

テーマ別評価  
「開発効果の持続性確保のための  
途上国政府による公共財政管理  
に向けての考察」

報告書

平成 26 年 1 月  
(2014 年)

独立行政法人  
国際協力機構 (JICA)

システム科学コンサルタンツ株式会社



## 序文

JICAでは、プロジェクトのPDCAサイクルに沿った一貫した評価を行っており、プロジェクト終了後も効果が発現しているか等を検証するための事後評価を実施しています。事後評価では、DAC評価5項目での評価を基に、統合的に評価を実施していますが、そのうち、持続性に「問題あり」と評価されたプロジェクトの多くでは、協力期間終了後の施設・機材の運営維持管理やプロジェクト活動継続の為の財務状況が十分でないことが指摘されています。その主な要因には、「開発途上国カウンターパート機関による予算確保」が挙げられており、持続性の確保のためには、相手国政府の財務面の課題の改善が重要と考えられてきました。

また、JICAでは2013年2月に「課題別指針 財政－公共財政管理－」及び「公共財政管理 ポジション・ペーパー」を取りまとめました。同ポジション・ペーパーでは、「公共財政管理 (PFM)はJICAが途上国の開発課題解決を支援する際、全てのセクター及び全ての事業に共通する重要な制度政策要因を構成するものである。或いは潜在的なリスク要因である。」との認識の下、「今後、開発イシューの一つとしてのPFMに対する支援事業をより戦略的に展開していくことが重要である。また、JICA事業のPDCAサイクルの各ステージにおいて、PFMイシューを潜在的リスク要因として予め認識した上で、適宜適切に対処していくことが重要である。」とし、JICA事業における相手国政府の財務面への対処の必要性が述べられています。

こうした背景のもと、「開発効果の持続性と相手国政府の財務面の課題は、どのように関係しているのか」を検証するため、本調査では、「持続性」と「途上国政府の財務面」に焦点を置き、事後評価結果（2009～2011年度 事後評価（詳細型）実施案件 計285件）及び、技術協力プロジェクト終了時評価結果（2007～2012年度 計320件）を対象に評価結果のレビューを行いました。加えて、補完的な現地調査を通じて、主要課題を15の類型に整理し、これら財政面の課題に対処すべく、対応策と事例をまとめた他、潜在的リスク管理を行うためのチェック・リスト（案）を作成しました。

JICAとしては、本調査の結果を活用することにより、開発効果の持続性確保に向け、事業横断的に財務面での潜在的リスクへの対応を一層強化するための事業の改善に引き続き取り組んでいく所存です。

最後に、本調査にご協力とご支援をいただいた関係者の皆様に対し、心より感謝申し上げます。

2014年1月

独立行政法人国際協力機構

評価部長 村岡 敬一



## 目次

序文  
目次

1	調査業務の目的	1
1.1	調査業務の背景	1
1.2	調査の目的	1
1.3	調査の実施方法	1
2	終了時評価と事後評価結果のレビュー	5
2.1	文献レビューによる財政面と持続性の関係に関する調査	5
2.1.1	財政面と持続性の関係にかかるレビュー	5
2.1.2	調査に係る制約	6
2.2	財政面の持続性の課題と教訓	7
2.2.1	課題の洗い出しとグループ化	7
2.2.2	課題に適切に対応した優良事例の整理	10
3	セクター別、スキーム別の財政面での課題	13
3.1	JICA 事業評価年次報告書のレビュー	13
3.1.1	事業評価年次報告書の構成と変化	13
3.1.2	テーマ別評価と財政面での持続性	13
3.1.3	事後評価結果にみる財政面の持続性	15
3.2	プロジェクトの財政面での持続性	16
3.2.1	技術協力プロジェクトのセクター別の財政面の持続性の傾向分析	16
3.2.2	有償資金協力・無償資金協力のセクター別の財政面の持続性の特徴と傾向	21
3.2.3	本調査で財政面の持続性に特徴が見られたセクター	26
4	現地調査	29
4.1	現地調査の目的	29
4.2	現地調査対象国及び対象案件の選定	29
4.3	現地調査結果	32
4.3.1	カンボジア	32
4.3.2	バングラデシュ	36
4.3.3	個別プロジェクト調査結果の整理	40
4.3.4	プロジェクトの持続性からみた特徴	41
4.3.5	セクタープログラム/他ドナーファンドの活用に係る特徴	42
5	スキーム別の制度・体制面での改善策	44
5.1	各スキームのこれまでの持続性確保のための制度改善の特徴	44
5.1.1	プロジェクトの持続性	44
5.1.2	技術協力プロジェクト	44
5.1.3	有償資金協力	44
5.1.4	無償資金協力	45
5.2	スキーム別の制度・体制面での改善策	45
5.2.1	スキーム共通の改善策:スキーム間の連携の強化	45
5.2.2	スキーム別の改善策	49
6	PDCA 段階別の公共財政管理に起因する「潜在的リスク」への対応策とチェック・リスト	53
6.1	対応策とチェック・リスト	53
6.1.1	対応策と主要課題に対応した代表事例	53
6.1.2	対応策と「潜在的リスク」へのチェック・リスト	53
6.2	PDCA 段階と対応策	54
6.2.1	PDCA 段階	54
6.2.2	共通の対応策:財政面での情報の共有	54
6.3	PCDA 段階別の対応策	56
6.4	チェック・リスト(案)	77

6.4.1	チェック・リストの用途 .....	77
6.4.2	チェック・リストの利用対象者及び使用手順 .....	77
6.4.3	プロジェクトタイプ分類フローの使い方 .....	78
6.4.4	公共財政管理の概要把握 .....	79
6.4.5	チェック・リストを用いた PDCA 段階別モニタリング .....	82
6.4.6	チェック・リストの使用事例 (モデル) .....	84
6.4.7	自己収入型・政府予算型プロジェクト用チェック・リスト一式 .....	87

## 付属資料

付属資料 1	財政面の持続性に影響を与える課題の整理 .....	106
付属資料 2	財政面の持続性の課題に適切に対応した事例の整理 .....	109
付属資料 3	JICA 事業評価年次報告書概要 .....	112
付属資料 4	現地調査日程及び調査面談者リスト .....	116
付属資料 5	課題事例・優良事例の代表事例 .....	119
付属資料 6	本調査の評価対象プロジェクト .....	143
付属資料 7	参考文献 .....	157

# 1 調査業務の目的

## 1.1 調査業務の背景

JICA 事業の評価において、DAC5 項目評価（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）が採用されているが、このうち持続性に「問題あり」とされた案件の多くは、協力期間終了後の施設・機材の運営管理やプロジェクト活動の継続が担保されない主な要因が、「途上国 C/P 機関による予算確保」とされることが多い。また、JICA は 2013 年 2 月に「課題別指針 財政－公共財政管理－」及び「公共財政管理 ポジション・ペーパー」（産業開発・公共政策部）を取りまとめている。ポジション・ペーパーでは、「公共財政管理 (PFM) は JICA が途上国の開発課題解決を支援する際、全てのセクター及び全ての事業に共通する重要な制度政策要因を構成するものである。或いは潜在的なリスク要因である。」との認識の下、「今後、開発イシューの一つとしての PFM に対する支援事業をより戦略的に展開していくことが重要である。また、JICA 事業の PDCA サイクルの各ステージにおいて、PFM イシューを潜在的リスク要因として予め認識した上で、適宜適切に対処していくことが重要である。」としている。同ペーパーではこのような認識に基づき、公共財政管理 (PFM) への対応として、①JICA 事業の PDCA サイクル(案件発掘・形成～計画立案～実施～完了後)への PFM 視点の強化、及び②開発イシューとしての PFM に対する戦略的支援の 2 つのアプローチを提示している。こうした背景を踏まえ、JICA 事業（技術協力、有償資金協力、無償資金協力）の開発効果の持続性確保に向け、公共財政管理上の潜在的リスク管理を適切に対処していくことが求められている。

## 1.2 調査の目的

本調査は、上記 2 つのアプローチのうち「JICA 事業の PDCA サイクルへの PFM 視点の強化」に視点を置き、過去のプロジェクト評価結果のレビュー及び現地調査結果、公共財政管理能力向上の協力成果に基づき、プロジェクトの財政面での持続性にかかる課題を整理することを目的に行われた。併せて、持続性の確保されている案件から優良事例を抽出し、課題へ適切に対処するためのスキーム別の制度・体制面での改善策とプロジェクトの PDCA 段階別の PFM に起因する潜在的リスクへの対応策を検討することを目的とした。

## 1.3 調査の実施方法

### (1) 調査方法

本調査では、過去の JICA プロジェクトの終了時評価結果や事後評価結果を主とした文献レビューを主体としつつ、JICA 職員等関係者へのヒアリング、在外事務所への質問表調査及び 2 か国（カンボジア、バングラデシュ）における現地調査による情報収集をもとに分析・検証を行った。なお、本調査の実施に当たっては本調査主管部門である JICA 評価部、産業開発・公共政策部及び国際協力専門員で構成される検討会との協議・検討を踏まえつつ、実施した。

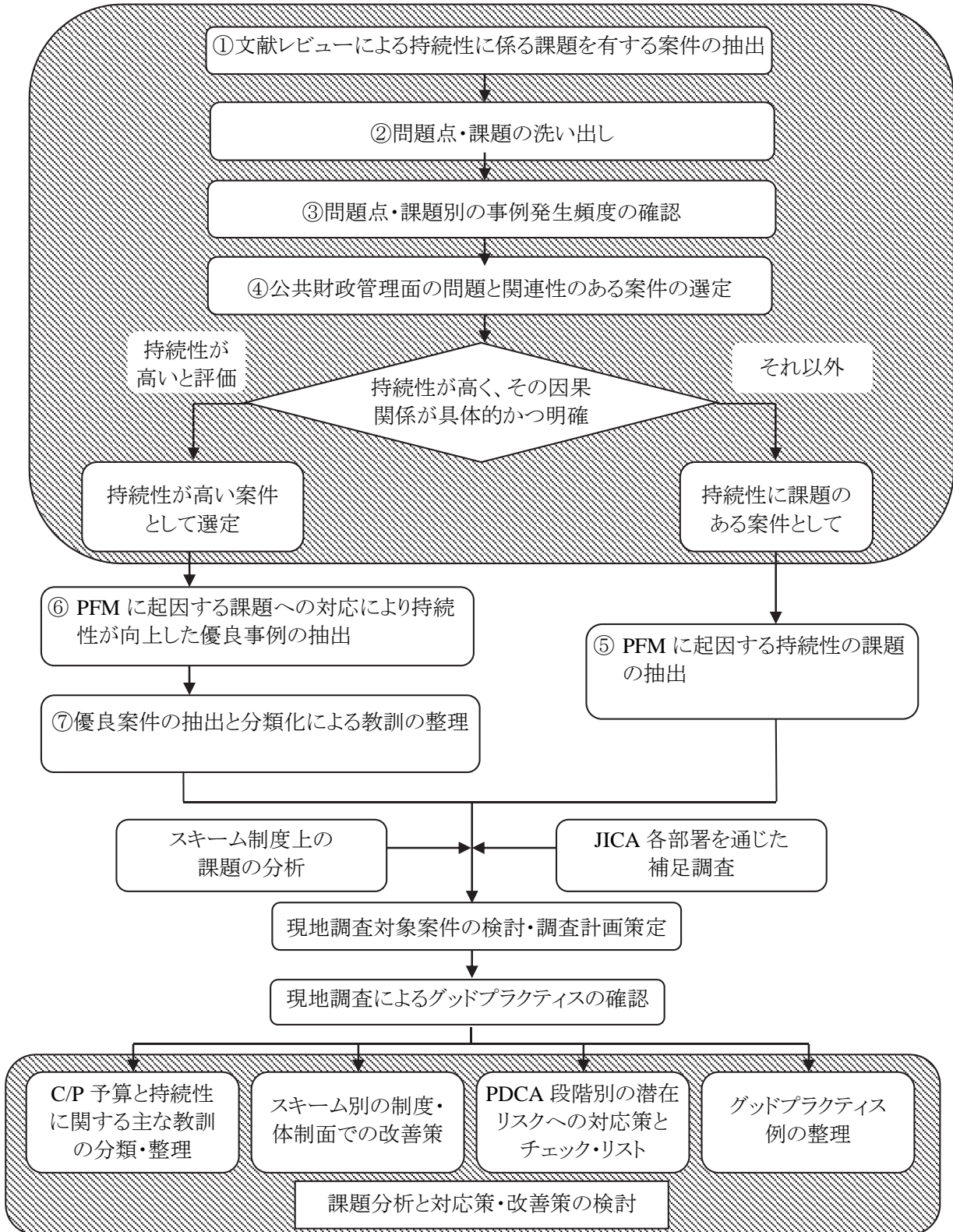
本件調査で用いた主な調査方法とその内容を表 1.1 に記す。

表 1.1 主な調査方法

調査方法	調査内容
<p>➤ 文献レビュー</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 事業事後評価(詳細型)結果(過去 3 年分:2009～2011 年度計 285 件)</li> <li>• 技術協力プロジェクト終了時評価結果(過去 6 年分:2007～2012 年度 要約表の外部公開済案件のみ 320 件)</li> <li>• 過去 10 年分の JICA 事業評価報告書(旧 JICA、JBIC 分を含む)</li> </ul>
<p>➤ 補足調査及び追加文献レビュー</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 文献レビューの結果選定されたプロジェクトのうち追加情報が必要なプロジェクトに関し、JICA 評価部、JICA 産業開発・公共財政部 行財政・金融課、その他国内関係者(JICA の案件担当者、専門家、コンサルタント等)・関係機関からのヒアリング</li> <li>• 文献レビューの結果選定されたプロジェクトに関する入手可能な関連報告書等(事前評価表、中間レビュー報告書、技術協力専門家報告書等)の追加文献のレビュー</li> </ul>
<p>➤ JICA 在外事務所を通じた現地関係者への質問票調査</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 文献レビューで選定したプロジェクトのうち追加情報が必要なプロジェクトに関して、JICA 在外事務所及びプロジェクト現地関係者への質問票調査の実施</li> </ul>
<p>➤ 現地調査</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 優良事例の詳細調査のためにカンボジア、バングラデシュの 2 ヶ国において実施</li> </ul>



図 1.1 に、文献レビューから課題の洗い出し、整理、改善策・対応策の策定までの調査フローを示す。



出典：調査団作成

図 1.1 調査業務フロー

## (2) 調査の留意点

本調査では、JICA の実施するプロジェクトのうち、課題・優良事例の選定の際に、当該事業モデルの財務的側面との関連性が高く、かつ途上国側の公共財政管理(Public Financial Management : PFM) 上の問題との関連性が高いと考えられるプロジェクトを選定するなど、プロジェクトの援助効果・開発効果の持続的発現に影響を及ぼす財務的側面を敢えて広く捉えている。JICA が平成 25 年 2 月に作成した「公共財政管理 ポジションペーパー」では、JICA による公共財政管理イシュー対応のアプローチは、「JICA 事業の PDCA サイクルへの PFM 視点の強化」と「開発イシューとしての PFM に対する支援のより戦略的な展開」の 2 つに大別されるとしている。本テーマ別評価では、このうち「JICA 事業の PDCA サイクルへの PFM 視点の強化」の視点から、横断的な視点で、相手国政府 C/P 機関またはその上位機関による政府予算の申請・執行に中心を置いた調査・分析を行ったものである。よって、あくまでも個別プロジェクトレベルの財政面の視点から検討すべき課題と対応策を整理し、セクター、地域、国を問わず全てのプロジェクトの PDCA の各段階において持続性と相手国政府の財政面にかかる潜在的リスクを横断的に認知し、管理するためのチェック・リストを作成することとした。

## (3) 調査の実施体制

本調査は、評価部事業評価第二課が事務局として調査全体を監理し、課題別指針「公共財政管理」の作成主管部でもある産業開発・公共政策部及び国際協力専門員の協力を得つつ実施した。なお検討会を設置し、作業の進捗に合わせて調査方針、分析結果や各種成果品の確認作業などを行う形で実施した。

### 1) 調査チーム

氏名	所属
神田 道男	システム科学コンサルタンツ株式会社 技術顧問
小林 茂	システム科学コンサルタンツ株式会社 次長
湊 直信	国際大学大学院 客員教授

### 2) 検討会の構成

氏名	所属
越知 直哉	国際協力機構 評価部次長
米崎 紀夫	国際協力機構 評価部参事役兼事業評価第二課 課長
中村 康子	国際協力機構 評価部事業評価第二課 調査役
齋藤 大輔	国際協力機構 評価部事業評価第二課 主任調査役
押切 康志	国際協力機構 産業開発・公共政策部行財政・金融課 課長
天津 邦明	国際協力機構 産業開発・公共政策部行財政・金融課 企画役
吉田 亮介	国際協力機構 産業開発・公共政策部行財政・金融課 主任調査役
川北 博史	国際協力機構 国際協力専門員

## 2 終了時評価と事後評価結果のレビュー

### 2.1 文献レビューによる財政面と持続性の関係に関する調査

#### 2.1.1 財政面と持続性の関係にかかるレビュー

個別プロジェクトにおける財政面と持続性の関係にかかるレビューに当たっては、以下の文献レビューを主体とした。

- 事業事後評価結果(過去3年分:2009～2011年度 事後評価(詳細型)実施案件 計285件)
- 技術協力プロジェクト終了時評価結果(過去6年分:2007～2012年度 終了時評価調査実施案件(要約表の外部公開済案件のみ) 320件)

#### (1) 事後評価調査結果に基づく財政面で持続性に関連性の高い案件の選定

事後評価は3スキーム共通の評価で、いずれも事業完成後の段階でDAC評価5項目(妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性)を用いて総合的な評価を行っている。特に詳細型事後評価ではレーティング(格付け)が付され、DAC評価5項目ごとに個別に設定された判断基準をもとに評価しており、「持続性」についても「③(確保されている)」、「②一部問題があるが、改善の見通しがある」、「①不十分である」との評価が行われている。本調査では、持続性が、①(不十分である)又は②(一部問題があるが、改善の見通しがある)と評価され、かつ財政面での問題が報告されているプロジェクトを選定した。

また、事後評価結果から持続性を高めるための何らかの工夫が見られる案件を、財政面での持続性を向上させる対応を行っている案件として選定した。

#### (2) 終了時評価調査結果に基づく財政面で持続性に関連性の高い案件の選定

技術協力プロジェクトの終了時評価では、DAC評価5項目(妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性)毎に高・中・低の評価を行っている。特に持続性については、政策面、組織面、財政面、技術面の4つの視点から評価が行われている。このため、終了時評価報告書の持続性の欄で財政面における持続性の記載ぶりを確認し、課題を有すると思われるプロジェクトを選定した。

また、終了時評価結果から、プロジェクト活動又はC/P機関の行為がプロジェクト終了後の予算確保に繋がっていると判断される案件を、財政面での持続性を向上させる対応を行っている案件として選定した。但し、終了時評価報告書で財政面の持続性の見込みが高い、と評価されていても、事後評価報告書では持続性の評価が低い(「①(不十分である)」又は「②(一部問題があるが、改善の見通しがある)」のいずれか)とされた案件は対象外とした。

#### (3) 選定結果

評価対象プロジェクト592件のうち、持続性が低く財政面に課題を有するプロジェクト155件(技術協力80件、有償27件、無償48件)及び、持続性が高くその要因が途上国の財政管理上との関連性が高いプロジェクト130件(技術協力45件、有償58件、無償27件)が確認された(表2.1参照)。

表 2.1 文献レビュー結果(財政面での持続性の確保)

単位:プロジェクト数

スキーム	出典文献	総数	課題を有するプロジェクト	財政面での持続性の高いプロジェクト
技術協力	終了時評価報告書 (2007～2012 年度)	320	80	45
	事後評価報告書 (2009～2011 年度)	36 <sup>*1</sup>		
有償資金協力	事後評価報告書 (2009～2011 年度)	164	27	58
無償資金協力	事後評価報告書 (2009～2011 年度)	85	48	27
合計		592	155	130

注 1:36 件中 13 件が終了時評価対象案件に含まれているため技術協力は合計 343 件  
出典:調査団

## 2.1.2 調査に係る制約

### (1) 情報源としての終了時評価報告書及び事後評価報告書の制約

本調査では、プロジェクトの持続性に影響を与える相手国側の公共財政管理面の問題を、既存の事後評価・終了時評価報告書のレビュー結果に基づき確認した。相手国の予算確保や公共財政管理上の問題は、事後評価と終了時評価では、5 項目のひとつ「持続性」のうち財政面での持続性で評価されているが、以下に整理するように公共財政管理上の視点から問題を分析するために十分な情報が記載されていないケースがあり、限られた情報に基づいた分析となっている。

また、各評価報告書には以下の傾向が見られた。

#### 1) 終了時評価報告書(技術協力プロジェクト)

評価 5 項目に基づいた分析を行っており、持続性の項目では前述の通り政策面、組織面、財政面、技術面の 4 つの視点から分析されている。プロジェクト期間中に発生した問題、対応策とその結果も整理されており、優良事例として活用できるものも多い。しかしながら、終了時評価は基本的にプロジェクト終了 6 ヶ月前に実施されるため、プロジェクト終了後の C/P 機関の予算確保状況は調査時点での想定であり、現状・実績に基づく検証結果ではない。プロジェクト終了後の財政面の持続性を評価するためには、プロジェクト期間中に実施された対応策と、その結果発生するプロジェクト終了後の予算措置の 2 つの情報が必要であるが、終了時評価だけではプロジェクト終了後に実際に予算が措置されたかの確認はできない。終了時評価では財政面での持続性は「高」と評価されていても、事後評価では予算確保に係る想定が実現せず、持続性が「不十分である」と評価されるケースもあり、終了時評価結果だけでプロジェクトが持続性に課題を有するか否かを判断するのは困難である。このため、技術協力プロジェクトについては、追加文献レビューとして、事前評価、中間レビュー、事後評価、事業完了報告書等、入手可能な関連資料も含め、問題の有無をレビューした。

## 2) 事後評価報告書

3 スキーム共通であるが、事後評価では、整備された施設の収支バランス、予算配賦結果などから財政面の持続性を分析しており、事後評価時に問題が確認される課題に対しての説明記述はあるが、過去の実施段階における課題に対しては、講じられた対応策やその結果等に関する記載は少なかった。このため、追加文献レビューとして、特に無償資金協力及び有償資金協力案件については、前述の技術協力プロジェクトと同様に、協力準備調査報告書（基本設計調査報告書）、事前評価、中間レビュー、事後評価、事業完了報告書等、入手可能な関連資料も含め、問題の有無をレビューした。なお、協力準備調査報告書（基本設計調査報告書）では、相手国負担事項の実施可能性、妥当性及び必要経費に関し記載することとなっている他、プロジェクト実施後の運営維持管理計画を記載することとなっている。但し、維持管理運営費は金額を算定しているが、その金額を C/P 機関が負担可能か否かについての詳細な分析は行われていないケースが多かった。

## 2.2 財政面の持続性の課題と教訓

### 2.2.1 課題の洗い出しとグループ化

前述の選定方法に基づき財政面と持続性の関連性が高いと判断された案件をベースに、財政面の持続性の課題を洗い出し、類型整理の上、以下の通り主要課題（15 主要課題）を整理した（表 2.2 参照）。

表 2.2 財政面の持続性に関連する主要課題

区分	問題のカテゴリー	主要課題
自己収入	需給面の問題(販売量)	1. 需要予測と実績の乖離
	需給面の問題(価格)	2. 低い料金設定 3. 低い料金支払意思
	経営主体の問題	4. 経営主体の不安定な財政状況
政府予算	予算・自己収入に係る権限の問題	5. 収入の自己管理権限の不在
		6. 合意形成の権限の制約
		7. 予算に関する不完全な協議
	意思決定プロセスの問題	8. 不確定な予算の意思決定プロセス
	予算支出手続きの問題	9. C/P 機関の予算フローの不十分な把握
情報共有の問題	10. C/P 機関の財政能力以上の計画・設計	
	11. JICA のプロジェクト経費情報の未共有	
運営・維持管理費	修繕費の問題	12. 大規模修繕に対する予算不足
プロジェクトの性格	事業モデル展開の問題	13. 事業モデルの不十分な実証
	相手国の政策の問題	14. 相手国政府の優先度は高いが予算が支出されないプロジェクト
	プロジェクトの性格の問題	15. 緊急性に優先度が置かれるプロジェクト

出典:調査団作成

文献レビューの結果、プロジェクトの持続性に密接に関係する財政面における課題は、収入面で「自己収入」と「政府予算」が、支出面で「運営・維持管理費」に区分整理した。表 2.2

に示す通り、各区分はさらに複数の問題のカテゴリーに分類整理した。また、これらの3区分とは別に、緊急支援や人道的視点から保健・教育セクターへの支援等の緊急性に優先度が置かれ、財政面での持続性への配慮が十分でないまま実施されているケースも確認され、これを「プロジェクトの性格」として類型区分した。

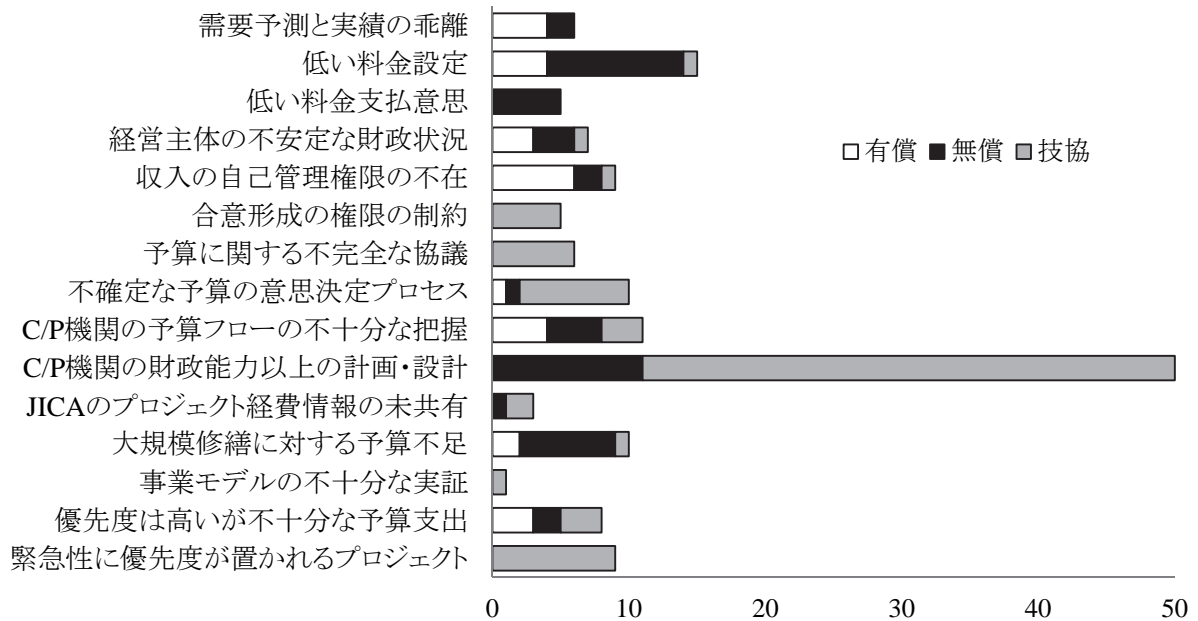
これら15の主要課題別に、「持続性が低く財政面に課題を有するプロジェクト」として選定された計155件（技術協力80件、有償27件、無償48件）を分類整理した結果は表2.3及び図2.1の通り（詳細は付属資料1に記す）。

**表 2.3 主要課題毎の該当プロジェクト件数**

単位:プロジェクト件数

No.	主要課題	技協	有償	無償	総計
1	【需要予測と実績の乖離】 プロジェクト計画時点での需要予測(販売量等)が実績値に比べ高かったため期待された収入が得られず、プロジェクトの運営維持管理に必要な予算が捻出できないケース		4	2	6
2	【低い料金設定】 需要はあるが、プロジェクト計画時点での料金設定(販売単価)が低いため当初期待された料金収入が得られず、プロジェクトの運営維持管理に必要な予算が捻出できないケース	1	4	10	15
3	【低い料金支払い意思】 供給されるサービスの質・量に問題はないが、サービスを受けるユーザーの料金支払い意思が低いため料金収入が低く、プロジェクトの運営維持管理に必要な予算が捻出できないケース			5	5
4	【経営主体の不安定な財務状況】 自己収入で運営維持管理を行うプロジェクトにおいて、その経営主体となる組織の財務状況が不安定なため、プロジェクトの運営維持管理に必要な予算が捻出できないケース	1	3	3	7
5	【収入の自己管理権限の不在】 プロジェクト実施の結果発生する「収入」は、相手国政府の歳入として国庫に入り、整備された施設・機材・組織等の運営維持管理予算は中央政府等から配賦される形となり、C/P 機関が自己管理出来ない。また不十分な予算しか配賦されないケース	1	6	2	9
6	【合意形成の権限の制約】 協議相手(C/P 機関)は相手国政府負担に係る決定を下す権限の一部しか有しておらず、相手国負担事項にかかる合意形成が出来ないケース	5			5
7	【予算に関する不完全な協議】 協議相手(C/P 機関)は相手国政府予算等負担に係る意思決定権を有しているが、計画段階の協議で具体的な相手国負担の内容や必要なアクション・経費・スケジュールの一部が抜けており、結果として相手国負担事項が実施されないケース	6			6
8	【不確定な予算の意思決定プロセス】 政権交代、組織改編等のため相手国政府負担(予算)に係る意思決定プロセスが不確定のため、相手国負担事項の確	8	1	1	10

	認ができないケース				
9	<b>【C/P 機関の予算フローの不十分な把握】</b> C/P 機関の予算フローの把握が不十分なため、プロジェクト現場のニーズに応じた必要経費の支出が出来ないケース	3	4	4	11
10	<b>【C/P 機関の財政能力以上の計画・設計】</b> プロジェクト計画において、C/P 機関の財政能力以上の相手国負担事項が必要となるような計画・設計となっているケース	39	0	11	50
11	<b>【JICA のプロジェクト経費情報の未共有】</b> JICA 側のプロジェクト投入経費やその内訳が必ずしも相手国政府・C/P 機関に提示、共有されていないため、相手国政府・C/P 機関は相手国負担予算の措置に必要な具体的なアクションを起こせないケース	2		1	3
12	<b>【大規模修繕に対する予算不足】</b> プロジェクト完了後に供与済み機材の修理や整備した施設等の大規模な改修工事には通常の運営維持管理費に加え、比較的大規模な予算が必要となるが、これを捻出できないケース	1	2	7	10
13	<b>【事業モデルの不十分な実証】</b> プロジェクトで導入された「事業モデル」が実際の効果を実証しないまま、プロジェクトが完了し、相手国政府・C/P 機関が当該モデルの有効性や汎用性を十分理解できず、導入・普及に必要な経費の予算措置に踏み込めないケース	1			1
14	<b>【優先度は高いが不十分な予算しか支出されないプロジェクト】</b> プロジェクトの相手国政府の政策体系における優先度は高いが、プロジェクトに必要な相手国負担等が優先的かつ迅速に配布・支出されないケース	3	3	2	8
15	<b>【緊急性に優先度が置かれるプロジェクト】</b> 復興・災害支援、脆弱国、低開発途上国におけるファストトラック案件等、緊急性の高い案件で相手国政府による自己負担が期待できないため持続性が不確実なケース	9	0	0	9
	合計	80	27	48	155



出典：調査団作成

図 2.1 主要課題の分布傾向

この結果、最も該当プロジェクト件数の多かった主要課題は、「課題 10. C/P 機関の財政能力以上の計画・設計」(50 件) であり、次いで「課題 2. 低い料金設定」(15 件)、第に「課題 9. C/P 機関の予算フローの不十分な把握」(11 件) であった。

## 2.2.2 課題に適切に対応した優良事例の整理

表 2.1 に記した「持続性が高くその要因が途上国の財政管理上との関連性が高いプロジェクト」計 130 件 (技術協力 45 件、有償 58 件、無償 27 件) について、プロジェクト (日本側/CP 側を含む) 及び外部等からのアクションによる公共財政管理上の潜在的リスクの対応に関し、入手可能な文献を基にその詳細を調査し、効果的であったと思われる事例をそれぞれ優良事例として 15 の主要課題別に整理した。その結果を表 2.4 及び図 2.2 に記す (詳細は付属資料 2 に記す)。

表 2.4 主要優良事例と該当プロジェクト件数

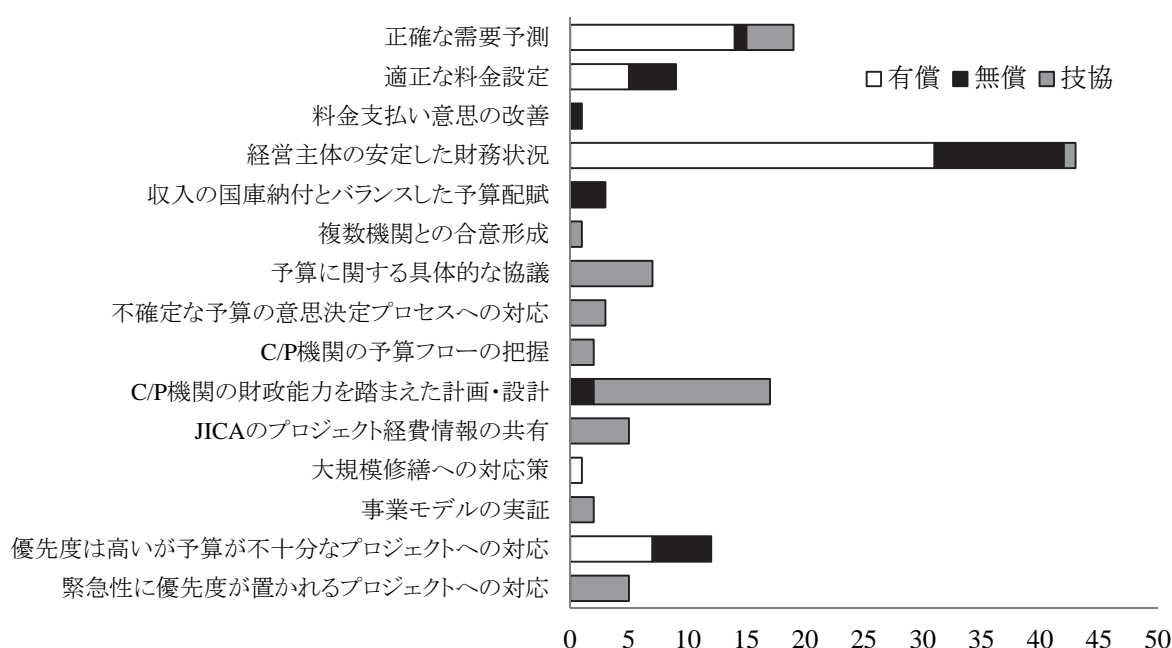
単位:プロジェクト件数

No.	主要事例	技協	有償	無償	総計
1	【正確な需要予測】 プロジェクト計画時点での需要予測(販売量等)が正確であり期待された収入が得られている、又は需要予測と実際の売上に差があるが、新規顧客開発等の対応策が採られているケース	4	14	1	19
2	【適正な料金設定】 プロジェクト計画時点での料金設定(販売単価)が適正で当	0	5	4	9



	初期待された料金収入を得られている、又は料金設定は低かったが値上げ等の対応策をとりプロジェクトの運営維持管理に必要な予算を捻出しているケース				
3	【料金支払い意思の改善】 計画策定段階にサービスの想定受益者(ユーザー)の料金支払い意思が低いと想定されたため、参加型の計画立案によるユーザーの啓蒙、未払い者対応策の実施等によりユーザーの料金支払い意思が向上しているケース			1	1
4	【経営主体の安定した財務状況】 自己収入で運営維持管理を行うプロジェクトで、その経営主体の財務状況が安定している、又は不安定であったが経営主体の会社化や新システムの導入、政府による税制面での対応策等により経営主体の財務状況が改善し、プロジェクトの運営維持管理費が捻出されているケース	1	31	11	43
5	【収入の国庫納付とバランスした予算配賦】 プロジェクトの「収入」は、相手国政府の歳入として国庫に入るが、プロジェクトの運営維持管理予算は政府予算又は基金から必要額が配賦されているケース			3	3
6	【複数機関との合意形成】 相手国負担に係る決定権が複数の機関に分散しているが、これら複数機関の全てと合意形成を行っているケース	1			1
7	【予算に関する具体的な協議】 相手国負担事項に係る意思決定権を有する協議相手(C/P機関)と、計画段階の協議で具体的な相手国負担の内容や必要なアクション・経費・スケジュールを確認し相手国負担事項を合意しているケース	7			7
8	【不確定な予算の意思決定プロセスへの対応】 政権交代、組織改編等のため相手国負担(予算)に係る意思決定プロセスが不確定となる時期を避けて合意形成を行っているケース	3			3
9	【C/P機関の予算フローの把握】 C/P機関の予算フローを把握し、プロジェクト現場のニーズに応じて必要経費が支出されている、又は支出が遅れた場合に上位機関等の意思決定者との協議により経費支出を認めさせているケース	2	0	0	2
10	【C/P機関の財政能力を踏まえた計画・設計】 プロジェクト計画段階に、C/P機関の財政能力を把握の上で相手国負担事項が実施可能な規模・内容となるような計画・設計を行っているケース	15	0	2	17
11	【JICAのプロジェクト経費情報の共有】 相手国政府・C/P機関が相手国負担予算の措置に必要な具体的なアクションを起こせるよう、JICA側のプロジェクト投入経費やその内訳が相手国政府・C/P機関に提示、共有されているケース	5			5
12	【大規模修繕への対応策】 供与済み機材の修理や整備した施設等の大規模な改修工事に係る予算を考慮した収支計画が策定されているケース			1	1
13	【事業モデルの実証】 相手国政府・C/P機関がプロジェクトで導入された「事業モデル」	2			2

	ル」の有効性や汎用性を理解し、導入・普及に必要な経費の予算措置を行うまでの道筋を計画に含めているケース				
14	【優先度は高いが予算が不十分なプロジェクトへの対応】 相手国政府のプロジェクトの優先度は高いが、相手国負担等が優先的かつ迅速に配布・支出されないことに対応しているケース	7	5	12	
15	【緊急性に優先度が置かれるプロジェクトへの対応】 相手国政府による自己負担が期待できないためプロジェクト計画段階から財政面での持続性を担保するための手段が検討されているケース	5	0	0	5
合計		45	58	27	130



出典：調査団作成

図 2.2 主要優良事例の分布傾向

最も該当プロジェクト件数の多かった主要優良事例は、「4. 経営主体の安定した財務状況（経営母体の経営改善による採算性の改善）」（43件）、次いで「1. 正確な需要予測（需要（販売量）が想定より低いために対応策が採られた）」（19件）、「10. C/P機関の財政能力を踏まえた計画・設計」（17件）であった。

特に、有償資金協力では「4. 経営主体の安定した財務状況」に係る優良事例が多く、主に政府予算を用いて活動する技術協力プロジェクトでは「10. C/P機関の財政能力を踏まえた計画規模の策定」が多く見られる傾向が確認出来た。

### 3 セクター別、スキーム別の財政面での課題

#### 3.1 JICA 事業評価年次報告書のレビュー

プロジェクトの効果や課題をセクターやスキームの観点から分析したテーマ別評価や終了時評価の2次評価が JICA 事業評価年次報告書にまとめられている。プロジェクトの財政面の持続性の課題についてこれまでの成果を、過去に作成された JICA 事業評価年次報告書をレビューすることで整理した。

##### 3.1.1 事業評価年次報告書の構成と変化

過去 10 年の事業評価年次報告書は、2003～2007 年までの JICA の事業評価年次報告と JBIC の円借款評価年次報告書がそれぞれに公表されていた時期と、JICA と JBIC 円借款部門の統合による新 JICA 発足から現在までの時期に大別される。(各年度の評価概要は付属資料 3 を参照)。

#### (1) 2003～2007 年の事業評価年次報告書

##### 1) JICA の事業評価年次報告書

JICA の事業評価年次報告書は、終了時評価報告の分析とテーマ別評価から構成される。前者は、プロジェクトの終了時評価を基にした JICA における「総合分析」と外部有識者による「2次評価」に特徴がある。「総合評価」では評価結果をいかにプロジェクトの実施にフィードバックするか視点が置かれ、「2次評価」は評価の質の向上、客観性の向上に視点を置いている。テーマ別の評価については、国別の評価の試みや、分野別の成果の検証、開発課題に関するプログラムのアプローチの評価など、時期による変遷を見ることができる(付属資料 3 を参照)。

##### 2) JBIC の円借款事業評価報告書

JBIC の円借款事業評価報告書は、事後評価とテーマ別評価から構成される。事後評価は外部第三者によるプロジェクトの評点(レーティング)付の評価結果を基にまとめられている。テーマ別評価の内容は、JICA の評価と同様、国別や事業課題に対応したものなど時期によって異なる。また、2005 年頃から有識者による事後評価の客観性の評価が取り組まれている(付属資料 3 を参照)。

#### (2) 組織統合後における事業評価年次報告書

統合後は、調整期の 2008 年を除き、有償資金協力、技術協力、無償資金協力の 3 スキームを対象として、外部の第三者による事後評価を報告の中心に据えている。加えて、各事業の課題に対応したテーマ別の評価を行っている。(付属資料 3 を参照)。

### 3.1.2 テーマ別評価と財政面での持続性

テーマ別評価は個別のプロジェクト評価と異なり、地域、セクター援助手法等のある特定のテーマを設定し、共通する課題や教訓を抽出している。財政面の持続性に関連するものを事業評価年次報告書から抽出の上、以下の通り整理した。

#### (1) テーマ別評価にみる財政面での持続性

##### 1) グッドプラクティスからの教訓のフィードバック

2004年のJICA事業評価年次報告書の特集である「グッドプラクティスに学ぶ」は技術協力プロジェクトのインパクトの発現と自立発展性（現在は「持続性」と表記）に焦点を置いて、2002年度と2003年度に実施したテーマ別の評価から優良事例を抽出し、教訓を整理し、今後のプロジェクトへのフィードバックを意図したものである。持続性については、組織面、技術面、財政面の3点から主に検討を行っている。特に財政面に焦点を当てたものではないが、以下の点が提案されている。

- 途上国側との共同作業による計画立案
- 財政面での持続性確保に向けた工夫（ドナー側へ経費面で過度に依存しない：運営経費の少ない研修方式、受益者による基金の設立、フェーズアウト期間の設定、複数の支払い方式の導入）
- 状況に対応した柔軟なプロジェクト運営
- 受益者の主体的参加に向けた働きかけ
- 幅広い関係者との連携によるモデルの定着
- モデルの面的拡大に向けた情報の発信・共有
- プログラム・アプローチによる外部要因の内部化
- 相手国オーナーシップの尊重
- 現地の事情に合ったアプローチの採用
- 事業の効果が定着・継続するメカニズムの重視

##### 2) 地方行政強化プロジェクトにおけるプロジェクトの特長と他の援助国の協力

JICAの2007年度事業評価年次報告書のテーマ別評価において、技術協力による地方行政強化プロジェクトの特長を①地方自治の制度・枠組みの整備②良好な財政管理システムの構築③地方自治体職員の能力向上④地方自治体の効果・効率的な行政運営の4項目に整理し、各国の協力の特徴を分析している。他の援助国が財政面での適正化（第2項）に重点を置いているのに対し、日本の協力が、人材面での研修や事業の開発（第3項）に重点を置いていることが明らかにされている。JICAの技術協力が公共財政管理の視点からプロジェクトを考えることの優先度が低いことが示されている。

### 3) 上水道セクター・経営および維持管理に関するテーマ別評価

開発途上国の上水道事業体では維持管理が十分でなく、漏水・盗水により確実な料金徴収を行うことができないなど、経営への悪影響が懸念される問題が指摘され、また、公的セクターから民間へ移管される事例が増えている。これに対応して、2009年度の事業評価年次報告書ではインドネシア/フィリピンにおける有償資金協力を対象とした「上水道セクター・経営および維持管理に関するテーマ別評価」が実施された。この評価では、公社等の公営企業体が実施する2事業と経営・維持管理が民間に移管された4事業、計6事業について業務指標（PI値）のデータをもとに5つの視点から評価を行っている。水質の指標である「適正給水圧」と経営改善への指標となる「無収水率」等の日本水道協会規格のPI値を用いて各事業の比較を行っている。開発途上国での上水道セクターの経営・維持管理における日本としての協力の可能性につき、日本版PIをベースとした各国でのPIの作成が提言されている。

### 4) 「外部有識者事業評価委員会による技術協力プロジェクト終了時評価の2次評価結果 総合報告書」

技術協力の終了時評価は、プロジェクト実施者が関与しながらDACの5項目評価に沿って実施されているが、評価活動の質の向上を目指して、終了時評価報告書を用いたプロジェクトの2次評価が実施されてきた。毎年の2次評価の結果から5項目の評価結果のレベルを知ることができる。2005年までは、持続性の評価を「組織面」、「技術面」、「財政面」の3点で行うことを基本としていたが、その後、「政策・制度面」や「持続性確保の仕組みをプロジェクトに組み込んでいるか」という視点の重要性も指摘している。持続性（自立発展性）における財政面の評価結果は組織、技術面の評価結果に比して劣っていることも明らかにしている。（2005年の報告書では、2次評価した案件の持続性（自立発展性）は5点満点で3.24であるが、その構成要素である財政面の評価は2.9となっている）。

#### 3.1.3 事後評価結果にみる財政面の持続性

事業評価年次報告書に含まれる事後評価は、3スキーム共通で実施されている。スキーム別の評価結果を持続性の観点から特徴について比較した。

- 事後評価は、DAC評価5項目を用いた総合的な評価を行っており、このうち持続性は組織・体制面（組織の体制、技術・人材等）及び財政面（運営・維持管理予算確保の現状）を主な視点として評価されている。

2012年度の事業評価年次報告書によれば、2009～2011年度実施の詳細型事後評価の結果では、持続性は、「①不十分である」が7%、「②一部問題があるか改善の見通しがある」が42%となっており、改善する余地があるとしている。また2011年度実施分で持続性に課題有と評価された原因は、多くの事業で運営維持管理や事業展開のための財務状況が十分ではないことが指摘され、「中央政府や地方政府からの運営・維持管理費にかかる予算手当が不足」、「料金徴収を行っているが、運営・維持管理費に必要な費用を料金等で回収できていない」などの点が指摘されている。

## 3.2 プロジェクトの財政面での持続性

### 3.2.1 技術協力プロジェクトのセクター別の財政面の持続性の傾向分析

#### (1) 分析対象となった技術協力プロジェクトのセクター内訳と全体傾向

本調査のレビュー対象のうち、技術協力のセクター別のプロジェクト数内訳は以下(表 3.6)のとおりである。技術協力プロジェクトの終了時評価報告書における財政面での持続性についての記載は、技術面、組織面の記載に比較し総じて簡略なものとなっている。また、分析対象となった案件のうち財政面の持続性に触れていない報告書も 28 件あった。このうち政策面の協力、ガバナンスを含む行政能力向上の分野が 7 件と最も多く、保健医療が 5 件、林業が 4 件となっている。また、財政面の持続性に問題がない、あるいは、高いと記載のあるプロジェクトは、約 1/3 の 109 件あった(保健医療: 19 件、農業: 15 件、行政能力向上: 17 件、基礎教育: 11 件、高等教育・職業訓練: 10 件、インフラ: 10 件)。他方、予算面で持続性との関連で、無償資金協力の見返り資金、国際機関や他のドナー外部資金に言及しているプロジェクトは 52 件であった。(表 3.6 参照) MDGs 関連のプロジェクトの多い保健医療、基礎教育の分野で国際機関や他ドナーの資金と連携することで財政面での持続性を高めるよう検討されていることが窺える

表 3.6 セクター別案件数(終了時評価(2007-2012))

セクター区分	案件数	外部資金 言及案件数	セクター区分	案件数	外部資金 言及案件数
インフラ関連	32 (10)	1	保健・医療	62 (19)	24
水資源・地域開発	12 (3)	2	基礎教育	33 (11)	8
農業	46 (15)	7	高等教育・職業訓練	19 (10)	1
水産業	6 (3)	1	行政能力向上	39 (17)	4
林業	19 (4)	2	産業開発	16 (4)	0
環境	30 (10)	2	観光	6 (3)	0
			計	320 (109)	52

注: ( )内は、財務上の持続性に「問題なし」と記載されていた案件数で内数

出典: 調査団作成

#### (2) 技術協力プロジェクトのセクター別の財政面の持続性の特徴と傾向

技術協力プロジェクトのセクター別の財政面の持続性の特徴について以下の通り整理した。

##### 1) インフラ関連分野

インフラ関連分野の分析対象プロジェクトの内訳は、道路 6 件、電力 5 件、IT 関連 3 件、港湾 4 件、上下水道 14 件となっている。

- ▶ 既に整備された道路、発電所、給水施設などのインフラの運営を支援するプロジェクトが多いが、道路・電力分野では、「タンザニア国道路メンテナンス監理能力支援プロジェクト」

(付属資料5 事例12) などのように、持続性に問題なしとする案件が多く、上下水道分野のプロジェクトでは、事業体の経営や無収水対策の技術協力を行う案件において財務面での持続性に課題を抱えている傾向がみられる。

- ▶ 道路分野のプロジェクトのうち、道路管理のためのデータベース作成や橋梁の検査のための検査機材の導入等のプロジェクトでは、移転された技術の展開のための予算の確保が課題と指摘されるものもある。
- ▶ 上下水道分野のプロジェクトのうち、パイロット地域で成果を収めた無収水対策の拡大につき、他のドナーや国際機関資金の一部の利用が予定されているものがある。また、「インドネシア国南スラベシ州マミナサタ広域都市圏上水道サービス改善プロジェクト」(付属資料5、事例30)のように、C/P機関の財務状況改善をプロジェクト活動に組み入れ成果を上げているプロジェクトも見られる。

## 2) 水資源・地域開発

水資源・地域開発分野の分析対象プロジェクトは、7件、水資源開発分野は5件である。

- ▶ 地域開発計画策定にあたりパイロットプロジェクトを行うことがある。「ブルガリア国カザンラク地域振興計画プロジェクト」(付属資料5、事例16)のように、計画策定後の事業実施の資金の確保が課題となることが多い。
- ▶ 河川流域管理分野の技術協力では、既存組織を活用としたプロジェクトチームが作られることがあるが、プロジェクト終了後、プロジェクトチームが解散し、成果の継続のための予算の確保が難しいケースがある。協力期間中から組織の整備と予算の確保双方を視野に入れた協力が必要とされる。「フィリピン国アグサン河下流域開発事業」(付属資料5、事例21)。

## 3) 農業

農業分野の分析対象プロジェクトは、灌漑関連13件、研究等試験場関連8件、農村の生計向上17件、畜産5件、その他農業政策案件3件である。

- ▶ 灌漑分野のプロジェクトは、節水灌漑、小規模灌漑、水管理を中心とした案件に分けられる。「シリア国節水灌漑農業普及計画プロジェクトフェーズ2」(付属資料5、事例17)は節水灌漑の事例である。ドリップやスプリンクラーの購入が必要とされるが、政府による融資制度と連携することで節水灌漑の普及につながったケースである。小規模灌漑では、農民の参加型モデルの開発と普及のための予算措置が、水管理では開発された手法の研修のための予算の確保等が課題となっている。
- ▶ 農業試験場等の研究関連のプロジェクトは試験場で開発された技術や種子の普及を図ることを目的としているが、普及予算の確保が難しい案件が多く、自己収入の確保、地域自治体や外部資金との連携の検討が行われている。
- ▶ 農村の生計向上を狙いとしたプロジェクトでは、実施体制の整備、普及のためのモデルの策定、モデルの実証、普及の段階を踏んでいく必要があるが、実際には実施体制づくり、モデル策定段階にとどまっているものも多く、確保すべき予算の内容も多様である。「セネガル国

農村自立発展プロジェクト」(付属資料5、事例23)は、プロジェクトで開発したモデルのガイドラインが策定され、水管理組合を活用とした普及活動のための予算措置が検討されている段階にあるケースである。

- ▶ 畜産分野のプロジェクトは、家畜衛生や畜産を通じた農家の生計向上を目指した案件である。多くの場合、対象農民への研修のための予算の確保が課題となっている。

#### 4) 水産

水産分野では、養殖が3件、水産資源が3件である。財政面の持続性については、記載がないか、持続性が高いと評価されている。持続性に課題のある案件は外部資金の活用が予定されている。

#### 5) 林業

林業分野のプロジェクトには、研究所や試験場を拠点とした森林管理支援を主体とするものが2件、住民参加による特定地域の植林、森林管理を主体とする社会林業的なもの17件がある。

- ▶ 試験場を主体としたものは、技術の移転、技術の開発を通じた人材の育成に重点が置かれ、協力終了後の研修の継続や、機材の維持管理が課題となっている。
- ▶ 住民参加型の植林、森林管理では、モデルの開発と展開が課題となる。住民参加のモデルは継続しているが政府の予算措置が出来ず、他の地域への展開が見られないケースがある。「セネガル国サルームデルタにおけるマングローブ管理の持続性強化プロジェクト」(付属資料5、事例35)や、「ラオス国森林管理・住民支援プロジェクト」(付属資料5、事例18)が該当する。
- ▶ ラオス、ベトナムのケースでは、政府がADB等の外部資金を活用して、事業の継続と拡大を目指していることが確認されている。

#### 6) 環境

環境分野の分析対象プロジェクトは、環境管理案件7件、環境保全9件、汚染対策4件、廃棄物処理10件となっている。

- ▶ 生物多様性、湿地の保全などの環境保全プロジェクトは、社会的便益はあるが観光等の自己収入には限界があり、政府、自治体による予算の確保によって施設の維持管理が行われている。政府の予算が十分でなく、維持管理に課題のある案件が多い。
- ▶ 廃棄物処理プロジェクトは、処分場の整備、収集機材の配備等のハード面の協力と分別収集等のソフト面の改善の双方のバランスの取れた協力が必要とされる。「パナマ国行政区廃棄物管理強化プロジェクト」(付属資料5、事例20)は、大統領選挙の影響で、収集関連の機材の整備が遅れるなど計画通りの協力が行えなかったケースである。
- ▶ 環境管理プロジェクトは、環境管理能力の向上、大気汚染等のモニタリングネットワークの強化などであるが、概して財政面での持続性は高い。



