

# 業務指示書

## ベトナム国国営企業改革実施に向けた企業金融管理能力向上プロジェクト（債権買取公社（DATC）および資産管理公社（VAMC）業務改善支援）【有償勘定技術支援】

### 第1 指示書の適用

本指示書は独立行政法人国際協力機構（JICA）（以下「機構」という。）が実施する標記業務のうち、民間コンサルタント等（以下「コンサルタント」という。）により実施する業務に関する内容を示すものです。コンサルタントはこの業務指示書及び貸与された資料に基づき、本件業務に係るプロポーザル等を機構に提出するものとします。

なお、本指示書の第2「業務の目的・内容に関する事項」、第3「業務実施上の条件」は、この内容に基づき、コンサルタントがその一部を補足又は改善し、プロポーザルを提出することを妨げるものではありません。

本指示書に係る質問期限：2014年8月20日 12時 まで

問合せ先：調達部契約第一課 高橋 由徳 Takahashi.Yoshinori@jica.go.jp

質問に対する回答：2014年8月25日 までに機構ホームページ上に行います。

### 第2 業務の目的・内容に関する事項-----別紙のとおり

あさひ中野 勉 Nakano.Tsutomu@jica.go.jp

### 第3 業務実施上の条件-----別紙のとおり

### 第4 共同企業体の結成並びに補強の可否等

業務の規模が大きく、一社単独では望ましいレベルの業務従事者を確保することが困難であるか、又は業務の内容が広範にわたるため、業種又は分野ごと得意な社同士で共同企業体を結成することが望ましい案件について、競争を促進するために、必要最低限の範囲で共同企業体の結成を認める場合があります。

（各項目の（ ）に○を付したものが、指示内容です。）

#### 1 共同企業体の結成の可否

認めません。

認めます。

認めます。ただし業務主任者（総括）は、共同企業体の代表者の者とします。

者までの共同企業体の結成を認めます。ただし業務主任者（総括）は、共同企業体の代表者の者とします。

協力準備調査、その他先に行われた調査参加コンサルタント

は、構成員にはなれません。

注1) 資格停止期間中のコンサルタントは、構成員になれません。

注2) 共同企業体構成員との再委託契約は認めません。

注3) 共同企業体の結成にあたっては、結成届をプロポーザルに添付し、プロポーザルに共同企業体結成の必要性を記載してください。

#### 2 補強の可否

自社の経営者若しくは自社と雇用関係にある（原則、当該技術者の雇用保険や健康保険の事業主負担を行っている法人と当該技術者との関係をいう。複数の法人と雇用関係にある技術者の場合、主たる賃金を受ける雇用関係があるものをいう。）技術者の他業務従事状態から望ましいレベルの業務従事者を確保することが困難であるか、又は自社では確保が困難な担当分野である場合、自社と雇用関係のない技術者の「補強」を認める場合があります。

(各項目の ( ) に○を付したものが、今回の指示内容です。)

( ) 全ての業務従事者について、補強を認めません。

(○) 以下の要件で、補強を認めます。

- 1) 共同企業体でプロポーザルを提出する場合は、代表者及び構成員ともに、現地業務に従事するそれぞれの業務従事者数（通訳団員の配置を認める場合はそれらを除く）の1/2まで補強を認めます。
- 2) 共同企業体を結成しない場合に限り、現地業務に従事する全業務従事者数（通訳団員の配置を認める場合はそれらを除く）の3/4まで補強を認めます。

【業務主任（総括）について】

(○) 業務主任者（総括）については補強を認めません。

( ) 業務主任者（総括）について補強を認めます。ただし、業務主任者が補強の場合には、副業務主任者（副総括）の配置は認めません。

【その他の業務従事者について】

( ) 次の団員については補強を認めません。

( ) 協力準備調査、その他先に行われた調査参加コンサルタント

からの補強は認めません。

注1) 共同企業体を結成する場合、その代表者または構成員となる社は他社の補強になることは認めません。

注2) 複数の社が同一の者を補強することは、これを妨げません。

注3) 資格停止期間中のコンサルタントからの補強は認めません。

注4) 評価対象業務従事者の補強にあたっては同意書をプロポーザルに添付してください。

評価対象外業務従事者については、契約交渉時若しくは補強を確定する際に同意書を提出してください。

注5) 補強として参加している社との再委託契約は認めません。

注6) 通訳については、補強を認めます。

### 3 外国籍人材の活用

(各項目の ( ) に○を付したものが、今回の指示内容です。)

