

平成20年度  
国際協力機構 監事監査報告

平成21年9月  
独立行政法人国際協力機構

監事 金丸 守正

監事 中澤 健

監事 松尾 庄一

# 目 次

1	監査の方法.....	1
2	監査の視点.....	1
3	監査の実施箇所（実施日）.....	2
4	監査の結果.....	2
	（1）財務監査.....	2
	（2）業務監査.....	3
	（3）独立行政法人整理合理化計画に基づく横断的措置について.....	4
	（4）留意する事項について.....	9
	1）わが国海外開発コンサルタントとの継続的な協働関係につ いて.....	9
	2）L/A以降の円借案件の実施促進について.....	11
	3）無償資金協力事業における予備費の制度的導入について.....	13
	4）金利リスク管理に係る対応について.....	13
	5）国内研修委託契約の適正化について.....	15
	6）援助の事後調査等について.....	16
	7）プロジェクト等に関するノウハウの伝達について.....	17

平成21年9月24日

## 平成20年度監事監査報告

独立行政法人国際協力機構

監事 金丸 守正

監事 中澤 健

監事 松尾 庄一

独立行政法人通則法第19条第4項及び第38条第2項、国際協力機構法第28条第1項及び第30条第1項の規定等に基づき、平成20年度における独立行政法人国際協力機構（以下「JICA」という。）の業務及び財務の状況について、監査を実施した結果は下記のとおりである。

### 記

#### 1 監査の方法

理事会その他の重要な会議に出席するとともに、定期監査においてJICA本部の全部局から業務の実施状況を聴取し、必要な文書等の提出及び閲覧を求めたほか、海外実地監査・国内実地監査を実施した。

財務諸表及び決算報告書等の財務監査については、財務担当部局から説明を聴取するとともに、会計監査人から監査結果の報告等を受け、監査を実施した。

なお、これらの監査は、その一部を丸山前監事が実施しており、前監事からの報告も踏まえ本監事報告を作成している。また、監査の実施に当たり、その職務を効率的に遂行するため、監事室参事役等を補助者とした。

#### 2 監査の視点

##### (1) 財務の健全性

財務諸表及び決算報告書は適正に作成され、財務の健全性は確保されているか。

##### (2) 法令の遵守状況

各種業務は、関係諸法令等に従って適正に実施されているか。

(3) 中期計画及び年度計画

中期計画・年度計画に基づき作成された部門ごとの計画と目標は適切に設定され、各種業務は適正に実施され、目標を達成しているか。

また、平成20年度は、旧国際協力銀行の海外経済協力（円借）部門と統合し、また無償資金協力事業の一部を外務省から継承して、新JICAが発足した年であったことから、その統合の結果として、相乗効果を発揮しているか。

(4) 独立行政法人整理合理化計画

同計画において求められている独立行政法人が講じるべき横断的措置が、適切に、かつ着実に行われているか。

### 3 監査の実施箇所（実施日）

(1) 本部監査

- 1) 定期監査（平成21年2月23日～4月10日）
- 2) 随時監査

(2) 海外監査

- 1) トルコ、チュニジア（平成20年7月20日～7月31日）
- 2) ペルー、エクアドル、アルゼンチン（平成20年8月30日～9月11日）
- 3) ケニア、ナイジェリア、コンゴ民主共和国  
（平成21年1月24日～2月5日）
- 4) バングラデシュ、インド、タイ（平成21年1月25日～2月4日）

(3) 国内監査

- 1) JICA駒ヶ根（平成20年5月28日～5月29日）
- 2) JICA北陸（平成20年11月13日～11月14日）
- 3) JICA大阪、JICA四国（平成20年12月3日～12月5日）
- 4) JICA横浜（平成20年12月18日）
- 5) JICA九州、JICA沖縄（平成21年1月14日～1月16日）

### 4 監査の結果

(1) 財務監査

- 1) 平成20年度の財務諸表及び決算報告書は、関係法令、業務方法書そ

その他の規程に従い適正に作成され、JICAの財務状況等を正しく示している」と認められた。

2) 会計監査人の監査方法及び結果は妥当と認められた。

## (2) 業務監査

### 1) 各種業務の法令順守状況について

本部、国内機関及び在外事務所の監査において、不正の行為又は関係諸法令に違反する重大な事実は認められなかった。なお、国内機関においては、委託先研修機関による2件の不適正経理処理事案（委託経費の一部の目的外流用および請求書の偽造による委託経費の一部のJICAへの返還義務免れ）が発覚したが、これに対して、関係部署は、講師謝金や物品購入にかかる審査の強化など再発防止策を講じるとともに全国国内機関に対し注意喚起と全職員を対象とした研修を実施したところである。今後は、内部統制の観点から、リスク評価と再発防止策の有効性について見守って行くこととする。

