

令和3年度 国際機関等への拠出金等に対する評価シート

総合評価	評価基準1	評価基準2	評価基準3	評価基準4
B	b	b	b	b

■ 拠出金等の概要

1 拠出金等の名称	
アジア生産性機構(APO)拠出金	
2 拠出先の名称	
アジア生産性機構(Asian Productivity Organization: APO)	
3 拠出先の概要	
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、相互協力による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。加盟国・地域(以下「加盟国」)は 21(2021 年5月時点)。本部事務局は東京。加盟国の生産性向上の努力の助成、生産性向上に必要な課題に係る調査・研究の実施、生産性運動を推進する組織・人材の育成等の活動を行う。	
4 (1)本件拠出の概要	
APO は、加盟国の生産性本部(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、各国事例の情報共有、研修、専門家派遣による組織・人材育成、加盟国政府による政策立案策定支援等を行い、加盟国の相互協力による生産性向上を図る取組を行っている。 本件拠出は、特に日本の外交政策と整合的な特定のプログラムを APO が実施するための経費(含む当該プログラム実施のための一般管理費)に充てられる。 なお、本件拠出とは別途、外務省が APO 通常予算向けの分担金(コア拠出)を拠出。また、農林水産省が日本の農業政策実施の一環として拠出(ノンコア拠出)を実施している。	
4 (2) 本件拠出の形態	☐ コア拠出 ☒ ノンコア拠出
4 (3) 本件拠出額の規模(予算額、拠出率、拠出順位等)	
令和2年度当初予算額	13,296 千円
APO2020 年度会計報告書は、日本(外務省・農水省合算)拠出金として約 17 万 7,000ドル、台湾からの拠出金につき2万ドルを報告。ただし、加盟国は拠出金という形に変え、事業実施の際の現地経費負担による資金貢献を行っている場合もあり、この貢献は上記割合に含まれていない。(なお、令和2年度当初予算による拠出金は 2021 年 2 月に外務省から支出されたため、会計年度の違いから上記の日本拠出金に含まれていない。)	
令和3年度当初予算額	11,289 千円
2021 年の APO 会計報告は、2022 年4月から6月頃に開催される APO 理事会で報告される予定であり、現時点では、拠出率・順位等は不明。	
5 担当課室・関係する主な在外公館	
国際協力局 国別開発協力第一課	

評価基準1 本件拠出を通じて達成を目指す日本の外交政策目標への貢献度

1-1 (1) 本件拠出を通じて達成を目指す外交政策上の目標(外交戦略、重要政策、重点分野等)
本件拠出金は、「基本目標VI 経済協力」、「施策VI-1 経済協力」の下に設定された以下の中期目標群を達成するための達成手段の一つと位置づけている。(令和2年度外務省政策評価事前分析表 (https://www.mofa.go.jp/mofaj/files/100097982.pdf) 387～391 及び 397～404 頁参照) ・「測定指標1 「質の高い成長」とそれを通じた貧困撲滅」の下に設定された中期目標「質の高い成長」とそれを通じた貧困撲滅を実現するための支援を行う。」(より具体的には、「質の高いインフラ」、「日本先端技術の更なる展開」、「地方自治体・中小企業等の海外展開支援」、「産業人材育成」に取り組む。) ・「測定指標3 地球規模課題への取組を通じた持続可能で強靱な国際社会の構築」の下に設定された中期目標「国際社会全体として持続可能かつ強靱な社会の構築を目指し、地球規模課題に率先して取り組む。」(より具体的には、「SDGs 達成に向けた協力」を推進する。)
1-1 (2) 上記 1-1 (1) の目標を達成する上での本件拠出の有用性・重要性(その他手段との相互補完性、比較優位性、代替可能性等を含む。)
APO は、2025 年に向けた活動戦略において、包摂的で、イノベーションに導かれたアジア太平洋地域の生産性向上に取り組む方針を掲げている。日本は、分担金(2021 年度当初予算 4.6 億円)及び APO 事務局経費を負担し、上記 1-1 (1) の目標達成に資する APO による生産性向上の活動を支えている。 その上で、令和2年度の本件拠出金は当初予算の任意拠出金として、コロナ禍の下、各国が直面する需要減退、人員の減少、生産の低下に効率・効果的に対処し、生産性を維持・向上する日本の取組の紹介、研修プロジェクトの実施にイママークされている。この取組により、各国の生産性向上を図るとともに、日本のシステム・製品の国際展開の基盤を築き、上記 1-1 (1) の目標達成を後押ししている。 日本政府は、「経済財政運営と改革の基本方針 2020」において、新型コロナウイルス感染症の下での新たな日常を支える上で生産性を向上させる重要性につき繰り返し言及している。APO の活動を強化し、アジア大洋州地域の優れた取組に係る相互学習を促進することは、日本政府の政策実現にも資する。 ● 「経済財政運営と改革の基本方針 2020」 第3章「新たな日常」の実現 ・3. 「人」・イノベーションへの投資の強化 — 「新たな日常」を支える生産性向上
1-2 拠出先の意思決定プロセスにおける日本の意向を反映できる地位等の維持・確保の状況
本件拠出金は 100%日本が拠出するもの。APO は本部事務局が都内にあることもあり、外務省担当部局と APO 事務局との間で密に連携を取りながら、プロジェクトの形成・実施を行っている。
1-3 拠出先との間での要人往来、政策対話等
APO 事務局は、本部事務局が都内にあることから、必要に応じ、外務省幹部と APO 事務局との面談等を実施している。直近では、2021 年3月に、植野国際協力局長(APO 日本理事)とモクタン APO 事務局長が面談し、APO の活動にかかる主要議題について意見交換を行った他、有能な日本人の採用について取り組むとの事務局の方針が確認された。さらに、6月の APO 理事会の場で植野国際協力局長が政策ステートメントを実施。このほか、APO の活動事項等について、月1回程度、事務レベルの打合せを行っている。
1-4 日本政府以外の日本関係者(日系企業(調達先企業を含む)、日本の NGO・NPO、地方自治体、大学、個人資格の委員等)による拠出先への関与及び同関係者にとっての本件拠出の有用性・重要性
APO は、加盟国の生産性本部と連携して、各国事例の情報共有、研修、専門家派遣による組織・人材育成、加盟国政府による政策立案策定支援等を行うところ、日本の生産性本部である(公財)日本生産性本部と協力関係にある。日本生産性本部は、本件拠出によるものを含め、APO が日本で実施する研修等のホストや、海外に派遣される日本人専門家の推薦等、APO 事業の実施において不可欠な協力を行っている。

