

インドネシア

2022 年度 外部事後評価報告書

技術協力プロジェクト「KPPIP サポートファシリティ」

外部評価者：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 渡邊 恵子

0. 要旨

本事業は、インドネシアにおいて、国家戦略インフラ案件の実施促進を行う委員会（以下、「KPPIP」という。）の運営体制を確立し、KPPIP 事務局及び関係機関の能力強化を通じてインフラ整備に係る制度・政策の改善に向けた支援を行うことで、投資性の高いプロジェクト形成の促進を図り、もって、インドネシアの投資環境が改善されることを目指した。本事業の目的は、同国における開発政策、開発ニーズに合致し、また計画・アプローチも適切であった。JICA 内外の事業と具体的な連携が計画されていなかったが、日本の開発協力方針と合致していた。以上より、妥当性・整合性は高い。プロジェクト目標として掲げた投資可能なプロジェクトの案件形成の促進は達成した。一方、上位目標であるインドネシアの投資環境の改善については、本事業以外の外部要因が多く本事業の貢献度は不明確である。しかし、本事業で官民連携（Public-Private Partnership、以下「PPP」という。）事業を推進する制度の機能化を支援し、KPPIP による課題解消活動により国家戦略案件¹の促進につながっていることが確認されたことから、投資環境の改善に一定程度貢献したといえる。また、本事業で JICA のような二国間援助機関が PPP 事業における調達手続きの支援業務が行えるよう整理したことを契機に、実際に JICA が西ジャワ州レゴックナンカ廃棄物発電事業（PPP 事業）で支援業務を実施するに至ったことや、本事業で改善提案してきた土地問題に関する制度が公式化されるなど、その他のインパクトの発現もみられた。したがって、有効性・インパクトは高い。事業費は計画を上回り、事業期間は計画を少し上回ったため効率性はやや低い。本事業の効果の持続については、財務状況について一部軽微な問題はあるが、改善・解決の見通しが高く、持続性は高い。

以上より、本事業の評価は非常に高い。

1. 事業の概要



事業位置図



本事業で実施促進した MRT 南北線事業
(建設中、2017 年 8 月) (出典: KPPIP)

¹ 国家戦略案件は、2016 年の大統領令により指定された大型インフラプロジェクト。当初 225 のプロジェクトと 1 プログラムが指定された。毎年のように見直され、事後評価時点では、210 のプロジェクトと 12 のプログラムで構成されており、総規模は 5,746 兆ルピア（約 55.34 兆円）である。

1.1 事業の背景

インドネシアでは、急速な経済成長にハードインフラの整備が追いついておらず、成長のボトルネックとなっていた。そのためインフラ整備はインドネシア政府の開発計画における最優先課題であった。膨大なインフラ需要を背景に、政府は従来の公共事業に加え、PPPによる民間資金の動員に大きな期待を寄せていた。政府は PPP に関する制度や施策を大幅に強化したものの、それらを活用した大型案件の実績が乏しく、民間事業者が投資可能な案件の形成が課題となっていた。

2010 年以降、インドネシアと日本は、共同でジャカルタ首都圏（以下、「MPA」という。）開発構想を推進しており、MPA 枠組みにおける優先インフラ案件の実施には PPP の活用が計画されていた。本事業は主に MPA 案件を含む国家優先案件の案件形成・促進及び PPP 推進を図るためにインドネシア政府からの要望を踏まえて設立したばかりの KPPIP を主要機関として実施されることとなった。

1.2 事業の概要

上位目標		KPIP PMO の持続的な運営を通じて、日・インドネシア枠組みから選択されたプロジェクトを含む優先的なインフラ整備プロジェクトを促進し、インドネシアの投資環境が改善される
プロジェクト目標		KPIP の持続的な活動及び日・インドネシア枠組みから選定された案件を含む投資可能なプロジェクトの案件形成が促進される
成果	成果 1	KPIP の標準プロセスが運用される
	成果 2	KPIP 事務局及び事務局業務に関連する組織の実施体制が強化され、インフラ整備に係る政策や制度が改善される ²
	成果 3	投資可能な優先プロジェクトの実施形成が促進される
	成果 4	KPIP 優先案件や日・インドネシア枠組みから選定されたプロジェクトの準備や実施を妨げる要因となっているボトルネック課題を解消するための KPIP PMO の能力が改善される
日本側の事業費		1,172 百万円
事業期間		2014 年 5 月 ～2019 年 12 月 (うち延長期間：2017 年 6 月 ～2019 年 12 月)
事業対象地域		インドネシア全国
実施機関		インフラ優先案件実施促進委員会 (KPIP)、経済担当調整大臣府
その他相手国 協力機関など		財務省 PPP ユニット、内務省、投資調整庁、土地都市計画庁、インフラ保証基金、インフラ金融機関
わが国協力機関		なし

² 英文は “The implementing capability of the function of KPIP PMO and others related to PMO transaction for regulatory and policy stipulation is enhanced.”

関連事業	【技術協力】 ・ 協力準備調査「ジャカルタ首都圏投資促進特別地域（MPA）マスタープラン調査」（2011 年～2012 年） ・ 「PPP ネットワーク機能強化プロジェクト」（2011 年～2014 年）
------	--

「1.1 事業の背景」のとおり、本事業は主に MPA プログラムの枠組みを支援するために開始されたが、2014 年 10 月に誕生したジョコウィ政権下では MPA の枠組みは踏襲されなかった。しかし、基本的にインフラ整備を促進する政府の方針に変化はなく、また、設立されたばかりの実施機関である KPPIP は全国の国家戦略案件を担当しており、その機能を明確化し、職員の能力強化が必要であることは変わらなかった。そのため、本事業の基本的な目的はそのままとし、図 1 のとおり KPPIP 及び関連機関の能力強化により焦点をあてたアウトプットにし、MPA 案件のみならずインドネシア全体のインフラ投資促進を目的とした。そのため、事業名を当初の「MPA サポートファシリティ」から「KPPIP サポートファシリティ」に変更した。本 PDM の変更は 2015 年 10 月開催の合同調整委員会を経て、12 月 17 日に協議議事録の交換をもって正式に決定された。本評価では改訂された PDM 2 を基に評価を行う。

