

2024 年度 簡易型 外部事後評価結果票: 円借款

外部評価者: 稲澤 健一 オクタヴィアジャパン株式会社
 調査期間: 2024 年 8 月~2026 年 2 月
 現地調査: 2024 年 11 月

国名 トルコ	小零細企業迅速支援事業
-----------	-------------



プロジェクトサイト (出典: JICA)



融資を受けた企業 (電装品、金属加工、太陽光パネル製造・出荷等を扱う製造・卸売業) (出典: 評価者撮影)

I 案件概要

事業の背景	本事業開始前、トルコでは COVID-19 が 2020 年初旬に確認され、厳しい行動規制を敷かれた。主要 31 都市で外出禁止令が発出されたことにより、サプライチェーンの寸断や需要低下が生じ、特に小零細企業は大きな打撃を受けた。平時でも資金調達が困難な多くの小零細企業は、事業存続・雇用維持のための流動性資金の確保に苦慮していた。そのため、流動性資金を小零細企業に供給し、事業存続・雇用維持を図るニーズは高く、同国政府は我が国に融資支援を要請した。															
事業の目的	COVID-19 の影響を受けた小零細企業に対する緊急支援策として流動性資金を供給することにより、小零細企業の事業存続・雇用維持を図り、もって産業及び経済の持続的成長に寄与する。															
実施内容	1. 事業サイト: トルコ全土 2. 事業概要: ① 流動性資金の供給 世界銀行と JICA は、COVID-19 に関連する緊急経済政策として中小企業開発機構 (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı; 以下「KOSGEB」という) ¹ が行う小零細企業向けの融資 (返済型の給付金事業: 流動性資金の供給) への支援を行った。事業開始後に融資利用拡大を目的に小零細企業の対象セクター (業種) の範囲が拡大となり、融資承認メカニズムも簡素化され、企業 1 社あたりの融資額増加が決定となった。「セクター (業種) の対象範囲の拡大」について事業開始時と変更後の概要を示す。															
		<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>事業開始時</th> <th>変更後</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>業種</td> <td>製造業、プログラミング及び科学技術 R&D セクター</td> <td>⇒左記に加え、①卸売・小売、②宿泊・飲食、③メディア・出版・広告、④専門サービス (エンジニアリング、市場調査等)、⑤旅行、⑥教育、⑦文化・運動施設・運営、⑧その他サービス (電化製品修理等) の 8 つのセクターの追加。 各セクター選定基準は以下のとおり: a) 2020 年に対前年比で収入ロスがあった小零細企業の占める割合が 55%以上のセクター b) OECD 報告書により「コロナの影響を最も受けた」と評価されるセクター</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">対象企業</td> <td>(i) 2019 年の売上高 7.5 万リラ以上</td> <td>⇒変更なし</td> </tr> <tr> <td>(ii) 2020 年通期の売上高が前年同期比で減少</td> <td>⇒COVID-19 の影響を受けるセクターが選定される</td> </tr> <tr> <td>適格企業に対する</td> <td>計 30,000 リラ</td> <td>⇒従業員を追加雇用すること ⇒最大計 200,000 リラ。従業員雇用 1 人につき 100,000 (125,000) リラを支援 (支援対象は 2 名)</td> </tr> </tbody> </table>		事業開始時	変更後	業種	製造業、プログラミング及び科学技術 R&D セクター	⇒左記に加え、①卸売・小売、②宿泊・飲食、③メディア・出版・広告、④専門サービス (エンジニアリング、市場調査等)、⑤旅行、⑥教育、⑦文化・運動施設・運営、⑧その他サービス (電化製品修理等) の 8 つのセクターの追加。 各セクター選定基準は以下のとおり: a) 2020 年に対前年比で収入ロスがあった小零細企業の占める割合が 55%以上のセクター b) OECD 報告書により「コロナの影響を最も受けた」と評価されるセクター	対象企業	(i) 2019 年の売上高 7.5 万リラ以上	⇒変更なし	(ii) 2020 年通期の売上高が前年同期比で減少	⇒COVID-19 の影響を受けるセクターが選定される	適格企業に対する	計 30,000 リラ	⇒従業員を追加雇用すること ⇒最大計 200,000 リラ。従業員雇用 1 人につき 100,000 (125,000) リラを支援 (支援対象は 2 名)
		事業開始時	変更後													
	業種	製造業、プログラミング及び科学技術 R&D セクター	⇒左記に加え、①卸売・小売、②宿泊・飲食、③メディア・出版・広告、④専門サービス (エンジニアリング、市場調査等)、⑤旅行、⑥教育、⑦文化・運動施設・運営、⑧その他サービス (電化製品修理等) の 8 つのセクターの追加。 各セクター選定基準は以下のとおり: a) 2020 年に対前年比で収入ロスがあった小零細企業の占める割合が 55%以上のセクター b) OECD 報告書により「コロナの影響を最も受けた」と評価されるセクター													
対象企業	(i) 2019 年の売上高 7.5 万リラ以上	⇒変更なし														
	(ii) 2020 年通期の売上高が前年同期比で減少	⇒COVID-19 の影響を受けるセクターが選定される														
適格企業に対する	計 30,000 リラ	⇒従業員を追加雇用すること ⇒最大計 200,000 リラ。従業員雇用 1 人につき 100,000 (125,000) リラを支援 (支援対象は 2 名)														

