

国際金融公社

**民間開発支援の勉強会
IFCのInclusive Businessへの取り組み
及び評価手法の事例紹介**

Topics

1. IFCと開発効果

2. 民間プロジェクトの開発効果測定方法

**3. インクルーシブ・ビジネスと開発効果
—ECOM's Case**

1. IFCと開発効果

2. IFCプロジェクトの開発効果測定方法

3. インクルーシブ・ビジネスと開発効果 —ECOM's Case

世界銀行グループの中で民間向け投融资を担当

共通の使命： 途上国の経済開発と貧困削減

国際復興開発銀行
IBRD
International Bank
for Reconstruction
and Development

設立：1945年

役割： 制度・法律・規制改革の
促進

顧客： 加盟国政府
(一人当たりの国民所得
が1,025~6,055米ドル)

商品 - 技術支援
サービス： - 融資
- 政策助言

国際開発協会
IDA
International
Development
Association

設立：1960年

制度・法律・規制改革の
促進

最貧国政府
(一人当たりの国民所得
が1,025米ドル以下の最
貧国政府)

- 技術支援
- 無利子融資
- 政策助言

国際金融公社
IFC
International
Finance Corporation

設立：1956年

民間セクターによる開発の
促進

加盟国の**民間企業**
(多国籍企業、地場企業)

- 出資・準出資
- 長期融資
- リスクマネジメント
- アドバイザリー・サービス

- 信用格付け:AAA(安定的)
- 加盟国:182カ国
(日本は米国に続く第二の株主)