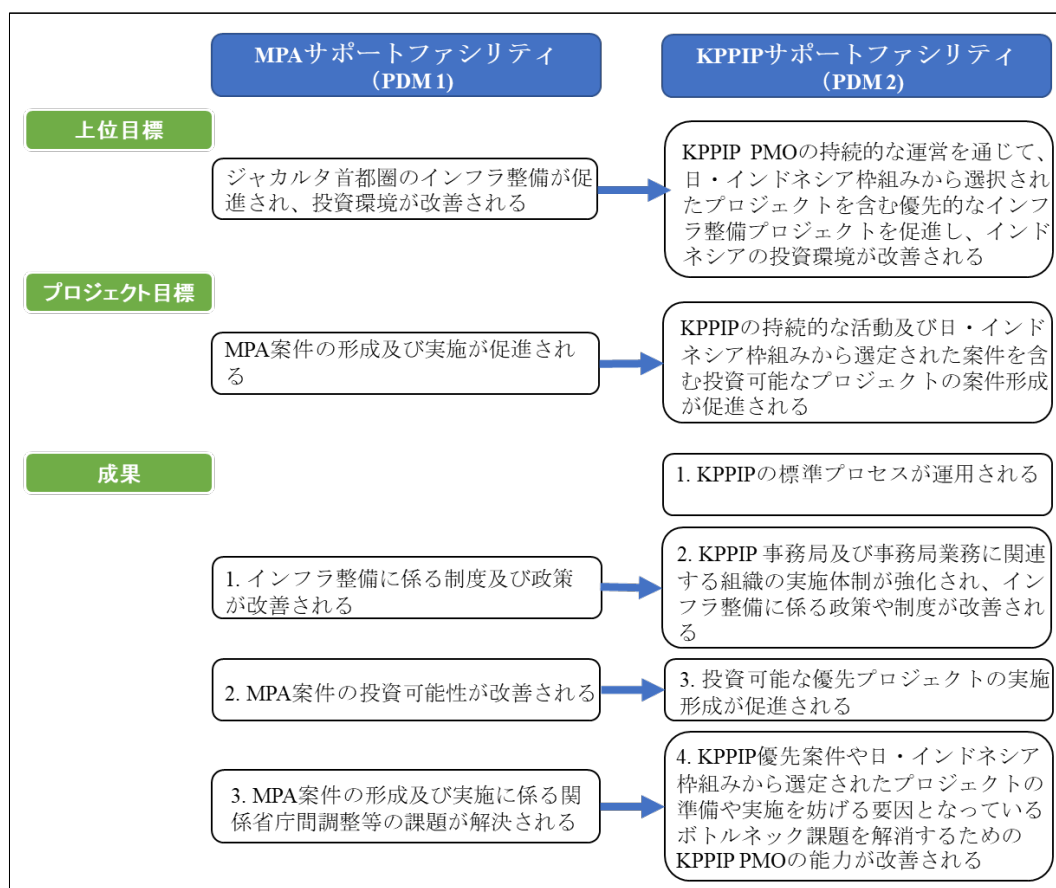
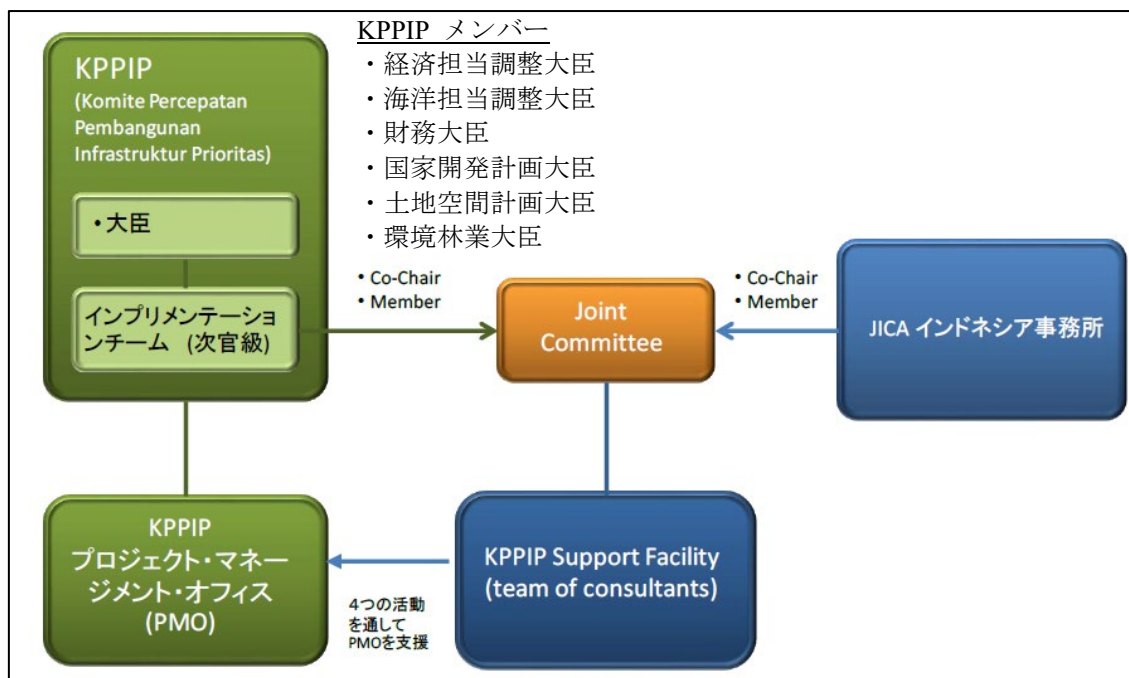


図 1 PDM の変遷

本事業の実施体制は図2のとおりである。実施機関の KPPIP は6つの省庁をメンバーとした大臣、次官級のハイレベルな意思決定機関である。実際の実務は経済担当調整大臣府が管轄する事務局（プロジェクト・マネジメント・オフィス（PMO））が担っており、本事業では事務局への支援を中心に実施された。同時に、インフラ開発や PPP は分野や実施機関が多岐にわたることから、能力強化は KPPIP メンバーである関連省庁や関連する機関等も対象とした。



出所：JICA 資料

図2 事業の実施体制

1.3 終了時評価の概要

1.3.1 終了時評価時のプロジェクト目標達成見込み

KPPIP により優先案件が選定され、そのほぼ全てで資金手当が決定されていたことから、プロジェクト目標の指標「資金手当が決定または着工した KPPIP 優先案件数」は達成されたと判断された。しかし、下記提言内容にあるように、各成果に課題が残っており、これを解消することでプロジェクト目標の達成見込みは高まると評価した。

1.3.2 終了時評価時の上位目標達成見込み（他のインパクト含む）

プロジェクト目標達成のためには各成果で課題は残っているものの、プロジェクト目標が達成し、投資可能案件の成功例を増やすことで上位目標の達成につながると分析した。

1.3.3 終了時評価時の提言内容

終了時評価では、プロジェクト目標や上位目標に向けて目に見える成果が見られたが、同国におけるインフラ整備の需要拡大を受け、インフラ整備をより一層促進するために、先方政府からの新たなニーズに対応する必要があると提言した。このような新たなニーズに対応するために当初の終了予定であった 2017 年から 2 年間の延長が提言された。延長期間には、主に①資金調達スキーム³の意思決定に関する能力強化、②先方政府からのニーズとして強く要望のあった PPP インフラ実施促進における主要課題の一つであるアベイラビリティ・ペイメント（以下、「AP」という。）方式⁴の適用に必要なガイドラインの作成支援、研修の実施、③先進的土地開発手法の紹介、④PPP 案件形成支援、⑤課題解消活動への継続的な支援、を行うことが提言された。実施状況については、「3.2 有効性・インパクト」で記述する。

2. 調査の概要

2.1 外部評価者

渡邊 恵子（三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社）

2.2 調査期間

今回の事後評価にあたっては、以下のとおり調査を実施した。

調査期間：2022 年 12 月～2024 年 3 月

現地調査：2023 年 7 月 1 日～16 日、2023 年 9 月 30 日～10 月 8 日

3. 評価結果（レーティング：A⁵）

3.1 妥当性・整合性（レーティング：③⁶）

3.1.1 妥当性（レーティング：③）

3.1.1.1 開発政策との整合性

計画時におけるインドネシア中期国家開発計画（2010 年～2014 年）は「インフラ開発」を国家優先開発課題に位置付けており、PPP によりインフラ整備の加速が期待されていた。2012 年に日・インドネシア協働で作成した MPA マスタープランは、上位政策である長期及び中期国家開発計画を補完するものと位置づけられ、MPA 枠組みの主要事業を 2020 年までに完了させることとしていた。

完了時の中期国家開発計画（2015 年～2019 年）は、ジョコウィ新政権になって作

³ インフラ案件に関し、財政的実行可能性、Value for Money（支払いに対するサービスの価値）などの分析を経て、公的、民間、PPP、ODA の導入など資金源や長期融資、保証など財政支援の要否、金額や期間など各種条件について検討した資金計画。

⁴ PPP 契約に基づいて、運営を任された民間企業によりインフラ機能等が利用可能な状態に対応した指標を設定し、指標に基づいたインフラサービスが提供される場合に、その対価として政府契約機関が民間事業者に対して定額支払いを約束する制度。

⁵ A：「非常に高い」、B：「高い」、C：「一部課題がある」、D：「低い」

⁶ ④：「非常に高い」、③：「高い」、②：「やや低い」、①：「低い」

成されたものであるが、国際競争力の向上、インフラ整備、地域間格差の是正などの方針を打ち立てており、引き続きインフラ整備を重点課題としている。

以上より、本事業は計画時及び完了時におけるインドネシアの開発政策と合致している。

3.1.1.2 開発ニーズとの整合性

計画時、ジャカルタ首都圏には全人口（約 2 億 3,760 万人（インドネシア政府統計（2010 年））の約 1 割が居住し、GDP の 25%、海外直接投資の約 4 割が集中していた。インドネシアは堅調な経済成長を誇っていたが（成長率：6.2%（2011）、6.0%（2012）⁷⁾、急速な経済成長にインフラ整備が追いついておらず、更なる経済成長のボトルネックとなっていた。膨大なインフラ需要に対し、政府は従来の公共事業に加え、PPP による民間資金動員に大きく期待していた。PPP については公的保証制度、公的金融制度、採算補填（Viability Gap Funding：VGF⁸⁾）など PPP 実施のための施策がインドネシア政府により整備されていたが、これらの施策を活用した大型案件の実績に乏しかった。これは、政府職員による案件形成の質と実施能力の不足によるところが大きく、能力強化の必要性が生じていた。

