

アフリカ開発銀行グループ

アフリカ変革の 中心へ

長期戦略 2013–2022



AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP
GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DEVELOPPEMENT

アフリカ開発銀行（AfDB）及びその理事会は、本刊行物に含まれるデータの正確性を保証せず、その利用によるいかなる結果についても責任を負わない。

本文書における地理的な地域における特定の領域について指摘又は言及すること、また「国」という言葉を使用することにより、AfDB は、いかなる領域又は地域の法律上その他の地位について、何らかの判断を行うことを意図するものではない。

AfDB は、個人又は非商用目的に限り、AfDB による適切な著作権表示のもとで印刷・複製を奨励している。AfDB による明示的な文書での同意がない限り、商用での再販、再配布、関連商品の製作を禁ずる。

アフリカ開発銀行グループ

アフリカ変革の 中心へ

長期戦略 2013–2022



AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP
GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DEVELOPPEMENT

アフリカの声

アフリカは台頭しつつある、と言わせていただきたい。アフリカは変わりつつある。アフリカは、その天然資源に説明責任、透明性、相互性、責任をもたらすような合理化につながるプロセスにコミットし続ける。

エレン・ジョンソン・サーリーフ（リベリア共和国大統領、ノーベル賞受賞）、2013年

アフリカの時代が来ていること、そして50年以内、あるいはもっと早く我々の夢を実現できることを我々はなぜ確信できるのか。世界で最も成長率の高い上位10カ国のうち6カ国はアフリカであり、グローバルな金融・経済危機にもかかわらず、この10年にわたりアフリカ諸国は年平均5%以上の成長を続けている。我々は成長しており、活力に満ち、才能豊かで若い国民を有している。彼らは、アフリカの変革を推進していくために必要なスキルを身につけつつある。

ヌコサザナ・ドラミニ・ズマ（アフリカ連合委員会議長）、2013年

アフリカは再び、チャンスに満ちた大陸として見られている。最後に残された、新たな投資フロンティアなのだ。アフリカ大陸への投資に、多数の、そして多様な企業・国家が集まっていることから、こうした楽観主義がうかがえる。この楽観主義を支えているのは力強い経済成長であり、グローバル金融危機でさえ、その動きをわずかのあいだ鈍化させるにとどまった。そしてこの成長は、ますます経済の多角化のために、そして社会が成功するための基盤（教育、医療、必須インフラ）への投資に利用されるようになっている。

コフィ・アナン（国際連合第7代事務総長）、2011年

「アフリカの台頭」について語る事が流行になっている。「希望なき大陸」と呼ばれたアフリカは新たな投資フロンティアとなり、投資家たちは他の地域では得られない利回りをコンスタントに稼いでいる。（中略）過去10年のあいだ、アフリカ全域にわたってガバナンスは全般的に改善の傾向にある。紛争は顕著に減少し、経済開発は持続し、人間開発（Human Development）の点でも大きな前進があった。ミレニアムの変わり目に比べて、我々はより平和で繁栄した、そして健康で教育水準の高い状況にある。

モー・イブラヒム（モー・イブラヒム・アフリカ指導者業績賞創設者）、2012年

私はアフリカが世界の希望だと考えている。世界にとって、アフリカは大いに有望である。そして私の見る所では、アフリカはまさしく、現在の国際的な経済危機から世界が脱出するための手掛かりになるかもしれない。この大陸の天然資源、若い人口構成、増加する人口、中流階級及び消費者の増大は、世界にとって重要な資源だ。この大陸は、アイデアと革新的ソリューションの源泉となる可能性がある。アフリカはそのような存在として、現在の国際的な危機の解決に向けた主役にならなければならない。

クリスティナ・デュアルテ（カーボベルデ共和国財務計画相）、2012年

アフリカは今や新たなフロンティアであり、経済回復に向けた重要な成長の極であり、魅力的な事業資本投下先である。パーセプション・ギャップ（認識のずれ）は縮まりつつあり、真剣投資家がアフリカに真剣な興味を抱いている。今こそアフリカの時代なのだ。

ヌゴチ・オコンジョーイウエアラ（ナイジェリア共和国財務相）、2011年

証拠を比較検討すると、アフリカにおける今後50年間は、活力ある多様で競争力ある経済圏というアフリカのビジョンを実現する見込みが高いと思われる。そこでは、平和で安定した活力ある社会の形成と共に、極度の貧困は根絶される。

アフリカ開発銀行グループ、2011年

序文



2006年、アフリカ開発銀行は、有識者会議（Panel of Eminent Persons）の助言を得て、アフリカ大陸及びアフリカ開発銀行の進む道についてのビジョンをまとめた。このビジョン、すなわち「アフリカの未来への投資——21世紀におけるアフリカ開発銀行（Investing in Africa's Future - The African Development Bank in the 21st Century）」はその後、2008年から2012年にかけてのアフリカ開発銀行の業務の指針となる戦略的選択を導き出した。インフラストラクチャー、経済統合、民間セクター開発の重視は、成長するアフリカのニーズに一致するものであり、これまで同様、今も有意義である。

現在アフリカは世界で二番目に成長率の高い大陸である。グローバル経済に地殻変動が生じたこの10年間、アフリカは悲観的な見方を斥け、経済成長を加速させ、人間開発指標（Human Development Indicators）においても大きな改善を示した。だがこうしたポジティブな展開も、雇用危機、若年層の失業、格差の拡大によって足を引っ張られた。これらが現時点での課題である。成長によって、あらゆる人に雇用と機会がもたらされなければならない。成長が持続し、アフリカ大陸がグローバルな価値連鎖（バリュー・チェーン）に参加できるような構造的変化・経済改革につながれば、そうした状況が生まれるだろう。インフラ面での不足を補い、経済統合を加速し、新旧の紛争に対処し、人的資本を開発していくことにより、そのような成長が実現する。

だからこそ、次の10年間が決定的に重要となる。アフリカ開発銀行の2013～2022年新戦略が重要であるのも、まさにこうした状況ゆえなのである。

本長期戦略は、過去5年間の選択を補強し、これまでの教訓に立脚し、明日の課題に対応するものである。また、持続可能な成長への対応だけでなく、天然資源の持続可能な管理への対応も提示する。アフリカの開発は自然に非常に密接にリンクしており、この大陸の自然資本、土地、水、海洋、森林、エネルギー資源を保全することなしに経済成長を持続することはできない。これらは「Rio+20」におけるコミットメントだった。

また本長期戦略は、開発金融の問題も取り上げている。新たなグローバル金融・資本フローのパターン、そして大量の石油・天然ガス資源の発見により、アフリカが、特に天然資源の管理改善を通じて自らの貯蓄を活用することが可能になった。この分野では、アフリカ開発銀行が触媒あるいは、レバレッジを効かせる役割を果たすことになる。

本長期戦略を支えるのは、弾力的で堅実な機関とその職員であり、彼らは戦略の実現とプロフェッショナルリズムの追及に向けてまい進している。

次の10年間に向けて当行の羅針盤となる本長期戦略の策定にあたって、それぞれの役割を果たしてくれた銀行内外の方々に感謝を捧げたい。

アフリカ開発銀行総裁
ドナルド・カベルカ

謝辞



本長期戦略は、アフリカ開発銀行グループ戦略担当ディレクターであるカピル・カプール (Kapil Kapoor) を中心とするチームによって作成された。当行チーフエコノミスト兼副総裁のムトゥリ・ンクベ (Mthuli Ncube) が全般的な指針を提示した。コアチームの構成メンバーは、セシル・アンバー (Cecile Ambert)、デニス・ブラハム (Dennis Brougham)、カディジャ・ダウアディ (Khadija Dhaouadi)、ビトサット・ヨハネス・カッサフン (Bitsat Yohannes Kassahun)、セリアトウ・カヨテ・アングラーデ (Seliatou Kayote-Anglade)、アラン・ルコマ (Alan Lukoma)、マテウス・マガラ (Mateus Magala)、ジェフリー・マンリー (Geoffrey Manley)、カルロス・モリネード (Carlos Mollinedo)、アレックス・ムビル (Alex Mubiru)、ジョン・フィリップス (John Phillips)、プリーティ・シンハ (Preeti Sinha)、ラヴィ・ダナンジャイエ・スープラマニエン (Ravi Dhananjayen Soopramanien)、フランク・スパーリング (Frank Sperling)、ケイト・テンチ (Kate Tench)、アミナータ・カマラ・トラオレ (Aminata Camara Traore) である。

ヘノック・キフル (Henock Kifle)、カリスト・マダヴォ (Callisto Madavo)、エレーン・マコネン (Elene Makonnen)、アニル・スッド (Anil Sood)、グラハム・ステグマン (Graham Stegmann) によるハイレベル有識者会議は、戦略作成のあらゆる段階においてチームの一部として作業を行い、指導を行った。チームは、スティーヴ・ケイツィ・ムゲルワ (Steve Kayizzi-Mugerwa) の指示のもとで経済部 (Economics Department) のコーディネートにより行内のさまざまな複合組織が作成した 22 件の参考資料を利用した。主席編集者はブルース・ロス・ラーソン (Bruce Ross-Larson) である。

グリーン成長への移行に関する作業については、アリー・アブ・サバア (Aly Abou-Sabaa)、ヘラ・チェクrouhou (Hela Cheikhrouhou) が中心となり、サイモン・ミズラヒ (Simon Mizrahi) 率いるチームが、その成果となる枠組みの開発に貢献した。我々は、副総裁、局長、さまざまな組織における部門長、各国事務所長を含む多数のシニアスタッフが担った役割に深く感謝するものである。

戦略草稿に対して、さまざまな段階で草稿を検証した理事会・上級経営調整委員会のメンバー、地域ディレクター、部門ディレクター、駐在代表からたくさんの意見・提言をいただいた。また、ハワ・アダマ (Hawa Adama)、ジョン・C・アニャンウ (John C. Anyanwu)、ジョージ・D・アザネ (George D. Azagne)、アワ・バンバ (Awa Bamba)、コキル・ビージャイエ (Kokil Beejaye)、ギゼラ・ガイスラー (Gisela Geisler)、セリング・ジャロウ (Sering Jallow)、マルレーン・M・カンガ (Marlene M. Kanga)、クブル・ジャンヴィエ・リツエ (Kpourou Janvier Litse)、チャールズ・レイエカ・ルフンパ (Charles Leyeka Lufumpa)、ノノ・J・S・マトンド・フンダニ (Nono J.S. Matondo-Fundani)、アンソニー・O・ニヨン (Anthony O. Nyong)、フランク・ジョゼフ・マリー・ペロー (Franck Joseph Marie Perrault)、アンソニー・ムソンダ・シムパサ (Anthony Musonda Simpasa)、アグネス・ソウカット (Agnes Soucat)、ローレンス・C・タワ (Lawrence C. Tawah)、デジレ・J・M・ヴェンカタチェラム (Desire J. M. Vencatachellum)、ゲオルグ・ヴァイアース (Georg Weiers)、レティシア・ヤティエン・アミグエ (Laetitia Yattien-Amiguet)、ジネット・ウルスル・ヨマン (Ginette Ursule Yoman) からも貴重な貢献及び支援をいただいた。

目次



要約	1
第一部 アフリカの変革	5
アフリカのビジョン	5
ビジョン実現のためにアフリカに求められる行動	6
第二部 アフリカ開発銀行の戦略的アプローチ	10
ハイレベル有識者会議による提言と中期戦略からの教訓	10
2つの目標—インクルーシブな成長とグリーン成長への移行	10
事業上の優先事項	13
特別重点分野	20
2015年以降の「ミレニアム開発目標」アジェンダ	22
第三部 長期戦略のための資金調達—資金の調達とレバレッジング	23
既存資金における革新	23
融資のための資金源拡充	23
資本のレバレッジングと新たな融資手段	26
第四部 変革を支援するための変革	27
選択されるパートナーとして	28
組織の有効性向上	29
結果の重視	31
本長期戦略の実践	31
終わりに	32
注	33
資料：長期戦略の成果測定指標	34
囲み	
1 変化の要因	7
2 地域統合のためのインフラストラクチャー	15
3 パートナーとの協働	28
図	
1 良い面—アフリカにおける対内国直接投資によるグリーンフィールドプロジェクトの件数は、個々のBRICs諸国と同程度の水準にある。実質GDP成長率も同等である。	5
2 悪い面—脆弱性が懸念される……また、トランスペアレンシー・インターナショナルによる2011年の「腐敗認知指数」では、アフリカの過半数の国が10段階中5以下である。	8
3 干上がるチャド湖	12
4 AfDBのインフラ投資は、農場から消費者まで、農業の価値連鎖を支援し食糧安全保障を向上させる。	21
5 想定可能な資金源	24
6 長期戦略実践の3段階	32

アフリカ開発銀行グループの歩み

年 年次総会開催地

1966年 コートジボワール	資本金2億5000万米ドル、アフリカの33加盟国、職員10名で事業開始。
1972年 アルジェリア	当行及びアフリカ以外の13カ国によりアフリカ開発基金を発足。この低所得国向け譲許的融資枠により、初回サイクルで3億2700万米ドルの資金を調達。
1976年 ナイジェリア	ナイジェリア共和国政府及び当行により、設立時基金8000万米ドルでナイジェリア信託基金を発足。
1982年 ザンビア	アフリカ以外の加盟国に資本を開放。当行の授權資本は、第4次の200%一般増資により、1983年に約34億米ドル、1987年に223億米ドルまで拡大している。
2003年 チュニジア	一時的に事業をアビジャンからチュニスに移転。
2010年 コートジボワール	第6次一般増資により当行の授權資本が3倍に増加し、現在1014億米ドル、77加盟国（アフリカ53カ国、非アフリカ24カ国）、職員1900名を数えるに至る。
2010年 チュニジア (増資会議開催地)	アフリカ開発基金の第12次3カ年増資により、同基金史上最高となる95億米ドルを調達。2008年に10年間延長されたナイジェリア信託基金の資金は、2010年時点で2億4130万米ドルである。
2012年 タンザニア	南スーダンが当行に加盟。アフリカで54番目の加盟国となる。

要約



アフリカ開発銀行（AfDB）の「長期戦略 2013～2022」には、アフリカ大陸全体の野心的希望が反映されている。これは、アフリカが過去 10 年間で取めてきた成果と、今後 10 年間にめざす目標に関する深い理解・経験にしっかりと根ざしたものである。

アフリカは経済改革のプロセスへと乗り出している。このプロセスは 10 年にわたり堅実かつ持続的な成長を実現してきたが、不均一でありかつ十分に堅固な基礎を欠いており、（どのように評価しても）完全とは言えない。

本長期戦略は、AfDB をアフリカ変革の中心に据え、アフリカの成長の質を改善していくことを意図している。それは、一部の市民や国だけではなく、アフリカのすべての市民と国による成長の共有を保障することで、変革のプロセスを拡大・深化させることを目的としている。また本長期戦略は、環境面で持続可能であるだけでなく、経済的なエンパワーメントにつながるような成長をもたらすことをめざしている。成長が「グリーン」であると同時にインクルーシブ（すべての人に恩恵が行き渡る）であれば、アフリカ大陸が今必要としている雇用を生み出すことができる。数百万人の若年層が、ふさわしいエネルギーと野心をもって雇用市場に参加するなかで、いっそう多くの雇用が必要とされることになる。

したがって、AfDB のビジョンはアフリカのビジョンであり、AfDB の未来はアフリカの未来である。AfDB が取めてきた数々の成功は、AfDB の事業の対象であるアフリカ大陸の成功を反映している。その一方で、AfDB による達成が不足している部分は、加盟アフリカ諸国のあいだに見られる真の改革への障害を反映している。地域的に統合され経済的に多様なアフリカという目標は——老若男女、都市・地方を分け隔てなく包括し、ますますグリーンであることを決意しつつ——次なるグローバルな新興市場としてのアフリカを確立していこう。AfDB は、アフリカ開発を代弁し、開発に向けたパートナーとして選択されていくことになる。

本長期戦略は、AfDB が有する比類なき優位性・経験・利便性・信頼から発する 5 つの事業実施上の優先事項を基盤とした、二つの目標を柱として構成されている。

2つの目標

今後 10 年間に關する本長期戦略は、アフリカの成長の質の改善に向けた 2 つの目標に重点を置いている。すなわち「インクルーシブな成長」と「グリーン成長への移行」である。

インクルーシブな成長

第一の、そして包括的な目標は、よりインクルーシブな成長、処遇と機会の平等につながるだけでなく、貧困の本格的な削減と、それに対応する雇用の大幅増加につながるような成長を達成することである。

