

提言

ODAの戦略的活性化を目指して



平成23年（2011年）8月8日

日本学術会議

地域研究委員会

国際地域開発研究分科会

この提言は、日本学術会議地域研究委員会国際地域開発研究分科会の審議結果を取り
まとめ、公表するものである。

国際地域開発研究分科会

委員長	大塚啓二郎（連携会員）	政策研究大学院大学教授
副委員長	藤田昌久（第一部会員）	甲南大学教授、経済産業研究所所長
幹事	黒崎 卓（連携会員）	一橋大学経済研究所教授
	酒井啓子（第一部会員）	東京外国語大学大学院地域文化研究科教授
	古川勇二（第三部会員）	職業能力開発総合大学校長
	絵所秀紀（連携会員）	法政大学経済学部教授
	加藤弘之（連携会員）	神戸大学経済学研究科教授
	小泉潤二（連携会員）	大阪大学理事・副学長
	高阪 章（連携会員）	大阪大学大学院国際公共政策研究科教授
	児玉谷史朗（連携会員）	一橋大学大学院社会学研究科教授
	園部哲史（連携会員）	政策研究大学院大学教授
	原ひろ子（連携会員）	城西国際大学人文科学研究科客員教授・お茶の水女子大学 名誉教授
	松岡俊二（連携会員）	早稲田大学大学院アジア太平洋研究科教授
	水野広祐（連携会員）	京都大学東南アジア研究所教授
	山形辰史（連携会員）	日本貿易振興会アジア経済研究所新領域研究センター 貧困削減・社会開発研究グループ長

要 旨

1 作成の背景

開発途上国における貧困問題は依然として深刻である。国連のミレニアム開発目標は、貧困者の対総人口比率を2015年までに半減させることを国際社会の目標に掲げているが、アフリカや南アジアでの達成は疑問視されている。こうした悲惨な貧困問題の解決には、先進国からの援助が必要である。しかしわが国の政府開発援助（ODA）予算額は1997年をピークに減少を続けており、総額でこそ世界第5位であるが、総所得との比率ではOECDの開発援助委員会（DAC）加盟国23カ国中第21位である。これでは、先進国としての責務を果たしていないという国際的な非難を浴びても仕方がない。

このような現状を考慮すれば、日本はODAを増額させる必要があると思われる。しかし、ODAの急速な増額が当面無理であれば、せめて限られたODA予算をできるだけ有効に使うことを考えるべきである。そこで本提言では、社会科学の学術的知見を活用することによってODAの効率を向上させ、貧困削減に資する方策、すなわち「ODAの戦略的活性化」を提示したい。

2 現状及び問題点

現状には二つの問題点がある。第一に、これまで日本では理工系・生命科学系の研究者とODA担当者との支援の実施面での交流が深かったのとは対照的に、社会科学系の研究者との政策面での知的交流が乏しかったために、後者の研究成果がODA政策に十分に反映されてこなかった。例えば、外務省が2010年に発表した『開かれた国益の増進』では、ODA予算の減少という状況の中でODAの効率化が議論されているが、その中に社会科学における学術研究の成果を取り入れようとする姿勢は見受けられない。しかしながら、社会科学の中でも最近の開発経済学の進歩は目覚ましく、特に比較実験によって政策の効果を計測するという手法が、政策形成に対する研究の有用性を高めている。例えばこの分析手法は、経営者研修の効果の分析に適用され、それによって経営者能力の重要性が国際的に認識されるようになってきた。

第二の問題点は、近年の日本のODA政策が国際社会で評価される際に、日本のユニークで貴重な経験が明確に認識されていないことである。日本が重視してきたのは工業での人材育成、農業での技術指導、インフラ投資であり、それらは広い意味での「公共財」への投資である。こうした投資は理論的に正当化できるばかりか、いずれも最近になって国際的援助コミュニティがその重要性を認識しつつある支援である。つまりわが国のODAの過去の経験は、きわめて貴重である。またそれを支援してきた研究者の貢献も同時に評価されるべきである。これからはそうした経験を生かし、わが国は途上国が実施する開発政策に関して、国際的なリーダーシップを発揮して戦略的に支援していくべきである。

こうした状況を踏まえて、本提言は、これまで実現しなかった「真」のオールジャパンを結成することによって、国際協調をリードするような、科学的根拠に基づく「ジャパンODAモデル」の構築を目指そうとするものである。

3 提言等の内容

(1) ジャパンODAモデルの構築

貧困を削減するためには、環境面での持続性を保ちつつ、農業の発展によって十分な食糧を確保し、工業の発展によって雇用機会を拡大することが不可欠である。そうした発展の鍵は生産性の向上にあり、それを実現するための第一歩は、工業では経営者研修、農業では技術開発・普及であり、これらは従来から日本が得意とする分野である。生産性向上に伴い新規投資が増大するが、生産者のそのような資金需要をまかなうために信用市場の整備が重要になる。さらに、経営環境を改善するために道路・鉄道・電気・通信・灌漑などインフラへの投資も重要になってくる。人材育成やインフラ投資も日本の得意とするところだが、従来はそうした施策と工業化支援政策や農業発展支援政策とが統一的かつ組織的に実施されていない傾向があった。そこで、これまでの研究の成果をベースに、これらの支援に優先順位と時間的順序をつけた政策体系としての「ジャパンODAモデル」の構築を目指すことを提案したい。

①工業化支援政策：経営者研修→信用の供与→工業区建設

これまでの比較実験にもとづく研究によって、日本的な経営を指導する「KAIZEN」研修が中小企業の経営効率を高め、経営者の投資意欲を増大させることが分かってきた。研修を受けた企業の経営効率の向上は、他企業への知識の伝達（スピルオーバー）を通じて産業全体の効率も向上させ、経営破綻リスクの低下と雇用の増大をもたらし、貧困削減と経済成長に寄与する。日本はこれまで以上に日本的な経営の普及に努めるべきである。また経営効率の改善は、収益率の高い企業を識別して信用を優先的に供与することを可能にする。だからこそ、経営者研修は信用の供与に先立って実施されるべきである。また、革新と投資の組み合わせを梃子にして企業規模の拡大がみられる段階では、工業区の建設によって産業の発展を目指すべきである。そしてこのような政策体系を日本が中心となって戦略的に支援すべきである。そのような戦略的支援は、これまで行われたことはなかった。

②農業発展支援政策：技術開発→普及制度の強化→信用の供与

我々の見解では、途上国が実施すべき工業化政策と農業開発政策は類似している。大きな相違点は、後者には技術開発が加えられていることである。これは農業技術の有効性が自然環境に左右されるために、適応的技術開発がしばしば必要になるからである。適応的技術開発には、水稻のようにアジアの技術がほぼそのままサブサハラアフリカ（SSA）で有効な場合と、より本格的な技術開発が必要な場合の両方がある。いずれの場合も、食糧増産のニーズが依然として高いSSAにおいては、技術の普及システムを強化することが急務である。また新技術の導入によって食糧を増産するために肥料の増投が必要であり、肥料への需要が顕在化した段階で、技

術普及を信用の供与によって補完することを考慮すべきである。その際、民間の銀行が小農への融資に消極的であるところを考えれば、ODA支援による信用供与がコンポーネントとして支援に組み込まれるべきである。このような新しい政策体系を日本が中心となって支援するのが農業発展支援政策である。

③インフラ投資支援政策

工業発展にせよ農業発展にせよ、それを根底で支えるのは社会インフラである。よって途上国政府はインフラ投資を、今まで以上に工業や農業の発展を具体的にサポートするように実施すべきであり、これを日本など先進国が戦略的に支援すべきである。将来的には、こうした援助が日本からの直接投資の呼び水になることを通じて国益に結びつくことも考慮すべきである。

上述のジャパンODAモデルの3つの例に含まれる個々の項目は、日本政府が主体として実施するものではなく、途上国政府や途上国の民間部門が主体となって行う性格のものであるため、援助における要請主義のもとでは内政干渉の危険があるという批判があるかもしれない。しかしながら、先進国政府が政策を提案しても途上国政府がそれを受け入れれば内政干渉にはならない。本提言の狙いは、日本政府が客観的な証拠に基づいた説得力のある提案を積極的に構築し、途上国政府に提示することを促そうとするものである。これは従来のODA政策に大きな発想の転換を要請するものに他ならない。

(2) 開発戦略検討会議の設置

日本のODAを知的に活性化するためには、関係機関である外務省や財務省等の関連省庁、JICAなどにおけるそれぞれの担当者、民間企業関係者、実務家、そして開発問題に関心があり国際的に活躍している理工系・生命科学系ならびに社会科学系の研究者によって「開発戦略検討会議」を立ち上げるべきである。これによって学術的知見をODA政策に反映させる仕組みを作り、その成果を日本発の「知」として発信せよ、というのが本提言の趣旨である。この会議の目的は以下の2点である。

①ジャパンODAモデルの理論的精緻化をはかり、パイロットプロジェクトを通じてその有効性を実証する。

②ジャパンODAモデルを世界に発信し、国際機関や他のドナーと協調することで、「小さな日本の援助」を「大きな国際的援助」につなげる。

パイロットプロジェクトの実施においては、無償資金協力・技術協力と有償資金協力それぞれのメリットが生かされ、有償資金協力の中にもマネージメント支援のコンポーネントが含まれるようなODA実施上の仕組みを試行する。

目 次

1	はじめに	1
2	日本のODAの比較優位	4
3	小ドナー日本の最適戦略	11
4	開発経済学からの知見	13
(1)	社会実験の活用	13
(2)	マイクロファイナンス	14
(3)	農業支援	16
(4)	工業化支援	17
5	研究の知見をどうやって生かすか	20
6	提言	23
(1)	現状の問題点	23
(2)	提言 I: ジャパンODAモデルの構築	24
①	工業化支援政策: 経営者研修→信用の供与→工業区建設	24
②	農業発展支援政策: 技術開発・普及制度の強化→信用の供与→灌漑投資	26
③	インフラ投資支援政策	27
(3)	提言 II: 開発戦略検討会議の設置	27
	<参考文献>	29
	<付録>	31