¹ KOSGEB は中・小零細企業の振興・支援、政策の立案・実施を担う機関である。トルコ科学産業技術省の管轄下にある。

	支援金額		まで) *注
		計 75,000 リラ	⇒最大計 500,000 リラ。従業員雇用 1 人につき 100,000 (125,000) リラを支援 (支援対象は 5 名まで) *注
出所: JICA 内部資料、質問票回答、ヒアリング *注: 融資第 4 ラウンドより従業員雇用 1 人につき支援金額は最大 125,000 リラに拡大となった。			
②資金供給体制の強化 世界銀行の融資により、財務管理専門家 2 名、モニタリング・評価の専門家 1 名、環境社会専門家 1 名が雇用された。KOSGEB は、事業に関する IT ソフトウェア関連業務を担当した。			
事業実施スケジュール	交換公文締結日	2021 年 4 月 13 日	貸付完了日 2022 年 12 月 6 日
	借款契約締結日	2021 年 4 月 15 日	事業完了日 2023 年 6 月 (給付完了時)
事業費	承諾額: JICA 融資額は 31,800 百万円相当 (30,000 万 US ドル)。総事業費計画は 62,262 万 US ドル。うち、円借款は 30,000 万 US ドル。その他 32,262 万 US ドルの内訳は世界銀行融資 30,000 万 US ドルとトルコ政府の自己資金 2,262 万 US ドル。 実績額: 事業費実績は 63,786 万 US ドル。うち、円借款分は 30,000 万 US ドル。その他 33,786 万ドルの内訳は世界銀行融資 29,917 万 US ドルとトルコ政府自己資金 3,869 万 US ドル。		
相手国実施機関	KOSGEB		
借款契約条件	6 ヶ月米ドル LIBOR+100bp (承諾時)、償還期間: 15 年 (うち据置期間: 5 年)、一般アンタイド		
借入人	KOSGEB (保証人はトルコ共和国)		
案件従事者	本体: なし コンサルタント: なし		

II 評価結果

【要旨】

本事業は、COVID-19 の影響を受けた小零細企業に対する緊急支援策として流動性資金を供給することにより、小零細企業の事業存続・雇用維持を目指すものであった。計画時、トルコでは COVID-19 が 2020 年初旬に確認され、厳しい行動規制を敷かれた。主要 31 都市で外出禁止令が発出されたことにより、サプライチェーンの寸断や需要低下が生じ、特に小零細企業は大きな打撃を受けた。流動性資金を小零細企業に供給し事業存続・雇用維持を図り、COVID-19 のパンデミック終息後の回復を下支えするニーズが高まっていた。同政府は COVID-19 対策として、返済猶予や免税措置等を含む 2,400 億リラ (約 3.7 兆円) の緊急経済政策を表明した。「内的整合性」(JICA 内の他の事業・支援等との連携) は計画時より具体的な連携/調整は想定されておらず整合的とはいえないが、「日本の開発協力方針との整合性」と「外的整合性」(JICA 外の機関との連携・国際的枠組み等との協調等) は整合的といえる。以上より、妥当性・整合性は高い。効率性に関して、一部の小零細企業が当初定められた融資の適格要件を満たさず、融資を受ける企業数は想定より少ない事態に直面した結果、事業関係者間の協議の下、融資スキーム等に変更が生じたものの、アウトプットは計画どおりに実施された。事業期間に関して、融資対象企業の適格要件が簡素化・緩和され、セクター (業種) の対象範囲が拡大となり、手続き等に時間を要したため計画を大幅に上回った。事業費に関して、融資対象となった企業と申請数は増え、融資支出も増えたため、当初計画を少し上回った。したがって、効率性はやや低い。有効性に関して、流動性資金を受領後、事業を継続できた企業の割合等に関する定量的指標の実績値は目標値を上回っている。本調査では小零細企業へのインタビューを通じて、小零細企業が雇用維持・拡大、売上を伸ばしていること、KOSGEB の融資への信頼が高いことを確認した。インパクトに関して、本融資は同国の産業・経済面での成長性に資するものであり、主にジェンダー平等・配慮への貢献が高いことも踏まえると長期的にもトルコ社会にプラスのインパクトを与えることが期待できる。以上より、本事業の有効性・インパクトは非常に高い。持続性に関して、トルコ政府及び KOSGEB の関連する政策・制度に問題ない。また、KOSGEB の運営・維持管理の体制、技術面、財務面、運営・維持管理状況ともに問題なく持続性が確保されている。環境社会面での負の影響はなく、特段取られた緩和策もない。リスクへの対応も懸念は特にない。したがって、本事業の実施によって発現した効果の持続性は高い。

以上より、本事業の評価は非常に高いといえる。

総合評価 ²	A	妥当性・整合性	③ ³	有効性・インパクト	④	効率性	②	持続性	③
-------------------	---	---------	----------------	-----------	---	-----	---	-----	---

【留意点/評価の制約】

・本事後評価では評価 6 基準のうち世界銀行融資分を含む結果を分析している。評価項目によっては一部のみ両組織の融資に関する分析・考察を行っている点に留意する必要がある。

1 妥当性・整合性

【妥当性】

・事前評価時のトルコ政府の開発政策との整合性
本事業開始前、トルコでは COVID-19 が 2020 年初旬に確認され、厳しい行動規制を敷かれた。主要 31 都市で外出禁止令が発出されたことにより、サプライチェーンの寸断や需要低下が生じ、特に小零細企業は大きな打撃を受けた。これを

² A: 「非常に高い」、B: 「高い」、C: 「一部課題がある」、D: 「低い」

³ ④: 「非常に高い」、③: 「高い」、②: 「やや低い」、①: 「低い」

受けて同政府は COVID-19 対策として、返済猶予や免税措置等を含む 2,400 億リラ（約 3.7 兆円）の緊急経済政策を表明した。具体的には、中・小零細企業の振興・支援及び政策の立案・実施を担う KOSGEB を通じて、①銀行融資の延滞に係る費用負担、②医療資機材を製造する中小企業等への資金支援、③金利補填プログラムの拡大等、小零細企業向けの緊急支援に取り組んだ。

COVID-19 に関連する緊急経済政策以外の中・小零細企業政策として、トルコ政府は「第 11 次国家開発計画 2019-2023」を策定し、その中で中・小零細企業の資金アクセス向上、成長阻害要因の解消を目指していた。加えて、KOSGEB が策定した「KOSGEB 戦略 2019-2023」においても中・小零細企業の生産・管理技術の向上等の行動計画が示された。

・事前評価時のトルコにおける開発ニーズとの整合性

上述のとおり、COVID-19 感染拡大によりサプライチェーンの寸断や需要低下が生じ、特に小零細企業が大きな打撃を受けた。その結果、平時でも資金調達が困難な多くの小零細企業は事業存続・雇用維持のための流動性資金の確保に苦慮していた。小零細企業にとって資金充足は喫緊の課題であった。流動性資金を小零細企業に供給し事業存続・雇用維持を図り、COVID-19 のパンデミック終息後の回復を下支えする必要性は高かった。

