

事業事前評価表

国際協力機構ガバナンス・平和構築部
行財政・金融チーム

1. 案件名（国名）

国名： カンボジア国

案件名： 和名 金融政策のための経済分析・調査・運営能力強化プロジェクト フェーズ 2

英名 The Project for Enhancing Capacity of Economic Analysis, Research and Operations for Monetary Policy Phase 2

2. 事業の背景と必要性

（１）当該国における金融セクターの開発の現状・課題及び本事業の位置付け

カンボジア経済は極度にドル化されており、2025 年末時点で外貨預金対預金総額の比率は約 90.9%（カンボジア国立銀行、2025 年）である。カンボジア政府は国家開発戦略である「第一次五角形戦略」および「金融セクター開発戦略（2025-2030）」において「経済多様化及び競争力強化」ならびに「金融セクターの安定」を重点分野として掲げている。その施策の一つとして、自国の景気動向や経済危機に対応するための金融政策の余地を拡大するため、カンボジア国立銀行（National Bank of Cambodia、以下 NBC）は現地通貨クメールリエル（以下、リエル）の普及を重点分野として取り組んでいる。

JICA はこれまで NBC と自国通貨利用促進に関する共同研究（2013-2023）や金融包摂促進に関する共同研究（2019-2024）、また、デジタル決済システム「バコン」普及にかかるパイロット活動（2021-2022）を実施してきた。そしてカンボジア政府の要請を受け、金融政策の透明性向上、自国通貨建て資金取引にかかる環境整備を目的に、JICA は「金融政策のための経済分析、研究、運営の強化プロジェクト（2023-2026）」を実施した。この技術協力プロジェクトの結果、NBC 内で金融政策の決定を担う金融政策委員会（Monetary Policy Committee、以下 MPC）の政策決定プロセスが形作られ、それに資する経済観測調査・分析能力と市場取引データ収集能力が向上し、さらに流動性管理のための制度的枠組みが構築されたことにより、NBC のデータに基づく政策決定が一定程度可能になった。

一方で、NBC は、金融政策の決定に活用した景況感調査結果やその他作成したレポートの多くを公開できておらず、景況見通しや政策決定の根拠が市場に十分に共有されていないことから、政策に対する市場の理解や予見可能性の向上が進まず、金融政策の実施効果が限定的となる懸念が残されている。

また、カンボジアでは全国 753,670 事業所の 82.4%を従業員 2 名以下の小規模

事業者が占め、全事業所の 69.2%で女性が代表を務めている（国立統計局、2022）。一方、15 歳以上の女性のフォーマルな金融機関の口座所有率は 36.8%にとどまり、男性（41.6%）に比べて低く、小規模事業者や女性の金融アクセスは依然として課題となっている（世界銀行、2024）。しかし近年、同国では不良債権率の上昇や銀行倒産の発生等により金融システムに対する不安が高まっており¹、金融機関への不信感はとりわけ中小零細企業や女性のフォーマル金融サービスへのアクセス拡大を難しくしている。このため、NBC は金融システムへの信頼向上を図るべく、世界銀行や韓国預金保険機構（Korea Deposit Insurance Corporation、以下 KDIC）の支援を得て リエル建て預金を保護するための預金保険制度の策定に取り組んでいるが、制度設計の実際の在り方や、その後の運用体制の確立、そして国民および金融機関の理解など、多くの課題が残されている。

このような前身プロジェクトの成果と新たな課題を踏まえ、カンボジア政府は金融政策の立案・運営能力強化および預金保険制度導入のための新たな技術協力プロジェクトを要請した。本プロジェクトを通じてフェーズ 1 で NBC 本部内に培われた経済観測調査・分析能力と市場取引データ収集能力を地方支店にも展開し、持続的な体制を構築すると共に、それら調査分析の内容を市場との対話を通して透明性を高めつつ金融調節の効果を高め、さらに、預金保護制度を支援することで喫緊の金融不安を払しょくし、包摂性を高めることが期待されている。