### 2) 中期計画及び年度計画の達成状況について

平成20年度は、旧国際協力銀行（JBIC）の海外経済協力業務と統合するとともに、外務省から無償資金協力の実施業務の一部を継承し、相乗効果の高い事業を推進できるような組織、予算、業務のあり方を検討し、その方向に向かって実行に移す時期であったともいえよう。その成果については、概ね妥当なものであったと認められる。

なお、無償協力事業の一部移管など、新規に加わる業務と併せ、統合一年目ということで、統合にかかる調整業務、例えば一般勘定と有償勘定の整理と共通経費の導入、新規事業マニュアル整備（設計・積算マニュアルなど）および新規事業にかかる職員・ナショナルスタッフ研修などの業務が付加され、それらがかなりの業務量であった事実を踏まえると、その状況の下で、中期計画及び年度計画の目標を概ね達成できたことは、非常に意義があるものとする。

今後の課題としては、人事については、統合時における事業執行の遅延や業務不慣れからくる混乱を避けるため、段階的に人事配置での融合を行っている。なお、最近行なった職員意識の定点観測や国内監査の結果を見ると、組織統合に関する職員意識は非常に高いものがある一方、人事面、特に双方の組織を超えた人事配置については、一層の促進を求める声があった。旧JBICおよび旧JICA職員意識の一体感醸成と業務の総合的な理解を促進する意味でも、旧組織双方の間を越えた人事異動を一層進めていくことが必要であるように思える。また、統合に伴

い、適正な人的資源の配分についての取り組みは、業務の効率化や軽量化の取り組みと併せこれまで行なわれてきたところであるが、統合関連の変更に伴い生じた恒常的な業務、例えば、法定事項である決算にかかる作業（財務諸表の作成）などは、従来に比して、大きな負担となっており、こうした負担の変化に対応した人的資源の適正配分を行うことが必要ではなかろうか。

### （３）独立行政法人整理合理化計画に基づく横断的措置について

整理合理化計画では、監事による監査において１）随意契約の見直し、２）保有財産の見直し、３）給与水準の適正化、４）内部統制の徹底について適切にチェックすることが全独立行政法人に求められているが、ＪＩＣＡがこれらに対応するため講じた措置は、以下のとおりであり、おおむね妥当であったと認められる。

統合に伴い、考慮すべき要因が更に複雑かつ多様化することが見込まれるところであるが、国民の期待に応えるためにも、今後とも、整理合理化計画に沿って、これらを推進していく努力を求めたい。

#### １）随意契約の見直し

独立行法人の横断的見直し措置を踏まえ、国と同一の基準に沿った随意契約の下限見直し等について、会計規程の改定等を平成２０年１月に実施している。

また、平成１９年度にＪＩＣＡが策定した「随意契約見直し計画」に基づき、随意契約については、真にやむを得ないものを除き、遅くとも平成２３年度までに一般競争入札等に移行することとしている。

平成２０年度の監事監査においては、昨年度に引き続き、随意契約見直し計画の進捗状況及び関係公益法人との契約見直しを検証したほか、一般競争入札等における１者応募の状況について、新たに検証を行なった。その結果は次の通りである。

#### ①随意契約見直し計画の進捗状況

随意契約見直し計画に沿った平成２０年度における競争性の改善状況を見ると、競争性のない随意契約については、下記の図のとおり、平成１９年度に比べ件数、金額とも減少しており、一定の成果が認められた。今後とも、平成２３年度の目標達成に向けて、更なる努力を期待したい。

## 随意契約見直し計画の進捗状況

(単位：件、億円)

	平成18年度実績		平成19年度実績		平成20年度実績		対前年度比増減 (上段はポイント)		平成23年度目標値		
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	
一般競争入札等	競争入札等	3%	4%	3%	6%	5%	4%	2	▲2	/	
		161	29	152	48	233	38	81	▲10		
	企画競争・公募等	43%	61%	51%	71%	57%	75%	6	5		
		2,188	471	2,268	562	2,666	676	398	114		
	小計	46%	64%	55%	77%	62%	79%	7	3		
		2,349	500	2,420	610	2,899	715	479	105		
	競争性のない 随意契約	54%	36%	45%	23%	38%	21%	▲7	▲3	38%	17%
		2,785	277	1,990	187	1,752	186	▲238	▲10		
	合計	100%	100%	100%	100%	100%	100%				
		5,134	777	4,410	797	4,651	901	241	104		

