アフリカ民間セクターの変革支援

民間セクター開発戦略2013~2017





頭字語及び略号一覧

AAA	最低のリスクを示す機関長期信用格付け	KPI	主要実績指標
AAAA	分析、助言、提唱活動	LIC	低所得国
AfDB	アフリカ開発銀行	MDB	国際開発金融機関
ADF	アフリカ開発基金	MIF	国際投資基金 (米州銀行)
ADOA	開発成果・追加性評価	MIGA	多国間投資保証機関 [原文 Insurance は
ADR	アフリカ開発報告		Investment の誤りか]
AML-CFT	マネーロンダリング対策/テロのための資金	MIC	中所得国
	調達対策	MSME	零細・中小企業
AsDB	アジア開発銀行	MTS	中期戦略
BEE	ビジネス支援環境	NSO	ノンソブリン事業
BDS	企業育成サービス	ODA	政府開発アドバイザリー
DAC	OECD 開発支援委員会	OECD	経済協力開発機構
DP	開発パートナー	OIVP	インフラ、民間セクター、水及び衛生及び
CFF	コモディティ融資ファシリティ		NEPAD、地域統合、貿易事業担当副総裁
CIMM	コーポレート情報管理手法局(AfDB)		(AfDB)
COBS	財政計画局 (AfDB)	OPEN	独立評価局
CoST	建設セクター透明性改善イニシアチブ	OPSM	民間セクター・マイクロファイナンス局
CSP	国別戦略ペーパー	ODCE	(AfDB)
CSR	企業の社会的責任	ORCE	中央アフリカ局(AfDB)
DFID	国際開発庁(イギリス)	ORPF	調達及び信託管理局(AfDB)
EBRD	欧州復興開発銀行	ORPC	事業リソース政策局 (AfDB)
EPZ	輸出加工区	ORQR	成果評価局(AfDB)
EITI	採取産業透明性イニシアチブ	ORVP	各国・地域プログラム・政策事業担当副総裁 (AfDB)
ESW	経済・セクター分析	OSAN	農業・農産物加工産業局 (AfDB)
FAPA	アフリカ民間セクター支援基金	OSGE	ガバナンス・経済金融セクター改革局(AfDB)
FDI	外国直接投資	OSHD	人間開発局(AfDB)
FI	金融仲介事業者	OSVP	コーポレートサービス担当副総裁(AfDB)
FTRY	財務局(AfDB)	PBA	実績ベース配分
FNVP	金融担当副総裁	PBO	政策ベース事業
GBS	一般財政支援	PPP	官民パートナーシップ
GCI-6	第6次一般增資	RPA	リスク分担協定
GDP	国内総生産	PRG	部分リスク保証
GTLP	グローバル貿易流動性プログラム	PSD	民間セクター開発
GTF	ガバナンス信託基金	PSDSC	PSD 統括委員会
IADB	米州開発銀行	PSO	民間セクター事業
IBRD	国際復興開発銀行	REC	地域経済共同体
ICD	イスラム民間セクター開発公社		地域程府共同体 投資促進地域フレームワーク
IDA	国際開発庁	RFIP RISP	地域統合戦略ペーパー
IFC	国際金融公社		
IFI	国際金融機関	RMC	域内加盟国
IFRS	国際会計報告基準	RMF	成果モニタリングフレームワーク
ICF	投資環境ファシリティ	SBS	セクター財政支援
ICT	情報通信技術	SME	中小企業
IsDB	イスラム開発銀行	TA	技術支援 网目会副与信机
ISP	制度支援プロジェクト		貿易金融与信枠 (油却) 国際開発庁
ISS	統合セーフガードシステム	USAID	, = 1, 1, 1, 1, 1, 1, 1, 1, 1, 1, 1, 1, 1,
		WARR	加重平均リスクレーティング



謝辞

本レポートは、Kapil Kapoor戦略担当局長の指揮の下、アフリカ開発銀行戦略局により作成された。戦略を作成したコアチームは、Cécile Ambert、Chiara Calvosa、Komal Hassamal、John kaNyarubona、Seliatou Kayode-Anglade、Jing Li、Mateus Magala、Carlos Mollinedo、Alex Mubiru、John Phillips、Kate Tench、Yemesrach Workieである。チーフエコノミストのMthuli Ncubeもチームに対し貴重な指導を与えた。

AfDB全体の各局からも重要な貢献があった。特に貴重なコメントを提供したのは、Aly Abou-Sabaa, Gerald Ajumbo, Ibrahim Amadou, Yannis Arvantis, Cecilia Akintomide, Souley Amadou, Neside Anvaripour, Tas Anvaripour, Aissatou Ba, Lamin Barrow, Barbara Barungi, Felix Baudin, Catherine Baumont-Keita, Abdirahman Beileh, Maina Benson, Raymond Besong, Charles Boamah, Jean-Luc Bernasconi, Jean-Baptiste Bile, Zuzana Brixiova, Mahamudu Bawumia, Hela Cheikhrouhou, Athanasius Coker, Khadija Dhaouadi, Koedeidja Diallo, Masamba Diene, Sarah Cooper, Olivier Eweck, Trevor De Kock, Ebrima Faal, Yacine Fal, Gabriele Fattorrelli, Ilmi Granoff, Issa Faye, Kalidou Gadio, Mohamed Hassan, Alfred Helm, Peter Ide, Sering Jallow, Caroline Jehu-Appiah, Mohamed Kalif, Tonia Kandiero, Bitsat Kassahun, Steve Kayizzi-Mugerwa, Christian Kingombe, Jacob Kolster, Wolassa Kumo, Laurence Lannes, Ronald Leung, Christian Lim, Charles Lufumpa, Densil Magume, Christophe Malherbe, Mohamed Manai, Caroline Manlan, Dennis Massart, Kennedy Mbekiani, Gilbert Mbesherubusa, Delenia McIver, Sam Mivedor, Gertrude Mlachila, Leila Mokadem, Jose Morte-Molina, Gabriel Mougani, Thibout Mourgues, Hela Mraidi, Moono Mupotola, Victor Murinde, Angela Nalikka, Rakesh Nangia, Gabriel Negatu, Bleming Nekati, Mouhamadou Niang, Josephine Ngure, Emily Nwankwo, Chiji Ojukwu, Ralph Olaye, Sunita Pitamber, Richard Schiere, Ravi Soopramanien, Tilahun Temesgen, Alex Rugamba, Zondo Sakala, Vinay Sharma, Preeti Sinha, Agnes Soucat, Amadou Souley, Frank Sperling, Frederick Teufel, Aminata Traore, Thouraya Triki, Tim Turner, Pierre Van Peteghem, Desire Vencatachellum, James Wahome、Ralph Westlingである。AfDBグループ取締役会の開発効果委員会(CODE)も初 期の草稿に重要な貢献を果たした。

また本レポートは、AfDBグループの域内加盟国の政府職員、開発パートナー、民間セクター、シンクタンク、地域経済共同体、学界、青少年、市民社会、非政府組織との協議にも支えられている。外部との協議としては、タンザニア及び南アフリカ(アフリカ南部地域について、2012年6月)、モロッコ(アフリカ北部・西部・中部地域について、2012年6月)、エチオピア(アフリカ東部地域について、2012年7月)において、アフリカ大陸全域の主要ステークホルダーとのあいだで行われた。この他、AfDBグループのウェブサイトに戦略の草稿が掲載され、さらなるコメントを募った。

アフリカ の声

「民間セクターへの支援はインセンティブの提供に留まるものではなく、政府は、 ビジネスのコストを引き下げるために、より広範囲なインターベンションに注 目している。港湾、道路、発電など、ビジネスのニーズに応えるための経済インフラは改善されつつある。」

(Pravin Gordhan、南アフリカ共和国財務大臣、2012年)

1950年代に最初の事業を始めたときは、アフリカの若者が政治的な自由を夢見ることは難しかったし、いわんや起業家としての成功など論外だった。今日、アフリカは自由で民主主義が定着しつつある。アフリカ経済は成長しており、私の時代には幻想であった起業家にとっての機会が提示されている」

(Richard Maponya、アフリカの起業家に与えられる賞 [Lifetime Achievement Award] の受賞者、2012年)

「アフリカの主要市場で企業が直面している課題の多くは、世界の他地域に比べて大きいわけではないが、提供されている見返りは大きい。このリスクとリターンの関係によって、アフリカ投資は非常に魅力的なものになっている。リターンは世界で最も高い水準に留まっているのに、リスクは低下しており、効果的に管理できる|

(Diana Layfield、スタンダードチャータードバンク、アフリカ担当 CEO、2013 年)

「政府としては、ビジネス環境を改善し、民間セクターとの対話を強化する必要がある。起業家の成功を可能とするような環境を創り出すことに失敗したら、富を生み出そうという我々の努力は無に帰してしまうだろう!

(Mompati Sebogodi Merafhe、ボッワナ共和国副大統領、2012年)

「政府が融資を行うという選択肢があるにもかかわらず、民間資金抜きで進めるべきではないという圧倒的なコンセンサスがある。最善を尽くせば、民間資金により財政の制約が緩和され、民間セクターの経営面での専門能力とイノベーションを活用することにより効率が向上する」

(Sanusi Lamido Sanusi、ナイジェリア中央銀行総裁、2012年)

「アフリカは、企業リーダーをこれまでになく必要としている。力強い成長を維持するためにもっと発電し、もっと食料を生産し、より多くの雇用を創出しつつ、 貧困の削減と医療・教育の改善、そしてさらに多くの希望によって人々の幸福 を改善するために」

(Thierry Tanoh、エコバンク・グループ CEO、2012年)

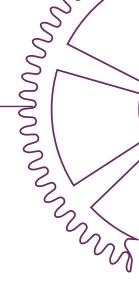
「アフリカの一部の地域について政治的安定、インフラ投資の充実、ビジネス環境の改善がもたらす利益を分析したところ、大規模な製造業クラスターが成熟する時期が来ていることが窺われる!

(Jean-Louis Warnholz、ファストアフリカ共同創設者・マネージングディレクター、2013年)



目次

頭字語	及び略号一覧	ii
要旨		vi
1.	イントロダクション	2
	1.1 なぜ今「戦略」が必要なのか	2
	1.2 過去の民間セクター戦略からの教訓	3
2.	AfDB 民間セクター開発戦略(2013 ~ 2017)	6
	2.1 ビジョンと目標	6
	2.2 AfDB グループのポジショニング	6
	2.3 事業上の原則	7
	2.4 戦略の柱と事業上の優先事項	7
	2.5 特に重視する領域	18
3.	戦略の実施	21
	3.1 リーダーシップ	21
	3.2 オーナーシップ	22
	3.3 パートナーシップ	23
	3.4 成果のモニタリングと評価	24
4.	リスク及びリスク緩和措置	25
5.	結論	28
6.	資料	29
	6.1 資料 I:過去の活動から得られた教訓	30
	6.2 資料Ⅱ:戦略の「柱」に関連する事業領域	31
	6.3 資料Ⅲ:銀行全体としての制度的な措置の概要	34
	64 資料IV: 指標式成里チニタリングフレートワーク (PMF)	36





要旨

アフリカはかつて例を見ないほどの経済成長を経験しつつある。AfDBの「ストラテジー2013~2022」の主要目標は、そうした成長の質を高める、つまり成長を共有し、より持続可能なものとすることによって、アフリカ大陸の変革を支援することである。

アフリカの経済成長の未来、そして多数のアフリカの人々と、何千もの地域コミュニティの未来は、 民間セクター [の未来] に強く結びついている。

だが、アフリカの成長における民間セクターの重要性は、その背景のもとで考えられなければならない。公的セクターは引き続き、民間セクターが繁栄できるような環境を創出していく必要があるし、両者は協力して、サービスと機会を提供していかなければならないのである。

アフリカにおけるビジネスには、潜在的な機会と 潜在的な脅威の双方を抱えている。アフリカの雇用 市場には毎年1500万人の新規求職者が参入してく る。職を得られれば、これらの人材は優れた働きを 見せるだろう。だが失業者となってしまえば、彼ら 自身にとっても社会にとっても脅威となるだろう。

アフリカに雇用を生み出すのはアフリカの企業だ。 持続可能な経営とアフリカの大量の天然資源を賢明 に活用することを通じて、アフリカの人材を訓練・ 活用し、サービス及び産業のポテンシャルを育むの である。これによって、企業の [成功の] 配当がアフリカの人々の生活に、そしてアフリカの社会に投入されることになる。また民間セクターは社会における最も脆弱な層にもサービスを提供することができ、民間セクターに対する規制と民間セクターが担う責任が適切であれば、社会全体の規制と責任を適正化するうえでも有益である。

近年、より多くのビジネスを生み出すうえで民間 セクターが中心的な役割を担うことを各国政府が認 識するなかで、アフリカ関係者の考え方には根本的 な変化が見られた。アフリカ開発銀行はこうした変 化に対応しようとしている。

AfDBがこの「民間セクター開発戦略2013~2017」を発表する今、民間セクターはすでにアフリカの投資の3分の2、経済生産の4分の3、正規・非正規雇用の10分の9を生み出している。当行からの融資の大半は各国政府向けだが、1980年代末以来、AfDBは民間セクターの活動についても直接・間接に支援し

ている。AfDBの民間投資関連のオペレーションは2000年以降、2005年の2億5000万ドルから2012年には20億ドルへと10倍近くも増大した。AfDBはこれまで以上に、公共投資から民間投資へ、そしてAfDB自身による投資から、さらに多くの資金を動員することによる他の主体による投資の誘致へと移行しており、今後もそれを続けることになる。最近の調査によれば、アフリカ大陸におけるAfDBの投資は、その6倍に相当する民間セクターからの投資を呼び込んでいる。

民間セクターはアフリカにおいて多くの障害に直面している。たとえば、政府による不適切な規制、制限的な政策、劣悪なインフラ(特に電力及び運輸)、深刻なスキル不足、経営者のニーズと就労可能な労働者(特に新卒者)のあいだのミスマッチ、貿易の制限、アフリカからの輸出に対する関税/非関税障壁、妥当な条件による中長期の融資を得ることの困難さ、大規模なインフォーマル・セクターの存在、などである。

また企業は自らの活動を拡大する必要性、それに伴う可能性を見落とすことにより、自ら損失を被っている。アフリカにおける民間セクターの成長は、それが実際に見られた場合でも、不均一であることが多く、またアフリカにとって最大の成長分野である天然資源の開発も、十分な新規雇用を生み出してはこなかった。

この新戦略で最優先とされるビジョンは、今後10年間及びその後にわたってアフリカ大陸における持続可能な経済成長、雇用、貧困削減の原動力となるような、アフリカ全域にわたる競争力ある民間セクター、というものである。

これまでの戦略と今回の戦略とを区別する特徴はいくつかある。今回はアフリカの民間セクターを、そのいくつかのセクターごとにではなく、全体として把握する。国家、地域、セクターといった規模での川上の政策上の取り組みに力を入れ、AfDBが有する専門能力をすべて活用するだけでなく、近視眼的な政策によってプロジェクトの開発上の効果がすぐに損なわれてしまうことを認識しつつ、個別のプロジェクトにもコミットしていく。本戦略では、AfDBが政府に行う融資と、民間の組織に対する融資を、これまでよりも強く関連づけていく。ま



た、いかなる経済においても重要な要素である中小企業への本格的な支援を約束する一方で、大企業にも目配りする。本戦略は、二つの目標を柱とすることにより、AfDBの全般的なビジョンと慎重に整合させていく。二つの目標とはすなわち、インクルーシブであることの追求(成長と機会は、女性・男性、若者・高齢者、村落と都市といったすべての人々のあいだで共有されるべきである)、そしてアフリカが環境的に持続可能な成長への移行を公約していることを踏まえて、徐々に「グリーン」な開発に移行していくことである。さらにAfDBは、組織全体で民間セクター開発を優先事項として活性化していくため、新たな運営委員会を設立することにより、本戦略の実施体制を強化する。これによって、AfDBは測定可能なターゲットを定め、説明責任を担い、達成された成果を示し続けられるようになる。

本戦略は、現実的な支援・融資を分析・アドバイスと結びつけるような三本柱の活動を軸としている。この三本柱に則った活動は、国家向け融資、非国家向け融資を通じて、また融資以外のその他の活動を通じて遂行される。

第一に、各国政府が国内だけでなく域内の民間セクターを育てるべく法令、政策、税制、権利制度、ビジネス関連の規制・手続きを充実させていくことを支援することにより、本戦略はアフリカの投資環境・ビジネス環境の改善をめざす。これは同時に、各国政府が腐敗と戦い、財政の透明性を高め、フォーマル・セクターをさらに発展させていくことを支援することでもある。またAfDBは、各国政府によるインフラ投資の計画、金融・資本市場の充実・拡大、労働市場の強化、若者・起業家のビジネススキル養成を支援する。

第二に、AfDBは企業による社会・経済インフラへのアクセスを拡大することをめざす。「ハード」面のインフラ(運輸、電気通信、水道、電力系統、教育・医療・衛生を提供するために必要な固定資産)と「ソフト」面のインフラ(法令・規制の枠組み、支払に関する決済システム、金融仲介業及び資本市場、担保登録制度、信用格付け機関、スキル開発)は、企業にとっても社会にとっても必須の条件となる。アフリカにおけるインフラ不足は依然として深刻であり、国内・域内・国際貿易を著しく制約している。AfDBはインフラ関連事業への融資を続けていく。またAfDBのリソースを活用して、インフラ面でのギャップを埋めるための

民間投資を誘致し、ビジネス活動の刺激につながるという認識のもとで、フォーマルセクター・民間セクター 双方によるインフラ投資を支援していく。

第三に、AfDBは企業による融資の活用やスキルの育成を支援し、また自社の活動への付加価値増大を支援することにより、企業の成長促進をめざす。AfDBはさまざまな融資経路・方法を活用することにより、中小企業に対する融資を引き続き提供していく。また、中小企業向けの研修・指導活動の一部を、最も効果的かつ高い収益を得られるような融資を中小企業が獲得・活用できるような方向に向けていく。さらに、天然資源が持続可能な形で管理され効率的に用いられるよう、また(特に採取産業・林業・水産業といった重要分野など)資源の加工・生産の下流段階もアフリカで行われるようにすることで、アフリカ住民が自国の原材料製品から最大の恩恵を得られるように努力していく。農業ビジネスを刺激するようなテクノロジー投資も行う。

この第三の柱における重要な新規事業には、貿易への融資が含まれている。国内市場向け新興企業に対するAfDBの支援の他に、新たなファシリティにより、アフリカ諸国相互及びアフリカ域外との貿易に道を拓き、そこに積極的に投資していく。