## 7) 保健・医療

保健医療分野の分析対象プロジェクトは、病院等の医療システム：12件、感染症対策：20件、母子保健等地方保健システムに関するもの：30件に大別される。他の分野と比較して、持続性に関し、外部からの支援について言及している案件が24件と全対象案件（62件）の3割を越える。

- ▶ 病院等の医療システムへの技術協力は、病院運営、看護師育成、医療従事者育成、機材の維持管理、等である。医療システムの構築に必要な人材の育成に当たる案件が多く、「プロジェクト終了後の研修等の活動費の確保が重要な要素となる」、といった記載が多い。
- ▶ 感染症関連プロジェクトは、HIV/エイズ予防、結核予防を中心に、細菌性の下痢症対策、鳥インフルエンザ対策、「ベトナム国麻疹ワクチン製造基盤技術移転プロジェクト」（付属資料5、事例5）のようなワクチン関連の協力がある。感染症対策では国際的な取り組みが行われ、個別のプロジェクトもその一環として実施されることが多い。このため、国際機関、他のドナーなど外部支援を受けて持続性を確保しているプロジェクトが多い。また、「エチオピア国アムハラ州感染症対策強化プロジェクト」（付属資料5、事例36）は、感染症対処に係る協力を目的とする通常形態のプロジェクトではなく、地方における感染症のサーベイランスシステムを機能させることを目的としたプロジェクトである。対象地域でのサーベイランスシステムをプロジェクトの予算で開発したが、相手国側の予算に移行し、継続することが困難となったケースである。
- ▶ 母子保健を主体とする地域保健システムの構築案件では、地方での予算確保が容易でないことを考慮し、既存活動の活用による低コストな活動費でのアプローチが心がけられている。「バングラデシュ国母性保護サービス強化プロジェクト」（事例付属資料5、28）や「カンボジア国地域における母子保健サービス向上プロジェクト」（付属資料5、事例26）はこのケースである。
- ▶ 平和構築の一環として、地方における母子保健プロジェクトが実施されることがある。復興過程にある相手国の予算措置は困難であることが多いため、ボランティア活動や他のドナー機関との連携が重要である、との指摘がある。「スーダン国フロントライン母子保健強化プロジェクト」（事例39）や「アフガニスタン国リプロダクティブヘルスプロジェクト」（付属資料5、事例40）はこの事例である。

## 8) 基礎教育

基礎教育分野での分析対象プロジェクトは、初等教育と中等教育に大別され、内容的には学校運営：9件、教師強化：6件、教授法：6件、理数科教育：8件等に分かれている。

- ▶ 学校運営では、住民の参加を得て学校運営の財政面の持続性を確保しようとするものが多いが、モデルの開発に止まり、普及展開につながる予算の確保が課題となっている。このためニジュール（「住民参加型学校運営改善計画」 付属資料6 No.188）のように見返り資金の活用が行われているケースがある。
- ▶ 教員養成を行うプロジェクトでは、協力終了後の研修の継続のための予算の確保が必ずしも

出来ていないケースが多い。これに対し、ガーナ(「現職教員研修政策実施支援プロジェクト」 付属資料 6 No. 95) のように他ドナー資金の活用が考えられているケースがある。

- ▶ 理数科教育分野のプロジェクトでは多くの実績があり、多様な予算を活用して研修等の継続を図っている。「バングラデシュ小学校理数科教育強化プロジェクト」(付属資料 5、事例 29) は、プロジェクトにおいて開発された理数科の教師用の教育パッケージが、相手国政府の中期教育プログラムに組み込まれ全国に普及した事例である。

## 9) 高等教育・職業訓練

高等教育分野の分析対象プロジェクトは 8 件、職業訓練関連プロジェクトが 11 件である。いずれも拠点となる施設を活用して、人材の育成を図るものである。また、施設の運営主体である学校や訓練校の運営改善の支援に主体を置く案件もある。予算の確保ができていないプロジェクトが比較的多い。

- ▶ 「スリランカ国技術教育訓練再編整備計画」(付属資料 5、事例 30) は、活動の継続は行われているものの、保証期間の終了したプロジェクト機材の維持管理費の確保に懸念が残る、とされている。
- ▶ 「ガーナ国技術教育制度化支援プロジェクト」(付属資料 5、事例 27) は、児童指導型の教育・訓練を目指し、このための実施機関の強化を図った。相手国機関の強化が進まなかったため、日本側の投入を増やし、相手国の組織強化を促したケースである。
- ▶ 大学への協力には、「東ティモール国東ティモール大学工学部支援プロジェクト」(付属資料 6、No. 141) のように大学の設立そのものを支援するものと、「ベトナム国ホーチミン工科大学地域コミュニティとの連携能力強化プロジェクト」(付属資料 6 No. 71) のように大学の機能を強化するものがある。後者のケースでは、新たな機能が既存の活動とうまく整合性が取れることが持続性の基礎となっている、との指摘が確認された。

## 10) 行政能力向上(ガバナンスを含む)

行政能力向上関連分野の分析対象プロジェクトは、ガバナンス：6 件、財政・金融：6 件、地方分権 7 件、防災 8 件、雇用・福祉他：6 件のほか、政策的な事業としての行政一般：6 件である。

- ▶ ガバナンス分野では、法整備、統計、警察、ジェンダー関連のプロジェクトがある。「カンボジア国政府統計能力向上計画フェーズ 2」(付属資料 5、事例 31) のように、他ドナー資金や無償資金協力の見返り資金を活用して効率的な実施を行っているプロジェクトがある。
- ▶ 財政・金融や地方分権のプロジェクトの持続性については、終了時評価の持続性の項に財政面の持続性について記載されていないプロジェクトが多い。
- ▶ 防災分野のプロジェクトでは、洪水対策、地震対策、気象災害、火山監視等、多岐分野にわたり、いずれも地域住民に直接関与するためか終了後の活動予算は確保されているものが多い。
- ▶ 雇用・福祉分野の「インドネシア国雇用サービスセンター能力強化プロジェクト」(付属資料

5、事例 19) のように、プロジェクト期間中に地方分権が進み予算権限が地方政府に移譲されたが、制度の変更に適切に対応して県政府からの予算を確保したケースである。

## 11) 産業開発

産業開発分野の分析対象プロジェクトは、生産性向上関連 3 件、一村一品：1 件、その他製造業関連 4 件、貿易 8 件である。民間セクターとの連携が持続性の重要な要素になる、と指摘されている。

## 12) 観光

▶ 観光分野の分析対象プロジェクトは 6 件である。観光人材の育成、博物館などの観光資源の開発がある。民間企業との連携による研修等の経費の確保が共通の課題、と指摘されている。

### 3.2.2 有償資金協力・無償資金協力のセクター別の財政面の持続性の特徴と傾向

「2.2.1 課題の洗い出しとグループ化」に述べた通り、プロジェクトの持続性に密接に関係する財政的要素として、収入面で「自己収入」、「政府予算」、支出面では「維持運営管理費」の 3 つの要素が挙げられる。

有償資金協力では社会的経済性や財務的健全性の審査を行う手続きが確立している。また、無償資金協力でも協力準備調査（基本設計調査）で維持管理費の算定等を行っている。事後評価結果を活用し、特に「維持管理費」と持続性の関連を整理した。

#### (1) 分析対象となった有償資金協力と無償資金協力プロジェクトのセクター内訳と全体傾向

本調査のレビュー対象のうち、有償資金協力と無償資金協力のセクター別のプロジェクト数内訳は以下（表 3.7）のとおり。多い順に、道路（橋梁を含む）41 件、上下水道 36 件、電力（送電線を含む）34 件、教育 21 件、環境保全 20 件である。案件数の多いセクターは、有償資金協力と無償資金協力のそれぞれの対象となっている。

表 3.7 セクター別案件数(事後評価 2009-2011)

セクター	有償	無償	計	セクター	有償	無償	計
道路	29	12	41	貧困・農村	8	0	8
電力	27	7	34	環境保全	16	4	20
上下水道	16	20	36	農業灌漑	7	3	10
教育	6	15	21	水産	5	5	10
保健医療	1	13	14	林業	4	1	5
河川・砂防	13	2	15	工業	3	0	3
港湾	9	1	10	電気通信	3	0	3
空港	8	1	9	その他	1	1	2
鉄道	8	0	8	計	164	85	249

出典：調査団作成

#### (2) 有償資金協力と無償資金協力プロジェクトのセクター別の財政面の持続性の特徴と傾向

有償資金協力と無償資金協力のセクター別の財政面の持続性の特徴について以下の通り整理

した。

## 1) 道路(橋梁を含む)

- ▶ 道路修理費用は3つに分けられる。①日常的維持管理費、②数年ごとの定期補修経費、③地すべり対策など緊急的整備経費。このうち日常的維持管理経費は、自治体や国の地方道路管理事務所に年度ごとに予算として配布され、定期補修や緊急時の予算は必要に応じ地方道路管理事務所が予算申請し、国の関係省庁で個別に審査して実施につなげる仕組みであることが多い。
- ▶ 道路案件の日常的維持管理の経費は、燃料税等の一部が原資として使用されることが多い。
- ▶ 道路案件には施設利用が有料なものには、徴収した料金が国庫に納められるものと、道路公団等の管理機関において修理費等として直接使われるものがある。いずれも、日常的維持管理に用いられ、大規模な補修の予算は国の予算に依拠することが多く、持続性が難しい原因となっている。

アフリカ等の地域では、道路維持管理のため燃料税等の一部や政府補助金により道路維持管理基金をつくり、道路の維持管理、街路灯の取り替えなどを行う制度的工夫がされている国がある（「エチオピア国第二次幹線道路改修計画」 付属資料6 No. 275、「ガーナ国幹線道路改修計画」 付属資料6 No. 157、「ラオス国ビエンチャン1号線整備計画」 付属資料6 No. 249）。また、旧債務救済無償の見返り資金を維持管理に活用した事例もある（バングラデシュ）。

表 3.8 案件別道路維持管理費の負担方法

使用料/管理者	政府/自治体直営	道路公団等
道路使用(無料)	20 案件	2 案件
道路使用(有料)	4 案件	4 案件
道路維持基金	5 案件	—
計	29 案件	6 案件

## 2) 電力(送電線を含む)

- ▶ 電力案件は、発電（水力、火力、地熱）送電システム、配電網、その他（脱硫装置、タービンの取り替え等発電関連設備）に分けられる。運営主体とプロジェクトの関係は、発電所については、プロジェクトを含む複数の発電所を運営する運営主体が多い。送電、配電については、各国の事情により運営主体は異なる。
- ▶ 発電所の電気は運営会社により、送配電会社か消費者に直接売電され、売電料金は、国の委員会によって規制されていることが多い。また、大口消費者である自治体や政府関係機関からの支払いが遅れることが多く、収入が低く抑えられる要因となっていることが多い（「ネパール国カリガンダキ A 発電所建設事業」 付属資料6 No. 42）。
- ▶ 発電所の修理費用負担の手続きに関し、発電所において必要資金を見積り、運営会社に請求し本部の経常経費から支給されるとの報告もある（「インドネシア国シパンシハポラス水力発電事業」 付属資料6 No. 5）。

- ▶ 送配電事業の維持管理費は、予防保守経費と是正保守経費に分けられ、予防保守経費は予算計上されることが多い。
- ▶ 維持管理費は売電収入から負担され問題となるケースは比較的少ない。

### 3) 上下水道

- ▶ 上下水道関連案件では、大規模なものは独立採算制の水道公社、小規模なものは、自治体等の管轄のもとで水管理組合によって維持されている。
- ▶ 上水道事業の収支に大きな影響を与えるのは、水料金、徴収率、無収水率（漏水、盗水等）などである。収入増を図り、維持管理費を確保するにはこれらへの対策が必要である、との指摘がある。
- ▶ 政府が水道料金を低く抑えている場合、「エジプト国ギザ市ピラミッド北部地区上水道整備計画」 付属資料 6 No. 65) や水道料金の徴収を行わず政府事業として運営されている例がある。（「東チモール国ディリ上水整備計画」 付属資料 6 No. 224）
- ▶ 無償資金協力の案件には、ソフトコンポーネントにより公社の経営（「グアテマラ国ケッアルテナンゴ市給水施設改善計画」 付属資料 6 No. 170）、請求書発行システム指導（「インドネシア国グヌンキドル県水道整備計画」 付属資料 6 No. 189）や技術協力により長期計画、無収水対策を指導（「ネパール国地方都市上水道施設改善計画」 付属資料 6 No. 217）の例がある。

### 4) 教育

- ▶ 基礎教育関連の案件における校舎・教室建築は無償資金協力によって多く実施されている。高等教育については、有償資金協力が実施されている。高等教育機関については独立採算制に移行する傾向があり、維持管理費も大学等により負担されることになる。
- ▶ 基礎教育関連の施設の維持管理は、小規模な補修（教材の補充、机椅子の修理、ドアの修理）、比較的費用の掛かる修理（校舎の修理、便所の汲み取りの除去、電球の取り替え、など）がある。後者については、自治体や政府の予算によるが、前者については、保護者の団体（父兄会、住民参加の学校運営委員会等）の寄付によることが多い。
- ▶ 他方、父兄からの寄付を禁止している国（「ベトナム国第二次北部山岳地域初等教育施設整備計画」 付属資料 6 No. 236、「レソト 小学校建設計画」 付属資料 6 No. 80）もあり、ドナーや政府補助金、自治体予算によって「教育文化基金や維持管理基金」をつくっている国もある（ベトナム、レソト：前掲、「モーリタニア国ヌアクショット・ヌアディブ小学校建設計画」 付属資料 6 No. 282）。
- ▶ 教育省などに特別予算を計上し、中規模な修理に対応する制度を整備している場合がある（「ザンビア国第 2 次ルサカ市小中学校建設計画」 付属資料 6 No. 160、「ナイジェリア国小学校建設計画」 付属資料 6 No. 165、「カメルーン国第 3 次小学校建設計画」、付属資料 6 No. 158 等）。しかし、施設が新しいこともあり、予算が十分でないことから、中規模な修理については行われていないことが多く、財務上問題があると認識されていることが多い。

## 5) 保健医療

- ▶ 保健医療案件には、ワクチン製造や病院のように自己収入のあるものと、地方の一次医療施設（「モロッコ国第2次地方村落妊産婦ケア計画」 付属資料6 No. 154、「ラオス国郡病院改善計画」 付属資料6 No. 250）のように自治体が運営するものがある。
- ▶ 維持管理費としては、日常的な消耗品的なものの補充に加えて、施設そのものの維持と医療器材の修理費用が主要なものとなる。大規模なものは政府、自治体に申請し予算を確保することになるが、政府の予算も十分でなく財政面での課題を指摘されているものも多い（「ベトナム国フエ中央病院改善計画」 付属資料6 No. 139、「南アフリカ共和国 東ケープ州基礎医療器材整備計画」 付属資料6 No. 78）。
- ▶ 他方、維持管理費が健康保険基金により負担されている例もある（「ボスニア・ヘルツェゴビナ 第3次一次医療施設医療機材整備計画」 付属資料6 No. 177）。
- ▶ 研究機関（「ケニア 中央医学研究所感染症及び寄生虫症対策施設整備計画」 付属資料6 No. 70、「インド国下痢症研究及びコントロールセンター建設計画」 付属資料6 No. 87）は、外部からの資金援助への依存体制が強く、長期的な持続性の課題を指摘されている。

## 6) 河川・砂防

- ▶ 洪水対策などの案件は、社会的便益はあるが自己収入は期待できないため、政府、自治体による予算の確保によって施設の維持管理が行われる傾向が見られる。
- ▶ 政府の予算は十分でなく、首都など優先度の高い地区を除き、維持管理に課題のある案件が多い。

## 7) 港湾/空港/鉄道

- ▶ 港湾施設関連案件では、政府/自治体が施設を所有し、独立採算の公社などが経営に当たることが多い。地方港湾の場合は自治体が直営する場合がある。（「フィリピン国社会改革支援地方港湾開発事業」 付属資料6 No. 225）。
- ▶ 収入は荷役オペレーション、倉庫賃貸料、入船の際の電気・水供給料などを収入源とする。また、支出は、労務費、運営費、定期メンテナンス、緊急メンテナンスなどがある。
- ▶ 需要が当初の予定を大幅に下回り、収益があがらない場合、施設の維持が十分に行えない傾向が見られる。（「ブルガリア ブルガス港拡張事業」 付属資料6 No. 85、「フィリピン国パタンガス港開発事業II」 付属資料6 No. 228）。
- ▶ 空港においても、施設は政府/自治体が所有し施設の運営を独立採算の企業体が運営する場合が多い。全国的な運営企業の場合、各空港に自己収入の支出権限がなく収入に見合った維持費が支出できない場合がある。（「フィリピン国幹線空港開発事業I, II」 付属資料6 No. 49）。
- ▶ 空港施設運営の収入は、航空機の施設使用料、直営収入（売店、賃貸料等）からなるが、航空需要に左右されることが多い。
- ▶ 政府/自治体は空港施設の新設、改修費用の負担、運営企業は運用に係る維持管理を行う、と

いうパターンが多い。

- ▶ 鉄道関連の案件においては、施設を政府が所有し運営を企業の委託するいわゆる上下分離型の運営を採るもの（「インドネシア国ジャワ北部幹線鉄道複線化事業」 付属資料 6 No. 6 など）と施設と運用を一体として行うものがある。（「インド国デリー高速輸送システム建設事業 I~IV」 付属資料 6 No. 86）。
- ▶ 鉄道における収入は鉄道運営による料金収入と営業外収入（技術コンサルティング、不動産開発、売店等）がある。営業外収入があることにより運営主体の経営が安定する傾向が見られる。

## 8) 農業、貧困対策/農業灌漑

- ▶ 貧困対策のための農村の小規模なインフラの整備の維持管理は、関係の機関が分担して行うことが多い。例えば、灌漑施設：灌漑組合、農道：自治体、精米施設：農業協同組合、給水：水利用組合（「フィリピン国農地改革インフラ支援事業」 付属資料 6 No. 127）。校舎：文部省、診療所：厚生省、灌漑施設：農村組合、道路・橋：自治体、電化：電力公社（「ペルー 山岳地域社会開発事業」 付属資料 6 No. 81）。
- ▶ 政府、実施機関、組合の3者の合意形成が維持管理の前提となっており、水利費の徴収率が課題となることが多く、このため関係する住民の研修が有効な手段となったケースがある。（「カンボジア国カンダラン灌漑施設改修計画」 付属資料 6 No. 194）。
- ▶ 農業灌漑施設関連案件では、幹線水路の維持管理に関する運営組織の維持管理に関する意識が持続性確保のためには重要であり、また、末端水路の維持管理については、水利費の徴収率が重要な要素となる、との指摘がある。
- ▶ 水利費の単価の設定プロセスに住民の参加を得ることで徴収率を上げることができたケースもある。（「カンボジア国カンダラン灌漑施設改修計画」 付属資料 6 No. 194）。

## 9) 環境保全/林業

- ▶ 植林にあたり、住民組織の参加を促すインセンティブをプロジェクトの一部とするなどの工夫がされている。工事費の4%を基金とするもの（「インド国アタパディー地域環境保全総合開発事業」 付属資料 6 No. 183）、農村の小規模インフラの整備と併せて植林を行い、果樹栽培を組み込むもの（「フィリピン国南ミンダナオ沿岸地域環境保全事業」 付属資料 6 No. 56）がある。

## 10) 水産

- ▶ 漁港施設の運営には漁港を整備した際の「漁港運営組織」、「漁業組合」、「政府・自治体」の3者の関係を現地事情に合わせて、うまく整理した運営モデルの確立が肝要である、との指摘がある。
- ▶ 漁港運営組織の収入は、水揚げ料、荷捌き取扱料、冷蔵庫使用料、氷の販売料、船の係留・停泊料などからなるが、運営モデルの複雑さから維持管理の分担や責任が不明確となり課題のある案件が多い。

- ▶ 漁港運営組織が仲買や加工を行う場合は、より運営モデルが複雑となる傾向が見られる。(「セントビンセント オウイア水産センター整備計画」 付属資料 6 No. 260、「ニカラグア国サンファン・デ・スル漁業施設整備計画」、付属資料 6 No. 171)

### 3.2.3 本調査で財政面の持続性に特徴が見られたセクター

上述の通り、技術協力と有償資金協力及び無償資金協力に分けて維持管理に係るセクター別の傾向を終了時評価結果と事後評価結果から整理したが、特に財政面での持続性に関して特徴が強く見られた4セクターについて、その特徴を以下に整理した。

#### (1) 上水道整備セクター

有償資金協力・無償資金協力で施設を整備した後、財政面での持続性を強化するために技術協力にて漏水・無収水対策や料金徴収率の改善等を行うパターンが見られ、スキーム連携による対応方針がある程度確立しているセクターと言える。本調査で確認した代表的な事例としては、「カンボジア国シェムリアップ上水道整備計画」+「水道事業人材育成プロジェクトフェーズ2」+「水道事業人材育成プロジェクトフェーズ3」が挙げられる。

#### (2) 運輸・交通セクター(道路)

道路の維持管理、緊急の補修、整備用人件費等に必要予算の支出は、対象となる道路の交通セクターにおける優先度に左右される場合が多い。優先度は、地理的、地政学的理由に加えて、流通のボトルネック解消などにより高まることが多い。「バングラデシュ国ジャムナ橋アクセス道路事業」では、交通量の面から全国で2番目に重要な道路と位置づけられているため、道路局の限られた維持管理予算が優先的に回されていた。「タイ国バックレット橋及び付帯道路建設事業」も政策的優先度が高いため、限られた予算財源の中から比較的優先的に予算配分を受けている。

また、「タンザニア国道路メンテナンス管理能力支援プロジェクト」や「ラオス国ビエンチャン1号線整備計画」のようにガソリン税や通行料収入等を必要な維持管理の財源に充てる場合もある。

#### (3) 保健医療セクター

詳細設計調査段階でプロジェクト実施中及び終了後の相手国政府の予算措置が期待できない状況が確認されていても、母子保健やエイズ対策等を実施する場合がある(特にアフリカ諸国等)。この場合、財政面の持続性を検討する上で2つのタイプの詳細計画が見られた。

第1は、詳細計画にて特に財政面の持続性に触れていないタイプで、第2はJICAプロジェクト終了後にSWAps等の他ドナー支援を活用することを想定するタイプである。但し、第2のタイプの詳細計画でも、プロジェクト活動に他ドナー連携強化に係る活動を含めていない計画も見られた。これらのプロジェクトは終了時評価時点でもプロジェクト終了後の活動費の目途が立っていないケースが多く、その時点でも財政面での持続性については他ドナー支援を想定する等の説明をしている。



その一方で、技術協力と有償資金協力の連携（「バングラデシュ国母性保護サービス強化プロジェクトフェーズ 1&2」+「母子保健改善事業」）のように技術協力の活動を相手国のセクタープログラムの一部に位置づけ実施しているケースも見られた。セクタープログラムは世銀を始めとするドナー機関のプールファンドにより運営されているため、JICA プロジェクト終了後もこれらの活動に係る資金は確保される可能性が高いが、一方でプロジェクト活動をセクタープログラムに組み込むためには日本側もセクタープログラムへの資金援助を求められることになる。

詳細計画では、プロジェクト期間中に他ドナー資金の援助を受ける要件を満たすための活動を行わないと他ドナー資金を活用することは困難であることを踏まえたうえで、C/P 機関がプロジェクト終了後の活動費をどのように担保するのかを、早い段階から現実的な視点で検討する必要があると考えられる。

また保健医療サービスを持続するためには、調達された施設機材の修理、買い換えの計画が重要である。特に医療機材は高額であることが多く適切な保守・維持管理の実施が重要である。

#### **(4) 教育セクター**

教育セクターでも、上述の保健医療セクター同様、プロジェクト実施中及び終了後の相手国政府の予算措置の見通しが明確でなくても、プロジェクトを実施している場合が見られた。

また、無償資金協力による小学校の校舎整備プロジェクトでは、校舎の維持管理の重要性があまり認識されておらず、十分な予算が準備されていない場合が多い。地方自治体が予算を準備できず、住民、保護者、コミュニティが校舎や施設の維持管理費用を負担する場合も多く、特にアフリカにおける無償資金協力による小学校建設にこの傾向が見られる。

一方、父兄からの授業料の一部を現職教員の研修費に用いるシステムを確立した「ケニア国中等理数科教育強化計画プロジェクトフェーズ 2」のように、計画策定時から相手国の予算による実施を念頭に置いたプロジェクト形成を行っているプロジェクトも見られた。

**BOX 3-1****ケニア中等理数科教育強化計画プロジェクトフェーズ 2**

1998年7月～2003年6月にケニア国を対象に中等理数科現職教員研修を通じた理数科教育の改善を目標に実施された「中等理数科教育強化計画(SMASSE)」の継続案件として、フェーズ2が2003年07月～2008年12月まで、ケニア国内における研修事業と域内ネットワークの強化の2つを核として実施された。フェーズ2は、ケニア国内では「現職教員研修(INSET)によりケニアの中等教育レベルの理数科教育が強化される)ことを、域内連携では「SMASSE-WECSAメンバー国の教員養成機関及び中等学校で ASEI/PDSI 授業が実践される」ことをプロジェクト目標としており、プロジェクト終了後は、域内連携に係る部分では依然として JICA の財政面での支援を必要としているが、ケニア国内の活動はケニア政府の予算にて活動を継続しており、財政面での持続性を含め高い評価を得ている。

2012年2月に実施されたフェーズ2の事後評価では SMASSE アプローチの導入に際しての重要な要素のひとつに「自国の資金を用いた研修の実施」を挙げており、以下のように説明している。

*INSET の実施は基本的に相手側予算を用いて行われることが、案件形成の段階から徹底されている。INSET 事業の開始当初は、日本支援の見返り資金等を用いて試行的に導入し、その後、相手側の特別会計予算を用いて INSET が実施されているケースも見られる。また、ボツワナのように既存の INSET 制度が存在する国では、教育省の経常予算を用いた実施が可能となる。いずれにしても、資金面において出口戦略を実施前から考えていく必要がある。*

SMASSE では、教員の研修活動に係る予算を中央政府からだけでなく、父兄から支払われる授業料の一部も「地方研修基金」として活用しているが、その他にも相手側予算を用いて活動を行うために、計画段階から以下のような方策が採られていた(担当事業部へのヒアリングによる)。

**R/D 締結方法:**

ケニア側予算の拠出を確実にするため、財務省次官が Witness として署名している。R/D と同時に署名したミニッツにはプロジェクトドキュメントやプロジェクト活動に必要な経費(5年間分試算)の詳細な積算を添付している。

ケニア側予算要求はプロジェクトドキュメント添付の積算資料を基に行われており、2011年からは、ケニア側予算確保を容易とするため物価上昇等を反映して積算資料を改訂(ミニッツ署名)。

**普及展開に必要な経費の確保方法**

「国内コンポーネント」のプロジェクトセミナーや研修実施経費等のうち資機材購入や教材印刷等の初期投資的なものは JICA 負担、経常経費やアドミ経費はケニア負担として整理した。「域内コンポーネント」に関する経費は、ケニア側 C/P の人件費(ケニア政府負担)やケニアにおける在外技術研修参加者日当(参加国政府負担)を除き、JICA 負担としている。

**プロジェクト予算による活動とそれ以外の経費による活動双方の調整・目標管理方法:**

PDM の構成上、プロジェクト目標はプロジェクト活動の範囲(JICA が関与する部分)で達成できるロジックであるが、上位目標はケニア側負担部分が計画通りに実施されないと達成できない構成となっている。

## 4 現地調査

### 4.1 現地調査の目的

「2. 終了時評価と事後評価結果のレビュー」で選定されたプロジェクトのうち、財政面と持続性の関係性において様々な取り組みを行っている事例を選定し、現地調査にて詳細情報を収集し、その結果を他国・他案件への応用可能なグッドプラクティス例として整理した。

### 4.2 現地調査対象国及び対象案件の選定

「2. 終了時評価と事後評価結果のレビュー」で整理した主要優良事例は、プロジェクトが直面する主要課題から整理したものであるが、その対応方法には外部からの介入による C/P 機関の公共財政管理能力強化やスキーム間の連携等、ある程度一定のパターンがみられる。優良事例を有するプロジェクトのうち、複数のパターンを確認できる国としてカンボジア、バングラデシュ、タンザニアが現地調査対象候補国として挙げられた(表 4.1 参照)。

本調査で調査対象としたプロジェクトは「1.3 調査の実施方法」に記した通り、2009～2011 年度に事後評価(詳細型)が実施されたプロジェクトと、2007～2012 年度に終了時評価調査が実施されたプロジェクト(要約表の外部公開済案件のみ)である。現地調査で調査対象としたプロジェクト(以下、対象プロジェクト)も、この中から抽出されている。一方、対象プロジェクトの C/P 機関は、対象プロジェクト以外にも JICA の支援を受けているケースがある。これらのプロジェクトは上述の期間より以前に実施されていたものや対象プロジェクトの継続プロジェクトとして現在実施されているものである。これらのプロジェクトは本調査の調査対象ではないものの、対象プロジェクトと密接な関係にあるため、関連プロジェクトとして位置づけ、これら関連プロジェクトも含め調査対象とした。

なお、対象プロジェクトには、同一の C/P 機関に類似の協力を連続して実施しているケース(技術協力プロジェクトにおけるフェーズ分け)や、無償資金協力又は有償資金協力による施設整備と技術協力による C/P 機関の能力強化が連携しているケース等、複数プロジェクトで C/P 機関を支援する形が見受けられた。

グッドプラクティス例と対象プロジェクトを表 4.1 に記す。

表 4.1 グッドプラクティス事例

グッドプラクティスのパターン	国名	対象プロジェクト及び関連プロジェクト
外部からの介入による C/P 機関の公共財政管理能力強化	カンボジア	(無)シェムリアップ上水道整備計画+(技)水道事業人材育成プロジェクトフェーズ 2&3+(有)シェムリアップ上水道拡張整備事業
	カンボジア	(無)モンドルキリ州小水力地方電化計画+(技)モンドルキリ州小水力地方電化計画の運営・維持管理プロジェクト
C/P 機関の予算規模に合わせた技術の導入	カンボジア	(技)地域における母子保健サービス向上プロジェクト

貧困削減戦略支援無償と技術協力の連携による公共財政管理能力強化	タンザニア	(無)貧困削減戦略支援無償+(技)地方自治体研修能力強化プロジェクトフェーズ 1&2
	バングラデシュ	(無)貧困削減戦略支援無償+(技)小学校理数科教育強化プロジェクトフェーズ 1&2
バスケット・ファンドを財源とした公共財政管理能力強化	タンザニア	(技)州保健システム強化プロジェクトフェーズ 1&2
リンクモデル利用による持続性強化	バングラデシュ	(技)住民参加型農村開発行政支援+(技)行政と住民のエンパワメントエンパワメントを通じた参加型農村開発プロジェクトフェーズ 2
現地の人的資源と財源の活用及び有償資金協力と技術協力の連携による公共財政管理能力強化	バングラデシュ	(技)母性保護サービス強化プロジェクトフェーズ 1&2+母子保健改善事業(保健・人口・栄養セクター開発プログラム)

このうち、カンボジアとバングラデッシュを対象国とし表 4.2 の日程で現地調査を実施した。

**表 4.2 現地調査スケジュール**

国名	現地調査期間	調査者
カンボジア	2013年9月15日～9月28日	神田 道男 湊 直信
バングラデシュ	2013年9月29日～10月12日	神田 道男 小林 茂

表 4.3 にカンボジア国の、表 4.4 にバングラデッシュ国の調査対象プロジェクト及び関連プロジェクトを記す。

表 4.3 カンボジア国現地調査対象プロジェクト及び関連プロジェクト

No.	位置づけ	スキーム	対象案件	実施年度
1.	対象プロジェクト	無	シムリアップ上水道整備計画	2004
	関連プロジェクト	技	水道事業人材育成プロジェクトフェーズ 2	2007～2012
	関連プロジェクト	技	水道事業人材育成プロジェクトフェーズ 3	2012～2017
	関連プロジェクト	有	シムリアップ上水道拡張事業	2012
2.	対象プロジェクト	技	地域における母子保健サービス向上プロジェクト	2007～2010
3.	関連プロジェクト	有	シハヌークヴィル港緊急リハビリ事業	1999
	対象プロジェクト	有	シハヌークヴィル港緊急拡張事業	2004
	関連プロジェクト	無	主要国際港湾保安施設及び機材整備計画	2006
	関連プロジェクト	技	港湾管理運営能力強化プロジェクト	2007～2009
	関連プロジェクト	技	シハヌークヴィル港経済特区開発事業	2007
	関連プロジェクト	有	シハヌークヴィル港多目的ターミナル整備事業	2009
	関連プロジェクト	技	シハヌークヴィル港コンテナターミナル経営・技術向上プロジェクト	2013～2016
4.	関連プロジェクト	技	国税局人材育成フェーズ 1&2	2004～2010
	対象プロジェクト	技	租税総局強化プロジェクト	2011～2014

- 注： 1. 無償と技術協力を組み合わせたシムリアップ上水道事業が実施中である。技術協力では事業実施母体の運営能力強化を行っている。2014.1 現在、有償資金協力プロジェクトとして「シムリアップ上水道拡張事業」も実施中。
2. 「地域における母子保健サービス向上プロジェクト」では「大きな財政的な投入をせず、地域の保健システム強化を実現するための効果的なアプローチを示した」としている。
3. シハヌークヴィル港関連プロジェクトは有償、無償、技術協力の 3 スキームが複数用いられ長年に亘る支援が行われているため、スキーム連携の事例として調査対象に含めた。
4. PFM 案件として「国税局人材育成フェーズ 1&2」が実施され、現在は「租税総局強化プロジェクト」が実施中である。
5. 有償資金協力、無償資金協力の実施年度欄の記載は E/N 署名年を示す。

表 4.4 バングラデシュ国現地調査対象プロジェクト及び関連プロジェクト

No.	位置づけ	スキーム	対象案件	実施年度
1.	関連プロジェクト	技	住民参加型農村開発行政支援	2000～2003
	対象プロジェクト	技	行政と住民のエンパワーメントを通じた参加型農村開発プロジェクトフェーズ 2	2005～2010
2.	対象プロジェクト	技	小学校理数科教育強化プロジェクト	2004～2008
	関連プロジェクト	技	小学校理数科教育強化 フェーズ 2	2010～2016
	関連プロジェクト	無	貧困削減戦略支援無償	2012
3.	対象プロジェクト	技	母性保護サービス強化プロジェクト	2006～2011
	関連プロジェクト	技	母性保護サービス強化プロジェクトフェーズ 2	2011～2016
	関連プロジェクト	有	母子保健改善事業(保健・人口・栄養セクター開発プログラム)	2012
4.	対象プロジェクト	有	ジャムナ橋アクセス道路事業	1997

- 注： 1. 既存組織を活用し、NGO 等の関連機関とのネットワーク構築を行うリンクモデルを採用した技プロ「住民参加型農村開発行政支援」の継続案件「行政と住民のエンパワーメントを通じた参加型農村開発プロジェクトフェーズ 2」が実施された。
2. 2012年12月に、教育分野、特に初等教育への協力を視野に入れた貧困削減戦略支援無償資金協力に関する書簡が交換された。  
また、上記戦略支援無償に連携する技術協力プロジェクトとして、「小学校理数科教育強化プロジェクト」の継続案件である「小学校理数科教育強化 フェーズ 2」が実施中である。
3. 「母性保護サービス強化プロジェクト」終了時評価で将来性向上のための提言を受け、フェーズ 2 で現地の人的資源と財源を最大限に活用した地方行政主導の住民参加型母子保健活動を展開する活動を実施中である。また、フェーズ 2 の成果の普及・拡大を目的として有償資金協力「母子保健改善事業」が実施されている。

## 4.3 現地調査結果

### 4.3.1 カンボジア

#### (1) 地域における母子保健サービス向上プロジェクト

##### 1) 調査の視点

当該プロジェクトでは、大きな財政的な投入をせず、地域の保健システム強化を実現するための効果的なアプローチを開発・導入している。本調査ではこれを財政面での持続性担保に係るグッドプラクティスと位置づけ、その開発・導入過程の調査を行った。

##### 2) 調査結果

「地域における母子保健サービス向上プロジェクト」は 2010 年に終了しているが、その活動はプロジェクト地域であったコムボンチャム州で継続されている。コムボンチャム州立病院の医師に拠れば、カンボジア政府は (1) Reproductive Health、(2) Natural Immunization、(3) Prevention of Mother and Child Transmission (HIV)、(4) Integrated Management of Child Illness の 4 つのプログラムを実施しており JICA はこのうち (1) の分野での支援を行っている。

母子保健分野の JICA の協力は国立母子保健センターの設立から始まり、医療アドバイザー（技）→母子保健センター（無償）→母子保健プロジェクト I, II（技）→地域母子保健サービス向上（技）→助産能力強化を通じた母子保健改善（技）の流れとなっている。地域における母子保健サービス向上プロジェクトは、国立母子保健センターを実施主体（カウンターパート）とした地方での母子保健サービス強化を目的としたものである。

プロジェクトでは、地方のサービス機能を強化するため、助産師（県病院）、助産師（保健センター）、産婆（TBA）、村の行政官（保健担当）の関係を結び付け情報の共有化を図っている。このため、2つの研修（県レベルの助産師を対象とした MCT:midwife coordinator training と地方の行政官を対象とした AT:midwife alliance training）を実施。後に、これを合わせ MCAT とし、中央の研修のコンポーネントとした。これらの研修は技プロ終了後も、研修は続けられている。研修費は政府予算と他ドナーからの支援で実施しているが、援助機関の予算は補完的に使用している。ユニセフ、WHO、NGO s、等の他のドナーからの財政支援やパッケージ予算がある。JICA の支援との重複を避けて補完的な関係を築くようにしている。また、上記の研修は他のプログラムと比べ重要であるため、優先的に予算を割り振るようになっている。

一方、病院の維持管理費は、政府からの予算と病院収入とで構成されているが、その割合は確認できなかった。

以上より、「地域における母子保健サービス向上プロジェクト」に対する財政面での持続性を高めるための手段として、

- スキーム連携による中長期的な協力の継続により、中央での体制の確立→地方への普及展開の流れにより持続性が強化されている。
- 優先度の高い研修への既存予算の配賦
- プロジェクトの計画段階から、終了後の維持管理や活動の継続に必要な費用を低く抑える試みがなされている。

が確認された。

## **(2) シハヌークヴィル港緊急拡張事業**

### **1) 調査の視点**

前述の通り、JICA はシハヌークヴィル港で過去に有償、無償、技術協力の 3 スキームを複数、継続的に実施してきている。このため、シハヌークヴィル港緊急拡張事業及び関連プロジェクトをスキーム連携による持続性確保への取組事例として今回の調査対象に含めた。

### **2) 調査結果**

C/P 機関であるシハヌークビル港公社(PAS)は独立採算制をとる公社であり、公社設立時に政府から土地の譲渡を受けたが、それ以外の補助金等の支援は行われていない。また、公社が実施する計画は全て理事会の承認が必要となる。

PAS の主な営業収入は港湾施設利用料・荷役料金、その他の収入として、土地リース、船舶

への給水、倉庫賃料等があり多様化が図られている。入船は増えており、大型化している。コンテナ数もリーマンショックの前の水準に戻っている。新しい貨物もある。例えば、米、タピオカの輸出。石炭の輸入。ウッドチップの輸出である。サービス料金の単価は変わらないが取扱量が増えており、収入も増えている。

JICA はシハヌークビル港に対し、一般埠頭（有）→コンテナ埠頭（有）→セキュリティー対策機械整備（無）→多目的埠頭（有）→専門家派遣（技）→競争力強化 M/P（技）→港湾管理（技）+SEZ 整備（有）と一連の支援を行って来た。PAS はこれらの支援により港の必要なハードウェアを始めとする一連の形が整ってきたと JICA の支援を評価している。また、自らの力で効率的な港湾運営ができると考えている。

PAS は既に公社化されてはいるが、競争力を高めるため株式公開を目標に運営の効率化に努めている。このため、「シハヌークビル港コンテナターミナル経営・技術向上プロジェクト」にて運営改善タスクフォースを支援している。現在は、荷役業務の週内の平準化、人材の効果的活用などに取り組んでいる。

また、維持管理費の削減のため、自家発電と共に近隣に建設された石炭火力発電所の電気を使用する事により燃料費の大幅削減を目指している他、コンテナ荷役の管制用ソフトのメンテナンスの外部(日本企業)発注による効率化を行っている。

以上より、シハヌークビル港におけるスキーム連携について、財政面での持続性の視点から以下の特徴

- スキーム連携による中長期的な協力の継続により、「施設整備」→「技術移転」→「技術協力による運営改善」の流れにより持続性が強化されている。
- 港湾施設利用料、荷役料金に加え、その他の収入として、土地リース、船舶への給水、倉庫賃料等、収入の多様化が図られている。
- 燃料費削減や業務の外部発注による維持管理費の削減が図られている。

が確認された。

### **(3) シェムリアップ上水道整備計画**

#### **1) 調査の視点**

JICA は無償資金協力「シェムリアップ上水道整備計画」と、シェムリアップ水道公社 (SRWSA) を含む水道公社の能力強化を目的とする複数の技術協力プロジェクトを実施している。本調査ではシェムリアップ水道公社の PFM 能力強化に係る無償と技術協力の成果を相乗効果の視点から調査する。本調査では、2009 年に SRWSA が実施した水道料金の値上げの結果が同公社の財務状況に与えた影響も併せて検討した。

#### **2) 調査結果**

2004 年に JICA の支援が開始される以前の SRWSA は、設備が古く、給水網の範囲も限られており、2004 年時点では 1000 m<sup>3</sup>/日の給水量で 500 世帯をカバーしていた。この時期には断水も頻繁にあり、漏水率は 64%であった。その後 JICA の支援により水道設備の品質が向上し、



供給網も 8,000 m<sup>3</sup>/日、4,085 世帯まで拡大した。また水質も向上し、無収水率も 10%まで下がり、供給範囲が拡大したため、収入が増えている。また、SRWSA は 2007 年には公社化もしている。SRWSA は独立採算制の公社となり、政府からの補助金等は受けずに運営を行っている。

SRWSA に対する JICA の支援は、開発調査（技）→無償（無）→人材育成フェーズ 2(技)→人材育成フェーズ 3(技)→拡張計画 F/S(技)→拡張計画(有償)と複数スキームが継続して実施されており、現在は水道事業人材育成プロジェクトフェーズ 3 により水道公社の会計、顧客管理、資産管理等の経営人材の育成を目的とし、長期経営計画の立案が行なわれている。

JICA の技プロでは「水道事業人材育成プロジェクトフェーズ 2」で SOP（標準作業手順書）と需要予測計画を作成し、フェーズ 3 で、そのフォローアップを行っている。

但し、これらの活動は全国 8 つの水道局を対象としたものであり、SRWSA はプノンペン水道公社とともにトレーナー役として他の水道局の指導を行う事が期待されている。

以上より、SRWSA に対する「シムリアップ上水道整備計画」を始めとする一連の支援に対する財政面での持続性を高めるための手段として、

- スキーム連携及び技プロの継続による「施設整備」→「長期的視野に立った技術移転/運営改善」の流れにより持続性が強化されている。
- 現行技プロでは長期経営計画の立案や財務諸表の作成等の支援を行っており、これにより更なる持続性の強化が期待される。
- 漏水率の低下と供給網の拡大という技術的な役割が財務的持続性の向上に大きく貢献した。

が確認された。

#### **(4) 租税総局強化プロジェクト**

##### **1) 調査の視点**

本調査ではカンボジア政府の公共財政管理を支援する本プロジェクトが、同国で実施される他のプロジェクトに与える影響を調査した。

##### **2) 調査結果**

低コストで、経済財務省租税総局の職員研修を行っている。内容は税務調査能力の向上（グッドプラクティスの取り纏め等）と納税者サービスの改善（Q&A の作成と公開）等である。公共財政管理には歳出面と歳入面があるが、本プロジェクトでは歳入面で徴税能力の向上に貢献している。近年、カンボジアでの税収は大きく増加しており、公共財政管理の改善の大きな要因となっている。反面、予算に関して年間研修計画策定、予算作成、指示系統等に不明な部分も多い。また、本プロジェクトが他のプロジェクトの財務的持続性の向上に与える影響等は結果的には特に見出せなかった。

## 4.3.2 バングラデシュ

### (1) 母性保護サービス強化プロジェクト

#### 1) 調査の視点

終了時評価によれば、「母性保護サービス強化プロジェクト(SMPP)」の財政面での持続性は低いとされている。JICAは現地の人的資源と財源を最大限に活用した地方行政主導の住民参加型母子保健活動を展開するフェーズ2(SMPP-2)を実施しているが、本調査ではこのフェーズ2の計画策定で如何に公共財政管理面での強化を図ったのか、またその結果C/P機関の公共財政管理能力は強化されたのかを調査した。

#### 2) 調査結果

SMPP-2はバングラデシュ国の中期計画である保健・人口・栄養セクター開発プログラム(HPNSDP)に組み込まれており、現在、基本的には活動予算はHPNSDPの年次予算から支出されている。SMPP-2の詳細計画策定調査時には先方の事業費予算が確保されていることが確認されており、これを踏まえた計画策定が行われた。

HPNSDPは5ヶ年計画で総予算約5,700億タカ、このうちバングラデシュ政府の予算が3482億タカ、ADBが860億タカ、残り1300億タカを他ドナー(世銀が管理するプールファンド、JICAによる円借等)が支援している。また、HPNSDPでは予算のうち開発予算(事業実施分)として約2,200億タカが割り振られている。上述の世銀、JICA等のドナーによる支援は開発予算に限定されている。

HPNSDPには32の事業実施計画が含まれており、SMPP-2に係る活動はこのうち5つの事業実施計画に含まれている。なお、SMPP-2ではローカルスタッフを、NGOを含めJICA予算で実質28名雇用している(直接雇用10名)。ローカルスタッフは徐々に人数を減らしていき、バングラデシュ側に移行していく予定である。

以上より、SMPP-2では財政面での持続性を高めるための手段として、

- ▶ 国家中期プログラムの一部としてJICAプロジェクトを実施する(国家プログラムへの支援)
- ▶ 借款やプールファンドへの拠出等を含むドナーによる国家中期プログラムへの財政支援により、持続性を担保していることが確認された。

### (2) 小学校理数科教育強化プロジェクト

#### 1) 調査の視点

プロジェクトでは、協力の成果品である教育パッケージ(教師のための指導書等資料)の印刷・配布費をバングラデシュ政府の中期計画である第2次初等教育開発プログラム(PEDP II)から得ている。また、フェーズ2では第3次初等教育開発プログラム(PEDP 3)に組み込まれプロジェクト活動予算を得ている。本調査では、プールファンドからの予算確保を財政面での持続性を高めるための対処法のひとつとし、プールファンドから予算を得るためのプロセス、ドナー機関との調整方法等を調査した。

## 2) 調査結果

保健セクター同様、教育セクターの予算も経常予算と開発予算から構成されている。バングラデシュ国の初等教育に係る活動費は、全て初等教育開発プログラム(PEDP)から支出されている。現在実施中のPEDP3は5年間計画で総額約8300億タカの予算がついている。予算源は、バングラデシュ政府の自国予算、世銀主導のSWAps、JICAによる貧困削減戦略支援無償(開発予算のみを対象)がある。

初等教育分野ではPEDP3には29のコンポーネントが含まれており、これとは別に10数件の個別プロジェクト(給食や奨学金等)が動いている。

「小学校理数科教育強化プロジェクト」は当初PEDP IIに含まれておらず、パラレルな単独プロジェクトとして初等大衆教育省配下の国立初等教育アカデミー(NAPE)を主なC/P機関とし、JICA予算を主体とした活動を行っていた。同じ初等大衆教育省配下の初等教育局(DPE)に対しプロジェクトの成果品である教育パッケージの内容を説明したところ、PEDP IIの予算に余裕があったこともあり、教育パッケージの印刷費をPEDP IIから支出することとなった。

フェーズ2で総括を担当するJICA専門家は詳細計画策定調査にも参画している。この専門家によれば、「小学校理数科教育強化プロジェクトフェーズ2」の詳細計画策定時は丁度PEDP3の策定期間に当り、PEDP3の内容は固まっていなかった。このため、フェーズ2はPEDP3に貢献することを目的とし、プロジェクトで新しいモデルを開発するのではなく、バングラデシュ側が実施している既存の活動を如何に改善するか、という方向で必要な経費をJICAが負担することでプロジェクトを策定した。その後、DPEに配属されているJICA初等教育アドバイザーとDPEとの協議により、当該プロジェクトはPERD3に組み込まれることとなった。この決定により、当該プロジェクトは活動当初からPEDP3に組み込まれた形でプロジェクトを実施することとなった。(その後、これに合わせPDMを改訂)

一方、JICAはPEDP3に対し、貧困削減戦略支援無償資金協力を行っている。JICAがPEDP3コンソーシアムの参加権利を得るためにはPEDP3への資金供与が条件となっていたため、この貧困削減戦略支援無償は「小学校理数科教育強化プロジェクトフェーズ2」がPEDP3に組み込まれた形で活動をするためにいわば必須のものであった。但し、この貧困削減戦略支援無償により供与される資金は、PEDP3プログラム全体に組み込まれるので、特にJICAプロジェクトの個々の活動の予算として直接的に連関している訳ではない。

初等教育局には技術協力プロジェクトの他に教育アドバイザー専門家が派遣されており、年次予算(AOP)の策定について助言を行っている。また、この際、プロジェクト活動に係る予算が措置されるよう確認を行っている。さらにドナー会議にも出席し調整に当たっている。地方の教員訓練校には青年海外協力隊員が派遣されている。

以上より、「小学校理数科教育強化プロジェクト」では財政面での持続性を高めるための手段として、

➤ 国家中期プログラムの一部としてJICAプロジェクトを実施する(国家プログラムへの支

援)

- 貧困削減戦略支援無償による財政面での支援の実施
- 技術協力プロジェクトと並行した個別専門家の派遣

により、援助調整を行っていること、これにより協力の継続が確保されていることが確認された。

### (3) ジャムナ橋アクセス道路事業

#### 1) 調査の視点

事後評価では、C/P 機関は不十分な予算しか中央政府より配布されていないが、対象道路の維持管理は適切に行っている、と評価している。本調査では、C/P 機関の維持管理運営方針や予算措置に係る活動を調査し、維持管理が円滑に行われている要因を把握した。

#### 2) 調査結果

運輸省道路・国道部は国道、地域道、主要県道の維持管理を担当しており、道路橋梁維持管理費用として年間 500 億タカを必要としている。維持管理費は経常予算から支出されるが、実際には 100 億タカ/年の予算しか配布されておらず、地方道路局は限られた予算の中で道路橋梁の日常的維持管理を行っている。また、予算不足を解消するために 2013 年 7 月に道路基金の設立が承認されたが、まだ実際には稼働していない状況にある。

調査対象となった「ジャムナ橋アクセス道路事業」は、ガジプール地方道路局とタンガール地方道路局により維持管理が行われている。今回の調査では、ジャムナ橋アクセス道路 71km のうち 46km を管理するタンガイル地方道路局にて聴きとりを行った。

同地方道路局によれば、ジャムナ橋アクセス道路は全国 64 郡のうち 24 郡とダッカを結ぶ道路であり、交通量の面から言えば国道 1 号線（ダッカ・チッタゴン間道路）に続いて全国で 2 番目に重要な道路と位置付けられている。このため、地方道路局としての日常的維持管理に必要な全体予算は限られているものの、優先して本対象道路の維持管理に予算措置を行っている。

また、限られた予算でできる限りの維持管理を行うために、凹部補修等の簡単な補修であれば外部発注せずに地方道路局が自己の機材・要員を用いて行うケースもあるとのことであった。

さらには、優先度が高い対象道路については、地方道路局が行う日常的維持管理に加え、大規模な修繕等が必要な場合は優先的に運輸省が、定期的維持管理予算（大規模修繕等に必要な予算）を、当該地方道路局に配布することとなっているが、本対象道路に対しては優先的に定期的維持管理予算が配賦されている。特に 2012～13 年の維持管理費が突出しており、さらに 130 万タカが追加される予定であるとのことである。

以下に道路・国道部及びタンガイル地方道路局の維持管理予算と、タンガイル地方道路局がジャムナ橋アクセス道路の維持管理に費やした予算を記す。

表 4.5 道路・国道部及びタンガイル地方道路局の年間維持管理費予算

単位:百万タカ

会計年度*1	道路・国道部 維持管理予算	タンガイル地方道路局	
		維持管理予算	ジャムナ橋アクセス道路維持管理費
2010～2011	6,678.00	52.70	10.00
2011～2012	7,049.00	110.00	60.00
2012～2013	11,356.10	405.00	190.00
2013～2014	12,282.60	50.00	10.00*2

出典:道路・国道部及びタンガイル地方道路局

注\*1 :バングラデシュの会計年度は7月1日～翌年6月末日

\*2 :2013～14年度の予算として130百万タカが追加される予定

なお、ジャムナ橋アクセス道路は2車線道路であるが、アジアハイウェイ2号線の経路にあたること、また交通量が多いためADBの支援を受け4車線道路に拡幅することが合意されている。

以上より、「ジャムナ橋アクセス道路事業」では財政面での持続性を高めるための要因として、以下が確認された。

- ▶ 優先度の高い(需要の大きい)道路をプロジェクト対象に選定する
- ▶ 自己のリソースを用いた補修等の現場の努力

#### (4) 行政と住民のエンパワーメントを通じた参加型農村開発プロジェクトフェーズ2

##### 1) 調査の視点

本プロジェクトでは住民とユニオンという末端行政及び行政サービスをおこなう各省の出先の行政官やNGO等の開発関係者をつなぐリンクモデルの開発・導入を試みている。本調査ではより小規模な予算でプロジェクト終了後も活動を継続する手法としてリンクモデルを取り上げ、グッドプラクティスの要因を調査した。

##### 2) 調査結果

「行政と住民のエンパワーメントを通じた参加型農村開発プロジェクトフェーズ2」は技術協力プロジェクトとしては2010年に終了しているが、その後もバングラデシュ国側は、日本の債務救済無償見返り資金(JDCF)を用いC/P機関である農村開発公社(BRDB)が事業継続しており、BRDBによるリンクモデルの普及活動は2014年まで継続している。(表4.6参照)。

