

変化する開発環境への対応

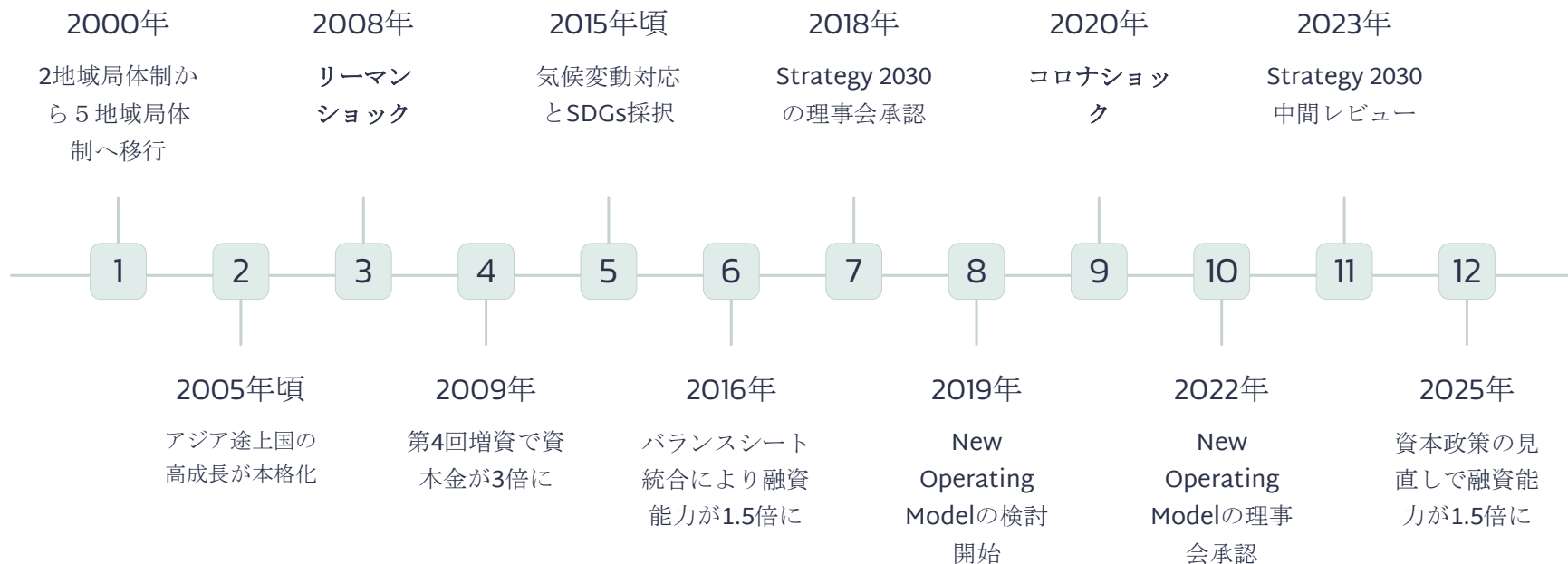
ADB改革の経験と日本のODA実施体制への示唆

2026年6月24日

木村 知之

1. 外部環境の変化とADBの戦略的対応

アジアのダイナミズムとADBの対応



Strategy 2 0 3 0

重点分野

- アジア・太平洋地域でいまだ続く貧困と拡大する不平等への対処
- ジェンダーの平等の促進
- 気候変動への対応強化、気候変動・災害に強い社会の構築、環境の維持
- 暮らしやすい都市の構築
- 農村開発と食糧安全保障の促進
- ガバナンスの強化
- 地域協力と統合の推進

数値目標

- 政府および民間向け業務案件数の少なくとも75%について、気候変動の緩和と適応を支援する
- 政府および民間向け業務案件数の少なくとも75%について、ジェンダーの平等の促進を支援する
- 2019年から2030年までで、ADB独自の財源を使った気候対策のための融資額は、累計で最低800億ドルを目指す
- 2024年までに民間向け案件を少なくとも全新規案件数の3分の1まで増やす
- ADBが供与する民間向け投融資1ドルにつき最低2.5ドルの民間資金を動員する

