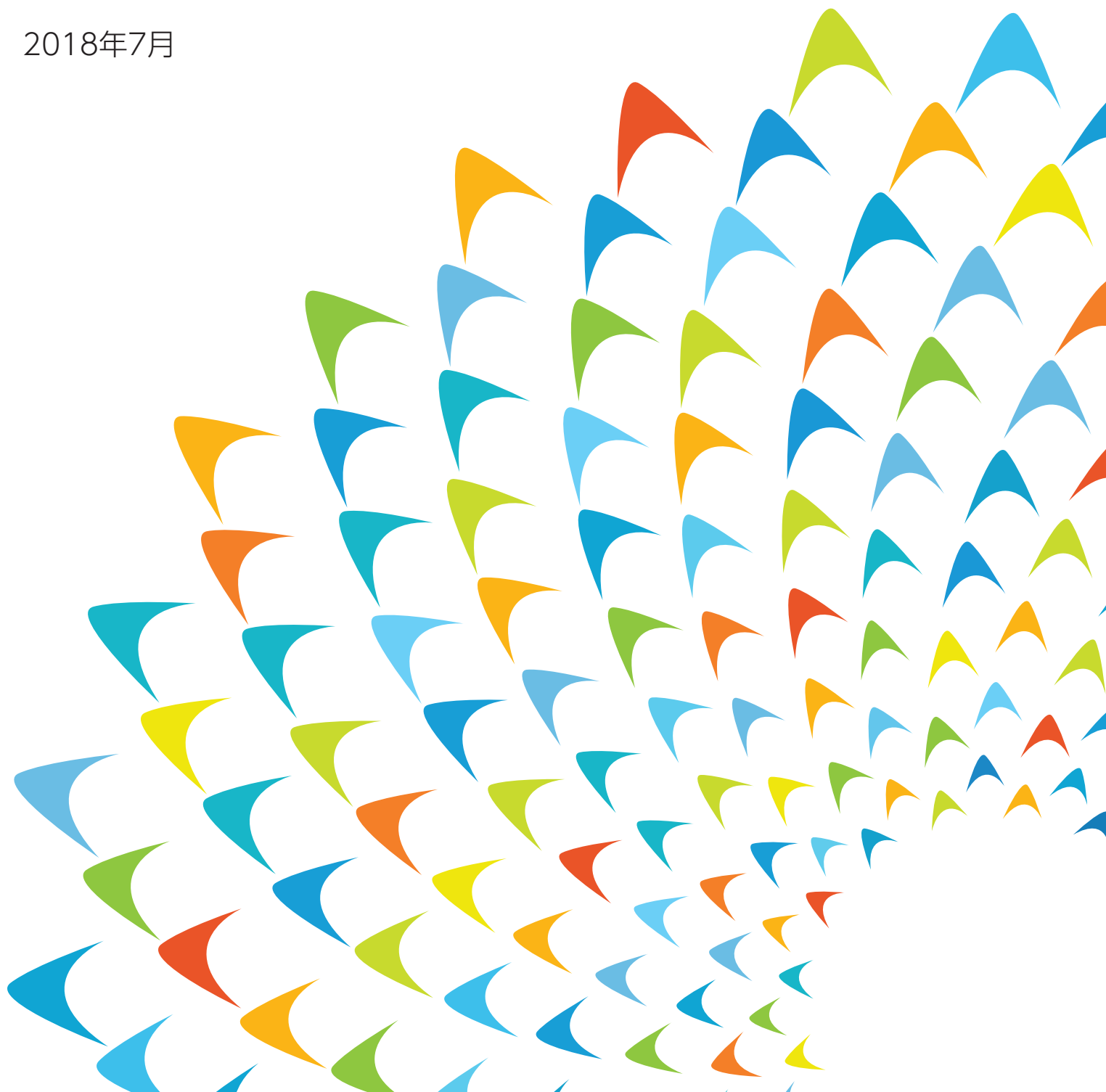


ADB

# ストラテジー2030

豊かでインクルーシブ、強靱で持続可能な  
アジア・太平洋地域の実現

2018年7月



# ストラテジー 2030ビジョン

豊かで  
インクルーシブ  
強靱で  
持続可能な

アジア・太平洋地域



# ストラテジー2030

豊かでインクルーシブ、強靱で持続可能な  
アジア・太平洋地域の実現

2018年7月

© 2018アジア開発銀行  
6 ADB Avenue, Mandaluyong City, 1550 Metro Manila, Philippines  
Tel +63 2 632 4444; Fax +63 2 636 2444  
www.adb.org

無断転載禁ず。2018年発行。

ISBN 978-92-9261-392-1 (印刷版) 、978-92-9261-393-8 (電子版)  
Publication Stock No. TCS189476-3  
DOI: <http://dx.doi.org/10.22617/TCS189476-3>

ADBは本出版物に含まれるデータの正確性を保証するものではなく、掲載データの使用によって生じるいかなる結果についても一切の責任を負いません。特定の企業またはメーカーの製品に対する言及は、言及されていない同類の企業や製品に優先してADBがそれらを支持あるいは推奨することを示すものではありません。

本書において特定の領域または地域に何らかの呼称をつけ、もしくは言及し、または「国」という言葉を使うことがあっても、それをもって領域・地域の法的あるいはその他の地位について何らかの判断を下すことを意図するものではありません。

本書の印刷・複製品は、個人的、教育的、非商業的用途に限り、ADBの適切な承認を得て行ってください。利用者が、明確な書面によりADBの同意を得ずに、商業目的で再販売・再頒布または二次的著作物を創作することはできません。内容に関する質問やコメント、または、著作権の許諾についてはpubsmarketing@adb.orgにお問い合わせください。


本日本語版は、参照用のための仮訳であり、最終的な内容の確認については原文（英語版）において行われますようお願い致します。仮に本日本語訳と原文との間で内容に齟齬があった場合には、原文が正しいものとします。

注：

本書で「\$」または「ドル」という場合は米ドルを指します。

また「中国」は中華人民共和国、「韓国」は大韓民国を指します。

ADB出版物の正誤表は<http://www.adb.org/publications/corrigenda>に掲載します。

 再生紙使用

#### 表紙について:フィボナッチ数列

フィボナッチは、各数字が前の2つの数字の和になる数列(0, 1, 1, 2, 3, 5, 8, 13 …)を紹介した中世の数学者です。この数列は茎の周りの葉の付き方など自然の中に見られます。

ストラテジー2030のデザインコンセプトは、フィボナッチ数列を基にしており、ストラテジー2030が定める、思慮に富み、ダイナミックな新しい方向性を表しています。

# 目次

略語	iv
概要	v
I. はじめに	1
II. 変化する状況と課題	3
III. ADBのビジョンと付加価値	9
IV. ADB業務の指針	11
V. 各国・地域に対する支援アプローチの差別化	12
VI. 優先課題	14
VII. 民間セクター業務の拡大	20
VIII. 開発財源の触媒機能と資金の呼び込み	22
IX. ナレッジ・サービスの強化	24
X. より強く、より良く、より迅速なADBの実現	26
XI. One ADB	28
参考：ADB業務の評価とステークホルダーとの協議概要	29

# 略 語

ADB	アジア開発銀行
ADF	アジア開発基金
ASEAN	東南アジア諸国連合
CPS	国別支援戦略
CSO	市民社会組織
DEFr	開発効果レビュー
DMC	開発途上加盟国
FAO	国際連合食糧農業機関
FCAS	脆弱・紛争の影響を受けている国
GHG	温室効果ガス
ICT	情報通信技術
IED	独立評価局
Lao PDR	ラオス人民民主共和国
OCR	通常資本財源
PBL	政策ベース融資
PPP	官民連携
PRC	中華人民共和国
RCI	地域協力・統合
SDGs	持続可能な開発目標
SIDS	小島嶼開発途上国
SMEs	中小企業
SOE	国有企業
TA	技術協力
UMIC	高位中所得国
UNICEF	国際連合児童基金
WFP	世界食糧計画
WHO	世界保健機関

# 概要



**アジア・太平洋地域**は、過去50年間において貧困の削減と経済成長で飛躍的な進歩を遂げた。しかしながら、未完の開発課題もある。貧困と脆弱性、不平等の拡大、気候変動、環境圧力の高まり、インフラの大幅な不足など対応すべき課題が残っている。技術の進歩、都市化、人口構成の変化など近年現われてきた動きは機会と共に課題も提示している。

アジア・太平洋地域の規模を考えれば、持続可能な開発目標とそれに関連する開発資金アジェンダ、気候変動に関するパリ協定、仙台防災枠組など主要な国際公約を実現できるかどうかは、この地域の成功に大きく左右される。

ストラテジー2030では、変化するこの地域のニーズに効果的に対応するためのアジア開発銀行(ADB)の取り組みの指針が定められている。ストラテジー2030の下、ADBは、極度の貧困を撲滅する努力を続け、豊かでインクルーシブ、災害等のショックに強靱で持続可能なアジア・太平洋地域を実現できるようビジョンを拡大する。ADBの野心的な目標は、主要な国際公約と足並みをそろえたものである。

ADBは、世界成長の源泉であるインフラ開発に関する国際的課題を支援する上で重要な役割を担う。インフラは依然として、社会経済発展を促進するための重要な優先課題である。ADBは、環境に優しく持続可能で、災害等のショックに強靱であり、インクルーシブな質の高いインフラ投資を促進すると同時に、教育、保健、社会保障など社会セクターへの投資を拡大する。また、セクターやテーマ別の専門知識を統合して、さらに複雑な開発課題に取り組んでいく。

ADBは信頼できる開発パートナーとして、資金、ナレッジ、パートナーシップを併せて活用することで開発途上加盟国(DMC)に付加価値を与える。信頼できる資金提供者、そして資金調達の触媒としての役割を引き続き果たすと共に、ナレッジの提供者として、その国の状況に見合った実用的価値に焦点を合わせ、得られる教訓を把握し、地域内外のグッドプラクティスを再現する。また、パートナーシップ構築の中心的役割を担い、多様なパートナーやステー

クホルダーとの間で対話と連携を促進し、国際金融機関システム全体としての効果を最大限に発揮させることができるよう努める。さらに、ADBはプロジェクト開発機関としての機能も高める。

野心的な国際開発アジェンダは、各国固有の状況に合わせて調整が必要である。ADBは、国別支援戦略をベースにした国別アプローチを強化することで、その国に合った支援内容を定め、革新的技術の活用を促進していく。そして、各種セクターおよびテーマ別の専門知識を組み合わせ、公的・民間セクター業務を併せて活用することにより、総合的なソリューションを提供する。ADBは、その比較優位、国の具体的な需要、ADBの持つ能力と財源の範囲の中でどのような付加価値をもたらすことができるかを考慮し、国レベルでは選択的に支援に取り組む。

各国の状況が著しく多様であることを踏まえ、ADBは様々な国別グループごとに異なるアプローチを採っていく。不安定で紛争の影響を受けた国や小島嶼開発途上国など、地域の最貧国・最脆弱国への支援を優先する。ADBはビジネスプロセスを調整し、こうした国における人員配置ならびに現地における活動を強化する。低所得国や低位中所得国への支援については、予測可能な形で相当程度の長期融資を提供する。高位中所得国に対するADBの支援は、最も大きな付加価値を提供することのできる分野に焦点を当て、選択的に行う。こうした国々においても、ADBは、開発が遅れている地域および貧困や脆弱性の高い地域への支援を優先していく。

ADBは、現在の卒業政策について、その効果を検証しつつ引き続き適用する。ADBの通常支援からの卒業に際しては、卒業政策の重要な項目に関する分析や評価の実施を含め、当該国との密接な協議が行われる。各国の状況に応じたアプローチの一環として、ADBは、融資手段に係る融資条件を多様化する可能性について詳細な分析を行い、様々なステークホルダーと協議する。ADBは、最も貧しく脆弱な加盟国の支援に譲許的融資を活用するとともに、譲許的援助から卒業する国に対しては追加的支援を検討する。

ADBの支援(公共・民間セクター業務、助言サービス、ナレッジ提供など)は、以下の優先課題を重視する。

- i. **今なお残る貧困への対応と不平等の是正。** ADBは、人間開発と社会的包摂性(社会的インクルージョン)の強化を推進し、所得面以外の貧困に対処する。中小企業によるものやインクルーシブ・ビジネスなどを含め、質の高い雇用創出の促進を支援する。ADBは、DMCを支援して、教育・研修の成果を向上させ、全ての人の健康を増進し、必要としている人々に対する社会保障のシステムとサービスを強化する。
- ii. **ジェンダーの平等の推進。** ADBは、女性や女子に能力や権限を与えることに対象を絞った業務、男女格差の改善に直接寄与するようなジェンダー主流化、ADBのプロジェクトやプログラムの設計・実施にジェンダーの平等実現に向けた活動を取り入れた事業を支援する。2030年までに、ADBが合意した業務案件数の少なくとも75%(3年間移動平均で、ソブリンおよびノンソブリン業務を含む)において、ジェンダーの平等が推進される。
- iii. **気候変動への対応、気候・災害に対する強靱性の構築、環境の持続可能性の向上。** ADBはこれらの分野への支援を拡大する。2030年までに、ADBは合意した業務案件数の少なくとも75%(3年間移動平均で、ソブリンおよびノンソブリン業務を含む)において、気候変動の緩和と適応を支援することを目指す。気候関連に、2019年から2030年までの期間において、累計で800億ドルを融資する。
- iv. **より暮らしやすい都市づくり。** ADBは、環境に優しく、競争力と強靱性を持ち、インクルーシブで暮らしやすい都市の構築に役立つ総合的なソリューションを提供する。都市における保健・医療、都市の交通、ジェンダーの平等、環境の持続可能性を促進するために、分野横断的なプロジェクトを実施する。都市における新規財源の発掘と既存財源の拡大、インクルーシブで参加型の都市計画作りの促進、気候変動への対応と災害リスク管理について、都市計画策定過程における総合的検討を支援する。

- v. **農村開発と食料安全保障の促進。** ADBは、市場連結性や農業バリューチェーンの連携を改善する取り組みを支援する。農業・非農業所得の引き上げ、先端技術と気候変動対応型農業の採用促進、自然資源管理基準改善の手助けを行うことにより、DMCにおける農業生産性と食料安全保障の向上を支援する。さらに、DMCの食の安全強化も支援する。
- vi. **ガバナンスと組織・制度面での能力強化。** ADBは、DMCにおけるガバナンスの改善や持続可能な成長を可能にする環境の整備に役立つ公共管理改革を支援する。各国における強靱性の構築、経済的ショックへの対応、サービス提供の強化、能力・基準の改善を支援する。ADBは、全てのプロジェクトとプログラムにおいて、環境・社会セーフガードを維持し、受託者責任基準を順守し、腐敗防止策を講じる。
- vii. **地域協力・統合の推進。** ADBは、地域の連結性とDMCの競争力の向上を図る。地域の公共財や共同の取り組みに対する支援を拡大することで、気候変動、汚染、エネルギーと水の安全保障、国を超えた伝染病・感染症などのリスクの拡大を緩和する。さらに、知識共有と連携の促進および新たなイニシアティブとの連携などにより、金融セクター協力を深め、地域的な取り組みを強化する。

ADBは民間セクター業務を拡大し、2024年までに業務案件総数の3分の1にまで増やす。民間セクター業務の主な目的として開発効果を追求する。さらに、収益性と商業的な持続可能性も確保する。ADBは、脆弱・紛争影響国、小島嶼開発途上国など新たな未開拓の市場で民間セクター業務の拡大・多様化を図る。プライベート・エクイティ・ファンドを活用することで、対象範囲を広げて官民連携支援を拡大する。さらに、各国で業務に従事する民間セクター業務のスタッフを増員する。

ADBは、開発のための資金の拡大・動員に取り組み、多国間、二国間、民間セクターのパートナーとの連携を強化する。また、民間資金や譲許的財源からの資金の確保に努める。2030年までに長期資金との協調融資を大幅に拡大し、民間セクター業務におけるADB資金による融資1ドルあたり、2.5ドルの他の機関からの長期の協調融資を獲得することを目



指す。投資促進のため、官民連携の活用、DMCにおけるビジネス環境の改善、DMC国内の財源活用の強化を図る。

ADBは、ナレッジ提供者としての役割を強化する。DMCと密接に連携して、DMCのニーズを特定し、最適なナレッジ成果物やサービスを作り出す。業務サイクルを通じて、利用できる最善のナレッジを投融资や組織・制度面での能力構築に統合するべく職員のやる気を引き出す。ADBは積極的に調査研究活動に取り組み、DMCに対して質の高い政策アドバイスを提供すると共に、開発課題への取り組みやプロジェクトの実施においてDMCの組織・制度的な能力の強化を図り、ナレッジ・パートナーシップを拡大していく。さらに、組織および地域全体にわたってナレッジの創出と共有を促進する。

ADBは、引き続きより強力で、より良く、より迅速な組織となるよう努める。今後の業務の支えとなる強固な財源基盤を確保し、人材を強化し、現地事務所の強化を通じてその国におけるプレゼンスを高める。そしてさらに業務上の商品や手段を改善する。(タイムリー、かつバリューフォーマネーの観点を含

んだ調達、調達における国の制度の利用拡大など) ビジネスプロセスの飛躍的な刷新を追求し、デジタルによる変革を加速する。また、プロジェクトの設計、実施、モニタリングにおいて市民社会組織との連携を強化する。

ストラテジー2030の実現に向けた業務運営を行うため、ADBは7つの優先課題に対する業務計画を策定し、戦略的焦点、具体的な取り組み分野、アプローチ、必要とされるスキルを明確にする。国別支援戦略により、さらに国レベルで優先事項を明確にする。業務計画と予算枠組みの策定プロセスを強化・活用し、年間の業務計画と必要とするリソースを優先業務に合わせたものとしていく。新たな成果枠組みを策定・更新して、業務の実施進捗状況のモニタリング・測定を行う。ADBは、成果枠組みを活用して、引き続き組織の業務実績について毎年報告していく。

