

評価調査結果要約表（現行プロジェクト終了時評価）

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）：7億8,000万円 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	(R/D) ケニア：2009年7月6日 ルワンダ：2009年11月6日 タンザニア：2009年11月27日 ウガンダ：2010年2月26日 ブルンジ：2010年9月22日 (2009年9月～2013年9月)
日本側協力機関：財務省関税局	
1-1 協力の背景と概要 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。 JICAは2007年から2009年までケニア共和国（以下、「ケニア」）、タンザニア連合共和国（以下、「タンザニア」）、ウガンダ共和国（以下、「ウガンダ」）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（ケニアータンザニア国境）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、共同国境取締り〔共同国境監視（JBS）／共同水上監視（JWS）等〕を開始した。 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。このような背景の下、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、ブルンジを加え各国歳入庁（Revenue Authority：RA）をカウンターパート（Counterpart：C/P）機関として、2009年9月から2013年9月までの4年間を協力期間として、「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）」（以下、「現行フェーズ」）を実施している。	

今般、プロジェクト終了を約 4 カ月後に控え、現行フェーズの目標達成度や成果等を分析するとともに、プロジェクトの残り期間や終了後の課題等今後の方向性について確認するため、終了時評価調査を実施することとなった。

また、各国政府は、同地域における OSBP の推進をはじめとする貿易円滑化に係る取り組みを更に強化するため、わが国に対し追加支援を要請し（「東部アフリカ地域税関能力向上プロジェクトフェーズ 3」（EAC 5 カ国より要請）及び「ルスモ国境ワン・ストップ・ボーダー・ポスト運営支援プロジェクト」（タンザニア、ルワンダより要請）、以下、「後継プロジェクト」）、わが国政府により採択となっている。

1-2 協力内容

(1) 上位目標

OSBP の適切な運用を通じて効率的・効果的な通関手続きが実施される。

(2) プロジェクト目標

OSBP の概念に基づき、また税関と通関業者の建設的な関係構築を通じて、国境における迅速かつ効率的な通関手続きが強化される。

(3) アウトプット（成果）

1. 税関行政の能力が向上する。
2. 通関業者組合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かかる能力が向上する。

(4) 投 入（2013 年 5 月末時点）

1) 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、延べ 50 名の短期専門家がマスタートレーナー養成プログラム（Master Trainers Program : MTP）の講師、通関業者資格認定制度における日本の事例紹介の講師、ナマンガ OSBP 詳細設計支援等、で派遣された。
- ・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 10 名。ナマンガ OSBP 施設の詳細設計に係る業務、地域内通関業者資格認定制度構築に関する調査、通関業者資格認定制度導入に係る政策枠組み策定支援、MTP 評価に関し、それぞれローカルコンサルタントが備上された。

【機材供与】

- ・合計約 2 億 6,200 万円〔主に OSBP 通関管理システム（Real Time Monitoring System / Cargo Control System : RTMS/CCS）用資機材、及び JBS/共同水上監視（Joint Water Surveillance : JWS）に必要な資機材〕

【研修員受け入れ】

- ・延べ71名が、ベトナム（2010年3月）及びマレーシア（2011年3及び6月の2回に分けて実施）に、また22名が本邦（2012年10～11月）へのベンチマーク・スタディ・ツアー（Bench Marking Study Tour：BMST）に参加。
- ・WCO認定専門家ワークショップへの派遣
関税評価（Customs Valuation：CV）8名：ナイジェリア（2012年9月）、ガボン1名（2012年10月）、関税分類（Harmonized Commodity Description and Coding System：HS）8名：ジンバブエ（2013年4月）
- ・RTMS/CCS稼働に必要なサーバー管理研修への派遣〔南アフリカ6名（2013年2月）〕を行った。

【現地業務費】

- ・約3億4,000万円。（2013年5月までの支出額合計）
ローカルコンサルタント備上、研修実施経費、講師旅費等

2) 東アフリカ5カ国側

【C/P配置】

- ・5カ国のRA長官がプロジェクト・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運営ITシステム（RTMS/CCS）ワーキング・グループ（Working Group：WG）メンバー：9名（KRA3名、TRA3名、URA3名）。
- ・MTPのWGメンバー
53名（2012年11月のMTP終了時）及びマネジメント・ユニット（Management Unit：MU）メンバー5名（終了時評価時）
- ・JBS/JWSチーム・メンバー
11名〔ケニア歳入庁（Kenya Revenue Authority：KRA）4名、タンザニア歳入庁（Tanzania Revenue Authority：TRA）3名、ウガンダ歳入庁（Uganda Revenue Authority：URA）4名〕
- ・通関士認定制度導入に係る政策枠組み策定支援と通関業者への研修に係るタスクフォース
各国3名、EAC1名、東アフリカビジネス評議会（East African Business Council：EABC）1名、通関業者組合（Customs Clearing and Forwarding Agents Associations：CCFAA）7名、計24名
- ・通関業者支援調整担当の職員及びプロジェクト運営事務支援メンバーとしてKRA職員がそれぞれ1名、配置されている。