・事業計画やアプローチ等の適切さ

本事業の事業計画及びアプローチについては以下の事象・視点において適切であったと判断できる。

本事業開始後、一部の小零細企業は融資の適格要件を満たさず、融資数は想定より少ない事態に直面した。状況を解決すべく融資対象企業の適格要件の緩和や融資条件の変更等が行われた。その結果、対象セクター（業種）の範囲が拡大し、企業 1 社あたりの融資可能額が増えた。すなわち、融資元も KOSGEB も冷静かつ柔軟に状況を受け入れて軌道修正を図った結果、融資を受ける企業数は増え雇用維持・拡大が実現したといえる。その点を踏まえると、変更は妥当かつ適切さを確保したといえる。結果として事業効果の公平性や方向性を毀損することはなかった。

本事業開始前、世界銀行との連携により、案件実施に必要な手続きは可能な限り共通化・簡素化させ、KOSGEB 内に設置される事業実施部隊（Project Implementation Unit：以下「PIU」という）の業務負担を軽減しつつ、能力強化を図ることが実施・案件監理上の留意点とされた。本調査では KOSGEB 及び世界銀行へのヒアリングを通じて、必要な手続き、共通化・簡素化が実現し、PIU の業務負担は緩和されたことを確認した。

本事業開始前、融資を受けたい企業による申請手続き、KOSGEB による資格要件の確認や給付手続きはトルコ政府保有のデータベースを活用することが想定されていた。KOSGEB によると、申請手続きや KOSGEB による資格要件の確認や給付手続きがデータベース（オンラインシステム）を通じて迅速に行われ、その活用度合いは高かったことを確認した。一例として、融資を受けたい企業が新たな雇用も行う場合、当該人材がもつ専門性や学歴をデータベースで確認し、速やかに人材獲得と融資に繋げる事例も少なくなかったとのことである。後述の有効性・定性的効果で示すインタビュー結果のコメントも踏まえると、類似案件の教訓活用がなされたといえる。

【整合性】

・事前評価時における日本の開発協力方針との整合性

我が国外務省が策定した「対トルコ共和国国別開発協力方針」（2018 年 9 月）の重点分野「民間セクターとの連携強化」の中で、経済構造改革を通じた持続的な経済成長の解決に貢献する支援を行うことが明示されていた。また、JICA が策定した「対トルコ共和国 JICA 国別分析ペーパー」（2015 年 3 月）においても、同国の持続的経済成長には、工業生産部門における裾野産業の育成や高付加価値化が重要であることが示されていた。

本事業は COVID-19 の影響を受けた小零細企業に対する緊急支援策として流動性資金を供給し、小零細企業の事業存続及び雇用維持を支えるものであり、上記の重点援助分野等への対応に合致している。したがって、日本の援助政策としての整合性が認められる。

・内的整合性

本事業開始前、JICA はトルコ政府に対し、開発計画調査型技術協力「中小企業コンサルタント制度構築プロジェクト」（2010-2012 年度）を通じて、KOSGEB が実施する小零細企業向けのコンサルティング・サービスの質の向上を支援していた。しかし右事業と本事業とは、計画・実施された時期が異なるため、連携が構築されていたとはいえない。他方、KOSGEB によると、KOSGEB が開催した「小零細企業向けのオンライン経営セミナー」（2021 年 8 月）等に際して、当該プロジェクトの経験や知見を有効に活用したとのことである。そのため、同セミナーと本事業は相互補完関係にあるといえる。

・外的整合性

本事業に際して、KOSGEB、世界銀行、JICA は連携しつつ融資プログラム実施に取り組んだ。融資を受ける企業の増加、雇用の維持・拡大、トルコの持続的な経済成長を下支えするという共通の目標を追求した。「3 有効性・インパクト」の項目でも述べるが、3 つの組織は連携し相乗効果を創出することに取り組んだことが確認できる。

国際的な枠組みとの関連について、本事業は COVID-19 の影響を受けた小零細企業に対する緊急支援策として流動性資金の供給を通じて、小零細企業の事業存続及び雇用維持を図る観点から、SDGs の「目標 8.働きがいも経済成長も」「目標 9.産業と技術革新の基礎をつくろう」など複数の目標に整合するといえる。

【評価判断】以上より、本事業の妥当性・整合性は高い⁴。

2 効率性

⁴ 妥当性、整合性はそれぞれ③。

<アウトプット>

「I 案件概要」に説明するとおり、事業開始後に融資利用拡大を目的に小零細企業の対象セクター（業種）の範囲が拡大となった。融資承認メカニズムも簡素化されたが、おおむね計画どおり実施された。

<インプット>

事業期間は2021年4月～12月（9ヶ月間）と計画されていた。実際の期間は2021年4月～2023年6月（27ヶ月間）であった（計画比約300%）⁵。遅延の主な理由は、融資対象企業の適格要件の簡素化・緩和に直面し、セクター（業種）の対象範囲の拡大し、世界銀行、JICA、KOSGEB間での協議・合意・手続き等に時間を要したためである。

本事業の総事業費は、当初計画では62,262万USドルであった。構成は、円借款30,000万USドル、その他32,262万USドルは世界銀行融資30,000万USドルとトルコ政府自己資金2,262万USドルであった。総実績額は63,786万USドルであった。構成は、円借款30,000万USドル、その他33,786万ドルは世界銀行融資29,917万USドルとトルコ政府自己資金3,869万USドルであった。対計画比では約102%と当初計画を少し上回った。その理由は、融資対象となった企業と申請数も増えた結果、融資支出が増えたためである。

【評価判断】以上より、事業費は計画を少し上回り、事業期間は計画を大幅に上回ったため、効率性はやや低い。

（参考）内部収益率（IRR）

計画時において計算されていないため、事後評価時において再計算を行わなかった。

3 有効性・インパクト⁶

【有効性】

<定量的効果>

計画時、本事業の効果として、COVID-19の影響を受けた小零細企業に対する緊急支援策として流動性資金を供給し、小零細企業の事業存続及び雇用維持が企図されていた。表1に定量的効果指標（基準値・目標値・実績値）を示す⁷。