ADBは、「One(一つの) ADB」アプローチを掲げ、ストラテジー2030を効果的に実施するために組織全体のナレッジと専門的能力を結集していく。



# I. はじめに



1. アジア・太平洋地域は、過去50年間で貧困削減と経済成長において飛躍的な進展を遂げ<sup>1</sup>、今後さらに大きく前進していくことを目指している。アジア開発銀行(ADB)は、地域の大きな変革を共に進める主要なパートナーであり、次の開発段階においても地域に貢献し続けることを約束する。

2. 2030年に向けたADBの新たな長期戦略「戦略2030」では、ADBがアジア・太平洋地域の変化するニーズに効果的に対応するための取り組みの方向性が定められている。戦略2030は、戦略2020の中間レビュー、開発効果レビュー(DEFr)、独立評価局(IED)による調査研究などADBのパフォーマンスに関する様々な評価を踏まえたものである。

3. **戦略2020の中間レビュー。**2014年の中間レビューは、戦略2020に基づく業務活動から教訓を抽出すると共に、ADBの将来的な戦略的方向性を明確にしてそのバランスを調整し、ADBの対応を強化するため、10項目のプログラムを提案した<sup>2</sup>。そのプログラムは、貧困削減、インクルーシブな経済成長、環境と気候変動、地域協力・統合(RCI)、インフラ開発、中所得国、民間セクター開発・業務、ナレッジ・ソリューションにおける取り組みの強化を目的とした。また、財源とパートナーシップ、ビジネスプロセス、スタッフのスキル、インセンティブ、組

織・制度の調整などADBの能力、効率性、有効性を高める活動も取り上げた。

4. **ADBのパフォーマンスの評価。**成果枠組みに照らしてADBのパフォーマンスを毎年評価するDEFrの結果およびIED評価は、中間レビューの結果を裏付けるものであった。その結果、ADBの業務が戦略2020の優先事項と適切に合致し、インフラ、気候変動、ジェンダーなどの分野で良好な結果が得られたことが分かった。しかし、ADBがポートフォリオのバランスをわずかに見直し、社会セクターをさらに重視することで、貧困削減とインクルーシブな経済成長の支援を強化する必要があることも指摘された。民間セクター業務を一層重視し、より多くの財源の動員を含め、増大する地域のニーズに対応していくことも提案された。IEDは、社会的・地理的にインクルーシブであること、環境的持続可能性、RCIといった相互に補強し合う3つの課題を通じて、(大きさではなく)質の良い成長を追求するようADBに求めた。IEDはまた、戦略2030の下でさらに複雑な開発アジェンダに取り組むために、ADBがセクターおよびテーマ別の専門知識を統合することも提案した。

5. **ステークホルダーとの協議における意見聴取。**戦略2030には、開発途上国や先進国の政策立案者、学界、市民社会組織(CSOs)、ADBの理事

---

2030年に向けたADBの新たな長期戦略「戦略2030」では、ADBがアジア・太平洋地域の変化するニーズに効果的に対応するための取り組みの方向性が定められている。

---

<sup>1</sup> 「アジア・太平洋地域」とは、アジア開発銀行(ADB)の加盟国であるアジア・太平洋地域の48カ国・地域を指す。加盟国・地域は大きく分けて開発途上加盟国と先進加盟国に分類される。「先進加盟国」は、オーストラリア、日本、ニュージーランドを指す。残りの45開発途上加盟国・地域は、まとめて「アジアの開発途上国」と呼ばれる。

<sup>2</sup> ADB。2014年。『戦略2020の中間レビュー:変化するアジア・太平洋地域の課題への対応(Midterm Review of Strategy 2020: Meeting the Challenges of a Transforming Asia and Pacific)』。マニラ。

---

ストラテジー2030には、開発途上国や先進国の政策立案者、学界、市民社会組織(CSO)、ADBの理事会メンバーとスタッフなど幅広いステークホルダーからの意見が反映されている。

---

会メンバーとスタッフなど幅広いステークホルダーからの意見が反映されている。域内各国との協議に加えて、開発に関する有識者との円卓会議をロンドン、マニラ、東京、ワシントンDCの4カ所で開催した。ステークホルダーは、DMCの大半が中所得国になったとしても、ADBは引き続きアジア・太平洋地域で重要な役割を担うことを強調した。多くのDMCは、依然として慢性的な貧困と脆弱性、世界経済の不確実性、不平等、気候変動と環境悪化、都市化、高齢化に

よって引き起こされる問題に直面している。ADBはインフラ融資とRCIにおけるADBの強みを生かし、社会セクターにおける能力強化や官民連携(PPP)を含めて民間セクター業務を拡大し、こうした問題に取り組むDMCを支援する必要がある。さらに、ADBは、ナレッジ・サービスを強化し、国を超えたナレッジ共有の拡大を促進し、ビジネスプロセスの効率を改善しなければならない<sup>3</sup>。

---

<sup>3</sup> これらの評価結果やステークホルダーとの協議の概要は、「参考」に掲載する。

## II. 変化する状況と課題



6. **アジア・太平洋地域へと経済の重心が移動。**ここ数十年間で最も急速に成長している地域として、世界のGDPに占めるアジア・太平洋地域の割合は2000年の25%から2016年には33%に増加した(図1)。同地域は、2050年までに世界総生産の半分以上を占めると予想されている<sup>4</sup>。中華人民共和国(中国)とインドは現在、世界最大の経済大国に数えられている。東南アジア諸国連合(ASEAN)加盟国<sup>5</sup>は総人口が6億4千万人に迫っており、重要な新興市場経済国になっている。力強い成長によって所得の貧困は劇的に減少し、生活水準も改善した。2011年の購買力平価に基づく1日1.9ドルを貧困ラインとする極度の貧困は、アジアの開発途上国において、その総人口に対し、1990年の53%から2013年には約9%と大幅に減少した<sup>6</sup>。こうした望ましい傾向は継続すると予想されるが、貧困は依然として残る。アジア・太平洋地域の開発を取り巻く状況も、世界規模の出来事や新たな地域の課題によって、ダイナミックでますます複雑になっている。

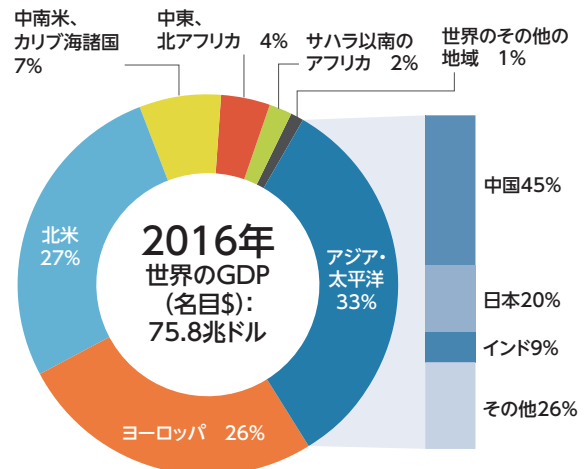
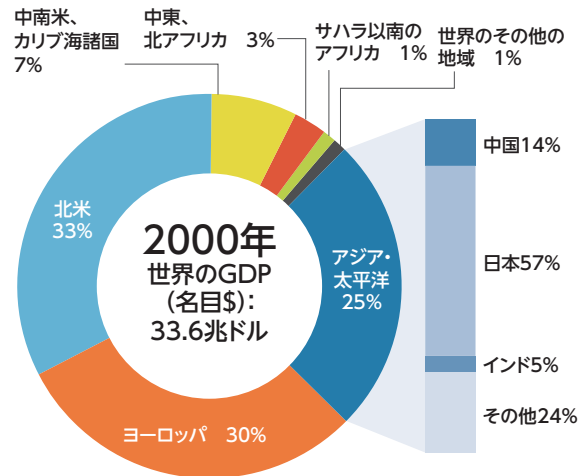
7. **今なお残る貧困と脆弱性。**アジア・太平洋地域の貧困削減は、一人あたりの所得が比較的高い国においても、依然として解決されることのない課題である。大きな前進が見られるにも関わらず、2013年時点において3億2,600万人が極度の貧困状態(1日1.90ドルの貧困ラインより下)にある(図2)。さらに、9億1,500万人が1日1.90ドル以上3.20ドル未満で生活している。こうした人々は、景気低迷などの外的

<sup>4</sup> ADB。2011年。「アジア2050—アジアの世紀は実現するか(Asia 2050: Realizing the Asian Century)」。シンガポール。

<sup>5</sup> ASEAN加盟国10カ国は、ブルネイ・ダルサラーム(ブルネイ)、カンボジア、インドネシア、ラオス人民民主共和国(ラオス)、マレーシア、ミャンマー、フィリピン、シンガポール、タイ、ベトナム。

<sup>6</sup> 世界銀行。PovcalNet。http://iresearch.worldbank.org/PovcalNet/home.aspx (アクセス日:2017年10月11日)。アジア開発途上国地域の貧困推定値は、データが得られるDMC34カ国(アルメニア、アゼルバイジャン、バングラデシュ、ブータン、ミクロネシア連邦、フィジー、ジョージア、インド、インドネシア、カザフスタン、キリバス、キルギス共和国、ラオス、マレーシア、モルディブ、モンゴル、ミャンマー、ネパール、パキスタン、パプアニューギニア、フィリピン、中国、サモア、ソロモン諸島、スリランカ、タジキスタン、タイ、東ティモール、トンガ、トルクメニスタン、ツバル、ウズベキスタン、バヌアツ、ベトナム)を対象に算出したものである。

図1:世界の国内総生産に占めるアジア・太平洋地域の割合の増加(2000年と2016年)

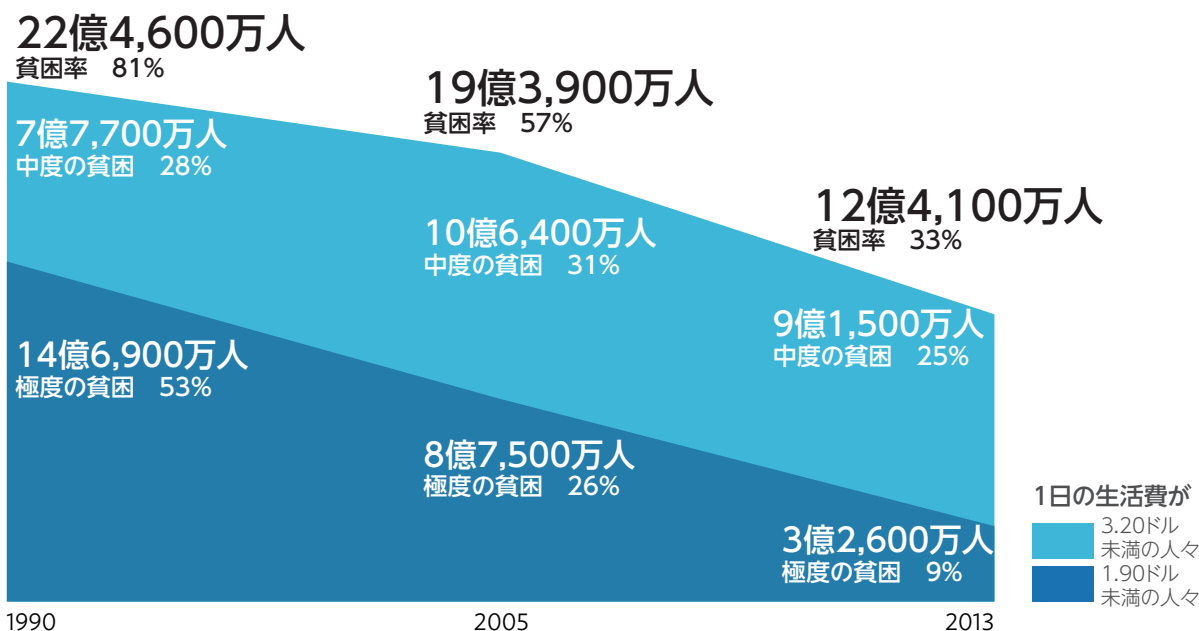


ADB=アジア開発銀行、GDP=国内総生産、中国=中華人民共和国

注:アジア・太平洋地域には、ADBの先進・開発途上加盟国が含まれる。ただし、データを得られないツバク諸島と台湾を除く。GDPの数字は、単年の公定為替相場を使って現地通貨から換算し、ドルで表示した。

出所:世界銀行。世界開発指標。http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=world-development-indicators (アクセス日:2018年3月5日)

図2:ADBの開発途上加盟国における貧困と脆弱性



ADB=アジア開発銀行

注:貧困推定値の最新基準年は2013年。貧困ラインは2011年の購買力平価で表す。四捨五入により合計が合わないことがある。

出所:世界銀行。PovcalNet。http://iresearch.worldbank.org/PovcalNet/home.aspx(アクセス日:2017年10月11日)

ショックにより常に極度の貧困に押し戻されるリスクにさらされている。飢えに苦しむ人の数は依然として多く、2016年時点では世界の栄養不足人口のうち64%(ほぼ5億2千万人)がアジアに集中していた<sup>7</sup>。

8. **不平等の拡大**。所得格差が広がった国もあり、社会的格差は今なお残る。アジア・太平洋地域の人口の80%近くが、(ジニ係数で計測し)1990年代から2000年代にかけて格差が拡大した国々に集中する<sup>8</sup>。貧困の発生率は依然として都市部より農村部で高く、就学・教育到達度、電気、水資源、衛生設備へのアクセスにおいて大きな格差が存在する<sup>9</sup>。生産性

や賃金、所得の貧困における制度的な男女格差は、特に女性を世帯主とする世帯において根強く存在する。不平等の拡大は、社会的一体性を損ない、社会的・政治的安定を危うくし、地域の経済的繁栄を妨げる。

9. **技術の進歩**。モバイル・デジタル技術、ロボット工学、人工知能、IoT(モノのインターネット)、3D印刷など様々な分野の進歩によって、商品やサービスの生産・流通・配送・消費方法が劇的に変化する。こうした技術は、新しい産業を生み出し人々の生活を改善することができる。特に、インフラの設計・管理、医療、

<sup>7</sup> 国際連合食糧農業機関(FAO)、国際農業開発基金、国際連合児童基金(UNICEF)、世界食糧計画(WFP)、世界保健機関(WHO)。2017年。『2017年世界食料安全保障・栄養白書: 平和・食料安全保障のためのレジリエンス構築(The State of Food Security and Nutrition in the World 2017: Building Resilience for Peace and Food Security)』。ローマ:FAO。栄養不足とは、個人の通常の食料摂取では、活動的で健康的な普通の生活を維持するために必要な食料エネルギーを十分に供給できない状態と定義される。アジアの推定値はFAOの国別分類に基づく。

<sup>8</sup> 世界銀行。世界開発指標。http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source= world-development-indicators(アクセス日:2018年2月15日)。比較データのある22カ国のうち8カ国(インド、インドネシア、ラオス、モンゴル、中国、スリランカ、タジキスタン、ベトナム)が2015年のアジア開発途上国の人口の約79%を占め、1990年代から2000年代にかけてジニ係数が上昇した。

<sup>9</sup> ADB。2017年。『アジア・太平洋地域主要統計2017(Key Indicators for Asia and the Pacific 2017)』。マニラ。(2010~2016年の国の世帯所得・支出調査に基づく)都市と農村別に脱集計化した貧困データによると19カ国のうち、国の貧困ライン以下で暮らす人口の割合は、都市部より農村部のほうが一貫して高い。



教育、金融包摂(金融インクルージョン)、政府の説明責任、市民の社会参加において改善をもたらすことができる。しかしながら一方で、解雇の可能性など、技術が社会に及ぼす広範囲にわたる深刻な影響が懸念される(下のボックス)。科学技術が及ぼす悪影響に備え、各国政府は、教育、研修、社会保障の制度を適応させなければならない。

**10. 気候変動と災害リスク。**気候変動や災害は、地域の開発における長期的な持続可能性を脅かす。ここ数十年にわたって、アジア・太平洋地域では、サイクロン、洪水、干ばつ、熱波などの異常気象の数、強度、影響が大幅に増加している。地震や津波といった地球物理学的災害によって多くの人命が失われ経済的損失も出ている。世界で災害リスクが最も高いとされる10カ国のうち7カ国がADBのDMCである<sup>10</sup>。太平洋地域は特に脆弱で、予測される海面上昇により、

太平洋の多くの島々が長期的な存続を脅かされている<sup>11</sup>。

**11. 環境圧力の高まり。**地域が直面する主な環境問題は、大気汚染、水質汚濁、水ストレス(水需給の逼迫)、海上・海岸線・沿岸部の漂着ごみ、不適切な廃棄物管理、森林破壊、土地の劣化、生物多様性の損失などである。環境圧力の高まりは、持続可能性に問題をもたらし、生計と食料安全保障を生態系サービスに大きく依存している貧困層の脆弱性をさらに悪化させる。また、気候変動とともに、急激な人口増加と経済成長による水需要の増加に起因する水不足にも直面している。水・食料・エネルギー安全保障の関係を理解することは極めて重要である。アジアの水資源の約70%が食用植物栽培に使用され、またエネルギー生産にも水が使われている。新技術の利用と公共政策による水資源の保全と節約も極めて重要である。

## アジアと技術開発

技術開発によって、現状では利用できないサービスの接続、売買、アクセスを可能にする多くのチャンスが人々に開かれつつある。新たな技術は、(オンライン講座や仮想教室による)教育や(遠隔治療といった)医療の基盤を広げた。デジタル市場やオンラインサービスが、中小企業の新たな取引の仕組みを創出する一方で、ブロックチェーンなどの技術は、支払いや物流に革命を起こし、金融インクルージョンの進展に寄与した。近年の技術の進歩によって、再生可能エネルギーは化石燃料由来のエネルギーよりも競争力を高め、再生可能エネルギーの地域ごとのミニグリッドが電気へのアクセスを拡大した。最新の通信技術により、比較的低コストで人里離れた場所にも連絡が可能となっている。