1 はじめに

開発途上国には、一日に1ドル以下で生活しているような貧しい人々が10億人近くいると推定されている¹。国連のミレニアム開発目標では、そうした貧困者の対総人口比率を2015年までに半減することになっているが、サハラ砂漠以南のアフリカ（SSA）や南アジアの貧困国ではその達成は疑問視されている。日本学術会議の提言「日本の展望—学術からの提言2010」（日本学術会議2010）が指摘するように、地球規模で貧困が蔓延するもとの不平等と格差の発生は、「持続可能な世界」の姿とは相いれないし、「人間の安全保障」をも否定するものである。

こうした悲惨な貧困問題の解決には先進国の支援が必要である。また発展著しい東アジアでも、環境問題の深刻化や自然災害の多発、あるいはインフラ不足などの問題に直面しており、日本の経験を踏まえた援助が求められている。しかしわが国では、政治も社会もすっかり内向きになり、財政再建が待たなしの状況と相まって、政府開発援助（ODA）は減少を続けており、その額はピーク時から半減してしまった（付録1の付図2参照）。日本はODAの総額でこそ世界第5位であるが、国民総所得との比率ではギリシャをも下回っており、OECDの開発援助委員会（DAC）加盟国23カ国中第21位である（付録1の付表1、2および付図1参照）。これでは、先進国としての責務を果たしていないという国際的な非難を浴びても仕方がない。

このような現状を考えれば、日本はODAを増額させるべきであると思われる。しかしODAの急速な増額が当面無理であれば、せめて限られたODA予算を有効に使うことを考えるべきであろう。日本のODAは大きく技術協力・無償協力と有償資金協力に分かれ（付録1の付表3参照）、2008年まではそれぞれが別組織によって実行されてき

¹ ここで「一日に1ドル」と表記したのは、より正確には、「2005年の購買力平価（PPP）で測った1.25PPPドル」ないしは「1993年の1.08PPPドル」と定義される国際比較での貧困線である。自給食料などの評価額を含んだ所得ないし消費と比べて、ある個人が貧困かどうかを決めてそれを集計した推計結果として、この貧困線に満たない人が10億人近くいるという意味である。通常の為替レートで換算して1日1ドルの現金所得を得られない人が10億人近くいるという意味ではない。

たが、2008年10月の新JICA発足で両者が統合された現在、両者を有機的に活用することによってODAの質を高めるための環境が整ったと言える。そこで本提言では、「ODAの戦略的活性化を目指して」と題して、ODAの質の向上について日本学術会議地域研究委員会・国際地域開発研究部会において議論した結果をとりまとめる。2008年までに同分科会が中心となって開催した国際シンポジウムやワークショップの成果を取りまとめた報告「開発のための国際協力のあり方と地域研究の役割」（日本学術会議2008）を踏まえ、開発経済学を専門とする研究者が議論を率いて行ったシンポジウム²や研究会などでの審議結果を、具体的なODA政策への提言としてとりまとめたのが本提言である。

言うまでもなく途上国の開発は、医療・保健、人口、教育、災害対策、住環境、建設、交通、エネルギー、農業、金融、環境、法律等々の専門家と現場の人々とが協力して実施されてきたのであり、国際開発研究はさまざまなディシプリンに基づく諸研究者の共同作業の成果として展開されてきた。日本のODAの個々のプロジェクトに対しては、理工系・生命科学系を中心に多くの研究者が多大な貢献を行ってきた。しかしここでは政策的にそれらをコーディネートし、実際に現場で機能させることに直結する学問分野として、開発経済学を重視したい。

開発経済学者は、経済発展の全体のプロセスに深い関心を寄せ、実際の開発政策にも加わる事が多く、経済学および関連社会科学の諸分野で開発された分析ツールを積極的に取り入れ、新たな研究成果を次々と生み出してきた。このことは開発経済学が、国際開発協力を行ううえで重要なさまざまな分野の研究をコーディネートして、戦略的に政策を立案することに比較優位を有することを意味しよう。開発経済学者の知見は、当

²とりわけ有益だったのが、「ODAの知的活性化を目指して」と題して2010年7月16日に開催されたシンポジウムである。この会議では、開発経済学を専門とする研究者（部会より大塚啓二郎、黒崎卓、園部哲史、山形辰史、部会外より浦田秀次郎早稲田大学教授、澤田康幸東京大学准教授）に加えて、須永和男外務省国際協力局参事官、荒川博人 JICA 上級審議役がパネリストに参加した。この問題について援助関係者と直接議論を交わす機会を提供して下さったという意味で両氏に特に謝意を表したい。

該国を問わず共通する人々の経済的行動とりわけインセンティブへの反応について、適切に配慮する点に特色がある。この点で、開発経済学の知見は国際開発協力におけるエリア・スタディーズの貢献と補完性が高い。なぜならば、エリア・スタディーズ（ないし狭義の地域研究のなかでも途上国地域を対象とした研究）は、様々な途上国についての特徴的な情報や知識を理解する上で重要な役割を果たすからである（日本学術会議2008）。したがって、国際開発協力の現場において、当該国に固有の歴史的・制度的問題を十分配慮して、効果的な協力を行うためには、開発経済学の知見とエリア・スタディーズの知見を結集する必要があることは強調しておきたい。また効果的な政策を具体化するためには、理工系等の他の分野との協調が不可欠であることは言を待たない。

本提言では、以下第2節で日本のODAの比較優位について議論し、第3節では小ドナーとなってしまった日本の最適なODA戦略について議論する。第4節では最近の開発経済学における学術研究の成果を展望し、第5節ではそうした学術的知見をいかにしてODA政策に生かすかについて考察する。最後に結論として具体的な提言について述べることにしたい。

2 日本のODAの比較優位

多くの途上国は貧困救済的な援助への依存体質から脱却し、持続的な経済成長を実現したいと望んでいる。彼らが先進国に期待する援助は、そのための支援である。農業と工業およびそれらを支える商業活動の生産性を向上させ、雇用を増やさなければ、貧困の本格的な削減は覚束ないし、持続的経済成長も起こらない。それは疑いようのないことであるが、こうした産業発展を支援するODAの戦略はいまだかつて明らかになっていない。例えば世界銀行が中心的な出版物として毎年発表している『世界開発報告』にも、産業発展支援の確固たる戦略は示されていない。この状況は、日本が世界に向かって知的な貢献をする絶好のチャンスであるとわれわれは考える³。まずその理由から考察しよう。

1950年代から60年代にかけて独立を果たした途上国の大半は、それまで植民地として一次産品の供給源という役割を旧宗主国に押し付けられてきた。この植民地体制下の国際分業パターンを打破しなければ真の独立はないというイデオロギーから、これらの新独立国は輸入代替工業化政策を採用した。国内産業を先進国からの輸入品との競争から保護すれば、やがて生産性が上昇して国内産業は競争力を獲得して独り立ちできるようになるという想定のもとに、特定の産業分野を優遇する貿易政策や外国為替管理を行ったのである。しかし想定に反して国内産業が成長しないので、規制や経済統制による産業保護はいっそう強化された。その結果、特定の部門が他の部門を犠牲にして利益を得ることになり、その利権をめぐる政治が著しく腐敗し、かつ紛争も生じた。こうして輸入代替工業化の夢は破れたが、利権を貪る政治家によって産業保護政策は続けられた。

そのため1980年代に入ると国際通貨基金と世界銀行は、経済統制の撤廃、規制の緩和、

³ 以下は、日本のODAの比較優位として、開発経済学の知見から特筆される項目に焦点を当てて議論する。これら以外に、地球規模での環境問題、自然災害対策や災害復興、途上国での科学技術振興支援、学校建設や初等・中等教育支援など、日本の比較優位が強い分野は存在すると思われるが、その検討は、本分科会も含めた日本学術会議での今後の議論に委ねたい。

国有企業の民営化などを融資の条件とすることによって、途上国の権力者たちに改革を迫った。これがいわゆる構造調整プログラムであり、政府介入による資源配分の歪みの是正と行政の浄化に大きく貢献した。だが、構造調整政策が産業発展を促進したとは言い難い。成長著しい東アジアや東南アジアの国々は、構造調整プログラムが始まる前から保護主義的な輸入代替工業化政策を放棄していたので、その好調なパフォーマンスと構造調整の関係は不透明である。ラテンアメリカの中進国では、構造調整が産業発展を促進した事例と、構造調整が始まるとかえって産業が衰退してしまった事例とに分かれた。

経済学には、経済政策に関して次のような大原則がある。すなわちそれは、民間の経済活動（つまり市場メカニズムによる資源配分）に任せていたのでは、資源が効率的に活用されない場合に限って政策介入は正当化され、その原因を直接是正する政策介入ほど大きな効果を上げるというものである。あまりにも迂回的な政策介入は意図せざる副作用を生み、資源配分の効率を悪化させてしまう危険がある。つまり効果的な政策介入の処方箋は、状況を正しく診断して市場の失敗の原因を特定することから始めなければならない。ところが「言うは易く行うは難い」ために、多くの欧米の開発経済学者やODA政策担当者は、この大原則を途上国の産業発展について実行せよというのは無理であると考えた。基礎的な経済統計は言うに及ばず戸籍や営業許可の制度さえ整備されていない途上国で、産業の実態を正確に把握することはあまりにも難しいと思われたからである。いったんそのように決め込んでしまうと、彼らは産業発展支援に対して極端に懐疑的な態度をとるようになった。産業発展支援策を支持するのは、それを実施することの現実的困難を知らない者か、利権を求める者に違いないと思われたので、産業政策（Industrial policy）を話題にすることさえ避けるという風潮が生まれた。

各国のODA政策は産業発展支援をあきらめた結果、経済理論と関わりなくそれぞれの国の価値観を色濃く反映するものになっていった。北欧諸国のODA政策は、人権擁護や民主化や人道支援を重視している。フランス、イタリア、スペインは、開発より文

