

平成30年度シート

分担金・ 拠出金名	アジア生産性機構（APO） 分担金	種別	分担金	30年度 予算額	637,316千円	総合評価	B
拠出先 国際機関名	アジア生産性機構（APO）						
国際機関等 の概要及び 成果目標	<p>（1）設立経緯等・目的：アジア太平洋諸国における、経済社会の持続可能な発展に寄与するため、生産性向上を目的として1961年に設立された地域国際機関であり、加盟国の生産性向上に向けた諸事業を行っている（2018年4月現在の加盟国・地域は20。事務局は東京）。日本は、生産性向上活動の先進国として、加盟国・地域の発展のため、日本で開発された生産性向上に向けた手法をアジア生産性機構（APO）を通じて積極的に普及していくとともに、日本企業支援の一環として、日本企業の海外展開及びこれら企業の製品の輸出促進に資する事業を推進すべく取り組んでいる。</p> <p>（2）拠出の概要及び成果目標：本件分担金は、APOのプログラム事業費及び一般管理費に充てられる。APOは、加盟国・地域全体の労働生産性成長率の向上を目的として、各国の生産性本部（生産性運動の推進組織として加盟国政府により任命され、当該国におけるAPO事業の実施を支援する団体）や他の国際機関と連携して、工業、農業、サービス業、公共分野等において、調査、研修、視察団の派遣、専門家による指導、出版等を通じた情報発信など、多岐にわたる事業を展開している。また、加盟国政府の政策立案への助言等も行う。</p>						
1 専門分野 における活 動の成果・影 響力	<p>・APOは、2020年までの目標として「APOロードマップ2020」を定め、これに沿って戦略的に事業活動を行っている。</p> <p>・「APOロードマップ2020」では、定量的な目標として、①APO加盟国の労働生産性成長率を2010年から2015年までの年平均2.6%成長から、3.7%（2017年-2020年）まで上昇させること、②世界経済フォーラムのGlobal Competitiveness RankingをAPO加盟20か国の平均で、2017-2018年の55.3位から2020年に53.6位まで向上させること、及び③生産性向上におけるアジア地域のリーダーとしての地位確立を設定している。</p> <p>・この実現のため、APOでは、従来の生産性向上技術に関するテーマに加え、技術革新による破壊的なインパクトに備えるための新たなテーマを対象に各種研修やセミナー、専門家の派遣などを戦略的に実施している。さらに、加盟国政府に直接的な波及効果が及ぶ事業にも着手しており、例えば、加盟国政府のニーズに応じて政策立案者に対して生産性向上を通じた助言を提供する事業などを実施している。また、同ロードマップで掲げた目標を確実に達成するために、2017年度より外部コンサルタントの助言を受けて事業アプローチの見直しを検討している。</p> <p>1. 加盟国の生産性向上支援</p> <p>・APOは、加盟国の生産性向上を支援するため、各種研修やセミナーの実施、セルフ e ラーニングの提供、専門家の派遣、加盟国の生産性本部等の活動支援などを戦略的に実施している（2017年は、約100件の事業を実施し（2016年比、+2件）、約500名の専門家を派遣（同比、-35名）したほか、21のセルフ e ラーニングコースを提供（同比、+12件））。この結果、工業、農業、サービス業、公共分野等における最先端の生産性向上技術に関し、約4,100名の人材育成を行った（同比、+600名）。この他、セルフ e ラーニングコースでは、加盟国外も含め、約1万名が受講している（同比、+4,500名）。</p> <p>・専門家の派遣では、例えば、モンゴル、スリランカ、パキスタン、ネパールに派遣した専門家は、各国の工場を訪問・指導し、日本の優れた省エネ手法・技術等を用いて各工場で10%以上の省エネを実現するなど、大きな成果をあげている。このほか、加盟国政府の要請に基づき専門家を派遣する例もあり、パキスタン政府の要請により派遣した専門家は、政府関係部署や関係団体に助言・指導を行い、同国の生産性向上活動に資する国家戦略の策定に貢献している。</p> <p>2. 生産性向上のリーダーとしての認知度向上</p> <p>・APOは、アジア太平洋地域のみならず域外においても、生産性向上を推進する国際機関としての認知度が高まっている。昨今は特に、ホームページやSNS等を通じてシームレスに情報へのアクセスが可能になっており、APOがほぼ毎日発信している専門性の高い各種事業の概要・成果等に深い関心が寄せられている。</p> <p>（1）メディア関連</p> <p>・APO事業は、加盟国の経済成長に必要な生産性向上に関する最先端の技術・ノウハウ等を提供できることから、各国のメディアで多数取り上げられている（2016,17年の2年間で2,045件（2016年799件、2017年1,246件））。</p> <p>・内訳を見ると、加盟国のみならず、加盟国外の米国やカナダ、英国、オーストラリアなどのメディアでも多く取り上げられており、アジア地域の生産性向上を推進する国際機関としての認知度が高まっていることが分かる。これらのメディアの中には、APOのホームページに直接連動して各種事業の概要・成果等を同時に配信するものも多く、APOの事業に対し、深い関心が寄せられているといえる。日本においては、国内で実施した事業を中心に毎年50件程度の事例が取り上げられている。この中には、各国の参加者が日本の企業の現場における最新の事例などを学び、自国の発展に役立てようとしていることなども紹介されており、事業で紹介した日本企業の広報活動にも貢献して</p>						

