

南スーダン国  
歳入庁税関局

南スーダン国  
HSコード導入による税関能力強化  
プロジェクト

プロジェクト業務完了報告書

令和元年 9 月  
(2019 年)

独立行政法人  
国際協力機構 (JICA)

アイ・シー・ネット株式会社

産公
JR
19-057

## 目次

図表リスト .....	ii
略語表 .....	iv
1 プロジェクトの基本情報 .....	- 1 -
1.1 国名 .....	- 1 -
1.2 プロジェクト名 .....	- 1 -
1.3 プロジェクト期間（計画・実施） .....	- 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 .....	- 3 -
1.6 実施機関 .....	- 6 -
2 プロジェクト結果 .....	- 8 -
2.1 プロジェクト目標の達成度 .....	- 8 -
2.2 プロジェクト成果と指標 .....	- 9 -
2.3 日本側投入（計画、実績） .....	- 12 -
2.4 南スーダン側投入（計画、実績） .....	- 19 -
2.5 活動（計画、実績） .....	- 20 -
2.6 PDM の修正履歴 .....	- 68 -
3 合同評価の結果 .....	- 70 -
3.1 DAC5 項目評価に基づく評価結果 .....	- 70 -
3.2 本プロジェクトの実施と成果に与えた主要な要因 .....	- 76 -
3.3 教訓 .....	- 87 -
4 本プロジェクト終了後の上位目標 .....	- 90 -
4.1 上位目標の達成見通し .....	- 90 -
4.2 上位目標達成のための南スーダン側実施体制と実施計画 .....	- 90 -
4.3 南スーダン側への提言 .....	- 91 -
4.4 本プロジェクト終了時から事後評価までのモニタリング計画 .....	- 92 -

## 図表リスト

表 2-1	第 2 回 JCC の主な議題	60
表 2-2	第 4 回 JCC の主な議題	62
図 2-1	JIA 荷捌き検査場視察の様子	26
図 2-2	The Nation Mirror 紙の記事（抜粋）	26
図 2-3	PCM 手法を用いて PDM/PO について再検討を行っている様子	29
図 2-4	能力診断セミナーの様子	31
図 2-5	URA 表敬訪問の様子	32
図 2-6	HS トレーナー養成研修・関税率表ガイドラインの作成研修の様子	34
図 2-7	統計研修（第 1 モジュール）の様子	35
図 2-8	統計研修（第 2 モジュール）の様子	35
図 2-9	統計研修（第 3 モジュール）の様子	36
図 2-10	南スーダン関税率表	37
図 2-11	グルの通関業者向け研修中の様子	37
図 2-12	エレグの税関出張所の視察の様子	38
図 2-13	第 1 回 EAC セミナーの様子	38
図 2-14	WBS セミナーの様子	39
図 2-15	TMEA との情報交換会の様子	41
図 2-16	HS・貿易統計合同通関業者研修の様子	41
図 2-17	HS トレーナー養成研修（ToT）の様子	42
図 2-18	課税研修の様子	43
図 2-19	統計研修（第 1 モジュール）の様子	44
図 2-20	第 2 回 EAC セミナーの様子	47
図 2-21	統計研修（第 2、3 モジュール）の様子	47
図 2-22	第 2 年次ニムレ通関業者向け HS 研修の様子	48
図 2-23	ジュバでの税関職員向け HS 研修の様子	49
図 2-24	HS day の様子	49
図 2-25	SAD 導入セミナーの様子	50
図 2-26	メディアセミナーの様子	51
図 2-27	ジュバでの税関職員向け課税研修の様子	51
図 2-28	HS week 開催式の様子	52
図 2-29	統計研修（第 4 モジュール）の様子	53
図 2-30	第 1 回 HS フォローアップ研修の様子	55
図 2-31	第 2 回 HS フォローアップ研修の様子	56
図 2-32	ジュバ地区税関職員向け HS 研修の様子	57

図 2-33	第 2 回 JCC の集合写真	61
図 2-34	第 3 回 JCC の集合写真	62
図 2-35	第 4 回 JCC の様子	63
図 2-36	第 5 回 JCC の様子	64
図 2-37	第 6 回 JCC の様子	64
図 2-38	第 7 回 JCC の様子	65
図 2-39	第 8 回 JCC の様子	66
図 3-1	URA から提供を受けたオフィスの立ち上げ作業を行い、活動している様子	75
図 3-2	CG (当時) Dr. Olympio Attipoe	76
図 3-3	2018 年 6 月の CG との会議の様子	76
図 3-4	宿題の例	77
図 3-5	ウガンダからフォローをしている様子	81
図 3-6	ジュバ市内のホテルでの研修の様子	81
図 3-7	HS 研修を行う税関職員	82
図 3-8	JIA 荷捌き検査場での通関業者に対する現場指導の様子	83
図 3-9	通関業者からの問い合わせに対応する HS ユニット職員	84
図 3-10	システム導入前の貿易統計データ入力画面	84
図 3-11	貿易統計データシステム (ARBAAS) の入力画面	85
図 3-12	プロジェクトシャツを着て研修を行う様子	85
図 3-13	プロジェクトシャツを着て活動する通関業者 (JIA)	85

略語表

略語	英語	日本語
AC	Assistant Commissioner	歳入庁副長官
ASYCUDA	Automated SYstem for CUstomsDAta	関税データ自動管理システム
B/L	Bill of Lading	船荷証券
CG	Commissioner General	歳入庁長官
CIF	Cost Insurance and Freight	運賃保険料込み条件
DCF	Data Collecting Format	通関実績一覧表
DG	Director General	税関局長
DPC	Document Processing Center	通関書類処理センター
EAC	East African Community	東アフリカ共同体
EAC-CET	EAC Common External Tariff	EAC 共通関税率表
GIR	General Interpretative Rules	関税率表の解釈に関する通則
GIZ	The Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit	ドイツ国際協力公社
HS code	Harmonized System Code	HS コード
IBM	Integrated Border Management	統合国境管理
IOM	International Organization for Migration	国際移住機関
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JIA	Juba International Airport	ジュバ国際空港
KESRA	Kenya School of Revenue Administration	ケニア歳入庁研修所
KRA	Kenya Revenue Authority	ケニア歳入庁
MSR	Monthly Statistics Report	貿易統計月報
NRA	National Revenue Authority	歳入庁
OSBP	One Stop Border Post	ワン・ストップ・ボーダー・ポスト
PCM	Project Cycle Management	プロジェクト・サイクル・マネジメント
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PO	Plan of Operation	事業計画
R/D	Record of Discussions	合意議事録
RECs	Regional Economic Communities	アフリカの地域経済共同体
SAD	Single Administrative Document	通関申告書

SSCS	South Sudan Customs Services	南スーダン税関局
TMEA	TradeMark East Africa	トレードマーク・イースト・アフリカ
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development	国連貿易開発会議
URA	Uganda Revenue Authority	ウガンダ歳入庁
WBS	Work Breakdown Structure	作業分解構成図
WCO	World Customs Organization	世界税関機構
WCO ESA ROCB	The World Customs Organization, East & Southern Africa, Regional Office for Capacity Building	世界税関機構 東部・南部アフリカ地域キャパシティ・ビルディング事務所

## 1 プロジェクトの基本情報

### 1.1 国名

南スーダン共和国 (Republic of South Sudan: RSS)

### 1.2 プロジェクト名

HS コード<sup>1</sup>導入による税関能力強化プロジェクト

Project for Capacity Development of South Sudan Customs Services for Introduction of Harmonized System Code

### 1.3 プロジェクト期間 (計画・実施)

計画

2016年6月～2019年6月 (3年)

実施

2016年6月～2019年9月 (3年3カ月)

### 1.4 プロジェクトの背景

2011年7月9日に独立した南スーダン共和国は、産出される原油からの収入に過度に依存しており、原油収入が2010年のGDPの71%、歳入の98%を占めている。そのため、原油収入のみに依存した歳入構造からの脱却と多様化を考える場合、南スーダン税関局 (South Sudan Customs Service: SSCS) の適切な業務執行による関税収入の増加は非常に重要である。とりわけ、内陸国である南スーダンは、外国貿易の大部分を隣国ケニアやウガンダとの国境での貿易が占めていることに加え、2016年に東アフリカ共同体 (East African Community: EAC) へ正式に加盟しており、国境における税関手続きの効率性の向上が重要である。

このような状況下において、JICAは2011年から2013年にかけてSSCSに個別専門家を派遣し、SSCSの能力向上に向けて支援を行ってきた。同支援事業では、第三国専門家を活用しつつ、SSCS職員や通関業者などに対する研修を行い、基礎的な税関行政の能力向上に貢献してきた。しかし、SSCSの国境事務所での税関手続きは、税関行政に関する研修機会の欠如に起因する能力の低さから非効率な状況が依然続いている。特に、南スーダンはHS条約<sup>2</sup>に加盟しておらず、独立後はHSコードを使用しない独自の品目表を採用していたため、税関内部でもHSコードについての認知度が低い状況にある。さらに現在、外国貿易統

---

<sup>1</sup> 世界税関機構 (WCO) が定めたHS条約に規定されているコード。

<sup>2</sup> HS条約 (商品の名称及び分類についての統一システムに関する国際条約、Convention on the Harmonized Commodity Description and Coding System) : 1988年1月発効。2019年5月現在、日本をはじめ156カ国・地域とEUが加盟。HSコードを使用している国・地域は、未締約国を含み計200以上で、国際貿易の98%を超える取引にHSコードが利用されている。

計は未整備であり、同国の貿易統計の国際比較を困難にしている。

このような SSCS の状況をふまえ、国際標準に基づく税関手続きが行われていないことが非関税障壁となっているとの指摘もある。そのため、SSCS 職員の能力と税関行政能力の向上や、貿易統計の収集・編集能力の向上は、SSCS における税関行政の近代化に向けた重要かつ喫緊の課題であるとともに、これらの取り組みを通じた的確な関税徴収制度の確立や近隣諸国との貿易促進が求められている。とりわけ ASYCUDA システム (Automated SYstem for CUstomsData) という国連貿易開発会議 (United Nations Conference on Trade and Development: UNCTAD) の電子税関システムへの移行に備え、HS コードの導入が重要な課題である。

こうした背景の下、SSCS は JICA に対し HS コード導入に向けた支援を要請し、2014 年からの技術協力プロジェクトの開始が計画された。しかし、2013 年 12 月から政府軍と反政府勢力との戦闘が発生し、JICA 関係者が国外退避しなければならず、本プロジェクトの立ち上げが困難となり中断を余儀なくされた。その後、2015 年 8 月に紛争当事者のキール大統領とマシャール副大統領の間で解決に向けた和平合意がなされ、JICA 関係者の南スーダンにおける活動再開の目途が立った。そこで、本プロジェクトを二段階計画策定方式で立ち上げることとし、2016 年 6 月 24 日には第 1 回合同調整委員会 (Joint Coordinating Committee: JCC) を開催し、現地における詳細計画策定フェーズを開始した。しかし、7 月 7 日の首都・ジュバで発生した事件をきっかけに治安悪化が拡大したため、JICA 関係者は 7 月 13 日に退避し、再度現地における活動を停止することとなった。

その後、現地の治安情勢が安定化し、第三国である隣国ウガンダを中心に活動を継続することが可能になったことから、2016 年 9 月に現地調査を再開し、同年 11 月に詳細計画策定調査フェーズを終了した。同フェーズの成果として、詳細計画策定の完成のみならず、世界税関機構 (World Customs Organization: WCO) との業務連携に向けた調整、プロジェクト進捗モニタリング、JCC を通じた関係者間の合意形成などが行われた。

2017 年 1 月から 12 月の予定で本格フェーズ第 1 年次の活動が隣国ウガンダを中心に行われることとなり、WCO との業務連携に向けた調整、プロジェクト進捗モニタリング、JCC を通じた関係者間の合意形成、第三国での HS 研修、現行関税率表の電子ファイル化、電子関税率表の改善、HS コードを用いた関税率表解説に基づくガイドライン作成、通関業者の HS コードに関する能力調査、HS コードに準拠する各事務所報告フォーマットの制定、関税分類・貿易統計担当職員への必要な研修などが行われた。第 2 年次も同様に実施した。その間 2018 年 8 月の JICA 関係者のジュバ復帰を受けてプロジェクト活動もジュバでの活動を再開した。HS コード導入、HS コード分類ユニット (以下、HS ユニットという。) 立ち上げを経て、2019 年 1 月より第 3 年次を実施した。2019 年 8 月の最終 JCC 開催とプロジェクト目標



達成に向けて最終的な活動が行われた。

## 1.5 上位目標とプロジェクト目標

### 1.5.1 本プロジェクトの目標と成果

本プロジェクトは、南スーダンにおいて、通関制度への HS コード導入と税関職員・通関業者への研修を行うことにより、HS コードに基づいた税関行政の実施を図り、もって近隣諸国との貿易促進に向けた国際基準に基づく的確な関税徴収制度の確立に寄与するものである。

なお、活動内容について、2016年7月に発生した騒擾の結果、合意議事録（R/D）で決めた国内での活動実施が困難となった。さらに、2018年3月に南スーダン税関が財務計画省から新設の歳入庁（National Revenue Authority: NRA）の参加へと移る組織変更が行われ、職員の新規採用計画が発表され活動が一時中断した。また、日本人専門家のジュバ退避による影響やその後の活動の進捗に伴い、2016年10月に開催された第2回 JCC と 2018年8月の第6回 JCC においてそれぞれ活動内容の見直しが行われ、最終的に以下のとおりとなった。

#### 1) 上位目標

全世界との貿易促進に向けた国際基準に基づく的確な関税徴収制度が確立される。

#### 2) プロジェクト目標

南スーダンにおいて HS コードに基づいた税関行政が実施される。

#### 3) 期待される成果

- ①通関制度に HS コードが導入される。
- ②税関職員が HS コードに基づいて適切に関税を課税できるようになる。
- ③通関業者が HS コードに準拠した通関申告書を作成する能力が強化される。
- ④ジュバからの定期報告が HS コードに基づいて行われるようになる。
- ⑤税関職員が HS コードに基づいて統計処理をできるようになる。

#### 4) 活動

##### 【南スーダン税関の現状と開発ニーズの把握】

活動0-1 南スーダン税関局の現状の税関業務に係るベースライン調査を実施する。

活動0-2 ベースライン調査の結果を踏まえ、必要に応じプロジェクト計画を修正する。

### 【HS コードの導入】

- 活動 1-1 主にタリフ部、統計部を対象に実施する PC 研修を通じ現行関税率表を電子ファイル化する。
- 活動 1-2 電子ファイル化された現行関税率表に南スーダン講師が HS コードを併記、追記する。
- 活動 1-3 現行関税率表に未記載のアイテム、分類が不完全のアイテムに関し、EAC 諸国の事例も参考に分類、追記する。
- 活動 1-4 新たな関税率表を他の EAC 諸国の事例と比較し、内容が妥当か確認する。
- 活動 1-5 完成した HS コード併記関税率表をもとに南スーダン税関内の関係部署から結成されたタスクチームにより導入準備をする。
- 活動 1-6 関係部署の職員に対して HS コード導入に必要となる研修を実施する。
- 活動 1-7 南スーダン税関ジュバ本局において HS コードを試験的に導入する。
- 活動 1-8 ジュバ本局での試験結果をレビュー、改善を行い、南スーダン全域での導入準備を行う。
- 活動 1-9 HS ユニットの導入を行う。
- 活動 1-10 全ての貿易統計に南スーダンの関税率表を適合させる。

### 【HS コードに基づいた課税の実施】

- 活動 2-1 ジュバ本局において HS コードに準じた課税価格算定に係る研修を実施する。
- 活動 2-2 各国境税関担当職員への研修を実施する。
- 活動 2-3 HS コードを用いた関税率表解説 (HS Explanatory Note) に基づくガイドラインを作成する
- 活動 2-4 各税関事務所に対して実施モニタリングを行う。

### 【通関業者に対する研修の実施】

- 活動 3-1 通関業者の能力に関するベースライン調査を実施する。
- 活動 3-2 通関業者に対し、必要となる HS コード導入研修を計画・実施する。

### 【税関各事務所からの定期報告が HS コードに基づいて行われる】

- 活動 4-1 各事務所が使用する HS コード準拠報告フォーマットを制定する。
- 活動 4-2 各事務所報告担当職員に必要な研修を行う。

**【HS コードに基づく貿易統計の導入】**

活動 5－1 関税分類・貿易統計担当職員に対し、必要となる研修を行う。

活動 5－2 編纂された統計を確認し、必要となる改善策を講じる。

## 1.6 実施機関

### (1) 対象地域

南スーダンのジュバ、ウガンダのカンパラ、エンテベ、グル

### (2) 相手国関係者

#### ①主管官庁

南スーダン歳入庁

(National Revenue Authority (NRA) , South Sudan)

※2018年3月に南スーダン政府の機構改編があり、南スーダン財務・経済企画省 (South Sudan Ministry of Finance and Economic Planning) から変更。

#### ②カウンターパート機関

南スーダン歳入庁税関局 (National Revenue Authority, South Sudan, Customs Division)

#### ③プロジェクトの合同調整委員会 (JCC)

日本側

- ・ JICA 南スーダン事務所
- ・ JICA 本部代表 (産業開発・公共政策部 行財政・金融チーム等)
- ・ プロジェクト専門家
- ・ オブザーバー：在南スーダン日本大使館、JICA 本部からの出張者

南スーダン側

- ・ 南スーダン歳入庁
  - ・ プロジェクトダイレクター：南スーダン歳入庁長官 (Commissioner General: CG)
  - ・ プロジェクトマネージャー：税関局長 (Director General: DG)
  - ・ カウンターパート税関局の関係部署の代表者
    - 税関局総務担当部長
    - 税関局会計課長
    - 税関局ニムレ IT 担当課長
  - ・ ステアリングコミティメンバー
    - 税関局会計課長
    - 税関局ニムレ IT 担当課長
    - 税関局ジュバ IT 担当課長

- 税関局ジュバ IT 担当課長補佐
  - 税関局分類課長
  - 税関局税関改革近代化担当課長
  - 税関局人事課長
  - 税関局研修課長
- ・ オブザーバー：財務・経済企画省

(3) 受益者

南スーダン税関職員と南スーダン通関業者

## 2 プロジェクト結果

### 2.1 プロジェクト目標の達成度

プロジェクト目標: 南スーダンにおいて HS コードに基づいた税関行政が実施される。	
プロジェクト目標に設定されている 2 つの指標のうち 1 つは達成された。もう 1 つはプロジェクト終了後に達成が見込まれる。	
指標	達成度
1. HS コードに基づくジュバ地域の年次貿易統計報告書が発行される。	【達成が見込まれる】月例報告書の作成が定着したことにより、プロジェクト終了時点で、半期貿易統計報告書を作成していた。そのためプロジェクト終了後も月例報告書作成が継続され、年次貿易統計報告書の作成も見込まれる。
2. HS コード改正の際に、関税率表が修正される。	【達成された】2017 年に改正された HS コードに基づき、南スーダンの関税が併記された電子関税率表も改正された。同関税率表は、南スーダン政府が毎年発布する財政法 (Financial Act) に基づき改正がなされるものであり、2019 年 8 月現在、関税率表は現行の Financial Act 2018/2019 に基づいていた。

## 2.2 プロジェクト成果と指標

成果 1: 通関制度に HS コードが導入される。	
<p>成果 1 で設定された 2 つの指標は達成した。租税法は 2017 年 1 月に国会で承認され、同 9 月に大統領の署名を経て施行された。同法には関税率が HS コードに基づき設定されている。</p>	
指標	達成度
1-1. HS コードに適合した関税政策が承認される。	【達成された】 2017 年 1 月に租税法が国会で承認され、2017 年 9 月 11 日、大統領の署名がなされ施行された。
1-2. HS コードに適合した関税率表が策定される。	【達成された】 2017 年 1 月承認の租税法では、HS コードに基づき分類された項目ごとに関税率が設定された。また専門家チームと南スーダン税関は、それに基づき電子版の関税率表を作成した。

成果 2: 税関職員が HS コードに基づいて適切に関税を課税できるようになる。	
<p>成果 2 で設定された 2 つの指標は達成した。HS コードの記入を義務化した通関申告書 (Single Administrative Document: SAD) 導入に、税関職員は全員対応している。ただし、担当職員の理解に差があるため、ガイドライン、研修を利用して継続的に能力強化を行っていく必要がある。</p>	
指標	達成度
2-1. HS コードを用いた関税率表解説に基づいたガイドラインがジュバ本局および各税関事務所に設置される。	【達成された】 同指標は 2018 年 12 月に達成した。その後もプロジェクト毎月ガイドラインをアップデートし追加した。プロジェクト終了時 (2019 年 9 月) までに作成されたガイドラインの総件数は 591 件である。
2-2. 50%の税関職員が HS コードを参照した通関業務が行えるようになる。	【達成された】 HS コード記入が義務付けられた SAD の導入に伴い、通関業者からの事前相談に税関職員が対応しており、研修で習得した知識を実践で活用している。これまでに研修に参加して HS 分類知識を

