

ナミビア国
National Planning Commission
Ministry of Works and Transport
Walvis Bay Corridor Group
Namport

ナミビア国
国際物流ハブ構築促進プロジェクト
フェーズ2

プロジェクト業務完了報告書

2025 年 1 月

独立行政法人
国際協力機構（JICA）

株式会社 国際開発センター
一般財団法人 国際臨海開発研究センター

社基

JR

25-005

ナミビア国
National Planning Commission
Ministry of Works and Transport
Walvis Bay Corridor Group
Namport

ナミビア国
国際物流ハブ構築促進プロジェクト
フェーズ2

プロジェクト業務完了報告書

2025 年 1 月

独立行政法人
国際協力機構（JICA）

株式会社 国際開発センター
一般財団法人 国際臨海開発研究センター

国際物流ハブ構築促進プロジェクト フェーズ2
プロジェクト業務完了報告書

目次

1. プロジェクトの基本情報	1-1
1.1. 対象国	1-1
1.2. プロジェクト名	1-1
1.3. プロジェクト実施期間	1-1
1.4. 本プロジェクトの背景	1-1
1.4.1. ナミビアの物流立国構想	1-1
1.4.2. 国際物流ハブ構築マスタープランの策定（2014-2015）	1-2
1.4.3. マスタープラン実施に対する技術協力プロジェクト（フェーズ1）の要請	1-3
1.4.4. マスタープラン実施に対する技術協力プロジェクト・フェーズ2 （本プロジェクト）の要請	1-6
1.5. プロジェクトの上位目標とプロジェクト目標	1-6
1.5.1. プロジェクトの目標	1-6
1.5.2. 活動対象地域	1-7
1.5.3. 本プロジェクトの実施体制	1-7
2. 活動の結果	2-1
2.1. プロジェクトの結果	2-1
2.1.1. 日本側投入実績	2-1
2.1.2. ナミビア側投入実績	2-1
2.1.3. 各成果と活動の実績	2-2
2.2. 達成状況	2-3
2.2.1. プロジェクト目標と指標	2-3
2.2.2. 上位目標及び物流ハブマスタープラン実施に関するインパクト	2-5
2.3. PDM改訂の経緯	2-10
2.3.1. 第1回 JCC（2020年9月23日）	2-10
2.3.2. 第2回 JCC（2022年4月14日）	2-10
2.3.3. 第3回 JCC（2022年7月21日）	2-10
2.3.4. 第5回 JCC（2023年10月30日）	2-11
2.4. その他	2-12
3. ジョイント・レビューの結果	3-1
3.1. DAC評価基準に基づくレビュー結果	3-1
3.1.1. 妥当性（Relevance）	3-1
3.1.2. 整合性（Coherence）	3-2
3.1.3. 有効性（Effectiveness）	3-2
3.1.4. 効率性（Efficiency）	3-2
3.1.5. インパクト（Impact）	3-3
3.1.6. 持続性（Sustainability）	3-3
3.2. 実施及びアウトカムに影響を及ぼした主要因	3-4
3.3. リスク管理の結果	3-5
3.4. 得られた教訓	3-5
4. プロジェクト終了後の上位目標達成の見込み	4-1
4.1. 上位目標達成の見込み	4-1
4.2. 上位目標達成のための相手国の実施体制・計画	4-1
4.3. ナミビア側への提言	4-1
4.4. 事後評価までのモニタリング計画	4-2
5. 補足資料（和文のみ）	i

図表目次

図 1	ウォルビスベイ港経由の国際トランジット輸送実績の推移（トン/年）	1-4
図 2	ウォルビスベイ港のコンテナ取扱量と取扱能力（1000TEU）	1-5
図 3	本プロジェクトの対象地域	1-7
図 4	本プロジェクト実施体制とマスタープラン実施の構造	1-8
図 5	物流マスタープラン実施期間におけるウォルビスベイ港・ルーデリッツ港通過、 国際トランジット貨物量 2016-2023（トン/年）	2-6
表 1	活動と成果の概要	2-2
表 2	達成状況	2-4
表 3	PDM の改訂内容(第 5 回 JCC)	2-11

Annex 目次

ANNEX 1:	プロジェクト結果 (専門家派遣リスト, カウンターパートリスト, 研修リスト, etc.)
ANNEX 2:	プロジェクト成果物リスト (報告書, 業務改善提案書など)
ANNEX 3:	PDM (全バージョン)

略語表

AGL:	Africa Global Logistics:	アフリカグローバルロジスティック社
CEO:	Chief Executive Officer	最高経営責任者
CP:	Counter Part	カウンターパート
DRC:	Democratic Republic of the Congo	コンゴ民主共和国
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (German International Cooperation Society)	(ドイツ)国際協力公社
GOJ:	Government of Japan	日本政府
GRN:	Government of the Republic of Namibia	ナミビア共和国政府
JCC:	Joint Coordination Committee	合同調整会議
KfW:	Kreditanstalt für Wiederaufbau(Credit Institute for Reconstruction)	(ドイツ)復興金融公庫
LHD	Logistics Hub Department	ロジスティックハブ部
MHAI:	Ministry of Home Affairs and Immigration	内務入国管理省
MITSD:	Ministry of industrialization, Trade and SME Development	産業貿易中小企業開発省
MOF:	Ministry of Finance	財務省
MSC:	Mediterranean Shipping Company	MSC 社
MWT:	Ministry of Public Works and Transport	運輸公共事業省
NamRA:	Namibia Revenue Authority	ナミビア歳入庁
NCT:	New Container Terminal	新コンテナターミナル
NDP:	National Development Plan	国家開発計画
NPC:	National Planning Commission	国家計画委員会
OSBP:	One Stop Border Post	ワンストップボーダーポスト
PDM:	Project Design Matrix	プロジェクトデザインマトリックス
PO:	Plan of Operations	活動計画
RA:	Roads Authority	道路公社
RD:	Record of Discussions	合意文書
RFA:	Road Fund Administration	道路基金局
RORO:	Roll-on/ Roll-off ship	ロールオン・ロールオフ船
SADC:	Southern Africa Development Community	南部アフリカ開発共同体
TEU:	Twenty-foot Equivalent Units	TEU
TiL:	Terminal Investment Limited	TiL 社
TiN	Terminal Investment Namibia	TiN 社
WBNLDC:	Walvis Bay Ndola Lubumbashi Development Corridor	ウォルビスベイ・ンドラ・ルブンバシ 開発回廊
WBCG:	Walvis Bay Corridor Group	ウォルビスベイコリドールグループ
WG:	Working Group	ワーキンググループ

1. プロジェクトの基本情報

1.1. 対象国

ナミビア共和国

1.2. プロジェクト名

The Project for Implementation of International Logistics Hub Master Plan (Phase 2)

1.3. プロジェクト実施期間

計画(Work Plan 1): 2020年9月 から 2023年6月
実績: 2020年9月 から 2024年12月

1.4. 本プロジェクトの背景

本プロジェクトは、ナミビア共和国政府（以下「GRN」）が最優先の国家開発戦略の一つとして掲げる「物流立国」推進のための技術協力である。「物流立国」は、第4次国家開発計画(2012/13～2016/2017)から現在の第5次国家開発計画（2017/18～2021/22、2025年3月まで延長）まで一貫した優先開発目標である。

1.4.1. ナミビアの物流立国構想

物流立国構想～小国ナミビアの成長戦略

ナミビア共和国の国土は82.4万km²（日本の2.2倍）を持つが、その大部分は年間降水量400mmの乾燥地であり、人口は245万人と小さい。同国経済を支えてきたのはダイヤモンドとウランを中心とする鉱物資源と水産物輸出である。一人当たりGNIはUS\$5,640(2018年世銀)と中所得国であるが、多様化の進まない経済は伸び悩み、格差の拡大や若年層の失業増大が深刻化している。経済の多様化は長年の課題であり、水と人口規模の制約を超える新たな経済の牽引役が求められている。そこで脚光をあびたのが「物流立国構想」である。

南部アフリカの大西洋岸に位置するナミビアは、アンゴラ、ザンビア、ボツワナ、及び南アフリカと国境を接している。また、SADC（Southern Africa Development Community: 南部アフリカ開発共同体）地域の玄関口としてのウォルビスベイ港と、そこから周辺諸国へと通じる整備された幹線道路からなる国際回廊を有しており、世界と南部アフリカ、とりわけSADC内陸部を結ぶ物流ルートとして高いポテンシャルを持っている。SADC内陸部を対象とした国際物流は「サービスの輸出」にあたり、市場規模は少なくとも3,500万人ほどになる。

物流立国が第4次国家開発計画（2012/13-2016/2017）の重点戦略となる

・国家戦略となった「国際物流ハブ構築」

ナミビアは、2012年7月に発表した「第4次国家開発計画」（National Development Plan 4: NDP4, 2012/13 - 2016/17）で、同国を南部アフリカ地域と世界を結ぶ「国際物流ハブ（国際トランジット貨物の出入口・中継拠点）」とする構想を国家成長戦略の優先目標の一つとして掲げ、その実現への最初のステップとして「国際物流ハブ構築マスタープラン」を策定することが明記された。

・メガプロジェクト「ウォルビスベイ港新コンテナターミナル」建設に着手

NDP4で物流立国を掲げたのと時を同じくして、ナミビアはこれまで経験したことのない投資規模となるビッグプロジェクト「ウォルビスベイ港、新コンテナターミナル建設」に乗り出した。

南部アフリカ地域経済は2005年から2015年まで年率にして約7%の成長が続いた。この好景気に乗ってウォルビスベイ港のコンテナ取扱量も増大した。特に同時期の原油価格上昇によるバブル景気に沸いたアンゴラ向けの積替貨物（港湾でのトランシップ貨物を指す。陸上経由の貨物は「国際トランジット貨物」という。以下同様）が急増し既存ターミナル容量の限界が近づいた。そこで、さらなる国際貨物獲得を目指し、同港のコンテナ取り扱い能力を35万TEU/年から70万TEU/年に倍増する新コンテナ・ターミナル建設がアフリカ開発銀行の融資（US\$3億3,800万）によって着手されることが決定した（2013年11月）。これにより同港の取扱能力は飛躍的に拡大する見込みとなった（新ターミナルは2014年12月着工～2019年7月完成。2019年8月に供用が開始されている）。

その一方で、新ターミナルの能力は同国の経済規模では使い切れないものであり、国際貨物の誘致が必須である。NDP4で重点事業となった「国際物流ハブ構築マスタープラン」策定は、この港とナミビアルートをセットで売り込む戦略を提示するものとして期待された。

1.4.2. 国際物流ハブ構築マスタープランの策定（2014-2015）

「国際物流ハブ構築マスタープラン」の策定は、ナミビアが「物流立国」という新しい国家開発目標に踏み出すための重点事業であり、その策定にあたって、ナミビアは日本に対して開発調査型技術協力を要請し、2014年2月から2015年3月にわたって「国際物流ハブ構築マスタープランプロジェクト」が実施された。ナミビア側のCPは政策レベルではNPCならびに公共事業交通省（MWT）、実施レベルではWalvis Bay Corridor Group（WBCG：MWT主管の非営利官民連携組織でウォルビスベイ港を起点とする国際回廊への国際物流の誘致と物流産業振興活動を行なっている）が担った。

（1）マスタープランの開発シナリオの本質～「ナミビア売り込み計画」

2015年3月に完成したマスタープランの開発シナリオの本質は「ナミビアを物流ハブとして売り込むための計画」である。競合する国際物流回廊（特にシェアの大きい南アのダーバン港～ジンバブエ経由～ザンビアの南北回廊を最大の競争相手と想定）に対して、ナミビア・ルートが強みを発揮できるニッチを探し出し、その比較優位性を強化し、弱点を補い、戦略的に売り込むというものである。

「売り込み」を基本戦略として、実現すべき必須構成要素を（1）戦略的マーケティングによる内陸国を仕向・仕出地とするトランジット需要の獲得、（2）物流ハブ・センター開発による国際物流企業拠点の誘致、（3）輸送網強化（道路、鉄道、バイパス、トラック・ストップ）、（4）統合国境管理（都市開発を含む）の4要素と定め、構成要素ごとに詳細な現状分析と開発課題の抽出を行い、それぞれに短・中・長期別に課題解決のためのアクションが提案された。

マスタープランで提案された基本戦略とアクションは、ナミビア政府に高く評価され、同プランを物流立国戦略推進のための基本計画として採用された。そこに示された優先プログラム/プロジェクトに着手する旨「第5次国家開発計画」（NDP5, 2017/18 - 2021/22, コロナ禍の影響で2024/25まで延長）に明記された。

（2）マスタープラン実施に向けて求められた「オール・ナミビア体制」

マスタープラン報告書では、同プランで提案されたアクションを効果的に実施するには「オール・ナミビア体制」をつくることが不可欠であり、国レベル（計画全体の実施と優先順位についての調整）と現場レベル（実施に直接関わる組織によるアクションごとの調整）でそれぞれ合意形成をする体制を作ることが提言された。

マスタープランで示された案では、NPCの下に国レベルの実施調整を行う組織を置き、その下に現場レベルの調整を行う課題別Working Group（WG）を上記4つの構成要素ごとに置き、それぞれが担当する

アクションの実施を推進するとした。

(3) マスタープランが内陸国向け物流をターゲットとした理由～積替需要依存からの脱却

マスタープランにおける売り込み戦略のターゲットは、ザンビアなどの内陸国向け物流と想定した。その背景には、2014年当時、非常に大きなシェアを占めていた「産油国アンゴラへの積替需要に依存し続けるのはリスクが大きい」との分析があったからである。まず、アンゴラの需要は原油価格によって短期的に大きく変動する可能性が高く不安定である。また長期的に見れば、アンゴラ国内の港湾は徐々に改善されつつあり、遅かれ早かれ大型船がナミビアを経由することなく直接アンゴラに向かうようになると考えられた。

アンゴラ依存リスクは、マスタープラン作成当時に予想していたよりも早い2015年後半には現実のものとなった。それまで高騰を続けていた原油価格は急落し、アンゴラ向け積替貨物は激減した。替わって主役となったのが、ザンビア等内陸国方面の国際トランジット貨物である。SADC地域の経済成長の鈍化にも関わらず国際トランジット貨物は着実に増加を続けた。マスタープランで危惧されていた「アンゴラ・リスク」と「ザンビア方面への国際トランジット貨物に需要がシフトする」との想定が現実のものとなった。

1.4.3. マスタープラン実施に対する技術協力プロジェクト（フェーズ1）の要請

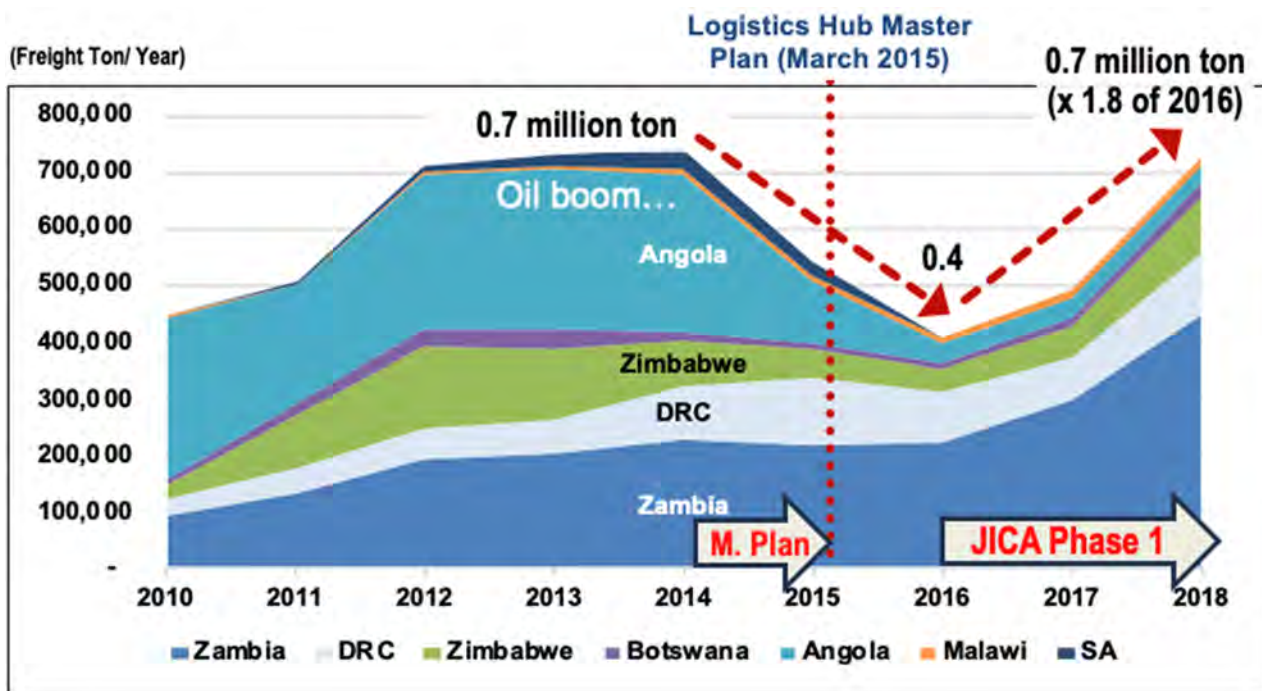
マスタープランの提案を受けて、ナミビア政府はWBCGを全体調整を担うマスタープラン実施機関とし、重要課題ごとにWGの設置を進めることを決定した。その一方で、WBCGによる総合的な実施運営監理及びWG設置に係る支援を目的とした技術協力プロジェクトが要請された。

(1) フェーズ1の成果：WG活動と着実に増加した内陸向け国際トランジット貨物

この要請を受けて「ナミビア国国際物流ハブ構築促進プロジェクト」（2016年2月～2019年2月）が実施された。その結果、同プロジェクトの目標であった「国際物流マスタープランの実施体制の立ち上げ」は実現された。また、各WGでは、実行計画について協議検討が行われ、マーケティング戦略プラン、物流ハブ・センター／港湾地区再整備コンセプト、統合国境管理整備コンセプトを含む具体化策が作られ、重要インフラ整備に対するアドバイスも行われた。

WGで決定されたマーケティング戦略プランに沿って、ナミビア・ルート of の売り込みが積極的に進められた。その成果として、SADC内陸国（主にザンビアとコンゴ民主共和国）向けの国際貨物量は41万トン（2016年）から71万トン（2018年）へと大幅に増加した。2019年には、80万トンを超えて過去最高となった。

一方で、幹線道路のアップグレードや鉄道のリハビリといった国際回廊の優先インフラの整備も着実に進展した。しかしながら、その進捗は遅く、最重要道路区間の拡幅や国境施設の改善といった公共インフラの整備が国際貨物量の増加に対して追いつかなくなる事態が鮮明となりつつあった。



出所：Namport/WBCG “Cross Border Data”

図1 ウォルビスベイ港経由の国際トランジット輸送実績の推移（トン/年）

(2) 新コンテナ・ターミナルの完成

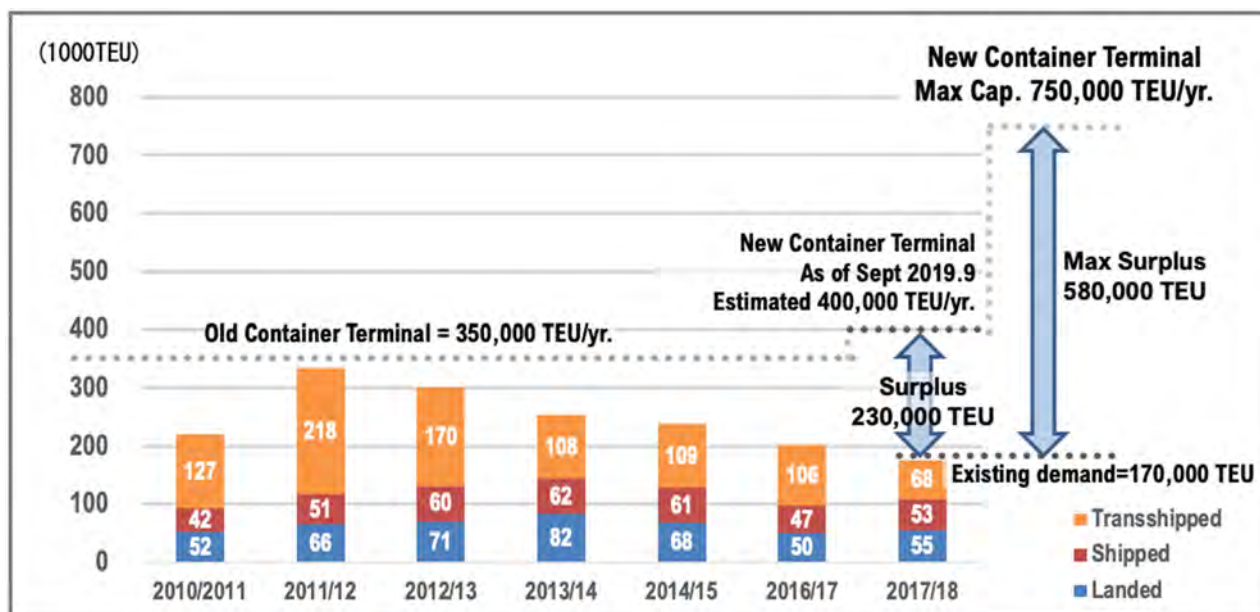
フェーズ1 技プロが2019年2月に完了した半年後、新コンテナ・ターミナル(岸壁水深16mと大型ガントリークレーン4基)は完成し、2019年8月24日から運用が開始された。当時から、ウォルビスベイ港には「マースク/CMA CGMによる西アフリカサービス」等で運行される、4,000~5,000TEUのコンテナ船が定期的に寄港している。新ターミナルの完成に伴い、Namportはより大きな5,000TEUを超える大型のコンテナ船の寄港の誘致に着手した。

