

ラオス人民民主共和国
計画投資省

ラオス国
公共投資計画管理改善プロジェクト
事業完了報告書

令和4年3月
(2022)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

アイ・シー・ネット株式会社

ラオス国「公共投資計画管理改善プロジェクト」

事業完了報告書

略語集

ADB	アジア開発銀行 (Asian Development Bank)
CD	能力開発 (Capacity Development)
COVID-19	新型コロナウイルス (Coronavirus disease 2019)
C/P	カウンターパート (Counterpart)
DBAR	年次開発予算分析レポート (Development Budget Analysis Report)
DPI	計画投資局 (Department of Planning and Investment)
DPWT	公共事業交通局 (Department of Public Works and Transport)
ESIA	環境影響評価 (Environmental and Social Impact Assessment)
FMIS	財務情報管理システム (Financial Management Information System)
IMF	国際通貨基金 (International Monetary Fund)
JCC	合同調整委員会 (Joint Coordinating Committee)
LRSP2	Laos Road Sector Project 2 (世界銀行支援の道路セクタープロジェクト)
MAF	農林省 (Ministry of Agriculture and Forestry)
MaWaSU 2	水道事業運営管理能力向上プロジェクト (The Project for Improvement of Management Capacity of Water Supply Sector)
MIS	モニタリング情報システム (Monitoring Information System)
MOEM	鉱業エネルギー省 (Ministry of Energy and Mines)
MONRE	天然資源・環境省 (Ministry of Natural Resources and Environment)
MOF	財務省 (Ministry of Finance)
MPI	計画投資省 (Ministry of Planning and Investment)
MPWT	公共事業運輸省 (Ministry of Public Works and Transport)
MTBF	中期予算枠組み (Medium-term Budget Framework)
MTBP	中期予算計画 (Medium-term Budget Plan)
MTEF	中期支出枠組み (Medium-term Expenditure Framework)
MTFF	中期財政枠組み (Medium-term Financial Framework)
NCB	国家負担予算 (National Contribution Budget)
NSEDP	国家社会経済開発計画 (National Socio-Economic Development Plan)
NSEDP9	第9次国家社会経済開発計画 (2021-2025) 9 th NSEDP 2021-2025
PCAP	PCAP シリーズ (PCAPI から 3 までの一連のプロジェクト)
PCAP1	公共投資プログラムの運営監視能力向上プロジェクト (Project for Capacity Building in Public Investment Program Management 2004-2007)
PCAP2	公共投資プログラム運営監視能力強化プロジェクト (Project for Enhancing Capacity in Public Investment Program Management 2008-2011)
PCAP3	国家社会経済開発計画に基づく公共投資計画策定支援プロジェクト (Project for Establishing Public Investment Plan under NSEDP 2012-2016)
PEFA	Public Expenditure and Financial Accountability
PFDS2025	財政開発戦略 2025 (Public Finance Development Strategy 2025)
PFM	財政管理 (Public Finance Management)
PIM	公共投資管理 (Public Investment Management)
PIMA	公共投資マネジメント評価 (Public Investment Management Assessment)
PIMCAP	JICA Technical Cooperation Project for Improving Public Investment Management
PPP	官民連携 (Public Private Partnership)
PROMIS	事業モニタリング情報システム (Project Management Information System)
R&D	研究・開発 (Research and Development)
SDGs	持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals)
SOE	国有企業 (State-Owned Enterprise)
SPAS	事業審査書 (Simplified Project Assessment Sheet)

目 次

1.	要約	4
2.	プロジェクトの概要	13
2.1.	背景	13
2.2.	デザイン	15
2.3.	実施体制	18
2.4.	活動計画	20
3.	第1期活動実績	21
3.1.	プロジェクト全体に係る活動の取り組み	22
3.2.	成果1の活動実績	23
3.3.	成果2の活動実績	26
3.4.	成果3の活動実績	28
3.5.	成果4の活動実績	30
3.6.	第1期実施運営上の課題と教訓	32
4.	第2期活動実績	33
4.1.	プロジェクト全体に係る活動の取り組み	34
4.2.	成果1の活動実績	35
4.3.	成果2の活動実績	38
4.4.	成果3の活動実績	39
4.5.	成果4の活動実績	43
4.6.	第2期実施運営上の課題と教訓	46
5.	第3期活動実績	47
5.1.	プロジェクト全体に係る活動の取り組み	48
5.2.	成果1の活動実績	51
5.3.	成果2の活動実績	57
5.4.	成果3の活動実績	60
5.5.	成果4の活動実績	63
6.	特定トピックに係る取り組み	67
6.1.	パイロット組織対応	67
6.2.	他ドナー動向と本プロジェクト側の対応	75
6.3.	IT化に向けての取り組み	76
7.	プロジェクト完了時の達成状況	79
7.1.	プロジェクト目標の達成状況	79
7.2.	成果1	80
7.3.	成果2	84
7.4.	成果3	89
7.5.	成果4	92
7.6.	上位目標の達成見込みとプロジェクトによって期待できる波及効果	95

8.	将来への課題と持続性を確保するための工夫・教訓	97
8.1	【総論】 ラオスの公共投資管理の展開について.....	98
8.2	【各論】 本プロジェクトに係る持続性について.....	101

図表目次

図 1	本プロジェクト実施・JCC 体制	18
図 2	PIM アクションプラン 戦略的支柱（第 1 案）	27
図 3	内部審査整備のイメージ	31
図 4	MPWT-5YP モニタリング枠組みの中の 3YRP.....	71
図 5	MPWT-5YP 2021-25 に設定された PIM 能力開発目標	74
図 6	PIM 改善運営委員会設立時構成.....	81
図 7	PIM アクションプランの執筆概念図	84
図 8	PIM アクションプラン戦略的支柱.....	85
図 9	3YRP コンセプト概念図	90
図 10	3YRP の年次作成プロセス	91
表 1	業務従事者毎の分担業務内容.....	19
表 2	モデル事業審査（案）	30
表 3	PIM 改善運営委員会作業委員会会合での PIM アクションプラン討議内容	57
表 4	ハンドブック取りまとめ支援概要.....	61
表 5	主な活動項目と目的、DAC6 項目との関係.....	67
表 6	国家アジェンダ事業の資金調達における優先順位評価基準.....	72
表 7	PIM アクションプラン戦略的支柱概要.....	87

添付資料：

1. 本プロジェクトのプロジェクト・デザイン・マトリクス（PDM）
2. 活動計画・実績表
3. Monitoring Sheet Version 1
4. Monitoring Sheet Version 2
5. Monitoring Sheet Version 3
6. Monitoring Sheet Version 4
7. Monitoring Sheet Version 5
8. Monitoring Sheet Version 6

プロジェクト活動写真



第 1 回 JCC 会合



パイロット機関（チャンパサック県）とのキックオフ会議



第 2 回 JCC 会合



パイロット機関（MPWT）とのワークショップ



MPI 評価局とのワークショップ



PIM 改善運営委員会諮問委員会会合



PIM 改善運営委員会諮問委員会会合



プロジェクトチームと C/P 主要メンバー

1. 要約

1.1. 背景及びプロジェクト概要

ラオス政府は第 8 次国家経済社会開発計画（Eighth National Socio-Economic Development Plan : NSEDP8）2016-2020 の目標の一つとして「開発計画と予算の融合」を掲げるとともに、財政安定化を重視し、財務省（Ministry of Finance : MOF）による予算管理及び計画投資省（Ministry of Planning and Investment : MPI）による公共投資管理（Public Investment Management : PIM）の強化に取り組んでいる。

ラオスは PIM に関連して以下 4 つの大きな取り組み課題を抱えている。

- ◇ MOF は財政開発戦略 2025（Public Finance Development Strategy 2025 : PFDS2025）に基づいて財政改革を進めているが、PIM の包括的な課題克服の取り組みが十分反映されていない。
- ◇ 公共投資事業の未払い債務の管理手法が整備されていない。
- ◇ 2015 年に公共投資法や予算法が改正され、地方分権化も進んでいるが、それに対応する PIM 業務の再編成に遅れと混乱が生じている。
- ◇ これまで MPI 主導で PIM 業務プロセスを整備してきたが、事業実施側の事情を十分勘案しておらず、それらのフィードバックに基づいた PIM 業務の改善が必要とされている。

本プロジェクトは、ラオス政府の要請を受け、現状と取り組み課題の認識に基づき、公共投資計画にかかる予算化プロセスの整合性確保、PIM の仕組みの更なる改善、PIM に携わる多岐にわたる組織に所属する行政組織の PIM 能力向上を進めることにより、開発目標に沿った開発予算配分及び事業実施に寄与することを目指した。

本プロジェクトの PDM 上の要約は下表のとおり。

【上位目標】公共投資パフォーマンスが向上し、財政安定化に貢献する
【プロジェクト目標】予算管理と整合性を持った公共投資管理（PIM）強化の改革が断行される
【成果】 (1) PIM 改善運営委員会並びに作業委員会が設立され、運営される (2) PIM アクションプランの策定が完了する (3) 事業予算管理並びに事業優先度付けについて標準化が図られる (4) 事業審査並びに評価手法につて標準化が図られる

本プロジェクトは下表の体制で実施された。

プロジェクト職責	職責・所属先
プロジェクト・ディレクター	MPI 副大臣
プロジェクト・マネージャー	MPI 計画局 局長
プロジェクト・副マネージャー	MPI 計画局 次長 MPI 評価局 次長
主要カウンターパート機関	MPI 計画局・MPI 評価局
JCC メンバー組織	MPI 官房・MPI 国際協力局 MOF 予算局・MOF 財政政策法律局・MOF 国庫局・ MOF 対外金融・債務管理局
パイロット組織	公共事業運輸省・農林省 チャンバサック県・ヴィエンチャン市
JICA 専門家チーム	PIM 改革・予算管理／優先化・事業審査／評価・パイ ロット組織間連携・組織運営／業務調整 ナショナルコンサルタント

1.2. 活動実績と特定トピックに係る取り組み

本プロジェクトは、2019年2月から2022年3月にかけて実施された。同期間を以下の通り期分けした。

- ◇ 第1期：2019年2月～2020年4月
- ◇ 第2期：2020年6月～2021年4月
- ◇ 第3期：2021年5月～2022年3月

各期の活動実績は以下の通り。

(1) 第1期（2019年5月～2020年4月）

各成果に係る開発活動はほぼ順調に推移したものの、成果1にかかるPIM改善運営委員会の結成が、当初計画の6月から2020年3月にずれ込んだ。また2020年初期に発生したコロナ禍により、2020年3～4月に計画していた会議等の活動が次期に繰り越しとなった。合同調整委員会（Joint Coordinating Committee：JCC）会合は2019年7月26日と2020年2月28日の2回実施した。

各成果の第1期実績は以下の通り。

成果	活動実績
成果1	当初計画では、2019年7月にはPIM改革委員会が設立する計画を立て、同月に委員会準備会合を実施した。しかし、実際には、MPIによる経済・財政危機への対応、MPI大臣の交代等が続いたため初動が遅くなり、MPI大臣令として、その設立と委員会メンバー選任通知が発出されたのが2020年3月となった。2020年4月に第1回委員会会合を計画していたが、新型コロナ禍に伴うロックダウンで延期となった。
成果2	2019年7月に実施されたPIM改善運営委員会準備会合の場でPIMアクションプランのアウトラインを紹介した。参加者からのフィードバックをもとにMPI副大臣・計画局長・計画次長と協議を重ね、コンセプト文書の改訂を経て、「改善の支柱」（当時）案を完成させた。
成果3	3年公共投資ローリングプラン（Three-Year Public Investment Rolling Plan：3YRP）の開発に向けてMPI計画局及びMOF・パイロット機関との協議を実施、2020年2月には公共事業運輸省（Ministry of Public Works and Transport：MPWT）に対してモデル案を紹介し、フィードバックを得た。事業モニタリングに係る調査も開始した。
成果4	事業申請・審査のアップグレードに向けて、MPI評価局及び農林省（Ministry of Agriculture and Forestry：MAF）・チャンパサック県との協議を実施した。その結果を踏まえて、事業の質的向上とプロセス全体の効率化を図るため、現行プロセスに加えて各省庁・県レベルでの内部審査プロセスを加える提案をし、了解を得たため開発を進めた。また、MPI評価局の要請のもと、中間レビューの改善版を開発して提案したが、同局の意向により使用されず、検証できなかった。

(2) 第 2 期（2020 年 5 月～2021 年 4 月）

第 2 期開始当初はコロナ禍の影響で現地入りすることができず、専門家がリモート活動を進めながら、ナショナルコンサルタントが可能な範囲で現地活動を実施した。2021 年 11 月に専門家 2 人が現地入りし、12 月より 4 月まで一部現地活動を続けた。成果 3・4 に関しては、もともと第 2 期はパイロット機関との検証活動を計画していたが、リモートに切り替えたことで大きな影響なく検証協議ができた。成果 3 の専門家交代によって成果物の方針転換があったが、第 2 期終了時まで MPI 計画局・MOF・パイロット機関の了承を得ることができた。コロナ禍の状況を踏まえ第 2 期中の JCC 会合は実施しなかった。

各成果の第 2 期実績は以下の通り。

成果	活動実績
成果 1	専門家の現地入りに合わせて、2020 年 12 月に第 1 回 PIM 改善運営委員会を実施した。その後、傘下の作業部会会合を 3 回実施した（1 回目は個別協議）。トピックは PIM アクションプラン案の確認、中期予算シーリング策定・発表プロセスに係る協議等。2021 年 4 月に第 2 回委員会会合を計画していたが、直前に新型コロナによるロックダウンが宣言され、中止となった。
成果 2	PIM 改善運営委員会やその作業部会での意見交換を交えながら、2021 年 3 月に PIM アクションプランのゼロドラフトを完成させ、委員会メンバーに配布し、意見聴取した。2021 年 4 月の第 3 回作業部会でもゼロドラフト協議をした。
成果 3	第 1 期末に策定した 3YRP 新コンセプトに基づいて、MPI 計画局・パイロット機関とともにモデルの開発を進めた。同コンセプトの成果品のひとつである Development Budget Annual Report (DBAR) を MPWT とチャンパサック県を対象として作成し、共有した。財務モニタリングも同コンセプトのコンポーネントとして取り入れた。
成果 4	主に各省庁・県で実施する内部審査のツールやプロセスを、MPI 評価局・MAF・チャンパサック県とともに開発した。同成果担当専門家は現地入りすることができなかつたため、リモート活動が多かった。

(3) 第 3 期（2021 年 5 月～2022 年 3 月）

第 3 期では、専門家 4 人が 6 月より現地入りして活動を進めた。前半はロックダウンが続いていたこともあり、リモート会議で対応することが多かったが、後半より一部対面式ワークショップ等を経て協議ができた。制約がある中、各成果活動は概ね実施することができたが、一部成果品が完成せず、ドラフトとして引き渡すことになった。JCC は 2021 年 7 月 1 日に第 3 回会合、2022 年 2 月 28 日に最終会合（第 4 回）を実施した。

各成果の第3期実績は以下の通り。

成果	活動実績
成果1	PIM アクションプランの最終化に向けて委員会の作業部会会合を3回実施。メンバー間の積極的意見交換があった。第2回 PIM 改善運営委員会会合を2022年2月15日に実施した。本プロジェクトの提案に基づき、終了後も同委員会の持続・拡大を検討することになった。
成果2	PIM アクションプランは、委員会メンバーのコメントを対応し、3度の改訂を重ね、2022年2月の第2回委員会会合で承認された。今後、同委員長の推進によって政府承認を受け、実施に移される見通しである。
成果3	3YRP の核となるデータセットの開発を進め、MPWT・チャンパサック県・ヴィエンチャン市のデータセットを完成させ、各組織に引き継いだ。データセットの使い方を中心にまとめた3YRPハンドブックを完成させ、各所に配布した。
成果4	事業申請・事業審査の改正フォーマットを完成させ、MPI 評価局と共有した。同フォーマット、及び内部審査のフォーマットの検証を行う予定だったが、現状の財務悪化状況にもなってパイロット機関で新規事業の申請ができなくなったため、検証できなかった。中間レビューの開発方向性をMPI 評価局と確認したが、コロナ禍によって現地検証する機会がなかった。マニュアルはドラフトが完成し、MPI 評価局と共有した。

(4) パイロット機関対応

本プロジェクトで選定されたパイロット4機関は全て積極的に活動に関わり、成果品の質的向上に貢献した。また、本プロジェクトで進めていたPIMの網羅的な改善の取り組みに対して全てのパイロット機関が賛同し、委員会での意見交換やPIMアクションプランへのコメントにも積極的だった。今後ともパイロット機関はPIM改善運営委員会のメンバーとして、他の省庁・県の実施機関に対する改善策導入・能力強化を先導するポテンシャルがある。

その上、MPWTでは自らの5ヵ年開発計画の中にPIM改善を能力開発目標のひとつとして設定し、また3YRPを同計画のモニタリング体制に組み込む等、本プロジェクトの成果品が主流化されている。

1.3. プロジェクト完了時の目標達成状況

プロジェクト目標「予算管理との整合性を持った公共投資管理（PIM）強化の改革が断行される」には4つの指標が挙げられている。そのうち、3つは達成され、1つは一部達成となった。PIM改善運営委員会の恒常化（指標2）と、PIMアクションプランの完成・委員会承認（指標1）が達成されたが、成果3・4で開発した各ツールが一部完成に至っていない（指標3）。PIMアクションプランの活動の一環として、これらのツールの完成及びその後の普及展開（指標4）を目指す。

各成果指標の達成度合いは以下の通り。

【成果1】

【指標1】	現在値（達成状況）
PIM改革委員会の設立	<p>【達成済】</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 第1期中に「PIM改善運営委員会（PIM Improvement Steering Committee）」という名称で、2020年3月16日発行のMPI大臣令0425号にて正式に設立された。
【指標2】	現在値（達成状況）
PIM作業委員会の設立（「改革のためのアクションプラン策定」、「事業情報」、「事業管理」各委員会）	<p>【達成済】</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 第1期中に3つのサブ委員会は統合されて「作業委員会（Working Group）」として、求められている3つの機能を全て備えた形で設立。 ➤ MPI大臣令0425号にWorking Groupの設立が規定されている。
【指標3】	現在値（達成状況）
PIM改善運営委員会が、その趣旨や議題に沿って機能化する	<p>【達成済】</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ PIM改善運営委員会の趣旨や機能は上述MPI大臣令0425号の中で、同委員会の機能が明示された。 ➤ 本プロジェクト期間中に実施された2回の諮問委員会会合、及び5回の作業委員会会合は全て当初趣旨や議題に基づいて運営された。
【指標4】	現在値（達成状況）
各作業委員会が、その趣旨や議題に沿って機能化する。（作業委員会の機能の具体的内容はプロジェクト開始時に決定する）	<p>【達成済】</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ プロジェクト終了までに計5回の作業委員会を実施した。 ➤ PIMアクションプランの策定のみならず、3YRPの開発方針や、MPI/MOF間の予算シーリング設定議論、事業事前評価の仕組みについて、幅広く議論した。 ➤ 特にMPI/MOFの連携構築に貢献し、今後の同作業委員会の場を通じてMTBF-3YRPの仕組みづくりの場として活用する計画。

【成果 2】

【指標 1】	現在値（達成状況）
「PIM アクションプラン」ドラフト版が、委員会によって完成する。	【達成】 2021 年 3 月に PIM アクションプランのゼロドラフトが作業委員会に共有された。2021 年 4 月の委員会会合で内容が協議された。
【指標 2】	現在値（達成状況）
「PIM アクションプラン」が PIM 改善運営委員会に提出される。	【達成】 2022 年 2 月 15 日に実施された PIM 改善運営委員会諮問委員会会合にて、PIM アクションプランの最終ドラフトが提出された。

【成果 3】

【指標 1】	現在値（達成状況）
3 年公共投資ローリングプランが中期的計画枠組み導入のため、事業予算管理並びに優先化の手段として策定され、パイロット機関で活用されている。	【一部達成】 パイロット機関である MPWT・チャンパサック県・ヴィエンチャン市と、2022-2024 年の 3 年ローリングプラン策定に向けて準備中である。
【指標 2】	現在値（達成状況）
MOF との合意のもと、予算配分とそのタイムリーな通知が MPI によって行われる。	【一部達成】 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 2022 年度予算シーリングについて MPI と MOF の間で協議し、COVID-19 の影響で開発予算枠が大きく削減されたが、2022~2024 年度開発予算シーリングを通知した。 ➢ 世銀支援で中期予算枠組み（MTBF）を 2022 年プロセス（2023 年度予算策定）より一部導入。MPI/MOF の協議を支援するとともに、世銀と本プロジェクト間でもフォーマット・プロセス・マニュアル類の情報交換を進め、予算全体のローリングプランが実現するよう調整する。
【指標 3】	現在値（達成状況）
事業の物理的・財務的進捗モニタリング枠組みが構築され、パイロット機関で活用される。	【一部達成】 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 3YRP の一環として、年間財務モニタリングを導入する。その際、省庁内・県内の最も正確かつ迅速な財務モニタリング情報入手方法を検討し、その仕組みを導入する。 ➢ パイロット機関（チャンパサック県・MPWT・ヴィエンチャン市）にて、各省庁・県の計画部署と財務部署との連携を推進することにより、事業毎の予算執行情報を入手し、事業全体の財務モニタリングに活用する。

【成果 4】

【指標 1】	達成度
<p>事業申請・審査手法／ツール／業務フローが改正公共投資法や政府公布、規定に準じて（透明性度合や申請等の提出期限を定めた上で）、標準化される。</p>	<p>【一部達成】 改正公共投資法・政府公布・規定の目的や内容に基づき事業申請書（Project Proposal）と事業審査書（Simplified Project Assessment Sheet）の改訂（案）が作成された。また、内部審査（Internal Appraisal）のフォーマットと業務フローが開発された。2021年度は、コロナ禍の影響を受けて、対象となる事業申請書の提出がなく、実際のフォローの中で内部審査業務の検証がなされなかったため、検証が完了したとは言い難い状況である。</p>
【指標 2】	達成度
<p>新規事業の事業申請・事業審査が、標準化された手法／ツール／業務フローに基づいて行われる。</p>	<p>【一部達成】 事業申請書と事業審査書の改訂版については、2022年度からパイロット活用することを目指し、MPI 評価局が協議を継続している。</p>
【指標 3】	現在値
<p>中間レビュー／評価に関する手法／ツールが標準化され、検証される</p>	<p>【一部達成】 中間レビューの目的を確認し、中間レビューの対象となる案件の選定基準を開発した。しかし、2021年度に計画していた中間レビューが実施されず、検証が完了してない。</p>

1.4. 将来への課題と持続性を確保するための工夫

今後、本プロジェクトを通じて取り組み、提案した公共投資管理の行政手続き改善やキャパシティ強化は、成熟した国家運営を果たす上で重要な取り組みであると考えている。以下、ラオス政府がそれらの取り組みを持続的に推進させるための教訓提言を記す。

- ◇ 多岐に亘るスキームを網羅した公共投資管理の取り組み推進
- ◇ MPI/MOF における監理連携機能の強化と持続
- ◇ 事業実施機関での管理キャパシティ開発
- ◇ 公共投資管理情報システムの構築と財務情報管理システムとのリンク

各成果レベルの持続性を確保するための教訓提言は以下の通り。

【成果1】PIM 改善運営委員会

PIM アクションプランの実施監理を担当する組織横断的委員会としての体制を維持する。MPI/MOF を中心とした現行委員メンバーが牽引しながら、メンバーの段階的拡大を検討する。定期的会合、セミナー、研修等を通じて、委員会の積極的維持を図る。必要に応じてドナーを委員会に招き、技術的支援を受ける機会を設ける。できる限り政府組織の自助財務努力での委員会維持を推進する。

【成果2】PIM アクションプラン（2022-2030）

政府承認とともに、政府内へのプロモーションを推進する。PIM 改善運営委員会を実施監理組織として継続的なモニタリングを実施し、マイルストーンや目標の達成度合いを確認する。進捗状況を政府や国会に報告する機会を設ける。人材開発・育成のためのセミナー・ワークショップ・研修を戦略的に展開する。必要に応じてドナーを始めとした技術支援、財務支援を受けながら、政府イニシアチブを維持して目標達成に邁進する。

【成果3】3年公共投資ローリングプラン

MPI が推進する3年公共投資ローリングプラン（3YRP）と、MOF が推進する MTBF との業務プロセスや情報共有面（各論）での整合性を確保する。各省庁・各県の3YRP への理解活用促進を PIM アクションプランの活動に沿って進める。MPWT・チャンパサック県・ヴィエンチャン市での先行事例を活用する。今後の PIM 情報管理システムへの展開を検討する。

【成果4】事業申請・審査・レビュー等の改善

新たに開発した内部審査を浸透させ、それを含めた全体プロセスや MPI 評価局を含めた組織間の関係性を再整備する。従来の事業申請・事業審査に加え、内部審査や F/S・ESIA・CBA を含めた総合的な人材開発・育成を推進する。事業形成の財源確保を図る。

2. プロジェクトの概要

2.1. 背景

ラオス人民民主共和国（以下「ラオス」）は、大型公共投資事業の過剰な実施から、公的債務残高対 GDP 比率が 58.9%（世銀 2019 年データ¹）を占め、歳入の増加と歳出の適正化が喫緊の課題となっている。2016 年に発足した現トソルン政権では財政安定化を重視し、財務省（Ministry of Finance : MOF）による予算管理及び計画投資省（Ministry of Planning and Investment : MPI）による公共投資管理（Public Investment Management : PIM）の強化に取り組んでいる。

ラオス政府が国家社会経済開発計画（National Socio-Economic Development Plan : NSEDP）で掲げている目標を達成するための重要な手段の一つとして公共投資計画が位置づけられており、MPI は公共投資計画に掲載されている公共投資事業の妥当性や効率性に係る審査、及び定期的なモニタリング・評価を実施し、その結果を国民議会に報告する役割を担う。MPI が担当するこれらの PIM 業務の仕組みを構築し普及することを目的として、同省をカウンターパート（Counterpart : C/P）機関とした 2004 年から 2016 年まで 3 フェーズに亘る JICA 技術協力「PCAP シリーズ²」を実施し、①公共投資事業の計画から評価までの業務フローや様式の整備、②全国・全省庁への展開普及、③NSEDP に沿った中期公共投資計画と財務管理ガイドラインの整備が進められてきた。

ラオス政府は第 8 次 NSEDP（2016-2020）の目標の一つとして「開発計画と予算の融合」を掲げるとともに、財政開発戦略 2025（Public Finance Development Strategy 2025 : PFDS2025）を定め、その一環として効果的、効率的で透明性の高い PIM を目指している。

本プロジェクトは、下記表に記した現状と課題認識のもと、ラオス政府からの要請を受け、公共投資計画にかかる予算化プロセスの整合性確保、PIM の仕組みの更なる改善、PIM に

¹ Lao PDR Economic Monitor January 2021: Supporting Economic Recovery

<https://www.worldbank.org/en/country/lao/publication/lao-pdr-economic-updates> (35 頁)

² 「公共投資プログラムの運営監視能力向上プロジェクト（PCAP1）」「公共投資プログラム運営監視能力強化プロジェクト（PCAP2）」「国家社会経済開発計画に基づく公共投資計画策定支援プロジェクト（PCAP3）」からなる 3 つの技術協力プロジェクト・シリーズ

携わる多岐にわたる組織に所属する行政組織の PIM 能力向上を進めることにより、開発目標に沿った開発予算配分及び事業実施に寄与することを目指すものである。

	現状と課題認識
PFM 改革に PIM の包括的な課題克服の取り組みが十分反映されていない	FDS2025 では、10 の戦略項目 (Strategies) を設定し、その改革枠の一部には PIM 強化の取り組みが含まれているが、PIM の包括的な課題やその解決のための取り組みは十分カバーされていない。これは、PIM は MPI が事業管理や開発貢献、効果測定等の側面を担当しており、MOF 側では捉えきれないためである。このため、MPI が PIM 改革を主導する組織制度的な仕組みと、改革の方法論を定める必要があり、その主体として MPI が取り組む必要がある。
公共投資事業の未払い債務の管理手法が整備されていない	国内債務では財政負担力を超える過剰な公共投資事業由来の、施工業者等への未払い金が毎年多発し累積している。これら未払い金の存在自体が課題だが、その総額や細目は不明で、実態把握の仕組みもないことで、抜本的な課題解決ができていない。今後の未払い金防止に必要なのは、予算余力と事業進捗把握のための具体的手法の開発である。具体的には、1) 未払い金を含めた事業に対する支払い状況を、中期予算枠組み (Medium Term Budget Framework : MTBF) との共通枠組みで、中期的に把握できるようにすること、2) 各事業の物理的進捗と財務進捗が定期的かつ迅速にモニタリング報告され、MPI と MOF をはじめとした関係機関で共有できるようにすることである。
関連法改正と地方分権化に対応する PIM システム再編成に遅れと混乱が生じている	ラオス政府は 2015 年に公共投資法と予算法を改正、同時に地方議会設立法を制定し、2016 年に県民議会が発足した。この 3 法の中で、PIM では事業タイプの再編成、中央と県の政府組織の権限・予算配分の再編成などが定められた。その結果、開発計画・事業審査・予算管理のプロセス・手法・フォーマット類も抜本的に再編成することが喫緊の課題になっている。
事業申請・実施側からのフィードバックに基づいて PIM システムの改善が必要である	現在の事業審査の仕組みは PCAP1 で開発した仕組みの改良版にあたり、MPI の運用に合う仕組みとして開発され、効率性を高めている。他方、14 年間の運用のなかで、セクター省庁/県局など事業申請や実施の当事者側 (ユーザー) から、1) MPI の事業審査の運用に関する課題と、2) ユーザー側の組織能力開発の課題が指摘されている。ユーザー組織側の課題については、一義的にはユーザー組織側が取り組むべき課題だが、PIM 改革の包括的な取り組みの中で、関係機関が共有しながら、一貫性のある対応策を作ることが必要である。

2.2 デザイン

(1) 本プロジェクトの目的

本プロジェクトの目的は、上記表に記した現状と課題認識に対応して、これまでの14年間に亘る技術協力を経て策定・定着させたPIMの取り組みに対して、公共投資法や予算法の法改正を受けて必要な変更を進めるとともに、PIMの包括的な業務プロセスを見直すことで、政府やMOFがPFDS2025を通じて取り組んでいるPFM改革と整合性のあるPIM改革をMPIとともに策定し、実施に移すものであった。

また、PIM改革は包括的かつ中長期的な取り組みが必要になるため、それを推進する組織横断的な委員会の設立を支援した。同委員会を設立支援することにより、本プロジェクト完了後の継続的な改革の推進、あるいはPIM秩序の持続性、ひいては財政規律の遵守強化による財政安定化に寄与する。

本プロジェクトの上位目標、プロジェクト目標及びそれらの指標は下記の通りである。

【上位目標】 公共投資パフォーマンスが向上し、財政安定化に貢献する。
【指標】 1) 公共投資管理アセスメント（PIMA）指標が向上する（投資効率性や生産性診断） 2) PIMアクションプランで定めたターゲットに基づき、中期的枠組みで歳出管理されている

上位目標には、「公共投資パフォーマンス向上」と「財政安定化」の度合いを測る指標がそれぞれ設定されている。指標1は、本プロジェクトからもたらされる公共投資パフォーマンスを客観的に測定するものである。PIMAはIMFが推進している「公共投資管理アセスメント」のことであり、各国政府の公共投資管理の状態とともに、公共投資の生産性（public investment productivity）³を測定するものである。指標2は、本プロジェクトからもたらされる公共投資パフォーマンスを、本プロジェクトで策定支援するPIMアクションプランと、財務省のPFDS2025を用いて主観的に測定するものである。具体的には、双方計画の進捗を確認することによって、財政安定化への貢献度を測ることになる。

ラオス政府はNSED8のアウトカム指標として「公共投資管理強化等を通じた経済成長の促進」を掲げていることから、本プロジェクトに対するラオス側の期待は「公共投資管理強化による開発計画への寄与」の側面が強かった。このため、本プロジェクトではこの観点を常に念頭に入れて取り組んだ。さらに、本プロジェクトの第3期は、第9次NSED（2021-2025）（以降、NSED9）の実施時期と重なっている。NSED9のOutcome1のOutput3では「投資効果と質的向上の推進⁴」が謳われており、その中で「ODAを含めた公

³ 公共投資生産性：投資と経済成長の関係を示し、公共ストック成長率の経済成長率に対する比率で計測される。公共投資の効率性と生産性の相対として、公共投資のパフォーマンスと定義している。

⁴ NSED9 (2021-2025) Outcome 1 Output 3 Enhanced quality and effective investment

的資金を効率的に活用し、それらを効果的にモニタリングし、管理することによって NSEDP9 目標に資する⁵⁾と述べられているため、PIM アクションプランが NSEDP9 目標の達成への貢献要因の一つとなるよう、同プランの策定とそのモニタリングシステムの本格導入に取り組んだ。

<p>【プロジェクト目標】 予算管理と整合性を持った公共投資管理（PIM）強化の改革が断行される。</p>
<p>【指標】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) PIM 改善運営委員会が恒常的で公式な委員会として認可される。 2) PIM アクションプランがラオス政府によって公式承認される。 3) PIM 手法／ツール／業務フローが、改正公共投資法に準じて、開発・改訂される。 4) PIM 手法／ツール／業務フローの深化や展開のための方策が、PIM アクションプランに取り込まれる。

本プロジェクトの目標は、完了時点での成果そのものではなく、完了時点から先のムーブメントとして、PIM アクションプランを軸とした改革を「断行」するための基礎を構築することであった。即ち、成果 1・2 で PIM 改善のための組織横断的な推進体制を構築し（指標 1）、同体制のもと PIM アクションプランを策定し（指標 2）、さらに成果 3・4 で完成する各手法やプロセス（指標 3）を統合的に PIM アクションプランに盛り込む（指標 4）、というものである。

(2) 本プロジェクトの成果

以下が、本プロジェクトが掲げる 4 つの成果である。それぞれ基本的にはプロジェクト開始当初と変わらないが、第 1 期実施中に名称等が変更したものについては、変更後の名称を採用している。

【成果 1】 PIM 改善運営委員会並びに作業委員会が設立され、運営される

PIM 改善運営委員会は、MPI 副大臣を議長とする MPI・MOF 及び省庁・県等の事業実施機関で構成される組織横断的な委員会として設立する。同委員会は、PIM アクションプランの策定と実施を監督するとともに、PIM 強化を目的とした情報共有や協議・提案ができる場として、議長の下で年 2 回程度本会議を実施する。さらに、その下に作業委員会を設け、主に「PIM アクションプラン策定」、「予算管理・事業管理の情報共有」、そして「全般的な事業管理改善」の 3 つの機能に係る協議を四半期毎に実施する。

【成果 2】 PIM 改革アクションプラン策定が完了する

本成果を通して策定を支援する PIM アクションプランは、2022 年から 2030 年までの間に包括的な PIM 改善を実施するためのロードマップ計画である。本プロジェクト期間中の 2022 年 2 月までの策定と政府承認を目指す。

⁵ NSEDP9 Output 3 *It is important to ensure efficient channeling of public resources (including ODA) to these activities and establish effective investment monitoring and management.*

【成果3】事業予算管理並びに事業優先度付けについて標準化が図られる

本成果では、主として開発予算における財政規律を確保することを目的として、予算管理の観点からのPIM強化を目指す。具体的に取り組む成果物は【3年公共投資ローリングプランの開発】と【事業モニタリングの枠組み開発】である。

【成果4】事業審査並びに評価手法について標準化が図られる

本成果では、個別事業の観点からのPIM強化を目指す。具体的に取り組む成果物は【事業申請・審査の強化】と【中間レビュー・事業評価の標準化（終了時・維持管理の考え方も含む）】である。

(3) プロジェクト実施期間

- 第1期：2019年2月～2020年4月
- 第2期：2020年5月～2021年4月
- 第3期：2021年5月～2022年3月

2.3 実施体制

(1) プロジェクト合同調整委員会と C/P 機関

本プロジェクトの実施体制は、技術協力としての C/P 機関体制に加えて、成果 1 で示した PIM 改善運営委員会の、2つの体制が存在した。政府主導で PIM 強化を推進するのが改善運営委員会であり、それを支援するために本プロジェクトを履行するのが実施体制及びその運営体制となる JCC である。C/P 機関体制に関わるほとんどの組織が PIM 改善運営委員会にも参加したため、共有する成果・情報は極力同じものを使い、双方体制の効率化を図った。下図は、本プロジェクトの実施及び JCC 体制を示したものである。

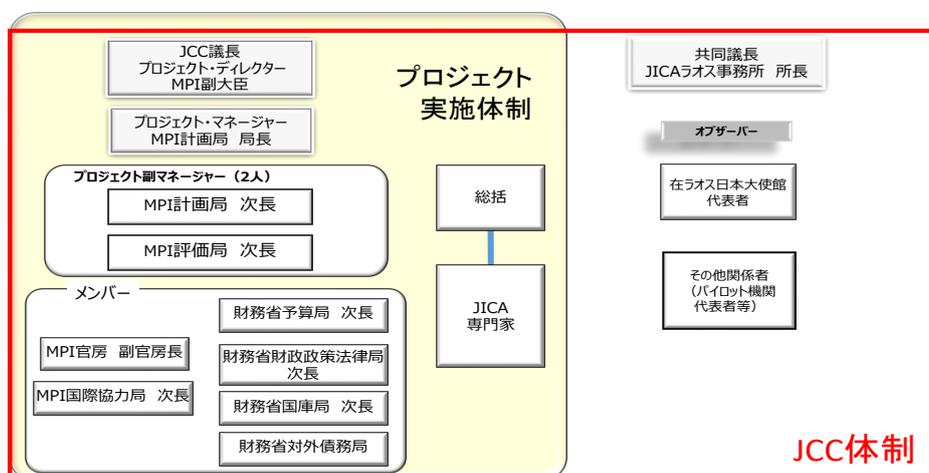


図 1 本プロジェクト実施・JCC 体制

2021年3月の総選挙及び内閣人事刷新により、2021年4月に本プロジェクトのプロジェクト・ディレクターであった Dr. Kikeo CHANTHABOULY 副大臣が国家経済研究所に異動となり、また、当時 MPI 計画局長でプロジェクト・マネージャーであった Ms. Phonevanh OUTHAVONG が MPI 副大臣に昇格となった。これにより、以降はポンバン副大臣が本プロジェクトのプロジェクト・ディレクターとなった。また、ポンバン副大臣の昇格により、本プロジェクトのプロジェクト・マネージャーは、副プロジェクト・マネージャーを務めていた Mr. Kalouna NANTHAVONGDUNANGSY が代理で担当した。これらの人事交代は、2021年7月の JCC 会合にて確認された。

(2) 専門家の分担業務内容

本プロジェクトの専門家の主な分担業務内容は、下表に示す通り。各専門家の投入計画・実績は添付資料1を参照のこと。

表 1 業務従事者毎の分担業務内容

氏名	担当	業務内容
奥村 一郎	業務主任者／ チーフアドバイザー／ 公共投資管理改革	<ul style="list-style-type: none"> ● プロジェクト全体の計画・運営 ● 全成果に亘る総括業務 ● PIM 改善運営委員会発足・運営支援（成果 1） ● PIM アクションプラン策定・承認支援（成果 2）
	予算管理／優先化 （2021 年 5 月～兼任）	<ul style="list-style-type: none"> ● 3 年公共投資ローリングプランの開発支援（成果 3） ● 公共投資事業モニタリング方法・プロセスの開発支援（成果 3） ● MPI と MOF との連携推進支援
笠原 龍二	副業務主任者／事業審査／ 評価	<ul style="list-style-type: none"> ● 全成果に亘る副総括業務 ● 事業申請・事業審査の方法・プロセスの改善支援（成果 4） ● 事業評価方法・プロセスの改善支援（成果 4）
長田 博見	パイロット組織間連携	<ul style="list-style-type: none"> ● PIM 改善運営委員会における MPI・MOF とパイロット省庁・県との連携支援（成果 1） ● PIM アクションプランにかかる省庁・県側の意見調整（成果 2） ● 成果 3・4 の方法・プロセスの検証支援
	予算管理／優先化 （2021 年 1 月～4 月兼任）	<ul style="list-style-type: none"> ● 3 年公共投資ローリングプランの開発支援（成果 3） ● 公共投資事業モニタリング方法・プロセスの開発支援（成果 3） ● MPI と MOF との連携推進支援
佐藤 敦朗	予算管理／優先化 （～2020 年 12 月）	<ul style="list-style-type: none"> ● 3 年公共投資ローリングプランの開発支援（成果 3） ● 公共投資事業モニタリング方法・プロセスの開発支援（成果 3） ● MPI と MOF との連携推進支援
堀 安悠美	組織運営／業務調整 （～2019 年 5 月）	<ul style="list-style-type: none"> ● PIM 改善運営委員会・作業委員会会合開催準備支援（成果 1） ● 各成果で実施するセミナー開催準備（成果 3・4） ● 各種調達、精算業務
大橋 奈津美	組織運営／業務調整 （2019 年 6 月～）	

(3) 現地スタッフ体制

本プロジェクトでは、日本人専門家不在中もリモートで現地活動が継続できるように、3 人のナショナルコンサルタントを第 1 期より継続的に雇用した。その他、業務円滑化のためアドミニスタップを雇用した。

2.4 活動計画

本プロジェクトが 2019 年 2 月から 2022 年 2 月までに実施した活動実績と従前計画との比較は添付の通り（添付資料 2：活動計画実績表）。なお、活動の付番は、プロジェクト全体作業行程計画に基づいている。

3. 第1期活動実績

ここでは、第1期における活動実績について記す。

第1期開始時点の各指標の目標値と、終了時点の達成状況は以下の通り。各取り組み及び手法開発は順調に進んだ。

【指標1】「PIM改善運営委員会」が恒常的で公式な委員会として認可される。	
目標値	達成状況
2022年3月のプロジェクト完了時点で、 <u>PIM改善運営委員会が恒常的な組織として継続するか、あるいはPIMアクションプランの実施監督組織（より政府上位レベル組織）として新たに（仮）PIM改革委員会の設立</u> が検討されている。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 2020年3月にMPI大臣令0425号でPIM改善運営委員会の設立が指示された。 ▶ MPI副大臣が議長、MOF副大臣が副議長、本プロジェクトのパイロット4機関の副大臣・副知事、MPI計画局長、MOF予算局長が諮問委員会メンバーとして組閣された。
【指標2】「PIMアクションプラン」がラオス政府によって公式承認される。	
目標値	達成状況
2022年3月のプロジェクト完了時までに、成果2で策定している <u>PIMアクションプラン</u> が、成果1で設立したPIM改善運営委員会の会合にて最終承認され、政府文書として手続きが進められる。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ PIMアクションプランの策定は順調に進み、「戦略的支柱（案）」が完成した。 ▶ 同「戦略的支柱（案）」は、PIM改善運営委員会の諮問委員会で審議され、作業委員会と協議しながら深堀を進める方向だったが、同委員会の第1回会合が延期されたため、第1期完了時点では協議されなかった。
【指標3】PIM手法ツール業務フローが、改正公共投資法に準じて、開発・改正される。	
目標値	達成状況
プロジェクト完了時点で、成果3で開発した <u>「3年公共投資ローリングプラン」</u> 「 <u>物理的・財務的モニタリング</u> 」及び、成果4で開発した <u>「事業申請・審査手法ツール」</u> 「 <u>中間レビュー評価</u> 」の各ツールが、改正公共投資法及び改正予算法等に則って開発される。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 2020年3月段階で、「3年公共投資ローリングプラン」（成果3）と「事業申請・審査手法ツール（成果4）」の開発、及びパイロット機関での共同開発・検証が進行中。
【指標4】PIM手法ツール業務フローの深化や展開のための方策が、「PIMアクションプラン」に取り込まれる。	
目標値	達成状況
プロジェクト完了時点で、PIMアクションプランの中で成果3及び成果4で開発した各ツールの、パイロット機関以外への具体的な展開方法が記されている。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ PIMアクションプランの「戦略的支柱（案）」の中に成果3・4のツールの活用が反映された； ◇ 【成果3】3年公共投資ローリングプラン：戦略①公共投資計画策定ガイドライン・方針、戦略②予算管理・財務管理 ◇ 【成果3】物理的・財務的モニタリング：戦略④事業実施 ◇ 【成果4】事業申請・審査ツール：戦略③事業形成・事業事前評価 ◇ 【成果4】中間レビュー・評価：戦略④事業実施

3.1. プロジェクト全体に係る活動の取り組み

(1) インセプション・レポート／業務計画書／事業進捗報告書の作成・提出

本プロジェクト開始当初の2019年3月に、第1期の活動計画を記した業務計画書を日本語で作成し、JICA ラオス事務所に提出した。2019年4月には、プロジェクト全期間に亘る取り組みと活動計画を記したインセプション・レポートを英語で作成し、各C/P機関とJICA ラオス事務所にそれぞれ提出した。2019年9月には、モニタリング・シート Ver.1 を英語で作成し、各C/P機関とJICA ラオス事務所にそれぞれ提出した。第1期終了時の2020年4月には、モニタリング・シート Ver.2 と業務進捗報告書を各C/P機関とJICA ラオス事務所にそれぞれ提出した（添付資料3：Monitoring Sheet Version 1、添付資料4：Monitoring Sheet Version 2）。

(2) JCC の開催

本プロジェクトの第1期では、JCC 会合を2回実施した。

第1回 JCC 会合は、『本プロジェクトの立ち上げと概要説明』を報告事項として、2019年7月26日に実施した。なお、当日は、成果1の活動の一環として実施した「PIM 改善運営委員会キックオフ会合（First Consultation Meeting on Improving Public Investment Management と改称）」との同日開催とした。

第2回 JCC 会合は、『第1期実績の確認、第2期活動計画案の承認、及びPIM 改善委員会の構造・PIM アクションプランの「支柱」の概要案承認』を主旨として、2020年2月28日に実施した。

3.2. 成果1の活動実績

成果1達成のための当初活動計画は次表の通りである。

活動番号	活動内容
1-1	PIM改革委員会並びに小委員会の各組織構造や機能につき協議し、合意する
1-2	PIM小委員会の会合を行う
	1) 第1回PIM改革のためのアクションプラン策定小委員会を招集する
	2) 第1回プロジェクト情報小委員会を招集する
	3) プロジェクト情報小委員会の会合を行う
	4) 第1回プロジェクト管理小委員会を招集する
	5) プロジェクト管理小委員会の会合を行う
1-3	PIM改革委員会の年次会合を行う
	1) PIM改革委員会のキックオフ会合を行う
	2) PIM改革委員会の年次会合を行う

当初計画では、2019年7月にはPIM改革委員会が設立されて同委員会発足のキックオフイベントを行い、以降、3つの小委員会の会合を重ねて、2020年2月に同委員会の年次全体会合を実施することになっていた。MPI側は当初より総論としては委員会設立に好意的ではあったが、MPIが現状の経済・財政危機への対応に忙殺され、委員会設立の最終判断権を持つMPI大臣の交代等が続いたため初動が遅くなり、キケオ副大臣（当時）からソムサイ・シーパンドン副首相兼MPI大臣へ委員会設立に向けての具申を行ったのが2020年1月となり、MPI大臣令として、その設立と委員会メンバー選任通知が発出されたのが2020年3月となった。上述理由で委員会組成が9ヵ月遅れたことになる。

