



NEWSLETTER

SPFニューズレター-FY2002 Vol. 1 ・ 2002. 07 No.52

エネルギー問題の今後を問う

このきわめて政治的な問題にどう取り組むべきか

日本エネルギー経済研究所理事長 坂本吉弘
菅川平和財団会長 田淵節也

エンロン社破綻が提起した問題

田淵 本日はエネルギーについて、特に石油にしばってお話を伺いたいと思います。

まず、アメリカのエンロン社ですが、突然倒産して、世界中に大被害を及ぼしました。エネルギー卸の世界最大手だったエンロン社が、なぜあんなに突然つぶれてしまったのでしょうか。

坂本 エンロン社は、エネルギー市場の自由化とともに誕生した会社です。そもそもガスのパイプライン会社としてスタートしましたが、ガスの供給が自由化されると、他社の余剰ガスのトランスミッション役を果たすようにな

りました。そして、ガスの価格を、従来の長期固定型ではなく、市場価格変動型にするしくみを開発しました。さらに、インターネット上に、余剰ガスの供給者と需要家の出会いの場をつくったのです。

田淵 エネルギーのEビジネスですね。

坂本 そうです。エンロン社は、エネルギー・マーケットに一種の自由競争の概念を持ち込んだ企業として評価できると思います。頓挫してしまいましたが、日本でも安い価格で天然ガスを供給し、発電しようという計画がありました。

しかし、そういったリアルビジネスの一方で、デリバティブなどの金融取引のパーチャルな世界に足を踏み入れていました。報道されている以上のことは知りませんが、会社を買収して株価を上げて、またそれで買収するというしくみの中で、不正が行われたのではないかと思います。

田淵 カリフォルニア州の電力危機にもかかわっていたのでしょうか。

坂本 ずいぶん儲けたようです。卸は値段がフリーなので、天然ガスの需要が急増した時に高い値段で電力業者に売ることができます。一方、小売価格は規制されていたので、高く買わされて安く小売りする羽目に陥った電力業者は破産してしまったのです。



この制度は、卸価格が下がるという前提の下、小売価格を固定していれば電力会社に利益が残るだろうという前提でつくられたものです。ところが、アメリカの電力会社の燃料が天然ガスに集中し、価格が高騰してしまいました。ある意味で、市場設計の失敗といえます。

エネルギー安全保障と新たな資源開発

田淵 日本で消費される油の8割以上が、サウジアラビアを中心とした中東から輸入されています。以前から、中東への依存を減らさなければならないと言われてきましたが、減るどころか少しずつ増えていますね。

坂本 2000年にはすでに油の85%を中

主な内容

Special Reports : 非営利組織の評価
南里隆宏

Project Report
非営利組織の評価、そして
アカウントビリティ 6
「非営利組織の評価理論研究」事業 8



Reports from the Field
市民社会と企業 :
環境保全に向けた調和を目指して
ユージニオ・M・ゴンザレス 5

World Report
アメリカの民間シンクタンクの活力
松長 昭 10

刊行物案内 12
編集後記 12

東に依存していましたが、この依存度は当分変わらないでしょう。

これに代わる供給源としては、西アフリカがありうるのですが、設備面から日本への輸入は実際は難しい。韓国と中国は輸入先分散のため、中東より1ドルほど輸送料が高くなる西アフリカ産原油に、政府が補助金を出しています。また、メキシコなどからも輸入しています。日本は輸入原油に補助金を出さず政策はとっていませんから、安い中東の原油に頼らざるをえないのです。

田淵 中東原油は、コストが安いわけですね。

坂本 開発コスト、採掘コストが一番安く、輸送費も西アフリカより近いので、安くなります。以前はインドネシアと中国からも輸入していましたが、供給力の問題から、現在はしていません。

田淵 枯渇したわけですか。

坂本 そうです。今後アジア地域で期待できるのは、サハリンですが。

田淵 現実にサハリンに石油は存在するのでしょうか。

坂本 主要なエネルギー源は天然ガスですが、油もかなり出るようです。すでにシェルがプロジェクトを開始しています。ガス田も、かなり大規模のものが、国際的にも非常に注目されています。日本もエクソン・モービルと共同でプロジェクトを立ち上げていますが、天然ガスの供給過剰が続いているので、日本に入ってくる見通しは、いま明確にできないのが実情です。

田淵 ロシアの利権料は、サウジアラビアやクウェートと同じくらいですか。

坂本 中東の場合、利権というより一種の手数料のようなものですが、ロシアの場合は生産分与方式です。出資した分については、ある程度有利に油やガスがとれる契約になっているので、中東よりは有利です。

エネルギーの世界では、Proximity、Profitability、Political riskの3つのPが大

切とされています。サハリンは、中東と比べて圧倒的に近い。政治的にも、昨今はどちらかといえば中東のほうがリスクが高いでしょう。そういう意味でサハリンは、日本、中国、韓国など、北東アジアの貴重なガス田であり油田だと思います。

田淵 かなりの産油量が期待できる上に圧倒的に安いわけですね。

坂本 ガスについては大きな期待もてるようです。事実、サウジアラビア、アブダビ、カタールなどは気に入っているようです。

田淵 牽制材料になりますからね。

坂本 中東の人たちは、サハリンの進捗状況を常に見守っています。サハリンでのプロジェクトが進んでいるというだけでも、大きな牽制材料になります。その意味でも、サハリンでのプロジェクトは自信をもって進めるべきです。

田淵 そうしないのは、日本とロシアの政治的な問題ですか。

坂本 ロシアはとにかく売りたいわけですから、政治的な問題は調整可能でしょう。あとは日本の受け入れ態勢の問題だと思います。

田淵 カスピ海周辺でも原油がたくさん出て、アメリカのメジャーを中心に、欧米諸国がずいぶん資本投下しているそうですね。

坂本 カスピ海の沿岸と海底には、ヨーロッパの北海並みの油田とガス田があると推定されています。

田淵 相当なものですね。

坂本 アメリカが南米を、ヨーロッパが北海を開発することによって、それまで中東が握っていたイニシアチブを大きく減らすことができました。北海が果たした役割は非常に大きい。しかし、北海の生産量は今後、減少していきます。そこで、新たなバランサーとして注目されているのがカスピ海とその周辺です。

日本も、アメリカやロシア、ヨーロ

ッパほどではありませんが、この地域に投資を始めています。しかし、ここで出る原油と天然ガスは、大部分がトルコ、ロシア、ヨーロッパに行きます。日本が参加している目的は、世界の需給をできるだけ緩和し、選択肢を広げるといふところにあります。

田淵 一種のバーターですね。



田淵節也

坂本 そうです。世界のの中東依存が少しでも減れば、それだけ日本は有利になりますからね。

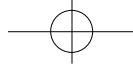
また、中央アジアではありませんが、イランのアザデガンという油田の開発にも着手しています。

世界経済安定を目指す 東西アジアのエネルギー対話

田淵 中国が石油の大輸入国になると、世界のエネルギーは足りなくなると言われていますが……。

坂本 絶対量が不足するということはないでしょう。心配なのは、中国の国際的なエネルギー市場における未熟さです。中国がエネルギーの輸入を始めたのは1993年です。平常時はよくても、何か問題が起こった時、無神経な行動をとりかねません。

もし、中国が自分の都合だけで中東に買いに走って値段が急騰したような



場合、最も影響を受けるのは韓国と日本です。ですから、中国には国際エネルギー市場のプレーヤーとして成熟してほしいのです。経済が成長すれば輸入量が増えるの当然のことですからね。

私は一昨年から、東西アジア・エネルギー対話（East & West Asian Energy Dialogue）ということを始めました。中



坂本吉弘

東と北東アジアのオイル・ルートを物理的に安全に、かつ价格的に安定させ、マーケットの確実性を保障することを目的として、サウジアラビア、イラン、中国、韓国、日本、インドの6か国に参加してもらっています。これには、中国にマーケットのプラクティスに習熟してほしいという意味合いもあります。