完了時、インドネシアは 5%台と高い経済成長率を維持し、引き続きインフラニーズは高かった。政府は 2015 年から 2019 年の 5 年間にかけて、インフラ投資需要を約 4,796 兆ルピア（約 43 兆円⁹⁾）と見込み、必要な資金の約 4 割を民間投資に期待していた¹⁰⁾。

以上より、本事業計画時から完了時点に至るまでの開発ニーズと民間資金を引き付ける投資可能な案件の形成・実施を目指す本事業の目的は整合している。

3.1.1.3 事業計画やアプローチ等の適切さ

本事業の前に実施した類似案件からは、インフラ開発に係るインドネシアの制度構築がインドネシア政府内で協議継続中であり、今後の進捗状況をみながら同政策に柔軟に合致させるようローカルコンサルタント等を活用しながら政府と密に連携する、という教訓が計画時に挙げられた。本事業においてはこの教訓を活かし、専門的なローカルコンサルタントを 9 人雇用している。例えば、案件形成に問題が生じた担当省庁に配置し、KPPIP とも密に連絡を取り課題解消活動を実施したり、担当省庁の職員の能力強化を主導するなど効果的な活用が図られた。

「1.2 事業の概要」のとおり、新大統領の方針転換により、当初想定していた MPA

⁷⁾ 世界銀行オープンデータ

⁸⁾ 財務省から民間事業者へ建設費の一部を支援することで PPP 事業として成立を支援する仕組み。社会的便益が大きい事業採算性の低い案件などに適用される。（「インドネシア共和国 PPP ハンドブック」、JICA、2017 年 5 月）

⁹⁾ IMF による 2015 年のインドネシアルピアとドル平均（1 ドル=13,389.41 ルピア）、円ドル年平均（1 ドル=121.044 円）で試算。

¹⁰⁾ “Public Private Partnership Book 2018” 国家開発計画庁

案件の形成及び実施の促進から、設立されたばかりの KPPIP の運営体制の確立及びインフラ整備の制度・政策に関わる関係機関の実施能力強化を行うことで、投資可能な案件の形成を促進することを目指した。そのため、KPPIP の機能強化を行う成果を加え（成果 1）、各目標の文言を MPA 案件に絞らず、インドネシア全体からの優先案件を促進することに変更した。インドネシア側の政策変更を受けたものであり、投資可能な案件の形成促進という本事業の基本的目的に変更なかった。PDM の変更は、2015 年 10 月開催の合同調整委員会での合意を受け 2015 年 12 月に協議議事録を交わして決定された。また、2016 年 12 月に実施された終了時評価調査を受け、事業期間は当初の予定の 2014 年～2017 年を 2 年間延長し、2014 年～2019 年とする協議議事録（2017 年 2 月）を交わし決定した。また、2019 年 4 月には期間を明確に規定する協議議事録を交わし、2014 年～2019 年 12 月とした。いずれの変更も上記のとおり正式なプロセスで経て変更されており、プロセスも適切であった。したがって、PDM 変更は適切であったと判断できる。

一方、各成果及びプロジェクト目標の指標には数値目標が設定されていなかった。本事業は、投資環境の整備及び投資可能なインフラ案件の促進という目標の下、様々なセクターのインフラ案件に対応する必要がある、課題も多様にあった。更に、扱うインフラ案件は国家の優先案件であることから政府の動向や意向にも留意する必要があった。そのため、本事業では政府のその時のニーズを踏まえて活動を行った。具体的な活動が計画時に想定できず、また扱うテーマや案件によって本事業のみでは達成できない外部要因も多いことから指標の目標値は設定されていなかったことが明らかとなった。計画段階で詳細な活動項目や内容が明確になっておらず、また、指標に目標値はないが、政府のニーズに合わせて柔軟な活動を実施しており、計画と比べておおむね成果の発現が確認できたことから、事業計画・アプローチは適切であったといえる。

3.1.1.2 整合性（レーティング：②）

3.1.1.2.1 日本の開発協力方針との整合性

計画時の対インドネシア国別援助方針（2012 年 4 月）の重点分野「更なる経済成長への支援」において、「首都圏インフラ整備」が開発課題の一つとして位置づけられている。また、JICA 国別分析ペーパーにおいては、「更なる経済成長への支援」を重点課題とし、PPP 事業の形成・実施促進等の技術支援を行い、特に首都圏のインフラ不足の解消支援を行うこととしていた。

以上より、本事業は計画時における日本政府・JICA の開発協力方針と整合している。

3.1.1.2.2 内的整合性

本事業では事前評価時に具体的な連携・調整が想定されておらず、実際に連携・調

整による具体的な相乗効果がなかったことから、内的整合性は確認されなかった。

3.1.2.3 外的整合性

本事業では、他ドナー等との活動との連携が具体的に計画されておらず、実際に連携・調整による具体的な相乗効果がなかったことから、外的整合性は確認されなかった。

本事業の実施はインドネシアの開発政策、開発ニーズと合致しており、事業計画やアプローチも適切であった。また、日本の開発協力方針とも合致していた。本事業では事前評価時に JICA 内外の事業との具体的な連携については想定されていなかった。また、具体的な相乗効果も確認できなかった。以上より、妥当性・整合性は高い。

3.2 有効性・インパクト¹¹（レーティング：③）

3.2.1 有効性

3.2.1.1 成果

以下のとおり、成果 1 はおおむね達成、成果 2、成果 3、成果 4 は達成された。

(1) 成果 1：KPPIP の標準プロセスが運用される

（指標 1）KPPIP 事務局の標準手順書及び優先プロジェクト関係者向けの規則、ガイドラインなどの公式文書の策定

（指標 2）選択基準に基づく KPPIP 事務局による優先プロジェクト候補の選択

大統領規則の下、2014 年に設立されたばかりの KPPIP に対し、本事業は業務実施のための標準業務手順書の作成を行い、事務局職員の雇用から運営支援を行った。また、優先インフラ案件の選定基準や予備調査結果（OBC¹²）をレビューする際のチェックリスト、モニタリングガイドライン、資金調達スキームを検討するのに必要な分析方法や決定プロセスを示したガイドラインなど KPPIP の主要機能に係る各種ガイドラインを作成し、職員の研修が実施された。また、案件の選定基準を政府契約機関と協議の上決定し、特に優先度が高いと判断した 37 件を KPPIP 優先案件として選定した。終了時評価時点で事務局はガイドラインを運用しながら自立的な運営がなされるまでに至っていることが確認された。したがって、指標 1、指標 2 とも達成した。一方、インフラ案件を成功させるための最も重要な要素の一つである資金調達スキームの決定機能については、終了時評価の指摘を受けて延長期間で KPPIP 事務局職員をはじめ意思決定に直接かかわる財務省への能力強化が行われた。作成した資金調達スキームのガイドラインを実務的に簡素化し、研修や協議が実施されており、本事業により資金調達スキームの決定枠組みに関する基礎的な能力が

¹¹ 有効性の判断にインパクトも加味して、レーティングを行う。

¹² 技術的検討や財務分析、用地・環境アセスメントなどを行う予備調査（Pre-F/S）の結果をアウトライン・ビジネス・ケース（Outline Business Case：OBC）という。

構築されたといえる。しかし、資金調達スキームの決定機能については、完了時点では実際の経験が限られていたところ十分に能力強化されたとは言えなかった。理論的には理解されており、プロジェクト完了後も国家戦略案件に対し資金調達スキームに対しアドバイスを行っているところ、実践に向けた基礎的な能力は構築されていたと考えられる。したがって、成果1はおおむね達成と判断した。

(2) 成果2: KPPIP 事務局及び事務局業務に関連する組織の実施体制が強化され、インフラ整備に係る政策及び制度が改善される

(指標) ワークショップ、研修、ガイドライン等を通じた政策や制度の改善に関する提言

< 政策・制度改善に関する提言及び成果 >

AP に関しては、本事業の技術的アドバイスを受け AP に関する財務省規則及び内務省規則がそれぞれ作成され、施行に至ったことは成果の一つである。

また、PPP 案件の準備段階で実施されるプロジェクト・ディベロプメント・ファシリティ (PDF) / トランザクションアドバイザー (TA) ¹³ 実施促進のため、本事業は新たな資金源や技術提供メカニズムについて財務省に対し技術的な提案を行った。PDF/TA は財務省が政府系のインフラ金融機関の PT Sarana Multi Infrastruktura (Persero) (以下、「PT SMI」という) ¹⁴ またはインフラ保証基金 (Indonesia Infrastructure Guarantee Fund (以下、「IIGF」という)) ¹⁵ に実施を割り当てているが、PPP 案件が増えてきたこと、また PDF/TA に要するコンサルフィーが高額であることから、新たな資金源及び PDF 技術協力提供のメカニズムを求めている。本事業の働きかけもあり、PPP プロジェクトのための PDF/TA に関する財務省規則も改定され、財務省が PDF/TA 実施のために国際的な機関を直接任命できるようになった