表1：定量的効果指標（基準値・目標値・実績値）

（単位：%）

指標名	基準値 2020年実績値	目標値 2022年完成1年後	実績値 2023年：完成年	実績値 2024年：完成1年後
1) 流動性資金受領後6ヵ月以上、事業継続できた受益企業の割合	0	65	97.63	N/A
2) 流動性資金受領後6ヵ月以上、事業継続できた創業期の受益企業の割合	0	50	96.97	N/A
3) 事業継続できた受益企業のうち受領後6ヵ月以上、2020年3月時点の従業員数を維持した企業の割合	0	70	83.17	N/A

○指標変更
⇒融資を受ける前の最低でも12ヶ月間において、小零細企業の平均雇用水準と比較して雇用を増加させた企業の割合

出所：JICA資料（基準値・目標値）、事業完成報告書・質問票回答・ヒアリング（実績値）

計画時、目標値は事業完成1年後に設定され、3つの指標が設定されていた⁸。表1の2023年実績値（完成年）はKOSGEBが外部コンサルタントを雇用しモニタリング・計測したものである。2024年の実績値は計測されていない。KOSGEBは、「2023年時点で既に高い実績であったため、2024年以降は計測する必要性が高くはない。他方、仮に2024年実績値を計測した場合、経済が回復基調にあるため融資を受けた小零細企業での雇用数や売上等は2023年より良くなっている可能性は考えられる」とコメントしている。いずれの指標も、「融資を受けた企業が流動性資金を受領後6ヵ月以上の状況」をモニタリングすることが求められていたため、原則として2023年6月に給付完了⇒同年12月末迄の期間をモニタリングすることも妥当であると考え。これを踏まえ、2023年の実績値と目標値とを比較・分析することとした。いずれの実績値も目標値以上を達成している。既出のとおり、セクター（業種）の対象範囲の拡大等により適格要件を満たす企業も増えたことも要因であるが、融資を受けた企業は事業継続や雇用を着実に安定化させたといえる。

指標3)に関して、既出のセクター（業種）の対象範囲の拡大等を踏まえ、事業実施中に融資対象企業に対して雇用増加をより強く訴求する措置が執られた結果⁹、指標が変更となった。KOSGEBによると、この変更は着実に融資活用を行

⁵ 本事後評価では、審査書類での記載を踏まえ、円借款がKOSGEBに貸付完了となるタイミングではなく、KOSGEBから融資対象企業への給付完了時をもって完成のタイミングと見なしている。審査時、KOSGEBから融資対象企業への給付は2021年12まで完了すると見込まれていた一方、実際に完了したのは2023年6月である。

⁶ 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。

⁷ 審査時、世界銀行とJICAの緊急支援融資、KOSGEB自己資金を含む総融資額に対する目標値が設定されていた。表1は総融資額に対する定量的効果指標の基準値・目標値・実績値を示す。

⁸ これは、円借款、世界銀行の融資、KOSGEB自己資金を含む総融資額は62,262万USドルに対する目標値の設定であった。

⁹ 12ヶ月間という要件を満たすことが求められたが、実態として融資対象企業は最長18ヶ月の猶予が与えられる。仮にこの期限を越えてしまう場合は融資即時返還の措置となる。返還がなされない場合は法的手続きによる措置となる。

い、雇用維持及び拡大を企図したものであったと述べている。

本融資プログラムにおける給付総数（累計）は 58,393 社、新規雇用者数は 93,016 人であった（出所：KOSGEB）。既出のとおり、融資対象企業の適格要件の簡素化・緩和、セクター（業種）の対象範囲の拡大等が奏功したことに加え、小零細企業にとってはニーズが高い融資プログラムであったことも給付総数や新規雇用者数を押し上げた面はありと考えられる。

< 定性的効果 >

・小零細企業向けの資金供給体制の強化

首都アンカラと同首都圏近郊の工業・産業団地を拠点とする小零細企業（10 社）¹⁰の代表者・管理部門統括者等に対して、COVID-19 の拡大初期（2020 年 3 月以降）以降の景況感、企業経営の維持状況、雇用の維持・拡大、売上高・営業利益の増減状況、KOSGEB による資金供給、課題の有無等についてインタビュー調査を行った。小零細企業向けの資金供給として本融資プログラムはおおむね貢献していることを確認した。以下はインタビュー時のコメントの一例である。

【A 社：石油、ゴム、金属製品等製品の耐性や品質検査を行う会社。2013 年創業。社員数は 14 名】

「コロナ禍の約 1 年間、検査品サンプルが届かず仕事が停滞していたが、KOSGEB の融資を受けて社員の雇用維持に努めることができた。KOSGEB の融資は無利子であったが、融資の資格要件を満たせるかどうかにか少し不安があった。雇用維持に努めつつ、新たに金属製品の検査を始めた。融資を受けてから会社の売上は約 25%程度増えている。本融資プログラムとは関係はないが、KOSGEB には地域毎に営業担当がいる。定期的に会社を訪問し、経営課題について相談に乗ってくれる。コミュニケーションを通じて双方の信頼が醸成されていると思う。将来、機会があれば再度 KOSGEB の融資を利用したい」

【B 社：電装品、金属加工、太陽光パネル製造・出荷等を扱う製造・卸売業。2005 年創業。社員数は 22 名】

「KOSGEB から受けた融資は社員の雇用維持に活用した。仮に融資を受けられなかったら解雇者が出ていたと思う。コロナ禍においてそのような判断は全国的に当然としてあったと思う。融資を活用して 4 名の新規採用も行った。直近数年で事業環境が良いことが理由であるが、その雇用した 4 名が有する資格や能力も会社に貢献していることも相まって売り上げは伸びている。コロナ前と比較して 70%の売上増である。仮に融資を受けなかったらさほど売上は伸びなかったと思う。今回の KOSGEB の融資で良かったと思う点は、高い能力を有する人材を採用するよう誘導されたと感じる点である。KOSGEB は雇用維持と小零細企業の成長を考えているのだと思う」

