

国際開発 ジャーナル

International Development Journal

国際協力の
最前線をレポートする

M A R C H 2018
No.735

3

<https://www.idj.co.jp>

特集

JICA資金ショートの実像

開発業界に広がる余波

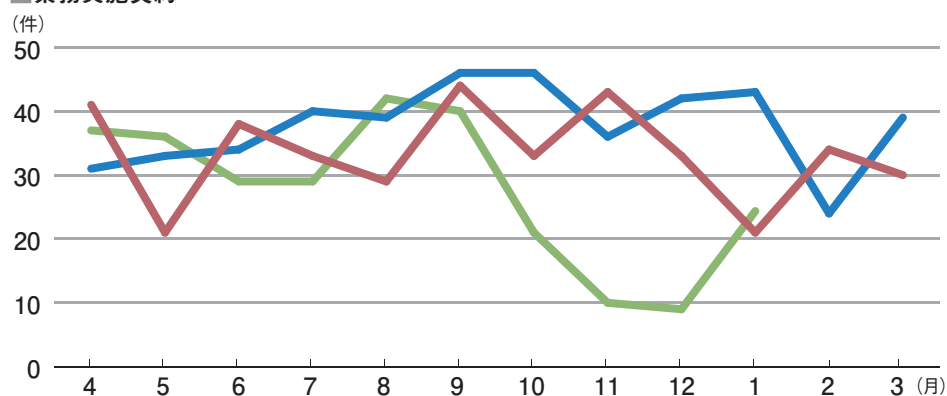
IDJ REPORT

変わる「パリ協定」の主役

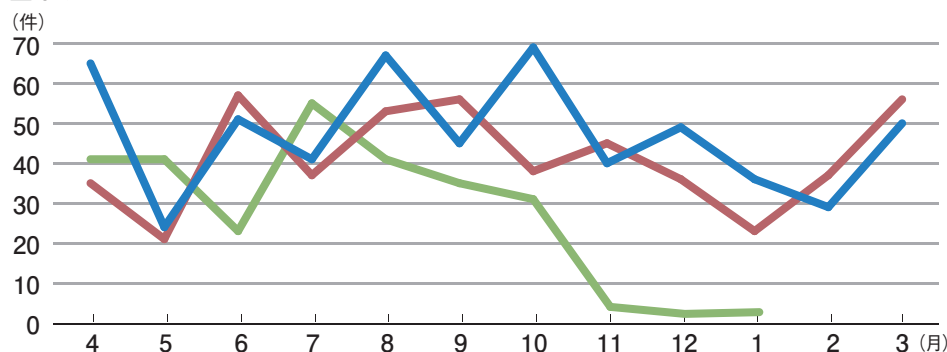
数字で見る資金不足問題

2017年秋、国際協力機構（JICA）が実施する新規実施予定案件の公示が相次いで中止・延期され、開発コンサルティング企業をはじめとする国際開発業界が騒然となる事態が発生した。徐々にJICAが資金不足に陥っているとも言われる実態が明らかとなりつつあるが、その経緯については、現在もおさまざまな憶測が飛び交っている。本号の特集ページ（15～24ページ）では、今回の問題の原因解明を試みているが、ここでは議論の土台となるファクトを整理してみたい。

■業務実施契約

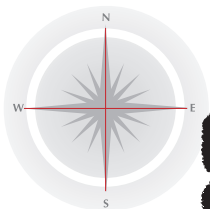


■単独型



■ 2015年度
 ■ 2016年度
 ■ 2017年度
 (2018年1月31日現在)

上のグラフの通り、2017年度の新規実施予定案件の公示件数を、過去2年と比較すると、上半期は「業務実施契約」「業務実施契約（単独型）」ともに例年通りのペースで公示がなされていると言えるが、9月以降は急激な落ち込みを見せている。特に、いわゆる「詳細計画策定調査」や「終了時評価」をはじめとする、単独の業務従事者が役務提供を行う「単独型」の案件公示が著しく停滞しており、単独型案件を専門に取り扱う個人コンサルタントや中小規模のコンサルティング企業が大きな打撃を受けていることが推察される。



羅針盤

主幹 荒木 光弥

前代未聞のJICA資金ショート事件 ODAを支える者たちを泣かしてはならない

実態は不明

国際協力機構（JICA）に前代未聞の資金ショートが昨年9月頃から発生し、その事実が10月、11月、12月で顕在化して、週刊誌『サンデー毎日』が12月17日号で「国際協力機構 “資金不足” に？—“受注60億円減る” 業界団体悲鳴」と初めて報道した。そして、同じ毎日新聞系の『週刊エコノミスト』も2018年1月2・9日号で「予算管理で異例の“不手際”—JICA見直し論も再燃か」と報じた。

週刊エコノミストの記事は、JICAでは国際協力銀行（JBIC）の有償資金協力（円借款）事業との統合後、旧JBICと旧JICAとの職員の連携不足や、地域ごとの政府開発援助（ODA）案件を扱う「地域部」と開発テーマや課題ごとに案件を扱う「課題部」の間の調整不足が課題として指摘されてきたと報じている。これは、かなり内部事情を熟知している報道と言えるが、それが必ずしも問題の