（２）カンボジアに対する我が国及び JICA の協力量針等と本事業の位置付け、課題別事業戦略における本事業の位置づけ

本プロジェクトは、我が国の「対カンボジア国別開発協力量針」（2024 年 4 月）における重点分野「経済成長をもたらす産業の変革と発展」に該当する。また、本プロジェクトは中央銀行の政策立案・実施能力の向上を支援しマクロ経済の安定化に貢献するものであり、JICA の課題別事業戦略（グローバル・アジェンダ）「公共財政・金融システム」における主要な取組の一つである「金融政策の適切な運営と金融システムの育成」に合致する。加えて、適切な金融政策運営は持続的な経済成長の重要な要素であるため、SDGs ゴール 8「持続的、包摂的で持続可能な経済成長と、万人の生産的な雇用と働きがいのある仕事の促進」にも資するものである。さらに、カンボジアにおける金融システムの安定性及び健全性の向上を通じて、投資促進や経済活動の活性化を支え、「自由で開かれたインド太平洋（FOIP）」が目指す持続的経済成長及び質の高い経済連結性の強化に貢献する。

（３）他の援助機関の対応

¹ 当該国では 2021 年以降、不良債権率が上昇し続けており、2025 年中頃には 8%に達した（IMF、2025）。銀行は不良債権対策を進めているが、依然、多額の不動産担保資産を保有していることが潜在リスクを高めている。加えて、2026 年初頭、当局からサイバー犯罪グループへの関与を指摘された銀行からの預金流出とそれに続く銀行清算が複数件発生したことにより、金融機関に対する社会的な不安が生じた。

国際通貨基金（IMF）はカンボジア経済政策の近代化に取り組んでおり、金融政策に関しては、NBC に専門家を派遣し、金融・為替政策、金融調節手段、会計制度改革、流動性予測等に関する技術支援を実施している。本プロジェクトのフェーズ 1 では、特に資金需給予測の強化と金融市場インフラ構築について IMF 専門家と緊密に連携して実施した。

韓国預金保険機構（KDIC）は預金保険専門家を NBC に派遣し、預金保護制度（Deposit Protection Scheme、以下 DPS）の設計を支援している。韓国銀行は NBC との覚書に基づき、市場コミュニケーション等の課題について共同研究を実施した（2023 年）。

3. 事業概要

（1）事業目的

本プロジェクトはカンボジアにおいて NBC による金融政策運営に係る経済分析能力、透明性、金融市場調節能力、そして預金保護機能を向上させることにより、金融政策に対する市場の信認の強化を図り、もって自国通貨の利用拡大と自律的な金融政策の運営に寄与するもの。

（2）プロジェクトサイト／対象地域名

NBC 本部（プノンペン）、地方支店（シェムリアップ、バタンバン）：所掌事業所数が多く、経済調査・分析能力の強化が求められている支店

（3）本事業の受益者（ターゲットグループ）

直接受益者：カンボジア国立銀行の職員

最終受益者：カンボジア国民、約 1,730 万人（2024 年、国立統計局）

（4）総事業費（日本側）

2.23 億円

（5）事業実施期間

2026 年 12 月～2029 年 12 月（予定）（計 36 カ月）

（6）事業実施体制

カウンターパート機関：カンボジア国立銀行（NBC）

成果ごとの担当部署

成果 1	金融政策・国際協力総局
成果 2	金融政策・国際協力総局、中央銀行業務総局
成果 3	中央銀行業務総局
成果 4	規制・金融包摂総局

(7) 投入（インプット）

1) 日本側

- ① 長期：金融政策分析／人材育成（36 M/M）
- ② 短期：金融政策、経済分析予測、金融市場、預金保護制度、効果検証、広報（22.05 M/M）
- ③ 本邦研修：金融政策、預金保護業務等
- ④ 機材供与：必要に応じて実施

2) カンボジア側

- ① カウンターパートの配置
- ② 専門家執務室、執務環境、案件実施に必要な施設の整備

(8) 他事業、他開発協力機関等との連携・役割分担

1) 我が国の援助活動

JICA「全世界（広域）DX 主流化のための情報収集・確認調査（カンボジア：Bakong 普及にかかるパイロット活動）」（2021 年-2022 年）は NBC による Bakong の普及戦略や将来のサービス拡張に関する知見形成に貢献した。

JICA「カンボジアにおける自国通貨利用促進に関する実証研究」（2013 年-2023 年）は NBC のクメールリエル普及促進政策の形成にエビデンスを提供した。

