

**中央アジア国  
ポートフォリオレビュー調査  
最終報告書**

**平成 21 年 10 月  
(2009 年)**

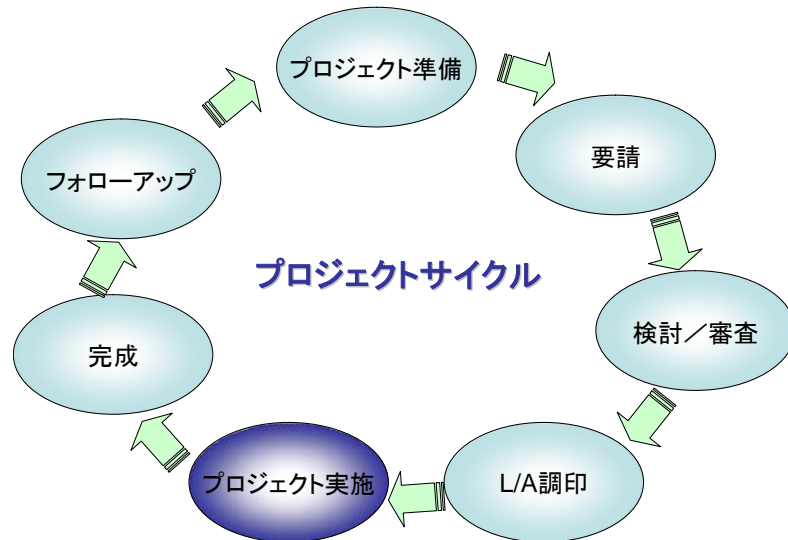
**独立行政法人国際協力機構  
(JICA)**

**委託先  
OPMAC 株式会社**

東中
JR
09-014

## 序 文

円借款事業は、①プロジェクト準備、②借入国政府からの要請、③養成内容の検討、審査、④借款契約（Loan Agreement : L/A）締結、⑤プロジェクトの実施、⑥事業完成、⑦フォローアップの各ステップでプロジェクトサイクルが構成されている。



ここで検討・提示する案件監理システムは、「プロジェクト実施」の段階にあるプロジェクトの実施を促進し、結果として高品質なプロジェクトの成果を出し、事業目標の達成をより確実なものとするためのものである。特に、その中心は、事業実施の際のプロセスマネジメントである。これは、実施プロセスをモニタリングする中で、客観的にプロジェクトの進捗状況をタイムリーに把握することを可能とし、より正確なプロジェクト監理を実施できるようにするだけでなく、早期に問題を発見し、予防策や対策を講じることを可能とするものである。また、管理者にとっても複数のプロジェクトが一括概観でき、問題点を一目で理解することができるようになる。

本報告書では、円借款事業における案件監理の方法を提案する。また、その提案の中で、具体的な案件監理ツールとしての監理システムやポートフォリオレビューについても説明し、参考となる具体実施例（世銀、対インドネシア円借款の事例）や中央アジア地域の円借款事業の現状を踏まえた案件監理のあり方について示す。

# 目 次

序文 .....	i
目次 .....	ii
第 1 章 円借款事業における案件監理.....	1
1. 1 円借款事業の案件監理フロー、手順、案件監理体系.....	2
1. 2 案件監理と事業評価の関係.....	5
第 2 章 ポートフォリオ監理.....	9
2. 1 案件・ポートフォリオ監理ウェブシステム.....	9
2. 2 案件監理・ポートフォリオ監理ツール.....	12
第 3 章 参考：案件監理事例.....	19
3. 1 円借款と案件監理.....	19
3. 2 案件監理・ポートフォリオレビューの具体例.....	21
3. 2. 1 対インドネシア円借款事業に係る案件監理の例.....	21
3. 2. 2 世界銀行における案件監理.....	30
3. 3 中央アジア・コーカサス地域円借款事業における案件監理.....	36
参考資料： ウェブシステム・アクセス権申請書（案） .....	39

## 第1章 円借款事業における案件監理

既往円借款事業の案件監理は、事業実施中は継続的にモニタリングをする必要がある。すなわち、投入、活動がプロセス中の段階にあれば、そのプロセスの一つ一つに注目し、問題が確認されたところで、その対策を講じることにより問題解決を図るものである。

一方で、仮に問題が確認されたとしても、その対策を検討し、具体的に実行する時間、解決に係る時間などが必要になるが、限られた人員で多くの業務を遂行する JICA 職員にとっては、業務の優先度を考慮し、案件監理ツールとしてすでにあるリソースを活用し、より効率的な案件監理を行うことが求められる。

このようなプロセスに注目した案件監理として、「プロセス・モニタリング・システム (PMS)」をベースに、客観的にプロジェクトの進捗状況や特徴を把握することができる。このシステムを通じ、早期に問題を発見し予防策や対策を講じることが可能となる。担当者レベルにとって、より充実したプロジェクト監理を容易にできるようになったことに加え、管理者レベルにおいても全プロジェクトを概観でき、問題点を一目で理解することができる。その PMS の要となっているのが、①プロセス・モニタリング、②ポートフォリオ・レビュー、③インフォメーション・シェアリングであり、それらの実施によって、結果的に事業進捗の向上、さらにはディスバース執行率の改善へと結びつく仕組みとなっている。

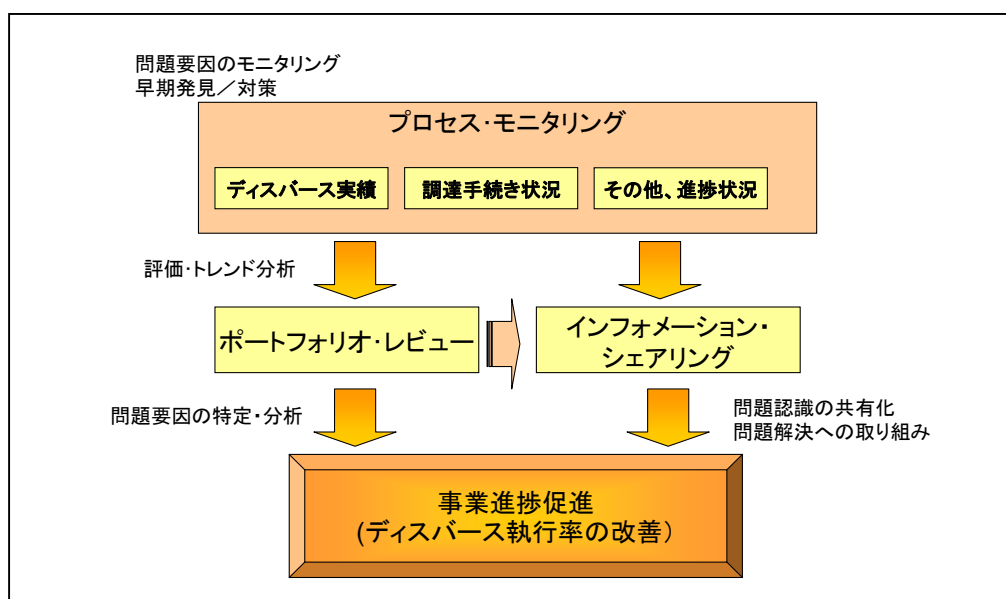


図 1-1 事業進捗の向上⇒ディスバース執行率の改善

全ての円借款プロジェクトには、L/A 発効、コンサルタント選定、本体契約の調達、プロジェクト実施などの手続きがあり、コンサルタント及び本体契約の後には、事業の進捗に応じ、ディスバース申請が生じ、状況に応じ契約変更、L/A 変更、L/A の期限延長などの手続きが発生する場合がある。それら手続きの各段階で問題が生じた場合は、手続きの遅延と

いう形に現れる。したがって、各手続きの遅延を早期に発見し、問題を洗い出した上でその問題解決を図ることは、プロジェクトを効果的に進捗させる上で極めて重要なことである。

## 1. 1 円借款事業の案件監理フロー、手順、案件監理体系

上記考え方を踏まえ、円借款事業の案件監理を行う際のフローを以下に示す。また、年間を通しての案件監理スケジュールを具体的に表 1-1 に示す。

<日常>

案件監理システム上にデータを更新し、プロセスの遅延状況を確認（詳細は第2章参照）。

<四半期／ラウンドテーブル会合（RTM: Round Table Meeting）>

- 四半期毎の案件監理ニーズに応じた協議を JICA、実施機関、相手国政府関係機関とともに実施。
- 各ラウンドテーブル会合で共通して行うパフォーマンス評価（JICA 職員（担当者）がレーティングを行い、実施機関と協議）を通じ、主に下記を確認（評価基準等につき、第2章参照）。
  - ◇ 個別パッケージ進捗
  - ◇ 全体進捗
  - ◇ 調達実績
  - ◇ ディスバース見込み・実績対比
  - ◇ セーフガード
  - ◇ コミュニケーション・事業管理
- レーティングが低いものについてはアクションプランを作成・実施機関と共有（案件監理システム：第2章参照）。
- パフォーマンス評価をしない項目（例：ディスバース出来高との比較、内貨予算管理、リスク管理、事業目標達成見込み）についてもラウンドテーブル会合で協議。
- ミニッツに会合の結果をまとめてサイン。
- 年に1度、総合評価を行う。

表 1-1 年間案件監理スケジュール

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
JICA	<p>&lt;四半期会合 (RTM) &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・現状 (各プロジェクト・セクター) 確認</li> <li>・今年国内予算確保・次年予算請求状況確認</li> <li>・アクションプラン監理項目 (表 1-2 案件監理体系「四半期」項目参照)</li> </ul>			<p>&lt;四半期会合 (RTM) &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・アクションプラン監理項目改善状況確認</li> <li>・問題点洗い出し、対応策協議 (対策実行期日を含む)</li> <li>・次年予算計画作成状況確認</li> <li>・ディスパース長期見込み確認</li> </ul>			<p>&lt;四半期会合 (RTM) &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ディスパース現状・問題点確認、ディスパース促進協議</li> <li>・アクションプラン監理項目対策実行状況確認、対応策協議</li> <li>・次年予算確保状況確認</li> </ul>			<p>&lt;四半期会合 (RTM) &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ディスパース最終促進</li> <li>・ディスパース長期見込み確認</li> <li>・年間総合評価・レビュー</li> <li>・次年度対応事項確認</li> </ul>		
	<p>&lt;日常 (ウェブ監理システムを活用) &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・調達手続き</li> <li>・ディスパース手続き</li> <li>・セクター協議</li> <li>・新規案件形成</li> <li>・案件監理全般</li> <li>・新規事業アプレイザル、承諾 等</li> </ul> <p>&lt;毎月&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ディスパース見込み・実績比較 (差額分析)</li> </ul>											
実施機関 (国内手続)			追加国内予算請求等			次年国内事業予算請求・協議等			特別ディスパース促進期間			
	<p>&lt;日常&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・調達手続き</li> <li>・ディスパース手続き</li> <li>・進捗・施工監理</li> <li>・セーフガード対応</li> <li>・レポーティング (PSR/プロGRESS・レポート提出等を通じ、状況報告)</li> <li>・危機管理等、その他事項</li> </ul>											
中央政府 (財務/投資省等)	RTM			RTM			RTM			RTM		
				追加国内事業予算検討・確定					次年国内事業予算検討・確定			
	新規円借款事業要請											新規円借款事業調印

注：実施機関や中央政府の年間スケジュールは典型例。

また、日常的に監理できる項目と定期的に監理すべき項目を表 1-2 の通り分類し、それぞれの確認方法を提案する。ここで示す業務内容は、基本的に事業の案件監理を担当する JICA 職員が主体的に行い、日常すでに実施している作業や入手できる資料・リソースを有効利用することを想定したものである。

表 1-2 案件監理体系

時期	案件監理項目	業務内容	監理ツール
日常	調達手続き	各調達手続きにおける JICA 同意業務。実施機関側からの申請を受け、内容をレビュー。JICA 同意できる場合は決裁手続きを行う。	案件監理情報共有システムに情報を反映
	デイスバース手続き	デイスバース申請を受けた後に貸付実行手続きを行う。また、コミットメント方式の場合も、債権監理システムから入手する情報を「案件監理情報共有システム」に反映。	
毎月	デイスバース見込み・実績比較	デイスバース見込みを作成し、デイスバース実績との比較、差額分析を実施。（「投融資見込み」作業の一環として実施。）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・案件監理情報共有システムに情報を反映</li> <li>・投融資見込み作成</li> </ul>
四半期	進捗	パッケージ・ロット毎に PSR 等のレビュー、関係者へのヒアリングを通じて進捗状況を確認し、パッケージ・ロット毎および事業全体の進捗についてレーティング、問題分析、対策検討を行う。	パフォーマンス評価表およびアクションプランに反映
	調達(実績評価)	調達スケジュールについて、パッケージ・ロット毎に計画・実績比較分析を行い、レーティング、問題分析、対策検討を行う。	
	デイスバース(実績評価)	出来高%とデイスバース額の累積実績を定量的に比較分析し、レーティング、問題分析、対策検討を行う。	
	予算管理	(内貨予算の確保が重要な案件に関して)国内予算の確保状況を確認し、レーティング、問題分析、対策検討を行う。	
	セーフガード	EIA 関連の承認・実施・モニタリング状況、住民移転・用地取得等の進捗、問題点等を確認し、レーティング、問題分析、対策検討を行う。	
	コミュニケーション・事業管理	PSR またはプロGRESS・レポートの提出状況、報告内容の充実度、借入国／実施機関とのコミュニケーションの円滑度につき、レーティングを行い、必要に応じ改善点をまとめる。また、事業全体の管理能力のパフォーマンス評価(レーティング)を行う。	
	事業目標	事業目標達成の見込みについてレビューする。	
	リスク管理	事業の外部条件をリスト化し、その状況を必要に応じ更新しつつレーティングを行う。	
	その他	事業の妥当性、効率性、有効性、インパクト、持続性に関連することで、事業特有の懸念点があればリスト化し、その状況を必要に応じ更新しつつレーティングを行う。例えば、完成後の維持管理体制の確立状況などについて確認する。	
	年	総合評価	