核心を衝いているとは言えない。

それにしても、報道界が広くこの問題を取り上げなかったのは、今までの報道界のODA報道パターンである「ODA不正事件」（汚職など）ではないからだと言える。JICAの資金ショート問題は、組織的なマネジメント能力の欠落に起因しているとみられているからである。産業界でも大企業の経営的な不始末が多発している。JICAの場合は、組織的な緊張感の薄れた弛緩病に罹っているとも言える。

だが、JICA事業は私企業と異なり、国民の税金（一般会計予算）や政府の財投資金などで賄われている。だから、今回の資金運用の大ミスは、組織的な弛緩から生まれた税金など公的資金の公正にして効率的、効果的運用を犯していると言っても過言でない。早急に資金ショートがなぜ起こったかを、単に運用上の問題だけでなく、組織的なマネジメントの問題としてとらえる必要がある。

今回の資金ショート（最大300

億円と見る人もいれば、その半分という人もいて、実態は不明）は、現場的には課題部の技術協力などの予算管理のマネジメント能力不足に起因していると思われる。

予算マネジメント不足

JICAの仕事は大きく言って、援助される国の全体的な援助ニーズを探る「地域部」と、それらの国々の教育、保健衛生、環境、農業などの開発課題を専門的に探求する「課題部」に分かれている。

統合前のJICAは、技術協力を中心に、国別、課題のニーズに基づいて実施する機関であった。だが、円借款協力が移管されて以来、その資金量も大きく、援助プロジェクトもインフラプロジェクトなどのように大型化し、かつ最近の政府のインフラ輸出戦略が強まるなかで、開発途上国の開発戦略に焦点を当てている「地域部」へのインフラ輸出インパクトは大きくなるばかりだ。ともすると課題部の技術協力的な役割は、JICA理事会においても過小評価される

徹底されない予算管理

事後対応にも不満の声

執行を抑制

「民間企業であればあり得ない」一開発コンサルティング業界でこのような不満の声が聞こえ始めたのは、2017年の秋のこと。国際協力機構（JICA）が、同年度の一般勘定の予算ひっ迫を理由に、例年と異なる不規則な動きが目立ち始め、コンサルティング企業各社はその対応を迫られた。

その動きとは、主に2つ。一つは、10月ごろから「業務実施契約」の新規公示の取り消し・延期を相次いで行ったこと。そして、もう一つは、既契約案件の前払い金や部分払い金の支払い猶予などを委託先のコンサルティング企業各社に内々に頼み始めたこと。いずれも2017年度の予算執行の抑制を目的としている。

これによって、各社はさまざまな影響を受けた。ある企業は、国際協力機構（JICA）が公示する技術協力プロジェクトへの入札参加の段取りを進めていたが、プロポーザルを提出する2時間前にJICA担当者から電話で案件中止を伝えられた。また、別の企業はJICAから2018年度に清算予定である案件の実施にかかる経費を減らすよう依頼されたともいう。

現在（18年2月）の状況は、10月当初と比べるとやや落ち着きを取り戻しているが、新規案件

の公示は依然として低調だ。特に11月以降、「業務実施契約（単独型）」の案件については9件の公示がなされるにとどまっており、単独型を専門に受注している中小規模のコンサルティング企業にとって死活問題となっている。

「無理なお願いはしない」

今回の事態を受けて、コンサルティング企業各社からJICAに対して詳細な事情説明を求める要望が殺到し、11月に（一社）海外コンサルタンツ協会（ECFA）が仲介する形でJICAが説明会を開いた。会場には70社以上のECFA会員企業が参加している。

参加者によると、説明会ではJICAの山中晋一企画部長が登壇し、「資金ショート」とも言われた今回の騒動の経緯を説明した。その上で、参加企業に向かって「資金管理に不備があったことは否めない」とし、「支払いの先送りを依頼した各部署にヒアリングを行った結果、前払いや部分払いの分割・繰り延べを安易にお願いしていた面がある。今後、契約済み案件の支払い減額や先送りはしないよう指示した」「すでに無理なお願いがされているものは、取り下げる」と述べたという。一方、新規案件の公示については、今後先行きが不透明であることを認めている。

この説明は、ともすると各案件の担当部署の課長や担当者が企業に内々に持ちかけた依頼を組織の責任者が事後的に把握して、謝罪したとも受け取れる。あるコンサルティング企業の担当者は後日、本誌の取材に応じ「どの部署も“無理なお願いはしない”という枕言葉を付けて各社にお願いに回っており、対応が統一されていたようだ。一体、誰が指示したのだろうか」と首をかしげている。

また、当日は参加企業から「JICAは無理なお願いをしていないつもりかもしれないが、我々は立場上、引き受けざるを得ない。すでに依頼している支払いの先送りをキャンセルするようJICA内部で対応を徹底すべきでないか」との声が上がった。現在、JICAが支払いの繰り延べ依頼を取り消した案件もあると聞けるが、こうした対応がどこまで徹底されているのかは定かではない。

資金不足はなぜ起きたか

なぜ、JICAは突如、予算執行の抑制を図ったのか。前出の山中部長が説明会で話したとされるのは、①2017年度が中期計画の初年度であったこと、②大型技プロ案件の支出が集中したこと、③上半期の予算執行が順調であったこと、の3点だ。

まず、①の中期計画とは、各独