

国名	経済特区開発調査およびBEZA能力向上プロジェクト
バングラデシュ	

**I 案件概要**

事業の背景	バングラデシュ政府は、1990年代から、政府資金を活用して全国8カ所に輸出加工区を整備し、外国直接投資を積極的に受け入れてきた。その結果、多くの輸出志向企業が輸出加工区に進出し、同国の輸出拡大、ひいてはGDPの増大に大きく貢献した。一方、それらの企業は国外市場をターゲットとした輸出加工型企業であったため、輸出加工区外の国内産業との関わりが少なく、国内産業の発展や雇用の拡大への影響は限定的であった。そこで、バングラデシュ政府は、外国直接投資と国内産業の連関を強化し産業の多様化を図ること、低開発地域の経済発展を促進すること、そのために産業クラスターを形成し、地域経済開発を促進することなどを目的に、経済特区を新たに建設することを決定した。そして、2011年、同国における経済特区の整備及び運営に関わる機関として、バングラデシュ経済特区庁（BEZA）が設立された。										
事業の目的	本事業は、経済特区の開発計画及び開発ガイドラインを策定することにより、経済特区における経済活動の促進を図り、もってバングラデシュの経済発展に寄与することを目指した。										
	提案計画の達成目標 <sup>1</sup> ：経済特区開発ガイドラインに基づき、経済特区開発基本計画及び経済特区開発マスタープランの各種事業が実施される。										
実施内容	1. 事業サイト：バングラデシュ国内の経済特区開発候補地 2. 主な活動： <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 関連法体系とビジネス環境の実態調査</li> <li>2) 経済特区開発コンセプト及び経済特区開発ガイドラインの策定</li> <li>3) 短期的経済特区開発候補地の選定及び経済特区開発基本計画の策定</li> <li>4) 中期的経済特区開発候補地の選定及び経済特区開発マスタープランの策定</li> <li>5) BEZA能力開発アクションプランの策定及び実施</li> </ol> 3. 投入実績 <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">日本側</td> <td style="width: 50%;">バングラデシュ側</td> </tr> <tr> <td>(1) 調査団派遣：12人</td> <td>(1) 施設・機材：プロジェクト執務室</td> </tr> <tr> <td>(2) 本邦研修受入：11人</td> <td>(2) 現地業務費：プロジェクト執務室の共益費</td> </tr> <tr> <td>(3) 第三国研修受入：3人（ベトナム、タイ）</td> <td>(電気、水道、電話)</td> </tr> </table>			日本側	バングラデシュ側	(1) 調査団派遣：12人	(1) 施設・機材：プロジェクト執務室	(2) 本邦研修受入：11人	(2) 現地業務費：プロジェクト執務室の共益費	(3) 第三国研修受入：3人（ベトナム、タイ）	(電気、水道、電話)
日本側	バングラデシュ側										
(1) 調査団派遣：12人	(1) 施設・機材：プロジェクト執務室										
(2) 本邦研修受入：11人	(2) 現地業務費：プロジェクト執務室の共益費										
(3) 第三国研修受入：3人（ベトナム、タイ）	(電気、水道、電話)										
事業期間	2015年1月～2016年8月 (延長：2016年7月～2016年8月)	事業金額	(事前評価時) 280百万円、(実績) 226百万円								
相手国実施機関	バングラデシュ経済特区庁（BEZA）										
日本側協力機関	株式会社ワールド・ビジネス・アソシエイツ、株式会社日本開発政策研究所、株式会社レックス・インターナショナル、株式会社オリエンタルコンサルタンツグローバル										

**II 評価結果**

【留意点】

本事後評価では質問票の送付・回収、関係者への電話/メールでのインタビューによって得られた情報を分析し、評価判断を行った。新型コロナウイルス感染拡大の影響により、事業対象地の踏査は行っていない。

**1 妥当性**

【事前評価時のバングラデシュ政府の開発政策との整合性】

2010年に発表された最上位の国家開発計画「バングラデシュ・ビジョン2021」（ビジョン2021）は、2021年までにバングラデシュが中所得国入りすることを目標として掲げた。特に、当時、総国内投資額の19%を占めていた民間セクターによる投資を、2015年までに25%に増加させることが目指された。それを達成するための手段の一つとして、2011年、経済特区法（2010年）に基づいてBEZAが設立され、その目的は、国内100カ所の経済特区の設置、1,000万人の新規雇用の創出、2030年までに年間400億米ドルの新規輸出額を生み出すことであった。これらのことから、本事業は事前評価時のバングラデシュ政府の開発政策と整合していた。

