

아프리카 민간부문 변혁에 대한 지원

2013-2017 민간부문개발전략



2013년 7월

아프리카개발은행(AfDB)과 이사회는 본 간행물에 수록된 자료의 정확성을 보장하지 않으며 해당 자료를 사용하여 발생한 어떠한 결과에 대해서도 책임을 지지 아니한다.

본 문서에서 특정한 지리적 영역을 지명 또는 언급하거나 ‘국가’ 라는 용어를 사용했다고 해서 AfDB가 여하한 영토 또는 영역의 법적 및 기타 지위를 판단하는 것은 아니다.

AfDB는 AfDB의 적절한 승인을 받아 전적으로 개인용, 비상업적 용도로만 인쇄 또는 복사할 것을 권장한다. 사용자는 AfDB의 명시적인 서명승인 없이 상업적 용도를 위해 재판매, 재배포 또는 2차 저작물을 제작할 수 없다.

아프리카개발은행그룹

아프리카 민간부문 변혁에 대한 지원

2013-2017 민간부문개발전략



2013년 7월



AFRICAN DEVELOPMENT BANK GROUP

약어 목록

AAA	기관 장기신용의 최하 리스크 등급	LIC	저소득국가
AAAA	분석·자문·변호 활동	MDB	다자개발은행
AfDB	아프리카개발은행	MIF	다자투자자금(미주개발은행)
ADF	아프리카개발기금	MIGA	국제투자보증기구
ADOA	부가성 및 발전성과 평가	MIC	중간소득국가
ADR	아프리카발전보고서	MSME	영세중소기업
AML-CFT	자금세탁 금지 및 테러자금조달 퇴치	MTS	중기전략
AsDB	아시아개발은행	NEPAD	아프리카 개발을 위한 새로운 파트너십
AU	아프리카연합	NSO	민간사업
BEE	비즈니스 우호 환경	ODA	공적개발원조
BDS	비즈니스 발전 서비스	OECD	경제협력개발기구
DAC	OECD 개발원조위원회	OIVP	인프라, 민간부문, 수자원과 위생, NEPAD, 지역통합무역 사업 담당 부총재(AfDB)
DP	개발 파트너	OPEV	사업평가국(AfDB)
CFF	원자재 금융기구	OPSM	민간부문 마이크로금융국(AfDB)
CIMM	기업 정보관리·방법국(AfDB)	ORCE	중앙아프리카국(AfDB)
COBS	프로그래밍 및 예산국(AfDB)	ORPF	조달신탁국(AfDB)
CoST	건설부문 투명성 이니셔티브	ORPC	사업자원정책국(AfDB)
CSP	국가전략보고서	ORQR	성과측정국(AfDB)
CSR	기업의 사회적 책임	ORVP	국가·지역프로그램·정책사업부총재(AfDB)
DFID	국제개발부(영국)	OSAN	농업 및 농공산업국(AfDB)
EBRD	유럽부흥개발은행	OSGE	거버넌스 및 경제·금융부문개혁국(AfDB)
EPZ	수출가공지구	OSHD	인적자원개발국(AfDB)
EITI	채굴산업 투명성 이니셔티브	OSVP	기업 서비스 부총재(AfDB)
ESW	경제 및 부문 연구	PBA	성과기반배분
FAPA	아프리카 민간부문 지원기금	PBO	정책기반 사업
FDI	외국인직접투자	PIDA	아프리카 인프라 개발 프로그램
FI	금융중개기관	PPP	공공-민간 파트너십
FTRY	재무국(AfDB)	REC	지역경제공동체
FNVP	재무 부총재	RPA	리스크 참여협약
GBS	일반예산지원	PRG	부분위험보증
GCI-6	제6차 일반증자	PSD	민간부문개발
GDP	국내총생산	PSDSC	민간부문개발 운영위원회
GTLP	세계 무역 유동성 프로그램	PSO	민간부문 사업
GTF	거버넌스 신탁기금	REC	지역경제공동체
IADB	미주개발은행	RFIP	지역투자촉진틀
IBRD	국제부흥개발은행	RISP	지역통합전략보고서
ICA	아프리카 인프라 컨소시엄	RMC	역내회원국
ICD	이슬람민간부문개발공사	RMF	성과감시틀
IDA	국제개발협회	SBS	부문예산지원
IFC	국제금융공사	SME	중소기업
IFI	국제금융기구	TA	기술지원
IFRS	국제회계기준	TFLOC	무역금융 신용한도대출
ICF	투자환경기구	UNECA	국제연합 아프리카경제위원회
ICT	정보통신기술	USAID	(미국)국제개발처
IsDB	이슬람개발은행	WARR	가중평균신용등급
ISP	제도지원프로젝트ISS 통합보호장치시스템		
KPI	핵심성과지표		



감사의 말씀

이 보고서는 카필 카푸르 전략국장이 이끄는 아프리카개발은행 전략국(Strategic Department)에서 작성한 것이다. 전략을 준비한 핵심 팀은 세실 앰버트, 키아라 칼보사, 코말 하사말, 존 카니아루보나, 셀리아투 카요데-앙글라데, 징 리, 마테우스 마갈라, 카를로스 몰리네도, 알렉스 무비루, 존 필립스, 케이트 텐치, 예메스라크 위키로 구성되어 있다. 아프리카개발은행 수석 이코노미스트이기도 한 음톨리 은쿠베 부총재가 이 팀에 귀중한 자문을 제공했다.

이 보고서는 AfDB 전 부서의 노고를 통해 완성되었다. 특히 소중한 의견을 제공해준 이들로써 알리 아부-사바, 제랄드 아줌보, 이브라힘 아마두, 야니스 아브란티스, 세실리아 아킨토미드, 술리 아마두, 네시데 안바리푸르, 타스 안바리푸르, 아이사투 바, 라민 배로우, 바바라 바룅기, 펠릭스 보딘, 캐서린 보몬트-케이타, 압디라만 베일레, 마이나 벤슨, 레이몬드 베송, 찰스 보아마, 장-루크 베르나스코니, 장-뱌티스테 빌레, 주자나 브릭시오바, 마하무두 바우미아, 헬라 체크로흐, 아사나시우스 코커, 카디자 다우아디, 코에데이자 디알로, 마삼바 디엔, 사라 쿠퍼, 올리비에 이웁, 트레버 드 콕, 엠기마 파알, 야시네 팔, 가브리엘 파토렐리, 일미 그라노프, 이사 파예, 칼리두 가디오, 모하메드 하산, 알프레드 헬름, 피터 이드, 세링 잘로우, 캐롤라인 제후-아피아, 모하메드 칼리프, 토니아 칸디에로, 빗샷 카사훈, 스티브 카이치-무게르와, 크리스찬 킹옴베, 자콥 콜스터, 월라사 쿠모, 로렌스 란, 로날드 룡, 크리스찬 림, 찰스 루폼파, 덴실 마구메, 크리스토프 말레르브, 모하메드 마나이, 캐롤라인 만란, 데니스 마사트, 케네디 음베키아니, 길버트 음베세루부사, 델레니아 맥아이버, 샘 미베도르, 거트루드, 음라칠라, 레일라 모카렘, 호세 모르테-몰리나, 가르비엘 무가니, 티보트 무게스, 헬라 음라이디, 무누 무포톨라, 빅토르 무린데, 안젤라 날리카, 라케쉬 낭이아, 가르비엘 네가투, 블레밍 네카티, 무하마두 니양, 조세핀 응우레, 에밀리 은완코, 치지 오주쿠, 랄프 올라에, 수니타 피탐버, 리차드 쉬어르, 라비 수프라마니엔, 틸라훈 테메스겐, 알렉스 루감바, 존도 사칼라, 비네이 샤르마, 프리티 신하, 아그네스 소카트, 아마두 술리, 프랑크 슈펠링, 프레드릭 투펠, 아미나타 트라오레, 투라야 트리키, 팀 터너, 피에르 반 페테검, 데지레 벤카타첼름, 제임스 와호메, 랄프 웨슬링이 있다. AfDB그룹 이사회의 발전유효성위원회(CODE) 역시 보고서 초안 작성에 도움을 제공했다.

또한 AfDB그룹 역내회원국의 정부인사들, 개발 파트너, 민간부문, 싱크탱크, 역내 경제단체, 학계, 청년층, 민간단체, 비정부기구 등과의 협이가 본 보고서 작성에 도움이 되었다. 외부 협의는 아프리카 대륙 전역의 주요 이해관계자들과 가진 대면회의를 포함하며, 이들 회의는 탄자니아와 남아프리카공화국(남부 아프리카 부문, 2012년 6월), 모로코(북부, 서부, 중앙 아프리카 부문, 2012년 6월), 에티오피아(동부 아프리카 부문, 2012년 7월)에서 열렸다. 또한 본 전략보고서 초안을 AfDB그룹 홈페이지에 게시하여 추가로 의견을 접수했다.

아프리카의 목소리

“민간부문에 대한 지원은 인센티브 제공 이상으로 확대되고 있으며, 정부는 비즈니스 비용을 절감하기 위해 더 광범위한 개입을 고려하고 있다. 기업의 필요에 대처하고자 항만과 도로, 발전시설 등의 경제 인프라를 개선하는 중이다.”

프라빈 고단, 남아프리카공화국 재무장관, 2012년

“내가 처음 사업을 시작한 1950년대 당시에는 젊은 아프리카인이 기업가로서의 성공은 고사하고 정치적 자유라는 꿈을 꾸는 것조차 어려웠다. 하지만 현재 아프리카는 자유로우며 민주주의가 뿌리를 내리고 있다. 아프리카 경제는 성장하는 중이고, 내 젊은 시절에는 몽상에 불과했던 기회들이 기업가들에게 현실로 다가오고 있다.”

리차드 마포냐, 아프리카 기업가상 평생공로상 수상자, 2012년

“기업들이 주요 아프리카 시장에서 직면하는 문제의 상당수는 세계 다른 지역과 별반 다르지 않지만, 투자에 대한 보상은 상당하다. 바로 이 리스크-보상 등식 덕분에 아프리카에 대한 투자에 주목하지 않을 수 없는 것이다. 수익률은 세계 최고 수준인 반면 리스크는 감소세에 있으며, 리스크를 효과적으로 관리할 수도 있다.”

다이애나 레이필드, 스탠다드차타드은행 아프리카 CEO, 2013년

“각국 정부는 사업환경을 개선하고 민간부문과의 대화를 강화할 필요가 있다. 기업가들이 성공할 수 있는 환경을 조성하지 못한다면 부를 창출하기 위한 우리의 노력은 헛될 것이다.”

몸파티 세보고디 메라페, 보츠나와 부통령, 2012년

“정부가 재원을 조달할 수 있는 방법은 여럿 존재하지만, 민간 재원이 없이는 불가능하다는 것이 압도적인 의견이다. 민간 재원은 민간부문의 경영 전문성과 혁신을 활용하여 예산제약을 완화하고 효율성을 증대한다.”

사누시 라미도 사누시, 나이지리아 중앙은행 총재, 2012년

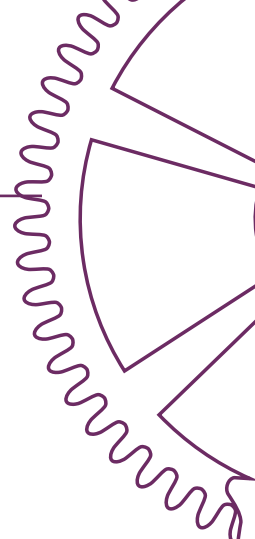
“아프리카는 그 어느 때보다 비즈니스 지도자들이 절실히 필요하다. 아프리카의 전력과 식량 생산량을 증가시키고 더 많은 일자리를 창출하여 빠른 성장을 지속하는 한편, 빈곤을 줄이고 보건과 교육 수준을 개선하며 더 많은 희망을 주어 국민들의 복지를 증대하기 위함이다.”

티에리 타노, 에코뱅크 그룹 CEO, 2012년

“아프리카의 몇몇 선별 지역에서 정치적 안정성 제고, 인프라 투자 증가, 사업환경 개선을 분석한 결과, 대규모 제조업 단지를 추진할 기회가 무르익은 것으로 나타났다.”

장-루이 원홀츠, 패스트아프리카 공동설립자 겸 상무이사 (MD), 2013년





목차

약어 목록	II
요약	VI
1. 서론	2
1.1 왜 지금 전략이 필요한가?	2
1.2 기존 민간부문 전략을 통해 얻은 교훈	3
2. AfDB 민간부문개발전략(2013-2017)	6
2.1 비전과 목표	6
2.2 AfDB그룹의 포지셔닝	6
2.3 사업원칙	7
2.4 중추 및 우선순위	7
2.5 특별 강조 영역	18
3. 전략의 이행	21
3.1 리더십	21
3.2 주인의식	22
3.3 파트너십	23
3.4 모니터링과 평가 결과	24
4. 리스크 및 완화 조치	25
5. 결론	28
6. 부록	29
6.1 부록 I: 과거 활동을 통해 얻은 교훈	30
6.2 부록 II: 중추 사업 영역	31
6.3 부록 III: AfDB 업무분장 요약	35
6.4 부록 IV: 지표식 성과감시틀(RMF)	36
그림	
그림 1: 2013-2022 전략 - 핵심 우선사업 분야	2
그림 2: 기존 민간부문개발 전략을 통해 얻은 주요 교훈	4
그림 3: 민간사업에 대한 AfDB 사업평가국(OPEV)의 주요 권고사항	5
그림 4: AfDB 민간부문개발 전략	8
그림 5: 규제 변화의 예측 가능성	9
그림 6: 내륙 운송비용	12
그림 7: 금융에 대한 접근성 부족이 주요 제약사항이라고 응답한 기업들의 비율	14
그림 8: 민간부문개발 성과감시틀	24
박스	
박스 1: 무역금융 업무 확대	15
박스 2: 금융중개기관을 통한 개입 정비	17
박스 3: 사업평가국(OPEV) 주요 권고사항의 이행 일정	22
박스 4: 지분투자	26



요약

아프리카는 유례 없는 경제성장을 경험하고 있으며 AfDB그룹 ‘2013-2022 전략’의 주요 목표는 그 성장의 질을 개선함으로써, 즉 성장을 공유하고 지속가능성을 제고하여 아프리카 대륙의 변혁을 지원하는 것이다.

아프리카 경제성장의 미래, 그리고 수백만 명의 아프리카인과 수천 개의 아프리카 공동체의 미래는 민간부문과 긴밀하게 연결되어 있다.

그러나, 아프리카의 성장에서 민간부문이 갖는 중요성은 아프리카의 상황을 고려하여 살펴봐야 한다. 공공부문은 여전히 민간부문이 번성할 수 있는 환경을 조성할 필요가 있으며, 두 부문은 협력하여 서비스와 기회를 제공해야 한다.

아프리카의 비즈니스는 축복과 저주라는 양면적 잠재성을 모두 가지고 있다. 매년 1,500만 명의 새로운 구직자가 아프리카 시장에 진입하며, 이들은 고용시장에서 두각을 나타낼 수 있다. 그러나 이들이 실업에 발목을 잡히게 된다면 개인적 차원은 물론 사회에도 위협이 될 것이다.

아프리카의 일자리를 만들어내는 것은 바로 아프리카의 기업들이 될 것이다. 일자리 창출은 아프리카의 막대한 천연자원을 지속가능하도록 관리하고 신중하게 사용하여 아프리카의 인재들을 훈련·활용하고 서비스와 산업의 잠재력을 개발함으로써 가능하다. 이렇게 하여 기업의 배당금을 다시 아프리카인들의 삶과 아프리카 사회로 환원할 수 있다. 민간부문은 사회의 취약계층에도 서비스를 제공할 수 있다. 따라서 민간부문을 제대로 규제하고 책임감을 갖게 한다면 사회 전체도 제대로 규제되고 책임감을 갖게 할 수 있다.

최근 각국 정부가 비즈니스 활성화에서 민간부문이 갖는 중심적 역할을 인식함에 따라 아프리카인들의 사고방식에도 근본적인 변화가 나타났으며, 아프리카개발은행(AfDB) 역시 이러한 변화에 대응하고 있다.

AfDB가 본 ‘2013-2017 민간부문개발전략(Private Sector Development Strategy for 2013 to 2017)’을 발간하는 시점에, 민간부문은 이미 아프리카 전체 투자액의 2/3, 경제 생산량의 3/4, 공식·비공식 고용의 9/10를 차지하고 있다. AfDB의 대출 대부분이 정부를 대상으로 하지만, 1980년 말부터는 아프리카의 민간부문 사업에 직간접적인 지원을 계속해오고 있다. AfDB의 민간투자 집행액은 2005년 미화 2억 5천만 달러에서 2012년 미화 20억 달러로, 2000년부터

10배 가까이 증가했다. AfDB는 점차 공공투자에서 민간투자로의 방향으로 잡혀가고 있고, 앞으로도 그 흐름을 유지할 것이며, 더 많은 재원을 풀어서 직접 투자보다는 다른 주체들의 투자를 독려하는 방향으로 갈 것이다. 최근 연구에 따르면, AfDB가 아프리카 대륙에 1달러를 투자할 때마다 민간부문은 6달러를 투자하게 된다고 한다.

민간부문은 아프리카에서 많은 장애물을 직면하고 있는데, 여기에는 부적절한 정부 규제, 제한적인 정책, 열악한 인프라(특히 전력과 운송), 숙련된 인력의 심각한 부족 및 고용주의 수요와 가용 근로자(특히 학교를 갓 졸업한 자) 공급의 불일치, 무역 규제, 아프리카 수출품에 대한 관세 및 무관세 장벽, 알맞은 조건의 중장기 재원 조달의 어려움, 대규모 비공식부문 등이 있다.

기업들이 사업을 확대해야 할 필요성과 그 잠재력을 인식하지 못함에 따라 스스로에게 피해를 발생시킨 면도 있다. 아프리카에서 민간부문 성장이 이루어진 곳에서는 그 성장이 고르지 못한 경우가 많았고, 아프리카 대륙 성장에 가장 많이 기여한 천연자원 개발 부문도 충분한 일자리를 만들어내지는 못했다.

이 새로운 전략의 최우선 비전은 아프리카 전역에 걸쳐 경쟁력 있는 민간부문이 향후 10년 이상 아프리카 대륙에서 지속가능한 경제성장, 고용, 빈곤 퇴치를 견인하는 것이다.

이번 전략은 몇 가지 면에서 기존 전략과 차이가 있다. 우선 본 보고서는 아프리카 민간부문의 구성요소 일부가 아닌 민간부문 전체를 바라본다. 또한 개별 프로젝트뿐만 아니라, AfDB의 전문성을 전사적으로 동원하여 국가와 지역, 부문 간에 진행되는 전방의 정책형성과정 또한 자세히 살펴보고 있다. 이는 근시안적 정책이 프로젝트의 개발 효과를 금세 감소시킬 수 있음을 인지하고 있기 때문이다. 본 전략은 각국 정부에 대출하는 자금과 민간 기관에 대출하는 자금을 더욱 강력하게 연계하고 있으며, 모든 경제의 핵심 요소인 소상공인에 상당한 지원을 약속하는 한편, 규모가 더 큰 기업에 대한 지원도 배제하지 않는다. 또한 AfDB의 포괄적인 비전과도 신중히 그 맥락을 같이하기 위해 ‘2대 목표’를 중심에 배치한다. 첫 번째 목표는 포용성(성장과 기회는 성별이나 연령에 관계 없이 농촌과 도시 지역 모두가 공유해야 한다는 원칙)의 추구이며, 두 번째 목표는 아프리카가 환경적으로



지속가능한 성장을 추구하여 점차 녹색성장으로 전환하는 것이다. 뿐만 아니라 AfDB는 민간부문개발을 우선순위로 삼고 활성화할 운영위원회를 발족하여 본 전략의 실행을 강화한다. 이를 통해 측정 가능한 목표치를 설정하여 현재까지 달성한 성과에 책임을 지고 성과를 지속해나갈 수 있을 것으로 기대된다.

이 전략은 분석과 조언에 실무적 지원과 파이낸싱을 결합하는 세 가지 중추활동에 의거해 세워졌다. 이 세 가지 중추에 근거한 활동들은 정부 대출, 민간 대출, 비대출 및 기타 지원활동들로 이루어질 것이다.

첫째, 이 전략은 비즈니스를 관장하는 법률과 정책, 세제, 권리, 규제와 절차를 강화하려는 각국 정부의 노력을 지원하여 아프리카의 투자 및 사업환경을 개선하는 것을 목표로 한다. 그러한 노력은 각국의 국내 민간부문뿐 아니라 국가가 속한 지역의 민간부문도 양성한다. 즉, 각국 정부가 부패와 싸우고 재정 투명성을 증대하며 공식부문을 더욱 발전시켜 나가도록 돕는 것이다. AfDB는 정부들이 인프라 투자를 계획하고 금융·자본시장을 심화·확장하며 노동시장을 강화하고, 젊은이들과 기업가들의 비즈니스 역량을 계발하는 것도 도울 것이다.

둘째, 이 전략은 사회경제적 인프라에 대한 비즈니스 부문의 접근성을 확장하고자 한다. '하드' 인프라(운송, 통신, 수자원, 전력 체계, 그리고 교육, 보건, 위생 제공에 필요한 고정자산)와 '소프트' 인프라(법적·규제적 틀, 지급결제 제도, 금융기관과 자본시장, 담보등기소, 신용평가기관, 기능 개발)는 사회뿐 아니라 비즈니스에 있어서도 선행요건이다. 아프리카의 인프라 격차는 상당하여 국가, 지역, 국제 무역을 심각하게 제한한다. AfDB는 지속적으로 인프라에 재원을 제공할 것이다. 또한 자원을 활용하여 민간 투자를 유치함으로써 인프라 격차를 좁혀나가고 공공부문과 민간부문도 동참할 수 있도록 지원할 것이다. 이것이야말로 비즈니스 활동에 활기를 더하는 방법임을 알기 때문이다.

셋째, 이 전략은 기업들이 재원에 접근하게 하고 기능을 연마하며 비즈니스 활동에 가치를 더하게 하도록 도와 '기업 발전을 도모한다'는 목표를 갖는다. AfDB는 다양한 대출 채널과 수단을 활용하여 계속적으로 소기업에 재원을 제공할 계획이다. 또한 소기업들과의 자체적인 훈련 및 멘토링 작업을 진행함으로써 대출금을 사용하여 최대의 효과와 최고의 수익률을

얻도록 도울 예정이다. 뿐만 아니라 1차자원이 지속가능한 방식으로 관리되고 효율적으로 사용되며 가공과 생산의 후방 단계(채굴산업과 임수산업 등의 주요 부문)가 아프리카에서 이루어지도록 하여 아프리카인들이 원자재 가공품으로부터 최대의 혜택을 누리도록 노력할 것이다. AfDB는 농업 관련 기업들을 고무시킬 수 있는 기술에도 투자할 예정이다.

이 세 번째 중추 하의 중요한 신규사업이 '무역금융'이다. 이 새로운 투자 시설은 AfDB의 국내시장 신생기업 지원을 넘어서 역내는 물론 역외 무역을 위한 길을 열고 활발히 투자할 것이다.