業務の基本アプローチ

国別支援方針に基づき

革新的な技術、アプローチを活用し

包括的な解決策を提示する

2. New Operating Model (NOM)



New Operating Model における4つの柱

気候変動対策
アジアのClimate Bank
として地域の気候変動
対策をリードし、気候
変動対策ファイナンス
を倍増する



働き方改革

コーポレート価値を順守し、権限
移譲を進め、より効率的、迅速、
協調的な仕事のやり方を推進す
ることで顧客に対して価値とイン
パクトを提供する



民間セクター開発

民間部門の開発への参加
を推進するために媒介役
としての役割を強化する

解決策の提供

包括的、知識主導、統合的な
解決策を提供することで地域
の課題解決に貢献する





ハードとソフトを有機的に組み合わせた改革



組織とビジネスモデル

- 主な現地事務所にOne ADB Teamを設置
- 地域局に分散されていたセクター機能を統合
- 気候変動等の課題局を強化
- 政府向け業務と民間向け業務を徐々に統合
- 民間セクター開発支援機能の強化
- 現地化、本部内での権限移譲
- マクロ調査機能と、地域、国セクター別調査機能の連携強化



ガバナンス



人材



業務プロセス、システム

- 理事会、マネージメントの役割の見直し
- 局レベルとコーポレートレベルのKPIの整合性、KPIに沿った評価基準
- データに基づいたリソース配分の強化と権限移譲
- 採用、評価、キャリア形成方針の見直し
- 人的リソースの流動性向上
- プロジェクトチーム形成の柔軟化、権限移譲
- インパクト、スピード向上のための業務プロセスの改革

3. 業務プロセス改革

投融資業務の問題点

課題と解決のための業務プロセス改革基本方針

課題	ADB VALUES	基本方針
● 国別支援方針(CPS)の総花化 ● 途上国の課題分析の不足 ● Supply-Driven案件の増加 ● 民間向け業務のサイロ化	Transformative Trustworthy Client Centric	● CPSのベースとなる調査、分析の強化 ● One ADB Teamアプローチにより、すべてのツールにまたがる業務の基本方針としてのCPSの役割を強化 ● 地域局ごとに分散していたセクター機能を統合
● 顧客への付加価値よりコンプライアンスを重視 ● 紙ベースでのクオリティーコントロールが、「無責任なコメンテーター」を生み出し、案件の質の向上につながらない		● 全行的な権限移譲を通じ、クオリティーコントロールの一義的な責任と権限をOne ADB プロジェクトチームに与える
● 業務プロセスに付加価値のない、非効率的なステップが多く存在 ● スピード、機動性において民間や他のドナーに見劣り		● リスクが相対的に低い案件は手続きを簡素化 ● 現地事務所への権限移譲により、顧客のニーズにより早く、柔軟に対応 ● 民間向け投融資における理事会からの権限移譲の強化

One ADB チームアプローチ

改革前
(地域局内のプロジェクトチーム)