船会社に対する積極的な売り込みが功を奏し、2020年4月4日と18日に、それぞれ7,000TEUと9,000TEUクラスの大型コンテナ船の寄港が相次いで実現している(試験寄港ベース)。これらの大型船運用が定期航路として定着すれば、新しいゲートウェイとしてのナミビアのネームバリューは大きく向上することが期待される。

(3) 残された課題～「もっと貨物を！」

求められるさらなる新規貨物獲得に向けてのWG活動

ナミビアは「新コンテナターミナル」という売り込み材料を手にした。この新ターミナルを「一杯にする」ために、さらなる新規貨物の獲得が求められる。現状では、完成したばかりの新コンテナターミナルの取り扱い能力は大幅に余っている。かつては非常に大きな比重を占めていたアンゴラ向け積替貨物が無くなってしまったためである。



出所：Namport Annual Report 2017/18, 年次は会計年度。

図2 ウォルビスベイ港のコンテナ取扱量と取扱能力（1000TEU）

先にも触れた通り、原油価格の急落によって産油国アンゴラの景気が後退し、同国向け貨物が急激に減少した。アンゴラ向け積替貨物は、2011年のピーク時には153万トン（21.8万TEU）とウォルビスベイ港の貨物取扱量全体の30%（コンテナの65%）を占めていたが、2013年以降は半減し、2018年には28万トンとピーク時の1/5になった。2019年にはフィーダー船の運行が停止され完全にゼロになってしまった。

ウォルビスベイ港を経由する国際トランジット貨物については、アンゴラ内陸部向け陸送貨物の減少分をザンビア向けの増大が埋める形になったが、積替コンテナ需要減少については、それに替わるだけの新規需要は誘致できていない。

その結果、現在のコンテナ取扱量は17万TEUと旧ターミナル時代の容量の35万TEUすら下回り、新ターミナル完成によって増強された港の取り扱い能力は大幅に余っている。内陸国需要の獲得は最重要課題であり、戦略的マーケティング・WG（貨物誘致）と物流ハブセンター・WG（有力な国際物流企業の拠点誘致）のさらなる活動によって新規需要の開拓が期待される所以である。

新コンテナターミナル完成に伴う港湾運営と物流動線の再編

新コンテナターミナル完成に伴い、ウォルビスベイ港の港湾運営と物流動線には様々な変化が生じる。これまでに経験したことのない大型船の入出港を安全に行うこと、旧コンテナ・ターミナルの多目的ターミナルへの転用を進めること、既存港湾荷役施設の適切な運用維持管理を進めること、新コンテナターミナルから港湾構内（鉄道との平面交差もある）を経て、中心市街地を抜け、さらに内陸郊外部から産業道路へと続くコンテナ・トレーラー動線を確保すること、港湾直背後の物流拠点用地の整備（物流ハブセンター開発）を進めることである。

これらのことは、ウォルビスベイ港の評価を高め・物流拠点としての付加価値を高め、内陸向け国際トランジット貨物誘致のためのセールスポイントを準備するという観点から極めて重要である

国境関連施設インフラと運用の改善

フェーズ2 詳細計画調査時に、国境部の貨物通過容量を拡大することが喫緊の課題であり、フェーズ2の活動対象として含めてほしい旨の強い要望があった。ナミビア～ザンビア国境のナミビア側施設付近で、混雑・渋滞が発生しつつあり、この渋滞によって、一旦はナミビア・ルートに誘致された国際

貨物輸送契約がキャンセルされ、南ア経由ルートに流れる可能性が高まっているという。

港湾を売り込む上で、内陸国境部がボトルネックとなっていては決定的な障害となるのは明らかである。混雑・渋滞の原因を明らかにし、早急に改善策を講じる必要に迫られている。この課題を担当する、国境管理 WG 活動のさらなる進展が望まれる。

1.4.4. マスタープラン実施に対する技術協力プロジェクトフェーズ2(本プロジェクト)の要請

フェーズ1の実施の結果、「実施体制の立ち上げ」というプロジェクト目標は達成された。また、内陸向け貨物獲得のマーケティング活動、幹線道路のアップグレードや鉄道のリハビリといった国際回廊の優先インフラの整備も着実に進展した。

その一方で、フェーズ1の上位目標であった「2025年までにナミビアを国全体として南部アフリカ地域における国際物流ハブにする」という中長期的目標（マスタープランの目標）の実現のためには、残された課題の解決が不可欠であり、引き続き不断の取り組みが必要とされている。

ナミビア政府は、「国際物流ハブ構築」のさらなる具体化と進展には日本の技術的支援が必要と判断し、「国際物流ハブ構築促進プロジェクト」の第2フェーズを要請した。JICAは2019年9月に「国際物流ハブ構築促進プロジェクトフェーズ2」の詳細計画策定調査を実施し、先方政府・関係機関と協議を行い、2020年2月に討議議事録（R/D）の合意がなされた。

詳細計画調査における協議の結果、本プロジェクトでは、(1)これまでのWBCGの取り組みへの支援（WG活動支援、港湾直背後の物流ハブ・センター整備、戦略的マーケティング活動、内陸国境施設整備を含む）を継続しつつ、(2)国際物流ハブ構想実現の要となる港湾整備（陸送部分を含む）を重点支援対象とすることとなった。

1.5. プロジェクトの上位目標とプロジェクト目標

1.5.1. プロジェクトの目標

(1) 上位目標(プロジェクトを実施することによって期待される中・長期的な効果)

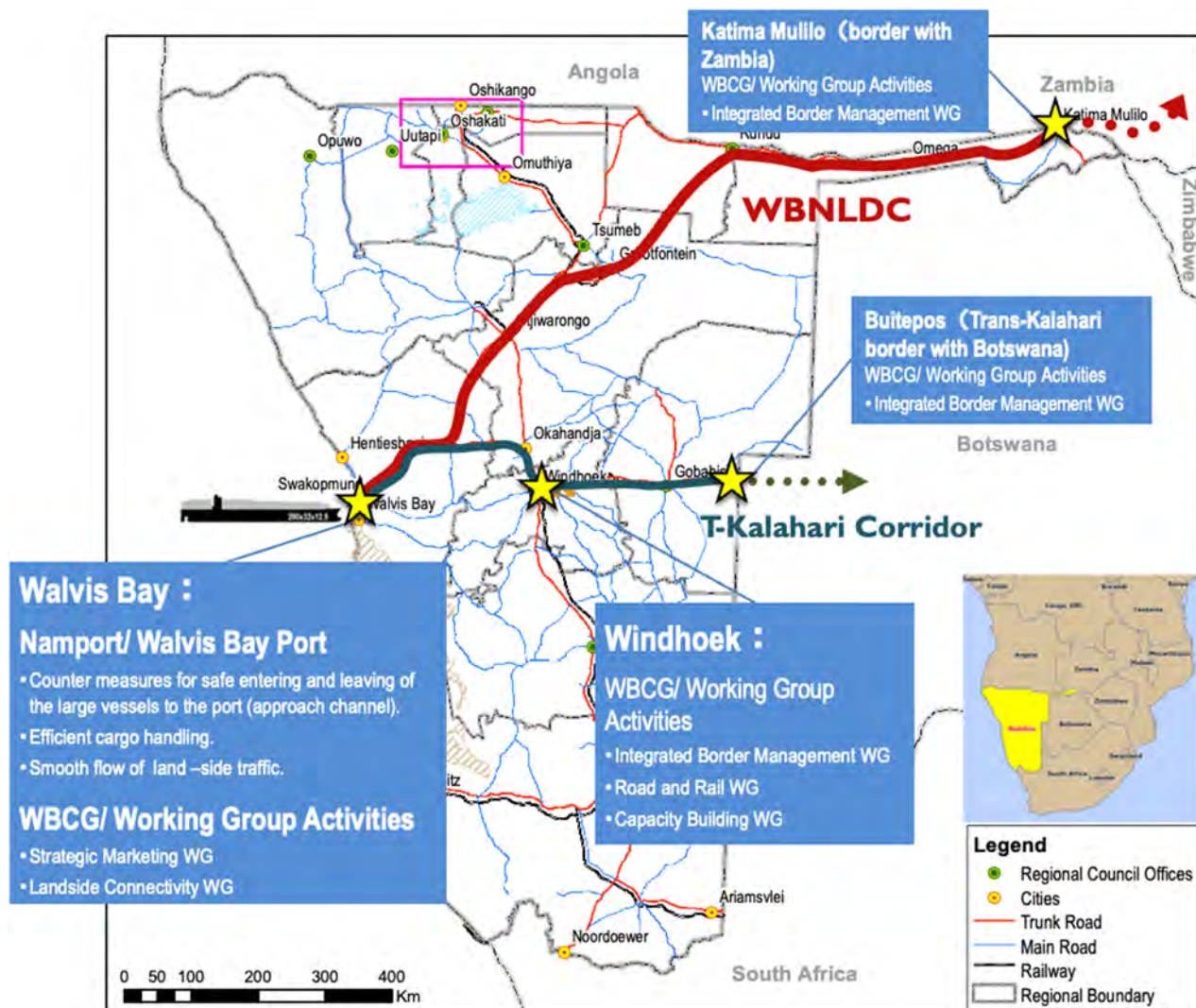
ウォルビスベイ港全体の貨物取扱量（コンテナ、一般貨物等）が増加する。

(2) プロジェクト目標(プロジェクト終了時に達成が期待される効果)

国際物流ハブ構築マスタープランに沿ったウォルビスベイ港の効率的な運営が実施される。

1.5.2. 活動対象地域

ウォルビスベイ、ウイントフック、国境管理 WG 活動支援の一環として Katima Mulilo (Wenela, Ngoma) と Buitepos (Trans-Kalahari Border) の二か所の内陸部国境ポイントを活動対象とした。重点回廊は、Walvis Bay-Ndola-Lubumbashi-Corridor (WBNLDC) と Trans-Kalahari Corridor。



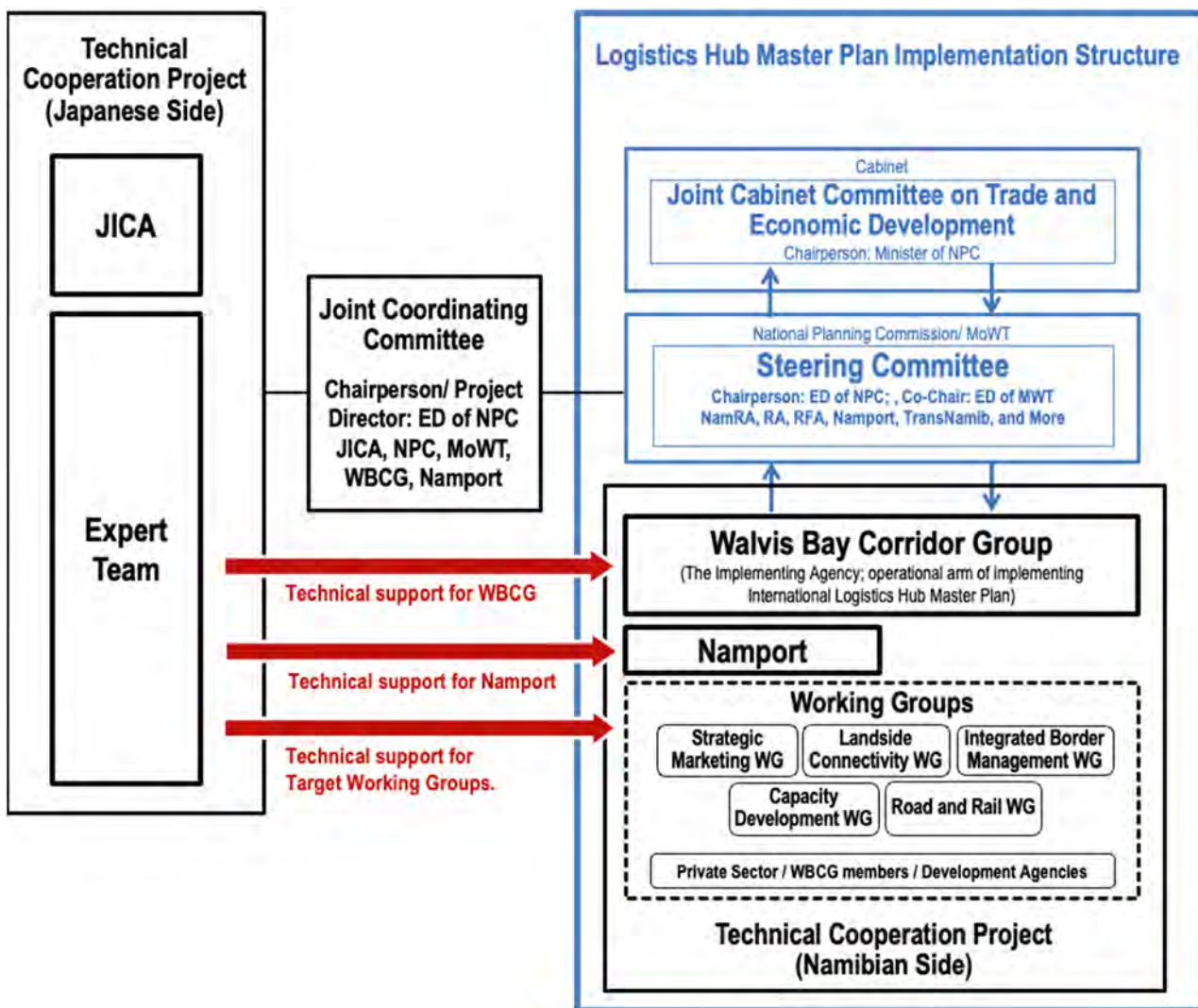
出所：JICA Expert Team

図3 本プロジェクトの対象地域

1.5.3. 本プロジェクトの実施体制

(1) 「国際物流ハブ構築マスタープラン2015」全体の実施体制

今回の技術協力プロジェクト（以下、プロジェクト）は、ナミビアがロジスティクス・マスター・プラン2015で想定された内容を実現するための支援を行うものである（プロジェクトの内容については2.1.3を参照）。同様に、本事業の実施体制は、図4に示すように、マスタープラン全体の実施体制の一部となるものである。



出所: JICA Expert Team.

図4 本プロジェクト実施体制とマスタープラン実施の構造

マスタープラン実施にかかわる政策レベルの決定は、国家計画委員会 (NPC)、公共事業交通省 (MWT)、産業貿易中小企業開発省 (MITSD)、財務省 (MOF) の主要4省庁からなる Steering Committee が決定する。政策決定を受けて「国際物流ハブ構築マスタープラン」実施全体の調整を担う機関が WBCG である。) ¹

WBCG の下には、マスタープランでの提言に従ってテーマ別 Working Group (WG) が設置されている。各 WG はマスタープランで提示された優先プログラム/プロジェクトを実施する上で必要となるセクター横断的な調整・合意形成と実施計画作りを行う。各 WG のメンバーは優先プログラム/プロジェクト実施担当機関や関係する組織/民間団体等から派遣され、実施について主導的な立場にある担当機関がリーダーシップを取ることが期待される。各 WG に対しては WBCG のスタッフがサポート業務を行う。

¹ WBCG : Walvis Bay Corridor Group ウォルビスベイ港を起点とする国際回廊に国際物流を誘致し、物流産業を振興することを目的とする MWT 傘下の非営利官民パートナーシップ組織。

(2) 本プロジェクトの実施体制

本プロジェクトとマスタープラン全体の実施体制との関係は、図4に示すとおりである。

(3) 本プロジェクトの実施機関

本プロジェクトの実施機関

図4に示されているとおり、以下の組織が本プロジェクトの実施機関となる。

- WBCG：本プロジェクト実施全体の調整を担当。Landside Connectivity WG、戦略的マーケティング WG、国境管理 WG を対象とする WG 活動に対する支援のカウンターパート。
- Namport：本プロジェクトの港湾に関連する3つの活動についてのカウンターパートとなる。各活動は、関連するWGとの調整・連携を図る。

(4) 合同調整委員会 (JCC: Joint Coordination Committee)

JCCを必要に応じて開催し(少なくとも年一回開催)、本プロジェクトの年間計画案の協議、承認、プロジェクトの進捗確認及び目標達成度の確認等を行う。開催地は首都ウイントフックを予定している。RDに示されたJCCの構成メンバーは以下の通りである。

議長：NPC(事務次官)、副議長：WBCG(CEO)

メンバー

【ナミビア側】

NPC、WBCG、公共事業省 (Ministry of Works and Transport: MWT)、財務省 (Ministry of Finance: MOF)、産業化・貿易・中小企業開発省 (Ministry of Industrialization, Trade and SME Development: MITSD)、内務省 (Ministry of Home Affairs and Immigration: MHAI)

【日本側】

JICA ナミビア支所、JICA (本部、国内、その他の在外事務所)、その他日本側が必要と判断した者

【上記の他】

※Namport 代表者、JCC 議長から指名された者、日本大使館の職員 (オブザーバー参加)

2. 活動の結果

2.1. プロジェクトの結果

2.1.1. 日本側投入実績

RD で合意された投入を提供した。詳細は RD、PDM、PO を参照のこと。

(a) 短期専門家の派遣

- 1) 業務主任者 / ワーキンググループ
- 2) 進入航路 1
- 3) 進入航路 2
- 4) 荷役業務 1
- 5) 荷役業務 2
- 6) 荷役機材
- 7) 港湾構内交通 1
- 8) 港湾構内交通 2
- 9) 後背部地域物流戦略 1
- 10) 後背部地域戦略 2
- 11) 国境管理

(b) 研修

本邦研修を下記のとおり 2 回実施した。

- | | |
|---------------------------|-------------------------|
| 1) 港湾荷役・構内交通コース (成果 2, 3) | : 2023 年 9 月実施 10 名参加) |
| 2) 物流促進コース (成果 4, 5) | : 2023 年 10 月実施 10 名参加) |

(c) 実施費用

プロジェクト活動実施に必要な日本人専門家の旅費・研修費用などが負担された。

2.1.2. ナミビア側投入実績

RD で合意された投入を提供した。詳細は RD、PDM、PO を参照のこと。

(a) カウンターパートの配置

- 1) プロジェクト・ダイレクター：任命済
- 2) プロジェクト・マネージャー：任命済
- 3) プロジェクト・チーム構成員 (カウンターパート)

(b) 執務スペースの提供

プロジェクト用に必要となる執務室や施設を提供した。

(c) プロジェクト活動に関する費用

オフィスの水・電気・通信費用、カウンターパートの旅費などを負担した。

(d) その他

必要に応じて負担された。

2.1.3. 各成果と活動の実績

各成果とそれを達成するための活動を下表に示した。全ての活動と成果は実行されている。詳細は各々の PO とモニタリングレポートを参照のこと。

表 1 活動と成果の概要

成果	活動
0. 共通	<p>【0-1】 ワーク・プラン（案）・モニタリングシート(1)の作成</p> <p>【0-2】 ワークプラン（案）の説明・協議・改訂</p> <p>【0-3】 JCC の開催（1）</p> <p>【0-4】 JCC の開催（2）</p> <p>【0-5】 ベースライン調査の実施</p> <p>【0-6】 モニタリングシートの更新・ワークプランの更新</p> <p>【0-7】 既存の F/S のレビューを含めたデータの収集・ベースライン調査の準備調査</p> <p>【0-8】 COVID-19 により生じた経済的なインパクトの推計</p> <p>【0-9】 COVID-19 より生じた物流業へのインパクトの推計</p> <p>【0-10】 物流マスタープランの目標値と年次の改訂</p> <p>【0-11】 JCC の開催(3) (4) (5)</p> <p>【0-12】 モニタリングシートの更新(4) (5) (6) (7)</p> <p>【0-13】 本邦研修の実施</p> <p>【0-14】 プロジェクト業務完了報告書の作成</p>
1. 入出港する船舶 （既存バースに停泊する）に対して、進入航路の制約がなく入出港できるような対応策が提案される。	<p>【1-1】 F/S とその他調査のレビュー</p> <p>【1-2】 ウォルビスベイ港に入出港する船舶に関するベースライン調査</p> <p>【1-3】 安全運航・適切な航路運用を行うための進入航路の形状検討</p> <p>【1-4】 進入航路・航行方法の改善策の提案</p>
2. ウォルビスベイ港の荷役業務が円滑に実施される。	<p>【2-1】 荷役業務に係るベースライン調査の実施</p> <p>【2-2】 荷役機材の維持管理業務に係るベースライン調査の実施</p> <p>【2-3】 現行の多目的ターミナルで扱われる貨種に焦点を合わせた荷役業務改善に関するプロポーザルを作成する。そして、それに応じて Namport の従業員に対して OJT を実施する。</p> <p>【2-4】 現行の多目的ターミナルで利用されている荷役機械に焦点を合わせたにした荷役機械の維持管理改善に関するプロポーザルを作成する。そして、それに応じて Namport の従業員に対して OJT を実施する。</p> <p>【2-5】 荷役業務/荷役機器維持管理担当者を対象とした本邦研修の実施</p>
3. ウォルビスベイ港において、トレーラーの円滑な交通が実現される。	<p>【3-1】 ウォルビスベイ港内外でのトレーラーの動線を観察・分析し、その活動・滞留時間を把握する。</p> <p>【3-2】 Namport による交通改善案をレビューする。</p> <p>【3-3】 交通容量を分析することで、トレーラーの円滑な陸上交通（入構・出構）を実現する手段を提案する。</p> <p>【3-4】 Namport のスタッフに対して、「トレーラーの円滑な陸上交通（入構・出構）」に関する OJT を実施する。</p> <p>【3-5】 「トレーラーの円滑な陸上交通（入構・出構）」担当スタッフに対して本邦研修を実施する。</p> <p>【3-6】 陸上交通、計画、対策案の実施に関する課題を抽出する。</p>

