

中間レビュー調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：ケニア共和国、タンザニア連合共和国、ウガンダ共和国、ルワンダ共和国、ブルンジ共和国	案件名：東部アフリカ地域税関能力向上プロジェクト（フェーズ2）
分野：財政・金融	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：産業開発・公共政策部 行財政・金融課	協力金額（評価時点）：4億8,150万1,000円 相手国実施機関：ケニア歳入庁（KRA）、タンザニア歳入庁（TRA）、ウガンダ歳入庁（URA）、ルワンダ歳入庁（RRA）、ブルンジ歳入庁（OBR）
協力期間	日本側協力機関：財務省関税局
(R/D) ケニア共和国：2009年7月6日、 ルワンダ共和国：2009年11月6日、 タンザニア連合共和国：2009年11月27日、 ウガンダ共和国：2010年2月26日、 ブルンジ共和国：2010年9月22日 （2009年9月～2013年9月）	
1-1 協力の背景と概要	
<p>東部アフリカ地域では、貿易・流通の促進等の推進による持続的な経済成長をめざしているが、そのなかで通関の円滑化も重要な課題になっている。この通関の円滑化を図るため、同地域では通関のワン・ストップ化〔通常は国境で輸出側と輸入側で計2回行う輸出入手続きを、1回（ワン・ストップ）にすることで、通関手続きの円滑化・効率化を図り、もって物流の促進に貢献する取り組み〕を推進している。</p> <p>JICAは2007～2009年までケニア共和国（以下、「ケニア」と記す）、タンザニア連合共和国（以下、「タンザニア」と記す）、ウガンダ共和国（以下、「ウガンダ」と記す）を対象に「東部アフリカ地域税関能力向上プロジェクト（フェーズ1）」を実施し、各国税関（歳入庁）の能力を向上し、ワンストップ・ボーダー・ポスト（One Stop Border Post : OSBP）システムを適切に運用できることを目的として OSBP 運用モデルを構築するとともに、ナマンガ（ケニア/タンザニア国境）とマラバ（ケニア/ウガンダ国境）においてパイロット事業〔情報通信技術（Information and Communication Technology : ICT）機材整備、共同国境監視及び共同水上監視（以下、「JBS/JWS」と記す）等〕を実施した。</p> <p>一方、フェーズ1を通じて、①東アフリカ諸国が協力して国境税関において OSBP を導入・実施するためには、リスクマネジメントや関税分類・評価等の技術や知識等、税関の能力を継続的に向上させることが必要、②ICT 機材整備と共同国境監視（Joint Border Surveillance : JBS）のパイロット事業を他の国境ポイントにも拡大展開することが必要、③通関手続きの迅速化・効率化の実現のために、税関能力向上のみならず通関業者の能力向上も同時に実施することが必要、といった教訓・提言が導き出された。</p> <p>こうした事情を背景に、フェーズ1対象3カ国に加え、東アフリカ共同体（East African Community : EAC）関税同盟に新たに加わったルワンダ共和国（以下、「ルワンダ」と記す）、ブルンジ共和国（以下、「ブルンジ」と記す）を加え、2009年9月～2013年9月までの4年間の協力期間として、「東部アフリカ地域税関能力向上プロジェクト（フェーズ2）」を実施している。</p>	

1-2 協力内容

(1) 上位目標

プロジェクト対象地域（東部アフリカ）において、効率的・効果的な貿易円滑化が実現する。

(2) プロジェクト目標

各国税関が OSBP を適切に運用し、また税関と通関業者の建設的な関係構築を通じて、迅速かつ効率的な通関手続きが実現する。

(3) アウトプット

1. 税関行政能力が改善する。
2. 通関業者組合（Customs Clearing and Forwarding Agents Associations : CCFAA）の機能強化を通じて、通関業者のコンプライアンスレベルと通関手続きに係る能力が向上する。

(4) 投入（2011年11月時点）

日本側

【専門家派遣】

日本人長期専門家：チーフ・アドバイザー/税関行政、地域協力強化、業務調整員/人材育成の3分野、延べ5名。

日本人短期専門家：通関業者支援専門家（業務実施簡易型）1名に加え、33名の短期専門家が以下の分野に派遣された：通関業者コンプライアンス延べ5名、マスタートレーナー養成プログラム（Master Trainers Program : MTP）講師として延べ26名、ナマンガ OSBP 施設の詳細設計業務1名。