【事前評価時のバングラデシュにおける開発ニーズとの整合性】

経済特区開発は、官民連携（PPP）、民間投資、政府投資、バングラデシュと諸外国の政府間パートナーシップを活用し、BEZAが中心となって推進することとされていた。しかし、BEZAは新設機関であり、経済特区を設置・運営するに十分な知識と経験が蓄積されていなかった。このことから、本事業は事前評価時のバングラデシュにおける開発ニーズと整合していた。

【事前評価時における日本の援助方針との整合性】

日本の「対バングラデシュ人民共和国別援助方針」（2012年6月）は、二つの重点分野（中目標）のひとつとして、中所得国化に向けた、全国民が受益可能な経済成長の加速化を掲げた。この目標を達成するために、高度経済成長を実現するための原動力となる民間セクターの活動の振興、並びに民間投資を誘致・増加させるための投資環境の改善に対する支援が計画された。これらのことから、本事業は事前評価時における日本の対バングラデシュ援助方針と整合していた。

【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**

<sup>1</sup> 提案計画（事業成果）の活用の結果として中長期的に達成が期待される目標であり、原則として事後評価における評価の対象としない。

【事業完了時における目標の達成状況】

本事業は、経済特区開発ガイドライン（以下、ガイドライン）、短期的経済特区開発のための経済特区開発基本計画（以下、基本計画）、中期的経済特区開発のための経済特区開発マスタープラン（以下、マスタープラン）、BEZAの能力強化のためのBEZA能力開発アクションプランを策定し、事業完了時までその目標を達成した。

【事後評価時における提案計画活用状況】

事後評価時において本事業が策定したガイドライン、基本計画、マスタープランは活用されている。ガイドライン及び計画類は、2019年にBEZA理事会の承認を受けた。基本計画及びマスタープランが提案した経済特区4カ所のうち、アライハザール経済特区、臨海型経済特区、一般型経済特区の3カ所が承認され、実施に移されている。ナヤンプル経済特区の開発は、BEZAによって優先度が低いと判断され、実施は中止された。3カ所については、本事業が策定した計画に基づいてBEZAが具体的な開発計画を策定し、2020年に首相府の承認を受け、下記の通り国家事業として実施されている（指標1）。BEZA能力開発アクションプランで計画した32のプログラムのうち、3つのプログラムが2017年から2020年の4年間に計20回実施され、4年間のこれらのプログラムの参加者は合計で43名であった。プログラムの実施ペースが遅いのは、BEZAの人的及び財務的資源の不足に起因している（指標2）。

【事後評価時における提案計画活用による目標達成状況】

事後評価時において提案計画活用による目標は達成されている。

基本計画では、アライハザール経済特区及びナヤンプル経済特区を対象に、2016年に建設工事開始、2018年末に企業進出開始に向け、短期開発計画が策定された。BEZAは、ナヤンプル経済特区の開発を中止し、アライハザール経済特区を「バングラデシュ経済特区」と改名し、基本計画を更新し、事業を進めている。バングラデシュ経済特区では、基本計画で計画した、2019年迄の完了予定の34件の事業のうち、8件（24%）が完了し、24件（71%）が作業中（8件（24%）は2022年中に完了予定）、残る2件（6%）のみ未実施であり、概ね完了済み或いは近年中に完了予定である。企業進出は、事後評価時点では始まっていないが、2022年10月頃から2024年にかけて20社程度の進出が見込まれる。当初の各計画からの遅延については、主に2016年のダッカでのテロ事件及び2020年からの新型コロナウイルスの流行による関係者の行動・渡航制限等の影響が大きい。バングラデシュ経済特区は、「外国直接投資促進事業」として、日本の有償資金協力事業により実施されている。

マスタープランでは、モヘシカリ島の臨海型経済特区及び一般形経済特区を対象に、中期開発計画が策定された。BEZAは、本事業で策定した計画を更新し、「モヘシカリーマタバリ総合開発計画」(MIDI)の一部としてのセクター開発計画を策定した。なお、MIDIは、首相府が直轄するバングラデシュ最大のインフラ整備事業である。セクター開発計画は、2021年1月にBEZAの承認を受け、本事後評価時点において、各種準備作業及び建設工事が進行中である。

