

| | |
|------|------------------|
| 国名 | モンゴル銀行能力向上プロジェクト |
| モンゴル | |

I 案件概要

| | | | | | | | |
|---|---|------|---|------|------------------------------------|---|--|
| 事業の背景 | <p>モンゴルの金融セクター資産の9割超を銀行セクターで占めているが、1990年代に起こった数度の経済危機を経て、国際通貨基金（IMF：International Monetary Fund）や世界銀行（WB：World Bank）など国際機関の支援による改革が進行中であった。また、急速な業容拡大に伴う経営上の課題が浮き彫りとなり、特に、商業銀行のコーポレートガバナンスは、一部の大規模銀行を除いて、総じて低いレベルにあった。多くの商業銀行でコンプライアンス確保の体制やリスク管理の不十分さが指摘されており、銀行監督当局であるモンゴル銀行（BOM：Bank of Mongolia）による監督強化の必要性が認められていた。内部統制体制は経営規模による差異が大きく、小規模銀行では十分な体制整備が行われていない。特に、商業銀行で活用が急速に拡大したITシステムに係るリスク管理が十分でなく、BOMではオンサイト検査の際にITガバナンスの検査を実施することを検討中であったが、検査基準やツールが全く存在しないため、一から体制整備を行う必要性に迫られていた。さらに、BOMは各商業銀行から毎月提出される財務情報を蓄積・活用できるシステムを有しておらず、オフサイト検査の効果的・効率的な実施に支障をきたしており、情報技術・経営管理情報システム（IT-MIS）の整備が喫緊の課題となっていた。こうした状況下、モンゴル政府は日本政府に対し、BOMの銀行監督能力の強化を通じた商業銀行のコーポレートガバナンスを改善するための技術協力を要請した。</p> | | | | | | |
| 事業の目的 | <p>本事業は、事業の活動を通じて整備された、コーポレートガバナンス及びIT検査に関するガイドラインや、BOMと商業銀行を連携する報告管理システムである報告管理システム（RMS：Report Management System）を活用し、BOMの商業銀行に対するコーポレートガバナンス及びIT検査に係る監督能力の向上及び効率化を図り、それにより、商業銀行のコーポレートガバナンスの強化を目指した。これを踏まえ、本事業の計画（PDM Ver.2、2010年2月）では、以下の目標が設定された。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 上位目標：商業銀行のコーポレートガバナンスが強化される。 2. プロジェクト目標：モンゴルの商業銀行に対するBOMによる効果的な監督の基礎が構築される。 | | | | | | |
| 実施内容 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 事業サイト：モンゴル 2. 主な活動：1) 商業銀行からBOMに報告されたデータのBOMによる分析、2) 商業銀行のコーポレートガバナンスガイドライン及び評価モデルの作成及びBOM職員及び商業銀行向けの研修の実施、3) コーポレートガバナンスガイドラインの順守状況に関するBOMによる商業銀行に対するパイロット立入検査の実施支援、4) BOMによる商業銀行に対するIT検査に関するガイドライン・マニュアルの作成とBOM職員向け研修の実施、5) BOMによる商業銀行に対するパイロットIT検査の実施支援、6) BOMのRMSの開発、等 3. 投入実績 <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:50%;"> <p>日本側</p> <p>(1) 専門家派遣 4人</p> <p>(2) 研修員受入 7人</p> <p>(3) 機材供与 ソフトウェア、サーバー</p> <p>(4) その他 ソフトウェア・エンジニア及びプログラマーの費用</p> </td> <td style="width:50%;"> <p>相手国側</p> <p>(1) カウンターパートの配置</p> <p>(2) 土地・施設提供 専門家執務スペース</p> <p>(3) ローカルコスト負担 研修及びセミナー開催会場、オフィス光熱費、インターネット接続費</p> </td> </tr> </table> | | | | | <p>日本側</p> <p>(1) 専門家派遣 4人</p> <p>(2) 研修員受入 7人</p> <p>(3) 機材供与 ソフトウェア、サーバー</p> <p>(4) その他 ソフトウェア・エンジニア及びプログラマーの費用</p> | <p>相手国側</p> <p>(1) カウンターパートの配置</p> <p>(2) 土地・施設提供 専門家執務スペース</p> <p>(3) ローカルコスト負担 研修及びセミナー開催会場、オフィス光熱費、インターネット接続費</p> |
| <p>日本側</p> <p>(1) 専門家派遣 4人</p> <p>(2) 研修員受入 7人</p> <p>(3) 機材供与 ソフトウェア、サーバー</p> <p>(4) その他 ソフトウェア・エンジニア及びプログラマーの費用</p> | <p>相手国側</p> <p>(1) カウンターパートの配置</p> <p>(2) 土地・施設提供 専門家執務スペース</p> <p>(3) ローカルコスト負担 研修及びセミナー開催会場、オフィス光熱費、インターネット接続費</p> | | | | | | |
| 事前評価年 | 2007年 | 協力期間 | 2007年10月～2012年2月 (うち、延長期間： 2010年4月～2012年2月) | 協力金額 | (事前評価時) 150百万 (実績) 249百万円 | | |
| 相手国実施機関 | モンゴル銀行（中央銀行）（BOM：Bank of Mongolia） | | | | | | |
| 日本側協力機関 | エスエヌ・グローバル・ソリューション、アーンスト・アンド・ヤング・アドバイザリー株式会社、富士インフォックス・ネット株式会社 | | | | | | |

