

# アカウントビリティ向上 に係る調査報告書

平成 22 年 11 月  
(2010 年)

独立行政法人  
国際協力機構 (JICA)

企画
CR(10)
10-001



## 序

近年、一部の国々が新興国として目覚ましい発展を遂げつつあるにも関わらず、国際社会には、依然として、貧困、環境問題、テロなどの課題が存在している。

このような状況において、我が国でも政府開発援助（ODA）の必要性は広く認識されているところであるが、昨今の厳しい経済状況のあおりを受け、ODAとその実施機関である当機構に対する国民の見方は厳しさを増している。民主党政権では、岡田外務大臣の指示の下、ODAに対する国民の理解と支持を得るために ODA の見直しが行われた。また、行政刷新会議において、当機構を含む独立行政法人、政府系公益法人を対象とした事業仕分けが行われ、事業の有効性、効率性等が精査された。その結果、当機構に対しても経費の一層の効率化、PDCA プロセスの強化等が求められたところである。

当機構としては、これまでも効果的・効率的な事業実施及び組織運営に努めてきたが、かかる状況を踏まえ、アカウンタビリティの向上に資することを目的として、本件調査を実施することとした。

本件調査を進める過程では、コスト構造を把握する制度が十分整備されていないという課題に直面したが、こうした発見は今後の業務改善に生かすための糧となるものである。また、本件調査はアカウンタビリティ向上に向けた最初のステージであり、今後、業務分析等による効率性の検証、具体的改善策の検討及び実施という次なるステージが待っている。当機構としては、ODA の効果・効率性を高め、国民の理解を促進するため、本件調査に留まることなく、継続的な業務改善に取り組んでいく予定である。

平成 22 年 8 月

独立行政法人国際協力機構  
企画部長 岡村 邦夫



## 要約

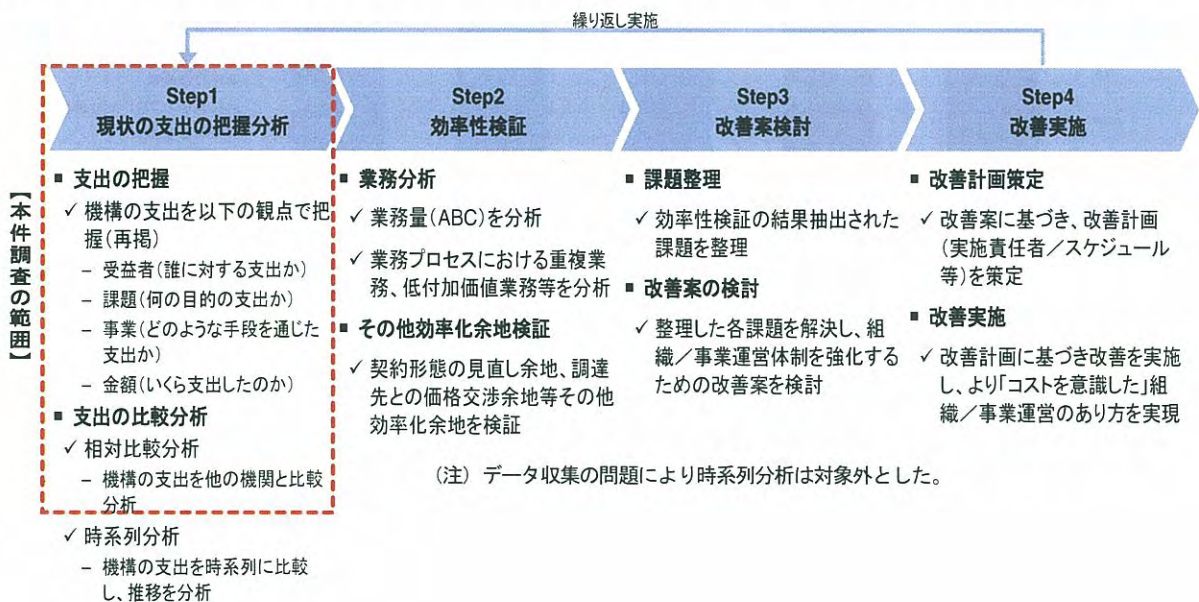
### 1. 調査の背景・目的

我が国では、国際協力の必要性が広く認識されているものの、近年の厳しい経済状況の影響により、行政刷新会議等から国際協力機構に対し、経費の一層の効率化やPDCAプロセスの強化等が求められている。かかる背景のもと、機構の適切かつ効果的・効率的な組織運営と事業実施、また、機構のアカウンタビリティの向上に資することを目的として本件調査を実施した。

### 2. 調査のアプローチ

本調査では、機構のコスト構造を把握するため、①組織全体、②国別、③スキーム別に分析し、改善に向けた提言を導き出すこととした。その際、コストが事業に直接関わるか否か（直接費／間接費）、また、変動的か否か（変動費／固定費）という観点からコストの性質を把握することとした。

なお、機構のアカウンタビリティ向上のためには、以下の4つのステップを踏む必要があるが、今回の調査はその第一ステップとして「現状の支出の把握分析」を行った。



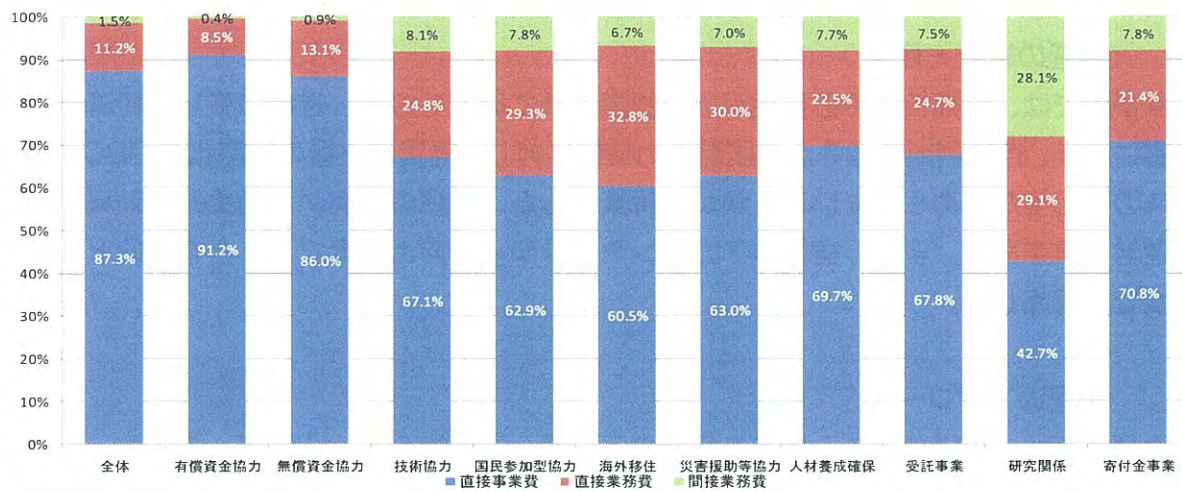
### 3. 調査結果

#### (1) 組織全体分析

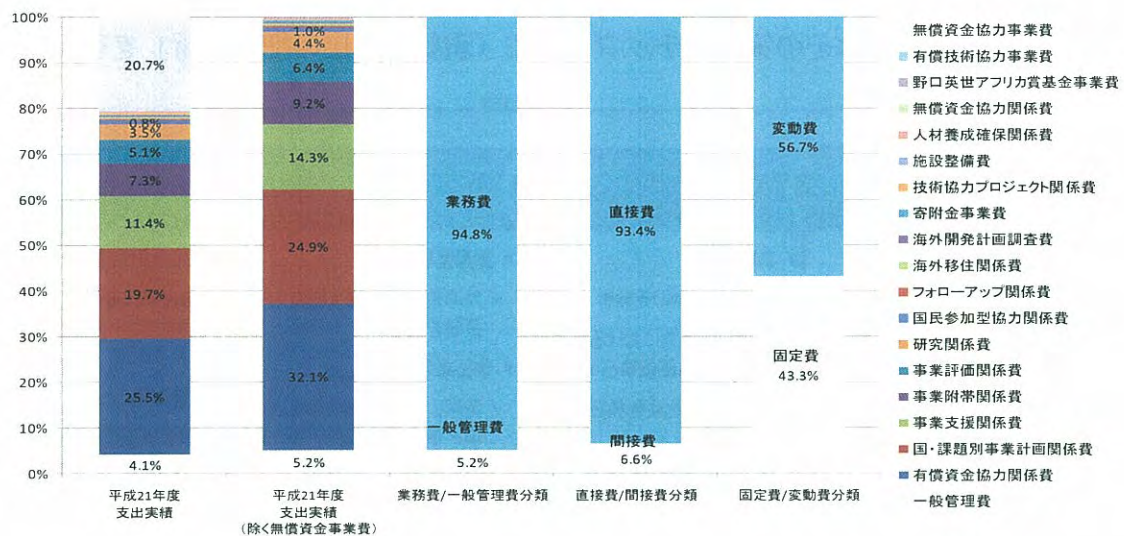
機構の支出を事業別にみると、図表1のとおり、資金協力については、間接費の構成比が1%未満であるが、他の事業では事業の性質もあり、6.7%～8.1%の水準となっている。

また、機構の支出（有償資金協力事業費及び無償資金協力事業費を除く）を予算科目別に直接／間接費、変動／固定費で分類した結果、直接・間接比率は93.4%対6.6%、変動・固定比率は56.7%対43.3%であった。

図表 1



図表 2



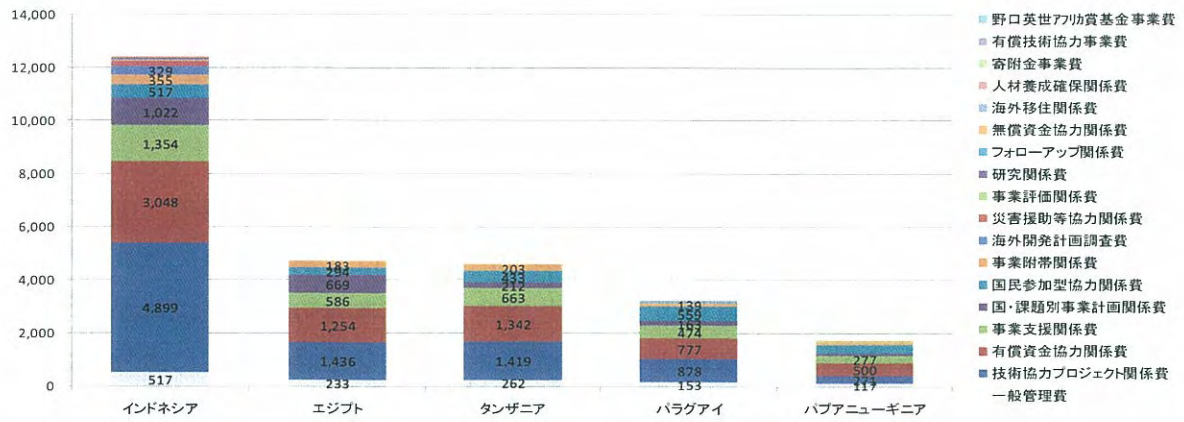
(2) 国別分析

国別の支出実績を予算科目で見ると、図表3のとおり、各国とも技術協力プロジェクト関係費や有償資金協力関係費の支出額が多くなっている。ただし、今回入手したデータは国別に紐付けができたもののみを扱っている点に留意する必要がある。

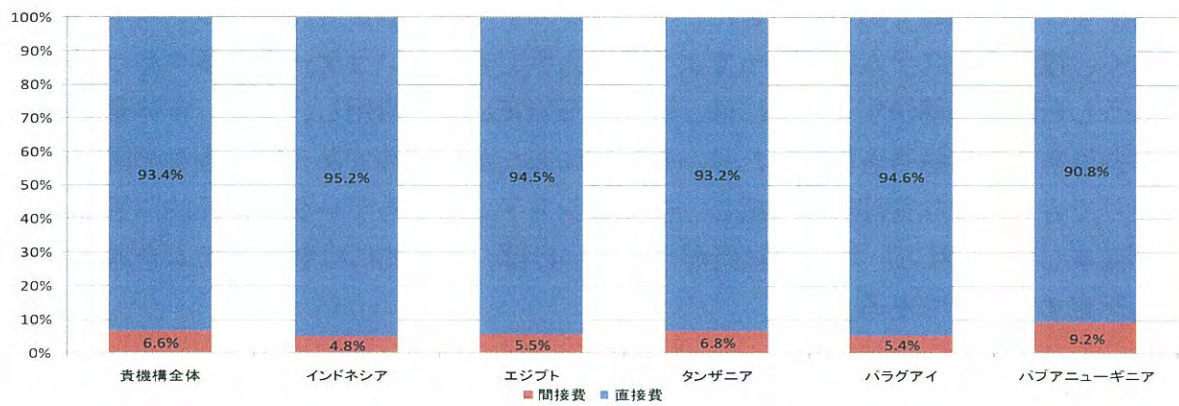
直接費・間接費分類をみると、支出全体に占める間接費の構成比は図表4のとおり。機構全体との比較では、パプアニューギニアの間接費比率が機構全体の比率よりも高い水準。

固定費・変動費分類をみると、支出全体に占める固定費の構成比は図表5のとおり。機構全体との比較では、インドネシア・エジプト・パラグアイの3国は機構全体の固定費比率よりも低い水準にある。

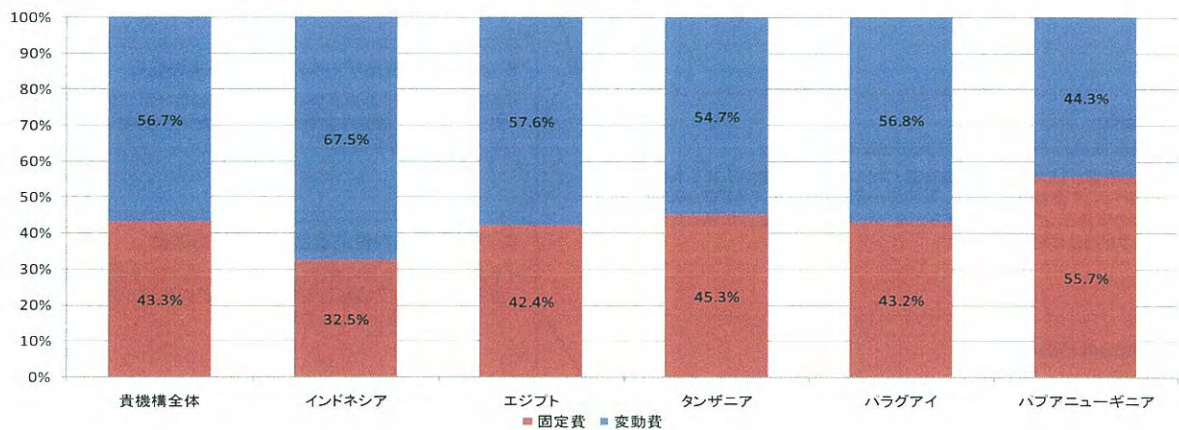
図表 3



図表 4



図表 5



(3) スキーム別分析

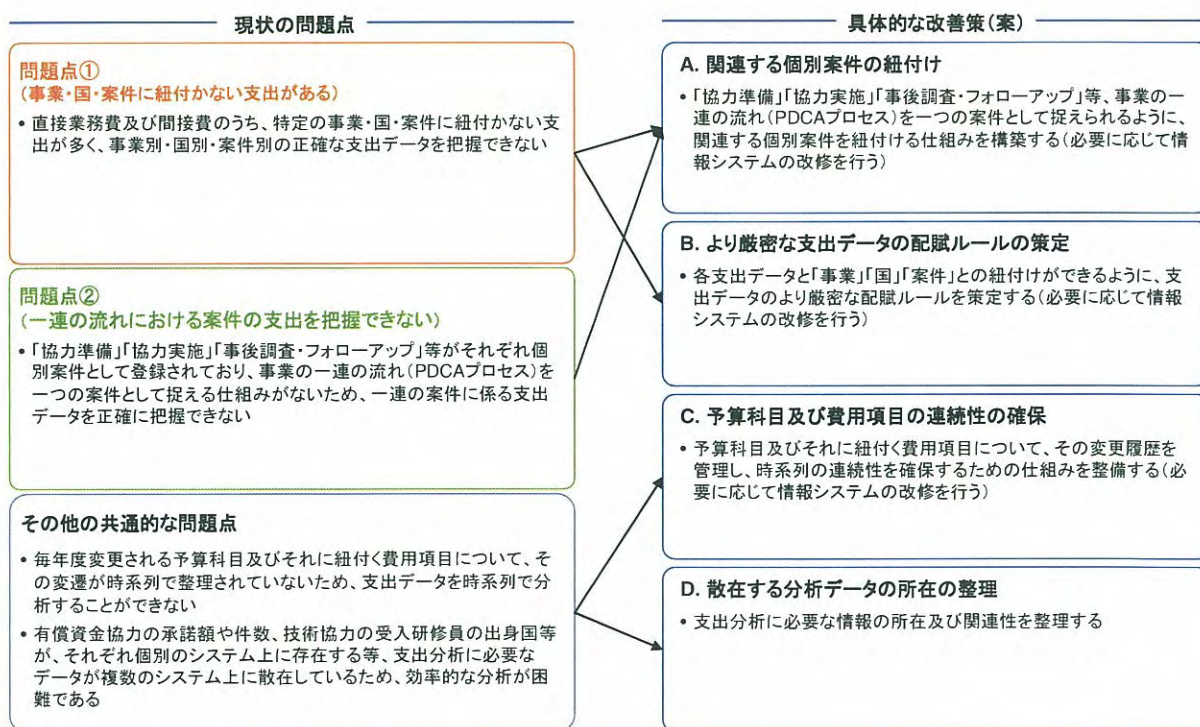
案件毎の支出を分析するには、PDCA プロセスを構成する一連の業務を一つの案件と捉えるのが一般的である。しかしながら、現状の機構の支出データは、調査の段階、本体実施の段階、事後調査／フォローアップの段階で案件名及び案件番号が異なっており、同一

案件か否かの判断ができなかった。また、複数年度における費用項目の連続性が担保されておらず、過去の費用項目が現在のどの費用項目にあたるのかが不明であった。これらの原因により、案件の支出を開始から終了まで把握することはできなかった。

#### 4. 現状の問題点及び解決の方向性

本調査の結果、以下のとおり、現状では、データ管理システム上、事業別、国別、案件別の正確な支出を把握できないという問題が判明した。例えば、ある案件のコストを調査の段階から事後評価に至るまで把握しようとした場合、事業本体のコストはわかっても調査や評価に係るコストのデータがない（もしくは案件名が異なる等の理由により特定できない）例がままあった。また、ある国毎のコストを把握しようとしても、「全世界」と登録されている案件等では、具体的な国名まで追及することが不可能もしくは著しく困難であった。さらに、JICA 職員による調査コスト等についてはどの事業に関連するものか厳密に確認することが困難であった。また、データが入手できた場合も、一つのシステムからではなく、複数のシステムに当たってようやく入手できたというケースも多々あった。

こうした問題を解決するためには、例えば EXCEL 等を活用し、調査、本体事業、評価等に共通する案件番号を設定したり、複数国にまたがる案件であっても個々の国名を登録したりできるような管理表を作成し、複数のシステムにあるデータを一元的に管理することが望ましい。EXCEL 等での試行がうまくいけば、将来的には新システムを導入することも想定するべきである。



また、上述のとおり、データ管理システムが整い、コストの把握が可能になったら、次のステップとして、機構が効率性の検証を行い、コストに関する対応策・改善策を図って



いく必要がある。その為には、①事業運営面では、国・スキーム別といった経営管理の視点から支出モデルを構築し、当該モデルとの比較分析を行った上で改善施策を策定し、その実行をモニタリングしていく、また、②法人運営面では、業務量調査等により実態を把握した上で解決策を策定し、その実行をモニタリングしていくことが望ましい。

効率性検証・改善のステップ(イメージ)

事業運営面		法人運営面	
Step1	<b>【モデル化】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>正確な支出実態把握を基に、事業別・国別・スキーム別の支出モデル(ベンチマーク)を構築する</li> </ul>	Step1	<b>【改善に向けた実態把握】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>実態把握で行ったABC分析とは別に、業務効率化を図る為の業務量調査を行う</li> <li>また、その他外部流出コストの実態についても把握する</li> </ul>
Step2	<b>【評価・運用体制構築】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>構築された支出モデルを基に、時系列・案件間(スキーム単位)や国間で比較分析を行う仕組み・運用体制を構築する</li> </ul>	Step2	<b>【改善策の策定】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>把握された業務量やその他外部流出コストの実態を基に、改善余地のある業務・コストに対する対応策・改善計画を策定する</li> </ul>
Step3	<b>【改善策の策定・実行・モニタリング】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>継続的に比較分析を行う事により、効率性を検証し、改善策の策定・実行・モニタリングを図っていく</li> </ul>	Step3	<b>【改善策の実行・モニタリング】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>策定された対応策・計画を実行に移し、継続的な業務効率化・コスト削減を図っていく</li> </ul>

以上



## 目次

---

調査の背景及び目的	1
調査のアプローチ	3
組織全体の分析	5
国別分析	22
スキーム別分析	35
アカウンタビリティに係る現状の問題点及び解決の方向性	43
更なる改善の方向性	48
添付資料	51
(1)時系列分析に係る問題点	52
(2)(参考)外部機関との比較	53

---

---

---

## 調査の背景及び目的

調査の背景及び目的

### 調査の背景及び目的

#### 背景

- ✓ 我が国では国際協力の必要性について、広く認識されているものの、近年の厳しい経済状況の影響により、国際協力に対する国民の見方は厳しさを増している。
- ✓ また、内閣府行政刷新会議は独立行政法人、政府系公益法人を対象に、事業の有効性、効率性等を国民の目線で精査する事業仕分けを実施しており、機構に対しては、「高コスト体質」等の指摘を行うとともに、経費の一層の効率化や各案件の事前審査／事後評価の仕組み（PDCAプロセス）の強化等を求めている。

#### 目的

- ✓ かかる背景のもと、機構の適切かつ効果的・効率的な組織運営と事業の実施、また、機構のアカウンタビリティの向上に資することを目的として、本件調査を実施する。
- ✓ 本件調査に際しては、機構のコスト構造を組織全体、スキーム別、国別に把握し、また、可能な限り他の機関（援助機関、独立行政法人、民間企業等）と比較して分析し、改善点及び改善に向けたアプローチを導き出す。
- ✓ なお、アカウンタビリティの向上に関しては、本件調査に留まることなく、今後とも継続的に取り組んでいく予定である。

## 機構が果たすべきアカウンタビリティのあり方

- 機構が果たすべきアカウンタビリティの一つのあり方としては、支出把握、効率／効果検証、改善案立案／実行により効率的、効果的に組織／事業運営を行い、組織運営について国民に分かりやすく説明できる状態にあると考えられる

### 機構の組織／事業運営のあり方

- ✓ 独立行政法人である機構は、「独立行政法人通則法 第一章総則 第一節通則 第二条 第一項」に定められている通り、**効率的、効果的に組織／事業運営を行うことが求められている。**

#### 独立行政法人通則法 第一章総則 第一節通則 第二条 第一項より抜粋

この法律において「独立行政法人」とは、国民生活及び社会経済の安定等の公共上の見地から確実に実施されることが必要な事務及び事業であつて、国が自ら主体となつて直接に実施する必要のないもののうち、民間の主体にゆだねた場合には必ずしも実施されないおそれがあるもの又は一の主体に独占して行わせることが必要であるものを**効率的かつ効果的に**行わせることを目的として、この法律及び個別法の定めるところにより設立される法人をいう。

### 機構が果たすべきアカウンタビリティの一つのあり方

- ✓ 機構が効率的、効果的に組織／事業運営を行うべきであることを前提とすると、機構が果たすべきアカウンタビリティの一つのあり方としては以下のような状態にあることが求められる

機構が 果たすべき アカウンタビリティ の一つのあり方	①機構の支出を以下の観点で把握している <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 受益者(誰に対する支出か) …… 支援相手国、日本国民等</li> <li>✓ 課題(何の目的の支出か) …… 貧困削減、水資源・防災等</li> <li>✓ 事業(どのような手段を通じた支出か) …… 技術協力(派遣／研修等)、資金協力(無償／有償)等</li> <li>✓ 金額(いくら支出したのか) …… 専門家手当 ¥xx百万円、供与機材購入 ¥xx百万円等</li> </ul>
	②支出が効率的、効果的に行われたかを検証している
	③効率的／効果的かの検証結果に基づき、改善案の検討を行っている
	④改善案に基づき、改善を図っている
	⑤上記状況を国民に対し分かりやすく説明できる

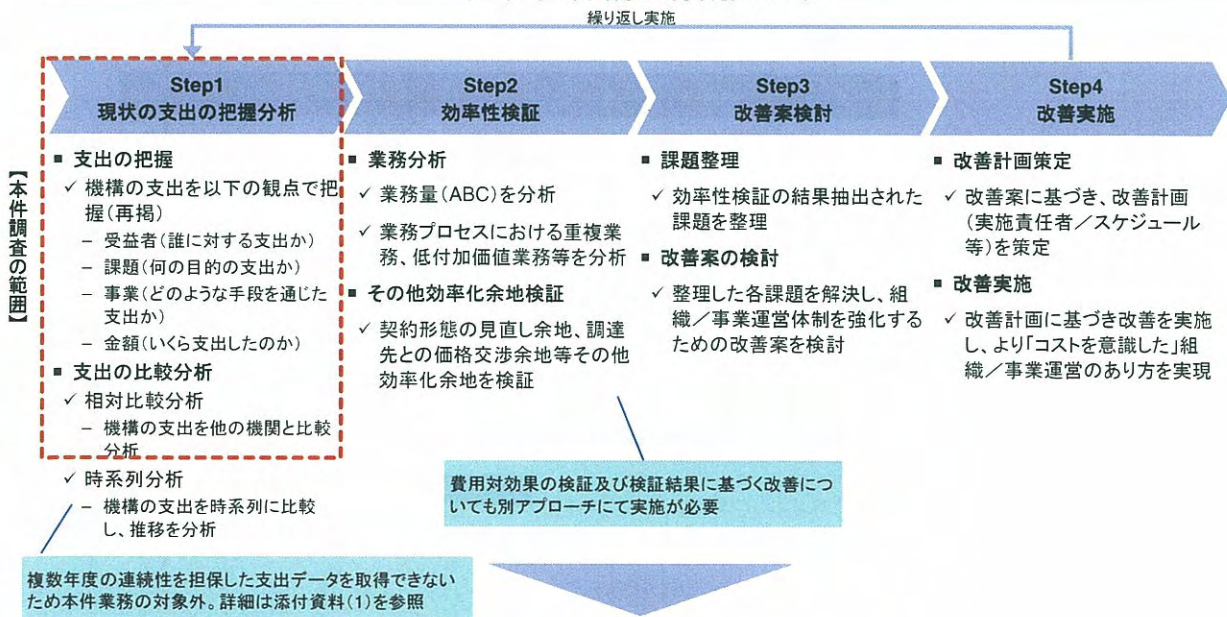
## 調査のアプローチ

アカウントビリティ向上に向けたアプローチ

### アカウントビリティ向上に向けたアプローチ(1/2)

- 機構のアカウントビリティを向上させるためには、以下の4ステップをとることが望ましい。本件調査はStep1の段階となる。

#### アカウントビリティ向上に向けたアプローチ

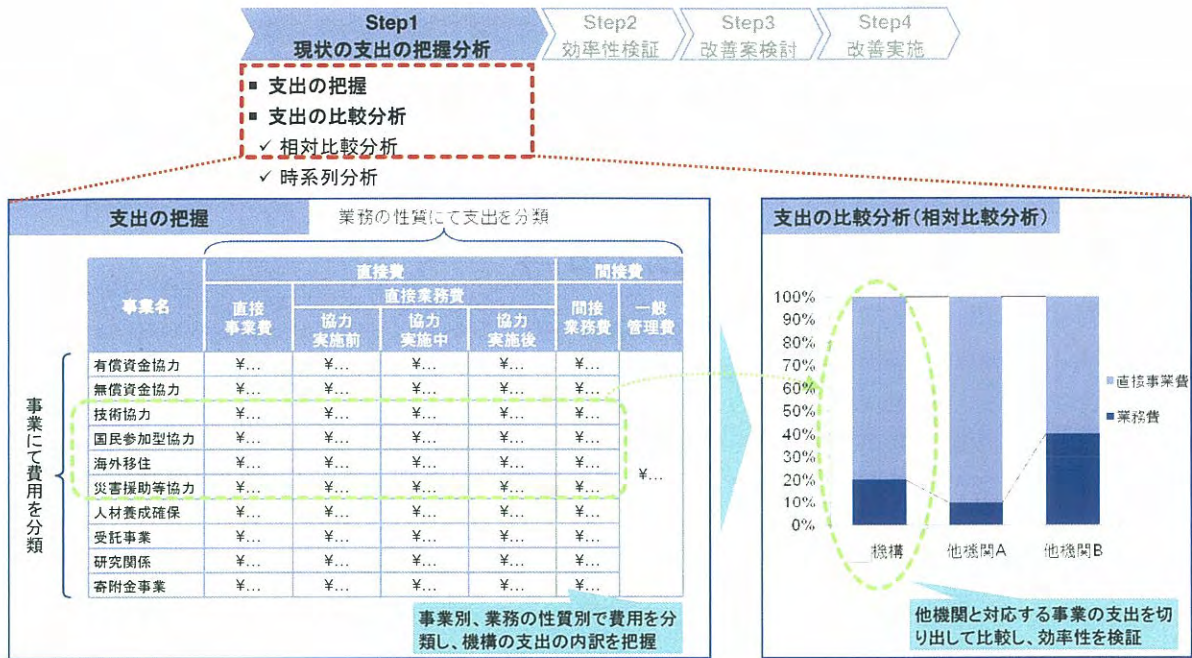


#### 最終的な目標

より「コストを意識した」組織/事業運営のあり方を実現することで、国民に対して組織/事業運営が効率的かつ効果的に行われているというアカウントビリティを果たす

## アカウントビリティ向上に向けたアプローチ(2/2)

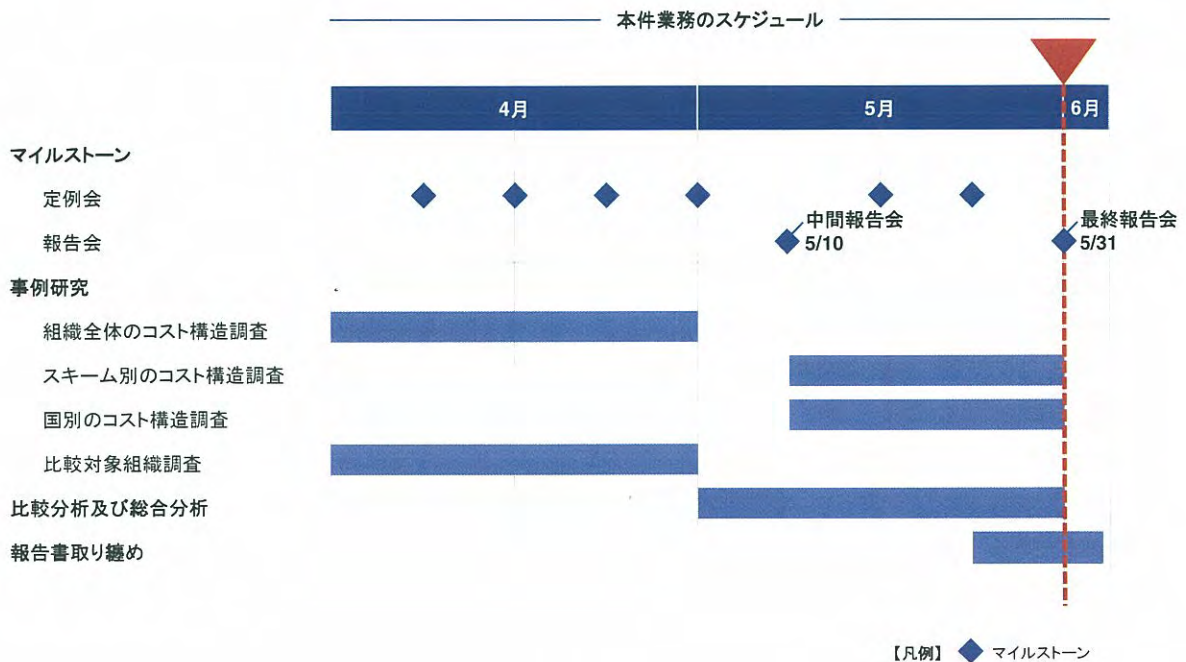
- 本件調査では、支出を事業及び業務の性質で分類把握する。また、参考までに他機関との比較を試みることにする