表 1-2 については、日々の業務の中で問題が報告される場合などに適宜対応される内容もあるが、より体系的に監理を行い、後述の通り、ウェブ上で借入国側関係者を含むステークホルダーが監理ツールを閲覧し、関係者が問題認識・情報を同時に共有できるようにすることで、より円滑な事業の実施が可能となる。

## 1. 2 案件監理と事業評価の関係

円借款事業のプロジェクト実施段階における監理は、事業目標を達成するために必要な投入（資機材等）を行い、活動を通じて、成果を出し、その成果が有効に活用されるべく実施されるものである。具体的には、効率的かつ効果的な活動を通じた成果を確実に求め、また、事業目標達成を妨げうるリスクを軽減・回避するために行うものである。このような取り組みは、事業評価の取り組みと融合させることにより、事業の質の向上につながる。

円借款事業に関する評価については、DAC 評価原則を踏まえ、妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性（DAC 評価 5 項目）を判断し、円借款事業を可能な限り体系的かつ客観的に評価する取り組みが行われている。また、この評価基準は、借款契約を締結するすべての事業を対象に行われる「事前評価」や「事後評価」でも評価手法として活用されている。さらに、最近では、プロジェクトサイクルのどの段階においても一貫して同基準で評価できるように、審査時に借入国政府／実施機関と取り交わされる事業のフレームワークを合意する Minutes of Discussion (M/D) や PSR でも、DAC 評価 5 項目について分析しやすいように設計された共通したフォームが使用されている。例えば、このフォームでは、事業目標、事業スコープ、コスト、スケジュールなどにおいて審査時に合意される内容（M/D の内容）と事業実施中に現状に変更がないかを確認するため、PSR で変更点が報告される仕組みとなっている。DAC 評価 5 項目の確認項目について、表 1-3 に示す。

表 1-3 DAC 評価 5 項目と確認事項

分類	項目	主な確認項目例
妥当性	事業の必要性と優先度	政策・施策との整合性
	事業目的	需給バランス、必要性等
	事業計画の正当性	事業規模、タイミング、導入技術の妥当性
効率性	スコープ	
	期間－ L/A 発効	目標達成度、標準日数比較
	コンサルタント選定	目標達成度、標準日数比較
	本体部分調達	目標達成度、標準日数比較
	工事進捗	計画比、目標達成度
	費用－ ディスパース額	計画比、目標達成度
	国内資金手当	計画比
	実施体制	組織、職員配置



分類	項目	主な確認項目例
有効性	事業効果	運用効果指標、参考指標
	財務・経済効果	内部収益率
インパクト	経済面	想定・見込み等
	環境面－ EIA 実施状況	計画比
		モニタリング状況
	社会面－ 住民移転	計画比、進捗、補償、協議状況
		用地取得
	その他（感染症対策等）	（事業の特徴に応じる）
持続性	運営管理体制	運営組織の設置状況、技術・能力、訓練機会等
	維持管理費用・予算	財務状況、維持管理状況、（事業の特徴に応じ）運用に必要な資源確保状況等

①中央アジア・コーカサス地域における円借款事業での留意事項（第3章参照）、②旧JBICインドネシア事務所・世銀の案件監理・レーティング対象項目（第3章参照）、③DAC評価5項目の視点をカバーするような総合的なパフォーマンス監理項目として表1-4のようにまとめることができる。

表 1-4 案件監理項目

パフォーマンス監理項目	中央アジア・コーカサス地域円借款	レーティング対象（世銀等事例）	DAC 評価 5 項目
1. 進捗			
各パッケージ・ロットの進捗	◎	◎	◎
事業全体の進捗	○	◎	◎
2. 調達			
コンサルタント選定手続き	◎	◎	◎
本体契約調達手続き	◎	◎	◎
3. ディスバース			
出来高・ディスバース実績対比	○	—	—
短中期見込み・実績対比	◎	◎	—
4. 予算管理			
ディスバース手続きの効率性	○	◎	—
事業コスト（計画・実績費）	○	—	◎
カウンターパート予算の確保状況	○	◎	◎
5. セーフガード			
EIA 承認・実施・モニタリング	○	◎	◎
住民移転・用地取得	○	◎	◎
6. コミュニケーション・事業管理			
PSR・プログレスレポート	○	◎	—
会合・アクションプラン対応	○	◎	—

パフォーマンス監理項目	中央アジア・コーカサス地域円借款	レーティング対象 (世銀等事例)	DAC 評価 5 項目
7. 事業目標			
目標達成度・見込み	○	◎	◎
8. リスク管理			
外部条件・重要なリスク	○	◎	◎
9. その他			
事業特有の懸念事項	◎	◎	◎

(注)「◎」は、監理項目として導入されているもの、または評価のための分析対象となっているもの。  
「○」は、監理項目として体系的に監理されていないものの、事業によっては監理対象とし、監理項目に含める必要性が高いもの。



## 第2章 ポートフォリオ監理

### 2.1 案件・ポートフォリオ監理ウェブシステム

現在、中央アジア・コーカサス地域において導入されている案件監理情報共有システムに新たな追加機能として、案件管理・ポートフォリオ監理情報を含めた。

#### (1) 案件・ポートフォリオ監理

案件監理ツールとして、現在、事業の基本データやディスバース、調達に関する情報が全てウェブ上で確認できるようになっているので、そこに、事業のパフォーマンス評価結果（Performance Rating）とアクションプラン（Action Plan）をウェブ上で確認できるページを追加した。ただし、この部分は、日常的に更新するものではなく、目処として四半期に一度、特にラウンドテーブル会合時に合わせて更新するものとする。

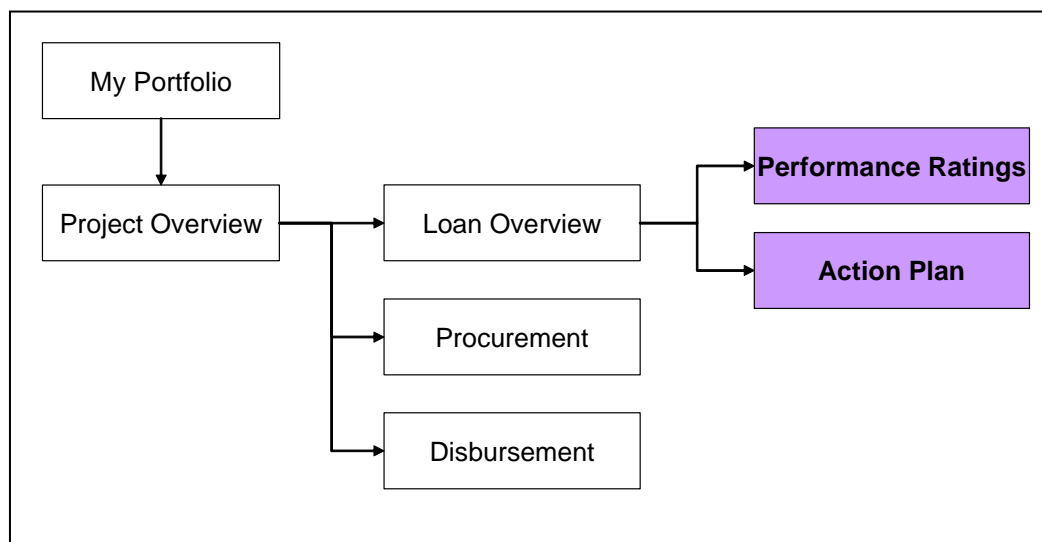


図 2-1 案件監理情報共有システムの構成（案件・ポートフォリオ監理）

追加する機能のうち、パフォーマンス評価結果については表 2-1、アクションプランについては表 2-2 がクリックすることによって表示される。

表 2-1 パフォーマンス評価結果 (イメージ)

	Last	Now
Individual Component Ratings		
Package A		
Package B		
Package C		
Consulting Service		
Overall Project Progress		
Procurement		
Disbursement		
Physical progress - Disbursement rate		
Forecast - Disbursement rate		
Financial Management		
Safeguard Management		
Communication/Reporting		
Others		
Critical Risks		
Project Objective		

表 2-2 アクション・プラン (例)

Date: 2009-06-18									
Item	Rating	Current Status	Required Action	By Whom	By When	Remarks	Data Input	Output	
Individual Component									
Distribution	U	ABB requested PIO to approve the modification of 22 clauses of the Contract. 1. Modifications on SCADA signals, Clamp and Damper for OPGW have been approved, however, the amount has not been agreed between PIO and ABB. 2. Discussion on OPGW length is still under discussion (ABB claims that the actual length of OPGW is 3% longer than in DD and causes additional payment)	ABB and PIO (Ministry of Energy) have to reach mutual agreement not to cause any unnecessary delay.	ABB/PIO/Ministry of Energy	ASAP			Yes	
Transmission	U							Yes	
Consultant	U	1. Some errors in disbursement forecast 2. Troubles related to OPGW length between PIO and ABB (SCADA)	1. Forecast disbursement schedule as precise as possible. 2. Cooperate between PIO and Contractors for smooth implementation.	Consultant	With regard to the issues on OPGW length, it should be solved as soon as possible.			Yes	
Overall Project Progress	U	Loan Agreement has been extended for five years.	Complete the project by Oct. 20, 2010.	Executing Agency, Contractors, Consultant				Yes	
Procurement	-							Yes	
Disbursement (Forecast-Disbursement rate)	U	Some errors are observed between actual and forecast	Take prompt actions not to cause unnecessary internal delay and take into consideration the required time for procedure in Japan and banks.	Contractors, PIO, Consultant	All the time			Yes	
Safeguard Management	-							No	
Communication/Reporting	S							No	

[\[Download As Excel\]](#)

(2) 参考情報

中央アジア・コーカサス地域における実施機関は、初めて円借款を経験するところも多く、手続きに不慣れである。そこで、今後、システムを改良する際には、事業実施中で必要となる参考情報をウェブ上に示し、いつでも参照できるようにすることが望ましい。具体的には、下記の情報を掲載することを提案する。

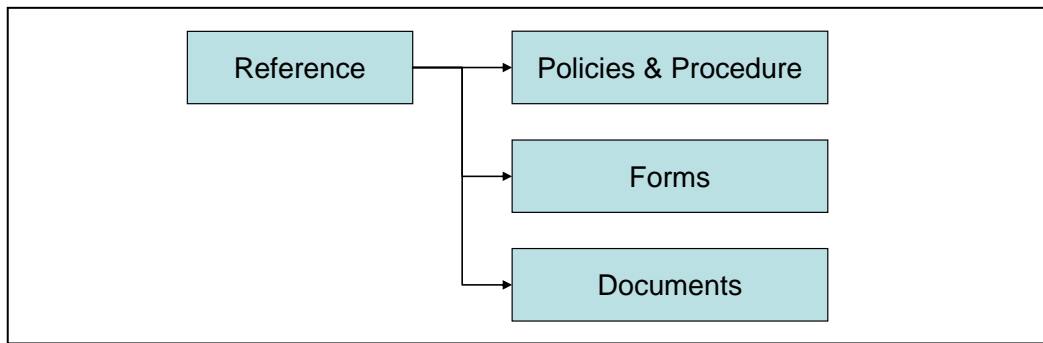


図 2-2 案件監理情報共有システムの構成（参考情報）

- a. 円借款事業実施に関連する規定、手続き等（Policies & Procedure）
  - ガイドライン（コンサルタント雇用ガイドライン、調達ガイドライン、調達ガイドライン説明書、環境配慮ガイドライン）
  - GTC：General Terms of Condition
  - 過去の調達セミナー等で使用された解説書
  - 他国等で作成されている円借款オペレーションハンドブック
- b. 円借款実施中に使用するフォーム（Forms）
  - ディスバース請求関連フォーム
  - PSR フォーム
- c. 報告書等の事業関連情報（Documents）
  - 各事業のプレスリリース
  - 国・事業に係る報告書

### (3) アクセス権

ウェブ上の案件監理情報共有システムをステークホルダーに開放する場合は、どこまでアクセスを許可するかが必要検討事項である。案として、下表のようなアクセス対象と開示項目を提案する。

表 2-3 アクセス権

		システム管理	内容編集	閲覧
JICA	システム管理者	○	○	○
	部長等(上位役職)	X	X	○
	担当課長	担当課分のみ○	担当課分のみ○	○
	担当職員	X	担当課分のみ○	○
海外	借入国監督機関	X	X	関係事業のみ○
	実施機関(省)	X	X	担当事業のみ○
	実施機関担当(事業管理)	X	X	担当事業のみ○