II 評価結果

<評価上の制約>

計画段階で協力金額が2億円未満の小規模案件であったが、実績額が2億円を超えたため、事後評価対象案件となった。事業実施中には、簡易な終了時評価報告書（当初期間及び延長期間）が作成されたのみで、事業完了報告書は作成されておらず、事業完了時点におけるPDMに記載されたプロジェクト目標及び成果の達成度は、JICA内部文書等により確認を行った。

<評価上の留意点>

（プロジェクト目標の変更）運営指導調査の結果、PDM Ver.1からVer.2への改訂において、「計画通りに活動は進んでいるものの、商業銀行のコーポレートガバナンスに関する規則の順守状況及び2010年の銀行法改正の動きに合わせ」としてプロジェクト目標が変更され、それに伴い、その指標及び達成に向けた成果1～3も変更されるという大幅な変更が行われた。同規制は、本事業の計画前の2006年に施行されており、本事後評価ではプロジェクト目標の変更は、計画段階でのプロジェクト・デザインの適切性に関わるものとして、変更されたプロジェクト目標の指標（PDM Ver.2）の達成度のみをもって有効性を判断することはせず、補完情報による検証を行った。

（プロジェクト目標及び上位目標の指標と目標値・達成時期）いずれの指標も具体的な目標値が設定されておらず、何を以って達成したといえるのかが明確でないため、プロジェクト目標については、BOMによる商業銀行に対する監督業務に関する成果1～3で整備・構築されたシステム・制度の適用・活用状況により達成度の判断を行い、また、上位目標についてはPDM Ver.2で設定された指標のうち、銀行システムの健全性を測定する指標を適用する。なお、事業期間が2012年まで延長されたにもかかわらず、上位目標の達成時期が2012年のままで修正されなかった。したがって、本事後評価では、2012年及び事後評価時点の双方での達成度を確認する。

【事前・事業完了時のモンゴル政府の開発政策との整合性】

「財政・金融の健全化」という経済成長と貧困削減戦略（2004-2008）及び政府行動計画（2004-2008及び2008-2012）に掲げられたモンゴル政府の開発政策に合致している。

【事前・事業完了時のモンゴルにおける開発ニーズとの整合性】

モンゴルの商業銀行のコーポレートガバナンスは脆弱であり、民間セクターへの健全かつ安定的な資金供給を行うことが求められる銀行セクターの安定化は、事前評価時点においても事業完了時点においてもモンゴルが抱える重要課題であり、開発ニーズに合致している。