本件業務のスケジュール

## 本件業務のスケジュール

- 本件業務は、以下のスケジュールに沿って実施する





組織全体の分析  
(平成21年度)\*

---

\* 2010年4月15日時点の支出実績(決算作業中)を基にして実施しており、実際の決算値とは一致しない

---

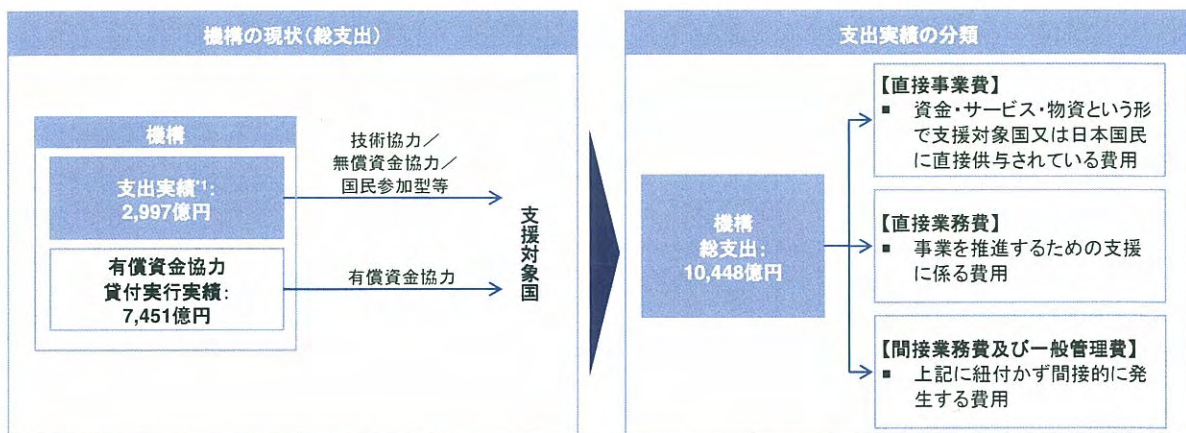
## 直接費／間接費の分類

\* 今回は事業管理支援システムのデータを中心に使用しており、機構の全システムのデータを使用していない為、事業別、国別等への配賦ルールについては、機構における統計用ルールではなく、本件業務独自の簡便ルールを採用している

組織全体の分析

### 直接費／間接費の分類方法

- 機構の平成21年度支出実績は2,997億円であるが、その他に有償資金協力に係る支援額(貸付実行実績7,451億円)があるため、総支出は10,448億円となる
- 実際に支援対象国の為に使われている費用と各種支援を行う為に係る費用(直接的／間接的)を把握するため、本調査では、総支出を、①支援対象国向け又は日本国民に直接供与される費用(直接事業費)、②①の事業を推進する為の支援に係る費用(直接業務費)、③事業費／直接業務費に紐付かず間接的に発生する費用(間接業務費及び一般管理費)、に分類することとする



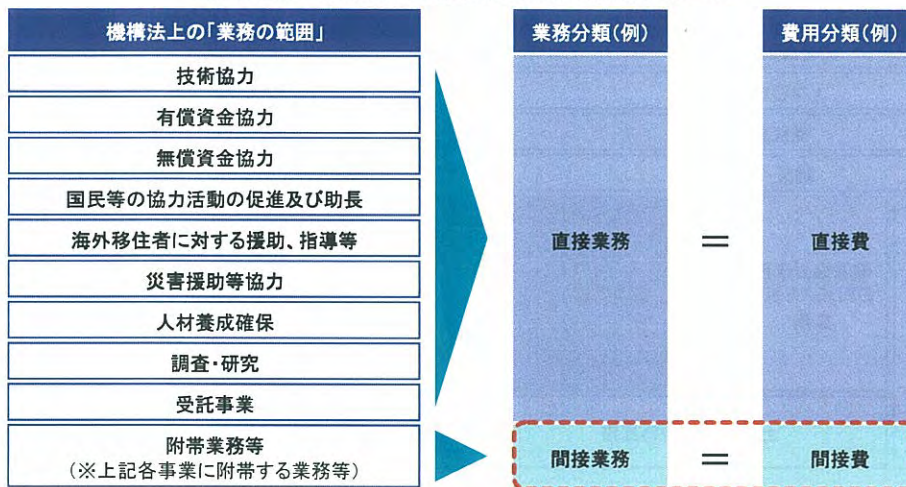
\*1. 支出実績のうち一般管理費に含まれる統合準備に係る費用及び固定資産支出、事業支援関係費における固定資産支出は、今後は発生しない費用であり、支出実績からは除いている

- 一般的な考え方に基づくと、まずは、機構法の「業務の範囲」に定める業務の内、附帯業務以外の業務に係る費用を直接費として分類するのが適切と考えられる

直接費／間接費の分類の考え方

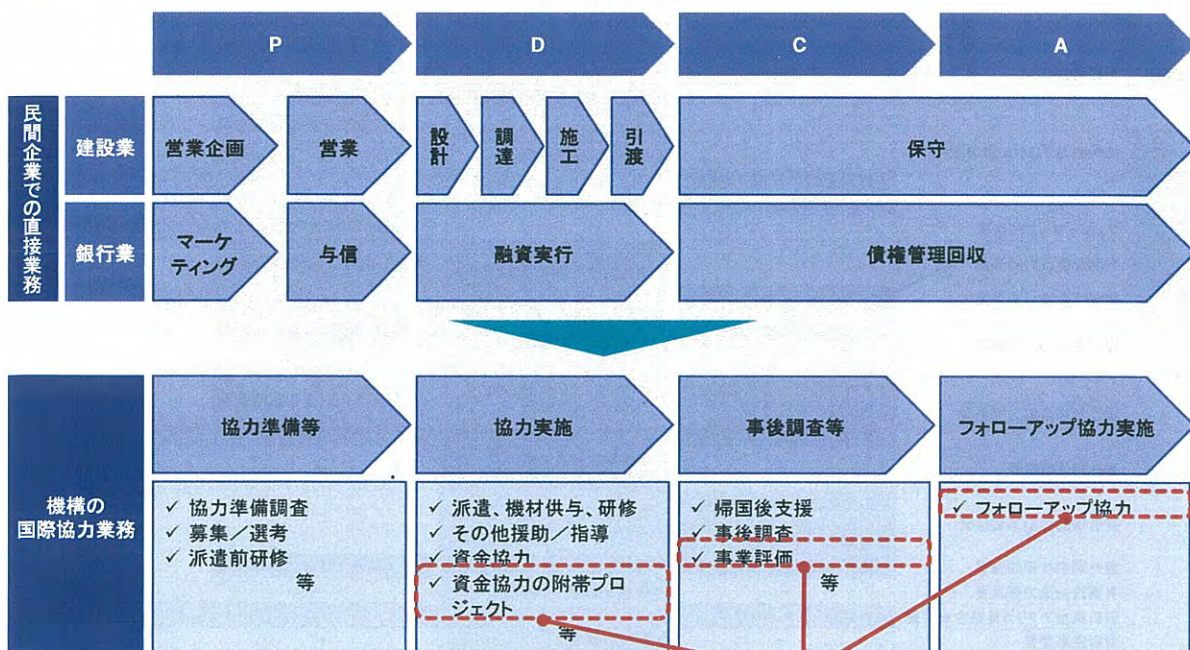
- 一般的に、製品、商品及びサービスの提供に直接関連する業務に係る費用を直接費、製品、商品及びサービスの提供に直接関連しない間接的な支援業務に係る費用を間接費に分類する
- 上記の考え方に基づけば、「製品、商品及びサービスの提供に直接関連する業務」は、機構においては、機構法上の「業務の範囲」の内、附帯業務を除く業務が該当する

機構法上の「業務の範囲」を勘案した基本的な考え方のイメージ



- 但し、事業のPDCAプロセスを直接業務として捉えることが一般的であるため、機構法上の附帯業務の内、特に国際協力のPDCAを担う業務は直接業務とみなせる

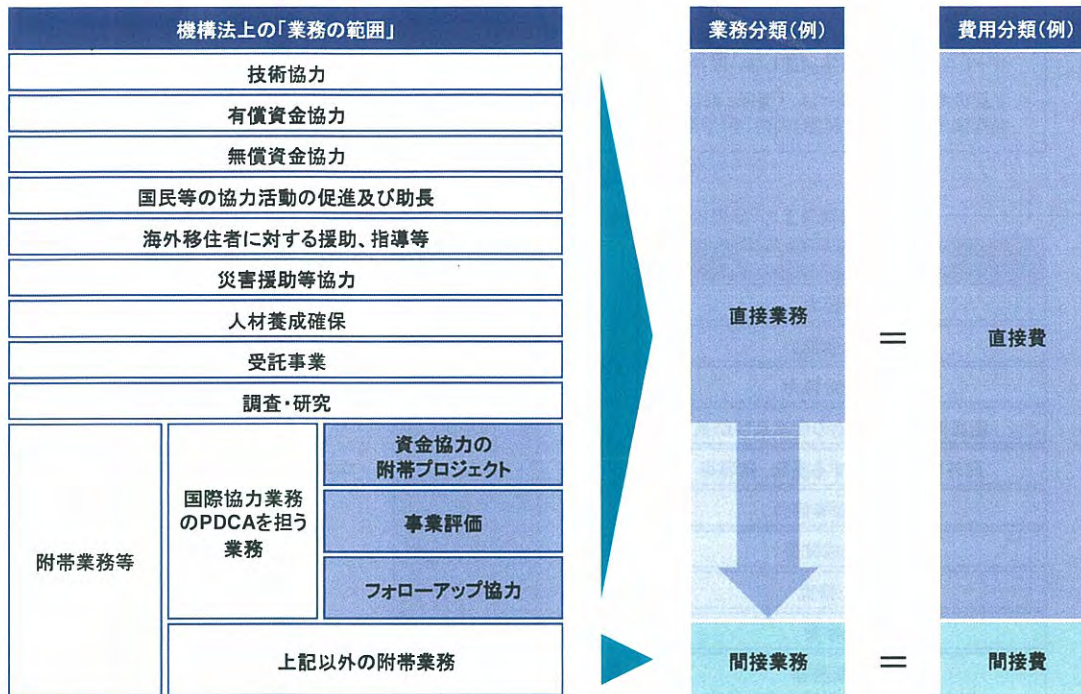
直接業務の捉え方



これらは機構法上の附帯業務であるが、国際協力のPDCAを司る業務であるため、直接業務とみなせると考えられる

- 前述の考え方に基づき「附帯業務等」は直接業務／間接業務に再分類できる

「附帯業務等」の再分類イメージ



### 予算科目別の直接費／間接費分類

- 前述の業務分類の考え方に基づき、予算科目の「目」／「実施種別」／「投入要素」の意味合いに応じて機構の支出を直接費／間接費に分類する

予算科目における直接費／間接費の分類イメージ(1/2)

勘定科目	予算科目	国際協力業務	協力準備等	協力実施	事後調査等	フォローアップ協力実施	
		その他業務	その他業務実施				
支援の実行額 そのものであり、 機構が使用する コストではないため 支出実績より除外 (但し、分析の対象 外ではない)	技術協力プロジェクト関係費		-	✓ 専門家、機材供与、研修員受入費用 ✓ 開発計画調査プロジェクト費用 ✓ その他事業運営費	✓ 協力業務完了後の調査費等	-	
	フォローアップ関係費		✓ 施設運営費(研修員受入) ✓ プロジェクト研究	-	✓ フォローアップ前の調査費等	✓ フォローアップ協力の費用	
	有償資金協力関係費		-	✓ 附帯プロジェクト費用 ✓ 支払利息等資金調達費用等	✓ 協力業務完了後の調査費等	-	
	無償資金協力事業費		(支出実績から除外)				
	無償資金協力関係費		✓ 協力業務開始前の調査費等	✓ 実施促進調査 ✓ その他事業運営費	✓ 協力業務完了後の調査費等	-	
	業務費		✓ 基礎研究				
	国民参加型協力関係費		✓ ボランティア募集／選考経費 ✓ 派遣前研修経費等	✓ ボランティア等活動経費 ✓ その他事業運営費	✓ 帰国ボランティア支援経費等	-	
	海外移住関係費		-	✓ 海外移住支援経費 ✓ その他事業運営費	-	-	
	災害援助等協力関係費		✓ 協力業務開始前の調査費 ✓ 募集／広報／訓練／研修経費等	✓ 災害援助協力経費 ✓ その他事業運営費	-	-	
	海外開発計画調査費		✓ 協力業務開始前の調査費等	✓ 開発計画調査プロジェクト費用等	✓ 協力業務完了後の調査費等	-	
	有償技術協力事業費		-	✓ 有償技術協力事業費	-	-	
	野口英世アフリカ賞基金事業費		✓ 寄付金システムの費用	-	-	-	
	寄附金事業費		-	✓ 寄附金事業費	-	-	

2009年4月1日現在の2009年度支出実績データにて使用されている各予算科目の「目」／「実施種別」／「投入要素」に基づき記載

【凡例】 直接費 間接費 除外

予算科目における直接費／間接費の分類イメージ(2/2)

勘定科目	予算科目	国際協力業務	協力準備等	協力実施	事後調査等	フォローアップ協力実施
		その他業務	その他業務実施			
業務費	国・課題別事業計画関係費	✓ 協力準備調査等の調査費 等	-	-	-	-
	人材養成確保関係費	✓ 連携協力調査、調査研究	-	-	-	-
	研究関係費	✓ 人材養成に係る経費	-	-	-	-
業務費	事業評価関係費	✓ 研究諸費 等	-	-	✓ 事業評価関係費	-
	事業評価関係費	✓ 評価手法拡充強化経費	-	-	✓ 債権回収経費	-
業務費	事業付帯関係費	✓ 情報経費／福利厚生経費の内、直接業務に関連する部門(以下、直接部門)の使用分 ✓ 安全対策／広報／内部監査等の経費 ✓ 情報経費／福利厚生経費の内、間接業務に関連する部門(以下、間接部門)の使用分				
	事業支援関係費	✓ 人件費及び物件費の内、直接部門分 ✓ 人件費及び物件費の内、間接部門分 ✓ 退職手当の内、直接部門分				
一般管理費	一般管理費	✓ 人件費及び物件費(間接部門分) ✓ 退職手当の内、間接部門分				
	施設整備費	✓ 固定資産支出、統合準備経費 ✓ 施設整備費等の内、直接部門の使用分 ✓ 施設整備費等の内、間接部門の使用分 ✓ 固定資産支出、仮託金				

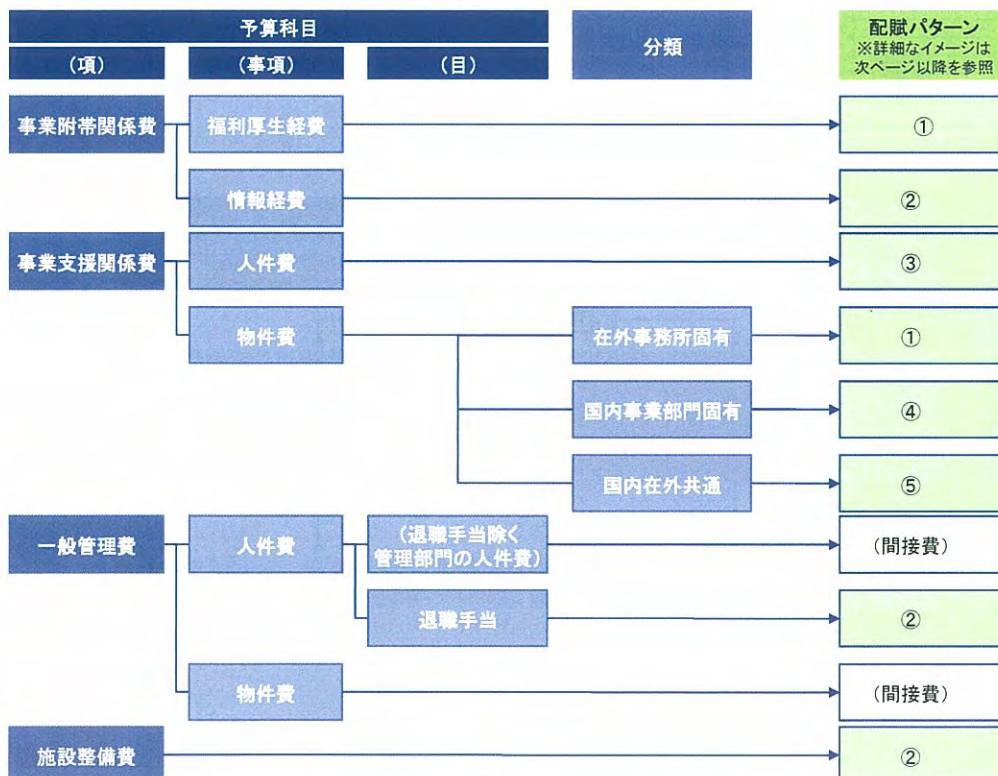
2010年4月1日現在の2009年度支出実績データにて使用されている各予算科目の「目」/「実施種別」/「投入要素」に基づき記載

【凡例】 直接費 間接費 除外

更に詳細な分類が可能な項目

(事業付帯関係費等の詳細分類)

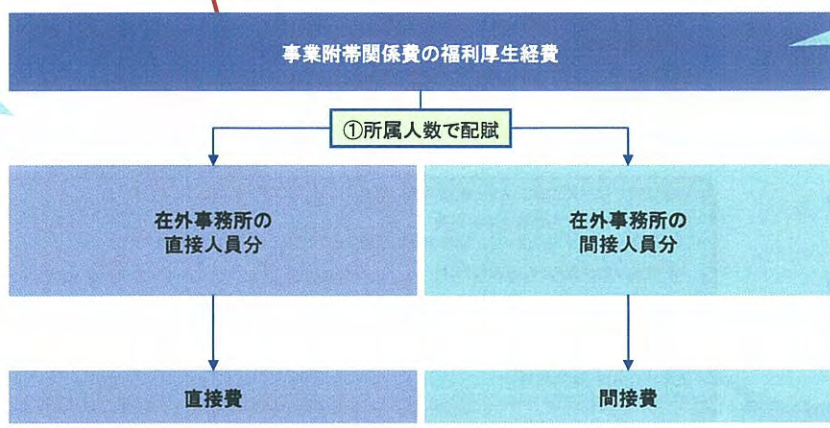
- 事業付帯関係費等の予算科目については、直接部門及び間接部門の所属人数を基準に費用を直接費／間接費に配賦することができる



(配賦パターン1)

(項)	(事項)	(目)	分類	配賦パターン
事業別経費	情報経費	情報経費		1
		情報経費		2
		情報経費		3
事業別経費	人件費	人件費	在外	1
			国内	4
		人件費	共通	5
			管理部門	2
			退職準備	2
一般管理費	施設費	施設費	2	
		施設費	2	
施設整備費			2	

共通勘定のみ配賦する(一般勘定又は有償勘定分は、主として直接部門が使用していると考えられるため、配賦せずに直接費とする)

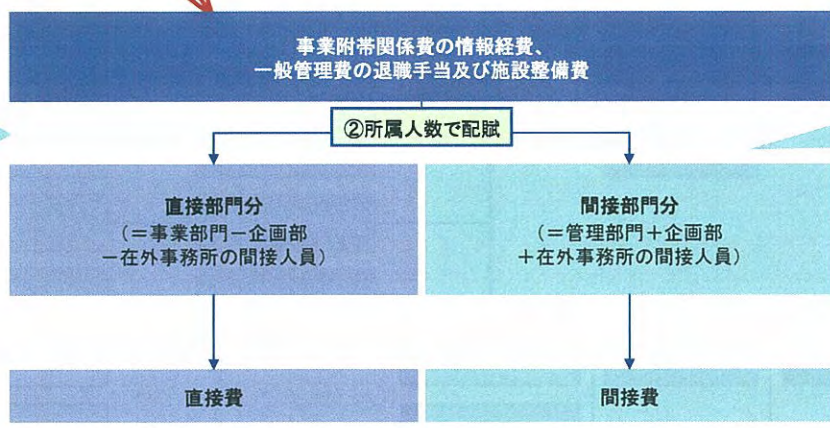


在外事務所の福利厚生経費を含む

(配賦パターン2)

(項)	(事項)	(目)	分類	配賦パターン
事業別経費	情報経費	情報経費		1
		情報経費		2
		情報経費		3
事業別経費	人件費	人件費	在外	1
			国内	4
		人件費	共通	5
			管理部門	2
			退職準備	2
一般管理費	施設費	施設費	2	
		施設費	2	
施設整備費			2	

情報経費については、共通勘定のみ配賦する(一般勘定又は有償勘定分は、主として直接部門が使用していると考えられるため、配賦せずに直接費とする)

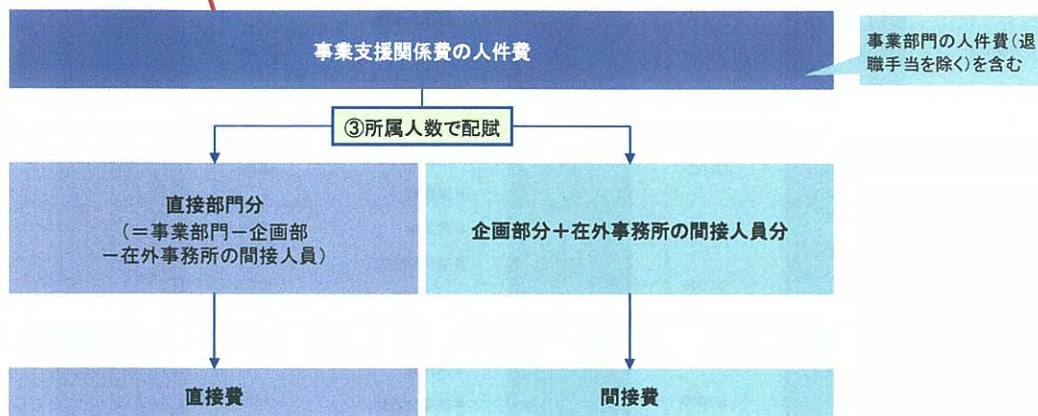


全部門の情報経費、退職手当及び施設整備費を含む

企画部を間接部門としている(民間企業では一般的に間接部門に含まれるため)

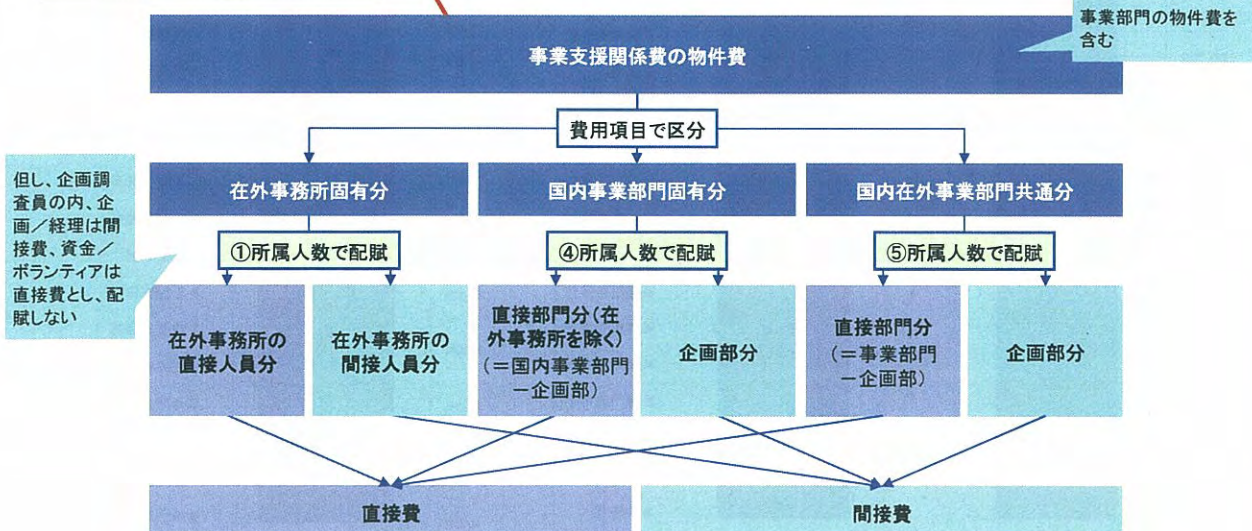
(配賦パターン3)

(項)	(事項)	(目)	分類	配賦パターン
事業附帯	福利厚生			1
				2
				3
事業支援	人件費			1
			在外	4
			国内	5
				2
				2
一般管理	人件費			2
				2
施設整備	施設費			2
				2



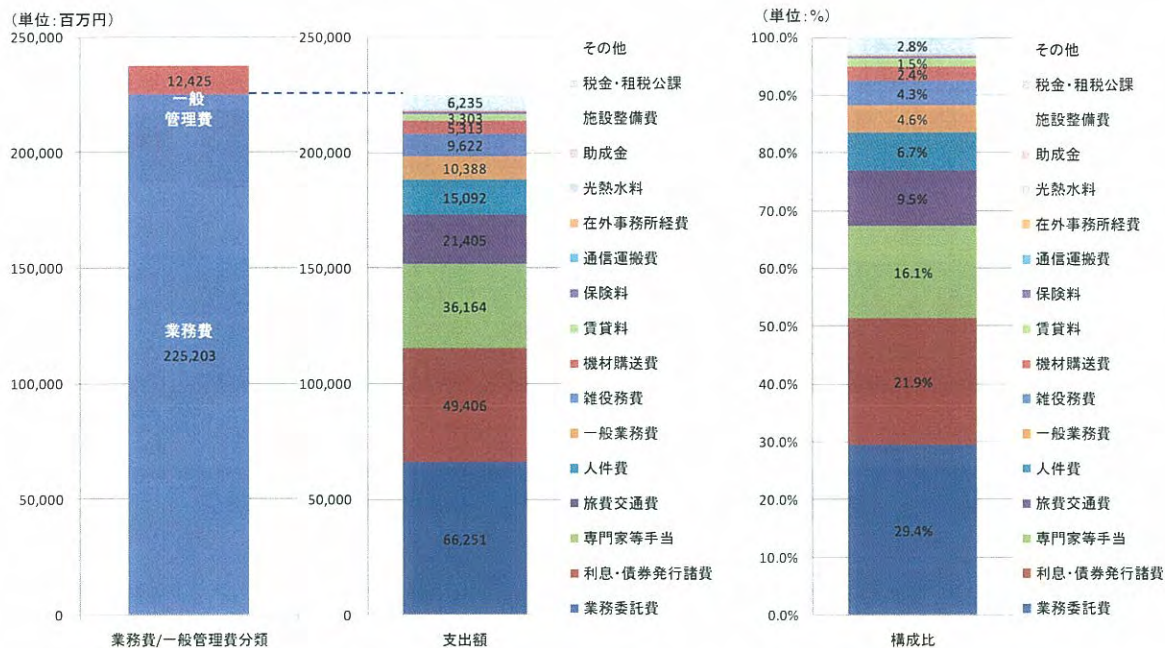
(配賦パターン4)

