

ラオスの中小企業金融に関する知的支援の効果検証

ラオス開発銀行向け技術協力の内容と評価

財務総合政策研究所 研究部 国際交流室 研究員 河本 祥忠

SPOT

1. はじめに

財務総合政策研究所国際交流室（以下「財務総研」という。）は、(株)日本政策金融公庫国民生活事業本部（以下「日本公庫」という。）の協力のもと、2011年6月以降、ラオスの国有商業銀行であるラオス開発銀行（以下「LDB」という。）(別表1)に対し、中小企業向け融資審査能力強化に関する技術協力プロジェクト（以下「本プロジェクト」という。）を実施した。本プロジェクトは、「LDBの人材育成と融資業務向上」を目的に、セミナーを計4回（現地セミナー3回、日本招聘セミナー1回）開催し、融資審査手法、債権管理方法、営業戦略、創業支援等、様々な角度から講義を提供した。

本稿では、本プロジェクトの支援内容及び評価について報告する。なお、本稿における意見に係る部分は、全て筆者による個人的見解であり、財務省及び財務総研の見解ではないことをお断りさせて頂く。

2. 技術協力に至るまでの経緯

ラオスは、1975年に人民革命党が王政を廃止して政権を握り、以後、社会主義国家として計画経済を進めた。当時の政府は、安定した収入を確保するために民間企業のほとんどを国有化^{*1}したが、その後、ラオスの計画経済は次第に行き詰ま

っていた。こうした状況を打開するため、1986年の党大会で「チンタナカーン・マイ」（新思考）政策を提唱し、一党支配体制を維持しながら、市場経済への移行と経済開放を軸とする経済改革に乗り出した。国有企業改革が行われ、多くの企業が民営化されたのも改革の一つである。

この移行経済下において、ラオス政府は中小企業振興に取り組んでいる^{*2}。これは、国有企業改革と中小企業の役割が非常に密接しているからである。中小企業に求められる役割として、大きく二つ考えられる。一つは、ラオス経済の安定・発展であり、もう一つは国有企業改革に伴う不可避的な失業の受け皿である。中小企業が成長発展することで、社会の維持発展に必要な税収を確保することができる。同時に、国有企業をリストラされた人々に対する雇用機会の提供にもつながることから、ラオス政府は重要施策の一つとして中小

(別表1) LDBの概要 (2013年10月末時点)

項目	内容
資本金	2,278億キープ (約30億円) (ラオス政府100%出資)
事業内容	・ 融資業務 (中小企業を中心に直接融資を実施) ・ その他 (預金業務、保証業務、外国為替等)
店舗数	本店、全国18支店、64サービスユニット
従業員数	1,325名
融資残高	15,215件、約800億円

*1) 当時、800以上の国有企業が存在した。現在は約130程度まで減少。

*2) 第5次5か年計画 (2001-2005) 及び第6次5か年計画 (2006-2010) において、中小企業振興を掲げている。

企業支援に取り組んでいる。

また、2008年4月にはラオス中央銀行がLDBを中小企業支援機関に認定するなど、中小企業金融の円滑化にも取り組んでいる。

しかしながら、LDBは実践的な経験に乏しいことから、従来、体系的な企業評価方法を取り入れておらず、専ら不動産担保融資に依存しており、将来性が見込める中小企業であっても不動産担保が不足している企業には融資を行っていなかった。これは一つには、定性分析・使途分析等、中小企業向け融資審査ノウハウの不足によるものであり、LDBはこれを最も優先的に解決すべき経営課題であると認識していた。

このような状況の中、2008年12月に財務総研がラオス中央銀行（BOL）を表敬した際、LDB向けに、中小企業金融に係る技術協力支援ができなにか検討してほしい旨のコメントがあった。

財務総研は、開発途上国の財政・経済分野等における政策の企画・立案及び執行を行うための人材育成を目的とした知的支援を実施している。ラオスにおける中小企業金融の円滑化を図るために、約93万件の小零細企業を顧客に持つ日本公庫の融資審査ノウハウをLDBに技術移転することは、LDBの人材育成と融資業務向上に寄与すると考えられる。この取組みは、財務総研が実施する知的支援の方針に合致していると判断し、2011年6月に財務総研及び日本公庫は「LDBの人材育成と融資業務向上」を目的に、LDB及びラオス財務省と覚書を締結した。