【事前評価時における日本の援助方針との整合性】

対モンゴル国別援助計画（2005-2009）における重点分野のうち、「市場経済を担う制度整備・人材育成に対する支援」に合致している。

【設定されたプロジェクト目標の適切性】

計画時において、商業銀行のコーポレートガバナンスにおける課題及び銀行監督当局としてのBOMの課題を明確化し、「商業銀行のコーポレートガバナンス強化」が目指されたが、「商業銀行のコーポレートガバナンス強化」は商業銀行が組織として抱える目標であり、BOMへの支援を目的とする技術協力事業としては、商業銀行によるコーポレートガバナンス強化の取組みは事業対象範囲を超えることになることから、事業終了時に発現が期待される直接的な便益としては相応しくないため、商業銀行のコーポレートガバナンスに関する規則の順守状況や2010年の銀行法改正の動きに合わせ、プロジェクト目標を「BOMによる商業銀行に対する効果的な監督の基礎の構築」に変更したことは適切であった。

【評価判断】以上より、本事業の妥当性は高い。

2 有効性・インパクト

【本事業のプロジェクト目標の事業完了時点における達成状況】

プロジェクト目標については、一部達成と判断される。指標1の「商業銀行のコーポレートガバナンスに関するBOM職員の能力」の向上は、本事業で整備された評価モデル（EM: Evaluation Model）による商業銀行に対するオフサイト検査及びオンサイト検査の研修及びOJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）を通じて監督局の検査官の能力が向上し、達成され、指標2「IT検査に関するBOM職員の能力」の向上については、監督局検査官のITの専門的な知識・知見に基づいた検査をBOMが単独で1サイクルできるレベルまで到達した。また、指標3「RMSの使用状況及びRMS使用によるBOMと商業銀行の業務量の削減」についてはRMSv1が2010年3月に稼働開始し、BOMオフサイト検査業務において、レポート受入れ・レポート作成にかかる負荷が削減された。事業延長期間中に開発されたRMSv2がBOMによってテストが完了した2011年11月にシステム拡張対象の3局において実施運用が開始した。システム稼働後に、国際経済局や金融政策局において業務実施上の問題が発生したが、JICA専門家からシステム改修・業務フロー改善案をBOMに提示し、更に現地ソフトウェア開発会社との契約変更により機能の追加を行い、2012年3月20日にBOMの監督局、国際経済局、金融政策局、IT局がその最終テストを完了させ、システムがフル活用されるようになった。本事業完了までの時点において、監督局においては業務量の削減につながったことが確認されたものの、国際経済局及び金融政策調査局ではシステムの運用が開始されたのが事業延長期間の終了間際であり、業務量の削減を確認するに至らなかった。

【本事業の効果の事後評価時点における継続状況】

事業完了後、商業銀行に対するBOMによるコーポレートガバナンスに関する検査は、各商業銀行のリスクレベルに合わせて実施されている。本事業で整備されたガイドライン及び評価モデルを活用したオンサイト検査（年間12～14回）及びオフサイト検査（年間10回以上）が、BOM監督局により継続して行われており、2015年もすでに実施されている。オフサイト検査については、「銀行のコーポレートガバナンス原則の実施に関する規則」で効率性の観点から1銀行年1回とする見直しが行われ、実施件数は減少しているが、全体としてコーポレートガバナンスに関する検査は定着している。IT検査についても、本事業で整備されたガイドライン、マニュアル及びチェックリストを活用した検査が年間12～14回実施されており、2015年も検査が計画されていることから、定着したといえる。本事業で開発されたRMSについては、事業終了後、モンゴルの商業銀行全14行がRMSを活用してBOMに、月次報告等を行っており、BOMが商業銀行から定期報告を受けるシステムとして十分活用されている。これにより、BOM監督局では、情報・データの正確さや様式等の適切性の確認作業が必要なくなったため業務の効率化が図られ、国際経済局でも為替動向等の報告書作成時間が20～30分短縮され、効率が上がっている。しかし、金融政策調査局は、2013年には商業銀行に関する取引残高の報告にRMSを使用していたものの、手続き上の問題²から使用を停止した。また、BOMでは、システムの設計変更能力を十分習得しておらず、他方、エンドユーザーによる設計変更や修正などを行うことが困難であったため、RMSのデータ統合を行うシステムは依然として十分に機能しておらず、システムの入替えも検討されている。