AfDB그룹의 '2013-2022 전략'을 비취볼 때, 아래 3대 중점 분야가 위 세 가지 중추 사항에 적용될 것이다. 유능국가는 물론 취약국가까지 지원할 사업을 펼칠 것이고, 필요할 경우 취약국가를 위해 리스크를 감당하는 것은 물론, 신속하고 가시적인 성과를 달성할 수 있도록 유연성과 다목적성을 갖출 것이다. 이러한 사업은 또한 노동력의 절반을 차지하는 여성들의 역량 강화를 이룸으로써 그들의 경제적 잠재력을 실현하도록 도울 것이다. 마지막으로, 아프리카의 농업 잠재력을 지속가능하게 관리하고 신중하게 사용하며 식량안보를 해결하고 더욱 친환경적인 발전을 위한 길을 열기 위한 이니셔티브를 지원할 것이다.

활기찬 민간부문은 빈곤을 타파하고 공동체와 사회를 강화하며, 모두를 위한 서비스를 제공함으로써 성장의 동력이자 발전의 동인 역할을 한다. 이 전략은 아프리카의 성장을 추진하기 위한 민간부문 성장을 위한 아프리카개발은행의 비전과 실행 계획을 담고 있다.

활기찬 민간부문¹은 양질의 일자리를 창출하고 포용적 성장과 녹색성장을 위한 기회를 증대시키는 성장동력이다. 정부는 규제와 재정 지원, 공공재 제공을 통해 빈곤층의 역량 강화를 도울 수 있는데, 민간 이니셔티브 역시 서비스를 제공하고 높은 수요의 고용을 창출할 수 있다. 대규모의 공식 민간부문은 제도개혁을 강력히 지지하고 훌륭한 거버넌스를 추진하는 힘이 될 수도 있다. 이를 통해 사업환경 개선이 민간부문의 성장으로 이어지고 이 성장을 통해 다시 거버넌스 개혁이 강화되는 선순환이 자리잡을 수 있다.

이 전략은 2013년부터 2017년까지 아프리카개발은행(AfDB)그룹 민간부문개발(PSD) 활동을 위한 틀을 제시한다. 이러한 활동은 비정부 민간부문 사업의 범위를 넘어서며, 상당수에는 정부보증을 받으면서 민간부문개발을 지원하는 기타 대출 및 비대출 활동이 포함된다. 본 전략은 소득 창출과 민간 인프라 투자 증대에 기여하고 취약층 등 사회 모든 계층의 지속가능한 민생을 가능케 함으로써 포용적이고 지속가능한 경제 성장과 역내회원국(RMC)의 빈곤 감소를 촉진하는 변혁적 아프리카 민간부문이라는 비전에 근거한다.

따라서 AfDB는 민간부문개발이 ‘2013-2022 전략’의 핵심 우선사업 분야라고 보았다(그림 1). 아프리카 대륙 전역에 걸친 논의는 세계적 성장축이

되고자 하는 아프리카의 목표를 재확인했다. AfDB의 ‘2013-2022 전략’은 민간부문을 핵심에 두면서 경쟁력 있고 다각화된 지속가능한 경제를 갖추어 안정과 통합과 번영의 아프리카 대륙으로 변혁하는 과정에서 AfDB를 그 중앙에 포지셔닝하고 있다. AfDB는 민간부문개발이 근본적으로는 사람들에게 대한 것이라고 믿는다. 즉, 사람들의 생산 잠재력을 발산·활용하고 그들의 필요와 욕구를 만족시키며 자유와 안전을 제공하는 다원적 사회를 건설하는 것이다. 이 전략은 아프리카의 비즈니스 촉진, 현지인의 기업가정신, 글로벌 가치사슬로의 통합을 강조하여 경제적 효율성과 경쟁력, 사회복지, 포용적 성장과 지속가능한 성장을 고취하고자 한다.

1.1. 왜 지금 전략이 필요한가?

현재 아프리카는 중요한 교차점에 서 있다. 아프리카 국가들의 경제는 세계의 다른 여러 지역보다도 급성장하고 있으며, 그 성장 속도는 1990년대의 두 배에 달한다. 수십 년간 시장지향적 개혁이 지속되고 아프리카 대륙 대부분이 평화를 유지하는 덕분에 수출이 호황을 누리고 있고 수출시장 역시 다변화되었다. 아프리카는 2008년에 시작된 글로벌 금융위기 이후에 놀라운 복원력을 보이고 있다. 저축률과 수요가 증가하고 자본시장도 더욱 강화되고 있다. 무역과 투자의 동반성장에 힘입어 외국인직접투자(FDI) 역시 지난 10년 간 6배 가량 증가했다. 아프리카 대륙을 향한 민간 자본 유입량 증가는 공적개발원조(ODA)에 대한 실질적

1 이 문서에서 ‘민간부문’이란 민간 소유가 중요한 요인이고 시장과 경쟁이 생산을 추동하며 민간 이니셔티브와 리스크 감수가 원동력이 되는 경제활동의 기본 구성원칙을 가리키며, 이 개념은 OECD 개발원조위원회(DAC) 지침에 근거한다.
참조: 경제협력개발기구, 1995, <민간부문개발 지원>, 개발협력지침 시리즈, OECD, 파리.

그림 1. | 2013-2022 전략 - 핵심 우선사업 분야



대안이 되고 있다.² 아프리카의 FDI가 ODA를 추월하게 되면서 녹색 경제로의 이행을 성공적으로 추진하는 데 있어 민간부문의 참여가 중요하다. 수백만 명의 소비자로 구성된 아프리카의 중산층도 부상하고 있으며, 아프리카의 젊은이들은 정보와 기회, 연대를 제공하는 신기술을 수용하고 있다. 젊은이가 많은 수를 차지하는 개인 기업가들이 변화의 동력으로 등장하여 혁신을 추동하고 구식 비즈니스 모델을 변혁하고 있다.

동시에 아프리카는 심각한 구조적 결함과 기타 난제들도 안고 있다. 아프리카 대륙에 만연한 고질적인 불평등은 치명적인 결과를 초래할 수 있다. 사회를 하나로 결속하는 신뢰를 서서히 약화시키고 경제 성장과 생산성, 시장의 발전을 비롯하여 정부와 제도에 대한 대중의 신뢰도 해친다. 불평등 문제는 높은 청년 실업률과 매년 취업시장에 뛰어드는 1,500만 구직자로 인해 더욱 복잡해진다. 이 젊은이들의 교육수준이 갈수록 높아지기 때문에, 이들의 높은 기대수준이 만족되지 않을 경우 사회적인 불안요인으로 작용할 수 있다. 나아가 아프리카 대륙의 몇몇 중간소득국가, 특히 아프리카 남부에 위치한 국가들의 경우는 이미 ‘중진국의 함정’에 빠져 앞서 언급한 문제들이 발생하고 있는 것으로 보인다.

이제 아프리카는 향후 10년 사이에 민간부문에서 양질의(생산성, 임금, 안정성이 높은) 신규 일자리를 수백만 개 창출할 수 있는 기회를 갖고 있으며 이를 통해 지속가능한 사회경제적 발전을 이룰 수 있다. 지속적인 정치·사회적 안정을 통해 아프리카는 더욱 매력적인 투자처가 되고 있으며, 지역간 무역 증가와 새로운 역내 공동시장의 탄생으로 신규 경제파트너와 민간투자자들을 유치하고 있다.

건강하고 성장하는 아프리카의 민간부문은 포용적 성장을 촉진한다. 또한 인적, 사회적, 자연적 자본을 소중히 여기고, 생태계의 재화와 서비스를 효율적이고 지속가능한 방식으로 사용하며, 국가, 산업, 국민들의 상호연관성 증가에 따라 복원력을 강화하여 보다 종합적인 개발 노력을 펼칠 수 있는 기회를 제공한다. 민간부문이 성장하면 부와 역동성, 경쟁력과 지식의 주된 원천이 될 수도 있다. 모든 개발 원조의 최우선 목표를 지원할 수도 있는데, 이는 민간 기업들을 통해 창출되는 일자리와 더 평등하게 분배되는 소득을 바탕으로 성장의 혜택이 국민들 사이에서 더 공정하게 공유될

것이기 때문이다. 특히 영세중소기업(MSME)은 빈곤을 줄이고 여성과 기타 소외집단을 사회로 통합하는 데 직접적인 도움을 제공할 수 있다. 민간부문개발은 아프리카인들이 그들의 삶에 영향을 미치는 생산 단계와 의사결정 단계에 더 활발하게 참여할 수 있도록 도울 수도 있다.

민간부문이 성장하면 경제의 새로운 이해관계자들을 만들어내 더 다원적인 시민사회를 구성함으로써 책임 있는 정치체계를 이끌어낼 수 있다. 더 치열한 경쟁과 시장의 힘, 이윤 동기가 결합되면 아프리카의 인적·물적 자원을 더 잘 활용할 수 있다. 이를 통해 조세 기반을 확대할 수 있을 뿐만 아니라, 더 생산적·효율적으로 자원을 사용하는 투자를 추구함으로써 재정적, 사회적, 환경적 자본을 최대한 활용하도록 설계된 시장기반 정책기구들의 잠재력도 확대할 수 있다.

AfDB를 포함한 아프리카의 개발 파트너들은 이러한 변화의 중요성을 인식하고 개발 파트너십 전략을 조정해야 한다. AfDB의 경우, 다른 파트너들과의 긴밀한 조정을 통해 더 집중적인 전략을 채택하여 아프리카가 이미 알려진 민간부문개발의 장애물을 겨냥하여 지속가능한 성장을 위한 토대를 세울 수 있도록 돕고자 한다.

이 섹션의 나머지 부분에서는 기존 민간부문 전략을 통해 얻은 주요 교훈을 간략히 살펴보기로 한다. 섹션 2에서는 제안된 민간부문개발전략의 주요 내용이 제시되고, 섹션 3은 그 시행에 초점을 맞추며 섹션 4는 리스크 및 리스크 완화 문제를 다룬다.

1.2. 기존 민간부문 전략을 통해 얻은 교훈

2008년 1월, 이사회는 당시 AfDB의 민간부문개발 전략(Private Sector Development Strategy)의 개정판과 그에 따른 민간부문 사업(PSO)을 위한 3개년 사업계획(3-year Business Plan)을 승인했다.³ 2008-2010년의 기간을 대상으로 한 개정판은 AfDB의 2004년 민간부문개발 전략을 바탕으로 만들어졌으며, AfDB그룹의 고위급 패널

3 AfDB그룹은 1989년 10월 제1차 민간부문개발전략과 정책의 승인을 시작으로 거의 25년 동안 민간부문개발 전략과 정책을 추진해왔다. 최신 전략은 2004년에 수립되었고 2008년에 개정되어 2012년까지 추진되었다.

참조: 아프리카개발은행그룹, “민간부문개발전략”, AfDB 이사회 문서번호 ADB/BD/WP/90/77, 1990년 9월 18일(보완 문서: 부록, AfDB 이사회 문서번호 ADB/BD/WP/90/77/Add.1, 1990년 11월 30일).

이 전략은 이후에 개정 민간부문 사업 전략(문서번호 ADB/BD/WP/94/127/Rev.2)으로 갱신 및 대체되었으며, 이 개정된 전략은 1995년에 이사회에서 채택되었고 이사회가 1996년 5월에 승인한 민간부문 사업 전략(문서번호 ADB/BD/WP96/38/Rev.1)으로 보완되었다. AfDB 이사회는 2004년 12월 20일에 열린 회의에서 개정된 민간부문개발 전략을 승인했고, 이 전략의 승인 과정에서 이사들이 제기한 의견과 문제점들을 반영하여 경영진은 2005년 1월 26일에 더 구체적인 내용의 보고서를 제출했고(문서번호 ADB/BD/WP/2004/71/Rev.1/Add.5/Fund Board Doc. No. ADF/BD/WP/2004/81/Rev.1/Add.5) 2008년에는 이 보고서를 개정했다.

2 참조: 보스턴컨설팅그룹, 2010, “아프리카의 도전자들: 간과한 대륙에서 등장한 글로벌 경쟁자들”, BCG, 보스턴. 폴 콜리어, 2010, “아프리카 투자 옹호론”, 매킨지쿼터리, 6월호. 찰스 록스버거, 노버트 되르, 아차 레케, 아미네 타자-리피, 아렌트 반 오엘렌, 수잔 룬드, 무트사 지롱가, 타릭 알라토빅, 찰스 앳킨스, 나디아 터푸스, 팀 제이노-마흐말라, 2010, “움직이는 사자들: 아프리카 경제의 발전과 잠재력”, 매킨지 글로벌 인스티튜트.

보고서(High-Level Panel Report), ADF-11 논의, AfDB의 2008-2012 중기전략(Medium Term Strategy)을 위한 준비사항을 참고하였다. 이 민간부문개발 전략의 중기 검토보고서(Mid-Term Review)가 2010년에 발표되어 실행 경과를 조사하고 전략 시행 초기 2년 동안 얻은 교훈을 통합하였다.

2008년 민간부문개발 전략 개정판은 5대 우선순위를 제시했다. 투자환경 개선, 민간 기업 지원, 금융시스템 강화, 경쟁력 있는 인프라 구축, 지역통합과 무역 촉진이 바로 그것이다. 이 영역들은 2004년 민간부문개발 전략 수립 당시에도 핵심요소로 확인한 바 있다. 2004년 전략의 시행을 위해 AfDB는 진단과 전략 개발, 우호적 환경조성 프로그램 및 다른 재원의 투자를 장려케 하는 촉매제 역할의 민간사업에 총력을 기울였다. 이 세 가지 조치들은 역내회원국에서 민간부문이 갖는 지위를 향상시키고 아프리카에서 민간부문이 주도하는 강력한 성장을 촉진하는 것을 목표로 했다.

기존 민간부문개발 전략에 대한 검토보고서에 따르면, 우선순위와 사업 영역이 대체로 적합했음에도 불구하고 실행은 부실한 경우가 종종 있었다. 이는 AfDB 기관 차원에서 민간부문개발의 필요 권고사항을 적절하게 채택하지 못했고 AfDB그룹의 정부 및 민간 사업 간의 협력이 불충분했기 때문이기도 하다(그림 2). 후자와 관련하여, AfDB는 민간부문 사업의 개발 효과를 최대한으로 개선하지 못할 때도 있었다. 독자적인 민간부문 사업은 부문 전체, 또는 국가 전체 차원에서 이루어지는 보다 근본적인 민간 부문 과제들에 제한적인 효과만을 발휘했고, 규모의 경제를 충분히 활용하지 못했다. 반면 재정적 제약과 제도적 역량 부족으로 인해 공적개입만으로는 더 나은 개발 성과를 달성할 수 없었다.

따라서 본 민간부문개발 전략은 민간부문을 통해 발전에 기여하는 AfDB그룹의 사업을 전반적으로 고려한다. 사실상 이는 정부 창구와 민간 창구 간의 일관된 협력과 움직임이 필요하다는 의미이다. 뿐만 아니라 정부, 원조기관, 시민사회, 민간부문의 다양한 이해관계자들과 더 폭넓은 조정을 이를 필요가 있다는 것을 뜻한다.

민간부문 사업의 평가: 민간사업(NSO)은 직접차관, 신용한도, 직접지분투자, 사모펀드 참여 등 다양한 개입을 통해, 그리고 그보다 작은 규모의 리스크 분산 수단을 통해 민간부문개발에 제공하는 AfDB의 지원 중 필수적인 부분을 차지한다. 2000년 이전까지 AfDB의 전체 대출에서 차지하는 비중이 한 자리 수에 머물던 민간사업은 2000년 이후 평균 30%까지 증가했다. 2008년과 2011년 사이에는 민간부문개발 승인액이 48억 UA(아프리카개발은행 통화 단위)에 달해 AfDB의 총 신규 대출액의 30%를 차지했다.

독립부서인 사업평가국(OPEV)이 AfDB그룹의 민간부문개발 활동 일체를 평가한 것은 아니지만, 최근의 민간사업⁴에 대해서는 2006-2011년⁵ 사업에 대한 평가를 수행했다. 평가 결과, AfDB 그룹은 민간사업을 통해 일반적으로 자사의 사업과 민간부문 전략의 조화를 이끌어냈으며, 이는 특히 추가적인 투자와 자금을 조달하는 민간사업의 촉매 효과와 인프라에서 두드러졌다. AfDB는 또 업계 모범관행을 채택하여 민간부문 포트폴리오에서 리스크를 측정·관리했으며 정해진 익스포저 한도를 벗어나지 않았다. 나아가 내부 인적자원을

4 AfDB그룹의 민간사업에는 (1) 공공-민간 파트너십(PPP)의 민간 자원을 포함하는 민간부문 사업(PSO), (2) 공익사업 기업 등을 포함하며 자율적인 성격과 독립적인 법적 지위를 지닌 정부소유 기업(또는 준국가기관)이 수행하는 사업, (3) 역내회원국이 후원하는 소수민족 프로젝트가 포함된다.

5 아프리카개발은행, 2013, <아프리카의 민간부문개발 촉진: 2006-2011 민간사업에 대한 독자적 평가>, 사업평가국(OPEV).

그림 2. | 기존 민간부문개발 전략을 통해 얻은 주요 교훈

민간부문개발에 대한 기관 차원의 우선순위가 불명확하여 전략의 표류를 초래함
취약한 제도적 환경과 규제적 제약에 대한 관심이 불충분함
민간부문개발을 주류로 편입시키고 국가 및 부문 전략이 민간부문개발을 우선순위로 반영하게 해야 함
AfDB의 정부 및 민간 사업 간의 조정이 불충분함
AfDB의 목표와 리스크 관리 간의 균형이 더 잘 이루어져야 함
금융부문과 금융중개의 발전에 더 많은 관심이 필요함

민간부문 사업에 잘 배치했고 전략의 중심이 되는 여러 부문과 기능분야에 걸쳐 광범위한 기술을 발전시켰다.

동시에 이 평가를 통해 더욱 관심을 가져야 할 영역을 확인하여 일련의 권고사항들을 제시했다. 여기에는 충돌하는 우선순위에 대한 대처 개선, 특히 신용한도대출(line of credit)과 지분형펀드를 통해 금융부문 중개 사업에 대한 관심 증대, AfDB의 금융수단 확대, AfDB의 지분 포트폴리오 검토 및 저조한 실적에 대한 대처, AfDB의 핵심 전략목표와 리스크 관리 지침 간에 적절한 균형 유지 등이 있다.

평가를 통해 제시된 주요 권고사항은 그림 3에 요약되어 있다. 이 평가에서 제시된 여덟 개의 OPEV 권고사항 가운데 네 가지는 금융부문 관련 사항임에 주목할 필요가 있다. 사실 금융부문의 사업은 본 전략의 모든 전략적 중추 하에서 제시되고 있으며, 은행과 기타 중개기관, 자본시장을 포함한 금융부문이 실물 경제부문을 대상으로 한다는 점을 고려하면 이는 당연한 일이다.

나아가 부록 I에는 AfDB그룹의 민간부문개발 사업에 대한 기타 검토보고서를 통해 얻은 다른 주요 교훈들과 함께 어떻게 그런 교훈이 이 전략에 참고가 되었는지 정리되어 있다.

6 세부사항은 다음을 참조: 독자적인 AfDB 민간부문 사업(PSO) 검토보고서에 대한 경영진의 응답서, 2013.

그림 3. | 민간사업에 대한 사업평가국(OPEV)의 주요 권고사항⁶

금융부문 투자에 대한 AfDB의 전략, 정책, 절차, 특히 신용한도대출을 통한 중개를 검토할 것
신규 지분투자 승인을 더욱 선별하고 AfDB의 언더라이팅 제한을 강화하며 신규 개입의 전반적인 성장률을 감소시킬 것
AfDB의 재정건전성을 해치지 않으면서 리스크 관리틀을 더욱 정교하게 하기 위한 방안들을 검토할 것
프로젝트 수준에서 보증과 무역금융 등을 포함한 광범위한 수단을 활용할 것
고객 금융기관의 역량 강화에 대해 보다 체계적인 접근법을 채택할 것
AfDB의 부가성 및 발전성과 평가(ADOA) 틀을 검토할 것
합리적인 포트폴리오 리스크 관리로 인해 발생하는 제약사항을 감안하여 민간사업 전략적 선택안을 조정하고 핵심 전략목표, 전략 우선순위, 리스크 관리 지침 간의 균형을 달성할 것
AfDB의 전반적인 자기자본비율 및 그에 따른 민간부문 사업의 추가적 확장 여지를 모니터할 것
민간사업 승인절차를 간소화할 것



민간부문이 번성하고 포용적 성장을 촉진하며 일자리 창출을 통해 빈곤을 감소시키려면 일정한 조건이 갖추어져야 한다. 이러한 조건에는 법규, 훌륭한 '하드' 및 '소프트' 인프라, 안정적인 거시경제적 환경, 제대로 교육을 받은 숙련되고 건강한 인력, 금융서비스에 대한 접근성 등이 포함된다. 아프리카의 민간부문 역시 세계적 경쟁력을 갖추고 아프리카 역내 및 역외 무역을 상당 수준 증가시키기 위해서는 더 발전된 금융시장, 고등교육과 훈련에 대한 높은 접근성, 더 높은 수준의 양성평등이 필요하다.

2.1. 비전과 목표

민간부문은 현재 아프리카 생산량의 70%, 투자의 70%, 고용의 90%를 차지한다. 그럼에도 불구하고 민간부문을 구성하는 것은 대체로 비공식적인 영세기업들이어서 고속 발전에 기여할 역량은 제한적이다.⁷ 아프리카 국가들 간의 큰 격차가 지속되고 있으며 공식적 고용의 상당수는 정부 일자리가 차지한다. 아프리카 민간부문은 효과적인 규제를 위한 공공부문의 한정된 역량, 대체적으로 규제가 심한 사업환경, 열악한 인프라(특히 전력과 운송), 심각한 숙련인력 부족과 임금 불일치, 금융 접근성 확보의 어려움 같은 요인들과도 씨름해야 한다. 채굴산업이 경제성장의 중요한 동력이 되어오긴 했지만, 그러한 성장에 걸맞는 인상적인 고용 창출이나 빈곤 감소로 이어지지는 않았다. 이는 지속가능하고 포용적인 성격의 성장을 실현하려면 역내회원국이 속히 자국의 경제 구조를 변혁하고 다변화해야 한다는 사실을 여실히 보여준다.

본 전략은 지속가능한 경제성장의 동력이 될 경쟁력 있는 민간부문이 향후 몇십년 간 아프리카에 생산적인 고용을 제공할 수 있는 양질의 노동 환경을 조성하는 것을 구상한다.

따라서 전략의 주된 목표는 효과적인 민간부문개발을 통해 광범위한 경제성장을 촉진하여 지속가능한 아프리카의 발전과 빈곤 감소에 기여하는 것이다. 포용적 성장과 녹색성장으로의 이행이라는 목표를 달성하기 위해 AfDB는 민간부문 자원을 촉진하고

활용할 것을 목표로 삼는다. 이 목표는 다음과 맥락을 같이 한다.