3. 支援内容

財務総研及び日本公庫は、本プロジェクトを実施していくうえで、日本公庫の手法をそのままLDBに適用させるのではなく、ラオスに数多く見られる業種（製麺業、建設業等）のケーススタディや業種別融資審査チェックポイントに関する講義を実施するなど、極力ラオスの実態に合うよう講義を行った。セミナー受講生からは、事前準備や定性分析など、日本公庫のノウハウはLDBにそのまま応用できるものも多くあり、今後は日本公庫の分析方法を活用したいなどの声があるなど、高い評価を得ることができた。

本プロジェクトにおいて実施したセミナーの概要は次のとおり。

(1) 第1回現地セミナー

①期間：2011年11月28日～12月11日

②場所：ラオス（ビエンチャン、ルアンパバーン、パクセー）

③受講者：役職員93名（支店長、融資課長等）

④講義内容：

日本の中小企業金融と日本公庫の役割
日本公庫の信用調査
(定性・定量・使途分析等)
日本公庫の債権管理

(2) 第2回日本招聘セミナー

①期間：2012年6月4日～15日

②場所：日本（日本公庫本支店、日本公庫取引先、財務省、商工会議所等）

③受講者：役職員20名（本店幹部、支店長等）

④講義内容：

日本公庫による融資審査、信用リスク管理、人材育成、営業戦略、創業支援等専門的な講義
日本公庫の支店及び取引先の視察

(3) 第3回現地セミナー

①期間：2013年1月26日～2月7日

②場所：ラオス（ビエンチャン、ルアンパバーン、パクセー）

③受講者：役職員153名(主に融資審査担当者)

④講義内容：

日本公庫の信用調査
(定性・定量・使途分析等)
ケーススタディ（製麺業、ドライバナナ・バナナチップ製造業）

(4) 第4回現地セミナー

①期間：2013年8月25日～9月7日

②場所：ラオス（ビエンチャン、シェンクワ）

ーン)

③受講者：役職員131名(主に融資審査担当者)

④講義内容：

業種別融資審査チェックポイント（婦人服
小売業、建設業、木製品製造業）

ケーススタディ（婦人服小売業、建設業）



(現地セミナー時の様子)

4. 本プロジェクトの評価

(1) 評価方法

本プロジェクトのような知的支援を効果的かつ効率的に実施するためには、開発途上のニーズに応じたプロジェクトを行うことに加えて、協力の結果、そのプロジェクトがどのような効果をあげたのかを評価し、得られた教訓・提言を今後の事業の改善に反映させていくことが重要である。

そこで、財務総研はJICAに対してヒアリングを実施し、JICAを含む主要援助機関が技術協力プロジェクトの評価に用いる「PCM (Project Cycle Management) 手法」を新たに用いることとした。PCM手法とは、①プロジェクトの現状把握とその評価を行うとともに、②DAC評価5項目^{*3}の視点から包括的な評価を行い、③提言や教訓を導き出して次の段階にフィードバックするという3つの枠組みから構成される。

具体的には、PDM (Project Design Matrix) (図1参照) を活用して、プロジェクトが行う活動、

その結果である成果、目標を整理し、その目標に対してDAC評価5項目の視点を踏まえて実績を評価する取り組みを試みることにした。

一般に、技術協力プロジェクトの評価については、現状把握をした上で成果重視の観点から実績で評価することが好ましい。しかし、本プロジェクトは人材育成及び融資業務の向上を目的としており、定量的なデータのみをもって成果を測定することは必ずしも容易ではないと考える。そこで、本プロジェクトにおいては、定量面だけでなく定性面や実施プロセス等の観点から評価することとする。



(最終評価に関する打ち合わせ時の様子)