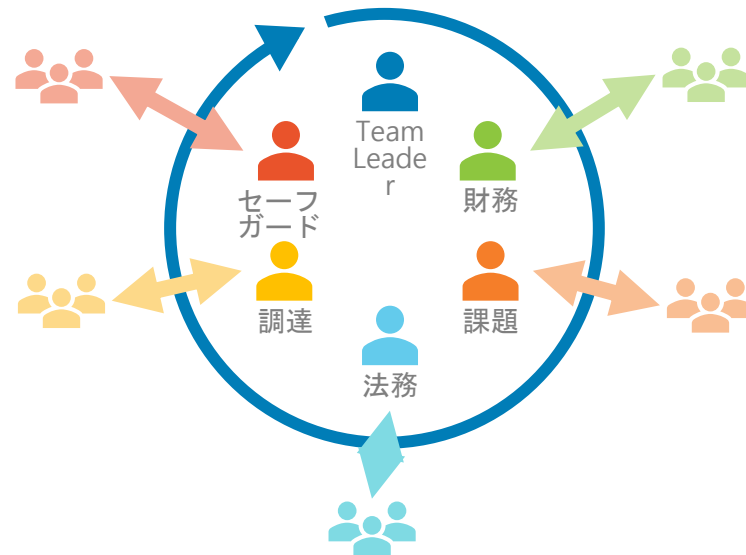


膨大なコメントページに基づき、全体会議で議論



セーフガード、調達、財務マネジメント、法務等を所掌する他局

改革後(One ADB Team)



その他の局には必要に応じて書面ベースで意見聴取。案件の性格によってはプロジェクトチームにメンバーとして参加。

Country Partnership Strategy (CPS)の役割

全ADB業務に関わる国別の基本方針

- ONE ADB Teamで作成し、全行的なオーナーシップを確保
- 幅広いステークホルダーとのコンサルテーション
- 5年毎に作成。期間中の環境の変化に対応する柔軟性
- CPS Results Frameworkによる透明性、説明責任、個別案件とのリンケージを担保

ADBの強みとパートナーシップを組み合わせる

- 相手国のニーズ分析と支援対象分野の選択と集中により、ADBの付加価値を最大化
- 課題解決に向けたADBのすべてのツールの効果的な利用の指針
- 他のドナー、民間セクター、CSO等とのパートナーシップ

マネジメント主導の作成、実施

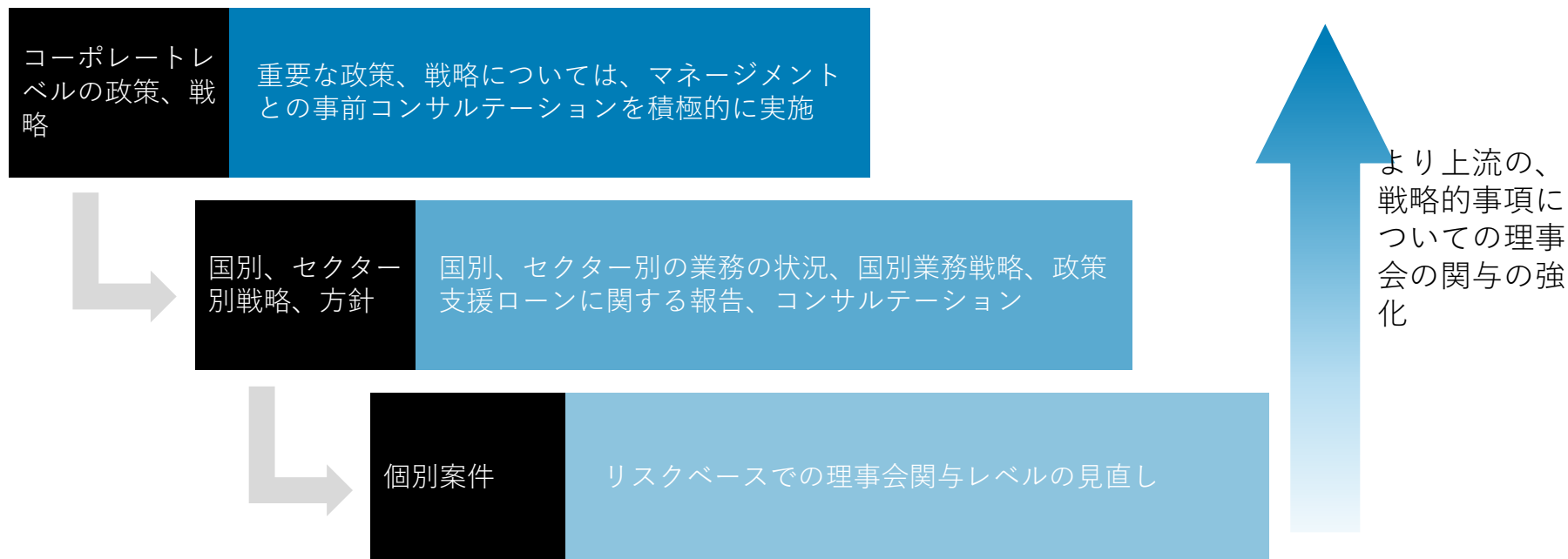
- 地域局、特に現地事務所のカントリーディレクターが作成、リソース配分、ソブリン案件のパイプライン策定を主導
- 理事会はCPSをEndorse
- パイプライン案件を含めCPSの実施状況を理事会に定期的に報告
- 評価局が新CPSの作成前に前CPSの評価を実施し理事会に報告