短期開発計画は、遅延しているが、日本の有償資金協力を受けて進行中である。中期開発計画については、本事業では具体的な工程表は作成されなかったが、大規模国家事業の一部として実施されている。いずれの経済特区も、企業進出には至っていないが、整備は国家事業として進んでいる。これらのことから、本事後評価時において提案計画活用による目標は達成されていると判断できる。

【事後評価時に確認されたその他のインパクト】

本事業の建設工事に係る環境影響評価及び環境保護は、バングラデシュ環境保護令（1989年）、環境保護規則（1997年）、その他関連法規、並びにJICA環境社会配慮ガイドライン（2010年4月）に準拠して行われている。BEZAによると、現在までのところ、建設工事に起因する深刻な環境問題は報告されていない。事後評価時において、その他の自然、社会、経済等への負の影響は確認されなかった。

【評価判断】

以上より、本事業の有効性・インパクトは高い。

提案計画活用状況、提案計画活用による目標達成状況

目標	指標	実績
提案計画活用状況： ・策定された経済特区開発ガイドライン、経済特区基本計画、経済特区開発マスタープランがバングラデシュ政府に承認される。	指標 1 策定された経済特区開発ガイドライン、経済特区基本計画、経済特区開発マスタープランがバングラデシュ政府に承認される。	（事後評価時）達成 ガイドライン、基本計画、マスタープランは、2019年のBEZA理事会において承認された。基本計画及びマスタープランが提案した経済特区4カ所のうち、アライハザール経済特区、臨海型経済特区、一般型経済特区の3カ所について、本事業が策定した計画に基づいてBEZAが具体的な開発計画を策定し、2020年に首相府の承認を受け、実施に移されている。
・BEZA能力開発アクションプランが実施される。	指標 2 BEZA能力開発アクションプランの実施状況（研修実施回数、参加者数等）。	（事後評価時）一部達成 本事業が策定した「BEZA能力開発アクションプラン」は32件のプログラムを計画し、そのうちの3件が2017年から2020年の4年間に計20回実施され、4年間で43名の参加者があった。アクションプランの実施スケジュールは特定されていなかった。プログラムの実施ペースが遅いのは、BEZAの人的及び財務的資源の不足に起因している。
提案計画活用による達成目標： 経済特区開発ガイドラインに基づき、経済特区開発基本計画及び経済特区開発マスタープランの各種事業が実施される。	指標 1 策定された経済特区開発基本計画及び経済特区開発マスタープランに基づく各種事業の実施状況、企業の進出状況	（事後評価時）達成 基本計画は、アライハザール経済特区及びナヤンプル経済特区を対象に、2016年に建設工事開始、2018年末に企業進出開始という短期開発計画を策定した。BEZAは、ナヤンプル経済特区の開発を保留し、本事業が策定したアライハザール経済特区の計画を更新し、「バングラデシュ経済特区」と改名して事業を進めている。バングラデシュ経済特区では、基本計画が計画した34件の事業のうち、本事後評価時点において8件が完了、24件が実施中（その内8件は2022年中に完了予定）で、残る2件は未着手である。企業進出に関しては2022年10月頃から2024年にかけて20社程度の進出も見込まれる。当初の各計画の遅延に関しては、2016年のダッカでのテロ事件及び2020年からの新型コロナウイルスの流行による関係者の行動・渡航制限等の影響が大きい。バングラデシュ経済特区は、「外国直接投資促進事業」により日本の有償資金協力を受けている。

		<p>マスタープランは、モヘシカリ島の臨海型経済特区及び一般形経済特区を対象に、中期開発計画を策定した。BEZA は、本事業が策定した計画を更新し、「モヘシカリーマタバリ総合開発計画」(MIDI)の一部としてのセクター開発計画を策定した。MIDIは首相府が直轄するバングラデシュ最大のインフラ整備事業である。セクター開発計画は、2021年1月にBEZAの承認を受け、本事後評価時点において、各種準備作業及び建設工事が進行中である。EZ周辺の港湾や道路等のインフラ整備事業の遅れもあり、現時点では企業進出には至っていない。</p>
--	--	--

出所：BEZA

### 3 効率性

事業金額は計画以内(計画比81%)であったが、事業期間は計画を超過した(計画比111%)。なお、当初計画されたアウトプットは延長期間終了時まで産出された。よって、効率性は中程度である。