また、本部が日本に置かれていることから、APO 事務局が紹介する好事例等も他国と比して日本の取組が多い。コロナ禍前となるが、APO 加盟国関係者を研修で招へいし日本企業における IT 技術の活用状況や最先端の製品を紹介し、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、日本製品の販路拡大に貢献したなど、日本企業にも被益した取組を行っている。
1-5 1-1(1)外交政策目標に向けた本件拠出の貢献度に係る総括
本拠出金は、2-2のとおりの実績を上げており、加盟国の生産性の向上を図ることによって、「質の高いインフラ」、「産業人材育成」及び「SDGs 達成に向けた協力」の目標の達成に貢献した。さらに、日本の制度・取組等の共有を中心とした活動を行うことで、「日本先端技術の更なる展開」、「地方自治体・中小企業等の海外展開支援」の基盤造りにも貢献した。 特に、コロナ禍の下で各国が直面している需要減退、人員の減少、生産性の低下に効率・効果的に対処するためには、生産性を維持・向上する取組が不可欠であり、コロナ禍において APO の活動は、一層、その重要性が増している。このため APO 事務局は、オンライン研修への移行を進め、事務局のデジタル・トランスフォーメーションも促進するなど、状況に応じた機敏な対応を行っており、評価できる。外務省としても、コロナ禍における APO の活動の重要性に鑑み、令和2年度第1次補正予算にて APO に拠出(2億円)し、APO を通じて途上国中小企業の実産性を維持するための活動を実施中である。 なお、日本人職員の状況については、「評価基準4 日本人職員・ポストの状況等」、「4-1 日本人職員・ポストの状況」備考のとおり、人数は1名減である。一方、2021年3月に、日本人がこれまで務めていた職よりも上位となる次長ポストに日本人が着任した。 以上を総合的に勘案すれば、本件拠出は、評価対象期間中において、1-2で述べた他の達成手段と効果的に相互補完しつつ、本件外交目標にむけて相応の貢献をしたと総括できる。