4. ガバナンス改革

理事会とマネジメントとの関係

- 一部のプロダクト、小規模案件を除き、投融資案件は原則理事会決裁。
- 技術協力 (Technical Assistance) はほぼマネジメントが決裁。
- 理事会開催、事前説明のスケジューリングの負担、時間的制約がスピーディー、機動的な案件承認の制約。特に民間向け投融資。
- 案件数の急速な増加により、第四半期への理事会承認の集中(Bunching)が深刻化。
- 他方、先進国の理事会メンバーからは、重要案件についてのより上流段階からの関与を求める声が強まる。
- G20の専門家パネルで国際開発金融機関の機動性を高めるために、理事会からマネジメントへの権限移譲を求める提言が出された。

政策、戦略面での理事会関与の強化



案件承諾の迅速化

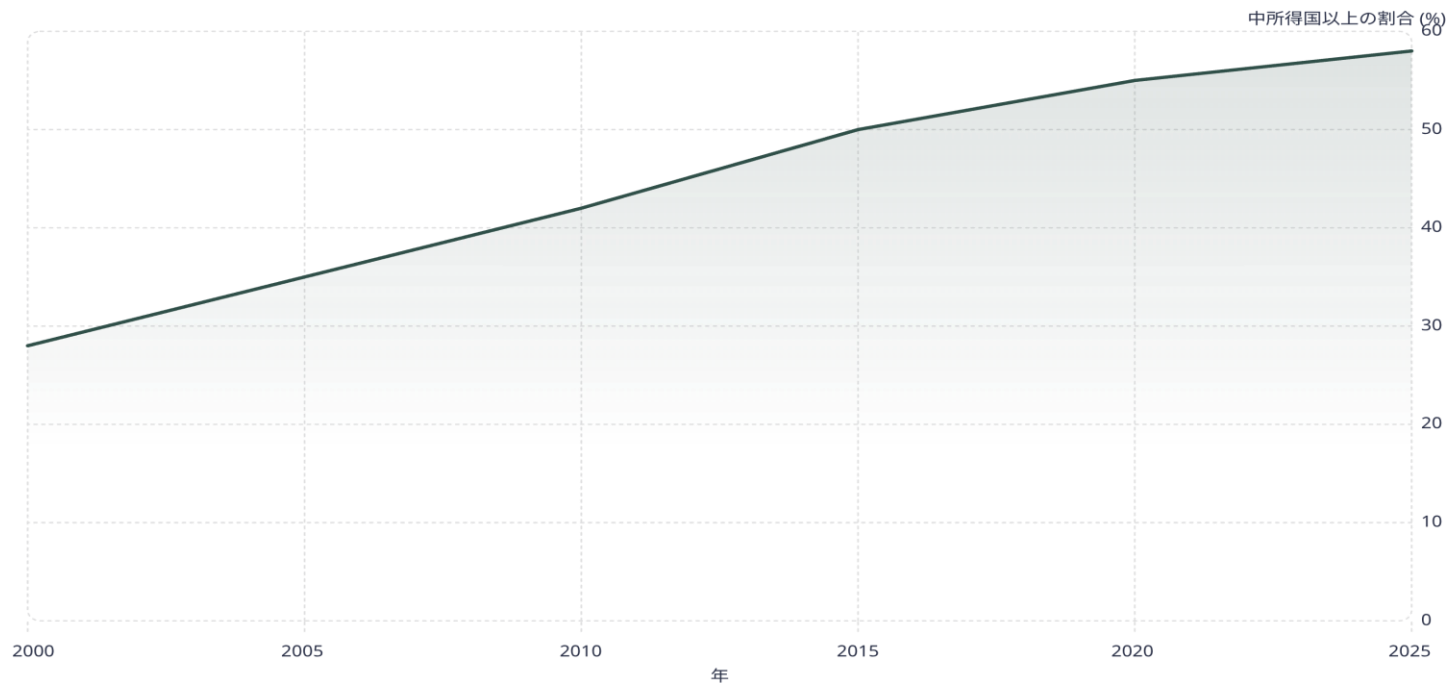
- 理事会開催を必要としないNon-Objectionベースの対象案件を拡大
 - プロジェクトローン: 対象案件の金額を\$200 million以下から\$500million以下に拡大
 - 政策支援ローン: 対象案件の金額を\$50 million から\$100millionに拡大
- 個別案件の理事会チェアマンの役割を原則総裁から副総裁に移譲
- 理事会における理事の発言はハイレベルの事項にフォーカスし、事前にスタッフに配布。技術的な事項はオフラインで対応。
- 年2回、Board-Management Weekを開催し、戦略的事項、重要案件を前広に議論、国別のパイプライン、ポートフォリオの状況、Non-Objectionベースで承認された案件の進捗等を報告。