	身に付けた税関職員は約 390 人（約 60%） <sup>3</sup> にのぼる。
--	---

**成果 3: 通関業者が HS コードに準拠した通関申告書を書けるよう能力強化される。**

成果 3 で設定された 2 つの指標は達成された。

指標	達成度
3-1. 180 人以上の通関業者が HS コードを使用して適切な通関申請を行うためのセミナーに出席する。	【達成された】 244 人の通関業者がセミナーに参加した。
3-2. セミナーに参加した通関業者による通関申請の 50%が、HS コードを参照したものになる。	【達成された】 ジュバで開催した通関業者向けセミナーに参加した 30 社のうち 15 社が HS コードを使用しており、指標目標の 50%は達成された。税関職員と専門家による現場指導により HS コードを記入するに至った通関業者数が確実に増加し、2019 年 1 月時点では 40 社にとどまっていた HS コードの利用は、63 社に達している。ジュバ地区の通関業者の 100%が HS コードを記載していることが確認された。

**成果 4: ジュバにおける定期報告が HS コードに基づいて行われるようになる。**

成果 4 で設定された 2 つの指標は達成された。

指標	達成度
4-1. ジュバにおける通関申告書（SAD）件数の 70%に HS コードが適用される。	【達成された】 2018 年 12 月の SAD 導入に伴い、HS コードの記入が必須となった。そのためジュバにおける 2019 年 1 月の SAD による全申告件数 571 件の全てに HS コードが適用された。2019 年 6 月では、SAD による全申告件数 469 件中 358 件（約 76%）に HS コードが記載されていた。

<sup>3</sup> 詳細計画策定調査の結果、南スーダン税関の全職員数は 800 人。その内 80%（約 640 人）が通関業務に従事。



4-2. 定期統計報告書フォーマットが作成される。	【達成された】2017年11月に最終版の定期統計報告書フォーマットが完成した。
---------------------------	---

<b>成果5: 統計部職員がHSコードに基づいて統計処理を行えるようになる。</b>	
成果5で設定された2つの指標は達成された。	
指標	達成度
5-1. HSコードに基づいた通関統計が作成される。	【達成された】2019年1月の通関申告からHSコードの利用が開始された。HSコードに基づいた最初の通関統計が2019年2月に完成した。その後、毎月継続的に作成されていた。
5-2 編纂された統計結果をレビューし、必要な対応策をとる。	【達成された】HSコードに基づき作成された通関統計をレビューした結果、HSコードの分類精度向上が確認された。ジュバ国際空港（Juba International Airport: JIA）と税関本部のHSユニットを設立し、分類精度の向上と統計編纂に対応している。

## 2.3 日本側投入（計画、実績）

### (1) 専門家

#### a. 短期専門家

担当	計画	実績
総括/税関行政/統計処理	2016年6月22日～8月24日 2017年2月17日～3月1日 2018年3月7日～3月18日 2018年8月27日～10月4日 2018年11月7日～12月3日 2019年3月5日～3月9日	2016年6月22日～7月15日 2016年9月21日～10月22日 2017年2月17日～3月1日 2017年8月15日～20日 2018年3月7日～3月18日 2018年8月27日～10月4日 2018年11月7日～12月3日 2019年3月5日～3月9日 2019年5月12日～5月19日 2019年8月16日～8月21日
副総括/税関行政/関税分類	2016年6月21日～7月1日 2016年7月15日～8月28日 2017年1月24日～3月1日 2017年4月15日～5月20日 2017年10月19日～11月24日 2018年3月6日～4月15日 2018年6月7日～7月7日 2018年8月27日～9月15日 2018年10月9日～10月30日 2018年11月11日～11月18日 2019年3月3日～3月9日 2019年4月21日～5月10日	2016年6月21日～7月1日 2016年9月21日～10月22日 2017年1月24日～3月1日 2017年4月24日～5月29日 2017年7月31日～9月14日 2017年10月19日～11月24日 2018年3月5日～4月15日 2018年6月7日～7月7日 2018年8月28日～9月15日 2018年10月9日～10月30日 2018年11月11日～11月18日 2019年3月3日～3月9日 2019年4月21日～5月10日 2019年6月11日～6月29日 2019年7月8日～7月19日 2019年8月9日～8月28日
関税分類	2016年8月17日～8月24日 2018年4月8日～4月15日 2018年10月9日～10月13日	2017年8月26日～9月3日 2018年4月8日～4月15日 2018年10月9日～10月13日

	2019年4月23日～5月1日	2019年4月23日～5月1日 2019年6月16日～6月23日
研修計画	2016年7月4日～8月4日 2017年2月7日～3月1日 2017年7月30日～8月21日 2018年3月5日～3月28日 2018年8月27日～9月16日 2019年2月18日～3月16日 2019年4月6日～4月28日 2019年5月10日～5月31日	2016年7月4日～7月15日 2016年10月5日～10月22日 2017年2月7日～3月1日 2017年7月30日～8月21日 2018年3月5日～3月28日 2018年8月27日～9月16日 2018年10月6日～10月27日 2019年2月18日～3月16日 2019年4月6日～4月28日 2019年5月10日～5月24日
統計処理/評価分析	2016年7月23日～8月28日 2017年2月13日～3月14日 2017年5月8日～6月6日 2017年8月14日～9月12日 2017年11月15日～12月14日 2018年3月6日～3月18日	2016年9月21日～10月22日 2017年2月13日～3月14日 2017年5月8日～6月6日 2017年8月16日～9月14日 2017年11月15日～12月14日 2018年3月6日～3月18日
業務調整/評価分析 /研修計画	2016年6月21日～8月28日 2017年1月24日～3月6日 2017年4月20日～6月9日 2017年8月10日～9月8日 2017年10月11日～11月10日 2018年3月6日～4月5日	2016年6月21日～7月15日 2016年9月21日～10月22日 2017年1月24日～3月6日 2017年4月26日～6月15日 2017年8月11日～9月9日 2017年10月11日～11月10日 2018年3月6日～4月5日
業務調整/税関行政 /統計処理 /評価分 析	2018年6月6日～7月7日 2018年8月27日～9月16日 2018年11月9日～11月30日 2019年2月18日～3月16日 2019年4月7日～6月6日	2018年6月6日～7月7日 2018年8月27日～10月4日 2018年10月16日～11月28日 2019年2月18日～3月16日 2019年4月7日～6月6日 2019年6月16日～7月27日 2019年8月6日～8月28日

(その他) 業務調整補佐	2016年6月21日～7月4日	2016年6月21日～7月4日
-----------------	-----------------	-----------------

(2) 第三国専門家

- ・ WCO 認定講師：1人がウガンダ歳入庁 (Uganda Revenue Authority: URA) から派遣された。

(3) 研修

- ・ プロジェクト・サイクル・マネジメント (Project Cycle Management: PCM) 研修 (活動 0-1) : PCM ワークショップを 2016 年 9 月 28 日、29 日にウガンダ国エンテベにて実施し、11 人の SSCS 職員が参加した。
- ・ キックオフセミナー (活動 1-5) : 2016 年 9 月 20 日実施。10 人の SSCS 職員が参加した。
- ・ PC トレーニング (活動 1-1) : 統計研修 (活動 5-1) の中で 2017 年 8 月に実施。
- ・ HS コード導入に向けたワークショップ (活動 1-2～活動 1-5、活動 2-2) : 2017 年に年間を通じて実施。対象者は SSCS 職員 33 人。33 人を 5 人程度×6 グループにすることで、各グループが専門性を有し、SSCS として HS コードの全ての類をカバーした。URA、SSCS と調整を行った結果、研修内容は JICA 東部アフリカプロジェクトが作成した教材をベースとした。また、日本人専門家と第三国専門家 (URA 職員) が講師を務めた。

6 グループの担当内容は以下のとおり

グループ A は、I-IV 部 (食品) を担当

グループ B は、V-X 部 (化学品) を担当

グループ C は、XI-XIII 部 (繊維) を担当

グループ D は、XIV-XV 部 (貴金属・卑金属) を担当

グループ E は、XVI-XVII 部 (機械類・車両) を担当

グループ F は、XVII-XXI 部 (光学機器、武器、雑品、美術品) を担当

\*第 1 回ワークショップ : 2017 年 2 月 6 日～10 日に実施した。テーマは関税率表電子化、担当する類のグループ分け、HS 通則。

\*第 2 回ワークショップ : 2017 年 2 月 21 日～24 日に実施した。テーマは食品 (1 回目)。

\*第 3 回ワークショップ : 2017 年 5 月 2 日～5 日に実施した。テーマは食品 (2 回目)。

\*第 4 回ワークショップ : 2017 年 5 月 22 日～26 日に実施した。テーマは機械類・車両、光学機器、武器、雑品、美術品 (1 回目)。

\*第5回ワークショップ：2017年8月7日～11日に実施した。テーマは機械類・車両、光学機器、武器、雑品、美術品（2回目）。

\*第6回ワークショップ：2017年8月28日～9月1日に実施した。テーマは化学品（1回目）。

\*第7回ワークショップ：2017年9月4日～8日に実施した。テーマは繊維、貴金属・卑金属（1回目）。

\*第8回ワークショップ：2017年10月30日～11月3日に実施した。テーマは化学品（2回目）。

\*第9回ワークショップ：2017年11月13日～17日に実施した。テーマは繊維、貴金属・卑金属（2回目）。

\*第10回ワークショップ：2019年4月25日～27日、29日、30日の5日間実施した。テーマは担当分野以外も対象とする全分野。アドバンスグループとフォローアップグループの2つに分けて実施した。フォローアップグループに関しては課税計算についても講義を行った。

\*第11回ワークショップ：2019年6月17日～21日に実施した。テーマは担当分野以外も対象とする全分野と課税計算。第10回と異なりグループ分けは行わなかった。

- ・ ジュバとニムレにおける南スーダン税関トレーナーによる HS コード研修（活動 1-6、活動 2-2）

\*第1回研修を2018年10月22日～26日に30人の税関職員に対してジュバで実施した。

\*第2回研修を2019年5月20日～25日に30人の税関職員に対してジュバで実施した。

\*第3回研修を2019年5月27日～6月1日に30人の税関職員に対してジュバで実施した。

\*第4回研修を2019年6月3日～8日に30人の税関職員に対してニムレで実施した。

\*第5回研修を2019年6月10日～15日に30人の税関職員に対してニムレで実施した。

\*第6回研修を2019年7月31日～8月6日に30人の税関職員に対してジュバで実施した（JIA 勤務の税関職員向け）。

\*第7回研修を2019年8月7日～13日に30人の税関職員に対してジュバで実施した（JIA 勤務の税関職員向け）。

\*第8回研修を2019年9月2日～6日に30人の税関職員に対してニムレで実施した。

\*第9回研修を2019年9月9日～13日に30人の税関職員に対してニムレで実施した。

- ・ HS コードに基づく課税計算研修を、ジュバ本局職員を対象に実施する（活動 2-1）：
  - \*第 1 回研修を 2018 年 11 月 13 日～17 日にジュバにて実施した。
  
- ・ HS コードに基づく課税計算研修を、本局以外に勤務する職員を対象に実施する（活動 2-2）：
  - \*第 1 回研修を 2018 年 4 月 9 日～13 日にウガンダ、カンパラにて実施した。
  - \*第 2 回研修を 2019 年 4 月 25 日～27 日、29 日、30 日にジュバにて実施した。
  - \*第 3 回研修を 2019 年 6 月 17 日～21 日にジュバにて実施した。
  
- ・ 通関業者に対する HS コード導入研修をグルとジュバで開催する（活動 3-1～3-2）：
  - \* HS 導入研修：2017 年 5 月 18 日～19 日にウガンダ、グルにて実施した。
  - \* HS・統計合同通関業者研修：2018 年 3 月 19 日～23 日にウガンダ、グルにて実施した。
 （活動 3-1～3-2、4-2）
  
- ・ 南スーダン税関トレーナーによる通関業者 HS コード導入研修
  - \*第 1 回研修：2018 年 6 月 18 日～22 日にジュバにて実施した。
  - \*第 2 回研修：2018 年 6 月 25 日～29 日にジュバにて実施した。
  - \*第 3 回研修：2018 年 7 月 2 日～6 日にジュバにて実施した。
  - \*第 4 回研修：2019 年 7 月 8 日、10 日～13 日、15 日にジュバにて実施した。
  - \*第 5 回研修：2019 年 7 月 16 日～20 日、22 日にジュバにて実施した。
  
- ・ 東アフリカ共同体外共通関税率表（East African Community Common External Tariff: EAC-CET）セミナー
  - \*第 1 回 EAC-CET セミナー：2017 年 10 月 23～25 日にウガンダ、カンパラにて南スーダンの関係者に対して実施した。
  - \*第 2 回 EAC-CAT セミナー：2018 年 10 月 10 日～12 日にウガンダ、カンパラにて南スーダンの関係者に対して実施した。
  
- ・ 通関申告書（SAD）、財政法セミナーの開催：2017 年 10 月 27 日にウガンダ、カンパラで、財政法に関するセミナーを実施した。
  
- ・ 貿易統計編纂研修を 2017 年（カンパラ）、2018 年（ジュバとニムレ）、2019 年（ジュバ）にて実施した（活動 5-1）
  - \*第 1 回研修：2017 年 2 月 27 日～3 月 2 日に実施した。テーマは基礎数学。

- \*第2回研修：2017年5月15日～19日に実施した。テーマは貿易統計。
  - \*第3回研修：2017年8月21日～25日に実施した。テーマはPC基礎スキル。
  - \*第4回研修：2017年11月20日～24日に実施した。テーマはToTスキル。
  - \*第5回研修：2018年3月12日～16日に実施した。テーマはデータエントリーとマネジメント。
  - \*第6回研修：2018年9月17日～21日に実施した。テーマはデータ分析。
  - \*第7回研修：2018年9月24日～28日に実施した。テーマはデータ入力と業務関心事項収集。
  - \*第8回研修：2018年11月12日～16日に実施した。テーマはモニタリング・評価。
  - \*第9回研修：2019年5月13日～15日に実施。テーマはこれまでの総復習。
- ・ 作業分割構成 (Work Breakdown Structure: WBS) セミナー：2017年10月25～26日にHSと統計の参加者を対象に実施した。
  - ・ 第1回メディアカンファレンス：2017年10月23日にウガンダ、カンパラにて、ウガンダ、南スーダン向けに実施した。
  - ・ 第2回メディアカンファレンス：2018年10月24日にジュバにて、南スーダン向けに実施した。
  - ・ 第3回メディアカンファレンス：2019年8月23日にジュバにて、南スーダン向けに実施した。
  - ・ 南スーダン税関が実施した研修（計5回、参加者計86人）（活動2-2）
    - \*HSコードの研修：2017年8月1～4日に税関職員を対象に行った。
    - \*HSコードとEAC-SAD研修：2017年12月19日にワウの税関職員向けに行った。
    - \*HSコード、関税率表の解釈に関する通則（the General Interpretative Rules: GIR）の研修：2018年1月21～24日に税関職員向けに行った。
    - \*HSコードの研修：2018年2月5～9日に税関職員向けに行った。
    - \*HSコードとSADの研修：2018年2月21～24日にジュバの統計職員向けに行った。

#### (4) 資機材

##### 資機材

- \*研修用教材：ノートパソコン、プリンター、コピー機を調達し、活動に使用した後に税関局に供与した。

\*貿易統計研修用のノートパソコンを 30 台、2017 年に複数回に分けて調達し、活動に使用した後に税関局に供与した。

\*STATA ライセンスと貿易統計ネットワークシステムを調達・セットアップし、活動に使用した後に税関局に供与した。

(5) その他

- 税関局執務室の整備や通関事務所の申告作業台の整備等を一部行った。



## 2.4 南スーダン側投入（計画、実績）

### (1) カウンターパート：南スーダン税関職員 12 人

プロジェクトにおけるタイトル	氏名
<b>JCC メンバー</b>	
プロジェクトダイレクター/Commissioner General	Hon. ERJOK BULLEN GEU
プロジェクトマネージャー/Director General	MAJ. GEN. AKOL AYII MADUT
<b>カウンターパート（ステアリングコミティー）</b>	
Head of IT Nimule	Mr. JOHN VICTOR ALIMAS
Head of Statistics	Mr. JOKONDO ANTHONY JOKONDO
Head of Customs Reform & Modernization	Ms. MASAUD ZIZI MAKSUDI
Head of Human Resources Management	Ms. GUO MARY GUO
Head of Training	Mr. MAKOI MOSES MAYEI
Head of Tariff	Mr. ALBERT MORRIS
Assistant head of IT Unit Juba	Mr. LOMORO JUMA MOHAMMED
Head of IT Juba	Mr. DUKU JOYCE WILLIAM
Head of World Bank project implementation unit (PIU)	Mr. MANUT ATEM CHOL
Project Contact Person	Mr. JAMES MORRIS YOKWE (Ms. MASAUD ZIZI MAKSUDI)

### (2) 執務スペース及び施設設備

- a. 執務スペース：2018年10月より南スーダンでの活動再開に伴い、NRAはその建物内に専門家の執務スペースを提供した。なお、専門家は安全対策のために専門家が滞在する JICA 指定内ホテルの姉妹ホテルで主な執務を行った。必要に応じて上述の NRA 内執務室等、南スーダン税関本部、JIA で執務を行った。
- b. 研修施設：2019年4月からジュバで本格的に活動を再開し、NRAは研修施設としてその建物内の会議室を提供した。

## 2.5 活動（計画、実績）

### (1) 成果ごとの活動計画と実績

成果毎の活動については、以下の表のように左の計画に対して右のとおり実施された。活動の詳細については（2）のとおりである。

活動（計画）	実績
<b>成果 0</b>	
0-1 南スーダン税関局の現状の税関業務に係るベースライン調査を実施する。	<p>[実施済み] 専門家チームは当該期間中に以下の活動を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- SSCS と専門家チームから構成されるステアリングコミティー会議の開催。</li> <li>- PR 活動に関する意見交換。</li> <li>- SSCS 職員によって回答された質問票の回収と分析。質問票は WCO の分析ツールに基づいて作成。</li> <li>- EAC 事務局、URA、トレードマーク・イースト・アフリカ（TradeMark East Africa: TMEA）担当者、世界税関機構 東部・南部アフリカ地域キャパシティ・ビルディング事務所（The World Customs Organization, East &amp; Southern Africa, Regional Office for Capacity Building: WCO ESA ROCB）などと意見交換し南スーダン税関の実情を調査。</li> </ul>
0-2 ベースライン調査の結果を踏まえ、必要に応じプロジェクト計画を修正する。	<p>[実施済み]: ベースライン調査の結果に基づき、専門家チームと SSCS で構成されるステアリングコミティーはプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix: PDM）の修正について議論を行い、第 2 回 JCC で承認された。また、プロジェクトの進捗に伴い、第 6 回 JCC で 2 回目の PDM 変更が承認された。</p>

活動（計画）	実績
<b>成果 1</b>	
1-1 主にタリフ部、統計部を対象に実施する PC 研修を通じ現行関税率表を電子ファイル化する。	[実施済み]: 2017 年 1 月に租税法 (Taxation Bill) が国会で承認され、大統領の署名を経て施行された。このため、現行 EAC 共通関税率表 (EAC Common External Tariff: EAC-CET 2012) をベースに 2018 年 7 月に電子ファイル化を完了した。
1-2 電子ファイル化された現行関税率表に南スーダン講師が HS コードを併記、追記する。	[実施済み]: 承認された Taxation Bill と現行 EAC-CET 2012 をベースにプロジェクトで 6 桁の HS と 2 桁の EAC 制度を導入した SSCS の現行関税率表のドラフトを作成した。同関税率表には、南スーダンの関税率が反映された。 2017 年 10 月に南スーダン財政法 2017/2018 が SSCS より提供された。EAC-CET2017 をベースに南スーダン電子関税率表 (第 1 版) を作成し、HS タスクチームが各担当カ所の精査を行い、2018 年 7 月に完了した。
1-3 現行関税率表に未記載のアイテム、分類が不完全のアイテムに関し、EAC 諸国の実例も参考に分類、追記する。	[実施済み]: EAC 共通関税をベースにするため、活動 1-2 と同時に実施し、2018 年 7 月に完了した。
1-4 新たな関税率表を他の EAC 諸国の実例と比較し、内容が妥当か確認をする。	[実施済み]: 2018 年 10 月に実施した EAC セミナーにおいて内容の妥当性を確認した。
1-5 完成した HS コード併記関税率表をもとに南スーダン税関内の関係部署から結成されたタスクチームによる導入準備をする。	[実施済み]: 関税率表電子化、HS 通則 (1 回)、グループ A (2 回)、グループ B (2 回)、グループ C・D (2 回)、グループ E・F (2 回) をウガンダにて開催した。研修の成果を実践で活用するため、最新の HS の動向をカバーするフラッシュレポートを 2017 年 6 月から毎月配信した。 2018 年 11 月に 10 人からなる HS タスクチームが結成され、HS day といったセミナー