なお、ウェブ上の情報共有が円滑に実施できるようになった時点で、ID・パスワードを義務付けた事業の円借款コンサルタントに対するアクセス権の拡大が考えられる。

また、ウェブ上のデータは一般に開示されているものではないため、そのデータ管理を慎重に行う必要がある。そのため、各実施機関にIDおよびパスワードを発行する際は、ID/パスワード申請書の提出を受けて発効するだけでなく、IDホルダーより守秘義務に同意するサインを得ることを条件とすることを提案する。アクセス権申請書の案を参考資料として巻末に示す。

以上、案件・ポートフォリオ監理ウェブシステムの概要を提案したが、具体的かつ詳細の取り扱い方法については、別冊の取り扱い説明書で示すこととする。

## 2. 2 案件監理・ポートフォリオ監理ツール

案件監理に利用するツールとして、パフォーマンス評価、アクションプランについて詳細を示す。

### (1) パフォーマンス評価

少なくとも四半期に一度の頻度で事業のパフォーマンスについてレーティングを用いた評価を行う。レーティングは、「HS (Highly Satisfactory)」、「S (Satisfactory)」、「U (Unsatisfactory)」、「HU (Highly Unsatisfactory)」の4段階評価とし、評価項目として適用できないものについては、「N/A」を適用する。

#### <進捗>

##### ◆ 個別パッケージ（契約）進捗

事業のレーティングは事業の調達コンポーネント毎に行う。例えば、ある一つの電力事業が、①発電所、②送変電所、③送配電網、④コンサルティング・サービスの4つのコンポーネントに分かれている場合、それぞれの進捗状況について、以下の基準でレーティングを行う。なお、遅延があったコンポーネントについて、改善策によって状況が好転した場合は、改善策が施された見直し後の計画をベースラインとする。

<b>HS</b>	当初の計画通り、またはそれ以上に円滑な進捗状況。
<b>S</b>	当初の計画にほぼ沿った実施が行われている。(M/D 上のスケジュールより半年以内の遅れ。)
<b>U</b>	当初の計画より半年以上の遅延があるが、解決のための対策が合意され、改善が図られている。
<b>HU</b>	計画に沿っておらず、対策の合意ができていない。または、問題点が適切に特定されていない。

◆ 事業全体進捗

事業全体の進捗を総合的に判断するため、各コンポーネントの平均を見る。これは、パッケージの規模に応じた加重平均ではなく、コンポーネントがプロジェクトを構成するために一つが欠けても事業目標を達成できないことがあるため、全てのコンポーネントがその規模に関係なく重要であるとの前提に立ち平均をとるものである。実際に、半分以上のパッケージにおいて U または HU がある場合は、事業全体の進捗に S 以上のレーティングがつけられることはない。事業全体進捗のレーティングが S であるためには、例えば、パッケージが 3 つある場合は 2 つ以上のコンポーネントに S 以上が付かなくてはならない。

一般的な考え方としての基準を以下に示す。

<b>HS</b>	すべての事業コンポーネントが当初の計画、または正式に修正された計画にほぼ沿った形で実施されている。
<b>S</b>	ほとんどの事業コンポーネントにおいて、当初の計画／修正された計画にほぼ沿った形で実施されているが、コンポーネントによっては対策が必要とされるものがある。
<b>U</b>	ほとんどの事業コンポーネントが当初の計画／修正された計画に沿っていないが、解決のための対策が合意されている。
<b>HU</b>	ほとんどの事業コンポーネントが当初の計画／修正された計画に沿っておらず、解決のための対策も合意されていない。

< 調達（実績評価） >

調達スケジュールがどの程度計画通りに進捗しているかを判断する基準を下表の通り設定する。ここでいう計画とは、案件監理情報共有システムで定義されている調達手続きの標準スケジュールをベースラインとして設定したものである。なお、コンサルタント選定が行われている段階では、このレーティングをコンサルタント選定手続きに適用して行う。本体調達が行われる段階では、各パッケージについてレーティングを行い、その平均をもって調達のレーティングとする。

<b>HS</b>	調達手続きについて、標準スケジュール通りまたはそれ以上に円滑に進んでいる。
<b>S</b>	調達手続きにおいて、3ヶ月以内の遅延があるが、1ヶ月以内に解決する見込み。
<b>U</b>	調達手続きにおいて、3ヶ月以上の遅延が見られるか、今後3ヶ月以内に解決するための対策が合意されている。
<b>HU</b>	6ヶ月以上の遅延が見られる。または、3ヶ月以上の遅延が見られ、解決策について合意されていない。

(注) 調達手続きの中で、JICA 同意を必要とする手続き（例えば、「P/Q 評価」「入札書類作成」「入札評価」手続きなど）について、一つの手続きとして遅延状況を判断し、評価を行う。

< ディスバース（実績評価） >

◆ 出来高・ディスバース実績対比

本体契約の場合、すでに完了した工事部分について、全工事費のうちどの程度工事が進



扱っているかは、通常「部分工事費／全工事費 x 100%＝構成率 (%)」で表現されるが、その出来高が必ずしも PSR やプログレス・レポートに含まれているとは限らない。そのため、現実的な出来高を確認する場合は、実施機関、コンサルタント、コントラクターにヒアリングを行うか、もしくは PSR やプログレス・レポートにその数値を含めることを依頼する必要がある。

常にこのデータが入手できるとは限らず、また、このデータの入手を義務付けることも現実的ではないため、適宜、データが入手できた場合、下記の基準をもってレーティングを行うことを提案する。

なお、出来高は、頭金とリテンションが調整された形でディスバース請求が行われるため、発生した出来高がすべてディスバースされるものではないことから、ここでは、円滑にディスバース請求の手続きが行われる場合は、出来高の 80% 程度のディスバース（累積）が可能となる、と仮定した。

<b>HS</b>	出来高累積の 75～80% 相当のディスバース実績（累計）。または、コントラクターからの請求から 1 ヶ月以内に入金が行われている。
<b>S</b>	出来高累積の 70～75% 相当のディスバース実績（累計）。または、コントラクターからの請求から 2 ヶ月以内に入金が行われている。
<b>U</b>	出来高累積の 50～70% 相当のディスバース実績（累計）。または、コントラクターからの請求から 2 ヶ月～3 ヶ月に入金が行われている。
<b>HU</b>	ディスバース実績（累計）が出来高累積の 50% に達していない。または、コントラクターからの請求から 3 ヶ月以上経過しても入金が行われていない。

#### ◆ 見込み・ディスバース実績対比

JICA では、「投融資見込み」を作成する作業が毎月行われているが、この見込みを基準として、下記のレーティングを行う。ただし、投融資見込みの作成においては、実施機関等から正式に報告された見込みであっても、JICA 担当者が現実的でない判断した場合は、投融資見込み額が実施機関の見込み額と異なる場合があるが、ここでは、実施機関から正式に報告される見込み額を基準とする。また、見込み報告の形態によっては、パッケージ毎ではなく、事業全体の見込みの数値が報告されることがあるが、その場合は、パッケージ毎のディスバース見込み額が把握できるよう修正を求め、パフォーマンス評価にかかるレーティングを行うことが望ましい。また、レーティングについては、毎月作成される投融資見込みを活用して、前回のレーティングから今回のレーティングの間のディスバース見込みと実績を対象とする。

<b>HS</b>	見込みどおり、またはそれ以上のディスバース実績があった。
<b>S</b>	ほぼ見込み通り（マイナス 10% 未満）のディスバース実績があった。
<b>U</b>	見込み額よりマイナス 10～30% のディスバース実績。
<b>HU</b>	見込み額よりマイナス 30% 以上のディスバース実績。

<予算管理>

円借款の対象となっていない国内予算について管理が必要である。または、円借款の予算が充てられていても、国によっては国内で年間予算の承認がないと ODA 予算の執行が保留されるケースがある。それらを想定して、国内予算または事業予算の管理状況に関するレーティングを行う。

<b>HS</b>	必要とされる内貨予算の 90%以上が今年度の事業予算として確保されており、必要なタイミング・方法によって予算が執行されている。円借款事業予算の制約もなく、ディスバース手続きに全く支障がない。
<b>S</b>	内貨予算確保上の困難や遅延はあるものの、深刻な問題に発展しない見込み。少なくとも 70%の必要内貨予算が確保され、予算が執行されている。円借款事業予算の制約もなく、ディスバース手続きに全く支障がない。
<b>U</b>	内貨予算確保に重要な問題があり(70%未満の資金確保)、事業進捗に対する支障、事業実施機関の財務的能力に懸念があるが、問題解決に向けた容認できる対策がとられている。近い将来において、状況改善の見込みがある。円借款事業予算の制約があり、ディスバース手続きが滞留しているが、1ヶ月以内に解決する見込み。
<b>HU</b>	U の状況にあるが、適切な対策がとられていない。状況改善の見込みが立たない。

<セーフガード>

自然・社会環境配慮、住民移転、用地取得、先住民・弱者配慮など、セーフガードに関連する事項の検討、対策、モニタリングに関連し、JICA 環境ガイドラインに沿った形で評価する。また、自然・社会環境に負のインパクトを及ぼさない対策が適切に実行されているかについて確認し、レーティングを行う。

なお、ここでいう「セーフガード」は、自然・社会環境配慮、住民移転、用地取得、先住民・弱者配慮などを指すが、EIA の実施、環境モニタリング、住民移転計画の実施・モニタリング、先住民開発計画の実施などの、事業の特徴に応じて必要とされる自然・社会環境上の配慮を含むもので、それらを「セーフガード管理計画」と総称する。

<b>HS</b>	合意されたセーフガード管理計画が適切に実施されている。また、セーフガードの要件を十分満たしている、またはそれ以上の遵守ができています。
<b>S</b>	合意されたセーフガード管理計画は適切に実施されているが、セーフガードに係る軽微な点について問題が生じている。ただし、解決に向けた対策がすでに講じられている、またはその計画が立てられている。また、セーフガード方針の要件をほぼ満足している。満足していない要件については対策がとられている。
<b>U</b>	セーフガード管理計画のうち十分実施されていない項目が存在する。解決策について議論されているが、その実施可能性について不明。セーフガード方針の要件を満たしていないが対策の適用について合意されている。
<b>HU</b>	U の状況にあるが、問題が適切に対応されていない。セーフガード方針の要件を満たしておらず、対策の適用についても合意されていない。

<コミュニケーション・事業管理>

中央アジア・コーカサスにおける円借款事業については、東京本部で案件監理が行われるケースが多く、実施機関側から定期的に提出される PSR・プログレスレポートなど遠隔地からの情報が主体となっている。円滑な事業進捗を確実にするためには、当事者間での早期の問題解決に向けた努力が不可欠であるが、PSR・プログレスレポートは重要なコミュニケーションのツールとして重視されるべきものである。総合的なプロジェクト・マネジメント（事業管理）の評価とあわせてレーティングを行うこととする。

<b>HS</b>	問題なく、またはほとんど問題がない状況で事業が管理されている。 PSR・プログレスレポートの記載内容が充実しており、遅延なく提出されている。
<b>S</b>	ある程度の問題はあるが、事業管理のもと作業は進んでいる。 PSR・プログレスレポートの内容に特段の問題はなく、遅延なく提出されている。
<b>U</b>	事業管理のまずさから事業実施に大幅な遅延を生じさせている、または事業目標達成上の問題が生じているが、管理能力強化のための対策がとられている。 PSR・プログレスレポートについて改善が必要であり、改善すべき点について合意されている。PSR・プログレスレポートの提出も遅延がありつつも半年以内に提出があった。
<b>HU</b>	U の状況にあるが、適切な対策がとられていない。 PSR・プログレスレポートの内容に改善すべき点があるが、修正について合意されていない。PSR・プログレスレポートの提出が半年以上ない。

<リスク管理>

円滑な事業実施を確保するために満たされるべき外部条件が存在する場合がある。例えば、電力事業について燃料供給契約を締結するために供給先との協議が円滑に行くことが前提とされる場合がある。そのような外部条件についても、監理する必要がある。

<b>Low or Negligible (N)</b>	事業実施または完成後の持続性を妨げうる外部条件(リスク)が存在しない、または悪影響を及ぼす可能性がほとんどない。
<b>Modest (M)</b>	事業実施または完成後の持続性を妨げうる外部条件(リスク)があるが、悪影響を及ぼす可能性が低い。
<b>Substantial (S)</b>	事業実施または完成後の持続性を妨げうる外部条件(リスク)があるが、悪影響を及ぼす可能性がある。ただし、リスク回避のための対策について関係者間で合意されている。
<b>High (H)</b>	事業実施または完成後の持続性を妨げうる外部条件(リスク)があるが、悪影響を及ぼす可能性がある、またはすでに悪影響がある。リスク回避のための対策について関係者間で合意されていない。

### <事業目標>

事業目標が達成される可能性を評価する。この事業目標達成可能性に関するレーティングを行う場合、下記を基準として設定するが、上記までのレーティングを総合的に評価した上で判断することが望ましい。例えば、リスク管理について、外部条件が事業に悪影響を及ぼす可能性が高い場合は、事業目標の達成可能性も低くなる。

<b>HS</b>	事業目標またはそれ以上のレベルが達成される見込みであり、事業による便益が期待される。
<b>S</b>	事業目標のほとんどが達成される見込みであり、大きな問題もなく満足できるレベルの事業便益が期待される。
<b>U</b>	事業目標のほとんどが達成されない見込み、または有効な事業実施の結果が得られない見込み。
<b>HU</b>	事業目標が全く達成されない見込み、または妥当な事業実施の結果が全く得られない見込み。