【C 社：ケータリング・サービス提供会社。2008 年創業。社員数は 22 名。経営者は女性】

「複数の会社が入居しているビルの従業員の方々に昼食を提供している。ビルの 1 フロアを食堂にしてサービスを行っている。コロナ禍において売上は前年比で 75%減少した。約 1 年間苦境に陥った。代わりに、弁当の製造・販売・宅配に注力した。コロナが収束してからは、食堂でのサービスが回復しつつある。ただし、コロナ前までの状況には戻っていない。従業員の勤務体系が変わり、在宅ワークが浸透していることも要因と思う。ケータリングの仕事に限らず、サービス業は大方同じような状況に直面しているかもしれない。KOSGEB の女性経営者への支援として、従業員 1 人あたり 1 万リラの資金供与があった。金額はさておいて（もちろん有り難いと感じているが）、仕事をする上でモチベーションは高くなった。働く女性への支援・配慮があることを感じた。世の中の流れかどうかはわからず、言葉にするのは容易でないが、ジェンダーギャップが解消に向かっていくかもしれない。女性には女性が参画しやすい業態があると思う。ケータリング・サービスは、きめ細やかな、衛生面や配慮などに機転が効くことが求められるため、特に女性が活躍できる分野だと思う」

【D 社：食品開発・販売を行う会社。2012 年創業。社員数は 30 名。経営者は女性】

「小麦粉を使った幼児向けの食品やお菓子、シリアルなどを製造・販売している。KOSGEB の融資を活用して食品製造に知見・専門のあるエンジニア 2 名を雇用しつつ、既存社員の雇用維持に役立てた。KOSGEB による融資承認と口座への着金は早かった。コロナ禍において社員向けにシフト制（ワークシェアリング制）を取り入れて乗り切った。苦しい時期ではあったが、食品製造・販売は影響を受けにくく現在は国外にも製品を輸出している。2024 年後半、社員数はコロナ前の倍に増えている」

【E 社：ソフトウェア開発会社。2017 年創業。社員数は 12 名】

「GIS 関連のソフトウェア開発を行っている。KOSGEB の融資を活用し GIS の専門家 2 名を雇用した。当社は KOSGEB の融資を活用し創業したため、KOSGEB の融資に馴染みがあった。トルコでは GIS 分野での製品化・導入のニーズは年々高まっており、創業時より社員は倍になっている。ランドサーベイ（地面積や境界の測量・図化等）は相対的に多くの女性が業務を担っている。緻密で丁寧さに長けているため、適職と思う。（ソフトウェア開発者は男性が多い職場であるが）コミュニケーション・スキルは女性のほうが高いため、社外との折衝・連絡等で女性に活躍の場がある。必ずしも常時ジェンダーを意識しているわけではないが、女性社員が増えて会社が活性化すると思う」

以上のインタビュー内容に関して、融資を受けた小零細企業は雇用維持・拡大、売上を伸ばしていること、KOSGEB の融資への信頼度が高いことがうかがえる。インタビュー内容について KOSGEB は、「経済が不安定な時期に無利子・無担保の融資を提供することで小零細企業は雇用を維持した。トルコでは、製造業、建設業、技術産業部門等を中心に、多く

¹⁰ 対象の小零細企業 10 社は、KOSGEB と協議の上で、①融資額が極端に低くないこと、②幅広い業種・セクターを対象にすること、③創業期が極端に古くないこと等といった基準を可能な限り勘案して選定した。なお、A～E の 5 社以外に、小麦粉の加工・製品輸出企業、建設・コンサルタント会社（分野は電気エンジニアリング、浄水器製造、電気配線工事等）、IT ソフトウェア開発（企業の IT ソリューション支援、AI ソフト事業）、産業パーク内の研究開発（R&D）企業（露光装置の部品研究開発）、IT ソフトウェア開発企業（情報セキュリティ系）の 5 社に対してもインタビューを行った。

の産業がサプライチェーンと専門サービスの両面で小零細企業に大きく依存している。コロナ禍においても小零細企業は操業を止めることなく、間接的にそれらの部門全体の機能維持に寄与したと考える。一例であるが、小規模の機械部品製造業者は、既存社員の雇用を維持しつつ新たな技術系社員を雇用するための資金を本融資プログラムで得たことで大手の自動車・機械メーカーに部品供給を継続できた。それにより、サプライチェーンの混乱を防ぎ、大企業も製造を継続できた。サプライチェーンの視点から言及すると、本融資プログラムはトルコの経済・産業全体を下支えした」とコメントしている。「小零細企業向けの資金供給強化」は実現していると考えられる。

【インパクト】

(1) 定量的・定性的効果（トルコの産業及び経済の持続的成長への貢献）

表 2 はトルコの企業数推移、表 3 は失業率推移、表 4 は GDP 推移、表 5 は輸出額推移を示す。

表 2：企業数推移

(単位：1,000)

企業規模 ¹¹	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
零細	2,979	3,035	3,250	3,429
小規模	208	224	270	297
中規模	34	37	47	47
大規模	7	8	11	11
合計	3,228	3,306	3,578	3,784

出所：トルコ統計局

表 3：失業率推移（直近 5 カ年）

(単位：%)

2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年
13.73	13.15	11.97	10.43	9.41

出所：世界銀行

参考情報：2024 年 8 月時点の失業率は 8.5%（出所：トルコ統計局）

表 4：GDP 推移（直近 5 カ年）

(単位：US10 億ドル)

2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年
761.0	720.3	819.9	907.1	1,108.0

出所：世界銀行

表 5：輸出額推移（直近 5 カ年）

(単位：US10 億ドル)

2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年
251.7	209.8	293.1	350.0	357.6

出所：世界銀行

表 2 のとおり、トルコでは小零細企業の割合が圧倒的に多く、国内企業全体の 98.4% を占める（例：2022 年データ）。この傾向は年々高まっている。表 3 のとおり失業率は改善傾向にある。表 4 の GDP 及び表 5 の輸出額に関して、2019 年から 2020 年にかけて COVID-19 の影響によりマイナス成長となったと考えられるが、2021 年以降は改善傾向にある。KOSGEB へのヒアリングでは、「仮に本融資プログラムなど政府による小零細企業への資金供給支援がなかった場合、経済と社会的低迷が定着していたことは十分考えられる」「本融資プログラムにより小零細企業に資金供給することで産業・経済活動や技術革新を促進した。技術・専門的スキルを有する大学・専門職学校卒業者の雇用機会も拡大した。長期的な産業・経済の活性化に資するものであった」とのコメントが得られた。