(注1) 計数は、それぞれ四捨五入しているため、合計において一致しない場合がある。

(注2) 不落・不調の随意契約は、総務省の指示に従い、平成18年度は「競争性のない随意契約」に、平成19年度以降は「競争入札等」に整理している。

### ② 関連公益法人との契約見直しの状況（競争性の向上）

関連公益法人との競争性のない随意契約についてみると、下図の通り、件数及び金額とも大幅に減少していることが認められた。

また、各関連公益法人との契約実績を見ても、全ての法人とも、大幅に改善していることが認められた。

なお、依然として残っている特命随意契約のうちから、いくつかを抽出し、検証を行なった。その結果、特命随意契約とする理由は、現時点で、概ね適切であると認められる。

今後とも、特命随意契約を長期間に亘って行なわざるを得ない場合は、平成20年度に実施された関連公益法人等との契約プロセスに係る第三者による検証を踏まえ、透明性を高める観点から、当該関連公益法人に役員報酬・退職金に関する規程および決算指標などを公表するなどの措置を講じることを関連公益法人等に求めてはどうか。

## 関連公益法人等にかかる随意契約見直し計画の進捗状況

(単位：件、百万円)

		平成18年度実績		平成19年度実績		平成20年度実績		対前年度比増減 (上段はポイント)	
		件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
一般競争入札等	競争入札	0	0	0%	0%	1%	2%	1	0
	企画競争・公募	25	1,064	95	8,455	105	8,607	70	152
	小計	25	1,064	95	8,455	106	8,775	11	320
競争性のない随意契約		175	10,084	43	2,779	12	316	▲ 31	▲ 2,462
合 計		200	11,148	138	11,234	118	9,092	▲ 20	▲ 2,142

(注) 金額及び割合はそれぞれ四捨五入しているため、合計が一致しない場合がある。

## 関連公益法人との契約実績

(単位：件、千円)

	平成19年度 特命随意契約		平成20年度 特命随意契約		対前年度比増減 (上段はポイント)	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
財団法人 日本国際協力センター	8	1,251,201	2	5,237	▲ 6	▲ 1,245,964
財団法人 日本国際協力システム	26	479,178	8	306,980	▲ 18	▲ 172,198
社団法人 青年海外協力協会	6	896,169	2	4,255	▲ 4	▲ 891,914
社団法人 協力隊を育てる会	3	152,076	0	0	▲ 3	▲ 152,076
計	43	2,778,624	12	316,472	▲ 31	▲ 2,462,152

(注) 契約金額300万円未満を含む。

### ③ 1者応募の状況

一般競争入札等（競争入札等及び企画競争・公募等）にかかる1者応募



募の状況については、新たに検証を実施した。平成20年度の一般競争入札等のうち、契約金額8,000万円以上の契約は118件、うち1者応募は55件であった。この55件から19件を抽出し、検証を行なったが、不適正と看做される契約は認められなかった。

なお、1者応募に関する競争性を向上させる対策として、平成20年度に実施された第三者検証の際の提言を踏まえ、以下の点について、実施を求めたい。

- ア. 業務説明会には参加したものの、最終的に応募してこなかった者に対し、その理由を聞き、次回の参考にす等競争化の環境を図ること。
- イ. 前年度に1者しか応募がなかった契約について、今年度に公示を実施する場合には、「1者しか応募がなかった旨」を公示時に明示して、客観性及び透明性の確保を図ること。

## 2) 保有財産の見直し

JICAの中期計画においては、「国内拠点について、各国内機関の設置目的と果たすべき機能、役割、稼働率等の利用状況、費用対効果等を第三者の参加を得て検証し、その検証結果に基づき配置の適正化のための必要な見直しを行う」こととしている。平成20年6月に実施された第三者調査は、「地球ひろば（広尾センター）」と「国内機関の施設」（以下「国内施設」）の経済性、効率性について検討している。

東京に所在する「地球ひろば」は、国際協力活動、交流、連携の場として市民に活用されており、市民参加協力事業の中心となっている施設である。

同調査では、「地球ひろば」の経済性について、保有する場合と賃借する場合を比較している。保有と賃借の双方について29年間のキャッシュフローを算出し、その現在価値を比較したところ、保有コストが賃借コストを大幅に下回っており、施設保有の経済性は高いと認められる。また、この分析は、国土交通省等の算定方法に基づいており、適切な試算方法と考えられる。

国内各地に設置されている国内施設については、主に途上国研修員の受入事業、国民参加型事業等の実施という機能を果たしている。同調査では、国内施設の外部流出コスト（施設運営費等）、減価償却費、土地保有負担金利を合計し、1年間の「金利償却負担コスト」を試算している。同コストについて、国内施設の機能（宿泊機能、事務室機能等）に対応する施設面積に案分し、周辺民間施設を利用した場合の民間料金（宿泊料、賃借料）と比較している。

同調査の試算結果をみると、国内施設の宿泊関係の「金利償却負担コ

スト」は全体としてみると、民間の宿泊料を大きく下回っている。この試算は、土地保有に伴う機会費用を「土地保有負担金利」としてコストに含めていることに加え、宿泊人数の増減による入館率の変化も反映しており、適切な試算方法と認められる。