その他の短期専門家及びコンサルタント：ICT分野のローカルコンサルタント1名、セミナー講師の世界税関機構（World Customs Organization : WCO）専門家延べ8名。ナマンガ OSBP 施設の詳細設計に係る業務（既に完了）及び地域内通関業者資格認定制度構築に関する調査（実施中）が、それぞれローカルコンサルタント企業に発注された。

【機材供与】約2億5,730万円〔通関処理システム（Real Time Monitoring System and Cargo Control System : RTMS/CCS）〕及び国境・水上監視に必要な機材。

【研修員受入】延べ71名が、ベトナム（2010年3月）及びマレーシア（2011年3月及び6月の2回に分けて実施）へのベンチマーク・スタディ・ツアー（Bench Marking Study Tour : BMST）に参加。

【現地業務費】約1億5,180万円。（2011年10月までの支出額合計）

東アフリカ5カ国側

【カウンターパート（C/P）配置】5カ国の歳入庁長官（Commissioner General : CG）がプロジェクト・ディレクターを、また、関税局長がプロジェクト・マネジャーを務めている（10名）。OSBP（RTMS/CCS）ワーキング・グループ（Working Group : WG）メンバー8名〔ケニア歳入庁（Kenya Revenue Authority : KRA）3名、タンザニア歳入庁（Tanzania Revenue Authority : TRA）2名、ウガンダ歳入庁（Uganda Revenue Authority : URA）3名〕。

MTP の WG メンバー50 名及びマネジメント・ユニット (Management Unit : MU) メンバー13 名。

さらに、JBS/JWS チーム・メンバー9 名 (KRA 4 名、TRA 3 名、URA 2 名)、通関業者支援の KRA の職員 1 名、及びプロジェクト運営管理支援メンバーとして KRA の幹部職員 1 名が配置されている。

【プロジェクト事務所・施設】 KRA 内にプロジェクト・チームのオフィスが提供され電気代及び固定電話代は KRA が負担している。

【プロジェクト運営費】 東部アフリカ 5 カ国より、現物 (in-kind) による以下の支援：システム監査費用、MTP 研修実施経費、JBS/JWS 活動経費等

2. 評価調査団の概要

調査者	阿部 裕之 (総括)	JICA 産業開発・公共政策部 行財政・金融課
	辻 研介 (協力企画)	JICA 産業開発・公共政策部 行財政・金融課
	馬場 義郎 (税関行政)	財務省 関税局 関税課
	嶋岡 和美 (評価分析)	グローバル・リンク・マネージメント株式会社
調査期間	2011 年 11 月 5～29 日及び 12 月 13～17 日	中間レビュー調査

3. 評価結果の概要

3-1 プロジェクト目標の達成状況

(1) プロジェクトのアウトプット

アウトプット 1：税関行政能力が改善する。

指標	1-1. セミナー及びワークショップの実施回数。 1-2. セミナー及びワークショップへの参加人数。 1-3. マニュアル/ハンドブックの作成/配布。 1-4. ナマンガの OSBP 施設詳細設計の完了。
----	---

指標 4 「ナマンガの OSBP 施設詳細設計の完了」は、2011 年 3 月に達成済み。

A. ナマンガ・パイロットサイトでの OSBP 導入のための RTMS/CSS 運用に向けた活動の達成状況

A-1 アウトプット指標の達成状況

「現地の税関職員及び税関内関係部署を対象とするシステム稼働に向けた研修」及び「税関及び関係省庁の責任者：職員及び民間業者に対する OSBP についての説明会」が計 11 回にわたり、関係省庁等を含め述べ 138 名が参加した。ケニアにおいては関係官庁間の協力関係構築が遅れており、関係省庁本省幹部に対する説明会は未開催である。研修会の開催と並行して、システムのユーザー・マニュアルが作成・配布され (Version4.5、2011 年 11 月)、更新作業が継続している。IT オフィサー及び管理者向けのテクニカル・マニュアル及びモジュール・マニュアルについては、プロジェクト・チームで作成中である。なお、2011 年 11 月 21 日よりナマンガにて 3 週間のライブパイロットが実施された。

