

アフリカ開発銀行加盟国

2024 年度 外部事後評価報告書

円借款「アフリカの民間セクター開発のための共同イニシアティブの下での
民間セクター支援融資（IV）」

「アフリカの民間セクター開発のための共同イニシアティブの下での
民間セクター支援融資（V）」

「アフリカの民間セクター開発のための共同イニシアティブ下での
民間セクター支援融資（VI）」

「アフリカの民間セクター開発のための共同イニシアティブの下での
民間セクター支援融資（VII）」（一体評価）

外部評価者：株式会社メトリクスワークコンサルティング 庄 智之

0. 要旨

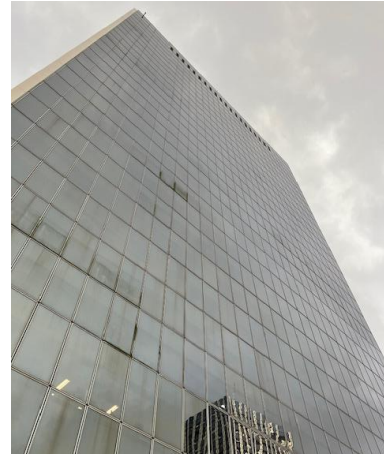
本事業は、AfDB 域内メンバー国に所在し、かつ登記されている現地民間企業等が必要とする資金を、同行の民間セクター向け投融資を通じて提供することにより、同行の民間セクター支援戦略の達成を図り、もって同行域内メンバー国における民間セクター主導の経済成長及び貧困削減に寄与することを目指した。本事業は、AfDB の開発支援戦略、支援対象国の開発政策及び開発ニーズとの整合性が高く、その事業計画やアプローチ等も適切である。また、日本の開発協力方針に合致しており、内的整合性はやや低いものの、外的整合性は高いため、妥当性・整合性は高い。本事業のアウトプットは、ほぼ計画どおりに供与されており、事業期間は計画を少し上回ったものの、事業費は計画内に収まっているため、効率性は高い。本事業によって資金供与された JICA 承諾サブプロジェクトのうち、大多数のサブプロジェクトにおいて、おおむね審査時に想定された成果が達成されていることから、事業目的は概して達成されているとみられ、有効性・インパクトは高い。サブプロジェクトにおいて一部を除いて持続性強化の取り組みが計画どおりに実施され、政策・制度や組織・体制、技術、財務、環境社会配慮に関しておおむね期待された成果を上げており、リスクへの配慮や債務返済の状況にも大きな問題はないため、持続性は高い。

以上より、本事業の評価は非常に高いといえる。

1. 事業の概要



事業位置図（出所：d-maps.com）



AfDB 本部（出所：評価者撮影）

1.1 事業の背景

2000 年代に入り、経済成長及び貧困削減において民間セクターの果たす役割の重要性に対する認識が広がった。それに伴い、アフリカ諸国の開発戦略においても、民間セクターの育成及び民間投資の促進が経済成長の主要な原動力として強調されるようになった。こうした背景のもと、日本政府は、2005 年 7 月のグレンイーグルス・サミットにおいて、アフリカ民間セクター支援策として、5 年間で 10 億ドル規模の円借款を供与する「アフリカの民間セクター開発のための共同イニシアティブ（Joint Initiative Titled Enhanced Private Sector Assistance for Africa、以下「EPSA」という。）」を発表した。本イニシアティブに基づく民間セクター支援融資（Non-Sovereign Loan、以下「NSL」という。）は、アフリカ開発銀行（African Development Bank、以下「AfDB」という。）の民間セクター向け投融資事業（Non-Sovereign Operations、以下「NSO」という。）を通じて、アフリカの民間資金需要に応えることを目標とした。その結果、2007 年 2 月から 2013 年 10 月にかけて、本事業の前フェーズ（NSL1～NSL3）では、25 件の JICA 承諾サブプロジェクトを対象に、民間セクター支援が実施された。

その後、日本政府はアフリカの民間セクター開発支援を強化するため、2012 年 5 月に EPSA を 2016 年まで延長（EPSA2）し、追加で 10 億ドルの円借款供与を表明した。さらに、2016 年 8 月にケニアのナイロビで開催された第 6 回アフリカ開発会議（Tokyo International Conference on African Development、以下「TICAD」という。）において、2017 年から 2019 年の 3 年間で 30 億ドル規模の民間セクター支援融資を約束した（EPSA3）。これらコミットメントのもと、AfDB の NSO を通じてアフリカの民間資金需要に対応するため、2013 年 12 月から 2022 年 9 月にかけて、本事業（NSL4～NSL7）が新たに実施され、JICA により 25 件の NSO サブプロジェクト（以下、「JICA 承諾サブプロジェクト」という。）が採択された。

1.2 事業概要

AfDB 域内メンバー国に所在し、かつ登記されている現地民間企業等が必要とする資金を、同行の民間セクター向け投融資を通じて提供することにより、同行の民間セクター支援戦略の達成を図り、もって同行域内メンバー国における民間セクター主導の経済成長及び貧困削減に寄与する（図 1 参照）。

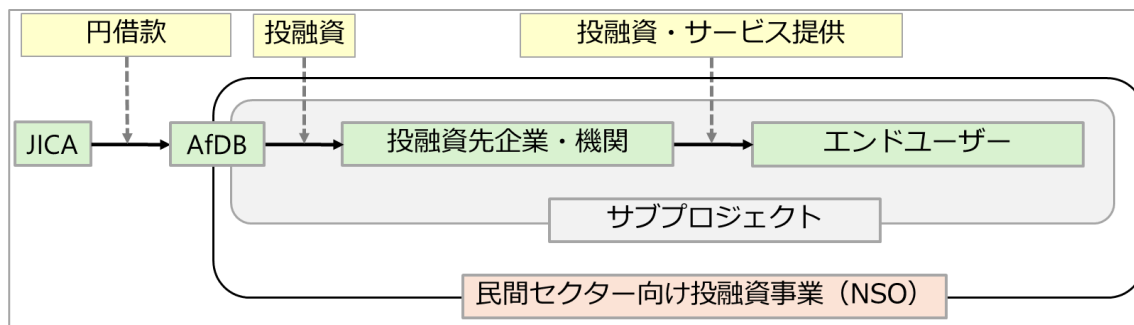


図 1 本事業の融資スキーム

出所：評価者作成

円借款承諾額/実行額	(IV) 9,480 百万円/9,390 百万円 (V) 30,690 百万円/30,569 百万円 (VI) 35,880 百万円/34,771 百万円 (VII) 34,410 百万円/34,365 百万円
交換公文締結/借款契約調印	(IV) 2013 年 12 月 16 日/2013 年 12 月 16 日 (V) 2014 年 9 月 12 日/2014 年 9 月 16 日 (VI) 2015 年 9 月 8 日/2015 年 9 月 8 日 (VII) 2017 年 5 月 17 日/2017 年 6 月 15 日
借款契約条件	金利 (IV～VI) 0.55%、 (VII) 0.35% 返済 40 年 (うち据置 10 年) 調達条件 一般アンタイド
借入人/実施機関	アフリカ開発銀行/ (IV～V) 民間セクター局、 (VI～VII) アフリカ開発銀行
事業完成 ¹	(IV) 2015 年 12 月 18 日 (V) 2019 年 9 月 26 日 (VI) 2020 年 10 月 20 日 (VII) 2022 年 9 月 5 日
事業対象地域	AfDB の域内メンバー国

¹ 本事業においては、貸付完了をもって事業完成とする。

本体契約 (10 億円以上のみ記載)	なし
コンサルタント契約 (1 億円以上のみ記載)	-
関連調査 (フィージビリティ・スタデ ィ：F/S) 等	-
関連事業	【円借款】 - 民間セクター支援融資（2007 年） - アフリカの民間セクター開発のための共同イニシアティブの下での民間セクター支援融資（II）（2008 年） - アフリカの民間セクター開発のための共同イニシアティブの下での民間セクター支援融資（III）（2011 年） - アフリカ向け協調融資促進ファシリティ（Accelerated Co-Financing Facility for Africa、以下「ACFA」という。）（2006 年～） 【その他】 - 日本政府：アフリカ民間セクター向け支援基金（Fund for African Private Sector Assistance、以下「FAPA」という。）（2006 年～）

2. 調査の概要

2.1 外部評価者

庄 智之（株式会社メトリクスワークコンサルタンツ）

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：2024 年 12 月～2026 年 7 月

現地調査：2025 年 4 月 27 日～5 月 7 日

2.3 評価の制約

本事業は、AfDB の NSO として実施される投融資事業の原資の一部として供与された円借款であるため、以下のとおり、評価に適用する枠組み及びスコープが通常の事後評価とは異なり、その点に起因する制約が生じている。

第一に、本事後評価では、本事業（NSL4～NSL7）の効果発現について、主に JICA 承諾サブプロジェクトの成果の分析を通じて検証している。ただし、AfDB は NSL 資金の

みを対象とした特別勘定を設けておらず、すべての NSO 資金を一括して運用管理しているため、現実にはサブプロジェクトへの第二次貸付を特定することはできない。したがって、本評価では、NSL 資金が JICA の採択した 25 件にのみ活用されていると概念的に整理したうえで、その分析対象を JICA 承諾案件に限定した。JICA 承諾案件は、AfDB が審査・リストアップしたパイプライン案件から JICA が選定したものであり、NSO の一部を占めている。そのため、NSO の事業全体や AfDB そのものは、原則として本評価の対象としていない。

第二に、JICA 承諾サブプロジェクトの成果の確認にあたっては、主に審査時に設定されたサブプロジェクトのアウトカム指標の達成状況を確認することとし、本事業の各サブプロジェクトの事業目標達成への貢献（正味の効果）については検証していない。これは、前述のとおり、サブプロジェクトへの第二次貸付や出資等を特定することができないことから、NSO 承認総額と比較した場合、NSL 資金が限定的な規模にとどまること、加えて、AfDB は、リスク管理及び公的機関としての触媒的役割の観点から、サブプロジェクトに対する出融資割合を一定範囲に抑えており²、NSL 資金が個別サブプロジェクト全体の出融資額に占める割合は、さらに限定的になるためである。

第三に、JICA 承諾サブプロジェクト 25 件のうち、事後評価時点で事業が完成していた案件は 13 件にとどまる。残りの 12 件は実施段階・返済段階・投資回収段階などにあり³、とりわけ、プライベート・エクイティ・ファンド（Private Equity Fund、以下「PEF」という。）への投資案件 4 件については、いずれも価値創造段階または投資回収段階にあるため、投資先の売却や上場などを通じた回収が完了していない。本事業サブプロジェクトの評価は、AfDB の NSO 事業評価における事業完成の定義に則って判断されるため、これらサブプロジェクトの成果等の評価は暫定的なものにとどまる⁴。

第四に、サブプロジェクトのアウトカム指標の達成状況の確認は、原則として、AfDB 自身による評価に基づいている。その際、AfDB による事後評価報告書（Expanded Supervision Report、以下「XSR」という。）が作成されているサブプロジェクトでは、その評価結果を活用した。しかし、本事後評価時において何らかの XSR が作成されているサブプロジェクトは 11 件のみであったため⁵、サブプロジェクトの達成状況の確認は、各案件のポートフォリオ担当官から寄せられた本事後評価のための質問票への回答に大きく依拠している。サブプロジェクトの最終的な成果等の評価に際しては、下記 AfDB

² 具体的には、案件当たりのコーポレートファイナンス型又はプロジェクトファイナンス型融資上限を総事業費の 33%、出資上限を総出資額の 25%と定めている。なお、AfDB のエクイティ投資は、同行の総リスク資本の 15%を上限とすることが定められている。そのため、エクイティ投資の余力を有効に活用し、より多くの案件をカバーできるようにするといった観点からも、各エクイティ投資は、同行が参画する投資スキームの 25%を超えない範囲に制限されている。金融機関に対しては、AfDB は当該金融機関の株主資本の 50%を上限として融資を行うことができる。

³ うち 1 案件は、案件着手が計画どおりに進まず、事後評価時点においてもクライアントへの融資が実行されていない。

⁴ JICA は円借款事業については原則事業完成 2 年後までに評価を実施している。一方、AfDB は NSO 事業について、事業の特性の応じた時期に評価を実施している（脚注 15 参照）。

⁵ そのうち、本事後評価に直接活用できたものは 9 件のみ。

の事業評価に関するガイドラインとの整合性及びサブプロジェクト間の評価結果の整合性を担保するべく努めたが、自己評価であるがゆえの肯定バイアスや担当官ごとの判断基準のバラツキを完全に排除することは困難である。

第五に、サブプロジェクトの AfDB 自身による評価は、AfDB の独立開発評価局（Independent Development Evaluation、以下「IDEV」という。）が 2012 年に策定した旧評価ガイドラインに基づいて実施されている。これは、本評価の対象である JICA 承諾サブプロジェクトが全て旧評価ガイドラインのもとで組成・審査・承認されていることによる⁶。ただし、IDEV による評価ガイドラインは 2021 年 11 月に改定されており、後述のとおり、JICA の事後評価が準拠する OECD/DAC の 6 項目評価基準とは一部異なっている点に留意する必要がある。