多数国間投資保証機関
MIGA
Multilateral
Investment and
Guarantee Agency

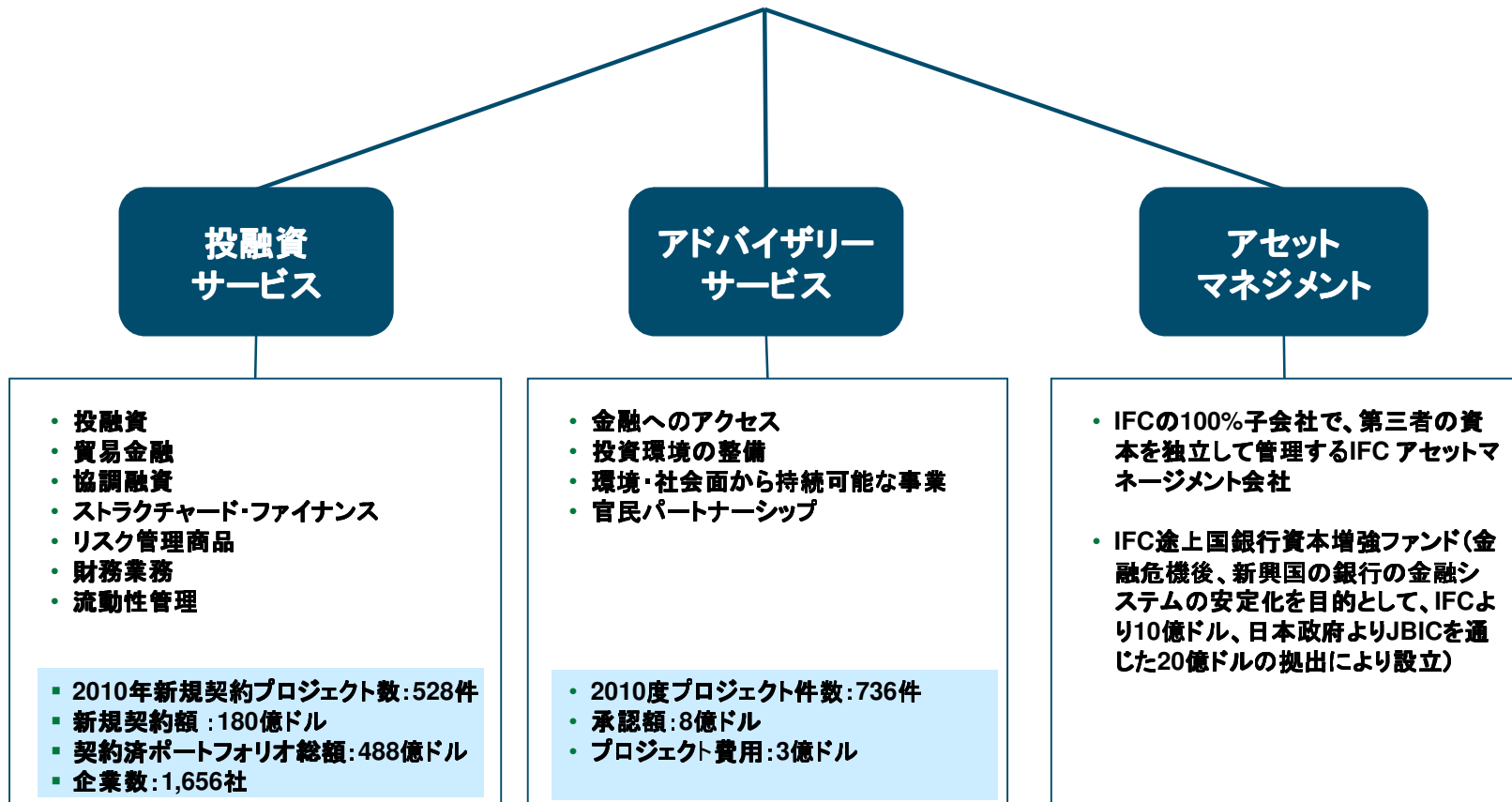
設立：1988年

民間投資における政治
的(非商業)リスクの軽減

加盟国に本部を置く多国
籍企業

- 政治リスク保険

IFCのサービス 3つの柱



FY2010 プロジェクト実績及び開発効果

プロジェクト実績

新規投融資契約

- 新規プロジェクト: 528件
- 対象国: 103カ国
- 契約総額: 180億ドル
 - IFC自己勘定分: 127億ドル
 - 資金動員¹: 53億ドル

契約済みポートフォリオ

- 総額: 488億ドル

財務実績

- 純利益: 1,746百万ドル
- IDA拠出金: 200百万ドル

開発効果

投融資

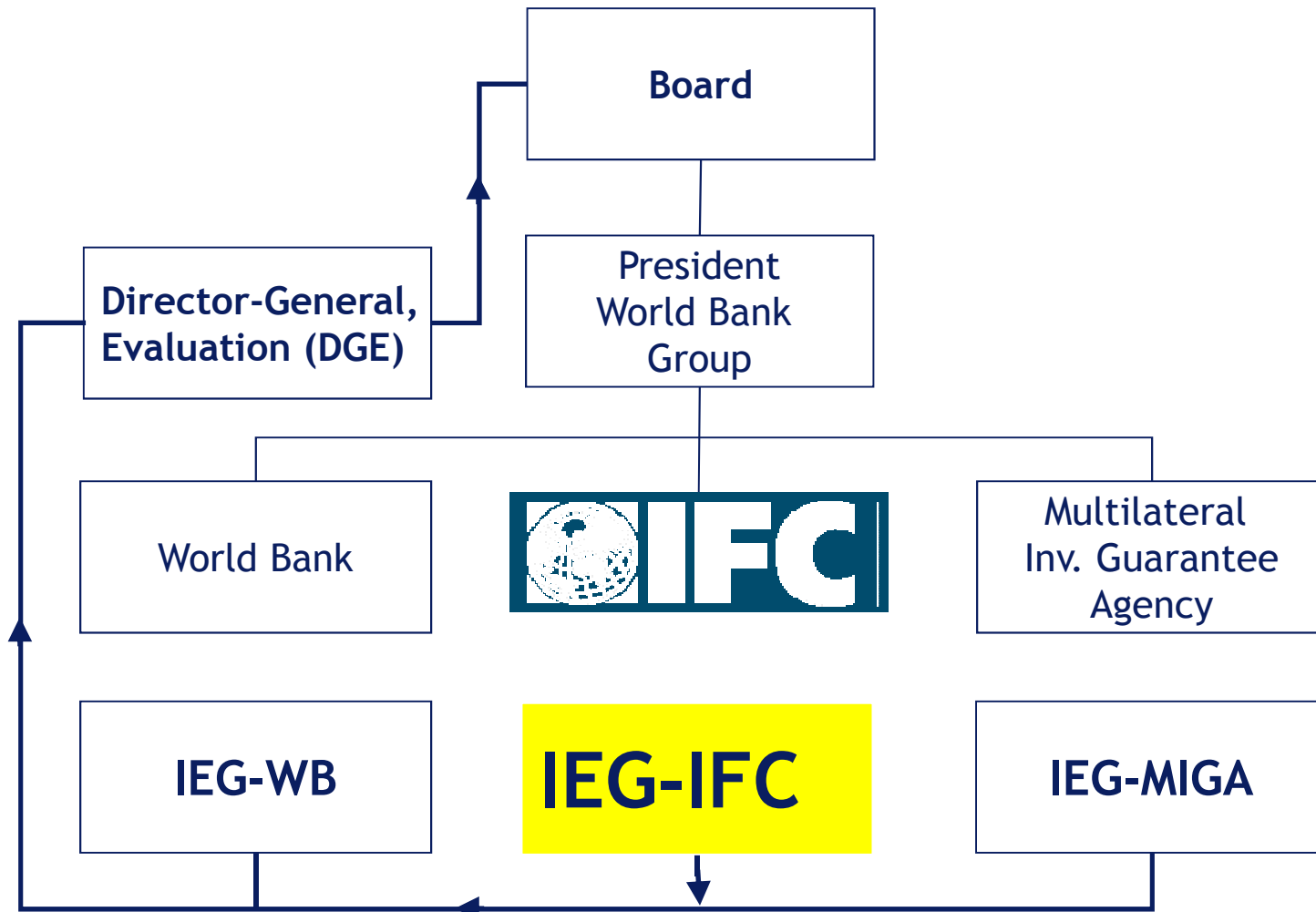
- 創出した雇用数: 2.2百万人
- 中小企業(SME)向けローン: 1,013億ドル／150万件