	<p>や HS week といったイベントを通じて 12 月にジュバ地区での HS コード正式導入を行った。</p>
<p>1-6 関係部署の職員に対して HS コード導入に必要となる研修を実施する。</p>	<p>[実施済み]: これまでに南スーダン税関トレーナーに対して全 11 回の研修を実施した。南スーダン税関トレーナーによる南スーダン税関職員向け研修が 7 回、約 180 人に対して実施された。</p>
<p>1-7 南スーダン税関ジュバ本局において HS コードを試験的に導入する。</p>	<p>[実施済み]: 南スーダン税関にて HS コード導入のためのタスクチームを結成した。2018 年 11 月、12 月に HS 導入に向けた 2 回のイベント (HS day、HS week) に対するレビューを実施し、HS コードの本格導入に至った。</p>
<p>1-8 ジュバ本局での試験結果をレビュー、改善を行い、南スーダン全域での導入準備を行う。</p>	<p>[実施済み]: ジュバ本局における HS 導入経験をレビューし、南スーダン全域への導入準備に必要な手順 (担当税関職員、通関業者への研修、教材準備等) の確認を行った。南スーダンで最も通関量が多いニムレ地区において 2019 年 6 月に、南スーダン税関職員 HS 専門家による研修が行われ、税関職員 60 人に対し、HS 研修を実施した。</p>
<p>1-9 SSCS に HS ユニットを導入する。</p>	<p>[実施済み]: SAD に記載された HS コードの精度向上を目的に、2019 年 4 月からジュバ本局と JIA を対象に活動を開始した。税関の通関部門や通関業者からの HS に関する質問や、分類について事前教示を行っている。申告書に記載された HS コードを確認し、誤っている場合は担当の通関業者を呼んで指導している。</p> <p>2019 年 6 月、HS ユニットについて CG から公式部署とすることと DG を長とすることの承諾がなされた。</p>

1-10 全ての税関官署に南スーダンの関税率表を適用させる。	[実施済み]:2018年7月に南スーダン関税率表を完成させ、同年12月にHSコードが正式導入されたことで、南スーダン国内の全官署に関税率表を適用させた。
--------------------------------	--

活動（計画）	実績
<b>成果 2</b>	
2-1 ジュバ本局においてHSコードに準じた課税価格算定に係る研修を実施する。	[実施済み]:第2年次に南スーダン税関HSトレーナー30人とジュバ本局職員32人の計62人に対して実施した。第3年次に実施したHSフォローアップ研修においても課税価格算定を取り上げて実施した。
2-2 各国境税関担当職員への研修を実施する	[実施済み]:南スーダン税関のHSトレーナーがジュバ本局職員94人に対して研修を実施した。
2-3 HSコードを用いた関税率表解説(HS Explanatory Note)に基づくガイドラインを作成する。	[実施済み]:南スーダンHS関税率表作成ワークショップと第三国研修HSトレーナー養成研修の実施を通じて作成された。
2-4 各税関事務所に対して実施状況のモニタリングを行う。	[実施済み]:HSの利用徹底とモニタリングを目的に、2019年4月よりHSユニットを立ち上げ、モニタリングを継続している。

活動（計画）	実績
<b>成果 3</b>	
3-1 通関業者の能力に関するベースライン調査を実施する。	[実施済み]:2016年10月5日にウガンダのグルにおいて、31人の通関業者に対してベースライン調査を実施した。 また、2017年5月に2回目のベースライン調査をグルにて行った。
3-2 通関業者に対し、必要となるHSコード導入研修を計画・実施する。	[実施済み]:ニムレで活動している通関業者向け研修をウガンダのグルで3回、延べ90人に対して実施した(2017年5月、2018年3月、10月)。ジュバで活動している通関業

	者向け研修をジュバで 6 回、延べ 240 人に対して実施した（2018 年 11 月の HS・SAD 記入要領研修を含む。）（2018 年 6 月、7 月、11 月、2019 年 7 月）。JIA では HS ユニットが隙間時間を利用し、現場で HS コード、SAD 研修を行っている。
--	--

活動（計画）	実績
<b>成果 4</b>	
4-1 各事務所が使用する HS コード準拠報告フォーマットを制定する。	[実施済み]: 2017 年 5 月の初版作成以降、改良を重ね 2017 年 11 月（第 3 版）として完成した。
4-2 各事務所報告担当職員に必要な研修を行う。	[実施済み]: 第 1 年次と第 2 年次に年 4 回、計 8 回の研修を延べ 310 人に対して実施した。

活動（計画）	実績
<b>成果 5</b>	
5-1 関税分類・貿易統計担当職員に対し、必要となる研修を行う。	[実施済み]: 下記のとおり各研修を実施した。 (第 1 年次) ・ 7 回の HS 研修 ・ 4 回の統計研修 (第 2 年次) ・ 4 回の統計研修、SAD 記入要領研修 (第 3 年次) ・ HS 研修（2019 年 4 月） ・ 統計研修（2019 年 5 月）

<p>5-2 編纂された統計を確認し、必要な改善策を講じる。</p>	<p>[実施済]：月例報告書への入力項目の絞り込み、作業プロセスの見直しにより、作業時間の短縮に成功し、翌月内に報告書が完成するようになった。貿易統計データベースシステムを導入したことにより、データ入力時間単色と、データの精度向上に繋がった。他方、HS コードによる分類精度向上に向けた努力は HS ユニットを中心に継続中である。</p>
------------------------------------	---

## (2) 主なプロジェクト活動（詳細）

主なプロジェクト活動は以下のとおりである。

### I. 詳細計画策定（2016年6月～12月）

#### 1) 業務計画書、ワークプランの作成

南スーダン政府からの要請書、2013年に実施された JICA 基本計画策定調査結果、その他関連資料等や事前調査（2016年4月実施）をもとに、業務実施計画書やワークプランを作成した。業務実施計画書に基づきワークプランを作成し、6月24日に開催された JCC で日本人専門家が説明し双方の合意を得た。

#### 2) 詳細計画の策定

業務実施計画に基づき、詳細計画の策定作業を行った。詳細計画の策定にあたっては、①南スーダン税関の能力診断、②PCM 手法を用いた計画策定、③関係者との合意形成・協議、④詳細計画の決定のステップを踏むこととしている。

南スーダン税関の能力診断のため、WCO が定めた能力診断ツールを参考に質問票の作成を行った。また、2016年7月20日に税関職員と通関業者を対象とした半日ずつのセミナーを開催することとし、同セミナーの内容の検討や開催場所の調整を行った。さらに、南スーダン税関の分類担当部署や分類専門家と協議を行って、南スーダン税関の分類の現状や課題の抽出作業を行った。

PCM 手法を用いた計画策定のため、カウンターパートとの PDM や事業計画（Plan of Operation: PO）の検討をより深いものとすべく、8月3日から5日にかけて PCM ワークショップを少数精鋭で行うこととし、同ワークショップの内容の検討や開催場所の調整を行った。

関係者との合意形成・協議に関し、6か月ごとの JCC に加え、週次で双方の担当者が意見交換を行う場を設定した。

詳細計画の決定に関しては、第二回 JCC にて詳細計画を決定することとした。

### 3) WCO 事務局や EAC 加盟国との協力に関する調整

WCO 事務局との協力に関する調整については、WCO の対外調整官と協力について意見交換、情報交換を行った。また、WCO の能力強化地域事務所である ROCB とも協力について意見交換を行った。

EAC 加盟国との協力については、2016 年 7 月中旬の EAC の主要な加盟国税関への出張準備を行った。

さらに、南スーダン税関への支援をこれまで行ってきた TMEA の専門家が 6 月 23 日に帰国したことから、帰国直前の 6 月 22 日に意見交換を行い、南スーダン税関の税法改正の動きや、ASYCUDA 導入の動きについて聴取した。

### 4) プロジェクト進捗モニタリング

プロジェクト進捗モニタリングに関しては、第 1 回 JCC でモニタリングシートについて協議し、モニタリングシートの記載内容を南スーダン側と合意した。

さらに、南スーダン税関のプロジェクト担当者を中心に幹部職員を交えた常設の会議を開催することに合意し、同週次会議において、懸案事項に関する協議や活動の進捗状況について情報交換することとなった。

モニタリングシート (Ver.1) を南スーダン側と合同で作成し、詳細計画策定調査結果を受けて、詳細計画策定調査完了時にモニタリングシート (Ver.2) を作成した。

### 5) プロジェクトの進め方への合意形成

プロジェクトの進め方については、対処方針会議や第 1 回 JCC を通じて、日本側関係者や南スーダン側関係者と合意した。

南スーダン税関の現状を把握するために、2016 年 6 月 23 日 (木)、JIA 税関とジュバ航空貨物出張所を視察した。





図 2-1 JIA 荷捌き検査場視察の様子

## 6) 広報活動

本プロジェクトの活動について、公衆の認知度を上げるため、プレスリリースを行い、2016年6月30日付の新聞2紙で本プロジェクトを紹介する記事が掲載された。



図 2-2 The Nation Mirror 紙の記事 (抜粋)

## 7) 第三国調査

WCO ROCB (ケニア)、EAC (タンザニアのアルーシャに本部)、ケニア歳入庁研修所 (Kenya School of Revenue Administration: KESRA)、URA と今後のプロジェクトにおいての協力を調整する場を設定した。事前の手配も終え、本プロジェクトの研修に講師を派遣することなどの合意を各機関とも取り付けた (ただし、国外退避に伴い、一部合意していた打ち合わせ日の変更を行った。)

本プロジェクトの実施にあたり、連携が必要になると想定される関連機関との意見交換のため第三国調査を実施した。訪問先と面談要旨は以下のとおりである。

### a. TMEA

2016年10月15日、東アフリカ地域において通関行政の支援を行っている組織であ

る TMEA と面談を行った。TMEA は南スーダン独立以前より SSCS の本部とニムレ官署において能力強化支援に携わってきた。TMEA は ASYCUDA システムを導入するために必要となる各種通関手続き業務の能力強化を重点的に支援してきており、ニムレが将来ワン・ストップ・ボーダー・ポスト (One Stop Border Post: OSBP) として機能することを目標としていた。本詳細計画策定調査で TMEA から今後の活動予定に関する聞き取りを行ったところ、以下の内容を確認した。

- ✓ 次フェーズプロジェクトの予算確保は完了しているが、治安情勢が不安定であることから、当面、治安が回復しジュバやニムレに専門家を派遣できる状況になるまで事態の改善を見守る。
- ✓ 希望的な観測ではあるが 2017 年 1 月からの活動再開を予定している。
- ✓ JICA とはプロジェクト開始当時から綿密な連携をとってきており、SSCS 支援のインパクトを具現化させるためにも、積極的に連携していきたい。
- ✓ TMEA が実施している ASYCUDA 導入計画の進展は本プロジェクトの一部の活動にも影響を与える可能性があるため、今後とも TMEA の活動進捗をモニタリングするとともに、積極的な連携を行っていく。

#### b. URA

2016 年 10 月 7 日に URA と再度面談を行った。南スーダンで最大通関量を誇るニムレ官署はウガンダ国境と接しており、ウガンダ側で税関を管轄する URA としては、SSCS の能力強化の実現は、同国税関業務の効率化に貢献するものであった。そのため、これまでも SSCS から研修生を受け入れ、URA のトレーニングセンターにおいて研修を実施するなど、両組織の関係は非常に良好であった。また、本プロジェクトの目的を説明するとともに、南スーダンの治安情勢により、当面プロジェクトの活動拠点をウガンダに置くことを説明し、HS コードに関する講師派遣について協力を要請したところ、プロジェクト事務所の提供、トレーニングセンターの利用の申し出を受けた。本プロジェクトではこれまでの SSCS との関係性、地理的要因などを考慮した結果、URA を本プロジェクトにおける主要協力機関として連携していくこととした。さらに、URA はウガンダと南スーダンとの過去 3 年間の通関統計データの供与についても同意した。

#### c. KESRA

2016 年 10 月 14 日に KESRA と面談を行った。KESRA はこれまでに、モンバサの研修所で SSCS 職員に対する研修を何度も実施してきた。本プロジェクトで SSCS

に HS コードを導入するためには、最大官署であるニムレの能力強化が不可欠であった。そのため、本プロジェクトではケニア歳入庁（Kenya Revenue Authority: KRA）ではなく、ニムレ官署を通じて関係が深い URA を主要協力機関とした。KESRA は豊富な経験とニーズに応じて研修プログラムをカスタマイズすることが可能であるため、URA では対応が困難な状況が生じた場合の代替として、今後も支援が得られるよう KESRA との協力関係は継続した。

WCO あるいは EAC の認定修了書を発行するためには、規定の研修を受講することが条件となるが、SSCS のニーズに特化した研修内容策定にも柔軟に対応可能である旨確認した。KESRA としてはこれまでの経緯より本プロジェクトからの要請があれば、いつでも対応するとの回答を得た。

#### d. WCO ROCB

2016 年 10 月 10 日に ROCB と面談を行った。ROCB は WCO の地域管轄事務所であり、持続的な税関の能力強化支援をそのミッションとしている。そのため、本プロジェクトに強い関心を示すとともに、積極的協力していきたい旨回答を得た。ROCB が提供できる機能は WCO へのリエゾンオフィスとして本部への連絡、民間コンサルタントの紹介などであることを確認した。

#### e. EAC

2016 年 10 月 12 日に EAC との面談を行った。本プロジェクトの趣旨、目的について EAC 税関担当局長に説明したところ、2016 年 10 月の南スーダンの EAC への正式加盟に伴い、SSCS が EAC の HS コード導入に必要となる能力強化に関して全面的に支援する旨の回答を得た。EAC の説明によれば、SSCS は加盟から対外共通関税率表の採択も含めて、EAC の制度に合致した HS の導入に関し 3 年間の猶予期間が認められていた。そのため、プロジェクトは必要に応じて EAC より専門家を招聘し、EAC の HS 制度に関するセミナー開催を計画している旨説明した。

EAC からは SSCS 統合チームを発足させ、SSCS の現状について調査を行う意向である旨の発言がなされたが、調査実施に必要な予算獲得のためドナーを探しているとの説明を受けた。

#### f. 東部アフリカ地域における国際貿易円滑化のための能力強化プロジェクト

同プロジェクトは東部アフリカ 5 カ国を対象として活動を行ってきたが、同プロジェクトは EAC 原加盟国を対象としていたこと、南スーダン以外の 5 カ国に比較し

て税関能力が不十分であることから、同プロジェクトの協力対象外となってきた。同プロジェクトからは、これまでに蓄積した経験を SSCS の能力強化のため共有するとともに、同プロジェクトで養成したマスタートレーナーを活用して、SSCS と南スーダン通関業者の能力向上のために活用する意思がある旨の発言があった。本プロジェクトの主要協力機関は URA であるが、必要となる分野の講師が URA から派遣できない場合、同プロジェクトのネットワークを活用して対応することとした。

#### 8) WCO 診断ツールに基づく質問票への回答の分析

WCO 診断ツールに基づく質問票への南スーダン税関からの回答を得たことから、回答内容について分析を行った。また、WCO が 2013 年に実施した診断ミッション報告書も入手したことから、同報告書についても分析を行った。

#### 9) PCM 研修の企画と実施

PCM 研修を、2016 年 9 月 28 日、29 日の両日、ウガンダのエンテベで実施した。

PCM 研修には、南スーダン税関の副局長以下、本プロジェクトの実施にあたり重要な役割を果たす 9 人の幹部職員が参加した。PCM 研修の成果として、南スーダン国税関幹部が PCM に関する理解を深めることができ、PDM、PO の具体的な見直しが行われた。



図 2-3 PCM 手法を用いて PDM/PO について再検討を行っている様子

#### 10) 能力診断セミナーの企画と実施

2016 年 10 月 3、5 日の 2 日間にわたり、ウガンダのグルで、税関職員・通関業者向けベースラインセミナーを実施した。南スーダン税関や同国税関を通じた通関業者との調整の結果、双方のセミナーにそれぞれ 31 人が参加した。税関職員・通関業者の HS に関する理解度の現状を測定することを目的として HS に関する基礎的知識を問うテストを実施した。また、本プロジェクトの日本人専門家が、HS 条約と HS 条約の附

属文書である「関税率表」と「関税率表の解釈に関する通則」について説明を行った。

税関職員に対して行ったテスト（20点満点）の結果は、総受験者は29人で平均点は9.2点。10点以上の得点者は16人であった。通関業者に対して行ったテストの結果は、総受験者31人、平均点は7.9点。10点以上の得点者は11人であった。

#### 11) 統計に関する能力・ニーズ調査

2016年10月31日から2週間、1年次に開始予定であった活動5-1の研修内容検討の目的で、南スーダン税関職員を対象にした能力開発ニーズ調査を実施した。本調査では質問表を研修参加予定者にメールに添付する形で送付し、計14人から返答を受けた。この結果に基づき、以下の通り4つの講座を設けた。

##### ①. 基礎・発展数学講座

回収された質問表のPart 2の回答結果から、基礎的な計算（平均値や中央値の算出など）もままならない、ということが明らかになった。また基礎数学と発展数学の研修受講希望がそれぞれ、14.8%と11.1%を占め、数学能力強化のための研修受講に対して、一定のニーズがあることが明らかになった。これらをふまえ、基礎と発展数学の思考力強化を図った。

##### ②. PC 基礎操作講座

調査結果から、マイクロソフト・エクセル、パワーポイントの研修受講希望がそれぞれ、25.9%、11.1%を占め、PCの操作に対して一定のニーズがあることが明らかになった。PC操作は、貿易統計作成などの業務に必要不可欠なため、エクセルの数式やグラフ作成など、基礎レベルからの研修内容とした。

##### ③. 基礎統計実務講座

上記1) 基礎数学講座と2) PC 基礎操作講座での研修内容をふまえた上で、基礎統計の講義を実施した。統計学的思考は、HSコードにより分類された通関申告集計の分析業務などに求められるため、上記研修で取り扱った知識を活用した実践的なものとした。

##### ④. ToT 研修

上記①から③の研修内容の復習をすると共に、ToT研修を実施した。



図 2-4 能力診断セミナーの様子

12) 詳細計画策定調査報告書（案）（和文、英文）、モニタリングシート Ver.2、詳細計画策定結果案及び事前評価表案の作成

第1次、第2次現地調査を行い、詳細計画策定調査報告書（案）を作成した。英文報告書を第2回 JCC で C/P と合意した。第2次現地調査から帰国した後もモニタリングシート Ver.2 について C/P と調整して共同で作成した。詳細計画策定結果案と事前評価表案についても、調査報告書を基に作成した。

13) 第1年次業務計画書の作成

第1年次の開始にむけ、C/P 等の関係者との必要な調整を行い、業務計画書を作成した。南スーダン国内の治安情勢から、第1年次は当初の計画から変更し、第三国であるウガンダで研修を追加的に実施することで所期のプロジェクト目標の達成を目指した。

II. 第1年次（2017年1月～12月）

1) URA の副長官（Assistant Commissioner: AC）の表敬、URA 研修センター訪問・打ち合わせ

2017年1月27日、トレーニング開催場所やオフィスの提供等、第1年次の協力を仰ぐため URA の AC を表敬した。AC からは、詳細計画策定時から変わらず本プロジェクトを支援するとの発言が得られ、URA の研修センターと協働することが確認された。AC 表敬を踏まえて、1月30日に、本プロジェクトのオフィス・研修開催場所になる URA 研修センターを訪問し、今後の具体的な研修計画について協議を行い、1月31日から実質的に URA 研修センターで現地業務を開始した。その後も、日々 URA 研修センター職員と密接に連携しながら、URA と本プロジェクトのコスト、責任分野のデマケも明確化し、現地活動を円滑に実施した。

## 2) URA 関税局長官表敬と Nakawa 通関書類処理センターの視察

第3回 JCC 参加のためにカンパラを訪問していた SSCS のステアリングコミティーマンメンバーと南スーダン財務経済計画省歳入局長と共に、2017年2月21日、URAの関税局長官を表敬し URA の協力に対して謝意を述べた。