表 4.6 PRDP-2 予算構成

費目	予算額(10万タカ)
バングラデシュ政府予算+JDCF(2014年6月迄)	5,500.19
技プロ直接経費(2010年迄)	1,321.34
合計	6,821.53

出典:BRDB資料およびJICA資料

これにより技術協力プロジェクト期間中は20であったリンクモデル導入ユニオンが2010年以降は200ユニオンまで増加している。BRDBは2014年のプロジェクト終了後も活動を継続すべく地方自治・農村開発・協同組合省を通じて中央政府(ECNEC)にプロポーザルを提出している。また、関連して、JOCVの派遣による支援が行われている。

一方、リンクモデルの一部であるユニオン調整委員会(UCC)は、2012年に地方自治・農村開発・協同組合省によりユニオン開発調整委員会(UDCC)として全国に約4,500ある全てのユニオンでの開催が義務つけられることとなった。この結果、UDCCの設置はまた、世銀の実施するLocal Government Support Project(LGSP)がユニオンに資金支援を行う際のコンディショナリティにもなっている。

これらリンクモデルの普及の裏には、JICAバングラデシュ事務所の中央政府、関連省庁を始めとする各方面への働きかけがある。JICAバングラデシュ事務所はリンクモデルを都市部への適用し、住民と行政をつなぐメカニズムの構築を目指している。

以上のようにリンクモデルの開発したメカニズムは技術協力プロジェクト終了後も複数機関で導入・応用されていることが確認された。リンクモデルの普及に係る財政面での持続性を高めるための要因としては、以下が確認された。

- JDCFを用いたC/P機関への財務支援
- 現地のニーズに合ったモデルの開発
- 技術協力プロジェクト終了後のJICAバングラデシュ事務所による地方及び都市部へのリンクモデルの普及戦略の策定と実施

#### 4.3.3 個別プロジェクト調査結果の整理

調査対象となった各プロジェクトの、文献レビュー及び現地調査で確認されたグッドプラクティスは表4.7の通り。

表 4.7 現地調査結果

プロジェクト名	調査の視点	確認されたグッドプラクティス
カンボジア国 地域における母子保健 サービス向上プロジェクト	➤ 大きな財政的投入をせず、地域の保健システム強化を実現するためのアプローチを導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ スキーム連携による中央での体制確立と地方への展開</li> <li>➤ 優先度の高い研修への既存予算の活用</li> <li>➤ 計画段階から終了後の維持管理経費を低く抑える試み</li> <li>➤ 予算規模に合わせた技術の導入</li> </ul>
カンボジア国 シェムリアップ上水道整備計画	➤ シェムリアップ水道公社の公共財政管理能力強化に係る技術協力の実施。	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ スキーム連携及び技プロの継続による「施設整備」→「長期的視野に立った技術移転/運営改善」の流れ。</li> <li>➤ 現行技プロでの長期経営計画の立案による更なる持続性の強化。</li> </ul>

プロジェクト名	調査の視点	確認されたグッドプラクティス
		<ul style="list-style-type: none"> <li>漏水率の低下と供給網の拡大の財務的持続性の向上への貢献。</li> </ul>
カンボジア国 租税総局強化プロジェクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>PFM 支援プロジェクトが同国で実施される他のプロジェクトに与える影響を確認。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当該 PFM 支援プロジェクトが他プロジェクトの財務的持続性の向上に直接影響を与える点は見出せず。</li> <li>予算措置に応じた活動計画</li> </ul>
バングラデシュ国 母性保護サービス強化プロジェクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>フェーズ 1 の終了時評価では財政面の持続性は低かったとされていたが、フェーズ 2 の計画策定で如何に PFM 面での強化を図ったのか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国家プログラムの一部として JICA プロジェクトを実施 (国家プログラムへの支援)。</li> <li>技プロと合わせた円借款によるセクターローン支援の実施。</li> </ul>
バングラデシュ国 小学校理数科教育強化プロジェクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>プールファンドから予算を得るためのプロセス</li> <li>ドナー機関との調整方法</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国家プログラムの一部として JICA プロジェクトを実施 (国家プログラムへの支援)</li> <li>財政支援 (PRS 無償) による初等教育セクターへの日本のコミットメントの強化</li> <li>技プロと並行した技術アドバイザーの派遣による JICA のプレゼンスの強化</li> </ul>
バングラデシュ国 行政と住民のエンパワメントを通じた参加型農村開発プロジェクトフェーズ 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>より小規模な予算でプロジェクト終了後も活動を継続する手法としてのリンクモデル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>住民及び自治体の負担による参加型の小規模プロジェクトの実施。</li> <li>JDCF を用いた財務支援により C/P 機関がモデルの効果を確認し次のステップにつなげるまでの支援の実施。</li> <li>技術協力プロジェクト終了後の JICA バングラデシュ事務所による地方及び都市部へのリンクモデルの普及戦略の策定と実施による相乗効果の発現。</li> </ul>
バングラデシュ国 ジャムナ橋アクセス道路事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>不十分な予算しか得られていない C/P 機関の維持管理運営方針や予算措置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>優先度の高い(需要の大きい)道路をプロジェクト対象に選定。</li> <li>自己のリソースを用いた補修等の現場の努力。</li> </ul>

#### 4.3.4 プロジェクトの持続性からみた特徴

##### (1) 自己収入面での特徴

カンボジア国の「シェムリアップ上水道事業」から、特に「自己収入」に関連して3つ特徴が指摘しうる。第1に、ニーズの高い分野において有償、無償の資金協力と技術協力が連携して、一定の期間(10～15年)継続的に施設整備から人材の育成、事業の運営まで自立化に向

けた協力を行っていること。第2に、人材の育成については、研修の現地化と低コスト化により、維持管理の費用の確保がしやすいよう試みていること。第3に、運営面では、事業形態は様々であるが独立した事業体として自立しうよう運営計画から財務諸表の作成、モニタリング方法まで支援していることが挙げられる。なお、同様の特徴は、「シアヌークヴィル港関連事業」でも確認された。

## (2) 政府予算面での特徴

バングラデシュ国の理数科教育関連、母子保健関連、農村開発関連の3事例は主に「政府予算」の要素に関連する。予算制度に関するバングラデシュ国の特徴は、政府予算が経常予算と開発予算からなり、前者の予算作成は財務省が、後者は計画省が所管していること。また、中期予算のプログラム化が進み（初等教育で80%程度）、その中での年次予算の作成・承認の手続きが決められていることが挙げられる。このバングラデシュ国の予算制度に対応しセクタープログラムアプローチをとる資金協力において、我が国は①バングラデシュ国のプログラム化された予算に対し支出するもの（例：貧困削減戦略無償、債務救済見返りファンド）と②バングラデシュ国のプログラム化された予算と平行にその中のいくつかのコンポーネントに対応する個別のファンドとして支出されるもの（例：有償協力による母子保健改善計画）と2つの形式にて対応している。これらは、いずれも持続性確保、効果の拡大にむけて有効に活用されている。

## (3) 維持管理面での特徴

またカンボジア国の地域における「母子保健サービス向上プロジェクト(MCAT)」とバングラデシュ国の「ジャムナ橋アクセス道路事業」は「維持管理費」の要素に関連してプロジェクトの持続性の確保が試みられた事例である。MCATは、ヘルスセンターに配属されて助産師を支援するため、郡の保健担当官と郡病院の助産師の参加する研修を州保健局が中心となって実施するものであり、既存の予算や施設を活用した現地資源の活用による低コスト化が図られた。ジャムナ橋アクセス道路は、優先度の高い区間のため、他に比して優先的に保守管理費が確保された。

### 4.3.5 セクタープログラム/他ドナーファンドの活用に係る特徴

バングラデシュにて、運営維持管理費を確保し、プロジェクト成果を持続する観点から、セクターローンやノンプロジェクト型のファンドとの連携が見られた。現地調査を通じて確認された特徴は以下の通り。

- C/P 機関によるプロジェクト活動はバングラデシュ国政府のセクタープログラムの一部として行われるため、活動に係る予算は確保されている。
- JICA による資金協力の実施により、JICA のプレゼンスが高まった(反対に技術協力プロジェクト専門家からは、JICA が資金協力を行っていない段階では、プロジェクト活動がAOPに含まれず JICA のプレゼンスが見えにくかったとの指摘があった)。
- 教育・保健等のセクターの JICA 技術アドバイザーとの協働により、プロジェクトの対象



範囲に限らずセクター内の色々な問題にアプローチが可能となった(アプローチを求められる)。

- ▶ プロジェクトの成果が見えないとセクタープログラムに組み入れられることは困難である。
- ▶ バングラデシュ側の予算支出が遅れた場合プロジェクト活動の実施に影響を受ける可能性がある。
- ▶ 各プロジェクトの評価報告書で活動予算の経常予算化の必要性に係るコメントがあるが、これはバングラデシュ政府の予算体系の変更を必要とする内容であり提言として適正なものであるか検討が必要。
- ▶ プロジェクトがセクタープログラムに位置づけられる場合、セクタープログラムの動向や取り巻く環境などの変化が、プロジェクトの外部条件となる部分が多く、PDMのプロジェクト目標と成果、活動内容の因果関係が分かりにくくなる傾向がみられる。

## 5 スキーム別の制度・体制面での改善策

### 5.1 各スキームのこれまでの持続性確保のための制度改善の特徴

#### 5.1.1 プロジェクトの持続性

プロジェクトの持続性はマクロに捉えると、案件のかかわる課題の政策上の重要性と、対象国の経済成長の継続に依存することが予測される。政策上の重要課題であれば、財政上のプライオリティーも高く、予算確保も容易になると考えられる。また、対象国が経済成長することで、財政上の規模が拡大し、個別の案件の維持管理に必要な予算の確保が容易になり、持続性が確保されると想定される。プロジェクトの持続性に関し、テーマ別評価における教訓の活用などこれまでも様々な検討が行われ改善が行われてきた。各スキームによって、継続性を担保するための相手国政府との確認方法が異なるがこれまでの持続性にかかる改善の考え方を整理し、できる限りこれまでの改善の考え方と整合性を持たせ、更なる実務的な改善に向けた方向性を探る。

#### 5.1.2 技術協力プロジェクト

技術協力プロジェクトにおいては、JICA がイン・カインドのサービスを提供し、途上国側の開発課題への対応を支援するという形式を基本としている。このため、プロジェクトの討議議事録(R/D) では、日本側が提供する以外のものについては、途上国側が負担をするという記載になっている。制度的には、プロジェクトの活動経費は途上国の予算で実施することが前提となっていることから財政面での持続性は担保されているとの整理となっている。他方、実際のプロジェクト実施では本来相手国政府が負担するプロジェクト関連経費が十分でないこと、専門家の活動を円滑に行う必要から、相手国の財政事情や開発度合いにより、一定程度、援助側である JICA の在外事業強化費等で負担する制度が整備されてきた。また、1970年代後半から、途上国が準備することとしながら、しばしば建設が遅れてきた技術協力の拠点となる施設を無償資金協力（一般プロジェクト無償）により建設し、技術協力の開始時期を明確にするなど円滑な実施を担保する改善策がとられた。さらに、1990年代前半には、プロジェクトの形成にあたり PCM の手法を取り入れ、ロジックモデルである PDM 作成を導入し、プロジェクトの目標と活動内容の論理性を向上させるとともに、プロジェクトの持続性を担保するための外部条件を明確にした。現在は持続性に関する外部条件をプロジェクトの活動の中に内在化する試みがなされている。

#### 5.1.3 有償資金協力

有償資金協力プロジェクトにおいては、計画段階で対象となるプロジェクトの必要経費を積算した資料が作成され、JICA が社会的経済性や財務的健全性の審査を行う手続きが確立して

いる。これまで、貸付にあたり、初期の協力案件では融資対象とならなかった内貨についても対象国の財務状況を考慮し、一定の基準で融資対象とすることで、プロジェクトの建設期間を安定させ、その後のプロジェクトの維持管理を容易とする制度上の改善がなされている。また、モニタリングや事後評価の結果をうけて指摘された課題を解決する追加調査や技術指導（案件実施支援調査（SAPI）や援助効果促進調査（SAPS））の制度が整備された。資金協力の範囲内で、施設の運営に必要な人材の育成、操作技術の移転が行われ、建設後の維持管理能力を高める努力がなされている。

#### 5.1.4 無償資金協力

無償資金協力においては、案件の評価基準が案件の緊急性、相手国政府の開発計画との整合性、被益層、被益人口等の被益効果におかれている。他方、災害復旧など緊急性に重点を置いたプロジェクトにおいては、これら機能の回復に重点が置かれている。事前の調査において、プロジェクト完成後の維持費は算出され、支出の可能性について検討されている。整備された施設、機材の有効活用のためメンテナンス手法や運営改善のためのソフトコンポーネント活用が1990年代に取り入れられている。また、完成後のモニタリングの結果、必要に応じフォローアップを行う制度が整備されている。

## 5.2 スキーム別の制度・体制面での改善策

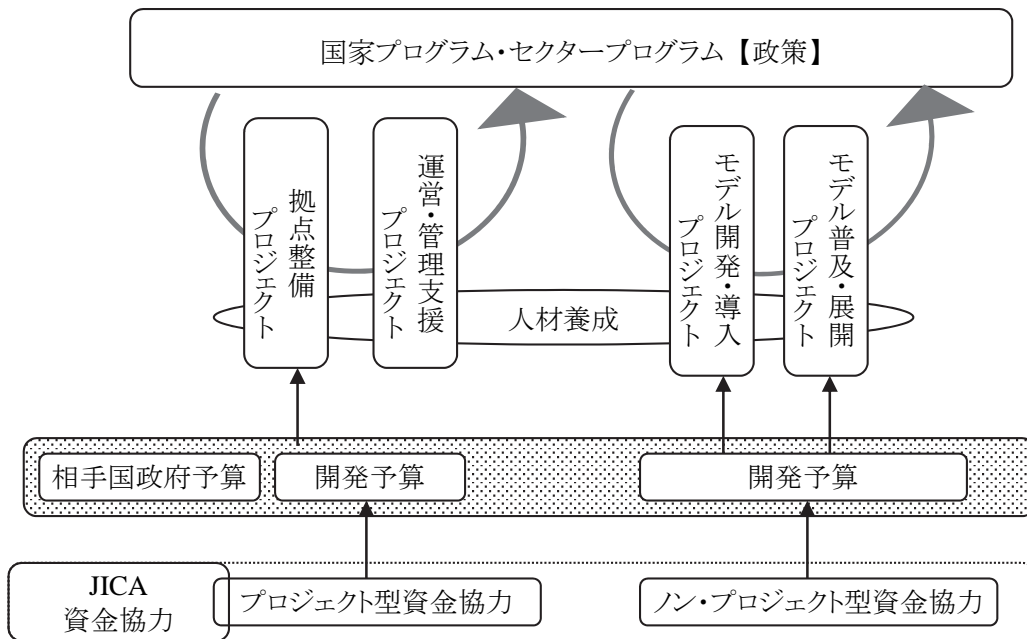
### 5.2.1 スキーム共通の改善策：スキーム間の連携の強化

スキーム間の連携を強化する改善策を検討し、下記の視点から財政面の持続性を強化する体制を整備する。

- ▶ スキーム連携により複数のプロジェクトを並行的あるいは継続的に実施し持続性を高める。  
このため、事業展開計画の協力プログラムレベルで、各プログラムの目標とプログラムの性格（インフラ・拠点型、モデル開発・展開型）の整理を行い、以下のパターンの検討を行う。
  - ① インフラ・拠点型のプロジェクト展開計画は、施設→人材育成→運営管理⇒自立化に沿って、各スキームを効果的に組み合わせ、継続的な協力を計画、実施し、相手国政府の自立発展と事業の自立化を図る。
  - ② モデル開発・展開型のプロジェクト展開計画は、モデル開発・実証→モデル普及⇒政策化に向けて、各スキームの連携・相乗効果を最大化していく。
- ▶ プロジェクトと相手国政府の中期プログラム（あるいは中期計画）との関連を整理する。

▶ スキーム連携として、プロジェクト型の資金協力(有償・無償)と技術協力の連携が、モデル開発型の技術協力の成果の普及・展開段階とノン・プログラム型の資金協力(有償・無償)の連携強化をさらに促進する。

図 5.1 は、上述の連携の視点として示した、技術協力のモデルと有償資金協力・無償資金協力の関係を模式図として示したものである。連携にあたっては、C/P 機関の PFM 能力等に関連し、財政面での持続性の観点から、JICA 事業展開計画においても、自立化や政策化のイメージを明確にし、スキーム間の連携を強化していく等の、体系的な支援を念頭に置いた強化が必要である。



出典:調査団作成

図 5.1 プロジェクト型の支援とノン・プロジェクト型の支援

**BOX 5-1      インフラ・拠点型の展開計画事例：カンボジア国シェムリアップ水道局**

人口増加に加え、年間約 55 万人(2002 年)に上る観光客の受け入れで急増する水需要に対応できないカンボジア国シェムリアップ市の上水道施設の改修・整備を無償資金協力にて実施し、その施設の運転・維持管理能力の向上を目的とした人材育成を技術協力にて支援した。

シェムリアップ水道局は技プロ支援対象の 8 水道局の中でも特に能力の高い拠点地方水道局 4 局のひとつで、かつ 8 水道局の中で唯一 2007 年に公社化されている。シェムリアップを始めとするこれら地方水道局への支援では、2012 年よりフェーズ 3 として①施設整備、②運営維持管理能力の向上、③財務状況の健全化と事業経営に係る判断能力向上という段階的な支援が行われている。

本調査時点では水道事業人材育成プロジェクトフェーズ 3 の中間レビューは実施されていないためフェーズ 3 の成果は不明であるが、フェーズ 2 では終了時評価にて地方水道局の水供給施設の運転・維持管理能力の向上が認められている。

シェムリアップ水道局に対する一連の支援は以下のように整理される。

	実施プロジェクト
【施設整備】 2004 年	シェムリアップ上水道整備計画(無)で浄水施設、配水管網の建設と既存配水管の改修
【人材育成】 2007～12 年	水道事業人材育成プロジェクトフェーズ 2(技)でシェムリアップに加え世銀・ADB により水道施設の整備が実施された地方水道局を加えた主要 8 都市の地方水道局の水供給施設の運転・維持管理能力の向上を支援
【運営管理】 2012～17 年	水道事業人材育成プロジェクトフェーズ 3 で地方水道局の将来的な公社化を念頭に、上水道施設・設備の整備・更新、財務状況の的確な把握と健全化、水道事業経営に関する事項の判断能力向上による安定した水道事業経営を支援
【自立化】 2012～19 年	シェムリアップ上水道拡張事業(有)で取水施設、導水管、浄水場の建設及び配水管の敷設

### BOX5-2 モデル開発・展開型の計画事例：バングラデシュ国小学校理数科教育強化計画に係る協力

1990年に「万人のための教育」(Education for all: EFA)宣言に署名するとともに初等教育を義務化、初等教育の完全普及を目指すバングラデシュ国では、小学校入学後、約3分の1(33%)の児童が小学校卒業前に中退しており、教育内容、教員訓練、教材等の改善を通じた児童の理解度向上、ひいては出席率や修了率向上が緊急課題となっている。

このような状況下、バングラデシュ国政府の要請を受け2004～2010年に実施されたサブセクターワイド・プログラムPEDPⅡ(第2次初等教育開発計画)のうち、特にコンポーネント2「学校および教室での質の向上」への支援を行う「小学校理数科教育強化計画」が「対象地域において、小学校理数科の教員研修・授業の質が向上する」ことをプロジェクト目標として、2004～2008年に実施された。「小学校理数科教育強化計画」では、1～5年生の教育パッケージを開発し、同パッケージの印刷・普及を、PEDPⅡプールファンドを利用して行っている。その後、2010～2016年に実施されている「小学校理数科教育強化計画フェーズ2」はプロジェクト開始時からポストPEDPⅡとして形成・実施されているPEDP3に組み込まれ、「小学校の授業改善に有効な初等教員研修が実施される」ことをプロジェクト目標に、全国の初等教員訓練校やパイロット校を対象にフェーズ1で開発した教育パッケージ等の普及活動を行っている。

一方、これらの活動とは別に2012年12月、日本政府は初等教育セクター開発プログラムの実施と質の高い初等教育の完全普及という同国の政策目標の達成を包括的に支援するため、貧困削減戦略支援無償資金協力(PRS 無償)の実施を決定した。PRS 無償はPEDP3のプログラム予算を通じて「小学校理数科教育強化計画フェーズ2」にも活用されている。

小学校理数科教育強化に関する一連の支援は以下のように整理される。

	実施プロジェクト
【モデル開発】 2004～2008年	小学校理数科教育強化計画で教育パッケージを開発。同パッケージの印刷・普及はバングラデシュ側がPEDPⅡプールファンドを利用して実施。
【普及】 2010～2016年	小学校理数科教育強化計画フェーズ2にて、PEDP3による初等教員訓練校やパイロット校での教育パッケージの導入の支援。
【運営管理】 2012年～	初等教育セクター開発プログラムの実施支援を目的としたPRS 無償の実施。当該資金はPEDP3のプールファンドとしてフェーズ2の活動にも使われている。

カンボジアでは、上述の「シムリアップ上水道整備計画」に見るように、有償・無償資金協力にて援助拠点となる施設を整備し、その拠点にて技術協力を行うとともに、プロジェクトの運営・維持管理に係る支援が行われている。一方、バングラデシュでは、技術協力にて開発・導入モデルの有効性を確認した後、継続フェーズでC/P機関が国家プログラムとのひとつとして普及・展開を継続している。

いずれの事例でもJICAのスキームを連携させることにより財政面での持続性を向上させているが、これらは計画立案時に長期的な視点を以て計画されたものというよりは、個々のプロジェクトの結果に基づき、そこで確認された問題点を解決するために利用可能なスキームで随時対応してきた形となっている。

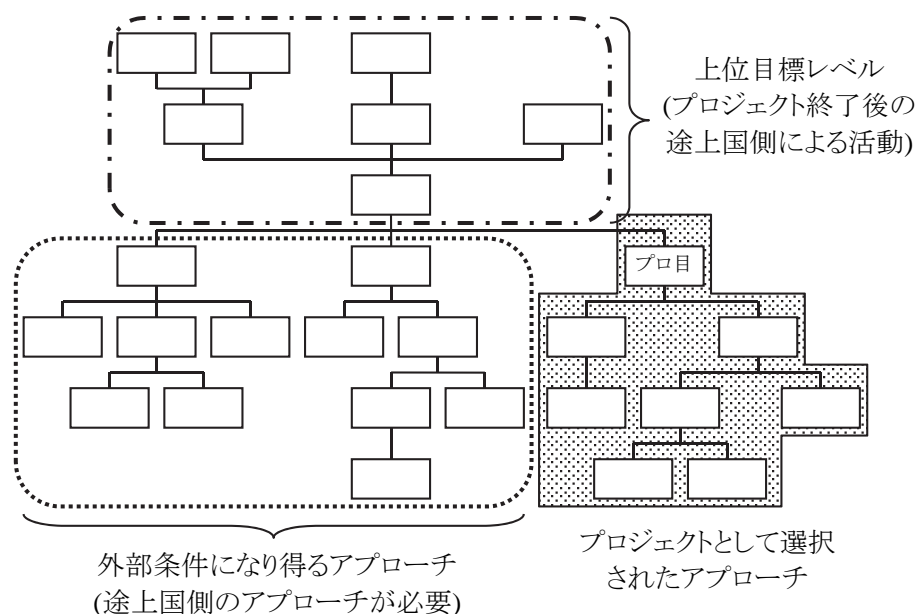
## 5.2.2 スキーム別の改善策

### (1) 技術協力

技術協力において、以下の点について改善を検討する。

- 計画策定時の PCM ワークショップにて JICA と C/P 機関の詳細な関係者分析を通じた JICA の援助方針、C/P 機関の財政上の弱点等、双方の長所・短所の確認
- 目的系図の作成によるプロジェクトの範囲の明確化と、プロジェクト完了後のシナリオの明示(図 5.2 参照)

PDM の作成時に目的系図を作成することで、プロジェクト外の事業(外部条件になりうるアプローチ)と上位目標に至る道筋(プロジェクト終了後の途上国側による活動)を関係者で共有することが可能となる。



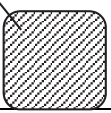
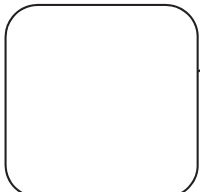
出典:調査団作成

図 5.2 目的系図を用いたプロジェクト範囲の明確化

- PDM にプロジェクト終了後の維持管理に必要な相手国側の投入を記載する欄の追記

PDM に、プロジェクト終了後の維持管理に必要な相手国側の投入を記載する欄を新たに設け、計画策定時から協力終了後のプロジェクトの持続性確保と上位目標の実現に関し、常に関係者の注意を喚起するような工夫をする。プロジェクト終了時点で、相手国側で実施されるべき活動とそのために必要な投入、上位目標達成のための外部条件を確定する。

なお、本報告書では PDM に「プロジェクト終了後の維持管理を目的とした相手国による投入」を追記することを提案しているが、その記載場所や PDM の様式等は国際協力機構内部及び関係者による検討により確定する必要があるが、ここでは暫定的なデザインを図 5.3 に記す。

プロジェクトの要約	指標	指標入手手段	外部条件
上位目標		プロジェクト終了後の維持管理を目的とした相手国による投入事項(新規)	
プロジェクト目標			
成果			
活動			プロジェクト中の相手国による投入事項(既存)

出典:調査団作成

図 5.3 「プロジェクト終了後の維持管理を目的とした相手国による投入」の追記

- 相手国政府予算と JICA 予算を合わせた活動に必要な経費の取り纏め及び相手国政府との共有

技術協力の特長は「イン・カインド」の協力を特徴があり、R/D 締結時に、活動内容の詳細とそれに係る経費は明示されていない。以下の段階で、JICA 側で相手国政府予算と JICA 予算を合わせた活動に必要な経費を取り纏め、協力完了後の相手国による予算の確保を容易にする(表 5.3 参照)。

表 5.3 段階別の作業内容

時期	作業内容
➤ 開始 6 ヶ月後	活動の内容と PDM の指標を定め、年間活動予算額を概算
➤ モニタリング	これまでの活動と相手国予算、JICA 予算を勘案し、活動内容を改定する。(PDM の改訂)。その際、JICA 予算の概要を示し相手国と協議する。
➤ 完了時	活動実績に基づき、協力終了後の継続すべき活動と必要予算を積算し、相手国に示し、事業継続を求める。

- C/P 機関による維持管理費の推移も含めたプロジェクト終了後の活動のモニタリング体制の確立(プロジェクト活動への組み込み)

計画時にモニタリングシステムを構築する際、期間をプロジェクト終了までではなく、相手国側で終了後も継続できるシステムを構築する。終了後のモニタリング対象は相手国側で実施される活動、投入(維持管理に必要な予算、収入を含む)、及び終了後 3 年以内に達成されるとする上位目標の進捗状況である。実施中に相手国側がモニタリング活動を単独で行えるようにモニタリング能力の育成をし、終了後は相手国側がモニタリングを行い、その結果を

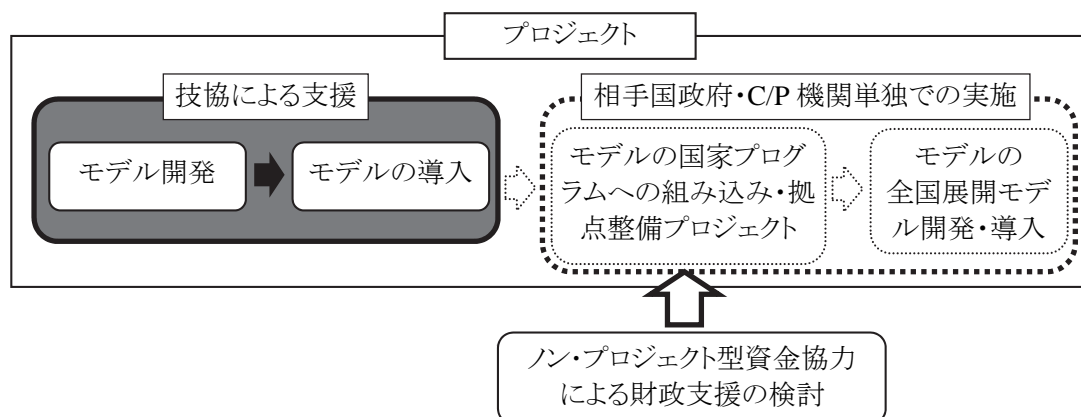


JICA 事務所に報告する。

## (2) 有償資金協力

有償資金協力において、以下の点について改善を検討する。

- ▶ プロジェクト型の協力の計画策定時に C/P 機関の運営・維持管理能力に関して問題を把握した場合は、必要に応じてプロジェクトへの有償技術支援の組み込み、技術協力との連携等を検討し、プロジェクト開始時から財政面の強化を含む C/P 機関の運営維持管理能力の向上を支援する。
- ▶ プロジェクト型の協力の事後評価において運営状況を把握し、必要な場合は技術協力等必要な支援を計画するなど、自立化に向けた支援を強化することにより、C/P 機関の運営維持管理にかかる体制支援を行い、予算手当を確実に行うよう促進する。（「カンボジア国シアヌークビル港緊急リハビリ事業」）。
- ▶ モデルの全国展開を上位目標に置くプロジェクト型の協力では、プロジェクト終了後、モデルの全国展開は相手国政府/C/P 機関に一任されるため（JICA プロジェクト単体で全国展開を目指す場合でも、実際の活動はパイロット地域に限定されるケースが多い）、活動内容が C/P 機関のルーティンワークになっているか、上位プログラムに組み込まれていない限り、持続性に問題が発生する形になっている。そのため、「モデルの全国展開」等を支援するノン・プロジェクト型財政支援を行うことで、スキーム連携の効率化を図ると共に、財政支援からの「出口戦略」として、「利用者料金値上げの政策改革」、「政府の予算管理や税収増加の改革に対する支援を行う」、「相手国政府が軌道に乗るまで支援を行う等、期間を設定（財政支援の条件設定）」などを行うことが重要である。一方、相手国持続性やオーナーシップを阻害してしまう可能性もあることに留意する必要がある。



出典：調査団作成

図 5.4 モデルの全国普及等を支援する財政支援の検討

### (3) 無償資金協力

無償資金協力において、以下の点の改善を検討する。

- 事前の調査における相手国政府負担事項の具体化(コスト・スケジュール、実施主体等)、プロジェクト完了後の維持費の確保の可能性につき、より一層対象国との共有を図る。
- プロジェクト型の無償資金協力については事後評価の結果、持続性に問題があると判断した場合は、スキーム間の連携を含め必要な支援を検討する。
- 貧困農民支援、食糧援助等の見返り資金、その他ノン・プロジェクト型無償資金協力の実施方法を整備し、モデル開発型の技術協力事業の成果の展開に活用することを検討する(「バンラデシュ国住民参加型農村開発支援」における債務削減相当資金(JDCF)の活用)。
- 現在は機材の維持や施設の運営に限定されている無償資金協力におけるソフトコンポーネントの現行ガイドラインの業務対象範囲を、案件内容に応じて、特定技術の移転に係る技術協力を対象とする等の見直しを行う。

## 6 PDCA 段階別の公共財政管理に起因する「潜在的リスク」への対応策とチェック・リスト

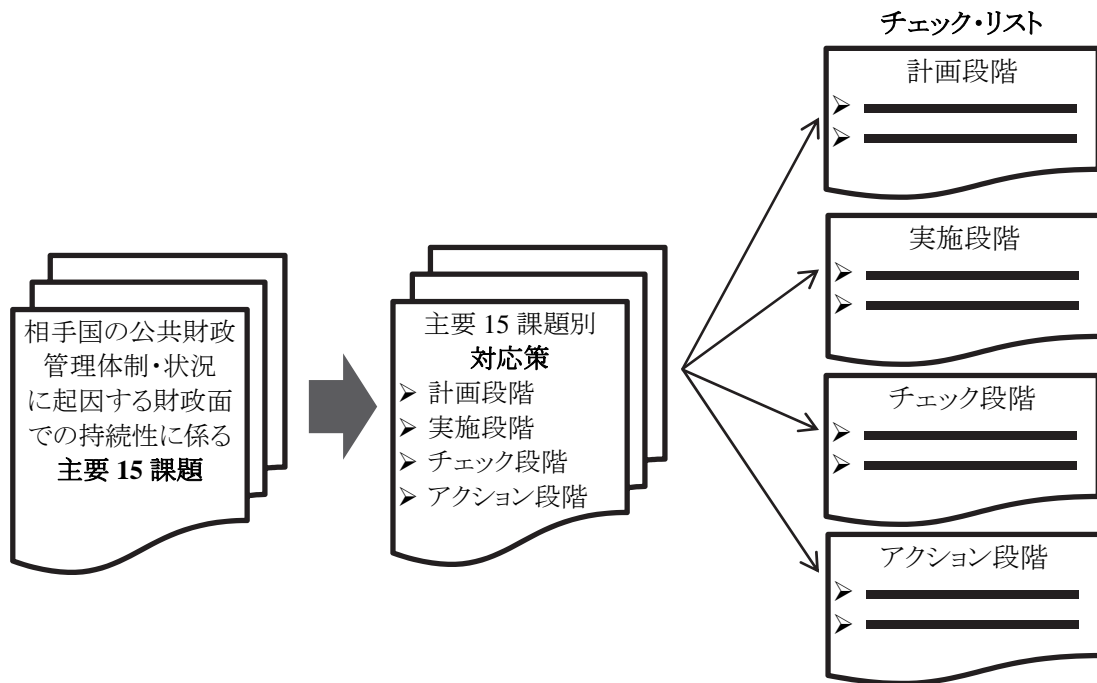
### 6.1 対応策とチェック・リスト

#### 6.1.1 対応策と主要課題に対応した代表事例

文献レビュー及び現地調査で取り纏めたプロジェクト成果の持続性に関する教訓を踏まえ、「2.2.1」で整理した15の主要課題に対する対応策を、各課題に共通する対応策とともに、プロジェクトのPDCA段階別の検討・確認事項として整理した。これら相手国の公共財政管理体制・状況に起因する潜在的リスクへの対応策の検討に際しては、相手国政府の予算を財源とする対応策以外にも、バスケット・ファンドや他ドナー支援等も含めて検討を行った。また、プロジェクトの成果の持続性に関する教訓を含む、課題事例と優良事例の代表事例40プロジェクトを選定し、主要課題別に整理した。(各プロジェクトの概要は、付属資料5を参照。)

#### 6.1.2 対応策と「潜在的リスク」へのチェック・リスト

また、主要課題別に作成された対応策をPDCA段階別に整理し、JICA職員(本部の所轄部署、在外事務所所員等)が実際のプロジェクト形成・運営維持管理に活用するための公共財政管理体制・状況に起因する潜在的リスクのチェック・リストとして取りまとめた(図6.1参照)。



出典:調査団作成

図 6.1 対応策及びチェック・リストの整理

## 6.2 PDCA 段階と対応策

### 6.2.1 PDCA段階

本報告書ではPDCA 段階と JICA の各スキームの実施プロセスを表 6.1 のように位置づけて、対応策及びチェック・リストを作成した。

表 6.1 PDCA 段階と JICA のスキーム別プロセスの関係

PDCA 段階	JICA スキームのプロセス		
	技協	有償	無償
計画段階 (Plan)	<ul style="list-style-type: none"> <li>援助戦略段階(国別分析、事業展開計画、協力プログラム形成)</li> <li>準備段階(プロジェクト形成)</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>協力準備調査</li> <li>詳細設計策定調査</li> <li>R/D</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>協力準備調査</li> <li>審査/事業事前調査</li> <li>E/N</li> <li>L/A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>協力準備調査</li> <li>E/N</li> <li>G/A</li> </ul>
実施段階 (Do)	<ul style="list-style-type: none"> <li>モニタリング</li> <li>事業完了</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>モニタリング、案件実施 支援調査(SAPI)</li> <li>事業完了</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>モニタリング</li> <li>事業完了</li> </ul>
チェック段 階(Check)	<ul style="list-style-type: none"> <li>事後評価</li> <li>事後モニタリング</li> </ul>		
アクション 段階 (Action)	<ul style="list-style-type: none"> <li>フォローアップ、援助効果促進調査(SAPS)</li> <li>関連の協力(追加・継続)</li> <li>教訓の抽出・蓄積</li> </ul>		

### 6.2.2 共通の対応策:財政面での情報の共有

#### (1) プロジェクトの PDCA サイクルと公共財政管理

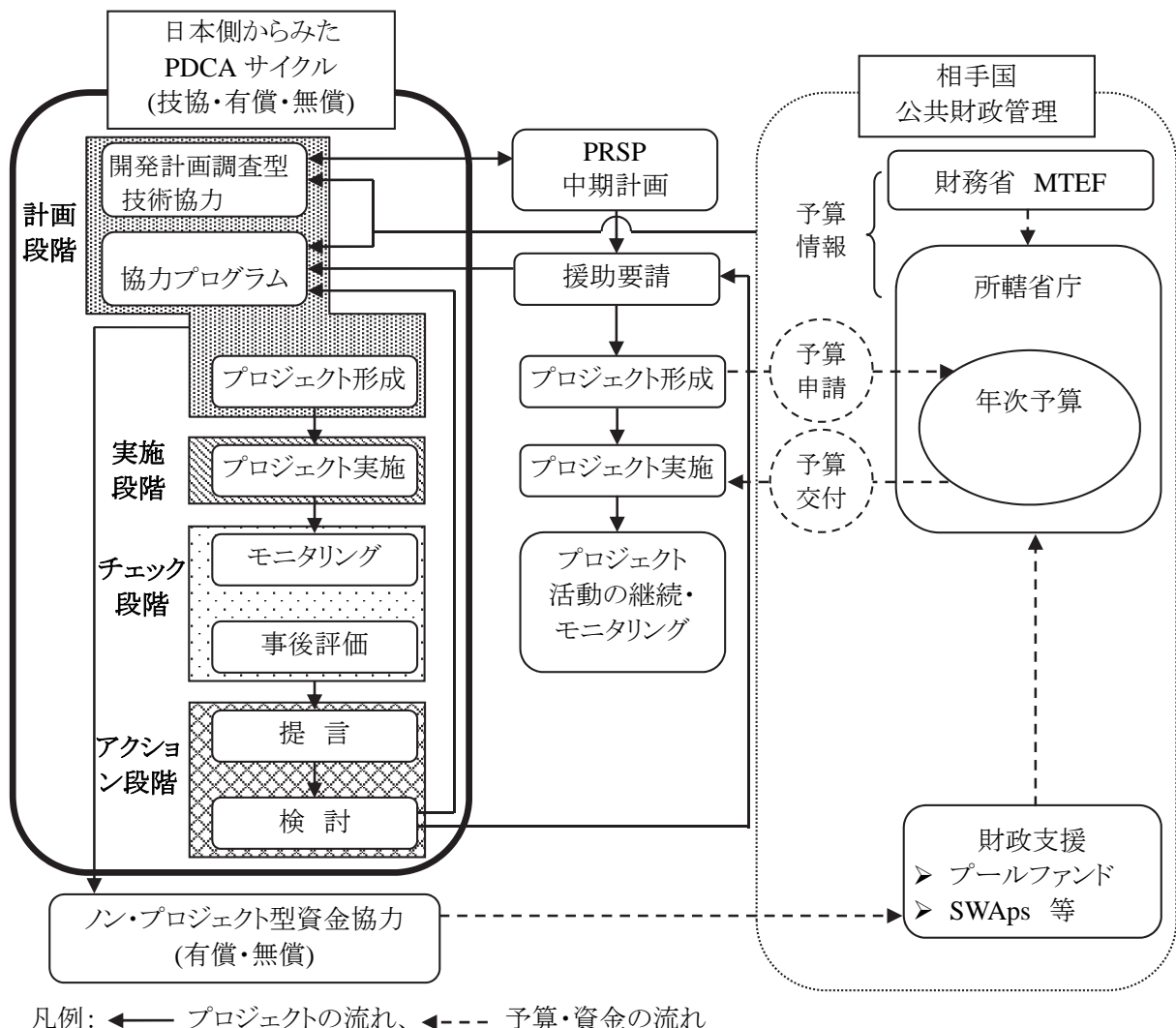
JICA プロジェクトは、計画段階から、相手国の公共財政管理と切り離して考えることはできない。計画段階では、相手国の中期計画等の当該セクターにおける政策・戦略以外にも予算制度、スケジュール等の予算情報を踏まえたうえで検討する。プロジェクトの予算権限を有する機関と相手国負担事項に関する協議・合意をする必要がある。また、プロジェクト形成に際しては C/P 機関によるプロジェクト活動のための予算の所轄官庁・財務省等への申請確認等のモニタリングも必要となる。

実施段階では、相手国負担事項が計画通りに実施されているかを確認し、問題が確認された場合には必要に応じて相手国と協議し、相手国負担事項が合意書通りに実施されるよう関連機関に働きかける。

プロジェクトが完了した後のチェック段階では、C/P 機関が継続する活動のモニタリング、事後評価を通じて、プロジェクトの効果が継続していることを確認するが、同時に C/P 機関が活動を継続するための予算の有無等も確認し、状況に応じて補足予算の支出等を相手国政府に提言する。また、アクション段階として、プロジェクト成果の普及・拡大や新たな課題への対応のための新プロジェクトの形成支援を行うケースもある。

図 6.2 は現地調査結果を踏まえてプロジェクトと公共財政管理の関係を図示したイメージ図である。イメージ図における「相手国公共財政管理」では、相手国政府の PRSP 等の中期計画を基に、財務省において中期歳出枠組み (MTEF) が作成され、これに基づき財務省から所轄官庁に年次予算が配布される。

一方、「日本側からみた PDCA サイクル (技協・有償・無償)」では、中期計画実現のための援助要請が行われ、計画段階の調査を踏まえてプロジェクトが形成され、各スキームのプロジェクトが PDCA 段階に沿って実施される。予算については、省庁毎にプロジェクトに必要な予算が申請・交付され、プロジェクト活動が実施される。セクターローンやノン・プロジェクト型の資金協力は、プールファンドや財政支援として間接的にプロジェクトの実施に関係することとなる。



出典:調査団作成

図 6.2 プロジェクトの PDCA サイクルと公共財政管理

## (2) 共通の対応策

本章では PDCA 段階別の公共財政管理に起因する「潜在的リスク」への対応策を検討する。但し、国により公共財政管理状況に差があるため、選択すべき公共財政管理に起因する「潜在的リスク」への対応策もその国の公共財政管理状況により異なる。

このため、各段階での対応策の検討を行うためには、先ず当該国の公共財政管理に係る情報を整理し、これを共通認識として関係者間で共有する必要がある。以下に財政面での情報共有を「共通の対応策」として整理した。

- ▶ 在外事務所を中心に、財政面での情報（関連法規、中期計画、予算制度、予算要求手続き、予算執行手続き）、各ドナーの財政支援状況を整理し、毎年レビューするよう制度化する。本部関係部、各種調査団との情報の共有を図る。特に、予算のプログラム化、地方分権と予算執行の関連などに留意する。
- ▶ 在外事務所を中心として、派遣専門家、プロジェクト関係者等との情報交換（セミナー、ワークショップ）等により、実務的情報の交換を行う。
- ▶ 予算のプログラム化が進んでいる国においては、セクター別の会合に加えて、プログラムレベルの相手国予算、財務状況に関し、財務省・計画省との意見交換を行う。必要に応じ、我が国の事業展開計画を説明する。

## 6.3 PCDA 段階別の対応策

文献レビュー結果に基づき整理した 15 主要課題についての、PDCA 段階別の対応策を以下に整理した。なお、教訓は、終了時評価及び事後評価報告書の代表例の内容から、調査団が関連する部分を抜粋し取りまとめた。

## 主要課題1：需要予測と実績の乖離

プロジェクト計画時点での需要予測(販売量等)が実績値に比べ高かったため、期待された収入が得られずプロジェクトの運営維持管理に必要な予算が捻出できないケース

### (1) 対応策

対応策	PDCA 段階			
	P	D	C	A
<p>▶ 計画段階において JICA は、プロジェクトにより供給されるサービスに対する市場の需要予測分析を厳密に実施し、以下の視点も含め需要に合ったサービス商品の提供を検討する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• フェーズ分け等、施設規模を需要に合わせる</li> <li>• 需要の前提条件を変数とする感度分析を実施する</li> <li>• プロジェクトに需要のモニタリング及びフィードバックシステムが組み込まれている</li> </ul>	○			
<p>▶ 実施中のモニタリング段階において、JICA は需要予測と現状に大きな差があると確認された場合は、直ちに需要調査を行い、より現実的な収益の期待値を再設定するとともに、プロジェクトが産出する成果物の規模・範囲等の変更の必要性を検討する。</p>		○		
<p>▶ プロジェクト完了後の事後評価等において、JICA は上記の市場の需要予測分析、販売計画と現状を比較し、問題があると確認された場合は、C/P 機関に市場調査・分析及び具体的な対応策の検討を提案する。</p>			○	
<p>▶ 当該プロジェクトの完了後にフォローアップや後継フェーズのプロジェクトが継続される等の場合は、JICA は実施したプロジェクトの結果を踏まえた市場の需要予測分析を行い、採算性を確認する。</p>				○

### (2) 事例

No.	プロジェクト名	スキーム/ 分類	教訓
1	インドネシア国ジャワ南線複線化事業	有償/ 優良事例	審査時、鉄道公社は国による現業時代からの赤字計上を続けていた。国有会社化以降、鉄道公社の財務は改善傾向に転じ、2009 年度には経常利益約 2,000 億ルピア(約 20 億円)、税引後純利益も約 1,500 億ルピアの黒字を計上し、財務状況も良好である。鉄道公社の経営改善の要因を特定するにはさらなる分析が必要だが、事後評価にて観察された点として、収入源であるビジネス及びエグゼクティブクラス旅客へのサービス強化及び車両購入による需要喚起を通じた収益改善努力が評価できる。
2	エジプト国ギザ市ピラミッド北部地区上水道整備計画	無償/ 優良事例	事後評価時点において、エジプトでは中央政府が全国画一の水道料金を設定しており、2004年に公社化された以降も、水道公社が水道料金の値上げによるサービス収入の増加を行うことができない体制になっており、依然として中央政府(財務省)からの補助金に依存している現状である。そのため、中央政府が設定する水道料金では、生産コストを上回る収益を得られないため、2009年に無収水対策室を設置し、無収水対策等による増収に取り組んでいる。

## 主要課題 2: 低い料金設定

需要はあるが、プロジェクト計画時点での料金設定(販売単価)が低いため当初期待された料金収入が得られず、プロジェクトの運営維持管理に必要な予算が捻出できないケース

### (1) 対応策

対応策	PDCA 段階			
	P	D	C	A
<p>➤ 計画段階において、JICA は、自立採算化の具体的な手順を明確にするとともに、プロジェクト完了後(事後評価時点まで)の収支計画を作成の上、C/P 機関に提示する。これにより適切な料金設定を行い、主務官庁等の政府からの補助が必要な場合自己収入と政府補助の割合を明確化し政府に提案する。</p>	○			
<p>➤ 計画段階において、JICA は、上記の収支計画でプロジェクトが用いる原材料の価格が大きく変動する可能性及びそれにより収支バランスが崩れる可能性も含めて検討し、必要に応じて原材料の価格変動をモニタリング項目に含める。</p>	○			
<p>➤ 実施中のモニタリング段階において JICA は、供給されるサービスの価格設定が適切であるかを、市場の需要と供給の視点から分析し、問題が確認された場合は、料金設定の変更を C/P と協議する。</p>		○		
<p>➤ 実施中のモニタリング段階において JICA は、策定された収支計画が達成されているかを確認し、状況に応じて以下の点を調査する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>維持管理費の低コスト化を進めるための手段は採られているか</li> <li>収益性を上げるための手段が計画通り進められているか</li> </ul>		○		
<p>➤ プロジェクト開始後に、料金が政府の方針で価格帯が低く設定されていることが判明し収支計画が達成できない場合は、JICA はモニタリングを通じ、政府から差額分の補助を受けるように交渉する。</p>		○		
<p>➤ プロジェクト完了後の事後評価等において、JICA は上記の収支計画と現状を比較し、大きな乖離がある場合は C/P 機関に料金設定の見直し又は自己収入と政府補助の割合の修正等の対応策の検討を提案する。</p>			○	
<p>➤ 当該プロジェクトの完了後に、フォローアップや後継フェーズのプロジェクトが継続される等の場合は、JICA は以下の視点から問題が解決できるかを十分に確認する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>施設の運営・維持管理を行えるだけの自己収入又は政府予算は確保されているか。</li> <li>現行収入又は予算で運営・維持管理費を賄えない場合は、料金の変更又は予算増は可能か。</li> <li>料金を変更する場合、競合他社や利用者の支払い能力・意思の面から需要が極端に下がらないか。</li> </ul>				○

### (2) 事例

No.	プロジェクト名	スキーム/ 分類	教訓
3	スリランカ国キャンディ 上水道整備事業	有償/ 優良事例	2009年2月の水道料金値上げ、及び接続人口の増加等による水道料金収入の増加等に伴い、営業収支を2008年度の赤字から2009年度に黒字に転換させ、2010年度には黒字幅をさらに拡大した。
4	カンボジア国シムリア アップ上水道整備計画	無償/ 優良事例	スキーム連携及び技プロの継続による「施設整備」→「長期的視野に立った技術移転/運営改善」の流れによる持続性の強化を行っている。公社化し独立採算制をとった2007年以来、①水道料金徴収額及び合計収入は継続的に増加傾向にあること、②サービス収入が支出を上回り、営業収支は黒字となっていること、③維持管理費は年々増加しているがそれを上回る収入があり、事後評価でも同水道公社



			の運営・維持管理における財務状況に問題は無いと判断している。
5	ベトナム国麻疹ワクチン製造基盤技術移転プロジェクト	技協/ 課題事例	世界的な資源高騰の影響を受け、製造原価が割高となっていることから、麻疹ワクチン販売の収入から製造施設、機材の維持管理及び消耗品等の調達が可能となるまでは、保健省等からの財政的支援が継続されることが必要であると評価された。

### 主要課題 3: 低い料金支払い意思

供給されるサービスの質・量に問題はないが、サービスを受けるユーザーの料金支払い意思が低いため料金収入が低く、プロジェクトの運営維持管理に必要な予算が捻出できないケース

#### (1) 対応策

対応策	PDCA 段階			
	P	D	C	A
<p>▶ 計画段階において、ユーザーの支払い意思が低いことが懸念された場合、JICAはプロジェクトの計画立案に受益者を参加させる等、初期段階からユーザーの意識改革に努める。また、ユーザーが支払可能な料金設定や、支払い意識を醸成するための工夫(継続的な料金支払い者への優遇措置など)や貧困層への政府補助金等を検討する。</p>	○	○		
<p>▶ 実施中のモニタリング段階において、ユーザーの支払い意思が低いことが判明した場合、ユーザーの意識改革のための活動を追加するよう提案する。以下に意識改革のための活動例を挙げる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 現地の文脈に則った組織活用した意識改革や参加型学習活動の実施(小学校、村役場、宗教施設等)</li> <li>• ユーザー組合による基金の設立、所得創出活動の実施等を通じた維持管理のための独立採算及び自己管理の導入</li> <li>• 貧困層のユーザーに対する政府からの支援制度の確立</li> </ul>		○		
<p>▶ プロジェクト完了後の事後評価等において、ユーザーの支払い意思の低下が確認された場合、JICAは実施機関に対応策の有無と見通しを確認する。</p>			○	
<p>▶ 当該プロジェクトの完了後に、フォローアップや後継フェーズのプロジェクトが継続される等の場合は、JICAはプロジェクトにユーザー支払いに対する意識改革に係る活動を含めるとともに、その効果発現の可能性について十分に検証する。</p>				○

#### (2) 事例

No.	プロジェクト名	スキーム/ 分類	教訓
6	マリ国カイ・セゲー・モプチ地域給水計画	無償/ 課題事例	<p>事後評価では、水料金の徴収が適切に実施されていない現状については、「水代を支払う」習慣がない住民に対して、水代支払い意思を高めるための啓発活動が初期段階で適切に実施されなかったことが最も大きな要因であると評価している。また、事後評価時の施設調査結果では「水料金の徴収は、カイ州では49%、セゲー州では57%、モプチ州では67%の村落において、実施されていた。また、水料金を徴収していない村落にその理由を質問したところ、カイ州とモプチ州については、「住民の同意が得られない」と回答する村落が約6割を占め、モプチ州については、「修理代は、その都度住民から集金した方が良い」と回答する村落が約半数を占めた。」このため、計画時に想定した、利用者から水料金を徴収し、それを積立金(維持管理費)として水管理委員会が管理し、交換部品の調達や修理費用、またポンプ本体の更新費用に当てるといった維持管理計画を全対象村落で実現することは難しい状況にある。</p>

#### 主要課題 4: 経営主体の不安定な財務状況

自己収入で運営維持管理を行うプロジェクトにおいて、その経営主体となる組織の財務状況が不安定なため、プロジェクトの運営維持管理に必要な予算が捻出できないケース

##### (1) 対応策

対応策	PDCA 段階			
	P	D	C	A
▶ 計画段階において、経営主体が公社である場合、JICA は公社と政府との事業分担範囲を確認し、双方の責任範囲を明確化する	○			
▶ 計画段階において、経営主体の財務状況改善がプロジェクトに含まれず、その改善が困難と認められる場合(例: 経営主体は複数の施設を運営しており、プロジェクトはその水道施設のひとつである)、JICA は相手国に財務状況の改善を含めるよう提案する。提案が受け入れられない場合は、これを支援対象としない。	○			
▶ 計画段階において、経営主体の財務状況改善がプロジェクトに含まれる場合は、JICA は、調査団員に経営コンサルタント等の専門家を配置し、より現実的な対応策が採れるようにする。 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 組織再編・分社化の検討</li> <li>• 独立採算化の検討(例: 給水センターの独立採算性の検討: スリランカ)</li> <li>• 競争入札の導入による維持費の低コスト化</li> <li>• 特定財源による政府補助</li> </ul>	○			
▶ 実施中のモニタリング段階において、経営母体の財務状況が不安定になったことが確認された場合は、JICA はプロジェクトに経営主体の財務状況改善のための活動を追加することを提案する。		○		
▶ 実施中のモニタリング段階において、JICA は経営母体に対し、財務状況の監査の実施及びその結果の公表など経営の透明性を高めるための方策を提案する。		○		
▶ プロジェクト完了後の事後評価等において経営主体の財務状況が不安定なことが確認された場合、JICA は経営主体に財務状況改善のための対応策の有無とその見直しを確認する。			○	
▶ プロジェクトの完了後にフォローアップや後継フェーズのプロジェクトが継続される等の場合は、JICA は経営主体の財務状況の改善に加え、サービスの需給動向、財務の現状、技術レベル等を中期的視点からの分析を行い、協力支援に取り組むことを検討する。				○