インクルーシブな成長は、アフリカ大陸の大きなポテンシャルを引き出し、人口構成の有利さによる恩恵を受ける機会を増すものであり、年齢、ジェンダー、地理的区分の壁を越えて経済基盤を拡張することによって繁栄をもたらすだろう。AfDB は民間セクターのポテンシャルを解き放つようなインフラに投資し、ジェンダーの平等とコミュニティの参加を支援していく。競争力につながるスキルの向上を支援し、そうしたスキルと地域の雇用市場における機会・需要との適合性改善を確保していく。

第一の目標はよりインクルーシブな成長を達成すること。

第二の目標はインクルーシブな成長を持続可能なものとする。

グリーン成長

第二の目標は、生命を保護し、水／食糧／エネルギー安全保障を改善し、天然資源の持続可能な利用を促進し、技術革新と雇用創出、経済開発を促進するような「グリーン成長」にアフリカが徐々に近づいていくよう支援することにより、インクルーシブな成長を持続可能なものとするものである。

AfDB はグリーン成長を支援するため、環境的・社会的・経済的リスクをより適切に管理しつつ、自然環境への圧力を緩和するような開発への道を模索していく。グリーン成長に至るための優先課題としては、気候変動・変化に対する回復力の構築、持続可能なインフラの提供、生態系サービスの創出、天然資源（特に、成長の柱でありながら気候変動・変化に最も影響されやすい資源である水）の効率的かつ持続可能な利用などがある。

5つの事業実施上の優先事項

本長期戦略では、AfDB がその業務を実践しアフリカにおける成長の質を改善していくための5つの主要な柱を説明している。これらの柱は、最初に2007年のハイレベル有識者委員会による検証で提言され、その後「中期戦略2008～2012」で正式に採用されたものだが、AfDB が最大の相対的優位を持ち、業績も実証済みの分野である。少なくともこの10年間にわたって、AfDB 及び他機関による調査では、これらの柱が、AfDB の運営に関する説得力ある一貫した枠組みを提供していることが繰り返し確認されている。「中期戦略」について2011年に行われた検証では、これらの優先事項を重視することでAfDB のクライアントに対するより優れたサービスを提供することにつながっているが、より長期的な計画の展望と戦略が必要であることが示された。これは3カ年のローリングアクションプランが基礎となっている。

インフラ開発

アフリカは依然として大きなインフラ整備ニーズを抱えている。アフリカにおけるインフラ投資は対GDP比でわずか4%に留まっている（中国では同14%）。インフラ面不足を補うことで、GDP成長は推定年2%・ポイント上昇する可能性がある。AfDB はアフリカにおけるインフラ開発に大きく貢献しており、輸送、エネルギー、水道へのAfDB の投資による恩恵で、数千万人のアフリカ住民の生活が改善している。AfDB は、独自融資だけでなく、手持ちの金融リソースのレバレッジングにより、アフリカ大陸へのインフラ融資を大幅に拡大することを予定している。

地域的経済統合

アフリカにとって、その成長ポテンシャルを十分に実現し、グローバル経済に参画し、ますます結びつきを強めるグローバル市場からの恩恵を共有するためには、地域統合が不可欠である。54もの国があるなかで、往々にして連携して行動するための物理的・経済的な仕組みがないことが、アフリカの経済統合の可能性にとって深刻な制約となっている。AfDB は、アフリカの経済統合を支援して今よりも大きく魅力的な市場を生み出し、脆弱な国家を含む内陸国を国際市場に結びつけ、アフリカ域内貿易を支援するうえで、主導的な役割を果たすにふさわしい立場にある。

民間セクター開発

アフリカにおける富と雇用の創出の動きは——そして 政府の任務の多くは——ますます公的支出ではなく民間資本主導によるものになっている。AfDB は各国政府と直接・間接に協力することにより、引き続き、アフリカにおける民間投資に関して、従来以上にアクティブなパートナー、ファシリテーター（促進者）となっていく。融資の実施と助言及び技術支援の提供により、AfDB は民間セクターの個別

本長期戦略は、AfDB がその業務を実践しアフリカにおける成長の質を改善していくための5つの主要な柱を説明する。

のニーズ、機会、課題に対応するような活動を計画していく。アフリカの起業家に注目し、女性起業家・若年起業家が直面する制約に対応し、零細・中小企業を支援する。金融セクターを強化するなかで、零細・中小企業への融資を刺激し、地元の資本市場の発展を支援し、金融機関のガバナンス及びリスクマネジメント改善を推進し、金融に関する規格及び規制の採択・実施を促進する。

ガバナンス（統治）とアカウンタビリティ（説明責任）

経済成長は、有能な国家によって運営される公正かつ透明で効率の良いガバナンス及び機関・制度という最も堅固な基礎のうえにしか構築されない。よりよいガバナンスと基本的サービスを求めるアフリカの需要に応えるなかで、AfDBは、たとえば国会議員、メディア、市民団体の能力強化などによって、包括性を支援しアカウンタビリティを強化するような制度を支援する。公共財政の管理を改善するため、AfDBは財政の分権化及び国内資金の調達をさらに支援していく。

10年間にわたる長期戦略を実施して行くなかで、AfDBは「脆弱国」「農業と食糧安全保障」「ジェンダー」に特に注意を払う。

スキルとテクノロジー

アフリカ全土にわたり失業率は容認できない高水準にあり、特に若年層が顕著である。熟練労働者の供給を増やすために、AfDBは労働市場における具体的なニーズにリンクした技術訓練・職業訓練の支援を強化していく。その目的は、若年層に、小規模企業を起業するスキルも含め、公共セクター・非公共セクター双方にふさわしいスキルを身につけさせることである。

3つの特別重点分野

10年間にわたる長期戦略を実施して行くなかで、また上記の2つの目標に不可欠な要素として、AfDBは「脆弱国」「農業と食糧安全保障」「ジェンダー」に特に注意を払っていく。

脆弱国

脆弱国への支援は、アフリカ大陸の人口の5分の1を抱え、貧困層のかなりの比率を占めるこれらの国々の経済を強化する可能性がある。脆弱性は、一過性でもあり伝染性でもある。多様なニーズに合わせた支援が必要であり、対話、現地のオーナーシップ、成功の評価を軸とした連続的かつ地域的なアプローチが求められる。

農業と食糧安全保障

統合的な価値連鎖（バリュー・チェーン）アプローチにより農業と食糧安全保障を強化することは、村落部に暮らすアフリカ住民の生活向上につながる。その多くは自給自足農業に依存しており、かなりの部分は気候の不安定さに対して慢性的に脆弱な状態にある。アフリカは自給自足経済であり、アフリカ住民の70%以上は農業に従事しているが、自らのニーズを満たせないことがあまりにも多い。村落部インフラ（村落部の道路、灌漑、電気、貯蔵施設、市場へのアクセス手段、保全システム（conservation system）、供給ネットワークなど）への投資を継続することにより、AfDBは各国農業の生産性・競争力の向上を支援していく。地域インフラに投資し、食糧及び肥料などのインプットの輸入に対する貿易障壁の撤廃に向けた政策対話を進めることにより、AfDBは食糧価格の変動を抑制し食糧不安の防止を支援していく。

ジェンダー

女性・少女の能力及び機会を高めることは、アフリカの人口の半分を占める女性たちの生産性・参加の増進につながる。知識、スキル開発、法律上の権利及び財産権を重視することは、女性による事業への

エンパワーメントの基礎となる。アフリカ大陸が担う困難のうち女性・少女の負担は半分を大きく越えているが、同時に、所得の担い手としても圧倒的に高いポテンシャルを有している。

長期戦略の財源——新たな開発金融の資金の調達及びレバレッジ

AfDBの資金源は、常に、アフリカが必要とするもののごく一部にしか相当しないだろう。現在のドナー国における財政的な制約を考えれば、今後しばらく、政府開発援助は概ね停滞する可能性が高い。したがってAfDBは、自らのリソースのレバレッジを中心に、アフリカの変革を支援するための資金を調達する新たな、そして創造的な方法を模索していく。

AfDBグループはもちろん、引き続き、アフリカ開発銀行及びアフリカ開発基金双方の規模と現実的な運営に立脚し、これを拡大していく。しかしながら、グローバルな経済環境の変化に対応し、AfDBでは、新興経済諸国及び政府系ファンド・年金基金など新たな資金提供者・ドナーからの新規投資を誘引するための選択肢を開拓していく。AfDBは既存の手段をよりよく活用していく一方で、AfDBによる投資を契機として他の投資家によるはるかに巨額の投資を引き出す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、リスク緩和手段をこれまで以上に活用することで、新規の投資家を誘引できるだろう。

変革を支援するための変革

AfDBは、独特の存在である。アフリカ人のためのアフリカの組織として、経済発展と統合の原動力であり、大陸全体にわたって、アフリカとアフリカ開発の代弁者となっているが、とうていそれに留まるものではない。各国事務所への権限委譲を進め、関与する分野を戦略的に絞り込み、高いリスク負担能力を備えた強固なバランスシートを持つことにより、開発の効力を増進させる道を着実に歩んでいる。こうした要素すべてが、AAA格付けを常に維持することに貢献しており、それによって、アフリカでの、またグローバル規模での名声が確保されている。

AfDBは、その存在意義を維持するために常に進化し続けなければならない。いっそうの権限委譲を進め、統合された、効率のよい、効果的かつ結果志向の組織として、その進歩を現場での実際の改善によって測られなければならない。また、運営・制度・予算の各面において、事業プロセスの合理化を続けなければならない。アドバイザー、知識仲介者、触媒、呼びかけ人としての役割を強化していかなければならない。

そして、これがアフリカの銀行としてのAfDBの今後10年にわたる長期戦略である。それは、アフリカについてのアフリカ自身のビジョンを反映している。それは達成可能な変革のビジョンである。「アフリカ変革の中心へ」という標題のもとに、AfDBは、アフリカの人々の生活にもたらす永続的な変化を尺度として、その成功を測定することになるだろう。

本長期戦略はアフリカ自身に関するアフリカのビジョンを反映するものであり、それは達成可能なビジョンである。

アフリカの変革

第一部



過去 10 年間、比類のない成長と安定が見られたことで、アフリカに対する認識は好転した。2000 年から 2010 年のあいだ、世界の経済成長率上位 10 カ国のうち 6 カ国はアフリカ諸国であり、エコノミストたちは今後も力強い成長が続くと予測している。これには一次産品価格の高さも一役買っているものの、マクロ経済政策の改善と改革の持続、そしてガバナンスの強化と民間セクター開発のための条件の改善も貢献している。紛争の懸念は依然として残るが、その発生は減少している。近隣諸国への波及も減り、多くの地域で投資家の信頼感は上昇している。また多くの国がミレニアム開発目標の達成へと前進している。

新規の投資が集まり成長が加速するなかで、アフリカはこの先の 10 年間に、次なる新興市場と、グローバルな成長の一極となる可能性を持っている（図 1）。アフリカの輸出品に対する外部需要の増大（そしてアフリカ域内での需要増大）によって、それが実現する可能性があるが、アフリカが水資源、農業、再生可能エネルギー、また石油・天然ガス・鉱物資源を中心とするその他のセクターにおいて、自らのポテンシャルを発揮することが条件となる。

アフリカは、すべての人、特に女性・若者により多くの雇用を創出するような質の高い成長を伴う繁栄する大陸になりつつある。

アフリカのビジョン

アフリカは、すべての人、特に女性・若者により多くの雇用を創出するような質の高い成長を伴う繁栄する大陸になりつつある。このビジョンでは、健全な政策とよりよいインフラを通じて民間セクター開発のための条件が改善され、投資・起業家精神・零細及び中小企業が増加することによって、アフリカの変革を推進していくことになる。この文脈において、「変革 (transformation)」とは、生産性の向上

図 1 良い面——アフリカにおける対内直接投資によるグリーンフィールドプロジェクト（新規案件）の件数は、個々の BRICs 諸国と同程度の水準にある。実質 GDP 成長率も同等である。



出典：UNCTAD、2011 年（左）。AfDB（IMF のデータを使用）、2012 年（右）。

を促進するような形で経済成長と機会の源泉を多様化すること、その結果として持続可能かつインクルーシブな経済成長をもたらすことを意味する。またそれは同時に、既存の比較優位の源泉による効果を増大させグローバルな競争におけるアフリカの地位を高めるような産業開発を支援することを意味する。

この変革において（実際にはそれを推進するなかで）、経済成長はこれまでよりはるかにインクルーシブなものとなり、一部の国々や一部のセクター、一部の労働者に限定されず広がっていく。アフリカの脆弱国の多くは、成長と回復の道をたどるだろう。（国内・地域レベルでの）ガバナンス制度の強化により、法の支配が強められ、透明性と説明責任が促進され、紛争は平和的に解決される。アフリカには、海外の資金源からこれまで以上に民間投資が集まることになる。成長の加速、フォーマルの経済活動の拡大、資産管理の改善により、国内資金の調達が大幅に増加し、ドナー国による援助への依存は低下する。その結果、オフショアに逃避せず域内に投資されるアフリカ資本が増大する。しかしながら、変革を成功させるには、ビジョンと意志の強さを備えたリーダーシップが必要になる。

アフリカは、気候変動に対する適応力を強化すべく、よりグリーンで持続可能な成長の機会をつかむだろう。開発計画にグリーン原則を取り込むことにより、アフリカ諸国は水資源、エネルギー、輸送手段へのアクセスを拡大し、農業生産性を加速させ、新たな雇用と専門能力を生み出す。持続可能な都市を建設し、廃棄物を減少させつつ天然資源を開発することになる。開発努力を損なうのではなく補強する形で、自らのグリーン成長の道を描き出すだろう。

大陸としてのアフリカでは、これまで以上に統合が進んでいく。財、サービス、人間が国・地域にまたがって移動し、より大きな市場を創出し、企業の競争力を増大し、アフリカ域内貿易の機会を拡大していく。越境水域をめぐる協力を強化することにより、成長と平和、安定が支えられるだろう。また、こうした地域レベルのアプローチによって、資源利用もさらに効率的になるだろう。

このビジョンは、各国政府、民間セクター、学界、市民団体の代表者との幅広い協議のなかで AfDB が聴取してきたものを反映している。このビジョンは、アフリカの指導層の志向とも、またアフリカ連合による「アフリカ開発のための新パートナーシップ (NEPAD)」における「インクルーシブで (= 大陸内の若者、女性、脆弱国を包括する) 持続可能な成長を伴う大陸」というビジョンとも合致している。さらに、長期的な貧困削減・開発戦略として提示された域内加盟国の指針とも合致している（注1）。

ビジョン実現のためにアフリカに求められる行動

このビジョンの実現は容易ではない（**囲み 1** 参照）。アフリカ大陸のいくつかの経済は依然として脆弱でインフラは未開発であり、これが地域的な統合を阻害し企業の競争力を低下させている（**図 2**）。アフリカ経済の多くは原材料輸出に依存しており、生産構造の多角化は限定的である。貧困率は依然として容認できない高水準にある。貧富の格差も依然として顕著である。世界で最も格差が大きい上位 10 カ国のうち 6 カ国はアフリカにある。近年のグローバルな食糧危機と、アフリカの一部（特に「アフリカの角」地域）における現在も続く飢餓との戦いは、食糧安全保障をより拡充させる必要性をうきばりにしている。またアフリカは、将来の開発に投資するため、域内の資本（人的資本、自然資本、金融資本）をより多く活用しなければならない。

こうした難しい課題を克服するためには、新しい発想が必要である。そこでは、中国、インド、韓国、シンガポールがやってきたように、アフリカの指導層と人々が、自らの開発に関するオーナーシップを十分に担わなければならない。また、アフリカの取り組みと資本を強化し、しっかりした公共行政を備えた有能な国家を構築するためには、国際社会からの継続的な支援が必要であろう。

アフリカ大陸の成長のために決定的に重要な要素は、水資源安全保障に関する持続可能な政策に立脚して農業生産性を加速させることである。過去 30 年間で、一人あたり食糧生産量が減少している大陸はアフリカだけである。また失業率も大幅に低下させなければならない。2009 年の失業率は北アフリ

アフリカ大陸の成長のために決定的に重要な要素は、水資源安全保障に関する持続可能な政策に立脚して農業生産性を加速させること。

1 変化の要因

域内外における変化の中心的要因は、アフリカの開発環境を変化させており、アフリカ大陸にとって深甚な意味を持っている。

人口動態 アフリカの人口は若く増加しており、急速に増大する求職者を労働市場に包括していかなければならない(下図参照)。1999年から2009年にかけてサブサハラ・アフリカの大卒者の数は3倍に増加したが、アフリカ域内の失業者のうち約60%は若者で占められている。人口増加率は、アフリカの人口の推定40%が生息している都市でひととき高くなっている。2030年までに都市人口はさらに3億人増加するだろう。