(2) 評価結果

①中小企業金融の円滑化（上位目標）

本プロジェクトを通じてセミナーに参加したLDB役職員の融資審査能力は相当程度向上したと考えられる。また、「中小企業に対する融資残高」及び「不良債権比率」についても一定の改善が表れているなど、上位目標達成に向け重要な進展が見られた。ただし、本プロジェクトのような人材育成は、本来短期間で成果が出るものではなく、本プロジェクトの成果とただちに断定することは困難である点に注意する必要がある。

②中小企業向け融資審査ノウハウの習得（プロジェクト目標）

*3) 1991年に経済協力開発機構開発援助委員会（OECD-DAC）で採択された評価における価値判断の基準。「妥当性」、「有効性」、「効率性」、「インパクト」、「自立発展性」の視点から評価する。

(図1) プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM)

プロジェクト要約	指標 (いつまでに、何が、どのように、どのくらいになるのかについての目標数値)	入手手段 (指標の情報源)	外部条件 (プロジェクトではコントロールできないが、プロジェクトの成否に影響を与える外部要因を指す)
上位目標 (プロジェクトが実施されたことにより期待される、より長期的で間接的な効果) 【中小企業金融の円滑化】	1. 中小企業に対する融資件数の増加 2. 不良債権比率の低下	1. 最終評価時に入手予定	1. ラオス経済の動向
プロジェクト目標 (ターゲット・グループへの直接的な便益、成果が産出された結果) 【中小企業向け融資審査ノウハウの習得】	1. 審査能力の向上 (融資相談 (申込) 件数の増加、セミナー理解度)	1. 最終評価時に入手予定 理解度については、第4回セミナー後に実施したテスト結果で評価	
成果 (活動を行うことによって産出される財・サービス) 【セミナーの開催】	セミナー開催 (計4回)		
	1. ラオス現地セミナー (1都市2日間) 参加者: 93名 (支店長及び課長) 場 所: ビエンチャン、バクセー、ルアンパバーン 内 容: 基本的な融資審査手法の習得 (定量及び定性分析等)	3. ラオス現地セミナー (1都市2日間) 参加者: 153名 (融資審査担当職員) 場 所: ビエンチャン、バクセー、ルアンパバーン 内 容: 基本的な融資審査手法の習得 (定量及び定性分析等)	
	2. 日本招聘セミナー (2週間) 参加者: 20名 (本店幹部及び支店長) 場 所: 財務省、日本公庫 内 容: ケーススタディを通じた専門的な知識・ノウハウの習得	4. ラオス現地セミナー (1都市4日間) 参加者: 131名 (融資審査担当職員) 場 所: ビエンチャン、シェンクワーン 内 容: 融資審査 (応用編) 業種別融資審査のポイント等	
活動と投入 (成果を出すための活動)	【日本側】	【ラオス側】	
	<セミナー> 1. 講師派遣 (日本公庫) 2. 通訳の手配 3. 日本招聘セミナー開催時の受講生に対する交通費、宿泊費、日当等	<セミナー> 1. セミナー受講生の交通費等 2. セミナー会場の提供	前提条件 ・日本公庫の協力

本プロジェクトのような人材育成は、本来短期間で成果が出るものではない。しかし、第4回セミナー時に実施した理解度テスト及び最終評価出張時に本支店役職員に対して実施したヒアリングから、本プロジェクトで伝授した定性・定量・使用分析による総合的な融資審査を一部実践していることを確認できたことなど、セミナーに参加したLDB役職員の融資審査能力が相当程度向上したと考えられる。したがって、プロジェクト目標 (中小企業向け融資審査ノウハウをLDB役職員が習得) を概ね達成したと判断できる。

③融資審査ノウハウ以外の成果

LDBは、日本側から提供されるノウハウを単に受け取るというスタンスではなく、日本公庫が実施した融資審査フォーマットの講義を踏まえて、LDB自らが融資審査フォーマットの改正に着手するなど、自主的に改善を図っていく姿勢が窺えた。このように、本プロジェクトの目標以外にも正のインパクト生じていることを確認することができた。