以上の基準でレーティングを行い、次章で示すようなウェブ上でのパフォーマンス評価表に担当者がレーティング結果を入力する。レーティング結果が U または HU である場合は、その根拠についても「Remark」として記載し、JICA 内部関係者、実施機関間で認識を共有することが望ましい。

### <その他>

事業の特徴によって、事業の妥当性、効率性、有効性、インパクト、持続性の確保が危ぶまれるようなリスクも起こりうる。例えば、国で初めての導入となる最新技術を導入する際、そのハードインフラの設置だけで維持管理能力・技術がなければ有効に稼働せず、事業効果の持続性は維持されないことがある。この場合、問題となりうる項目をレーティングの対象としてあげ、個別に監理項目として掲げることが必要である。そのような場合は、事業の特徴や重要度に応じ、JICA 内部または実施機関等との協議を踏まえレーティングの基準を定めることが望ましい。

#### (2) アクションプラン

前項で行ったパフォーマンス評価において、U または HU については、①現状、②必要な対策、③対策を行う責任主体、④対策実施期限、⑤備考（JICA 側の対応等）についてまとめたアクションプラン（サンプル：表 2-2 参照）を作成する。このアクションプランは、JICA 担当者がウェブ上で作成するが、実施機関側の担当者も閲覧できるようにすることによって、対策や設定された期限の妥当性について実施機関側も JICA 担当者に直接コメントし、改善を図ることが可能となる。なお、このアクションプランは、すでにラウンドテーブル会合で使用されている Quarterly Status Sheet と同じ機能が確保されている。





ツール		内容
各国共通	PSR (プロジェクト・ステータス・レポート) / プログレス・レポート	【利点】 事業の具体的な進捗状況や問題点が具体的にわかる。また、現場の生の声をレポートから読み取ることができる。PSR については、計画との比較が可能であり、変更点がわかりやすい。
		【案件監理上の問題点】 L/A 上で規定されているものの、実施機関によっては PSR/プログレスレポートを定期的に提出しない、または提出が遅れることがある。また、JICA は提出された PSR をレビューする立場にはあるが、JICA 側からのアクションを誘導する仕組みのない一方方向のものである。
	中間レビュー	【概要】 L/A 調印後 5 年目に事業の妥当性、有効性等について検証する。第三者(コンサルタント)によって中間段階における事業評価が行われ、事前評価時との比較も行われる。
		【利点】 現地調査も行われた上での踏み込んだ評価結果を得ることができ、教訓や提言を得た上で、必要な改善を行なうなど、さらなる案件監理を行うことが可能となる。
		【案件監理上の問題点】 限られた事業に対してのみに実施が限られている。また、1 回限りの実施であり、継続性はない。
国特有	中間監理 / モニタリング	借入国の案件監理を担当する JICA 駐在員事務所または JICA 本部地域部が、日常業務として各プロジェクトの進捗監理を行っている。その方法、深さ、頻度は国によって異なる。通常、駐在員事務所に権限が委譲されている借入国については、駐在員事務所が借入国政府、実施機関、関係者(コンサルタント、コントラクター等)との直接対話や政策協議、案件監理に係る協議を通じて行っている。権限委譲が行われていない国については、JICA 本部の担当地域部が出張して現地の状況確認を行うなどの方法をとる場合が多い。
	ポートフォリオ レビュー会合	借入国によっては、駐在員事務所や本部地域部の主導により、ポートフォリオレビュー会合が開催されている。その方法、開催頻度は国によって様々である。また、他ドナーと協調して実施されるケースもある。
	その他	それぞれの国で独自に導入されている案件監理ツールも存在する。例えば、インドネシアでは案件監理ツールとして「プロセス・モニタリング・システム」を構築しており、ディスパースや調達手続きのプロセスをモニタリングしている。また、e-monitoring システムの導入を通じて、ウェブ上で事業の進捗管理を JICA 職員と実施機関が共有できるシステムが確立されている。

このように、多くの案件監理ツールが存在するものの、具体的な案件監理やポートフォリオの実施方法については、これらツールを活用して具体的にどのような案件監理を行うべきかという道筋が示されているものではなく、案件監理を担当する海外駐在員事務所や本部地域部の方針や慣習によって様々な活動が行われている状況にある。

インドネシアで実施されている案件監理・ポートフォリオレビューを次項で紹介する。

### 3. 2 案件監理・ポートフォリオレビューの具体例<sup>1</sup>

恒常的に既往円借款事業が多数存在するインドネシアのポートフォリオレビューの経験は、すでに中央アジア地域課で導入されているシステムとも共通する点が多く、今後のシステム構築の参考となることから詳細を記述する。

また、他ドナー、特に世銀における案件監理・ポートフォリオレビューについても、参考としてまとめる。

#### 3. 2. 1 対インドネシア円借款事業に係る案件監理の例

対インドネシア円借款案件のほとんどのディスバースメント方式は、トランスファー方式およびコミットメント方式となっている。これは、世銀や ADB の案件に多く採用されているスペシャル・アカウント方式とは異なり、円借款事業の出来高に合わせて支払い項目の逐一が確認できるプロセスを経ているため、その過程をモニタリングすることにより、各案件の問題を早期に発見することが可能である。

旧 JBIC ジャカルタ事務所は、このことに注目し、コンサルタント選定、調達、ディスバース申請等の各手続きにおいて、実際にかかっている時間をモニタリングし、通常必要となる時間（標準時間）と比較し、手続きに遅延が生じているものを確認するシステムを構築した。

その中でも案件監理、ポートフォリオレビュー、プロセス・モニタリングの具体的な実施状況について、以下に紹介する。

##### (1) 案件監理

旧 JBIC ジャカルタ事務所（円借款部門）における管理体系の全貌は表 3-2 の通りである。この体系表からもわかる通り、円借款案件監理業務は、日常、毎週、毎月、四半期、毎年、完了時と様々な頻度で実施される手続きがあり、ディスバースを管理する部分、調達およびその他案件監理手続きを管理する部分、そして国全体に存在するプロジェクトの 이슈を横断的にレビューするポートフォリオレビュー会合に係る部分の 3 つから構成されている。これら一連の案件監理業務のベースにある考え方は、円借款事業が、L/A 調印から事業完成まで各段階に必要な手続きに沿って実施されていることを確認し、各手続きの段階で生じた遅延を早期に発見し、遅延の原因を洗い出し、その問題の解決を図ることにある。ジャカルタ事務所では、インドネシア特有の国内手続き（開発予算承認手続き、住民移転・用地取得補償手続き、調達委員会承認手続き等）など、プロジェクトを取り巻く外的要因もポートフォリオ監理項目に上げ、体系的な案件監理を実施している。

---

<sup>1</sup> ここで示す具体例は、2005 年～2008 年に実施された複数の案件監理・ポートフォリオレビューに係る調査報告書を基にしたものである。参考とした報告書は次の通り。「タイ、インドネシア、フィリピンにおける円借款事業の事業実施環境整備・実施促進に係る調査」（平成 17 年 4 月）、インドネシア「案件監理・ポートフォリオレビュー（CPR）調査」（平成 17 年 6 月）、『新規承諾案件』にかかる案件実施支援調査（SAPI）（平成 19 年 2 月）。



表 3-2 ジャカルタ事務所案件監理ツール

貸付実行手続き				調達及びその他手続き				
時期	管理ツール名称	内容	時期	備考	管理ツール名称	内容	時期	備考
日常	①支払い請求 (Request for Disbursement)	各支払い請求の処理状況(受領日/本店送付日/貸付実行日)	受領時	・受領時に、管理番号、請求金額、支払い先等の情報を入力する。 ・処理が確認された段階で、本店送付日、貸付実行日を入力する。 ・共有フォルダに保存し、情報を事務所内で共有する。	⑧Procedural Monitoring System (PMS)	A. コンサルタント雇用手続き	受領及び決裁時	申請書日付、受領日、決裁日を入力。
	Adhoc Monitoring Meeting	駐在員及びローカルスタッフが実施機関との間で必要に応じ適宜開催する	適時	PMS、案件チェックシート、プログレスレポート		Adhoc Monitoring Meeting	駐在員及びローカルスタッフが実施機関との間で必要に応じ適宜開催する	適時
毎週					⑨Weekly Check Sheet	当該週までに手続きが開始され、その手続きが継続している案件	毎週金曜日	所要日数を算出し、手続き遅延を確認する。標準処理日数を超過する手続きにつき、担当のPOに状況と理由を確認。
毎月	②案件管理シート (DCS)	A. 短期投資見込み	毎月中旬	POが担当プロジェクトの見込額を入力。	Montly Progress Report (MPR)	毎月の案件進捗状況	毎月	実施機関より受領。実施機関が雇用するコンサルタントが作成。(Monthly Reportの受領は必須ではない。)
		B. ディスバース実績額	毎月初旬	上記同様のシートにPMS管理者(2005年4月時点、ストリスノ氏)が実績を入力。				
		C. ディスバース額の累積グラフ		ディスバース実績額入力時する。グラフは自動的に更新される。				
	③短期投資見込み予定表 (MDF)	各案件の4ヶ月先までのディスバース見込み、⑦を基に作成	毎月中旬	毎月上旬、本店より送付される書式に作成する。				
	④短期投資見込み推移表 (OSTEF)	短期投資見込みの動向(各月合計額)と前月までのディスバース実績を比較し、前倒し等の予定変更をより正確に把握する。	毎月中旬 (短期投資見込みとりまとめ後)	担当者(2005年4月時点 ストリスノ氏)が過去3ヶ月間の見込と実績比較を作成する。				
⑤Monthly Report	A. 前月の総合的なディスバース実績 B. 前月の各案件のディスバース実績及び見込みに対する差額 C. 各月ディスバースに関する異なる重点項目	毎月上旬	MOF及びBAPPENASに配布し、懸念事項等の情報共有を図る。					
四半期	⑥ディスバース見込み/実績対比表 (QDR)	3ヶ月間の見込み(短期及び長期)と実績の対比及び差額把握	四半期毎	上記表に基づき作成する。各案件毎及びセクター別の見込・実績集計表				
	Quarterly Monitoring Meeting	4半期毎にバペナスと共同議長開催する。開催期間は3日間。実施機関の出席者はDirector又はSub-director	1、4、7、10月	BAPPENAS: Quarterly Meeting Report (前回分) 実施機関: Action Program JBIC: ①Monthly Report ②ディスバース見込み実績対比表 ③ポートフォリオレビュー(JBIC-PPR)	Quarterly Monitoring Meeting	4半期毎にバペナスと共同議長開催する。開催期間は3日間。実施機関の出席者はDirector又はSub-director	1、4、7、10月	BAPPENAS: Quarterly Meeting Report (前回分) 実施機関: Action Program JBIC: ①Monthly Report ②ディスバース見込み実績対比表 ③ポートフォリオレビュー(JBIC-PPR)
	Steering Committee	AdhocまたはQuarterly Meetingで解決できないと判断された問題を上げ、解決を図る会議	適時	PMS、プログレスレポート、JBIC-PPR	Steering Committee	AdhocまたはQuarterly Meetingで解決できないと判断された問題を上げ、解決を図る会議	適時	PMS、プログレスレポート、JBIC-PPR
	⑦長期投資見込み予定表 (LDF)	当年度及び次年度四半期単位のディスバース見込み、不用残等確認	6月及び9月	本店より送付される書式に作成する。	セクター別調達所要日数調査	L/A締結から工事開始までの所要日数調査	毎年	円借促進会合、モニタリング会議、CPRで利用可能。
年	JBIC Portfolio Performance Review Form (JBIC-PPR)	JBIC案件のポートフォリオ	四半期毎	モニタリング会議、CPRで利用可能。	JBIC Portfolio Performance Review Form (JBIC-PPR)	JBIC案件のポートフォリオ	四半期毎	モニタリング会議、CPRで利用可能。
完了時					Project Completion Report (PCR)	案件完了時に所定のフォームに作成	完了時	L/Aの規定に基づき実施機関が作成。

\* ジャカルタ事務所の担当ごとに、色で識別。 緑:秘書(①ヤニ秘書、⑧ルーシー秘書)、黄色:ディスバースメントユニットのプロジェクトオフィサー(ストリスノ氏)、水色:プロジェクトオフィサー、オレンジ:駐在員(場合によってはプロジェクトオフィサーも含む。)(担当者名は、2005年 4月現在)

(2) ポートフォリオ・レビュー

旧 JBIC ジャカルタ事務所では、インドネシアにおける調達の実況、案件進捗の阻害要因等を考慮して、ポートフォリオ監理のための「レーティング」を表 3-3 の基準をもって設定し、事業進捗と密接に関係しているディスバース進捗、調達手続きの進捗、本体工事の進捗のパフォーマンスを客観的に評価している。また、それに加え、インドネシア特有の問題として、毎年度当初に予算配分が遅れることでディスバースが滞る元凶となっている DIPA（開発予算書）の承認遅延の問題、事業の運営管理能力、用地取得、住民移転、環境配慮についてもレーティングの対象として分類している。それぞれにおいて、「HS (Highly Satisfactory)」、「S (Satisfactory)」、「US (Unsatisfactory)」、「HUS (Highly Unsatisfactory)」の 4 段階評価が行われるように基準が設定されている。

表 3-3 旧 JBIC ジャカルタ事務所レーティング表

Rating category		Highly Satisfactory HS	Satisfactory S	Unsatisfactory US	Highly Unsatisfactory HUS
Main Ratings	15 Disbursement	Disbursed more than Target	Disbursed more than 80% of the Target	Disbursed more than 60% but less than 79% of the Target	Disbursed less than 59% of the Target
	16 Procurement	Within 700 days	Within 900 days	More than 900 days	More than 1400 days
	17 Progress	More than Target	Around Target	Within 30% less than Target	Over 30% less than Target
Other Ratings	18 DIPA (DP)	—	Already approved	Not yet approved	—
	18 Project Management (PM)	More than expected	Expected	Under expected	Very poor management
	18 Land Acquisition (L)	Settled before appraisal	Settled before L/A	Still arranged	Not scheduled
	18 Resettlement (RS)	same as above	same as above	same as above	same as above
	18 Environment (E)	same as above	same as above	same as above	same as above

NOTE::	
Procurement	Counting days spent from the effectuation of L/A to the concurrence of the Construction Contract
Project Management	Punctuality of documentation, Quarterly Progress Report, appointment of project manager and good response from E/A.
Monitoring Status	* means projects situated in the poor performance zone in the Project Status Coordinates
US and HUS	Projects of US and HUS must be monitored and HUS projects shall be considered at steering committee.
Other Rating	In case either US or HUS, describe as PM-US, PM-HUS, RS-HUS.