A-2 その他の活動及び成果

本プロジェクトのフェーズ1での機材供与に加え、KRA本部及びTRA本部へのサーバー設置 (2011年4月) 及びサーバー環境の設定 (2011年7月) が行われ、ネットワーク改善 (～2012

年3月。バンド幅の強化、機材調達)、及び電力安定化(～2012年3月。発電機、機材調達)が継続実施中である。

B. マラバ及びブシア・パイロットサイトへのOSBP導入のための(RTMS/CSS)導入に向けた活動の達成状況

ウガンダにおいて税関及び関係官庁(入国管理局、基準認証局、検疫局、農業局、食品・薬物局等)の責任者を集めた説明会が2回開催された(2010年12月及び2011年4月。参加者延べ31名、通関業者も一部参加)。また、マラバ及びブシアの国境施設に機材供与(ノートパソコン4台、デスクトップパソコン47台、プリンター30台)が行われ、URAにもサーバー及びサーバーソフトウェアが供与された(2011年4月)。

C. その他の国境へのOSBP導入のためのRTMS/CCSロールアウトに向けた活動の状況

2011年1月、ルワンダ歳入庁(Rwanda Revenue Authority: RRA)においてICT部門職員を集めたOSBP導入に関する情報共有会議を開催し、9名が参加。同じく、2011年4月及び9月の2回、ブルンジ歳入庁(Office Burundais des Recettes: OBR)において幹部職員(CG、副長官、関税局長、ICT部門責任者を含む)に対するOSBP運用モデル及びOSBPの運用に向けた説明会を実施し、延べ8名の参加者を得た。

D. 3カ国(ケニア、タンザニア、ウガンダ)におけるJBS/JWS活動の達成状況

JBS/JWSの導入と活性化を目的に、KRA、TRA、及びURAの国境監視取締部門に対して、2010年3月にケニアで共同水上監視活動トレーニングが実施され(28名参加)、2010年4月、高速の監視ボートが3カ国に2艘ずつ供与された。また、3カ国間の連携協力強化を目的に、歳入庁及びその他の機関による監視取締幹部(Senior Enforcement Official: SEO)会議が2010年10月から、共同国境取締会議(Border Coordinating Committee: BCC)が2011年2月から、共同水上取締委員会(Water Coordinating Committee: WCC)が2011年6月から、本プロジェクトの支援により開催されるようになり、共同取り締まり活動についても、述べ42回実施された。加えて、JBS/JWSの共通ガイドラインが標準報告フォーマットとともに作成された。

E. JBS/JWSのロールアウト(普及)に向けた活動の達成状況

2011年6月、RRAに対する要望調査をキガリで実施(参加者5名)。2011年9月に、ガトゥナ/カトゥナ(ルワンダ/ウガンダ国境)へのロールアウトに向けたRRA及びURAを交えた情報共有会議及び現地調査を実施した。2011年6月、OBRに対する要望調査をブジュンブラで実施(参加者5名)。2011年9月、コベロ/カバンガ(ブルンジ/タンザニア国境)へのロールアウトに向けたOBR及びTRAによる情報共有会議及び現地調査を実施。

F. MTPの達成状況

MTPは、2年間に5回の集中研修を行い、東アフリカ地域の税関部門に関税評価(Customs Valuation: CV)、HS分類(Harmonized Commodity Description and Coding System: HS)、及び情報分析(Intelligence Analysis: IA)のマスタートレーナーを養成するもので、マスター

トレーナーは、所属先にかかわらず地域内の歳入庁や研修施設及び各地の国境事務所・港湾事務所において税関職員及び通関業者の訓練指導にあたる。

2009年11月に5カ国歳入庁の管理職延べ23名を参加者とする「人的資源の管理・開発のための研修セミナー」を開催し、MTPの活動を監督・支援するMUを結成した。右研修セミナーは、タンザニア（2010年2月）及びルワンダ（2010年9月）でも国内を対象に開催され、それぞれ40名及び32名の参加者を得ている。2010年1月にMTPの第1回活動が実施され、以後、各国から選抜されたマスタートレーナー候補で構成される3つのWGによる活動が、間隔を置きながら各国が持ち回りで実施され、第5回まで終了している。WGが作成・編集しているハンドブックは、訓練実習で使用されており、今後、東部アフリカ共通の標準教材としての承認・利用を得るため、EAC事務局及びWCOとの協議が進められている。