【本事業の上位目標の事後評価時点における達成状況】

上位目標は達成したと判断される。指標のうち、商業銀行の健全性を示す、指標2（貸付金利と預金金利のスプレッドの縮小）、指標3（資本利益率ROE）、指標4（自己資本規制比率）はいずれも目標値を達成している。指標1は、「効率性の向上と拡大を伴う健全な銀行制度」と抽象的なものであるが、健全性及び効率性は指標2～4で検証されており、改善が図られている。BOMによれば、本事業は、BOMによる商業銀行に対するオンサイト及びオフサイト検査、IT検査等による改善・是正指導やRMSを活用した商業銀行の経営情報の月次報告のタイムリーかつ効率的な集計・分析を含む直接的な監督能力の向上を通じて、銀行業の健全性及び効率性の観点から商業銀行のコーポレートガバナンスの強化に貢献したといえる。なお、これらの指標の改善には、世界銀行の「モンゴルマルチセクター技術支援プロジェクト」（2010～2016年）のサブコンポーネントである技術協力「モンゴル銀行法的能力強化」がマクロレベルでの金融セクターの健全性に係る監督体制の確立の面で貢献していると考えられる。

【事後評価時点で確認されたその他のインパクト】

本事業により、自然環境、社会環境への負のインパクトは発生しておらず、その他の正負のインパクトは確認されていない。

【評価判断】BOMによる商業銀行に対するコーポレートガバナンスに関する監督の基礎の構築というプロジェクト目標は一部達成され、商業銀行のコーポレートガバナンスの強化という上位目標は達成された。RMSの導入の効果については、監督局に

1 うち1行はライセンスを取得しシステムにつながっているものの、事後評価時点において業務は開始していない。

2 金融政策調査局検査課は、各商業銀行から月次報告書を受け、毎月7日以内に金融指標を報告しなければならないが、システムにインポートされた報告書はまず、監督局で承認を受けなければならないが、期日に間に合わないため、メールで直接商業銀行から報告を受けるようにしている。

よるオフサイト検査業務の効率化や国際経済局による為替動向等の分析・報告の効率化につながったが、金融政策調査局では業務フローの関係から現状では活用されていないことが確認された。よって、本事業は効果の発現には一部問題が見られることから、有効性・インパクトは中程度である。