##### (2) 事例

No.	プロジェクト名	スキーム/ 分類	教訓
7	インド国西ベンガル州送電網整備事業(1)(2)	有償/ 優良事例	西ベンガル州送電公社は、分社化後、全体の送電施設、設備維持・整備に係る費用は、年々多く積まれる傾向がある。一方送電支出は抑えられ、経常利益は、20 億ルピー確保され、財務指標はいずれも良好で、運営維持管理に係る全体予算は確保されている。
8	スリランカ国コロンボ国際空港改善事業	有償/ 優良事例	運営・維持管理を担当する空港公社は年間維持管理計画に従って必要な予算を配分しており、突発的な故障、臨時的費用は、毎月開催される理事会の承認により、経常予算外から滞りなく配分される等、予算システムが整備されている。
9	インドネシア国ジャワ北幹線鉄道複線化事業	有償/ 優良事例	審査時、鉄道公社は国による現業時代からの赤字計上を続けていた。国有会社化以降、鉄道公社の財務は黒字に転じ、2009 年度には経常

			利益約 2,000 億ルピア(約 20 億円)、税引後純利益も約 1,500 億ルピアの黒字を計上し、財務状況も良好である。
10	セルビア国ベオグラード市上水道施設整備計画	無償/ 優良事例	C/P 機関のベオグラード市上下水道公社(BVK)の経営状況は赤字であったが、人件費の抑制(職員数を 2007 年の 2869 人から 2012 年の 2594 人削減)、無償で導入した監視・制御・データ集積システムの導入による無駄のない給水、消費電力の少ないポンプへの更新などの維持管理費の削減、給水エリアの拡大と無収水率の削減により収入を伸ばした。加えて、2007 年、2008 年にそれまで蓄積していた有利子負債を清算した結果、2009 年以降は黒字に転じるまで財政は改善された。BVK への聴取結果では 2011 年以降も少額の黒字としている。
11	バングラデシュ国ジャムナ橋アクセス道路事業	有償/ 優良事例	運輸省道路局は道路の維持管理費用として年間 500 億タカを必要としているが、実際には 100 億タカ/年しか配布されていない。ジャムナ橋アクセス道路は国内 2 番目に交通量の多い道路で補修の優先度が高いため、道路局は限られた予算をジャムナ橋アクセス道路の補修に優先的に用いている。また、小規模かつ緊急性の高い補修は地方道路局の有するリソースを用いて実施する等、現場の努力によりアクセス道路の維持管理を行っている。
12	タンザニア国道路メインテナンス監理能力支援プロジェクト	技協/ 優良事例	C/P 機関の道路維持管理予算額は協力開始時から事後評価時の 8 年間で約 5.9 倍に伸び財務状況が改善した。予算増加の主な理由としては、政府が灯油に対し課税したことにより、従来燃料税の対象外であった灯油をディーゼルに混ぜる非合法行為が減少し、燃料税の対象であるディーゼルの使用量が増えたため、道路基金の大幅な増額につながったことが挙げられる。

## 主要課題 5: 収入の自己管理権限の不在

プロジェクト実施の結果発生する「収入」は、政府の歳入として国庫に入り、整備された施設・機材・組織等の運営維持管理予算は中央政府等から配賦される形となり、C/P機関が自己管理出来ない。また不十分な予算しか配賦されないケース

### (1) 対応策

対応策	PDCA 段階			
	P	D	C	A
➤ 計画段階(特に合意形成段階)において、JICA は、相手国政府がプロジェクト完了後の運営維持管理に必要な経費がどの機関から捻出されるか、また、C/P機関はどのようなアクションを起こすべきかを調査の上、具体的に必要経費を積算、提示し、政府予算からの支出が可能か否か確認する。さらには、その結果を合意文書で記録し、予算配布を確実なものとする。	○			
➤ 計画段階において、収益による「基金」が設立される場合は、JICA は事業実施機関が自身の判断により基金の運用が可能であることを確認し、その使用方法に係る合意書を政府と結び、予算配布を確実なものとする。	○			
➤ 実施中のモニタリング段階において JICA は、合意書に基づいて政府予算が支出されているか、または事業実施機関により基金が運用されているかを確認する。また、政府予算の支出または基金運用に問題が確認された場合、相手国政府に対し、このようなケースは組織の財政面の改善へのモチベーションが下がることを説明し、政府の協力を得る。		○		
➤ プロジェクト完了後の事後評価等において、JICA は上記の政府予算の支出又は基金の運用がプロジェクト終了後も合意書に基づいて実施されているかを確認する。			○	
➤ 当該プロジェクトの完了後に、フォローアップや後継フェーズのプロジェクトの実施が検討される場合でかつ当該プロジェクトでは、政府予算が合意書通りに支出されない、事業実施機関が基金運用できない等の理由でプロジェクトの持続性に問題が生じている場合は、JICA はこれらの問題が相手国政府により解決されるまでフォローアップや継続プロジェクトを採択・実施しない。(採択の前提条件として相手国政府に提示する。)				○

### (2) 事例

No.	プロジェクト名	スキーム/ 分類	教訓
13	バヌアツ国サラカタ川水力発電所改善計画	無償/ 優良事例	バヌアツの発電事業は全て民間に委託されている。収益の一部を地方電化の推進のための基金として積み立て、10年強の間に様々な電化事業等への資金拠出が行われた。その一方で、運用管理に一部課題があることが公共施設規制当局により指摘され、基金は2010年末をもって一旦凍結されたが、その後も積み立てが進んだ結果、事後評価時点では1億7,653万バツの残高が財務省により管理されていた。
14	フィリピン国幹線空港開発事業(1)~(2)	有償/ 課題事例	空港の収入はフィリピン民間航空庁(CAAP)本部に一括徴収されるため、新バコロド空港は、収入が多いにもかかわらず、突発的な施設・機材の故障等の緊急的措置に対して自己収入を直接使うことができない。予め要求した予算意外の支出には、別途、CAAP本部への手続きが必要であり、また本部と地方空港間の連絡はCAAPの組織変更が行われている段階でもあり、スムーズに行われないことも多く、これらにタイミング良く対応できていない。

## 主要課題 6: 合意形成の権限の制約

協議相手(C/P 機関)は相手国政府負担に係る決定を下す権限をの一部しか有しておらず、相手国負担事項にかかる合意形成が出来ないケース

### (1) 対応策

対応策	PDCA 段階			
	P	D	C	A
➤ JICA 現地事務所は毎年、相手国政府におけるプロジェクト申請のフローを確認し、各分野における予算承認の意思決定機関及びそのフローを明確にする。特に地方分権化が進む国では、常時中央政府と地方政府の役割分担を確認し、アップデートした情報を計画段階にフィードバックできるよう情報提供する。	○	○		
➤ 計画段階において、JICA は上記の情報に基づき、相手国政府負担の権限を有する上位・主務官庁等の機関を含む全ての必要な関係者を含めた形での協議議事録や合意文書の締結を行うようにする。(“委任状”による対応も検討する)	○			
➤ 実施中のモニタリング段階において、地方分権化等により予算に係る意思決定機関が変動した場合、JICA は予算と情報の流れを的確に把握した上で、関連する JICA プロジェクトに連絡し、対応策を取るよう指示する。		○		
➤ 事後モニタリング、事後評価では、JICA はプロジェクト終了後も相手国政府負担事項が合意書に基づき実施されているか確認する。			○	
➤ プロジェクト終了後に地方分権化等により予算に係る意思決定機関が変動した場合、JICA は実施機関に対し、新しい意思決定機関が予算措置を行うために必要な情報を速やかに提出するよう依頼する。			○	
➤ 上記の変動が予算に係る意思決定機関だけでなく、事業実施機関にも及んだ場合は、JICA はプロジェクト活動の継続及び施設・設備の運営維持管理のための支援を新たに行う事を検討する。				○

### (2) 事例

No.	プロジェクト名	スキーム/ 分類	教訓
15	インドネシア国雇用サービスセンター能力強化プロジェクト	技協/ 優良事例	経常費用は地方政府から割当てられるが、特別な目的があれば労働移住省からも州政府経由にて予算が配賦されており、労働市場情報の利用を促進することを目的として、労働市場開発局は2012年に各県市5,000万インドネシアルピア、各州1億2,500万インドネシアルピアを配賦している。終了時評価のインタビュー対象となった公的雇用サービスセンターの大半では、雇用サービスを提供する為に必要な予算が十分に確保されていた。また、地方分権化が急激に進んでいる国では、「地方分権化の進捗状況は地域によって異なり、地方分権化により予算措置に係る権限が協議相手(中央政府機関)から地方政府に移譲されたが、予算と情報の流れを的確に把握することによりプロジェクトが優先すべき事柄や取るべきアプローチが明確となり、効果的・効率的な計画・実施に繋がる」との教訓を得ている。
16	ブルガリア国カザンラク地域振興計画プロジェクト	技協/ 課題事例	事前評価時点から「開発予算の多くを EU 等に大きく依存しているのが現状であり、財政面の持続性を担保するためには、プロジェクト期間中から経済省や農林省との調整が不可欠である」としていたが、プロジェクトデザインには経済省や農林省との調整活動は含まれず、終了時評価においても、「(事業実施に必要な)経常経費に加え、より活動を拡大・多様化するために、EU の「Structure Fund」などの外部資金を確保していくことが望ましい。」との提言が行われている。

## 主要課題 7: 予算に関する不完全な協議

協議相手(C/P 機関)は相手国政府予算等負担に係る意思決定能力を有しているが、計画段階の協議で具体的な相手国負担の内容や必要なアクション・経費・スケジュールの一部が抜けており、結果として相手国負担事項が実施されないケース

### (1) 対応策

対応策	PDCA 段階			
	P	D	C	A
<p>▶ 計画段階において、JICA は、相手国政府との各種協議議事録や、開始前に締結される協力合意文書の様式における、「先方負担事項」にかかる項目を具体化する。具体的には、負担事項、アクション、スケジュール、必要経費（コスト）、経費内訳、責任部署などである。なお、これら相手国負担事項については、前提条件、プロジェクト実施中の負担に明確に区分し、前提条件については、確実に案件実施前に実行されるようフォローする。（前提条件をクリアせずに採択・実施しない）</p>	○			
<p>▶ プロジェクト実施中に発生する費目に関して、JICA は相手国政府が予算を確保できない限りプロジェクトを実施しない。「今後行われる他ドナー機関の資金協力を利用して・・・」等の不確定要素を含む場合も、予算が実際に確保されるまではプロジェクトを開始しない。</p>	○			
<p>▶ 実施中のモニタリング段階において、必要な投入が当初合意した相手国政府負担事項に含まれていないことが判明した場合は、JICA は相手国政府と協議し、直ちに予算措置を行うよう依頼する。年度途中で相手国政府による予算の追加が困難な場合は以下の対策を検討し、相手国政府と合意を結ぶ。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当年度に限って JICA が負担する、</li> <li>・プロジェクトのスケジュールを変更する、</li> <li>・又はプロジェクトの規模・内容を修正し、相手国政府が負担し得る規模・内容とする等</li> </ul>		○		
<p>▶ 実施中モニタリング段階において、相手国政府がプロジェクト期間を通じて上記負担事項を実施できないと判断された場合は、JICA は相手国政府と協議の上、でプロジェクトの規模・内容を修正し、相手国政府が負担し得る適正規模・内容のプロジェクト計画に変更を行う。</p>		○		
<p>▶ プロジェクト完了後の事後評価等において、JICA はプロジェクト終了後も政府負担事項が合意書に基づき実施されているかモニタリングし、確認する。</p>			○	
<p>▶ フォローアップや継続プロジェクトを策定する場合は、JICA は実施済みプロジェクトにおいて相手国負担事項が遵守されていたかどうか確認し、問題があった場合は案件形成・審査段階で通常フローより詳細に相手国負担事項の順守の可能性につき検討を行うことを前提とする。</p>				○

### (2) 事例

No.	プロジェクト名	スキーム/ 分類	教訓
17	シリア国節水灌漑農業普及計画プロジェクトフェーズ 2	技協/ 優良事例	詳細計画策定段階から、持続性確保のために節水灌漑を促進するために農家の機材導入に対して補助金付ローンを提供している灌漑近代化推進局(DMIC)を活用することを提案しており、終了時評価までその方針は変わっていない。計画段階から持続性確保のために利用可能な相手国側のリソースを確認し、プロジェクトデザインに取り込んでいる。
18	ラオス国森林管理・住	技協/	本プロジェクトの持続性を阻害している最大の要因は、体制面もさる

	民支援プロジェクト	課題事例	<p>ことながら、活動を継続するための資金を政府側・住民側ともに確保できないことになった。本プロジェクトのカウンターパート機関に予算上の余裕はなく、裨益者である焼畑農民においても、これまでの自給自足を生計手段としていたこともあり、基本的には新しい活動を行う資金はない。</p> <p>上記に加え、ラオス国側では、事業完了後の活動予算の確保が難しいことが想定されていたにもかかわらず、本プロジェクトではプロジェクトサイトへのリボルビングファンド原資は各村落へ譲渡されたため、資金は供与された村落の財産として認識されている(村落基金)。このため、これらの資金を将来的にプロジェクトサイトから回収し、新規村落への普及拡大のために活用することが出来ない仕組みになっている。これに対し、Sayanoury 県 Houysao 村での成功事例では、カウンターパートは予算確保が困難な状況を踏まえて、リボルビングファンド原資を将来的に回収・他村落の活動原資とする方法を取り、プロジェクトで培ったノウハウを改善して実践している。</p> <p>上記を踏まえ、事後評価は、「計画時にはカウンターパートとの議論を行い、プロジェクトデザインにおいてプロジェクト完了後の姿とそれに対する必要事項・活動を明確に位置付けるとともに、プロジェクト実施中にも持続性確保に向けた方策が整えられるべきであると考えられる」との教訓を得ている。</p>
--	-----------	------	--



## 主要課題 8: 不確定な予算の意思決定プロセス

政権交代、組織改編等のため相手国政府負担(予算)に係る意思決定プロセスが不確定のため、相手国負担事項の確認ができないケース

### (1) 対応策

対応策	PDCA 段階			
	P	D	C	A
➤ JICA 現地事務所は毎年、相手国政府におけるプロジェクト申請のフローを確認し、各分野における予算承認の意思決定機関を明確にする。特に地方分権化が進む国では、常時中央政府と地方政府の役割分担を確認し、アップデートした情報を計画段階にフィードバックすべく、提供する。	○	○		
➤ 計画段階において、選挙等の影響で C/P 機関の中核メンバーが刷新した等のため、一定期間、相手国政府の実施体制・状況等が不明である場合は、JICA 現地事務所が相手国政府の対応をフォローする。又は選挙後に協力を開始する。	○			
➤ プロジェクト完了後の事後評価等において、JICA 現地事務所が調査した情報に基づき予算承認の意思決定機関を確認するとともに、当該機関が必要予算を支出しているかを確認する。			○	
➤ 選挙等の影響により C/P 機関の中核メンバーが刷新され、事業実施体制にも影響が及んだ場合は、JICA 現地事務所はプロジェクト活動の継続及び施設・設備の維持管理のための支援を新たに行う事を検討する。				○

### (2) 事例

No.	プロジェクト名	スキーム/ 分類	教訓
19	ベトナム国都市計画策定・管理能力向上プロジェクト	技協/ 課題事例	終了時評価では、「本プロジェクトは、ベトナム政府からの予算を含めたプロジェクト実施の承認を得るために相当な時間を要した経緯がある。このため、プロジェクトの開始や進捗、日本人専門家の派遣計画などに大きく影響があった。プロジェクト開始のために相手国政府で必要とされる手続きなどについては、詳細計画策定調査時に十分確認し、明文化しておくべきである。また、コンサルタント専門家をチームで派遣する前に長期専門家を事前派遣することにより、C/P 機関や相手国のニーズや問題点を確認したり、上述のような相手国政府側の手続きを確認したりすることもプロジェクトマネジメント上有効であろう」との教訓を得ている。
20	パナマ国パナマ行政区廃棄物管理強化プロジェクト	技協/ 課題事例	2008 年末から 2009 年 7 月の大統領選挙まで C/P が選挙関連業務に忙殺され、政権交代後は清掃局も新人事体制となる等、プロジェクト活動が一時的に停止または停滞した。このため、2009 年 9 月の終了時評価では財政面の持続性を「現時点で今後の予算配分の見込みを検証することは困難である。パナマ行政区清掃局上層部からの聞き取り調査によると、新体制では必要な予算の確保に継続的な努力をしていくとしている。」としている。
21	フィリピン国アグサン河下流域開発事業	有償/ 課題事例	本事業の洪水制御は公共事業道路省が担当しており、施設の維持管理をブツアン市に移転する合意があったが、責任が不明確なままで維持管理が不十分であった。このため、完成後の施設やその維持管理が地方自治体に移転される場合、移転プロセス(書類・所有権・維持管理に必要な機材やノウハウを含めた委譲)を事業完了までに完了させるような仕組みを事業設計に含めるか、またはフォローアップとして、JICA がモニタリング、地方自治体の責任をより明確にする枠組みや書類作成の必要性が、事後評価で教訓とされた。

## 主要課題 9: C/P 機関の予算フローの不十分な把握

C/P 機関の予算フローの把握が不十分なため、プロジェクト現場のニーズに応じた必要経費の支出が出来ないケース

### (1) 対応策

対応策	PDCA 段階			
	P	D	C	A
<p>➤ 計画段階において、JICA は、相手国負担事項/予算を協議するに当たり、前提条件となる負担経費、プロジェクトの現場における日常的なランニングコスト、人件費、運営維持管理費、等の費目区分でコストを整理し、それぞれがどのようなフロー及びタイミングで支出されるのかを調査し、協議議事録等に記録、合意文書で締結する。特にプロジェクト開始後直ちに支出が必要となるランニングコスト等の経費については、JICA との支出区分を明確に相手国政府・C/P 機関と共有・合意する。</p>	○			
<p>➤ プロジェクト初年度は相手国政府の対応準備が整っておらず、活動予算も相手国政府の予算申請フローに載せられないままプロジェクトを開始せざるを得ない場合は、JICA は先方の予算年度を踏まえて、プロジェクト初年度は JICA 予算を活用する活動内容を主体とする。段階的なコストシェアリングの導入などオプションとしても検討する。</p>	○			
<p>➤ 実施中のモニタリング段階において、相手国政府の経費支出が遅れた場合は、JICA は直ちにモニタリング定期協議等を実施し、相手国政府の当該経費の支出決定機関・者を交え、対応策につき協議する。</p>		○		
<p>➤ フォローアップ、継続プロジェクトを実施する場合には、相手国政府の予算申請プロセスも考慮の上、相手国が前倒して予算申請準備を行えるよう、JICA 現地事務所は情報を共有する。</p>				○

### (2) 事例

No.	プロジェクト名	スキーム/ 分類	教訓
22	カンボジア国政府統計能力向上計画フェーズ 2	技協/ 優良事例	終了時評価では「事業所リ스팅実施に関して、カンボジア政府内部の予算調整が難航していたことから、カンボジア政府負担分の予算確保が遅れ、実施準備に影響が出ていたが、中間レビュー時の計画省大臣との会談結果を受け、同大臣が経済財政省等関係機関と調整を行い、予定通り実施にこぎつけることができた」としている。
23	セネガル国農村自立発展プロジェクト	技協/ 課題事例	終了時評価時点では、「モデルを導入実施することを前提として、農業省、国連開発計画ミレニアム・ビレッジ・プロジェクト及びルーガ州議会事務局等のさまざまな組織により、必要な予算措置が検討されている段階である」とされている。そのために必要なコストモデルは「プロジェクト終了までに策定される予定である」としており、相手側の予算作成プロセスとプロジェクトの情報提供のタイミングが合致していない。
24	インドネシア国バタンハリ灌漑事業(1)(2)	有償/ 課題事例	事後評価では、「公共事業省から支給される圃場の維持管理予算が不足しており、頭首工、幹線水路の維持管理にあたっては万一中央の予算が不足している場合でも、県予算からの手当が行われており、実質的に予算不足によりシステムの故障が放置されることはない。しかしながら、県予算又は他の事業分野にしわ寄せが生じない形での余裕を持った水資源施設の運営・維持管理にあたること

			のできるよう、公共事業省は実態に合った形でより合理的な予算配分を行う必要があった。」と評価されている。
25	パキスタン国環境監視システム整備計画	無償/ 課題事例	2011 年末までは連邦プロジェクトであることから、連邦環境保護庁の予算にて運営維持管理が行われたが、2008～2010 年は経済危機、2010～2011 年は洪水被害等もあり、予算は承認されても実際にはその一部しか支出されないという状況が続いている。

## 主要課題 10: C/P 機関の財政能力以上の計画・設計

プロジェクト計画において、C/P 機関の財政能力以上の相手国負担事項が必要となるような計画・設計となっているケース

### (1) 対応策

対応策	PDCA 段階			
	P	D	C	A
<p>➤ 計画段階において JICA は、プロジェクトの実施に必要な相手国負担事項の詳細を明確に提示し、以下の視点から相手国政府による対応・支出の可能性につき協議・検討する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト完了後に相手国政府が負担すべき運営・維持管理費や更新・改修等に必要経費を提示し、先方負担事項としてプロジェクト終了後も予算措置をする旨を合意形成文書等に含める。</li> <li>相手国政府による負担の困難度合や、相手国の発展レベルに応じ、JICA と C/P 機関のコストシェアリングの基準を作成し、必要な場合は、当初は JICA 側予算で負担し、徐々に段階的に相手国政府に負担を移す等のコストシェアリング計画を導入する。</li> <li>相手国政府や C/P 機関が現実的に負担可能な予算、活動費、運営維持管理費等の予算規模を明確にし、それ以上のコストがかからない計画内容に調整する。</li> </ul>	○			
<p>➤ 実施中のモニタリング段階において JICA は、上記と同様の分析を行い、もし問題があればプロジェクト内容の修正を行い、相手国政府とこれを合意する。</p>		○		
<p>➤ プロジェクト詳細活動計画等が、計画段階において未確定の場合は、(前提条件に該当するものを除き活動費、運営維持費の正確なコストインギは困難である)、JICA はプロジェクト開始 6 か月以内を目途に、これら相手国負担経費の詳細を相手国に明示するよう、制度変更を検討する。</p>		○		
<p>➤ 完了後の事後評価等において JICA は、合意された運営・維持管理費が支出されているか確認する。予算額に大幅な変更があった場合は、相手国政府にその理由と今後の対応策を確認する。</p>			○	
<p>➤ JICA 現地事務所は各 C/P 機関の予算措置能力を資料に整理し、将来当該 C/P 機関を対象とした継続プロジェクトや新規プロジェクトが実施される場合の、プロジェクト規模・内容の妥当性を判断するための資料とする。</p>				○

### (2) 事例

No.	プロジェクト名	スキーム/ 分類	教訓
26	カンボジア国地域における母子保健サービス向上プロジェクト	技協/ 優良事例	終了時評価では、「財政面では、国レベルの C/P、州・保健行政区レベルの保健行政官は、プロジェクト内で始めた活動に関して、政府年次活動予算計画(Annual Operational Plan: AOP)の予算内で継続していく意向を示しており、その点で財政的な持続性は高いといえる」と評価されている。また、スキーム連携による中央での体制の確立→地方への展開の流れと優先度の高い研修への予算配賦に加え、プロジェクトの計画自体が終了後の維持管理や活動の継続に必要な費用を低く抑える試みにより、持続性が担保されている。
27	バングラデシュ国行政と住民のエンパワメントを通じた参加型農村開発プロジェクトフェーズ 2	技協/ 優良事例	持続性向上の方策として、住民及び自治体(ユニオン)の負担による参加型の小規模プロジェクトの実施、JDCF を用いた C/P 機関への財務支援により C/P 機関がモデルの効果を確認し次のステップにつなげるまでの支援の実施及び、技協終了後の JICA バングラデシュ事務所による地方及び都市部へのリンクモデルの普及戦略の策

			定と実施によるシナジー効果の発現が確認された。
28	バングラデシュ国母性保護サービス強化プロジェクト	技協/ 優良事例	国家プログラムの一部として JICA プロジェクトを実施することによる C/P 側予算の確保と、技プロと合わせた円借款による財務支援(保健セクター予算支援)の実施による持続性の向上を行っている。
29	ガーナ国技術教育制度化支援プロジェクト	技協/ 課題事例	新設されたばかりの技術教育・職業訓練評議会(COTVET)を C/P 機関としており、終了時評価時では、「COTVET の人員はその業務量に比して未だなお不足しており、プロジェクト終了後の自立発展性は現時点では高いとはいえない。また、CBT アプローチは多大な予算を要求するため、現在の政府予算では国内展開をまかなう余力はない。現在、国内外のファンド利用の可能性が生まれてきており、財務面の持続性は一定程度高まる可能性はある。しかしながら、これらは外的条件によるものであるため、その自立発展性を現時点で確信させるには至らない状況である。」と評価されている。

## 主要課題 11: JICA のプロジェクト経費情報の未共有

JICA 側のプロジェクト投入経費やその内訳が必ずしも相手国政府・C/P 機関に提示、共有されていないため、相手国政府・C/P 機関は先方負担予算の措置に必要な具体的なアクションを起こせないケース

### (1) 対応策

対応策	PDCA 段階			
	P	D	C	A
<p>▶ 計画段階において JICA は、(特に技術協力の場合) JICA 側の投入経費やその内訳まで産出が困難な場合もあるが、相手国政府や C/P 側に対する説得力ある説明を行うためにも、相手国負担経費の確保を一時的に共有するだけでなく、概算レベルで(専門家人件費を除く)投入計画案を提示する。</p>	○			
<p>▶ 実施中のモニタリング段階において、プロジェクト詳細活動計画等が未確定の場合は、(前提条件に該当するものを除き活動費、運営維持管理費の正確な積算は困難である)、JICA はプロジェクト開始 6 か月以内を目途に、これら先方負担経費の詳細を先方に明示するよう、制度変更を検討する</p>		○		
<p>▶ 実施中のモニタリング段階において JICA は、先方負担/予算の実施状況を一方的に確認するのではなく、プロジェクト全体予算(先方+JICA)の実績や計画を確実に共有し、議事録等で記録、合意形成を図る。</p>		○		

### (2) 事例

No.	プロジェクト名	スキーム/ 分類	教訓
30	インドネシア国南スラウェシ州マミナサタ広域都市圏 上水道サービス改善プロジェクト	技協/ 優良事例	<p>成果のひとつに「水道公社(PDAM)の財務管理能力が強化される」を掲げ、プロジェクトで OJT を実施した結果、各 PDAM のカウンターパートは、財務諸表を活用した財務分析、プロジェクトが作成した財務モデルを活用した BPP SPAM 指標の分析・予測、内務省のガイドラインに基づいた水道料金の算定が出来るようになった。</p> <p>終了時評価では、「本プロジェクトで対象となった PDAM では財務状況が改善され、スタッフの財務分析の能力が向上し、財務モデルを活用した将来予測もできるようになったため、PDAM では、今後もよい財務状況が維持されると考えられる。」と評価されている。</p>
31	バングラデシュ国小学校理科教育強化プロジェクト	技協/ 優良事例	<p>国家プログラムの一部として JICA プロジェクトを実施することによる C/初等教育局側予算の確保と、貧困削減戦略支援無償を用いた初等教育セクターへの財務支援による活動予算の確保、技プロと並行した技術アドバイザーの派遣による JICA のプレゼンスの強化により持続性を確保している。</p>
32	スリランカ国技術教育訓練再編整備計画(日本スリランカ職業訓練短大)プロジェクト	技協/ 課題事例	<p>終了時評価時では、「本プロジェクトのプロジェクト・デザイン・マトリクスの指標をみると、ノウハウ普及に期待されるレベルがかなり高いことがわかる。しかし、このレベルの高い普及を実現するために必要な専門性、プロセス、時間、予算などについて計画時、協力期間の前半および中間評価において十分な施策が講じられなかった。これらについて専門家チーム内で 2008 年末頃に話し合いがもたれ、その結果、専門性の必要性を満たすべくローカルコンサルタントが投入された。しかし普及のプロセスやそれに必要な時間や予算については、カウンターパート機関を含む関係者が明確な共通認識を持つには至らなかった。」との評価されている。また、「モデルコースの 2010 年の機材維持管理費が的確に見積もられ、財務省に提出されたかどうかについて、終了時評価団が技術教育訓練局の財務部長や対象校の校長に問い合わせたが、的確な回答が得られなかった。このように機材保守管理の予算処置に関して懸念が残る。」と評価された。</p>

## 主要課題 12: 大規模修繕に対する予算不足

プロジェクト完了後に供与済み機材の修理や整備した施設等の大規模な改修工事には通常の運営維持管理費に加え、比較的大規模な予算が必要となるが、これを捻出できないケース

### (1) 対応策

対応策	PDCA 段階			
	P	D	C	A
<p>➤ 計画段階において JICA は、供与済み機材の更新や整備した施設等の大規模な改修工事等の可能性・スケジュール・想定される経費の積算及びその内訳結果を提示し、これらが相手国政府により対応可能か否かを調査するとともに、可能な場合は、相手国政府の負担事項である旨を説明し、合意書にその旨を明記する。また、相手国負担が困難と確認された場合は、機材や施設のスペックダウンや規模・数量の削減などプロジェクトスコープの修正を行い、後年度負担を減らすよう計画する。</p>	○			
<p>➤ 実施中のモニタリング段階において JICA は、運営維持管理に係る予算が合意文書に基づき支出計画に基づき必要に応じて政府から支出されることを確認する。問題が確認された場合は、直ちに相手国政府意思決定者等とモニタリング協議を実施し、合意文書に基づいた予算措置を依頼する。</p>		○		
<p>➤ プロジェクト完了後の事後評価等において、JICA は維持管理に係る予算が上記計画に基づき相手国政府から支出されることを確認する。問題が確認された場合は、相手国政府に合意書に基づいた予算措置を依頼する。</p>			○	
<p>➤ モニタリング、事後モニタリング及び事後評価時に問題が確認されたが相手国政府に機材更新や施設の大規模改修に係る予算措置能力が無い場合は、JICA は事業継続の緊急性及び必要性を確認のうえで、対応策を検討する。</p>				○

### (2) 事例

No.	プロジェクト名	スキーム/ 分類	教訓
33	チュニジア国ラデスーラグレット橋建設事業	有償/ 課題事例	事後評価では、「地域局の維持管理予算の中から、本事業対象区間の維持管理(日常点検/保守)費用として過去3年間、毎年百万 TDN ずつ支出されており、その額は、十分であったと報告されている。しかしながら、完成されたインフラ施設が新しい内は、この規模の予算でも日常点検/保守は可能であるが、今後、定期維持管理、大規模な改修工事が発生した場合には予算の増額が必要であるが、増額のための財源には懸念があることを設備省も認めている。」と評価されている。
34	モザンビーク国ベイヤ港浚渫能力増強計画	無償/ 課題事例	旧航路整備のため、浚渫船が増強されたが、モザンビーク浚渫公社で毎年予測額を超える多額の維持管理費が支出されている。特に 2010 年は例年よりも念入りの修繕が行われたために前年度比 2 倍ほど経費が増えた。浚渫作業の収入のみでは経費が賅っていない。

### 主要課題 13: 事業モデルの不十分な実証

プロジェクトで導入された「事業モデル」が実際の効果を実証しないまま、プロジェクトが完了し、相手国政府・C/P 機関が当該モデルの有効性や汎用性を十分理解できず、導入・普及に必要な経費の予算措置に踏み込めないケース

#### (1) 対応策

対応策	PDCA 段階			
	P	D	C	A
<p>➤ 計画段階において、所謂「モデル事業」をプロジェクトにおいて実施する場合は、JICA はプロジェクトスコープに可能な限り相手国政府・C/P 機関関係者による「実証」または「承認」までのプロセスを活動に含める。(ドラフト案や試行的実施のみで完了した場合、相手国政府関係者による「実証→導入」活動が担保されにくい。)</p>	○			
<p>➤ 実施中のモニタリング段階において JICA は、モデルの実証段階を確認し、C/P 機関がモデル普及活動を上位機関に申請・実施するための要件を確認する。プロジェクト終了時までこれらの要件を完了する内容のスケジュールを作成し、相手国政府と合意を交わす。</p>		○		
<p>➤ 完了後の事後評価等において JICA は、モデルが相手国政府により実証されておらず、C/P 機関がモデルの普及に移れない場合には、フォローアップや後継フェーズの実施によるモデル実証・普及に対する追加支援を検討する。(そうしないと折角策定したモデル案が生かされなくなる。)</p>			○	
<p>➤ 当該プロジェクトの完了後に、フォローアップや後継フェーズのプロジェクトが継続される等の場合は、JICA は前プロジェクトで策定されたモデルが相手国政府により実証・承認されているかなどの位置づけを明確にしたうえで、普及支援が直ちに行える条件が整っているかを十分に確認する。</p>				○

#### (2) 事例

No.	プロジェクト名	スキーム/ 分類	教訓
35	セネガル国サルームデルタにおけるマングローブ管理の持続性強化プロジェクト	技協/ 優良事例	事後評価では、「本プロジェクトは行政組織強化よりむしろ村人の能力及び村レベルの住民組織強化を主体としたプロジェクトデザインであり、終了時まで環境基金の運営を除き基礎的な技術習得と組織化を達成していたため、行政の財政面の不確定要素は対象村落における活動の持続性に対し大きな阻害要因となっていない」としており、プロジェクト期間中にモデルの有効性を実証している。
36	エチオピア国アムハラ州感染症対策強化プロジェクト	技協/ 課題事例	終了時評価では「現在行われているモニタリングや支援型監督指導は、プロジェクト主導で郡保健事務所スタッフと実施していることから、エチオピア側で自立的に実施できる仕組みとなっていない。保健人材の離職・異動も多く見られることから、技術的自立発展性を担保するために、定期的なリフレッシュ研修やモニタリング・支援型監督指導が必要であり、継続的に実施できるような仕組みづくりを残りのプロジェクト期間で行うことが期待される。そのため、プロジェクトとしては、エチオピア側で継続できるようなサーベイランス活動のモニタリング・監督指導メカニズムの構築を進めているところである。」評価されている。教訓では「限定された地域内で作成されたモデルをより広い地域に拡大するには、モデルの有効性だけでなく、技術面、財政面、その他のリソースの必要性を慎重に分析する必要がある」と指摘している。



主要課題 14: 優先度が高いが不十分な予算しか支出されないプロジェクト

プロジェクトの相手国政府の政策体系における優先度が高いが、プロジェクトに必要な相手国負担等が優先的かつ迅速に配布・支出されないケース

(1) 対応策

対応策	PDCA 段階			
	P	D	C	A
▶ 計画段階において、プロジェクトの妥当性を事前評価する際には、JICA は相手国政府の開発戦略やセクタープログラムに当該分野の記載がある/無しだけで判断するのではなく、セクタープログラム等での「予算額の多寡」を以って相手国政府における当該分野の優先度及び妥当性を判断する。(基本的に相手国政府が予算をつけない(優先度が低い)分野の案件は採択しない)	○			
▶ 計画段階において、相手国政府による当該セクターへの予算の優先度が低いと想定される場合は、JICA はプロジェクトへの自己収入活動の導入や活動費(研修費用等)の低コスト化を図る。	○			
▶ 事後モニタリング/事後評価では、JICA は自己収入活動や活動費の低コスト化等により活動に必要な予算が確保できているかを確認する。			○	
▶ 相手国政府の優先度/妥当性が低く、予算の支出が望めないことが確認されたセクターでのフォローアップ、プロジェクトの継続は行わないこととし、JICA 現地事務所及び地域部で情報を共有する。				○

(2) 事例

No.	プロジェクト名	スキーム/ 分類	教訓
37	タイ国バックレット橋及び付帯道路建設事業	有償/ 優良事例	本事業で建設された道路はバンコク首都圏道路網の主要なリンクであり、高い政策的優先度のため、運輸省地方道路局(DRR)は、限られた予算財源の中から比較的優先的に予算配分を受けている。
38	ラオス国ビエンチャン1号線整備計画	無償/ 優良事例	道路維持管理予算は、財務省予算と、道路維持管理基金から成る。道路維持管理基金の財源は燃料輸入税および過積載の課金である。1号線のみ維持管理費をみると、2009年で日常維持管理・定期的/緊急維持管理合計で計画額の4.1億kipを確保している。燃料価格は高目に推移していることから、今後も安定的な財源が確保されると見込まれる。

## 主要課題 15: 緊急性に優先度が置かれるプロジェクト

復興・災害支援、脆弱国、低開発途上国におけるファストトラック案件等、緊急性の高い案件で相手国政府による自己負担が期待できないため持続性が不確実なケース

### (1) 対応策

対応策	PDCA 段階			
	P	D	C	A
<p>➤ 計画段階において、JICA は、戦後復興、災害支援、保健・教育分野等の社会的なニーズの高い分野での協力については、相手国政府の予算措置能力が低くとも、以下の観点も含め開発効果の「持続性」の担保を検討する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>他ドナー等による資金協力等の活用</li> <li>JICA によるプログラム型援助や見返り資金等のスキーム連携の活用 等</li> </ul>	○			
<p>➤ 計画段階において、相手国政府の国家プログラム等の上位計画がある場合、JICA は、プロジェクトを国家プログラムに組み込む形で実施することを検討する。この場合、他の主要ドナーとも協議し、プロジェクトが国家プログラムに組み込まれるための要件を明確にする。</p>	○			
<p>➤ 計画段階において、JICA は、日常的なランニングコストなど、軽微な経費である活動費等の一部に、受益者の参加による一部経費負担を求めることや、基金の創設などを検討し反映する。</p>	○			

### (2) 事例

No.	プロジェクト名	スキーム/ 分類	教訓
39	スーダン国フロントライン母子保健強化プロジェクト	技協/ 優良事例	事前評価段階から、スーダン側の厳しい財政事情については指摘されていたが、相手国側負担事項のひとつである「村落助産師 600 人へのインセンティブ」が支払われたのは、プロジェクト開始後の数ヶ月だけであった。JICA 専門家から再三再四、インセンティブ支払の再開を求めたところ、プロジェクト終了間際(終了時評価後)にこれら村落助産師 600 人が政府職員として雇用された。
40	アフガニスタン国リプロダクティブヘルスプロジェクト	技協/ 課題事例	事前評価段階から「本プロジェクトが保健省へ引き渡された後事業が継続可能となるよう、他の援助機関からの資金確保の可能性も含め、資金調達・財務管理能力の向上に努める必要がある。」と指摘されていたが、プロジェクト活動に他の援助機関からの資金確保等の資金調達の活動は含まれていなかった。結果として終了時評価時点でも資金は確保されないままであり、「財政面での自立発展性は外部からの支援なしには望めない状況である」と評価されている。

## 6.4 チェック・リスト(案)

### 6.4.1 チェック・リストの用途

本チェック・リストは6.2.2に記したPDCA段階別の対応策に基づき、JICA職員がプロジェクトの計画立案、モニタリング、事後評価及びフォローアップや継続案件の策定に際して、財政面から見た持続性に係る潜在的なリスクを回避するための気づきを得るために使用されることを想定している。

チェック・リストの各項目は前述の文献レビューで抽出された財政面での課題に対する確認項目を整理したものである。財政面での潜在的リスクは、国やC/P機関により異なるため、実際の業務に際しては本チェック・リストの内容を踏まえた上で、当該国及びC/P機関の「公共財政管理状況」に合わせ、必要に応じてチェック項目を追加・修正して活用されることが望ましい。

### 6.4.2 チェック・リストの利用対象者及び使用手順

チェック・リストはJICA職員・関係者が案件形成、モニタリング、事後評価、フォローアップ及び継続案件の検討を行う際に使うために作成した。(実際には、その時々で、JICA事務所職員、調査団、専門員等の異なる立場で使われるケースが想定されるが、本マニュアルでは活用の主体を、これらを総称として「JICA」としている。)

チェック・リスト使用の手順は、図6.3に示す通りである。第1ステップでは、プロジェクトのタイプの分類を行う。第2ステップでは、当該国の公共財政管理の概況を把握する。第3ステップでは、チェック・リストを活用して潜在的リスクへを確認する。第4と第5ステップは留意点である。

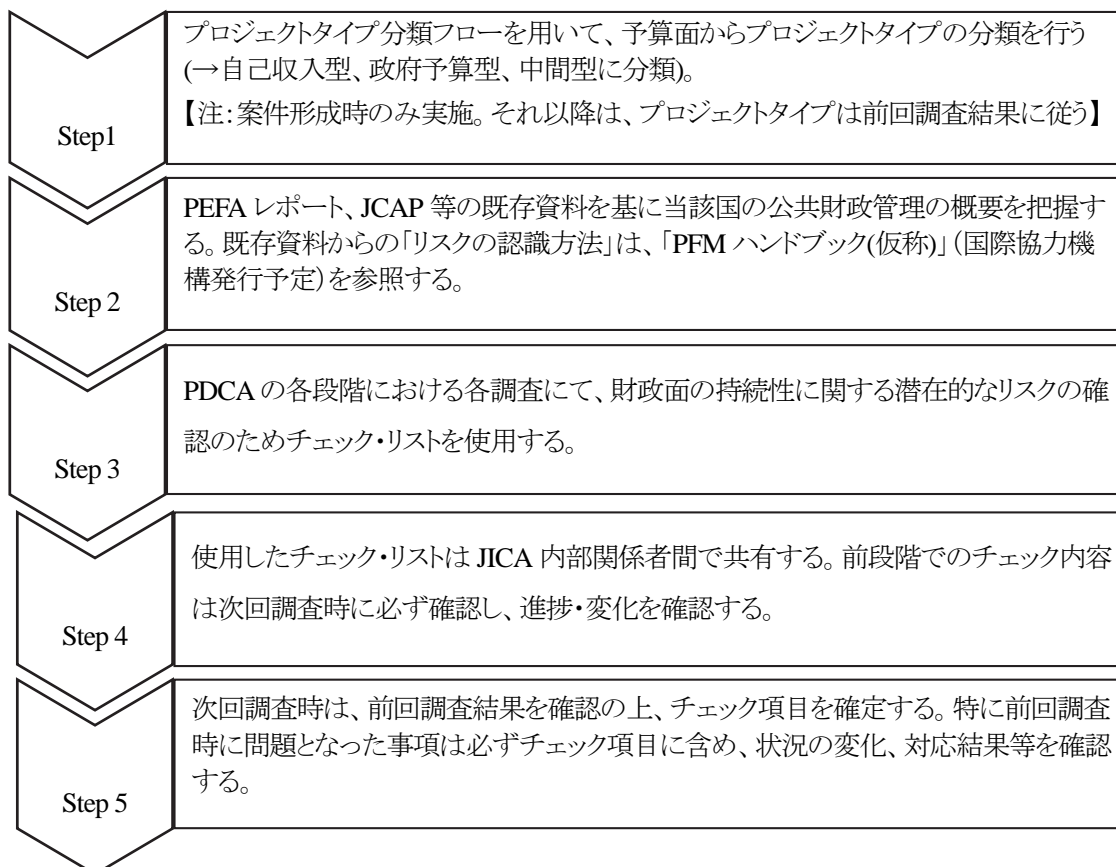


図 6.3 チェック・リスト使用の手順

### 6.4.3 プロジェクトタイプ分類フローの使い方

第1ステップに用いるプロジェクトタイプ分類フロー(図 6.5)は案件形成時に、対象となる案件のプロジェクトデザイン(プロジェクト目標、成果、活動)の内容が具体的に変わった時点で、プロジェクト終了後に C/P 機関が活動継続のための資金をどのように調達するかを検討するために活用する。

検討の結果、政府から十分な予算が支出される可能性が低いと推測される場合は、プロジェクトに C/P 機関又は参加者が自己収入を得るための活動への支援を組み込む等の工夫を検討する。また、プロジェクト終了後の活動費を他ドナー資金に頼る場合も、他ドナーからの支援を得るための要件を確認の上、必要に応じて支援活動をプロジェクトに組み入れる。

これらの検討を基に、対象プロジェクトのタイプが、「自己収入型」、「政府予算型」、「中間型」のいずれにあたるのかの確認を行う。また、この時点ではプロジェクト終了後に活動を継続するために必要な予算額等の詳細は不明であることが想定されるが、C/P 機関の予算規模や過去の推移等の情報を基に、大枠で予算措置が可能か否かの判断を行う。

「自己収入型」、「政府予算型」、「中間型」のいずれのケースにも当てはまらないプロジェクトデザインは、プロジェクト終了後の活動を継続するための財源確保が難しいため、財政面での持続性が

極めて低い可能性があり、プロジェクトデザインの再検討が必要となるものと考えられる。

#### 6.4.4 公共財政管理の概要把握

プロジェクト類型タイプの確定後、第2ステップとして、チェック・リストを用いた調査・確認を行う前に JICA 国別分析ペーパー（JICA Country Analysis Paper：JCAP）、PEFA Country Report、等の既存資料から当該国の公共財政管理の概要を把握する。ここでは、当該国の公共財政上の問題点や予算申請上の問題点等を確認の上、必要に応じてチェック・リストのチェック項目を修正・追加を行う。

JICA の「課題別指針 財政 —公共財政管理—（平成 25 年 2 月）」では、途上国でみられる公共財政管理上の問題を公共財政管理の 3 つの目的（総体的な財政規律、配分の効率性、資金の効率的・効果的利用）に即して BOX6-1 のように整理している。公共財政管理の概況把握に当たっては、これら「途上国でみられる公共財政管理上の問題」を念頭に当該国の経済状況を把握する。

概要把握の結果、JCAP に記されたマクロ経済、財政、国際収支、対外責務等の情報のうち問題があると判断される項目や当該国の PEFA Country Report での公共財政管理（PFM）の現状が PEFA の評価のレーティングで C、D と低い評価である項目について、計画段階で、調査や協議を行うことを検討する場合は、これらはプロジェクトの C/P 機関単体の問題ではなく相手国に共通の事項であることを留意する。

**BOX6-1****途上国で見られる公共財政管理上の問題**

## &lt; 総合的な財政規律に関する問題 &gt;

- 非現実的な予算 = (政府が社会状況の改善努力を示したいが故に) 政府の支払能力以上の支出を承認するため、執行できない
- 予算隠し = (上記のため) 真の予算 (歳入・歳出) について一部の関係者しか知らない、あるいは事後にしか知らされない
- 現実逃避予算 = 社会ニーズに応えたという印象を得たいがために、政府が不可能と分かっている支出を承認
- 反復予算 = 政治経済の事情に合わせて補正予算の編成が繰り返される
- 現金予算 = 予算ではなく、政府の手持ちの現金に即し支出がなされる
- 繰延予算 = 債務負担行為もしくは支払を次年度以降に延期

## &lt; 配分の効率性に関する問題 &gt;

- 短期的視野の予算 = 後年度負担等を考慮しない等、中期的視点を欠いた予算
- 現実逃避の計画策定 = 政治的な配慮から支弁不可能な計画を策定
- 優先順位の歪曲 = 社会的便益が限定的なショーケース案件に希少な資源が費やされ、人材育成・保健等へは過小支出
- 「飛び地」予算 = 特定の優先項目のための基金、別立ての投資予算、投資計画等の仕組みによる予算の「飛び地」の存在

## &lt; 資金の効率的・効果的利用に関する問題 &gt;

- 補償支出 = 失業問題の緩和のための公務員給与支出増
- 生産性の低下 = 公共部門の幽霊職員の存在、人材育成と情報システムへの過小投資、業務環境・慣行等による生産性の低下
- 予算の消滅 = 実際の資金配賦について極めて不確実性が高く、翌月の配賦見込み不明の状況下、執行担当者がその日暮らして業務を運営
- 詳細かつ厳格すぎる予算 = 建前上の支出統制が極めて中央集権化し、調達やその他の支出に関する統制ルールが定められているが、実際には遵守されず
- インフォーマルマネジメント = 正規のルールはあるものの超法規的運用が政府業務の多くを支配 (公務員の採用・昇進、昇給、調達等)
- 汚職 = 超法規的運用から汚職の機会が発生

出典：JICA課題別指針「財政－公共財政管理－」

### BOX6-2 PEFA の視点からみたPFMの課題

公共財政と財務説明責任(PEFA)は世銀、他の7援助機関のマルチドナーパートナーシップによるプログラムとして2001年に設立。各国の公共財政政策面の課題を整理し、下表のように4段階のレーティングを行って公表している。このレーティングのため、課題を3カテゴリー6項目に分類し、さらに28項目に整理している。

表 PEFA のPFMパフォーマンス測定フレームワーク

カテゴリー	大項目		小項目	
A	PFMからの産出		PI-1 実際の総支出	
			PI-2 予算項目間の変動	
			PI-3 実際の総歳入	
			PI-4 累計未払い総額	
B	全体共通の課題		PI-5 予算項目の分類の合理性	
			PI-6 予算書の記載項目の適性度	
			PI-7 予算書外の歳入出の記録	
			PI-8 財政移転の透明性(地方政府等)	
			PI-9 公的部門から発生するリスクの制御	
			PI-10 財源情報の利用可能性	
C	予算	Ci	政策による予算	PI-11 予算策定のプロセスの明示と参加
		Cii	予算執行の予測可能性と執行制御	PI-12 財政計画の中期の見通しと年次予算とのリンク
				PI-13 納税者義務の透明性
				PI-14 納税者登録、課税査定効率性
				PI-15 国税庁・関税庁等の効率性
				PI-16 財務省からの資金支出の適時性
				PI-17 現金残高・負債・政府保証の記録と管理
				PI-18 人件費の管理経営
				PI-19 調達による競争性の導入
				PI-20 支出の制御の実効性
				Ciii
		PI-22 会計数値の調整時期と一貫性		
		PI-23 前線の公的機関へ資金が渡っているか		
		PI-24 財務省報告とMDA報告の乖離度		
		PI-25 年度終了後の財務諸表の信頼性		
		Civ	外部精査と外部監査	PI-26 外部監査範囲
PI-27 立法府による予算法の精査				
PI-28 立法府による外部監査報告書の精査				

出典:「The PEFA Framework」 <http://www.pefa.org/en/content/pefa-framework>

## 6.4.5 チェック・リストを用いたPDCA段階別モニタリング

### (1) チェック項目と主要課題の関係

チェック・リストは、15の主要課題ごとの対応策に沿ってPDCA段階別に作成した。但し、C/P機関の予算システムや予算額等に係る確認項目は複数の対応策で挙げられているため、「相手国負担事項」、「予算支出の合意形成」のチェック項目に関しては、チェック・リスト内では、表6.2に示すように課題に共通するカテゴリーとして整理した。

表 6.2 主要課題とチェック・リストの関係

区分	主要課題	総数	チェック項目(カテゴリー)
自己収入	1.需要予測と実績の乖離	6	需要予測に係るチェック項目
	2.低い料金設定	15	料金設定に係るチェック項目
	3.低い料金支払い意思	5	支払い能力・意思に係るチェック項目
	4.経営主体の不安定な財務状況	7	経営主体の財政状況のチェック項目
政府予算	5.収入の自己管理権限の不在	9	基金に係るチェック項目
	6.合意形成の権限の制約	5	相手国負担事項に係る協議対象者のチェック項目
	7.予算に関する不完全な協議	6	予算支出の合意形成に係るチェック項目
	8.不確定な予算の意思決定プロセス	10	相手国負担事項に係る協議対象者のチェック項目
	9.C/P機関の予算フローの不十分な把握	11	予算支出の合意形成に係るチェック項目
	10.C/P機関の財政能力以上の計画・設計	50	予算支出の合意形成に係るチェック項目
	11.JICAのプロジェクト経費情報の未共有	3	JICAのプロジェクト経費情報の共有に係るチェック項目
運営維持管理	12.大規模修繕に対する予算不足	10	大規模修繕等に係るチェック事項
プロジェクトの性格	13.事業モデルの不十分な実証	1	事業モデルの不十分な実証を避けるためのチェック項目
	14.優先度は高いが不十分な予算しか支出されないプロジェクト	8	相手国政府の予算支出に係るチェック項目
	15.緊急性に優先度が置かれるプロジェクト	9	緊急性が優先されるプロジェクトに係るチェック項目

チェック項目の設定に関し、件数が多く見られた主要課題「10. C/P機関の財政能力以上の計画・設計」と「9. C/P機関の予算フローの不十分な把握」は、「7. 予算に関する不完全な協議」と合わせて、「予算支出の合意形成に係るチェック項目」として整理した。また、次いで件数の多い「8. 不確定な予算の意思決定プロセス」は同様に合意形成の意思決定プロセスに係る「6. 合意形成の権限の制約」と合わせて「相手国負担事項に係る協議対象者のチェック項目」として整理した。



この2項目は政府予算型プロジェクトの計画立案・運営維持管理の必須チェック項目として位置付けた。

そのほかの「5. 収入の自己管理権限の不在」や「12. 大規模修繕に対する予算不足」等の主要課題に係るチェック項目は、プロジェクトの内容等から必要性を検討のうえでチェック項目として適宜活用することを想定した。

「中間型」のプロジェクトは「自己収入型」、「政府予算型」の双方の性格を有するので、「自己収入型」、「政府予算型」のチェック・リストからプロジェクト内容に合わせた関連項目を選択し、チェック・リストを作成することが望ましい。

