



# 一般財団法人国際開発センター

INTERNATIONAL DEVELOPMENT CENTER OF JAPAN  
140-0002 東京都品川区東品川4-12-6 日立ソリューションズタワー B 22階  
電話: 03-6718-5931, FAX: 03-6718-1651, URL: <http://www.idcj.or.jp>

2011年3月

## 「日本信託基金の現状と日本のコンサルタント企業への示唆」 (IDCJ 自主研究事業)

長谷川 祐輔

### 目 次

要 旨 .....	1
1. 調査の概要 .....	2
1.1 背景と目的 .....	2
1.2 調査対象と方法、範囲 .....	3
1.3 調査実施期間 .....	3
2. 国際機関における信託基金 .....	4
2.1 信託基金の動向 .....	4
2.2 日本信託基金 .....	4
3. 国際機関のコンサルタント業務に対する日本企業の参加の現状 .....	11
3.1 世界銀行 .....	11
3.2 国際金融公社 .....	12
3.3 アジア開発銀行 .....	13
4. 日本企業がコンサルタント業務に参加を拡大するためのアプローチのための提言 .....	14
4.1 国際機関のコンサルタント調達にかかる基本的スタンス .....	14
4.2 国際機関から見た日本のコンサルタント企業に対する認識 .....	15
4.3 コンサルタント業務の新たな機会と日本のコンサルタントのアプローチへの示唆 .....	17
添付資料： 主要国際機関における日本信託基金の概要 .....	21

## 要 旨

- 本稿では、日本の開発コンサルタント企業が国際機関による開発プロジェクトへの参画を拡大するために、主要機関における現状と関係者の認識を調査し、そこから得られる示唆をまとめた。
- 世界銀行などの国際機関では、開発プロジェクトの資金ソースとして、外部ドナーが当該機関に設立した信託基金の重要性をますます認識するようになってきている。信託基金による資金はグラント性資金として各機関が本体予算で実施する融資プロジェクトを補完するための技術協力などに利用されることが多く、コンサルタント業務の主要な資金源ともなっている。
- 本調査では日本が国際機関に設立した代表的な信託基金として、世界銀行の PHRD 及び JSDF、国際金融公社の TATF、アジア開発銀行の JSF 及び JFPR を取り上げ、各基金がそれぞれの機関において果たしている役割や、日本のコンサルタント企業の関与の現状を調査した。PHRD と JSF は 1980 年代より既に 20 年以上にわたり幅広い分野で各機関の融資業務を支え、関係者から高く評価されている。近年の信託基金の重要性拡大の中で、両日本基金は各機関が新興ドナーとパートナーシップを新たに形成する上でのモデルともなっている。両基金の実施件数が設立当初より減少する中で、日本政府は近年、適用分野の絞り込みや日本の二国間援助との連携など、両基金の有効性を高めることを目的として、ともに大幅なプログラム内容の変更を行っている。一方、JSDF と JFPR は、貧困層への直接の支援を目的としたプロジェクト実施のための資金として、各機関において独自の位置付けを占めており、その有用性が認識されている。両基金ではこれまで総じて安定的にプロジェクトが実施されてきている。
- 各機関へのインタビューからは、PHRD や JSF のプロジェクトに対する日本のコンサルタントの参画例は非常に少なく、JSDF や JFPR プロジェクトの供与先としてこれまでに日本の NGO が参画した事例も極めて限られている。但し、日本企業の関与の少なさは、各機関の自己予算か日本信託基金かという資金ソースの相違によるものではなく、国際機関案件に対する全般的なアプローチに由来するものとして捉えられる。世界銀行とアジア開発銀行のコンサルタント業務全体のデータからは、日本企業の契約実績は上位国とは大きな隔りがある。国際機関の職員など関係者は日本企業について、(1)マネジメント能力や言語などの競争力の劣位、(2)現地との間のネットワークなど体制・組織の問題、(3)国際機関とのコンタクトや情報の不足、という見方を示した。以上を踏まえて、国際機関プロジェクトへの参加拡大を意図する日本のコンサルタントに対する示唆として、(1)国際機関のダイナミックに変化している援助潮流を的確に把握しつつ自社の得意分野の事業資産を基礎としたターゲットの絞り込み、(2)国際機関のコンサルタント業務の選定手続きの理解とその仕組みに応じたアプローチ、(3)柔軟な自社内外のネットワークの構築、(4)業界全体としての協力によるソフト分野など特定セクターの売り込みによる認知度向上、という取組みが求められる。

## Research on International Financial Institutions and Japanese Consulting Firms (IDCJ In-house Research Study)

### SUMMARY

This research study has examined the current status of the participation of Japanese development consulting firms in the projects financed by major international financial institutions (IFIs) and the perceptions of Japanese consultants by the concerned parties in Japan and the institutions. Then, the implications for Japanese consultants were presented so that they can become more and better associated with IFIs.

IFIs such as the World Bank have been recognizing increasingly the importance of trust funds established in the institutions by external donors, as a new funding source of their development projects. Trust fund resources are most commonly used for grant instruments such as technical assistance projects to complement the investment projects implemented from the institution's own resources. Thus, trust funds play a role as a major funding source of consultant services.

Five major trust funds established by the Japanese Government were reviewed: The Policy and Human Resources Development Trust Fund (PHRD) and the Japan Social Development Fund (JSDF) in the World Bank; the Japanese Technical Assistance Trust Fund (TATF) in the International Finance Corporation (IFC); and the Japan Special Fund (JSF) and the Japan Fund for Poverty Reduction (JFPR) in the Asian Development Bank (ADB). PHRD and JSF have supported the operations of the World Bank and ADB respectively in a wide range of areas for more than 20 years and are highly appreciated by the institutions. These trust funds also serve as a model for the institutions to establish partnerships with newly emerging donor countries. While the number of projects has been on a downward trend after peaking in the mid-1990s for both the funds, the Japanese Government has recently set out major reorientations of these programs to utilize the funds more effectively through sharpening their priority areas and pursuing more collaboration with Japanese bilateral assistance.

The study revealed that very few of Japanese consultants have ever participated in PHRD or JSF projects. However, it would be more appropriate to describe that the poor record of Japanese firms come more from their approach to IFIs in general rather than from the nature of Japanese trust funds. From the available data on the contract of consulting services for the World Bank and ADB, it is observed that a substantial gap exists between the number of contracts concluded with Japanese firms or individuals and that of contracts with consultants in the other countries with higher records. The general recognition about Japanese consultants by the concerned persons interviewed in Japan and the US shows that they are: (i) less competitive in project management and English language skills, (ii) relatively weak in networking with local firms or organizations, and (iii) in less frequent contact with IFIs. The study result suggests that the Japanese consulting firms who intend to better penetrate into the "IFI market" could consider devoting their efforts to the following challenges: (i) greater focus on priority sectors/areas based on their own strength; (ii) deep understanding of selection procedures for each IFI's consultant services; (iii) building of flexible networks with external parties and within the company; and (iv) promotion of IFIs' awareness of Japanese consultants actively involved in particular sectors such as education by collective efforts.

## 1. 調査の概要

### 1.1 背景と目的

日本のODA予算が縮減する中で、かねてより資金の一層の有効活用が求められている。そのためには、援助効果や効率性の向上を図る必要があると共に、日本としての「顔の見える援助」や戦略的な援助実施という観点から、実際に援助プロジェクトに携わる日本の民間企業の活動がより活性化・多様化することも重要であると考えられる。一方、民間企業の側からも、JICAのコンサルタント業務における契約社数が過去5年間で1.7倍に増加するなど競争が激化する状況にあり<sup>1</sup>、開発コンサルタントは新たな戦略の構築や市場の確保が求められている。

日本の拠出したODA資金の活用という点において、国際機関における日本信託基金プロジェクトへの日本の開発コンサルタントの参加は極めて少ないといわれる。また、世界銀行においては日本のコンサルタント向けのタイド資金ソースであった日本スタッフコンサルタント信託基金 (Japan Staff Consultant Trust Fund: JSCTF) が2010年6月30日に終了し、日本開発政策・人材育成基金(PHRD)、

<sup>1</sup> JICAのコンサルタント業務において1件以上の契約を結んだ受注企業数は、2004年度は181社、2009年度は301社であった(出所:「国際開発ジャーナル」2011年1月号)

日本社会開発基金(JSDF)によるアンタイトの信託基金のみとなった。一方、日本信託基金を含め、各国政府や民間財団などのドナーからの信託基金は、世界銀行をはじめとする国際機関にとって通常資金に次ぐ新たな資金ソースとして重要性を増しつつある。このような状況の下、日本の開発コンサルタントが今後より多くの信託基金プロジェクトを含めた国際機関のコンサルタント業務に参画していくためには、それぞれの信託基金の特徴やプロジェクト実施の仕組みを理解した上で、参入のためのより戦略的なアプローチをとる必要がある。

以上の背景の下、本研究調査は主要な国際金融機関を対象として日本信託基金の現状を調査した上で、同基金などから拠出されるコンサルタント業務に対して日本の開発コンサルタント企業がより参画を拡大していくための提言を行うことを目的として実施する。

具体的な問題意識は、以下の3点である。

- (1) 主要国際機関において拡大しつつある資金ソースとしての信託基金は、各機関ではどのように位置づけられ、認識されているか。その中で主要な日本信託基金がどのような役割を果たしてきているのか。
- (2) 信託基金案件を含めた主要国際機関のコンサルタント業務に対する日本企業の参加の現状はどのようなものか。それについて関係者はどのように認識しているのか。
- (3) 日本企業が国際機関のコンサルタント業務（特に技術協力案件）への関与を高めるためにどのようなアプローチを取り得るか。その中で、資金ソースの相違（日本信託基金、その他の信託基金、各機関の本体資金など）により取るべきアプローチに違いはあるのか。

## 1.2 調査対象と方法、範囲

以下の国際機関と信託基金を調査対象とした。このうち、世界銀行と国際金融公社については、現地訪問調査により関係者から聴き取りを行った。

- ・ 世界銀行：日本開発政策・人材育成基金（PHRD）、日本社会開発基金（JSDF）
- ・ 国際金融公社（IFC）：技術協力信託基金（TATF）
- ・ アジア開発銀行（ADB）：日本特別基金（JSF）、貧困削減日本基金（JFPR）

本調査は、文献調査のほか、東京における関連省庁・機関及びワシントンにおける世界銀行・IFC本部への訪問インタビュー、ADB本部への電話インタビューを通じて実施した<sup>2</sup>。したがって、本調査はその全てを各機関の本部及び東京において得られたデータや政策面等の情報に依拠しており、各機関の個別支援案件の実施国における実施・運用面からの情報収集は行っていない。