ガバナンス 政府は、地域・大陸規模の機関と共に、紛争の解決と説明責任の制度及び法の支配を強化し、それによって経済の安定性を育む責任を負っている。またアフリカ諸国の多くは、ビジネス環境改善のために政策改革を行っている。

水の安全保障 アフリカの水資源は豊富ではあるが、時間的・空間的に不均一に分布している。アフリカで利用可能な水資源のうち、開発されているものは5%にすぎない。統合的な水資源の開発・管理への大規模投資は、グリーンかつインクルーシブな成長のための持続可能な水/食糧/エネルギー安全保障の柱である。

気候 気候の不安定さと変動は、水/食糧/エネルギー安全保障にマイナスの影響を伴い、経済的・社会的インフラストラクチャー及び土地の生産性を制約し、村落部の生活を脅かしている。

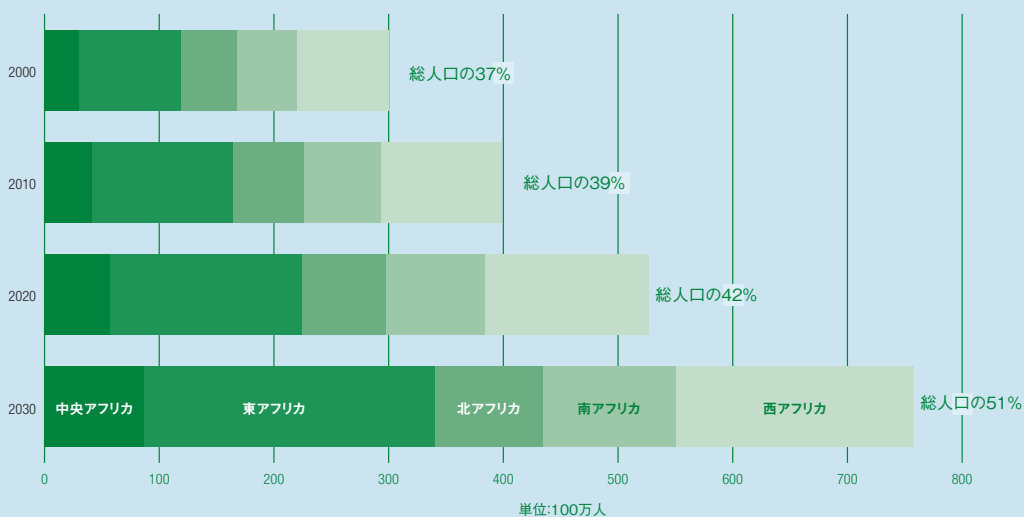
開発金融 新たなパートナーと新興経済諸国が、貿易相手国及び投資国としてだけでなく、開発パートナーとしても参入してきたことにより、援助の状況は変化した。援助に比べて民間投資は増大しており、市場ベースの資金調達への依存度が増している。租税、海外からの送金、採取産業からのロイヤルティなど自国の資源により開発資金を調達する国も増えている。

貿易・投資パターンの変化 アフリカを出入りする貿易・資本フローの大きな変化によって形勢に変化が生じている。BRICsなどの新興経済諸国がアフリカの成長に影響を与えつつある。

科学、テクノロジー、技術革新 新たなブロードバンド・インフラとモバイルバンキングその他の携帯アプリケーションを活用することにより、旧世代の技術を「跳び越え(リープフロッグ)」、成長と雇用創出を加速することができる。

グローバルな資源需要 水、エネルギー、鉱物、農産物に対する引き続き好調なグローバル需要は、成長の新たな機会を提示するとともに、政策及び資源管理の点で大きな課題を与えている。

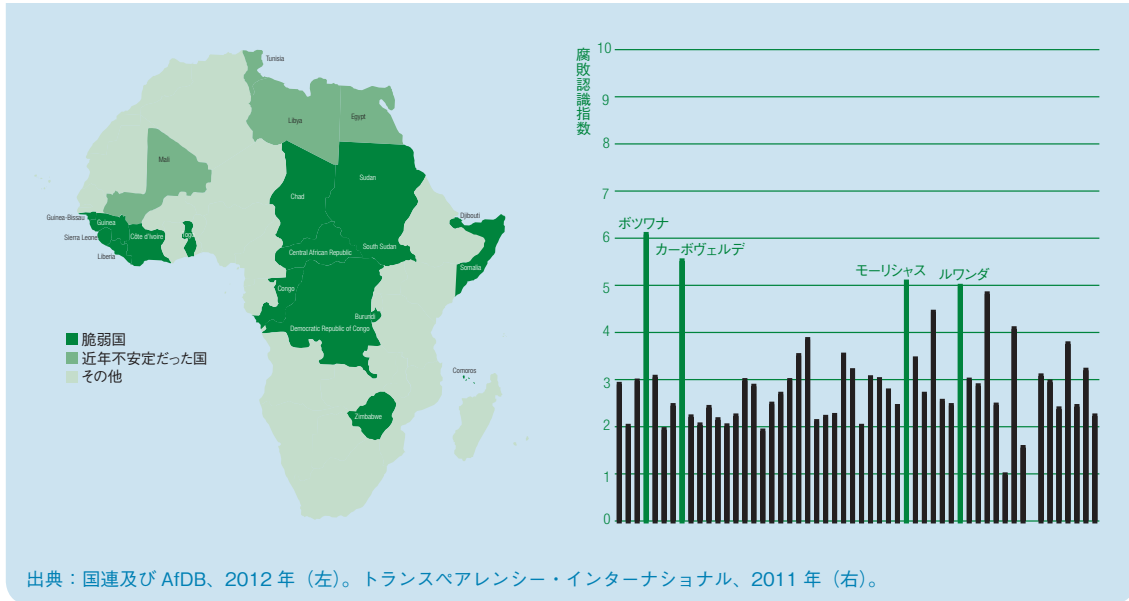
経済的に活発な人口が増大している



出典:アフリカの前進に関するパネル (Africa Progress Panel) 「雇用、公正、平等:グローバルな変化の時代にチャンスをつかむ (Jobs, Justice and Equity: Seizing Opportunities in Times of Global Change)」, 2012年。AfDBのデータを利用。

図2 悪い面—脆弱性が懸念される……また、トランスペアレンシー・インターナショナルによる2011年の「腐敗認知指数」では、アフリカの過半数の国が10段階中5以下である。

地域的な経済共同体その他のパートナーシップを強化すれば、地域的な計画と経済の統合が促進される。



出典：国連及びAfDB、2012年（左）。トランスペアレンシー・インターナショナル、2011年（右）。

カで23.4%、サブサハラ・アフリカで12.1%だった（注2）。生産的なセーフティネットを支援し、女性、若者、貧困層や社会的に排除されたグループの参画を増大させていくための努力は、強固かつ持続的なものでなければならない。つまりアフリカは、経済成長をよりインクルーシブなものにしていかなければならないのである。

またアフリカは、気候変動の課題に対応し、自然資本に対するエコロジカル・フットプリント（環境負荷）を縮小するようなグリーン成長へと移行する多くの機会を、開発に向けた契機として確保しなければならない。グリーン成長というアジェンダは、アフリカ大陸の開発への道程と、個々の国々の取り組みを強化するものである。経済のグリーン化が成長と雇用創出の機会を生み出すことを意識したエチオピア、ルワンダ、南アフリカといった先行する諸国が、すでにその道を示しつつある。

さらにアフリカは、効率的かつ強靱で有能な国家を構築するための努力をさらに強めなければならない。その基礎は、民間セクター主導の成長において重要な役割を果たす、機関である。投資環境を改善しなければならない。それは、国内・海外、公企業・私企業を問わずあらゆるタイプの企業が事業を行う際の容易さによって測定される。スキル開発と教育制度を労働市場にリンクさせなければならない。規制、機関、金融といった枠組みを強化し、より実効的な法の支配と腐敗の抑制につなげなければならない。政治的に安定した国家であってこそ、市民が意志決定における発言権を持つようになり、より大きな包括性を促進できるのである。

アフリカは、アフリカ連合及び地域的な経済共同体の支援を得つつ、統合を進めていく必要がある。それによって、自らの人的資源をより効果的に利用し、域内市場を統合し、地域的なアプローチを通じて資源活用をより効率的にするのである。輸送及び通信インフラを構築することにより、物理的・仮想的な接続性（コネクティビティ）は改善される。地域的な経済共同体その他のパートナーシップを強化すれば、地域的な計画と経済の統合が促進され、商品と人間が国境を越えて移動しやすくなり、より大規模で魅力的な地域市場が誕生し、アフリカ域内貿易が加速されるだろう。有能な地域経済共同体だけが、アフリカの多様な住民を本当の意味で受容できるのである。

持続可能な成長を推進していくために、アフリカは、農業・エネルギー・工業・鉱業の中心である水を含む、その膨大な天然資源を持続可能な形で開発・管理していかなければならない。アフリカ諸国は、

その与えられた資源が水であろうと、また石油、土地、鉱物であろうと、必要な投資と専門能力を集める枠組みを用意し、適切なガバナンス構造を導入しなければならない。アフリカ諸国は、環境を保護し基礎的な社会サービスを提供することを通じて、大きな便益が地元住民及び国家経済にもたらされるように配慮すべきである。

アフリカがこうしたことをすべてやり遂げれば、次なるグローバル新興市場になり得るだろう。

アフリカ開発銀行の 戦略的アプローチ



第二部

本長期戦略は、AfDBを、優先的に選択されるパートナーとして、触媒として、またアドバイザー、知識仲介者として、さらにはアフリカにおける第一の開発機関として位置づける。

AfDBは、独特のアフリカ的性格と高いフランチャイズバリュー（訳者注1）を有する、適応力のある信頼性の高いアフリカの機関として、その実績及び比較優位を活かしていく。今後10年間、AfDBはアフリカの開発をめぐる状況の多くの変化に対応していく。本長期戦略は、新たな戦略的思考により、AfDBを、選択されるパートナーとして、触媒として、またアドバイザー、知識仲介者として、さらにはアフリカにおける第一の開発機関として位置づけることになる。

ハイレベル有識者会議による提言と中期戦略からの教訓

2007年、ハイレベル有識者会議はAfDBの中期戦略2008～2012の基本方針を打ち出した。同会議は併せて、アフリカ大陸におけるAfDBのより長期にわたる事業について説得力ある枠組みを提示している（注3）。

アフリカの開発を支援するため、AfDBは、国際的な議論においてアフリカを代弁する声となり、知識を普及させる能力を拡大しつつ戦略的パートナーシップに関与し、新たな政策イニシアチブを主導する。成長と経済統合を重視する野心的なアジェンダのもとでは、選択性（selectivity）が効果的な開発援助にとって重要となる。

2011年に行われた中期戦略の検証では、比較優位を有する中核分野への選択と集中がAfDBのクライアントにとって高く評価された一方で、長期的な計画と長期戦略が必要であることが示された。継続的な支援に向けて強調された事業上の中核的な優先課題としては、民間セクター開発、地域統合、ガバナンス、スキル開発などがあり、中でもAfDBが比較優位を有する得意分野でありかつ最初に成果を上げるセクターとして、インフラストラクチャーが指摘された。同じく優先課題として指摘されたのは、あらゆる活動におけるジェンダーのメインストリーム化、脆弱国への支援の拡大、そして気候変動と食糧不安に対処するアフリカ諸国への支援である。

以上のような事業上の優先課題及び重点分野は、本長期戦略においても依然として主要要素となっている。新しいのは、1年に及ぶクライアント、援助国・被援助国との協議を経て、インクルーシブな成長とグリーン成長への移行が、本長期戦略の2つの目標として明示的に採用されたことである。また、アフリカの変革を支援するために資源を動員する新規かつ創造的な方法の追求、そしてAfDBが個々の国のニーズに対応するなかで効率性・柔軟性を改善するため、事業プロセスの合理化に向けて多様な取り組みを進めていくことも新たな点である。

2つの目標—インクルーシブな成長とグリーン成長への移行

本長期戦略は、アフリカにおける成長の質の改善のために、2つの目標を追求する。第一の、そして包括的な目標は、弱者を保護しつつ、より多くの人、国、地域に対して経済的機会へのアクセスを拡大することにより、成長をインクルーシブなものにしていくことである。

第二の目標は、アフリカ大陸の段階的なグリーン成長への移行を支援し、それによって成長を持続可能なものにするることである。成長の質を改善すれば、アフリカを、一次産品から付加価値を伴う製造・サービスへの移行という構造改革の軌道に乗せることができる。こうした探求を支援するなかで、AfDBは

多くの新たな課題に対応しつつも、戦略的なフォーカスを保ちつつけていく。

インクルーシブな成長

インクルーシブな成長には4つの要素がある。経済的包括、社会的包括、空間的包括、政治的包括である。過去10年間でGDPが増大しているにもかかわらず、アフリカの成長は、少数のセクターと地域に集中していた。その成長は十分に包括的ではなく、かつ貧困と格差の顕著な縮小にもつながらなかった。だからこそAfDBの長期戦略は、年齢、ジェンダー、地域的な格差を越えたアフリカ住民にとっての、経済的機会へのアクセス拡大を強調するのである（注4）。これによって各国は女性及び若者の経済への参加を限定している制約に対処しやすくなり、脆弱国が機能する制度を構築するための資金と知識を手に入れやすくなるだろう。AfDBは、アフリカの加盟国が、貧困層や社会的に排除されたグループの脆弱性を低減すると共に、それらグループへの差別撤廃を進めていくためのセーフティネットプログラムを構築することを支援する。より広い社会的保護アジェンダの一部としてのセーフティネットプログラムは、そうしたグループが通常直面しているリスク、脆弱性、社会的排除に対応していくことになる。

●**女性の経済的機会の拡大** これはそれ自体としても、また経済的競争力の要因としても重要である。というのも、女性のエネルギーと才能を活用する経済は、そうでない経済を凌駕するからである。複数の研究によれば、女性のための機会均等は、特に農業分野において生産性を加速し、格差を縮小する（注5）。基本的なサービスの提供は女性の負担を軽減し、彼女たちの時間をより生産的な活動のために解放する。また女性の発言機会の拡大は、子どもにとってもよりよい結果を伴う。

●**若者の経済機会の拡大** アフリカの若者の多くは失業しており、この地域の失業者のうち最大で60%を占めている（注6）。仮に労働している場合でも、若者の大半は、主としてインフォーマル経済における生産性の低い劣悪な労働に従事している。国際労働機関の試算によれば、この地域の雇用の約90%はインフォーマル経済におけるものである。若年労働者の生産性を阻害しているのは、技術的スキル、起業家的スキルの欠如であり、雇用及び市場ニーズに関する情報の不足である。

●**脆弱国の経済機会の拡大** 2億人以上の人口を抱えるアフリカの脆弱国諸国は膨大な課題に直面している。人口の実に80%は自給自足農業で命をつないでおり、50%以上が1日1.25米ドル以下の収入で生活している。貧弱なインフラのためにその生産性は推定40%引き下げられている。社会的融合の弱さ、ガバナンスの制度・プロセスの弱さ、高失業率、貧困と格差は、近隣諸国における危険、不安定性の原因にもなりかねない。これらのことから、脆弱国への強いコミットメントは不可欠である。

●**各国によるセーフティネット構築の支援** セーフティネットは、最も脆弱かつ貧困なグループにおける包括性及び貧困削減と本質的に関連している。セーフティネットによって経済的・社会的なショックが和らげられることで、社会的に排除された人々、脆弱な人々が、幅広い経済機会の恩恵を受けやすくなる。

