Question and answers on the study methodology of the two studies
Logistics Hub Forum	8 th February 2018	1 day	35	<ul style="list-style-type: none"> - Progress of Logistics Hub Master Plan by WBCG - On-going 3 studies: Master Plan Phase III, Strategic Marketing Study and Capacity Needs Assessment - Technical cooperation for the International Logistics Hub Master Plan by GIZ - Activities of WGs in FY2018 by JICA - Discussions about necessary actions to move the master plan forward
2 nd Joint Coordination Committee	14 th February 2018	1 day	11	<ul style="list-style-type: none"> - Presentation on JICA's technical cooperation project from April 2017 to February 2018 - Discussion on direction of JICA's technical Cooperation Project and changes of activities and objectively verifiable indicators of outputs.
Logistics Hub Forum (Presentation of Master Plan Phase III Final Report)	26 th April 2018	1 day	26	<ul style="list-style-type: none"> - Presentation and discussion on Master Plan Phase III from Mott MacDonald team - Questions from Namibian side about four components of the study and discussion on further efforts on implementation of the recommendations in the final report.
1 st WG Integrated Border Management meeting	7 th June 2018	1 day	10	<ul style="list-style-type: none"> - Self-introduction of WG members. - Presentation of objectives, meeting schedule and draft TOR of this Working Group. - Presentation of initial agenda, discussion papers - Comments and suggestions on the discussion papers.
Info Session "Namibia - An Alternative Trade Route into Southern Africa"	21 st June 2018	1 day	35	<ul style="list-style-type: none"> - Presentation from Namport and WBCG to Zambian public and private sector about Walvis Bay Port and Namibian route as an option to connect Zambia with the countries outside the southern Africa. - Q & A about Walvis Bay Port, Namibia route and services offered by logistics businesses in Namibia.
1 st WG Logistics Hub Centre meeting	25 th June 2018	1 day	11	<ul style="list-style-type: none"> - Self-introduction of WG members. - Presentation of objectives, meeting schedule and draft TOR of this Working Group. - Presentation of initial agenda, discussion paper - Exchange of opinions on the discussion papers.
Workshops on State of Logistics	26 th June 2018	1 day	35	<ul style="list-style-type: none"> - Workshop on discussing Key Performance Indicators which will used in the State of Logistics in Namibia and measurement method of the KPI. - Exchange of opinions on necessary actions to improve the KPI.
5 th WG Strategic Marketing meeting	13 th July 2018	1 day	15	<ul style="list-style-type: none"> - Presentation and comments and suggestions on Progress Report 1 (Component 1 Report). - Presentation of Progress Report on State of Logistics Study.
Logistics Hub Forum (Railway)	17 th July 2018	1 day	100	<ul style="list-style-type: none"> - Presentations on management reform plan of TransNamib, situation of mining business in the southern Africa and Western Rail Project. - Q & A on the presentations.
Logistics Hub Forum	19 th July 2018	1 day	100	<ul style="list-style-type: none"> - Presentations on management reform plan of TransNamib, latest situation of Namport Projects (new container terminal and oil jetty), strategic development plan of road network. - Presentation from business mission from Brazil and business meeting.
6 th WG Strategic Marketing meeting & 2 nd WG Logistics Hub Centre meeting	6 th August	1 day	27	<ul style="list-style-type: none"> - Presentation of Progress Report 2 (Component 2 Report) and immediate action for the marketing; Comments and suggestions on the report. - Presentation from Namport and JICA Project Team on Logistics Hub Centre Development Plan (Development scenario and

				initial development plan); approval of IEE and economic analysis.
2 nd WG Integrated Border Management	6 th August	1 day	11	<ul style="list-style-type: none"> - Selection of chairperson and co-chairperson. - Integrated and harmonized plans on land use, layout of border infrastructure and bypass road at Katima Mulilo/ Wenela/ Ngoma.
3 rd WG Capacity Development	6 th August	1 day	12	<ul style="list-style-type: none"> - Brief overview of the results of "Capacity Needs Assessment". - Actions recommended from the needs assessment. - Way forward: Identify Initial actions to take.
10 th Annual Logistics and Transport Workshop	25 th to 27 th September 2017	3 days	80	<ul style="list-style-type: none"> - Presentations of current development regarding transport and logistics sector: infrastructure (port, road, railway, aviation), institutions (transport regulation, custom, Single Window), logistics marketing, logistics businesses and research & development - Trainings of custom clearance and warehousing; business matching
4 th WG Capacity Development	4 th October 2018	1 day	12	<ul style="list-style-type: none"> - Result of Capacity Needs Survey - Capacity Development Programmes
Strategic Marketing meeting & Logistics Hub Centre meeting at Walvis Bay	29 th October 2018	1 day	26	<ul style="list-style-type: none"> - Address by Chairperson: Purpose and expected outcomes of Strategic Marketing WG and LHC WG - Presentation and discussion of Draft "Component 3 Report of Marketing Strategy Study" by HPC/CDC consultants - Recap development scenario and initial phase for development of LHC
7 th WG Strategic Marketing meeting & 3 rd WG Logistics Hub Centre meeting	2 nd November 2018	1 day	15	<ul style="list-style-type: none"> - Presentation and discussion of Draft "Component 3 Report of Marketing Strategy Study" by HPC/CDC consultants - Presentation of 1st draft of State of Logistics Report - Recap development scenario and initial phase for development of LHC - Meeting with Dry Port operators and representative of private businesses - Progress of environmental scoping study and cash flow analysis
3 rd WG Integrated Border Management	16 th November 2018	1 day	7	<ul style="list-style-type: none"> - Integrated and harmonized plans on land use, layout of border infrastructure at Gobabis /Trans Kalahari "Buitepos" Border post - National Single Window - Visiting Katima Mulilo and an alternative route to Zambia (Botswana route) - Visiting Gobabis/Buitepos
Logistics Hub Forum	4 th December 2018	1 day	60	<ul style="list-style-type: none"> - Presentations on activities of each Working Group in 2018: Strategic Marketing, Logistics Hub Centre, Integrated Border Management and Capacity Development - Presentation of "State of Logistics in Namibia" - Q & A and discussion session on each Working Group

ANNEX 2

Tentative Plan of Operation

Version 3.1
Dated 31 January 2019

Project Title: The Project on Implementation of International Logistics Hub Master Plan

Inputs	Year	2016				2017				2018				2019				Remarks	Issue	Solution
		I		II		I		II		I		II		I		II				
		III	IV	III	IV	III	IV	III	IV	III	IV	III	IV	III	IV					
5.1 Prepare integrated and harmonized plans on land use and layout of border infrastructure at Gobabis/Buitepos. 5.2 Prepare integrated and harmonized plans on land use, layout of border infrastructure and bypass road at Katima Mulilo. 5.3 Stakeholders share proposals on Integrated Border Management in the Master Plan Phase III, and agree to carry out the proposals through discussions in the Working Group.	Plan																			
	Actual																			
	Plan																			
	Actual																			
Duration / Phasing	Plan																			
	Actual																			
Monitoring Plan	Year	I		II		I		II		I		II		I		II				
		III	IV	III	IV	III	IV	III	IV	III	IV	III	IV	III	IV	III	IV			
Monitoring Joint Coordinating Committee Set-up the Detailed Plan of Operation Submission of Monitoring Sheet Monitoring Mission from Japan Joint Monitoring Post Monitoring Reports/Documents Inception Report Progress Report Training Materials Project Completion Report Public Relations Transport & Logistics Workshop Logistics Hub Forum	Plan																			
	Actual																			
	Plan																			
	Actual																			
	Plan																			
	Actual																			
	Plan																			
	Actual																			
	Plan																			
	Actual																			
	Plan																			
	Actual																			
	Plan																			
	Actual																			
See Annex 4 Major Issues, Challenges and Actions to be taken See Annex 4 Major Issues, Challenges and Actions to be taken																				