サービス利用者

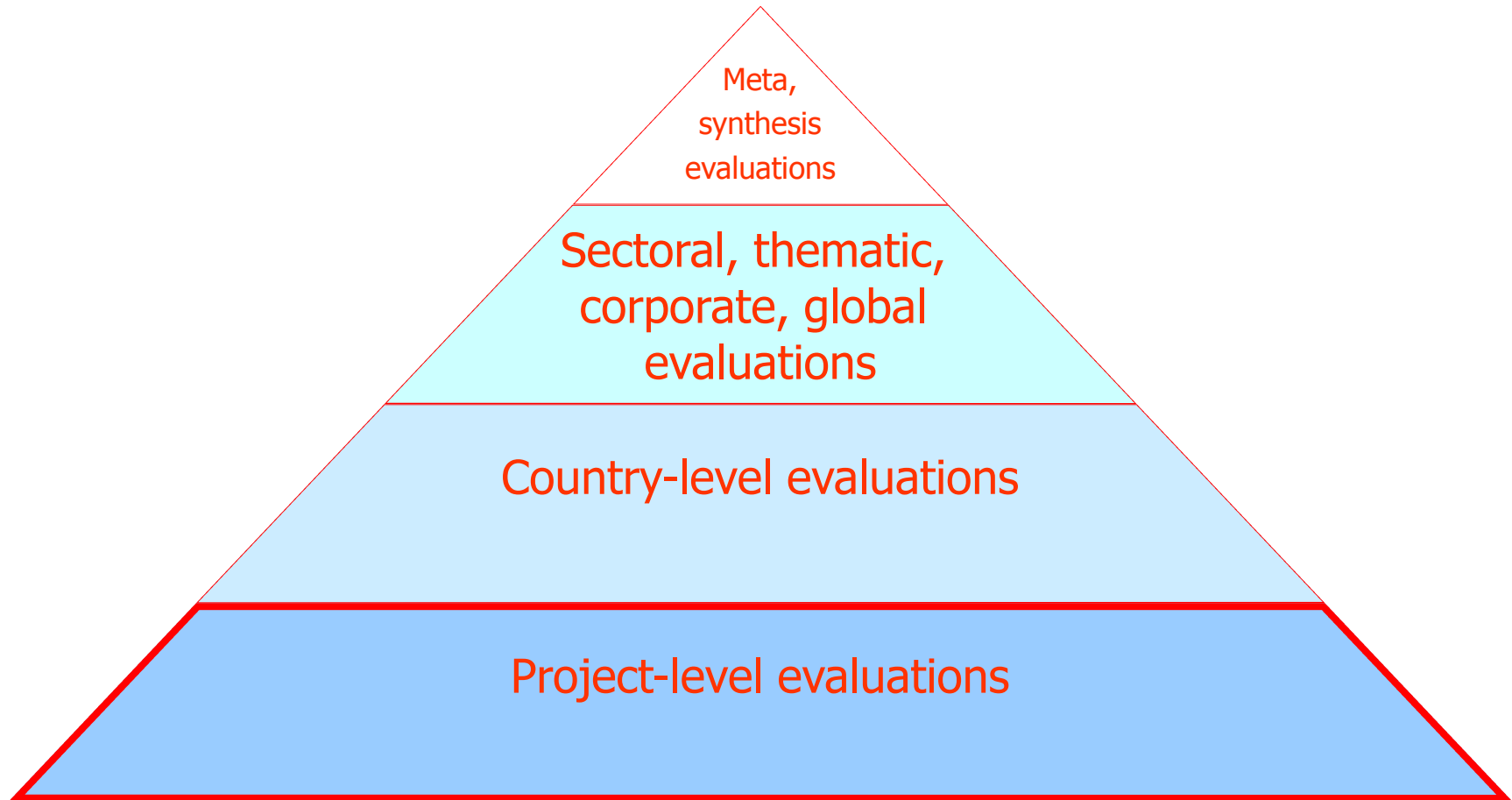
- 患者数: 8百万人
- 給水: 35百万人
- 発電: 132百万人
- 送電: 29百万人
- 生徒・学生数: 1.4百万人