( ) 外国籍人材の活用を認めます。

( ) 業務主任者を除き、外国籍人材の活用を認めます。ただし、当該業務全体の業務従事者数及び業務従事人月のそれぞれ2分の1を超えない範囲において認めます。

(○) 業務主任者を除き、外国籍人材の活用を認めます。ただし、当該業務全体の業務従事者数及び業務従事人月のそれぞれ4分の1を超えない範囲において認めます。

注) 外国籍人材とは以下に該当する人材とします。

- ・プロポーザルを提出する法人に在籍する外国籍の人材で、常用の雇用関係を有するもの又は嘱託契約を締結しているもの
- ・プロポーザルを提出する法人の外部からの補強として当該業務に従事させる外国籍の人材。

## 第5 プロポーザルに記載されるべき事項

### 1 コンサルタントの経験、能力等

- (1) 類似業務の経験
- (2) 業務実施上のバックアップ体制等
- (3) その他参考となる情報

注) 類似業務：金融・事業再生分野にかかる各種業務

### 2 業務の実施方針等

- (1) 業務実施の基本方針等
- (2) 業務実施の方法
- (3) 作業計画
- (4) 要員計画
- (5) 業務従事者毎の分担業務内容
- (6) 現地業務に必要な資機材
- (7) 実施設計・施工監理体制（無償資金協力を想定した協力準備調査の場合のみ）
- (8) その他

注1) (1)と(2)を併せた記載分量は、20ページ以下としてください。

注2) (4)要員計画について、評価対象外業務従事者の氏名及び所属先の記載は不要とし、契約交渉時、または遅くとも各業務従事者の作業開始時期までに双方で打合簿により確定するものとします。  
なお、評価対象外業務従事者についての補強や外国籍人材の活用等については、契約交渉時、もしくは業務実施過程において、業務指示書で定める制限が遵守されていることを確認するものとします。

### 3 業務従事予定者の経験、能力等

業務にかかる総括責任者として、業務主任者（総括）を業務従事者の中から指名してください。なお、業務主任者に代えて、業務主任者と副業務主任者（副総括）を業務管理グループとして配置することを認める場合があります。

#### (1) 業務管理グループ

業務主任者と副業務主任者の配置計画を併せて業務管理グループを提案する場合、その配置の考え方、両者の役割分担等の考え方等について記載願います

(各項目の( )に○を付したものが、指示内容です。)

(○) 業務管理グループ（副業務主任者の配置）を認めない。

( ) 業務管理グループ（副業務主任者の配置）を認める（ただし、副業務主任者を補強とすることは認めない）。副業務主任者は名を上限とする。

注) 業務管理グループを認める全案件（業務指示書にて総括を1号以上としている案件を除く）においては、業務管理グループとしてシニア（46歳以上）と若手（35～45歳）が組んで応募する場合、3点の加点を行います。（「第9 プロポーザルの評価」参照）。

#### (2) 評価対象業務従事者の経験、能力等

##### 【業務主任者（総括／企業再生1）】

（業務管理グループにおける副業務主任者（副総括）も同様の項目）

- 1) 類似業務の経験：企業再生
- 2) 対象国又は同類似地域：ベトナム及び全世界での業務の経験
- 3) 語学力（語学は認定書（写）を添付）：英語

- 4) 業務主任者等としての経験
- 5) 学歴、職歴、取得学位、資格、研修受講実績等（照査技術者については必要資格の認定書（写）を必ず添付して下さい。）
- 6) 特記すべき類似業務の経験（類似職務経験を含む。）

【業務従事者：担当分野 不良債権処理】

- 1) 類似業務の経験：不良債権処理
- 2) 対象国又は同類似地域：ベトナム 及び全世界での業務の経験
- 3) 語学力（語学は認定書（写）を添付）：英語
- 4) 学歴、職歴、取得学位、資格、研修受講実績等（照査技術者については必要資格の認定書（写）を必ず添付して下さい。）
- 5) 特記すべき類似業務の経験（類似職務経験を含む。）

【業務従事者2】

業務従事者は想定していません。

第6 プロポーザルの提出手続き等

1 プロポーザルの提出期限、提出場所、提出物

- (1) 期限：2014年8月29日 12時
- (2) 場所：本機構本部1階 調達部受付
- (3) 提出物：プロポーザル 正1部 写4部  
見積もり 正1部 写1部（次項第7参照）

2 プロポーザルの無効

次の各号のいずれかに該当するプロポーザルは無効とします。

- (1) 提出期限後にプロポーザルが提出されたとき
- (2) 提出されたプロポーザルに記名がないとき
- (3) 同一提案者から2通以上のプロポーザルが提出されたとき
- (4) プロポーザル提出者（共同企業体構成員を含む）が全省庁統一資格結果通知書を取得していない、またはJICAの事前の資格審査を受けていないとき
- (5) 既に受注している案件、契約交渉中の案件及び選定結果未通知の案件と業務期間が重なって同一の業務従事者の配置が計画されているとき
- (6) 機構が定める「独立行政法人国際協力機構契約競争参加資格停止措置規程」（平成20年規程（調）第42号）に基づく資格停止を受けている期間中である者又は当該者が構成員となる共同企業体からプロポーザルが提出されたとき（なお、プロポーザルの提出後であっても本指示書第8.2による審査結果の通知前に資格停止を受けたものを含みます。）
- (7) 虚偽の内容が記載されているとき
- (8) 前号に掲げるほか、本指示書又はコンサルタント契約関連規程に違反したとき