3. 評価結果（レーティング：A⁷）

3.1 妥当性・整合性（レーティング：③⁸）

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

審査時の AfDB の長期戦略文書である「戦略 2013–2022 年：アフリカ変革の中心に（Strategy for 2013–2022 : At the Center of Africa’ Transformation）」（2013 年）は、アフリカにおける経済成長の質を向上させるための 5 つの重点分野の一つに「民間セクター開発」を挙げていた。具体的には、アフリカにおける富と雇用の創出のダイナミクスは、ますます民間資金によって支えられているとの認識のもと、特に、「金融セクターの強化を通じて、零細・小規模・中規模企業向け融資を促進し、地域の資本市場の発展を支援するとともに、金融機関のガバナンス及びリスク管理の向上を図る」ことを掲げていた。また、事後評価時の「10 カ年戦略 2024–2033 年（Ten-Year Strategy 2024-2033）」（2024 年）は、「民間セクターは AfDB の取り組みの中核を成す」と明記し、アフリカ諸国と連携して、金融セクターの深化ならびに民間資金の動員促進に取り組むこと、さらに、「2033 年までに民間セクター向け資金を 3 倍に拡大することを視野に、NSO の強化を図る」ことを打ち出している。

さらに、審査時の民間セクター開発に関する 5 カ年戦略である「民間セクター開発戦略 2013-2017 年」（2013 年）は、前述の「戦略 2013–2022 年」を踏まえて、民間セクター開発を AfDB の最優先事項とするため、投資・ビジネス環境の改善、企業による社会・経済インフラへのアクセス拡大、企業の資金調達へのアクセス改善による企業発展を目指すことを掲げていた。同様に、事後評価時の「民間セクター開発戦略 2021-2025 年」（2020 年）も、「民間セクターは、雇用創出及び包摂的かつグリーンな成長を実現する

⁶ AfDB-IDEV “Evaluation of the AfDB’s Implementation of its Non-Sovereign Operations (2014–2020)”（2022 年 12 月）においても、個別プロジェクトの成果は、旧ガイドラインを適用して評価されている。

⁷ A：「非常に高い」、B：「高い」、C：「一部課題がある」、D：「低い」

⁸ ④：「非常に高い」、③：「高い」、②：「やや低い」、①：「低い」

最も有力な原動力である」として、これまで以上に協調融資の機会を活用するなどして、民間資金動員に注力すると明示している。

これらの AfDB の支援戦略は、民間セクター開発を優先課題とするアフリカ諸国の開発戦略と軌を一にしており、AfDB の NSO・民間セクター支援局によると⁹、JICA 承諾サブプロジェクト 25 件の主要支援対象国のうち、2020 年 8 月の軍事クーデターと治安悪化の影響で混乱が見られたマリを除くすべての国において、民間セクター開発を推進する開発政策が策定され、一定の成果が得られている。

以上より、本事業と AfDB の開発支援戦略及び支援対象国の開発政策との整合性は、審査時、事後評価時ともに高い。

3.1.1.2 開発ニーズとの整合性

AfDB は「アフリカ経済見通し 2024 年 (African Economic Outlook 2024)」において、アフリカ諸国が経済構造の転換を加速させ、持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals、以下「SDGs」という。) に関して、アフリカ諸国よりも高い成果を上げている開発途上国と同水準に到達するためには、2030 年まで毎年 4,956 億米ドル (アフリカ全体の GDP (2024 年) の約 17% に相当) の資金不足が存在すると推定している。重要性の高い SDGs の 4 分野 (教育、エネルギー、生産性、インフラ) の目標達成に絞った場合でも、資金不足は年間 4,022 億米ドル (アフリカ全体の GDP (2024 年) の約 13.7% に相当) に達すると見込んでおり、その 73% をインフラが占めている¹⁰。前述の「民間セクター開発戦略 2013–2017 年」は、アフリカのインフラ整備にかかる費用がその後の 10 年間で年間およそ 1,000 億ドルにのぼると見込む一方で、年間約 250 億ドルしか設備投資に充てられていないことを指摘していた。2019 年の推計によれば、アフリカ大陸の年間インフラ需要は 1,300 億米ドルから 1,700 億米ドルに達しており、資金不足は年間 680 億米ドルから 1,080 億米ドルの範囲に及ぶなど、深刻な状況にある¹¹。このような資金不足の解決に向け、AfDB は、NSO によって財・サービス・資本・金融市場を構築・深化させることを通じた民間資金の呼び込み、及び官民連携 (Public-Private Partnership、以下「PPP」という。) の促進が必要不可欠であるとしている。

その一方で、アフリカにおいては、金融深化が低い水準にとどまり、銀行融資や与信枠を持つ企業が低い水準にとどまるなど、民間企業 (特に中小企業) にとって、長期的な資金アクセスが主要な制約となっている¹²。そのため、AfDB は、本事業の融資対象で

⁹ NSO・民間セクター支援局及びシンジケーション・クライアントソリューション局から寄せられた質問票への回答。

¹⁰ AfDB “African Economic Outlook 2024: Driving Africa’s Transformation–The Role of the Global Financial Architecture” (2024 年) 119 頁～122 頁。

¹¹ AfDB “Evaluation of the AfDB’s Utilization of its Public Private Partnership (2006–2017)” (2019 年) 19 頁。

¹² AfDB “Private Sector Strategy, 2013–2017: Supporting the Transformation of the Private Sector in Africa” (2013 年) 13 頁～14 頁、AfDB-IDEV “Evaluation of the AfDB’s Role in Increasing Access to Finance in Africa” (2020 年) 21 頁～22 頁。

ある NSO を通じて、信用供与、PEF、保証等の金融仲介手段の活用をさらに推進するとしている。

以上より、審査時と事後評価時ともに、本事業とアフリカの開発ニーズとの整合性は高い。

3.1.1.3 事業計画やアプローチ等の適切さ

(1) アプローチの適切さ

本事業は、AfDB の NSO として実施される投融資事業の原資の一部として供与された円借款である。そのため、投融資契約締結先の与信リスクをはじめ、サブプロジェクトに係るカントリーリスクや市場・為替リスク、事業リスク、流動性リスク、環境・社会リスク、レピュテーションリスクなどはすべて AfDB によって負担されている。JICA は AfDB に対する与信リスクを負担しているが、AfDB は複数の信用格付機関から最上位水準であるトリプル A 相当の信用格付を取得し、また優先債権者待遇（Preferred Creditor Status）¹³も有しているため、JICA が負担する与信リスクは極めて限定的である。その一方で、JICA は、自身の海外投融資事業として実施するには容易でないサブプロジェクトを AfDB の有する豊富な経験及び専門的知見を活用して支援することができる。他方、AfDB は本事業を通じて、NSO 向けの資金を低利かつ長期で確保することが可能となることから¹⁴、本事業は双方にとってメリットが大きい。よって、本事業の事業計画やアプローチは適切であったと判断される。

(2) 教訓の活用

本事業では、前フェーズ（NSL1～NSL3）の実施結果を受けて、審査時に、本事業への教訓の活用として、以下の4点が挙げられていた。

1. サブプロジェクトの XSR の取り付け: 本事業の適切なモニタリング・評価のため、JICA 承諾サブプロジェクトの事後評価報告書（XSR）の取り付けについて、審査時に JICA と AfDB の間で合意されていた。ただし、事後評価時点では、多くのサブプロジェクトが XSR 作成の要件を満たしていなかったか、もしくは要件を満たしてからの期間がまだ短かったため、XSR が作成されていなかった¹⁵。そのため、事後評価時に何らかの XSR が入手できた案件は最終的に 11 件にとどまった。

¹³ この待遇により、AfDB 経由で借り手に供与される JICA 資金は、IMF やパリクラブ等によるソブリン債のヘアカット（減免）があっても、損失リスクを負わないよう保護される。

¹⁴ AfDB にとって、JICA による NSO 向け円借款の主な利点は、低金利かつ長期の償還期間及び据置期間を伴う、安定的で大規模かつ極めて譲許性の高い資金へのアクセスが可能となる点にある。本借款は、市場金利を下回る条件で AfDB に提供されている。さらに、AfDB のプロジェクトファイナンス及びコーポレートファイナンスの平均期間が約 15 年であることを踏まえると、JICA による長期資金は、アフリカ大陸において持続的かつ長期的なインパクトを創出するうえで、AfDB にとって重要な役割を果たしている。

¹⁵ XSR の作成時期は、トリガー条件の達成状況を含む複数の要因に左右され、案件が早期運用成熟（Early Operating Maturity: EOM）段階に到達していることが前提となる。EOM の基準は投資形態により異なるが、プライベート・エクイティ投資の場合、一般的にファンド期間「10+1+1 年」（初期 10 年＋最大 2 年の延長）を踏まえ、8 年経過時点を目安としている。一方、プロジェクト融資及びコー

2. 投融資先による AfDB への情報共有義務化の案件審査報告書等への盛り込み：

投融資先の投融資実行中の状況等に関して、AfDB による必要な情報収集を担保するため、サブプロジェクト採択時に、AfDB の投融資先（クライアント）から AfDB への情報共有義務化などが案件審査報告書等に盛り込まれているか等を確認することが教訓として挙げられていた。AfDB に対する投融資先の情報共有義務については、通常、投融資契約書の付属書類である開発成果報告書に定められているが、JICA がサブプロジェクト採択時に情報共有義務化について確認した事実は把握できなかった。なお、クライアントの中には、契約時には条件を受け入れていても、履行段階になると情報提供を拒む傾向がみられ、さらに、投融資が一旦全額実行されると AfDB のクライアントに対する交渉力が低下するため、情報共有義務化にも拘らず AfDB として権利を行使し難くなる課題がある。実際、JICA 承諾サブプロジェクト 1 件において、借入企業が AfDB によるモニタリング・ミッションの受入れ及び進捗報告書の提出をいずれも拒否する事態が発生したが、最終的に同融資は全額期限前に返済された。

3. JICA 現地視察を実施するための投融資先との合意の取り付け：

JICA にとって関心の高いサブプロジェクトについては、JICA による現地視察を実施できるよう AfDB にクライアントとの合意を求めることが教訓として挙げられていた。しかし、JICA 承諾サブプロジェクトの現地視察のため、JICA が AfDB に対しクライアントとの合意の取り付けを実際に依頼したケースは確認できなかった。また、JICA 承諾サブプロジェクトであっても、JICA は投融資契約の直接の当事者ではないため、AfDB 関係者には、JICA がサブプロジェクトのモニタリングや監理に積極的に関与することを認めることは困難であるとの見解が存在する¹⁶。

4. JICA 承諾サブプロジェクトの AfDB ウェブサイト上での周知：

AfDB の NSO に円借款資金が活用されていることを広報するため、サブプロジェクトの採択時に AfDB ウェブサイト上で情報を公開することが、審査時に合意されていた。また、JICA は、サブプロジェクトの採択時や AfDB が投融資契約を結ぶ際に情報が適時に更新・周知されるようモニタリングすることを予定していた。AfDB は、本事業（NSL4～NSL7）各フェーズの円借款貸付契約の調印時に、ウェブサイト上で JICA からの資金協力について周知している。しかし、JICA が NSL の対象サブプロジェクトを採択した際には、同サブプロジェクトにおける円借款資金の活用について特に周知されていなかった。

ポレート融資案件では、少なくとも 18 カ月間の運用実績が必要とされる。多くの案件では、当初の想定よりも資金調達完了までの期間が長期化する傾向にあり、事後評価時点で XSR 作成要件を満たしていない案件が多く存在する結果となった。

¹⁶ AfDB へのヒアリング。なお、本事後評価では、当初 JICA 承諾サブプロジェクト 25 件のうち 4 案件についてサイト踏査を行うことが想定されていたが、AfDB のクライアントとの契約関係に起因する懸念のため、実際に AfDB の協力が得られ、サイト踏査が実現したのは 1 案件のみであった。

以上より、教訓の活用は十分とはいえない。ただし、最初の 3 つの教訓は主として JICA のモニタリング・評価の実施に関するものであり、最後の教訓は広報に関するものであることから、教訓が十分に活用されなかったことが、本事業の有効性やインパクトの発現に直接大きな負の影響を及ぼした事実は認められなかった。

以上より、本事業は、AfDB の開発支援戦略及び支援対象国の開発政策、アフリカの開発ニーズに合致しており、事業計画やアプローチも適切であることから、妥当性は高い。

3.1.2 整合性（レーティング：②）

3.1.2.1 日本の開発協力方針との整合性

「1.1 事業の背景」に既述のとおり、本事業（NSL4～NSL7）の各フェーズの審査時点において、日本政府は、AfDB の NSO を通じてアフリカの民間資金需要に応えるための支援策として「アフリカの民間セクター開発のための共同イニシアティブ」（EPSA1（2006 年～2011 年）、EPSA2（2012 年～2016 年）、EPSA3（2017 年～2019 年））を推進する明確な方針を掲げていた（図 2 参照）。また、TICAD V（2013 年 6 月）で採択された「横浜宣言 2013」は、戦略的方向性の一つとして「民間セクター主導の成長の促進」を謳っていた。さらに、TICAD VI（2016 年 8 月）で採択された「ナイロビ実施計画」は、「アフリカ開発銀行等の多国間の開発銀行との連携を含む融資の提供により、中小企業等を含むアフリカの民間セクターに対する支援を拡大し、役割を向上させる」ことを明記していた。よって、審査時における、本事業と日本の開発協力方針との整合性は高い。