【プロジェクト事務所・施設】

- ・KRA本庁内にプロジェクト・チームのオフィスが提供され、電気代及び固定電話料金は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、主に現物（in-kind）による以下の支援
MTP研修実施経費（会場・昼食等の提供）、JBS/JWS取締活動経費、通関士制度構築のための政策枠組み策定支援に係るタスクフォース会合での会場提供、出張国での専門家・WGメンバーへの車両手配、MTPや研修への参加旅費に係る5カ国税関職員への日当・宿泊手当の補填（各国RAが定める基準とJICAが支払う金額との差額）、RTMS/CCSのセキュリティ監査費用、等。

2. 評価調査団の概要		
調査者	押切 康志 (総括) 辻 研介 (協力企画)	JICA 産業開発・公共政策部行財政・金融課 課長 JICA 産業開発・公共政策部行財政・金融課 主任調査役
	馬場 義郎 (税関行政) 倉本 智和 (税関行政) 菊地 正博 (通関手続 1) 棚上 新吾 (通関手続 2) 河原 里恵 [評価分析 (終了時評価)]	財務省関税局関税課 国際協力専門官 財務省関税局関税課 上席調査官 東京税関調査部 情報管理官 函館税関調査部 統括調査官 (調査第 1 部門) (株)アールクエスト
調査期間	2013 年 5 月 7～29 日	終了時評価調査
3. 評価結果の概要		
3-1 プロジェクト目標の達成状況 (1) アウトプット (成果) 指標の達成状況 アウトプット (成果) 1 「税関行政の能力が向上する」 下記のとおり、設定された指標に対し、達成されたものと終了時評価時点で進行中のものが混在している。		
指 標	<ol style="list-style-type: none"> 1. ナマンガ OSBP 施設の詳細設計が完了する。 2. ナマンガ、マラバならびにブシアで税関と利害関係者が全ての貨物通関プロセスにおいて RTMS/CCS による処理を行う。 3. MTP の WG メンバー全員が各国歳入庁で MT としての認証を受ける。 4. MTP の実施課程で WG メンバーにより作成された MTP ハンドブック (CV、HS、IA) が各国歳入庁、EAC と WCO により地域・国の訓練教材として認知される。 5. ナマンガ、マラバ、ブシア、ガトゥナ/カトゥナ、コベロ/カバンガ、ビクトリア湖での JBS/JWS に関して、SEO、BCC と WCC の関税行政についてのパートナー間の会合が定期的に行われる。 6. ナマンガ、マラバ、ブシア、ガトゥナ/カトゥナ、コベロ/カバンガ、ビクトリア湖での JBS/JWS の活動結果がパートナーの関税局から定期的に報告される。 7. 各国において関税局と通関業者組合の間で通関業務にかかる意見交換が定期的実施される。 8. 通関士認定制度導入に係る政策枠組みのドラフトが作成される。 	
	<ul style="list-style-type: none"> ・指標 1-1 「ナマンガ OSBP 施設の詳細設計が完了する」 中間レビュー以前に完了済み。 ・指標 1-2 「ナマンガ、マラバならびにブシアで税関と利害関係者が全ての貨物通関プロセスにおいて RTMS/CCS による処理を行う」 未完了。ナマンガでの税関部分の RTMS/CCS の稼働が 2013 年 2 月から公式に開始された。今後同国境の他の関係官庁が利用できるよう研修実施予定。マラバとブシアを含む他国境ポストへの RTMS/CCS の展開はナマンガにおける稼働状況をモニタリングしつつ展開予定。 ・指標 1-3 「MTP の WG メンバー全員が各国歳入庁でマスタートレーナー (Master Trainer : MT) としての認証を受ける」 	