1. 協調融資、ストラクチャード・ファイナンス、IFCイニシアチブ、アセットマネジメントを含む

Independent Evaluation Group: independent reporting



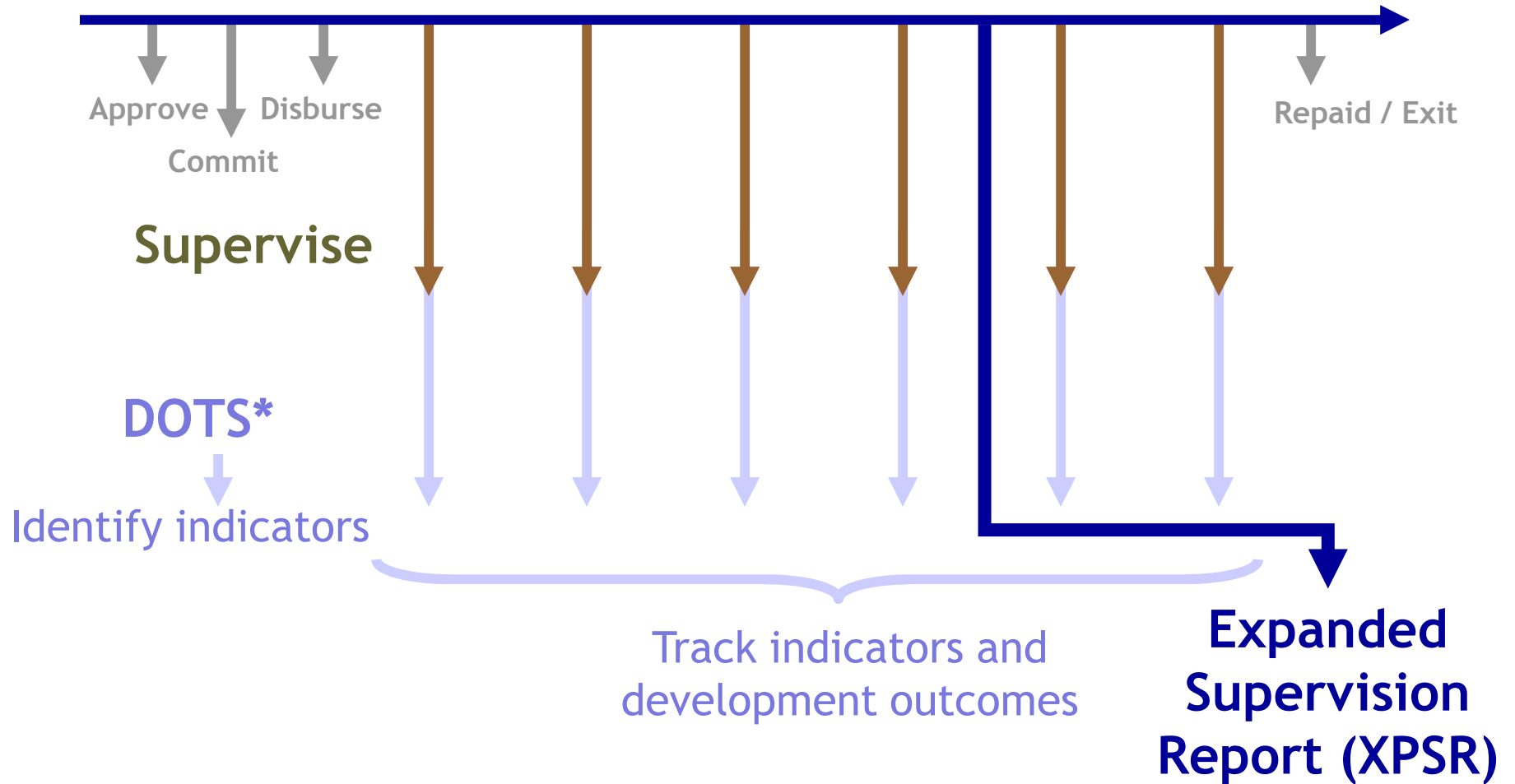
Project level evaluation is the base for aggregate evaluations



The basics...

- What? → "post-evaluation" (vs. appraisal)
- Why? → learning & accountability
- How? → independent (IEG) & self-evaluation (staff)
- When? → at early operating maturity
 - *"outcome" = actual to-date & expected/to-go*
- Types? → project-level & "synthesis"