化的なつながりを重視したODAを展開してきた。それに対してアメリカ、ドイツ、オランダ、イギリス、世界銀行等は、もともとは経済成長を通じた貧困削減を重視していたが、1990年代になると一変してODA政策の重心を人間開発やソーシャル・セーフティ・ネットの構築へシフトさせ、直接的な貧困救済に重きを置くようになった。彼らが農業や工業の発展による経済成長重視を再び唱えるようになったのは、最近の僅か数年のことである。

こうした世界の開発援助の動向に多少の影響を受けながらも、日本はほぼ一貫してアジアの産業発展支援をODA政策の中心に据えてきた。それを支えてきたのはおそらく明治以来の殖産興業、科学技術の導入、戦後の高度経済成長の成功体験であろう。多くの日本人にとって経済発展とは、教育水準を高め、鉄道や道路を建設し、進んだ技術を導入し、経営者も労働者も一体となって懸命に働き、製品の品質や生産性を高め、輸出を増大させることによって実現するものである、と考えられてきた（大塚・東郷・浜田 2010）。天然資源に恵まれないなら、こうするしか豊かになる方法はないと固く信じてきたといつてよい。それを反映して、日本のODAは、長期的な視点にたち、人材育成、技術供与、インフラ投資を通じて産業を育成することを最大の特徴としてきた（ラニス・コザック・東郷 2010）。人材育成という点では、ODAによって途上国の行政官を日本に招聘し、日本の産業発展支援政策などを伝えた実績もある。

日本の支援は、アジアの各地で産業発展に大きく寄与した。もちろん、ODAより貿易や直接投資のほうがはるかに巨額であるから、日本の民間企業がアジアの産業発展に果たした役割は非常に大きい。しかし、そもそも企業が直接投資をしたのは、ある程度充実した品質の部品やサービスを安定して調達でき、ある程度良質の労働者を雇用できるように、ODAが下地を作ったからであろう。今やアジアのデトロイトと化したタイの自動車産業への支援は、その好例である。そこでは、政府間の協力に加えて、日タイ間の民間同士の協力も重要な役割を果たした。民間参加の経験はその後サウジアラビアでの人材育成プロジェクト等にも活かされ、現地で高い評価を得ている。

特筆すべきは、「日本的経営」の開発途上国への移転の重要性である。従業員と経営者が一体となって取り組む生産性向上活動である「改善」(K A I Z E N) は、日本的経営のシンボルであり、欧米の一流企業も取り入れようと努めている優れた経営的ノウハウである。アジアへ工場進出した日本企業が現地従業員を指導し、ODAで派遣された専門家が現地企業にノウハウを伝授した結果、K A I Z E Nはアジア各地で実践されている。この経営上のノウハウの移転がアジアの経済発展に大きく貢献したことは明らかである。これは日本が誇るべき成果である。

日本はまた、アジアの稲作の「緑の革命」の実現に多大な貢献をおこなってきた(David and Otsuka 1994)。緑の革命はアジアを飢餓から救ったばかりでなく、農民の所得を高め、それが子弟の教育水準を高め、やがて教育を受けた若年労働者が非農業部門の発展を支えたという動的な正の連鎖を生み出した(Otsuka et al. 2009)。このように日本は、アジアの経済発展の支援で目覚ましい実績を挙げてきた。

ところが、日本のこうしたユニークな国際貢献は、世界的には知られていない。もちろん世界中のODA政策の担当者や開発経済学者にとっては、日本のODA供与額が1991年から2000年までは世界一だったことも、日本のODAがアジアを主たる対象としてきたことも周知の事実である。また日本の援助の対象国の経済成長のパフォーマンスが、良好であることもよく知られている。しかしながら、彼らは必ずしも日本の国際貢献を高く評価しているわけではない。日本が援助した国々は援助なしでも経済成長を遂げられる国だったのかもしれない、日本の貢献を示す証拠は弱いと考えられているのである⁴。

たしかに、日本がある国にODAを供与したという事実と、その国の経済が発展した

⁴ 例えば象徴的な指標として、Center for Global Development が作成・公開している世界各国の開発貢献度指標(Commitment to Development Index: CDI)が挙げられる。最新の2010年版では先進22カ国中日本のCDIは21位であり(http://www.cgdev.org/section/initiatives/_active/cdi/ accessed on July 28, 2011)、国際的な貧困削減への取り組みに消極的な日本という姿が強調されている。とはいえCDIは、人材育成や有償協力を通じての長期的コミットメントなど、日本が優位を持つ項目があまり評価されない指標である。そのような指標が国際的によく使われていることに留意する必要がある。CDI指標の問題点については、小浜・澤田(2003)も参照。

という事実を並べただけでは、その間に因果関係があるのかどうかは定かではない。だがもっと細かく現実を分析していけばどうだろうか。例えば日本の人材育成プロジェクトがタイで指導した人々のその後の経歴と、そうでない人々の経歴を比べれば、指導を受けた人々のほうが産業の発展に重要な役割を果たしたことが明らかになるかもしれない。また日本はタイのどこにハードインフラを建設し、そのインフラがどれほど利用されたのか、そしてその地域は他の地域と比べてより繁栄したのかどうかを調べ、インフラへの投資の社会的収益率を計算できれば、インフラ建設の効果を評価することができるであろう。そうした丹念な分析を積み重ねれば、日本の貢献を疑う余地は少なくなるに違いない。中国の珠江デルタやその他の地域の産業発展にも、日本の援助は大きく寄与したと言われている。その当時データを集めておけば、日本の貢献を容易に示すことができたはずである。残念なことに、日本はデータと理論に裏付けされた形で、産業発展支援の成果を世界に向かって発信してこなかったのである。開発経済学の観点から言えば、この分野の研究者とODA政策の担当者の知的交流の不足が、こうした事態を招いてしまった原因のひとつであったように思われる。それが今、外交上の大きな損失をもたらしている。また、日本のODAの成果は国民にも知らされていない。そのことと過去10年間のODA予算の激減とは無関係ではなからう。

先述の通り国際開発協力の潮流は、産業発展を通じた経済成長の重視へ回帰しつつあり、いまや産業発展の支援戦略が模索されている⁵。求められているのは、輸入代替工業化政策のような経済理論無視の支援策ではなく、理論と科学的エビデンスに支えられた戦略である。ここで言う戦略とは、網羅的な支援をすることではなく、支援に優先順位と時間的順序をつけた政策体系を指す。産業発展の支援の柱として、有償援助によるインフラ整備、ツーステップローンによる金融支援、無償援助による人材育成や技術協力、日本センターなどを通じた産業の育成、民間による直接投資、裾野産業の育成が挙げら

⁵ その証拠に、世界銀行のフラグシップ的出版物である『世界開発報告』の2013年版では、雇用 (Jobs) がテーマであり、産業発展がその一部として取り上げられる見込みである。

れるというのは戦略ではない。何から始めてどの段階で次の手を繰り出すかを明示するのが戦略である。アジアにおける産業発展支援の経験そのものは科学的根拠にはならないが、いかなる支援がどの段階で効果的であるかについて、仮説を立てる上でそれは大いに参考になる。そうした経験に立脚した仮説や、それを修正した仮説の検証を進めていけば、科学的根拠のある発展戦略を構築することができる。アジアでの成功体験に基づく仮説からスタートできるというのは、そうした仮説のない場合に比べればはるかに有利である。日本は産業発展支援の戦略を構築するという知的な国際貢献を目指すべきであるし、それが出来るのは過去に農業や工業の発展に貢献してきた経験を持つ日本において他にない。

アジアで産業発展を支援した日本の経験は、戦略の構築で役立つだけでなく、その実施においても有用であろう。とくに人材育成や農業での技術指導、裾野産業の育成に、日本のODAの専門家は長けている。もちろん、医療や文化も含めて様々な分野で日本はODAを展開し、ノウハウを蓄積している。だが諸外国と比べてとりわけ日本の優位性が強いのは、生産の現場に入り込み、K A I Z E Nの指導を通じて従業員や経営者の能力を開発する人材育成や、農業における技術普及員や農民の指導等の技術協力・無償資金協力であろう。さらに日本が得意とし、国際的にもその効果が再評価されているのが、有償資金協力によるインフラ投資である。人材育成、技術指導、インフラ投資は広い意味での「公共財」への投資であり、それは理論的に正当化できる。人材の育成や裾野産業の育成には、非常に好ましい副産物が二つある。ひとつは、指導を通じて現地の人材や企業の能力や信頼性に関して豊富な情報を獲得できることであり、もうひとつは国境を越えた人間同士の絆が育つことである。前者は、支援が成功して、先進国の企業が現地に進出することの収益性が高まったあかつきに、現地の誰がパートナーとするのにふさわしいか、誰が管理職となりうる人材か、どの地場企業が取引相手として信頼できるかといった情報が、すでに揃っているということの意味する。これは日本企業のビジネスという観点から非常に重要である。また人間同士の絆が育つことは、領土問題など

で日本が外国と対立した時に、日本の側に立つサポーターを作ることの意味する。2011年3月の東日本大震災の際にそれまで日本がODAを供与してきた国の多くから多様な支援が寄せられたことから、このような副産物の重要性が理解できよう。すなわち、ODA政策は外交上の極めて重要な財産を獲得することにもつながるのである。

3 小ドナー日本の最適戦略

日本人が持っている経験知には多くの重要な真理が含まれていると思われるが、そればかりでなく思い込みや誤解、普遍性に欠ける知識も含まれている。それを整理するには、日本がこれまで行ってきたODAの経験をふまえ、知恵をふりしぼって社会科学の理論的根拠と実証的根拠を兼ね備えた産業発展支援戦略を確立する必要がある。大事なことは、それによって日本が国際社会における開発戦略のオピニオンリーダーとなり、他国の援助をも結集することで、「小さな日本の援助」を「大きな国際的援助」につなげることである。