以上より、本融資プログラムはトルコの産業・経済の持続的成長を下支えするものであったといえる。

(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 月公布）上、環境や社会への望ましくない影響が最小限（カテゴリ C）とされた¹²。

本事業は、小零細企業が行う事業の種類が環境影響の低いもののみであったため、直接的な自然環境へのインパクトが発生したとは判断されない。KOSGEB へのヒアリングによると、融資を受けた小零細企業による事業活動は環境への負の影響は最小限か、なかったと述べている。これまでに苦情等もないとのことである。今次調査時に訪問した小零細企業の立地周辺でも環境への負のインパクトは特に確認できなかった。

¹¹ 企業規模の定義は次のとおりである。零細企業：従業員数が 10 人未満、かつ、年間純売上高もしくは貸借対照表上で 1,000 万リラを超えない企業、小規模企業：従業員数が 50 人未満、かつ、年間純売上高もしくは貸借対照表上で 1 億リラを超えない企業、中規模企業：従業員数が 250 名以下、かつ、年間純売上高もしくは貸借対照表上で 5 億リラを超えない企業（出所：トルコ政府、2023 年 5 月発効の規則）。大規模企業はそれ以外の規模の企業を指す。

¹² 気候変動対策関連の案件（サブプロジェクト）等ではなく、環境モニタリングの必要性もなかったことがカテゴリ C の判断に至ったと考えられる。

②社会環境（用地取得・住民移転）へのインパクト

本事業では住民移転・用地取得は発生しなかった。

コラム：女性経営者への支援とジェンダーギャップ解消への取り組み

既出のとおり、本融資プログラムでは女性経営者向けの支援枠（例：KOSGEBの女性経営者への支援として、従業員1人あたり1万リラの資金供与）が設定された。新規従業員の雇用にインセンティブを受けることができる仕組みが導入された中で、女性従業員の採用が多かった。既出のインタビュー調査では、女性経営者から「女性への支援・配慮があったことは、仕事をする上でモチベーションは高くなった」といったコメントも出された。

トルコの企業調査データに基づく、女性が経営する企業の25%以上が融資を利用しているのに対し、男性が経営する企業では約35%が融資を利用している。KOSGEBによると、「このギャップを埋めるべく、融資の利用により女性経営者の経済活動が確実な支援となるようジェンダーの視点導入が事業関係者間で話し合われた。融資対象企業の適格要件の簡素化・緩和、セクター（業種）の対象範囲拡大に際して、女性が経営する企業において新規従業員の雇用がある場合、限度額（標準額）より少し多いインセンティブが盛り込まれた。その結果、約4,200万USドル分¹³の融資が実行された」と説明している。本融資プログラムで実際に融資を受けた小零細企業において、新たに雇用された従業員の男女別と合計を表6に示す。既出のとおり新規雇用者数は93,016人、そのうち56,654人（約61%）が女性であった。融資を受けた小零細企業においては、このようなインセンティブの影響もあって女性従業員の採用増加に至ったと考えられる。すなわち、本融資プログラムは、女性の社会参画を押し進めるきっかけとなり、ジェンダーギャップの解消にも資するものともいえるかもしれない。KOSGEBによると、今後も融資を通じて小零細企業の付加価値向上に取り組むことに加え、ジェンダーへの配慮を意識し融資や支援を企図したいと述べている。

表6：本融資プログラムを受けた小零細企業において新たに雇用された従業員数（男女別・合計）

男性	女性	合計
36,362人	56,654人	93,016人

出所：KOSGEB

③ジェンダー平等、社会的弱者/人権、社会システム規範、人々のウェルビーイング

公平な社会参加を阻害されている人々への影響、社会システムや人々のウェルビーイング・人権に関して、本事業が直接的に影響を及ぼしている具体的かつ詳細な事例は特段確認できなかった。しかし、COVID-19感染拡大に直面していたトルコでは、本融資プログラムは社会の不安定化阻止に一役買い、社会参加の機会や人間が生きる上での選択や所得を増やす機会は増えたといえる。その結果、広く平等に（社会的弱者を含む）人々や小零細企業に恩恵が及んでいると考えられる。

【評価判断】

有効性に関して、流動性資金を受領後、事業を継続できた企業の割合等に関する定量的指標の実績値は目標値を上回っている。小零細企業へのインタビューでは、本融資を活用して小零細企業が雇用維持・拡大、売上を伸ばしていること、KOSGEBの融資への信頼が高いことを確認した。インパクトについても、KOSGEBへのヒアリングや統計データの確認により、本融資プログラムが失業率の減少や輸出額増加、ひいてはトルコの産業・経済面での成長性に資するものであると推察できる。以上を総合的に踏まえると、本事業の実施により期待されたアウトカムやインパクトはおおむね計画どおりに達成されたことに加え、想定どおりの配慮・効果が実現し、長期的にも社会（人権やジェンダー平等を含む）、環境、経済面でプラスのインパクトを与えることが期待できる。したがって、本事業の有効性・インパクトは非常に高い。

4 持続性

・政策・制度

事後評価時、「KOSGEB戦略計画2024-2028」において、中・小零細企業の組織的能力向上や競争力強化が提唱されている。トルコ政府が策定した「第12次国家開発計画2024-2028」においても中・小零細企業の能力を考慮した重点的な政策を提唱されている。これは、COVID-19の回復期以降においても資金調達、中・小零細企業の能力向上、制度構築・改良、生産性向上の促進、イノベーション能力と規模の拡大、中・小零細企業がサプライチェーン強化を通じて経済への貢献を目指すものである。本融資プログラムは小零細企業の組織的能力向上や競争力強化に寄与し、同国の産業・経済発展に資するものであり、事後評価時においても同国政府の政策や方向性に合致するものといえる。

・組織・体制

本事業の実施機関はKOSGEBである。KOSGEBは科学産業技術省管下の組織である¹⁴。国内の中・小零細企業向けの融資、振興・支援に特化している政府系金融機関である。総職員数は1,890人（2024年10月現在）。本部は首都アンカラ、国内各地に地方事務所（84箇所）を有する。