ANNEX 2: List of outputs produced by the Project

List of outputs produced by the project

Code	Name of document	Date of production
O-1	Namibia National Logistics Project Implementation Unit	2017/02/28
O-2	WBCG, Working Group, and Project Teams	2016/10/10
O-3	Establishment of Working Groups and those activities at the initial stage	2017/02/03
O-4	Implementation Structure of Logistics Hub Project	2017/05/18
O-5	5-year Strategic Plan for Logistics Hub Master Plan (as of 25 th April 2017)	2017/04/25
O-6	Matrix of Logistics Hub Master Plan (All)	2017/02/17
O-7	Matrix of Logistics Hub Master Plan version 20170217	2017/02/17
O-8	Matrix of Logistics Hub Master Plan version 20170731	2017/07/31
O-9	Matrix of Logistics Hub Master Plan version 20171205	2017/12/05
O-10	Matrix of Logistics Hub Master Plan version 20180607	2018/06/07
O-11	Matrix of Logistics Hub Master Plan version 2018 1029	2018/10/29
O-12	Working Group Strategic Marketing Terms of Reference / Rules of Procedure	2017/05/18
O-13	Working Group Capacity Development Terms of Reference / Rules of Procedure	2017/08/31
O-14	Working Group Integrated Border Management Terms of Reference / Rules of Procedure	2018/06/06
O-15	Working Group Logistics Hub Centre Terms of Reference / Rules of Procedure	2017/06/02
O-16	Working Group Integrated Border Management Initial agenda of the WG meetings	2018/06/06
O-17	Working Group Logistics Hub Centre Initial agenda of the WG meetings	2018/06/28
O-18	Technical Specifications for Marketing Strategy Study	2017/11/29
O-19	Draft framework for Tasks of Strategic Working Group	2017/06/06
O-20	Discussion paper: Toward the Cold Chain Hub of Southern Africa	2018/09/28
O-21	Discussion paper: Container handling volume and transit cargo volume (as of July 2017)	2017/07/31
O-22	Discussion paper Cargo transport volume to inland SADC area (2018 October)	2018/10/28
O-23	Re-estimation of Inland Cargo Demand	2017/07/19
O-24	Draft Terms of Reference: Development of "State of Logistics Report of Namibia"	2018/01/21
O-25	Logistics Hub Centre Concept Plan of Walvis Bay Port Draft for Discussion	2017/06/11
O-26	Logistics Hub Centre Concept Plan 20170831	2017/08/31
O-27	Discussion paper: What to do in order to transform Walvis Bay Port into a World Class Gateway with International Logistics Hub (version 3)	2018/01/25
O-28	TOR for the Detailed Designing on Realignment, Reshaping, and Reconstruction of Railway Facilities in the Port of WB (Draft)	2018/01/18
O-29	"Evolution to be the Transit Hub" Walvis Bay Port Logistics Hub Centre (presentation material for 2 nd LHC WG meeting)	2018/08/03
O-30	"Evolution to be the Transit Hub" Walvis Bay Port Logistics Hub Centre (presentation material for 3 rd LHC WG meeting)	2018/11/02
O-31	Discussion paper: Estimation of the construction cost and cash flow analysis for Logistics Hub Centre	2018/11/19
O-32	Proposed Logistics Hub Centre in the Walvis Bay Port Area Initial Environmental Evaluation Report to the Japan International Cooperation Agency (JICA)	2018/11/30
O-33	Progress of road projects (as of November 2017)	2017/12/05
O-34	Progress of road projects (as of April 2018)	2018/07/16
O-35	Progress of road projects (as of October 2018)	2018/10/04
O-36	Discussion Paper: Study on construction of climbing lanes along Trunk Road 2 Section 3	2018/07/26
O-37	Alternative Route for WBNLDC through "Kazungula Bridge"	2018/07/16
O-38	Progress of railway projects (as of November 2017)	2017/12/05
O-39	Discussion paper: Land Use and Border Infrastructure at Border Towns (Draft)	2018/05/22
O-40	Discussion paper: Findings and Recommendations from Master Plan Phase III Study for Better Integrated Border Management (Draft)	2018/06/06

Code	Name of document	Date of production
O-41	“Katima Mulilo should not repeat what happened in Oshikango.” (presentation material for 2 nd IBM WG meeting)	2018/07/30
O-42	“Efficient town development & border infrastructure to enable OSBP” (presentation material for 3 rd IBM WG meeting)	2018/10/28
O-43	Report: Visiting Katima Mulilo and border points	2018/10/31
O-44	Report: Visiting Gobabis and border posts	2018/11/13

List of reports about seminars and conferences

Code	Name of document	Date of production
S-1	SADC Meeting of the Senior Officials: Western Corridors Cluster 19 th to 21 st September 2016, Walvis Bay, Namibia 会議報告	2016/09/23
S-2	8th Annual Logistics and Transport Workshop 28th to 29th September 2016, Swakopmund, Namibia 会議開催報告	2016/10/07
S-3	African Corridor Management Alliance (ACMA) inaugural meeting 13th to 15 th February 2017, Walvis Bay, Namibia 参加報告	2017/02/24
S-4	Transport Forum: Visiting the Port of Walvis Bay 参加報告	2017/08/14
S-5	Stakeholder Meeting: Trade Opportunities in SADC & Brazil for WBCG Members 参加報告	2017/09/10
S-6	Logistics Hub Workshop 参加報告	2017/11/17
S-7	Logistics Hub Workshop 参加報告	2018/02/17
S-8	11th WBNLDC Tripartite Meeting 参加報告	2018/04/29
S-9	Logistics Hub Workshop: Logistics Hub Master Plan Phase III の最終報告書説明会	2018/04/29
S-10	WBCG Info Session in Lusaka	2018/06/21
S-11	Logistics Hub Forum Railway 参加報告	2018/07/17
S-12	Logistics Hub Forum 参加報告	2018/07/19
S-13	“Workshop to raise awareness of single window implementation”参加報告	2018/09/14
S-14	10 th Transport & Logistics Workshop 参加報告	2018/10/14
S-15	Logistics Hub Forum 参加報告	2018/12/04

ANNEX 3: Project Design Matrix

Project Design Matrix

Version 0.0

Dated 19 April 2016

Project Title: The Project on Implementation of International Logistics Hub Master Plan

Implementing Agency: Walvis Bay Corridor Group


Target Group: Officials from NPC and WBCG, and those who are directly or indirectly engaged in logistics industry.

Period of Project: March 2016 to February 2019 (3 years)

Project Site: Whole area of Namibia

Model Site: NA

Overall Goal	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption	Achievement	Remarks
<p>Overall Goal To transform Namibia as a whole nation into an international logistics hub for SADC region by 2025.</p>	<p>OG1 The amount of transit cargo through Namibia to the landlocked areas in SADC is increased from 0.8 million tons in 2013 to 3.6 million tons in 2025. OG2 The share of transit and re-export cargo through Namibia to the landlocked areas in SADC is increased from 12% in 2013 to 20% in 2025.</p>	<p>International trade data (UN Comtrade) Customs data (National Statistics Office) Port data (Namport) International trade data (UN Comtrade) Customs data (National Statistics Office) Port data (Namport)</p>	<p>SADC countries keep policies to promote more open trade regimes within the region. Key infrastructure development projects in the neighbouring countries Policy direction to put an emphasis on development of the logistics sector stipulated in NDP4 is unchanged.</p>		
<p>Project Purpose International Logistics Hub Master Plan is implemented through policy decisions and actions by "National Coordination Unit" and "Workings Groups".</p>	<p>PP1 Meetings of the Working Groups are regularly organised 3 times per year. PP2 3 Namibia Logistics Hub Conferences will be locally, regionally and internationally supported to organise by 2018. PP3 Feasibility study on LHC will be started by 2018. PP4 At least one road or railway infrastructure project will be commenced by 2017. PP5 At least one feasibility study on a project component of integrated border management plans will be commenced by 2018.</p>	<p>Progress report of the project activities Minutes of meetings of the Working Groups Preparation documents and records of Namibia Logistics Hub Conferences Minutes of meetings of the Working Group Minutes of meetings with relevant government and private organisations Minutes of meetings of the Working Group Minutes of meetings with relevant government agencies Minutes of meetings of the Working Group Minutes of meetings with relevant government and private organisations</p>			
<p>Outputs Output 1: National Coordinating Unit and "Target Working Groups" are fully operational. Output 2: Guidelines of actions and compilations of knowledge to promote marketing in logistics are shared among stakeholders. Output 3: Objectives, schedule and scopes of Logistics Hub Centre (LHC) are identified and shared among stakeholders. Output 4: Priority projects in road and rail are identified. Output 5: Integrated border management plans for priority border areas are identified and shared among stakeholders.</p>	<p>1-1 The initial work plan for National Coordination Unit will be completed by the 2nd quarter of 2016. 1-2 The 5-year strategic plan for National Coordination Unit will be completed by the 3rd quarter of 2016. 1-3 The first meetings of the Target Working Groups will be completed by the 3rd quarter of 2016. 2-1 The first document of marketing plan is completed by the 3rd quarter of 2016, and updated annually. 2-2 The first conference to launch strategic and marketing plans will be supported to organise by the 4th quarter of 2016. 2-3 The first document on regional logistics demand profile and potential growth market is prepared by 2017 and updated annually. 2-4 Benchmarking report "State of Logistics in Namibia" will be regularly published from 2018. 3-1 Review of logistics hub centre study will be completed by the 1st quarter of 2017. 3-2 TOR on feasibility study on infrastructure development for LHC will be completed by 3rd quarter of 2017. 4-1 Detailed designs on "Upgrading the Trunk Road between Swakopmund and Karibib" and "Construction of Passing Lanes between Karibib and Otjiwarongo" will be completed by 2017. 4-2 At least upgrade of railway line between Walvis Bay and Swakopmund will be commenced by 2017. 5-1 Planning documents of land use and border infrastructure at Mamuno will be completed by 2017. 5-2 Planning documents of land use, border infrastructure and bypass road at Katima Mulilo will be completed by 2018. 5-3 Planning documents of land use, border infrastructure and bypass road at Oshikango will be completed by 2018.</p>	<p>Document of the initial work plan. Document of the 5-year strategic plan. Minutes of meetings of Target Working Groups. Marketing plan documents. Record of the first conference. Documents on regional logistics demand profile and potential growth market. Reports of "State of Logistics in Namibia" Review documents on logistics hub centre study. TOR document for feasibility studies for infrastructure development at Logistics Hub Centre. Minutes of meetings of the Working Group Minutes of meetings with relevant organisations. Detailed design report on "Upgrading the Trunk Road between Swakopmund and Karibib" and "Construction of Passing Lanes between Karibib and Otjiwarongo" Minutes of meetings of the Working Group Minutes of meetings with relevant organisations. Planning documents of land use and border infrastructure at Mamuno Planning documents of land use, border infrastructure and bypass road at Katima Mulilo Planning documents of land use, border infrastructure and bypass road at Oshikango</p>	<p>Economic growth of the Inland Areas of SADC is sustained as forecasted. Necessary infrastructure upgrade/development is completed as planned.</p>		