	【3-7】 陸送コスト低減に係る調査結果や対応策の立案について、港湾後背部連結強化WGと情報共有する。
4. 機能・要件を明らかにしたウォルビスベイのLandside Connectivityの開発計画が策定される。	<p>【4-1】 後背地とウォルビスベイ港を円滑に連結するための機能と要件を明らかにする。これらの機能と要件を共有し、コメントを求める。さらに、成果3に示した、トレーラーの円滑な交通の要点についても、重要な条件として情報を共有する。</p> <p>【4-2】 連結性強化のための開発計画を策定する。そして、その進捗を適切な時点でLandside Connectivity WGで共有する。</p> <p>【4-3】 Landside Connectivity 開発計画策定に関してワーキンググループメンバーを支援する。</p> <p>【4-4】 Landside Connectivity 開発計画作成メンバーを対象とした本邦研修の実施</p>
5. WBCGの活動支援	<p>【5-1】 物流ハブマスタープランの実施に関するWBCGへの助言</p> <p>【5-2】 WBCG, ワーキンググループ。議長・メンバー、その他マスタープランの実施に関連する人物に対して、能力強化を行う。</p> <p>【5-3】 物流産業振興活動に関する本邦研修の実施</p> <p>【5-4】 ワーキンググループ会議スケジュールと内容に関する計画立案と調整</p> <p>【5-5】 ワーキンググループを遠隔会議（オンライン会議）で開催することを支援する。</p> <p>【5-6】 統合国境管理ワーキンググループと共同してCOVID-19対策（緊急/中期）を作成する。</p> <p>【5-7】 統合国境管理ワーキンググループと共同して、COVID-19後の計画を作成する。</p> <p>【5-8】 戦略マーケティングワーキンググループと共同してCOVID-19対策（緊急/中期）を作成する。</p> <p>【5-9】 戦略マーケティングワーキンググループと共同して、COVID-19後の計画を作成する。</p>

2.2. 達成状況

2.2.1. プロジェクト目標と指標

プロジェクト目標:

国際物流ハブ構築マスタープランに沿ったウォルビスベイ港の効率的な運用が行われる。

プロジェクト目標の指標:

成果 1: ウォルビスベイ港の岸壁水深に対応した船舶が、進入航路の最小限の制約下で安全に出入港できる方策が整理される。

- ・エンドライン調査結果と改善提言に関するレポートを2024年7月にNamportに提出した。

成果 2: ウォルビスベイ港の荷役業務が円滑に実施される。

指標:

- 1) 水産加工船の滞留時間を51.7時間/船から49.2時間/船に短縮する。
- 2) RORO船の滞留時間を14.8時間/船から13.3時間/船に短縮する。
- 3) 袋詰貨物を積荷とした船舶の滞留時間を51.7時間/船から49.2時間/船に短縮する。

表 2 達成状況

貨物種類	初期値 (2021年4月-2022年3月)	目標値 (2023年1月-12月)	達成値 (2023年1月-12月)
魚(水産加工品)	51.7時/船	49.2時/船	42.0時/船
RORO 船による 積荷(車両)	14.8時/船	13.3時/船	12.8時/船
袋詰貨物	106.9時/船	103.7時/船	135.6時/船

- ・水産加工船と RORO 船については目標値を達成した。
- ・袋詰貨物に関する目標値は達成できなかった。これは塩の荷主が、荷役の物理的な効率向上を最適化する以外の理由により、より小さな船舶を利用することを優先したためである。
- ・エンドライン調査と改善に向けた提言を含む報告書を Namport に 2024 年 7 月に提出した。

成果 3: ウォルビスベイ港において、トレーラーの円滑な交通が実現される。

指標:

港湾の取扱貨物量が 2030 年の予測値 211,000TEU に達した際に、トレーラーの港湾内滞留時間が 1 時間 22 分をこえない。

達成状況:

- ・エンドライン調査と改善に向けた提言を含む報告書を Namport に 2024 年 7 月に提出した。
- ・ナムポートが計画している新ゲートが効率的であるとの条件で、目標値を達成可能であることが確認された。

成果 4, 国際物流産業集積拠点としての港湾後背部地域が備えるべき機能、要件を明確にし、港湾後背部地域との Landside Connectivity 開発計画を策定する。

指標:

Landside Connectivity 計画が Landside Connectivity WG において承認される。

達成状況:

- ・ Landside Connectivity WG により、連結性を強化するために提案・促進されているプロジェクトがウォルビスベイにおいて、複数存在しており、実施中または計画中である。詳細は、「2.2.2(3)節 Landside Connectivity WG の結成と開発プロジェクトの提案と実施」を参照のこと。

成果 5: WBCG の活動が継続される(ワーキンググループ活動)

指標:

- 1) Landside Connectivity、戦略マーケティング、国境管理のワーキンググループ会議は年に 4 回定期的開催される。
- 2) 上記の活動 5-1 に示されたワーキンググループについて、目的/課題、目標とする成果及びその時期、活動/手段の詳細と役割分担を示した確固たる活動計画が策定される。
- 3) 上記の WG に関する計画が終了したのちに成果報告書が作成される。

達成状況:

ナミビアを通過する国際トランジット貨物量は 2023 年には 2.16 百万トンと、2016 年の 5.4

倍に増加している。ワーキンググループの活動からは数多くの改善がなされた。「2.2.2 節、上位目標及び物流ハブマスタープラン実施に関するインパクト 上位目標」において、詳細を示した。

2.2.2. 上位目標及び物流ハブマスタープラン実施に関するインパクト

上位目標と目標値・年について、下記に示す。

上位目標：ウォルビスベイ港を通過する貨物量(コンテナ、一般貨物など)が増加する。

目標値と目標年：

ウォルビスベイ港の年間貨物取扱量は 2019/2020 の 4.9 百万トン (ベースライン、COVID-19 以前) から、2027/2028 に 7.5 百万トンに増加する。

成果 4「ウォルビスベイ港の Landside Connectivity 開発計画が作成される」として Landside Connectivity WG において提案された現在計画中・実施中のプロジェクト群、ならびに、成果 5「WBCG の活動が継続する」に該当する成果の中身は、すべてワーキンググループで提案されたアクションプランとその実行である。これらアウトプットは、以下に示すとおり上位目標達成に向けてのインパクトを与えたものと理解するのが適当である。理由を以下に示す。

まず大前提として、このプロジェクトはナミビア国の国家戦略である物流ハブマスタープランの実施に関する技術協力プロジェクトである。そのために、プロジェクトの上位目標を「ウォルビスベイ港を通過する貨物量(コンテナ、一般貨物など)が増加する」と設定している。この上位目標は SADC 内陸諸国の貨物量の増加をナミビアが担うことを想定している。同様に、プロジェクト活動についてもこの上位目標達成に関わってくる様々な課題を扱うことを想定している。

次に、ナミビアを経由する国際トランジット貨物 (SADC 内陸諸国を起終点とする) の増加こそが、上位目標を達成するのに必要不可欠な前提条件なことである。ウォルビスベイ港の場合、他の途上国の港湾でよくある「現在の需要に対して能力不足・非効率性による混雑がボトルネックであり、それを解消することで取扱量の増加が達成される」というロジックはあてはまらない。というのも、これまでウォルビスベイ港がそこまで混雑したことはないからである。現状はこれとは逆である。ウォルビスベイ港の扱い能力はナミビア国の国内物流需要の 3-4 倍程度大きく、それゆえに、余剰能力は十二分にある。この余剰能力を「売ること」(積替貨物、国際トランジット貨物を扱うこと) なしに、ウォルビスベイ港全体の貨物取扱量を増加させることは不可能である。

上記の文脈において、上位目標達成に関するプロジェクトのインパクトは以下のように要約することができる。なお、インパクトの多くは、今回のフェーズ 2 単独のインパクトではなく、先行したフェーズ 1 からフェーズ 2 へと継承された連続的な効果である。

(1) ナミビアをゲートウェイとした通過貿易量の大幅な成長

下図に示すように、ナミビアを通過する国際トランジット貨物量は増加し、2023 年には 2.16 百万トンに達している。これは 2016 年の値の 5.4 倍である。これはマスタープランの実施が効果的であったことを示している。

マスタープラン策定前はアンゴラへのトランスクネネ回廊が国際回廊の中で最大の貨物量であった。アンゴラとの取引がなくなったあと、ナミビアを通過する貨物は一度大幅に減少し、2016 年には最低値となっている。マスタープランでは「アンゴラへの貨物需要はオイルブーム経済に過度に依存した極めて不安定なものである」という理解のもと、減少リスクが高いことを警告していたが、その予想以上に早く始まった結果である。

しかしながら、これは物流ハブ構想の終わりというよりは、むしろ物流ハブ構築マスタープランが提唱した「新たなゲーム」のはじまりでもあった。ザンビアと DRC(コンゴ民主共和国:Democratic Republic of the Congo)の底堅い需要がある WBNLDC が国際貨物ビジネスを牽引し、アンゴラ市場よりも多い貨物量を達成したのである。この動向を他の回廊ビジネスが追うように増加した。

しかしながら、「もう安心」とはならない。例えば、2022 年以降、ナミビアを通過する DRC への冷凍貨物に対する過剰な規則を導入したために DRC への貨物需要は縮小している。ナミビアはこの商機を一瞬にして失ったため、港湾内に新たに整備した多くのリーファーコンテナ用の電源プラグスロットのほとんどが空になっている。一步間違えれば、長年の努力で積み上げたクロスボーダービジネスが一瞬にして大きな損失を被ることになる。

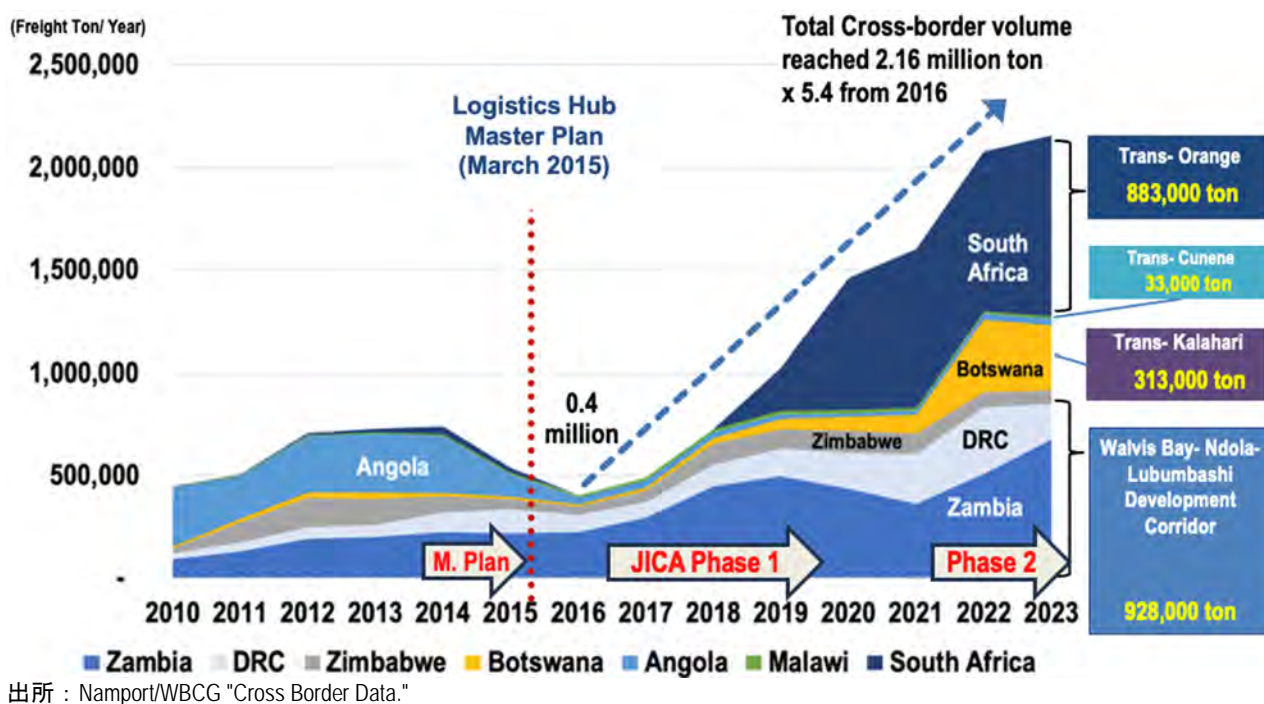


図 5 物流マスタープラン実施期間におけるウォルビスベイ港・ルーデリッツ港通過、
国際トランジット貨物量 2016-2023 (トン/年)

WBNLDC の台頭 (ザンビア、DRC 需要)

2017 年以降、WBNLDC 沿線のザンビア、DRC の需要を獲得しはじめたことにより、貨物量が増加しはじめた。これは、内陸国の需要を取り組むための積極的なマーケティング活動が実を結んだものである。治安面での優位性や一定程度レベル以上の港湾運営がなされていることが、ナミビアの大きな魅力であった。この要素は、特にザンビアからの精錬銅(高額貨物)の輸出にとって重要であった。SADC 内陸国にとって、ナミビアが安全で良好なゲートウェイであることを売り物としてマーケティングするというアイデアは、マスタープランのシナリオ、提言、フェーズ1、フェーズ2の技術協力期間中のワーキンググループへのインプットにいたるまで、考え方の「核」となった。

トランスカラハリ回廊の台頭 (ボツワナとカラハリ銅ベルトの需要)

ボツワナのカラハリ・銅ベルトの銅鉱山の操業が本格化したのに伴い、トランスカラハリ回廊

を通過するボツワナからの銅精鉱²の輸送が 2022 年に劇的に増加した。カラハリ・銅ベルトから最も近い大型コンテナ船が寄港できる港はウォルビスベイ港であることから、当然のことながら、カラハリ・銅ベルトの鉱山からみた積出港としての第一の選択肢となる。

トランスカラハリ国境はマスタープランと本プロジェクトのワーキンググループ活動においても、最優先の国境施設の一つである。同国境はナミビア初の OSBP (One Stop Border Post) として、国境施設の拡張という物理的なアップグレードがなされている。その一方で、ソフト的には、より効率を向上させる余地が沢山残されている。現状のように、デジタル化がなされず手作業のプロセスが多くある状況では、ワンストップ (1 か所で手続きができること) は、大幅な時間短縮にはならない。ワーキンググループで提示された多くの課題は引き続き対処されるべき課題として残されている。

トランスオランジェ (南アフリカからルーデリッツ港へのマンガン輸送)

ルーデリッツ港の国際トランジット貨物は 2018-2020 年に劇的に増加した。ルーデリッツ港は南アからのマンガン輸送を獲得したのである。ルーデリッツ港には「南アからのマンガンが大部分で、南アへの帰り荷なし」という独特の状況がある。

このマンガン輸送誘致のアイデアは、物流マスタープランの 8 章に記述されている。したがってマスタープラン実施の一環である。しかしながら、現在の技術協力の枠組みの優先事項には含まれていない。というのも、計画やマーケティングに焦点をあてた本プロジェクトの技術協力では支援できる事項に限られていたからである。それゆえに、このルーデリッツ港の成功は、純粹にナミビア側のアイデアを実現する努力によって成し得たものである。

今後の展開として留意すべきこととして、マンガン誘致に関する南アの港湾との競争は激しいことである。TRANSNET 社は再びこの事業を南アに取り戻すことに強い関心を示している。それと同時に、マンガン輸送のナミビア側への経済的純利益 (採算性) は公共投資を計算に入れて十分に大きいのかにつき議論がなされていて、今後とも綿密な検討が必要である。いずれにせよ、現段階で、見通しを結論づけるのは難しい。確実に言えることは、全面的な民間の関与が不可欠な点である。

(2) ウォルビスベイ港の大型国際物流業者の受入(TIL/TIN 及び AGL)

ウォルビスベイ港は 2 つの国際的な大物流企業を擁するようになった。これは Namport が行った最良の判断の一つである。物流マスタープランのシナリオの一部には「アンカー・テナントアプローチ」、すなわち港湾のすぐ近くに国際的な大手物流企業の拠点を誘致するというアイデアが含まれていた。マスタープラン策定チームとしては、物流拠点は港湾内に配置されるのが最善と考えていたが、次善の選択である「港湾外の近傍地に配置する」という形にせざるを得なかった。これは Namport が港湾内に誘致するというアイデアを受け入れなかったためである。そのため、マスタープラン報告書では次善の選択肢を盛り込んだ。技術的に最良の選択肢を含めることにこだわることで Namport の反発を招き、マスタープラン全体 (他の多くの本質的で喫緊の活動を擁する計画) が承認されなくなるというリスクを避けたのである。

マスタープランに引き続いて実施された技術協力プロジェクト (フェーズ 1 ならびにフェーズ 2) では、戦略的マーケティングと物流ハブセンターワーキンググループの活動が始められたが、その会議において JICA 専門家チームは、港湾の運営と投資に大手物流業者を招くことで、マーケティング力を迅速にかつ幅広く高めることができる利点を強調し続けた。新コンテナターミナル稼働開始 (2019 年

² 銅製錬に用いられる原料で、銅が 30%程度含まれており、残りはほとんどが硫黄と鉄。主に硫化鉱から生産される。現在、銅鉱山で採掘される「鉱石(Ore)」の品位はおおよそ 1%前後であり、鉱山で選鉱を行って銅の含有量を高めた「精鉱(Concentrate)」の状態にする。

8月)から約3年間、低稼働率(容量の15%)に直面したのちに、Namportはコンセッションへとシナリオを転換することを決定した。2022年4月8日に「ウォルビスベイ港新コンテナターミナル(NCT)のコンセッションに関するプロポーザル提案依頼書」を発行した。翌年2023年にはバルクターミナル(多目的ターミナル)の運営にかかわる入札を募集した。物流マスタープランが想定していた、以下に示すような、世界的な有名企業が参加する新しいゲームが開始されたのである。

- Namportは新コンテナターミナルのコンテナ取扱業務をTerminal Investment Limited (TiL)社に引き渡し、2024年10月1日よりコンセッションを開始することを発表した。Mediterranean Shipping Company (MSC)の子会社であるTerminal Investment Limited (TIL)は、新たにナミビアに設立したTerminal Investment Namibia (TiN)を通じて同ターミナルを運営する。2000年に設立されたTiLは31カ国で60のターミナルを運営し、少なくとも年間60百万TEUを扱っている。
- NamportはAfrica Global Logistics社(AGL、MSCの子会社、2024年3月20日調印)に多目的ターミナル運営権を授与した。AGLは世界49カ国に拠点をもち、約23,000人の従業員を擁し、23の港湾、66の陸上港、2つの河川港ターミナルを管理している。

知名度の高い、TiL/TiNとAGL社が待望の「アンカーテナント」としてウォルビスベイ港内に立地したことで、ウォルビスベイとナミビアは「一目瞭然」で有力な国際物流ハブの一角を占めると認知されるようになった。

上記のように、国際的大手物流企業が港湾内に進出することにより、マスタープランで提案された、「物流ハブセンター」を設けて大きな国際的な物流業者を呼び込むとした「アンカーテナント構想」は実現される見込みとなった。それを受けて、「物流ハブセンターWG」の役割も2022年初頭に完了した。