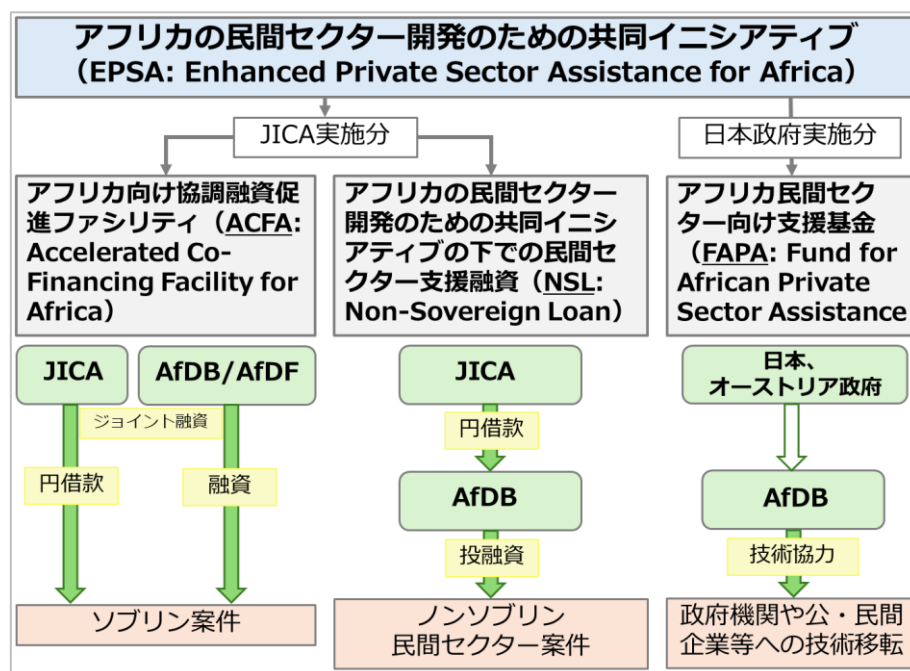


図 2 EPSA 概要

出所：評価者作成

3.1.2.2 内的整合性

本事業の JICA 承諾サブプロジェクトと JICA の他事業との間で、連携の内容及び期待される成果について、協議・調整等の具体的なアクションが採られた事実は、AfDB との「アフリカ向け協調融資促進ファシリティ（ACFA）」を活用したソブリン案件への円借款融資を含め、審査段階及び実施段階ともに確認されなかった。よって、本事業の内的整合性はやや低い。

3.1.2.3 外的整合性

原則として、AfDB は NSO のサブプロジェクトに対して事業資金の 100% を単独で提供することではなく、すべての NSO は AfDB と他の開発金融機関や民間企業との協調融資・共同投資として実施されている。そのため、AfDB は、JICA 承諾サブプロジェクトのすべてにおいて、その審査時に、他機関とのパートナーシップに基づく具体的な連携・調整内容について協議・合意を図っており、後述のとおり、大多数の案件において、おおむね想定された成果を上げている。また、サブプロジェクト 3 件が「アフリカ民間セクター向け支援基金（FAPA）」を通じた技術支援を受けている。よって、本事業の外的整合性は高い。

以上より、本事業の内的整合性はやや低いが、日本の開発協力方針との整合性は高く、外的整合性も高いため、その整合性は高い。

以上より、本事業は妥当性、整合性ともに高いことから、その妥当性・整合性は高い。

3.2 効率性（レーティング：③）

3.2.1 アウトプット

本評価では、円借款による融資額を本事業のアウトプットとして位置付け、その計画値と実績値を比較した。本事業（NSL4～NSL7）の融資（事業費）の実績値は、表 1 のとおり、各フェーズとも実質的に計画比 100% を達成している。NSL4 と NSL6 で実績額がそれぞれ 99% と 97% にとどまったのは、一部のサブプロジェクトにおいて、当初の想定を下回るコストで事業が完了したり、投融資先が他の貸し手から追加資金を調達したりした結果、AfDB から当該サブプロジェクトに提供される投融資額が減少したためである¹⁷。

表 1 事業費の計画と実績

フェーズ	計画額（百万円）	実績額（百万円）	計画比（%）
NSL4（IV）	9,480	9,390	99
NSL5（V）	30,690	30,569	100
NSL6（VI）	35,880	34,771	97
NSL7（VII）	34,410	34,365	100

出所：JICA 提供資料（計画比（%）は小数点以下四捨五入）

¹⁷ NSO・民間セクター支援局及びシンジケーション・クライアントソリューション局から寄せられた質問票への回答。



融資先の水供給 PPP サブプロジェクト
(ルワンダ東部州ブゲセラ郡) 沈殿池
(出所：評価者撮影)



融資先の水供給 PPP サブプロジェクト
浄水処理施設 (出所：評価者撮影)

3.2.2 インプット

3.2.2.1 事業費

前述のとおり、本事業の事業費はすべて計画内に収まった（表 1 参照）。

3.2.2.2 事業期間

本事業の事業期間の実績値は、表 2 のとおり、NSL4 と NSL5 は計画比 100%であった一方、NSL6 と NSL7 は、それぞれ 102%と 107%となり、計画を少し上回った。NSL6 及び NSL7 で実績が計画を上回ったのは、新型コロナウイルス（COVID-19）感染拡大の影響によるものである。国境や事業現場が閉鎖され、多くのサブプロジェクトにおいて、外国人労働者の確保や輸入機材の納入、さらには事業実施のタイミングなどに遅延が生じた。その結果、一部サブプロジェクトへの貸付・投資の実行時期も後ろ倒しとなり、供与資金が実際に使用されたことを示す証拠の提出・確認に、当初の想定を上回る時間を要した¹⁸。

¹⁸ NSO・民間セクター支援局及びシンジケーション・クライアントソリューション局から寄せられた質問票への回答。

表2 事業期間の計画と実績

フェーズ	L/A 調印日	事業完成（貸付完了）日		事業期間（月）		計画比（%）
		計画	実績	計画	実績	
NSL4 (IV)	2013 年 12 月	2015 年 12 月	2015 年 12 月	25	25	100
NSL5 (V)	2014 年 9 月	2019 年 9 月	2019 年 9 月	61	61	100
NSL6 (VI)	2015 年 9 月	2020 年 9 月	2020 年 10 月	61	62	102
NSL7 (VII)	2017 年 6 月	2022 年 5 月	2022 年 9 月	60	64	107

出所：JICA 提供資料

3.2.3 内部収益率（参考数値）

本事業の内部収益率は、事前にサブプロジェクトを特定できないため、審査時においても算出されておらず、本評価において算出しない¹⁹。

以上より、本事業は事業期間が計画を少し上回ったが、事業費は計画内に収まったことから、効率性は高い。

3.3 有効性・インパクト²⁰（レーティング：③）

3.3.1 有効性

3.3.1.1 定量的効果（運用・効果指標）

(1) 指標の達成状況（参考）

本事業（NSL4～NSL7）の審査時に、NSO 全体の運用に関する 6 つの定量的効果指標が設定されていた。表 3 では、AfDB から当該指標の実績値として提出されたデータを太字で示している。実績値はいずれも、目標年において目標値を達成していないが、その背景には COVID-19 感染拡大の影響があったと考えられる。他方、これらの指標は NSO 全体を対象とするものであり、NSL 資金はその総額の一部を占めるにすぎないため、当該指標の達成状況の確認は参考情報として位置付けるにとどめる。本事業の有効性・インパクトについては、「2.3 評価の制約」で述べたとおり、JICA が承諾した 25 件のサブプロジェクトにおける効果発現の評価分析に基づいて判断する。

¹⁹ 事後評価時に内部収益率が算出されているサブプロジェクトは 3 件のみであった。これらのサブプロジェクトは投資回収段階もしくは価値創造段階にある PEF への投資案件であり、現段階で収益性分析を行う意味はあまりないと考えられる。内部収益率は、一般に 8%に設定されるハードルレートがある PEF サブプロジェクトについてのみ算出される。一方、融資サブプロジェクトについては、内部収益率は算出されない。

²⁰ 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。

表 3 定量的効果（運用・効果指標）

指標名	フェーズ	基準値	目標値	実績値 (目標年)	実績値 (事後評価時)
民間企業への融資額	IV	--	【2015 年】 1,100 百万 UA ²¹ (融資承諾ベース)	【2015 年】 910 百万 UA	【2024 年】 1,602 百万 UA
	V	【2012 年】 640 百万 UA (支出ベース)	【2015 年】 1,058 百万 UA (支出ベース)	【2015 年】 603 百万 UA	【2024 年】 818 百万 UA
	VI	【2013 年】 1,040 百万 UA (支出ベース)	【2017 年】 1,700 百万 UA (支出ベース)	【2017 年】 1,125 百万 UA	
AfDB から民間企業への出融資額	VII	【2015 年】 1,495 百万 UA (支出ベース)	【2024 年】 [事業完成 2 年後] 2,890 百万 UA (支出ベース)	【2024 年】 891 百万 UA	左と同じ
協調融資額	IV	--	【2015 年】 350 百万 UA (融資承諾ベース)		
民間セクター向け総融資における貧困国への融資比率	IV	--	【2015 年】 50%	【2024 年】 7%	左と同じ
民間セクター向け共同出資案件における総出資額	IV	--	【2015 年】 4,650 百万 UA (出資承諾ベース)		
民間セクター向け貿易金融額	IV	--	【2015 年】 333 百万 UA (融資承諾ベース)		

出所：AfDB 提供データ

(2) NSO 件数と金額の推移（参考）

本事業の実施期間及びその前後における NSO の承認件数・金額及び支出件数・金額については、全期間を通じて明確な増減傾向は認められない。表 4 のとおり、NSO 承認件数及び承認金額は、COVID-19 の影響を受け、2019 年から 2020 年にかけてそれぞれ 36 件から 9 件、1,527 百万 UA から 386 百万 UA へと大幅に減少している。同様に、融資・投資の支出件数及び支出金額は、2020 年から 2021 年にかけてそれぞれ 70 件から 62 件、760 百万 UA から 254 百万 UA へと大きく減少している。もっとも、その後はいずれの指標も回復傾向を示しており、2024 年までにはほぼ COVID-19 前の水準に戻っている。

²¹ Unit of Account (UA) は、国際通貨基金 (IMF) の特別引出権 (SDR) と等価 (1UA=1SDR) であり、AfDB が会計・財務報告（財務諸表表示）に用いる報告通貨。

表 4 NSO 件数と金額の年次推移（2012 年～2024 年）

承認													
取引件数													
	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年
合計	21	33	40	30	45	38	49	36	9	21	27	35	39
デット	12	23	33	26	33	31	34	28	7	18	23	29	34
エクイティ	9	10	7	4	12	7	15	8	2	3	4	6	5
金融	8	22	20	16	25	21	27	21	7	14	19	25	24
エネルギー	5	6	1	5	8	7	8	4	0	2	5	1	4
農業・社会	2	1	8	0	8	2	6	3	2	3	1	1	4
産業	3	3	4	2	0	3	4	8	0	1	1	3	4
運輸	2	0	4	6	2	3	3	0	0	1	1	2	1
マルチセクター	1	1	3	1	2	2	1	0	0	0	0	3	2
承認額 (UA 百万)													
	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年
合計	710	1,207	1,689	977	1,867	1,645	1,633	1,527	386	509	1,374	1,187	1,665
デット	553	1,075	1,522	910	1,689	1,576	1,424	1,425	369	479	1,335	1,131	1,602
エクイティ	157	133	167	68	178	70	210	102	17	30	39	57	63
金融	249	747	809	537	1,376	1,003	746	861	373	317	993	837	936
エネルギー	159	286	44	77	175	277	271	436	0	36	118	39	190
農業・社会	82	52	143	0	160	84	239	138	13	93	75	19	224
産業	134	111	334	11	0	88	244	92	0	10	75	194	261
運輸	46	0	264	337	122	107	105	0	0	54	113	62	31
マルチセクター	38	12	95	16	35	86	29	0	0	0	0	36	23
支出													
案件件数													
	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年
合計	57	64	69	72	64	63	77	80	70	62	74	76	71
デット	26	27	30	32	28	26	29	27	26	13	52	20	21
エクイティ	31	37	39	40	36	37	48	53	44	49	22	56	50
金融	20	26	30	30	28	27	29	35	24	20	28	25	22
エネルギー	6	6	6	11	6	6	8	10	11	10	12	16	16
農業・社会	6	7	7	7	8	13	11	8	12	9	10	11	8
産業	9	8	9	11	8	5	7	8	9	11	11	12	10
運輸	6	7	6	1	2	3	7	3	2	2	2	1	2
マルチセクター	10	10	11	12	12	9	15	16	12	10	11	9	13
支出額 (UA 百万)													
	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年
合計	769	550	839	682	777	1,186	1,176	799	760	254	497	718	891
デット	680	463	765	603	722	1,125	1,080	617	690	203	411	638	818
エクイティ	89	87	74	79	55	61	96	182	70	51	86	80	73
金融	286	221	499	356	438	499	579	517	394	109	209	434	522
エネルギー	50	47	39	100	108	333	76	50	55	56	159	123	84
農業・社会	33	17	16	9	18	141	11	12	117	16	11	99	79
産業	240	66	166	179	29	6	216	36	148	34	79	31	151
運輸	137	175	82	3	161	179	265	110	26	29	27	26	32
マルチセクター	23	24	37	35	23	28	29	73	19	10	12	3	23

