

## 持続性（財務面）ナレッジ教訓（2014年1月版）

番号	ナレッジ教訓のタイトル
持続性(財務面)1	需要予測と実績の乖離
持続性(財務面)2	低い料金設定
持続性(財務面)3	低い料金支払い意思
持続性(財務面)4	経営主体の不安定な財務状況
持続性(財務面)5	収入の自己管理権限の不在
持続性(財務面)6	合意形成の権限の制約
持続性(財務面)7	予算に関する不完全な協議
持続性(財務面)8	不確定な予算の意思決定プロセス
持続性(財務面)9	CP 機関の予算フローの不十分な把握
持続性(財務面)10	CP 機関の財政能力以上の計画・設計
持続性(財務面)11	JICA のプロジェクト経費情報の未共有
持続性(財務面)12	大規模修繕に対する予算不足
持続性(財務面)13	事業モデルの不十分な実証
持続性(財務面)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
持続性(財務面)15	緊急性に優先度が置かれるプロジェクト

ナレッジ認定教訓シート		
持続性(財務面) 1		需要予測と実績の乖離

認 定 教 訓 (検 討 ・ 適 用 す べ き 事 項 )		
教訓の種類	プロジェクト管理における教訓	
キーワード	需要予測、収入、料金体系	
適用条件	教訓(対応策)	
自己収入型のプロジェクトで、 需要予測(販売量等)の予測を 行う場合	時点	案件形成段階(要請前～案件採択)～完了後のフ ォローアップ
リスク(留意事項)	対応策 (アプローチ)	<p>【案件形成段階】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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。 <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> </ul> </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】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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。</li> </ul> <p>【プロジェクト完了後】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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。</li> </ul> <p>【フォローアップ】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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。</li> </ul>
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	期待される効果	運営維持管理にかかる収入を得ることができ、持続性が高まる。

ナレッジ認定教訓シート		
持続性(財務面) 1		需要予測と実績の乖離

参 考：本教訓の元となったレファレンスプロジェクト

No.	国	案件名	教訓概要
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。
3			
4			

ナレッジ認定教訓シート		
持続性(財務面)2		低い料金設定

認定教訓 (検討・適用すべき事項)		
教訓の種類	プロジェクト管理における教訓	
キーワード	料金設定、料金収入	
適用条件	教訓(対応策)	
自己収入型のプロジェクトで、価格の設定を行う場合	時点	案件形成段階(要請前～案件採択)～完了後のフォローアップ
	対応策 (アプローチ)	<p>【案件形成段階】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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。</li> <li>➤ 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。</li> </ul> <p>【実施中】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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。</li> <li>➤ 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。 <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> </li> <li>➤ 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ようとして交渉する。</li> </ul> <p>【プロジェクト完了後】</p>
<b>リスク(留意事項)</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		

ナレッジ認定教訓シート		
持続性(財務面)2		低い料金設定

		<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>【フォローアップ】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 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。 <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> </li> </ul>
	期待される効果	期待された料金収入を得ることができ、運営維持管理に必要な予算捻出が可能となる。

参 考：本教訓の元となったレファレンスプロジェクト

No.	国	案件名	教訓
1	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。
2	カンボジア国	シェムリ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。
3	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(技プロ)	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

## ナレッジ認定教訓シート

持続性(財務面)2			低い料金設定
		(課題事例)	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。
4			

ナレッジ認定教訓シート		
持続性(財務面)3		低い料金支払い意思

認定教訓 (検討・適用すべき事項)		
教訓の種類	プロジェクト管理における教訓	
キーワード	料金設定、料金支払い、水料金の徴収	
適用条件	教訓(対応策)	
自己収入型のプロジェクトで、価格の設定を行う場合	時点	案件形成段階(要請前～案件採択)～完了後のフォローアップ
<b>リスク(留意事項)</b>	対応策 (アプローチ)	<p>【案件形成段階】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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。</li> </ul> <p>【実施中】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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。 <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> </li> </ul> <p>【プロジェクト完了後】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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。</li> </ul> <p>【フォローアップ】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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。</li> </ul>
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		