また、事業を実施しているＪＩＣＡの事務所スペースの「金利償却負担コスト」についても、民間オフィスビルの賃借料を下回っている。国内施設が、これらの事業以外に市民の国際協力活動にも活用されていることを勘案すると、施設は効率的に使用されていると認められる。

今後、保有施設の運営に当っては、国土交通省の「公共事業コスト構造改善プログラム」等を参照し、施設の維持管理の最適化、ライフサイクルコスト構造の改善等の質の向上の観点にも留意しつつ、施設運営の効率性・有効性の確保に取り組むことを期待したい。

### 3) 給与水準の適正化等

合理化計画においては、①人件費総額を削減（６年６％削減）すること、②役職員の給与に業績評価を反映させること、③給与水準については社会的に理解が得られる水準にすることなどを求められている。平成２０年度においては、①人件費総額の削減は、削減目標（対１７年度実績比２．５５％減）を上回る削減（３．５％減、支出実績比５８６百万円減）を達成している。②業績評価を反映させることについては、統合前から、既に実施済みであるが、統合後も、共通の尺度で評価を実施しており、平成２１年度賞与及び昇給に反映させることとなっている。③給与水準については、ラスパイレス指数は、旧国際協力銀行（海外経済協力部門）からの移行職員の給与水準が旧国際協力機構の給与水準に比して相対的に高かったことから、昨年度と比較すると、一時的に４．５ポイント上昇（地域・学歴勘案２．０ポイント上昇）する結果となっている。この背景には、統合後、労使双方の努力で、相対的に旧ＪＢＩＣより低水準にある旧ＪＩＣＡベースに準ずる人事給与制度の一本化がなされることとなったが、旧ＪＢＩＣから移行してきた職員の給与引き下げに伴う労働条件の激変緩和措置として移行期間を設けた（原則として、現行中期目標期間である平成２３年度まで）結果であると思われる。これは中期計画期間中に順次給与を引き下げていくための措置であるとともに、職務限定制度や勤務地限定制度の導入を考えると、今後、給与水準の適正化が図られていくものと考えられる。については今後とも、その努力と成果を引き続き見守っていきたい。

#### 4) 内部統制

内部統制に関しては、コンプライアンス、統合的リスク管理、情報セキュリティ等に関する内部規程の整備が行われるとともに、コンプライアンス委員会、有償資金協力勘定リスク管理委員会、情報セキュリティ委員会等が設置されている。

コンプライアンス委員会においては、有効な法令等遵守等の体制を整備するため、コンプライアンス・マニュアルを制定し、役職員等のコンプライアンスに対する意識の醸成等を進めている。リスク管理委員会においては、信用リスク、市場リスク、流動性リスク等に関する統合的リスク管理を適切に行うために、重要事項を審議することとしており、金融面のリスク管理体制が整えられている。特に超長期貸付となる円借款の金利リスク管理については、具体的な対応を進めている。情報セキュリティ委員会においては、個人情報を含む情報資産へのアクセス、情報システムの障害等に対する管理体制を整備している。

このほか、財務・契約事務について、過去に発生した問題に関するデータベースの作成を開始している。JICAは、こうしたデータ等を基にリスク評価を行ない、リスクの重要性に対応した効率的な内部統制の構築を進めているところである。

以上のとおり、内部統制の整備及び運用については、着実な対応が進められていると認められる。

今後、JICAにおいては、内部統制の有効性等を一層充実させるため、その前提となるリスクの洗出しを引き続き実施するとともに、内部統制の有効なツールとして、業務に関するクレーム情報等への組織的対応のための体制整備等に努めることを期待したい。

また、内部統制においては、リスクへの対応に当たり、「費用対効果」を踏まえ、「リスクをいかに合理的な水準にマネジメントしていくのか」、「効率性確保と健全性確保の適正なバランス」という観点も重要とされている。監事監査においては、これらの点を踏まえ、内部統制の整備・運用について、継続的にモニタリングを行っていくこととしたい。

#### (4) 留意する事項について

前述のように基本的には良好な業務運営が行われているものと認められるが、今後とも業務の適正性を確保した上で、より一層の効果的・効率的な業務を推進するために、以下のことを留意していくことが望まれる。