¹³ PPP 事業においては技術的検討や、経済・財務内部収益率などの財務分析、環境アセスメントなどを行う予備調査 (Pre-F/S) の他に、PPP の複雑なスキーム設計 (官民の役割分担・リスク分担等)、政府財政支援および政府保証 (政府契約機関の契約履行を民間事業者に保証する IIGF による保証) の必要性の検証等、従来の Pre-F/S ではカバーできない高度な案件形成が必要となる。プロジェクト・ディベロプメント・ファシリティ (PDF) とはこのような案件形成業務または専門家そのものを指す。Pre-F/S のアウトプットをアウトライン・ビジネス・ケース (OBC) といい、PDF を経て仕上げられる Pre-F/S のアウトプットをファイナンシャル・ビジネス・ケース (FBC) と呼ぶ。また、PDF での案件形成後、民間事業選定支援業務及び契約締結支援業務をトランザクション・アドバイザー (TA) と呼ぶ。TA は、入札段階において入札書類 (事前資格審査 (PQ) や提案依頼 (RFP)) の作成や入札プロセス管理・評価の支援を行う。入札を通じた民間事業者の選定後は、優先交渉権者との PPP 事業契約及び関連契約の締結支援を行う。通常、融資契約の締結をもって TA の役割は終了する。(前掲 JICA (2017)「インドネシア共和国 PPP ハンドブック」)

¹⁴ PT SMI はインドネシア政府 100% 保有金融機関として PPP 事業に対する投融資サービスを提供。PPP 事業に対するプロジェクト・ディベロプメント・ファシリティ (PDF) やトランザクションアドバイザー (TA) サービスも提供している (前掲 JICA (2017)「インドネシア共和国 PPP ハンドブック」)

¹⁵ IIGF はインドネシア財務省 100% 出資により 2009 年末に設立された公的保証機関。PPP 事業に対して政府保証を提供する機関。PPP 事業において、政府契約機関の契約履行を保証し、万が一政府契約機関が債務不履行の場合には、政府契約機関に代わり財務的保証を約束するなど、民間事業者のリスク軽減に大きく寄与する (前掲 JICA (2017)「インドネシア共和国 PPP ハンドブック」)

ことが確認された。これを受け、JICA と財務省は PDF 支援を行う MOU を締結し、パイロットとして JICA が西ジャワ州レゴックナンカ廃棄物配電事業の TA を実施することにつながった（「3.2.2.2 その他、正負のインパクト」で後述）。

さらに、KPPIP によるとインフラ案件で最大の課題は土地問題であり、本事業で実施した土地関連制度・政策に関するアドバイザー支援が有益であったことが確認できた。例えば、公共交通機関を利用を前提に考える駅周辺の都市再開発を促進するため、モデル地区を対象に関係機関それぞれで定義していた駅周辺開発の概念を揃え、曖昧であった関係機関の役割を整理した。また、地下権、空中権、立体的区間整理、土地銀行など先進的な土地開発に関する規則案に対する課題を整理し、制度化に向けた提案が行われた。KPPIP によると、土地に関する問題で関係者を集めた協議を行う際にもこれらの知見を活かすことができるようになったという。

<AP に関する実践的な研修の実施>

財務省からの要請に基づき、AP を適用する財務省職員、政府系のインフラ金融機関である PT SMI、インフラ保証基金である IIGF などに対し実践的な研修が実施された。事後評価時における各機関の研修受講者へのインタビューにより、本事業で作成した AP ガイドラインや研修教材等は今でも参照されており、PPP 案件を準備するために役立てていることが確認できた。また、これら関係機関へのインタビューでは、AP 方式の導入により PPP 案件が促進されるようになったと回答しており、AP 方式の導入支援を実施した本活動の有用性が確認できた。更に、本事業初期の段階で実施した本邦研修がインドネシアの PPP 案件準備に非常に有益だったことが、研修に参加した KPPIP、財務省、PT SMI、IIGF の各職員からのインタビューで確認できた。PPP 案件の実績がまだ少ない中で、日本の PPP/PFI¹⁶案件について実査し、関係者と意見交換を行うことで、病院など社会インフラでも PPP 事業ができること、地方自治体でも事業主体になれること、AP 方式を適用した案件の特徴などが学べ、その後の PPP 案件形成に有用であったことが確認できた。

本成果の指標は「ワークショップ、研修、ガイドライン等を通じた政策や制度の改善に関する提言」と目標値や具体的内容は設定されていないが、上記のとおり先方政府の要請に柔軟に対応し、インフラ整備を推進する上で重要となる政策や制度の改善をおこなってきたことから、成果は達成と判断する。

(3) 成果 3：投資可能な優先プロジェクトの実施形成が促進される

(指標) KPPIP 事務局により OBC がレビューされ、資金調達スキームが提案され

¹⁶ PFI：PPP の代表的な手法の一つ。公共施設等の計画、設計、建設、維持管理、運営といった一連のプロセスの一部または全部を包括的に民間事業者に委託すること。

た案件数

完了時点で資金調達スキームを提案した件数について回答が得られなかったが、少なくとも本事業で4件予備調査の結果であるOBCまたはFBC¹⁷のレビューが実施され¹⁸、KPPIP事務局独自でもOBCに対する補完調査を実施するようになっていた。実施コンサルタントへのインタビューでは、本事業で開発したチェックリストを基に、KPPIP事務局はOBCまたはFBCをレビューし、問題を指摘し、技術的アドバイスや資金調達スキームの提案を提供できるまで能力強化が図られたと判断していた。事後評価時点でこの機能は継続していることが確認できていることから、投資可能な案件の実施形成する能力が向上したといえ、成果は達成と判断する。

(4) 成果4：KPPIP 優先案件や日・インドネシア枠組みから選定されたプロジェクトの準備や実施を妨げる要因となっているボトルネック課題を解消するためのKPPIP事務局の能力が改善される

(指標) 優先プロジェクト進捗のためのモニタリング及び課題要因解消活動

新政権下では、日・インドネシア枠組みではなく、新政権が設定したインドネシア全域の国家戦略案件が優先インフラプロジェクトの枠組みとなった。本事業では国家戦略案件の中からの優先案件について取組むこととなった。なお、日・インドネシア枠組みの優先案件は国家戦略案件に取り込まれた。国家戦略案件は200以上のプロジェクトがあり、KPPIP 優先案件は国家戦略案件を更に絞った案件である。

本成果ではインフラ案件のモニタリング及び阻害要因解決ガイドラインを作成した。また、実際の優先案件をKPPIP事務局と一緒にモニタリングし、土地収用問題、資金源、自然・社会環境、既存産業への負の影響、アセットマネジメント、政治的決定など様々な阻害要因を特定し、解決のため関係機関と様々な協議活動など課題解消活動を行った¹⁹。KPPIPは大統領規則の下、国家戦略案件の促進を阻む課題を解消する機能が設定されているため、KPPIPの呼びかけに応じ、関係機関が集まり協議が開催された。KPPIP事務局による課題解消活動は関係機関との調整を行う機能だけではなく、解決の方向性を導いていくものである。終了時評価以降も経験を積んでおり、KPPIP事務局は独自で課題解消活動が実施できるまでに至った。事後評価時の財務省へのインタビューではKPPIP事務局の課題解消活動に向けた取り組みを高く評価するコメントもあった。したがって、本成果は達成と

¹⁷ 上記脚注12参照。

¹⁸ ジャカルタ下水ゾーン1、メダン病院、バリスポーツコンプレックス、西ジャワ州レゴックナンカ廃棄物発電事業のOBC、FBC支援が実施された。ジャカルタ下水1事業では資金調達スキーム決定のためOBC補完調査実施を支援し、円借款によるファンディングと中央・地方財源負担の方法に係る意思決定が促進された。