委員会の公式な設立は、2020年3月16日付のMPI大臣令0425号「Agreement on Appointment of PIM Steering Committee and Working Group Responsible for PIM Improvement」で規定された。同令には、PIM改善運営委員会の諮問機関（Advisory Board）・作業委員会（Working Group）の、それぞれの議長・副議長・委員の選任と、責任範囲を記している。形態はMPI大臣令となっているが、サイン欄では「副首相兼MPI大臣」となっているため、効力は高いものとみなされている。

活動実績は以下のとおり。

【活動1-1】PIM改革委員会並びに小委員会の各組織構造や機能につき協議し、合意する
 本成果の核となるPIM改革委員会（PIM Reform Committee）の設立に向けて、プロジェクト開始当初から継続してキケオMPI副大臣兼プロジェクト・ディレクター、MPI計画局長兼プロジェクト・マネージャー及び同局長兼副マネージャーと協議した。その過程で、プ

プロジェクト開始当初に提案していた委員会形態と比較して、以下の点について変更する旨合意した。

(ア) 名称

本プロジェクト開始当初は、PIM改革委員会（PIM Reform Committee）という名称で組成する計画であったが、PIM改善運営委員会（PIM Improvement Steering Committee）に変更した。

(イ) 委員会構成及び構成員

2020年3月のPIM改善運営委員会の構成は、「諮問委員会」と「作業委員会」の二段階方式とした。

(ウ) 委員会会合の開催頻度

委員会に係る頻度は、諮問委員会（兼全体会議）を年2回とし、作業委員会は年4回とし、作業委員会は、各回に上述3つの機能のうち、必要だと考えられるテーマ（複数可）を主題として、集中論議する、と規定された。

【活動1-2】PIM改革小委員会（PIM改善作業委員会）の会合を行う

- (1) 第1回PIM改革のためのアクションプラン策定小委員会を招集する
- (2) 第1回プロジェクト情報小委員会を招集する
- (3) プロジェクト情報小委員会の会合を行う
- (4) 第1回プロジェクト管理小委員会を招集する
- (5) プロジェクト管理小委員会の会合を行う

【活動1-3】PIM改革委員会（PIM改善運営委員会）の年次会合を行う

- (1) PIM改革委員会のキックオフ会合を行う
- (2) PIM改革委員会の年次会合を行う

第3.2章冒頭で説明した通り、PIM改善運営委員会の設立が2020年3月16日のMPI大臣通達まで遅れた上、その後の新型コロナウイルスによる政府関連会議の抑制のために、委員会としての正式会合となる「第1回PIM改善運営委員会 諮問委員会会合」が延期となったため、第1期完了段階で実施されなかった。その前に活動1-3-1に該当する、委員会設立前のキックオフイベントを、2019年7月26日（金）「PIM改善運営委員会準備会合」として実施した。会合要領は以下の通り。

PIM改善運営委員会準備会合（招待者・出席者・参加者は全て当時の役職）	
【開催日】2019年7月26日（金）	【場所】クラウンプラザ・ホテル
【議長】Dr. Kikeo CHANTHABOURY MPI 副大臣	
【名誉招待者】	
◇ 在ラオス日本大使館 引原大使	
◇ Dr Athsaphangthong SIPHANDONE ヴィエンチャン特別市 副知事	
◇ Mr. Bouasone VONGSONGKHONE チャンパサック県 副知事	

【ラオス側出席者】	
◇	Ms. Phonevanh OUTHAVONG : MPI 計画局局长
◇	Mr. Monothong VONGSAY : MPI 評価局局长
◇	Ms. Saymonekham MANGNOMEK : MPI 国際協力局次長
◇	Mr. Kamla PHMMAVANH : MPWT 計画協力局次長
◇	Mr. Phattakone SIHAVONG : チャンパサック県計画投資局次長
◇	MOF 予算局、財政政策法律局、国庫局、MPI 開発調査センター、SAO、NEIR、BOL 代表者
【日本側参加者】	
◇	JICA ラオス事務所 米山所長、押切次長 他
◇	在ラオス日本大使館 森 専門調査員
◇	プロジェクト専門家
【議事次第】	
時間	議事次第
13:30 - 13:50	キケオ副大臣による開会宣言と会合の主旨説明
13:50 - 14:00	引原大使のスピーチ
14:00 - 14:30	PIM 改善運営委員会の設立趣旨と構成・活動案の説明
14:30 - 15:00	PIM アクションプラン開発の主旨・アプローチとスケジュール
15:20 - 15:40	参加者からのスピーチ ➢ ヴィエンチャン特別市副知事 ➢ チャンパサック県副知事 ➢ MOF 代表者・MPWT 代表者・MAF 代表者
15:40 - 15:50	質疑応答
15:50 - 16:00	キケオ副大臣によるまとめと閉会宣言
【内容】	
<ul style="list-style-type: none"> ● キケオ副大臣が、現状の PIM の非効率性や、今後の経済発展のためにも、本格的な改善の必要性を指摘。そのために、PIM 改善運営委員会の組成を提案した。 ● 引原大使が、日本によるラオス財政安定化へ向けての支援、あるいは PCAP シリーズから続いている PIM 支援の一環として、PIM 改善運営委員会も全面的に支援する旨コメント。 ● MPI 計画局長が PIM 改善運営委員会の構成案を発表、本プロジェクト総括が同委員会で策定する中期 PIM アクションプランの開発方針とスケジュールを発表した。 ● ヴィエンチャン特別市及びチャンパサック県両副知事、各省庁代表者も委員会組成と、PFM 改革と整合性のあるアクションプランの策定について同意した。 ● 閉会宣言の中でキケオ副大臣が、災害対応プロジェクトでの PIM 強化・財政秩序の取り組みを PIM アクションプランに取り入れ、第 9 次 NSEDP (2021-2025) (以下 NSEDP9) の中でも PIM 改善にかかる項目を検討すると述べた。 	
 	

3.3. 成果 2 の活動実績

成果2達成のための当初活動計画は次表の通りである。

活動番号	活動内容
2-1	アクションプラン作成のためのコンセプト文書を準備する。
2-2	「PIM アクションプラン策定小委員会」の会合を行う
	1) 第1回 PIM アクションプラン策定小委員会を招集する 2) 「PIM アクションプラン策定小委員会」の会合を行う
2-3	PIM 改革委員会のキックオフ会合の場で、PIM アクションプランのアウトラインを発表する
2-4	PIM 改革にかかる主要な支柱やアジェンダ案を策定する
2-5	PIM 改革にかかる主要な支柱やアジェンダ案を PIM 改革委員会の年次会合の場で発表する
2-6	PIM アクションプランのドラフトを策定、レビューし、承認を申請する
	1) PIM アクションプランのドラフトを策定する

2019年7月26日に実施された PIM 改善運営委員会準備会合の場で PIM アクションプランのアウトラインを紹介し、参加者からのフィードバックをもとに MPI 副大臣・計画局長・計画次長と協議を重ね、コンセプト文書の改訂を経て、「改善の支柱」（当時）案を完成させた。

活動別の実績は以下の通り。

【活動 2-1】アクションプラン作成のためのコンセプト文書を準備する。

当初計画通り、PIM アクションプラン策定のためのコンセプトペーパーを作成し、MPI 側との協議を重ねた。

【活動 2-2】PIM アクションプラン策定小委員会の会合を行う

1) 第1回 PIM アクションプラン策定小委員会を招集する

2) PIM アクションプラン策定小委員会会合を行う

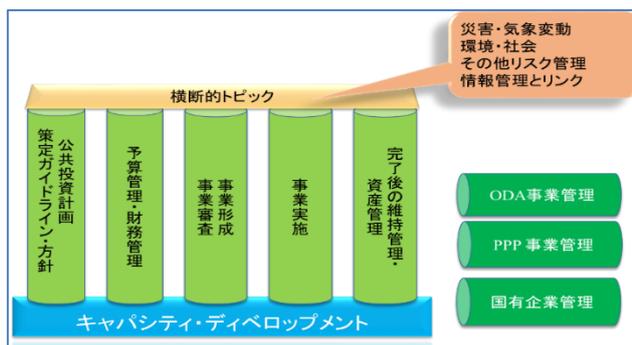
PIM 改善運営委員会及びその作業委員会の設立が遅れ、会合が開催されなかったため、PIM アクションプランの内容を協議する機会は得られなかった。

【活動 2-3】PIM 改革委員会のキックオフ会合の場で、PIM 改革アクションプランのアウトラインを発表する

2019年7月26日に実施された PIM 改善運営委員会準備会合の場で、本プロジェクトの総括が、その当時作成していたコンセプトペーパーに基づいて、アクションプランの概要と開発スケジュールについて発表した。同会合でのコメントを PIM アクションプランに取り入れていく事を確認した。

【活動2-4】PIM改革に係る主な支柱やアジェンダ案を策定する。

PIMにかかると世界的な潮流、日本を含めた他国の事例、これまでのPCAPを通じてのPIM関連課題を整理・分析した結果として、2020年2月までにPIMアクションプランの「戦略的支柱」（第1案）を策定し、MPI副大臣・計画局長・計画局



次長と共有した。アクションプランの戦略的支柱の概念は図2の通り。第1案は5つの支柱、基盤としてのキャパシティ・ディベロップメント、横断的トピック及び独立したトピックから構成されていた。

図2 PIMアクションプラン 戦略的支柱（第1案）

【活動2-5】PIM改革にかかる主要な支柱やアジェンダ案をPIM改革運営委員会の年次会合の場で発表する

成果1にある通り、PIM改善運営委員会の設立遅れ及び新型コロナウイルスの影響で、2020年3月に予定されていた第1回委員会会合が開催されなかったため、活動2-4にて策定した戦略的支柱やアジェンダ案を委員会の場で共有することができなかった。

【活動2-6-1】PIM改革アクションプランのドラフトを作成する。

PIMアクションプランの戦略的支柱案の形成と同時並行して、それぞれのコンテンツに関する議論・策定を進めた。

3.4. 成果3の活動実績

成果3の活動は、(i) 事業管理と優先化の手法として、3年公共投資ローリングプラン(3YRP)を開発し、パイロット機関を通じてその有効性を検証する、(ii) MOFとの連携、協議を通じて、予算シーリングを確定し、適切な時期にその通知が出来るようにする、(iii) 事業の物理的・財務的進捗モニタリングの枠組みを開発し、パイロット機関を通じてその有効性を検証する、というものである。第1期完了時点において、それぞれ概ね予定通りの進捗状況だった。具体的に実施した活動は以下の通り。

活動番号	活動内容
3-1	現行の予算管理並びに事業優先化の過程をレビューするとともにパイロット機関を選定する
3-2	開発予算のシーリングと配分(複数年の見積りを含む)につき協議を行う
3-3	事業予算管理並びに優先化の過程につき、モデルとなるものを構築し、パイロット機関と共にその検証を行う
	1) パイロット機関とモデルとなる事業予算管理と優先化の手続きを開発する
	2) パイロット機関とモデルの第1回目検証を行う
3-6	事業モニタリングに関する調査を行う
3-7	事業の物理的・財務的進捗モニタリング枠組みを構築する

【活動3-1】 現行の予算管理並びに事業優先化の過程をレビューするとともにパイロット機関を選定する

事業予算管理並びに事業優先度付けの標準化を検討するにあたり、予算プロセスにしたがって、MPI計画局・評価局、MOF財政政策法律局・予算局・国庫局、パイロット機関であるMPWT計画協力局、チャンパサック県計画投資局、財務局、公共事業運輸局、農業森林局で聞き取り調査を行った。

【活動3-2】 開発予算のシーリングと配分(複数年の見積りを含む)につき協議を行う

MOFは、アジア開発銀行(Asian Development Bank: ADB)の支援のもと中期財政枠組み(MTFF)や中期予算枠組み(MTBF)の導入を進めている。このMTFFやMTBFは3年公共投資ローリングプランの複数年予算シーリングの基礎となるものであるため、MOF財政政策法律局やADBに対して確認を行った。

【活動3-3-1】 パイロット機関とモデルとなる事業予算管理と事業優先化の手続きを開発する

予算シーリングの遅れに対処するため、3YRP案の開発を進めた。3YRPの導入により、MOFが導入を予定しているMTBFと整合性を保つことが可能となり、全体予算の一貫性と透明性が向上し、財政規律が確保されることを想定した。

【活動 3-3-2】パイロット機関とモデルの第 1 回目の検証を行う。

パイロット省庁である MPWT でワークショップ（2022 年 2 月 25・26 日）を開催し、3YRP のコンセプトやフォーマットを説明した。2020 年予算の数値を使って、2021 年から 2023 年の 3 年公共投資ローリングプラン案を作成して、モデルの検証を行った。

【活動 3-6】事業モニタリングに関する調査を行う

事業モニタリングを物理面、財務面に分けると、MPI では物理的モニタリングは評価局が、財務的モニタリングは計画局が主な役割を担っている。計画局は、セクター省が建設費を、MOF 国庫局を通じて業者に支払う前に確認している。これらのモニタリングについて、調査を行った。

3.5. 成果4の活動実績

成果4達成のための当初活動計画は次表の通りであった。

活動番号	活動内容
	A) 新規規事業の事業申請・事業審査に関する制度の再整備に関連する活動
4-1	現行の事業審査の過程をレビューするとともにパイロット機関を選定する
4-2	事業審査の過程につき、モデルとなるものを構築し、パイロット機関と共にその検証を行う
	1) パイロット機関とモデルとなる事業審査過程を開発する
	2) パイロット機関と事業審査が提案の第1回目の検証を行う
	B) 中間レビュー・事業評価（終了時・事後）に関する制度の整備
4-5	事業評価の手法をレビューする
4-6	中間レビュー／評価に関する手法の開発やマニュアル改訂、さらに研修を行う
	1) 中間レビュー／評価に関する手法を開発し、マニュアルを改訂する
4-7	「PIM改革委員会」年次会合での中間レビュー／評価に関する手法案の発表や、マニュアルの最終化を行う
	2)パイロット機関とともに、中間レビュー／評価に関する手法の検証を行い、マニュアルの最終化を行う

活動別の実績は以下の通りである。

A) 新規規事業の事業申請・事業審査に関する制度の再整備に関連する活動

【活動4-1】現行の事業審査の過程をレビューするとともにパイロット機関を選定する
主にMPI評価局、パイロット組織となったMAF（計画財政局と灌漑局）、チャンパサック県（計画投資局のほか、県下の灌漑局や公共事業運輸局）に対して聞き取りを行い、省庁と県プロジェクトの現行の事業審査の業務フローとフォーマットについて情報を収集し、現行の事業審査の過程を整理した。また、新旧の公共投資法や、2019年9月に発出された新公共投資法実施のための指示書（Instruction 2129）の比較分析を行い、MPIが省庁と県に対して事業審査に求めている要求を整理した。

【活動4-2-1】パイロット機関とモデルとなる事業審査過程を開発する
上記事業審査のレビュー結果のまとめを受けて、MPI評価局と協議し、事業審査過程の機能向上を進めた。事業審査過程の機能向上の要として、「新しい事業分類への対応や新しく規定されたタイプ5事業への対応を局所的に行うのではなく、省庁内の内部審査（Internal Appraisal）を含め、事業申請と審査の仕組み全体を再整理し、総合的に対応すること」を、2020年2月にMPI評価局に対して提案、評価局局长と職員と協議し、大枠の合意を得た。開発の大枠は以下の通り。

表2 モデル事業審査（案）

	内容
1	省庁の計画担当部局の「内部審査（internal appraisal）」の内容と手続きの標準化を行う。
2	事業申請と審査の内容と省庁の技術局・計画担当部局、MPI評価局の役目分担を明確にして、事業申請・内部審査・事業審査のプロセスとフォーマットを改訂と開発する。
3	上記、内容を担保するために必要な書類を確認し、上記プロセスとフォーマットに反映させる。

図3は、内部審査整備前と整備後のイメージ図である。現行の事業審査過程では、事業審査に必要な情報が不足しているなど、不適切な事業申請書がMPI評価局に届き、MPI評価局が事業審査をする前に、セクター省庁に対して追加情報の提供を求める作業が必要となり、事業審査に時間がかかっている。また、結果、不十分な質の事業申請書を審査する状態になっている。そこで、現在行われているセクター省計画局における提出前の確認作業を標準化することで、省庁内で、事業申請書の質を十分に担保する仕組みを整備する。

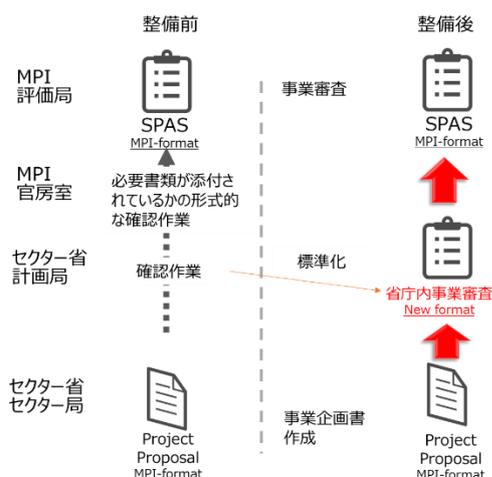


図3 内部審査整備のイメージ

このことにより、MPIに提出される事業申請書の質が、一定程度担保されることになる。また、MPI評価局が事業審査をする前に、セクター省庁に対して追加情報の提供を求める作業も不要となり、事業審査に要する時間を効率化することが見込まれる。

【活動4-2-2】パイロット機関と事業審査過程案の第1回目の検証を行う

第2期 2020年5月～9月からの検証に向けた準備作業を行った。

B) 中間レビュー・事業評価（終了時・事後）に関する制度の整備

【活動4-5】事業評価の手法をレビューする。

第1期は、中間レビュー・事業評価に係る法的枠組みと現行業務フローとフォーマットなどの確認・分析を予定していた。実際には、MPI評価局からの要望により、2019年11月に、2019年10月～2020年2月にかけてMPI評価局が実施している中間レビュー・事業評価のための実施プロセスとフォーマットの開発を行った。

その後、2019年12月に同実施プロセスとフォーマットの検証を想定していたが、MPI評価局側が開発したプロセスとフォーマットを本格的に採用していないことから、検証がなされなかった。MPI評価局が実施している同中間レビュー・事業評価の目的や範囲が定まっておらず、中間レビュー・事業評価の目的と範囲などについて、MPI評価局との協議が必要となった。

3.6. 第1期実施運営上の課題と教訓

(1) PIM改善運営委員会設立の遅れとそれにもなう活動変更

成果1に関連して、当初計画ではPIM改革委員会（後にPIM改善運営委員会に名称変更）は2019年7月までに設立し、キックオフ会合を経て、第1期後半には小委員会開催を含めた諸活動を実施するものであった。しかしながら、MPI側は大筋で委員会設立に賛同していたものの、第3.2章で述べた通り「改革」から「改善」への変更、小委員会の設置方法等、各論レベルで協議が進まず、同委員会の本格的な立ち上げが遅れた。2020年1月にソムサイ・シーパンドン副首相がMPI大臣として就任してようやく協議がまとまり、2020年3月16日付のMPI大臣令0425号で同委員会の設立と諮問委員会・作業委員会のそれぞれの委員が選定された。これらのため、第1期の活動は、各小委員会の実施と、2020年3月以降に強まった新型コロナウイルスによる影響で政府関連行事の延期が指示されたこともあり、同期中に予定していた正式な第1回委員会会合（諮問委員会）及び作業委員会会合は延期となった。

(2) MPI・その他省庁との具体的な連携強化策の検討

MPI計画局のキーパーソンが第1期に引き続き第2期もNSED9対応、財政危機対応等で多忙であることが想定されるため、引き続き月毎のモニタリング会議を続けながら、SMSの活用度を高める等、綿密なコミュニケーションを図る方向で協議した。

(3) 財政危機の中での本プロジェクトの位置づけ確認

2020年初頭まで実施された日本政府・ラオス政府による「財政安定化のための共同政策研究対話プログラム」が実施された。同プログラムの過程、あるいは政策提言として、現状のラオス財政が非常に厳しい状況にあることが発覚した。また、同プログラムから発表された7つ政策提言の中のひとつとして「PFM（Public Finance Management）とガバナンスの強化」が謳われ、具体的にはMPIとMOFの連携強化が求められている。同提言は本プロジェクトが進めている、PIM改善運営委員会を介したPIMとPFMの整備に合致しているため、その具現化に向けて活動を推進した。また、今後さらなる財政危機が予想されるため、本プロジェクトで開発している各種ツールの適用方法も再検討することとした。成果3で開発している3YRPは元来財務管理ツールとしての活用を想定したが、その適用をさらに進めて中長期的な（国内）債務モニタリングのツールとして活用できるか検討した。

4. 第2期活動実績

ここでは、第2期における活動実績について記す。

第2期開始時点の各指標の目標値と、終了時点の達成状況は以下の通り。各取り組み及び手法開発は概ね順調に進んだ。

【指標1】「PIM改善運営委員会」が恒常的で公式な委員会として認可される。	
目標値	達成状況
2022年3月のプロジェクト完了時点で、 PIM改善運営委員会が恒常的な組織として継続するか 、あるいはPIMアクションプランの実施監督組織（より政府上位レベル組織）として 新たに（仮）PIM改革委員会の設立 が検討されている状態。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 第2期完了時点で、当初取り決め通り、委員会の本会合を年2回、作業委員会を四半期毎に実施している状態。 ▶ その運営形態が成熟化し、本プロジェクト終了後も委員会としての機能を維持できるような準備を進める。
【指標2】「PIMアクションプラン」がラオス政府によって公式承認される。	
目標値	達成状況
2022年3月のプロジェクト完了時まで、成果2で策定している PIMアクションプラン が、成果1で設立したPIM改善運営委員会の会合にて最終承認され、政府文書として手続きが進められる。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 2021年3月時点で、「PIMアクションプラン」のゼロドラフトが完成し、2021年4月にPIM改善運営委員会作業委員会会合においてフィードバックを得て、第3期に最終化する。
【指標3】PIM手法ツール業務フローが、改正公共投資法に準じて、開発・改正される。	
目標値	達成状況
プロジェクト完了時点で、成果3で開発した 「3年公共投資ローリングプラン」「物理的・財務的モニタリング」 及び、成果4で開発した 「事業申請・審査手法ツール」「中間レビュー評価」 の各ツールが、改正公共投資法及び改正予算法等に則って開発される。	2021年4月段階で、「3年公共投資ローリングプラン」・「モニタリングツール」（成果3）及び「事業申請・審査手法ツール（成果4）」の開発及びパイロット機関での共同開発・検証が進み、PIM改善運営委員会作業委員会会合でその検証結果が発表されている。
【指標4】PIM手法ツール業務フローの深化や展開のための方策が、「PIMアクションプラン」に取り込まれる。	
目標値	達成状況
プロジェクト完了時点で、成果3及び成果4で開発した各ツールが、PIMアクションプランの中でパイロット機関以外への具体的な展開方法について記されている。	<ul style="list-style-type: none"> ▶ PIMアクションプランのドラフトに成果3・4のツールの活用が反映されている； ◇ 【成果3】3年公共投資ローリングプラン：戦略①公共投資計画策定ガイドライン・方針、戦略②予算管理・財務管理 ◇ 【成果3】物理的・財務的モニタリング：戦略④事業実施 ◇ 【成果4】事業申請・審査ツール：戦略③事業形成・事業事前評価 ◇ 【成果4】中間レビュー・評価：戦略④事業実施

4.1. プロジェクト全体に係る活動の取り組み

ここでは、全成果にまたがる活動実績について記す。

(1) インセプション・レポート／業務計画書／事業進捗報告書の作成・提出

業務実施契約書の特記仕様書に基づき 2020 年 6 月に、第 2 期の活動計画を記した業務計画書を日本語で作成し、JICA ラオス事務所に提出した。2020 年 7 月にはインセプション・レポートを英語で作成し、各 C/P 機関と JICA ラオス事務所にそれぞれ提出した。2020 年 11 月にはモニタリング・シート Ver. 3、第 2 期終了時の 2021 年 4 月にはモニタリング・シート Ver.4 と、業務進捗報告書を各 C/P 機関と JICA ラオス事務所にそれぞれ提出した（添付資料 5：Monitoring Sheet Version 3、添付資料 6：Monitoring Sheet Version 4）。

(2) 第 2 期立ち上がりの情報収集活動（リモート活動）

2020 年 6 月時点で、ラオス政府は 2021 年度予算策定、あるいは NSEDP9 の策定の最終段階に差し掛かっていた。これらの進捗状況、あるいはコンテンツは本プロジェクトの成果達成や活動内容に影響することから、積極的な情報収集を行った。

(3) JCC の開催

JCC の開催について、第 2 期はコロナ禍の状況を鑑み、JICA ラオス事務所と合意の上 2020 年上半期の開催は避け、現地派遣時期に合わせて 1 回のみで開催とした。本プロジェクトの第 3 回にあたる JCC は、各成果の進捗報告及び PIM アクションプランの PIM 改善運営委員会からのフィードバック、及びその後のフォローアップ案に関する報告・協議を議題として 2021 年 4 月に開催を予定していたが、これも新型コロナウイルスの影響で直前に中止となった。

4.2. 成果1の活動実績

成果1達成のための当初活動計画は次表の通りである。

活動番号	活動内容
1-2	PIM 作業委員会（「PIM アクションプラン策定」「事業情報共有」「事業管理」ファンクション）の会合を行う 3) 「事業情報共有」作業委員会の会合を行う 5) 「事業管理」作業委員会の会合を行う
1-3	PIM 改善運営委員会の会合を行う 2) PIM 改善運営委員会の会合を行う
1-4	PIM 改善運営委員会の役割のレビューを行う
1-5	(活動 1-4 に基づき)PIM 改善運営委員会の効果を報告書にまとめる

PIM 作業委員会（活動 1-2）は、コロナ禍の影響を鑑み、2020年12月から2021年1月にかけて各委員への個別協議を実施し、2021年3月10日に初めて対面式での会合を開催し、4月7日には第2回を実施した。PIM 改善運営委員会の本会合（活動 1-3）は、第2期中、第1回会合が2020年12月4日に実施された、第2回会合は2021年4月22日に実施する予定だったが、その日にアナウンスされた新型コロナウイルスによるロックダウン宣言⁶の影響で急遽中止となった。活動別の実績は以下の通り。

【活動 1-2-3】「事業情報共有」作業委員会の会合を行う

【活動 1-2-5】「事業管理」作業委員会の会合を行う

個別協議を合わせると、第2期中に作業委員会会合を3回開催した。各会合では主として3つのトピック、即ち「事業情報共有」「事業管理」「PIM アクションプラン開発」に基づいた議論を実施した。以下が、会合のタイミングとトピックである。

⁶ 2021年4月21日付 COVID-19 対策への包括的強化に関する首相命令（No.15/PM）

PIM 改善運営委員会作業委員会会合 開催概要

会 合	時 期	内 容
第 1 回	2020 年 12 月 ～2021 年 1 月	<ul style="list-style-type: none"> ● 主要委員に対して個別面談（コロナ禍対応） <ul style="list-style-type: none"> ➢ MPI 計画局・評価局の局長 ➢ MOF 予算局・財政政策法律局の副局長 ➢ MAF 計画財務局・公共事業交通省計画協力局の局長 ➢ チャンパサック県計画投資局の局長・副局長 ● 第 1 回 PIM 改善運営委員会会合のフォローアップ事項確認
第 2 回	2021 年 3 月 10 日	<ul style="list-style-type: none"> ● 「事業情報共有」をテーマとした会合。現状の財政状況と、次年度以降の複数年度予算シーリング設定について協議した。 ● MPI・MOF の委員所属組織からの代表者が参加した。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ MPI 計画局・評価局・開発調査センター ➢ MOF 予算局・財政政策法律局・国庫局・対外債務局
第 3 回	2021 年 4 月 7 日	<ul style="list-style-type: none"> ● PIM アクションプラン案にかかる意見交換と、本会合報告内容を協議した。

【活動 1-3-2】 PIM 改善運営委員会の会合を行う

PIM 改善運営委員会の本会合は、2020 年 12 月 4 日に 1 回実施した。2021 年 4 月 22 日に予定していた第 2 回会合は、同日に発令されたロックダウン宣言によって中止された。第 1 回会合の要領は以下の通り（議長・出席者・参加者の役職は当時のもの）。

【開催日】2020 年 12 月 4 日（金）	【場所】ラオプラザホテル
【議長】Dr. Kikeo CHANTHABOURY MPI 副大臣	
【ラオス側出席者（委員会メンバー）】	
<ul style="list-style-type: none"> ◇ Mr. Phoukhong BANNAVONG ビエンチャン市 副市長 ◇ Mr. Malaythong KOMMASITH チャンパサック県 副知事 ◇ Ms. Phonevanh OUTHAVONG MPI 計画局 局長 ◇ Mr. Manothong VONGSAY MPI 評価局 局長 ◇ Mr. Phouvong KITTAVONG 財務省予算局 局長 	
【ラオス側出席者（委員会メンバー所属先代理人、他）】	
<ul style="list-style-type: none"> ◇ Mr. Somxay SISANON 農林省 計画財務局 局長 ◇ Dr. Anongdeth PHETKAYSONE 公共事業運輸省 計画協力局 課長 ◇ MPI 計画局、チャンパサック県計画投資局職員 	
【日本側参加者】	
<ul style="list-style-type: none"> ◇ 在ラオス日本大使館 竹若大使、森調整官 ◇ JICA ラオス事務所 米山所長、押切次長、石塚所員 他 ◇ プロジェクト専門家、スタッフ 計 39 名 	
【議事次第】	
<ul style="list-style-type: none"> ➢ PIM アクションプランの進捗状況報告とフィードバック ➢ 作業委員会の活動予定報告と承認 ➢ PIMCAP 成果 3・4 の開発状況紹介とフィードバック 	

【活動 1-4】 PIM 改善運営委員会の役割のレビューを行う

第 1 期では MPI 大臣令を通じて正式に委員会が設立できたものの、第 2 期中ごろまでは委員会会合を開催することができなかった。2020 年 12 月に第 1 回会合を実施し、その後作業委員会を実施できるようになった。

【活動 1-5】 （活動 1-4 の内容に基づき） PIM 改善運営委員会の効果を報告書にまとめる

上述活動 1-4 のレビューに基づいて委員会の状況をまとめ、4 月下旬の委員会活動後に教訓提言を抽出した上でレポートを作成する予定だったが、会合が実現しなかったために、次回会合に取りまとめる方向で議長と合意した。同レポートは MPI 副大臣兼プロジェクト・ディレクター（兼 PIM 改善運営委員会議長）と共有し、必要な対応策を発揮するとともに、プロジェクト完了後も PIM アクションプランの推進組織として委員会が機能するようにする。

4.3. 成果2の活動実績

成果2達成のための第2期活動計画は次表の通りである。

活動番号	活動内容
2-2	「PIM アクションプラン」策定作業委員会の会合を行う
	2) 「PIM アクションプラン」策定作業委員会の会合を行う
2-6	PIM アクションプランのドラフトを策定、レビューし、承認申請をする
	1) PIM アクションプランのドラフトを策定する
	2) 最終ドラフトをレビューする

PIM アクションプランのゼロドラフトが2021年3月に完成し、C/P機関と共有された後、段階的にPIM改善運営委員会メンバーにも配布された。

活動別の実績は以下の通り。

【活動2-2-2】PIM アクションプラン策定作業委員会の会合を行う

成果1活動1-2で述べた通り、PIM改善運営委員会の作業委員会はコロナ禍の影響で2020年12月・2021年1月の個別協議という形でそれぞれ実施し、PIMアクションプランのドラフト作成にかかるトピックの集中討議を行った。活動2-6-1を経てPIMアクションプランのゼロドラフトを作業委員会メンバーに配布後、第1次フィードバックを集約し、2021年4月7日に第3回PIM改善運営委員会作業委員会会合を実施し、更なるフィードバック協議を実施した。

【活動2-6-1】PIM アクションプランのドラフトを策定する（2020年6月～2021年3月）

上述の通り、2021年4月のPIM改善運営委員会会合への報告を前提として、3月中旬にPIMアクションプランのゼロドラフトを完成させ、各委員会メンバーに配布した。委員会メンバーに対して3月末までに第1次フィードバックを募った。

【活動2-6-2】最終ドラフトをレビューする（2021年3～4月）

活動2-2-2及び活動2-6-1を経て、2021年4月7日にPIM改善運営委員会作業委員会会合を実施し、4月22日の諮問委員会会合での報告準備を進めた。しかしながら、第4.2章の活動1-3-2で述べた通り、同会合は当日に中止となった。この状況を踏まえてプロジェクト・ディレクターと協議し、現段階では諮問委員会会合を急がず、作業委員会メンバーからのコメントを反映させる形で改訂を進め、第3期開始後にドラフト1を用意する方向で合意した。

4.4. 成果3の活動実績

成果3では、第2期途中で担当団員の変更があったこともあり、3YRPのあり方を再検証し、2021年初時点で、新コンセプトとしてまとめ、MPI計画局及びパイロット組織のMPWT・チャンパサック県計画投資局（Department of Planning and Investment: DPI）と共有し、開発の方向性について合意した。新コンセプトでは、3YRPを年次予算策定プロセスに合わせて、①1~2月に各省庁・県がそれぞれ当該予算年度の年次開発予算分析レポート（DBAR）を策定する、②MPI・MOFが3~4月を目途に3年予算シーリングと事業形態別の配分指示を各省庁・県に発出する、③3年予算シーリングを参考に、各省庁・県は、3YRPをベースとした予算要求書をMPIに提出する、という3つの段階で運用することとした。本成果のもうひとつの開発課題であるモニタリングについても、前年度の各事業の財務モニタリング結果をDBARに盛り込むことによって、統一した取り組みを進めた。

上述の通りコンセプトの変更があったものの、第2期活動は概ね当初計画通り実施できた。第1期で開発支援した事業予算管理および事業優先度付けに係るモデル手続き案について、パイロット機関であるMPWT、チャンパサック県と検証を進めるとともに、DBARの策定を進め、ハンドブックの作成作業を開始した（活動3-2~3-5）。合わせて、第1期における事業モニタリングに関するレビューを踏まえ、個別事業に関する財務的モニタリングの枠組みを構築し、DBARと関連させる取り組みを行った。

成果3達成のための第2期活動計画は次表の通りである。

活動番号	活動内容
3-2	開発予算のシーリングと配分（複数年の見積りを含む）につき協議を行う
3-3	事業予算管理並びに優先化の過程につき、モデルとなるものを構築し、パイロット機関と共にその検証を行う 2) パイロット機関とモデルの第1回目検証を行う 3) パイロット機関とモデルの第2回目検証を行う
3-4	事業予算管理並びに優先化の過程につき、モデルを見直し、ハンドブックに編集、最終化する 1) モデルを見直し、予算管理と事業優先化に関するハンドブックを開発する
3-5	PIM改善運営委員会会合でのモデル発表及び、県・省庁を対象としたセミナーを行う 1) PIM改善運営委員会会合でモデル案を発表する 2) 県・省庁を対象としたセミナーを実施する
3-7	事業の物理的・財務的進捗モニタリング枠組みを構築する
3-8	PIM改善運営委員会会合でのモニタリング枠組みの発表及び、県・省庁を対象としたセミナーを行う 1) PIM改善運営委員会でモニタリングの枠組み案を発表する 2) 県・省庁を対象としたセミナーを実施する 3) パイロット機関とモニタリングの枠組みを検証する

活動別の実績は以下の通り。

【活動3-2】開発予算のシーリングや配分（複数年度の概算を含む）につき協議を行う

MPI 計画局と MOF 予算局・財政政策法律局と個別協議を実施し（2020 年 12 月～2021 年 1 月）さらに 2021 年 3 月 10 日には PIM 改善運営委員会の作業部会の中で、予算シーリング検討を進める旨合意した。

【活動 3-3-2】パイロット機関とモデルの第 1 回目の検証を行う（2020 年 7～12 月）

第 2 期の前半は第 1 期から継続して、MPWT ワークショップを通じて 2021 年 2 月に策定した 3YRP の更新作業を支援するとともに、モデル手続き案の検証を行った。

また、2020 年 7 月 16～17 日にチャンパサック県 DPI と 3YRP 作成のための情報収集を行った。MPI 計画局職員と現地コンサルタント 2 人が現地に赴き、専門家は遠隔で協議に参加した。

【活動 3-3-3】パイロット機関とモデルの第 2 回目の検証を行う（2021 年 1～4 月）

2020 年 12 月での予算管理担当専門家の交代（現プロジェクト専門家の兼任）を契機に、3YRP の新コンセプトについて C/P 機関と共同開発を始めた。2021 年 2 月 10 日には、MPI 計画局の次長 2 人をはじめ 10 人の職員を対象に新コンセプトの概要確認を行い、それに基づいて開発を継続することで合意した。

その後、新コンセプトに基づいて MPWT・チャンパサック県とともにモデル検証を開始した。第 2 期後半は、2022 年度予算策定プロセスの一環として 2021 年度 DBAR 策定を進めた。MPWT とは、新コンセプトに基づく 3YRP の変更点と、DBAR 作成の必要性について協議し、2021 年度予算が確定した時点で同年度 DBAR 作成ワークショップを実施することで合意した。

ワークショップ実施概要は以下の通り。

MPWT 対象 3YRP・DBAR 作成ワークショップ

項目	内容
日時	2021 年 3 月 5 日（終日）
場所	MPWT 計画協力局会議室
参加者 （計 12 名）	MPI 計画局、MPWT 計画協力局、財務局
目的	3YRP 新コンセプトの共有と、DBAR 作成のための情報整理・分析作業
成果品	<ul style="list-style-type: none"> • 3YRP 新コンセプトペーパー • MPWT 財務モニタリングの仕組み共有・合意 • 2021 年度 MPWT 開発予算の一部の分析結果

MPWT とは 2021 年度予算が確定した後、第 3 期早々に DBAR ドラフト最終版完成を目指すこととした。

チャンパサック県とは、2021 年 3 月 26 日に新 3YRP コンセプト共有と 2021 年度 DBAR 作成ワークショップを実施した。ワークショップ実施概要は以下の通り。チャンパサック県も MPWT 同様、第 3 期冒頭の DBAR ドラフト完成を目指すこととした。

チャンパサック県 DPI 対象 3YRP・DBAR 作成ワークショップ

項目	内容
日時	2021年3月26日(終日)
場所	チャンパサック県 DPI 会議室
参加者 (計12名)	MPI 計画局、チャンパサック県 DPI、財務局 PIMCAP プロジェクトより3人
目的	3YRP 新コンセプトの共有と、DBAR 作成のための情報整理・分析作業
成果品	<ul style="list-style-type: none"> • 3YRP 新コンセプトペーパー • MPWT 財務モニタリングの仕組み共有・合意 • 2021 年度 MPWT 開発予算の一部の分析結果

【活動 3-4-1】 モデルを見直して、予算管理と事業優先化に関するハンドブックを開発する。(2020 年 10 月～2021 年 2 月)

活動 3-3 の検証結果を踏まえ、3YRP 新コンセプトに基づく策定手続き案に必要な修正を行ったうえで、MPI によるハンドブックの取りまとめを行った。

【活動 3-5-1】 PIM 改善運営委員会会合でモデル案を発表する (2021 年 4 月)

3YRP 新コンセプトと活動 3-3 の検証進捗状況を、2021 年 3 月 10 日に実施した第 1 回 PIM 改善運営委員会作業委員会会合にて発表した。同会合では、主に MOF 各部局からの出席が多かったため、新コンセプトの②にあたる MPI-MOF の 3 年予算シーリングの設定に係る取り組み、及び MOF が推進している MTBF との連携の在り方について、意見を交わした。

【活動 3-5-2】 県・省庁を対象としたセミナーを実施する (2021 年 4 月)

従前計画では、C/P 機関やパイロット機関に対して成果 3・4 の進捗状況を報告し、フィードバックを得るためのセミナーを予定していたが、C/P 機関やパイロット機関とそれぞれの成果について協議することが多くなった。成果 1 の PIM 改善運営委員会の作業部会でも同様の目的で同じ組織からフィードバックを得るため、セミナーを独立して実施するのではなく、同趣旨に基づき 2021 年 4 月 7 日実施の作業委員会会合を同活動の場として活用した。

【活動 3-7】 事業の物理的・財務的進捗モニタリング枠組み案を構築する (2020 年 5 月～2021 年 2 月)

第 1 期の事業モニタリングに関する調査と 3YRP 新コンセプトを踏まえ、個別事業に関する年次財務的モニタリングの枠組みを構築して DBAR に反映するという開発方針を示し、2021 年 2 月 10 日の MPI 計画局協議で合意を得た。また、活動 3-3 を通じてパイロット組織との合意と具体的な財務モニタリング情報の入手方法について議論した。

【活動 3-8-1】 PIM 改善運営委員会会合でモニタリングの枠組み案を発表する（2021 年 4 月）

上述活動 3-5-2 と同じ理由で、4 月 7 日の第 2 回 PIM 改善運営委員会作業委員会会合において、3YRP コンセプトとともに年次財務モニタリングの枠組み案を提示し、第 3 期以降の検証方法と開発の進め方を確認した。

【活動 3-8-2】 県・省庁を対象としたセミナーを実施する（2021 年 4 月）

3YRP 新コンセプトとともに、年次財務モニタリング枠組み案及び情報入手の進捗状況を、PIM 改善運営委員会作業部会で共有し、第 3 期以降の検証方法と進め方を確認した。

【活動 3-8-3】 パイロット機関とモニタリングの枠組みを検証する（2021 年 3 月～）

MPWT とチャンパサック県に対して、引き続き DBAR 作成とともに年次財務モニタリングの検証を行った。

4.5. 成果4の活動実績

成果4達成のための当初活動計画は次表の通りである。

活動番号	活動内容
	(A) 新規規事業の事業申請・事業審査に関する制度の再整備に関連する活動
4-2	事業審査の過程につき、モデルとなるものを構築し、パイロット機関とともにその検証を行う
	2) パイロット機関と事業審査過程案の第1回検証を行う
4-3	検証結果を見直し、マニュアルを改訂する
4-4	PIM改善運営委員会会合での事業審査過程案の発表や、検証の上、マニュアルの最終化を行う
	1) PIM改善運営委員会会合で事業審査過程案を発表する
	2) 県・省庁を対象としたセミナーを実施する
	3) 事業審査過程の第2回目の検証を行う
	(B) 中間レビュー・事業評価（終了時・事後）に関する制度の整備に関連する活動
4-6	中間レビュー／評価に関する手法の開発やマニュアル改訂、さらに研修を行う
	1) 中間レビュー／評価に関する手法を開発し、マニュアルを改訂する
	2) パイロット機関を対象とした研修を実施する
4-7	PIM改善運営委員会会合での中間レビュー／評価に関する手法の発表や、マニュアルの最終化を行う
	1) PIM改善運営委員会会合で評価手法案を発表する
	2) パイロット機関とともに、中間レビュー／評価に関する手法の検証を行い、マニュアルの最終化を行う

活動別の実績は以下の通り。

(A) 新規規事業の事業申請・事業審査に関する制度の再整備に関連する活動

【活動4-2-2】パイロット機関と事業審査過程案の第1回目の検証を行う

第1回目の検証作業として、ドラフトした内部審査のフォーマットや作業フローに対するパイロット機関との協議を行った。また、2021年2月にMPI評価局と、内部審査過程導入に伴う事業申請書（Project Proposal）と事業審査書（Simplified Project Assessment Sheet: SPAS）の改訂について協議を持った。実施したワークショップの一覧は以下の通り。

	日時	場所	対象	内容
1	2020年 9月17、 18日	MAF会議室 （日本からの参 加者はZOOM 接続）	MPI評価局 MAF計画財政局・灌漑局・ 農村開発局	内部審査の審査項目と手順についての協議、 特に1) ロジカルフレームワーク、2) 事業実 施予算計画、3) 経済財務分析、4) 事業 可能性調査に関する審査項目について協議
2	2020年 12月17 日	チャンパサックグ ランドホテル （日本からの参 加者はZOOM 接続）	MPI評価局・評価局、MAF 計画財政局 チャンパサック県DPI・セクタ ー局	内部審査の審査項目と手順についての協議、 特に1) ロジカルフレームワーク、2) 事業実 施予算計画、3) 経済財務分析、4) 事業 可能性調査に関する審査項目について協議
3	2021年 1月5日	ラオス国家建設 戦線研修センタ ー（日本からの 参加者は ZOOM接続）	MPI評価局 MPWT計画協力局・各セク ター局	内部審査に関するコンセプトとフォーマットに関す る協議

4	2021年 2月12日	MPI 評価局会議室（日本からの参加者は ZOOM 接続）	MPI 評価局	内部審査の協議状況の報告と、内部審査過程導入に伴う事業申請書と事業審査書の改訂について協議
---	----------------	-------------------------------	---------	---

【活動 4-3】 検証結果を見直し、マニュアルを改訂する

従前計画では、「現在の Public Investment Project Management マニュアル」全体の改訂を予定していたが、事業申請・事業審査に関する制度の再整備の要が省庁内事業審査となることから、省庁内事業審査の導入と合わせて、「現在の Public Investment Project Management マニュアル」において詳述されていない事業申請書作成、省庁内事業審査、SPAS 作成の手順書を作成することを改訂の核として作業を進めた。

【活動 4-4-1】 「PIM 改善運営委員会」会合で事業審査過程案を発表する

省庁内事業審査の検証進捗状況を、2021年4月下旬に PIM 改善運営委員会会合にて発表する予定であったが、同委員会の開催が延期された。

【活動 4-4-2】 県・省庁を対象としたセミナーを実施する

従前の計画では、内部審査の開発検証は、パイロット機関の一つである MAF で集中的に行い、もう一つのパイロット機関である MWPT の実務者レベルの職員に対して、本セミナーを通じて情報を共有する予定であった。実際には、MPWT とは内部審査について別途協議を開始しており、本セミナーが目的とした新しい事業審査過程について情報共有することと類似の作業を行った。

【活動 4-4-3】 事業審査過程の第 2 回検証を行う

従前の計画では、パイロット機関が 2021 年度の事業審査に提出する公共投資事業の事業申請書を対象として、新しい事業審査過程の検証を行うことを想定していたが、パイロット機関との調整に時間を要したことから、2020 年度以前にすでに提出され、審査を受けた事業申請書を対象として検証を進めることにした。

	日時	場所	対象	内容
1	2021年 3月31日	MAF 会議室（日本からの参加者は ZOOM 接続）	MPI 評価局 MAF 計画財政局・灌漑局・農村開発局	内部審査フォーマットの質問項目の実用性について協議
2	2021年 4月5日	DPI 会議室（日本からの参加者は ZOOM 接続）	MPI 評価局 チャンパサック県 DPI・灌漑局	内部審査フォーマットの質問項目の実用性について協議

(B) 中間レビュー・事業評価（終了時・事後）に関する制度の整備に関連する活動

【活動 4-6-1】 中間レビュー／評価に関する手法を開発し、マニュアルを改訂する

第 2 期は、中間レビューの目的や定義を、MPI 評価局と協議し、合意することから始める必要があった。成果 4 担当専門家の 2021 年 1 月の再渡航時に対面で集中して協議することを想定したが、渡航が中止となり第 2 期終了時には合意形成ができなかった。