また、本稿において示された意見・提言は筆者の見解であり、所属組織のものではない。本稿における記述やデータ等の誤りは、全て筆者に帰するものである。

## 1.3 調査実施期間

本調査は2010年12月～2011年3月に実施された。また、現地調査（米国）を2月12日～18日に実施した。

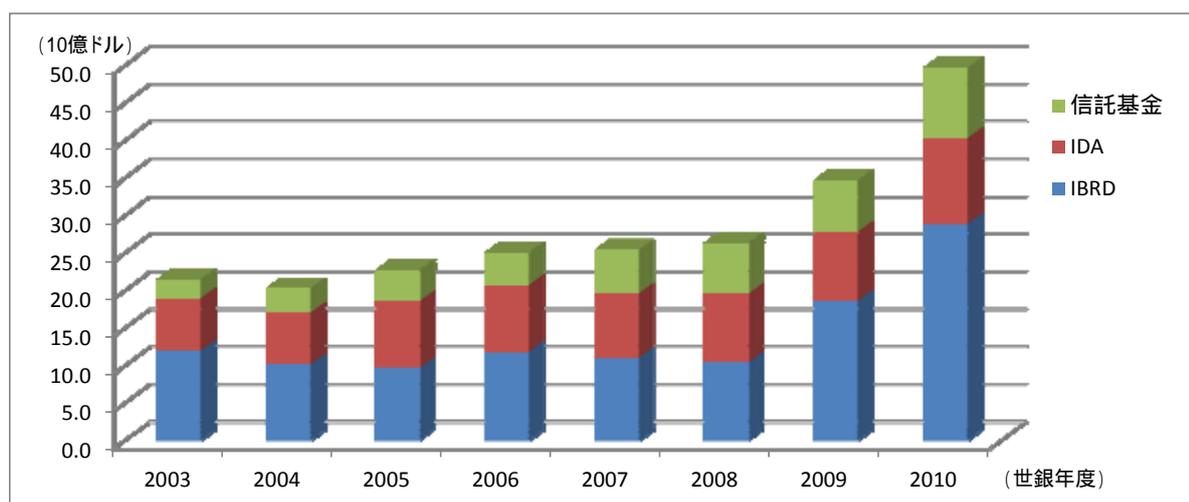
<sup>2</sup> 主な訪問インタビュー先は以下の通り。財務省（国際局開発機関課）、世界銀行東京事務所、ADB駐日代表事務所、世界銀行本部（日本理事室、信託基金ユニット、タスク・チーム・リーダー）、IFC本部（パートナーシップ部門、タスク・チーム・リーダー）

## 2. 国際機関における信託基金

### 2.1 信託基金の動向

国際機関では近年、開発プロジェクトの資金ソースとして信託基金の利用を増加させている。信託基金とは、一般に当該機関以外のドナー（政府、民間ドナーを含む）により特定の目的のために拠出された資金であり、機関側は基金の運用・管理や同基金が資金を提供したプロジェクトの管理を担うことが多い。世界銀行には2010年度末時点で実に1,070の同行が管理する信託基金が設置されており、その資産残高合計は約260億ドルとなっている。同行の信託基金の2010年度の実行額は約94億ドルで、過去5年間で2倍以上に増加した。近年は世界銀行自身の予算を含めた全実行額の約2割を占めるまでに成長しており、同行は信託基金をIBRD、IDAに次ぐ「第3の資金ソース」としてその重要性の拡大を認識している（図1）。

図1：世界銀行の資金ソース別実行額の推移



出所：世界銀行 Annual Report、Trust Fund Annual Report

アジア開発銀行(ADB)では、2009年末時点で同行が管理する信託基金数は37と世界銀行に比較して少ないが、信託基金は技術協力及び投資プロジェクトにおいて供与資金を外部から調達し、ADB自身の供与資金源を補完するために重要な役割を果たすものとされている<sup>3</sup>。同時点までに合計30.7億ドルが二国間、多国間、民間ドナーから信託基金に拠出された。2009年度のADBの技術協力承認合計額2億6,715万ドルのうち6,415万ドル（約24%）が、また無償援助プロジェクト承認合計額11億1,347万ドルのうち1億8,946万ドル（約17%）が、信託基金財源によるものであった。

### 2.2 日本信託基金

本項では、国際機関に対して日本が拠出している代表的な信託基金として、世界銀行の日本開発政策・人材育成基金(Policy and Human Resources Development Fund: PHRD)及び日本社会開発基金(Japan Social Development Fund: JSDF)、国際金融公社(IFC)の技術協力信託基金(Technical Assistance Trust Fund: TATF)、ADBの日本特別基金(Japan Special Fund: JSF)及び貧困削減日本基金(Japan Fund for Poverty Reduction: JFPR)の概要を述べる。信託基金は単独のドナー国が拠出し設立されたものと、複数ドナーが拠出するマルチ・ドナー型の信託基金に分類することができるが、上記の5信託基金の

<sup>3</sup> ADB, “ADB Annual Report 2009”

うち、IFCのTATFを除いた4信託基金はいずれも日本が単独で設立したものである<sup>4</sup>。また、日本特別基金(JSF)は、ADBが設立協定により設置と管理を認められた「特別基金」に位置付けられており、信託基金とは区別されているが、日本が単独で拠出した技術協力支援のための基金として以下の紹介に含めている。なお、これらの基金の比較一覧表を添付資料として本稿末尾に掲載した。

#### (1) 世界銀行の日本開発政策・人材育成基金(PHRD)

PHRDは、途上国の人材育成の支援や開発政策の策定・実施の促進等のために技術協力やその他のグラント活動に資金を供給することを目的として、1990年に設立された。2008年までに日本政府が拠出した資金は累計24億ドルにのぼり<sup>5</sup>、世界銀行が運営・管理する信託基金の中でも有数の規模を誇っている。PHRDの活動には、技術協力プログラム、日本/世界銀行共同大学院奨学金制度、PHRD・世界銀行研究所能力開発グラント・プログラム、日本/世界銀行パートナーシップ・プログラムなど、各種のプログラムから構成されているが、このうち最大のコンポーネントが**技術協力プログラム**である。

技術協力プログラムでは、長年にわたり、世界銀行によるプロジェクトの準備活動を支援するためのプロジェクト準備グラント<sup>6</sup>を中心としながら、その他にプロジェクト実施段階での支援、プロジェクト協調融資、気候変動対応のためのグラントなどのために資金が提供されてきた。PHRDに関して外部コンサルタントが行った評価によると、技術協力プログラムは、プロジェクト準備支援を目的とした他の信託基金には類を見ないものであり、対象とするセクターや国にも基本的に制限が設けられていなかったこと、またグラントの用途に制限を設けず受益国側が実施主体となることが条件付けられているという特徴から、世界銀行内部や加盟国政府から高い評価を受けてきた。また、同プログラムの有効性についても、ほぼすべての分野で質の高い成果を上げてきたと評価されている<sup>7</sup>。

一方、PHRDへの拠出・承認額は1990年代半ばをピークに減少傾向が続いており、技術協力プログラムのグラント承認件数も、1995年度の270件から2000年代半には100件程度にまで減少した(図2)。また、2000年代初めには世界銀行の融資・貸出プロジェクト総数のうち40~45%がPHRDのプロジェクト準備グラントによって支援されていたが、近年では世界銀行のプロジェクト総数の増加もありその比率は20%程度にまで低下している。

上記のような状況の下、日本政府と世界銀行はPHRDの技術協力プログラムのこれまでのコンポーネントを廃止し、2009年度より、(i)アフリカにおける農業及びコメの増産のための研究開発、(ii)防災・災害復旧、(iii)障害と開発の3つの優先分野を設定してプログラムの再構築を行った。2011年2月現在、新たな優先分野の下でのPHRD技術協力グラントの候補案件の審議が世界銀行内部で進められているが、承認には至っていない。

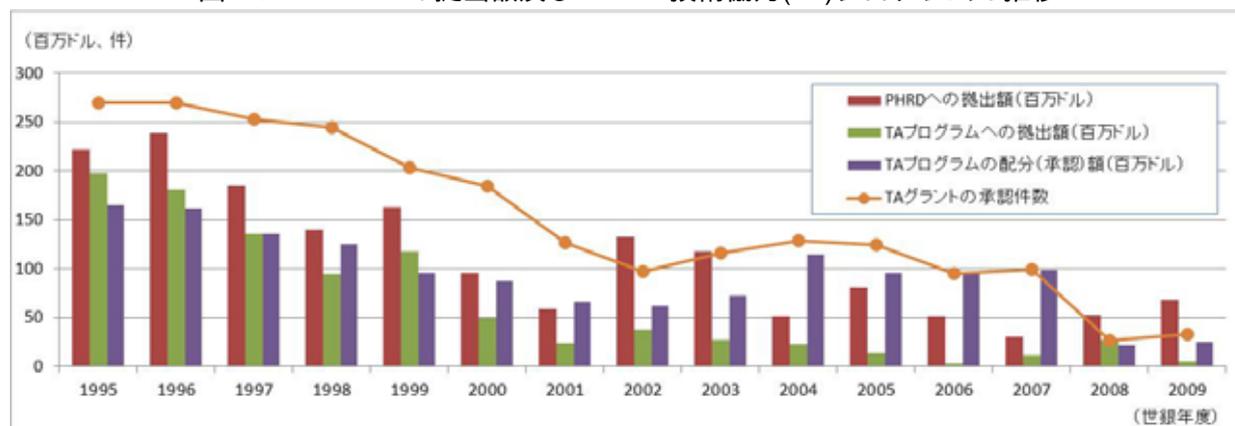
<sup>4</sup> IFCのTATFプログラムではその中で日本を含む各ドナーがそれぞれ単独で基金を設けており、日本の拠出金が他ドナーの資金と混合されることはないことから、実態としては「日本TATF」という単独ドナー信託基金であるといえる。

<sup>5</sup> PHRDパンフレット「貧困との闘い - 知識を駆使して 日本開発政策・人材育成基金の20年間を振り返る」(2010年3月)

<sup>6</sup> プロジェクト実施グラントによる活動例としては、調査実施やプロジェクト実施機関向けの計画策定や業務マニュアル作成支援、利害関係者間の協議やワークショップ開催などが挙げられる。

<sup>7</sup> Universalialia, "Evaluation of the Policy and Human Resources Development Trust Fund", January 2008.