5. NOMからの教訓

- ✓改革の最終的な目的はスタッフの働き方を変えること。箱だけ変えても意味がない。組織、プロセス、人の問題に包括的に対応することが必要。
- ✓移行期の制約を考慮した現実的な実施計画が重要。
- ✓サイロはなくなる。サイロを束ねるのは、リーダーからの一貫したメッセージと枠組み（長期戦略, コーポレート価値, 国別方針、KPI）。
- ✓コンプライアンスにおけるスピードとリスクマネジメントのバランス。
- ✓ルールには一定の曖昧さが必要。細かすぎるルール、厳格すぎるチェックはスタッフの思考停止を招き、組織の機動性,創造性を損なう。
- ✓責任と権限は表裏一体。スキルが前提。付加価値のない関与は無駄。Client Centricの観点から、本当に必要か、常に見直すことが重要。
- ✓人は簡単には増やせない。柔軟な人材活用、選択と集中、プロセスの合理化、DX、特にAIの活用が鍵。

5. 参考資料

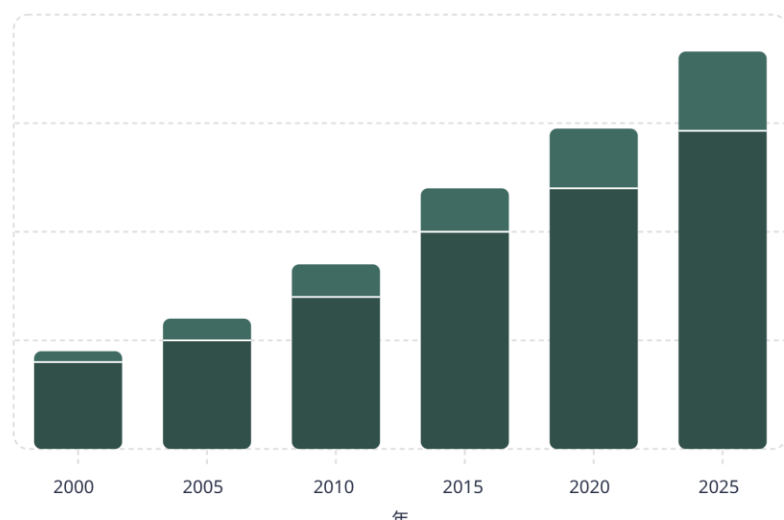
投融资対象国の所得水準の変化（中所得国の割合）



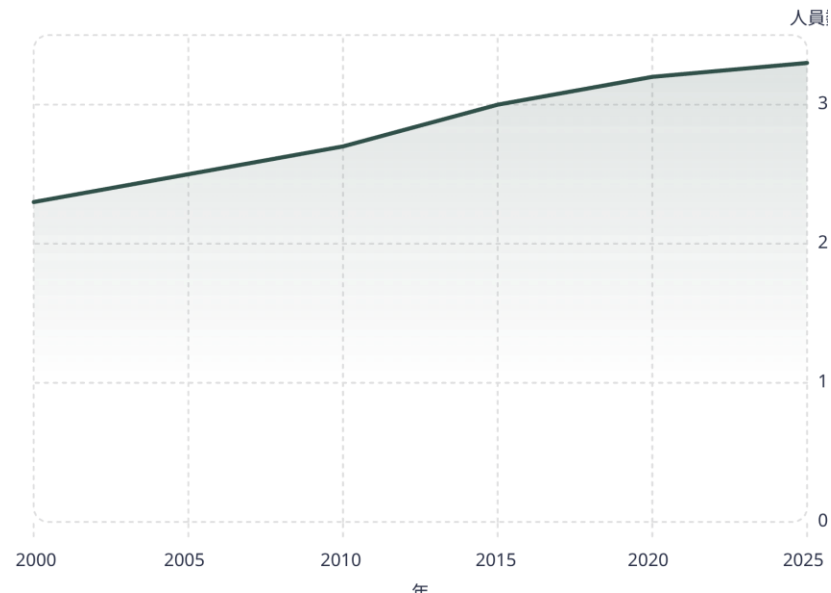
投融资コミットメント額と人員体制の推移

投融资コミットメント額 (USD 10 Billion)