ナレッジ認定教訓シート		
持続性(財務面)3		低い料金支払い意思

	期待される効果	期待された料金収入を得ることができ、運営維持管理に必要な予算捻出が可能となる。
--	---------	---

参 考：本教訓の元となったレファレンスプロジェクト

No.	国	案件名	教訓
1	マリ国	カイ・セグー・モプチ地域給水計画（無償） （課題事例）	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、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て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。
2			
3			
4			



ナレッジ認定教訓シート		
持続性(財務面)4		経営主体の不安定な財務状況

認定教訓 (検討・適用すべき事項)		
教訓の種類	プロジェクト管理における教訓	
キーワード	自己収入、財務状況	
適用条件	教訓(対応策)	
自己収入型のプロジェクトで、経営主体財政状況を確認する場合	時点	案件形成段階(要請前～案件採択)～完了後のフォローアップ
リスク(留意事項)	対応策 (アプローチ)	<p>【案件形成段階】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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</li> <li>➢ 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。</li> <li>➢ 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> </li> </ul> <p>【実施中】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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。</li> <li>➢ 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。</li> </ul> <p>【プロジェクト完了後】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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。</li> </ul>
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		

ナレッジ認定教訓シート		
持続性(財務面)4		経営主体の不安定な財務状況

		<p>▶ 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。</p>
	期待される効果	経営主体の財務状況改善が期待でき、運営維持管理に必要な予算捻出が可能となる。

参 考：本教訓の元となったレファレンスプロジェクト

No.	国	案件名	教訓
1	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。
2	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。
3	インドネシア国	ジャワ北幹線鉄道複線化事業 (無償) (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。
4	セルビア国	ベオグラード市上下水道施設整備計画 (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

ナレッジ認定教訓シート		
持続性(財務面)4		経営主体の不安定な財務状況

			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。
5	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。
6	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（技プロ）（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。

ナレッジ認定教訓シート		
持続性(財務面)5		収入の自己管理権限の不在

認 定 教 訓 (検 討 ・ 適 用 す べ き 事 項)		
教訓の種類	プロジェクト管理における教訓	
キーワード	収入の自己管理、権限、基金運用	
適用条件	教訓(対応策)	
政府予算型のプロジェクトで、収入の自己管理権限について確認をする場合	時点	案件形成段階(要請前～案件採択)～完了後のフォローアップ
リスク(留意事項)	対応策 (アプローチ)	<p>【案件形成段階】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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。</li> <li>➢ 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。</li> </ul> <p>【実施中】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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。</li> </ul> <p>【プロジェクト完了後】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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。</li> </ul> <p>【フォローアップ時】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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</li> </ul>
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		

ナレッジ認定教訓シート		
持続性(財務面)5		収入の自己管理権限の不在

		<p>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。)</p>
	期待される効果	<p>政府から必要の予算配賦により、運営維持管理に必要な予算捻出が可能となる。</p>

参 考：本教訓の元となったレファレンスプロジェクト

No.	国	案件名	教訓
1	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。
2	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かったことも多く、これらにタイミング良く対応できていない。
3			

ナレッジ認定教訓シート		
持続性(財務面)6		合意形成の権限の制約

認定教訓 (検討・適用すべき事項)		
<b>教訓の種類</b>	プロジェクト管理における教訓	
<b>キーワード</b>	地方分権化、予算措置の権限、合意形成	
適用条件	教訓(対応策)	
政府予算型のプロジェクトで、合意形成に係る権限の制約を確認する場合	時点	案件形成段階(要請前～案件採択)～完了後のフォローアップ
リスク(留意事項)	対応策 (アプローチ)	<p>【案件形成段階】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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。</li> <li>➢ 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)</li> </ul> <p>【実施中】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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。</li> </ul> <p>【プロジェクト完了後】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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。</li> <li>➢ 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。</li> <li>➢ 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。</li> </ul>
	期待される効	相手国政府負担の権限に留意することにより、運営

ナレッジ認定教訓シート		
持続性(財務面)6		合意形成の権限の制約

	果	維持管理に必要な予算捻出が可能となる。
--	---	---------------------

参 考：本教訓の元となったレファレンスプロジェクト

No.	国	案件名	教訓
1	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（技プロ）（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。
2	ブルガリア国	カザンラク地域振興計画プロジェクト（技プロ）（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。
3			