## (2) チェック・リストを用いたモニタリング

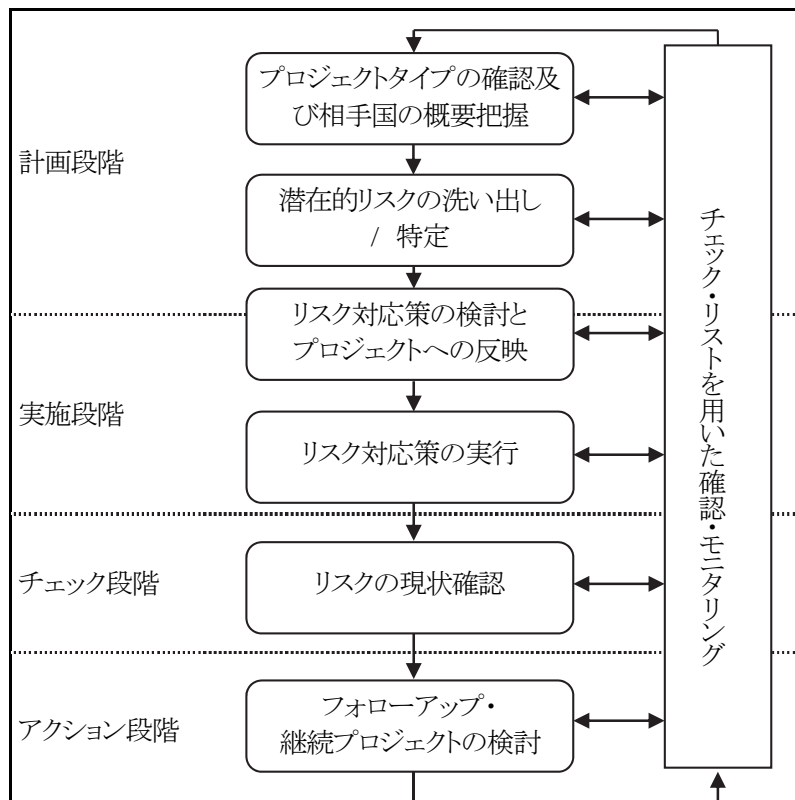
チェック・リストを用いたリスクへの対応策は、PDCAの各段階にわたってモニタリングの枠組みとして効果的に活用することが望まれる。各段階におけるチェックは、図6.4に示すモニタリング体制の下で体系的に実施する。各段階におけるチェック・リストの項目及び調査結果は記録に残し、次回調査では前回調査項目を踏まえたチェック項目を用いる。また、前回調査にて確認された問題は、必ず当該問題に対する対策の有無と現状を確認し、必要に応じて改善策をプロジェクト関係者に提言する。

計画段階では、チェック・リストを用いて、当該国及び対象プロジェクトの財政面での持続性に係る潜在的なリスクを特定することを目的としている。また、可能であればこの段階にリスクへの対応策を検討しプロジェクト活動に反映させるが、計画段階のため詳細事項まで確定できない等の理由で対応策を確定できない場合には、対応策は活動実施後に検討・確定することとなる。

実施段階では、リスクへの対応策の実施状況をモニタリングし、計画段階に対応策が確定していない場合には、活動開始後、速やかに対応策を検討し、プロジェクト活動及びチェック・リストに反映させる。モニタリング結果は、必要に応じてプロジェクト活動に反映させるよう関係者間で共有しておく必要がある。

チェック段階(事後評価等)では、プロジェクト終了後の相手国側によるリスク対応の現状について、チェック・リストを用いて確認する。問題が確認された場合には、相手国側に調査結果を報告するとともに状況の改善を依頼する。また、相手国側の能力や想定される対応策等を勘案のうえ、必要に応じてフォローアップや継続プロジェクト等による対応を検討する必要がある。

アクション段階では、チェック段階の結果を受けてフォローアップや継続プロジェクト等の実施可能性や内容について検討を行う。また、チェック・リスト自体の見直しも必要に応じて行うことが望まれる。



出典:JICA 実務ハンドブック「図 6-7:リスク管理の流れ」を参考に調査団が作成

図 6.4 チェック・リストを用いた PDCA 段階別モニタリング

#### 6.4.6 チェック・リストの使用事例 (モデル)

以下に、過去の事例を基にチェック・リストの使用方法を説明する。

ここでは、プロジェクトの分類及び対象国の公共財政管理上の特徴を踏まえた後、計画策定段階の調査を想定し、調査の基本である「相手国負担事項に係る協議対象者についてのチェック項目」と、主要課題として最も多く見られた「10. C/P 機関の財政能力以上の計画・設計(政府予算型)」及び次いで多く見られた「2. 低い料金設定」に関するチェック項目を用いて説明する。

##### (1) 相手国負担事項に係る協議対象者についてのチェック項目

プロジェクトの計画策定段階では、プロジェクトの目的、内容等を相手国の所轄省庁及び実施機関と協議し確定していくが、これに合わせて相手国負担事項についても確認し、可能な限り合意形成を行う。

下記事例は、ある技術協力プロジェクトの事前評価から中間レビュー、終了時評価の相手国の予算システムに関する記載箇所の抜粋である。事前評価の時点から予算面での地方政府の重要性を理解し、モニタリングしていることが理解できる。

### 事例 1: 相手国負担事項に係る協議対象者に関する問題

事前 「研修に関わる経費は中央から地方への補助金で賄われている。担当省はプロジェクトの実施に際して高いコミットメントを示しており、カウンターパートの配置に関わる予算申請を行う等プロジェクトに関わる予算の確保に積極的に対応している。」「地方での予算申請の優先順位は地方政府の裁量によるところが大きく、活動の維持に向けた予算の措置に対する地方の理解が必要となる。・・・」

中間 「地方分権化の影響は大きい。本分野の実施は、予算、人員等に至るまで全て地方に移管されており、各地方の課題優先順位等により、中央の方針が実行されないケースが少なからず見られる。」

終了時評価 : 自立発展性

2013 年には能力強化のための十分な予算が確保されている。縣市レベルでは、職員の異動はあまり行われず、人員は比較的安定している。予算面では、経常費用は地方政府から割当てられるが、特別な目的があれば労働移住省からも州政府経由にて予算が配賦される。

教訓 地方分権化が急速に進んでいる相手国では、地方分権に関わるステークホルダーとその役割や関係性、予算と情報の流れ、成果と課題等について計画段階から可能な限り明確にしておくことが重要である。また、これらの状況も地方によって異なる点にも留意が必要である。これらの点に留意することにより、プロジェクトが優先すべき事柄や取るべきアプローチが明確となり、効果的・効率的な計画・実施に繋がると考えられる。

このように相手国の予算システムを把握し、適切に対応するため、チェック・リストでは先ず相手国の予算申請及び承認に係るプロセスと実施時期(いつ、どこで、だれが、どのようにして)を確認する。

**Q1** 相手国の予算申請及び承認プロセスと申請・承認に係る各作業の実施時期は明確になっている。

これら情報を基に、予算の承認権を有する関係機関全員が相手国負担事項の内容について承認しているかの確認を行う。本調査の文献レビューで見られた事例としては、地方分権化の促進により予算の承認権が地方政府に移行しているにも関わらず、当該予算を含む相手国負担事項の承認について中央政府だけと協議しているというケースがあった。事例 1 の詳細計画策定時のミニッツの署名者も中央政府機関だけであった。

このような事態を避けるため、以下の視点から協議対象者についてのチェックを行う。

**Q2** 協議対象者は、相手国負担事項を合意するための十分な権限を有している。なお、必要に応じて委任状での対応も検討する。(相手国負担事項の承認権限が中央政府、地方政府に分かれている場合に注意)。

→ 相手国負担事項を合意する権限を有する機関は、負担事項の規模・内容により変わります。相手国負

担事項がC/P機関の既存予算で対応可能な場合にはC/P機関の責任者が協議対象者となりますが、新規予算を必要とする場合には所轄省庁や財務省の合意が求められるケースもあります。できる限り相手国負担事項の合意に必要な権限を有する全ての機関の意向が確認できるようにしてください。

## (2) C/P機関の財政能力以上の計画・設計についてのチェック項目

レビューした文献の中には、プロジェクト期間中に相当規模の予算を JICA 側が負担した結果、プロジェクト終了後に C/P 機関が単独に必要な予算措置ができない状況となったケースや、開発したモデルを普及するための予算規模が C/P 機関の予算措置能力を超えており、プロジェクト終了後に C/P 機関が単独で実施できない内容となってしまった等の例が多く見られた。以下の 2 つの事例は技術協力プロジェクトの評価報告書からの持続性に係る部分の抜粋である。

### 事例 2: C/P 機関の財政能力以上の計画・設計に関する問題

#### 【事例 A】

終了時評価 組織面では、B 研修は A 局の年間活動計画に組み込まれており、A 局の通常業務として確立されている。予算面では、2011/2012 年度は 40 百万クワチャが B 研修実施予算として確保されており、2008/2009 年度 (20 百万クワチャ) から大幅に増額された。一方で、予算面の課題としては、これまで日本側が負担してきた中央・地方研修センターの修繕費用の相手国側負担の見通しが必ずしも明らかではないことが挙げられる。

#### 【事例 B】

事前評価 この X 開発を全国展開へ導くためには、実質的に相当量の投資が必要と推測される。プロジェクト実施中に、全国規模の X の開発予算を算出することは、持続的な事業展開を目指す上で、重要な活動である。

終了時評価 組織・財政面: 組織面での貢献と阻害要因の双方が確認された。・・・一方、ケニア政府の予算規模の現状を考慮すると、今後相手国側でプロジェクトの成果を継続していく際に、X の普及に係る予算の確保や適切な配分計画、予算執行体制の改善などが大きな課題となる。

このような状況を避けるためには、計画策定段階からプロジェクト期間中及び終了後に C/P 機関が負担すべき予算概要を共有することが必要である。計画段階で未定の内容が多いため予算規模を見積もれない場合には、C/P 機関がどの程度の額までプロジェクト活動に係る予算を措置できるのか、という視点からある程度の規模を決めておき、プロジェクト実施段階で必要に応じて修正するものひとつの方法である。但し、先方負担事項を「前提条件となる部分」と、「プロジェクト実施中に

負担すべき部分」を明確にし、前提条件が満たされない限りプロジェクトは実施されないことを相手国に説明し、前提条件に係る部分は早急を実施するよう説明する必要があると考えられる。

以下にチェック・リストの関連項目を記す。なお、「C/P 機関の財政能力以上の計画・設計」は、「予算に係る不完全な協議」や「C/P 機関の予算フローの不十分な把握」等の相手国政府の予算執行に係るチェック項目は、チェック・リストの「予算支出の合意形成に係るチェック項目」に整理してある。

*Q3* プロジェクト活動の規模から想定される相手国側が負担すべきプロジェクト実施中及びプロジェクト終了後の運営維持管理費、その他の予算は明確になっている。

*Q4* JICA プロジェクト実施中及び終了後に予算を支出する相手国政府機関は明確になっている。

*Q5* *Q4* の予算支出のために C/P 機関がとるべき手続き及びその実施時期は明確になっている。

*Q6* 相手国政府との各種協議議事録や協力合意文書の「先方負担事項」には、負担事項、アクション、スケジュール、必要経費(コスト)、経費内訳、責任部署などが明記されている。

*Q7* 先方負担事項は、前提条件、プロジェクト実施中の負担に明確に区分されており、前提条件をクリアしないかぎり案件は採択・実施されないことを相手国側に説明している。

上記の *Q3*～*7* の設問で相手国負担事項が正確に相手側に説明されていることを確認した上で、*Q8* で C/P 機関が実際に負担可能かどうかを確認する。

*Q8* JICA プロジェクト実施中及び終了後(少なくとも事後評価時点まで)に想定される予算費目及び金額が C/P 機関の負担可能な範囲内にあり、相手国政府はこれを支出することを合意し、合意文書に署名している。又は相手国政府による負担が困難と考えられる場合には、相手国政府による負担の困難度合や相手国の発展レベルに応じた JICA と C/P 機関のコストシェアリング基準が作成されている(必要な場合は当初は JICA 側予算で負担し、徐々に先方に負担を移す等のコストシェアリング計画を導入する)。

予算費目及び金額が C/P 機関の負担可能な範囲内にあるか否かの判断⇒

C/P 機関の過去3年間の予算実績の増減傾向及び次年度の予算を確認の上で相手国政府との協議を行う。調査期間中に予算実績が入手できない場合は入手可能なデータを用いて判断し協議を行うが、プロジェクト開始後に予算実績を確認し、計画時の入手データと大きく乖離する場合にはモニタリング時に相手国政府と再度協議し、必要に応じてプロジェクトの規模・内容の修正等を検討する。

#### 6.4.7 自己収入型・政府予算型プロジェクト用チェック・リスト一式

以下に、プロジェクトタイプ分類フローおよびチェック・リスト一式を記す。

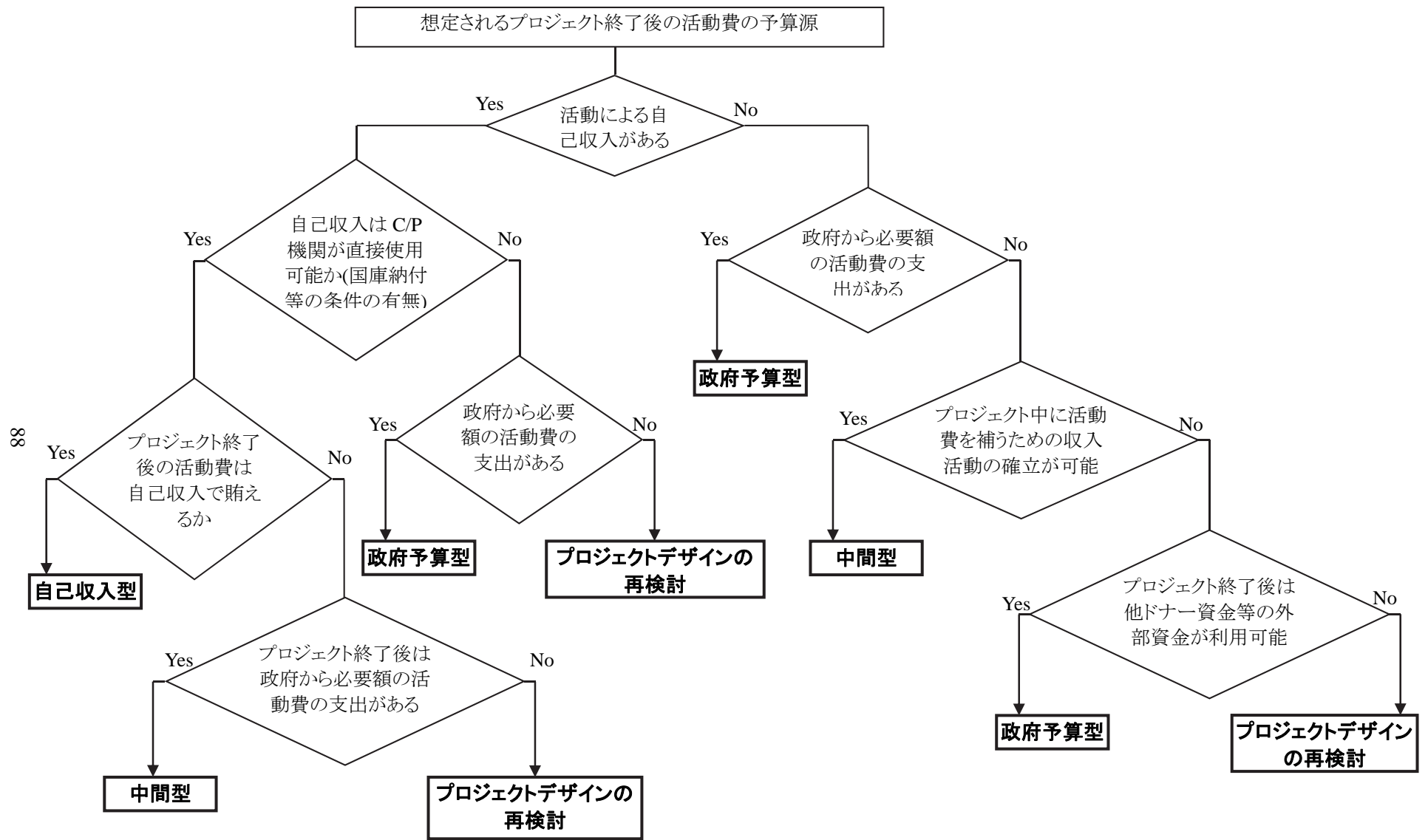


図 6.4 プロジェクトタイプ分類フロー

## 「自己収入型プロジェクト」の財政面の持続性確認のための PDCA 段階用チェック・リスト

### 協力準備調査・詳細計画段階チェック・リスト

#### 【相手国負担事項に係る協議対象者のチェック項目】

- Q1 相手国の予算申請及び承認プロセスと申請・承認に係る各作業の実施時期は明確になっている。
- Q2 協議対象者は、相手国負担事項を合意するための十分な権限を有している。なお、必要に応じて委任状での対応も検討する。(相手国負担事項の承認権限が中央政府、地方政府に分かれている場合に注意)。
- 相手国負担事項を合意する権限を有する機関は、負担事項の規模・内容により変わります。相手国負担事項が C/P 機関の既存予算で対応可能な場合には C/P 機関の責任者が協議対象者となりますが、新規予算を必要とする場合には、所轄省庁や財務省の合意が求められるケースもあります。できる限り相手国負担事項の合意に必要な権限を有する全ての機関の意向が確認できるようにしてください。
- 計画策定段階において、選挙等の影響で C/P 機関の中核メンバーが刷新した等のため、一定期間、相手国政府の実施体制・状況等が不明である場合は、JICA 現地事務所が相手国政府の対応をフォローする。又は、選挙後に協力を開始する。

#### 【需要予測に係るチェック項目】

- Q3 想定される事業の事後評価時点までの収支計画が作成され、協議相手と共有されている。
- Q4 想定される提供サービスの需要調査は、需要を左右する前提条件が変化した場合の感度分析も含め実施されて、前提条件が変動した際のリスクも踏まえている
- Q5 想定されるサービスの販売量(見込み)は需要調査の結果以内にあり、かつ目標となる収益が得られる (競合相手の有無、サービスのカバーエリア等を勘案)
- 協力準備/詳細計画段階でプロジェクト内容が固まっておらず、Q3～Q5 が確認できない場合は、JICA 現地事務所が相手国政府の対応をフォローする。
- Q6 市場のモニタリング結果及び需要の変化をプロジェクト活動へ反映させるためのシステムがプロジェクトに含まれている。当該システム等について相手国政府と合意に至らない場合は、プロジェクト開始までの検討事項とし、JICA と相手国政府の間で協議を続ける。

#### 【料金設定に係るチェック項目】

- Q7 C/P 機関はサービスの販売価格の決定権を有しており、状況に応じて価格の変更が可能である。又は C/P 機関はサービスの販売価格の決定権を有していないが、以下の条件を満たしている。
  - 収支計画は事業単体で黒字となっており、目標とする収益があがる。
  - 想定価格では採算は望めないが、公共性の強い事業のため上位機関から補助予算が支出され、運営維持管理が可能。
  - 事業開始時には JICA、上位機関等の外部からの財政支援を必要とするが、プロジェクト期間中に自己採算化の具体的な手順が明確になっている。
- Q8 原材料、運営維持管理に係る費用が為替変動、インフレ等によりプロジェクト期間中に大きく変動する可能性は低い。又は、大きく変動する可能性はあるが、これらの費目はモニタリング項目に含まれており、状況が変化した場合は直ちに対応策の検討が行われる体制となっている。

【経営主体の財政状況のチェック項目】

- Q9 経営主体が公社である場合、公社と政府の事業分担範囲・責任範囲は明確である。
- Q10 プロジェクトの経営母体の財務状況は、以下のいずれかの状況にあり、プロジェクトに影響を与える可能性は低い。
- 過去3年間の財務諸表から判断して、プロジェクトの経営母体の財務状況は健全である
  - 経営母体は赤字経営であるが、これが本件事業の実施に影響を及ぼす可能性は低い
  - 経営母体の赤字が本件事業に影響を及ぼす可能性があるため、プロジェクトに経営母体の財務状況改善のための活動が含まれている（経営コンサルタントの投入等）
- 経営主体の財務状況改善がプロジェクトに含まれず、かつその改善が困難と認められる場合、JICAは、財務状況の改善を含めるよう提案する。提案が受け入れられない場合は、これを支援対象としない。

【支払い能力・意思に係るチェック項目】

- Q11 サービスの予定価格、想定されるユーザーの所得レベル、類似サービス事例等から見て、想定ユーザーはサービスに対する支払い能力を有している。
- Q11で類似事例やインタビュー調査結果等からユーザーの支払い意思が低いことが懸念される場合、計画立案段階から受益者を巻き込んだ参加型計画や継続的な料金支払者への優遇措置の導入、貧困層への政府補助金の導入等の対応策を検討する。



**「自己収入型プロジェクト」の財政面の持続性確認のための PDCA 段階用チェック・リスト**  
**事業実施段階チェック・リスト**

**【協議対象者のチェック項目】**

- Q1 所轄官庁の予算承認プロセス、相手国負担事項の権限を有する機関等は前回調査時から大きく変化していない。(変更があった場合は、「協力準備調査・詳細計画段階」チェック・リストの本項を再度実施する)
- Q2 C/P 機関は R/D、E/N 等で合意された負担事項を実施している。実施されていない場合は、合意書に基づいた対応を行うように C/P 機関に申し込む。

**【需要予測に係るチェック項目】(有償・無償資金協力で施設等を整備する場合は下記のチェック項目は対象外とする)**

- Q3 計画されたサービスは量・質の両面で計画通り提供されている。又は計画と差が生じているが、プロジェクトは原因を把握し、対応策を採っている。
- Q4 プロジェクトは収支計画通りのレベルで売上をあげている。又は、需要が計画値に満たないが、プロジェクトは需要規模を再確認したうえで新たな需要の開発(新サービスの提供等)、運営コストの削減、目標値の修正等による対応を検討している。

**【料金設定に係るチェック項目】**

- Q5 プロジェクトが提供するサービスの料金設定は、競合機関の価格設定やユーザーの所得水準から見て妥当である。
- Q6 プロジェクトは以下のいずれかの状況にあり、料金設定に問題は見られない又は料金設定に係る問題への対応は取られている。
  - 原材料費、運営維持管理費の変動幅は予想範囲を超えておらず、収支計画と現状に大きな乖離はない。
  - 原材料費、運営維持管理費の高騰等の理由により計画していた料金設定による収入レベルでは採算が取れない内容となっているが、プロジェクトは料金の改定、代替原料の使用、運営維持管理費の削減、収益性の改善やプロジェクト目標の変更等の対策により、問題に対応している。
  - 原材料費、運営維持管理費の高騰等の理由により、計画していた料金設定による収入レベルでは採算が取れない内容となっており、かつプロジェクトに料金変更の権限が無いいため料金の値上げができない。そのため、プロジェクトは政府に、料金設定の見直し、自己収入と政府補助金の割合の修正等の対応策を申請した。

**【経営主体の財政能力に係る確認事項】**

- Q7 経営母体の財務状況は健全である(計画策定時と比べて悪化していない)。又は悪化しているが、プロジェクトによる経営母体への支援等の対応策が採られている。

**【支払い能力・意思に係る確認】**

- Q8 ユーザーの支払い能力に問題は無い、又は支払い能力に問題があることが発覚しても新規顧客の開拓や貧困層のユーザーに対する政府からの支援制度の確立等の何らかの対策が採られている。

□ Q9 ユーザーの支払い意思は高く、料金回収に問題は無い。又は、支払い意思が低いために料金回収に問題が生じていたが、現地の小学校や村役場、宗教施設等を活用した参加型の意識改革活動や学習活動等の対応策が採られ状況は改善している。

**「自己収入型プロジェクト」の財政面の持続性確認のための PDCA 段階用チェック・リスト**  
**事後モニタリング・事後評価段階チェック・リスト**

**【協議対象者のチェック項目】**

- Q1 所轄官庁の予算承認プロセス、相手国負担事項の権限を有する機関等は前回調査時から大きく変化していない。(変更があった場合は、「協力準備調査・詳細計画段階」チェック・リストの本項を再度実施する)
- Q2 C/P 機関は R/D、E/N 等で合意された負担事項を実施している。実施されていない場合は、合意書に基づいた対応を行うように C/P 機関に申し込む。

**【需要予測に係るチェック項目】**

- Q3 C/P 機関が継続して実施するサービスは量・質の両面で計画通り提供されている。又は計画と差が生じているが、C/P 機関は原因を把握し、対応策を採っている。
- Q4 プロジェクトは収支計画通りのレベルで売上をあげている。又は、需要が計画値に満たないが、プロジェクトは需要規模を再確認したうえで新たな需要の開発(新サービスの提供等)、運営コストの削減、目標値の修正等による対応を検討している。
- Q5 サービスの設定価格は収益性、競争力の視点から見て妥当である。(計画時から状況が変化していても、価格は収益性、競争力の視点から適切に変更されている)

→ Q3～5 にて計画と現状が乖離しているが対策が採られていない場合、及び対応策が不十分と判断される場合は、C/P 機関に原因究明のための調査、分析及び具体的な対策の検討を提言する。

プロジェクト期間中の C/P 機関の実績から見て、C/P 機関単独で想定される対策を採ることが困難と考えられる場合は、フォローアップの実施やアドバイザーの派遣等、JICA 側の対応も含めて検討する。

また、政策の転換(民営化の促進)や社会情勢の変化(同分野への民間企業の参入)等により現時点では ODA による当該セクターへの支援が適切でない判断される場合には、その旨を調査結果に取り纏め日本側関係者と共有する。

**【料金設定に係るチェック項目】**

- Q6 プロジェクトが提供するサービスの料金設定は、競合機関の価格設定やユーザーの所得水準から見て妥当である、又は料金設定に問題は見られたが C/P 機関は料金の変更を検討中である。
- Q7 プロジェクトは以下のいずれかの状況にあり、料金設定に問題は見られない又は料金設定に係る問題への対応は取られている。
  - 原材料費、運営維持管理費の変動幅は予想範囲を超えておらず、収支計画と現状に大きな乖離はない。
  - 原材料費、運営維持管理費の高騰や料金設定等の理由により、計画していた料金設定による収入レベルでは採算が取れない内容となっているが、プロジェクトは料金の改定、代替原料の使用、運営維持管理費の削減、収益性の改善やプロジェクト目標の変更等の対策により、問題に対応している。
  - 原材料費、運営維持管理費の高騰や料金設定等の理由により、計画していた料金設定による収入レベルでは採算が取れない内容となっており、かつプロジェクトに料金変更の権限が無い場合料金値上げができないため、プロジェクトは政府に、料金設定の見直し、自己収入と政府補助金の割合の修正等の対応策を申請した。

→ Q6～7 にて計画と現状が乖離しているが対策が採られていない場合、及び対応策が不十分と判断さ

れる場合は、C/P 機関に料金設定の見直し、自己収入と政府補助金の割合の修正等の対応策の検討を提言する。C/P 機関単独での対応が困難と考えられる場合は、フォローアップの実施やアドバイザーの派遣等、JICA 側の対応も含めて検討する。

**【経営主体の財務状況のチェック項目】**

- Q8 経営母体の財務状況は健全である(計画策定時と比べて悪化していない)。又は悪化しているが、プロジェクトによる経営母体への支援等の対応策が採られている。

**【支払い能力・意思に係るチェック項目】**

- Q9 ユーザーの支払い能力に問題は無い、又は支払い能力に問題があることが発覚しても新規顧客の開拓や貧困層のユーザーに対する政府からの支援制度の確立、プロジェクトの規模縮小等の何らかの対策が採られている。
- Q10 ユーザーの支払い意思は高く料金回収に問題は無い、又は支払い意思が低いために料金回収に問題が生じていたが、現地の小学校や村役場、宗教施設等を活用した参加型の意識改革活動や学習活動等の対応策が採られ状況は改善している。

→ Q9～10 にて計画と現状が乖離しているが対策が採られていない場合、及び対応策が不十分と判断される場合は、C/P 機関に調査結果を報告するとともに C/P 機関の今後の方針を確認する。

**「自己収入型プロジェクト」の財政面の持続性確認のための PDCA 段階用チェック・リスト**  
**フォローアップ・継続案件審査時チェック・リスト**

**【協議対象者のチェック項目】**

- Q1 所轄官庁の予算承認プロセス、相手国負担事項の権限を有する機関等は前回調査時から大きく変化していない。(変更の場合は、「協力準備調査・詳細計画段階」チェック・リストの本項を再度実施する)
  - Q2 C/P 機関は R/D、E/N 等で合意された負担事項を実施している。実施されていない場合は、合意書に基づいた対応を行うように C/P 機関に申し入れる。
- Q2 にて C/P 機関及び相手国政府が R/D、E/N 等での合意事項を遵守していない場合は、フォローアップ・継続案件の実施は見合わせることを検討する。

**【需要予測に係るチェック項目】**

- Q3 現行プロジェクトのサービスは量・質の両面で計画通り提供されている。又は計画と差が生じているが、プロジェクトは原因を把握し、対応策を採っている。
  - Q4 現行プロジェクトは収支計画通りのレベルで売上をあげており、今後の市場での需要も見込める。
  - Q5 現行プロジェクトのサービスの設定価格は収益性、競争力の視点から見て妥当である。
  - Q6 現行プロジェクトは当該国の政策・社会状況から見て、事業内容は公共事業として実施される内容のものであり、民間セクターに委ねられる事業ではない。
- フォローアップの審査に際しては、Q3～5 で確認された問題をフォローアップ期間中に改善できる計画内容となっていることを確認する。

継続案件の審査で現行プロジェクトが Q3～5 を満たさない場合は、市場調査に基づく需要の検討等を行い、継続案件の採算性を確認する。また、Q6 で政策の転換(民営化の促進)や社会情勢の変化(同分野への民間企業の参入)等により事業内容が民業を圧迫することが想定される場合は、フォローアップや継続案件の必要性を十分に検討する。

**【料金設定に係るチェック項目】**

- Q7 現行プロジェクトが提供するサービスの料金設定は、競合機関の価格設定やユーザーの所得水準から見て妥当である。
  - Q8 現行プロジェクトの料金設定に問題は見られない。
- Q7～8 が満たされない場合、フォローアップ又は継続案件で以下の視点から問題が解決できるかを確認。
- 施設の運営維持管理を行えるだけの自己収入又は政府予算の確保の可能性。
  - 現行収入又は予算で運営維持管理費を賄えない場合は、料金の変更又は予算増の可能性。
  - 料金変更の場合、競合他社や利用者の支払い能力・意思の面での大幅な需要減少の可能性。

**【経営主体の財政状況のチェック項目】**

- Q9 経営母体の財務状況は健全である(計画策定時と比べて悪化していない)。
- Q9 が満たされない場合、フォローアップ又は継続案件にてサービスの需給動向、財務の現状、技術レベル等の分析を行い、経営母体の財務状況の改善に係る活動を支援内容に取り組みことを検討する。

**【支払い能力・意思に係るチェック項目】**

- Q10 ユーザーの支払い能力に問題は無い。
- Q11 ユーザーの支払い意思は高く料金回収に問題は無い。

→ Q10～11が満たされず、問題がある場合、フォローアップ又は継続案件ではユーザーの支払いに対する意識改革に係る活動を含め、その効果発現の可能性について十分に検証する。

**「政府予算型プロジェクト」の財政面の持続性確認のための PDCA 段階用チェック・リスト**  
**協力準備調査・詳細計画段階チェック・リスト**

**【協議対象者に係るチェック項目：必須項目】**

- Q1 相手国の予算申請及び承認プロセスと申請・承認に係る各作業の実施時期は明確になっている。
  - Q2 協議対象者は、相手国負担事項を合意するための十分な権限を有している。なお、必要に応じて委任状での対応も検討する。(相手国負担事項の承認権限が中央政府、地方政府に分かれている場合に注意)。
- 相手国負担事項を合意する権限を有する機関は、負担事項の規模・内容により変わる。相手国負担事項が C/P 機関の既存予算で対応可能な場合には C/P 機関の責任者が協議対象者となるが、新規予算を必要とする場合には所轄省庁や財務省の合意が求められるケースもある。できる限り相手国負担事項の合意に必要な権限を有する全ての機関の意向が確認できるよう努める。
- 計画策定段階において、選挙等の影響で C/P 機関の中核メンバーが刷新した等のため、一定期間、相手国政府の実施体制・状況等が不明である場合は、JICA 現地事務所が相手国政府の対応をフォローする。又は、選挙後に協力を開始する。

**【予算支出の合意形成に係るチェック項目：必須項目】**

- Q3 プロジェクト活動の規模から想定される相手国側が負担すべきプロジェクト実施中及びプロジェクト終了後の運営維持管理費、その他の予算は明確になっている。
  - Q4 JICA プロジェクト実施中及び終了後に予算を支出する相手国政府機関は明確になっている。
  - Q5 Q4 の予算支出のために C/P 機関がとるべき手続き及びその実施時期は明確になっている。
  - Q6 相手国政府との各種協議議事録や協力合意文書の「先方負担事項」には、負担事項、アクション、スケジュール、必要経費(コスト)、経費内訳、責任部署などが明記されている。
  - Q7 先方負担事項は、前提条件、プロジェクト実施中の負担に明確に区分されており、前提条件をクリアしないかぎり案件は採択・実施されないことを相手国側に説明している。
  - Q8 JICA プロジェクト実施中及び終了後(少なくとも事後評価時点まで)に想定される予算費目及び金額が C/P 機関の負担可能な範囲内にあり、相手国政府はこれを支出することを合意し、合意文書に署名している。又は相手国政府による負担が困難と考えられる場合には、相手国政府による負担の困難度合や相手国の発展レベルに応じた JICA と C/P 機関のコストシェアリング基準が作成されている(必要な場合は当初は JICA 側予算で負担し、徐々に先方に負担を移す等のコストシェアリング計画を導入する)。
- Q8 の予算費目及び金額が C/P 機関の負担可能な範囲内にあるか否かの判断は、C/P 機関の過去 3 年間の予算実績の増減傾向及び次年度の予算を確認の上で相手国政府との協議を行う。調査期間中に予算実績が入手できない場合は入手可能なデータを用いて判断し協議を行うが、プロジェクト開始後に予算実績を確認し、計画時の入手データと大きく乖離する場合には、モニタリング時に相手国政府と再度協議し、必要に応じてプロジェクトの規模・内容の修正等を検討する。
- 技術協力の詳細計画策定段階に先方負担事項を明確にすることが困難な場合は、前提条件に該当する費目を除き、プロジェクト開始 6ヶ月を目途に先方負担事項の詳細を提示することを相手国側と同意する(この場合、JICA は提案するモデル・システム等の運営維持管理費が、相手国の負担可能範囲に収まるような計画を策定するようプロジェクトを指導する)。

□ Q9 相手国負担事項は、日常的なランニングコスト、人件費、運営維持管理費等の費目区分で積算整理し、それぞれがどのようなフロー及びタイミングで支出されるのかが明確になっている。特にプロジェクト開始後直ちに支出が必要となるランニングコスト等の経費について、JICAとの支出区分を明確に相手国政府・C/P 機関と共有・合意されている。

□ Q10 上述の相手国負担事項の費目別金額、フロー及びタイミングについて

- 相手国負担事項の費目別金額、フロー及びタイミングについて、相手国政府と合意文書を締結している。特にプロジェクト開始後直ちに支出が必要となるランニングコスト等の経費については、JICAとの支出区分を明確に相手国政府・C/P 機関と共有・合意している。
- プロジェクト初年度は相手国政府の対応準備が整っておらず活動予算も相手国政府の予算申請フローに載せられないままプロジェクトを開始せざるを得ないため、プロジェクト初年度はJICA 予算を活用する活動内容を主体とし段階的なコストシェアリングを導入する等の方策にて合意している。

#### 【緊急性が優先されるプロジェクトに係るチェック項目】

□ Q11 戦後復興、災害支援、保健・教育分野等の社会的なニーズの高い分野のプロジェクトで、相手国政府の予算措置能力は低い、以下のような外部ソースにより開発効果の「持続性」が担保可能である。

- 他ドナー等による資金協力等を活用が可能。
- JICA によるプログラム型援助や見返り資金等のスキーム連携の活用が可能。
- 活動費の一部を受益者が負担する参加型アプローチや基金の設立等による費用負担の可能性。

□ Q12 プロジェクト終了後の運営維持管理費を外部ソースにより担保する計画では、プロジェクト期間中から関連する相手国政府機関やドナー機関との連携強化のための活動を行う内容となっている。

□ Q13 相手国政府の国家プログラム等の上位計画がある場合、プロジェクトを国家プログラムに組み込む形で実施することが検討されている。また、他の主要ドナーとの協議を通じプロジェクトが国家プログラムに組み込まれるための要件が明確になっている。

→ Q11～13 に関連し、災害支援のような緊急性が優先されるプロジェクトや教育・保健分野等の社会的ニーズが優先されるプロジェクトであっても、案件形成時からプロジェクト終了後の運営維持管理費の予算源を検討し、ドナー資金等の外部予算に頼る場合はプロジェクト期間中から外部資金調達のための活動を含めることを検討する。

#### 【事業モデルの不十分な実証を避けるためのチェック項目】

□ Q14 プロジェクトで「モデル事業」を実施する場合、プロジェクトスコープに相手国政府・C/P 機関関係者による「実証」または「承認」までが含まれている（ドラフト案や試行的実施のみで完了した場合、相手国政府関係者による「実証→導入」活動が担保されにくい為）。プロジェクト期間や相手国政府の投入規模の制約によりプロジェクト期間中に事業モデルの「実証」または「承認」が困難な場合は、フェーズ分け、JICA の有償・無償スキームでの連携による相手国政府への資金面での支援の実施等も検討に含める。

#### 【相手国政府の優先度に係るチェック項目】

□ Q15 相手国政府の優先度は、セクタープログラム等での「予算額の多寡」を以て判断している。（予算面から見て相手国政府の優先度が低い分野は対象として選定していない）



- Q16 相手国政府の優先度が低い(セクタープログラム等の予算額が低い)分野への支援を検討する場合は、プロジェクトへの収入活動の組み込み、C/P 機関が実際に支出可能な範囲でのコスト設定等が検討されている。

【基金に係るチェック項目:プロジェクトの運営維持管理費を基金から捻出する場合のみ】

- Q17 プロジェクトの運営維持管理費を捻出するために設立される基金は、事業実施機関(C/P 機関)自身の判断により運用が可能である。
- Q18 基金の使用方法は相手国政府作成の基金の実施要項に明記されている。

【JICA のプロジェクト経費情報の共有に係るチェック項目】

- Q19 JICA 側の投入経費を含む投入計画(技術協力の場合は専門家人件費を除く直接経費)は相手国政府に説明され、合意されている。計画策定時には未確定の項目があり JICA 側の投入経費が示せない場合は、JICA は投入経費が確定し次第、相手国政府と協議を持ち、プロジェクトの投入計画を確認する。

【大規模修繕等に係るチェックポイント】

- Q20 供与機材の維持管理や整備した施設の大規模な改修等の可能性、スケジュール、想定される経費の積算及びその内訳は相手国政府に提示され、相手国政府は、当該経費は相手国政府の負担事項であることを理解している(可能であれば相手国負担事項として金額を含む詳細を合意書に記載する)。又は、相手国負担が困難と確認され場合は、機材や施設のスペックダウンや規模・数量の削減などプロジェクトスコープの修正により、後年度負担を減らすような計画となっている。

## 「政府予算型プロジェクト」の財政面の持続性確認の PDCA 段階用チェック・リスト

### 事業実施段階のチェック・リスト

#### 【協議対象者に係るチェック項目:必須項目】

- Q1 計画策定時から、相手国の予算承認プロセス及び相手国負担事項の権限保有者に変更はない。地方分権化等の影響で予算承認プロセス及び相手国負担事項の権限保有者に変更があった場合は、現時点での予算承認プロセスに基づき現在の権限保有者と協議を行っている。
- Q2 選挙または組織変更等、何らかの理由により相手国負担事項の権限保有者が未定であり、予算措置に係る合意ができない場合は、モニタリングにより下記の確認事項の視点から問題の有無を検討し、C/P 機関と対応策を検討のうえ、JICA 現地事務所に報告する。現地事務所は相手国負担事項の権限保有者が確定後に、確認された問題について権限保有者と協議の上で対応策を合意し、合意書に記録する。

#### 【予算支出の合意形成に係るチェックポイント:必須項目】

- Q3 相手国政府は計画時の合意事項及びコストシェアリング計画に基づき、負担事項を実施している。又は相手国政府の経費支出の遅れが確認されたが、モニタリング定期協議等を通じて相手国の当該経費の支出決定機関・者を交え、対応策を合意している。
- Q4 相手国政府がプロジェクト期間を通じて Q3 にある負担事項を実施できないと判断された場合は、相手国政府が負担し得る適正規模・内容のプロジェクト計画に変更し、これを合意する。
- Q5 プロジェクト開始後に判明した、合意事項に含まれていないプロジェクト実施に必要な投入については、相手国政府に予算措置を行うよう依頼し、合意事項を修正している。年度途中で相手国政府による予算の追加が困難な場合は、当年度に限って JICA が負担する、プロジェクトのスケジュールを変更する等の対策を検討し、相手国政府と合意している。
- Q6 計画段階で相手国負担事項の正確な積算が提示できなかったプロジェクトでは、開始 6 ヶ月を目途に相手国負担事項の詳細を提示し、合意した。

#### 【事業モデルの不十分な実証を避けるためのチェック事項】

- Q7 モデルの実証段階及び C/P 機関がモデル普及活動を上位機関に申請・実施するための要件、モデルの承認機関、承認プロセス等は確認済みであり、かつプロジェクト終了時までモデル普及活動を上位機関に申請・実施するための要件を完了するための作業スケジュールについて相手国政府と合意を交わした。  
申請・実施のための要件、モデルの承認機関、承認プロセス等が未確認の場合は、JICA は C/P 機関との協議を通じてこれらの事項を確認する。

#### 【基金に係るチェック項目:プロジェクトの運営維持管理費を基金から捻出する場合のみ】

- Q8 基金は相手国政府作成の実施要項に基づいて C/P 機関により運営されている。実施要項に基づいた運営となっていない場合は、JICA は相手国政府と協議し、実施要項に基づいた運営とするよう依頼する。

#### 【JICA のプロジェクト経費情報の共有に係るチェック事項】

- Q9 相手国負担事項と JICA 側の投入を合わせたプロジェクト全体の予算計画の実績を相手国側と共有し、議事録等に記録している。

#### 【大規模修繕等に係るチェック事項】

- Q10 相手国政府は合意書に基づき運営維持管理費を支出している、又は運営維持管理費は支出されていないため、相手国政府の意思決定者とモニタリング協議を実施し、合意書に基づいた予算措置を依頼した。

**「政府予算型プロジェクト」の財政面の持続性確認のための PDCA 段階用チェック・リスト**  
**事後モニタリング・事後評価段階チェック・リスト**

**【協議対象者に係るチェック事項:必須項目】**

- Q1 計画策定時から、相手国の予算承認プロセス及び相手国負担事項の権限保有者に変更はない。地方分権化等の影響で予算承認プロセス及び相手国負担事項の権限保有者に変更があった場合は、現時点での予算承認プロセスに基づき現在の権限保有者と協議を行っている。
- Q2 選挙または組織変更等、何らかの理由により相手国負担事項の権限保有者が未定であり予算措置に係る合意ができない場合は、モニタリングにより下記の確認事項の視点から問題の有無を検討し、C/P 機関と対応策を検討のうえ、JICA 現地事務所に報告する。現地事務所は相手国負担事項の権限保有者が確定後に、確認された問題について権限保有者と協議の上で対応策を合意し、合意書に記録する。

**【予算支出の合意形成に係るチェック事項:必須項目】**

- Q3 相手国政府は計画時の合意事項に基づき、以下の観点から確認を行った。
  - ・ 相手国政府は計画時の合意事項に基づき、負担事項を実施している。
  - ・ 相手国政府の経費支出の遅れが確認されたが、モニタリング定期協議等を通じて相手国の当該経費の支出決定機関・支出者を交え、対応策を合意した。
  - ・ 相手国政府の予算額に大幅な変更があったため、相手国政府にその理由と今後の対応を確認し、合意書を取り交わした。
- Q4 プロジェクト終了後に地方分権化等により予算に係る意思決定機関が変動したため、実施機関に対し、新しい意思決定機関が予算措置を行うために必要な情報を速やかに提出するよう依頼した。

**【事業モデルの不十分な実証を避けるためのチェック事項】**

- Q5 プロジェクトが導入したモデルは、相手国政府により普及活動が進められている。
- モデルが相手国政府により実証されておらず C/P 機関がモデルの普及に移れないことが判明した場合は、その原因を確認のうえで、フォローアップ又は後継フェーズの実施によるモデル実施・普及に対する追加支援を検討する。

**【相手国政府の優先度に係るチェック事項】**

- Q6 相手国政府の優先度が低い(セクタープログラム等の予算額が低い)分野のプロジェクトでは、収入活動の実施や C/P 機関が実際に支出可能な範囲でのコスト設定等が進められていることを確認した。

**【基金に係るチェック事項:プロジェクトの運営維持管理費を基金から捻出する場合のみ】**

- Q7 基金は相手国政府作成の実施要項に基づいて C/P 機関により運営されている。実施要項に基づいた運営となっていない場合は、JICA は相手国政府と協議し、実施要項に基づいた運営とするよう依頼する。

**【大規模修繕等に係るチェック事項】**

- Q8 相手国政府は合意書に基づき運営維持管理費を支出している。又は運営維持管理費は支出されていないため、相手国政府の意思決定者と協議を行い、合意書に基づいた予算措置を依頼した。

**「政府予算型プロジェクト」の財政面の持続性確認のための PDCA 段階用チェック・リスト**  
**フォローアップ・後継プロジェクトの検討段階チェック・リスト**

**【協議対象者に係るチェック事項: 必須項目】**

- Q1 前プロジェクト終了時点から、相手国の予算承認プロセス及び相手国負担事項の権限保有者に変更はない。地方分権化等の影響で予算承認プロセス及び相手国負担事項の権限保有者に変更があった場合は、現時点での予算承認プロセスに基づき現在の権限保有者と協議を行っている。

→ 選挙等の影響により C/P 機関の中枢メンバーが刷新され、事業実施体制にも影響が及んだ場合は、JICA 現地事務所はプロジェクト活動の継続及び施設・設備の維持管理のための支援を新たに行う事を検討する。

**【予算支出の合意形成に係るチェック事項: 必須項目】**

- Q2 前プロジェクトの実施期間中及び終了後に相手国負担事項は遵守され、相手国政府により実施されていた。

→ 当該プロジェクトの完了後に、フォローアップや後継フェーズのプロジェクト実施が継続される等の検討される場合で、かつ当該プロジェクトでは、政府予算が合意書通りに支出されない、事業実施機関が基金運用できない等の理由でプロジェクトの持続性に問題が生じている場合は、これらの問題が相手国政府により解決されるまでフォローアップや継続プロジェクトを採択・実施しない。(採択の前提条件とし相手国政府に提示する)

- Q3 プロジェクト終了後に選挙や地方分権化等により、プロジェクトの実施機関が C/P 機関から移行した、又は C/P 機関の中枢メンバーが刷新された場合は、JICA 現地事務所はプロジェクト活動の継続及び施設・設備の運営維持管理のための支援を新たに行う事を検討する。

- Q4 フォローアップ、継続プロジェクトを実施する場合には、相手国政府の予算申請プロセスも考慮の上、先方が前倒しで予算申請準備を行えるよう、JICA 現地事務所は情報を共有する。

- Q5 JICA 現地事務所は各 C/P 機関の予算措置能力を資料に整理し、将来、当該 C/P 機関を対象とした継続プロジェクトや新規プロジェクトが実施される場合の、プロジェクト規模・内容の妥当性を判断するための資料としている。

**【事業モデルの不十分な実証を避けるためのチェック事項】**

- Q6 技術モデルの導入・普及を目的としたプロジェクトのフォローアップ・後継プロジェクトの検討のため、前プロジェクトで策定されたモデルが相手国政府により実証・承認されているか等の位置づけの明確化及び普及支援が直ちに行える条件が整っていることの確認を行った。これらの条件が整っていない場合は、相手国政府にフォローアップ・後継プロジェクトの検討のために必要な要件を伝え、体制の整備を依頼する。また、C/P 機関の能力やフォローアップの重要性によっては、アドバイザー等の派遣による体制整備の支援も検討する。

**【相手国政府の優先度に係るチェック事項】**

- Q7 相手国政府の優先度/妥当性が低く、予算の支出が望めないことが確認されたセクターでのフォローアップ、プロジェクトの継続は行わないこととし、JICA 現地事務所及び地域部で情報を共有している。(採択の前提条件とし相手国政府に提示する)

**【基金に係るチェック事項:プロジェクトの運営維持管理費を基金から捻出する場合のみ】**

□ Q8 プロジェクトの収入は政府の歳入として国庫に入り、維持管理運営費は政府から予算を配賦される形態、又は基金により維持管理費を支出する形態のプロジェクトでは、合意書に沿ったプロジェクト運営が成されている。

→ Q8 の条件が満たされていない場合、これらの問題が相手国政府により解決されるまでフォローアップや継続プロジェクトを採択・実施しないこととする。(採択の前提条件とし相手国政府に提示する)

**【大規模修繕に係るチェック事項】**

□ Q9 事後モニタリング及び事後評価時に問題が確認されたが、相手国政府に施設の大規模改修や機材修理に係る予算措置能力が無い場合は、事業継続の緊急性及び必要性を確認のうえで、対応策を検討する。



## 付属資料

## 1 財政面の持続性に影響を与える課題の整理

表 財政面の持続性に影響を与える課題の整理

No.	主要課題	課題	技協	有償	無償	総計
1	<b>【需要予測と実績の乖離】</b> プロジェクト計画時点での需要予測(販売量等)が実績値に比べ高かったため期待された収入が得られず、プロジェクトの運営維持管理に必要な予算が捻出できないケース	▶ 同左		4	2	6
2	<b>【低い料金設定】</b> 需要はあるが、プロジェクト計画時点での料金設定(販売単価)が低いため当初期待された料金収入が得られず、プロジェクトの運営維持管理に必要な予算が捻出できないケース	▶ 政治的な理由で料金設定がきわめて低水準に設定されており、収益は不十分である。		2	3	5
		▶ 水・電気及び施設等の使用料金の収入が不十分		1	6	7
		▶ 製造原価が割高となっている	1		1	2
		▶ 料金設定(販売単価)が低いため収入が低く、プロジェクトの運営維持管理に影響が出ている		1		1
		小計	1	4	10	15
3	<b>【低い料金支払い意思】</b> 供給されるサービスの質・量に問題はないが、サービスを受けるユーザーの料金支払い意思が低いため料金収入が低く、プロジェクトの運営維持管理に必要な予算が捻出できないケース	▶ 同左			5	5
4	<b>【経営主体の不安定な財務状況】</b> 自己収入で運営維持管理を行うプロジェクトにおいて、その経営主体となる組織の財務状況が不安定なため、プロジェクトの運営維持管理に必要な予算が捻出できないケース	▶ 同左	1	3	3	7
5	<b>【収入の自己管理権限の不在】</b> プロジェクト実施の結果発生する「収入」は、政府の歳入として国庫に入り、整備された施設・機材・組織等の運営維持管理予算は中央政府等から配賦される形となり、C/P 機関が自己管理出来ない。また不十分な予算しか配賦されないケース	▶ 事業収入が政府の歳入となるため、維持管理に直接使用することはできない。	1	5	2	8
		▶ 基金が設立されたが、その財源を利用する権限が与えられていないため、予算が不十分である。		1		1
		小計	1	6	2	9
6	<b>【合意形成の権限の制約】</b> 協議相手(C/P 機関)は相手国政府負担に係る決定を下す権限の一部しか有しておらず、先方負担事項にかかる合意形成が出来ないケース	▶ 同左		5		5
7	<b>【予算に関する不完全な協議】</b> 協議相手(C/P 機関)は相手国政府予算等負担に係る意思決定権を有しているが、計画段階の協議で具体的な先方負担の内容や必要なアク	▶ 同左		6		6



付属資料 1 財政面の持続性に影響を与える課題の整理

No.	主要課題	課題	技協	有償	無償	総計
	シジョン・経費・スケジュールの一部が抜けており、結果として先方負担事項が実施されないケース					
8	【不確定な予算の意思決定プロセス】 政権交代、組織改編等のため相手国政府負担(予算)に係る意思決定プロセスが不確定のため、相手国負担事項の確認ができないケース	▶ 同左	8	1	1	10
9	【C/P 機関の予算フローの不十分な把握】 C/P機関の予算フローの把握が不十分なため、プロジェクト現場のニーズに応じた必要経費の支出が出来ないケース	▶ 現場のニーズに応じて迅速に対応できる予算が配賦されていない。		2	1	3
		▶ 相手国側は予算の拠出に合意し手続きを行っているが、予算が支出されるまでに時間を要する。	3			3
		▶ 政府の予算措置が遅れた		2	3	5
		小計	3	4	4	11
10	【C/P 機関の財政能力以上の計画・設計】 プロジェクト計画において、C/P 機関の財政能力以上の相手国負担事項が必要となるような計画・設計となっているケース	▶ 相手国の発展レベルに応じたコストシェアリングの基準や考え方や、国別の経験の蓄積が適切に行われていない	3		5	8
		▶ プロジェクトの投入結果として提示されるインフラ、機材、モデル、優先プロジェクト案等が相手国・実施機関の予算規模に見合ったコストでの提案になっていない	17			17
		▶ C/P 機関の予算規模と新規事業割当予算枠では対応できない規模の先方負担事項を求めている(仮説 4)	13		3	16
		▶ 相手国政府やC/P機関への予算措置を促す為の説明が抽象的で具体性に欠け、C/P 機関は予算措置に必要な具体的なアクションを起こせない	6		3	9
		小計	39	0	11	50
11	【JICA のプロジェクト経費情報の未共有】 JICA 側のプロジェクト投入経費やその内訳が必ずしも相手国政府・C/P 機関に提示、共有されていないため、相手国政府・C/P 機関は先方負担予算の措置に必要な具体的なアクションを起こせないケース	▶ 同左	2		1	3
12	【大規模修繕に対する予算不足】 プロジェクト完了後に供与済み機材の修理や整備した施設等の大規模な改修工事には通常の運営維持管理費に加え、比較的大規模な予算が必要となるが、これを捻出できないケース	▶ 同左	1	2	7	10