Activities	Inputs		Important Assumption
	The Japanese Side	The Namibian Side	
<p>1.1 Prepare initial work plan for National Coordinating Unit. 1.2 Prepare 5-year strategic plan for National Coordinating Unit. 1.3 Formulate "Target Working Groups" 2.1 Support to prepare marketing plan and update regularly. 2.2 Support, compile and prioritise participation in local, regional and international conferences and seminars. 2.3 Survey regional logistics demand profile and identify potential of growth market. 2.4 Provide inputs to "Single Window" and investment promotion programmes to reflect needs of encouraging international logistics businesses. 2.5 Publish regular benchmarking of "State of Logistics in Namibia". 3.1 Review logistics hub centre study. 3.2 Prepare TOR for feasibility study on infrastructure development, Environmental Impact Assessment and natural condition survey, etc. 4.1 Provide technical supports on priority road projects. 4.2 Provide technical supports on upgrading of priority railway lines. 5.1 Prepare integrated and harmonized plans on land use and layout of border infrastructure at Mamuno. 5.2 Prepare integrated and harmonized plans on land use, layout of border infrastructure and bypass road at Katima Mulilo. 5.3 Prepare integrated and harmonized plans on land use, layout of border infrastructure and bypass road at Oshikango.</p>	<p>The Japanese Side 1 Dispatch of Japanese Experts Long-term expert: Logistics development strategy, international trade and logistics industry analysis Short-term expert: Logistics marketing/trade facilitation, Infrastructure (LHC and transport), Land use/ urban planning 2 Provision of the equipment: A Motor vehicle, Office equipment (if needed) 3 Supporting staffs: Driver(s), Secretaries</p>	<p>The Namibian Side 1 Allocation of Counterpart Personnel Project Director (NPC) Project Manager (WBCC) Other Counterpart Personnel 2 Facilities Office space Equipment for the project operation Utilities: electricity, water supply, telephone, internet, etc. 3 Local operational cost</p>	<p>Pre-Conditions GRN maintains policy direction set in NDP4. All relevant parties keep commitment on implementation of the International Logistics Hub Master Plan.</p> <p style="text-align: center;"></p> <p><Issues and countermeasures></p>

Project Design Matrix

Version 1.0

Dated 06 October 2015

Project Title: The Project on Implementation of International Logistics Hub Master Plan

Implementing Agency: Walvis Bay Corridor Group


Target Group: Officials from NPC and WBCG, and those who are directly or indirectly engaged in logistics industry.

Period of Project: March 2016 to February 2019 (3 years)

Project Site: Whole area of Namibia

Model Site: NA

Overall Goal	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption	Achievement	Remarks
<p>Narrative Summary</p> <p>To transform Namibia as a whole nation into an international logistics hub for SADC region by 2025.</p>	<p>OG1 The amount of transit cargo through Namibia to the landlocked areas in SADC is increased from 0.8 million tons in 2013 to 3.6 million tons in 2025.</p> <p>OG2 The share of transit and re-export cargo through Namibia to the landlocked areas in SADC is increased from 12% in 2013 to 20% in 2025.</p>	<p>International trade data (UN Comtrade) Customs data (National Statistics Office) Port data (Namport)</p> <p>International trade data (UN Comtrade) Customs data (National Statistics Office) Port data (Namport)</p>			
<p>Project Purpose</p> <p>International Logistics Hub Master Plan is implemented through policy decisions and actions by "Project Coordination Unit (formally renamed as Implementing Agency)" and "Workings Groups".</p>	<p>PP1 Meetings of the Working Groups are regularly organised 3 times per year.</p> <p>PP2 3 Namibia Logistics Hub Conferences will be locally, regionally and internationally supported to organise by 2018.</p> <p>PP3 Feasibility study on LHC will be started by 2018.</p> <p>PP4 At least one road or railway infrastructure project will be commenced by 2017.</p> <p>PP5 At least one feasibility study on a project component of integrated border management plans will be commenced by 2018.</p>	<p>Progress report of the project activities Minutes of meetings of the Working Groups</p> <p>Preparation documents and records of Namibia Logistics Hub Conferences</p> <p>Minutes of meetings of the Working Group</p> <p>Minutes of meetings with relevant government and private organisations</p> <p>Minutes of meetings of the Working Group</p> <p>Minutes of meetings with relevant government agencies</p> <p>Minutes of meetings of the Working Group</p> <p>Minutes of meetings with relevant government and private organisations</p>	<p>SADC countries keep policies to promote more open trade regimes within the region.</p> <p>Key infrastructure development projects in the neighbouring countries</p> <p>Policy direction to put an emphasis on development of the logistics sector stipulated in NDP4 is unchanged.</p>		
<p>Outputs</p> <p>Output 1: Implementing Agency and "Working Groups" are fully operational.</p> <p>Output 2: Guidelines of actions and compilations of knowledge to promote marketing in logistics are shared among stakeholders.</p> <p>Output 3: Objectives, schedule and scopes of Logistics Hub Centre (LHC) are identified and shared among stakeholders.</p> <p>Output 4: Priority projects in road and rail are identified.</p> <p>Output 5: Integrated border management plans for priority border areas are identified and shared among stakeholders.</p>	<p>1-1 The initial preparatory works for Implementing Agency will be completed by the 2nd quarter of 2016.</p> <p>1-2 The 5-year strategic plan for Implementing Agency will be completed by the 3rd quarter of 2016.</p> <p>1-3 The first meetings of the Working Groups will be completed by the 3rd quarter of 2016.</p> <p>2-1 The first document of marketing plan is completed by the 3rd quarter of 2016, and updated annually.</p> <p>2-2 The first conference to launch strategic and marketing plans will be supported to organise by the 4th quarter of 2016.</p> <p>2-3 The first document on regional logistics demand profile and potential growth market is prepared by 2017 and updated annually.</p> <p>2-4 Benchmarking report "State of Logistics in Namibia" will be regularly published from 2018.</p> <p>3-1 Review of logistics hub centre study will be completed by the 1st quarter of 2017.</p> <p>3-2 TOR on feasibility study on infrastructure development for LHC will be completed by 3rd quarter of 2017.</p> <p>4-1 Detailed designs on "Upgrading the Trunk Road between Swakopmund and Karibib" and "Construction of Passing Lanes between Karibib and Ojjiwarongo" will be completed by 2017.</p> <p>4-2 At least upgrade of railway line between Walvis Bay and Swakopmund will be commenced by 2017.</p> <p>5-1 Planning documents of land use and border infrastructure at Mamuno will be completed by 2017.</p> <p>5-2 Planning documents of land use, border infrastructure and bypass road at Katima Mulilo will be completed by 2018.</p> <p>5-3 Planning documents of land use, border infrastructure and bypass road at Oshikango will be completed by 2018.</p>	<p>Documents of the initial preparatory works (ADB Master Plan Phase III: functions of Working Groups)</p> <p>Document of the 5-year strategic plan.</p> <p>Minutes of meetings of Working Groups</p> <p>Marketing plan documents</p> <p>Record of the first conference</p> <p>Documents on regional logistics demand profile and potential growth market</p> <p>Reports of "State of Logistics in Namibia"</p> <p>Review documents on logistics hub centre study.</p> <p>TOR document for feasibility studies for infrastructure development at Logistics Hub Centre.</p> <p>Minutes of meetings of the Working Group</p> <p>Minutes of meetings with relevant organisations.</p> <p>Detailed design report on "Upgrading the Trunk Road between Swakopmund and Karibib" and "Construction of Passing Lanes between Karibib and Ojjiwarongo"</p> <p>Minutes of meetings of the Working Group</p> <p>Minutes of meetings with relevant organisations.</p> <p>Planning documents of land use and border infrastructure at Mamuno</p> <p>Planning documents of land use, border infrastructure and bypass road at Katima Mulilo</p> <p>Planning documents of land use, border infrastructure and bypass road at Oshikango</p>	<p>Economic growth of the Inland Areas of SADC is sustained as forecasted.</p> <p>Necessary infrastructure upgrade/development is completed as planned.</p>		