第7 見積価格及び内訳書

本件業務を実施するのに必要な経費の見積り（消費税を含まない）及びその内訳書正1部と写1部を密封して、プロポーザルとともに提出して下さい。見積書の作成に当たっては「コンサルタント等契約における見積書作成ガイドライン」を参照してください。

(URL：<http://www.jica.go.jp/announce/manual/guideline/consultant/quotation.html>)

- 4 (各項目の( )に○を付したものが、指示内容です。)

(各項目の( )に○を付したものが、指示内容です。)

- ( ) 本業務における一般業務費の見積りについては、定率化方式とし、一般業務比率の上限は、
  
- ( ) 契約全体が複数の契約期間に分かれるため、各期間分及び全体分の見積りをそれぞれに作成して下さい。
- ( ) 第2、第3で記載した事項のうち下記については、分けて見積って下さい。
  
- ( ) 現地の治安状況が不安定であることから、業務従事者に対し、戦争保険(戦争危険担保特約)あるいはこれに相当する保険を付保することができます。付保する場合は、その経費を見積もって下さい。
  
- (○) 航空運賃及びエクセス料金については、別見積りとしてください。  
航空運賃を見積る場合には、ZONE-PEX運賃を上限の単価として見積りを行って下さい。「業務実施契約等における正規割引航空運賃の利用について/通知(PR)第9-27004号」によりビジネスクラスの利用が認められる業務従事者の渡航については、ビジネスクラス正規割引運賃までを上限の単価として見積りを行って下さい。  
なお、実際の航空券の手配にあたっては、上記見積額を上限としつつも、業務実施上の必要による経路の変更、予約の変更等の必要な緊急時の対応も考慮しつつ、より効率的であるとともに経済的な航空券の手配に努めてください。
- ( ) 航空運賃及びエクセス料金については、別見積りとしてください。  
航空運賃を見積る場合には、エコノミークラス普通運賃と制限付エコノミークラス(Y2)を比較のうえ、より安価な運賃を上限の単価として見積りを行って下さい。「業務実施契約等における正規割引航空運賃の利用について/通知(PR)第9-27004号」によりビジネスクラスの利用が認められる業務従事者の渡航については、ビジネスクラスの正規運賃までを上限の単価として見積りを行って下さい。

注) 外貨交換レートは以下のレートを使用して見積もってください。  
(VND1 = 0.0048 円, US\$1 = 103.41 円, EUR1 = 138.49 円)

## 第8 プレゼンテーション

プロポーザルを評価する上で、より効果的かつ適切な評価をおこなうために、業務主任者等から業務の実施方針等についてプレゼンテーションを求める場合があります。

(各項目の( )に○を付したものが、指示内容です。)

( ) プレゼンテーションは実施しません。

(○) プロポーザル評価の一環として、以下の要領でプレゼンテーションを行っていただきます。その際、

(○) 業務主任者がプレゼンテーションを行ってください。ただし、業務主任者以外に1名の出席を認めます。

( ) 業務主任者又は副業務主任者、若しくは両者が共同してプレゼンテーションを行ってください。

なお、業務主任者または副業務主任者のみがプレゼンテーションを行う場合は、業務主任者または副業務主任者以外に1名の出席を認めます。

(1) 実施時期: 9月3日(水) 10:30 ~

(各社の時間は、プロポーザル提出後、別途指示します。)

(2) 実施場所: 独立行政法人国際協力機構 2階 208会議室

(3) 実施方法：

- 1) 一社あたり最大、プレゼンテーション10分、質疑応答15分とします。
- 2) 機材を使用する場合は、コンサルタント等が準備するものとし、プロポーザル提出時、使用機材リストを調達部契約第一課・第二課まで報告するものとし、  
(以下、各項目の( )に○を付したものが、指示内容です。)

( ) テレビ会議システムによる上記(2)の実施場所以外からの出席を認めません。

(○) テレビ会議システムによる上記(2)の実施場所以外からの出席を認めます。その場合は、上記(2)の実施場所以外でのテレビ会議システムの準備はコンサルタント等が行うものとし、プロポーザル提出時、接続先等(接続先名、ISDN番号、使用機器のメーカー名・銘柄、担当者のアドレス・電話番号)を調達部契約第一課・第二課まで報告するものとし、