プロジェクト目標および上位目標の達成度

| 目標 | 指標 | 実績 | | | | | | | | | | |
|---|---|--|------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|-----|----|------|------|------|
| プロジェクト目標 (モンゴル銀行による商業銀行に対する効果的な監督の基礎の基礎) | (指標 1) 基準及び規制枠組みに関するモンゴル銀行の監督能力と商業銀行のコーポレートガバナンスに関するモンゴル銀行職員の能力 | <p>達成状況：達成 (完了時)</p> <ul style="list-style-type: none"> ●BOM オフサイト検査官（注 1）は、全商業銀行に対して評価モデル（EM: Evaluation Model）による評点付けを行うことが可能になった。 ●BOM 検査官により、EM に基づいたコーポレートガバナンス（CG）に関するオンサイト検査（注 2）が実施されるようになり、運用が定着した。 ●2010 年 1 月末の銀行法の改正を受け、2010 年に 5 月 26 日付の総裁令により CG ガイドライン（案）及び評価モデル（案）が承認され、正式運用を開始（事後評価時点） ●ガイドライン及び EM を活用したオンサイト検査の実施：年間 12～14 回 ●同オフサイト検査の実施：年間 10 回以上（1 銀行年 1 回） | | | | | | | | | | |
| | (指標 2) 基準及び規制枠組みに関するモンゴル銀行の監督能力と IT 検査に関するモンゴル銀行職員の能力 | <p>達成状況：達成 (完了時)</p> <ul style="list-style-type: none"> ●IT 検査については本事業で作成したガイドライン（案）マニュアル（案）チェックリスト（案）が 2010 年の 1 月末の銀行法の改正を受け、2010 年 5 月 26 日付 BOM 総裁令により正式運用が決まったところ、実際の監督・検査への運用についての支援を延長時において行った。結果、検査官の能力・経験については BOM が単独で検査を 1 サイクル実施できる基礎的なレベルに到達した。 ●日本人専門家から事業終了時に、BOM としての更なる IT 検査能力向上を図って行くための IT 検査ノウハウの展開を含むいくつかの提言がなされた。（事後評価時点） ●ガイドライン、マニュアル、チェックリスト活用した IT 検査の実施：年間 12～14 回 | | | | | | | | | | |
| | (指標 3) 報告管理システム（RMS）の使用状況及び同システムの導入により削減されたモンゴル銀行及び商業銀行の業務量 | <p>達成状況：一部達成 (完了時)</p> <ul style="list-style-type: none"> ●RMS の稼働により、BOM 監督局によるオフサイト検査業務において、レポート受入れ・レポート作成にかかる負荷が削減された。本事業延長期間において開発された RMSv2 では、国際経済局が実施するデータ突合せの業務を軽減する目的で取引先の名寄せ作業システムを提供する必要性が生じたことに加え、商業銀行財務諸表を RMS のデータベースに統合した事により金融政策局の業務に問題が発生した。 ●上記問題を解決するために、JICA は現地ソフトウェア開発会社との契約期間を延長し、簡易な機能追加の作業を行い、2012 年 3 月 20 日に最終テストが完了し、BOM 側が RMSv2 を受領し、活用が開始された。 ●監督局のオフサイト業務の業務量の削減につながったことは確認されたが、他の二局については業務量の削減効果は確認できなかった。（事後評価時点） ●BOM 監督局：商業銀行全 14 行が RMS を活用して月次報告等を実施しており、業務の効率化が図られた ●BOM 国際経済局：為替動向等の報告書作成時間の短縮（20～30 分の短縮） ●金融政策調査局：手続き上の問題から、商業銀行に関する取引残高報告での RMS 使用を停止。 | | | | | | | | | | |
| 上位目標 (モンゴルにおける商業銀行のコーポレートガバナンスの強化) | (指標 1) 効率性の向上と拡大を伴う健全な銀行制度 | <p>達成状況：達成 (事後評価時点)</p> <ul style="list-style-type: none"> ●銀行セクターの健全性に関する指標は改善している。 ●BOM によるオンサイト検査結果は、監督委員会で審議され、BOM 総裁令が出され、必要に応じて商業銀行に対し、対策事項、改善事項がまとめられている。商業銀行によれば、問題が発生した際には、書面以外に電話・メールによる是正勧告を受けている。 | | | | | | | | | | |
| | (指標 2) 銀行融資平均金利と預金金利のスプレッドが 2004 年 11%から 2012 年 6%に縮小する。 | <p>達成状況：達成 (事後評価時点)</p> <ul style="list-style-type: none"> ●商品銀行の貸付金利と貯金金利のスプレッドが 6%以下に縮小された。 <table border="1"> <thead> <tr> <th>2004 (ベースライン)</th> <th>2012 (目標値)</th> <th>2012 (実績)</th> <th>2013 (実績)</th> <th>2014 (実績)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>11%</td> <td>6%</td> <td>6.5%</td> <td>5.3%</td> <td>4.4%</td> </tr> </tbody> </table> <p>備考：モンゴル国内通貨（トゥグルグ）建預金金利及び貸付金利スプレッド</p> | 2004 (ベースライン) | 2012 (目標値) | 2012 (実績) | 2013 (実績) | 2014 (実績) | 11% | 6% | 6.5% | 5.3% | 4.4% |
| | 2004 (ベースライン) | 2012 (目標値) | 2012 (実績) | 2013 (実績) | 2014 (実績) | | | | | | | |
| 11% | 6% | 6.5% | 5.3% | 4.4% | | | | | | | | |
| (指標 3) 銀行セクターの現状の資本利益率（ROE: Return on Equity）が 2005 年 12%が 2012 | <p>達成状況：達成 (事後評価時点)</p> <ul style="list-style-type: none"> ●年によって増減が見られるものの、2012～2014 年で 12%以上を維持している。 | | | | | | | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|------------------|------------------|------------------|--------------|
| 年まで維持される。 | 2005 (ベースライン) | 2012 (目標値) | 2012 (実績) | 2013 (実績) | 2014 (実績) |
| | 12% | 12% | 15.2% | 12.1% | 13.5% |
| (指標4) 銀行セクターの自己資本規制比率が2012年までに国の戦略目標値を充足する。 | 達成状況：達成 (事後評価時点) ●国の戦略目標値に対し、2012～2014年で銀行セクターの自己資本規制比率はこれを上回っている。 | | | | |
| | 自己資本規制比率 | 2012 | 2013 | 2014 | |
| | 国の戦略目標値 | 12% (13%) | 12% (14%) | 12% (14%) | |
| | 実績 | 16.4% (15.6%) | 15.9% (15.7%) | 17.7% (17.9%) | |
| 注：カッコ内は、銀行セクター総資産の5%以上を占める銀行を対象 | | | | | |