(項)	(事項)	(目)	分類	配賦パターン
事業附帯	福利厚生			1
				2
				3
事業支援	人件費			1
			在外	4
			国内	5
				2
				2
一般管理	人件費			2
				2
施設整備	施設費			2
				2



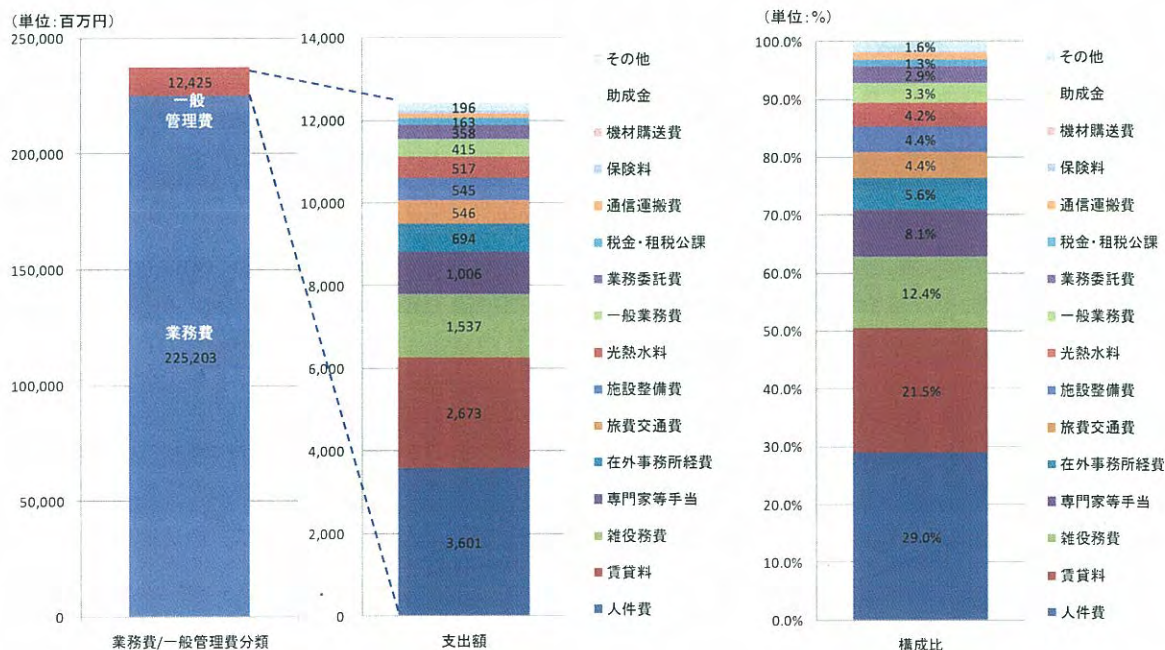
### 分析結果－支出実績と構成比：業務費（費用項目のグループ別）

- 業務費を費用項目別に見ると、機構全体と同様に、業務委託費(66,251百万円)、利息・債券発行諸費(49,406百万円)、専門家手当(36,164百万円)、の支出額が多くなっている
- 構成比では、業務委託費(29.4%)、利息・債券発行諸費(21.3%)、専門家手当(16.1%)となっている



### 分析結果－支出実績と構成比：一般管理費（費用項目のグループ別）

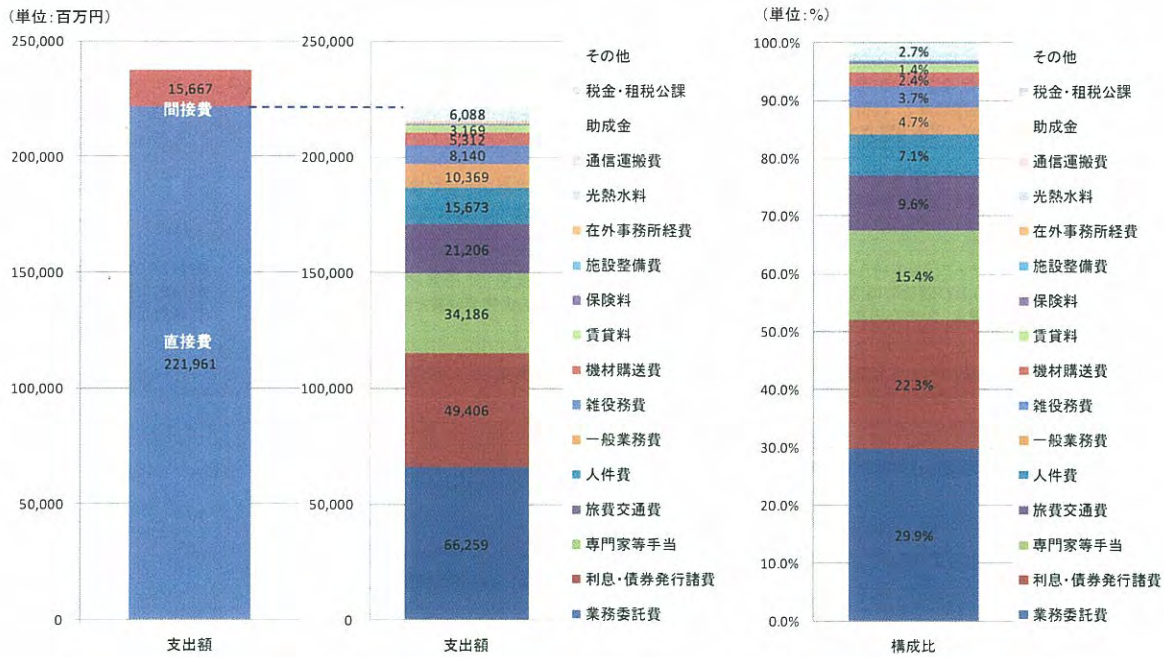
- 一般管理費を費用項目別に見ると、人件費(3,601百万円)に続いて、賃貸料(2,673百万円)、雑役務費(1,537百万円)での支出が多くなっている
- 構成比では、人件費が29.0%、賃貸料21.5%、雑役務費12.4%となっている





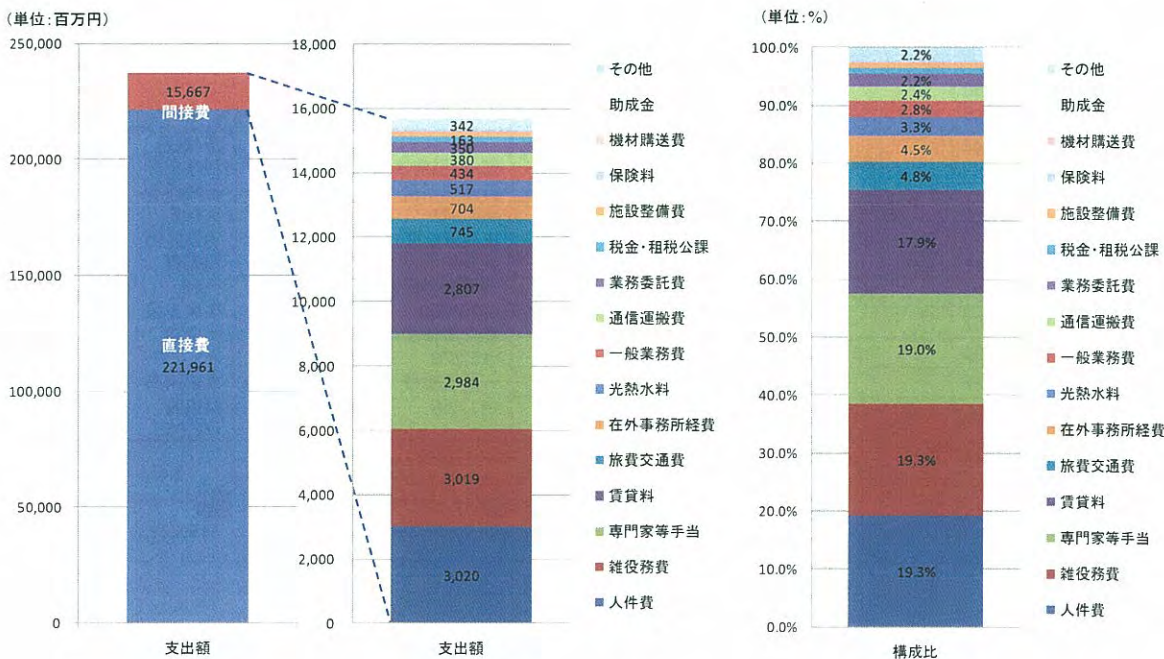
### 分析結果－支出実績と構成比：直接費（費用項目のグルーピング別）

- 直接費を費用項目別に見ると、業務委託費(66,259百万円)、利息・債権発行諸費(49,406百万円)、専門家等手当(34,186百万円)での支出が多くなっている
- 構成比では、業務委託費が29.9%、利息・債券発行消費が22.3%、専門家等手当が15.4%であり、上位3グルーピングで67.6%を占める



### 分析結果－支出実績と構成比：間接費（費用項目のグルーピング別）

- 間接費を費用項目別に見ると、人件費(3,020百万円)、雑役務費(3,019百万円)、専門家等手当(2,984百万円)、賃貸料(2,807百万円)での支出が多くなっている
- 構成比では、人件費が19.3%、雑役務費が19.3%、専門家等手当が19.0%、賃貸料が17.9%であり、上位4グループで全体の75.5%を占めている



## 事業別の直接費／間接費分類

- 機構法で定義している各事業に基づいて支出を分類する

事業名	直接事業費	直接業務費	間接業務費及び一般管理費
技術協力	・ 相手国に対して直接役務を提供しているコストは直接事業費と考える	・ 本邦で効率化のための支援を行う経費(国内事業強化)については、直接業務費とする	・ 業務費に含まれるが、間接的な費用及び一般管理費が含まれる
有償資金協力	・ 貸付実行実績(7,451億円)に加え、附帯プロジェクトや各種研修も、技術支援の意味合いを有することから、同費用を直接事業費に含める	・ 左記以外の費用(例:利息/債券発行諸費)を直接業務費とする	
無償資金協力	・ 無償資金協力事業費(620億円)に加え、現地での指導を行う調査員も技術協力と同様の観点(相手国への役務提供)から直接事業費とする	・ 左記以外の費用(例:技術審査、入札図書審査、事後状況調査)を直接業務費とする	
国民等の協力活動の促進及び助長	・ ボランティア活動を行う人材への投資(育成に係る費用)及び現地での活用費用は、役務提供になると考え、同内容の費用を直接事業費とする	・ 左記以外の費用(例:募集/広報、帰国後ボランティア支援)を直接業務費とする	
海外移住者に対する援助、指導等	・ 支援対象国への支援関連経費(例:災害援助協力経費)を直接事業費とする	・ 左記以外の費用(例:一般事業運営)を直接業務費とする	
災害援助等協力	・ 援助隊派遣や援助物資供与などは直接事業費とする	・ 左記以外の費用(例:一般事業運営、備蓄倉庫等運営)を直接業務費とする	
人材養成確保/受託事業/研究	・ 右記に係る費用を除いた費用を直接事業費とする	・ 本部に係る費用(例:附帯業務、寄付金システム、一般事業運営)を直接業務費とする	

- ① 総支出のうち、有償資金協力及び無償資金協力の供与額は融資や贈与の性格を有していることから、同額を除いた形でコスト分析を行う事が望ましい
- ② また、一般管理費の他にも約407億円(直接業務費369.6億円+間接業務費36.86億円)の費用が各事業に紐付け出来ないことから(無償資金協力事業費を除いた総支出に占める割合は17.1%)、今回は後述の配賦ルールに基づき簡便的に各事業への配賦を行うこととした(単位:百万円)

事業名	直接事業費	直接業務費(配賦可能)				直接業務費(配賦不能)	間接業務費		一般管理費
		協力実施前	協力実施中	協力実施後	その他		配賦可能	配賦不能	
有償資金協力 <sup>1)</sup>	745,100 6,452	2,035	50,878	1	16,883 <sup>4)</sup>	-	812	-	2,156
無償資金協力 <sup>1)</sup>	62,044 402	280	7	23	3,729 <sup>5)</sup>	国・課題別事業計画関係費 ⇒4,141	14	国・課題別事業計画関係費 ⇒105	8,703
技術協力	73,752	2,495	722	17	344 <sup>5)</sup>	事業評価関係費 ⇒183	76	事業評価関係費 ⇒45	
国民参加型協力	19,140	1,339	1,073	184	-	事業支援関係費 ⇒25,899	-	事業支援関係費 ⇒1,450	
海外移住	345	-	63	-	21	事業附帯関係費 ⇒5,376	-	事業附帯関係費 ⇒2,085	
災害援助等協力	821	43	102	-	-	一般管理費 ⇒1,369	219	-	
人材養成確保	857	-	18	-	-	-	-	-	
受託事業	2,220	113	26	0	-	-	-	-	
研究関係	397	-	152	-	-	-	-	-	
寄附金事業	59	-	-	-	-	-	-	-	
小計 <sup>1)2)</sup>	807,144 104,445	6,305	53,040	224	20,977	36,969	1,122	3,686	
小計 <sup>2)3)</sup>				1,029,106				15,667	
総計 <sup>3)</sup>				221,961					1,044,773
									237,628

<sup>1)</sup> 上段は実際の貸付実行額及び贈与額、下段は直接費の中で役務提供に当る費用の総計

<sup>2)</sup> 上段は有償資金協力及び無償資金協力の支援額合計、下段は機構業務費のうち直接事業費に分類される支出の合計

<sup>3)</sup> 上段は機構に係る総支出額(有償資金協力支援額を含めたもの)、下段は、機構における支出実績

<sup>4)</sup> 国・課題別事業計画関係費、業務支援関係費、業務附帯関係費、及び一般管理費の共通勘定の20.05%分

<sup>5)</sup> フォローアップ関係費については、無償資金協力・技術協力に係る実績額のみでの提供である事から、実行タイミングの判別が出来ない為、その他として認識している

## (事業別に紐付けできない費用の配賦)

- 各事業への厳密な紐付けが出来ない国・課題別事業計画関係費(直接紐付けられる費用を除いた部分)、事業評価関係費、事業支援関係費、事業附帯関係費、一般管理費については、以下の配賦ルールにより各事業への配賦を行った
  - 有償資金協力事業への配賦:
    - 有償勘定に加え、共通勘定の20.05%分(一部32.16%)を配賦している<sup>\*1</sup>
  - 業務附帯関係費(安全対策経費・福利厚生費):
    - 機構 Annual Report 2009の「2008年度事業実績」における専門家派遣者数(技術協力向けに対応)及びボランティアを含む青年海外協力隊員派遣者数(国民参加型に対応)を基に技術協力事業及び国民参加型協力事業への配賦比率を算出し配賦している
  - 国・課題別事業計画関係費:
    - 協力準備調査実績額を基に無償資金協力事業及び技術協力事業への配賦比率を算出し配賦している
  - 上記以外の経費(事業評価関係費、事業支援関係費、業務附帯関係費(除く安全対策経費・福利厚生費)、一般管理費):
    - 無償資金協力事業は、同事業担当職員数の構成比から5%<sup>\*1</sup>とし、その他事業については、直接事業費の実績額に応じて配賦比率を算出し配賦している

【配賦比率】	対象費用	無償	技術協力	国民参加型	海外移住	災害援助	人材養成確保	受託事業	研究関係	寄付金
国・課題別事業計画関係費	—	0.95	0.05	—	—	—	—	—	—	—
事業附帯関係費	安全対策経費	—	0.71	0.29	—	—	—	—	—	—
	福利厚生経費	—	0.71	0.29	—	—	—	—	—	—
事業評価関係費	—	0.05	0.72	0.19	0.00	0.01	0.01	0.02	0.00	0.00
事業附帯関係費	広報経費	0.05	0.72	0.19	0.00	0.01	0.01	0.02	0.00	0.00
	情報経費	0.05	0.72	0.19	0.00	0.01	0.01	0.02	0.00	0.00
	内部監査経費	0.05	0.72	0.19	0.00	0.01	0.01	0.02	0.00	0.00
	業務附帯経費	0.05	0.72	0.19	0.00	0.01	0.01	0.02	0.00	0.00
事業支援関係費	—	0.05	0.72	0.19	0.00	0.01	0.01	0.02	0.00	0.00
一般管理費	—	0.05	0.72	0.19	0.00	0.01	0.01	0.02	0.00	0.00

\*1 機構提供資料「共通経費配賦割合(割合1)の算定式」

- 配賦後は、直接事業費が104,445百万円(融資・供与実行額を含めると911,589百万円)、直接業務費が117,516百万円、間接業務費及び一般管理費が15,667百万円となる

(単位:百万円)

事業名	直接費					間接費 <sup>5</sup>	
	直接事業費	直接業務費 <sup>5</sup>				間接業務費	一般管理費
		協力実施前	協力実施中	協力実施後	その他		
有償資金協力 <sup>2</sup>	745,100 <sup>*1</sup> 6,452	2,035	50,878	1	16,883	812	2,156
無償資金協力 <sup>2</sup>	62,044 <sup>*1</sup> 402	280	7	23	9,217	250	435
技術協力	73,752	2,495	722	17	24,055	2,643	6,235
国民参加型協力	19,140	1,339	1,073	184	6,349	758	1,631
海外移住	345	-	63	-	125	9	29
災害援助等協力	821	43	102	-	248	22	70
人材養成確保	857	-	18	-	259	23	73
受託事業	2,220	113	26	0	671	59	189
研究関係	397	-	152	-	120	230	34
寄附金事業	59	-	-	-	18	2	5
小計 <sup>1,3</sup>	807,144 104,445	6,305	53,040	224	57,946	4,808	10,859
小計 <sup>2,4</sup>	1,029,106					15,667	
	221,961(うち直接業務費 117,516)						
総計 <sup>4</sup>						1,044,773	
						237,628	

\*1 今回の分析では、有償資金協力及び無償資金協力の貸付実行額及び贈与額は、融資の性格を有しており機構の支出額ではない事から、同額を除いた形でコスト分析を行う

\*2 上段は実際の貸付実行額及び贈与額、下段は直接費の中で役務提供に当る費用の総計

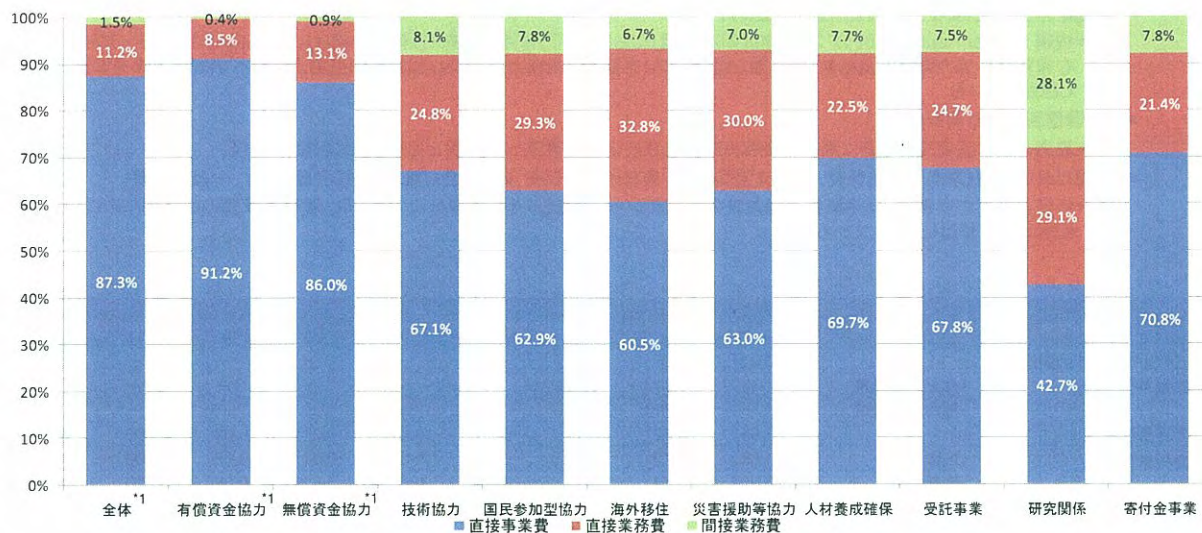
\*3 上段は有償資金協力及び無償資金協力の支援額合計、下段は機構業務費のうち直接事業費に分類される支出合計

\*4 上段は機構に係る総支出額(有償資金協力支援額を含めたもの)、下段は、機構における支出実績

\*5 各種配賦ルールについては、前項参照

### 分析結果－支出実績と構成比：直接費／間接費（事業別）

- 直接費（直接事業費及び直接業務費）・間接費（一般管理費を含む）を事業別に見ると、有償資金協力・無償資金協力については、間接費の構成比は1%未満であるが、研究関係を除くその他事業については、6.7%～8.1%の水準にある
- また、事業費・業務費（直接業務費及び間接業務費）で見ると、技術協力・国民参加型・海外移住・災害援助等協力等については、事業の性質もあり、事業支援に係る支出が多くなっていることが窺える



\*1 全体・有償資金協力・無償資金協力における直接事業費は、実際の貸付実行額及び贈与額を含む金額

## 変動費／固定費の分類

組織全体の分析

### 変動費／固定費の分類方法

- 一般的な考え方に基づくと、直接業務の案件数との連動性が高い費用を変動費、その他を固定費として分類するのが適切と考えられる

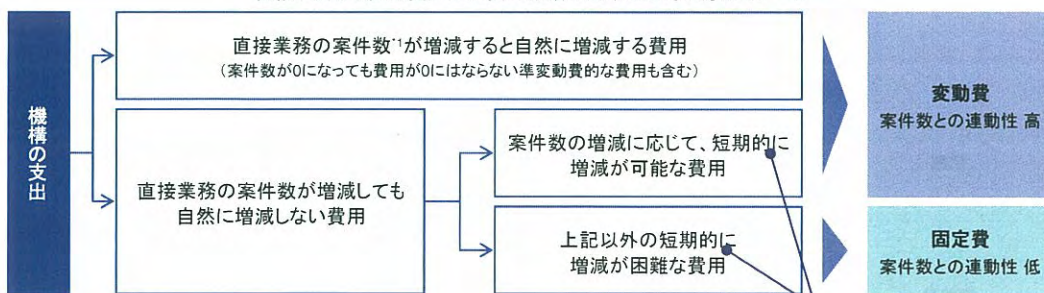
#### 変動費／固定費の分類の考え方

- 一般的には業種毎の以下のような考え方に基づき変動費／固定費を分類する

業種名	考え方
卸・小売業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>売上</b>に比例して増減する費用を変動費、その他を固定費に分類</li> </ul>
製造業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>工場の操業度</b>に比例して増減する費用を変動費、その他を固定費に分類</li> </ul>
建設業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>工事の進行度</b>に比例して増減する費用を変動費、その他を固定費に分類</li> </ul>

- 上記「売上、工場の操業度又は工事の進行度」は直接業務の遂行度と言い換えられるため、機構では、直接業務の案件数<sup>1)</sup>との連動性の高低により分類することが適切と考えられる

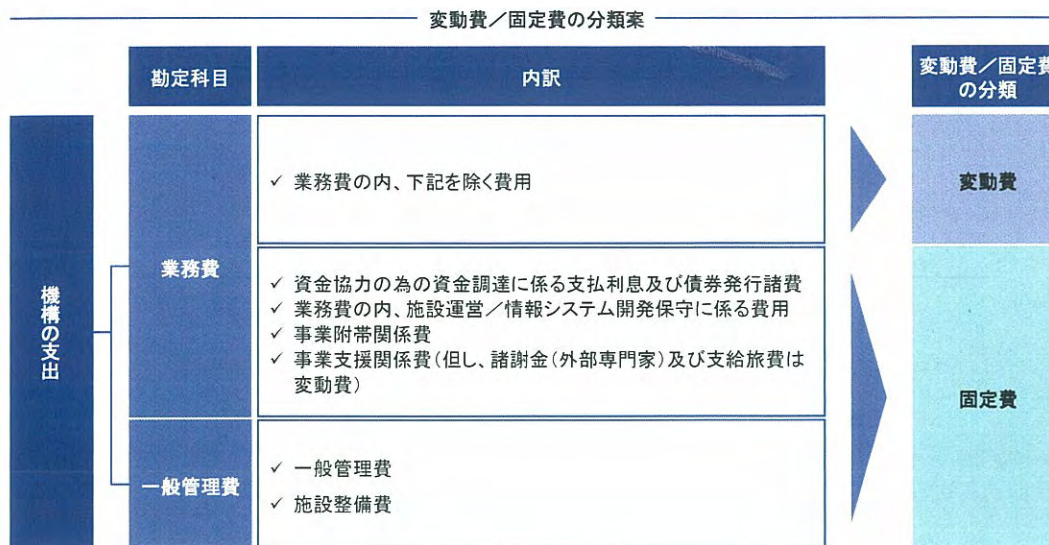
#### 機構における変動費／固定費の分類の基本的な考え方のイメージ



<sup>1)</sup> 地球ひろばについては「来館者数」に代替するのが適切と考えられる

「短期」のタームは予算の期間で考えるのが一般的であるため、機構の場合、「1年以内」とするのが適切と考えられる

- 前述までの考え方に基づくと、以下のように変動費／固定費に分類できる



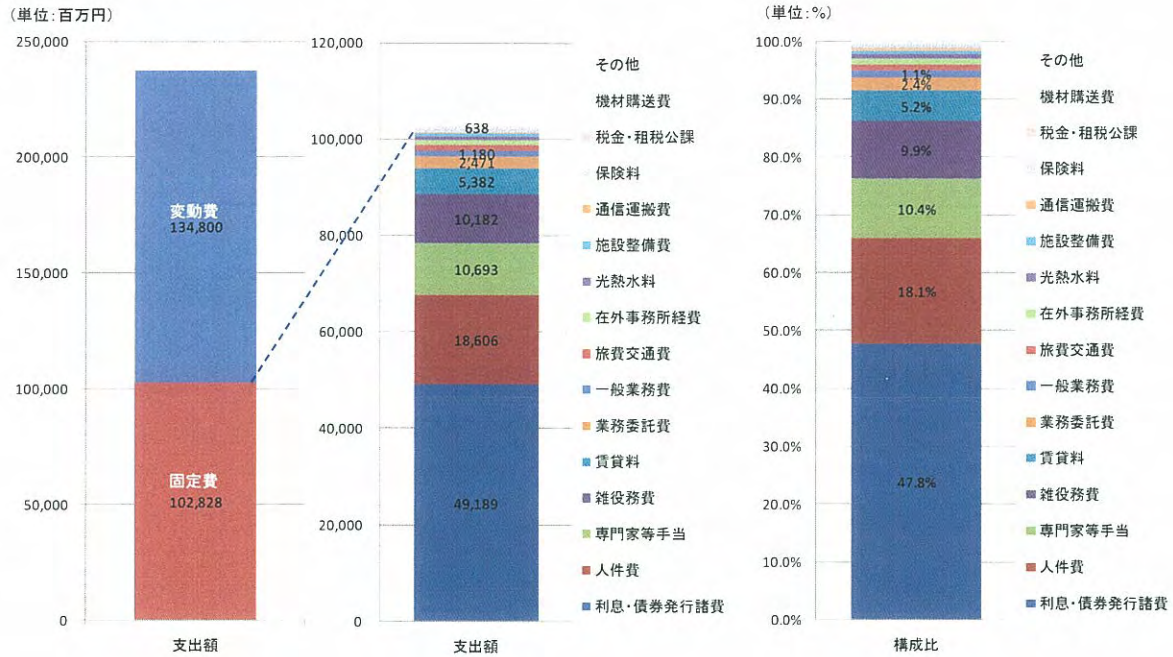
- 直接費／間接費の分類とも合わせ、以下のように変動費／固定費を分類できる

変動費／固定費の分類イメージ

		変動費	固定費
分類の考え方(再掲)		直接業務の案件数との連動性が高い費用	左記以外の、直接業務の案件数との連動性が低い費用
直接費／間接費の分類	直接費	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 協力準備等の費用                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 協力準備調査費用</li> <li>✓ 募集／選考費用、派遣前研修費用</li> </ul> </li> <li>■ 協力実施の費用                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 派遣、機材供与、研修員受入費用</li> <li>✓ その他援助／指導の費用</li> <li>✓ 資金協力の附帯プロジェクト費用</li> </ul> </li> <li>■ 事後調査等の費用                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 帰国後支援費用</li> <li>✓ 事後調査費用</li> <li>✓ 事業評価費用</li> </ul> </li> <li>■ フォローアップ協力実施費用</li> <li>■ その他の費用                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 人材養成費用</li> <li>✓ 研究費用</li> </ul> </li> </ul> <p style="text-align: right;">等</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 資金協力の為の資金調達に係る支払利息及び債券発行諸費</li> <li>■ 直接費に含まれる施設運営費用                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 研修施設運営費用</li> <li>✓ 地球ひろば運営費用</li> <li>✓ 研究所運営費用 等</li> </ul> </li> <li>■ 直接費に含まれる情報システム開発保守費用                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 無償資金協力経費のシステム開発費用</li> <li>✓ 寄付システム開発保守費用</li> <li>✓ ナレッジ・マネジメント・ネットワーク開発保守 等</li> </ul> </li> <li>■ 直接費に含まれる福利厚生経費(一般／有償) 等</li> </ul>
	配賦	(該当なし)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 上記以外の福利厚生経費(共通)</li> <li>■ 上記以外の情報システム開発保守費用(情報経費(共通))</li> <li>■ 人件費及び物件費(事業部門) 等</li> </ul>
	間接費	(該当なし)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 安全対策経費／広報経費／内部監査経費</li> <li>■ 企画調査員の費用(資金／ボランティア除く)</li> <li>■ プロジェクト研究費</li> <li>■ 評価手法拡充強化経費</li> <li>■ 人件費及び物件費(管理部門) 等</li> </ul>