	<p>いる。APOは、フェイスブック、ツイッター、スライドシェアなどのSNSも積極的に活用し、情報を発信している。</p> <p>(2) 文献等での引用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・APOは、アジア全体の生産性向上を推進する立場から、基礎情報として加盟国の生産性を3要素(労働生産性、資本生産性、全要素生産性)から算出した「Productivity Databook」を毎年公開している。これはアジア諸国の生産性を横並びで比較可能にする唯一のデータベースであり、加盟国政府の施策立案等で活用されているほか、多くの文献等で引用されている(Web文献における引用回数(Databook以外を含む):2016年33件,2017年18件)。 ・APOは、他の国際機関や教育機関、非加盟国との連携を強化し、生産性向上を通じた経済発展に貢献している。コーネル大学とは2014年から、覚書(MOU)を結んで気候変動や農業分野での高齢化などの課題に取り組んでいる。 ・国連アジア太平洋経済社会委員会(UNESCAP)の閣僚レベル会議においては、持続可能な開発目標(SDGs)(特に、目標7のエネルギー)の達成に向け意見交換を行い、事業内容に反映させている。 ・農業分野において、アジア太平洋総合開発センター(Centre on Integrated Rural Development for Asia and the Pacific: CIRDP)とは、2016年1月にMOUを締結し、連携して事業を推進している(2017年は8月、9月、11月にワークショップを共催)。CIRDPとAPOの加盟国は13か国が共通であり、特に、コールドチェーンマネジメントや気候変動に適応するリスクマネジメント事業において経験と知識を共有し、相乗効果を上げている。 ・日本は、APOの取組が日本国内において、より広く知られ、その意義がよりよく理解されるよう、APO事務局に対して広報の強化の重要性を理事会等の場において指摘している。 ・日本は、技術革新による生産性向上の日本の成功事例を、APOの取組を通じて加盟国に普及させるようAPO事務局に働きかけていることもあり、APO事務局は、多くの事業を日本国内で実施し、日本の成功事例を当該事業に参加した加盟国・地域の関係者に紹介するなどしている。
2 組織・財政マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ・外部監査 対象年度:2017年,実施主体:PricewaterhouseCoopers Aarata LLC,報告・提出月:2018年5月,結果及び対応:特段の指摘事項なし ・財政状況の報告 報告・提出月:2018年5月(2017年度) ・APO事務局は、日本や他の加盟国から合理的な支出、費用削減を促されていることもあり、費用対効果の向上を念頭においてeラーニング研修を増設し、事業コストを増加させずに受益者増加、利便性向上、効果拡大に効率的に取り組んでいる。セルフeラーニングの開発実施コストは1件1万ドル程度であり、2017年には約21万ドルのコストで1万人を対象に研修を行なった。従来型の研修の場合は20人の研修生を対象に約5万ドルを要しており、仮に1万人規模の研修を実施しようとした場合、2,500万ドル必要となる。実施方法が異なるため単純比較はできないものの、大きな費用対効果を実現している。また、ペーパーレス化を積極的に進めることなどにより、2016年と比較して約70万円の費用削減を実現した。 ・日本は、理事会や事務局との面談の機会を利用して、事務局に対し、事業の優先順位付け、予算の合理化、人件費の抑制、日本の関心事項に対する対応等を要請し、事務局は上記のとおり、ペーパーレス化の推進を図り、事業経費の削減や理事会開催コストの削減(2017年からペーパーレス化)等に取り組んでいる。
3 日本の外交課題遂行における有用性・重要性	<ul style="list-style-type: none"> ・安倍内閣総理大臣は、2018年1月の施政方針演説において、「IoT、ロボット、人工知能。今、世界中で「Society 5.0」に向かって、新たなイノベーションが次々と生まれています。この「生産性革命」への流れを先取りすることなくして、日本経済の未来はありません。2020年を大きな目標に、あらゆる政策手段を総動員」する旨言及している。APOは、アジア諸国の生産性向上に向けた調査研究、政策提言等の活動など、正に日本の「生産性革命」達成に資する活動を行っている。 ・APOの最大ドナー国であり、事務局所在地である日本は、APOにおいて大きなプレゼンスを保有しており、APOは日本の外交政策遂行の重要な場となっている。具体的には、APOに対して最大の分担金を継続的に負担していること、日本の官民が多くのAPO事業の視察先となったり、研修の講師を引き受けるなどして、APOの活動を支えていること、理事会等においてリーダーシップを発揮していることなどが、APO加盟国・地域であるアジア・大洋州各国の日本に対する信頼を醸成し、地域における日本の主導的地位の維持に貢献している。 ・日本が生産性向上運動の旗手として、日本の生産性向上に向けた手法をAPOの活動を通じて加盟国・地域に積極的に普及することは、日本企業の海外展開促進、輸出促進にも資する。 ・年次理事会には、日本理事(外務省国際協力局長)又は理事代理が出席し、APOの運営及び事業に対して提言を行っている。最大ドナー国である日本の提言は、APOの運営