- AfDB가 “아프리카 지역 구성원들의 경제적 발전과 사회적 진보에 기여하도록 마련된 프로젝트나 프로그램에 공공 및 민간 자본의 투자를 촉진하도록”⁸ 요구하는 AfDB의 1964년도 헌장
- 민간부문을 통해 발전을 촉진하기 위한 전략적 목표를 담은 AfDB의 제6차 일반증자(GCI-6) 및 아프리카개발기금의 제12차 재원보충(ADF-12)

AfDB그룹은 그간의 실적, 비교우위, 독자적인 비즈니스 관점, 그리고 기존 전략을 통해 얻은 교훈을 조직의 목표에 부합하는 방식으로 활용하여 민간부문 사업의 발전 효과를 최대한 증대시킴으로써 그러한 목표를 달성할 것이다.

2.2. AfDB그룹의 포지셔닝

AfDB그룹은 아프리카인들을 위해 일하는 아프리카의 기구로서 독특한 지위를 가지고 있다. 그러한 아프리카적 성격과 아프리카 발전을 위한 제도적 구조에서 중심적 역할을 수행하는 것이 바로 AfDB가 갖는 비교우위의 원천이다.

50여년 전 “역내회원국들이 따로 또 같이 지속가능한 경제적 발전과 사회적 진보를 이루는 데”⁹ 기여하기 위해 아프리카 독립국가들에 의해 설립된 AfDB는 아프리카의 발전을 위한 프로젝트에 미화 1천억 달러를 상회하는 자금을 조달하는 업적을 달성했으며, 이들 프로젝트 중 민간부문개발에 초점을 둔 프로젝트 건수가 증가하고 있다. AfDB 그룹 지분의 과반수는 아프리카의 소유이며 전적으로 아프리카 대륙에 집중되어 있다. AfDB는 분석 결과물과 직원들의 지식을 통해 아프리카의 제도적 역사와 정치경제를 깊이 이해하고 있다. AfDB는 아프리카적 성격이 있어 역내회원국들에 남다르게 접근할 수 있는 특권이 있고 그들의

8 제2조, “아프리카개발은행 설립을 위한 협약,” 1963년 8월 4일 서명(수단 카르툼).

9 상동, 1조.

7 아프리카개발은행, 2011, <아프리카개발보고서(ADR)>, AfDB, 튀니스.

지지를 받을 뿐만 아니라, 54개 역내회원국과 26개의 비아프리카 회원국들 사이의 상호작용을 위한 중요한 포럼 역할을 담당한다.

AfDB그룹이 효과적인 민간부문을 통해 광범위한 경제성장, 포용적 사회 발전과 녹색성장으로의 점진적 이행을 달성하기 위한 노력에 이미 있게 공헌하기 위해서는 역내회원국을 지원하는 데 있어 그룹의 역할을 분명하게 정의해야 한다. AfDB는 아프리카의 선도적인 개발기관으로서 비교우위를 갖는 영역과 핵심 우선사업 분야에 근거한 독자적인 비즈니스 관점을 갖고 있으며, 이는 그림 1에 요약되어 있다.

아프리카 전역에서 민간부문개발이 광범위하게 이루어지기 때문에, AfDB는 비즈니스 모델을 정교하게 다듬어서 자신의 노력과 시장의 힘이 제대로 조정되어 민간 이니셔티브를 지원하는 여건을 조성할 수 있도록 해야 한다. 마찬가지로, AfDB는 자체적 프로젝트가 민간부문개발을 어떻게 돕고 있는지, 특히 아프리카의 다른 개발 파트너들과의 조정이 제대로 이루어지는지를 체계적으로 평가해야 한다.

2.3. 사업원칙

민간부문 전략안은 '2013년 민간부문개발정책'¹⁰의 5대 기본 사업원칙에 기반을 두고 있다.

- 민간부문개발 의제의 궁극적인 소유권은 역내회원국에 있다.
- AfDB는 선별적으로 개입한다.
- AfDB는 계획된 개입에 대하여 어떠한 “부가성” 적인 가치를 창출하는지 나타낸다.
- AfDB는 개입에 다른 파트너들을 유치하는 것을 목표로 한다.
- AfDB는 개입으로 인해 스스로의 재정건전성을 해치지 않는다.

10 민간부문개발 정책(ADB/BD/WP/2011/85/Rev.3 및 ADF/BD/WP/2011/46/Rev.3)은 이사회가 승인한 AfDB그룹의 민간부문개발 의제에 대하여 경영진이 제안하는 최고 수준의 의무 원칙을 제시한다. 이 정책은 또한 사행적 활동, 상업적으로 실행 불가능한 프로젝트, 수용국의 법규나 국제적 관행과 협정 등에 따라 불법이라고 판단되는 프로젝트 등 수용 불가능한 영역을 명시함으로써 AfDB 개입이 수용될 수 있는 영역을 정의할 수 있도록 돕는다. 이는 모두 민간부문개발 전략의 지침이 된다. 그러나 직원들이 자신이 활동하는 특정 영역에서 정책을 이행하기 위해서는 더 구체적인 지침이 필요할 수 있기 때문에 다른 유형의 지시적 문서(지침 등)가 정책을 뒷받침할 수 있으나 이 역시 주요 원칙과 의무적 규칙에 초점을 둔 것이다. 민간부문개발 정책은 이사회의 승인을 통해 조정될 수 있지만, 시간에 따라 별다른 변동은 없을 것으로 예상된다.

민간부문개발 전략은 중기에 걸친 민간부문개발 의제와 관련하여 AfDB그룹 경영진이 그룹에 바라는 방향을 구체화한다. 본 전략은 민간부문개발 정책을 지침으로 삼지만, AfDB그룹의 '2013-2022 전략', OPEV의 평가, 기존 전략을 통해 얻은 교훈, 최고경영진의 전략적 조언도 참고한다. 여기에는 국가전략보고서(CSP)와 지역통합전략보고서(RISP) 개발팀을 지도할 전략적 중추와 우선사업 분야, 의도된 결과와 그러한 결과를 달성하기 위한 접근법이 포함되며, 특히 AfDB그룹 이해관계자들의 요구사항을 참고한다. 본 전략의 전략적 방향이 중단기 차원에서 변화할 것으로 기대되지는 않지만, 그 경과를 모니터링하고 여건 변화에 발맞추어 정기적으로 정비하거나 업데이트할 수 있다. 본 전략은 또한 필요할 경우 특정 영역에서 근무하는 직원들에게 지침을 제공하기 위하여 사업계획과 특정한 방향의 지침을 활용할 수 있다.

2.4. 중추 및 우선순위

본 전략은 아프리카 전역의 일자리 창출을 위한 최대의 기회에 자원을 집중하여 다음과 같은 3대 사업 중추를 중심으로 세워졌다(그림 4).

- (i) 아프리카의 투자 및 사업환경 개선
- (ii) 사회경제적 인프라에 대한 접근성 확대
- (iii) 기업 발전 촉진

이 3대 중추를 중심으로 개입을 진행하면서 경영진은 AfDB의 재정이 아프리카에서 필요한 자금의 작은 부분밖에 차지하지 못한다는 점을 알고 있다. 아프리카의 막대한 필요를 고려해 볼 때 AfDB는 특히 자체적인 자원을 활용하는 방식을 통해 아프리카의 변혁을 지원하기 위한 자원을 조달할 수 있도록 새로운 방식을 탐색할 것이다. 계속해서 지원 창구를 총동원하여 규모와 실용적 사업을 확장하는 한편, 신흥경제국을 비롯하여 국부펀드와 연기금 등의 새로운 자금원과 원조기관으로부터 신규 투자를 유치하기 위한 방안들을 모색할 것이다. 나아가 AfDB그룹은 기존의 수단들을 심분 활용하면서 그룹이 1달러를 투자할 때 마다 다른 투자자로부터 더 많은 투자가 이루어질 수 있도록 할 새로운 방법을 개발할 것이다. 공공-민간 파트너십, 협조융자 약정, 리스크 완화 수단의 사용을 확대하면 신규 투자자 유치에 도움이 될 것이다.

비전 향후 10년 이상 아프리카의 지속가능한 경제성장과 빈곤 감소의 동력으로서 중요한 역할을 감당할 경쟁력 있는 민간부문			
목표 효과적인 민간부문개발을 통해 모든 계층을 위한 성장, 고용, 포용적 발전을 촉진하여 아프리카의 지속가능한 발전과 빈곤 감소에 기여			
전략적 중추	중추 1: 투자 및 사업환경	중추 2: 사회경제적 인프라에 대한 접근성	중추 3: 기업 발전
기대 성과	투자를 지원하는 우호적인 사업환경 및 사회에 반응하는 기업의 발전	사회경제적 인프라에 대한 접근성 증대	국내외 소비를 위해 재화와 서비스를 생산하며 다양하고 역동적이며 기업가적이고 혁신적이며 저변이 넓은 기업 부문
성과물 역내회원국들이 더 포용적이고 환경적으로 지속가능한 경제성장, 사회경제적 인프라에 대한 접근성 증대, 아프리카 전역 민간부문의 경쟁력 강화를 달성하도록 지원할 수 있는 민간부문개발 역량			
주요 활동	민간부문개발을 위한 우호적 정책, 법률적·규제적 환경(“소프트 인프라”) 지원	역내회원국들이 운송과 에너지 등 민간부문개발에 대해 이미 알려지고 목표로 삼아야 하는 “하드” 인프라의 제약을 해결하도록 지원. 기술증진과 교육에 대한 엄선된 활동	숙련된 인력 부족, 재원 접근 곤란, 규모의 경제 부재, 가치사슬 격차, 취약성 등 민간부문개발을 저해하는 구체적인 기업 차원의 과제들을 국가가 해결하도록 지원
핵심 수단	• 프로그램 기반 사업 • 기술지원과 역량 구축 • 경제 및 부문 연구 • 프로젝트 대출과 보조금 • 정책협의와 자문 서비스 • 원조기관 조율	• 프로젝트 대출과 보조금 • 기술지원과 역량 구축 • 경제 및 부문 연구 • 프로그램 기반 사업 • 정책협의와 자문 서비스 • 원조기관 조정	• 직접 자금조달 지원: 장기채무, 지분, 보증, 신디케이션, 언더라이팅 • 자문 서비스 • 기술지원과 역량 구축

중추 1 투자 및 사업환경

생산적인 투자와 일자리 창출, 확장을 위한 기회와 인센티브는 투자 및 사업환경과 연관된 비용과 리스크, 그리고 경쟁을 저해하는 기타 비물리적 장벽에 따라 결정된다. 효율적이고 규제화된 공공 서비스, 효과적인 법 집행, 투명한 조달 관행은 모두 투자 및 사업환경 개선과 성장 및 발전의 가속화에 기여한다.

주요 난제 - 제약이 많은 사업환경

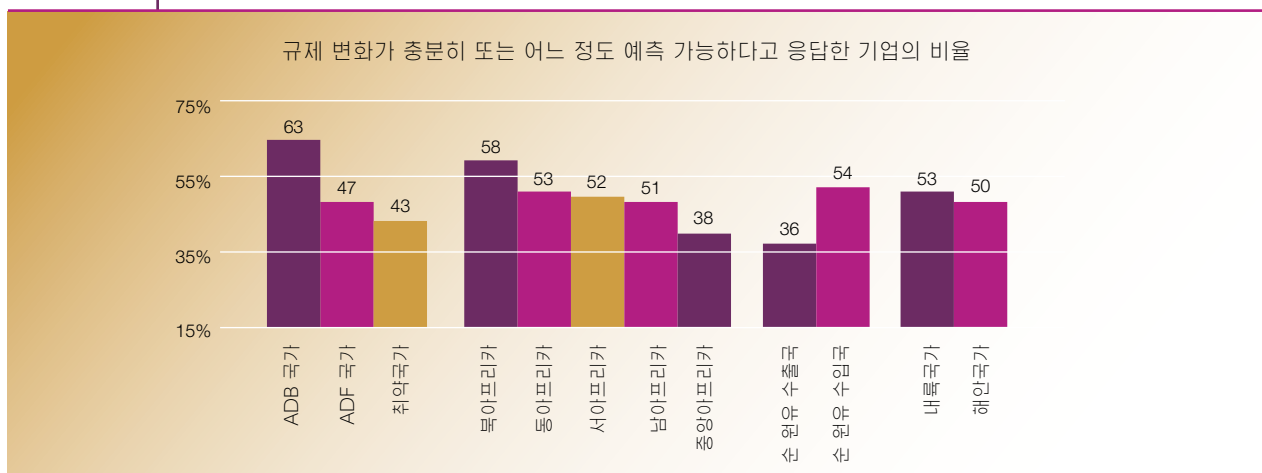
아프리카의 투자 및 사업환경은 경쟁력을 저해하고 민간부문을 제약하는 다양한 규제, 노동, 무역 관련 장애물을 직면하고 있다는 특징이 있다. 이러한 장애물은 두 가지 측면을 통해 살펴볼 수 있다. 첫째는 거시적·부문별 차원과 각 부문(규제와 세제, 안정성과 보안, 금융, 노동숙련도 개발, 인프라)내에서 일관성이 결여된 정책이고, 둘째는 거버넌스 기관에 대한 신뢰도, 대중의 신뢰, 적법성 저하 및 정책 수립에 광범위하게 참여할 통로의 부재이다. 아프리카 내에서 다양한 차이가 존재하긴 하지만, 이러한 구조적 결함은 대체로 관료주의적 비효율, 지대추구에 대한 관리 부실, 투명성 부재로 이어진다. 그리고 이러한 문제들은 모두 공공정책 및 행정에 대한 신뢰도를 크게 저해하고 정부의 조력자 역할을 방해한다(그림 5). 부패가 위협이 되는 경우, 기업들은 약탈적 정책을 피하고자 등록을 기피하는 경향이 있다. 이로 인해 세계 다른 지역에 비해 아프리카 전역에서 중소기업과 대기업은 모두 어려운 사업환경에 직면하게 된다.

아프리카에서는 금융시장의 발전이 부진하기 때문에 민간부문개발은 투자와 비즈니스 장벽에 더 노출되어 있다. 아프리카의 공적 금융시스템과 자본시장은 아직 신생단계에 있고 규모의 경제, 변동성, 장기 유동성, 거시경제와 규제 차원의 안정성이라는 문제를 안고 있어 외부인들은 리스크가 크다고 인식한다. 현재와 같은 세계 금융의 불확실성은 상황을 더 복잡하게 하는 요인이다. 이는 2008-2009 글로벌 금융위기 이후 경제적 리스크가 증가하면서, 특히 무역금융에서 단기 상업자금 조달 비용이 훨씬 증가한 것과 마찬가지로이다. 아프리카에서 장기 신용대출에 대한 접근성은 한층 저하되었다. 민간부문에 대한 신용대출 유입 역시 다른 개발도상국들의 수준에 못 미친다. 아프리카의 소규모 기업 절반 가까이는 금융서비스에 대한 접근성 확보가 주된 제약이라고 보고 있다. 아프리카 기업의 22%만이 금융기관에 대출이나 신용한도대출을 받고 있으며, 이는 아시아와 아메리카 대륙, 유럽에 속하는 개발도상국들의 수치가 각각 31%, 47%, 48%인 것에 비해 매우 낮은 것이다.¹¹

또한 아프리카의 금융 인프라는 대체로 발전 초기 단계에 머물고 있다. 금융 인프라는 일련의 시장기관, 네트워크, 공유되는 물적 인프라로 구성된다. 이를 통해 금융중개기관들의 효과적인 운영, 정보와 자료의 교환, 도소매 시장 참가자들 간의 지급결제가 가능해지는 것이다. 신용조사기관, 담보등기소, 신용평가 시스템은 일부 아프리카 국가에서 이제 겨우 발전을 시작했을 뿐이다.

11 아프리카개발은행, 2011, <아프리카개발은행보고서(ADR)>, AfDB, 튀니스.

그림 5. | 규제 변화의 예측 가능성



출처: 기업 설문조사 자료를 바탕으로 한 AfDB 자체 추산, 2010.



지역간 비교 결과에 따르면 사하라 이남 아프리카 지역 지급결제 시스템의 발전이 가장 더디며, 많은 국가에서는 현금 사용이 압도적으로 많다. 또한 일부 국가에서는 아직도 수작업으로 어음을 처리·교환하는 기관들이 있다.

마지막으로 AfDB의 연구에 따르면 젊은이들이 교육을 마칠 때 갖추게 되는 직업능력과 노동시장, 특히 민간부문에서 필요로 하는 직업능력이 현저한 차이를 보이는 것으로 나타났다.¹² 이는 낮은 교육의 질, 그리고 교육제도와 고용주 간의 단절을 시사한다. 고등교육의 경우, 아프리카의 젊은이들이 접하게 되는 대학제도는 전통적으로 공공부문 고용을 위한 교육에 집중해왔기 때문에 민간부문의 필요에는 관심을 거의 쏟지 못한다.

향후 계획 - 우선사업 분야

AfDB는 파트너들(정부, 개발 파트너, 민간부문, 시민사회 등)과 협력하여 역내회원국이 구조적인 비즈니스와 투자 환경 문제를 해결할 수 있도록 도울 것이다. 구체적인 내용은 다음과 같다.

- 원활한 비즈니스 활동을 촉진하고 개업, 확장, 폐업에 소요되는 비용을 절감할 수 있는 개선점을 지원하여 비공식부문 활동의 유도를 억제하는 정책 이니셔티브를 지원한다. 특히 비즈니스와 환경 규제들¹³—무엇보다도 과세 정책과 행정, 강력한 재산권, 건전한 기업 거버넌스—의 투명성, 예측 가능성, 책무성의 증대를 촉진할 이니셔티브를 지원한다.¹⁴
- 금융시장과 자본시장의 발전과 확장을 위한 이니셔티브를 지원한다. 여기에는 금융기관과 서비스(보험, 리스 등)의 다양성, 장단기 자금을 조달할 수 있는 금융상품(채권, 지분, 보증 등)의 개발, 민간부문 프로젝트에 자금을 제공할 수 있는 현지통화 대출을 증가시키기 위한 노력을 장려하는 프로그램이 포함된다.
- 담보등기소, 신용조사기관, 신용평가, 지급결제 시스템 등 아프리카의 금융 인프라를 개선하기 위한 이니셔티브를 지원한다. 이들 인프라는 모두 금융 안전성을 촉진하고 현대식 통합 금융시장을 성공적으로 운영하기 위해 필요하다.

- 효과가 큰 직업훈련을 지원하는 등의 방법으로 혁신, 기업가정신, 지식과 기술을 개선하기 위한 이니셔티브를 지원한다.
- 지역과 국가 간, 그리고 필요할 시에는 국가 기관에 준하는 민간부문 이해관계자들 간의 정책협의를 장려한다.
- 공공-민간 파트너십(PPP)을 위한 제도적·운영적 틀을 개선하는 이니셔티브를 지원한다. 여기에는 거래 차원의 프로젝트 준비를 비롯하여 선택, 평가, 모니터링을 위한 분석적 역량을 강화하는 것도 포함된다.
- 지역 금융부문의 통합, 국제적 투자, 비관세 무역장벽의 제거, 투자와 기술규약의 조화, 품질 보증 및 인증 기준을 장려하고 지원하기 위한 지역경제공동체와 국가당국의 강화를 지원한다.

이 중추 하에서 AfDB의 가장 중요한 수단은 정책기반사업(PBO)으로, AfDB는 이를 통해 역내회원국의 정책개혁을 지원한다. 원조효과 제고를 위한 파리 선언(Paris Declaration)의 정신에 따라 각국 정부와 기타 개발 파트너들과 함께 이러한 정책개혁을 합의한다. 이에 따라 이 중추에 속하는 우선사업 분야들은 그 광범위성으로 인해 AfDB가 집합적 노력의 일환으로 민간부문개발 관련 정책개혁의 어떤 측면을 지원할지 여부를 사전에 판단하는 것은 현실적으로 불가능하다.

그래서 앞서 제시한 사업 영역들을 바탕으로 AfDB의 부문별 국(Sector Departments)과 국가별 팀(Country Teams)이 여타 개발 파트너와 이해관계자들과 협력하여 국가와 지역 내 상황에 맞춰 AfDB의 개입을 조정할 수 있을 것이다. AfDB는 비교우위를 지닌 영역에서 리더십을 발휘하되, 그 외의 영역에서는 여타 파트너들에게 주도권을 넘길 것이다.

이 중추에 따라 사용할 수 있는 다른 중요한 수단은 AfDB의 기관지원 프로젝트(ISP)로, 역내회원국의 민간부문개발을 지원하는 기관들의 역량을 키우고 기술지원을 제공하는 프로그램이다. ISP는 PBO 하에서 지원되는 정책개혁 조치를 보완하고 AfDB가 역내회원국의 요청에 따라 자원을 더 집중적으로 배치할 수 있도록 해준다.

12 아프리카개발은행 외, 2012, <아프리카 경제전망(AEO)>, AfDB, 튀니스.

13 참조: 아프리카 20개국의 비즈니스 거래에서 공무원들의 뇌물수수를 근절하기 위한 법제, 정책, 관행에 초점을 둔 AfDB-OECD 공동보고서, "아프리카 20개국의 비즈니스 건전성 및 뇌물수수금지 법제, 정책, 관행의 실태조사", OECD, 파리.

14 여기에는 AfDB가 전략을 세우고 있는 자금세탁 금지/테러자금조달 퇴치 이니셔티브도 포함된다. (참조: 아프리카의 자금세탁 및 테러자금조달 방지를 위한 AfDB그룹의 전략 ADB/BD/WP/2007/70 및 ADF/BD/WP/2007/46)



중추 2

사회경제적 인프라에 대한 접근성

‘효율적 경제 인프라’란 한 국가나 지역의 비즈니스 활동을 가능하게 하는 시설(통신, 운송과 유통망, 금융기관과 시장, 에너지공급 시스템 등)을 의미한다. 이 인프라는 아프리카 민간부문개발에 있어 일부 최대 장애물을 해결하는 데 필수적이다. 여기에는 인프라 부문의 하위 단위인 사회적 인프라가 포함되는데, 사회적 인프라는 보통 보건 및 학교 시설 같은 사회 서비스 및 그 서비스를 뒷받침하는 시스템을 수용하는 자산을 가리킨다. 아프리카는 세계에서 가장 빨리 성장하는 경제적 중심지 중 하나이기 때문에 주요 인프라 수요를 만족시키고 그에 대한 접근성을 증가시키는 것은 시장 규모 확대, 지역통합 심화, 규모의 경제를 통한 가격 인하에 있어 우선순위가 된다.