【活動 4-6-2】パイロット機関を対象とした研修を実施する

開発の方向性が定まっていないため、第2期終了時には、「中間レビュー／事業評価」研修を実施する状態に至らなかった

【活動 4-7】PIM改善運営委員会会合での中間レビュー／評価に関する手法の発表や、マニュアルの最終化を行う

進捗状況を考え、第3期に活動を持ち越すことになった。

4.6. 第2期実施運営上の課題と教訓

ラオスにおける経済の脆弱性・慢性的な財政赤字・継続事業や完了事業の未払い拡大は、以前から指摘されていたことだが、それらに自然災害の頻発、建設中のダム決壊、新型コロナウイルスの影響が後押しするように、双方に更なる影響を及ぼした。NSED9の年率成長目標が4%台に引き下げられたことから、政府はこれまでの「高度成長シナリオ」から「持続可能な成長シナリオ」へ転換する方針に変わろうとしていた。

NSED9の中にPIM強化に係る項目が組み込まれたこともあり、政府側にPIMの必要性が認識されてきたことは、本プロジェクトの成果1・2の取り組みにとっては追い風になった。第1期と比べてPIM改善運営委員会の関心が高まり、PIMアクションプランも完成を待たずに速やかに重要トピックについては実施に移すよう、MPI副大臣兼PIM改善運営委員会の議長から指示が出された。

他方、成果3の3YRPの開発・検証に関連して、2020年度歳入不足が深刻な状況となり、同年度予算の一部が2021年度に繰り越しになったこと、2021年度予算も引き続き歳入不足が影響して、2020年度当初予算と比べて大きく落ち込んだ上、一部省庁では2021年3月に入っても予算が最終化できない状態になっていた。あまりにも歳入・歳出の変動が激しいため、MOF及びMPIは次年度以降の予測を立てにくく、予算策定する各省庁・各県も2020年度・2021年度の予算が大きく削減されたため、各事業の予算配賦対応に追われた。3YRPが一部の作業で有用ではあるが、その本質である3年見込み予算を策定するのは容易ではない状況となった。

成果4の事業形成・審査プロセスの改善においても、財政悪化の影響で2021年度プロセスでは新規事業が少なくなることが予想され、本質的な検証作業を実施するのが容易ではない状況となった。

5. 第3期活動実績

ここでは、第3期における活動実績について記す。

成果と活動		2021年											2022年			
		5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3				
全 成 果	合同調整委員会（JCC）会合	実績		第3回										第4回		
	モニタリングシート提出	実績							Ver.5						Ver.6	
	業務計画書提出	実績														
	事業完了報告書提出	実績														
成果1： PIM 改善運営委員会並びに作業委員会が設立され、運営される。																
1-2	「PIM 作業委員会」(「PIM 改善運営のためのアクションプラン策定」、「事業情報」、「事業管理」各作業委員会)の会合を行う。	計画														
	(3)「事業情報共有」作業委員会の会合を行う。	実績														
	(5)「事業管理」作業委員会の会合を行う。	計画														
		実績														
1-3	PIM 改善運営委員会の年次会合を行う。	計画														
	(2)「PIM改善運営委員会」の年次会合を行う。	実績														
1-4	PIM改善運営委員会の役割のレビューを行う。	計画														
		実績														
1-5	(活動1.4に基づき) PIM 改善運営委員会の効果を報告書にまとめる。	計画														
		実績														
成果2： PIM アクションプラン策定が完了する。																
2-2	「PIMアクションプラン策定」作業委員会の会合を行う。	計画														
	(2)「PIM改革のためのアクションプラン策定」作業委員会の会合を行う。	実績														
2-6	「PIMアクションプラン」のドラフトを策定、レビューし、承認を申請する。	計画														
	(2) 最終ドラフトをレビューする。	実績														
	(3)「PIMアクションプラン」の最終ドラフトを提出する。	計画														
		実績														
2-7	(「PIM アクションプラン」と並行して) モニタリングの枠組みを構築する。	計画														
		実績														
2-8	「PIM 改善運営委員会」年次会合で「 PIMアクションプラン」を発表する。	計画														
		実績														
成果3： 事業予算管理並びに優先化について標準化が図られる。																
3-2	開発予算のシーリングや配分（複数年度の概算を含め）につき協議を行う。	計画														
		実績														
3-3	事業予算管理並びに優先化の過程につき、モデルとなるものを構築し、パイロット機関と共にその検証を行う。	計画														
	(3)パイロット機関とモデルの第2回目の検証を行う。	実績														
3-4	事業予算管理並びに優先化の過程につき、モデルを見直し、ハンドブックに編集、最終化する。	計画														
	(2) 予算管理と優先化に関するハンドブックを最終化する。	実績														
3-5	「PIM改善運営委員会」年次会合でのモデルの発表及び、県・省庁を対象としたセミナーを行う。	計画														
	(3)「PIM改善運営委員会」年次会合で最終的なモデル案を発表する。	実績														
3-8	「PIM 改善運営委員会」年次会合でのモニタリング枠組みの発表および、県・省庁を対象としたセミナーを行う。	計画														
	(3)パイロット機関とモニタリングの枠組みを検証する。	実績														
	(4)「PIM 改善運営委員会」年次会合で最終的なモニタリングの枠組みを発表する。	計画														
		実績														
成果4： 事業審査並びに評価手法について標準化が図られる。																
4-4	「PIM改善運営委員会」年次会合での事業審査過程案の発表、検証の上、マニュアルの最終化を行う。	計画														
	(3) 事業審査過程の第2回目の検証を行う。	実績														
	(4) 事業審査過程を見直し、マニュアルを最終化する。	計画														
		実績														
	(5)「PIM改善運営委員会」年次会合で 事業審査過程の最終版を発表する。	計画														
		実績														
4-6	中間レビュー／評価に関する手法の開発やマニュアル改訂、さらに研修を行う。	計画														
	(1) 中間レビュー／評価に関する手法を開発し、マニュアルを改訂する。	実績														
4-7	「PIM改善運営委員会」年次会合での中間レビュー／評価に関する手法案の発表や、マニュアルの最終化を行う。	計画														
	(3)「PIM改善運営委員会」年次会合で 中間レビュー／評価に関する手法の最終版を発表する。	実績														
※POを元に一部弊社で和訳した。																

5.1. プロジェクト全体に係る活動の取り組み

(1) インセプション・レポート／業務計画書／事業進捗報告書の作成・提出

業務実施契約書の特記仕様書に基づき 2021 年 6 月に、第 3 期の活動計画を記した業務計画書を日本語で作成し、JICA ラオス事務所に提出した。同じく 2021 年 6 月中に、インセプション・レポートを英語で作成し、各 C/P 機関と JICA ラオス事務所にそれぞれ提出した。各 C/P 機関との共有認識を確実に得るために、ラオス語への翻訳も行った。2021 年 11 月にはモニタリング・シート Ver.5 を C/P 機関の内容承認のうえ提出し、本プロジェクト終了時の 2021 年 3 月 1 日には、モニタリング・シート Ver.6 と事業完了報告書を各 C/P 機関と JICA ラオス事務所にそれぞれ提出した（添付資料 7：Monitoring Sheet Version 5、添付資料 8：Monitoring Sheet Version 6）。

(2) 第 3 期立ち上がりの情報収集活動（リモート活動）

日本人専門家 4 人は、6 月下旬の不定期便で現地へ赴き、業務を開始した。入国後 15 日間は現地宿泊施設での隔離が義務付けられるため、日本人専門家は、6 月中は日本または隔離施設からのリモート活動を実施し、現地スタッフが C/P 機関・パイロット機関と直接的なやりとりを行うことになった。同時期は 2022 年度予算策定が進んでいる時期であり、これらの業務の進捗度合い、あるいはコンテンツを把握することは本プロジェクトの活動に必要なことから、積極的な情報収集を行った。情報収集活動の概要は以下の通り。

必要な情報	情報収集活動内容
政府の新型コロナ対応方針と本プロジェクトの対応	日本人専門家が JICA ラオス事務所と協議し、新型コロナウイルスに対応した形での本プロジェクト活動の内容と時期を調整した。 現地スタッフがラオス政府や MPI 等から新型コロナウイルス対応にかかる情報を入手し、団内で協議した上で、本プロジェクトの対応方法を検討した。
2022 年度予算策定プロセス	経済的な影響が 2022 年度以降の予算にも反映される可能性があるため、MPI 及び MOF のガイドライン、予算枠及び各省庁・県の予算準備状況を確認した。

(3) JCC の開催

本プロジェクト第 3 期開始前の 2021 年 4 月に MPI 副大臣クラスの異動があり、第 2 期までプロジェクト・ディレクターだった Dr. Kikeo CHANTHABOULY 副大臣が MPI 外の国家経済社会研究所に転出されるとともに、プロジェクト・マネージャーだった Ms. Phonevanh OUTHAVONGMPI 計画局長が副大臣に昇格となった。それに伴って、第 3 期よりポンバン新副大臣がプロジェクト・ディレクターに就任した。2021 年 6 月時点で MPI 計画局長のポジションが空席だった⁷ため、当面は同局 Mr. Kalouna NANTHAVONGDUNANGSY 次長が

⁷ 2022 年 1 月に MPI 計画局長代理としてパイルート氏が就任した。

プロジェクト・マネージャー代理に就任し、プロジェクト完了時まで同体制のまま運営された。

第3期中のJCC会合は、2021年7月1日と2022年2月28日の2回開催した。

2021年7月に実施した第3回JCCは第2期より延期したものであるため、第3期開始後早急に実施するべく、C/P機関やJICAラオス事務所と日程を調整したうえで、C/P機関及びJICA事務所は対面で、日本人専門家は現地隔離中のためオンラインで開催した。第2期の活動実績、及び第3期の活動計画について発表し、それぞれ承認された。開催概要は以下の通り。

第3回JCC会合								
【開催日】2021年7月1日(木)	【場所】クラウンプラザ・ホテル							
【議長】Ms. Phonevanh OUTHAVONG MPI 副大臣 (プロジェクト・ディレクター)								
【共同議長】JICA ラオス事務所 長瀬所長								
【ラオス側出席者】								
<ul style="list-style-type: none"> ◇ Mr. Kalouna NANTHAVONGDUNANGSY : MPI 計画局次長 (プロジェクト・マネージャー代理) ◇ MPI 評価局次長 ◇ MPI 官房室、MPI 国際協力局、MOF 代表者 								
【日本側参加者】								
<ul style="list-style-type: none"> ◇ JICA ラオス事務所 押切次長 石塚所員 他 ◇ JICA 本部専門家 ◇ 在ラオス日本大使館 森 専門調査員 ◇ プロジェクト専門家 								
【議事次第】								
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <th style="text-align: center;">議事次第</th> </tr> <tr> <td>ボンバン副大臣による開会宣言と会合の主旨説明</td> </tr> <tr> <td>長瀬所長のスピーチ</td> </tr> <tr> <td>プロジェクト・マネージャーによる、第2期活動実績の発表</td> </tr> <tr> <td>プロジェクト総括による、第3期活動計画の発表</td> </tr> <tr> <td>質疑応答</td> </tr> <tr> <td>ボンバン副大臣によるまとめと閉会宣言</td> </tr> </table>		議事次第	ボンバン副大臣による開会宣言と会合の主旨説明	長瀬所長のスピーチ	プロジェクト・マネージャーによる、第2期活動実績の発表	プロジェクト総括による、第3期活動計画の発表	質疑応答	ボンバン副大臣によるまとめと閉会宣言
議事次第								
ボンバン副大臣による開会宣言と会合の主旨説明								
長瀬所長のスピーチ								
プロジェクト・マネージャーによる、第2期活動実績の発表								
プロジェクト総括による、第3期活動計画の発表								
質疑応答								
ボンバン副大臣によるまとめと閉会宣言								
【内容】								
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 第2期の活動実績の確認と第3期活動計画の報告。 ➤ プロジェクト実施体制変更 (C/P 組織変更・専門家の兼任) の確認。 ➤ MOF に対する PFM プログラム支援を実施している世銀や ADB、あるいは MPI に対して NSEDP9 支援を実施している UNDP との連携を支援する (JICA ラオス事務所)。 ➤ 厳しい経済財務状況の中、限られた開発予算枠で適切に事業選択するために、本プロジェクトで開発した各ツールを、MPI/MOF から各省庁・県に積極的に活用促進させる取り組みを続ける必要がある (MPI 副大臣)。 								

本プロジェクトの最終JCC会合となる第4回JCC会合は、専門家帰国前のタイミングを鑑み、コロナ禍における政府規制を勘案して、C/P機関及びJICAラオス事務所と相談のうえ、リモート式で実施した。本プロジェクトの第3期活動実績及び成果物が承認されたうえ、プロジェクト終了後の展望について協議がなされた。

第4回 JCC 会合									
【開催日】2022年2月28日(月)	リモート方式								
【議長】Ms. Phonevanh OUTHAVONG MPI 副大臣 (プロジェクト・ディレクター)									
【共同議長】JICA ラオス事務所 長瀬所長									
【ラオス側出席者】									
<ul style="list-style-type: none"> ◇ Mr. Kalouna NANTHAVONGDUNANGSY : MPI 計画局次長 ◇ MPI 評価局次長 ◇ MPI 官房、MPI 国際協力局、MOF 代表者 									
【日本側参加者】									
<ul style="list-style-type: none"> ◇ JICA ラオス事務所 押切次長 富田企画調査員 他 ◇ JICA 本部 ◇ 在ラオス日本大使館 ◇ プロジェクト専門家 									
【議事次第】									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">議事次第</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ボンバン副大臣による開会宣言と会合の主旨説明</td> </tr> <tr> <td>長瀬所長のスピーチ</td> </tr> <tr> <td>機材供与式</td> </tr> <tr> <td>専門家によるプロジェクト成果発表</td> </tr> <tr> <td>プロジェクトの持続性にかかる教訓提言発表</td> </tr> <tr> <td>質疑応答</td> </tr> <tr> <td>ボンバン副大臣によるまとめと閉会宣言</td> </tr> </tbody> </table>		議事次第	ボンバン副大臣による開会宣言と会合の主旨説明	長瀬所長のスピーチ	機材供与式	専門家によるプロジェクト成果発表	プロジェクトの持続性にかかる教訓提言発表	質疑応答	ボンバン副大臣によるまとめと閉会宣言
議事次第									
ボンバン副大臣による開会宣言と会合の主旨説明									
長瀬所長のスピーチ									
機材供与式									
専門家によるプロジェクト成果発表									
プロジェクトの持続性にかかる教訓提言発表									
質疑応答									
ボンバン副大臣によるまとめと閉会宣言									
【内容】									
<ul style="list-style-type: none"> ● 本プロジェクトの成果及びフォローアップを含めた持続性確保のための取り組みが発表された。 ● 委員会の設立・運営及び PIM アクションプランの策定は、新型コロナ禍の中、専門家チーム・MPI・MOF・パイロット機関の高い志と努力によって実現した。委員会としては自信を持って実施に移したい。 ● 一部ツールは今後も開発や検証が必要だが、なるべく MPI で進めていく方向を確認した。 ● 本プロジェクトのパイロット機関もツール開発の継続的協力の意思を示し、可及的に PIM アクションプランの軌道に乗せられるような標準モデル策定に取り組むことになった。 ● 今後は PIM 改善運営委員会を軸に、PIM アクションプランのマイルストーンや目標の達成を目指し、活動実施・モニタリング・フィードバックを進めることが確認された。 ● JICA は、今後とも MPI 及び委員会に対して、当該分野を支援する準備を進めていると述べた。 ● MPI 副大臣はこれまでの取り組みの成功と次期プロジェクトの準備に感謝しつつ、できるだけ速やかに次期プロジェクトを開始し、PIM 改善の取り組み継続に支援してほしいと要望した。 									

5.2. 成果1の活動実績

成果1達成のための活動計画は、以下の通り。

活動番号	活動内容
1-2	PIM 作業委員会（「PIM アクションプラン策定」「事業情報共有」「事業管理」ファンクション）の会合を行う 3) 「事業情報共有」作業委員会の会合を行う 5) 「事業管理」作業委員会の会合を行う
1-3	PIM 改善運営委員会の会合を行う 2) PIM 改善運営委員会の会合を行う
1-4	PIM 改善運営委員会の役割のレビューを行う
1-5	(活動 1-4 に基づき)PIM 改善運営委員会の効果を報告書にまとめる

成果1の第3期では、第2回 PIM 改善運営委員会の諮問委員会合、及び委員会傘下の作業委員会の定期会合（第3回～第5回の計3回）を開催した。また、第2回諮問委員会会合では、今後の PIM 改善運営委員会の発展性と役割について提言した。

活動別の実績は以下の通り。

【活動 1-2-3】「事業情報共有」作業委員会の会合を行う

【活動 1-2-5】「事業管理」作業委員会の会合を行う

個別協議を合わせて、今期中に作業委員会会合を3回開催した。各会合では主として3つのトピック、即ち「事業情報共有」「事業管理」「PIM アクションプラン開発」に基づいた議論を実施した。

PIM 改善運営委員会作業委員会会合 開催概要

会合	時期	内容
第3回	2021年8月11日	<ul style="list-style-type: none"> ● PIM アクションプラン第1修正案のコンテンツ協議 ● 成果3・4活動の開発進捗とパイロット機関成果の確認 ● 第2回 PIM 改善運営委員会の実施準備作業
第4回	2021年11月30日	<ul style="list-style-type: none"> ● PIM アクションプラン最終ドラフトのコンテンツ協議
第5回	2022年2月2日	<ul style="list-style-type: none"> ● PIM アクションプラン最終ドラフトのコンテンツ協議 ● PIM アクションプランの最終承認プロセス確認 ● 第3回 PIM 改善運営委員会の実施準備作業

各会合の実績概要は、以下の通り。

第3回 PIM 改善運営委員会作業委員会会合	
【開催日】2021年8月11日(水)	【場所】クラウンプラザ・ホテル
【議長】Ms. Phonevanh OUTHAVONG MPI 副大臣	
【ラオス側出席者】	
<ul style="list-style-type: none"> ◇ Ms. Bouavone SOUKLASENG : ヱエンチャン市計画局局长 ◇ Mr. Kalouna NANTHAVONGDUANGSY : MPI 計画局副局長 ◇ Dr. Sengphayvanh SENGAPHONE : MPI 評価局副局長 ◇ Ms. Vanh DYLVANH : MPWT 計画局副局長 ◇ Mr. Thanongsinh SENGPHAVONG : ビエンチャン市計画局副局長 ◇ Mr. Phattakone SIHAVONG : チャンパサック県市計画局副局長 ◇ Ms. Thongchanh SOULINPHOUMMY : MOF-SBD 副局長 ◇ MPI-CDR, MPI-DIC, MOF-FPLD, MOF-EFDMD, MAF-DPF 代表者 	
【議事次第】	
時間	議事次第
9:00 - 9:10	ボンバン副大臣による開会宣言と会合の主旨説明
9:10 - 9:40	成果 3・4 活動の開発進捗発表
9:50 - 10:50	PIM アクションプランドラフトへの各機関からのフィードバック及びフィードバックを受けた対応方針発表
10:50 - 11:50	PIM アクションプラン第1修正案のコンテンツ協議
11:50 - 12:00	ボンバン副大臣によるまとめと閉会宣言
【内容】	
<ul style="list-style-type: none"> ➢ 本プロジェクトで開発している 3YRP と事業申請・事業審査のアップグレード内容報告。 ➢ PIM アクションプラン version1.0 の発表、ゼロドラフトからの修正点確認、内容協議 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 新たな横断的アプローチとして「中央・地方政府との関連性」を追加 ➢ PIM アクションプラン実施・モニタリング時のフェーズ分け協議 <ul style="list-style-type: none"> ➢ NSEDP の期間に合わせて 2022-2025 と 2026-2030 の 2 フェーズに分けることを検討するべき（議長）。 ➢ また 2021 年 6 月に国会は新たに National Agenda 2021-2023 を採択したが、PIM アクションプランとの整合性を検討するべき（議長）。 ➢ PPP の取り組みについて、PIM アクションプランに反映してほしい（MPWT）。委員会メンバーではないが、鉱業エネルギー省は多くの PPP・コンセッション事業を実施している。また、MPI 投資促進局が PPP 窓口なので、そういった組織とのヒアリングも進めるべき（MPI）。 ➢ 災害予防や対策のための PIM について、より深く検討する必要がある（議長）。 ➢ 今後ドラフトをさらに改善するため、メンバー外の組織に対しても面談を進め、改善に役立てること（議長）。 	

第4回 PIM 改善運営委員会作業委員会会合	
【開催日】2021年11月30日(火)	【場所】オンライン開催
【議長】Ms. Phonevanh OUTHAVONG MPI 副大臣	
【出席者】	
<ul style="list-style-type: none"> ◇ Ms. Bouavone SOUKLASENG : ヱィエンチャン市計画局局长 ◇ Mr. Kalouna NANTHAVONGDUANGSY : MPI 計画局副局長 ◇ Dr. Sengphayvanh SENGAPHONE : MPI 評価局副局長 ◇ Ms. Sisavanh DIDRAVONG : MPI-CDR 局長代理 ◇ Mrs. Maythip : MOF-DEF/DM 次長 ◇ Mr. Pasongphet KKHAMTANH : MOF-DSOEMI 次長 ◇ Ms. Vanh DYLAVANH : MPWT 計画協力局次長 ◇ Mr. Thanongsinh SENGPHAVONG : ビエンチャン市 DPI 次長 ◇ Mr. Somphone : チャンパサック県 DPI 次長 ◇ Mr. Thevaruck PHONKEO, MONRE 環境局次長 ◇ MPI-DIP, MPI-DIC, MOF-DFPL, MOF-DSAM, MAF-DPF 代表者、及び上述機関からのその他代表者 ◇ JICA ラオス事務所 	
【議事次第】	
時間	議事次第
9:00 - 9:10	ボンバン副大臣による開会宣言と会合の主旨説明
9:10 - 10:00	PIM アクションプランドラフト version 1.1 への各機関からのフィードバック及びフィードバックを受けた対応方針発表
10:10 - 11:20	PIM アクションプランドラフト version 1.1 のコンテンツ協議
11:20 - 11:30	ボンバン副大臣によるまとめと閉会宣言
【内容】	
<ul style="list-style-type: none"> ● PIM アクションプラン version 1.0 から 27 のフィードバック入手、それらを考慮・反映した version 1.1 を発表。それにかかる会議内での主なコメントは以下の通り <ul style="list-style-type: none"> ➢ 前回コメントに基づき、Version 1.1 では Green Growth を入れてもらった。今後、Green Growth をどのようにファイナンスするか協議していきたい (MPI-CDR)。 ➢ メインアプローチ 3「Project formulation and appraisal」のマイルストーン及び活動の一部を前倒しにするべき (MPI-DOE)。 ➢ 5 年 PIP と 3 年ローリングプランの関連性をより明確にするべき (チャンパサック県 DPI)。 ➢ 中央と地方政府の事業デマケの必要性を、より明確に記すべき (ヱィエンチャン市 DPI)。 ➢ 国会で「予算法の一部改正」が承認された。同法に基づく変更が必要 (MOF-DFP&L)。 ➢ 災害対応にかかる事業の在り方の必要性を明記するべき (MPWT-DPC)。 ➢ JICA は MOF への専門家を派遣し、要請に基づいて PIMCAP フェーズ 2 を検討している (JICA)。 ➢ PPP や SOE は政府内で改善が必要とされている重要分野となっている。今後 MPI/MOF で協議しながら、アクションプランへの適切な反映を進める (MPI-DOP)。 ● 次回作業部会 (第 5 回) に向けて今般会議内容を反映した PIM アクションプラン version 2.0 を作成、1 月に共有する。次回作業部会が諮問委員会の前の最終会合になるので、それまでに version 2.0 に対するコメントを求む。 	

第5回 PIM 改善運営委員会作業委員会会合	
【開催日】2022年2月2日(水)	【場所】オンライン開催
【議長代理】Mr. Kalouna NANTHAVONGDUANGSY MPI-DOP 次長	
<p>【出席者】 合計 54 人</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ MPI 計画局次長 Mr. Chantanaphone 他 ◇ MPI 開発調査局次長 Ms. Sisavanh 他 ◇ MPI 評価局次長 Ms. Oudalone ◇ MPI 国際協力局課長 Mr.Kouthong ◇ MPI 投資促進局次長 Ms. Thavichanh 他 ◇ MOF 財政政策法律局次長 Ms. Phirany 他 ◇ MOF 予算局・対外金融局・資産管理局・国庫局より課長他 ◇ MAF 計画財務局次長 Mr.Thippavong 他 ◇ MOEM 計画協力局次長 Mr. Vilath 他 ◇ MPWT 計画協力局・MONRE 環境局より職員 ◇ ヱエンチャン市 DPI 次長 Mr. Thanongsinh 他 ◇ チャンバサック県 DPI 次長 Mr. Phattakone 他 ◇ JICA 本部・JICA ラオス事務所 	
【議事次第】	
時間	議事次第
13:30 - 13:40	議長代理による開会宣言と会合の主旨説明
13:40 - 14:30	PIM アクションプラン version2.0 案への各機関からのフィードバック及びフィードバックを受けた対応方針発表
14:30 - 15:50	PIM アクションプラン最終ドラフトのコンテンツ協議、及び PIM アクションプラン実施時の委員会体制にかかる協議
15:50 - 16:00	議長代理によるまとめと閉会宣言
【内容】	
<ul style="list-style-type: none"> ● PIM アクションプラン version1.1 から 11 のフィードバックを入手。それらを考慮し反映した version2.0 を発表した。また、version2.0 事前配布後、さらに 11 コメントを入手した、それらを踏まえて、会議内でのコメントは以下の通り。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ PPP 管理に関しては、政府の方針に沿ったアクションプランにするため MPI 投資促進局より個別協議を要請する (MPI 投資促進局)。 ➢ PPP では CBA が特に重要となってくるので、CBA の実施方法及び内容審査方法の確立をアクションプランに入れるべき (MPI 投資促進局)。 ➢ PPP では、実施側の SOP のみならず根拠となる法体系の整備が重要であり、その点を記すべき (MOEM 計画局力局)。 ➢ 政府ナショナル・アジェンダ(2021-2023)は財政規律も含まれているが、「民間投資促進のための公的資金による仕掛けづくり」という目標も含まれているので、その取り組みもアクションプランに入れるべき (MPI 開発調査局)。 ➢ 住民移転に関する法律 (Law on Rehabilitation and Occupation No.45) が施行されているので、同法律をアクションプランの環境社会配慮部分に入れるべき (MONRE 環境局)。 ➢ ESIA の普及活動の他に、実施モニタリング活動を加えて連動させるべき (MONRE 環境局)。 ● PIM アクションプラン承認後の PIM 改善運営委員会の実施体制に関しては、以下の意見があった。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ アクションプランの普及に関しては、全面的に協力したい (MPI 投資促進局)。 ➢ アクションプランの推進と委員会機能強化のためには、自助努力の持続性を確保する前提ではあるが、現実的には当面は引き続きドナー等からの支援が必要である (MPI 投資促進局)。 ➢ 委員会オブザーバーとして、ドナーに参加してもらうのは良いアイデア。政府がイニシアチブをとりつつ技術支援や活動支援は必要 (MPI 開発調査局)。 ➢ アクションプラン実施のために、MOF 内で特命チームを結成する (MOF 財政政策法律局)。 ➢ アクションプラン実施の折には MPI/MOF 間のみならず実施側の関係省庁・県とも密接な関係を継続してほしい (MPWT 計画協力局)。 	

【活動 1-3-2】 PIM 改善運営委員会の会合を行う

MPI 大臣令に従い、PIM 改善運営委員会の本会合（諮問委員会会合）は、年 2 回とされた。当初活動計画では 2021 年 7・8 月のタイミングで第 2 回会合を実施する予定だったが、コロナ禍による 7 月以降のロックダウンの継続もあり、プロジェクト・ディレクターとの協議の結果、2021 年 8 月は作業委員会レベルの実施（活動 1-2-5）に留め、2022 年 2 月に計画していた会合を第 2 回、及び本プロジェクト支援による最後の会合とした。

PIM 改善運営委員会の本会合は、2022 年 2 月 15 日に以下の要領で実施した。

第 2 回 PIM 改善運営委員会 諮問委員会会合	
【開催日】2022 年 2 月 15 日（火）	【場所】クラウンプラザホテル
【議長】Ms. Phonevanh OUTHAVONG MPI 副大臣 【副議長】Dr. Phouthanouphet XAYSOMBATH MOF 副大臣 【ゲスト】小林 在ラオス日本大使	
【出席者】 ◇ Ms.Vilaykham PHOSALATH MPWT 副大臣 ◇ Ms.Bouavone SOUKLASENG : ヱィエンチャン市計画局局長 ◇ Mr. Kalouna NANTHAVONGDUANGSY : MPI 計画局次長 ◇ Mr. Vilaphanh DOUANGHONGKHAM : MPI 評価局次長 ◇ Ms. Sisavanh DIDRAVONG : MPI-DRI 局長代理 ◇ Mr. Thippavong OUNLA, MAF-DPF 次長 ◇ Mr. Phattakhone SIHAVONG : チャンパサック県 DPI 次長 ◇ Ms. Thavichang SOULINPHOUMY : MPI-IPD 次長 ◇ Mr. Thanongsinh SENGPHAVONG : ビエンチャン市計画局副局長 ◇ Ms. Thongchang SOULINPHOUMY : MOF-SBD 次長 ◇ Ms. Pirany PHITSAMAY:MOF-FPD 次長 ◇ Mr. Nouseeng PHOMSAICHANH : MOF-NT 次長 ◇ Mr. Vongkhamheng VONGTHACHAK : MOF-EFD 次長 ◇ MOEM-DPC, MONRE-DOE, MOF-SOEIMD 代表者、及び上述機関からのその他代表者 ◇ JICA ラオス事務所長・次長他 ◇ 本プロジェクト専門家	
【議事次第】 ● 議長開会 ● 在ラオス日本大使スピーチ ● PIM アクションプラン開発経緯と最終ドラフト概要の説明 ● PIM アクションプラン実施準備及び PIM 改善運営委員会の取り組み ● 副議長コメント ● 協議 ● JICA ラオス事務所長スピーチ ● 議長閉会	

【内容】

- PIM アクションプラン最終ドラフトの内容について
 - PPP 管理の部分は MPI-IPD と最終調整し、近日完成させる。
 - 総じて、これまでのコメント・作業部会での協議内容は全て反映されており、委員会承認のレベルに達している。
- PIM アクションプランの実施体制、本委員会の持続性について
 - PIM アクションプランは今後、政府承認手続きを進める。可及的速やかに政府承認を受け、実施に向かう。
 - 本委員会が PIM アクションプラン実施の推進役としての機能を果たす。具体的な取り組みを検討していく。
 - PIM アクションプランは年次ベースで割り、実施推進していく。モニタリング体制を充実させる。年次アクションプランとモニタリング枠の策定を指示。
 - 委員会会合は規定に則った頻度で確実に実施する。会合の実施で委員会継続・展開を確認していく。会合スケジュールの作成を指示。

【活動 1-4】 PIM 改善運営委員会の役割のレビューを行う

第 1 期・第 2 期の教訓に基づいて、PIM 改善運営委員会の意義・活動方針やモニタリングのあり方について、レビューを行った。特に、普段から多忙な副大臣・局長レベルを一同に集めることは政府内会議であっても困難な実態を記した。

【活動 1-5】 （活動 1-4 の内容に基づき）PIM 改善運営委員会の効果を報告書にまとめる

活動 1-4 のレビューに基づいて委員会の運営状況をまとめ、教訓提言を抽出した上でレポートを作成した。特に、MPI が今後 PIM アクションプランを実施する際の母体となることを想定したうえで、本プロジェクト完了後の持続的な運営形態の在り方について提言を加えた。同レポートは MPI 副大臣兼プロジェクト・ディレクター（兼 PIM 改善運営委員会議長）と共有し、提言をもとに必要な対応策についても検討した。

5.3. 成果 2 の活動実績

第 3 期における成果 2 達成のための当初活動計画は次表の通りである。

活動番号	活動内容
2-2	「PIM アクションプラン」策定作業委員会の会合を行う
	2) 「PIM アクションプラン」策定作業委員会の会合を行う
2-6	PIM アクションプランのドラフトを策定、レビューし、承認申請をする
	2) 最終ドラフトをレビューする
	3) PIM アクションプランの最終ドラフトを提出する
2-7	(「PIM アクションプラン」と並行して) モニタリングの枠組みを構築する
2-8	「PIM 改善運営委員会」年次会合で「PIM アクションプラン」を発表する

成果 2 の第 3 期では、PIM アクションプランの完成に向けて活動を進めた。第 2 期終盤の 2021 年 4 月 7 日に実施した第 2 回 PIM 改善運営委員会作業委員会を介して受けた PIM アクションプランのゼロドラフトに係るコメントをもとに第 1 修正案 (version 1.0) を完成させ、8 月 11 日に第 3 回会合 (修正案 version 1.1) 、2022 年 2 月 2 日に第 4 回会合 (修正案 version 2.0) と改訂を重ねて、2 月 15 日に PIM 改善運営委員会諮問委員会の会合にて承認された。

【活動 2-2-2】PIM アクションプラン策定作業委員会の会合を行う

成果 1 で述べた通り、PIM 改善運営委員会の作業委員会は 2021 年 8 月・11 月・2022 年 2 月にそれぞれ実施した。

表 3 PIM 改善運営委員会作業委員会会合での PIM アクションプラン討議内容

会合	時期	PIM アクションプランに係る討議内容
第 3 回	2021 年 8 月	➢ PIM アクションプラン version1.0 修正案のコンテンツ協議
第 4 回	2021 年 11 月	➢ PIM アクションプラン version 1.1 修正案のコンテンツ協議
		➢ PIM アクションプラン承認プロセスの確認
第 5 回	2022 年 2 月	➢ PIM アクションプラン最終案の確認と内部承認
		➢ PIM アクションプランの最終承認プロセス確認
		➢ PIM 改善運営委員会諮問委員会会合への報告事項整理

同ワークショップをはさんで、作業委員会メンバーからそれぞれの段階でコメントを受け、随時アクションプラン改訂を含む対応案を協議した。下表は、各段階でのコメント数と主な対応内容である。

ドラフトバージョン	時期	活動・イベント	コメント数	主な対応・変更点
0	2021年3月	第1回配布	30	・横断的支柱「中央と県の関係性」追加 ・横断的支柱「環境」と「社会配慮」を同化 ・PIM Action Plan の必要性加筆
	4月	第2回作業委員会	17	・事業管理プロセスにかかる新法規 ⁸ 案対応
1.0	8月	第3回作業委員会	30	・ナショナルアジェンダ 2021-2023 ⁹ に合わせた PIM Action Plan のフェーズ分け ・横断的支柱「PPP 管理」の具体化 ・ODA・SOE・資産管理等の法規反映
	9月	個別面談		
1.1	11月	第4回作業委員会	12	・MPI-CDR のキャパビルにおける役割整理 ・改定予算法 No.13 ¹⁰ に合わせた対応
2.0	2022年2月	第5回作業委員会	17	・横断的支柱「PPP 管理」の最終調整 ・法規のアップデート

また、第2回作業委員会での協議結果を受けて、作業委員会での協議とは別に、2021年8月から9月にかけて、PIM 関連部署に対する個別面談（15か所）を進めた。個別面談では、作業委員会メンバー、及びその他 PIM アクションプラン策定に関連があると考えられる部署を対象とした。訪問先と主要トピックは下表の通り。

日程	面談先	主な面談内容
8月23日	MPI 計画局	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 中央と地方政府の関係性 ➢ 大規模事業とその付帯事業との関係性 ➢ 計画関連部署と実施部署との関係性
8月25日	MPI 評価局	<ul style="list-style-type: none"> ➢ F/S 標準化の取り組み ➢ 経済財務分析のキャパビル ➢ 環境社会分析と天然資源環境省の認定
8月27日	MPI 開発政策研究所	<ul style="list-style-type: none"> ➢ MPI 開発政策研究所の PIM キャパビル推進における役割 ➢ 「災害対応」の中のグリーン成長の取り入れ
8月27日	MPI 投資促進局	<ul style="list-style-type: none"> ➢ PPP の現状法体系・現状と推進組織 ➢ 今後の PPP 計画・評価・実施の標準化への取り組み
8月31日	MOF 財政政策法律局	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 5カ年予算計画と3カ年開発予算シーリング ➢ 予算法の改正案
8月31日	MOF 予算局	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 世銀支援による MTBF・PFM 改革の進捗確認
9月1日	MPI 国際協力局	<ul style="list-style-type: none"> ➢ ODA 事業と NCB の現状規定 ➢ 情報システム ODAMIS の活用状況
9月2日	MOF 対外金融債務管理局	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 対外債務状況と今後の取り組み ➢ 5カ年債務管理計画の策定状況
9月3日	MOF 国家資産管理局	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 現状の国家資産管理の法的枠組みと履行状況 ➢ ODA 事業の資産管理状況と今後の支援の必要性
9月3日	MOF 国有企業開発保証局	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 国家課題としての SOE 管理改善の取り組み方向性（民営化構想） ➢ 現状 SOE 経営状況（ラオテレコムのみ黒字） ➢ SOE 管理（整理）5カ年計画策定中

⁸ Instructions 889/MPI on the Implementation of the Public Investment Law, issued 9 June 2021

⁹ National Agenda on Economic-Financial Solution 2021-2023, approved by the National Assembly, August 2021

¹⁰ Law No.13 on the State Budget, issued 17 November 2021

日程	面談先	主な面談内容
9月6日	天然資源環境省環境局	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ESIA にかかる最新の法体系 ➤ 環境社会分析履行実態状況、調査に予算が割り当てられていない。啓発が必要。 ➤ 住民移転に係る法体系と、その整理
9月7日	鉱業エネルギー省計画協力局	<ul style="list-style-type: none"> ➤ PPP の省庁側の取り組み（F/S 等）標準化 ➤ PPP に関連する課題整理
9月10日	MPWT 計画協力局	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 省庁の観点からの中央・地方政府の関連性整理 ➤ 今後の PPP の取り組み ➤ 3 YRP と財務管理の在り方
9月14日	MAF 計画財務局	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 法規定と実態の乖離とその整理。事業完了時に支払いが完了していないため、品質に関する指導ができない。 ➤ National Agenda 2021-2023 優先事項にかかる MAF の対応について
9月15日	チャンパサック県計画投資局	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 県の観点からの中央・地方政府の関連性整理 ➤ 3YRP（県バージョン）と財務管理の在り方

【活動 2-6-2】最終ドラフトをレビューする（2021 年 5～12 月）

2021 年 11 月の PIM 改善運営委員会第 4 回作業委員会の協議の場で PIM アクションプラン version 1.1 案をレビューして version 2.0 を完成後、2022 年 1 月に委員会メンバーに配布した。2022 年 2 月 2 日の第 5 回作業委員会の合意のもと、諮問委員会提出用の最終ドラフトとした。

【活動 2-6-2】「PIM アクションプラン」の最終ドラフトを提出する（2022 年 1 月）

2022 年 2 月 15 日の PIM 改善運営委員会諮問委員会を前に、2022 年 2 月 2 日の作業委員会で合意した最終ドラフトを諮問委員会メンバーに配布した。

【活動 2-7】（「PIM アクションプラン」と並行して）モニタリングの枠組みを構築する（2021 年 6 月～2022 年 1 月）

PIM アクションプランのモニタリング枠組みを作成し、同プランに組み込んだ。その際、モニタリング主管組織として、成果 1 の PIM 改善運営委員会及びその作業委員会の活用方法を提案した。

【活動 2-8】「PIM 改善運営委員会」年次会合で「PIM アクションプラン」を発表する（2022 年 2 月）

2022 年 2 月 15 日の PIM 改善運営委員会諮問委員会の場で、同プランの政府承認のための具体的なステップも含めて承認された。

5.4. 成果3の活動実績

成果3の第3期では、事業予算管理および事業優先度付けに係る改定案、及び事業モニタリング枠組みの最終化を行った。第2期において構築した事業予算管理及び事業優先度付けに係るモデル手続き案について、パイロット機関とともに再度検証を行い、その結果を踏まえハンドブックの最終化を支援し、PIM改善運営委員会の諮問委員会及び作業委員会の会合にて発表した。また、第2期において構築した事業財務モニタリング枠組みについてもパイロット機関とともに検証を行い、同じくPIM改善運営委員会の各会合において同枠組みの最終案について発表した。

成果3達成のための活動計画は、以下の通り。

活動番号	活動内容
3-2	開発予算のシーリングと配分（複数年の見積りを含む）につき協議を行う
3-3	事業予算管理並びに優先化の過程につき、モデルとなるものを構築し、パイロット機関と共にその検証を行う 2) パイロット機関とモデルの第2回目検証を行う
3-4	事業予算管理並びに優先化の過程につき、モデルを見直し、ハンドブックに編集、最終化する 2) 予算管理と優先化に関するハンドブックを最終化する
3-5	PIM改善運営委員会会合でのモデル発表及び、県・省庁を対象としたセミナーを行う 3) 「PIM改善運営委員会」年次会合で最終的なモデル案を発表する
3-8	PIM改善運営委員会会合でのモニタリング枠組みの発表及び、県・省庁を対象としたセミナーを行う 3) パイロット機関とモニタリングの枠組みを検証する 4) 「PIM改革委員会」年次会合で最終的なモニタリングの枠組みを発表する

活動別の実績は以下のとおり。

【活動3-2】開発予算のシーリングや配分（複数年の概算を含む）につき協議を行う (2021年5・8・11月、2022年1・2月)

予算法第56条によると、毎年3月中にMOF及びMPIから予算編成方針や開発予算シーリングに関する政府指示書が省庁・県あてに発出されることになっている。しかしながら、これまで同条項に記されているタイミングで予算シーリングを発出したことはなく、大きく遅れることから、省庁や県の予算編成や予算折衝に影響が出ている。さらに、2020年3月より新型コロナウイルス対応のために経済・財政に多大な影響を及ぼすことが懸念されており、その検討のために2021年も遅れが生じている。

第3期開始後、2022年度予算策定に向けての政府指示書発出の状況を確認し、その状況をもとにMPIとMOFとの間での協議の調整支援を行い、予算編成に向けた方針とともに、予算シーリングの配分を分析した。政府指示書に3年公共投資ローリングプラン作成に必要な複数年の概算が提示されている場合は、その積算方法を確認して、活動3-4-2に記

載のハンドブックに取り入れた。一方、複数年度の概算が政府指示書に含まれていない場合には、その仕組みの構築に向けた MPI と MOF の協議を支援した。

【活動 3-3-3】パイロット機関とモデルの第 2 回目の検証を行う（2021 年 3 月～）

3YRP モデルとその手続き案について、2022 年度開発予算の編成作業を通じての検証を継続した。同検証では、第 1 回目の検証対象である MPWT やチャンパサック県に加えて、ヴィエンチャン市においても検証を行った。これらのパイロット機関では、第 2 期後半に開発した 3YRP の新コンセプトに基づいて、2022 年度予算編成作業を進めた。

【活動 3-4-2】 予算管理と優先化に関するハンドブックを最終化する（2021 年 10 月～2022 年 1 月）

活動 3-3-3 の検証結果を踏まえ、3YRP モデルとその策定手続き案に必要な修正を行ったうえで、MPI によるハンドブックの取りまとめを支援した。既述のとおり、3YRP を財務管理ツールとして活用するだけでなく、中長期的な（国内）債務モニタリングのツールとして活用できるか検討した。

表 4 ハンドブック取りまとめ支援概要

項目	内容
対象機関	MPI 計画局、パイロット省庁（MPWT）／県（チャンパサック県・ヴィエンチャン市）
作成内容	検証した修正業務フロー案および修正帳票案（モデル手続き案）を基に、読み手に分かり易いものとする。
作成方法	モデル手続き案の検証の結果を踏まえて、取りまとめる。ハンドブック作成の進捗に合わせて、MPI の計画局以外の評価局や官房、パイロット省庁（MPWT）／県（チャンパサック県・ヴィエンチャン市）からの意見を貰う機会を設ける。（2021 年 10 月～2022 年 1 月）

【活動 3-5-3】 「PIM 改善運営委員会」 年次会合で最終的なモデル案を発表する（2022 年 2 月）

第 2 回目の検証（活動 3-3-3）とハンドブックの開発（活動 3-4-2）を通じて作成された 3YRP モデルとその手続き案について、2022 年 2 月に開催した PIM 改善運営委員会会合において発表した。なお、本セミナーと下記記載の活動 3-8-4 のセミナーは、相互に関連し、かつ、対象者が同じであるため一緒に実施した。

【活動 3-8-3】パイロット機関とモニタリングの枠組みを検証する（2021 年 5 月～2022 年 1 月）

活動 3-7 を通じて構築した事業モニタリング枠組みについて、検証を行った。検証の始めに、事業モニタリング枠組み案に沿って、パイロット機関で個別事業のモニタリングが出来るように研修を行い、その後、現場／職場で枠組みの案の検証を行う予定であったが、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、チャンパサック県へは出張ができず、パイロット機関でも感染者発生によるオフィス閉鎖や在宅勤務の推奨がされ、現場での活動が妨げられた。

【活動 3-8-4】 「PIM 改善運営委員会」年次会合で最終的なモニタリングの枠組みを発表する（2022 年 2 月）

構築した個別事業に関する物理的・財務的モニタリングの枠組みについて、2022 年 2 月に開催した PIM 改善運営委員会会合において発表した。本セミナーと上記の活動 3-5-3 のセミナーは、相互に関連し、かつ、対象者が同じであるため一緒に実施した。

5.5. 成果4の活動実績

成果4達成のための当初活動計画は次表の通りである。

活動番号	活動内容
	(A) 新規規事業の事業申請・事業審査に関する制度の再整備に関連する活動
4-4	2) 事業審査過程の第2回目の検証を行う。
	3) 事業審査過程を見直し、マニュアルを最終化する。
	4) 「PIM改革委員会」年次会合で事業審査過程の最終版を発表する。
	(B) 中間レビュー・事業評価（終了時・事後）に関する制度の整備
4-6	中間レビュー／評価に関する手法の開発やマニュアル改訂、さらに研修を行う
	1) 中間レビュー／評価に関する手法を開発し、マニュアルを改訂する
	2) パイロット機関を対象とした研修を実施する。
4-7	PIM改善運営委員会会合での中間レビュー／評価に関する手法の発表や、マニュアルの最終化を行う
	2) パイロット機関とともに、中間レビュー／評価に関する手法の検証を行い、マニュアルの最終化を行う
	3) 「PIM改革委員会」年次会合で 中間レビュー／評価に関する手法の最終版を発表する。