以上三つの柱には、AfDBグループの「ストラテジー2013~2022」を反映し、さらに三つの優先事項が適用される。AfDBの活動は、有力国だけでなく脆弱国も支援していく。必要に応じて脆弱国に関するリスクを負い、迅速かつ目に見える成果を達成すべく柔軟かつ多目的であることを約束する。労働力の半分を担う女性が、その経済的なポテンシャルを十分に発揮できるよう、女性の社会的地位向上(エンパワーメント)に取り組んでいく。最後に、アフリカの農業面でのポテンシャルを持続可能な形で管理し賢明に活用していくイニシアチブを支援し、食料安全保障に取り組み、さらにグリーンな開発への道を拓いていく。

活気ある民間セクターは、成長の原動力であると同時に、貧困を削減しコミュニティと社会を強化し、万人のためのサービスを提供することを通じて開発の主体となる。本戦略は、アフリカの成長を牽引する民間セクターの成長についてアフリカ開発銀行が策定したビジョン、そしてそれを実現するためのプランを体現するものである。

01

イントロダクション

活気ある民間セクター¹は成長の原動力であり、質の高い雇用を生み出し、よりインクルーシブでグリーンな成長に向けた機会を拡大する。政府は規制、財政拠出、公共財の提供を通じて貧困層の人々の社会的地位を向上させる(エンパワーメント)ことができるが、民間のイニシアチブも、サービスを提供し、切実に必要とされている雇用を生み出すことができる。大規模かつインフォーマルでない正規の民間セクターは、政策改革を求める強力な声に、そして優れたガバナンスを求める勢力となる可能性があり、ビジネス環境の改善が民間セクターの成長をもたらし、それが今度はガバナンス改革の強化をもたらすという好循環が確立される。

本戦略は、アフリカ開発銀行グループ(AfDB)による2013~2017年の「民間セクター開発(PSD)」活動に関する枠組みを示すものである。これらの活動は、民間セクター向け事業の枠を越えるもので、それ以外の融資及び融資以外によるインターベンションを含んでいる。その多くは政府による保証を伴い、民間セクターの発展を支援するものである。本戦略は、「所得の創出に貢献し民間によるインフラ投資を増大させ、社会的弱者を含めたあらゆるセグメントにおいて持続可能な生活を生み出すことにより、域内加盟国(RMC)におけるインクルーシ

ブかつ持続可能な経済成長と貧困削減を促進するような、変化するアフリカ民間セクター」というビジョンに基づいている。

したがってAfDBグループでは、民間セクターの 開発を「ストラテジー2013~2022」のなかで事業 における中核的な優先課題として指定した(図1)。 大陸全域にわたる協議を通じて、グローバルな成長 の極になるというアフリカの野心的目標が再確認さ れた。AfDBグループの「ストラテジー2013~2022」 は、民間セクターを中核とする競争力ある多角的で 持続可能な経済を備えた安定的・統合的で繁栄する 大陸へと向かうアフリカの変革において、AfDBが 中心的な役割を担うものとしている。AfDBは、民 間セクターの開発とは基本的に「人」の問題である と考えている。つまり、「人」の生産ポテンシャル を解放・向上させ、そのニーズと欲望を満たし、自 由と安全の双方を与える多元的な社会を創出するこ とである。本戦略は、アフリカにおけるビジネス、 地元における起業、グローバルなバリューチェーン への統合を促進し、経済効率と競争力、社会福祉、 インクルーシブで持続可能な成長を促していくこと を重視している

1.1 なぜ今「戦略」が必要なのか

アフリカは今、重大な岐路にある。アフリカ経済は他の多くの地域よりも高い成長率を示している。また、1990年代に比べ2倍のペースで成長している。数十年にわたる市場志向の改革と大陸内の大半の地域で平和が維持されたおかげで、輸出が好調となり、その市場も多角化が進んだ。2008年に始まっ

1 この文書において「民間セクター(private sector)」とは、経済活動の基本的な組織原理を指す言葉で、そこでは民間による所有(オーナーシップ)が重要な要素であり、市場と競争が生産を推進し、民間によるイニシアチブとリスク引受が活動を引き起こす。これはOECDの開発アドバイザリー委員会(DAC)によるガイドラインに基づく定義である。『経済開発協力機構、1995年Support of Private Sector Development, Development Cooperation Guidelines Series』(OECD、バリ)を参照のこと。

図1 | 「ストラテジー2013~2022」 - 事業上の中核的な優先事項





たグローバル金融危機以降もアフリカは傑出した回 復力を示した。アフリカ諸国は貯蓄率も高く、需要 は増大し、資本市場も強化されている。貿易・投資 の効果が相まって、外国直接投資(FDI)は過去10 年間で6倍に拡大した。アフリカに流入する民間資 本は増大し、政府開発アドバイザリー(ODA)に 代わる現実的な選択肢となっている²。アフリカでは FDIがODAを上回っており、グリーン成長への移行 をうまく推進していくには、民間セクターの関与が 鍵となっている。またアフリカでは、数億人規模で 中産階級の消費者が誕生しつつある。アフリカの若 者は情報、機会、接続性を与えてくれる新たなテク ノロジーを支持している。若者を多く含む民間の起 業家は、活気ある改革勢力として台頭し、イノベー ションを推進し、時代遅れのビジネスモデルを変革 しつつある。

一方で、アフリカは構造的な欠陥その他の課題に 直面している。アフリカでは深刻な不平等が根を下 ろしており、破滅的な結果につながる恐れがある。 不平等は、社会を統合している信頼感を徐々に浸食 し、経済成長、生産性、市場の発展を損ない、政府 や制度に対する公衆の信頼も低下させてしまう。毎 年1500万人の新規求職者が雇用市場に流入するな かで、不平等という課題は若年失業率の高さとも絡 み合っている。こうした若者の学歴は向上しており、 期待も高いため、もしその期待が満たされない場合 には社会不安につながる可能性がある。さらに、特 にアフリカ南部の中所得国のいくつかは、いわゆる 「中所得国の罠」に陥っているようであり、こうし た課題も深刻化している。

しかし今、アフリカ諸国が今後10年間のうちに、持続可能な社会的・経済的発展につながりうる、質の高い(生産性・報酬が高く、安全な)新規の民間雇用を数百万単位で生み出す機会は存在している。政治的・社会的な安定が続けば、アフリカは投資家にとってさらに魅力的になる。域内貿易の拡大と新たな域内共通市場の誕生により、新たな経済パートナーと民間投資家が集まっている。

健全かつ成長するアフリカの民間セクターは、インクルーシブな成長を促進するとともに、人的資本・社会資本・自然資本を尊重し、生態系関連の財・サービスを効率的かつ持続可能な形で利用する、さらには国・産業・人間がますます結びつきを強めることで危機に対する回復力を強化するような、より包括

2 以下の文献を参照のこと。Boston Consulting Group," The African Challenges: Global Competitors Emerge from the Overlooked Continent." (BCG, Boston Paul Collier, 2010); "The Case for Investing in Africa." McKinsey Quarterly, June; Charles Roxburgh, Norbert Dörr, Acha Leke, Amine Tazi-Riffi, Areud van Wamelen, Susan Lund, Musta Chironga, Tarik Alatovik, Charles Atokins, Nadia Terfous, and Til Zeino-Mahamalat.2010. "Lions on the Move: The Progress and Potential of African Economies." McKinsey Global Institute.

的な開発努力のための機会を与えてくれる。民間セクターの成長は、富、活力、競争力、知識の重要な源泉にもなりうる。また、民間セクターによって雇用が創出され所得がより均等に配分されるようになれば、より多くの人々のあいだで成長の恩恵を公平に共有することにつながるだろうから、開発アドバイザリーの最も重要な目標を支援することにも変を担ける。特に零細・中小企業(MSMEs)は、貧困を抑制し、女性やその他の周縁化された人々を社会に統合することに直接的に貢献できる。さらに民間セクターの発展により、アフリカの住民が自分の生活に影響を与える生産プロセス、意志決定プロセスにこれまで以上に積極的に関与するようになる可能性がある。

成長する民間セクターは経済のなかに新たなステークホルダーを生み出し、より多元的な市民社会をもたらし、これが説明責任を伴う政治体制につながる可能性がある。競争の拡大、市場の力、そして利益という動機付けの組み合わせは、アフリカの人的資源、物的資源のよりよい活用につながりうる。これによって課税ベースは拡大し、資源を生産的かつ効率的に利用する投資を追求することにより金銭的・社会的・環境的資本を最も適切に活用することをめざす市場志向の政策手段の可能性を広げる。

AfDBを含めたアフリカの開発パートナーは、こうした変化の重要性を認識し、それに合わせて開発パートナーシップ戦略を調整しなければならない。それはAfDBにとって、他との密接な協調のもとで、もっと焦点を絞った戦略を採用し、民間セクターの開発を阻む既知の障害に狙いを定めつつ、アフリカ大陸が持続可能な成長の基礎を構築するのを支援することを意味する。

本セクションでは、過去の民間セクター戦略から 得られた重要な教訓について簡単に触れる。セクション2では、ここで提示されている民間セクター 開発戦略の主な特徴を紹介する。セクション3は戦略の実施に焦点を当てる。セクション4ではリスク 及びリスク緩和の問題を扱う。

1.2 過去の民間セクター戦略からの教訓

2008年1月、理事会は、AfDBの当時の民間セクター戦略(PSD)及び民間セクター事業(PSO) 三カ年計画の改訂を承認した³。この改訂版は2008~

³ AfDBグループでは、1989年10月に初の「民間セクター開発戦略・政策」が承認されて以来、約25年間にわたりPSDに関する戦略・政策を策定している。最も近年の戦略は2004年に遡るものであり、2008年に改訂され、2012年まで続けられた。African Development Bank Group: "Private Sector Development Strategy"; Bank Board Document No. ADB/BD/WP/90/77; 1990年9月18日(Addndum: Bank Board Document No. ADB/BD/WP/90/77/Add.l; 1990年11月30日により補足)を参照のこと。この戦略は、1995年に理事会によって採択された「改訂版民間セクター事業政策」(Revised Private Sector Operations Policies; Document No. ADB/BD/WP/94/127/Rev.2)により大きく改訂・更新され、また1996年5月に理事会に



sw.//www

2010年の期間を対象とするもので、AfDBグループのハイレベル審議会報告、ADF-11における議論、AfDBの「2008~12中期戦略(MTS)」の策定作業からの情報に基づくものだった。戦略実施の進捗を評価し、戦略実施の最初の2年間から得られた教訓をまとめるものとして、この戦略の「中期見直し」が2010年に発表された。

2008年の改訂版PSD戦略は、5つの互いに関連する優先課題を示している。すなわち、投資環境の改善、民間企業の支援、金融システムの強化、競争力あるインフラの構築、地域統合と貿易の促進である。これらの分野は2004年の民間セクター開発戦略が策定されたときに重要であると特定された。この戦略の実施により、AfDBの取り組みは、状況評価と戦略開発、権限付与的な環境に関するプログラム、他の資金源からの投資を促すための民間セクターへの触媒的働きかけに集中した。これら三つの活動は、域内加盟国(Regional Member Countries, RMC)における民間セクターの状態改善と、アフリカにおける民間セクター主導の力強い成長を育むことをめざしていた。

過去のPSD戦略の見直しでは、理事会が定めた優先課題及び事業分野は適切であったが、戦略の実施は不十分であることが多かったと指摘している。その理由は多くの場合、行内におけるPSD任務の取捨選択が不適切であったこと、AfDBグループのソブリン事業とノンソブリン事業との協力が不十分で

より承認された「民間セクター事業に関する戦略」(Strategy for Private Sector Operations; Document No. ADB/BD/WP/96/38/Rev.1)により補足された。AfDB 理事会は、2004年12月20日の会合において改訂されたPSD戦略を承認した。これは戦略を承認しつつ理事会メンバーにより提起されたコメント・問題点に対応しつつ、AfDB経営陣に2005年1月26日付けで明確な説明を提出し、2008年に更新するよう促すものだった(Document No. ADB/BD/WP/2004/71/Rev.1/Add.5/ FundBoard Doc. No. ADB/BD/WP/2004/81/Rev.1/Add.5)。

あったこととされている(図2)。後者については、AfDBは必ずしも民間セクター事業における開発効果を可能な限り改善してはこなかった。バラバラに実施された民間セクター関連の活動は、抜本的な又は国家規模のセクター全体における課題に対しては限定的な効果しか与えられない場合が多く、規模の経済を十分に活用できなかった。他方、財政的な制約と体制的な能力が弱かったために、公共セクターへのインターベンションだけでは、よりよい開発成果を実現することができなかった。

そこで今回のPSD戦略では、民間セクターを通じて開発に貢献するようなAfDBグループの活動すべてを考慮に入れるようにしている。これは実質的に、ソブリン対象の窓口とノンソブリン対象の窓口のあいだの一貫した協力と活動が必要だということを意味する。また、政府部内、ドナー国、市民社会、民間セクターにおけるさまざまなステークホルダーとの協調を充実させていく必要性も暗示されている。

民間セクター関連活動の評価:ノンソブリン事業 (Non-sovereign operations, NSO) はAfDBによる 民間セクター開発への支援の重要な部分であり、直接融資、信用枠の設定、株式への直接投資、プライベート・エクイティ・ファンドへの参加、そして規模は劣るもののリスク共有ファシリティなど、さまざまなインターベンションを通じて行われている。AfDBの融資全体に占めるノンソブリン対象の活動の比率は、2000年以前には一桁台だったものが、平均約30%に達している。2008年から2011年にかけて、NSOの承認は48億UAに達し、AfDBによる新規のコミットメントの30%に相当している。

独立評価局(Evaluations Department)では、AfDBグループによる民間セクター開発事業のすべ

図2 過去のPSD戦略から得られた主な教訓

PSD に関する機関としての優先順位が不明確であり、戦略にブレが生じた。

制度的環境の弱さ及び規制面での限界に対する関心が不十分だった。

PSD を優先事項として反映するような国別・セクター別の戦略を用意し、PSD をメインストリーム化することが必要である。

ソブリン対象事業とノンソブリン対象事業のあいだの調整が不十分だった。

AfDB の目標とリスク管理のあいだでよりよいバランスを確保する必要がある。

金融セクター及び金融仲介事業の開発に対してもっと関心を注ぐ必要がある。



てを評価したわけではないが、先日、2006年から 2011年にかけてのノンソブリン事業⁴の評価を行っている⁵。この評価によれば、NSO全体を通じて、AfDBグループは全般的に、民間セクター戦略とその活動との整合性をうまく保ち(特にインフラ分野)、ノンソブリン事業により新たな投資・資金調達を刺激するという触媒効果を達成している。またAfDBは、民間セクター関連のポートフォリオにおけるリスク測定・管理に関して業界におけるベストプラクティスを採用しており、所定のエクスポージャー限度内に留まっている。また、民間セクター事業への人員リソースの配分においても、また戦略の核となる複数のセクター・職能分野にわたる幅広いスキルの開発という点でも成功している。

一方で、この評価では、さらに注意が必要なNSO 分野を指摘し、一連の提言を行っている。提言の内 容としては、優先課題が競合する場合の対応の改善、

4 AfDBグループのNSOに含まれるのは以下の各々である。(1) 民間セクター事業 (PSO)。官民パートナーシップ (PPP) の民間部分も含む。(2) 公益事業を含め、自立的な性格を持ち独立法人格を有する政府所有企業 (半官半民を含む)、(3) RMCが支援する在外民留地におけるプロジェクト。

金融セクターの仲介事業への関心強化(特に信用枠の供与及びエクイティ・ファンド)、AfDBの政策手段の拡大、AfDBの株式ポートフォリオの見直しによる実績不振への対処、銀行の中核的な戦略目標とリスク管理ガイドラインの適正なバランスの確保、などがある。

この評価における主な提言を図3にまとめた。この評価におけるOPEVからの提言8項目のうち、4項目が金融セクターに特有のものであることに注意すべきである。確かに、金融セクターにおける行動は、本戦略の戦略的な柱のそれぞれにおいて提案されている。銀行その他の仲介事業者、そして資本市場を含む金融セクターが実体経済セクターに貢献していることを思えば、これは特に意外ではない。

さらに資料Iでは、AfDBグループのPSD活動に 関するその他の検証から得られた上記以外の重要な 教訓をいくつか、そして本戦略がそれらをどのよう に参考にしたかを紹介している。

図3 OPEVによるNSO関連の主な提言⁶

AfDB の金融セクター(特に与信枠の供与を通じた金融仲介事業)投資に関する戦略、政策、手続きの見直し

新たな株式投資に対してもっと選別を厳しくし、AfDB のアンダーライティング制限を強化し、新規インターベンションの全体としての成長率を抑える。

財務の完全性を損なうことなく、AfDBのリスク管理フレームワークをさらに改善するための選択肢を検討する。

債務保証及び貿易金融を含め、プロジェクトレベルにおいて幅広い手段を活用する。

クライアントとなる金融機関における能力構築に関して、より体系的なアプローチを採択する。

AfDB の ADOA フレームワークを見直す。

慎重なポートフォリオシルク管理によって課されている制約を認識して NSO 戦略の選択肢を調整し、 戦略上の中核的な目標、戦略的な優先事項、リスク管理指針とのバランスを実現する。

AfDB の全般的な自己資本比率及びその結果として得られる民間セクター事業をさらに拡大する余裕についてモニタリングする。

NSO 承認プロセスを合理化する。



⁵ African Development Bank, 2013. Fostering Private Sector Development in Africa: An Independent Evaluation of Non-Sovereign Operations, 2006-2011. Operations Evaluation Department(OPEV).