(出所) JBIC インドネシア「案件監理・ポートフォリオレビュー (CPPR) 調査」(平成 17 年 6 月)

上記レーティング基準を用いて行われた各案件の評価例は表 3-4 の通りである。表 3-4 は、インドネシアにおいて、セクターA を管轄する A 省が実施するプロジェクトリストである。この表は A 省と旧 JBIC のポートフォリオ会合で実際に使われた資料であるが、満足するパフォーマンス状況にない項目については赤字で記載し、赤い矢印の太さでその 이슈の深刻さを表している。例えば、この A 省が担当する事業については、調達 (Procurement) のレーティングに HUS が多く、調達手続きについて改善する必要のあることを示している。

表 3-4 ポートフォリオ監理表（インドネシア A 省）

L/A No	Executing Agency	L/A	Disbursement			Rating of Problem							
			Signing	Forecast Jan-Sep 2005	Disburs. Jan-Sep 2005	Ratio %	Disbursement	Procurement	Const. Progress	Others			
										DIPA	Manage.	Land A.	Resettle.
IP-472	MOC-DGAC	1996/12/04	1,800	1,822	101%	HS	HUS	S	US	HS	-	-	
IP-473	MOC-DGAC	1996/12/04	4,800	3,600	75%	US	HUS	S	US	US	-	-	
IP-491	MOC-DGAC	1998/01/28	2,447	2,327	95%	S	HUS	S	US	S	-	-	
IP-514	MOC-DGAC	2004/03/31	5,800	3,090	53%	HUS	HS	S	US	HS	-	-	
IP-427	MOC-DGLC	1994/11/29	58	45	78%	US	HUS	HS	US	HS	-	-	
IP-469	MOC-DGLC	1996/12/04	1,325	1,034	78%	US	HUS	S	US	S	-	-	
IP-489	MOC-DGLC	1998/01/28	1,850	1,763	95%	S	HUS	HS	US	S	-	-	
IP-490	MOC-DGLC	1998/01/28	575	220	38%	HUS	HUS	S	S	HUS	-	-	
IP-508	MOC-DGLC	2001/12/13	300	0	0%	HUS	HUS	-	S	HUS	US	US	
IP-518	MOC-DGLC	2004/03/31	0	0	0%	HUS	-	HS	-	-	-	-	
IP-447	MOC-DGSC	1995/12/01	973	895	92%	S	HUS	S	US	HUS	-	-	
IP-471	MOC-DGSC	1996/12/04	370	243	66%	US	HUS	S	HUS	US	-	-	
IP-492	MOC-DGSC	1998/01/28	1,370	352	26%	HUS	HUS	HUS	US	US	-	-	
IP-493	MOC-DGSC	1998/01/28	920	485	53%	HUS	HUS	HUS	S	HUS	-	-	
IP-520	MOC-DGSC	2004/03/31	0	0	0%	-	HUS	-	-	HUS	-	-	
IP-521	MOC-DGSC	2004/03/31	0	0	0%	-	HUS	-	-	HUS	-	-	
IP-448	MOC-ETA	1995/12/01	771	0	0%	HUS	HUS	US	US	HUS	-	-	
IP-507	MOC-ETA	2001/12/13	454	38	8%	HUS	HUS	US	US	HUS	-	-	
			23,814	15,914	67%	50%	94%	13%	80%	33%	-	-	



**ポートフォリオ監理表からの分析:**

- ◇ 調達に 1400 日 (3.8 年) 以上時間を要している案件がほとんど  
=> 準備段階のタイムロスが大きい。
- ◇ DIPA (事業予算書) の承認が遅れている案件が 8 割  
=> 1 年のうち、数ヶ月は予算を執行できず、事業が遅延している。
- ◇ 上記からディスパースの達成度も低い

ポートフォリオ監理表は、四半期モニタリング会合のタイミングにあわせてレーティングが見直され、以前のポートフォリオ監理表と比較することによりセクター・イシューおよびプロジェクト・イシューともにその改善状況が確認できるものとなっている。

<セクター・イシュー>

ポートフォリオ監理表の「Rating of Problem」の縦の列を見ると、セクター全体が共通して抱える問題が確認できる。セクターの問題が把握されることにより、旧 JBIC ジャカルタ事務所では、年に 1 度、ハイレベルの政策協議の場である円借款促進会合を実施し、インドネシア政府に問題解決に向けた努力を働きかけることができた。

また、世界銀行（以下、世銀）、アジア開発銀行（以下、ADB）も、同じ実施機関をカウンターパートとして政策協議を行っていたが、旧 JBIC のポートフォリオ監理の結果から、世銀、ADB も同様の問題に直面していることが明確となり、他ドナーと協調した政策協議を実施することも可能になった。

例えば、2005年9月に実施された CPPR 会合では、従来のようなオブザーバーとしてではなく、旧 JBIC もドナーのメンバーの一員として参加し、世銀、ADB とともにインドネシアで深刻な遅延要因になっている DIPA（事業予算書）の承認時期の問題について、アクションプラン（Action Plan: Harmonization for DIPA and ODA Loan）を作成し、インドネシア政府と協議を行ったことで、2006年1月の DIPA 承認が円滑に進むという成果を挙げることができたことがあった。

#### <プロジェクト・イシュー>

ポートフォリオ監理表は、個別プロジェクトの持つ問題を明確に確認することができる。同監理表は、インドネシア政府において円借款窓口となっている省と旧 JBIC ジャカルタ事務所が四半期に開催されるモニタリング会合で個別プロジェクトの問題を議論する際に、また、インドネシア側と担当者ベースで個別案件の問題認識を共有化し、案件の進捗促進を図るために、活用されている。

#### (3) プロセスモニタリング

上記ポートフォリオレビューから、対インドネシア円借款事業については、まずは「調達促進」を図ることが重要であるとわかった。そこで、この調達手続きの進捗をモニタリングし、問題を早期発見し、対処していくために、旧 JBIC ジャカルタ事務所では「プロセス・モニタリング・システム（PMS）」を開発した。なお、同様の案件監理ツールは、後述の通り、中央アジア諸国の既往円借款事業をモニタリングするために導入されている。

#### <手続きの標準スケジュール・手続きモニタリング>

旧 JBIC ジャカルタ事務所は、旧 JBIC コンサルタント雇用ガイドライン、調達ガイドライン、調達サンプルドキュメント、比較的事業が円滑に進められた過去の案件の経験などをもとに、手続きが遅延しているかどうかを判断する基準となる手続きの標準スケジュールを算出した。インドネシアでの過去の事例をもとに出された標準手続き日数は、インドネシア側にとっても手続きを行う上でのマイルストーンとなった。

モニタリング・システムには、コンサルタント、コントラクター選定にあたり、調達の各ステップに要した日数を確認し、それらステップの実際の経過日数と上記で述べた標準日数（ターゲット日数）を比較し、①ターゲット日数が近づいてきた案件、および②ターゲット日数を超過している案件を特定することなど、それら案件の現況および遅延の原因を把握し、問題の解決を図るという仕組みが組み込まれていた。

また、ディスバースに係る手続きに関しても同様に、ディスバース申請書類を確認し、①実施機関からいつまでの出来高の支払い申請を受領済みか、②申請書類が旧 JBIC に届くまでに要した日数（締日を起算日）についてのモニタリングが行われた。この作業を通じ、実施機関や案件・契約毎の出来高支払い状況、申請の遅延状況や遅延の原因になっている問題を確認することが可能となる。特に、ディスバース申請手続きのどのステップで、またはどの機関で書類が滞留しているかが確認でき、ディスバース申請が遅延している契約に関しては督促や問題の早期解決を図ることができる。

その他の手続きとして、旧 JBIC ジャカルタ事務所で受領される書類の中から、契約変更申請、L/A 変更申請、L/A リアロケーション申請などについても、調達やディスバース手続きに関するモニタリングと同様に、その申請のタイミング、処理日数をモニタリングできるシステムになっている。

<ディスバース実績・見込み差額分析>

既往円借款事業について、毎月、今後 3 ヶ月分のディスバース見込み額の予想を立てる作業と、先月及び今月のディスバース実績を確認する作業が月に一度行われている。旧 JBIC ジャカルタ事務所では、事業毎に、毎月、これまで立てた見込みと実績の差がどの程度生じ、その規模がどのように推移しているのかを分析するためのシート（表 3-5）が使われていた。この表の利用により、より正確な見込みを、それまでの実績をベースに立てることが可能となった。

表 3-5 ディスバース実績・見込み差額分析表

Actual		Prospect (mil.yen)												GAP	
Cumulative	Monthly (mil)	As of	Apr-03	May-03	Jun-03	Jul-03	Aug-03	Sep-03	Oct-03	Nov-03	Dec-03	Jan-04	Feb-04		Mar-04
18	18	Apr-03	37												(19)
29	11	May-03	11	18											(7)
29	0	Jun-03	8	116	11										(11)
29	0	Jul-03	14	9	0	0									0
29	0	Aug-03		14	37	20	0								0
52	23	Sep-03			0	0	130	0							23
52	0	Oct-03				230	0	130	0						0
175	123	Nov-03					0	107	0	0					123
283	108	Dec-03						0	0	0	0				108
283	0	Jan-04							0	0	0	0			0
283	0	Feb-04								0	0	0	0		0
	0	Mar-04									0	0	0	0	0
	0	Apr-04										0	0	0	0
	0	May-04											0	0	0
	0	Jun-04												0	0
		B/M/E													217
	229	Prospect													Gap total

Cumulative disbursement until FY 2002:  
5,572

また、ディスバース実績について、その累計をグラフにし、年度ディスバースの長期見込みと比較できるような分析図（図 3-1）も事業毎に作成されており、毎月の案件監理・分析の目的で利用されていた。

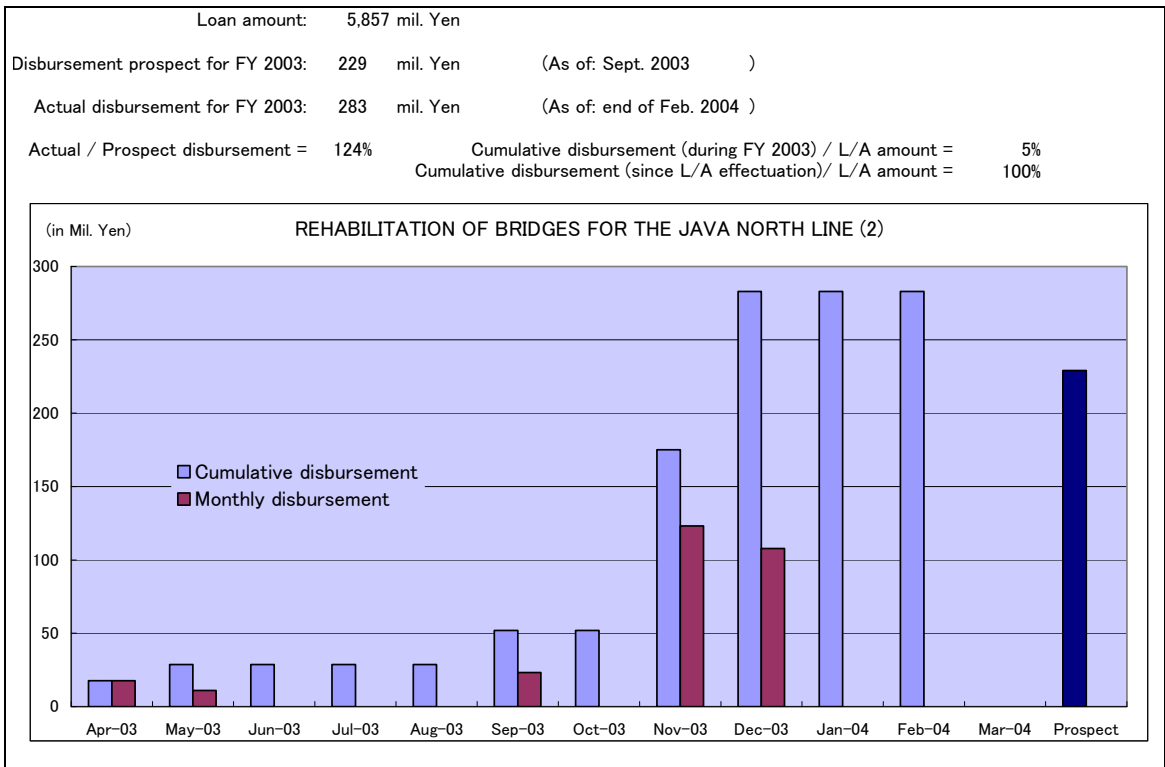


図 3-1 長期ディスバース見込み・実績分析図

<モニタリング結果の共有化・フィードバック>

プロジェクトモニタリングシートはウェブ上でインドネシア関係者が閲覧できるようになっており、旧 JBIC ジャカルタ事務所内の案件担当者は遅延が生じている項目に関し、その遅延理由をインドネシア側に確認することが可能になっている。また、インドネシア側にとっても、実施機関内部や旧 JBIC 内部の手続き状況を確認できるため、自身の手続きを管理することが容易となり、その後の手続きの計画を立てることが可能となっている。円借款案件全体を管理している BAPPENAS（円借款窓口政府機関）にとっては円借款案件全体や個別案件の進捗状況を確認したいときに確認することができることとなり、また、ディスバース申請書類の承認を行っている財務省にとっては予算執行のタイミングをより正確に把握しうるものとなっている。