財政再建等の理由でODAを短期間で大幅に増加させにくいという状況下で、日本はこれまでのトップ・ドナーとしての姿勢から、「多くのドナーのうちのひとつ」として、よりスマートなドナーへと姿勢を転換する必要がある。なぜならば、大ドナーの最適戦略と小ドナーの最適戦略は異なっているからである。大ドナーは、自らの援助方針に他ドナーが追随することを期待して、単騎独行的な戦略を採ることが最適であり得るが、小ドナーには、より慎重に他ドナーへの配慮や関心が求められる。より具体的に言えば小ドナーには、有効な自己主張と他ドナーとの協調が重要である。日本にとって有効な自己主張とは、日本の援助の長所を国際社会に向けてアピールすることに他ならない。日本の援助の長所は、長期的視野に基づく投資的援助であり、それは、分野として人材育成やインフラを重視していること、その実施の際に借款という有償協力も活用していることに象徴されている。それらは懐妊期間が長いことから、拙速に結果を求めがちな成果主義とは相いれないベクトルを持っている。

また普通のドナーのひとつとなった日本は、戦略的に国際的援助協調に参加する必要がある。ここで言う「援助協調」とは、他ドナーから押しつけられる受動的援助協調を指しているのではない。むしろ日本がリーダーシップを取って、日本が推進する国際協力のあり方を、共同で世界にアピールするための能動的援助協調を考えるべきである。この面では、開発経験に共通点が多くOECD開発援助委員会（DAC）加盟を果たし

た韓国との協調がとりわけ重要となるであろう。さらに日本政府は、今や世界の開発研究の中心となっている世界銀行に、日本の主張を理解させる必要がある。

また国内貯蓄が投資を上回るに至った東アジア諸国では、ODAは貯蓄を動員する呼び水としての役割を果たすべきである。これはひいては、途上国の自助努力による経済成長を促すことになろう。

4 開発経済学からの知見

開発のための国際協力、なかでもODAの質を向上させる上で、開発経済学の知見を戦略的に活用することは、決定的に重要な役割を果たし得る。本節では、このことについて、まずどのような具体的な知見が現時点で得られつつあるのかを整理する。続く第5節以降で、そのような知見がODA政策に十分反映されていないこと、これを反映させることによってODAの効率向上が期待できることを示す。すなわち本提言で言うところの学術的知見の例を具体的に示すことが、本節の目的である。

(1) 社会実験の活用

まず、開発経済学者が主導して進行中の国際開発協力における新たな潮流を概観しよう。それは一言で言って、より厳密なデータを用いた緻密な定量的な実証作業に裏づけされた研究である。不破（2008）や黒崎（2009）が展望しているように、ある制度や政策のインパクトを厳密に実証するためには、政策以外の要素が作り出す見せかけの関係を除去する必要がある。そのために、通常の経済データを分析する際には最新の計量経済学的手法を駆使しているが、それでもそれを除去しきれない事例が多い。

そのため、近年は政策介入をランダムに適用することによって社会実験的にデータを集めること、すなわち無作為比較実験(Randomized Controlled Trials: RCT)が盛んに行われるようになってきた。RCTは、医療分野における臨床治験の考え方に基づき、ある政策が適用されるグループと適用されないグループをランダムに選び、仮にその政策が実施されなかったならばどうなっていたかという仮想的状況(カウンターファクチュアル)に関するデータと、政策が実施された場合のデータの双方を作り出して両者の比較を行っている。当初RCTは、個別政策のインパクトを正確に検出することに焦点を当ててきたが、そのような研究だと個別事例を越えた一般化が難しい。そのため、政策的インパクトが生じる経済的メカニズムを明らかにするための工夫、すなわち人間行動に関する理論仮説を検証する手段となるような巧妙な仕組み

を取り入れた複数の介入を、ランダムに割り振る研究が生まれつつある。このような社会実験は、これまでの理論・実証研究の蓄積を大きく発展させる可能性を秘めている。

以下ではより具体的に、小規模金融（マイクロファイナンス：MF）、農業支援、工業化支援の3つの事例を取り上げ、開発のための学術研究からの知見についてやや詳しく紹介したい。

(2) マイクロファイナンス

貧困削減と持続的な経済成長の両方に貢献することが期待されているのが、貧困層の金融へのアクセスを改善する政策である。その手段として注目されているのが、2006年にノーベル平和賞を受賞したムハンマド・ユヌスのリーダーシップのもとで、グラミン銀行が導入したマイクロファイナンス（MF）である。MFの多くが民間NGOによって担われており、直接のODAの対象となることは少ない。にもかかわらずここでMFを取り上げるのは、第一に、開発経済学における新たな知見が最も明確に現われている分野であること、第二に、貧困層の金融アクセス改善が貧困削減・経済成長を達成する上で重要な鍵となること、第三に、ツーステップローンなどを通じたMFの支援はODAの無視できない対象となってきたこと、第四に、本提言の具体例において信用供与が重要なコンポーネントとなっていることによる。MFの大きな特徴は、返済に関して小グループの連帯保証制度を採用していることである。

驚くべきことに、MFによってそれまで金融機関にアクセスできなかった貧困層が、物的担保なしで融資を受けることが可能になり、かつ高い返済率を実現することができるようになった。なぜそうしたことが可能であったのか。MFへのアクセスによってどれだけ貧困層の生活水準が改善したのか。MFの設計によって返済率や貧困層へのインパクトがどのように変わるのか。これに関しては近年、開発経済学の分野で莫大な研究が蓄積されつつある。高野久紀、島村靖治、庄司匡宏、田中知美など日本人

若手研究者もこの一連の研究に重要な貢献をしている (Kono 2006; Kono and Takahashi 2010 ; Shimamura and Lastarria-Cornhiel 2010 ; Shoji 2010 ; Tanaka et al. 2010)。

最新の研究結果は、連帯保証制度が高い返済率の鍵であったという過去の定説に疑問を投げかけている。また、小規模融資を家計が利用する主たる意図は、小規模自営業を拡大して所得を引き上げるのではなく、自分一人では貯蓄できないため、先に借りてしまって外部からの強制に依存して返済する形式をとることにより実質的に貯蓄をすること（「コミットメントの道具」と呼ばれる）や、所得の変動をやりくりするための保険の代替であることが多いということがわかってきた。これらの新しいファイナンスは、画一的な小規模信用のみを供給するのではなく、貯蓄や保険の要素を持つ商品も含む、より柔軟な金融サービスを供給することが、マイクロファイナンスを通じた貧困削減には重要であることを示している。他方、所得や消費水準で見た場合に、MFの貧困削減効果を厳密に証明することは難しいことも徐々に判明してきた。これは、金融へのアクセスそれ自体が生活水準を引き上げる効果に比べて、実際にMFの顧客を取り巻く経済インフラなどの社会経済的環境の多様性や、MFの顧客およびMFの実施機関双方の能力の多様性などがもたらす諸々の効果の方が、はるかに大きいためであると思われる。

こうした研究成果から示唆されるのは、MFが持続的な貧困削減と経済成長に資するためには、補完的な他の政策と結び付けることが必要だということである。例えば理論的には、インフラ投資と人材育成とを組み合わせ、良好な投資機会を創出して初めてMFの効果があがるのが導出できる。そして、経営者研修、保健、学校教育などの人材育成と、インフラ投資支援は、日本のODAの重点項目に他ならない。したがってこれら重点項目へのODAでの支援の際に、生産者への信用供与を有機的に位置づけるような途上国の政策を戦略的に支援することが必要となる。特に零細企業や小農に対しては、MFの供与が有効である。途上国のMFファンド（しばしば準政府組織）や中央銀行などに無条件でツーステップローンを供与すればよいというもの

ではない⁶。

(3) 農業支援

日本は、他の先進国に比べて農業支援を重視し、アジアでは水稻の高収量品種の開発と普及による「緑の革命」を支援し、1960年代に食糧不足が不可避といわれたアジアを飢餓のふちから救った。しかしながら、そうした日本の貢献は記録されておらず、国際的には忘れ去られようとしている。しかし、SSA諸国では1人当たり食糧生産量が低下傾向にあり、かつ絶対的貧困が蔓延している現在、その農業の発展を支援することは国際的な急務である。これは、日本の経験をバックに学術研究の知見を生かすことができる格好の分野であると思われる。日本はアジアでの経験は長いですが、SSAの状況を把握できているわけではない。

SSAの農業発展を促進する上では、肥料等の購入にMFを利用することはきわめて重要である。周知のようにSSA農業が停滞している大きな理由のひとつは、化学肥料の投入が少ないことである。そこでSSAの多くの政府が肥料価格の補助政策を実施しているが、そうした市場介入が大きな成果をあげたことは報告されていない。市場の失敗の観点から考えるならば、問題は信用市場が失敗していることであり、そこを直接矯正するほうが理にかなっている。アジアにおいては、精米商が肥料代を前貸しする慣行などの自生的制度が、信用市場の不備を補ったことが知られている。これは、SSA農業を支援する上で小規模金融が有効である可能性を示唆するものであろう。ただしこれまでのMFの多くが、毎週ごとに少額の返済を要求しており、収入が収穫期に集中している農業には向いていない。SSA農業向けに効果的なMFプロ

⁶ この点で、JICAが、2010年に実施した「JICAマイクロファイナンス研究会」での議論を経て、すべての人々が金融サービスを受けられるようにすることを政策課題としてMFに取り組むこと、プロジェクトの一部として小規模融資を位置づけるコンポーネント型MFの質の改善を重視することといった方針が示されたこと（2011年1月13日「JICAマイクロファイナンス公開セミナー」資料）は評価できる。

グラムを設計することは、解明しなければならない重要な研究課題である。⁷

大塚啓二郎・山野峰等による最近の研究によれば、SSA農業が発展しない基本的な理由は、利用可能な技術が開発されていないからではなく、すでにある技術を当該国の自然環境に合わせる適応的技術開発が不足していたり、すぐれた技術を農家に伝達する普及システムが欠如していることにある(Yamano et al. 2011, Otsuka and Larson 2011)。であるとすれば、工業と同じように、普及員や指導的農民のような人材を育成することが発展への第一歩となろう。またひとたび改良技術が普及し、灌漑や購入肥料の重要性が高まるようになれば、小規模灌漑ポンプ、運搬用トラック、携帯電話等への投資が重要になり、MFへの需要が高まるであろう。つまり、農業発展のための支援政策と以下で議論する工業化支援政策には共通性が強い。ただしこの点についても、実証研究によって実態をさらに詳細に解明する必要がある。