## 1) わが国海外開発コンサルタントとの継続的な協働関係について

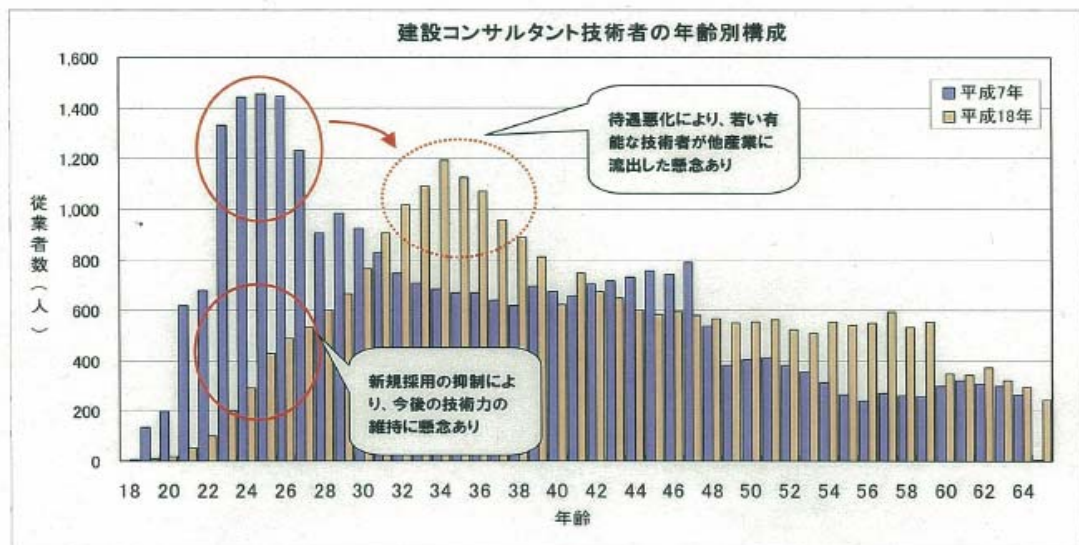
JICAとコンサルタントとの協働関係は、統合後、協力準備調査の導入や委託型技術協力プロジェクトの多様化などにより、益々拡大する傾向にあるといわれている。他方、かかる協働関係の中、コンサルタント業界における技術者の年齢構成について心配する意見がある。これは、別紙のように、建設コンサルタント業界における約10年前と現在の技術者の年齢構成を比較すると、22歳から30歳の若手技術者層が10年前と比べて極端に少なくなっており、若い技術者が当該分野で国際的に競争できるようになるには、現場で15年以上の経験が必要といわれていることを考えると、現在のように若手技術者がいない傾向が続く場合には、将来、現場経験が豊かで働き盛りの35~40歳の中堅技術者層がいなくなり、コンサルタント業界がJICA事業を担うことが出来なくなると心配する意見である。

かかる背景には、我が国ODA予算の削減やJICAが行なってきた業務の効率化やコスト削減などがその要因の一つであるとの声もあるが、JICAとしては、今後、この効率化を継続して推進することと併せ、コンサルタント若手技術者の確保と育成がJICAの事業の継続と質の維持・向上にとっても重要であるとの認識に立って、その対策について検討することが必要ではないだろうか。

わが国の海外開発事業の契約案件（ODA）の約80%を発注するJICAは、わが国のコンサルタント業界が継続的に海外開発事業に参画できる環境を整備できる唯一の実施機関といわれていることもあり、最近、若手コンサルタントの雇用機会拡大と若手技術者の育成を図ることを目的として、開発事業におけるコンサルタントの専門分野の一つとして「事業管理」を試行的に導入したことは、時宜を得た対策の一つではないかと考える。今後とも、このような対策を講じていくことを期待したい。

## 技術者の年齢構成

- 新規採用人数を抑制してきたことで、従業員構成のバランスが崩れ、今後の技術力の維持に懸念がある。
- 他の知的職業に比べ賃金水準が低いため、有能な技術者が集まりにくくなるとの懸念がある。



出典)建設コンサルタンツ厚生年金基金

## 2) L/A以降の円借案件の実施促進について

円借においては、案件の形成に要する期間は統合に伴い導入した協力準備調査などにより、その迅速化が図られつつある。しかし、要請からE/N（交換公文締結）、L/A（借款契約調印）まで、及びL/A以降についてはまだ改善の余地があり、第22回海外経済協力会議及び経済財政改革の基本方針2009において、更なる迅速化への改善が求められているところである。

L/A以降における迅速化に向けた目標としては、外務省作成「ODAの点検と改善2008」においてコンサルタント調達および本体工事の調達に要する期間を2年以内としている。また、それを可能にするには、先ずコンサルタントの調達を半年以内に行えるようにすることが必要であるといわれている。平成17~18年度円借承諾案件にかかるコンサルタント調達状況を見ると、1年以内にコンサルタントが調達できた案件が全体の25.6%、一年を超えて2年間を要した案件が42.7%、そして2年以上のものが約30%となっている。この状況はこのコンサルタント調達後に行なわれる詳細設計、本体工事のための入札図書作成、公示、入札、評価