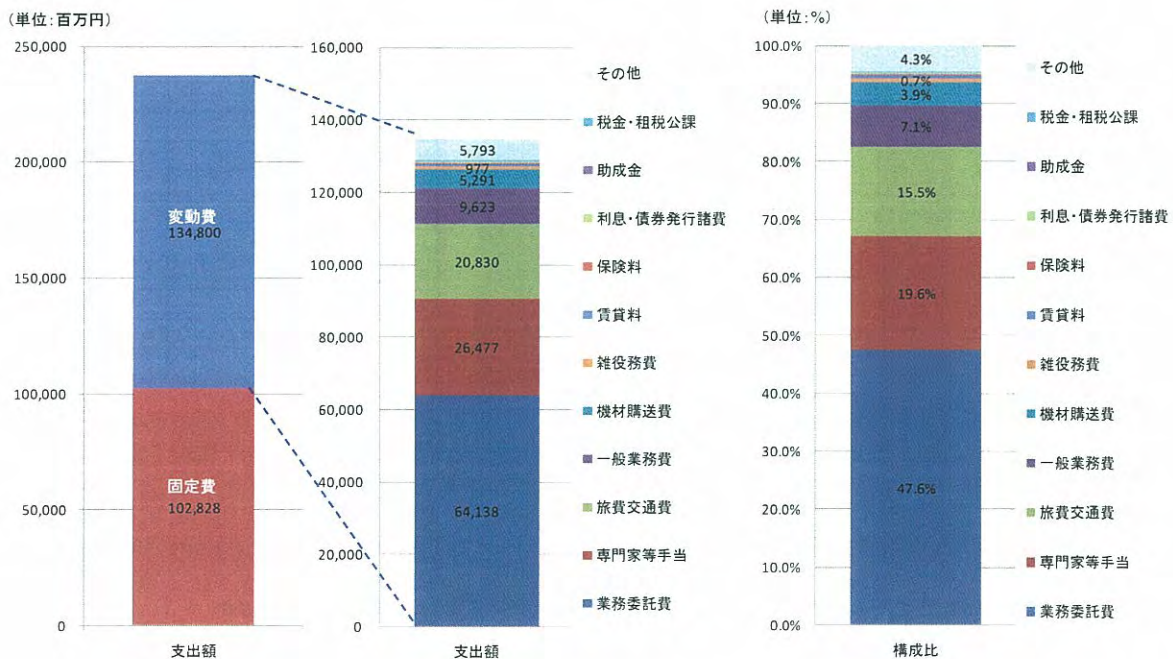
### 分析結果—支出実績と構成比：固定費（費用項目のグルーピング別）

- 固定費を費用項目別に見ると、利息・債権発行諸費(49,189百万円)、人件費(18,606百万円)、専門家等手当(10,693百万円)、雑役務費(10,182百万円)、での支出が多くなっている
- 構成比では、利息・債権発行諸費が47.8%、人件費が18.1%、専門家等手当が10.4%、雑役務費が9.9%であり、上位4グループで全体の86.2%を占めている



### 分析結果—支出実績と構成比：変動費（費用項目のグルーピング別）

- 変動費を費用項目別に見ると、業務委託費(64,138百万円)、専門家等手当(26,477百万円)、旅費交通費(20,830百万円)、での支出が多くなっている
- 構成比では、業務委託費が47.6%、専門家等手当が19.6%、旅費交通費が15.5%であり、上位3グループで全体の82.7%を占める

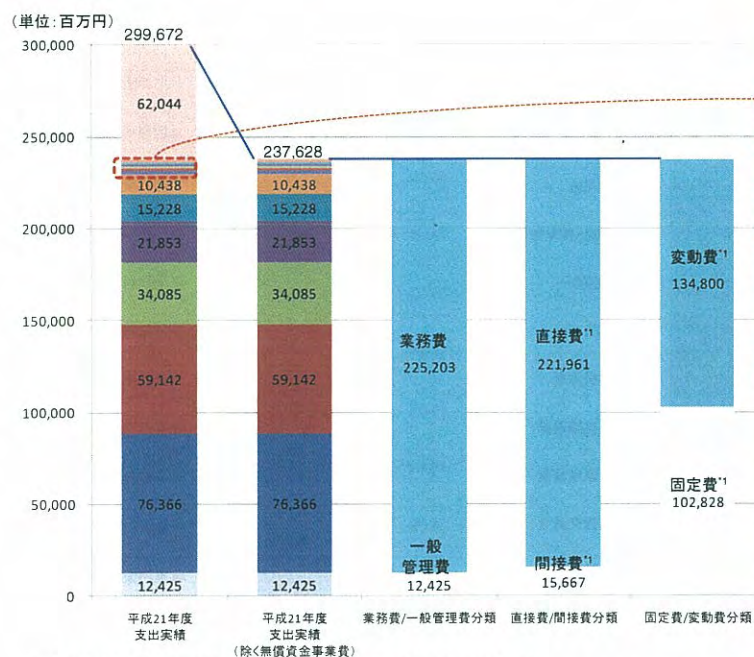


## 組織全体分析のまとめ

組織全体の分析

### 支出実績(実額ベース)と直間比率、固定・変動比率

- 支出実績全体では、技術協力プロジェクト関係費(76,366百万円)、有償資金協力関係費(59,142百万円)、事業支援関係費(34,085百万円)、国・課題別事業計画関係費(21,853百万円)、の支出が多くなっている。なお、無償資金協力事業費は贈与の性質を持つため、支出実績から除外している



費用名	支出実績 (百万円)
無償資金協力事業費	62,044
野口英世アフリカ賞基金事業費	18
有償技術協力事業費	50
寄附金事業費	59
無償資金協力関係費	367
海外移住関係費	409
事業評価関係費	814
人材養成確保関係費	875
研究関係費	930
災害援助等協力関係費	966
フォローアップ関係費	1,313
海外開発計画調査費	2,290
事業附帯関係費 <sup>*3</sup>	10,438
国・課題別事業計画関係費	15,228
国民参加型協力関係費	21,853
事業支援関係費 <sup>*2</sup>	34,085
有償資金協力関係費	59,142
技術協力プロジェクト関係費	76,366
一般管理費 <sup>*2</sup>	12,425
小計(除く無償資金協力事業費)	237,628
総計	299,672

\*1 直接費・間接費及び固定費・変動費の分類については、添付資料(2)・(3)を参照

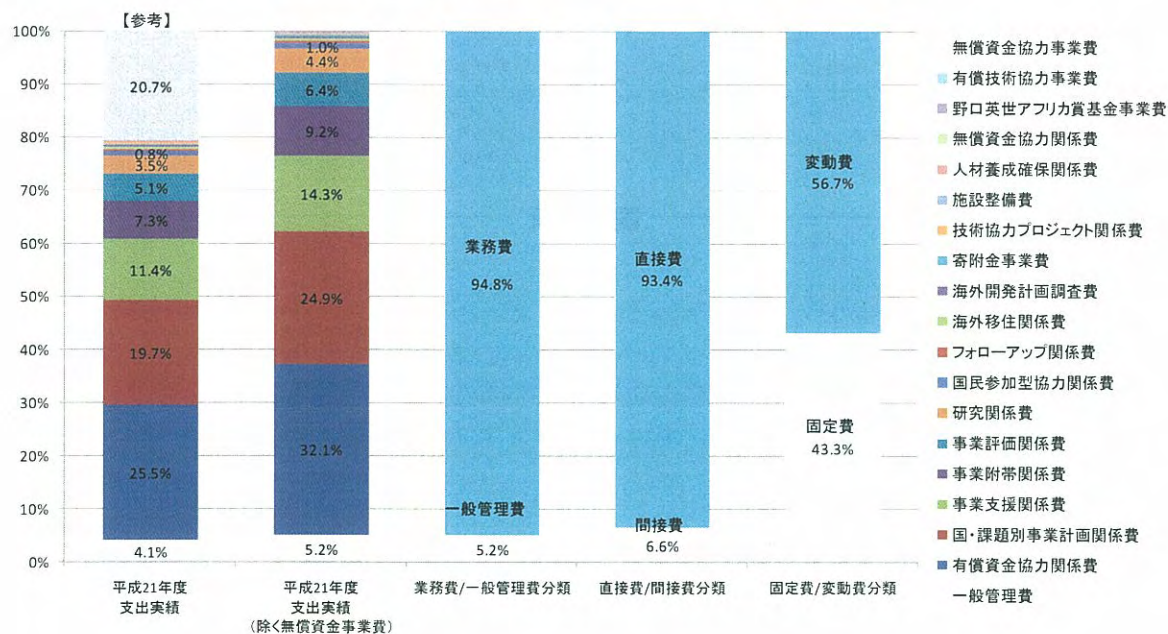
\*2 支出実績のうち一般管理費に含まれる統合準備に係る費用及び固定資産支出、事業支援関係費における固定資産支出は、今後は発生しない費用であり、支出実績からは除いている

\*3 事業附帯関係費における福利厚生費の直接費・間接費配賦については、在外事務所における間接人員を現在把握しておらず、各事務所当り1名を間接人員としている



## 支出実績(構成比ベース)と直間比率、固定・変動比率

- 支出実績全体(無償資金事業費を除く)では、技術協カプロジェクト関係費(32.1%)、有償資金協力関係費(24.9%)、事業支援関係費(14.3%)を占めており、一般管理費は支出総額の5.2%を占める
- 直接費・間接費比率では、総支出に占める間接費は6.6%
- 固定費・変動費比率では、総支出に占める固定費は43.3%



---

## 国別分析\*

---

\*国別／スキーム別の分析は、2010年5月11日時点の支出実績(決算作業中)を基にして実施しており、実際の決算値とは一致しない

国別／スキーム別分析

### 分析の基本方針

---

- アカウンタビリティを果たすという目的に沿って、今回の国別分析では、以下の基本方針で分析を行った

---

#### 基本方針

---

##### 国別分析の 基本方針

- 特定の国(受益国)別の支出構造を把握します

## 分析方法

- 機構の事業管理支援システム上、国別分析を行う際の費用には、①「国名」欄に固有の国名が登録されている費用、②「国名」欄に地域名が登録されている費用、③「国名」欄に「全世界」が登録されている費用、の3種類がある
- 分析に当たっては、①は全額、②③については、対象国に所在する在外事務所が予算執行部門となっている費用は全額、本部が予算執行部門となっている費用は、当該在外事務所人員数の構成比に応じた費用、を分析対象としている

	事業名称	①対象国 (インドネシア等)	②地域 (島嶼東南アジア等)	③全世界
有償資金協力関係費	有償資金協力	○	○	○
無償資金協力関係費	無償資金協力	○		○
技術協力プロジェクト関係費	技術協力	○	○	○
国民参加型協力関係費	国民参加型協力	○		○
海外移住関係費	海外移住			○
災害援助等協力関係費	災害援助等協力	○		○
人材養成確保関係費	人材養成確保			○
研究関係費	研究関係	○	○	○
寄付金事業費	寄付金事業			○
野口英世アフリカ賞基金事業費				○
有償資金協力事業費	受託事業			○
海外開発計画調査費		○		○
事業支援関係費	—	○	○	○
事業附帯関係費	—	○		○
国・課題別事業計画関係費	—	○	○	○
事業支援関係費	—	○		○
事業附帯関係費	—	○		○
フォローアップ関係費	—	○		○
事業評価関係費	—	○	○	○
一般管理費	—			○

②③については、対象国に所在する在外事務所が予算執行部門となっている費用は全額、本部が予算執行部門となっている費用は、当該在外事務所人員数の構成比に応じた費用を分析対象とする

### 参考

対象国	分析対象総費用のうち対象国と認識されている費用の割合*
インドネシア	61.5%
エジプト	49.9%
タンザニア	44.4%
パラグアイ	44.5%
ハフアニューギニア	26.8%

\*分析対象総費用から、無償資金協力事業費は除外して、割合を計算している

①は全額を分析対象とする

- 現状、分析対象国に紐付ける事のできない費用があるため、簡便的な方法を採用して、分析対象国における事業別の費用構造を把握する

	①「国名」欄に固有の国名が登録されている費用	②「国名」欄に地域名が登録されている費用	③「国名」欄に「全世界」が登録されている費用
Step1	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>対象国に所在する在外事務所が予算執行部門となっている費用は全額配賦</li> <li>本部が予算執行部門となっている費用は、対象地域在外事務所人員数に占める、対象国在外事務所人員数にて配賦</li> <li>技術協力プロジェクト関係費における「研修員受入に必要な経費(予算科目(事項))については、「研修員システム」及び「研修員を管理するFilemaker」のデータにより、案件別に受入対象国の研修員受入数が把握できることから、案件番号毎の受入人数比率から、係る費用を算出し、分析対象国への紐付けを行っている(*)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>対象国に所在する在外事務所が予算執行部門となっている費用は全額配賦</li> <li>本部が予算執行部門となっている費用は、全在外事務所人員数に占める、対象国在外事務所人員数にて配賦</li> </ul>
Step2	<ul style="list-style-type: none"> <li>紐付いている費用から、各事業の直接事業費を算出</li> <li>事業間の直接事業費比率を算定(有償資金協力は20%、無償資金協力は5%)</li> </ul>		
Step3	<ul style="list-style-type: none"> <li>直接事業費比率を基に、その他費用(事業支援関係費、国・課題別事業計画関係費、等)を各事業へ配賦</li> <li>尚、国・課題別事業計画関係費及び事業附帯関係費(安全対策経費、福利厚生経費)については、機構全体で使用した配賦ルールを基に各事業へ配賦</li> </ul>		

上記ステップから各種費用を事業に紐付け、対象国における事業別の直接事業費・直接業務費・間接業務費を算定する

\* 専門家派遣は派遣システム、ボランティアはボランティアシステムで、研修員受入と同様に、それぞれ案件別に国を特定できるが、派遣システムからのデータ抽出には一週間程度時間を要すること、又、ボランティアシステムから抽出したデータは、今回の国別分析の対象期間である2009年度の支出においては、国を特定できるデータが無かったことから、専門家派遣及びボランティアについて、研修員受入と同様の国別の紐付けを行っていない

- 各事業への厳密な紐付けが出来ない国・課題別事業計画関係費、フォローアップ関係費、事業評価関係費、事業支援関係費、事業附帯関係費、一般管理費については、以下の配賦ルールにより各事業への配賦を行う
  - 有償資金協力事業への配賦及び業務附帯関係費(安全対策経費・福利厚生費)、国・課題別事業計画関係費の配賦:
    - 機構全体の分析の際に利用した配賦比率を採用
  - フォローアップ関係費の配賦:
    - 同費用は、無償資金協力及び技術協力に係る費用であり、平成16年度～平成19年度実績値及び平成20年度1月末時点の計画値から、両者の比率を算出したものを配賦比率とし、両事業に配賦している
  - 上記以外の経費(事業評価関係費、事業支援関係費、業務附帯関係費(除く安全対策経費・福利厚生費)、一般管理費:
    - 無償資金協力事業は、同事業担当職員数の構成比から5%<sup>\*1</sup>とし、その他事業については、直接事業費の実績額に応じて配賦比率を算出し配賦している(直接対象国に紐付いている費用については、対象国に紐付いている費用から算出された直接事業費比率、地域・全世界など対象国に紐付いていない費用については、対象国・地域・全世界から算出された直接事業費比率にて配賦)

【配賦比率】	対象費用	無償	技術協力	国民参加型	海外移住	災害援助	受託事業	研究関係
国・課題別事業計画関係費	—	0.95	0.05	—	—	—	—	—
事業附帯関係費	安全対策経費	—	0.71	0.29	—	—	—	—
	福利厚生経費	—	0.71	0.29	—	—	—	—
フォローアップ関係費	—	0.37	0.63	—	—	—	—	—
上記以外の費用(事業評価関係費、事業支援関係費、フォローアップ関係費、一般管理費)								
インドネシア	国への紐付けが可能な費用	0.05	0.80	0.06	—	0.03	0.06	0.00
	国への紐付けが不能な費用	0.05	0.79	0.07	—	0.03	0.05	0.00
エジプト	国への紐付けが可能な費用	0.05	0.83	0.12	—	—	—	—
	国への紐付けが不能な費用	0.05	0.81	0.14	—	—	—	—
タンザニア	国への紐付けが可能な費用	0.05	0.74	0.21	—	—	—	—
	国への紐付けが不能な費用	0.05	0.75	0.20	—	—	—	—
パラグアイ	国への紐付けが可能な費用	—	0.61	0.38	0.02	—	—	—
	国への紐付けが不能な費用	—	0.60	0.37	0.03	—	—	—
パプアニューギニア	国への紐付けが可能な費用	0.05	0.31	0.64	—	—	—	—
	国への紐付けが不能な費用	0.05	0.46	0.49	—	—	—	—

\*1 機構提供資料「共通経費配賦割合(割合1)の算定式」

## 分析結果－インドネシア 事業費と業務費の関係

- インドネシアに係る支出を直接事業費・直接業務費・間接業務費及び一般管理費に分類すると、直接事業費は6,172百万円(融資・供与実行額を含めると114,085百万円)、直接業務費は5,631百万円、間接業務費及び一般管理費は597百万円となる

(単位:百万円)

事業名	直接事業費	直接業務費				間接費	
		協力実施前	協力実施中	協力実施後	その他	間接業務費 <sup>2</sup>	一般管理費
有償資金協力 <sup>2</sup>	107,880 <sup>1</sup>	336	2,218	0	1,089	23	93
	502						
無償資金協力 <sup>2</sup>	33 <sup>1</sup>	12	0	1	398	6	19
	13						
技術協力	4,699	196	2	1	1,044	67	303
国民参加型協力	412	53	43	7	105	9	27
災害援助等協力	201	1	4	0	41	2	13
受託事業	327	2	0	0	68	3	21
研究関係	18	0	6	0	4	9	1
小計 <sup>1,3</sup>	107,913	600	2,274	9	2,748	120	477
	6,172						
小計 <sup>2,4</sup>	119,716					597	
	11,803(うち直接業務費 5,631)						
総計 <sup>4</sup>							120,313
							12,400

\*1 今回の分析では、有償資金協力及び無償資金協力の貸付実行額及び贈与額は、融資の性格を有しており機構の支出額ではない事から、同額を除いた形でコスト分析を行う

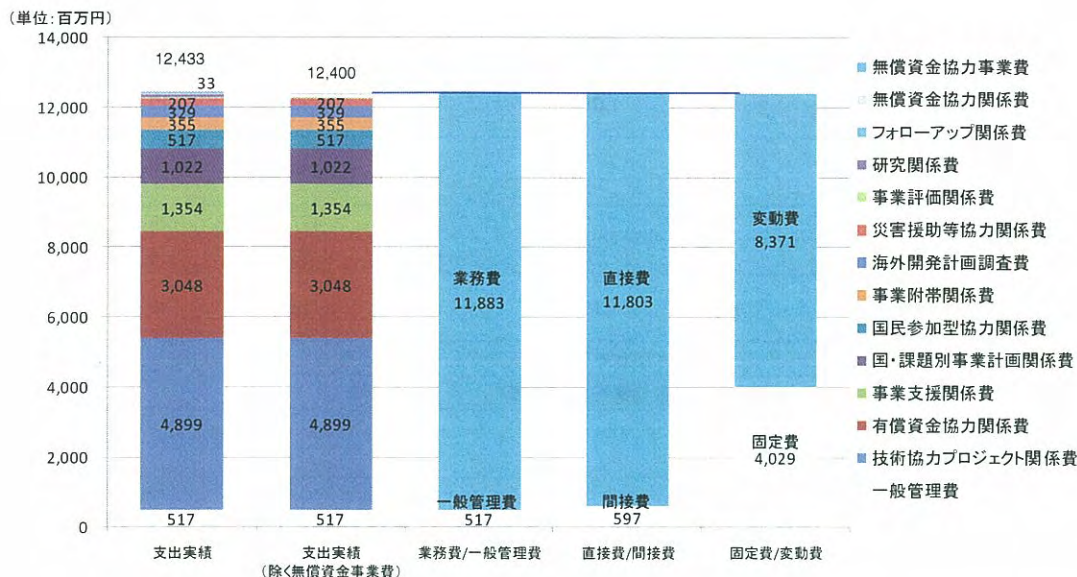
\*2 上段は実際の貸付実行額及び贈与額、下段は直接費の中で役務提供に当る費用の総計

\*3 上段は有償資金協力及び無償資金協力の支援額合計、下段は機構業務費のうち直接事業費に分類される支出合計

\*4 上段は 機構に係る総支出額(有償資金協力支援額を含めたもの)、下段は、機構における支出実績

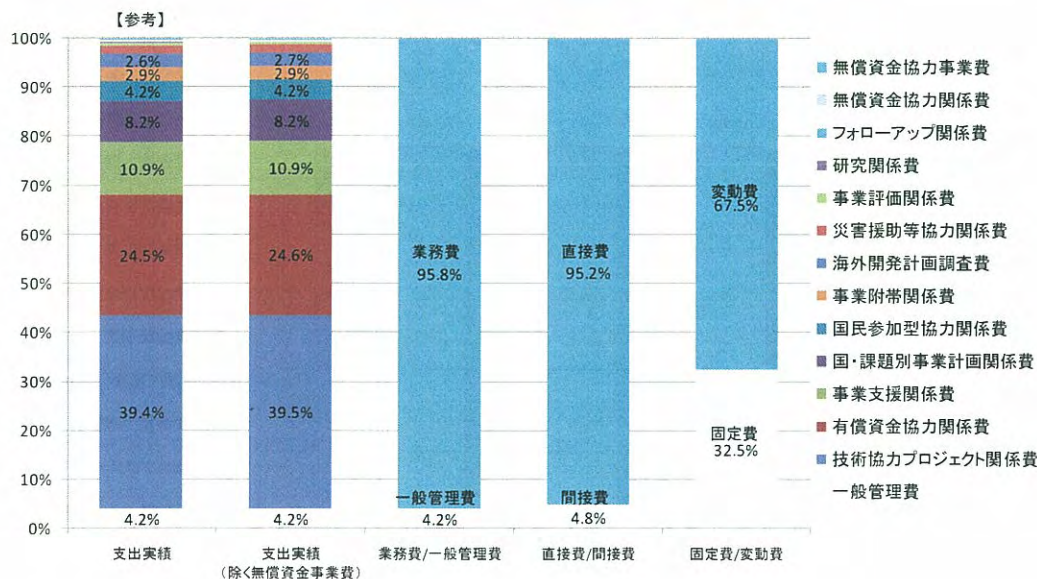
## インドネシア 国別の動向(1/2)

- 無償資金協力事業費を除いた支出実績では、技術協力プロジェクト関係費(4,899百万円)、有償資金協力関係費(3,048百万円)、事業支援関係費(1,354百万円)、国・課題別事業計画関係費(1,022百万円)、の支出が多くなっている



## インドネシア 国別の動向(2/2)

- 無償資金事業費を除く支出実績では、技術協力プロジェクト関係費(39.5%)、有償資金協力関係費(24.6%)、事業支援関係費(10.9%)を占めており、一般管理費は支出総額の4.2%を占めている
- 直接費・間接費比率では、総支出に占める間接費は4.8%
- 固定費・変動費比率では、総支出に占める固定費は32.5%



## 分析結果－エジプト 事業費と業務費の関係

- エジプトに係る支出を直接事業費・直接業務費・間接業務費及び一般管理費に分類すると、直接事業費は1,735百万円（融資・供与実行額を含めると113,344百万円）、直接業務費は2,686百万円、間接業務費及び一般管理費は258百万円となる

(単位:百万円)

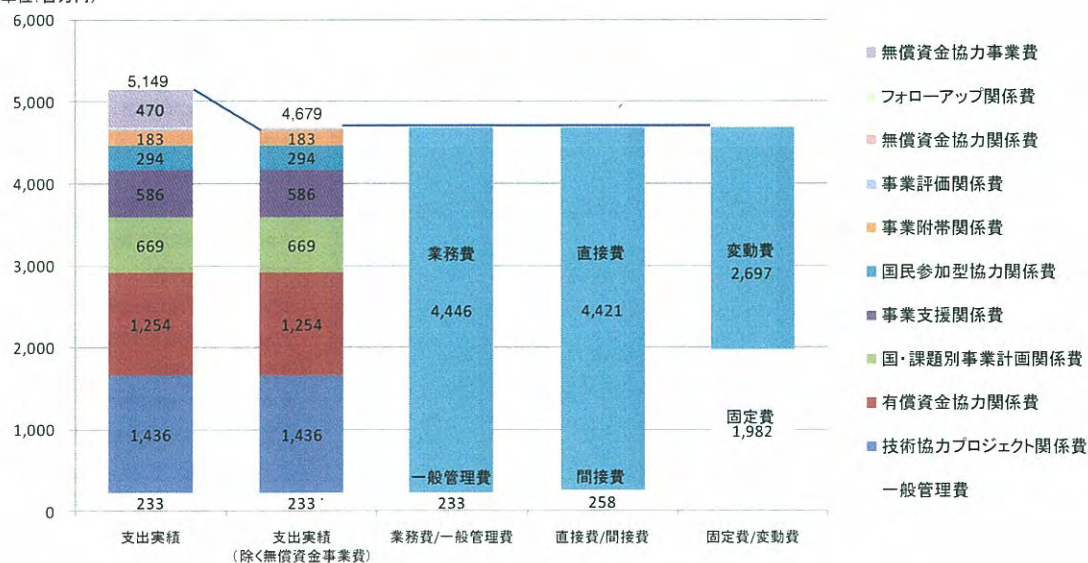
事業名	直接費					間接費	
	直接事業費	直接業務費				間接業務費	一般管理費
		協力実施前	協力実施中	協力実施後	その他		
有償資金協力 <sup>2</sup>	111,139 <sup>1</sup> 116	59	1,079	0	599	10	41
無償資金協力 <sup>2</sup>	470 <sup>1</sup> 1	6	0	0	264	2	9
技術協力	1,381	57	1	0	477	28	138
国民参加型協力	236	31	23	5	86	6	24
小計1 <sup>3</sup>	111,609 1,735	153	1,103	5	1,425	46	212
小計2 <sup>4</sup>	116,030 4,421(うち直接業務費 2,686)					258	
総計 <sup>4</sup>						116,288 4,679	

- <sup>1</sup> 今回の分析では、有償資金協力及び無償資金協力の貸付実行額及び贈与額は、融資の性格を有しており機構の支出額ではない事から、同額を除いた形でコスト分析を行う
- <sup>2</sup> 上段は実際の貸付実行額及び贈与額、下段は直接費の中で役務提供に当る費用の総計
- <sup>3</sup> 上段は有償資金協力及び無償資金協力の支援額合計、下段は機構業務費のうち直接事業費に分類される支出合計
- <sup>4</sup> 上段は 機構に係る総支出額(有償資金協力支援額を含めたもの)、下段は、機構における支出実績

## エジプト 国別の動向(1/2)

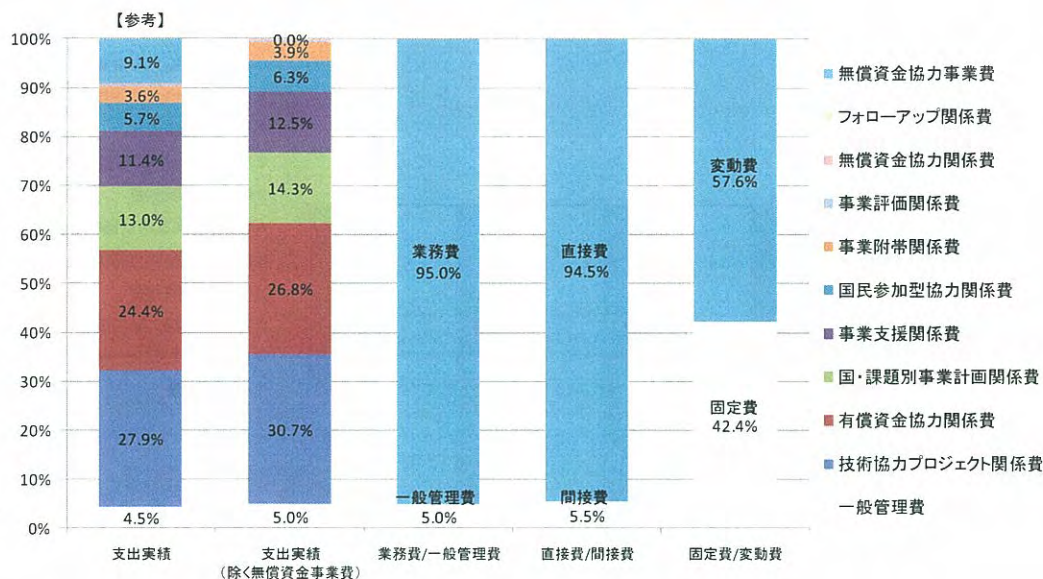
- 無償資金協力事業費を除いた支出実績では、技術協力プロジェクト関係費(1,436百万円)、有償資金協力関係費(1,254百万円)、国・課題別事業計画関係費(669百万円)、事業支援関係費(586百万円)、の支出が多くなっている