주요 난제 - 물적 인프라에 대한 접근성 제한

아프리카 민간부문개발 및 아프리카 사회경제적 변혁의 주된 장애물은 물적 인프라의 부재이다. 더구나 기존 인프라는 구식이거나 관리가 부실한 경우도 많다. 아프리카 시장은 열악한 인프라와 연결성 때문에 아직도 접근성이 매우 낮은 상황이다. 열악한 도로와 철도, 항만 인프라로 인해 아프리카 국가들 간의 재화 무역에 드는 비용이 30-40% 증가한다(그림 6).¹⁵ 운송의 경우, 특정한 물류 관련 난제들로 인해 계속해서 물적 인프라 한계를 초과하는 고비용·비효율이 나타나고 있다. 개선이 필요한 부분으로는 세관과 국경 출입 허가의 효율성, 가격 경쟁력이 있는 운송방법 확보의 용이성, 물류서비스의 기초능력과 품질, 화물추적 능력, 예정된 또는 예상되는 배달기간 내에 화물이 수탁인에게 도달하는 빈도가 있다. 아프리카의 전기, 수자원, 도로, 정보통신기술(ICT) 인프라의 상태가 취약하여 산업의 부담비용이 높아지고 경쟁력이 감소하며 지역과 국제 시장에 대한 접근성이 제한된다. 그 결과, 매년 국가적 경제성장이 2%포인트 줄어 들고 비즈니스 생산성은 무려 40%나 감소한다.¹⁶ 에너지의 경우, 최소한 30 개 국가가 잦은 전력난을 보고하고 있으며 다양한 빈도로 정전을 겪는 국가도 많다. 이 문제는 규모에 관계 없이 모든 기업들의 성장가능성을 저해한다. 그러나 영세중소기업은 자체적인 전기생산에 투자하지 못하는 경우가 많기 때문에 특히 더 큰 영향을 받는다. 아프리카는 세계 수력발전 잠재력의

15%를 보유하고 있는데 그 가운데 현재 활용하고 있는 것은 10%도 되지 않는다. 태양에너지, 풍력, 바이오매스, 지열에너지 같은 재생가능 에너지원의 잠재력도 상당하다.

인프라의 부족은 민간부문의 성장과 발전에 심각한 장애물로 작용하며, 아프리카 내 무역은 물론 세계 다른 지역과의 교역 수준도 낮은 상태에 머물게 한다. 아프리카는 세계 인구의 12%를 차지하지만 세계 GDP와 교역 규모에서는 미미한 부분만을 차지하고 있다.

인프라의 발전은 아프리카의 풍부한 자원 및 원자재의 이야기와 밀접히 연결되어 있다. 최근 아프리카에서는 중요한 자원 발견이 몇 차례 있었다. 예컨대 동아프리카와 서남 아프리카에서는 원유와 가스가 발견되었고, 철광석과 백금, 석탄과 구리 같은 광물자원을 비롯한 천연자원과 농업 자원에 대하여 아시아 등지에서 막대한 수요가 발생했으며, 이 같은 상황으로 인프라가 더욱 절실히 필요하게 되었다. 결과적으로 아프리카의 경제성장은 이러한 자원을 채굴해서 세계시장에 운송하기 위해 필요한 인프라(철도와 항만 인프라)에 대한 투자를 통해 계속해서 추진될 것이다. 일부 역내회원국들은 아프리카의 풍부한 자원과 관련된 새로운 인프라, 예컨대 광석과 농산물을 모두 운송할 수 있는 이중목적의 철도 등을 다른 시장과 연계할 방안을 고려하기 시작했다.

아프리카의 급속한 인구 증가는 노후되고 열악하게 관리되던 기존의 경제사회적 인프라에 상당한 부담을 안겨준다. 사실상 많은 국가에서 인프라의 한계가 생산성을 제약하고 있는데, 이는 취약한 거버넌스나 복잡한 규제, 금융서비스에 대한 접근성 부재와 같은 제도적 과제만큼이나 심각한 정도로 생산성을 제약하고 있다. 전력과 물류 산업을 비롯하여 보건과 기본적 교육을 제공하기 위한 물적 인프라의 경우에 특히 그렇다.

국가 간의 물리적 연결이 부족한 것뿐만 아니라 전력과 에너지, 통신, 운송, 수자원, 위생 등의 인프라 서비스를 위한 지역 시장의 통합도 매우 제한적이다. 이는 역내에 필요한 투자를 행할 수 있는 구조가 아닌 취약한 지역경제공동체의 탓도 있다. 더 크게는, 각국 정부가 지역 인프라(특히 통신과 운송)를 발전시키고 개량하며, 아프리카 국가들의 생산역량에 적합한 산업을 위해 정책(농업 및 식량안보)을 개선하고, 정부들이 서명한 지역경제공동체 프로토콜을 완전히 이행할 수 있을 정도로 민간부문 및 기타 주체들과 충분히 협력하지 못했다는 것이다.

15 아프리카 인프라 컨소시엄(ICA), 2005, <아프리카의 인프라: 지금은 변혁의 시대>, 세계은행, 워싱턴DC.

16 상동.

덧붙여 민간 자본조달과 인프라 투자를 조달하는 데에도 여전히 심각한 장애물이 존재한다.

아프리카의 인프라 정비에 소요되는 비용은 향후 10년간 매년 약 1,000억 달러에 이를 것으로 추산된다.¹⁷ 그 비용의 2/3는 완전히 새로운 인프라에 소요되며, 나머지는 기존 인프라의 유지관리에 필요하다. 현재는 매년 250억 달러 정도만이 자본지출에 사용되고 있어서 상당한 금액이 부족한 실정이다. 이 부족액을 채우기 위해서는 새롭고 혁신적인 파이낸싱이 필요하다.¹⁸

향후 계획 - 우선사업 분야

이 중추의 핵심인 아프리카의 인프라에 대한 지원은 AfDB 업무의 핵심이며 AfDB가 비교우위를 가지고 있는 영역이기도 하다. AfDB그룹의 '2013-2022 전략'은 정부 및 민간 창구 모두를 통해 인프라 투자를 상당 수준 확대하려고 구상한다. 특히 운송과 에너지, 수자원과 위생 분야가 대상인데, 아프리카 기업들과 각국 정부는 이들 분야가 모두 아프리카의 변혁에서 가장 큰 과제라고 여겨왔다.

이 중추 하에서 AfDB는 역내회원국의 장기적 발전 전략에 명시된, 그리고 지역적 차원에서는 '아프리카 인프라 발전을 위한 아프리카연합/아프리카뉴파트너십(NEPAD) 프로그램(PIDA)'에 명시된 인프라 발전 우선순위를 주로 지원할 것이다. AfDB의 개입도 각 역내회원국이 자국의 생산성과

경쟁력을 향상시키고 물리적·경제사회적 통합을 심화시키는 동시에 포용을 촉진하고 지속가능한 경제 변혁에 공헌할 더 큰 기회를 창출하도록 도울 것이다. 구체적인 내용은 다음과 같다.

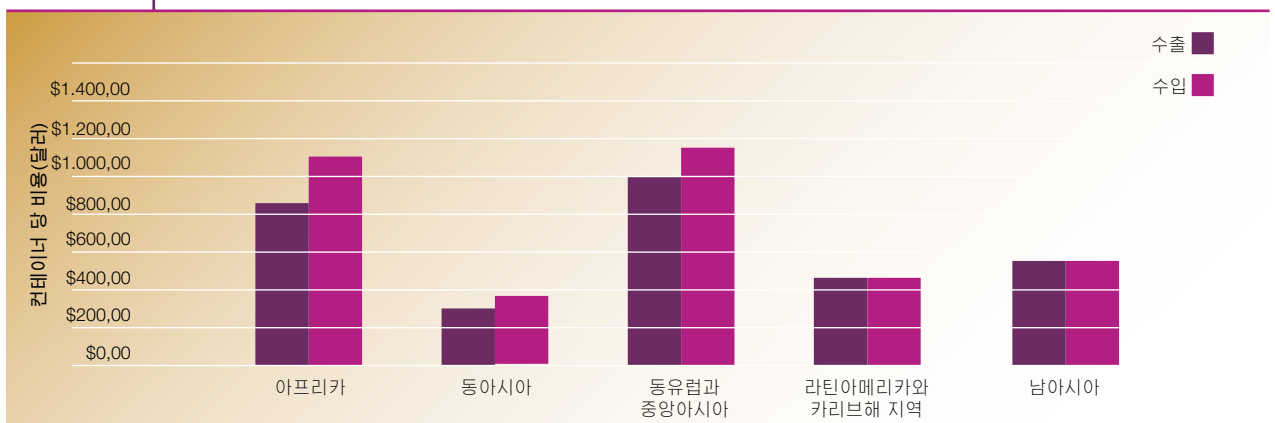
- 운송과 물류 사슬 전반의 장기적·종합적인 개혁과 투자를 개선하고 지역간 이동시간을 단축하며, 사회서비스의 접근성과 전달을 향상시키고 국내 시장을 통합하며 국내 시장을 역내 시장과 아프리카 역외 시장에 연계¹⁹하는 것을 일차적 목표로 삼는 신규 인프라 또는 인프라 재건 이니셔티브를 지원한다.
- 효율적이거나 기후의 영향을 받지 않는 인프라 시스템에 대한 접근성과 그러한 인프라를 배치할 역량을 강화하기 위한 이니셔티브를 지원한다. 이들 인프라에 포함되는 다양한 운송 시스템은 도시의 성장을 관리할 방안을 제시하는 동시에 전반적인 생태발자국을 감축시킬 수 있다.
- 청정에너지와 에너지 효율성에 집중하여 아프리카에서 증가하는 에너지 수요를 충족시킬 이니셔티브 또는 역내회원국이 '녹색' 기회를 활용하도록 도울 수 있는 다른 종류의 프로젝트를 지원한다.
- 직간접적 자금조달 수단 및 기술지원과 거래 자문 서비스의 제공을 통해 민간 인프라와 공공-민간 파트너십을 지원한다.

17 세계은행, 2005, 아프리카 인프라 국가 진단, 세계은행, 워싱턴DC.

18 아프리카개발은행, 2011, "아프리카 인프라의 격차 좁히기: 혁신적 파이낸싱과 리스크", AfDB 경제브리프.

19 여기에는 '아프리카 인프라 발전을 위한 프로그램(PIDA)' 같은 역내 이니셔티브가 포함된다.

그림 6. | 내륙 운송비용



출처: 라로시 G, 2009, "아프리카의 비용과 경쟁력 벤치마킹", 아프리카 경쟁력보고서 2009, 세계경제포럼, AfDB.



- 투자자들에게 매력적인 비왜곡적 인센티브와 인프라, 서비스를 조정한 일괄 프로그램을 토대로, 효과적인 수출가공지구(EPZ)의 발전에 따라 이루어진 수출지향적 성장의 혜택을 누릴 기회를 활용할 수 있도록 역내회원국들의 잠재력을 강화하기 위한 이니셔티브를 지원한다.
- NEPAD와 아프리카 인프라 컨소시엄 같은 역내 인프라 이니셔티브에서 AfDB가 지도적 역할을 유지하도록 분석적 역량과 자문능력을 강화한다.

언급된 모든 영역에서의 진전을 가속화하기 위해서는 향후 몇십년 간 민간 투자를 증가시키고 지속가능한 일자리를 더 많이 창출하며 신기술과 기능을 전수하고 아프리카의 진정한 경제적·인적 잠재력을 실현하기 위한 보다 체계적이고 파트너십에 근거한 접근법이 필요하다.

중추 3 기업 발전

민간 기업들, 특히 영세중소기업의 영업활동과 성장에 직접적으로 영향을 미치는 사안들에 관련된 난제들도 있다. 이 중추 하에서, 본 전략은 광범위한 3대 우선순위에 초점을 맞추고 있다. 첫째는 금융 및 금융서비스에 대한 접근성, 둘째는 기업가적 역량과 사업운영 능력, 셋째는 기술, 혁신, 가치사슬 연계에 대한 접근성으로, 세 가지 모두 아프리카의 기업 수준에서의 민간부문개발에 도전과제를 제시한다.

주요 난제 - 금융서비스에 대한 접근성과 장기자본의 공급

아프리카에서 약 5천만 영세중소기업의 70% 가량을 차지하는 민간 기업은 장기자본에 대한 접근성 부족으로 심각한 제약을 받고 있다(그림 7).²⁰ 아프리카의 대기업조차 자금조달의 제약을 경험할 때가 비일비재하다.²¹ 이러한 자금부족으로 인해 특히 기계와 장비 같은 자본재, 그리고 연구개발에 대한 투자가 상당히 저조한 상황이다. 나아가 이는 낮은 수준의 혁신, 생산성, 경쟁력으로 이어지고 있다.²²

아프리카의 무역상들, 특히 현재 활동 중이거나 활동 가능성이 있는 수출업자들은 무역금융을 확보하는 데 심각한 어려움에 직면해 있다. 파이낸싱이 가능하기는 하지만 비용이 막대하고 특히 영세중소기업을 대상으로 할 때는 기간도 짧은 경우가 많다. 아프리카의 교역액이 지난 10년간 3배 이상 증가하기는 했지만(2010년에 1조 2천억 달러), 아프리카에는 무역금융이 극심히 부족하다. 주된 이유는 역내 금융기관의 금융·기술 자원이 부족하고 국제 은행들이 리스크를 제대로 인식하지 못하기 때문이다.

자금조달의 제약은 국가 내에서는 아프리카 국가들 간에 다른 양상을 띠고 기업의 규모에 따라서도 차이를 보인다. 그러한 차이는 공식 금융기관을 통해 자금의 접근성을 확보하는 것이 어렵다는 점을 반영한다. 이는 기업들이 수익성 있는 제안을 하지 못하거나 금융기관이 영세중소기업에 여신을 제공하지 않으려고 하기 때문이다.

아프리카의 금융서비스에 대한 접근성과 종장기 자본 제공이라는 난제에 대한 근본적이고 지속가능한 해결책은 신용한도대출, 주식 및 관련 상품, 대리 신용한도(agency lines), 리스크 분산, 보증, 기술지원 등 모든 가용 수단을 통합하는 것이다. 이를 위해 전방위적으로, 즉 기업과 금융기관에서, 그리고 국가 및 세계적 차원에서 행동을 취할 필요가 있다.

향후 계획 - 우선사업 분야

AfDB는 금융부문의 경쟁력과 포용성에 대하여 보다 전체론적 접근법을 개발할 것이며, 국가적 맥락과 역내 금융부문의 역량과 보조를 맞추면서 다음을 위시하는 지원사업을 실행할 것이다.

- 금융기관(은행과 사모펀드 등 상업적 금융기관과 개발금융 기관)과의 파트너십을 통해 아프리카 역내 투자와 무역을 촉진하고 이들 기관들이 영세중소기업, 무역상(박스 1 참조), 여성에게 더 나은 서비스를 제공하도록 한다.
- 각국 정부 및 민간부문과 협력하여 기술 기반의 비즈니스 모델을 수립해 은행의 지원이 없거나 부족한 기업들을 돕는다.
- 개별 영세중소기업과 직접적으로 협력하는 이니셔티브를 지원하여 그들의 신용도와 금융 이해력, 성장 잠재력을 향상시킨다.

20 T. 벡, S. 문젤레 마임보, I. 페이, T. 트리키, 2011, <아프리카에 대한 파이낸싱: 위기를 넘어서>, 아프리카개발은행, 튀니스.

21 상동.

22 세계경제포럼, 세계은행, 아프리카개발은행, 2011, 아프리카 경쟁력보고서 2011, 세계경제포럼, 제네바.
게브리예수스 M., 2009, "에티오피아의 혁신과 영세기업의 성장", UNU-WIDER 연구보고서 No. 2009/51.

오네이우 S., 2011, "혁신과 흡수능력의 부재가 아프리카의 경제성장을 저해하는가?", UNU-WIDER 업무보고서 No. 2011/19.



- 촉진적 역할을 하고 장기에 걸친 부채와 주식, 보증, 신디케이션, 언더라이팅을 통해, 특히 농업과 산업 근대화, 채굴산업(채광, 원유, 가스)을 비롯하여 지역 공동체를 위한 지역통합과 지원 메커니즘(사회적 인프라, 금융 인프라 등)에 대한 이니셔티브를 통해 기업들을 대상으로 직접적 금융 지원을 제공한다.
- 금융중개기관들이 고객들에게 대출을 제공하도록 신용한도와 리스크 분산 수단을 계속 확장하여 장기채무에 대한 수요 증가에 대한 민간 금융기관의 대응성을 제고하기 위한 이니셔티브를 지원한다.
- 아프리카의 금융부문 강화 관련 사안에 대해 세계 지도자들의 관심을 유도한다.
- 영세중소기업을 지원하고 금융중개기관들이 책임감 있게 AfDB의 자금을 의도된 목적에 효율적으로 사용하게 하기 위한 구체적 지침을 개발한다.

본 전략뿐 아니라 AfDB의 '2013-2022 전략' 전반에서도 금융부문이 중요성을 갖는다는 점을 고려하여 AfDB는 금융부문에 대한 접근법을 종합적으로 검토하고 있으며, 이를 통해 '2003년 금융부문 정책'을 대체할 새로운 '금융부문 발전 정책과 전략'을 작성할 수 있을 것이다.

주요 난제 - 영세중소기업이 직면하는 특정 장애물

아프리카의 민간부문은 주로 영세중소기업으로 구성되어 있으며, 아프리카인들은 절박한 심정과 포부를 가지고 소상공인이 되고 있다. 영세중소기업은 주로 매우 작은 규모의 비공식적인 가족 기반의 기업이거나 1인 기업이기 때문에 폐업이 매우 빠를

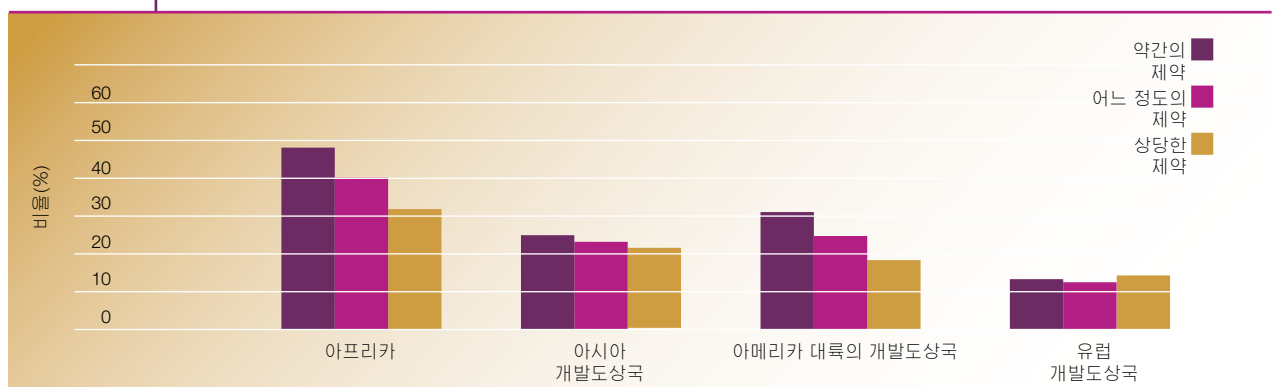
수 있다. 상당수는 돈벌이가 되는 고용 기회가 달리 없는 개인들, 그리고 생존을 위해서라든지 자급형 농업을 통해 얻는 현물 소득을 보완하기 위해 사업 활동에 의지하는 사람들이 이를 운영한다.²³ 그러한 기업가들은 훈련을 받지 못한 경우가 많고 결정적인 시장 정보가 부족하다. 그러나 사업가라면 누구나 성장을 저해하는 장애물을 직면하게 되는데, 여기에는 자본 부족과 자본구조, 담보 부족, 심각한 기술(금융 이해력 포함) 부족, 취약한 시장 연계, 비즈니스 발전 서비스와 네트워크 부족 만연 등이 포함된다. 여성 기업가들도 법률적 제약과 제도에 대한 접근성 제한에 맞서 싸워야 하며, 자산의 사용과 소유에 대한 제한으로 인한 대출 접근성의 제약, 취업의 어려움, 세금 문제를 해결해야 한다.

2008년에서 2012년 사이, AfDB그룹의 총 민간부문개발 승인액의 34%가 직접 영세중소기업을 대상으로 이루어졌으며 AfDB는 아프리카의 영세중소기업 발전에 대한 지원을 확대할 예정이다. 동시에 소매형 영업활동 지원에 대한 제약도 인지하고 있는데, 이러한 활동은 비용효율성이 낮고 AfDB의 비교우위 영역에 해당되지 않을 수 있기 때문이다. AfDB의 접근방법은 일차적으로 기능과 비즈니스의 연계, 그리고 금융 지원의 제공을 강화하는 데 목표를 둔다. 더 나아가 금융 포용성(영세기업과 자영업)과 기업 발전(성장과 기회 주도의 기업가들)과 연관된 목표, 비즈니스 모델, 자원 요건을 구체화할 예정이다.

이 영역에 대한 개입을 더욱 효과적으로 만들기 위해 AfDB는 '민간사업 지침(Guidelines for Non-Sovereign Operations)' (현재 초안 작성중)에 포함시킬 영세중소기업의 확고한 정의를 개발하여 영세중소기업에 대한 개입의 분류와 모니터링을 개선하고 영세중소기업의 발전 효과를

23 아프리카개발은행, 2011, 아프리카개발보고서, AfDB, 튀니스.

그림 7. | 금융에 대한 접근성 부족이 주요 제약사항이라고 응답한 기업들의 비율



출처: 기업 설문조사 자료를 바탕으로 한 AfDB 자체 추산, 2010.

극대화할 것이다. 이는 개별 국가 당국과의 협의를 통해 이루어질 것이다.

향후 계획 - 우선사업 분야

AfDB그룹은 구체적으로 다음을 수행할 것이다.

- 기업가정신 개발을 목표로 하는 마이크로파이낸스 투자와 프로그램을 지원하는 틀을 검토하고 필요 시에는 조정한다. AfDB그룹은 그룹의 마이크로파이낸스 정책²⁴과 '2013-2022 전략'에 발맞추어 아프리카 전역의 금융서비스에 대한 접근성 향상을 지원할 것이며, 이는 특히 기존의 은행제도가 제대로 서비스하지 못하는 소규모 경제주체들과 저소득 가구를 대상으로 한다.
- 금융중개기관을 통해 영세중소기업에 제공하는 지원을 정비하되(박스 2), 특히 AfDB가 지원을 추가할 여지가 있다는 결론을 내린 OPEV 평가 결과를 바탕으로 한다.
- 영세중소기업의 목표 시장에 대한 금융서비스 제공을 목표로 하는 기술지원 이니셔티브, 그리고 영세중소기업의 비금융 필요와 요구를 해결하고자 하는 프로그램에 대한 지원을 강화한다. 후자에는 사업발전서비스(Business Development Services)와 시장 연계 등 영세중소기업에 지원을 제공하는 현지 중개기관의 역량을 개발하고 우호적인 환경을 강화하는 조치가 포함된다.
- 하청계약, 라이선스, 프랜차이즈 계약, 공공부문과 개발 파트너의 조달 정책을 통해 국제적 기업들의 공급 네트워크에 아프리카 현지 기업을 연계할 수 있는 기회를 체계적으로 조성하는 이니셔티브를 지원한다.
- 영세중소기업을 비롯한 기업들을 대상으로 더 환경친화적인 공산품을 위한 기술과 지식을 촉진하기 위해 인센티브를 제공하는 프로그램을 지원한다.