最近明らかになってきた興味深い事実は、SSAの農業で最も有望であると期待される作物は、水稻であるということである(Otsuka and Larson 2011)。灌漑があれば、アジア以上の収量(土地あたりの生産性)を記録している稲作地帯はSSAに数多く見られる。また天水田でも、アジアと異なりもともと湿地であった地域が多く、生産環境は良好である。さらに、他の作物と異なりアジアの品種や栽培技術がほぼそのまま移転可能であることも分かってきた。こうした事情を背景に、アジアの稲作の発展を支援した経験を持つ日本は、SSAの稲作を振興するうえでリーダーシップを発揮しつつある。⁸

(4) 工業化支援

工業の発展の支援でもっとも重要なことは、人材育成、技術供与、インフラ投資、

⁷ 政策研究大学院大学の教員も参加して国際稲研究所(IRRI)が実施しているタンザニアでの稲作支援プログラムでは、バングラデシュの有力NGOであるBRACが稲作農家にMFを供与する実験に参加している。

⁸ これはJICAが主導している「アフリカ振興のための共同体」(Coalition for African Rice Development、通称CARD)と称する国際プロジェクトであり、10年間でアフリカのコメ生産を倍増することを目指している(付録2-1参照)。

裾野産業の育成、金融支援、民間企業の直接投資を、どのような内容で、どのようなシーケンスで、どの程度の規模で実現すべきかである。それこそが、最適な工業化支援政策の骨子であるべきである。それを過去のデータの分析や、社会実験から解明し、世界に発信することがわが国の開発経済学を専攻する研究者に課せられた役割である。言うまでもなく、それには国際競争力のある研究が必要であり、高度な知的発信の能力が必要である。

園部哲史・大塚啓二郎らの途上国における産業発展に関する一連の研究は、東アジアにおける産業発展が発発、量的拡大、質的拡大の三段階を経る事実を検出し、第二及び第三番目の段階では企業の地理的集積が不可欠の役割を担うことを示した（園部・大塚 2004, Sonobe and Otsuka 2006）。この研究はその後SSAとの比較研究に拡張され、東アジアで示された見取り図がSSAの工業化においてもおおむね当てはまるが、SSAの場合には経営者の人材不足が産業発展の大きな制約となっていることが、詳細な実証作業によって示されている（Sonobe and Otsuka 2011）。

さらにこの研究では、ガーナ、ケニア、エチオピア、タンザニア、ベトナムにおいて、「KAIZEN Management Training」と称してランダムに選ばれた企業経営者に数週間のトレーニングを行い、比較実験を通じてその生産性向上への効果を分析しつつある。それによれば、経営者研修は経営効率の改善に大きな効果があり、利潤が増大して、銀行からの借り入れによって投資が増大する傾向が見られる。つまり経営効率の向上は、利潤を高めて再投資を可能にするばかりでなく、収益率の高い企業を識別して信用を優先的に供与することを可能にする。また研修を受けた企業の経営効率の向上は、他企業への知識の伝達（スピルオーバー）を通じて産業全体の効率を向上させ、産業発展に寄与する。ここから導かれるのは、産業育成に関しては人材育成が優先されるべきであるということである。⁹また零細企業の支援にはMFが有効であるかもし

⁹ 世界銀行が経営者向けの「KAIZEN」研修プロジェクトに興味を示しており、これまで本分科会メンバーと共同で、ガーナ、ケニア、エチオピア、タンザニア、ベトナムでそれを実施してきた（付録2-2参照）。

れない。

このような人材育成が功を奏せば、経営効率が大幅に改善され、長期的には生産が大規模化する可能性がある。そうなれば、工業区建設のようなインフラ投資が必要になるであろうし、大規模投資が採算に乗るようになれば、金融支援がより重要になるであろう。ただし金融支援には、有力な政治家が個人的に関連する企業を支援するなどの「不正」が絶えない。それを防ぐためには、国際機関との連携をとりつつ何らかのモニターリングを行う必要がある (Otsuka and Sonobe 2011)。

実証不十分な点も残されている。例えば上記の順序で発展を支援することが最も効果的であるか否かどうかは、まだ定かではない。また金属加工業のように将来は裾野産業になる産業を経済発展の初期段階から支援すべきであるとの Sonobe and Otsuka (2006, 2010) の主張は、まだ仮説の段階である。さらに、零細企業の育成に MF が有効であるかも議論のあるところである。前述の議論に従えば、K A I Z E N 研修と MF を組み合わせることは有効な発展政策たりうるが、それを証明する社会実験はまだ行われていない。

5 研究の知見をどうやって生かすか

開発経済学的研究で得られた知見を開発のための国際協力、とりわけODA政策に生かすためにはどうすればよいであろうか。前節で取り上げたように、MF、農業支援、工業化支援に関する研究で生まれつつある知見は、実際のODA事業の設計にさまざまな影響を与えつつあるが、それはまだ十分ではない。

開発経済学における学術的知見が実際の政策に反映されるためには、まずその研究の質が高く信頼できるものであるかが問われる。例えば日本のODAが一貫してインフラ支援であるのは、戦後日本とアジアの貴重な発展経験を反映しているが、最近まで日本のインフラ重視の途上国支援に対する国際的評価は必ずしも高くなかった。それは、発電、鉄道網、高速道路網整備といったインフラ投資が、途上国の人々の生活水準をどれだけ向上させ、どれだけ貧困を削減したかの学術的な証拠を、日本が示してこなかったことが大きい。たしかに、インフラ投資にかかわる会計監査上のチェックや直接的・短期的なアウトプットの評価は重要であり、それは充分に行われてきたと思われる。しかしそれによって日本のインフラ支援が適切になされたと主張しても、その国の持続的貧困削減・経済発展にインフラ支援が貢献したかどうかの証拠としては不十分である。インフラ投資の有効性を証明するためには、厳密な計量経済学的な研究が不可欠である。

ある研究の知見が信頼に足るものであるかを測る有力な指標のひとつは、研究成果が国際的認知度の高いレフェリーつきジャーナルで発表されているか否かである。とりわけ開発経済学の分野では、一流のジャーナルに刊行されることが、研究成果が厳密な実証分析に基づいていることの証となる。したがって、これまで以上に日本での研究成果をレフェリーつき国際ジャーナルに刊行していくことが重要である。それに加えて、その研究の政策的含意が開発政策の設計に取り入れられるべきかの正当な判断ができるような開発人材が不可欠となる。

次に、研究によって生まれた価値ある実践的知見を実際に特定の現場で有効に生かすためには、政策的介入の設計を適切に調整することが不可欠である。途上国のおかれた

状況は多様であるから、One size fits all は決してあり得ない。この調整のためには、厳密なインパクト評価を通じて、最も効果的な設計を探る必要がある。この点で特筆されるのが、2003 年設立のジャミール貧困対策研究室（Jameel Poverty Action Lab: JPAL）の事例である。アビジット・バネルジー教授やエスター・デュフロ教授らが先導して米マサチューセッツ工科大学経済学部設置された JPAL は、様々な貧困削減案件の効果を RCT の手法を用いて精緻に測定し、発展途上国の貧困削減にとって有効な知識を蓄積しようとしている。そのために JPAL は、驚くほどの短期間に開発経済学を世界的にリードする組織としての地位を確立した。

こうした RCT に基づく開発政策設計への知見の例として、SSA におけるマラリア対策を紹介しよう。マラリアは SSA で妊産婦や乳幼児の死亡をもたらす最も深刻な感染症だが、住友化学が世界に先駆けて開発した技術である「オリセットネット」などの LLIN（長期残効型殺虫剤含有の蚊帳）を使用することが、有効な対策であることがわかってきている。問題はこうした優れた技術を、所得も教育水準もきわめて低い家計にたいして持続的に普及させるために、蚊帳を無償配布すべきか、あるいは市場メカニズムを活用しながら価格補助という形態の支援をすべきかである。そこで、RCT 手法が次のように適用された（Cohen and Dupas 2010）。ケニア村落の保健所にやってきた妊婦は、LLIN を入手するため無料から 40 ケニアシリング（約 48 円）まで 4 つの価格のどれかを無作為に提示された。研究の結果、価格上昇に従って蚊帳の購入・所有が有意に減少することがまず確認され、次に蚊帳の所有者の間では、仮に無償配布であっても課金される場合と同様に蚊帳が有効に使用されていることがわかった。無償配布であっても蚊帳が有効に使用されることがわかったために、現在 SSA では大規模な蚊帳の無償配布政策が実施されている。

このように国際開発研究では、人間行動と経済発展に関する理論的分析と、それに基づくフィールド実験を通じて開発の経済的メカニズムを探る作業と、そこから生まれた知見を実際の開発政策に反映させ、実際に効果を上げる介入を設計していく作業、そし

てその作業を通じて人間行動と経済発展に関する新たな理論を模索する作業とが一連の循環となって発展しつつある。日本の開発政策・研究にも、このような先端的研究潮流に沿うものが生まれつつあるが、まだ十分とはいえない。たしかに日本のODAの実施に日本の研究者、とりわけ理工系・生命科学系の研究者が重大な貢献を行ってきたことは事実である。しかし今や、理系ばかりでなく経済学をはじめとする社会科学系の研究者とODA事業の現場とが連携し、事業改善の支援と対外発信の強化に向けて様々な研究を推進していくことが、以前にもまして急務となっているのである。