今年の9月に、大阪で産油国・消費国会合が開かれます。産油国も消費国も、エネルギーの世界ではみな同じボートに乗った運命共同体であり、これが安定しないとグローバル・エコノミーの安定もないという意識を共有してもらいたい。その意味で、中国のようなビッグ・プレーヤーにそういう場に参加してもらおうことが大切だと思います。

**石油は政治商品であり
その裏はパワー・ゲームの世界**

田淵 石油公団の功罪についてお話し

いただけますか。

坂本 今里広記さん（故人。元日本精工社長、元経団連理事）、永野重雄さん（故人。元新日鉄名誉会長、元日本商工会議所会頭）、中山素平さん（興銀名誉顧問、経済同友会終身幹事）など、かつて「資源派財界人」と言われた人たちが、時の総理、あるいは通産大臣とともに、石油公団をつくられたのです。公団は、アブダビから、BP（ブリティッシュ・ペトロレアム社）とトータル社の利権を買い取りました。これは大きな成果だったと思います。また、サハリンに投資をしてきたことも、日本のセキュリティの面で非常に貢献していると思います。

一方、北極石油をはじめ、いくつかは失敗しました。これは、いまになって考えれば、早く損切りできればよかったと思います。経理処理として適切さを欠いたかもしれません。

田淵 メジャーにも損はあるわけですから、日本の公団の経理処理が下手だというのは当然かもしれませんね。

坂本 これまでのことは反省するにしても、問題は今後どうしていくかです。日本は世界第2位の石油輸入国です。世界の石油需給に対してなんの貢献もしないで、ただ買い漁るのはどうかと思います。やはり、需給緩和のために努力すべきでしょう。

田淵 歴史を振り返ってみても、石油をめぐる戦争が起きていますね。有事立法についてさまざまな論議がありますが、いまABCDライン（太平洋戦争時、アメリカがイギリス、中国、オランダとともに日本に対してとった石油禁輸包囲網）を引かれたら、1か月ももたないでしょうね。

坂本 そのとおりです。日本はそのためにも南進政策をとって、インドネシア一帯を押さえにいった。石油は政治商品であり、パワー・ゲームの世界です。ですから、石油公団の問題は、「そこに橋を架けることは広い意味での安全保

障だ」という認識をもって取り組む必要があると思います。

**エネルギー問題は
人の生死を左右する**

田淵 いわゆるグローバリズムやマーケット市場主義が揺らいできていますが、「安い原油、安いガスをEビジネスで」などと言っていると、どこかでひどい目に遭うかもしれませんね。

坂本 エネルギー問題は、人の生死にかかわります。たとえば一昨年、アメリカの石油企業は、自由競争の下で、在庫をできるだけもたない、不確実性があるマーケットには投資しない、という選択をしてきました。その結果、その年の冬、暖房用の油が不足してしまいました。下手をすると凍死者が出かねない。そこで、アメリカは必死に供給を増やしました。

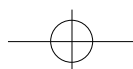
私自身、第一次石油危機の時に灯油が足りなくなる経験をしました。役所に「おじいさんが死んじゃう」といった電話がたくさんかかってくるんですよ。北海道だと零下20～30度になりますから、暖房がないと死んでしまう。この時痛感したのは、基本的にはマーケットに任せておいていいが、緊急時には公権力によって社会の安全を維持せざるをえない、ということです。

田淵 備蓄しているといっても、いざという時には足りないですからね。

坂本 1軒が1缶ずつ灯油を買い足すことから、市場の危機は起こります。個々の家庭はそれぞれ正当な理由があって買い溜めする。そんな当たり前の行動によって、マーケットから物がなくなってしまうんです。

田淵 トイレットペーパーもそうでしたね。

坂本 流通段階から在庫が消えてしまうと、マーケットが混乱します。その点からも、中東の政治的安定、輸送海路の安全の確保、国内の流通ルートの透明性が不可欠だと思います。



長期的な視点でみた エネルギー問題

田淵 日本の油の用途は、現在、どういう配分になっているのでしょうか。

坂本 2000年度は自動車が35%、化学用原料、主としてナフサが18.3%、工業生産が約15%、電力は意外と少なく7%です。

田淵 圧倒的に自動車用ですね。そうすると、燃料電池などによる車が増えれば、だいぶ違ってきますね。

坂本 燃料電池には、原料として水素、天然ガス、アルコール、ガソリンなど、いくつかあるようです。しかし、ガソリン・スタンドがすでに整備されていてユーザーにとって便利だという点から、トヨタ、日石、エクソン・モービルは、ガソリンから水素をつくる燃料自動車を開発しています。これは、燃料はガソリンですが、走っている間は電気を使用するので、ガソリン車より圧倒的にガソリン消費量は減ります。非常に期待できる技術だと思います。

田淵 電力は10%以下にまで下がっているんですね。

坂本 1973年の石油危機の時、電力の石油依存は8割以上でした。それをこの30年で、原子力と天然ガスに転換したのです。電力は、ものすごい勢いで燃料転換をしました。

田淵 原油と天然ガスは、今後、どちらのほうが開発されていくのでしょうか。

坂本 油のほうが扱いやすく、便利な商品です。天然ガスは需要家が限定される上、受け入れ側の設備も整えなければなりません。なんといっても流通性、流動性の高いのは石油です。

石油はどんな船でも簡単に運べますが、天然ガスはそうはいきません。まず、ガスの出たところで液化する。それを専用のタンクを備えた船で運び、着いたところでまた気化します。ヨーロッパやロシアのようにパイプラインが引かれていればいいのですが、島国

の日本では大変です。

しかし、天然ガスの需要も徐々に増えてきてはいます。工場の燃料源も重油から天然ガスへ転換する動きがみられますから、今後は天然ガスに対する投資も増えるでしょう。

田淵 量はあるわけですからね。

坂本 天然ガスが扱いやすい商品になれば、ガスに対する需要も増えると思います。天然ガスを原料に石油をつくる技術も開発途上にあり、非常に注目されています。

田淵 いい油ができるんですか。

坂本 CO₂が非常に少ない、良質なものだそうです。これが技術的に確立されると、石油の供給地をさらに分散することができます。ですから、中東も安泰ではありません。

中東の財政収入は、石油の販売代金に全面的に頼っています。それがなくなれば、経済的な混乱のみならず、社会的不安も出てくることとなります。

田淵 もともと貧富の差が極端に激しい国が多いですからね。

坂本 税金をとらずに暮らせているから、不満もある程度押さえ込んでいられるわけです。

田淵 税金をとったら、不満は一気に爆発するかもしれないですね。いくらくらいなら、そのバランスがとれるのでしょうか。

坂本 1バレル当たり20~25ドルですね。消費国のほうも、あまり石油価格が下がると反動がくるので、そのあたりで安定していたほうがありがたい。98年の11月に10ドルになったことがありますが、その反動で99年3月には35ドルになってしまいました。予測が立たない分、これでは困るわけです。

田淵 最後に、現在の中東情勢についてのお考えを聞かせてください。

坂本 年末から来年に向けて、中東情勢が非常にきな臭くなる危険があると思います。いまの勢いだと、米・英が国連の支援なしにイラクを攻撃する可

能性が非常に高い。その時の日本の選択が、今後の日本の対米、対ヨーロッパ、対ロシア、対中国、そして対イスラム外交において、非常に大きな意味をもつこととなります。私は、外交的な配慮も含めて、やはり国連という傘の下で行動してほしいと思っています。