(単位:百万円)



## エジプト 国別の動向 (2/2)

- 無償資金事業費を除く支出実績では、技術協力プロジェクト関係費 (30.7%)、有償資金協力関係費 (26.8%)、国・課題別事業計画関係費 (14.3%)を占めており、一般管理費は支出総額の5.0%を占める
- 直接費・間接費比率では、総支出に占める間接費は5.5%
- 固定費・変動費比率では、総支出に占める固定費は42.4%



## 分析結果—タンザニア 事業費と業務費の関係

- タンザニアに係る支出を直接事業費・直接業務費・間接業務費及び一般管理費に分類すると、直接事業費は1,952百万円(融資・供与実行額を含めると6,793百万円)、直接業務費は2,313百万円、間接業務費及び一般管理費は310百万円となる

(単位:百万円)

事業名	直接費					間接費	
	直接事業費	直接業務費				間接業務費	一般管理費
		協力実施前	協力実施中	協力実施後	その他		
有償資金協力 <sup>2</sup>	2,989 <sup>1</sup>	27	1,121	0	213	12	47
	195						
無償資金協力 <sup>2</sup>	1,852 <sup>1</sup>	6	0	0	175	3	10
	3						
技術協力	1,378	47	0	0	521	41	145
国民参加型協力	376	29	23	5	144	13	40
小計 <sup>1,3</sup>	4,841	110	1,144	5	1,053	69	241
	1,952						
小計 <sup>2,4</sup>		9,106				310	
		4,264(うち直接業務費 2,313)					
総計 <sup>4</sup>							9,416
							4,574

<sup>1</sup> 今回の分析では、有償資金協力及び無償資金協力の貸付実行額及び贈与額は、融資の性格を有しており機構の支出額ではないことから、同額を除いた形でコスト分析を行う

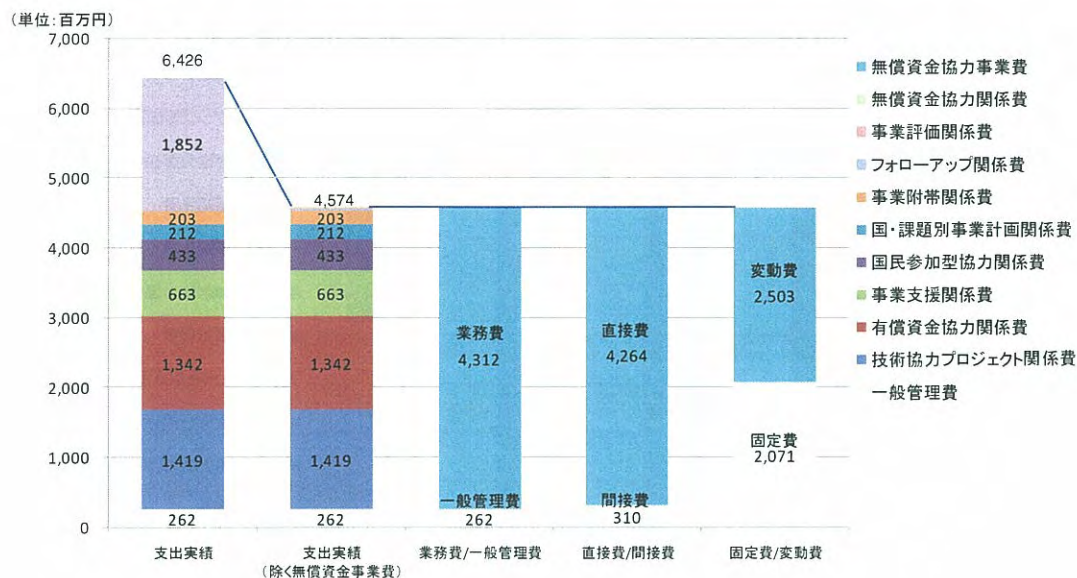
<sup>2</sup> 上段は実際の貸付実行額及び贈与額、下段は直接費の中で役務提供に当る費用の総計

<sup>3</sup> 上段は有償資金協力及び無償資金協力の支援額合計、下段は機構業務費のうち直接事業費に分類される支出合計

<sup>4</sup> 上段は機構に係る総支出額(有償資金協力支援額を含めたもの)、下段は、機構における支出実績

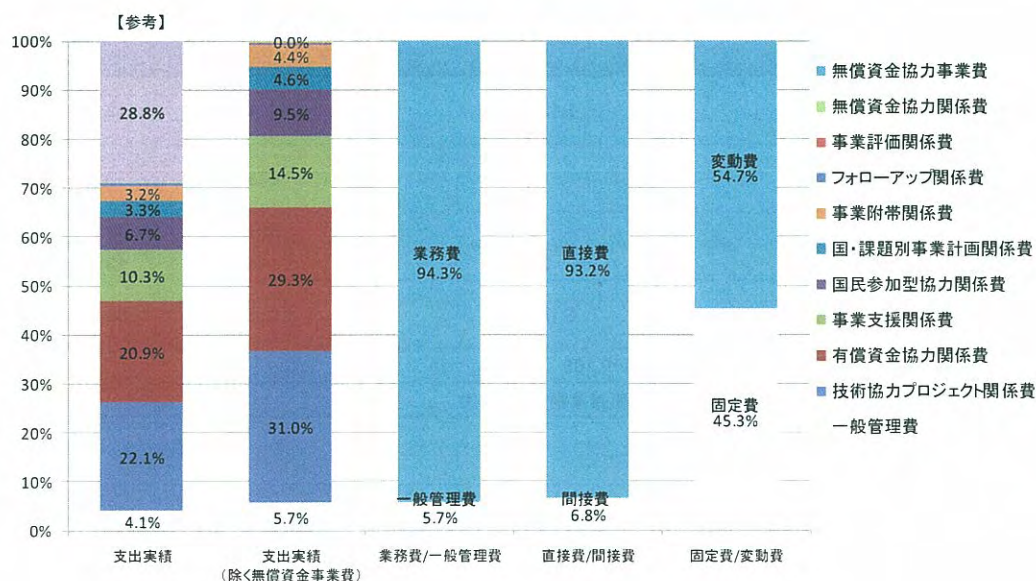
## タンザニア 国別の動向(1/2)

- 無償資金協力事業費を除いた支出実績では、技術協力プロジェクト関係費(1,419百万円)、有償資金協力関係費(1,342百万円)、事業支援関係費(663百万円)、国・課題別事業計画関係費(433百万円)、の支出が多くなっている



## タンザニア 国別の動向(2/2)

- 無償資金事業費を除く支出実績では、技術協力プロジェクト関係費(31.0%)、有償資金協力関係費(29.3%)、事業支援関係費(14.5%)を占めており、一般管理費は支出総額の5.7%を占める
- 直接費・間接費比率では、総支出に占める間接費は6.8%
- 固定費・変動費比率では、総支出に占める固定費は45.3%





## 分析結果－パラグアイ 事業費と業務費の関係

- パラグアイに係る支出を直接事業費・直接業務費・間接業務費及び一般管理費に分類すると、直接事業費は1,501百万円(融資・供与実行額を含めると6,955百万円)、直接業務費は1,560百万円、間接業務費及び一般管理費は175百万円となる

(単位:百万円)

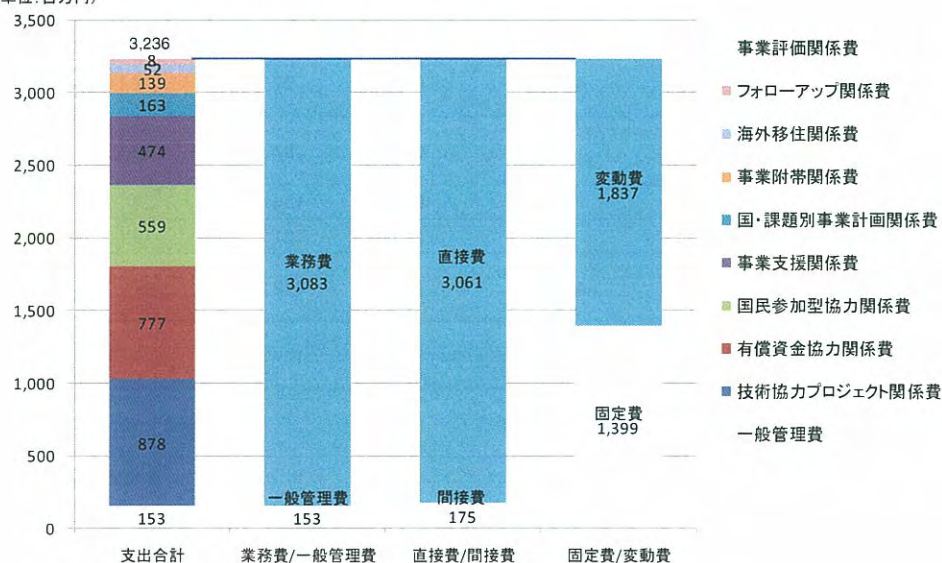
事業名	直接費					間接費	
	直接事業費	直接業務費				間接業務費	一般管理費
		協力実施前	協力実施中	協力実施後	その他		
有償資金協力 <sup>2</sup>	5,454 <sup>1</sup>	10	722	0	213	7	27
	46						
技術協力	890	19	2	0	367	18	67
国民参加型協力	521	19	15	3	166	9	41
海外移住	45	0	7	0	17	1	4
小計 <sup>1,3</sup>	5,454	48	746	3	763	36	139
	1,501						
小計 <sup>2,4</sup>	8,515					175	
	3,061(うち直接業務費 1,560)						
総計 <sup>4</sup>						8,690	
						3,236	

- \*1 今回の分析では、有償資金協力及び無償資金協力の貸付実行額及び贈与額は、融資の性格を有しており機構の支出額ではない事から、同額を除いた形でコスト分析を行う
- \*2 上段は実際の貸付実行額及び贈与額、下段は直接費の中で役務提供に当る費用の総計
- \*3 上段は有償資金協力及び無償資金協力の支援額合計、下段は機構業務費のうち直接事業費に分類される支出合計
- \*4 上段は 機構に係る総支出額(有償資金協力支援額を含めたもの)、下段は、機構における支出実績

## パラグアイ 国別の動向(1/2)

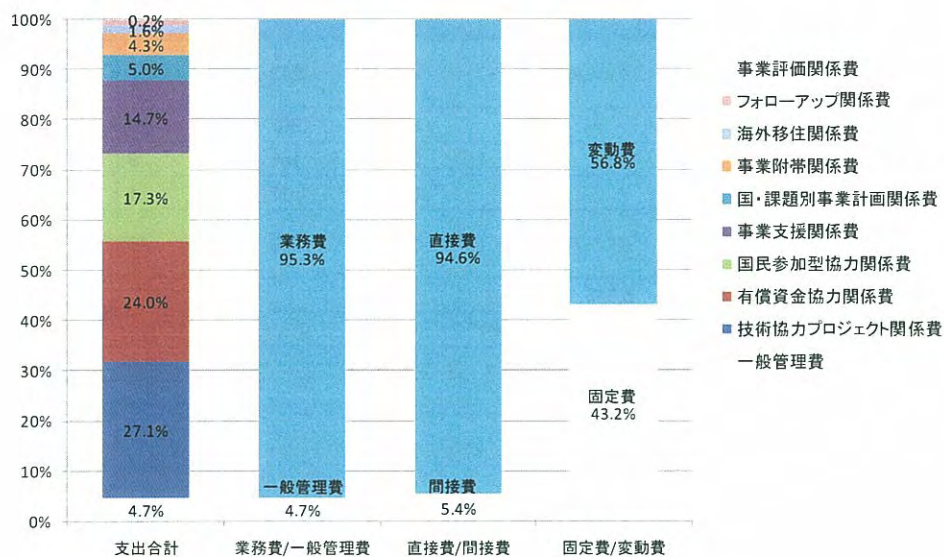
- 支出実績では、技術協力プロジェクト関係費(878百万円)、有償資金協力関係費(777百万円)、国民参加型協力関係費(559百万円)、事業支援関係費(474百万円)、の支出が多くなっている

(単位:百万円)



## パラグアイ 国別の動向(2/2)

- 支出実績では、技術協力プロジェクト関係費(27.1%)、有償資金協力関係費(24.0%)、国民参加型協力関係費(17.3%)を占めており、一般管理費は支出総額の4.7%を占める
- 直接費・間接費比率では、総支出に占める間接費は5.4%
- 固定費・変動費比率では、総支出に占める固定費は43.2%



## 分析結果－パプアニューギニア 事業費と業務費の関係

- パプアニューギニアに係る支出を直接事業費・直接業務費・間接業務費及び一般管理費に分類すると、直接事業費は573百万円(融資・供与実行額を含めると1,339百万円)、直接業務費は960百万円、間接業務費及び一般管理費は155百万円となる
- 尚、同国については、当該年度に有償資金協力の資金貸付実績は認識されていないが、過去の貸付実行に係る費用が認識されている

(単位:百万円)

事業名	直接事業費	直接費				間接費	
		協力実施前	協力実施中	協力実施後	その他	間接業務費	一般管理費
有償資金協力 <sup>2</sup>	0 <sup>1</sup>	6	480	0	91	7	21
	14						
無償資金協力 <sup>2</sup>	766 <sup>1</sup>	3	0	0	87	2	4
	2						
技術協力	271	3	0	0	134	20	40
国民参加型協力	286	13	10	2	131	19	43
小計 <sup>1・3</sup>	766	25	490	2	442	47	108
	573						
小計 <sup>2・4</sup>		2,299				155	
		1,532(うち直接業務費 960)					
総計 <sup>4</sup>						2,454	
						1,687	

\*1 今回の分析では、有償資金協力及び無償資金協力の貸付実行額及び贈与額は、融資の性格を有しており機構の支出額ではない事から、同額を除いた形でコスト分析を行う

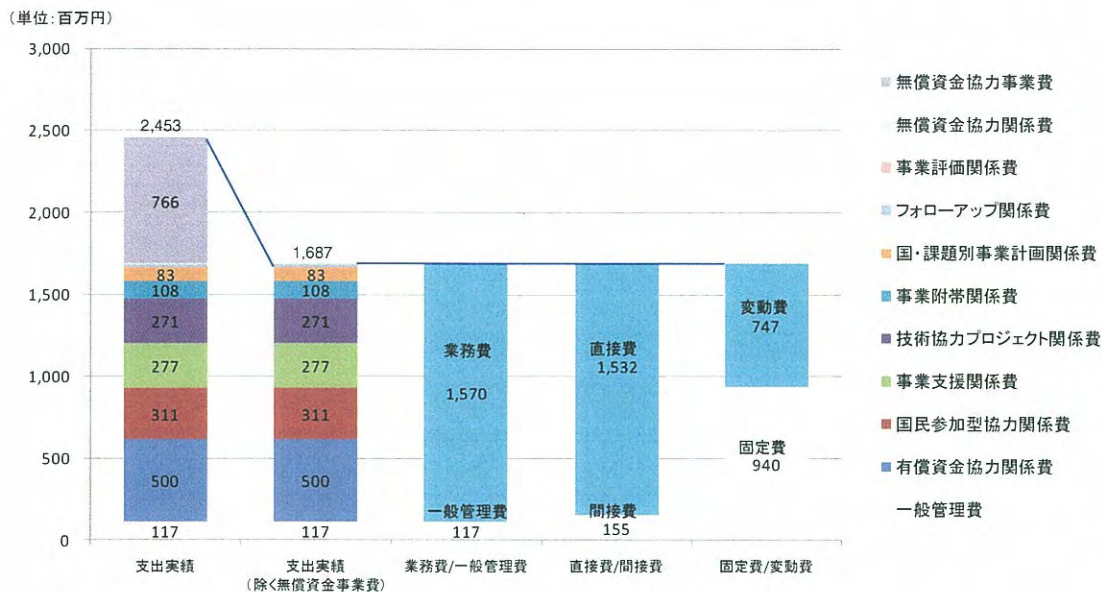
\*2 上段は実際の貸付実行額及び贈与額、下段は直接費の中で役務提供に当る費用の総計

\*3 上段は有償資金協力及び無償資金協力の支援額合計、下段は機構業務費のうち直接事業費に分類される支出合計

\*4 上段は 機構に係る総支出額(有償資金協力支援額を含めたもの)、下段は、機構における支出実績

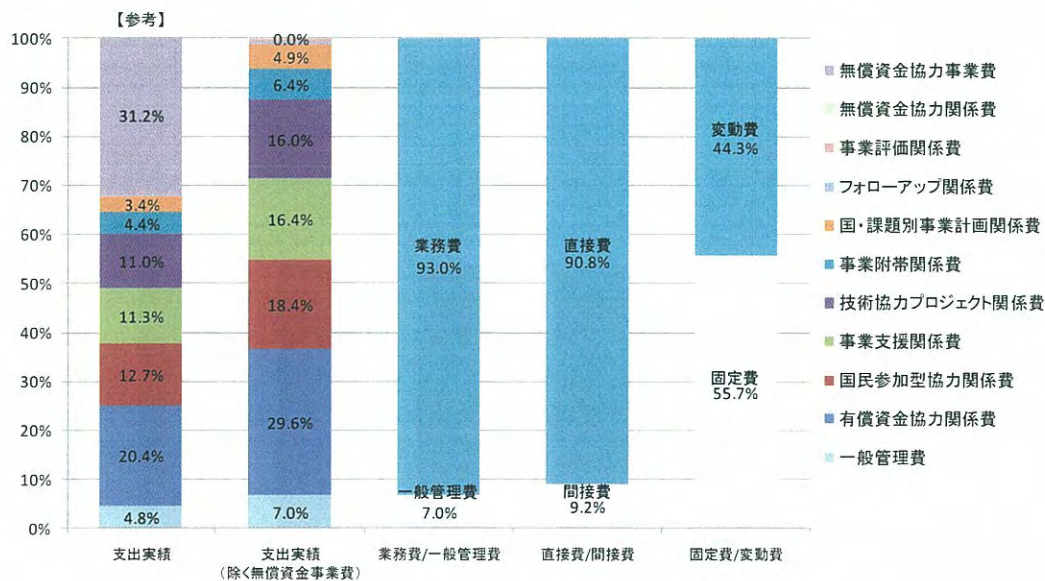
## パプアニューギニア 国別の動向 (1/2)

- 無償資金事業費を除く支出実績では、有償資金協力関係費(500百万円)、国民参加型協力関係費(311百万円)、事業支援関係費(277百万円)、の支出が多くなっている



## パプアニューギニア 国別の動向 (2/2)

- 無償資金事業費を除く支出実績では、有償資金協力関係費(29.6%)、国民参加型協力関係費(18.4%)、事業支援関係費(16.4%)を占めており、一般管理費は支出総額の7.0%を占める
- 直接費・間接費比率では、総支出に占める間接費は9.2%
- 固定費・変動費比率では、総支出に占める固定費は55.7%

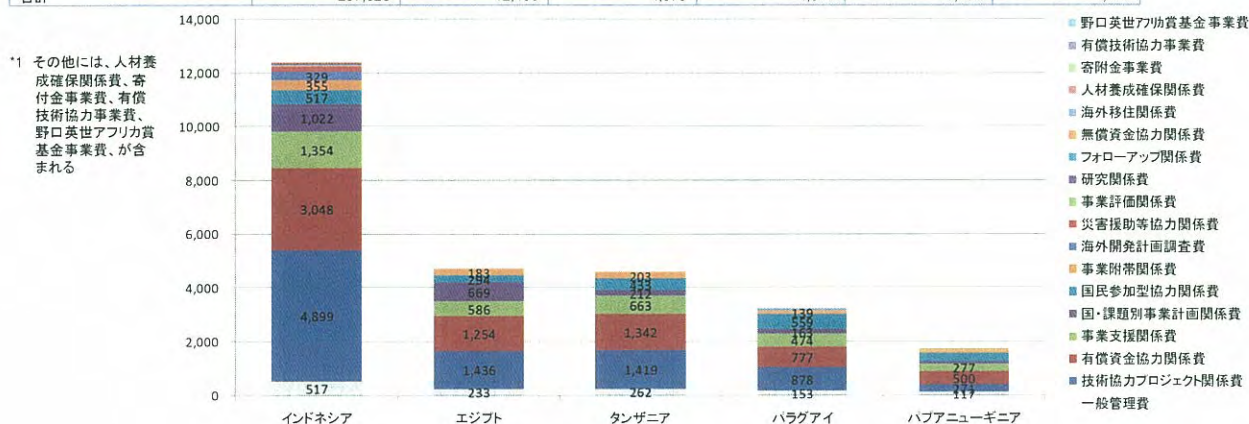


## 分析結果まとめ 国別の比較(予算科目別:実額)

- 国別の支出実績(実額)を予算科目で見ると、各国とも技術協力プロジェクト関係費や有償資金協力関係費の支出額が多くなっている
- 但し、ハラグアイ・バブアニューギニアについては、各国に直接に紐付けられる費用自体が少ないことから、在外人員数による各種費用の配賦をした後でも、総額は非常に少ない状態にある

(単位:百万円)

	【参考】機構	インドネシア	エジプト	タンザニア	ハラグアイ	バブアニューギニア
技術協力プロジェクト関係費	76,366	4,899	1,436	1,419	878	271
有償資金協力関係費	59,142	3,048	1,254	1,342	777	500
事業支援関係費	34,085	1,354	586	663	474	277
国・課題別事業計画関係費	15,228	1,022	669	212	163	83
国民参加型協力関係費	21,853	517	294	433	559	311
事業附帯関係費	10,438	355	183	203	139	108
海外開発計画調査費	2,290	329				
災害援助等協力関係費	966	207				
事業評価関係費	814	60	12	12	8	5
研究関係費	930	42				
フォローアップ関係費	1,313	27	6	20	34	12
無償資金協力関係費	367	23	7	7		3
海外移住関係費	409				52	
一般管理費	12,425	517	233	262	153	117
その他 <sup>1)</sup>	1,003	-	-	-	-	52
合計	237,628	12,400	4,679	4,574	3,236	1,687

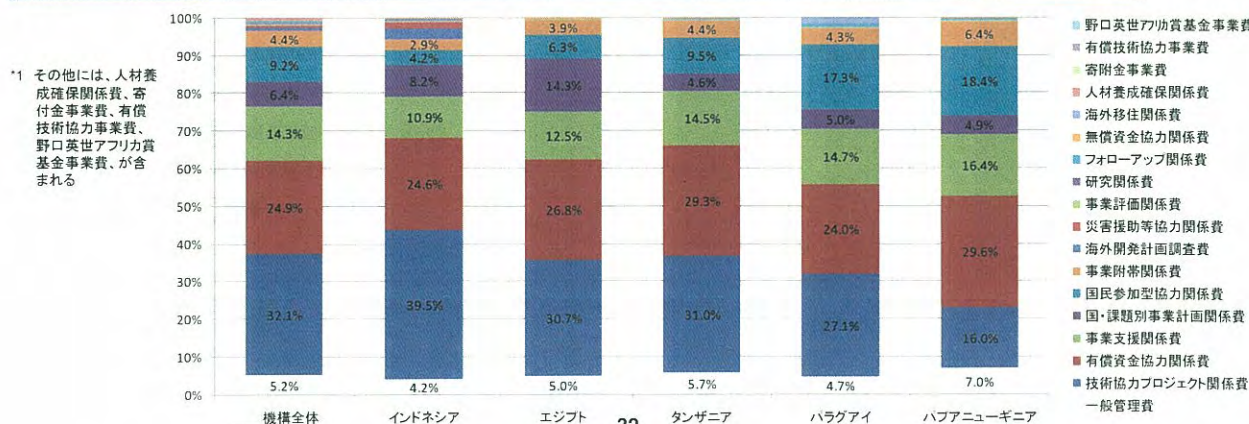


## 分析結果まとめ 国別の比較(予算科目別:構成比)

- 国別の支出実績を予算科目別の構成比で見ると、各国とも技術協力プロジェクト関係費や有償資金協力関係費、事業支援関係費の割合が高くなっている

(単位:%)

	【参考】機構	インドネシア	エジプト	タンザニア	ハラグアイ	バブアニューギニア
技術協力プロジェクト関係費	32.1%	39.5%	30.7%	31.0%	27.1%	16.0%
有償資金協力関係費	24.9%	24.6%	26.8%	29.3%	24.0%	29.6%
事業支援関係費	14.3%	10.9%	12.5%	14.5%	14.7%	16.4%
国・課題別事業計画関係費	6.4%	8.2%	14.3%	4.6%	5.0%	4.9%
国民参加型協力関係費	9.2%	4.2%	6.3%	9.5%	17.3%	18.4%
事業附帯関係費	4.4%	2.9%	3.9%	4.4%	4.3%	6.4%
海外開発計画調査費	1.0%	2.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
災害援助等協力関係費	0.4%	1.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
事業評価関係費	0.3%	0.5%	0.3%	0.3%	0.2%	0.3%
研究関係費	0.4%	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
フォローアップ関係費	0.6%	0.2%	0.1%	0.4%	1.0%	0.7%
無償資金協力関係費	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.0%	0.2%
海外移住関係費	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%	1.6%	0.0%
一般管理費	5.2%	4.2%	5.0%	5.7%	4.7%	7.0%
その他 <sup>1)</sup>	0.4%	-	-	-	-	-



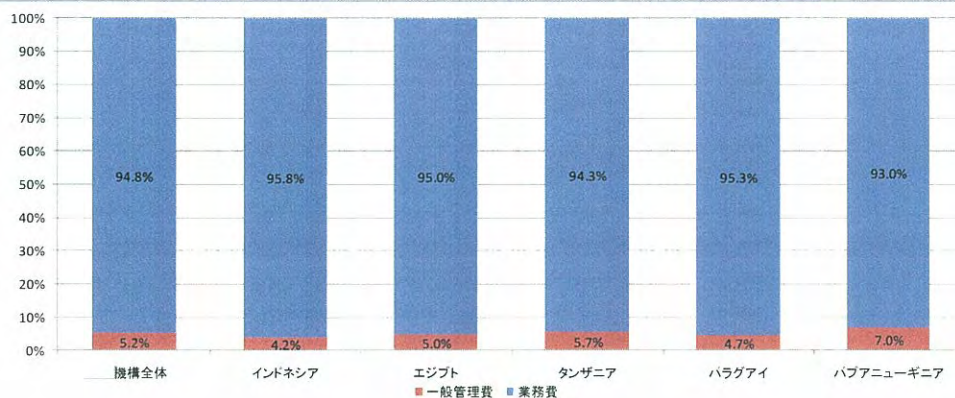
## 分析結果まとめ

### 国別の比較(業務費・一般管理費)

- 業務費・一般管理費分類では、一般管理費が総支出に占める割合はインドネシアが4.2%と最も低く、次いでパラグアイ(同4.7%)、エジプト(同5.0%)と続いている。これら3国は機構全体との比較でも一般管理費の構成比が低くなっている

(単位:百万円)

	【参考】 機構	インドネシア	エジプト	タンザニア	パラグアイ	パプアニューギニア
業務費	225,203	11,883	4,446	4,312	3,083	1,570
一般管理費	12,425	517	233	262	153	117
合計	237,628	12,400	4,679	4,574	3,236	1,687



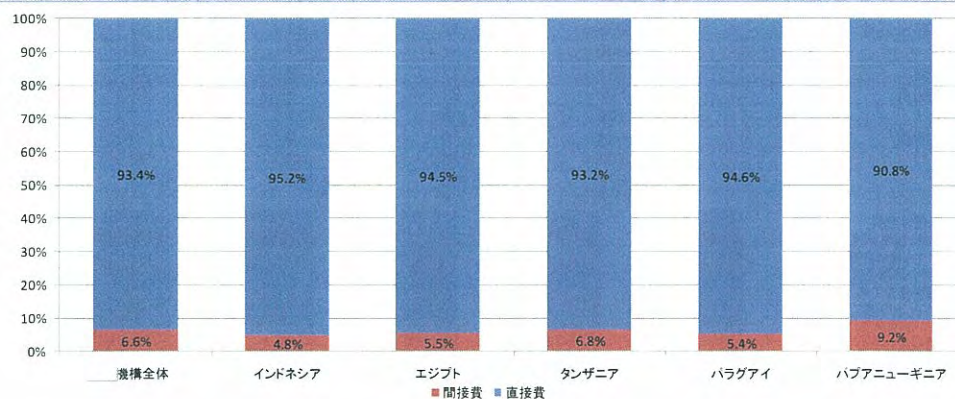
## 分析結果まとめ

### 国別の比較(直接費・間接費)

- 直接費・間接費分類では、支出全体に占める間接費の構成比は、インドネシアが4.8%と最も低く、次いで、パラグアイ(5.4%)、エジプト(5.5%)となっている
- 機構全体との比較では、パプアニューギニアの間接費比率が機構全体の比率よりも高い水準にある

(単位:百万円)

	【参考】 機構	インドネシア	エジプト	タンザニア	パラグアイ	パプアニューギニア
直接費	221,961	11,803	4,421	4,264	3,061	1,532
間接費	15,667	597	258	310	175	155
合計	237,628	12,400	4,679	4,574	3,236	1,687