出所：AfDB 提供データ

(3) PEF 案件の件数と金額の推移（参考）

NSO の PEF 案件の承認件数及び承認金額も、表 5 のとおり、COVID-19 の影響を受け、2019 年から 2020 年にかけてそれぞれ 7 件から 2 件、130 百万米ドルから 22 百万米ドルへと大きく減少している。しかし、NSO 全体の承認件数・金額と異なり、PEF 案件の承認件数及び承認金額は、2024 年時点でも COVID-19 前の水準に回復していない。COVID-19 後の回復局面において、資金繰りや既存債務の借換え、貿易金融など短中期

のデット需要が優先される一方、PEF については、バリュエーションの低迷から出口（エグジット）不確実性が高くなり、新規ファンドへの投資回復が遅れていると考えられる。

表 5 PEF 案件の件数と金額の年次推移（2012 年～2024 年）

	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年
承認 件数	6	6	1	3	9	7	11	7	2	2	3	5	4
承認 金額 （百 万 USD）	189	108	10	78	179	96	194	130	22	17	37	66	53

出所：AfDB 提供データ

（4）AfDB の開発効果指標

本評価では、「有効性」は、アウトプット（NSL 資金の活用）から生まれる、サブプロジェクト・レベルにおける直接的ないし比較的短中期のアウトカムとして整理した。他方、「インパクト」はアウトプットから生まれる、セクター及び経済・社会レベルにおける間接的ないし比較的長期のアウトカムとして整理した。そのうえで、各 JICA 承諾サブプロジェクトの有効性の達成状況については、AfDB-IDEV が前述の評価ガイドラインにおいて定めている「開発効果（Development Outcome）」指標のうち、事業レベルのサブ指標である「事業成功（Business Success）」に基づいて評価した。他方、インパクトの発現状況については、同じく開発効果指標のうち、セクター及び経済・社会レベルのサブ指標である「経済持続性（Economic Sustainability）」及び「民間セクター開発への貢献（Contribution to Private Sector Development）」、「環境・社会への影響（Environmental and Social Effects）」に基づいて評価して、そのレーティングの分布を確認した。

AfDB-IDEV は開発効果指標及びそのサブ指標を、表 6 のとおり定義しており、その評価結果をサブ指標については「4. 非常に良好（Highly Satisfactory）」「3. 良好（Satisfactory）」「2. 不十分（Unsatisfactory）」「1. 極めて不十分（Highly Unsatisfactory）」の 4 段階でレーティングし、さらに、総合的な開発効果指標については、サブ指標の評価結果を踏まえて、「6. 非常に成功（Highly Successful）」「5. 成功（Successful）」「4. 概ね成功（Mostly Successful）」「3. やや不成功（Mostly Unsuccessful）」「2. 不成功（Unsuccessful）」「1. 極めて不成功（Highly. Unsuccessful）」の 6 段階でレーティングしている。

表6 AfDBの開発効果指標の定義

	6. 非常に成功	5. 成功	4. 概ね成功	3. やや不成功	2. 不成功	1. 極めて不成功
開発効果	「開発目標 (DO)」は、NSO プロジェクトが受入国または当該地域の開発に与えた影響を要約するとともに、同プロジェクトが、域内メンバー国における経済開発、包摂的かつ持続可能な経済成長及び貧困削減という AfDB の目的の達成にどの程度貢献したかを示す。(→有効性・インパクト)					



	4. 非常に良好	3. 良好	2. 不十分	1. 極めて不十分
事業成功	「事業成功」は、プロジェクトが企業全体の財務パフォーマンスに与えた実績及び将来見込みの財務的インパクトを測る。事業成功は、プロジェクト会社の株主及び債権者にもたらされる財務収益性によって主に測られ、当該プロジェクトの商業的な成果に着目する。(→有効性)			
経済持続性	「経済持続性」は、プロジェクトの存在及びその事業活動によって、経済や社会にもたらされる幅広い経済的便益を測る。こうした便益は、当該国におけるプロジェクトのより広いステークホルダーに帰属するものであり、経済成長、人々の生活水準の向上、貧困削減などを含む。(→インパクト)			
民間セクター開発への貢献	「民間セクター開発への貢献」は、商業銀行や証券取引所といった金融仲介機関のパフォーマンス強化に対する AfDB の介入効果や、民間企業が推進する生産的投資に向けた民間資本の流入を促す環境整備への寄与に着目するもの。さらに、民営化、技術革新、インフラ全般の改善といったインパクトにも関係する。(→インパクト)			
環境・社会への効果	「環境・社会への効果」は、プロジェクトが自然環境及び社会に与える影響を対象とするもの。環境・社会面でのパフォーマンスは、プロジェクトが周辺環境に及ぼす影響を踏まえつつ、AfDB が定める環境・社会セーフガードの基準及び要件への適合状況に照らして評価される。(→インパクト)			

出所：AfDB-IDEV “Evaluation of the AfDB Implementation of its Non-Sovereign Operations (2014-2020) Technical Annexes” (2022 年 12 月) に基づいて評価者が作成。

(5) サブプロジェクトの有効性の達成状況

JICA 承諾サブプロジェクト 25 件の内訳は、融資案件が 15 件（うち、政策金融機関への融資枠（クレジット・ライン）供与が 4 件）、出資案件が 10 件（うち、PEF への出資が 4 件）となっている。なお、融資案件 1 件及び出資案件 1 件は個別の事業ではなく、複数の事業を実施・監理するプログラムである。また 25 件のうち、融資案件 1 件では、案件着手が計画どおりに進まず、事後評価時点においてもサブプロジェクトへの融資が実行されていない。加えて、前述のとおり、他の融資案件 1 件では、借入企業が AfDB のすべてのモニタリング・ミッションの受け入れ及び進捗報告書等の提出を拒否した。その結果、同融資は最終的に全額期限前返済されたものの、その成果の達成状況を確認することができない。したがって、本評価では、これら 2 案件を除く 23 件の達成状況を確認した。なお、「2.3 評価の制約」で述べたとおり、事後評価時点で事業が完成していた案件は 13 件にとどまるため、多くの評価及びレーティング結果は暫定的であることに留意が必要である。

表 6 のとおり、AfDB は事業成功について、事業の商業的な成功を意味し、事業の財務収益性によって測られると定義している。本評価では、サブプロジェクトの有効性の達成状況について、事業成功のサブ指標を活用して検証したが、各案件のレーティング結果の分布は、「4. 非常に良好」が 2 件、「3. 良好」が 16 件、「2. 不十分」が 4 件、「1.

極めて不十分」1件であった（事業成功の評価・レーティング基準は、付録の表 A 1 参照）。上記の借入企業が AfDB によるモニタリング等を拒んでいる案件を「2. 不十分」以下とみなした場合（以下同様）、**24 件中 18 件（75%）**が「3. 良好」以上の評価となる（別添の表 B 1 参照）。

なお、「2. 不十分」と評価されたサブプロジェクト 4 件中 3 案件は、出資元本を回収できる可能性が低いと見込まれている PEF 案件であるが、事後評価時点ではいずれも投資回収が完了していない。また、「2. 不十分」と評価されたもう 1 件は、政情不安と治安悪化の影響もあって債務不履行となり、債務再編を行っている。「1. 極めて不十分」と評価された 1 件は業績不振により事業を停止し、現在、会社登記簿から当該会社を抹消するための清算手続きは最終段階にある。、AfDB はすでに同融資を貸倒処理（償却）している。

3.3.1.2 定性的効果（その他の効果）

1) サブプロジェクトの定性的効果カテゴリーの分類

本事業の定性的効果に係る指標（カテゴリー）として、審査時に「民間投資促進」「金融システムの強化」「民間資金によるインフラ整備」「女性へのインパクト」の 4 つが設定されている。本評価では、JICA 承諾サブプロジェクト 25 件を、以下の基準に基づき、これら 4 つのカテゴリーに関連する案件に分類した²²。

- すべてのサブプロジェクトは、民間投資促進の一環として、民間資本の流れを活性化することを目的としているため、「民間投資促進」案件に分類。
- 金融仲介機関への資金供与を行うサブプロジェクトは、「金融システムの強化」案件に分類。
- すべてのインフラ PPP のサブプロジェクト及びインフラ PPP を特に支援する金融仲介機関に資金供与するサブプロジェクトは「民間資金によるインフラ整備」案件に分類。
- ジェンダー平等の促進をプロジェクト目標の一つとして掲げるサブプロジェクトは、「女性へのインパクト」案件に分類。なお、当該目標の有無は、ポートフォリオ担当官から寄せられた質問票への回答により確認した。

JICA 承諾サブプロジェクト 25 件の分類結果は、「民間投資促進」が 25 件、「金融システムの強化」が 16 件、「民間資金によるインフラ整備」が 5 件、「女性へのインパクト」が 17 件となる（別添の表 B 2 参照）。

2) サブプロジェクトの定性的効果カテゴリーごとの有効性の達成状況（サブプロジェクト・レベルにおける直接的ないし比較的短中期のアウトカム）

²² 分類区分は相互排他的なものではなく、1 つのサブプロジェクトが複数のカテゴリーに該当する場合もある。

民間投資促進（サブプロジェクト・レベル）：本評価では、サブプロジェクトの各カテゴリにおける有効性の達成状況について、事業成功のサブ指標を活用して検証したが、「民間投資促進」カテゴリ案件のレーティング結果の分布は、先の全案件の評価結果と同様であるため、「3. 良好」以上の評価は **24 件中 18 件（75%）** となる。

金融システムの強化（サブプロジェクト・レベル）：本カテゴリ案件の事業成功に係るレーティング結果の分布は、「4. 非常に良好」が 2 件、「3. 良好」が 11 件、「2. 不十分」が 3 件、「1. 極めて不十分」0 件で、「3. 良好」以上の評価は **16 件中 13 件（81%）** であった（別添の表 B 1 参照）。

民間資金によるインフラ整備（サブプロジェクト・レベル）：事業成功に係るレーティング結果の分布は、事後評価時にサブプロジェクトへの融資が実行されていない 1 件を除くと、「4. 非常に良好」が 0 件、「3. 良好」が 3 件、「2. 不十分」が 0 件、「1. 極めて不十分」1 件となり、「3. 良好」以上の評価は **4 件中 3 件（75%）** であった（別添の表 B 1 参照）。

女性へのインパクト：本カテゴリは、事業の間接的なアウトカムに関するものであるため「インパクト」の項で評価する。

以上より、事業成功の観点から確認すると、JICA 承諾サブプロジェクト 25 件のうち、全案件及び「民間投資促進」案件の 75%、「金融システムの強化」案件の 81%、「民間資金によるインフラ整備促進」案件の 75%が、有効性に関しておおむね期待された成果を上げていると認められる。NSO の対象事業は、一般に民間資金のみでは十分な資金動員が困難であり、NSL 供与による開発効果が期待される一方、カンントリーリスクや事業リスク等の各種リスクを伴う、比較的難易度の高いものであることを考慮すると、AfDB の民間セクター支援は、JICA 承諾サブプロジェクトに関して、おおむね審査時に想定された効果を達成していると認められる。

3.3.2 インパクト

3.3.2.1 インパクトの発現状況

前述のとおり、本評価では、「インパクト」はアウトプット（NSL 資金の活用）から生まれる、セクター及び経済・社会レベルにおける間接的ないし比較的長期のアウトカムとして整理し、AfDB の事業評価における開発効果指標に基づく評価を行った。

(1) サブプロジェクトのインパクトの発現状況

サブプロジェクトのインパクトの発現状況については、AfDB の開発効果指標のセクター及び経済・社会レベルのサブ指標のうち、主に経済持続性と民間セクター開発への貢献の両サブ指標に基づいて評価した。表 6 のとおり、AfDB は経済持続性について、事業を通じて経済や社会にもたらされるより広範な経済的便益を意味し、経済成長や人々の生活水準によって測られると定義しており、一方の民間セクター開発への貢献に

については、金融仲介機関の強化や民営化の促進、技術の進展、インフラの改善などのセクター・レベルでの事業効果を測るものとしている。

インパクトの発現状況について、経済持続性の観点から確認すると、レーティング結果の分布は、「4. 非常に良好」が3件、「3. 良好」が14件、「2. 不十分」が5件、「1. 極めて不十分」1件で（経済持続性の評価・レーティング基準は、付録の表 A 2 参照）、**24 件中 17 件（71%）**が「3. 良好」以上の評価であった。他方、民間セクター開発への貢献の観点から確認すると、各案件のレーティング結果の分布は、「4. 非常に良好」が2件、「3. 良好」が14件、「2. 不十分」が6件、「1. 極めて不十分」1件で（民間セクター開発への貢献の評価・レーティング基準は、付録の表 A 3 参照）、**24 件中 16 件（67%）**が「3. 良好」以上の評価であった（別添の表 B 1 参照）。