表敬に先立ち、午前 URA のナカワ税関局内に新たに設置された通関書類処理センター（Document Processing Center: DPC）を視察した。



図 2-5 URA 表敬訪問の様子

## 3) 「南スーダン HS 関税率表作成ワークショップ・HS トレーナー養成研修・関税率表ガイドラインの作成研修」の研修教材の作成と合同研修の実施

2017年2月6日～10日の5日間、同合同研修を日本人専門家が講師となり SSCS の職員 33 人を対象に実施した。同合同研修のコースガイドや研修教材は、関税分類担当の日本人専門家が中心となって作成した。

研修教材は、JICA 東部アフリカプロジェクトが過去に作成した研修教材を活用しながら、情報のアップデートを行った。「HS トレーナー養成研修・関税率表ガイドラインの作成研修」の一環として、33 人の HS トレーナー候補を、A グループから F グループまでの 6 グループに振り分けた。6 グループが個別の部を担当し、グループ全体として全 HS コードをカバーした。

## 4) 「HS トレーナー養成研修・関税率表ガイドラインの作成研修」の研修教材の作成と、研修の実施

### ・A グループ（食品担当、5 人）

2017年2月21日～24日と5月2日～4日の二回に分けて、食品担当の A グループの 5 人に対して研修を実施した。5 人の研修生が自国から HS のサンプルを持参し、自分たちで HS コードを考えるという、より実践的な研修を実施した。URA の DPC を訪問し、研修生にとって、ウガンダがどのように通関しているのかを学ぶ良い機会とな

った。研修の成果として、29 品目について具体的な HS コードを検討・決定した。同研修で検討された食品に関する 29 品目の HS コードについては、他の品目と合わせて関税率表ガイドラインとして取りまとめた。

・E、F グループ（機械・車両、光学機器・武器・雑品・美術品担当、10 人）

2017 年 5 月 22 日～26 日と 8 月 7 日～11 日の二回に分けて、機械・車両、光学機器、武器、雑品、美術品担当の E グループと F グループの合計 10 人の研修生に対し、全体研修の復習である HS 条約と通則の説明を行うとともに、研修生が自国から持参した HS のサンプルについて、自分たちで HS コードを考えるという、より実践的な研修も行った。研修の成果として、22 品目について具体的な HS コードを検討・決定した。

二回目の研修では、ケーススタディ中心に個別品目の HS コード決定について検討を行った。

・B グループ（化学担当、5 人）

2017 年 8 月 28 日～9 月 1 日と 10 月 30 日～11 月 3 日の二回に分けて、化学担当の B グループの 5 人に対し、担当分野の HS 分類上の留意点を中心に講義を行った。主にケーススタディを通して、研修参加者が具体的な品目を HS コードに分類することを目的とした。さらに、品目分類の先行事例を学ぶため、URA 税務調査局（Tax Investigation Department）の分析所等を視察した。

・C、D グループ（履物、衣類、鉱石、10 人）

2017 年 9 月 4 日～8 日と 11 月 13 日～17 日の二回に分けて、担当分野の HS 分類上の留意点を中心に講義を行った。担当する分類分野（履物等）のレビューを行うとともに個別事例の分類について 30 件のケーススタディを行った。また、URA の DPC 等を視察し、URA 職員と活発な意見交換を行った。







図 2-6 HS トレーナー養成研修・関税率表ガイドラインの作成研修の様子

5) WCO セミナー開催に向けた調整

2017年1月から年内のWCO HS セミナーの計画、実施を確保するために、WCO との電話会議やウガンダ出張中のWCO 職員との面談を行った。SSCS が主体となって HS 条約加盟を目指すことを目的として、2017年後半（9月～11月）にWCO セミナーを開催することを目指していた。同セミナーでは、条約加盟までに行わなければならない作業をSSCS が行うためにWCO による具体的な支援（寄託書の作成指導、助言等）を受けることを想定していた。WCO 本部とWCO との合同HS セミナーの開催に向けた調整も行い、WCO 内部での事務レベルでの調整を了し、同セミナーはWCO の来事務年度の研修計画に盛り込まれることとなっていた。しかし、南スーダンはWCO 分担金を滞納していることから一時的にWCO の支援が中断されており、実施には至らなかった。

6) HS トレーナー養成研修・関税率表ガイドラインの作成研修（A、B、C、D、E、F）のフォローアップ

第1年次のHS トレーナー養成研修・関税率表ガイドラインの作成研修終了後、業務進捗報告書作成を通じて、活動のフォローアップを行い、研修資料を研修マニュアルとして整理した。また、245件のガイドラインを取りまとめ、2017年11月末時点でのガイドライン集を作成した。

7) 貿易統計研修（第1モジュール）の実施・報告書の作成、フォローアップ活動

2017年2月27日～3月3日の5日間で、貿易統計研修の第1モジュールを実施した。最終日に実施した試験の成績は、平均値51.5、中央値53.5、最高点79であった。研修生への理解度定着とモチベーション維持を目的とし、電話でフォローアップ活動を実施した。



図 2-7 統計研修（第 1 モジュール）の様子

8) 貿易統計研修（第 2 モジュール）の実施とフォローアップ

2017 年 5 月 15 日～19 日、貿易統計研修の第 2 モジュールを行った。研修生は第 1 モジュールで習得した基礎数学の知識を、実践的な貿易統計の例題に落とし込むことができた。最終日に実施した試験では、平均値 62.6、中央値 67.5、最高点 93 というように、前モジュールの試験結果をはるかに上回る結果を記録した。また HS コードに準拠した、通関データ報告フォーマットのドラフトを本研修で紹介し、SSCS での試用を開始した。

2017 年 5 月から 7 月にかけて、貿易統計研修（第 2 モジュール）で紹介した、通関データ報告フォーマットの活用状況確認と、SSCS より提出された当該フォーマットに対するフィードバックを遠隔で実施した。



図 2-8 統計研修（第 2 モジュール）の様子

9) 貿易統計研修（第 3 モジュール）の実施とフォローアップ

2017 年 8 月 22 日～8 月 25 日、貿易統計研修の第 3 モジュール（基礎 PC スキル）を実施した。研修生は第 1・2 モジュールで習得した基礎数学・貿易統計の知識を、PC を用いた実践的な演習問題に落とし込んだ。最終日に実施した試験では、平均値 69.1、中央値 69、最高点 99 といった、概ね高い結果を記録した。また HS コードに準

拠した、通関データ報告フォーマットを本研修で更に改定、その送付体制も構築し、SSCS への提言を行った。

2017年8月から10月にかけて、貿易統計研修（第3モジュール）で更新した、通関データ報告フォーマットの活用状況確認と、SSCS から提出された当該フォーマットに対するフィードバックを遠隔で実施した。



図 2-9 統計研修（第3モジュール）の様子

#### 10) 貿易統計研修（第4モジュール）の実施とフォローアップ

2017年11月20日～11月24日、貿易統計研修（第4モジュール）を実施した。本モジュールでは、研修員は第1・2・3モジュールでそれぞれ習得した、基礎数学・貿易統計・基礎PCの知識を、トレーナーとしてどのように現場で教示していくか、その技術と知識を習得した。

最終日に実施した、研修教材作成と模擬講義実施に関するグループワークでは、平均値76、中央値75、最高点91というように、前モジュール同様概ね高い結果を記録し、本結果は通年で上昇傾向であった。

またHSコードに準拠した、通関データ報告フォーマットを本研修で更に改定、その送付体制も再確認し、SSCS への提言を行った。

#### 11) 電子関税率表（第1版）の作成および精査

南スーダン財政法とEAC-CET2012の品目分類コードを基に、南スーダン版関税率表を作成した。

さらに、2017年10月23日から開催されたEAC-CETセミナーを通じて、SSCSのHSタスクチームから南スーダン財政法2017/2018が提供され、また、URAのHS専門家からEAC-CET2017が提供されたことから、これらを活用して、南スーダン電子関税率表（第1版）が完成した。



図 2-10 南スーダン関税率表

## 12) ウガンダ・グルでの通関業者向け HS 研修の実施

2017年5月18、19日、ウガンダのグルで通関業者向けのHS研修を行った。通関業者から30人が研修に参加した。



図 2-11 グルの通関業者向け研修中の様子

## 13) エレグの税関出張所の視察

グルでの通関業者セミナーの機会を利用し、ニムレと接するURAのエレグ税関出張所を視察した。エレグでは、6人の職員が所属し、2人ずつ書類審査、貨物検査、密輸取り締まりを行い、カンパラのDPCと連携しながら品目分類や関税評価などを処理していた。エレグはケニアのモンバサで陸揚げされた南スーダン向け貨物がトランジットする最後の通過地点であり、EACが取り組んでいるトラッキング（Regional Electric Cargo Tracking）の対象官署でもあった。予算の都合で建設は遅れているが、TMEAがOSBP建設を支援していた。



図 2-12 エレグの税関出張所の視察の様子

#### 14) SAD の修正

第 1 年次当時、SSCS で使用されていた SAD は、EAC の規定フォーマットに沿ったものではなく、SAD の修正は喫緊の課題であった。この状況をふまえ、第 4 回 JCC で SAD の修正に関する議論を行い、結果、正確で的確な貿易データ収集・貿易統計作成のため、EAC で使用されている SAD を SSCS に適用することとなった。

#### 15) 第 1 回 EAC セミナーの開催

2017 年 10 月 23 日から 25 日午前にかけて、南スーダンの関係者に対してカンパラの URA 研修施設で EAC セミナーを開催した。講師は日本人専門家に加え、URA の専門家が行った。南スーダンが EAC-CET を含め EAC のシステムにどう適合していくのかということや、南スーダンと EAC の制度の違い等についての講義を行った。南スーダンの外務省、貿易省、通関業組合の理事長、貿易省 EAC 局の幹部職員が参加した。さらに、本プロジェクトの JCC メンバーである財務省の幹部、SSCS の副局長等、プロジェクトの意思決定を行う幹部職員が参加した。



図 2-13 第 1 回 EAC セミナーの様子

#### 16) メディアカンファレンスの開催

2017年10月23日にメディアカンファレンスを開催した。プロジェクト活動を含め、JICA やプロジェクトがどのような活動を行っているかということをも南スーダンやウガンダの関係者に周知した。URA の副長官、SSCS、JICA 南スーダン事務所、日本人専門家が、それぞれの立場からプロジェクトの計画や現時点での影響や成果について説明した。テレビ局3社（NTV, UBC, Bukedde TV）、新聞3社（Juba monitor, New Vision, The Independent）、ラジオ1社（Capital radio）から参加を得た。本活動を通じて、各媒体に JICA や本プロジェクト活動について効果的なアピールができた。

#### 17) 作業分解構成図（Work Breakdown Structure: WBS）セミナーの開催

2017年10月25日から26日にかけて WBS セミナーを開催した。講師は日本人専門家が行った。当時、日本人専門家が南スーダンで活動を行えなかったことから物理的に距離のあるカウンターパートに対してプロジェクトの進捗を共有しづらいという課題があった。こうした課題を克服するために、カウンターパートがプロジェクトにより主体性を持って関わることを目的として当セミナーを行った。参加者は JCC のメンバーを始めとするプロジェクトの運営に関わりの深い参加者を対象として行った。PDM の復習、また PDM 上のそれぞれの活動はどのようにしたら行えるのかというサブ活動を SSCS 側で3グループに分けて（JCC、統計、HS グループ）ディスカッションを行った。各参加者が、積極的に発言し、自分たちの活動を考え、チームとしてサブ活動を定めることができた。



図 2-14 WBS セミナーの様子

#### 18) SAD、財政法セミナーの開催

2017年10月27日に、SAD、財政法に関するセミナーを行った。SAD については、第4回 JCC で合意された SAD の改訂の進捗について説明され、参加者によって SSCS として早期に改訂、発効させていくことが合意された。財政法については、10月18

日に公布された財政法 2017/2018、同法により変更された関税率について説明が行われた。上記説明をふまえて参加者により財政法に添付される電子関税率表の取り扱いについて議論した。その結果、プロジェクトが EAC-CET2017 に準拠しつつ関税率の変更を反映した電子関税率表をアップデートし、HS チームの各グループが担当部分を見直すことで合意された。

### III. 第 2 年次 (2018 年 1 月～12 月)

#### 1) 電子関税率表第 1 版の精査と第 2 版の作成

南スーダン電子関税率表 (第 1 版) の見直し作業を行った。JCC の機会を通じるなどして SSCS からいくつかのコメントを得て、双方が指摘したミスを修正し、第 2 版を作成し ToT を通じて SSCS 側に提供した。

2018 年 4 月 9 日からの課税研修を通じて、HS グループのメンバーとともに、電子関税率表 (第 2 版) の精査を引き続き行った。誤植等を発見し、必要な修正を行った。

#### 2) 第 1 年次貿易統計研修 (第 4 モジュール) のフォローアップ

貿易統計研修 (第 4 モジュール) で更新した、通関データ報告フォーマットの活用状況の確認と、2018 年 1 月に SSCS から提出された当該フォーマットに対するフィードバックを遠隔で実施した。

フィードバックは第 2 年次の貿易統計研修 (第 1 モジュール) の中でも行い、貿易統計月報 (Monthly Statistics Report: MSR) の質の向上を図った。

#### 3) 貿易統計データベース構築

SSCS の正確でタイムリーな貿易統計データ入力、細部にわたる貿易統計データ解析を目的としたうえで、SSCS の貿易統計能力強化に寄与するため、貿易統計データベース構築を開始した。

#### 4) TMEA と情報交換会の実施

SSCS 担当者から TMEA が ASYCUDA プロジェクトを再開するとの情報がもたらされ、2018 年 3 月 12 日に、JICA 南スーダン事務所と日本人専門家が TMEA 地域責任者 (Country Director) 、同コンサルタントと打ち合わせを行い、ASYCUDA プロジェクトの再開などについて情報交換を行った。本プロジェクトからは、PDM について説明

を行い、第2年次にジュバで試験的にHSコードの導入を目指していることなどを説明した。

TMEAからは、税関関連で現在取り組んでいる2件の活動について説明があった。1件目は統合国境管理（Integrated Border Management: IBM）と呼ばれる、OSBPの設備（建物、ICT、什器備品等）ハードウェア（インフラ）を中心とした活動であり、ASYCUDA導入プロジェクトもIBMに含まれるが、予定は未定であり、バージョンはASYCUDA++を想定しているとのことであった。2件目は、1年の短期のプロジェクトで、貿易省のEAC局を対象にEACの諸要請を遵守するためのロード・マップ作り支援を行うというものであった。



図 2-15 TMEA との情報交換会の様子

#### 5) HS・貿易統計合同通関業者研修の実施

2018年3月19日～23日、HS・貿易統計合同通関業者研修をグルで実施した。研修は日本人専門家と、統計担当の現地専門家とともに実施した。同研修には、ニムレで業務を行っている通関業者を中心に30社からそれぞれ1人、合計30人が参加した。研修内容は、HSの概要とケーススタディ、貿易統計の概要であった。

ケーススタディでは、30人を11のグループに分けて行き、合計33の事例について、HSコード案の説明と質疑応答を行った。30人を2～3人一組とし、それぞれに3事例を検討させた。研修終了後に、研修生の中心メンバーと意見交換を行い、税関職員に課しているのと同様の毎月の宿題を通関業者にも課すこととなった。







図 2-16 HS・貿易統計合同通関業者研修の様子

#### 6) HS トレーナー養成研修 (ToT) の実施

2018年3月26日～30日、HS トレーナー養成研修 (ToT) を実施した。HS グループを中心に28人が参加した。6月以降に実施された各種研修 (税関職員向け HS 研修、同課税研修、通関業者向け HS 研修) の研修講師となるために必要な理論 (研修計画、ファシリテーション、評価等) を教授するとともに、模擬プレゼンテーションを通じて講義能力の向上を図った。

研修と並行して、グループリーダーら主要メンバーと意見交換を行い、研修実施に向けた作業 (研修場所や研修内容) について確認を行った。



図 2-17 HS トレーナー養成研修 (ToT) の様子

## 7) 課税研修の実施準備（コースガイドと研修教材の作成等）と実施

2018年4月9日～4月13日、課税研修を実施した。同研修は、HSコードの導入に伴う課税方法の変更に対応するものであり、HSの概要や関税率表の解釈に関する通則（General Interpretative Rules: GIR）の理論について説明し、参考インボイスを用いて実際に税額を計算させるというケーススタディを行った。同研修には、HSグループの26人と統計グループの4人、合計30人が参加した。

ケーススタディでは、合計9事例について、関税、内国消費税（Excise）、内国消費税手数料、消費税、事前営業収益税の税額計算を行った。

同研修を通じて、南スーダンでの課税実務は、①小数点以下の税額を四捨五入、②課税標準は、関税、内国消費税、事前営業収益税については運賃保険料込み条件（Cost Insurance and Freight: CIF）価格、内国消費税手数料は内国消費税額、消費税は、CIF価格と関税と内国消費税の合計、となっていることが判明した。



図 2-18 課税研修の様子

## 8) 貿易統計研修の（第1モジュール）の実施

2018年3月12日～16日、貿易統計研修（第1モジュール）を実施した。本研修では、マイクロソフト・アクセスの基本機能の基礎操作の習得を目的とした。また、簡単なデータベースを作成する作業を通じて、また、ウガンダの通関データを参考に準備したデータベースを利用して、収集した情報を分析する手法を演習した。さらには、アクセスからエクセルにデータをエクスポートし、ピボットテーブルで情報を分析する手法について演習を行った。



図 2-19 統計研修（第 1 モジュール）の様子

#### 9) ジュバで開催する通関業者向け HS 研修の実施

2018 年 6 月 18 日～22 日、6 月 25 日～29 日、7 月 2 日～6 日、ジュバの通関業者に対し、HS 研修を全 3 回実施した。

以前より、研修講師、研修教材、研修運営等について HS グループと調整を行い、講師となる税関職員の協力を得て、ウガンダと研修会場となるジュバのホテル間で、テレビ会議システムである GoToMeeting（GTM）と Skype の接続テストを行っていた。講義で使用する教材は講師となる南スーダン税関職員が各々作成し、ウガンダ側で印刷、ファイリングしたものを南スーダンへ輸送した。

講義の様子は GTM と Skype を利用して確認し、カンパラより日本人専門家が研修をサポートした。講師の説明が足りない点について日本人専門家が GTM のモニター共有機能を利用して資料を用いながら追加説明を行った。3 回の研修を通じて、HS グループの中でも HS に対する理解が深く、講義を行う能力が高い職員を把握することができた。

#### 10) MSR のレビューとフォローアップ

2018 年 2 月分から 12 月分 MSR と通関実績一覧表（Data Collecting Format: DCF）の内容、出来具合を検討しフィードバックを遠隔や研修の場で実施した。なお、11 月の

貿易統計研修（モジュール4）においてMSRについてHSコードを表示した月報モデルを検討し、12月のフォローアップ時に貿易統計講師関係者で検討を行い最終化した。

#### 11) 南スーダン歳入庁設立に際してのフォローアップ

JICA南スーダン事務所、JICA本部と情報共有を行いながら同歳入庁設立に伴う、今後のプロジェクトへの影響についてフォローを行った。JICA南スーダン事務所と歳入庁とのレターのやり取りを通じた協議の結果、南スーダン税関の現行職員が歳入庁に採用されるか否かが不透明であることが判明した。

#### 12) 南スーダンCGとの会議を開催

2018年6月18日にCGとの会議を開催した。会議では、プロジェクト側からは同歳入庁設立に伴う今後のプロジェクト運営の影響についてCGに理解を求めるとともに、プロジェクト運営上の懸案についてCGを始め南スーダン側に説明を求めた。具体的には以下の5点について議論と合意が交わされた。

##### ① 現在のプロジェクト進捗状況についての報告

2年次のワークプランとPDMに基づき、日本人専門家から本プロジェクトの2年次の活動計画とプロジェクト開始以降の進捗状況を報告した。

##### ② NRAの新規職員採用について（スケジュール、採用方針）

CGから、具体的な職員採用スケジュールや方針が示された。職員の採用が2018年11月にずれ込む見込みである一方、プロジェクトは既にプロジェクト活動計画を決定し実施していることから、職員の採用を待たずに税関職員向け研修を実施してほしいとの発言がCGからあった。

##### ③ 財政法改正について

CGから、新年度（2018/2019年）が始まる2018年7月までに、財務省からNRAに財政法に関する権限が委譲され、NRAが財政法を改正する旨の発言があった。日本人専門家より、HSコードに基づく関税率表を財政法の附属書とすることを申し入れ、現在の南スーダン関税率表2017年第2版（Second Draft 2017, South Sudan Tariff）の関税率部分を除いたものを財政法の別表とする旨CGから承諾を得た。