図 2： PHRD への拠出額及び PHRD 技術協力(TA)プログラムの推移



出所：PHRD Annual Report 各年度版、Evaluation Report of PHRD (2008)

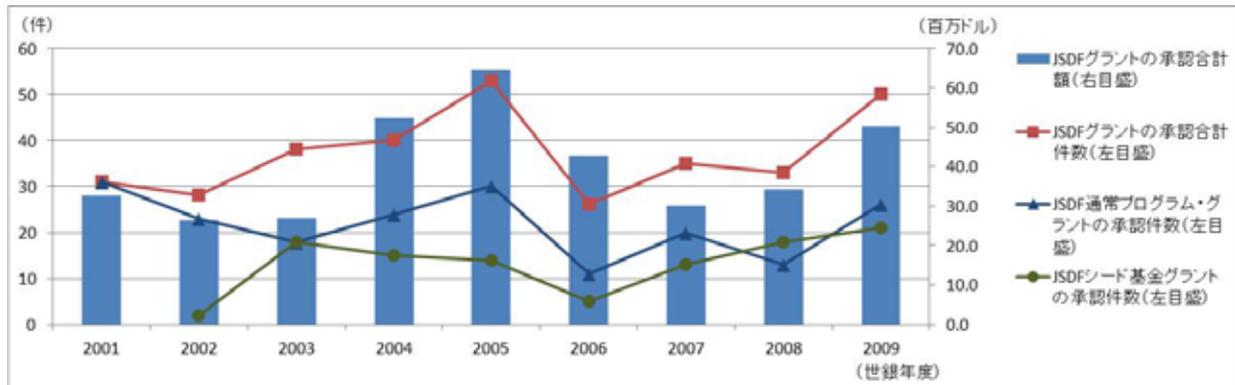
## (2) 世界銀行の日本社会開発基金(JSDF)

2000年に設立されたJSDFは、世界銀行グループの支援対象国の貧困緩和に役立つ革新的な活動に対してグラントを提供することを目的としており、最も貧しく弱い立場の人々を重点対象としてコミュニティ主導型開発と貧困削減を支援するものである。JSDFプロジェクトはシビルソサエティ組織(CSO)や地方政府等により実施されることによって、通常の世界銀行の貸出や融資では対象とならない革新的な活動を支援することにより同行のプロジェクトやプログラムを補完することが意図されている。

JSDFプログラムは通常プログラムの他、シード基金グラント及び特別プログラム・グラントから構成される。通常プログラムには、貧困層のニーズに直接働きかける革新的活動を支援するプロジェクト・グラントと、現地コミュニティやNGO、現地政府等のエンパワーメントや能力強化を図るキャパシティー・ビルディング・グラントの2つのタイプがある。シード基金グラントは、JSDFへのプロポーザル準備支援のための小規模グラントである。特別プログラムとしては、これまでにアフガニスタン特別支援、津波被害復興グラント、パキスタン復興緊急グラント等が実施されてきた。現行のJSDFのポリシー・ガイドライン(2011-13年度)では、通常プログラム(3年間で1億2,800万ドルを配分)以外に、アフリカへの特別配分(2009年度より5年間で5,000万ドル)と金融・食糧・燃料危機に影響を受けた貧困層への緊急対応のための配分(2010-12年度で2億ドル)が設置されている。

日本政府はJSDFの設立以来、2009年度までに総額4億560万ドルを拠出し、合計3億6,000万ドル、334件のグラントを承認した。承認額及び件数の推移を見ると、アフガニスタンや津波被害に対する特別プログラムによる大規模な支援が行われた2005年度をピークとして一旦減少したが、その後再び増加傾向を示しており、2009年度には比較的高水準となった。

図 3： JSDF プログラムの承認額及び承認件数の推移



出所：JSDF Annual Report 各年度版

通常プログラムにおいて承認されたグラントのセクター別内訳を見ると、弱者層を対象とした JSDF の性質上、マルチセクターに分類される案件が多く、2009 年度には金額ベースで全体の 39% (1,910 万ドル) がマルチセクターであった。以下、教育 (23%、1,090 万ドル)、農業・漁業・林業 (22%、1,070 万ドル) と続いており、両セクターは過去数年のレベルから大きく金額を増やしている。地域別内訳では、2009 年度にはラテンアメリカ・カリブ海地域 (26%、1,270 万ドル)、アフリカ地域 (24%、1,190 万ドル)、中東・北アフリカ地域 (19%、910 万ドル) の順で配分規模が大きい。上述の「アフリカへの特別配分」枠も含め、アフリカ地域の重視・拡大が顕著である一方で、東アジア・大洋州地域 (14%、660 万ドル) や南アジア地域 (8%、400 万ドル) は減少傾向にある。

貧困層や最も脆弱なグループに焦点を当てた JSDF プログラムは世界銀行の支援手段の中で独自の位置を占めており、2007 年に同行が外部コンサルタントに委託し実施した JSDF の戦略的評価では、JSDF は貧困層・弱者層への支援、CSO の参加及びエンパワーメント、キャパシティー・ビルディングといった主要な目的や、プロジェクトの成果の点において、大きな成果を上げたと評価されている<sup>8</sup>。今般調査において実施した世界銀行のマネジメントレベル職員からの聴き取りでも、JSDF はコミュニティ・グループを対象とした、またパイロット・プロジェクト実施のための資金を供給するプログラムとして役立っており、特に IDA による資金供給規模が小さくドナーの活動もあまり活発でない国において非常に有益であるとのコメントを得た。

### (3) IFC の技術協力信託基金(TATF)

IFC は、途上国の民間セクターへの投資促進を行う世界銀行グループの機関であり、日本は IFC に対する第 2 位の出資国である。IFC は投融資サービスの他に、アドバイザー・サービス及び資源動員 (他の開発機関・ファンド等の資金を IFC の事業に投融資) を加えた 3 業務を柱としているが、近年アドバイザー・サービスの金額・件数が増加している。民間セクターへの投融資の促進により貧困削減と人々の生活水準の向上に役立つという IFC のミッション達成のためにアドバイザー・サービスが果たす役割の重要性がより強く認識されるようになってきている。

アドバイザー・サービスは、民間企業や政府に対して助言、問題解決、研修などを通じた技術支援を行うものである。企業向けには投融資サービスと並行した顧客企業のコーポレート・ガバナンス強化や持続可能性改善のための能力強化支援などが実施されている。政府に対しては、投資環境整備の改革にかかる支援などが行われている。2010 年 6 月末時点で合計 736 件、承認額合計 8 億 5,900 万ドルのアドバイザー・サービス・プロジェクトが実施中であり、2010 年度の支出額合計

<sup>8</sup> ITAD Ltd., “Strategic Evaluation of the Japan Social Development Fund (JSDF) Final Report”, June 2007.

は2億6,800万ドルであった。現在、(i)金融へのアクセス、(ii)投資環境整備、(iii)環境・社会面から持続可能な事業、(iv)官民パートナーシップ、の4業務分野（IFCではビジネスラインと呼ばれる）においてアドバイザー・サービスが提供されている。また、地域としては2010年度にはサブサハラ・アフリカ地域向けが支出額全体の25%を占め最大であった。

アドバイザー・サービスの財源は、ドナー、IFCの自主財源、顧客からの拠出金により賄われており、2008-10年度のドナー全体の拠出合計額は6億4,295万ドルであった。その中には日本からの1,474万ドルも含まれている。これらの資金はサブサハラ・アフリカや東アジアといった地域別のファシリティーや、TATFのようなグローバル・プログラムに拠出され、上述の4つのビジネスラインに沿ってアドバイザー・サービスが実行されることになる。2008-10年度の日本の拠出額のうち、ほぼ半分がTATFに向けられた。

TATFは1988年より設置されているIFCのアドバイザー・サービスに資金を提供する主要なチャネルのひとつであり、21ドナー（政府、地方政府、民間企業を含む）がパートナーとして参加している<sup>9</sup>。TATFは全てのセクター、地域、ビジネスラインを対象とし、フィージビリティ・スタディーや、キャパシティー・ビルディング、セクター・産業調査を通じたIFCの投資案件の準備・支援のための資金提供等にも利用される。各業務は通常36ヶ月を超えないものとされる。2008-10年度において、TATFより総額3,000万ドル、合計144件のプロジェクトが承認された。

日本TATFは支援対象の国及びセクターを横断的にカバーし得るものとしつつ、特に以下の地域・分野等が優先されている。

- 地域：アジア・大洋州、サブサハラ・アフリカ、中南米地域（以上は優先度順）
- セクター：環境・社会持続可能性、金融セクターのキャパシティー・ビルディング
- プロジェクトの性質：IFCの直接顧客のみならず、より幅広いインパクトを生み出すもの

1995年以来、日本のTATFにより2009年度までに合計4,000万ドル、135件のプロジェクトが承認された。2005-09年度の実績を見ると、33件において合計1,400万ドル余りが承認されている。2009年末時点で実施中であった23件のプロジェクトのうち、「金融へのアクセス」及び「環境・社会持続性」のビジネスラインにかかる案件が中心となっており、地域別にはアフリカ及びアジア地域が主体となっている。したがって、地域・分野ともに上述の優先方針と整合している。

#### (4) アジア開発銀行の日本特別基金(JSF)

JSFは、主に技術協力を通じて、ADBの開発途上加盟国による経済改革と新規投資機会の拡大を支援するため、1988年に設置された<sup>10</sup>。設立以来、2009年末までに日本が拠出した累計額は9億7,370万ドルである。JSFによる技術協力グラントは全てのセクターを対象としており、(i)プロジェクト準備技術協力(PPTA)、(ii)キャパシティー開発技術協力(CDTA)、(iii)政策・アドバイザー技術協力(PATA)、(iv)研究・開発技術協力(RDTA)の4タイプのプロジェクトを実施している<sup>11</sup>。2009年に承認されたJSFによる42の技術協力プロジェクトのうち、PPTA(21件)が半数を占めており、次いでCDTAが15件となっている。これらは同年にADBが承認した技術協力全体の16%、プロジェクト準備案件の28%(共に金額ベース)に相当し、引き続きADBの技術協力の重要な資金源となっている。

JSFによる技術協力プログラムは、設立以来2009年末までに1,726プロジェクトのために合計11.1

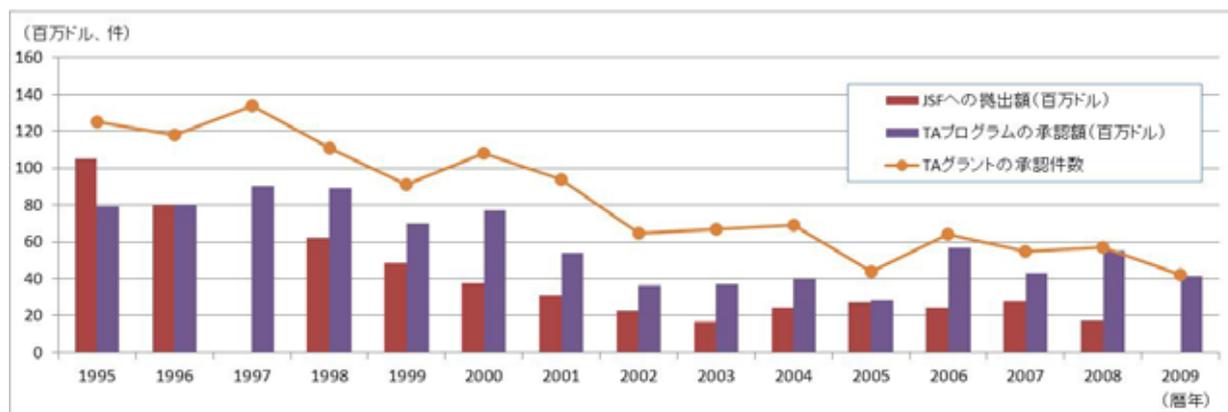
<sup>9</sup> World Bank, "Directory of Programs Supported by Trust Funds (As of March 31, 2010)"