M&E for Investment Projects



1. IFCと開発効果

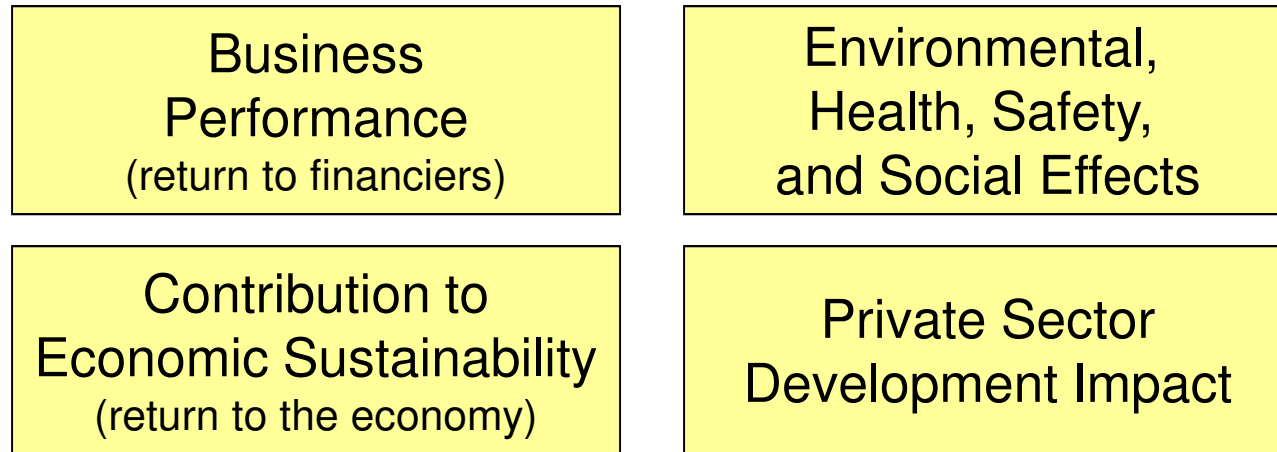
2. IFCプロジェクトの開発効果測定方法

3. インクルーシブ・ビジネスと開発効果 —ECOM's Case

3つのフレームワーク

1. Project Development Outcome

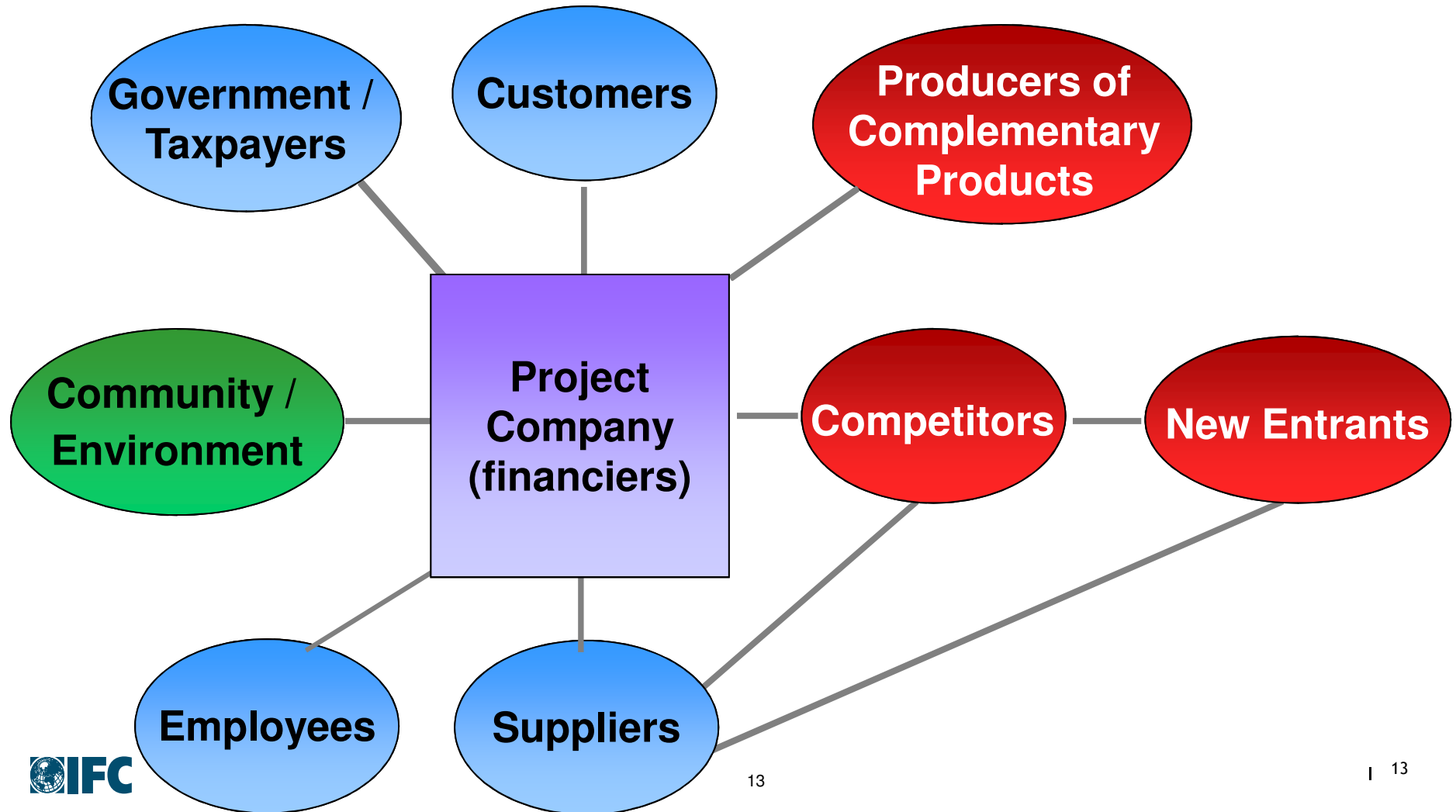
- Synthesis of 4 components (not average)