⁶ 詳細については、Independent Review of the Bank's Private Sector Operations (PSO), 2013に対する経営陣の回答を参照のこと。

02

AfDB民間セクター開発戦略 (2013~2017)

民間セクターが繁栄し、インクルーシブな成長を促し、雇用創出によって貧困を削減するには、ある種の条件が満たされなければならない。その条件とは、法の支配、「ハード」「ソフト」両面での優れたインフラ、安定したマクロ経済環境、学歴があり、スキルを有する健全な労働力、そして金融サービスへのアクセスなどである。アフリカの民間セクターがグローバルな競争力を獲得し、それによってアフリカ域内及び域外との貿易を大幅に増大させようとするならば、やはりもっと充実した金融市場、高等教育・訓練へのアクセス増大、さらなるジェンダー平等を必要としている。

2.1 ビジョンと目標

現在、民間セクターがアフリカの生産量に占める 比率は70%であり、同じく投資の70%、雇用の90% を担っている。だが、アフリカの民間セクターはあ いかわらず、その大部分がほぼインフォーマルな零 細・中小企業によって構成されており、加速する発 展に貢献する能力は限定的である⁷。アフリカ諸国の あいだには大きな格差が残っており、フォーマルの 雇用の大部分は政府系の雇用である。また、効果的 な規制を行う能力が公的セクターに不足しており、 ビジネス環境には全般的に制約が多く、インフラは 脆弱で(特に電力及び運輸)、スキルの不足・ミスマッ チは深刻であり、金融市場へのアクセスを確保する ことも困難な状況のなかで、アフリカの民間セクター は競争していかなければならない。これまで経済成 長の重要な原動力は天然資源採取産業だったが、そ の成長は、それに見合うほどの雇用創出・貧困削減 をもたらしてはこなかった。このことから、成長を 持続可能でインクルーシブなものにするために域内 加盟国が自国の経済を改革し、その構造を多様化す ることが急務であることが浮き彫りになっている。

本戦略は、今後10年間及びそれ以降のアフリカにおいて、持続可能な成長の原動力となり、生産的な雇用を提供する質の高い労働環境を生み出すような競争力ある民間セクターを構想するものである。

したがって本戦略の主要目標は、効果的な民間セ

クター開発を通じて幅広い経済成長を促すことで、 アフリカの持続可能な発展と貧困削減に資すること である。インクルーシブな成長とグリーン成長への 移行という目標の達成に貢献するため、AfDBは民間 セクターのリソースを刺激し活用することをめざして いる。この目標は、以下の各項と整合するものである。

- AfDBの1964年の憲章 (Charter)。AfDBが「域 内加盟国の経済的発展及び社会的進歩に資するこ とを目的としたプロジェクト又はプログラムに対 する官民の投資を促進すること」⁸を求めている。
- ●AfDBの第6次一般増資(GCI-6)及び第12次アフリカ開発基金補充(ADF-12)における、民間セクターを通じた開発の促進という戦略的目標。

AfDBグループは、これまでの実績、相対的な優位性、独自のビジネス視点、過去の戦略から学んだ教訓を活かし、組織としての目標と整合する形で民間セクター事業の開発効果を可能な限り増大させることにより、この目標を達成していく。

2.2 AfDB グループのポジショニング

AfDBグループは、アフリカに奉仕するアフリカの機関という独自のポジションにある。AfDBの相対的優位の主な源泉は、アフリカ由来の機関であり、アフリカの開発に関する仕組みの中枢を占めていることにある。

AfDBは、アフリカの独立諸国により、「域内加盟国が個別に、また協力して持続可能な形で経済的に発展し社会を進歩させていく」。ことに貢献するべく50年前に設立された。AfDBはその負託に応えてアフリカ開発関連のプロジェクトに1000億米ドル以上の融資を行っており、そのなかでも民間セクター開発を中心とした案件が増加している。AfDBグループはその所有権の過半数がアフリカのものであり、完全にアフリカ大陸の開発に特化している。分析活動の成果とスタッフの知識を通じて、AfDBはアフリカの制度的な歴史、政治経済について深く理



⁷ African Development Bank, 2011. African Development Report (ADR), AfDB, Tunis.

⁸ 憲章第 2 条。"Agreement Establishing the African Development Bank", 1963年 8 月 4 日、スーダンのハルトゥームで調印。

⁹ 同上、第1条。

解している。アフリカ由来の機関という性格によって域内加盟国への特権的なアクセスと、各国による支援が確保されるだけでなく、AfDBは域内加盟国 (RMC) 54カ国、域外加盟国24カ国が交流する重要なフォーラムとして機能している。

効果的な民間セクターを通じて、広い基盤に支えられた経済成長とインクルーシブな社会的発展、グリーン成長への段階的な移行を実現するための取り組みに有意義な貢献を果たしていくためには、AfDBは、RMCを支援するという自身の役割を明確に定義する必要がある。アフリカを代表する開発機関として、AfDBは、図1にまとめたとおり、相対的優位のある分野と事業上の中核的な優先事項に基づいて、独自のビジネス視点を有している。

アフリカにおける民間セクター開発は巨大な規模で展開されなければならないため、AfDBはビジネスモデルを修正し、民間のイニシアチブを支えるような条件を生み出すべく、市場の力に合わせてAfDBの取り組みを調整しなければならない。同様にAfDBは、自身のプロジェクトが民間セクターの発展をどのように支援しているかとの点に関し、特にアフリカにおける他の開発パートナーとの協調という視点から、体系的に評価しなければならない。

2.3 事業上の原則

提案されている民間セクター戦略は、「2013 年民間セクター開発政策」における 5 つの基本的な事業上の原則に基づいている 10 。

- PSD アジェンダの最終的なオーナーシップは、 RMC にある。
- AfDB のインターベンションは選択的である。
- AfDB は対象とするインターベンションにおいて「追加性 (additionality)」を実証する。
- AfDB はそのインターベンションに他のパートナーの参加を促すことをめざす。
- AfDB によるインターベンションは、その財務 の完全性を損なわないものとする。

PSD 戦略では、中期的な PSD アジェンダに関

10 PSD政策(ADB/BD/WP/2011/85/Rev.3及びADF/BD/WP/2011/46/Rev.3)は、AfDBグループの民間セクター開発アジェンダに関して経営陣が提案し取締役会が承認し、最高レベルの必須原則を提示している。またこの政策は、投機的活動や商業的に成立しないプロジェクト、受け入れ国の法規や国際的な条約・協定などにより違法と見なされるプロジェクトなど、容認しがたい領域を記述することを通じて、AfDBのインターベンションが容認される領域の全体像を定義するうえでも有益である。これらすべてがPSD戦略の指針となっている。しかしながら、スタッフが業務を進める具体的な領域において政策を遵守するためには、より具体的な指示が必要となる可能性があることから、これ以外の指導的文書(ガイドラインなど)がこの政策から生まれてくる場合があり、そこでも主要な原則・必須のルールが重視される。PSD政策は長期的に大きな変更を予定していないが、取締役会の承認を得て調整される可能性はある。

して経営陣がめざす AfDB グループの針路を指定 している。本戦略の指針は PSD 政策だが、AfDB グループの「ストラテジー $2013 \sim 2022$ 」、OPEV の評価、過去の戦略から得られた教訓、経営上層 部による戦略的アドバイスにも従っている。戦 略には、国別戦略ペーパー (Country Strategy Paper, CSP) 及び地域統合戦略ペーパー (Regional Integration Strategy Paper, RISP) 策定チームの 指針となる戦略上の柱と事業上の優先事項、AfDB グループのステークホルダーの要求に特に配慮し た目標とすべき成果とそれを実現するためのアプ ローチが含まれている。その戦略的方向性が短期・ 中期的に変更されることは考えにくいが、その進 捗状況はモニターされ、状況の変化に合わせるた め、定期的に微調整・更新される可能性はある。 また本戦略は、必要に応じて特定のエリアにおい て職員に指示を与えるため、事業計画及び特定の 指針を参考にしている。

2.4 戦略の柱と事業上の優先事項

本戦略では、アフリカ大陸における雇用創出の最大の機会にそのリソースを集中させるものであり、事業における3つの柱を軸として構築されている(図4)。

- (1) アフリカの投資環境・ビジネス環境を改善する。
- (2) 社会・経済インフラへのアクセスを拡大する。
- (3) 企業の発展を促進する。

以上3つの柱を軸とするインターベンションを 展開するにあたって、経営陣は、AfDBの財務リ ソースが常にアフリカが必要としているもののう ち、ごく一部にしか相当しないことを了解している。 アフリカのニーズが非常に大きいことを考えれば、 AfDBは、特に自らのリソースにレバレッジをかけ ることにより、アフリカの変革を支援するリソース を動員する新たな方法を探求していくことになろ う。引き続きソブリン及び民間セクター双方の支援 窓口をベースとし、その規模を拡大していく一方で、 新興市場諸国からの、また政府系ファンド及び年金 基金を含め、新たな出資者・支援者からの新規投資 を誘致するオプションを開拓していく。またAfDB グループは、既存の手段をよりよく活用していく一 方で、自らの投資が、他の投資家によるさらに大き な額の投資の呼び水となるよう、新たな方法を開発 していく。官民パートナーシップ、協調融資手法、 リスク緩和手法の活用を拡大することも、新規投資 家の誘致につながるだろう。

ビジョン

今後 10 年間及びその後にわたってアフリカ大陸における持続可能な経済成長、 雇用、貧困削減の原動力となるような、アフリカ全域にわたる競争力ある民間セクター

目標

効果的な民間セクター開発を通じて幅広い経済成長を促すことで、アフリカの持続可能な発展と貧困削減に資する

戦略的な柱	第一の柱 :投資環境・ビジネ ス環境	第二の柱 :社会・経済インフラ へのアクセス	第三の柱 :企業の育成
期待され る結果	投資と社会的に責任ある企業 の発展を支援するようなビジ ネス環境	社会・経済インフラへのアクセ ス拡大	国内及び外国での消費に向けて 財・サービスを生産する、多様 で活気に満ちた、起業家精神に あふれる、革新的で幅広い基盤 に支えられた企業セクター

アウトプット

域内加盟国が、よりインクルーシブで環境的に持続可能な経済成長、社会・経済インフラへのアクセス拡大、 アフリカ全域での民間セクターの競争力向上を実現することを支援するような民間セクター開発能力

主要 な活動	民間セクター開発を可能にす るような政策・法律及び規制 環境(「ソフトなインフラ」)	域内加盟国が、民間セクター開発にとって、克服可能な既知の「ハード」インフラ面での制約(特に運輸、エネルギー面)に対処することを支援する。スキル改善及び教育分野での活動を選択する。	各国が、民間セクター開発の妨 げとなる企業レベルでの課題に 取り組むことを支援する。スキ ル不足、融資利用の困難さ、規 模の経済の欠如、バリューチェ ーンのギャップ及び弱さなど。
主な手段	 プログラムベースの事業 技術支援及び能力開発 経済・セクター分析 プロジェクト融資及び無償援助 政策協議及びアドバイザリーサービス ドナー間の調整 	 プロジェクト融資及び無償援助 技術支援及び能力開発 経済・セクター分析 プログラムベースの事業 政策協議及びアドバイザリーサービス ドナー間の調整 	 直接融資による支援;長期債券、株式、債務保証、ローンのシンジケーション、アンダーライティング アドバイザリーサービス 技術支援及び能力開発

第一の柱

投資環境・ビジネス環境

生産的な投資、雇用の創出・拡大のための機会・インセンティブは、ビジネス環境・投資環境に伴うコストとリスク、そしてその他の競争上の非物理的障壁によって左右される。効率的でうまく規制された公共サービス、実効的な法の執行、透明性の高い調達慣行といった要素は、すべて、投資環境・ビジネス環境の改善と成長・開発の加速に資するものである。

主要な課題一制約の多いビジネス環境

アフリカの投資環境・ビジネス環境は、規制・労 働力・貿易・ビジネスといった面でのさまざまな障 害を特徴としており、それらが競争力を低下させ、 民間セクターを制約している。これらの障害は二つ の点で見られる。第一に、マクロレベル・セクター レベル及び各セクターにおける政策が一貫性に欠け ているという点であり(規制及び税制、安定性・安 全性、金融、労働者のスキル開発、インフラ)、第二に、 ガバナンス制度の信頼性・公衆からの信頼・正当性 の低下及び政策策定への幅広い参加の経路が存在 していないという点である。アフリカのなかでも幅 広い差異があるとはいえ、こうした構造的な欠陥は 往々にして官僚的な煩雑な手続き、レントシーキン グ抑制の甘さ、透明性の欠如をもたらし、これらが すべて、公共政策及び行政の信頼性を大きく損ねて おり、政府が担う条件整備の役割 (enabling role) を阻害している (図5参照)。腐敗の懸念がある場 合、企業は略奪的と思われる政策から逃れるため登 記を行わないままでいることを選好する。このこと は、世界の他地域に比べ、大企業にとっても中小企 業にとっても、アフリカのビジネス環境を困難なも

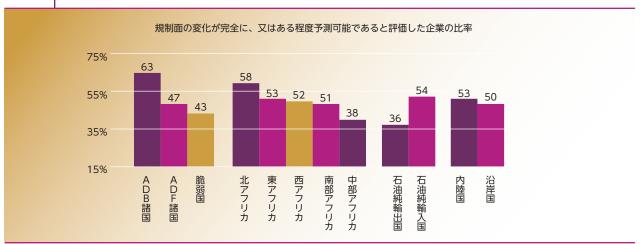
のにしている。

さらに、アフリカの金融市場が未発達であること も、民間セクターの発展を妨げる投資・ビジネス上 の障壁となっている。アフリカのフォーマルの金融 システム・資本市場は萌芽期にあり、規模、変動性、 長期的な流動性、マクロ経済面・規制面での安定 性という点で問題を抱えており、外部からはリスク が大きいと見られている。2008~2009年のグローバ ル金融危機の余波で経済的リスクが増大しているな かで、昨今のグローバル金融システムの動揺はさら に状況を複雑化させる要因であり、特に貿易金融に おいて短期の商業金融のコストを大幅に引き上げる 結果となっている。アフリカでは長期信用へのアク セスはさらに不足している。民間セクターへの信用 フローも他の開発途上地域の水準に比べると低いま まである。アフリカの中小企業の半数近くは、金融 サービスへのアクセスを得にくいことが大きな制約 になっていると報告されている。アフリカの企業の うち、金融機関から融資を受けている、または与信 枠を提供されているものは22%にすぎない。これに 対し、アジア、アメリカ、ヨーロッパの開発途上地 域ではそれぞれ31%、47%、48%である¹¹。

さらに、アフリカの金融インフラは全般的に、まだ発展の初期段階にある。金融インフラは、一連の市場制度、ネットワーク、共通の物理的インフラによって構成され、金融仲介事業者の効果的なオペレーション、情報及びデータの交換、卸売市場・小売市場の参加者のあいだの支払決済を可能にする。信用調査機関、担保登録制度、信用格付けシステムは、アフリカのいくつかの国でようやく発達し始め

11 African Development Bank, 2011. African Development Report (ADR), AfDB, Tunis.

図5 規制面の変化の予測可能性



出典:2010年企業調査データを用いてスタッフが算出。



Showman I

29 Manney Jan

たばかりである。地域間で比較してみると、支払決済システムが最も未発達なのはサブサハラ・アフリカで、多くの経済がもっぱら現金ベースの取引であり、複数の国では依然として手作業による小切手処理・クリアリングハウスを利用している。

最後に、AfDBの調査では、若者が教育制度を修了する時点で保持しているスキルと労働市場、特に民間セクターの労働市場で求められるスキルのあいだに深刻なミスマッチが存在していることが明らかになった¹²。これは、教育の質の低さと、教育制度と雇用者のあいだの断絶を示している。高等教育レベルにおいて、アフリカの若者は、伝統的に公的セクターでの雇用に向けた教育に注力し、民間セクターのニーズにはほとんど顧慮しない大学制度に直面しているのである。

今後に向けて一事業上の優先事項

AfDBは、ビジネス環境・投資環境面での重要な構造的課題に対するRMCによる取り組みを支援するため、各種パートナー(政府、開発パートナー、民間セクター、市民社会、その他)と協力していく。 具体的には、以下の各項を進めていく。

- ●ビジネス活動を容易にし、起業・事業拡張・事業 閉鎖のコストを低下させるような改善を支援し、 インフォーマル・セクター活動の魅力低下を進め る政策イニシアチブを支援する。特にAfDBは、 ビジネス及び投資に関わる規制フレームワーク (特に課税政策及び行政)¹³の透明性・予測可能性・ 説明責任、充実した財産権、健全なコーポレート ガバナンス¹⁴を促進するようなイニシアチブを支 援する。
- ●金融市場・資本市場の充実・拡大に向けたイニシアチブ、たとえば金融機関・サービス(保険、リースなど)の多様性の創出、融資を動員するような金融商品(債券、株式、債務保証など)の開発を促すもの、民間セクターのプロジェクトの資金調達に向けた現地通貨による借入を増大させることを狙った取り組みなどを支援する。
- ●アフリカの金融インフラ改善に向けたイニシアチ

ブを支援する。たとえば担保登録制度、信用調査 機関、信用格付け、支払決済システムなどで、こ れらはすべて、金融の安定性を育み、現代的な統 合された金融市場をうまく運営していくために必 要である。

- ●特に効果的な職業訓練に対する支援の提供を通じて、イノベーション、起業、知識及びスキルの改善に向けたイニシアチブを支援する。
- ●地域、国、また必要に応じて地方レベルの民間セクターステークホルダー相互の政策対話を促進する。
- ●官民パートナーシップ (PPP) の制度的・運営的 フレームワークの改善に向けたイニシアチブを支 援する。たとえば、事業の選択における分析能力 の強化、評価及びモニタリング、取引レベルにお けるプロジェクト準備などである。
- ●地域経済共同体及び各国当局の強化を支援し、それによって、地域的な金融セクターの統合、越境的投資、非関税障壁の撤廃、投資及びエンジニアリング規則のハーモナイゼーション、品質保証及び認証基準を奨励・支援する。

この柱においては、AfDBの最も重要な手段は、政策ベース事業(Policy-Based Operation, PBO)である。これを通じて、AfDBはRMCの政策改革を支援する。パリ宣言の精神のもとで、こうした政策改革については政府及び他の開発パートナーと共同で合意している。この柱における事業上の優先事項は比較的幅の広いものとなっているため、PSD関連の政策改革のうち、改革を支援する集団的な取り組みの一環としてAfDBが支援するのはどの側面なのか、またどの側面については支援しないのかという事前の特定は非現実的である。

したがって、上記でその概要を説明した事業エリアによって、AfDBの各セクター担当の部局と各国担当チームは、他の開発パートナー及びステークホルダーと協力しつつ、AfDBによるインターベンションを国及び地方レベルの状況に合わせて調整できるようになる。AfDBは、相対的優位性のある領域においてリーダーシップを発揮するが、他の領域では他にリーダーシップを委ねる。

この柱において、もう一つ、活用すべき重要な手段となるのが、AfDBの「機関支援プロジェクト」 (Institutional Support Project, ISP)である。これは、RMCにおいて民間セクター開発を支援している機関に対して、能力開発(キャパシティ・ビルディング)と技術支援を提供するものだ。ISPは、PBO

¹² African Development Bank et al. 2012. African Economic Outlook (AEO), AfDB, Tunis.

¹³ アフリカの20カ国について、ビジネス上の取引における公務員の贈収賄に対処するための法制、政策、実践に注目したAfDBとOECDによる共同報告を参照のこと。"Stocktaking of business integrity and anti-bribery legislation, policies, and practices in twenty African countries", OECD. Paris.