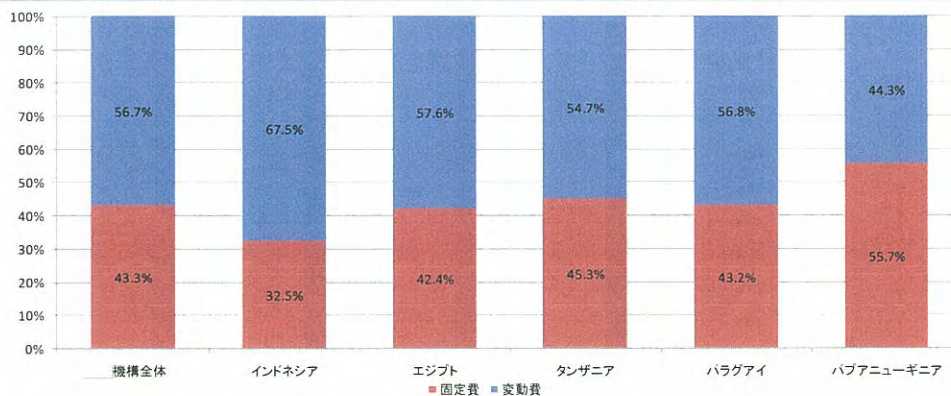
## 分析結果まとめ

### 国別の比較(固定費・変動費)

- 固定費・変動費分類では、支出全体に占める固定費の構成比は、インドネシアが唯一30%台(32.5%)となっており、エジプト・タンザニア・パラグアイは40%前半の構成比になっている
- 機構全体との比較では、インドネシア・エジプト・パラグアイの3国は機構全体の固定費比率よりも低い水準にある

(単位:百万円)

	【参考】 機構	インドネシア	エジプト	タンザニア	パラグアイ	パプアニューギニア
固定費	102,828	4,029	1,982	2,071	1,399	940
変動費	134,800	8,371	2,697	2,503	1,837	747
合計	237,628	12,400	4,679	4,574	3,236	1,687



## 分析結果まとめ

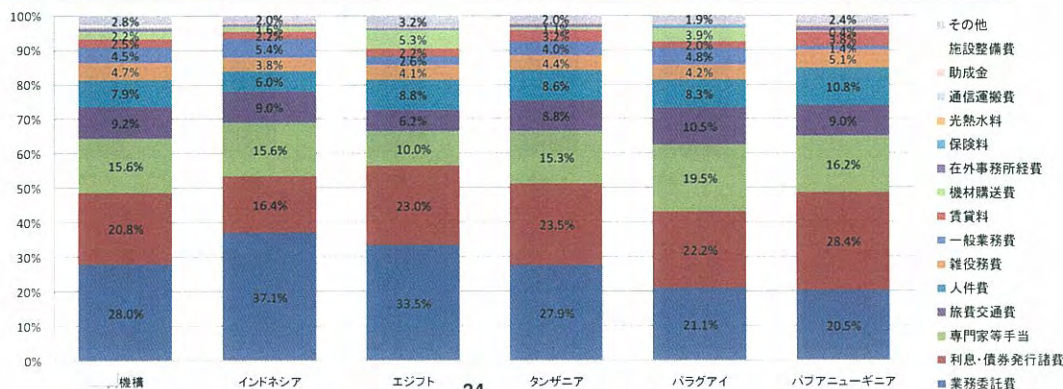
### 国別の比較(費用項目のグルーピング別)

- 各国とも、業務委託費、利息・債券発行諸費、専門家等手当、旅費交通費、人件費への支出が多く、左記5グループで全体の約80%程度を占めている

(単位:百万円)

	【参考】機構	インドネシア	エジプト	タンザニア	パラグアイ	パプアニューギニア
業務委託費	66,609	4,602	1,569	1,275	682	346
利息・債券発行諸費	49,406	2,034	1,077	1,077	718	479
専門家等手当	37,170	1,931	470	698	630	273
旅費交通費	21,951	1,116	290	402	339	152
人件費	18,693	744	410	396	270	182
雑役務費	11,159	467	194	202	137	86
一般業務費	10,803	664	124	182	154	24
賃貸料	5,976	275	105	146	65	64
機材購送費	5,313	199	248	49	127	6
在外事務所経費	993	47	12	19	10	20
保険料	800	31	17	15	11	7
光熱水料	731	17	8	10	6	5
通信運搬費	527	21	8	12	5	5
助成金	132	8	1	1	19	0
施設整備費	664	0	0	0	0	0
その他*1	6,700	244	148	90	62	41
合計	237,628	12,400	4,679	4,574	3,236	1,687

\*1 機構全体の分析では、税金・租税公課についても構成を把握したが、国別では、同金額が僅少であることから、その他に含めている関係で、【参考】機構のその他の金額は機構全体の分析時の数値と差異が発生している



---

## スキーム別分析

---

国別・スキーム別分析

### 分析の基本方針

---

- アカウンタビリティを果たすという目的に沿って、今回のスキーム別分析では、以下の方針で分析を行った

---

#### 基本方針

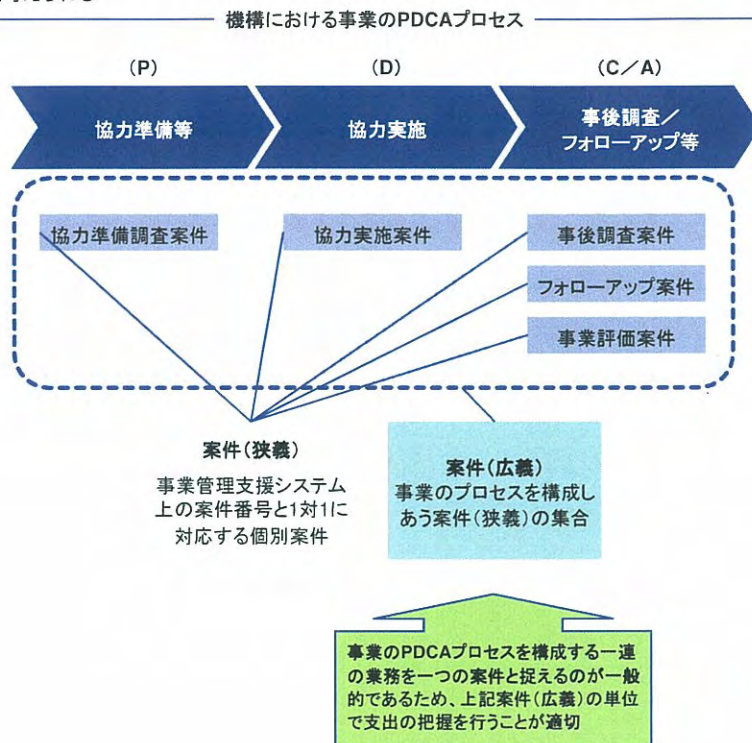
---

##### スキーム別分析の 基本方針

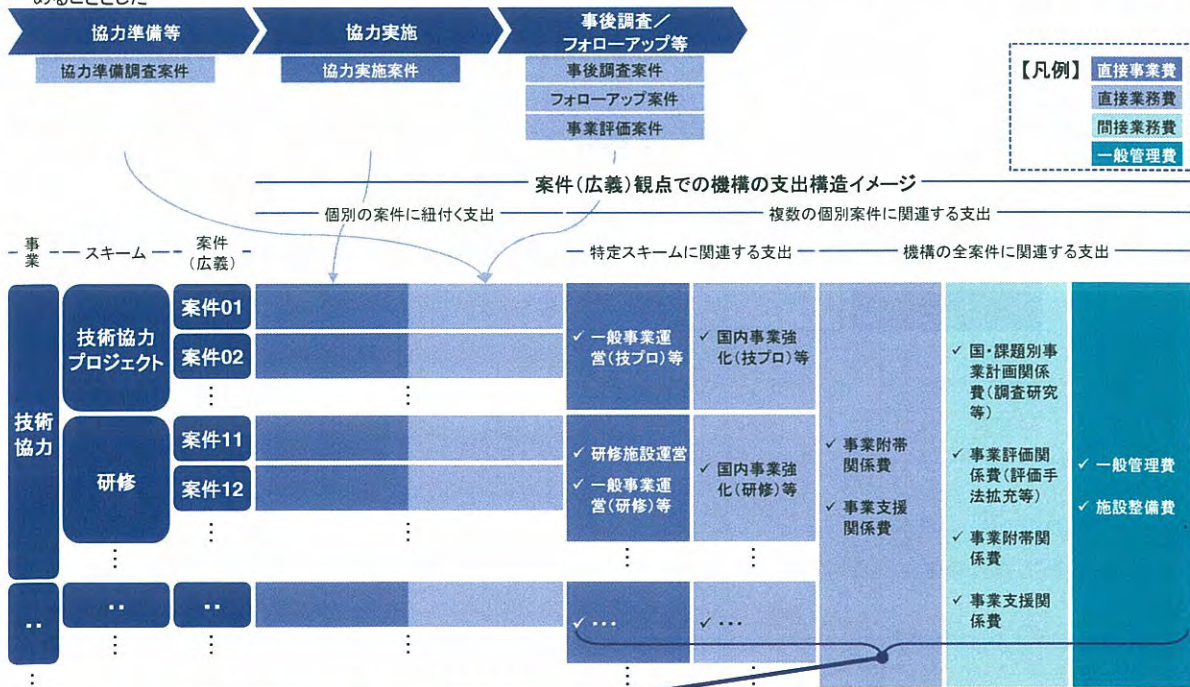
- 各スキームにおける特定の一案件に注目し、当該案件の開始から完了までに係る支出の構造を把握します

## スキーム別分析方法

- 事業のPDCAプロセスを構成する一連の業務を一つの案件と捉えるのが一般的であるため、個別案件の集合の単位(案件(広義))で支出の把握を行うことが適切と考えられる



- 複数の個別案件に関連する支出については、以下の理由により、今回は案件別配賦を行わず、個別案件に紐づく支出のみの構造把握に留めることとした

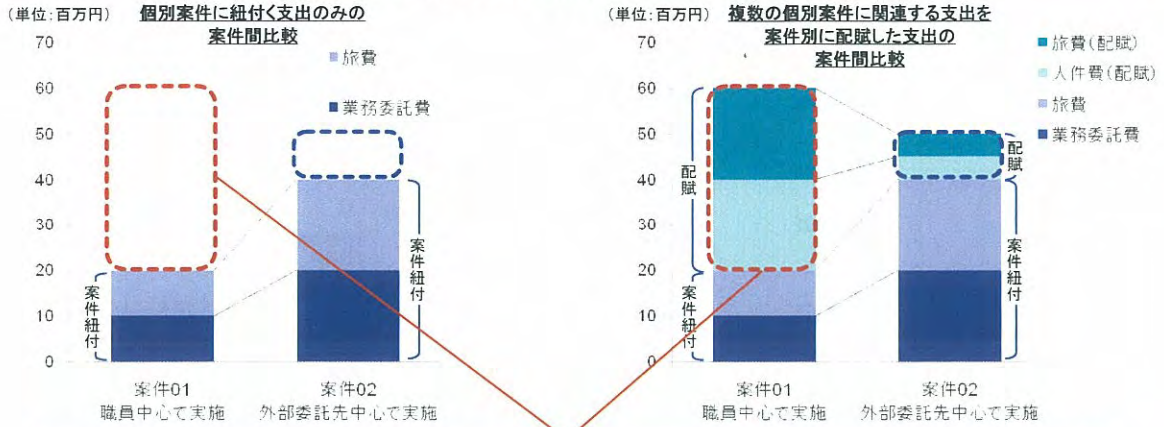


案件別配賦を行うには、案件の実施期間が複数年度に渡ることから、2006～2008年度の各支出実績に対し、2009年度分に先般行ったと同様な事業別費用項目別の支出構造把握が必要であるが、現状の機構の支出データは、複数年度における費用項目の連続性を担保されていないため、本件業務の時間的制約から当該対応は難しい。そのため、今回は案件別配賦を行わず、個別案件に紐づく支出構造の把握に留めることとした。



- 但し、以下のように、個別案件に紐付く支出のみの案件間比較は有効ではないため、今回は案件間比較も行わず、各案件の個別案件に紐付く支出の単純な構造把握に留める
  - 以下イメージのような、職員中心で実施した案件(案件01)を、外部委託先中心で実施した案件(案件02)と個別案件に紐付く支出のみで比較すると、本来かかった職員の人件費が加味されず、支出が少なく見えてしまうケースがありえる。そのため、支出の案件間比較は、本来、複数の個別案件に関連する支出をより実態に即した配賦基準で案件別に配賦した上で行う必要がある

個別案件に紐付く支出のみの案件間比較が有効でない例のイメージ



個別案件に紐付く支出のみを見ると、本来かかった職員の人件費が加味されていないため、支出が少なく見えてしまうことがある

上記例があり得ることを踏まえて

今回の調査では、支出の案件間比較は行わず、各案件の個別案件に紐付く支出の単純な構造把握に留める

(分析対象の案件の整理)

- 案件に関する支出実績の取得状況及び今回の調査方針は以下の通り

行番号	事業名	スキーム名	機構による案件特定の条件	国名又は地域名	案件名(広義)(仮)	事業のプロセス分類	案件番号*1	案件名(狭義)	実施年度	支出実績の取得状況	今回の調査方針
1	技術協力プロジェクト		案件の開始日が事業管理支援システムで支出実績を管理し始めた2006年度以降で、2009年度までに事後評価又はフォローアップ協力も実施し、完了している案件	マレーシア	関税システムの高度化プロジェクト	① 協力準備等	-	-	-	*2006年度から2009年度の間 に実施した案件には、案件番号を取得してまで行う協力準備等はない	左記「案件特定の条件」を満たす案件を少なくとも1つ特定し、支出構造を把握
② 協力実施						0607946	関税システムの高度化：リスクマネジメントシステム開発プロジェクト	2006~2007			
③ 事後調査／フォローアップ等						0705417	関税システムの高度化：リスクマネジメント開発(終了時評価調査)	2007			
4	技術協力	課題別研修	完了している類似の案件	南アジア	中小企業支援を通じた地域振興	① 協力準備等	-	(補正)	-	*当該協力実施案件に、協力準備又は事後調査／フォローアップ等の関連案件は、事業管理支援システム上はない	協力実施のみの支出構造を把握
② 協力実施						0984036	南アジア地域「中小企業支援を通じた地域振興」	2009			
③ 事後調査／フォローアップ等						-	-	-			
① 協力準備等						-	-	-			
② 協力実施						0984111	(補正) 南アジア・太平洋地域「中小企業人材育成」	2009			
③ 事後調査／フォローアップ等	-	-	-								
11	全世界				中小企業振興のための技術支援	① 協力準備等	-	-	-		
② 協力実施						0980905	中小企業振興のための技術支援(有機化学工業分野/無機化学工業・金属産業分野)	2009			
12						③ 事後調査／フォローアップ等	-	-	-		

\*1 事業管理支援システムの案件番号

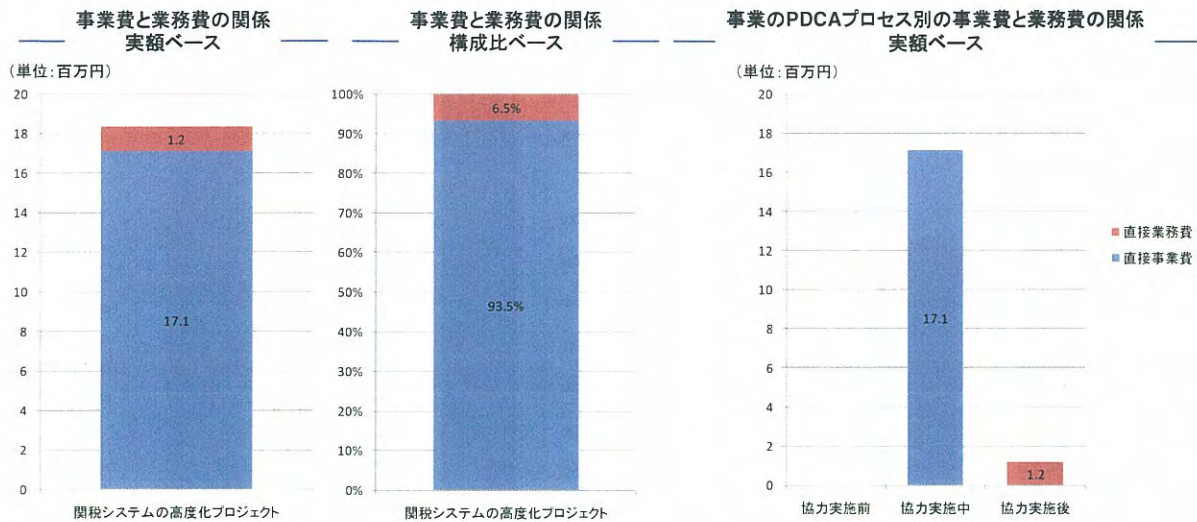
行番号	事業名	スキーム名	機構による 案件特定の条件	国名 又は 地域名	案件名(広義) (仮)	事業のプロセス分類	案件番号	案件名(狭義)	実施 年度	支出実績の取得状況	今回の調査方針
13	有償資金協力	有償資金協力	完了している類似の数案件	ベトナム	国道5号線改良事業	① 協力準備等	?	?	?	* 支出実績が案件別に整理/管理されていないため、一案件が数十年に渡るものが通例の当該スキームについて、一案件に紐づくすべての支出実績を取得することは困難	調査を断念
14						② 協力実施	?	?	?		
15						③ 事後調査/フォローアップ等	?	?	?		
16						① 協力準備等	?	?	?		
17						② 協力実施	?	?	?		
18	③ 事後調査/フォローアップ等	?	?	?							
19	無償資金協力	無償資金協力	完了している類似の数案件	マリ	バレ橋建設	① 協力準備等	0607511	南回廊道路橋梁整備計画	2006	* 当該協力実施案件に、事後調査/フォローアップ等の関連案件は、事業管理支援システム上にない * 一方、現在完了している案件の協力実施に係る支出実績は新機構へ統合前の外務省にあるため、取得が困難	協力実施については調査を断念し、協力準備等のみの支出構造を把握
20						② 協力実施	?	?	?		
21						③ 事後調査/フォローアップ等	-	-	-		
22						① 協力準備等	0605500	フリータウン電力供給システム緊急改善計画	2006		
23				② 協力実施	0608667	フリータウン電力供給システム緊急改善計画	2006				
24				③ 事後調査/フォローアップ等	-	-	-				
25				① 協力準備等	?	?	?				
26				② 協力実施	?	?	?				

行番号	事業名	スキーム名	機構による 案件特定の条件	国名 又は 地域名	案件名(広義) (仮)	事業のプロセス分類	案件番号	案件名(狭義)	実施 年度	支出実績の取得状況	今回の調査方針
27	国民参加型協力	草の根技術協力(パートナー型)	上記「技術協力プロジェクト」スキームと同条件	フィリピン	環境保全型野菜生産による所得向上ハイロット事業(JAEC)	① 協力準備等	-	-	-	* 当該協力実施案件に、協力準備又は事後調査/フォローアップ等の関連案件は、事業管理支援システム上にない	協力実施のみの支出構造を把握
28						② 協力実施	0702990	フィリピンにおける環境保全型野菜生産による所得向上ハイロット事業	2007 ~2009		
29						③ 事後調査/フォローアップ等	-	-	-		
30				① 協力準備等	-	-	-				
31				② 協力実施	0607630	スマラン市環境教育指導者育成事業	2006 ~2007				
32	③ 事後調査/フォローアップ等	-	-	-							
33	ボランティア	2008年度のマラウイへの派遣から数件(数名)を特定	マラウイ	?	① 協力準備等	?	?	?	2008	* 支出実績が複数案件で一掃りとなっているため、案件別の実績を把握できない * 又、事業管理支援システムの支出実績では、マラウイへの派遣に係る全案件分という形でも支出実績を抽出できない	2009年度支出実績に対し、「ボランティア」スキーム全体の支出構造のみを把握
34					② 協力実施	?	?	?			
35					③ 事後調査/フォローアップ等	?	?	?			

## 分析結果－技術協力事業

## 技術協力プロジェクト(1/2)：事業費と業務費の関係

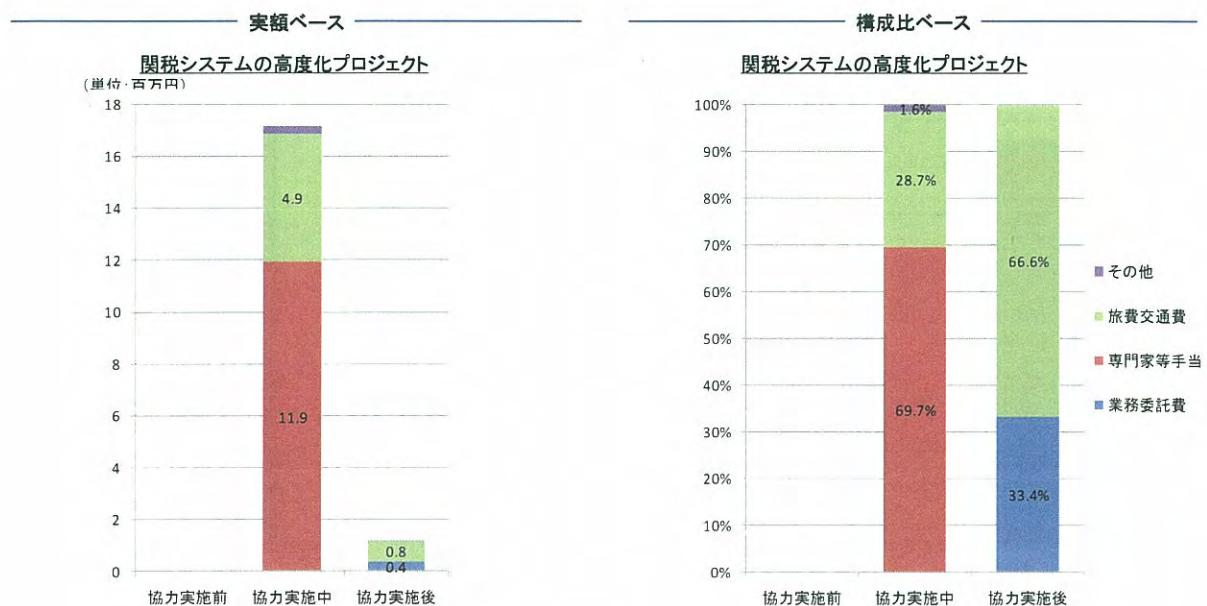
- 関税システムの高度化プロジェクト案件に紐づく支出は、協力実施中の支出が直接事業費で93.5%、協力実施後(事後評価)の支出が直接業務費で6.5%を占めている



## 分析結果－技術協力事業

## 技術協力プロジェクト(2/2)：事業のPDCAプロセス別の支出(費用項目のグルーピング別)

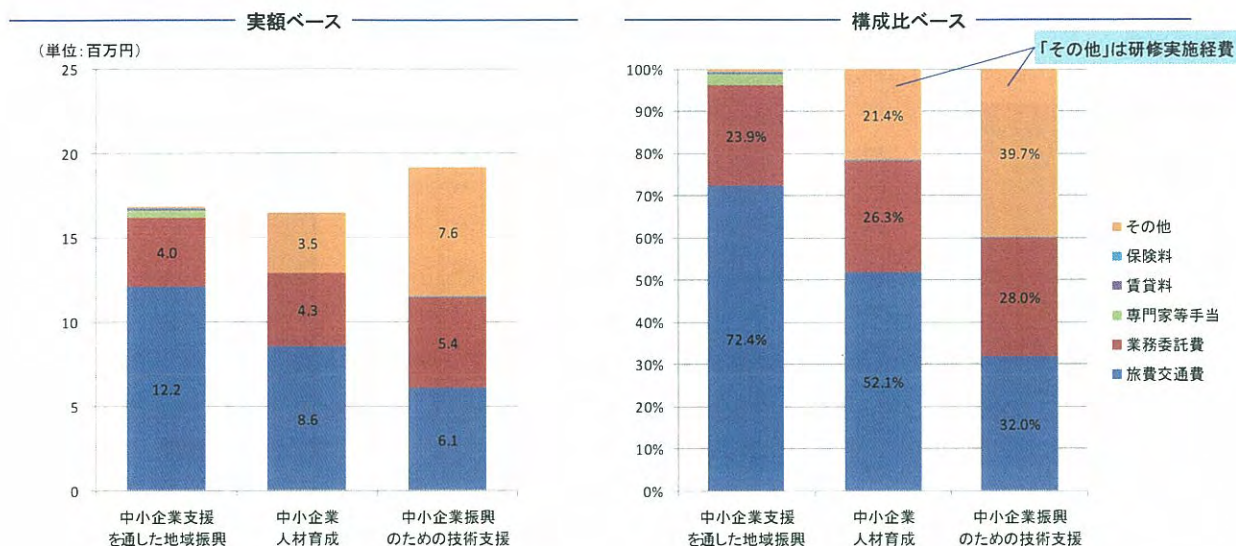
- 協力実施中の支出は、専門家等手当が69.7%、旅費交通費が28.7%を占めている
- 協力実施後(事業評価)の支出は、旅費交通費が66.6%、業務委託費が33.4%を占めている



## 分析結果－技術協力事業

## 課題別研修：協力実施中の支出（費用項目のグルーピング別）

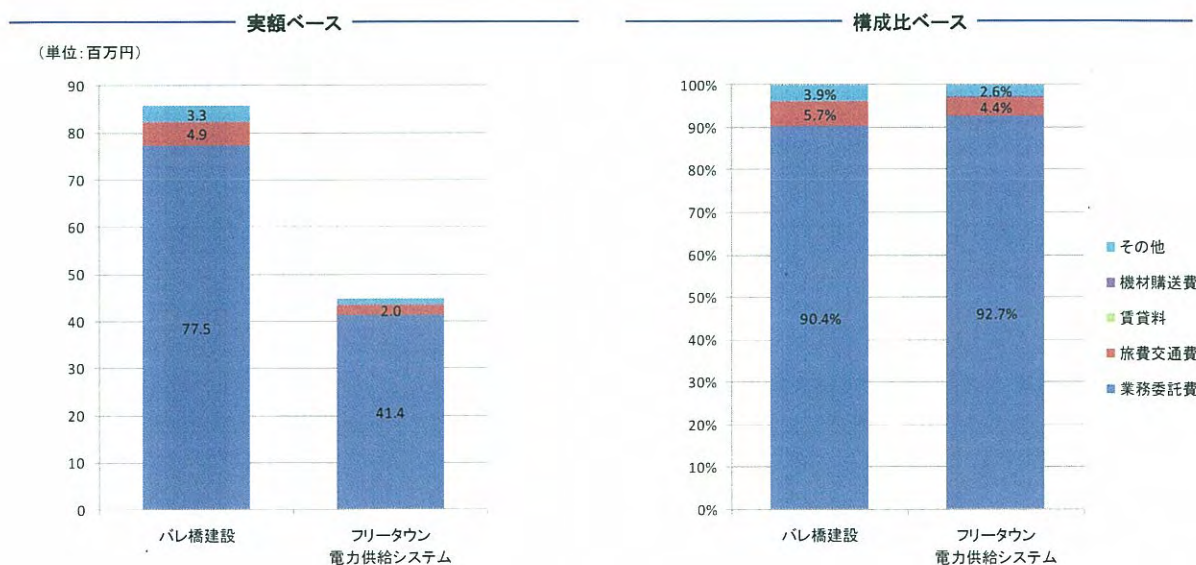
- 地域振興案件に紐づく支出は、旅費交通費が72.4%、業務委託費が23.9%を占めている
- 人材育成案件に紐づく支出は、旅費交通費が52.1%、業務委託費が26.3%を占めている
- 技術支援案件に紐づく支出は、その他（研修実施経費）の占める割合が39.7%と最も大きく、次いで、旅費交通費が32.0%、業務委託費が28.0%を占めている



## 分析結果－無償資金協力事業

## 無償資金協力：協力実施前の支出（費用項目のグルーピング別）

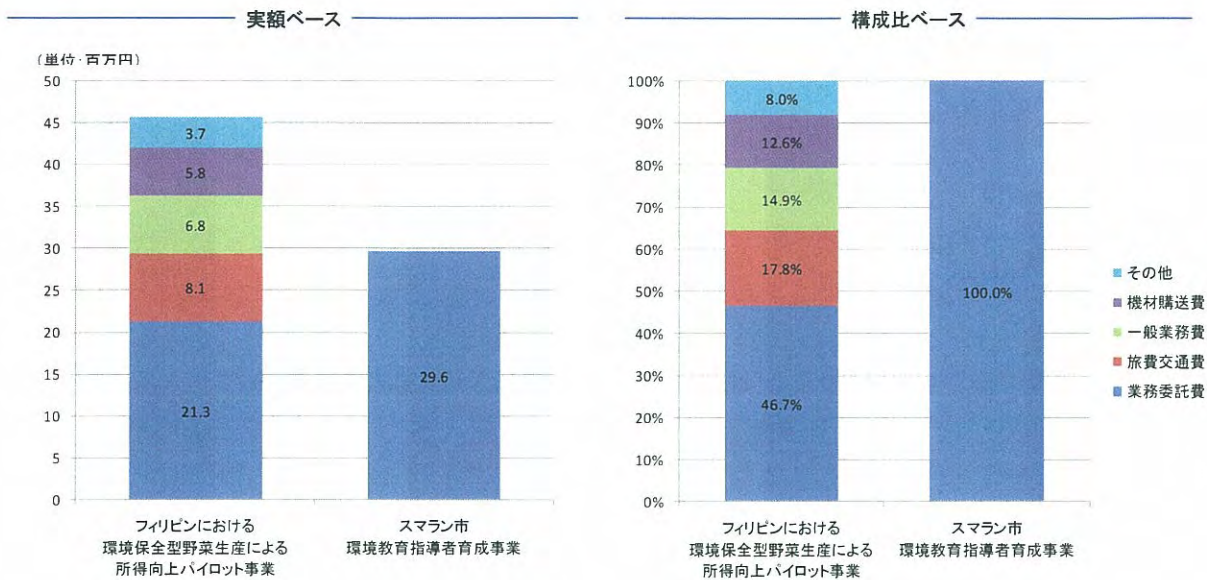
- バレ橋建設案件に紐づく協力実施前の支出は、業務委託費が90.4%、旅費交通費が5.7%を占めている
- フリータウン電力供給システム紐づく協力実施前の支出は、業務委託費が92.7%、旅費交通費が4.4%を占めている