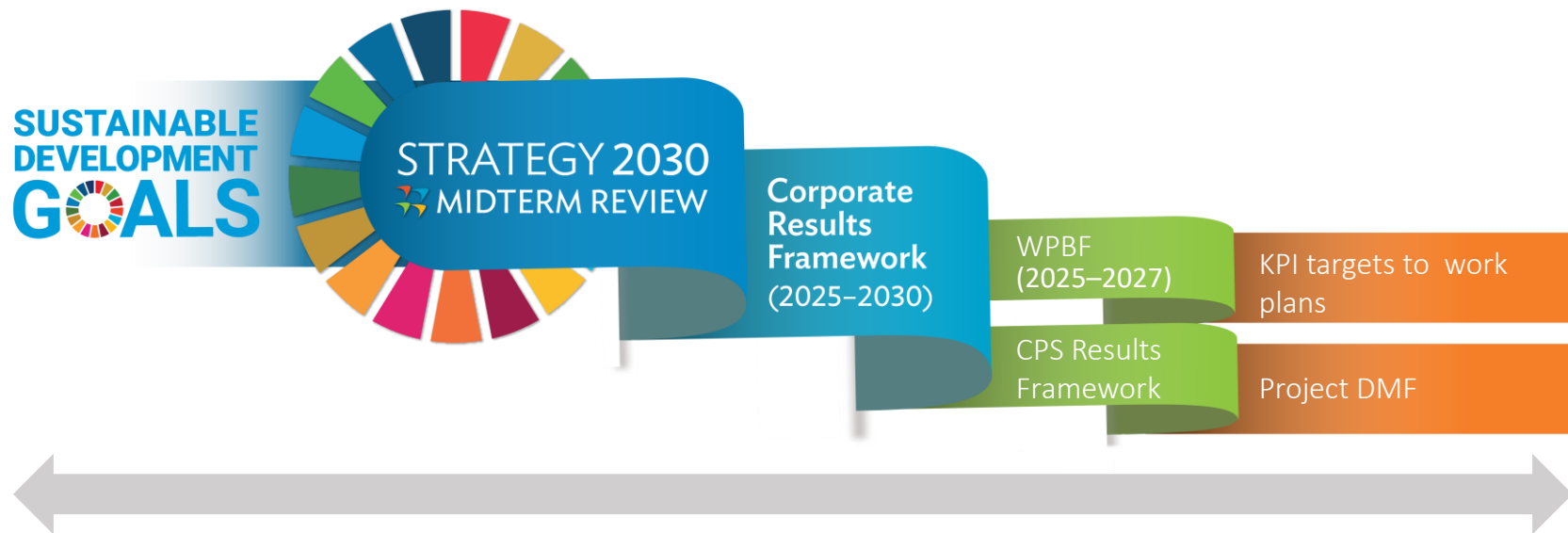
■ ソブリン ■ 非ソブリン



ADB人員数 (千人)



SDGから個別案件へ：業務計画の流れ



業務プロセスの改革の柱



▶ 1. One ADB Team アプローチ

専門性を持つ様々な部署のスタッフが、国別支援方針の作成、個別案件の形成を行うことで、途上国のニーズに対し質の高い解決策を機動的に提供する。

▶ 2. 権限移譲

リスクベースで理事会の個別案件への関与を削減。マネージメントからスタッフへ、本部から現地事務所への権限移譲を推進。

▶ 3. プロジェクトチームが案件の質管理の一義的責任を負う

各部署がプロジェクトチームに参加するスタッフへの権限移譲を行うことで、案件の質の向上にかかわる意思決定を極力チーム内で行う。部署間にまたがる検討は、最小限に抑える。

▶ 4. 案件審査書類の簡素化

審査資料のフォーマットの簡素化、添付資料の削減

理事会とマネージメントの役割分担

	理事会	マネージメント（主 管）	マネージメント （連携）	
長期経営戦略（Strategy 2030）	Approval	戦略政策局	すべての局	
業績評価フレームワーク（Corporate Results Framework - 5年）	Approval	戦略政策局	すべての局	
中期業務計画（Work Plan Budget Framework- 3年）	Endorsement	戦略政策局	財務局、人事予算局	ローリングプランとして毎年作成。人員計画を含む。総裁が決裁。
国別業務計画（Country Partnership Strategy - 5年）	Endorsement	地域局（カントリーディレクター）	民間業務局、セクター、課題局、PPP部、調査局	副総裁の決裁で修正可能。