24 아프리카개발은행그룹(2006), <AfDB그룹의 마이크로금융 정책과 전략>, 이사회 문서코드 ADB/BD/WP/2006/06/Rev.1/승인 및 ADF/BD/WP/2006/08/Rev.1/승인, 2006년 6월 12일, 요약, 9.4 문단과 4.4 및 4.5 섹션.

박스 1. 무역금융 업무 확대

AfDB의 새로운 무역금융프로그램(TFP)은 아프리카의 무역에 대한 리스크 한도와 유동성의 가용성 차원에서 고질적인 시장 제약사항을 해결할 것이다. 이러한 제약은 특히 유럽을 중심으로 계속되는 세계 금융시장의 어려움과 바젤 III 은행 규제의 보수적 영향으로 악화되고 있다. 무역금융 부문의 리스크는 상대적으로 낮고 부도를 역시 사상 최저 수준을 나타내기 때문에 무역금융프로그램은 AfDB의 민간부문 사업에서 리스크가 가장 작은 자본소비 수단이 될 것으로 예상되며, 리스크가 더 큰 다른 사업과의 균형을 통해 AfDB 포트폴리오의 리스크 측면에 전반적으로 긍정적인 효과를 가져올 것으로 예상된다.

AfDB는 국가와 지역 차원에서 금융정책과 규제를 조화시키기 위한 아프리카 지역경제공동체(REC)와의 협력을 통하여 무역 촉진을 일차적 목표로 삼는 비즈니스 친화적 환경에도 초점을 맞출 것이다. 이를 통해 초국적 금융거래를 용이하게 하고 국가간 무역을 증대할 수 있다. 주요 활동에는 다음이 포함된다.

- 무역금융의 영업과 활동 측면(아프리카 금융기관과 영세중소기업이 직면한 금융 접근성 문제를 해결하기 위함)
- 수출 진작과 투자 지원 서비스(지역간, 지역내 무역 및 국제·국내 투자의 핵심과제들을 해결하기 위함)
- 원자재 시장/거래 지원 활동(수익성 높은 농업 가치사슬의 발전을 저해하는 문제들을 해결하기 위함)

발전의 측면에서 볼 때, AfDB의 무역금융프로그램은 아프리카 국가들의 경제성장에 이바지할 것으로 기대된다. 무역금융프로그램은 AfDB가 중소기업, 농업과 제조업 같은 부문, 저소득 국가들을 지원하도록 다양한 수단을 활용할 것이다.

무역금융프로그램은 사업계획 기간 첫 4년 동안 아프리카 무역에 110억 달러 이상을 지원할 목표를 세웠으며, 여기에는 역내회원국 30개국 이상의 현지 금융기관 110여 곳을 통한 중소기업 거래 8천 건 정도가 해당된다.

- 아프리카의 영세중소기업 발전에 관여하는 주체들과의 파트너십을 강화한다. 여기에는 국제금융공사(IFC), 프랑스개발기구(AFD), USAID, DFID, AMSCO(역주: UN 산하), PEP-아프리카(역주: IFC 산하), UNIDO, ILO, IFAD 등과의 기술지원 프로그램에 협조자를 제공하는 조치가 포함된다.

또한 AfDB는 영세중소기업을 위한 자금조달과 서비스를 확장하고 활용할 수 있는 다른 방안도 모색할 것이다. 아프리카보증기금(AGF)과 AfDB의 무역금융프로그램(TFP) 같은 보증 및 보험 기제를 통해 보완하여 아프리카 금융기관들이 영세중소기업에 대한 익스포저를 늘리도록 장려할 것이다.

AfDB는 포용적 경제성장과 사회 발전을 촉진할 수 있는 새로운 이니셔티브를 지원할 방안도 탐색할 것이다. 상당한 잠재력을 갖고 있는 것이 바로 사회적 기업(social enterprise)과 사회적 사업(social business)이다.²⁵ 이 기업들은 사회적 혁신, 기업가정신, 가치사슬 발전을 촉진할 효과적인 방안이 될 수 있다. 마이크로금융과 결합하면 효과성, 발전의 영향, 지속가능성을 확대할 수도 있다.

그러나 사회적 사업이 아직 아프리카에서 제대로 검증되지 않았기 때문에 AfDB의 지원은 전시효과를 제공하고, 튀니지와 토고, 우간다에서 이루어진 시범 프로그램처럼 아프리카 사회적 사업이 첫 물결을 일으킬 수 있도록 하는 지원에 초점을 둘 것이다. 이러한 시범 프로그램은 사회적 기업에 대한 이해를 증진시키고 제도적 환경을 조성하며 사회적 기업을 지원할 금융 수단(회전 기금 등)을 마련하는 데 도움이 될 것이다. AfDB는 상업적으로 성공할 수 있는 사회적 기업 제도를 위한 직접금융, 인큐베이터를 위한 자금제공, 인식 개선, 기술지원, 역량 강화를 고려할 것이다.

마지막으로 AfDB는 사업이 민간 사업후원자, 정부, 지역공동체 간의 공평한 리스크와 보상의 배분을 강조하고 기술이전과 산업화를 장려하도록 할 것이다. 또한 합작투자를 활용하고 기업 공급망에서 현지의 재화 및 서비스 공급자를 활용하는 방법을 통해 이러한 부문에서 자생적 기업들의 활동을 촉진할 것이다.

25 사회적 사업과 사회적 기업 모두 영리를 추구하기는 하지만, 주된 차이점은 전자의 경우 개인적 이익보다 사회적 효용을 위해 설립된다는 사실이다. 사회적 사업에 대한 대출기관과 재권자들이 초기 투자금을 회수할 수는 있지만, 추가발생 이익은 모두 해당 비즈니스 또는 특정한 사회적 목표를 추구하는 다른 사회적 사업에 재투자된다. 반면 사회적 기업은 이익을 재투자할 수도, 하지 않을 수도 있다.

주요 난제 - 취약한 가치사슬 연계

지난 반세기 동안 이루어진 획기적인 경제적 변화로 인해 아프리카에게는 세계적인 경제강호로 부상할 수 있는 커다란 기회가 주어졌다. 아프리카의 부상이라는 새로운 시대 정신을 바탕으로 아프리카의 잠재력을 발휘하기 위해서 각국은 대대적인 산업화를 통해 과감한 변혁에 착수하여 청년 실업, 빈곤, 양성 불평등 문제를 해결해야 한다. 한 예로, 아프리카 국가들은 원자재 기반의 산업화 과정을 통해 일자리를 창출하고 경제적 변혁을 추진하여 아프리카 대륙의 자원, 높은 원자재 가격, 세계 생산구조의 변화에 기인한 기회들을 활용할 수 있는 현실적인 기회를 보유하고 있다. 아프리카의 원자재를 산업화에 활용하려면 '소프트' 원자재와 '하드' 원자재의 부가가치를 창출하고 원자재 부문의 전후방 연결고리를 개발해야 한다.

가치사슬은 완전히 분리되어 있는 생산업자, 가공업자, 구매자, 판매자, 소비자가 그 사슬을 통과하는 제품과 서비스에 가치를 더할 수 있게 해준다. 아프리카의 민간부문은 가치사슬에서 수익성이 비교적 낮은 분야에 주로 집중되어 있고 경제적 다각화 범위가 제한되어 있다. 이런 현상은 특히 농업과 채굴산업에서 두드러진다.

가치사슬의 발전은 아프리카의 자원 활용 능력을 강화하고 아프리카 기업들을 지역 및 세계 생산 가치사슬에 편입시키며 아프리카의 산업화와 농업 혁명을 이루는 데 필수적이다. 다양한 시장 참여자들 간의 상호작용을 이해함으로써 민간 및 공공 기관들(개발기구들 포함)은 효율성을 제고하고 이에 따라 가치를 향상시킬 방안과 가치사슬 참여자들이 전체 가치에서 차지하는 비중을 높일 수 있는 능력을 강화할 방안을 찾을 수 있게 된다.

농공산업과 기타 가치사슬을 지원하는 과정에서 AfDB는 현지 기업가들을 대체하지 않도록 주의하고 기존의 상업적 이니셔티브 내에서 활동하도록 노력할 것이다. 또한 프로젝트 수명주기 동안 목표 수혜자들에게 더 공정한 조건을 제시한다고 할지라도 지속 불가능한 신규 마케팅 채널은 수립하지 않도록 할 것이다. 기존 비즈니스 및 기타 서비스의 생존가능성과 지속가능성이 확실하지 않은 한, 이들과의 경쟁을 야기하지 않도록 신중을 기할 것이다. 시장의 결함을 해결하는 데 있어서는 경쟁력이 낮고 비효율적인 과정과 행위를 변화시키는 데 특히 주력할 것이다. AfDB는 특히 채굴산업과 농림수산업은 물론, 교육과 의료연구



중심지, 제약산업과 의료기기 같은 틈새시장에 대한 가치사슬을 발전시키고 강화하는 데 목표를 둔 신규 이니셔티브를 지원할 것이다.

향후 계획 - 우선사업 분야

AfDB는 가능하다면 다른 기관들과 협력하면서 다음 사항에 지원을 집중할 것이다.

- 국가간, 지역간 차이를 고려하여 지역 공급 네트워크를 최대한 활용하기 위한 역내 투자와 수출 가치사슬.

박스 2. 금융중개기관을 통한 개입 정비

AfDB그룹의 직접적인 민간부문 대출의 상당 부분은 상업은행, 마이크로금융기관, 사모펀드, 지역 및 국가 개발 은행, 보험 및 리스회사를 포함하는 금융중개기관(FI)을 통해 이루어진다. AfDB는 직접 대출을 발행하고 감독하기에는 규모가 지나치게 작거나 민간 중개기관들의 자금 수요해결이 더 나은 프로젝트와 주체들에게 다가가는 통로로 금융중개기관들을 활용하고 있다. 이는 금융 시스템의 폭과 깊이를 확장하려는 전략적 목표에도 기여한다. 현재의 금융약정 하에서 AfDB는 다음과 같은 활동을 하고 있다.

- 부채나 지분의 형태 또는 금융중개기관에 대한 보증의 형태로 자본을 제공하고, 금융 중개기관은 다수의 하위 프로젝트에 자금을 투자한다.
- 사전에 확인한 프로젝트 자금조달수단에 따라 AfDB의 자금조달에 대한 적격성을 심사한다.
- 대략적인 지리적, 사업적 부문이나 유형, 부문별 변수를 요청하는 것 외에는 자금의 정확한 용도를 사전에 설정하지 않는다.
- 최종적으로 AfDB의 자금을 지원 받는 민간 기업들을 선별, 평가, 모니터링하지 않으며, 그러한 기능은 해당 금융중개기관에 위임한다.
- 금융중개기관이 하위 프로젝트 성과 및 지원 받은 기업/프로젝트의 발전 결과를 정기적으로 보고하도록 요구하고, 법적 합의의 일환으로 환경 및 사회적 기준의 심대한 위반을 보고하도록 요구한다.

대부분의 사업 결정을 해당 금융중개기관에 위임하고 프로젝트의 사전 자금조달수단에 의존하는 한편 AfDB그룹 투자의 발전 목표는 분명하게 정의하지 않는 경우도 있어서 제도적 절차가 중개금융에 맞게 충분히 조정되지 못하는 일도 있었다. 이 금융중개기관을 통한 자기보고가 부실해지고 AfDB의 투자 포트폴리오에 대한 모니터링이 제대로 이루어지지 않아 AfDB가 추구하는 발전 결과를 제대로 포착하지 못하는 경우도 많았다.

민간부문개발 정책에 명시된 바와 같이 AfDB그룹은 금융중개기관을 통한 투자 지침을 정비하기 위해 다음과 같은 조치를 취할 것이다.

- 어떤 방식이 효과적인지, 어떤 교훈을 얻었는지, 개입의 효과를 어떻게 측정할 수 있는지 판단하기 위해, 다양한 대상 집단과 부문을 지원하는 제도적 모델을 면밀히 평가한다. 이 점에서 경영진은 특정 부문을 목표로 하거나 배제하는 개발금융기관(DFI)이 수립하는 구체적인 지침이 충실한지 여부를 검토하고, 필요 시 그러한 지침을 채택한다. 또한 금융중개기관이 제공된 자금의 취지에 부합하도록 요구하고 서브론(sub-loan)의 최소·최대 규모를 제한하여 특정 수혜자의 접근성을 확보하며, 금융중개기관이 특정한 환경 및 사회적 기준을 적용하는 것도 요구한다.
- 프로젝트 평가보고서(Project Appraisal Report)에 포함될 지원분야에 대한 정의를 개선하고, 견실하고 지방 및 지역 소유 기관들을 대상으로 한 지원에 적용되는 구체적인 요건을 포함시킨다. 또한 서비스를 충분히 누리지 못한 분야, 지역, 부문을 위해 명확하고 신뢰할 수 있는 전략을 세운다(지속가능한 발전과 빈곤층을 위한 재원에 초점을 둔 명확한 지시사항을 수립하는 것도 포함). AfDB의 통합보호장치시스템(ISS)에 맞춰 강력한 사회경제적 보호장치를 구비하고 책임감 있는 납세자로서 행동한다.
- 금융중개기관의 비즈니스 및 금융 관리 관행(포트폴리오 관리, 리스크 관리, 환경 정책, 기업 거버넌스 등)을 강화하기 위한 금융중개기관 대상 기술지원 패키지를 확대하여 금융중개기관(특히 현지 및 지역적 금융중개기관)의 역량을 강화한다. 이 측면에서 AfDB는 고객 금융중개기관과 협력하여 그들의 환경 및 사회적 기준 이행 능력을 증대할 것이다.
- 금융중개기관이 책임감을 가지고 AfDB의 자금을 취지에 맞게 효율적으로 사용하도록 하기 위해 의도된 수혜자(영세중소기업 등)에게 AfDB그룹의 지원이 실제로 전달될 수 있도록 하는 적절한 메커니즘을 개발한다.





- 영세농과 영세중소기업의 시장 접근성을 위한 개선점, 그리고 벤처 사업가가 될 것을 염두에 두고 농업 기업가로서 그들의 역량을 발전시키기 위한 개선점.
- 제조업자와 관련 산업 등 아프리카 생산업자들의 역량을 증대하여 현지 시장에서 수입품과 경쟁할 수 있도록 하고 그들을 역내 및 역외 시장에 연계
- 정보와 지식에 대한 접근성 확보
- 가치사슬의 일부로 함께 연결된 기업들 간에 현지 특유의 기량과 기술적 역량을 발전시킨다. 기량 발전, 기술적 역량, 자본에 대한 접근성, 가치사슬을 통한 구매자-공급자 협력을 목표로 현지의 연계를 더욱 심화시킨다. 또한 주요 원자재 기업들이 조달, 대외구매, 가공 등을 포함한 현지 연계 전략을 촉진시키도록 장려하고 현지 선도기업들의 출현을 촉진한다.
- 국경 민간 투자를 촉진하여 아프리카 내부의 숙련인력의 이동과 기술 및 기능 이전을 지원한다.
- 대규모 기업과 프로젝트(국영기관, 공공-민간 합작 벤처사업, 해외 및 국내 기업가들 포함)에 대한 AfDB의 주요 직간접 파이낸싱을 활용하여, 그들의 사업이 어떻게 아프리카의 산업적 변혁에 박차를 가하고 수많은 아프리카인들을 위한 사회경제적 효용을 창출할 수 있는지를 보여 준다.
- 특히 민간부문개발에 우호적인 조건에 대한 상충부 협의 및 투자 리스크 완화 지원 등과 같은 특정 민간부문 투자 촉진에 있어서, 가치사슬 발전을 녹색성장 요건(자원 사용의 효율성/지속가능성/탄력성)과 연계하고 공공-민간 파트너십을 장려한다.

2.5. 특별 강조 영역

AfDB그룹의 '2013-2022 전략'은 민간부문개발 의제의 궁극적인 성공에 필수적인 3대 교차 우선순위로 취약국가, 농업과 식량안보, 양성평등을 강조한다.

취약국가

포용적 성장 의제의 일환으로 AfDB는 아프리카의 취약국가와 분쟁의 영향을 받은 국가들을 위해 활발한 노력을 해왔으며, 이것이 AfDB그룹의 '2013-2022 전략'의 아프리카발전 의제의 핵심을 차지한다. AfDB그룹이 시행하는 취약국가기구(FSF)는 ADF 성과기준배당(PBA)을 적게 받았을 취약국가들에게 정부사업을 위한 보완적 자원을 제공한다. 이 프로그램의 경험과 국제적 우수관행, '취약국가 개입을 위한 뉴딜' (부산 2011)을 바탕으로 AfDB 그룹은 아프리카의 취약국가와 분쟁의 영향을 받은 국가들과 민간부문개발이라는 사안에 개입하는 방식에 변화를 주고자 한다. AfDB의 리스크 관리틀을 고려하여 이들 국가들이 AfDB의 민간 창구 자원을 통한 혜택도 누릴 수 있도록 할 것이다. 이러한 변화는 이들 국가의 자원흡수능력을 개선하면서 성과를 극대화하기 위한 광범위한 의제의 일환이다.

AfDB그룹의 취약국가 전략에 대한 현행 검토는 취약성이라는 차원에서 민간부문개발에 대한 그룹의 접근법을 개량할 수 있는 강력한 출발점이 된다. 취약국가의 민간부문개발 지원의 경우, 정부 및 민간 사업 모두를 실행하는 데 있어 운영상 상당히 어려운 점들이 있으며, 따라서 AfDB그룹은 취약국가에 대한 포괄적인 접근법을 조정할 필요가 있다. 실무적인 차원에서는 더 풍부한 정보를 바탕으로 한 리스크 감수, AfDB그룹의 혁신적인 수단 개발 같은 더욱 신속한 사업적 대응, 더 많은 실무적 시행 지원, 취약국가와 분쟁의 영향을 받은 국가들의 성과를 측정하기 위한 새로운 접근법이 필요하며, 이들 조치는 모두 AfDB의 축적된 경험을 바탕으로 이루어져야 한다.

이를 위해 AfDB는 광범위한 수단을 더욱 잘 활용하여 사업 지원이 이러한 상황들에서 더 효과를 거둘 수 있도록 조정할 것이다. 각 국가의 과제와 기회를 고려하여 더욱 우호적인 투자 및 사업환경을 조성하기 위한 지원을 강화하는 것이 한 예가 될 수 있다(중추 1). 또 다른 예는 민간부문 투자자들에게 정부나 국가 소유의 기관들의 계약사업과 관련된 편의를 제공하는 일부 리스크 보증 등의 혁신적 리스크 완화 수단을 사용하여 AfDB가 자금을 지원하는 민간부문 사업의 실시에도 더 큰 혁신을 이루는 것이다(중추 3).



‘ADF-13 재원보충’의 일환으로, 그리고 실무위원(Deputies)들의 요청에 따라, 경영진은 AfDB가 리스크가 더 높은 국가들, 특히 취약국가들에 위험자본을 신중하게 공여할 수 있도록 하기 위해 ADF를 위한 두 가지 신규 금융 수단을 추천받은 바 있다.²⁶ 이 외에, AfDB는 다자원조기관 신탁기금을 더 적극적으로 활용하여 원조기관의 지원을 조달하고 조정하며, 중앙정부가 아직도 쌓아가고 있는 역량(과 신뢰)를 이미 확보한 민간 및 국내 기관들을 지원할 것이다. 또한 기존의 프로그램 수단들을 활용하여 인프라 개선과 기본 서비스 제공(합동 부문 지원 및 다개년 프로그램 기반 사업)에 자금을 지원할 것이다.

농업과 식량안보

아프리카에서는 농업 부문이 성장, 빈곤 퇴치, 식량안보에 필수적이다. 사하라 이남 아프리카 지역 농촌 고용의 절반 이상을 자영농이 차지하고 있고, 그 중 상당수는 여성이다. 농업은 아프리카 GDP의 13%를 차지하고 농업을 통한 GDP 성장은 농업 외 부문을 통한 GDP 성장보다 빈곤 퇴치에 네 배 가량 효과가 높다. 농업은 가장 큰 외화 수입원으로 아프리카 대륙 전체의 경화(hard currency) 수입의 40%를 차지하며 저축과 세수의 주된 원천이기도 하다. 농업 부문은 계속해서 산업 원자재를 가장 많이 공급하고 있어 대부분의 아프리카 국가의 제조업 부가가치의 2/3는 농업 원자재에 기반하고 있다. 농업은 아프리카 전체 인구의 70-80%의 생계를 책임지는데, 여기에는 아프리카의 극빈층과 영양결핍 인구 70%가 포함된다. 즉, 농업 부문의 노동집약적 성장이 빈곤 퇴치의 열쇠인 것이다. 농업 생산성을 신장시키기 위한 장기적 투자는 여성과 젊은이들을 위한 고용 기회를 창출하여 포용적 성장에 공헌할 것이다. 마찬가지로, 농업 부문은 천연자원에 대한 압박을 완화하면서 환경 및 사회경제적 리스크도 더 잘 관리할 수 있는 발전으로 향하는 길을 찾는 데 중요한 역할을 한다.

AfDB는 비교우위 영역인 농촌 지역의 인프라(도로, 관개, 저장 시설, 시장 접근성, 보존 시스템 및 공급 네트워크)에 투자하여 농업 생산성 개선을 위해 노력할 것이다. 농업 생산성은 포용적 성장, 빈곤 퇴치, 고용 증대를 추진하는 데 가장 효과적인 방법에 속하기 때문이다. 가능하다면 AfDB는 가뭄 같은 기후적 재난에 대한 복원력을 증대하고 토지와 삼림, 수자원, 기타 천연자원의 효율적이고

지속가능한 사용을 장려하며 지속가능한 인프라를 공급하는 이니셔티브를 지원할 것이다. 아프리카의 농업 잠재력을 발휘하고 식량안보 문제를 해결하기 위해서는 통합된 가치사슬 접근법을 통한 지속가능하고 조율된 투자가 필요하다. 이러한 개입을 공공부문이 시작할 수도 있지만, 농업 프로젝트와 프로그램의 PPP를 촉진하여 민간부문과의 연계를 증대할 필요가 있다. 따라서 AfDB는 기업식 영농과 농업 가치사슬에 대한 민간 투자를 추진하는 재무기관으로서 (농업 부문 민간 조력자들과의 직간접적 협력을 통해) 지원을 계속해 나갈 것이다.

양성평등

AfDB그룹의 ‘2013-2022 전략’은 경제적 진보와 지속가능한 발전의 필수요소인 양성평등에 대하여 그룹이 전념하고 있음을 재확인한다. 전략에 따르면 양성평등은 포용적 성장을 위한 전략의 일환일뿐 아니라 특히 민간부문개발과 관련하여 AfDB가 특별히 강조하는 영역이기도 하다.

과거의 성공과 실패 사례로부터 교훈을 얻은 AfDB는 ADF-13 중에 3대 전략적 영역에 집중하여 양성 불평등 문제를 감소시키기 위한 노력을 강화하고자 한다. 여기에는 여성의 경제적 역량 강화, 여성의 법적 지위와 재산권 강화, 지식 관리와 역량 배양 개선이 포함된다. AfDB는 ‘2013-2017 양성평등전략 프레임워크’를 개발하고 있으며, 이를 통해 양성평등을 촉진하기 위한 전략적 영역과 AfDB의 집중 영역이 조화를 이루도록 하고자 한다. 이러한 틀의 일환으로 양성평등의 추진은 민간부문개발 영역에서 강화되어야 한다.