6 提言

(1) 現状の問題点

現状には二つの問題点がある。第一に、これまで日本では理工系・生命科学系の研究者とODA担当者との支援の実施面での交流が深かったのに反して、社会科学系の研究者との政策面での知的交流が乏しかったために、後者の研究成果がODA政策に十分に反映されてこなかった。例えば、外務省が2010年6月に発表した『開かれた国益の増進』にせよ、これに続いて2011年3月に発表された『2010年版 ODA白書』にせよ、ODA予算の減少という状況の中でODAの効率化が議論されているが、その中に社会科学における学術研究の成果を取り入れようとする姿勢は見受けられない¹⁰。しかしながら、社会科学の中でも最近の開発経済学の進歩は目覚ましく、特に比較実験によって政策の効果を計測するという手法が、政策形成に対する研究の有用性を高めている。例えばこの分析手法は経営者研修の効果の分析に適用され、研修を受けた経営者と受けない経営者の研修前後の経営状況を比較することによって、経営者能力の重要性が国際的に認識されるようになってきた。

第二の問題点は、近年の日本のODA政策が国際社会で評価される際に、日本のユニークで貴重な経験が明確に認識されていないことである。日本が重視してきたのは工業での人材育成、農業での技術指導、インフラ投資であり、それらは広い意味での「公共財」への投資である。こうした投資は理論的に正当化できるばかりか、いずれも最近になって国際的援助コミュニティがその重要性を認識しつつある支援である。つまりわが国のODAの過去の経験は、きわめて貴重である。またそれを支援してきた研究者の貢献も同時に評価されるべきである。これからはそうした経験を生かし、わが国は途上国が実施する開発政策に関して、国際的なリーダーシップを発揮して戦略的に支援していくべきである。

¹⁰ たとえば「社会科学」、「経済学」、「(社会) 実験」といったキーワードおよびそれらに関連した用語は、これらの文書には一度も現われない。JICAの2010年度年報も同様である。

こうした状況を踏まえて、本提言は、これまで実現しなかった「真」のオールジャパンを結成することによって、国際協調をリードしうるような、科学的根拠に基づく「ジャパンODAモデル」の構築を目指そうとするものである。なお我々は、実現不可能なことを提言しようとしているわけでは決してない。工業化促進のための経営者向けの「KAIZEN」研修プロジェクトはエチオピア、ガーナ、ケニアで、アフリカ稲作振興プロジェクトではSSA全般で、本分科会のメンバーとJICAが協力してプロジェクトを実施してきた。ただしそれはきわめて小規模であり、大幅なスケールアップとより体系的実施が必要であると考ええる。

(2) 提言Ⅰ：ジャパンODAモデルの構築

貧困を削減するためには、環境面での持続性を保ちつつ、農業の発展によって十分な食糧を確保し、工業の発展によって雇用機会を拡大することが不可欠である。そうした発展の鍵は生産性の向上にあり、それを実現するための第一歩は、工業では経営者研修、農業では技術開発・普及である。これらは従来から日本が大きな成果をあげてきた分野である。生産性向上に伴い新規投資が増大するが、生産者のそのような資金需要をまかなうために信用市場の整備が重要になる。さらに、経営環境を改善するために道路・鉄道・電気・通信・灌漑などインフラへの投資も重要になってくる。人材育成やインフラ投資は日本の得意とするところだが、従来はそうした施策と工業化支援政策や農業発展支援政策とが統一的にかつ組織的に実施されていない傾向があった。そこで、これまでの研究の成果をベースに、これらの支援に優先順位と時間的順序をつけた政策体系としての「ジャパンODAモデル」の構築を目指すことを提案したい。

① 工業化支援政策： 経営者研修→信用の供与→工業区建設

これまでのわれわれの比較実験にもとづく研究によって、日本的な経営を指導

する「K A I Z E N」研修が中小企業の経営効率を高め、経営者の投資意欲を増大させることが分かってきた。こうしたことは、人材育成を担当したODA関係者や途上国に進出した企業の経営者にとっては、自明であるかもしれない。しかしながら、「理解していること」と「他人に理解してもらう」ことは異なる。重大な事実を多くの人々に理解してもらうためには、科学的なエビデンスが必要であることは強調しておきたい。

こうしたK A I Z E Nをはじめとする「日本的経営」を、零細企業の経営者を含む多数の経営者に体得してもらうためには、途上国自身が日本的経営を指導できる人材を育成しなければならない。その意味では、政府がKAIZEN Instituteを立ち上げ、経営の専門家を育成し、K A I Z E Nを全国的な「運動」として展開しようとしているエチオピアの事例は注目に値する。わが国としては、優秀な経営コンサルタント等の専門家を派遣し、こうした活動をてこ入れすべきである。

われわれは労働者の技能の向上に対する研修の重要性を否定するものではない。しかしながら過去の支援は、労働者偏重、技術偏重の傾向が強く、最も重要な意思決定者である経営者に対する経営面での研修がおろそかにされてきた。

研修を受けた企業の経営効率の向上は、他企業への知識の伝達（スピルオーバー）を通じて産業全体の効率も向上させ、経営破綻リスクの低下と雇用の増大をもたらし、貧困削減と経済成長に寄与する。また経営効率の改善は、収益率の高い企業を識別して信用を優先的に供与することを可能にする。だからこそ、経営者研修は信用の供与に先立って実施されるべきである。

また、革新と投資の組み合わせを梃子にして企業規模の拡大がみられる段階では、工業区の建設によって産業の発展を目指すべきである。そのためには、ODAによるツーステップローンなどの融資支援も考慮に値する。しかし金融支援には不正がつきものであり、それを防ぐように何らかのモニターリングを行う必要がある。

このような政策体系を日本が中心となって戦略的に支援すべきである。そのような戦略的支援は、これまで行われたことはなかった。

② 農業発展支援政策：技術開発・普及制度の強化→信用の供与→灌漑投資

我々の見解では、途上国が実施すべき工業化政策と農業開発政策は類似している。大きな相違点は、後者には技術開発が加わっていることである。これは農業技術の有効性が自然環境に左右されるために、適応的技術開発がしばしば必要になるからである。適応的技術開発には、より本格的な技術開発が必要な場合もあるが、水稻のようにアジアの技術がほぼそのままアフリカで有効であり、若干の技術適応ですむ場合もある。しかも水稻がSSAで食糧増産を実現する上で最も有望な作物であることがわかってきた。SSAでは食糧増産のニーズが依然として高く、ここでは水稻技術の普及システムを強化することが急務である。

しかしながらSSAには、水等生産に精通している研究者や普及員は皆無に近い。そのために有望な技術がすでにあるにもかかわらず、その普及は遅々として進んでいないのが実態である。したがって、水等生産の専門家を育成するように人材育成を行うことが何よりも求められている。日本はSSAのいくつかの国において水稻の展示圃場を設置して、普及員の育成と水稻の生産方法の農家への普及に努力しているが、それは大幅にスケールアップしなければならない。そのためには日本自らが人材育成のための支援を増額するとともに、こうした支援の有効性を証明して国際的支援の輪を広げることに努力を傾注すべきであろう。

また新技術の導入によって食糧を増産するために肥料の増投が必要であり、肥料への需要が顕在化した段階で、技術普及を信用の供与によって補完すべきである。その際、民間の銀行が小農への融資に消極的であることを考えれば、ODA支援による信用供与をコンポーネントとして組み込むことを考慮すべきである。それに灌漑投資が加われば、食糧の生産性は大幅に向上するであろう。そのため

には有償資金協力を、タイミングを見計らいつつ効果的な地域に供与すべきである。このような新しい政策体系を日本が中心となって支援するのが農業発展支援政策の骨子である。

③ インフラ投資支援政策

工業発展にせよ農業発展にせよ、それを根底で支えるのは社会インフラである。よって途上国政府はインフラ投資を、今まで以上に工業や農業の発展を具体的にサポートするように実施すべきであり、これを日本など先進国が戦略的に支援すべきである。例えばそれは、工業区の建設であり灌漑への投資である。そうした投資が効果的に行われるためには、人材育成や有望な技術の開発・技術普及のための支援と連携し、工業区や灌漑への投資の収益率を高めなければならない。将来的には、こうした援助が日本からの直接投資の呼び水になることを通じて国益に結びつくことも考慮すべきである。

上述のジャパンODAモデルの3つの例に含まれる個々の項目は、日本政府が主体として実施するものではなく、途上国政府や途上国の民間部門が主体となって行う性格のものであるため、援助における要請主義のもとでは内政干渉の危険があるという批判があるかもしれない。しかしながら、先進国政府が政策を提案しても途上国政府がそれを受け入れれば内政干渉にはならない。本提言の狙いは、日本政府が客観的な証拠に基づいた説得力のある提案を積極的に構築し、途上国政府に提示することを促そうとするものである。これは従来のODA政策に大きな発想の転換を要請するものに他ならない。

(3) 提言 II: 開発戦略検討会議の設置

日本のODAを知的に活性化するためには、関係機関である外務省や財務省等の関連省庁、JICAなどにおけるそれぞれの担当者、民間企業関係者、実務家、そして

開発問題に関心があり国際的に活躍している理工系・生命科学系ならびに社会科学系の研究者によって「開発戦略検討会議」を立ち上げるべきである。これによって学術的知見をODA政策に反映させる仕組みを作り、その成果を日本発の「知」として発信せよ、というのが本提言の趣旨である。この会議の目的は以下の2点である。

- ① ジャパンODAモデルの理論的精緻化をはかり、パイロットプロジェクトを通じてその有効性を実証する。
- ② ジャパンODAモデルを世界に発信し、国際機関や他のドナーと協調することで、「小さな日本の援助」を「大きな国際的援助」につなげる。

パイロットプロジェクトの実施においては、無償資金協力・技術協力と有償資金協力それぞれのメリットが生かされ、有償資金協力の中にもマネージメント支援のコンポーネントが含まれるようなODA実施上の仕組みを試行する。