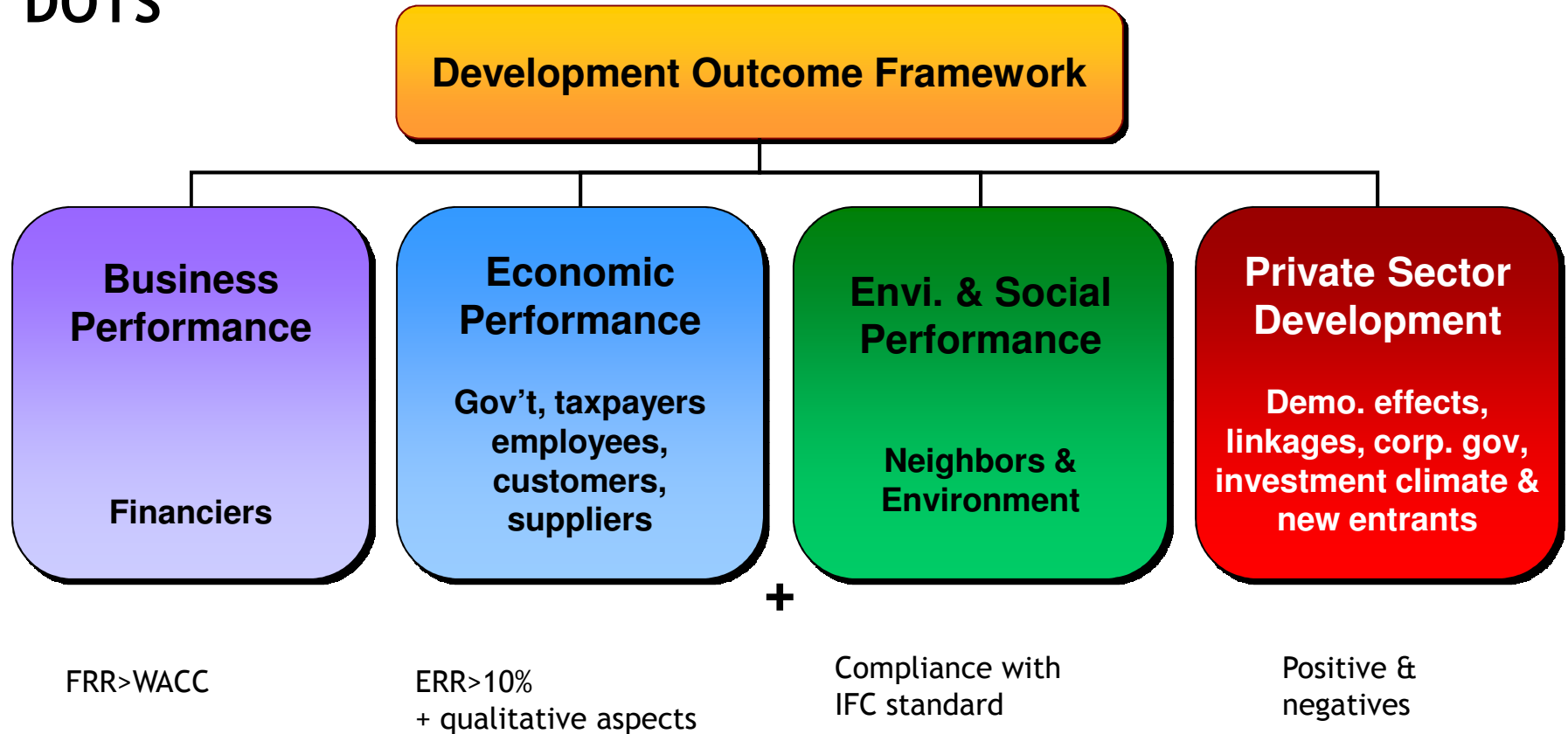
2. Institutional profitability

3. Institutional effectiveness: Work quality and additionality

プロジェクトのステークホルダー 影響を与えるのは？



DOTS



- **Development Outcome: Overall effect on country's development**
- **Framework: Derived from Good Practice Standards for Private Sector Evaluation (investments)**
- **Each with specific indicators, benchmarks**

Financial Performance

- *Measure of return to all financiers*
- *Focus on drivers to track annually*

- *Project Finance: Life of the project FRR + annual proxy (e.g. annual ROIC vs annual WACC)*
- *Corporate Finance: Life of project ROIC (real sector projects)*
 - Life of project ROE (CGF), annual ROE vs cost of equity
 - **Net income** reaches \$60m in 2013
 - **EBITDA** reaches US\$100m in 2013
 - **Returns must exceed WACC**, cost of equity

- *Implementation*
 - **Project completed by end 2011** within **\$25m budget** (green field operations)

- *Additional indicators (with target & timeline)*
 - **Non-performing loans (NPLs)** < 8% by 2013
 - **EBIT(DA) Margin**
 - **Net Sales**

Economic Performance

- *Measure return to society*
- *Use stakeholder framework to identify distribution of benefits/losses*

- *Project Finance: Life of Project ERR + annual proxy (e.g. annual EROIC vs annual WACC)*
- *Corporate Finance: Life of Project EROIC (real sector projects)
Life of project EROE (CGF), annual EROE vs cost of equity*

- *Financial Intermediaries: EROE*
 - New **subscribers** reach **500,000 by 2013**
 - **1,500** additional **jobs by 2013**
 - **30,000** **micro-enterprises funded by 2013**