そして業者決定に至る工程とそれに要する期間を考えると、L/A以降の期間を2年以内とした目標との間にはかなりの乖離があるといえる。

この遅れの要因としては、円借款借入れ国の事情によって異なるが、一般的には、借入れ国内における不正・腐敗防止のための調達にかかる制度の厳格化や答責性（accountability）の高まり、更には環境社会配慮に関する制度の複雑化などがあげられているが、それらに加え、国特有なものとしては、①円借款にかかる調達手続きの経験や知識不足、②コンサルタント調達にかかる入札図書作成、プロポーザル審査などを行なうための専門能力不足、更には、③紛争・災害復興国のように多くの援助機関から同時期に供与された多額の援助を迅速かつ適切に実施（調達）するための実施機関の人材不足が考えられている。

このような状況の中、JICAとしては、前述①~③に対応するため、従来から、案件実施支援調査（SAPI）、調達実施支援調査（SAPMAN）、その他案件実施促進専門家の派遣を行ない、相手国実施機関がコンサルタント契約を迅速に行なうための技術的支援を行なってきたところである。しかし、これら支援はあくまでも技術的アドバイスを目的としているため、それを受け止める相手機関の国際入札手続きにかかる知識・経験不足や人材不足もあり、国によっては、なかなか迅速化の結果につながっていないともいわれている。

かかる状況を改善し、コンサルタント調達契約を促進するには、従来のSAPIなどの支援に加え、無償資金協力事業で見られるような相手国実施機関に代わって調達代理業務を行なう制度の導入を求める声がある。これは、L/A以降のコンサルタント調達契約を促進するため、調達に専門性を有する者が相手国実施機関のコンサルタント調達代理となって、直接、入札図書作成、プロポーザル審査・評価、コンサルタント選定までの業務を担う方式の導入を求めるものである。また、この制度導入にかかる経費を円借款のコンポーネントの一部とするのではなく、JICAの技術協力の一環として扱うことも期待されている。

については、JICAとしても、コンサルタント調達契約の遅れがその後続く円借本体工事の開始を必然的に遅延させ、その結果として、JICAが取り組む3形態（円借、無償、技術協力）の有機的事業展開（協力プログラム化）に大きな影響を与える恐れがあることから、今後、この調達代理の導入の可能性について検討してみてはどうか。特に、アフリカのように円借款の経験がない国が多い地域や紛争・災害復興国のようにコンサルタント調達体制が十分でない国に限定して、試行的に実施することを検討してはどうかと考える。

### 3) 無償資金協力事業における予備費の制度的導入について

最近、無償資金協力事業における施設案件で入札不調の件数が増加する傾向にある。入札不調案件とは、入札を実施しても応札者がいなかったり、または1回の入札で落札せず、その後の価格交渉においても決裂し、再入札を実施したり、更には当初の事業コンポーネントの一部または案件自体をキャンセルしたりする案件をいう。その状況を見ると、平成15年度は1件であったものが、平成17年度には7件（うちアフリカ地域は2件）、18年度は11件（4件）、19年度17件（9件）と、最近、増加している。特に、アフリカ地域の案件が急増している。この背景は、①企業側としては、将来に亘って、ア. ある程度継続的に建設需要が見込まれない国や地域で、当該案件だけに大型機材を使用することは機材運用の経費面で極めて非効率となること、イ. 信頼できる現地の再委託業者を確保するには、ある程度の工事契約件数を発注することが必要となること、また、②無償資金協力事業特有の制約として、超過費用を認めにくい制度となっていることなどから、施設建設企業は無償事業の応札を敬遠する傾向にあるといわれている。無償協力事業には、円借と異なり、自然条件の変化や価格高騰などの不測の事態に対応できる予備費が制度として設けられていないため、不測の事態を想定できる案件については、建設業界としても応札に踏み切れない現状にあるといわれている。

かかる状況を踏まえ、前述②に関して、(社)日本経済団体連合会、海外コンサルティング企業協会および(社)海外建設協会から、①物価変動や為替変動、②自然条件の変化や自然災害で生じる設計変更や数量変更、③治安状況の変化や先方負担事項の遅延などで生じる追加的経費への対応策としての予備費の制度的導入を要望されているところである。これまでJICAとしても業者からの要望に応え、各種ガイドライン類及び契約書などの雛形の整備や改定などを行い、競争性の向上に努めてきているところであるが、今後とも、不調入札が多くなれば、その結果として、それら無償事業案件は所期の完成時期に比して長期の遅延を招くこととなり、最終的には、援助の裨益を受ける予定であった地域住民に対して大きな不利益を与えることとなるため、それを回避する意味でも、また無償資金協力事業の入札の競争性を高めるためにも、予備費の導入について関係省庁との協議を促進させていくことが必要ではないだろうか。特に、アフリカ地域など事業費変動要因のリスクが高い国を対象に、予備費の制度的導入を試行的に実施してみるのも考えられるのではないだろうか。