④ HS のジュバへの試験的導入

HS を 2018 年年内にジュバへ試験的に導入することについて、共同して実施していく旨 CG より合意を得ることができた。

⑤ EAC SAD の導入状況と貿易統計データベースのデモンストレーション

CG から、EAC SAD を導入し、通関業者に EAC SAD を配布する予定との発言があった。貿易統計データベースについて、デモンストレーションを含む説明を行ったところ、CG から好感触が得られ、積極的に導入したいとのことであった。

13) 国際移住機関 (International Organization for Migration: IOM) のワークショップへの南スーダン税関職員の参加支援

IOM とドイツ国際協力公社 (The Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit: GIZ) の共催による国境管理に関するワークショップが 2018 年 5 月 23 日、24 日にジュバで開催された。国境関連の約 20 の政府機関からジュバとニムレに勤務する合計 40 人の職員が同ワークショップに参加した。南スーダン税関からも職員が参加し、税関についてのプレゼンテーションを行った。

14) 第 2 回 EAC セミナーの開催

2018 年 10 月 10 日から 12 日にカンパラにて第 2 回 EAC セミナーを実施した。CG、AC と各省庁から計 9 人、HS 担当の税関職員 11 人の計 20 人が参加した。2016 年に EAC に加盟した南スーダンは、移行期間が満了する 2019 年 9 月末までに EAC-CET を批准することになっていた。本セミナーは、今後の方向性を議論することを目的に南スーダン NRA を始めとする関係省庁他から参加者を招聘して開催された。EAC 加盟国であるウガンダの URA から HS の専門家を講師に招いて、日本人専門家とともに 3 日間のセミナーを行った。

移行期間終了までに、南スーダンの関税品目のうち、EAC-CET が適用できる品目とできない品目を抽出し、EAC-CET が適用できない品目については、EAC-CET で認められている手続きにしたがい、適用の留保 (Stay of Application) を EAC 事務局に申し込むこととなった。



図 2-20 第 2 回 EAC セミナーの様子

#### 15) 9 月貿易統計研修の開催

2018 年 9 月 17 日から 2 週間にわたり、貿易統計研修（第 2 モジュール）と（第 3 モジュール）を行った。

第 2 モジュールでは統計ソフト STATA 基礎コース（簡単な操作と STATA で何が出来るかについて説明）、エクセル中級コース（3 月に実施した初級内容を復習し、中級コースとして簡単なエクセルデータの分析、加工演習、チャート作成法の演習）を行った。これらの演習を踏まえて、ウガンダ歳入庁の通関データを使用してピボットテーブルによるデータ分析演習を行った。

第 3 モジュールでは、データ管理について講義し、統計が収集するデータの質を高めるための方策について議論した。また、貿易に関する書類や SAD の記入内容についても議論した。統合統計データベースについては、操作・データ入力演習を行った。

また、ビジネス・リクワイヤメント・ギャザリング（ビジネス要件収集）の講義を行い、今後想定される統計データの提供要請にどう対処するのかについて講義を行った。





図 2-21 統計研修（第 2、3 モジュール）の様子

#### 16) 10 月ニムレの通関業者向け HS 研修の実施

2018 年 10 月 15 日～19 日、ウガンダのグルでニムレの通関業者向け HS 研修を実施した。今回は日本人専門家が講師ではなく、これまでプロジェクトで養成した税関職員（HS チーム）が講師として講義を行った。講師が作成した教材もテキストとして製本し、以後恒常的に利用することが可能となった。

前回と比べて、講師も講義に慣れてきており、内容も以前よりも濃いものとなったと同時に、講師の HS に対する理解度も向上していることが確認できた。

他方、通関業者からは 1 度の講義では HS コードを確実に理解することが難しいという意見が寄せられ、継続的に宿題を出題することを通じたフォローアップを行うこととなった。



図 2-22 第 2 年次ニムレ通関業者向け HS 研修の様子

#### 17) ジュバでの税関職員向け HS 研修の実施

2018 年 10 月 22 日～27 日、南スーダン税関の HS チームを講師としたジュバ地区税関職員向け研修をジュバで実施した。

講師の説明も 5 回目（2018 年 6、7 月の通関業者研修で 3 回、グルの通関業者研修で 1 回）であることから、説明態度も落ち着いたものとなり、研修生からの質問への

受け答えもしっかりとしたものであった。

研修生の受講態度は真剣であり、理解度も日を迫うごとに深まっており、ジュバでの HS 導入に向けた下地が整いつつあることが感じられた。



図 2-23 ジュバでの税関職員向け HS 研修の様子

#### 18) HS day 開催に向けた準備と開催

2018 年 11 月 14 日にジュバ地区の通関業者 25 人に対し、第 6 回 JCC で開催が合意された HS day をジュバで開催した。HS day とは、ジュバでの HS 導入に向け、トライアルとして 1 日間ジュバで通関業者が申告書に HS コードを記載し、それに基づいて税関職員が審査、検査を行う試みであった。

HS day の開催にあたり、NRA の CG と JICA 南スーダン事務所所長の出席を得て、開会式を行った。研修生は 6 月にジュバで開催した通関業者研修の中から選定され、講師は HS チームが務めた。研修生は HS コードの復習から SAD 申告書への HS コードの記載の仕方までを学び、プロジェクトの支援により完成した SAD を配布した。



図 2-24 HS day の様子

#### 19) 通関業者向け SAD 導入セミナーに向けた準備と開催

2018 年 11 月 20 日、21 日に第 6 回 JCC で開催が合意された通関業者向け SAD 導入セミナーを実施した。具体的な活動は以下の通り。



- ・ EAC SAD を基に南スーダン税関用の SAD の印刷を支援し、通関業者に配布した。
- ・ SAD 記載要領研修のトレーニングガイドをドラフトし南スーダン税関側に提示、南スーダン税関職員の HS チームと統計チームから 6 人が講義を実施した。
- ・ 53 社、60 人の通関業者が参加した。
- ・ SAD 記載要領 (SAD Filling Guide) の最終確認を行い、SAD 記載要領研修において研修教材として配布した。
- ・ SAD、SAD filling guide のほかプロジェクトで作成した南スーダン版関税率表を配布した。
- ・ 研修では、記入要領の説明の他、仮のインボイスや原産地証明書、船荷証券 (Bill of Lading: B/L) 、パッキングリストなどを作成し 4 つのモデル申告事例を作成し、これにもとづいて SAD に記載させるなどの実務的な指導を行った。



図 2-25 SAD 導入セミナーの様子

## 20) 11 月メディアセミナーの開催

2018 年 11 月 21 日、ジュバで NRA の CG と JICA 南スーダン事務所所長の出席のもとメディアセミナーを開催した。セミナーには報道関係者約 15 人が参加した。同セミナーではプロジェクト活動を紹介した約 4 分のビデオを作成し活動を紹介した。

CG から、JICA の支援に日本への感謝の言葉とともに、2018 年 12 月 1 日から SAD の申告書を正式に使用する旨の宣言が行われ、関係大臣を招聘してロンチングセレモニーを行う事が伝えられた (実際には 12 月 1 日から 12 月 3 日に延期され JIA の倉庫で行われることになり、南スーダン側で準備が行われた。)



図 2-26 メディアセミナーの様子

## 21) ジュバでの SAD 導入準備

2018年11月21日に開催されたメディアセミナーで、NRAのCGから、2018年12月からSADを使用した輸出入申告を行うことが発表された。12月3日からの1週間はHS weekとしてHSコード導入強化が行われることとなった。税関本局とJIAでHSタスクチームと統計タスクチームが通関業者と税関職員にHSコードを記載したSAD記入要領の指導を行った。

## 22) 11月税関職員向け課税研修の実施

2018年11月13日～17日、ジュバ地区の税関職員向け課税研修をジュバで実施した。講師は日本人専門家が務めた。

課税演習には12月から導入が決定された南スーダン用のSADを使用して問題を解かせ、新フォームの意識づけを行った。講義の間には、日本人専門家のもとへ講義で理解できなかった点を解消しようと研修生が質問してくる様子が数多く見られた。



図 2-27 ジュバでの税関職員向け課税研修の様子

### 23) プロジェクト実施体制についての南スーダン CG と DG との小会議の開催

2018年11月14日にプロジェクト実施体制について4者会議を行った。プロジェクトダイレクターをCGとし、プロジェクトマネージャーをDGとすることの正式合意がなされた。

### 24) HS Week の開催とフォローアップ

2018年12月3日～7日、南スーダン税関本局とJIAでHS weekを開催した。HSと統計のタスクチームが通関業者に対し、同日から正式に導入を開始した南スーダン用のSADを使用した申告とSADへのHSコードの記載を指導した。開会式にはNRAのCGとJICA南スーダン事務所所長の出席を得た。

タスクチームと連日連絡を取り合い、日々の活動に対しフォローアップを行った。タスクチームからの報告によると、SAD記載要領の研修を受けていない通関業者がSADの記載に戸惑っていたとのことから、3年次にも通関業者に対する研修強化が必要であると判明した。



図 2-28 HS week 開催式の様子

### 25) 11月貿易統計研修（第4モジュール）の実施

2018年11月26日～30日、貿易統計研修を行った。研修参加者は20人で、DCFの作成方法について再確認を行い、MSRの再検討、迅速なデータ分析の方法、統計におけるモニタリング及び評価（Monitoring and Evaluation: M&E）について研修を行った。研修の最後にはテストを行い実施し評価を行った。

#### MSR の再検討

2018年12月以降HSコードが通関申告書に使用される見通しが立ったことから、MSRのどこにHSコードを反映させ、MSRを作成するのかをウガンダで作成している

EAC フォーマットを参考にワークショップ形式で検討を行った。その際には併せて現在月報で作成している内容の見直しについても検討し、作成した。

#### DCF 作成方法についての再確認

演習で、これまで提出されてきた DCF を使用し、提出された状態でのデータの不整合性について、これまでのエクセル研修で学習した処理方法を使用し不整合な部分を見つけていく方法をワークショップ方式で検討させた。これによりこれまでの DCF、MSR フィードバックレポートで講師チームが指摘してきた内容をより鮮明に具体的に認識することができ、細かなデータの共通化の重要性を認識させることができた。

#### 迅速なデータ分析の方法

アドバンスエクセルの講義においては、通関データをより迅速に比較分析するための演習として、URA の 10 万件以上になる通関データを使用して研修を行い、エクセル関数の使用の有効性について認識させた。

#### M&E の講義

貿易統計作成における M&E の重要性について講義を行った。

研修成果を計るため、研修生にエクセルと M&E に関するテストを行ったところ、平均点は 100 点満点中 78 点であり、研修生の理解度は概ね高いことが確認された。



図 2-29 統計研修（第 4 モジュール）の様子

#### 26) 統計各種マニュアルと研修資料の作成フォローアップ

2018 年 11 月最終週でのモジュール 4 の統計研修を終え、12 月にはその研修結果のフィードバックレポートを作成し JICA と南スーダン税関統計研修関係者に共有した。

また、11 月 20、21 日に実施した SAD 記入要領研修のフォローアップとして SAD

Filling Training Kit を作成した。トレーニングキットは、同様な研修で使用することを目的とし、研修時に使用した資料を電子ファイルとして取りまとめた。

さらに、貿易統計研修の研修マニュアル作成に関しプロジェクト講師関係者で検討を行い、プロジェクトで実施した1年次、2年次のハンドブックを取りまとめ統計研修マニュアルとすることで合意し、作業を行った。

#### IV. 第3年次（2019年1月～9月）

##### 1) 統計各種マニュアルと研修資料の作成フォローアップ

SAD Filling Training Kit について、南スーダン統計担当者らと最終確認を行い、完成させた。さらに、貿易統計マニュアルについても、1年次、2年次のハンドブックの取りまとめ作業を行い完成した。

##### 2) 南スーダン税関本局と JIA の業務状況確認

2019年1月は約9割の輸出入申告が SAD を利用して行われていたが、2月は SAD での申告数が約半数に減少していた。現場の税関職員も通関業者も、SAD を利用する商業貨物申告と SAD を利用しない個人貨物申告の明確な区別を把握していないことが、大きな原因の一つであった。書類の細かい記入ミス等も依然としてあり、税関職員によって訂正がされないままとなっていた。しかし、誤ってはいるものの、HS コードは全ての SAD に記載されていた。

2019年4月に HS ユニットが設立され、同ユニット職員が適切な SAD 申告を指導するとともに、SAD に記載されている HS コードの分類精度を向上させた。

##### 3) DCF と MSR のフォローアップ

統計担当職員から提出される DCF と MSR について、2019年1月から6月分まで継続的に確認とフィードバックを行った。DCF の入力内容については、人為的なミスと見落としにより、正確でないものや統一性がなく、データ分析に適さないものがあった。このような問題は貿易統計データベースの修理時に追加機能を付加することで解決した。

##### 4) HS ユニットの設立

2019年4月に HS ユニットが設立され、同ユニットの活動状況の確認を継続して行った。ユニットメンバーは本局と JIA 合わせて5人である。通関業者や税関職員からの HS 全般に関する問い合わせや特定の品目の分類に関する質問について、ユニット

職員が教示を行った。過去の HS 分類の宿題で出題された品物も教示の対象となっており、これまでの宿題回答経験を活かすことができていた。これまで通関業者から教示の依頼があった分類に関しては、ユニット職員がガイドラインとしてまとめた。

#### 5) 第1回税関職員向け HS フォローアップ研修（上級研修／復習研修）の開催

2019年4月25日～27日、29日、30日の5日間、第1年次から養成してきた HS 講師候補 27 人に対し、これまでの宿題の成績から上級研修と復習研修を並行して行った。同研修は、第1年次 3) の HS トレーナー養成研修の第10回を読み替えたものである。

上級研修では、これまでの宿題の成績優秀者 9 人に対し、関税率表の後半部分のより高度な品目分類について指導した。

復習研修では、成績優秀者以外の 18 人に対し、これまでの宿題で誤答が目立った分類と課税問題を中心に演習を行った。演習をとおして、日本人専門家から再度間違えやすいポイントについて説明を行い、理解の定着を図った。本研修以降、グループ分けを廃止し、すべての職員がすべての品目を分類することとした。演習では、18 人を便宜的に 2 つのグループに分けて 9 人一組で演習を行った。演習の成績はまずまずであり、HS の過去問は皆で協力してほぼ正答できていた。課税問題もほぼ正答できていた。



図 2-30 第1回 HS フォローアップ研修の様子

#### 6) 第2回税関職員向け HS フォローアップ研修の実施

2019年6月17日～21日、第2回税関職員向け HS フォローアップ研修を実施した。同研修は、第1年次 3) の HS トレーナー養成研修の第11回を読み替えたものである。

第2回は、第1回と比べて研修生間の理解のレベルに差が無くなってきていたことから、前回のフォローアップ研修のように上級研修と復習研修にクラス分けは行わなかった。日本人専門家が講師となり、これまでの宿題で誤答が目立った分類と課税問題を中心とした演習を行い、関税率表のより高度な品目分類について指導した。さらに、今回が最後であることから、国際的に分類の意見が分かれている物品について南スーダンの分類をどのようにするか議論し、WCOで新たに分類が決定された物品について周知を行った。

HSや課税の過去問は皆で協力してほぼ正答できていた。より高度な品目分類については、グループワークやその後の発表にても活発な議論が行われていた。

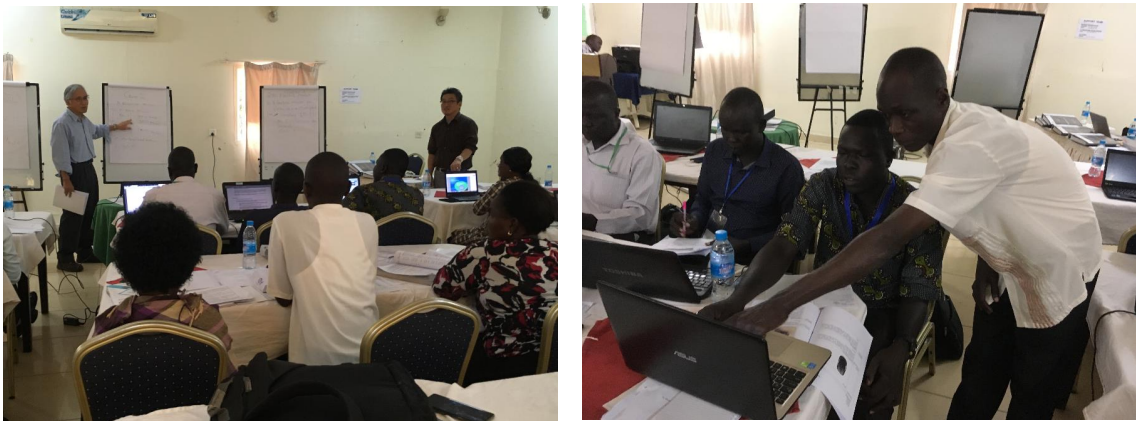


図 2-31 第2回 HS フォローアップ研修の様子

#### 7) 貿易統計データベース（ARBAAS）のフォローアップ

日本の IT 業者に ARBAAS のバグ修正を依頼することとした。修正と同時並行でこれまでの経験を踏まえたシステムの改善も依頼した。修正版は 2019 年 7 月末に完成した。

#### 8) ジュバ地区税関職員向け HS 研修の開催

HS コード運営に係る通関現場における、業務処理手続きの円滑化、能力向上を目的に、税関職員計 60 人に対し、HS 研修を実施した。第 1 年次から養成してきた HS 講師候補から講師を募った。これまでは宿題の成績優秀者 9 人に講師を任せていたが、フォローアップ研修で理解度の改善と HS 習得に対する非常に前向きな姿勢が見て取れたため、成績優秀者以外の 18 人から主に講師を選定した。

2018 年 6 月に通関業者研修を行った時点よりも、講師たちの講義の質が向上しており、講師が間違えた部分や説明があいまいな部分は、他の講師が補って正しい説明を行っていた。彼らだけでも講義は問題ないことが確認された。

研修生からも熱心に学ぶ姿勢が感じられた。研修会場が NRA であったことから、CG が税関職員の採用や職務に関し、スピーチを行う場面もあった。HS を習得することは南スーダン税関にとって貴重な人材となりうる旨の発言があり、研修生らへの非常に良い鼓舞となっていた。



図 2-32 ジュバ地区税関職員向け HS 研修の様子

#### 9) ジュバ地区 HS 導入状況確認と HS コード記載要領指導

2019 年 1 月と 2 月は HS コード導入直後ということもあり記載率は 100% 近かった。しかし、4 月から 5 月にかけて、本局では 100% の申告書に HS コードが記載されていたが、空港では 50% ほどに低下していた。特に JIA で、HS 研修を受講した主要な職員が異動してしまったため、通関業者に対して指導できる者が減少したことが主な原因で低下した。そこで、これまで研修を受けた税関職員と JIA に来ている通関業者に対し、継続的に宿題を課した。誤った問題は日本人専門家が直接指導し、HS 分類の理解の定着と HS 記載を意識づけた。

さらに、5 月からは毎日昼休憩の時間を利用して日本人専門家が講義と指導を行った。講義には JIA の HS ユニットの職員とこれまで研修を受講したことのある税関職員も助手として参加した。税関の通関部門で申告状況を確認し、HS コードの記載がない申告については、直接税関職員と通関業者に分類を指導した。HS 研修を受講済みの税関職員に対しては 5 問の宿題を課し、研修のフォローアップを行った。

11) で述べている通関業者研修終了後は、インボイス等の書類から HS 分類も含めた SAD を記載する演習を行い、研修で学んだことを継続的に復習した。日本人専門家が南スーダン不在の間も、JIA の HS ユニットによる講義と演習が行われた。

上記の取り組みを行った結果、2019 年 1 月から 6 月までの単純平均で 74.5% の記載率となり、成果指標 4-1 の目標の 70% を上回った。



## 10) 貿易統計フォローアップ研修と貿易統計セミナーの実施

### 貿易統計フォローアップ研修

- 研修では、DCF の正確な入力のための演習を行った。これまで不統一であった日付の入力、国名と都市名の違い、輸出入者や通関業者名の統一的な入力方法について演習を行い、異なる官署より収集したデータを再チェックして、これを修正する方法についても演習を行った。
- MSR について、その作成方法についてエクセルのピボットテーブルを使って統計課長にデモをしてもらい、各研修生にデータの集計方法を演習させた。MSR については EAC の要請に基づいて作成されているウガンダのレポートをモデルにして作成しており、いろいろな角度から分析したデータを提出しなければならないことから、この内容をよく理解するよう丁寧に解説させた。
- 税関通関申告書記載要領 (SAD Filling Guide) について見直しを行い、記載内容の再確認を行って、より正確な記載を通関業者に促すため、一項目ずつ内容を再確認し、Version1.2 として最終版を完成させた。Version1 との大きな違いは、2019 年 1 月から実際に通関業者に記載させてきた実績から、税関職員にも正確に理解されていなかった部分の説明を加えることができたことである。以後の通関業者や税関職員への SAD 入力指導は、この Version1.2 を使用して行う事を統計課長と確認した。
- 統計研修教材について、これまでの研修において使用した教材を纏め、研修教材として使用することを最終確認した。