国連の支持があれば、イスラム諸国も米・英のイラク攻撃に対して反対できないでしょう。しかし国連の安保理事会は、米・英の思いどおりにはいかないかもしれません。もし、国連の支持なしに米・英が単独攻撃に出た時に、日本がイージス艦を派遣するなど、単純な支援に出れば、イスラム諸国との関係が中長期的に悪化すると思います。

イスラム圏という意味では、中東だけでなく、インドネシア、マレーシアも含めた対アジア外交という側面もあって、対ASEAN政策にも響いてきます。そうすると、日本はアメリカとの関係はよくても、それ以外の国との外交が難しくなります。

アメリカに対して「国連とともに行動してほしい。それがあなたの方のためでもある。国連の支援がない場合、我々は米・英の単独行動には加担できない」と、はっきり言ってほしいと思います。

田淵 難しい問題ですね。



坂本吉弘(さかもと・よしひろ)

1938年10月4日、大阪生まれ。62年東京大学法学部卒業と同時に通産省入省。航空機武器課長、国会担当参事官、産業資金課長、機械情報産業局総務課長を経て、86年官房総務課長、87年臨時円高対策本部幹事会座長、同年通商政策局国際経済部長、88年資源エネルギー庁石油部長、89年通産省機械情報産業局次長、90年商務流通審議官、91年基礎産業局長、92年機械情報産業局長、93年通商政策局長、94年通商産業審議官などを歴任。96年に退官後、98年より現職。2000年より、笹川南東アジア協力基金(現 笹川汎アジア基金)運営委員。

Reports from the Field

市民社会と企業：環境保全に向けた調和を目指して

サステナブル・ソサエティ財団 (Foundation for a Sustainable Society, Inc.)
プロジェクト・コーディネーター ユージニオ・M・ゴンザレス

サステナブル・ソサエティ財団は、環境に配慮した事業を展開する企業のエンパワーメントを支援し、農村と都市部の貧困改善を目的に、1995年、フィリピン・スイス政府間債務スワップ協定により設立された。SPFは2000～02年度、同財団に助成し、「環境保護のためのNGOと企業の協働」事業を実施している。この事業では、環境問題に対する企業と市民社会の協働の成功事例を調査・分析し、ワークショップや事例集の刊行などによって広く成果の普及を目指している。

東南アジアで始まった NGOと企業の協働の試み

SPFの助成を受け、2000年度から当財団が行っている「環境保護のためのNGOと企業の協働」事業の一環として、02年2月26日～3月1日、マニラで事例分析会議が開催された。中国、インドネシア、日本、マレーシア、フィリピン、タイから28人が出席したワークショップでは、東南アジアの5つの企業に関する、次のようなケーススタディが発表された。

アクア・ゴールデン・ミシシッピ
(現アクア・ダノン インドネシア最大の飲料水メーカー)のペットボトル再生利用推進事業

アヤラ(フィリピン最大の不動産開発会社)のゴミ分別処理推進事業

ジュボケン(フィリピンの生物工学と砂防のパイオニア)の廃棄物(ココナッツ殻)利用商品開発事業

シェル・マレーシア(マレーシア最大シェアを誇る石油企業)の森林保護・環境教育事業

ウンパニ社(タイ最大のリサイクル企業)のゴミ処理コミュニティ・ビジネス化事業

20世紀、世界経済は好況と不況を繰り返したが、環境は破滅への道をたどる一方である。森林再生などの環境復興事業に巨費を投じて、地球の生態系は悪化

し続けている。各国政府は環境法令などにより経済活動を制限するようになり、そのため企業の姿勢も変化してきている。いまや利益追求のみならず、環境に

配慮しなければ、ビジネスの存続自体危ういかもしれないのである。

企業は、さまざまな市民グループ(NGO、地域社会団体、活動家グループなど)からも、環境保全プログラムを立ち上げるよう圧力を受けている。その結果、アクア・ダノンはインドネシアでペットボトル・リサイクル事業を立ち上げ、シェル・マレーシアは全社の方針として持続可能な開発管理体制を採用することとなった。

経済危機が環境保全の 追い風になった

経済危機は、リサイクルや経費削減を目指す環境保護関連企業にとって追い風となった。事実、ウンパニ社のリサイクル事業は、1997～98年のアジア経済危機の時期に大きな成長を遂げた。経済危機による財政難から、各国政府は社会サービスや環境保全などを「一手に引き受ける」姿勢から、それらの役割を企業や市民社会にシフトする方向へと変化していった。

たとえばアヤラは、本来は地方自治体の仕事である

ゴミ分別処理事業を手掛けている。「不潔なイメージ」は不動産価格や賃貸料の下落につながるため、自治体の仕事を待っている余裕はない。またウンパニ社は、能率的かつ効果的なリサイクル事業を展開し、ゴミ処理にかかる行政の財政的負担を軽減した。

ケーススタディで取り上げた企業はいずれも、このような市民社会との協働の場を、地理的に可能なかぎり広げようとしている。アクア・ダノンは、地方におけるリサイクル事業の定着と、技術面での外国企業との提携に注力している。アヤラは、フィリピン国内の全子会社でのゴミ分別処理事業に取り組んでいる。ジュボケンは、産業廃棄物であるココナッツ殻を利用した製品をヨーロッパ、日本、アメリカに輸出している。シェル・マレーシアの持続可能な開発管理体制は、シェル・グループのグローバル・ポリシーである。ウンパニ社は、タイとラオスの15を超える支社を通じてリサイクル事業を行っている。

5社のうちで最も理想的な形で市民社会と環境保全をビジネス・モデルとして調和させているウンパニ社を、今年中に視察することが決定している。



マニラで行われた事例分析会議の一場面

非営利組織の評価、そしてアカウンタビリティ SPFの多様な事業展開

SPF研究員 南里隆宏

社会的認知とともに問われる NPOの正当性と責任

SPFは、過去10年以上にわたって民間非営利セクターへの支援に重点をおいてきた。事実、SPF中期事業ガイドライン（2000～05年）では、その3本柱の1つとして、民間非営利セクター支援を明確に打ち出している¹⁾。

周知のとおり、非営利組織の活動の重要性は年々高まり、もはや政府や国際機関はその存在を無視できなくなっている。非営利組織と政府および国際機関の両者間で対等なパートナーシップを構築することが世界的な流れとなってきた。言い換えれば、非営利組織はまぎれもなく1つのセクターとして発展しつつあるということである。

非営利組織の存在が社会的に認知されるということは、その正当性や責任についても、社会から問われるということの意味する。たとえば、非営利組織への寄付金や助成金は適切に使われたのか、海外で実施する開発事業が本当に現場の人たちに役立っているのかといった情報は、組織の会員や理事、資金供与者（ドナー）などと広く共有されなければならない。しかし、企業は利益によって成果や業績が判断できるが、非営利組織の場合、それらを計る明確な基準がない。

そうした状況に着目し、SPFは非営利組織の評価を重点課題の1つととらえ、多くの事業を支援してきた。

非営利組織の活動が広範となり、評価事項も多様化しているため、「評価」にかかわる事業にもさまざまなものがある。たとえば最近3年間にSPFが支援してきた事業をみても、評価の現状調



「非営利組織のための評価：組織能力の向上にむけて」事業で行われた研究会の様相

査や人材育成を目的とした事業、組織全体の評価のあり方を考える事業、特定分野（開発プロジェクトの実施レベルなど）において評価手法の一例を提示する事業、などがある。

また、非営利組織にとっての評価の実施は、広範囲な意味で、組織がアカウンタビリティ²⁾を確保する重要な手段の1つである。その観点から、非営利組織のアカウンタビリティに焦点をあてた事業も行っている。