<sup>10</sup> アジア開発銀行「財務概要2010」, 2010年4月

<sup>11</sup> この4類型は2009年度から適用されているもの。それまではPPTA、アドバイザー技術協力(ADTA)、地域技術協力(RETAT)の3つに分類されていた。

億ドルが日本政府に承諾されている。年別の承認額及び承認プロジェクト件数を見ると、世界銀行の PHRD と同様に 1990 年代半ばをピークとして減少傾向にあるが、2000 年代前半と比較して最近では承認額が回復を示しつつある。また、最近のセクター別内訳を見ると、農業・天然資源（2008-09 年承認合計額の 24%）、運輸・ICT（同 17%）、マルチセクター（同 14%）、エネルギー（同 11%）が主要分野となっている。

図 4： JSF への拠出額及び JSF 技術協力(TA)プログラムの推移



出所：JSF Annual Report 各年度版、Operations Evaluation Department, ADB, “ADB’s Japan Funds: Japan Special Fund”, August 2007.

2009 年に ADB と日本政府は JSF プログラムを見直し、JSF が提供していた技術協力を次項で述べる 貧困削減日本基金(JFPR)のプログラムの中に組み入れることを決定した。これにより、現在 JSF では既存プロジェクトのみが実施されており、新規の技術協力案件のプロポーザルは JFPR プログラムにおいて受け付けられている。この変更の背景として、日本の技術協力支援とプロジェクト・グラントをひとつの信託基金の枠組みの下で扱うことにより、手続き・運営面の効率化に加えて、貧困対策、人材開発、及び各種組織や共同体の組織強化に向けて、より包括的なアプローチによる資金利用が可能になることが期待されている<sup>12</sup>。また、新たに JFPR の下に位置付けられた技術協力グラントでは、キャパシティー・ビルディングや知識共有を重視すると共に、優先分野やテーマを絞り込んだ上でプロジェクト準備についても引き続き支援を行うとしている<sup>13</sup>。

#### (5) アジア開発銀行の貧困削減日本基金(JFPR)

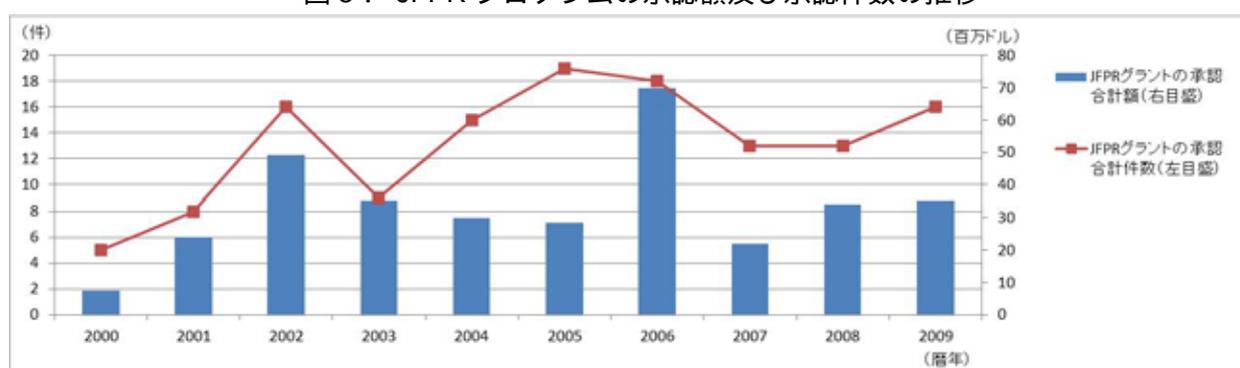
2000 年に設立された JFPR は、貧困層及び社会的弱者に直接的な効果をもたらす貧困削減・社会開発プロジェクトを実施するためのグラント資金を提供してきた。JFPR プロジェクトにおいては、NGO やコミュニティー・グループ、CSO の直接的な参加や、革新的手法の採用、キャパシティー・ビルディングへの支援などが重視されている。JFPR は 1997～98 年のアジア金融危機において悪影響を受けた貧困層への支援を目的として設立されたが、ADB において被供与者側（中央・地方政府機関、現地 NGO、現地コミュニティーなど）が直接プロジェクトを実施するグラント支援の仕組みを導入した初の信託基金であった。また、前項で述べた通り、2010 年より既存のプロジェクト・グラントに加えて JSF が担っていた技術協力を組み込むことによって、JFPR は日本の ADB に対する技術協力及び無償資金協力（グラント）の主要な手段として位置づけられることとなった。

<sup>12</sup> アジア開発銀行「財務概要 2010」、2010 年 4 月

<sup>13</sup> ADB, “Japan Special Fund Annual Report 2009”

JFPRはADBに設置された単一ドナーによる信託基金の中で最大の基金であり、2009年末時点での日本政府の累計拠出額は3億9,290万ドルである。同時点までに132件、合計3億3,560億ドルのグラントが承認されている。年次別の推移を見ると、近年の承認件数は毎年15件程度、承認合計額は3,000万ドル程度で比較的安定している<sup>14</sup>(図5)。これまでに承認されたプロジェクトの対象国としては、案件数の多い順に、モンゴル(15件)、ベトナム(12件)、カンボジア(11件)、アフガニスタン及びインドネシア(各10件)、フィリピン(9件)、ラオス(8件)などとなっている。セクター別内訳では、マルチセクター(承認合計額の25%)、農業・天然資源(21%)、保健・社会保護(19%)、運輸・ICT(11%)の順となっているが、2007年以降の3年間に限るといづれも保健・社会開発セクターが最大であり、その他に教育セクターの割合が増えてきている。

図5： JFPRプログラムの承認額及び承認件数の推移



出所：ADB, “Japan Fund for Poverty Reduction 2009 Annual Report”

<sup>14</sup> 2006年の承認合計額が突出しているが、このうち半分程度はアフガニスタン向け特別プログラム・グラント(2件)によるものである。

### 3. 国際機関のコンサルタント業務に対する日本企業の参加の現状

本節では、主要国際機関により公表されているデータやインタビューから、これらの機関が発注したコンサルタント業務における日本企業の契約実績の現状を述べる。コンサルタント業務が発注される案件の主要な資金ソースは、当該国際機関の自主財源とドナーによる信託基金からの大きく2つの拠出チャンネルに分けられるが、入手し得た契約実績の情報においては、必ずしも各契約案件の資金供給元が明らかではないため、個別信託基金における契約実績は、インタビューから得られた一部の情報にとどまっている。

#### 3.1 世界銀行

世界銀行は一定規模以上のIDA及びIBRDの貸付・融資プロジェクト及び信託基金プロジェクトに関する物品・工事及びコンサルタント調達に関する契約情報をウェブページにおいて公開している<sup>15</sup>。これによると、毎年度に合計80～100億ドル程度の調達契約が行われている。このうち、工事契約が合計額の6割程度を占め、コンサルタント契約は全体の1割強である。コンサルタント・サービスの契約先企業・個人の国籍別内訳を見ると(表1)、契約額の上位には、米国、イギリス、ドイツなど欧米主要国の他、アフガニスタンやコンゴ民主共和国など紛争・戦争状態にあり支援規模が大きい国が並んでいる<sup>16</sup>。一方、日本のコンサルタントの契約総額は、これらの上位国の規模からは大きな隔たりがある。

表1：世界銀行におけるコンサルタント契約における国籍・地域別順位(百万ドル)

	2006		2007		2008		2009		2010	
	国名	契約額	国名	契約額	国名	契約額	国名	契約額	国名	契約額
1	インドネシア	71.34	米国	94.17	米国	115.05	アフガニスタン	83.89	アフガニスタン	107.66
2	米国	66.87	イギリス	94.07	ドイツ	114.05	イギリス	79.77	オーストラリア	71.73
3	カナダ	60.32	インドネシア	89.37	イギリス	89.74	米国	71.24	ドイツ	70.69
4	ロシア	54.17	アフガニスタン	82.03	フランス	68.41	インドネシア	63.91	イギリス	70.58
5	コンゴ民主共和国	53.57	フランス	63.48	イタリア	62.49	ドイツ	63.05	ブラジル	60.6
6	フランス	49.62	ロシア	54.22	カナダ	51.40	ブラジル	37.79	米国	59.8
7	ブラジル	47.08	世界	52.94	アフガニスタン	49.94	フランス	37.10	フランス	51.12
8	ドイツ	46.17	カナダ	45.59	コンゴ民主共和国	49.26	バングラデシュ	31.23	インドネシア	46.15
9	インドネシア	43.56	オランダ	43.76	インドネシア	39.65	カナダ	30.55	世界	38.64
10	イギリス	42.06	ドイツ	38.66	ロシア	38.23	コンゴ民主共和国	29.27	カナダ	37.85
	(24位)日本	10.39	(107位)日本	0.86	(59位)日本	4.08	(81位)日本	1.74	(84位)日本	1.28
	総計	1,186.00	総計	1,357.20	総計	1,357.20	総計	1,157.79	総計	1,148.15