### 4 持続性

#### 【政策面】

2020年、バングラデシュ政府は、ビジョン2021の後継政策として、「ビジョン2041」を採択した。ビジョン2041は、2031年までに極貧を撲滅し中所得国入りすること、2041年までに貧困を撲滅し高所得国となることを目指している。「ビジョン2041」は、政治、社会、経済に関するビジョンの底流をなす哲学として輸出主導型成長を位置づけ、輸出志向の工業化と製造、労働集約型・技術集約型の輸出を重視している。また、「ビジョン2041」実現のための具体的な行動計画として策定された「バングラデシュ展望計画2021-2041」は、経済特区及び輸出加工区を輸出主導型成長実現のための輸出基地と見なしている。

#### 【体制・制度面】

本事業の事前評価時点において、BEZAの72の職位のうち、8名の役員と17名の職員の計25名が配属され、残る47席は欠員であった。BEZAは行政省に対して職位及び職員の増加を申請してきたが、2017年に申請が受理され、職位が130に増加された。それ以降、100の職位は配属されているが、30の事務職員席が空席であり、また100名のうち56名は他機関から出向する臨時従業員である等、更なる体制強化が求められる。なお、本事後評価時点において、BEZAは、職位の130から253へのさらなる増加を行政省に要請している。

#### 【技術面】

BEZA職員によると、本事業や、英国国際開発省(DFID)及び国際開発協会(IDA)が支援する「BEZA能力強化支援プロジェクト」等の開発パートナーの事業を通して、職員の技術レベルは一定程度向上した。しかし、さらなる能力向上が必要とされている中、人的及び財務的資源の制約から、BEZA職員に対する教育訓練が十分に提供されているとは言い難い。

#### 【財務面】

BEZAは基本的に民間資本を原資としており、経済特区進出企業からの事務手数料及び入居料の徴収を2016年から開始した。また、政府系ノンバンク金融機関であるバングラデシュインフラ金融基金会社等の長期融資も活用している。しかし、全国に及ぶBEZAの事業規模に対して十分な資金調達はできていない。基本計画及びマスタープランが計画した事業の実施に関しては、「外国直接投資促進事業」(2015年L/A調印)による日本の有償資金協力を受けている。

#### 【評価判断】

以上より、体制・制度面、技術面、財務面に一部問題があり、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

本事業では、経済特区開発ガイドライン、経済特区開発基本計画、経済特区開発マスタープラン、BEZA能力開発アクションプランが策定され、事業完了時まで目標は達成された。これらの計画はBEZAの承認を受けた。計画された経済特区開発事業は、一部に遅れが見られるものの、日本の有償資金協力を受け、バングラデシュの国家事業の一部として実施中である。持続性に関しては、体制・制度面、技術面、財務面に一部問題が見られる。効率性に関しては、事業期間が計画を上回った。以上より、総合的に判断すると、本事業は高いと評価される。

## III 提言・教訓

実施機関への提言：

- 基本計画及びマスタープランによって計画された事業、特に遅延しているアライハザール地区でのバングラデシュ経済特区開発事業の迅速で円滑な実施のために、BEZAには、行政省及び財務省に対して、人的及び財務的資源の十分な充当を継続的に要請すること、また職員及び財源の確保のためにあらゆる可能な手段を実行することを提言する。新規に採用した職員に対しては、本事業が作成した「BEZA能力開発アクションプラン」に基づいた研修・訓練の実施を提言する。

JICAへの教訓：

- 本事業が計画したインフラ整備事業は、日本の有償資金協力を含む外部からの資金援助を受けて進捗しているが、実施機関の技術力及び財務力を活用した職員の能力強化は、それら人的・財務的資源の不足から、遅れをきたしている。多くの場合、人員配置及び資金調達は開発計画調査型技術協力のスコープに含まれないが、実施機関の人員配置及び資金調達の改善のための可能な戦略を事業計画に盛り込み、人的及び財務的制約による負の影響を最小化することを提言する。また、必要であり可能であれば、事業実施前のタイミングで、事業計画を含めた組織力強化のための政策アドバイザーや技術協力プロジェクトといった別スキームによる支援も対応策として一考に値する。



Bangladesh 経済特区での建設工事



Bangladesh 経済特区の掲示板