完了済み。53名が JICA による研修修了証に加え、各国 RA から MT 認証と EAC による トレーナー向け研修 (Training of Trainers : ToT) 参加証を授与された。うち、CV 4 名、HS 2 名が WCO 認定トレーナーとして承認された。

- ・指標 1-4 「MTP の課程で WG メンバーにより作成された MTP ハンドブック (CV、HS、IA) が各国歳入庁、EAC と WCO により地域・国の研修教材として認知される」
RA、EAC からは認定は完了済み。内容については WCO の国際基準に基づいている。完成したハンドブックと研修教材・資料一式を収めた DVD は 2012 年 12 月の第 6 回地域合同調整委員会 (Regional Joint Coordinating Committee : RJCC) にて各国 RA へ供与され、職員や通関業者への研修に使用されている。
- ・指標 1-5 「ナマンガ、マラバ、ブシア、ガトゥナ/カトゥナ、コベロ/カバンガ、ビクトリア湖での JBS/JWS に関して、SEO、BCC と WCC の税関行政についてのパートナー間の会合が定期的に行われる」
一部の場所で国境監視に係る関係機関の会合は不定期に実施されてきているが、定期的な会合実施にはなっていない。
- ・指標 1-6 「ナマンガ、マラバ、ブシア、ガトゥナ/カトゥナ、コベロ/カバンガ、ビクトリア湖での JBS/JWS の活動結果がパートナーの関税局から定期的に報告される」
実施中。活動は報告にまとめられ、プロジェクトへ定期的に提出されるとともに RJCC の場で半期に 1 度、報告されている。
- ・指標 1-7 「各国において関税局と通関業者組合の間で通関業務に係る意見交換が定期的
に実施される」
各国において意見交換の機会が設けられているが、終了時評価での調査結果によれば定期的な実施にまでは至っていない。
- ・指標 1-8 「通関士認定制度導入に係る政策枠組みのドラフトが作成される」
活動は 2013 年 2 月より進行中であり、7 月のローカルコンサルタントとの契約期間内にドラフトが作成される予定である。2013 年 2 月より傭上されたコンサルタントチームをファシリテーターとして、国別メンバー (各国 3 名) や CCFAA 代表から成るタスクフォースチームとともに 2013 年 3~6 月に予定されている計 4 回の会合でドラフトの作成への議論を重ねていく予定となっている。

アウトプット (成果) 2 「通関業者組合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かかる能力が向上する。」

- ・指標 2-1 「通関業者の能力向上のニーズにかなった訓練計画が税関と通関業者間で共同で作成される」
達成されている。研修計画は作成済みであり、2012 年 9 月より研修を実施中。ただし、同計画内容の完了は 9 月のプロジェクト終了時までには困難と予想され、次期フェーズにおいて継続される予定である。

(2) プロジェクト目標の指標の達成度

「OSBP の概念に基づき、また税関と通関業者の建設的な関係構築を通じて、国境における迅速かつ効率的な通関手続きが強化される」

プロジェクト目標について下記の 5 つの指標が設定されているが、一部の指標ではベースライン数値の欠落やプロジェクトで研修効果を測るポスト調査は行われておらず、達成値についての詳細な測定が難しいため、現在までの進捗から測ることが可能な範囲でこれ

までの達成の整理と定性的な評価を行った。

指 標	<ol style="list-style-type: none"> 1. ナマンガ、マラバ、ブシアで RTMS/CCS が適切に使用され、通関所要時間（通関申告から貨物引渡指図書発行まで）が短縮される。 2. 税関職員の 8 割以上が、MTP の WG メンバーが講師を務める研修内容を理解し、研修内容が日常業務に実践的なものとして満足する。 3. ナマンガ、マラバ、ブシア、ガトゥナ／カトゥナ、コベロ／カバンガ、ビクトリア湖近辺のコミュニティで JBS/JWS が密輸や社会悪の行為の抑制対策として効果的であると認識される。 4. 通関士認定制度導入に係る政策枠組みが作成される。 5. MTP の WG メンバーが講師を務める通関業者の研修で 8 割以上の参加者が研修内容を理解し、研修内容が日常の通関業務に実践的なものとして満足する。
-----	--