Activities	Inputs	Important Assumption
<p>1.1 Provide technical advice and inputs for preparatory works in startup period of Implementing Agency.</p> <p>1.2 Prepare 5-year plan for Implementing Agency.</p> <p>1.3 Formulate "Working Groups"</p> <p>2.1 Support to prepare marketing plan and update regularly.</p> <p>2.2 Support, compile and prioritise participation in local, regional and international conferences and seminars.</p> <p>2.3 Survey regional logistics demand profile and identify potential of growth market.</p> <p>2.4 Provide inputs to "Single Window" and investment promotion programmes to reflect needs of encouraging international logistics businesses.</p> <p>2.5 Publish regular benchmarking of "State of Logistics in Namibia".</p> <p>3.1 Review logistics hub centre study.</p> <p>3.2 Prepare TOR for feasibility study on infrastructure development, Environmental Impact Assessment and natural condition survey, etc.</p> <p>4.1 Provide technical supports on priority road projects.</p> <p>4.2 Provide technical supports on upgrading of priority railway lines.</p> <p>5.1 Prepare integrated and harmonized plans on land use and layout of border infrastructure at Mamuno.</p> <p>5.2 Prepare integrated and harmonized plans on land use, layout of border infrastructure and bypass road at Katima Mulilo.</p> <p>5.3 Prepare integrated and harmonized plans on land use, layout of border infrastructure and bypass road at Oshikango.</p>	<p>The Japanese Side</p> <p>1 Dispatch of Japanese Experts Long-term expert: Logistics development strategy, international trade and logistics industry analysis Short-term expert: Logistics marketing/trade facilitation, Infrastructure (LHC and transport), Land use/ urban planning</p> <p>2 Provision of the equipment: A Motor vehicle, Office equipment (if needed)</p> <p>3 Supporting staffs: Driver(s), Secretaries</p>	<p>The Namibian Side</p> <p>1 Allocation of Counterpart Personnel Project Director (NPC) Project Manager (WBCC) Other Counterpart Personnel</p> <p>2 Facilities Office space Equipment for the project operation Utilities: electricity, water supply, telephone, internet, etc.</p> <p>3 Local operational cost</p>
Pre-Conditions		GRN maintains policy direction set in NDP4.
All relevant parties keep commitment on implementation of the International Logistics Hub Master Plan.		
		
<Issues and countermeasures>		

Project Design Matrix

Version 1.1
Dated 10 February 2017

Project Title: The Project on Implementation of International Logistics Hub Master Plan

Implementing Agency: Walvis Bay Corridor Group


Target Group: Officials from NPC and WBCG, and those who are directly or indirectly engaged in logistics industry.

Period of Project: March 2016 to February 2019 (3 years)

Project Site: Whole area of Namibia

Model Site: NA

Overall Goal	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption	Achievement	Remarks
<p>To transform Namibia as a whole nation into an international logistics hub for SADC region by 2025.</p>	<p>OG1 The amount of transit cargo through Namibia to the landlocked areas in SADC is increased from 0.8 million tons in 2013 to 3.6 million tons in 2025.</p> <p>OG2 The share of transit and re-export cargo through Namibia to the landlocked areas in SADC is increased from 12% in 2013 to 20% in 2025.</p>	<p>International trade data (UN Comtrade) Customs data (National Statistics Office) Port data (Namport)</p> <p>International trade data (UN Comtrade) Customs data (National Statistics Office) Port data (Namport)</p>	<p>SADC countries keep policies to promote more open trade regimes within the region.</p> <p>Key infrastructure development projects in the neighbouring countries</p> <p>Policy direction to put an emphasis on development of the logistics sector stipulated in NDP4 is unchanged.</p>		
<p>Project Purpose International Logistics Hub Master Plan is implemented through policy decisions and actions by "Project Coordination Unit (formally renamed as Implementing Agency)" and "Workings Groups".</p>	<p>PP1 Meetings of the Working Groups are regularly organised 3 times per year.</p> <p>PP2 3 Namibia Logistics Hub Conferences will be locally, regionally and internationally supported to organise by 2018.</p> <p>PP3 Feasibility study on LHC will be started by 2018.</p> <p>PP4 At least one road or railway infrastructure project will be commenced by 2017.</p> <p>PP5 At least one feasibility study on a project component of integrated border management plans will be commenced by 2018.</p>	<p>Progress report of the project activities Minutes of meetings of the Working Groups</p> <p>Preparation documents and records of Namibia Logistics Hub Conferences</p> <p>Minutes of meetings of the Working Group</p> <p>Minutes of meetings with relevant government and private organisations</p> <p>Minutes of meetings of the Working Group</p> <p>Minutes of meetings with relevant government agencies</p> <p>Minutes of meetings of the Working Group</p> <p>Minutes of meetings with relevant government and private organisations</p>	<p>Economic growth of the Inland Areas of SADC is sustained as forecasted.</p> <p>Necessary infrastructure upgrade/development is completed as planned.</p>		
<p>Outputs Output 1: Implementing Agency and "Working Groups" are fully operational.</p>	<p>1-1 The initial preparatory works for Implementing Agency will be completed by the 2nd quarter of 2016.</p> <p>1-2 The 5-year strategic plan for Implementing Agency will be completed by the 3rd quarter of 2016.</p> <p>1-3 The first meetings of the Working Groups will be completed by the 3rd quarter of 2016.</p>	<p>Documents of the initial preparatory works (ADB Master Plan Phase III: functions of Working Groups)</p> <p>Document of the 5-year strategic plan.</p> <p>Minutes of meetings of Working Groups</p>			
<p>Output 2: Guidelines of actions and compilations of knowledge to promote marketing in logistics are shared among stakeholders.</p>	<p>2-1 The first document of marketing plan is completed by the 3rd quarter of 2016, and updated annually.</p> <p>2-2 The first conference to launch strategic and marketing plans will be supported to organise by the 4th quarter of 2016.</p> <p>2-3 The first document on regional logistics demand profile and potential growth market is prepared by 2017 and updated annually.</p> <p>2-4 Benchmarking report "State of Logistics in Namibia" will be regularly published from 2018.</p>	<p>Marketing plan documents</p> <p>Record of the first conference</p> <p>Documents on regional logistics demand profile and potential growth market</p> <p>Reports of "State of Logistics in Namibia"</p>			
<p>Output 3: Objectives, schedule and scopes of Logistics Hub Centre (LHC) are identified and shared among stakeholders.</p>	<p>3-1 Review of logistics hub centre study will be completed by the 1st quarter of 2017.</p> <p>3-2 TOR on feasibility study on infrastructure development for LHC will be completed by 3rd quarter of 2017.</p>	<p>Review documents on logistics hub centre study.</p> <p>TOR document for feasibility studies for infrastructure development at Logistics Hub Centre.</p>			
<p>Output 4: Priority projects in road and rail are identified.</p>	<p>4-1 Detailed designs on "Upgrading the Trunk Road between Swakopmund and Karibib" and "Construction of Passing Lanes between Karibib and Ojjiwarongo" will be completed by 2017.</p>	<p>Minutes of meetings of the Working Group</p> <p>Minutes of meetings with relevant organisations.</p> <p>Detailed design report on "Upgrading the Trunk Road between Swakopmund and Karibib" and "Construction of Passing Lanes between Karibib and Ojjiwarongo"</p>			
<p>Output 5: Integrated border management plans for priority border areas are identified and shared among stakeholders.</p>	<p>4-2 At least upgrade of railway line between Walvis Bay and Swakopmund will be commenced by 2017.</p> <p>5-1 Planning documents of land use and border infrastructure at Mamuno will be completed by 2017.</p> <p>5-2 Planning documents of land use, border infrastructure and bypass road at Katima Mulilo will be completed by 2018.</p> <p>5-3 Planning documents of land use, border infrastructure and bypass road at Oshikango will be completed by 2018.</p>	<p>Minutes of meetings of the Working Group</p> <p>Minutes of meetings with relevant organisations.</p> <p>Planning documents of land use and border infrastructure at Mamuno</p> <p>Planning documents of land use, border infrastructure and bypass road at Katima Mulilo</p> <p>Planning documents of land use, border infrastructure and bypass road at Oshikango</p>			