¹⁴ AfDBが戦略を用意しているマネーロンダリング対策/テロのための資金調達対策イニシアチブも含まれる(AfDB, Group Strategy For The Prevention Of Money Laundering And Terrorist Financing in Africa ADB/BD/WP/2007/70及びADF/BD/WP/2007/46を参照のこと)

によって支援される政策改革措置を補完するものであり、これによってAfDBはRMCの要請に応じてより集中的にリソースを展開できるようになる。

第二の柱

社会・経済インフラへのアクセス

「効率的な経済インフラ」とは、ある国又は地域 がビジネス活動を可能にするために用意するファシ リティ(施設・設備、便宜)を意味する(通信・運輸・ 流通のネットワーク、金融制度及び市場、エネルギー 供給システムなど)。アフリカにおける民間セクター 開発に対する最大の障害のいくつかに対処するうえ で、これは決定的に重要である。ここには社会イン フラも含まれる。社会インフラはインフラ部門の部 分集合であり、通常、医療施設・学校施設など社会 的サービスを提供するもの、またそれらを支えるシ ステムである。アフリカは世界で最も急速に成長し ている経済ハブの一つであるため、市場規模を拡大 し、地域的な統合を充実させ、規模の経済を通じて 価格を引き下げるうえで、主要インフラに対する需 要に対応し、アクセスを拡大することが優先的な課 題である。

主要な課題―物理的インフラに対するアクセスの制約

アフリカの民間セクター開発とその社会経済的な 変革に対する大きな障害の一つは、物理的インフラ の不足である。そればかりか、既存のインフラは時 代遅れであることが多く、保守状態もよくない。ア フリカの市場は概ね、脆弱なインフラとアクセス性 の悪さゆえに依然として利用しにくい。貧弱な道 路・鉄道・港湾インフラのために、アフリカ諸国間 で取引される財のコストは30%~40%も増大してい る (図6参照)¹⁵。運輸部門においては、特にロジス ティクス関連の課題があり、引き続き、物理的イン フラの問題に留まらず、高コストにつながる非効率 性を生み出している。たとえば、税関及び国境管理 処理の効率性、競争力ある価格による運輸を容易に 手配できるか、ロジスティクス・サービスの能力と質、 委託運輸の追跡能力、予定・予想納品期日以内に荷 受人に荷物が届く頻度などの問題である。アフリカ では電力・水道・道路・情報通信技術(ICT)イン フラの状況が悪いため、産業は高コストの負担を強 いられ、競争力が損なわれ、国内・国際市場へのア クセスが制約されている。それによって、経済成長 は毎年2ポイント低下しており、企業の生産性は実に40%も低下している¹⁶。エネルギーに関しては、少なくとも30カ国が日常的な電力不足を報告しており、他の多くの国々も頻度はさまざまだが停電に見舞われている。これによって、あらゆる規模の企業にとって成長の展望が限定されてしまう。だが、特に影響を受けるのは、自家発電設備に投資する余裕のない零細・中小企業である。世界全体の水力発電の潜在的可能性のうち15%はアフリカにあるが、現在利用されているのはその1割にも満たない。また、太陽光、風力、バイオマス、地熱といった再生可能エネルギー源についても相当のポテンシャルがある。

インフラの不足は、民間セクターの成長・発展にとって大きな障害であり、アフリカ域内貿易及び世界の他地域との貿易が低水準に留まるという結果を招いている。世界の人口に占めるアフリカの比率は12%だが、GDP及び国際貿易に占める比率はわずかである。

インフラ開発は、豊かな天然資源・原材料に恵まれたアフリカ大陸の状況と密接に関連している。近年、東部・東南部アフリカにおける石油・天然ガスなど相当の規模の資源が発見される一方で、特にアジアからは農産物資源及び鉄鉱石・プラチナ・石炭・銅など鉱物資源に対する膨大な需要があり、これらがインフラへのニーズを増大させている。逆に、アフリカの経済成長は、これらの資源を採取しグローバル市場に運輸するために必要なインフラ(鉄道・港湾インフラ)への投資によって牽引され続けている。一部のRMCは、鉄鉱石と農産物の双方を運輸する二つの目的を持った鉄道など、豊かな資源に結びついた新規のインフラを別の市場にも結びつける方法を模索し始めている。

アフリカの人口急増も、既存の、往々にして時代 遅れで保守状態のよくない経済・社会インフラに対 して非常に大きな負担をかけている。実際に多くの 国では、インフラ面での制約が、その他の制度的な 課題(ガバナンスの弱さ、複雑な規制、金融サービ スへのアクセスの欠如など)と少なくとも同じくら い生産性を制約している。これは特に、電力及び物 流産業、そして医療及び基礎的な教育を提供するた めの物理的インフラについて言えることである。

各国間の物理的な結びつきが不足していることに加え、インフラ関連サービスに関する地域市場の統合は非常に限定されている。特に、電力、エネルギー、電気通信、運輸、水道、衛生といった面で顕著である。

16 同上。



¹⁵ Infrastructure Consortium of Africa(ICA). 2005. Africa's Infrastructure: A Time for Transformation. World Bank. Washington, DC.

これは一つには、地域経済共同体が脆弱であり、必要とされる地域規模の投資を行うような構造になっていないからである。さらに重要なのは、地域規模のインフラ整備・更新(特に通信及び運輸)、アフリカ各国の生産能力に見合った産業政策の改善(たとえば農業及び食料安全保障の面)、各国政府がすでに調印している地域経済共同体の議定書の完全実施に向けて、各国政府が民間セクターその他と十分に協力していないということである。

さらに、インフラに対する民間の融資及び投資を 動員するにあたっても大きな障害が残っている。

アフリカのインフラを刷新するためのコストは、今後10年間で、年間約1000億米ドルと見積もられている¹⁷。その3分の2は完全に新規のインフラのために必要であり、残りは既存インフラの保守のコストである。現在、インフラ整備への投資に回されているのは年間約250億米ドルにすぎず、大きく不足している。このギャップを埋めるには、新たな革新的な資金調達が必要になるだろう¹⁸。

今後に向けて一事業上の優先事項

アフリカのインフラ整備を支援すること (これが第二の柱の本質である) は、AfDBの業務の中核であり、AfDBが相対的な優位を持つ領域である。AfDBグループの「ストラテジー2013~2022」は、インフラ関連投資をソブリン・ノンソブリン双方の経路を通じて大幅に拡大することを構想している。特に重視するのが、運輸、エネルギー、水道・衛生の各分野で、いずれもアフリカの企業及び政府が、アフリカ大陸の変革にとって最大の課題として特定

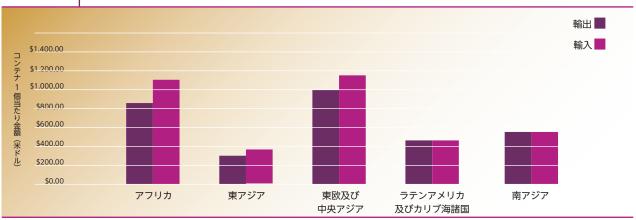
しているものである。

この柱において、AfDBは主として、RMCが各々の長期開発戦略においてインフラ開発上の優先事項として表明されたもの、また地域レベルではアフリカ連合/「アフリカのための新パートナーシップ」(New Partnership for Africa, NEPAD)による「アフリカにおけるインフラ開発プログラム」(Program for Infrastructure Development in Africa, PIDA)において表明されたものを支援していく。AfDBによるインターベンションは、RMCが生産性・競争力を増大させ、物理的・経済的・社会的統合を深め、インクルージョン(社会的包摂)を促進し持続可能な経済改革に貢献するための機会を生み出すことを助けるだろう。AfDBは特に以下の各項を行う。

- ●主として、運輸、ロジスティクス・チェーンに関する長期的・包括的な改革及び投資の改善、地域間の移動時間の短縮、社会的サービスのアクセス及び提供の改善、各国市場の統合及び域内市場・アフリカ以外の市場への接続をめざすインフラ新設・更新のイニシアチブを支援する¹⁹。
- ●マルチモーダル運輸システムを含め、効率的かつ 耐候性の高いインフラ体系へのアクセス及びその 展開能力を強化することをめざすイニシアチブを 支援する。またこれによって、都市開発を管理し つつ、全体的なエコロジカル・フットプリント (環 境負荷)を軽減する方法が得られる可能性がある。
- ●アフリカにおけるエネルギー需要の増大に対応するイニシアチブを支援する。その際、クリーン・エネルギー及びエネルギー効率、その他RMCが

19 アフリカにおけるインフラ開発プログラム(Program for Infrastructure Development in Africa, PIDA)など地域的なイニシアチブが含まれる。

図6 内陸交通のコスト



出典: Larossi, G. 2009. "Benchmarking Africa's Cost and Competitiveness". Africa Competitiveness Report 2009. World Economic Forum.

¹⁷ World Bank, 2005. The African Infrastructure Country Diagnostic. World Bank, Washington, DC.

¹⁸ African Development Bank. 2011. 'Closing Africa' s Infrastructure Gap: Innovative Financing and Risk', AfDB Economic Brief.

「グリーン」な機会を活用することを支援するようなタイプのプロジェクトを重視する。

- ●直接・間接の融資手段を通じて、また技術支援 及びトランザクションアドバイザリーサービスの 提供を通じて民間のインフラ及び官民パートナー シップを支援する。
- ●RMCが効果的な輸出加工区(EPZ)の開発に基づく輸出主導の成長による恩恵を受ける機会を活かせるように支援する。ただしそのようなEPZは、貿易を歪めることのない調和の取れたインセンティブ・パッケージに基づくものとする。
- ●NEPAD及びアフリカインフラストラクチャーコンソーシアム(Infrastructure Consortium for Africa)アフリカ大陸におけるインフラ関連イニシアチブにおいてAfDBがリーダーシップを維持できるよう、分析・提言能力を高める。

上述の領域すべてにおいて進捗を加速するためには、民間投資を加速し、持続可能な雇用の創出を増やし、新たなテクノロジーとスキルを移転し、今後数十年にわたるアフリカの真の経済的・人的ポテンシャルを発揮するために、より体系的な、パートナーシップに基づくアプローチが必要である。

第三の柱

企業の育成

ここまで述べたもの以外の課題は、民間企業、特に零細・中小企業の経営及び成長に直接影響を与える問題である。この柱のもとで、本戦略は大別して3つの優先的領域に注目する。つまり、融資及び金融サービスへのアクセス、起業及び企業経営スキル、テクノロジー及びイノベーション、そしてバリューチェーン(価値連鎖)の結びつきの活用である。これらはいずれも、アフリカの企業レベルでのPSDにとっての課題となっている。

主要な課題―金融サービスへのアクセス及び 長期資本の供給

アフリカの民間企業(約5000万社と見られるアフリカの零細・中小企業の推定70%を含む)は、長期の資金へのアクセスが不十分であるために深刻な制約を抱えている(図7を参照)²⁰。アフリカの大企業でさえ、資金調達の不自由さを日常的に経験している²¹。こうした資金の不足は大幅な過少投資につな

がっており、特に顕著なのが機械・設備などの資本 財への投資と研究開発投資である。これが転じて、 イノベーション、生産性、競争力の低さにも影響し ている²²。

アフリカの貿易事業者、特に既存の輸出事業者及び輸出事業を計画している企業は、貿易金融の確保という点で深刻な困難に直面している。貿易金融が利用できる場合でも、特に零細・中小企業の場合はコストが法外に高く、期間も短いことが多い。アフリカの貿易は過去10年間に金額ベースで3倍以上拡大したとはいえ(2010年には1兆2000億米ドル)、貿易金融は非常に不足している。その主な理由は、現地の金融機関に財務面・技術面でのリソースが不足しており、また国際銀行によるリスクの認識が不完全だからである。

こうした金融面での制約は、国内でも、またアフリカ域内でも、さらには企業の規模によってもさまざまである。そうした違いは、企業が融資可能なプロポーザルを提示できないためか、又は金融機関が零細・中小企業への与信を躊躇するため、フォーマルな金融機関からの融資の利用が困難であることを反映している。

アフリカにおける金融サービスの利用及び中長期 資本の供給という課題に対する本格的かつ持続的な ソリューションのためには、与信枠、株式及びそれ に関連する手法、代理店ライン(agency line)、リ スク共有、債務保証、技術支援など、利用可能なす べての手段を盛り込む必要がある。企業、金融機関、 各国、グローバルといった関連するあらゆるレベル で行動を取るべきである。

今後に向けて一事業上の優先事項

AfDBは、金融セクターの競争力及び包括性(インクルーシブであること、inclusivity)の強化に向けて、以下のようなインターベンションを展開するうえで、各国の状況及び現地金融セクターの能力に見合うような、より総合的なアプローチを開発していく。

●金融機関(銀行、プライベート・エクイティ・ファンドなど、商業金融機関・開発金融機関)と提携し、アフリカ域内の投資・貿易を促進し、零細・中小企業、貿易事業者(囲み1を参照)、女性に対す

²⁰ T. Beck, S. Munzele Maimbo, I. Faye, T. Triki. 2011. Financing Africa, Through the Crisis and Beyond, African Development Bank. Tunis.

²¹ 同左。

²² World Economic Forum, World Bank, and African Development Bank. 2011. The *African Competitiveness Report 2011*. World Economic Forum: Geneva; Gebreeyesus, M. 2009. "Innovation and Microenterprises Growth in Ethiopia." UNU-WIDER Research Paper No. 2009/51; and Onyeiwu, S. 2011. "Does the Lack of Innovation and Absorptive Capacity Retard Economic Growth in Africa?" UNU-WIDER Working Paper No. 2001/19.

るよりよいサービスを提供できるようにする。

- ●各国政府・民間セクターと協力し、「銀行融資を 受けられない(unbanked)」及び「銀行融資を 十分に受けられない(under-banked)」企業を支 援するため、テクノロジーベースのビジネスモデ ルを確立する。
- ●個々の零細・中小企業の信用力及び金融リテラシー、成長ポテンシャルの改善に向けて、そうした企業と直接協力するようなイニシアチブを支援する。
- ●触媒効果のある長期社債・株式、債務保証、シンジケートローン、アンダーライティングを通じた企業への直接的な金融支援を支援する。特に、農業ビジネス、産業近代化、採取産業(鉱業、石油及び天然ガス)、地域統合及び地方コミュニティ支援メカニズム(社会インフラ、金融商品など)といったイニシアチブである。
- ●金融機関がクライアントへの融資に回せるような 与信枠及びリスク共有商品の拡大を続けることに より、長期融資の需要増大に対する民間金融機関 の対応能力を高めるイニシアチブを支援する。
- ●世界各国のリーダーの関心を、アフリカの金融セクターの強化という問題に惹きつける。
- ●零細・中小企業の支援について、またAfDBの資金を所期の目的に活用するよう金融仲介事業者に 説明責任を担わせることについて、具体的なガイドラインを策定する。

AfDBの全体的な「ストラテジー2013~2022」と本戦略の双方における金融セクターの重要性に鑑みて、AfDBは金融セクターに対するアプローチを包括的に見直しつつある。この見直しによって、2003

年の金融セクター政策(Financial Sector Policy) に代わる新たな金融セクター開発政策(Financial Sector Development Policy)が作成されることに なろう。

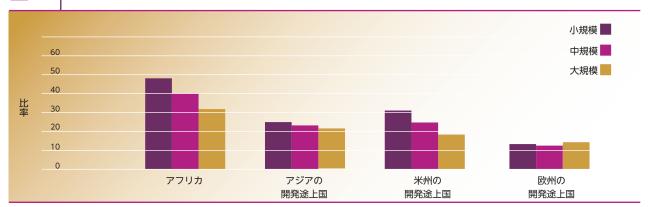
主要な課題一零細・中小企業にとっての具体的な障害

アフリカの民間セクターは主として零細・中小企 業で構成されている。人々が切羽詰まって、あるい は野心を持って、小規模な起業家になっている。零 細・中小企業は多くの場合、非常に小規模でイン フォーマルな家族経営の企業であるか、個人事業主 であり、すばやく事業から撤退することができる。 多くは、他に有利な雇用の機会がなく、生計を立 てるために、あるいは自給自足の農業による現物所 得を補うためにこれらの活動に依存している個人に よって経営されている23。こうした起業家は訓練を受 けていない場合が多く、重要な市場情報を持ってい ない。だが、どの起業家も成長を阻む障害に直面し ていることは変わりない。資本不足や資本構造上の 問題、担保の不足、深刻なスキル不足(金融リテラ シーを含む)、市場とのつながりの弱さ、ビジネス 開発サービス及びネットワークの幅広い欠如などで ある。また女性起業家は、法律上の障害、制度利用 や資産の利用・所有に関する制約と戦わなければな らない場合が多く、融資の利用や雇用の確保、税制 上の処理が困難になっている。

2008年から2012年にかけて、AfDBグループが承認したNSO融資全体の34%は直接に零細・中小企業を対象としたものであり、AfDBはアフリカにおける零細・中小企業の育成に対する支援を拡大す

23 African Development Bank, 2011, African Development Report. AfDB, Tunis.

図7 資金へのアクセスが大きな制約であると指摘した企業の比率



出典: 2010 年企業調査データを用いてスタッフが算出

る意欲を持っている。その一方で、費用対効果が優れず、AfDBに相対的優位がない可能性がある。AfDBはリテール型オペレーションの限界も認識している。AfDBのアプローチとしては、主としてスキルと企業間の連係を強化し、また金融面での支援をめざしていくことになろう。さらに、金融面でのインクルージョン(零細・自営企業)と企業育成(成長・機会志向型の起業家)に関連する目標、ビジネスモデル、リソースの必要性を特定していくことになる。

この領域におけるインターベンションをより効果的なものにしていくために、AfDBは、(現在作成中の)ノンソブリン事業に関するガイドライン(Guidelines for Non-Sovereign Operations)に含まれる予定の、零細・中小企業についての確固たる定義を策定していく。それによって、零細・中小企業を対象とするインターベンションの区分・モニタリングをより的確に行い、開発効果を最大化するためである。これは各国の当局との協議を踏まえて進めていくことになろう。

今後に向けて一事業上の優先事項

具体的には、AfDBは以下の各項を実施していく。

- ●マイクロファイナンス(少額融資)への投資及びそのプログラム、特に起業家育成を狙ったものを支援するフレームワークを見直し、必要に応じて調整する。「マイクロファイナンス政策(Microfinance Policy)」²⁴に基づき、また「ストラテジー2013~2022に沿って、AfDBはアフリカ全域にわたり、特に従来の銀行システムによるサービスを十分に受けられない小規模な企業経営者及び低所得世帯にとって、よりよい金融サービス活用の発展を支援することに注力する。
- ●OPEVによる評価において、AfDBによるさらなる支援が可能であるとの結論が出ていることを特に考慮し、金融仲介事業者を通じた零細・中小企業支援を微調整する(囲み2)。
- ●零細・中小企業のターゲット市場に対する金融 サービスの提供を目的とする技術支援、零細・中 小企業の金融面以外のニーズ及び要請に応える ことを意図した技術支援に対する支援を充実させ る。後者としては、事業開発サービス及び市場紹

囲み1 貿易金融の取り組みの拡大

AfDBの新たな貿易金融プログラム(Trade Finance Program, TFP)は、アフリカでの貿易において、リスク限定が難しく、また流動性が不足しているという、市場における慢性的な制約に取り組むものである。こうした制約は、グローバルな銀行市場(特に欧州)の逼迫が続いていること、またバーゼルIII銀行規制による保守的な方向への影響により、さらに深刻化している。貿易金融セクターは相対的にリスクが低いため(歴史的に見てデフォルト率も低い)、AfDBの民間セクター事業のなかでは最もリスクの低い資本消費手段になると予想され、他の高リスク事業とのバランスにより、AfDBのポートフォリオのリスクプロファイルに対して、全般的にはポジティブな影響を与えるものと思われる。

AfDBはまた、ビジネス支援環境の問題にも注目している。これは主として、アフリカの地域経済共同体(regional economic communities, REC)との協働のもとで、越境的な金融取引を促進し越境貿易を加速する手段としての国・地域レベルでの金融政策・規制のハーモナイゼーションを進めることによる貿易促進を狙ったものである。主な活動としては次のようなものがある。

- ●貿易金融における、事業以外の側面(アフリカの金融機関及び零細・中小企業が直面する、融資へのアクセス面での課題に対応する)
- 輸出促進及び投資支援サービス(地域間・地域内貿易、越境的投資、国内投資に関する主要な課題のいくつかに対応)
- ■コモディティ市場/為替支援活動(収益力ある農業バリューチェーンの発展を阻害している問題に対応)

開発という視点から見て、AfDBの貿易金融プログラムはアフリカ諸国の経済の成長を支援するものと期待される。TFPでは多くの手段を用いて、中小企業、農業・製造業、低所得国に対するAfDBの支援に貢献する。

最初の4年間の事業計画期間のなかで、TFPは総額110億ドル相当のアフリカにおける貿易を支援することをめざしている。ここには、少なくともRMC30カ国、110社以上の地元金融機関を対象とする、中小企業約8000社による取引が関係してくることになる。



²⁴ African Development Bank Group (2006): Microfinance Policy and Strategy of the Bank Group; Board document codes ADB/BD/WP/2006/06/Rev.1/Approved, and AFD/BD/WO/2006/08/Rev.1/Approved; June 12, 2006; Executive Summary, paragraph 9.4, and Sections 4.4 and 4.5.