### 分析結果－国民参加型協力事業

#### 草の根技術協力(パートナー型): 協力実施中の支出(費用項目のグルーピング別)

- フィリピンの所得向上パイロット事業に紐づく支出、業務委託費が46.7%、旅費交通費が17.8%を占めている
- ラオス スマラン市指導者育成事業に紐づく支出は、業務委託費以外の他の費用項目がない

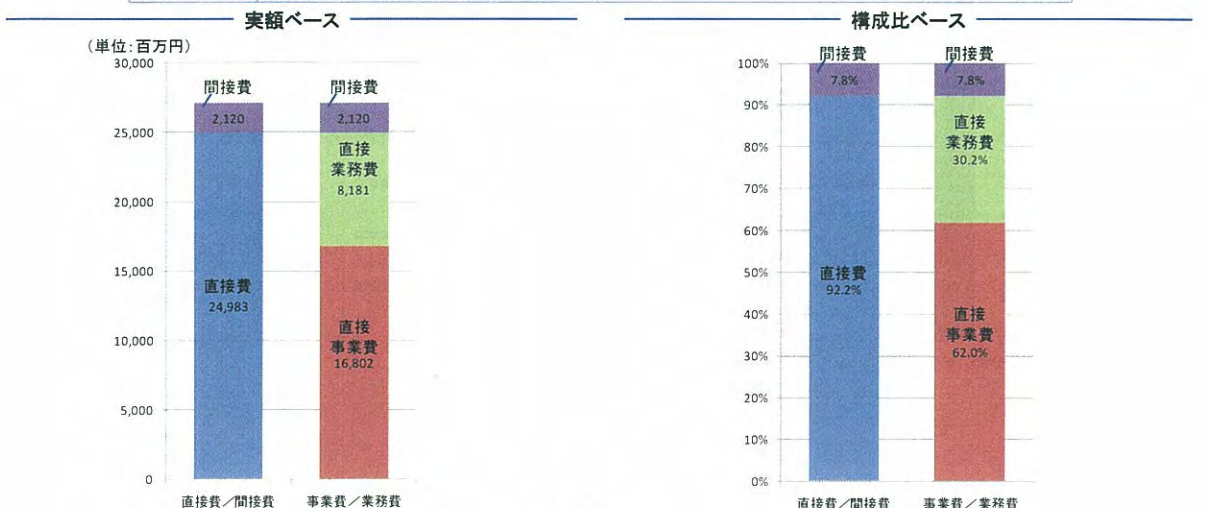


### 分析結果－国民参加型協力事業

#### ボランティア(1/3): 事業費/業務費及び直接費/間接費の関係(配賦後)

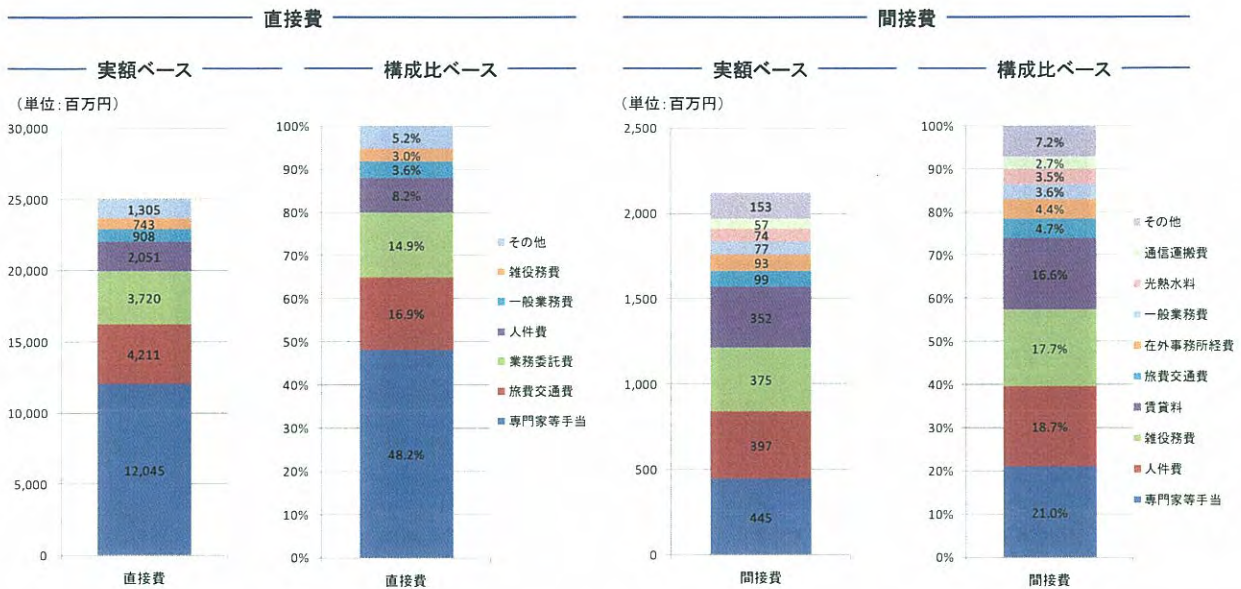
- 2009年度の組織全体の支出における事業別直課不能な支出を国民参加型協力事業へ配賦後、国民参加型協力の直接事業費に占めるボランティアの直接事業費の比率を基準に配賦し、ボランティアに係る支出を事業費/業務費及び直接費/間接費に分類した
  - 但し、安全対策経費及び福利厚生経費は、他のスキーム(草の根技術協力及び日系研修受入)には関連しないと想定し、全額ボランティアに配賦。事業評価関係費、フォローアップ関係費はボランティアでは実施していない為、全額配賦していない
- 直接費は92.2%、間接費は7.8%となり、直接費を更に直接事業費及び直接業務費に分類すると、直接事業費は62.0%、直接業務費は30.2%となる

スキーム名	直接費					間接費	
	直接事業費	直接業務費				間接業務費	一般管理費
		協力実施前	協力実施中	協力実施後	その他		
ボランティア	16,802	1,332	1,053	184	5,612	688	1,432
小計					24,983		2,120
総計							27,103



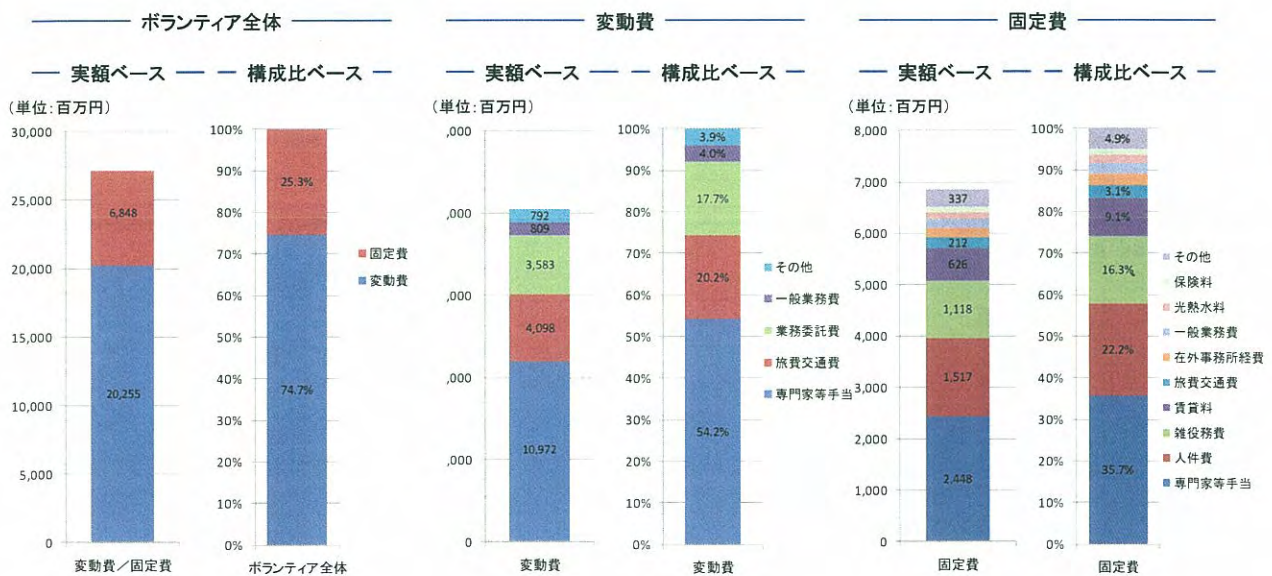
### 分析結果－国民参加型協力事業 ボランティア(2/3)：直接費／間接費(配賦後)(費用項目のグルーピング別)

- ボランティアの直接費は、専門家等手当が48.2%、旅費交通費が16.9%、業務委託費が14.9%を占めている
- 間接費は、専門家等手当が21.0%、人件費が18.7%、雑役務費が17.7%、賃貸料が16.6%を占めている



### 分析結果－国民参加型協力事業 ボランティア(3/3)：変動費／固定費(配賦後)(費用項目のグルーピング別)

- ボランティア全体で、変動費は74.7%、固定費は25.3%を占めている
- 内、変動費は、専門家等手当が54.2%、旅費交通費が20.2%、業務委託費が17.7%を占め、固定費は、専門家等手当が35.7%、人件費が22.2%、雑役務費が16.3%、賃貸料が9.1%を占めている



—— アカウンタビリティに係る現状の問題点及び解決の方向性 ——

アカウンタビリティに係る現状の問題点及び解決の方向性

機構における支出に係るアカウンタビリティに求められる目線

- 資金の出し手である国民の目線で支出を把握することに関し、機構は現状十分なアカウンタビリティを果たすための基盤が整備されているとは言いきれない状況にある
- 更に、今後支出に係るアカウンタビリティにおいては、支出を把握できるだけではなく、支出が効率的／効果的に行われているかを検証する目線が求められる

支出の把握に関する目線及びその現状

資金の出し手である国民の目線①	機構の現状
① 機構は何にいくら使っているのか ✓ 組織全体でいくら使っているのか？	✓ 把握できる
✓ どの事業にいくら使っているのか？	✓ 組織全体の約8割 <sup>1)</sup> の支出を事業別に把握できる (残りの約2割 <sup>1)</sup> は事業別に紐付けできない)
✓ どの国にいくら使っているのか？	✓ 組織全体の約3～6割 <sup>2)</sup> の支出を国別に把握できる (残りの約4～7割 <sup>2)</sup> は国別に紐付けできない)
✓ 個々の案件にいくら使っているのか？	✓ 個々の案件に紐付け不能な支出がある、又は、事業の一連の流れを一つの案件として捉えて支出を把握できない為、案件別の支出実態を把握できない <sup>3)</sup>

支出の効率／効果検証に関する目線

資金の出し手である国民の目線②	機構における法人／事業運営のフレームワーク
②-1 上記「①」の各支出は効率的に使っているのか	主として間接費に対して重要視される目線 <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;">                     機構全般管理                      人事・労務管理                      企画                 </div>
②-2 上記「①」の各支出は効果的に使っているのか	主として直接費に対して重要視される目線 <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;">                     協力準備等    協力実施    事後調査／フォローアップ                 </div>

## 今回の調査で確認された問題点

- 機構においては、アカウントビリティに必要な支出実態を把握するための基盤が整備されていないことから、事業別・国別・案件別の正確な支出を把握できないという問題を抱えている

**支出構造の把握イメージ**

今回の調査タスク	直接費				間接費			
	直接 事業費	直接業務費(配賦可能)			直接業務費 (配賦不能)	間接業務費 (配賦可能)	間接業務費 (配賦不能)	一般管理費
		協力 実施前	協力 実施中	協力 実施後				
1. 組織全体(事業別)の分析					事業に紐付けられない支出がある			同左
2-1. 国別の分析					国に紐付けられない支出がある	問題点①		同左
2-2. スキーム別(案件別)の分析				一連の流れにおける案件の支出を把握できない	個別案件に紐付けられない支出がある			同左

### 問題点①

(事業・国・案件に紐付かない支出がある)

- 直接業務費及び間接費のうち、特定の事業・国・案件に紐付かない支出が多く、事業別・国別・案件別の正確な支出データを把握できない
- なお、今回は暫定配賦ルールに基づき、簡便的に事業別及び国別の配賦を実施している

### 問題点②

(一連の流れにおける案件の支出を把握できない)

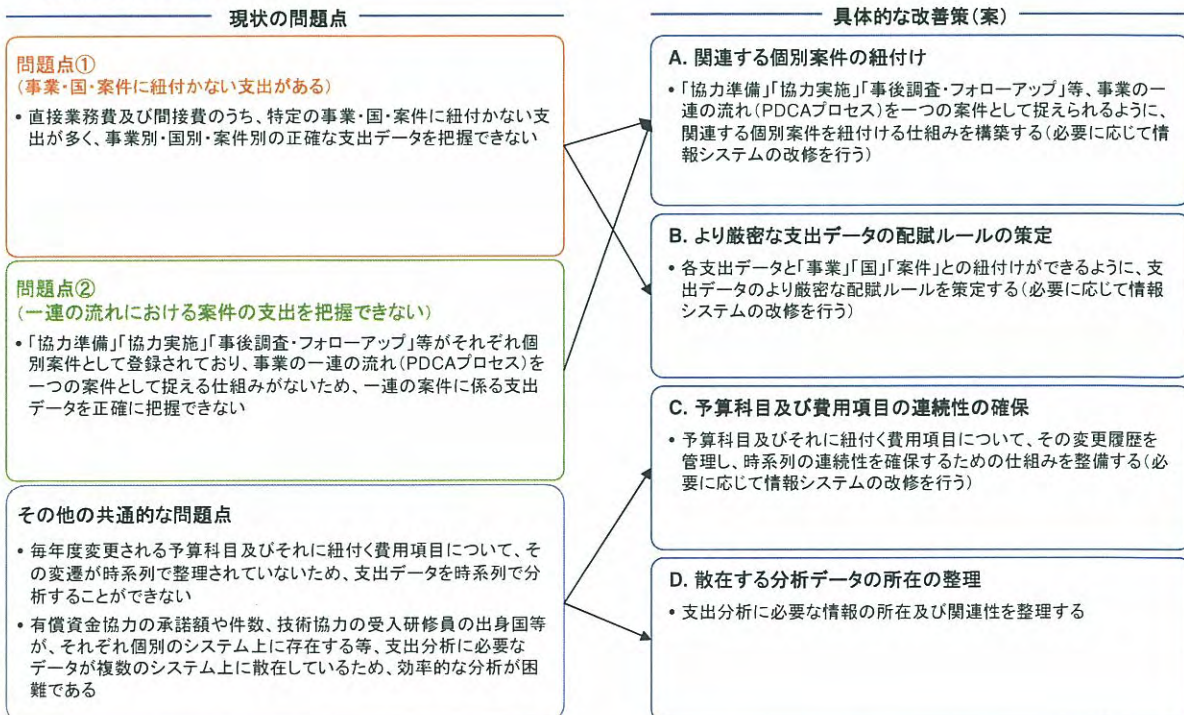
- 「協力準備」「協力実施」「事後調査・フォローアップ」等がそれぞれ個別案件として登録されており、事業の一連の流れ(PCDAプロセス)を一つの案件として捉える仕組みがないため、一連の案件に係る支出データを正確に把握できない

### その他の共通的な問題点

- 毎年度変更される予算科目及びそれに紐付く費用項目について、その変遷が時系列で整理されていないため、支出データを時系列で分析することができない
- 有償資金協力の承諾額や件数、技術協力の受入研修員の出身国等が、それぞれ個別のシステム上に存在する等、支出分析に必要なデータが複数のシステム上に散在しているため、効率的な分析が困難である

## 現状の問題点と解決に向けた課題

- アカウントビリティに必要な支出実態を把握するためには、まず、より正確な支出実態を把握するための制度(ルール)やインフラ等の整備することが重要であると考えられる

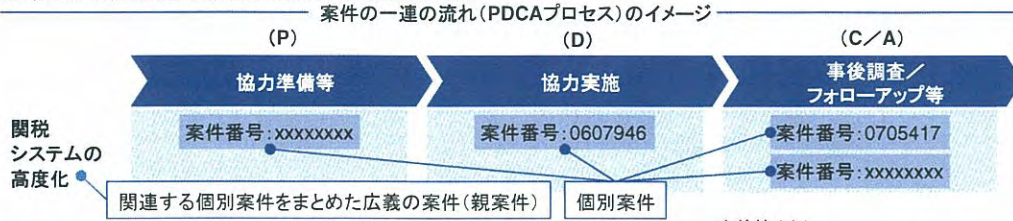




## 具体的な改善策(案)

### A. 関連する個別案件の紐付け

- 「協力準備」「協力実施」「事後調査・フォローアップ」等、事業の一連の流れ(PCDAプロセス)を一つの案件として捉え、支出を把握できるようにする為、関連する個別案件を紐付けて管理することが望ましい



現状の個別案件管理の事例イメージ

案件番号	案件名	事業分類名	...
???	???	???	...
0607946	関税システムの高度化: リスクマネジメント システム開発プロジェクト	技術協力 プロジェクト	...
0705417	税関システムの高度化: リスクマネジメント 開発(終了時評価調査)	事業評価	...
???	???	???	...
...	...	...	...

- ✓ 関連する個別案件を抽出するには、システム上で案件名をテキスト検索し、類似した案件名を探す方法しかなく、漏れなく正確に関連する個別案件を捉えることが出来ない(上記事例のように案件名が少しずつ異なることもあり)
- ✓ 調査や評価等の案件は、どの事業に関連するものかを識別できない

改善策(案)

関連する個別案件を紐付けた管理のイメージ

親案件番号	親案件名	事業名	事業のPCDAプロセス分類	案件番号	案件名	事業分類名	...
00001	関税システムの高度化	技術協力	協力準備等	xxxxxxx	xxx	xxx	...
			協力実施	0607946	関税システムの高度化: リスクマネジメント システム開発プロジェクト	技術協力 プロジェクト	...
			事後調査/ フォローアップ等	0705417	関税システムの高度化: リスクマネジメント 開発(終了時評価調査)	事業評価	...
				xxxxxxx	xxx	xxx	...
...	...	...	...	...	...	...	...

- ✓ 関連する個別案件をまとめた広義の案件(親案件)を新たに定義し、個別案件と紐付けて管理することで、漏れなく正確に関連する個別案件を捉えられる
  - 調査段階では実施案件が未確定である、又は、複数の案件に発展する可能性がある為、協力実施案件が確定した際に、親案件を登録し、関連する協力準備案件と紐付ける等の運用方法が考えられる
- ✓ 調査や評価等の案件は、協力実施案件の事業分類を参照することにより、事業への紐付けが可能になる
- ✓ 上記表を情報システムの改修によって実現し、運用負荷を軽減しておくことが望ましいが、困難な場合には、例えばExcel等で表を作成し管理することで代替可能

## 具体的な改善策(案)

### B. より厳密な支出データの配賦ルール(1/3) ~ 支出データの配賦ルールの策定

- 事業・国・個別案件との紐付けが困難な支出データは、支出毎に配賦基準を策定し、その基準に基づき「事業」「国」「案件」へ配賦することが望まれる

配賦ルール策定イメージ

原則	案件別配賦基準(案)	
	国別配賦基準(案)	
原則	事業別配賦基準(案)	
	事業別に配賦不能な予算科目の例	事業別配賦基準案
	国・課題別事業計画関係費(一部)、 事業評価関係費等	事業別案件数
	広報経費等	事業別直接事業費
	内部監査経費等	事業別直接業務費
	安全対策経費、福利厚生経費等	事業別派遣者数
情報経費、事業支援関係費、一般管理費等	事業別職員数	

- ✓ 事業・国・個別案件との紐付けが困難な支出データは、それぞれ支出毎に配賦基準を策定し、その基準に基づき「事業」「国」「案件」等へ配賦
- ✓ 配賦基準となる計数は、「案件数」「派遣者数」「直接事業費」「職員数」等が一般的であるが、支出毎に最も適した計数を選択
- ✓ 「職員数」については、個人別のABC(業務量分析)調査を通じて、各事業・国・案件等に係る業務量を把握し、その業務量に基づいて支出データを配賦することが望ましい

運用方法
<ul style="list-style-type: none"> <li>「職員数」以外の計数は、その後の分析作業を考慮すれば、情報システムの改修によって計数が把握できることが望ましい</li> <li>ABC調査は、理想的には年1回、少なくとも数年に1回は実施することが望ましい</li> </ul>
留意点
<ul style="list-style-type: none"> <li>間接費は、民間事業会社においても各事業・国・案件等への配賦を行わず、全社共通経費とするケースも多いが、より厳密に事業別・国別・案件別の支出を把握するためには、配賦できることが望ましい</li> </ul>

具体的な改善策(案)

B. より厳密な支出データの配賦ルール策定(2/3) ~ご参考:ABCとは

- 一般的にABCとは、業務を細かく分類し、各業務(Activity)の「量(時間・割合等)」と「属性(固有の性質や繁忙度)」を把握した上で、それらを「財務的なデータ(費用データ)」と結び付けることにより、主にオペレーション領域における改善機会を探るための調査手法である

ABCのイメージ

事業名	業務(Activity)			属性			対象組織/対象者					合計
	国名	案件名	業務名	難易度	付加価値	ピーク時	XXX氏 部長	XXX氏 次長	XXX氏 課長	XXX氏 調査役	...	
技術協力	インドネシア	xxx	協力準備等	...	...	...						
			協力実施	...	...	...						
			事後評価/ フォローアップ等	...	...	...						
	マレーシア	xxx	協力準備等	...	...	...						
			...	...	...	...						
			...	...	...	...						
...	...	...	...	...	...							
...	...	...	...	...	...							
合計							100%	100%	100%	100%	100%	

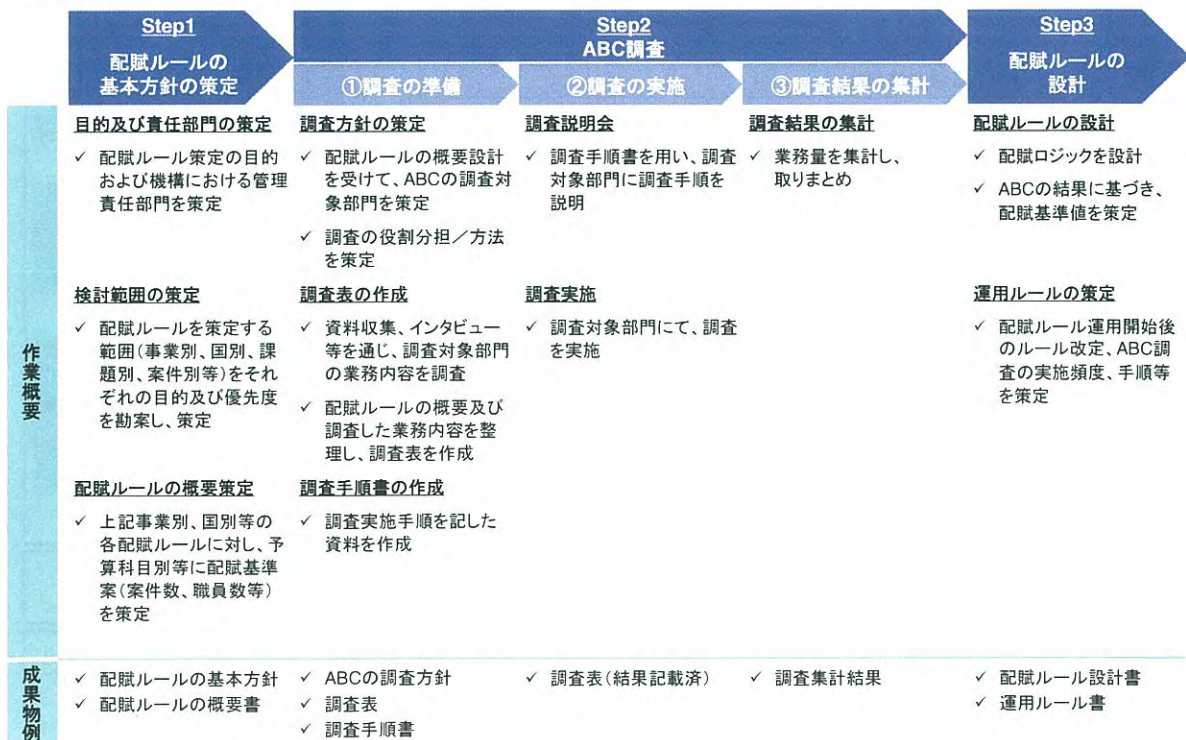
- ✓ 機構においては、まず、より厳密な配賦ルールの策定のために、事業・国・案件等の配賦の切り口で、機構の業務を分類し、それぞれの業務量を調査することが考えられる
- ✓ 但し、過去分の案件別の業務量調査は、案件数が多いため、困難と想定される(将来分については、当該運用を継続的に行うことで案件別の業務量も把握することが可能と想定される)

- ✓ 過去分の調査においては、簡便的に業務の割合を調査し、今後の日次/月次等で記録していく際には、より厳密に時間ベースで記録することが想定される

具体的な改善策(案)

B. より厳密な支出データの配賦ルール策定(3/3) ~ご参考:配賦ルール策定実施ステップ(案)

- まず、配賦ルールの概要を策定した上で、その配賦基準値を決める為に最低限必要なABC調査を実施し、調査結果を受けて配賦ルールを詳細に設計することが考えられる(通常、実施に3~4ヶ月程度を要する)

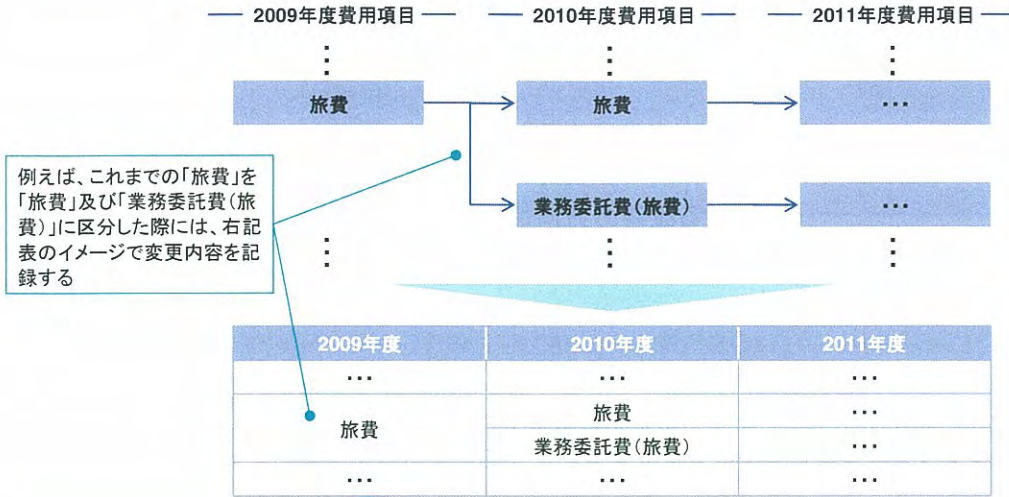


具体的な改善策(案)

C. 予算科目及び費用項目の連続性の確保

- 支出実績の時系列分析ができるように、予算科目及びそれに紐づく費用項目の変更履歴を管理することが重要

予算科目及び費用項目の連続性の確保するための管理イメージ



例えば、これまでの「旅費」を「旅費」及び「業務委託費(旅費)」に区分した際には、右記表のイメージで変更内容を記録する

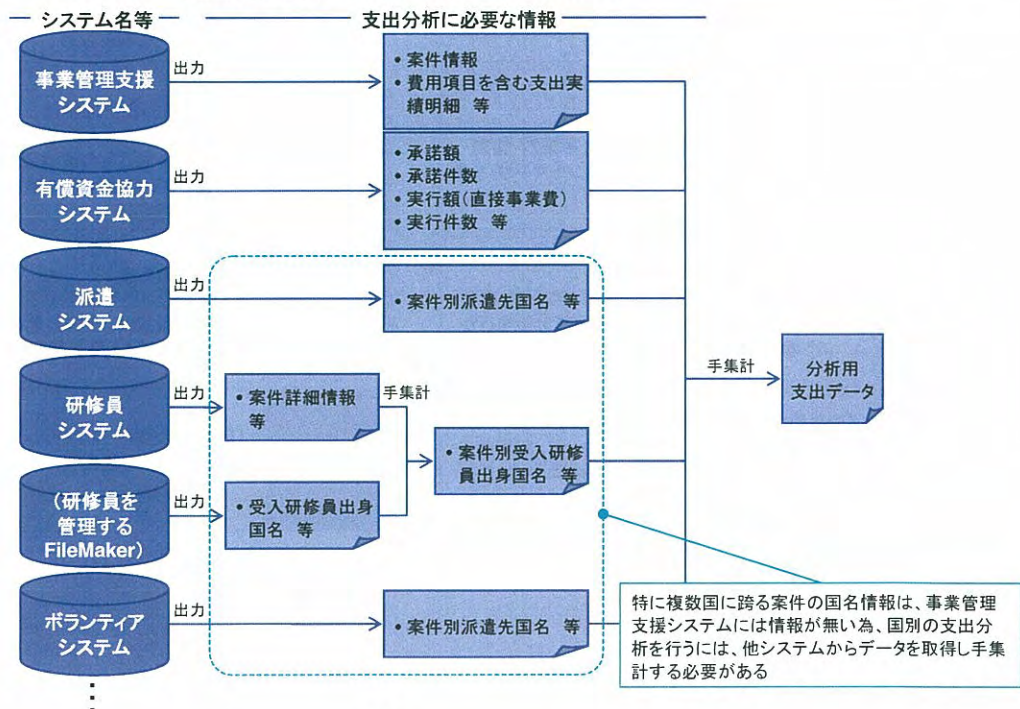
- ✓ 予算科目及び費用項目について、上記のイメージで、組み換えの都度、変更内容を記録/管理
- ✓ 変更管理および分析時のデータ集計の負荷軽減の為に、情報システム上のマスターデータとして実現することが望ましいが、情報システムの改修が困難な場合には、例えばExcel等で管理表を作成し、別途管理することでも代替可能