(2) サブプロジェクトの定性的効果カテゴリごとのインパクトの発現状況

民間投資促進（セクター・レベル）：本評価では、サブプロジェクトの各カテゴリにおけるインパクトの発現状況について、経済持続性及び民間セクター開発への貢献のサブ指標を活用して検証したが、「民間投資促進」カテゴリ案件のレーティング結果の分布は、先の全案件のサブプロジェクト・レベルの評価結果と同様となるため、経済持続性について「3. 良好」以上の評価は **24 件中 17 件（71%）**、民間セクター開発への貢献について「3. 良好」以上の評価は **24 件中 16 件（67%）**となる。

金融システムの強化（セクター・レベル）：経済持続性の観点から本カテゴリのサブプロジェクトについて確認すると、レーティング結果の分布は、「4. 非常に良好」が2件、「3. 良好」が10件、「2. 不十分」が4件、「1. 極めて不十分」0件で、「3. 良好」以上の評価は **16 件中 12 件（75%）**であった。他方、民間セクター開発への貢献の観点から確認すると、各サブプロジェクトのレーティング結果の分布は、「4. 非常に良好」が1件、「3. 良好」が10件、「2. 不十分」が5件、「1. 極めて不十分」0件で、**16 件中 11 件（69%）**が「3. 良好」以上の評価であった（別添の表 B 1 参照）。

民間資金によるインフラ整備促進（セクター・レベル）：本カテゴリのサブプロジェクトのレーティング結果の分布は、経済持続性及び民間セクター開発への貢献のサブ指標に関わらず、「4. 非常に良好」が0件、「3. 良好」が3件、「2. 不十分」が0件、「1. 極めて不十分」1件で、「3. 良好」以上の評価は **4 件中 3 件（75%）**であった。サブプロジェクト・レベルで成果を上げているサブプロジェクトがセクター・レベルでも効果を発現していることが分かる（別添の表 B 1 参照）。

女性へのインパクト：「女性へのインパクト」に貢献することが期待されていたサブプロジェクトの当該指標の達成状況を確認すると、レーティング結果の分布は、「4. 非常に良好」が1件、「3. 良好」が12件、「2. 不十分」が1件、「1. 極めて不十分」0件であった。AfDB によるモニタリング等を拒んでいる案件及び本カテゴリに分類されながら、ポートフォリオ担当官によりレーティングが付与されていない2案件を「2. 不十分

分」以下とみなした場合、「3. 良好」以上の評価は **17 件中 13 件（76%）** となる（別添の表 B1 参照）。

以上より、経済持続性の観点から確認すると、JICA 承諾サブプロジェクト 25 件のうち、全案件及び「民間投資促進」案件の 71%、「金融システムの強化」案件の 75%、「民間資金によるインフラ整備促進」案件の 75%が、インパクトに関しておおむね期待された効果を上げていると認められる。また、民間セクター開発への貢献の観点から確認すると、JICA 承諾サブプロジェクト 25 件のうち、全案件及び「民間投資促進」案件の 67%、「金融システムの強化」案件の 69%、「民間資金によるインフラ整備促進」案件の 75%が、おおむね期待された効果を上げている。さらに、「女性へのインパクト」案件の少なくとも 76%が審査時に設定した当該指標の目標等をおおむね達成していると判断される。

3.3.2.2 その他、正負のインパクト

1) 環境へのインパクト

本事業（NSL4～NSL7）は、「国際協力機構環境社会配慮ガイドライン」（2010 年 4 月公布）に掲げる、JICA の融資承諾前にサブプロジェクトが特定できず、かつ、そのようなサブプロジェクトが環境への影響を持つことが想定されるため、カテゴリ FI に該当するとされた。また、本事業では、AfDB が上記 JICA ガイドラインに基づいて、各サブプロジェクトについてカテゴリ分類を行い、該当するカテゴリに必要な対応策をとることが合意されたいた。なお、カテゴリ A に相当する案件は融資対象としていない。

AfDB は、JICA 承諾サブプロジェクト 25 件のうち、インフラ整備を支援する PPP 案件 3 件及び農業分野のコーポレート融資 2 件を JICA ガイドラインのカテゴリ B 相当に分類し、そのほかのサブプロジェクトはすべてカテゴリ FI 相当に分類している²³。AfDB 提供資料及び質問票への回答から、JICA 承諾サブプロジェクトについて、審査時に予見されていなかった自然環境への重大な悪影響は確認されなかった。環境・社会モニタリング・システムの構築や報告書の提出など、一定の要件の遵守に遅れが生じているサブプロジェクトは存在するものの、そのような場合には警告が発出され、是正措置や対応策が投融資先との間で合意され、実行に移されている²⁴。カテゴリ B 相当に分類されたサブプロジェクトについても、1 件を除き、環境影響評価、緩和策及びモニタリング計画が適切に策定され、モニタリング結果にも問題がなかったことが確認されている。一方、同案件では、当初、一部において、環境社会リスクに関する体系的なカテゴリ区分や緩和策、モニタリング計画が適切に策定されておらず、サステナビリティ報告書の内容も不十分であったことが指摘されているが、その後、大幅な改善が図られている。

²³ ただし、インフラ PPP を支援する金融仲介機関に資金供与する案件 1 件のカテゴリ分類が不明。

²⁴ 質問票に対して寄せられた、NSO・民間セクター支援局及びシンジケーション・クライアントソリューション局、各案件のポートフォリオ担当官からの回答。

前述のとおり、AfDB は開発効果指標のサブ指標として「環境・社会への効果」を定めており、事業が周辺環境に及ぼす影響を踏まえつつ、AfDB が定める環境・社会配慮の基準及び要件への適合状況に照らして、環境・社会面でのパフォーマンスを評価するものと定義している。JICA 承諾サブプロジェクトについて、環境・社会への効果のサブ指標を活用して確認したところ、各案件のレーティング結果の分布は、「4. 非常に良好」が 1 件、「3. 良好」が 17 件、「2. 不十分」が 5 件、「1. 極めて不十分」0 件で（環境・社会への効果の評価・レーティング基準は、付録の表 A 4 参照）、**24 件中 18 件（75%）**が「3. 良好」以上の評価であった（別添の表 B 1 参照）。

2) 住民移転・用地取得

PPP 案件 2 件でインフラ建設のための用地取得が行われているが、いずれも住民移転は生じていない。用地取得は、AfDB のガイドライン及び当該国の法令・規制に沿って実施されており²⁵、社会・環境インパクトを最小限に抑えるため、未利用の土地や非居住の農地が選定されている。また、用地取得は、売り手と買い手の双方が合意のうえで行う「任意の売買（Willing buyer- willing seller）」の原則に基づいて実施されている。そのほかのサブプロジェクトにおいても、AfDB 提供資料及び質問票への回答から、審査時に予見されていなかった住民移転や用地取得に関する重大な負の影響を引き起こしたケースは確認されなかった。

3) ジェンダー

前述のとおり、投融資先の雇用や社会における雇用創出、裨益者の女性比率など「女性へのインパクト」に貢献することが期待されていたサブプロジェクトの **17 件中 13 件（76%）**が「3. 良好」以上の評価を得ている。

4) その他正負のインパクト

サブプロジェクトにおいて、特筆すべきその他正負のインパクトが生じているケースは確認されなかった²⁶。

以上の結果をまとめるため、AfDB の開発効果指標のサブ指標である事業成功、経済持続性、民間セクター開発への貢献、環境・社会への影響の評価に基づいて、JICA 承諾サブプロジェクトの総合的な開発効果指標（表 6 参照）のレーティングを算出した。その分布をみると、「6. 非常に成功」が 1 件、「5. 成功」が 13 件、「4. 概ね成功」が 3 件、「3. やや不成功」が 1 件、「2. 不成功」が 4 件、「1. 極めて不成功」が 1 件で（開発効果指標の評価基準は、付録の表 A 5 参照）、投融資先が AfDB によるモニタリング等を拒んでいるサブプロジェクトを「3. やや不成功」以下とみなした場合、**24 件中 17 件（71%）**が「4. 概ね成功」以上の評価となる（別添の表 B 1 参照）。

²⁵ その際、JICA 環境社会配慮ガイドラインが遵守されていることが確認されている。

²⁶ 質問票に対して寄せられた、NSO・民間セクター支援局及びシンジケーション・クライアントソリューション局、各案件のポートフォリオ担当官からの回答。

有効性・インパクトの評価項目について、その達成状況を確認すると、表7のとおり、少なくとも7割程度以上のサブプロジェクトが、おおむね審査時に想定された成果を達成している。よって、本事業による AfDB の民間セクター支援は、同行の民間セクター支援戦略の達成に一定程度寄与していると認められる²⁷。

表7 レーティング結果の集計

			AfDB の開発効果指標					--
			事業成功	経済持続性	民間セクターへの貢献	環境・社会への効果	開発効果	
JICA 評価項目		N	事業レベル	セクター・社会レベル			総合	
定量効果	有効性	24	75%	--	--	--	71%	--
	インパクト	24	--	71%	67%	--		--
定性効果	民間投資促進	24	75%	71%	67%	--	71%	--
	金融システムの強化	16	81%	75%	69%	--	75%	--
	民間資金によるインフラ整備促進	4	75%	75%	75%		75%	--
	女性へのインパクト	17						76%
その他正負のインパクト	環境へのインパクト	24				75%		--

出所：評価者作成

以上より、本事業の実施により、おおむね計画どおりの効果の発現がみられ、有効性・インパクトは高い。

3.4 持続性（レーティング：③）

「2.3 評価の制約」で述べたとおり、本事業の持続性は、原則として JICA 承諾サブプロジェクトの持続性の評価分析に基づいて行った。

²⁷ ただし、「2.3 評価の制約」で述べたとおり、本評価は、NSO の事業全体を評価対象とせず、本事業の各サブプロジェクトの事業目標達成への貢献（正味の効果）についても検証しない方針であることから、本事業の域内メンバー国における民間セクター主導の経済成長及び貧困削減への貢献については検証していない。また、参考情報としても、域内メンバー国や地域の経済成長率等のマクロデータは掲載していない。これは、NSL 資金の規模が NSO 承認総額に比べると限定的な規模にとどまり、加えて、サブプロジェクトでの出融資額に占める割合は、クラブディール（少数の金融機関や投資家が共同投融資する方式）等により、さらに限定的になるため、AfDB より、本事業と経済成長や貧困削減といったマクロのパフォーマンスとの間の因果関係を示唆するようなデータは一切掲載するべきではないとの見解が示されたためである。

3.4.1 政策・制度

AfDB は、NSO の非財務面のアディショナリティーとして、サブプロジェクトにおける開発効果及び環境・社会成果のモニタリング・報告システムの導入及び整備の支援を重視している。本評価で、投融資先が適切なモニタリング・報告システムを計画通り確立しているか、「4. 非常に良好」「3. 良好」「2. 不十分」「1. 極めて不十分」の4段階でレーティングしたところ²⁸、その分布は「4. 非常に良好」が1件、「3. 良好」が18件、「2. 不十分」が2件、「1. 極めて不十分」1件で、投融資先が AfDB によるモニタリング等を拒んでいるサブプロジェクトを「2. 不十分」以下とみなした場合（以下同様）、**23 件中 19 件（83%）**が「3. 良好」以上の評価となった（1 案件は未回答）（別添の表 B 3 参照）。大多数のサブプロジェクトにおいて、開発効果及び環境・社会成果のモニタリング・報告システムが計画どおりに導入・整備されているが、一部のサブプロジェクトでは、政策及びシステムが確立しておらず、報告書の適時提出などの契約書で定められた要件が十分に満たされていない。「1. 極めて不十分」と評価された案件は、既述の事業清算手続き中のサブプロジェクトである（以下同様）。

なお、「民間セクター開発戦略 2021-2025 年」（2020 年）以降、サブプロジェクトの効果の維持に影響を及ぼすような、AfDB の民間セクター開発戦略上の大きな方針転換は生じていない。以上より、本事業の効果を持続するための政策・制度は整備されているといえる。

3.4.2 組織・体制

AfDB は非財務面のアディショナリティーとして、投融資先のガバナンスの強化及び規制基準の整備についても重視している。その達成状況を確認したところ、レーティングの分布は「4. 非常に良好」が3件、「3. 良好」が18件、「2. 不十分」が1件、「1. 極めて不十分」1件で、**24 件中 21 件（88%）**が「3. 良好」以上の評価であった（別添の表 B 3 参照）。「4. 非常に良好」と評価された案件では、取締役会の法定委員会が、リスク管理、内部統制、戦略、投資運用、人事管理などについて強力な監督機能を果たしたことが評価されている。また、一般に PEF 案件においては、AfDB はリミテッド・パートナー（LP）としてファンドに参画し諮問委員会の席を占めることで、影響力を行使している。