介など、零細・中小企業への支援を提供する現地 仲介事業者を対象とした支援環境及び能力構築 支援を充実させるための措置を含む。

- ●業務委託契約、ライセンス供与、フランチャイズ 契約、公的セクター及び開発パートナーによる調 達政策などを通じて、国内企業を国際的企業のサ プライチェーンに関係づける機会を組織的に創出 するイニシアチブを支援する。
- ●零細・中小企業を含む企業に、よりグリーンな工 業製品につながるテクノロジー及び知識を推進す るインセンティブを与えるイニシアチブを支援す る。
- ●アフリカにおける零細・中小企業育成に関与している他の機関とのパートナーシップを充実させる。国際金融公社、フランス開発庁、USAID、DFID、AMSCO、PEP-Africa、UNIDO、ILO、IFAD他との協調融資技術支援プログラムを含む。

さらにAfDBは、アフリカ大陸の金融機関による 零細・中小企業向けエクスポージャーの拡大を促す ため、アフリカ債務保証基金、AfDBの貿易金融イニシアチブなどの債務保証・保険メカニズムによっ て補完しつつ、零細・中小企業向け融資・サービス の規模拡大・レバレッジを目的とする上記以外のオプションを開拓していく。

またAfDBは、インクルーシブな経済成長と社会的な開発を促進するような新たなイニシアチブを支援する方法を開拓していく。大きなポテンシャルを持っているのは、ソーシャル企業・ソーシャルビジネスである²⁵。この種の企業は社会的なイノベーション、起業活動、バリューチェーン(価値連鎖)の開拓を進める効果的な方法となる可能性がある。また、効率、開発効果、持続可能性を高めるためにマイクロファイナンスと結びつけることもできる。

とはいえ、ソーシャルビジネスはまだアフリカではほとんど実績がないため、AfDBによる支援としては、ソーシャルビジネスによる効果を実証することに力を注ぎ、またチュニジア、トーゴ、ウガンダにおけるパイロットプログラムのように、アフリカにおけるソーシャルビジネスの第一波を起こす手助けに集中することになろう。こうしたパイロット

プログラムは、ソーシャル企業に関する理解を深め、制度環境を育み、ソーシャル企業を支援する金融ビークル(リボルビング・ファンドなど)を確立するうえで有益だろう。またAfDBは、商業的に存続可能なソーシャルビジネス計画を対象としたインキュベーター、意識向上、技術支援、能力開発に対する直接的な融資、出資も検討していく。

最後にAfDBは、その行動において、民間の支援者、政府、地域社会のあいだでのリスク・報酬の公平な配分の重視、技術移転と工業化の奨励、これら民間セクターにおいて、合弁事業及び企業のサプライチェーンにおける地元のサプライヤーによる財・サービスの活用を含めた地元企業の参画促進に配慮する。

主要な課題―バリューチェーンの結びつきの 弱さ

過去半世紀の経済における広範な変化は、アフ リカがグローバルな経済勢力として浮上するチャ ンスをもたらした。特に「台頭するアフリカ(an Africa on the rise)」という新たな精神が生まれて いることを考えれば、アフリカ諸国がそのポテン シャルを解き放つためには、若者の失業、貧困、ジェ ンダーの不平等に対応するべく、大規模な工業化 に牽引される大胆な変革に乗り出さなければならな い。たとえば、コモディティ(原材料・一次産品) ベースの工業化プロセスを通じて、この大陸の資源、 高水準のコモディティ価格、グローバルな生産構造 の変化による機会など、アフリカ諸国が雇用を創出 し経済の変革を推進する現実的なチャンスが存在す る。工業化のためにアフリカのコモディティを活用 するということは、ソフト/ハード双方のコモディ ティに付加価値を与え、コモディティセクターに対 して前方・後方のリンケージ(結びつき)を開拓し ていくことである。

バリューチェーンによって、広範囲のバラバラの 生産者、加工者、購入者、販売者、消費者が、その バリューチェーンを経由していく製品・サービスに 付加価値を与えることができる。アフリカの民間セ クターは、バリューチェーンのなかで、経済的な多 角化の範囲が限られた不利なセグメントに集中して いる。特に、農業、採取産業の場合はこれが顕著で ある。

バリューチェーンの開拓は、アフリカがその資源 を活用する力を強化するため、またアフリカ企業を 域内の/グローバルな生産バリューチェーンに統合 していくため、さらにはアフリカの工業化と農業の

²⁵ ソーシャルビジネスとソーシャル企業の主な違いは、双方とも営利企業ではあるが、前者は私的な利益よりもむしろ社会的な便益のために創設されるという点である。ソーシャルビジネスに対する資金の貸し手・債権者は初期投資を回収できるかもしれないが、それ以上の利益はすべてそのソーシャルビジネスに、あるいは特定の社会的目標をめざす他のソーシャルビジネスに再投資される。一方、ソーシャル企業は、初期投資回収以上の利益を再投資するとは限らない。

改革のために不可欠である。さまざまなプレイヤー間の相互作用を理解することにより、民間・公共の機関(開発機関を含む)が、効率を高める(ひいては価値を増大させる)方法を見極め、バリューチェーンに連なる者が価値全体に占める各々のシェアを増大させる能力を強化することが可能になる。

AfDBは、農業・工業その他のバリューチェーン

を支援する際に、地元の起業家を排除してしまわないよう配慮しつつ、既存の商業的なイニシアチブの枠内で取り組み、また、プロジェクトの期間中は対象となる受益者にとってより公正な条件を提示するものであるとしても、持続不可能な新規のマーケティング経路を確立することは避ける。存続可能性・持続可能性が明らかである場合を除き、既存の企業

AfDBグループによる民間セクター向け直接融資のかなりの部分は、商業(市中)銀行、マイクロファイナンス機関、プライベート・エクイティ・ファンド、域内・国内の開発系銀行、保険会社、リース会社といった金融仲介事業者(FI)を経路として行われている。AfDBは、AfDBの組成能力・監督能力にとっては規模が小さすぎるか、民間の仲介事業者の方が資金ニーズにうまく対応できるようなプロジェクトや経済主体に到達するために、こうしたFIを活用している。これはまた、金融システムの深さ・幅広さを築くという戦略的な目標にも貢献している。現行の融資体制のもとで、AfDBは以下の各項にしたがってFIでの資金提供を実施している。

- ●債券・株式又は保証という形でのリスク担保により、AfDBがFIに対して資本を提供し、FIがその資金を複数の下位プロジェクトに投資する。
- ●あらかじめ指定したプロジェクトのパイプラインを基準として、AfDBの融資の妥当性を評価する。
- ●地域、企業の業種及び種類、セクターといったパラメーターに関する要求以外には、資金の厳密な用途についてあらかじめ指定しない。
- ●最終的にその資金を受け取る民間企業を選択・評価・モニタリングせず、その役割は各FIに委ねる。
- FIIC対しては、正式な合意の一環として、下位プロジェクトの財務実績、開発の成果、支援した企業/プロジェクトに関する定期 的な報告、また環境及び社会的基準に対する深刻な違反があった場合にはその報告を求める。

運用面でのほとんどの判断を各FIに任せ、プロジェクトに関する事前のパイプラインに依拠し、AfDBグループによる投資の開発目的を必ずしも明確に規定しないため、ときには、制度的な手続きが仲介事業者による融資に十分に適合していない場合が見られた。これは一つには、FIによる自発的な報告が不十分だったことを反映しており、多くの場合は、AfDBの投資ポートフォリオの関心が不十分であり、AfDBが追求している開発成果を適切に把握できていないことを意味していた。

PSD政策に規定されているように、AfDBグループは、金融仲介事業者経由で行われる投資に関する指針を、以下にしたがって微調整する予定である。

- ●さまざまな対象グループ/セクターを支援する制度的モデルについて徹底的な評価を実施し、何が成功するのか、どのような教訓が得られたのか、インターベンションの効果をどのように測定するのかを判断する。この点に関して経営陣は、一部の開発系金融機関 (DFI) による、特定のセクターを対象とする又は対象から除外するような具体的な指針の慎重さを検証し、必要に応じてこれを採用し、特定の受益者にとってのアクセスを確保するために、FIに対し提供する融資の傾向を適合させ、転貸するローンの最小規模・最大規模を制限し、場合によってはFIに対し何らかの環境基準・社会的基準を適用することを停める。
- ●プロジェクト評価報告に含まれる支援領域について、より的確な定義を策定し、有力な、域内資本・国内資本による機関に対する 支援について具体的な要件を盛り込む。支援が不足しているセグメント、地域、セクターに関する明確で信頼できる戦略を用意す る(持続可能な開発及び貧困層のための金融に重点をおいた明確な指示を行うことを含む)。AfDBの統合安全制度(Integrated Safeguard System, ISS)に沿った強力な社会経済的安全措置を用意する。責任ある納税者として行動する。
- ●事業管理・財務管理の実務(たとえばポートフォリオ管理、リスク管理、環境政策、コーポレートガバナンスなど)を強化する ことを狙ったFI向けの技術支援パッケージを拡大することにより、FI(特に国内・域内のFI)の能力を強化する。この点に関して AfDBは、クライアントであるFIと協力し、環境基準・社会的基準のコンプライアンスを構築する。
- ●AfDBグループによる支援が、意図した受益者(たとえば零細・中小企業)に現実的に到達するような適切な仕組みを開発し、AfDBの資金を所期の目的に用いることについてFIが説明責任を担えるようにする。

その他のサービスとの競合発生を避けるよう配慮する。市場の不完全性に対処するため、競争力のない非効率なプロセス及び行動を変化させるために特別な関心を払う。AfDBは、特に採取産業、農林水産業におけるバリューチェーンの強化を目的とするイニシアチブを支援するが、教育、医療研究ハブ、製薬、医療機器など、その他のニッチ分野についても支援する。

今後に向けて一事業上の優先事項

可能な範囲で他の組織と協力しつつ、AfDBによる支援は以下の各項を中心とする。

- ●各国・各地域の相違を考慮しつつ、域内のサプライチェーンの十分な活用を促進するための域内の 投資・輸出バリューチェーン。
- ●小規模農家及び零細・中小企業及び、ベンチャーキャピタリストになることを視野に入れて農業ビジネス起業家としてのスキル開発をめざすものにとっての市場アクセスの改善。
- ●製造業者及び関連産業を中心に、アフリカの生産 者の国内市場における輸入品との競争能力の改善、域内・国際市場への関係づけ。
- ●情報及び知識へのアクセスの確保。
- ●バリューチェーンの一部として互いに連係している企業のあいだでの、ローカルレベルでのスキル、テクノロジー能力の養成。スキル開発、テクノロジー能力、資本へのアクセス、バリューチェーン内部での購入者・供給者の協力に狙いを定めることによる、ローカルレベルでの連係強化。調達・加工を含めたローカルレベルでの連係戦略の促進及びローカルな中心企業の台頭促進に対して、主要なコモディティ関連企業を関与させること。
- ●テクノロジー及びスキルの移転、また越境的な民間投資の促進によるアフリカ内での熟練労働者の 移動の支援。
- ●大規模な企業・プロジェクト(国有企業、官民合 弁事業、海外及び国内の起業家など)に対して AfDBが直接・間接に大規模な融資を行っている ことを活かし、それらの活動がアフリカ大陸の産 業変革をどのように加速させているか、ひいては 多くのアフリカの人々に対してどのように社会経 済的な恩恵を生み出しているかを実証すること。
- ●バリューチェーンの開発をグリーン成長の基準 (資源利用の効率性/持続可能性/回復力)と結び つけること。さらに、民間セクター開発を可能に する条件、また、たとえば投資リスク軽減への貢 献による特定の民間セクター投資の促進に関する

上流での対話を中心として、官民パートナーシップを促進すること。

2.5 特に重視する領域

AfDBグループの「ストラテジー2013~2022」では、グループのPSDアジェンダを最終的に成功させるために必須となる、3つの分野横断的な優先事項を強調している。すなわち、脆弱国、農業及び食料安全保障、そしてジェンダーである。

脆弱国

インクルーシブな成長というアジェンダの一環 として、AfDBは、アフリカ大陸の脆弱国及び紛争 被害国に関して、AfDBグループの「ストラテジー 2013~2022」におけるアフリカ開発アジェンダの 中核として、強いコミットメントを行っている。 AfDBグループの「脆弱国ファシリティ(FSF)」 では、本来のADF実績ベース配分(PBA)ではもっ と小さなリソースしか与えられないところ、これら の脆弱国における国家運営に対して補完的なリソー スを提供している。このFSFの経験及び国際的な グッド・プラクティス、そして「脆弱国への関与に 関するニューディール (New Deal for Engagement in Fragile States)」(Busan, 2011) に対するコミッ トメントに基づき、AfDBグループは、民間セクター 開発におけるアフリカの脆弱国及び紛争被害国との 関わり方を変化させることをめざしている。AfDB は、リスク管理フレームワークを考慮しつつ、これ らの国が、AfDBのノンソブリンの窓口からのリソー スを受けられるようにすることを模索している。こ うした変化は、成果を最大化しつつ、これら諸国の 吸収能力を改善していくという、広範なアジェンダ の一環である。

現在行われているAfDBグループの脆弱国に関する戦略の見直しは、脆弱性という観点からPSDへのAfDBのアプローチを調整する優れた出発点となっている。ソブリン・ノンソブリン双方の事業に関して、脆弱国のPSDを支援することは事業の点で大きな課題となっており、AfDBグループによる脆弱国に対する全般的アプローチの調整が必要になっている。現実的には、より情報に立脚したリスク引受け、AfDBグループによる革新的な手段の開発を含めた機敏な運営対応、より実践的な履行支援、脆弱国・紛争被害国における成果の測定に対する新たなアプローチなどであり、いずれも、AfDBが蓄積してきた経験に基づくものである。

こうした目的のもと、AfDBは、脆弱国・紛争被 害国という状況において効果的であるように事業上 の支援を的確に調整するため、幅広い手段をさらに活用していくことになろう。たとえば、これらの国の各々における課題と機会を考慮しつつ、よりよいビジネス、そして投資可能な環境に向けた支援の強化(第一の柱)などである。また、民間投資家が安心して政府又は国営事業体の契約事業に投資できるよう、部分リスク保証などの革新的なリスク緩和手段を活用することを通じて、AfDBが出資する民間セクター事業の執行におけるイノベーションを進めることも含まれる(第三の柱)。

ADF-13の基金補充の一環として、また代理 (Deputies) の要請に応えて、AfDB経営陣は、AfDBが高リスク国 (特に脆弱国) に対して慎重にリスク資本を投下できるようにするため、ADFに関して新たに2つの金融手段についての承認を得た²⁶。この他にAfDBは、ドナー国からの支援を動員・調整するためのマルチドナー信託基金の活用を拡大し、各国中央政府がまだ育成中の能力(及び信頼)を持つ非政府・準国家事業体に対する支援を行い、インフラ再生及び基本的サービスの提供に関する融資を行うため、既存のプログラム手段をいっそう活用していくことになろう(合同セクター支援及び複数年プログラムベースの事業など)。

農業及び食料安全保障

アフリカにおいて、経済成長、貧困削減、食料安 全保障のために農業セクターは不可欠である。サブ サハラ・アフリカでは村落部の雇用の半分以上が自 営農家であり、その多くが女性である。アフリカの GDPの13%は農業であり、農業によるGDP成長は、 農業以外のGDP成長に比べ、貧困削減という点で 約4倍の効果を発揮している。また農業は外貨獲得 の最大の源泉であり、アフリカ大陸のハードカレン シー獲得額の約40%を占めている。貯蓄・税収の 主な担い手でもある。さらに農業セクターは工業原 材料の供給者としても引き続き主役であり、ほとん どのアフリカ諸国では、製造業による付加価値の約 3分の2は、農業由来の原材料に基づいている。農業 はアフリカの全人口の約70~80%を支えており、こ こにはアフリカ大陸の極貧層・栄養不良層の70%が 含まれている。これは、農業セクターにおける労働 集約性の高い成長は、貧困削減という意味で非常に 有望だということを意味する。農業生産性を高める

26 AfDBの理事会による検討のために詳細な設計・提案へと進むことをADF代理 (Deputy) によって承認された2つの新たな手段とは、(1) 部分的信用保証 (Partial Credit Guarrantee, PCG) 及び②民間 セクターファシリティ (Private Sector Facility, PSF) である。双方とも、低所得国(LIC)に変革をもたらす開発プロジェクトのために、ADFの乏しいリソースにレバレッジをかけ、商業的な資金ソースを呼び込むことを意図している。

ことを狙った長期投資は、女性及び若者にとっての 雇用機会を創出することにより、インクルーシブな 成長に貢献するだろう。同様に、環境リスク・社会 経済的リスクの管理を改善しつつ自然資源の圧力を 緩和するような開発の道を見つけるうえでも、農業 セクターは重要である。