具体的な改善策(案)

D. 散在する分析データの所在の整理

- アカウンタビリティを果たす上で分析が必要なデータは、事業管理支援システムだけでは取得できず、複数システムから個別に出力したデータを手集計して作成する必要がある為、継続的に効率的な支出分析ができるように、支出分析に必要なデータの所在及び関連性を整理しておくことが望ましい

支出分析に必要なデータ及び関連性の整理イメージ



特に複数国に跨る案件の国名情報は、事業管理支援システムには情報が無い為、国別の支出分析を行うには、他システムからデータを取得し手集計する必要がある

更なる改善の方向性

更なる改善の方向性

効率性検証・改善に向けた考え方

- 機構が効率性の検証を行い、各種改善を図っていくには、①事業運営面では、国・スキーム別といった経営管理の視点からモニタリングしていくべき支出モデル(ベンチマーク)の構築による比較分析・改善施策策定、②法人運営面では、業務効率化に向けた実態把握と認識された課題の解決策策定、を図った上で、具体的な改善活動を進めていく必要がある

効率性検証・改善のステップ(イメージ)

事業運営面		法人運営面	
Step1	<b>【モデル化】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>正確な支出実態把握を基に、事業別・国別・スキーム別の支出モデル(ベンチマーク)を構築する</li> </ul>	Step1	<b>【改善に向けた実態把握】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>実態把握で行ったABC分析とは別に、業務効率化を図る為の業務量調査を行う</li> <li>また、その他外部流出コストの実態についても把握する</li> </ul>
Step2	<b>【評価・運用体制構築】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>構築された支出モデルを基に、時系列・案件間(スキーム単位)や国間で比較分析を行う仕組み・運用体制を構築する</li> </ul>	Step2	<b>【改善策の策定】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>把握された業務量やその他外部流出コストの実態を基に、改善余地のある業務・コストに対する対応策・改善計画を策定する</li> </ul>
Step3	<b>【改善策の策定・実行・モニタリング】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>継続的に比較分析を行う事により、効率性を検証し、改善策の策定・実行・モニタリングを図っていく</li> </ul>	Step3	<b>【改善策の実行・モニタリング】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>策定された対応策・計画を実行に移し、継続的な業務効率化・コスト削減を図っていく</li> </ul>

## 効率性検証・改善に向けた考え方(事業運営面)

- 事業運営面では、機構が今後各事業を管理していく上で必要となる単位で、支出モデルを構築し、経年での比較や支出モデルとの比較を行い、モニタリングしていく事が求められる

### 事業運営面

#### 支出モデル(ベンチマーク)構築

支出モデル(国・案件・課題別、等)

発生経費		定義
調査費	5	←工数*人工
審査費	10	←xxx
出張費	30	←xxx
直接人件費	20	←xxx
外部委託費	7	←総経費のxx%以内
...	10	←xxx
発生経費総計	82	

**【ポイント①】**

- 各モデルにおいて一般的に発生しうる費用項目を抽出

**【ポイント②】**

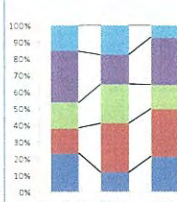
- 各費用項目の考え方や計算ロジックを定義

- 支出モデルは、機構が事業を管理していく上で、把握すべき単位で作成する必要がある(事業別・国別・スキーム別・課題別、等)

#### 評価方法(例)

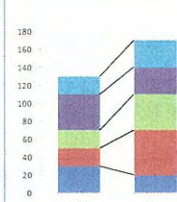
**【案件別の評価(例)】**

- ・(概要)案件別の支出実績・予定額を支出モデルと横比較する事で、支出モデルとの乖離を把握し、改善策の策定・モニタリングを行う
- ・(メリット(例))実際に支出する前の段階で、チェック機能が働く事で、未然に過剰な支払を回避する事ができる
- ・支出実績を評価する事で、次回案件形成・実行に改善策を反映する事が可能となる



**【事業別・国別の時系列評価(例)】**

- ・(概要)事業・国単位で時系列で支出動向を把握していく事で、各年度毎の支出動向を把握し、各支出の変動額・変動率のモニタリングを行う
- ・(メリット(例))直・間比率や直接事業費に占める業務費の割合等、事業別・国別に目標値を設定する事が可能となり、改善施策についても策定しやすくなる



## 効率性検証・改善に向けた考え方(法人運営面)

- 法人運営面では、業務改善を目的としたABC分析及びその他外部流出コストの把握を行った上で、課題を把握する必要がある

### 法人運営面

#### ABCの調査表イメージ

【無償/委託/協力の事業】			属性		詳細																
1次レベル	2次レベル	3次レベル	難易度	付加価値	ピーク	担当者	部長	課長	主任	副主任	一助	二助	三助	四助	五助	六助	七助	八助	九助	十助	
案件形成	案件検討	業務導入																			
		受託者への入力																			
協力の準備調査	案件計画調査・作成	調査作成																			
		依頼書作成・確認																			
協力の準備調査	案件計画確認	了解の準備受領																			
		業務委託の準備																			
調査	調査	業務委託費																			
		調査費																			
業務改善	業務改善	業務委託費																			
		調査費																			

**【ポイント①】**

- 既存業務フローを基に原案を作成し、インタビューを経て詳細化(実際のアクティビティ)を行う
- 把握するアクティビティについては、前述のABC分析よりも詳細なレベルで業務量を把握する

**【ポイント②】**

- 各アクティビティの属性を定義する(難易度・付加価値・ピーク、等)

**【ポイント③】**

- アンケートを実施し、担当者別のアクティビティと業務量(時間)を把握する

#### その他外部流出支出管理表イメージ

分類	概要	発生場所	発生額			
			H20	H21	H22	...
海外旅費	...	本部				
業務委託費	...	拠点A				
目録						
宿泊費						
...						

**【ポイント】**

- 外部流出コストを定義し、発生場所や発生額の推移を把握し、機構における外部流出コストの全体像を把握する

## 効率性検証・改善に向けた考え方(法人運営面)

- 把握された課題を基に、具体的な改善施策を策定し、改善活動を図っていく事が求められる

### 法人運営面

#### ABC調査結果イメージ

ABC調査結果イメージは、コストの発生状況を円グラフ、棒グラフ、および泡グラフで視覚的に示しています。泡グラフはコストの発生額と削減ポテンシャルを同時に把握できるため、改善の優先順位を決定するのに役立ちます。

#### その他外部流出支出の分析イメージ

分類	概要	発生場所	発生額			
			H20	H21	H22	...
海外旅費	...	本部				
	...	拠点A				
ベンチマーク						
差異						
業務委託費						
日当						
宿泊費						
...						

**【ポイント】**

- 分析内容をグラフに落とし込む事により、オペレーション上で改善すべき問題点の所在を定量的かつ視覚的に認識する
- また、これらの定量化された分析結果を活用することで、有効施策を実行した際の改善効果や費用対効果についても定量的に検証することが可能となる

**【ポイント】**

- 外部流出コストの中でも、削減の必要性が高く、高い改善効果が見込まれるコストを抽出する

**【改善施策の策定・実行・モニタリング】**

- 実態把握・分析結果から抽出された課題を基に、改善余地を検討する
- その後、定量目標及び各種コストの見直し策を策定し具体的な改善活動(モニタリングも含む)を推進する

---

添付資料

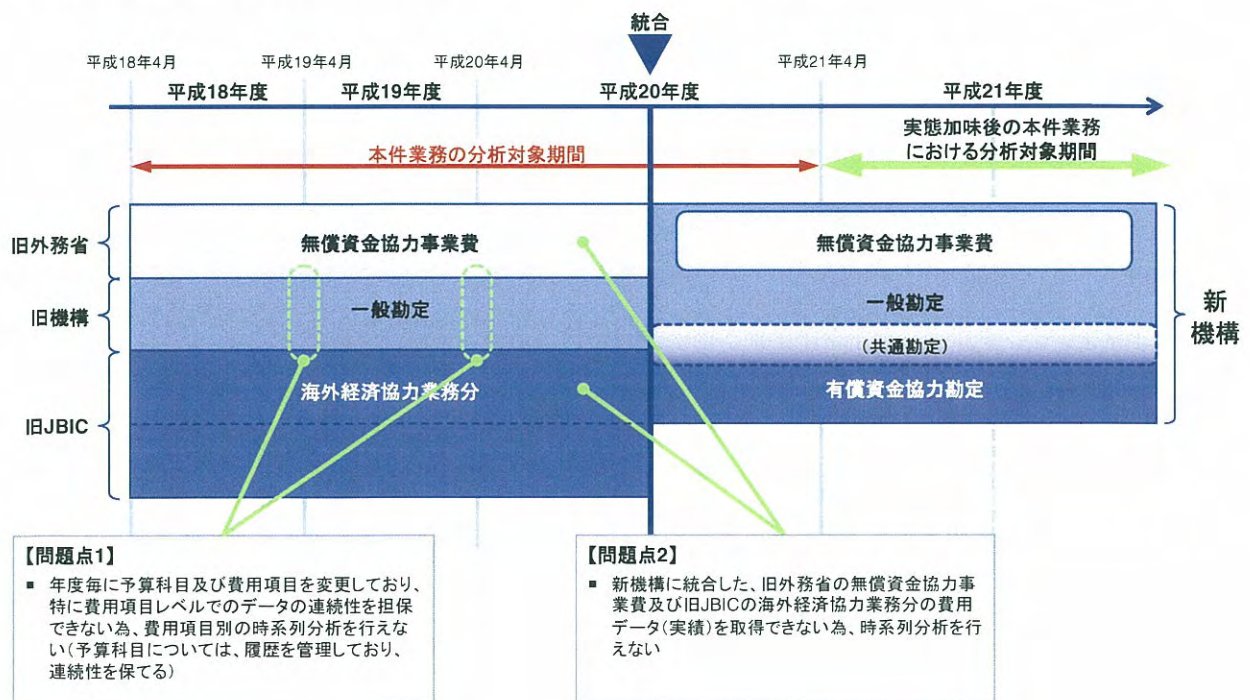
---

添付資料(1)  
時系列分析に係る問題点

添付資料(1)

時系列分析に係る問題点

- 毎年の費用項目変更により、費用項目レベルのデータの連続性を担保できない事、及び、統合事業の過去データを取得できない事から、本件業務では、平成21年度を分析対象期間とする





添付資料(2)  
(参考)外部機関との比較

添付資料(2)

(参考)外部機関との比較

- 本件業務で比較対象とした外部機関及び選定理由は以下の通り。機構の事業特性を勘案すると、有償資金協力事業以外については、民間企業の中で同一性・類似性のある企業が乏しいことから、主に国内外において各種国際協力事業を展開している外部機関を比較対象として選定している

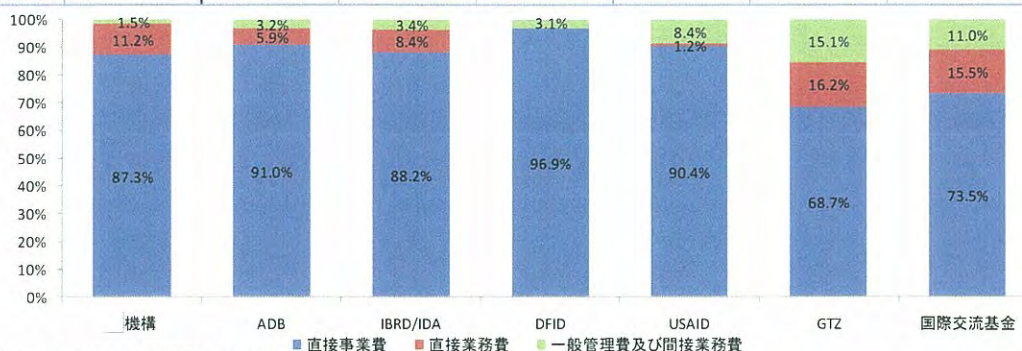
No	分類	比較対象機関・企業
1	機構全体	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 国内外において、国際協力事業を展開する機関として下記機関を比較対象としています</li> <li>■ ADB(アジア開発銀行)</li> <li>■ IBRD/IDA(世界銀行グループ)</li> <li>■ DFID(英国国際開発省)</li> <li>■ USAID(米国国際開発庁)</li> <li>■ GTZ(ドイツ技術協力会社)</li> <li>■ JF(国際交流基金)</li> </ul>
2	有償資金協力事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 有償資金協力事業は、長期低金利の融資業務を行う事業であることから、国内民間金融機関及び公的性格を有する金融機関を比較対象としています</li> <li>■ 三菱東京UFJ銀行</li> <li>■ みずほコーポレート銀行</li> <li>■ 三井住友銀行</li> <li>■ 日本政策投資銀行</li> </ul>
3	無償資金協力事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 無償資金協力事業は、無償での資金供与を行う事業であることから、民間において、類似する事業展開を行っている企業はないと考えられ、本件業務では国際機関・公的機関を比較対象としています</li> <li>■ IDA: 無償資金協力事業を展開している為、比較対象としています</li> <li>■ 日本政策投資銀行: 有償での資金提供が主体ですが、公的機関に近い性格を有していることから、利息以外の費用(一般管理費)については、比較可能と考え、比較対象としています</li> </ul>
4	技術協力事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 技術協力事業は、支援国への専門家派遣や本邦を主体とした研修員受入業務を行う事業であることから、国内外で同様もしくは類似した国際協力を展開している機関を比較対象としています</li> <li>■ GTZ: 技術協力事業を展開していることから、比較対象としています</li> <li>■ JF: 諸外国への専門家派遣等を行っていることから、類似性があると考え、比較対象としています</li> </ul>

## 外部機関との比較(機構全体)

- 事業費に占める業務費・一般管理費の割合は、12.7%でありIBRD/IDAとの比較では0.9%高い水準にあり、ADBとの比較では、3.6%高い状態にある

(単位:百万円・%)

No	分類	機構	ADB	IBRD/IDA	DFID	USAID	GTZ	国際交流基金
		平成21年度 支出実績	年次報告2009	Financial Statement Jun 2009	Annual Report and Resource Accounts 2009- 2009	Congressional Budget Justification Vol2 FY2011	Annual Statement of Accounts 2008	平成20事業年度 財務諸表
1	直接事業費	911,589	1,074,090	2,761,821	871,173	1,017,253	293,906	11,924
2	直接業務費	117,516	69,398	262,692	N/A	13,490	69,212	2,521
3	一般管理費及び間接 業務費*1	15,667	37,362	107,187	28,281	94,825	64,533	1,786
構成比	直接事業費	87.3%	91.0%	88.2%	96.9%	90.4%	68.7%	73.5%
	直接業務費	11.2%	5.9%	8.4%	N/A	1.2%	16.2%	15.5%
	一般管理費及び間接 業務費	1.5%	3.2%	3.4%	3.1%	8.4%	15.1%	11.0%
	直接業務費+一般管 理費及び間接業務費	12.7%	9.1%	11.8%	3.1%	9.6%	31.3%	26.5%



\* 国外外部機関については、対象となる決算期間の月次為替レートの平均値を元に日本円に換算している

\*1 機構については、一般管理費及び間接業務費、外部機関については一般管理費

【事業費の定義】

機構: 有償・無償の実行高及び直接事業費の総計、

ADB: 有償は実行額、その他は新規承諾額の合計値

IBRD/IDA: 実行総額に加え、コンサルタント費用を加味している

DFID: Grants及びその他支援実行額の合計額

USAID: 各支援分野での支出実績総計

GTZ: Operating PerformanceにPJ人件費、各種収入及び外注費を加味

国際交流基金: 業務費用に含まれる職員人件費を除く金額

## 外部機関との比較(機構全体)

- 外部機関との比較では、各外部機関の開示レベルに差異がある為、詳細な比較を行う事ができない状態
- 但し、外部向けに公開されている情報を元に比較すれば、1人当り人件費はADB及びDFIDと比較して高い水準にある

分類1	分類2	項目	単位	機構	ADB	IBRD/IDA	DFID	USAID	GTZ	国際交流基金
				2010/3期	2009/12期	2009/6期	2009/3期	2009/9期	2008/12期	2009/3期
貸付残高			(百万円)	11,110,600	6,511,755	21,554,984	-	-	-	-
事業費(規模)			(百万円)	911,589	1,074,090	2,761,821	871,173	1,017,253	293,906	11,924
支援実績 及び 職員数	有償資金 協力	新規承諾額	(百万円)	967,617	1,237,931	3,245,297	-	-	-	-
		新規承諾件数	(件数)	62	93	126	-	-	-	-
		実行額	(百万円)	745,100	944,963	1,830,564	-	-	-	-
	無償資金 協力	新規承諾額	(百万円)	144,530	104,143	1,384,559	-	-	-	-
		新規承諾件数	(件数)	197	64	176	-	-	-	-
		実行額	(百万円)	62,044	-	909,070	694,872	-	-	-
	技術協力	新規承諾額	(百万円)	46,700	24,983	-	-	-	-	-
		新規承諾件数	(件数)	734	313	-	-	-	-	-
	職員数		(人)	1,664	2,602 <sup>2</sup>	9,000 <sup>3</sup>	2,400 <sup>4</sup>	2,079 <sup>5</sup>	10,691 <sup>6</sup>	230 <sup>7</sup>
各種 費用	業務費		(百万円)	117,516	69,398	262,692	N/A	13,490	69,212	2,521
	一般管理費・間接業務費		(百万円)	15,667	37,362	107,187	28,281	94,825	64,533	1,786
	人件費		(百万円)	17,388 <sup>1</sup>	22,279 <sup>2</sup>	148,728 <sup>3</sup>	20,341 <sup>4</sup>	32,806 <sup>5</sup>	15,932 <sup>6</sup>	3,163 <sup>7</sup>
効率性	1人当り事業費		(百万円)	548	413	307	544	489	27	52
	1人当り人件費		(百万円)	10.4	8.6	16.5 <sup>3</sup>	8.5	15.8	14.2 <sup>6</sup>	13.8

\*1 人件費総額から退職手当及び役員給を除いた費用

\*2 給与及び諸手当(人員数はナショナルスタッフを含む)

\*3 世界銀行の1人当り人件費は、世界銀行年次報告2009における職務別平均給与(各種手当を含む)を人員数で加重平均して算出している(人員数はナショナルスタッフを含む)

\*4 給与及び福利厚生費(人員数はナショナルスタッフを含む)

\*5 US Direct Hireの給与及び福利厚生費(教育手当、退職関連手当は除く)(人員数はUS Direct Hireの総計)

\*6 GTZの1人当り人件費は、本部人件費・福利厚生費及び本部人員数(本部人員数は1,119人)から算出している

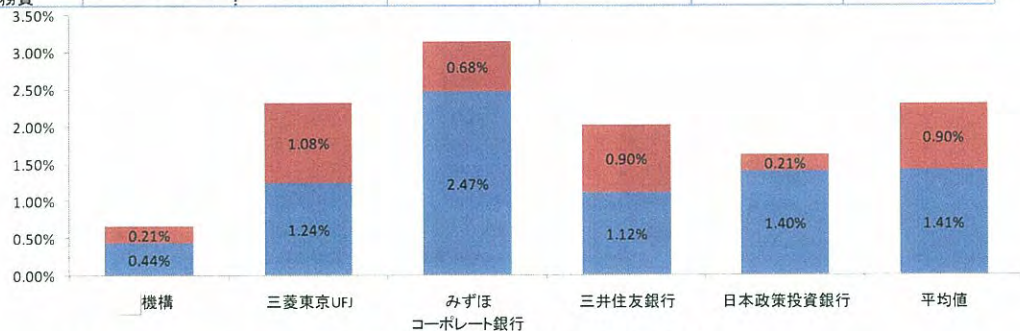
\*7 職員及び在外職員給与(人員数は国際交流基金が開示している職員数)

## 外部機関との比較(有償資金協力)

- 外部金融機関との比較では、機構の融資残高に占める資金調達費用・一般管理費及び間接業務費の比率は0.65%と最も低くなっている

(単位:億円・%)

No	分類	機構	三菱東京UFJ銀行	みずほコーポレート銀行	三井住友銀行	日本政策投資銀行 <sup>2</sup>	平均値
		平成21年度支出実績	2009年3月期	2009年3月期	2009年3月期	2009年3月期半期報告	
1	貸付残高	111,106	815,582	306,075	660,827	120,089	475,643
2	資金調達費用	494	10,149	7,572	7,401	1,682	6,701
3	一般管理費及び業務費 <sup>1</sup>	234	8,821	2,071	5,975	254	4,280
構成比	資金調達費用比率	0.44%	1.24%	2.47%	1.12%	1.40%	1.41%
	一般管理費及び業務費	0.21%	1.08%	0.68%	0.90%	0.21%	0.90%
	資金調達費用+一般管理費及び業務費	0.65%	2.32%	3.15%	1.92%	1.61%	2.31%



- \* 各行とも、各種繰入・減価償却費は費用から除いている
- \* 機構については、有償勘定の費用及び共通費配賦ルール(8.2及び7.3)に基づいて算出している
- \*1 機構については、一般管理費及び業務費、外部機関については営業経費(一般管理費)のうち、減価償却費、退職給付費用、租税公課を除いた費用
- \*2 日本政策投資銀行については、半期分となっている為、半期実績の倍額を費用として見込んでいる

添付資料(2)

## 外部機関との比較(有償資金協力)

- 外部金融機関との詳細レベルでの比較は以下の通り

(単位:百万円・%)

機構での分類		支出額	民間金融機関での分類 <sup>1</sup>	三菱UFJ銀行	みずほコーポレート銀行	三井住友銀行	日本政策投資銀行	平均値
支出実績	人件費	3,730	給料・手当+福利厚生費	370,787	91,884	237,459	17,284	179,354
	賃貸料及び保険料	1,528	土地建物機械賃借料	80,374	21,450	50,647	1,530	38,500
	旅費交通費	1,078	旅費	6,364	2,904	3,765	628	3,415
	光熱水料	70	給水光熱費	9,381	1,493	5,441	328	4,161
	その他	3,037	営繕費	5,199	1,019	8,387	1,478	4,021
	その他	10,107	消耗品費	9,078	1,476	6,812	386	4,438
	その他	3,809	通信費	20,278	2,539	7,455	424	7,674
			広告宣伝費	8,199	1,678	11,349	80	5,327
			その他	372,395	82,699	266,173	3,268	181,134
総計	23,359	総計	882,055	207,142	597,488	25,406	428,023	
構成比	人件費	16.0%	給料・手当+福利厚生費	42.0%	44.4%	39.7%	68.0%	41.9%
	賃貸料及び保険料	6.5%	土地建物機械賃借料	9.1%	10.4%	8.5%	6.0%	9.0%
	旅費交通費	4.6%	旅費	0.7%	1.4%	0.6%	2.5%	0.8%
	光熱水料	0.3%	給水光熱費	1.1%	0.7%	0.9%	1.3%	1.0%
	その他	72.6%	その他	47.1%	43.2%	50.2%	22.2%	47.3%
1人当り人件費	-	1人当り人件費 <sup>2</sup>	8.3	8.8	8.3	10.9	9.1	

\*1 金融機関の営業経費のうち、減価償却費、退職給付費用、租税公課は除いている

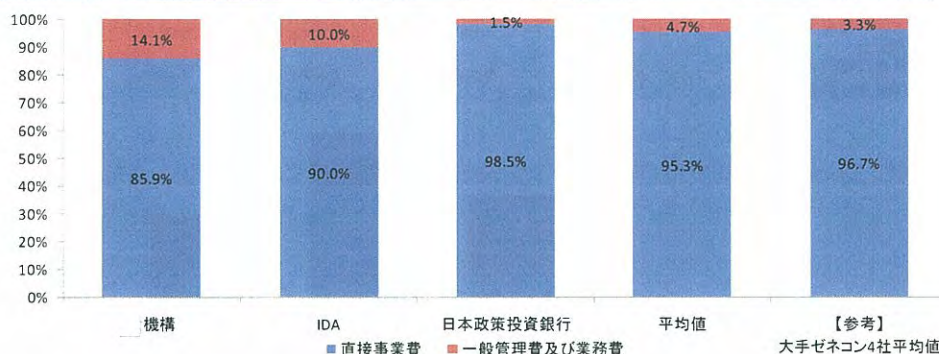
\*2 1人当り人件費は有価証券報告書における【従業員の情報】の数値(平均年間給与は、賞与及び基準外賃金も含まれている)

## 外部機関との比較(無償資金協力)

- 外部金融機関との比較では、機構の直接事業費及び業務費に占める業務費の比率は14.1%であり、IDA・日本政策投資銀行との比較でも高い水準となっている

(単位:百万円・%)

No	分類	機構	IDA	日本政策投資銀行 <sup>3</sup>	平均値 2機関	【参考値】 大手ゼネコン4社 平均値 <sup>4</sup>
		平成21年度 支出実績	2009年6月期	2009年3月期 半期報告		
1	直接事業費 <sup>1</sup>	62,446	909,070	1,670,300	1,289,685	1,375,287
2	一般管理費及び業務費 <sup>2</sup>	10,212	100,580	25,406	62,993	47,214
構成比	直接事業費	85.9%	90.0%	98.5%	95.3%	96.7%
	一般管理及び業務費	14.1%	10.0%	1.5%	4.7%	3.3%



\* 一般管理費のうち、退職給付繰入、貸倒引当金繰入額及び減価償却費は除外している

\*1 IDAについては、年間実行総額、日本政策投資銀行については、半期融資額の倍額を事業費としている

大手ゼネコンについては、工事原価及び開発原価、及び調査研究費とするが、開発原価のうち土地取得費用は事業費から除外している

\*2 機構については、一般管理費及び業務費、外部機関については一般管理費

\*3 日本政策投資銀行については、半期分となっている為、半期実績の倍額を費用として見込んでいる

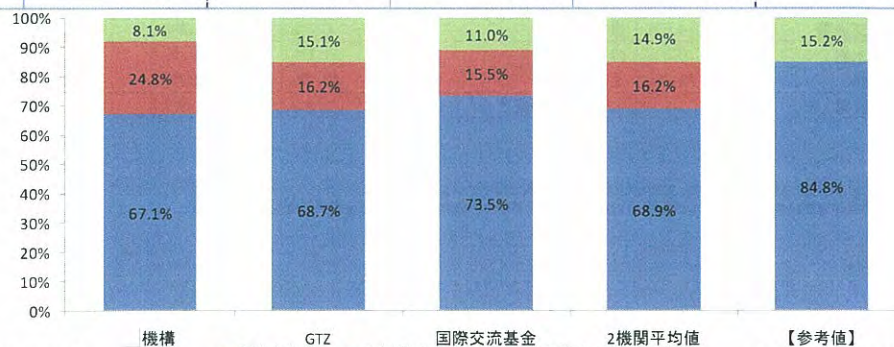
\*4 大手ゼネコン4社は、鹿島建設、清水建設、大成建設、大林組の4社平均値

## 外部機関との比較(技術協力)

- 機構は、直接事業費及び業務費(直接業務費、一般管理費及び間接業務費)に占める業務費の割合が32.9%であり、GTZや国際交流基金よりも高い水準にある

(単位:百万円・%)

No	分類	機構	GTZ	国際交流基金	平均値 2機関	【参考値】 シンクタンク平均 <sup>3</sup>
		平成21年度 支出実績	2008/12期	2009/3期		
1	直接事業費 <sup>1</sup>	73,752	293,906	11,924	152,915	85,633
2	直接業務費	27,288	69,212	2,521	35,866	-
3	一般管理費及び間接業務費 <sup>2</sup>	8,879	64,533	1,786	33,160	15,389
構成比	直接事業費	67.1%	68.7%	73.5%	68.9%	84.8%
	直接業務費	24.8%	16.2%	15.5%	16.2%	-
	一般管理及び間接業務費	8.1%	15.1%	11.0%	14.9%	15.2%
	直接業務費+一般管理費 及び間接業務費	32.9%	31.3%	26.5%	31.1%	15.2%



\*1 外部機関の直接事業費の考え方は以下の通り

GTZ: Operating PerformanceにPJ人件費、各種収入及び外注費を加味

国際交流基金: 業務費用に含まれる職員人件費を除く金額

\*2 機構については、一般管理費及び業務費、外部機関については一般管理費

\*3 シンクタンクは、野村総合研究所、三菱総合研究所、船井総合研究所の3社の平均値