JICA「カンボジアにおける金融包摂促進のための実証研究」（2019 年-2024 年）では、金融包摂に係る政策の効果を実証データに基づいて明示化した。

さらに、2016 年、JICA は NBC の資金需要予測のための AI モデルの概念実証（POC）を行い、既存の統計モデルより高い精度の予測結果を出した。同予測モデルは NBC に引き渡され、実装に向けたテストと調整が行われている。

2) 他の開発協力機関等の活動

IMF タイ能力開発事務所（CDOT）は NBC に専門家を派遣し、金融・為替政策、金融調節手段等に関する技術支援を実施している。本プロジェクトフェーズ 1 において、JICA 専門家とお互いの活動進捗を確認しつつ、各自の事業実施に示唆を得た。具体的には IMF の流動性予測モデルを補完する形で、市場現金流通量（CIC）や政府預金口座（GovD）といった自律的要因の変化について、より深く理解するための方法を助言した

世界銀行は NBC へ専門家を随時派遣し、DPS の保険料率算出を支援し、韓国預金保険機構は預金保険専門家を派遣し、DPS の制度設計に係る能力強化を実施している。JICA は本プロジェクトの立案にあたり、DPS にかかる支援について世界銀行および KDIC と連携し、2026 年 12 月に予定されている制度開始後の運用に係る能力強化および DPS の普及・啓発活動を実施する。

本プロジェクトは IMF 事業と戦略的に連携し、効果の最大化に努める。また、成果 4 の預金保険制度の構築において、世界銀行および KDIC が先行しているが、支援内容に重複が出ないよう、本プロジェクトは法整備への助言

や DPS 普及に向けた啓発活動を軸として、他の開発パートナーと連携を進める。

(9) 環境社会配慮・横断的事項・ジェンダー分類

1) 環境社会配慮

カテゴリ分類：C

カテゴリ分類の根拠：本事業は、「国際協力機構環境社会配慮ガイドライン」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。

2) 横断的事項

特になし

3) ジェンダー分類：ジェンダー活動統合案件

＜活動内容／分類理由＞

詳細計画策定調査において、カンボジアでは金融包摂分野にジェンダー課題が確認されており、15 歳以上の女性のフォーマル金融機関における口座保有率は 36.8%と、男性（41.6%）より低い状況にある（世界銀行、2024）。

そこで、本プロジェクトでは、中央銀行の政策判断の基礎となる消費者信頼感調査（以下、CCS）等において女性に関する分析を実施・報告するとともに、預金保護制度（DPS）及び金融リテラシーに係る啓発活動において女性グループの参加を促進する。

これらの取組の進捗・成果については、女性に特化した分析結果が報告書に反映されること、女性向け金融リテラシー活動の実施状況（女性向けイベント数を含む）、及び KHR 建て貯蓄口座を保有する女性数の増加等の指標により把握する。