- *Use additional indicators because:*
 - Outcome is major or common for the sector (Hotels :
 - **Occupancy rate** reaches 70% in 2013
 - Departments want to track specific outcomes across the sector for reporting
 - **Wastewater treated**, m3



Environmental & Social Performance

- *Compliance with IFC's performance standards (at a minimum)*
 - Material compliance with **IFC's performance standards**
- *Performance improvement*
 - Environmental Management System (**EMS**) certification by end 2012
- *Significant outcomes*
 - Reduction of **greenhouse gas (GHG) emissions**
 - **200 informal settlers resettled** to tenure sites
 - Client company has sold 112,000 tons of **CO2 carbon credits**
 - Company will be **ISO 14001, 9000, 18001** certified by 2013
 - **5,000 people** from local community receive **clean drinking water** by 2010
 - Community engagement & outlay
- *Efficient use of resources*
 - Installment of **energy efficient equipment** results in \$50,000 savings per year

Private Sector Development Outcomes

- *Demonstration effect / Change in competition*
 - 2 **competitors** start offering same product by 2010
- *Improved corporate governance & transparency*
 - 5 out of 9 **directors** are **independent** by 2012
- *Improved access to infrastructure*
 - Water sales to industrial **customers increase** by \$5m by 2012
- *Improved investment climate*
 - **Regulatory framework** for power distribution **adjusted** by 2015
- *Knowledge transfer*
 - 6 of 10 expatriate **management positions** filled with local managers by 2012
- *Downstream linkages*
 - **Assistance to distributors** program in effect by 2011



XPSR (スコアカード)

Highly unsuccessful Unsuccessful Mostly unsuccessful Mostly successful Successful Highly successful

1. Project's Development Outcome

Project's impacts on:

- Business success
- Economic sustainability
- Environmental effects
- Private sector development

Unsuccessful	Partly Unsuccessful	Satisfactory	Excellent

2. IFC's Investment Outcome

- Loan
- Equity

3. IFC's Work Quality:

- Screening, appraisal, structuring
- Supervision and administration
- Role and contribution

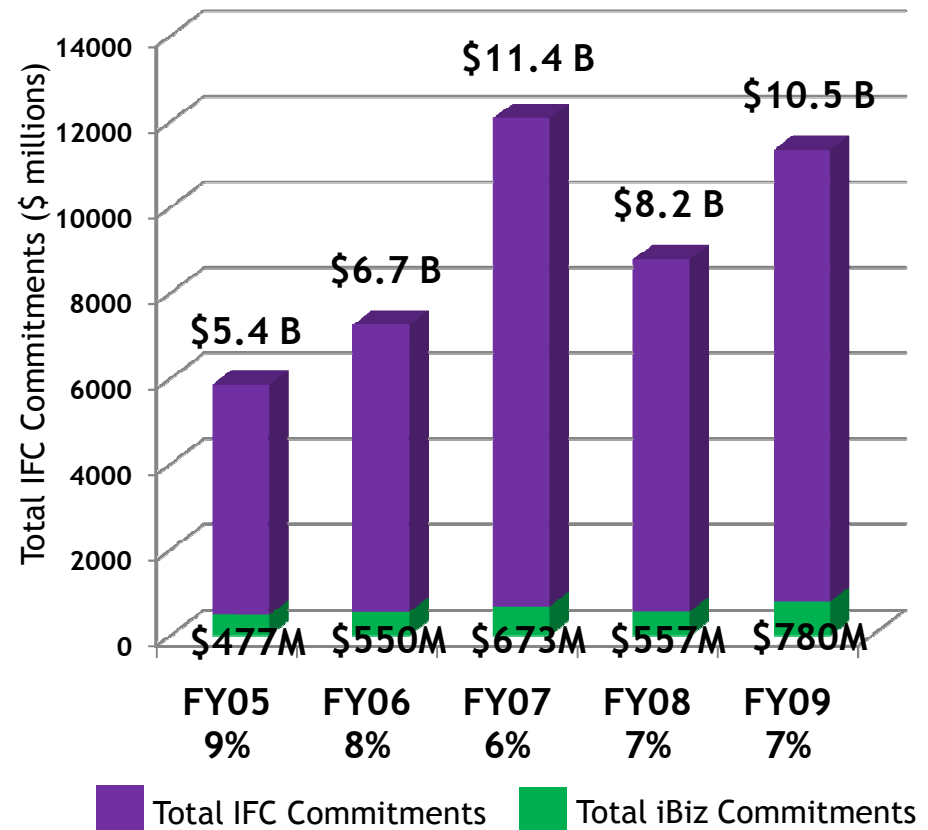
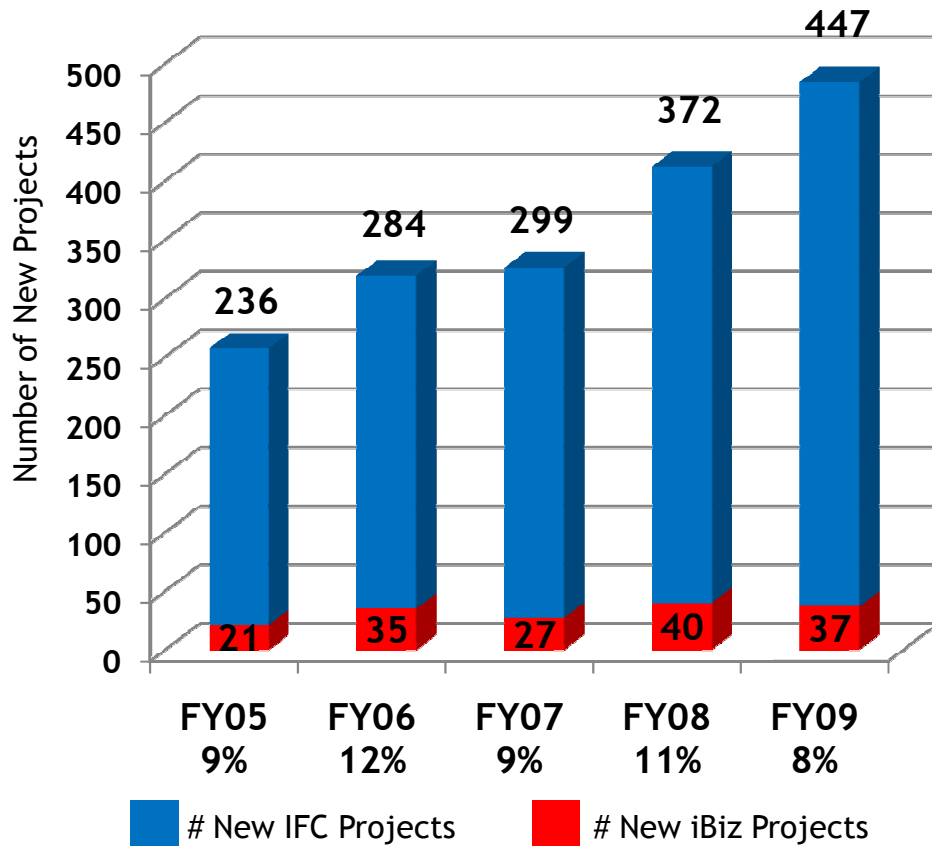