以下、過去3年間の関連分野における事業の一部を紹介する。

非営利組織のための評価：組織能力の向上にむけて（1999～2000年度、SPF自主事業）

評価の現状把握を目的に行われた事業。特に、国内の福祉および開発援助分野で活動する非営利組織に焦点をあてた。事業の成果物として、『評価のすすめ：福祉分野で活躍する非営利組織のために』、『なぜ、いま評価なのか：国際開発NGOの評価を考える』などが刊行されている。これらの書籍は、単なる現状把握にとどまらず、非営利組織がこの分野で直面する課題も明確に

した。

事業評価者養成のためのプログラム開発（2000～01年度、財団法人国際開発センター [日本] に助成）

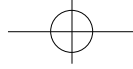
SPFは、対外援助や福祉、街づくりなど、幅広い分野における官民双方の公益事業評価に従事する人材育成を目指し、国内の事業評価者養成のための教育・訓練プログラム開発事業を支援している。

具体的には、まず国内の事業評価や評価者のニーズに沿うために現状調査を行い、次に、この分野での取り組みが進んでいるとされるアメリカの評価機関や教育・訓練プログラムを参考に、国内の大学院レベル用と一般短期研修用のモデル・プログラムを開発した。

NGO税制優遇資格審査評議会（PCNC）の評価システム改訂（2002～03年度、PCNC [フィリピン] に助成）

フィリピンNGO税制優遇資格審査評議会（PCNC）は、NGOの免税資格付与にかかる認証を行っている。これは、NGOがNGOの評価を行うという他国に類をみない例である。

1995年に政府が示した税制改革案に



は、NGOへの寄付にかかる所得税および寄付税控除の廃止が盛り込まれていた。これに対してNGOが働きかけて、税制優遇措置を廃止しない代わりにNGO自身が審査を行う認証機関を設立するという合意がなされた。これにより、PCNCが設立されることになった。

SPFは、このユニークなケースが、従来の「官による民の評価」という構図に一石を投じ、今後さまざまな形で活用される可能性に着目し、PCNCによる評価/認証システムの改訂を支援している。

評価をめぐるドナーとNGOの関係改善に向けて(2002~04年度、アテネオ・デ・マニラ大学地域サービスセンター【フィリピン】に助成)

評価の中でも、特に非営利組織が実施する開発プロジェクトへの評価の行われ方に焦点をあてた事業。具体的には、フィリピンの保健・農業セクターに焦点をあて、ドナーの視点に片寄りがない既存の評価手法を再考し、受益者や実施者の視点に配慮した評価手法の一例を提示することを目指している。

非営利組織の評価理論研究(2001~02年度、ハーバード大学ハウザー非営利センター【米国】に助成)

アカウントビリティの問題は、現在、さまざまな場で議論されている。だが、それらは政府や公的機関のあり方をさす場合が多く、年々存在意義が高まっている非営利組織自体に焦点が当てられることはあまりなかった。また、評価同様、非営利組織がアカウントビリティを果たすために、具体的にどのようなシステムを構築すべきかを示す理論や統一した規範もない。

そこでSPFは、非営利組織がアカウントビリティを確立するための「実践的な規範論」(フレームワーク)の一例を提示する事業を支援している。これは、非営利組織の中でも特に国際開発NGOに焦点をあて、日米のNGOを対象とした比較事例調査を実施し、その結果を

基にフレームワークを完成させるというものである。

◆ 事業を通じて浮かび上がったさまざまな課題

非営利組織の評価には、一定の規範が必要である。しかし、その対象となる範囲(組織評価、事業評価、プログラム評価など)が多岐にわたること、それぞれの団体を取り巻く環境(規模、活動分野など)が異なることから、誰もが同意する理論や手法を提示することは難しい。であれば、SPFは「現状をいかによくなるか」という姿勢でこの問題に臨むのが实际的だろう。

また、過去の評価関連プロジェクトを通じて浮かび上がった「課題」(例: 評価を実施する費用の不足、評価結果の活用方法、評価に従事する人材の不足、既存の評価手法の限界など)については、実際にどの問題に取り組んでいくか、明確にしなければならない。さらに、新たな事業を支援する際、まったく別のものを考えるのではなく、過去の事業結果を有機的に結び付け、互いの相乗効果を得ることも念頭おく必要がある。

たとえば、過去3年間に行われた事業の中で、次のような経験をした。

評価手法や評価に関する基本的な考えを共有するために、関連分野の現状調査が行われた。その結果、SPFは評価に携わる人材の育成や統一した評価基準/手法を提示することを支援分野の一部とみなすようになった。そして、その実現に向けた第一歩として、「人材を育成するための材料づくり」「規範的な理論/新たな評価手法の提示」を目的とした事業への支援を決定した。

今後、同様の分野やそのほかの課題に関連する事業が検討されるかもしれない。少なくとも次のステップとして、その「材料」を、大学や公共機関などで活用することを支援したり、提示された理論/実践論の有効性を試みるな

ど、過去の事業結果を積極的に活用し「社会装置化」を目指す事業を支援していくことが考えられる。

また、「100点満点の評価手法はない」という実状に鑑み、明らかになった課題への具体的な取り組み方を、広範なレベルで、さまざまな人間の間で継続的に議論する場を設けることを考慮してもいいだろう。さらに将来的には、一連の評価関連事業の成果である評価手法や理論を、SPFが事業を検討したり自身の外部評価を実施する際、実際に活用することも考えられる。

◆ SPFの支援はなぜ必要か、何を求められているのか?

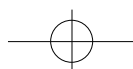
国内外を問わず公私さまざまな助成機関が存在し、非営利セクターへの支援も多様化している。このような状況を考慮すると、SPFは、民間非営利セクターに対する支援方針・分野を明確に示し、事業が選定される過程で「なぜそこへSPFの支援が必要か?」「SPFは何を求められているのか?」と、絶えず自問する必要がある。

その過程において、SPFが果たす役割に関して、さまざまな人たちの提案や意見に耳を傾けることが必要不可欠である。その結果、民間非営利セクターのさらなる発展にSPFが寄与する具体的な役割が明らかになるだろう。さらに、SPFの支援方針を端的に説明する際にしばしば口にする「世の中をよくする組織ではなく、世の中をよくする方法を考える組織である」という言葉に、さらなる具体性が添えられることになるだろう。



1) II. 「豊かな社会の創造と民間非営利活動」: 1. 民間非営利組織、企業、公的セクター間の協力、2. 民間非営利活動の機能強化と社会装置化、3. 民間非営利活動に関する調査研究。詳細はSPF第3期中期事業ガイドライン。

2) 通常、日本語で「説明責任」と訳されるが、アカウントビリティはさまざまな意味でとらえられる場合もあるので、本文では翻訳せずにアカウントビリティという言葉そのまま使用する。



「非営利組織の評価理論研究」事業

ここでは、6～7ページで紹介したSPFの評価関連事業の1つとして、「非営利組織の評価理論研究」事業をクローズアップする。この事業は、日米双方で、非営利組織のアカウントビリティ・システム構築のための「実践的な規範」(フレームワーク)を提示しようというものである。日本側は慶應義塾大学、アメリカ側は助成先であるハーバード大学ハウザー非営利センターが中心となり、NGO、政府関係者を交えた研究チームを日米双方で形成した。以下は、これまでの日本側、アメリカ側の調査活動の概要である。

日本側活動：NGOの意識と日本の特殊性

本事業は2001年度より始まった。日本側では研究チームが結成され、何度か会合がもたれた。研究会でまず問題提起されたのは、「NGOに限らず、日本社会においてアカウントビリティという概念がまだ定着していないのではないか」ということだった。そこで活動の一環として、日本の7団体を対象に、アカウントビリティに対する考え方や取り組みが調査された。以下に、調査活動の結果の一部を紹介する。