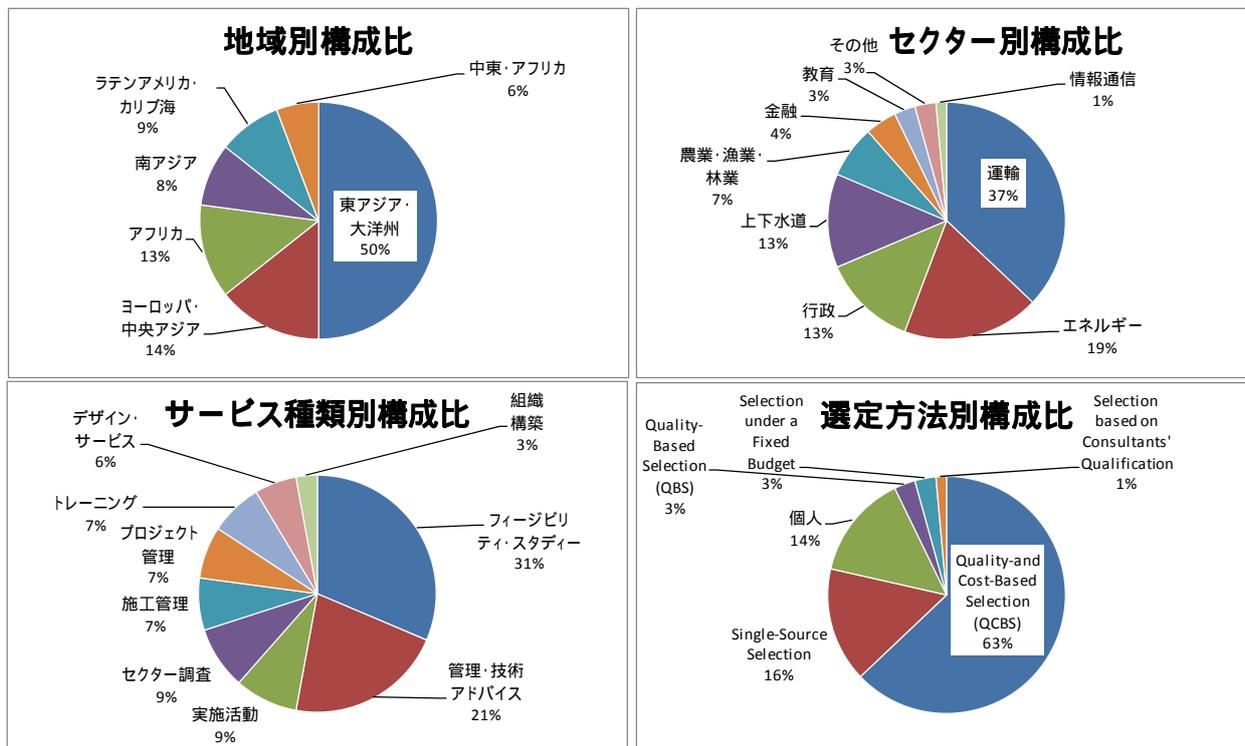
出所：World Bank, Prior Review Contracts under Bank-Financed Projects (as of Aug. 18, 2010)

同じデータベースの記録によると、2000～2010年度における日本の会社・個人によるコンサルタント契約は、合計70件にとどまっている。図6にいくつかの観点からこれらの特徴を示した。地域別には、半数が東アジア・大洋州における案件であり、ヨーロッパ・中央アジア及びアフリカ地域がそれに次ぐ案件数となっている。セクター別では、運輸及びエネルギーの両セクターで過半数を占めている。また、提供されたコンサルタント・サービスの内容では、フィージビリティ・スタディーと、管理・技術アドバイスが主体である。なお、コンサルタントの選定方法を見ると、全体の6割が総合評価方式(QCBS)となっている。

<sup>15</sup> 公開の基準となるプロジェクト規模はプロジェクト実施国により異なる。また、本データは世界銀行が契約締結前のレビュー段階におけるコミットメント(契約予定)額を集計したものである。

<sup>16</sup> これらの紛争当事国等援助受入国が上位を占めている理由として、未確認ながら欧米コンサルタントの現地法人による受注が国籍別順位に反映されている可能性がある。

図 6： 世界銀行における日本の企業・個人のコンサルタント契約の内訳



注：比率は契約件数を基に算出。

出所：World Bank, Prior Review Contracts under Bank-Financed Projects (2011年2月時点の確認データ)

### 3.2 国際金融公社

IFC からの聴き取りによると、日本の TATF を利用して実施されたアドバイザー・サービス・プロジェクトにおいて、2011 年 2 月までに累計 390 件の契約が締結されている。このうち、日本の企業や個人との契約数は 22 件である。国籍別では、米国及びイギリスの契約数が最も多く、次いでウクライナ、日本、インドの順となっている。日本企業によりサービスが提供された主なプロジェクトとして、以下の例がある。

表 2： 日本企業が実施した日本 TATF プロジェクトの例

国・地域	アドバイザー・サービスの内容
東アジア・大洋州	新興国市場における債券インデックスの開発
東南アジア	家電セクターへの投資可能性レビュー
カンボジア	リース産業のための法整備支援
タイ	債券市場開発支援
パキスタン	民間ヘルスケア産業の調査
全世界	日本 TATF のインパクト評価

出所：IFC へのインタビュー

一方、TATF を IFC のアドバイザー・サービス全体から見渡した場合、2010 年度のアドバイザー・サービスに対するドナー拠出合意額 (1.81 億ドル) の中で TATF はわずか 7% を占めているに過ぎない。今般調査における限られた数の IFC 職員へのインタビューからは、アドバイザー・サ

サービスの提供者としての日本企業は活発とはいえない。IFC からは特に、アドバイザー・サービスの主要セクターであるインフラや中小企業振興、エネルギー効率等の分野で、また地域としてはアジア・大洋州において、日本企業の一層の参加を期待するとのコメントがあった。

### 3.3 アジア開発銀行

ADB では、融資及び技術協力プロジェクトにおいて必要となる物品調達及びコンサルタント・サービスに年間数十億ドル相当の契約を行っている。2007～2009 年の各年における契約合計額は、それぞれ 70 億ドル、75 億ドル、107 億ドルであった。以下では、そのうち技術協力プロジェクトにおけるコンサルタント・サービスについて見る。

表 3 に 2000 年以降の技術協力プロジェクトで雇用されたコンサルタントの国籍別の契約額を示した<sup>17</sup>。毎年、1.5 億ドル前後の契約が行われており、契約額の上位国としてオーストラリア、米国、イギリスが、それに次ぐ中位国としてカナダ、ニュージーランド、フィリピンなどが挙げられる。また、最近順位を上げている国として、インドや中国がある。日本は、年によりばらつきがあるものの、平均すると 10 位程度にとどまっており、これらの数字からは日本のコンサルタント企業には拡大の余地があるといえる。

次に、日本企業の合計契約金額が大きかった 2009 年について、ADB のウェブページにおいて月次公表されている契約情報を見ると<sup>18</sup>、日本企業が関与した契約が 11 件確認できる。セクター別に内訳を見ると、運輸セクターが 6 件で過半数を占めており、それ以外ではマルチセクター、経済運営（Economic Management）が各 2 件、エネルギーが 1 件となっている。また、契約内容では、融資プロジェクトの準備が 8 件で大半を占めており、以下 Regional TA が 2 件、アドバイザー及びオペレーションが 1 件である<sup>19</sup>。

<sup>17</sup> ADB の自主財源及び ADB が管理する信託基金、日本特別基金など全ての資金財源を含む。

<sup>18</sup> <http://www.adb.org/Documents/ADBBO/contracts.asp> において、10 万ドル以上の契約について公表されている。

<sup>19</sup> なお、日本のコンサルタント企業の現状に焦点を当てた本節の趣旨から外れるが、JFPR によるグラント・プロジェクトに対する日本の NGO 等の関与程度を見ると、これまでにカンボジア、インドネシア、ベトナム等において数件の例が見られる程度である。（出所：ADB, “JFPR 2009 Annual Report”）

表3： ADBのTAプロジェクトにおけるコンサルタント契約の国・地域別順位（百万ドル）

	2000		2001		2002		2003		2004	
	国名	契約額								
1	米国	35.90	米国	32.96	米国	28.85	イギリス	22.76	イギリス	18.96
2	オーストラリア	20.99	イギリス	18.21	オーストラリア	20.38	米国	22.11	米国	18.08
3	イギリス	19.22	オーストラリア	17.99	イギリス	15.93	オーストラリア	19.32	オーストラリア	17.42
4	カナダ	12.13	カナダ	11.01	ニュージーランド	8.79	カナダ	15.91	ニュージーランド	11.56
5	オランダ	11.29	ニュージーランド	9.07	フィリピン	7.87	フィリピン	12.07	インド	10.35
6	フィリピン	8.68	フィリピン	8.62	カナダ	7.65	ドイツ	6.59	日本	7.83
7	ニュージーランド	6.89	ドイツ	5.66	香港	6.11	ニュージーランド	6.53	カナダ	7.49
8	ドイツ	6.45	オランダ	4.46	インドネシア	3.39	フランス	5.77	フィリピン	7.49
9	香港	4.61	インド	4.13	インド	3.16	日本	4.32	ドイツ	5.09
10	スリランカ	3.34	フランス	4.00	日本	2.54	オランダ	4.08	香港	4.43
	(11位)日本	2.64	(15位)日本	1.35						
	総計	155.05	総計	139.34	総計	129.09	総計	156.43	総計	149.52
	2005		2006		2007		2008		2009	
	国名	契約額								
1	米国	23.06	米国	24.95	オーストラリア	32.33	オーストラリア	23.72	オーストラリア	28.66
2	オーストラリア	22.68	オーストラリア	19.07	米国	26.87	米国	16.84	イギリス	17.93
3	イギリス	18.07	イギリス	12.51	インド	17.59	イギリス	12.57	インド	16.65
4	フィリピン	10.93	カナダ	12.47	イギリス	15.39	インド	11.51	米国	15.18
5	カナダ	9.72	フィリピン	10.62	フィリピン	11.74	フランス	11.04	フィリピン	10.81
6	ニュージーランド	9.29	インド	9.80	カナダ	10.63	カナダ	8.84	日本	9.69
7	日本	4.26	ニュージーランド	8.53	ニュージーランド	7.91	ドイツ	8.84	カナダ	8.94
8	ドイツ	5.68	パキスタン	5.44	インドネシア	5.47	ニュージーランド	8.74	中国	8.69
9	パキスタン	4.98	香港	4.46	中国	5.05	フィリピン	6.80	オランダ	8.67
10	香港	2.60	中国	4.39	パキスタン	4.78	日本	6.13	ニュージーランド	6.66
			(19位)日本	2.43	(13位)日本	3.52				
	総計	163.00	総計	155.70	総計	185.17	総計	151.83	総計	183.4

出所：ADB, Annual Report 各年版（Statistical Annexes）

#### 4. 日本企業がコンサルタント業務に参加を拡大するためのアプローチのための提言

本節では、主要国際機関が日本のコンサルタント企業とそれぞれの機関における活動についてどのような認識と期待を有しているかについて述べた上で、前節まで見てきた日本信託基金や日本企業の現状を踏まえて、今後日本企業がこれら国際機関のコンサルタント業務への参加を拡大するためにどのようなアプローチが取り得るかについて提示する。