なお、NSL7（2022 年 9 月）の貸付完了以降、JICA 承諾サブプロジェクトの効果の維持に影響を及ぼすような、AfDB の民間セクター・インフラ・産業化担当副総裁（Vice Presidency, Private Sector, Infrastructure and Industrialization: PIVP）下の組織体制（部局コンプレックス）の大きな変更は生じていない。以上より、本事業の効果を持続するための組織・体制は整備されているといえる。

²⁸ 質問票に対して寄せられた、NSO・民間セクター支援局及びシンジケーション・クライアントソリューション局、各案件のポートフォリオ担当官からの回答。

3.4.3 技術

AfDB は、上記の開発成果及び環境・社会成果のモニタリング・報告システムの整備やガバナンスの強化を通じ、投融資先に対して、自らの技術的専門性や知見を非常に効果的に移転してきたと自負している²⁹。サブプロジェクトにおける投融資先の経営及び技術能力の向上について確認したところ、レーティングの分布は「4. 非常に良好」が4件、「3. 良好」が18件、「2. 不十分」が0件、「1. 極めて不十分」1件で、**24件中22件（92%）**が「3. 良好」以上の評価であった（別添の表B3参照）。よって、本事業の効果の持続に必要な経営・技術面での能力についても、特に問題は認められない。

3.4.4 財務

投融資先の将来の財務・収益上の見通しについて確認したところ、レーティングの分布は「4. 非常に良好」が3件、「3. 良好」が15件、「2. 不十分」が4件、「1. 極めて不十分」1件で、**24件中18件（75%）**が「3. 良好」以上の評価であった（別添の表B3参照）³⁰。事後評価時点で事業が完成していないサブプロジェクトが12件あるため、財務面の持続性に係る評価は、有効性の事業成功サブ指標による評価（17頁、及び別添の表B1参照）とおおむね同様の結果となる。以上より、本事業のサブプロジェクト・レベルでの財務面での持続性に特に問題は認められない。

3.4.5 環境社会配慮

環境社会面の持続性についても、事業が完成していないサブプロジェクトが多いため、おおむねインパクトの環境・社会への影響サブ指標による評価（22頁、及び別添の表B1参照）と同じ結果になると考えられる。サブプロジェクトの投融資先の多くは、案件完了後もAfDBと継続的に取引することを望んでいるため、一般に投融資先には環境・社会配慮基準のコンプライアンスを徹底しようとするインセンティブが働いていると考えられる³¹。

3.4.6 リスクへの対応

AfDB は、COVID-19 の感染拡大時に、借入企業に対する債務再編や融資条件の緩和などの緊急対策を講じている。具体的には、借入条件（例えば、クライアントが現場にアクセスできない状況における情報提供条項）が緩和されたり、キャッシュフローに影響が生じた一部ケースでは、債務返済カバレッジ比率（Debt Service Coverage Ratio: DSCR）などの財務指標の遵守が一時的に免除されたりした。さらに、一部のケースでは、困難な財務状況が COVID-19 に起因することを証明できるクライアントに対して、返済スケジュールの見直しが行われている。

²⁹ ただし、政策・制度、組織・体制、技術に係る評価は、その評価基準が開発効果指標などに比べると必ずしも明確でないため、自己評価であるがゆえの肯定バイアスが一部において強く表れた可能性がある。

³⁰ なお、NSO の運営予算については、事後評価時に AfDB 側から、NSO の事業全体に関わるため回答しないとの意向が示された。

³¹ 質問票に対して寄せられた、NSO・民間セクター支援局及びシンジケーション・クライアントソリューション局からの回答。

本事業の JICA 承諾サブプロジェクトでは、インフラ PPP 案件 1 件において、COVID-19 の感染拡大時の緊急対応として、満期日の延長と返済スケジュールの変更といった融資条件の緩和が講じられた。また、コーポレート融資案件 1 件では、クライアントが満期日までに債務履行できず期限不履行となり、AfDB が債務再編に合意している。さらに、別の案件において、借入企業が COVID-19 の影響を受けて返済期限の猶予を要請したが、AfDB が猶予を認めなかったため、期限不履行が生じている。ただし、その後、借入企業は延滞に伴うペナルティを含む全額を返済した。そのほか、繰り返し述べているように、投資案件 1 件で、投資先の業績不振によって事業が停止されている。事業は清算手続きの最終段階にあり、AfDB はすでに貸倒処理している。

3.4.7 債務返済の状況

NSO 案件の不良債権率の推移をみると、表 8 のとおり、COVID-19 感染拡大の影響で 2021 年～2023 年に大きく上昇した後、2024 年には以前の水準にほぼ回復している。

表 8 NSO 案件の不良債権率の年次推移（2012 年～2024 年）

	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年
不良 債 権 率 (%)	2.2	3.1	2.5	6.2	7.6	4.5	5.7	7.4	8.6	15.8	16.9	15.1	7.9

出所：AfDB 提供データ

既述のとおり、NSO は、一般に民間資金のみでは十分な資金動員が困難であり、開発効果が期待される一方、カントリーリスクや事業リスク等の各種リスクを伴う、比較的難易度の高い事業を対象としている。AfDB は、上記のリスクへの対応を含め、COVID-19 の感染拡大時にも必要に応じて適切な対策を講じていると認められ、本事業の効果の持続性を損なうような大きな問題は生じていない。

以上より、サブプロジェクトにおいて一部を除いて持続性強化の取り組みが計画どおりに実施され、政策・制度や組織・体制、技術、財務、環境社会配慮に関しておおむね期待された成果を上げており、また、リスクへの配慮や債務返済の状況についても大きな問題はないため、本事業によって発現した効果の持続性は高い。

4. アディショナルリティー（参考）

本事業では、AfDB の民間セクター向け投融資事業を支援しており、通常、相手国政府又は政府保証の対象となる公的機関を借入人とする従来型の JICA 円借款融資とは異なる。そのため、評価 6 基準による評価に加えて「アディショナルリティー（追加の効果）」の観点から事業効果について分析を行った。アディショナルリティーは、総合評価の判断には加味していない。

4.1 AfDB によるアフリカの民間セクター向け支援の拡大

本事業が NSO に与える財務面と非財務面のアディショナリティーについて、それぞれ確認した。まず、NSL 資金の供与が触媒としての役割を果たすことにより、AfDB の NSO の規模拡大に貢献している可能性について検証したが、両者の間に相関関係はみられなかった。表 4（15 頁）のとおり、2015 年 12 月の NSL1 貸付実行後、2016 年の NSO 承認額は前年比 91%と大幅に増加しているが、2019 年 9 月の NSL2 貸付実行後は、COVID-19 の影響を受けて 2020 年の NSO 承認額は前年比で 75%激減している。また、2020 年 10 月の NSL3 貸付実行後の 2021 年の NSO 承認額は前年比 32%増加しているものの、2022 年 9 月の NSL4 貸付実行後の 2023 年の NSO 承認額は前年比 14%減少している。2012 年～2024 年の期間を通して見ても、NSO 承認額は増加傾向を示しておらず、本事業の NSO の規模拡大への貢献は認められない。その原因としては、「2.3 評価の制約」で述べたとおり、AfDB は NSL 資金のみを対象とした特別勘定を設けておらず、現実には NSL 資金が JICA の採択した 25 件にのみ活用されているわけではないこと。その結果、NSL 資金が NSO の規模伸長に影響を与えるには、NSO 承認総額と比較して限定的な規模にとどまることが挙げられる³²。

次に、サブプロジェクトにおいて、非財務面のアディショナリティーが発現している可能性について確認した。本事業の審査時には、JICA 承諾サブプロジェクトについて、その実施情報を迅速に取り付けるだけでなく、プロジェクト・サイトを AfDB との共同でモニタリングすることなどを通じて、JICA から AfDB に対してサブプロジェクトの実施に係るフィードバックを行うことが一定程度想定されていたとみられる。しかし実際には、JICA 承諾サブプロジェクトのサイト視察は実施されておらず、個別のサブプロジェクトの実施・進捗について、JICA 側は AfDB から提出される半期報告書及び年次報告書以上の詳細な情報は入手していない。したがって、本事業が NSO に与える非財務面のアディショナリティーも発現していない。

一方、JICA 承諾サブプロジェクトにおける AfDB 自身による財務面及び非財務面でのアディショナリティーについて、ポートフォリオ担当官は高い自己評価を与えており、レーティングの分布はいずれも「4. 非常に良好」が 4 件、「3. 良好」が 17 件、「2. 不十分」が 1 件、「1. 極めて不十分」1 件で、借入企業が AfDB によるモニタリング等を拒んでいる案件を「2. 不十分」以下とみなした場合、**24 件中 21 件（88%）**が「3. 良好」以上の評価であった（別添の表 B 3 参照）。財務面のアディショナリティーについては、AfDB が低金利かつ長期の借入資金や出資等を提供することが触媒となり、多くのサブプロジェクトで、他の開発金融機関や貸し手、機関投資家からのコミットメントを呼び込んだことが挙げられている。非財務面のアディショナリティーについては、AfDB の

³² ただし、AfDB は本評価に関して、以下のようにコメントしている。すなわち、定量化は困難であるものの、JICA 資金の譲許的な価格設定は AfDB の加重平均資金調達コストの低減に寄与し、それにより AfDB がより競争力のある金利マージンを提示することを可能にしている。JICA 資金がなければ、AfDB の融資条件は、無償資金にアクセスできる他の多国間開発銀行（MDB）ほど競争力を持たず、貸出残高も JICA 資金がある場合と同じペースでは伸びない可能性がある。

関与により、高度な技術的専門性やガバナンス上の監督機能、環境・社会配慮基準が投融資先にもたらされ、国際的なベストプラクティスの採用が促されたことが挙げられている。さらに、インフラ PPP 案件においては、AfDB が関与することで、投融資先に対する政府による支払義務の不履行などの政治リスクが一定程度緩和されたと指摘されている。

4.2 日本の ODA の認知度

「3.1.1.3 事業計画やアプローチ等の適切さ」の「(2) 教訓の活用」に記載のとおり、AfDB は、本事業の各フェーズの円借款貸付契約の調印時に、ウェブサイト上で JICA からの資金協力について周知していた。しかし、JICA が NSL の対象サブプロジェクトを採択した際には、円借款資金の活用について特に広報していない。サブプロジェクトの投融資先における JICA 資金供与の認知度について、ポートフォリオ担当官に評価してもらったところ、レーティングの分布は、「4. 十分認識している」が 8 件、「3. 認識している」が 3 件、「2. ある程度認識している」が 1 件、「1. 全く認識していない」12 件となっており、「3. 認識している」以上の評価は **24 件中 11 件（46%）**であった（別添の表 B3 参照）。サイト踏査での聞き取り等を踏まえると、実際の JICA 資金供与の認知度は、この数値が示唆よりもさらに低い可能性が高い。

4.3 日系企業への裨益

JICA 承諾サブプロジェクトにおいて、日本企業が裨益している事実は、EPC コントラクター³³等としての参画の例を含め、確認できなかった。JICA は、サブプロジェクトと日本企業との連携を強化するため、アフリカ向け官民連携投融資セミナーを 2014 年 9 月、2015 年 8 月、2016 年 7 月にそれぞれ、南アフリカ、コートジボワール、タンザニアで開催し、EPSA を通じた AfDB と JICA の協力枠組みについて紹介する活動を実施している。しかし、当時 AfDB において NSL のフォーカルポイントを担っていた JICA 出向者のようなスタッフが不在であることもあり、その後、同様のセミナーは開催されていない。

以上より、本事業は AfDB に NSO 向けの資金を低利かつ長期で提供することにより、アフリカの民間資金需要に対応した一方で、JICA の支援ならではのアドイショナリティーの発現は特にみられない。

5. 結論及び提言・教訓

5.1 結論

本事業は、AfDB 域内メンバー国に所在し、かつ登記されている現地民間企業等が必要とする資金を、同行の民間セクター向け投融資を通じて提供することにより、同行の民間セクター支援戦略の達成を図り、もって同行域内メンバー国における民間セクター

³³ プラントやインフラの設計・調達・建設を一括して請け負う企業。

主導の経済成長及び貧困削減に寄与することを目指した。本事業は、AfDB の開発支援戦略、支援対象国の開発政策及び開発ニーズとの整合性が高く、その事業計画やアプローチ等も適切である。また、日本の開発協力方針に合致しており、内的整合性はやや低いものの、外的整合性は高いため、妥当性・整合性は高い。本事業のアウトプットは、ほぼ計画どおりに供与されており、事業期間は計画を少し上回ったものの、事業費は計画内に収まっているため、効率性は高い。本事業によって資金供与された JICA 承諾サブプロジェクトのうち、大多数のサブプロジェクトにおいて、おおむね審査時に想定された成果が達成されていることから、事業目的は概して達成されているとみられ、有効性・インパクトは高い。サブプロジェクトにおいて一部を除いて持続性強化の取り組みが計画どおりに実施され、政策・制度や組織・体制、技術、財務、環境社会配慮に関しておおむね期待された成果を上げており、リスクへの配慮や債務返済の状況にも大きな問題はないため、持続性は高い。