(10) その他特記事項

特になし

4. 事業の枠組み

(1) 上位目標：NBC の金融政策が自国通貨の利用拡大とともに、市場動向に基づいて自律的に策定・実施される。

＜指標1＞ 金融セクターにおいて、クメールリエル建て取引および預金のシェアの上昇傾向が維持または強化される

＜指標2＞ プロジェクトで作成されたガイドライン、マニュアル、および様式が NBC 本部およびすべての支店で使用されている

＜指標3＞ 流動性予測と実績の乖離は、± 5% の範囲に維持されている。

＜指標4＞ 15 歳以上の成人の●●%が、正式な金融機関にリエル建て口座を保有している。（女性の口座保有率：●●%）

(2) プロジェクト目標: NBC の政策立案および政策実施に対する市場の信認が強化される。

＜指標1＞ プロジェクトが実施した調査に基づき、『NBC の金融政策は改善した』と回答した市場参加者の割合

＜指標2＞ 企業景況感調査(BCS)への年間回答数がプノンペンでは●●社から●●社へ、その他の州では●●社へと増加する。

＜指標3＞ NBC によるデータ分析を活用した企業数が●●%増加する

(3) 成果

成果1: NBC の経済・金融情勢に関する評価・分析の質が向上する。

成果2: MPC の審議における透明性と説明責任が強化される。

成果3: 金融市場調節が効果的に実施される。

成果4: NBC の DPS が実効性をもって運用される。

(4) 主な活動

成果 1: NBC の経済・金融に関する評価の正確性および質が向上する。

1-1 BCS、CCS、オルタナティブデータ等を含む調査・分析の質向上のため、報告様式およびマニュアルを整備する。

1-2 オルタナティブデータにおいて女性に特化した分析を実施し、結果を取りまとめる。

1-3 本部および支店において研修を実施する。

1-4 本部向けに MPC 報告ガイドラインを策定する。

1-5 担当者が効果的にデータ分析を行い MPC の各審議に重要情報が反映されるよう支援・助言する。

1-6 クメールリエル推進政策に関するモニタリングおよび評価指標を制度化する。

成果 2: MPC の審議における透明性と説明責任が強化される。

2-1 エビデンスに基づく意思決定の重要性を普及させるため、MPC メンバーを含む政策対話セッションを企画・実施する。

2-2 ワーキングペーパー(景気観測)を公表する。

2-3 BCS および CCS レポートを事業団体に公開する。

2-4 MPC 記者会見・公表計画を作成し、NBC 職員向け研修を実施する。

2-5 MPC スナップショットの公表とそれに伴う記者会見を試行する。

成果 3: 金融市場調節が効果的に実施される。

- 3-1 担保付資金供給オペレーション²委員会および譲渡性預金証書³委員会に対し市場介入に関する研修を実施する。
- 3-2 市場とのコミュニケーションに関するガイドラインを策定する。(例:議題、内容、フォーラムの頻度、参加者等)
- 3-3 市場とのコミュニケーションガイドラインに基づく市場対話の実証を行う。
- 3-4 市場慣行を調査し、市場の発展に向けた提案を行う。
- 3-5 公開市場操作に係るマニュアル／手続きを見直し、必要に応じて更新する。

成果 4: NBC の DPS が実効性をもって運用される。

- 4-1 DPS をレビュー・モニタリングし、必要に応じ課題を特定する。
- 4-2 レビュー結果に基づき、さらなる発展に向けた提言を行う。
- 4-3 金融機関向け DPS の理解促進のためのワークショップを実施する。
- 4-4 プロジェクト実施地域において、DPS および貯蓄促進のための金融リテラシー普及活動を実施する。

5. 前提条件・外部条件

(1) 前提条件

- NBC が職員の能力強化、及び、自国通貨の漸進的な利用促進に関する方針を変更しない。
- カウンターパート機関の人員配置が頻繁に変更されない
- 預金保険制度の導入方針を変更しない。

(2) 外部条件

【プロジェクト目標達成のための外部条件】

- 自国通貨利用を抑制するような経済事象が生じない。
- マクロ経済の安定が維持される。

【成果達成のための外部条件】。

- 関係部局が積極的かつ協力的にプロジェクト活動に参加をする。
- 職員がプロジェクト活動に従事し、能力強化を図るのに十分な時間が与えられる。

6. 過去の類似案件の教訓と本事業への適用

(1) 類似案件の評価結果

本プロジェクトの前身であるカンボジア「金融政策のための経済分析、研究、運営の強化プロジェクト」(2023 年 03 月 ~2026 年 2 月)では、MPC による金

² 担保付資金供給オペレーション(Liquidity Providing Collateralized Operation: LPCO)とは中央銀行が国債などの担保を受け取り、金融機関に資金を貸し出す金融調節手段のこと。

³ 譲渡性預金証書 (Negotiable Certificate of Deposit: NCD) とは市場から余剰資金を吸収するために発行される譲渡可能な預金証書であり、金融調節手段の一つ。

融政策の内容拡充と経済観測調査能力が向上し、市場取引データ収集、流動性管理のためのデータ収集能力の向上が進んだものの、MPC スナップショット、BCS、ワーキングペーパー等重要データ・分析結果の公表を通じた効果的な政策運営が課題として残った。