##### 4.1 国際機関のコンサルタント調達にかかる基本的スタンス

これまで見てきたように世界銀行をはじめとする国際機関ではグラント資金の供給源として信託基金の一層の重要性を認識するようになってきており、各国政府や民間財団等とのパートナーシップの維持・拡大を重視している。日本は各国際機関に対して大きな割合の出資金を拠出しているのみならず、日本信託基金の設立や、マルチ・ドナー信託基金への多額の拠出を通じてこうした新たな資金ソース拡大に貢献してきた。代表的な単一ドナー信託基金である世界銀行のPHRDやJSDF、ADBのJFPRなどは、その内容や広範な対象範囲などから、それぞれ他にあまり例を見ないユニークなプログラムとしてパイオニア的な役割を果たしてきており、各機関から高い評価を受けている。世界銀行の譲許資金・グローバル・パートナーシップ（CFP）部門へのインタビューでは、日本信託基金を中心とした日本政府との協力は、近年同行が新興ドナーとのパートナーシップを締結・拡大していく際のモデルとなっているとコメントしている。

こうした日本との強いパートナーシップを背景に、プロジェクトの実施側面においてより多くの日本企業が関与することについて、インタビューを行った国際機関では部局（CFP、調達部門、地域オペレーション局など）や職員レベル（局長及びプログラム・オフィサーなど）に関わらず、総じて歓迎すると答えている。但し、各国際機関では調達におけるアンタイド化の取り組みが既に長い間進められてきており、現在では特定国籍の企業を指定した調達も原則的に行われなくなってい

る。世界銀行では、かつて多数の国が自国のコンサルタントの雇用のためにそれぞれコンサルタント信託基金（CTF）を設置していたが、2004年にその廃止が決定され、日本のコンサルタント信託基金によるプログラムも2010年6月をもって終了した。

世界銀行及びIFCにおけるコンサルタントの選定は、QCBS（Quality- and Cost-Based Selection、技術力と価格による選定方式（総合評価方式））による競争入札を行うことが原則とされており、これらの機関の自主予算か信託基金かといった資金ソースに関わらず適用される<sup>20</sup>。また、コンサルタント業務の公示（Request for Expression of Interest）は、借入国側の実施機関が法人コンサルタントを雇用する場合には30万ドル超の見込案件について、個人コンサルタントの場合には5万ドル超の見込案件について、United Nations Development Business Online（UNDB Online）等に情報を掲載することが義務付けられている<sup>21</sup>。また、世界銀行、IFCを含む世界銀行グループでは、コンサルタント雇用に電子入札システムを導入し、2010年からは「eConsultant2」と呼ばれる新しいシステムを本格稼働させており、UNDB Onlineと同様の情報が掲載されている。各コンサルタント会社はeConsultant2に登録（無料）した上で、このシステムを通じて関心表明やプロポーザル提出を行うことになっている<sup>22</sup>。

一方、ADBでも世界銀行と同様にコンサルタントの選定方式としてQCBSを推奨しつつ、その他の方式が採用され得る場合をガイドラインにおいて規定している<sup>23</sup>。ADBでは、コンサルタント選定・雇用手続きの実施主体として、融資プロジェクトに伴うコンサルタント業務については被借入国側が、技術協力グラントに従事するコンサルタント業務については通常ADB自らが行うこととしている。コンサルタント業務の公示はADBのウェブサイト内に設置されているCSRN（Consulting Services Recruitment Notice）<sup>24</sup>に情報が掲載され、同サイトからコンサルタントが直接関心表明を送信する仕組みとなっている。

#### 4.2 国際機関から見た日本のコンサルタント企業に対する認識

上述のように国際機関の職員が日本企業のより多くの参加を歓迎すると述べる背景には、現状において日本企業の関与が、実際の案件数においても、またそれらの職員の意識の上でも、活発でないという理解があるものと思われる。それでは、そうした関係者はその要因をどのように認識しているのだろうか。インタビューした国際機関職員（日本人及びそれ以外の両者を含む）やその他

<sup>20</sup> QCBSの他、業務の難易度や緊急性、契約見込金額などに応じて、QBS（Quality-Based Selection）、FBS（Selection under a Fixed Budget）、LCS（Least-Cost Selection）、CQS（Selection Based on the Consultants' Qualifications）、SSS（Single-Source Selection）の各方式がある。例えばSSS（随意契約）は、a)継続的業務、b)自然災害など緊急性が高い場合、c)非常に少額の業務（通常10万ドル未満）、d)他の選択肢がない場合、などによって競争方式よりも明確な優位性が認められる場合に例外的に採用され得るとされる。「世界銀行の被借款国によるコンサルタントの選定・雇用ガイドライン」を参照のこと。

(<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/PROJECTS/PROCUREMENT/0..contentMDK:20060656~menuPK:93977~pagePK:84269~piPK:60001558~theSitePK:84266~isCURL:Y.00.html>)

<sup>21</sup> また、世界銀行自らが業務調達（administrative procurement）を行う場合には、2万5千ドル超の契約が見込まれる案件について、以下ウェブページに公示される。

(<http://web.worldbank.org/external/default/main?menuPK=6450398&pagePK=64160654&piPK=64162110&theSitePK=438017>)

<sup>22</sup> eConsultant2 ウェブページは以下。

(<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/OPPORTUNITIES/EXTCORPPROUREMENT/0..contentMDK:22592108~menuPK:7092676~pagePK:64147231~piPK:64147146~theSitePK:438017.00.html>)

<sup>23</sup> “Guidelines on the Use of Consultants by ADB and Its Borrowers”

(<http://www.adb.org/Documents/Guidelines/Consulting/default.asp>)

<sup>24</sup> CSRNウェブサイト：<http://csrnl.adb.org:8080/csrnl/home.htm?page=mainPage>。また、コンサルタントの選定・雇用手続きの詳細については、脚注20に掲載したガイドライン及び「Consulting Services Operations Manual」を参照。

(<http://www.adb.org/Documents/Manuals/Consulting-Services-Operations-Manual/CSOM.pdf>)

の関係者の日本企業に対する主な認識やコメントを整理して示すと、以下の通りである。

**(1) 日本企業の全般的 / 特定分野の技術やスキルの特性、競争力に関わる認識**

- i. インフラ案件が主体で、社会セクターへの関与が少ない。
- ii. 個別分野における技術力は高いものの、プロジェクトとしてのマネジメント能力の不足。
- iii. 言語（英語及びその他言語）面での困難。プロポーザルや報告書等におけるライティング能力の不足。
- iv. 日本人コンサルタントの人件費が高く、価格競争力がない。

**(2) 日本企業内部もしくは周辺環境を含めた体制・組織に関わる認識**

- i. 途上国における現地拠点が少ない。また、全般的に現地企業等とのネットワークが弱い。
- ii. 日本のコンサルタントや NGO には、国際機関案件に対応できるだけのスケール面でのキャパシティーがない。
- iii. 各社で国際機関への応札に対応する担当者の配置などが行われていない。

**(3) 日本企業の国際機関に対するアプローチや情報ギャップに関わる認識**

- i. そもそも応札数が少ない。その理由として、国内業務を主体としている日本のコンサルタントに国際機関の業務を行うインセンティブが少ない。
- ii. 国際機関に対する売り込み、普段からのコンタクトなどアプローチが少ない（ない）。従って、国際機関職員が日本のコンサルタント企業がどのような活動を行っているかを知らない。
- iii. 個々のコンサルタント企業のみならず、他の活発な国と比較して、政府や業界団体からのプロモーション、アイデアの売り込み等のバックアップが少ない。

(1)については、日本企業は世界銀行や ADB にとっての「伝統的な」援助分野である運輸・エネルギーといったインフラ分野において、それら機関の融資プロジェクトのためのフィージビリティ・スタディーや、技術アドバイス、実施監理などのコンサルティング業務を相対的に多く行ってきたことは第 3 章に見た通りである。その一方で、社会分野や、援助潮流に沿った新たな動向に対応した融資オペレーションの重要性が近年一層大きくなるにつれて、こうした分野に関連するコンサルタント業務のニーズもますます高まっていくものとこれらの国際機関では捉えている（4.3 で後述）。また、例えば環境分野におけるクリーン・エネルギーや生産効率性などについて、これらの分野でオペレーションに携わる国際機関担当官は日本企業の技術に対して高い評価を示した一方で、こうした個別技術の優位性はそれを活用・統合するマネジメント能力の優位性には必ずしも結びつくものではない、と述べている。

一方、言語の問題については多くの関係者から指摘があったが、業務の実施面におけるその重要性はもちろんであるが、その前段階である案件への応札において、提出されるプロポーザルが的確かつ簡潔な内容・表現であることが不可欠である。また、コンサルタント業務の中でも融資プロジェクトの準備段階で行われるセクター調査や環境・社会調査、フィージビリティ調査などにおいては、プロジェクト実施段階以降に行われる業務と比較して、当該機関の特定の基準や規則に準拠することが特に重要であり、より厳密性が重視されることから、担当官との間で即時かつ正確なコミュニケーションが可能であるコンサルタントが求められるとのコメントもあった。

(2)については、世界銀行の関係者からは、日本のコンサルタント企業は他の主要受注国の企業と比較して、例えばアフリカ地域において自ら現地拠点を設置するところは少なく、現地国における

政治・経済状況や援助分野に関連する技術動向の理解という点で劣位にあるのではないかという見方があった。さらに、同行における調達担当官からも、日本のコンサルタント企業は、相対的に現地企業との共同での応札が少ないとのコメントがあった。日本の個々のコンサルタント企業や NGO の多くは国際機関案件に十分に対応していきだけの規模にない、とのコメントと併せて、「自前」での対応から今後は如何に現地企業等のネットワークを充実、活用していくかが重要になると思われる。現地企業とのネットワークは、上述(1)に挙げた価格競争力という点からも重要であろう。

また、より企業の内部レベルでの体制に関連する事項として、国際機関業務により活発に参加している欧米コンサルタントの中には、公示情報等を日々フォローする担当者を 1 機関に対しても複数配置している企業もあるという。世界銀行では、公示やそれに至るプロジェクト情報の公開や関心表明の段階において、新たな案件情報がインターネット等で公表されるたびに、そうした担当者からのコンタクトを頻繁に受けるとのことであった。

(3)に関しては、日本のコンサルタント企業の契約数が少ない一因として、関心表明も含めた応札数がそもそも少ないことが考えられる。本調査において、他国も含めたコンサルタント業務の具体的な応札数について具体的なデータを得ることはできなかったが、国際機関の限られた数の担当官へのインタビューでは担当案件についてこれまで日本企業が応札してきた記憶がないと述べる担当官も多く、おおむねその見方を裏付けていた。対照的に、最近では「新興国」として中国企業などの応札が増加しているという声が聞かれた。日本企業の応札が少ない背景として、日本のコンサルタントが国内業務もしくは JICA 等の日本の援助機関による業務の実施にリソースを充てることで既に満足しているため、敢えて国際機関の業務に従事するインセンティブが少ないのではないかと指摘する日本人関係者もいる。こうした事情については企業によっても状況は異なると思われるが、国際機関業務に参加する希望があっても(1)及び(2)に述べた事項が自社の制約となって応札を進めることができないという事情を抱える企業もあるものと考えられる。また、前述の通りかつてに比べて大きく縮小した日本の ODA 予算の下で、今後のコンサルタント業務の大幅な規模拡大も望めない状況にあることから、国際機関業務は日本の開発コンサルタントにとって開拓余地の大きいマーケットであるといえる。