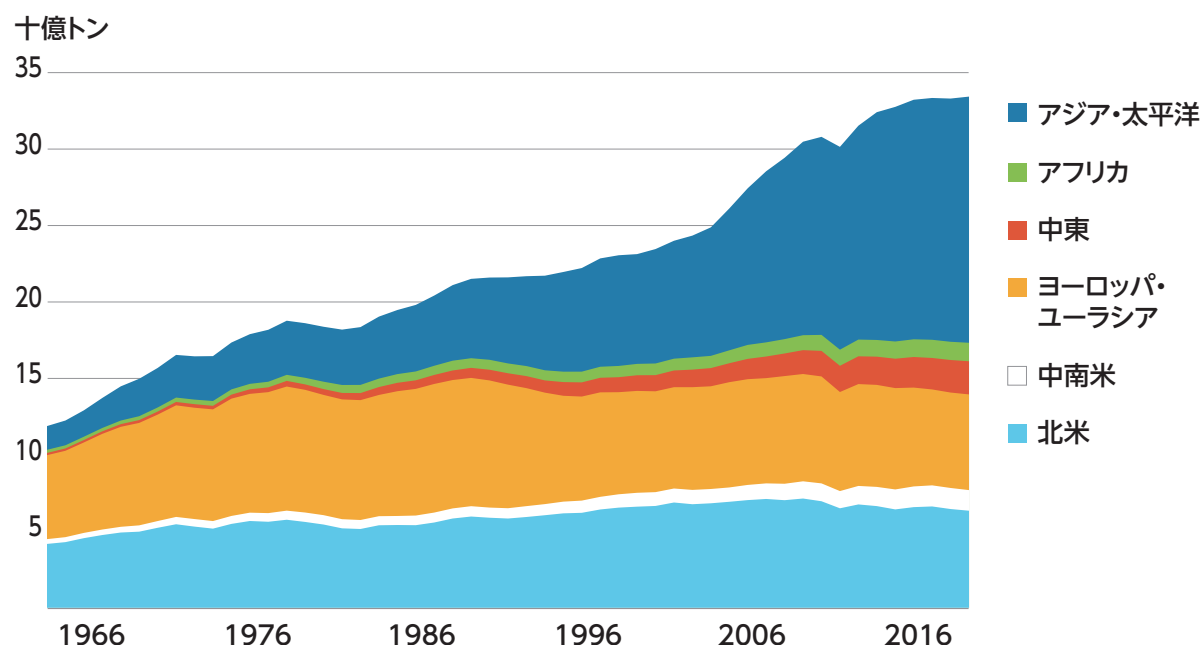
技術の変化は、経済成長を推進し、生活水準を向上させる。しかし、ロボット工学や人工知能が一層精巧になることにより多くの雇用が危険にさらされている。新たな技術は、新たな産業における雇用など新規の雇用の創出をもたらすが、こうした雇用は労働者の多くが未だ持ち合わせていないスキルを必要とすることがあり、非熟練労働者にとって、失業や、あるいは昇給が低く抑えられる可能性の一因となる。地域の課題は、技術がもたらす機会を十分に利用しながら、リスクに備え、緩和することである。

出所:アジア開発銀行。2018年。『アジア経済見通し2018年 (Asian Development Outlook 2018)』。マニラ。

<sup>10</sup> これらの国は、バングラデシュ、カンボジア、フィリピン、ソロモン諸島、東ティモール、トンガ、バヌアツである。L. Kirch 他。2017年。世界リスク報告書2017年版:分析と見通し(WorldRiskReport: Analysis and Prospects 2017)』。ベルリン: Bündnis Entwicklung Hilft。

<sup>11</sup> ADB。2013年。『太平洋地域における気候変動の経済学(The Economics of Climate Change in the Pacific)』。マニラ。

図3:地域別二酸化炭素排出量



注: 燃焼活動に対する石油、ガス、石炭の消費による炭素排出量を指す。

出所: BP. 『BP世界統計エネルギー2017年版(BP Statistical Review of World Energy 2017)』。ロンドン。

12. **野心的な開発目標。** 持続可能な開発目標(SDGs)、気候変動に関するパリ協定、仙台防災枠組、アジェンダ2030行動目標(数十億を使って何兆もの資金を調達することを目指す)によって、国際開発アジェンダが具体化しつつある。SDGsは、貧困を終わらせ、地球を守り、全ての人々が平和と繁栄を確実に享受するべく、その取り組みを加速するよう全ての国に呼びかけている<sup>12</sup>。パリ協定は、地球温暖化を2°C未満に保つ計画を打ち出している<sup>13</sup>。地域の人口規模を考えれば、貧困、飢餓、社会サービスの不備に

関する主なSDGsの目標を達成できるかどうかは、アジア・太平洋地域の成功に大きく左右される<sup>14</sup>。この地域は、2016年にはエネルギー・セクターにおける世界の二酸化炭素排出量の48%を占め、最も急速に増加している温室効果ガス(GHG)排出源となっているため、翻ればGHG排出を削減する世界的な取り組みを具現化する好機をも有している<sup>15</sup>(図3)。

13. **新たな開発パートナーの出現。** アジア・太平洋地域で活動する地域および世界の開発関係者の数

<sup>12</sup> 国際連合。持続可能な開発目標。http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals.

<sup>13</sup> 2015年12月、フランス・パリで開催された国際連合気候変動枠組条約第21回締約国会議(COP21)で採択された。

<sup>14</sup> 世界銀行。PovcalNet。http://iresearch.worldbank.org/PovcalNet/home.aspx(ダウンロード日:2017年10月11日);アジア・太平洋経済社会委員会、国連環境計画他。2016年。『持続可能な開発への転換:アジア・太平洋地域における環境の持続可能性の促進(Transformations for Sustainable Development: Promoting Environmental Sustainability in Asia and the Pacific)』。http://www.unescap.org/sites/default/files/Full%20report.pdf、およびFAO、国際農業開発基金、UNICEF、WFP、WHO。2017年。『2017年世界食料安全保障・栄養白書: 平和・食料安全保障のためのレジリエンス構築(The State of Food Security and Nutrition in the World 2017: Building Resilience for Peace and Food Security)』。ローマ:FAO。最新の推定値に基づく、開発途上国の極度の貧困層の43%(2011年購買力平価1日1.90ドルを使用。開発途上国は、世界銀行の国別分類を使ったPovcalNetデータベースにおける全ての低・中所得国を指す)、世界の栄養不良人口の64%、電気を利用できない世界人口の35%、上水道を利用できない世界人口の42%、基礎的な衛生設備を利用できない世界人口の63%がアジア・太平洋地域に集中する。

<sup>15</sup> BP Plc。『BP世界エネルギー統計2017年版(BP Statistical Review of World Energy 2017)』。ロンドン。炭素排出量は、燃焼活動に対する石油、ガス、石炭の消費により生じる排出量のみを指し、気候変動に関する政府間パネルの国別GHGインベントリに記載された二酸化炭素排出係数(デフォルト値)に基づく(IPCC。2006年。『IPCC国別温室効果ガスインベントリガイドライン』。日本)。これは、隔離された炭素、その他の炭素排出源、他のGHG排出を考慮しない。アジアの推定値はBPの国分類に基づく。



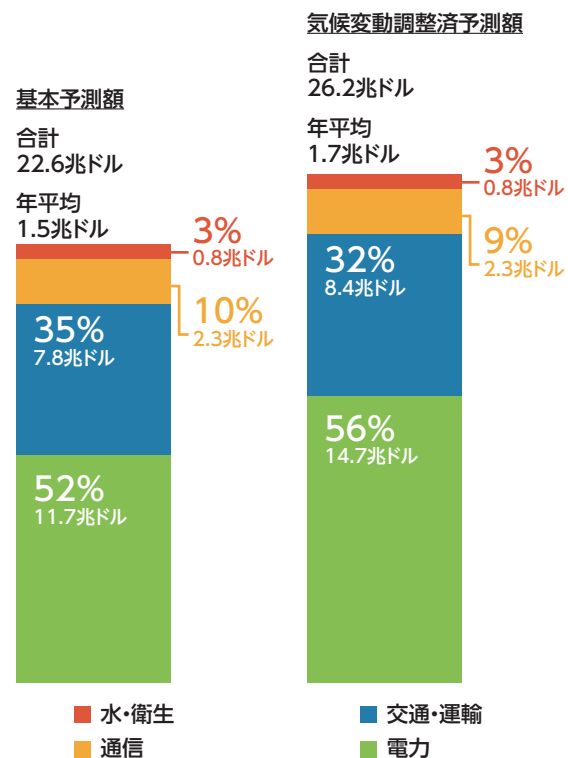
地域の人口規模を考えれば、貧困、飢餓、社会サービスの不備に関する主なSDGsの目標を達成できるかどうかは、アジア・太平洋地域の成功に大きく左右される。この地域は、最も急速に増加している温室効果ガス(GHG)排出源となっているため、翻ればGHG排出を削減する世界的な取り組みを具現化する好機をも有している

は過去十年で大幅に増加した。これは、慈善団体など従来とは異なるドナーや市民社会組織(CSOs)の増加、アジアインフラ投資銀行や新開発銀行といった新しい多国間開発銀行の設立などによる。民間資本流入の重要性の高まりにより、民間セクターは、開発においてより大きな役割を果たすことが求められている。国、組織、官民の垣根を越えた連携による協調や効果の拡大が極めて重要になっている。

14. **グローバリゼーションの影響。**世界市場との緊密な統合により、貿易や外部からの資本流入が促進され、この地域に利益をもたらした。高度なグローバル・バリューチェーンが作られ、国境を越えて生産ネットワークが構築された。市場重視の改革やマクロ経済の安定性に支えられ、このことが、アジア・太平洋地域における成長の最も重要な原動力の一つとなった。しかし、グローバルネットワークとの統合によって、経済は外的ショックの影響を受けやすくなっている。景気後退や資本市場の変動の影響は、これまでより大きく、そして広範囲に広がる。2007～2009年の世界金融危機は、金融市場が密接かつ相互につながった時代における大規模な資金の流れのリスクを明らかにした。グローバリゼーションや技術もまた、多くの国における不平等の拡大と関係している。

15. **インフラの不足。**特に開発の遅れた地域のインフラ不足を解消するため、アジア・太平洋地域には未だかなりの財源が必要である。アジアでは、4億人以上が電気のない生活をし<sup>16</sup>、およそ3億人が安全な飲

図4:2016～2030年のセクター別インフラ投資需要予測額(2015年価格)



<sup>16</sup> アジア・太平洋経済社会委員会、ADB、国際連合開発計画。2017年。『変化するアジア・太平洋地域における貧困の撲滅と繁栄の促進(Eradicating Poverty and Promoting Prosperity in a Changing Asia-Pacific)』。バンコク。

注:開発途上加盟国45カ国の推定ニーズ。出所:アジア開発銀行。2017年。『アジアのインフラ需要への対応(Meeting Asia's Infrastructure Needs)』。マニラ。

み水にアクセスできず、15億人が基礎的な衛生設備を持たない生活を強いられている<sup>17</sup>。質の良くないインフラには早急に対応する必要がある。多くの国で、停電が経済成長の足かせとなり、輸送網の未整備によって人、モノ、サービスの流れが制限されている。インフラ設備の修復や維持・管理の改善が不可欠である。ADBの最新の推計に基づけば、アジア・太平洋地域が、成長の勢いを維持し、貧困を撲滅し、気候変動に対応するためには、2016～2030年の間に26兆2,000億ドルあるいは年間1兆7,000億ドルのインフラ投資が必要である(図4)。したがって、民間セクターは、極めて重要な資金源である。

**16. 急速な都市化。**アジア・太平洋地域の都市人口の割合は1950年代の約20%から2018年には約48%に増加した。2030年には55%に上昇すると予想され、約25億人が都市部に集中する見込みである<sup>18</sup>。急速な都市化は機会と課題の両方をもたらす。農村部から都市部への人口移動は、経済機会、保健・教育サービスへのアクセス改善、生活環境の改善と関係することが多い。しかし、アジア・太平洋地域の都市はさらに大きく成長し、管理が複雑化しており、環境の悪化と都市インフラの大幅な不足に対処する必要がある。2014年、アジアの開発途上国のスラム地域には、世界のスラム人口の58%に相当する4億3,100万人が暮らしていた<sup>19</sup>。特に海岸沿いの低地にある都市は、自然災害の影響をますます受けやすくなっている。

**17. 人口動態の変化。**平均寿命の伸びと出生率の減少に伴い、急速に高齢化が進むDMCもある。国連によれば、アジア・太平洋地域の高齢者人口(65歳以上)は2016年の約3億3,400万人から2050年には約8億7,000万人に増加すると予測されている。同期間において、総人口に占める高齢者の割合は8.1%から18.1%に増える見込みである<sup>20</sup>。労働人口に対する高齢者の割合が増えると、政府は、税収の減少や医療費の増加などの財政問題に直面する。ADBのDMCにおける高齢者、特に女性には十分な年金や健康保険がないことが多い。その一方で、若年層の人口が増えているDMCもある。アジア・太平洋地域の30歳未満の人口は20億人で、世界の若年層の人口の54%を占める<sup>21</sup>。好ましい人口構成や人口ボーナスは、力強い経済発展や社会的進歩と相関関係があることが多いが、これは質の高い仕事を提供し、労働者の生産性を最大限に引き出すためのDMCの能力によって決まる<sup>22</sup>。

**18. ガバナンスと組織・制度的能力。**地域の変化をもたらす課題と機会に取り組むには効果的なガバナンスが必要である。しかし、地域の多くの国々は、質の低い公共サービス、脆弱な政府機関、汚職などのガバナンス問題に未だ直面している。汚職に対処し、専門の公共サービスや規制の質、法の支配を強化するガバナンス改革は、発展の勢いを維持しながら、成長の利益を確実に、そして公平かつ幅広く共有するために必要である。

<sup>17</sup> UNICEF, WHO. 2015年。『衛生施設と飲料水の前進:2015 ミレニアム開発目標達成度評価(Progress on Sanitation and Drinking Water: 2015 Update and MDG Assessment)』。ジュネーブ。

<sup>18</sup> 国際連合経済社会局人口部。2018年。『世界都市化予測2018年改訂版(World Urbanization Prospects: The 2018 Revision)』。ニューヨーク。

<sup>19</sup> 世界銀行。世界開発指標。http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=world-development-indicators (ダウンロード日:2018年2月19日)。

<sup>20</sup> 国際連合経済社会局人口部。2017年。『世界人口予測2017年改訂版(World Population Prospects: The 2017 Revision)』。ニューヨーク。

<sup>21</sup> 国際連合経済社会局人口部。2017年。『世界人口予測2017年改訂版(World Population Prospects: The 2017 Revision)』。ニューヨーク。

<sup>22</sup> D. Park, S-H. Lee, A. Mason編。2011年。『アジアにおける高齢化、経済成長、老後保障(Aging, Economic Growth, and Old-Age Security in Asia)』。マニラ:ADB/英国チェルトナム;米国マサチューセッツ州ノーサンプトン:Edward Elgar Publishing。

### III. ADBのビジョンと付加価値



19. **アジア・太平洋地域に対するADBのビジョン。**地域が変貌し、DMCのニーズや課題が変化することに合わせて、ADBもまた変化する必要がある。ストラテジー2030の下で、ADBは、終わることのないこの地域の貧困問題に対処するため、極度の貧困を撲滅する取り組みを継続し、豊かでインクルーシブ、災害等のショックに強靱で、持続可能なアジア・太平洋地域を実現するためにビジョンを拡大する。また、質の高い経済成長の維持と雇用機会の創出によって地域の繁栄を支援する。またADBは、インクルーシブな社会の実現を促進し、経済的利益が広く共有される

ADBは、終わることのないこの地域の貧困問題に対処するため、極度の貧困を撲滅する取り組みを継続し、豊かでインクルーシブ、災害等のショックに強靱で、持続可能なアジア・太平洋地域を実現するためにビジョンを拡大する。

ADBは引き続き、この地域の最貧国や最も脆弱な国々への支援を優先する。

よう取り組む。特に弱者を対象として各国の対応力と持続可能性の強化を支援し、地域協力・統合(RCI)を促進する(図5)。そして引き続き、この地域の最貧国や最も脆弱な国々への支援を優先する。

20. **国際公約の達成。**アジア・太平洋地域に対するADBの野心的な目標は、SDGsとそれに関連する開発資金アジェンダ、気候変動に関するパリ協定、仙台防災枠組など、DMCとADBの両者が支持を約束した主要な国際公約に沿ったものである。ADBの今後の業務は、これらの目的・目標の達成を支援するよう設計される<sup>23</sup>。ADBはまた、世界成長の源泉としてのインフラ開発に関するG20アジェンダを支援する上で重要な役割を担う。

21. **社会セクターとインフラ整備への関与による持続可能な発展の促進。**ADBは、教育、保健、社会保障など社会セクターへの関与を拡大していくが、その一方でインフラは依然として業務の重要な優先事項である。インフラは、経済成長と社会発展において極めて重要な役割を果たす。持続可能なインフラ投資は、国際公約の達成に向けて、気候変動に対応し災害リスク管理を強化する上で重要である<sup>24</sup>。インフラはまた、質の高い教育、保健、その他の社会サービスに対するニーズの高まりに応え、高齢化など新たな問題へ対処し、新しい技術に対応するスキルを開発する上で役に立つ。ADBは、環境に優しく持続可能で、災害等のショックに強靱でインクルーシブな、質の高いインフラ投資を促進していく。インフラ業務を通じて、ADBは、貧困層、女性、(高齢者や障害者など)社会的弱者による、エネルギー、交通、上水、衛生設備など基本的サービスへのアクセスの改善に努める。また、経済成長に拍車をかけ貧困をさらに削減するため、国内および国家間の連結性を高める。