(3) Landside Connectivity WGの結成と開発プロジェクトの提案と実施

新コンテナターミナルとバルクターミナルが強力な国際的有力企業によって運営され、将来見通しが明るいことから、2-3年のうちに船舶入港数が増え、貨物処理能力は大幅に増えることが予想された。次なる課題は、ナミビアが入港数や貨物取扱量の増大を最大限に活用できるかである。この課題について報告・議論したSteering Committee(2022年4月11日開催)では、陸上連結性を改善することが新しい課題であり、物流ハブセンターWGをLandside Connectivity WGとして再スタートさせて対応することとした。この方針変更は第3回JCC(2022年7月21日)において再確認・合意され、PDMにも反映された。詳細はAnnex 5モニタリングシートVer 2.0(期間2022年2月-8月)を参照のこと。

新たなLandside Connectivity WGは、喫緊の課題に対しての解決のアイデアを示して共有するための絶好の共通基盤となった。ワーキンググループへは、港湾利用者(主に物流業者)、Namport(入出構ゲート管理部門)、RA(Roads Authority:道路公社)、ウォルビスベイ市(都市計画担当)等から積極的な参加を得て継続している。2024年10月現在、以下に示す主な計画を開始し、実施中である。

- RAはウォルビスベイ市と共同して、市街地を経て港にいたるルート「最後の1マイル」にあたる区間の道路を改良中である。RFA(Road Fund Administration:道路基金)はこの開発に必要な予算枠を今後5年間にわたり確保した。
- 既存市街地の後背地に位置する工業地域で、ウォルビスベイ市と民間の協力によりトラックストップの開発が進行中である。
- Namportはウォルビスベイ港に、新ゲートを開発している。(入口5レーン、出口4レーン、合計9レーン)

- 産業道路（砂丘の背後地の道路）の最終区間を RA が整備する。

詳細については、「Annex2 0-15 JCC7_Project Progress (material for 7th JCC in Nov 2024)」を参照のこと。

Landside Connectivity WG 活動を後押しするために、専門家チームは以下に示すデータ分析・調査を行い、現在のボトルネックがどこにあるのかについてエビデンスとしてナミビア関係者に示した。これらの技術的なサポートによるエビデンスの提供は、ナミビア側がアクションを起こすうえで大きなサポートとなっている。

- 民間トラック会社の協力を得て、港湾内外を走行する短距離トラックの動向に関わる GPS データを収集した（詳細については、「Annex 2, 5-11__JCC5_Output4 and 5.pdf」を参照のこと）。
- 民間トラック会社の協力を得て、回廊を走行する長距離トラックの動向に関わる GPS データを収集した（詳細については、「Annex 2, 5-20 Long Haul Analysis」を参照のこと。）。
- 民間トラック会社の協力を得ながら、回廊を走行する長距離トラックが国境通過に要する時間に関するデータを収集した（詳細については、「Annex 2, 5-23 Border Crossing Time」を参照のこと。）。
- 2024 年 4 月 30 日-5/4 のウォルビスベイ港ゲート調査（詳細については、「Annex 2, 4-5 Port Gate Survey Report」を参照のこと。）

(4) 国境管理の改善

統合国境管理 WG は、参加メンバーが物理的な国境インフラや国境の手続きによる喫緊の課題を提起する場所として活用された。このワーキンググループの活動を通じて、以下に示すような多様な成果と改善実施計画が進行中である。

- トランスカラハリ（ボツワナ国境）/カティマムリロ（ザンビア国境）の国境で 2023 年 4 月 1 日より 24 時間運用が開始された。
- トランスカラハリ国境において、施設の拡張と OSBP（One Stop Border Post）化が進められている。施設の拡張については 2024 年 5 月現在 60%、であり、職員の訓練も進められている。
- カティマムリロ国境の OSBP 化については現在計画中である。
- 公共事業省は合同国境管理関係者委員会を組織し、カティマムリロの国境改善方策を検討中である。
- ウォルビスベイ港における税関の貨物検査終了までに要する時間を調査するタイム・リリース・サーベイを NamRA (Namibia Revenue Authority: ナミビア歳入庁) が 2023 年 12 月に実施した。さらに、トランスカラハリ国境を対象にしたタイム・リリース・サーベイを 2024 年 3 月に実施しており、これらを通じて NamRA は手続きにおけるボトルネックを把握することとしている。

詳細については、「Annex2 0-15 JCC7_Project Progress (material for 7th JCC in Nov 2024)」を参照。

(5) 回廊に関する物理的・体系的な課題

道路・鉄道 WG は、回廊に関する物理的なインフラと制度面に関する課題を取り扱っている。最近になって、RA はマスタープランで示された回廊中心部の優先区間を再確認することに積極的に取り組んでいる。それによって、例えば、長年放置されてきたカリビブ - ウサコス間の改良工事が現在進行中であ

る。回廊上の主な開発は以下に示すものを含んでいる。

- スワコップムンド - カリビブ (1), カリビブ - ウサコス, 2+1 車線への改良が KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau: ドイツ復興金融公庫) との借款プロジェクトで開始された。
- スワコップムンド - カリビブ (2), ウサコス - スワコップムンド, 2+1 車線への改良について、設計を実施している。改良についての財源を現在確保している段階である。
- ウォルビスベイ-スワコップムンド 4 車線道路 ("Dune 7" 背後の MR44 道路)。Phase I の 30km については 97% が完了している。空港道路との立体交差について現在建設中である。

他にも様々な活動を実施中である。詳細については、「Annex2 0-15 JCC7_Project Progress (material for 7th JCC in Nov 2024)」を参照。

2.3. PDM 改訂の経緯

プロジェクトの進捗やプロジェクト目標の達成度に応じて JICA 専門家チームは PDM の改訂を提案し、以下のように承認された。

2.3.1. 第 1 回 JCC (2020 年 9 月 23 日)

プロジェクト実施期間は 2020 年 7 月より 2023 年 6 月 (実施期間: 36 ヶ月) と設定されていた。COVID-19 感染症の蔓延による影響が大きいことから、プロジェクトの開始を第 1 回 JCC の開催日 2020 年 9 月 23 日からの開始として、2023 年 12 月末 (実施期間: 40 ヶ月) まで継続することを専門家チームは提案し、承認された。

2.3.2. 第 2 回 JCC (2022 年 4 月 14 日)

- a) 専門家チームは限られた時間内に任務を遂行するために、貨物荷役の専門家を追加することを提案し、承認を得た。
- b) 第 1 回 JCC では、プロジェクトの実施期間を 2020 年 9 月より 2023 年 12 月末 (実施期間: 40 ヶ月) までと設定した。しかしながら、COVID-19 感染症の蔓延による影響が継続したことから、あらためて、12 ヶ月のプロジェクト延長を提案し承認された。あらたなプロジェクト実施期間は、2020 年 9 月より 2024 年 12 月末 (実施期間: 52 ヶ月) である。

2.3.3. 第 3 回 JCC (2022 年 7 月 21 日)

- a) JCC に先立って開催された Steering Committee では、ワーキンググループ活動の進展に伴い、国際物流ハブ WG を Landside Connectivity WG に変更することを討議・合意した。そこで専門家チームは、JCC においても同様に、「国際物流ハブ WG を Landside Connectivity WG に変更すること」をモニタリングシート I, II (バージョン 2, PDM と PO) に反映し、変更することを提案し、会議での承認を得た。

ワーキンググループのブランド名を変更した詳細な理由は 2.2.2(2) 節 「ウォルビスベイ港の大型国際物流業者の受入 (TiL/TiN 及び AGL)」を参照されたい。

- b) 成果 3 「トレーラーの港湾構内の円滑な交通」について、現在ナムポートが計画した港湾レイアウト/ゲートを対象にし、将来 5 年間の交通量の増加に対して、シミュレーションによる分析を行うことを専門家チームは提案し、JCC ではこれを承認した。

技術・体系的な詳細は、「Annex 2 1-4 Endline Report, 第3章 Landside Traffic Flow Management の Challenges and Recommendations for Improving Walvis Bay Port」を参照のこと。

2.3.4. 第5回 JCC (2023年10月30日)

専門家チームは、下表に示すPDM上の上位目標及び、プロジェクト目標(成果2、成果3)の指標について提案し、JCC会議の承認を得た。

表3 PDMの改訂内容(第5回JCC)

改訂前	改訂内容
<p>指標</p> <p>上位目標:ウォルビスベイ港の貨物取扱量(コンテナ・一般貨物)が増加する。</p> <ul style="list-style-type: none"> 年間貨物取扱量が XX から YY に増加する。 <p>プロジェクト目標</p> <p>国際物流ハブ構築マスタープランに沿ったウォルビスベイ港の効率的な運用が行われる。</p> <ol style="list-style-type: none"> 対象貨種の貨物船の港内滞留時間が、XX から YY に短縮される。 トレーラーの構内滞留時間が XX から YY に短縮される。 	<p>指標</p> <p>上位目標:ウォルビスベイ港の貨物取扱量(コンテナ・一般貨物)が増加する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ウォルビスベイ港の年間貨物取扱量が 2019/2020 (COVID-19 以前) の 4.9 百万トンから 2027/2028 には 7.5 百万トンに増加する。 <p>プロジェクト目標</p> <p>国際物流ハブ構築マスタープランに沿ったウォルビスベイ港の効率的な運用が行われる。</p> <ol style="list-style-type: none"> 水産加工船の滞留時間を 51.7 時間/船から 49.2 時間/船に短縮する。 RORO 船の滞留時間を 14.8 時間/船から 13.3 時間/船に短縮する。 袋詰貨物を積荷とした船舶の滞留時間を 51.7 時間/船から 49.2 時間/船に短縮する。 港湾の取扱貨物量が 2030 年の予測値 211,000TEU に達した際に、トレーラーの港湾内滞留時間が 1 時間 22 分を超えない。
<p>理由: のちにベースライン値と目標値を示すために、プロジェクトの活動としてベースライン調査を計画・実施した。</p> <p>[上位目標]</p> <p>状況は非常に流動的ではあるものの、最近のナムポートの統計、内陸国の需要の増加、ウォルビスベイの新コンテナターミナルの民営化、港湾の能力などを考慮すると、ナミビアが国際物流土生として認識されるためには、取扱貨物量が 150%増加することを目標にすべきである。</p> <p>[プロジェクト目標]</p> <ol style="list-style-type: none"> 水産加工船 魚を対象貨物種に選定することと、初期の目標値については、第4回のJCCで合意された。カートンの重量、パレットの形状による違いは生産性に大きな違いをもたらす。これらを考慮して魚の貨物の所要時間に関する目標値を設定した。 RORO 船の貨物 RORO 船の積荷を対象貨物種に選定することと、初期の目標値については、第4回のJCCで合意された。RORO 船は幅広い様々な車両を扱う。そのために、荷役業務を標準化するのは困難であった。しかしながら、Namport と専門家チームは議論ののち、目標値を設定について合意した。 袋詰貨物運搬船 Bagged cargo vessels 袋詰貨物を対象貨物種に選定することと、初期の目標値については、第4回のJCCで合意された。袋詰貨物は、形状と袋あたりの重さを標準化することが可能である。Namport との議論 	

ののち、所要時間に関する目標値の提案に合意した。Namport が良好なスプレッダーを導入した場合、想定した改善が可能になる。

4. トレーラーの港内所要時間

新たなレイアウト案が完成した際のトレーラーの流動のシミュレーション結果を代表する2番目の指標を再設定した。第4回 JCC で合意したように、技術協力での活動では、港のゲートが、再設置され、2030年の貨物量において、港湾内の混雑を予測することに焦点をあてる。現状の混雑を扱うものではない。そのための最新の状況を用いた指標を再定義した。

2.4. その他

特になし

3. ジョイント・レビューの結果

3.1. DAC 評価基準に基づくレビュー結果

3.1.1. 妥当性 (Relevance)

本プロジェクトの「妥当性」は非常に高いと評価された。「妥当性」とは、本プロジェクト (intervention) の目的やデザインが、受益者・世界・国・パートナー／機関のニーズ、政策、優先事項に対応し、また状況が変化した場合にも引き続き対応できる度合いのことである。

開発政策への対応

本プロジェクトのナミビアの開発政策への対応度は非常に高い。

- ・ 本プロジェクトは、ナミビアによる物流ハブマスタープランの実施を支援するものである。マスタープランでは、開発シナリオ、基本戦略、最重要アクション（優先投資プロジェクト、政策形成のための各種プログラム、および組織体制づくり／人材育成を含む）が提案された。
- ・ 物流ハブマスタープラン（2015年3月）の作成は、ナミビアの第4次国家開発計画（NDP4、2012/13～2016/17）の最重要事業の一つとして実施された。NDP4では同国が「南部アフリカ地域での国際物流のリーダーとなる」ことが国家戦略目標の一つとして明記されている。同マスタープランは完成と同時にNPCに承認され、そのまま正式な国家計画文書となった。このマスタープランは、本報告書の「本プロジェクトの背景」で触れられているとおり、JICAによる開発計画型技術協力プロジェクトによって作成された。
- ・ ナミビアの第5次国家開発計画（NDP5、2017/18-2022/22、次期大統領就任の2025年3月まで延長された）においても物流産業振興は引き続き優先開発事項とされている。NDP5では「2022年までに、SADCと世界市場をつなぐ国際水準の物流ハブとなるための持続可能な交通システムを確立することが国家目標の一つとして挙げられている。また、その目標達成の方法は、「物流ハブマスタープランを実施すること」と明記されている。
- ・ ナミビア政府高官は、国際的なイベントにおいて、物流マスタープランの実行が国家目標の一つであることを表明している。一例として、2023年2月1～3日にナミビアとザンビアの国境の町であるKatima Muliloで開催された地域国際会議「NAMIBIA - ZAMBIA JOINT BORDER MANAGEMENT MEETING - ZVTC KATIMA MULILO NAMIBIA -」には、ナミビアとザンビアの交通・物流分野担当大臣が参加し、ナミビア側から「国際物流ハブとなることはナミビアの国家目標である」旨が表明された。

開発ニーズへの対応

本プロジェクトの開発ニーズへの対応度は非常に高い。

- ・ マスタープランでは、実施される行動の一貫性を保ち、マスタープランで意図された相乗効果を実現するためには、官民両部門の幅広い関係者の中で緊密な調整を図りながら、提案された行動を統合的に実施しなければならないことが明らかになった。
- ・ ナミビアに最も必要なのは、(i)第一に、このような調整のための制度的な環境を整備すること、(ii)第二に、開発シナリオと戦略に対する関係者の認識と理解を深めること、そして(iii)具体的な行動計画を立てるためのポイントを押さえた議論のプロセスに関係者を参加させることで、技術的・経済的に実行可能性のある優先事項の特定における関係者の能力を高めることである。プロジェクトのすべての活動は、これらのニーズを満たすようにデザインされ、実施された。

3.1.2. 整合性 (Coherence)

本プロジェクトの「整合性」は高いと評価された。これは、ナミビア国、当該セクター、対象機関における他の介入策との適合性を示すものである。

- ・ 上述のように、マスタープラン（2015年3月）で提案された物流ハブ構想は、現在の国家開発計画5（NDP5、2021/22年度までの2017/18年度、2025年3月まで延長）の不可欠な一部となっている。このことは、まさにこのプロジェクトが国家開発の全体の文脈と非常に整合性が高いことを証明している。
- ・ このプロジェクトは、日本政府とJICAによって、ナミビアに対する現在の協力政策と活動の中核のひとつと位置付けられている。
- ・ プロジェクトはドイツ（GIZ(Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit ドイツ国際協力公社)とKfW）が物流ハブマスタープラン実施への参加を促した。マスタープランで提案された優先プロジェクト/プログラムは、GIZとKfWに好意的に受け入れられ、その後、マスタープランで提案された活動のうち、本プロジェクトが資金などのリソースを提供していないものに対して、資金的・技術的インプットの両方を提供し始めた。これはJICA専門家チームとの緊密な連携と調整によって行われた。例えば、マスタープランで特定された回廊の優先区間の一つであるKaribib - Usakos間の道路改良プロジェクトは、KfWの資金で進行中である。

3.1.3. 有効性 (Effectiveness)³

本プロジェクトの「効果」は高いと評価された。プロジェクトの目的が達成され、この達成がプロジェクトの実施によって促進されたことが確認された。アウトプットの実績については、前章の「2.2 プロジェクトの実績」を参照されたい。

3.1.4. 効率性 (Efficiency)⁴

「効率性」は経済的かつタイムリーな方法で結果を生む又は生むような介入実施がなされた度合いで評価される。

日本側（効率性は高い）

- ・ 2章で述べたように、唯一の例外（袋詰め貨物取扱いの効率性）を除いて、計画されたアウトプットはすべて100%の達成レベルに達した。
- ・ 日本側の「インプット」に関しては、必要なインプットはすべて予算内で計画通り、またプロジェクト期間内に投入された。
- ・ 日本側が効率的に業務を実施できたのは、ナミビア側が日本側からのインプットに対して適切に反応すべく善処したことによる。

³「有効性」は、プロジェクト実施の結果、プロジェクトの目的が達成されたかどうかで判断される。プロジェクトの目的とアウトプットの達成度は、PDMに設定された指標を用いて測定される。

⁴注釈：「経済的」とは、同じ条件下で実現可能な代替手段との比較で、インプット（資金、専門技術、天然資源、時間など）からアウトプット、アウトカム、インパクトへの変換で費用対効果が最大限となる方法を指す。「タイムリー」は、計画期間内又は状況変化へ合理的に調整した期間内での実施を指す。これは、実施運営の効率性の評価を含むこともある（介入がいかに上手く管理されたか）。（出所：外務省「DAC評価基準～和文翻訳版」）

ナミビア側（効率性は普通）

- ・ 2章で述べたように、唯一の例外（袋詰め貨物取扱いの効率性）を除いて、計画されたアウトプットはすべて100%の達成レベルに達した。
- ・ ナミビア側の「インプット」に関しては、プロジェクト期間中、最低限必要なインプットは提供されていた。しかしながら、約束通りに人員が配置されなかったことも何度かあった。そのような場合には、日本側が追加的な支援を提供し、運営を維持した。（詳細な経緯については5. 補足資料を参照）
- ・ WBCGが配置する人員が不足していたため、彼らへの技術移転は計画通りには行われなかった。（詳細な経緯については5. 補足資料を参照）

プロジェクト実施期間

- ・ プロジェクト期間は延長されたが、それはCOVID-19の流行によるものであった。従って、効率性の観点からは評価対象外と考えられる。

3.1.5. インパクト（Impact）⁵

「インパクト」とは、上位目標（overall goal）の達成度、政策やコミュニティへの貢献度、他事業への貢献度などである。本プロジェクトの「インパクト」は、妨げとなる政策がなければ、もっと高くなったかもしれないという期待を込めて「良い」と評価された。例えば、過積載違反に対する過剰な処罰や、国際トランジット輸送中の冷凍鶏肉に対する過剰な規制などは、目標達成を遅らせるマイナスの影響があった。なお、プロジェクトの実施による直接的・間接的なマイナスの影響は見られない。

上位目標（overall goal）と指標は、第2章「2.2.2. 物流ハブマスタープランの実施のインパクト」にまとめたとおりである。

なお、特筆すべきは、ウォルビスベイ港のコンテナポートゲート調査のために、NUST/NGCLから14名のインターンを調査員として受け入れたことである。彼らはこの機会を通じて、ロジスティクス・ハブ・マスタープランと自国の物流の実情を学んだ。これは将来世代への間接的なプラスのインパクトと考えることができる。

3.1.6. 持続性（Sustainability）⁶

「持続性」とは、物流ハブマスタープランの実施による便益が継続する可能性の度合いを指す。本プロジェクトの「持続性」については、「普通」と評価した。

国際競争は厳しい - 規制が「ビジネス・キラー」にならないか慎重な検討が必要

これまでのように国際トランジット貨物ビジネスが増加する（もしくは最低でも維持する）というマスタープラン実施による利益の持続が可能かどうかは、ナミビアが国際トランジット貨物の流れを促進するうえで適切なポリシー・ミックスを維持できるか否かに依存する。とりわけ、同国を通過する国

⁵ 注釈：インパクトは、介入の最終的な意義と潜在的に変容しうる効果を扱うものである。インパクトは有効性の基準で既に捕捉されているものよりも、長期的または広範囲で、介入の社会的、環境的、経済的な効果の特定を求めるもの。短期的な結果を超えて、この基準は、間接的、二次的、潜在的な介入の結果の把握を求める。それは、システムや規範の全体的かつ永続的な変化、及び人々の幸福、人権、ジェンダー平等、環境への潜在的な影響の調査によるものである。（出所：外務省「DAC 評価基準～和文翻訳版」）

⁶ 注釈：長期的に純便益を維持するために必要なシステムの財政的、経済的、社会的、環境的、制度的能力の調査を含む。レジリエンス、リスク、潜在的なトレードオフの分析を含む。評価タイミングに応じ、純便益の実際のフローを分析したり、中長期にわたる純便益の継続見込みの計算を含め得る。（出所：外務省「DAC 評価基準～和文翻訳版」）