また、BMSTが2010年3月にベトナム（5カ国の歳入庁から16名参加）、並びに2011年2月及び6月にマレーシア（5カ国の歳入庁から55名参加）で行われた。

アウトプット2：CCFAAの機能強化を通じて、通関業者のコンプライアンスレベルと通関手続きに係る能力が向上する。

指標	2-1. CCFAAによる構成メンバーに対する監督・指導体制の確立。 2-2. CCFAAが構成メンバーの便益のために行った助言、通知、指導、トレーニング等件数。
----	--

G. CCFAA及び東アフリカ通関業者組合連盟（FEAFFA）のベースライン調査、CCFAA強化の活動の実施状況

2010年1～3月に東アフリカ通関業者組合連盟（Federation of East Africa Freight Forwarders Association：FEAFFA）の機構、財務、人員、運営能力などに関する基礎調査を実施し、その後、FEAFFA及び各国のCCFAAと能力向上に向けた1日ワークショップを5カ国で開催。それを踏まえ、2010年5月のJICAケニア事務所、プロジェクト・チーム、及びFEAFFAによる協議を経て、2010年11月の第3回地域合同調整委員会（Regional Joint Coordinating Committee：RJCC）の場でプロジェクトとFEAFFA〔含むウガンダ通関業者組合（Uganda Clearing Industry and Forwarding Agents Association：UCIFA）〕は協力連携に関する覚書（Memorandum of Understanding：MOU）/委託事項（TOR）を締結した。しかし、翌日、FEAFFAより内容の修正要請が出され、2011年10月に修正案が提出され、中間レビュー時点においても協議が続いている。

プロジェクトは、2011年4月及び9月にも、5カ国で6CCFAAの役員を招集してベースライン調査とニーズ・アセスメント・ワークショップを行い、各国の組合が必要とする支援を取りまとめ報告書を作成している。

CCFAAの組合メンバーに対する監督・指導体制の確立に向けた支援活動の開始には至っていないが（指標2-1）、通関業者、各国CCFAA及びFEAFFAの実情、並びに通関業者支援のための課題や問題は把握されてきており、具体的な支援戦略及び活動方針の策定が急がれている。東アフリカ地域内での通関業者資格認定制度の構築に向けた調査活動については、ローカルコンサルタントへの業務発注により実施中。並行して、プロジェクトでは、

各国の CCFAA とともに、通関業者を対象とした研修セミナーを 5 カ国で延べ 20 回実施し、824 名の参加を得た。

本プロジェクトの成果として、指標 2-2「CCFAA が構成メンバーの便益のために行った助言、通知、指導、トレーニング等件数」の正確な把握は不可能であるが、セミナーに関しては、多くの CCFAA が、業者の日常の通関業務の向上に役立っており、メンバーの満足度は高いと報告している。加えて、現役の税関職員がトレーナーとして通関業者対象の研修セミナーに参加することにより、税関職員と通関業者との意見交換が可能となったことを高く評価する CCAFF が多かった。本プロジェクトによるセミナーを通じて相互理解が進み、互いの立場を理解しあえたことは税関職員も評価しており、地域内の通関業務の近代化及び通商促進に取り組むパートナーとしての税関職員と通関業者間の良好な関係構築に寄与していることが確認された。このような波及効果（正のインパクト）が確認されてはいるが、プロジェクト目標が謳っている「税関と通関業者の建設的な関係構築」に係る活動そのものの進展は十分ではなかったことから、アウトプット 2 達成に向けての戦略及びアプローチについて再度検討することが必要と思われる。

(2) プロジェクト目標の達成度

各国税関が OSBP を適切に運用し、また税関と通関業者の建設的な関係構築を通じて、迅速かつ効率的な通関手続きが実現する。

指標	<ol style="list-style-type: none">1. ナマンガにおける通関時間が現行の平均 2～3 日から平均 1 日に短縮される。2. セミナーを受けた税関職員による同僚への助言回数。3. 密輸摘発の実績件数。4. 通関業者より提出された申告書類の不備件数の割合が減少する。
----	---