<参考文献>

- [1] Cohen, Jessica and Pascaline Dupas, 2010, "Free Distribution or Cost-Sharing? Evidence from a Randomized Malaria Prevention Experiment," *Quarterly Journal of Economics* 125(1): 1-45.
- [2] David, Cristina C. and Keijiro Otsuka, 1994, *Modern Rice Technology and Income Distribution in Asia*, Lynn Rienner.
- [3] 不破信彦, 2008, 「実証開発経済学の分析手法の最近の動向について：計量経済分析における「内生性」問題を中心に」『農業経済研究』79(4): 233-247.
- [4] 外務省, 2010, 『開かれた国益の増進』.
- [5] 外務省, 2011, 『2010年版 政府開発援助（ODA）白書 日本の国際協力』.
- [6] 国際協力機構, 2010, 『国際協力機構 年次報告書 JICA Annual Report 2010』.
- [7] 小浜裕之・澤田康幸, 2003, 「先進国の開発貢献度指標：順位付けをめぐって」『世界経済評論』, 2003,07: 17-26.
- [8] Kono, Hisaki, 2006, "Is Group Lending a Good Enforcement Scheme for Achieving High Repayment Rates? Evidence from Field Experiments in Vietnam," IDE Discussion Papers, No.061.
- [9] Kono, Hisaki and Kazushi Takahashi, 2010, "Microfinance Revolution: Its Effects, Innovations, and Challenges," *Developing Economies* 48(1): 15-73.
- [10] 黒崎卓, 2009, 『貧困と脆弱性の経済分析』勁草書房.
- [11] 日本学術会議, 2008, 「報告：開発のための国際協力のあり方と地域研究の役割」、日本学術会議・地域研究委員会・国際地域開発研究分科会、2008年7月24日.
- [12] 日本学術会議, 2010, 『日本の展望—学術からの提言2010』、2010年4月5日.
- [13] Otsuka, Keijiro and Donald Larson (eds.), 2011, *Strategy for a Green Revolution in Africa*, unpublished book manuscript, World Bank.
- [14] Otsuka, Keijiro, Jonna P. Estudillo, and Yasuyuki Sawada (eds.), 2009, *Rural Poverty and*

Income Dynamics in Asia and Africa, Routledge.

- [15] Otsuka, Keijiro and Tetsushi Sonobe, 2011, "A Cluster-Based Industrial Development Policy for Low-Income Countries," Policy Research Working Paper No. 5073, World Bank.
- [16] 大塚啓二郎・東郷賢・浜田宏一（編），2010. 『模倣型経済の躍進と足ぶみ：戦後の日本経済を振り返る』ナカニシヤ出版。
- [17] ラニス、グスタブ、スティーブン・コザック、東郷賢, 2010, 「新しい援助モデル：日米の経験から」、大塚啓二郎・東郷賢・浜田宏一（編）、前掲書。
- [18] Shimamura, Yasuharu and Susana Lastarria-Cornhiel, 2010, "Credit Program Participation and Child Schooling in Rural Malawi," *World Development*, 38(4): 567-580.
- [19] Shoji, Masahiro, 2010, "Does Contingent Repayment in Microfinance Help the Poor During Natural Disasters?" *Journal of Development Studies*, 46(2): 191-210.
- [20] 園部哲史・大塚啓二郎, 2004, 『産業発展のルーツと戦略：日中台の経験に学ぶ』知泉書館。
- [21] Sonobe, Tetsushi and Keijiro Otsuka, 2006, *Cluster-Based Industrial Development: An East Asian Model*, Palgrave Macmillan.
- [22] ----, 2010, *Cluster-Based Industrial Development: A Comparative Study of Asia and Africa*, Palgrave Macmillan.
- [23] Tanaka, Tomomi, Colin F. Camerer, and Quang Nguyen, 2010, "Risk and Time Preferences: Linking Experimental and Household Survey Data from Vietnam," *American Economic Review* 100(1): 557-571.
- [24] Yamano, Takashi, Keijiro Otsuka, and Frank Place (eds.), 2011, *Emerging Development of Agriculture in East Africa: Markets, Soil, and Innovations*, Springer.

<付録>

付録1 日本の政府開発援助（ODA）概況

付表1は、OECDの開発援助委員会（DAC）諸国による政府開発援助（ODA）の実績供与額上位7国を、2001年以降について示したものである。日本は2001年に、1989年から2000年まで1990年を除いて保っていた世界最大のODA供与国という地位から脱落し、2005年まではアメリカに次いで第2位、2006年にはイギリスに抜かれて第3位、さらに2007年にはドイツ、フランスにも抜かれて、第5位に下がった。アメリカ、イギリス、フランス、ドイツ、日本、カナダ、イタリアの7国を選んで、同じ時期のODA供与額推移を図示したのが付図1である。

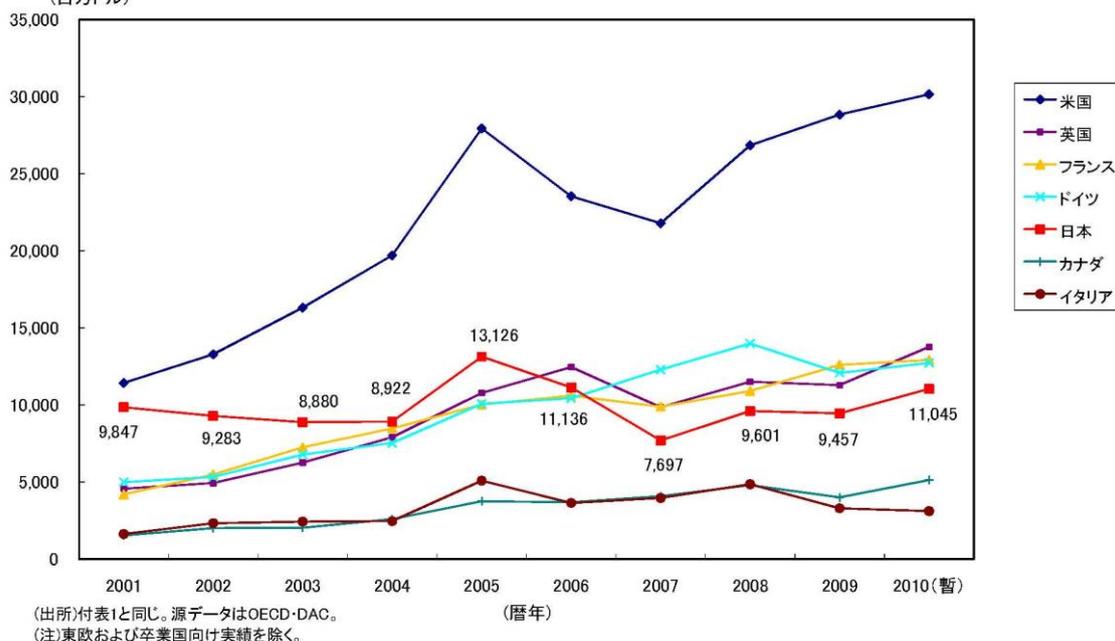
付表1: DAC諸国の政府開発援助の実績、2001-2010年、供与額上位7国

(単位: 100万ドル)

年次	DAC 諸国 総計	第1位	第2位	第3位	第4位	第5位	第6位	第7位
2001		米国	日本	ドイツ	英国	フランス	オランダ	スペイン
	52,423	11,429	9,847	4,990	4,566	4,198	3,172	1,737
2002		米国	日本	フランス	ドイツ	英国	オランダ	イタリア
	58,297	13,290	9,283	5,486	5,324	4,929	3,338	2,332
2003		米国	日本	フランス	ドイツ	英国	オランダ	イタリア
	69,065	16,320	8,880	7,253	6,784	6,262	3,972	2,433
2004		米国	日本	フランス	英国	ドイツ	オランダ	スウェー
	79,432	19,705	8,922	8,473	7,905	7,534	4,204	2,722
2005		米国	日本	英国	ドイツ	フランス	オランダ	イタリア
	107,099	27,935	13,147	10,772	10,082	10,026	5,115	5,091
2006		米国	英国	日本	フランス	ドイツ	オランダ	スウェー
	104,370	23,532	12,459	11,187	10,601	10,435	5,452	3,955
2007		米国	ドイツ	フランス	英国	日本	オランダ	スペイン
	103,510	21,787	12,291	9,884	9,849	7,697	6,224	5,140
2008		米国	ドイツ	英国	フランス	日本	オランダ	スペイン
	121,557	26,842	13,981	11,500	10,908	9,601	6,993	6,867
2009		米国	フランス	ドイツ	英国	日本	スペイン	オランダ
	119,781	28,831	12,600	12,079	11,283	9,457	6,584	6,426
2010		米国	英国	フランス	ドイツ	日本	オランダ	スペイン
	128,728	30,154	13,763	12,916	12,723	11,045	6,351	5,917

出所: <http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/jisseki.html> (2011年6月28日アクセス)のデータより作成。

付図1： 主要援助国のODA実績の推移(支出純額ベース)
(百万ドル)



付表2に示すように、この間、国民総所得に対するODA供与額の比率は、2001年の0.23%から2005年には0.28%にまで上がったが、その後低下し、近年は0.20%前後となっている。この値はDAC諸国中、最下位に近い。DAC諸国全体での国民総所得に対するODA供与額比率は、2001年の0.22%から、2010年には0.32%にまで上昇している。

2000年代の後半には円高が進行したため、円建てで見た場合に日本のODAの減少はさらに顕著となる(付図2)。日本政府の一般会計ODA予算は、1997年に1兆2億円弱というピーク額に達した後急減し、2010年にはピーク時の約半分となっている。