境を越えた国際トランジット貨物を管理する方法として、旧態依然とした過剰規制や不必要なペーパーワークを減らすことが重要である。

ナミビアの国際物流ビジネスの非常に大きな部分は、ザンビアやコンゴ民主共和国といった SADC の内陸地域の需要に依存している。ナミビアを国際ゲートウェイとして利用する内陸部の顧客には、ナミビア・ルートとは異なる選択肢や代替手段がある。例えば、モザンビークのベイラ港を利用するなど、他の回廊や港に素早くシフトすることができる。実際に、ナミビア農業省がナミビア国内を通過する冷凍貨物に対して煩雑な追加手続きを導入したために、ブラジル産の DRC 向け冷凍鶏肉輸送の大半がナミビアからベイラ港にシフトしてしまった。

本プロジェクトでは、国際物流ハブとしてのナミビアの評判をあっという間に台無しにするような制度的なボトルネックが導入される場面に何度か直面することがあった。ワーキンググループにとって、このような「ビジネス・キラー」を素早く特定し、取り除く方法を見つけることが、喫緊の課題である。

コミュニケーションの強化～規制を導入する前に広く原案を共有・議論する

憂慮すべきは、このような制度的なボトルネック（主に規則や規制）が、民間セクター、工業貿易省などの関係省庁、そしてそれらから生じる予見可能な影響を評価するための適切な専門家らとの綿密な事前協議なしに導入されることが多いということである。この問題を閣僚委員会のようなハイレベルな政策決定の場に持ち込むことは、Steering Committee の重要な使命と考えられる。（モニタリング報告書 version 4）

現状では、ナミビア政府には様々な考え方が混在している。政府の中には、ビジネスに対する鋭い感覚や国際的な常識をよく理解している人がいる一方で、結果を考えずに旧態依然とした手続きが突然導入される場合もある。ナミビアが国際物流ハブになるためには、世界に通用するビジネスの現実を知った上で、バランスの取れた政策判断を導入することが不可欠である。ワーキンググループが、政策立案者と現場の物流ビジネス・コミュニティとのコミュニケーション・チャンネルとして機能し続けることができるように、その機能を強化することが推奨されるが、現在ワーキンググループの活動に提供されているマンパワーと予算は十分ではない。

3.2. 実施及びアウトカムに影響を及ぼした主要因

ワーキンググループ活動を効果的なものにする鍵は、直近のボトルネックの解消に焦点を絞った取り組みを続けることである。この方針を維持したことで、ワーキンググループは、現場の官民双方の実務者の現実や声を取り上げ、ボトルネックを解消するためのアイデアを伝えるための安全で効果的なプラットフォームとして認知されている。最も重要なことは、民間部門がマスタープラン実施に向けた活動に積極的に参加するようになったことである。

ワーキンググループを活発かつ効果的なものにするには、以下の3つのファクターが重要である。

- ・ 第一に、ワーキンググループの議題は、現場の実情に則した問題に絞り、ディスカッションが直近のボトルネックに一直線に向かうようにすること。
- ・ 第二に、ワーキンググループは議論を通じて具体的なアクションを提案すること。
- ・ 第三に、ワーキンググループでの議論の後、ワーキンググループの主権者／議長は、提案に沿って行動を起こすべきステークホルダーに提案内容を伝え、次回の作業部会までに回答やアクションをとり、その進捗状況を報告するように求めること。（モニタリングシート v4）

3.3. リスク管理の結果

ナミビア側と日本側のリスク管理活動は以下の通り。

- 「2.3. PDM 改訂の経緯」でも述べたように、COVID-19 のパンデミックによりスケジュールが変更になった。
- この不測の事態に対処するにあたっては、リモート会議を活用したナミビア側と日本側の連携行動が功を奏し、COVID-19 によって生じた現地活動ができない期間を補い、その後の現地活動の再稼働に成功した。
- 最終的に、プロジェクトの目的とアウトプットは計画された目標レベルに達した。

3.4. 得られた教訓

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

教訓1：相手国側が「何をしたいのか」について明確に応えること

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

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

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

教訓3：実践を通じて学ぶこと

計画立案のスキルを向上させる方法として最も効果的なのは「実践を通じて学ぶこと」である。計画作りとは「開発事業のうち何を最初にやるべきであるか」を考えることであり、そのためには「戦略的優先度」と「実行可能性」がどうやって決まってくるのかについてよく理解している人材が求められる。したがって、そのようなスキルを持った人材のベースを広げることが非常に重要である。本プロジェクトは、様々なアクションプラン作りの導入部分を支援するための技術的インプットとして「たたき台」としての「計画作りパッケージ」を提供した。その上で、ナミビア側のメンバーが「たたき台」をもとに分析／検討を引き継ぎ、自らの言葉と考えでアイデアを発表できるようになることが重要である。専門家チームは技術的なアドバイザーとしてこれをサポートする立場に立つことが求められる。本プロジェクトでは WBCG や各 WG 議長が自ら計画づくりを行えるようになってきており、このようなアプローチは、ナミビア側メンバーの責任感と使命感を高めるのにも効果的であることが確認された。

教訓 4：忍耐強く、かつ、柔軟に対応すること

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

教訓 5：可能な限り頻繁に各地に点在する現場を視察すること

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

教訓 6：活動記録の蓄積と整理

プロジェクト実施の関係者間での情報の共有は、プロジェクトの信頼と効率的な運営を築くための鍵である。共有すべき情報には、議事録、テクニカルノート、ディスカッションペーパー、プレゼンテーション資料、ワーキンググループのメンバーリストなどが含まれ、情報量は膨大なものとなる。まずは情報が散逸しないように確実に蓄積し、体系的に整理することを標準的な業務手順（習慣）とする必要がある。そのうえで、本プロジェクト完了時点では、まだ準備段階に止まっているが、優れたセキュリティとアクセス制御手段を備えたクラウドサーバーを使用することを検討すべきである。

4. プロジェクト終了後の上位目標達成の見込み

4.1. 上位目標達成の見込み

プロジェクトの上位目標とターゲットは以下の通りに設定されている。

上位目標： ウォルビスベイ港の貨物取扱量（コンテナ、一般貨物など）が増加する。

ターゲット貨物量と目標年：

ウォルビスベイ港の年間貨物取扱量は、2019/20年のベースライン（COVID-19以前）の490万トンから、2027/28年には750万トンに増加する。

ナミビア経由の輸送が南北回廊の代替ルートとして注目を集めつつある現在の「追い風」条件を考えれば、上位目標を達成する可能性はかなり高い。

国際物流ハブ構築マスタープラン完成と実施着手（2015年）から9年、ナミビアの物流企業の奮闘によって国際中継物流量は5倍増、加えて、待望の国際的超大手コンテナターミナル運営会社（世界最大のコンテナ輸送量を持つMSCグループ傘下のTiL社）の進出・投資もはじまり、国際物流ハブとしてテイクオフするのは時間の問題というところまで来ている。

本報告書の2～3章で詳しく述べたとおり、本プロジェクトの成果とアウトプットは、ナミビアが近い将来、全体目標を達成するのに大きく貢献している。注意すべき点は、国際トランジット貨物ビジネスを即座に減少させるような過剰規制を導入しないことである。

4.2. 上位目標達成のための相手国の実施体制・計画

ロジスティクス・ハブ・マスタープランの実施体制は、当面のところ、現在の形が継続される見込みである。（2027年をめどに実施体制の変更が想定されるが、詳細は5.補足資料を参照）

4.3. ナミビア側への提言

JICAの現在の技術協力が2024年12月に終了することを踏まえ、NPCとMWTは、JICA専門家チームの存在なしでも、堅固で効果的かつ自立したマスタープランの実施枠組みを構築するため、組織体制を強化する措置を講じることで合意した。

NPC、MWT、WBCG、JICAナミビア、JICA専門家チームは2024年5月20日、NPC会議室にて第6回合同調整委員会（JCC）を開催し、これまでマスタープラン実施の中核を担ってきたワーキンググループ活動の進捗と成果をレビューした。各ワーキンググループは、高い当事者意識を持った積極的な議長に率いられ、マスタープランの実施に大きく貢献し、同様に過去8年間で5倍以上に増加した国境を越えた物流の成長にも大きく寄与していることが確認された。

専門家チームは、ナミビア側に対し、より強固な制度的基盤を作り、ワーキンググループをさらに強化するための行動をとるよう提言した。JCCでは、その方法について話し合われたが、これまでのところ、NPCとMWTは、これまでよりもフォーマルなプロセスを通じて、ワーキンググループの主導的役割を果たす担当機関をMWT次官名の文書によって任命することで合意している。また、各ワーキンググループの議長・副議長には、担当機関から指名された者が就任する。

ナミビア側には、担当機関と議長の任命プロセスをできるだけ早く完了させ、ワーキンググループ活動が継続されるようにすることが推奨される。（詳細な背景は5.補足資料を参照）

4.4. 事後評価までのモニタリング計画

該当しない。

5. 補足資料（和文のみ）

(1) はじめに

2027 年ごろを目処にマスタープランの実施機関は WBCG から新たな組織に変更される見込みである。専門家チームは、継続的にこの動きをフォローし、プロジェクトの実施並びに効果の継続性を担保すべく「出口戦略」を念頭に置いてプロジェクト実施を進めてきた。英文本編に盛り込まれたナミビア側への提言は、この「出口戦略」へのフォローを求めたものである。

その一方で、この「WBCG から実施機関を変更すること」は、プロジェクト完了時にはまだナミビア側関係者間で共有されていないため英文本編への記載は見送る。他方で、日本側が事後評価などによって本件をフォローする際には、「実施体制の変更」について承知しておいたほうが良いと思われることから、和文版報告書に限定して詳細に記載した。

(2) 物流ハブ構築マスタープラン実施体制を変更する背景

マスタープラン実施体制は 2027 年ごろを目処に一部変更される見込み

これまでの物流ハブマスタープラン実施の成果ならびにそれに対する日本の技術協力の貢献については、2024 年 11 月 19 日に開催された最後の JCC でも極めて高く評価された。特にボトルネック解消に向けての活発なワーキンググループ活動は、大きな成果をあげており、その活動の継続についても熱心である。その実施機関である WBCG はマスタープラン作成時から実施まで、長年にわたりナミビア側 CP の中核を担ってきた。しかしながら、MWT と NPC は、予算の配分・人員の配置等の課題により、WBCG は期待する役割を果たさなくなると認識している。マスタープラン実施を監督する MWT からの 2024 年 11 月時点での情報共有によると、2027 年度を目処として、MWT 主導で NPC との調整のもと、別組織を新設してマスタープラン実施機関とする方針である。また、その方針を次期国家開発計画 (NDP6) に盛り込む予定で準備中である。

専門家チームから見た実施組織に関わる課題とプロジェクトへの影響

2022 年 COVID-19 による影響が軽減され、現地活動を開始したところ、WBCG の Logistics Hub Department (LHD) の人的資源と予算の配分に問題が見受けられたため、改善を要望したが、効果は見られなかった。そのため、MWT、NPC は「WBCG の実施運営体制の機能低下」を前提とし、中長期的には上述した「実施体制の変更」を行うこととした。さらに、短期的には WBCG/LHD を中心とするナミビア側 CP と緊密に協議し、技術協力の成果を最大化するよう運営方針や出口戦略を調整した。

(3) 実施体制を変更することに対するプロジェクト側の対応について

出口戦略の見直し

WBCG/LHD 自体は可能な限り積極的に活動に参加し続けたが、本プロジェクト開始時点の PDM で前提とした WBCG/LHD チームに頼ったワーキンググループ活動の運営を想定することは難しくなった。その一方で、ワーキンググループ活動自体は、多くのステークホルダーの積極的な参加、提案の発信、アクションの開始、進捗情報の共有、というサイクルがはじまったことによって、具体的な成果をあげた。

なお、本プロジェクトの PDM 上、成果 5 の Narrative Summary は “The activities of WBCG will be continued.” となっているが、同成果の Objectively Verifiable Indicators に示されている通り、本質的に継続されるべき活動はワーキンググループ活動とアクションプラン作成である。ナミビア側が実施体制を変更するのであれば、それにかかわってワーキンググループをサポートする手段の確保を支援するのが本プロジェクトの本質的な役割と判断した。WBCG に替わる MWT 直下の新組織立ち上げは

プロジェクト完了から 3 年後であり、それまでの期間も機能低下する見込みであることを、専門家チームは考慮して出口戦略を検討した。

ワーキンググループ活動の責任を現場で主導する組織に公式に移譲する

このような背景のもと、効果的なワーキンググループ活動を継続するための次の手段として、2024 年 5 月下旬に専門家チームは、ワーキンググループ活動を WBCG 依存から関係機関がオーナーとなって運営する自律的な枠組みへと転換することを提案し、双方の機関から合意を得た。提案内容と具体化に向けての経緯は以下の通りである。

- ・ **ワーキンググループの自立**：プロジェクト開始当初より進めてきた、各々のワーキンググループの主体性・自立性を高めることを強化した。具体的には、グループごとの中心課題に関連する業務を所掌する関係者にワーキンググループの議長をアサインする等、関係機関の巻き込みを強化した。さらに WBCG からの依頼で就任した各議長が主体的に取り仕切る形となった。
- ・ **自立の公的な追認と加速**：この流れをマスタープランの実施を主管する政府機関である MWT からの任命レターを出すことによって公式に追認し、さらに議長の所属する組織のトップにもホスト組織としてワーキンググループ運営責任があることを承知してもらうことによって、今まで以上に、議長の裁量がはっきりし、議題の選択と提示はもとより、ホスト組織の会議室利用、会議費予算、さらには補佐役の確保などにつき、ワーキンググループ活動のために活用することが可能となる。各グループの活動の議長を務める主要機関のイニシアティブで、分権的・自律的に運営してもらうための「お墨付き」を MWT から出すことで合意した。
- ・ **公式任命レターの作成に着手**：2024 年 7 月末に、MWT の次官 (ED) 名で各 WG の運営担当組織になることを当該組織のトップ宛に依頼し、同時に、その組織から当該 WG の Chairperson を任命するよう依頼する公式レターがドラフトされた。
- ・ **WBCG 依存の解消**：WBCG は当面の 3 年間は関与し続けるが、リモート会議設定、案内状の送付、出席者リストの作成などといったロジサポートに軸足を置いた事務局機能に限定される。

残されている宿題～担当ホスト機関と議長の任命プロセスをできるだけ早く完了する

以上の「出口戦略」をとったことにより、今後のマスタープランの実施に、大きな影響は生じない体制ができあがるものとする。ただし、以下の宿題が残っている。これらを実施することにより、担当機関と議長の任命プロセスをできるだけ早く完了することが求められる (英文完了報告書に記載済み)。

- ・ **遅れている公式任命レター発出を確実に進める**：2024 年 8 月 19 日に、公式レターの最終確認も完了したものの、2024 年 11 月 8 日時点で未発送である。このレターの発出を急ぐ必要がある。
- ・ **Steering Committee によるワーキンググループ体制の承認**：公式任命レターの発送を受けて、各ワーキンググループのホスト機関と議長を、Steering Committee に召集し、分権自立型のワーキンググループ体制を確実なものとするべく、そのお披露目と承認を行うことが求められる。

Annex

ANNEX 1: プロジェクト結果
(専門家派遣リスト, カウンターパートリスト, 研修リスト, etc.)

ANNEX 2: プロジェクト成果物リスト (報告書, 業務改善提案書など)

ANNEX 3: PDM (全バージョン)



Joint Strategic Marketing and Landside Connectivity WG meeting
at Namport Engineering Boardroom with remote access
ATTENDANCE REGISTER

NO.	NAME & SURNAME	ORGANIZATION	POSITION
1	Mr. Philemon Mupupa / Chairperson for Strategic Marketing WG	Namport	Business Development Partner
2	Ms. Yvonne Mutumbulua / Chairperson for Landside Connectivity WG	Namport	Head: Gate Operation
3	Mr. Trevor Ndjadila	Namport	Business Development Manager
4	Mr. Gotfried Araeb	Namport	Chief Business Strategy & Optimisation
5	Mr. Immanuel Hango	Namport	Engineer: Infrastructure Maintenance
6	Mr. Nathan Kasheka	Namport	Port Engineer
7	Mr. Ephraim Nambahu	Walvis Bay Municipality	Town Planning Officer & Building Control
8	Mr. Isai Haikela	Roads Authority	Liaison Officer: Engineering
9	Mr. Oshoveli Hiveluah	Roads Authority	Divisional Manager: Networking Planning
10	Mr. Tomas Nghishekwa	Roads Authority	Senior Transport Economist
11	Ms. Angela Kabende	Roads Authority	Principal Transport Economist: Network Planning and Consultant
12	Mr. Kendal Swartz	TransNamib	Executive: Commercial and Marketing
13	Mr. Veritunga Karutjaiva	TransNamib	Sales Consultant
14	Ms. Namvula Ankama	TransNamib	Manager: Business Development and Market Research
15	Ms. Laina Buchholz	TransNamib	Accountant
16	Mr. Paulus Mwanyekele	TransNamib	Depot Supervisor
17	Mr. Mike Neidel	TransNamib	Station Master
18	Mr. Christian Faure	Namibia Airports Company	Executive: Commercial Services
19	Mr. Margreth Gustavo	NIPDB (Namibia Investment Promotion and Development Board)	Executive Director: Strategy & Branding
20	Mr. Robert Simon	NIPDB	Manager: Trade and Investment Policy
21	Mr. Patrick Tongo	NamRA	Regional Manager: Western Operations
22	Mr. Paul Ndelelwa	NamRA	Senior Customs Officer: Clearance & Enforcement
23	Ms. Susan Beukes	NamRA	Manager: Northern Region Operation



NO.	NAME & SURNAME	ORGANIZATION	POSITION
24	Mr. Johan van Dyk	Maersk Namibia	Namibia and Cross Border Country Manager
25	Ms. Michelle Kirov	Trade Ocean	Marketing Director
26	Mr. Blessed Mateta	Triumphant College	Head of Department
27	Mr. Leonard Shidute	Portside Marine Services	Founder
28	Dr. Augusta Shigwedha	MAWLR (Ministry of Agriculture, Water, and Land Reform)	State Veterinarian, Directorate of Veterinary Services
29	Mr. Rodney Brussel	Sea Rail Botswana	Operations Manager
30	Mr. Joel Griffiths	Zambia Cargo & Logistics	Operations Supervisor
31	Mr. Nico Oberholzer	LSS Namibia	Chief Executive Officer
32	Ms. Leena Sindano	NPC (National Planning Commission)	National Development Advisor
33	Ms. Cynthia Haimbodi	MWT (Ministry of Works and Transport)	Deputy Director: Transportation Policy
34	Mr. Gilbert Boois	WBCG (Walvis Bay Corridor Group)	Project Manager, Logistics Hub
35	Ms. Nathalia Korupanda	WBCG	Logistics Hub Consultant
36	Ms. Verna Tjivera	WBCG	Project Officer
37	Ms. Charity Hange	WBCG	Marketing & Communications interns
38	Mr. Bright Ndivaye	WBCG	Marketing & Communications interns
39	Mr. Obrein Simasiku	WBCG	Marketing and Communication Officer
40	Shigeki Kawahara	JICA Expert Team	JICA Expert Team Leader
41	Mr. Yasunori Nagase	JICA Expert Team	JICA Expert
42	Eiji Nishizaki	JICA Expert Team	JICA Expert
43	Jun Kuwabara	JICA Expert Team	JICA Expert
44	Ms. Nanako Matsuda	JICA Expert Team	JICA Expert
45	Mr. Kunihiro Butsuen	JICA Namibia	Programme Coordinator



Joint Integrated Border Management and Capacity Development WG meeting
at NGCL Training Room with remote access
ATTENDANCE REGISTER

NO.	NAME & SURNAME	ORGANIZATION	POSITION
1	Mr. Brighten Simasiku / Chairperson for Capacity Development WG	STADIO Namibia	Head of Campus
2	Prof. Asa Romeo Asa	NGCL (Namibia German Centre for Logistics)/ NUST	Director/Associate Professor
3	Mr. Sylvester Kaukungua	NGCL/ NUST	Project Officer
4	Ms. Dofilia Kaloia	NGCL / NUST	Research Assistant
5	Dr. Gloria Tshoopara	NUST	Head of Department
6	Ms. Maretha Simanga	Namibia Training Authority	Industry Skills Committee and Council Secretary
7	Ms. Roswitha Vincentius	IUM	Senior Lecturer
8	Mr. Blessed Mateta	Triumphant College	Head of Department
9	Ms. Victoria Weyulu / Nominee of Chairperson for Integrated Border Management WG	NamRA (Namibia Revenue Authority)	Senior Manager: Trade Facilitation
10	Ms. Jacobina Festus	NamRA	Manager Customs Compliance Programme
11	Mr. Paul Ndelelwa	NamRA	Senior Customs Officer: Clearance and Enforcement
12	Mr. Patrick Tongo	NamRA	Regional Manager: Western Operations
13	Ms. Susan Beukes	NamRA	Manager: Northern Region Operations
14	Mr. Festus Shidute	NamRA	Principal: Customs & Excise (Trans Kalahari Border)
15	Mr. Andreas Shete	NamRA	Officer
16	Ms. Naliyapulwe Luuli	NamRA	Officer
17	Mr. Johannes F. Shikwaya	NamRA	Officer
18	Mr. Mufalo Persley Limbo	NamRA	Officer
19	Ms. Laimi Iikela	NamRA	Officer
20	Ms. Fransina Shigwedha	NamRA	Officer
21	Mr. Clemence Kaura	NamRA	Officer
22	Mr. Ephraim Nambahu	Walvis Bay municipality	Town Planning Officer & Building Control
23	Ms. Laina Buchholz	TransNamib	Accountant
24	Mr. Paulus Mwanyekele	TransNamib	Depot Supervisor
25	Mr. Francois van Schalkwyk	NIPDB (Namibia Investment Promotion and Development Board)	Executive Director: Investments & New Ventures