プロジェクト目標の達成を測る指標 1 は、OSBP の運用に向けた RTMS/CCS の開発・導入準備が進んでいる一方、外部条件となっているパイロットサイト（ナマンガ）における OSBP の施設建設が着工していない中間レビュー時点で、その達成状況を測ることはできなかった。他方、現行の指標は、ベースライン調査の結果を精査して設定されるべき具体的な目標値や方策を示していないこと、また、「助言」の定義や「実績件数」の扱いが明確でなく、モニタリングに必要なデータ（ベースラインを含む）が必ずしも収集・整理されていない等の事情から指標の達成度を測ることができないという状況は、改善する必要がある。

本プロジェクトにおいて、アウトプットの産出に直接結びつく活動はそれぞれ展開されており、ターゲットグループの能力改善の進んでいることが期待されるが、a) 現在の 4 指標は、プロジェクト目標の達成状況を測定する指標として適切、かつ、プロジェクト期間中にデータの入手が可能なものであるのか、及び b) 2 つのアウトプット（成果）は、与えられた期間内にプロジェクト目標を達成するのに、必要かつ十分なものであるのかについて、指標の見直しを視野に入れて再検討し、目標値を設定するとともに、ベースライン・データを早急に入手することが必要である。

(3) 上位目標の達成見込み

プロジェクト対象地域（東部アフリカ）において、効率的・効果的な貿易円滑化が実現する。

指標	ナマンガとマラバの OSBP 施設建設後 2 年以内に、 <ul style="list-style-type: none">・適正な申告書類提出からリリースまでの平均時間が約 4 時間まで削減される。・関税収入が（20%）増加する。・不法品や脱税の摘発額がプロジェクト開始当初と比較して（50%）増加する。・ナマンガとマラバの OSBP システムが、東アフリカ地域の OSBP モデルとして参照される。
----	---

上位目標について、中間レビュー時点では指標 2 を除いて必要なデータが集められていないこと、及びナマンガとマラバの OSBP 施設の建設が着工していないことから、その達成見込みを測ることは困難であった。

3-2 評価結果の要約

5 段階評価の結果は以下のとおり。

(1) 妥当性

本プロジェクトの妥当性は、以下の理由により本中間レビュー時においても大変高い。

- ・東アフリカ地域のニーズ、5 カ国政府の政策との整合性の高さ

本プロジェクトは、東アフリカ 5 カ国に共通する OSBP の整備、税関能力の向上及び業務の近代化、並びに貿易円滑化による通商促進の政策課題に応えるものである。

- ・ターゲット・グループ（税関職員、通関業者）のニーズに合致

対象地域において、税関職員及び通関業者の能力向上に対するニーズは極めて高く、本プロジェクトはそのニーズに的確に応えている。同様に、通関業者についても、日ごろの通関業務に直結する最新の情報に触れプロとしての専門性を高める貴重な機会ととらえており、一層の支援を要望している。

(2) 有効性

本プロジェクトの有効性は、以下の理由により、本中間レビュー時においては中程度である。

- ・プロジェクト目標の達成見込み

中間レビューに至るまでプロジェクト目標の具体的な目標値が設定されておらず、必要なデータが収集されていないため、プロジェクト目標の達成度を測ることは困難であった。ただし、2 つのアウトプットを産出するための活動は着実に実績を積み上げており、各国の税関職員及び通関業者の能力向上が進展していることが期待される。

- ・外部条件

プロジェクト目標の達成に必要な外部条件は、中間レビュー時点においても有効であ

る。「ナマンガ OSBP 施設の建設」「マラバ OSBP 施設の建設」「EAC による OSBP 法的枠組み」「ナマンガとマラバの OSBP の二国間合意」、及び「その他利害関係者（関係省庁）の協力」のいずれも中間レビュー時点では満たされておらず、その重要性は増している。今後 2 年間のプロジェクト期間中に深刻な問題になり得る外部条件の有無及びその影響について慎重に検討し、必要に応じてプロジェクト全体の計画を見直す必要がある。

・プロジェクトのロジック

これまでの活動実績を反映する合理的で論理的な構造のプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）になっているかを再確認し、適切な指標と目標値を設定し、プロジェクトの目的がより明確で計測可能なものになるよう見直す必要がある。

(3) 効率性

アウトプット（成果）達成のために投入が有効に使われており、活動がアウトプットに効率的に結びついていることから、効率性はおおむね高い。

・アウトプットの達成状況

2 つのアウトプットについて指標の進捗をみると、着実に実績を積み上げている（「1- (1) プロジェクトのアウトプット」を参照のこと）。これらの活動は、各分野の活動計画（Plan of Operations：PO）に沿って実施されている。