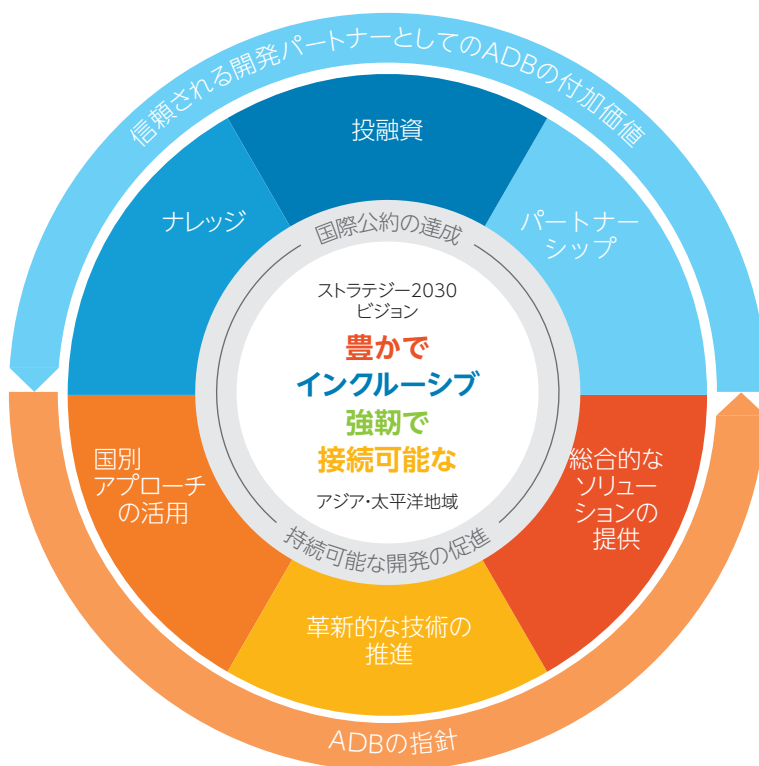
<sup>23</sup> 豊かでインクルーシブ、災害等のショックに強靱で持続可能なアジア・太平洋地域というADBのビジョンは、SDGsと2030開発アジェンダに沿ったものである。ADB業務の主な目標は、SDGsの目標1:貧困をなくそう、目標5:ジェンダー平等を実現しよう、目標7:エネルギーをみんなにそしてクリーンに、目標8:働きがいも経済成長も、目標9:産業と技術革新の基盤をつくろう、目標10:人や国の不平等をなくそう、目標13:気候変動に具体的な対策を、を含んでいる。さらに、ADB業務は、SDGsの目標2:飢餓をゼロに、目標3:全ての人に健康と福祉を、目標4:質の高い教育をみんなに、目標6:安全な水とトイレを世界中に、目標11:住み続けられるまちづくりを、目標12:つくる責任つかう責任、目標16:平和と公正を全ての人に、というSDGsの目標にも貢献する。自然資本の保全と修復に対するADBの支援(パラグラフ52)は、目標14:海の豊かさを守ろう、目標15:陸の豊かさでも守ろう、にも寄与する。ADBの業務はまた、目標17:パートナーシップで目標を達成しよう、においても重要な役割を担う。

<sup>24</sup> 持続可能なインフラとは、耐久性があり、社会的に公正で、経済的にも環境的にも持続可能なものとなるよう設計、建設、運営されるインフラである。ADB. 2018年。『2017年年次報告(Annual Report 2017)』。マニラ。

22. **ADBの付加価値**。ADBは信頼できる開発パートナーとして、今後も最上級の質の業務を提供していく。ADBは、長年にわたる取り組みの上に築かれた、各国における強力なプレゼンスとクライアントとの緊密な関係とを活用して、独自の地域的な視座を提供する。ADBの支援は、資金、ナレッジ、パートナーシップを併せて活用することで、クライアントに対する開発効果を最大限に高める。資金を提供し、資金の確保を促進する信頼できる機関として、自らの資金を提供しつつ、他の財源からの資金の確保に務め、資金調達の触媒として役割を果たす。また、ナレッジの提供者として、その国の状況に見合った実用的価値に

焦点を合わせ、得られる教訓を把握し、(技術移転、環境・社会セーフガード、受託者基準など)地域内外のグッドプラクティスを再現する。パートナーシップ構築の中心的役割を担い、国際金融機関、二国間開発パートナー、慈善団体、CSOs、民間セクターなど多様なパートナーやステークホルダーとの間での対話と連携を促進する。国際金融ガバナンスを強化するG20の取り組みに沿って、国際通貨基金やその他の多国間開発銀行と連携し、国際金融機関システム全体の効果を最大限に発揮させることができるよう努める。さらに、ADBはプロジェクト開発機関としての機能も高める。

図5:ADBのビジョン、付加価値、指針



ADB=アジア開発銀行  
出所:アジア開発銀行.



## IV. ADB業務の指針



23. **各国の状況に即した支援。**野心的な国際開発アジェンダは、各国固有の状況に合わせて調整が必要である。DMCは、一人あたり所得額が同程度の国であっても、そのニーズや組織・制度の強さ、財政規模は著しく異なる。ADBは多様なクライアントの様々なニーズに対応するため、個別にそのアプローチを定める。ストラテジー2030の下で、ADBは、SDGsとパリ協定の国レベルの目標を達成する取り組みを含め、政策対話や調査分析作業を強化する。国別支援戦略(CPS)は、引き続き各国におけるADB業務の焦点を明確化する重要な基盤となる。DMCは、自国の開発を推進する立場にあり、ADBは、その国の開発ニーズと課題に対応するためのソリューションを提供するパートナーとして位置づけられる。ADBは、柔軟性を保ちながらも、その支援の財源が薄く広くばらまかれることの無いよう、国レベルで選択的に支援に取り組む。国の特定のテーマやセクターへのADBの関与は、他の開発パートナーに対するADBの比較優位性や具体的な国の需要、ADBの能力と財源の枠内においてどういった付加価値を付けることが

---

開発途上加盟国(DMC)は、一人あたり所得額が同程度の国であっても、そのニーズや組織・制度の強さ、財政規模は著しく異なる。ADBは多様なクライアントの様々なニーズに対応するため、個別にそのアプローチを定める。

---

できるのかに基づいて決められる。確固たる協力の実績を足場とし、ADBは、国レベルで、他の国際金融機関、二国間パートナー、CSOs、民間セクターとの協調やパートナーシップをさらに強化する。

24. **革新的な技術の促進。**ADBは、業務における先端技術の利用を促進し、DMCへの能力強化支援を提供する方法を積極的に追及していく。各国における、デジタル経済に対応した政策の策定や規制環境の改善、インターネット接続の拡大、そしてハードウェアおよびソフトウェアへの投資を支援する。インフラ業務では、ライフサイクルコストを削減し、耐久性を高める先端技術の活用を促進し、サービスの効率性や質を改善し、環境や社会への悪影響を最小限に抑える。パイロット試験の実施、プロジェクト設計の強化、調達における質の重視、目的に対応する専門家の活用によって先端技術の利用を主流化する。

25. **総合的なソリューションの提供。**ADBは、様々なセクターやテーマの専門知識を併せて、総合的なソリューションを提供する。こうした総合的なソリューションは、現地の固有のニーズに最適な形で見合うように、公共・民間セクター業務を適切に組み合わせ提供される。ADBは、公共・民間セクターのスタッフが、サービス提供と融資業務の両方の観点から、民間セクターのソリューションの可能性を組織的に評価する「One ADB」アプローチを強化し、そのソリューションが実現可能であれば利用する。CPSは、国の関与と現地事務所の両方が強化されることによって、総合的なソリューションを提供する拠りどころとなる。

## V. 各国・地域に対する 支援アプローチの差別化



26. **脆弱・紛争の影響を受けている国。**脆弱・紛争の影響を受けている国(FCAS: Fragile and Conflict-Affected Situations)は、脆弱度が高く、組織・制度面の強化がかなり必要である。FCASに指定された国におけるADBの支援は、組織・制度の強化とガバナンスの改革、基礎インフラと社会サービス、対象を絞った社会支援に焦点を当てたものになる<sup>25</sup>。ADBは、強靱性の構築、紛争の要因への対処、紛争調停と復興の促進に向けた取り組みを支援する。スタッフのスキルを向上させ、現場の実情に合わせて実施プロセスを計画し、他の開発パートナーやCSOsとの連携を強化することで、国別支援戦略(CPS)とADBの業務をその国の脆弱性や紛争の状況に対応したものとする。安全面の確保やその他のニーズによって生じる、実施やモニタリングの追加コストを賄うための財源を増やし、紛争と脆弱性を克服する国が元の状況に逆戻りしないようにする。

27. **小島嶼開発途上国。**ADBの設立協定では、アジア・太平洋地域のより小さな開発途上加盟国や後発開発途上加盟国のニーズに特別な考慮を払うものとしている<sup>26</sup>。小島嶼開発途上国(SIDS: Small Island Developing States)は、特に気候変動や災害によるショックに対して脆弱である。豊かな生物多様性や沿岸域は環境悪化の影響を受けやすい。経済は、小さな国内市場、高いビジネスコスト、地域・国際市場との連結性の問題が足かせとなっている。SIDSは、FCASと同じく、深刻な組織・制度的能力の制約に直面している。そのため、これらの国では必ずしも紛争が主要なリスクではないにも関わらず、ADBのDMCの中でFCASに分類される国の多くは小島嶼国である<sup>27</sup>。こうした国は、経済ショックに対する脆弱性も高く、この経済ショックは、狭い経済基盤、限られた輸出、多くの必需品と必須サービスの外国企

業への依存度の高さのため、さらに拡大する。ストラテジー2030の下で、ADBは、(FCASに分類されないSIDSを含め)SIDSをこれまで以上に重視する<sup>28</sup>。ADBの支援は、気候変動への適応、環境の持続可能性、災害リスク管理に焦点を当てる。ADBは、情報通信技術(ICT: Information and Communication Technology)および海上・航空運輸といった分野の連結性とアクセスをさらに強化し、金融・経済リスクに対応する国の取り組みを支える組織・制度の強化に注力する。また、ビジネス環境の改善、国有企業(SOEs: State-Owned Enterprises)の改革、ビジネス・コストを削減する官民連携(PPPs: Public-Private Partnerships)の取り組み強化、公共サービスの質の向上、そして民間セクター主導型成長の促進にかかるSIDSの取り組みを支援する。ADBは引き続き、小島嶼国のニーズに応え、課題に対処するためにビジネスプロセスを計画し、太平洋プロジェクト改善行動計画(Pacific Project Improvement Action Plan)に基づき現在行われている支援と同様の、実践的な技術能力構築・実施支援を強化し、現地におけるプレゼンスをさらに高める<sup>29</sup>。

28. **低所得・低位中所得国。**低所得・低位中所得国は、進歩のスピードを維持し、加速する上で広範な課題に直面している。ADBは、予測可能な形で相当程度の長期融資を提供して低所得・低位中所得国を支援し、信頼できるパートナーとして構造・制度改革を支援していく。ADBの支援においては、環境に優しくインクルーシブなインフラ、社会サービスと社会保障、持続可能な都市化、生産性と競争力を高めるための構造変革、公共セクター改革、民間セクター開発、国内資金の動員などを重視する。さらに、民間投資を誘致し、民間による協調融資を取り込むことで、SOE改革を支援し、民間セクターの業務を拡大する。丘陵・

<sup>25</sup> ADBは、アフリカ開発銀行、ADB、世界銀行で共有する統一されたアプローチを使ってFCASの分類を行っている。FCASに関するADBの業務計画は、当事国との協議を経て、類似の脆弱性を有する、あるいは一部地域が脆弱・紛争状況にあるその他の国を含めることができる。2018年6月時点で、このプロセスによってFCASに追加された国はない。ADB。2013年。『脆弱・紛争影響国におけるADBの効果向上のための業務計画(Operational Plan for Enhancing ADB's Effectiveness in Fragile and Conflict-Affected Situations)』。マニラ。

<sup>26</sup> ADB。1966年。『アジア開発銀行設立協定』。マニラ。Manila。

<sup>27</sup> 国際連合がSIDSを分類する。2018年5月時点で、FCASに分類されたADBのDMC9カ国のうち7カ国がSIDSであった。ADBは、他の開発パートナーに合わせて、FCASとSIDSの定義を定期的に見直す。

<sup>28</sup> 現在FCASでないSIDSは、クック諸島、フィジー、モルディブ、パラオ、サモア、東ティモール、トンガ、バヌアツである。

<sup>29</sup> ADB。2016年。『太平洋アプローチ(2016~2020年)(Pacific Approach, 2016-2020)』。マニラ。

## インクルーシブネスを高めるというビジョンに合わせ、ADBは、UMICを含むDMCの中でも最貧国・最脆弱国の支援を優先する。

山岳地帯など地理的条件により影響を受けている国々への支援について特に重視する。こうした国々は気候変動による深刻な問題に直面している。

**29. 高位中所得国。**多くの高位中所得国(UMICs: Upper Middle-Income Countries)で生活水準は改善したが、経済発展、社会問題、資本市場へのアクセス、組織・制度的能力にはばらつきがある。ADBは、資本市場へのアクセス拡大支援、組織・制度の強化、実証プロジェクトの開発を行うことにより、最大限の付加価値を提供できる分野に焦点を当てる。ADBは、PPPを含む民間セクター業務を拡大し、金融セクターとSOE改革を対象とした支援を提供し、ショックに対する強靱性の強化に取り組む。ADBがUMICに関与する上で、地域公共財、気候変動、都市化、地域協力・統合、高齢化といった新たな社会問題などの重要分野では特に、ADBの経験やベストプラクティス、イノベーションの共有が融資の規模よりもますます重要になる。ADBは、こうした知見を共有するため、開発途上加盟国間の協力を促進する。

**30. 地方レベルの貧困・脆弱地域。**インクルーシブネスを高めるというビジョンに合わせ、ADBはUMICsを含むDMCにおいて、開発の遅れた地域や貧困地域の支援を優先する。こうした地域やそこに住む人々は、多くの場合、地方レベルの脆弱性や紛争によって生じる根強い貧困から抜け出せずにいる。ADBは、対象を絞ったアプローチを採り、追加的な技術協力(TA)の提供やビジネスプロセスの簡素化などによって、こうした地域に特有のニーズに対応する。

**31. 卒業。**ADBは、政策の有効性も検証しながら、現行の卒業政策を引き続き適用する<sup>30</sup>。ADBの支援からの卒業に際しては、卒業政策の重要な項目についての分析や評価の実施を含め、当事国との緊密な協議が行われる。移行期間におけるADB支援は、卒業した状況を持続可能なものとするために必要な政策や組織・制度の強化、地球規模あるいは地域の公共財への支援、ナレッジ基盤の構築を主眼とする。こうした優先事項は、国別支援戦略(CPS)に反映される。

**32. 支援手段の条件の多様化。**ADBは、融資条件の多様性拡大の可能性について詳細な分析を行い、様々なステークホルダーと議論していく。差別化したアプローチを採るために様々な融資条件の利用について検討するとともに、目的の達成を支援し、開発効果を最大限に引き出す。

**33. 譲許的融資。**ADBは、譲許的通常資本財源(OCR: Ordinary Capital Resources)融資とアジア開発基金(ADF: Asian Development Fund)グラントの両方から譲許的資金を提供し、最貧国や最脆弱国に該当するDMCを支援する。多くの脆弱・紛争の影響を受けている国(FCAS)や小島嶼開発途上国(SIDS)が譲許的支援の対象である。ADBはまた、譲許的支援から卒業する国に対する追加支援について検討する。また、ADFドナーと緊密な協議を行い、今後のADFグラントの効率的な利用についてレビューする。さらに、ADBが管理する信託基金および二国間・多国間パートナーとの協調融資を活用し、外部の譲許的財源の確保にも引き続き取り組む(パラグラフ87と89)。

<sup>30</sup> ADB. 1998年。『ADBの開発途上加盟国に対する卒業政策(A Graduation Policy for the Bank's DMCs)』。マニラ。およびADB. 2008年。『アジア開発銀行の1998年の卒業政策に関するレビュー(Review of the 1998 Graduation Policy of the Asian Development Bank)』。マニラ。卒業政策は、所得、妥当な条件での商業資本流入度合い、主な経済・社会制度の発展段階に基づく国別分類の枠組みを提供する。

## VI. 優先課題



34. ストラテジー2030のビジョン達成のため、ADBは、パラグラフ35から67に記載する7つの優先業務分野を重視する。これらの分野は、単独の優先事項として、また、他の優先事項と組み合わせて達成を目指す。例えば、貧困削減、インクルーシブ性の拡大、ジェンダー平等、ガバナンスは、必要に応じてADB業務全体に組み込まれる。これら分野におけるADBの支援は、公共・民間セクター業務、助言サービス、ナレッジ支援を通じて提供される。



### A. 今なお残る貧困への対応と 不平等の是正

35. 人材開発および社会的インクルージョンの重視  
**拡大。**貧困は多面的な問題である。アジア・太平洋地域は、所得の貧困の削減において目覚ましい進展を遂げたが、都市・農村地域における非所得面の貧困や脆弱性への対処、特に弱者を対象とする社会的インクルージョンと社会開発、災害等の外的な負の要因に対する適応力の構築など、やるべきことが多い。社会の構成員全てが成長に参加し、成長からの恩恵を受けられるようにするため、ADBは、(i)機会格差の是正、(ii)質の高い雇用の創出促進、(iii)教育、医療、社会福祉プログラムの支援拡大、を手助けする。

36. **質の高い雇用の創出。**ADBは、人間らしく働きたいのある仕事、生産的な雇用の創出を助けることで、全ての人を対象としたインクルーシブな成長を支援する。雇用は主に民間セクターによって創出されることを前提として、ADBは、各国による中小企業(SME)やインクルーシブ・ビジネスといった企業および起業家のビジネス環境の改善を支援する。また、ビジネス開発のためのサービスの向上を支援し、金融サービスに誰もがアクセスできるようにするなど金融セクターの強化を図る。さらに、中核的労働基準の遵守を推進することによって労働環境向上の支援を行う。

37. **教育および研修の改善。**ADBは、人間の基本的ニーズとして教育分野の支援を継続する。全ての人の学習成果の向上、卒業生の雇用可能性および即戦力性の強化、生涯学習・研修の機会の支援のためにDMCを手助けする。いつでもどこでも誰にでも質の高い教育・研修を提供するICTソリューションの活用を支援する。デジタル・リテラシーおよびソフトスキル、技術・職業教育および研修など学生の基礎スキル強化を支援する。特に女子学生を対象として、科学、技術、工学、数学を一層重視した中等・高等教育の改善を支援する。ADBは産業界との連携強化を促進し、生涯学習・技能再習得プログラムを支援して