NO.	NAME & SURNAME	ORGANIZATION	POSITION
26	Ms. Michelle Kirov	Trade Ocean	Marketing Director
27	Ms. Chantelle Burger	C.Steinweg Group	Country Manager: Namibia
28	Mr. Samuel Shoopala	Manica Group	Operations Manager
29	Mr. Rodney Brussel	Sea-Rail Botswana	Operations Manager
30	Mr. Nico Oberholzer	LSS Namibia	Chief Executive Officer
31	Mr. Gerwil Uirab	Yango	Manager: Yango
32	Ms. Leena Sindano	NPC (National Planning Commission)	National Development Advisor
33	Ms. Elizabeth Hendjala	NPC	
34	Ms. Cynthia Haimbodi	MWT (Ministry of Works and Transport)	Deputy Director: Transportation Policy
35	Mr. Damien Mabengano	MWT	Deputy Director: Transportation Regulation
36	Mr. Gilbert Boois	WBCG (Walvis Bay Corridor Group)	Project Manager, Logistics Hub
37	Ms. Nathalia Korupanda	WBCG	Logistics Hub Consultant
38	Ms. Verna Tjivera	WBCG	Project Officer
39	Mr. Obrein Simasiku	WBCG	Marketing and Communication Officer
40	Bright Ndivaye	WBCG	Marketing & communication Intern
41	Charity Hange	WBCG	Marketing & Communication intern
42	Mr. Shigeki Kawahara	JICA Expert Team	JICA Expert Team Leader
43	Mr. Yasunori Nagase	JICA Expert Team	JICA Expert
44	Mr. Eiji Nishizaki	JICA Expert Team	JICA Expert
45	Mr. Jun Kuwabara	JICA Expert Team	JICA Expert
46	Ms. Nanako Matsuda	JICA Expert Team	JICA Expert
47	Ms. Ujama Swartz	JICA-Namibia	Programme Officer: Technical Cooperation and Communication



**Roads and Rail WG meeting
at Roads Authority Boardroom with remote access
ATTENDANCE REGISTER**

NO	NAME & SURNAME	ORGANIZATION	POSITION
1	Mr. Oshoveli Hiveluah / Chairperson for Road & Rail WG	Roads Authority	Divisional Manager: Network Planning
2	Mr. Tomas Nghishekwa / Deputy Chairperson for Road & Rail WG	Roads Authority	Senior Transport Economist
3	Mr. Sidney Boois	Roads Authority	Executive Officer: Transportation
4	Ms. Angela Kabende	Roads Authority	Principal Transport Economist: Network Planning and Consultant
5	Mr. Richard Milinga	Roads Authority	Divisional Manager: Transport Inspectorate
6	Mr. Isai Haikela	Roads Authority	Liaison Officer: Engineering
7	Mr. Dawid Billy	Roads Authority	Senior Specialist: Operations
8	Mr. Ismael Nehadi	Roads Authority	Officer
9	Mr. Nahemia Kapofi	Road Fund Administration	Senior Engineer
10	Ms. Namvula Ankama	TransNamib	Marketing and Sales Manager
11	Mr. Kendal Swartz	Trans Namib	Executive: Commercial and Marketing
12	Mr. Gert van Rooi	TransNamib	Carriage & Wagon supervisor
13	Ms. Laina Buchholz	TransNamib	Accountant
14	Mr. Paulus Mwanyekele	TransNamib	Depot Supervisor
15	Mr. Veritunga Karutjaiva	TransNamib	Sales Consultant
16	Mr. Mike Neidel	TransNamib	Station Master
17	Mr. Aloysius Katjito	TransNamib	Depot Supervisor
18	Mr. Abel Abel	TransNamib	Auditor
19	Mr. Bertus Christiaan	TransNamib	Acting Chief Civil Engineer
20	Mr. Ephraim Nambahu	Walvis Bay municipality	Town Planning Officer& Building Control
21	Mr. Brighten Simasiku	STADIO Namibia	Head of Campus
22	Mr. Blessed Mateta	Triumphant College	Head of Department
23	Ms. Leena Sindano	NPC (National Planning Commission)	National Development Advisor
24	Ms. Cynthia Haimbodi	MWT (Ministry of Works and Transport)	Deputy Director: Transportation Policy
25	Mr. Damien Mabengano	MWT	Deputy Director: Transportation Regulation
26	Ms. Eufemia David	MWT	Mechanical Engineer: Railway Infrastructure Management
27	Mr. Adolf Shilula	MWT	Engineer: Railway Infrastructure Management
28	Ms. Alexia Katjuongua	MWT	Senior administrative Officer



NO	NAME & SURNAME	ORGANIZATION	POSITION
29	Ms. Selma Tjirare	MWT	Administrative officer
30	Ms. S. Pascoal	MURD (Ministry of Urban and Rural Development)	Officer
31	Mr. Francois van Schalkwyk	NIPDB (Namibia Investment Promotion and Development Board)	Executive Director: Investments & New Ventures
32	Mr. Gilbert Boois	WBCG (Walvis Bay Corridor Group)	Project Manager, Logistics Hub
33	Ms. Nathalia Korupanda	WBCG	Logistics Hub Consultant
34	Ms. Verna Tjivera	WBCG	Project Officer
35	Charity Hange	WBCG	Marketing & Communication intern
36	Bright Ndivaye	WBCG	Marketing & Communication intern
37	Mr. Obrein Simasiku	WBCG	Marketing and Communication Officer
38	Mr. Shigeki Kawahara	JICA Expert Team	JICA Expert Team Leader
39	Mr. Yasunori Nagase	JICA Expert Team	JICA Expert
40	Mr. Eiji Nishizaki	JICA Expert Team	JICA Expert
41	Mr. Jun Kuwabara	JICA Expert Team	JICA Expert
42	Ms. Nanako Matsuda	JICA Expert Team	JICA Expert
43	Mr. Kunihiko Butsyen	JICA Namibia	Programme Coordinator
44	Ms. Ujama Swartz	JICA Namibia	Programme Officer: Technical Cooperation and Communication

List of Products

Overall		
0-1	JCC1_Project Outline (material for 1 st JCC in Sep 2020)	2020.09
0-2	Logistics Hub Critical Programme-Project Matrix_21	2021.04
0-3	Logistics Hub Critical Programme-Project Matrix_22	2022.01
0-4	JCC2_Project Outline (material for 2 nd JCC in Apr 2022)	2022.04
0-5	Induction Session for the Steering Committee	2022.05
0-6	JCC3_Project Progress (material for 3 rd JCC in Jul 2022)	2022.07
0-7	Update on Logistics Hub Initiative Joint CCT-CCTED (prepared for presentation by WBCG)	2022.09
0-8	JCC4_Project Progress (material for 4 th JCC in Feb 2023)	2023.02
0-9	JCC5_Project Progress (material for 5 th JCC in Oct 2023)	2023.10
0-10	JCC5_Amendment of Objectively Verifiable Indicators on PDM (material for 5 th JCC in Oct 2023)	2023.10
0-11	JCC5_Report for Training in Japan (1) (material for 5 th JCC in Oct 2023)	2023.10
0-12	JCC5_Report for Training in Japan (2) (material for 5 th JCC in Oct 2023)	2023.10
0-13	JCC6_Project Progress (material for 6 th JCC in May 2024)	2024.05
0-14	Overall Project_JPN Ambassador (Aug 2024)	2024.08
0-15	JCC7_Project Progress (material for 7 th JCC in Nov 2024)	2024.11
Output 1		
1-1	Baseline Report – Walvis Bay Port (output 1, 2, and 3) ※ 技術協力作成資料：ア. ベースライン調査報告書	2023.01
1-2	JCC4_Safe Navigation and Maneuvering in the Approach Channel and Turning Basin (material for 4 th JCC in Feb 2023)	2023.02
1-3	JCC5_Output 1 (material for 5 th JCC in Oct 2023)	2023.10
1-4	Endline Report – Walvis Bay Port (output 1, 2, and 3) ※ 技術協力作成資料：イ. 進入航路及び航行方法の改善策 ウ. 重点対象貨種の荷役業務改善提案書 エ. 重点荷役機材の維持管理業務改善提案書 オ. 陸上構内交通の円滑化方策	2024.10
Output 2		
2-1	JCC4_Progress of Baseline Survey Report on Improvement of Cargo Handling (material for 4 th JCC in Feb 2023)	2023.02
2-2	JCC4_Progress on Improvement of Cargo Handling Equipment (material for 4 th JCC in Feb 2023)	2023.02
2-3	JCC5_Output 2-1 Cargo Handling Method (material for 5 th JCC in Oct 2023)	2023.10

2-4	JCC5_Output 2-2 Cargo Handling Equipment (material for 5th JCC in Oct 2023)	2023.10
Output 3		
3-1	JCC4_Progress of Landside Traffic Flow Management 1 (material for 4th JCC in Feb 2023)	2023.02
3-2	JCC5_Output 3 (material for 5th JCC in Oct 2023)	2023.10
Output 4 ※ 技術協力作成資料：カ. 港湾後背部地域との連結強化整備計画		
4-1	Container Terminal Gate Analysis based on GPS data (material for WG in Feb 2023)	2023.02
4-2	Landside Connectivity in Walvis Bay (material for WG in Mar 2023)	2023.03
4-3	Port Gate Survey Provisional Report for Strategic Marketing WG	2024.05
4-4	Port Gate Survey Provisional Report for Capacity Development WG	2024.05
4-5	Port Gate Survey Report	2024.08
Output 5 ※ 技術協力作成資料：キ. ワーキンググループ活動に係るディスカッション・ペーパー		
5-1	Working Group Updates at Steering Committee	2022.07
5-2	Working Group Activities	2022.08
5-3	Update on Logistics Hub Initiative (material for Logistics Hub Forum in Sep 2022)	2022.09
5-4	Immediate Issues at the Borders (material for WG in Oct 2022, by the private sector)	2022.10
5-5	Missing links in the road development (material for WG in Oct 2022)	2022.10
5-6	Guideline of Benchmarking Test and the Site Survey (material for WG in Nov 2022)	2022.11
5-7	Truck Stop Walvis Bay by Nambaza (material for WG in Feb 2023)	2023.02
5-8	Katima Mulilo Border Visit Report in Mar 2023	2023.03
5-9	Katima Mulilo Border Post Development Constraint and Orientation (material for WG in Jun 2023)	2023.06
5-10	Road and Rail WG presentation by Roads Authority (material for WG in Jun 2023)	2023.06
5-11	JCC5_Output 4 and 5 (material for 5th JCC in Oct 2023)	2023.10
5-12	Long Haul Analysis (material for WG in May 2024)	2024.05
5-13	Working Group Action Items in May 2024	2024.05
5-14	ToR Strategic Marketing WG	2024.07
5-15	ToR Landside Connectivity WG	2024.07
5-16	ToR Integrated Border Management WG	2024.07
5-17	ToR Capacity Development WG	2024.07
5-18	ToR Road and Rail WG	2024.07

5-19	Working Group management SOP ver 2024Aug	2024.08
5-20	Long Haul Analysis (material for WG in Aug 2024)	2024.08
5-21	Strategic Marketing and Landside Connectivity WG Action Items Aug 2024	2024.08
5-22	Road and Rail WG Action Plan Aug 2024	2024.08
5-23	Border Crossing Time – long haul trailers along the corridors	2024.11

Project Design Matrix

Version 0
Dated 2020/02/26

Project Title: The Project for Implementation of International Logistics Hub Master Plan (Phase 2)

Implementing Organization: WBCG (Walvis Bay Corridor Group), Namport (Namibian Ports Authority)

Target Groups: (Direct Beneficiary) Staff members of WBCG and Namport, Users of the Walvis Bay Port

(Indirect Beneficiary) Namibian and SADC countries' National





Period of Project: July 2020 to June 2023 (36 months in total)

Project Site: Windhoek, Walvis Bay

Overall Goal	Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption	Achievement	Remarks
The cargo throughput (container, general cargo, etc.) of the Walvis Bay Port will increase.		Annual cargoes throughput of the Walvis Bay Port will increase from XX to YY.	Annual activity report of Namport			
Project Purpose Efficient operation in the Walvis Bay Port will be implemented in line with the International Logistics Hub Master Plan.		1. Turnaround time of cargo vessels which carry the focused cargoes will be shortened from XX to YY. 2. Terminal turnaround time of trailer will be shortened from XX to YY.	1. Monitoring survey 2. Hearing survey	The economic situation of the world and the region does not significantly deteriorate.		
Outputs 1. Countermeasures are summarized for entering (leaving) vessels, which are accommodated by the existing berths, can safely enter (leave) Walvis Bay Port with minimal restriction of the approach channel. 2. Smooth cargo handling operation at the Walvis Bay Port will be implemented.		1. Practical improvement of the approach channel and navigational operations is confirmed and treated as urgent task. 2. The cargo handling operation improvement manual on focused cargoes and the maintenance activity improvement manual on focused cargo handling equipment at the current multi-purpose terminal are prepared, and OJT (on the job training) for Namport staff is provided.	1. Monitoring survey 2. Monitoring survey	1. The policy of the development of the port logistics hub center will not be changed. 2. The budget for the WBCG activities will be secured.		
3. Smooth traffic flow of trailers at the Walvis Bay Port will be realized.		3. The measures for smooth land-side traffic flow of trailers (inbound / outbound) are proposed, and provide OJT (on the job training) for Namport staff for "Smooth land-side traffic flow of trailers (inbound / outbound)".	3. Monitoring survey			
4. Development plan of the International Logistics Hub Center in the Walvis Bay Port will be prepared by clarification of the adequate function and requirement.		4. Development plan of the International Logistics Hub Center will be approved by Logistics Hub Center Working Group.	4. Monitoring survey			
5. The activities of WBCG will be continued.		5-1. Meetings of Logistics Hub Centre WG, Strategic Marketing WG and Integrated Border Management WG are regularly organized 3 times per year. 5-2. Concrete activity plan will be drawn up for the said WGs above in 5-1, including purpose/issues, target outputs and timing, activities/measures in detail and role-sharing of members. 5-3. Concrete outputs report will be drawn up after completion of the plan of the said WGs above in 5-1.	5. Monitoring Survey			

(10)

[Handwritten signatures and initials]

Activities	Inputs	
Activities for Output 1 1-1 Conduct baseline survey related to the entering (leaving) vessels to Walvis Bay Port. 1-1-1. Identify entering (leaving) vessels to the existing berths and new container berths. 1-1-2. Measure the number of vessels which did experience difficulty and/or troubles to safely enter (leave) the port through approach channel. 1-1-3. Analyze the percentage of the vessels which have experienced above-mentioned difficulty. 1-2. Analyze the safety issues of the vessels which have experienced above-mentioned difficulty. 1-3. Analyze sufficient dimensions of the approach channel for safety operation and appropriate navigational operations. 1-4. Propose practical improvement of the approach channel and navigational operations.	<Japanese Side> (a) Dispatch of Short-term experts 1) Chief advisor / Working group 2) Approach Channel 3) Cargo handling operation / Cargo handling equipment 4) Land-side traffic flow management 5) Hinterland logistics strategy 6) Border Management / Coordinator (b) Training Training in/out of Namibia as necessary (c) Local Cost Expense for site training, travel of Japanese experts and other necessary cost for the Project activities. <Namibian Side> (a) Counterpart allocation 1) Project director 2) Project manager 3) Counterpart (b) Office environment Provision of necessary office space and facilities for the Project (c) Expense for Project activities Expense for electricity, water, communication and travel for counterparts, etc. (d) Others As necessary.	1. C/P personnel will be appropriately assigned for the project. 2. C/P personnel will remain the same during the project period.
Activities for Output 2 2-1. Conduct baseline survey related to the following factors at the current multi-purpose terminal. 2-1-1. Identify issues of cargo handling operation. 2-1-2. Select prioritized cargoes and set the initial and target values (turnaround time) for the cargo vessels which carry the focused cargoes in keeping with the comments by Strategic Marketing WG. In addition, share information on such selection results and countermeasure plan properly. 2-1-3. Identify maintenance issues of cargo handling equipment (cranes, mobile cranes, reach stackers, etc.). 2-1-4. Select prioritized cargo handling equipment for technical assistance and set the initial and target values of maintenance performance indicator (i.e. <u>working-time rate</u>) of them. 2-2. Prepare cargo handling operation improvement manual on focused cargoes at the current multi-purpose terminal, and provide OJT (on the job training) for Namport staff. 2-3. Prepare maintenance activity improvement manual on focused cargo handling equipment at the current multi-purpose terminal, and provide OJT (on the job training) for Namport staff. 2-4. Conduct training in Japan for Namport staff in charge of cargo handling equipment maintenance / cargo handling operation.		  

<p>Activities for Output 3</p> <p>3-1. Observe and analyze waiting trailer phenomenon in and around the Walvis Bay Port, confirm the initial value and decide the target value (indicator) of port dwell time.</p> <p>3-2. Identify issues of the land-side traffic flow of trailers at the new container terminal.</p> <p>3-3. Propose measures for smooth land-side traffic flow of trailers (inbound / outbound), such as trailer parking space or other plan.</p> <p>3-4. Provide OJT (on the job training) for Namport staff for "Smooth land-side traffic flow of trailers (inbound / outbound)".</p> <p>3-5. Conduct training in Japan for Namport staff in charge of smooth land-side traffic flow of trailers (inbound / outbound)</p> <p>3-6. Extract other issues to help drive down the land transportation, plan and implement countermeasures.</p> <p>3-7. Share information with Logistics Hub Centre WG on the survey results and plan of countermeasures to help drive down the land transportation.</p>		<p>Activities for Output 4</p> <p>4-1. Clarify adequate function and requirement for International Logistics Hub Center in the Walvis Bay Port. Share information and seek comment on the function and requirement assumed by Logistics Hub Centre WG for marketing. In addition, share information on the point of smooth land-side traffic flow of trailers in Output 3 as an important requirement of Logistics Hub Centre.</p> <p>4-2. Prepare development plan for the International Logistics Hub Center in the Walvis Bay Port. Share information on the progress, maintenance schedule and opening plan of business with Logistics Hub Centre WG at each juncture of such planning.</p> <p>4-3. Support members of WG for preparation of the development plan for the International Logistics Hub Centre.</p> <p>4-4. Implement training in Japan for members of WG in charge of development plan for the International Logistics Hub Centre.</p>	<p>Pre-Conditions</p>
--	--	--	------------------------------





<p>Activities for Output 5</p> <p>5-1. Give advice to WBCG for implementation of the Master Plan on the following subjects.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Monitor progress of the Master Plan. 2) Suggest effective/efficient measures to WBCG staff to promote implementation of the Master Plan. 3) Support WBCG staff to organize meetings, seminars etc. 4) Support WBCG staff to collect and share information. 5) Support WBCG staff to report to NPC and Namibian Cabinet. 		
<p>5-2. Develop capacity of WBCG staff, working group members, chairperson as focal points, and other related persons involved in the implementation of the Master Plan on the following subjects.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Support and conduct OJT on the document preparation, such as discussion paper, TOR for survey contract, activity plan/achievement report, etc. related to the activities of Logistics Hub Centre WG, Strategic Marketing WG and Integrated Border Management WG. 2) Hold workshop as necessary. 		
<p>5-3. Implement training in Japan for WBCG staff for promotion activity in the logistics industry.</p>		
		<p><Issues and countermeasures></p>






Project Design Matrix

Project Title: The Project for Implementation of International Logistics Hub Master Plan (Phase 2)

Implementing Organization: WBCG (Walvis Bay Corridor Group), Namport (Namibian Ports Authority)

Target Groups: (Direct Beneficiary) Staff members of WBCG and Namport, Users of the Walvis Bay Port

(Indirect Beneficiary) Namibian and SADC countries' National

Period of Project: July-August 2020 to June-December 2023 (36 41 months in total)

Project Site: Windhoek, Walvis Bay

Version 1

Dated 2020/09/15

	Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption	Achievement	Remarks
Overall Goal	The cargo throughput (container, general cargo, etc.) of the Walvis Bay Port will increase.	Annual cargoes throughput of the Walvis Bay Port will increase from XX to YY.	Annual activity report of Namport			
Project Purpose	Efficient operation in the Walvis Bay Port will be implemented in line with the International Logistics Hub Master Plan.	<ol style="list-style-type: none"> Turnaround time of cargo vessels which carry the focused cargoes will be shortened from XX to YY. Terminal turnaround time of trailer will be shortened from XX to YY. 	<ol style="list-style-type: none"> Monitoring survey Hearing survey 	The economic situation of the world and the region does not significantly deteriorate.		