アカウントビリティへの取り組み

「アカウントビリティをどう解釈しているか」については、組織の理念/目的/活動/意思決定プロセス/資金の使途に関する説明をする責任(5)*と解釈する団体が最も多かった。そのほか情報開示/提供(3)、ドナー/所轄官庁への会計/活動報告を行うこと(2)という意見もあった。「アカウントビリティについて、どのような取り組みを行ってきたのか」については、主に会員やドナーに対して、情報公開(失敗例を含む定期的な活動報告、各種会議の議事録/理事会の公開/事業決定プロセスの公開など)(6)、会計の明朗化(公認会計士による監査、会計報告システムの構築など)(3)、利害関係者に対する説明(会員からの団体に関する質問、ボランティアとの積極的な会話など)(3)との意見がみられた。一方、組織内では、行動基準の

策定、事業の実施/管理システムの構築、理事会/運営委員会の機能強化などがあがった。事業の対象となる現地に関しては、活動目的/方針/団体の役割に関する説明(2)、住民主体の計画立案/監視/評価の実施、地方事務所の権限強化などがあげられた。しかしある団体は、アカウントビリティの必要性を意識しつつも、上記の取り組みをアカウントビリティの一環としてではなく、組織の必要性に応じて行ったという見解を述べた。

アカウントビリティ・システムを構築して行く上での今後の課題として多くの団体が、人材不足(5)、資金難(3)、時間的余裕のなさ(2)をあげている。また、ドナーの報告要求の過多(3)が負担となっているという意見もあった。ドナーによってフォーマットが異なるため、時間がかかる、本来政府が国民に負うべきアカウントビリティのしわ寄せがNGOにきている、という意見も聞かれた。

調査の結果何が明らかになったか

ほとんどの団体がアカウントビリティの必要性を認識しており、すでに部分的な取り組みを行っていることがわかった。しかし、この問題に関しては、統一した規範があるわけではない。それぞれの実状や必要性に見合った形で個別に取り組んでいるようである。

つまり、規範となる基準や理論があ

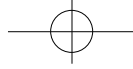
れば、多くのNGOに貢献できるということである。また、それぞれの団体はほぼ共通の課題を抱えている。これからは、単にNGOの自助努力だけではなく、ドナーなど外部からの継続的な支援も必要であることが推察できる。

日本における次年度の活動

日本側チームは、訪問調査や研究会での議論内容を踏まえ、アメリカ側で作成されたフレームワーク案を日本の実情に即した形に改訂し、その実用性を調査するため、特定の団体を事例として実際にアカウントビリティ・システムを構築することが可能かどうか分析することになっている。

その背景には、研究会で「日本のNGOが考えるアカウントビリティは、日本的な文化の影響から、一般的にとらえられているアカウントビリティとは異なる側面があるのではないか」という認識が示されたことがある。日本社会では「互いの関係は信頼関係に根ざしており、細かいことを突き詰めない」風潮があるが、それが日本のNGOにもあてはまる部分があるのではないかと、という意見も聞かれた。フレームワーク作成の過程で、日本側の活動を通じて、こうした「日本的な側面」も盛り込まれることになるだろう。

* 括弧内の数字は回答数。各質問に対する答えは団体によって複数になることもあったため、回答総数が7を超える場合もある。



アメリカ側活動：フレームワーク案と新たな課題

アメリカ側は、活動の一環として、アカウントビリティ・システム構築のためのフレームワーク案を作成した。また、これについて日米間で話し合うため、2001年11月、ボストンで日米合同会議を開催した。会議では、フレームワーク案の議論に加え、日本側研究チームの活動報告、アカウントビリティに関する共通認識の確認、次年度の活動計画などに関する話し合いも行われた。会議には、日米のNGO、有識者、ドナー機関関係者、約20人が参加した。以下、フレームワーク案の概要と会議の要点を簡単に紹介する。

アカウントビリティを定義する前に

参加者の間でまず確認したのは、アカウントビリティの概念には多様性があり、そのとらえ方がさまざまということだった。団体の規模や活動内容によって、異なる立場の利害関係者（会員、理事、受益者、ドナー、事務局スタッフなど）がいて、活動方針や内容に関して違った見解がある。そのため、各利害関係者に対し、それぞれの形でアカウントビリティを果たす必要がある。つまり、アカウントビリティに対する取り組みには共通の規範があるはずだが、同時に、各団体を取り巻く実情に即した取り組みも必要になるということである。

また、本事業で想定するアカウントビリティ・システムは、外部からの要求に受動的に対応するものではなく、積極的にNGOの業務活動の向上、組織改革、正当性の確立などを目指す手段であるという認識を確認した。

フレームワーク案で示された仮説

フレームワーク案では、アカウント

ビリティ・システム構築の重要な要因として、価値(Value)

正当性と支持(Legitimacy and Support)

組織の運営能力(Operational Capacity)

の3つの領域を定めた。これらは不可欠で、互いに連動しな

ければならない。「価値」とは組織の最終目的やその存在意義である使命、「正当性と支持」とは調達した資金や世論の支持などによって確認されるもの、「組織の運営能力」とは期待された成果をあげるための組織全体の運営/実施能力や、知識/技術を指す。この3つの領域を「戦略トライアングル」と定め、各領域で定めた目安をもとに（たとえば、正当性と支持を得るために組織が取り組むべきことなど）、各利害関係者に対する達成度合いを測ることによって、アカウントビリティ・システムを構築するための規範が築けるとしている。

双務的アカウントビリティ

NGOの間では、アカウントビリティが否定的な意味合いをもつ場合もある。守らない場合は罰せられる印象があるためだ。そこで、NGOが一方向的にアカウントビリティを果たすのではなく、たとえばドナーや会員からの逆方向のアカウントビリティもあるのでないかという考え方が提起され、「双務的アカウントビリティ」と名付けられた。

双務的アカウントビリティという言葉には、一方からの押し付けではなく、互いの関係が肯定的で、上下関係がさ



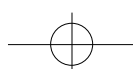
2001年11月に開催された日米合同会議（於ボストン）

ほど感じられず、価値をともに作り出す積極的なもの、という印象がある。しかし、双務的アカウントビリティが具体的にどのような行為を伴うものなのか、きちんと定義付けする必要がある。そこで、次年度の調査課題とすることが会議で決定された。

次年度の活動に向けて

次年度は、特定のNGOによる従来のアカウントビリティに対する取り組み方を事例として、フレームワーク案が実際に活用できるものであるかどうか調査することになっている。事例調査の方法が若干日本側と異なる背景には、アメリカの場合、すでに多くのNGOがアカウントビリティに関する組織的な取り組みを実施してきているという実情がある。また、双務的アカウントビリティの概念と実践方法に関する調査も計画されている。そして、日本側の活動結果を踏まえ、フレームワークが完成することになる。

本事業で提示するアカウントビリティのフレームワークが、NGOの組織運営やプロジェクト実施能力のさらなる向上を図る有益なツールと認識されるとともに、その実用化が検討され、関連分野でのさらなる議論を促進することが期待される。



アメリカの民間シンクタンクの活力 私が東西研究所に籍をおいて目にしたもの

前東西研究所ニューヨーク研究センター主任研究員 SPF主任研究員 松長 昭

世界の政治とともに歩む 東西研究所

私は、東西研究所ニューヨーク研究センターに、約2年間、主任研究員として籍をおいた。その間目にした、アメリカのシンクタンクの活動の様子について紹介したいと思う。

東西冷戦が続いていた1981年、現会長であるジョン・モロズ氏がニューヨークに東西研究所を設立したのが同研究所のそもそもの始まりである。ハワイ大学にも同名の研究所があるが、ニューヨークの東西研究所はモロズ氏個人が設立したシンクタンクである。