及び事業におおむね反映されている。

- ・ APO の主管官庁である外務省は、同事務局と頻繁に情報共有・意見交換を行い、可能な限り、日本政府の意向を APO の運営に反映し得る関係を構築している。
- ・ サンティ事務局長は、2016 年 9 月の着任以降、日本の理事又は理事代理と 6 回の意見交換を行い（2018 年 5 月末時点）、広報の改善等、日本からの提言を実行に移している。
- ・ APO の事業では、日本企業を直接対象にする事業のほか、現地事業への日本人専門家の派遣や事業参加者による日本企業への視察などにより、日本企業の海外進出や現地での活動強化に大きく貢献している。
 - （1）日本企業を対象とする事業
 - ・ 日本企業を直接対象とする事業としては、日本生産性本部（JPC）の要請に基づき研修講師を派遣してセミナー・研修等を実施しているほか、加盟国において毎年エコプロダクツ国際展（EPIF）を開催。2017 年 5 月にベトナム・ホーチミン市で実施した EPIF には、日本企業 32 社が参加して自社の優れた環境製品・技術を紹介し、ベトナムにおける市場開拓に役立っている（開催期間中の商談件数は 61 件）。さらに、日本企業 7 社が、ベトナム環境総局（Vietnam Environment Administration）から、環境に優れた技術・サービスを提供する企業として国家から表彰されるなど、今後の展開が大きく期待される。
 - ・ また、2017 年からは経済産業省からの特別拠出金を用いて、インド等を中心に海外に進出している日本企業の生産性向上を、直接支援する事業を開始したところである。（海外産業人材育成支援事業：事業費 10 億円）
 - ・ 上記の経済産業省拠出金事業に加えて、APO が毎年主催している EPIF には、日本企業が多数出展し、地域における日本企業の製品や技術の宣伝及びビジネスネットワーク構築に役立っている。直近では、2017 年 5 月 11 日から 13 日にかけて第 11 回の EPIF をベトナムで開催し、来場者は 3 日間で約 3 万 6 千人に上った。日本、ベトナムを含めた 5 か国から約 170 企業・団体が出展し、そのうちの 33 出展者が日本企業・団体であった。
 - （2）専門家の派遣
 - ・ APO がアジア各国で実施した事業には、毎年多くの日本人専門家を派遣して日本の優れた技術等を紹介しており、この活動を通じて、日本製品・サービス・システムの普及拡大に貢献している（2016、17 年の 2 年間で延べ 208 名の日本人専門家を派遣（うち 73 名が民間企業））。例えば、上述のように、2016 年から 17 年にかけてモンゴル、スリランカ、パキスタン、ネパールに派遣した日本人専門家は、各国の工場を訪問・指導し、日本の優れた省エネ手法・技術等を用いて大きな省エネ効果を実現している。この結果、同国における日本製品・技術に対する評価が更に高まっており、今後とも多くの製品が普及していくことが期待される。農業・食品産業分野においては、生産流通工程管理手法等の食品の安全・品質の確保に係る知識や技術の普及を促すために、専門家の派遣により、カンボジア、ラオス、ミャンマー等のアセアン地域後発開発途上国における食品産業の生産性向上を図る基幹的な人材の育成を支援している。将来的に、日本の食品産業と連携することが可能な人材の育成が期待される。
 - （3）日本企業の視察
 - ・ 日本の最先端の技術等を紹介するため、APO 加盟国の企業や政府関係者が多数の企業を視察（2017 年 52 件）。具体的には、農業・食品産業分野において、加盟国の関係者を日本に招聘し、講義・視察等を通じて先進的な技術、取組を紹介・習得させるとともに、他の APO 加盟国の経験を共有させる研修を実施している。この研修において、農業機械製造業や食品製造業等の日本の先進的な取組を紹介し、日本の技術、機械や施設の導入への関心を高めることにより、将来的に、日本企業の海外進出を促すことが期待される。視察参加者からは、最先端の技術に触れ、自国で活用したいとの声も多く、その後の視察参加企業と日系企業との関係発展に結びついている。