以上、ポートフォリオ、プロセスモニタリングなどを実施することで、各案件や実施機関の調達とディスバースの状況がわかる調達・ディスバースの関係図が作成できる。



表 3-6 対インドネシア円借款 情報共有活動

実施タイミング	ツール	レベル	主要関係者
年に1度	円借款促進会合	セクター・イシューやインドネシアの政策等にかかる政策協議	ハイレベル
四半期に1度	四半期モニタリング会合	個別案件の懸案事項に係る協議	監督機関、実施機関、担当者レベル
日常	PMS 情報の経常的アップデート・情報共有	日々の手続き遅延状況の確認・改善のための対応	実施機関、担当者レベル

また、インドネシア側が各手続きを行う際、不慣れなためにその方法がわからずに手間取ることが散見されるが、旧 JBIC ジャカルタ事務所は「JBIC ODA Loan Handbook」を作成し、各必要フォームなどのソフトデータ付きで実施機関に配布するなど、側面的な支援も行っている。加えて、e-Project Monitoring（ウェブ上での PMS 情報の公開）についても、その閲覧方法をわかりやすく解説したマニュアルを作成し、インドネシア側に示している。

#### (1) 円借款促進会合（セクター・イシュー）

円借款促進会合は、インドネシア側から BAPPENAS、財務省、実施機関の局長レベル、日本側からは日本大使館、旧 JBIC 駐在員事務所、関係専門家の参加を得て年に1度の頻度で開催される。円借款促進会合においては、BAPPENAS と旧 JBIC ジャカルタ事務所が対インドネシア円借款案件のポートフォリオ分析やセクターで共通の問題事項が議論される。セクター・イシューとして、例えば電力案件に係る転貸契約が円滑に進まないこと、運輸省の案件については、調達にかなりの時間を要していること、公共事業省については、用地取得の問題が取り上げられる。これらの問題は、すでに述べたようにポートフォリオ監理表から読み取ることができるセクターの問題であり、情報共有のツールとして活用されている。

#### (2) 四半期モニタリング会合（プロジェクト・イシュー）

四半期モニタリング会合では、旧 JBIC と BAPPENAS で議論の中心となる全案件共通のテーマが定められ、個別案件の現状と問題点、アクションプラン（いつまでに誰が問題を解決するか）が合意される形で実施されている。

また、Web モニタリング・システム（E-Project Monitoring）では、会合の議題や結果が掲載されるので、同モニタリング・システムにアクセス権を有している実施機関関係者に閲覧可能となっている。

#### (3) e-Project Monitoring

旧 JBIC ジャカルタ事務所では、事務所内で構築されたプロセス・モニタリング・システム（PMS）に関連する情報や案件の基本情報について関係者が閲覧できる Web モニタリング・システムとして、e-Project Monitoring を導入した。Web 上でいつでも案件の進捗状況の管理が可能となり、案件進捗に遅延が見られる場合、各担当プロジェクト・オフィサーがその理由を Web 上に記載し、常時アップデートし、JBIC と実施機関の間に時差のない案件



監理が可能となっている。アップデートの記録は Web 上に残るため、案件の進捗状況の推移が容易に分かるという仕組みである。なお、現在、中央アジアで導入されているシステムはこのインドネシアで導入されていた e-Project Monitoring システムの改良版である。

### 3. 2. 2 世界銀行における案件監理

世銀における案件監理の方針および手法は、世銀運用マニュアル（Operational Manual）内の Operational Policies（OP）13.05 および Bank Procedures（BP）13.05（2001年7月）に、また、世銀職員が案件監理業務を行う上で参考とする「案件監理ガイドライン（Guidelines to Staff on Project Supervision）」でも参照できる。

世銀による案件監理は、事業計画時、事業実施時、事業完成時のプロジェクト・サイクルの各段階で行われる。

表 3-7 世銀案件監理の手順

時 期	実施主体	内 容
事前審査～ 審査時	世銀・借入国 政府／実施機 関間で合意	事業実施計画（Project Implementation Plan (PIP)）に下記合意事項をまとめる。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業実施進捗および事業目標達成度に係るモニタリングおよび評価（評価 クライテリアを含む）の実施</li> <li>・ 成果に係るフレームワーク（Results Frameworks）、パフォーマンス指標等の 適用</li> <li>・ モニタリング、評価、公表のための報告書の活用</li> </ul>
	世銀	案件監理計画（案件監理の重点分野、特に事業実施上の重大リスクを含む）を 作成し、借入国と合意。
	世銀	借入国側の事業実施上の問題がある場合は、問題解決のためのアクションプラ ンを作成。
	世銀	事業審査書（Project Appraisal Document (PAD)）に事業実施・監理方法をまと める。
借款契約 承認～ 事業開始	世銀	借款承諾後1年の間に優先されるべき案件監理の分野について、PIPと案件監 理計画に整合していることを確認し、Implementation Status and Results Report (ISR)および Audit Reports Compliance System (ARCS)を作成する。
	世銀、借入国	PAD、借款契約関連文書等を借入国側事業実施責任者に渡し、借款契約発効 条件や借入国が早期に対応すべき事項を確認する。必要に応じ、事業開始に 向けたワークショップを開催し事業の目的、調達、ディスパースメント、財務管 理、環境配慮面における留意事項について再確認する。
事業実施中	世銀	定期的に以下を実施。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業目的の達成度、効果指標等の事業実施目標達成に向けての進捗を モニタリング。</li> <li>・ 調達およびディスパースの進捗状況をモニタリング。</li> <li>・ 借入国から提出される会計報告書や事業進捗報告書等をレビュー。</li> <li>・ 環境配慮等の事業実施中に遵守すべき事項が具体的に守られているか 確認。</li> <li>・ 事業実施、運用、持続性確保上のリスクを評価。</li> </ul>

時 期	実施主体	内 容
		<ul style="list-style-type: none"> <li>借入国政府および世銀の開発政策・援助方針との整合性が持続されているか、事業の妥当性の確認。</li> </ul> なお、必要に応じ、現場を訪問し、実施機関やステークホルダーとの協議を通じて上記関連事項を確認する。
	世銀	少なくとも12ヶ月に1度(案件監理上の重要事項があるときはいつでも)ISRを更新する。
	世銀、借入国政府	案件監理実施中に、他事業にも共通する借入国政府内部の問題(内貨予算不足、調達関連の規定等)が確認された場合は、その国のポートフォリオレビュー会合等の機会において、問題解決に向けた協議を行う。
	世銀	借入契約等の合意文書での規定事項が遵守されず、世銀・借入国間における協議等を通じても解決されない場合は法的救済条項措置を執ることがある。
	世銀	適切なポートフォリオ監理ツールを活用し、事業パフォーマンスの向上を図る。世銀によるレーティング結果で潜在的な問題が指摘された場合、状況の改善が図られるまで集中監理下に置かれる。
	世銀	通常の案件監理活動や定期的な現地訪問に加え、(a)事業開始1年後の早期レビューミッション、および(b)包括的中間レビューミッションを実施し、事業目的、状況変化の有無、目標達成可能性等について再評価する機会を得ることも有効とされる。
事業完成時	世銀、実施機関	実施完了報告書(Implementation Completion Report (ICR))を作成し、事業評価を行い、教訓等を導く。また、独立評価グループがICRをレビューし、評価ノートを作成する。通常、このICRをもって世銀による案件監理は完了する。

(注) 世銀 BP13.05 – Project Supervision を基に作成。

世銀「案件監理ガイドライン」では、年間作業計画合意書(Annual Work Program Agreement (WPA))で、各作業項目、案件監理のためのリソース、重要なマイルストーン、成果についてまとめるとされている。また、WPA 準備段階または案件監理報告書作成時には、下記の要因を考慮して案件監理計画が策定されている。

(1) 国・セクター特有の要因

- ✓ 借入国と世銀との関係 (関係構築の歴史)
- ✓ 借入国の経済・財務情勢
- ✓ 事業目標達成に向けての借入国政府および関係機関のコミットメント
- ✓ セクター概況およびセクター特有の問題
- ✓ 組織能力および関係機関間の連携
- ✓ 事業目標・実施に影響を及ぼしうる政府の政策・方針の変更

(2) 事業特有の要因

- ✓ 技術面、方針、組織上の複雑さ
- ✓ 新しい取り組みの有無・程度
- ✓ 実施機関の案件監理能力およびトレーニングの必要性
- ✓ 調達およびディスパースに関連し、予見される問題

- ✓ 世銀のセーフガード方針遵守上の予見される問題
- ✓ 世銀手続きに対する不慣れさ（実施機関、セクター、国にとって初めての事業か）
- ✓ 事業管理上の報告の適切さ
- ✓ 協調融資上の留意点
- ✓ 案件の準備状況
- ✓ 事業実施段階

(3) 世銀に関連する要因

- ✓ 案件監理の管轄場所（本部か地域事務所か）
- ✓ 適任の職員またはコンサルタントがいるか
- ✓ 案件監理実施のための予算確保状況
- ✓ 協調融資案件について、協調先の予算確保状況

世銀の案件監理上の報告書は、①Transmittal Memorandum、②Project Status Report（PSR）、③その他資料（ミッションのミニッツ、ミッション後のフォローアップ書簡等）によって構成される。特に、②PSR では、事業進捗に係る各項目や事業リスク、事業目標達成度に係るレーティングを表 3-8 にまとめた内容で行うことが必要とされる。

世銀は、表 3-8 にあるような案件監理で重要となる各チェックポイントを格付け（レーティング）し、PSR で明示した上で実施機関と共有することにより、事業進捗状況、事業リスク、事業目標達成の可能性を常にモニタリングし、パフォーマンスに問題がある事業については借入国政府や実施機関と協議して問題解決を図っている。

世銀において、案件監理のベースとなる成果に係るフレームワーク（Results Frameworks）およびパフォーマンス指標の考え方は、投入→活動→成果→結果→インパクト→事業目標の達成という関係がベースになっており、円借款事業の評価ツールとも共通している。

事業目標とパフォーマンス指標の設定についても、事業目標と投入、成果、リスク・外部条件、結果およびインパクトを具体的に関連付けている。具体的には、成果に係るパフォーマンス指標と結果・インパクトに係るパフォーマンス指標について、PSR 添付表でリストされ、ベースライン、ターゲット、実績が確認できる仕組みとなっている

表 3-8 の世銀レーティングによるチェックポイントにディスバースに係るパフォーマンス評価が具体的に示されていないように見えるが、これは、世銀事業のほとんどがスペシャル・アカウント方式が適用されていることが関係していると想定される。世銀では、ディスバースに関してはレーティングではなく、表 3-9 にもあるとおり事業の会計監査報告書でパフォーマンスをレビュー（具体的には、3ヶ月以上、または以内の遅延か）している。