同研究所は、冷戦下の対ソ連・東欧圏の戦略研究や東西融和の促進に協力することを目的として設立された。現在では、ニューヨーク研究センター以外にも、プラハ、モスクワ、キエフ、ベオグラード、ブリュッセル、ヘルシンキ、ビクトリア（カナダ）にも研究センターと連絡事務所がある。さらに、中央アジア、コーカサス、黒海沿岸地域を含むユーラシアを対象としたイスタンブール研究センターの開設も準備中である。個人設立のシンクタンクとして、これだけの研究センターや連絡事務所をもつものは、ほかにはない。

東西研究所の中心的な研究センターは、ニューヨークとプラハである。人材面では、プラハ研究センターをはじめとするヨーロッパのほうに資質がある研究者を擁している。この背景にはアメリカの好景気がある。つまりアメリカでは、優秀な人材がキャリア・アップのために転職してしまうのだ。特にニューヨークでは流動性が高い。



2001年5月、東西研究所設立20周年祝賀会にて（於ニューヨーク）、モロズ会長と歓談するSPF田淵節也会長

私も2年の間に、たくさんの転職者を目にした。日本社会と米国社会の違いをかいま見ることができたと言っていいかもしれない。

東西研究所は、設立から20年経った。設立当初は東西冷戦下であり、当時は東欧圏（チェコスロバキア、ハンガリーなど）およびソビエト連邦の戦略研究が中心だった。現在も、隔週でロシア国内情報のニューズレターを発行し、会員に配付している。

このニューズレターの内容は、東西研究所のロシア専門家が、公開情報をもとに収集した情報を分析したものである。会員への限定配布とはいえ、研究成果を一般に還元しているのである。また、ロシアや東欧に関する共同研究などの成果は、書籍として出版されている。

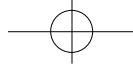
ペレストロイカ、そして91年のソ連崩壊、ユーゴ内戦、欧州連合(EU)の東方拡大などは、東西研究所の研究対象やプロジェクトの対象地域を東方へ移動させることになった。現在、中央アジア、コーカサスおよび黒海沿岸地域

を含むユーラシアが研究対象となり、事業の射程内に入っている。

中央アジア・コーカサス地域を対象とした事業として、2002年7月にイスタンブールで開催される「中央ユーラシア・ヤング・リーダー・サマー・コース」がある。これは、東西研究所が中央アジア・コーカサス地域で次世代を担う人物を選び、イスタンブールのコチ大学と提携して国際関係などのセミナーを1週間開催するというものである。このセミナーは、アメリカの対中央アジア・コーカサス戦略という米国政府の政策を、東西研究所という民間シンクタンクが引き受けているようなものだと言える。

プロジェクトを彩る モロズ会長の華麗な人脈

ニューヨーク研究センターに籍をおいて驚かされたのは、モロズ会長の東欧・中欧などの各国要人との人脈の太さである。ちなみに、東西研究所の評議員名誉議長は、ブッシュ元大統領とコール元独首相である。評議員に



は、ゲンシャー元独外相など、欧米の元首級・首相級・外相級や元欧州中央銀行総裁などが名を連ねている。

モローズ会長は、東西研究所の活動の東方拡大に意欲を示している。イスタンブール研究センター設立の前後には、評議員に中央アジア・コーカサスとトルコの要人の名前も加わることになるだろう。

モローズ会長は、いったいどのようにして、かくも華麗な人脈を構築してきたのだろう。ヨーロッパでのさまざまなプロジェクトや活動ではモローズ会長の人脈が遺憾なく活かされ、東西研究所主催の国際会議やセミナーには、各国の首脳級も参加している。

外交や国際会議の舞台で、個人や民間の役割が大きいアメリカと、外交は外務省の専権領域と考えられ、外務省が民間に対して優越的な態度を示しがちな日本 両国を比較すると、大きく異なっている。アメリカの外交は国務省が独占しているわけではない。民間シンクタンクやハーバードなど大学付属の研究所の専門家が主導的な役割を担っていたり、米国政府を補完するなど、「官・民」の緊張関係が米国外交にメリハリをつけているのである。

私は研究所滞在中、「ユーラシア戦

略グループ(Eurasian Strategy Group)」に所属していた。東西研究所は、東欧・中欧に対して豊富な人脈やプロジェクトの実績をもっている。しかし、中央アジア・コーカサスおよび黒海沿岸地域に関しては、現在、人脈を構築しつつある段階である。

モローズ会長は、中央アジア・コーカサスの首脳たちとの人脈を、短期間に構築しつつある。彼の個性によるところが大きいかもしれないが、彼に引き寄せられてできあがる人脈をみると、アメリカ人の個人がもつダイナミズムを見る思いがする。

東西研究所は、今後、対中央アジア・コーカサスのプロジェクトを展開していく予定である。そして、イスタンブール研究センターは、ユーラシア研究の拠点となる予定である。

民間シンクタンクの果たす日米での役割の違い

東西研究所の연구원や所員たちも、一般のアメリカ人と同様、中央アジアやコーカサスに対する知識や情報が乏しかった。

現在、イスタンブール研究センターの設立準備の実務を行っているのは、アダム・スミス・アルピオン氏である。


まだ30代の若さだが、彼はプラハ研究センター在勤中、故秋野豊氏と共同研究を行い、グルジア出張に同行した人物である。トルコでのトルコ語研修や5年間に及ぶウズベキスタンでの勤務経験をかわれて、東西研究所に戻ってきた。彼のような適材を適所に配するモローズ会長

のやり方は、アメリカでは当たり前なのかもしれない。「やる気」を与えて仕事をさせることは、新しい事業の着手と実行において、優れた原動力となっている。

前出の秋野氏について説明しておこう。SPFは、中央アジアの知的支援と、中央アジアおよびロシア情勢を日本の有識者に周知する目的で、朝食会などの事業を展開していた。その活動は東西研究所でも評価されていたが、その仲介者となったのが秋野氏だった。残念ながら、秋野氏はタジキスタンで志半ばでテロリストの凶弾に倒れた。モローズ所長以下、プラハの연구원たちは、個性豊かで多くの思い出を残していった秋野氏の死去を、いまなお悼んでいる。

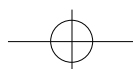
東西研究所の運営は、アメリカの富豪からの寄付や、フォード財団をはじめとする、アメリカおよびヨーロッパの財団からの助成・補助に頼っている。大口寄付を得ると、内部メールで東西研究所内に発表される。これは情報公開であると同時に、この手法が所員のやる気を起こさせている。

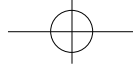
大口の寄付は、主にモローズ会長の華麗な人脈を通じて得られる。したがって、東西研究所の運営と存続は、会長の活動の賜物といって差し支えないだろう。アメリカと日本の税制などの違いもあるだろうが、個人がこのような大規模なシンクタンクを維持することは、日本では到底考えられない。

アメリカの民間シンクタンクは、日本のシンクタンクよりはるかに大きな役割を外交や国際政治面で果たしている。私は東西研究所の活動を通じて、民が公を補完、あるいは代替していることを身をもって知った。アメリカのシンクタンクが首都ワシントンに集中している中で、経済シンクタンクではない東西研究所がニューヨークに所在していること自体、ユニークなことと言えるのかもかもしれない。 



東西研究所ニューヨーク研究センター





Information

SPF NEWSLETTER No.52

SPF刊行物案内

「中国のNPO：いま、社会改革の扉が開く」王名、李妍、岡室美恵子著、第一書林発行 わが国初の中国NPOの概念・歴史からその活動・組織の実態までの実証的研究書

「Memory and History in East and Southeast Asia: Issues of Identity in International Relations」Gerrit W. Gong 編、CSIS Press 発行 「アジア太平洋地域におけるアメリカの役割：21世紀へ向けての日米関係の含意」事業（1998～2000年度実施）成果物