評価基準2 国際機関等拠出先の活動の成果

2-1(1)【コア拠出分のみ】拠出先の戦略目標
2-1(2)【コア拠出分のみ】上記2-1の戦略目標達成のための拠出先の取組及びその成果
2-2【ノンコア拠出分のみ】ノンコア拠出による実施事業の目標、取組及びその成果
(1)2018年(平成30年)度事業:2019年7月終了。 本件事業では、日本の生産性向上の施策・取組等を活用しつつ、APO 加盟国が質の高い持続的な成長を達成できるよう生産性向上にかかる基盤整備を行うことに取り組んだ。具体的には、バングラデシュ及びフィジーの2か国について、両国が持続的に生産性を向上できるよう、国家生産性基本計画の策定を支援し、2019年7月までに両国に案を提出した。更に、両国の関係者に対する研修を実施し、生産性向上の基盤構築に貢献した。 (2)2019年(令和元年)度事業:2020年12月終了。 本件事業では、前年度事業に引き続き、APO 加盟国の質の高い持続的な成長を達成できるよう生産性向上にかかる基盤整備に取り組んだ。具体的には、前年度事業で策定支援を行ったバングラデシュの国家生産性基本計画の下で、同国の中小企業が生産性向上を図るための具体的な活動計画案の策定を支援した。特に、日本における取組等を熟知した日本人専門家が同活動計画案の策定を主導したことにより、同国における制度・取組と日本のそれとの親和性が高められ、日本の先端技術や中小企業等の展開の基盤を築いた。 また、新型コロナウイルスの影響を受けた同国の中小企業が生産性を維持・向上させる上でも、本件事業によって策定された活動計画は有効なインプットとなった。

(3)2020 年(令和2年)度事業:実施中

本件事業では、加盟国における環境に配慮した生産性向上の取組を促進するための基盤整備を目指す。具体的には、1996 年に APO が打ち出した「緑の生産性 (Green Productivity) 」(生産性と環境保護の双方に配慮し、社会経済全体の持続的な発展を図る概念)を気候変動やデジタル技術の進展等を踏まえてアップデートし、「緑の生産性」に係る加盟国及び国際社会の取組のガイドラインの策定を図る。

(4)2021 年(令和3年)度事業:開始準備中

本件事業では、新型コロナウイルス下においても、加盟国が生産性を維持・向上できるように必要な支援を行う。具体的には、日本人専門家、日本企業による新型コロナウイルス感染症下での生産性向上手段に向けた優れた取組をまとめ、リモート研修や WEB 配信を通じ、加盟国への共有を図る。

(5)当省拠出金以外の APO による活動状況

APO は、現下のコロナ禍において生産性を維持・向上する手法を加盟国を含む国際社会に積極的に発信している。対面研修が実施できないことから、研修事業を WEB 形式に切り替えるなどの対応を行った他、これに加えて生産性に係る動向、トピックスを紹介する YouTube 番組「The Productivity Talk」を立ち上げ、2020 年中には 77 回放送、専門家、政府高官、国際機関の長など 100 名以上が登壇した。視聴者は 75,000 名、新規購読者数は 2,030 名であり、APO の事業参加者に留まらず、幅広い層への発信・研修に努めた。日本人のビジネス関係者・研究者等も複数回登壇し、地域の生産性向上に貢献する日本の取組が広く紹介された。更に、生産性にかかるリーディング機関としての APO の取組は、メディアで約 1,000 回引用されるなど、その取組は高い関心をもって受け止められた。

2-3 評価基準2関連の日本側の取組(その結果としての拠出先の対応を含む)

上記2-2の事業の実施に際しては、事業のコンセプト段階から、外務省と事務局で協議を行い、上記1-1(1)の政策目標の達成に資するようテーマの策定等を調整した。APO 事務局側は、外務省からのコメントを受けて、事業内容を調整するとともに、上記2-2(2)事業のように、日本人専門家を積極的に活用したり、2-2(4)のように、日本の取組自体が中心となる事業形成に取り組んでいる。APO 事務局は、日本生産性本部の協力も得つつ、より質の高い成長に貢献する生産性向上の取組を活用し、事業効果の向上に努めた。

評価基準3 国際機関等拠出先の組織・行財政マネジメント

3-1 本件拠出金に係る決算報告書等の概要

3-1 (1) 会計年度	1月から12月
3-1 (2) 直近2年度分の決算報告書の受領(先方公表)年月	・ 2019 年4月 (日本の 2018 年度分) ・ 2020 年6月 (日本の 2019 年度分)
3-1 (3) 報告書未受領の場合、その理由	
(参考)次回報告書の受領予定時期等	2021 年 6 月頃(日本の 2020 年度分)

3-1 (4) 決算報告書(及び外部監査報告書)等の要点

APO においては、日本の拠出金後から個別イママーク・プロジェクトを開始し、事業実施期間はプロジェクトによって異なるが、プロジェクト完了後に報告書が提出されることとなっている。