AfDBは、相対的優位を持つ領域である村落部の インフラ(村落道路、灌漑、貯蔵施設、市場へのア クセス、環境保全システム、供給ネットワーク)へ の投資を通じて、農業生産性の改善に貢献する。こ れは、インクルーシブな成長を推進し、貧困を削減 し、雇用を増大させる最も効果的な方法の一つであ る。AfDBはまた、可能な場合には常に、干ばつな どの気候変動に対する適応力を構築し、効率的で持 続可能な土地・森林・水・その他天然資源の利用 を促進し、持続可能なインフラを提供するためのイ ニシアチブを支援していく。アフリカ農業のポテン シャルを解き放ち、食料安全保障に取り組むには、 統合的なバリューチェーン・アプローチを用いた持 続的かつ協調的な投資が必要となろう。これらのイ ンターベンションは公的部門によって開始されるか もしれないが、農業プロジェクト及びプログラムに おけるPPPの促進により民間セクターとの連係を拡 大していく必要がある。したがってAfDBは、金融 機関として、(農業部門への民間の支援者と直接・ 間接に協力しつつ)農業、農業ビジネス、農業バ リューチェーンへの民間投資への支援を継続してい < °

ジェンダー

AfDBグループの「ストラテジー2013~2022」では、経済の発展と持続可能な開発にとって、ジェンダー平等が不可欠であることが再確認されている。そこでは、ジェンダー平等がインクルーシブな成長戦略の一環であるのみならず、特に民間セクター開発に関連して、AfDBにとって特別な重点分野であることが述べられている。

AfDBは過去の成功・失敗を教訓として、ADF-13の期間中、戦略的に重要な三つの領域に注目しつつ、ジェンダー格差の縮小に向けた取り組みを強化することを提案している。この領域とは、女性の経済的地位向上の推進、女性の法的地位及び財産権の強化、知識管理と能力構築の改善である。AfDBは「ジェンダー戦略フレームワーク2013~2017」(Gender Strategic Framework 2013-2017)を策定中であり、そこでは、ジェンダー平等の推進に関する戦略的領域を、AfDBの重点領域と整合させることを模索し

2.2. (3.2. 1) (1.2. 1) (1.2. 1) (1.2. 1) (1.2. 1)

ている。このフレームワークの一環として、民間セクター開発という領域においても、ジェンダー平等の推進を強化していかなければならない。

事業の設立、経営、拡大における女性の役割は、成長と貧困削減の基本であると認識されているが、アフリカでは、女性は民間セクターにおいて男性と同等の機会を得ていない。アフリカの商業活動に従事している男性・女性の数はほぼ同等だが、女性の姿が見られるのは主としてインフォーマルの農業セクター関連の活動である。女性の起業家もやはり、与信、訓練、ネットワーク及び情報へのアクセスという点で、男性起業家とは比較にならないほどの障害に直面している。また、法律・政策面でも男性起業家以上の障害に悩まされている。

AfDBグループは今後、女性の人的資本(スキル、

経営研修、ビジネスにおけるアドバイス、ネットワーク)の増大、起業家としての女性の成功に対する認知向上、投資環境及び政策面での女性の発言力の増大、女性にとっての機会均等及び経済的機会の改善に向けたイニシアチブを支援していく。この最後の点では、金融及び教育へのアクセス改善、労働政策・土地保有・行政におけるジェンダーバイアス(性差別)の撤廃、科学技術及び起業におけるスキル構築が重視されるだろう。

戦略遂行の段階は、大きく分けて三つ、すなわち、ジェンダーのメインストリーム化におけるAfDBの活動の指針としてのAfDBグループ「ジェンダー戦略フレームワーク」の策定、事業におけるジェンダーのメインストリーム化の改善、そして 結果モニタリングの改善ということになるだろう。

戦略の実施

優れた戦略であっても、実施面に十分な注意が払 われていないせいで所期の成果を達成できないもの は多い。AfDB全体として負うべき任務であるにも かかわらず、民間セクター開発は、組織内の少数の 部署による排他的な縄張りだと見られている場合も あった。したがって本戦略の実施にあたっては、民 間セクター開発という問題を機関全体にわたってメ インストリーム化するという発想の転換が必要であ る(資料III)。この点に関してAfDB経営陣は、「リー ダーシップ」「オーナーシップ」「パートナーシップ」 に関する多くの問題に特に関心を持っている。また 同様に、経営陣は戦略の「モニタリング」と「評価」 に特別な関心を注いでいる。

3.1 リーダーシップ

本戦略は、民間セクター対象の事業だけでなく、 AfDBグループ全体の事業に影響を及ぼす幅広い意 味を持っている。PSDアジェンダに戦略的な推進力 をより効果的に与えるために、機関としてどのよう な選択肢があるのか、探求が進められている。経営 陣は、組織構造・インセンティブ構造を微調整する 必要があるのではないかと認識している。経営上層 部は、各現地事務所を中心として、AfDBの事業単 位について適切な人員・リソースの配置を行うこと により、このプロセスを主導していく。この点に関 する具体的な行動をいくつか紹介しよう。

●組織構造・インセンティブ構造の微調整 AfDB の構造という点で課題の一つは、PSDアジェン ダ全体を監督する専門の部署が存在しないとい うことである。これは、中心的・恒久的な説明 責任を欠いたまま、このアジェンダがAfDB全体 に分散してしまうことを意味していた。そこで、 本戦略が効果的に実施されるよう、ハイレベル な民間セクター開発統括委員会(Private Sector Development Steering Committee, PSDSC) が 設立される予定である。この委員会が設立され ること自体が、民間セクター開発とは単なる民間 セクター関連の事業だけを指すのではなく、した がって一つのコンプレックス(複合体)の組織 的責任を上回るものであることを示唆している。 PSDSCは、これまで公的セクターへのインター ベンションが活動の中心であった組織を、民間セ クターによるソリューションを追求し官民パート ナーシップを促進することにいっそう注力してい く組織へと変革していくうえで重要な役割を演じ るだろう。PSDSCはその責務の一部として、以 下の各項を行っていく。

- i. 本戦略が、AfDBの活動に適合した明確な期限 を伴う、総合的かつ結果志向の組織的な本戦 略の実施に向けた事業計画へと置き換えられ るようにする。
- ii. 本戦略の効果的な実施に影響を与えるであろ う他の戦略及び政策とのハーモナイゼーショ ンに向けて指揮を執る。また、AfDBのPSD 及びNSOアジェンダ(囲み3)に関係する OPEVのさまざまな評価から得られる提言が効 果的に実施されるよう監督する。
- iii. 共通に定義された目標・開発成果に合意し、 AfDB内の各セクターからの最適な貢献に向け て努力しつつ、民間セクター開発という総合 的な目標がAfDBの組織文化、KPI、インセン ティブ構造に定着するよう配慮する。
- iv. NSOに関するAfDBの政策フレームワークを統 合・更新する。これには、以下の点が含まれ る。(a) AfDBのリスク管理フレームワークと、 低所得国においてより多くのNSOを支援する という戦略的目標のあいだで一貫性を強めてい く、(b) NSOが単に機会主義的ではなく、CSP 及びRISPプログラミングの一環となるよう配 慮する、特にセクション3.2で述べる、CSP及び RISPにおける、PSD及びNSO志向を強化する。
- v. PSDアジェンダに関連する(ただしそれに限 定されない) AfDBの事業プロセスを微調整し て、その効果とバリュー・フォー・マネーを強 化する。またあらゆるPSD関連業務において リソースと品質保証に関する監督を行う。
- vi. AfDBの内部及び外部に本戦略を効果的に伝達 していくためのプランを策定する。

●金融セクターに関するAfDBの業務を統合する

AfDBの総合的な「ストラテジー2013~2022」及 び本戦略の双方において金融セクターが重要で あることに鑑み、AfDBは金融セクターに対する アプローチに関する包括的なレビューを進めてい る。これは、「2003金融セクター政策」に代わる 新たな「金融セクター開発政策・戦略」の作成に つながるだろう。PSDCはこのプロセスを指導し ていくなかで中心的な役割を果たす。この点に関 してAfDB総裁は、以下の目的で作業部会を発足 させた。チーフエコノミスト及び副総裁が座長を 務め、複数のコンプレックスの上級職が代表とし て参加する。

- i. 金融セクター関連の事業に関する優先事項を、 PSD戦略の柱及びAfDBの「ストラテジー2013 ~2022」にリンクした測定可能な目標として 表現し直す。
- ii. これらの目標に関連する、長期的かつ一見して解決困難な問題(たとえば融資へのアクセス、必要かつ調和の取れた規制改革への迅速な取り組みなど)に対処するような活動、なおかつ成功すれば画期的な変化をもたらす可能性のある活動に高い優先順位を与える。
- iii. 優先的活動に関して、必要なリソース、望ま しいパートナー及び進捗目標を特定する。
- iv. 主要目標に向けた優先的活動を実施するうえで、金融セクター関連事業の組織構造、財政、プロセス、スキルをどのように配分するのが最善かを検討する。

作業部会において短期的な優先事項を優先処理したうえで、修正されたアプローチが機関内で全面的に実施される。まず、優先的活動によって、どのセクター及び市場(たとえば採取産業、農業、電力)に取り組むべきかを検討することが手始めとなるう 27 。

27 優先順位の高い活動として代表的なものとしては、次のようなものがある。(1) 中小企業に対する融資のリスクを緩和する、持続可能な、つまり商業的に成立しうるアプローチ。(2)金融セクターのインフラ(たとえば、よりインクルーシブで充実した金融サービスの確信となるモバイル・ソリューションに伴う決済システムや代理店ネットワークなど)への投資と結びついた政策・規制改革。(3)国内及び国際的な機関投資家向けのさまざまな信用資産(リース債権、インフラ債、不動産担保証券など)の発行増大を支えるような資本市場投資商品。

●プログラム作成及び財政との関係の明確化 統 括委員会の指導のもとで、AfDBはPSD事業計画 を策定し、本戦略がAfDBの一般管理財政に与え る影響という問題に対処する。短期的には、ここ で提案されている変革は、主として、創設される 新たな構造に既存の人員をシフトすることによっ て、そして必要に応じて限定的な数の新たなポジ ションを作ることによって実施される。これらの 提言が財政に与える影響は、各年度の計画財政協 議(Program and Budget discussions, PBD)に おいて、理事会との緊密な協議を行いつつ検証さ れる。さらに、AfDBのADB及びADB経由の窓口 では、融資プログラム及び非融資プログラムの双 方に関して、他の開発パートナー及び市中銀行と の協調融資を積極的に動員していくことを体系的 にめざしていく。またAfDBは、触媒的なポテン シャルを発揮するために、譲許的資金供与、無償 資金供与の活用についても効率の向上を模索して いく。さらに、AfDBのPSDプログラムの一部の 実施を担う地元及び地域の金融仲介事業者の能 力向上をめざす。

3.2 オーナーシップ

民間セクター開発がAfDBの一部ユニットの関心 事ではなく、行内全員にとっての問題となるよう、 またAfDBのさまざまなコンプレックスが本戦略と 連携できるよう、経営陣は以下の各項に注力する。

●国レベル・地域レベルの戦略及びプログラム作成 を強化する 各RMCにおけるPSD戦略の実施に

囲み3 ○ OPEVによる主な提言の実施スケジュール

行動	完了日
民間セクターのリスク共有フレームワーク	2013年12月
ADOAフレームワークの更新	2013年12月
AfDBの自己資本比率方針の更新	2013年12月
PSD事業計画の統合	2013年12月
株式投資政策	2013年12月
株式投資運用ガイドライン	2013年12月
NSO政策	2014年1月
NSOガイドライン	2014年1月
金融セクター戦略	2014年3月
Enclave(部分危険)保証政策	2014年6月
Enclaveプロジェクト運用ガイドライン	2014年6月
与信枠政策	2014年9月
与信枠運用ガイドライン	2014年9月

あたっては、法規制環境並びに民間セクターの成功に関する制約と機会を含め、現地の状況を明確に理解することが必要となろう。この点に関して、各RMCに関して、民間セクターについての効果的な評価が定期的に行われる。こうした評価は国別担当チーム(Country Team)によって行われるが、地域リソースセンター及び現地事務所に分散したAfDBのスタッフを活用し、CSP及びRISPを補完して、AfDBが行いうるインターベンションを判断する基礎としていく。別の切り口としては、民間セクター開発問題、構造改革問題、資本市場及び金融サービスの開発、公共・民間双方の投資の活用についての実効的な政策協議を支援するような、民間セクター開発に関連するナレッジ・プロダクトが含まれるだろう。

- ●選択性 本戦略は、AfDBによるRMCへの支援が主として、AfDBのRMCに関する基本的な事業計画であるCSP及びRISPに記載されている各国の状況によって決定されることを重視している。CSP及びRISPは、いずれも各国及び各地域の開発戦略及び優先事項に合わせたものとなっている。これによって、AfDBのPSD活動は追加性(additionality)を最適化し、健全な分析・協議・オーナーシップを反映するものとなる。またこれによって、RMCにおける民間セクター開発を進めていくなかで他のドナーとの協働を構築しやすくなり、AfDBの各国レベルでの活動に、AfDBのコア・コンピテンシー、健全な分析・協議・オーナーシップが反映されるようになる。
- ●RMC及びRECでのPSDインターベンションの準備 /履行モニタリングにおいて、「ワン・バンク(一 つの銀行)」としてのチームワークを醸成する AfDBは、AfDBグループのソブリン・ノンソブリン の窓口のあいだでの協働の強化を進めていく。この 点に関して、PSD統括委員会(PSDSC)は、個々 のRMC又はRECにおいて成功していること、成功し ていないことについての「開発情報(development intelligence)」のさらなる共有を推進し、AfDBによ るインターベンションを成功させるうえでの機会・制 約についての複数のセクター・複数のスキルにわた る分析を育んでいく。これは主として、AfDBによる ノンソブリンを国レベル・地域レベルの戦略に整合さ せていくことによって行われる。第二に、AfDBの公 共セクター向け事業に関する体系的な見直しを進め、 それらが民間投資及び民間企業の参画をどれだけ促 したかを検討することを通じて、ソブリン対象事業の PSD施行を強化するための新たな取り組みを行う。
- ●民間セクター開発支援におけるAfDBの能力を強

化する AfDBは、行内スタッフ及びRMC政府職員の能力構築に向けたプログラムを展開する。このプログラムでは、PSDに対するCSP、投資環境に関する問題、RMC及び各地方の金融セクターの状態に関する体系的分析といったテーマが扱われる。こうした能力開発プログラムは、AfDBのアフリカ開発研究所(African Development Institute, EADI)などにより実施され、同時に、AfDBのスタッフを対象に、セクター横断的に、企業の金融サービス利用の充実・拡大及び/又は資本市場開発の機会に関してAfDBの支援が有望な分野の特定、各RMC及び各地方のさまざまなステークホルダーとのPSDに関する国内対話の効果改善といった点で訓練するものである。

- ●セクターレベルでのPSD及びNSO関連の次元を 改善する セクター別事業を担当する部署は、 PSDSC及び他の関連部署からのアドバイスを得つ つ、AfDBのセクター別戦略ペーパーの強化に共 同して取り組み、効果的な民間セクター参加のた めに必要なインターベンションがより的確に描写 されるようにする。運輸、エネルギーなど本戦略 で重視されているセクターについては、特にこれ が重要である。同時に経営陣は、急速に拡大する AfDBのノンソブリンポートフォリオを効果的に運 用するため、適切なスキル構成を備えたスタッフ を採用・維持する必要性に、特に注意を払っていく。
- ●事業の効果を高めるために分権化を活用する AfDBは、分散したスタッフに、PSDアジェンダ を実施するために必要なツール、スキル、財政を 与えるためのフォーマルな能力開発プログラムを 実施し、必要に応じて、この目的のために新たな スタッフを採用する。AfDBのビジネス機会セミ ナー(Business Opportunity Seminar, BOS)は、 引き続き、AfDBが出資するプロジェクトに対す るアフリカ現地企業の参加を強化していく。

3.3 パートナーシップ

本戦略の実施に向けた重要な手段は、他の開発パートナーとの戦略的パートナーシップである。その対象としては、民間セクターと直接的に協力しているDFI、政策研究所や大学、各国政府、そしてもちろん民間セクターなどがある。AfDBは、CEOフォーラム、地域レベル・国レベル・地方レベルの業界グループなどのビークルを通じた民間セクターとの連携を拡大していく予定である。特に重視するのは以下の各項である。

●知識の生成・管理・仲介 AfDBはアフリカにお ける民間セクター開発という問題に関する知識の



仲介者(knowledge broker)として、これまで 以上に目に見える、効果的かつ有意義なポジションをめざしていく。AfDBは、ナレッジ・マネジメント戦略を更新する一環として、PSD関連のナレッジ・プロダクト及びアドバイザリーサービスに対する取り組みを強化していく。AfDB経営陣は、PSD関連の分析業務の資金を調達するため、他のさまざまな組織と提携しつつ、リソース動員に向けた努力を強化する。

- ●戦略的イニシアチブ AfDBは、国・地域・グロー バルの各レベルにおいて、より広範囲のパートナー との協力及び協調融資を拡大していくことをめざ す。こうしたパートナーシップの例としては、ア フリカ民間セクター支援基金(Fund for African Private Sector Assistance, FAPA)、アフリカ経 営サービス公社(African Management Services Company, AMSCO)、マルチドナー・ガバナン ス信託基金 (Multi-Donor Governance Trust Fund. GTF)、アフリカ民間セクター開発のため の共同イニシアティブ (Enhanced Private Sector Assistance, EPSA) アフリカ投資環境ファシリティ (Investment Climate Facility for Africa, ICF), アフリカ・インフラストラクチャー・コンソーシア ム (Infrastructure Consortium for Africa, ICA)、 採取産業透明性向上イニシアチブ(Extractive Industries Transparency Initiative, EITI), 7 フリタック (AfriTAC)、メイキング・ファイナン ス・ワーク・フォー・アフリカ (Making Finance Work for Africa, MFW4A) などがある。また、 アフリカ法務サービスファシリティ(African Legal Services Facility, ALSF) などの特別イニシアチ ブへの支援も拡大していく。
- ●新規パートナー たとえばブラジル、中国、インド、ロシア、トルコ、シンガポール、さらにはグローバル規模のファンド、イスラム系ファンド、民間の財団、アフリカその他の諸国の政府系ファンド、各国中央銀行との新規のパートナーシップを開拓していく。これ以外にも、AfDBはアフリカ連合(AU)、国連アフリカ経済委員会(UNECA)、世界経済フォーラム、その他のアフリカ民間セクター支援フォーラムと緊密に協力していく。また、在外居住者向け債券その他の革新的な資金調達手法を含め、在外居住アフリカ人というリソース(年間の対アフリカ送金額は200億米ドル)を活用する方法を探求していく。