付属資料 1 財政面の持続性に影響を与える課題の整理

No.	主要課題	課題	技協	有償	無償	総計
13	【事業モデルの不十分な実証】 プロジェクトで導入された「事業モデル」が実際の効果を実証しないまま、プロジェクトが完了し、相手国政府・C/P 機関が当該モデルの有効性や汎用性を十分理解できず、導入・普及に必要な経費の予算措置に踏み込めないケース	▶ 同左	1			1
14	【優先度は高いが不十分な予算しか支出されないプロジェクト】 プロジェクトの相手国政府の政策体系における優先度は高いが、プロジェクトに必要な相手国政府負担等が優先的かつ迅速に配布・支出されないケース	▶ 研修活動を継続するための政府予算が不足	2			2
		▶ 当該事業の分野に対する予算の優先度が低いため、必要な維持管理には不十分である。	1	3	2	6
		小計	3	3	2	8
15	【緊急性に優先度が置かれるプロジェクト】 復興・災害支援、脆弱国、低開発途上国におけるファストトラック案件等、緊急性の高い案件で相手国政府による自己負担が期待できないため持続性が不確実なケース	▶ 戦後復興を目的としており、計画時から財務的な持続性の優先度が低い案件である	5			5
		▶ 保健プロジェクトで人道主義的なニーズが高く、計画時から財務的な持続性の優先度が低い案件である	2			2
		▶ 麻薬対策を目的とし人道主義的なニーズが高く、計画時から財務的な持続性の優先度が低い案件である	1			1
		▶ 維持管理や活動のための予算確保の見込みは低いが、他の項目(政策面、組織面、技術面)での自立発展性が高いので総合的に見て問題無しとしている	1			1
		小計	9	0	0	9
合計			80	27	48	155

## 2 財政面の持続性の課題に適切に対応した事例の整理

表 財政面の持続性を向上させた事例の整理

No.	主要事例	事例	技協	有償	無償	総計
1	<b>【正確な需要予測】</b> 2.1 プロジェクト計画時点での需要予測(販売量等)が正確であり期待された収入が得られている、又は需要予測と実際の売上に差があるが、新規顧客開発等の対応策が採られているケース	▶ 同左	4	14	1	19
2	<b>【適正な料金設定】</b> 2.2 プロジェクト計画時点での料金設定(販売単価)が適正で当初期待された料金収入を得られている、又は料金設定は低かったが値上げ等の対応策をとりプロジェクトの運営維持管理に必要な予算を捻出しているケース	▶ 水・電気及び施設等の使用料金の収入を増加させた			2	2
		▶ 製造原価の調整		1	1	2
		▶ 料金設定(販売単価)を調整し収入を増加させた		4	1	5
		小計	0	5	4	9
3	<b>【料金支払い意思の改善】</b> 2.3 計画策定段階にサービスの想定受益者(ユーザー)の料金支払い意思が低いと想定されたため、参加型の計画立案によるユーザーの啓蒙、未払い者対応策の実施等によりユーザーの料金支払い意思が向上しているケース	▶ 同左			1	1
4	<b>【経営主体の安定した財務状況】</b> 2.4 自己収入で運営維持管理を行うプロジェクトで、その経営主体の財務状況が安定している、又は不安定であったが経営主体の会社化や新システムの導入、政府による税制面での対応策等により経営主体の財務状況が改善し、プロジェクトの運営維持管理費が捻出されているケース	▶ 経営主体の財務状況を改善した		15	5	20
		▶ 分社化による経営改善		1		1
		▶ 独立採算化、民営化による経営改善		4		4
		▶ 競争入札の導入、民間企業への委託による維持管理費の削減		2		2
		▶ 収入源の多様化		2		2
		▶ 市場改革、供給システム化、料金徴収制度、料金体系の改善		2	1	3
		▶ 維持管理費が低額に抑えられている		2		2
		▶ 組織再編による経営改善		1	1	2
		▶ 維持管理費予算のために燃料税、ガソリン税等の特定財源がある	1		2	3
		▶ 財務状況の改善のための経営努力			2	2
▶ 国の支援による独立採算制の強化		2		2		
小計		1	31	11	43	
5	<b>【収入の自己管理権限の不在】</b> 2.5 プロジェクトの「収入」は、政府の歳入として国庫に入るが、プロジェクトの運営維持管理予算は政府予算又は基金から必要額が配賦されているケース	▶ 同左			3	3

付属資料 2 財政面の持続性の課題に適切に対応した事例の整理

No.	主要事例	事例	技協	有償	無償	総計
6	【複数機関との合意形成】 2.6 相手国負担に係る決定権が複数の機関に分散しているが、これら複数機関の全てと合意形成を行っているケース	▶同左	1			1
7	【予算に関する具体的な協議】 2.7 相手国負担事項に係る意思決定権を有する協議相手(C/P 機関)と、計画段階の協議で具体的な相手国負担の内容や必要なアクション・経費・スケジュールを確認し相手国負担事項を合意しているケース	▶同左	7			7
8	【不確定な予算の意思決定プロセスへの対応】 2.8 政権交代、組織改編等のため相手国負担(予算)に係る意思決定プロセスが不確定となる時期を避けて合意形成を行っているケース	▶同左	3			3
9	【C/P 機関の予算フローの把握】 2.9 C/P 機関の予算フローを把握し、プロジェクト現場のニーズに応じて必要経費が支出されている、又は支出が遅れた場合に上位機関等の意思決定者との協議により経費支出を認めさせているケース	▶現場のニーズに応じて迅速に対応できる予算が配賦された	1			1
		▶政府の予算措置が遅れたことへの対応策を採った	1			1
		小計	2	0	0	2
10	【C/P 機関の財政能力を踏まえた計画・設計】 プロジェクト計画段階に、C/P 機関の財政能力を把握の上で相手国負担事項が実施可能な規模・内容となるような計画・設計を行っているケース	▶相手国の発展レベルに応じたコストシェアリングの基準や考え方や、国別の経験の蓄積が適切に行われた	7			7
		▶プロジェクトの投入結果として提示されるインフラ、機材、モデル、優先プロジェクト案等が相手国・実施機関の予算規模に見合ったコストでの提案であった	4			4
		▶C/P 機関の予算規模と新規事業割当予算枠では対応できる規模の先方負担事項であった	4			4
		▶相手国政府やC/P機関への予算措置を促す為の説明が具体的で、C/P 機関は予算措置に必要な具体的なアクションを起こせた			2	2
		小計	15	0	2	17
11	【JICA のプロジェクト経費情報の共有】 相手国政府・C/P 機関が相手国負担予算の措置に必要な具体的なアクションを起こせるよう、JICA 側のプロジェクト投入経費やその内訳が相手国政府・C/P 機関に提示、共有されているケース	▶同左	5			5
12	【大規模修繕への対応策】 供与済み機材の修理や整備した施設等の大規模な改修工事に係る予算を考慮した収支計画が策定され	▶同左		1		1

付属資料 2 財政面の持続性の課題に適切に対応した事例の整理

No.	主要事例	事例	技協	有償	無償	総計
	ているケース					
13	【事業モデルの実証】 相手国政府・C/P 機関がプロジェクトで導入された「事業モデル」の有効性や汎用性を理解し、導入・普及に必要な経費の予算措置を行うまでの道筋を計画に含めているケース	▶ 同左	2			2
14	【優先度は高いが予算が不十分なプロジェクトへの対応】 相手国政府のプロジェクトの優先度は高いが、相手国負担等が優先的かつ迅速に配布・支出されないことに対応しているケース	▶ 同左		7	5	12
15	【緊急性に優先度が置かれるプロジェクトへの対応】 相手国政府による自己負担が期待できないためプロジェクト計画段階から財政面での持続性を担保するための手段が検討されているケース	▶ 保健プロジェクトで人道主義的なニーズが高く、計画時から財務的な持続性の優先度が低い案件である	3			3
		▶ 教育改善を目的とし人道主義的なニーズが高く、計画時から財務的な持続性の優先度が低い案件である	2			2
		小計	5	0	0	5
合計			45	58	27	130

### 3 JICA 事業評価年次報告書の概要

表 3.1 JICA 事業評価年次報告書の概要(2003～2007)

構成	2003 年	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年
総論(特集)	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業評価活動</li> <li>事業評価の拡充・強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業評価活動</li> <li>特集:「グッドプラクティスに学べ」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業評価活動</li> <li>評価結果の活用による事業改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業評価活動</li> <li>評価結果の活用による事業改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業評価活動</li> <li>評価結果の活用による事業改善</li> </ul>
個別案件/プロジェクトレベル	<ul style="list-style-type: none"> <li>案件一覧 終了時 107 件 事後 9 件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>案件一覧 事前 78 件 中間 24 件 終了時 85 件 事後 25 件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>案件一覧 事前 117 件 中間 26 件 終了時 92 件 事後 42 件 5 項目評価事例(各 1 件)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>案件一覧 事前 109 件 中間 24 件 終了時 73 件 事後 46 件 5 項目評価事例(各 1 件)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>案件一覧 事前 104 件 中間 49 件 終了時 81 件 事後 25 件 5 項目評価事例(各 1 件)</li> </ul>
評価結果の総合分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>個別案件評価概要</li> <li>総合分析 63 件(終了時評価)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>個別案件評価概要</li> <li>総合分析 43 件(事後評価)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>無し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>個別案件評価概要</li> <li>総合分析 39 件(事後評価)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>無し</li> </ul>
テーマ別/プログラムレベル	<ul style="list-style-type: none"> <li>国別事業評価:1 件</li> <li>特定テーマ評価:2 件</li> <li>総合分析:1 件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>テーマ別評価:6 テーマ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>テーマ別評価:4 テーマ</li> <li>レビュー:1 テーマ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>JICA プログラム評価</li> <li>プログラムレベルの評価:3 件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プログラム評価総括</li> <li>評価:4 プログラム</li> <li>テーマ別評価:1 テーマ</li> </ul>
外部有識者の 2 次評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>評価調査/報告書の評価:40 件</li> <li>報告書から読み取れるプロジェクトの 2 次調査:40 件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 次評価の質の検証:48 件</li> <li>評価対象プロジェクトの成果の検証:48 件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>終了時評価の質と課題:45 件</li> <li>2 次プロジェクト評価:45 件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>終了時評価の質:45 件</li> <li>2 次プロジェクト評価:45 件</li> <li>現地調査結果</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 次評価の質の評価:50 件</li> <li>2 次プロジェクト評価:50 件</li> </ul>

表 3.2 JBIC:円借款事業評価報告書の概要(2003~2007)

構成	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年
個別評価	個別評価 レーティング	個別評価 レーティング	個別評価 レーティング	個別評価 レーティング	個別評価 レーティング
テーマ別評価	プログラム評価 ・総合インパクト 評価:3件 ・民活導入評価: 1件	テーマ別評価 :7テーマ	テーマ別評価 :4テーマ	テーマ別評価 :4テーマ	テーマ別評価 :7テーマ
有識者評価	無し	無し	有識者評価	有識者モニタリ ング	有識者セミ ナー
その他評価	国別・セクター別 概評 ・インドネシア ・バングラデシュ ・インド ・人材育成		その他評価 ・事前評価 ・中間レビュー ・事後モニタリ ング		特別評価

表 3.3 事業評価年次報告書概要(2008~2009年)

構成	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年
総論	・評価制度 ・評価の向上	・評価制度 ・評価の向上	・評価制度 ・評価の向上	・事業評価ア ウトライン ・評価の向上	・事業評価ア ウトライン ・評価の向上
プロジェクトレ ベルの評価 ・技術協力事 後評価 ・円借款事業 事後評価	・終了時評価 事例8件 ・終了時評価 2次評価:50 件 ・円借款事後 評価:事例 40件	・外部第三者 による事後評 価 ・技術協力事 後評価事例: 11件 ・円借款事後 評価事例:19 件	・事後評価概 要 ・事後評価	・事後評価	・事後評価
個別案件評価 実績一覧	終了時: 事後:67件	事前:166件 中間:67件 終了時:115件 事後:85件 事後モ:11件	事前:284件 中間:78件 終了時:114件 事後:139件 事後モ:0件	事前:240件 中間:71件 終了時:76件 事後:98件 事後モ:0件	事前:273件 中間:88件 終了時:95件 事後:107件 事後モ:0件
プログラムレベ ル評価	・プログラム評 価:2件	・プログラム評 価:2件	無し	無し	無し
テーマ別評価	・テーマ別評 価:5件	・テーマ別評 価:7件	・テーマ別評 価:2件 ・インパクト評 価:1件	・テーマ別 ・評価:2件	・テーマ別評 価:3件
有識者	有識者による 終了時評価の 2次評価	有識者現地視 察	有識者現地視 察	有識者現地視 察	

表 3.4 事業評価年次報告書にみえる「特定テーマ」の内容

<p><b>(JICA 事業評価年次報告書)</b></p> <p><b>2003 年</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・特定テーマ評価「人口・健康セクター／USAID 連携パート2(感染症分野)</li> <li>・評価結果の総合分析「人口・保健医療分野」</li> </ul> <p><b>2004 年:テーマ別評価</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・初中塔教育／理数科分野</li> <li>・貧困削減／地域社会開発</li> <li>・情報通信技術</li> <li>・アフリカの貧困と水</li> <li>・環境分野・環境セクターアプローチ</li> <li>・NGO/JICA 連携事業</li> </ul> <p><b>2005 年:テーマ別評価</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・参加型地域社会開発のジェンダー評価</li> <li>・青年海外協力隊事業</li> <li>・アフリカ感染症対策研究</li> <li>・ホンジュラス基礎教育分野</li> </ul> <p><b>2006 年:プログラムレベルの評価</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域や緩民主体の開発に向けたアプローチの強化</li> <li>・途上国のキャパシティー・デベロップメントへの貢献</li> <li>・国・地域間のパートナーシップの強化</li> </ul> <p><b>2007 年:JICA プログラム評価</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・インドネシア「スラウェシ州地域開発プログラム」</li> <li>・ボリビア「貧困地域飲料水供給プログラム」</li> <li>・ガーナ「アッパーウエスト州住民の健康改善プログラム」</li> <li>・アフガニスタン「保健医療セクタープログラム」</li> </ul> <p>:テーマ別評価</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「地方行政能力向上—インドネシアを事例として」</li> </ul> <p><b>2008:プログラム評価</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ケニア「エイズ予防プログラム」</li> <li>・モロッコ「水資源プロジェクト」</li> </ul> <p>:テーマ別評価</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・パキスタン/インドネシア「総合分析:国際緊急援助事業」</li> <li>・ボリビア/ベトナム/バングラデッシュ「保健リファレレルシステム」</li> <li>・タイ「バンコク地下鉄建設事業の環境影響評価」</li> <li>・ベトナム「電力セクターにおける民活・民営化にかかる影響評価」</li> <li>・タイ「自立型経済構築のための円借款事業とその評価—タイ農村事業の経験から」</li> </ul> <p><b>2009 年:プログラム評価</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・バングラデッシュ「ヒ素汚染対策」</li> <li>・メキシコ「水質汚染対策」</li> </ul> <p>:テーマ別評価</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ザンビア「プログラム評価手法検討のための M/P の試行的評価</li> <li>・ガーナ/パナマ/ホンジュラス「住民参加」</li> <li>・インドネシア/タイ/ケニア/セネガル「長期にわたる技術協力—教育分野」</li> <li>・バングラデッシュ「4ドナー合同評価(運輸セクター)</li> <li>・タイ「パーサック灌漑事業インパクト評価(1)</li> <li>・スリランカ「クラウエ川左岸灌漑改修事業」(インパクト評価)」</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・インドネシア/フィリピン「上水道セクター・経営および維持管理に関するテーマ別評価」</li> </ul>
---



**2010年:インパクト評価**

- ・灌漑事業のインパクト評価(タイ:パーサック灌漑、フィリピン:ボホール灌漑、インドネシア:小規模灌漑、スリランカ:クラウエ川左岸灌漑改修)

**2011年:テーマ別評価**

- ・DAC5 評価項目の評価視点および判断基準の標準化
- ・有償資金協力・無償資金協力の経済的インパクト評価—マクロ経済的貢献土評価

**インパクト評価**

- ・タイ「パーサック灌漑事業インパクト評価」
- ・フィリピン「貧困地域・初等教育事業インパクト評価」

**2012年:テーマ別評価**

- ・技術協力プロジェクトにおけるベースライン調査の現状分析
- ・地方電化の社会経済的効果指標の考察
- ・財政支援借款に係る事後評価

**(JBIC:円借款事業評価報告書)**

**2003年:プログラム評価**

- ・インドネシア「ジャボタベック圏鉄道網総合インパクト評価」
- ・フィリピン「アンガット給水拡充事業民活導入評価」
- ・ベトナム「北部交通インフラ事業総合インパクト評価」
- ・スリランカ「大コロombo圏上水道セクター総合インパクト評価」

**2004年:テーマ別評価**

- ・灌漑事業における参加型アプローチの評価
- ・道路整備の妊産婦の健康にもたらすインパクト
- ・経済成長と貧困削減へのインフラの貢献
- ・公害防止と持続可能な環境モニタリングへの支援
- ・情報—IT化への支援
- ・韓国の高度経済成長に果たした円借款の役割

**2005年:テーマ別評価**

- ・フィリピン「農地改革への金融支援」
- ・中国「環境改善への支援(大気・水)」
- ・インド「貧困削減に対するインフラの役割」
- ・チュニジア「統合的水資源管理」

**2006年:テーマ別評価**

- ・JICAとの連携における円借款事業の効率促進
- ・ペルー「貧困地域における生活環境改善・集計向上」
- ・バングラデッシュ「ジャムナ多目的橋建設事業インパクト評価」
- ・スリランカ「都市型道路事情の合同ステークホルダー分析による事業実施管理手法の改善」

**2007年:テーマ別評価**

- ・開発事業を対象とした環境会計による環境評価手法の拡充
- ・ボパール湖保全・監理事業へのILBM評価枠組みの適用
- ・電力セクターにおける民活・民営化の効果と円借款のあり方
- ・通信セクターにおける民営化の効果
- ・セクターローンの評価・監理に関する提言
- ・行政官の留学生派遣による能力向上の測定
- ・アジャンタエローラ遺跡保護観光基礎整備事業

## 4 現地調査日程及び調査面談者リスト

### 4.1 現地調査日程

月	日	曜日	作業行程
9月	15日	日	・ 東京→プノンペン移動
	16日	月	・ JICA カンボジア事務所報告・協議 ・ 経済財務省租税総局及び租税総局強化プロジェクト専門家インタビュー
	17日	火	・ プノンペン→シェムリアップ移動 ・ シェムリアップ水道公社インタビュー
	18日	水	・ 水道事業人材育成プロジェクトフェーズ3 専門家インタビュー
	19日	木	・ 水道事業人材育成プロジェクト補足調査 ・ シェムリアップ→シアヌークビル移動
	20日	金	・ シハヌークビル港コンテナターミナル経営・技術向上プロジェクト専門家及び シハヌークヴィル港公社インタビュー
	21日	土	・ シハヌークビル港コンテナターミナル経営・技術向上プロジェクト補足調査 ・ シアヌークビル→プノンペン移動
	22日	日	・ 資料整理
	23日	月	・ 資料整理
	24日	火	・ プノンペン→コムボンチャム移動
	25日	水	・ コムボンチャム州保健局及び州立病院インタビュー ・ コムボンチャム→プノンペン移動
	26日	木	・ 国立母子保健センター及び JICA 専門家インタビュー
	27日	金	・ JICA カンボジア事務所報告 プノンペン→東京移動(湊)
	28日	土	・ → 東京着(湊) プノンペン→ダッカ移動(神田)
	29日	日	・ 東京→ダッカ移動 (小林)
10月	30日	月	・ JICA バングラデシュ事務所打合せ及びプロジェクト担当者へのインタビュー ・ SMPP 専門家(チーフアドバイザー)インタビュー ・ 理数科教育強化プロジェクト現地スタッフインタビュー
	1日	火	・ SMPPプロジェクトサイト(ノルシンディ)プロジェクトスタッフ及び郡病院関係者インタビュー
	2日	水	・ 初等教育局研修部部長及び JICA 技術アドバイザーインタビュー ・ ダッカ→マイメンシン移動 ・ NAPE インタビュー
	3日	木	・ マイメンシン初等教員訓練校 校長インタビュー ・ マイメンシン→ダッカ移動
	4日	金	・ 資料整理
	5日	土	・ 理数科教育強化プロジェクト専門家(総括)インタビュー
	6日	日	・ 農村開発公社(BRDB) PRDP-2 関係者インタビュー ・ 道路局(RHD)インタビュー
	7日	月	・ ダッカ→タンガイル移動 タンガイル郡 RHD インタビュー
	8日	火	・ PRDP-2 リンクモデル研修センター及びユニオン(カリハティ他)インタビュー ・ タンガイル→ダッカ移動

月	日	曜日	作業行程
	9日	水	<ul style="list-style-type: none"> <li>保健省インタビュー</li> <li>財務省インタビュー</li> </ul>
	10日	木	<ul style="list-style-type: none"> <li>資料整理</li> <li>JICA バングラデシュ事務所報告</li> </ul>
	11日	金	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダッカ→東京移動</li> </ul>
	12日	土	<ul style="list-style-type: none"> <li>東京着</li> </ul>

## 4.2 現地調査面談者リスト

### 4.2.1 カンボジア

#### (1) JICA カンボジア事務所

井崎 宏	所長
竹内 博史	次長
伊藤 隆司	次長
横井 博行	Representative、Prot, Energy, Portfolio Management, GIS
深尾 真理子	Representative
内田 東吾	Project Formulation Advisor

#### (2) 地域における母子保健サービス向上プロジェクト

Dr. Tains Bun Srens	Chief of MCH, Kompong Cham Provincial Health Department
Dr. Peang Nava	Reproductive Helth Unit Chief, Kompong Cham Provincial Health Department
江上 由里子	助産能力強化を通じた母子保健改善プロジェクト チーフアドバイザー

#### (3) シェムリアップ上水道整備計画

Som Kunthea	General Director, Siem Reap Water Supply System Authority
川寄 孝之	水道事業人材育成プロジェクトフェーズ3 チーフアドバイザー

#### (4) シハヌークヴィル港緊急拡張事業

上西 隆廣	Chief Advisor, Port Management Project
Souk Kolchenda	Office Manager of International Cooperation Affairs, Marketing & SEZ Dept. Project Administrator of Project management Unit (PMU)

#### (5) 租税総局能力向上プロジェクト

今井隆子	チーフアドバイザー／税務行政
熊谷隆宏	業務調整／人材育成計画
Him Bunthoeun	Director of Personnel and Administration, Finance Department

### 4.2.2 バングラデシュ

#### (1) JICA バングラデシュ事務所

戸田 隆夫	バングラデシュ事務所長
富田 洋行	バングラデシュ事務所 次長

#### (2) 母性保護サービス強化プロジェクト

田中 顕治	バングラデシュ事務所 所員
-------	---------------

#### 付属資料 4 現地調査日程及び調査面談者リスト

吉村 幸江	母性保護サービス強化プロジェクトフェーズ 2 チーフアドバイザー
Ms. Keiko Tsunekawa	Senior Health Sector Specialist
Mr. Dukul Barua	SMPP-2 Project officer, Narsingdi
Dr. Md. Abdul Razzak,	Junior Consultant Medicine, District Hospital Narsingdi
Dr. Mustafizur Rahman	Pediatric Consultant, District Hospital Narsingdi

#### (3) 小学校理数科教育強化プロジェクト

橋本 和明	初等教育アドバイザー
相馬 敬	小学校理数科教育強化プロジェクト フェーズ 2 総括
Mr. Ruhul Amin	Director Training, Directorate of Primary Education
Prof. Aziz Choudhury	Project Consultant, Former Director of Primary Education
Mr. Md. Nazumul Hasan Khan	Director General, National Academy of Primary Education Mymensingh
Mrs. Dilpiara	Schoolmaster, PTI Mymensingh

#### (4) ジャムナ橋アクセス道路事業

平松 高志	バングラデシュ事務所 企画調整員
Akbar Hossain Patwari	Executive Engineer, Road and Highway Department
Mr. Md. Shoukat Ali	Executive Engineer, Road Division, Tangail
Mr. Mamunur Rashid	Engineer

#### (5) 行政と住民のエンパワーメントを通じた参加型農村開発プロジェクトフェーズ 2

萩原 律子	バングラデシュ事務所 所員
Mr. Md Abdul Rouf Hossaini	Deputy Director PRDP-2, BRDB
Mr. Md. Alauddin Sarker	Deputy Project Manager PRDP-2, BRDB
Mr. Yasin Ali	Deputy Director, Link Model Training Centre
Mr. Rafiqul Islam Faruk	UP chairman, Dainna UP, Tangail Sadar
Mr. Riazuddin	UP chairman, Bahgra UP, Tangail
Ms. Tanaka Keiko	JOCV
Ms. Miyuki Hashinaga	JOCV
Ms. Hisayo Sanada	JOCV

#### (6) 財務省

Mr. Md Muslim Chowdhury	Director (Additional Secretary), Public Finance System, Finance Division, Ministry of Finance
-------------------------	---

## 5 課題事例・優良事例の代表事例

事後評価及び終了時評価報告書のレビュー結果を基に、主要課題・教訓を含むプロジェクトの 40 の優良事例・課題事例の概要を以下に取り纏めた。

### (1) 需要予測と実績の乖離

プロジェクト計画時点での需要予測(販売量等)が実績値に比べ高かったため期待された収入が得られず、プロジェクトの運営維持管理に必要な予算が捻出できないケース。

事例 No.	1	国名	インドネシア	スキーム	有償	分類	優良事例
プロジェクト名	ジャワ南線複線化事業						E/N
	1996/2004 年						
<p>ジャワ島の 3 本の幹線鉄道(北線、南線、バンドン線)は経済・社会の発展とともに鉄道輸送需要も増大し、一部で複線化が始まっていたが、南線は全線単線であり、列車運行の混雑が増していた。本事業は首都ジャカルタとインドネシア第二の都市スラバヤをソロ経由で結ぶ幹線鉄道であるジャワ南線にて、クロヤ〜ジョグジャカルタ間(140km)の複線化にかかる詳細設計を行うとともに、クトアルジョ〜ジョグジャカルタ間(64km)の複線化工事を行うことにより、線路容量の増大と鉄道輸送の信頼性向上を図り、もって物流の増大及び地域経済の活性化に寄与することを目的とした。</p> <p>事後評価は 2010 年に実施された。事業審査時点では、鉄道事業は公社である PERUMKA が実施していたが、赤字計上を続けていた。その後、1999 年に世界銀行の指導による鉄道インフラの保有・管理は政府が担当し、駅と車両の保有及び運行はインドネシア鉄道会社(PT.KAI)に引き継がれることとなった。</p> <p>インドネシア国では鉄道インフラの運営・維持管理費用は政府から補助金として PT. KAI に支給されることになっているが、その額は PT. KAI から政府へ支払うインフラの貸与料と同額となっており、相殺されている。したがって、実質的に運営・維持管理費用全般を PT.KAI が売上等を基に負担していることになる。</p> <p>国有会社化以降、PT.KAI の財務は改善傾向に転じ、2009 年度には経常利益約 2,000 億ルピア(約 20 億円)、税引後純利益も約 1,500 億ルピアの黒字を計上し、財務状況も良好である。収入源であるビジネス及びエクゼクティブクラス旅客へのサービス強化及び車両購入による需要喚起を通じた収益改善努力は評価できる。</p> <p>当該プロジェクトでは、赤字経営の公社を会社化し、かつビジネス及びエクゼクティブクラス旅客へのサービス強化及び車両購入による需要喚起により収益改善を実現しているが、この新たな需要喚起による所得改善をグッドプラクティスとして位置づける。</p>							

事例 No.	2	国名	エジプト	スキーム	無償	分類	優良事例
プロジェクト名	ギザ市ピラミッド北部地区上水道整備計画						E/N
	2003 年						
<p>この事業は、ギザ市ピラミッド北部地域において、送水幹線の布設、配水場の建設、配水管材の調達により、当該地域住民へ安全で衛生的な水の安定供給を図ることを目的に実施された。実施期間中は、事業実施機関はギザ州ギザ市(Giza Governorate)、維持管理機関:大カイロ上水道庁(General Organization for Greater Cairo Water Supply :GOGCWS)である。事後評価時点では、事業実施機関は大カイロ&amp;アレキサンドリア上下水道庁(Greater Cairo &amp; Alexandria Potable Water and Wastewater Organization for Project's Execution :CAPWO)、維持管理機関はギザ市上下水道公社(Giza Water and Wastewater Company: GWWC)である。</p>							

事後評価時点においてエジプトでは中央政府が全国画一の水道料金を設定している。つまり、2004年に公社化された以降も、水道公社が水道料金の値上げによるサービス収入の増加を行うことができない体制になっており、依然として中央政府(財務省)からの補助金に依存しているのが現状である。GWWCによると、事業完成後、水道料金の値上げは度々行われてきたが、依然として生産コストを上回る収益を得るには至っていない。このような背景から、近年、各水道公社では収益向上を目的とした独自の取り組みを実施している。GWWCによると、ギザ市の料金回収率は約60%であり改善の余地があることから、主に違法接続の取締りを通じて、料金徴収率の向上に取り組んでいる。

さらに、老朽化した配給水管による漏水率はギザ市全体で20%と高く、無収水率はさらにそれを上回ると推測されていることから、2009年に無収水対策室を設置し、水の効率的な利用を目指した取り組みを進めている。この無収水対策には約20名の技術者が配置されており人員・技術面では体制が整っているが、無収水の根本的な解決につながる老朽施設の改修に係る予算は同室に十分に配分されていない。

GWWCによると、本事業で整備された施設の維持管理状況に関し、現時点で大規模な修繕を必要とする故障等は発生しておらず、日常の維持管理費については必要に応じて適切に支出している。さらに、エルラメイヤ配水場からも、施設の維持管理、スペアパーツ購入に係る予算に関しては、GWWCから適切に支出されていることが確認された。

## (2) 低い料金設定

需要はあるが、プロジェクト計画時点での料金設定(販売単価)が低いため当初期待された料金収入が得られず、プロジェクトの運営維持管理に必要な予算が捻出できないケース。

事例 No.	3	国名	スリランカ	スキーム	有償	分類	E/N	優良事例	2001年
プロジェクト名	キャンディ上水道整備事業					E/N	2001年		
<p>実施機関であるスリランカ民主社会主義共和国政府/国家上水・排水庁(National Water Supply and Drainage Board, NWSDB)では分権・権限強化の一環として現在、センターごとの独立採算を指導している。これを受けてRSC Centralは独自の諸策を実行している。これらはすべてRSC Centralトップマネジメントの主導により着実に実行されており、実施機関側の経営努力としている。加えて、2012年中には後続案件である「水セクター開発事業」を通じ、浄水能力100,000m<sup>3</sup>/日のプラントが稼働を開始する。これによりRSC Central全体の収入源のさらなる拡大、ひいては収益状況の改善環境が整う。</p> <p>本事業関連施設に限れば、営業収支の黒字幅が拡大しつつあり、運営維持管理に係る収益状況は良好である。他方NWSDB全体については、収益力は改善されつつあるが、ローン案件の利払いの増加等により、財務の短期的安全性にやや懸念が残る。</p> <p>本事業に関連する維持管理支出状況に関しては、①2009年2月の水道料金値上げ、②接続人口の増加等による水道料金収入の増加等に伴い、RSC Central所管の本事業関連地域の営業収支は2008年度の赤字から2009年度は黒字に転換した。2010年度には黒字幅がさらに拡大している。水道料金の値上げ動向については1999年以降、計4回の値上げが行われており、概して他の途上国と比べて高頻度で料金値上げが実施されており、NWSDBの収益力の改善に大きなインパクトを与えている。無収水対策についても、各地域支援センター主導により独自の対策が採られており、事業実施前と比較して無収水率の水準は大幅に低下している。</p>									

事例 No.	4	国名	カンボジア	スキーム	無償	分類	優良事例
プロジェクト名	シェムリアップ上水道整備計画					E/N	2006 年
<p>当該プロジェクトは、人口増加に加え年間約 55 万人(2002 年)に上る観光客の受け入れのため急増する水需要に対応できないシェムリアップ市に、浄水施設、配水管網の建設と既存配水管の改修を支援し、安全で衛生的な水を安定的に供給することにより、水因性疾病の罹患率低下と観光産業の発展、住民の経済的基盤の安定に寄与することを目的に実施された。</p> <p>JICA は、当該無償資金協力による施設整備と並行してカンボジア国内の 8 地方水道局の施設の運転・維持管理能力の向上を目的とした人材育成を技術協力にて実施しており、シェムリアップ水道局に対してスキーム連携及び技プロの継続による「施設整備」→「長期的視野に立った技術移転/運営改善」の流れによる持続性の強化を行ったこととなる。</p> <p>2010 年実施の事後評価では、シェムリアップ水道公社の運営・維持管理における財務状況は公社化し独立採算制をとった 2007 年以來、①水道料金徴収額及び合計収入は継続的に増加傾向にあること、②サービス収入が支出を上回り、営業収支は黒字となっていること、③維持管理費は年々増加しているがそれを上回る収入があり、事後評価でもシェムリアップ水道公社の運営・維持管理における財務状況に問題は無いとしている。</p> <p>以上より、当該プロジェクト及び関連する技術協力プロジェクトを、スキーム連携及び技プロの継続による「施設整備」→「長期的視野に立った技術移転/運営改善」により事業の財務状況を向上させたグッドプラクティスとして整理した。</p>							

事例 No.	5	国名	ベトナム	スキーム	技協	分類	課題事例
プロジェクト名	麻疹ワクチン製造基盤技術移転プロジェクト					実施年	2006～2010 年
<p>当該プロジェクトの事前評価は持続性を意識してプロジェクトをデザインしたとしており、「ベトナム国政府は自国生産したワクチンを用いて麻疹対策を実施する計画であり、将来ポリオワクチン製造研究センター(POLYVAC)が製造した麻疹ワクチンを、対策に必要な分量購入することとしている。</p> <p>POLYVAC は保健省直轄の公益法人として独立採算制をとっており、ワクチン価格には製造原価が含まれることとなるが、プロジェクト後に POLYVAC が製造する麻疹ワクチンは、現在輸入しているワクチンに比較しても価格的に遜色ないものであることが見込まれている。」としていた。</p> <p>プロジェクト活動の結果、終了時評価時点では原液からの麻疹ワクチンは既に販売され、種ワクチンから一貫製造した麻疹ワクチンも早晩、販売許可が取得できる見込みであり、POLYVAC は年間 750 万ドースの生産能力を獲得していた。しかしながら、世界的な資源高騰の影響や、現在も多くの試薬が日本からの調達で継続されていることなどによって、製造原価は割高となっており、麻疹ワクチン販売の収入から製造施設、機材の維持管理および消耗品等の調達が可能となるまでは、保健省等からの財政的支援が継続されることが必要であるとの結論が出されている。資源高騰の影響や輸入される競合製品への対抗から料金設定上の制限はあるとしても、持続性を意識してプロジェクトを構成したにもかかわらず、プロジェクト終了時に保健省等からの財政的支援が必要となったことから、コスト面での課題として整理した。</p>							

### (3) 低い料金支払い意思

供給されるサービスの質・量に問題はないが、サービスを受けるユーザーの料金支払い意思が低い  
ため料金収入が低く、プロジェクトの運営維持管理に必要な予算が捻出できないケース

事例 No.	6	国名	マリ	スキーム	無償	分類	課題事例
プロジェクト名	カイ・セグー・モプチ地域給水計画					E/N	2003年/2004年
<p>事業概要は「カイ州、セグー州、モプチ州において給水設備を整備することにより、住民に安全な水を安定的に供給することを図る」ことである。実施機関は鉱山エネルギー水省水利局である。</p> <p>人力ポンプ付深井戸については、維持管理にかかる全ての費用を施設の利用者である住民が負担することになっている。このため、ゴムパッキン等の消耗品の交換や故障時の修理代を即時に支払える体制を整えるためには、水利用者から水料金を徴収し、これを積み立てる必要がある。</p> <p>水料金の徴収は、カイ州では49%、セグー州では57%、モプチ州では67%の村落において、実施されていた。また、水料金を徴収していない村落にその理由を質問したところ、カイ州とモプチ州については、「住民の同意が得られない」と回答する村落が約6割を占め、モプチ州については、「修理代は、その都度住民から集金した方が良い」と回答する村落が約半数を占めた。このため、計画時に想定した維持管理計画を全対象村落で実現することは難しい状況にある。</p> <p>水料金の徴収が適切に実施されていない現状について、国家水利局および州水利局の担当者は、「水代を支払う」習慣がない住民に対して、水代支払い意志を高めるための啓発活動が初期段階で適切に実施されなかったことが最も大きな要因であるとしている。特に、水管理委員会の設立は、給水施設の引き渡し前から実施し、村落内の維持管理体制を整備すべきところ、本事業では、事業完了後に設立されている。また、施設を使い始める前に徴収すべき初期積立金を村落内に準備できなかったことも、その後の住民の水代支払い意志に少なからず影響を与えたと考えられる。現在は、故障が発生した際に、利用者から必要な修理費用を集金し、村落住民の合意を得やすい形で修理に対応しているが、積立金が村落内に準備されずにその都度集金する方法は、ダウンタイムの長期化を招く要因の一つであり、故障した施設が放置される原因にもなり得る。</p> <p>なお、水料金の徴収率が最も低いカイ州において施設稼働率が高く、水料金の徴収率が最も高いモプチ州において施設稼働率が低い結果となっているが、この理由について、マリ側水利局担当者と協議したところ、以下の4点に整理された。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• カイ州は、伝統的にフランス等への移民や出稼ぎが非常に多く、彼らからの仕送りが村に貯蓄されており、修理代はその貯蓄金から支払うことが可能である。</li> <li>• 移民や出稼ぎからの仕送りで建設された給水施設がカイ州には多くあるため、給水施設に対するオーナーシップが高く、また故障を放置しない意識が高い。</li> <li>• カイ州は起伏の激しい山岳地帯が広がっており、3州の中では最も車輻での移動が困難な地域である。また、水へのアクセスも非常に限られているため、完全に故障するまで施設を使わずに、異常を発見した時点で、修理人を呼ぶことが習慣化している。</li> <li>• 3州には、それぞれスペアパーツの販売店が存在するが、3州の中でカイ州の販売店だけが、唯一インディア・マリ型のみのスペアパーツを扱う専門店であり、ほぼすべての部品がストックされている。</li> </ul> <p>以上から、水料金を徴収しただけでは、稼働率の向上やダウンタイムの削減には結びつかず、水管理委員会の機能強化、スペアパーツの販売網の整備、ポンプ修理人の能力強化等を含めた州全体の維持管理体制の構築が必要である。なお、国家水利局と各州水利局からは、この点を改善するために、本事業対象村落の水管理委員会の機能強化を進めていく方針が出された。</p>							

#### (4) 経営主体の不安定な財務状況

自己収入で運営維持管理を行うプロジェクトにおいて、その経営主体となる組織の財務状況が不安定なため、プロジェクトの運営維持管理に必要な予算が捻出できないケース



付属資料 5 課題事例・優良事例の代表事例

事例 No.	7	国名	インド	スキーム	有償	分類	優良事例
プロジェクト名	西ベンガル州送電網整備事業(1)(2)					E/N	1997年/2002年
<p>本事業概要は、「西ベンガル州全域において送電網の敷設整備および変電所の新設・拡張を行うことにより、電力システム全体の信頼性の向上、送電ロス削減、電圧の安定化を図り、もって同州の産業活性化、雇用拡大、農村電化や家庭電器普及等による地域住民の生活改善に寄与する。」である。実施機関はインド大統領／西ベンガル州送電公社 (West Bengal State Electricity Transmission Company Ltd.: WBSETCL) である。</p> <p>事後評価では、「運営・維持管理の財務について、分社化後のWBSETCL全体の送変電施設設備維持および整備に関する費用は、年々多く積まれる傾向にある。このうち、施設設備の減価償却および整備のための投資は、着実にその予算が確保・計上されている。分社化後のWBSETCLの損益状況を見ると、送電収入は年々堅調に増加している。一方、送電支出は抑えられ、また、老朽化した施設設備等の減価償却が着実に行われている。経常利益は、分社化二年目以降は20億ルピー以上確保されており、損益状況は良好であるといえる。」と評価されている。</p> <p>本事業施設の維持管理にかかる全体予算は十分確保され、また、分社化後のWBSETCLの損益状況、キャッシュフロー、財務状況には成長性が認められることから、財務面での大きな問題は認められない。</p>							

事例 No.	8	国名	スリランカ	スキーム	有償	分類	優良事例
プロジェクト名	コロンボ国際空港改善事業					E/N	1999年
<p>本事業概要は、「スリランカ唯一の国際空港であるコロンボ国際空港の拡張と老朽化した施設の改修、航空管制設備の近代化及び貨物ターミナルビルの建設を行うことにより、急増する航空貨物需要への対応及び施設利用者の利便性及び安全性の向上を図り、もって当該地域の経済的発展に寄与する。」である。実施機関はスリランカ空港公社 (Airport and Aviation Services (Sri Lanka) Ltd.: AASL) である。</p> <p>AASL は航空港湾省下のスリランカ民間航空局 (Civil Aviation Authority of Sri Lanka) の監督を受けているものの、スリランカ政府がその株式の100%を所有する独立採算の公社である。政府からは施設・機材の新たな建設や改修にかかる資金の一部を得ているが、それ以外の運営は独立採算で行っている。計画時には、AASLの財務状況には問題はないと見込まれていた。空港の収入のうち47%はスリランカ政府へ、40%はAASLの運営費として配分されており、残りの13%は将来における資本投資としてAASLに内部留保されていた。さらに、これらの収入以外に空港内店舗等からの賃貸料、販売権利料及び直営事業費からの収入が想定されていた。</p> <p>2005～2009年のAASLの収入は航空収入(着陸料、駐機料、上空通過料、空港施設使用料等)と非航空収入(テナント貸与料、駐車料、広告料、利子収入、ラウンジ使用等)に分けられる。評価時の状況を見ると、既述のとおり、世界経済の後退や内戦の影響により2007年及び2008年の旅客・貨物量は減少した。しかし、その期間も含めその後の収入も伸びており、AASLの財政や経営への努力は伺える。AASLでは運営・維持管理に係る必要予算は、計画時も評価時も変更なく各部署から年間維持管理計画に従って必要な予算が申請され、AASLの理事会による諮問を経て調整・配分されている。AASLからは、各部署に必要な資金は特に不足はなく配分されている。また施設や資機材に突発的な故障が発生した場合、あるいは臨時的費用が必要な場合には、各部署から申請を毎月行える体制となっており、毎月開催されるAASLの理事会での協議の承認により、AASLの経常予算外から滞りなく配分されている。</p> <p>運営維持管理費用については、空港収入の大部分(60～80%弱)が空港の運営維持管理費用に充てられている。空港施設利用料にかかる収入については、そのなかの約30%はスリランカ観光公社に配分され、同国の観光振興にかかる調査や観光化促進活動に活用されている。また、同様に約2.5%はAASLの監督官庁である航空港湾省下のスリランカ民間航空局 (Civil Aviation Authority of Sri</p>							

付属資料 5 課題事例・優良事例の代表事例

Lanka)に配分され、航空・空港サービスにかかる規制や許認可に係る活動の費用に利用されている。

事例 No.	9	国名	インドネシア	スキーム	有償	分類	優良事例
プロジェクト名	ジャワ北幹線鉄道複線化事業					E/N	1994年
<p>審査時、PERUMKA は国による現業時代からの赤字計上を続けていた。国有会社化以降、PT.KAI の財務は黒字に転じ、2009 年度には経常利益約 2,000 億ルピア(約 20 億円)、税引後純利益も約 1,500 億ルピアの黒字を計上した。しかし PT.KAI からは、鉄本事業は、首都ジャカルタとインドネシア第 2 の都市である東ジャワ州スラバヤを結ぶ幹線鉄道であるジャワ北線にて、西ジャワ州のチカンペック～チレボン間(134km)の複線化のうち、チカンペック～ハウルグリス間(54km)の複線化を行うことにより、列車本数の増加と安全、高速かつ定時的な列車運行を図り、もって地域の経済発展に寄与する。</p> <p>実施機関は運輸省鉄道総局である。本事業を含むすべての鉄道インフラの運営・維持管理(以下、O&amp;M という)は、政府が 100%株式を保有する国有会社である PT.KAI が行っている。1992 年の鉄道法 13 条により、軌道、橋梁、信号は政府が所有して PT.KAI の前身であるインドネシア鉄道公社(以下、PERUMKA という)に無償貸与し、車両、車両工場、駅は PERUMKA が所有、という上下分離方式が取られている。PERUMKA は 1991 年にインドネシア国鉄が公社化されたものだが、1999 年には国有会社化され、PT.KAI と名称を改めた。鉄道インフラ・設備の運営維持管理は引き続き上下分離方式を採用している。PT.KAI における保線業務の実施体制は PERUMKA 時代と同様で、本事業の担当は第一地方営業所(DAOP I、チカンペック駅まで)及び第三地方営業所(DAOP III、チカンペック以東)である。このように、O&amp;M 機関が国有会社化されたが、鉄道インフラ・施設の所有・運営・維持管理システムは大きく変わらず、特段の問題はないと考えられている。一方、PT.KAI からは、鉄道運営に関し、「現在、エコノミークラス運賃は政府の運賃補填(Public Service Obligation: 以下、PSO という)を前提として格安に抑えられている 15 が、PSO の支給額はエコノミークラスの運行費用を下回っている」としている。」との指摘もされている。</p> <p>上記のように、政府からの予算支給は不十分という指摘もあるが、PT.KAI の財務状況は審査時と比較すると良好で、本事業に必要な O&amp;M 額を拠出している。</p>							

事例 No.	10	国名	セルビア	スキーム	無償	分類	優良事例
プロジェクト名	ベオグラード市上水道施設整備計画					E/N	2008年
<p>本事業は、監視・制御・データ集積(SCADA)システム、配水ポンプと制御装置、水質検査機器を、ベオグラード市上下水道公社(BVK)に整備することにより、市内の既存上水施設の適切な施設運転・維持管理を図るとともに、市内の水不足地域の給水事情を改善し、ベオグラード市の安全で安定的な飲料水供給に寄与することを目的として実施された。</p> <p>2012 年に実施された事後評価によると、本事業実施前には BVK は恒常的に収支が赤字であった。しかし、2007 年、2008 年でそれまで蓄積していた有利子負債を清算し、2009 年以降は黒字に転じるまで財政は改善された。2011 年以降の情報は公開されていないが、BVK への聞き取りによれば少額の黒字ということであった。財政改善の理由としてひとつあげられるのは、人件費の抑制である。BVK への聞き取りによれば、職員数は 2007 年の 2869 人から 2012 年の 2594 人まで 275 人削減された。また、SCADA システムの導入による無駄のない給水、消費電力の少ないポンプへの更新などの維持管理費を削減し、給水エリアの拡大と無収水率の削減により収入を伸ばしている。</p> <p>事後評価では、「財務状態は改善されてきているが、PS-23 に調達したポンプと制御機材が設置されていないなど、市政府の予算不足を理由に、必要な予算が配分されない課題もある。同市の予算不足の問題は、セルビア全土が 2008 年から影響を受けている経済危機とも関係しており、既存の調達した機材を据え付ける予算を過去 4 年間にわたり配分できなかったことから、将来発生する他の機材</p>							

付属資料 5 課題事例・優良事例の代表事例

更新についても、予算不足により更新できない問題が生じる可能性はあると考える」と持続性の評価は低いものの、上述の件費の抑制や SCADA システムの導入による維持管理費の削減により BVK の財政状況を改善したことは事実であり、これをグッドプラクティスとして整理する。

事例 No.	11	国名	バングラデシュ	スキーム	有償	分類	優良事例
プロジェクト名	ジャムナ橋アクセス道路事業					E/N	1997 年
<p>バングラデシュ国では主要 5 回廊のひとつである「ダッカ～北西部区間(主にジャムナ多目的橋の西・北西側地域)」で、同国の標準幅員規格である 7.3m に満たない区間が多くあり、破損が生じていたり、一部の橋梁では対面相互通行が強いられているなど、車両の通行は円滑とはいえなかった。このため、既存道路・橋梁等を整備し安全・円滑な交通輸送を確保することが喫緊の課題とされていた。加えて、本事業対象区間が整備されることにより、延長上にあるジャムナ多目的橋と連結する。同区間の整備はダッカ～北西部間の円滑な交通の実現を目指す上で不可欠と認識されていた。</p> <p>2011 年の事後評価では、ジャムナ橋アクセス道路の維持管理を担当する地方道路局 2 局にインタビューしたところ、「日常的維持管理予算は必ずしも要求どおり配賦されるとは限らないが、ここ数年は O&amp;M を遂行するには必要最低限の予算は配賦されている」とのことであった。加えて、2011/12 年には定期的維持管理予算として 390 百万タカが計上され執行中である。特にカリアコア～カロシア間およびカロシア～タンガイル間(タンガイル地方道路局の管轄下)の O&amp;M 業務に当予算が重点的に執行され、今後補修工事が実施される予定である。以上のような予算配賦状況から判断するに、O&amp;M を行う上で右予算の財務レベルに大きな問題はないと考えられる」と持続性を高く評価している。</p> <p>本調査で実施した現地調査でも、ジャムナ橋アクセス道路は国内 2 番目に交通量の多い道路で補修の優先度が高いため、運輸省道路局は道路の維持管理費用として年間 500 億タカを必要としているが実際には 100 億タカ/年しか配布されていない状況にあるなかで、限られた予算をジャムナ橋アクセス道路の補修に優先的に用いていることが確認された。また、小規模かつ緊急性の高い補修は地方道路局の有するリソースを用いて実施する等、現場の努力によりアクセス道路の維持管理を行っていることから、これをグッドプラクティスとして整理する。</p>							

事例 No.	12	国名	タンザニア	スキーム	技協	分類	優良事例
プロジェクト名	道路メンテナンス監理能力支援プロジェクト					実施年	2005～2009 年
<p>幹線道路(国道・州道)の維持管理を担う独立機関として新設された Tanzania National Roads Agency (TANROADS)の道路維持管理事業にかかる計画と調達およびモニタリングに関する能力が強化される、CRB(Contractors Registration Board)の研修管理・実施機能が強化される、及び RFB(Road Fund Board)の道路財源監理・管理能力が強化される、の 3 つを目標としたプロジェクトである。</p> <p>当該プロジェクトでは、JICA の公開情報で事前評価、中間レビュー報告書は確認できなかったため、終了時評価及び事後評価のみでのレビューを実施した。</p> <p>終了時評価では「2007 年度予算から道路特定財源が倍増されるなど、道路セクター開発に係る国策は堅実かつ持続的に維持されている」としており、財政面での持続性の評価は高い。また、提言として「本プロジェクトの実施期間中に、道路維持管理の分野において、セクター改革に伴う多くの開発と進捗が見られた。とりわけ重要な進展の一つは燃油課徴金の改定による道路基金の大幅増額であった。道路維持管理のための適切な予算水準が今後維持されることを提言する」としている。</p> <p>その後、政府の灯油に対する課税により従来燃料税の対象外であった灯油をディーゼルに混ぜる非合法行為が減少し、燃料税の対象であるディーゼルの使用量が増えたため、TANROADS の道路維持管理予算額は協力開始時から事後評価時の 8 年間で約 5.9 倍に伸びており、その間一度も減少していない。また、2012 年度は前年度より 36%増加している。</p> <p>2011 年の事後評価では「TANROADS, RFB の予算が大幅な伸びを示しており、メンテナンス・</p>							

ニーズとの乖離も減少していることから、財政面での持続性は高い」としている。以上より本件を灯油に対する課税により非合法行為が減少しディーゼルの消費量が増えたため、C/P 機関の財務状況が改善されたグッドプラクティスとして整理する。

(5) 収入の自己管理権限の不在

プロジェクト実施の結果発生する「収入」は、政府の歳入として国庫に入り、整備された施設・機材・組織等の運営維持管理予算は中央政府等から配賦される形となり、C/P 機関が自己管理出来ない。また不十分な予算しか配賦されないケース

事例 No.	13	国名	バヌアツ	スキーム	無償	分類	優良事例
プロジェクト名	サラカタ川水力発電所改善計画						E/N
<p>ルガンビル地域の電力供給に係る全体的な収支動向は、政府と係争中の UNELCO 社(本事業の運営維持管理会社)からの情報提供が受けられなかったため具体的な数値で表すことは困難であるが、常に黒字が計上されているとのことである。したがって、ここでは本事業実施前後のサラカタ基金の積み立て状況について分析する。</p> <p>既述の通り、サラカタ基金はサラカタ更新基金 (Sarakata Renewal Fund) とサラカタ特別準備基金 (Sarakata Special Reserve Fund) に分けられ、前者は機材保守費、後者は収益金として主に地方電化に向けられてきた。本事業が本格稼働した 2010 年にはサラカタ特別準備基金への繰入額が非常に大きい、これは本事業の実施により水力発電量が増加した結果、燃料支出の節減分が 1 億 5,105 万バツにも上ったことが貢献要因であった。</p> <p>サラカタ基金に対する URA の監査 (2003~2008 年分のみ) によると、2008 年末時点の特別準備基金の残高は 6,153 万バツであった。2007 年以降はサラカタ基金を用いた電化事業は行われていないためその後の積立てが進んだ結果、事後評価時点では 1 億 7,653 万バツの残高が財務省により管理されていることが財務省からの情報提供により確認された。</p> <p>また、2003 年~2008 年の 6 年間で、サラカタ基金からの総支出額の 63% が電化事業に向けられ、37% は政府に支払われている。政府向けの支出の一部は、それまでに判明した土地所有者への補償金として支払われた。</p> <p>政府と UNELCO 社との間で裁判が行われていることは既に述べたが、裁判所による判決が出た時点で、政府としてサラカタ基金を復活させるかどうかの意志決定を行う予定である。現在 VUI 社との間で交わした最初の MOU の対象期間は終了しているものの、正式な契約を締結するまでの間は MOU の内容が引き続き有効であるため、発電所の管理・運営には問題は生じていない。</p> <p>なお、バヌアツの発電事業は全て民間に委託されているため、そこでの収支状況が政府(エネルギー局)の財務状況に影響を及ぼすことはない。ルガンビル地域のみならず、他の 3 地域(ポートビラ、マリクラ、タンナ)についても、独立採算制で電力が供給されている。</p>							