### 貿易統計セミナー

- セミナーでは、普段統計研修に関わりのない職員で、かつシニアレベルの職員を対象に統計データの重要性、その利用と活用方法について解説を行った。統計データ収集作業は通関や徴税作業などと比較し収益を生まない地味な作業であるため、このような作業であっても、有益な示唆を得られる情報が多く眠っていることを解説して、シニアレベルの税関職員に統計関係業務の重要性を認識してもらうことも目的の一つであった。
- 比較の目的で日本の税関ウェブサイトからダウンロードしたアフリカ向けの HS コード別月別輸出入貿易データを紹介し、本プロジェクトで目指している「HS コードによる貿易統計の作成」の参考となるべきものを紹介した。

- DCF で収集する通関データは貿易統計を作成するのみではなく、税関事務管理のため活用できることを紹介し、リスクマネジメント・サイクルに乗せることの重要性を強調した。
- 参加者からは質問も多く出され、データ収集の重要性は理解されたと考える。

#### 11) 7月通関業者向け HS 研修の準備と実施

2019年7月8日～22日、ジュバ地区で最も申告が多い JIA で申告を行っている通関業者のみを対象とした HS コード、SAD 研修を開催した。同通関業者らには5月末から昼休憩の時間を利用して、日本人専門家が演習形式で HS 分類の指導を行ってきたが、より深い知識の教授を行うことと SAD 記載要領の基本的な知識をつけるため、62人を対象に2グループに分け、6日間集中した講義形式の研修を開催した。講師は南スーダン税関職員が担った。

#### 12) JIA の税関職員向け HS コード、SAD 研修の開催準備

2019年5月に HS 研修を受講した税関職員から、JIA の税関職員の HS コードと SAD に対する知識が不十分であることから、JIA に勤務する税関職員のみを対象とした研修を開催してほしいと要望があった。HS ユニットの職員らがこれに対して意欲的な反応であったため、日本人専門家は関与せず HS ユニット主導のもと、準備から開催まで南スーダン側が行うこととなった。

#### 13) プロジェクト終了ワークショップ開催

2019年8月23日にプロジェクト活動の振り返りを目的としたプロジェクト最終ワークショップを NRA で開催した。ワークショップは南スーダンのメディアも招へいし、2部構成で実施した。第1部では、NRA の幹部や南スーダン税関の幹部を筆頭とした関係職員を招へいし、これまでの活動を報告した。第2部では、プロジェクトに携わった C/P 職員を対象に IOM から来賓を迎え、プロジェクトの詳細な振り返りと、貿易円滑化のために国境関連政府機関の連携の必要性を確認した。

### (3) JCC の開催実績と合意内容

#### 1) 第1回 JCC の開催

2016年7月1日に南スーダン側プロジェクトチームメンバーと日本側プロジェクト専門家が出席し、業務進捗の確認及び懸案事項に関する協議を行った。

同協議では、

- ・同委員会を業務運営委員会として位置づけること
- ・原則として、毎週金曜日午前 10 時から開催すること

が確認された。

さらに、TMEA が支援して関税率等を定めた関税定率法の国会承認手続きの状況について確認したところ、関税率以外の税率も含まれていたこと等により、原案は否決されたとの説明が南スーダン側からあった。

新庁舎での執務環境については、外国人コンサルタント用に共用の執務室が確保されているが、インターネット環境は予算が確保されていないとの説明が南スーダン側よりあった。

能力診断セミナーについては、2016 年 7 月 20 日に税関と通関業者向けにそれぞれ午前と午後に開催することで合意した。

WCO 診断ツールに基づく質問票について、日本側から内容を説明し、DG 宛に依頼文書を発出するとともに、2016 年 7 月 15 日を期限として回答を求めた。2016 年 7 月の騒擾の混乱のために、期限までに南スーダン側から回答は得られなかった。しかし、調査再開後の 2016 年 9 月 28 日と 29 日にウガンダのエンテベで開催した PCM 研修時に聞き取りを行った。

## 2) 第 2 回 JCC の開催

2016 年 10 月 20 日、ウガンダのエンテベで、南スーダン税関局主要関係者の参加のもと、第 2 回 JCC を実施した。第 2 回 JCC では、本詳細計画策定調査の結果をふまえ、PDM と活動計画の改訂を中心に意見交換がなされ、プロジェクト内容の詳細や具体的な活動計画の改定案が合意された。概要は以下に示すとおり。

**表 2-1 第 2 回 JCC の主な議題**

主な議題	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. オープニング</li> <li>2. 南スーダン税関の現状（統計局課題）</li> <li>3. 詳細計画策定調査の結果共有：             <ol style="list-style-type: none"> <li>3-1. WCO Diagnostic Tools を用いた調査結果；</li> <li>3-2. PCM 研修概要；</li> <li>3-3. ベースラインセミナー結果（税関職員および通関業者双方）；</li> <li>3-4. 周辺国調査結果（関連事業の状況・EAC 諸国による支援の可能性）；</li> <li>3-5. PDM 案と PO 案の修正案</li> </ol> </li> <li>4. RD 修正に関する議事録案についての議論：             <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1. 本プロジェクトの実施期間が 3 年から 3 年 3 ヶ月に延長される →採決；</li> <li>4.2. PDM 案と PO 案の修正 →上位目標の書きぶり（with の削除）を修正することで採決；</li> <li>4.3. プロジェクトサイトがジュバ、カンパラ、エンテベ、グルに変更される</li> </ol> </li> </ol>
------	--

	<p>→採決;</p> <p>4.4. POに基づき、必要な研修が南スーダンおよび第三国で実施される →採決;</p> <p>4.5. プロジェクトおよびJCCの実施体制の修正 →実施体制、南スーダン側に統計局長を含むことで採決;</p> <p>4.6. JICAと南スーダン関税局とのコストシェアリング案修正 →採決</p> <p>4.7 RD修正に関して他事項 →該当なし;</p> <p>4.8 その他(モニタリングシート(バージョン2)の承認) →これまでの活動が適切に記録されていることをふまえ、採決</p> <p>5. 質疑応答を含む他決定事項:</p> <p>5.1. 南スーダン税関局長感が、第3回JCCに財務省の次官を招聘する;</p> <p>5.2. 南スーダン税関局の要請を受け、JICA南スーダン事務所および本部がコンテナークラスの屋根とインターネット回線の修理費支出を検討する;</p> <p>5.3. 南スーダン税関局の要請を受け、プロジェクトがウガンダ渡航の際のマルチ査証を申請する。</p> <p>5.4. 南スーダン税関局が、プロジェクト実施のための予算確保をコミットする。</p> <p>6. クロージング</p>
--	---



図 2-33 第2回 JCC の集合写真

### 3) 第3回 JCC 開催

2017年2月20日にウガンダのカンパラで第3回JCCを開催した。第3回JCCの開催に向け、議題に関してJICA関係者やSSCSと調整を行い、最終的にJICA関係者の承認を受けJCCに臨んだ。第3回JCCでは、南スーダン国内での関税定率法の国会審議やHS条約加盟の意思の確認、モニタリングシートについての審議と合意、第1年次プロジェクト活動方針の提案、審議、承認、議事録の確認・署名が実施された。



図 2-34 第 3 回 JCC の集合写真

4) 第 4 回 JCC の開催

2017 年 8 月 18 日にウガンダのカンパラで第 4 回 JCC を開催した。午前中は議題についての発表とディスカッション、午後はブレインストーミングと 1 日かけての開催であった。プロジェクトにとっても今後の運営について SSCS と意見交換や、話し合われるべき点（2 年次の研修計画や実施方法等）について合意した。

JCC の結果（概要）は以下のとおり。

表 2-2 第 4 回 JCC の主な議題

議題	概要
議題 1 モニタリングシートについての審議と合意	モニタリングシート（第 4 版）が承認された。
議題2 関税率表の電子化および改正財政法（Financial Act 2017/2018）	プロジェクトが提供した電子化関税率表は、改正財政法に盛り込まれる方向で検討が進んでいることが確認された。 改正財政法は現在検討中であり、税率は項（4 桁）レベルで規定されるとのこと。
議題 3 WCO/JICA 合同 HS セミナー	SSCS が WCO の技術支援を享受できるようになった時点で、WCO との協議を再開する。
議題 4 輸出入申告様式（SAD）の修正	現行の輸出入申告様式を、EAC の申告様式に変更することが承認された。
議題 5 自由討議	以下の項目について意見交換が行われた。

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 現場税関職員向け研修（付随する課題を含む）</li> <li>✓ 通関業者向け HS・統計合同研修</li> <li>✓ HS、統計研修受講者の将来的な人員配置</li> <li>✓ SSCS に対し供与予定である、PC 配置の準備</li> <li>✓ 統計研修受講者に対するインセンティブの検討</li> <li>✓ HS、統計研修受講者の知識相互補完</li> <li>✓ 課題別研修への参加</li> </ul>
議題 6 質疑応答	特になし。
議題 7 本第 4 回 JCC の M/M 案の確認・承認	M/M はしかるべく承認され、日本・南スーダン間で署名が行われた。



図 2-35 第 4 回 JCC の様子

#### 5) 第 5 回 JCC の開催

2018 年 3 月 9 日に第 5 回 JCC をウガンダのカンパラで開催した。2 年次プロジェクト活動方針（ワークプラン）の提案、審議、承認、電子化関税率表の SSCS 内の検討状況の確認、モニタリングシートについての審議と合意、議事録の確認・署名を行った。

日本側から、1 年次の活動について報告するとともに 2 年次の活動方針を説明した。南ス

ーダン側から、独自で実施した研修や、JCC の直前に設置された NRA や同 CG の人事（ガーナ人の Dr. Olympio Attipoe が任命）について報告があった。

また、第 4 回 JCC に引き続き自由討議を行い、HS 関連や統計関連について懸案事項（ジュバでの試験的 HS コードの導入や SAD の導入など）について意見交換を行った。貿易統計研修で使用するパソコンの早期贈与希望が出され検討することになった。



図 2-36 第 5 回 JCC の様子

#### 6) 第 6 回 JCC の開催

2018 年 9 月 12 日にジュバで第 6 回 JCC を開催した。統計用 PC の供与、モニタリングシートへの合意、統計データベース等の統計関連事項、PDM 改訂を中心に議論、合意がなされた。NRA 設立後からの懸念事項である職員採用の進捗は当初計画よりも遅れており、特筆すべき情報の更新はなかった。ジュバへの HS 導入実現に向け、11 月にジュバの通関業者に対し HS day や SAD 導入セミナー等のイベントを設けることについて税関側と合意した。

一方、当初議論する予定としていたプロジェクトの実施体制については、NRA と税関側との相互理解を得ることが難しく、議論には至らなかった。





図 2-37 第 6 回 JCC の様子

#### 7) 第 7 回 JCC の開催

2019 年 3 月 7 日にジュバで第 7 回 JCC を開催した。ワークプランの審議と承認、HS ユニットの設立、12 月から導入した SAD の利用状況と課題、DCF と MSR の課題と解決策について議論、合意がなされた。さらに、C/P の主要なメンバーがニムレに異動していることから、HS ユニットの設立等、第 3 年次のプロジェクト運営に支障がある旨合意し、少なくともプロジェクト期間内はジュバ本局に戻してもらいたい旨申し入れた。

延期となっていた、南スーダン側機構改正に伴う R/D 改訂についても、必要な署名を取り交し、改訂が完了した。



図 2-38 第 7 回 JCC の様子

#### 8) 第 8 回 JCC の開催

2019 年 8 月 19 日にジュバで第 8 回 JCC を開催した。3 年余りのプロジェクトを終了するにあたり、プロジェクト目標が達成されたことを確認した。業務完了報告書に基づき、3 年間の活動は計画通りに実施されたこと、プロジェクト目標、各成果は計画通りに達成されたことが承認された。南スーダン税関に対し、HS ユニットの持続性担保に向けた取り組みや、統計の活動を継続させるよう対策を確認した。



さらに、後継プロジェクトに関して意見交換を行った。



図 2-39 第 8 回 JCC の様子

## 2.6 PDM の修正履歴

本プロジェクトではプロジェクト開始後、PDM の修正を 2 回行っており、最終版の PDM はバージョン 3 となっている。各バージョンの相違点は以下のとおり。

PDM バージョン	変更前	変更後	備考
Ver.1	NA	NA	第 1 回 JCC で承認 (2016 年 6 月)。
Ver.2	<p>(Ver.1 における記述)</p> <p><u>成果 2 の指標</u></p> <p>2-2: **%の税関職員が HS コードを参照した通関業務が行えるようになる。</p> <p><u>成果 3 の指標</u></p> <p>3-1: **人以上の通関業者が HS コードを使用して適切な通関申請を行うためのセミナーに出席する。</p> <p>3-2: セミナーに参加した通関業者による通関申請の**%が HS コードを使用したものになる。</p> <p><u>成果 4 の指標</u></p> <p>4-1: ****年には各税関事務所からの定期報告の**%が、HS コードを参照したものになる。</p>	<p>(Ver.2 における記述)</p> <p><u>成果 2 の指標</u></p> <p>2-2: 通関担当の税関職員の 50%が HS コードに準備を参照した通関業務が行えるようになる。</p> <p><u>成果 3 の指標</u></p> <p>3-1: 180 人以上の通関業者が HS コードを使用して適切な通関申請を行うためのセミナーに出席する。</p> <p>3-2: セミナーに参加した通関業者による通関申請の 50%が HS コードに準拠している。</p> <p><u>成果 4 の指標</u></p> <p>4-1: 2019 年には各税関事務所からの定期報告の 50%が、HS コードを参照したものになる</p>	<p>第 2 回 JCC で承認 (2016 年 10 月)。</p> <p>相違点: Ver.1 では未確定であった数値目標を具体値とした。</p>
Ver.3	<p>(Ver.2 における記述)</p> <p><u>成果 4 の要約</u></p> <p>税関各事務所から定期報告書が HS コードに基づいて行われ</p>	<p>(Ver.3 における記述)</p> <p><u>成果 4 の要約</u></p> <p>ジュバにおける定期報告が HS コードに基づいて行われ</p>	<p>第 6 回 JCC 承認 (2018 年 9 月)。</p> <p>相違点: Ver.2 では南スーダン全域を対象</p>

	<p>るようになる</p> <p><u>成果4の指標</u></p> <p>4-1: 2019年には各税関事務所からの定期報告書の50%がHSコードに基づいて作成される。</p>	<p>れるようになる。</p> <p><u>成果4の指標</u></p> <p>4-1: ジュバにおける通関申告書件数の70%にHSコードが適用される。</p> <p>4-2: 定期報告用フォーマットが作成される。</p>	<p>であったが、Ver.3ではジュバに限定するとともに数値目標を上方修正した。新たな指標としてフォーマットの作成を追記した。</p>
--	---	---	---

### 3 合同評価の結果

#### 3.1 DAC5 項目評価に基づく評価結果

##### (1) 妥当性：高いと判断される

###### 1) 南スーダン政府の開発政策との整合性

南スーダン税関は、南スーダン税関サービス戦略 5 カ年計画 (South Sudan Customs Service Strategic Plan、2012-2017 年) を策定し、「国際基準に基づく的確な関税徴収制度の確立」をビジョンに掲げ、「関税収入の増加と貿易の円滑化を通じて、南スーダンの経済・社会成長をもたらす税関行政の実現」をミッションとしている。同計画では、ミッション達成に必要な戦略目標・計画 10 項目を設定しており、その中に「HS コードを用いた関税率表解説」(HS Explanatory Note) に基づくガイドラインの作成などが含まれている。

南スーダン税関はさらに、2015-2019 年の税関戦略 5 カ年計画を策定し、その実現に向けた取り組みを進めている。同計画では、「国際基準に沿って国家歳入庁の一部局として、または税関単独で近代的な税関当局を実現する」ことをビジョンに掲げ、「関税収入の増加と貿易の円滑化を通じて、南スーダンの経済・社会成長に貢献する税関行政を実現する」ことをミッションのひとつとしている。

###### 2) アフリカ地域の地域経済共同体や国際機関の政策との整合性

アフリカの地域経済共同体 (Regional Economic Communities: RECs) の数は非常に多い。近隣諸国間での経済統合を目的とし、関税同盟設立、共通通貨導入、越境貿易促進、共通市場創設などを推進している。また、広域回廊の調査、各国の回廊整備の調整、域内越境交通関連の各種協定の締結促進などを行う RECs も存在する。南スーダンが新たに加盟した EAC は、クロスボーダー交通のインフラ整備に取り組んでいる。

EAC への加盟に伴い、南スーダン政府と南スーダン税関は、EAC 加盟国として求められる条件に関税制度を適合させる必要がある。EAC においては、EAC 共通関税法 (EAC Customs Management Act) と EAC-CET の批准を求めており、EAC 担当者によると、加盟から 3 年以内 (2019 年 9 月まで) に南スーダンの関税制度を適合させることで合意している。

また、南スーダンは 2012 年に WCO に加盟しており、個別の関税技術 (HS コード、関税評価、原産地規則、通関手続きなど) については、近代的な関税手続きを定めて改正した「関税手続きの簡易化及び調和に関する国際規約」(通称改正京都規約) に準拠した関税手続きの導入を目指している。しかし、南スーダンは、改正京都規約、HS 条約などの関税関連の各種条約に加盟しておらず、国際的に標準とされる関税手続きが導入されていない。

上記 (1) 1) 後段の 2015-2019 年の税関戦略 5 カ年計画は、同計画のミッション達成のため戦略目標・計画 14 項目を設定しており、EAC 加盟国として EAC の政策、国際的な基準と手続きに沿った関税法となるよう、南スーダン関税法を見直すことを目指している。また、WCO 加盟国として HS 条約への加盟も目指している。これにより、EAC 関税法を適用し、

同時に HS コードに沿った関税率表の導入を目指すことにしている。そのためには、HS コード導入に関する制度確立に必要となる南スーダン税関の能力強化が不可欠である。

### 3) 日本政府の政策との整合性

日本の対南スーダン事業展開計画（2011年10月）では、南北スーダンの安定はアフリカ全体の安定に直結するとの認識の下、日本の開発協力の重点分野の一つ「平和への投資」のアフリカにおける最重点国の一つとしての位置づけ、及び人間の安全保障の向上を図る観点から、引き続き南スーダンへの支援を積極的に推進することとされた。

HS コードの普及には日本税関が貢献してきており、1988年のHS条約発効以降、HSコードが国際基準として普及した経緯がある。

### 4) 事業計画やアプローチ等の適切性

本プロジェクトのターゲットグループは、税関職員と通関業者に設定され、これらは HS コードが導入された場合の主要な利用者である。税関関連の他ドナー（TMEA など）との連携も本プロジェクトは想定している。

本プロジェクトは、2016年7月に発生した騒擾のため、7月13日に南スーダンを退避し、その後の関係者（JICA、当社及び南スーダン税関）による調整が行われた。その結果、協力期間は2016年6月から2019年9月までの3年3カ月に延長され、ウガンダにて実施することになり活動が再開された。その後、治安情勢の改善により2018年9月よりジュバにおける活動が再開された。

以上より、本プロジェクトとして南スーダン税関の HS コード導入支援は、妥当性が高いと言える。

## (2) 有効性：高いと判断される

### 1) プロジェクト目標の適切性

プロジェクト目標は「南スーダンにおいて HS コードに基づいた税関行政が実施される」と設定され、明確に規定されている。目標を達成するために5つの成果が設定され、それぞれの成果を産出するための活動は、人材・資機材・予算の制約下において因果関係を考慮したうえで設定されている。詳細計画策定調査期間中に、PCM 研修やベースラインセミナーを通じて設定されたプロジェクト目標に関する指標は、目標を達成するには必要であり、かつ有効なものが設定されている（付属資料4参照）。