これらの国際機関に対するコンサルタント側からの訪問、売り込みなどのアプローチという点については、日本企業の存在は総じて目立たないという声が異口同音に聞かれた。欧米コンサルタントの中には、上述の通り、各機関に対して担当者を配置し積極的なコンタクトを図る会社も多い。また、国によっては、在ワシントンの大使館の職員が国際機関と企業との間の情報のやり取りの窓口として役割を果たしている場合や、地方政府レベルでコンサルタント企業の活動の促進を図る例もあるとのことである。世界銀行及び IFC へのインタビューでは、プロモーション活動を最近まで活発に展開していた国の例として、スペインを挙げている。ある担当者の見方では、アンタイト契約が標準となるにつれて最近までスペイン企業も受注獲得に困難を来していたものの、PPP 分野や中東・北アフリカ、中南米地域などへの注力によるニッチ戦略の採用と、政府や業界を挙げた幅広い営業活動によって、今では契約の増加に成功しているとのことであった。

#### 4.3 コンサルタント業務の新たな機会と日本のコンサルタントのアプローチへの示唆

これまでの議論を踏まえて、国際機関業務への参加拡大を意図するコンサルタント企業が今後取り得るアプローチとして示唆される点を以下に提示する。

##### ■ 自社の得意分野の業務資産を基礎としたターゲットの絞り込み

近年、援助コミュニティーがより幅広い対応を求められるにつれて、国際機関の融資プロジェク

とも幅広い分野に拡大してきている。それに伴い、これら機関による信託基金を利用した技術協力も今後もより幅広い分野で行われることが見込まれる。インタビューにおいても、教育、保健などの社会セクター、気候変動、防災、平和構築などの分野への対応が増加するものと認識されている。こうした「非伝統分野」への広がり、特に社会セクターを活動基盤とする日本のコンサルタントに新たな機会を提供しているといえる。

日本のコンサルタントがこうした機会を生かすためには、当然のことであるが、自社が活動し経験を蓄積してきた分野・地域を中心に絞り込みを図るべきである。インタビューを行った教育セクターのオフィサーによると、同分野において技術協力を実施するコンサルタントに求める重要な点として、当該国の政策とその方向性を十分に理解していることと同時に、コンサルタントの有する知見が実際に政策実施に生かされるように「政府を動かす」能力を有していることを挙げている<sup>25</sup>。その意味においては、当該国においてJICAの技術協力プロジェクトに従事した経験のあるコンサルタントは、政策の理解や政府との関係を既に有しているという点でアピールすることが可能である。また、特定の分野の中でも、国際機関の指向する援助動向を見極めそれに対応する準備を行っておく必要があるとの指摘もなされた。例えば、社会開発分野で世界銀行が中南米などで既に長い間経験を蓄積してきた条件付現金給付（Conditional Cash Transfer: CCT）プログラムは、アジアなど他地域において今後も拡大することが見込まれており、それに伴って必要とされる種類のコンサルタント業務（例えば、政府のパフォーマンスのモニタリング業務）のニーズが高まるものと見られている。こうした動向を把握すべく、コンサルタント企業は日頃より、ターゲットとする特定の分野について、国際機関の部門、局、チームの戦略等を逐次フォローする担当者を配置するなどの対応を図ることも考えられよう。

## ■ コンサルタント選定手続きの理解と仕組みに対応したアプローチ

上述の通り、信託基金による案件を含め、主要国際機関のコンサルタント業務は基本的にアンタイドの競争入札により選定が行われており、既に日本企業のタイドによるコンサルタント選定の仕組みは一部を除きなくなっている<sup>26</sup>。その一方で、それぞれの機関による業務の性格や選定手続きの違いに留意しておくことは重要であると考えられる。例えば、IFCのアドバイザリー・サービスは、より細分化された特定技術（例えば、倉庫証券に関するトレーニング）を提供する短期セミナーなどの形態をとることが比較的多く、そうした特定の知見を有する人物を如何に確保し、先方の要望に応じたタイミングで柔軟に派遣する体制を構築しておくかが重要であると考えられる。他方、世界銀行やADBが発注する技術協力では、現地側コンサルタントも含めたチームの組織とマネジメント能力が求められるケースがより多いと思われる。

また、競争入札案件であっても、選定を行う主体が国際機関本部にあるか案件が実施される現地にあるかも留意すべきポイントである。世界銀行のコンサルタント・サービス業務におけるコンサルタントの選定は基本的に受取国側で行うことが規定されており、ワシントンの本部の担当部門やオフィサーの役割は、現地が実施する選定プロセスのチェックや承認を行うことである。同行の信託基金は現地実施型と本部実施型の信託基金の両者に分けられるが、日本のPHRDやJSDFを含め多くは現地実施型であり、これは実施主体を受取国側に委ねるという世界銀行の基本的な方針に沿ったものである。他方、ADBでは、融資プロジェクトの実施主体は受取国側であるが、技術協力を

<sup>25</sup> また、被援助国政府に対するものではないがこれに類似のケースとして、豪州の企業等でIFCに新しいアイデアを売り込み、それによりIFCの新たな業務モデルの構築を働きかけるようなダイナミックなアプローチを行うコンサルタントもあるとの説明もIFC職員より聞かれた。

<sup>26</sup> 本調査対象ではないものの、米州開発銀行（Inter-American Development Bank）において設立・運営されている日本コンサルタント信託基金（Japanese Trust Fund for Consultancy Service: JCF）では、資金の50%以上を日本のコンサルタントに充てるセミタイドとなっている。

についてはフィリピンの本部において実施されることとなっている。また、IFC のアドバイザー・サービスの選定手続きは、現地化が進んだ IFC にあって、本部と現地チームの関連部門において共同で実施される場合が多い。国際機関本部を実施主体とする場合でも、コンサルタント選定には現地側の担当者が関与するが、ショートリストの作成などにおいては、本部職員が自らの経験・知識や、周りの同僚などからの情報をもとに、候補企業のリストアップを行うことも多いという。その場合には、本部職員に予め自社の存在をアピールしておくことが有効なアプローチとなり得る。

## ■ 柔軟な内外ネットワークの構築

日本の国内業務や JICA 等の日本の援助機関の業務実施を主体とする中小規模のコンサルタント企業が大幅な人員拡充など組織や体制を大きく変革することなしに国際機関に本格的に参入していくためには、外部とのネットワークを構築・強化し、柔軟に活用できる体制を整えることが不可欠である。対応すべき方向性としては、パートナーとしての他社とのネットワーク構築と、自社の拡張リソースとしての外部人材とのネットワークという2つの面が考えられる。

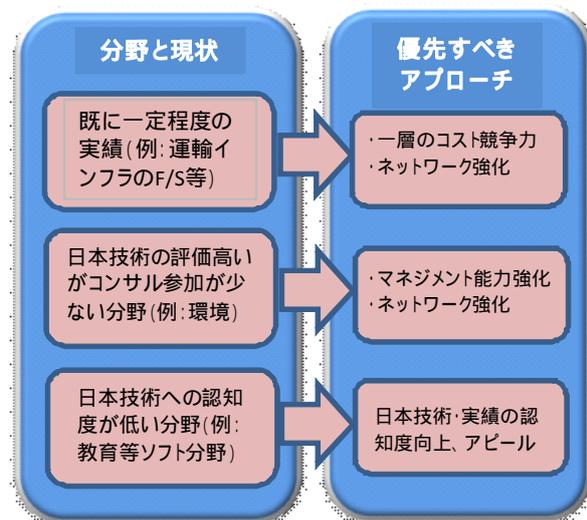
第1のネットワークとしてまず考慮すべきなのは、ターゲットとする国の現地コンサルタントとパートナーシップを結ぶことであり、現地情報の入手、応札上の技術及び価格競争力の強化という点から、適切なパートナーを確保することは非常に重要である。また、本調査における世界銀行のインタビューによると、既に一定程度の経済成長を果たした被援助国の増加に伴って、南南協力型の技術協力が国際機関においても今後増加するものと見られている。こうした動きを睨んで、戦略的観点から例えばマレーシア、タイ、ブラジルといった国のコンサルタント企業と協力関係を構築しておくことも考えられる。

第2の面におけるネットワークに関しては、JICA 案件に比較して国際機関ではプロジェクトの関心表明からコンサルタント選定に至るまでにかかる時間が案件により大きくなればつきがあり、また予見できないことが多い。したがって、コンサルタントにとっては予め人員のやり繰りを確定させることが困難であり、これは日本企業が国際機関業務への応札を躊躇する要因のひとつにもなっている。換言すれば、国際機関業務への対応にはより柔軟な人員体制を築くことが必要である。これに対しては、自社外に必要なに応じて協力を得ることのできる専門家人材プールを確保するなどの方法が考えられる。例えば企業を退職した日本人技術者や実務者を積極的に組織し、現地企業等の事業活動を改善させるために実務的なアドバイスや特定技術を提供することが求められる IFC のアドバイザー・サービスに対応することが考えられる。

図7： 分野別の優先すべきアプローチ

## ■ セクターを特化した売り込みによる認知度向上（ソフト分野）

本調査における限られたインタビューからは、運輸分野をはじめとするインフラでは他国との比較の上では少ないながらも日本企業によるコンサルタント業務が実施されている一方で、エネルギーのように日本企業の有する技術は高いと認識されているにも関わらずコンサルタント業務の実績が非常に少ない分野、更に国際機関職員に目立った印象を与えていないと思われる社会開発分野など、分野によりその認識に大まかな相違があることが把握された。これを踏まえると、日本企業が



優先すべきアプローチも分野により異なるものとなることが示唆される（図7）。そのうち、社会開発を含むソフト分野においては、まずは日本の有する技術レベルや協力の蓄積と、それに対する国際機関職員の知識・理解とのギャップを埋めることが第一のステップとなる。こうした試みは、個別企業の努力もさることながら、業界もしくは日本政府の協力を得て、社会開発分野に特化した国際機関への訪問ミッションを組織することによって、より効果的な認知度向上を図ることができるものと考えられる。