ナレッジ認定教訓シート		
持続性(財務面)7		予算に関する不完全な協議

認定教訓 (検討・適用すべき事項)		
教訓の種類	プロジェクト管理における教訓	
キーワード	相手国側リソース、合意文書、先方負担事項	
適用条件	教訓(対応策)	
政府予算型のプロジェクトで、予算に関する協議を行う場合	時点	案件形成段階(要請前～案件採択)～完了後のフォローアップ
<b>リスク(留意事項)</b>	対応策 (アプローチ)	<p>【案件形成段階】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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)</li> <li>➢ 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。</li> </ul> <p>【実施中】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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。 <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> </li> <li>➢ 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。</li> </ul>
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		



ナレッジ認定教訓シート		
持続性(財務面) 7		予算に関する不完全な協議

		<p>【プロジェクト完了後】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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。</li> <li>➢ 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を確認し、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。</li> </ul>
	期待される効果	具体的な相手国負担事項が双方で共有されることにより、相手国負担事項の実施が可能となる。

参 考：本教訓の元となったレファレンスプロジェクト

No.	国	案件名	教訓
1	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（技プロ）（優良事例）	<p>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。</p>
2	ラオス国	森林管理・住民支援プロジェクト（技プロ）（課題事例）	<p>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あった。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</p>

ナレッジ認定教訓シート			
持続性(財務面)7			予算に関する不完全な協議
			<p>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探り、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>
3			

ナレッジ認定教訓シート		
持続性(財務面)8		不確定な予算の意思決定プロセス

認 定 教 訓 (検討・適用すべき事項)		
<b>教訓の種類</b>	プロジェクト管理における教訓	
<b>キーワード</b>	政府予算、予算の意思決定プロセス、責任の所在、移転プロセス	
<b>適用条件</b>	新体制、予算配分の見込み	
政府予算型のプロジェクトで、予算の意思決定プロセスを明確にする場合	時点	案件形成段階(要請前～案件採択)～完了後のフォローアップ
<b>リスク(留意事項)</b>	対応策 (アプローチ)	<p>【案件形成段階】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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。</li> <li>➢ 計画段階において、選挙等の影響で C/P 機関の中枢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。</li> </ul> <p>【プロジェクト完了後】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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。</li> <li>➢ 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。</li> </ul>
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	期待される効果	相手国政府負担(予算)にかかる意思決定プロセスが把握できることにより、相手国負担事項の実施が可能となる。

参 考 : 本教訓の元となったレファレンスプロジェクト

No.	国	案件名	教訓
1	ベトナム国	都市計画策定・管理能力向上プロジェクト(技プロ) (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

ナレッジ認定教訓シート			
持続性(財務面)8			不確定な予算の意思決定プロセス
			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。
2	パナマ国	パナマ行政区廃棄物管理強化プロジェクト（技プロ）（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。
3	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。

ナレッジ認定教訓シート		
持続性(財務面)9		C/P 機関の予算フローの不十分な把握

認 定 教 訓 (検討・適用すべき事項)		
<b>教訓の種類</b>	<b>プロジェクト管理における教訓</b>	
<b>キーワード</b>	予算調整、予算措置、コストモデル、予算フロー	
<b>適用条件</b>	新体制、予算配分の見込み	
政府予算型のプロジェクトで、C/P 機関の予算フローを把握する場合	時点	案件形成段階(要請前～案件採択)～完了後のフォローアップ
<b>リスク(留意事項)</b>	対応策 (アプローチ)	<p>【案件形成段階】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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トिंग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。</li> <li>➢ 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。</li> </ul> <p>【実施中】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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。</li> </ul> <p>【プロジェクト完了後】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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。</li> </ul>
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	期待される効果	予算フローが把握されることにより、プロジェクト現場のニーズに応じた必要経費の支出が可能になる。