AfDBは、透明性・説明責任・報告を改善するため、アフリカにおけるインクルーシブな成長の進捗を測定・追跡するための指標を開発する予定である。

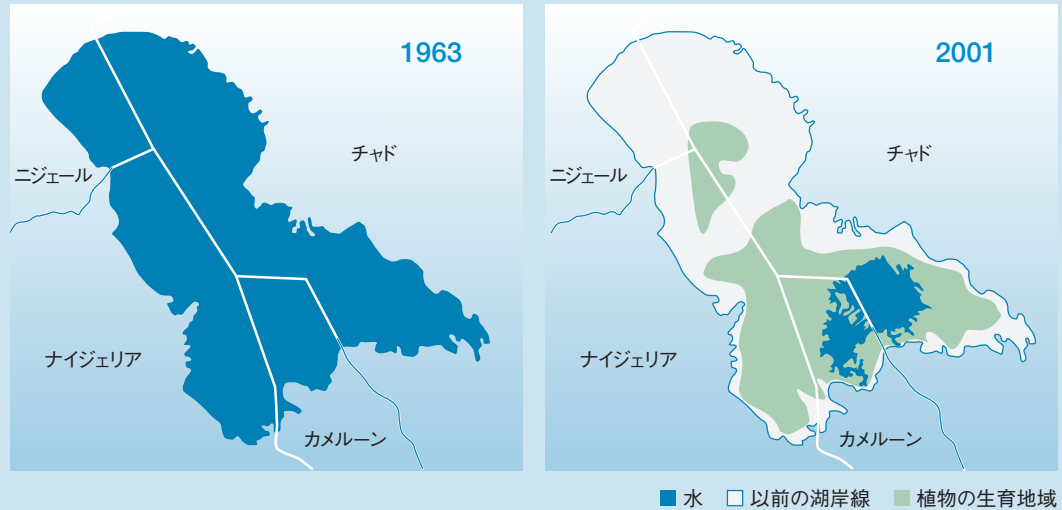
グリーン成長への移行

アフリカのエコロジカル・フットプリント（環境負荷）は1961年から2008年のあいだに240%増大した。これは人口の増大と一人あたり消費量の増大の結果である。その結果として生じた環境の悪化のなかには顕著なものもある（図3）。今後については、資源面での制約によって成長が制約されないものと仮定すると、アフリカのエコロジカル・フットプリントは2040年までに倍増すると予測される。2011年7月、マラボ（赤道ギニア）において、アフリカ連合の各国首脳は加盟国に対し、持続可能な開発・貧困撲滅・持続可能な開発のための制度的枠組みという文脈において、グリーン経済という主題へのア

AfDBは、アフリカの加盟国が、貧困層や社会的に排除されたグループの脆弱性を低減すると共に、それらグループへの差別撤廃を進めていくためのセーフティネットプログラムを構築することを支援する。

図3 干上がるチャド湖

グリーン成長は、食糧安全保障の改善と水ストレスの緩和を通じて、何百万人ものアフリカ住民の生活を改善できる可能性がある。



出典：フィリップ・レカセヴィッチ (Phillip Rekacevicz)、UNEP/GRID-Arendal

リカの関心を明確にし、2012年の「国連持続可能な開発会議（Rio+20）」において考慮するよう呼びかけた。同会議はまた、AfDB及び他のパートナーに対し上記の立場を支援するよう求めた。Rio+20は、各国がそれぞれの国家環境及び優先課題に応じて、持続可能な開発に向けて取りうるさまざまな道があることを確認した。Rio+20は、グリーン成長はそれ自身が目標なのではなく、インクルーシブな成長という文脈における持続可能な開発及び富の創出のための重要な柱であると定義した。

グリーン成長への移行に対するアフリカの関心は、Rio+20への参加に対して各国首脳が与えた支援からも明らかである。また2012年7月にはアジスアベバにおいて、アフリカ連合首脳会議が、AfDB及び他のパートナーに対し、Rio+20における結論の実践に向けて各国との協力を継続するよう要請している。

アフリカ各国首脳は、複数のアフリカ諸国でグリーン経済への漸進的移行における機会と課題を特定する取り組みが行われていることを認めている。グリーン成長は、食糧安全保障の改善と水ストレスの緩和を通じて、何百万人ものアフリカ住民の生活を改善できる可能性がある。グリーン経済への移行は、実際には雇用の抑制ではなく雇いを創出することである。また、環境リスク、社会経済的リスクを管理することにより、天然資源への圧力も緩和する可能性がある。つまり、単に水、天然ガス、石油、石炭の利用を管理するだけでなく、自然資本を維持することでもある。だがアフリカ大陸におけるグリーン成長への移行は、各国の状況に合わせて調整し、各国の開発戦略を支援し、投資の障害となることなく政策オプションを提供するような漸進的な移行を通じてしか達成されないだろう。

「アフリカ共同声明（Africa Consensus Statement）」は、グリーン成長への移行のためには、より多くの投資、グリーン技術へのアクセス拡大、相当の能力構築（キャパシティビルディング）が必要になると指摘している。したがってAfDBは、各国の資源を補うための国際社会からの追加資金の調達に積極的に取り組み、グリーン成長への投資が新たな融資条件にならないようにしていく。

アフリカにおけるグリーン成長は、以下の各項を通じて経済成長による機会を促進・最大化することを意味する。

●**強靱な社会の構築** アフリカの住民及び経済は、環境事象によるものであれ社会経済的な事象によるものであれ、ショックに対する適応力を高めなければならない。このためには、気候・経済・社会の

各面におけるリスクを軽減し生命・所得・生産資産の喪失を避けるための適応・緩和策を特定する必要がある。選択肢としては、耐候性インフラ、より強固な保険スキームの開発、生産面でのセーフティネット、価格変動に対抗するためのリスク管理などがある。

●**効率的かつ持続可能な自然資源管理** アフリカは、生物多様性と生態系を維持しつつ、豊富な水・森林・鉱物資源を成長のために活用することができる。グリーン技術における技術革新により、成長と生産的な雇用のための新たな機会が生まれている。

●**持続可能なインフラの推進** アフリカは環境面での懸念に対処しうる交通システムを開発できる。また、農業、エネルギー、交通、産業を支援し、保健衛生を促進するために、統合的な水インフラを構築する必要がある。さらに、都市化の進展に直面するなかで、汚染を抑制し、基本的サービスの提供を改善し、災害リスクを最小限に抑えるような持続可能な都市を構築することができる。また、風力・太陽光・水力を管理することにより、水及びエネルギーの安全保障をさらに改善できる。

グリーン成長への移行を支援するなかで、AfDBはアフリカ諸国の個々の状況に合わせて事業を調整し、機会を捉えて、各国がそれぞれの自然資源への圧力を緩和することを支援していく。AfDBの環境社会配慮方針と整合するよう事業による環境面・社会面での悪影響を最小限にとどめつつ、AfDBは各国の優先課題及びインクルーシブな成長と両立する機会を模索していく。しかしこの場合もやはり、AfDBの融資ポートフォリオにおいて、グリーンであることを融資条件としては課すことはない。

グリーン成長への移行を支援するなかで、AfDBはアフリカ諸国の個々の状況に合わせて事業を調整する。

事業上の優先事項

AfDBによる介入は、「安定的かつ統合的な、繁栄する大陸」というアフリカのビジョンを実現するため、インクルーシブな成長とグリーン成長への移行という2つの目標を支援していく。AfDBは、その関与を5つの事業実施上の優先事項に限定することにより、アフリカ大陸の成長の質を改善する。

●**インフラ開発** AfDBは、民間セクターの成長・開発ポテンシャルを引き出し、付加価値の創出と構造改革を促し、農業の生産性と食糧安全保障を改善し、地域社会の参画を高めるようなインフラに投資していく。インフラ開発が最大の恩恵をもたらすのは脆弱国であり、若者及び女性にとってのチャンスにも影響を与える。

●**地域的統合** AfDBは、その知識と統合力を活用し、各国が国の内外を問わず追加的な資金の調達を支援し、また可能な場合には官民パートナーシップを通じて、自らの資金支援をレバレッジする。アフリカの越境水域は、地域統合を促進するための他に類を見ない機会を与えてくれる。AfDBは、アフリカ全域にわたって協力を促進し統合を改善していくため、越境水域及び流域管理機関を支援していく。

●**民間セクターの開発** AfDBは雇用創出及び包括性の原動力として零細・中小企業及びソーシャルビジネス（注7）への支援を強化していく。

●**ガバナンスと説明責任** AfDBは、経済成長のための実効的な制度、優れたガバナンス、規制（特に知的財産権、実効的な司法への平等なアクセス、意思決定への参加拡大）に立脚した有能な国家の開発を支援していく。

●**スキルとテクノロジー** AfDBは、競争力のためのスキルに投資し、これらのスキルが、現地の雇用市場における機会・要件によりよく適合するようにしていく。

AfDBは、その比較優位がすでに実証されているセクターにのみ関与していく。

インフラ開発

AfDB は、アフリカにおける膨大なインフラ不足の解消に今後も努めていく。水・衛生関連インフラが不適切なためにアフリカでは GDP の 5% に相当する損失が生じている。輸送コストが高いためにアフリカ製品の価格は 75% も上昇しており、約 30 カ国では慢性的な停電に悩まされている。これらのギャップを補えば、アフリカの年間 GDP 成長率は 2 パーcentage・ポイント上昇する可能性がある。

AfDB は、インフラ開発に対して、新規コミットメントの相当分を割り当てる。

2008 年以來、AfDB は 2 万 5000 キロに及ぶ幹線道路・支線道路の建設・修復を支援し、村落地域を輸送回廊・市場に接続し、1000 万人以上の住民に恩恵をもたらした。また 3000 メガワット分の発電能力増大や 1 万 5000 キロにわたる送電・配電線の建設・補修・導入にも貢献し、1300 万人以上の住民に恩恵をもたらした。さらに、2 万 4000 カ所の井戸・掘削孔・衛生施設により、清浄な飲料水へのアクセス拡大に貢献し、その恩恵は 1200 万人以上のアフリカ住民に及んでいる。また、農業生産性の向上、エネルギー生産、洪水・干ばつの緩和のために多目的貯水インフラと灌漑の整備を支援した。越境水域に関する協力も促進している。こうした改善は、脆弱国における地域統合、民間セクター開発、ガバナンス改善に貢献するという点で部門横断的であり、すべてが直接インクルーシブな成長につながっている。

アフリカの年間インフラ投資ニーズに応えるには 1000 億米ドル近い資金が必要だが、これまでのところ、投資額はその約半分を満たすにすぎない。ハイレベル有識者会議が指摘しているように、「インフラ投資における AfDB の役割は、他セクターにおける成果にも直接貢献する生産性及び成長の鍵として、最も広い意味で考えなければならない」のである。一本の道路は、村落部の住民にとっては、自らの製品を販売し収入を得る市場となり、地域内の貿易を加速し、国家間のみならず国の内部での空間的な格差を縮小する。村落部の電化は、雇用を創出し、エネルギー安全保障を高め、村落部の貧困を削減する。農業の価値連鎖（バリュー・チェーン）を支えるために構築されたインフラは、食糧安全保障を改善する。

本長期戦略では、生産性と競争力の向上、物理的・経済的・社会的統合の深化、機会の創出と包括性の促進、持続可能な経済改革への貢献を視野に入れつつ、インフラ投資の大幅な規模拡大を構想している。

AfDB は、輸送及びロジスティクスチェーンの改善、増大するエネルギー需要への対応、水資源開発の拡大、ブロードバンド通信の拡大に向けたインフラ開発に対して、新規コミットメントの相当分を割り当てる。これは、都市の成長と、都市交通及び都市水道・衛生・廃棄物処理を中心とした持続可能な都市インフラシステムの開発に貢献するだろう。また AfDB は物理的なインフラだけでなく、民間参加の促進と、インフラ投資の効率性・持続可能性の向上に向けた政策・制度・規制面での改革も支援していく。また、「アフリカ開発のための新パートナーシップ（NEPAD）」「アフリカのためのインフラストラクチャー・コンソーシアム（ICA）」などアフリカ大陸におけるインフラ整備イニシアチブにおける主導的な役割を維持するため、AfDB はインフラ分野における分析・提案能力を拡大していく。

地域的統合

アフリカの多くの経済が小規模であることを考えれば、アフリカ大陸が持続可能でインクルーシブな成長を実現し、グローバル経済に参加し、ますます結びつきを強めていくグローバルな市場の恩恵を共有するには、地域統合が不可欠である。

2009年以來、AfDBは70件以上の多国籍事業に合計38億米ドル以上を融資し、その結果、467kmに及ぶ越境道路が建設され、776kmに及ぶ越境送電線が建設・復旧された。AfDBは税関の改革・近代化、ワンストップ・ボーダーポスト（訳者注2）の強化及び開発、世界貿易機構における貿易促進協定の履行、ロジスティクス・サービスの開発を支援してきた。こうした介入は、アフリカ域内貿易の大幅な増大に貢献し、2005年の470億米ドルから2011年には1080億米ドルへと2倍以上の成長となった。同様にグローバル貿易に占めるアフリカのシェアも、2005年の2.5%から2011年には3.1%へと上昇した。

AfDBは、アフリカの経済統合を促進して、より大規模かつ魅力的な市場を創出し、内陸国を国際市場に結びつけ、アフリカ域内貿易を支援するうえで好適な立場にある。インフラが貿易の重大な障害になっているため、AfDBはインフラ開発に対して地域統合的なアプローチを取っていく。アフリカには越境水域が約80流域あり、これに隣接する諸国が、大規模なインフラ開発、便益の平等な共有、平和と開発の促進に関して協力を育む大きな機会を提供している。このプロセスにおいては、道路、港湾、送電線、情報通信技術が必須となるだろう。各国によるインフラ投資も地域的なインフラに不可欠な基盤であり、それが、アフリカが今日の小規模で孤立した非効率な市場に代わる大規模で結びつきのよい競争力のある市場となっていくことを支援することになる（囲み2）。

またアフリカは地域統合の「ソフトな」側面にも取り組む必要がある。世界貿易機構によれば、アフリカからの輸出額は2000年から2009年にかけて年11.3%の成長を示した（世界平均は7.6%）（注8）。しかしながら、この貿易のうち域内貿易は12%にすぎず、これは世界最低レベルである。財を動かし成果を上げるには、各国は複雑で時間のかかる貿易・通関手続・規制を簡素化しハーモナイズさせ、制約の多い原産地ルールを合理化し、不正その他インフォーマルな貿易障壁の撤廃に取り組まなければならない。

脆弱国のあいだにおいて、また大陸全体において、地域的統合はアフリカの住民を結びつけ、彼らが国境を越え貿易の機会・市場を探ることを可能とする。AfDBは労働力・資本が容易に移動しやすくなるような法令・規制フレームワークを推進し、地域主義を念頭においてAfDBによる支援を調整する。AfDBは政策対話の他に、十分な訓練を受けたモチベーション豊かな職員を備えたワンストップ・ボーダーポスト及び入国管理所に投資していく。また、より統合の進んだ経済において活躍できるようなスキルをアフリカ住民が身につけるのを支援する。

AfDBは、各国政府及び地域機関が、インフラ関連プロジェクトを統合的かつインクルーシブなものとし、村落地域及び貧困世帯にインフラへのアクセスを提供し、零細・中小企業への結びつきを創出し、地元の熟練労働者のシェアを高め、現地企業・当局に知識を移転するようなものにしていくよう支援する。また、各国のプロジェクトが持続可能であり、国際的な環境基準・社会基準を反映する協議プロセスを通じて策定されるよう支援する。また、より「成功する見込みの高い（bankable）」インフラ関連プロジェクトを策定していくため、AfDBは地域的プロジェクトの準備への融資を増大させていく。こうした取り組みは、AfDBの新たな「地域統合フレームワーク（Regional Integration Framework）」に

AfDBは、アフリカの経済統合を促進して、より大規模かつ魅力的な市場を創出し、内陸国を国際市場に結びつけ、アフリカ域内貿易を支援するうえで好適な立場にある。

2 地域統合のためのインフラストラクチャー

AfDBはアフリカ連合からの明確な委任を受け、アフリカ大陸全土にわたる「アフリカインフラ開発プログラム（PIDA）」を主導していくことになる。2012年1月のアフリカ諸国首脳会議で採択されたPIDAは、主要な地域的インフラの開発に関するアフリカ大陸としての努力の枠組みを定めている。こうした努力を成功させるために、アフリカは政府の最高指導層による関与・コミットメントと国家・大陸レベルでの財政的なリーダーシップを必要としている。「成功する見込みの高い（bankable）」プロジェクトを作成し、その実施を推進していく責任は、地域的な経済共同体、プロジェクト準備ファシリティ、実施機関に委ねられている。だが、融資を集めるための規制面・法令面での環境をコントロールするのは（AfDBなどの機関からの支援を受けた）各国政府となる。

明示されており、各国がアフリカ域内での貿易を加速させていくことを支援するだろう。

民間セクターの開発

AfDB のメンバーは、民間セクターが成長と雇用創出の主要な原動力になると考えている。そこで AfDB は、投資誘導的 (conducive) な政策環境の開発を支援し、幅広い金融・非金融サービスを提供することにより、アフリカが国内投資・対内投資誘致を大幅に拡大し、アフリカの企業・起業家を後押ししていくことを支援していく。

アフリカの成長は、公共セクターとの緊密なパートナーシップのもとで協力する民間セクターによってリードされていく。

アフリカの成長は公共セクターとの緊密なパートナーシップのもとで協働する民間セクターによってリードされていくという考え方については、幅広く見解が一致している。アフリカの民間セクターは、アフリカ大陸の GDP の約 80% を担っており、雇用全体の約 90% を創出している。零細・中小企業のうち約 65% はインフォーマル経済に属するが、雇用の 70～80% を創出し、GDP の 30～35% を担っている。だが「失われた中間層」である中規模の企業は労働力の 20～30% しか雇用していない。ピラミッドの基底部に相当する零細・中小企業はフォーマル経済の外部で運営されているため金融・市場・サービスへのアクセスが制約されており、成長し価値・雇用を創出する能力も限定されている。