창업 및 사업체 운영과 확장에서 여성이 수행하는 역할은 성장과 빈곤 퇴치의 근간이라고 인식되지만 아프리카 여성은 민간부문에서 남성만큼 기회를 누리지 못하고 있다. 아프리카의 상업활동에 참여하는 남성과 여성의 숫자는 거의 비슷하지만, 여성들은 대다수가 농업 관련 비공식부문에서 활동하고 있다. 여성 기업가들은 대출, 훈련, 네트워크 접근성, 정보를 확보하는 데 있어 훨씬 많은 장애물에 직면하고 있으며, 더불어 법률과 정책 차원에서도 애로사항이 있다.

앞으로 AfDB그룹은 기술, 경영 훈련, 비즈니스 멘토링, 네트워크 등 여성들의 인적자본을 증대시키고 여성 기업가로서의 성공에 대한 인식을 확대하며, 투자환경을 위한 정책과정에서 여성의 발언권을 향상시키고 여성들을 위한 공평한 경쟁의 장을 조성하고 그들의 경제적 기회를 개선하는

26 AfDB 이사회의 고려대상이 되는 구체적인 설계와 제안을 추진하기 위해 ADF 실무위원들이 추천한 두 가지 신규 수단은 부분적신평등보충(PCG)과 민간부문프로그램(PSF)이다. 두 수단 모두 저소득국가(LIC)의 변혁적 발전 프로젝트를 위하여 부족하나마 ADF의 자원, 그리고 풍부한 상업적 자금을 활용하도록 설계되었다.



이니셔티브를 지원할 것이다. 특히 마지막 사항과 관련해서는 금융과 교육에 대한 접근성 개선, 노동정책과 토지 임대, 행정에서의 양성 불평등 요소 제거, 과학기술과 기업가정신에 대한 능력 배양을 강조할 것이다.

세 가지 광범위한 시행 방식으로는 성주류화를 위한 AfDB의 활동을 이끌 AfDB그룹의 양성평등전략 프레임워크를 완성하고 사업에서 성주류화의 효과를 제고하며 그 성과의 모니터링을 개선하는 것 등이 있다.

전략의 이행

우수한 전략이라 해도 그 이행에 대한 관심 부족으로 인해 소기의 성과를 달성하지 못하는 경우가 많다. 민간부문개발은 AfDB 전체 차원의 임무임에도 불구하고 조직 내 일부 국(departments)의 전유물로 간주될 때도 있다. 따라서 본 전략의 실행을 위해서는 민간부문개발을 AfDB 내의 주된 사안으로 만들겠다는 인식의 변화가 요구된다(부록 III). 이러한 점에서 AfDB 경영진은 다양한 리더십, 주인의식, 파트너십 이슈들에 특히 주목할 것이고, 본 전략의 점검과 평가에도 특별한 관심을 기울일 것이다.

3.1. 리더십

본 전략은 민간부문 사업뿐 아니라 AfDB그룹 전체의 사업에 영향을 미칠 폭넓은 시사점을 제공한다. 민간부문개발 의제의 전략적 목표를 보다 효과적으로 실행하기 위해 AfDB가 취할 수 있는 선택안들을 모색 중에 있으며, 경영진에서는 조직 및 인센티브 구조에 대한 정비가 필요할 수 있다고 인식하고 있다. 고위 경영진은 적절한 인력의 확보 및 AfDB 사업 국(Operational units), 특히 지역사무소(Field Offices)에 대한 재원 지원을 통해 이러한 과정을 이끌어 갈 것이다. 이와 관련한 구체적 조치들을 예로 들면 다음과 같다.

- **조직 및 인센티브 구조 정비.** AfDB의 구조적 차원에서 발생하는 문제 중 한 가지는 민간부문개발 의제 전반을 관장할 전담국이 없다는 것이다. 이는 당해 의제가 중앙집중적이며, 영구적인 책임 주체가 부재한 상황에서 AfDB 전반에 분산되어 있음을 의미한다. 이에 따라, 본 전략의 효과적 실행을 보장하기 위한 고위급 민간부문개발 운영위원회(PSDSC)가 설립될 예정이다. 민간부문개발 운영위원회의 설립은 바로 민간부문개발이 민간부문 사업의 차원을 넘어 선다는 것을 의미하며, 따라서 단일 기구(complex)에 주어지는 AfDB 조직의 책임을 대신한다는 점을 시사한다. 민간부문개발 운영위원회는 이제껏 활동에 있어 공공부문의 참여에 크게 영향을 받아온 AfDB 조직을 민간부문 해결책 모색과 공공-민간 파트너십 증진에 점차 초점을 두는 조직으로 변모시키는 데 핵심적 역할을 하게 될 것이다. 이러한 임무의 일환으로 민간부문개발 운영위원회는 다음과 같은 역할을 담당할 것이다.

- i. 본 전략이 그 이행을 위한 AfDB의 활동과 일치하는 분명한 일정표를 갖춘 통합적,

성과중심적 사업계획이 되도록 한다.

- ii. 본 전략의 효과적 이행에 영향을 미칠 수 있는 여타의 전략 및 정책 문서들과 조화를 이루는 지침을 제공하고, AfDB의 민간부문개발 및 민간사업 의제에 영향을 주는 사업평가국(OPEV)의 다양한 평가에서 도출된 권고사항의 효과적 이행을 감독한다(박스 3).

- iii. 민간부문개발의 포괄적 목표가 AfDB의 문화, 핵심성과지표, 인센티브 구조에 깊숙이 자리잡게 하여, 공통으로 규정한 대상 및 개발 성과에 대한 합의가 이루어지고 AfDB 조직의 각 단위에서 최적의 기여를 위한 노력이 이루어질 수 있도록 한다.

- iv. 민간사업을 위한 AfDB의 정책들을 공고히 하고 갱신한다. 여기에 포함되는 노력으로는 (a) AfDB의 리스크관리틀(Risk Management Framework)과 저소득국가의 민간사업을 더 많이 지원한다는 전략적 목표 사이의 긴밀성을 강화하는 것, 그리고 (b) 3.2 섹션에 언급된 국가전략보고서와 지역통합전략보고서의 민간부문개발 및 민간사업 지향성을 강화함으로써 민간사업이 단순히 편의주의적 발상에 근거한 것이 아니라 국가전략보고서 및 지역통합전략보고서 프로그래밍의 일환이라는 점을 확실히 하는 것이 있다.

- v. 민간부문개발 의제와 관련된(그러나 이에 한정되지는 않는) AfDB의 사업 절차를 정비하여, 모든 민간부문개발 관련 업무에서 자원 및 품질보증을 감독할 뿐만 아니라 절차의 유효성과 비용에 상응하는 가치를 견실히 구현하도록 한다.

- vi. AfDB 안팎에서 본 전략을 효과적으로 전달하기 위한 계획을 개발한다.

- **금융부문에 관한 AfDB의 업무를 강화한다.** AfDB는 본 전략뿐만 아니라 AfDB의 '2013-2022 전략' 전반에서 금융부문이 갖는 중요성을 고려하여 금융부문에 대한 접근법을 종합적으로 검토하고 있다. 이를 통해 '2003년 금융부문 정책(2003 Financial Sector Policy)'을 대체할 새로운 '금융부문 개발 정책 및 전략(Financial Sector Development Policy and Strategy)'을 마련하게 될 것이고, 민간부문개발 운영위원회가 이 과정을 이끌어가는 구심점이 될 것이다. 이와 관련하여 AfDB 총재는 수석 이코노미

스트 겸 부총재를 의장으로 하고 여러 기구들의 고위급 대표들이 참여하는 실무반을 구성하였으며, 실무반은 다음과 같은 활동을 한다.

- i. 금융부문 사업의 우선사업 분야를 본 민간부문개발 전략의 중추 및 AfDB그룹의 ‘2013-2022 전략’ 전반에 관련된 측정가능 목표들로 다시 표현한다.
- ii. 장기적이고 까다로운 난제들(금융 접근성, 또는 현재 요구되는 조화로운 규제 개혁을 보다 신속히 확대 실시하는 것 등)에 대처하고, 성공적이라고 입증될 경우, 혁신적 규모의 성과가 기대되는 목표들과 관련된 활동을 우선순위로 삼는다.
- iii. 필요한 자원, 선순위 파트너, 우선순위 조치를 위한 결정적 시점 등을 확인한다.
- iv. 주요 목표들을 위한 우선순위 활동의 이행을 위해 금융부문 사업의 조직구조, 예산, 절차, 기술 등을 긴밀히 조정할 수 있는 최선의 방법을 모색한다.

상기 언급한 실무반은 수정된 접근법을 조직 전체에 전면 적용하기 전에 단기적 우선사항을 조기에 진행할 것이며, 이는 어느 부문과 시장(채굴산업, 농업, 에너지 등)의 우선적 조치들을 먼저 해결해야 할 것인지를 검토하는 것으로부터 시작될 것이다.²⁷

27 우선적 조치들의 구체적 예시로는 (i) 중소기업 대상 대출의 리스크를 완화시키는 지속가능한, 즉 상업적으로 실행 가능한 접근법, (ii) 결제시스템 또는 보다 포용적이며 심화된 금융 서비스의 핵심인 모바일 솔루션 관련 에이전트 네트워크 등 금융부문 인프라에 대한 투자 및 정책/규제 개혁의 연계, (iii) 지역 및 국제 기관투자자를

- **프로그래밍 및 예산과의 연계성 명확화.** AfDB는 운영위원회의 지침에 따라 민간부문개발 사업계획을 개발하고 본 전략의 실행이 AfDB의 행정예산에 미치는 영향을 다루게 될 것이다. 단기적으로, 제안된 변화는 기존 직원을 신설 조직으로 이동시키고 필요한 경우에는 일정한 수의 새 직위를 마련하는 등의 방법을 통해 주로 시행될 것이다. 이러한 권고사항이 예산에 미치는 영향은 이사회와의 긴밀한 협의 하에 프로그램 및 예산(PBD) 연례 심의에서 검토할 것이다. 이외에도 AfDB의 ADF 및 ADB 창구는 여신 및 비여신 프로그램을 위해 여타 개발 파트너나 상업은행을 통한 협조융자 조달을 체계적으로 모색할 것이다. AfDB는 촉매자로서의 잠재력을 발휘하기 위해 양허성 및 무상 금융의 이용과 관련된 효율성 향상을 위해서도 노력할 것이다. 더 나아가 민간부문개발 프로그래밍이 일부 수행되는 현지 및 역내 금융중개기관의 역량 향상에도 매진할 것이다.

3.2 주인의식

민간부문개발이 AfDB 일부의 전유물이 아니라 전사적 사업이 되도록 하고 AfDB의 다양한 기구(Complexes)들이 본 전략과 연계되도록 하기 위하여, 경영진은 다음 사항에 집중한다.

- **국가 및 지역적 전략과 프로그래밍의 강화.**

위한 다양한 신용자산(대여 수취계정, 인프라 채권, 부동산 모기지)의 발생 증가를 뒷받침하는 자본시장 투자상품 등을 들 수 있다.

박스 3. | 사업평가국(OPEV) 주요 권고사항의 이행 일정

조치	완료 시기
민간부문 리스크 분담률	2013년 12월
부가성 및 발전성과 평가(ADOA)를 업데이트	2013년 12월
AfDB의 자본적정성 정책 업데이트	2013년 12월
통합 민간부문개발 사업계획	2013년 12월
지분투자정책	2013년 12월
지분투자 운영지침	2013년 12월
민간사업 정책	2014년 1월
민간사업 지침	2014년 1월
금융부문 전략	2014년 3월
소수민족 프로젝트 정책	2014년 6월
소수민족 프로젝트 운영지침	2014년 6월
신용한도대출 정책	2014년 9월
신용한도대출 운영지침	2014년 9월

각 역내회원국에서의 본 민간부문개발 전략 실행을 위해서는 민간부문 성장과 관련된 제약 및 기회뿐만 아니라 법 및 규제 환경을 포함한 현장 상황을 명확하게 이해할 필요가 있다. 이에 따라 각 역내회원국을 위해 보다 효과적인 민간부문 평가가 정기적으로 이루어 질 것이다. 국가별 팀(Country Teams)이 수행하게 될 이 평가는 광역사무소(Regional Resource Centers) 및 AfDB 지역사무소(Field Offices) 내 권한을 위임 받은 직원들을 활용할 것이며 국가전략보고서와 지역통합전략보고서를 보완함으로써 AfDB가 취할 수 있는 개입을 결정하는 근간을 형성하게 될 것이다. 또 다른 진입점으로는 민간부문개발 이슈, 구조 변혁 이슈, 자본시장과 금융 서비스의 발전, 공공 및 민간 투자 활용과 관련된 효과적 정책협의를 지원하는 지식 산물 관련 민간부문개발을 포함한다.

- **선택성.** 이 전략은 역내회원국에 대한 AfDB의 지원이 국가전략보고서와 지역통합전략보고서에 명시되어 있는 국가별 상황 및 역내회원국을 위한 AfDB의 기본 사업계획에 의해 주로 결정된다는 점을 강조한다. 국가전략보고서와 지역통합전략보고서는 모두 국가 또는 지역 개발 전략 및 우선순위들과 연계되어 있다. 이에 따라 AfDB의 민간부문개발 활동은 부가성을 최적화시키고, 견실한 분석, 협의, 주인의식을 반영할 것이다. 또한 역내회원국에서 민간부문개발을 추진함에 있어 여타 원조기관들과의 협력관계 구축에 도움을 주고, 국가 차원에서 이루어지는 AfDB의 활동이 조직의 핵심역량, 견실한 분석, 협의, 주인의식을 반영하도록 할 것이다.
- **역내회원국과 지역경제공동체에서의 민간부문개발 개입 준비와 실행 모니터링에 있어서 “하나의 은행” 팀워크 조성.** 첫째, AfDB는 AfDB 그룹의 정부 및 민간 창구간의 협력 증대를 도모할 것이다. 이 점에서 민간부문개발 운영위원회는 개별 역내회원국 또는 지역경제공동체에서 어떤 것이 효과가 있고 어떤 것이 그렇지 않은지에 대한 “개발 정보”의 공유 강화를 촉진할 것이며, 성공적인 AfDB 개입 실현에 대한 기회와 제약을 다루는 다부문 및 다기능 분석을 발전시킬 것이다. 이는 주로 AfDB의 민간사업을 국가 및 지역 전략과 연계시킴으로써 이루어질 것이다. 둘째, 공공부문 사업이 민간 투자와 민간 기업 참여를 어떻게 촉진하는지 고려할 수 있도록 AfDB 공공 부문 사업에 대한 보다 체계적인 검토를 발전시킴으로써 정부사업의 민간부문개발 지향성을 강화하기 위한 새로운

노력을 기울일 것이다.

- **민간부문개발 지원을 위한 AfDB의 역량 강화.** AfDB는 역내회원국의 정부 관리들뿐만 아니라 AfDB 직원대상 역량강화 프로그램을 추진할 예정으로, 다루게 될 주제에는 민간부문개발에 즉각 반응하는 국가전략보고서, 투자 환경 이슈, 역내회원국이나 하위 지역 내 금융 부문 현황에 대한 체계적 분석 등이 포함된다. AfDB의 아프리카개발연구소(EADI) 등이 진행하는 이러한 역량 강화 프로그램을 통해 AfDB 전부문의 직원 교육을 실시하여, 기업들의 금융 서비스 접근성 및/또는 자본시장 개발 기회의 확대 및 심화를 위해 AfDB의 지원 가능성이 있는 영역을 확인하고 각 역내회원국 또는 하위지역의 다양한 이해당사자들과 함께하는 민간부문개발에 대한 국내 협의의 효과성을 증대시킬 것이다.
- **부문 차원의 민간부문개발 및 민간사업 규모 증대.** 부문별 사업국들은 민간부문개발 운영위원회와 기타 관련 국들의 자문을 바탕으로 하여, AfDB의 부문별 전략 보고서가 효과적인 민간부문 참여를 위해 필요한 개입상황을 더 잘 설명할 수 있도록 강화시키기 위한 공동의 노력을 기울일 것이다. 운송과 에너지처럼 본 전략에서 강조하고 있는 부문들의 경우는 특히 그러하다. 이와 아울러, 경영진은 빠르게 성장하고 있는 AfDB의 민간 포트폴리오를 효과적으로 관리하는 데 적합한 기술혼합(skills mix)을 갖춘 직원들을 선발하고 유지하는 데 각별한 관심을 기울일 것이다.
- **사업 효과성 증대를 위한 분권화 활용.** AfDB는 권한을 위임 받은 직원들이 민간부문개발 의제를 효과적으로 이행하는 데 필요한 도구, 기술, 예산을 갖추게 하기 위하여 조직 차원의 역량 강화 프로그램을 진행하고, 필요한 경우 이와 같은 목적을 위해 신규직원을 선발할 예정이다. 또한 AfDB의 사업 기회 세미나(BOS)를 통하여 AfDB가 자금을 지원하는 프로젝트에 아프리카 현지 기업들의 참여를 계속해서 강화시켜 나갈 것이다.

3.3 파트너십

본 전략 실행을 위한 핵심 도구는 민간부문과 직접적으로 일하는 DFI, 정책연구소 및 대학, 각국 정부, 그리고 물론 민간부문을 포함한 여타 개발 파트너들과의 전략적 파트너십일 것이다. AfDB는 CEO 포럼, 지역적·국가적·국내 비즈니스



거래 집단과 같은 매개체를 통하여 민간 부문과의 관계를 단계적으로 강화할 계획을 가지고 있으며, 특히 다음의 사항에 중점을 둘 것이다.

- **지식 생산, 관리, 중개.** AfDB는 아프리카 이슈에 있어서 보다 가시적이고 효과적이며 적절한 민간부문개발 지식 중개자로서 자리매김하고자 노력할 것이다. AfDB는 기존의 지식 관리 전략의 새로운 정비 차원에서 민간부문개발 지식 산물과 자문 서비스에 대한 접근법을 강화할 예정이다. AfDB 경영진은 다양한 조직들과 협력하여 민간부문개발 관련 분석 작업을 위한 재원을 조달하려는 노력을 배가할 것이다.
- **전략적 이니셔티브.** AfDB는 국가·지역·글로벌 차원의 광범위한 파트너들과의 협력 및 협조유자를 확대하고자 한다. 이러한 파트너십에는 아프리카 민간부문 지원기금(FAPA), 아프리카 경영서비스사(AMSCO), 다자원조기관 거버넌스 신탁기금(GTF), 민간 부문 지원 확대(EPISA) 이니셔티브, 아프리카 투자환경기구(ICF), 아프리카 인프라 컨소시엄(ICA), 채굴산업 투명성 이니셔티브(EITI), 아프리카 지역기술지원센터(AfriTAC), 아프리카 금융업 조성기구(MFW4A) 등을 포함한다. 또한 AfDB는 아프리카 법률지원기구(ALSF)와 같은 특별한 이니셔티브를 위한 지원도 확대할 예정이다.
- **새로운 파트너.** 글로벌 기금, 이슬람 기금, 민간 재단, 아프리카 및 기타 지역의 국부펀드와 중앙은행들뿐 아니라, 브라질, 중국, 인도, 러시아, 터키, 싱가포르 등 국가들과의 새로운 파트너십 구축도 예정되어 있다. AfDB는 아프리카연합(AU), 국제연합 아프리카경제위원회(UNECA), 세계경제포럼, 아프리카 민간 부문을 지원하는 기타 포럼들과도 긴밀히 협조할 것이다. 또한 AfDB는 디아스포라 채권과 기타 혁신 금융 등 아프리카 디아스포라(미화 200억 달러 규모의 연간 송금액)의 재원을 활용할 방안을 모색해 나갈 것이다.

3.4 모니터링과 평가 결과

역내회원국에 대한 AfDB의 민간부문개발 지원 유효성은 업무를 모니터링, 측정, 평가하고 필요할 경우 조정할 수 있는 능력에 의해 주로 좌우된다.

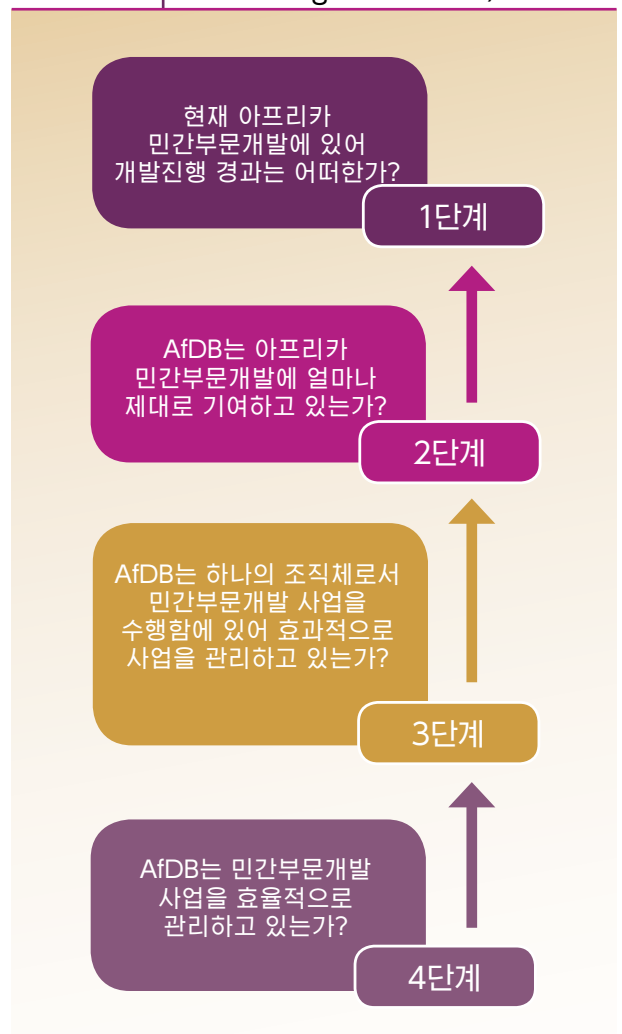
민간부문개발 전략은 AfDB의 현행 4단계 성과점검틀(RMF)과 연계되어 있다(그림 8). 성과점검틀(부록Ⅳ에 초안이 요약되어 있음)을

통해 AfDB의 주주 및 이해관계자들은 민간 부문 활동을 모니터링 할 수 있게 되어, AfDB그룹이 개발 및 기타 임무들을 성취하도록 돕는 데 민간부문 활동 중요한 공헌을 하도록 만들 것이다.

AfDB그룹의 국(department)들은 민간부문 개발의 전략적 우선순위가 반영될 수 있도록 은행 전체 차원의 공공부문 개발 지표들을 수정할 AfDB의 성과측정국(ORQR)과 긴밀히 협조할 것이다.

지역과 국제적인 사회경제적 지형이 급속히 변화하고 있음을 고려하여, 본 전략을 5년 단위로 운영하되 3년차에 중간 점검을 해야 한다는 의견이 제안되고 있다.