活動別の実績は以下の通り。

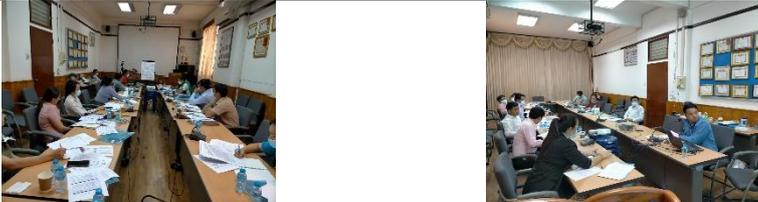
(A) 新規規事業の事業申請・事業審査に関する制度の再整備に関連する活動

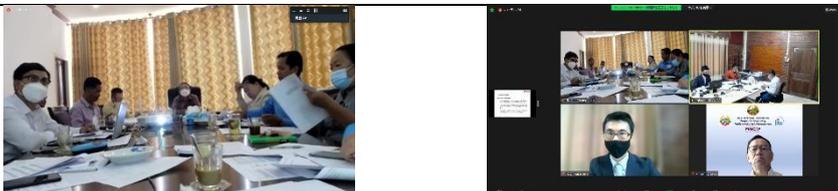
【活動4-4-2】事業審査過程の第2回検証を行う

2021年3月と4月に行ったパイロットにおける省庁内事業審査フォーマットの検証作業の結果を受けて、事業申請書（建設事業）の申請項目について、2021年7月にMPI評価局と協議を持った。また、同会議後、MPI評価局は、評価局職員の意見を集約して、専門家チームへ共有した。

項目	内容
日時	2021年7月9日
場所	MPI評価局会議室（専門家は隔離期間のためZOOM接続）
参加者	MPI評価局 PIMCAPプロジェクト
目的／内容	<ul style="list-style-type: none"> 改訂版事業申請書（建設事業）の申請項目の確認
成果品	<ul style="list-style-type: none"> 改訂版事業申請書（建設事業）の申請項目に対するコメント

当初予定は、2021年度の事業申請の機会をとらえて改訂（案）のフォーマットを検証することであったが、コロナ禍の影響を受けて、2021年5月末時点でパイロット機関内部の事業申請書の策定が遅れている状態であった。事業申請書の策定と提出の目途が立たないため、過去に審査が完了した事業申請書（建設事業）を対象に、検証作業を実施した。

項目	内容
日時	2021年7月27～29日
場所	MAF 会議室（及び ZOOM 接続）
参加者 （計 18 名）	MPI 評価局（3 名） MAF 計画財政局（DPF）、MAF 灌漑局・農村開発局（計 11 名） PIMCAP プロジェクト（4 名）
目的／内容	<ul style="list-style-type: none"> 過去に審査が完了した事業申請書を活用して、事業申請書フォーマットと省庁内事業審査フォーマットの操作性の検証
成果品	<ul style="list-style-type: none"> 改訂版事業申請書の申請項目の確認 内部審査の審査項目と手順の確認
写真	

項目	内容
日時	2021年8月2～4日
場所	DPI 会議室（ビエンチャンから参加者は ZOOM 接続）
参加者 （計 17 名）	MPI 評価局（計 2 名） チャンパサック県 DPI、灌漑局（計 11 名） PIMCAP プロジェクト（4 名）
目的／内容	<ul style="list-style-type: none"> 過去に審査が完了した事業申請書を活用して、事業申請書フォーマットと省庁内事業審査フォーマットの操作性の検証
成果品	<ul style="list-style-type: none"> 改訂版事業申請書の申請項目の確認 内部審査の審査項目と手順の確認
写真	

上記協議で得た事業申請書（建設事業）の改訂（案）のフォーマットを参考に、他の事業（フィージビリティスタディ、機材調達、補償費用、事業管理、コンサルタント備上、技術促進）の事業申請と事業審査のフォーマットの改訂（案）を作成し、MPI 評価局と協議を行った。

MPI 評価局は、2021 年 12 月に各省庁と県に対して、事業審査書改訂案を共有し、コメントを収集した。専門家チームはコメント対応について MPI 評価局と協議し、MPI 評価局が、2022 年 1 月に開催した各省庁と県の評価局を対象とした全国大会場で、収集したコメントについて報告した。その後、2022 年 2 月に MPI 評価局と専門家チームでワークショップを開催し、事業申請書と事業審査書の改訂について最終的な確認を行った。また、同ワークショップにおいて、関連するマニュアルの構成について、また、内部審査と後述の中間レビューの今後の活動について協議した。

項目	内容
日時	2022年2月9, 10日
場所	ラオプラザホテル
参加者 (計14名)	MPI 評価局 (計10名) PIMCAP プロジェクト (4名)
目的/内容	<ul style="list-style-type: none"> 改訂版事業申請フォーマットの申請項目の確認 改訂版事業審査フォーマットの審査項目の確認 内部審査について今後の活動についての協議 中間レビューの今後の活動についての協議 各種マニュアルの構成についての協議
成果品	<ul style="list-style-type: none"> 事業申請フォーマット (改訂版) 事業審査フォーマット (改訂版) 内部審査に係る MPI 評価局の活動予定 中間レビューに係る MPI 評価局の活動予定 マニュアルの構成
写真	

【活動 4-4-3】 事業審査過程を見直し、マニュアルを最終化する

上記活動の結果を踏まえて、既存のマニュアルの改訂を行った。既存のマニュアルが、公共投資事業の事業管理を包括的に網羅するものであるのに対して、今回の改訂では、より利用者の利便性を高めることを目的として、事業申請、事業審査、内部審査別の利用者に焦点をあてた改訂とした。

【活動 4-4-5】 「PIM 改善運営委員会」年次会合で事業審査過程の最終版を発表する

事業申請、内部審査、事業審査について 2022 年 2 月に開催した PIM 改善運営委員会会合において発表した。

(B) 中間レビュー・事業評価 (終了時・事後) に関する制度の整備

【活動 4-6-1】 中間レビュー1/評価に関する手法を開発し、マニュアルを改訂する。

2021 年 8 月に、MPI 評価局局長と「中間レビューの目的」を協議した。その際に、中間レビューの目的は、「MPI 評価局が、不良プロジェクトを審査 (レビュー) し、政府 (Authority) に対して、事業の中止や中断を進言すること」であるとの説明を受けた。同目的を達成するために、「不良プロジェクト」を選定するための基準を明確にする必要があることから、その選定基準を開発・協議することとなった。また、2021 年度の MPI 評価局の中間レビューに係る活動に同行して、既に提案している中間レビュー報告書のフォーマットを活用し、事例を作成する計画であった。しかし、コロナ禍の影響を受けて、2021 年

9月以降、MPI 評価局が計画していた中間レビューを実施せず、事例を作成することは叶わなかった。

また、2022年2月に行ったMPI 評価局との会議（活動4-4と同時開催）において、「中間レビュー」の目的やレビュー対象事業の選定基準や手順などについて、MPI 評価局職員と協議を行った。

【活動4-6-2】パイロット機関を対象とした研修を実施する。

中間レビューの制度構築は開発中となっているため、パイロット機関への研修は行われなかった。

【活動4-7-3】パイロット機関とともに、中間レビュー／評価に関する手法の検証を行い、マニュアルの最終化を行う

今後、MPI 評価局が自ら検証を行えるよう、中間レビューに係る不良プロジェクト選定基準と手順、審査の手順について記したノートを作成した。今後、MPI 評価局が同ノートを使い、中間レビューの内容を検証していくことが想定されている。

【活動4-7-4】PIM改善運営委員会」年次会合で 中間レビュー／評価に関する手法の最終版を発表する。

「中間レビュー」手法（案）について、2022年2月に開催したPIM改善運営委員会会合において発表した。

6. 特定トピックに係る取り組み

6.1. パイロット組織対応

(1) パイロット組織間連携活動の目的

本プロジェクトの開発効果をより高めるため、各成果達成のための活動を支援することを目的としてパイロット組織との連携を重要視した。これらの活動結果は、DAC 評価項目¹¹でのプロジェクトの介入効果の強化という形で次表のように捉えることができる。

表 5 主な活動項目と目的、DAC6 項目との関係

活動項目	目的	DAC 評価項目
a. 実施体制構築支援	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 政策/対象組織のニーズ捕捉と成果達成に必要な情報の確保 ➤ 成果の質（開発するツール類の実装性）の向上 	<ul style="list-style-type: none"> • 妥当性 • 効率性/有効性
b. 事業審査と予算編成/優先化プロセスにかかる現状把握		
c. 各成果ツール開発支援		
d. 他の JICA 協力との連携	<ul style="list-style-type: none"> ➤ JICA 他案件との相互補完と一貫性確保 ➤ パイロット組織内でのツールの実装強化 	<ul style="list-style-type: none"> • 整合性 • インパクト/持続性
e. 政策レベルでの PIM 主流化支援		

(2) 活動と成果

1) 実施体制構築支援

① パイロット組織の選定（第 1 期）

2019 年 3 月のプロジェクト開始直後から、（当時の）プロジェクト・ディレクターである MPI キケオ副大臣以下、計画局、評価局レベルでの協議を重ね、当初想定していた i) MPWT、ii) MAF、iii) チャンパサック県に加え、iv) ヴィエンチャン特別市が選定された。各組織の調整を担う部局は、MPWT 計画協力局、MAF 計画財政局、チャンパサック県計画投資局、ヴィエンチャン特別市計画投資局である。なお、チャンパサック県とヴィエンチャン特別市では、県内の開発予算の約 8 割を占める公共事業交通局、農林局のほか、財務局も、計画投資局の調整の下で活動に参加する体制となった。

② 各パイロット組織での体制構築（第 1 期）

2019 年 9 月にプロジェクト・ディレクターから各パイロット組織に対し、その任命と協働要請に関する正式通知が予定より大幅に遅れて発出された。これに先立って、C/P、専門

¹¹ 1) 妥当性、2) 整合性、3) 有効性、4) 効率性、5) 持続性、6) インパクト。出所：OECD/DAC 2019, *Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use*.

家、ローカルコンサルタントからなるプロジェクトチームは 2019 年 7 月から各組織の現状課題調査のために複数回パイロット候補機関を訪問し、その折に本プロジェクト全体像とパイロット活動の、日程や活動内容に関する説明・協議・調整を重ねてきたため、正式通知後の活動は円滑に起動することができた。さらに、MPWT では計画協力局長の下で、本プロジェクト活動調整委員会を設立し、9 人の常任委員が主導して、全省がパイロット活動にコミットする体制を整えた。

③ 他ドナー事業との連携体制構築（第 1 期）

MPWT 計画局では、2018 年 8 月から 2022 年末まで、世銀借款でラオス道路セクタープロジェクト 2 (Laos Road Sector Project 2: LRSP2) を実施中である。ここでは本プロジェクトの「パイロット組織間連携」団員が、LRSP2 の「計画枠組み策定コンサルタント」を兼務し、i) 次期 MPWT5 カ年開発計画 2021-2025 (MPWT-5YP)の策定、ii) 5 カ年アクションプラン（事業管理リスト）策定、iii) モニタリング体制構築など、本プロジェクトの成果と非常に関連の深い活動を実施している。この機会を最大限に活用し、両プロジェクトの双方向の情報共有と協働を深め、本プロジェクト成果を上記 i) ~iii) の MPWT の開発計画管理システムに実装することを目指した。その結果、後述するように、プロジェクト終了までに PIM 改善の政策目標が i) の MPWT-5YP の中に組み込まれ主流化されたほか、3YRP が ii) の事業管理と iii) のモニタリング体制に組み込まれた。さらに、PPP ガイドライン案策定などの具体的アクションが世銀支援の下で開始された。

4) 事業審査と予算編成/優先化プロセスにかかる現状把握

成果 3 と 4 で開発するツール類の実装性を高めるために、パイロット組織から継続的に情報を収集し、開発過程で活用した。以下に主な内容を示す。

① パイロット組織事業予算分析（第 1 期・第 2 期）

成果 3 のツール類開発に必要な情報収集のため、MPWT の 2020 年度公共投資予算の現状分析を報告書（英語とラオス語）にまとめた。この報告書の分析枠組みや情報を活用し、成果 3 の主要ツールの 1 つである DBAR を開発することになった。

現状分析では、1) 近年の年間配分予算額の凡そ 53 年分に相当する未払い国内債務がある、2) そのうち負債事業と定義される法定支払い期限を超える残債が約 15 年分累積し増加し続けている、3) さらに継続事業の残債が約 90 年分、ODA のカウンターパートファンド残債が約 46 年分累積している、4) 将来 3 年間の支払い需要に対して近年の配分額は毎年その 1/12 から 1/14 にすぎない、5) 負債事業の残債額のうち約 78%が、2004 年～2014 年の GDP

高成長（8.6～6.4%¹²）が続いた時期に実施されたもの¹³であることなどが判明した。つまり、支払い能力を大きく超えた事業量が ODA を含めて毎年開始され、残債が年々累積し、やがて負債事業となって拡大し続けているのが債務の大まかな全体像で、さらに高経済成長率の一部はこれらの過剰投資にも支えられていたと推定できる。

② 事業審査での課題把握（第 2 期）

省庁や県の各部門の事業関係者の、行政法に基づく審査プロセスに対する基礎的理解が十分とはいえないケースがある。例えば、i) 実施部門がプロジェクト・プロポーザルを作成せずに事業の詳細設計報告書だけを計画部門に持ち込んで、MPI に事業実施の了解を要請する（MPWT）、ii) 県計画局の審査担当者が法定の添付書類を十分理解していない（チャンパサック県）、iii) 知事の許可があれば法定の添付書類は必要ないなど、地方首長の指示が国家法を超えると理解している（同）、など。したがって、内部審査システム開発では、「事業申請と取りまとめを担う各部門が、審査プロセスと必要な文書に対する理解を蓋然的に深められるような内容を実装すること」に、留意して開発を継続した。

③ SDGs への対応（第 2 期・第 3 期）

2021 年 2 月の MPI 評価局でのワークショップで、SDGs（Sustainable Development Goals）の事業審査基準への反映について課題提起があり、ラオスでの SDGs の現状を調べ提案にまとめた。要約すると、SDGs 指標には、1) 上記最終合意時の第 8 次 NSEDP 2016-20 の達成指標（つまり国家開発指標）やセクター省庁の開発計画と不一致の SDGs 指標が多くあり¹⁴その調整のための議論が完結していない、さらに現行の第 9 次 NSEDP 2021-25 での調整もまだ完了していない、2) SDGs に紐付けされた事業に対する特定基金や資金配分の優先化、政策／法制度上の規範がまだ確立されていない、などの課題が残っており¹⁵、事業審査の規範として取り込むには時期早尚であるため、当面は SDGs モニタリングのために、事業プロポーザルに貢献する SDGs 目標を記載する欄を設けることとした。

¹² The World Bank, 2021, *The World Economic Statistics*,

<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=LA>

¹³ 事業実施を終えて負債となった履歴が 5～10 年未満の事業。最大事業実施年数は 5 年なので、これらの事業はデータ収集年の 2019 年 - (10+5) 年 = 2004 年から 2014 年の間に開始したことになる。

¹⁴ 160 個の NSEDP-8 の指標のうち SDGs 指標に合致するのは 92 個。逆に 238 の SDGs 指標のうち、NSEDP-8 の開発目標に合致するのは 71 個のみ。全省庁の開発計画の中に取り込まれている SDGs 指標は合計 77 個。出所：GOL, National SDGs Secretariat (Updated as of 6 June 2019), *SDG Indicators Snapshot*, https://rtm.org.la/wp-content/uploads/2019/07/SGDi-Snapshot_6-June-2019.pdf

¹⁵ 2022 年 1 月末時点での状況。2021 年 10 月の外務省 SDGs 事務局主催の The outcome of the 2nd Voluntary National Review においても、本件は継続課題として認識されている。

④ モニタリング情報システム(MIS)の現状 (第3期)

近年の事業モニタリング情報は IT ベースのモニタリング情報システム (Monitoring Information System: MIS) によって管理されるのが最終的な形態であり、ラオス国内でもすでに先行事例は見られる。MAF 計画財務局では FAO の技術協力により、2013~2015 年にパイロット郡で MIS (PROMIS) を開発し、続いて IFAD 借款事業のモニタリングのために改良を重ねたのち、2020 年に全省内での事業/活動での予算と物理的進捗モニタリングと報告書作成機能を持たせた PROMIS-2¹⁶として完成した。MPWTでは、中期的には計画協力局に MIS の導入を構想中で、2022 年から世銀支援で省内 ODA 事業の資金調達管理を行う MIS を世銀支援の下で準備を進めている。

5) 各成果ツール開発支援

① 事業モニタリングの対象特定 (第2期)

現状の事業モニタリングの課題として、1) 「計画と実績の対比」という本来の概念が希薄で、実績の捕捉だけが専ら行われている、2) 建設事業実施の物理的 (工事の) 進捗に関しては、ODA 事業¹⁷を除いて十分に管理されておらず¹⁸、国内予算による事業では予算支出実績だけが主に捕捉されている、などが認識されている¹⁹。1) の原因は、慢性的な財政難と不透明な財政見通しの下では現状認識の後の対処方法が限られていること、2) については、もとより事業実施部門が緻密な実施工程管理を行う慣行がないことや、通常行われている実行予算ベースの進捗管理は技術的難度がやや高いことが原因であると思われる。これら課題の抜本的解決のためには中長期にわたる包括的な技術的能力開発のアプローチが必要になることから、本プロジェクトでは短期的優先課題として、予算支出情報の精度 (金額) と鮮度 (モニタリング頻度) の改善から着手することとした。

② 3YRP のモニタリング枠組みへの組み込み (第3期)

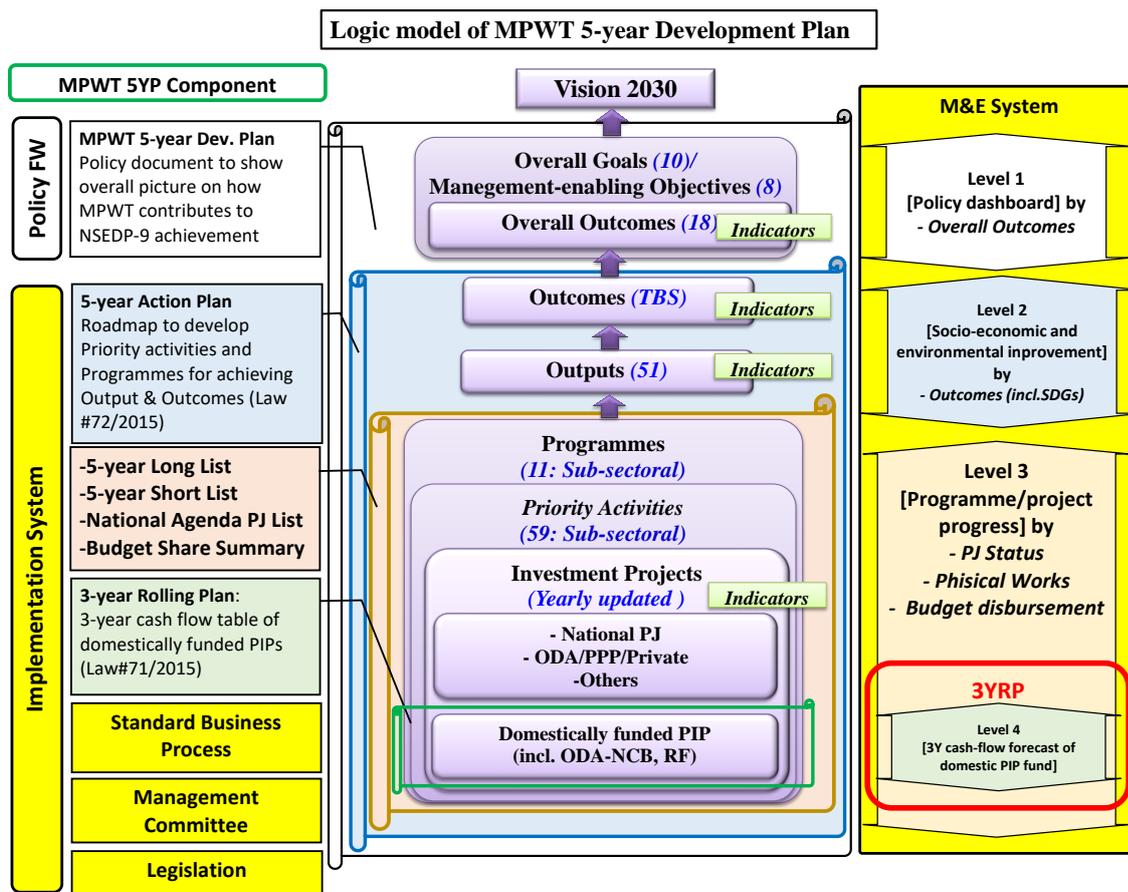
MPWT は 2022 年末までの予定で MPWT5 年計画のモニタリング評価システムを開発中である。パイロット活動を通じ、この中に 3YRP を使った国内事業予算の 3 年キャッシュフローのモニタリング枠組みを設定することとなった (図 4)。この枠組みは MPWT 計画局がホストとして、2021 年 10 月のインフラセクターワーキンググループ (Infrastructure Sector Working Group: ISWG) 会合で全ドナーに発表した。さらに 2022 年中に MPWT 大臣令で制度化の予定である。

¹⁶ <https://promis2.laophenixconsulting.com/#/home>

¹⁷ ODA 事業では専らコンサルタントが進捗管理を担っている。

¹⁸ モニターしていない、情報を取る頻度が不十分、事業管理のために加工され活用されていないなど、事業実施組織によりその内容は異なる。

¹⁹ MPWT-DPC 2018, *Mid-term Review of MPWT 5-year Plan 2016-20*. 本来は事業の物理的進捗と予算支出の対比を行うことで予算支出の遅れを捕捉し負債事業化の予測を立てることが必要。



出所：MPWT-計画局

図 4 MPWT-5YP モニタリング枠組みの中の 3YRP

③ 事業/予算優先化（第 3 期）

MPWT では 2021 年末までに 5 年開発計画（MPWT-5YP 2021-25）の実施システムの一部として、i) 5 年事業ロングリスト（5YLL）、ii) 国家アジェンダ 3 年事業リスト（NAPL）を開発、2021 年 10 月の ISWG 会合で全ドナーに資金協力を起案した。上記 NAPL のうち予算が確保できていない事業については、優先順位付けをして ISWG を通じ、開発パートナーの資金協力を募る予定である。

NAPL の背景は、2021 年 10 月に政府が全政府機関に向け発令した「国家アジェンダ実施令第 72 号」で、昨今の財政危機の原因となった公共投資での非効率と過剰投資を排除し、かつ将来の経済発展の梃子となる、域内連結性強化のためのインフラと制度改革等に絞った事業を実施することを目指している。さらにラオス政府は、すでに自国政府事業予算を最小化し、ODA と民間資金の最大活用を目指している。したがって、上記事業選択と優先順

位付けの基準はこれらの政策意図を反映したものとなっている（次表）。MPWT では、2022 年以降に、当プロジェクトで開発した 3YRP の正式導入が決まっているため、ここに搭載されモニターされる事業には、NAPL のうち予算が確保されている事業が含まれる。つまり、3YRP は国家アジェンダ事業実施のモニタリングに活用されることになる。

表 6 国家アジェンダ事業の資金調達における優先順位評価基準

Policy principle 政策理念	事業優先順位評価基準
1. 資金調達における優位性の活用	(下記イニシアチブでリスト化されている事業) (1) SDGs 指標 (2) ASEAN 連結性マスタープラン 2025 (3) GMS 経済回廊プログラム (4) 一帯一路 (5) ラオ中国経済回廊 (6) ランサン-メコン協力 (7) アジアハイウェイ
2. 過剰投資の回避	(1) MPWT の各プログラムの中で年間新規事業予算枠と事業費との比較検証
3. 対外融資における財務リスクの回避	(1) 第 3 者または MPWT による財務リスク分析がされていること (PPP を含む民間資金イニシアチブ事業) (2) 開発パートナーまたは MPWT による財務リスク分析がされていること (ODA 事業)
4. 国内製品の輸出促進	(1) 国内生産地域と経済回廊を結ぶインフラ (2) マルチモーダル輸送システムと経済回廊を結ぶインフラ (3) 以下の地域開発事業：1) 産業特区、2) スマートシティ、3) 物流拠点とドライポート、4) ラオ中国経済回廊添いの国境免税貿易地域 (4) 国内輸送業者促進のための政策・制度開発
5. 3つの事業カテゴリーでの 2023 年までの実施期限の遵守	(1) 事業認証管理のための近代的ソフトウェアシステム開発 (2022 年まで) (2) 建設認可効率化のための IT システム開発 (2022 年まで) (3) 9 か所 ²⁰ の基幹ドライポート開発 (2023 年まで)

出所：MPWT 計画局

6) 他の JICA 協力との連携

① JICA 水道事業運営管理能力向上プロジェクト (MaWaSU2) との連携 (全期)

MPWT 水道局内部では、新規事業を起案し審査を受けるプロセスが十分に浸透していないため、実施中の MaWaSU2 プロジェクト専門家が MPI 評価局と協働²¹しプロポーザル作成能力の強化に取り組んでいるところである。本プロジェクトからは、MPI の公共投資事業

²⁰ 1) サバナケット、2) タナレーン、3) チャンパサック、4) タケーク、5) ムアンサイ、6) ナトウイ、7) ファイサイ、8) ラクサオ、9) ルアンプラバン

²¹ ビラワン電力水道課長、センスリー職員が MaWaSU2 評価委員会メンバー。

管理マニュアルを共有し、MPWT での成果 4 ワークショップに MaWaSU2 専門家²²を招待した。その結果を活用し、MaWaSU2 は、2021 年 4 月 7 日に全国の県公共事業交通局（Department of Public Works and Transport : DPWT）と水道公社を対象に、プロジェクト・プロポーザルとログフレームを用いたパイロット事業説明会を実施した。このような情報共有・協働を進め、事業審査プロセスの理解を深めてもらうことで、先方の能力強化の支援と本プロジェクトの成果定着の相互効果を目指した。

7) 政策レベルでの PIM 主流化支援

② 予算分析結果の紹介（第 2 期）

2020 年 6 月に、予算分析報告書と要約のプレゼンテーション資料を MPWT 計画協力局次長に送り、提言を中心にその内容を説明した。短期的提言では、i) 債務削減のためには新規事業縮小に留まらず、実施中事業や ODA カウンターパートファンドも含めた包括的かつ大胆な事業仕分けが必要、ii) 新規事業に対する個別財源開発義務の付与、iii) 近年期待されている PPP スキームに関するリスク管理能力の開発、中長期的提言では、iv) 省内の包括的 PIM 能力開発への取り組み、v) 調達プロセス改革の拡大などの重要性を強調した。これを受け計画協力局は MPWT ビエンサバン副大臣（現 MPWT 大臣）以下の高級官僚からなるトップマネジメント委員に対しプレゼンテーションを行った。その結果²³、提言を受けて 2021 年から世銀の支援²⁴により PPP 管理手法ガイドライン案の策定が開始された。

③ セクター 5 年開発計画での PIM 主流化（第 2 期）

MPWT-5YP 2021-25 では、ラオスの社会経済開発を支える 10 の上位目標と、セクターの能力開発目標を設定している。本プロジェクトでは、その策定期間中²⁵に MPWT 計画協力局と対話を続けてきた結果、8 つのセクター能力開発目標の 1 つに「公共投資と財務管理の改善」が設定された。つまり、MPWT の基本開発政策である 5YP の中に、本プロジェクトが支援する PIM 改善が主流化されたことになり、今後そのための事業予算が配分されることになる。

前期 MPWT-5YP 2016-20 では、能力開発（Capacity Development : CD）と研究・開発（Research and Development : R&D）には、自国総事業予算の 0.2% 以下²⁶しか配分されず、

²² 2021 年 1 月 5 日の MPWT での内部審査ワークショップにオブザーバーとして MaWaSu2 業務調整専門家が終日参加。

²³ バン計画協力副局長の談では、本報告書のような定量的で詳細な負債の分析や提言は MPWT として初めての試みだったため、その反響は大きかったとのこと。

²⁴ Laos Road Sector Project 2 追加融資(P-170951)で雇用する政策アドバイザーの TOR。

²⁵ 首相例第 5 号/2019 による策定開始から国会で最終案が仮承認された 2020 年 11 月までの期間。

²⁶ MPWT 2018, *Mid-term Review on the PWT sector 5-year Plan 2016-2020*.

専ら開発パートナーの支援に頼ってきている。今後もこの傾向は大きく変わらないと想定されるが、PIM という特定課題に国内外の予算が動員される枠組みが出来たことの意義は大きいといえる。次図に MPWT-5YP 2016-20 の課題系図に設定された PIM 改善を目指す能力開発目標を示す。

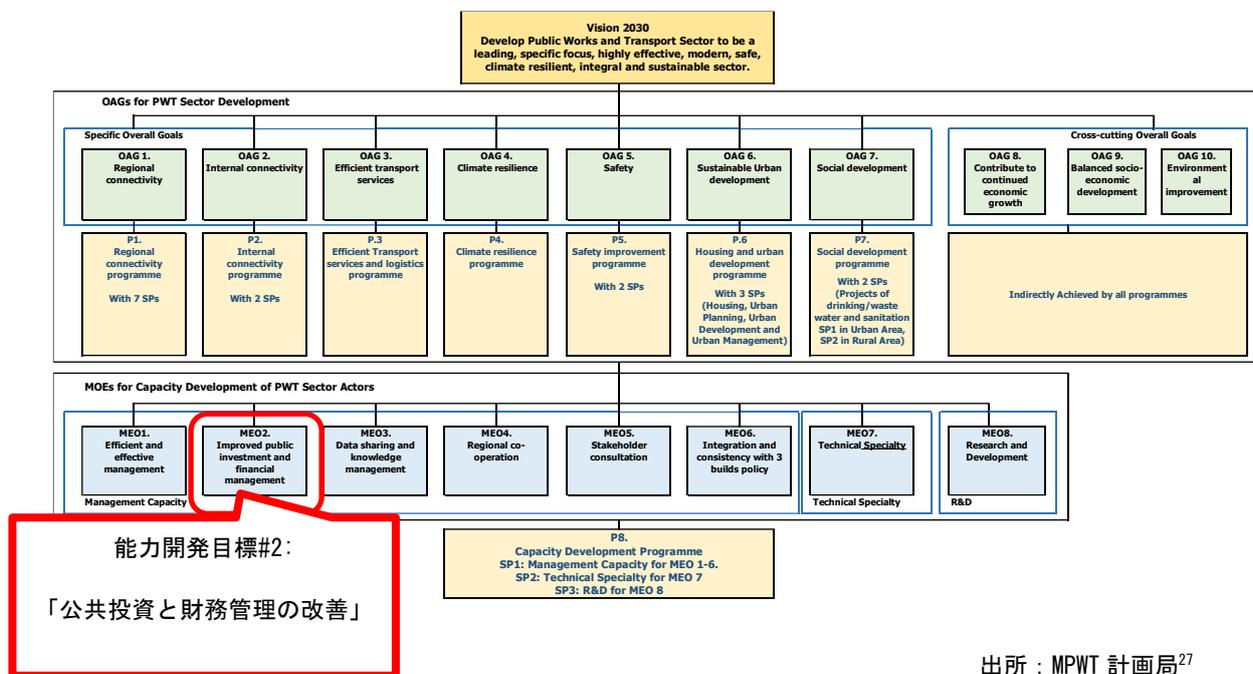


図 5 MPWT-5YP 2021-25 に設定された PIM 能力開発目標

²⁷ MPWT 2020, MPWT 5-year development Plan 2021-25 (Final draft).

6.2. 他ドナー動向と本プロジェクト側の対応

本プロジェクトは、MPIやMOFの他、パイロット組織にて活動している複数のドナーやドナー運営のプロジェクトと情報交換、あるいは連携を進めてきた。ここでは6.1章で述べた世銀LRSP2やJICA MaWASU2の他に連携を進めた他ドナープロジェクトとの取り組みについて述べる。

(1) PFM プログラム支援との連携

本プロジェクトの第2期及び第3期の活動中、MOFでの世界銀行・ADB・EUを中心としたドナーのPFM支援に係る情報交換を進め、PFM改革の支出管理強化の一環として取り組む中期予算枠組み(MTBF)のラオス政府内適用版である、中期予算計画(Medium-Term Budget Plan: MTBP)導入の取り組みを確認した。また、本プロジェクトで開発を進めていた3YRPコンセプトの概要を説明し、MPIが担当する開発予算における3YRPコンセプトの適用、及びMTBPへの集約について検討を開始した。

世銀は、MTBPの法的根拠を整備するために、「国家予算策定に係る省令」の策定を支援している。2022年2月時点でのMOF財政政策法律局によると、同省令は近日中に発出される見通しであることが確認されている。

それに先立ち、世銀はMTBPコンセプトの下で各省庁・各県用予算要求案フォーマット、及びその準備・記入ガイドラインの案をそれぞれ作成し、2022年1月に本プロジェクトと共有した。本プロジェクトではそれらフォーマット・ガイドラインの開発予算該当部分と、3YRPコンセプトとの整合性を確認した。双方のフォーマットの作成プロセスと担当部署のデマケーション(各省庁・県の計画担当部門と財務担当部門の情報共有方法)等、引き続き具体的な整合性確保に取り組む必要があるが、総じて3YRPで扱う情報とMTBPで求められている情報に整合性があることが確認された。

(2) UNDPによるラウンドテーブル準備・及びNSEDP9策定支援との連携

UNDPやUNCIEFはNSEDP9(2021-2025)の策定支援を、MPI計画局をカウンターパート機関として続けていた。MPI計画局は本プロジェクトのカウンターパート機関でもあることから、NSEDP9に公共投資管理に係る課題、及びそれを改善するための取り組みをNSEDP9に入れることを提言し、それが反映された。

また、NSEDP9達成のための財源確保のトピックで協議を始めた。UNグループは国内予算、ODA、民間投資の全てを含んだ財源の確保と配分について検討を進めていたが、本プロジェクトとは国内予算による公共投資、あるいは将来的なPPPの活用等について意見を交わし、今後財源確保ニーズが具体化するとともに、引き続き協議を進めることに合意した。

6.3. IT化に向けての取り組み

(1) MPI（計画局、評価局）の執務環境整備

ラオス政府はIT化の全体方針が未整備であり、MPI内でも公共投資管理のためのITシステムが整備されていない。そのため未だに全国6,600件もの公共投資事業、及び44中央省庁・18県からの予算要求を紙ベースで管理しており、省内の情報共有・蓄積が効率的に行われておらず、日常的に重要情報書類の「所在が不明」という状況が散見される。



本プロジェクトでは、公共投資管理改善のための実務ツールの開発の一環として、MPI計画局・評価局において紙ベースで管理している重要情報書類をデ

事業申請・審査に係る書類は5年間保管しなければならないが、書類原本が各部署内で乱雑に積み上げられている。

ジタル化し、必要な情報を職員間で適宜共有するための簡易的なサーバーを設置した。合わせて、IT専門のナショナルコンサルタントを雇用し、より成熟したデータベース管理の在り方について、さらには将来の各省庁・県側のデータ収集・情報共有の在り方について検討を進めた。

機材・設備導入

第1期中にITを活用したMPI内執務環境整備調査を実施し必要機材の確認を進めたものの、コロナ禍により現地調査が進まなかったうえに、MPI内各種業務の形態・進め方がコロナ禍の影響を受けたため、第3期に再度現状を確認し、以下の機材・設備を導入した。

設備・機器	備考
ノートパソコン	各3台設置
Microsoft Office	計6台にインストール
ネットワーク接続ストレージ (Network Attached Storage: NAS)	各1台設置
無停電電源装置 (Uninterruptible Power Supply : UPS)	停電時のデータバックアップ取得のために、各1台設置
スキャナー	



MPI 計画局・評価局との業務改善取り組み

各組織において実施した取り組みは、以下の通り。

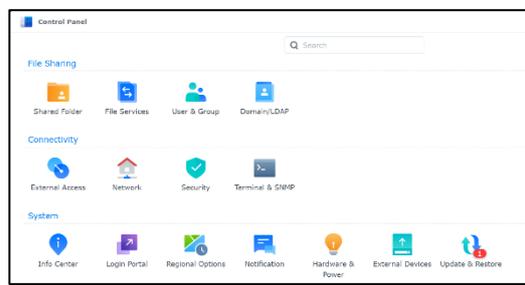
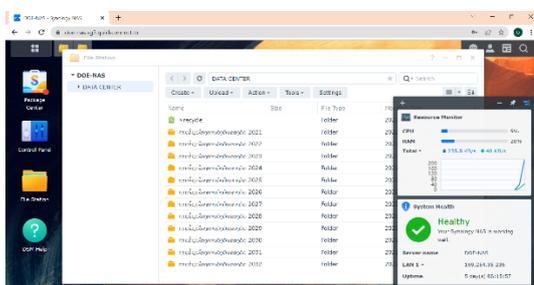
MPI 計画局ではこれまで局内のデータを集約するサーバーが存在しなかったが、インターネット環境があれば、アクセス権を付与されたPCからサーバーにアクセスできるようになった。

① MPI 計画局

- **NAS の設置と具体的なデータ集約・分類・取りまとめ作業の確認・合意**：基本的には単年度予算をベースとしたこれまでのデータを集約・蓄積するが、今後導入する 3YRP のデータを意識した分類・階層とする。
- **局内の情報アクセス・管理体制の構築**：親データの管理担当者や担当業務内容について合意。また、電子化後のデータの紛失や漏洩を防止するため、局内各課の業務上必要な情報を確認し、必要性に応じたアクセス権限の付与や管理ルールの作成・周知を行った。プロジェクト終了後は職員が自身で各権限の更新をできるよう、マニュアルを作成した。
- **本格的デジタル構想にかかる協議**：3月にナショナルコンサルタントが継続して協議する。

② MPI 評価局

- **書類の電子化を標準業務に含めた業務フロー・体制の構築、職員指導**：同局総務課が事業申請書提出の窓口となり、書類受付や、データベースへの情報入力、他部署への回覧を行っている。この業務フローに書類の電子化の工程を組み込んだワークフローを共同で作成し、回覧前に書類の電子化が完了する仕組みを構築した。
- **局内の情報アクセス・管理体制の構築**：データ管理担当者や担当業務内容を決めた。また、電子化後のデータの紛失や漏洩を防止するため、局内各課の業務上必要な情報を確認し、必要性に応じたアクセス権限の付与や管理ルールの作成・周知を行った。プロジェクト終了後は職員が自身で各権限の更新をできるよう指導及びマニュアルの作成を行った。
- **本格的デジタル構想に係る協議**：3月にナショナルコンサルタントが継続して協議する。



左：MPI 評価局では、これまでローカルネットワークを通して一つの PC 内にデータを集約していたが、NAS に全てのデータを移行し、バックアップデータも取れるようにした。

右：NAS 内の管理者機能。ユーザーの追加のほか、ユーザー・ファイルごとにアクセス権限（閲覧・編集）を変更することができる。

(2) 遠隔コミュニケーション設備の拡充

プロジェクト期間中（第2期・第3期）の新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、プロジェクト活動を円滑に進めるため、制限の多い従来型の対面コミュニケーションに加えて、遠隔でのコミュニケーションを推進した。

当初プロジェクトの活動計画には含まれていなかったが、新しい働き方に適応するため、第2期に JICA ラオス事務所と協議のうえ、プロジェクト事務所及び C/P 機関、パイロット機関（MPI 計画局・評価局・チャンパサック県 DPI・MPWT 計画協力局・MAF 計画財務局）の各施設に以下の設備・機器を拡充した。

設備・機器		
<ul style="list-style-type: none">• PC• ウイルス対策ソフト• プロジェクター• スクリーン	<ul style="list-style-type: none">• 大型 LED スクリーン• モバイル Wi-Fi• 会議用マイク• Web カメラ	<ul style="list-style-type: none">• スピーカー• インターネット回線• オンライン会議ツール (Zoom) 年間使用料

7. プロジェクト完了時の達成状況

7.1. プロジェクト目標の達成状況

本プロジェクトのプロジェクト目標「予算管理との整合性を持った公共投資管理（PIM）強化の改革が断行される」には指標が4つ挙げられている。プロジェクト終了時点での、各指標の当初目標値と達成値は以下の通り。

【指標1】「PIM改革アクションプラン」がラオス政府によって公式承認される。	
目標値	現在値（達成状況）
2022年3月のプロジェクト完了時まで、成果2で策定している PIMアクションプラン が、成果1で設立した PIM 改善運営委員会の会合にて最終承認され、政府文書として手続きが進められる。	【達成】 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 2022年2月15日に開催した PIM 改善運営委員会諮問委員会会合で、委員会承認を取得した。 ➢ 委員会議長（MPI 副大臣）は、副首相兼 MPI 大臣と協議し、副首相兼 MPI 大臣の署名をもって公的な PIM アクションプランとして推進する方向で調整している。
【指標2】「PIM改革委員会」が恒常的で公式な委員会として認可される。	
目標値	現在値（達成状況）
2022年3月のプロジェクト完了時点で、 PIM 改善運営委員会が恒常的な組織として継続するか 、あるいはPIMアクションプランの実施監督組織（より政府上位レベル組織）として 新たに（仮）PIM 改革委員会の設立 が検討されている状態。	【達成】 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 2022年2月15日に開催した PIM 改善運営委員会諮問委員会の場で、①同委員会を継続し、PIM アクションプランのイニチアチブ及びモニタリングを続ける、②委員会メンバーを段階的に増やし、PIM 改善の影響力を高める旨、決議された。
【指標3】 PIM 手法ツール業務フローが、改正公共投資法に準じて、開発・改正される。	
目標値	現在値（達成状況）
プロジェクト完了時点で、成果3で開発した「 3年公共投資ローリングプラン 」「 物理的・財務的モニタリング 」及び、成果4で開発した「 事業申請・審査手法ツール 」「 中間レビュー評価 」の各ツールが、改正公共投資法及び改正予算法等に則って開発される。	【一部達成】 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 「3年公共投資ローリングプラン」「財務モニタリング」の開発は公共投資法に則って開発された。「物理的モニタリング」部分は、現状の未払い課題を解消するためのツール開発に至っていない。 ➢ 「事業申請・審査手法ツール」は公共投資法及びその後に出された MPI 指示書に則った形で開発された。「中間レビュー評価」は、現地検証を行う機会がなく、完成にいたらなかった。
【指標4】 PIM 手法ツール業務フローの深化や展開のための方策が、「PIM改革アクションプラン」に取り込まれる。	
目標値	現在値（達成状況）
プロジェクト完了時点で、成果3及び成果4で開発した各ツールが、PIM アクションプランの中でパイロット機関以外への具体的な展開方法について記されている。	【達成】 <ul style="list-style-type: none"> ➢ PIM アクションプランのドラフトに成果3・4のツールの活用が反映されている； <ul style="list-style-type: none"> ◇ 【成果3】3年公共投資ローリングプラン：戦略①公共投資計画策定ガイドライン・方針、戦略②予算管理・財務管理 ◇ 【成果3】物理的・財務的モニタリング：戦略④事業実施 ◇ 【成果4】事業申請・審査ツール：戦略③事業形成・事業事前評価 ◇ 【成果4】中間レビュー・評価：戦略④事業実施

7.2. 成果 1

成果 1「PIM 改善運営委員会並びに作業委員会が設立され、運営される」には指標が 4 つ挙げられている。プロジェクト完了時点での各指標の当初目標と現在値（達成状況）は以下の通り。

【指標 1】 PIM 改革委員会の設立	
目標値	現在値（達成状況）
PIM 改革委員会が設立される。	【達成】 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 第 1 期中に「PIM 改善運営委員会（PIM Improvement Steering Committee）」という名称で、2020 年 3 月 16 日発行の MPI 大臣令 0425 号にて正式に設立された。
【指標 2】 PIM 作業委員会の設立（「改革のためのアクションプラン策定」、「事業情報」、「事業管理」各委員会）	
目標値	現在値（達成状況）
各作業委員会が設立される。	【達成】 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 第 1 期中に 3 つのサブ委員会は統合されて「作業委員会（Working Group）」として、求められている 3 つの機能を全て備えた形で設立。 ➢ MPI 大臣令 0425 号に Working Group の設立が規定されている。
【指標 3】 PIM 改善運営委員会が、その趣旨や議題に沿って機能化する。（委員会の機能として、改革の支柱、タイムスパン、フェーズ、実施計画等を含むものであり、その具体的な内容はプロジェクト開始時に決定する）	
目標値	現在値（達成状況）
PIM 改善運営委員会発足時に、その趣旨や議題が明確にされ、プロジェクト終了時までその機能が発揮されている。	【達成】 <ul style="list-style-type: none"> ➢ PIM 改善運営委員会の趣旨や機能は上述 MPI 大臣令 0425 号の中で、同委員会の機能が明示された。 ➢ 本プロジェクト期間中に実施された 2 回の諮問委員会会合、及び 5 回の作業委員会会合は全て当初趣旨や議題に基づいて運営された。
【指標 4】 各作業委員会が、その趣旨や議題に沿って機能化する。（作業委員会の機能の具体的な内容はプロジェクト開始時に決定する）	
目標値	現在値（達成状況）
PIM 改善運営委員会発足時に、作業委員会の趣旨や議題が明確にされ、プロジェクト終了時までその機能が発揮されている。	【達成】 <ul style="list-style-type: none"> ➢ プロジェクト終了までに計 5 回の作業委員会を実施した。 ➢ PIM アクションプランの策定のみならず、3YRP の開発方針や、MPI/MOF 間の予算シーリング設定議論、事業事前評価の仕組みについて、幅広く議論した。 ➢ 特に MPI/MOF の連携構築に貢献し、今後の同作業委員会の場を通じて MTBF-3YRP の仕組みづくりの場として活用する計画。

以下、成果1でもたらされた成果品「PIM改善運営委員会」について、具体的に述べる。

(1) 名称

本プロジェクト開始当初は、PIM改革委員会（PIM Reform Committee）という名称で組成する計画であったが、PIM改善運営委員会（PIM Improvement Steering Committee）に変更した。これは、①まだ具体的な改革プランのない段階での委員会結成のため、「改革」という表現が語弊を招きかねないこと、②PFM改革に関連する「PFM改革委員会」は、既にPDFS2025が存在していること、③PFM委員会は副首相兼財務大臣（当時）が議長であり、主要省庁の副大臣クラスが名を連ねているため、メンバー構成上、委員会レベルが釣り合わないこと、との理由による。

(2) 委員会構成及び構成員

2020年3月のPIM改善運営委員会正式設立時の構成は、下図の通り。

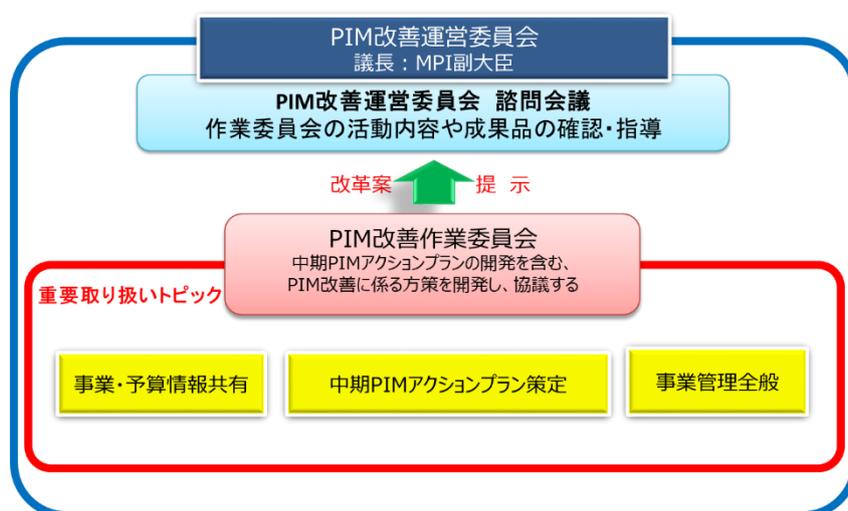


図6 PIM改善運営委員会設立時構成

委員会構成と権能は以下の通り。

1) 諮問委員会（Advisory Board）の設置

当初案では、PIM改善運営委員会の議長はMPI副大臣で、直接下部小委員会を統括する役目であったが、より広範囲かつ影響力のある指導形態にするべく、MPI副大臣を議長、MOF副大臣を副議長、指名機関の副大臣・副知事と一部組織の局長をメンバーとした諮問委員会（Advisory Board）を設置することになった。上述MPI大臣令0425号によれば、設立時のメンバーは本プロジェクトのパイロット機関であるMPWT、MAFの2省庁の副大臣、