過去 5 年のあいだに AfDB はアフリカにおける民間投資のパートナー・仲介役となった。これは今後も続くだろう。2009 年から 2011 年にかけて AfDB は民間セクターに 50 億米ドル以上の投資を行い (そのうち 61% が低所得国)、外貨準備高 28 億米ドル、政府歳入 19 億米ドルを生み出した。投資の触媒としての乗数は 5～7 倍であり、これらの投資は他の資金源からの投資 300 億米ドル以上を動員したものと期待される。ケニア、カメルーン、コンゴ民主共和国における中小企業の発展を支援するため、AfDB は少なくともこうした企業 20 万社がインフォーマルセクターでの活動を支援する少額ローンを利用できるようにした。こうした投資は新規売上高 6 億 5000 万米ドルを生み出し、約 35 万人分の雇用の創出又は維持につながった。

政策・プロジェクトレベルでのアドバイス提供サービス及び制度的支援は民間セクター開発のための重要な鍵であり、AfDB は、ビジネス環境の改善に向けた継続的な大陸規模での取り組みを支援していく。AfDB は、債務保証その他のリスク緩和措置など、強力な信用向上要因を伴う革新的な金融商品を重視していく。また、シンジケーションと資源動員活用を拡大し、官民双方の資金源を利用する。AfDB は、部門間の内部協働を拡大することにより、協調融資の機会と統合的なアプローチを開発していく。ある国に投入できる資源の枠を超える追加的投資を刺激するため、譲許的資源と政府保証を伴わない融資を結びつけるような統合的なインフラ開発を追求する。可能な場合には、AfDB は、民間の商業運営されているイニシアチブ及び機関を代替するのではなく、それらを支援するものとして自らの知識及び金融ソリューションを位置づけることにより、市中金融機関のクラウディングアウトではなくクラウディングインを図る。

また AfDB は、投資と制度的支援を通じて民間企業を支援していく。インフラ、スキル開発、活動しやすい環境整備 (enabling environment) に投資することにより、投資誘導的なビジネス環境の創出を支援する。また、制度的支援の提供により、AfDB は各国政府が企業を対象とする行政サービスの質と効果を高めることを支援する。特に農業及び採取産業における価値連鎖 (バリュー・チェーン) のリンク及びクラスターを支援する。長期的な資金を投入するため、複数国プライベートエクイティファンドを通じたエクイティファイナンス及びデットファイナンスの誘導を行う。脆弱国及び低所得国においては、限定的にはあるが、中規模の企業に対する直接融資も行う。さらに、市中銀行、小規模金融機関、各国・地域の開発金融機関などの金融仲介機関を通じて、リスク共有手段を展開していく。

アフリカのフォーマルな金融セクターは初期発展段階にあり、規模、変動制、長期流動性、グローバルな取引相手による不利なリスク認識といった問題に直面している。AfDBは金融市場・資本市場の深化・拡大のために、幅広い金融機関・サービス（ベンチャーキャピタル、リース会社など）を後押しするイニシアチブ、他の国際金融機関との緊密な協力のもとで策定される新たな規制枠組み（越境的規制を含む）、民間セクターのプロジェクトの原資となる現地通貨による借入を増大させることを狙った有期金融・スキームを動員できるような債券・株式・ワラントなどの金融商品を支援していく。AfDBは、担保登録機関・信用調査所・信用格付け・支払決済システムなど、いずれも金融の安定性を育み現代の統合的金融市場を運営するために必要なアフリカの金融インフラの改善に向けたイニシアチブを支援する。健全かつ効率的で安定した金融セクターは、やはり民間セクター主導の開発戦略における基礎なのである。

アフリカ企業は利用しやすい貿易信用手段を必要としている。グローバル金融危機以降の商業金融の崩壊への対応として、AfDBは貿易金融イニシアチブの試験運用を行った。その教訓及び他の多国間機関が同様のイニシアチブから得た教訓からは、主要な受益者として農業・中小企業・高リスク市場に絞り込んだ貿易金融プログラムが示唆されている。

以上のような、融資実施及び現地の金融能力の開発に向けた複数の柱からなるアプローチに対しては幅広い支持が寄せられているが、その一方で、特に零細・中小企業支援についてはAfDBにさらに多くの行動を求める声がある。包括性、民間セクター開発、社会的革新、起業を促進する動きとして認識されているソーシャルビジネスについては、マイクロファイナンスと結びつけることによって、その実効性及び開発に与える効果、持続可能性を拡大することが可能である。ソーシャルビジネスは新たな機会の分野となっており、試験的な運用により、急務である基本的サービス及び生態系サービス（ecosystem services）の供給を増大させるデモンストレーション効果を示すことができる。社会的起業家は、マイクロファイナンス、教育、医療、飲料水、エネルギー、その他の（特に女性及び若者など社会的に不利なコミュニティにとっての）社会的ニーズの代替的な提供者として、すでに実績を示している。だが、零細・中小企業への直接融資を成功させるには、専門的な人材と現地での強固なプレゼンスが必要である。また、現時点でのAfDBの信用ポリシー及び事前審査（デューデリジェンス）ポリシーと矛盾するリスク志向とプロセスも必要になる。そこでAfDBでは、上記のような企業や金融面での包括性を促進するようなイニシアチブに対する支援を提供又は拡大するために、保証・保険の仕組みの提供をめざすアフリカ保障基金（African Guarantee Fund）などのイニシアチブに補完される別の選択肢を検討する。またAfDBは、金融面での包括性を向上させるような支援イニシアチブも追求していく。この目的のため、AfDBは小規模金融活動を支援する機会を活用し、インクルーシブな成長、民間セクター開発、革新的な開発金融という文脈で提供しているソーシャルビジネス支援を拡大していく。

経済及びセクター業務の原資となる資金プールと個々の技術支援を組み合わせることは、知識提供業務の実践にも有益であろう。「民間セクター開発戦略（The Private Sector Development Strategy）」は、AfDBが金融・非金融サービスの範囲をどのように運用可能にしていくかという点も含め、以上のような目標すべてを達成していく際の手掛かりとなるだろう。

インフラ、スキル開発、活動しやすい環境整備に投資することにより、AfDBは、投資誘導的なビジネス環境の創出を支援する。

ガバナンスと説明責任

ガバナンスの向上を続けることは、有能な国家として成長の質を確保する能力を改善する。AfDB は他のドナーとともに、必要不可欠なサービスの提供に関する説明責任を拡大するイニシアチブを支援し、各国が、多角化・競争力向上・生産的雇用の拡大を推進するための原資として各国の天然資源を管理することを支援していく。

インクルーシブな成長戦略の一環として、AfDB は採取産業及び関連インフラへの投資に関するガバナンス改善業務を拡大する。

2008 年から 2011 年にかけて、AfDB は資源の 22% 以上をガバナンス関連の事業に振り向けた。その意図は、国家機関の許容能力・実務能力の強化にある。上記の比率は「中期戦略」での目標を超えており、ガバナンス関連事業への投資は今後も続く予定である。ガバナンスと説明責任の改善は、AfDB の国別・地域別戦略の支えとなる。最近のクライアントによる評価では、この分野、特に域内加盟国が政府機関その他の機関の広報及び説明責任の能力を構築していくことを支援するうえで AfDB が重要な役割を担っていることが示唆されている。

AfDB が歳入システムの強化に投資した 14 カ国では、対 GDP 比で見た税収は 10.5% から 14.7% に増大する一方で、法人税率は商業利益の 93.6% から 53.9% に低下した。AfDB が公共財政管理改革を支援した 24 カ国では、国家政策制度評価 (Country Policy and Institutional Assessment) における予算・財政管理の質の平均評価点が、2005 年には 6 点満点中 3.22 であったものが 2011 年には 3.78 まで上昇した。これは予算の信頼性が高まり、資金を開発プログラム及び基本的サービスに振り向ける能力が改善したことを示唆している。AfDB が民間セクター改革を支援した 18 カ国では、事業開始までに必要な期間が 2005 年の 43 日から 2011 年には 23 日にまで短縮され、純対内直接投資は対 GDP 比 4% から 6% に増大した。

アフリカ大陸全域で信頼されるアフリカ出自の機関として、AfDB は、透明性の監視と優れたガバナンス、「アフリカ相互評価メカニズム (African Peer Review Mechanism)」への参加拡大をめざすアフリカ域内のイニシアチブを支援していく。AfDB は、政府及びサービス事業者に対して、優れたサービス実践に関する説明責任を求めていく市民によるイニシアチブを支援する。また AfDB は、特に公会計・予算に責任を持つ委員会を中心に、国会議員の能力及び権限範囲を強化していくことに取り組む。腐敗防止、採取産業における透明性、公的支出及びサービス提供に関する説明責任に注力する政府機関・市民機関に対しても同様である。能力構築事業の一環として、AfDB は域内加盟国による債務管理能力構築を支援し、公的債務の長期的な持続可能性を担保するような慎重な借入政策を策定・採択・実施できるようにしていく。

公共財政管理は、多くの域内加盟国にとって引き続き大きな課題であり、AfDB は調達・監査における付加価値を生み出すことができる。これは特に、他のドナーが予測可能な融資を提供しにくい脆弱国について顕著である。こうした支援は、努力の重複を招かずに包括的なアプローチを確保するため、他のドナーと調整しつつ行われる。AfDB は以下の各項に対処するため、公共財政管理へのアプローチを拡大していく。

- **需要サイドのガバナンス** AfDB は、国家以外の主体が、説明責任のメカニズムに関与していく能力を高めることに、より大きな関心を注いでいく。
- **財政の分権化** 地方のガバナンスを改善するため、AfDB は、地方政府の公共財政管理強化の要請に対して支援を行う。
- **国内資金の調達** AfDB は、各国政府が新たな国内資金を調達し、健全な公共財政管理システムを開発することを支援する。

インクルーシブな成長戦略の一環として、AfDB は採取産業 (鉱業、水資源、林業) 及び関連インフラ (水

道、エネルギー、道路、輸送)への投資に関するガバナンス改善業務を拡大する。契約、地元への付加価値創出、資源フローの持続可能な利用について採掘産業に対する助言を増やしていくには、政策・制度面での改革への取り組みと環境管理・社会管理の強化が必要になる。また市民団体、民間セクター、天然資源のガバナンスの改善に向けた地域機関・国際機関とのパートナーシップが求められるだろう。

天然資源管理に関する透明性、公正取引及び説明責任を支援するため、AfDBは「アフリカ法務支援ファシリティ (African Legal Support Facility)」の能力と責任範囲を強化する。「採掘産業透明性イニシアチブ (The Extractive Industries Transparency Initiative)」は最初の一步として優れていたが、現在及び将来の世代がアフリカの豊かな資源基盤による持続的な恵みを楽しむためには、規制枠組みと契約交渉能力を強化していく必要がある。

AfDBの新たな「ガバナンス枠組み (Governance Framework)」には、インクルーシブな開発に向けたガバナンス及び資源利用の改善に向けたアフリカの努力をAfDBがどのように支援していくか明記されている。

AfDBのスキル開発アジェンダの中心は、テクノロジーと科学への投資である。

スキルとテクノロジー

インクルーシブな成長を推進するため、AfDBはアフリカの若者による職探しのためのスキル開発を支援していく。

2020年には、15歳～24歳のアフリカ住民は2億5000万人に達する。アフリカの課題は、単にこうした人口増大に追いつく速度で雇用を創出していくだけではなく、生産的な労働力に参加するためのスキルをあらゆる人に持たせることである。

教育制度が生み出すスキルと民間セクターが求めているスキルとのあいだには不整合がある。また、教育の質が低いことは多い。アフリカの学生は、読解・計算のスキルにおいて国際的に最も低い水準にある。アフリカ経済における急速に変化する需要に応えるためには、教育制度において、伝統的な職業(教師、看護師、弁護士など)のスキルと、科学、テクノロジー、工学、数学のスキルを構築していく必要がある。また、零細・中小企業向けのスキル開発も急務である。

AfDBのスキル開発アジェンダの中心には、テクノロジーと科学への投資がある。熟練労働者の供給を増やすため、AfDBは、小企業を起業するスキルも含め、フォーマル・インフォーマル双方の労働市場の具体的なニーズにリンクした技術訓練・職業訓練への支援を拡大する。またAfDBは、技術・科学分野で学ぶ女性のためのプログラムも支援する。

AfDBは、技術革新と起業家精神を重視しつつ、教育を支援するための「ガバナンス枠組み (Governance Framework)」を創出する。新たなアプローチでは、若者の失業に対応するため、教育の改善と、熟練労働者の需給のマッチングに重点を置くことになる。

貿易及び移動性を阻む障害を各国が克服することを助けるため、AfDBはアフリカ高等研究機関ネットワーク (African network of excellence) を通じて、科学研究及び技術革新を強化する。グローバルな連携を伴うダイナミックな技術革新ネットワークの創出を支援し、次世代の起業家を準備するために(国外居住者を活用した)指導者プログラムを開発する。

AfDBは知識仲介者として、アフリカ各国の政府が伝統的な職業のみならず工学、研究、科学、テクノロジーといった分野におけるスキルを開発していくことを支援し、アフリカ大陸の急速に変化する政治的・社会的・経済的状況を支えていく。このような取り組みにおいては、大学及び地域職業訓練機関が中心となるだろう。このアジェンダを事業化するうえで、AfDBの新たな「人的資本開発枠組み (Human Capital Development Framework)」は、本長期戦略の目標及び重点項目と整合するものとなっている。

特別重点分野

5つの事業実施上の優先事項に関する取り組みに関して、AfDBは脆弱国、農業及び食糧安全保障、ジェンダーを特に重視する。

脆弱国

AfDBはその経験に基づいて脆弱国におけるアプローチを改良し、金融に留まらない包括的な支援を提供する。

AfDBの事業の指針となるのは、「2007年版脆弱国における優れた国際関与の原則（The 2007 Principles of Good International Engagement in Fragile States）」である。脆弱性は国によって異なっているとはいえ、主要な特徴は同じである。すなわち、紛争の後遺症、暴力と不安、弱体な制度、経済・行政面でのガバナンスの貧弱さ、公共財を適切かつ効率的・公平に提供できないことである。サヘル地域及び「アフリカの角」に見るように、近隣諸国への負の経済的・社会的な影響は、地域全体を混乱に巻き込む恐れがある。したがって、当該国中心のアプローチよりも地域的な視点から脆弱性に対処するほうが有益である例が多い。

2008年、AfDBは脆弱国及び紛争の影響下にある国への関与拡大に関する戦略を策定し、そうした国のニーズに合わせて事業を調整した。それ以降、新たに脆弱国5カ国に事務所を開設し、合計で11カ国となった。約25億米ドルの金融支援を提供し、850kmに及ぶ支線道路を建設し、1100カ所の村落市場を再建し、農地26000ヘクタールの改善を行い、3000カ所の井戸を掘削又は修復し、6000名（うち60%は女性）に農業技術及び土地利用に関する研修を行った。小規模金融プログラムは12万社もの小企業誕生に貢献し、脆弱国の270万人以上の人々に恩恵をもたらした。

AfDBはその経験に基づいて脆弱国におけるアプローチを改良し、金融に留まらない包括的な支援を提供し、あらかじめ特定された諸国を越えた「コンソーシアム方式」を駆使していく。これによって、脆弱国でなく、脆弱性を伴う状況にも支援を行いやすくなる。すなわち、インクルーシブな成長の実現を先導することのできる強力かつ実効的で、訓練を受けた透明性の高い機関（サービスの提供において、政府及びそのパートナー双方）によって支えられた有能な国家の構築である。AfDBは、国家の脆弱性とその地域的な背景及び地域への負の影響を理解するための分析枠組みを拡大する選択肢を探り、脆弱国におけるさまざまな開発目標及び平和構築・国家構築ニーズを評価し、これらのニーズに効果的かつ効率的に対応するような支援プログラムを設計する。AfDBの分析的研究及び知識製品は、脆弱性の原因と強靱な国家を構築する方法についての理解を深めることに貢献するだろう。