・投入

アフリカ 5 カ国からの投入について、税関職員カウンターパート（Counterpart：C/P）の配置は、アウトプット 1 の達成に向け適切に行われている。特に、MTP に関し、MU メンバー及び WG メンバーの選定・配置は、各歳入庁のトップを巻き込んで的確に行われており、MU メンバーは各国持ち回りで行われる MTP の活動を受け入れ、その実施促進に必要な協力（in-kind）を各歳入庁から得るうえで大きな役割を果たしている。また、多くの WG メンバーが、マスタートレーナーとして認定されるレベルに成長している。ただし、アウトプット 2 に関しては、税関当局からの更なる投入（C/P の配置等）が必要と思われる。

(4) インパクト（見込み）

既述のとおり、上位目標の達成見込みを測ることは困難であるが、正のインパクトが、すべての活動分野において次のとおり発現していることが確認された。負のインパクトは認められなかった。

- 1) MTP の WG メンバーは、地域内のさまざまな研修の現場でトレーナーとして活用されている。
- 2) ケニア税関職員とエチオピア税関職員が、両国国境の 1 つである Moyale において BCC を実施した。
- 3) プロジェクトが作成したナマンガ OSBP の詳細設計が、KRA により、ルンガルンガ及びタバタなど他の国境施設に普及する OSBP モデルとして採用された。
- 4) TRA とタンザニア通関業者組合の間で、定期協議開催が認められ、官民パートナーシップの形成に大きな進展がみられた。

5) 5カ国のC/P（税関職員）の間に、本プロジェクトでの共同作業を通じて地域の税関職員（仲間）としての一体感が形成され、日常業務の場においてもコミュニケーションや各種照会等が容易になり、その頻度が増え、情報共有の動きが活発化している。

(5) 持続性（見込み）

プロジェクト終了後のことを考え、本プロジェクトの成果を各国及びEAC地域において継続・維持していくための取り組みを、プロジェクトの後半期において強化する必要がある。

・政策・組織面

5カ国政府における税関能力の向上及び業務の近代化を通じた貿易円滑化と通商促進により経済発展を進める政策は今後も維持されると考えられる。5カ国とも、税関行政をとりまく官民双方での人材育成・能力強化のニーズは極めて大きく、MTPの成果（マスタートレーナーの育成）に対する評価は高い。

・技術・制度・財政面

技術面では、本プロジェクトで移転された技術や知識について個人レベルでの持続性は見込まれると思われる。組織内の蓄積のため、本プロジェクトの期間中に、プロジェクトの成果であるICTシステム（RTMS/CCS）の運用・普及、JBS/JWSの運用・普及、及びMTPの継続的な実施に向け、その受け皿をEACあるいは各国の歳入庁のなかに適切な予算措置とともに確保するための関係者協議や取り組みを開始する必要がある。

3-3 効果発現に貢献した要因

- ・ 東部アフリカ5カ国の税関当局ハイレベルのコミットメントにより、適切なC/Pが配置され、プロジェクトの活動に必要なさまざまな協力がin-kindで提供されている。
- ・ 日本やWCO等の協力機関によって、MTPに必要な専門家・講師が適切に派遣された。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

- ・ パイロットサイトであるナマンガにおけるOSBP施設建設が遅れている。
- ・ 国境におけるOSBPの稼働・運用に必要な関係省庁間での協力体制構築が困難である（特にパイロットサイトが所在するケニア）。
- ・ CCFAAの能力向上に対する支援に関し、スタッフ・施設・設備・予算等の基本的なキャパシティが相当に不足しているCCFAA及びFEAFFAを、本プロジェクトの直接のパートナーとして活動を実施することが困難である。

3-5 結論

個々の活動は進展しており、プロジェクト目標の達成につながるアウトプット（成果）が発現しつつある状況は確認された。しかしながら、プロジェクト目標の指標が必ずしも個々のアウトプット（成果）の総和として適切に設定されていないことや、活動実績やその成果をアウトプットやプロジェクト目標の指標に統合するようなプロジェクト・デザインがなされていないことから、現在の指標に基づくプロジェクト目標達成見込みの判断は困難であった。PDMを、現在のプロジェクトの目的とそこに至る戦略を的確に伝えるものにするため、主要な活動分野