及び県レベルでヴィエンチャン特別市とチャンパサック県の副知事、そしてMPI計画局、評価局及びMOF予算局の局長の、計8名で構成されている。

諮問委員会の権能は以下の通り。

- 政府方針のもと、PIM改善方法にかかるガイダンスを提供する。
- PIM改善作業委員会（後述）の成果や活動結果に対して、指導助言をする。
- 同作業委員会が策定した中期PIMアクションプランを確認し、承認する。承認後、政府正式承認に向けての取り組みを検討する。

2) 小委員会編成の変更、作業委員会（Working Group）の設置

当初案では、「PIM改革のためのアクションプラン策定小委員会」「プロジェクト情報小委員会」「プロジェクト管理小委員会」の3つの小委員会を設立し、それぞれ委員長・委員を選任するものだったが、現実的に3つの小委員会に分かれた運営が困難であるため、統合的に全てのトピックを扱う作業委員会を設立する旨、MPIと合意した。同作業委員会の議長はMPI計画局長、副議長はMPI評価局長、MOF予算局長が務め、以下をメンバーとしている。

MPI	計画局（議長）	MOF	予算局（副議長）
	評価局（副議長）		財政政策法律局
	国際協力局		国庫局
	開発調査センター		対外融資・債務管理局
MPWT	計画協力局	ヴィエンチャン特別市	計画投資局
MAF	計画財務局	チャンパサック県	計画投資局

作業委員会の機能は、当初案の各小委員会で求められていた以下の改善項目に係る議論と提案である。

機能	内容
アクションプラン開発	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 中期PIMアクションプランのドラフト策定 ➤ 委員会内での承認提案を推進 ➤ 諮問委員会や外部からのアクションプランに対する提言をアクションプランに反映検討
事業・予算情報共有	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 特にMPIとMOFの間で、PIMにかかる重要な情報を共有する仕組みを構築 ➤ 年度予算シーリング（3年見込み含め）に関する協議と時機に合わせた発表 ➤ 事業関連情報（事業内容・審査結果・モニタリング情報）の共有 ➤ 将来的な情報システムのリンク検討
事業管理改善	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 関連機関の間での事業管理情報の共有 ➤ 事業モニタリングシステムの方法論を検討 ➤ 事業管理にかかる様々な事象を検討し、それらの解決策を検討する

(3) 委員会会合の開催頻度

委員会に係る頻度は、諮問委員会（兼全体会議）を年2回とし、作業委員会は年4回とし、作業委員会は、各回に上述3つの機能のうち、必要だと考えられるテーマ（複数可）を主題として、集中論議する。それぞれの会合のテーマは、議長を中心にメンバー内にて決めていくことになっているが、実質的にはMPI計画局が事務局として議長の方向性を踏まえながら決めることになる。

(4) プロジェクト完了後の委員会のあり方

2022年2月に実施された第2回諮問委員会での決議を踏まえると、今後は、①現有委員会メンバーが同委員会の推進役として積極的に活動を続ける、②PIMアクションプランの実施に伴い、段階的に各省庁・県のメンバーを増やしていく、③本プロジェクト支援を引き継ぐ形で、MPI計画局が事務局として各委員会を推進する、としている。その方向性にかかる本プロジェクトとしての考え方については、第8.2章で述べる。

7.3. 成果 2

成果 2「PIM 改革アクションプラン策定が完了する」には指標が 2 つ挙げられている。プロジェクト完了時点での各指標の当初目標と現在値（達成状況）は以下の通り。

【指標 1】 「PIM アクションプラン」ドラフト版が、委員会によって完成する。	
目標値	現在値（達成状況）
第 2 期完了（2021 年 4 月）までに、PIM アクションプランのドラフト版が、PIM 改善運営委員会作業委員会を通じて完成する。	【達成】 2021 年 3 月に PIM アクションプランのゼロドラフトが作業委員会に共有された。2021 年 4 月の委員会会合で内容が協議された。
【指標 2】 「PIM アクションプラン」が PIM 改善運営委員会に提出される。	
目標値	現在値（達成状況）
プロジェクト完了までに、PIM アクションプランのドラフトファイナルが PIM 改善運営委員会諮問委員会に提出される。	【達成】 2022 年 2 月 15 日に実施された PIM 改善運営委員会諮問委員会会合にて、PIM アクションプランの最終ドラフトが提出された。

成果 2 の成果品は「PIM アクションプラン」である。同プランは 2021 年 3 月にゼロドラフト完成後、4 度の改訂を重ねて、最終ドラフトとして 2022 年 2 月の諮問委員会に提出された。下図は、PIM アクションプランの執筆概念図である。

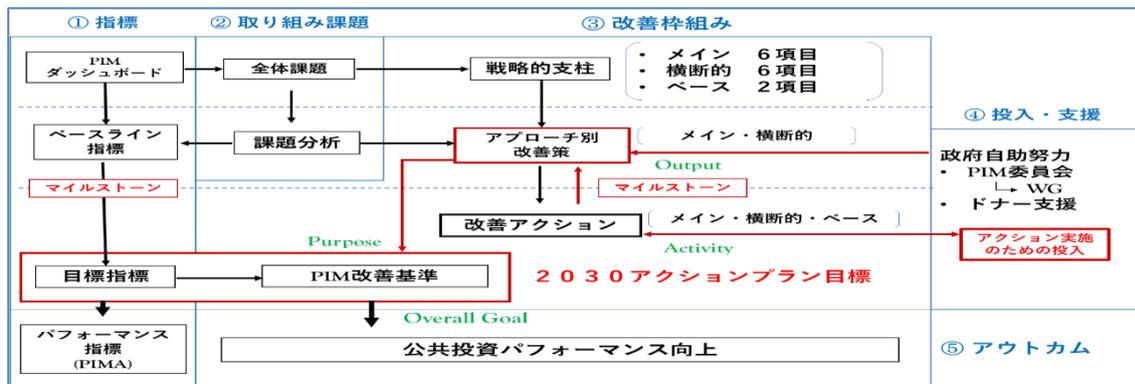


図 7 PIM アクションプランの執筆概念図

以下、概念図に示している各項目について説明する。

① 指標

これまでラオス政府が進めてきた PIM 改善のための個別的な取り組みには、明確かつ網羅的な指標が示されていないため、今般の PIM アクションプランではベースライン・マイルストーン・目標（エンドライン）で各指標を設ける。同指標を用いてマネジメントの改

善パフォーマンスをモニタリングする。一般的に PIM にかかる指標には、改善アクションの他に外的要因も多く影響を及ぼすため、指標ソースと目標設定は慎重に選定する。

② 取り組み課題

PIM にかかる全体的な課題から掘り下げる形で、ラオスが抱えている現状の PIM にかかる課題分析を行った。その際、経済財務状況や PFM で抱えている課題も合わせて分析し、俯瞰的な視点、あるいは MPI/MOF の双方の立場での視点を取り入れた。PIM アクションプランのロジックとしては、後に述べる改善枠組みと連関する形となっている。

③ 戦略的支柱 (Strategic Pillars) の整理

上述②で分析した課題を PIM の視点から改善するための取り組みを「戦略的支柱」として整理し、各取り組みを具体化かつ改革担当部署のデマケーションに役立てた。枠組みは「メイン 6 項目 (Main Approaches)」「横断的 6 項目 (Cross-Cutting Approaches)」「IT 管理 (Information Technology Management)」「キャパシティ・ディベロップメント」の 4 分野に分けた。PIM アクションプランは、各項目 (アプローチ) 別の改善アクション及び達成目標を設定することにより、2030 年までに PIM 改善目標を達成するロジックとなっている。

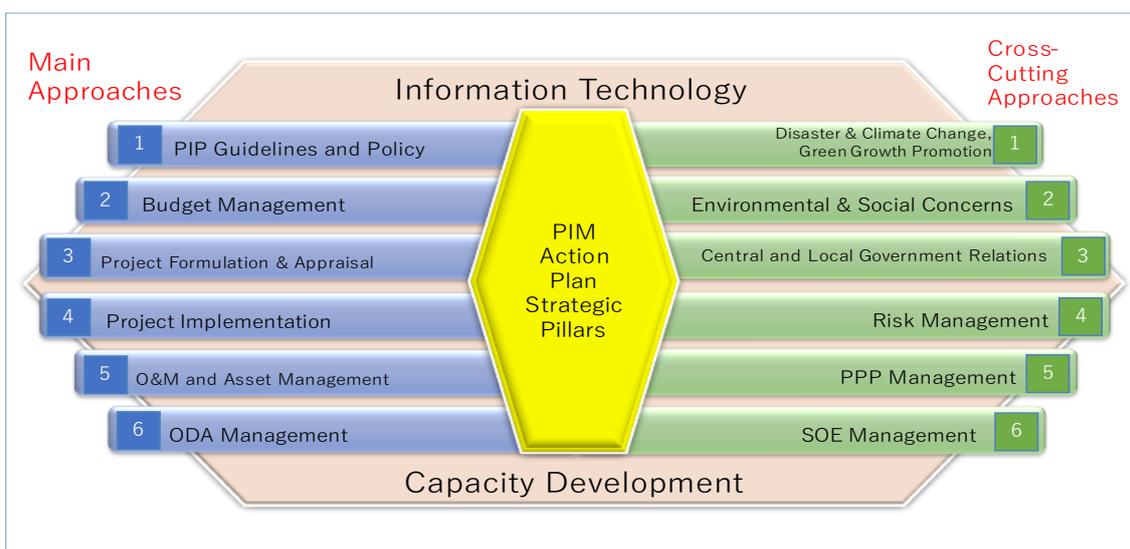


図 8 PIM アクションプラン戦略的支柱

④ 投入・支援

PIM アクションプランはラオス政府のイニシアチブで推進し、その推進母体となり得るのが組織横断的な PIM 改善運営委員会であることを想定している。実務的には、PIM 関連部局の局長クラスから構成されている同委員会の作業部会が主体的に実施・モニタリングを

実施していく。各ドナーは技術的・活動資金の側面で支援する。各ドナー支援の配置、協議に関してもラオス政府側がイニシアチブを持つ。

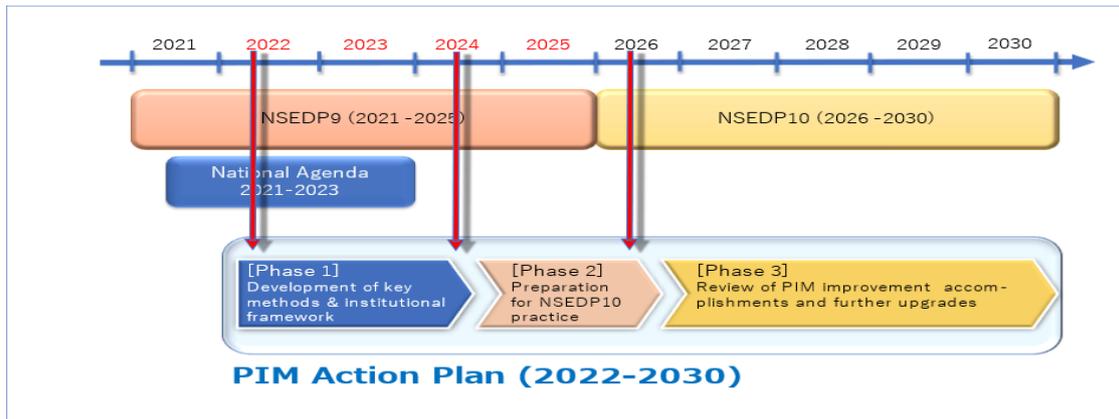
⑤ アウトカム

一般的に、PIM改善後に、公共投資全体のパフォーマンスが向上するのを確認するには一定の期間が必要となる。従って、アウトカム・レベルの指標は、2030年アクションプラン目標にかかる指標とは別に設定する必要がある。国際通貨基金（International Monetary Fund：IMF）が実施している公共投資マネジメント評価（PIMA）指標を目安とするのが望ましい。

表 7 PIM アクションプラン戦略的支柱概要

	「戦略的支柱」とその小項目	内容
メイン項目	①公共投資計画策定ガイドライン・方針 <ul style="list-style-type: none"> 公共投資計画 事業優先度付け 中央省庁・県レベルの管理連携 	5カ年公共投資計画の導入と、3年公共投資ローリングプランとの 関連 ：複数年度に亘る公共投資計画を導入する。開発目標管理・予算管理・事業管理のリンクを強化し、公共投資の全般的な管理ツールとして活用する。
	② 予算管理・財務管理 <ul style="list-style-type: none"> 財源の明確化 予算配分 優先事業の予算反映 中期支出見込み 予算調整 (国内)負債管理 	予算管理ツールとしての3年公共投資ローリングプラン ：予算管理と事業管理のリンク強化。複数年予算シーリングの設定と、予算枠内での新規・継続・負債事業の配分検討。
	③ 事業形成・事業事前評価 <ul style="list-style-type: none"> フィージビリティ調査 コスト標準化 技術の標準化 事業審査（絶対評価） 	事業形成・申請・審査プロセスの見直しと精度向上 ：事業形成プロセスにおける標準的なフィージビリティ調査方法・コスト・技術基準の確立。
	④ 事業実施 <ul style="list-style-type: none"> 調達／契約 モニタリング（実施・財務） 事業完了・終了時評価 	実施・財務モニタリング制度を含めた 事業レベル管理方法の見直し 。事業完了時の終了時評価方法の改善。
	⑤ 完了後の維持管理・資産管理 <ul style="list-style-type: none"> 維持管理計画（財源含め） 資産管理 事後評価 	事業管理の適切な 資産管理制度の導入 。 維持管理計画の標準化 と、財源を含めた承認方法の確立と、事後評価時の執行確認。
	⑥ ODA 事業管理	国内事業管理や予算管理と整合性を持った ODA 管理の推進。
横断的項目	① 災害・気候変動対応 グリーン成長	公共投資における災害時の対応方法の標準化。予算確保、政府上流レベルと現場レベルとの責任明確化と、事業実施時の連携体制も含める。
	② 環境・社会配慮	公共投資における環境社会配慮にかかる制度の徹底。ESIA 実施体制の見直し。
	③ 中央・地方政府との関連性	中央省庁・地方政府レベルの各事業のルール整理。大規模事業における中央・地方の事業管理方法に係るデマケーション整理。
	④ その他リスク管理	標準的なリスク管理体制を、トピック毎に検討（土地収用・知的財産・汚職予防・為替や金利を含めた財務リスク、等）。
	⑤ PPP 事業管理	PPP の起案・形成・承認・政府保証・実施を含めた全体管理制度の構築。適切な PPP 事業のみが実施できるような仕組み作り。
	⑥ 国有企業管理	公共投資管理の一環としての SOE 管理の推進。
ベース	情報管理とリンク	将来的な PIM 情報システム構築の検討。財務情報システムとのリンク、MPI/MOF/各省庁/各県間の連携システムの導入も視野にされる。
	キャパシティ・ディベロプメント	MPI・MOF を中核とした、PIM 分野での総合的かつ恒久的なキャパシティ・ディベロプメント戦略を検討。

PIM アクションプランは、その策定母体である PIM 改善運営委員会を核として、改善担当部署が実施に移す。2022年から2030年までの実施期間を、ラオス政府の中期的な取り組みに合わせて3つのフェーズに分けた。第1フェーズは National Agenda on Economic Financial Solution 2021-2023 実施期間、第2フェーズは NSEDP9(2021-2025)、第3フェーズは NSEDP10 (2026-2030) とした。



政府主体で改革活動を進めるが、実質的には多くは各分野におけるドナー支援を得ながら活動を進めることになる。従って、委員会事務局機能には PIM アクションプランとの整合性を図る（ドナーを引き込む）というタスクも含まれる。

7.4. 成果 3

成果 3 は、「事業予算管理並びに事業優先度付けについて標準化が図られる」ことを目指していた。主として開発予算における財政規律を確保することを目的として、予算管理の観点からの PIM 強化を目指しており、指標が 3 つ挙げられている。プロジェクト完了時点での各指標の当初目標と現在値（達成状況）は以下の通り。

【指標 1】 3 年公共投資ローリングプランが中期的計画枠組み導入のため、事業予算管理並びに優先化の手段として策定され、パイロット機関で活用されている。	
目標値	現在値（達成状況）
【プロジェクト完了までに】 ▶ 4 つのパイロット機関で、2022 年から 2024 年の「3 年公共投資ローリングプラン」がパイロット機関で策定され、2022 年予算の作成・優先化・管理に活用される。 ▶ 予算管理・事業優先化ハンドブックが作成され、「3 年公共投資ローリングプラン」とともに活用される。	【一部達成】 ▶ パイロット機関である MPWT・チャンパサック県・ヴィエンチャン市と、2022-2024 年の 3 年ローリングプラン策定に向けて準備中である。
【指標 2】 MOF との合意のもと、予算配分とそのタイムリーな通知が MPI によって行われる。	
目標値	現在値（達成状況）
財務省との予算枠組みの合意を踏まえて（3 月）、MPI から省庁、県宛に予算配分と PIP 作成に係る通知が出される（6 月）。	【一部達成】 ▶ 2022 年度予算シーリングについて MPI と MOF の間で協議し、COVID19 の影響で開発予算枠が大きく削減されたが、2022~2024 年度開発予算シーリングを通知した。 ▶ 世銀支援で中期支出枠組み（MTEF）を 2022 年プロセス（2023 年度予算策定）より一部導入。MPI/MOF の協議を支援するとともに、世銀と本プロジェクト間でもフォーマット・プロセス・マニュアル類の情報交換を進め、予算全体のローリングプランが実現するよう調整する。
【指標 3】 事業の物理的・財務的進捗モニタリング枠組みが構築され、パイロット機関で活用される。	
目標値	現在値（達成状況）
▶ 物理的・財務的進捗モニタリング枠組みに基づく手続きが MPI とパイロット機関の間で確立する。 ▶ 物理的・財務的進捗モニタリングに関するフォーマットが作成されて、添付すべき書類等が整理される。 ▶ IT 化により物理的・財務的進捗モニタリングの業務の一部が効率化される。	【一部達成】 ▶ 3YRP の一環として、年間財務モニタリングを導入する。その際、省庁内・県内の最も正確かつ迅速な財務モニタリング情報入手方法を検討し、その仕組みを導入する。 ▶ パイロット機関（チャンパサック県・MPWT・ヴィエンチャン市）にて、各省庁・県の計画部署と財務部署との連携を推進することにより、事業毎の予算執行情報を入手し、事業全体の財務モニタリングに活用する。

成果 3 の成果品は開発予算における 3YRP コンセプトの開発と、全体予算で導入予定の MTBF との整合性確保である。

3YRP コンセプトは、各省庁・県が年度毎に開発予算要求を MPI に提出する折に、過去の支出実績・当該年度予算・開発計画や優先事業・予算シーリング等の必要な情報を取り入れ、分析した上で、次年度確定予算とその翌年・翌々年度の予算見込みも合わせて、提出する一連の取り組みである。当初は同予算要求書そのものの策定を核として進めていたが、予算サイクルの中で中核となるデータシートが必要であることが分かり、下の概念図をもとに、各コンポーネントを開発した、

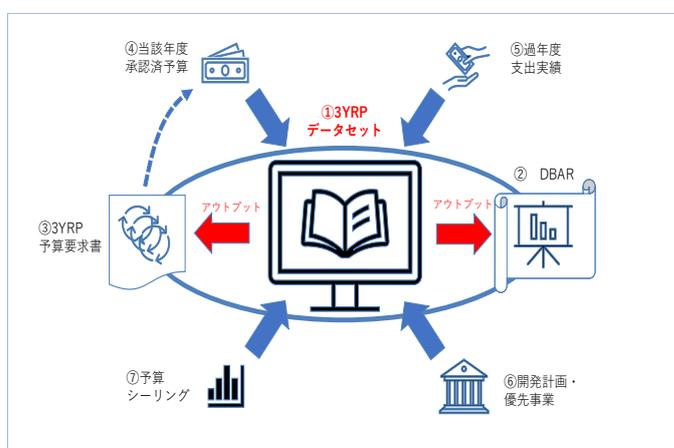


図 9 3YRP コンセプト概念図

図の中で 3YRP コンセプトは、① 3YRP データセット、② 年次開発予算分析レポート (DBAR)、③ 3YRP 予算要求書の 3 つのコンポーネントで構成されている。中核となる① 3YRP データセットに、予算策定や実績管理に必要な情報を集約し、DBAR や 3YRP 予算要求書の形でアウトプットしていく考え方である。

具体的には、全ての事業の財務進捗情報が蓄積されている 3YRP データセットに、予算策定プロセス上必要となる④ 当該年度の承認済事業別予算、⑤ 過年度の支出実績、⑥ 当該年度を含めた現行（あるいは次期）開発計画や優先度の高い事業群、⑦ MPI/MOF が設定する 3 ヶ年予算シーリング情報等の外部情報や変動要素を適宜加え、毎年のアウトプットである DBAR や 3YRP 予算要求書に最新情報を反映させる、という仕組みである。

DBAR は、省庁・県が次年度予算案を策定する前段階で、当該年度承認予算が発表された時点での、全体像及び各事業の予算付与状況を整理分析することを目的とした報告書であり、計画関連部署がとりまとめる。同報告書は組織内に共有し、MPI・MOF とも共有する。DBAR により各省庁・県は予算の各事業分配状況が俯瞰でき、次年度予算策定に有用となる。さらに、MPI・MOF にとっては各省庁・県の現状を確認することによって、より精度の高い予算シーリング・及び次年度予算策定方針の通知が可能となる。

新コンセプトに基づく 3YRP の年次作成プロセス案は右図の通り。DBAR は、MPI から各省庁・県に当該年度予算が通達されてすぐに作成に取り掛かり、昨年度の事業別予算執行値とともに取りまとめていく。2 月末を完成の目途として、組織内及び MPI・MOF と共有する。

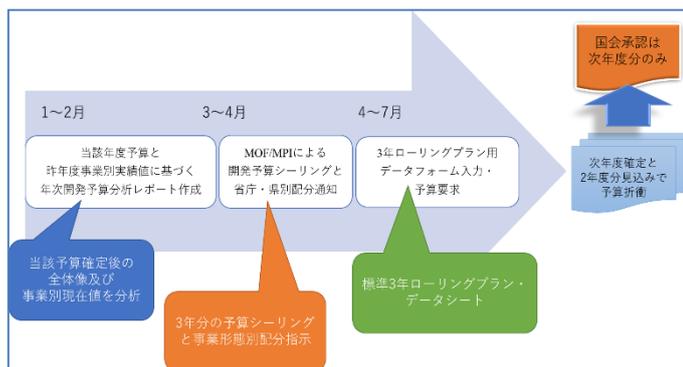


図 10 3YRP の年次作成プロセス

その後、MPI・MOFは3~4月を目途に3年予算シーリングと事業形態別の配分指示を各省庁・県に発出する。各省庁・県は、それを参考に、3YRPをベースとした予算要求書をMPIに提出する。例年7月15日が予算提出期限となっている。その後、各省庁・県はMPIと予算折衝を行うが、3YRPの枠では次年度分は確定予算として、次の2年分は見込みとして予算調整を行うことになる。予算法上、国会での予算審議と承認は次年度予算分のみである。国会承認された予算は1月に各省庁・県に通達されるが、それに基づいて次の3YRP作成プロセスを進めることになる。

なお、財務モニタリング情報も⑦過年度支出実績として、3YRPコンセプトの一環で管理する。各省庁・県の計画関連部署が過年度の事業別支出実績を迅速に把握するためには、当該省庁・県の財務関連部署の協力が必要となる。パイロット機関のMPWT・チャンパック県では、それぞれの財務局と協議をして、毎年3月頃に完成する過年度決算書がまとまる前段階で、事業別開発予算実績を共有する方向で合意した。

7.5. 成果 4

成果 4 は、「事業審査並びに評価手法について標準化が図られる」ことを目指しており、指標が 3 つ挙げられている。完了報告時点で成果 4 の達成度は以下の通り。

【指標 1】 事業申請・審査手法／ツール／業務フローが改正公共投資法や政府公布、規定に準じて（透明性度合や申請等の提出期限を定めた上で）、標準化される。	
目標値	達成度
2022 年 3 月までに、パイロット機関との共同作業により、改正公共投資法・政府公布・規定の目的や内容に基づき、内部審査を含む事業申請・審査の標準手法／ツール／業務フローが開発と検証される。	【一部達成】 改正公共投資法・政府公布・規定の目的や内容に基づき事業申請書（Project Proposal）と事業審査書（Simplified Project Assessment Sheet）の改訂（案）が作成された。また、内部審査（Internal Appraisal）のフォーマットと業務フローが開発された。2021 年度は、コロナ禍の影響を受けて、対象となる事業申請書の提出がなく、実際のフォローの中で内部審査業務の検証がなされなかったため、検証が完了したとは言い難い状況である。
【指標 2】 新規事業の事業申請・事業審査が、標準化された手法／ツール／業務フローに基づいて行われる。	
目標値	達成度
2022 年 3 月までに、パイロット機関内の活動対象となる実施機関（Project Owner）が申請する新規案件に対して、内部審査の標準手法／ツール／業務フローが活用されるようになる。	【一部達成】 事業申請書と事業審査書の改訂版については、2022 年度からパイロット活用することを目指し、MPI 評価局が協議を継続している。
【指標 3】 中間レビュー／評価に関する手法／ツールが標準化され、検証される	
目標値	現在値
2022 年 3 月までに、MPI 評価局の中間レビュー／評価実施の目的が明確になり、目的に合わせた手法／ツールが開発と検証される。	【一部達成】 中間レビューの目的を確認し、中間レビューの対象となる案件の選定基準を開発した。しかし、2021 年度に計画していた中間レビューが実施されず、検証が完了していない。

以下、成果品について説明する。

(1) 事業申請書と事業審査書

事業申請書と事業審査書（SPAS）を、公共投資法に規定された分類に合わせて、下の表のように整理し改訂した。

公共投資事業の分類（公共投資法 21 条）	
1	建設と建築物維持に係る事業
2	機材調達に係る事業
3	技術促進に係る事業
>	フィージビリティスタディ／調査と設計
>	補償と障害物の移転
>	コンサルタントの備上
>	事業の管理／事業のモニタリングと検査（inspection）
>	建設や機材調達に関連しない事業

また、事業申請と事業審査の質の向上を図るため、以下の調整を行った。

- 現状、建設事業と建設事業に関わる事業（機材調達、補償費用、事業管理、コンサルタント備上）は別々の“事業”としてとらえられ、個別に事業審査を行っており、事業の全体に対する事業審査が困難となっている。そのため、改訂した各事業申請書のフォーマットでは、関連する事業の事業費と活動計画を掲載することとして、事業審査フォーマットでは、関連する事業の事業費のバランスや、活動の流れを確認するための記述を審査項目に掲載することとした。
- コンサルタント備上、事業管理、事業モニタリングと検査（inspection）、機材調達のフォーマットを簡素化した。
- 事業審査時に必要な情報が記載されるよう、事業申請項目の説明をより明確にして事業申請者が記載する情報の標準化を図った。
- SDGs、気候変動などの新しい課題に対応できるように、事業申請項目を増強した。

(2) 内部審査（Internal Appraisal）

内部審査は、建設事業を対象に開発・検証された。内部審査の審査項目は、事業申請書の申請内容、そして事業審査の審査項目と一貫性を担保する形になっている。一方、公共投資事業の事業規模と事業責任主体（Project Owner）により、事業申請書の提出フォローが異なる。そのため、提出フローに合わせる形で、以下の3つの内部審査フォーマットを作成した。

公共投資事業の分類*	事業審査機関	内部審査の主体
1 事業規模に関わらず、中央省庁や同等の機関が事業責任主体となる事業	MPI	<ul style="list-style-type: none"> 中央省庁や同等の機関の計画局
2 事業規模が Lak200 億を越えており、県やヴィエンチャン市が事業責任主体となる事業	MPI	<ul style="list-style-type: none"> 県やヴィエンチャン市の DPI 県やヴィエンチャン市のセクター部局内部の計画部門
3 事業規模が Lak200 億を越えておらず、県やヴィエンチャン市が事業責任主体となる事業	県やヴィエンチャン市の DPI	<ul style="list-style-type: none"> ヴィエンチャン市のセクター部局内部の計画部門

* 公共投資法 21 条

各内部審査フォーマットは、基本的に3つのパートに分かれている。各パートの目的は以下表の通りである。ただし、「事業規模がLAK 200億を越えており、県やヴィエンチャン市が事業責任主体となる事業」に関しては、事業申請書を県やヴィエンチャン市の計画局からMPIに提出し、MPIが事業審査することになっている。このことを受けて、内部審査は「県やヴィエンチャン市のセクター部局内部の計画部門」と「県やヴィエンチャン市の計画投資局」が、それぞれ、セクターや技術的な視点からの内部審査、県やヴィエンチャン市の地域開発計画と開発予算の視点からの内部審査を行う設計となっている。

内部審査の各パートの目的	
Part I	事業申請書とともに提出することが求められている文書が、提出されているかを確認する。
Part II	事業申請の各項目に、事業審査に必要な情報が記載されているかを確認する。
Part III	全体コメントを記載する。
県やヴィエンチャン市の計画投資局用	「事業規模がLAK 200億を越えており、県やヴィエンチャン市が事業責任主体となる事業」に関して、地域開発計画と開発予算の視点から、申請内容を確認する。

(3) マニュアル

改訂・開発を行った事業申請、事業審査、内部審査を合わせて、以下のようにマニュアルを作成した。特に、一貫性をもたせた申請内容と審査目的に合わせて、事業審査に必要な情報を事業申請書記載者が事業申請書に記載でき、内部審査者がその項目を確認できることを意図して構成した。

マニュアルのタイトル	
1	Manual for Public Investment Project Management: Project Proposal
2	Manual for Public Investment Project Management: Internal Appraisal
3	Manual for Public Investment Project Management: Project Assessment

(4) 中間レビュー

中間レビューに係るツールとして、「不良プロジェクト」選定基準、そして、中間レビューの手順について、開発し、提案した。

「不良プロジェクト」選定基準（案）は、公共投資法の54条・55条・57条に記載された業変更、事業中断、事業中止の条件を参照し、以下のように作成した。

「不良プロジェクト」選定基準
<ul style="list-style-type: none"> • 公共投資管理関連の法規に記載のある手続きに従ってない、または従わない恐れのある事業 • 政府の政策や受益者の需要が大幅に変更した事業 • 計画した事業実施期間と事業費内では、完了しないと考えられる事業。 • 社会環境や自然環境への多大な負の影響が起こっている、または起こりうる事業。

7.6. 上位目標の達成見込みとプロジェクトによって期待できる波及効果

本プロジェクトの上位目標「公共投資パフォーマンスが向上し、財政安定化に貢献する」には指標が2つ挙げられている。いずれもプロジェクト完了時には測定できないものであるが、各指標の当初目標値と達成へ向けての取り組み内容を以下に記す。

【指標1】 公共投資管理アセスメント (PIMA) 指標の改善	
目標値	現在値 (達成状況)
プロジェクト完了数年後にPIMAを受け、ベースラインと比較して、投資の効率性や生産性が改善されているかどうか、客観指標で確認する。	<p>【測定困難・代替指標検討】</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ プロジェクト開始段階からベースラインとしてPIMAを受け入れるよう、MPI及びIMFに交渉を続けたが、実現できず。 ➤ 2018年にPEFAを実施しており、PIMも指標の一部として採用されていることから、代替的にそれをベースラインとして次回PEFA指標を客観指標として測定することが考えられる。事業完了数年後のPEFA実施を提案する。
【指標2】 PIMアクションプランで定めたターゲットに基づき、中期的枠組みで歳出管理されている。	
目標値	現在値 (達成状況)
PIMアクションプランの、特に財務管理面での指標を確認し、マイルストーンや目標値を測定する。	<p>【測定可能】</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ PIMアクションプランでは「2026年より全省庁・県で中期財務枠組み（開発予算含む）をベースにした予算管理がされている」と指標設定されているので、その指標の達成度合いを確認する。 ➤ その他のPIM改善指標についても確認して、PIMパフォーマンスを測定する。

上述指標は、本プロジェクトで取り組んだ包括的なPIM改善が、主観的（政府によるPIMアクションプラン指標の達成状況の確認）・客観的（PEFA・PIMA等の調査）見地から確認するように定められている。

本プロジェクト第1期中、MPIに対してPIMAの実施を促した。PIMAの実施主体であるIMFに対しても、本プロジェクトよりMPIに実施を持ちかけるよう進言した。しかしながら、政府は2018年に世界銀行主導でPublic Expenditure and Financial Accountability (PEFA)を受け入れたばかり²⁸だったため、連続して第三者機関による評価を受け入れる事に負担を感じており、実現しなかった。その後、コロナ禍によってPIMA実施の機会を失った。PEFAにも公共投資管理に関連するパフォーマンス指標があることからそれらをベースラインとして、NSEDP9が完了する2026年頃にPEFAもしくはPIMAを実施し、エンドラインを測定することが望ましい。

²⁸ Lao PDR PEFA Assessment 2018 Report, March 2019 <https://www.pefa.org/node/286>

MPWT-5YP 2021-25 では、ラオスの社会経済開発を支える 10 の上位目標と、セクターの能力開発目標を設定している。本プロジェクトでは、その策定期間中に MPWT 計画協力局と対話を続けてきた結果、8 つのセクター能力開発目標の 1 つに「公共投資と財務管理の改善」が設定された。さらに、この指標の 1 つに「負債事業数と負債額が削減される」が盛り込まれた。つまり、MPWT の基本開発政策である 5YP の中に、本プロジェクトが支援する PIM 改善が主流化されたことになり、今後そのための事業予算が配分されることになる。言い換えると、MPWT は公共投資予算活用の効率化に貢献する PIMA 指標の 1 つの改善へ向けた指標を設定し、その達成のための事業予算確保を可能にする政策枠組みを策定し実施中で、MPWT は上位目標の指標 1 の達成の途上にあるといえる。

指標 2 に関して、PIM アクションプランの各マイルストーンの設定時期を勘案すると、NSEDP9 が完了する 2026 年を目途に、効果測定を実施するのが望ましい。MPWT は、MPWT-5YP 2021-25 の実施システムの一部として、事業実施とモニタリング体制を、2022 年内の完了を目指して構築中である。この中では、「5 年事業ロングリスト」、「国家アジェンダ実施のための 3 年事業実施リスト」に加え、本プロジェクトで開発した 3YRP が組み込まれた。このように、これまでの単年度での事業管理から 3 年もしくは 5 年の中期的視点の事業資金調達、実施、財務管理のための体制構築が進みつつあり、2025 年までに指標 2 達成の途上にあるといえる。

8. 将来への課題と持続性を確保するための工夫・教訓

本プロジェクトで取り組んでいる公共投資管理分野の改善にかかる本質的な効果は、その技術協力コンポーネンツである行政手続きの改善や対象職員への実務能力向上だけではなく、当該政府の開発や財政に係る方針によってその発現度合が異なる。事実、本プロジェクトのフェーズ1・2実施中の2000年代は、GDP成長率8%台の高度成長を経験し、政策的に多くの大規模国内公共投資事業、借款を含めたODA、外国投資等を積極的に推進していた。それらの大規模事業のうち、一部の国内公共投資事業や借款ODA事業は、適切な準備や運営がされていたとは言い難く、投資の効果が発揮されず、あるいは財政負担に少なからず影響した。皮肉にも経済成長鈍化、あるいは財政危機が顕著に表れた2010年代後半から、開発推進と財政規律のバランス重視と、それに基づく行財政改革の必要性が謳われて、それとともに本プロジェクトの取り組みが改めて政府内で注目され始め、財政管理改革とともに公共投資管理改善がNSED9やナショナルアジェンダ2021-2023の重要取り組み事項となるまでに至っている。

今後、経済的にも財務的に厳しい状況が続くとしても、あるいは経済成長が再び高度化し、財政事情の改善とともに開発ニーズが再び高揚したとしても、本プロジェクトを通じて取り組み、提案した公共投資管理の行政手続き改善やキャパシティ強化は、成熟した国家運営を果たす上で重要な取り組みであると考えられる。以下、ラオス政府がそれらの取り組みを持続的に推進させるための教訓提言を記す。

8.1 【総論】ラオスの公共投資管理の展開について

(1) 多岐に亘るスキームを網羅した公共投資管理の取り組み推進

本プロジェクトで策定支援した PIM アクションプラン（2022-2030）、あるいは組成支援した PIM 改善運営委員会は、ラオス政府による公共投資管理を全般的に網羅した行政組織横断的な取り組みである。同アクションプランには、これまでも改善努力を続けてきた国内予算による公共投資事業の更なる管理能力強化に加えて、開発予算の約 7 割を占める ODA 事業や、今後政府として制度を強化した上で推進する PPP、あるいは近年経営改善や見直しが求められている国有企業の管理等、多岐にわたる取り組みが含まれている。

ラオス政府は、PIM アクションプランの実施、及び PIM 改善運営委員会の運営を指針として、持続的に公共投資管理の改善に努めることが求められる。技術的・財務的に難しい取り組み分野によってはドナーの支援を仰ぎながら、各担当行政機関は改善イニシアチブを維持し、改善目標の達成に向けて責任を持つことが求められる。

(2) MPI/MOF における監理連携機能の強化と持続

公共投資の全般的な監督権能を分掌している MPI と MOF は、それぞれが必要とする情報共有を推進して、より体系的に連携する必要がある。国内開発予算に関して、MOF ではより精度の高い歳入計画を策定し、MPI で策定するマクロ経済予測と付け合せながら、中期予算枠組みに基づく、開発予算における 3 年予算シーリングの策定を進めている。MPI ではこの MOF の取り組みとの整合性を保ちながら、本プロジェクトで開発した 3YRP を推進している。今後は、同シーリングに基づいて各政府機関から提出された予算要求の内容に関する情報を MPI/MOF 間で共有しながら、適切な規律に即した公共投資財務管理を推進する。特に、財政に少なからぬ負担を掛けている未払い金の返済への取り組み、あるいは科新規公共投資事業のコミットメント管理等も含め、双方で連携を進めながら全般的に取り組む必要がある。

ODA 事業は、借款（MOF 担当）と無償・技術支援（MPI 担当）で監督職務分掌がされているが、それぞれの事業の進捗確認や、事業に係る国家負担予算（NCB）の要求内容やその妥当性の審査等で、MOF/MPI 間の情報共有が必要である。PPP の窓口は MPI 投資促進局が担当しているが、今後は政府保証や資産管理の観点で、MOF との連携は必須である。

(3) 事業実施機関での管理キャパシティ開発

本プロジェクトの取り組みを通じて、事業実施機関による事業管理・財務管理及び開発計画との整合性を高める仕組みを改善した。これを PIM アクションプランで記されているスケジュールで、各事業実施機関に対して普及を進めることが公共投資管理の強化及びその

持続性に貢献する。その折には、それぞれの方法論の監督部署であるMPIに加えて、パイロット機関としてモデル開発に携わったMPWT・MAFが中央省庁の、チャンパサック県・ヴィエンチャン市が県の手法普及推進役として、キャパシティ強化に貢献することが期待される。

MPWTでは、計画協力局が本プロジェクトのツール開発に深く関わった。その波及効果として、同時期に策定したMPWT5カ年開発計画2021-2025（MPWT-5YP）の中に、PIM改善のセクター能力開発目標が設定されたことにより、国家政策の中に主流化され、改善を推進する制度枠組みが構築された。さらにMPWT-5YPでは、同計画のモニタリング体制の中に3YRPを組み込んでいる。これらの点を踏まえ、MPWTにおける本件成果の政策、制度レベルでの持続可能性は高いといえる。従って、引き続きMPWT内での自助努力による定着を促すとともに、MPIと協力しながらPIM改善運営委員会の主要メンバーとして他省庁への展開に積極的に関わることを期待する。

チャンパサック県は本プロジェクトのみならず前フェーズでもパイロット機関を担い、非常に緊密な関係を構築してきた。過去シリーズ以来のC/P職員が、現在は局長以下実務の中核職員に昇格し、それらの業務経験に基づいて本プロジェクトの各ツール共同開発にも深く関わってきた。また、長年の関係性を通じて、県知事の指導の下でのDPI/DOF間の連携体制と、県農林局や県公共事業運輸局等の公共投資事業実施を担うセクター一部局に対するDPIの指導力と連絡体制が強固に構築された。これらのことから、本プロジェクト成果の運用に対する組織体制の持続性は引き続き高いと考えられる。PIM改善の取り組みが他県でも展開されるよう、MPIと協力しながら展開に関わることを期待する。

(4) 公共投資管理情報システムの構築と財務情報管理システムとのリンク

公共投資管理情報システム（Public Investment Management Information System: PIMIS）を構築する必要性が高まっている。現在 MOF では財務情報管理システム（Financial Management Information System: FMIS）の再構築が世銀の支援で進められている。PIMISを開発するにあたり、PIM 特有の事業形成や審査、実施管理等の事業サイクルに則った管理形態を構築しながら、将来的には開発予算該当の情報を FMIS とリンクさせる検討を進める必要がある。

本プロジェクトでは、今後の PIMIS 展開を見据えて MPI 計画局・評価局においてサーバーを設置し、基礎的な事業申請・審査情報（評価局）及び開発予算情報（計画局）の情報管理を進める方向性を示した。既に MPI 国際協力局では AusAid 支援による ODA 事業情報管理システム（ODA Management Information System: ODAMIS）や、IFAD 支援による MAF 内の事業モニタリングや、世銀支援の貧困削減基金のモニタリングなどでの情報管理システ

ム導入の実施例があり、MPWT でも情報管理システム開発のための調査を開始した。MPI での PIMIS 導入にあたり、これらのシステムとのリンクや情報共有、あるいは作業重複や情報錯綜も視野に入れなければならない。

このように、PIMIS 導入は時代の趨勢であるが、コストや運用面を含めた課題も先行事例で認識されている。導入を目指すにあたっては、まずこれら先行事例の研究を行い、中長期的視点を盛り込んだ実用的、持続的な PIMIS の姿を特定していく調査が必要である。

8.2 【各論】本プロジェクトに係る持続性について

上述第 8.1 章の展開に基づいて、本プロジェクトの取り組みや成果がもたらす効果、及び持続性を確保するための教訓提言を①制度（法規・ガイダンス等）、②組織間連携、③監督機関（MPI/MOF）、④実施機関、⑤人材、⑥技術、⑦財務の観点からそれぞれ整理した。

(1) PIM 改善運営委員会

本プロジェクトで組成支援した PIM 改善運営委員会とその運営形態の持続性を確保するための教訓提言は下表の通り。

観 点	持続性確保のための教訓提言
① 制度	PIM アクションプラン承認後、その実施監理を担当する組織横断的委員会としての体制を維持する。また同プランの積極的推進の場としての位置づけを確保するため、委員会メンバー組織の段階的拡大も検討する。
② 組織間連携	現行委員会メンバーが PIM アクションプランの実施を中心とした公共投資改善の牽引組織として連携を維持しながら、包括的な改善を積極的に推進する。
③ 監督機関	MPI/MOF は同委員会の議長・副議長組織として、定期的な会合開催を提案し、課題提起と解決策への提案活動を続ける。
④ 実施機関	公共投資管理にかかる実施機関としての課題提起、あるいは同機関内部の管理改善方法について、委員会からの提言に基づいて改善を進める。
⑤ 人材開発・育成	委員会内での人材開発・育成の機会を設ける（セミナー・研修）。委員会主催の人材開発は、単独組織への研修等では得にくい包括的な人材育成の場とする。
⑥ 技術	委員会組織を通じて、政府内部の公共投資管理の技術交流を推進する。補完が必要であると考えられる技術移転トピックでは、ドナーを委員会オブザーバーとして招き、助言や技術支援を受けるか、メンバー組織への橋渡しを行う。
⑦ 財務	政府組織の自助努力での委員会維持を推進する。

(2) PIM アクションプラン（2022-2030）

本プロジェクトで作成支援した PIM アクションプランの政府承認と、その実施運営形態の持続性を確保し、マイルストーンや目標を達成するための教訓提言は下表の通り。

観 点	持続性確保のための教訓提言
① 制度	PIM アクションプランを政府承認するとともに、政府各組織にアクションプランが浸透するような促進策（国会確認、アクションプラン実施指示令、セミナー実施等）を推進する。組織強化や人材開発・育成のための制度構築を検討する。アクションプランのマイルストーンや目標達成度合いを政府や国会に報告する。
② 組織間連携	PIM アクションプランに記されている改善の一環として求められている組織間連携を、共通目標達成のために積極的に推進する。
③ 監督機関	MPI/MOF が課せられている PIM アクションプランのマイルストーンや目標の達成に向けて、活動を推進する。PIM アクションプランの包括的な進捗モニタリングを実施し、課題があれば対応策とともに PIM 改善運営委員会に報告・協議する。
④ 実施機関	各実施機関が課せられている PIM アクションプランのマイルストーンや目標の達成に向けて、活動を推進する。組織内部モニタリングを実施し、課題があれば監督機関と相談しながら、PIM 改善運営委員会に報告する。
⑤ 人材開発・育成	具体的な人材開発・育成戦略を立て、展開する。関連職員は、自らの業務に関連した、PIM アクションプランで掲げられている人材開発・育成のための活動（セミナー・ワークショップ・研修）に参加し、業務に活用するとともに、必要に応じて改善提案活動を行う。
⑥ 技術	PIM アクションプランの活動を進めるために必要な技術を集約する。必要に応じて、民間からの協力、あるいはドナーからの技術支援を得ながら、マイルストーンや目標を達成するための技術力を効率的に取り入れる。
⑦ 財務	PIM アクションプランの活動を進めるために必要な財源を確保する。国内予算では十分ではない場合、ドナーからの支援を協議する等の検討を進める。マイルストーンや目標を達成するために効率性の高い活動・方策も合わせて検討する。

(3) 3年公共投資ローリングプラン

本プロジェクトで MPI やパイロット機関と共同開発した 3YRP を、開発予算管理のツールとして MPI 及び MOF が監督機関として推進し、実施機関である各省庁・県が公共投資事業の計画・予算管理ツールとして活用、定着させるための教訓提言は下表の通り。