3.4 成果のモニタリングと評価

RMCに対するAfDBの民間セクター開発支援がどれだけ効果を上げるかは、その業務をモニタリング、

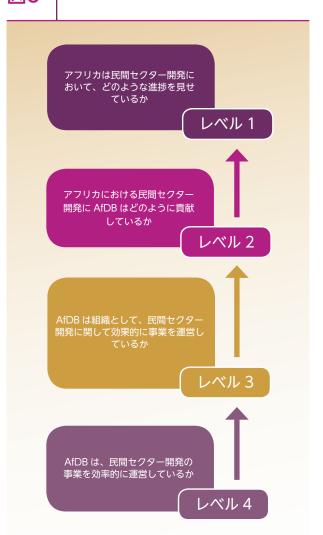
測定、評価し、必要に応じて調整を行う能力に大きく依存している。

PSD戦略は、AfDBの既存の4レベルによる成果モニタリングフレームワーク(result monitoring framework)に沿ったものである(図8)。AfDBの株主及びステークホルダーは、このRMF(資料IVに原案の要約を収録した)によって民間セクター関連の活動をモニタリングし、AfDBグループが開発その他の任務を達成するうえで、それらの活動が大きく貢献しているかどうかを確認することができる。

AfDBグループの各部署は、成果評価局(Result Department, ORQR)と緊密に協力し、PSD戦略上の優先事項を反映するように全行規模の公共セクター開発指標を見直していく。そのうえで、その指標を組織全体に適用していく。

地域的・国際的な社会・経済状況が急速に変化していることを受けて、本戦略の対象期間を5年とし、3年目に中期見直しを行うことが提案されている。

図8 PSD成果モニタリングフレームワーク



04

本戦略の効果的な実施に悪影響を及ぼす可能性のあるリスクは複数存在している。その主なものを以下に要約し、その緩和措置を提示する。一般的に、リスク管理は戦略の実施期間にわたって繰り返されるプロセスであり、戦略の実施期間を通じて、新たなリスクの特定、評価、優先順位の設定、対処が行われる。AfDBの「ストラテジー2013~2022」に沿って、経営陣は革新的なリスク評価及びリスク緩和手法の慎重さを検証していく。

資金調達及び実施能力の不十分さ 本戦略では、AfDBグループのADF経由でのリソースは今後2期の資金補充サイクルにわたって実質ベースで大きく減少しないこと、また経済その他の面で深刻なショックがなくAfDBが「トリプルA」の格付けを維持できること、といった重要な仮定をいくつか設けている。だがそれでも、本戦略を実施するために利用できるリソースは不十分であるかもしれない。大半のインフラ関連プロジェクト、工業プロジェクトの規模を考えれば、特に低所得国(LIC)及び脆弱国においてリスク限界を慎重に取れば、AfDBがこれらの諸国で相当量のNSOをコンスタントに行えなくなる可能性がある。また、財政の制約に縛られて、戦略のために必要なスキルを動員することができないという可能性もある。

こうしたリスクを緩和するため、本戦略の実施にあたっては、特にリスク参加・共有措置を通じて、AfDBのリスク資本を拡大する方法を定義・執行していくことに大きな重点を置くことになろう。さらに本戦略は、アフリカ諸国の政府、民間セクター、新興市場諸国や慈善団体など非伝統的な開発パートナーを含めた他のパートナーのリソースを惹きつけつつ、AfDBグループの既存のリソースにレバレッジをかけていくことを狙っている。

AfDBは、バイラテラル(二者間)/マルチラテラル(多者間)の信託基金(スペシャルファンド)をより効果的に利用していくための努力を強化していく。また、提案されているPSD統括委員会も、AfDB内部の特定の実施能力リスクを緩和するうえで役に立つだろう。

戦略的調整及び評判リスク AfDBグループの取引 当事者は、AfDBの貧困層支援という視点を共有し ていない可能性がある。AfDBによる民間セクター への資金配分に関するビジネスモデルでは、AfDBのリスク・フレームワークの枠内での企業の商業的ポテンシャルと、開発効果の増大との双方を重視しているが、民間の当事者は前者のみを重視する可能性がある。二つの目標のあいだの緊張によって、多くの場合投資家が好むものの、開発上の恩恵が最も多く得られるわけではない領域における低リスク活動への融資に傾いてしまう可能性がある。

こうしたリスクを緩和するため、AfDBグループ は引き続き、開発上の恩恵が大きいものの、金融市 場ではあまりにも長期すぎる、あるいは収益性が十 分ではないと見られてしまう領域における民間セク ター開発の促進を重視していく。AfDBは、特に民 間セクターとのパートナーシップ形成を統括するた め、コーポレートガバナンスの指針を策定中である。 これ以外のリスク緩和措置としては、事業を準備し ているソブリン・ノンソブリンのクライアントへの 支援(環境面・社会面での保護事業など)、AfDB 出資の事業の準備・実施・モニタリングの基礎とな る結果志向の分析フレームワークの活用、持続可能 性に関する問題(制度的な存続可能性、運用及び保 守、財務的な存続可能性)及び環境・社会面での持 続可能性についての組織的な注意などがある。また、 プロジェクト担当チーム向けのコーポレートガバナ ンス及び企業の社会的責任(CSR)に関するAfDB 指針も策定する予定であり、これによって、AfDB グループの活動の窓口全体にわたるグッド・プラク ティスを促進していく。

さらにAfDBは、民間セクター関連事業すべてに関して、開発成果・追加性評価(Assessment of Development Outcomes and Additionality, ADOA)手続きの微調整を続けていく。ADOAの精度に関する事後的な評価は2014年に行われる。ADOAレーティングが不十分なプロジェクトについては、理事会に対するプレゼンテーションを行うことができない。これは、プロジェクトのリスクを評価する新たな方法の開発、常に市場に追従するアプローチの緩和、PSDの三つの戦略的柱すべてへの同時対応により、プロジェクト志向モデルへの過度の依存を避けるといったことを意味する可能性がある。

PSDに対する政府のコミットメント ほとんどのアフリカ諸国の政府は、現在、経済の発展と貧困の削



減における民間セクターの重要な役割を認識しているものの、多くの国では、重要な制度的改革、ガバナンス改革といった現実的な進捗がまだ十分に見られない。好ましい投資先としての今日のアフリカの信用及び評判に予期せぬ傷がつけば、大きなリスクが生じる可能性がある。

こうしたリスクを緩和するには、主として各国政府とのハイレベルな政策協議を強化していくことが軸になるだろう。特に、他の開発パートナーとの対話メカニズム、又は一般財政支援及びセクター財政支援といった事業を経由していくことになろう。また、PSD関連の改革に対する要求の強化など、一般市民の意識及び大衆的な支援を向上させるための措置もとられるだろう。その他の緩和措置としては、AfDBグループの分析・アドバイザリーサービスの一環として、質の高いナレッジ・プロダクトの普及などがあるだろう。

ポートフォリオの成長及び集中 AfDBが直面しているもう一つのリスクとして、歴史の浅い民間セクターポートフォリオの成長のモニタリングがある。特に、ほとんどの融資について返済猶予期間が2013/2014年に終わる予定であり、一部の借り手の信用プロファイルは悪化しており、したがってAfDBのリスク選好表明に従ってハイリスク取引に

配分されるリスク資本利用が限度に近づいているだけに、なおさらである。GCIにおけるコミットメントに従って、AfDBはLICに対するエクスポージャーを増大させているが、LIC向け融資では、中所得国(MIC)における類似のプロジェクトよりも速いペースでリスク資本を利用している。同様に、アフリカの新興起業家が支援するプロジェクトは、グローバルなプレゼンス及び実績を持つプロジェクトに比べて高リスクであると見られている。AfDBの株式投資に関しては、これが最も顕著に見られる(囲み4を参照)。

抵抗力を構築しAfDBの「トリプルA」格付けを維持するためには、ここ数年のノンソブリンポートフォリオの急激な成長に対して、特にポートフォリオ集中の潜在的リスクに対処するためのポートフォリオ整理・管理への取り組み強化によってバランスを取る必要があるかもしれない。経営陣はこの目的のためにリスク緩和措置を採用している。AfDBの信用リスク委員会(CRC)による取り組みを通じて制度的な信用リスクガバナンスの強化を続けることで、信用リスクガバナンス及び自主決定方式の

囲み4 株式投資

AfDBグループは1970年代以降、株式投資を行っている。その主な目標は、より多くの投資家を惹きつけることで資本にレバレッジをかけ、結果としてアフリカの民間セクターの開発に貢献することである。だがこうした開発目標には、十分な金銭的なリターンが伴わなければならない。AfDBは収入を上げることを主たる目的として株式投資を行っているわけではないので、現行のガイドラインでは、企業が自律的に存続できるようになれば、最終的には保有株式を民間投資家に売却することを求めている²⁸。

近年、AfDBの株式投資ポートフォリオは大幅な増大を記録しており、特にプライベート・エクイティ・ファンドなど新たな手法により投資範囲も拡大している。開発の成果をできるだけ大きくすることを意図したポートフォリオではあるものの、依然としてその金銭的なリターンはプラスを維持しており、すでに配当支払い及び一部の基本投資の売却により資本収入を実現しつつある。とはいえ、このポートフォリオの増大により急激にリスク資本が増大し、これらの手段を用いることに法的な制限があることを思えば、注意すべき課題が生じている²⁹。

AfDBグループの経営陣は、AfDBの事業上の目標と株式投資に関するリスク管理フレームワークとを調和させる必要性を十分に認識している。今後に向けて、AfDBは、自らのポートフォリオを厳しくモニタリングし、AfDBのリスク/リターンのバランスを取るよう投資を慎重に選択する一方で、撤退のメカニズムも含め、民間セクター事業のガイドライン(Guidelines for Private Sector Operations、現在見直し中)の一環として、この種の取引の本質的なリスクに対処するためのガイドライン及びプロセスを再検証する。

AfDBグループ内の独立した評価局(Evaluation Department, OPEV)による提言に沿って、経営陣は、新規の株式投資に対し、改訂された開発効果評価を援用しつつ、既存の取捨選択方法を適用する。これによってAfDBはより厳しい選択を行えるようになり、また株式投資ポートフォリオの増大についてもよりよい管理が可能になろう。またAfDB経営陣は、株式投資に関するリスク資本負担のレベルを検証し、この種の投資手法に関するAfDBの経験及び国際的な要件(国際財務報告基準による要件を含む)、類似のIFI及び二国間開発機関が用いている慣行を反映するようにする。さらにAfDBは、投資及び法務関連の職員を追加採用し、株式投資に関するより専門的な訓練をスタッフに提供する。

²⁸ この点に関しては、Equity Investment Policy Guidelines (ADB/BD/WP/94/125)及 UReview of ADB Financial Policies (ADB/BD/WP/93/86)を参照のこと。

²⁹ Equity Portfolio - Risk Capital Utilization and Performance (ADB/BD/IF/2012/238) を参照のこと。

管理に対する全行的な関心は補強され続けるだろう。CRCは信用リスクの問題のみに注力することにより、機関全体での信用リスク文化の強化に貢献し続け、特に民間事業向け事業におけるAfDBのポートフォリオの成長をモニターし続けるだろう。さらに経営陣は、AfDBの自己資本比率に関する方針を、銀行業界におけるベストプラクティスに沿った経済資本フレームワークに合わせる方向で見直している。

その一方で、経営陣は、リスク水準を慎重な限度に抑えつつAfDBのNSOポートフォリオ及びパイプラインにレバレッジをかけるために、代替的な手法の活用を拡大するとともに、リスク共有パートナーを探している。こうした措置は、AfDBが財務上のプロファイルを守りつつ、戦略的な優先事項のためにより多くの余裕資金を配分できるようにすることを意図している。

さらにAfDBは、地理的な多角化を追求し、AfDBにとってエクスポージャーが少なめの信用力の高い国でのソブリン融資を増大させることを中心に、ポートフォリオ集中リスクの管理を強化している。AfDBグループの全般的な融資状況について現在見直しが進められており、さらなる多角化への機会につながることが期待される。ノンソブリン、特に金融セクター向けポートフォリオにおけるセクター別・商品別のリスク集中も、しっかりしたモニタリングの対象となっている。

信用リスク AfDBの格付けは、その本来的な財務体質、慎重な財務運営及び政策、株主からの強力な支援を反映している。こうした強みによって相殺されているものの、困難の多い地域的な経営環境ゆえに、ポートフォリオ全体のリスクプロファイルは比較的高い。とはいえ、AfDB自身によるポートフォリオの加重平均リスクレーティング(Weighted

Average Risk Rating, WARR) も、AfDBのリスク 選好表明に定められた限度内に収まっている。

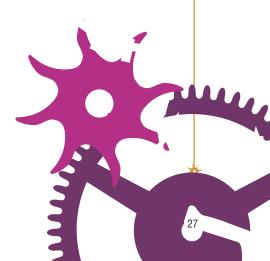
近年、AfDBグループはソブリン及び民間セクターへの融資をかなり増大させた。だが、その資本力の強さ、流動性の余裕、リスク管理フレームワークによって、バランスシート上のリスクは相殺されており、さらなる融資拡大に向けたリスク負担能力の余裕はかなり得られている。さらに、低所得RMCにおけるAfDBの民間セクター向け事業は、ソブリンポートフォリオの少数の国への集中を相殺し(その一部は最近、国内及び対外的な政治・経済的要因により格付けを引き下げられている)、地理的な多角化をさらに進めるための分かりやすい方法であり、ひいてはAfDB全体としてのポートフォリオリスク緩和戦略の一要素となっている。

ビジネスプロセスのリスク 内部検証を強化する取り組みのなかで、AfDBでは、その処理能力に比して、承認プロセスにあまりにも時間がかかり煩雑になる場合が生じている。これによって他のIFIに比べてAfDBの競争力が失われ、NSOを担当するチームの潜在的な生産性が限定されてしまう。

AfDBの新たなNSO指針では、他のIFIを基準として、合理化された承認プロセスを提案し、プロセスに残される各ステップがAfDB及びクライアントにとって「バリュー・フォー・マネー」を体現するものとなる予定である。

業務リスク AfDBはノンソブリン債務保証を開始したため、NSO事業の指針・規制となる規程書が徐々に増大しており、政策・指針による指示が蓄積されて、統合・更新が必要な状態になっている。

PSOポートフォリオの見直し、新たなPSD政策及 び本戦略により、既存の多数の政策に代わる新たな PSO指針政策の基礎が確立される。



05

結論

民間セクターはアフリカの経済成長を推進し、経済成長はアフリカの開発を推進している。アフリカ諸国はこれらの事実を認識しており、国民のために、開発による目に見える恩恵をつかもうと決意している。すなわち、社会経済的な機会、人的資源、重要なインフラ、地域としての競争力、環境面での持続可能性、社会的包摂と貧困削減、健康、安全性、識字率、そして幸福である。

本戦略は、アフリカ全域にわたるAfDBグループによる民間セクター開発事業の中期的なフレームワークを述べたものである。本戦略はアフリカ開

発の主体としての、またインクルーシブな成長とグリーン成長への移行というAfDBのアジェンダを実現する際のパートナーとしての民間セクターの役割を確認する。

「ストラテジー2013~2022」及びその事業政策に沿って、アフリカ開発銀行は自らの有するリソースを用い、個別のセクター又は手段としてではなく、AfDBの全事業が貢献することのできる、また貢献しなければならない優先事項として、民間セクターの開発を支援していく。



06 資料

6.1 資料 I: 過去の活動から得られた教訓³⁰

課題

ソリューション(民間セクター開発戦略)

戦略の調整

地域別・国別・セクター別の戦略及び事業計画において、PSDをAfDB全体の優先事項として反映することが不十分だった。

- ●新たな地域別・国別・セクター別戦略、並びに関連する事業計画が、AfDBの優先事項を十分に盛り込むよう、提案されているPSDSCが重要な役割を果たす。
- ●地域別・国別・セクター別の優先事項の見直しにおいて、PSDをAfDB全体の優先事項としてよりよく反映するよう、新たなガイドラインを策定する。

機関としての取り組み

機関としてのPSDへの取り組みが、AfDBグループの 事業全体にわたる幅広さを伴わず、フォーマルのPSD 目標の内面化及び責任が伴わなかった。

- ●提案されているPSDSCが、AfDBのPSDアジェンダ全般に関する監督、モニタリング、 報告を行う。
- ●地域別・国別・セクター別の優先事項の見直しにおいて、PSDをAfDB全体の優先事項としてよりよく反映するよう、新たなガイドラインを策定する。

PSD の優先化

AfDBグループとしてのPSDの優先順位が不明確で、プロジェクト選択において戦略的な不整合につながる場合が多かった。

●AfDBグループのPSDの優先順位及びその指針となる原則に関して明快さを高める。

事業

AfDBグループのビジネス環境支援(BEE)事業に情報を提供する知識ベースの活動が不十分だった

● AfDBグループのPSD事業 (BEE事業を含む) への情報提供を改善するため、知識ベースの事業・活動へのアプローチを見直し強化する。

PSDを推進するAfDBの事業調達において、地元の内容が不十分だった。

● AfDB出資のプロジェクトにおける地元事業者にとってのPSD機会に関するAfDBグループの広報戦略を微調整する。ビジネス機会フォーラムの拡大など。

AfDBのPSDアジェンダにおいて、国家以外のアクターの参画が不十分だった。

● PSD関連の優先事項及び戦略を伝達する際の国家以外のアクターの持続的な参画を重視するよう、国別・地域別の戦略に関するガイドラインを見直す。

成果及び説明責任

PSD成果モニタリングフレームワーク(RMF)が、AfDBグループによる他のPSD インターベンションに 気を取られ、組織として、ノンソブリン対象の事業を 重視する傾向が弱かった。

●成果評価局(Results Department)がPSDSCの監督のもと、さまざまなコンプレックスとの協働により策定するPSD成果モニタリングフレームワークを見直し強化する。

零細・中小企業に対する、特に金融仲介事業者を通じた支援をめざすという点で、成果・説明責任とも貧弱だった。

●金融仲介事業者との協力に関するAfDBグループのアプローチを微調整する。

AfDBグループによるソブリン対象・ノンソブリン対象の融資が持つ触媒的効果について、測定フレームワークが欠けていた。

●状況に応じて、スタッフの業績指標をPSD目標を反映するよう調整する。

スキル構成

PSDアジェンダを効果的に推進していくうえで、 AfDBグループ全体にわたりスキル構成に欠陥があった。 ● AfDBグループとして、PSDアジェンダという観点から、能力構築その他の手段を通じ、 現行の人的資源スキル構成における既存のギャップを調整する。

安全措置

国別ポートフォリオ改善に関する協議プラットホームと、AfDBグループの安全措置の利用が全般的に不足していた。

●提案されているPSDSCが、この問題を提起し、ORPCその他関連のセクターと協力し つつソリューションを提案する立場に置かれる。

承認プロセスがAfDBの処理能力に比して長く煩雑であり、他のIFIに比して競争力の低下を招いた。

●他のIFIを基準として承認プロセスを合理化し、プロセスに残される各ステップを AfDB及びクライアントにとって「バリュー・フォー・マネー」を体現するものとする。

NSO政策及びガイドラインによる指令が増大し、統合・ 近代化が必要になっている。 ●NSOポートフォリオの検証により、膨大な数の既存の政策に代わる、合理化された ガイドラインの基礎を築く。

30 以下を参照のこと。African Development Effectiveness Review 2012 及び Mid-Term Review of the Medium Term Strategy 2008-2012 (文献番号 ADB/BD/WP/2011/52/Rev.1 及び ADF/BD/WP/2011/30/Rev.1)、2008 Strategy Update for Private Sector Development 及び 2008-10 Business Plan for Non-Sovereign Operations、また "Fostering Private Sector Development in Africa: An Independent Evaluation of Non-Sovereign Operations, 2006-2011", Operation Evaluation Department (OPEV).