出所：JICA 内部文書、BOM 関係者へのインタビュー、BOM 月次統計報告、等

注1：オフサイト検査は、BOM 検査官が BOM への商業銀行からの報告や提出された資料等についての分析、チェック。

注2：オンサイト検査は、BOM 検査官が、検査対象の商業銀行への立入検査。

3 効率性

本事業は、本事業の終了時評価時に、プロジェクト目標達成のために計画されたすべての成果について追加的な活動が必要となり、特に、RMSのシステム拡張に伴う活動と投入の追加が必要となったため、協力金額及び協力期間ともに計画を上回り(計画比：166%、147%)、効率性は低い。

4 持続性

【政策・制度面】

2014年11月に、BOMによる監督業務展開のための2020年までの戦略的計画がBOM総裁により承認され、同計画に従い、リスクに基づいた監督手法を導入し、健全性指標に係る規制を強化するための具体的な対策の段階的な実施による総合的な監督業務の展開を通じた、BOMによる商業銀行に対する監督能力の強化・向上が図られている。

【体制面】

事後評価時点(2015年5月)において、BOM監督局には、オンサイト検査課及びオフサイト検査課にそれぞれ16名、18名の検査官が配置されており、計画された検査件数を実施するのに十分な人員配置が行われている。IT検査についてはIT専門の検査官の配置はなく、IT検査を実施する際に専門的能力上の問題が生じている。RMSの活用については、各部署には分析・レポート業務を円滑に進めるために必要な人員が配置されており、RMSの維持管理についてはIT局が担当している。