また、世界銀行のPHRDやADBのJFPRで最近進められているプログラム改革の背景には、より有効な資金利用と共に、日本の二国間援助との実施上の連携や協調融資をより拡大させる意図もあるとされる。日本の二国間援助との連携自体は必ずしも日本のコンサルタントの参加を意味するものではないが、JICA等の業務実施の経験を有する日本のコンサルタントがPHRD等の案件に参画することは連携効果を高め、これらの日本信託基金のガイドラインに示されている日本のビジビリティを高めることにもつながり得るものである。また、PHRD案件を担当する国際機関のオフィサーは、PHRDの趣旨・目的を踏まえ、日本のビジビリティを高めると共に、ガイドラインに規定された日本関係機関等が関与する承認プロセスを意識しながらプロジェクトの形成や承認手続き、管理を進めることになる。PHRDが新たに設定している障害者支援や防災、稲作研究といった重点分野に関わる世界銀行の担当官に対して、同分野で実績を有する日本のコンサルタントが共同で活動を紹介し、日本のコンサルタントの総体としての認知向上を図る場を設定することも一つの手段として考えられる。それに加え、それらの分野における世界銀行の取組みにおいて、何が課題となっているかを把握し、それら課題への有効な提案を行うことにまで繋がれば、効果的なアピールになると思われる。

更に将来的に日本のコンサルタント企業が国際機関においてより主要な関与主体としての役割を得るためには、前述のような信託基金の近年の拡大を含む途上国への資金ソースの多様化、それを活用した世界銀行グループ等での業務の取組みへの工夫等、ダイナミックに動いていく援助環境や議論を的確に把握し、日本の官だけでなく、民も戦略的に関与し新しい動きの一翼を担っていくという視点が求められよう。それが結果的により多くの国際機関の個別案件と日本のコンサルタントとの接点を増やすことに繋がり得る。こうした視点は、日本のコンサルタント企業が今後国際機関へのアプローチを試みる際の参考指針にもなると考えられる。

添付資料： 主要国際機関における日本信託基金の概要

	世界銀行 開発政策・人材育成基金 Policy and Human Resources Development Fund (PHRD)	世界銀行 日本社会開発基金 Japan Social Development Fund (JSDF)	国際金融公社 (IFC) 技術協力信託基金 Technical Assistance Trust Fund (TATF)	アジア開発銀行 (ADB) 日本特 別基金 Japan Special Fund (JSF)	アジア開発銀行 (ADB) 貧困削減 日本基金 Japan Fund for Poverty Reduction (JFPR)
設立	1990 年	2000 年	1988 年 (日本の拠出開始は 1995 年)	1988 年	2000 年
目的	途上国の人材育成、適切な開発政 策の立案・実施の支援、日本政府 と世界銀行のパートナーシップ強 化のための世界銀行の活動に関連 する技術協力等への資金の提供	途上国における最も貧しく弱い立場 の人々を重点対象とした、コミュニ ティー主導型開発と貧困削減を支援 するグラント資金の提供。  通常の世界銀行の貸出や融資では対 象とならない革新的な活動を支援す ることにより世銀のプロジェクトや プログラムを補完する。	IFC が実施する技術協力・アドバ イザリー業務のための短期・一時 的資金の提供	ADB の加盟途上国の地球環境変 化に対する経済改革、新たな投 資機会の拡大、融資プロジェクト の準備のための支援の提供	貧困削減のためのグラント供与と 技術協力活動を通じて、ADB によ る支援に実質的な価値と開発効果 を付与すること  【プロジェクト・グラントの目的】 ・ 貧困層および社会的弱者に直接 的な効果をもたらす貧困削減・社 会開発活動の支援 ・ 貧困層の自助能力の促進 ・ 地域社会レベルにおける利害関 係者の広範な参加の促進 ・ 持続的貧困削減に向けた加盟途 上国(DMC)の活動や取り組みへ の機能的な支援  【技術協力グラントの目的】 ・ 実施機関や他の開発パートナ ーの能力強化およびプロジェクト実 施・運営能力の強化 ・ 開発戦略、計画およびプログラ ムの策定・調整；各セクター、政策 および課題に関する研究の実施
性格	アンタイド・グラント	アンタイド・グラント	アンタイド・グラント(一部ドナ ー拠出の TATF はタイド・プロジ ェクトあり)	アンタイド・グラント	アンタイド・グラント
プロ グ ラ ム 内 容 ・ 形 態	【プログラム内容】 ・ PHRD 技術協力(TA)プログラム ・ 日本・世銀共同大学院奨学金制 度	【プログラム内容】 ・ 通常プログラム ・ シード基金グラント ・ 特別プログラム(現在、アフリカ	IFC の以下のビジネスラインに 沿ったアドバイザリー・サービス 1) 金融へのアクセス 2) 投資環境整備	以下の技術協力 (TA) グラント を提供 ・ キャパシティー開発 TA (CDTA)	【プログラム内容】 ・ JFPR プロジェクト・グラント ・ JFPR 技術協力 (TA) グラント

	世界銀行 開発政策・人材育成基金 Policy and Human Resources Development Fund (PHRD)	世界銀行 日本社会開発基金 Japan Social Development Fund (JSDF)	国際金融公社 (IFC) 技術協力信託基金 Technical Assistance Trust Fund (TATF)	アジア開発銀行 (ADB) 日本特 別基金 Japan Special Fund (JSF)	アジア開発銀行 (ADB) 貧困削減 日本基金 Japan Fund for Poverty Reduction (JFPR)
	<p>・ PHRD・世銀研究所(WBI)能力開発 発グラント・プログラム</p> <p>・ 日本・インドネシア大統領奨学 金プログラム(JIPS)</p> <p>・ 日本・世銀パートナーシップ・ プログラム</p> <p>【PHRD TA プログラム】 (従来)プロジェクト準備、プロ ジェクト協調融資、プロジェクト 実施、気候変動のためのグラント を提供することにより、世銀の中 核業務である融資などの活動を補 完</p> <p>(2009年度～)以下の優先分野</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ アフリカにおける農業及び コメの生産性向上のための 研究・開発</li> <li>・ 災害対策 (Disaster Reduction and Recovery)</li> <li>・ 障害者支援 (Disability and Development)</li> <li>・ その他の活動</li> </ul> <p>【グラントの種類】</p> <p>(i) キャパシティー・ビルディング (ii) 世銀プロジェクトとの協調融 資 (iii) パイロット・プロジェクト</p>	<p>への特別配分、金融・食糧・燃料危 機に影響を受けた貧困層への緊急対 応のための配分を設置)</p> <p>JSDF 基金の半分は東・南・中央アジ ア地域のプロジェクトに充てること とする。</p> <p>【グラントの種類】</p> <p>(i) プロジェクト・グラント (ii) キャパシティー・ビルディン グ・グラント</p> <p>(i)の例として、最も貧しく弱い立場 に置かれた人々のニーズに直接働き かける活動や、革新的な手法の試行 を支援する活動、パイロット・プロ ジェクトなど。</p> <p>(ii) 現地コミュニティ、非政府組織 (NGO) や CSO が世銀プロジェク トに参加できるようオーナーシッ プ、キャパシティー・ビルディング、 エンパワーメント、及び参加を促進 する活動。</p>	<p>3) 環境・社会面で持続可能なビ ジネス</p> <p>4) 官民パートナーシップ</p>	<p>・ 政策・アドバイザー TA (PATA)</p> <p>・ 研究・開発 TA (RDTA)</p> <p>・ プロジェクト準備 TA (PPTA)</p> <p>2009年度より、JSF による TA グ ラントを貧困削減日本資金 (JFPR) のプログラムの中に組 み入れることが決定された。</p>	<p>【プロジェクト・グラント】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 貧困層及び社会的弱者に対する 直接的支援やサービス・施設の 改善につながる支援、セーフテ ィーネット強化のための活動</li> <li>・ 特に社会セクターにおける革新 的アプローチによる支援の実施</li> </ul> <p>【技術協力グラント】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ キャパシティー開発 TA (CDTA)</li> <li>・ 政策・アドバイザー TA (PATA)</li> <li>・ 研究・開発 TA (RDTA)</li> <li>・ プロジェクト準備 TA (PPTA)</li> </ul>
<p>グラ ント当 たりの上 限金額</p>	<p>アフリカにおける農業及びコメの 生産性向上のための研究・開発： 1,500 万ドル</p> <p>災害対策、障害者支援：</p>	<p>通常プログラム：20 万～3 百万ドル (例外的に 4 百万ドルまで)</p> <p>シード基金プログラム：5 万ドル</p> <p>緊急プログラム：8 百万ドル</p>		<p>2 百万ドル(例外あり)(2007 年 度より)</p>	<p>プロジェクト・グラント：20 万～3 百万ドル(例外的に 4 百万ドルま で)</p> <p>技術協力グラント：2 百万ドル(例</p>

	世界銀行 開発政策・人材育成基金 Policy and Human Resources Development Fund (PHRD)	世界銀行 日本社会開発基金 Japan Social Development Fund (JSDF)	国際金融公社 (IFC) 技術協力信託基金 Technical Assistance Trust Fund (TATF)	アジア開発銀行 (ADB) 日本特 別基金 Japan Special Fund (JSF)	アジア開発銀行 (ADB) 貧困削減 日本基金 Japan Fund for Poverty Reduction (JFPR)
	(キャパシティー・ビルディ ング・グラント) 百万ドル (協調融資グラント) 2 百万ドル (パイロット・プロジェクト) 3 百万ドル				外あり)
供与期 間	【PHRD TA プログラム】 最大 4 年間	最大 4 年間(2 年の延長可能性あり)	通常 36 ヶ月を超えない		【プロジェクト・グラント】 最大 4 年間
日本政 府の累 計拠出 額	【PHRD 全体】 8 億 2,960 万ドル(2010 年度まで) (世銀ウェブサイトより)	5.5 億ドル以上(2010 年度まで)(世 銀ウェブサイトより)	日本政府拠出分: 2009 年度まで に 4 千万ドル(承認額合計)	9 億 7,380 万ドル(2009 年末ま で)	約 3 億 9,290 万ドル(2009 年末ま で)
累計承 認金 額・件数	【PHRD TA プログラム】 7 億 4 千万ドル、1,032 件(2000 ~ 2009 年度合計)	【JSDF 全体】 4 億 3,700 万ドル、391 件(2001 ~ 2010 年度合計)  (うち通常プログラム) 3 億 1,600 万ドル、233 件	日本政府拠出分の承認件数: 2009 年度までに 135 件	11 億 1 千万ドル、1,726 件(1988 ~ 2009 年度合計)	3 億 3,560 万ドル、132 件 (2009 年末まで)
実施主 体	原則受取側 (Recipient execution)  アフリカにおける農業及びコメの 生産性向上のための研究・開発: 実施主体は national research and development institutions  災害対策、障害者支援: 受取者は 中央・地方政府、国際・国内 NGO 等	原則受取側 (Recipient execution): 被供与国政府(中央、地方)、国際・ 国内 NGO、その他のコミュニティ ー・グループ	IFC	(右欄の JFPR TA グラント参 照)	【プロジェクト・グラント】 原則受取側 (Recipient execution): 被供与国政府(中央、地方)、政府 機関、国際・国内 NGO、その他の コミュニティー・グループ  【技術協力グラント】 原則 ADB