融資を受けた小零細企業は24ヶ月間の融資返済猶予（据置期間）がある。据置期間後に返済が始まる。KOSGEBは4ヶ

¹³ これは融資プログラム全体の約14%に相当する。

¹⁴ KOSGEBは科学産業技術省の監督を受ける。同省大臣はKOSGEB執行委員会の委員長であり、全ての融資プログラムの承認・監督する立場にある。定期的に会議が開催されており、組織・運営状況の報告が行われている。

月ごとに返済状況のモニタリングを行う¹⁵。事後評価時、KOSGEBはトルコ政府の社会保障データベースも活用しつつモニタリングも行っている。モニタリング以外には、KOSGEBは小零細企業で雇用された従業員とビジネス運営状況の確認のため、無作為で立入検査を行うことがある¹⁶。融資を受けた小零細企業が目的どおり融資を活用しているか、着実に営業に繋げているかを直接的に確認するために行っているが、KOSGEBはこの活動を特に重要視している。

以上より、本事業の運営・維持管理の組織・体制面には特に大きな問題はないと判断される。

・技術

本事業では、KOSGEB内に設置されたPIUが融資業務を担った。また、世界銀行融資を活用し財務管理の専門家2名、モニタリング・評価の専門家1名、環境社会専門家1名も雇用され、PIUの業務をサポートした。KOSGEBのIT専門職員がPIUに配属されてソフトウェア関連業務を担った。KOSGEBによると、専門家の役割は小さくなかったとの見解を示している。具体的には、融資がどのように活用されたか、小零細企業が環境社会面の基準に適合しているか（義務を果たしているか）等を判断・審査する能力が高まり、融資プログラムの透明性や説明責任が強化されたとのことである。

加えて、KOSGEBと世界銀行は共同でプロジェクト・オペレーション・マニュアル（以下「POM」という）を作成し、融資実施に必要な手続きを可能な限り標準化・簡素化に取り組んだ。原則として、KOSGEBは「債権回収手続きに関する法令」（トルコ財務省21/7/1953）に則って、与信管理（債権管理）及び回収に取り組んでいるが、本融資プログラムではPOM導入により融資手続きの標準化・簡素化が進んだ。KOSGEBは、「審査・融資プロセスに遅れや課題は特になかった。POMは融資プロセス・手続き上のガバナンス効果があった。PIUの業務負担軽減にも寄与した」とコメントしている。

事後評価時、KOSGEBではPIUに限らず経理・財務職員向けに研修が定期的に行われている。KOSGEBでは、与信管理（債権管理）担当者を含む職員の専門スキルの向上に重点を置いた体系的な研修が開講されている。具体的には、法令研修、財務管理向上、信用評価、債権追跡、財務ソフトウェア使用といった内容の研修が行われ、職員は債権管理や債権処理を効率的に行うための理論的・実践的な知識等を身につけている。

以上より、本事業の運営・維持管理にかかる技術面には特に大きな問題はないと判断される。

・財務

表7に直近3カ年のKOSGEBの貸借対照表、表8にキャッシュ・フロー計算書を示す。

表7：貸借対照表（2021－2023年）

（単位：100万リラ）

	2021年	2022年	2023年
流動資産	1,392	3,959	7,996
非流動資産	1,844	10,073	24,175
資産合計	3,256	14,032	32,171
短期負債	12	24	67
長期負債	623	11,332	31,064
純資産	2,601	2,676	1,040
負債・純資産合計	3,256	14,032	32,171

出所：KOSGEB

表8：キャッシュ・フロー計算書（2021－2023年）

（単位：100万リラ）

	2021年	2022年	2023年
a) 営業活動による入金	2,563	3,440	5,154
b) 営業活動による出金	2,061	2,220	4,588
c) 仮払金による出入金	2	7	13
d) 営業活動による出入金 (a-b-c)	500	1,213	553
e) 金融資産及び非金融資産売却による入金	594	774	538
f) 金融資産及び非金融資産購入による出金	1,059	1,624	1,191
g) 投資による出入金 (e-f)	-465	-850	-653
h) 現金収支 (d+g)	35	363	-100
i) 純金融資産取得による入金	266	7,567	15,872
j) 純借入額	862	11,185	20,111
k) 財務活動による出入金 (j-i)	596	3,618	4,239
l) 純増減額かつ現金及び現金同等物 (h+k)	631	3,981	4,139

出所：KOSGEB

表7の貸借対照表、表8のキャッシュ・フロー計算書は参考資料として示す。KOSGEBは中・小零細企業の振興・支

¹⁵ 融資を受けた企業は4ヶ月ごとに6回に分けて返済可能な体制となっている。KOSGEBによると、複数回に分けて返済を行う仕組みは企業のキャッシュ・フローの安定化に寄与するとともに、着実なモニタリングを通じて企業の返済義務が果たせるような体制作りに取り組んでいるとのことである。モニタリングにより、企業の財務的安定性の確保にも役に立っているとの見解を示している。

¹⁶ KOSGEBは融資を受けた企業が提出する情報を検証する方法として意義があるとしている。

援、政策の立案・実施を担う政府系金融機関であり、これまで同国政府の政策に基づき融資業務を担ってきたという性質上、通常の民間企業が作成する財務諸表との対比は必ずしも適さない。貸借対照表について、特に大きな問題はないと考えられる。2021 年から 2022 年、2022 年から 2023 年にかけて長期負債が膨らんでいるが、これは主に外部金融負債勘定、すなわち、本融資（JICA と世界銀行による融資）を含む国外の融資受け入れによるものである。その中で流動資産は増加傾向にある。キャッシュ・フロー計算書に関しても特に大きな問題はないと考えられる。g) 投資による出入金はマイナス計上であるが、k) 財務活動による出入金、l) 純増減額かつ現金及び現金同等物が増えており、KOSGEB が融資業務等を通じて現金等を増やしていることが理由である。

以上より、本事業の運営・維持管理にかかる財務面には特に大きな問題はないと判断される。

・環境社会配慮

環境社会面での負の影響インパクトは確認されない。取られた緩和策も特でない。

・リスクへの対応

効率性の項目で述べた融資プログラムの修正（対象セクターの拡大、融資額の増加等）の必要性に直面し、事業関係者間の取り組みが着実に行われたこと以外では、リスクへの対応という観点において、事業実施中に特に外部条件を考慮する必要性やコントロールすべき事象はなかったことを確認した。