【技術面】

本事業で作成された商業銀行の検査に係るガイドライン及びマニュアルは活用されており、オンサイト検査課15名中16名、オフサイト検査課18名中17名が、これらを順守して検査・分析業務を実施していることが確認されている。コーポレートガバナンスについては、BOMで活動している国内外のコンサルタントによる研修が行われているが、IT検査については、本事業で育成された検査官が離職しており、IT検査を実施する検査官の能力向上のための研修の実施が必要とされている。RMSの活用では、監督局、国際経済局及び金融政策調査局の職員は、報告されたデータを処理する十分な能力を有しており、報告を行う商業銀行はRMS使用に関する研修・説明を受け、適切に報告を行っている。なお、RMSの整備にあたっては、JICAは事業完了後のシステムの維持管理に鑑み、モンゴルにおいて対応可能な水準のシステムとするため、現地ソフトウェア開発会社と契約を行い、また、自力でシステムの運用・維持管理・修正を行うための事業完了後の活動計画を策定し、助言を行ったが、BOMIT局職員は、事後評価時点においてRMSのアップグレードやシステムダウン等のトラブルの際の復旧を行うに必要な技術はあるものの、設計変更等を行えるレベルにはない。

【財務面】

BOM監督局の予算額は入手できなかったが、同局は商業銀行に対する検査を実施するために必要な予算は確保しているとしており、これは検査が予定通り実施されていることから裏付けられている。また、BOMIT局の予算は、2014年に減少したものの、2012年、2013年と16.6百万トグウルグの予算が配分され、2015年も同額の予算額であり、RMS運用に必要な資金を確保されている。なお、2014年の予算減少は、RMSのシステム統合ができていないため、そのためのライセンス料の支払いが2014年に停止されたことによる。

【評価判断】以上より、実施機関の体制面及び技術面の一部にそれぞれ課題があると判断され、本事業によって発現した効果の持続性は中程度である。

5 総合評価

本事業は、プロジェクト目標として目指した「BOMの商業銀行に対する監督能力の強化」については、事業期間中にコーポレートガバナンスの検査体制が強化され、また、RMSの導入により監督局においてはオフサイト検査業務の効率化につながった。事業完了後において、コーポレートガバナンス検査のみならず、IT検査及びRMSを活用した商業銀行による定期報告やそのデータを活用したBOMによる分析・レポート業務が行われており、本事業の効果は維持され、上位目標である「商業銀行のコーポレートガバナンスの強化」の達成に貢献した。他方、IT検査については依然として専門的知識を有した検査官が配置されておらず、また、RMSについては業務フローに即した設計変更を行う体制が整備されていないことからフル活用できない状況にあり、持続性の体制面及び技術面の一部に課題が見られる。加えて、プロジェクト目標の達成及び事業完了後の持続性の確保に向けて、すべての成果について活動及び投入が追加され、事業期間も延長された。

総合的に判断すると、本事業は一定の効果を上げ、その効果も持続しているものの、効率性の面で課題があり、低いと評価される。

III 教訓・提言：

【実施機関への提言】

(BOMによるIT検査体制の強化)

BOM監督局にはIT検査の専門官は配置されておらず、また、IT検査を実施する検査官の能力向上も必要となっているところ、IT検査に関する知識を有した検査官の育成を行うとともに、IT検査を専門に行う検査官を配置するための人員配置計画及び人材育成計画を早急に策定し、実施することが求められる。

【JICA への教訓】

(RMS のデザイン・開発について)

事業完了後の RMS の維持管理に鑑み、システムの設計・開発にあたっては、現地でも対応可能なレベルとし、かつ、事業完了後に自力でシステムの運用・維持管理・修正を行えるよう、活動計画の策定を通じ、日本人専門家による助言・指導を行った。しかし、BOM 側はシステムへの設計変更に対応できていない状況にあり、事後評価時点においては、RMS により商業銀行からの報告のデータを統合するシステムの部分が機能しておらず、RMS システムをフルで活用できない状態であることが確認された。こうしたシステム開発の効果を発現させ、持続的に機能させるためには、エンドユーザーの運営能力を向上させるため、システムを問題なく稼働させるまでに必要な支援を行えるよう、十分な事業期間を確保できるよう、予め検討することが求められる。また、状況に応じて、事業終了後に専門家派遣等によるフォローアップを行うことも対応として検討すべきである。