④課題

ア 融資審査ノウハウの定着

本プロジェクトを通じて、セミナーに参加したLDB役職員の融資審査能力は相当程度向上したと考えられる。しかし、今後、参加者以外の職員を含め、審査担当者全体の審査能力のレベルを一定の水準以上に引き上げていくためには、体系的・組織的にノウハウを蓄積するべきである。具体的には、実務に即した融資審査マニュアルや特徴的な融資事例をストックした事例集等を作成し、融資審査担当者が必要なときに閲覧できるような取り組みが有効と考える。

イ 内部研修体制の充実

現状、LDBにおいては、知識の伝達方法とえば、先輩から後輩へ属人的に伝えることが一般的であり、人材育成を体系的に実施する体制が整備されていない。将来的には、外部機関からの支援なしで、LDBが独自の内部研修を行い、人材育成に取り組む必要があることから、内部研修体制 (講師の育成、研修資料の作成を含む。) の充実に取

り組むべきである。

5. おわりに

本プロジェクトは、約2年にわたる技術協力であったが、一部課題はあるものの、成功裏に終えることができた。個人的に特に印象に残っているのは、本プロジェクト開始時は大人しかったセミナー受講生が、最後のセミナーでは、次々と講師に対して質問し、限られた時間の中から日本のノウハウを吸収しようという真摯な姿勢である。これは、この2年間で日本側とラオス側の相互理解が深まり、信頼関係を築くことができた証だと思う。

本プロジェクトを通じてLDBがさらなる飛躍を遂げ、中小企業金融を通じてラオス経済の発展に

貢献することを期待しつつ、今後、日本とラオスの協力関係がさらに深まることを祈念して結びの言葉としたい。

参考文献

- ・独立行政法人国際協力機構 企画・評価部評価監理室 (2004)「プロジェクト評価の実践的手法」国際協力出版会
- ・天川直子・山田紀彦 (2005)「ラオス 一党支配体制下の市場経済化」研究双書

プロフィール

河本 祥忠 (かわもと・よしただ)

2001年4月 国民生活金融公庫入社。2012年8月から現職。

..... COLUMN

インドシナのバッテリー

国土の約8割が山岳地帯であり、内陸国であるラオスがインドシナ地域の経済を支えていることをご存じだろうか。昨今、急速に経済が発達したタイやベトナム等の新興国では深刻な電力不足に陥っている。そのような新興国に安定的な電力を供給しているのが、人口650万人程度の内陸国、ラオスである。

ラオスへ安定した電力をもたらすもの、それはメコン川である。メコン川は、中国の高地から、ラオス、カンボジア、ベトナムの各国を縫って南北に約4,800キロにわたって流れており、その流域人口は6000万人を超える。ラオスには、メコン川の本流だけでなく、多くの支流が注ぎ込まれている。その豊富な水量を活かした水力発電が、ラオスひいてはインドシナ地域の電力源となっているのである。

ラオスには、今でこそ約30ものダムが存在するが、この水力発電に着目したのは日本である。

1970年代、まだ内戦中のラオスにおいて、日本をはじめとする9か国の協調融資によりナムグム第1ダムを建設したのが、ラオスにおける水力発電の始まりである。直近では、関西電力がメコン川の支流であるナムニアップ川に、

年間約15.5億kWh*4を出力する発電所を建設し、その9割以上をタイに27年間にわたって売電することになっている。

現在、電力はラオスの輸出産物の主要品目の一つであり、総輸出高の約2割を占めている（鉱物及び鉱物製品に次いで2位）*5。しかも、メコン川を利用した水力発電分野は開発の余地が残っており、現時点で開発済みの水力発電能力は、その全体の潜在発電能力の約8～10%に過ぎないと言われていることから、理論上、約10倍の潜在発電能力を有すると言われている。

CLMV諸国の中で一歩出遅れている感が否めないラオスだが、メコン川の豊富な水量を活用することで、“インドシナ地域のバッテリー”として牽引していく日も遠くはないのではないかと。



(出典) JICA (国際協力機構) HP

*4) (出典) 関西電力HP

*5) (出典) Ministry of Commerce & Industry of Lao PDR