¹⁹ 例えば、パティンバン国際港案件においては、港湾ターミナルオペレーター選定、バックアップエリアやアクセス国道の要旨取得に関する課題について協議を行っている。

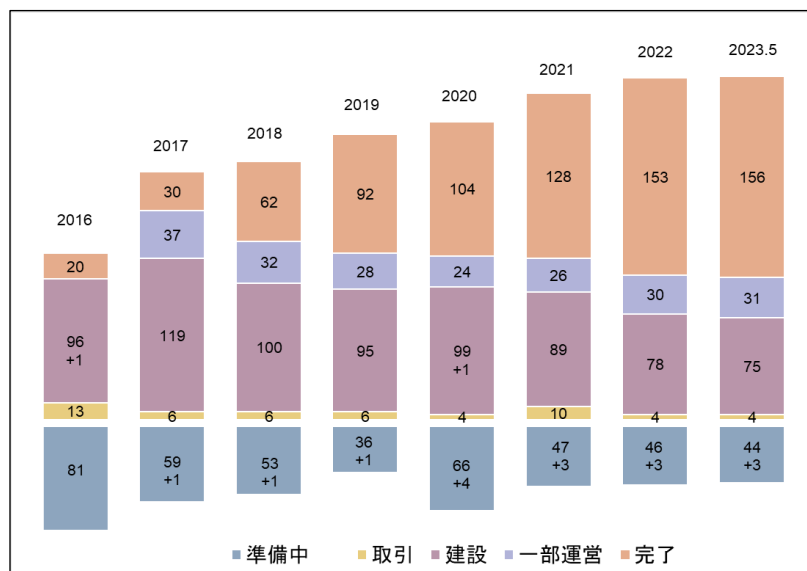
判断する。

3.2.1.2 プロジェクト目標達成度

表1のとおり、完了時点で KPIIP 優先案件の全てで資金手当が決定または着工していた。事後評価では、日・インドネシア枠組みは踏襲されなかったことから国家戦略案件の実施状況について確認した。図3に2023年5月までの国家戦略案件の累積実績を示した。目標とした資金手当ができていたまたは着工されているという状況は、案件形成がなされ、入札プロセスに入った「取引」段階より上の段階を指す。本事業が完了した2019年までの累積実績をみると、221件（完了92案件、一部運営28件、建設95案件、取引6案件）が該当し、全体（257案件）の約85%にあたる。従って、指標は達成したといえる。

表1 プロジェクト目標の達成度

目標	指標	実績
プロジェクト目標 KPIIP の持続的な活動及び日・インドネシア枠組みから選定された案件を含む投資可能なプロジェクトの案件形成が促進される	資金手当が決定または着工した KPIIP 優先案件数及び日・インドネシア枠組みからの案件数	達成 ・本事業完了時点で、成果1で選定した37件全ての KPIIP 優先案件の資金手当が決定または着工していた。 ・図3に示す通り、本事業完了までの2019年においては、257案件ある国家戦略案件中221件（約85%）で資金手当が決定または着工していた。



(出所) KPIIP 提供資料を基に評価者作成

注：準備中：案件形成段階、取引：資金手当をし、入札プロセスに入った段階、建設：建設が着工した段階、一部運営：建設は完了していないが、施設運営が一部で始まった段階、完了：工事が完了した段階。表中の「+数」はプロジェクトが複数集まったプログラム数を示す。

図3 国家戦略案件の累積実績（単位：件）

一方、指標「資金手当が決定または着工した優先案件数」については、案件の難易度や規模、形態に左右されるため、件数の増減のみでは投資可能なプロジェクト形成ができたか判断できない²⁰。本評価においては、参考として IIGF による政府契約機関に履行保証した案件数を確認した。IIGF による保証は PPP 案件において政府契約機関の契約履行を民間事業者に保証する制度であることから、政府契約機関が債務不履行になった場合に、IIGF が政府契約機関に代わり財務的保証を行うことになる。つまり、民間企業にとってはリスクが低減されることになり、投資可能な案件形成に繋がるといえる。表 2 のとおり、IIGF は 2009 年に設立されて以来、本事業が開始されるまで 1 件しか保証実績がなかったが、本事業が実施されてから保証案件を着々と伸ばし、本事業完了時の 2019 年には累計 20 案件に保証を付けている。保証案件の増加は増えたことは PPP 事業の財政的実現性を高めたといえる。IIGF 職員からは、本事業により PPP に対する理解が深まり、AP 方式などインドネシアにとって新しいスキームの適用方法などノウハウが得られ、PPP 案件の促進に結びついたと回答があった。2023 年 5 月時点で累計 32 案件に保証を実施しているが、そのうち 10 案件に AP 方式が適用されているなど、投資可能な案件形成に本事業が貢献したことが確認された。

表 2 IIGF による保証実績（単位：件）

	2011	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023 5 月
新規保証案件	1	8	6	2	3	4	4	3	1
累計	1	9	15	17	20	24	28	31	32

（出所）IIGF へのインタビュー

以上より、プロジェクト目標は達成された。

3.2.2 インパクト

3.2.2.1 上位目標達成度

上位目標に設定された指標は、①「優先インフラ案件の実現」、②「KPPIP 事務局の持続的な運営」、③「インドネシアやジャカルタ首都圏の国内・海外からの直接投資の増加」の 3 つであった。指標②については後述する「持続性」で確認する。指標③については本事業以外の外部要因が多く、上位目標の達成状況を判断することが難しいことから、表 3 に示すように補助指標を指標 2、3 として設定し、確認した。このほか、優先案件の入札不調・不落数や複数企業が応札した案件数など、プロジェクト目標と同様に入札段階の指標も検討したが、実施機関が情報を保有しておらず、情報入

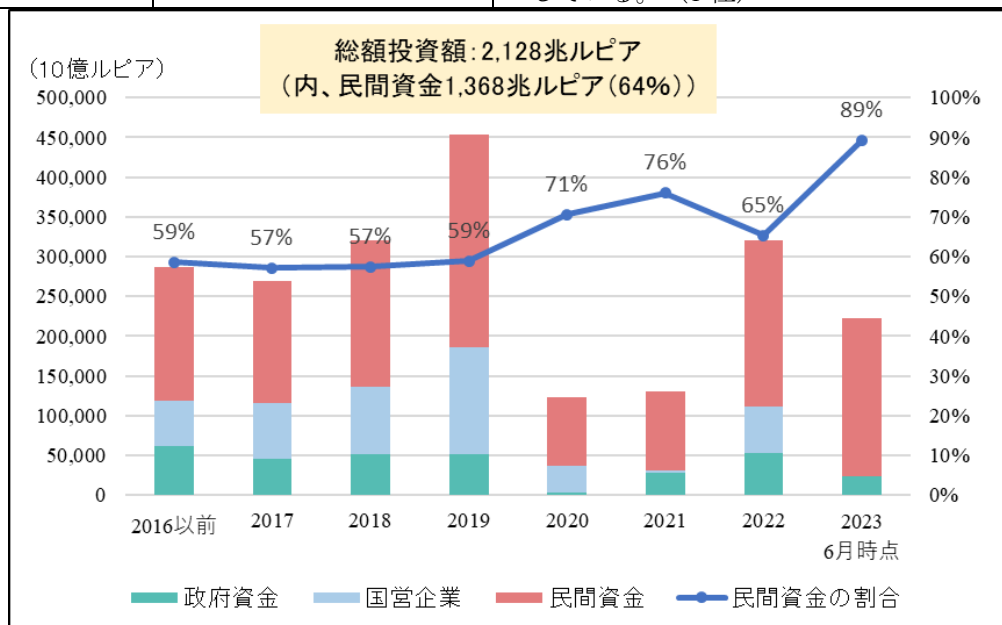
²⁰ なお、補助指標として事後評価では「入札参加資格事前審査を実施後、ショートリストされた企業が複数応札した案件数（1 社応札ではなく複数の企業が応札した案件数）」を検討した。しかし、実施機関は入札段階の情報は持っておらず、案件毎に政府契約機関や地方政府に個別照会が必要であるため情報入手が困難であり、本調査では確認できなかった。