- ・指標 1 「ナマンガ、マラバ、ブシアで RTMS/CCS が適切に使用され、通関所要時間（通関申告から貨物引渡指図書発行まで）が短縮される」
前述のとおり、ナマンガにおける税関部分の RTMS/CCS の稼働が始まったばかりであり、その他国境を含め、現段階で時間短縮の達成度を測ることは困難。
- ・指標 2 「税関職員の 8 割以上が MTP の WG メンバーが講師を務める研修内容を理解し、研修内容が日常業務に実践的なものとして満足する」
達成されている。MTP を評価したコンサルタントの報告によれば、MT の講義能力に対する評価は 83～91% であり、研修受講者に一定のレベルの満足度を与えることができると考えられる。終了時評価調査の聞き取りではいずれの MT も研修は非常に満足な内容（講師の知識・アプローチ、内容、組織編制等）、と返答を得た。
- ・指標 3 「ナマンガ、マラバ、ブシア、ガトゥナ／カトゥナ、コベロ／カバンガ、ビクトリア湖近辺のコミュニティで JBS/JWS が密輸や社会悪行為の抑制対策として効果的であると認識される」
一定程度達成されており、現在も進展中である。プロジェクトの支援により（それまでも国内国境監視はされていたが）二国間による JBS/JWS が 2010 年から開始され、2012 年に 5 カ所へ拡大、また OBR では国境監視チームが新たに組織化される、といったインパクトを与えてきた。一方、コミュニティを情報源としてきているが、JBS/JWS がそれらの開始以前と比較し、どの程度密輸の抑制効果がコミュニティで認識されているかを測るベースライン数値や比較すべき記録もなく、その客観的な測定は不可能である。
- ・指標 4 「通関士認定制度導入に係る政策枠組みが作成される」
第 2 回タスクフォース（Task Force : TF）会合でコンセプト・ノート案が議論され、第 7 回 RJCC において各国 RA 長官から活動の方向性については了承されたのでプロジェクト終了時までには政策枠組みのドラフトは作成される予定である。利害関係者（通関業者等）の EAC 地域共通の通関士認定制度導入への賛同は、これまでの聞き取りや TF メンバーとして協同で政策枠組みドラフトづくりにかかわっていることから、既に確認されていると考えられる一方、終了時評価調査時の聞き取り等の結果からは、各国での既存認定制度、新制度への考えや利害関係者の阻害要因等、考慮すべき要因等が十分に理解されるためには今後も周到な議論の必要があると考えられ、プロジェクト終了時までには合意形成がなされ、政策枠組みの作成に至ることは困難と考えられる。
- ・指標 5 「MTP の WG メンバーが講師を務める通関業者の研修で 8 割以上の参加者が研修内容を理解し、研修内容が日常の通関業務に応用する実践的なものとして満足する」

達成されてきており、現在も進展中である。通関業者である研修参加者による評価結果では、研修内容や構成は9割以上が満足～とても満足である、と返答され、7～9割が研修で得た知識を通関業務へ適用可能、としている。

3-2 評価結果の要約

評価5項目による分析結果の要約は下記のとおり。評価の5段階は、最も上位が「非常に高い」、次いで「高い」、「中程度」、「低い」、最下位が「非常に低い」となっている。

(1) 妥当性「非常に高い」

本プロジェクトの妥当性は、以下の理由により終了時評価時においても大変高い。

1) EAC 5 カ国政府のニーズや政策との整合性の高さ、日本の優先協力分野との合致

本プロジェクトは、EAC 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貿易促進の政策課題に応えるものである。本プロジェクトは日本政府の優先協力分野であるアフリカ開発会議 (Tokyo International Conference on African Development : TICAD) の枠内で合意された OSBP 支援の方針にも合致しており、プロジェクト実施の一貫性は確保されている。

対象地域 5 カ国において、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応えている。同様に、通関業者についても、通関業務に直結する知識やスキルの向上が重要と認識され、業務における専門性や知識を高めるために研修への一層の支援が期待されている。

2) アプローチと技術移転手法の適切性

上記の EAC 5 カ国や税関職員のニーズとの合致からもターゲットグループの選定は適切であったと判断される。

終了時評価での聞き取りと観察の結果では、専門家の技術移転の方法やアプローチは概して適切であり、回答者から賞賛が得られた。MTP、他の活動やプロジェクト調整においてそれぞれの日本人専門家の知識の深さ、調整能力の高さやプロジェクト期間を通じた成果達成のための継続的努力に C/P からの賞賛は高かった。