参 考：本教訓の元となったレファレンスプロジェクト

ナレッジ認定教訓シート		
持続性(財務面)9		C/P 機関の予算フローの不十分な把握

No.	国	案件名	教訓
1	カンボジア国	政府統計能力向上計画フェーズ2(技プロ)	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。
2	パナマ国	セネガル国農村自立発展プロジェクト(技プロ)	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。
3	インドネシア国	バタンハリ灌漑事業(1)(2)(有償)	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の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。
4	パキスタン国	環境監視システム整備計画(無償)	2011年未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。

ナレッジ認定教訓シート		
持続性(財務面) 10		C/P 機関の財政能力以上の計画・設計

認定教訓 (検討・適用すべき事項)		
教訓の種類	プロジェクト管理における教訓	
キーワード	相手国負担事項、コストシェアリング、予算確保、財政支援、ファンド、プロジェクト活動	
適用条件	教訓(対応策)	
政府予算型のプロジェクトで、計画・設計を行う場合(財政能力の把握)	時点	案件形成段階(要請前～案件採択)～完了後のフォローアップ
<b>リスク(留意事項)</b>	対応策 (アプローチ)	<p>【案件形成段階】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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。</li> <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】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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。</li> <li>➢ 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見積りは困難である)、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。</li> </ul> <p>【プロジェクト完了後】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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</li> </ul>
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・設計となっているため、相手国負担事項が実施されない。		

<b>ナレッジ認定教訓シート</b>		
<b>持続性(財務面) 10</b>		<b>C/P 機関の財政能力以上の計画・設計</b>

		<p>手国政府にその理由と今後の対応策を確認する。</p> <p>【フォローアップ時】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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。</li> </ul>
	期待される効果	プロジェクト実施に必要な相手国負担事項を双方で共有することにより、予算措置の対応を促す。また、今後 JICA が案件形成を行う際の適性なプロジェクト規模・内容を判断するための資料とする。

参 考：本教訓の元となったレファレンスプロジェクト

No.	国	案件名	教訓
1	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（技プロ）（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。
2	バングラデシュ国	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（技プロ）（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。
3	バングラデシュ国	母性保護サービス強化プロジェクト（技プロ）（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。



ナレッジ認定教訓シート			
持続性(財務面) 10		C/P 機関の財政能力以上の計画・設計	
4	ガーナ国	技術教育制度化支援プロジェクト (技プロ)(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。
5			

<b>ナレッジ認定教訓シート</b>		
<b>持続性(財務面) 11</b>		<b>JICA のプロジェクト経費情報の未共有</b>

認定教訓 (検討・適用すべき事項)		
教訓の種類	プロジェクト管理における教訓	
キーワード	財務分析、財務管理能力、財務支援、プロジェクト経費	
適用条件	教訓(対応策)	
政府予算型のプロジェクトで、計画・設計を行う場合(プロジェクト経費情報)	時点	案件形成段階(要請前～案件採択)～完了後のフォローアップ
リスク(留意事項)	対応策 (アプローチ)	<p>【案件形成段階】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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。</li> </ul> <p>【実施中】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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。</li> <li>➢ 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。</li> </ul>
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。	期待される効果	JICA 側のプロジェクト投入経費や内訳を相手国政府に共有することにより、相手国側負担経費の確保を促すことが出来る。

参 考：本教訓の元となったレファレンスプロジェクト

No.	国	案件名	教訓
1	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(技プロ)(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</p>

ナレッジ認定教訓シート			
持続性(財務面) 11			JICA のプロジェクト経費情報の未共有
			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。
2	バングラデシュ国	小学校理数科教育強化プロジェクト（技プロ）（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/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。
3	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（技プロ）（課題事例）	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。

ナレッジ認定教訓シート		
持続性(財務面) 12		大規模修繕に対する予算不足

認 定 教 訓 (検討・適用すべき事項)		
教訓の種類	プロジェクト管理における教訓	
キーワード	大規模改修、プロジェクトスコープの変更、修繕費用	
適用条件	教訓(対応策)	
支出面において、大規模修繕が必要な事業を行う場合	時点	案件形成段階(要請前～案件採択)～完了後のフォローアップ
リスク(留意事項)	対応策 (アプローチ)	<p>【案件形成段階】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 計画段階において JICA は、供与済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。</li> </ul> <p>【実施中】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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く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。</li> </ul> <p>【プロジェクト完了後】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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。</li> </ul> <p>【フォローアップ時】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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。</li> </ul>
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。	期待される効果	機材の更新や施設等の大規模改修のスケジュール、想定される経費の積算を相手国政府に提供することにより、相手国政府負担事項の履行を促す、また