「Dialogue with Islamic Civilization」笹川平和財団発行

（オンデマンド出版） 1月9日に実施した同名のセミナー議事録

「政治改革の核心は何か」笹川平和財団発行（オンデマンド出版） 構想日本・加藤秀樹氏講演録

「Under Asian Eyes: What the West Says, What the East Thinks」Anura Goonasekera, Chua Chong Jin 編、Asia Media Information and Communication Centre発行 「アジアからの情報発信」事業成果物

編集後記

ここ1～2年、非営利組織に対する評価についていろいろと議論され、さまざまなメディアでも取り上げられています。本年度第1号のニューズレターでは、「非営利組織の評価」について特集しました。「評価」とひと口に言っても、「組織評価」と「事業評価」ではとらえ方が異なりますし、組織の持つ性格や使命によってもその手法は変わってきます。「評価」を考える上で、SPFが過去数年間取り組んできた評価関連事業が、なんらかの形でお役に立てるのでは、と考えた次第です。皆さまからの忌憚のないご意見をお待ちしております。SPFの新しい「ガイドライン」の下での取り組みが始まっ

ています。ひとつの事象も、「時間」を軸に時系列的にたどっていくのと、「人間」を軸に人々の営みからたどっていくのでは、切り口が異なります。発想を転換した時に、我々に何ができ、何をしなければならないか、さまざまな思いがあります。この紙面を使って、できる限りSPFの新しい試みをお知らせしていきたいと思えます。

このニューズレターが読者の皆さまの身近なものになり、情報を共有できる「場」になるよう、皆さまのご批判、ご意見をお待ちしています。

（関 晃典）

SPFニューズレターNo.52

FY2002 Vol.1

Tel: 03-6229-5400 Fax: 03-6229-5470

発行日 2002年07月

編集人 関 晃典

URL: <http://www.spf.org> E-mail: spfpr@spf.or.jp

発行人 入山 映

発行所 笹川平和財団

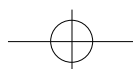
©笹川平和財団2002

本紙の署名記事は個人の意見であり、必ずしもSPFのそれを代表するものではありません。

このニューズレターは、非木材系パルプ(ケナフ：アオイ科の草)を使用しています。



笹川平和財団 〒107-8523 東京都港区赤坂 1-2-2 日本財団ビル4階



2002年度 事業計画

3月理事会決定分

一般事業

自・委 = 自主・委託事業 自・助 = 自主・助成事業

| 事業名 | 事業実施者 | 形態 | 年数 | 事業費(円) |
|-----------------------------------|--|-----|-----|--------------|
| イスラムとIT革命：イスラム圏からの発信 | 早稲田大学エジプト学研究所(日本) | 助成 | 2/3 | 5,000,000 |
| 知的所有権と伝統的知識 | ロンドン大学ウィーンメリー知的財産研究所(University of London/英国) | 助成 | 2/3 | 12,600,000 |
| 生物関連特許と倫理 | ケンブリッジ大学ロースクール(Cambridge University/英国) | 助成 | 1/2 | 14,000,000 |
| 朝鮮半島の将来と国際協力/フェーズII | 笹川平和財団、モンゴル戦略研究所(モンゴル) | 自・委 | 1/2 | 10,500,000 |
| 中央アジア・コーカサス諸国の支援 | 笹川平和財団、有効経済政策研究所(Center for Effective Economic Policy/ウズベキスタン) | 自・委 | 3/6 | 40,000,000 |
| 北東アジア地域間協力の促進とモンゴルの役割 | モンゴル開発研究センター(Mongolian Development Research Center(MDRC)/モンゴル) | 助成 | 3/3 | 7,000,000 |
| アジアからの情報発信 | 笹川平和財団、笹川平和財団米国、外交問題評議会(米国)、Inter Press Service(タイ)他 | 自委助 | 3/3 | 40,000,000 |
| 米国-アジアの対話促進 | 笹川平和財団米国(SPF-USA/米国) | 助成 | 4/4 | (4,480,000) |
| 国際知的交流委員会/フェーズII | 外交問題評議会(Council on Foreign Relations/米国) | 助成 | 3/3 | (11,550,000) |
| 言論NPO：知的言論の活性化と国際社会への発信 | 言論NPO(日本) | 助成 | 1/3 | 10,000,000 |
| 環境保護のためのNGOと企業の協働 | Foundation for a Sustainable Society, Inc.(FSSI/フィリピン) | 助成 | 3/3 | 3,300,000 |
| 紛争予防NGOの調停活動に関する比較分析と評価 | コペンハーゲン平和研究所(Copenhagen Peace Research Institute/デンマーク) | 助成 | 2/2 | 3,100,000 |
| 武力紛争エキスパートシステム | 財団法人アジア太平洋研究会(APA/日本) | 助成 | 2/3 | 4,000,000 |
| 東南アジアの資金仲介NGO(CSRO)の強化：ドナーとの協力 | The Synergos Institute(米国) | 助成 | 3/3 | 14,000,000 |
| アジア地域における資金仲介インターメディアリ(CSRO)の機能強化 | Philippine Business for Social Progress(PBSP/フィリピン) | 助成 | 3/3 | 4,400,000 |
| NGO税制優遇資格審査評議会の評価システム改訂 | Philippine Council for NGO Certification(PCNC/フィリピン) | 助成 | 1/2 | 4,800,000 |
| NPO関連大学院コースの開設に向けて | 日本NPO学会(日本) | 助成 | 1/3 | 8,000,000 |
| 非営利組織の評価理論研究 | ハーバード大学ハウザー非営利センター(米国) | 助成 | 2/2 | 32,900,000 |
| 21世紀の公益法人と制度のあり方を探る | 財団法人公益法人協会(日本) | 助成 | 2/2 | 5,300,000 |
| 評価をめぐるドナーとNGOの関係改善に向けて | アテネオ・デ・マニラ大学地域サービス・センター(フィリピン) | 助成 | 1/3 | 5,000,000 |

笹川太平洋島嶼国基金事業

| 事業名 | 事業実施者 | 形態 | 年数 | 事業費(円) |
|-------------------------|---|-----|-----|-----------|
| 太平洋島嶼地域のメディア関係者交流 | 笹川平和財団、Pacific Islands News Association(PINA/フィジー) | 自・委 | 3/5 | 5,300,000 |
| 太平洋やしの実大学 | 笹川平和財団 | 自主 | 3/5 | 6,000,000 |
| 太平洋島嶼地域の社会科学・歴史教育開発 | サモア国立大学(National University of Samoa/サモア) | 助成 | 3/3 | 4,200,000 |
| ミクロネシア地域における遺跡保護管理の人材育成 | グアム大学(University of Guam/米国) | 助成 | 3/3 | 4,200,000 |
| ミクロネシア職業訓練校の教員育成 | ポナペ農業職業訓練学校(Ponape Agriculture & Trade School/ミクロネシア連邦) | 助成 | 3/3 | 2,100,000 |
| 南太平洋大学法学部インターネットコースの開発 | 南太平洋大学(University of the South Pacific/フィジー) | 助成 | 2/3 | 5,500,000 |
| 西太平洋における遠隔教育連盟設立支援 | グアム大学(University of Guam/米国) | 助成 | 2/5 | 7,000,000 |
| 遠隔教育による南西太平洋の文化遺産保護管理訓練 | オーストラリア国立大学(Australian National University/オーストラリア) | 助成 | 2/3 | 9,100,000 |
| 太平洋島嶼国のデジタル・オポチュニティ研究会 | 笹川平和財団 | 助成 | 1/2 | 7,000,000 |