脆弱国及び脆弱性を伴う状況に対処するなかで、AfDBは現地との密接な関わりを維持し、変化の機会の可能性をより迅速に追求していく。政治経済・紛争の力学についてより敏感になり、国をまたがった経験共有を進めていく。弱体な制度的能力の強化には実践的なアプローチを取る。主な優先事項は、安全保障、能力構築、雇用創出、基本的インフラの提供である。AfDBは、脆弱国における事業を容易にするため、他ドナーとの調整に特別な注意を払う。また、脆弱国が支援から最大の恩恵を享受できるような手続を見直しつつ、最善のリスク管理を維持する。

農業及び食糧安全保障

アフリカ農業の潜在的可能性を引き出し、食糧安全保障に取り組むには、統合的な価値連鎖（バリューチェーン）アプローチ（図4）を用いた、持続的かつ合的な支援が必要となる。農業はアフリカの根幹であり、将来の成長及び雇用創出という点で大いに有望である。農業はアフリカの労働力の65～70%を雇用しており、アフリカ大陸のGDPの約3分の1を占めている。女性はアフリカの農業従事者の過半数を占め、アフリカ大陸の食糧の最大90%を生産している。したがって、農業生産の促進は、

インクルーシブな成長を推進し貧困を削減するための最も効果的な方法の一つなのである。

AfDB は主として、村落部の道路・灌漑設備・貯蔵施設・市場への投資など、AfDB が比較優位を有する分野である農業インフラの開発によって貢献している。AfDB は、国連食糧農業機関、国際農業開発基金、その他、価値連鎖（バリュー・チェーン）の他の部分（たとえば種子、肥料、研究及び農地拡大）への支援にふさわしい専門機関と協力を進めてきた。また AfDB は、農業及び農業ビジネスへの民間投資において代表的な投資家となっている。たとえば 2012 年には、アフリカ大陸初の農業におけるバリュー・チェーン・ファンドである「アグヴァンス・アフリカ・ファンド・オブ・ファンズ（Agvance Africa Fund of Funds）」を立ち上げ、民間への融資を劇的に増大させた。

村落部のインフラ（たとえば村落部の道路・灌漑設備・電気・貯蔵施設・市場アクセス・保存システム・供給ネットワークなど）への投資を継続することにより、AfDB は各国が農業の生産性と競争力を向上させることを支援していく。地域的インフラに投資し、食糧や肥料などのインプットの輸入に対する貿易障壁の撤廃に向けた政策対話に関与することにより、AfDB は、一部の国での過剰生産が他の国での不足を相殺するように、食糧価格の変動を縮小し、食糧不安を抑制することに貢献する。さらに AfDB は、「アフリカ農業開発包括プログラム（Comprehensive Africa Agriculture Development Program）」などを通じて、他のドナー及び金融機関とのパートナーシップと補完的關係を強化していく。

若年層の多さという人口分布上の有利さと女性のエネルギーを活用するには、アフリカはジェンダーの不平等に取り組みなければならない。

ジェンダー

ジェンダーの不平等はアフリカ諸国の大半に残っており、ジェンダーに関するデータからは、女性の社会的・経済的発展及び政治的・法的地位において利益と機会喪失が複雑に絡み合っている様子が分かる。住民の若さによる人口統計上の有利さと女性のエネルギーを活用するには、アフリカはジェンダーの不平等に取り組みなければならない。女性・少女は長距離・長時間にわたる水汲みの負担を担っており、結果的に、少女が学校に通い、女性がより生産的な経済活動に参加する機会が失われている。また、学校に適切な衛生施設が不足していることが少女の退学率の高さをもたらしている。経済活動及び所得におけるジェンダーによる差別は依然として大陸全域に蔓延している。たとえば、農業に従事する女性に割り当てられる農地は男性よりも小さく、インプットへのアクセスも少なくなっている。発言権や代理権といった点での格差も残っている。たとえば国会議員に占める女性の比率は5分の1以下であり、多

図4 AfDB のインフラ投資は、農場から消費者まで、農業の価値連鎖（バリュー・チェーン）を支援し食糧安全保障を向上させる。



くの国では女性は広範な法律上の差別を受けている。

ジェンダーの不平等を縮小するため、AfDBは女性への経済的なエンパワーメント、女性の法的権利・財産権の強化、知識管理と能力構築の向上に力を注いでいく。たとえばAfDBは、女性が経済活動を遂行し生産性を高める時間の余裕が生まれるよう、村落地域を中心に水、エネルギー、輸送などのインフラに投資する。民間セクター開発のプログラムを通じて、女性のための均等な機会の整備に取り組み、女性の経済的機会及び所得を改善していく。これは、融資へのアクセスを改善し、科学、テクノロジー、起業に関するスキルを構築していくことを意味する。またAfDBはガバナンス関連のプログラムを通じて司法セクターの改革を推進し、女性の法的地位及び公的問題に関する発言権を強化し、ジェンダーを理由とする格差・暴力を削減し、女性の土地保有権を改善する。

知識ハブ・知識仲介者としての役割に沿って、AfDBは、結果追跡と測定の基礎となるジェンダーに特化した分析作業及びジェンダー分類による統計を支援していく。AfDBはジェンダー及び開発に関する活動の指針として「戦略的ジェンダー枠組み (Strategic Gender Framework)」を策定中である。この枠組みはAfDBの事業全般にわたって、ジェンダーの平等と女性のエンパワーメントを促進することになる。AfDBの活動全体でジェンダーをメインストリーム化できるようにするため、行内の能力を強化していく。またAfDBのチームは、ジェンダーの不平等に対する各国の取り組みを支援する機会を特定するため、ジェンダー影響評価を実施する。

AfDBの事業実施上の優先事項及び重点分野は、アフリカ大陸が、「ミレニアム開発目標」の達成に向けた前進を加速するよう支援する。

2015年以降の「ミレニアム開発目標」アジェンダ

AfDBの事業実施上の優先事項及び重点分野は、アフリカ大陸が、ますますアフリカのアジェンダになりつつある「ミレニアム開発目標」の達成に向けて前進するよう支援する。アフリカは一部の目標の達成に関しては進捗を見せているが、その他の多くについては依然として世界に後れを取っている。たとえば1990年の時点で、世界の貧困層のうちアフリカで暮らしているのは6分の1にすぎなかったが、今日では半分以上に達しており、2025年には6分の5に達する可能性もある。国連事務総長は2015年以降のアジェンダをめぐる合意形成に向けたグローバルな取り組みを主導しているが、ここでもミレニアム開発目標が基礎となり、強い結果志向が維持されるだろう。アフリカ開発銀行、アフリカ経済委員会、アフリカ連合委員会、国連開発計画のアフリカ地域事務局は、インフラへのアクセス、包括、持続可能性を中心とした2015年以降の開発枠組みに関するアフリカの共通ポジションを明示するため、主要な利害関係者すべてと、地域レベル・国レベルの協議を開始している。AfDB及び主要な汎アフリカ組織は、2015年以降の開発アジェンダの策定だけでなく、アフリカがその開発ギャップを埋められるようにするためにも、アフリカ支援における調和した役割を演じることになる。

長期戦略のための 資金調達— 資金の調達と レバレッジング



AfDBの資金は、常に、アフリカの膨大なニーズのごく一部を満たすにすぎないだろう。伝統的なドナー国の多くは財政面での圧迫に直面しており、ちょうど新興経済諸国及び民間セクターという新たな開発資本の源泉がより重要性を増しつつある中で、国際的な開発資本フローは変化しつつある。

AfDBは、開発をめぐる状況が変化するなかで、資金を調達する新たな方法を常に探求し続ける。

AfDBは、開発をめぐる状況が変化するなかで、資源を動員する新たな方法を常に探求し続ける。

既存資金における革新

AfDBグループは引き続き、アフリカ開発銀行及びアフリカ開発基金というグループ内機関を通じて、アフリカに対する開発金融機関という役割を強化し続けていく。しかしながら、開発金融のモデルの変化と、多くのアフリカ諸国（中所得国に浮上している諸国を含む）における新たな状況に伴い、AfDBは、別個の柱及び資源枠に囚われず、アフリカのニーズ・優先課題に主導される形で、さまざまな融資手段を活用していく。

アフリカ開発銀行及びアフリカ開発基金の資源を融合させるということは、融資という観点から各国を再分類し、国ごとのニーズに融資手段をリンクさせ、実績ベースの配分と債務の持続可能性という原則については妥協することなく、地域プロジェクトに対してより柔軟な資金を割り当てることを意味する可能性がある。また、特により調和の取れた官民パートナーシップ取引を通じて、AfDBが持つ官民双方への資金経路のシナジーを育むことにつながるかもしれない。そうなれば、変化する環境に適応できる機敏な機関というビジョンを支えることにもなる。

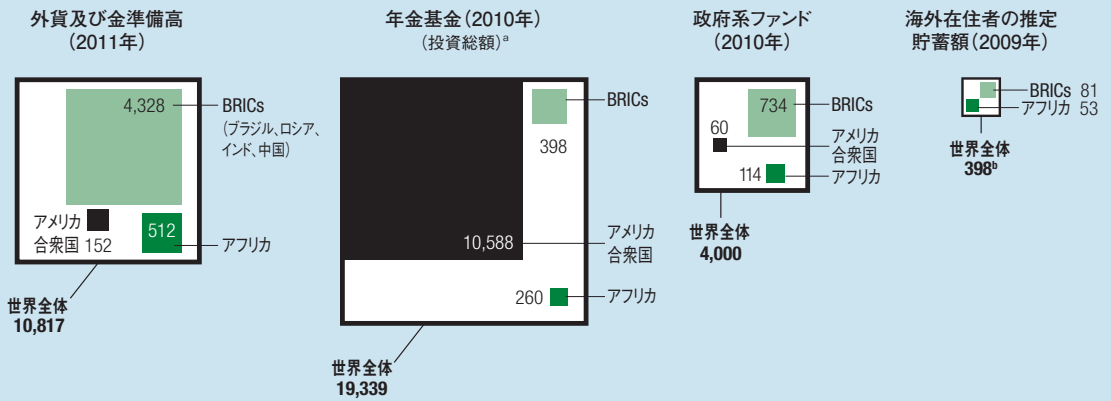
AfDBは、開発をめぐる状況が変化するなかで、資金を調達する新たな方法を常に模索し続けていく。恐らくはAfDBへの加盟主体を拡大しつつ、アフリカ出自の機関としてのアイデンティティと信頼性を維持するという文脈の枠内で、複数の選択肢を検討しなければならないだろう。他の可能性としては、パートナーの基金からの低利融資や、AfDBが支援するプロジェクトに投資する協調融資ファシリティなどが考えられよう。

能力構築、プロジェクト準備、知識及び分析関連事業、AfDBのプロジェクトの開発効果の向上に関しては、信託基金によって追加的な資源を動員する。近年のオーストラリア、ブラジル、インド、韓国からの拠出金の増大は、非伝統的なパートナーからの追加的な資源をもたらしている。信託基金をより効果的なものとするために、AfDBは利用のしやすさを重視しつつ、基金を統合・合理化する道を探っていくことになる。

融資のための資金源拡充

現在の資金プールの他に、AfDBは革新的な方法で新たな資金源を利用する能力を改善していく。現在は、アフリカにおける開発融資に対する大胆かつ画期的なアプローチを試みるべき最適の時期であり、これは特にインフラ分野において顕著であり、アフリカインフラ関連融資ファシリティ（African Infrastructure Finance Facility）がアフリカ大陸における大きな資金ギャップを埋めることに貢献するかもしれない。またプロジェクト準備も含め、プロジェクトの価値連鎖（バリュー・チェーン）のあ

図5 想定可能な資金源



注：金額はすべて米ドル。
 a. アフリカを除き、推定運用資産。
 b. 開発途上国からの移住者。

出典：OECD (2011年)、アフリカ・インベスターズ、AfDB トリキ (Triki) 及びフェイ (Faye)、ドイッチェバンク (2010年)、IMF 国際金融統計 (2012年)、世銀モハバトラ (Mohapatra) 及びラサ (Ratha) (2011年)

アフリカの採取産業による収入は、競争力・多角化・効率的な資源利用への投資により、アフリカ大陸変革の原動力となる。

らゆる側面を支援していく。主要な機関投資家を対象とした最近の調査によれば、アフリカは、グローバルなフロンティア市場すべてのなかで、最も投資ポテンシャルが高いとされている (注9)。図5は、新たな融資の動員に向けて AfDB がターゲットとすることのできる資金源を图示したものである。

アフリカ自身の資金の調達

アフリカ大陸には相当量の天然資源が賦存しており、採取産業を持っている国は、この重要な収入源を利用することができる。適切なガバナンスのメカニズムを創出するという政治的な決意があれば、アフリカの採取産業による収入は、競争力・多角化・効率的な資源利用への投資により、アフリカ大陸変革の原動力となるはずである。

中所得国へと浮上した国が低所得国・脆弱国における貧困削減のためにより多くの資金を拠出するようになるにつれ、アフリカの連帯は強化されていく。すでにエジプトと南アフリカはアフリカ開発基金への拠出を行っているが、多額の流動性資産を抱える他の国々も同じことが可能である。

AfDB は現地通貨建て債券の発行におけるこれまでの経験を活かしていく。債券市場の発達を阻む障害を特定し解消していくことにより、AfDB の「アフリカ金融市場イニシアチブ (African Financial Market Initiative)」は、国内の確定利付証券市場における流動性資産に対する市場を拡大・深化させていく。目標は、アフリカ諸国の金融市場が、インフラ開発及び民間セクターのための長期資金を効率的かつ効果的に調達できるような能力を構築するのを支援することである。

各国が発展し、より多くの資金を外部から借入れられるようになると、インフラ債・ディアスポラ債 (国外在住者対象債) も含め債券を発行する能力も高まり、国際市場・国内市場双方で新たな資金源確保の道が開かれる。貯蓄プールとそれを運用する機関が成長すれば (法定年金基金、任意年金基金、資産管理会社、政府系ファンドなど)、中核となる国内投資家基盤が出現するはずだ。これは、国内の資本市場からの資源動員の長期的な発展とその持続可能性を支えることになるだろう。

AfDB の国別戦略では国ごとに国内資金調達プランが提示され、各国政府に、非合法的な資本フローを減少させ開発のために活用する方法について助言を行うことになる。

気候ファイナンス

アフリカのグリーン成長への移行に対しては、各種基金等の一連の金融的な仕組みから新たな流動性が提供される可能性がある。すなわち「グローバル環境基金 (Global Environment Fund)」「気候投資基金 (Climate Investment Fund)」、近日中に運営が開始される「グリーン気候基金 (Green Climate Fund)」などである。AfDBの「アフリカ持続可能エネルギー基金 (Sustainable Energy Fund for Africa)」は、中小規模のクリーンエネルギー関連プロジェクトに開発資本を提供している。最近AfDBが発行したグリーン債は、新たな種類の投資家を惹きつける舞台を用意するかもしれない。またAfDBは、「アフリカ水資源ファシリティ (African Water Facility)」「村落部上水道・衛生イニシアチブ (Rural Water Supply and Sanitation Initiative)」「NEPAD インフラストラクチャープロジェクト準備ファシリティ (NEPAD Infrastructure Project Preparation Facility)」も主催している。

新興経済諸国

変化しつつあるグローバルな経済環境のなかで、AfDBは新興経済諸国、特にBRICsからの資金調達において信頼される仲介者となりうる。そして、AfDBの支援のもとで、これらの資金調達方法に伴う労働・環境・ガバナンス・債務の持続可能性に関する懸念も、より効果的に、域内加盟国の利益になるように管理されるだろう。「南・南」投資が増大するなかで、AfDBはアフリカ向けインフラ債など革新的な資本市場商品を開発していく。また、BRICsなどの新たな開発パートナーについては、包括的、多次的なリレーションシップ・ベースの協力計画を策定していく。

協調融資

AfDBは公共セクター・民間セクター双方のプロジェクトに関して、パートナーとの協調融資協定の取りまとめを行っていく。パートナーとしては特に、世界銀行、欧州連合、アフリカの開発に取り組んでいる主要な二国間開発機関などのパートナー開発機関がある。AfDBの「アフリカ融資パートナーシップ (African Financing Partnership)」は、民間の開発金融機関のあいだの協調融資を、任意のプロジェクトに関してあるパートナーが主導し他の機関がこれに追随する形でコーディネートしており、取り組みの重複を回避し、より多くのプロジェクトを効率的に行えるようになっている。

政府系ファンド及び年金基金

これらのファンドは、投資先となる長期資産を探すなかで、アフリカが魅力的な投資先であるとの見方を強めている。有力候補となるのはインフラ投資である。アフリカ諸国の政府系ファンドとしては、アンゴラ、ボツワナ、ケニア、モーリシャス、ナイジェリアその他の国で創設されており、複数世代にわたる資産管理の改善を目的としている。これらの政府系ファンドは自国又は他のアフリカ経済に投資することを義務づけられている。AfDBは2010年、初のアフリカ政府系ファンド会議を招集した。