・運営・維持管理状況

事後評価時、KOSGEB の総融資残高（累計）は US ドル換算で 1,430 億ドルである。これまでに国際援助ドナーからの借入としては、本融資プログラム以外に、世界銀行「震災後中小企業復興事業」（45,000 万 US ドル）、JICA「中小零細企業のための震災後支援事業」（円借款承諾額 200 億円）、世界銀行「トルコ・グリーン産業プロジェクト」（25,000 万 US ドル）の合計 5 事業である。

事後評価時現在、融資返済が始まっているのは本融資プログラムのみである（2024 年 5 月末より返済が開始）。返済率は 90%である¹⁷。返済は始まったばかりで明確な判断はできないが、おおむね良好な水準といえる。KOSGEB へのヒアリングでは、返済状況が悪化している兆候がないことを確認した。その理由として、①KOSGEB は融資を受ける企業の審査と返済の見通しを着実に行ったこと、②融資を受ける企業は返済実績を作り、将来さらなる融資利用に繋がりたい、つまり小零細企業は信用性を高め、次の融資に繋がりたい思惑があること等を挙げられる。本調査の小零細企業 10 社へのインタビューでは、「KOSGEB の今回の融資は据置期間が 24 ヶ月あるため返済はしやすい。売上があるため返済に困る状況はない」といったコメントも出された。なお、KOSGEB では未返済分（遅延分）については地方事務所と本部が連携・モニタリングを強化し回収に取り組む方針を示している。

以上より、本事業の運営・維持管理状況には大きな問題はないと判断される。

【評価判断】

事後評価時において、トルコ政府及びKOSGEBの政策・制度面に問題はない。また、KOSGEBの組織・体制面、技術面、財務面、環境社会配慮、リスクへの対応、運営・維持管理状況（融資の返済状況と対応）に特に問題はなく、事業効果を阻害する要因は特に確認されないと判断できる。したがって、本事業によって発現した効果の持続性は高い¹⁸。

III 提言・教訓

・実施機関への提言：

なし

・JICA への提言：

なし

・教訓：

（融資ニーズを着実に踏まえ、融資制度を弾力的に見直すことができる体制構築を行っておくことの必要性）

本事業は、事業存続・雇用維持を目指す小零細企業に緊急支援策として流動性資金を供給するものであった。事業開始後に融資利用拡大を目的に小零細企業の対象セクター（業種）の範囲が拡大となり、融資承認メカニズムも簡素化され、企業 1 社あたりの融資額増加も決定された。かかる経緯も相まって融資期間は延びたが、当初計画していた融資ディスバースが実現し、多くの小零細企業が融資を利用できた。背景には、当初より融資ラウンドを複数回設定しつつ、軌道修正が行われたことが奏功したと考える。事業関係者間の判断・対応は着実なものであったといえる。今後、援助国側・被援助国側双方が中・小零細企業向けの融資プログラムを形成するに際しては、融資ニーズを着実に踏まえ、時に軌道修正を図る必要が生じる場合において弾力的に融資制度を見直すことが可能、かつ、柔軟な制度設計に取り組むことが望ましい。

VI ノンスコア項目

・適応・貢献（客観的な観点による評価）

本融資プログラムの設計・検討に際して、世界銀行・KOSGEB・JICA は定期的に情報共有を行いつつ、融資を受ける企業の増加、雇用の維持・拡大、トルコの持続的な経済成長を支えるという目標を共有した。世界銀行によると、連携と相乗効果創出の要の存在として PIU を挙げている。世界銀行と JICA の融資を一つのユニットで扱うことで融資ディスバースを効率的に進めることができたといえる。世界銀行・KOSGEB・JICA という 3 つの組織が PIU を通じて相互関与することで、小零細企業向けの融資審査とディスバースを慎重に行いつつ、迅速化に結びつけたと考えられる。PIU を介し

¹⁷ これは、仮に融資返済の目標（期待値）を 100%とすると 90%の返済がある状況を示す。

¹⁸ サブレーティングが一段高い「④非常に高い」ではなく「③高い」と判断する理由は、効果発現に至る持続性のいずれの側面に特段の問題点はないと判断するものの、小零細企業から KOSGEB への融資返済が始まったばかりで当面の返済状況を注視する必要があると考えるからである。

た円滑な融資プログラムが遂行、すなわち、総額約 62,262 万 US ドルという大きな融資枠（流動性資金）を約 2 年間で資金需要の高かった小零細企業向けに着実に融資を実行したといえる。これは、事業関係者間の良好な意思疎通と連携により、着実な緊急経済対策の実施と成果に結びついた可能性も考えられる。

・付加価値・創造価値

本融資プログラムでは、女性経営者向けに支援枠が設定された。従業員新規雇用 1 人あたり 1 万リラが提供されるインセンティブ導入であった。その中で、女性経営者の企業では女性の雇用が増加した。女性経営者へのインタビューでは、「女性への支援・配慮があったことは、仕事をする上でモチベーションは高くなった」といった回答が得られた。かかる実態を踏まえると、女性の社会参画も推し進めるきっかけとなったかもしれない。KOSGEB は今後も新規融資を通じて小零細企業の付加価値向上に取り組み、ジェンダーへの配慮も引き続き行っていく方針を示している。本融資プログラムは、性質上において真に事業が生み出した価値とは言及できないかもしれない（＝本事業は JICA 単体ではなく、間接金融を通じた緊急支援的側面を有するため、直接的な付加価値・想像加値が創出されたとは厳密にいえないが）、ジェンダーギャップの解消にも資するものであったといえるかもしれない。



写真 1：石油、ゴム、金属製品等の耐性・品質検査を行う会社の様子
（出所：評価者撮影）



写真 2：ケータリング・サービス提供会社の様子（出所：評価者撮影）



写真 3：食品開発・販売を行う会社の様子
（出所：評価者撮影）



写真 4：GIS ソフトウェア開発会社の様子
（出所：評価者撮影）