Activities	Inputs	Important Assumption
<p>1.1 Provide technical advice and inputs for preparatory works in startup period of Implementing Agency.</p> <p>1.2 Prepare 5-year plan for Implementing Agency.</p> <p>1.3 Formulate "Working Groups"</p> <p>2.1 Support to prepare marketing plan and update regularly.</p> <p>2.2 Support, compile and prioritise participation in local, regional and international conferences and seminars.</p> <p>2.3 Survey regional logistics demand profile and identify potential of growth market.</p> <p>2.4 Provide inputs to "Single Window" and investment promotion programmes to reflect needs of encouraging international logistics businesses.</p> <p>2.5 Publish regular benchmarking of "State of Logistics in Namibia".</p> <p>3.1 Review logistics hub centre study.</p> <p>3.2 Prepare TOR for feasibility study on infrastructure development, Environmental Impact Assessment and natural condition survey, etc.</p> <p>4.1 Provide technical supports on priority road projects.</p> <p>4.2 Provide technical supports on upgrading of priority railway lines.</p> <p>5.1 Prepare integrated and harmonized plans on land use and layout of border infrastructure at Mamuno.</p> <p>5.2 Prepare integrated and harmonized plans on land use, layout of border infrastructure and bypass road at Katima Mulilo.</p> <p>5.3 Prepare integrated and harmonized plans on land use, layout of border infrastructure and bypass road at Oshikango.</p>	<p>The Japanese Side</p> <p>1 Dispatch of Japanese Experts Long-term expert: Logistics development strategy, international trade and logistics industry analysis Short-term expert: Logistics marketing/trade facilitation, Infrastructure (LHC and transport), Land use/ urban planning</p> <p>2 Provision of the equipment: A Motor vehicle, Office equipment (if needed)</p> <p>3 Supporting staffs: Driver(s), Secretaries</p>	<p>The Namibian Side</p> <p>1 Allocation of Counterpart Personnel Project Director (NPC) Project Manager (WBCC) Other Counterpart Personnel</p> <p>2 Facilities Office space Equipment for the project operation Utilities: electricity, water supply, telephone, internet, etc.</p> <p>3 Local operational cost</p>
Pre-Conditions		
GRN maintains policy direction set in NDP4.		
All relevant parties keep commitment on implementation of the International Logistics Hub Master Plan.		
		
<Issues and countermeasures>		

Project Design Matrix

Version 2.0
Dated 17 July 2017

Project Title: The Project on Implementation of International Logistics Hub Master Plan

Implementing Agency: Walvis Bay Corridor Group

Target Group: Officials from NPC and WBCG, and those who are directly or indirectly engaged in logistics industry.


Period of Project: March 2016 to February 2019 (3 years)

Project Site: Whole area of Namibia

Model Site: NA

Overall Goal	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption	Achievement	Remarks
<p>Overall Goal</p> <p>To transform Namibia as a whole nation into an international logistics hub for SADC region by 2025.</p>	<p>OG1 The amount of transit cargo through Namibia to the landlocked areas in SADC is increased from 0.8 million tons in 2013 to 3.6 million tons in 2025.</p> <p>OG2 The share of transit and re-export cargo through Namibia to the landlocked areas in SADC is increased from 12% in 2013 to 20% in 2025.</p>	<p>International trade data (UN Comtrade) Customs data (National Statistics Office) Port data (Namport)</p> <p>International trade data (UN Comtrade) Customs data (National Statistics Office) Port data (Namport)</p>			
<p>Project Purpose</p> <p>International Logistics Hub Master Plan is implemented through policy decisions and actions by "Implementing Agency" and "Workings Groups".</p>	<p>PP1 Meetings of the Working Groups are regularly organised 3 times per year.</p> <p>PP2 3 Namibia Logistics Hub Conferences will be locally, regionally and internationally supported to organise by 2018.</p> <p>PP3 Feasibility study on LHC will be started by 2018.</p> <p>PP4 At least one road or railway infrastructure project will be commenced by 2017.</p> <p>PP5 At least one feasibility study on a project component of integrated border management plans will be commenced by 2018.</p>	<p>Progress report of the project activities Minutes of meetings of the Working Groups</p> <p>Preparation documents and records of Namibia Logistics Hub Conferences</p> <p>Minutes of meetings of the Working Group</p> <p>Minutes of meetings with relevant government and private organisations</p> <p>Minutes of meetings of the Working Group</p> <p>Minutes of meetings with relevant government agencies</p> <p>Minutes of meetings of the Working Group</p> <p>Minutes of meetings with relevant government and private organisations</p>	<p>SADC countries keep policies to promote more open trade regimes within the region.</p> <p>Key infrastructure development projects in the neighbouring countries</p> <p>Policy direction to put an emphasis on development of the logistics sector stipulated in NDP4 is unchanged.</p>		
<p>Outputs</p> <p>Output 1: Implementing Agency and "Working Groups" are fully operational.</p> <p>Output 2: Guidelines of actions and compilations of knowledge to promote marketing in logistics are shared among stakeholders.</p> <p>Output 3: Objectives, schedule and scopes of Logistics Hub Centre (LHC) are identified and shared among stakeholders.</p> <p>Output 4: Priority projects in road and rail are identified.</p> <p>Output 5: Integrated border management plans for priority border areas are identified and shared among stakeholders.</p>	<p>1-1 The initial preparatory works for Implementing Agency will be completed by the 2nd quarter of 2017.</p> <p>1-2 The 5-year strategic plan for Implementing Agency will be completed by the 3rd quarter of 2017.</p> <p>1-3 The first meetings of the Target Working Groups will be completed by the 3rd quarter of 2016.</p> <p>2-1 The first document of marketing plan is completed by the 3rd quarter of 2017, and updated annually.</p> <p>2-2 The first conference to launch strategic marketing plans will be supported to organise by the 4th quarter of 2016.</p> <p>2-3 The first document on regional logistics demand profile and potential growth market is prepared by 2017 and updated annually.</p> <p>2-4 Benchmarking report "State of Logistics in Namibia" will be regularly published from 2018.</p> <p>3-1 Review of logistics hub centre study will be completed by the 1st quarter of 2017.</p> <p>3-2 TOR on feasibility study on infrastructure development for LHC will be completed by 3rd quarter of 2017.</p> <p>4-1 Detailed designs on "Upgrading the Trunk Road between Swakopmund and Karibib" and "Construction of Passing Lanes between Karibib and Ojjiwarongo" will be completed by 2017.</p> <p>4-2 At least upgrade of railway line between Walvis Bay and Swakopmund will be commenced by 2017.</p> <p>5-1 Planning documents of land use and border infrastructure at Mamuno will be completed by 2017.</p> <p>5-2 Planning documents of land use, border infrastructure and bypass road at Katima Mulilo will be completed by 2018.</p> <p>5-3 Planning documents of land use, border infrastructure and bypass road at Oshikango will be completed by 2018.</p>	<p>Documents of the initial preparatory works (ADB Master Plan Phase III: functions of Working Groups)</p> <p>Document of the 5-year strategic plan.</p> <p>Minutes of meetings of Working Groups</p> <p>Marketing plan documents</p> <p>Record of the first conference</p> <p>Documents on regional logistics demand profile and potential growth market</p> <p>Reports of "State of Logistics in Namibia"</p> <p>Review documents on logistics hub centre study.</p> <p>TOR documents for feasibility studies for infrastructure development at Logistics Hub Centre.</p> <p>Minutes of meetings of the Working Group</p> <p>Minutes of meetings with relevant organisations.</p> <p>Detailed design report on "Upgrading the Trunk Road between Swakopmund and Karibib" and "Construction of Passing Lanes between Karibib and Ojjiwarongo"</p> <p>Minutes of meetings of the Working Group</p> <p>Minutes of meetings with relevant organisations.</p> <p>Planning documents of land use and border infrastructure at Mamuno</p> <p>Planning documents of land use, border infrastructure and bypass road at Katima Mulilo</p> <p>Planning documents of land use, border infrastructure and bypass road at Oshikango</p>	<p>Economic growth of the Inland Areas of SADC is sustained as forecasted.</p> <p>Necessary infrastructure upgrade/development is completed as planned.</p>		

ANNEX 3

Activities	Inputs	Important Assumption
<p>1.1 Prepare initial work plan for implementing Agency.</p> <p>1.2 Prepare 5-year plan for Prepare 5-year strategic plan of the International Logistics Hub Master Plan.</p> <p>1.3 Formulate "Target Working Groups"</p> <p>2.1 Support to prepare marketing plan and update regularly.</p> <p>2.2 Support, compile and prioritize participation in local, regional and international conferences and seminars.</p> <p>2.3 Survey regional logistics demand profile and identify potential of growth market.</p> <p>2.4 Provide inputs to "Single Window" and investment promotion programmes to reflect needs of encouraging international logistics businesses.</p> <p>2.5 Publish regular benchmarking of "State of Logistics in Namibia".</p> <p>3.1 Review logistics hub centre study.</p> <p>3.2 Prepare TOR for feasibility study on infrastructure development, Environmental Impact Assessment and natural condition survey, etc.</p> <p>4.1 Provide technical supports on priority road projects.</p> <p>4.2 Provide technical supports on upgrading of priority railway lines.</p> <p>5.1 Prepare integrated and harmonized plans on land use and layout of border infrastructure at Mamuno.</p> <p>5.2 Prepare integrated and harmonized plans on land use, layout of border infrastructure and bypass road at Katima Mulilo.</p> <p>5.3 Prepare integrated and harmonized plans on land use, layout of border infrastructure and bypass road at Oshikango.</p>	<p>The Japanese Side</p> <p>1 Dispatch of Japanese Experts Long-term expert: Logistics development strategy, international trade and logistics industry analysis Short-term expert: Logistics marketing/trade facilitation, Infrastructure (LHC and transport), Land use/urban planning</p> <p>2 Provision of the equipment: A Motor vehicle, Office equipment (if needed)</p> <p>3 Supporting staffs: Driver(s), Secretaries</p>	<p>The Namibian Side</p> <p>1 Allocation of Counterpart Personnel Project Director (NPC) Project Manager (WBCC) Other Counterpart Personnel</p> <p>2 Facilities Office space Equipment for the project operation Utilities: electricity, water supply, telephone, internet, etc. 3 Local operational cost</p> <p>Pre-Conditions GRN maintains policy direction set in NDP4.</p> <p>All relevant parties keep commitment on implementation of the International Logistics Hub Master Plan.</p> <p></p> <p><Issues and countermeasures></p>