ミャンマー「資金・証券決済システム近代化プロジェクト」(2014 年～2020 年) およびベトナム「金融政策・経済分析予測能力向上プロジェクト」(2017 年～2020 年) では、各国の金融政策金にかかる知識・スキルレベルの向上に貢献した。両案件ともに学界及び日本銀行出身者の協力を得て、対象国の中央銀行職員との共同作業を通じて専門性の高い技術支援を行ったことが評価されている。

(2) 本事業への教訓

本プロジェクトでは、情報公開がもたらす便益の見える化を行い、特に NBC 上層部向けの能力強化の中に積極的に組み込む。加えて、実証を通じて NBC が情報公開による便益を体験できる機会を提供する。

本プロジェクトにおいても、学界や日本銀行を含む金融政策専門家との連携を重視し、専門性の高い技術協力を行う。

7. 評価結果

本プロジェクトはカンボジアの開発政策、開発ニーズ、日本の援助政策、そして SDGs ゴールと十分に合致しており、また計画の適切性が認められることから、実施の意義は高い。

8. 今後の評価計画

(1) 今後の評価に用いる主な指標

4. のとおり。

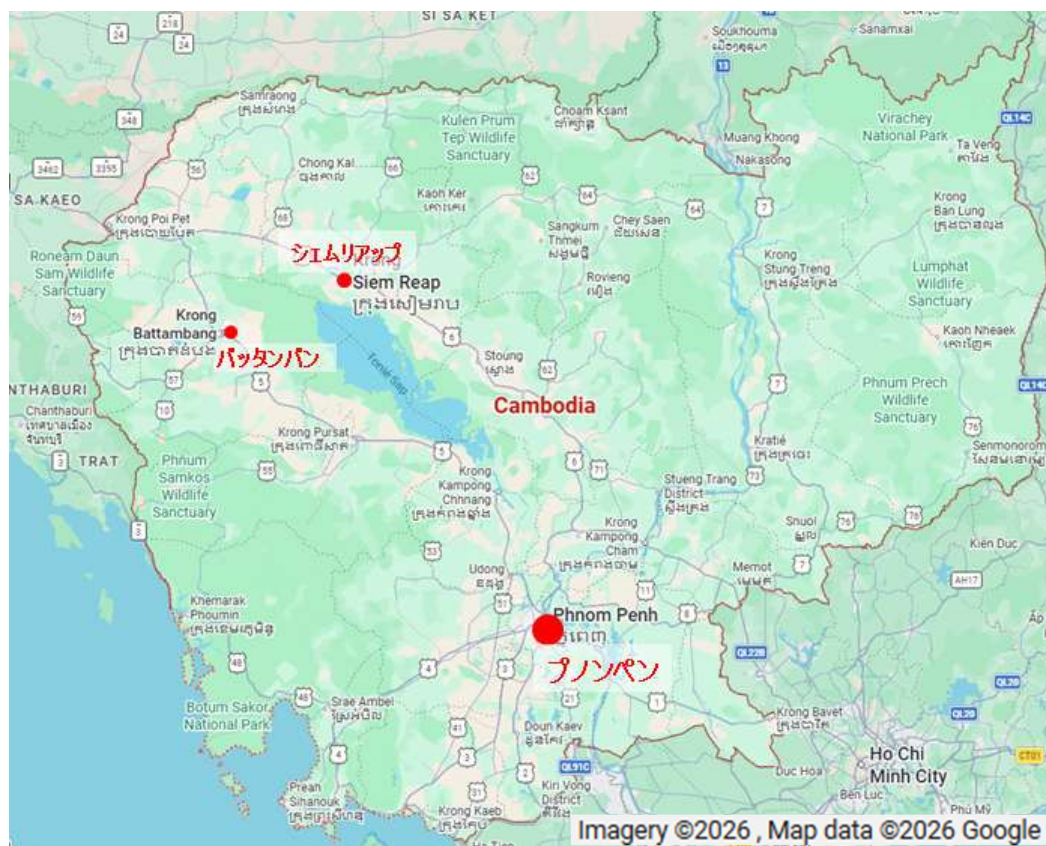
(2) 今後の評価スケジュール

事業開始 6 カ月以内	ベースライン調査
事業完了時	事後評価

以 上

別添

プロジェクトサイト地図



出典：Google Map

(SDGs ゴールに関する別紙)