### ストラテジー2030の7つの優先課題



今なお残る貧困への  
対応と  
不平等の是正



ジェンダーの  
平等の推進



気候変動への対応、気候・災害に対する  
強靱性の構築、環境の  
持続可能性の向上



より暮らしやすい  
都市づくり



農村開発と食料  
安全保障の促進



ガバナンスと組織・制度面での  
能力強化



地域協力・統合の推進



ミッドキャリア層 や高齢の労働者が生産的に従事し続けられるようにする。

38. **全ての人の健康増進。**ADBは、DMCが行政および民間の医療サービスの質と範囲を改善することによってユニバーサル・ヘルス・カバレッジを目指すことを支援する。健康保険制度を含む保健・医療融資の改革を支援することで、質の高い医療サービスへのアクセスを改善し、貧困層の自己負担額を軽減する。交通(道路の安全)、都市(健康的な都市)水(水の安全)、衛生(伝染病)、エネルギー(低炭素・汚染削減)のセクターとの相乗効果を引き出し、間接的な健康増進効果の最適化に努める。ADBは、DMCが、非感染性疾患および高齢者介護の負担増に対し持続可能で費用効果の高い方法で取り組むことを支援する。また、革新的でハイテクな医療サービス提供システムの利用拡大を支援する。

39. **社会的保護を必要とする人々への福祉の確保。**ADBは引き続き、DMCと協力して、社会的保護の制度とサービス提供を強化する。条件付き現金給付などの社会的移転プログラム、年金や健康保険などの社会保障、雇用に結びつく技能開発や失業労働者の再教育を支援する労働市場プログラムの策定・実施の改善によって社会的支援に焦点を当てる。社会的保護の要素は、教育(女子向けを含む奨学金制度、学校給食、技能研修)、金融・公共政策管理(社会保険および年金)、保健(健康保険)、都市(性差別がなく高齢者や障害者に優しいインフラ)の各セクターのプロジェクトに組み込む。



## B. ジェンダーの平等の推進

40. **ジェンダーの平等の支援拡大。**ADBは、DMCにおけるジェンダーの平等の進展の加速を支援するために、(i)教育、保健、金融インクルージョン、雇用創出などの分野において女性と女子に能力や権限を与えることに対象を絞った業務、(ii)男女格差を直接是正する、または女性や女子にプラスになるジェンダー主流化(例えば、女性に所得創出の機会へのアクセスを提供するとともに、技能向上のための能力強化活動も併せて実施する、コミュニティ道路プロジェクト)、(iii)ADBプロジェクトおよびプログラムの策定・実

施にいくつかの措置を取り入れた、ジェンダー要素のある業務(例えば、建設、運営、維持管理における女性の雇用機会を拡大するための措置)の3分類のプロジェクトを実施する。ADBは、(i)から(iii)に分類されないプロジェクトも女性と女子の生活に好ましい効果をもたらすことがあると認識している。例えば、発電所建設プロジェクトは単に電気を送電網に送るというプロジェクトのため、男女格差の是正を特に目的とはしていないかもしれないが、女性は、時間的困窮の軽減や就業機会拡大という点で電気の使用の恩恵を受けるのである。

41. **ジェンダー目標。**2030年までに、ADBが合意した業務案件数の少なくとも75%(3年間移動平均で、ソブリンおよびノンソブリン双方の業務を含む)において、ジェンダーの平等を促進する<sup>31</sup>。

42. **重点分野。**ADBは、女性の経済的エンパワメント、人材開発におけるジェンダー平等、意思決定・リーダーシップにおけるジェンダー平等、女性の時間的困窮の軽減、外部ショックに対する女性の強靱性、という5つの分野を重視する。

43. **女性の経済的エンパワメントの促進。**ADBは、女性の雇用・起業機会の創出にさらなる注意を払う。インフラ・プロジェクトにおいては、技能が必要な雇用の市場と機会への女性のアクセスを最大限に拡大する。技術・職業の教育・訓練プログラムの強化によって、ADBは従来とは異なり、より高賃金のセクターにおける質の高い雇用に女性がアクセスできるようにする。融資へのアクセス拡大、新技術の採用、政策・制度改革を通じて女性起業家や女性リーダーの営むSMEに対する総合的な支援を拡大する。

44. **人間開発におけるジェンダー平等の追求。**ADBは修了率、学習成果、学校から就業への移行におけるジェンダー平等を改善するように教育プロジェクトを策定する。特に、女子が科学、技術、工学、数学の各分野の教育を受けることを支援する。保健・社会福祉のための業務は、女性と女子の性と生殖その他の満たされていない保健ニーズと性暴力に対処する。高齢者介護サービスは、女性の家族介護の負担を軽減し高齢女性の多様なニーズににこえるものとする。

<sup>31</sup> パラグラフ40の(i)と(ii)に分類される業務は、ADBが合意した業務案件総数の少なくとも55%(3年間移動平均で、ソブリンおよびノンソブリン双方の業務を含む)に達する。

45. **意思決定およびリーダーシップにおけるジェンダー平等の強化。**法律、制度、ガバナンスの改革を支援するADB業務は、ジェンダーに関する差別的な条項を取り除く措置を探り、公的資金配分と意思決定への女性の参加を推進し、あらゆるレベルでの女性のリーダーシップを支援する。

46. **女性の時間的困窮の軽減。**ADBは、水・衛生設備、農村部の電化、地方道路、クリーンな調理用コンロやバイオガスなどのインフラサービスおよび作物・食料生産技術への投資を行い、生計の維持や無報酬の家事・介護・育児にかかる女性の負担と時間を軽減する。都市と農村のインフラ設計においては女性の安全と移動のしやすさを考慮する。

47. **外的ショックに対する女性のレジリエンスの強化。**ADBは、気候変動・災害リスク管理業務においてジェンダーを主流化するためにDMCを支援し、環境に優しい仕事、気候変動対応技術、気候変動に関する意思決定参加への女性のアクセスを活用する。低所得で脆弱な世帯の女性を経済危機や食料危機などから守るため、ADBは、対象を絞った社会援助およびジェンダー対応を考慮した公共予算編成を行う。



### C. 気候変動への対応、気候・災害に対する強靱性の構築、環境の持続可能性の向上

48. **気候変動、災害リスク、環境悪化に対応する支援の拡大。**ADBは、業務戦略、国別プログラム、プロジェクトの立案、実施、モニタリング、評価文書において、気候変動、災害リスク、環境的配慮を確実かつ十分に主流化する。よりクリーンなハイテク技術へのDMCのアクセスを容易にし、環境に配慮した経済成長を促進し、気候・災害関連リスクに照らしてプロジェクトの厳密なスクリーニングを継続する。

49. **気候業務目標。**気候変動の緩和・適応をプロジェクト立案に組み入れたこれまでの高い実績を踏まえ、2030年までにADBが確約する業務案件数の75%（3年間移動平均で、ソブリンおよびノンソブリン業務を含む）において気候変動緩和・適応を支援する。2019年から2030年までの期間に累積で800億ドルをADB自身の財源から気候関連に投融資する<sup>32</sup>。

50. **温室効果ガス(GHG)排出の少ない開発の加速。**ADBは、GHG排出の少ないエネルギーへの投資を優先し、持続可能な輸送・都市交通戦略を実施し、パリ協定に基づいて各国が決定する貢献目標に沿ったGHG排出の少ない開発路線への転換をDMCに奨励することによって、気候変動緩和の支援を拡大する。これは、譲許的融資の選択的利用、民間セクターの広範な協力の取り付け、革新的なPPPの支援を通じて追求する。さらに、国内・国際炭素市場を通じてカーボン・ファイナンス(炭素金融)へのアクセスを促進し、気候変動緩和への投資を奨励する。

51. **気候・災害への強靱性を構築する総合的アプローチの確保。**ADBは、気候変動に適応し、気候・災害への強靱性を改善する、DMCの総合的なアプローチの策定を支援する。対策には、リスクに対応する土地利用管理、総合的な洪水リスク管理、気候変動・災害に強いインフラ設計、長期的な気候変動を考慮した生計の多様化および早期警報システムの強化などがある。ADBは、より良い復興の支援など災害対策を支援する。政策ベースの緊急融資および災害保険などの手段を通じて、災害対策に向けたDMCの財政的な備えを強化する<sup>33</sup>。さらに、気候変動適応・災害リスク管理をDMCの開発計画・予算、関連能力開発、ナレッジへのアクセスに組み込むことを支援する。

<sup>32</sup> これらの目標は、国際開発金融機関の間で合意された定義と方法に基づく。

<sup>33</sup> ADBは、2016年に政策ベース融資を通じてクック諸島に、2017年には地域災害レジリエンス・プログラムの下でサモア、トンガ、ツバルに、それぞれ災害緊急融資を提供した。

52. **環境の持続可能性の確保。**ADBは、(i)大気と水質を改善する取り組みなど、DMCによる環境管理改善の取り組みを支援し、(ii)自然資本の保全・復元に投資する。生態系に配慮したプロジェクトの立案と設計を強化することで、生態系の劣化を防ぎ、汚染の影響を軽減する。ADBは、生態系サービスへの支払い、自然ベースのソリューション(例:高潮や海面上昇に対応するためのマングローブ植林)、コミュニティ主導型アプローチの採用など、様々なアプローチを通じてこれを追求する。

53. **水、食料、エネルギーの安全保障の相互連鎖の重視。**ADBは、プロジェクト、セクター、国の各レベルにおける食料とエネルギーの安全保障ニーズの関連性と相殺関係に対する理解を深めることにより、DMCが全体的な水の安全保障を図ることを支援する。総合水資源管理の支援を強化することで、公平で持続可能かつ効率的な方法で、水への競合するニーズを満たす。さらに、(i)信頼性の高い気候モデルや天候予測技術の利用など農業活動の改善、(ii)太陽光や風力など水利用が少ないエネルギーの促進、(iii)エネルギー効率の良い水供給・衛生設備の普及を支援する。



## D. より暮らしやすい都市づくり

54. **総合的なソリューションの提供。**環境に優しく、競争力があり、災害や環境の変化に強靱でインクルーシブな暮らしやすい都市づくりを支援するため、ADBは都市保健、都市の移動しやすさ、ジェンダー平等、環境の持続可能性を促進する分野横断的なプロジェクトを実施する。ADBプロジェクトは、手の届く料金で安全かつ有効に機能する水、衛生設備、廃棄物処理サービスを提供するため、水の安全保障と環境保全への取り組みを重視する。自転車道や歩道と結ばれた地下鉄やバス路線など大量公共交通を支援し、高齢者や障害者を含めて人々が容易かつ安全に交通手段の乗り換えができるようにする。ADBは、都市の競争力と生産性を高められるよう、適切な制度・

政策の策定、そしてそれらが実現可能な環境を整備することを支援する。ADB融資プロジェクトは、全ての住民への安全で健康的な都市環境の提供を促進することを目的とする。

55. **都市財政への支援。**ADBは、資産税、公共料金や事務手数料、地方・中央政府間の安定的な財源移転など、都市の新規財源と既存財源の拡大を支援する。地方公共団体や公益事業体による地方債や事業債の発行およびPPPの検討を支援する。

56. **インクルーシブな参加型都市計画の強化。**ADBは、現地の需要に基づいて、投資の優先付けと総合的な都市計画の策定を行うことにより都市の管理を支援する。企業、学界、CSOを含む参加プロセスを通じ、都市に住み、都市で働き、都市で学ぶ全ての人々の様々なニーズを考慮する。セクター計画、機関の信用度、プロジェクトの設計・実施、サービスの持続可能性を改善するためにステークホルダーおよびサービス提供者と連携する。

57. **気候変動への強靱性と災害リスク管理の強化。**都市の強靱性を強化するため、ADBは、都市計画の策定過程において、気候変動と災害リスクの考慮を組み入れることを促進する。人命の損失を防ぐための早期警報システムと緊急対策計画を強化することで、効果的な防災能力を構築する。



## E. 農村開発と食料安全保障の促進

58. **市場連結性と農業バリューチェーン連携の強化。**ADBは、より多くの生産者、農業関連企業、消費者を国、地域、世界のフードシステムに統合できるよう、地方道路、市場インフラ、農業物流センターに焦点を当てる。収穫後損失の削減および農業の付加価値の増大によって農村の収入を増加させ、食料安全保障を強化する。さらに、DMCによる農村部と都市部の連結と移動性の強化も支援する。



59. **農業生産性と食料安全保障の強化。**ADBはDMCが農業生産性を高め、農業および農外所得を増やして貧困を削減することを支援する。衛星やドローンを用いたアプリケーションなど先端技術の採用を促進して灌漑効率を高め、土地と水資源の持続可能な利用を図る。洪水や干ばつに強い作物品種や点滴灌漑といった気候変動対応型農業を促進する。ADB支援によって、土壌浸食を軽減し、生物多様性を改善するための干拓、森林再生、流域管理プロジェクトを実施することで、自然資源管理の水準を向上させる。

60. **食の安全の向上。**ADBは、DMCによる食品安全政策・基準の策定・実施、品質管理試験所の建設、食品の生産・加工・流過程の把握・追跡可能性を向上するためのICT利用を支援する。研修・教育、コミュニティへの訪問型普及・啓発プログラム、農民、企業、消費者といったあらゆるステークホルダーの参加する自主的な安全基準の順守を支援する。



## F. ガバナンスと組織・制度面での能力強化

61. **公共管理改革と金融安定化の支援。**グッド・ガバナンスと高い組織・制度的能力は、国の発展の基礎である。ADBは、政策改革を実施し、民間セクター開発を促進するよう公共機関の質と能力を強化することで、DMCがガバナンスを改善し、持続可能な成長を可能にする環境を整えるのを支援する。政策ベース融資(PBL)、成果連動型融資、プロジェクト融資、TAを通じて、ADBは、公共支出、税制・税法を含む歳入徴収、資本市場の改革を引き続き支援する。汚職を撲滅し、マネーロンダリング防止活動を強化する政府の取り組みを支援する。また、各国が税の透明性に関する国際的な取り組みを支持することを支援する。各国が強靱性を構築し、国際通貨基金などの開発パートナーと緊密に連携して、経済ショックにタイムリーに対応することを支援する。

62. **サービス提供の強化。**ADBは、効果的で時宜に適切、かつ、腐敗のない公共サービスの提供を促進することで、提供されるサービスへの説明責任の向上を支援する。ICTの利用を拡大し、公共サービス提供の質を改善する。政策・規制・関税の改革を支援することで、インフラその他のサービスの財政的持続可能性と効果的な運営・維持を促進する。ADBは、公共サービス提供の大半を担う国有企業および地方政府・機関と協力して、その財務管理能力や内部ガバナンスを改善することにより、そうした機関が商業的条件下で融資を受けられるようにする。

63. **能力と基準の強化。**ADBは全てのADBプロジェクトとプログラムにおいて、環境・社会セーフガードを支持し、調達・財務管理基準に従い、汚職防止対策を実施する。国際的な開発コミュニティにおける基準の維持・向上に貢献する。DMCが改革を実施し、上記分野における国のシステムを構築することを支援する。さらに、先端技術の応用、ライフサイクルコストの削減、投資の財務的健全性の保証、インフラ資産の維持を含め、実施。実行機関がADBプロジェクトの計画・設計・融資・実施能力を強化するための支援を継続する。



## G. 地域協力・統合の推進

64. **連結性と競争力の強化。**ADBは、国境を跨るインフラのニーズに対応することで、地域の連結性を改善しDMCの競争力を強化する。DMC間の政策対話と協調を支援して、交通回廊を貿易・経済回廊に転換する。多様な輸送リンクとエネルギー・セクターの接続性を地域全体で強化する。内陸国・小島嶼国のニーズを特に重視する。ADBの支援によって、地域および世界のバリューチェーンへのDMCの参加を促進し、地域協力・統合によって農業貿易や地域観光を振興する。

65. **地域公共財の促進**。ADBは、地域公共財および共同行動の支援を強化することで、気候変動、環境汚染、エネルギーと水の安全保障、伝染病・感染症に関わる国境を跨るリスクを緩和する。これには、災害リスク融資、流域開発、保健政策、衛生・植物検疫基準、検疫といった分野での地域協力を拡大する必要がある。

66. **金融セクターにおける協力の強化**。ADBは、地域の債券市場を整備して金融セクター協力を強化し、金融規制・監督における共通の枠組みを推進し、国境を越えた金融取引を容易にする対策を促進する。DMCによる共通のアプローチを支援し、地域金融・経済の安定を推進する。DMCが、税の透明性向上、マネーロンダリング防止活動および対テロ資金

対策に関する世界および地域のフォーラムに参加するのを支援する。

67. **地域協カイニシアティブの強化**。1990年代初頭から、ADBは、メコン河流域圏(GMS)プログラム、中央アジア地域経済協力(CAREC)プログラム、南アジア地域経済協力(SASEC)プログラムなどの様々な地域協力プラットフォームを推進するとともに、太平洋諸島フォーラムおよびASEANと協働してきた。こうしたイニシアティブを通じて、ADBは農業バリューチェーン、教育、技能開発、労働市場、医療サービスなどの分野で政策対話を展開する。地域間の知識共有・連携を促進し、新たな国際・地域イニシアティブと連携する。

## VII. 民間セクター業務の拡大



68. **7つの優先課題を支援するための民間セクター業務の拡大。**ADBは、民間セクター業務を拡大・拡張して7つの優先課題の達成を支援する。民間セクターは、開発のための財源を調達し、雇用を創出し、DMCのイノベーションと効率性の推進を支援し、貧困層・女性・社会的弱者を経済の主流に押し上げる。民間セクターは、短期の貿易金融<sup>34</sup>から中期の中小企業融資<sup>35</sup>までアジア・太平洋地域に存在する大きな市場格差に対処するためにも極めて重要である。民間の財源は、地域のインフラに対する膨大な長期融資ニーズに対応するためにも必要である<sup>36</sup>。

69. **民間セクター業務目標。**ADBの民間セクター業務は、2024年までにADB業務案件数の3分の1に達する。

70. **ADBの二つの使命。**ADBの民間セクター業務は、アジア・太平洋地域の市場格差を是正し、確かな開発成果を上げるダイナミックな民間セクターの実現に貢献する。ADBは民間セクター業務の主な目的として開発効果を追求する。さらに、商業的成功が開発の成果と相互に関連することに留意し、収益性と商業的持続可能性の確保に努める。