Project Design Matrix

Version 2.1

Dated 04 December 2017

Project Title: The Project on Implementation of International Logistics Hub Master Plan

Implementing Agency: Walvis Bay Corridor Group


Target Group: Officials from NPC and WBCG, and those who are directly or indirectly engaged in logistics industry.

Period of Project: March 2016 to February 2019 (3 years)

Project Site: Whole area of Namibia

Model Site: NA

Overall Goal	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption	Achievement	Remarks
<p>Narrative Summary</p> <p>To transform Namibia as a whole nation into an international logistics hub for SADC region by 2025.</p>	<p>OG1 The amount of transit cargo through Namibia to the landlocked areas in SADC is increased from 0.8 million tons in 2013 to 3.6 million tons in 2025.</p> <p>OG2 The share of transit and re-export cargo through Namibia to the landlocked areas in SADC is increased from 12% in 2013 to 20% in 2025.</p>	<p>International trade data (UN Comtrade) Customs data (National Statistics Office) Port data (Namport)</p> <p>International trade data (UN Comtrade) Customs data (National Statistics Office) Port data (Namport)</p>			
<p>Project Purpose</p> <p>International Logistics Hub Master Plan is implemented through policy decisions and actions by "Implementing Agency" and "Workings Groups".</p>	<p>PP1 Meetings of the Working Groups are regularly organised 3 times per year.</p> <p>PP2 Three Namibia Logistics Hub Conferences will be locally, regionally and internationally supported to organise by 2018.</p> <p>PP3 Feasibility study on LHC will be started by 2018.</p> <p>PP4 At least one road or railway infrastructure project will be commenced by 2017.</p> <p>PP5 At least one feasibility study on a project component of integrated border management plans will be commenced by 2018.</p>	<p>Progress report of the project activities Minutes of meetings of the Working Groups Preparation documents and records of Namibia Logistics Hub Conferences Minutes of meetings of the Working Group Minutes of meetings with relevant government and private organisations Minutes of meetings of the Working Group Minutes of meetings with relevant government agencies Minutes of meetings of the Working Group Minutes of meetings with relevant government and private organisations</p>	<p>SADC countries keep policies to promote more open trade regimes within the region. Key infrastructure development projects in the neighbouring countries Policy direction to put an emphasis on development of the logistics sector stipulated in NDP4 is unchanged.</p>		
<p>Outputs</p> <p>Output 1: Implementing Agency and "Working Groups" are fully operational.</p> <p>Output 2: Guidelines of actions and compilations of knowledge to promote marketing in logistics are shared among stakeholders.</p> <p>Output 3: Objectives, schedule and scopes of Logistics Hub Centre (LHC) are identified and shared among stakeholders.</p> <p>Output 4: Priority projects in road and rail are identified.</p> <p>Output 5: Integrated border management plans for priority border areas are identified and shared among stakeholders.</p>	<p>1-1 The initial preparatory works for Implementing Agency will be completed by the 2nd quarter of 2017.</p> <p>1-2 The 5-year strategic plan for Implementing Agency will be completed by the 3rd quarter of 2017.</p> <p>1-3 The first meetings of the Target Working Groups will be completed by the 3rd quarter of 2016.</p> <p>2-1 The first document of marketing plan is completed by the 3rd quarter of 2017, and updated annually.</p> <p>2-2 The first conference to launch strategic marketing plans will be supported to organise by the 4th quarter of 2016.</p> <p>2-3 The first document on regional logistics demand profile and potential growth market is prepared by 2017 and updated annually.</p> <p>2-4 Benchmarking report "State of Logistics in Namibia" will be regularly published from 2018.</p> <p>3-1 Review of logistics hub centre study will be completed by the 1st quarter of 2017.</p> <p>3-2 TOR on feasibility study on infrastructure development for LHC will be completed by 3rd quarter of 2017.</p> <p>4-1 Detailed designs on "Upgrading the Trunk Road between Swakopmund and Karibib" and "Construction of Passing Lanes between Karibib and Otjiwarongo" will be completed by 2017.</p> <p>4-2 At least upgrade of railway line between Walvis Bay and Swakopmund will be commenced by 2017.</p> <p>5-1 Planning documents of land use and border infrastructure at Mamuno will be completed by 2017.</p> <p>5-2 Planning documents of land use, border infrastructure and bypass road at Katima Mulilo will be completed by 2018.</p> <p>5-3 Planning documents of land use, border infrastructure and bypass road at Oshikango will be completed by 2018.</p>	<p>Documents of the initial preparatory works (ADB Master Plan Phase III; functions of Working Groups) Document of the 5-year strategic plan. Minutes of meetings of Working Groups Marketing plan documents Record of the first conference Documents on regional logistics demand profile and potential growth market Reports of "State of Logistics in Namibia" Review documents on logistics hub centre study. TOR document for feasibility studies for infrastructure development at Logistics Hub Centre. Minutes of meetings of the Working Group Minutes of meetings with relevant organisations. Detailed design report on "Upgrading the Trunk Road between Swakopmund and Karibib" and "Construction of Passing Lanes between Karibib and Otjiwarongo" Minutes of meetings of the Working Group Minutes of meetings with relevant organisations. Planning documents of land use and border infrastructure at Mamuno Planning documents of land use, border infrastructure and bypass road at Katima Mulilo Planning documents of land use, border infrastructure and bypass road at Oshikango</p>	<p>Economic growth of the Inland Areas of SADC is sustained as forecasted. Necessary infrastructure upgrade/development is completed as planned.</p>		

Activities	Inputs		Important Assumption
	The Japanese Side	The Namibian Side	
<p>1.1 Prepare initial work plan for implementing Agency.</p> <p>1.2 Prepare 5-year plan for Prepare 5-year strategic plan of the International Logistics Hub Master Plan.</p> <p>1.3 Formulate "Target Working Groups"</p> <p>2.1 Support to prepare marketing plan and update regularly.</p> <p>2.2 Support, compile and prioritize participation in local, regional and international conferences and seminars.</p> <p>2.3 Survey regional logistics demand profile and identify potential of growth market.</p> <p>2.4 Provide inputs to "Single Window" and investment promotion programmes to reflect needs of encouraging international logistics businesses.</p> <p>2.5 Publish regular benchmarking of "State of Logistics in Namibia".</p> <p>3.1 Review logistics hub centre study.</p> <p>3.2 Prepare TOR for feasibility study on infrastructure development, Environmental Impact Assessment and natural condition survey, etc.</p> <p>4.1 Provide technical supports on priority road projects.</p> <p>4.2 Provide technical supports on upgrading of priority railway lines.</p> <p>5.1 Prepare integrated and harmonized plans on land use and layout of border infrastructure at Mamuno.</p> <p>5.2 Prepare integrated and harmonized plans on land use, layout of border infrastructure and bypass road at Katima Mulilo.</p> <p>5.3 Prepare integrated and harmonized plans on land use, layout of border infrastructure and bypass road at Oshikango.</p>	<p>1 Dispatch of Japanese Experts</p> <p>Long-term expert: Logistics development strategy, international trade and logistics industry analysis</p> <p>Short-term expert: Logistics marketing/trade facilitation, Infrastructure (LHC and transport), Land use/urban planning</p> <p>2 Provision of the equipment: A Motor vehicle, Office equipment (if needed)</p> <p>3 Supporting staffs: Driver(s), Secretaries</p>	<p>1 Allocation of Counterpart Personnel</p> <p>Project Director (NPC)</p> <p>Project Manager (WBCC)</p> <p>Other Counterpart Personnel</p> <p>2 Facilities</p> <p>Office space</p> <p>Equipment for the project operation</p> <p>Utilities: electricity, water supply, telephone, internet, etc.</p> <p>3 Local operational cost</p>	<p>Pre-Conditions</p> <p>GRN maintains policy direction set in NDP4.</p> <p>All relevant parties keep commitment on implementation of the International Logistics Hub Master Plan.</p> <p></p> <p><Issues and countermeasures></p>

Project Design Matrix

Version 3.0
Dated 11 February 2018

Project Title: The Project on Implementation of International Logistics Hub Master Plan

Implementing Agency: Walvis Bay Corridor Group

Target Group: Officials from NPC and WBCG, and those who are directly or indirectly engaged in logistics industry.