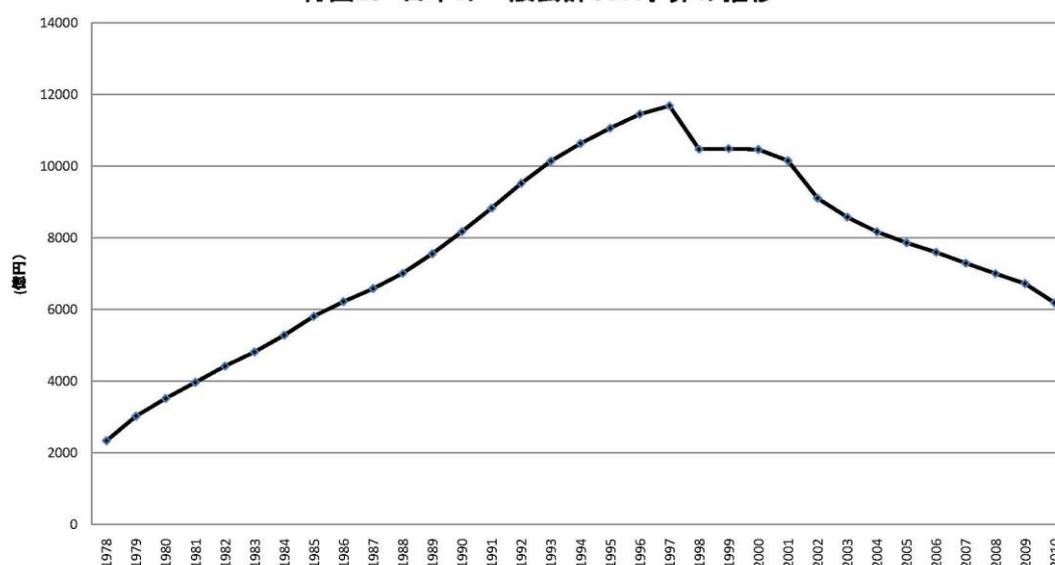
付表2: DAC諸国の ODA 支出額の対国民総所得(GNI)比率で見た上位 6 カ国および日本の順位

(単位: %)

年次	DAC 諸 国総計	第 1 位	第 2 位	第 3 位	第 4 位	第 5 位	第 6 位	日本*
2001		デンマーク	オランダ	ノルウェー	スウェーデ	ルクセンブルク	ベルギー	18 位
	0.22	1.03	0.82	0.80	0.77	0.76	0.37	0.23
2002		デンマーク	ノルウェー	スウェーデン	オランダ	ルクセンブルク	ベルギー	18 位
	0.23	0.96	0.89	0.84	0.81	0.77	0.43	0.23
2003		ノルウェー	デンマーク	ルクセンブルク	オランダ	スウェーデン	ベルギー	19 位
	0.25	0.92	0.84	0.81	0.80	0.79	0.60	0.20
2004		ノルウェー	デンマーク	ルクセンブルク	スウェーデ	オランダ	ポルトガル	19 位
	0.26	0.87	0.85	0.83	0.78	0.73	0.63	0.19
2005		スウェーデン	ノルウェー	ルクセンブルク	オランダ	デンマーク	ベルギー	16 位
	0.33	0.94	0.94	0.86	0.82	0.81	0.53	0.28
2006		スウェーデン	ノルウェー	ルクセンブルク	オランダ	デンマーク	アイルランド	18 位
	0.31	1.02	0.89	0.84	0.81	0.80	0.54	0.25
2007		ノルウェー	スウェーデン	ルクセンブルク	オランダ	デンマーク	アイルランド	20 位
	0.28	0.95	0.93	0.92	0.81	0.81	0.55	0.17
2008		スウェーデン	ルクセンブルク	ノルウェー	デンマーク	オランダ	アイルランド	28 位
	0.31	0.98	0.97	0.89	0.82	0.80	0.59	0.19
2009		スウェーデン	ノルウェー	ルクセンブルク	デンマーク	オランダ	ベルギー	21 位
	0.31	1.12	1.06	1.04	0.88	0.82	0.55	0.18
2010		ノルウェー	ルクセンブルク	スウェーデン	デンマーク	オランダ	ベルギー	20 位
	0.32	1.10	1.09	0.97	0.90	0.81	0.64	0.20

出所: 付表 1 と同じ。

付図2: 日本の一般会計ODA予算の推移



出所: 付表1に同じ。注: 横軸は会計年度。

日本の二国間ODAは、無償資金協力と技術協力からなる贈与と、有償資金協力から構成されている。有償資金協力に関しては、貸付実行額から回収額を差し引いた純貸付額を算入し、これに二国間贈与と国際機関向け拠出を加えたものが、付表1、付図1に示された日本のODA供与額となる。その内訳・構成比を、2009年について示す(付表3)。1990年代、2000年代を通じて、日本のODAは贈与比率を高めてきた。2009年においては、政府貸付等の回収額が貸付実行額の9割を超える水準に達したこともあり、ODA純供与額の全額に占める有償資金協力の比率はわずか7.12%であった。ただし、日本のODAのインパクトを考える上では、政府貸付等の回収額を差し引かないで計算した、ODA総供与額という数字にも意味がある。優遇された条件での融資によりインフラストラクチャーなどの大型プロジェクトを実施することに活用される有償資金協力の規模が、純貸付額という数字では隠されてしまうためである。付表3に示すように、ODA総供与額は純供与額の約1.7倍に相当し、そこに占める有償資金協力の比率は46.5%である。

付表3: 2009年(暦年)の日本の政府開発援助(ODA)実績

援助形態	実績(100万ドル)	実績(億円)	純額に対する 構成比(%)	総額に対する 構成比(%)
贈与				
無償資金協力(1)=(i)+(ii)+(iii)	2,208.94	2,063.15	23.33	13.43
債務救済(i)	68.33	63.82	0.72	0.42
国際機関を通じた贈与(ii)	660.49	616.90	6.98	4.01
その他(iii)	1,480.12	1,382.43	15.63	9.00
技術協力(2)	3,118.40	2,912.58	32.93	18.95
贈与計=(1)+(2)	5,327.34	4,975.73	56.26	32.38
借款				
貸付実行額(iv)	7,657.42	7,152.03		46.54
回収額(v)	6,983.52	6,522.60		
純貸付額(3)=(iv)-(v)	673.90	629.42	7.12	
二国間 ODA 合計(4)=(1)+(2)+(3)	6,001.24	5,605.16	63.38	36.48
国際機関向け拠出・出資等(5)	3,467.37	3,238.53	36.62	21.08
ODA 合計(支出純額)=(4)+(5)	9,468.61	8,843.69	100.00	57.55
ODA 合計(支出総額)=(4)+(5)+(v)	16,452.13	15,366.29	173.75	100.00

出所: 外務省『2010年版 政府開発援助(ODA)白書 日本の国際協力』、2011年、図表Ⅲ-1(p.39)のデータより作成。

注: (1)東欧、EBRD及び卒業国向けを除く。(2)ドルベースのODA額と、円ベースのODA額は、DAC指定レートを用いて事後的に換算しているため、構成比はどちらを用いても同一である。

付録2 日本の国際協力の成功例

日本が支援して成功を収めた途上国でのプロジェクトは数限りない。その中から、本分科会メンバーが関与して知的貢献をし、成功が期待されつつある国際協力の事例として、以下ではCARDとKAIZENについて紹介したい。

2-1. CARDについて

CARDとは、Coalition for African Rice Development のことであり、国際協力機構（JICA）のリーダーシップのもとで緩やかに連合した国際機関や多数の国家の共同体のことである。CARDは2008年5月に横浜で開催された Tokyo International Conference for African Development の際に発足した。リーダーとしてJICAの他にAGRA (Alliance for Green Revolution in Africa) が参加している。AGRAはアフリカでの「緑の革命」の実現のためにゲイツ財団とロックフェラー財団が共同でナイロビに設立し、アナン前国連事務総長が理事長を務める組織である。このほかに、世界銀行、アフリカ開発銀行、国際食糧農業機構、国際稲研究所などの国際機関や、先進国の援助組織（例えばUSAID）、コメに関心のある20カ国近いアフリカの政府が加盟している。目的は10年でアフリカのコメ生産を倍増することにある。

コメに焦点をあてた背景には、日本がアジアの水稻生産を支援してきた実績があるという理由の他に、水稻がアフリカで「緑の革命」を実現するうえで最も有望な作物であるという、日本の開発経済学者の判断がある。2008年当時は半信半疑のままCARDに参加した国際機関やアフリカ政府が多かったが、コメが有望であるという認識は徐々に国際的に浸透しつつあり、今やCARDは大きな国際的関心を集めるようになった。そうした中で、世界銀行が1億ドルをアフリカのコメ増産のために支出するなどの展開がみられている。他方JICA研究所は、アフリカのコメ生産の実態を把握し、CARDの活動を支援するために、モザンビーク、タンザニア、ウガンダ、ガーナ、セネガルにおいて日本の開発経済学者が主導しての調査研究を支援している。

換言すれば、CARDは日本が国際的なリーダーシップを握った数少ないプロジェクトであり、なおかつ研究者がその活動を支援しているという点で、画期的なプロジェクトであると言うことが出来よう。

2-2. KAIZENについて

KAIZENとは、「絶え間ない改善」と訳され、経営学では国際的な専門用語になっている。政策研究大学院大学の研究者の発案で、世界銀行やJICAの支援の下、2007年から08年にかけて、ガーナ、ケニア、エチオピアでKAIZEN経営者研修が実施された。現在、JICAがエチオピアにおいて主要30社を対象にして大規模なKAIZENプロジェクトを展開しつつある。そのきっかけになったのは、産業の発展にはマーケティングや品質管理等のマネージメントが決定的に重要であるという、本分科会メンバーの主張にエチオピアのメレス首相が強い関心を示し、2008年にJICAに大規模なKAIZENプロジェクトを要請したことにある。その後エチオピアでは、首相の肝いりでKAIZEN Instituteが設立され、KAIZENの指導者の養成も行われるようになった。

他方、世界銀行もKAIZENに一層の関心を示し、政策研究大学院大学と共同で、エチオピアの金属加工産業、タンザニアのアパレル産業、ベトナムの鋼材製造業、同じくベトナムのアパレル産業で、実験的に「KAIZEN経営者研修」を実施した。さらにタンザニアではエチオピアをまねたKAIZENの普及のための組織化の動きがある。

これまでの研修の成果については、現在分析が進行中であるが、「KAIZEN経営者研修」が経営の効率化に大きな影響を与えていることは間違いないように思われる。そうした中で、途上国の企業の生産性が低いのは経営効率が低いからであるという議論がスタンフォード大学等の研究者から提示され、「KAIZEN経営者研修」はますます関心を集めることになった。このプロジェクトはCARDと同じように、研究者が参加しつつわが国独自のリーダーシップのもとで展開されている画期的なプロジェクトになりつつある。