笹川日中友好基金事業

| 事業名 | 事業実施者 | 形態 | 年数 | 事業費(円) |
|----------------------|--|-----|-----|------------|
| 安全保障問題専門家養成 | 笹川平和財団 | 自主 | 4/5 | 6,500,000 |
| 第2期日本語学習者奨学金 | 中国国際友好聯絡会(中国) | 助成 | 3/5 | 5,400,000 |
| 中国辺疆地区高校生交流 | 財団法人エイ・エフ・エス日本協会(日本) | 助成 | 1/1 | 4,300,000 |
| 21世紀若手日本研究者フォーラム | 中国国際友好聯絡会(中国) | 助成 | 4/5 | 3,000,000 |
| 日中安全保障研究交流 | 笹川平和財団、社団法人アジアフォーラム・ジャパン(日本) | 自・委 | 3/3 | 38,500,000 |
| 日中データベース構築 | 日中科学・産業技術交流機構(日本) | 助成 | 3/3 | 2,000,000 |
| 若手議員訪中交流 | 笹川平和財団、中国国際友好聯絡会(中国) | 自・委 | 1/1 | 19,300,000 |
| 日中若手歴史研究者会議 | 笹川平和財団、早稲田大学現代中国総合研究所/歴史研究者会議準備委員会(日本) | 自・委 | 2/5 | 5,300,000 |
| 中国民間組織による社会セクター改革 | 中国国際民間組織協力促進会(中国) | 助成 | 2/2 | 3,500,000 |
| 中国における公益事業評価システムの構築 | 清華大学公共管理学院民間組織研究所(中国) | 助成 | 2/3 | 2,600,000 |
| 南水北調西線計画における生態環境基礎調査 | 笹川平和財団、黄河水利委員会(中国) | 自・委 | 2/2 | 6,500,000 |

笹川中欧基金事業

| 事業名 | 事業実施者 | 形態 | 年数 | 事業費(円) |
|---------------------------|--|----|-----|------------|
| 中欧4大学現代日本紹介講座設置 | 笹川平和財団 | 自主 | 1/5 | 13,200,000 |
| 小企業育成のための日本・中欧共同研究と経験交流 | 笹川平和財団 | 自主 | 1/2 | 7,100,000 |
| 環境改善に向けた市民活動支援 | 笹川平和財団 | 自主 | 3/4 | 14,700,000 |
| スロバキア情報発信：年鑑と国政選挙レポート作成支援 | Institute for Public Affairs (IVO / スロバキア) | 助成 | 1/1 | 8,400,000 |

笹川南東アジア協力基金事業

| 事業名 | 事業実施者 | 形態 | 年数 | 事業費(円) |
|---------------------------|---|-----|-----|--------------|
| 人物交流：21世紀若手指導者交流プログラム | 笹川平和財団 | 自主 | 4/5 | 10,000,000 |
| カンボジアの政治対話促進と若手議員交流 | クメール民主主義研究所(カンボジア) | 助成 | 3/3 | 5,200,000 |
| ミャンマーの産業基盤調査に関わる指導者育成支援 | ミャンマー経済経営研究所(MEMI/日本) | 助成 | 3/3 | 4,600,000 |
| ベトナムの人材育成：韓国の経験 | Kyung Hee大学アジア太平洋研究センター(韓国) | 助成 | 2/2 | 5,400,000 |
| カンボジアとAFTAに係わる人材育成 | マラヤ大学経営経済学部(マレーシア) | 助成 | 1/2 | 4,700,000 |
| インドシナ諸国における文献整備の支援 | 笹川平和財団、デ・ラサール大学 | 自・助 | 3/3 | 4,200,000 |
| ラオス高等教育拡充のための国際教材開発 | デ・ラサール大学(フィリピン) | 助成 | 1/1 | (4,200,000) |
| 世界経済秩序と東アジアの未来：制度再構築 | 笹川平和財団、マレーシア経済研究所、インドネシア国際戦略研究所、発展途上国リサーチ情報システムセンター | 自・助 | 2/2 | 41,400,000 |
| 東アジア地域協力：グローバル化における制度改革 | マレーシア経済研究所(MIER/マレーシア) | 助成 | 2/2 | (11,200,000) |
| 東南アジアの企業統治と公共統治 | インドネシア国際戦略研究所(CSIS/インドネシア) | 助成 | 2/2 | (11,200,000) |
| アジア域内の貿易・投資の強化：課題、政策と制度改革 | 発展途上国リサーチ情報システムセンター(RIS/インド) | 助成 | 2/2 | (13,300,000) |
| 日本と東アジアの安全保障協力 | ナンヤン工科大学防衛戦略研究所(IDSS/シンガポール) | 助成 | 1/2 | 14,400,000 |

6月理事会決定分

一般事業

| 事業名 | 事業実施者 | 形態 | 年数 | 事業費(円) |
|-------------------------------|-----------------------|----|-----|------------|
| 21世紀の地球水資源と持続的発展パラダイム | 第三世界水資源管理センター(メキシコ) | 助成 | 1/1 | 12,600,000 |
| フォーラム2000会議：グローバルギャップの打開をめざして | フォーラム2000財団(チェコ) | 助成 | 1/1 | 13,800,000 |
| LEADジャパン・プログラム支援/フェーズ | 慶應義塾大学SFC研究所(日本) | 助成 | 3/3 | 13,000,000 |
| 市場とボランティアの協働としてのリナックス・モデル | グローバルビジネスリサーチセンター(日本) | 助成 | 1/3 | 5,500,000 |
| 紛争予防活動の活性化支援 | 日本紛争予防センター(日本) | 助成 | 1/1 | 7,400,000 |

笹川太平洋島嶼国基金事業

| 事業名 | 事業実施者 | 形態 | 年数 | 事業費(円) |
|----------------------|---|----|-----|-----------|
| 地域協力によるミクロネシアの遠隔教育開発 | ミクロネシアンセミナー(Micronesian Seminar/ミクロネシア連邦) | 助成 | 1/3 | 4,000,000 |

笹川日中友好基金事業

| 事業名 | 事業実施者 | 形態 | 年数 | 事業費(円) |
|----------------|---------------|----|-----|------------|
| 日中青年対話促進訪日 | 中国国際友好聯絡会(中国) | 助成 | 4/5 | 4,500,000 |
| 中日マスコミ対話促進 | 中国国際友好聯絡会(中国) | 助成 | 1/1 | 4,000,000 |
| 中国西部地域市長訪日交流II | 中国国際友好聯絡会(中国) | 助成 | 1/1 | 4,300,000 |
| IT産業政策訪日調査 | 中国国際友好聯絡会(中国) | 助成 | 1/1 | 4,000,000 |
| 日中安保理解対話促進 | 中国国際友好聯絡会(中国) | 助成 | 1/1 | 12,000,000 |
| 中日民間交流会議2002 | 中国国際友好聯絡会(中国) | 助成 | 1/1 | 8,800,000 |

笹川汎アジア基金事業(2002年6月 笹川南東アジア基金より名称変更)

| 事業名 | 事業実施者 | 形態 | 年数 | 事業費(円) |
|----------------------------------|--|-----|-----|-------------|
| 文明間の対話：アジアの知的交流と相互理解の促進 | 笹川平和財団 | 自・助 | 1/3 | 17,000,000 |
| インドシナ諸国ジャーナリスト支援 | 笹川平和財団、タイ公共放送 | 自・助 | 3/3 | 6,000,000 |
| インドシナ諸国ジャーナリスト・フォーラム | タイ公共放送(The Mass Communication Organization of Thailand/タイ) | 助成 | 3/3 | (4,200,000) |
| ベトナムにおける経営学研究的開発 | ベトナムマーケティング学会(Vietnam Marketing Association/ベトナム) | 助成 | 1/3 | 4,200,000 |
| ミャンマー人材育成 | 笹川平和財団、ミャンマータイムズ(ミャンマー)、チュラロンコン大学東アジア研究所(タイ) | 自・委 | 1/3 | 21,000,000 |
| ミャンマーとASEAN：信頼関係の深化に向けた対話/フェーズII | 情報資源センター(Information & Resource Center/シンガポール) | 助成 | 1/3 | 11,200,000 |