Period of Project: March 2016 to February 2019 (3 years)

Project Site: Whole area of Namibia

Model Site: NA

	Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption	Achievement	Remarks
Overall Goal	To transform Namibia as a whole nation into an international logistics hub for SADC region by 2025.	OG1 The amount of transit cargo through Namibia to the landlocked areas in SADC is increased from 0.8 million tons in 2013 to 3.6 million tons in 2025. OG2 The share of transit and re-export cargo through Namibia to the landlocked areas in SADC is increased from 12% in 2013 to 20% in 2025.	International trade data (UN Comtrade) Customs data (National Statistics Office) Port data (Namport) International trade data (UN Comtrade) Customs data (National Statistics Office) Port data (Namport)			
Project Purpose	International Logistics Hub Master Plan is implemented through policy decisions and actions by "Implementing Agency" and "Workings Groups".	PP1 Meetings of the Working Groups are regularly organised 3 times per year. PP2 Three Namibia Logistics Hub Conferences will be locally, regionally and internationally supported to organise by 2018. PP3 Feasibility study on LHC will be started by 2018. PP4 At least one road or railway infrastructure project will be commenced by 2017. PP5 At least one feasibility study on a project component of integrated border management plans will be commenced by 2018.	Progress report of the project activities Minutes of meetings of the Working Groups Preparation documents and records of Namibia Logistics Hub Conferences Minutes of meetings of the Working Group Minutes of meetings with relevant government and private organisations Minutes of meetings of the Working Group Minutes of meetings with relevant government agencies Minutes of meetings of the Working Group Minutes of meetings with relevant government and private organisations	SADC countries keep policies to promote more open trade regimes within the region. Key infrastructure development projects in the neighbouring countries Policy direction to put an emphasis on development of the logistics sector stipulated in NDP4 is unchanged.		
Outputs	Output 1: Implementing Agency and "Working Groups" are fully operational. Output 2: Guidelines of actions and compilations of knowledge to promote marketing in logistics are shared among stakeholders. Output 3: Objectives, schedule and scopes of Logistics Hub Centre (LHC) are identified and shared among stakeholders. Output 4: Priority projects in road and rail are identified. Output 5: Integrated border management plans for priority border areas are identified and shared among stakeholders.	1-1 The initial preparatory works for Implementing Agency will be completed by the 2nd quarter of 2017. 1-2 The 5-year strategic plan for Implementing Agency will be completed by the 3rd quarter of 2017. 1-3 The first meetings of the Target Working Groups will be completed by the 1st quarter of 2018. 2-1 One discussion paper on marketing strategy is prepared until the 1st quarter of 2019. 2-2 The first conference to launch strategic marketing plans will be supported to organise by the 4th quarter of 2016. 2-3 The first document on regional logistics demand profile and potential growth market is prepared by 2017 and updated annually. 2-4 Benchmarking report "State of Logistics in Namibia" will be regularly published from 2018. 3-1 Review of logistics hub centre study will be completed by the 2nd quarter of 2018. 3-2 Documents on additional components to supplement the pre-feasibility study and LHC implementation plan will be prepared by the 4th quarter of 2018. 4-1 A part of detailed designs on "Upgrading the Trunk Road between Swakopmund and Karibib" and "Construction of Passing Lanes between Karibib and Ojjiwarongo" will be completed by 2017. 4-2 At least upgrade of railway line between Walvis Bay and Swakopmund will be commenced by 2018. 5-1 Planning documents of land use and border infrastructure at Gobabis/Butepos will be completed by 2018. 5-2 Planning documents of land use, border infrastructure and bypass road at Katima Mulilo will be completed by 2018. 5-3 At least one discussion papers and three meeting minutes are prepared by the end of 2018.	Documents of the initial preparatory works (ADB Master Plan Phase III; functions of Working Groups) Document of the 5-year strategic plan. Minutes of meetings of Working Groups Discussion paper on marketing strategy Record of the first conference Documents on regional logistics demand profile and potential growth market Reports of "State of Logistics in Namibia" Review documents on logistics hub centre study. Documents on additional components to supplement the pre-feasibility study and LHC implementation plan Minutes of meetings with relevant organisations. Detailed design reports Minutes of meetings with relevant organisations. Planning documents of land use and border infrastructure at Gobabis/Butepos Planning documents of land use, border infrastructure and bypass road at Katima Mulilo Discussion papers on implementation of proposals on Integrated Border Management and three meeting minutes of Integrated Border Management WG	Economic growth of the Inland Areas of SADC is sustained as forecasted. Necessary infrastructure upgrade/development is completed as planned.		

ANNEX 3

Activities	Inputs	Important Assumption
<p>1.1 Prepare initial work plan for implementing Agency.</p> <p>1.2 Prepare 5-year strategic plan of the International Logistics Hub Master Plan.</p> <p>1.3 Formulate "Target Working Groups"</p> <p>2.1 Support to prepare marketing plan and update regularly.</p> <p>2.2 Support, compile and prioritize participation in local, regional and international conferences and seminars.</p> <p>2.3 Survey regional logistics demand profile and identify potential of growth market.</p> <p>2.4 Provide inputs to "Single Window" and investment promotion programmes to reflect needs of encouraging international logistics businesses.</p> <p>2.5 Publish regular benchmarking of "State of Logistics in Namibia".</p> <p>3.1 Review logistics hub centre study.</p> <p>3.2 Prepare additional components to supplement the pre-feasibility study conducted in the Master Plan Phase III and LHC implementation plan.</p> <p>4.1 Provide technical supports on priority road projects.</p> <p>4.2 Provide technical supports on upgrading of priority railway lines.</p> <p>5.1 Prepare integrated and harmonized plans on land use and layout of border infrastructure at Gobabis/Buitepos.</p> <p>5.2 Prepare integrated and harmonized plans on land use, layout of border infrastructure and bypass road at Kalima Mujilo.</p> <p>5.3 Stakeholders share proposals on Integrated Border Management in the Master Plan Phase III, and agree to carry out the proposals through discussions in the Working Group.</p>	<p>The Japanese Side</p> <p>1 Dispatch of Japanese Experts Long-term expert: Logistics development strategy, international trade and logistics industry analysis Short-term expert: Logistics marketing/trade facilitation, Infrastructure (LHC and transport), Land use/urban planning</p> <p>2 Provision of the equipment: A Motor vehicle, Office equipment (if needed)</p> <p>3 Supporting staffs: Driver(s), Secretaries</p>	<p>The Namibian Side</p> <p>1 Allocation of Counterpart Personnel Project Director (NPC) Project Manager (WBCC) Other Counterpart Personnel</p> <p>2 Facilities Office space Equipment for the project operation Utilities: electricity, water supply, telephone, internet, etc. 3 Local operational cost</p> <p>Pre-Conditions</p> <p>GRN maintains policy direction set in NDP4.</p> <p>All relevant parties keep commitment on implementation of the International Logistics Hub Master Plan.</p> <p style="text-align: center;"></p> <p><Issues and countermeasures></p>

Project Design Matrix

Version 3.1
Dated 08 March 2018

Project Title: The Project on Implementation of International Logistics Hub Master Plan

Implementing Agency: Walvis Bay Corridor Group

Target Group: Officials from NPC and WBCG, and those who are directly or indirectly engaged in logistics industry.