그림 8. 민간부문개발 성과점검틀(Results Monitoring Framework)



리스크 및 완화 방안

본 전략의 효과적 실행에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 몇 가지 리스크가 존재한다. 그 중 가장 주요한 리스크 요인들이 아래에 요약되어 있고, 해당되는 완화 방안도 뒤이어 제시되어 있다. 일반적으로 리스크 관리는 본 전략이 지속되는 기간 동안 새로운 리스크의 확인, 평가, 우선순위 결정, 처리 등이 되풀이 되는 과정이 될 것이다. 또한 AfDB의 '2013-2022 전략'에 따라, 경영진은 혁신적인 리스크 평가와 완화 방안이 신중한지를 평가할 것이다.

불충분한 파이낸싱 및 수행 능력. 민간부문개발 전략은 몇 가지 중요한 가정을 전제로 하고 있는데, AfDB그룹의 향후 2회의 재원보충 주기 동안 ADF 창구 재원에 실질적으로 크나큰 감소가 없을 것이고 AfDB그룹이 심각한 경제적 또는 여타의 충격이 없는 경우 AAA 신용등급을 유지한다는 가정을 포함한다. 그러나 이 전략에서 사용 가능한 재원은 여전히 충분치 않을 수 있다. 대부분 인프라 및 산업 프로젝트의 규모를 고려하면, 특히 저소득국가(LIC)와 취약국가의 경우 신중한 리스크 한도가 오히려 이러한 국가들에서 상당한 규모의 민간사업을 꾸준히 수행할 수 있는 AfDB의 역량을 제한하는 결과를 가져올 수도 있다. 또한 AfDB가 예산 한도 내에서 본 전략에 필요한 기술을 동원하지 못할 수도 있다.

이에 대한 완화조치로서, 민간부문개발 전략을 이행함에 있어 특히 리스크 참여 및 분담 조치를 통하여 AfDB의 리스크 자본을 확충할 수 있는 방법을 정의하고 시행하는 데 역점을 두게 될 것이다. 더욱이 민간부문개발 전략은 아프리카 정부들과 민간 부문을 비롯하여, 신흥국가와 자선단체 같은 비전통적 개발 파트너를 포함한 다른 파트너로부터 재원을 유지하는 동시에 AfDB 그룹의 기존 재원을 활용하도록 설계되어 있다.

AfDB는 양자 및 다자 신탁기금(특별기금, Special Funds)을 보다 효과적으로 사용하기 위해 노력을 배가할 것이다. 또한 민간부문개발 운영위원회(안)는 구체적인 전략 실행과 관련된 AfDB의 내부적 리스크를 완화하는 역할을 할 것이다.

전략적 연계와 평판 리스크. AfDB그룹의 거래 당사자들은 AfDB의 빈곤 퇴치 노력에 동조하지 않을 수도 있다. 민간 부문에 대한 기금 배분을

위한 AfDB의 비즈니스 모델은 AfDB의 리스크 틀 내 기업의 상업적 잠재력과 개발 이익의 증대 모두에 주안점을 두고 있으나, 민간 당사자들은 오로지 전자에만 초점을 둘 가능성이 있다. 이 두 목적 간의 대립으로, 대부분의 투자자들이 선호하지만 최대 개발 이익을 줄 수 없는 리스크가 적은 활동에만 재정을 지원하는 방향으로 흐를 수 있다.

완화방안으로 AfDB그룹은 개발 이익은 높지만 금융 시장에서 지나치게 장기간이거나 리스크가 크거나 또는 수익성이 불충분하다고 평가 받는 영역에서의 민간부문 개발 촉진을 지속적으로 강조해 나갈 것이다. AfDB는 파트너십, 특히 민간 부문의 파트너십 관련 업무를 조정하기 위한 기업 거버넌스 지침을 개발 중에 있다. 추가적 완화 방안에는 정부 및 민간 고객이 사업(환경적, 사회적 보호장치를 포함)을 준비함에 있어 지원의 제공, AfDB가 재원을 지원하는 사업을 준비, 이행, 점검하기 위한 기초로서 성과기반 분석틀의 사용, 환경적/사회적 지속가능성 이슈뿐만 아니라 조직의 생존, 운영, 유지 및 재정적 총족 등과 관련된 지속가능성 이슈에 대해 체계적 관심을 기울이는 것을 포함한다. 기업 거버넌스 및 기업의 사회적 책임(CSR)과 관련된 프로젝트 팀을 위한 AfDB 지침도 개발될 예정으로, 이 지침은 AfDB그룹 활동 전반에 걸쳐 우수 관행의 장려 등 바람직한 영향을 끼칠 것이다.

AfDB는 또한 모든 민간 부문 사업들을 위한 개발 성과 및 부가성 평가(ADOA) 절차를 계속해서 조정해 나갈 것이다. 2014년에는 개발 성과 및 부가성 평가의 정확성에 대한 사후 평가를 수행할 예정이다. 개발 성과 및 부가성 평가 등급이 불만족스러운 프로젝트는 이사회에 상정될 수 없다. 이는 곧 새로운 프로젝트 리스크 평가 방법이 개발되고, 항상 시장 상황을 뒤쫓는 식의 접근법이 억제됨을 뜻하며, 세 가지 민간부문개발 전략 중추 모두를 동시에 다룸으로써 프로젝트 주도 모델에 지나치게 의존하지 않게 됨을 의미할 수 있다.

민간부문개발에 대한 각국 정부의 기여. 이제 대부분의 아프리카 정부들은 경제 발전과 빈곤 감소에 있어서 민간부문이 필수 불가결함을 인식하고는 있지만, 결정적인 제도 및 거버넌스 개혁 등을 통해 충분하고 실질적인 성과를 이룬

국가는 많지 않다. 현재 아프리카의 신뢰도와 선호 투자처로서 높아지고 있던 명성이 예상 밖의 타격을 입으면서 상당한 리스크가 발생할 수 있다.

완화 방안은 주로 각국 정부와의 보다 강력한 고위급 정책협의를 중심으로, 특히 다른 개발 파트너들과의 협의 메커니즘 또는 일반예산지원(General Budget Support) 및 부문예산지원(Sector Budget Support) 사업들을 통해 이루어질 것이다. 민간부문개발 관련 개혁에 대한 요구를 강화하는 등, 일반 대중의 인식과 지지를 확대하기 위한 조치도 취해질 것이다. 다른 완화 방안에는 AfDB그룹의 분석 및 자문 서비스의 일환으로 우수한 지식 산물을 보급하는 것 등이 포함된다.

포트폴리오 성장과 편중. AfDB가 직면하고 있는 또 다른 리스크는 신생 민간 부문 포트폴리오의 성장에 대한 점검 문제다. 대출 대부분의 유예기간이 2013-2014년에 만료될 것으로 예상되고 일부 대출자들의 신용 상태가 악화되었기 때문에, AfDB의 위험성향에 따라 고위험 거래에 할당된 위험자본 이용 역시 한계치에 이르기 직전에 있다. 일반증자 약속에 따라, AfDB는 저소득국가에 대한

비중을 높여왔는데, 저소득국가는 중간소득국가(MIC)에서의 유사 프로젝트보다 위험자본을 더 빨리 사용하고 있다. 이와 비슷하게, 아프리카 신진기업가들의 지원을 받는 프로젝트도 세계적 입지와 실적을 자랑하는 여타 프로젝트에 비해 위험하다고 인식되고 있다. 이 점은 AfDB의 지분투자에서 가장 여실히 드러난다(박스 4 참조).

복원력을 키우고 AfDB의 AAA 등급 유지를 위해서는 지난 수년간의 민간부문의 급속한 성장과 통합에 대한 더 많은 노력 및 포트폴리오 관리 특히 포트폴리오 편중에 따른 잠재적 리스크를 다루는 것과 균형을 맞추는 필요가 있을 것이다. 이를 위해 경영진은 완화 방안들을 채택하고 있다. AfDB는 AfDB 신용리스크위원회(CRC)의 활동을 통해 조직의 신용 리스크 거버넌스를 지속적으로 강화해 나감으로써 신용 리스크 거버넌스와 신중한 신용한도 관리에 계속해서 집중할 수 있을 것이다. 신용리스크위원회는 전적으로 신용 리스크 문제에 집중함으로써 AfDB 조직 전체의 신용 리스크 문화를 강화시키는 데 중추적인 역할을 지속하게 될 것이며 AfDB의 포트폴리오, 특히 민간 부문 사업을 위한 포트폴리오의 성장을 면밀히 점검할 것이다. 경영진도 AfDB의 자본 적정성 정책을 검토중으로 이는 최우수 은행 활동에 부합되는 경제자본들을 지향할 것이다.

28 이 점에 대해서는 지분투자정책지침(ADB/BD/WP/94/125) 및 ADB 금융정책검토(ADB/BD/WP/93/86) 참조.

29 참조: <지분 포트폴리오 - 리스크 자본 활용 및 실적>(ADB/BD/IF/2012/238).

박스 4. | 지분투자

AfDB그룹은 1970년대부터 지분투자를 해 왔으며, 그 주요 목적은 더 많은 투자자를 유치함으로써 보다 많은 자본을 활용하여 궁극적으로는 아프리카 민간부문개발에 기여하겠다는 것이었다. 그러나 그런 개발 목표에는 충분한 금전적 수익이 수반되어야 한다. AfDB가 지분투자 상품들을 보유하는 일차적 목적이 수익창출이 아니기 때문에 현행 지침은 기업들이 자립할 수 있게 되면 궁극적으로 지분을 민간 투자자들에게 판매하도록 규정하고 있다.²⁸

최근 몇 년 동안 AfDB의 지분투자 포트폴리오는 특히 사모펀드 등 추가적인 투자수단의 규모를 확대하면서 상당한 성장을 기록했다. 이는 개발 실적을 최대한 증가시키도록 설계된 포트폴리오로서 여전히 플러스 수익을 거두고 있으며, 이미 배당금 지급과 특정 기초투자자산 판매를 통한 자본수입도 실현하고 있다. 그럼에도 불구하고 이러한 성장으로 인해 발생한 급속한 위험자본은 이러한 투자수단의 활용에 대한 일정한 법정한도와 같은 문제를 야기하는 결과를 가져왔다.²⁹

AfDB그룹 경영진은 AfDB의 사업 목표와 지분투자 리스크관리를 간의 조정 필요성을 충분히 인식하고 있다. 앞으로 AfDB는 계속해서 포트폴리오에 대해 면밀한 모니터링을 시행하고, 리스크/수익이 균형을 이루도록 투자상품을 신중하게 선택해 나감과 동시에 출구 메커니즘 등을 포함하여 이러한 종류의 거래에 내재하고 있는 위험성을 해결하기 위한 지침과 절차에 대한 논의를 거듭해 나갈 것이며 이는 모두 민간부문사업 지침(Guidelines for Private Sector Operations) 개정판(현재 검토 중)에 속해 있다.

AfDB그룹의 독립적 사업평가국(OPEV)에서 제시한 권고사항에 의거하여, 경영진은 개정된 개발영향평가에 힘입어 모든 신규 지분투자에 현행 심사 및 선별 방식을 적용할 것이다. 이를 통해 AfDB의 선별성이 높아지고 지분투자 포트폴리오의 성장을 관리가 개선될 것이다. AfDB 경영진은 지분투자의 위험자본비용(risk capital charges) 수준을 검토하여 이러한 종류의 투자수단에 대한 AfDB의 경험, 국제적 요건(IFRS 요건 포함), 국제금융기구 및 양자개발기구에서 적용하는 관례들을 반영할 것이다. 나아가 AfDB는 추가적으로 투자 및 법무 담당관을 선별하고 직원을 대상으로 지분투자에 대해 보다 전문적인 교육을 실시할 예정이다.

이와 동시에, 경영진은 대안적 수단의 활용을 확대하고 아울러 리스크 수준을 신중한 한계 내로 유지하는 가운데 AfDB의 민간사업 포트폴리오와 파이프라인을 활용할 리스크 부담 파트너를 찾고 있다. 이러한 조치들은 AfDB가 재무 성과 현황을 보호하면서 전략적 우선순위에 운신의 폭을 넓힐 수 있도록 해준다.

이외에도 AfDB는 특히 공공 부문 포트폴리오에서의 편중 리스크에 대한 관리를 개선하고 있는 바, 지리적 다각화의 추구하고 AfDB의 지원 비중이 낮고 신용도가 높은 국가들에 대한 정부 대출의 증가를 통해 추진하고 있다. 현재 진행되고 있는 AfDB그룹의 대출 전망 확대에 대한 검토도 추가적인 다각화 기회를 위한 포석이 될 것으로 기대된다. 특히 금융부문에서 민간 포트폴리오에 대한 부문별 또는 수단별 리스크 편중 현상은 강력한 모니터링의 대상이 된다.

신용 리스크. AfDB의 신용등급은 이 조직의 내재적인 재정적 강점, 신중한 재정 관리 및 정책, 주주들의 강력한 지지를 반영한다. 이러한 강점은 AfDB 전체 포트폴리오 중, 도전적인 지역적 사업 환경의 결과로 초래되는 상대적으로 높은 리스크 상태를 상쇄한다. 그러나 AfDB의 포트폴리오에 대한 가중평균신용등급(WARR)은 AfDB의 위험성향 내역서(risk appetite statement)에 의해 규정된 한계 범위 내에 머물러 있다.

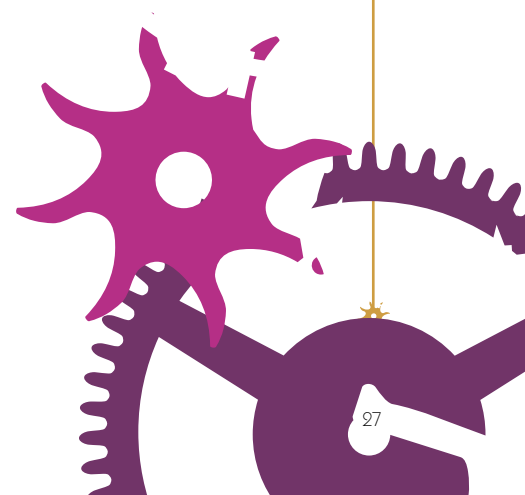
최근 AfDB그룹은 정부 및 민간부문 상대방에 대한 대출을 대폭 확대했다. 그러나 그룹의 강력한 자본화, 유동성 완화, 리스크 관리들은 대차대조표상의 리스크를 상쇄하는 데 일조하며, 대출 확대를 위한 리스크 부담 능력 면에서 상당한 여유를 갖게 해 준다. 더욱이, AfDB가 저소득 역내회원국에서 추진하는 민간부문 사업들은 일부 국가(이 중 몇몇 국가의 신용등급은 국내외 정치 및 경제적 요인으로 인하여 최근 강등됨)에서의 정부 포트폴리오 편중 현상을 보완할 수 있도록 지리적 다양성을 심화할 수 있는 확실한 방안이기 때문에 AfDB 전체 차원의 포트폴리오 리스크 완화 전략의 한 요소가 되고 있다.

사업 절차 리스크. AfDB는 내부 심사를 강화하려는 노력의 일환으로 은행의 처리 능력에 비하여 지나치게 길고 부담스러운 승인 절차를 운영할 때가 있었다. 이로 인해 AfDB의 경쟁력이 다른 국제 금융기구에 비해 약화되고 민간사업을 진행하는 팀의 잠재적 생산성도 제한된다.

AfDB의 새로운 민간사업 지침은 절차의 각 단계에서 AfDB와 고객에게 ‘비용에 합당한 가치’가 제시되도록 다른 국제금융기구를 벤치마킹하여 간소화된 승인 절차를 제안할 것이다.

사업상 리스크. AfDB가 민간보증 거래를 시작한 이후로 민간사업 관련 지침과 규정을 담은 법률문서의 양이 계속 증가하였으며 축적된 상당수의 정책과 지침을 통합·갱신할 필요성이 생겼다.

민간부문사업(PSO) 포트폴리오 검토, 새로운 민간부문개발 정책, 그리고 본 전략은 수많은 기존 정책을 대체할 새로운 민간부문사업 지침 및 정책 수립의 토대가 될 것이다.



민간부문은 아프리카의 경제 성장을 견인하고, 경제 성장은 아프리카의 발전을 견인한다. 아프리카 국가들은 이러한 사실을 인지하고 있으며, 사회경제적 기회, 인적 자본, 핵심 인프라, 지역 경쟁력, 환경적 지속가능성, 사회적 포용, 빈곤감소, 보건, 안전, 문맹탈출, 행복 등 개발의 가시적 혜택을 자국민을 위해 활용하려는 의지가 결연하다.

본 전략은 중기 기간 동안 아프리카 전역에서 이루어지는 AfDB그룹의 민간부문 개발 활동을 위한 기본틀이다. 이 전략은 민간부문을 아프리카 개발의 주체 및 녹색성장으로의 이행과 포용적 성장이라는 AfDB의 목표를 실행하는 파트너로 인정한다.

AfDB의 ‘2013-2022 전략’ 과 사업 정책에 의거하여, AfDB는 보유하고 있는 자원을 아낌 없이 사용하여, 별개의 부문이나 수단으로서가 아니라 AfDB의 모든 사업이 기여할 수 있고 또 기여해야 하는 우선순위로서의 민간부문개발을 지원할 것이다.



06

부록



6.1. 부록 I: 과거 활동을 통해 얻은 교훈³⁰

도전	해결책(민간부문개발 전략)
전략적 연계	
지역별, 국가별, 부문별 전략과 사업계획을 포함한 사업수단들이 AfDB 전사 차원의 우선순위로서의 민간부문개발을 적절히 반영하지 못함	• 새로운 지역별, 국가별, 부문별 전략과 관련 사업계획이 AfDB의 우선순위를 완전히 담아낼 수 있도록 민간부문개발 운영위원회(안)가 중추적 역할을 담당 • 개편된 지역별, 국가별, 부문별 우선순위가 AfDB 전사 차원의 우선사항으로서의 민간부문개발을 보다 잘 반영할 수 있도록 새로운 지침의 개발
조직 차원의 지원	
조직 차원의 민간부문개발 목표 내재화 및 이에 대한 반응성을 실현할 수 있을 정도로 민간부문개발에 대한 조직적 지원이 AfDB그룹 사업 전체에 걸쳐 충분히 광범위하지 않음	• 민간부문개발 운영위원회(안)가 AfDB의 민간부문개발 의제 전반에 대한 감독, 모니터링, 보고를 담당 • 개편된 지역별, 국가별, 부문별 우선순위가 AfDB 전체의 우선사항으로서의 민간부문개발을 보다 잘 반영하도록 하기 위한 새로운 지침의 개발
민간부문개발 우선순위 설정	
AfDB그룹의 민간부문개발 우선순위가 불분명하여 프로젝트 선정에 있어 잘못된 전략적 연계를 유발함	• AfDB그룹의 민간부문개발 우선순위와 이를 뒷받침하는 원칙들의 명확성 제고
사업	
불충분한 지식기반 활동을 바탕으로 AfDB그룹의 비즈니스 우호 환경(BEE) 사업이 이루어짐	• 비즈니스 우호 환경 사업을 포함하여 AfDB그룹 민간부문개발 사업에 보다 정확한 정보를 제공할 수 있도록 지식기반 사업 및 활동에 대한 접근법을 개선 및 강화
민간부문개발을 촉진하기 위한 AfDB그룹 사업 조달에 있어 현지 조달이 불충분함	• 사업기회포럼(Business Opportunity Forum)의 확장을 포함하여 AfDB가 재원을 지원하는 프로젝트의 현지 공급자들을 위해 민간부문개발 기회에 대한 AfDB그룹의 커뮤니케이션 전략을 조율
AfDB의 민간부문개발 의제에 대한 민간 주체들의 참여가 불충분함	• 민간부문개발 우선순위와 전략에 대한 정보를 제공하는 데 있어 민간 주체의 지속적 참여를 강조하기 위해 국가별, 지역별 전략의 지침 개선
성과와 책무성	
부실한 기업 민간부문개발 성과점검틀(RMF)은 주로 민간사업에만 초점을 두어 그 외 AfDB그룹의 민간부문개발 개입활동에 대한 점검은 소홀함	• 성과측정국(Results Department)이 다양한 기구들과 협력하여 개선되고 강화된 민간부문개발 성과점검틀을 개발하고, 이를 민간부문개발 운영위원회(안)가 감독함
특히 금융중개기관을 통한 영세중소기업 지원이 목표인 경우, 부실한 성과와 책무성으로 이어짐	• 금융중개기관과의 협업에 관한 AfDB그룹의 접근법을 조정
AfDB그룹의 정부 및 민간에 대한 대출의 촉매효과 측정을 위한 체계가 부재	• 필요한 경우, 민간부문개발 목표를 반영하도록 직원들의 수행 지표를 조정
기술혼합	
AfDB그룹 전체로 볼 때 민간부문개발 의제를 효과적으로 수행할 기술혼합이 부족	• AfDB그룹이 민간부문개발 의제를 고려하여, 역량 함양과 기타 수단을 통하여 현재 인적 자원에서의 기술혼합 공백을 조정
보호장치	
정부 포트폴리오 개선을 위한 협의의 발판이 되어 줄 AfDB그룹의 안전장치 조치의 사용이 전반적으로 미비	• 민간부문개발 운영위원회(안)가 이러한 이슈를 제기하고 사업자원정책국 및 기타 관련 단위들과 함께 해결책을 제안하는 장으로서의 기능 담당
AfDB의 처리능력에 비하여 길고 부담스러운 승인 절차로 인해 다른 국제금융기구와 비교하여 경쟁력 저하	• 절차의 각 단계에서 AfDB와 고객에게 '비용에 상응하는 가치'가 제시되도록 다른 국제금융기구를 벤치마킹하여 승인 절차 간소화
민간사업 정책과 지침에 대한 지시가 급증하여 통합과 현대화가 필요해짐	• 수많은 기존 정책을 대체할 간소화된 지침의 토대를 마련하기 위해 민간사업 포트폴리오 검토

30 참조: 2012 개발 유효성 연례 검토 및 2008-2012 중기 전략의 중기 검토(Ref. ADB/BD/ WP/2011/52/Rev.1 및 ADF/BD/ WP/2011/30/Rev.1), 2008 민간부문개발 전략 업데이트, 2008-2010 민간사업 사업계획.
다음 역시 참조: "아프리카의 민간부문개발 촉진: 민간사업에 대한 독자적 평가, 2006-2011", OPEV.