手が困難であったことから以下3つの指標から上位目標の達成度を検討した。

表3 上位目標の達成度

目標	指標	実績
上位目標 KPIIP PMO の持続的な運営を通じて、日・インドネシア枠組みから選択されたプロジェクトを含む優先的なインフラ整備プロジェクトを促進し、インドネシアの投資環境が改善される	1. (PDM 指標) 優先インフラ案件の実現 ※実施コンサルタントより、「実現」とは工事完了数ではなく、入札可能な状態に案件が形成されたことを示すと確認した。つまり、案件が図3で示す「取引」段階に入れば「実現」したこととなる。そのため、本指標では国家戦略案件の進捗状況に関する実施機関からの情報より確認した。	- 国家戦略案件は、事後評価時点で210のプロジェクト及び12のプログラムで構成されているが、図3のとおり2023年5月時点で156プロジェクトが完了していた（全体プロジェクト数の74%）。 - 毎年選定プロセスを経て、国家戦略案件として新たに特定されたプロジェクトは図3に示す「準備」段階に追加される。そこからKPIIP 及び関連機関により技術的・財務的検討、資金調達スキームの検討を経て、入札段階（取引段階）に入る。図3のとおり、準備段階の案件数は新型コロナ感染症流行期の2020年以外は滞留しておらず、一定数に収まっている。国家戦略案件は毎年追加されていることから、案件の実現（入札可能な段階に入る）はある程度促進されていると考えられる。
	2. (補助指標) 優先インフラ案件開発に投資された民間資金の割合の推移	- 図4のとおり、これまで優先インフラ案件に投入された民間資金は、着実に拡大している。2023年6月までの実績値で1,368兆ルピア（約13.2兆円）に上り、全体資金額の約64%にあたる。 - 民間資金の割合は増加傾向にあり、今後も拡大が期待できる。 - 民間資金の増加は本事業のみの成果ではないが、上述「有効性」のとおり、本事業で実施した案件形成への制度・政策支援及び関係者の能力は強化されており、本事業の成果が一定程度貢献していると判断。
	3. (補助指標) 関連する民間企業からみたインフラ投資環境の改善効果に関する意見 （日系企業4社、PPPを実施するインドネシア大手企業1社（計5社）にインタビュー、（ ）回答社数）	- この10年間でインフラ開発/PPPに関する制度・規則が改善した。（5社） - IIGF が設立されたことで、PPP の数も多くなり、政府金融へのアクセスも改善された。（インドネシア企業1社） - 本事業については実施中より認識していた。おり、PPP 制度・政策の改善の一端を担ったと思っている。特に PPP 事業に関して、本事業が支援した AP、Viability Gap Funding スキーム等 PPP 促進の様々なスキームが機能したことは有用である。PPP を仕込める環境づくりに役立った。（3社） - AP スキームを取り入れ、JICA が TA を実施した西ジャワ州レゴックナンカ廃棄物発電事業は、日系企業として期待感をもって注目している。（4社） - KPIIP からは、ビジネスライセンス取得、政府保証を受けるための計画づくり、関係機関との調整、土地収用問題、ファンディングに関し技術的なアドバイスや支援を受けており、PPP 案件の促進につながっている。特に停滞の要因であった土地問題に関し、KPIIP の調整・課題解消機能が大きな違いをもたら

		している。(1社)
--	--	-----------



(出所) KPPIP 提供情報を基に評価者作成

図 4 優先案件及び国家戦略案件の開発に投入された資金の割合

上記指標の達成状況のとおり、国家戦略案件は進捗しており、民間資金の割合も一定程度増加している。本事業で KPPIP、財務省、インフラ金融関係機関等の AP や Viability Gap Funding 等の PPP 事業促進のためのスキームの実施能力が強化され、投資可能な案件形成が促進されていることが確認できた。また、インタビューした民間企業よりは、土地収用問題など停滞の要因となる問題に対し、KPPIP による関係機関との調整・課題解消に導く機能が案件の促進に貢献していることも確認できた。投資環境の改善は本事業以外の要因も多いが、民間企業からの意見にもあったように、本事業は KPPIP 及び関連政府組織の PPP に係る制度の実施能力の向上を通じて、インドネシアの投資環境改善に一定の貢献をしたものと考えられる。以上より、上位目標はおおむね達成された。

3.2.2.2 その他、正負のインパクト

1) 環境へのインパクト

本事業は、「国際協力機構環境社会配慮ガイドライン」(2010年4月策定)上、環境への望ましくない影響は最小限であると判断されるため、カテゴリ C に該当するとされた。実施機関及び実施コンサルタントに確認したところ、負の影響は確認されなかった。

2) 住民移転・用地取得

本事業による住民移転・用地取得は発生していない。

3) ジェンダー、公平な社会参加を阻害されている人々、社会的システムや規範・人々の幸福・人権、その他

＜政府機関の調達手続き支援業務（TA 業務）における実施対象組織の拡大＞

成果 2 で上述したとおり、本事業による働きかけから PDF に関する財務省令の改定が行われ、国際的な機関が PDF/TA の実施が可能となった。本事業では、財務省国有財産リスク管理局と協議し、JICA のような二国間援助機関も PDF や TA を実施することができることを確認した。その結果、西ジャワ州レゴックナンカ廃棄物発電事業（PPP 事業）において JICA が世界銀行グループの国際金融公社（IFC）と協力して、廃棄物発電事業者（民間）選定のための入札業務（入札書類の作成、入札評価等）及び選定された廃棄物発電事業者との交渉等の一連の調達手続きについてインドネシア政府を支援する TA 業務を実施することとなった²¹。実際、本事業は 2023 年 8 月に日系企業によるコンソーシアムにより落札されるまでに至った。JICA にとっても PPP 事業において政府機関の調達手続き支援業務である TA を実施するのは全世界で初めての試みとなり、これは本事業からのインパクトとして評価できる。インタビューを実施した日系企業よりも JICA による TA 実施は、例えば入札プロセスの途中で条件が変わることがなく安心して進むことができるという期待感があり、今後日系企業の PPP 事業参入を後押しするものとなると考えられる。TA 業務はそれまで財務省により PT SMI や IIGF などに委託されていたが、JICA のような二国間援助機関が実際に実施した例を作ったことで、TA 業務を実施する機関の幅も広がった。これは PPP 事業を進める上でもインパクトの一つとなった。

＜本事業で改善提案を行った土地関連の政策・制度の公式化＞

本事業ではインフラ開発事業に重要な土地に関する制度・政策の改善に向けたアドバイザリー支援と技術的な提案を行い、これらは正式なものとなった。成果 2 において、都市インフラ整備、都市環境改善の促進のための先進的な土地開発手法の制度化支援、地下権・空中権、立体的区画整理、土地銀行に関する制度の課題や規定すべき内容など関係機関と協議を行い、制度改善に向けた提案を行った。これらの提案を踏まえて、例えば、地下権・空中権に関してはオムニバス法²²細則「管理権、土地権利、公営住宅団地、及び土地投機に関する政令」（No.18/2021）になった。また、土地銀行に関しては、「土地銀行庁」に関する政令がオムニバス法の細則（政令 No.64/2021）が交付され、2021 年 12 月には、国家開発や農地改革などの公共目的のための土地利用の権限を有する土地銀行庁が設立された。区画整理規則につい

²¹ https://www.jica.go.jp/Resource/press/2019/20190924_10.html

²² 投資環境改善のための雇用創出法。この法律は投資やビジネスに関連する既存の様々な法規制を見直した上で、手続きを簡素化し、様々な法律を一つにまとめることにより、国内外からの投資を誘致し、新たな雇用を創出し、経済を活性化させせることを目的としている。

ては、2019 年 10 月に土地空間計画省/国家土地庁規則 No.12/2019 として交付された。さらに、「失われた土地」（自然現象により機能しなくなった土地）問題がインフラ開発の障害となっていることから、KPPIP は土地補償に関する問題を解消するため、既存の大統領規則（No.52/2022）の改正を提案し、2023 年に改正された（No.27/2023）²³。このように、KPPIP 事務局は本事業による提案や協議内容、制度改正に関するノウハウを生かし、制度改正を行っていることが確認できた。

以上より、本事業の実施により、プロジェクト目標として掲げられた投資可能なプロジェクトの案件形成の促進は達成された。また、優先的なインフラ整備プロジェクトを促進し、インドネシアの投資環境が改善されるという上位目標には本事業以外の影響もあるが、本事業からの一定の貢献が確認され、効果の発現がみられた。本事業による働きかけから法改正がなされ、JICA など二国間援助機関を含む国際的な機関まで TA 業務を行える幅が広がったことや、改善提案してきた土地問題に関する制度が公式化されるなど、その他のインパクトの発現もみられた。したがって、おおむね計画どおりの効果発現がみられることから、有効性・インパクトは高い。

3.3 効率性（レーティング：②）

3.3.1 投入

表 4 投入と実績

投入要素	計画	実績（事業完了時）
(1) 専門家派遣	長期 人数明記なし（33 人月） 短期 人数・人月記載なし	長期 延べ 2 名 短期 延べ 21 名（86 人月）
(2) 研修員受入	記載なし	3 回（33 名）
(3) 機材供与	車両、オフィス機器	PC、コピー機等オフィス機器
(4) 国内研修	記載なし	延べ 1,158 名
日本側の事業費 合計	合計 880 百万円	合計 1,172 百万円
相手国の事業費 合計	記載なし	記載なし