(2) 有効性「中程度」

本プロジェクトの有効性は、以下の理由により本終了時評価時には「中程度」である。

1) プロジェクト目標の達成見込み・達成への進展

一部の指標では達成されているものの、ナマンガで稼働している RTMS/CCS を国境におけるその他官庁間への導入と、マラバ国境やブシア国境への展開は今後の予定となっており、プロジェクト期間内での達成は難しい。加えて、通関士認定制度の政策枠組みについては、完成予定のドラフトが、現行フェーズ期間内に関税局長会議等関係者間の協議を経て最終化される見込みは低く、プロジェクト期間内のプロジェクト目標の完全な達成は難しい。また指標を測定するためのデータの不足もあり、プロジェクト目標の測定を難しくしている点も存在する。一方で、プロジェクトが MTP で能力強化がなされた MT 要員にみられるとおり、国家レベルだけでなく EAC 地域レベルの人的アセットや RTMS/CCS の開発等を通じ関税行政や通関処理の円滑化への基礎を生み出した功績は大きいと評価できる。

他ドナーとの協調では、トレードマーク・イースト・アフリカ (TradeMark East Africa :

TMEA) が支援するタバタ／ホリリ国境 OSBP では RTMS/CCS の展開が行われることとなっており、EAC 域内の OSBP の実現化や域内貿易の円滑化に向けて、必要に応じた調整が行われてきた。

2) プロジェクト目標達成への外部条件

EAC 域内での対象国境の OSBP 建設は終了時評価時点では 1 カ所も竣工しておらず、OSBP 施設での運用を想定して開発した IT システムの RTMS/CCS については、施設がなくても導入・運用できる形に軌道修正をして開発・導入を進めなければならず、また、ハード面での追加的投入をプロジェクトで調達支援する必要がある、全体のスケジュールに影響した。税関以外の他官庁への導入については、説明会を各国や国境で行って賛同を得ているものの、上記の遅れから終了時評価時点は導入されていない（プロジェクト期間内には一部省庁について導入の見込み）。

(3) 効率性「中程度」

アウトプット（成果）達成のために投入が有効に使われ、活動がアウトプット（成果）に効率的に結びついているものと活動はいまだ成果となっていないものの両面がある。他方、コスト面の効率性、実施体制の観点から改善の余地があり、効率性は「中程度」と判断される。

1) アウトプット（成果）の達成状況

「3-1 (1) アウトプット（成果）指標の達成状況」に記載のとおり、設定されたアウトプット（成果）1 及び 2 の指標 9 つのうち 5 項目が達成されており、また 1 項目が終了時評価時点で進行中であり、プロジェクト期間終了時に達成が期待されている。他方、RTMS/CCS に係る指標については、前述の外部条件等の事由により達成が困難な状況にある。

2) 投入の適切性

専門家の投入は長期、短期いずれも非常に適切であり、前述のとおり、専門家の知識、アプローチ、教授能力、調整能力やプロジェクトを進めるうえでの継続的努力は関税局 C/P から高く評価されている。

投入された資機材は概して有効に活用され、維持管理がなされてきている。その反面、ビクトリア湖の JWS のために供与されたボートの稼働率が低いこと、また RTMS/CCS の完成、展開の遅延により、マラバ、ブシアの国境への展開を見据え過去に供与された資機材が今はまだ通常の税関業務のみに利用されている状況があり、一部資機材の更なる活用改善の余地は残る。なお、JWS については、これまでも実施予算、他関係官庁の協力等の影響が稼働を難しくしていたが、2013 年 5 月の RJCC を受けて、関係 3 カ国は独自に会議を開催し、今年末までの活動計画をまとめ実施しようとしている。

OSBP 運用にとって重要な要素となる ICT システム開発のひとつとして RTMS/CCS の開発が期待されていたが、上記外部条件の制約のなかで、車両の一時輸出入通関管理システム等他ドナーが開発しているシステムにはない独自の機能を盛り込んだシステムの開発を進めるなど、C/P のニーズに応える形で開発が行われてきた。他方、これら開発のための人材としてローカルコンサルタント 1 名の備上を行ってきたが、開発と導入・調整、あるいはその後の C/P による適切な維持管理のための体制整備をタイムリーかつ着実に行うためには、もう少し開発・調整のための投入を増強する必要があるとの声も聞かれた。一方、当該システムを適切に稼働させるにあたり、各国におけるハード面、ネットワーク面の増強を行う必要が出たが、結果的にプロジェクト予算での追加投入が

必要となった。これらは、今後 RTMS/CCS を域内の通関システムのひとつとして幅広く展開・活用をめざすうえでモメンタムを失わずに開発を進めるのに必要な投資とも理解されるが、要件定義や設計を行う段階で、ハード・ソフト両面で必要なスコープ・コスト、稼働後に必要な措置をできるだけ明確化し関係者間で共有できる体制を構築しておくことが求められた。