セクター、課題政策、セーフガード、調達政策	Approval	セクター、課題局、調達局	戦略政策局	ガイドライン的なものは総裁決裁
制度、プロダクト	Approval	戦略政策局	関連業務局、財務局	
政府向け投融資パイプライン作成	Consultation, Monitoring	地域局（カントリーディレクター）	セクター課題局、民間業務局、PPP部	地域局局长が相手国と合意。
政府向け個別投資案件	一部のモダリティを除き理事会承認	セクター局	地域局	政策支援ローン、大規模案件については理事会に事前コンサルテーション
民間向け投融資案件	一部小規模案件を除き理事会承認	民間業務局	カントリーオフィス、セクター、課題局	

理事会からマネージメントへの権限移譲

- **Multi Tranche Financing Facility (MMF):** ファシリティーの理事会承認後、個別のローンは総裁決裁
- **Project Readiness Financing (PRF):** ファシリティーの理事会承認後、個別ローンのサイズが15百万ドル以下の場合は副総裁決裁
- **Small Expenditure Financing Facility (SEFF):** 理事会がファシリティーを承認後、個別のローンは地域局長が承認（但し金額は15百万ドルを超えない）
- **Technical Assistance:** 5百万ドル以下はマネージメントが承認。金額により、総裁から副総裁、局長に権限移譲
- **Non-Sovereign Investment:** 2005年に導入された FAST制度のもと、30百万ドル以下の融資、15百万ドル以下の出資は総裁承認（但し、年間の累計は450百万ドル以下）