Period of Project: March 2016 to February 2019 (3 years)

Project Site: Whole area of Namibia

Model Site: NA

Overall Goal	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption	Achievement	Remarks
<p>Narrative Summary</p> <p>To transform Namibia as a whole nation into an international logistics hub for SADC region by 2025.</p>	<p>OG1 The amount of transit cargo through Namibia to the landlocked areas in SADC is increased from 0.8 million tons in 2013 to 3.6 million tons in 2025.</p> <p>OG2 The share of transit and re-export cargo through Namibia to the landlocked areas in SADC is increased from 12% in 2013 to 20% in 2025.</p>	<p>International trade data (UN Comtrade) Customs data (National Statistics Office) Port data (Namport)</p> <p>International trade data (UN Comtrade) Customs data (National Statistics Office) Port data (Namport)</p>			
<p>Project Purpose</p> <p>International Logistics Hub Master Plan is implemented through policy decisions and actions by "Implementing Agency" and "Workings Groups".</p>	<p>PP1 Meetings of the Working Groups are regularly organised 3 times per year.</p> <p>PP2 Three Namibia Logistics Hub Conferences will be locally, regionally and internationally supported to organise by 2018.</p> <p>PP3 Feasibility study on LHC will be started by 2018.</p> <p>PP4 At least one road or railway infrastructure project will be commenced by 2017.</p> <p>PP5 At least one feasibility study on a project component of integrated border management plans will be commenced by 2018.</p>	<p>Progress report of the project activities Minutes of meetings of the Working Groups Preparation documents and records of Namibia Logistics Hub Conferences Minutes of meetings of the Working Group Minutes of meetings with relevant government and private organisations Minutes of meetings of the Working Group Minutes of meetings with relevant government agencies Minutes of meetings of the Working Group Minutes of meetings with relevant government and private organisations</p>	<p>SADC countries keep policies to promote more open trade regimes within the region. Key infrastructure development projects in the neighbouring countries Policy direction to put an emphasis on development of the logistics sector stipulated in NDP4 is unchanged.</p>		
<p>Outputs</p> <p>Output 1: Implementing Agency and "Working Groups" are fully operational.</p> <p>Output 2: Guidelines of actions and compilations of knowledge to promote marketing in logistics are shared among stakeholders.</p> <p>Output 3: Objectives, schedule and scopes of Logistics Hub Centre (LHC) are identified and shared among stakeholders.</p> <p>Output 4: Priority projects in road and rail are identified.</p> <p>Output 5: Integrated border management plans for priority border areas are identified and shared among stakeholders.</p>	<p>1-1 The initial preparatory works for Implementing Agency will be completed by the 2nd quarter of 2017.</p> <p>1-2 The 5-year strategic plan for Implementing Agency will be completed by the 3rd quarter of 2017.</p> <p>1-3 The first meetings of the Target Working Groups will be completed by the 1st quarter of 2018.</p> <p>2-1 One discussion paper on marketing strategy is prepared until the 1st quarter of 2019.</p> <p>2-2 The first conference to launch strategic marketing plans will be supported to organise by the 4th quarter of 2016.</p> <p>2-3 The first document on regional logistics demand profile and potential growth market is prepared by 2017 and updated annually.</p> <p>2-4 Benchmarking report "State of Logistics in Namibia" will be regularly published from 2018.</p> <p>3-1 Review of logistics hub centre study will be completed by the 2nd quarter of 2018.</p> <p>3-2 Documents on additional components to supplement the pre-feasibility study and LHC implementation plan will be prepared by the 4th quarter of 2018.</p> <p>4-1 A part of detailed designs on "Upgrading the Trunk Road between Swakopmund and Karibib" and "Construction of Passing Lanes between Karibib and Ojjiwarongo" will be completed by 2017.</p> <p>4-2 At least upgrade of railway line between Walvis Bay and Swakopmund will be commenced by 2018.</p> <p>5-1 Planning documents of land use and border infrastructure at Gobabis/Buitepos will be completed by 2018.</p> <p>5-2 Planning documents of land use, border infrastructure and bypass road at Katima Mulilo will be completed by 2018.</p> <p>5-3 At least one discussion papers and three meeting minutes are prepared by the end of 2018.</p>	<p>Documents of the initial preparatory works (ADB Master Plan Phase III); functions of Working Groups Document of the 5-year strategic plan. Minutes of meetings of Working Groups Discussion paper on marketing strategy Record of the first conference Documents on regional logistics demand profile and potential growth market Reports of "State of Logistics in Namibia" Review documents on logistics hub centre study. Documents on additional components to supplement the pre-feasibility study and LHC implementation plan Minutes of meetings with relevant organisations. Detailed design reports Minutes of meetings with relevant organisations. Planning documents of land use and border infrastructure at Gobabis/Buitepos Planning documents of land use, border infrastructure and bypass road at Katima Mulilo Discussion papers on implementation of proposals on Integrated Border Management and three meeting minutes of Integrated Border Management WG</p>	<p>Economic growth of the Inland Areas of SADC is sustained as forecasted. Necessary infrastructure upgrade/development is completed as planned.</p>		

ANNEX 3

Activities	Inputs	Important Assumption
<p>1.1 Prepare initial work plan for implementing Agency.</p> <p>1.2 Prepare 5-year strategic plan of the International Logistics Hub Master Plan.</p> <p>1.3 Formulate "Target Working Groups"</p> <p>2.1 Support to prepare marketing plan and update regularly.</p> <p>2.2 Support, compile and prioritize participation in local, regional and international conferences and seminars.</p> <p>2.3 Survey regional logistics demand profile and identify potential of growth market.</p> <p>2.4 Provide inputs to "Single Window" and investment promotion programmes to reflect needs of encouraging international logistics businesses.</p> <p>2.5 Publish regular benchmarking of "State of Logistics in Namibia".</p> <p>3.1 Review logistics hub centre study.</p> <p>3.2 Prepare additional components to supplement the pre-feasibility study conducted in the Master Plan Phase III and LHC implementation plan.</p> <p>4.1 Provide technical supports on priority road projects.</p> <p>4.2 Provide technical supports on upgrading of priority railway lines.</p> <p>5.1 Prepare integrated and harmonized plans on land use and layout of border infrastructure at Gobabis/Buitepos.</p> <p>5.2 Prepare integrated and harmonized plans on land use, layout of border infrastructure and bypass road at Katima Mulilo.</p> <p>5.3 Stakeholders share proposals on Integrated Border Management in the Master Plan Phase III, and agree to carry out the proposals through discussions in the Working Group.</p>	<p>The Japanese Side</p> <p>1 Dispatch of Japanese Experts Long-term expert: Logistics development strategy, international trade and logistics industry analysis Short-term expert: Logistics marketing/trade facilitation, Infrastructure (LHC and transport), Land use/urban planning</p> <p>2 Provision of the equipment: A Motor vehicle, Office equipment (if needed)</p> <p>3 Supporting staffs: Driver(s), Secretaries</p>	<p>The Namibian Side</p> <p>1 Allocation of Counterpart Personnel Project Director (NPC) Project Manager (WBCC) Other Counterpart Personnel</p> <p>2 Facilities Office space Equipment for the project operation Utilities: electricity, water supply, telephone, internet, etc.</p> <p>3 Local operational cost</p> <p>Pre-Conditions GRN maintains policy direction set in NDP4.</p> <p>All relevant parties keep commitment on implementation of the International Logistics Hub Master Plan.</p> <p></p> <p><Issues and countermeasures></p>

ANNEX 4: Activities of Working Groups in 2019



LOGISTICS HUB MASTER PLAN Activity Plan of WORKING GROUPS

1. Strategic Marketing Working Group

Implementation of action plans

- Decision on activity plan 2019
- Discussion of available budget and funding needs
- Preparation of core customers' list (Zambia/ DRC):
 - Mining & construction (Industry specific demand);
 - Cold chain (expected/potential demand).
- Study on marketing method:
 - Good practice/case (Success cases of the companies based in Zambia)
- Marketing Activities:
 - Publication and promotion of Namibia State of Logistics Report
 - Develop Marketing Brochure and Homepage
 - Trial sales promotion package for new customers;
 - Road-Show, Benchmarking "price and range" list for customers. (Info sessions in Zambia/DRC)
- ICD Grootfontein – update by Transnamib



2. Capacity Development Working Group

Capacity Building measures in the sector based on needs assessment

Technical Advice by GIZ

- Project plan;
- Funding requirements and source options
- Project monitoring.
- FIATA (International Federation of Freight Forwarders Associations) training (expand from 60 to 300 until 2025).

3. Integrated Border Management Working Group

Actions for efficient border procedure: Average border-crossing time to be reduced from 2.5 hours to 30 minutes

- Katima Mulilo: Parking space near Wenela; Bypass road dev (urgency and priority of the border related infrastructure development);
- Gobabis Buitepos: living condition (consensus of “settlement”);
- Border procedure: measurement of border procedure time; lack of human resource; Single Window; ICT; mobile corridor app;
- WG meeting at border towns.



4. Logistics Hub Centre Development Working Group

Preparations for Site A development

- Identification of potential investors and sales promotion plans;
- Management plan (establishment of preparation office; organizational plan; management plan);
- Preparation of remodelling TransNamib marshalling yard (project implementation body and funding);
- Infrastructure plan (coordination with municipal utility).

Schedule of Steering Committee, Logistics Hub Workshop and Working Group meetings in 2019

	January	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December
Overall		▲ 3rd Joint Coordination Committee ▲ Logistics Hub Forum Windhoek	▲ Logistics Hub Forum Walvis Bay		▲ Steering committee	▲ Logistics Hub Forum Tsumeb & Katima			▲ Logistics Hub Forum Windhoek		▲ Steering committee	▲ Logistics Hub Forum Walvis Bay
Strategic Marketing			▲ WG8		▲ WG9		▲ WG10		▲ WG11		▲ WG12	
Capacity Development				▲ WG5			▲ WG6			▲ WG7		
Logistics Hub Centre			▲ WG4				▲ WG5			▲ WG6		
Integrated Border Management				▲ WG4			▲ WG5			▲ WG6		
Project monitoring				▲ 2019 1Q Report			▲ 2019 2Q Report			▲ 2019 3Q Report		