(OSBP、JBS/JWS、MTP、通関業者支援)についてめざすところ(目的)を明確にし、適切でデータの入手可能な指標と目標値を設定してモニタリングを可能にし、プロジェクト目標の達成評価につなげる必要がある。

評価5項目の観点から、プロジェクトの妥当性は、5カ国の政策及びターゲットグループのニーズに的確に答えていることから非常に高い。効率性についてもおおむね高く、また、正のインパクトも発現している。ただし、有効性については、前述のとおり、改善の余地がある。持続性については、プロジェクト終了を見据え、プロジェクトの成果の継続・維持に向けた取り組みをプロジェクト後半期において強化する必要がある。

4. 提言(当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言)

(1) プロジェクト・デザイン・マトリックス(PDM)改正

現在のOSBP、JBS/JWS、MTP活動を反映させ、CCFAAとメンバー業者の能力を強化し、そしてプロジェクト全体の目的がより明確になり測定可能となる適切かつ入手可能な指標と目標値を設けるためには、PDM構造を手直しする必要がある。

(2) ナマンガにおける通関処理システム(RTMS/CCS)運用化

2012年3月の本格稼働に向け、進行中のナマンガRTMS/CCSパイロット事業では、起こり得る問題及び解決策を絶え間なく特定することが期待される。

(3) ナマンガにおけるワンストップ・ボーダー・ポスト(OSBP)施設建設

ナマンガでのOSBP施設の建設作業はいまだ着手されていない。RTMS/CCSフル稼働によって通関手続きの削減をめざす本プロジェクトにとって、本施設の完成はプロジェクトの成否にかかる重要な前提である。プロジェクトの進捗状況は慎重にモニターされるべきである。また、RTMS/CCS研修などの関連する活動の内容やスケジュールは、進行に応じて適時かつ適切に見直されるべきである。

(4) ワンストップ・ボーダー・ポスト(OSBP)運用に向けた関係機関の調整

OSBP施設の完成に先立ち、国境監視機関からなる準備委員会で活発な議論を行い、枠組みと手続きについて検討を始めることが求められる。

(5) 効果的な国境取り締まりに向けた更なる努力

ナマンガ及びマラバ/ブシアで実施中のJBS及びビクトリア湖で実施している共同水上監視(Joint Water Surveillance: JWS)については、定期的なモニタリング活動を通じて、これら活動を改善していくための不断の努力が求められる。

(6) 認定後マスタートレーナーの活用

各歳入庁の税関職員の能力向上には、マスタートレーナー認定予定者を効果的に活用する環境を構築することが重要である。このような環境を確保するため、各歳入庁には政策、予算、人材開発計画の策定などの必要な措置を講ずることが求められている。

(7) 通関業者の能力開発のためのモダリティ変更

通関業者の能力開発のために計画された活動のうち、研修戦略及び通関業者地域認定制度には参加しない旨を FEAFFA が申し出たため、関係者には適切なモダリティを検討することが求められている。通関業務の効率化には、各歳入庁と通関業者間に密接なパートナーシップを築くことが重要であるが、そのためには各歳入庁がより一層の指導力を発揮することが望ましい。通関業者支援活動の進捗状況に照らせば各歳入庁の担当職員は、計画及び実施の各フェーズにおいてより踏み込んだ関与を行うことが期待される。

(8) 通関業者地域認証制度の構築に向けた東アフリカ共同体（EAC）及び各歳入庁によるコミットメント

現在、フィージビリティ調査が行われている通関業者地域認証制度は、通関業者と彼らの申告の質を高め、ひいてはより効率的な通関手続きの実現に資するものとして各歳入庁に肯定的にとらえられている。EAC 及び各歳入庁が強い指導力を発揮して、他の貿易関係者との議論を牽引し、プロジェクト対象地域でのシステム開発及び実施という目標に向けて通関業者の支援を得ることが不可欠である。

(9) プロジェクトの持続性確保

完成後もプロジェクトの効果を維持するためには、各歳入庁または EAC 地域において、プロジェクトによって開発された活動が適合・継続する制度的な仕組みを確保できるよう検討することが必要である。