社会的投資家・慈善投資家

新たな慈善財団が登場している。またアフリカには約2000名の富裕個人投資家がいるが、その数は世界で最も急速な増大を見せている(注10)。AfDBがグローバル規模の財団、社会的投資家、慈善基金と提携すれば、その資源を、特に各国レベルのプロジェクトへの投資を中心に、開発に活用することができるだろう。AfDBが参加しているソーシャルビジネスファンドがこの活動を補完している。

資本のレバレッジと新たな融資手段

AfDB は自らの資金を用いて、既存の融資手段の活用改善と、新たな手段のレバレッジを行うことができる。その例としては、官民パートナーシップの利用拡大、新規投資家を呼び込むリスク緩和手段（保証）、市中金融機関とのシンジケーションなどがある。

さらに多くの投資を刺激するためのリスク緩和役としての AfDB の役割は、AfDB の財務的な体力及びアフリカ大陸に対する使命によって支えられるものである。だがこの役割を果たすためには、AfDB は自らのリスク資本を十分に活用する覚悟を持ち、リスクに対する過度に保守的なアプローチを避けなければならない。保証などのリスク緩和手段によって追加的な資金をレバレッジできるが、それも融資より資本費用が低くなる場合に限られる。ファーストロス条項（first-loss provisions）などの構造は、AfDB の資金に対する乗数効果を生み出し、民間資本の誘致につながる可能性がある。より多くの商業資本をレバレッジするためのリスク緩和手段として譲許的資本を活用するという提案も、G20 諸国及びその他のパートナーによる検討を待っているところである。一部のドナーとのパートナーシップにより、AfDB は「アフリカ保証基金（African Guarantee Fund）」を立ち上げ、中小企業への融資を行う金融機関への債務保証を提供している。

AfDB は、生活の質への直接的かつインクルーシブな影響力を持つ地方政府・地方自治体に対する融資のメリットを評価していく。

AfDB は、コスト回収を前提として、より多くのアドバイスを提供していく。これによって、特に資金ニーズをさほど抱えていない諸国を中心に、すべての域内加盟国にとって AfDB の存在意義が高まるだろう。各国が発展していくにつれ、資金調達には援助や無償資金（グラント）から、与信枠及びストラクチャード・ファイナンス、債券・株式による資金調達へと移行していく。AfDB には国際資本市場における債券発行実績があるため、国際債券市場へのアクセスを模索するアフリカ諸国政府に対するアドバイスを提供していく。

さらに多くの投資を刺激するためのリスク緩和役としての AfDB の役割は、AfDB の財務的な体力及びアフリカ大陸に関する使命によって支えられる。

変革を 支援するための変革

第四部



創立 50 周年となる 2014 年まであと 1 年だが、アフリカ開発銀行には、1962 年 6 月、モンロヴィアにおいてその創設者たちが抱いた構想、すなわちアフリカ住民に奉仕するアフリカ出自の機関という姿が反映されている。AfDB には、アフリカ出自であるという独自性に加えて、アフリカ域外の加盟国 24 カ国の英知、意欲、政治的意思が加味されている。これら 24 カ国は、平和で繁栄するアフリカという共通のビジョンを推進していくことを選択したのである。

アフリカ諸国、非アフリカ諸国のいずれにとっても、AfDB の正統性は、アフリカ出自であるという独自性と、アフリカにおける中心的な位置に由来している。アフリカ随一の才能・経験に依拠する AfDB は、総裁も職員の大半もアフリカ出身であり、全てのアフリカ諸国を加盟国として、アフリカ開発に専心し、アフリカ大陸全域で強いプレゼンスを持っている。そのような存在として AfDB は、経済的進歩と統合の推進役に、またアフリカ大陸全域、さらにはそれを超えて、アフリカ及びその開発の代弁者になろうとしている。AfDB は最も脆弱な環境においても事業を成功させ、緊急事態への対応でも堅実な実績を確立している。

AfDB は、現地事務所への権限委譲の進展、支援分野の戦略的な絞り込み、高いリスク許容能力のある堅実なバランスシートを通じて、開発に貢献する効果を順調に高めている。こうした条件はいずれも、AfDB が「AAA」格付けを常に維持していることに貢献している。

半世紀にわたる実績と、アフリカ大陸への 1000 億米ドル以上の累積投資を背景に、AfDB はすでに、アフリカ諸国の政府が優先的に選択するパートナーとなっている。これは、ディベロップメント・ファイナンス・インターナショナル (Development Finance International) 及びオックスフォード大学によって 2012 年に行われた外部調査で明らかにされている事実である (多国間開発銀行によって史上初めて委託された調査である)。

AfDB のアフリカにおける優位性・正統性については明確な認知があるものの、グローバル環境の変化に伴い、AfDB もその存在意義を保ちアフリカ変革を支援し続けていくための、進化・適応が必要となっている。企業倫理と質については最高度の水準を保ちつつ、より柔軟かつ機敏に、そして結果志向にならなければいけない。限られた金融資源からより多くのレバレッジを生み出すべく、ビジネスモデルを再検討しなければならない。

将来的には、単に融資の規模だけではなく、アフリカ大陸の開発をどれだけうまく支援したかという点で AfDB は評価されるようになるだろう。特に、より厳しさを増す国際的な財政事情を考えれば、知識・技術革新・アドバイスの提供が融資と同程度に重要になってくるだろう。

今後 10 年間のアフリカの変革を推進するために、AfDB は自前の資金を体系的にレバレッジし、アフリカに対する開発資金の調達を大幅に拡大するための、また国内資源を動員するための触媒になっていく。アフリカに現れつつあるダイナミズムを強化するための事業とサービスを拡大していく。その内容としては、非常に多様化されたクライアントのニーズによりよく適合した、ノンソブリン融資及び助言、知識提供サービスが含まれる。

単に融資の規模だけではなく、アフリカ大陸の開発をどれだけ効果的に支援したかという点で AfDB は評価されるようになるだろう。

選択されるパートナーとして

AfDB の能力のレバレッジを目的として、シナジー効果・補完性を最大化する観点から、他の開発主体との協働、調整、調和、情報共有を図っていく。このように、パートナーシップは AfDB がクライアントに奉仕する能力の柱となっていく（**図み3**）。AfDB は、域内加盟国、地域経済共同体、アフリカ及び国際的な知識センターと、より効果的なパートナーシップを構築していくことに力を注いでいく。パートナーシップは、協調融資の拡大、AfDB の限られた資源のレバレッジングも促進するだろう。AfDB は、プログラム及びプロジェクトの効果的な実施を重視しつつ、社会的・経済的問題についてのアドバイス・支援を提供していく。また、開発の進んだ域内加盟国とは、援助依存からの脱却と市場ベースの資金調達への移行に向けて協力していく。民間セクター・市民団体も重要な開発パートナーとなっていくだろう。

AfDB は、パートナーシップを生かして適切な主体を集め、結びつけ、開発金融とソリューションの触媒となる。

3 パートナーとの協働

AfDB は地域的なパートナーシップを通じてアフリカ変革のためのアジェンダを拡大していく。その一例が、アフリカ連合及び「アフリカ開発のための新パートナーシップ (NEPAD)」事務局との協力による「アフリカインフラ開発プログラム (PIDA)」の実施である。また別の例としては、アフリカ各国のエネルギー関連閣僚及び上級官僚と協力し、アフリカ域内でのエネルギー関連インフラ開発イニシアチブを調整し、Rio+20 及びその後の会議において、グリーンアジェンダに関してアフリカから強力が明確な発言を行ったことが挙げられる。三つ目の例として、西アフリカ諸国の経済共同体との協力による、西アフリカにおいて貿易促進をメインストリーム化する枠組みの開発がある。さらに四つ目は、アフリカ水閣僚評議会との「アフリカ水ビジョン 2025 (African Water Vision 2025)」策定がある。これには、河川・湖沼水域組織を支援し、沿岸諸国のあいだでの水関連インフラ共同開発による公平な利益共有を促進することが含まれている。地域的な経済共同体との協働により、西アフリカ経済通貨連合に関する経験に立脚しつつ、西アフリカ通貨圏における地域的な支払いシステムを支援している。同様に AfDB は、貿易政策の調和とさらなる貿易統合に向けて、中央アフリカ諸国経済共同体及び西アフリカ経済通貨連合と協力しつつ、能力構築と情報テクノロジーシステムを支援している。AfDB は東・南アフリカ共通市場における公共調達システムの開発・ハーモナイゼーションに貢献している他、南アフリカ開発共同体、中央アフリカ諸国経済共同体、東アフリカ共同体の結合を図る三者自由貿易地域の実現を支援するため、複数年にわたる能力構築プログラムへの融資も行っている。

AfDB はいくつかの触媒的效果を有するイニシアチブに選択的に関与しており、そのなかには、「アフリカで金融を機能させる (Making Finance Work for Africa)」、「アフリカ債券市場イニシアチブ (African Bond Market Initiative)」、「アフリカ投資環境ファシリティ (African Investment Climate Facility)」、「アフリカ相互評価メカニズム (African Peer Review Mechanism)」、「協働的アフリカ財政改革イニシアチブ (Collaborative Africa Budget Reform Initiative)」などがある。また、「アフリカ最高監査機関連絡機構 (African Organization of Supreme Audit Institutions)」、「アフリカ地域技術支援センター (Africa Regional Technical Assistance Centers)」、「アフリカ税務当局フォーラム (African Tax Administration Forum)」に対する支援も提供している。同様に AfDB は、アフリカ連合と共に AfDB の三者パートナーシップのメンバーである国連アフリカ経済委員会とも協力している。さらに、協調融資や特定主題に関する信託基金、また「韓国アフリカ閣僚会議 (Korea-Africa Ministerial Conference)」のような二国間イニシアチブを通じて、アフリカの開発に対する貢献を強化するため、二国間・多国間の協力、また非伝統的なパートナーとの協力にも取り組んでいる。2012 年、アジア太平洋地域において、対話とパートナーシップを育み、アフリカの開発に関する問題に関する AfDB の主導的役割を強化するため、日本にアジア代表事務所を開設した。

EU はアフリカ欧州共同戦略に参加しており、アフリカにとって最大のドナーである。「アフリカ平和ファシリティ (African Peace Facility)」を通じて、EU は紛争防止・解決におけるアフリカ連合の役割を支援している。また EU は「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)」、「アフリカ水ファシリティ (Africa Water Facility, AWF)」に貢献し、2007 年には「欧州アフリカインフラストラクチャー信託基金 (EU -Africa Infrastructure Trust Fund)」を設立している。また AfDB は、世界銀行、アジア開発銀行、経済協力開発機構、国連開発計画、国際通貨基金といった姉妹機関、その他の国際機関・地域機関、二国間ドナー、民間セクター、財団、非政府組織、市民団体、学界とも緊密に協力している。さらに AfDB は、インド、フランス、日本、韓国、イスラム開発銀行など複数の戦略的パートナーと協調融資協定を結んでいる。

推進役、呼びかけ人、仲介役として

AfDBは、パートナーシップを生かして適切な主体を集め、結びつけ、場合によっては主導的役割を果たすことにより、開発金融とソリューションの触媒となっていく。アフリカにおける地域協力と統合、官民パートナーシップを推進するという点で、AfDBには独自の役割がある。AfDBは、独自の投資を強力で補完するために、プロジェクトを準備し、適切な能力と専門性を持ったパートナーを特定し、そうしたパートナーを結集して開発上の課題に対する包括的なソリューションを提供するという点で、ますます大きな役割を果たしていく。またAfDBはこれまで以上に、自らの投資を、新規及び伝統的な官民双方にわたる幅広いパートナーからの資金を調達するための契機と見なしていくことになる。

アフリカ随一の開発機関であるためには、AfDBは、これまで以上に機敏で効率的・実効的になっていく必要がある。

信頼できる知識仲介者として

ドナー国の資金が縮小していくという状況の変化のなかで、知識こそが、過去の教訓に立脚し新たな資金源をより適切に活用していく力を域内加盟国に与えてくれる。協議を通じて、アフリカがAfDBに対して、誠実で信頼できる知識の仲介者としての役割を発展させていくよう望んでいることが確認された。国連アフリカ経済委員会、アフリカ開発のための新パートナーシップといったアフリカ関連機関、また国連や世銀などの国際的な知識センターとの提携によって、アフリカ開発問題に関する知識ハブとして行動しつつ、AfDBはクライアントと有用な知識とを結びつけていく。このためにはAfDB内部での知識マネージメントを強化し、事業上の教訓を特定・共有していくようにしなければならない。

アフリカに関する商品ラインとして、AfDBの知識は、アフリカの新たなパートナーと関与する際の優れた入り口となるだろう。またAfDBは、地域的な政策議論における権威を強化し、アフリカ各国政府及び民間セクター、そして他の多国間機関との連携及び経験の共有を強化していく。AfDBは各国・地域における研究機関及びセンターオブエクセレンス（中核的研究機関）の創設を推進していく。これは知識パートナーシップを支え、各国の政策策定・実施を改善しうる機関の設立にとって有益だろう。またAfDBは、研究活動とスキルのある卒業生の供給を結びつけることにより、アフリカの労働力のスキル及び能力を向上させていく。

信頼されるアドバイザーとして

知識ハブとしての役割に立脚して、AfDBはクライアントに対してアドバイス及び分析を提供する能力を増大させていく。開発への貢献を最大化するため、AfDBは公正な採掘権交渉や賢明な歳入利用に関するアドバイス提供サービスによって、域内加盟国が、豊富な自然資源 といった自国の機会を最大限活用することを支援する。AfDBは既に強力なパートナーであるが、加盟国のみならず外部の主体のあいだでも、信用と信頼を構築していくためにさらに努力していく。

アフリカにおける開発の代弁者として

汎アフリカ開発金融機関として、AfDBは開発コミュニティにおけるアフリカの代弁者として独自の役割を担っている。AfDBは各国及び地域の指導者とともに、開発をめぐる問題に関するアフリカの発言力をさらに高め、見解と経験を共有していく。また多国間フォーラムにおいて、開発、融資構造、一次産品、貿易、その他アフリカの経済・開発上の利益に関連する問題について、自信を持ってアフリカの声を発信していく。

組織の有効性向上

AfDBは2006年以来、多くの組織改革と新政策の実施において大きな進捗を遂げてきており、最近のクライアントによる評価の結果が明らかにしているように、そのブランド価値は大幅に改善された。ア

フリカ随一の開発機関であるためには、AfDBは特に脆弱国においても、これまで以上に機敏で効率的・実効的になっていく必要がある。質及び企業倫理の水準を保ちつつ、また外部監査と企業倫理部門を強化しつつ、AfDBは、高い能力を持つ職員を備えた、アフリカでも傑出した雇用者として自らを位置づけ、銀行一体（One Bank）で卓越した成果を出していく。国際機関の改革（文化的変化の奨励、人的資源管理の改善、ビジネスプロセスの合理化）は、簡単ではない。問題と、想定されるソリューションはよく知られているが、改革の実践という部分で成否は分かれる。職員との協議においては、変化への意欲が表れている。AfDBは慎重に組織改革の手順を組み立て、すでに始まっている改革のイニシアチブを強化するために「手近な成功」から着手するとともに、実践と結果の重視を強めていく。

AfDBは、時間・資源面のコストと付加価値及び必要な安全措置とを比較考量しつつ、運営・制度・予算プロセスの合理化を続ける。

職員の能力

AfDBは急速に成長と権限委譲を進めており、新たな専門的・行動的・指導的スキルを持つ新たな職員を必要としている。本長期戦略の下において、AfDBは人的資源の徹底的な評価を行い、そのスキル及びコンピテンシーの需要と供給を整合させるためのプランを策定していく。成果指標、人材管理、承継計画に焦点をおいて人的管理を改善していくためにも、より多くの努力が行われる。AfDBでは全方位（360度）評価プログラム及び人的管理の長所短所を特定するその他のプログラムを継続していく。

AfDBはチームワークと協働の組織文化を推進し、イニシアチブとイノベーションを奨励し、行動に伴う説明責任を明確に定義し、そのための権限を委譲していく。上級幹部らは結果の重視、すなわちリスク回避志向やヒエラルキーがより弱まり、やるべきことやろうとする職員を尊重し支援する組織文化を推進していこうとしている。AfDBのインフラ関連事業と、たとえば農業・人間開発といった部門の関係は明確だが、その実践をより巧みに調整すれば、もっと包括的なソリューションを生み出せる可能性がある。また官民パートナーシップにおいてソブリン及びノンソブリンの支援を調整すれば、AfDBは大規模な国家的・地域的インフラ投資を刺激できる可能性がある。より実効性のある国別担当チームと結果志向の国別・地域別戦略が、協同的なプログラム及びプロジェクトを特定しコーディネートする土台となるだろう。