事例 No.	14	国名	フィリピン	スキーム	有償	分類	課題事例
プロジェクト名	幹線空港開発事業(1)~(2)						E/N
<p>実施機関であるフィリピン民間航空庁 (CAAP: Civil Aviation Authority of the Philippines) は、数年来の構想を経て、2008 年 3 月から独立採算の公社となった。</p> <p>公社化の後、CAAP の財務状況から、収入は増加傾向にある。本事業の完成後に、両空港(パコロド空港とタクロバン空港)とも収入は増加している。また同時に収入増加の一方で空港施設・機材にか</p>							

かる維持管理費用も膨らんでいる傾向にある。全国 80 の地方空港を管理している CAAP の年間予算は、予算申請やヒアリング等の過程を経て調整され、それぞれの地方空港へと年間予算が再配分される。そのため、新バコロド空港は 2008 年に同空港が国際水準の施設を持つものとなった結果、空港施設使用料の値上げを行ったこと、また同時に民間航空会社間の価格競争により、航空運賃が低価格となり、航空需要が急増したことから、新空港の運用開始後の 2009 年には空港収入は 2008 年の 20.6 百万ペソに対し 112.8 万ペソ(約 5.5 倍)と急増している。しかしながら、これらの収入は一度、CAAP 本部に一括徴収するため、同空港に留保はできない。ただし、採算性が十分でないその他の地方空港の収支も勘案した結果であることから、全国的な均衡的開発という観点からは、必ずしも否定のみされるべきではない側面がある。しかし、新バコロド空港に関していえば、収入が多いにもかかわらず、突発的な施設・機材の故障等の緊急的措置に対して自己収入を直接使うことができない。予め要求した予算以外の支出には、別途の CAAP 本部への手続きが必要であり、また CAAP 本部と地方空港間の連絡は CAAP がその組織が変更されている段階でもありスムーズに行われないことも多く、これらにタイミング良く対応できないという問題が生じている。計画時に想定されていた両空港の空港経営を民間に委託される計画は現在の段階では、具体的にはなっていない。

## (6) 合意形成の権限の制約

協議相手(C/P 機関)は相手国政府負担に係る決定を下す権限の一部しか有しておらず、先方負担事項にかかる合意形成が出来ないケース

事例 No.	15	国名	インドネシア	スキーム	技協	分類	優良事例
プロジェクト名	雇用サービスセンター能力強化プロジェクト				実施年	2009～2012 年	
<p>トライアル実施州(中部ジャワ州、ジョグジャカルタ特別州、南スラウェシ州、東カリマンタン州、西スマトラ州、東ジャワ州、西ジャワ州の7州)の公的雇用サービスセンター(PES)において公平・公正で効率的な雇用サービスが提供されるようになることを目標としたプロジェクトである。</p> <p>当該プロジェクトの事前評価では、「研修に関わる経費は中央から地方への補助金で賄われている」、「地方での予算申請の優先順位は地方政府の裁量によるところが大きく、雇用サービスの維持に向けた予算の措置に対する地方の理解が必要となる。したがって、プロジェクトで地方政府に対するセミナーを実施することで、予算措置のプロセスを定着させることで、プロジェクト終了後も地方レベルの必要経費を確保することが可能となる」としていたが、中間レビューでは「地方分権化の影響は大きい。本分野の実施は、予算、人員等に至るまで全て地方に移管されており、各地方の課題優先順位等により、中央の方針が実行されないケースが少なからず見られる。」と地方分権化により予算に係る権限が変化していることを指摘している。</p> <p>終了時評価では、「予算面では、経常費用は地方政府から割当てられるが、特別な目的があれば労働移住省からも州政府経由にて予算が配賦される。・・・(中略)・・・今回インタビューを行った PES の大半では、雇用サービスを提供する為の必要な予算が十分に確保されている」としており、財政面での持続性は高い。</p> <p>終了時評価では教訓として「地方分権化が急速に進んでいるインドネシアでは、地方分権に関わるステークホルダーとその役割や関係性、予算と情報の流れ、成果と課題等について計画段階から可能な限り明確にしておくことが重要である。また、これらの状況も地方によって異なる点にも留意が必要である。これらの点に留意することにより、プロジェクトが優先すべき事柄や取るべきアプローチが明確となり、効果的・効率的な計画・実施に繋がると考えられる」としている。</p> <p>地方分権化の進行により予算に係る意思決定機関が変動したが、予算と情報の流れを的確に把握し対応したグットプラクティスとして整理する。</p>							

事例 No.	16	国名	ブルガリア	スキーム	技協	分類	課題事例
プロジェクト名	カザンラク地域振興計画プロジェクト					実施年	2004～2007年
<p>本プロジェクトは、「カザンラク・コミューニティにおいて、観光を主体とする地域振興に係る実施計画及び実施体制(組織作り)が整備される。また、ブルガリア全国への普及を念頭に置いた地域振興モデルが整理され、当該ノウハウがブルガリア側カウンターパートに技術移転され、蓄積される。」ことを目的としている。</p> <p>事前評価時点で「開発予算の多くをEU等に大きく依存しているのが現状であり、財政面の持続性を担保するためには、プロジェクト期間中から経済省や農林省との調整が不可欠である」としていた。しかしながら、プロジェクトデザインには経済省や農林省との調整活動は含まれていない。</p> <p>終了時評価では持続性を「今後、その持続可能性を保ち、地域振興をより広く推進するうえでの大きな課題は、カザンラク市がEUファンドなどさまざまな外部資金を獲得すること、そして中央政府からの支援を引き出すことにある」とし、「プロジェクト終了後における地域振興活動の円滑な実施のため、(新しい実施体制の実施レベルでの中心となる)KSTAは必要な経費(運営活動経費、人件費、広告費、施設投資費など)を賄えるだけの予算を確保する必要がある。こうした経常経費に加え、より活動を拡大・多様化するために、EUの「Structure Fund」などの外部資金を確保していくことが望ましい」と評価している。</p> <p>終了時評価での評価結果は高いものの、事前評価で、開発予算の多くをEU等に大きく依存していること、財政面の持続性を担保するためには経済省や農林省との調整が不可欠であることを指摘されながらもこれら意思決定者との調整を持たないまま終了したことから、財政面での持続性担保のために予算配賦の意思決定機関との協議を持たない問題ケースとして整理した。</p>							

## (7) 予算に関する不完全な協議

協議相手(C/P 機関)は相手国政府予算等負担に係る意思決定能力を有しているが、計画段階の協議で具体的な先方負担の内容や必要なアクション・経費・スケジュールの一部が抜けており、結果として先方負担事項が実施されないケース

事例 No.	17	国名	シリア	スキーム	技協	分類	優良事例
プロジェクト名	節水灌漑農業普及計画プロジェクトフェーズ 2					実施年	2008～2012年
<p>当該プロジェクトは、「関係機関の職員の節水灌漑技術を普及する能力が向上し、プロジェクトサイトでは、農作物に対して適切な量の灌漑用水が使用されるようになる」ことをプロジェクト目標としていた。</p> <p>事前調査では「シリア政府は節水灌漑の普及を推進しており、ドリップ及びスプリンクラー灌漑用の機材を農民が購入できるよう、農民への融資に10億シリアポンド(約21億円)を割り当てている。こうした政策及び財政面での支援策が実施されることで、持続性も高いと言える。」とプロジェクト終了後の活動継続のための財源があることを確認している。終了時評価でも「灌漑近代化推進局(DMIC)は、農家に対して資金的支援を提供することにより、節水灌漑用機材の導入促進を推し進めており、この資金援助により物理的には近代灌漑システムへの転換が進むだろうと考えられる。ただし、本プロジェクト終了後、上位目標の達成に向けて節水灌漑に係る普及活動を全国規模に拡大・展開していくために、シリア政府は十分な予算を確保する努力が求められる」としており、教訓として「本プロジェクトは「水資源の有効利用」というシリアで最も重要な開発課題の1つに直接アプローチするものであり、シリア政府内には節水灌漑を促進するために農家の機材導入に対して補助金付ローンを提供しているDMICといった関係部局がすでに設置されている。かかる事項が本プロジェクトの成功に貢献していることは明らかであることから、相手国の重要な開発課題にアプローチすること、相手国にかかる課題</p>							

に対応する主要な活動に関連した財政的な基盤があることは、プロジェクト形成に際して優先して考慮すべき事項であると言える」としている。

このケースを計画段階から持続性確保のために利用可能な相手国側のリソースを確認し、プロジェクトデザインに取り込むグッドプラクティスとして整理する。

事例 No.	18	国名	ラオス	スキーム	技協	分類	課題事例
プロジェクト名	森林管理・住民支援プロジェクト					実施年	2004～2009年

当該プロジェクトは、プロジェクトサイト及び周辺において、持続的な土地・森林利用につながる活動が住民主体により広まることを目的としていた。事前評価では当該プロジェクトのデザインを「プロジェクト終了後にラオス側だけでも運営実施が可能な適正規模の活動を行っていくため、既存の組織・施設・人材・資機材を最大限活用する予定である。普及の手法は、政府の普及員に限らず、農民を介して普及していく技術・方法を重視することで、予算が少ないラオス政府にとっても継続可能な手法であると考えられる」としていたが、中間レビュー時点で「財政的な制約から、プロジェクト活動終了後に同規模の活動が対象県によって継続されることは困難だと見られる。持続性確保のためには予算措置の拡充やプロジェクト活動の管理・運営能力の強化など、考慮されるべき課題が存在する。予算の制約のある中で、普及業務のためいくらかの事業予算はラオス側から配賦されているが、年間の必要額を確保するのは困難である。また住民支援活動(CSP)の初期投資額についてはラオス政府からの配分はなく、これらへの対応策が求められる」と予算面での問題が確認されている。

しかし、終了時評価では一転して「一連の研修を受け経験をつんだカウンターパート及び 34 村において回転資金の形で蓄積されつつある財務資産といった現在生じている便益について考えると本プロジェクトの自立発展性は高いと期待される。加えて CSP を維持・拡大するために関係政府機関が払う努力が最近顕著となっている。対象 6 県に設置されている自立発展性委員会 (CS) の多くで CSP を継続実施するための行動計画の最終案が準備され、2008 年 10 月に開始する 2008/09 年度の予算配布を可能にするため、当局に提出されている・・・」とし持続性を高いと評価している。

その後、2011 年に実施された事後評価では、「地方政府の財政面は、CSP 活動のモニタリング・普及のための予算が県農林局(PAFO)・郡農林事務所(DAFO)において十分に確保されておらず、持続性の大きな阻害要因となっている。プロジェクトサイト住民については、外国資本による商品作物栽培、ゴムプランテーション等の影響を大きく受けている場合を除き、リボルビングファンドを活用し外部からの追加資金投入を受けずに活動を維持し、参加農家を増やしている村落が多く見られる」と報告しており、本プロジェクトの持続性は低いと結論づけている。また、事後評価の教訓として「本プロジェクトのカウンターパート機関に予算上の余裕は無く、裨益者である焼畑農民においても、これまで自給自足を生計手段としていたこともあり基本的には新しい活動を行う資金は無い。こうした状況から、本プロジェクトでは低コスト技術の導入に重点が置かれたが、プロジェクト撤退後は財政面が課題として残り、将来のプロジェクト実施に対して教訓を残す結果となった。

特に、上記に加え、ラオス国側では事業完了後の活動予算の確保が難しいことが想定されていたにもかかわらず、本プロジェクトではプロジェクトサイトへのリボルビングファンド原資は各村落へ譲渡されたため、資金は供与された村落の財産として認識されている(村落基金)。このため、これらの資金を将来的にプロジェクトサイトから改修し、新規村落への普及拡大のために活用することができない仕組みとなっている・・・(中略)・・・今後のプロジェクト実施において、計画時にはカウンターパートとの議論を行い、プロジェクトデザインにおいてプロジェクト完了後の姿とそれに対する必要事項・活動を明確に位置付けるとともに、プロジェクト実施中にも持続性確保に向けた方策が整えられるべきであると考えられる」としている。

以上より、本プロジェクトの事例を、協議相手(C/P 機関)と計画段階で合意を結ばなかったために財政面での持続性に問題が発生したケースとして整理する。

## (8) 不確定な予算の意思決定プロセス

政権交代、組織改編等のため相手国政府負担(予算)に係る意思決定プロセスが不確定のため、計画段階で合意できないケース

事例 No.	19	国名	ベトナム	スキーム	技協	分類	課題事例
プロジェクト名	都市計画策定・管理能力向上プロジェクト					実施年	2009～2012年
<p>ベトナム建築・都市農村計画研究所(VIAP)の管理下にあるベトナム都市計画研修センターが、都市計画策定に係る研修コースを実施できるようになることもプロジェクト目標として実施された技術協力プロジェクトだが、中間レビューでは「プロジェクト開始当初、相互理解の不足及び政府手続きのためプロジェクトが一時中断された。行政手続きに時間を要すること、C/P がプロジェクト活動に割ける時間が限られていることなどの課題は依然存在するものの、双方の真摯な姿勢によってプロジェクト活動が推し進められている」との問題提議が成されている。</p> <p>一方、中間レビュー、終了時評価報告書ともに詳細は述べられていないが、教訓として「本プロジェクトは、ベトナム政府からの予算を含めたプロジェクト実施の承認を得るために相当な時間を要した経緯がある。このため、プロジェクトの開始や進捗、日本人専門家の派遣計画などに大きく影響があった。プロジェクト開始のために相手国政府で必要とされる手続きなどについては、詳細計画策定調査時に十分確認し、明文化しておくべきである。また、コンサルタント専門家をチームで派遣する前に長期専門家を事前派遣することにより、C/P 機関や相手国のニーズや問題点を確認したり、上述のような相手国政府側の手続きを確認したりすることもプロジェクトマネジメント上有効であろう」としている。</p>							

事例 No.	20	国名	パナマ	スキーム	技協	分類	課題事例
プロジェクト名	パナマ行政区廃棄物管理強化プロジェクト					実施年	2007～2009年
<p>当該プロジェクトは、「パナマ行政区における廃棄物管理サービスが改善される」ことをプロジェクト目標としている。</p> <p>終了時評価によれば、当該プロジェクトでは、中間評価終了後に大統領選挙が行われ、その選挙期間において、パナマ市行政関係者が選挙関連の業務に忙殺され、結果としてプロジェクト活動を優先的に進めることが出来ず、プロジェクト運営に強いイニシアティブを発揮できなかったことから、2008年末以降 2009年7月(選挙)まではプロジェクト活動の実施が制約されたとしている。</p> <p>また、政権交代に伴い、パナマ行政区清掃局(DIMAUD)の運営幹部(局長、副局長、運営レベルの中間管理職)がプロジェクト終了の半年前に離職し、2009年7月より新政権下の新人事体制となった。プロジェクト実施の主要な陣営の交替によってプロジェクト活動が一時的に停止または停滞したとも報告している。</p> <p>このため、2009年9月に実施された終了時評価時では財政面の持続性を「C/P 機関の投入として収容車両 60 台、ローカルコスト負担 16 万米ドルが予定されていたが、予算不足の影響で予定されていた機材の調達が遅れたとなっている。財政面の持続性でも、現時点で今後の予算配分の見込みを検証することは困難である。本調査での DIMAUD 上層部からの聞き取り調査によると、新体制では必要な予算の確保に継続的な努力をしていくとしている」としている。</p> <p>終了時評価の結論では、上記の状況にある財政面での持続性を高いと評価しているが、本評価では主要陣営の交代によりプロジェクト活動が一時的に停止または停滞し、予算措置についても決定プロセスが不明な状態に陥ったケースとして整理する。</p>							



事例 No.	21	国名	フィリピン	スキーム	有償	分類	課題事例
プロジェクト名	アグサン河下流域開発事業					E/N	1987/95/97 年
<p>本事業は洪水制御の実施機関は公共事業道路省 (DPWH) が、灌漑事業は国家灌漑公社が担当している。洪水制御事業では、施設の維持管理がブツアン市に移転される合意があったが、責任が不明確なままで維持管理が不十分であった。完成後の施設やその維持管理が地方自治体に移転される場合、移転プロセス(書類・所有権・維持管理に必要な機材やノウハウを含めた委譲)を事業完了までに完了させるような仕組みを事業設計に含めるか、またはフォローアップとして、JICA がモニタリング、地方自治体の責任をより明確にする枠組みや書類作成が事後評価で提言されている。上記の責任体制の不明確な点が、財政面の持続性に大きく影響している。</p> <p>DPWH 維持管理局は、2007 年に 4 百万ペソの予算を PMO に配分したが、2008-2009 年の予算は配分されていない。このため、PMO は、CARBDP の予算から小規模の修理のみを実施している。今後、本事業の施設の維持管理に対する予算は配分されないということである。DPWH 地方事務所の維持管理予算も、2005/06 年の 16 百万ペソから 2010 年には 6 百万ペソと減少した。自動車利用料収入 (MVUC) からの予算が 2009 年以降に停止したことが影響している。</p> <p>ブツアン市の土木事務所・環境自然資源事務所の予算も限られている。しかし、市は、本事業の維持管理のため、2011 年度の予算を配分する計画である。市全体の財政は、2007 年から黒字に転じている。関係機関の責任体制(もしくは分担)が不明確なため、DPWH もブツアン市も、これまで本事業の施設の維持管理に必要な予算を十分に配分してこなかった。これが、施設の維持管理不足につながっている。しかし、2011 年度からはブツアン市が予算を配分する見込みである。</p>							

(9) C/P 機関の予算フローの不十分な把握

C/P機関の予算フローの把握が不十分なため、プロジェクト現場のニーズに応じた必要経費の支出が出来ないケース

事例 No.	22	国名	カンボジア	スキーム	技協	分類	優良事例
プロジェクト名	政府統計能力向上計画フェーズ 2					実施年	2005～207 年
<p>当該プロジェクトは、「計画省統計局(NIS)職員、計画省州事務所統計担当職員及び主要関係省庁統計担当職員の政府統計に関する能力が向上する」ことをプロジェクト目標に実施されたものである。なお、当該プロジェクトの詳細計画策定調査では、財政面での持続性について「財政面については、カンボジアが全体的に財政的に厳しく、ドナー資金に頼りがちであるため、依然課題が残されている。」としている。</p> <p>終了時評価では、「プロジェクト実施期間を通じて NIS の予算は増加傾向にあり、プロジェクト終了後も NIS への予算配布は高い優先度が置かれることが見込まれるほか、NIS は 2009 年に新たに国民経済計算、統計基準分析、情報通信技術 (ICT) の各部門を設置しており、組織面についても強化されてきている」、「当プロジェクトでは他ドナー (UNFPA、ドイツ政府) 及び他スキーム (ノンプロジェクト無償資金見返り資金) と連携することにより、ドナー間の活動内容の調整や人口センサス実施に係る資金面の確保など、高い効率性の発現に寄与した」と持続性の改善を指摘している。また、「カンボジア政府内部の予算調整が難航していたことから、カンボジア政府負担分の予算確保が遅れ、実施準備に影響が出ていたが、中間レビュー時の計画省大臣との会談結果を受け、同大臣が経済財政省等関係機関と調整を行い、予定通り実施にこぎつけることができた」としている。</p> <p>上記を C/P 機関の予算フローについて上位機関から調整を行うグッドプラクティスとして整理する。</p>							

付属資料 5 課題事例・優良事例の代表事例

事例 No.	23	国名	セネガル	スキーム	技協	分類	課題事例
プロジェクト名	農村自立発展プロジェクト					実施年	2008～2012 年
<p>本プロジェクトは、「ルーガ州において給水施設の維持管理及び組織活動の経験を活用したコミュニティ開発を普及・展開するための基盤が整備されること」をプロジェクト目標としていた。</p> <p>事前調査では給水施設の維持管理を担当する村落の井戸利用者組合(ASUFOR)の財政面にかかる持続性は評価しているものの、C/P 機関による活動の持続性には触れていない。</p> <p>終了時評価では「PDRD モデルを導入実施するために、農業省、国連開発計画ミレニアム・ビレッジ・プロジェクト(MVP-UNDP) 及びルーガ州議会事務局等のさまざまな組織により、必要な予算措置が検討されている段階にある。PDRD アプローチにおいては、サイトの条件に沿って、普及員の動員日数や、グループ活動の数を計画することで、実施コスト調整することができる。プロジェクトチームと州農村開発局 (DRDR) は、PDRD モデルの導入実施に関与すべき技官の用に供するために、コストの試算例を準備している。このようなコストモデルは、プロジェクト終了時までには、作成される予定である。サイト活動を望ましい形で計画することで、予算の合理的な活用と組織の最大限の参加が期待できる」としているが、本来であれば、コストの試算例等の必要資料はプロジェクト終了時期及び相手国の予算申請時期を踏まえて作成・提出されるべきものである。当該プロジェクトのケースを相手国の予算フローの把握が不十分なためにプロジェクトの持続性に影響を与えたケースとして整理する。</p>							

事例 No.	24	国名	インドネシア	スキーム	有償	分類	課題事例
プロジェクト名	バタンハリ灌漑事業(1)(2)					E/N	1993/96/2001 年
<p>本事業は、スマトラ島西スマトラ州及びジャンビ州において、灌漑関連施設の建設、圃場整備及び営農普及サービス等を行いコメ等の農業生産性の向上と生産の増大をはかり、もって食糧自給の維持と地域農民の所得と生活水準の向上に寄与するものである。実施機関は公共事業省水資源総局・農業省穀物総局である。</p> <p>既存の圃場(コメ)面積に応じて、1 ha あたり 150,000 ルピアの運営・維持管理予算が配分されるが、実質的には実灌漑面積 (6,779 ha) に見合った形での予算配賦になっており、それをもって実際に完成した 18,936 ha 分の水路の運営・維持管理にあたっているところから予算不足は認めない。運営・維持管理あたる第 6 スマトラ流域管理事務所は、不要不急の事業 (Program と称されている) の実施を極力延期もしくは取りやめて、18,936 ha のための灌漑システムの運営に支障がないよう、灌漑施設の維持管理に高い優先順位を与えている。</p> <p>頭首工、幹線水路の維持管理にあたっては万一中央の予算が不足している場合でも、県予算からの手当が行われており、実質的に予算不足によりシステムの故障が放置されることはない。しかしながら、県予算又は他の事業分野にしわ寄せが生じない形での余裕を持った水資源施設の運営・維持管理にあたることのできるよう、公共事業省は実態に合った形でのより合理的な予算配分を行う必要があった。</p>							

事例 No.	25	国名	パキスタン	スキーム	無償	分類	課題事例
プロジェクト名	環境監視システム整備計画					E/N	2005 年
<p>事業概要は「連邦 EPA に対する中央環境分析ラボラトリー (CLEAN) の建設と、各州 (パンジャブ州・シンド州・KPK 州・バロチスタン州) EPA の環境モニタリング機材および分析機材を整備することにより、連邦 EPA および各州 EPA の大気・水質に係わる環境モニタリングに必要な基盤の整備を図る」である。実施機関はパキスタン連邦環境保護庁 (連邦 EPA) である。</p> <p>2007 年以降、連邦プロジェクトに対する予算の支出は、国家予算の窮状から困難を極めた。実際の支出は、計画比で 2007-2008 が 22.8%、2008-2009 が 58.0% であった。その後 2008-2010 は経済危</p>							

機、2010-2011 は洪水被害などもあり、予算は承認されても実際にはその一部しか支出されないという状況が続いている。連邦プロジェクト資金の不足は、維持管理の不備、プロジェクト要員の給与遅配にもつながった。各州 EPA は、(2011 年末までは連邦プロジェクトであることから)連邦 EPA の予算措置を待つことになり、結果として維持管理が手薄になった。しかしそのような中でも KPK 州のように州予算から維持管理費を捻出していた EPA もある。

2012 年以降は、連邦 EPA 及び各州 EPA が州独自に活動を続けることになり、州ごとに状況が異なってくると考えられる。各 EPA の 2012 年までの環境監視予算の見通しについては、現在のところ、連邦 EPA、パンジャブ州、KPK 州については目処が立っている。シンド州は、予算は承認されているが、地方ラボの拡張のための予算として計上されており、ラボの維持管理に使われるかどうかは未知数である。バロチスタン州については予算措置を申請中である。

2012 年以降については 5 州とも通常予算化をはかるべく準備中とのことであるが、これが実現して十分な予算が確保できるかどうかは現時点でははっきり見通せない状況である。

### (10) C/P 機関の財政能力以上の計画・設計

プロジェクト計画において、C/P 機関の財政能力以上の先方負担事項が必要となるような計画・設計となっているケース

事例 No.	26	国名	カンボジア	スキーム	技協	分類	優良事例
プロジェクト名	地域における母子保健サービス向上プロジェクト				実施年	2007～2010 年	
<p>当該プロジェクトは、「モデルサイトの妊娠・出産・新生児ケアサービスが向上し、それが地域モデル(行政による支援モデルとコミュニティとの協働モデル)として国家プログラムに反映される」ことをプロジェクト目標として実施された。</p> <p>当該プロジェクトは詳細計画策定時から、セクターの問題分析に基づきプロジェクトデザインを策定している。終了時評価では、財政面の持続性は、「・・・プロジェクト内で始めた活動に関して、政府年次活動予算計画(Annual Operational Plan: AOP)の予算内で継続していく意向を示しており、その点で財政的な持続性は高いといえる。しかしながら、こうした予算取りに際し、他の活動との重要性の比較で、その優位性が下げられる可能性もあり、一概に予算確保ができる状況であるとはいえない」としている。その一方でプロジェクトのアプローチに関しては「本プロジェクトは、大きな財政的な投入をせず、地域の保健システム強化を実現するための効果的なアプローチを示した点で、その意義は大きい。そのアプローチとは、地域保健を担う各関係者(地方行政官、病院、保健センターの母子保健人材)の役割をしっかりと認識させ、お互いを知る機会や現場における問題解決を一緒に行う機会をつくることなどによって実現するというものである。こうしたことが、当該関係者のマインドセットを変えることにつながり、チームで仕事することの有用性を認識させ、ひいては、地域保健医療システムの機能強化につながっている。こうしたアプローチの汎用性は高く、途上国にあっては有用であることが教訓として学ばれた」と高く評価している。</p> <p>以上より、当該プロジェクトを大きな財政投入を必要としないアプローチを導入することで、相手国の財政能力に合わせた活動を実施するグッドプラクティスとして整理する。</p>							

事例 No.	27	国名	バングラデシュ	スキーム	技協	分類	優良事例
プロジェクト名	行政と住民のエンパワーメントを通じた参加型農村開発プロジェクトフェーズ 2				実施年	2005～2010 年	
<p>当該プロジェクトは、「村落住民と末端の農村開発行政機関を結び村落住民の意向が開発に反映さ</p>							

付属資料 5 課題事例・優良事例の代表事例

れる仕組み(リンクモデル)が対象地域において機能し、その普及の体制が整う」ことをプロジェクト目標として実施された(リンクモデルは JICA が 1980 年代からの研究協力を通じ、村落住民に適切な行政サービスを提供するための仕組みとして構築してきたもので、技術協力プロジェクト「住民参加型開発行政支援 (PRDP: 2000～2003 年度)」で、村落住民のニーズにあった普及サービスが効率的に実施されることが実証されたものである)。

プロジェクト終了後は C/P 機関が JICA から債務削減相当資金 (JDCAF) を用いた財務支援を受けて活動を継続し、これにより技術協力プロジェクト期間中は 20 であったリンクモデル導入ユニオンが 2010 年以降は 200 ユニオンまで増加している。また、リンクモデルの一部であるユニオン調整委員会 (UCC) は、2012 年に地方自治・農村開発・協同組合省によりユニオン開発調整委員会 (UDCC) として全国に約 4,500 ある全てのユニオンでの開催が義務づけられた。

上述の通り、技協終了プロジェクトとプロジェクト終了後の JICA バングラデシュ事務所による地方及び都市部へのリンクモデルの普及戦略の策定と実施によるシナジー効果を、相手国の財政能力に合わせた活動を実施するグッドプラクティスとして整理する。

事例 No.	28	国名	バングラデシュ	スキーム	技協	分類	優良事例
プロジェクト名	母性保護サービス強化プロジェクト					実施年	2006～2011 年
<p>当該プロジェクトは、保健栄養人口セクタープログラムで妊産婦死亡率と乳幼児死亡率の軽減を最重要課題として取り上げているバングラデシュにて、地方レベルの保健システムの強化として「ノルシンディ県の妊産婦と新生児の健康状態が改善され、国内での効果的なアプローチが次期セクタープログラム計画に反映される」ことをプロジェクト目標に実施されたものである。</p> <p>終了時評価では、「公的保健医療施設については、機材の維持費と日用品の購入費を含む病院への予算配分の不足がサービスの停滞をもたらす。コミュニティにおける活動については、プロジェクトは資金援助を行っていないことからプロジェクトの終了が与える影響は小さいと考えられる。またプロジェクトが巻き込みに成功した地方自治体には CmSS-SMPP に対する財政的な援助や活動継続のモチベーション付与を期待できる。人的資源の不足、頻繁な人事異動、保健医療施設の機材管理や日用品購入のための予算配分の不足は、医療サービスの質向上活動の円滑な実施を困難にした」と指摘されている。</p> <p>当該プロジェクトは 2011 年からフェーズ 2 が実施されているが、現地調査の結果、フェーズ 2 の活動は保健栄養人口セクタープログラムに組み込まれた形で実施されており、C/P 側予算の確保と、技協と合わせた円借款による財務支援(保健セクター予算支援)の実施によりフェーズ 1 で開発したコミュニティサポートシステムを基本とするモデルの全国展開を行っている。保健栄養人口セクタープログラムの開発予算には世銀主導の SWAps も支援を行っているが、上述の円借款はこれとは別に JICA が実施するものである。</p> <p>以上より、当該プロジェクトを、国家プログラムの一環として技術協力和円借款による財務支援の連携により活動を実施することにより、相手国の財政能力に合わせた活動を実施するグッドプラクティスとして整理する。</p>							

事例 No.	29	国名	ガーナ	スキーム	技協	分類	課題事例
プロジェクト名	技術教育制度化支援プロジェクト					実施年	2007～2011 年
<p>当該プロジェクトは、「技術教育・職業訓練 (TVET) 実施機関の組織強化、人材育成及び需要主導型 TVET に基づく教育・訓練の試行を通じ、需要主導型 TVET 導入に係る実施体制が強化される」ことをプロジェクト目標として実施されており、新設されたばかりの技術教育・職業訓練評議会 (COTVET) を C/P 機関としていた。</p> <p>プロジェクト開始当初は、日本側は 2 名の専門家 (チーフアドバイザー、業務調整) を投入していた</p>							

が、COTVET の常任委員会のメンバーが確保されず、プロジェクト開始から 3 年弱の間 COTVET が実質的に機能していない状況を鑑み、中間レビュー後に述べ 9 名の専門家を投入する体制に変更した。また、中間レビューでは「ガーナ側の予算状況が不安定であることが確認されているため、需要主導型 TVET に基づく訓練のさらなる展開の可能性を現時点で検討するのは時期尚早である」とし、予算面での問題があることを確認している。

終了時評価では「CBT アプローチを今後拡大するためには TVET セクターに対する大幅な予算増が必要であるが、現時点における政府の予算計画から判断するにあたり、その確保には困難が予想される。他方で、現在 DANIDA および世銀を中心として設けられている SDF (Skills Development Fund) の活用が、資金面での持続性を支えうる鍵と期待される。しかしながら、同ファンドはまだ本格始動していないため、どの程度活用しうるか現時点では判断ができない」とし、プロジェクト終了後の持続性にさらに貢献するためには、現在の支援対象学年を広げて開発対象となっているシステムを完成させ、次期支援を計画しているドナー (AfDB) に引き継ぐ準備を整えることが重要であるとの判断から、協力期間を 9 ヶ月間延長することとした。

しかし、プロジェクト期間延長後の 2011 年 5 月に COTVET 理事会の解散、その後の常任委員会メンバー構成の変更など予期せぬ事態が発生し、プロジェクト終了時まで組織体制が整備されなかった。その結果、COTVET の予算決定、予算執行を遅らせ、活動の遅延の要因となった。

上記では、新設されたばかりの C/P 機関の能力を過大評価したが、予算だけでなく組織体制の整備の遅れも含めプロジェクトの活動の遅れの原因となった。当該プロジェクトは 2010 年 2 月から業務実施契約での実施と形態が変更されているが、専門家による業務完了報告書では「加速化された COTVET の設立およびリソースの確保の恩恵を受け、プロジェクトにおける投入増加によってプロジェクトとして成果を出したものである。仮にこれらの動きがなければ、成果が出てこなかったと想定される。したがって、CP の組織の未整備に関連するリスクについても十分な考慮が必要と考えられる」と指摘している。

### (11) JICA のプロジェクト経費情報の未共有

JICA 側のプロジェクト投入経費やその内訳が必ずしも相手国政府・C/P 機関に提示、共有されていないため、相手国政府・C/P 機関は先方負担予算の措置に必要な具体的なアクションを起こせないケース

事例 No.	30	国名	インドネシア	スキーム	技協	分類	優良事例
プロジェクト名	南スラウェシ州マミナサタ広域都市圏 上水道サービス改善プロジェクト		実施年	2009～2012 年			
<p>当該プロジェクトは、「マミナサタ広域都市圏における水道公社(PDAM)職員の上水道サービスの財務管理・維持管理能力が向上すること」をプロジェクト目標としており、C/P 機関の財務能力強化を目標に含めるプロジェクトと考えられる。</p> <p>事前評価では、「同国公共事業省及び財務省は、PDAM の経営改善支援政策を実施中であり、財務状況の改善がみられた PDAM への投資資金の提供を計画している。また、南スラウェシ州はマミナサタ広域都市圏の開発を推進する政策を掲げており、上水道サービスの改善は優先的プロジェクトになっている。これらの政策は継続される見込みであり、同広域都市圏内 PDAM の水道サービス事業の質的改善・給水域の拡大を後押しすることが期待される」状況にあるため、財政面からの自立発展については「イ」国の政策・財政事情の今後の動向を見守っていく必要があるとしている。</p> <p>また、事前評価では水道公社の問題として、①低い水道料金設定、②低い料金徴収率、③水道公社間で会計監査基準様式や収入台帳、資産台帳、減価償却簿、顧客台帳、料金請求台帳など各種帳</p>							

簿類の様式が異なっている、等の問題を指摘している。

当該プロジェクトは成果のひとつに「PDAM の財務管理能力が強化される」を挙げているが、終了時評価では、C/P は財務諸表を活用した財務分析、BPP SPAM 指標の分析・予測、内務省のガイドラインに基づいた水道料金の算定等を習得しており、C/P から財務状況等の報告を受けて、タカラール県では水道料金の値上げに踏み切ったなどの効果が見られたとしている。結果として、対象 PDAM のスタッフは上水道サービスの財務管理・維持管理能力を向上していると評価し、プロジェクト目標は達成されたと判断された。また、財政面での持続性も、「全 PDAM では財務状況が改善され、スタッフの財務分析の能力が向上し、財務モデルを活用した将来予測もできるようになったので、PDAM では今後もよい財務状況が維持されると考えられる。財務状況が改善されると PDAM では中央・地方政府から設備拡張のための資金援助が得られることになる(これにはドナーからの借款等も含まれる)。さらに PDAM ではプロジェクトが推進してきた活動が水道事業を運営する上で効果的な活動だと十分理解しているので、今後も日常業務や機材のメンテナンスにかかる費用を確保できるように努力すると期待できる。ただし、水道料金引き上げについては、政治的に困難な面もあるため、留意が必要である」としている。

プロジェクト活動の一環として C/P 機関の PFM 能力の強化を行い、その活動を通じて C/P 機関が将来的に活動を継続できるよう財務状況の改善に努めていることをグッドプラクティスとして整理する。

事例 No.	31	国名	バングラデシュ	スキーム	技協	分類	優良事例
プロジェクト名	小学校理数科教育強化プロジェクト				実施年	2004～2008 年	
<p>当該プロジェクトは、サブセクター・ワイド・プログラム「第 2 次初等教育開発計画(PEDP II)」のコンポーネント 2「学校及び教室での質の向上」に関連し、「対象機関において、小学校理数科の教員研修・授業の質が向上する」ことをプロジェクト目標に実施された。</p> <p>詳細計画策定段階では、「既存の研修制度・研修機関を最大限活用する方針であり、本案件実施に伴うバングラデシュ側の新たな組織設立は伴わないためプロジェクト終了後の持続的な運営が期待できる」としており、終了時評価も、「教育パッケージの印刷・配布費は PEDP II のプールファンドから拠出されることが既に合意されている」としており、自立発展性は高いと評価しているが、その一方で「プールファンドをもとに PEDP II という巨大なプログラムと歩調を合わせて開始したプロジェクトは、その過程において関係者と予想以上の調整コストを要した。今後、教育パッケージを全国の PTI、URC と GPS へ配布し、学校における研修活動を戦略的に展開するためには、ポスト PEDP II プログラムで行われる予定の PTI の C-in-Ed カリキュラム改訂、URC での研修の現状・進捗などの整合性を保つ必要があり、今以上にも関係者との良好協力体制を維持しながら、さらなる調整、協議が必要になることが想定される」とも報告している。</p> <p>2010 年からフェーズ 2 が開始され、PEDP3 の下で教育パッケージの普及に係る活動が実施されており、その一方で PEDP3 への財政支援として貧困削減戦略支援無償資金協力が活用されている。PEDP3 の年間活動計画の策定に際しては、プロジェクトは予算計画に係る情報を提供しており、初等教育局はこれらの情報に基づき計画を策定している。</p> <p>以上を、JICA のプロジェクト投入経費を C/P 機関と共有して具体的な活動計画を策定するグッドプラクティスとして整理する。</p>							

事例 No.	32	国名	スリランカ	スキーム	技協	分類	課題事例
プロジェクト名	技術教育訓練再編整備計画(日本スリランカ職業訓練短大)プロジェクト				実施年	2005～2010 年	
<p>当該プロジェクトは「マラダナ校に技術短大(CoT)設立に必要な中堅技術者育成のモデルコースを確立すること」をプロジェクト目標としていた。</p> <p>事前調査では技術教育訓練局 (Department of Technical Education and Training, DTET) の持続性</p>							

を、「CoT の導入は政策上の優先事項であり、必要予算が優先的に配分されることが期待できる」としマラダナ校モデルコースも「収入向上活動を効果的に取り入れる、コースの成果を十分にアピールし予算確保の裏付けとするなどといった施策を、プロジェクト実施期間中に行うことにより、モデルコースの持続性が見込める」としていた。中間レビューでも「政策・財政面では CoT 設立は国家の優先政策として位置づけられ、そのため将来的な予算増額にも対応していくとの政府の見通しである」としており、財政面での持続性に問題を見出していなかった。

しかし終了時評価では「本プロジェクトのプロジェクト・デザイン・マトリクスの指標をみると、ノウハウ普及に期待されるレベルがかなり高いことがわかる。しかし、このレベルの高い普及を実現するために必要な専門性、プロセス、時間、予算などについて計画時、協力期間の前半および中間評価において十分な施策が講じられなかった。これらについて専門家チーム内で 2008 年末頃に話し合いがもたれ、その結果、専門性の必要性を満たすべくローカルコンサルタントが投入された。しかし普及のプロセスやそれに必要な時間や予算については、カウンターパート機関を含む関係者が明確な共通認識を持つには至らなかった」と問題点が指摘され、このため「JICA が供与した機材の多くは近々保証期間が終了するため、適切な維持管理や修理のためには業者と保守契約を結ぶ必要が発生する。そこで、これらの保守契約の費用を含むモデルコースの 2010 年の機材維持管理費が的確に見積もられ、財務省に提出されたかどうかについて、終了時評価団が技術教育訓練局の財務部長や対象校の校長に問い合わせたが、的確な回答が得られなかった。このように機材保守管理の予算処置に関して懸念が残る」と報告している(持続性についての具体的な評価(高・中・低)は記されていない)。以上より、当該プロジェクトを普及プロセスや必要な時間、予算等の情報を C/P 機関と共有できず、その為プロジェクトの持続性に影響を及ぼしたケースとして整理する。

**(12) 大規模修繕に対する予算不足**

プロジェクト完了後に供与済み機材の修理や整備した施設等の大規模な改修工事には通常の運営維持管理費に加え、比較的大規模な予算が必要となるが、これを捻出できないケース

事例 No.	33	国名	チュニジア	スキーム	有償	分類	E/N	課題事例	1999 年
プロジェクト名	ラデスーラグレット橋建設事業					E/N	1999 年		
<p>本事業は、「チュニス湖運河の北側に位置するラグレットと南側のラデスを結ぶ橋梁を建設することにより、チュニス市街等に集中する交通の分散を図り、チュニス湖周辺地域の渋滞を緩和するとともに、ラグレット港とラデス港間のアクセス性向上を図り、もって同湖沿岸地域の地域開発及び産業振興に寄与すること」を目的としている。</p> <p>実施機関である設備省橋梁道路総局に配分される総予算の内、88%は道路新設/改良に使われ、12%が維持管理に割り当てられている。この割合は、他途上国の例と比較し、類似の割合である。事業完成後、2009～2012 年の 4 年間のチュニス地域局及びベンアールス地域局へ配分された維持管理予算は増加傾向にある。</p> <p>地域局へ配分された維持管理予算の中から、本事業対象区間の維持管理(日常点検/保守)費用として過去 3 年間、毎年百万 TDN ずつ支出されており、その額は、十分であったと報告されている。しかしながら、完成されたインフラ施設が新しい内は、この規模の予算でも日常点検/保守は可能であるが、今後、技術力を要する定期維持作業(特にエキストラロード橋タイプの橋梁部分)、大修理/改良工事等が予定され、中・長期的な維持作業実施工程の策定、優先順位の決定等、高度な計画策定とともに、橋梁・構造物の維持管理に精通した技術者等の増員も必要となる。定期維持管理、大規模な改修工事が発生した場合には予算の増額が必要であるが、増額のための財源には懸念があることを設備省も認めている。</p>									

事例 No.	34	国名	モザンビーク	スキーム	無償	分類	課題事例
プロジェクト名	ベイラ港浚渫能力増強計画					E/N	2005 年
<p>本事業は「ソファアラ州ベイラ港の旧航路整備のための浚渫船を増強することにより、出入港航路の水深 8m の維持を図ること」を目的に実施された。実施機関はモザンビーク浚渫公社 (EMODRAGA) である。</p> <p>EMODRAGA は公社として基本的に独立採算の財務管理を行っている。基本設計報告書では、アルアングア号とアルカンタラ・サントス号の 2 隻の維持管理費の予測は 2 隻分で年間 252,500 米ドルとされていた。しかし、毎年その金額を超える多額の維持管理費が支出されている。特に 2010 年は例年よりも念入りな修繕が行われたために前年度比 2 倍ほど経費が増えた。EMODRAGA の損益計算書では、毎年、営業支出が営業収入を超えており、赤字が継続している。浚渫作業の収入については、2007 年のアルアングア号のマプト港浚渫は競争入札で受注したものであるが、ほとんどは CFM から委託される浚渫業務費となっている。概算では 2007 年～2010 年の浚渫収入は 2.0～2.5 米ドル/m<sup>3</sup> 程度、費用は 2.3～5.0 米ドル/m<sup>3</sup> の範囲であり、浚渫作業の収入のみでは経費が賄えていないことがうかがえる。浚渫費用を削減する努力は引き続き行いつつも、まずは浚渫費用を賄える収入確保が必要とみられる。アルアングア号とアルカンタラ・サントス号の 2 隻の運営維持管理費は EMODRAGA 全体の営業支出の約 30～40% 前後である。2007 年以降の人員費や燃料費の増加で営業支出が毎年増加していた。</p> <p>収入面についてはアルカンタラ・サントス号が供与された 2007 年、2008 年は浚渫作業による収入は増加した。しかし、2009 年は CFM の予算の減少、2010 年は緊急浚渫作業が始まり、EMODRAGA の浚渫作業が減少していたため、浚渫作業による収入は減少している。一方、将来的に浚渫費用の資金を確保するため、2006 年に創設された「国家浚渫基金 (National Dredging Fund : NDF)」から EMODRAGA に対し資金手当て (主な資金源は港湾利用料の 40%) がなされるようになり、その資金配分額は毎年増加傾向にあったが、直近の 2 年間は通常より減少した浚渫作業の収入を補完するにとどまっている。</p> <p>2010 年までの財務状況を見る限り、収入増加や経費削減に対する努力による損失の根本的な改善には至っていないといえる。また、2012 年以降にデンマークの浚渫船が供与された後はさらに維持管理費や減価償却費が増加することになり、それに見合う収益増を上げるための経営戦略を考えねばならない。事後評価では「今後、日本の無償資金協力の 2 隻が通常通りの浚渫業務に戻ってからは、中長期的事業計画を策定・実施し、より堅実な収入確保と費用効率的な経営を行うことで財務改善を目指すことが望まれる。」とコメントしている。</p>							

### (13) 事業モデルの不十分な実証

プロジェクトで導入された「事業モデル」が実際の効果を実証しないまま、プロジェクトが完了し、相手国政府・C/P 機関が当該モデルの有効性や汎用性を十分理解できず、導入・普及に必要な経費の予算措置に踏み込めないケース

事例 No.	35	国名	セネガル	スキーム	技協	分類	課題事例
プロジェクト名	サルームデルタにおけるマングローブ管理の持続性強化プロジェクト					実施年	2005～2008 年
<p>当該プロジェクトは、「対象村落住民が持続的かつ普及可能な方法によってマングローブ資源を利用・管理できるようになる」ことをプロジェクト目標としていた。</p> <p>終了時評価では、当該プロジェクトにより 11 の対象村落に収入向上活動を導入し、全村落で収入を得ており、かつ 2 村落で、環境基金をマングローブ林の保全・復旧のために活用していることが確認さ</p>							



れている。これを受け、村落住民活動の財政面での持続性は「プロジェクトが導入した各活動について、各村で実施主体となる組織が立ち上げられている(あるいは既存の組織が実施を担っている)。インタビュー等を通じて、これら組織が現金収入向上活動及び植林活動を実施する上で十分な組織力を有していることが確認できた。全ての対象村落において、現金収入向上活動による収入の配分も決められており、規律ある財政管理が期待できる」と評価している。一方、行政に関しては「財政面については、プロジェクト終了後1年間のみ、フンジュン県森林局の通常予算に加えて、本プロジェクトをフォローするべく予算が付けられるとの情報を得ている」と報告しているが、「ダカール森林局が、フンジュン森林局に対して必要な予算を割り当てるよう対策を取らないとフンジュン森林局は財政的な問題に直面する可能性もある」とし、持続性は確保されていないと結論づけている。

2007年に実施された事後評価では、財政面での持続性について「中央レベルのダカール森林局の財政面での持続性は確認できなかったものの、ファティック州及びフンジュン県森林局では、州議会予算及び海外ドナー等の支援が見込まれることを挙げ、今後の見通しは明るいとしている(但し、同プログラムの内容・財政的裏付けは不明)。州議会予算は比較的潤沢と言われており、このような予算が今後本プロジェクトの州内における伝播に活用される可能性があることは、今後のモデル普及可能性についてプラス要素と言える」と具体的に予算は確保されていないがその可能性を示している。一方で村落での活動については「本プロジェクトは行政組織強化よりむしろ村人の能力及び村レベルの住民組織強化を主体としたプロジェクトデザインであり、終了時まで環境基金の運営を除き基礎的な技術習得と組織化を達成していたため、行政の財政面の不確定要素は対象村落における活動の持続性に対し大きな阻害要因となっていない」とし、村落活動の継続に問題が無いことを記している。

当該プロジェクトでは行政機関のモデル普及に係る予算措置に問題が見られるものの、開発されたモデルはプロジェクト期間中に実証され、参加した村落住民は事後評価時にも活動を続け利益を挙げている。プロジェクトにてモデルの実証を行い、事業の持続性を確保するグッドプラクティスとして整理する。

事例 No.	36	国名	エチオピア	スキーム	技協	分類	課題事例
プロジェクト名	アムハラ州感染症対策強化プロジェクト					実施年	2008～2013年
<p>当該プロジェクトは、「対象地域で効果的な施設及びコミュニティを基点としたサーベイランス/レスポンスシステムを機能させること」をプロジェクト目標としたプロジェクトである。</p> <p>事前評価では持続性に関して「州・郡保健局に感染症サーベイランスのための予算が確保されているため、プロジェクトで実施された活動がプロジェクト終了後も継続して行われていく可能性が高い。」としていた。</p> <p>一方、中間レビューでは「予算面では、アムハラ州は郡に予算の決定の権限の多くを譲渡しているが、郡役所から郡保健事務所への適切な予算の確保・配分や適切な人材配置などの組織能力が弱く、予算についてのプロジェクトからの働きかけは非常に難しい。」とし、問題が表面化しているが、「プロジェクトからの働きかけは難しい」ためか、状況改善のための具体的な提言はされていない。</p> <p>終了時評価では「県保健局や郡保健事務所において現在のサーベイランス活動の維持や展開に要するコストが予算化されていない・・・(中略)・・・プロジェクトとしては、予算確保のためにエチオピア側と継続的な協議を行っているところである。・・・しかしながら、現在行われているモニタリングや支援型監督指導は、プロジェクト主導で郡保健事務所スタッフと実施していることから、エチオピア側で自立的に実施できる仕組みとなっていない。保健人材の離職・異動も多く見られることから、技術的自立発展性を担保するために、定期的なリフレッシュ研修やモニタリング・支援型監督指導が必要であり、継続的に実施できるような仕組みづくりを残りのプロジェクト期間で行うことが期待される。」と評価している。また、教訓では「限定された地域内で作成されたモデルをより広い地域に拡大するには、モデルの有効性だけでなく、技術面、財政面、その他のリソースの必要性を慎重に分析する必要がある」と指摘している。</p>							

当該プロジェクトでは、予算決定の権限がどこにあるのか等の相手国側の予算フローは確認しているものの具体的な対応策を行っていないことと、策定したモデルがパイロット地域以外に普及可能かを、技術面、財政面、その他のリソースの必要性の面から検証しないままプロジェクトを終了しているという2つの課題が挙げられる。

(14) 優先度は高いが予算が不十分なプロジェクト

プロジェクトの相手国政府の政策体系における優先度は高いものの、プロジェクトに必要な先方負担等が優先的かつ迅速に配布・支出されないケース

事例 No.	37	国名	タイ	スキーム	有償	分類	優良事例
プロジェクト名	パックレット橋及び付帯道路建設事業					E/N	1997年
<p>本事業は、「バンコク北部のノンタンブリ地区において、東西道路（パックレット橋を含む）および南北道路を建設することにより、本事業対象地域周辺の交通渋滞の緩和、土地利用の活性化・開発、道路ネットワークの構築を図り、もってバンコク北部ノンタンブリ地区の経済発展に寄与する」ことを目的としている。</p> <p>実施機関である運輸省地方道路局（DRR）の過去3年間の予算に占める運営・維持管理予算は30%を超えており、比率的には正常な数字である。しかしながら、維持管理予算は重機材を購入できる程は十分でないとのことである。ただし、バンコクの交通渋滞の解消は政府の最優先課題の一つであり、本事業は第7次国家経済社会開発計画（1992～1996）において優先度の高い事業と指定されていた、バンコク近郊橋梁の一つでもあった。</p> <p>現行の第10次国家経済社会開発計画（2007～2011）においても、5戦略の一つとして、「競争力のある経済、タイの固有性を生かした付加価値、外国直接投資を引き付けるための経済・投資基盤の強化」を謳っているが、特にインフラ整備（バンコク首都圏および近郊における効率性の高い運輸交通網の整備を含む）の重要性について述べられている。</p> <p>本事業で建設された道路はバンコク首都圏道路網の主要なリンクであり、以上の高い政策的優先度のため、限られた予算財源の中から、比較的、優先的に予算配分を受けている。なお、維持管理予算の配分については、特に延長当り、舗装種別当りというような基準は無く、必要に応じて配分されている。</p>							

事例 No.	38	国名	ラオス	スキーム	無償	分類	優良事例
プロジェクト名	ビエンチャン1号線整備計画					E/N	2005年/2006年
<p>ビエンチャン1号線のシカイ交差点～タナレン保税倉庫間の道路改良及び排水施設整備を実施することにより、安全かつ円滑な道路交通の実現を図る。実施機関は公共事業省（MPWT）である。</p> <p>道路維持管理予算は、財務省からの国家予算と、MPWTからの道路維持管理基金（Road Maintenance Fund、以下RMF）から成る。全国で7,200kmある国道の維持管理はほとんどがRMFから支出されており、RMFは道路の維持管理、緊急の補修、沿線の雑木の手入れにかかる人件費などにも使用される。RMFの財源はガソリン、ディーゼル、エンジンオイルなどの燃料輸入税（現在1リットル420kip）および過積載の課金である。RMFは年々増加し、2007/08年に比較して2010/11年は年間3,000億kip（36.78百万US\$）と2.8倍になっている。これを17県に配分するが、首都ビエンチャンには優先的に配分され、必要額が確保されている。1号線のみ維持管理費をみると、2009年で日常維持管理・定期的/緊急維持管理合計で4.1億kip（54,000US\$）となっており、計画額の4.1億kip（54,065US\$）を確保している。燃料価格は高目に推移していることから、今後も安定</p>							

的な財源が確保されると見込まれる。

MPWT・VUDAA とも、年度ごとに補修が必要な箇所に関する工事費を積上げ、年間計画として予算請求し、予算配賦後、区間ごとに入札を行い、補修工事を実施している。また、道路の植栽や清掃・照明灯や信号の交換に充当するため、市民の支払う電気料金のうち 2000kip/戸/月がラオス電力公社より VUDAA に提供される仕組みになっており、161mil kip/月 (2011) が充当されてきた。同様に水道料金からも 50mil kip/月 (同) が VUDAA に提供される仕組みとなっている。2012 年 2 月からは、街路灯の取替え・信号のランプの取替えは VUDAA から EDL に委託されている (上記のうち、1000kip/戸/月を充当)。