表 3-8 世銀レーティング

1. 事業進捗(Implementation Progress (IP))レーティング

	Highly Satisfactory (HS)	Satisfactory (S)	Unsatisfactory (U)	Highly Unsatisfactory (HU)
<b>&lt;事業の各コンポーネント毎&gt;</b>				
通常コンポーネント	当初の計画、または正式に修正された計画通り、またはそれ以上の実施が行われている。	当初の計画、または正式に修正された計画にほぼ沿った実施が行われている。	当初の計画、または正式に修正された計画に沿っていないが、解決のための対策が合意されている。	計画に沿っておらず、対策の合意ができていないが、または、問題点が適切に特定されていない。
特別コンポーネント	ジェンダー関連(ジェンダー分析、男女平等の参画機会、ジェンダーインパクトに係るモニタリング、ジェンダーに関するデータ収集)組織強化 技術協力の進捗 調査の進捗	ジェンダー関連部分の重要な事項は適切なタイミング、方法で実施されている。 ジェンダー関連部分の重要な事項は適切なタイミング、方法で実施されているが、最終レビュー結果においては審査時の目標を達成する見込みである。 適切なタイミングまたは方法で技術協力を実施する上で問題が生じているが、最終レビュー結果においては審査時の目標を達成する見込みである。 調査実施上、問題が生じているが調査の成果は審査時の想定内の範囲で達成できる見込み。	ジェンダー関連部分の部分的または重要な事項の実施の妨げとなる重要な問題が存在するが、借入国/実施機関によって問題解決に向けた適切な対策がとられている。 技術協力実施上の問題があり、最終レビュー結果において審査時の目標を達成できるかわからない状況にあるが、借入国/実施機関によって問題解決に向けた適切な対策がとられている。 調査実施上、問題が生じており、調査の成果は審査時の想定範囲で達成できるかわからない状況にあるが、借入国/実施機関によって問題解決に向けた適切な対策がとられている。	ジェンダー関連部分の部分的または重要な事項の実施の妨げとなる重要な問題が存在し、対策がとられていない。 技術協力実施上の問題があり、最終レビュー結果において審査時の目標を達成できるかわからない状況にあるが、借入国/実施機関によって問題解決に向けた適切な対策がとられていない。 調査実施上、問題が生じており、調査の成果は審査時の想定範囲で達成できるかわからない状況にあるが、借入国/実施機関によって問題解決に向けた適切な対策がとられていない。
<b>&lt;事業全体&gt;</b>				
事業全体の進捗評価(事業コンポーネントの平均)	すべての事業コンポーネントが当初の計画、または正式に修正された計画にほぼ沿った形で実施されている。	ほとんどの事業コンポーネントにおいて当初の計画/修正された計画にほぼ沿った形で実施されているが、コンポーネントによっては対策が必要とされるものがある。	ほとんどの事業コンポーネントが当初の計画/修正された計画に沿っていないが、解決のための対策が合意されている。	ほとんどの事業コンポーネントが当初の計画/修正された計画に沿っておらず、解決のための対策も合意されていない。
<b>&lt;事業実施上の管理項目&gt;</b>				
財務管理	財務管理システムは効率的に運用されており信頼性が高い。事業管理、モニタリングに必要な確実かつ適切な財務情報が継続的に提供される。適切な内部管理が実施され効果的に機能している。	HSの状況にあるが、軽微な問題が存在する。但し、借入国/実施機関によって適切な対応がとられている。	事業資金の適切な管理を行うために必要な財務管理システムに重要な問題があるが、借入国/実施機関によって適切な問題解決に向けた対策がとられている。	事業資金の適切な管理を行うために必要な財務管理システムに重要な問題があるものの、借入国/実施機関によって適切な問題解決に向けた対策はとられていない。
財務パフォーマンス(内貨資金(カウンターパート・ファンド)が必要とされていない場合等は適用外)	必要とされる内貨予算の90%以上が今年度の事業予算として確保されており、必要なタイミング・方法によって内貨予算が執行されている。すべての財務条項が充足している。	内貨予算確保上の困難や遅延はあるものの、深刻な問題に発展しない見込み。少なくとも70%の内貨予算が確保され、予算が執行されている。	内貨予算確保に重要な問題があり(70%未満の資金確保)、事業進捗に対する支障、事業実施機関の財務的能力に懸念があるが、問題解決に向けた容認できる対策がとられている。近い将来において、状況改善の見込みがある。	Uの状況にあるが、適切な対策がとられていない。状況改善の見込みが立たない。
事業管理	問題なく、またはほとんど問題がない状況で事業が管理されている。	ある程度の問題はあるが、事業管理のもと作業は進んでいる。	事業管理のまずさから事業実施に大幅な遅延を生じさせている、または事業目標達成上の問題が生じているが、管理能力強化のための対策がとられている。	Uの状況にあるが、適切な対策がとられていない。
調達	調達スケジュール 調達手続きの質・透明性	重要な調達手続きにおいて遅延はないが、一部において問題にならない程度の調達手続き遅延が生じている。 調達手続きは円滑に進んでおり、世銀からの調達に係る監視については少々必要とする程度で、調達書類の修正も軽微。調達グループの作業も良好または審査時の評価より改善している。事後レビューでは明確かつよく構成された調達書類と調達に係る決定の傾向がみられる。調達に係る当初の決定や応札結果の変更に至るようなクレームは少ない。	20%以下の事業完成の遅延を生じさせるような調達手続き上の重要な遅延がある。 下記項目のうち、2点以上に該当: ・調達手続きに相当の監視または支援が必要 ・調達書類の質が低く、相当の修正やクラリフィケーションが必要 ・クレームがあり、調達評価において変更が頻繁に生じる ・調達グループの作業が審査時で指摘された重要な分野での問題に悪影響を受けており、作業効率が悪化している。	20%以上の事業完成の遅延を生じさせるような調達手続き上の重要な遅延がある。 下記項目のうち、いずれかに該当: ・頻繁にクレームがあり、調達に係る決定が頻繁に変更される。 ・調達評価に極めて長い時間を要している ・調達に係る決定等が不透明であり、調達評価や調達書類作成において何度も見直し、やり直しが行われている。 ・2年間の間に1件以上の汚職にかかる報告が世銀に報告された。 ・調達機能を改善するためのアクションプランに従っていない。応札者からの評判が悪い。
セーフガード管理パフォーマンス	合意されたセーフガード緩和・向上計画が適切に実施されている。	合意された緩和・向上計画は適切に実施されているが、セーフガードに係る軽微な点について問題が生じている。但し、解決に向けた対策がすでに講じられている、またはその計画が立てられている。	緩和・向上計画のうち十分実施されていない項目が存在する。解決策について議論されているが、その実施可能性について不明。	Uの状況にあるが、問題が適切に対応されていない。
その他、合意事項遵守	すべての合意事項が遵守されている。	すべてにおいて合意事項が遵守されているわけではないが、遵守されていないものについてはまもなく遵守される見込み。遵守されていないことにより事業実施や目標達成が影響されたり、世銀の遵守すべき規定・要件を深刻に逸脱しているものではない。	事業実施や目標達成に影響する、または世銀の規定・要件から逸脱する程、合意事項が遵守されていない。但し、近い将来において遵守される見込みがある。	Uの状況にあるが、すぐに遵守される見込みがたっていない。
モニタリング・評価(M&E)	M&Eが適切に実施されている。世銀および借入国が目標達成に向けて注意喚起した進捗を報告するために、合意された重点パフォーマンス指標を適用しつつM&Eを利用している。	M&Eが適切に実施されている。世銀および借入国が進捗を報告するために、合意された重点パフォーマンス指標を適用しつつM&Eを利用した。	M&Eは適切に実施されていないが、合意された重点パフォーマンス指標のいくつかに利用している。	M&Eは適切に実施されていない。どの合意された重点パフォーマンス指標も世銀や借入国が進捗報告のために利用していない。

2. 重要なリスク(Critical Risk (CR))レーティング

	Low or Negligible (N)	Modest (M)	Substantial (S)	High (H)
重要なリスク	重要な仮定(外部条件)が実現しない確率が25%以下。	重要な仮定(外部条件)が実現しない確率が26-50%。	重要な仮定(外部条件)が実現しない確率が51-75%。	重要な仮定(外部条件)が実現しない確率が75%以上。

3. セーフガード方針遵守(Compliance with Safeguard Policies)レーティング

	Highly Satisfactory (HS)	Satisfactory (S)	Unsatisfactory (U)	Highly Unsatisfactory (HU)
セーフガード方針遵守	セーフガード方針の要件を十分満たしている、またはそれ以上の遵守ができています。	セーフガード方針の要件をほぼ満足している。満足していない要件については対策がとられている。	セーフガード方針の要件を満たしていないが対策の適用について合意されている。	セーフガード方針の要件を満たしておらず、対策の適用についても合意されていない。

4. 有効性(Development Objective (DO))レーティング

	Highly Satisfactory (HS)	Satisfactory (S)	Unsatisfactory (U)	Highly Unsatisfactory (HU)
事業目標	事業目標またはそれ以上のレベルが達成される見込みであり、事業による便益が期待される。	事業目標のほとんどが達成される見込みであり、大きな問題もなく満足できるレベルの事業便益が期待される。	事業目標のほとんどが達成されない見込み、または有効な事業実施の結果が得られない見込み。	事業目標が全く達成されない見込み、または妥当な事業実施の結果が全く得られない見込み。

注: 事業が実施後ある程度時間が経過し、事業目標の達成度や事業の有効性に関するパフォーマンス指標の計測が可能になった段階であれば、事業目標に係るレーティングは直接的に事業目標がマイルストーンやターゲットとの比較で行われる。事業開始後間もないもので、直接的なレーティングが困難な場合は、(i)事業進捗に係るレーティング(IP)、(ii)重要なリスクに係るレーティング(CR)をベースにレーティングを行う。この場合のレーティングについては下表の通り。

事業進捗(IP)レーティング	重要なリスク(CR)レーティング	有効性(DO)レーティング
S, HS	L, M	S, HS
U, HU	S, H	U, HU
U	L	U
U	L	S

(注) 世銀「Guidelines to Staff on Project Supervision」を基に作成。

<世界銀行におけるポートフォリオレビュー>

世銀における国別ポートフォリオレビューの方針および手法は、世銀運用マニュアル (Operational Manual) 内の OP13.16 および BP13.16 (1994 年 9 月) に示されている。

各年度の初めに、世銀と借入国は、ポートフォリオレビュー会合を通じて事業または制度上の問題などについて協議する。会合開催前の準備段階において、①ポートフォリオレビュー会合の目的、②前回のポートフォリオレビュー会合のアクションプラン実施進捗状況、③ポートフォリオの現状、④議題にあげるべき事業上または制度上の問題、⑤ (必要に応じ) アクションプランの案が作成される。

具体的なポートフォリオレビューによる監理項目について、世銀がインドネシアにおける会合で使用していた例では、以下が含まれている。

表 3-9 世銀ポートフォリオ監理項目

記載ポートフォリオ	記載内容
1. Overview of Portfolio	過去 3 年間の実績、現在、今後 1 年間予測
(1) Active Portfolio	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 総案件数</li> <li>● コミット額</li> <li>● 未実行額</li> </ul>
(2) Disbursement Performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 年間実行額</li> <li>● 実行比率</li> <li>● 財務省貸付請求パイプライン</li> </ul>
(3) Portfolio Riskiness (問題案件)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 問題案件数</li> <li>● 対総案件数比率</li> <li>● 問題案件コミット額・比率</li> </ul>
(4) Development Impact/ Project Rating Exit	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 終了案件数</li> <li>● 成果</li> <li>● 対案件数成果比率</li> </ul>
2. Disbursement Status by Project (セクター別)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 承認日</li> <li>● 発効日</li> <li>● 完了日</li> <li>● 所用期間</li> <li>● コミット額</li> <li>● キャンセル額</li> <li>● 実行見込額 (四半期毎)</li> <li>● 実行額 (当月分累計率)</li> <li>● 未実行額</li> <li>● 問題案件表示</li> </ul>
3. Project Rating Monitoring Table	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 問題状況 (問題状況、問題発生時期、経過期間)</li> <li>● 表 3-8 の格付け</li> <li>● PSR</li> <li>● 中間レビュー計画</li> <li>● 中間レビュー実績</li> </ul>

(注) JBIC インドネシア「ポートフォリオレビュー調査」最終報告書 (2005 年 6 月) より作成

なお、この世銀によるポートフォリオレビューの特徴としては、毎月、ポートフォリオを配布していること、ポートフォリオを網羅的かつ単純記入式で表現していること、そして総括表およびレーティング表を作成していることが挙げられる。

<Client Connection>

世銀と借入国／実施機関の間で情報をウェブ上で共有できるサービスとして、2003年9月から「Client Connection」というシステムが導入されている。この情報共有システムは、世銀事業の借入国／実施機関と世銀のトラストファンドに係るドナーに対し、世銀事業の最新情報を常にウェブ上で共有できるようにしたものである。このシステムの特徴を表3-10にまとめる。