<p>Outputs</p> <p>1. Countermeasures are summarized for entering (leaving) vessels, which are accommodated by the existing berths, can safely enter (leave) Walvis Bay Port with minimal restriction of the approach channel.</p>	<p>1. Practical improvement of the approach channel and navigational operations is confirmed and treated as urgent task.</p>	<p>1. Monitoring survey</p>	<p>1. The policy of the development of the port logistics hub center will not be changed.</p>	
<p>2. Smooth cargo handling operation at the Walvis Bay Port will be implemented.</p>	<p>2. The cargo handling operation improvement proposal on focused cargoes and the maintenance activity improvement proposal on focused cargo handling equipment at the current multi-purpose terminal are prepared, and OJT(on the job training) for Namport staff is provided based on the proposal.</p>	<p>2. Monitoring survey</p>	<p>2. The budget for the WBCG activities will be secured.</p>	
<p>3. Smooth traffic flow of trailers at the Walvis Bay Port will be realized.</p>	<p>3. The measures for smooth land-side traffic flow of trailers (inbound / outbound) are proposed, and provide OJT(on the job training) for Namport staff for "Smooth land-side traffic flow of trailers (inbound / outbound)".</p>	<p>3. Monitoring survey</p>		
<p>4. Development plan of the International Logistics Hub Center in the Walvis Bay Port will be prepared by clarification of the adequate function and requirement.</p>	<p>4. Development plan of the International Logistics Hub Center will be approved by Logistics Hub Center Working Group.</p>	<p>4. Monitoring survey</p>		
<p>5. The activities of WBCG will be continued.</p>	<p>5-1. Meetings of Logistics Hub Centre WG, Strategic Marketing WG and Integrated Border Management WG are regularly organized 3 times per year.</p> <p>5-2. Concrete activity plan will be drawn up for the said WGs above in 5-1, including purpose/issues, target outputs and timing, activities/measures in detail and role-sharing of members.</p> <p>5-3. Concrete outputs report will be drawn up after completion of the plan of the said WGs above in 5-1.</p>	<p>5. Monitoring Survey</p>		

Activities	Inputs		
<p>Activities for Output 1</p> <p>1-1 Review F/S and relevant study reports.</p> <p>1-2 Conduct baseline survey related to the entering (leaving) vessels to Walvis Bay Port.</p> <p>1-2-1. Identify entering (leaving) vessels to the existing berths and new container berths.</p> <p>1-2-2. Measure the number of vessels which did experience difficulty and/or troubles to safely enter (leave) the port through approach channel.</p> <p>1-2-3. Analyze the percentage of the vessels which have experienced above-mentioned difficulty.</p> <p>1-2-4. Analyze the safety issues of the vessels which have experienced above-mentioned difficulty.</p> <p>1-3. Analyze sufficient dimensions of the approach channel for safety operation and appropriate navigational operations.</p> <p>1-4. Propose practical improvement of the approach channel and navigational operations.</p>	<p><Japanese Side> (a) Dispatch of Short-term experts 1) Chief advisor / Working group 2) Approach Channel 1 3) Approach Channel 2 4) Cargo handling operation / Cargo handling equipment 5) Cargo handling equipment 6) Land-side traffic flow management 1 7) Land-side traffic flow management 2 8) Hinterland logistics strategy 1 9) Hinterland logistics strategy 2 10) Border Management / Coordinator (b) Training Training in/out of Namibia as necessary (c) Local Cost Expense for site training, travel of Japanese experts and other necessary cost for the Project activities. <Namibian Side> (a) Counterpart allocation 1) Project director 2) Project manager 3) Counterpart (h) Office environment</p>	<p>1. C/P personnel will be appropriately assigned for the project. 2. C/P personnel will remain the same during the project period.</p>	

Provision of necessary office space and facilities for the Project
 (c) Expense for Project activities
 Expense for electricity, water, communication and travel for counterparts, etc.

(d) Others
 As necessary.

Activities for Output 2
2-1. Conduct baseline survey related to the following factors of cargo handling at the current multi-purpose terminal.
2-1-1. Identify issues of cargo handling operation.
2-1-2. Select prioritized cargoes and set the initial and target values (turnaround time) for the cargo vessels which carry the focused cargoes in keeping with the comments by Strategic Marketing WG. In addition, share information on such selection results and countermeasure plan properly.
2-2. Conduct baseline survey related to the following factors of cargo handling equipment at the current multi-purpose terminal .
2-2-1. Identify maintenance issues of cargo handling equipment (cranes, mobile cranes, reach stackers, etc.).
2-2-2. Select prioritized cargo handling equipment for technical assistance and set the initial and target values of maintenance performance indicator (i.e. down-time rate) of them.
2-3. Prepare cargo handling operation improvement manual proposal on focused cargoes at the current multi-purpose terminal, and provide OJT (on the job training) for Nampoport staff based on the proposal .
2-4. Prepare maintenance activity improvement manual proposal on focused cargo handling equipment at the current multi-purpose terminal, and provide OJT (on the job training) for Nampoport staff based on the proposal .
2-5. Conduct training in Japan for Nampoport staff in charge of cargo handling equipment maintenance / cargo handling operation.

<p>Activities for Output 3</p>	<p>3-1. Observe and analyze waiting trailer phenomenon in and around the Waivis Bay Port, confirm the initial value and decide the target value (indicator) of port dwell time.</p> <p>3-2. Identify issues of the land-side traffic flow of trailers at the new container terminal.</p> <p>3-3. Propose measures for smooth land-side traffic flow of trailers (inbound / outbound), such as trailer parking space or other plan.</p> <p>3-4. Provide OJT (on the job training) for Nampoort staff for "Smooth land-side traffic flow of trailers (inbound / outbound)".</p> <p>3-5. Conduct training in Japan for Nampoort staff in charge of smooth land-side traffic flow of trailers (inbound / outbound)</p> <p>3-6. Extract other issues to help drive down improve the land transportation, plan and implement countermeasures.</p> <p>3-7. Share information with Logistics Hub Centre WG on the survey results and plan of countermeasures to help drive down improve the land transportation.</p>
---------------------------------------	--

<p>Activities for Output 4</p>	<p>4-1. Clarify adequate function and requirement for International Logistics Hub Center in the Walvis Bay Port. Share information and seek comment on the function and requirement assumed by Logistics Hub Centre WG for marketing. In addition, share information on the point of smooth land-side traffic flow of trailers in Output 3 as an important requirement of Logistics Hub Centre.</p>
<p>4-2. Prepare development plan for the International Logistics Hub Center in the Walvis Bay Port. Share information on the progress, maintenance schedule and opening plan of business with Logistics Hub Centre WG at each juncture of such planning.</p>	<p>4-3. Support members of WG for preparation of the development plan for the International Logistics Hub Centre.</p>
<p>4-4. Implement training in Japan for members of WG in charge of development plan for the International Logistics Hub Centre.</p>	

<p>Pre-Conditions</p>				

<p>Activities for Output 5</p> <p>5-1. Give advice to WBCG for implementation of the Master Plan on the following subjects. 1) Monitor progress of the Master Plan. 2) Suggest effective/efficient measures to WBCG staff to promote implementation of the Master Plan. 3) Support WBCG staff to organize meetings, seminars etc. 4) Support WBCG staff to collect and share information. 5) Support WBCG staff to report to NPC and Namibian Cabinet.</p>	<p>5-2. Develop capacity of WBCG staff, working group members, chairperson as focal points, and other related persons involved in the implementation of the Master Plan on the following subjects. 1) Support and conduct OJT on the document preparation, such as discussion paper, TOR for survey contract, activity plan/achievement report, etc. related to the activities of Logistics Hub Centre WG, Strategic Marketing WG and Integrated Border Management WG. 2) Hold workshop as necessary.</p>	<p>5-3. Implement training in Japan for WBCG staff for promotion activity in the logistics industry.</p>	<p>5-4. Plan and coordinate working group schedule and contents.</p>	<p>5-5. Support working group remote meetings and remote workshops.</p>	<p>5-6. Prepare countermeasures against COVID-19 (urgent/immediate term) with integrated border management working group.</p>	<p>5-7. Prepare a plan for post COVID-19 with integrated border management working group.</p>	<p>5-8. Prepare countermeasures against COVID-19 (urgent/immediate term) with strategic marketing working group.</p>	<p>5-9. Prepare a plan for post COVID-19 with strategic marketing working group.</p>	
									<p><Issues and countermeasures></p>

Project Design Matrix

Version 2 Draft

Dated 2022/04/ 19

Project Title: The Project for Implementation of International Logistics Hub Master Plan (Phase 2)
Implementing Organization: WBCG (Walvis Bay Corridor Group), Namport (Namibian Ports Authority)
Target Groups: (Direct Beneficiary) Staff members of WBCG and Namport, Users of the Walvis Bay Port
 (Indirect Beneficiary) Namibian and SADC countries' National
Period of Project: September 2020 to December 2023 December 2024 (40 52 months in total)
Project Site: Windhoek, Walvis Bay

Overall Goal	Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption	Achievement	Remarks
The cargo throughput (container, general cargo, etc.) of the Walvis Bay Port will increase.		Annual cargoes throughput of the Walvis Bay Port will increase from XX to YY.	Annual activity report of Namport			
Project Purpose Efficient operation in the Walvis Bay Port will be implemented in line with the International Logistics Hub Master Plan.		1. Turnaround time of cargo vessels which carry the focused cargoes will be shortened from XX to YY. 2. Terminal turnaround time of trailer will be shortened from XX to YY.	1. Monitoring survey 2. Hearing survey	The economic situation of the world and the region does not significantly deteriorate.		

Handwritten signatures and stamps: A red circular stamp with Chinese characters, and signatures including "EM AN" and "GTB".

<p>Outputs</p> <p>1. Countermeasures are summarized for entering (leaving) vessels, which are accommodated by the existing berths, can safely enter (leave) Walvis Bay Port with minimal restriction of the approach channel.</p>	<p>1. Practical improvement of the approach channel and navigational operations is confirmed and treated as urgent task.</p>	<p>1. Monitoring survey</p>	<p>1. The policy of the development of the port logistics hub center will not be changed.</p>	
<p>2. Smooth cargo handling operation at the Walvis Bay Port will be implemented.</p>	<p>2. The cargo handling operation improvement proposal on focused cargoes and the maintenance activity improvement proposal on focused cargo handling equipment at the current multi-purpose terminal are prepared, and OJT (on the job training) for Namport staff is provided based on the proposal.</p>	<p>2. Monitoring survey</p>	<p>2. The budget for the WBCG activities will be secured.</p>	
<p>3. Smooth traffic flow of trailers at the Walvis Bay Port will be realized.</p>	<p>3. The measures for smooth land-side traffic flow of trailers (inbound / outbound) are proposed, and provide OJT (on the job training) for Namport staff for "Smooth land-side traffic flow of trailers (inbound / outbound)".</p>	<p>3. Monitoring survey</p>		
<p>4. Development plan of the International Logistics Hub Center in the Walvis Bay Port will be prepared by clarification of the adequate function and requirement.</p>	<p>4. Development plan of the International Logistics Hub Center will be approved by Logistics Hub Center Working Group.</p>	<p>4. Monitoring survey</p>		
<p>5. The activities of WBCG will be continued.</p>	<p>5-1. Meetings of Logistics Hub Centre WG, Strategic Marketing WG and Integrated Border Management WG are regularly organized 3 times per year.</p> <p>5-2. Concrete activity plan will be drawn up for the said WGs above in 5-1, including purpose/issues, target outputs and timing, activities/measures in detail and role-sharing of members.</p> <p>5-3. Concrete outputs report will be drawn up after completion of the plan of the said WGs above in 5-1.</p>	<p>5. Monitoring Survey</p>		



EM AN
GFD

Activities	Inputs		
<p><u>Activities for Output 1</u></p> <p>1-1 Review F/S and relevant study reports.</p> <p>1-2 Conduct baseline survey related to the entering (leaving) vessels to Walvis Bay Port.</p> <p>1-2-1. Identify entering (leaving) vessels to the existing berths and new container berths.</p> <p>1-2-2. Measure the number of vessels which did experience difficulty and/or troubles to safely enter (leave) the port through approach channel.</p> <p>1-2-3. Analyze the percentage of the vessels which have experienced above-mentioned difficulty.</p> <p>1-2-4. Analyze the safety issues of the vessels which have experienced above-mentioned difficulty.</p> <p>1-3. Analyze sufficient dimensions of the approach channel for safety operation and appropriate navigational operations.</p> <p>1-4. Propose practical improvement of the approach channel and navigational operations.</p>	<p><Japanese Side></p> <p>(a) Dispatch of Short-term experts</p> <p>1) Chief advisor / Working group</p> <p>2) Approach Channel 1</p> <p>3) Approach Channel 2</p> <p>4) Cargo handling operation 1</p> <p>5) Cargo handling operation 2</p> <p>6) Cargo handling equipment</p> <p>7) Land-side traffic flow management 1</p> <p>8) Land-side traffic flow management 2</p> <p>9) Hinterland logistics strategy 1</p> <p>10) Hinterland logistics strategy 2</p> <p>11) Border Management</p> <p>(b) Training</p> <p>Training in/out of Namibia as necessary</p> <p>(c) Local Cost</p> <p>Expense for site training, travel of Japanese experts and other necessary cost for the Project activities.</p> <p><Namibian Side></p> <p>(a) Counterpart allocation</p> <p>1) Project director</p> <p>2) Project manager</p> <p>3) Counterpart</p>	<p>1. C/P personnel will be appropriately assigned for the project.</p> <p>2. C/P personnel will remain the same during the project period.</p>	



car. GFB

Σ-M A.M.

Activities for Output 2
2-1. Conduct baseline survey related to the following factors of cargo handling at the current multi-purpose terminal.
2-1-1. Identify issues of cargo handling operation.
2-1-2. Select prioritized cargoes and set the initial and target values (turnaround time) for the cargo vessels which carry the focused cargoes in keeping with the comments by Strategic Marketing WG. In addition, share information on such selection results and countermeasure plan properly.
2-2. Conduct baseline survey related to the following factors of cargo handling equipment at the current multi-purpose terminal.
2-2-1. Identify maintenance issues of cargo handling equipment (cranes, mobile cranes, reach stackers, etc.).
2-2-2. Select prioritized cargo handling equipment for technical assistance and set the initial and target values of maintenance performance indicator (i.e. down-time rate) of them.
2-3. Prepare cargo handling operation improvement proposal on focused cargoes at the current multi-purpose terminal, and provide OJT (on the job training) for Nampoort staff based on the proposal.
2-4. Prepare maintenance activity improvement proposal on focused cargo handling equipment at the current multi-purpose terminal, and provide OJT (on the job training) for Nampoort staff based on the proposal.
2-5. Conduct training in Japan for Nampoort staff in charge of cargo handling equipment maintenance / cargo handling operation.

- (b) Office environment
Provision of necessary office space and facilities for the Project
- (c) Expense for Project activities
Expense for electricity, water, communication and travel for counterparts, etc.
- (d) Others
As necessary.



EM AN
GAB

cah
GAB

<p><u>Activities for Output 3</u></p>
<p>3-1. Observe and analyze waiting trailer phenomenon in and around the Walvis Bay Port, confirm the initial value and decide the target value (indicator) of port dwell time.</p>
<p>3-2. Identify issues of the land-side traffic flow of trailers at the new container terminal.</p>
<p>3-3. Propose measures for smooth land-side traffic flow of trailers (inbound / outbound), such as trailer parking space or other plan.</p>
<p>3-4. Provide OJT (on the job training) for Namport staff for "Smooth land-side traffic flow of trailers (inbound / outbound)".</p>
<p>3-5. Conduct training in Japan for Namport staff in charge of smooth land-side traffic flow of trailers (inbound / outbound)</p>
<p>3-6. Extract other issues to improve the land transportation, plan and implement countermeasures.</p>
<p>3-7. Share information with Logistics Hub Centre WG on the survey results and plan of countermeasures to improve the land transportation.</p>



PDM Ver. 2
CA

EM AN

<u>Activities for Output 4</u>
4-1. Clarify adequate function and requirement for International Logistics Hub Center in the Walvis Bay Port. Share information and seek comment on the function and requirement assumed by Logistics Hub Centre WG for marketing. In addition, share information on the point of smooth land-side traffic flow of trailers in Output 3 as an important requirement of Logistics Hub Centre.
4-2. Prepare development plan for the International Logistics Hub Center in the Walvis Bay Port. Share information on the progress, maintenance schedule and opening plan of business with Logistics Hub Centre WG at each juncture of such planning.
4-3. Support members of WG for preparation of the development plan for the International Logistics Hub Centre.
4-4. Implement training in Japan for members of WG in charge of development plan for the International Logistics Hub Centre.

Pre-Conditions



 E.M AM

cm
 GFB

<p>Activities for Output 5</p> <p>5-1. Give advice to WBCG for implementation of the Master Plan on the following subjects.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Monitor progress of the Master Plan. 2) Suggest effective/efficient measures to WBCG staff to promote implementation of the Master Plan. 3) Support WBCG staff to organize meetings, seminars etc. 4) Support WBCG staff to collect and share information. 5) Support WBCG staff to report to NPC and Namibian Cabinet. <p>5-2. Develop capacity of WBCG staff, working group members, chairperson as focal points, and other related persons involved in the implementation of the Master Plan on the following subjects.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Support and conduct OJT on the document preparation, such as discussion paper, TOR for survey contract, activity plan/achievement report, etc. related to the activities of Logistics Hub Centre WG, Strategic Marketing WG and Integrated Border Management WG. 2) Hold workshop as necessary. <p>5-3. Implement training in Japan for WBCG staff for promotion activity in the logistics industry.</p> <p>5-4. Plan and coordinate working group schedule and contents.</p> <p>5-5. Support working group remote meetings and remote workshops.</p> <p>5-6. Prepare countermeasures against COVID-19 (urgent/immediate term) with integrated border management working group.</p> <p>5-7. Prepare a plan for post COVID-19 with integrated border management working group.</p> <p>5-8. Prepare countermeasures against COVID-19 (urgent/immediate term) with strategic marketing working group.</p> <p>5-9. Prepare a plan for post COVID-19 with strategic marketing working group.</p>																					
<p><Issues and countermeasures></p>																					

EM A.N.