### 4) 金利リスク管理に係る対応について

有償資金協力勘定の資産は、譲許的貸付金利による超長期貸付であり、

運用と調達の間利鞘が構造的に逆鞘となるほか、固定金利による運用と調達の期間のミスマッチによる借り換えリスクが存在している。これらによる損益の大幅な変動リスクを避け、資本金及び準備金に与える影響を最小限に止めるため、金利リスクの適切な管理が極めて重要である。(現状としては、金利低下局面が長期間続いたことにより、結果的に同勘定には準備金が発生し、平成21年3月末には4,976億円に達している。)

金利を含む市場リスク管理については、「有償資金協力勘定統合的リスク管理規程」により体制整備を行っており、期間損益評価手法(シナリオ分析)、マチュリティ・ラダー分析、ベシス・ポイント・バリュー(BPV)、グリッド・ポイント・センシティブリティ(GPS)等によるリスク管理が既に実施されている。

当面の課題は、期間15年の財政融資により調達した負債のデュレーション(注)が、資産のデュレーションより短くなり、再調達時の金利リスクが高くなっていることである。

(注)現在価値化した元利キャッシュフローの加重平均残存年数。一般的に、金利の変化に対する債券価格の変化の割合を表す指標として使用される。

このリスクをヘッジするため、JICAは二つの対応策をとっている。第一は、平成20年度から実施している期間25年財政融資及び期間20年財投機関債による負債の長期化である。第二は、負債に対応する額の資産について、そのデュレーションを負債に近づける方法であり、金利スワップ取引により、資産の一部を変動金利とする対応策を準備している。このように中期的な金利リスク管理については、適切な体制の下で対応策を整備している。

しかし、このリスク・ヘッジにより、資産面だけを変動金利とした場合には、今後の金利推移及び長短金利差の拡大等により損失を受けるリスクが新たに生じることとなる。その対応策については、担当部署において、アーニング・アット・リスク(確率論の手法を用いた期間損益評価分析)等の手法も活用しつつ検討しているところである。

これらの対応策については、リスク管理委員会の審議を経て策定されることとなっており、JICAのリスク管理体制は適切に整備・運用されていると認められる。

しかし、金利リスク管理は比較的専門性が高く、関係部門の努力にもかかわらず、高度化していくリスク管理手法等に関する情報伝達が難しい面がある。今後、金利リスク管理については、より一層、円滑な情報の伝達・共有を進め、JICAの資産負債のリスク特性に応じた実効性のあるリスク対応が行われることを期待したい。



## 5) 国内研修委託契約の適正化について

平成20年度においては、国内研修事業の委託先による不適正経理処理事件が2件発生している。1件は委託経費の一部の目的外流用等であり、1件は架空請求書偽造による委託経費の不正流用である。

本件に係る再発防止策については、研修委託先に対し、7項目の措置への協力を求めている。主な措置としては、物品購入にあたり2者以上から見積書を取り付けること、物品の納品確認にJICA職員が立会うこと、物品が実際に購入されたかを納入業者にJICAが直接確認することが挙げられる。

本防止策の策定に当たっては、研修委託契約締結の業務フローに基づき問題点を検討するとともに、公認会計士等の助言を受けたチェック・マニュアルの作成、職員のチェック能力強化のための研修も行うこととしており、有効性のある対応が取られているものと認められる。

しかし、防止策の対象となる研修委託先のほとんどは、国際協力を推進するために外国からの研修員を受け入れ、JICAの経費節減要請に対しても協力的である。このような委託先に対し、長期にわたり防止策への協力を求め続けることが適切かどうか、検討が必要と考えられる。

また、今回の委託先の不正処理の背景として、契約時積算及び事後精算に関する次の問題点が指摘されている。第一は、細かな部分の経費に関する膨大な積上げ及び精算作業が委託先に発生していること、第二は、積上げが困難な項目についても、積上げ及び精算の対象となることである。こうした方法が、事後チェック等を困難にし、事故の原因となるおそれもあると考えられる。

このため、担当部においては、従来、全て積上げ対象となっていた交通費、消耗品費、通信運搬費、振込手数料等について、定率化（管理経費率）または定額化を導入する等の検討が行われているところである。

JICAにおいては、既に、開発調査等に関するコンサルタント契約で、業務経費の定率化を試行し、定着を図っている事例がある。また、最近、国の機関が定めた積算基準においても、個別経費の積上げによりがたい場合は、管理費の定率化を広範囲に認める事例がみられる。

今後、価格情報が豊富な国内事業に関しては、定率化（または定額化）の導入を広い範囲で検討し、事業の適正性透明性を高めるとともに、チェック作業等の省力化により事業の効率性を確保することを期待したい。

なお、定率化等の導入にあたっては、合理的かつ合規性の確保が不可欠であり、監事監査においても、上述の管理経費率の算定等について、適切なモニタリング体制が確保されているか、確認することとしたい。