このように、PDM に記載されている活動と成果は、プロジェクト目標の達成に必要なかつ適切に設定されている。

## 2) プロジェクト目標と成果との因果関係

本プロジェクトには、5つの成果が設定されている。これら5つの成果は独立しているが密接に関連しあっており、成果1「通関制度にHSコードが導入される」を前提として、成果2「税関職員がHSコードに基づいて適切に関税を課税できるようになる」、成果3「通関業者がHSコードに準拠した通関申告書を書けるよう能力強化される」がHSコードの導入を実効たらしめ、成果4「ジュバにおける定期報告がHSコードに基づいて行われるようになる」と成果5「税関職員がHSコードに基づいて統計処理をできるようになる」により、成果1が効率化されるという好循環が想定されている。この好循環がプロジェクト目標の達成に貢献することが予測される。

なお、政治的対立から騒擾が勃発したことをふまえて、前提条件として、「南スーダンにおける政治情勢が安定している」をPDMに追記した。前提条件と外部条件がプロジェクト期間を通じて十分に満たされれば、プロジェクト目標の達成が見込まれる。

2019年7月現在、2018年12月のSAD導入よりHSコードによる統計分類が継続されている。HSコードの精度向上に関する課題は残されているが、HSユニットが設置され、課題に対応中である。また、月例報告書の作成も定着し成果5も達成した。プロジェクト期間中にプロジェクト目標の指標の1つに年次貿易報告書の作成が掲げられているが、本プロジェクトは2019年9月に終了するため、プロジェクト期間内の指標達成は不可能である。しかしながら、2019年6月までの月例報告書に基づき、2019年上半期報告書が完成したこと、月例報告書の作成が定着したこと、これらの理由から年次貿易報告書が作成される可能性は高いと判断される。2019年12月の月例報告書が作成されるタイミング（月例報告のとりまとめには通常2カ月を要し、2019年12月分は2020年2月に完成予定。）を考慮すると、2020年3月ころには2019年の年次貿易報告書が作成される見通しである。以上より、有効性は高いと判断される。

### (3) 効率性：中程度と判断される

#### 1) 成果の内容

本プロジェクトには、5つの成果が設定されている。詳細計画策定調査期間中に、PCM研修やベースラインセミナーを通じて設定された成果指標や目標値は、税関職員数や通関業者数、申告件数の現状をふまえながら、プロジェクトの活動成果を定量的に分析して設定されている。

成果指標の入手手段は税関内部で取得可能であり、内部で入手可能であることからコストがかかりすぎることはない。また、指標作成（定期報告）は本プロジェクトの活動に含まれていて容易に再現可能であり、モニタリング手段としても有効である。

## 2) 因果関係

治安上の問題により、プロジェクト専門家はプロジェクト開始の2016年6月から2018年9月まで、南スーダン国内での活動が認められていなかった。そのため同国での活動はプロジェクト後半のほぼ1年に限定された。

第三国への退避期間中は、座学による活動のみであり、現場での直接指導の機会を提供することも困難であったことも、成果を達成するうえでの大きな阻害要因となった。

## 3) タイミング

上記2)のとおり、南スーダンでの活動が制約され、第三国での活動が中心となったことから、当初予定されていた活動のタイミングが修正された。当初の計画に比べて、南スーダンで実施する計画だった活動が延期されることから効率性については制約がある。

## 4) コスト

上記2)と3)のとおり、南スーダンでの活動は制約されたことや、昨今の原油価格の下落に伴う南スーダン政府の財政事情の悪化から、本プロジェクトによるコスト負担がかさんでいる。プロジェクトコストについては、南スーダン以外の第三国で実施する期間が全体の2/3ほどと長期におよんだことに加え、当該期間中に研修のほとんどが実施された。そのため、南スーダンから第三国までの交通費や研修生の宿泊料が発生したことが、プロジェクト経費の増加につながった。また、南スーダン政府の財政事情の悪化により、R/Dによる合意とは異なり、プロジェクト側が負担するようになった費用も存在する。

- ・本プロジェクト期間は3年間だが、そのうち2年間は第三国における実施となった。そのため、退避期間中の活動はターゲットグループの一部を第三国に招へいしなければならず、当初、想定していなかった旅費が発生した。このことより、類似プロジェクトに比較して活動コストは割高にならざるを得なかった。

- ・南スーダン政府の財政事情の悪化から、C/Pとの連絡のための国際電話料金やインターネット通信費を本プロジェクトが追加で負担することとなった。

以上より、2016年6月から2018年9月までの2年以上にわたり第三国で活動せざるを得なかった。第三国で活動することに起因する追加コストは概算で3,900万円、全プロジェクト経費のうち約14%を占めている。また、第三国研修に関するコストは当初見積もりに比較して約35%の増加となっている。そのため、コスト面における効率性は中程度で当初想定したレベルより低い状況となっている。

現地での活動再開後も、防弾車の利用など安全対策上の追加費用が発生したこと、中央銀行が発表する公式通貨レートと実際に市中にて利用されているレートとの間に2倍近くの通貨価値の乖離があることも、コスト面における効率性のマイナス要因にあげられる。

#### **(4) インパクト：中程度と判断される。**

本プロジェクト終了時点では、南スーダンが置かれてきた政情不安などの事業環境を考慮すると、本プロジェクトのインパクトの見込みを的確に評価することは時期尚早であると判断される。そこで、以下の3つの視点について、政情不安の影響を考慮する必要がある。

##### 1) 上位目標の内容

上位目標は「全世界との貿易促進に向けた国際基準に基づく的確な関税徴収制度が確立される」と設定されており、同指標は「南スーダン国内全土において、税関職員による適切な関税収入が確保される（法律、規制、マニュアル、ハンドブックが制定される）」とされている。同指標自体は、上位目標の達成度の測定にとって適切であり、詳細計画策定調査時点のベースライン・データに照らして妥当である。南スーダンの政情はプロジェクト開始時点（2016年6月）に比較して大幅に改善した結果、2018年9月からプロジェクト専門家の南スーダンでの活動が再開し、現地における専門家の直接指導が実現したことにより、プロジェクト目標は達成され、税関職員による適切な関税収入が確保されつつある。

##### 2) 波及効果

南スーダンの政情の改善に伴い、上位目標以外の波及効果や影響については、適切な国境管理や貿易円滑化などが予想されるものの、2019年8月現在、波及効果は正負ともに確認されていない。

以上より、本プロジェクトとして南スーダン税関のHSコード導入支援のインパクトを評価することは、2019年8月時点では中程度と判断される。

#### **(5) 持続性：中程度**

本プロジェクト開始から日本人専門家の南スーダン帰還が認められた2018年9月に至るまでの南スーダンが置かれてきた政情不安を考慮すると、本プロジェクトの持続性は中程度と判断される。今後、経済状況が平常時レベルに回復すれば、緊縮財政緩和による財政面の改善、税関に対する国家政策方針の優先順位向上など、持続性を判断するために必要となる各項目が継続的に改善していくと推測される。そこで、以下の3つの視点について持続性を評価する。

##### 1) 政策・制度面

南スーダンの政情改善に伴い、本プロジェクトの目標である、HSコードに基づいた税関行政に関する政策は、本プロジェクト終了後も税関行政の改善の一環として継続されることが予測される。



## 2) 組織・財政面

南スーダンの政情は大幅に改善したものの、現状のように頻繁な人事異動や恒常的な予算不足が継続するものと予測され、本プロジェクト終了後の活動を持続するための予算が担保されるかは懐疑的である。なお、本プロジェクトで能力強化研修を受講した職員に対しては人事異動で考慮するよう、SSCS に第 5 回 JCC で申し入れた。これに対して SSCS からは検討するとの回答を受けているものの、プロジェクト側の要望が十分に反映されているとは言い難い。他方、2019 年以降に各種研修を NRA の施設で行ったことが、CG と税関局長に対し本プロジェクト活動をアピールできる場となり、結果的に好印象を持たせることができ、以前よりもプロジェクトに対する理解と関心が高まった。2019 年 4 月に設立された HS ユニットについても、CG から SSCS の部門として承認され、本プロジェクト終了後も職員配置の考慮を確約する旨発言があった。HS ユニットを含め本プロジェクトで HS コードと統計の能力を養成した税関職員については、当人材の有益性と重要性が認識されている。CG からは、HS コードを習得した職員は NRA の重要人材となる旨の発言があり、研修を行う都度名簿の提出を求められているように、本プロジェクト終了後の活動の持続性について希望が見られる。

## 3) 技術面

南スーダンの政情改善により、2018 年 9 月プロジェクト専門家の南スーダンでの活動が全面的な再開に至ったが、座学によって得た知識を現場職員が日本人・南スーダン人専門家の指導のもとで実践していくために、十分な期間であったとは言い難い。直近の貿易統計(月報：2019 年 6 月)によれば、600 件以上の申告が行われている。プロジェクトがこれまでのプロジェクト期間中蓄積してきたガイドラインは 600 件程度であり、分類が確定していない新規輸入貨物も存在する。技術面における持続性向上を実現するには、HS ユニットの持続的な活動、SAD 利用状況の把握と改善、確実な月例報告書の作成などが不可欠である。

以上より、2019 年 8 月時点における南スーダン税関の HS コード導入支援の持続性は、中程度と考える。

### 3.2 本プロジェクトの実施と成果に与えた主要な要因

- ・南スーダンの治安状況悪化を受けた第三国・隣国（ウガンダ）での活動

2016年7月に南スーダン国内の治安状況が悪化したことに伴い、日本人専門家の南スーダンでの活動が2018年9月まで制限された。南スーダンから退避している期間、第三国である隣国のウガンダで遠隔で活動を行った。

遠隔操作でプロジェクト運営を行うこととなったことから、EAC加盟国でありSSCSと相互支援協定を締結している隣国のURAに本プロジェクトへの協力を求めた。当方の申し出に対してURAから快諾を得ることができ、URAの研修施設内にプロジェクト執務室と研修教室を確保することができた。

また、遠隔操作によってプロジェクトを運営しているため、C/Pとプロジェクト間には物理的な距離があり、コミュニケーションの不足やC/Pのプロジェクトへの参加が遠のきがちであった。これを解決するために、プロジェクトでは年間の活動計画にはなかったが、必要性を感じたためWBSセミナーを開催した。これはC/Pに対し、プロジェクト活動、PDMへの理解を促し、またPDMの活動を遂行するために、彼ら自身が自らの活動計画を立てて、彼らのより積極的なプロジェクトへの参加を促す目的で実施した。セミナー後は、彼らの活動を毎月モニターしていく仕組みを作った。

本プロジェクトは、当初想定されていたプロジェクトサイト、その他条件に多々変更があったため、当初の計画以外にも必要に応じて柔軟に活動を行ってきた。



図 3-1 URA から提供を受けたオフィスの立ち上げ作業を行い、活動している様子

- ・第三国研修や第三国専門家との連携

南スーダンは2016年にEACに正式加盟したことから、他のEAC加盟国との連携・調和は不可欠である。南スーダンには正式加盟から3年間の猶予期間が与えられたが、猶予期間が満了する本プロジェクト終了の2019年9月には、EAC税関管理法の各種条件を満たす必要があった。

JICAの類似プロジェクトに東部アフリカ税関プロジェクトがあり、同プロジェクトが育成したマスタートレーナーの活用を検討した。しかしながら、ウガンダにはマスタートレー

ナーがいなかったこと、日本人専門家のバックグラウンドを考慮して、化学に専門性を有するトレーナーを必要としたこと、マスタートレーナーと同等の能力を有し化学のバックグラウンドを有する専門家を URA から派遣してもらえることができたため、同第三国専門家と連携しながら効果的にプロジェクトを実施することができた。

#### ・南スーダン NRA の設立、CG の任命

2017年9月、新聞報道やC/Pからの連絡で、南スーダン NRA の設立と CG の任命についての情報がプロジェクトに伝えられた。2018年3月、南スーダン NRA が正式に設立されるとともに、ガーナ人の Dr. Olympio Attipoe が長官に任命された。

プロジェクトは直ちに新長官と接触し、6月18日にカンパラに新長官ほか南スーダン税関のプロジェクト主要メンバーを招へいし、課題について意見交換を行った。新長官の説明によると、いったん税関職員は全員解任し、新たな採用手続きに則って職員を採用することであった。財政法の所管が財務省から NRA に移管されたとの報告が新長官からあり、EAC-CET に基づいて、南スーダン版の関税率表を作成し、財政法の別表とすることで合意した。また、プロジェクトの計画に則り、ジュバ地区には年内に HS を試験的に導入することも合意した。さらに、EAC の SAD に基づいて南スーダン版の SAD を改定することも合意された。

CG の就任後は、実施体制の見直しについて南スーダン側で合意に至らず、不明瞭な時期が続いたが、2018年11月に関係者の話し合いで正式に NRA が C/P となることで合意され、実施体制をめぐる問題は解決した。



図 3-2 CG (当時) Dr. Olympio Attipoe



図 3-3 2018年6月のCGとの会議の様子

#### ・遠隔操作での支援

##### 通信手段を利用した毎月の HS コードに関する宿題を通じた指導

第三国であるウガンダや日本からプロジェクトを実施する場合、インタラクティブな支援が困難であるというそもそもの課題に加え、電力やインターネットの環境が整っていない南スーダンではなおさら課題は複雑であった。

こうした課題を克服するため、まずはインターネットでのやり取りを通じて支援を行いつつも、補完的にウガンダ駐在の現地スタッフを通じてあらゆる通信手段（ソーシャル・ネットワークワーキング・サービスや電話など）によって支援した。特に月次の宿題の指導にはこうした代替手段が有効であった。

毎月、5問からなる HS コードの宿題を全ての研修生に対して課すことで、ウガンダで実施した研修のフォローアップを行った。1週間2回の研修では十分にフォローできなかった部分も毎月継続的に課すことにより、研修生の HS 分類に対する理解度が向上した。研修生が誤った回答内容から間違えた原因を自ら探り、翌月の問題でより理解が深まる問題や弱点をつぶせる問題を工夫して出題することで、遠隔による支援であっても徐々に研修生の HS 分類能力が向上していった。2018年5月からは従来の HS 分類の問題に加え、課税計算問題も毎月1題出題し、徐々に複雑な課税計算問題を出題することで能力強化を図った。

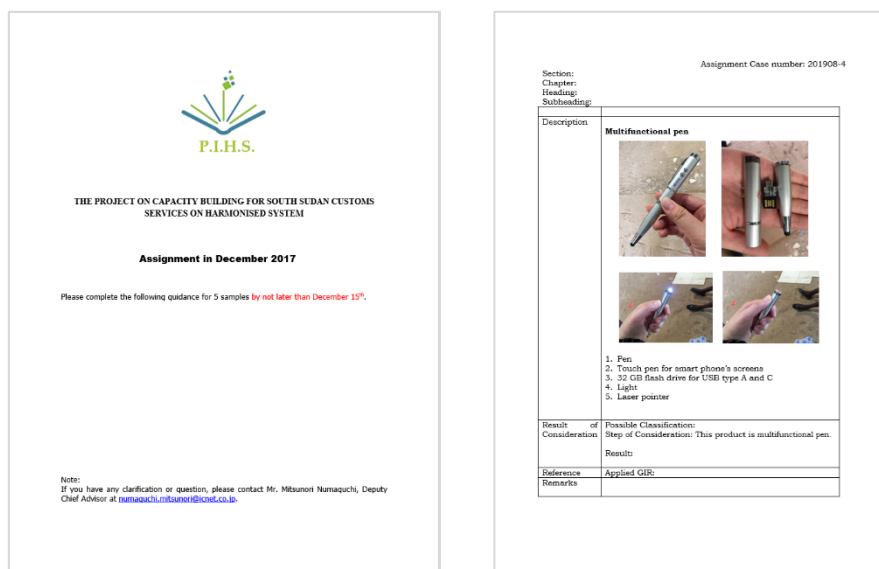


図 3-4 宿題の例

宿題への取り組みについては以下のとおりである。

第1年次（2017年）

A グループ（4人）

	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
最高点	4	5	5	5	5	5	5
最低点	3	2	5	1	5	5	5
平均点	3.5	3.3	5	4	5	5	5
中央値	3.5	3	5	5	5	5	5
標準偏差	0.58	1.53	0	2.0	0	0	0

B グループ (5人)

	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
最高点					5	5	5
最低点					5	5	5
平均点					5	5	5
中央値					5	5	5
標準偏差					0	0	0

C、D グループ (10人)

	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
最高点					5	5	5
最低点					2	2	0
平均点					4.2	4.7	4.5
中央値					4.5	5	5
標準偏差					1.03	0.95	1.58

E、F グループ (10人)

	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
最高点	2	2	5	5	5	5	5
最低点	0	0	2	4	4	2	1
平均点	1.1	1.2	3.9	4.5	4.7	4.6	3.5
中央値	1	1	4	4.5	5	5	4
標準偏差	0.88	0.83	0.88	0.53	0.48	0.97	1.69

第2年次 (2018年)

A グループ (4人)

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
最高点	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
最低点	4	5	5	5	2	5	5	5	2	5	5	4
平均点	4.3	5	5	5	4	5	5	5	4.3	5	5	4.3
中央値	4	5	5	5	4.5	5	5	5	5	5	5	4
標準偏差	0.50	0	0	0	1.41	0	0	0	1.5	0	0	0.58

B グループ (5人)

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
最高点	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
最低点	3	5	5	5	5	2	5	2	4	3	5	4
平均点	4.6	5	5	5	5	4.4	5	4.4	4.8	4.4	5	4.8
中央値	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
標準偏差	0.89	0	0	0	0	1.34	0	1.34	0.45	0.89	0	0.45

C、D グループ (10人)

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
最高点	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
最低点	1	2	5	4	0	5	1	5	4	3	1	4
平均点	4.6	4.2	5	4.8	4.3	5	4.4	5	4.9	4.8	4.0	4.8
中央値	5	4.5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
標準偏差	1.26	1.03	0	0.42	1.57	0	1.33	0	0.35	0.67	1.41	0.44

E、F グループ (10人)

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
最高点	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
最低点	1	1	5	2	2	3	1	2	5	2	2	5
平均点	4.2	4.4	5	4.7	4.1	4.3	4	3.6	5	4.6	3.3	5
中央値	5	5	5	5	4.5	4.5	4.5	4	5	5	3.5	5
標準偏差	1.39	1.26	0	1.00	1.13	0.89	1.41	1.41	0	1.06	1.38	0

第3年次 (2019年)

A グループ (4人)

	1月	2月	3月	4月
最高点	5	5	5	5
最低点	4	5	5	5
平均点	4.7	5	5	5
中央値	5	5	5	5
標準偏差	0.58	0	0	0

B グループ (5人)

	1月	2月	3月	4月
最高点	5	5	5	5
最低点	5	5	1	4
平均点	5	5	5	5
中央値	5	5	4.2	4.8
標準偏差	0	0	1.79	0.45

C、D グループ (9人)

	1月	2月	3月	4月
最高点	5	5	5	5
最低点	1	4	2	2
平均点	4.0	4.6	5	4.7
中央値	5	5	4.1	5
標準偏差	1.61	0.53	1.27	1.00

E、F グループ (9人)

	1月	2月	3月	4月
最高点	4	5	5	5
最低点	2	1	2	5
平均点	3.2	3.4	4	5
中央値	3	3.5	3.8	5
標準偏差	0.75	1.41	0.89	0

全グループ (27人)

	5月	6月	7月	8月
最高点	5	5	5	5
最低点	3	1	1	1
平均点	4.2	5	5	4.6
中央値	5	4.5	3.8	5
標準偏差	1.64	1.32	0.89	1.14

テレビ会議システムを利用した遠隔からの研修フォロー

本プロジェクトは南スーダン税関職員への早期の技術移転を目指していたことから、遠隔から技術移転を効果的に行うことに注力した。初めて本プロジェクトにて養成した南スーダ

ン税関職員を講師とした通関業者 HS 研修を行った際は、日本人専門家の南スーダンへの渡航がまだ認められていなかった。そこで、ウガンダからテレビ会議システムを利用して遠隔でモニタリングと指導を行った。通信状態は良好ではなく途中途切れてしまうこともあったが、全ての講義をモニタリングし、講義毎にフィードバックと補足説明を行った。初めて講師を任せしたことにより、自身が HS 専門家であるという意識をより強く持たせることができ、自信とモチベーションの向上に繋がっていた。HS に対する理解が以前よりも深まり、宿題の成績向上に繋がった者もいた。



図 3-5 ウガンダからフォローをしている様子



図 3-6 ジュバ市内のホテルでの研修の様子

・ HS 研修生に対するグループ分けを行うことでの効率的指導

HS コードは全部で 21 の部に分かれていることから、当初、約 30 人の南スーダン税関 HS 専門家候補を 6 グループに分けて指導することとした。HS コード全てを網羅しようとすると膨大な量になることから、分類の基本となる知識を身に付けにくいと考え、グループ分けをすることによって学習範囲を狭めた。第三国での研修では、グループごとに招へいし、研修を行った。

