

# インド

## 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の30事業は、全体としては良好な成果を上げていると言える。全体的に「計画の妥当性」は高く、満足できる事業効果をあげている。特に、「事業目的の達成度」は大半の事業で高く、また、事業の「運営・維持管理体制」も十分である等、高い「持続性・自立発展性」を示している。事業が与えた「インパクト」については、評価報告書に記載があるものの中では、概して正のインパクトが評価されていた。一方、事業の「実施の効率性」については、改善を要する事業も少なくない。特に、電力セクターに「実施の効率性」に改善を要する案件が大きく集中しており、中でも「工期の効率性」と「事業実施体制」に課題が多い。

セクター別では、上記の「実施の効率性」の課題を中心とする電力セクターの事業のパフォーマンスが十分でない。一方で鉱工業セクターのパフォーマンスは高く、肥料関連事業では、評価5項目全てにおいて高い評価が与えられており、Good Practiceと考えられるものがある。事業数は少ないが、社会的サービス及びガスセクターもパフォーマンスは概して良い。

以下に、評価5項目別に、レビュー対象事業のパフォーマンス分析結果をまとめた。

### (1) 計画の妥当性

「計画の妥当性」は、評価5項目の中で「持続性」と並んで相対的に最も水準が高い項目である。上位目標や開発課題との適合性については、総ての事業が適切であった。インドの事業の多くは、5ヶ年計画や優先課題に沿ったものになっている。

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4割であるが、そのほとんどは妥当な変更であった。評価時においてもほとんどの事業は、その目的は妥当と判断された。

### (2) 実施の効率性

インドの事業実施で最大の課題となるのは、工期

の遅延である。レビュー対象事業のほとんどで工期遅延が発生しており、更に3年を超す大幅な遅延となった事業は4割に達するが、その4分の3は5年を超える遅延となっている。遅延の理由は様々であるが、予想外の自然条件等による工事の難航、自然災害、建設業者の能力不足、と言った施工段階における問題、ないしは、計画承認や調達段階での遅延に起因する事例が多い。工期の遅延は事業費の増大にもつながっている。なお、工期の遅延はほぼ全セクターに見られるが、中でも、電力セクターに集中していることと、鉄道セクターに長期の遅延があったことが顕著である。さらにこれと関連するが、「事業実施体制」に関して事業実施機関の能力とマネジメントに改善を要する点がいくつか見られた。

### (3) 効果(目標達成度)

大半の事業で「アウトプット」は、十分に利用・活用され、「事業目的」は十分に達成されており、インドにおける円借款の効果は全体として満足できるものと言える。ただ、わずかながら「事業目的の達成度」が低い事業も見られた。いずれも電力セクターの事業である。

「IRRの達成度」では、IRRの記載のある約4分の3の事業の内、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過半数を占めるが、実績が不十分な事業も3割弱あり、それらは、電力セクター、鉄道セクター及び工業セクターに見られる。



インド小企業育成事業

#### (4) インパクト

「上位目標達成への貢献度」については、事後評価報告書に記載のある案件のうちの4分の3の事業で十分な貢献が認められる。事後評価報告書に「社会経済面のインパクト」が記述されている事業は6割強あった。「社会経済面のインパクト」として、具体的には、雇用促進、地域開発、民生向上、自給率向上/輸入代替/外貨節約、輸出貢献、農業振興、が例示されている。

「環境面でのインパクト」の記載のある事業は全体の約半数に留まり、そのほとんどは、特段環境へのマイナスの影響はない、あるいは、環境に関する十分な配慮をしている旨記載されている。「住民移転・用地取得」が事後評価報告書に明記されている事業は、全体の2割に留まったが、解決に長期間要した事業も含まれる。

#### (5) 持続性・自立発展性

「持続性・自立発展性」についての評価水準は、評価5項目別では最も高く、その中心的なチェック項目である「運営・維持管理体制」で見ると、9割弱の事業で十分な体制と判断され、「アウトプットの現況」では、約4分の3の事業で施設は良好な状態にあると評価されている。「運営・維持管理の財源」の面では、全体で9割の判断可能な事業のうち、財源が十分確保できる、あるいは懸念があるが確保できる見込みであると判断されているものは、5分の4以上である。「ニーズの継続性」でも、全体の5分の4以上でニーズの継続が予想されている。