持続可能な開発目標 (SDGs) ゴール一覧

ゴール 1	あらゆる形態の貧困の撲滅
ゴール 2	飢餓撲滅、食料安全保障、栄養の改善、持続可能な農業の促進
ゴール 3	健康な生活の確保、万人の福祉の促進
ゴール 4	万人の包摂的で衡平な質の高い教育の確保、生涯学習の機会の促進
ゴール 5	ジェンダー平等、全ての女性・女子の能力強化
ゴール 6	万人の水と衛生の利用可能性と持続可能な管理の確保
ゴール 7	万人のための利用可能で、安定した、持続可能で近代的なエネルギーへのアクセス
ゴール 8	持続的、包摂的で持続可能な経済成長と、万人の生産的な雇用と働きがいのある仕事の促進
ゴール 9	強靱なインフラの構築、包摂的で持続可能な工業化の促進とイノベーションの育成
ゴール 10	国内と国家間の不平等の削減
ゴール 11	包摂的、安全、強靱で、持続可能な都市と人間住居の構築
ゴール 12	持続可能な消費と生産パターンの確保
ゴール 13	気候変動とその影響への緊急の対処
ゴール 14	持続可能な開発のための、海洋と海洋資源の保全と持続可能な使用
ゴール 15	生態系の保護、回復、持続可能な使用の促進、森林管理、砂漠化への対処、土地劣化の停止と回復、生物多様性の損失の阻止
ゴール 16	持続可能な開発のための平和で包摂的な社会の促進、万人の司法へのアクセスの提供、効果的で説明責任を有し包摂的な機構の構築
ゴール 17	実施手段 (MOI) の強化と持続可能な開発のためのグローバル・パートナーシップの活性化

別紙:ジェンダー分類詳細

ジェンダー分類		定義
ジェンダー主流化ニーズ調査・分析案件 Gender Informed [GI] ※以下の GI(P)、GI(S)に至る前提条件。		ジェンダーの視点に立って、関連政策、開発課題、ニーズ、インパクト等に関する調査が行われ、先方政府とジェンダーに配慮した取り組みについて協議した案件。 ※上記を行ったものの、GI(P)、GI(S)に至らなかった案件は、最終分類として「GI」となる。
	ジェンダー平等政策・制度支援案件 Gender Informed (Principal) [GI(P)]	ジェンダー主流化のための政策や財政・法制度の改革支援、ナショナルマシーナリー（男女共同参画や女性の地位向上のための政策策定、施策を行う国内本部機構）を含めた行政機関のジェンダー主流化推進体制整備支援（人材育成を含む）を主目的とする案件。
	女性を主な裨益対象とする案件 Gender Informed (Principal) [GI(P)]	女性をターゲットグループとして、女性のエンパワーメントや保護を主目的とする案件。当該社会の中でより弱い立場に置かれているグループの中の女性を支援することを意図する案件。例えば貧困女性、少数民族・先住民族女性、難民女性、女子児童。
	ジェンダー活動統合案件 Gender Informed (Significant) [GI(S)]	プロジェクト目標や上位目標にジェンダー平等推進や女性のエンパワーメントにかかる目標を直接掲げていないが、ジェンダー平等や女性のエンパワーメントに資する <u>具体的な取り組み</u> を明示的に組み入れている案件。
ジェンダー対象外		ジェンダー平等・貧困削減推進室との <u>協議の結果</u> 、案件の性質上「ジェンダー主流化ニーズ調査・分析」を実施しないと判断した案件。

（参考情報：社会基盤・平和構築部ジェンダー平等・貧困削減推進室）

第4期中期目標（2017～2021年度）におけるジェンダー関連指標

【指標15-4】機構が実施するプロジェクト（技術協力、有償資金協力、無償資金協力）におけるジェンダー案件比率：40%以上（金額ベースの比率）

※「ジェンダー主流化ニーズ調査・分析案件」（GI）はジェンダー主流化における最初の重要ステップであり、案件計画段階でジェンダー主流化のニーズを調査・分析した結果、以下に分類される案件となった場合に【指標15-4】上の「ジェンダー案件」として計上されます。

・ジェンダー平等政策・制度支援案件（GI(P))、・女性を主な裨益対象とする案件（GI(P))、・ジェンダー活動統合案件（GI(S))