6.2. 부록 II: 중추 관련 사업 영역

중추	목표성과	사업영역	핵심단위
중추 I: 투자와 비즈니스 환경	1.1 역내회원국의 투자와 비즈니스 환경 개선	1.1.1 녹색 성장의 기회를 포착하고 보다 포용적인 성장을 촉진하기 위한 거시경제정책 개혁, 조세, 재정 장려책 및 제도 강화	RD OSGE
		1.1.2 법치: 법적 및 규제 개혁 (사업등록이나 투자면허, 건축허가, 계약시행, 기업파산처리 등의 간소화 등) 산업 서비스 및 제조업체를 위한 비즈니스 우호 환경 기업식 농업, 농공산업, 농촌기업을 위한 비즈니스 우호 환경	RD OSGE OITC, ONEC, OWAS OSAN OSHD 아프리카 법률지원기구
		1.1.3 반부패 제도개혁 및 역량 강화	RD OSGE
		1.1.4 재산권: 여성의 동등한 접근권을 보장하는 토지보유권 및 재산등록시스템의 개선(및 시행)	RD 아프리카 법률지원기구
		1.2.1 노동시장 개혁, 직업훈련, 젊은층의 기술개발, 기업가정신 장려	OSHD
	1.2 보다 효율적인 국가 및 지역적 요소와 상품시장	1.2.2 지역시장통합 - 금융인프라 확대 및 심화 - 무역정책 및 관련 제도개혁 - 역내 노동력 이동 - 조세제도의 조화 - 기준(품질보증 및 인증 등) 통일 - 투자 및 공학법규 통일	ONRI OSGE
		1.2.1 공공-민간 파트너십들	OSGE OPSM 아프리카 법률지원기구
	1.3 기업의 책임 강화	1.3.1 기업의 우수 거버넌스	OSGE OPSM 아프리카 법률지원기구
		1.3.2 환경 및 사회적 영향 관리(채굴산업 투명성 이니셔티브 시행 역량 포함)	ONEC ORQR OSGE

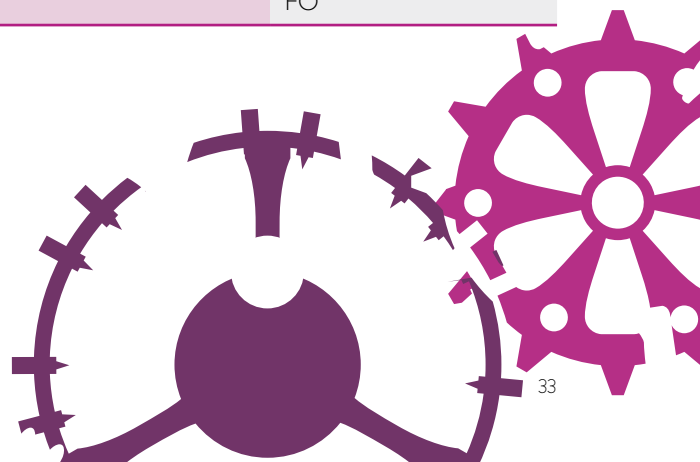
6.2.

중추	목표성과	사업영역	핵심단위
중추 II: 사회경제적 인프라에 대한 접근성	2.1 물적 인프라 개선 및 서비스 접근성 확대: 운송, 통신, 에너지, 물공급, 위생	2.1.1 운송: 인프라 및 서비스	OITC OPSM ONRI
		2.1.2 통신: 인프라 및 서비스	OITC OPSM ONRI
		2.1.3 에너지: 인프라 및 서비스(재생 에너지 포함)	ONEC OPSM ONRI
		2.1.4 물공급 및 위생	OWAS OPSM ONRI
		2.1.5 농업생산과 식량안보를 개선하는 인프라(관개시스템, 농촌도로 등)	OWAS OSAN OPSM ONRI
	2.2 사회 인프라 개선 및 서비스 접근성 확대: 교육, 보건	2.2.1 고등교육, 과학기술	OSHD OPSM
		2.2.2 직업교육	OSHD OPSM
		2.2.3 보건관련: 인프라 및 서비스	OSHD OPSM
	2.3 사회경제 인프라 부문의 규제틀 개선	1.1.2 및 1.3.2 참조	1.1.2 및 1.3.2 참조

6.2.

중추	목표성과	사업영역	핵심단위
중추 III: 기업 발전	3.1 영세중소기업과 사회적 사업	3.1.1 영세중소기업 - 중소기업 대상의 용자와 서비스 확대 및 활용: 중소기업을 위한 독립형 기구의 신설 제안 - 소상공인 창업을 용이하게 하는 현지 시스템 및 기구의 설립 - 사업 발전 서비스 지원 - 역량 강화(금융 이해력 포함) - 비즈니스 클러스터 및 네트워크 신설 및 조율 - 마이크로파이낸스기관 지원	OPSM OSGE OSHD
		3.1.2 사회적 기업: - 사회적 사업에 도움이 되는 정책과 제도적 틀을 준비하거나 강화하는 역내회원국에 대한 지원 - 선정된 사회적 사업체와의 파트너십	OSHD OPSM
	3.2 가치사슬 개발 및 촉매적 투자	3.2.1 국가간 교훈 공유	EADI
		3.2.2 특히 채굴산업, 제조업, 농림수산업 등의 가치사슬 강화	OPSM OSHD OSAN
		3.2.3 금융 및 자본시장의 심화 및 확대 지원	FNVP, AFMI, MFW4A ONRI OPSM
		3.2.4 기술이전, 산업화, 기업식 농업, 농공산업, 농촌기업에 중점을 둔 촉매투자	OPSM OSHD OSAN
	3.3 무역금융	3.3.1 2012 무역금융이니셔티브의 실행	OPSM ONRI

추가활동	수단	사업영역	핵심단위
민간부문개발 주류화	조율	모든 영역	민간부문개발 운영위원회 (안)
통합적 또는 상호보완적 정부 및 민간 사업(공공-민간 파트너십 PPP 포함)	정부 및 민간 보증 용자, 담보	모든 중추	RD, 부문별 국, OPSM
취약국가 지원	정책협의, 정책기반 지원, 부문별 사업	모든 중추	OSFU, RD, 부문별 국, OPSM
프로젝트설계 및 제도적 지원사업 지원	분석, 자문, 변호 활동	모든 중추	EDRE, EADI, ESTA, ORPC
프로젝트 지원	모든 수단	모든 중추	GECL, ORPF, EDRE (ADOA), FFMA, ONEC, ORQR, 부문별 국
사업기회세미나(Business Opportunity Seminars)	내부적	모든 중추	ORRU RRC FO



6.3. 부록 III: AfDB 업무분장 요약

지역별 국(RD)과 지역사무소(FO)의 대표적 활동:

- 역내회원국의 강점과 약점, 기회와 위험, 투자자 및 사업자의 견해를 확인하기 위해 활동 중이거나 활동 가능성이 있는 투자자 및 사업자와 협의를 진행한다.
- 역내회원국 및 지역경제공동체와의 민간부문개발 정책협의를 감독한다
- 국가전략보고서 및 지역통합전략보고서에서의 민간부문개발 주류화, 시너지 효과를 확보하는 가운데 비즈니스 우호 환경 사업과 민간 사업을 통합한다.
- 부문별 국과 협력하여 통합적이거나 상호보완적인 정부 및 민간 사업(PPP 기회 포함)을 파악하고 준비한다.
- AfDB그룹의 국가 및 하위지역 사업의 민간부문개발 실적 모니터링. 지역별 국과 지역사무소는 국가 및 지역 개발 우선순위에 대하여 부문별 국 및 민간사업국(OPSM)에 자문을 제공한다.

부문별 국(SD)의 대표적 활동:

- AfDB그룹의 부문 전략 준비과정에 있어 민간사업국과 협력하여 민간부문개발을 주류화한다.
- 역내회원국 및 하위지역 이해당사자와 부문별 정책협의를 수행한다.
- 비즈니스 우호 환경 개선에 기여하는 AfDB그룹 파이낸싱 사업(정책기반 사업과 투자사업 포함)을 준비하고 관리한다. 이 외에도 부문별 국은 프로젝트 설계와 사업이행의 모니터링과 관련하여 부문별 전문지식을 민간사업국에 제공한다.
- 공공-민간 파트너십(PPP)을 포함한 촉매적 거래의 설계 및 관리와 관련하여 부문별 국에 기술지원을 제공한다.

거버넌스, 경제 및 금융개혁국(OSGE)의 대표적 활동:

- 우수 거버넌스, 거시경제관리, 금융부문 개혁에 관하여 역내회원국과 지역경제공동체에 자문서비스와 기술지원을 제공하고 협의를 수행한다.
- 정책기반 및 제도적 지원에 의한 파이낸싱 사업을 관리한다. 사업전략, 프로젝트, 프로그램의 거버넌스적 측면에 대하여 다른 사업 국에 기술지원도 제공한다.

- **사업지원국(Operations support departments)**은 국의 중점 영역에 속하는 민간부문개발 이슈를 주류화하는 데 주도적 역할을 한다.
- **취약국가국(OSFU)**은 분쟁을 겪은 국가와 기타 취약국가의 사업환경을 개선하기 위한 정책협의, 정책기반 지원, 부문사업의 프로그래밍에 있어 RD 및 지역사무소(Field Offices)와 협력한다.
- **아프리카개발을 위한 새로운 협력관계(NEPAD)와 지역통합 및 무역국(Regional Integration and Trade Department)(ONRI)**은 주요 목표(시장통합 및 무역개발)에 대한 지역통합 이니셔티브의 이행실적에 관한 진단 연구를 수행하고, 민간부문개발과 관련된 지역협력, 통합, 무역 이슈에 대하여 지역별 국, 부문별 국, 민간사업국에 자문을 제공한다. 또한 지역통합 및 무역국은 민간부문개발 이슈와 관련하여 지역경제공동체 및 지역의 전문기구와의 정책협의를 주도한다.

민간사업국(OPSM)은 지역 및 해외 투자자, 사업자, 준국가기관 사업체, 금융중개기관과의 소통을 담당하며 주요활동은 다음과 같다.

- 지역별 국 및 부문별 국과 협력하여, 정보보증이 적용되지 않는 촉매거래의 재무구조화와 당해 거래실행의 관리를 주도한다(또한 민간사업국은 지역별 국의 요구에 따라 정보보증이 적용되는 거래를 주도할 수도 있다).
- 영세중소기업 개발 지원 사업에 협력한다.
- 민영화, 대규모 파이낸싱 사업의 신디케이션, 특정 민간부문개발 목표(소액금융, 영세중소기업, 기업식 농업 등)를 겨냥한 지분형펀드와 특별신탁기금 참여 등을 통하여 국내, 지역, 외부 투자자와 사업자 동원을 주도한다.
- 역내회원국과 하위지역 내 사업환경상 장애요인의 확인 및 평가와 관련하여 지역별 국들을 지원하기 위해 수석 이코노미스트 기구, 거버넌스 및 경제·금융부문개혁국, 지역통합 및 무역국과 협력하고 개선을 제안한다. 또한 민간부문개발 기회를 확인하고 평가함에 있어 부문별 국을 지원하고 지속가능한 관리와 신중한 활용을 위한 접근법을 제시하며, 민간부문개발 및 세계 다른 지역과의 비즈니스 교류에 관한 지식 생산과 보급을 위해 수석 이코노미스트 기구와 협력한다.

6.3.

수석 이코노미스트 기구(ECON)의 대표적 활동:

- 부문별 국 및 지역별 국과 협력하여, 민간부문개발과 비즈니스 우호 환경에 관한 지식의 생산과 보급 등, 분석·정책자문·보급 활동을 한다.
- 민간부문개발에 관한 AfDB의 주요 지식 중개자 역할을 한다.
- 파이낸싱 사업의 사전적 부가성 및 발전성과 평가(ADOA)를 통한 평가를 비롯하여, AfDB그룹 사업의 민간부문개발 측면에 의해 창출되는 예상 영향과 가치를 평가한다. 수석 이코노미스트 기구는 민간부문개발에 대한 차별화된 지식 산물을 생산하는 데 주도적 역할을 하며, 정책협의 수행과 조직적 지원을 포함한 정책기반 파이낸싱 사업의 설계 및 실행을 지원하는 역할을 한다.

금융기구(FNVP)국의 대표적 활동:

- AfDB 사업을 위해 금융 자원을 동원하고, 재무활동을 통해 유동성을 관리한다.
- 국내/역내 자본시장의 개발을 지원하기 위한 사업을 활용한다.
- AfDB의 파이낸싱 상품과 수단을 위한 운영지침을 개발한다.
- AfDB의 정부 및 민간 파이낸싱 사업에 대한 리스크 관리와 신중한 감독을 이행한다.
- AfDB 파이낸싱 사업의 신탁관리 업무를 제공한다.

조달 및 신탁관리국(ORPF)은 다음의 사항을 감독한다.

- 물자의 조달에 관한 규칙 및 절차와 AfDB그룹이 자금을 지원하는 업무를 위한 계약을 이행한다.
- AfDB의 파이낸싱 수혜자들에 의한 신탁보호조치의 이행. 국가 시스템의 활용을 증대하기 위해 조달 및 신탁관리국은 조달과 신탁관리를 위한 제도적 역량이 부족한 역내회원국과 비즈니스 부문 고객들의 역량 강화를 지원한다. 그러나 조달 및 신탁관리국은 국가 시스템이 충분하다고 평가될 때까지 감독을 주관할 것이다. 또한 AfDB그룹의 파이낸싱을 통해 조달된 재화, 서비스, 작업물의 공급에 지역 사업체들의 참여를 증가시키기 위하여 절차와 규칙의 효과적 적용에 관한 자문을 제고할 것이다.

분권화를 기반으로 광역사무소(RRC) 및 지역사무소(FO)와 협력하는 가운데, **파트너십 및 협력국(ORRU)**은 아프리카 기업들을 위한 비즈니스 기회 세미나(BOS) 프로그램을 확대할 것이다. 이 세미나의 목적은 AfDB가 재원을 지원하는 프로젝트에 대한 역내회원국 기업들의 참여를 증대하기 위함이다. 또한 비즈니스 기회 세미나 성격의 세미나가 AfDB 본부에서 지속적으로 연 2회 개최될 예정이다.

일반자문 및 법무국(GECL)은 민간 사업 등 AfDB 사업에 영향을 미치거나 사업에서 야기되는 법적 문제들을 지속적으로 검토하고 민간사업국과 기타 부문별 국에 자문을 제공할 것이다.

환경사회국(Environment and Social Departments)은 AfDB에서 재정을 지원하는 정부 및 민간 사업(정책기반 사업 포함)의 준비 및 실행에 있어서 환경과 사회 보호장치의 이행에 대한 지침을 제공하고 감독할 것이다. 이 국(unit)은 국가 및 민간 고객의 환경 및 사회적 감독 기관이 적합한 모니터링 및 평가 능력을 갖추고 있는 경우에는 이러한 기관에 의존할 것이다. 따라서 AfDB의 환경과 사회국(Environment and Social units)은 환경 및 사회적 영향평가, 완화 계획 및 실행, 보호장치의 모니터링 및 평가와 관련하여 역내회원국, 금융중개기관, 민간사업자의 역량 강화를 지원하게 된다.

전문지원국(Specialized Support Departments and Units): 다수의 조직 팀들이 AfDB그룹의 정부 및 민간 사업에 후선 업무지원을 제공한다.

6.4. 부록 IV: 지표식 성과점검틀(RMF)

본 성과점검틀은 지표식으로 구성되어 있으며, 2013년에 추가적인 개발이 이루어질 것이다. 제시된 지표들은 신뢰할 만한 출처에서 제시한 철저한 방법론을 이용하여 정기적으로 측정될 수 있도록 검토할 것이다. 1단계 지표들은 주로 'AfDB그룹의 장기전략을 위한 성과점검틀(RMF for the Bank Group's Long Term Strategy)' 과 '연례 개발유효성 검토(Annual Development Effectiveness Review)' (2012)에서 도출했으며, 2단계 지표의 일부는 부가성 및 발전성과 평가 지표에서 가져온 것이다. 3단계와 4단계에 누락된 기준치 및 목표 자료는 본 지표식 성과점검틀의 개정판에서 다룰 것이다. 자료는 최대한 성별을 기준으로 분리된다.

1단계 - 아프리카의 민간부문개발	측정단위	모든 아프리카 국가 기준치(2011)	출처
지표 목록 일반지표			
실업률 지수 (청년 및 여성 비율 포함)	지수	11.3(15.6과 17.4) (2008)	ILO, AfDB
민간부문 고용 분담	%	90	WB
글로벌 경쟁력지수 점수	지수	3.6(2009-2010)	WEF
창업 비용	1인당 GNI의 %	77	WB
전 세계 교역량 중 아프리카의 비중	%	3.1	AfDB
신용등급 B 이상의 아프리카 국가 비중	%	33	S&P
국제투명성기구의 부패인식지수 등급	지수 1-10	2.9	국제투명성기구
재산권과 법률기반 거버넌스에 대한 국가 정책 및 제도 평가(CPIA)	지수 1-6	3.11	AfDB
창업 소요 시간	일	23	AfDB
아프리카 내 총무역량	미화 10억 달러	112.4	IMF-DOTS
외국인직접투자 유입(GDP 대비)	%	2.3	AfDB/UNCTAD
재화와 서비스 수출(GDP 대비)	%	37	DCS
대출의 용이성	1-7	2.76	WEF

2단계 - 아프리카 민간부문개발에 대한 AfDB의 기여	측정단위	모든 아프리카 국가 기준치(2011)	출처
지표 목록			
에너지 생산 - AfDB그룹의 지원사업으로 설치된 에너지 용량	MW	1,110 *	AfDB
운송 - AfDB그룹의 지원사업으로 건설, 개선 또는 유지된 도로의 총연장	Km	18,777 *	AfDB
전체 용자액 중 현지 및 지역의 재화, 작업물, 서비스 공급자가 차지하는 비중	%	43	AfDB
AfDB그룹의 민간 부문 프로젝트가 정부 수입에 기여하는 액수	미화 백만 달러	12,528 *	AfDB
금융중개기관을 통해 AfDB그룹이 제공하는 총 소액대출 건수	건	330,660 **	AfDB
영세중소기업에 대한 여신이 금융중개기관 사업 전체 대차대조표 상에서 차지하는 비중****	미화 백만 달러	미정	AfDB
AfDB그룹이 재원을 지원한 마이크로파이낸스 및 사회적 활동의 수혜자	수	12,829,000 **	AfDB
중소기업 효과 (AfDB그룹의 투자 수익)	미화 백만 달러	650 **	AfDB
AfDB그룹의 피투자자(investee) 프로젝트 및 하위 프로젝트를 통해 창출된 총 여성 일자리 수/창출된 총 일자리 수	개	28,664/349,886 **	AfDB

6.4.

3단계 - PDA 사업 수행에 대한 AfDB의 조직 효율성	측정단위	모든 아프리카 국가 기준치(2011)	목표연도	출처
지표 목록				
AfDB의 자원 1달러가 정부나 기타 원조기관의 투자액에 미치는 승수효과	미화 달러	2	미정	AfDB (2009)
AfDB의 자원 1 달러가 민간사업을 통해 총 투자액에 미치는 승수효과	미화 달러	미정	미정	AfDB
AfDB가 추천한 민간 파이낸싱 규모	백만 UA	959	미정	AfDB
만족스럽다고 평가된 민간부문개발에서 AfDB그룹 사업의 기여 비중	%	93.80	미정	AfDB
AfDB그룹의 민간사업이 예비검토를 거쳐 이사회 승인을 얻기까지 소요되는 평균시간	개월	13.6	미정	AfDB
금융부문에 대한 진단을 포함한 국가전략보고서의 비중****	%	미정	미정	AfDB
공공-민간 파트너십을 지원하는 AfDB그룹이 시행하는 정부보증 공공부문 사업의 수****	수	미정	미정	AfDB
AfDB그룹 민간 포트폴리오 대출의 장애 비율	%	1.36	미정	AfDB
민간사업 포트폴리오의 가중평균신용등급	%	3.48	3-4	AfDB

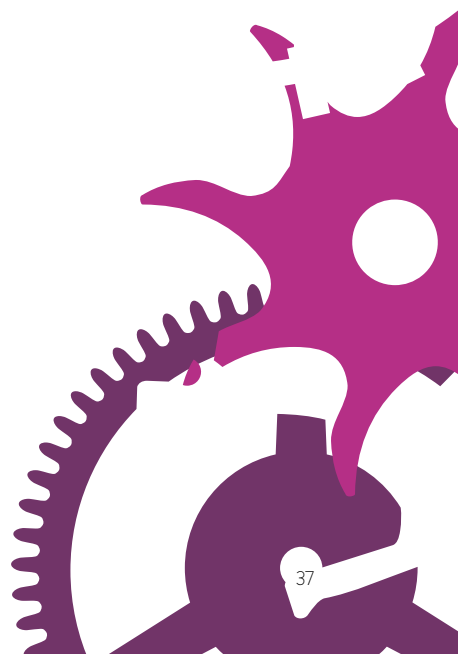
4단계 - AfDB의 민간부문개발 사업 관리	측정단위	모든 아프리카 국가 기준치(2011)	목표연도	출처
지표 목록				
지역사무소(Field Offices)나 광역사무소(Regional Resource Centers)에 소속된 민간부문 담당관의 비중	%	15	미정	AfDB
비즈니스 및 투자 우호 환경(중추 1) 전문가 수	수	2	미정	AfDB
지역사무소의 관리대상인 민간사업(NSO)의 비중	%	60	미정	AfDB
글로벌 구인율 - 민간사업(NSO) 과정 전문 인력***	%	17.13	미정	AfDB

* 2010-2012 자료.

** 2009-2011 자료.

*** AfDB의 민간사업 사업 과정에 일차적으로 관여하는 인력: EDRE1, GECL2, FFMA2, FTRY4, ONEC3, OPSM 0,1,2,3,4,5.

**** 현재는 이용할 수 없으나 향후 모니터링을 위해 개발중인 자료.



아프리카개발은행그룹 2013-2017 민간부문개발전략
아프리카 민간부문 변혁에 대한 지원 (한국어판)

발행일	2015년 11월 25일
발행기관	아프리카개발은행그룹
편 집	아프리카개발은행그룹 아시아대표사무소
한국어감수	김애리나 김연수 이효경 정기철 정인권 진승수 최유나
주 소	African Development Bank Group Immeuble du Centre de commerce International d'Abidjan CCIA Avenue Jean-Paul II 01 BP 1387 Abidjan 01, Côte d'Ivoire
홈페이지	www.afdb.org

© African Development Bank/Banque africaine de développement, 2013

이 책의 저작권은 아프리카개발은행그룹에 있습니다.
저작권법에 의해 보호를 받는 저작물이므로 무단 전재와 복제를 금하며,
이 책의 내용을 인용하려면 반드시 아프리카개발은행의 동의를 받아야 합니다.

아프리카개발은행그룹

AfDB그룹은 전 세계 5대 다자간 개발은행(MDB) 중 하나로, 아프리카 54개국과 비아프리카 27개국, 총 81개 회원국이 주주인 국제금융기구이다. AfDB그룹의 주요 목표는 역내회원국들이 따로 또 같이 지속가능한 경제적 발전과 사회적 진보를 이루는 데 기여하는 것이다. 이와 같은 목표를 달성하기 위하여 AfDB그룹은 정책기반 대출을 포함한 공공부문 대출, 민간부문 대출, 자본투자 등을 통해 다양한 개발 프로젝트 및 프로그램에 재원을 조달하고, 제도적 지원 프로젝트 및 프로그램을 위해 기술지원을 제공하며, 공공 및 민간 자본투자 활동을 벌이고, 개발 정책과 계획으로 각국을 지원하며, 긴급원조를 제공하고 있다.