（出所）JICA 提供資料

3.3.1.1 投入要素

上記表 4 の他、「事業計画やアプローチ等の適切さ」で上述のとおり、本事業では PPP、インフラ開発の準備調査や実施支援業務経験を有するローカルコンサルタント

²³ 「公共の利益のための開発において、破壊された土地として特定された土地における地域社会の社会的影響への対応」

9人を雇用した。案件形成等で問題解決が必要な担当省庁に配置したり、制度調査や様々な関係省庁との密接なコミュニケーションを行い、英語とインドネシア語双方の完成度の高い資料作りを行うなど、本事業の円滑な実施に貢献した。

3.3.1.2 事業費

事業費は計画 880 百万円に対し、実績 1,172 百万円（計画比 133%）となり計画を上回った。事業費が上回った理由は、延長期間に成果の定着を強化し、また、インドネシア政府からの AP 実施支援や土地関連政策の改善に対する強い要請に応えるための専門家投入の増加によるものだった。

3.3.1.3 事業期間

事業期間は計画 36 カ月（2014 年 5 月～2017 年 4 月）に対し、実績 68 カ月（2014 年 5 月～2019 年 12 月）であった。上記のとおり、本事業では立ち上げ段階での大統領交代により、実施機関である KPPIP の立ち上げに遅れが生じ、本事業で KPPIP の運営体制の確立から支援する必要があったこと、MPA 構想支援からインドネシア全体の国家戦略案件の促進を行うことになったなどスコープの変更が必要となった。スコープ変更は双方の合意のもと正式なプロセスを経て 2015 年 12 月に実施された。また 2016 年 12 月に実施された終了時評価において、インドネシアにおけるインフラ整備の需要拡大を受け、AP 方式の機能化のためのガイドライン策定及び関連機関への人材育成などインフラ整備促進に必要な新たなニーズへの対応の必要性を踏まえ、当初よりも 2 年間の延長が提案された。延長は双方の合意をもって 2017 年 2 月に正式に合意された。成果 2 の活動として追加された AP 方式の機能化は、プロジェクト目標の達成を確実にするために必要な活動であり、延長により成果の発現が確認できていることから、延長は妥当であったと判断できる。したがって、延長した 2 年間の追加した期間を計画値とし（60 カ月：2014 年 5 月～2019 年 4 月）、実績値 68 カ月（2014 年 5 月～2019 年 12 月）と比較した。その結果、計画比 113%であり、事業期間は計画を少し上回った。

以上より、効率性はやや低い。

3.4 持続性（レーティング：③）

3.4.1 制度・政策

事後評価時点で有効な中期国家計画（2020 年～2024 年）においても引き続きインフラ開発は経済成長を促進し、インドネシア東西の経済格差の是正のための重要課題とされている。一方、限られた政府財政の中で PPP を通じたインフラ整備の促進を重視している。更に、ジョコウィ大統領が提唱した国家戦略案件は任期終了の 2024 年までに完了させることが目標とされており、国家戦略案件の促進を目的とする KPPIP の役割の重要性は継続

する。実施機関ヒアリングより、国家戦略案件については 2024 年以降も実施が想定されていること、またインドネシアにおいてインフラ開発は引き続き重要課題であることから、KPPIP の機能は継続すると考えられる。したがって、本事業に関連する制度・政策に大きな課題に見受けられなかった。

3.4.2 組織・体制

KPIP は 2014 年大統領令（75/2014）により、関係者間の効果的調整の欠如から生じる課題の解決を促進するため、意思決定プロセスの調整機関となることを目的に正式な組織として設立された機関である。特に国家戦略案件の課題解消の取り組みにおける調整を促進する窓口として機能する。主要な機能は①予備調査の標準品質の確立及び予備調査結果のレビュー、②優先案件の選定・決定、③優先案件の資金調達スキームの決定、④モニタリング及び課題解消活動、⑤インフラ整備を加速化する戦略・政策の決定、⑥優先インフラ整備に必要な能力強化の促進となっている。事後評価時点で KPPIP の機能に変化はない。

KPIP 事務局は経済担当調整大臣府の管轄下であり、事後評価時点で KPPIP 事務局の職員数は 66 人であり、うち、総務などを除いた技術的な職員は 40 人であった。40 人のうち、経済担当調整大臣府所属で KPPIP 事務局と兼轄している政府職員が 27 人、特に PPP やインフラ関連の技術を持つ契約社員が 13 人であった。設立当初と比較すると予算の減少に伴い 30 人程度いた専門技術を持った契約社員の数が減った。そのため、特に上記⑥のインフラ案件の実施機関や地方政府への研修を通じた能力強化の実施が限定的になっているなど実施内容に変更はあるが、人数の不足による大きな問題は生じていなかった。

PPP を実施する主要機関として財務省 PPP ユニットは 48 人、IIGF は約 150 人、PT SMI は 360 人（PPP 担当 17 人）であった。KPPIP 事務局よりは、KPPIP のメンバーとなっている機関（投資省、国家開発計画庁の PPP 担当部等）においても PPP 関連の業務を遂行する上で人数不足による問題は生じていない旨確認した。計画時と比較してもこれら組織において職員数に大きな差異はなく、職員数の不足による PPP 実施促進の問題はみあたらなかった。

以上より、投資可能な案件を促進するための体制として、KPPIP のみならず本事業で能力強化を行った財務省や IIGF、PT SMI などの関連機関の体制にも問題はなく、組織・体制における課題は見受けられなかった。

3.4.3 技術

KPIP は PPP やインフラ開発の専門技術や経験を持つ民間セクター出身の契約社員がいる。彼らは民間金融機関や民間インフラエンジニアリングなどにおける勤務経験を有しており、PPP 促進に十分な技術レベルを有している。また、KPPIP 内部にない技術が必要な場合は外部専門家を雇用して対応している。これらの職員により上述した KPPIP の主要な機能を実施しており、技術的な課題は見受けられなかった。さらに、世界銀行やオース

トラリア政府からも技術的なサポートを受けており、技術面について相談できる体制にある²⁴。一方、約3割を占める専門的な契約社員は1年契約である。技術面の持続性や組織力の確立の観点からは彼らを長期契約にしたり、将来的には優先案件のモニタリングや課題解消活動などの技術を政府職員が担うことが改善課題のひとつとしてあげられる。

本事業の能力強化の対象となった財務省やインフラ金融機関の職員の多くは事後評価時点でもPPPやインフラ開発に関わっており、習得したAP方式の実施をはじめ、インフラファイナンス分析などの技術が活用されていた。したがって、技術面における大きな課題は見受けられなかった。

3.4.4 財務

実施機関であるKPPIPの予算推移は表5の通りである。KPPIPの予算は管轄する経済担当調整大臣府から予算が配賦されている。2020年以降予算が約半減しているが、これは主に新型コロナウイルスの影響が大きい。インドネシアではすべての政府機関で新型コロナ対策のため予算が削減された。この他、KPPIPによると予算を配賦する経済担当調整大臣府傘下の組織数が増加したことが要因であるとのことであった。実際、傘下の組織数は2019年の10組織から2023年には45組織に増加しており、限られた予算の中で配賦先が増加したこともKPPIPの予算の減少の要因であることが確認された。ただし、既存の45組織の中でも、KPPIPは3番目に予算配分が多く、経済担当調整大臣府の中でも重要視されていることが伺われる。

表5 KPPIPの予算推移

(単位：10億ルピア)

年	2018	2019	2020	2021	2022	2023
予算	40	30.35	15.46	15.33	15.69	16.03

(出所) KPPIP への質問票回答

予算の減少に伴い、事業中に能力強化の一環として実施していたOBC補完調査については実施されていなかった。一方、OBC補完調査は必ずしもKPPIPが実施すべきものではない。OBC補完調査は、財務省を通じて政府契約機関がPTSMIやIIGF、または外部に委託して実施している。そのため、これによりインフラプロジェクトの準備が遅れているということはなかった。KPPIPは限られた予算の中で、OBCやFBCのレビューを行い、案件のモニタリング及び課題解消活動を行っている。このほか、「3.4.2組織・体制」