このサイクルに基づき、2020 年4月、2018 年度拠出事業分が、2021 年3月に 2019 年度拠出金事業の決算報告書が各々提出された。同報告書によると、2018 年度拠出分の残余金はゼロ、2019 年度拠出分については 3,966,969 ドルの残額が生じた(予算 13,229,000 ドル。支出実績 9,262,031 ドル)。これは、2020 年の新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、現地での事業が一部実施できなかったことが主要因であり、やむを得ないものであったと考えられる。

日本の拠出は、APO 全体の会計報告の内数として、外部監査法人（2019 年度分は、PwC あらた有限責任監査法人）によって監査され、適正（fairly）と評価された。
3-2 本件拠出事業を巡る組織・行財政マネジメント（ガバナンス、コンプライアンス、リスク管理等を含む。）（コア拠出の場合、拠出先機関全体にかかるマネジメント。コア拠出でない場合、拠出事業にかかるマネジメント。）
3-2 (1) 組織・行財政マネジメントの更なる改善や課題克服に向けた主要な取組の状況（改革ビジョン・戦略・実施計画等の策定状況、改革計画等の実施状況と成果等）
APO においては、2019 年までの過去 10 年の間に約 7,920,000 ドルの使途未定金が積み上がり、2019 年4月の理事会等で、日本を始めとした加盟国から改善を求める指摘がなされていた。 2019 年9月に着任したモクタン新事務局長は、こうした日本他からの問題意識を踏まえ、この問題の解決に精力的に取組み、APO 次期中期戦略（APO Vision 2025）の達成に必要な事業、新型コロナウイルス感染症対策事業等を含む、使途未定金の活用方針案を理事会に提出し、2020 年6月の理事会において承認された。新規に立ち上げられたコロナ禍の下での支援事業については 85%以上の必要経費を支出済みで、これまで使途未定で滞留していた資金の活用が進められている。 このほか同事務局長は、APO 事務局体制の効率化に向けた機構改革等の取組を行っている。
3-2 (2) 組織・行財政マネジメントに関連するいわゆる不適切事案（国際報道等組織内外から提起された疑義等を含む）の概要・対応ぶり。
3-2 (3) 上記 3-2 (1)及び 3-2 (2)の課題克服等に向けた日本側の働きかけや取組
上記3-2(1)記載のとおり、使途未定金について、理事会の場において日本から問題提起を行ったほか、類似の APO 事務局との協議において、様々なレベルから日本の問題意識を伝達した。 また、2020 年6月の理事会においては、加盟国分担金総額そのものが適切な水準にあるかレビューを行う必要がある等の指摘を行った。

評価基準4 日本人職員・ポストの状況等

4-1 日本人職員・ポストの状況（専門職以上の職員を対象。原則各年 12 月末時点。）						
(1) 日本人職員数の増減						
過去3年の日本人職員数				☐ 拠出金の使途範囲内（拠出先の部局等） ☒ 拠出先全体		(参考) 全職員数
2016	2017	2018	平均値	2019	日本人職員の増減	2019
6	6	7	6.33	6	-0.33	21
2017	2018	2019	平均値	2020	日本人職員の増減	2020
6	7	6	6.33	5	1.33	24
備考	APO 事務局は、組織規模が比較的小さく、特定の部局のみと協力しているわけではないところ、APO 事務局全体の専門職以上を対象とした。					
(2) 日本人幹部職員数の増減						
過去3年の日本人幹部職員数						
2016	2017	2018	平均値	2019	幹部職員数の増減	
1	1	1	1	1	0	

2017	2018	2019	平均値	2020	幹部職員数の増減
1	1	1	1	0	-1
備考	APO 事務局は、組織規模が比較的小さく、特定の部局のみと協力しているわけではないところ、APO 事務局全体の専門職以上を対象とした。				
(3) 上記 4-1(1)及び 4-1(2)の定量測定に加え、相応の考慮に値すると考え得る定性的な状況(ASG 相当以上の重要ポスト獲得状況、日本人職員の採用・昇進に向けた抛出先及び日本側の取組状況等					
APO は、モクタン事務局長の着任後、事務局機能の効率化に努め、D 相当のポスト自体を減らすよう務めている。その中でも、日本等からの事務局機能強化に向けた取組の要請に応える形で次長ポストを新設し、国際選考の結果、2021 年3月に当該次長ポスト(D2相当)に日本人職員が着任するなど、APO 事務局として有能な日本人の採用に努めている。 当該次長ポストについては、2020 年春に公示されたが、コロナ禍の影響で選考が遅れ、着任が 2021 年3月となった。このため、上記の日本人幹部職員数には含まれていない。					
4-2 本件抛出金を基準4の評価対象としない場合(「N/A」とする場合)、評価対象としない(「N/A」とする)合理的理由					