観 点	持続性確保のための教訓提言
① 制度	3YRP コンセプトは、各省庁・県の開発予算申請のための一連のツールとして開発しており、現在世銀支援の下 MOF で進めている MTBP との同期を進めている。MTBP は改正予算法及び今後発出予定の省令を通じて制度化される予定であり、開発予算分野での 3YRP 活用について、MPI/MOF、あるいは本プロジェクトと世銀の間での合意はできている。今後、予算策定プロセスで具体的にどのように併用するか、プロセス整備が必要となる。
② 組織間連携	上述の通り、MPI/MOF 連携による制度構築は前提条件として必要となる。その後、開発予算の枠内で監督機関（MPI/MOF）と実施機関の間での策定・報告プロセスや、双方の予算折衝・フィードバックの仕組みをさらに制度化する必要がある。
③ 監督機関	3YRP コンセプトと MTBF は総論レベルで MPI/MOF 間の議論がなされている。今後各論でのプロセス整備を継続する。
④ 実施機関	実施機関としての 3YRP に対する理解活用促進を、PIM アクションプランの活動に沿って進める。上述 8.1(3)で述べた通り、MPWT・チャンバサック県を始めた先行パイロット機関による、他の省庁・県への普及促進への協力が望まれる。
⑤ 人材開発・育成	3YRP 活用への人材育成を、マニュアル・研修等の機会を通じて促進する。
⑥ 技術	3YRP のフォーマットは年次予算要求の従来のものをもとに excel ベースに進めており、技術的な難易度は高くない。今後の PIMIS 展開の一環として、改めてデータベース開発が想定されるが、その開発や活用には一定の技術力が必要となる。
⑦ 財務	3YRP の普及コストは研修等の活動費として捉えられるが、今後⑥で述べた PIMIS 展開のためのデータベース開発を行うにはドナー支援を含めた財源を確保する必要がある。

(4) 事業申請・審査・レビュー等の改善

本プロジェクトでは、過去のフェーズで開発した事業申請や事業審査のツールを現状の公共投資法や実施省令に合わせて更新する取り組みを進めた。また、新たに省庁・県レベルで内部審査をするプロセスを入れることによって、事業形成時における事業の更なる品質向上を図った。また、不良事業の中断・中止を判断する中間レビューのツールも開発した。これらのツールやプロセスを活用、定着させるための教訓提言は下表の通り。

観 点	持続性確保のための教訓提言
① 制度	事業申請や審査の仕組みは長年の支援の結果、公共投資法やその実施指示省令にも明記されている。本プロジェクトで実施した今般のフォーマット改良は、それらの法規に合わせたものであり、制度は継続的に確固としている。今後、省・県内の内部審査や中間レビューの仕組みを本格活用とともに制度化する取り組みを進める必要がある。
② 組織間連携	内部審査が導入されると、省庁・県の計画担当部署と、実施担当部局との関係性が変わる。また、同計画担当部署と MPI 評価局との情報共有体制も変わる。
③ 監督機関	MPI 評価局は事業申請の監督機関であり事業審査機関としての役割を明確に発揮しているが、今後内部評価が導入された後の事業監理・事業審査の機能が若干変わる可能性がある。
④ 実施機関	実施機関内で内部審査を浸透させるためには、審査そのものの導入に加え、計画関連部局の審査結果を踏まえた監督機能が必要とされる。実施機関によっては、明確な組織権能の変更が必要であることも想定される。
⑤ 人材開発・育成	これまでの事業申請や事業審査にかかるキャパビルに加え、内部審査を含めた、より総合的な、事業品質確保のための人材育成が求められる。MPI 評価局や計画関連部署が主導した研修体制の構築が必要となる。
⑥ 技術	事業形成に関して、F/S・ESIA・CBA のための技術力（あるいはコンサルタントを雇用する財務力）が不足している。 事業審査の技術は、これまでの技術協力である程度担保されている。職員の入れ替わりや新人対応でキャパビルを進めれば浸透する。今後は、PIMIS の一環としての情報管理やその活用の開発を進める必要があり、そのための技術力をドナー支援を通じて求められる。
⑦ 財務	実際の事業形成・審査の中のプロセスでは、上述⑥の通り F/S 等を実施する財源が確保されていないために、F/S を実施しないまま事業を申請し、事業品質に影響が出たケースが散見された。今般の事業申請形態の更新で、F/S も予算申請できるようになったので、それを有効に活用すれば、事業品質の良い事業が申請されることが期待される。

添付資料 1

本プロジェクトの PDM

Project Title: Project for Improving Public Investment Management (PIMCAP)

Implementing Agency: MPI

Target Group:

Period of Project: February 2019 to March 2022

Project Site: Entire Laos & Pilot activity sites

*Pilot ministries: MPWT and MAF, Pilot provinces: Champasak Province, Vientiane Capital

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
Overall Goal			
Public investment performance is improved and contributed to fiscal stability.	1) PIMA (Public Investment Management Assessment) indicators (e.g., efficiency and productivity of investment) 2) The capital expenditure is managed in a mid-term basis based on the targets set in the PIM Action Plan	PIMA Report (in Lao PDR) PIM Action Plan & the Implementation report	
Project Purpose			
Public investment management is strengthened through reform aligned with fiscal management.	1) PIM Action Plan is authorized by the GoL. 2) <i>PIM Improvement Steering Committee</i> is authorized as permanent formal committee. 3) Improved PIM methods/tools/flow are aligned with the revised Public Investment Law. 4) Measures to advance and disseminate the PIM methods/tools/flow are incorporated into <i>PIM Action Plan</i>	Authorized <i>PIM Action Plan</i> <i>PIM Improvement Steering Committee</i> establishment papers Annual reports of the <i>PIM Improvement Steering Committee</i>	Fiscal situation in Laos is not significantly deteriorated.
Outputs			
1. PIM Improvement Steering Committee and its Working Group are established and managed.	1) Establishment of the <i>PIM Improvement Steering Committee</i> 2) Establishment of the PIM Improvement Steering Committee Working Group 3) The PIM Improvement Steering Committee is functioning* based on its agendas. *The functions including the pillars of reform, timespan, phasing and the implementation plan will be determined at the initial stage of the Project.	<i>PIM Improvement Steering Committee</i> establishment papers <i>Working Group</i> establishment papers Annual reports of the <i>PIM Improvement Steering Committee</i> Review Report	Legal framework related to public investment management is aligned with the objective of the Project.
2. PIM Action Plan is completed.	1) Draft <i>PIM Action Plan</i> is completed by the Working Group. 2) <i>PIM Action Plan</i> is submitted to the PIM Improvement Steering Committee.	Draft <i>PIM Action Plan</i> Minutes of PIM Improvement Steering Committee Meeting	
3. Project Management and Prioritization are standardized.	1) "Three-Year Public Investment Rolling Plan" as project management and prioritization methods is developed and functioning at pilot organization(s). 2) Budget allocation & its timely notification by MPI through agreement with MOF 3) Physical / financial monitoring framework of projects are developed and functioning at pilot organization(s).	"Three-Year Public Investment Rolling Plan", Budget management / project prioritization handbook, Validation report at pilot organization(s) MPI official documents announcing budget allocation/ceiling Project monitoring framework, Validation report at pilot organization(s)	
4. Project Assessment and Evaluation methods are standardized.	1) Project proposal and assessment methods/tools/flow are standardized under the revised Public Investment Law, Guidelines and government instructions. (in view of transparency levels and deadlines) 2) New projects follow the standardized project proposal and assessment methods/tools/flow. 3) Methods and tools for mid-term review and evaluation are standardized and validated.	MPI official documents announcing transparency Project assessment procedure manual Project lists and documents Project mid-term review and evaluation method manual	

Activities	Inputs		Important Assumption
<p>1.1 Discuss & agree on the specific structure and functions of the Committee/Working Group</p> <p>1.2 Conduct PIM Improvement Steering Committee Working Group Meetings</p> <p>1.3 Conduct Kick-Off and Annual PIM Improvement Steering Committee Meetings</p> <p>1.4 Review on PIM Improvement Steering Committee and its roles</p> <p>1.5 Summarize report on the effects of PIM Improvement Steering Committee (based on Activity 1.4)</p> <p>2.1 Prepare concept documents for the PIM Action Plan formulation</p> <p>2.2 Conduct Working Group Meetings for PIM Action Plan development</p> <p>2.3 Present the PIM Action Plan outline at the PIM Improvement Steering Committee Kick-Off Meeting</p> <p>2.4 Develop the draft pillars and agendas of the PIM Action Plan</p> <p>2.5 Present the PIM Action Plan draft pillars and agendas at the Annual PIM Improvement Steering Committee Advisory Board Meeting</p> <p>2.6 Develop draft PIM Action Plan, review the draft final and submit for approval</p> <p>2.7 Set up monitoring framework (parallel with the PIM Action Plan)</p> <p>2.8 Present the PIM Action Plan at the Annual PIM Improvement Steering Committee Advisory Board Meeting</p>	<p style="text-align: center;">The Japanese Side</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chief Advisor/PIM reform • Expert for budget management & prioritization • Expert for project assessment & evaluation • Project Coordinator / Committee management 	<p style="text-align: center;">The Lao Side</p> <ul style="list-style-type: none"> • Project Director: MPI vice minister • Project Manager: MPI, DG of DOP • Deputy Project Managers: MPI, DDG of DOP MPI, DDG of DOE 	
<p>3.1 Review the current budget management and project prioritization procedures, and select pilot organization(s)</p> <p>3.2 Conduct discussion on the development budget ceiling and allocation (including multi-year estimates)</p> <p>3.3 Develop model budget management and project prioritization procedures and validate with pilot organization(s)</p> <p>3.4 Review the model, and develop / finalize budget management and project prioritization handbook</p> <p>3.5 Present the draft/final model at the Annual PIM Improvement Steering Committee Advisory Board Meeting and conduct provincial/ministerial seminar</p> <p>3.6 Conduct project monitoring survey</p> <p>3.7 Develop physical / financial monitoring framework</p> <p>3.8 Present the draft/final monitoring framework at Annual PIM Improvement Steering Committee Advisory Board Meeting and conduct provincial/ministerial seminar</p>			<p>Pre-Conditions</p>
<p>4.1 Review the current project assessment procedures, and select pilot organization(s)</p> <p>4.2 Develop & validate the model project assessment procedures with pilot organization(s)</p> <p>4.3 Review validation results and revise existing manual</p> <p>4.4 Present the draft/final assessment procedures at Annual PIM Improvement Steering Committee Advisory Board Meeting and finalize manual through validation</p> <p>4.5 Review project evaluation methods</p> <p>4.6 Develop project mid-term review & evaluation methods, revise manual and conduct training</p> <p>4.7 Present the draft/final project mid-term review and evaluation methods at Annual PIM Improvement Steering Committee Advisory Board Meeting and finalize manual</p>			

添付資料 2

活動計画・実績表

添付資料 3

Monitoring Sheet Ver. 1

September 2019

Attn: Mr. Yoshiharu YONEYAMA, Chief Representative, JICA Laos Office
Dr. Kikeo CHANTHABOURY, Vice Minister of MPI, Project Director

Project for Improving Public Investment Management (PIMCAP)

Project Monitoring Sheet (Version 1: March to September 2019)

This summary report along with attached sheet is the JICA standard format for providing monitoring information for PIMCAP. JICA requires a monitoring report in a biannual basis, therefore this report covers the period from March 2019 to September 2019. This is prepared with the joint effort of Ms. Phonevanh OUTHAVONG, Director General of MPI-DOP as PIMCAP Project Manager, and Mr. Ichiro OKUMURA, Chief Advisor of the PIMCAP Expert Team.

I. Summary

1 Progress

1-1 Progress of Inputs

The members of PIMCAP as shown in the INPUTS of the PDM (PM Form3-2 Monitoring Sheet I) are as follows.

Japanese side	Lao Side
Chief Advisor/PIM reform Expert for budget management & prioritization Expert for project assessment & evaluation Project Coordinator / Committee management	Project Director: Vice Minister of MPI Project Manager: Director General of MPI-DOP Deputy Project Managers: Deputy Director Generals of MPI- DOP, MPI-DOE

The following table shows the Person Months (MMs)¹ for the Japanese experts during the period of March 2019 to September 2019. JICA approved the expert team's proposal to add one expert under the expertise of *Inter-Organizational Strengthening* to facilitate better consultation and collaboration with the pilot organizations.

[Japanese side] MMs from March 2019 to September 2019

		Plan	Actual
Mr. Ichiro OKUMURA	Chief Advisor/ PIM Reform	3.40MM	2.80MM
Mr. Ryuji KASAHARA	Deputy Chief Advisor/ Project Assessment and Evaluation	3.83MM	3.37MM
Mr. Atsuo SATO	Budget Management and Prioritization	2.33MM	2.33MM

¹ Person Months (MM): JICA counts the dispatch amount of experts by this unit. 1 MM is equivalent to 30 days.

Mr. Hiromi OSADA	Inter-Organizational Strengthening	1.67MM	1.63MM
Ms. Natsumi OHASHI	Organizational Management and Project Coordinator*	2.00MM	1.43MM
Total Person Months as of September 2019		13.23MM	11.56MM

* Ms. Natsumi OHASHI joined the team as a replacement of Ms. Ayumi HORI after June 2019.

As seen above, the actual input of Japanese experts are slightly less than originally plan. However, this will be recovered in the next six months when they will have intensive dispatches in Oct-Nov 2019 and February 2020.

The following table represents the assigned members of the Joint Coordinating Meeting (JCC). With the instructions from the Project Director, the Project Manager, Deputy Project Managers and Members were official assigned as planned.

[Lao side] The following members are assigned as JCC Members.

Position of the Project	Position in the Ministry	Name
Project Director	Vice-minister, MPI	Dr. Kikeo CHANTHABOURY
Project Manager	DG of DOP, MPI	Ms. Phonevanh OUTHAVONG
Deputy Project Manager	DDG of DOP, MPI	Mr. Kalouna NANTHAVONGDUNANGSY
Deputy Project Managers	DDG of DOE, MPI	Dr. Sengphaivanh SENGAPHONE
Members (of JCC)	DPS of Cabinet, MPI	Dr. Vanthana NOLINTHA
Members (of JCC)	DDG of DIC, MPI	Ms. Saymonekham MANGNOMEK
Members (of JCC)	DDG of BD, MOF	Ms. Thongchanh SOULINPHOUMY
Members (of JCC)	DDG of FPLD, MOF	Mr. Pasompheth KHAMTANH
Members (of JCC)	DDG of NT, MOF	Mr. Nouxoey PHOMSICHANH
Members (of JCC)	DDG of EFDMD, MOF	Ms. Vanida SAVADTY

In addition to the abovementioned JCC members from Lao side, MPI-DOP and MPI-DOE have formulated technical teams and coordination teams respectively to jointly work with JICA Experts.

1-2 Progress of Activities

The table below shows the planned activities during the period of March 2019 to April 2020 (first term of the project) and the actual mid-term progress of activities during this monitoring period from March 2019 to September 2019.

Plan	Actual
Activities under the Output 1	
<ul style="list-style-type: none"> ● Activity 1.1: Discuss and agree on the specific structure and functions of the Committee and the Sub-Committees. ● Activity 1.2: Conduct PIM Reform Sub-Committee Meetings <ul style="list-style-type: none"> ➢ Conduct first PIM Reform Action Plan Development Sub-Committee (linked with Output 2) ➢ Conduct first Project Information 	<ul style="list-style-type: none"> ● The JICA expert team consulted with key stakeholders, including DOP-MPI, and drafted the concept paper of the PIM Reform Committee (Annex: concept paper 01). ● The JICA expert team drafted the concept paper for collaboration with Ministry of Finance (MOF) and consulted with MOF. (Annex: concept paper 05) ● The JICA expert team supported MPI to hold the

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sub-Committee ➤ Conduct first Project Management Sub-Committee ● Activity 1.3: Conduct Kick-Off and Annual PIM Reform Committee/ Meetings <ul style="list-style-type: none"> ➤ Conduct Kick-Off Meeting of the PIM Reform Committee ➤ (2) Conduct Annual PIM Reform Committee Meetings 	<p><i>First PIM Improvement Steering Committee Meeting</i> on 26 July 2019, and, at the said meeting, presented the functions and expected members of Committee and sub-committees. The “Reform” term for this meeting was changed to “Improvement” due to the weight of the word in Government context. Further discussions will be made on how these terms will be used in the future. Meanwhile, official documents will be shown with “Improvement” terms until further decision. (Annex: Meeting report).</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Official formulation of the Committee and appointment of members were supposed to be conducted before the Kick-Off Meeting. However, it was decided that they will be done by MPI after the Meeting. Follow up is required.
Activities under the Output 2	
<ul style="list-style-type: none"> ● Activity 2.1: Prepare concept documents for the Action Plan formulation ● Activity 2.2: Conduct PIM Reform Action Plan Development Sub-Committee Meetings <ul style="list-style-type: none"> ➤ (1) Conduct first PIM Reform Action Plan Development Sub-Committee (linked with Activity 1.2(1)) ➤ (2) Conduct PIM Reform Action Plan Development Sub-Committee Meetings ● Activity 2.3: Present the PIM Reform Action Plan Outline at the PIM Reform Committee Kick-Off Meeting ● Activity 2.4: Develop the draft pillars and agendas of the PIM Reform 	<ul style="list-style-type: none"> ● The expert team consulted with key stakeholders and prepared the Concept Paper <i>Formulation of the Public Investment Management Reform Action Plan</i> (Annex: concept paper 02). ● PIMCAP presented the concept and approaches for PIM Improvement Action Plan development at the <i>First PIM Improvement Steering Committee Meeting</i> in 26 July. ● The first sub-committee meeting is expected to be held in November, under conditions that the official formulation of the Committee and appointment of sub-committee members will be completed.
Activities under the Output 3	
<ul style="list-style-type: none"> ● Activity 3.1: Review the current budget management and project prioritization procedures, and select pilot organization(s) ● Activity 3.2: Conduct discussion on the development budget ceiling and allocation (including multi-year estimates) ● Activity 3.3: Develop model budget management and project prioritization procedures and validate with the pilot organization(s) <ul style="list-style-type: none"> ➤ (1) Develop model budget management and project prioritization procedures with the pilot organization(s) ➤ (2) First round validation of model with pilot organization(s) ● Activity 3.6: Conduct project monitoring survey 	<ul style="list-style-type: none"> ● The expert team consulted and drafted the concept paper for Project Management and Prioritization. (Annex 1: concept paper 03). ● The JICA expert held an explanatory meeting for DOP technical officers to share the concept on 3-Year Public Investment Rolling Plan and project monitoring framework. ● Official appointment of pilot organizations are delayed. MPWT, MAF, Champasak Province and Vientiane Capital are unofficially agreed, but official instructions from MPI are yet to be released. ● The expert team conducted studies for the potentials in introducing Output 3 products at Champasak Province in 3-5 July, and 12-14 August. (Annex 2: preliminary findings of each study)
Activities under the Output 4	
<ul style="list-style-type: none"> ● Activity 4.1: Review the current project assessment procedures, and select pilot organization(s) ● Activity 4.2: Develop and validate the model project assessment procedures with pilot 	<ul style="list-style-type: none"> ● The expert team consulted with MPI-DOE and drafted the concept paper for the Project Assessment and Evaluation method. (Annex 3: concept paper 04). ● Official appointment of pilot organizations are

<p>organization(s)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ (1) Develop model project assessment procedures with pilot organization(s) ● Activity 4.5: Review project evaluation methods 	<p>delayed. MPWT, MAF, Champasak Province and Vientiane Capital are unofficially agreed, but official instructions from MPI are yet to be released.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● The expert team conducted studies to understand the status of project preparation and assessment for preparation in introducing Output 4 products at Champasak Province in 3-5 July, and 12-14 August.
--	--

* Source of information: Inception report of PIMCAP

The Plan of Operation (the Monitoring Sheet II: Form 3-3) presents the comparison of the planned and actual timeline of activities.

At this point, some delays in i) appointing pilot organizations and the ii) formulation of the Committee is affecting the efficiency of project implementation. Some events that were planned to be held in August, such as sub-committee meetings, did not take place, which is mainly affecting the development process of Outputs 3 and 4. The official approval of the abovementioned two aspects is in process by MPI.

1-3 Achievement of Outputs

The table below shows the progress of the planned outputs and their indicators. As this is the initial stage of the project implementation, full achievement of outputs have not yet been seen. The expert team has been conducting the assignment in consideration of both effectiveness and efficiency.

Planned Outputs	Planned indicators of Outputs	Actual Outputs
1. PIM Reform Committee and its Sub-Committees are established and managed.	1) Establishment of the "PIM Reform Committee" 2) Establishment of each Sub-Committee (PIM Reform Action Plan Development/ Project Information/Project Management) 3) The "PIM Reform Committee" is functioning based on its agendas. 4) Sub-Committees are functioning based on their agendas.	There has been a delay in the achievement due to delay in the authorization process. Will follow up with functionalization as soon as it is officially formulated.
2. PIM Reform Action Plan is completed.	1) Draft "PIM Reform Action Plan," is completed by the Sub-Committee. 2) "PIM Reform Action Plan" is submitted to the PIM Reform Committee.	Initial concept is shared. Will progress as soon as the Committee is established.
3. Project Management and Prioritization are standardized.	1) "Three-Year Public Investment Rolling Plan (3YRP)" as project management and prioritization methods are developed and functioning at the pilot organization(s). 2) Budget allocation & its timely notification by MPI through an agreement with MOF 3) Physical/financial monitoring framework of projects is developed and functioning at the pilot organization(s).	Discussion within MPI and with MOF is under progress. Consensus on the introduction of the 3YRP is made.
4. Project Assessment and Evaluation methods are standardized.	1) Project proposal and assessment methods/tools/flow are standardized under the revised Public Investment Law, Guidelines, and government instructions. (in view of transparency levels and deadlines) 2) New projects follow the standardized project proposal and assessment methods/tools/flow.	Current status of the proposal and assessment is studied. Will further propose upgrade.

3) Methods and tools for mid-term review and evaluation are standardized and validated.

1-4 Achievement of the Project Purpose

The Project Purpose indicates the situation that is expected at the completion of PIMCAP. The table below shows the expected project purpose and their relevant indicators. The relevance of the project purpose has not changed, since they maintain the consistency with the existing national policy and development needs.

Project Purpose	Indicators for the Project Purpose	Achievement
Public investment strengthened through management is reform Aligned with fiscal management.	1) "PIM Reform Action Plan" is authorized by the GoL.	Yet to be available
	2) PIM Reform Committee is authorized as a permanent formal Committee.	Yet to be available
	3) Improved PIM methods/ tools/ flow is aligned with the revised Public Investment Law.	Yet to be available
	4) Measures to advance and disseminate the PIM methods/ tools/ flow are incorporated into "PIM Reform Action Plan."	Yet to be available

1-5 Changes of Risks and Actions for Mitigation

In the Project Design Matrix of PIMCAP an important assumption "*Legal framework related to public investment management is aligned with the objective of the Project*" was stated as a condition to assure that project will achieve its outputs. Both MPI and the expert team is monitoring the situation to ensure that they work within the existing country system/ legal framework, as well as ensuring new systems and/or legal framework will not be conflicted with the project.

1-6 Progress of Actions for 1-5 undertaken by JICA

JICA constantly provide useful information and advice on movements by development partners and ministries related to changes of systems and/or law that may be positive or negative to PIMCAP.

1-7 Progress of Actions for 1-5 undertaken by Gov. of Laos

Close discussions are made in a daily basis between MPI and the expert team of any changes of systems and/or law that may be positive or negative to PIMCAP.

1-8 Progress of Environmental and Social Considerations (if applicable)

Laos has been facing serious disasters, which require emergency public investment projects and relief budget. There have been requirements for coping with these emergency cases as part of the PIM system. Further discussions will be made within PIMCAP.

1-9 Progress of Considerations on Gender/Peace Building/Poverty Reduction (if applicable)

Not directly applicable to this project as of present.

1-10 Other remarkable/considerable issues related/affect to the project (such as other JICA's projects, activities of counterparts, other donors, private sectors, NGOs, etc.)

The expert team has been constantly communicating with other JICA and Development Partners projects to obtain information and seek for collaboration that may have positive impact for project purpose achievement.

- Participated in the Japan-Lao Joint Policy Research and Dialogue Program for Fiscal Stabilization meetings, and exchanged views
- Having close exchange of opinion with the World Bank *Lao Road Sector Project 2* under MPWT concerning the demarcation of PIM tasks among MPI and ministries
- Collaboration with the World Bank/ADB PFM program team on further PFM/PIM development.

2 Delay of Work Schedule and/or Problems (if any)

Official appointment of pilot provinces that have been already been discussed and internally agreed to have MPWT, MAF, Champasak Province and Vientiane Capital has been delayed. All organizations are waiting for the official appointment letter since June.

Official formulation and appointment of the PIM Reform Committee (or in form of a different name) has been delayed. This may cause delays in sub-committee meetings that are expected in October-November.

3 Modification of the Project Implementation Plan

If the abovementioned two official formulation/appointment are delayed, some activities will be significantly delayed.

Need further discussions whether “Reform” will be continuously used in the process as well as in the target of the whole project. If change is required, it will be approved in the next JCC to be held in February 2020.

4 Current Activities of Gov. of Laos to Secure Project Sustainability after its Completion

Key activities are to provide official formulation and appointment to the PIM Reform Committee.

II. Project Monitoring Sheet I & II as Attached

Project Monitoring Sheet I (Revision of Project Design Matrix)

Version 0
Dated, drafted based on RD

Project Title: Project for Improving Public Investment Management
Implementing Agency: MPI
Target Group:
Period of Project: March 2019 to April 2022
Project Site:

Overall Goal	Project Purpose	Outputs	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption	Achievement	Remarks
Public investment performance is improved and contributed to fiscal stability.	1. PIM Reform Committee and its Sub-Committees are established and managed.	1. PIM Reform Committee is established and managed. 2. PIM Reform Committee and its Sub-Committees are established and managed.	1) PIMA (Public Investment Management Assessment) indicators (e.g., efficiency and productivity of investment) 2) The capital expenditure is managed in a mid-term basis based on the targets set in the PIM Reform Action Plan. 3) The "PIM Reform Committee" is functioning based on its agendas. *The functions including the pillars of reform, timespan, phasing and the implementation of the Sub-Committees are functioning* based on their agendas. *The functions of the Sub-Committees will be determined at the initial stage of the Project. 4) Sub-Committees are functioning based on their agendas. *The functions of the Sub-Committees will be determined at the initial stage of the Project. 1) Draft "PIM Reform Action Plan" is completed by the Sub-Committee.	PIMA Report (in Lao PDR) PIM Reform Action Plan & the Implementation report Annual reports of the "PIM Reform Committee". Review Report Reports of each Sub-Committee meeting. Review Report Draft "PIM Reform Action Plan" Minutes of "PIM Reform Committee"	Fiscal situation in Laos is not significantly deteriorated. Legal framework related to public investment management is aligned with the objective of the Project.		
							There has been a delay in the achievement due to delay in the authorization process. Will follow up with functionalization as soon as it is officially formulated.
							Initial concept is shared. Will progress as soon as the Committee is established.
							Discussion within MPI and with MOF is under progress. Consensus on the introduction of the 3YRP is made.
							Current status of the proposal and assessment is studied. Will further propose upgrade.
Activities							
1.1 Discuss & agree on the specific structure and functions of the Committee/Sub-committees 1.2 Conduct PIM Reform Sub-Committee Meetings 1.3 Conduct Kick-Off and Annual PIM Reform Committee/ Meetings 1.4 Review on PIM Reform Committee and its roles 1.5 Summarize report on the effects of PIM Reform Committee (based on Activity 1.4) 2.1 Prepare concept documents for the Action Plan formulation 2.2 Conduct PIM Reform Action Plan Development Sub-Committee Meetings 2.3 Present the PIM Reform Action Plan Outline at the PIM Reform Committee Kick-Off Meeting 2.4 Develop the draft pillars and agendas of the PIM Reform Reform Meeting 2.5 Present the draft PIM Reform pillars and agendas at the Annual PIM Reform Meeting 2.6 Develop draft PIM Reform Action Plan, review the draft final and submit for approval 2.7 Set-up monitoring framework (parallel with the PIM Reform Action Plan) 2.8 Present the PIM Action Plan at the Annual PIM Reform Meeting 3.1 Review the current budget management and project prioritization procedures, and select pilot organization(s) 3.2 Conduct discussion on the development budget ceiling and allocation (including multi-year estimates) 3.3 Develop model budget management and project prioritization procedures and validate with pilot organization(s) 3.4 Review the model, and develop / finalize budget management and project prioritization handbook 3.5 Present the draft/final model at Annual PIM Reform Meeting & Conduct provincial/ministerial seminar 3.6 Conduct project monitoring survey 3.7 Develop physical / financial monitoring framework 3.8 Present the draft/final monitoring framework at Annual PIM Reform Meeting & conduct provincial/ministerial seminar 4.1 Review the current project assessment procedures, and select pilot organization(s) 4.2 Develop & validate the model project assessment procedures with pilot organization(s) 4.3 Review validation results and revise existing manual 4.4 Present the draft/final assessment procedures at Annual PIM Reform Meeting & finalize manual through validation 4.5 Review project evaluation methods 4.6 Develop project mid-term review & evaluation methods, revise manual and conduct training 4.7 Present the draft/final project mid-term review and evaluation methods at Annual PIM Reform Meeting, and finalize manual	<p>Inputs</p> <p>The Japanese Side</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chief Advisor/PIM reform • Expert for budget management & prioritization • Expert for project assessment & evaluation • Project Coordinator / Committee management <p>The Lao Side</p> <ul style="list-style-type: none"> • Project Director: MPI vice minister • Project Manager: MPI, DG of DOP • Deputy Project Managers: MPI, DDG of DOP MPI, DDG of DOE 	<p>Important Assumption</p> <p>Pre-Conditions</p> 					

添付資料 4

Monitoring Sheet Ver. 2

April 2020

Attn: Mr. Yoshiharu YONEYAMA, Chief Representative, JICA Laos Office
Dr. Kikeo CHANTHABOURY, Vice Minister of MPI, Project Director

Project for Improving Public Investment Management (PIMCAP)

Project Monitoring Sheet (Version 2: October 2019 to March 2020)

This summary report, along with the attached sheets, is the JICA standard format for providing monitoring information for PIMCAP. JICA requires a monitoring report in a biannual basis. We submitted the version 1 of Project Monitoring Sheet September 2019. Version 1 covers the period from March 2019 to September 2019, and therefore this report, Version 2, covers the period from October 2019 to March 2020. This report is prepared with the joint effort of Ms. Phonevanh OUTHAVONG, Director General of MPI-DOP as PIMCAP Project Manager, and Mr. Ichiro OKUMURA, Chief Advisor of the PIMCAP Expert Team.

I. Summary

1 Progress

1-1 Progress of Inputs

The members of PIMCAP, as shown in the INPUTS, are as follows.

Japanese side	Lao Side
Chief Advisor/PIM reform	Project Director: Vice Minister of MPI
Expert for budget management & prioritization	Project Manager: Director General of MPI-DOP
Expert for project assessment & evaluation	Deputy Project Managers: Deputy Director Generals of
Expert for Inter-Organizational Strengthening*	MPI- DOP, MPI-DOE
Project Coordinator / Committee management	

* Expert for Inter-Organizational Strengthening was not included in the original PDM (PM Form3-2 Monitoring Sheet I). JICA approved the expert team's proposal to add one expert under the expertise of Inter-Organizational Strengthening to facilitate better consultation and collaboration with the pilot organizations.

The following table shows the Person/Man Months (MMs)¹ for the Japanese experts from October 2019 to March 2020, together with the input from the beginning of the project, namely March 2019 to September 2019, and total MM as of March 2020.

¹ Person Months (MM): JICA counts the dispatch amount of experts by this unit. 1 MM is equivalent to 30 days.

[Japanese side] MMs from March 2019 to September 2019

		Total as of Sep 2019		From Oct 2019 to March 2020		Total as of Mar 2020	
		Plan	Actual	Plan	Actual	Plan	Actual
Mr. Ichiro OKUMURA	Chief Advisor/ PIM Reform	2.80	2.80	3.77	3.77	6.57	6.57
Mr. Ryuji KASAHARA	Deputy Chief Advisor/ Project Assessment and Evaluation	3.83	3.37	2.50	2.97	6.33	6.33
Mr. Atsuo SATO	Budget Management and Prioritization	2.33	2.33	2.67	2.67	5.00	5.00
Mr. Hiromi OSADA	Inter-Organizational Strengthening	1.67	1.63	1.33	1.37	3.00	3.00
Ms. Natsumi OHASHI	Organizational Management and Project Coordinator*	2.00	1.43	1.0	1.55	3.00	2.99
Total Person Months as of September 2019		13.23	11.56				

* Ms. Natsumi OHASHI joined the team as a replacement of Ms. Ayumi HORI after June 2019.

<COVID-19 and Progress of input>

Because of JICA's instruction on 18th March 2020, requesting the Japanese experts of all JICA related projects to go back to Japan in considering the worldwide COVID-19 contamination risk, the Japanese experts of PIMCAP terminated the mission on 20th March 2020. After Japanese experts went back to Japan, *the experts kept working mobil in Japan, supervised the national consultants and managed the project implementation*

1-2 Progress of Activities

The table below shows the planned activities from March 2019 to April 2020 (the first term of the project) and the actual mid-term progress of activities during this monitoring period from October 2019 to March 2020.

Plan*	Actual				
Activities under the Output 1					
<ul style="list-style-type: none"> ● Activity 1.1: Discuss and agree on the specific structure and functions of the Committee /Working Group. ● Activity 1.2: Conduct PIM Improvement Steering Committee Working Group Meetings <ul style="list-style-type: none"> ➤ Conduct the first PIM Reform Action Plan Development working group (linked with Output 2) ➤ Conduct first Project Information Sub-Committee ➤ Conduct first Project Management Sub-Committee ● Activity 1.3: Conduct Kick-Off and Annual PIM Improvement Steering Committee Committee/ Meetings 	<ul style="list-style-type: none"> ● The PIM Improvement Steering Committee (formerly proposed as the PIM Reform Committee) was initially planned to be established by July 2019. It was officially established in 16 March 2020 through the MPI Minister's <i>Agreement on Appointment of PIM Steering Committee and Working Group Responsible for PIM Improvement</i> (No. 0425), along with the appointment of members. ● The JICA expert team consulted and updated the concept note (Annex 1: concept paper 01, version 2.2) to incorporate the results of the consultation on the name, function, and members of the committee and its working group, and action plan in considering the context of PIM in Lao PDR and stakeholders' capacity. The table below shows some modifications made in terminology. <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Before</th> <th>After</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PIM Reform Committee</td> <td>PIM Improvement Steering Committee</td> </tr> </tbody> </table>	Before	After	PIM Reform Committee	PIM Improvement Steering Committee
Before	After				
PIM Reform Committee	PIM Improvement Steering Committee				

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conduct Kick-Off Meeting of the PIM Reform Committee ➤ (2) Conduct Annual PIM Reform Committee Meetings 	<table border="1" data-bbox="678 262 1385 331"> <tr> <td>Sub-Committee</td> <td>Working Group</td> </tr> <tr> <td>PIM Reform Action Plan</td> <td>PIM Action Plan</td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> ● After appointing the committee members, the Annual PIM Improvement Steering Committee Advisory Board Meeting 2020, and relevant working group meetings had been planned to be held in mid-March 2020. However, considering the risk of COVID-19 and the Government’s announcement of restriction of organizing the events in general, and so the said meetings did not take place as of end March 2020. Because of the risk of COVID-19. The Project Manager and the Deputy Project Manager will seek for the right opportunity to hold the Meeting. 	Sub-Committee	Working Group	PIM Reform Action Plan	PIM Action Plan
Sub-Committee	Working Group				
PIM Reform Action Plan	PIM Action Plan				
Activities under the Output 2					
<ul style="list-style-type: none"> ● Activity 2.1: Prepare concept documents for the PIM Action Plan formulation ● Activity 2.2: Conduct Working Group Meetings for PIM Action Plan Development <ul style="list-style-type: none"> ➤ (1) Conduct first PIM Reform Action Plan Development Sub-Committee (linked with Activity 1.2(1)) ➤ (2) Conduct PIM Reform Action Plan Development Sub-Committee Meetings ● Activity 2.3: Present the PIM Action Plan Outline at the PIM Improvement Steering Committee Kick-Off Meeting ● Activity 2.4: Develop the draft pillars and agendas of the PIM Action Plan 	<ul style="list-style-type: none"> ● The expert team consulted with key stakeholders and drafted the <i>Strategic Pillars of the PIM Action Plan</i> (Annex 2: Summary (draft) Strategic Pillars for the PIM Action Plan). ● PIMCAP presented the draft Strategic Pillars at the <i>Second JCC Meeting</i> on 28 February 2020. ● It was expected the discussions to elaborate Strategic Pillars of PIM Action Plan with the abovementioned Committee Meeting and the Working Group Meetings had taken place. However, as explained above, the concerned meetings did not take place, and follow up is required. 				
Activities under the Output 3					
<ul style="list-style-type: none"> ● Activity 3.1: Review the current budget management and project prioritization procedures, and select pilot organization(s) ● Activity 3.2: Conduct discussion on the development budget ceiling and allocation (including multi-year estimates) ● Activity 3.3: Develop model budget management and project prioritization procedures and validate with the pilot organization(s) <ul style="list-style-type: none"> ➤ (1) Develop model budget management and project prioritization procedures with the pilot organization(s) ➤ (2) First-round validation of model with pilot organization(s) ● Activity 3.6: Conduct project monitoring survey 	<ul style="list-style-type: none"> ● The expert team consulted and updated the concept paper for Project Management and Prioritization. (Annex 3: concept paper 03, version 2.0). ● The expert team made the prototype for the Rolling Plan by the use of actual figures of FY 2018 in the Public Investment Projects list to check the availability and usefulness of existing budget information to formulate the Rolling Plan. ● The expert team conducted the workshop with MPWT as a pilot organization to formulate the Rolling Plan using data on PI projects for FY 2020 on 25-25 Feb 2020. ● Discussions to determine the 3-year indicative budget ceiling have started among MPI-DOP and MOF. ● The expert team started reviewing the project monitoring mechanism, especially financial monitoring. 				
Activities under the Output 4					

<ul style="list-style-type: none"> ● Activity 4.1: Review the current project assessment procedures, and select pilot organization(s) ● Activity 4.2: Develop and validate the model project assessment procedures with pilot organization(s) <ul style="list-style-type: none"> ➢ (1) Develop model project assessment procedures with pilot organization(s) ● Activity 4.5: Review project evaluation methods ● Activity 4.6: Develop project mid-term review & evaluation methods, revise manual and conduct training** ● Activity 4.7: Present the draft/final project mid-term review and evaluation methods at Annual PIM Reform Meeting, and finalize manual** 	<ul style="list-style-type: none"> ● The expert team consulted with MPI-DOE and updated the concept paper for the Project Assessment and Evaluation method. (Annex 4: concept paper 04, version 2.0). ● The expert team conducted the workshop with MPWT as a pilot organization to develop the approach and outline of internal appraisal of new project proposal at Ministry level as the upgraded system of project formulation and assessment on 3-4 March 2020. ● The expert team analyzed the characteristics of targeted projects for Mid-Term Review (MTR) and project evaluation, starting from October 2019, and developing the procedure and format of MTR and project evaluation. The expert team observed MPI-DOE's implementation of MTR and project evaluation. <p>** To meet the MPI-DOE' request, the expert team expanded the activities related to Mid-Term Review (MTR) and project evaluation ahead of schedule, namely Activities 4.6 and 4.7. In contract, for Activity 4.1 and 4.2, the expert team focused on one pilot activity.</p>
--	---

* The parts highlighted in red are the parts, modified by the approval of the 2nd JCC meeting.

Along with abovementioned activities, the expert team conducted the study of the current IT environment for PIM, to consider future upgrading of the Management Information System (MIS) for PIM. Based on the findings of the said study, the expert team drafted the updated a concept note (Annex 5: concept paper 09, version 2.0). Further consultations with stakeholders are required.

The Plan of Operation (the Monitoring Sheet II: Form 3-3) presents the comparison of the planned and actual timeline of activities.

<COVID-19 and Progress of activities>

The delay in the formulation of the Committee and the risk of COVID-19* affected the efficiency of project implementation. Some events that were planned to be held in February/March 2020, such as the Annual PIM Improvement Steering Committee Advisory Board Meeting and Working Group Meetings, did not take place, which is partially affecting the development progress of all Outputs.

*Government of Lao PDR is strengthening infection prevention measures including the restriction of holding the events. Thus, under this condition, it is challenging to organize the Annual PIM Improvement Steering Committee Advisory Board Meeting and Working Group meetings.

1-3 Achievement of Outputs

The table below shows the progress of the planned outputs and their indicators. The expert team has been conducting the assignment in consideration of both effectiveness and efficiency.

Planned Outputs	Planned indicators of Outputs*	Actual Outputs
1. PIM Reform Committee and its Sub-Committees are established and managed.	1) Establishment of the <i>PIM Improvement Steering Committee</i> 2) Establishment of the <i>PIM Improvement Steering Committee Working Group</i> 3) The <i>PIM Improvement Steering Committee</i> is functioning* based on its agendas. 4) The <i>Working Group</i> is functioning* based on their agendas.	The formulation was authorized on 16 March 2020 by the MPI Minister's Agreement on Appointment of PIM Steering Committee and Working Group Responsible for PIM Improvement (No. 0425). There has been a delay in the achievement of 3) and 4) because of COVID-19 measures.
2. PIM Reform Action Plan is completed.	1) Draft <i>PIM Action Plan</i> is completed by the Working Group. 2) <i>PIM Action Plan</i> is submitted to the <i>PIM Improvement Steering Committee</i> .	The concept and Strategic Pillars were updated and presented at the 2 nd JCC meeting. Will follow up as soon as the Committee is functionalized.
3. Project Management and Prioritization are standardized.	1) "Three-Year Public Investment Rolling Plan (3YRP)" as project management and prioritization methods are developed and functioning at the pilot organization(s). 2) Budget allocation & its timely notification by MPI through an agreement with MOF 3) Physical/financial monitoring framework of projects is developed and functioning at the pilot organization(s).	The prototype of 3YRP is developed and validated with a pilot organization, namely MPWT.
4. Project Assessment and Evaluation methods are standardized.	1) Project proposal and assessment methods/tools/flow are standardized under the revised Public Investment Law, Guidelines, and government instructions. (in view of transparency levels and deadlines) 2) New projects follow the standardized project proposal and assessment methods/tools/flow. 3) Methods and tools for mid-term review and evaluation are standardized and validated.	The approach and outline of upgrading "standardized project proposal and assessment methods/tools/flow" are developed and consulted with a pilot organization, namely MAF.

* The parts highlighted in red are the parts, modified by the approval of the 2nd JCC meeting.

1-4 Achievement of the Project Purpose

The Project Purpose indicates the situation that is expected at the completion of PIMCAP. The table below shows the expected project purpose and their relevant indicators. The relevance of the project purpose has not changed, since they maintain the consistency with the existing national policy and development needs.

Project Purpose	Indicators for the Project Purpose*	Achievement
Public investment strengthened through management is reform Aligned with fiscal management.	1) <i>PIM Action Plan</i> is authorized by the GoL.	Yet to be available
	2) <i>PIM Improvement Steering Committee</i> is authorized as permanent formal committee.	MPI Minister's Agreement No.0425 issued for establishment
	3) Improved PIM methods/tools/flow are aligned with the revised Public Investment Law.	Yet to be available
	4) Measures to advance and disseminate the PIM methods/tools/flow are incorporated into <i>PIM Action Plan</i>	Yet to be available

* The parts, highlighted in red are the parts, modified by the approval of 2nd JCC meeting.

1-5 Changes of Risks and Actions for Mitigation

Scheduling difficulties by MPI caused delays in meetings and follow-up activities, which caused some delays in the progress of the Project (Output 1 formulation of the Committee, etc). The Project Director instructed the Project members to conduct a monthly monitoring meeting (Annex 6: Concept Paper 07), but the meetings were only held once due to scheduling conflicts. The Japanese experts will continue to issue a monthly monitoring report to the Project Director Closer communication including a possible use of SMS at Project Manager and Chief Adviser levels may be suggested for future improvement of decision making in key topics.

The COVID19 situation will continue to affect follow-up and further planning of activities. Meanwhile, the MPI side will continue activities within the Government restrictions and their progress of relaxation, and local consultants will support such activities under mobile supervision of the Japanese experts.

1-6 Progress of Actions for 1-5 undertaken by JICA

JICA will announce the reasonable period of when Japanese experts will be allowed to continue project activities inside Laos, after considering the local and global situations.

1-7 Progress of Actions for 1-5 undertaken by Gov. of Laos

MPI will continue activities for Output 1 by trying to hold the first Committee meeting as well as soon as the COVID19 restrictions are lifted. Contents and logistic support will be done by Japanese experts and local consultants. Meanwhile, MPI will attempt to provide individual information sharing to the appointed Committee members.

1-8 Progress of Environmental and Social Considerations (if applicable)

As of end March, the COVID19 remains a nationwide threat. Measures will be considered based on the level of affection and Government restrictions.

1-9 Progress of Considerations on Gender/Peace Building/Poverty Reduction (if applicable)

Not directly applicable to this project as of present.

1-10 Other remarkable/considerable issues related/affect to the project (such as other JICA's projects, activities of counterparts, other donors, private sectors, NGOs, etc.)

The expert team has been constantly communicating with other JICA and Development Partners projects to obtain information and seek for collaboration that may have positive impact for project purpose achievement, for example, Japan-Lao Joint Policy Research and Dialogue Program for Fiscal Stabilization.

2 Delay of Work Schedule and/or Problems (if any)

The official formulation and appointment of the PIM Improvement Steering Committee (formerly proposed as the PIM Reform Committee) was approved in 16 March 2020 as the MPI Minister's Agreement. Committee Meetings and Working Group Meetings were not held due to the delay of approval procedures and the COVID19 outbreak. This has also caused delay in approving PIM Action Plan draft Strategic Pillars, which was initially expected initially at the PIM Improvement Steering Committee approves. Follow-ups mentioned in 1-7 by MPI will be conducted.

3 Modification of the Project Implementation Plan

Modification of the Project Implementation Plan is required due to delays of scheduled events and mission in consideration of the risk of COVID-19. However, it is not clear that from when the event and mission can be implemented as of the end of March 2020. The expert team will closely communicate with MPI and JICA and decide when the Japanese experts can resume activities, and prepare the modified project implementation plan.

4 Current Activities of Gov. of Laos to Secure Project Sustainability after its Completion

MPI formulated the PIM Improvement Steering Committee as one of the government official organizational setup according to the PM Decree on MPI and its Function, No.201/PM, dated 30 June 2017. This formulation secures the sustainability of the performance of the PIMCAP.