4 日本人職員・ポストの状況等	加盟国・地域等の数	全職員数 (専門職以上。以下同じ。) (2017 年 12 月末時点)	うち、 日本人職員数	うち、 日本人幹部職員数	日本人職員の比率 (2017 年 12 月末時点)	日本人職員数 (前年同時期)	日本人幹部職員数 (前年同時期)
	20	19	6	1	31.5%	6	1
その他特記事項： <ul style="list-style-type: none"> ・ APO の専門職以上の職員 15 名（幹部職員を除く）のうち日本人職員は 5 名。 ・ また、幹部クラス職員（事務局長を除く）4 名のうち、日本人職員は 1 名。 ・ 日本の分担金（全体の約 46%）に見合ったプレゼンスを職員数に反映させるためには、専門職以上の日本人職員を増加させることが必要。 ・ APO は、事務局が日本に所在していることから、専門職及び幹部以外の職員（GS: General Service）は基本的に日本人を採用している。事務局は、これらの日本人に対して、 							

	専門職への「昇格」を目指すことを積極的に促している。	
5 PDCA サイクルの 確保等	PLAN	予算案は、当該年度の1年又は2年前（予算案が2か年予算のため）の理事会開催前に加盟国・地域代表に検討のために配布され、理事会にて1次承認を受けた後、更に半年後及び1年後に変更点について、2次・3次承認を受けている（各加盟国・地域の分担金額は、当該国・地域の直近の6年間の国民総所得（GNI）の平均値をベースに算出される。）。また、理事会のほかに、各国の生産性本部代表と政策立案責任者による事業戦略会議（毎年7月）を開催している。加えて、生産性本部代表者会議（毎年10月）において更に事業内容や事業評価について議論している。
	DO	APOからの支払要請に応じて、分担金を拠出。各国の分担金支払いを受けて、APOが事業を実施。理事会等の定期的な意見交換の場に加えて、事務局との不定期の協議を通じてAPOの活動をモニタリング。国内で実施される主要行事や外務省拠出金事業においては、外務省員が出席し、ビジビリティを確保している。
	CHECK	外部監査報告書等により活動成果を評価。
	ACT	理事会等の定期的な意見交換の場に加えて、必要に応じて、適宜事務局と情報・意見交換を行っている。
		<ul style="list-style-type: none"> ・ 本件分担金は、コア予算に充当されているため、日本からの拠出金（分担金）は特定できない。 ・ 日本は、APO事務局関係者との個別面談や理事会において、残余金を生じさせないような運営、支出増加の抑制、予算の合理化等について働きかけを行っている。
担当課室名	国別開発協力第一課	