以上より、本事業の評価は非常に高いといえる。

5.2 提言

5.2.1 実施機関への提言

なし

5.2.2 JICA への提言

なし

5.3 教訓

1. 実施機関を通じてサブプロジェクトを実施する事業（ツーステップローンやセクターローン等）の実施監理及びモニタリング・評価

本事業では、過去の類似案件（実施機関を通じてサブプロジェクトに融資を行う形態の事業）の教訓を踏まえ、JICA による現地視察の実施を含む、事業の実施監理・モニタリングの体制を整備することとしていた。しかし、本事業において、JICA は年次報告書及び半期報告書を通じて、AfDB から JICA 承諾サブプロジェクトの資金フロー（投融资先から AfDB への元利金返済、延滞、配当金支払い等）や進捗に関する報告を適時受けていた一方で、JICA 事業実施部門によるサブプロジェクトへの実務レベルでの関与については、現地視察を含め特段行われていなかった。そのため、本事業の NSO 支援によるサブプロジェクト・レベルでの JICA のアディショナリティーは特段発現していないことから、今後類似案件において JICA がサブプロジェクトの進捗や事業効果の発現状況・課題を適時把握しながら、実施機関に有用なインプットを行うためには、実施監理・モニタリングに実施機関と共同で直接関与できる体制の整備・充実が不可欠である。具体的には、事業実施段階において、実施機関との定期的なモニタリング会合や現場視察を含む事業の共同モニタリングが確実に実施されるよう、事業の計画段階から、実施監理・モニタリングの体制と内容について、実施機関と合意しておく必要がある。

ただし、本事業のような民間投融資事業への融資案件において、実施機関は、クライアントとの投融資契約の直接の当事者ではない JICA が個別案件の実施監理やモニタリング・評価に関与することに難色を示すことも考えられる。そのため、モニタリング・評価のスコアや枠組み及び JICA の関与の度合いについて、実施機関との十分な事前協議が欠かせない。

また、実施機関を通じてサブプロジェクトを実施する類似の円借款事業のうち、本事業のようにサブプロジェクトが民間セクター向け投融資事業である場合、効果的な実施監理において、JICA 内の円借款事業を担当する部門と民間セクター向け投融資の知見を有する部門間との内部連携を強化し、実施監理にあたることも考えられる。

2. 民間セクター向け投融資事業について開発金融機関を借入人・実施機関とした事業、または協調で投融資を行う事業における知見習得・経験の共有

本事業は、開発金融機関である AfDB が借入人・実施機関であり、JICA の融資資金は AfDB が実施する民間セクター向け投融資事業に充当される。AfDB はアフリカ地域における開発金融機関として、同地域における民間セクター向け投融資事業において豊富な経験及び専門的知見を有している。本事業のように民間セクター向け投融資事業を実施する場合、JICA は、資金提供にとどまらず、AfDB のような国際機関が有する豊富な経験と専門的知見を積極的に取り込むとともに、JICA がアジア等で蓄積してきた能力強化に関する独自の経験を AfDB と共有するなど、資金提供に加えて JICA がどのようなアディショナリティーを発揮できるか事業形成時から検討し、事業実施中は、JICA の融資資金が充当される投融資案件を通じて、JICA の円借款を担当する部門と民間セクター向け投融資の知見を有する部門は国際機関と実務面でも可能な限り協働することが望まれる。また、こうした開発金融機関の知見の吸収や上述した実施監理・モニタリング体制の強化において、組織的な人的交流といった策を検討することが望ましい。

6. ノンスコア項目

6.1 適応・貢献

5.1.1 客観的な観点による評価

該当なし

6.2 付加価値・創造価値

「4. アディショナリティー（参考）」の章を参照。

以上

主要計画/実績比較

項 目	計 画	実 績
① アウトプット	(IV) 9,480 百万円 (V) 30,690 百万円 (VI) 35,880 百万円 (VII) 34,410 百万円	(IV) 9,390 百万円 (V) 30,569 百万円 (VI) 34,771 百万円 (VII) 34,365 百万円
② 期間	(IV) 2013 年 12 月～ 2015 年 12 月 (25 カ月) (V) 2014 年 9 月～ 2019 年 9 月 (61 カ月) (VI) 2015 年 9 月～ 2020 年 9 月 (61 カ月) (VII) 2017年5月～ 2022年5月 (60カ月)	(IV) 2013 年 12 月～ 2015 年 12 月 (25 カ月) (V) 2014 年 9 月～ 2019 年 9 月 (61 カ月) (VI) 2015 年 9 月～ 2020 年 10 月 (62 カ月) (VII) 2017年5月～ 2022年9月 (64カ月)
③事業費		
外貨	(IV) 9,480 百万円	(IV) 9,390 百万円
内貨	なし	なし
合計	9,480 百万円	9,390 百万円
うち円借款分	9,480 百万円	9,390 百万円
換算レート	該当なし	該当なし
外貨	(V) 30,690 百万円	(V) 30,569 百万円
内貨	なし	なし
合計	30,690 百万円	30,569 百万円
うち円借款分	30,690 百万円	30,569 百万円
換算レート	該当なし	該当なし
外貨	(VI) 35,880 百万円	(VI) 34,771 百万円
内貨	なし	なし
合計	35,880 百万円	34,771 百万円
うち円借款分	35,880 百万円	34,771 百万円
換算レート	該当なし	該当なし
外貨	(VII) 34,410 百万円	(VII) 34,365 百万円
内貨	なし	なし

合計	34,410百万円	34,365百万円
うち円借款分	34,410百万円	34,365百万円
換算レート	該当なし	該当なし
④貸付完了	(IV) 2015 年 12 月 (V) 2019 年 9 月 (VI) 2020 年 10 月 (VII) 2022 年 9 月	

以 上

付録

表 A 1 「事業成功」サブ指標の評価・レーティング基準

4. 非常に良好	3. 良好	2. 不十分	1. 極めて不十分
代替案と比較して最小コストで事業が実施され、審査時の財務予測・財務指標を大幅に上回るとともに、単位コスト面でも、代替案又は事業未実施ケースとの比較で高い費用対効果を示した。	代替案と比較して最小コストで事業が実施され、審査時の財務予測・財務指標を上回るとともに、単位コスト面でも、代替案又は事業未実施ケースとの比較で十分な費用対効果を示した。	代替案と比較して事業コストは相対的に高く、審査時の財務予測・財務指標を大きく下回った、又は、単位コスト面で代替案もしくは事業未実施ケースと比べて費用対効果が低かった。	代替案と比較して事業コストは著しく高く、実績の財務状況又は財務指標は、企業の持続可能性又は事業継続に懸念を生じさせる水準にある。

出所：AfDB-IDEV “Evaluation of the AfDB Implementation of its Non-Sovereign Operations (2014-2020) Technical Annexes” に基づいて評価者が作成。

表 A 2 「経済持続性」サブ指標の評価・レーティング基準

4. 非常に良好	3. 良好	2. 不十分	1. 極めて不十分
1. 借入企業又は出資先企業の適応力ならびに持続可能性・成長性の見通し（財務的、経済的、社会的リターンを含む）は高い。 2. 実績は審査時の予測を上回っており、貸し手及び債権者への債務を十分に履行するとともに、プロジェクトリスクに見合う水準を大きく上回る株主リターンを生み出している。 3. 承認時に設定された事業プロセス及び事業目標を上回って達成している。	1. 借入企業又は出資先企業の適応力ならびに持続可能性・成長性の見通し（財務的、経済的、社会的リターンを含む）は概ね良好である。 2. 実績は審査時の予測をやや上回る、又はほぼ同程度であり、貸し手及び債権者への債務を履行するとともに、プロジェクトリスクに見合う水準を上回る株主リターンを生み出している。 3. 承認時に設定された事業プロセス及び事業目標は概ね達成、又は	1. 借入企業又は出資先企業の適応力ならびに持続可能性・成長性の見通し（財務的、経済的、社会的リターンを含む）はやや不十分である。 2. 実績は審査時の予測を下回っており、貸し手及び債権者への債務をかなり下回っているが、株主リターンは最低限許容される水準を下回り、少なくとも債務コストと同程度にとどまっている。 3. 承認時に設定された事業プロセス又は事業目標のうち少なくとも	1. 借入企業又は出資先企業の適応力ならびに持続可能性・成長性の見通し（財務的、経済的、社会的リターンを含む）は著しく不十分であり、外部支援への依存が避けられない状況にある。 2. 実績は審査時の予測を大きく下回り、貸し手及び債権者への債務を履行できていない、又は株主リターンが債務コストを下回っている。 3. 承認時に設定された事業プロセス及び事業目標の大半が達成されていない。

4. 非常に良好	3. 良好	2. 不十分	1. 極めて不十分
4. パフォーマンス指標は、審査時の見積りを明確に上回っている。 5. 企業全体の収益性及び持続可能性・成長性が見通しは強く、市場において主導的地位を維持又は確立することが見込まれる。	やや上回って達成している。 4. パフォーマンス指標は、審査時の見積りを上回っている。 5. 企業全体の収益性及び持続可能性・成長性が見通しは概ね良好であり、市場の主要企業と同程度の地位を維持すると見込まれる。	一つが達成されていない。 4. パフォーマンス指標は、主要分野の一つ以上で審査時の見積りを大きく下回っている。 5. 企業の持続可能性及び成長性が見通しは弱く、市場や同業他社との競争に苦戦している。	4. パフォーマンス指標は、主要分野の多くで審査時の見積りを下回っている。 5. 企業の持続可能性及び成長性が見通しは弱い又は悪化しており、市場及び同業他社と比較して明確に劣後している。

出所：同上

表 A3 「民間セクター開発への貢献」 サブ指標の評価・レーティング基準

4. 非常に良好	3. 良好	2. 不十分	1. 極めて不十分
事業規模を踏まえると、本事業は、AfDB の民間セクター開発の観点からみて、次の点で大きな正の効果をもたらした。 ・生産性の高い民間企業の成長、市場拡大、及びデモンストレーション効果への貢献。 ・調達及び契約管理に関する法制度・規制枠組みの改善。 ・コーポレートガバナンス及び企業行動基準の向上。	事業規模を踏まえると、本事業は、AfDB の民間セクター開発の観点からみて、次の点で良好な正の効果をもたらした。 ・生産性の高い民間企業の成長、市場拡大、及びデモンストレーション効果への貢献。 ・調達及び契約管理に関する法制度・規制枠組みの改善。 ・コーポレートガバナンス及び企業行動基準の向上。	本事業は、AfDB の民間セクター開発の観点からみて効果が限定的であり、次の点で課題が見られた。 ・調達及び契約管理に関する法制度又は規制枠組みの整備が不十分。 ・コーポレートガバナンス及び企業行動に関する基準が確立されていない。	本事業は、AfDB の民間セクター開発促進という使命に照らして、次の点で大きな負の影響を及ぼした。 ・調達及び契約管理に関する法制度又は規制枠組みが欠如している。 ・コーポレートガバナンス及び企業行動に関する基準が存在しない。

出所：同上

表 A 4 「環境・社会への影響」サブ指標の評価・レーティング基準

4. 非常に良好	3. 良好	2. 不十分	1. 極めて不十分
借入企業又は出資先企業は、プロジェクトの環境カテゴリに応じて、AfDB の承認時要件（環境社会評価手続き（ESAP）の実施を含む）及び評価時要件の双方を満たしている。 <u>環境及び社会面の変化・影響：</u> ・ ESAP 及び主要な環境社会要件の期待を上回っている、又は ・ 全体的な環境及び社会パフォーマンスを顕著に改善している、又は ・ 業界基準の引上げや優良事例の提示等を通じ、地域の企業（供給業者又は競合企業）の環境及び社会パフォーマンスの大幅な改善に貢献している。	借入企業又は出資先企業は、プロジェクトの環境カテゴリに応じて、AfDB の承認時要件（環境社会評価手続き（ESAP）の実施を含む）及び評価時要件を概ね遵守している。 <u>環境及び社会面の変化・影響：</u> ・ ESAP 及び主要な環境社会要件の期待を満たしている、又は ・ 全体的な環境及び社会パフォーマンスを有意に改善している、又は ・ 業界基準の引上げや優良事例の提示等を通じ、地域の企業（供給業者又は競合企業）の環境及び社会パフォーマンスの改善に貢献している。	借入企業又は出資先企業は、AfDB の承認時要件を十分には遵守しておらず、環境社会評価手続き（ESAP）の実施も部分的にとどまっている。 <u>環境及び社会面の変化・影響：</u> ・ ESAP 及び主要な環境社会要件の期待を満たしておらず、 ・ 全体的な環境及び社会パフォーマンスの改善はみられず、 ・ 業界基準の引上げや優良事例の提示等を通じた地域の企業（供給業者又は競合企業）の環境及び社会パフォーマンスの改善にも貢献していない。 ただし、企業は是正措置を実施中又は計画中であり、当該不遵守により環境被害は発生していない。	借入企業又は出資先企業は、AfDB の承認時要件（該当する場合は環境社会評価手続き（ESAP）の実施を含む）を遵守していない。 <u>環境及び社会面の変化・影響：</u> ・ ESAP 及び主要な環境社会要件の期待を満たしておらず、 ・ 業界基準の引上げや優良事例の提示等を通じた地域の企業（供給業者又は競合企業）の環境及び社会パフォーマンスの改善に貢献していない、又は悪影響を及ぼしている。 また、改善の見通しは不確実又は低く、もしくは不遵守により重大かつ恒久的な環境被害が生じている。