71. **ADBの民間セクター業務の追加性。**民間セクター企業がADBのような開発金融機関との協力を選択するのは、これらの機関が環境・社会・ガバナンスの水準の向上、市場では得られない穏当な条件の融資の提供、プロジェクトの設計・開発成果の改善、考え得るリスクの軽減を支援できるからである<sup>37</sup>。ADBはこうした強みのさらなる活用に努める。独自の融資を提供する以外に、ADBは市場から多額の資金を調達する。民間セクター業務を通じて、ADBは高水準の企業ガバナンス、整合性、透明性、環境的・社会的セーフガードによる商業的な持続可能性を促進

し、市場を歪めることなく市場の失敗の是正に努める。

72. **融資可能な民間セクタープロジェクトの準備。**ADBは、民間セクター融資を誘致できる融資可能なプロジェクトの準備を以下の方法により支援する：(i) プロジェクトの策定・準備、(ii) 企業、プロジェクト、金融機関へのエクイティ（株主資本）の拡大、(iii) ADBの参加、TA、譲許的資金や信託基金とのブレンド融資や、バイアビリティ・ギャップ・ファンディング（採算補填）のスタンドバイ融資などの手段によるプロジェクトの収益性確保、(iv) 新しいアプローチ、モデル、技術の試験的採用、(v) ADBの信用補完商品およびリスク管理商品を使ったプロジェクトのリスク・プロファイルの改善。

73. **インフラ・セクターの範囲拡大およびその他セクターへの多角化。**ADBは企業金融とプロジェクトファイナンスを通じて民間セクターのインフラへの参加促進を継続する。民間セクター業務は、(i) 再生可能エネルギーおよび都市交通を始めとする交通分野その他のインフラ・セクター、(ii) 暮らしやすい都

---

**ADBは民間セクター業務の主な目的として開発効果を追求する。さらに、商業的成功が開発の成果と相互に関連することに留意し、収益性と商業的持続可能性の確保に努める。**

---

<sup>34</sup> A. Di Caprio, K. Kim, S. Beck。2017年。『トレードファイナンスギャップ、成長、雇用調査(Trade Finance Gaps, Growth, and Jobs Survey)』。ADBブリーフ。No. 83。マニラ:ADB。

<sup>35</sup> P. Vandenberg, P. Chantapacdepong, N. Yoshino編。2016年。『アジア開発途上国の中小企業:市場の失敗を克服するための新たな方法(SMEs in Developing Asia: New Approaches to Overcoming Market Failures)』。東京:アジア開発銀行研究所。

<sup>36</sup> ADB。2017年。『アジアのインフラ需要に応える(Meeting Asia's Infrastructure Needs)』。マニラ。

<sup>37</sup> 国際金融公社。2011年。『国際金融機関と民間セクターによる開発(International Finance Institutions and Development through the Private Sector)』。ワシントンDC。

市を支える水、衛生施設、廃水・廃棄物関連融資、(iii) 遠隔地とそこに住む人々を対象とした新たな通信技術、に対する支援を拡大する。ADBは、アグリビジネスへの融資を拡大する。さらに、新しいビジネスモデルと手の届くソリューションを重視しつつ、民間ベンチャー企業による保健や教育などの社会セクターを支援する。

74. **地理的範囲の拡大。**ADBは、FCASやSIDSなどの困難な市場を始めとする新たなフロンティア市場で民間セクター業務を拡大する。このプロセスでは、インクルーシブなビジネスモデルなど、リスクと開発効果が潜在的により高い比較的小さな案件規模を検討する。

75. **金融インクルージョン拡大の支援。**ADBの民間セクター業務は、DMCの金融セクターを発展させることで、金融インクルージョン、ジェンダー平等、雇用創出、手の届く住宅、保険、貯蓄へのアクセスを拡大する。短期融資の不足に対処するため、ADBは、DMCにおける銀行その他の金融機関への支援を拡大することでその能力と質を向上させ、特に低所得者層への適用範囲拡大を支援する。貿易金融、サプライチェーン融資、マイクロファイナンスなど各種金融セクタープログラムの利用と適用範囲を拡大する。

76. **金融セクターと資本市場の強化。**中長期融資の不足に対処するため、ADBは、民間セクター業務とソブリンPBL、TA、能力開発、ナレッジ分野の活動を通じて、特に直接信用補完や直接引受などを通じた支援を含めて、プロジェクト債など債券市場の開発を支援する。ASEAN+3アジア債券市場イニシアティブ

および信用保証・投資ファシリティとの連携拡大を目指す<sup>38</sup>。

77. **民間エクイティ・ファンドを利用した適用範囲の拡大。**民間エクイティ・ファンドは、レバレッジと資金動員の大きな効果を考えた場合、ADBによる支援の重要な方法である。ADBは、インフラ、金融セクター、気候変動に重点を置く。

78. **官民連携支援の拡大。**ADBは、(i) 政策提言および能力強化の支援、(ii) 環境づくりの支援、(iii) トランザクション・アドバイスの提供、(iv) プロジェクト形成、融資の構築、準備の支援、(v) ソブリン融資、ノンソブリン融資によるプロジェクト融資の提供によって、PPP支援を拡大する。プロジェクト開発機関として、ADBはトランザクション・アドバイスサービスを拡大し、クライアントのPPP構築および強固なプロジェクト・パイプラインの作成を支援する。

79. **「One ADB」の活用。**ADBの民間セクター業務は、公共セクター業務を活用して、総合的なソリューションを提供する。公共セクター業務(プロジェクト融資とPBLの両方)は、民間セクターが成功するような上流の状況を作り出す、あるいは国営企業が商業融資を受けられるようにする、ことにより民間セクター業務を補完する。ADBは、公共セクター、民間セクター、そしてPPPのための財源を提供して、DMCへの総合的なソリューションを実現する。

80. **各国におけるプレゼンスの拡大。**民間セクター業務の地理的拡大を考慮し、ADBは現地事務所の民間セクター業務スタッフを増員し、事務所長以下のスタッフへの研修と支援を拡充する。

---

**ADBの民間セクター業務は、環境・社会・ガバナンスの水準の向上、市場では得られない穏当な条件の融資の提供、プロジェクトの設計・開発成果の改善、考え得るリスクの軽減を支援することができる。**

---

<sup>38</sup> ASEAN+3は、アセアン加盟国10カ国と日本、中国、韓国で構成される。



# VIII. 開発財源の触媒機能と 資金の呼び込み



81. **財源動員に向けた強力なパートナーシップの構築。**民間・公的金融機関や既存・新規開発パートナーなど多様な機関との強力なパートナーシップの構築は、「ストラテジー2030」の大きな焦点であり、これによりADBのソブリン業務、ノンソブリン業務のためにより多くの財源を確保することができる。独自の財源からの融資に加えて、調達される財源の量と質はADBの成功を評価する重要な基準である。

民間・公的金融機関や既存・新規開発パートナーなど多様な機関との強力なパートナーシップの構築は、「ストラテジー2030」の大きな焦点になる。

82. **民間セクター業務における長期資金との協調融資目標。**ADBは、2030年までに長期資金との協調融資を大幅に拡大し、民間セクター業務におけるADB資金による融資1ドルあたり、2.5ドルの他の機関からの長期の協調融資を獲得することを目指す<sup>39</sup>。

83. **民間の財源からの資金の呼び込み。**ADBは、民間協調融資機関および民間投資機関からの資金を呼び込む取り組みを強化して、ADB独自融資をてことした財源の調達を拡大する。特に、融資ニーズが高いインフラ業務における協調融資の機会を探る。Bローン、部分リスク保証、部分信用保証、保険会社へのADBエクスポージャーのリスク移転、貿易金融におけるリスク分担、など信用補完商品を積極的に利用して民間資本を調達する。さらに、民間セクター融資の知識と公共部門との深い関わりの融合とい

うADBならではの強みを生かして革新的なソリューションを提供する。

84. **引受業務とシンジケート団。**ADBは、現地通貨を含め大型のプロジェクトを引き受けてシンジケート団を組織し、プロジェクト・スポンサーへの融資を確保する。

85. **機関投資家とのパートナーシップの拡大。**長期民間資金を呼び込む機会を最大化するため、ADBは、アジア内外の保険・年金会社などの機関投資家とのパートナーシップを拡大する。アジアインフラパートナーシップ信託基金（現在は日本からの資金による）の成功に基づき、ADBは、第三者資金を運用するためのプラットフォームを拡大する。こうしたプラットフォームは、ADBによる取引案件の選択と管理によって、ADBの民間セクター業務に協調融資を行う。

86. **官民連携による投資の促進。**PPP支援を拡大する取り組み（パラグラフ78）を通じて、ADBは、各国が幅広い財源を呼び込むことを支援する。融資可能なPPPプロジェクトの策定、構築、準備に対するADBの支援は、民間セクターが投資・参入する機会の創出拡大に役立つ。ADBは、（現在、オーストラリア、カナダ、日本が支援する）「アジア・太平洋プロジェクト組成ファシリティ」を始めとするプロジェクト形成ファシリティの利用を拡大して、PPPプロジェクトの準備活動を支援する。

87. **譲許的財源からの融資。**緑の気候基金、気候投資基金、地球環境ファシリティなどの二国間および多国間パートナーからの譲許的融資の動員は、引き続きADBの主要な財源調達の取り組みとなる。譲許的融資は、DMCが債務の持続可能性を確保しながらプロジェクトに融資する極めて重要なツールである。「グリーン技術基金」と「アジア民間セクターのためのカナダ気候基金」<sup>40</sup>からの譲許的財源との組み合わせによる効果的な実績を踏まえ、ADBは選択的

<sup>39</sup> この目標は、過去3年間に民間セクター業務に対し承認されたOCR総額に対する民間セクター業務の長期協調融資総額の割合に基づく。長期協調融資は、ADB融資または助言活動と関連するパラレル・ローンおよび出資、Bローン、ADBが保証するローンの無担保部分、パラレル・ファンド、リスク移転の取り決めから生じるヘッドルーム・リリーフ（headroom relief）を含む。貿易金融とサプライチェーン金融は含まない。承認されたOCR総額は、リスク移転の取り決めから生じるヘッドルーム・リリーフを除く。

<sup>40</sup> これには、「アジア民間セクターのためのカナダ気候基金」と「アジア民間セクターのためのカナダ気候基金II」の両方が含まれる。



に譲許的財源を利用して民間財源を呼び込み、他の国際金融機関と合意された原則に従って、デモンストレーション、再現、スケールアップ、ビジネスの持続可能性の高いポテンシャルがある開発効果の高いプロジェクトを支援する<sup>41</sup>。

**88. 新たなパートナーとの連携拡大。**ADBは、企業財団および慈善基金とのパートナーシップを拡大する。プロジェクト財源の基盤を広げるため、革新的な資金調達ソリューションを模索する。また、アジアインフラ投資銀行や新開発銀行など新たな多国間パートナーとの連携を強化する。

**89. 信託基金の財源拡大。**ADBは、シングルドナーまたはマルチドナー信託基金に対するグラント財源受託の拡大を目指す<sup>42</sup>。グラント資金による投資プロジェクト、および能力強化、プロジェクト準備、ナレッジワークに対するTAへの上記財源の効果的かつ効率的な活用を図る。ADBは、資金提供者と緊密に連携しつつ、上記財源を戦略的に活用してイノベーションの推進、プロジェクト品質の向上、プロジェクト実施に不可欠な支援の提供を行う。

**90. ADB独自の資金調達への革新的手段の利用。**より多くの資金を動員するための取り組みの一環

として、ADBは、財務業務を通じ、グリーン・ボンド、ウォーター・ボンド、クリーン・エネルギー・ボンドなど革新的な手法を引き続き利用する。さらに、業務のための資金をより多く呼び込むために、SDGボンドやイスラム金融の活用を模索する。

**91. 民間投資を促すビジネス環境の改善。**ADBは、政策助言、TA、PBL、プロジェクト融資によって、民間セクター投資の誘致に必要な政策環境と質の高いインフラを整備できるようDMCを支援する。民間セクター業務を通じて得た市場の重大な制約に関する最新の分析情報を基に、制約要因を除くための公共セクターの介入を考慮する。

**92. 国内財源の活用強化。**政府予算による公共投資は、インフラおよび公共サービスへの有力な融資手段である。より多くの財源を国内で確保するため、ADBは引き続き、DMC政府による歳入徴収・支出管理システム強化を支援する。さらに、他の開発パートナーと連携して債務の持続可能性を確保するため、債務の透明性を高め、管理を強化する。DMCの金融機関と資本市場の開発におけるADBの支援により、域内の貯蓄をより有効に生産的な投資に向かわせる。ADBの現地通貨業務の拡大により、現地通貨市場が整備されリスクが軽減される。

---

ADBは、2030年までに長期資金との協調融資を大幅に拡大し、民間セクター業務におけるADB資金による融資1ドルあたり、2.5ドルの他の機関からの長期の協調融資を獲得することを目指す。

---

<sup>41</sup> 『民間セクタープロジェクトに向けた譲許的融資の組み合わせに関する開発融資機関ワーキンググループの2017年10月サマリーレポート(Development Finance Institutions Working Group on Blended Concessional Finance for Private Sector Projects Summary Report October 2017)』は、アフリカ開発銀行、アジア開発銀行、アジアインフラ投資銀行、欧州復興開発銀行、欧州開発金融機関、欧州投資銀行、米州開発銀行グループ、イスラム民間開発公社、国際金融公社がグループを組織して作成した。

<sup>42</sup> 2017年3月時点で、ADBは49の信託基金を運用し、そのうち28基金がシングル・パートナー基金、21基金がマルチ・パートナー基金である。正式な協調融資の約6%が、ADBの信託基金によって行われている。

## IX. ナレッジ・サービスの強化



93. **ナレッジ機関としてのADBの役割。**アジア・太平洋地域の急激な変化とDMCの大半が中所得国の仲間入りをしたことを踏まえると、ADBの継続的な存在意義は、ナレッジ機関としての役割にますます左右される。ADBの暗黙知は、プロジェクトとプログラムに根付いている。ADBの形式知は、出版物、会議、TAなど各種の成果物・サービスを通じて提供される。DMCは、ADB以外の財源を利用できる時も、プロジェクト設計・実施の高い水準、技術とグッドプラクティスの移転、さらにより広く、DMCとの協力を通して50年以上にわたり蓄積されたADBのナレッジ、技能、専門知識の共有などを求め、ADBを頼りにすることが多い。

94. **ナレッジ提供者としてのADBの役割の強化。**ADBは、DMCと緊密に連携してDMCのニーズを特定し、最適なナレッジ成果・サービスを生み出す。さらに、将来を見据え、今後の新たなDMCのニーズを予想して、ナレッジを創出、獲得、共有する。スタッフには、業務サイクルを通じて、融資と制度的能力の強化に最高水準のナレッジを統合することを奨励する。ADBはプロジェクトサイクル全体を通して学んだ教訓などの暗黙知の獲得を強化するとともに、ナレッジ・サービスの支援のため、TAその他の財源を戦略的かつ適切に配分する。また、新規プログラム、プロジェクトの策定にあたっては、独立評価と自己評価によって導き出された証拠や知見も利用する。また、ナレッジ創出を支援するTA資金の利用を毎年見直す。セクター別、テーマ別グループは、ナレッジワークを強化するため、様々な信託基金を利用することが奨励される。

95. **研究分野におけるより積極的な役割。**ADBのナレッジと科学的根拠に基づく研究は、極めて重要な活動分野とセクターに関する理解と意識を高め、DMCの優れた政策や改革を支援する。ADBは、調査能力をさらに強化し、質の高い政策助言をDMCに提供する。ADBの研究成果はさらに、アジア・太平洋地域からの視点を提示することにより、開発をめぐる国際的な議論にも貢献する。

96. **開発途上加盟国の制度的能力の強化。**ADBはDMCの政府関係者との連携を継続し、開発問題に取り組みプロジェクトを実現するための能力を強化する。DMCの政府関係者、民間セクター、市民社会、学界を、地域および世界のナレッジ・ハブや学識センターと結び、地域内外の国家間の協力を促進する。DMCの能力強化および政策対話の支援に加え、ADBはTA資金を活用し、成功したアプローチをより大きな規模で再現するために、特定の分野またはセクターで革新的なアプローチやソリューションのパイロット試験を実施する。

97. **機関全体のナレッジの促進。**全ての部局に対し、ナレッジ成果・サービスを創出し、それぞれの専門分野の能力強化の取り組みに積極的に貢献するよう奨励する。セクター別、テーマ別グループは引き続きADBのナレッジ活動を主導・調整する。ADBの調査・研究機能およびADB研究所は、今後もADB業務と政策助言のための分析基盤を提供していく。評価、成果管理、汚職防止・公正管理、法務、調達、監査・内部管理、リスク管理、財務運営、情報技術といった分野における組織内のナレッジもまたDMCをサポートするものである。

---

アジア・太平洋地域の急激な変化とDMCの大半が中所得国の仲間入りをしたことを踏まえると、ADBの継続的な意義は、ナレッジ機関としての役割にますます左右される。

---

98. **ナレッジ・パートナーシップの拡大**。ADBは、二カ国間・多国間援助パートナー、シンクタンク、大学、CSO、財団、民間セクターとのナレッジ・パートナーシップを積極的に開発・育成する。こうしたパートナーシップは、アイデアの試行、重要な開発課題に関する様々な考え方の提供、ナレッジ・コンテンツの共同構築・共有の基盤となる。これらパートナーシップは、SDGs、気候変動、都市化といった主要分野における

地域データの収集と、業務活動に情報を提供する調査・研究の支えとなる。

99. **ナレッジの普及**。ADBは引き続き、業務活動、調査・研究、政策対話、能力開発の取り組みによって得られたナレッジへのアクセスを改善する。また、その情報伝達も向上させる。ADBは、多様な情報伝達手段やデジタル技術を利用して、内外にナレッジを広める。