**(15) 緊急性に優先度が置かれるプロジェクト**

復興・災害支援、脆弱国、低開発途上国におけるファストトラック案件等、緊急性の高い案件で相手国政府による自己負担が期待できないため持続性が不確実なケース

事例 No.	39	国名	スーダン	スキーム	技協	分類	優良事例
プロジェクト名	フロントライン母子保健強化プロジェクト					実施年	2008～2011 年
<p>当該プロジェクトでは、「パイロット州において、プライマリ・ヘルス・ケア (Primary Health Care: 以下、PHC) の担い手として強化・組織化された Village Mid Wives (以下、VMW) を通じて、理想的な母子継続ケアが提供される」ことをプロジェクト目標としていた。</p> <p>事前評価では、「政策において VMW の能力強化に関する項目は明記されており、継続的な予算措置も期待できると想定される一方、セナル州に 2 校ある助産師訓練施設は老朽化のため十分な機能を果たしていないなど、随所に慢性的な財政事情の厳しさが窺い取れることも事実である。この意味で、財政面の持続性については、現時点では予断を許さない状況にあり、・・・」と注意喚起しており、また中間レビューでも「・・・予算確保は、スーダン側の取組みとして引き続き重要であることを日本側からは強調した」としている。</p> <p>終了時評価時点でもこの状態は続いており、「既存の VMW の雇用を制度として確立するには、州政府の財政的制約もあってまだ時間がかかり、現任研修の運営費、モニタリング・スーパービジョンや研修時に供給あるいは交換される VMW キットの機材・消耗品の費用について、スーダン側が財政的に負担できるかは課題として残っている」と評価された。また、提言として「各州 SMOH、ドナーとも協力して、セナル・モデルの全国展開計画のグランド・デザインを提案するとなっていた。この提言を受け、JICA 専門家は C/P 機関に全国展開計画のグランド・デザインを提案した。</p> <p>一方、C/P 機関は相手国側負担事項のひとつとして、州政府 C/P 機関から村落助産師 600 人にインセンティブを出すこととなっていたが、実際にインセンティブが支払われたのはプロジェクト開始後の数ヶ月だけだった。このため、JICA 専門家から C/P 機関に対し再三再四、インセンティブ支払の再開を求めていたところ、プロジェクト終了間際 (終了時評価後) に C/P 機関がこれら村落助産師 600 人を政府職員として雇用した。当該プロジェクトは、内戦のため保健指標が低いスーダンにて母子保健を対象としたもので、財政面の持続性が低いことを踏まえた上で実施されたものである。C/P 機関は上記の通り相手国側負担事項を果たせないでいたが、日本側からの継続的な要請と必要な情報の提供により予算措置を行ったグッドプラクティスとして整理する。</p>							

事例 No.	40	国名	アフガニスタン	スキーム	技協	分類	課題事例
プロジェクト名	リプロダクティブヘルスプロジェクト					実施年	2004～2009 年
<p>当該プロジェクトは、「保健サービス基礎パッケージ、病院サービス必須パッケージに基づいた母親と新生児への保健行政官及びサービス提供者の能力が向上する」ことをプロジェクト目標としていた。</p>							

当該プロジェクトは、事前評価段階から「財政面については、予算の大半をドナーに依存しているという、現在のアフガニスタンの現状を踏まえ、本プロジェクトが保健省へ引き渡された後事業が継続可能となるよう、他の援助機関からの資金確保の可能性も含め、資金調達・財務管理能力の向上に努める必要がある。」とア国側の予算措置の難しさを指摘している。しかし、プロジェクト活動に他の援助機関からの資金確保等の資金調達の活動は含まれていなかった。

終了時評価でも、「財政的持続性が懸念材料となっている。公衆衛生省には、その責務を遂行するだけの十分な予算が配分されていない。予算の大部分は人件費に割り当てられ、経常経費に充当される予算は限られており、研修やスーパービジョンに予算配分するしくみが存在していない。プロジェクトで導入した研修とスーパービジョンを継続的に実施するためには、特に経常予算の確保を行う必要がある」と問題を指摘している。また、阻害要因として「公衆衛生省の予算、特に経常経費予算が十分でないことがある」を挙げている。

平和復興等の人道的支援に係るプロジェクトでは、事前評価で財政面での持続性に問題が見られても実施に踏み切る場合があるが、その場合でも他ドナー連携、スキーム連携等によるプロジェクト終了後の持続性の確保は必要である。当該プロジェクトは問題を把握していながらも、その対応策をプロジェクト活動に含めなかった結果、財政面での持続性が損なわれた事例として整理する。

## 6 本調査の評価対象プロジェクト

### 6.1 終了時評価評価調査対象プロジェクト

No.	評価年	国名	プロジェクト名
1	2007	(中南米)	メルコスール観光振興プロジェクト
2	2007	アフガニスタン	基礎職業訓練プロジェクト(旧:除隊兵士の社会復帰のための基礎訓練プロジェクト)
3	2007	アフガニスタン	教師教育強化(STEP)プロジェクト
4	2007	アフガニスタン	識字教育強化プロジェクト
5	2007	インド	下痢症対策プロジェクトフェーズ 2
6	2007	インドネシア	地方教育行政改善計画プロジェクト
7	2007	カンボジア	ジェンダー政策立案支援計画プロジェクト
8	2007	キルギス	IT 人材育成(国立 IT センター)プロジェクト
9	2007	キルギス	キルギス共和国日本人材開発センタープロジェクト
10	2007	タイ	HIV/AIDS 地域協力センタープロジェクト
11	2007	タイ	環境基準・排出基準設定支援(揮発性有機化合物;VOCs)プロジェクト
12	2007	タイ	下水処理場運営改善プロジェクト
13	2007	タイ	国家計量標準機関プロジェクトフェーズ 2
14	2007	タイ	農業統計及び経済分析開発プロジェクト
15	2007	タイ	アセアン工学系高等教育ネットワークプロジェクト
16	2007	中華人民共和国	日中友好環境保全センターフェーズ 3(延長)
17	2007	東ティモール	道路維持管理能力向上プロジェクト
18	2007	フィリピン	ARMM 行政能力向上支援プロジェクト
19	2007	フィリピン	IT 人材育成プロジェクト
20	2007	ベトナム	ミバエ類殺虫技術向上プロジェクト
21	2007	ベトナム	現職教員研修改善計画プロジェクト
22	2007	ベトナム	税関行政近代化のための指導員養成プロジェクト
23	2007	ベトナム	食品工業研究所強化計画プロジェクト
24	2007	ミャンマー	児童中心型教育強化プロジェクト
25	2007	ラオス	保健ロジスティックス強化プロジェクト
26	2007	ラオス	公共投資プログラム運営監理能力向上プロジェクト
27	2007	ラオス	電力技術基準促進支援プロジェクト
28	2007	ラオス	子どものための保健サービス強化プロジェクト
29	2007	コスタリカ	ニコヤ湾持続的漁業管理計画プロジェクト
30	2007	ペルー	人権侵害及び暴力被害住民への包括的ヘルスケア強化プロジェクト
31	2007	ホンジュラス	シャーガス病対策プロジェクト
32	2007	メキシコ	全国大気汚染モニタリング強化支援プロジェクト
33	2007	メキシコ	南部州子宮頸がん対策プロジェクト
34	2007	メキシコ	ユカタン半島沿岸湿地保全計画プロジェクト
35	2007	ウガンダ	中等理数科強化プロジェクト
36	2007	エチオピア	住民参加型基礎教育改善プロジェクト
37	2007	ケニア	西部地域保健医療サービス向上プロジェクト
38	2007	ケニア	中等理数科教育強化プロジェクトフェーズ 2
39	2007	セネガル	サルームデルタにおけるマングローブ管理の持続性強化プロジェクト
40	2007	セネガル	総合村落林業開発計画プロジェクト延長フェーズ
41	2007	マラウイ	中等理数科現職教員再訓練プロジェクト

付属資料 6 本調査の評価対象プロジェクト

No.	評価年	国名	プロジェクト名
42	2007	シリア	全国環境モニタリング能力強化計画プロジェクト
43	2007	シリア	節水灌漑農業普及計画プロジェクト
44	2007	モロッコ	地方村落妊産婦ケア改善プロジェクト
45	2007	ヨルダン	無収水対策能力向上プロジェクト
46	2007	ブルガリア	カザンラク地域振興計画プロジェクト
47	2007	ポーランド	ポーランド・日本省エネルギー技術センタープロジェクト
48	2008	アフガニスタン	カンダハル帰還民社会復帰・コミュニティ開発支援計画プロジェクト
49	2008	インドネシア	前期中等理科教員研修強化プロジェクト
50	2008	インドネシア	グヌンハリムン-サラク国立公園管理計画プロジェクト
51	2008	カンボジア	医療機材維持管理システム普及プロジェクト
52	2008	カンボジア	灌漑技術センター計画プロジェクトフェーズ 2
53	2008	カンボジア	カンボジア日本人材開発センタープロジェクト
54	2008	カンボジア	結核対策プロジェクトフェーズ 2
55	2008	カンボジア	医療技術者育成プロジェクト
56	2008	スリランカ	学校運営改善プロジェクト
57	2008	タイ	防災能力向上プロジェクト
58	2008	中華人民共和国	中西部地域リプロダクティブヘルス・家庭保健サービス提供能力強化プロジェクト
59	2008	中華人民共和国	甘肅省 HIV/エイズ予防対策プロジェクト
60	2008	中華人民共和国	大連ビジネス人材育成計画プロジェクト
61	2008	中華人民共和国	広州市院内感染対策プロジェクト
62	2008	中華人民共和国	日中気象災害協力研究センタープロジェクト
63	2008	ネパール	農業研修普及改善計画プロジェクト
64	2008	パキスタン	結核対策プロジェクト
65	2008	バングラデシュ	小学校理科教育強化プロジェクト
66	2008	フィリピン	地域住民による森林管理プログラム(CBFMP)強化計画プロジェクト
67	2008	フィリピン	地方電化プロジェクト
68	2008	フィリピン	酪農開発強化プロジェクト
69	2008	ベトナム	循環型社会の形成に向けてのハノイ市 3R イニシアティブ活性化支援プロジェクト
70	2008	ベトナム	ODA 運営管理能力向上プロジェクト
71	2008	ベトナム	ホーチミン工科大学地域コミュニティとの連携能力強化計画プロジェクト
72	2008	ベトナム	中部高原地域持続的森林管理・住民支援プロジェクト
73	2008	ベトナム	国立衛生疫学研究所能力強化計画プロジェクト
74	2008	ベトナム	港湾管理制度改革プロジェクト
75	2008	ベトナム	北部荒廃流域天然林回復計画プロジェクト
76	2008	モンゴル	子どもの発達を支援する指導法改善プロジェクト
77	2008	モンゴル	税務行政強化プロジェクト
78	2008	モンゴル	気象予測及びデータ解析のための人材育成プロジェクト
79	2008	ラオス	森林管理・住民支援プロジェクト
80	2008	バヌアツ	豊かな前浜プロジェクト
81	2008	ババニューギニア	テレビ番組による授業改善計画プロジェクト
82	2008	パラオ	パラオ国廃棄物管理改善プロジェクト
83	2008	エクアドル	ガラパゴス諸島海洋環境保全計画プロジェクト
84	2008	エルサルバドル	地方自治体廃棄物総合管理プロジェクト
85	2008	チリ	食品安全国家プログラム強化プロジェクト
86	2008	パラグアイ	学校運営管理改善プロジェクト
87	2008	ブラジル	アマパ州の氾濫原における森林資源の持続的利用計画

付属資料 6 本調査の評価対象プロジェクト

No.	評価年	国名	プロジェクト名
88	2008	ブラジル	東北ブラジル健康なまちづくりプロジェクト
89	2008	ボリビア	小規模畜産農家のための技術普及改善計画プロジェクト
90	2008	ボリビア	鉱山環境研究センタープロジェクト
91	2008	ホンジュラス	地方女性のための小規模起業支援プロジェクト
92	2008	エチオピア	灌漑農業改善プロジェクト
93	2008	エチオピア	農民支援体制強化計画プロジェクト
94	2008	ガーナ	観光振興支援プロジェクト
95	2008	ガーナ	現職教員研修政策実施支援計画プロジェクト
96	2008	ガーナ	ガーナ移行帯地域参加型森林資源管理計画プロジェクト
97	2008	ガーナ	国際寄生虫対策西アフリカセンタープロジェクト
98	2008	ケニア	エイズ対策強化プロジェクト
99	2008	ケニア	ナクル地域における環境管理能力向上プロジェクト
100	2008	ケニア	半乾燥地社会林業強化プロジェクト
101	2008	ザンビア	孤立地域参加型村落開発計画プロジェクト(フェーズ 2)
102	2008	ザンビア	HIV・エイズケアサービス強化プロジェクト
103	2008	ザンビア	地方分権化のための能力強化プログラムプロジェクト
104	2008	シエラレオネ	カンビア県農業強化支援プロジェクト
105	2008	タンザニア	道路メンテナンス監理能力支援プロジェクト
106	2008	マラウイ	小規模灌漑開発技術協力プロジェクト
107	2008	アルジェリア	アルジェリア環境モニタリングキャパシティ・ディベロップメントプロジェクト
108	2008	イエメン	タイズ州地域女子教育向上計画プロジェクト
109	2008	エジプト	シャルキーヤ県上下水道公社運営維持管理能力向上計画プロジェクト
110	2008	エジプト	地域環境管理能力向上プロジェクト
111	2008	シリア	シリア国リプロダクティブヘルス強化プロジェクト
112	2008	パレスチナ	パレスチナジェリコ及びヨルダン渓谷における廃棄物管理能力向上プロジェクト
113	2008	ヨルダン	ICTを活用した理科教育のためのLRC機能強化プロジェクト
114	2008	トルコ	トルコ国発電所エネルギー効率改善プロジェクト
115	2009	(中南米)	メルコスール観光振興プロジェクト
116	2009	(大洋州)	大洋州地域予防接種事業強化プロジェクト
117	2009	アフガニスタン	地方開発支援プロジェクト
118	2009	アフガニスタン	リプロダクティブヘルスプロジェクト
119	2009	アフガニスタン	結核対策プロジェクト
120	2009	インド	製造業経営幹部育成支援プロジェクト
121	2009	インド	住民参加型でのチリカ湖環境保全と自然資源の持続的利用計画プロジェクト
122	2009	インドネシア	インドネシア国ジャカルタ首都圏水害軽減組織強化プロジェクト
123	2009	インドネシア	スラバヤ工科大学情報技術高等人材育成計画プロジェクト
124	2009	インドネシア	南スラウェシ州地域保健運営能力向上プロジェクト
125	2009	インドネシア	母子手帳による母子保健サービス向上プロジェクト
126	2009	ウズベキスタン	日本人材開発センタープロジェクトフェーズ 2
127	2009	ウズベキスタン	看護教育改善プロジェクト
128	2009	カザフスタン	カザフスタン日本人材開発センタープロジェクト(フェーズ 2)
129	2009	カンボジア	政府統計能力向上計画フェーズ 2
130	2009	カンボジア	バタンバン農村地域振興開発計画
131	2009	カンボジア	地域における母子保健サービス向上プロジェクト
132	2009	カンボジア	地方行政能力向上プロジェクト
133	2009	カンボジア	淡水養殖改善・普及計画
134	2009	スリランカ	トリンコマリ県住民参加型農業農村復興開発計画

付属資料 6 本調査の評価対象プロジェクト

No.	評価年	国名	プロジェクト名
135	2009	中華人民共和国	日中林業生態研修センター計画プロジェクト
136	2009	中華人民共和国	経済法・企業法整備プロジェクト
137	2009	ネパール	モニタリング評価システム強化計画
138	2009	ネパール	子どものためのコミュニティ主体型ノンフォーマル教育プロジェクト
139	2009	バングラデシュ	公務員研修能力強化プロジェクト
140	2009	バングラデシュ	母性保護サービス強化プロジェクト
141	2009	東ティモール	東ティモール大学工学部支援プロジェクト
142	2009	東ティモール	マナツト県灌漑稲作プロジェクト
143	2009	フィリピン	道路・橋梁の建設・維持に係る品質管理向上プロジェクト
144	2009	フィリピン	地方食品包装技術改善プロジェクト
145	2009	フィリピン	母子保健プロジェクト
146	2009	フィリピン	治水行政機能強化プロジェクト
147	2009	フィリピン	高生産性稲作技術の地域展開計画プロジェクト
148	2009	ベトナム	ベトナム日本人材協力センタープロジェクト(フェーズ 2)
149	2009	ベトナム	農民組織機能強化計画プロジェクト
150	2009	ベトナム	麻疹ワクチン製造基盤技術移転プロジェクト
151	2009	ミャンマー	中央乾燥地村落給水技術プロジェクト
152	2009	ミャンマー	コーカン特別区麻薬対策・貧困削減プロジェクト
153	2009	ミャンマー	主要感染症対策プロジェクト
154	2009	ミャンマー	地域展開型リプロダクティブヘルスプロジェクト
155	2009	ラオス	ラオス日本人材開発センタープロジェクト(フェーズ 2)
156	2009	ラオス	看護助産人材育成強化プロジェクト
157	2009	ラオス	養殖改善・普及計画プロジェクトフェーズ 2
158	2009	サモア	国立公園・自然保護区の管理能力向上支援プロジェクト
159	2009	ソロモン	マラリア対策強化プロジェクト
160	2009	エクアドル	火山監視能力強化プロジェクト
161	2009	エルサルバドル	貝類増養殖開発計画プロジェクト
162	2009	グアテマラ	首都圏水環境保全能力強化プロジェクト
163	2009	ドミニカ共和国	サバナ・イェグア・ダム上流域の持続的流域管理計画
164	2009	ドミニカ共和国	地域保健サービス強化プロジェクト
165	2009	ニカラグア	思春期リプロダクティブヘルス強化プロジェクト
166	2009	パナマ	パナマ行政区廃棄物管理強化プロジェクト
167	2009	パラグアイ	メルコスール関税統一効果測定のためのマクロ計量モデル および産業関連表の策定プロジェクトフェーズ 2
168	2009	パラグアイ	品質生産性センター(CEPPROCAL)強化計画プロジェクト
169	2009	パラグアイ	パラグアイ農業総合試験場プロジェクト フェーズ 2
170	2009	ボリビア	農牧技術センター/農業総合試験場プロジェクト
171	2009	ボリビア	学校教育の質向上プロジェクト
172	2009	メキシコ	プレス加工技術向上プロジェクト
173	2009	メキシコ	マヤ族居住地域女性支援計画プロジェクト
174	2009	メキシコ	沿岸水質モニタリングネットワーク計画プロジェクト
175	2009	メキシコ	ユカタン半島沿岸湿地保全計画プロジェクト
176	2009	ウガンダ	職業訓練指導員養成プロジェクト
177	2009	ガーナ	アッパーウエスト州地域保健強化プロジェクト
178	2009	ガーナ	マスメディアを通じたエイズ教育プロジェクト
179	2009	ケニア	小規模園芸農民組織強化計画プロジェクト
180	2009	ケニア	輸血血液の安全性確保プロジェクト



付属資料 6 本調査の評価対象プロジェクト

No.	評価年	国名	プロジェクト名
181	2009	セネガル	教育環境改善プロジェクト
182	2009	タンザニア	村落給水事業実施・運営維持管理能力強化計画プロジェクト
183	2009	タンザニア	DADP 灌漑事業ガイドライン策定・訓練計画プロジェクト
184	2009	タンザニア	LBT(Labour-BasedTechnology)研修能力強化プロジェクト
185	2009	タンザニア	HIV 感染予防のための組織強化プロジェクト
186	2009	ナイジェリア	初等理数科教育強化プロジェクト
187	2009	ニジェール	マラリア対策支援プロジェクト
188	2009	ニジェール	住民参画型学校運営改善計画(みんなの学校)プロジェクトフェーズ 2
189	2009	マダガスカル	母子保健サービス改善プロジェクト
190	2009	モザンビーク	ショック灌漑スキーム小規模農家総合農業開発
191	2009	イラン	地震後 72 時間緊急対応計画構築プロジェクト
192	2009	シリア	物流システム近代化計画プロジェクト
193	2009	チュニジア	沿岸水産資源の持続的利用計画
194	2009	パレスチナ	持続的農業技術確立のための普及システム強化プロジェクト
195	2009	パレスチナ	ジェリコ及びヨルダン渓谷における廃棄物管理能力向上プロジェクト
196	2009	トルコ	自動制御技術教育普及計画強化プロジェクト
197	2009	トルコ	東部黒海地域営農改善計画プロジェクト
198	2010	(中南米)	中米カリブ地域/看護基礎・継続教育強化プロジェクト
199	2010	(中南米)	広域協力を通じた南米南部家畜衛生改善のための人材育成プロジェクト
200	2010	アフガニスタン	教師教育強化プロジェクト フェーズ 2
201	2010	アフガニスタン	国立農業試験場再建計画プロジェクト
202	2010	インド	マディヤ・プラデシュ州リプロダクティブヘルスプロジェクトフェーズ 2
203	2010	インドネシア	河川流域機関実践的水資源管理能力向上プロジェクト
204	2010	インドネシア	スラウェシ地域開発能力向上プロジェクト
205	2010	インドネシア	建築物耐震性向上のための建築行政執行能力向上プロジェクト
206	2010	ウズベキスタン	税務行政改善プロジェクト
207	2010	カンボジア	人間の安全保障実現化のための CMAC 機能強化プロジェクト
208	2010	カンボジア	北東州地域開発能力向上計画プロジェクト
209	2010	カンボジア	森林分野人材育成計画プロジェクトフェーズ 2
210	2010	キルギス	イシククリ州コミュニティ活性化プロジェクト
211	2010	スリランカ	スリランカ国シーギリヤにおける地域主導型観光振興プロジェクト
212	2010	スリランカ	省エネルギー普及促進プロジェクト
213	2010	スリランカ	南部地域の村落生活向上プロジェクト
214	2010	スリランカ	技術教育訓練再編整備計画(日本スリランカ職業訓練短大)プロジェクト
215	2010	タイ	カンボジア、ラオス、マレーシア、ミャンマー、タイ、ベトナムにおける家畜疾病防除計画地域協力プロジェクト フェーズ 2
216	2010	中華人民共和国	草原における環境保全型節水灌漑モデル事業プロジェクト
217	2010	中華人民共和国	山西省雁門関地区生態環境回復及び貧困緩和プロジェクト
218	2010	ネパール	小学校運営改善支援プロジェクト
219	2010	フィリピン	ミンダナオ北部貧困削減( balan-gai-gabanas )プロジェクト
220	2010	フィリピン	フィリピン共和国 ダバオ地域地方行政・地域社会強化プロジェクト
221	2010	フィリピン	地方都市における適正固形廃棄物管理プロジェクト
222	2010	フィリピン	ベンゲット州地域保健システム強化プロジェクト
223	2010	ベトナム	法・司法制度改革支援プロジェクト
224	2010	ラオス	セタティラート大学病院医学教育研究機能強化プロジェクト
225	2010	ラオス	保健セクター事業調整能力強化
226	2010	ラオス	稲種子増殖普及システム改善計画プロジェクト

付属資料 6 本調査の評価対象プロジェクト

No.	評価年	国名	プロジェクト名
227	2010	ウルグアイ	サンタルシア川流域汚染源/水質管理プロジェクト
228	2010	グアテマラ	観光自治管理委員会強化プロジェクト
229	2010	グアテマラ	高原地域先住民等小農生活改善に向けた農業技術普及体制構築計画プロジェクト
230	2010	ジャマイカ	上水施設維持管理能力強化プロジェクト
231	2010	ボリビア	高地高原中部地域開発計画プロジェクト
232	2010	ホンジュラス	算数指導力向上プロジェクトフェーズ 2
233	2010	ホンジュラス	西部地域・開発能力強化プロジェクト
234	2010	エチオピア	ベレテ・ゲラ参加型森林管理計画プロジェクトフェーズ 2
235	2010	エチオピア	橋梁維持管理能力向上プロジェクト
236	2010	エリトリア	保健医療サービス向上のための医療機材管理システム強化プロジェクト
237	2010	ガーナ	技術教育制度化支援プロジェクト
238	2010	ケニア	中南部持続的小規模灌漑開発・管理プロジェクト
239	2010	ザンビア	地方給水維持管理能力強化プロジェクト(SOMAP)フェーズ 2
240	2010	ザンビア	食糧安全保障向上のための食用作物多様化支援プロジェクト
241	2010	シエラレオネ	地域保健改善プロジェクト
242	2010	スーダン	フロントライン母子保健強化プロジェクト
243	2010	セネガル	農村自立発展プロジェクト
244	2010	セネガル	安全な水とコミュニティ活動支援計画」プロジェクト フェーズ 2
245	2010	タンザニア	ザンジバル水公社経営基盤整備プロジェクト
246	2010	タンザニア	LBT (Labour-Based Technology) 研修能力強化プロジェクト(延長)
247	2010	ブルキナファソ	ブルキナファソ優良種子普及計画プロジェクト
248	2010	モザンビーク	ザンベジア州持続的給水・衛生改善プロジェクト
249	2010	イラン	職業訓練管理強化プロジェクト
250	2010	パレスチナ	地方行政制度改善プロジェクト
251	2010	ヨルダン	職業訓練マネジメント強化プロジェクト
252	2010	ウクライナ	ウクライナ日本センタープロジェクト
253	2011	(中南米)	中米広域防災能力向上プロジェクト"BOSAI"
254	2011	インドネシア	ジャカルタ汚水管理マスタープランの見直しを通じた汚水管理能力強化プロジェクト
255	2011	インドネシア	南スラウェシ州マミナサタ広域都市圏 上水道サービス改善プロジェクト
256	2011	インドネシア	ハサスディン大学工学部強化計画プロジェクト
257	2011	インドネシア	地方政府環境管理能力強化プロジェクト
258	2011	インドネシア	結核対策プロジェクト
259	2011	インドネシア	衛星情報を活用した森林資源管理支援プロジェクト
260	2011	インドネシア	鳥インフルエンザ・サーベイランスシステム強化プロジェクト
261	2011	インドネシア	市民警察活動促進プロジェクトフェーズ 2
262	2011	インドネシア	東部インドネシア地域資源に立脚した肉牛開発計画プロジェクト
263	2011	カンボジア	法制度整備プロジェクト(フェーズ 3)
264	2011	カンボジア	理科教育改善計画プロジェクト
265	2011	スリランカ	コロombo市無収水削減能力強化プロジェクト
266	2011	タイ	アジア太平洋障害者センタープロジェクトフェーズ 2
267	2011	タイ	コミュニティにおける高齢者向け保健医療・福祉サービスの統合型モデル形成プロジェクト
268	2011	中華人民共和国	ワクチン予防可能感染症のサーベイランス及びコントロールプロジェクト
269	2011	ネパール	学校保健・栄養改善プロジェクト
270	2011	パキスタン	生徒中心・探求型の理科教育促進プロジェクト

付属資料 6 本調査の評価対象プロジェクト

No.	評価年	国名	プロジェクト名
271	2011	パキスタン	環境モニタリング支援プロジェクト
272	2011	バングラデシュ	農村開発技術センター機能強化計画フェーズ 2
273	2011	フィリピン	地方自治体の観光統計に係る能力強化プロジェクト
274	2011	ベトナム	ハノイ工科大学 ITSS 教育能力強化プロジェクトフェーズ 2
275	2011	ベトナム	農村地域における社会経済開発のための地場産業振興にかかる能力向上プロジェクト
276	2011	ミャンマー	主要感染症対策プロジェクト(延長)
277	2011	ミャンマー	ソフトウェア及びネットワーク技術者育成プロジェクト
278	2011	モンゴル	日本人材開発センタープロジェクトフェーズ 2
279	2011	ラオス	南部 3 県におけるコミュニティ・イニシアティブによる初等教育改善プロジェクト
280	2011	ラオス	サバナケット県及びサラワン県における一村一品プロジェクト
281	2011	ラオス	公共投資プログラム運営監理強化プロジェクト
282	2011	フィジー	廃棄物減量化・資源化促進プロジェクト
283	2011	エクアドル	社会的弱者のための職業訓練強化プロジェクト
284	2011	エルサルバドル	上下水道公社事業運営能力強化プロジェクト
285	2011	エルサルバドル	東部地域零細農民支援プロジェクト
286	2011	キューバ	気候変動対策のための地下水開発・管理能力向上プロジェクト
287	2011	ドミニカ共和国	サントドミンゴ特別区廃棄物総合管理能力強化プロジェクト
288	2011	ニカラグア	プエルトカバサス先住民コミュニティ生計向上計画プロジェクト
289	2011	パナマ	アラフェラ湖流域総合管理・参加型村落開発プロジェクト
290	2011	ホンジュラス	オランチョ県思春期リプロダクティブヘルス強化プロジェクト
291	2011	ウガンダ	ネリカ米振興計画
292	2011	ウガンダ	東部ウガンダ持続型灌漑農業開発計画
293	2011	ウガンダ	アフリカ人作り拠点(AICAD)フェーズ 3
294	2011	ガーナ	太陽光発電普及のための人材育成プロジェクト
295	2011	ケニア	アフリカ人作り拠点(AICAD)フェーズ 3
296	2011	タンザニア	アフリカ人作り拠点(AICAD)フェーズ 3
297	2011	ブルンジ	母子保健向上を目的とする医療施設能力強化プロジェクト
298	2011	マダガスカル	アッチモ・アンドレファナ県における給水施設維持管理能力と衛生行動改善計画プロジェクト
299	2011	マダガスカル	エイズ予防対策強化プロジェクト
300	2011	マラウイ	中等理数科現職教員再訓練プロジェクトフェーズ 2
301	2011	ルワンダ	トゥンバ高等技術専門学校強化支援プロジェクト
302	2011	シリア	節水灌漑農業普及計画プロジェクトフェーズ 2
303	2011	ヨルダン	ヨルダン南部女性の健康とエンパワーメントの統合プロジェクト
304	2011	ボスニア・ヘルツェゴビナ	スレブレニツァ地域における信頼醸成のための農業・農村開発プロジェクト
305	2012	インドネシア	生物多様性保全のための国立公園機能・人材強化プロジェクト
306	2012	インドネシア	雇用サービスセンター能力強化プロジェクト
307	2012	ウズベキスタン	水管理改善プロジェクト
308	2012	タイ	アセアン工学系高等教育ネットワークプロジェクト フェーズ 2
309	2012	ベトナム	都市計画策定・管理能力向上プロジェクト
310	2012	モンゴル	ウランバートル市廃棄物管理能力強化プロジェクト
311	2012	パラオ	サンゴ礁モニタリング能力向上プロジェクト
312	2012	エルサルバドル	MEGATEC ラ・ユニオン校指導力向上プロジェクト
313	2012	ニカラグア	プエルトカバサス先住民コミュニティ生計向上計画プロジェクト【延長】
314	2012	エチオピア	住民参加型初等教育改善プロジェクト

付属資料 6 本調査の評価対象プロジェクト

No.	評価年	国名	プロジェクト名
315	2012	エチオピア	アムハラ州感染症対策強化プロジェクト
316	2012	ガーナ	現職教員研修運営管理能力強化プロジェクト
317	2012	ザンビア	ザンビア投資促進プロジェクト-トライアングル・オブ・ホープ-
318	2012	ブルキナファソ	苗木生産支援プロジェクト
319	2012	ブルキナファソ	コモエ県における住民参加型持続的森林管理計画プロジェクト
320	2012	ブルンジ	公共交通公社運営能力再生プロジェクト

6.2 事後評価調査対象プロジェクト

番号	評価年	国名	スキーム	プロジェクト名
1	2009	インド	有償	シマドリ石炭火力発電所建設事業(Ⅰ)～(Ⅳ)
2	2009	インドネシア	有償	都市内幹線道路改良事業
3	2009		有償	開発政策借款(1)～(4)
4	2009		無償	グレシック火力発電所3・4号機改修計画
5	2009		有償	シパンシハポラス水力発電所及び関連送電線建設事業/シパンシハポラス水力発電事業(E/S)(Ⅱ)
6	2009		有償	ジャワ北幹線鉄道複線化事業
7	2009		無償	中央および北スラウェシ州橋梁改修計画
8	2009		技協	電気系ポリテクニク教員養成計画プロジェクト
9	2009		有償	パレンバン空港開発事業(1)
10	2009		有償	ワイスカンボン灌漑事業(1)～(3)
11	2009		カザフスタン	有償
12	2009	カンボジア	無償	シムリアップ上水道整備計画
13	2009		無償	第4次地雷除去活動機材整備計画
14	2009	スリランカ	有償	コロンボ国際空港改善事業
15	2009		有償	小規模インフラ整備事業(Ⅰ)(Ⅱ)
16	2009		有償	道路網改善事業
17	2009		無償	マータラ上水道整備計画
18	2009		有償	マハベリ河C地域改善事業
19	2009		タイ	有償
20	2009	有償		産業環状道路建設事業
21	2009	有償		地方配電網増強事業(5-1)(5-2)
22	2009	有償		パーサク灌漑事業(ケンコイ・バンモポン)
23	2009	有償		円配電網システム信頼度向上事業
24	2009	有償		バックレット橋及び付帯道路建設事業
25	2009	中国		有償
26	2009		有償	河南省淮河流域水質汚染総合対策事業(1)
27	2009		有償	甘肅省水資源管理・砂漠化防止事業
28	2009		有償	吉林省松花江遼河流域環境汚染対策事業34
29	2009		有償	広西壮族自治区都市上水道整備事業
30	2009		有償	江西省都市上水道整備事業
31	2009		有償	江蘇蘇北通榆河灌漑開発事業(1)(2)
32	2009		有償	黒龍江省黒河-北安道路建設事業
33	2009		有償	黒龍江省松花江流域環境汚染対策事業
34	2009		有償	湖南省湘江流域環境汚染対策事業(1)(2)
35	2009		有償	朔県-黄力港鉄道建設事業(1)～(4)/河北黄力港建設事業

付属資料 6 本調査の評価対象プロジェクト

番号	評価年	国名	スキーム	プロジェクト名	
36	2009		有償	重慶モノレール建設事業	
37	2009		有償	長沙市上水道整備事業	
38	2009		有償	フフホト・包頭環境改善事業(1)(2)	
39	2009		有償	フフホト市上水道整備事業	
40	2009		有償	本溪環境汚染対策事業(1)～(3)	
41	2009		有償	柳州酸性雨及び環境汚染総合整備事業	
42	2009		ネパール	有償	カリガンダキ A 水力発電所建設事業
43	2009			無償	第3次カトマンズ地区配電網拡張整備計画
44	2009		パキスタン	無償	ラホール市下水・排水施設改善計画
45	2009		バングラデシュ	有償	北部農村インフラ整備事業
46	2009	東ティモール	無償	ディリーカーサ道路補修計画	
47	2009	フィリピン	有償	アグサン川下流域灌漑事業	
48	2009		有償	アグサン川下流域開発事業(1)(洪水制御2)	
49	2009		有償	幹線空港開発事業(I)(II)	
50	2009		有償	幹線道路橋梁改修事業(IV)	
51	2009		有償	幹線道路網整備事業(IV)	
52	2009		有償	北ネグロス地熱開発事業	
53	2009		有償	地方道路網整備事業(2)	
54	2009		有償	日比友好道路修復事業(ミンダナオ島区間)(I)(II)	
55	2009		有償	ピナツボ火山災害緊急復旧事業(II)	
56	2009		有償	南ミンダナオ沿岸地域環境保全事業	
57	2009	有償	ミンダナオコンテナ埠頭建設事業		
58	2009	ベトナム	有償	国道10号線改良事業(I)(II)	
59	2009		有償	ダナン港改良事業	
60	2009		有償	ハイヴァントンネル建設事業(1)～(3)	
61	2009		有償	ハノイ水環境改善事業(I)(II)	
62	2009		有償	ビン橋建設事業	
63	2009	マレーシア	技協	マルチメディアネットワーク教育プロジェクト	
64	2009	ラオス	無償	ナムグム第一発電所補修計画	
65	2009	エジプト	無償	ギザ市ピラミッド北部地区上水道整備計画	
66	2009	チュニジア	有償	総合植林事業	
67	2009		有償	信網整備事業(II)(III)／都市間伝送路網整備拡充計画	
68	2009	モロッコ	技協	技零細漁業改良普及システム整備計画プロジェクト	
69	2009	アンゴ	無償	ジョシナ・マシエル病院整備計画	
70	2009	ケニア	無償	中央医学研究所感染症及び寄生虫症対策施設整備計画	
71	2009		技協	国際寄生虫対策プロジェクト	
72	2009		技協	中央医学研究所感染症研究対策プロジェクト	
73	2009	スワジランド	有償	北部幹線道路建設事業	
74	2009	ニジェール	技協	住民参画型学校運営改善計画プロジェクト	
75	2009		無償	ドゥソ県・タウア県小学校建設計画 50	
76	2009	マラウイ	技協	在来種増養殖技術開発計画プロジェクト 52	
77	2009	マリ	無償	第2次小学校建設計画	
78	2009	南アフリカ共和国	無償	東ケープ州基礎医療機材整備計画	
79	2009	モザンビーク	無償	ザンベジア州地下水開発計画	
80	2009	レソト	無償	小学校建設計画	
81	2009	ペルー	有償	山岳地域社会開発事業	
82	2009		有償	ユンカン(パウカルタンボII)水力発電所建設事業	

付属資料 6 本調査の評価対象プロジェクト

番号	評価年	国名	スキーム	プロジェクト名
83	2009		有償	リマ南部下水道整備事業
84	2009	アルバニア	有償	水力発電所改善事業
85	2009	ブルガリア	有償	ブルガス港拡張事業
86	2010	インド	有償	デリー高速輸送システム建設事業Ⅰ～Ⅵ
87	2010		無償	下痢症研究及びコントロールセンター建設計画
88	2010	インドネシア	有償	チタルム川上流域治水事業(1)(2)
89	2010		有償	デンパサール下水道整備事業
90	2010		有償	ジャワ南線複線化事業(1)(2)
91	2010		有償	バリ海岸保全事業
92	2010		有償	ドマイ港開発事業(2)
93	2010		有償	ガジャマダ大学整備事業
94	2010		有償	メダン洪水防御事業
95	2010		無償	生物多様性保全センター整備計画
96	2010		技協	淡水養殖振興計画プロジェクト
97	2010		カザフスタン	有償
98	2010	スリランカ	有償	カル河水源開発・給水拡張事業
99	2010		有償	血液供給システム改善事業
100	2010		有償	キャンディ上水道整備事業
101	2010	中国	有償	陝西省人材育成事業
102	2010		有償	湖南省人材育成事業
103	2010		有償	甘肅省道路建設事業
104	2010		有償	蘭州環境整備事業
105	2010		有償	山東省煙台市上水道・治水施設整備事業
106	2010		有償	蘇州市水質環境総合対策事業
107	2010		有償	浙江省汚水対策事業
108	2010		有償	昆明市上水道整備事業
109	2010		有償	成都市上水道整備事業
110	2010		有償	黄河三角洲農業総合開発事業
111	2010		有償	北京都市鉄道建設事業
112	2010		有償	西安咸陽空港拡張事業
113	2010		有償	天津市汚水対策事業
114	2010		有償	大連都市上下水道整備事業
115	2010		有償	湖北省小水力発電所建設事業
116	2010		有償	甘肅省小水力発電所建設事業
117	2010		有償	遼寧省放送施設整備事業
118	2010		無償	第二次黄河中流域保全林造成計画
119	2010		技協	黒竜江省酪農乳業発展計画プロジェクト
120	2010	ネパール	無償	「万人のための教育」支援のための小学校建設計画
121	2010	パキスタン	無償	環境監視システム整備計画
122	2010		有償	二次系送電網拡充事業
123	2010	バングラデシュ	有償	ルプシヤ橋建設事業
124	2010		有償	大ファリドプール農村インフラ整備事業
125	2010		無償	コックスバザール及びケプパラ気象レーダー整備計画
126	2010	フィリピン	有償	メロマニラ西マンガハン地区洪水制御事業
127	2010		有償	農地改革インフラ支援事業Ⅱ
128	2010		有償	コルディレラ幹線道路整備事業
129	2010		有償	新イロイロ空港開発事業

付属資料 6 本調査の評価対象プロジェクト

番号	評価年	国名	スキーム	プロジェクト名
130	2010	ベトナム	有償	カイラン港拡張事業
131	2010		有償	ダナム水力発電所改修事業
132	2010		有償	ハノイ市インフラ整備事業/第Ⅰ期
133	2010		有償	バイチャイ橋建設事業
134	2010		有償	タンソンニャット国際空港ターミナル建設事業
135	2010		有償	国道18号線改良事業(1)(2)
136	2010		有償	ダイニン水力発電所建設事業Ⅰ～Ⅲ
137	2010		有償	地方開発・生活環境改善事業(第3期)
138	2010		無償	フエ中央病院改善計画
139	2010		無償	北部地下水開発計画
140	2010		無償	麻疹ワクチン製造施設建設計画
141	2010		技協	税関行政近代化のための指導員養成プロジェクト
142	2010		技協	バックマイ病院プロジェクト
143	2010		マレーシア	技協
144	2010	モンゴル	有償	ウランバートル第4火力発電所改修事業(1)(2)
145	2010		無償	ウランバートル市給水施設改善計画
146	2010		無償	第2次初等教育施設整備計画
147	2010	イラン	有償	カルン第4水力発電所建設事業(1)(2)
148	2010	エジプト	有償	社会開発基金事業
149	2010		無償	シャルキーヤ県北西部上水道整備計画
150	2010		無償	バハルヨセフ灌漑用水路サコーラ堰改修計画
151	2010	チュニジア	有償	都市洪水対策事業
152	2010	モロッコ	有償	メクネス～フェズ間鉄道複線化事業
153	2010		有償	アガディール上水道整備事業
154	2010		無償	第2次地方村落妊産婦ケア改善計画
155	2010		技協	地方村落妊産婦ケア改善プロジェクト
156	2010	ウガンダ	無償	東部ウガンダ医療施設改善計画
157	2010	ガーナ	無償	幹線道路改修計画
158	2010	カメルーン	無償	第3次小学校建設計画
159	2010	ケニア	無償	アティ橋・イクサ橋架け替え計画
160	2010	ザンビア	無償	第2次ルサカ市小中学校建設計画
161	2010	セネガル	技協	サルームデルタにおけるマングローブ管理の持続性強化プロジェクト
162	2010		技協	総合村落林業開発計画プロジェクト
163	2010	タンザニア	無償	リンディ州・ムトワラ州水供給計画
164	2010		技協	包括的マラリア対策プロジェクト
165	2010	ナイジェリア	無償	小学校建設計画
166	2010	ブルキナファソ	無償	第三次小学校建設計画
167	2010	マリ	無償	カイ・セゲー・モブチ地域給水計画
168	2010	モザンビーク	無償	ベイラ港浚渫能力増強計画
169	2010	モーリシャス	有償	下水処理施設整備事業
170	2010	グアテマラ	無償	ケツアルテナンゴ市給水施設改善計画
171	2010	ニカラグア	無償	サン・ファン・デル・スル漁業施設整備計画
172	2010		無償	マナグア県基礎教育施設整備計画
173	2010		無償	リバス県、ボアコ県及びビョンターレス県基礎教育施設建設計画
174	2010		ペルー	有償
175	2010	サモア	無償	職業訓練学校拡充計画
176	2010	トンガ	無償	ヴァイオラ病院改善整備計画

付属資料 6 本調査の評価対象プロジェクト

番号	評価年	国名	スキーム	プロジェクト名
177	2010	ボスニア・ヘルツェ	無償	第3次一次医療施設医療機材整備計画 40
178	2010	ゴビナ	無償	ドボイ橋及びモドリッチャ橋建設計画
179	2011	アフガニスタン	無償	カブール国際空港ターミナル建設計画
180	2011	インド	有償	シマドリ・バイザック送電線建設事業(Ⅰ)(Ⅱ)
181	2011		有償	西ベンガル州送電網整備事業(Ⅰ)(Ⅱ)
182	2011		有償	ダウリガンガ水力発電所建設事業(Ⅰ)～(Ⅲ)
183	2011		有償	アタパディ地域環境保全総合開発事業
184	2011		有償	パンジャブ州植林開発事業(Ⅰ)(Ⅱ)
185	2011		有償	マニプール州養蚕事業
186	2011		インドネシア	有償
187	2011	無償		鳥インフルエンザ等重要家畜疾病診断施設整備計画
188	2011	無償		持続的沿岸漁業振興計画
189	2011	無償		グヌンキドル県水道整備計画
190	2011	技協		地方教育行政改善計画プロジェクト
191	2011		技協	アチェ州住民自立支援ネットワーク形成プロジェクト
192	2011	カンボジア	有償	シハヌークヴィル港緊急リハビリ事業 シハヌークヴィル港緊急拡張事業
193	2011		無償	モンドルキリ州小水力地方電化計画
194	2011		無償	カンダルスタン灌漑施設改修計画
195	2011	キルギス	技協	IT 人材育成(国立 IT センター)プロジェクト
196	2011	グルジア	有償	電力リハビリ事業
197	2011	スリランカ	有償	貧困緩和地方開発事業
198	2011		有償	ワラウェ川左岸灌漑改修拡張事業(E/S)(Ⅰ)(Ⅱ)
199	2011		無償	マナンピティヤ新幹線道路橋梁建設計画
200	2011	タイ	有償	第2 バンコク国際空港建設事業(Ⅰ)～(Ⅶ)
201	2011		有償	PE 送電網拡充事業(7 - 2)
202	2011		有償	バンコク 230kV 地中送電線建設事業
203	2011		技協	農業統計及び経済分析開発プロジェクト
204	2011	タイ・ラオス	有償	第2 メコン国際橋架橋事業
205	2011	中国	有償	西安市環境整備事業
206	2011		有償	太原市総合環境整備事業
207	2011		有償	重慶市環境整備事業
208	2011		有償	環境モデル都市事業(重慶)(1)(2)
209	2011		有償	環境モデル都市事業(大連)(1)(2)
210	2011		有償	新疆ウイグル自治区水資源管理・砂漠化防止事業
211	2011		有償	寧夏回族自治区植林植草事業
212	2011		有償	山西省王曲火力発電所建設事業(Ⅰ)(Ⅱ)
213	2011		有償	陝西省韓城第2 火力発電所建設事業(Ⅰ)(Ⅱ)
214	2011		有償	武漢都市鉄道建設事業
215	2011		有償	放送事業(山東省 済南)
216	2011		技協	日中協力林木育種科学技術センター計画プロジェクト
217	2011		ネパール	無償
218	2011	技協		農業研修普及改善計画プロジェクト
219	2011	パキスタン	無償	タウンサ堰水門改修計画
220	2011	バングラデシュ	有償	ジャムナ橋アクセス道路事業
221	2011		無償	モウルピバザール気象レーダー設置計画
222	2011		無償	地方道路簡易橋設置計画



付属資料 6 本調査の評価対象プロジェクト

番号	評価年	国名	スキーム	プロジェクト名	
223	2011	東ティモール	無償	サメ・アイナロ上水整備計画	
224	2011		無償	デイリ上水整備計画	
225	2011	フィリピン	有償	北部パラワン持続可能型環境保全事業	
226	2011		有償	社会改革支援地方港湾開発事業	
227	2011		有償	幹線道路網整備事業(VI)	
228	2011		有償	バタンガス港開発事業(II)	
229	2011		有償	カラカ石炭火力発電所1号機環境改善事業	
230	2011		有償	中部ルソン灌漑事業	
231	2011		有償	パンパンガデルタ灌漑事業	
232	2011		有償	貧困地域中等教育拡充事業	
233	2011		ブータン	無償	第二次橋梁架け替え計画
234	2011		ベトナム	有償	貧困地域小規模インフラ整備事業
235	2011	有償		環境管理体制構築支援借款	
236	2011	無償		第2次北部山岳地域初等教育施設整備計画	
237	2011	技協		水環境技術能力向上プロジェクト	
238	2011	技協		北部荒廃流域天然林回復計画プロジェクト	
239	2011	技協		港湾管理制度改革プロジェクト	
240	2011	技協		知的財産権情報活用プロジェクト	
241	2011	マレーシア	有償	ポートディクソン火力発電所リハビリ事業(2)	
242	2011		有償	ベリスダム建設事業	
243	2011		有償	サラワク大学建設事業	
244	2011		有償	東方政策	
245	2011	モンゴル	無償	ウランバートル市廃棄物管理改善計画	
246	2011		無償	第三次初等教育施設整備計画	
247	2011		技協	税務行政強化プロジェクト34	
248	2011	ラオス	無償	ビエンチャン市上水道施設拡張計画	
249	2011		無償	ビエンチャン1号線整備計画	
250	2011		無償	郡病院改善計画	
251	2011		技協	森林管理・住民支援プロジェクト	
252	2011	キリバス	無償	南タラワ水産業関連道路整備計画	
253	2011	ソロモン	無償	ホニアラ電力供給改善計画	
254	2011	バヌアツ	無償	サラカタ川水力発電所改善計画	
255	2011	パラオ	無償	首都圏基幹道路改修計画	
256	2011	エクアドル	無償	ワキージャス市及びアレニージャス市上水道整備計画	
257	2011		無償	イバラ市上水道整備計画	
258	2011		技協	ガラパゴス諸島海洋環境保全計画プロジェクト	
259	2011	グアテマラ	有償	地方道路整備事業	
260	2011	セントビンセント	無償	オウイア水産センター整備計画	
261	2011	ニカラグア	無償	ボアコ病院建設計画	
262	2011		無償	国道七号線主要橋梁架け替え計画	
263	2011	パラグアイ	有償	農業部門強化事業(II)	
264	2011	ブラジル	有償	パラナ州環境改善事業	
265	2011	ペルー	有償	山岳地域・貧困緩和環境保全事業(III)	
266	2011		無償	タララ漁港拡張・近代化計画	
267	2011	ボリビア	技協	小規模畜産農家のための技術普及改善計画プロジェクト	
268	2011	エジプト	無償	エルマハラエルコブラ浄水場施設改善計画	
269	2011	サウジアラビア	技協	技術教育開発・訓練センタープロジェクト	

付属資料 6 本調査の評価対象プロジェクト

番号	評価年	国名	スキーム	プロジェクト名
270	2011	チュニジア	有償	ラデスーラグレット橋建設事業
271	2011		有償	エルジェム〜スファックス間高速道路建設事業
272	2011	モロッコ	有償	地方給水事業(1)
273	2011		有償	地方給水事業(2)
274	2011	ヨルダン	無償	ヨルダン渓谷北・中部給水網改善・拡張計画
275	2011	エチオピア	無償	第三次幹線道路改修計画
276	2011		技協	灌漑農業改善プロジェクト
277	2011	ガーナ	無償	地方電化計画
278	2011		技協	国際寄生虫対策西アフリカセンタープロジェクト
279	2011	ケニア	有償	ソドゥ・ミウ水力発電事業(Ⅰ)(Ⅱ)
280	2011		技協	中等理数科教育強化計画フェーズ2
281	2011	タンザニア	技協	道路メンテナンス監理能力支援プロジェクト
282	2011	モーリタニア	無償	ヌアクショット・ヌアディブ小中学校建設計画
283	2011	スロバキア	有償	高速道路建設事業
284	2011	セルビア	無償	ベオグラード市上水道施設整備計画
285	2011	ポーランド	技協	ポーランド・日本省エネルギー技術センタープロジェクト

## 7 参考文献

### 7.1 JICA関係文献

- ① 事業評価年次報告書(2003～2012)
- ② 円借款事業評価報告書(2003～2007)
- ③ JICA(2009.3)「外部有識者事業評価委員会による技術協力プロジェクト終了時評価の2次評価結果総合報告書」
- ④ JICA(2010.6)「新JICA事業評価ガイドライン、第1版」
- ⑤ JICA(2004.2)「プロジェクト評価の手引きーJICA事業評価ガイドライン(技術協力)」
- ⑥ JICA(2012.1)「公共財政管理ポジション・ペーパー」
- ⑦ JICA(2012.1)「公共財政管理 課題別指針」
- ⑧ JICA(2009.12)「行政機構診断ハンドブック」
- ⑨ JICA(2007.12)「事業マネジメントハンドブック」
- ⑩ JICA(2009.1)「JICA 専門家のワークプロセス・マネジメントハンドブック(新版)」
- ⑪ JICA(2011.5)「技術協力におけるサステナビリティ報告書」
- ⑫ JICA(2003)「PROTECO(提案型技術協力)積算ガイドライン」
- ⑬ JICA(2012.11)「無償資金協力をに係る報告書等作成のためのガイドライン」
- ⑭ JICA(2010.10)「ソフトコンポーネント・ガイドライン(第3版)」
- ⑮ JICA(2012.10)「無償資金協力調達ガイドライン(和文仮訳)」
- ⑯ JICA(2005.1)「円借款事業の調達およびコンサルタント雇用ガイドラインに係るハンドブック」
- ⑰ JICA(2009.3)「JICA 国際協力人材実務ハンドブック」

### 7.2 外務省関係文献

- ① ODA 評価ガイドライン第8版(2013.5)

### 7.3 その他文献

- ① The PEFA Framework

<http://www.pefa.org/en/content/pefa-framework>

- ② PDP Australia Pty Ltd(2010):Public Finance Management Assessment Cambodia based on the Public Expenditure Financial Framework(PEFA)
- ③ Bangladesh Public Financial management Performance Report – Expenditure and Financial Accountability(PEFA)Assessment(2010.12)
- ④ FRANS E. RONSHOLT1 (2011) :Are Public Financial Management Systems Improving in

Low and Middle Income Countries? - A Preliminary Analysis based on data from PEFA assessments in 32 countries.

[http://www.pefa.org/sites/pefa.org/files/attachments/Are%20PFM%20Systems%20Improving%20in%20Low%20and%20Middle%20Income%20Countries%20-%20Ronsholt\\_%20ABFM%20Oct%202011%20final.pdf](http://www.pefa.org/sites/pefa.org/files/attachments/Are%20PFM%20Systems%20Improving%20in%20Low%20and%20Middle%20Income%20Countries%20-%20Ronsholt_%20ABFM%20Oct%202011%20final.pdf)

- ⑤ 林薫(2006):公共財政管理と開発援助、FASID,

[http://www.fasid.or.jp/files/publication/DP\\_9\\_J.pdf](http://www.fasid.or.jp/files/publication/DP_9_J.pdf)

- ⑥ 上野 宏(2008):途上国公共財政経営の制度評価(PFM 評価)と政策評価(PER)

<http://www.seto.nanzan-u.ac.jp/~hueno/pdf/3.ueno-J2009Feb09MainText.pdf>