出所：同上

表 A 5 「開発効果」指標の評価・レーティング基準

6. 非常に成功	5. 成功	4. 概ね成功	3. やや不成功	2. 不成功	1. 極めて不成功
本事業は、主要な目標、目的及び期待の	本事業は、主要な目標、目的及び期待の	本事業は、主要な目標、目的及び期待の	本事業は、主要な目標、目的及び期待の	本事業は、主要な目標、目的及び期待の	本事業は、主要な目標、目的及び期待を

6. 非常に成功	5. 成功	4. 概ね成功	3. やや不成功	2. 不成功	1. 極めて不成功
すべてを達成又は上回っており、開発効果の4つの側面において欠点はない、又はあったとしてもごく軽微である。	ほぼすべてを達成しており、開発効果の4つの側面における欠点はあっても軽微である。	大半を達成しているが、開発効果の4つの側面において一定の課題がみられる。	一部のみを達成しており、開発効果の4つの側面において顕著な課題がみられる。	ごく一部しか達成しておらず、開発効果の4つの側面において重大な課題がみられる。	達成しておらず、開発効果の4つの側面において深刻な課題がみられる。

出所：同上

別添

表 B 1 JICA 承諾サブプロジェクトの有効性・インパクト評価結果

		サブプロジェクト	事業成功	経済持続性	民間セクター開発への貢献	環境・社会への効果	開発効果	女性へのインパクト
1	IV	サブプロジェクト 1	(欠損)					
2	IV	サブプロジェクト 2	3. 良好	3. 良好	3. 良好	3. 良好	5. 成功	(欠損)
3	V	サブプロジェクト 3	3. 良好	3. 良好	2. 不十分	3. 良好	4. 概ね成功	3. 良好
4	V	サブプロジェクト 4	3. 良好	3. 良好	3. 良好	3. 良好	5. 成功(暫定)	3. 良好
5	V	サブプロジェクト 5	3. 良好	3. 良好	3. 良好	2. 不十分	4. 概ね成功	3. 良好
6	V	サブプロジェクト 6	3. 良好	3. 良好	3. 良好	3. 良好	5. 成功	N/A
7	V	サブプロジェクト 7	3. 良好	3. 良好	3. 良好	2. 不十分	4. 概ね成功	N/A
8	V	サブプロジェクト 8	3. 良好	2. 不十分	2. 不十分	3. 良好	3. やや不成功	2. 不十分
9	VI	サブプロジェクト 9	3. 良好	3. 良好	3. 良好	3. 良好	5. 成功(暫定)	N/A
10	VI	サブプロジェクト 10	3. 良好	3. 良好	3. 良好	3. 良好	5. 成功(暫定)	3. 良好
11	VI	サブプロジェクト 11	1. 極めて不十分	1. 極めて不十分	1. 極めて不十分	3. 良好	1. 極めて不成功	N/A
12	VI	サブプロジェクト 12	2. 不十分	2. 不十分	2. 不十分	3. 良好	2. 不成功(暫定)	3. 良好
13	VI	サブプロジェクト 13	3. 良好	4. 非常に良好	4. 非常に良好	2. 不十分	5. 成功	4. 非常に良好
14	VI	サブプロジェクト 14	2. 不十分	2. 不十分	2. 不十分	3. 良好	2. 不成功(暫定)	N/A
15	VI	サブプロジェクト 15	3. 良好	3. 良好	3. 良好	3. 良好	5. 成功	3. 良好
16	VI	サブプロジェクト 16	4. 非常に良好	4. 非常に良好	3. 良好	4. 非常に良好	6. 非常に成功(暫定)	3. 良好
17	VI	サブプロジェクト 17	2. 不十分	2. 不十分	2. 不十分	3. 良好	2. 不成功(暫定)	3. 良好
18	VI	サブプロジェクト 18	2. 不十分	2. 不十分	2. 不十分	3. 良好	2. 不成功(暫定)	N/A
19	VI	サブプロジェクト 19	3. 良好	3. 良好	3. 良好	3. 良好	5. 成功(暫定)	3. 良好
20	VI	サブプロジェクト 20	3. 良好	3. 良好	3. 良好	3. 良好	5. 成功(暫定)	3. 良好
21	VII	サブプロジェクト 21	3. 良好	4. 非常に良好	4. 非常に良好	2. 不十分	5. 成功	N/A
22	VII	サブプロジェクト 22	未実施					
23	VII	サブプロジェクト 23	4. 非常に良好	3. 良好	3. 良好	3. 良好	5. 成功(暫定)	3. 良好
24	VII	サブプロジェクト 24	3. 良好	3. 良好	3. 良好	2. 不十分	5. 成功	3. 良好
25	VII	サブプロジェクト 25	3. 良好	3. 良好	3. 良好	3. 良好	5. 成功	(欠損)

出所：各案件のポートフォリオ担当官から寄せられた質問票への回答に基づいて評価者が作成。評価結果の整合性を担保するため、評価者がレーティングを一部修正。守秘上の理由により、サブプロジェクト名は匿名化している。

表 B 2 JICA 承諾サブプロジェクトの金融手段・セクター分類、及び定性効果カテゴリ

		サブプロジェクト	金融手段	セクター	民間投資促進	金融システムの強化	民間資金によるインフラ整備	女性へのインパクト
1	IV	サブプロジェクト 1	融資（法人向け融資）	農業	○			○
2	IV	サブプロジェクト 2	融資（与信枠供与—政策金融機関）	金融/インフラ	○	○	○	○
3	V	サブプロジェクト 3	融資（与信枠供与—政策金融機関）	金融/産業（中小企業支援）	○	○		○
4	V	サブプロジェクト 4	出資（出資—政策金融機関）	金融/産業（中小企業支援）	○	○		○
5	V	サブプロジェクト 5	融資（与信枠供与—政策金融機関）	金融/産業（中小企業支援）	○	○		○
6	V	サブプロジェクト 6	融資（与信枠供与—政策金融機関）	金融/産業（中小企業支援）	○	○		
7	V	サブプロジェクト 7	出資（出資—政策金融機関）	金融/産業（中小企業支援）	○	○		
8	V	サブプロジェクト 8	融資（与信枠供与—MFI、商業銀行等）	金融/産業（中小企業支援）	○	○		○
9	VI	サブプロジェクト 9	出資（出資—地域再保険会社）	金融/産業（中小企業支援）	○	○		
10	VI	サブプロジェクト 10	融資（プロジェクト融資）	インフラ（電力）	○		○	○
11	VI	サブプロジェクト 11	出資（出資—民間企業）	インフラ	○		○	
12	VI	サブプロジェクト 12	融資（コーポレート融資）	農業	○			○
13	VI	サブプロジェクト 13	融資（与信枠供与—商業銀行）	金融/産業（中小企業支援）	○	○		○
14	VI	サブプロジェクト 14	出資（出資—PEF）	金融/農業	○	○		
15	VI	サブプロジェクト 15	融資（与信枠供与—商業銀行）	金融/産業（中小企業支援）	○	○		○
16	VI	サブプロジェクト 16	出資（出資—政策金融機関）	金融/産業（中小企業支援）	○	○		○
17	VI	サブプロジェクト 17	出資（出資—PEF）	金融/産業（中小企業支援）	○	○		○
18	VI	サブプロジェクト 18	出資（出資—PEF）	金融/産業（中小企業支援）	○	○		
19	VI	サブプロジェクト 19	融資（プロジェクト融資）	インフラ（水）	○		○	○
20	VI	サブプロジェクト 20	出資（出資—PEF）	金融/産業（中小企業支援）	○	○		○
21	VII	サブプロジェクト 21	融資（ソフトコモディティ	農業	○			

		サブプロジェクト	金融手段	セクター	民間投資促進	金融システムの強化	民間資金によるインフラ整備	女性へのインパクト
			融資枠供与ー民間企業)					
22	VII	サブプロジェクト22	融資（プロジェクト融資）	インフラ（電力）	○		○	
23	VII	サブプロジェクト23	出資（出資ーファンド）	金融/産業（中小企業支援）	○	○		○
24	VII	サブプロジェクト24	融資（コーポレート融資）	農業	○			○
25	VII	サブプロジェクト25	融資（ソフトコモディティ融資枠供与ー民間企業）	農業	○			○

出所：各案件のポートフォリオ担当官から寄せられた質問票への回答に基づいて評価者が作成。守秘上の理由により、サブプロジェクト名は匿名化している。

表 B3 JICA 承諾サブプロジェクトの持続性等の評価結果

		サブプロジェクト	政策・制度（報告システムの整備）	組織・体制（カパナンスの強化）	技術（経営・技術能力の向上）	財務（財務・収益上の見通し）	財務面アデシヨナリティー	非財務面アデシヨナリティー	JICA 資金供与の認知度
1	IV	サブプロジェクト1	(欠損)						1. 全く認識していない
2	IV	サブプロジェクト2	3. 良好	3. 良好	3. 良好	4. 非常に良好	4. 非常に良好	4. 非常に良好	4. 十分認識している
3	V	サブプロジェクト3	3. 良好	3. 良好	3. 良好	3. 良好	3. 良好	3. 良好	1. 全く認識していない
4	V	サブプロジェクト4	3. 良好	3. 良好	3. 良好	3. 良好	3. 良好	3. 良好	1. 全く認識していない
5	V	サブプロジェクト5	3. 良好	4. 非常に良好	4. 非常に良好	3. 良好	3. 良好	3. 良好	1. 全く認識していない
6	V	サブプロジェクト6	(欠損)	3. 良好	4. 非常に良好	3. 良好	4. 非常に良好	4. 非常に良好	1. 全く認識していない
7	V	サブプロジェクト7	2. 不十分	3. 良好	3. 良好	3. 良好	3. 良好	3. 良好	1. 全く認識していない
8	V	サブプロジェクト8	3. 良好	3. 良好	3. 良好	3. 良好	3. 良好	2. 不十分	1. 全く認識していない
9	VI	サブプロジェクト9	3. 良好	4. 非常に良好	4. 非常に良好	3. 良好	3. 良好	3. 良好	4. 十分認識している

		サブプロジェクト	政策・制度（報告システムの整備）	組織・体制（カバナンスの強化）	技術（経営・技術能力の向上）	財務（財務・収益上の見通し）	財務面アディショナリティー	非財務面アディショナリティー	JICA 資金供与の認知度
10	VI	サブプロジェクト 10	3. 良好	3. 良好	3. 良好	3. 良好	3. 良好	3. 良好	3. 認識している
11	VI	サブプロジェクト 11	1. 極めて不十分	1. 極めて不十分	1. 極めて不十分	1. 極めて不十分	1. 極めて不十分	1. 極めて不十分	4. 十分認識している
12	VI	サブプロジェクト 12	3. 良好	2. 不十分	3. 良好	3. 良好	3. 良好	3. 良好	4. 十分認識している
13	VI	サブプロジェクト 13	2. 不十分	3. 良好	3. 良好	3. 良好	4. 非常に良好	4. 非常に良好	4. 十分認識している
14	VI	サブプロジェクト 14	3. 良好	3. 良好	3. 良好	2. 不十分	2. 不十分	3. 良好	1. 全く認識していない
15	VI	サブプロジェクト 15	3. 良好	3. 良好	3. 良好	3. 良好	3. 良好	3. 良好	1. 全く認識していない
16	VI	サブプロジェクト 16	4. 非常に良好	4. 非常に良好	4. 非常に良好	3. 良好	4. 非常に良好	4. 非常に良好	4. 十分認識している
17	VI	サブプロジェクト 17	3. 良好	3. 良好	3. 良好	2. 不十分	3. 良好	3. 良好	4. 十分認識している
18	VI	サブプロジェクト 18	3. 良好	3. 良好	3. 良好	2. 不十分	3. 良好	3. 良好	4. 十分認識している
19	VI	サブプロジェクト 19	3. 良好	3. 良好	3. 良好	2. 不十分	3. 良好	3. 良好	2. ある程度認識している
20	VI	サブプロジェクト 20	3. 良好	3. 良好	3. 良好	3. 良好	3. 良好	3. 良好	1. 全く認識していない
21	VII	サブプロジェクト 21	3. 良好	3. 良好	3. 良好	4. 非常に良好	3. 良好	3. 良好	1. 全く認識していない
22	VII	サブプロジェクト 22	未実施						
23	VII	サブプロジェクト 23	3. 良好	3. 良好	3. 良好	4. 非常に良好	3. 良好	3. 良好	3. 認識している
24	VII	サブプロジェクト 24	3. 良好	3. 良好	3. 良好	3. 良好	3. 良好	3. 良好	3. 認識している
25	VII	サブプロジェクト 25	3. 良好	3. 良好	3. 良好	3. 良好	3. 良好	3. 良好	1. 全く認識していない

出所：各案件のポートフォリオ担当官から寄せられた質問票への回答に基づいて評価者が作成。評価結果の整合性を担保するため、評価者がレーティングを一部修正。守秘上の理由により、サブプロジェクト名は匿名化している。