²⁴ KPPIPはオーストラリア「インフラのためのインドネシア・オーストラリアパートナーシップ(KIAT)」の下、技術支援を受けている。KIATはすべての人々のインフラへのアクセス改善を通じ、持続可能で包括的な経済成長を支援することを目的としたインドネシア・オーストラリアのパートナーシップ。インフラ政策、計画、実施の改善に向けた技術支援を提供するため、2016年から10年間で3億豪ドルの予算が設けられている。(https://www.dfat.gov.au/sites/default/files/indonesia-australia-partnership-infrastructure-kiat-phase-1-mid-term-review_0.pdf)

で上述したとおり、予算減少によりインフラ案件の実施機関や地方政府への研修を通じた能力強化の実施が限定的になっていた。このように、本事業実施中に比べると、予算減少のため実施できなくなった活動がある。他関連機関と調整し、KPIIP の機能を果たしており、近年の予算は一定の規模を保っているが、一部軽微な問題がみられた。

財務省 PPP 関連部局より、PPP 案件を実現するために必要な財務省予算について大きな問題がないことを確認できた。例えば、表 6 のとおり財務省より PT SMI や IIGF に毎年一定程度の PDF 実施費用が注入されている。IIGF への費用は年々増加傾向にある。PT SMI への費用は新型コロナウイルス感染症の流行期に減少したが、一定の資本注入が認められる。PT SMI 及び IIGF へのインタビューからも財政による課題は生じていないことを確認した。

したがって、KPIIP の予算において一部軽微な問題はあるが、他関連機関と調整しており、改善・解決の見通しが高いといえる。

表 6 PT SMI 及び IIGF への財務省からの PDF 実施費用

(単位：10 億ルピア)

	2018	2019	2020	2021	2022
PT SMI	47.35	62.16	30.19	19.90	24.30
IIGF	20.21	30.64	26.78	34.31	42.22

(出所) 財務省からの質問票回答

3.4.5 環境社会配慮

本事業による周辺環境への悪影響は特になかった。

3.4.6 リスクへの対応

当面のリスクとして、2024 年に成立する新政権による方針転換があげられる。KPIIP を含め現大統領により設立された組織は変更される可能性はある。一方、インドネシアのインフラ需要は高く、新政権になってもインフラ促進のために民間からの投資需要は引き続き高い。KPIIP の機能の中でも、優先案件のモニタリングや課題解消活動は効果的に機能しており、関係機関からも今後も必要とされる機能であると評価されている。したがって、KPIIP という組織名や体制の変化はあるとしても、KPIIP の機能自体の持続性は問題ないと考えられることから、影響は小さいと考えられる。

以上より、本事業で発現した効果の持続には関連する財務状況について一部軽微な問題はあるが、改善・解決の見通しが高いと言える。本事業によって発現した効果の持続性は高い。

4. 結論及び提言・教訓

4.1 結論

本事業は、インドネシアにおいて、KPIIP の運営体制を確立し、KPIIP 事務局及び関係機

関の能力強化を通じてインフラ整備の制度・政策の改善に向けた支援を行うことで、投資性の高いプロジェクト形成の促進を図り、もって、インドネシアの投資環境が改善されることを目指した。本事業の目的は、同国における開発政策、開発ニーズに合致し、また計画・アプローチも適切であった。JICA 内外の事業と具体的な連携が計画されていなかったが、日本の開発協力方針と合致していた。以上より、妥当性・整合性は高い。プロジェクト目標として掲げた投資可能なプロジェクトの案件形成は達成した。一方、上位目標であるインドネシアの投資環境の改善については、本事業以外の外部要因が多く本事業の貢献度は不明確である。しかし、本事業で PPP 事業を促進する制度の活用を支援し、また KPPIP による課題解消活動により国家戦略案件の促進につながっていることが確認できたことから一定程度貢献しており、効果の発現がみられた。また、本事業で JICA のような二国間援助機関が PPP 事業における調達手続きの支援業務が行えるよう整理したことを契機に、実際に JICA が西ジャワ州レゴックナンカ廃棄物発電事業（PPP 事業）で支援業務を実施するに至ったことや、本事業で改善提案してきた土地問題に関する制度が公式化されるなど、その他のインパクトの発現もみられた。したがって、有効性・インパクトは高い。事業費は計画を上回り、事業期間は計画を少し上回ったため効率性はやや低い。本事業の効果の持続については、財務状況について一部軽微な問題はあるが、改善・解決の見通しが高く、持続性は高い。

以上より、本事業の評価は非常に高い。

4.2 提言

4.2.1 実施機関などへの提言

KPPIP は現大統領規則により設立され、国家戦略案件の実施促進を目的とした委員会である。国家戦略案件は現政権が終了する 2024 年までの実現が計画されているが、事後評価時点でも 60 プロジェクト以上が残っており、2024 年以降も継続すると考えられる。また、インフラ開発/PPP 事業は国家戦略案件が完了した後もインドネシアでは引き続き高い需要が見込まれる。したがって、KPPIP が持つ機能はインフラ案件を促進する上で不可欠である。特に KPPIP によるモニタリングと課題解消活動は、財務省や他関係機関からも高く評価されている機能であり、これらの機能は継続されるべきである。

一方、KPPIP の技術スタッフの約 3 割は 1 年契約の職員である。KPPIP の組織的な能力の持続性を考慮すると、将来的には政府職員で組織を構成することを検討すべきである。短期的には、これらの契約職員の契約期間を延長することや、政府職員として登用するなど、職員の流動性を減らすための人事計画が必要である。

実施機関においても同様に考えていることであるが、KPPIP は、現政権終了までに管轄する経済担当調整大臣府と将来の人員計画を含め、2024 年以降の KPPIP について協議・検討を始めることを提案する。

4.2.2 JICA への提言

なし

4.3 教訓

現地事情に精通し、専門技術をもったローカルコンサルタントの有効活用が課題解消につながる

本事業において、現地事情に精通したローカルコンサルタントを関係機関やプロジェクトサイトに配置することで、日本人専門家がいなくても、常時制度調査や関係機関と密接なコミュニケーションが可能となり、課題を特定しやすく、改善の方向性を導き出すなど、本事業の成果の達成に貢献した。例えば、パティンバン国際港開発事業（円借款事業）（L/A 2017 年 11 月）の融資契約が遅れていた際、運輸省で融資契約を検討する部署にローカルコンサルタントを配置し、課題を特定し（環境許可取得が課題であった）、問題解決案を提示、関係機関間でのコンセンサス形成を行うことで課題解消に導いた。また、AP 方式を適用するパイロット事業として実施していたメダン病院 PPP 事業の案件形成に際し、ローカルコンサルタントが中心になり OBC 調査や FBC 調査を実施することで案件形成が促進された。このように、PPP や円借款の進め方に不慣れな関連機関と一緒に課題を明確化し、解消していくことで相手機関への能力強化にもつながった。PPP/インフラ開発支援を促進する場合、現地法制度や許認可の取得方法などを調査し、理解し、現地の関係機関と密接にかかわりコミュニケーションを図った上で課題を特定し、解消活動につなげていく必要がある。インフラファイナンスや PPP などを専門とするローカルコンサルタントの支援は欠かせない。今後 JICA が類似の事業を実施する場合には、このようなローカルコンサルタントの有効活用を前提に進めることが有効である。

5. ノンスコア項目

5.1 適応・貢献

5.1.1 客観的な観点による評価

JICA は、インフラ金融機関である PT SMI と、本事業を通じた PPP 事業の案件形成及び PT SMI の能力強化、PPP 以外のインフラファイナンス関連の活動、その他相互に合意した事項について協力するという基本合意を締結した。この合意により、本事業が実施した OBC/FBC 支援、AP 研修モジュール開発、地方政府への PPP 研修などについて、PT SMI より円滑に協力を得ることができた。また、AP 方式を適用するパイロット事業として実施していたメダン病院 PPP 事業においても、PT SMI との関係から担当の保健省とも密接に協議ができ、インドネシアにおいて社会セクターでは初めてとなる病院セクターの PPP 制度及び関連制度に対する提言が可能となった。インフラ開発や PPP 案件の形成は複雑であるため、関係機関との緊密なコミュニケーションと情報共有により課題を明確にしながら案件を促進しなければならない。PT SMI のような鍵となる機関と正式に協力関係を築いたことは、PT SMI の能力強化とともに、本事業の目的達成のためにも有用となり、双方にとって有益な関係を築くことができた。このような JICA による協力は本事業の効果を高めるために非常に有効であったと考える。

5.2 付加価値・創造価値

なし

以上