本取り組みにより、研修生は自分の担当分野の知識を深めることに集中でき、各分野での専門家を育成することができた。2019 年 4 月からは、担当分野を取り払い関税率表全ての HS 分類を演習させたが、これまでに担当分野で応用力が身につけていることから、問題な



く全ての分野の HS 分類をこなせている。

- ・南スーダン税関職員への早期技術移転

C/P への早期の技術移転を実現できたことで、日本人専門家が南スーダン不在の時でも C/P のみで HS コード研修を行い、より多くの他の税関職員や通関業者へ効率的に指導を行うことができた。早期の技術移転を行えた要因として、毎月宿題を継続して課したことで研修にて習得した知識の補強を図れたこと、早期に HS 研修の講師を任せ、インプットした知識と能力を活用し発展できるアウトプットの場をすぐに持たせられたことが挙げられる。

講師となる南スーダン税関職員が HS コード研修の準備から実施までを円滑に行えるよう、共同で南スーダン向けの HS 分類テキストを作成した。分類の基礎から演習問題までを網羅でき、1冊で HS 分類の知識が身に付けられるものとなっている。現在第3版まで発行しており、講師が講義を行う中で改善したい点等の意見を取り入れ、改良を重ねた。

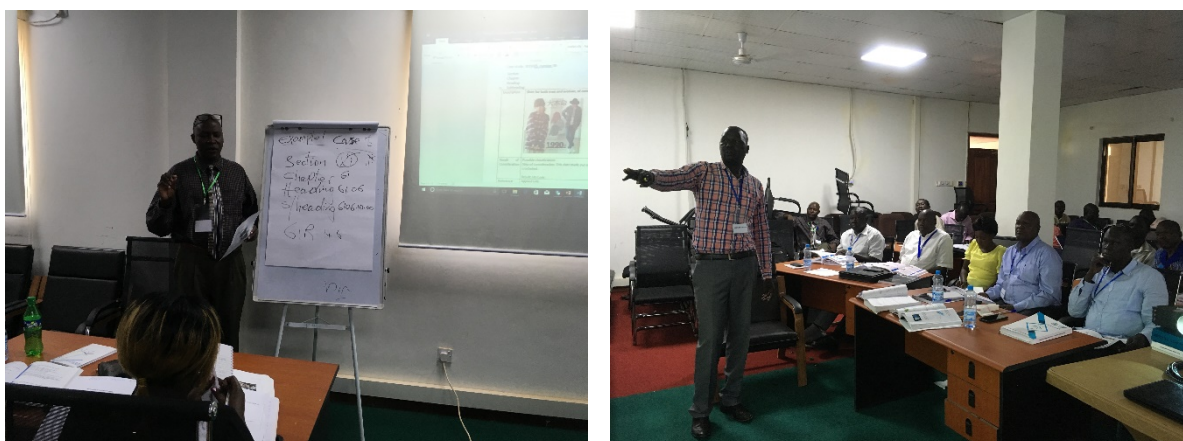


図 3-7 HS 研修を行う税関職員

- ・JIA 荷捌き検査場での通関業者に対する現場指導

第2年次に延べ90人の通関業者に対して HS コード研修を実施したものの、ジュバで活動を行っている通関業者全てをカバーすることは困難であった上に、南スーダンの社会的な慣習から、研修参加は要職に就いている者（社長やマネージャー職等）から優先され、通関現場で実際に申告を行っている者は後回しにされがちであった。さらに、参加者が研修で習得した知識を実務で活かすためにも、研修後のフォローアップが必要であった。

そこで、日本人専門家が南スーダンで本格的に活動を開始できるようになった第3年次からは、ジュバ地区で最も申告が多い JIA の荷捌き検査場にて実際に申告を行っている通関業者に対し直接指導を行った。昼休憩の時間を活用し、通関業者に対し演習問題を使用して HS 分類と SAD 記入に対する指導を行った。HS ユニット職員や、荷捌き検査場の通関部門に勤務している HS 研修を受講済みの税関職員がアシスタント講師として、英語での理解が困難な際にはアラビア語で説明すること等を通じ、日本人専門家のサポートに当たった。

現場指導と教室での研修を組み合わせることにより、通関業者の HS コードへの理解度と記載しなければならないという意識づけは格段に向上した。研修と現場指導前に比べ、HS コード記載率は 23% 上昇し、さらに HS コードの精度が向上していることが見受けられた。

現在は JIA 配属の HS ユニットが本活動を引き継ぎ、演習問題を通じた現場指導を通関業者に対して行っている。



図 3-8 JIA 荷捌き検査場での通関業者に対する現場指導の様子

#### ・ HS ユニットの設立

2018 年 12 月に CG 主導の下 HS コードがジュバ地区に正式に導入されたが、分類の精度は低く、HS コード記載に対する現場職員の意識は低かった。そこで HS コード分類の精度を税関組織内で全体的に管理するために、本プロジェクトにて養成した南スーダン税関 HS 専門家の中から能力が優れている者を選抜し、2019 年 4 月に 5 人体制の HS ユニットの発足を果たした。CG や DG からの理解も得られ、正式な恒久的な部門として承認された。通関業者からの HS コードに関する質問や分類指導にあたり、HS ユニット発足前に比べ HS コードの精度が向上した。特にジュバ地区で最も申告が多い JIA 荷捌き検査場においては、日本人専門家が行っていた現場指導を引き継ぎ、通関業者や通関部門の税関職員に対して HS 分類業務を専門に行う税関部署となった。

HS ユニットの業務は以下のとおりである。

- HS コードと SAD 記載内容が合っているかのチェックと修正
- 税関職員や通関業者からの HS 全般に関する問い合わせへの回答、分類に関する輸入前の事前相談と回答
- 相談や誤解の多い分類に対するガイドラインの作成と関係者への共有
- 税関職員と通関業者に対する OJT
- HS コードの全国展開（特にニムレ）に向けた教訓と提案のとりまとめ



図 3-9 通関業者からの問い合わせに対応する HS ユニット職員

・貿易統計データベースシステム（ARBAAS）の導入

南スーダンの電力供給基盤や通信インフラが整っていないことから、税関業務執務環境は他国と比べて遅れており、標準的な通関システムが導入される見込みも依然立っていない。しかし、本プロジェクトは将来的な税関業務システム化を見据え、導入できる分野から最小限のシステムを導入することとし、南スーダン税関執務現場の実情に合わせた貿易統計データベースシステムを導入した。

これまで南スーダンの統計は通関申告書からエクセルに直接入力を行っていた。エクセルへの入力は煩雑な上にミスが起こりやすい。そこで、南スーダン貿易統計の正確性向上と効率的に集計、分析することを目的として貿易統計データベースシステム（ARBAAS）を導入した。結果、申告データ入力時間が短縮され、南スーダン貿易統計の正確性の向上に繋がった。

Line No.	HS Code	Quantity	Value	Origin	Destination	Mode of Transport	Trade Status	Trade Type	Trade Partner	Trade Date	Trade Value	Trade Quantity	Trade Status	Trade Type	Trade Partner	Trade Date	Trade Value	Trade Quantity
9	84715010	100	10000000	USA	South Sudan	Sea	Export	Merchandise	USA	2019-04-01	10000000	100	Export	Merchandise	USA	2019-04-01	10000000	100
10	84715020	100	10000000	USA	South Sudan	Sea	Export	Merchandise	USA	2019-04-01	10000000	100	Export	Merchandise	USA	2019-04-01	10000000	100
11	84715030	100	10000000	USA	South Sudan	Sea	Export	Merchandise	USA	2019-04-01	10000000	100	Export	Merchandise	USA	2019-04-01	10000000	100
12	84715040	100	10000000	USA	South Sudan	Sea	Export	Merchandise	USA	2019-04-01	10000000	100	Export	Merchandise	USA	2019-04-01	10000000	100
13	84715050	100	10000000	USA	South Sudan	Sea	Export	Merchandise	USA	2019-04-01	10000000	100	Export	Merchandise	USA	2019-04-01	10000000	100
14	84715060	100	10000000	USA	South Sudan	Sea	Export	Merchandise	USA	2019-04-01	10000000	100	Export	Merchandise	USA	2019-04-01	10000000	100
15	84715070	100	10000000	USA	South Sudan	Sea	Export	Merchandise	USA	2019-04-01	10000000	100	Export	Merchandise	USA	2019-04-01	10000000	100
16	84715080	100	10000000	USA	South Sudan	Sea	Export	Merchandise	USA	2019-04-01	10000000	100	Export	Merchandise	USA	2019-04-01	10000000	100
17	84715090	100	10000000	USA	South Sudan	Sea	Export	Merchandise	USA	2019-04-01	10000000	100	Export	Merchandise	USA	2019-04-01	10000000	100
18	84715100	100	10000000	USA	South Sudan	Sea	Export	Merchandise	USA	2019-04-01	10000000	100	Export	Merchandise	USA	2019-04-01	10000000	100
19	84715110	100	10000000	USA	South Sudan	Sea	Export	Merchandise	USA	2019-04-01	10000000	100	Export	Merchandise	USA	2019-04-01	10000000	100
20	84715120	100	10000000	USA	South Sudan	Sea	Export	Merchandise	USA	2019-04-01	10000000	100	Export	Merchandise	USA	2019-04-01	10000000	100
21	84715130	100	10000000	USA	South Sudan	Sea	Export	Merchandise	USA	2019-04-01	10000000	100	Export	Merchandise	USA	2019-04-01	10000000	100

図 3-10 システム導入前の貿易統計データ入力画面

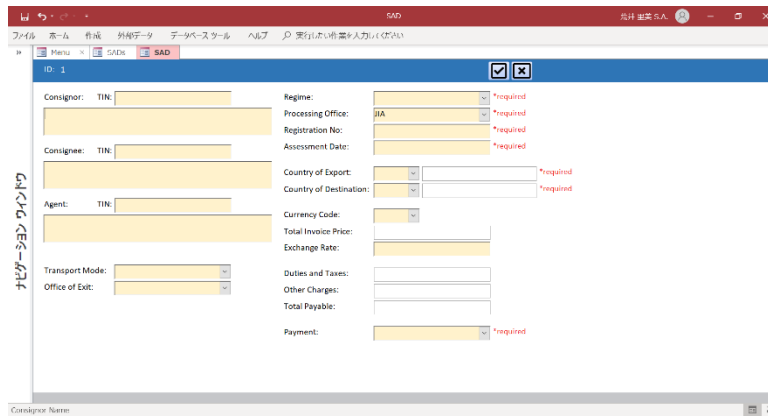


図 3-11 貿易統計データシステム（ARBAAS）の入力画面

・プロモーショングッズの積極的活用

本プロジェクト活動を南スーダンに正しく理解してもらえるよう、効率的な広報活動に努める一環として、プロモーショングッズを作成し効果的なタイミングと対象者に配布した。南スーダン人は、目的を同じくする者や同じ成果を成し遂げた者間で揃いの物を身に付けることを好むという慣習を活用し、研修参加者にプロモーショングッズを配布して研修後のモチベーション向上に繋げた。特にポロシャツは JIA の荷捌き検査場で着用され、通関業者の業務へのモチベーション向上に繋がったと同時に、広く本プロジェクト活動を関係者に知らせることができた。



図 3-12 プロジェクトシャツを着て研修を行う様子



図 3-13 プロジェクトシャツを着て活動する通関業者（JIA）

### 3.3 教訓

#### 研修の実施場所が当該国と第三国にまたがる場合

第三国における研修では受講者は出張を伴うことから、旅費の一部として日当が支給されるが、当該国内の在勤地における研修では、出張扱いではなくなるため、日当も支給されない。本プロジェクトでは活動開始以来、研修の大部分を第三国で実施してきたため、その都度第三国滞在中は出張旅費の一部として日当を支払ってきた。そのためプロジェクト後半のジュバにおける研修再開時に、この点について、研修であれば出張の有無にかかわらず日当が支給されるものと誤解していたジュバ在勤の研修員から不満が表明された。当該事項は R/D に明確に記述されており、JCC で確認済であるものの、現場では混乱が生じた。この経験より研修場所が第三国と当該国にまたがる場合、事前の周知徹底が非常に重要となる。

#### 頻繁に突如として起こる組織幹部の変更への対策

組織トップを含めた幹部の変更は頻繁かつ突如発生し、R/D にて合意された内容の履行が守られないことがあった。変更があった都度、その直後の JCC で改めて R/D の記載事項、とりわけプロジェクト業務を遂行するうえで重要な点について新規着任者への再確認と周知を行い、南スーダン側の役割を明確化し、放棄させない対策が必要である。

#### 研修候補者の選定にかかる公正性・透明性の確保

各種研修の受講生選定に際しては、日本人専門家と C/P が協議して、予め決定した選定基準に基づいた公正で透明性のある決定をするが、C/P 側に 100%依存すると、それが的確に行われないうリスクが生じる。特に C/P 側の恣意的な選定による人選が多くなりすぎると、適切な能力を有する受講者が選定されなくなり、研修成果にも支障が生じる。そのため、研修生選定に際して C/P 側が選定基準に沿った適切な人選ができるか不安が予想される場合、選定基準の設定状況を確認し、その公正かつ透明な適用を念入りに働きかけるとともに、場合によってはある一定数、例えば半数については日本人専門家が考える人選を行うなどの権限を有しておくことが望ましい。

#### プロジェクト執務室の安全対策

特に紛争影響国においてプロジェクトを行うにあたり、団員の安全確保、プロジェクト執務室の安全対策は前提条件である。原則、C/P より提供される彼らの執務建物内にてプロジェクト執務室を設置するべきであるが、紛争の影響により職員への給与の未払いが続いていること、夜間は発電機が停止しており監視カメラの設置は現実的ではないことなどの理由から、たとえ追加的な防犯措置を施したとしてもそこが必ずしも安全対策上妥当であるとは限らない。そのような状況がある場合、プロジェクト執務室の設置場所については JICA の安全対策アドバイザーによる確認を受ける等、慎重な検討と判断を要する。金庫や機材を含め

たプロジェクトで使用する物品は、安全が確保された別の場所に置くことが望ましく、プロジェクト執務室を用途に分けて C/P 執務建物内とそれ以外の場所の 2 カ所設置するなどの考慮を要する。

#### 遠隔でのプロジェクト実施

治安状況が悪化し第三国での活動を余儀なくされた場合であっても、遠隔操作でプロジェクトを運営することは可能である。この場合、日頃より C/P と協力関係にある国と連携を図ることは効果的・効率的である。その際には、C/P の置かれた状況、プロジェクトと C/P との関係性に留意し、密なコミュニケーションを取り、必要な物資調達や活動を行うなどして柔軟に対応することが重要である。

遠隔でのプロジェクト実施にはハンズオンでの支援が困難になることから、第三国や本邦での研修が活動の中心となる。ただし、予算や人的リソースの制約からハンズオンで指導する場合よりも研修頻度は少なくなる。こうした制約を克服するために研修受講者が独力で取り組めるような月次の宿題を課して、本プロジェクト活動への意識が低下しないように努めることが効果的である。

#### 現場での OJT 方式での技術指導

C/P の活動現場における実習的な研修も不可欠に重要であることが教訓となった。本プロジェクト期間の 3 分の 2 が遠隔での実施であり、その間の主な活動内容は教室での研修とせざるを得なかった。C/P の中には、プロジェクト活動イコール研修という固定概念が生まれた者も多く、日本人専門家がジュバで活動を行えるようになった後も、教室での研修を求める声が強かった。そのため、現場での OJT の重要性や、習得した知識を研修後に活用することの重要性を認識させることに時間を要した。

教室での研修は基礎的な知識や一般的な理論を理解するのに適しているが、研修で学んだ知識や理論を実践する応用段階では、日々変化する課題には対応しづらい。日本人専門家による継続的な OJT により、プロジェクト終了間際の 2019 年 8 月時点では、柔軟に課題に対応する OJT の効果や重要性が認識されつつある。

#### 第三国研修や第三国専門家との連携

南スーダンが加盟した東部アフリカ地域の EAC は、加盟国間の結びつきや地域での各種取り組みが進んでおり、第三国研修や第三国専門家との連携は効果的であった。第三国との連携は、南スーダンにとって有益であるばかりではなく、ウガンダをはじめとした、他の EAC 加盟国にとっても EAC 活動の円滑化に貢献することから有益である。

## HS 条約加盟や EAC-CET への移行対応

本プロジェクトの目標は、南スーダンに HS コードを導入することである。しかし、単にプロジェクト目標を達成することのみを目指すのではなく、より次元の高い活動を実施するために、C/P のオーナーシップを高めると実は有効性や効率性に貢献するということが確認された。HS コード導入にあたってはその国の中での税関行政の改善だけでなく、その国が加盟している国際的な関連する条約や地域経済共同体において求められている対応についても考慮し、それらを包含する活動と併せて取り組むことが重要である。

たとえば、EAC-CET セミナーでは EAC メンバーとして南スーダンの関税制度をどのように EAC-CET に整合させていくべきかという具体的な対応を検討した。CG のリーダーシップの下、2.5 (2) III 14) で述べたように、EAC-CET セミナー直後に個別品目ごとにどの品目を EAC-CET 批准に向けた検討が開始された。プロジェクトの制約から、C/P のすべての課題に取り組むことができない。しかし、プロジェクト活動の範囲外であっても、C/P が取り組むべき課題を提示しその解決方針を示すことで、C/P の自発的な課題解決の機運を高めることができた。こうしたことから、プロジェクト活動と自発的活動の相乗効果により次元の高いプロジェクト成果を導き出すことができた。

## 4 本プロジェクト終了後の上位目標

### 4.1 上位目標の達成見通し

上位目標は「全世界との貿易促進に向けた国際基準に基づく的確な関税徴収制度が確立される」と設定されており、その指標は「南スーダン国内全土において、税関職員による適切な関税収入が確保される（法律、規制、マニュアル、ハンドブックが制定される）」とされている。同指標自体は、上位目標の達成度の測定にとって適切であり、詳細計画策定調査時点のベースライン・データに照らして妥当である。南スーダンの政情はプロジェクト開始時点（2016年6月）に比較して大幅に改善した結果、2018年9月からプロジェクト専門家の南スーダンでの活動が再開し、現地における専門家の直接指導が実現したことにより、プロジェクト目標の達成が見込まれるとともに、税関職員による適切な関税収入が確保されつつある。

### 4.2 上位目標達成のための南スーダン側実施体制と実施計画

本プロジェクトでは、プロジェクト目標の達成を判断するための指標が以下のとおり設定されている。

- ① HSコードに準拠したジュバ地区の通関統計の年次報告が発行される。
- ② HSコードが改定された際に、南スーダン税関局が関税率表を改定する。

後者は達成済み、前者はプロジェクト終了後の達成が見込まれている。また、上位目標達成に必要な以下の外部条件が設定されており、2019年9月現在、2つの外部条件は満たされている。

- ① 南スーダン政府のガバナンス強化に向けた政策が変化しない。
- ② HSコードに基づいた関税率表が国会で承認され、南スーダンで施行される。

2019年8月現在、本プロジェクトは後継プロジェクトの実施が検討されている。そのため、本プロジェクトにおける達成状況、外部条件の現状、さらに後継プロジェクトが実施されることを考慮すると、本プロジェクトで設定された上位目標の達成は現実的であると考えられる。



### 4.3 南スーダン側への提言

#### 給与遅配の解決

職務に対する職員のモチベーション維持のため、給与遅配の早期解決が望まれる。

#### NRA 管轄の自由裁量で使用可能な関税収入の税関組織能力強化への有効活用

CGによれば、NRAは税収の2%を自由裁量において使用可能な権限を有している。当該財源については税関職員の各種研修実施経費等に充当するなど、組織能力強化に向けて有効活用すべきである。

#### 税関独自財源の確保

税関局が独自財源を得ることは効果的であると考え。事前教示に準じた制度を活用し、官民の関係者のニーズに合致するような通関統計データを加工し販売するといった活動により、税関の自主財源確保について検討が可能である。

#### EAC-CET への移行を見据えた実務現場での業務実施

南スーダンの税関申告書はEACのSADに基づいて改訂されたが、依然南スーダン独自の慣習は続いており、規定がなく曖昧な様子もみられる。慣習の多くは税関行政の近代化に向けた弊害となることから、徐々に実務の場にてEACの規定に準拠した制度を実現できる環境を形成すべきである。

#### **4.4 本プロジェクト終了時から事後評価までのモニタリング計画**

プロジェクト終了後からフェーズ2 開始前：詳細計画

フェーズ2 開始後、6 カ月ごと：プロジェクトチームによるモニタリングシート

プロジェクト終了3 年後：事後評価