

# インドネシア

## 1. パフォーマンス分析の総括

これまでに事後評価が実施されたインドネシアの143事業は、全体としてほぼ満足できる成果をあげていると言える。

全体的にインドネシアで実施された事業の「計画の妥当性」は高く、明らかに妥当性が低いと判断された事業はほとんどない。また、「効果（目標達成度）」についても、大半は望ましい成果をあげている。特に、「事業目的の達成度」は大半の事業で高い。一方、「事業の効率性」と「持続性・自立発展性」については、懸念事項のある事業も少なくない。事業のもたらした「インパクト」については、情報不足から判断が保留された事業が多いものの、概して正のインパクトが目立っている。セクター別には、必ずしもはっきりとした傾向の違いは見られなかったものの、電力・ガスセクターの事業が全般的に優良な結果を残していると判断された。

以下に、評価5項目別に、評価対象事業のパフォーマンスの評価結果をまとめた。

### （1）計画の妥当性

評価5項目の中で最も高い評価を得た項目であり、中でも「開発政策及び優先課題への適合性」と「評価時における事業目的の妥当性」については、6次にわたって策定された5ヶ年計画に沿ったものであるなど、ほとんどが適切であると評価された。

実施段階で事業スコープに何らかの変更が生じた事業は全体の約7割であるが、そのほとんどは事業効果・効率を高めるための妥当な変更と判断された。

### （2）実施の効率性

全事業の9割以上は計画通りにアウトプットが完成・完了していた。工期については、計画通りか、1年以内の工期遅延で完成した事業は全体の約2割に過ぎず、3年を超える長期遅延となった事業が3割強もあるなど、インドネシアにおける円借款事業では、多くの事業で工期遅延が発生していると言える。その原因は、調達の遅れ、内貨不足、住民移転

に係る調整等、多岐にわたる。

「事業費の効率性」については、総じて良好なパフォーマンスを示しており、全事業の4分の3に相当する事業で、事業費は計画額範囲内もしくは10%以内の超過に収まっている。「事業実施体制」も概ね良好であるが、実施機関やコントラクターの能力に問題があると指摘された事業もあった。

### （3）効果（目標達成度）

約7割の事業では、アウトプットが適正に利用・活用され、事業目的を十分に達成していると判断されており、インドネシアにおける円借款の効果は大きいものと言える。とりわけ電力・ガスセクターと通信セクターでは、「事業目的の達成度」が高い。

IRRは約半数の評価で再計算されているが、再計算が行われた事業については、計画時に期待された経済的・財務的便益を生んでいる事業が多く、定量的な効果目標値をほぼ達成している。

### （4）インパクト

「上位目標達成への貢献」の度合や各種「インパクト」については、明確に報告されている事例は必ずしも多くないが、「社会経済面でのインパクト」は、比較的多くの事業で認められており、産業開発、雇用促進、所得向上、生活の利便性向上等の影響があった。発電所、道路、海運、灌漑・治水・干拓の各セクターの事業でこうした影響が報告された例が



インドネシア ジャカルタ市内有料高速道路建設事業

多い。「政策・組織制度面のインパクト」は、事例は少ないものの、参加型アプローチの有効性が報告されている。

自然環境面での負のインパクトが懸念された事業は数件あるものの、深刻な悪影響が報告された事業はほとんど見られなかった。また、全事業の約4分の1の事業において「住民移転・用地取得」があったが、その多くは円滑に実施された。しかし、住民との移転交渉に係る調整を要し、評価時点においても交渉を続けている事業も一部あった。

### (5) 持続性・自立発展性

事業の「持続性・自立発展性」については、実施効率性ととともに、懸念事項の多い事業の比率が高い評価項目であった。

全事業のうち「アウトプットの現況」が満足と判断された事業は3割程度で、他は何らかの懸念事項が認められた。灌漑・治水・干拓セクターの事業で、特にそれが指摘されている。「運営・維持管理体制」に関しても全体的には適切と評価された事業の比率は高くなく中であって、電力・ガスセクターの事業は、ほとんどが良好な体制の下で管理されていると判断された。多くの事業においては、「運営・維持管理の財源」が不足した状態であり、これが施設等の適切な維持管理実施を阻んでいる。道路をはじめとした運輸セクターの事業でその傾向が顕著である。

## 2. 教訓・提言

インドネシアの案件では「実施の効率性」と「持続性・自立発展性」に改善の余地がある事業が多く、事後評価報告書に記された教訓・提言もこの2点に関するものが多い。以下に記す教訓・提言は、「計画の妥当性」や「効果（目標達成度）」、「インパクト」にも関わるものの、特に「実施の効率性」と「持続性・自立発展性」の観点から、今後の改善策についてまとめたものである。

### (1) 受益者が施設の運営・維持管理にあたる事業において持続性・自立発展性を確保するためには、計画段階から受益者が参加する「参加型アプローチ」が有効である。

灌漑事業においては、3次水路等の末端施設の運営・維持管理は、主に受益者である農民（多くの場合、農民により構成される水利組合）がその任にあたる。また灌漑事業以外でも、地方部の電化事業や農業事業において、村落協同組合が運営・維持管理



インドネシア小規模灌漑管理事業

の責任を持つ場合がある。

しかしながら、受益者による運営・維持管理が十分に実施されていない灌漑事業や、村落協同組合が電力会社から電化設備の維持管理を委託されているが、必ずしも維持管理が適正に行われていないと報告されている電力事業等、維持管理が十分になされていない事業が散見される。

このような問題を防ぎ、事業の持続性・自立発展性を確保するためには、事業計画調査、あるいは事業実施のスコープに「参加型アプローチ」を取り入れたコンサルティング・サービスを含め、プロジェクトサイクルの初期段階、すなわち計画段階から受益者の参加を求め、受益者自身による運営・維持管理の意義と必要性を関係者に十分理解してもらったうえで、各種訓練、受益者グループの組織化支援、地方政府等との協調支援を実施することが考えられる。評価事例の中では小規模の灌漑管理の事業にて、参加型アプローチの有効性が確認されている。

### (2) 事業目的の達成・上位目標達成への貢献のため、関連他事業との協調に特に留意する。

インドネシア円借款事業の目的の達成度は概して高いが、関連事業との協調・調整をより適切に行っていれば、目的の達成度がより高くなり、あるいは上位目標達成により多く貢献することができたと思われる例もある。例えば通信事業を実施する際に、他の関連通信事業の実施が遅れ、当該事業の効果発現が阻害された事例や、ココナツ収穫の増加を目指した灌漑事業にてココナツ植林が別事業によって行われたため、栽培・収穫が低調となった事例があった。複数事業が相互に関連する場合には、各行政機関は事業の効果・効率性を高め、目的を達成するため、事業内容やスケジュールを十分調整することが不可欠である。

**(3) 事業の各段階で用地計画・住民移転計画の進捗を常にモニタリングする必要がある。**

用地取得が円滑に進まないため、著しい工期遅延や大幅なスコープ変更が余儀なくされた事業がある。さらに、評価時においても未完成のままの事業もあり、インドネシアの円借款事業においては、用地取得・住民移転がボトルネックとなっているとも言える。

用地取得を伴う案件については、審査時のみならず事業実施段階においても用地計画・住民移転計画の進捗を適切に確認しつつ実施機関の努力を促したり、必要に応じて計画変更を検討したりするなど適切な対策を講ずる必要がある。