II. Project Monitoring Sheet I & II *as Attached*

Project Monitoring Sheet 1 (Revision of Project Design Matrix)

Project Title: Project for Improving Public Investment Management (PIMCAP)
 Implementing Agency: MPI

Target Group:

Period of Project: February 2019 to March 2022

Project Site: Entire Laos & Pilot activity sites

Version 2
 As of 28 February 2020

*Pilot ministries: MPWT and MAF -Pilot provinces: Champasak Provinces, Vientiane Capital

Objectively Verifiable Indicators

Overall Goal	Means of Verification	Important Assumption	Achievement	Remarks
Public investment performance is improved and contributed to fiscal stability.	PIMA Report (in Lao PDR) PIM Action Plan & the Implementation report			
Public investment management is strengthened through reform aligned with fiscal management.	Authorized PIM Action Plan papers PIM Improvement Steering Committee establishment papers Annual reports of the PIM Improvement Steering Committee	Fiscal situation in Laos is not significantly deteriorated.		
1. PIM Improvement Steering Committee and its Working Group are established and managed.	1) PIM Action Plan is authorized by the GoL. 2) PIM Improvement Steering Committee is authorized as permanent formal committee. 3) Improved PIM methods/tools/flow are aligned with the revised Public Investment Law. 4) Measures to advance and disseminate the PIM methods/tools/flow are incorporated into PIM Action Plan.	Legal framework related to public investment management is aligned with the objective of the Project.	Outputs The formulation was authorized on 16 March 2020 by the MPI Minister's Agreement on Appointment of PIM Steering Committee and Working Group Responsible for PIM Improvement (No. 0425). There has been a delay in the achievement of 3) and 4) because of COVID-19 measures.	
2. PIM Action Plan is completed.	1) Draft PIM Action Plan is completed by the Working Group. 2) PIM Action Plan is submitted to the PIM Improvement Steering Committee.		The concept and Strategic Pillars were updated and presented at the 2nd JCC meeting. Will follow up as soon as the Committee is functionalized.	
3. Project Management and Prioritization are standardized.	1) "Three-Year Public Investment Rolling Plan" as project management and prioritization methods is developed and functioning at pilot organization(s). 2) Budget allocation & its timely notification by MPI through agreement with MOF 3) Physical / financial monitoring framework of projects are developed and functioning at pilot organization(s).		The prototype of 3YRP is developed and validated with a pilot organization, namely MPWT.	
4. Project Assessment and Evaluation methods are standardized.	1) Project proposal and assessment methods/tools/flow are standardized under the revised Public Investment Law, Guidelines and government instructions. (in view of transparency levels and deadlines) 2) New projects follow the standardized project proposal and assessment methods/tools/flow. 3) Methods and tools for mid-term review and evaluation are standardized and validated.		The approach and outline of upgrading "standardized project proposal and assessment methods/tools/flow" are developed and consulted with a pilot organization, namely MAF.	

Activities	Inputs	Important Assumption
1.1 Discuss & agree on the specific structure and functions of the Committee/Working Group 1.2 Conduct PIM Improvement Steering Committee Working Group Meetings 1.3 Conduct Kick-Off and Annual PIM Improvement Steering Committee Meetings 1.4 Review on PIM Improvement Steering Committee and its roles 1.5 Summarize report on the effects of PIM Improvement Steering Committee (based on Activity 1.4) 2.1 Prepare concept documents for the PIM Action Plan formulation 2.2 Conduct Working Group Meetings for PIM Action Plan development 2.3 Present the PIM Action Plan outline at the PIM Improvement Steering Committee Kick-Off Meeting 2.4 Develop the draft pillars and agendas of the Annual PIM Improvement Steering Committee/ Advisory Board Meeting 2.6 Develop draft PIM Action Plan, review the draft final and submit for approval 2.7 Set-up monitoring framework (parallel with the PIM Action Plan) 2.8 Present the PIM Action Plan at the Annual PIM Improvement Steering Committee Advisory Board Meeting 3.1 Review the current budget management and project prioritization procedures, and select pilot organizations) 3.2 Conduct discussion on the development budget ceiling and allocation (including multi-year estimates) 3.3 Develop model budget management and project prioritization procedures and validate with pilot organizations) 3.4 Review the model, and develop / finalize budget management and project prioritization handbook 3.5 Present the draft/final model at the Annual PIM Improvement Steering Committee Advisory Board Meeting and conduct provincial/ministerial seminar 3.6 Develop physical / financial monitoring framework 3.7 Present the draft/final monitoring framework at Annual PIM Improvement Steering Committee Advisory Board Meeting and conduct provincial/ministerial seminar 4.1 Review the current project assessment procedures, and select pilot organizations) 4.2 Develop & validate the model project assessment procedures with pilot organizations) 4.3 Review validation results and revise existing manual 4.4 Present the draft/final assessment procedures at Annual PIM Improvement Steering Committee Advisory Board Meeting and finalize manual through validation 4.5 Review project evaluation methods and conduct training 4.6 Develop project mid-term review & evaluation methods, revise manual 4.7 Present the draft/final project mid-term review and evaluation methods at Annual PIM Improvement Steering Committee Advisory Board Meeting and finalize manual	The Lao Side • Project Director: MPI vice minister • Project Manager: MPI, DG of DOP • Deputy Project Managers: MPI, DGG of DOP MPI, DGG of DOE	Pre-Conditions

	Plan	Actual	○	○	First Period												Second Period												Third Period												Issue	Solution
					2019				2020				2021				2022																									
	Plan	Actual			2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3												
(4) Present the final assessment procedures at the Annual PIM Reform Meeting																																										
4.5 Review project evaluation methods																																										
4.6 Develop project mid-term review and evaluation methods, and revise manual																																										
4.7 Present the draft/final project mid-term review and evaluation methods at Annual PIM Reform Meeting, and finalize manual																																										
(1) Present the draft methods at Annual PIM Reform Meeting																																										
(2) Validate project mid-term review and evaluation methods with pilot organization(s), and finalize manual																																										
(3) Present the final project mid-term review and evaluation methods at Annual PIM Reform Meeting																																										

Monitoring Plan	Plan	Actual	First Period												Second Period												Third Period												Issue	Solution
			2019				2020				2021				2022																									
	Plan	Actual			2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3										
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																																								
Project Completion Report																																								

Conducted First JCC in July 2019. Second JCC planned Feb 2020.

添付資料 5

Monitoring Sheet Ver. 3

November 2020

Attn: Mr. Yoshiharu YONEYAMA, Chief Representative, JICA Laos Office
Dr. Kikeo CHANTHABOURY, Vice Minister of MPI, Project Director

Project for Improving Public Investment Management (PIMCAP)

Project Monitoring Sheet (Version 3: April/May 2020 to October 2020)

This summary report, along with the attached sheets, is the JICA standard format for providing monitoring information for PIMCAP. JICA requires a monitoring report in a biannual basis. So far, PIMCAP has submitted two reports: Version 1 covers the period from March 2019 to September 2019, and Version 2 covers the period from October 2019 to March/April 2020. ***This report, Version 3 covers the period from April/May 2020 to October 2020.*** This report is prepared with the joint effort of Ms. Phonevanh OUTHAVONG, Director General of MPI-DOP as the PIMCAP Project Manager, and Mr. Ichiro OKUMURA, Chief Advisor of the PIMCAP Expert Team.

I. Summary

1 Progress

1-1 Progress of Inputs

The members of PIMCAP, as shown in the INPUTS, are as follows.

Japanese side	Lao Side
Chief Advisor/PIM reform	Project Director: Vice Minister of MPI
Expert for budget management & prioritization	Project Manager: Director General of MPI-DOP
Expert for project assessment & evaluation	Deputy Project Managers: Deputy Director Generals of
Expert for Inter-Organizational Strengthening*	MPI- DOP, MPI-DOE
Project Coordinator / Committee management	

* Expert for Inter-Organizational Strengthening was not included in the original PDM (PM Form3-2 Monitoring Sheet I). JICA approved the expert team's proposal to add one expert under the expertise of Inter-Organizational Strengthening to facilitate better consultation and collaboration with the pilot organizations.

The following table shows the Person/Man Months (MMs)¹ for the Japanese experts from April 2020 to October 2020, together with the input from the beginning of the project, namely total MM as of October 2020.

¹ Person Months (MM): JICA counts the dispatch amount of experts by this unit. 1 MM is equivalent to 30 days.

[Japanese side] MMs from May 2020 to October 2020 in context of the second implementation term of the JICA contract: June 2020 to April 2021

		From June 2020 to Oct 2020		Total as of October 2020	
		Plan	Actual	Plan	Actual
Mr. Ichiro OKUMURA	Chief Advisor/ PIM Reform	3.00	3.00	6.17	3.00
Mr. Ryuji KASAHARA	Deputy Chief Advisor/ Project Assessment and Evaluation	2.60	2.10	4.90	2.10
Mr. Atsuo SATO	Budget Management and Prioritization	2.40	2.65	4.57	2.65
Mr. Hiromi OSADA	Inter-Organizational Strengthening	2.33	1.88	3.50	1.88
Ms. Natsumi OHASHI	Organizational Management and Project Coordinator*	2.17	0.67	2.83	0.67
Total Person Months as of Oct 2020		12.5	10.3	21.97	10.3

* Ms. Natsumi OHASHI joined the team as a replacement of Ms. Ayumi HORI after June 2019.

1-2 Progress of Activities

Due to the COVID19 pandemic, all Japanese Experts were instructed to return to Japan. PIMCAP Experts returned on 20th March 2020, and since then initiated mobile work from Japan while national consultants continued on-site project implementation after the Government had lifted their domestic lockdown. JICA has provided additional equipment and internet environment at MPI-DOP, MPI-DOE, MPWT-DPC, MAF-DPF, and Champasak Province DPI respectively to enable online meetings for smooth project implementation under the *new normal* working environment. PIMCAP national consultants and staff have successfully installed the environment by October 2020.

The table below shows the summary of key activities that were conducted from June 2020* to September 2020.

* Second Implementation Period from 8 June 2020 to 30 April 2021

Date/Period	Activity (and related Output/PO)	Contents
8 June, 2020	Official Start of Second Year	Second Implementation Period is set from 8 June 2020 to 30 April 2021
3 July	Submission of Report	The draft Inception Report for Second Period was prepared in English and Lao, later accepted as official report.
	Remote meeting between Project Manager and Chief Advisor	Discussion among Ms Phonevanh, DG, MPI-DOP (Project Manager) and Mr. Okumura, PIMCAP Chief Advisor on the general direction of the second period.
15-18 July	Champasak trip	One MPI-DOP official and PIMCAP national consultants visited Champasak Province for JICA-PCAP3 evaluation, implementation of Output 3&4 studies, and IT information collection.
13-27 July	Inception Report feedback discussion between MPI-DOE and PIMCAP	Exchanged comments related to the inception report among Mr. Manothong, DG, MPI-DOE and Mr. Okumura, PIMCAP Chief Advisor

30 July	PIM Improvement Steering Committee Meeting (postponed)	Meeting was prepared but was postponed due to COVID19 precautions.
31 Aug	MAF Internal Appraisal Discussions (Output 4)	Discussion among MAF-DPF and PIMCAP for preparation of the MAF Internal Appraisal Workshop with DPF and sector departments.
17-18 Sept.	MAF Internal Appraisal Workshop (Output 4)	Explanation of the draft ministry internal appraisal format and flow. Obtain opinions from DPF, Department of Irrigation, and Department of Rural Development officials. Obtained capacity development requirements

The table below shows the planned activities from June 2020² to April 2021 (the second term of the contract), and the actual mid-term progress of activities during this monitoring period from April 2020 to October 2020.

Plan*	Actual
Activities under the Output 1	
<ul style="list-style-type: none"> ● Activity 1.2: Conduct PIM Improvement Steering Committee Working Group meetings <ul style="list-style-type: none"> ➢ (3) Conduct Working Group meetings related to project and budget information topic ➢ (5) Conduct Working Group meetings related to project management topic ● Activity 1.3: Conduct PIM Improvement Steering Committee Advisory Board meetings <ul style="list-style-type: none"> ➢ (2) Conduct Advisory Board meetings ● Activity 1.4: Review on the PIM Improvement Steering Committee and its roles ● Activity 1.5: Summarise a report on the effects of the Committee (based on 1-4 review) 	<ul style="list-style-type: none"> ● PIM Improvement Steering Committee Meeting was postponed amid preparations. ● Scheduled to be conducted on 4th December 2020.
Activities under the Output 2	
<ul style="list-style-type: none"> ● Activity 2.2: Conduct Working Group Meetings related to the PIM Action Plan topic <ul style="list-style-type: none"> ➢ (2) Conduct Working Group Meeting ● Activity 2.6: Develop draft PIM Action, Plan, review the draft final and submit for approval <ul style="list-style-type: none"> ➢ (1) Develop draft PIM Action Plan ➢ (2) Review the draft final 	<ul style="list-style-type: none"> ● The Working Group meetings were not organized because of postponement of the PIM Improvement Steering Committee Meeting. ● The team started drafting the PIM Action Plan.
Activities under the Output 3	
<ul style="list-style-type: none"> ● Activity 3.2: Conduct discussions on the development budget ceiling and allocation ● Activity 3.3: Develop model budget management and project prioritization procedures and validate with pilot organizations <ul style="list-style-type: none"> ➢ (2) First-round validation of the model with pilot organizations ➢ (3) Second round validation of the model ● Activity 3.4: Review the model and develop/finalize budget management and project prioritization Handbook <ul style="list-style-type: none"> ➢ (1) Review the model and develop budget management and project prioritization Handbook ● Activity 3.5: Present the draft/final model at the PIM Improvement Steering Committee Meeting 	<ul style="list-style-type: none"> ● Development of the 3 Year Public Investment Rolling Plan is in progress. <ul style="list-style-type: none"> ➢ Submitted an analysis report on MPWT 3YRP based on Feb2020 workshop results. ➢ Visited Champasak Province for provincial 3YRP studies. ● Further development of the financial monitoring methods

² There are about one month gap between the first term and the second term contracts.

<ul style="list-style-type: none"> ➤ (1) Present the model at the Committee Meeting ➤ (2) Conduct a seminar for ministries/provinces ● Activity 3.7: Develop physical/ financial monitoring framework ● Activity 3.8: Present the draft/final monitoring framework at the PIM Improvement Steering Committee Meeting <ul style="list-style-type: none"> ➤ (1) Present the model at the committee meeting ➤ (2) Conduct a seminar for pilot ministries and provinces ➤ (3) Validate the monitoring framework at pilot organizations 	<p>are in progress.</p>
Activities under the Output 4	
<ul style="list-style-type: none"> ● Activity 4.2: Develop and validate the model project assessment procedures with pilot organizations <ul style="list-style-type: none"> ➤ (2) First-round validation of assessment procedures with pilot organizations ● Activity 4.3: Review validation results and revise existing manuals ● Activity 4.4: Present the draft/final assessment of procedures at the Committee Meeting <ul style="list-style-type: none"> ➤ (1) Present the draft assessment procedures at the Committee Meeting ➤ (2) Conduct seminars for pilot organizations ➤ (3) Second round validation of assessment procedures ● Activity 4.6: Develop project mid-term review and evaluation methods <ul style="list-style-type: none"> ➤ (1) Develop project mid-term review and reflect them in the manuals ➤ (2) Conduct training to pilot organizations ● Activity 4.7: Present the draft/final project mid-term review and evaluation methods at the Committee Meeting, and finalize the manuals <ul style="list-style-type: none"> ➤ (1) Present the draft mid-term review at the Committee Meeting ➤ (2) Validate project mid-term review and evaluation methods with pilot organizations and finalize the manuals 	<ul style="list-style-type: none"> ● For the Ministry Internal Appraisal, the team conducted the pilot organization workshop with MAF to obtain opinions on its format and capacity development (training) requirements from officials. ● Visited Champasak Province and studied provincial version of the Internal Appraisal.

* The parts highlighted in red are the parts, modified by the approval of the 2nd JCC meeting.

The Plan of Operation (the Monitoring Sheet II: Form 3-3) presents the comparison of the planned and actual timeline of activities.

1-3 Achievement of Outputs

The table below shows the progress of the planned outputs and their indicators. The expert team has been conducting the assignment in consideration of both effectiveness and efficiency.

Planned Outputs	Planned indicators of Outputs*	Actual Outputs
<p>1. PIM Reform Committee and its Sub-Committees are established and managed.</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1) Establishment of the PIM Improvement Steering Committee 2) Establishment of the PIM Improvement Steering Committee Working Group 3) The PIM Improvement Steering Committee is functioning* based on its agendas. 	<p>The formulation was authorized on 16 March 2020 by the MPI Minister's Agreement on Appointment of PIM Steering Committee and Working Group Responsible for PIM Improvement (No. 0425). There has been a delay in the</p>

	4) The Working Group is functioning* based on their agendas.	achievement of 3) and 4) because of COVID19.
2. PIM Reform Action Plan is completed.	1) Draft PIM Action Plan is completed by the Working Group. 2) PIM Action Plan is submitted to the PIM Improvement Steering Committee.	As a part of PIM Action Plan, development budget of the past ten years was studied.
3. Project Management and Prioritization are standardized.	1) "Three-Year Public Investment Rolling Plan (3YRP)" as project management and prioritization methods are developed and functioning at the pilot organization(s). 2) Budget allocation & its timely notification by MPI through an agreement with MOF 3) Physical/financial monitoring framework of projects is developed and functioning at the pilot organization(s).	Drafting a manual for 3YRP is in progress.
4. Project Assessment and Evaluation methods are standardized.	1) Project proposal and assessment methods/tools/flow are standardized under the revised Public Investment Law, Guidelines, and government instructions. (in view of transparency levels and deadlines) 2) New projects follow the standardized project proposal and assessment methods/tools/flow. 3) Methods and tools for mid-term review and evaluation are standardized and validated.	The prototype of internal appraisal is developed and discussed key items with a pilot organization, namely MAF.

* The parts highlighted in red are the parts, modified by the approval of the 2nd JCC meeting.

1-4 Achievement of the Project Purpose

The Project Purpose indicates the situation that is expected at the completion of PIMCAP. The table below shows the expected project purpose and their relevant indicators. The relevance of the project purpose has not changed, since they maintain the consistency with the existing national policy and development needs.

Project Purpose	Indicators for the Project Purpose*	Achievement
Public investment strengthened through management is reform Aligned with fiscal management.	1) PIM Action Plan is authorized by the GoL.	Yet to be available
	2) PIM Improvement Steering Committee is authorized as permanent formal committee.	MPI Minister's Agreement No.0425 issued for establishment
	3) Improved PIM methods/tools/flow are aligned with the revised Public Investment Law.	Yet to be available
	4) Measures to advance and disseminate the PIM methods/tools/flow are incorporated into PIM Action Plan	Yet to be available

* The parts, highlighted in red are the parts, modified by the approval of 2nd JCC meeting.

1-5 Changes of Risks and Actions for Mitigation

The official formulation and appointment of the PIM Improvement Steering Committee (formerly proposed as the PIM Reform Committee) was approved on 16 March 2020 as the MPI Minister's Agreement. Committee Meetings and Working Group Meetings were not held due to the delay of approval procedures and the impact of the COVID19 outbreak. This has also caused delays in consultation on draft deliverables related to Outputs 2, 3 and 4.

1-6 Progress of Actions for 1-5 undertaken by JICA

In October 2020, MPI, JICA and the PIMCAP Team agreed on the revised activity plans for the second implementation period based on a new dispatch plan. Preparations by all parties began to ensure that the minimum dispatch of experts could work effectively from November 2020. The Project is in the process of planning specific workshops and meetings based on the new activity plan.

1-7 Progress of Actions for 1-5 undertaken by Gov. of Laos

MPI will continue activities for Output 1 by holding the first Committee Meeting and working groups with PIMCAP support. The Committee Meeting is scheduled on 4th December

1-8 Progress of Environmental and Social Considerations (if applicable)

Safety measures for COVID19 will continue. The PIMCAP team will strictly follow the instructions from the Government of Laos. Japanese Experts will follow the Government and JICA guidelines for preparation, dispatch and stay.

1-9 Progress of Considerations on Gender/Peace Building/Poverty Reduction (if applicable)

Not directly applicable to this project as of present.

1-10 Other remarkable/considerable issues related/affect to the project (such as other JICA's projects, activities of counterparts, other donors, private sectors, NGOs, etc.).**2 Delay of Work Schedule and/or Problems (if any)**

The same as 1.5.

3 Modification of the Project Implementation Plan

The same as 1.6.

4 Current Activities of Gov. of Laos to Secure Project Sustainability after its Completion

MPI formulated the PIM Improvement Steering Committee as one of the government official organizational setup according to the PM Decree on MPI and its Function, No.201/PM, dated 30 June 2017. This formulation secures the sustainability of the performance of the PIMCAP.

II. Project Monitoring Sheet I & II *as Attached*

Project Monitoring Sheet II (Revision of Plan of Operation)

Version 3
Dated 30 November 2020

Project for Improving PIM (PIMCAP)

present

Expert Dispatch			First Period												Second Period												Third Period												Monitoring			
			2019						2020						2021				2022								Issue	Solution														
			2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1			2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
			Plan	Actual	Plan	Actual	Plan	Actual	Plan	Actual	Plan	Actual	Plan	Actual	Plan	Actual	Plan	Actual	Plan	Actual	Plan	Actual	Plan	Actual	Plan	Actual			Plan	Actual	Plan	Actual	Plan	Actual	Plan	Actual	Plan	Actual				
Mr. Ichiro OKUMURA, Chief Advisor/ PIM Reform																																				none						
Mr. Ryuji KASAHARA, Deputy Chief Advisor/ Project Assessment & Evaluation																																				none						
Mr. Atsuo SATO Budget Management and Prioritization																																				none						
Mr. Hiromi OSADA Inter-Organizational Strengthening																																				none						
Ms. Natsumi OSHASHI Organizational Management and Project Coordinator																																				none						
Activities			First Period												Second Period												Third Period												Achievements	Issues & Countermeasures		
Sub-Activities			2019						2020						2021				2022																							
Output 1: PIM Reform Committee and its Sub-Committees are established and managed.			2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1			2	3
1.1 Discuss and agree on the specific structure and functions of the Committee and the Sub-Committees.	○																																									
1.2 Conduct PIM Reform Sub-Committee Meetings (PIM Reform Action Plan Development, Project Information, Project																																										
(1) Conduct first PIM Reform Action Plan Development Sub-Committee (linked with Activity 2.2 (1))	○																																			Delay in Committee formulation	Expect to conduct in November					
(2) Conduct first Project Information Sub-Committee	○	○																																		Delay in Committee formulation	Expect to conduct in November					
(3) Conduct PIM Project Information Sub-Committee Meetings	○	○																																								
(4) Conduct first Project Management Sub-Committee	○	○																																		Delay in Committee formulation	Expect to conduct in November					
(5) Conduct Project Management Sub-Committee Meetings	○	○																																								
1.3 Conduct Kick-Off and Annual PIM Reform Committee/ Meetings																																										
(1) Conduct Kick-Off Meeting of the PIM Reform Committee	○																																									
(2) Conduct Annual PIM Reform Committee Meetings	○																																									
1.4 Review on PIM Reform Committee and its roles	○																																									
1.5 Summarize report on the effects of PIM Reform Committee (based on Activity 1.4)	○																																									
Output 2: PIM Reform Action Plan is completed.			First Period												Second Period												Third Period												Achievements	Issues & Countermeasures		
2.1 Prepare concept documents for the Action Plan formulation			2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1			2	3
2.2 Conduct PIM Reform Action Plan Development Sub-Committee Meetings																																										
(1) Conduct first PIM Reform Action Plan Development Sub-Committee (linked with Activity 1.2(1))	○																																			Delay in Committee formulation	Expect to conduct in November					
(2) Conduct PIM Reform Action Plan Development Sub-Committee Meetings	○																																									
2.3 Present the PIM Reform Action Plan Outline at the PIM Reform Committee Kick-Off Meeting	○																																									
2.4 Develop the draft pillars and agendas of the PIM Reform	○																																									
2.5 Present the draft PIM Reform pillars and agendas at the Annual PIM Reform Meeting	○																																									
2.6 Develop draft PIM Reform Action Plan, review the draft final and submit for approval																																										

添付資料 6

Monitoring Sheet Ver. 4

April 2021

Dr. Kikeo CHANTHABOURY, Vice Minister, Ministry of Planning and Investment

Mr. Toshio NAGASE, Chief Representative, JICA Laos Office

**Project for Improving Public Investment Management (PIMCAP)
Project Monitoring Sheet
(Version 4: from November 2020 to April 2021)**

This summary report and the attached sheets are the JICA standard format for providing the bi-annual monitoring information for PIMCAP.

So far, PIMCAP has submitted three reports as below:

- Version 1 covers the period from March 2019 to September 2019,
- Version 2 covers the period from October 2019 to March/April 2020, and
- Version 3 covers the period from April/May 2020 to October 2020.

This report, Version 4, covers the period from November 2020 to April 2021.

This report is prepared with the joint effort of Ms. Phonevanh OUTHAVONG, Director General of MPI-DOP as the PIMCAP Project Manager, and Mr. Ichiro OKUMURA, Chief Advisor of the PIMCAP Expert Team.

Attachment 1: Report on The First PIM Improvement Steering Committee (PIMISC) Advisory Board Meeting (4 December 2020)

Attachment 2: Report on Champasak Province Trip for Outputs 3 and 4 (15-18 December 2020)

Attachment 3: Report on MPWT workshop for Introduction of the Ministry Internal Appraisal (5 January 2021)

Attachment 4: Report on MPI-DOE workshop on the project proposal and SPAS upgrade (12 February 2021)

Attachment 4: Report on MPWT Workshop on the New concept of the ministry-level 3YRP (5 March 2021)

Attachment 5: Report on PIMISC Working Group Meeting (10 March 2021)

Attachment 6: Report on Champasak Province 3YRP Workshop (5 April 2021)

Attachment 7: Report on The Second PIMISC Working Group Meeting (7 April 2021)

I. Summary

1 Progress

1-1 Progress of Inputs

The members of PIMCAP, as shown in the INPUTS, are as follows.

Japanese side	Lao Side
Chief Advisor/PIM reform	Project Director: Vice Minister of MPI
Expert for budget management & prioritization	Project Manager: Director General of MPI-DOP
Expert for project assessment & evaluation	Deputy Project Managers: Deputy Director Generals of
Expert for Inter-Organizational Strengthening*	MPI- DOP, MPI-DOE
Project Coordinator / Committee management	

* Expert for Inter-Organizational Strengthening was not included in the original PDM (PM Form3-2 Monitoring Sheet I). JICA approved the expert team's proposal to add one expert under Inter-Organizational Strengthening expertise to facilitate better consultation and collaboration with the pilot organizations.

Since late March 2020, the Japanese experts have initiated mobile work while national consultants continued on-site project implementation. Based on the given circumstance of COVID19 and flight availability, JICA decided to resume dispatching PIMCAP experts from November 2020. Two experts: the Chief Advisor/PIM reform and Inter-organizational strengthening, were dispatched to Laos on 15 November 2020. After a two-week quarantine, the experts conducted on-site implementation from 30 November 2020.

The following table shows the Person/Man Months (MMs)¹ for the Japanese experts from November 2020 to March 2021, together with the accumulated input from the beginning of the project, March 2019, to April 2021.

Area of Expertise	Name	Work Location ²	From November 2020 to April 2021		Total as of April 2021	
			Plan	Actual	Plan	Actual
Chief Advisor/ PIM Reform	Mr. Ichiro OKUMURA	Laos	3.17	5.47	5.77	5.47
		Japan	0	0.06	0.40	3.06
Deputy Chief Advisor/ Project Assessment and Evaluation	Mr. Ryuji KASAHARA	Laos	2.30	0	4.30	0
		Japan	0	2.80	0.60	4.90
Budget Management and Prioritization	Mr. Atsuo SATO	Laos	1.00	0	4.17	0
		Japan	0	0.75	0.40	0.75
Budget Management and Prioritization*	Mr. Hiromi OSADA	Laos	0	1.20	0	1.20
		Japan	0	0.24	0	0.24
Inter-Organizational Strengthening	OSADA	Laos	1.17	2.13	3.00	2.13
		Japan	0	0	0.50	1.87
Organizational Management and Project Coordinator	Ms. Natsumi OHASHI	Laos	0.67	0	2.83	0
		Japan	0	1.46	0	2.13
Total Person Months as of April 2021 by Work Location		Laos	9.48	8.80	20.07	8.80
		Japan	0	5.31	1.90	15.60
Total Person Months as of April 2021			9.48	12.18	21.97	24.40

* Mr. Hiromi OSADA concurrently served as a Budget Management and Prioritization expert after January 2021.

¹ Person Months (MM): JICA counts the dispatch amount of experts by this unit. 1 MM is equivalent to 30 days.

² For work locations, *Laos* means on-site assignment, and *Japan* means remote assignment.

The actual assignment and dispatch periods for each Japanese experts are indicated at the top rows of the attached Monitoring Sheet II,

1-2 Progress of Activities

The table below shows the summary of critical activities conducted from November 2020 to April 2021*.

* Second Implementation Period from 8 June 2020 to 30 April 2021

Date/Period	Activity (and related Output/PO)	Contents
4 December 2020	PIM Improvement Steering Committee Advisory Board Meeting (Output 1)	Present the Committee structure and activity outline. Discuss the PIM Action Plan concept and activity outline, including crucial development components.
December 2020 to January 2021	PIM Improvement Steering Committee Working Group Meetings (Individual) (Output 1 and 2)	Conduct specific discussions on the draft PIM Action Plan contents based on the Advisory Board Meeting response, and further find direction and demarcation to prepare the next Advisory Board Meeting. <ul style="list-style-type: none"> • Champasak Province (Governor, Vice Governor, DPI): 15-18 December 2020 • MAF-DPF: 22 December 2020 • MPI-DOE: 28 December 2020 • MPWT-DPC: 12 January 2021 • MOF-SBD: 13 January 2021 • MOF-FPLD: 19 January 2021
15-18 December 2021	Champasak Province Visit and Workshop (Output 3 and 4)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Introduce the outline of the new 3 Year Public Investment Rolling Plan (3YRP) concept and the Development Budget Annual Report (DBAR). Obtain opinions from DPI and the sector departments. (Output 3) 2) Explain the draft provincial internal appraisal format and workflow. Obtain opinions from DPI and sector departments. (Output 4) 3) Report PIMCAP outline and the meeting results to the Provincial Governor and the Vice Governor
5 January 2021	MPWT Workshop (Output 4)	Explain the draft ministry internal appraisal format and flow. Obtain opinions from DPC and sub-sector departments.
10 February 2021	MPI-DOP workshop (Output 3)	Introduce the outline of the new 3YRP concept and the DBAR. Obtain opinions from MPI-DOP
12 February 2021	MPI-DOE workshop (Output 4)	Explain the draft upgrade project proposal, internal appraisal, and project assessment. Obtain opinions from MPI-DOE.
5 March 2021	MPWT Workshop (Output 3)	Introduce the outline of the new 3YRP concept and the DBAR. Obtain opinions from DPC
10 March 2021	PIM Improvement Steering Committee Working Group Meetings (Output 1 and 2)	Discuss budget ceiling between MPI and MOF. Introduce the outline of the new 3YRP concept and the DBAR. Obtain opinions from MPI and MOF.
25 March 2021	Champasak Province Workshop (Output 3)	Introduce the new 3YRP concept and the DBAR outline and discuss how to obtain, compile, and analyze information necessary for drafting the DBAR.
31 March 2021	MAF Workshop (Output 4)	Validate the formats of Internal Appraisal for Ministry project Type 1 to 5.
5-6 April 2021	Champasak Province Workshop (Output 4)	Validate the formats of Internal Appraisal for Provincial project Type 5.
7 April 2021	PIM Improvement Steering Committee	Have a pre-discussion on the zero-draft of the PIM Action

Working Group Meeting (Output 1 and 2)	Plan before it is discussed at the Advisory Board Meeting
--	---

The table below shows the comparison of planned and actual mid-term progress of activities from June 2020³ to April 2021 (the second term of the contract) activities during this monitoring period from November 2020 to April 2021.

Plan*	Actual
Activities under the Output 1	
<ul style="list-style-type: none"> ● Activity 1.2: Conduct PIM Improvement Steering Committee Working Group meetings <ul style="list-style-type: none"> ➢ (3) Conduct Working Group meetings related to project and budget information topic ➢ (5) Conduct Working Group meetings related to project management topic ● Activity 1.3: Conduct PIM Improvement Steering Committee Advisory Board meetings <ul style="list-style-type: none"> ➢ (2) Conduct Advisory Board meetings ● Activity 1.4: Review on the PIM Improvement Steering Committee and its roles ● Activity 1.5: Summarize a report on the effects of the Committee (bracket based on 1-4 review) 	<ul style="list-style-type: none"> ● The first PIM Improvement Steering Committee Advisory Board Meeting was held on 4 December 2020. ● PIM Improvement Steering Committee Working Group meeting on budget management was held on 10 March 2021 and 7 April 2021.
Activities under the Output 2	
<ul style="list-style-type: none"> ● Activity 2.2: Conduct Working Group Meetings related to the PIM Action Plan topic <ul style="list-style-type: none"> ➢ (2) Conduct Working Group Meeting ● Activity 2.6: Develop draft PIM Action Plan, review the draft final, and submit for approval. <ul style="list-style-type: none"> ➢ (1) Develop draft PIM Action Plan ➢ (2) Review the draft final 	<ul style="list-style-type: none"> ● Individual meetings with PIM Improvement Steering Committee Working Group Members were held from December 2020 to January 2021. ● PIM Improvement Steering Committee Working Group meeting on PIM Action Plan was held on 7 April 2021.
Activities under the Output 3	
<ul style="list-style-type: none"> ● Activity 3.2: Conduct discussions on the development budget ceiling and allocation ● Activity 3.3: Develop model budget management and project prioritization procedures and validate with pilot organizations. <ul style="list-style-type: none"> ➢ (2) First-round validation of the model with pilot organizations ➢ (3) Second round validation of the model ● Activity 3.4: Review the model and develop/finalize budget management and project prioritization handbook <ul style="list-style-type: none"> ➢ (1) Review the model and develop budget management and project prioritization Handbook ● Activity 3.5: Present the draft/final model at the PIM Improvement Steering Committee Meeting <ul style="list-style-type: none"> ➢ (1) Present the model at the Committee Meeting ➢ (2) Conduct a seminar for ministries/provinces 	<ul style="list-style-type: none"> ● Development of the new concept of 3YRP, DBAR, and financial monitoring framework <ul style="list-style-type: none"> ➢ Consult with MPI, MOF, MPWT, Champasak

³ There is approximately one month gap between the JICA first term and the second term implementation contracts.

<ul style="list-style-type: none"> ● Activity 3.7: Develop physical/ financial monitoring framework ● Activity 3.8: Present the draft/final monitoring framework at the PIM Improvement Steering Committee Meeting <ul style="list-style-type: none"> ➤ (1) Present the model at the committee meeting ➤ (2) Conduct a seminar for pilot ministries and provinces ➤ (3) Validate the monitoring framework at pilot organizations 	
Activities under the Output 4	
<ul style="list-style-type: none"> ● Activity 4.2: Develop and validate the model project assessment procedures with pilot organizations <ul style="list-style-type: none"> ➤ (2) First-round validation of assessment procedures with pilot organizations ● Activity 4.3: Review validation results and revise existing manuals ● Activity 4.4: Present the draft/final assessment of procedures at the Committee Meeting <ul style="list-style-type: none"> ➤ (1) Present the draft assessment procedures at the Committee Meeting ➤ (2) Conduct seminars for pilot organizations ➤ (3) Second round validation of assessment procedures ● Activity 4.6: Develop project mid-term review and evaluation methods <ul style="list-style-type: none"> ➤ (1) Develop the mid-term review method and reflect them in the manuals ➤ (2) Conduct training to pilot organizations ● Activity 4.7: Present the draft/final project mid-term review and evaluation methods at the Committee Meeting, and finalize the manuals <ul style="list-style-type: none"> ➤ (1) Present the draft mid-term review at the Committee Meeting ➤ (2) Validate project mid-term review and evaluation methods with pilot organizations and finalize the manuals 	<ul style="list-style-type: none"> ● Consultation on upgraded Project Proposal, Internal Appraisal, and Project Assessment was held with MPI-DOE, MAF-DPF, MWPT-DPC, and Champasak-DPI, ● Validate Workshop on the Internal Appraisal was held with MAF-DPF, Champasak-DPI on 31 March 2021 and 5 April 2021, respectively.

The Plan of Operation (the Monitoring Sheet II: Form 3-3) compares the planned and actual activities.

1-3 Achievement of Outputs

The table below shows the progress of the planned outputs and their indicators. The expert team has been conducting the assignment in consideration of both effectiveness and efficiency.

Planned Outputs	Planned indicators of Outputs*	Actual Outputs
1. PIM Reform Committee and its Sub-Committees are established and managed.	1) Establishment of the PIM Improvement Steering Committee 2) Establishment of the PIM Improvement Steering Committee Working Group 3) The PIM Improvement Steering Committee is functioning* based on its agendas. 4) The Working Group is functioning* based on their agendas.	The formulation was authorized on 16 March 2020 by the MPI Minister's Agreement on Appointment of PIM Steering Committee and Working Group Responsible for PIM Improvement (No. 0425). Advisory Board and Working Group meetings are being held.
2. PIM Reform Action Plan is	1) Draft PIM Action Plan is completed by the Working Group.	Drafting PIM Action Plan is in progress, and the

completed.	2) PIM Action Plan is submitted to the PIM Improvement Steering Committee.	zero-draft was consulted once at PIMISC Advisory Board Meeting and Working Group Meeting.
3. Project Management and Prioritization are standardized.	1) "Three-Year Public Investment Rolling Plan (3YRP)" as project management and prioritization methods are developed and functioning at the pilot organization(s). 2) Budget allocation & its timely notification by MPI through an agreement with MOF 3) Physical/financial monitoring framework of projects is developed and functioning at the pilot organization(s).	Development of the 3YRP concept, including DBAR and the financial monitoring framework, are in progress.
4. Project Assessment and Evaluation methods are standardized.	1) Project proposal and assessment methods/tools/flow are standardized under the revised Public Investment Law, Guidelines, and government instructions. (given the transparency levels and deadlines) 2) New projects follow the standardized project proposal and assessment methods/tools/flow. 3) Methods and tools for mid-term review and evaluation are standardized and validated.	The internal appraisal prototype for construction projects is developed and validated with a pilot organization, namely MAF-DPF and Champasak-DPI.

1-4 Achievement of the Project Purpose

The Project Purpose indicates the situation that is expected at the completion of PIMCAP. The table below shows the predicted project purpose and their relevant indicators. The relevance of the project purpose has not changed since they maintain consistency with the existing national policy and development needs.

Project Purpose	Indicators for the Project Purpose*	Achievement
Public investment strengthened through management is reform Aligned with fiscal management.	1) PIM Action Plan is authorized by the GoL.	Yet to be available
	2) PIM Improvement Steering Committee is authorized as a permanent formal Committee.	MPI Minister's Agreement No.0425 issued for the establishment
	3) Improved PIM methods/tools/flow are aligned with the revised Public Investment Law.	Yet to be available
	4) Measures to advance and disseminate the PIM methods/tools/flow are incorporated into PIM Action Plan	Yet to be available

1-5 Changes of Risks and Actions for Mitigation

Two experts were able to reach Laos and conduct the on-site implementation of activities from November. Two other experts attempted to reach Laos in February 2021 in vain due to multiple circumstances related to the COVID19 pandemic. The two experts' on-site absence has also caused difficulties in consultation and validations on draft deliverables related to Outputs 2, 3, and 4.

1-6 Progress of Actions for 1-5 undertaken by JICA

JICA has authorized equipment to the Project Office, counterpart, and pilot organizations to smooth remote work. Besides, JICA initiated negotiations with the government of Japan and Laos to realize the dispatch of the two experts mentioned above. Although additional dispatch of the two other experts was not realized due to difficult circumstances, JICA has approved the extension of dispatch to ensure that on-site activities

will be consistently provided until the end of April 2021.

1-7 Progress of Actions for 1-5 undertaken by the Government of Laos

The Government of Laos and MPI has actively made approval procedures to support the dispatch of the two experts. They have also taken the initiative in holding the first PIMISC Advisory Board Meeting on 4 December 2020.

1-8 Progress of Environmental and Social Considerations (if applicable)

Safety measures for COVID19 will continue. The PIMCAP team will strictly follow the instructions and guidelines from the Government of Laos and guidelines from the Embassy of Japan to Lao PDR and JICA.

1-9 Progress of Considerations on Gender/Peace Building/Poverty Reduction (if applicable)

Not directly applicable to this project as of present.

1-10 Other remarkable/significant issues related/affect to the project (such as other JICA's projects, activities of counterparts, other donors, private sectors, NGOs, etc.).

PIMCAP is closely coordinated with the Laos Road Sector Project 2 (LRSP2), conducted at MPWT supported by the World Bank. It attempts to secure linkage among the MPWT Five-Year Plan 2021-2025 with the 3YRP concept developed by PIMCAP. Collaboration with JICA projects in MPWT will also be expected.

2 Delay of Work Schedule and Problems (if any)

The same as 1.5.

3 Modification of the Project Implementation Plan

The same as 1.6.

4 Current Activities of Gov. of Laos to Secure Project Sustainability after its completion

The Deputy Prime Minister and MPI Minister Mr. Somxay SIPHANDON issued an Agreement on the Appointment of the PIM Improvement Steering Committee and Working Group (No.0425, 16 March 2020) as one of the government official organizational setups according to the PM Decree on MPI and its Function, No.201/PM, dated 30 June 2017. This formulation secures the sustainability of the performance of the PIMCAP.

II. Project Monitoring Sheet I & II *as Attached*

Project Monitoring Sheet 1 (Revision of Project Design Matrix)

Version 2
As of 28 February 2020

Project Title: Project for Improving Public Investment Management (PIMCAP)
Implementing Agency: MPI

Target Group:
Period of Project: February 2019 to March 2022

Project Site: Entire Laos & Pilot activity sites

Narrative Summary

*Pilot ministries: MPWT and MAF -Pilot provinces: Champasak Province, Vientiane Capital

Objectively Verifiable Indicators

Means of Verification

Important Assumption

Overall Goal

Project Purpose

Outputs

Achievement

Remarks

Public investment performance is improved and contributed to fiscal stability.	1) PIMA (Public Investment Management Assessment) indicators (e.g., efficiency and productivity of investment) 2) The capital expenditure is managed in a mid-term basis based on the targets set in the PIM Action Plan	PIMA Report (in Lao PDR) PIM Action Plan & its implementation report			
Public investment management is strengthened through reform aligned with fiscal management.	1) PIM Action Plan is authorized by the GoL. 2) PIM Improvement Steering Committee is authorized as permanent formal committee. 3) Improved PIM methods/tools/flow are aligned with the revised Public Investment Law. 4) Measures to advance and disseminate the PIM methods/tools/flow are incorporated into PIM Action Plan	Authorized PIM Action Plan papers PIM Improvement Steering Committee establishment papers Annual reports of the PIM Improvement Steering Committee	Fiscal situation in Laos is not significantly deteriorated.		
1. PIM Improvement Steering Committee and its Working Group are established and managed.	1) Establishment of the PIM Improvement Steering Committee 2) Establishment of the PIM Improvement Steering Committee Working Group 3) The PIM Improvement Steering Committee is functioning* based on its agendas. *The functions including the pillars of reform, timespan, phasing and the implementation plan will be determined at the initial stage of the Project.	PIM Improvement Steering Committee establishment papers Working Group establishment papers Annual reports of the PIM Improvement Steering Committee Review Report	Legal framework related to public investment management is aligned with the objective of the Project.	The formulation was authorized on 16 March 2020 by the MPI Minister's Agreement on Appointment of PIM Steering Committee and Working Group Responsible for PIM Improvement (No. 0425). There has been a delay in the achievement of 3) and 4) because of COVID-19 measures.	
2. PIM Action Plan is completed.	1) Draft PIM Action Plan is completed by the Working Group. 2) PIM Action Plan is submitted to the PIM Improvement Steering Committee.	Draft PIM Action Plan Minutes of PIM Improvement Steering Committee Meeting		The concept and Strategic Pillars were updated and presented at the 2nd JCC meeting. Will follow up as soon as the Committee is functionalized.	
3. Project Management and Prioritization are standardized.	1) "Three-Year Public Investment Rolling Plan" as project management and prioritization methods is developed and functioning at pilot organization(s). 2) Budget allocation & its timely notification by MPI through agreement with MOF 3) Physical / financial monitoring framework of projects are developed and functioning at pilot organization(s).	"Three-Year Public Investment Rolling Plan", Budget management / project prioritization handbook, Validation report at pilot organization(s) MPI official documents announcing budget allocation/ceiling Project monitoring framework, Validation report at pilot organization(s)		The prototype of 3YRP is developed and validated with a pilot organization, namely MPWT.	
4. Project Assessment and Evaluation methods are standardized.	1) Project proposal and assessment methods/tools/flow are standardized under the revised Public Investment Law, Guidelines and government instructions. (in view of transparency levels and deadlines) 2) New projects follow the standardized project proposal and assessment methods/tools/flow. 3) Methods and tools for mid-term review and evaluation are standardized and validated.	MPI official documents announcing transparency Project assessment procedure manual Project lists and documents Project mid-term review and evaluation method manual		The approach and outline of upgrading "standardized project proposal and assessment methods/tools/flow" are developed and consulted with a pilot organization, namely MAF.	

Activities	Inputs	Important Assumption
1.1 Discuss & agree on the specific structure and functions of the Committee/Working Group 1.2 Conduct PIM Improvement Steering Committee Working Group Meetings 1.3 Conduct Kick-Off and Annual PIM Improvement Steering Committee Meetings 1.4 Review on PIM Improvement Steering Committee and its roles 1.5 Summarize report on the effects of PIM Improvement Steering Committee (based on Activity 1.4) 2.1 Prepare concept documents for the PIM Action Plan formulation 2.2 Conduct Working Group Meetings for PIM Action Plan development 2.3 Present the PIM Action Plan outline at the PIM Improvement Steering Committee Kick-Off Meeting 2.4 Develop the draft pillars and agendas of the PIM Action Plan 2.5 Present the PIM Action Plan draft pillars and agendas at the Annual PIM Improvement Steering Committee Advisory Board Meeting 2.6 Develop draft PIM Action Plan, review the draft final and submit for approval 2.7 Set-up monitoring framework (parallel with the PIM Action Plan) 2.8 Present the PIM Action Plan at the Annual PIM Improvement Steering Committee Advisory Board Meeting 3.1 Review the current budget management and project prioritization procedures, and select pilot organizations) 3.2 Conduct discussion on the development budget ceiling and allocation (including multi-year estimates) 3.3 Develop model budget management and project prioritization procedures and validate with pilot organizations) 3.4 Review the model, and develop / finalize budget management and project prioritization handbook 3.5 Present the draft/final model at the Annual PIM Improvement Steering Committee Advisory Board Meeting and conduct provincial/ministerial seminar 3.6 Conduct project monitoring survey 3.7 Develop physical / financial monitoring framework 3.8 Present the draft/final monitoring framework at Annual PIM Improvement Steering Committee Advisory Board Meeting and conduct provincial/ministerial seminar 4.1 Review the current project assessment procedures, and select pilot organizations) 4.2 Develop & validate the model project assessment procedures with pilot organizations) 4.3 Review validation results and revise existing manual 4.4 Present the draft/final assessment procedures at Annual PIM Improvement Steering Committee Advisory Board Meeting and finalize manual through validation 4.5 Review project evaluation methods and conduct training 4.6 Develop project mid-term review & evaluation methods, revise manual and conduct training 4.7 Present the draft/final project mid-term review and evaluation methods at Annual PIM Improvement Steering Committee Advisory Board Meeting and finalize manual	The Japanese Side - Chief Advisor/PIM reform - Expert for budget management & prioritization - Expert for project assessment & evaluation - Project Coordinator / Committee management The Lao Side - Project Director: MPI vice minister - Project Manager: MPI, DG of DOP - Deputy Project Managers: MPI, DDG of DOP MPI, DDG of DOE	Pre-Conditions 

	Plan	Actual	2019		2020					2021					2022			Issue	Solution											
			2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4			5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
			Plan	Actual	Plan			Actual	Plan	Actual																				
(3) Review the assessment procedures and finalize manual																														
(4) Present the final assessment procedures at the Annual PIM Reform Meeting																														
4.5 Review project evaluation methods																														
4.6 Develop project mid-term review and evaluation methods, and revise manual																														
4.7 Present the draft/final project mid-term review and evaluation methods at Annual PIM Reform Meeting, and finalize manual																														
(1) Present the draft methods at Annual PIM Reform Meeting																														
(2) Validate project mid-term review and evaluation methods with pilot organization(s), and finalize manual																														
(3) Present the final project mid-term review and evaluation methods at Annual PIM Reform Meeting																														

Monitoring Plan	Plan	Actual	2019		2020					2021					2022			Issue	Solution											
			2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4			5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
			Plan	Actual	Plan			Actual	Plan	Actual																				
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																														
Project Completion Report																														

Conducted First JCC in July 2019. Second JCC planned Feb 2020.