またプロジェクト開始当初は、プロジェクト・デザイン・マトリックス (Project Design Matrix : PDM) に設定されたアウトプット (成果) 指標において本プロジェクトのアウトプット (成果) やプロジェクト目標としてめざす範囲を明確に定めないまま、またベースライン調査がなされておらず、C/P のニーズや直面する課題にあわせて柔軟な活動を展開してきた。プロジェクトの設計については、中間レビューの結果を踏まえ上記を改善するため指標の変更等を行ったが、既に柔軟な活動展開を行ってきた状況下で専門家業務の増加が顕在化した一方、その機動的な投入の追加が難しく、その時点からのベースライン調査を含め、プロジェクトの PDM によるモニタリングの強化が困難であった。5カ国関税局からの投入は既述のとおり、可能な範囲で投入が行われてきた、と判断される。

3) アウトプット (成果) 達成への外部条件

MTP の WG メンバー等の C/P の定着が外部条件として設定されているが、MT の退職や配置転換により活動進展への支障や達成された人的能力の強化が関税局内で成果として十分に生かされないというリスクがある。2012 年末に終了した MTP の WG メンバー数の 53 名は退職等の理由で、終了時評価時点には 49 名と 4 名が減少している。

また、アウトプット (成果) 達成への外部条件として設定されていなかったが、上述のとおり RTMS/CCS の開発にあたっては OSBP 施設の建設遅延が仕様確定や開発の推進に影響を及ぼした。加えて、JBS/JWS を実施するにあたっては、国境を超える共同の取り組みを実施していくにあたって、法的な担保が必要な側面もあり、プロジェクトでは両国間で共同取り締まりのための合意文書 (Memorandum of Understanding : MOU) 締結を支援し活動を進めたが、EAC での OSBP 法の承認に時間がかかったことで、特に JBS では効率的な実施に影響を及ぼした。

4) プロジェクト実施の体制

半期に 1 度開催されてきた RJCC は各国関税局の意思決定者であるマネジメント幹部、JICA 専門家、JICA 事務所のメンバー等で構成され、プロジェクトの最高意思決定機関として活動のレビューや評価を行い、将来活動の計画を議論・承認することを目的としていた。RJCC はプロジェクト経過の全体報告や意見のすり合わせの点で有用であり、調整は有効になされてきた反面、PDM に基づく当初計画の達成度の確認、活動内容のインパクトの評価等は十分なされていないものもあった。この点は、上述のとおり、開始当初の PDM の指標設定があいまいであったことにも起因するが、この結果、PDM にある計画や指標に基づく C/P との情報の共有や達成度に係る意識の共有は弱く、終了時評価調査における聞き取りや観察の結果でも、マネジメントから WG メンバーまで C/P は概してプロジェクトの成果に関心は非常に高く、参加意欲は高い一方、プロジェクト進行や成果モニタリングに関する主体的意識は充分ではないままであった。

(4) インパクト (見込み) 「高い」

1) 上位目標の達成の見込み

「OSBP の適切な運用を通じて効率的・効果的な通関手続きが実施される」

- ・上位目標については下記の 5 つの設定された指標があるが、終了時評価時点ではいずれの OSBP 施設も完成はしていない。よって OSBP 稼働後の通関処理の時間短縮をめざす指標 1 及び OSBP 運用開始後の展開が想定される指標 2 について、現時点で評価することは不可能。
- ・その他の指標については、これまでの達成の整理からどの程度、将来の目標として実現可能性の見込みが望めるかについて評価を行った。

指 標	<p>ナマンガ、マラバ、ブシアの OSBP 施設（竣工）後 2 年以内に、</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 通関の申請からリリースまでの時間が平均 4 時間以内に短縮される。 2. ナマンガ、マラバ、ブシアでの OSBP の運営モデルが EAC 地域の他の国境ポストに展開される。 3. 認定された MT が各国歳入庁での年間研修プログラムに定期的に関わる。 4. JBS/JWS のコンセプトが EAC 地域の 10 ヶ所で展開される。 5. 通関士認定制度導入に係る政策枠組みが EAC で承認される。
-----	--