## 6) 援助の事後調査等について

援助の事後調査は、主に、案件の協力効果を判断する事後評価と、フォローアップの必要な案件を確認することを目的とした現状を確認する調査（スキームにより呼称が異なる）に大別される。

平成20年度においては、JICAの援助に関する事後評価は、技術協力、有償資金協力、無償資金協力の3つのスキーム別に行われている（ただし、平成21年度からは統合されている）。技術協力プロジェクトは協力金額2億円以上の案件を対象に協力終了後3年目に事後評価を、有償資金協力は、プロジェクト完成後2年目に全件を対象とした事後評価、7年目に一部案件を対象とした事後モニタリングを評価部が実施している。

案件終了後に事後の現状を確認する調査は、技術協力（技術協力プロジェクト(協力額2億円以上)及び開発調査/開発計画調査型技術協力）については、全案件を対象に課題部が行っている。また、無償資金協力に関しては、原則基本設計調査終了後5,10年目に資金協力支援部が実施している。

援助の事後調査については、平成19年度会計検査報告において意見表示が行なわれているが、主な指摘は次の2点である。第1は、無償資金協力の資材調達型の援助について、「相手国が行う工事の完成時に、原則として、相手国から写真又は報告書を受領したり、現地へ赴いたりして出来型の確認を行うこと」、第2は、円借款について、「事後評価及び事後モニタリングで得られた教訓及び提言が十分活かされるよう、相手国事業実施機関と協議を行い、現状の把握及び適時適切な助言を行うなどにより積極的な事後監理に取り組むこと」である。

この検査院の意見表示を踏まえ、JICAは、無償資金協力の事後状況調査において、資材調達型援助の出来型等の確認を行うとともに、在外事務所において工事完成時の写真・報告書等の確認を行うこととしている。また、円借款に関しては、事後評価において有効性、持続性に懸念があるとされた案件について、事後モニタリングでフォローすることとしている。

事後調査等による開発効果の検証については、従来から体制が整備され円滑に実施されているほか、指摘された問題点を改善する取組みを進めていることは評価できる。しかし、事後調査の実施時期、担当部門が異なるなどの事情があることから、3スキーム間の事後調査に関する情報の伝達等は、十分とは言い難い面がある。

今後、会計検査院の指摘に対するJICAの取組み状況については、監事監査において検証することとしたい。また、事後調査の時点における3スキーム間の連携に関する情報の充実を図る必要があることから、協力プログラムによる3スキーム連携事案等の実績について、関連情報を適切に整備し活用する体制を構築することを期待したい。

## 7) プロジェクト等に関するノウハウの伝達について

我が国の無償資金協力・技術協力において整備される道路、橋梁、建築物等の施設・設備については、まず、JICA内部において、相手国の状況や分野毎の特性などを勘案し、必要かつ最適な規模、形状、強度、耐久性などの技術的検討が行なわれ、計画・設計、契約、施工、検収を経て、供用されている。

これらの施設等は、その品質の高さから相手国などの大きな信頼を得てきたところである。高品質を確保できた要因は、JICAが、「プロジェクト・マネジメント及びセクター・マネジメント」（以下「プロジェクト・マネジメント等」）のノウハウを保有し活用してきたことにある。

一方、無償資金協力においては、ODAコスト総合改善プログラムに取り組み、施設等の機能について一定のレベルを確保した上で、コスト縮減の成果が挙げられているところである。我が国の技術による施設等の整備については、今後とも、相手国などの信頼に応えるため、その品質の維持・向上に配慮したうえで、合理的なコスト縮減に取り組んでいくべきものと考えられる。

無償資金協力の本体業務がJICAに移管されたことに伴い、この品質確保とコスト縮減に関する取組みについて、引き続き着実に実行するため、JICAは、現場の経験に根ざしたプロジェクト・マネジメント等のノウハウを共有するとともに、一層の向上に努める必要がある。

現在、担当各部が、在外事務所からの技術支援要請に対し積極的に取り組んでいることは、ノウハウの向上という観点から評価できる。今後は、これらの事例等を組織的に整理・集約し、JICA全体として、在外の現場の貴重な経験・知識を活用することが重要と考えられる。

併せて、次の諸点についても、留意する必要があると認められる。

- ア. 施設等の長寿命化に関する内外の研究開発、環境調和等の新技術、ライフサイクルコストの新情報などについて、的確に把握し適用を図ること。
- イ. JICAが実施したプロジェクト・マネジメント等に関し、施設整備の過程における現地技術者の技術力向上に対する影響、一定レベル以上の品質を確保した施設整備が相手国の経済的・社会的発展に与えた効果等について、検証を行なうとともに、周知・広報を図ること。
- ウ. JICA若手職員に対し、プロジェクト・マネジメント等の知識経験を伝達し、現場力の強化を図ること。

以上