総じて、インドにおける事業の「持続性・自立発展性」は大変高い水準にあると言える。なお、「外部条件の整備状況」に関しては、電力セクターの構造改革、及び肥料セクターにおける経済自由化政策に基づく、補助金削減・廃止/運営の合理化/民営化、と言った政府の政策実施に伴う大きな動きがあり、その後の展開が「持続性・自立発展性」にインパクトを与える可能性のあるものが見られる。

## 2. 教訓・提言

### (1) インド向け円借款のパフォーマンスの更なる向上のための方策

前節のパフォーマンス分析の総括で述べたように、これまでの事後評価報告書をレビューしたところに基づくと、インド向け円借款のパフォーマンスの現状は、「計画の妥当性」、「効果（目標達成度）」及び「持続性・自立発展性」と言った評価項目で非常に高い評価結果を示している。この状況をより確



インド ボンベイ郊外鉄道近代化事業

実なものとし、更なる全体的なパフォーマンスの向上を図る上で、今回のレビュー結果を踏まえ、次の2点に一層力を注ぐことが有効であると思料される。

既にこれまでの分析で見てきたように、評価されたインドにおける円借款事業全体では、「工期の効率性」と「事業実施体制」に改善の余地が見られる。これらは事前により注意を向け、関係当事者に潜在的な問題点を認識させながら、必要に応じて適切な配慮や対策を講じておくことにより、問題を未然に防ぐことが可能な場合が多い。従って、インドにおける今後の円借款事業においては、案件形成から承諾までの段階で、「工期の効率性」と「事業実施体制」について、これまで実施された案件から教訓を得て、さらなる注意を払うことが有益である。

一方「持続性・自立発展性」は、評価5項目の中で最も高い水準にあるが、これは、事業運営の前提となっている政策や制度が維持されるのか、変更されるのか、そのタイミングはいつかといった要素如何に左右されるところが大きい。実際に、インドの事業に関する評価報告書の中に、電力セクターの構造改革及び肥料セクターにおける補助金削減・廃止/運営の合理化/民営化といった政策に係る大きな動きが示されている。そこで、事業の単なる「持続性」を超え、真に自立的に発展する（自立発展性の）ためのメカニズムの準備・確立・定着や、政策・制度・組織の改革に積極的に関与することが求められる。

### (2) 教訓活用の一層の積極化のための「成功事例・要因集」の作成・整備

今回レビュー対象の事業評価報告書の中で、Good Practiceと思料されるパフォーマンスを示している事業がいくつも見られた。個別の事業として評価5項目全てについて高い評価を得た事例や、セクターとしてもそこに含まれるほとんどの事業が全般

的に安定して高い評価を得た肥料セクターの事例、あるいは、個別の事業ないしはセクターとしては必ずしも高い評価を得ていないものの、「運営・維持管理体制」といった特定の評価チェック項目については良い評価が見られるいくつかの発電所関連案件の事例と言った具合に、焦点の当て方によっていくつかのカテゴリーにおいて Good Practice が挙げられる。

例えば、肥料セクターにおいては、設計段階からの実施機関とコンサルタントとの密接な事業運営により技術移転が効果的になされ、要員のトレーニングにより事業の継続性が高まった、農業振興へのインパクトがあったなどの諸点が挙げられている。また発電所関連案件では、日常のチェックシステムやメンテナンスシステムが充実しており、ある案件については、政府より奨励金を受けるといった事例もある。

教訓を今後の業務にフィードバックする上で、失敗例や問題点を反省し学ぶことは重要であるが、成功例や成功要因を学び応用していくこともそれと同様かそれ以上に重要であり、効果的である場合も多い。この観点から、本稿の対象であるインドを始め、各国における Good Practice を上記のように、個別事業ベース、セクターベース、あるいは、個別評価チェック項目ベースと言ったいくつかの焦点別に分類し、言わば成功事例集といったものを取り纏め、今後当該国ないしは他国の事業の形成・実施各段階で活用できるようにしておくことは、有意義と思料する。