 CR
 GFB

Project Design Matrix

Version 3 Draft
Dated 2022/07/20

Project Title: The Project for Implementation of International Logistics Hub Master Plan (Phase 2)
Implementing Organization: WBCG (Walvis Bay Corridor Group), Namport (Namibian Ports Authority)
Target Groups: (Direct Beneficiary) Staff members of WBCG and Namport, Users of the Walvis Bay Port
(Indirect Beneficiary) Namibian and SADC countries' National
Period of Project: September 2020 to December 2024 (52 months in total)
Project Site: Windhoek, Walvis Bay

Overall Goal	Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption	Achievement	Remarks
The cargo throughput (container, general cargo, etc.) of the Walvis Bay Port will increase.		Annual cargoes throughput of the Walvis Bay Port will increase from XX to YY.	Annual activity report of Namport			
Project Purpose Efficient operation in the Walvis Bay Port will be implemented in line with the International Logistics Hub Master Plan.		1. Turnaround time of cargo vessels which carry the focused cargoes will be shortened from XX to YY. 2. Terminal turnaround time of trailer will be shortened from XX to YY.	1. Monitoring survey 2. Hearing survey	The economic situation of the world and the region does not significantly deteriorate.		
Outputs 1. Countermeasures are summarized for entering (leaving) vessels, which are accommodated by the existing berths, can safely enter (leave) Walvis Bay Port with minimal restriction of the approach channel. 2. Smooth cargo handling operation at the Walvis Bay Port will be implemented.		1. Practical improvement of the approach channel and navigational operations is confirmed and treated as urgent task. 2. The cargo handling operation improvement proposal on focused cargoes and the maintenance activity improvement proposal on focused cargo handling equipment at the current multi-purpose terminal are prepared, and OJT (on the job training) for Namport staff is provided based on the proposal.	1. Monitoring survey 2. Monitoring survey	1. The policy of the development of the port logistics hub center will not be changed. 2. The budget for the WBCG activities will be secured.		
3. Smooth traffic flow of trailers at the Walvis Bay Port will be realized.		3. The measures for smooth land-side traffic flow of trailers (inbound / outbound) are proposed, and provide OJT (on the job training) through discussion with Namport staff for "Smooth land-side traffic flow of trailers (inbound / outbound)".	3. Monitoring survey			
4. Development plan of the International Logistics Hub Center Landside Connectivity in the Walvis Bay Port will be prepared by clarification of the adequate function and requirement.		4. Development plan of the International Logistics Hub Center Landside Connectivity will be approved by Logistics Hub Center Landside Connectivity Working Group.	4. Monitoring survey			

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption	Achievement	Remarks
<p>5. The activities of WBCG will be continued.</p>	<p>5-1. Meetings of Logistics Hub Center Landside Connectivity WG, Strategic Marketing WG and Integrated Border Management WG are regularly organized 3 times per year.</p> <p>5-2. Concrete activity plan will be drawn up for the said WGs above in 5-1, including purpose/issues, target outputs and timing, activities/measures in detail and role-sharing of members.</p> <p>5-3. Concrete outputs report will be drawn up after completion of the plan of the said WGs above in 5-1.</p>	<p>5. Monitoring Survey</p>			
<p>Activities</p> <p>Activities for Output 1</p> <p>1-1. Review F/S and relevant study reports.</p> <p>1-2. Conduct baseline survey related to the entering (leaving) vessels to Walvis Bay Port.</p> <p>1-2-1. Identify entering (leaving) vessels to the existing berths and new container berths.</p> <p>1-2-2. Measure the number of vessels which did experience difficulty and/or troubles to safely enter (leave) the port through approach channel.</p> <p>1-2-3. Analyze the percentage of the vessels which have experienced above-mentioned difficulty.</p> <p>1-2-4. Analyze the safety issues of the vessels which have experienced above-mentioned difficulty.</p> <p>1-3. Analyze sufficient dimensions of the approach channel for safety operation and appropriate navigational operations.</p> <p>1-4. Propose practical improvement of the approach channel and navigational operations.</p> <p>Activities for Output 2</p> <p>2-1. Conduct baseline survey related to the following factors of cargo handling at the current multi-purpose terminal.</p> <p>2-1-1. Identify issues of cargo handling operation.</p> <p>2-1-2. Select prioritized cargoes and set the initial and target values (turnaround time) for the cargo vessels which carry the focused cargoes in keeping with the comments by Strategic Marketing WG. In addition, share information on such selection results and countermeasure plan properly.</p> <p>2-2. Conduct baseline survey related to the following factors of cargo handling equipment at the current multi-purpose terminal.</p> <p>2-2-1. Identify maintenance issues of cargo handling equipment (cranes, mobile cranes, reach stackers, etc.).</p>	<p>Inputs</p> <p><Japanese Side></p> <p>(a) Dispatch of Short-term experts</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Chief advisor / Working group 2) Approach Channel 1 3) Approach Channel 2 4) Cargo handling operation 1 5) Cargo handling operation 2 6) Cargo handling equipment 7) Land-side traffic flow management 1 8) Land-side traffic flow management 2 9) Hinterland logistics strategy 1 10) Hinterland logistics strategy 2 11) Border Management <p>(b) Training</p> <p>Training in/out of Namibia as necessary</p> <p>(c) Local Cost</p> <p>Expense for site training, travel of Japanese experts and other necessary cost for the Project activities.</p> <p><Namibian Side></p> <p>(a) Counterpart allocation</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Project director 2) Project manager 3) Counterpart <p>(b) Office environment</p> <p>Provision of necessary office space and facilities for the Project</p> <p>(c) Expense for Project activities</p> <p>Expense for electricity, water, communication and travel for counterparts, etc.</p>	<p>Important Assumption</p> <p>1. C/P personnel will be appropriately assigned for the project.</p> <p>2. C/P personnel will remain the same during the project period.</p>			

Activities	Inputs	Important Assumption	Achievement	Remarks
<p>2-2-2. Select prioritized cargo handling equipment for technical assistance and set the initial and target values of maintenance performance indicator (i.e. down-time rate) of them.</p> <p>2-3. Prepare cargo handling operation improvement proposal on focused cargoes at the current multi-purpose terminal, and provide OJT(on the job training) for Nampoort staff based on the proposal.</p> <p>2-4. Prepare maintenance activity improvement proposal on focused cargo handling equipment at the current multi-purpose terminal, and provide OJT(on the job training) for Nampoort staff based on the proposal.</p> <p>2-5. Conduct training in Japan for Nampoort staff in charge of cargo handling equipment maintenance / cargo handling operation.</p> <p>Activities for Output 3</p> <p>3-1. Observe and analyze waiting trailer phenomena movements in and around the Walvis Bay Port, confirm the initial value and decide the target value(indicate) the port activity and port dwell time.</p> <p>3-2. Review the traffic improvement plan in Walvis Bay port planned by Nampoort. Identify issues of the land-side traffic flow of trailers at the new container terminal.</p> <p>3-3. Propose measures for smooth land-side traffic flow of trailers (inbound / outbound) by analyzing the traffic capacity. such as trailer parking space or other plan.</p> <p>3-4. Provide OJT(on the job training) for Nampoort staff for "Smooth land-side traffic flow of trailers (inbound / outbound)".</p> <p>3-5. Conduct training in Japan for Nampoort staff in charge of smooth land-side traffic flow of trailers (inbound / outbound))</p> <p>3-6. Extract other issues to improve the land transportation, plan and implement countermeasures.</p> <p>3-7. Share information with Legistics Hub-Centre Landside Connectivity WG on the survey study results and plan of countermeasures to improve the land transportation.</p> <p>Activities for Output 4</p> <p>4-1. Clarify adequate function and requirement for International Logistics Hub-Center smooth landside connectivity between in the Walvis Bay Por and its hinterland. Share information and seek comment on the function and requirement of the hinterland development for landside connectivity assumed by Legistics Hub Centre WG for marketing. In addition, share information on the point of smooth land-side traffic flow of trailers in Output 3 as an important requirement of Legistics Hub-Centre.</p> <p>4-2. Prepare development plan for landside connectivity in Walvis Bay International Logistics Hub-Center in the Walvis Bay Port. Share information on the progress, maintenance schedule and opening plan of business with Legistics Hub-Centre with Landside Connectivity WG at each juncture of such planning.</p>	<p>(d) Others As necessary.</p>			
		Pre-Conditions		

Activities	Inputs	Pre-Conditions	Achievement	Remarks
4-3. Support members of WG for preparation of the development plan for the International-Logistics-Hub-Centre Landside Connectivity .	Ditto			
4-4. Implement training in Japan for members of WG in charge of development plan for Landside Connectivity .				
Activities for Output 5				
5-1. Give advice to WBCG for implementation of the Master Plan on the following subjects. 1) Monitor progress of the Master Plan. 2) Suggest effective/efficient measures to WBCG staff to promote implementation of the Master Plan. 3) Support WBCG staff to organize meetings, seminars etc. 4) Support WBCG staff to collect and share information. 5) Support WBCG staff to report to NPC and Namibian Cabinet.				
5-2. Develop capacity of WBCG staff, working group members, chairperson as focal points, and other related persons involved in the implementation of the Master Plan on the following subjects. 1) Support and conduct OJT on the document preparation, such as discussion paper, TOR for survey contract, activity plan/achievement report, etc. related to the activities of Logistics Hub Centre WG, Strategic Marketing WG and Integrated Border Management WG. 2) Hold workshop as necessary.				
5-3. Implement training in Japan for WBCG staff for promotion activity in the logistics industry.				
5-4. Plan and coordinate working group schedule and contents.				
5-5. Support working group remote meetings and remote workshops.				
5-6. Prepare countermeasures against COVID-19 (urgent/immediate term) with integrated border management working group.				
5-7. Prepare a plan for post COVID-19 with integrated border management working group.				
5-8. Prepare countermeasures against COVID-19 (urgent/immediate term) with strategic marketing working group.				
5-9. Prepare a plan for post COVID-19 with strategic marketing working group.				
		<Issues and countermeasures>		

Project Design Matrix

Version 4.1
Dated 2023/10/30

Project Title: The Project for Implementation of International Logistics Hub Master Plan (Phase 2)
Implementing Organization: WBCG (Walvis Bay Corridor Group), Namport (Namibian Ports Authority)
Target Groups: (Direct Beneficiary) Staff members of WBCG and Namport, Users of the Walvis Bay Port
 (Indirect Beneficiary) Namibian and SADC countries' National
Period of Project: September 2020 to December 2024. (62 months in total)
Project Site: Windhoek, Walvis Bay

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption	Achievement	Remarks
Overall Goal The cargo throughput (container, general cargo, etc.) of the Walvis Bay Port will increase.	Annual cargo throughput of the Walvis Bay Port will increase from 4.9 million Tons of 2019/20 baseline (before COVID-19) to 7.5 million Tons in 2027/28 target.	Annual activity report of Namport			
Project Purpose Efficient operation in the Walvis Bay Port will be implemented in line with the International Logistics Hub Master Plan.	1. Turnaround time of fish cargo vessels will be shortened from 51.7 to 49.2(Hour/Vessels). 2. Turnaround time of RORO cargo vessels will be shortened from 14.8 to 13.3(Hour/Vessels). 3. Turnaround time of bagged cargo vessels will be shortened from 106.9 to 103.7(Hour/Vessels). 4. Terminal turnaround time of trailers will not exceed 1 hour 22 minutes when cargo volume is 211,000TEU by 2030.	1. Monitoring survey 2. Hearing survey	The economic situation of the world and the region does not significantly deteriorate.		
Outputs 1. Countermeasures are summarized for entering (leaving) vessels, which are accommodated by the existing berths, can safely enter (leave) Walvis Bay Port with minimal restriction of the approach channel. 2. Smooth cargo handling operation at the Walvis Bay Port will be implemented. 3. Smooth traffic flow of trailers at the Walvis Bay Port will be realized. 4. Development plan of the Landside Connectivity in Walvis Bay will be prepared by clarification of the adequate function and requirement.	1. Practical improvement of the approach channel and navigational operations is confirmed and treated as urgent task. 2. The cargo handling operation improvement proposal on focused cargoes and the maintenance activity improvement proposal on focused cargo handling equipment at the current multi-purpose terminal are prepared, and OJT (on the job training) for Namport staff is provided based on the proposal. 3. The measures for smooth land-side traffic flow of trailers (inbound / outbound) are proposed, and provide OJT (on the job training) through discussion with Namport staff for "Smooth land-side traffic flow of trailers (inbound/outbound)". 4. Development plan of the Landside Connectivity will be approved by Landside Connectivity Working Group.	1. Monitoring survey 2. Monitoring survey 3. Monitoring survey 4. Monitoring survey	1. The policy of the International Logistics Hub Master Plan will not be changed. 2. The budget for the WBCG activities will be secured.	Report was submitted.	
5. The activities of WBCG will be continued.	5-1. Meetings of Landside Connectivity WG, Strategic Marketing WG and Integrated Border Management WG are regularly organized 4 times per year. 5-2. Concrete activity plan will be drawn up for the said WGs above in 5-1, including purpose/issues, target outputs and timing, activities/measures in detail and role-sharing of members. 5-3. Concrete outputs report will be drawn up after completion of the plan of the said WGs above in 5-1.	5. Monitoring Survey	<ul style="list-style-type: none"> • In May 2023, RFA announced 250 million Namibian dollars to the City of Walvis Bay over a five-year period to expand and enhance the network of access roads to the Port of Walvis. • In June 2023, RA reported that the priority sections of the city access road to the Port of Walvis Bay, will be started in 2024. • In June 2023, Town Planner of Municipality of Walvis Bay reported that administrative procedures for site preparation and urban planning changes are underway to develop a master plan. • On Feb 23rd: Strategic Marketing WG and Land-side Connectivity WG meetings @Walvis Bay • On Feb 28th: Integrated Border Management WG and Capacity Development WG meetings @Windhoek • On March 1st: Road&Rail WG meetings @Windhoek • On June 15th: Integrated Border Management WG and Capacity Development WG meetings @Windhoek • On June 16th: Road&Rail WG meetings @Windhoek • On June 21st: Strategic Marketing WG and Land-side Connectivity WG meetings @Walvis Bay. 		

Activities	Inputs	Important Assumption	Achievement	Remarks
<p>Activities for Output 1</p> <p>1-1 Review F/S and relevant study reports.</p> <p>1-2 Conduct baseline survey related to the entering (leaving) vessels to Walvis Bay Port.</p> <p>1-2-1. Identify entering (leaving) vessels to the existing berths and new container berths.</p> <p>1-2-2. Measure the number of vessels which did experience difficulty and/or troubles to safely enter (leave) the port through approach channel.</p> <p>1-2-3. Analyze the percentage of the vessels which have experienced above-mentioned difficulty.</p> <p>1-2-4. Analyze the safety issues of the vessels which have experienced above-mentioned difficulty.</p> <p>1-3. Analyze sufficient dimensions of the approach channel for safety operation and appropriate navigational operations.</p> <p>1-4. Propose practical improvement of the approach channel and navigational operations.</p>	<p><Japanese Side></p> <p>(a) Dispatch of Short-term experts</p> <p>1) Chief advisor / Working group</p> <p>2) Approach Channel 1</p> <p>3) Approach Channel 2</p> <p>4) Cargo handling operation 1</p> <p>5) Cargo handling operation 2</p> <p>6) Cargo handling equipment</p> <p>7) Land-side traffic flow management 1</p> <p>8) Land-side traffic flow management 2</p> <p>9) Hinterland logistics strategy 1</p> <p>10) Hinterland logistics strategy 2</p> <p>11) Border Management</p> <p>(b) Training</p> <p>Training in/out of Namibia as necessary</p> <p>(c) Local Cost</p> <p>Expense for site training, travel of Japanese experts and other necessary cost for the Project activities.</p> <p><Namibian Side></p> <p>(a) Counterpart allocation</p> <p>1) Project director</p> <p>2) Project manager</p> <p>3) Counterpart</p> <p>(b) Office environment</p> <p>Provision of necessary office space and facilities for the Project</p> <p>(c) Expense for Project activities</p> <p>Expense for electricity, water, communication and travel for counterparts, etc.</p> <p>(d) Others</p> <p>As necessary.</p>	<p>1. C/P personnel will be appropriately assigned for the project.</p> <p>2. C/P personnel will remain the same during the project period.</p>	<p>completed</p> <p>completed</p> <p>completed</p> <p>completed</p> <p>completed</p> <p>completed</p> <p>• Report was submitted and accepted by Namport.</p>	
<p>Activities for Output 2</p> <p>2-1 Conduct baseline survey related to the following factors of cargo handling at the current multi-purpose terminal.</p> <p>2-1-1. Identify issues of cargo handling operation.</p> <p>2-1-2. Select prioritized cargoes and set the initial and target values (turnaround time) for the cargo vessels which carry the focused cargoes in keeping with the comments by Strategic Marketing WG. In addition, share information on such selection results and countermeasures to the terminal.</p> <p>2-2. Conduct baseline survey related to the following factors of cargo handling equipment at the current multi-purpose terminal.</p> <p>2-2-1. Identify maintenance issues of cargo handling equipment (cranes, mobile cranes, reach stackers, etc.).</p>			<p>completed</p> <p>completed</p> <p>• Discussion on Baseline Report (Chapter 2, Cargo Handling Operation and Management).</p> <p>• Fish, RORO (auto mobiles), and Bagged Cargo were selected as important cargo (target cargo).</p>	
			<p>completed</p>	
			<p>completed</p>	

Activities	Inputs	Important Assumption	Achievement	Remarks
<p>2-2-2. Select prioritized cargo handling equipment for technical assistance and set the initial and target values of maintenance performance indicator (i.e. down-time rate) of them.</p> <p>2-3. Prepare cargo handling operation improvement proposal on focused cargoes at the current multi-purpose terminal, and provide OJT (on the job training) for Nampoort staff based on the proposal.</p> <p>2-4. Prepare maintenance activity improvement proposal on focused cargo handling equipment at the current multi-purpose terminal, and provide OJT (on the job training) for Nampoort staff based on the proposal.</p>	<p>Ditto</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Discussion on Baseline Report (Chapter 2: Cargo Handling Equipment). • Mobile Harbor Cranes, Reach Stackers and Forklifts were selected as the major Cargo Handling Equipment (target equipment). • Agreed with Nampoort on proposed practical options and measures to improve cargo handling. • Lecture on RORO cargo handling • Lecture on how to handle the wire sling • Observation of the vessel and maintenance site • Discussion (cargo handling operations, current status of cargo handling.) • Ship inspection, yard inspection. • Agreed with Nampoort on proposed practical options and measures to improve cargo handling equipment. • Discussion (cargo handling operations, current status of cargo handling machinery operations, support for machinery procurement, etc.) • Preparation of materials such as spare parts list, support for machinery procurement, etc. • Historical operating records of major Cargo Handling Equipment, and the important KPIs by year. The weekly availability rates of major Cargo Handling Equipment for 2022-2023, the period and reasons for Equipment that is out of service are tabulated. Analysis results were presented in the report. 	
<p>2-5. Conduct training in Japan for Nampoort staff in charge of cargo handling equipment maintenance / cargo handling operation.</p>			<ul style="list-style-type: none"> • Preparation process is in progress 	
<p>Activities for Output 3</p> <p>3-1. Observe and analyze trailer movements in and around the Walvis Bay Port, confirm the port activity and port dwell time.</p> <p>3-2. Review the traffic improvement plan in Walvis Bay port planned by Nampoort.</p> <p>3-3. Propose measures for smooth land-side traffic flow of trailers (inbound / outbound) by analyzing the traffic capacity.</p> <p>3-4. Provide OJT (on the job training) for Nampoort staff for "Smooth land-side traffic flow of trailers (inbound / outbound)".</p> <p>3-5. Conduct training in Japan for Nampoort staff in charge of smooth land-side traffic flow of trailers (inbound / outbound).</p> <p>3-6. Extract other issues to improve the land transportation, plan and implement countermeasures.</p> <p>3-7. Share information with Landside Connectivity WG on the study results and plan to improve the land transportation.</p>			<ul style="list-style-type: none"> completed completed • Discussion on Baseline Report (Chapter 3: Land-side traffic flow management). • Agreed with Nampoort on proposed traffic flow simulation modeling. • Discussion (explanation of port traffic simulation results, etc.) (no progress at this point) • Preparation process is in progress (no progress at this point) (no progress at this point) 	

Activities	Inputs	Important Assumption	Achievement	Remarks
<p>Activities for Output 4</p> <p>4-1. Clarify adequate function and requirement for smooth landside connectivity between the Walvis Bay Port and its hinterland. Share information and seek comment on the function and requirement of the hinterland development for landside connectivity. In addition, share information on the point of smooth land-side traffic flow of trailers in Output 3 as an important requirement.</p> <p>4-2. Prepare development plan for landside connectivity in Walvis Bay. Share information on the progress with Landside Connectivity WG at each juncture of such planning.</p>	<p>Ditto</p>		<ul style="list-style-type: none"> Conducted preliminary analysis of GPS data on truck routes and processed data for JCC and WG meetings. Instructed CP on how to incorporate truck route GPS data into Q-GIS. Contracted with programmers for programming to facilitate data analysis. Continued engagements with private logistics companies for GPS data survey of truck routes. Asked Road Authority and Road Fund Administration to take action to address the potential for over capacity vehicles in the Truck Staging Area (under Namport management) to cause road congestion, based on port gate traffic projections in Output 3. The Roads Authority reported that the priority sections of the city access road to the Port of Walvis Bay, which had been raised by the Landside Connectivity WG, will be started in 2024. The Landside Connectivity WG has been raising the issue of promoting the development of a truck stop in Walvis Bay. Currently, administrative procedures for site development plans (no progress at this point). Meeting with Municipality of Walvis Bay and truck stop developer to discuss truck stop development plans (no progress at this point). Preparation process is in progress. 	
<p>4-3. Support members of WG for preparation of the development plan for Landside Connectivity.</p> <p>4-4. Implement training in Japan for members of WG in charge of development plan for Landside Connectivity.</p>			<p>Various activities related to organize working group meetings. See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
<p>Activities for Output 5</p> <p>5-1. Give advice to WBCG for implementation of the Master Plan on the following subjects.</p> <ol style="list-style-type: none"> Monitor progress of the Master Plan. Suggest effective/efficient measures to WBCG staff to promote implementation of the Master Plan. Support WBCG staff to organize meetings, seminars etc. Support WBCG staff to collect and share information. <p>5-2. Develop capacity of WBCG staff, working group members, chairperson as focal points, and other related persons involved in the implementation of the Master Plan on the following subjects.</p> <ol style="list-style-type: none"> Support and conduct OJT on the document preparation, such as discussion paper, TOR for survey contract, activity plan/achievement report, etc. related to the activities of Landside Connectivity WG, Strategic Marketing WG and Integrated Border Management WG. <p>5-3. Implement training in Japan for WBCG staff for promotion activity in the logistics industry.</p> <p>5-4. Plan and coordinate working group schedule and contents.</p>			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	
			<p>See respective sections for "Activities for Output 5" of Monitoring Sheet Summary.</p>	