1. IFCと開発効果

2. IFCプロジェクトの開発効果測定方法

3. インクルーシブ・ビジネスと開発効果 —ECOM's Case

IFCのインクルーシブビジネス: 承諾件数の10%

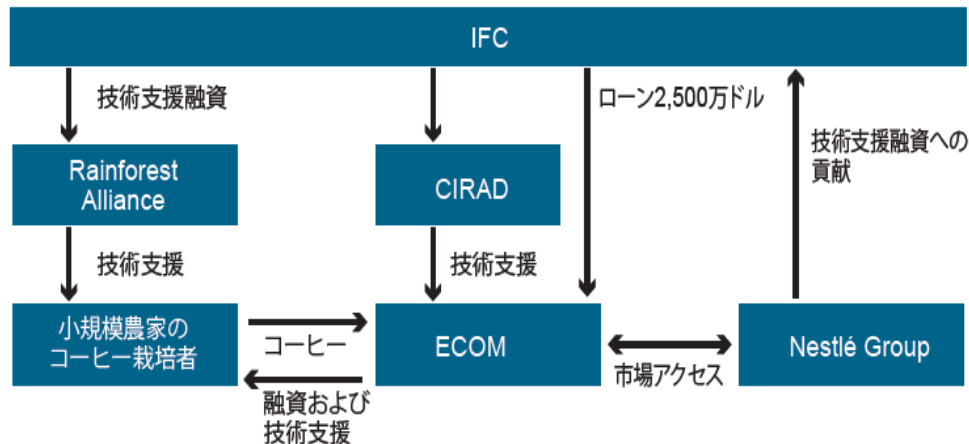


In terms of outstanding portfolio value, iBiz projects stood at \$3.6B in about 300 projects (as of June 2009) of which 55% was in the real sector and 45% was in the financial sector.

ECOMによるコーヒー栽培事業

ECOM

- 1849年にバルセロナで設立された農業作物商社で、現在はスイスを本拠地に事業展開
- 当初は綿花業者だったが、後にコーヒーとココアの取引へと拡大し、Nestle、Starbucks、Hersheyなどのブランド商品メーカーに商品を販売
- 年間平均売上: 27億ドル



1. 技術支援（150万ドル）

- ✓ Rainforest Alliance(NGO)、CIRADと協力して、認証資格基準のための農家の生産性改善

2. 資金調達（2500万ドル）

- ✓ メキシコ、グアテマラ、ニカラグア、ホンジュラス、コスタリカ農家の設備投資資金のための融資
- ✓ ECOMは農家を訪問し、季節に応じた貸付規模を決定（普通は1,000ドル未満）

3. 知識の共有

- ✓ Rainforest AllianceとCIRADによるトレーナーの訓練や農家を対象としたワークショップに協力