ナレッジ認定教訓シート		
持続性(財務面) 12		大規模修繕に対する予算不足

		は、プロジェクトスコープの修正により負担を減らすなどの対策が取られる。
--	--	-------------------------------------

参 考：本教訓の元となったレファレンスプロジェクト

No.	国	案件名	教訓
1	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。
2	モザンビー ク国	ベイラ港浚渫能力増 強計画(無償)(課題 事例)	旧航路整備のため、浚渫船が增強されたが、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賄えて いない。

ナレッジ認定教訓シート		
持続性(財務面) 13		事業モデルの不十分な実証

認定教訓 (検討・適用すべき事項)		
教訓の種類	プロジェクト管理における教訓	
キーワード	住民組織強化、モデルの検証、モデルの拡大、自立発展性	
適用条件	教訓(対応策)	
事業モデルの展開を計画している事業の場合	時点	案件形成段階(要請前～案件採択)～完了後のフォローアップ
リスク(留意事項)	対応策 (アプローチ)	<p>【案件形成段階】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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。)</li> </ul> <p>【実施中】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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。</li> </ul> <p>【プロジェクト完了後】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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。)</li> </ul> <p>【フォローアップ時】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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。</li> </ul>
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。	期待される効果	プロジェクトで策定されたモデルの持続性が高まる。

ナレッジ認定教訓シート		
持続性(財務面) 13		事業モデルの不十分な実証

参 考：本教訓の元となったレファレンスプロジェクト

No.	国	案件名	教訓
1	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 (技プロ)(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。
2	エチオピ ア国	アムハラ州感染症 対策強化プロジェ クト(技プロ)(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。

ナレッジ認定教訓シート		
持続性(財務面) 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

認定教訓 (検討・適用すべき事項)		
教訓の種類	プロジェクト管理における教訓	
キーワード	政策的優先度、基金	
適用条件	教訓(対応策)	
相手国政府における優先度が高いが、予算の支出が不確定の事業を行う場合	時点	案件形成段階(要請前～案件採択)～完了後のフォローアップ
<b>リスク(留意事項)</b>	対応策 (アプローチ)	<p>【案件形成段階】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> </ul> <p>【実施中】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul> <p>【プロジェクト完了後】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul> <p>【フォローアップ時】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>
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。	期待される効果	相手国政府の優先度が高い案件が実施され、プロジェクトに必要な相手国負担事項が優先的に実施される。

参 考：本教訓の元となったレファレンスプロジェクト

No.	国	案件名	教訓
-----	---	-----	----



ナレッジ認定教訓シート		
持続性(財務面) 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

1	タイ国	パ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。
2	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 号線のための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。

ナレッジ認定教訓シート		
持続性(財務面) 15		緊急性に優先度が置かれるプロジェクト

認定教訓 (検討・適用すべき事項)		
教訓の種類	プロジェクト管理における教訓	
キーワード	インセンティブ、資金確保、資金調達の活動、緊急性	
適用条件	教訓(対応策)	
緊急性の高い事業を行う場合	時点	案件形成段階(要請前～案件採択)～完了後のフォローアップ
リスク(留意事項)	対応策 (アプローチ)	<p>【案件形成段階】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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。                     <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> </li> <li>➢ 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。</li> <li>➢ 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。</li> </ul>
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となる。	期待される効果	相手国の緊急性に優先度がおかれたプロジェクトを実施することで、相手国政府負担が確保される。

参 考：本教訓の元となったレファレンスプロジェクト

No.	国	案件名	教訓
1	スーダン国	フロントライン母子保健強化プロジェクト (技プロ)(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

ナレッジ認定教訓シート		
持続性(財務面) 15		緊急性に優先度が置かれるプロジェクト

			村落助産師 600 人が政府職員として雇用された。
2	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（技プロ）（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。