---

ADBは、DMCと緊密に連携してDMCのニーズを特定し、最適なナレッジ成果・サービスを生み出す。

---

# X. より強く、より良く、 より迅速なADBの実現



100. **強固な財源基盤の確保。** ADFの融資業務をOCRのバランスシートに統合することにより、ADBは、ストラテジー2030で思い描く業務を支援する上で、堅固な資本基盤がある。良好な資本基盤を維持するため、ADBは引き続き、内部の運営管理費を合理化し、資本の自律的成長を促す様々な選択肢を模索する。資本を最大限活用し、資金の持続可能性を高めるため、ADBは、自己資本規制枠組みや通常融資の利率設定を定期的に見直し、再保険や保証、ADBの金融資産の売却といったリスク移転の手段を活用し、また、第三者の商業的、譲許的基金や協調融資機会を最大限利用する。一般あるいは特別増資は、投融資のニーズや出資者による支持に基づいて適切な時期に検討される。

101. **人材の強化。** ADBは、人材プールを拡大し、新規優先分野の専門家を雇用して、スピード、質、透明性向上の3つの目的に沿って採用活動を合理化する。また、(業務、リーダーシップ、デジタル技術、変革管理など)スタッフの研修・育成に投資する。研修プログラムによって、公共・民間セクター業務に取り組むスタッフ間の理解と連携を支援する。ADBの業績管理システムをさらに強化してスタッフの意欲を引き出し、高いレベルの業績を目指す文化を醸成する。各部署間や、現地事務所と本部の間で、短期の業務やローテーションなどスタッフの流動性を高めることで、スタッフのスキルの幅を拡げ、ナレッジの共有を促進し、変革を推進する。ADBは、ジェンダーバランスの向上や互いを尊重する職場環境作りの促進など、人材の多様化に努める。

102. **国における強力なプレゼンスの維持。** 現地事務所をさらに強化し、ADBのあらゆる事業やサービスについて、相手国とのただ一つの窓口として機能させる。国のニーズに基づいて、セクターやテーマ、ソブリン・ノンソブリンの業務のスキルを持つスタッフを適切に配置することによって、現地事務所の技術能力を強化する。脆弱・紛争影響国 (FCAS) や小島嶼開発途上国 (SIDS) におけるADBの現地でのプレゼンスをさらに強化する。現地事務所は、セクター別、テーマ別グループと緊密に連携することで相手

国との対話の質を深め、政策課題に関するアドバイスをタイムリーに提供し、効果的なプロジェクト実施支援を促進する。

103. **ADBの支援手段の改善。** ADBは、公共・民間セクターの支援相手先に対し、ニーズに則した支援を提供できるよう、その手段をさらに精緻化・拡大する。ソブリン業務では、ADBは、DMCが開発成果を達成するための方法を柔軟に決められるよう、各種融資手段の提供を継続する。プロジェクト融資は、伝統的に最も一般的な融資方法で、プロジェクトの設計・実施のノウハウと専門知識の共有に有効であるが、PBLや成果ベースの融資の利用が増加しているDMCもある。ますます多様化し高度になる支援対象者のニーズを踏まえ、ADBはこの2つの手段を効果的に活用する。民間セクター業務において、ADBは、今後も出資や信用補完商品などの手段を精緻化・拡大していく。ソブリン・ノンソブリン業務の両方を対象として、現地通貨建ての資金供与策を提供する。

104. **ビジネスプロセスの刷新と業務効率の改善。** ADBは、利用可能な技術を活用してビジネスプロセスの刷新に努める。業務の効率性をさらに高め、質や正確性を損なうことなく、融資、グラント、およびTAの準備・管理に要する時間を短縮する。また、コンサルタント業務、試行作業、設備の購入および運用・維持サービスに関するビジネス・プロセスを合理化する。そして、強固な組織対応力強化プログラムを実施し、ビジネス継続性や危機対応能力を高める。

105. **デジタル変革の促進。** ビジネスプロセスの刷新を補強するため、安全な最新の情報技術システムとデジタルプロセスを最大限活用することで、有効性、効率性、強靭性を向上させる。ADBのデジタル変革によって、業務・管理のあらゆる側面に関するデータへのリアルタイムのアクセスを促進する。幅広いナレッジ成果物・サービスの創出を促し、パートナーやステークホルダーがそうした成果物・サービスをすぐに利用できるようデジタル・プラットフォームを構築する。さらに、革新的な金融商品を支援し、変革や支援先のニーズの変化に対応する文化を醸成する。



106. **タイムリーで費用対効果の高い調達の実現。**ADBは、引き続き原則にのっとり、リスクに配慮したアプローチに従い、調達システムの改善を進める<sup>43</sup>。DMCの調達能力を強化するための支援を継続し、さらに、高度技術の調達や協調融資関係者の調達システムの利用拡大を支援する。目的に合った調達方法によって、先端技術や幅広いADBのナレッジ成果物・サービスを活用した革新的なプロジェクトを支援する。

107. **国の制度の利用拡大。**ADBは、公共セクター業務における国の制度の利用を拡大して、プロジェクト実施における遅延の抑制、取引費用の削減、国のオーナーシップの強化、DMCの組織や制度の強化を支援する。また、調達、公共財政管理、環境社会セーフガードについて国の制度の利用を支援する。DMCの国の制度的能力はそれぞれ異なるため、状況に合わせたアプローチを採り、ADB基準の順守を確保する。

108. **市民社会組織との連携強化。**ADBは市民社会組織(CSOs)と連携して、CSOsの現地におけるプレゼンスや特別な知見など固有の強みを活用し、ADBが支援するプロジェクトの設計・実施への関与を拡大する機会を模索する。貧困層および弱者を対象とする市民参加型アプローチを活用して、女性や若者の参加を得て、プロジェクトの活動と成果をモニタリングするといった業務を特に重視する。ADBはまたこう

した組織に対し、主なADBの政策の見直しに際し、意見やアドバイスを求める。

109. **戦略に沿った業務運営。**理事会の承認後すぐに戦略2030の実施を開始する<sup>44</sup>。戦略2030の長期的な展望とDMCの急速に進化する開発ニーズを踏まえ、ADBは、新戦略の実施において柔軟かつ迅速に対応しなければならない。ADBは、様々なチャンネルを通じて、計画、実施、パフォーマンスのモニタリングを体系的に行う。まず、戦略の焦点、特定対象分野、アプローチ、各優先業務に必要な幅広い技能を個々の業務計画で明確にする。次に、CPSによって、DMCごとの個別の状況、課題、ニーズ、およびADBの能力と財源枠内の付加価値の可能性に基づいてADB業務の優先事項と選択をさらに精緻化する。最後に、作業プログラムと予算枠組みプロセスを強化・活用し、年間の作業計画および財源提供を優先業務に合わせる。

110. **成果のモニタリング。**ADBの組織としての成果枠組みを策定し、進捗状況のモニタリング・測定を行う。この成果枠組みには、戦略2030の優先事項に対する成果指標と目標が含まれる。戦略2030に合わせた最初の成果枠組みは、2019年から2024年までの6年間を対象とする。ADBは、6年の期間終了後に成果枠組みを更新する。引き続き開発効果レビュー(DEFr)において成果枠組みを活用し、組織の業務実績の評価について毎年報告していく。

<sup>43</sup> ADB。2017年。『調達改革によるADBプロジェクトパフォーマンスの改善(Improving ADB Project Performance through Procurement Reforms)』。マニラ。

<sup>44</sup> 戦略2030は、戦略2020および戦略2020の中間レビューに取って代わるものである。



## XI. One ADB

111. **「One(一つの) ADB」アプローチの確立。**戦略2030で設定した方針を実行するため、ADBは、「One ADB」アプローチを強化し、ADBの様々な分野の専門的スキルとナレッジを一体として活用する。公共・民間セクター業務で働くスタッフは、業務を計画し、開発成果を上げるうえで障害を特定し、対応することに共に取り組み、プロジェクトを進

める各作業において緊密に協力する。ADBは、セクター別、テーマ別グループからの支援を得て、先端技術を取り入れた総合的なソリューションを策定する。業務の分析基盤や加盟国・地域との政策対話の向上には調査・研究機能が役立つ。「One ADB」アプローチは、業績管理を通じたスタッフの適切な異動や評価によって支えられる。

---

戦略2030で設定した方針を実行するため、ADBは、「One ADB」アプローチを強化し、ADBの様々な分野の専門的スキルとナレッジを一体として活用する。

---

# 参考: ADB業務の評価とステークホルダーとの 協議概要

1. アジア開発銀行(ADB)は、ストラテジー2020の実施状況をモニタリングしてきた<sup>1</sup>。2014年に、ストラテジー2020の中間レビューを行い、そこで特定された課題に取り組む行動計画を策定した<sup>2</sup>。ADBは毎年、成果枠組みに対するADBのパフォーマンスを評価する、開発効果レビューを実施している。独立評価局(IED)は、(プロジェクト、セクター業務、テーマ別業務、国別プログラム、政策といった)様々なレベルでADBのパフォーマンスを評価する。ストラテジー2030に備えて、ADBは、地域内外の加盟国・地域およびADBの理事会メンバーやスタッフなど数多くのステークホルダーからも意見を聴取した。

## A. ストラテジー2020の中間レビュー

2. 中間レビューでは、ストラテジー2020の実施を通じて得た教訓を分析し、DMCの既存のそして新たな開発課題について評価した。この中間レビューにより、インクルーシブな経済成長、環境に調和した持続可能な成長、地域統合といったストラテジー2020の3つの戦略アジェンダにしっかりと則って、ADBの業務が行われていることが明らかとなった。2008～2012年の期間におけるADB業務は、特にインフラ・セクターを中心に、その80%がストラテジー2020の重点分野に集中していた。ADBの機関としての有効性について、スタッフのスキルやビジネスプロセスなどの強化が必要なものも判明した。そして中間レビューでは、ストラテジー2020が大局的な戦略の方向性において引き続き有効で意義があると結論付けられた。しかし、地域は急速に変化しており、ADBも変化しなければならない。分析と評価を踏まえ、中間レビューは、2020年に向けてADBの今後の戦略の方向性をより明確にし、ADBの迅速な対応を強化する10項目のプログラムを提示した。

i. **貧困削減とインクルーシブな経済成長。**ADBのビジョン、「貧困のないアジア・太平洋地域」の実

現を目指し、急速でインクルーシブな経済成長を達成するための支援を拡大することによって、極度の貧困を撲滅し、脆弱性や格差を是正しなければならない。ADBは、保健・医療や教育への支援を拡大すると共に、低所得国や脆弱・紛争影響国であるDMCに対してより多くの資金を提供していく。

- ii. **環境と気候変動。**地域は深刻な環境問題に直面しており、ADBは、クリーンエネルギー、エネルギー効率化プロジェクトおよび持続可能な交通・運輸プロジェクトを通じて、気候変動の緩和のための支援を続けながら、気候変動適応への支援を拡大する。
- iii. **地域協力・統合。**ADBは、貿易や商業の機会を増やすために、越境インフラ投資を支援し、経済ハブを繋げることによって、地域の連結性とバリューチェーンを拡大する。
- iv. **インフラ開発。**インフラは依然として、ADB業務の最重要課題である。ADBは、関連セクターへの関与、技術設計、プロジェクトの実施を改善することによってインフラ・プロジェクトの成果向上に努めるとともに、運営・維持管理を強化することによって、インフラの持続可能性を高める。
- v. **中所得国。**DMCの大半は、2020年までに中所得国の仲間入りをすると見られるため、ADBは、DMCの開発ニーズに引き続き的確かつ迅速に対応していくために、アプローチを改善する必要がある。
- vi. **民間セクター開発・業務。**ADBは、民間セクター業務を通常資本財源の年間融資業務の25%に増やすなど、2020年までに民間セクター開発・業務への支援を年間業務の50%まで体系的に

<sup>1</sup> ADB。2008年。『ストラテジー2020:アジア開発銀行の長期戦略枠組み、2008～2020年』。マニラ。

<sup>2</sup> ADB。2014年。『Strategy 2020の中間レビュー:変化するアジア・太平洋地域の課題への対応』。マニラ。および ADB。2014年。『ストラテジー2020の中間レビュー:行動計画(Midterm Review of Strategy 2020: Action Plan)』。マニラ。

拡大していく。DMCのビジネス環境を強化し、民間投資を促進する。プロジェクトに資金を提供する機関であることに加え、ADBはより積極的にプロジェクトを開発する機関となることを目指す。

- vii. **ナレッジ・ソリューション。**ADBの全ての部署が「One(一つの) ADB」アプローチを採用し、協力してナレッジ・ソリューションを提供する。現地事務所は、DMCとのナレッジパートナーシップや対話の機会を積極的に作り、ADBの支援について調整する。ADBのナレッジワークが業務に関連したものとなるよう、ADBのセクター・テーマ別グループは、プロジェクトの準備や関係するナレッジ成果物の作成作業に一層積極的に関与する<sup>3</sup>。
- viii. **財源とパートナーシップ。**アジア・太平洋地域は、引き続き多額の開発資金を必要とする。ADBは、十分な財源に裏打ちされた、相当規模の業務を展開しなければ、引き続き役割を果たしていくことは難しい。ADBは、アジア開発基金の融資業務と通常資本財源のバランスシートとの統合などによって融資能力を拡大する。
- ix. **バリューフォーマネーの実現。**ADBは、支援の効率性と効果を高める努力をする。プロジェクトのより良い実施を支援するため、調達制度をはじめとするビジネスプロセスを改革・合理化する。ADBは、自らの機関、国、プロジェクトの各レベルで、より体系的に成果フレームワークを適用することで、パフォーマンスを測定・モニタリングする。
- x. **新たな課題に対応できる体制づくり。**ADBは、スタッフのスキル、インセンティブ、そして組織体制を総合的に強化し、よりダイナミックで機敏で革新的な組織となる。現地事務所にはより多くの権限と信頼を与え、その機能を強化する。

## B. 開発効果レビュー

3. 最新の開発効果レビューでは、ADBがより強く、より良く、より迅速な機関となるために、重要なステップを踏み出したことが報告されている。より強くなり、戦略との整合性を確保するという点では、ストラテジー2020とその中間レビューで設定した2020年のビジョンの達成に向けてほぼ順調に進んでいる。環境の持続可能性を支援する業務は、気候変動の緩和と適応、民間セクター開発、ガバナンス・能力開発の支援と併せて着実に増加した。ADBは、地域協力・統合(RCI)およびジェンダーの平等の主流化目標の達成に向けた軌道には乗っているが、コミットメント額の大幅な増加により協調融資目標は達成できなかった<sup>4</sup>。教育、保健・医療、社会保障に関する業務実績はまちまちである。保健・医療、教育セクターの目標を中間レビューで導入した結果、これらのセクターがより重視されることとなった<sup>5</sup>。しかしながら、2020年の目標を達成するには保健・医療業務への融資にさらに重点を置く必要があることがデータから明らかとなった。

4. より良いADBの実現に関しては、プロジェクト準備における質がほとんどの面で改善した。完了したプロジェクトの実績は、ジェンダーの平等についての成果と技術協力プロジェクトの提供について特に高かった。総合的に成功と判断されるプロジェクトの数は、政策ベース融資などソブリン業務では一般的に上昇傾向にあったが、ノンソブリン業務については、持続可能性と成功率を上げることは難しかった。より迅速なADBの実現には依然として課題がある。承認から最初の落札までにかかる時間は短縮したが、プロジェクト遅延、内部処理時間、調達プロセスなどの主要指標は、引き続きさらなる取り組みが必要であることを示していた。

<sup>3</sup> セクター・テーマ別実務者グループ(Communities of practice)は、その後セクター別、テーマ別グループに発展した。

<sup>4</sup> ADBは、2020年までにRCIへの支援を業務全体の少なくとも30%に達するよう拡大することを約束した。ジェンダーの主流化を支援するソブリン業務数は、合意したソブリン業務案件総数の割合として50%に達することとなった。また、年間の直接協調融資総額は、ADB単独のプロジェクト融資額を超えることとなった。

<sup>5</sup> 教育および保健の各セクターへの投融資額は、それぞれ、ADB投融資総額の6~10%、3~5%に達することとなった。

## C. 独立評価局 (IED) によるレビュー

5. IEDは、ストラテジー2020の3つの戦略アジェンダ(インクルーシブな経済成長、環境に調和した持続可能な成長、地域協力・統合(RCI))と変化を促す5つの原動力(民間セクター開発・民間セクター業務、グッドガバナンスと能力開発、ジェンダーの平等、ナレッジ・ソリューション、パートナーシップ)の評価を行った。

6. 戦略アジェンダについては、保健・医療、農業、社会保障など、インクルーシブな経済成長の実現にとって極めて重要であるが、ストラテジー2020の下では中核業務分野に特定されていない分野の対応が不足していることがIEDの評価によって指摘された。IEDは、中核、非中核業務分野を規定する根拠を問い、このように分けることを止めるよう提案した。ADB業務において選択は必要であるが、ADBは、国や地理的な状況に臨機応変に対応する必要があり、トップダウンのセクター目標に動かされるべきではない。社会セクター、農業、ジェンダーの平等、食料安全保障への支援拡大は、インクルーシブな経済成長へのADBの全体的な貢献を強化する。環境に調和した持続可能な成長については、環境に調和した持続可能な成長に寄与すると位置付けられるADBプロジェクトの割合は2013～2015年の間に増加したものの、プロジェクトの3分の1近くは環境への効果がほんのわずかなものであったことがわかった。ADBは気候変動および環境に調和した持続可能な成長への支援をさらに拡大する必要がある。RCIについて、IEDはADBの支援を評価できるとした。ADBは、主に国境を跨いだインフラの整備による物理的な連結性強化を重視しているが、地域公共財の支援、生産性向上の促進、参加国の競争力の強化、地域の脆弱性の軽減、地域における格差是正への対応に一層力を注ぐ必要がある。

7. 変化の原動力について、IEDは、ADBの民間セクター開発に対する内部調整と支援メカニズムが弱いとした。「One ADB」として機能するにはさらなる努力が必要である。セクター戦略や国別支援戦略、関連する成果枠組みにおけるソブリン業務とノンソブリン業務のつながりを強化する必要がある。ADBは、キャンセル率の低減、出資業務の量と質の強化、シンジケーションや保証の拡大を重視する必要がある。産

業、商業、製造業、アグリビジネスに関連するプロジェクトへの支援を拡大すれば、ADBの付加価値が拡大する。ガバナンスについて、IEDは、開発成果に対するグッドガバナンスの潜在的な変革効果を説明し、関連するプロジェクトの成功率が比較的低い状況であるとしても、ADBがこの分野の支援を継続することを提案した。