- ・指標 3 「認定された MT が各国 RA での年間訓練プログラムに定期的に関わる」
終了時評価における聞き取りの結果では、RRA の 1 国を除き、各国 RA で MT が定期的な研修に講師要員として関与する計画やその準備が明らかになっている関税局はまだない。MT の活用は現在、各国とも税関職員や通関業者の研修において散発的に講師業務を努めていることに限られており、今後の取り組みが期待される。
- ・指標 4 「JBS/JWS のコンセプトが EAC 地域の 10 ヶ所で展開される」
JBS サイトはプロジェクトで 5 カ所を実施したが、各国税関局からの JBS/JWS 用の資機材供与の要請にみられるとおり、その活動のニーズや意義は高く認識されており、今後各国の予算面や実施体制面の実現可能性に応じて活動が拡大することが期待される。なお、ケニアでは、エチオピアとの国境間で同様の JBS を展開するなど、その他の地域においても JSB の実施が拡大しつつある状況も確認された。
- ・指標 5 「通関士認定制度導入に係る政策枠組みが EAC で承認される」
プロジェクト目標の指標 4 と同様、今後関係者間の慎重な検討及び合意形成を経て、最終的に EAC に上程されるため、現段階で実現可能性を判断することは困難。

2) 政策、法／規制、組織制度や技術面のインパクト

プロジェクトの実施期間中に、OSBP 法の成立や国境管理の規制等、EAC の税関行政にかかわる制度や枠組みの進展がみられる。プロジェクトで達成した MT の育成、ハンドブック、RTMS/CCS の稼働等の実績やアウトプット（成果）は、各国国家レベルのアセットとなるだけでなく、EAC 共通の税関行政での貴重なアセットであり、また将来の発展に貢献、活用されていく可能性は大きい。この意味ではプロジェクトのインパクトは可能性も含め大きいものと判断できる。

(5) 持続性（見込み）「現時点での予測は困難」

持続性では、設定されたアウトプット（成果）やプロジェクト目標が十分には達成されていないため、その予測を行うことは困難である。以下に現在の状況の整理と将来の持続への可能性を予備的に考察した。

1) 政策・制度面

- ・EAC 5 カ国の関税行政の効率化と OSBP 運用の実現化にむけた政策は変わらず保持される可能性が高い。

2) 組織・財政面

終了時評価調査の聞き取り、観察の結果では、組織・財政面での持続の可能性や規模は各関税局により異なるといえる。人的資源の育成は各組織において重要な基本事項であるため、KRA、TRA、URA や RRA は RA 内に独自の研修機関を有し、常勤講師を抱えている。一方、OBR ではプロジェクトの経験や成果を受け、2013年5月末から MT を講師とし、初めて組織内だけで講師を調達し、職員研修を開始している。

各国関税局とも、特に必要が生じた際には予算は配分されてきているが、本プロジェクトで実施した活動を全く同じ規模で自律的に継続できるほどの研修や資機材（維持管理含む）の予算は充分ではないリスクはある。

3) 技術面

MT 要員はプロジェクトにおける研修を通じ必要な知識、スキルを備えている。課題は組織として MT の活用の方策が定まっておらず、成果をどのように維持・発展させていくかが不明。各国関税局で MT の知識やスキルの維持と技術移転の方策が早急に講じられる必要がある。

供与された資機材の維持管理、特に RTMS/CCS に係る ICT 機材に関しては各国関税局にそれらの運用と維持管理を適切に行える職員が配置されており大きな問題はないと思われる。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

- ・関税評価や関税分類等、MTP においてわが国の優位性が発揮される活動が盛り込まれていたこと。
- ・RTMS/CCS の開発をプロジェクト計画に盛り込むことで、システム開発に伴う要件定義を行う過程で OSBP 導入に伴う業務フロー変更や改善に係る議論を促進することにつながったこと。

(2) 実施プロセスに関すること

- ・MTP において極力同一の短期専門家を派遣することで、WG メンバーの理解の進捗や能力レベルを適切に把握しながら活動を進めることができたこと。
- ・また WG メンバー間の国際経験・交流や各国税関内でチームワークの意識が高まり、活動への意欲を高めたこと。
- ・MTP において、WCO や EAC 事務局との連携を深めながら活動を進めることで、国際標準への準拠、あるいは地域枠組みの下での人材育成面での標準化に寄与したこと。
- ・JBS/JWS を推進していくことで、両国間における共同での取り締まりに係る認識が醸成されたこと。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