添付資料 7

Monitoring Sheet Ver. 5

November 2021

Ms. Phonevanh OUTHAVONG, Vice Minister, Ministry of Planning and Investment

Mr. Toshio NAGASE, Chief Representative, JICA Laos Office

**Project for Improving Public Investment Management (PIMCAP)
Project Monitoring Sheet
(Version 5: from May 2021 to October 2021)**

This summary report and the attached sheets are the JICA standard format for providing the bi-annual monitoring information for PIMCAP.

So far, PIMCAP has submitted the following four reports:

- Version 1 covers the period from March 2019 to September 2019,
- Version 2 covers the period from October 2019 to March/April 2020, and
- Version 3 covers the period from April/May 2020 to October 2020, and
- Version 4 covers the period from November 2020 to April 2021.

This report, Version 5, covers the period from May 2021 to October 2021.

This report is prepared with the joint effort of Mr. Kalouna NANTHAVONGDUANGSY, Deputy Director General of MPI-DOP, and Deputy Project Manager of PIMCAP and Mr. Ichiro OKUMURA, Chief Advisor of the PIMCAP Expert Team.

I. Summary

1 Progress

1-1 Progress of Inputs

The members of PIMCAP, as shown in the INPUTS, are as follows.

Japanese side	Lao Side
Chief Advisor/PIM reform/ budget management & prioritization	Project Director: Vice Minister of MPI
Expert for project assessment & evaluation	Project Manager: Director General of MPI-DOP
Expert for Inter-Organizational Strengthening*	Deputy Project Managers: Deputy Director Generals of MPI- DOP, MPI-DOE
Project Coordinator / Committee management	

* Expert for Inter-Organizational Strengthening was not included in the original PDM (PM Form3-2 Monitoring Sheet I). JICA approved the expert team's proposal to add one expert under Inter-Organizational Strengthening expertise to facilitate better consultation and collaboration with the pilot organizations.

The following table shows the Person/Man Months (MMs)¹ for the Japanese experts from May 2021 to October 2021 and the accumulated input from the beginning of the project, March 2019, to October 2021.

Area of Expertise	Name	Work Location ²	From May 2021 to October 2021		Total as of October 2021	
			Plan	Actual	Plan	Actual
Chief Advisor/ PIM Reform	Mr. Ichiro OKUMURA	Laos	4.33	4.33	16.67	16.00
		Japan	0	0	0.40	3.45
Deputy Chief Advisor/ Project Assessment and Evaluation	Mr. Ryuji KASAHARA	Laos	2.90	2.80	13.53	9.13
		Japan	0.50	0.50	1.10	5.40
Budget Management and Prioritization*	Mr. Ichiro OKUMURA*	Laos	0	0	0	0
		Japan	0.20	0.20	0.20	0.20
	Mr. Atsuo SATO	Laos			8.00	5.00
	Japan			0.40	3.40	
Mr. Hiromi OSADA	Laos			1.17	1.20	
	Japan			0.00	0.25	
Inter-Organizational Strengthening	Mr. Hiromi OSADA	Laos	2.83	2.83	8.83	8.00
		Japan	0	0	0.50	1.85
Organizational Management and Project Coordinator	Ms. Natsumi OHASHI*	Laos	3.20	3.10	6.03	4.47
		Japan	0	0	0	3.09
	Ms. Miyuki HORI	Laos			3.00	0.67
		Japan			0	0
Total Person Months as of October 2021 by Work Location	Laos		13.26	13.06	57.23	44.47
	Japan		0.70	0.70	2.60	17.64
Total Person Months as of October 2021			13.96	13.76	59.83	62.11

* Expert responsible for the area of expertise as of October 2021.

The actual assignment and dispatch periods for each Japanese expert are indicated at the top rows of the attached Monitoring Sheet II,

1-2 Progress of Activities

Despite the continuous difficult traveling situations under COVID19 restrictions, MPI and JICA arranged dispatch for four PIMCAP experts from 25 June 2021. After the two-week quarantine period stipulated by

¹ Person Months (PM): JICA counts the dispatch amount of experts by this unit. 1 MM is equivalent to 30 days.

² For work locations, *Laos* means on-site assignment, and *Japan* means remote assignment.

the Government of Laos, the experts started on-site activities from 9 July 2020. PIMCAP experts conducted interviews, meetings, and workshops in-person and online, carefully judging the situations and conditions based on Government guidelines. PIMCAP maintained remote communication with Champasak Province, one of the pilot organizations under PIMCAP, where the COVID19 pandemic was severe from June through to August. The pandemic in Vientiane Capital has become severe since mid-September. A lockdown was announced in the Capital from 16 September 2021, which continues as of the end of October.

The table below shows the summary of critical activities conducted from May 2021 to October 2021.

Date/Period	Activity (and related Output/P.O.)	Contents
9 July 2021	DOE Workshop (Output 4)	Consult the formats of Project Proposal (Construction)
27-29 July 2021	MAF Workshop (Output 4)	Validate the formats of Internal Appraisal for Ministry project Type 1 to 5.
28 July 2021	MPWT Workshop (Output 3)	Consultation based on DBAR2021 and upcoming 3YRP preparation
2 – 4 August	Champasak Province Workshop (Output 4)	Validate the formats of Internal Appraisal for Provincial project Type 1 to 4, and Type 5.
11 August	PIM Improvement Steering Committee Third Working Group Meeting (Output 1 and 2)	Discuss and confirm the responses and reflections to the PIM Action Plan, updated based on feedback provided by the Committee members in March-April.
August to September	PIM Improvement Steering Committee Working Group Meetings (Individual) (Output 1 and 2)	Conduct specific discussions with key stakeholders on the draft PIM Action Plan upgrade.
13 September	Vientiane Capital DPI Workshop	Introduce the development status of PIMCAP methods, obtain opinions on further improvements, and discuss additional validation of each component.

The table below shows the comparison of planned and actual mid-term progress of the third term of the contract* activities during this monitoring period from May 2021 to October 2021.

* Third Implementation Period from 26 May 2021 to 25 March 2021

Plan*	Actual
Activities under the Output 1	
<ul style="list-style-type: none"> ● Activity 1-2: Conduct PIM Improvement Steering Committee Working Group meetings <ul style="list-style-type: none"> ➢ (3) Conduct Working Group meetings related to project and budget information topic ➢ (5) Conduct Working Group meetings related to project management topic ● Activity 1-3: Conduct PIM Improvement Steering Committee Advisory Board meetings <ul style="list-style-type: none"> ➢ (2) Conduct Advisory Board meetings ● Activity 1-4: Review on the PIM Improvement Steering Committee and its roles ● Activity 1-5: Summarize a report on the effects of the Committee (based on 1-4 review) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fourth Working Group meeting held on 11 August ● Follow-up interviews with Working Group members from August through to September
Activities under the Output 2	
<ul style="list-style-type: none"> ● Activity 2-2: Conduct Working Group Meetings related to the PIM Action Plan topic <ul style="list-style-type: none"> ➢ (2) Conduct Working Group Meeting ● Activity 2-6: Develop draft PIM Action, Plan, review the draft final, and submit for approval <ul style="list-style-type: none"> ➢ (2) Review the draft final 	<ul style="list-style-type: none"> ● Collected comments from Working Group members ● Further collected comments from key stakeholders through follow-up interviews ● Drafted PIM Action Plan

<ul style="list-style-type: none"> ➤ (3) Submit the draft final PIM Action Plan for approval ● Activity 2-7: Set up monitoring framework (parallel with the PIM Action Plan) ● Activity 2-8: Present the PIM Action Plan at the PIM Improvement Steering Committee Advisory Board Meeting 	<p>version 1.1 based on Working Group comments and key interviews</p>
Activities under the Output 3	
<ul style="list-style-type: none"> ● Activity 3-3: Develop model budget management and project prioritization procedures and validate with pilot organizations <ul style="list-style-type: none"> ➤ (3) Second round validation of the model ● Activity 3-4: Review the model and develop/finalize budget management and project prioritization Handbook <ul style="list-style-type: none"> ➤ (2) Finalize budget management/project prioritization handbook. ● Activity 3-5: Present the draft/final model at the PIM Improvement Steering Committee Meeting <ul style="list-style-type: none"> ➤ (2) Present the model at the Committee Advisory Board Meeting ● Activity 3-8: Present the draft/final monitoring framework at the Committee Advisory Board Meeting <ul style="list-style-type: none"> ➤ (2) Validate the monitoring framework at pilot organizations ➤ (3) Present the final monitoring framework at the Committee Advisory Board Meeting framework at pilot organizations 	<ul style="list-style-type: none"> ● Improved DBAR 2021 report for MPWT and Champasak ● Developing DBART 2021 for Vientiane Capital ● Creating 3YRP datasheet for MPWT, Champasak, and Vientiane Capital
Activities under the Output 4	
<ul style="list-style-type: none"> ● Activity 4-4: Present the draft/final assessment procedures at Annual PIM Improvement Meeting and finalize manual through validation <ul style="list-style-type: none"> ➤ (2) Second round validation of assessment procedures ➤ (3) Review the assessment procedures and finalize the manual ➤ (4) Present the final assessment procedures at the Annual PIM Improvement Meeting ● Activity 4-6: Develop project mid-term review and evaluation methods <ul style="list-style-type: none"> ➤ (1) Develop mid-term reviews and reflect them in the manuals ➤ (2) Conduct training to pilot organizations ● Activity 4-7: Present the draft/final project mid-term review and evaluation methods at the Committee Meeting, and finalize the manuals <ul style="list-style-type: none"> ➤ (2) Validate project mid-term review and evaluation methods with pilot organizations and finalize the manuals ➤ (3) Present the final project mid-term review and evaluation methods at Annual PIM Improvement Meeting 	<ul style="list-style-type: none"> ● Validation Workshop on the Internal Appraisal was held with MAF-DPF, Champasak-DPI on 31 March 2021 and 5 April 2021, respectively. ● Present the internal appraisal to Vientiane Capital-DPI ● Consult the format of project proposal and project assessment with MPI-DOE ● Consult the purpose and selection criteria of Project Assessment for ongoing project

The Plan of Operation (the Monitoring Sheet II: Form 3-3) compares the planned and actual activities.

1-3 Achievement of Outputs

The table below shows the progress of the planned outputs and their indicators. The expert team has been conducting the assignment in consideration of both effectiveness and efficiency.

Planned Outputs	Planned indicators of Outputs*	Actual Outputs
<p>1. PIM Reform Committee and its Sub-Committees are established and managed.</p>	<p>1) Establishment of the PIM Improvement Steering Committee</p> <p>2) Establishment of the PIM Improvement Steering Committee Working Group</p>	<p>The formulation was authorized on 16 March 2020 by the MPI Minister's Agreement on Appointment of PIMISC and Working Group Responsible for PIM Improvement (No. 0425).</p>

	<p>3) The PIM Improvement Steering Committee is functioning* based on its agendas.</p> <p>4) The Working Group is functioning* based on their agendas.</p>	<p>Advisory Board and Working Group meetings are being held.</p>
<p>2. PIM Reform Action Plan is completed.</p>	<p>1) Draft PIM Action Plan is completed by the Working Group.</p> <p>2) PIM Action Plan is submitted to the PIM Improvement Steering Committee.</p>	<p>The draft PIM Action Plan was consulted at PIMISC Advisory Board Meeting and Working Group Meeting. Interviews with members of the Advisory Board, Working Group, and other relevant stakeholders were held. The draft is being revised.</p>
<p>3. Project Management and Prioritization are standardized.</p>	<p>1) "Three-Year Public Investment Rolling Plan (3YRP)" as project management and prioritization methods are developed and functioning at the pilot organization(s).</p> <p>2) Budget allocation & its timely notification by MPI through an agreement with MOF</p> <p>3) Physical/financial monitoring framework of projects is developed and functioning at the pilot organization(s).</p>	<p>Drafting and consulting the DBAR for MPWT, Champasak Province, Vientiane Capital in progress.</p>
<p>4. Project Assessment and Evaluation methods are standardized.</p>	<p>1) Project proposal and assessment methods/tools/flow are standardized under the revised Public Investment Law, Guidelines, and government instructions. (given the transparency levels and deadlines)</p> <p>2) New projects follow the standardized project proposal and assessment methods/tools/flow.</p> <p>3) Methods and tools for mid-term review and evaluation are standardized and validated.</p>	<p>The internal appraisal prototype for construction projects is developed and validated with a pilot organization, MAF-DPF, and Champasak-DPI.</p> <p>Improved Project proposal and Simplified Project Assessment Sheet were proposed and consulted.</p>

1-4 Achievement of the Project Purpose

The Project Purpose indicates the situation that is expected at the completion of PIMCAP. The table below shows the predicted project purpose and their relevant indicators. The relevance of the project purpose has not changed since they maintain consistency with the existing national policy and development needs.

Project Purpose	Indicators for the Project Purpose*	Status
<p>Public investment is strengthened through management reform aligned with fiscal management.</p>	<p>1) PIM Action Plan is authorized by the GoL.</p>	<p>Yet to be available</p>
	<p>2) PIM Improvement Steering Committee is authorized as a permanent formal Committee.</p>	<p>MPI Minister's Agreement No.0425 issued for the establishment</p>
	<p>3) Improved PIM methods/tools/flow are aligned with the revised Public Investment Law.</p>	<p>Yet to be available</p>
	<p>4) Measures to advance and disseminate the PIM methods/tools/flow are incorporated into PIM Action Plan</p>	<p>Yet to be available</p>

1-5 Changes of Risks and Actions for Mitigation

The COVID19 pandemic and nationwide lockdowns have caused difficulties in consultation and validations on draft deliverables related to all outputs. Under these constraints, counterpart and pilot

organizations are collaborating closely with the PIMCAP team through online communication and SMS to achieve the original target set up at the start of the Project.

1-6 Progress of Actions undertaken by JICA

JICA has actively supported the dispatch and return of all experts. JICA has also provided opportunities to discuss and report the progress of the Project to the Embassy of Japan and development partners such as the World Bank, ADB, EU, and UNDP.

1-7 Progress of Actions undertaken by the Government of Laos

The Government of Laos and MPI has actively made approval procedures to support the dispatch and return of the experts. Under remote work of counterpart officials during the lockdown, they actively participated in development activities and arranged pilot organizations discussions.

1-8 Progress of Environmental and Social Considerations (if applicable)

Safety measures for COVID19 will continue. The PIMCAP team will strictly follow the instructions and guidelines from the Government of Laos and guidelines from the Embassy of Japan to Lao PDR and JICA.

1-9 Progress of Considerations on Gender/Peace Building/Poverty Reduction (if applicable)

Not directly applicable to this project as of present.

1-10 Other remarkable/significant issues related/affect to the project (such as other JICA's projects, activities of counterparts, other donors, private sectors, NGOs, etc.).

PIMCAP closely coordinates with the Laos Road Sector Project 2 (LRSP2) at MPWT supported by the World Bank. The significant results of this coordination are as follows: i) LRSP2 has become ready to incorporate the DBAR, 3YRP, and budget monitoring framework into the MPWT 5-year action plan and its monitoring system. ii) The MPWT aims to improve its investment management system by adopting PIMCAP methods such as the *Internal Appraisal* and the *updated Project Proposal formats* into its mandated project preparation and prioritization procedure. MPWT will underpin these results with the official legislation and institutional arrangement that MPWT establishes for the 5-year action plan management.

2 Delay of Work Schedule and Problems (if any)

The same as 1.5.

3 Modification of the Project Implementation Plan

Please see Plan of Operation (Sheet II)

4 Current Activities of Gov. of Laos to Secure Project Sustainability after its completion

HE Mr. Sonexay SIPHANDONE, Deputy Prime Minister and Minister of MPI, issued the *Agreement on the Appointment of the PIM Improvement Steering Committee and Working Group (No.0425, 16 March 2020)* as the government official organizational set up according to the PM Decree on MPI and its Function, No.201/PM, dated 30 June 2017. This formulation secures the sustainability of the performance of the PIMCAP.

II. Project Monitoring Sheet I & II as Attached

Project Monitoring Sheet I (Project Design Matrix)

Project Title: Project for Improving Public Investment Management (PIMCAP)
Implementing Agency: MPI
Target Group:
Period of Project: February 2019 to March 2022
Project Site: Entire Laos & Pilot activity sites

Version 5
 As of 16 November 2021

*Pilot ministries: MPWT and MAF, Pilot provinces: Champasak Province, Vientiane Capital

Narrative Summary		Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption	Achievement	Remarks
Overall Goal Public investment performance is improved and contributed to fiscal stability.		1) PIMA (Public Investment Management Assessment) indicators (e.g., efficiency and productivity of investment) 2) The capital expenditure is managed in a mid-term basis based on the targets set in the PIM Action Plan	PIMA Report (in Lao PDR) PIM Action Plan & the Implementation report			
Project Purpose Public investment management is strengthened through reform aligned with fiscal management.		1) PIM Action Plan is authorized by the GoL. 2) PIM Improvement Steering Committee is authorized as permanent formal committee. 3) Improved PIM methods/tools/flow are aligned with the revised Public Investment Law. 4) Measures to advance and disseminate the PIM methods/tools/flow are incorporated into PIM Action Plan	Authorized PIM Action Plan PIM Improvement Steering Committee establishment papers Annual reports of the PIM Improvement Steering Committee	Fiscal situation in Laos is not significantly deteriorated.		
Outputs 1. PIM Improvement Steering Committee and its Working Group are established and managed.		1) Establishment of the PIM Improvement Steering Committee 2) Establishment of the PIM Improvement Steering Committee Working Group 3) The PIM Improvement Steering Committee is functioning* based on its agendas. *The functions including the pillars of reform, timespan, phasing and the implementation plan will be determined at the initial stage of the Project.	PIM Improvement Steering Committee establishment papers Working Group establishment papers Annual reports of the PIM Improvement Steering Committee Review Report	Legal framework related to public investment management is aligned with the objective of the Project.		The formulation was authorized on 16 March 2020 by the MPI Minister's Agreement on Appointment of PIM Steering Committee and Working Group Responsible for PIM Improvement (No. 0425).
2. PIM Action Plan is completed.		1) Draft PIM Action Plan is completed by the Working Group. 2) PIM Action Plan is submitted to the PIM Improvement Steering Committee.	Draft PIM Action Plan Minutes of PIM Improvement Steering Committee Meeting			PIM Action Plan draft version 1.1 is shared with PIM Improvement Steering Committee Working Group members.
3. Project Management and Prioritization are standardized.		1) "Three-Year Public Investment Rolling Plan" as project management and prioritization methods is developed and functioning at pilot organization(s). 2) Budget allocation & its timely notification by MPI through agreement with MOF 3) Physical / financial monitoring framework of projects are developed and functioning at pilot organization(s).	"Three-Year Public Investment Rolling Plan", Budget management / project prioritization handbook, Validation report at pilot organization(s) MPI official documents announcing budget allocation/ceiling Project monitoring framework, Validation report at pilot organization(s)			The prototype of 3YRPconcept is developed and shared with MPWT, Champasak Province and Vientiane Capital
4. Project Assessment and Evaluation methods are standardized.		1) Project proposal and assessment methods/tools/flow are standardized under the revised Public Investment Law, Guidelines and government instructions. (in view of transparency levels and deadlines) 2) New projects follow the standardized project proposal and assessment methods/tools/flow. 3) Methods and tools for mid-term review and evaluation are standardized and validated.	MPI official documents announcing transparency Project assessment procedure manual Project lists and documents Project mid-term review and evaluation method manual			The approach and outline of upgrading "standardized project proposal and assessment methods/tools/flow" are developed and consulted with a pilot organization, namely MAF and Champasak Province.

Activities	Inputs	Important Assumption
1.1 Discuss & agree on the specific structure and functions of the Committee/Working Group 1.2 Conduct PIM Improvement Steering Committee Working Group Meetings 1.3 Conduct Kick-Off and Annual PIM Improvement Steering Committee Meetings 1.4 Review on PIM Improvement Steering Committee and its roles 1.5 Summarize report on the effects of PIM Improvement Steering Committee (based on Activity 1.4) 2.1 Prepare concept documents for the PIM Action Plan formulation 2.2 Conduct Working Group Meetings for PIM Action Plan development 2.3 Present the PIM Action Plan outline at the PIM Improvement Steering Committee Kick-Off Meeting 2.4 Develop the draft pillars and agendas of the PIM Action Plan 2.5 Present the PIM Action Plan draft pillars and agendas at the Annual PIM Improvement Steering Committee Advisory Board Meeting 2.6 Develop draft PIM Action Plan, review the draft final and submit for approval 2.7 Set up monitoring framework (parallel with the PIM Action Plan) 2.8 Present the PIM Action Plan at the Annual PIM Improvement Steering Committee Advisory Board Meeting 3.1 Review the current budget management and project prioritization procedures, and select pilot organization(s) 3.2 Conduct discussion on the development budget ceiling and allocation (including multi-year estimates) 3.3 Develop model budget management and project prioritization procedures and validate with pilot organization(s) 3.4 Review the model, and develop / finalize budget management and project prioritization handbook 3.5 Present the draft/final model at the Annual PIM Improvement Steering Committee Advisory Board Meeting and conduct provincial/ministerial 3.6 Conduct project monitoring survey 3.7 Develop physical / financial monitoring framework 3.8 Present the draft/final monitoring framework at Annual PIM Improvement Steering Committee Advisory Board Meeting and conduct provincial/ministerial seminar 4.1 Review the current project assessment procedures, and select pilot organization(s) 4.2 Develop & validate the model project assessment procedures with pilot organization(s) 4.3 Review validation results and revise existing manual 4.4 Present the draft/final assessment procedures at Annual PIM Improvement Steering Committee Advisory Board Meeting and finalize manual through validation 4.5 Review project evaluation methods 4.6 Develop project mid-term review & evaluation methods, revise manual and conduct training 4.7 Present the draft/final project mid-term review and evaluation methods at Annual PIM Improvement Steering Committee Advisory Board Meeting and finalize manual	The Japanese Side -Chief Advisor/PIM reform - Expert for budget management & prioritization - Expert for project assessment & evaluation - Project Coordinator / Committee management	The Lao Side -Project Director: MPI vice minister -Project Manager: MPI, DG of DOP -Deputy Project Managers: MPI, DDG of DOP MPI, DDG of DOE Pre-Conditions 

添付資料 8

Monitoring Sheet Ver. 6

March 2022

Ms. Phonevanh OUTHAVONG, Vice Minister, Ministry of Planning and Investment

Mr. Toshio NAGASE, Chief Representative, JICA Laos Office

**Project for Improving Public Investment Management (PIMCAP)
Project Monitoring Sheet
(Version 6: from November 2021 to February 2022)**

This summary report and the attached sheets are the JICA standard format for providing the bi-annual monitoring information for PIMCAP.

So far, PIMCAP has submitted the following five reports:

- Version 1 covers the period from March 2019 to September 2019,
- Version 2 covers the period from October 2019 to March/April 2020,
- Version 3 covers the period from April/May 2020 to October 2020,
- Version 4 covers the period from November 2020 to April 2021, and
- Version 5 covers the period from May 2021 to October 2021.

This report, Version 6, covers the period from November 2021 to February 2022.

This report is prepared with the joint effort of Mr. Kalouna NANTHAVONGDUANGSY, Deputy Director-General of MPI-DOP, and Deputy Project Manager of PIMCAP and Mr. Ichiro OKUMURA, Chief Advisor of the PIMCAP Expert Team.

I. Summary

1 Progress

1-1 Progress of Inputs

The members of PIMCAP, as shown in the INPUTS, are as follows.

Japanese side	Lao Side
Chief Advisor/PIM reform/ budget management & prioritization	Project Director: Vice Minister of MPI
Expert for project assessment & evaluation	Project Manager: Director General of MPI-DOP
Expert for Inter-Organizational Strengthening*	Deputy Project Managers: Deputy Director Generals of MPI- DOP, MPI-DOE
Project Coordinator / Committee management	

* Expert for Inter-Organizational Strengthening was not included in the original PDM (PM Form3-2 Monitoring Sheet I). JICA approved the expert team's proposal to add one expert under Inter-Organizational Strengthening expertise to facilitate better consultation and collaboration with the pilot organizations.

The following table shows the Person/Man Months (PMs)¹ for the Japanese experts from November 2021 to February 2022 and the accumulated input from the beginning of the project, March 2019, to February 2022.

Area of Expertise	Name	Work Location ²	From November 2021 to February 2022		Total as of February 2022,	
			Plan	Actual	Plan	Actual
Chief Advisor/ PIM Reform	Mr. Ichiro OKUMURA	Laos	1.80	1.77	18.47	17.77
		Japan	0	0	0.40	3.46
Deputy Chief Advisor/ Project Assessment and Evaluation	Mr. Ryuji KASAHARA	Laos	1.77	1.57	15.33	10.76
		Japan	0.50	0.77	1.60	6.17
Budget Management and Prioritization*	Mr. Ichiro OKUMURA*	Laos	1.77	1.80	1.77	1.80
		Japan			0.20	0.20
	Mr. Atsuo SATO	Laos			8.00	5.00
	Japan			0.40	3.40	
	Mr. Hiromi OSADA	Laos			1.17	1.20
Japan			0.00	0.24		
Inter-Organizational Strengthening	Mr. Hiromi OSADA	Laos	1.83	1.83	10.70	9.83
		Japan	0	0	0.50	1.87
Organizational Management and Project Coordinator	Ms. Natsumi OHASHI*	Laos	1.83	1.57	7.90	6.10
		Japan	0	0.14	0	3.43
	Ms. Aayumi HORI	Laos			3.00	0.67
		Japan			0	0
Total Person Months as of February 2022 by Work Location		Laos	13.26	9.00	8.54	68.73
		Japan	0.70	0.50	0.91	3.17
Total Person Months as of October 2021			13.96	13.76	13.96	13.76

* Expert responsible for the area of expertise as of October 2021.

The actual assignment and dispatch periods for each Japanese expert are indicated at the top rows of the attached Monitoring Sheet II,

¹ Person Months (PM): JICA counts the dispatch amount of experts by this unit. 1 PM is equivalent to 30 days.

² For work locations, *Laos* means on-site assignment, and *Japan* means remote assignment.

1-2 Progress of Activities

The pandemic in Vientiane Capital has become severe since mid-September. A lockdown was announced in the Capital from 16 September 2021. Since then and up to date, the movement has been restricted. Because of the lack of improvement in the global pandemic situation and the various risks associated with international movement, the two PIMCA experts, who were due to return home in December 2021, have decided to stay and continue their work in Laos until March 2022. PIMCAP experts conducted interviews, meetings, and workshops in-person and online in line with Government guidelines.

The table below shows the summary of critical activities conducted from May 2021 to October 2021.

Date/Period	Activity (and related Output/P.O.)	Contents
30 November 2021	PIM Improvement Steering Committee Fourth Working Group Meeting (Output 1 and 2)	Discuss and confirm the responses and reflections to the PIM Action Plan, updated based on feedback provided by the Committee members in August-October.
2 February 2022	PIM Improvement Steering Committee Fifth Working Group Meeting	Discuss and confirm the final draft of the PIM Action Plan; confirm the way forward to approve the PIM Action Plan
9 and 10 February 2022	DOE Workshop for confirmation of PIMCAP Products	Discussed and confirmed the updated formats of Project Proposal
15 February 2022	PIM Improvement Steering Committee Advisory Board Meeting	Prepare the approval of the PIM Action Plan; Update the status of Output 3 and 4 of PIMCAP
22 February 2022	Joint Coordination Committee Meeting	Confirm the progress and achievement of PIMCAP

The table below shows the comparison of planned and actual activities of the third term of the contract*.

* Third Implementation Period from 26 May 2021 to 25 March 2021

Plan*	Actual
Activities under the Output 1	
<ul style="list-style-type: none"> ● Activity 1-2: Conduct PIM Improvement Steering Committee Working Group meetings <ul style="list-style-type: none"> ➢ (3) Conduct Working Group meetings related to project and budget information topic ➢ (5) Conduct Working Group meetings related to project management topic ● Activity 1-3: Conduct PIM Improvement Steering Committee Advisory Board meetings <ul style="list-style-type: none"> ➢ (2) Conduct Advisory Board meetings ● Activity 1-4: Review on the PIM Improvement Steering Committee and its roles ● Activity 1-5: Summarize a report on the effects of the Committee (based on 1-4 review) 	<p><u>Had reported in the previous monitoring sheet.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Held Third Working Group meeting on 11 August ● Held Follow-up interviews with Working Group members <p><u>Reporting newly in this monitoring sheet.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Held Fourth and Fifth Working Group meeting on 30 November 2021, and 2 February 2022 ● Held PIM Improvement Steering Committee Advisory Board Meeting held on 15 February 2022
Activities under the Output 2	
<ul style="list-style-type: none"> ● Activity 2-2: Conduct Working Group Meetings related to the PIM Action Plan topic <ul style="list-style-type: none"> ➢ (2) Conduct Working Group Meeting ● Activity 2-6: Develop draft PIM Action Plan, review the draft final, and submit for approval <ul style="list-style-type: none"> ➢ (2) Review the draft final ➢ (3) Submit the draft final PIM Action Plan for approval ● Activity 2-7: Set up monitoring framework (parallel with the PIM Action Plan) ● Activity 2-8: Present the PIM Action Plan at the PIM Improvement Steering Committee Advisory Board Meeting 	<p><u>Had reported in the previous monitoring sheet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Collected comments from Working Group members ● Collected comments further from key stakeholders through follow-up interviews ● Drafted PIM Action Plan version 1.1 based on Working Group comments and key interviews

	<p><u>Reporting newly in this monitoring sheet.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Presented version 1.1 at the Fourth Working Group meeting ● Drafted PIM Action Plan version 2.0 based on the Working Group comments ● Conducted proofreading on version 2.0 with DOP. ● Presented Present the PIM Action Plan at the PIM Improvement Steering Committee Advisory Board Meeting on 15 February 2022
Activities under the Output 3	
<ul style="list-style-type: none"> ● Activity 3-3: Develop model budget management and project prioritization procedures and validate with pilot organizations <ul style="list-style-type: none"> ➢ (3) Second round validation of the model ● Activity 3-4: Review the model and develop/finalize budget management and project prioritization Handbook <ul style="list-style-type: none"> ➢ (2) Finalize budget management/project prioritization handbook. ● Activity 3-5: Present the draft/final model at the PIM Improvement Steering Committee Meeting <ul style="list-style-type: none"> ➢ (2) Present the model at the Committee Advisory Board Meeting ● Activity 3-8: Present the draft/final monitoring framework at the Committee Advisory Board Meeting <ul style="list-style-type: none"> ➢ (2) Validate the monitoring framework at pilot organizations ➢ (3) Present the final monitoring framework at the Committee Advisory Board Meeting framework at pilot organizations 	<p><u>Had reported in the previous monitoring sheet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Improved DBAR 2021 report for MPWT and Champassak ● Developing DBART 2021 for Vientiane Capital ● Creating 3YRP datasheet for MPWT, Champassak, and Vientiane Capital <p><u>Reporting newly in this monitoring sheet.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Drafted DBAR report for MPWT, Champassak, and Vientiane Capital ● Supported drafting the handbook for budget
Activities under the Output 4	
<ul style="list-style-type: none"> ● Activity 4-4: Present the draft/final assessment procedures at Annual PIM Improvement Meeting and finalize manual through validation <ul style="list-style-type: none"> ➢ (2) Second round validation of assessment procedures ➢ (3) Review the assessment procedures and finalize the manual ➢ (4) Present the final assessment procedures at the Annual PIM Improvement Meeting ● Activity 4-6: Develop project mid-term review and evaluation methods <ul style="list-style-type: none"> ➢ (1) Develop mid-term reviews and reflect them in the manuals ➢ (2) Conduct training to pilot organizations ● Activity 4-7: Present the draft/final project mid-term review and evaluation methods at the Committee Meeting, and finalize the manuals <ul style="list-style-type: none"> ➢ (2) Validate project mid-term review and evaluation methods with pilot organizations and finalize the manuals ➢ (3) Present the final project mid-term review and evaluation methods at Annual PIM Improvement Meeting 	<p><u>Had reported in the previous monitoring sheet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Held Validation Workshop on the Internal Appraisal was held with MAF-DPF, Champasak-DPI on 31 March 2021 and 5 April 2021, respectively. ● Presented the internal appraisal to Vientiane Capital-DPI ● Consulted the format of project proposal and project assessment with MPI-DOE ● Consulted the purpose and selection criteria of Project Assessment for ongoing project <p><u>Reporting newly in this monitoring sheet.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Discussed and confirmed the updated draft format of project proposal, internal appraisal, and SPAS ● Discussed and confirmed the compositions and contents of updated

	<p>manuals for project proposal, internal appraisal, and SPAS.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Held DOE workshop for confirmation of PIMCAP products on 9 and 10 February 2022 <p>Provided the technical comments on Draft Guidelines for Project Assessment, drafted by DOE</p>
--	--

The Plan of Operation (the Monitoring Sheet II: Form 3-3) compares the planned and actual activities.

1-3 Achievement of Outputs

The table below shows the achievement of the planned outputs and their indicators. The expert team has been conducting the assignment in consideration of both effectiveness and efficiency.

Planned Outputs	Planned indicators of Outputs*	Actual Outputs
1. PIM Reform Committee and its Sub-Committees are established and managed.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Establishment of the PIM Improvement Steering Committee 2) Establishment of the PIM Improvement Steering Committee Working Group 3) The PIM Improvement Steering Committee is functioning* based on its agendas. 4) The Working Group is functioning* based on their agendas. 	The formulation was authorized on 16 March 2020 by the MPI Minister's Agreement on Appointment of PIMISC and Working Group Responsible for PIM Improvement (No. 0425). Advisory Board and Working Group meetings are being held.
2. PIM Reform Action Plan is completed.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Draft PIM Action Plan is completed by the Working Group. 2) PIM Action Plan is submitted to the PIM Improvement Steering Committee. 	The final draft PIM Action Plan was consulted at PIMISC Advisory Board Meeting and Working Group Meeting.
3. Project Management and Prioritization are standardized.	<ol style="list-style-type: none"> 1) "Three-Year Public Investment Rolling Plan (3YRP)" as project management and prioritization methods are developed and functioning at the pilot organization(s). 2) Budget allocation & its timely notification by MPI through an agreement with MOF 3) Physical/financial monitoring framework of projects is developed and functioning at the pilot organization(s). 	DBARs, based on 3YRP for MPWT, Champasak Province, and Vientiane Capital, were drafted, and a manual for DBAR/ 3YRP was developed.
4. Project Assessment and Evaluation methods are standardized.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Project proposal and assessment methods/tools/flow are standardized under the revised Public Investment Law, Guidelines, and government instructions. (given the transparency levels and deadlines) 2) New projects follow the standardized project proposal and assessment methods/tools/flow. 3) Methods and tools for mid-term review and evaluation are standardized and validated. 	<p>Project proposal and Simplified Project Assessment Sheet were updated in alignment with revised Public Investment Law, Guidelines, and government instructions.</p> <p>The internal appraisal format and flow for construction projects are developed and validated by using the new projects with a pilot</p>

		<p>organization, MAF-DPF, and Champasak-DPI. The validation in the actual workflow is required.</p> <p>The selection criteria of underperforming projects for mid-term review and evaluation are formulated and discussed.;</p>
--	--	---

1-4 Achievement of the Project Purpose

The Project Purpose indicates the situation that is expected at the completion of PIMCAP. The table below shows the predicted project purpose and their relevant indicators. The relevance of the project purpose has not changed since they maintain consistency with the existing national policy and development needs.

Project Purpose	Indicators for the Project Purpose*	Status
Public investment is strengthened through management reform aligned with fiscal management.	1) PIM Action Plan is authorized by the GoL.	PIM Action Plan is authorized by PIMISC Advisory Board on 15 February 2022.
	2) PIM Improvement Steering Committee is authorized as a permanent formal Committee.	MPI Minister's Agreement No.0425 issued for the establishment
	3) Improved PIM methods/tools/flow are aligned with the revised Public Investment Law.	The formats of Project Proposal, and Simplified Project Assessment Sheets are updated and improved in alignment with the revised Public Investment Laws and relevant instructions.
	4) Measures to advance and disseminate the PIM methods/tools/flow are incorporated into PIM Action Plan	The capacity development and information technology for budget management and project formulation and appraisal are incorporated into the PIM Action plan to advance and disseminate the PIM methods/tools/flow, developed under PIMCAP.

1-5 Changes of Risks and Actions for Mitigation

The COVID19 pandemic and nationwide lockdowns have caused difficulties in consultation and validations on draft deliverables related to all outputs. Under these constraints, counterpart and pilot organizations are collaborating closely with the PIMCAP team through online communication and SMS to achieve the original target set up at the start of the Project.

1-6 Progress of Actions undertaken by JICA

JICA has actively supported the dispatch and return of all experts. JICA has also provided opportunities to

discuss and report the progress of the Project to the Embassy of Japan and development partners such as the World Bank, ADB, EU, and UNDP.

1-7 Progress of Actions undertaken by the Government of Laos

The Government of Laos and MPI has actively made approval procedures to support the dispatch and return of the experts. Under remote work of counterpart officials during the lockdown, they actively participated in development activities and arranged pilot organizations discussions.

1-8 Progress of Environmental and Social Considerations (if applicable)

Safety measures for COVID19 will continue. The PIMCAP team will strictly follow the instructions and guidelines from the Government of Laos and guidelines from the Embassy of Japan to Lao PDR and JICA.

1-9 Progress of Considerations on Gender/Peace Building/Poverty Reduction (if applicable)

Not directly applicable to this project as of present.

1-10 Other remarkable/significant issues related/affect to the project (such as other JICA's projects, activities of counterparts, other donors, private sectors, NGOs, etc.).

(1) Coordination with LRSP2 at MPWT

PIMCAP closely coordinates with the Laos Road Sector Project 2 (LRSP2) at MPWT supported by the World Bank. The significant results of this coordination are as follows: i) LRSP2 has become ready to incorporate the DBAR, 3YRP, and budget monitoring framework into the MPWT 5-year action plan and its monitoring system, and ii) The MPWT aims to improve its investment management system by adopting PIMCAP methods such as the *Internal Appraisal* and the *updated Project Proposal formats* into its mandated project preparation and prioritization procedure. MPWT will underpin these results with the official legislation and institutional arrangement that MPWT establishes for the 5-year action plan management.

(2) Digitization of critical information

PIMCAP supported expanding and strengthening the office environment and function of MPI-DOP and MPI-DOE. By installing IT hardware and software in assigned rooms of MPI-DOP and MPI-DOE, PIMCAP supported partial digitization of critical information and documents currently managed manually or on a paper basis. A simplified data management system and workflow in the MPI-DOP and MPI-DOE were discussed. A draft report on the future full-scale digitalization concept of MPI-DOP and MPI-DOE was prepared.

2 Delay of Work Schedule and Problems (if any)

The same as 1.5.

3 Modification of the Project Implementation Plan

Please see Plan of Operation (Sheet II)

4 Current Activities of Gov. of Laos to Secure Project Sustainability after its completion

HE Mr. Sonexay SIPHANDONE, Deputy Prime Minister and Minister of MPI, issued the *Agreement on the Appointment of the PIM Improvement Steering Committee and Working Group (No.0425, 16 March 2020)* as the government official organizational set up according to the PM Decree on MPI and its Function, No.201/PM, dated 30 June 2017. This formulation secures the sustainability of the performance of the PIMCAP.

II. Project Monitoring Sheet I & II *as Attached*

Project Monitoring Sheet 1 (Project Design Matrix)

Project Title: Project for Improving Public Investment Management (PIMCAP)
 Implementing Agency: MPI
 Target Group:
 Period of Project: February 2019 to March 2022

Version 5
 As of 16 November 2021

Project Site: Entire Laos & Pilot activity sites *Pilot ministries: MPWT and MAF, Pilot provinces: Champasak Province, Vientiane Capital

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption	Achievement	Remarks
Overall Goal Public investment performance is improved and contributed to fiscal stability.	1) PIMA (Public Investment Management Assessment) indicators (e.g., efficiency and productivity of investment) 2) The capital expenditure is managed in a mid-term basis based on the targets set in the PIM Action Plan	PIMA Report (in Lao PDR) PIM Action Plan & the Implementation report		Overall Goal	
Project Purpose Public investment management is strengthened through reform aligned with fiscal management.	1) PIM Action Plan is authorized by the GoL. 2) <i>PIM Improvement Steering Committee</i> is authorized as permanent formal committee. 3) Improved PIM methods/tools/flow are aligned with the revised Public Investment Law. 4) Measures to advance and disseminate the PIM methods/tools/flow are incorporated into <i>PIM Action Plan</i>	Authorized <i>PIM Action Plan</i> <i>PIM Improvement Steering Committee</i> establishment papers Annual reports of the <i>PIM Improvement Steering Committee</i>	Fiscal situation in Laos is not significantly deteriorated.	Project Purpose	
Outputs 1. PIM Improvement Steering Committee and its Working Group are established and managed.	1) Establishment of the <i>PIM Improvement Steering Committee</i> 2) Establishment of the PIM Improvement Steering Committee Working Group 3) The PIM Improvement Steering Committee is functioning* based on its agendas. *The functions including the pillars of reform, timespan, phasing and the implementation plan will be determined at the initial stage of the Project.	<i>PIM Improvement Steering Committee</i> establishment papers <i>Working Group</i> establishment papers Annual reports of the <i>PIM Improvement Steering Committee</i> Review Report	Legal framework related to public investment management is aligned with the objective of the Project.	Outputs The formulation was authorized on 16 March 2020 by the MPI Minister's Agreement on Appointment of PIM Steering Committee and Working Group Responsible for PIM Improvement (No. 0425).	
2. PIM Action Plan is completed.	1) Draft <i>PIM Action Plan</i> is completed by the Working Group. 2) <i>PIM Action Plan</i> is submitted to the PIM Improvement Steering Committee.	Draft <i>PIM Action Plan</i> Minutes of PIM Improvement Steering Committee Meeting		PIM Action Plan draft version 1.1 is shared with PIM Improvement Steering Committee Working Group members.	
3. Project Management and Prioritization are standardized.	1) "Three-Year Public Investment Rolling Plan" as project management and prioritization methods is developed and functioning at pilot organization(s). 2) Budget allocation & its timely notification by MPI through agreement with MOF 3) Physical / financial monitoring framework of projects are developed and functioning at pilot organization(s).	"Three-Year Public Investment Rolling Plan", Budget management / project prioritization handbook, Validation report at pilot organization(s) MPI official documents announcing budget allocation/ceiling Project monitoring framework, Validation report at pilot organization(s)		The prototype of 3YRP concept is developed and shared with MPWT, Champasak Province and Vientiane Capital	
4. Project Assessment and Evaluation methods are standardized.	1) Project proposal and assessment methods/tools/flow are standardized under the revised Public Investment Law, Guidelines and government instructions. (in view of transparency levels and deadlines) 2) New projects follow the standardized project proposal and assessment methods/tools/flow. 3) Methods and tools for mid-term review and evaluation are standardized and validated.	MPI official documents announcing transparency Project assessment procedure manual Project lists and documents Project mid-term review and evaluation method manual		The approach and outline of upgrading "standardized project proposal and assessment methods/tools/flow" are developed and consulted with a pilot organization, namely MAF and Champasak Province.	

Activities	Inputs	Important Assumption
1.1 Discuss & agree on the specific structure and functions of the Committee/Working Group 1.2 Conduct PIM Improvement Steering Committee Working Group Meetings 1.3 Conduct Kick-Off and Annual PIM Improvement Steering Committee Meetings 1.4 Review on PIM Improvement Steering Committee and its roles 1.5 Summarize report on the effects of PIM Improvement Steering Committee (based on Activity 1.4) 2.1 Prepare concept documents for the PIM Action Plan formulation 2.2 Conduct Working Group Meetings for PIM Action Plan development 2.3 Present the PIM Action Plan outline at the PIM Improvement Steering Committee Kick-Off Meeting 2.4 Develop the draft pillars and agendas of the PIM Action Plan 2.5 Present the PIM Action Plan draft pillars and agendas at the Annual PIM Improvement Steering Committee Advisory Board Meeting 2.6 Develop draft PIM Action Plan, review the draft final and submit for approval 2.7 Set up monitoring framework (parallel with the PIM Action Plan) 2.8 Present the PIM Action Plan at the Annual PIM Improvement Steering Committee Advisory Board Meeting 3.1 Review the current budget management and project prioritization procedures, and select pilot organization(s) 3.2 Conduct discussion on the development budget ceiling and allocation (including multi-year estimates) 3.3 Develop model budget management and project prioritization procedures and validate with pilot organization(s) 3.4 Review the model, and develop / finalize budget management and project prioritization handbook 3.5 Present the draft/final model at the Annual PIM Improvement Steering Committee Advisory Board Meeting and conduct provincial/ministerial seminar 3.6 Conduct project monitoring survey 3.7 Develop physical / financial monitoring framework 3.8 Present the draft/final monitoring framework at Annual PIM Improvement Steering Committee Advisory Board Meeting and conduct provincial/ministerial seminar 4.1 Review the current project assessment procedures, and select pilot organization(s) 4.2 Develop & validate the model project assessment procedures with pilot organization(s) 4.3 Review validation results and revise existing manual 4.4 Present the draft/final assessment procedures at Annual PIM Improvement Steering Committee Advisory Board Meeting and finalize manual through validation 4.5 Review project evaluation methods 4.6 Develop project mid-term review & evaluation methods, revise manual and conduct training 4.7 Present the draft/final project mid-term review and evaluation methods at Annual PIM Improvement Steering Committee Advisory Board Meeting and finalize manual	The Japanese Side • Chief Advisor/PIM reform • Expert for budget management & prioritization • Expert for project assessment & evaluation • Project Coordinator / Committee management	The Lao Side • Project Director: MPI vice minister • Project Manager: MPI, DG of DOP • Deputy Project Managers: MPI, DDG of DOP MPI, DDG of DOE Pre-Conditions 