6.2 資料Ⅱ:戦略の「柱」に関連する事業領域

柱	目標とする成果	事業領域	主な担当セクター
	1	1.1.1 グリーンな成長機会をつかむための、またよりインクルーシブな 成長を推進するためのマクロ経済政策改革、税制、財政インセン ティブ;制度的な強化	RD OSGE
	1.1 RMCにおける投資 環境・ビジネス環 境の改善	・ビジネス環	RD OSGE OITC, ONEC, OWAS, OSAN, OSHD アフリカ法的扶助 ファシリティ
		1.1.3 腐敗防止のための制度改革及び能力構築	RD OSGE
		1.1.4 財産権:女性のための均等アクセス権の確保に向けた土地保有及び資産登記制度の改善(及びその実施)	RD アフリカ法的扶助 ファシリティ
第一の柱:	1.2 より効率的な国家・ 地域的要因及び製 品市場	1.2.1 労働市場改革、職業訓練、若者の技術スキル開発、起業促進	OSHD
投資環境及びビジネス環境		1.2.2 地域市場の統合: ・金融インフラの拡大・充実 ・貿易政策及び関連の制度改革 ・労働力の地域間移動の促進 ・税制のハーモナイゼーション ・規格(品質保証及び認証を含む)のハーモナイゼーション ・投資・エンジニアリング規則のハーモナイゼーション	ONRI OSGE
		1.2.1 官民パートナーシップのフレームワーク	OSGE OPSM アフリカ法的扶助 ファシリティ
	1.3 企業責任の強化	1.3.1 優れたコーポレートガバナンス	OSGE OPSM アフリカ法的扶助 ファシリティ
		1.3.2 環境・社会への影響管理(採取産業透明性向上イニシアチブの実施能力を含む)	ONEC ORQR OSGE

民間セクター開発戦略2013~2017 **31**

6.2 (承前)

柱	目標とする成果	事業領域	主な担当セクター	
		2.1.1 運輸:インフラ及びサービス	OITC OPSM ONRI	
	2.1 物理的インフラ及	2.1.2 通信:インフラ及びサービス	OITC OPSM ONRI	
	びサービスへのアクセスの拡大:運輸、通信、エネルギー:インフラ及びサービス(再生可能エネルギーを含む) ギー、水供給・衛生 2.1.4 水供給及び衛生	ONEC OPSM ONRI		
第二の柱: 社会・経済イン フラへのアクセ ス		2.1.4 水供給及び衛生	OWAS OPSM ONRI	
		2.1.5 農業生産及び食料安全保障の改善につながるインフラ(灌漑システム、農道など)	OWAS, OSAN OPSM ONRI	
	2.2 社会インフラの改善とサービスへのアクセスの拡大:	2.2 社会インフラの改	2.2.1 高等教育、科学技術	OSHD, OPSM
		2.2.2 職業訓練	OSHD, OPSM	
	教育、医療	2.2.3 医療関連:インフラ及びサービス	OSHD, OPSM	
	2.3 社会・経済インフ ラセクターにお ける規制フレーム ワークの改善	1.1.2及び1.3.2を参照	1.1.2及び1.3.2を参照	

6.2 (承前)

柱	目標とする成果	事業領域	主な担当セクター
	3.1 零 細・中 小 企 業 (MSME) 及びソー シャルビジネス		OPSM OSGE OSHD
第三の柱:		3.1.2 ソーシャル企業	OSHD OPSM
企業育成		3.2.1 各国間の教訓の共有	EADI
	3.2 バリューチェーン	3.2.2 特に採取産業、製造業、農林水産業におけるバリューチェーンの強化	OPSM, OSHD, OSAN
	3.2 ハウューチェーン 開発及び触媒的投 資 3.2.3 金融市場・資本市場の充実・拡大の支援	FNVP, AFMI, MFW4A, ONRI, OPSM	
		3.2.4 技術移転、農業ビジネスの工業化、農産物加工業、村落部企業に 焦点を当てた触媒的投資	OPSM, OSHD, OSAN
	3.3 貿易金融	- 3.3.1 2012年貿易金融イニシアチブの実施	OPSM, ONRI

追加的活動	手段	事業領域	主な担当セクター
PSDのメインストリーム化	調整	すべての柱提案されているPSD統括委員会	Proposed PSD Steering Committee
ソブリン・ノンソブリンの統合的・ 相互補完的な事業、官民パートナー シップ(PPP)を含む。	ソブリン・ノンソブリン の保証付き融資、債務保 証	すべての柱	RD、セクター担当局、 OPSM
脆弱国に対する支援	政策協議、政策ベースの 支援、セクター別の事業	すべての柱	OSFU、RD、セクター担当局、 OPSM
プロジェクト設計及び 制度支援事業	分析、助言、提唱活動	すべての柱	EDRE、EADI、ESTA、 ORPC
プロジェクト支援	あらゆる手段	すべての柱	GECL、ORPF、EDRE (ADOA)、FFMA、 ONEC、ORQR、セクター 担当局
ビジネス機会セミナー	内部	すべての柱	ORRU RRC FO

6.3 資料Ⅲ:銀行全体としての制度的な措置の概要

地域局(Regional Departments, RD)及び現地事務所(Field Offices, FO)は、以下の活動を主導する。

- ●現在投資中・検討中の投資家及び企業経営者との協議を行い、RMCの強み・弱み、機会・脅威、さらには投資家及び企業経営者の意識を確認する。
- ●民間セクター開発に関するRMC及びRECとの政策協議を監督する。
- CSP及びRISPにおいて民間セクター開発をメインストリーム化し、シナジーを確保しつつ、ビジネス支援環境関連の事業及びノンソブリン対象 事業を包摂していく。
- ●セクター担当局との協働のなかで、官民パートナーシップ(PPP)を含むソブリン対象とノンソブリン対象のあいだの統合的・補完的な事業を見極め、準備していく。
- AfDBグループの各国・各地方単位の事業における民間セクター開発の実績をモニタリングする。RD及びFOは、各国・各地域の開発に関する 優先事項についてセクター担当局及び民間セクター担当局に助言を行う。

セクター局(Sector Departments, SD)は、以下の活動を主導する。

- ●民間セクター担当局との協働のなかで、AfDBグループのセクター戦略の作成において民間セクター開発をメインストリーム化する。
- ●RMC及び地方レベルのステークホルダーとのあいだで、セクター固有の政策協議を行う。
- ●ビジネス支援環境の改善に貢献するAfDBグループの金融事業(政策ベース事業及び投資事業を含む)の準備・管理を行う。さらにSDは、民間 セクター局に対して、プロジェクト設計及び実施モニタリングに関して、セクター固有の専門的能力を提供する。
- ●PPPを含む触媒的取引の設計及び管理において、SDに技術支援を提供する。

ガバナンス・経済金融改革局 (Governance, Economic and Financial Reforms Department, OSGE) は、以下の活動を主導する。

- ●優れたガバナンス、マクロ経済の運営、金融セクター改革に関して、RMC及びRECと協議を行い、また助言サービス及び技術支援を提供する。
- ●政策ベースの事業及び制度支援融資事業の管理。また本局は他の事業局に対し、事業戦略、プロジェクト及びプログラムのガバナンス面についての技術支援を提供する。
- ●事業支援局(Operations support departments)は、各々の重点領域における民間セクター開発のメインストリーム化というテーマを主導する。
- ●脆弱国担当局(The Fragile States Unit, OSFU)は、紛争被害国その他の脆弱国におけるビジネス環境の改善に向けて、プログラム政策協議、政策ベースの支援、セクター別事業においてRD及び現地事務所と協力する。
- NEPAD及び地域統合貿易局(ONRI)は、地域統合イニシアチブの主要目標(市場統合及び貿易促進など)に関する実績について診断調査を 実施し、民間セクター開発における地域協力・統合・貿易といったテーマについてRD、SD、民間セクター局に助言を行う。またONRIは、民間セクター開発に関して、地域経済共同体(REC)及び地域的な専門組織との政策協議を主導する。

民間セクター局 (Private Sector Department, OPSM) は、国内外の投資家、企業経営者、準国営企業、金融仲介事業者との関係を主導する。 この局の活動としては、以下のようなものがある。

- ●RD、SDと協働しつつ、政府保証の対象とならない触媒的な取引の金融構造化及びその執行の管理を主導する(本局は、RDの要請に応じて、 政府保証のある取引を主導するよう依頼される場合もありうる)。
- ●零細・中小企業 (MSME) の育成を支援する事業に協力する。
- ●大規模な金融事業の民間金融機関による引受け及びシンジケーションのアンダーライティング、マイクロファイナンス、零細・中小企業及び農業ビジネスといった特定の民間セクター開発目標を対象としたエクイティ・ファンド及び特別信託ファンドへの参加を通じて、国内・域内・域外の投資家の動員を主導する。
- ●RMC及び各地方のビジネス環境における障害の特定及び評価において、ECON、OSGE、ONRIと協働してRDを支援する。民間セクター開発 の機会の特定・評価においてSDを支援し、その持続可能な管理と慎重な活用を提案する。民間セクター開発及び世界の他地域とのビジネス関 係に関する知識の生成及び普及においてECONと協働する。

6.3 (承前)

チーフエコノミスト・コンプレックス (ECON) は、以下の活動について責任を持つ。

- ●SD及びRDとの協働による分析、政策提言、普及活動。民間セクター開発及び支援環境に関する知識生成・普及活動を含む。
- ●AfDBのPSDに関する主要な知識仲介者(ブローカー)としての働き。
- AfDBグループの事業の民間セクター開発という側面によって期待される効果及び付加価値の評価。金融事業の事前の追加性を通じた評価及び 開発成果評価(ADOA)を含む。このコンプレックスは、PSDに関する他に類を見ない知識製品の創出において主導的な役割を果たし、政策 協議において、また制度支援を含む政策ベースの金融事業の設計及び実施において支援的な役割を果たす。

金融コンプレックス (Financial Complex, FNVP) 局は、引き続き、以下の活動を主導する。

- ●AfDBの事業のために金融リソースを動員し、財務事業を通じて流動性を管理する。
- ●そのような事業を活用して、各国・地方レベルの資本市場の発展を支援する。
- AfDBの金融商品及び手段に関する事業ガイドラインを策定する。
- ●AfDBのソブリン対象及びノンソブリン対象金融事業のリスク管理及び健全性管理を行う。
- ●AfDBの金融事業の信託管理を行う

調達・信託管理局(Procurement and Fiduciary Management Department, ORPF)は、引き続き、以下の監督を行う。

- AfDBグループが出資する業務に関する契約及び財の調達についてのルール及び手続きの執行。
- AfDBからの融資の受益者による信託安全措置の遂行。各国の制度の活用を強化するため、ORPFは、調達及び信託管理に関する制度的能力が不十分なRMC及び企業セクタークライアントにおける能力構築を支援する。ただし本局は、各国の制度が十分であるとの評価を受けるまではモニタリングを行う。ORPFは、AfDBグループの融資により調達される財・サービス・業務の供給への国内企業の参画を拡大するため、ルール及び手続きの効果的適用について助言を行う。

地域リソースセンター(RRC)及び現地事務所(FO)との協力のもと、分散化された体制により、**提携協力部(Partnerships and Cooperation Unit, ORRU)**はアフリカ企業を対象としたビジネス機会セミナー(Business Opportunity Seminar, BOS)プログラムを拡大する。これらのセミナーの目的は、AfDB出資のプロジェクトへのRMCの企業による参加を増大させることである。一般的なBOSは年2回、AfDBの本部で開催される。

主任弁護士・法務局 (The General Counsel and Legal Department, GECL) は、引き続き、AfDBグループの事業に影響を与える、又は事業(ソブリン対象・ノンソブリン対象双方の事業を含む)によって生じる法律問題を検証し、OPSM及び他のSDに助言を与える。

環境・社会局(Environment and Social Departments)は、AfDBグループが出資するソブリン対象及びノンソブリン対象の事業(政策ベースの事業を含む)の準備及び実施における環境面・社会面での安全措置の遂行について、指導とモニタリングを行う。このセクターでは、各国及び民間クライアントにおける環境問題・社会問題に関する監督機関が十分なモニタリング・評価能力を持っている場合には、これらの機関に依存する。したがってAfDBの環境・社会局は、RMC、金融仲介事業者、民間企業経営者について、環境面・社会面での影響評価、影響緩和計画及びその実施、安全措置のモニタリング及び評価に関する能力構築の支援を行う。

特別支援局・部(Specialized Support Departments and Units):多数の組織セクターが、AfDBグループによるソブリン対象・ノンソブリン対象の事業に対し、バックオフィス機能の面で支援を行う。

6.4 資料 IV:指標式成果モニタリングフレームワーク(RMF)

このRMFは指標(インデックス)によるものであり、2013年中にさらに開発を進めていく。提案されている指標群は、信頼性の高い情報源を元に綿密な方法論によって定期的に測定できるよう、見直される予定である。レベル1の指標は主としてAfDBグループの長期戦略に関するRMF及び年次開発効果レビュー(2012年)に触発されたものである。レベル2の指標のいくつかはADOA指標を元にしている。レベル3及びレベル4の基準データが欠けているが、指標式RMFの改訂版では対応される予定である。可能な場合には、データはジェンダー別に分類される。.

レベル1 アフリカにおける民間セクター開発	測定単位	全アフリカ諸国の 基準値(2011年)	データの 出所
指標のリスト 一般指標			
失業率指数 (若者・女性の失業率を含む)	指数	11.3(15.6及び17.4)	ILO、AfDB
雇用に占める民間セクターの比率	%	90	WB
グローバル競争力指数のスコア	指数	3.6(2009~2010年)	WEF
企業設立コスト	対1人あたり GNI比	77	WB
グローバル貿易に占めるアフリカのシェア	%	3.1	AfDB
アフリカ諸国のうち信用格付けB以上の国のシェア	%	33	S&P
トランスペアレンシー・インターナショナルによる腐敗認識指数	指数1~10	2.9	トランスペア レンシー・イ ンターナショ ナル
財産権及びルールベースのガバナンスに関する国別政策・制度評価(CPIA) スコア	指数1~6	3.11	AfDB
企業設立に要する日数	В	23	AfDB
アフリカ域内貿易総額	10億米ドル	112.4	IMF-DOTS
外国直接投資の流入(対GDP比)	%	2.3	AfDB/ UNCTAD
財・サービスの輸出(対GDP比)	%	37	DCS
融資利用の容易さ	1~7	2.76	WEF

レベル2 アフリカにおける民間セクター開発に対するAFDBの貢献	測定単位	全アフリカ諸国の 基準値(2011年)	データ の出所
指標のリスト			
エネルギー生産-AfDBグループのインターベンションにより導入された発電容量	MW	1,110*	AfDB
運輸-AfDBグループのインターベンションにより建設・改修・維持される道路の長さ	キロメートル	18,777*	AfDB
国内・域内のサプライヤーによる財・業務・サービスが融資総額に占める比率	%	43%	AfDB
AfDBグループによる民間セクタープロジェクトが政府歳入に貢献した額	100万米ドル	12,528*	AfDB
FI経由でAfDBグループが供与した小額融資の件数	件数	330,660**	AfDB
FI事業のバランスシート全体に占める零細・中小企業向け融資のシェア****	100万米ドル	TBD	AfDB
AfDBグループ出資によるマイクロファイナンス及びソーシャル活動による受益者	人数	12,829,000 **	AfDB
中小企業に対する効果(AfDBグループの投資による売上高)	100万米ドル	650**	AfDB
AfDBグループの投資プロジェクト及び下位プロジェクトを通じて創出された 女性の雇用総数/新規雇用総数	人数	28,664/349,886**	AfDB

6.4 (承前)

レベル 3- 民間セクター開発事業の実施における 組織としての AfDB の効率性	測定単位	全アフリカ諸国の 基準値(2011年)	対象年	データ の出所
指標のリスト				
AfDBのリソース1米ドルに対して政府又はその他のドナーが投資した金額で見た乗数効果	米ドル	2	TBD	AfDB (2009 年)
AfDBのリソース1米ドルに対する総投資額で見たNSOによる乗数効果	米ドル	TBD	TBD	AfDB
AfDBが手配したノンソブリン融資額	100万UA	959	TBD	AfDB
AfDBグループの民間セクター開発に貢献する事業のうち、「満足」と評価された比率	%	93.80%	TBD	AfDB
AfDBグループのNSOが予備調査から理事会承認までに要した平均期間	月	13.6	TBD	AfDB
金融セクター診断を含むCSPの比率	%	TBD	TBD	AfDB
AfDBグループが支援するPPPによる政府保証のある公的セクター事業の 件数****	件数	TBD	TBD	AfDB
AfDBグループによるノンソブリンポートフォリオのうち、貸し倒れ比率	%	1.36	TBD	AfDB
NSOポートフォリオの加重平均リスクレーティング(WARR)	%	3.48	3~4	AfDB

レベル 4 AfDB による民間セクター開発事業の経営管理	測定単位	全アフリカ諸国の 基準値(2011年)	対象年	データ の出所
指標のリスト				
現地事務所又は地域リソースセンターに駐在する民間セクター職員(FO) の比率	%	15	TBD	AfDB
ビジネス支援環境・投資支援環境(第一の柱)専門家の数	人数	2	TBD	AfDB
現地事務所が管理する民間セクター事業(NSO)の比率	%	60	TBD	AfDB
総欠員率-民間セクター事業(NSO)プロセス専門スタッフ***	%	17.13	TBD	AfDB



 ^{2010 ~ 2012} 年のデータ
 2009 ~ 2011 年のデータ
 AfDB の NSO 業務プロセスに主として従事している人員を対象とする: EDRE1、GECL2、FFMA2、FTRY4、ONEC3、OPSM0,1,2,3,45
 現在データは入手不能だが、今後のモニタリングにより作成される。

アフリカ開発銀行について

AfDBグループは、株主としてアフリカ54カ国、アフリカ以外の24カ国を含む複数国による開発系銀行である。AfDBグループの主要目標は、域内加盟国が個別に、また協力して持続可能な形で経済的に発展し社会を進歩させていくことに貢献することである。AfDBは、政策ベース融資を含む公的セクターへの融資、民間セクターへの融資、株式投資を通じて、幅広い開発プロジェクト及びプログラムに資金を提供すること、制度支援プロジェクト及びプログラムに資金を提供すること、制度支援プロジェクト及びプログラムに技術支援を提供すること、公共・民間の資本投資を行うこと、開発政策・計画の点で各国を支援すること、緊急支援を提供することにより、上記の目標を推進していく。