- ・当初 PDM における成果、活動、指標の範囲が明確化されなかったことで、ニーズに基づく活動範囲の拡大を招く要因となったこと。

(2) 実施プロセスに関すること

- ・上記計画上の問題に加え、PDM に基づくベースラインが確認されず、結果としてプロ

ェクト関係者がモニタリングツールとして PDM を活用するという意識が高まらなかったこと。

- ・ OSBP 法承認や OSBP 施設建設の遅れが RTMS/CCS の開発や JBS/JWS の実施に影響を及ぼしたこと。

3-5 結 論

上記の結果から幾つかの活動はプロジェクト終了期間までにその達成すべき目標やアウトプット（成果）を発現せず、次期フェーズで継続される必要がある。その一方で、MTP における MT の育成と認証等、プロジェクトは大きな成果を生みだしてきており、それらの成果は将来的に EAC 域内の関税行政の効率化や貿易の円滑化に貢献する可能性も大きい。

妥当性に関しては、EAC・5 カ国政府のニーズや政策との整合性の高さ、日本の優先協力分野との合致と、アプローチや技術移転手法の適切度の観点から非常に高い。一方、有効性は、MT など一定のターゲットグループでは高いアウトプット（成果）の達成がなされているが、プロジェクト目標のすべての達成は困難であり中程度である。効率性については、すべてのアウトプット（成果）が達成されているわけではなく、また資機材の活用度合いに改善の余地があるため、中程度である。インパクトは、OSBP 施設が完工されていない現状において判断することは難しいが、これまでの実績、今後の継続的活動の結果が上位目標の各指標の達成につながる可能性は高い。持続性を現時点で予測することは難しいが、今後活動を持続的に発展させていくうえで、C/P の予算措置等に留意する必要がある。

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）

4-1 プロジェクト終了まで

- (1) ナマンガにおいて、政権交代にかかわるケニア側の省庁再編に伴う業務フロー変更を勘案しつつ、その他関係官庁への研修等を計画的に実施し、全関係官庁が利用した完全稼働に向け活動を進めること。
- (2) マラバ、ブシアへの RTMS/CCS の展開をにらみ、関係国あるいは他ドナーが開発・運営しているシステムの機能等を整理するとともに、今後のロールアウトを適切に行ううえで、持続的な実施体制や必要な投入を検討すること。
- (3) ナマンガでの OSBP 施設建設はまだ完工に至っていないがようやく着工された。今後、OSBP 供用開始を遅滞なく行えるよう、施設建設にかかる進捗を見極めつつ、OSBP 運用に向けた関係機関の調整や運用マニュアルの作成等をタイムリーに進めること。
- (4) MTP の持続的な活用に係る検討を行うこと。
- (5) JWS 活動の活性化に向けた関係国間の活動計画を踏まえ、実施促進を行うこと。
- (6) 通関士制度の政策枠組みドラフトを計画どおり作成すること。
- (7) 上記プロジェクト期間内での残された活動の進捗に基づき、プロジェクト終了段階での達成レベルを踏まえ、次期フェーズで取り組むべき課題を整理すること。

(8) MTの有効活用・能力強化の観点から、例えば情報分析の分野に係るWCOワークショップへの派遣等、WCOとの連携を引き続き維持・強化すること。

5. 教訓

5-1 OSBPの導入に向けて

(1) 本プロジェクトにおいては、ナマンガの施設建設の遅れが、プロジェクト活動の進捗にも影響を及ぼす結果となった。またJBS/JWSの実施においても、法的枠組みの担保が必要な側面もあるなど、OSBPの導入にあたっては、法制度、インフラ、手続き、ICT等多くの要素を勘案する必要があり、プロジェクトの有効性及び効率性確保のため、プロジェクト開始前に、前提条件及び外部条件を精査することが必要である。

(2) また、プロジェクト実施段階においても、外部環境の進捗を踏まえながら、柔軟な活動計画の見直しが求められる。

5-2 プロジェクト管理

(1) プロジェクト計画段階においてPDMの達成指標とスコープの明確化を行うとともに、特に広域にまたがる大規模案件を実施する際には、ベースラインの実施等による補足的な情報を含めプロジェクト計画を関係者間で適切に共有する必要がある。

(2) プロジェクト実施段階において、PDMをモニタリングツールとしての活用を徹底できるよう、C/Pの理解促進と日本側とC/P側双方でのモニタリング体制の充実化が必要である。

(3) 機材供与については、供与検討段階で先方の活用、維持管理に係る体制を慎重に検討するとともに、供与後の稼働状況を適切にモニタリングすることが求められる。