8. ジェンダーの平等に対する支援は、ストラテジー2020の下で大幅に伸びた。この結果を踏まえ、ADBは、ジェンダーの分類システムおよび性別で細分類した基礎データ収集の改善を図る必要がある。IEDはまた、国・プロジェクトレベルで、系統的にジェンダー平等の成果を文書にまとめる必要性も強調した。ナレッジとパートナーシップに関する業務について、ADBは、ナレッジと融資を業務の中核として活用するビジネスモデルによって裏打ちされた、テーマ別の統合的なアプローチを採る必要がある。さらに、民間・公共セクター間および地域局全体での専門知識の向上と協力の強化も求められた。セクター別・テーマ別業務におけるナレッジ・パートナーシップに関するADBの経験は、まちまちである。協調融資プロジェクトは、非協調融資プロジェクトより明らかに成功した。パートナーシップ管理の改善を促進する組織の責任、制度、規則の変更が提案された。

9. IEDは、ストラテジー2030の主要な戦略的関心事項および重要な価値判断として、社会的・地理的インクルージョン、環境の持続可能性、そしてRCIという相互に補強し合う3つのアジェンダなど、(大きさではなく)質の高い成長の追求をADBが取り入れることを勧めた。大半のDMCが、既にまたは今後、中所得国の仲間入りを果たすとしても、DMCは、所得レベル、国内総生産の構成、貧困の状況、食料安全保障、組織・制度的能力に大きな違いがある多様な国と地域の集まりである。アジア太平洋地域の20年近くにわたる過去に例の無い成長と貧困削減を促進したいいくつかの要因は、今や無くなりつつある。さらに、気候変動、環境ストレス、都市化、高齢化、技術の急速な進歩といった大きな流れがさらなる課題をもたらしている。したがってADBは、融資とナレッジを活用し、よりテーマに焦点を当てた総合的なアプローチを業務に採り入れることによって、ニーズに合わせたソリューションを提供する必要がある<sup>6</sup>。

<sup>6</sup> ADB。2017年。「ナレッジ、融資、成長の質:ストラテジー2030の評価の視点(Knowledge, Finance, and the Quality of Growth: An Evaluative Perspective on Strategy 2030)」。マニラ。



## D. ステークホルダーとの協議

10. 2015年10月以来、ADBは、地域内外で幅広く協議を行い、ストラテジー2030に関して様々なステークホルダーの意見や見解を聴取してきた。中央政府、地方自治体、市民社会組織、シンクタンク、学術機関、民間セクターなど幅広い分野の代表者が協議に参加した。

11. **開発途上加盟国における協議。**DMCのステークホルダーは、ADBのビジョン・ステートメントを拡大して、インクルーシブな成長、持続可能な開発、経済面および環境面の脅威に対する強靱性に言及することを提案した。多くがインフラとRCIをADBの主要得意分野とみなし、社会セクターについての能力強化の必要性を指摘した。さらに、官民連携の支援を強化すべきとの指摘もあった。中所得国を含むDMCにおける多くの未解決の開発課題と資金的制約を考慮し、ADBの融資規模を拡大する必要がある、とされた。また、DMCステークホルダーは、ADBが引き続き国別に支援の焦点を当てながらも、柔軟で総合的なアプローチを採る必要性を強調した。ADBに対し、革新的な融資メカニズムなどによって、各国が決定する支援ニーズに対応し、気候変動・災害リスク管理を支援する求めた。ビジネスプロセスを合理化することで、取引費用を引き下げ、効率性を改善するようADBに強く求めると共に、各国の開発経験とナレッジの共有を促進する必要性を強調した。

12. **先進国における協議。**先進国のステークホルダーは、ADBが地域の新たな開発課題に取り組み、多様なクライアントのニーズに適応する必要性を認識した。また、資金調達の促進や政策対話の推進、ナレッジ・ソリューションの提供を行うADBの能力を認め、ADBには、民間セクター業務や官民連携などの業務を拡大し、現地事務所スタッフを増員してその機能を強化することを勧めた。さらに、子ども、障害者、都市の貧困層など弱者の保護をADBが継続することを提案し、地域内の後発開発途上加盟国と先進

国間のナレッジの移転を促進する上で積極的な役割を果たすべきだと強調した。高位中所得国(UMICs)へのADBの関与は、ADBが最大限の付加価値を付けることのできる分野に焦点を当てて選択的に対応する必要がある、とした。

13. **その他のグループ。**アジア開発基金のドナーは、ADBが、貧困削減とインクルーシブな成長への重点的な取り組みを維持する必要があると強調し、民間セクター開発、公共セクター管理、地域協力への支援拡大を期待した。UMICsに対する明確な戦略の策定など、ストラテジー2030において、支援対象による対応の差別化をさらに進めることを支持した。支援卒業国のステークホルダーは、開発へ向けた民間融資を促進・動員するADBの役割を認識し、地域協力やナレッジ・技術移転を促すADBの能力を認めた。また、ADBの触媒的役割は、地域の膨大なインフラ不足に対処する上で重要であることを強調した。ADBのスタッフは、ストラテジー2030の「課題」に効果的に取り組むには、「方策」の部分重視する必要があると強調した。また、支援対象国が分野横断的な介入を必要とする複雑な問題に直面しているため、セクター横断的な連携が必要であることを明らかにした。さらに、セクター横断的なテーマ別問題が一層重要視されていることを踏まえ、ADBがスタッフに新しいスキルを習得させ、能力を高める必要があることを認識した。

14. **開発分野の有識者との円卓会議。**2017年、開発分野の有識者との円卓会議が、ロンドン、マニラ、東京、ワシントンDCの4カ所で開催された。有識者は、2030年までのアジア・太平洋地域におけるADBの役割に関する識見を共有した。貧困と不平等への対応、気候変動への取り組み、地域協力の強化、プロジェクトにおける技術とナレッジ・ソリューションの統合、UMICsへの関与、民間資金の確保などの必要性を強調した。ADBがインフラ開発中心からさらに進んで、社会セクターを一層重視すべきであると提案する専門家もいた。



## ストラテジー2030に関する円卓会議で意見を求めた有識者のリスト

有識者の氏名	所属
Masood Ahmed	世界開発センター理事長(米国・ワシントンDC)
Baroness Valerie Amos	ロンドン大学 東洋アフリカ研究学院(SOAS)学長(英国・ロンドン)
Shinji Asanuma (浅沼信爾)	一橋大学 国際・公共政策大学院アジア公共政策プログラム客員教授(日本・東京)
Kaushik Basu	コーネル大学経済学教授、国際学部C. Marks教授(米国・ニューヨーク)
Rasheda Choudhury	国民教育キャンペーン エグゼクティブディレクター(バングラデシュ)
Lord Meghnad Desai	公的通貨金融機関フォーラム(OMFIF) 諮問委員会会長(英国・ロンドン)
Cinnamon Dornsife	ジョンズ・ホプキンス大学 外交政策研究所シニアフェロー、国際開発プログラム上級顧問(米国・ワシントンDC)
Nick Dyer	国際開発省 政策国際プログラム局長(英国・ロンドン)
Gang Fan	中国経済改革研究基金会 国民経済研究所所長(中華人民共和国・北京)
Nobuhiko Fuwa (不破信彦)	東京大学 公共政策大学院教授(日本・東京)
Haihong Gao	中国社会科学院 世界経済政治研究所 国際金融研究センター主任および教授(中華人民共和国・北京)
Nika Gilauri	Reformatics社創業者およびマネージングパートナー、元首相(ジョージア)
Maggie Gorman Vélez	国際開発研究センター 政策・評価ディレクター(カナダ・オタワ)
C. Lawrence Greenwood, Jr.	北カリフォルニア・ジャパンソサエティ会長(米国)
Margaret Huber	国家資源部 カナダ国際評議会会長(カナダ・オタワ)
Yiping Huang	北京大学 国立開発学院 経済学部教授および副学部長、北京大学 デジタル金融研究センター主任(中華人民共和国・北京)
Jung Taik Hyun	韓国国際経済政策研究所所長(大韓民国・世宗特別自治市)
Shada Islam	フレンズ・オブ・ヨーロッパ 欧州地政学ディレクター(ベルギー・ブリュッセル)
Shigeo Katsu	ナザルバエフ大学学長(カザフスタン・アスタナ)
Homi Kharas	ブルッキングス研究所 世界経済開発プログラム シニアフェローおよび副所長(米国・ワシントンDC)
Carol Anne Kidu	元コミュニティ開発担当大臣、国会議員(パプアニューギニア)
Hisaki Kono (高野久紀)	京都大学大学院 経済学研究科准教授(日本・京都)
Rajiv Kumar	政策研究センター シニアフェロー(インド・ニューデリー)、ゴーカレー 経済政治研究所所長(インド・マハーラーシュトラ)
Tae-Shin Kwon	全国経済人联合会副会長および最高経営責任者(CEO)(韓国・ソウル)
Johannes Linn	ブルッキングス研究所 世界経済開発プログラム ノンレジデントシニアフェロー(米国・ワシントンDC)
Marc Mealy	米ASEANビジネス評議会 政策担当バイスプレジデント(米国・ワシントンDC)
Victor Murinde	ロンドン大学 東洋アフリカ研究学院(SOAS)金融経営学部教授(英国・ロンドン)
Adoracion Navarro	国家経済開発庁次官および地域開発責任者(フィリピン・パシグ)
Carol Newman	ダブリン大学トリニティ・カレッジ トリニティ国際開発イニシアティブ会長(アイルランド・ダブリン)
Yumiko Noda (野田由美子)	PwCアドバイザリー合同会社PPP・インフラ部門統括パートナー(日本・東京)
Anmaree O'Keeffe	ローウィー研究所 ノンレジデントフェロー(オーストラリア・シドニー)
Izumi Ohno (大野泉)	政策研究大学院大学教授(日本・東京)
Maaïke Okano-Heijmans	クリンゲンダール研究所 上席研究員(オランダ・ハーグ)

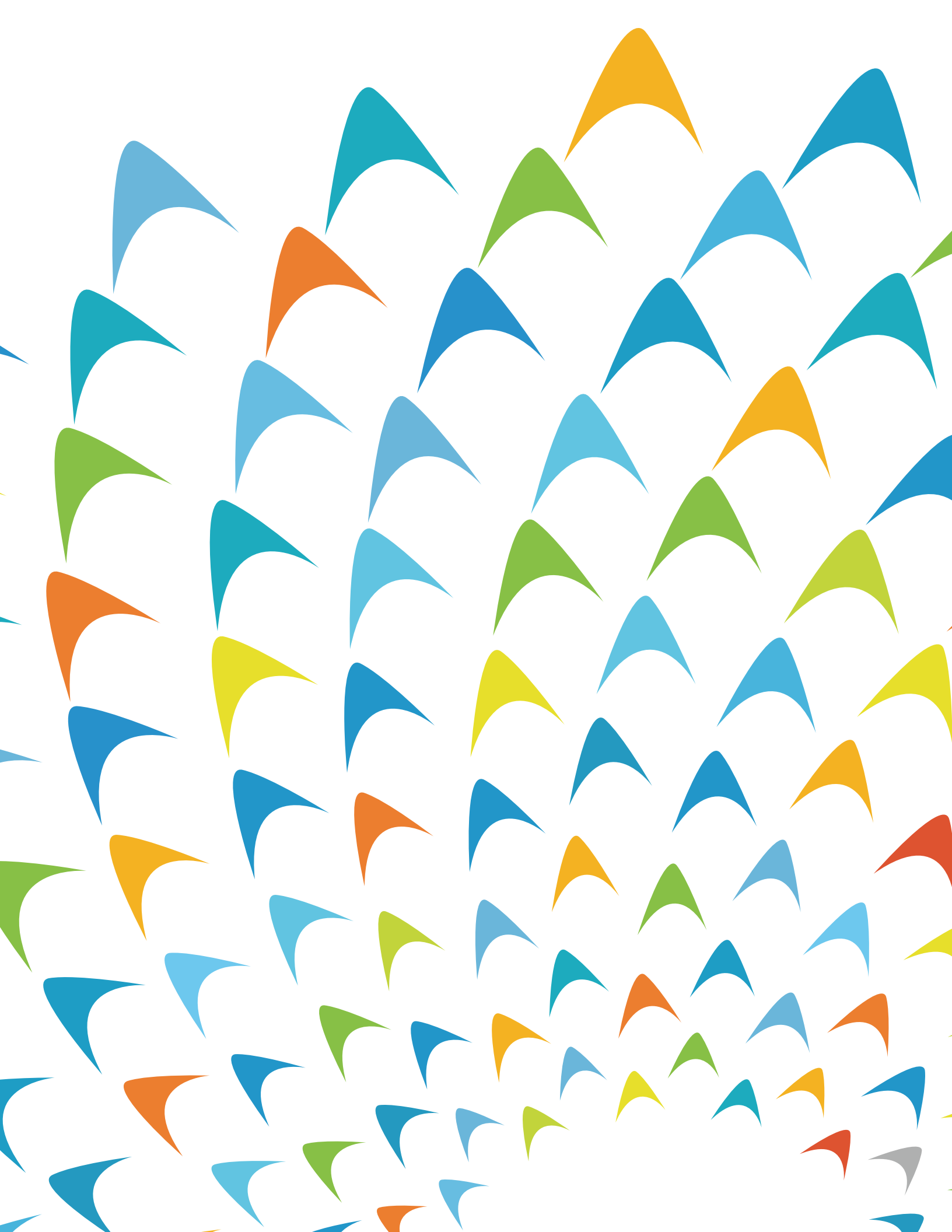
有識者の氏名	所属
Zaw Oo	経済社会開発センター専務理事(ミャンマー・ヤンゴン)
Junko Otani(大谷順子)	大阪大学大学院 人間科学研究科教授(日本・大阪)
Keijiro Otsuka(大塚啓二郎)	神戸大学大学院 経済学研究科教授(日本・神戸)
Mari Elka Pangestu	インドネシア大学 国際経済学教授(インドネシア・ジャカルタ)
Matt Reed	アガカーン財団最高経営責任者(CEO)(英国・ロンドン)
Dan Runde	アメリカ戦略国際問題研究所ウィリアム・A・シュレイヤー議長および繁栄・発展プロジェクト担当ディレクター(米国・ワシントンDC)
Yuri Sato(佐藤百合)	日本貿易振興機構 アジア経済研究所理事(日本・千葉)
Martin Seeger	ラーマイヤー・インターナショナル社最高経営責任者(CEO)および社長(ドイツ・ヘッセン)
Yutaro Shintaku(新宅祐太郎)	テルモ株式会社取締役顧問(日本・東京)
Suzanne Siskel	アジア財団副社長執行役員および最高執行責任者(COO)(米国・サンフランシスコ)
Tetsushi Sonobe(園部哲史)	政策研究大学院大学副学長、博士課程委員会委員長、GRIPS Global Governance Program (G-cube)ディレクター、教授(日本・東京)
Paola Subacchi	王立国際問題研究所 国際経済リサーチ・ディレクター(英国・ロンドン)
Akira Suehiro(末廣昭)	学習院大学 国際社会科学部教授および学部長(日本・東京)
Aya Suzuki(鈴木綾)	東京大学大学院 新領域創成科学研究科 国際協力学専攻准教授(東京・千葉)
Richard Teuten	国際開発省 国際金融機関局長(英国・ロンドン)
Yasuyuki Todo(戸堂康之)	早稲田大学 政治経済学術院 大学院経済学研究科教授(日本・東京)
Anote Tong	元大統領(キリバス共和国)
Kenichi Ueda(植田健一)	東京大学 経済学部准教授(日本・東京)
Kolone Vaai	KVAConsult社共同マネージングディレクターおよびプリンシパルコンサルタント(サモア・アピア)
Chris Vermont	GuarantCoマネージメントカンパニー社最高経営責任者(CEO)(英国・ロンドン)
Ulrich Volz	ロンドン大学 東洋アフリカ研究学院(SOAS)経済学部長(英国・ロンドン)
Yoshihiro Watanabe(渡辺喜宏)	事業創造大学院大学教授(日本・新潟)
Beatrice Weder	マインツ大学 経済学教授および経済政策・国際マクロ経済学教授(ドイツ、マインツ)
Olin Wethington	大西洋評議会(アトランティック・カウンシル)ノンレジデントフェロー(米国・ワシントンDC)
Gerald Wright	カールトン大学ノーマン・パターンソン国際関係大学院シニアフェロー(カナダ・オタワ)
Daniel Zelikow	J.P.モルガン国際公共部門グループ長(米国・ワシントンDC)
Weiyang Zhang	シナール・マス会長、北京大学 国家発展研究院 経済学教授(中華人民共和国・北京)

ASEAN=東南アジア諸国連合、US=米国  
出所:アジア開発銀行



[www.adb.org/strategy2030](http://www.adb.org/strategy2030)







## ストラテジー2030

豊かでインクルーシブ、強靱で持続可能なアジア・太平洋地域の実現

アジア・太平洋地域は、過去50年間で貧困の削減と経済成長において飛躍的な進歩を遂げた。アジア開発銀行（ADB）は、地域の大きな変革を共に進める主要なパートナーであり、次の開発段階も地域に貢献し続けることを約束する。「ストラテジー2030」では、ADBが地域の変化するニーズに効果的に対応するための取り組みの方向性が定められている。「ストラテジー2030」の下で、ADBは、極度の貧困を撲滅する取り組みを続けながら、豊かでインクルーシブ、災害等のショックに強靱で持続可能なアジア・太平洋地域を実現できるようビジョンを拡大する。

## アジア開発銀行（ADB）について

ADBは、極度の貧困を撲滅する取り組みを続けながら、豊かでインクルーシブ、災害等のショックに強靱で持続可能なアジア太平洋の実現に尽力します。1966年に創設されたADBは、67の加盟国・地域によって構成され、うち48は域内の加盟国・地域です。開発途上加盟国を支援する主要な手段としては、政策対話、融資、出資、保証、グラント、技術協力があります。



**ASIAN DEVELOPMENT BANK**

6 ADB Avenue, Mandaluyong City

1550 Metro Manila, Philippines

[www.adb.org](http://www.adb.org)