表 3-10 Client Connection 概要

情報源	世銀内部の事業管理・会計システムから直接、事業に関する特定のデータが反映されている。世銀のホームページに公表されている情報についても国別にまとめた形情報が共有される。
アクセス権許可を得ることができる対象者	<ul style="list-style-type: none"> <li>借入国の関係省庁および実施機関の職員</li> <li>世銀トラストファンドのドナー（「ドナー・センター」セクションの情報へのアクセス権）</li> <li>世銀の職員</li> </ul>
アクセス権	<ul style="list-style-type: none"> <li>申請手続き：関係機関の職員が Client Connection の利用を試みる前に、アクセスを希望する職員の所属する機関がアクセス権申請書を提出し、アクセスが許可される必要がある。また、アクセス権申請依頼は Client Connection のウェブ上からリクエストできる。</li> <li>アクセスの範囲：アクセス権申請が許可された場合、そのアクセスする人の立場によってアクセス可能となる範囲が異なる。例えば、①借入国のすべての世銀事業をモニタリングしている中央政府の世銀事業監督者は、国分析ツール等のアクセスが可能、②事業の実施担当者は、担当事業の詳細事業データへのアクセスが可能、③事業の調達に関する書類を提出する担当者は、調達関連部分を利用することができる。（図 3-3 にある情報のうち、人によってアクセスできる範囲が限られている。）</li> </ul>
情報の種類	<ul style="list-style-type: none"> <li>関係する事業のデータ：事業概要、ディスバースメント関連（ディスバース申請、月次ディスバース実績等）、返済状況、調達関連</li> <li>国分析ツール：国のポートフォリオ（複数の既往案件の現状、概要等）、債務管理状況</li> <li>情報：報告書、ニュース、統計</li> <li>参考資料：方針・手続き、必要フォーム、参考データ・指標（為替等）</li> </ul>
借入国／実施機関側が Client Connection を通じて行うことができるアクション	<ul style="list-style-type: none"> <li>ディスバース関連：ログイン後、Client Connection 上の eForm を利用してディスバース申請書類を作成し、その提出後は世銀内部での手続き状況を確認できる。→コントラクター等への支払いタイミングを事前に確認できる。（ディスバース申請書類のオンライン提出について、現在開発中。）</li> <li>調達関連：調達手続き上、世銀の同意を得るために提出する必要がある書類を Client Connection を通じて提出し、その後の手続き状況も確認することができる。</li> </ul>
セキュリティ	Client Connection 上のデータのセキュリティを確保すべく、多くの対策がとられ、強いファイアウォールで情報が守られている。また、Client Connection の利用者は、パスワード関連情報の機密を守ることを厳守する「アクセス合意書」にサインする必要がある。また、上述の通り立場によってアクセス可能な範囲が限られている。
利用者の状況	Client Connection は 2003 年 9 月に利用者を制限した形で利用が開始され、2004 年 1 月に世界的にその利用が拡大された。2007 年 5 月時点で 150 カ国、7,000 人以上の利用者がいる。

(注) Client Connection ホームページ FAQ、世銀「Introduction to Client Connection」（発表資料）を基に作成。

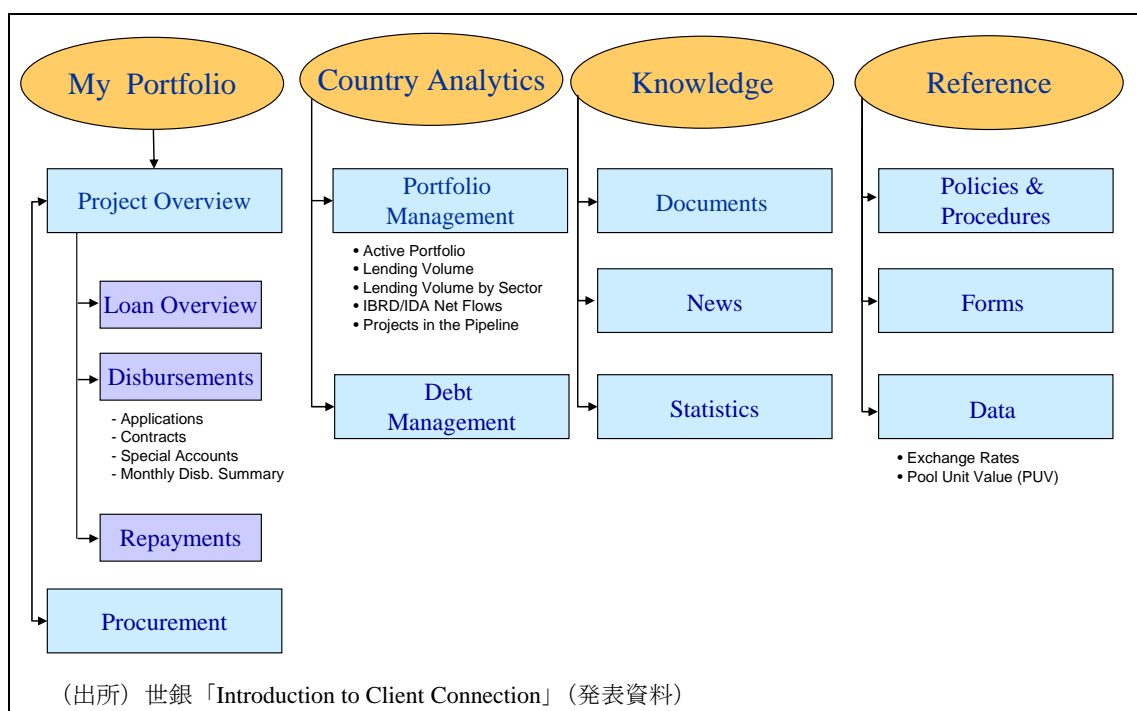


図 3-3 Client Connection の構造

### 3. 3 中央アジア・コーカサス地域円借款事業における案件監理

案件監理の対象となる、現在実施中の中央アジア・コーカサス地域における円借款事業は、表 3-11 の通り 7 事業である。

表 3-11 既往円借款事業一覧

国名	L/A 番号	案件名	実施機関
ウズベキスタン	UZB-P7	タシケント火力発電所近代化事業	ウズベキスタン電力公社
	UZB-P8	タシグザール・クムクルガン鉄道新線建設事業	ウズベキスタン鉄道
カザフスタン	KAZ-P5	アスタナ上下水道整備事業	アスタナ市
アゼルバイジャン	AZB-P3	シマル・ガス火力複合発電所2号機建設事業	アゼルエナジー
	AZB-P4	地方都市上下水道整備事業	アゼルスー(上水道公社)
アルメニア	ARM-P1	送配電網整備事業	エネルギー投資事業実施公社
	ARM-P2	エレバン・コジェネレーション火力複合発電所建設事業	エレバン火力発電公社

これらの既往円借款事業のうち、ウズベキスタンの案件については、JICA ウズベキスタン事務所が日常の案件監理を主体的に実施することになっているが、その他の国の事業については、JICA 本部地域部がその監理を担当している。

< 案件監理情報共有システム >

現在、これらの案件監理ツールとして、「案件監理情報共有システム」が導入されている。このシステム上では、①事業の基本情報、②コンサルタント雇用の計画・実績対比表、③本体契約の調達計画・実績対比表、④ディスバースの見込み・実績対比表、⑤その他、留意事項に関する情報がウェブ上で確認できるようになっている。

L/A No.	Project Name	Ex. Agency	Officer	Status	Data Input
UZB-P8	Tashguzar-Kumkurgan New Railway Construction Project	Uzbekistan Temir Yullari	Homma	On Going	📄 📅 📊
UZB-P7	Tashkent Thermal Power Plant Modernization Project	Uzbekenergo	Homma	On Going	📄 📅 📊
KAZ-P5	Astana Water Supply and Sewerage Project	Akimat	Kudo	On Going	📄 📅 📊
AZB-P4	Provincial Cities Water Supply and Sewerage Project	Azersu	Tabata	New	📄 📅 📊
AZB-P3	Shimal Gas Combined Cycle Power Plant Project (Second Unit)	Azerenerji	Homma	🔴 🔴	📄 📅 📊
ARM-P2	Yerevan Combined Cycle Co-generation Power Plant Project	Yerevan Thermal Power Plant	Tabata	On Going	📄 📅 📊
ARM-P1	Electricity Transmission and Distribution Project	Energyinvest PIO	Tabata	On Going	📄 📅 📊

図 3-4 案件リスト (案件情報共有システム)

ここでは、初期画面が図 3-4 のような案件リストになっており、コンサルタント雇用または本体契約の各手続きが標準スケジュールに比べ遅延している事業については、赤い丸が点滅し、担当者に対し注意喚起を促す仕組みとなっている。

また、図 3-5 にあるように、各プロジェクトが当初の計画と比較し、どのような進捗状況にあるのかをバーチャートで示す形式になっている。

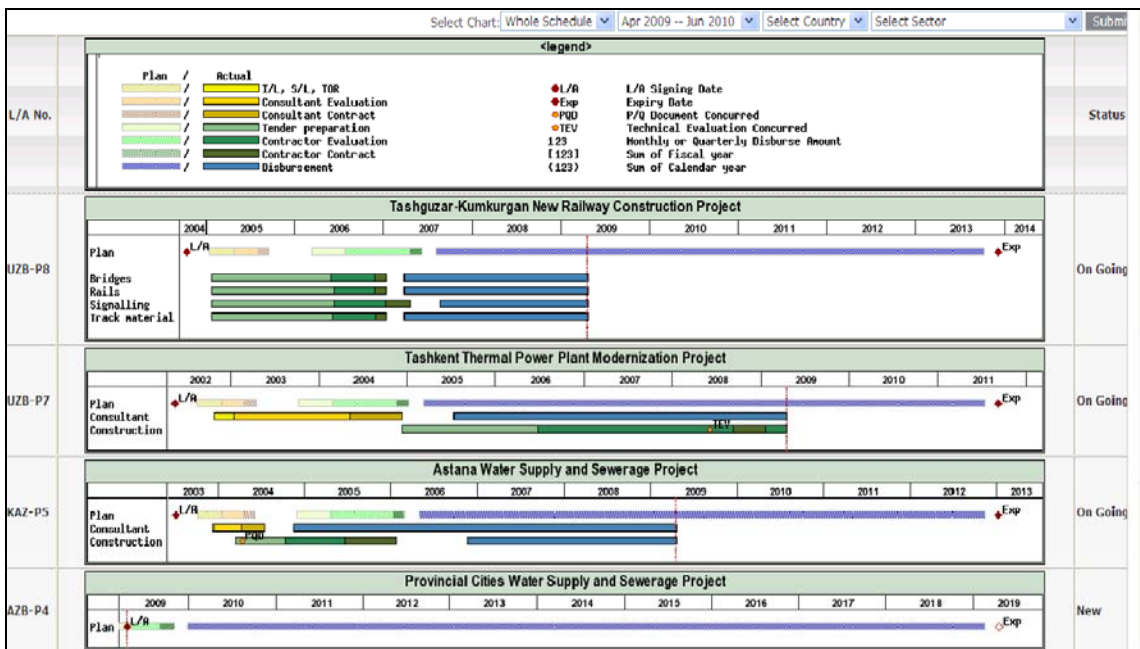


図 3-5 計画・実績比較表 (案件情報共有システム)



<ラウンドテーブル会合>

中央アジア・コーカサス地域で円借款事業が供与されている国では、実施機関、JICA、借入国関係省の間で「ラウンドテーブル会合」が開催されている。ここでは、事前に事業毎の懸念事項と関係機関がそれぞれ採るべき対策をまとめた「アクションプラン」が準備され、それをベースに議論される。ただし、このラウンドテーブル会合やアクションプランについては、導入初期の段階にあり、すべての事業について実施されているものではなく、今後、拡充されるものとなっている。

このような中央アジア・コーカサス地域における円借款事業の案件監理については、冒頭に示した年間業務スケジュールに沿って行うことができ、また、案件監理情報共有システムの活用を通じて、その案件監理業務の効率化を図り、その有効性を高めることが可能となっている。

# User Account Request

Please complete the form below:

## Step 1: Organization Details

Organization Name  
(required)

Telephone Number  
(required)

Please include the country/city/region code.

Postal Address  
(required)

Please provide the complete address for your organization/department.

## Step 2: Personal Details

Full Name  
(required)

Position/Title  
(required)

Email Address  
(required)

Postal Address  
(required)

Telephone Number  
(required)

Cellular phone  
(required)

### Step 3: Web Access Agreement

This agreement must be signed by an applicant. Please submit the signed original to JICA

Headquarter:

(提出先の住所等)
-----------

JICA will grant access to the JICA E-Project Monitoring Website (“Website”) to the Person identified below (“User”) as having a need to access the Website in connection with the official duties of the Organization. It is understood that access to this website is provided to User as a revocable privilege on the condition of their compliance with the terms and conditions of the Web Access Agreement, and that such access may be revoked if such terms and conditions are violated.

The data on this website have a security classification of “Official Use Only” and have not been publicly disclosed. While the data presented on this website is intended to be an accurate presentation of JICA’s official records, JICA does not guarantee that the data will be free from errors. Users agree that they will not republish, print, download, copy, retransmit (including fax and email) or display (by use of an html “frame” or otherwise) any portion of this website of the contents of any document without the prior written consent of JICA, except for reasonable copying, printing or distribution in the course of their official duties for the Organization. Users of this website agree that their use may be monitored, tracked and recorded.

**No Liability for Computer Viruses.** JICA shall not be liable for any harm caused by the transmission, through the Website of a computer virus or other computer code or programming device that might be used to access, modify, delete, damage, corrupt disable, disrupt or otherwise impeded in any manner the operation of the services or any of Organization’s software data or property.

**Privacy Policy.** As part of account request and approval process for this site, JICA will collect information about Users, including name, employer, e-mail address and phone number. The JICA also set and access session cookies on User’s computers and my use Users’ information (a) to identify User as an authorized use (b) to monitor use of the Website for internal administration and analysis and (c) to send you additional information and notification regarding the Website.

**Forms.** Usage of the site’s Forms represents your agreement that you have not tampered with these forms in any way. JICA reserves the right to reject any forms which it deems that violate this agreement.

\_\_\_\_\_  
Full Name (Please print)

\_\_\_\_\_  
Title

\_\_\_\_\_  
Organization

\_\_\_\_\_  
Authorized Signature

\_\_\_\_\_  
Date