権限委譲

AfDBの権限委譲されたビジネスモデルによって、現地でのプレゼンスが高まり、域内加盟国による現実的な成果達成を支援できるようになっている。権限委譲のためには、融資プログラムの実施と、堅固な将来のプロジェクト（パイプライン）の準備において、現地事務所の参画を強化する必要がある。権限委譲が進むにつれて、各国駐在事務所だけでなく、現場での知識ハブとして行動しクリティカルマスを提供する新たな地域リソースセンターにおいても、加盟国の国内向けサービスの提供能力が向上していくだろう。現地事務所の職員には、明確な説明責任枠組みのなかでより多くの権限が与えられる。また人的資源管理と情報通信技術の改善は、特にプロジェクトのオペレーションにおいて、より機動的な職員配置を支援していくこととなる。

ビジネスプロセスと予算

AfDBが最近行ったクライアント調査では、応答に要する時間をさらに改善することの必要性が浮き彫りにされている。特に顕著なのは調達だが、プロジェクト及びプログラムがより迅速に成果を生むには、プロジェクト準備、評価、承認、支払いについても同様である（注11）。AfDBは、時間・資源面のコストと付加価値及び必要な安全措置とを比較考量しつつ、運営・制度・予算プロセスの合理化を続けていく。目標は、効率性・柔軟性・機敏さの改善である。

予算はより柔軟で、インプット及びコンプライアンス管理よりも成果・結果にリンクしたものになる

だろう。予算に関する意思決定・管理に関する権限は委譲され、業績・説明責任協定を通じて、課長により多くの裁量権が与えられるとともに、資源の利用に関する説明責任が課されるだろう。コスト会計の改善により、資源と結果の結びつきが強化される。年間予算は3年継続される財政枠組みの一環となり、本長期戦略の期間を通じた一貫性と予測可能性が確保される。

コーポレート・インフラストラクチャー

コーポレート・インフラストラクチャー改善のためのプログラムにより、職員は職務を果たしやすくなり、機関としての AfDB には、効果的な運営を行うためのプロセス、システム、テクノロジーが与えられる。新たな情報通信技術により、「いつでも、どこでも」利用可能な強靱な接続プラットフォームが提供される。コスト効率が優れている場合には、一部の通信その他のコーポレート・サービスのアウトソーシングを検討することになる。

こうしたビジネスプロセス変更の詳細は、AfDB の 2013 年版「人事長期戦略 (People Strategy)」「情報テクノロジーに関する長期戦略 (Information Technology Strategy)」及び新たな「人的資源長期戦略 (Human Resource Strategy)」などの一連の戦略に収録される。これらの取り組みにより、AfDB の多くの人的資源・財務資源は、域内加盟国のインクルーシブな成長の実現及びグリーン成長への移行を支援することに集中的に振り分けられる。より機敏で、クライアントに近く、効率よく成果を出す存在となるために、職員は域内加盟国及びドナー国の要請に対応していく。つまり、改革プログラムの複合的な効果としては、AfDB 及びアフリカ大陸にとって、よりよい働き方を促進し、よりよい結果につながるということになる。

AfDB は、アフリカの人々の生活にもたらした永続的な変化を基準として、本長期戦略の成否を判断する。

結果の重視

域内加盟国がアフリカ開発基金による無償資金（グラント）から AfDB による融資へと移行することは成功の最も直接的かつ顕著な兆候である。AfDB は今後も、こうした段階的な脱却プロセスを奨励、観察、実践していく。一方で、正しい方向への進化を続け目標を達成していくために、AfDB は継続的にパフォーマンス改善に専心する「学習する組織」でなければならない。進捗を監視し、結果と開発への効果を測定することによって、どこで行動が必要とされているかが特定できる。

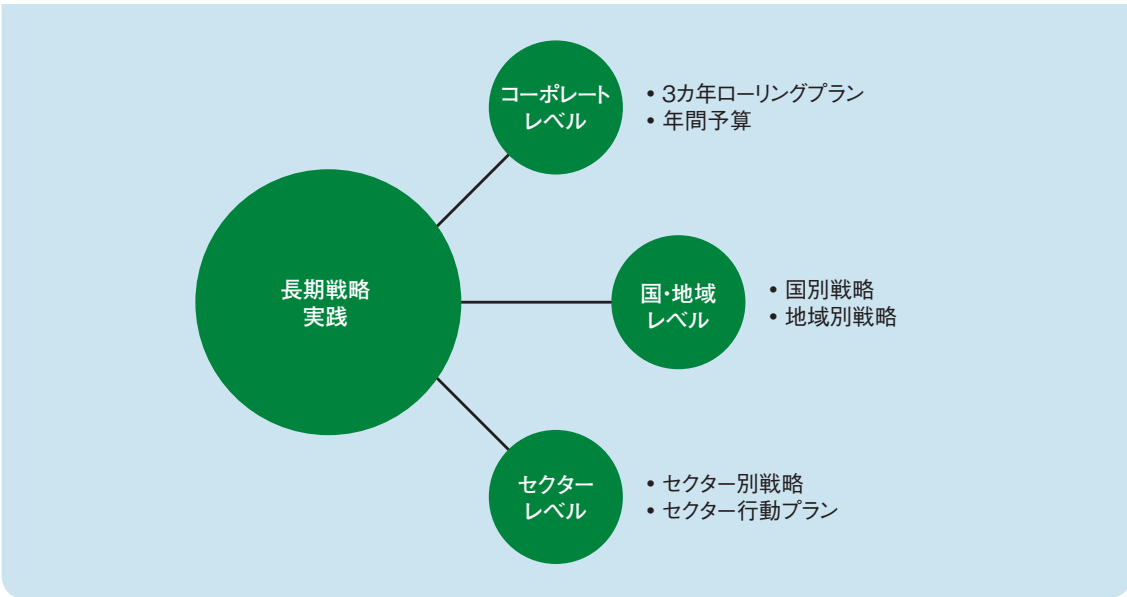
毎年、AfDB は経営陣及び利害関係者に、「開発効果レビュー年報 (Annual Development Effectiveness Review)」を通じて全 4 レベルについて報告を行う。これを補完するものとして、最近完成した「地域統合及び脆弱国に関する開発効果レビュー (Development Effectiveness Review)」など特定の主題に関するレビューがある。

資料には、本長期戦略の実施中に監視すべき「レベル 1」指標群を掲載している。全 4 レベルを対象とする細分化した結果群は、本長期戦略の実践のために作成される 3 カ年計画で提示される。これらの指標の定期的監視によって、AfDB は機関の効率と効果を改善していくことになる。また AfDB は、さらに多くの各国レベルでの影響評価を行い、プログラム及びプロジェクトの結果と教訓をより適格に把握するため分析的モニタリングを行う。さらに、外部評価機能も強化する。

本長期戦略の実践

本長期戦略の実践と、比較優位を有する分野への AfDB のプログラムの「選択と集中」を維持することは、次の 3 つのレベルで実現される。すなわち、AfDB 自体（コーポレート）、国及び地域、セクターである（図 6）。AfDB は事業を 5 つの優先事項に限定し、それぞれが 3 つの特別分野との関わりによって重点化される。毎年策定される今後 3 年間の事業計画（ローリングプラン）及び結果重視の予算により、戦略からの逸脱は防止される。このローリングプランには事業の目標及び組織の目標の他、必要とされる資

図 6 長期戦略実践の3段階



源及び期待される結果が提示される。理事会は毎年3カ年のローリングプランを承認するが、予算は初年度分のみを配分する。各国の国別プログラムについては、本長期戦略の目標と優先事項を指針としつつも、(セクター担当局との協議のうえで作成される) 国別戦略ペーパーが、計画策定・予算プロセス、優先事項の決定の基準、プログラム実践の軸となる。国別プログラムの技術的な基礎となるセクター別戦略は、AfDBが中心的な事業分野における比較優位を維持することを可能とするだろう。

成果管理のための枠組み (Result Management Framework) における4つのレベルの全てをカバーする指標は、ローリングプランに反映される3カ年のプランニング期間にわたる進捗を監視し、開発の実効性を評価するために使われる。作業プログラムの実施及び予算の執行については、各年度末に評価され、その後のプラン及び予算の作成のための情報となり、状況又はクライアントのニーズの変化を反映できるようにする。AfDBは10カ年にわたる本長期戦略を実践計画に移し替えるだけでなく、本長期戦略に合わせて組織自体が自己調整し、経営陣及び職員が必要な変化を遂げていく。これらはすべて、予定されている本長期戦略の中期見直しに加えて、毎年検証を受ける。

終わりに

本長期戦略が目標とするところは、競争力ある多角化された成長する経済を備え、グローバルな貿易・投資に完全に参加する、安定的かつ統合的な繁栄する大陸になり、将来の成長の柱となり、次なるグローバルな新興市場になるというアフリカの野心的展望を支援することである。本長期戦略はアフリカ自身に関するアフリカのビジョンを反映するものであり、それは達成可能なビジョンである。AfDBは、アフリカの人々の生活にもたらした永続的な変化を基準として本長期戦略の成否を判断する。「アフリカ変革の中心へ」という表題のもと、これは「アフリカの銀行」としてのAfDBの戦略なのである。

注



- (1) 低所得国は、ミレニアム開発目標により捉えられる人間開発指標を大幅に改善し、中所得国のステータスに達することを目標としている。アフリカの中所得国は、より先進的な新興経済諸国への仲間入りを切望している。
 - (2) 国際労働機関 (ILO)、「2011 年世界雇用動向 (Global Employment Trends, 2011)」、2011 年。
 - (3) AfDB は 2007 年、ハイレベル貴人会議を招集し、アフリカ開発の将来と AfDB の役割について検討を依頼した。同会議の共同議長はモザンビーク大統領ホアキン・チッサノ (Joaquim Chissano) とカナダ首相ポール・マーティン (Paul Martin)。参加者はソウマイラ・チッス (Soumaila Cisse)、フランソワ・ザビエル・デ・ドネア (Francois-Xavier de Donnea)、ティモシー・ランケスター (Timothy Lankester)、エマニュエル・トゥムシム・ムテビル (Emmanuel Tumusiime-Mutebile)、パウル・ニールソン (Poul Nielson)、ワイズマン・ヌクル (Wiseman Nkhulu)、ヌディ・オケレケ・オニユケ (Ndi Okereke-Onyiuke)、ジュディス・ロダン (Judith Rodin)、ジャン・ミッシェル・セヴェリノ (Jean-Michel Severino)、ジョゼフ・スティグリッツ (Joseph Stiglitz)、ポール・ユマ・モリショ (Paul Yuma Moricho) である。この会議は 2030 年までのアフリカ開発の野心的な長期的アジェンダと AfDB の役割について報告書を発表した。これが AfDB の「中期戦略 2008 ~ 2012」及びこの「長期戦略 2013 ~ 2022」の基礎となっている。
 - (4) AfDB 「インクルーシブな成長：アフリカ開発銀行のアジェンダ (Inclusive Growth: An Agenda for the Bank)」、2011 年。
 - (5) 世界銀行「2012 年世界開発報告：ジェンダーの平等と開発 (World Development Report 2012: Gender Equality and Development)」、2012 年。
 - (6) 国際労働機関 (ILO)、「労働市場に関する主要指標 (Key Indicators of the Labour Market)」、2011 年。
 - (7) ソーシャルビジネス (社会的企業、社会貢献企業) とは、社会的な目標を動機としつつ営利企業として経営される企業を言う。利益はその会社による到達範囲 (リーチ) を拡大し、その製品・サービスを改善するために用いられる。ソーシャルビジネスは女性や若者を含め、社会的に不利なコミュニティへの到達という点で優れた実績をあげている。
 - (8) 世界貿易機関データベース。
 - (9) インベスト AD / エコノミスト・インテリジェンス・ユニット「アフリカへ：2016 年に向けた機関投資家の意向 (Into Africa: Institutional Investors Intentions to 2016)」、2012 年。
 - (10) キャプゲミニ、「2011 年世界資産報告 (World Wealth Report 2011)」、2011 年。
 - (11) M・マーティン及び N・ウッズ「好まれるパートナーとは～アフリカ開発銀行に関するクライアント評価 (The Preferred Partner? A Client Assessment of the African Development Bank)」、2012 年。
- (訳者注 1) 銀行の経営組織が固有の資産として保有する価値 (いわゆるノレン代) 全体を指す包括的な概念 (新美一正氏論文より)。一般的には、将来取引から得られると期待される価値、又は、営業基盤の価値と説明される。
- (訳者注 2) 税関の手続き共有化・業務効率化の流れのなかで注目されている通関業務運営方式の一つ (JICA ウェブサイトより)。

長期戦略の 成果測定指標



資料

レベル1の成果：アフリカの進捗を監視する

指標	単位	基準値 (2011年)	出典
インクルーシブな成長			
1日1.25米ドル以下で生活する人口 (PPP)	%	39	AfDB
一人当たりGDP	米ドル	953	AfDB
所得格差 (ジニ指数)	%	46	AfDB
総失業率	指数	11.3(a)	ILO
若年失業率	指数	15.6	AfDB
女性失業率	指数	17.4(b)	ILO
脆弱国	%	31	AfDB
グリーン成長			
エコロジカル・フットプリント	Gha	1.4	グローバル・フットプリント・ネットワーク
自然災害の被災者数 (死者を含む)	百万人	22.6	災害疫学研究センター
インフラストラクチャー			
近代的インフラへのアクセス	道路総延長に占める%、道路密度、鉄道密度、港湾処理量、空港容量	23.4	AfDB
電力へのアクセス	利用人口の%	41.8	AfDB
安全な飲料水へのアクセス	利用人口の%	66.0	WHO・UNICEF 共同監視プログラム
適切な衛生施設へのアクセス	利用人口の%	41.0	WHO・UNICEF 共同監視プログラム
水資源開発	開発されている年間再生可能水資源の%	5.0	AMCOW
携帯電話へのアクセスの増加	100人当たりの携帯電話加入者数	61.4	国際電気通信連合
電話サービスの利用	1000人当たり	559	国際電気通信連合
ブロードバンド網へのアクセス	100人当たりの加入者数	3.95	ITU、GSMA 及びインターネットワールド
地域統合			
アフリカ域内貿易	アフリカの貿易全体に占める比率	10.4	AfDB
グローバル貿易に占めるアフリカのシェア	%	3.1	AfDB
民間セクター開発			
世界競争力指数におけるアフリカの順位	1～7	3.6	センター・フォー・グローバル・コンペティティブネス
アフリカへの直接投資 (FDI)	グローバルなFDIに占める%	2(b)	アーンスト&ヤング
総投資に占める民間セクターの比率	%	63	AfDB
民間セクターへの国内与信 (GDPに占める比率)	%	78	AfDB
事業開始に必要な期間	日数	33	世界銀行、ドゥーイング・ビジネス
ガバナンスと説明責任			
世界ガバナンス指数の平均スコア	-2.5～2.5	-0.6(c)	世界銀行
安全性と法の支配	1～100	53	モー・イブラヒム財団
参加と人権	1～100	45	モー・イブラヒム財団
スキルとテクノロジー			
科学、テクノロジー、工学、数学分野での高学歴学生の比率	%	29.9(c)	UNESCO
インターネット利用者	%	16	AfDB

注：このレベル1指標群によって、主要な開発指標に関するアフリカの進捗を追跡する。AfDBは4レベルの成果フレームワークでこれらの成果を監視するが、このフレームワークは現在見直し中であり、各3カ年ローリングプランにおいて提示される。強力な成果管理フレームワークにより、AfDBは多くの次元にわたりアフリカの開発に対するAfDBの貢献を把握する。これによって、目標を基準としてAfDBを経営し、必要に応じてより大きな効果を求めて軌道修正することが可能になる。国際的な優れた慣行に沿って、AfDBは4レベルのフレームワークを用いて成果を監視し報告する。レベル1はインクルーシブな成長とグリーン成長という長期的な優先事項の達成に向けてアフリカがどれだけ前進したかを監視する。レベル2はAfDBの事業がアフリカにおける開発の成果にどれだけ貢献したかを測定する。レベル3はAfDBの事業の質と効果を測定する。レベル4は事業を支援・実施する際のAfDBの組織としての効率性を測定する。指標は、信頼できる情報源から定期的に測定できる確実な結果を入手できることを基準に選択している。これらの結果は、さまざまな情報源により定期的に監視・更新している。

(a) データは2008年。(b) データは2009年。(c) データは2010年。

www.afdb.org



AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP
GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE
DE DEVELOPPEMENT