条件等は、以下のとおりです。

- a) 本邦以外の場所より、ISDN回線を用いてコンサルタント等からJICA-Netに接続し、指定された実施日時にテレビ会議実施が可能な場合は、認めます。
- b) JICA在外事務所のJICA-Netを使用しての出席は認めません。ただしJICA在外事務所主管案件の場合は、当該主管事務所からの出席を認めます。
- c) 接続にかかる費用は、コンサルタント等の負担とします。ただしJICA在外事務所主管案件で、当該主管事務所より出席する場合は、この限りではありません。

## 第9 プロポーザルの評価

### 1 プロポーザルの評価基準

本件業務では別紙のプロポーザル評価表に従いプロポーザルの評価(技術評価)を行います。

業務管理グループにおける副業務主任者(副総括)は業務主任者(総括)と同様の項目・基準で評価を行います。

注) 業務管理グループを認める全案件(業務指示書にて総括を1号以上としている案件を除く)においては、業務管理グループとしてシニア(46歳以上)と若手(35~45歳)が組んで応募する場合(どちらが総括でも可)、一律3点の加点(若手育成加点)を行います。なお、45歳以下でも上位格付認定により1号以上となる場合は「シニア」とみなし、「若手」と組んだ場合は加点対象とします。(年齢は当該年度(公示日の属する年度。再公示の場合は再公示日の属する年度。)4月1日時点での満年齢とします。)ただし、「1. コンサルタント等の法人としての経験・能力」、「2. 業務の実施方針」、「3. 業務従事予定者の経験能力」の合計が70点未満の場合は、加点は行いません。

技術評価及び若手育成加点の結果、各プロポーザル提出者の評価点について第1順位と第2順位以下との差が僅少である場合に限り、第7により提出された見積価格を参考として交渉順位を決定します。

具体的には、技術評価点及び若手育成加点の合計の差が第1位の者の点数の2.5%以内であれば、見積価格が最も低い者に価格点として最大2.5点を加点し、その他の者に最低見積価格との差に応じた価格点を加点します。

#### (1) 評価対象とする業務従事者の担当分野

総括/企業再生1  
不良債権処理

#### (2) 評価対象とする業務従事者の予定人月数

23.00 M/M

### 2 評価結果の通知

提出されたプロポーザルは当機構で評価・選考の上、2014年9月12日(金)までにプロポーザルを特定し、各プロポーザル提出者に契約交渉順位を通知します。

### 3 評価結果の公表

評価結果については、以下の項目を機構ホームページに公開することとします。

#### (1) プロポーザルの提出者名

- ・契約交渉順第1位の者の名称のみを公開し、第2位以下の者の名称は非公開とする。

#### (2) プロポーザルの提出者の評価点

- ・以下の評価項目別小計及び合計点を公表する。

- ①コンサルタント等の法人としての経験・能力
- ②業務の実施方針等
- ③業務従事予定者の経験・能力
- ④若手育成加点\*
- ⑤価格点\*

\*④、⑤は該当する場合のみ（若手育成加点及び価格点については「第9 プロポーザルの評価  
1 プロポーザルの評価基準」参照）。

- ・基準点に達しない者については「基準下」とのみ記載する。

### 第10 その他

#### 1 配布・貸与資料

機構が配布・貸与した資料は、本件業務のプロポーザルを作成するためのみに使用することとし、複写又は他の目的のために転用等使用しないで下さい。

#### 2 プロポーザルの報酬

プロポーザル及び見積書の作成、提出に対しては、報酬を支払いません。

#### 3 プロポーザルの目的外不使用

プロポーザル及び見積書は、本件業務の契約交渉順位を決定し、また、契約交渉を行う目的以外に使用しません。

#### 4 プロポーザルの返却

不採用となったプロポーザル（正）及び見積書（正）は、各プロポーザル提出者の要望があれば返却しますので選定結果通知後2週間以内に受け取りに来て下さい。また、不採用となったプロポーザルで提案された計画、手法は無断で使用しません。

#### 5 虚偽のプロポーザル

プロポーザルに虚偽の記載をした場合には、プロポーザルを無効とするとともに、虚偽の記載をしたプロポーザル提出者に対して資格停止措置を行うことがあります。

#### 6 プロポーザル作成に当たっての資料

プロポーザルの作成にあたっての参考情報は以下のとおりです。

##### (1) 「プロポーザル作成ガイドライン」：

JICAホームページ「調達情報」中「調達ガイドライン、様式」>>「調達ガイドライン コンサルタント等の調達」>>「コンサルタント等契約におけるプロポーザル作成ガイドライン」

(URL: <http://www.jica.go.jp/announce/manual/guideline/consultant/proposal.html>)

(ハードコピーでの販売・配布は行っておりません)。

##### (2) 業務実施契約に係る様式：

同上ホームページ「調達情報」中「調達ガイドライン、様式」>>「様式 コンサルタント等の調達 業務実施契約」

(URL: [http://www.jica.go.jp/announce/manual/form/consul\\_g/index.html](http://www.jica.go.jp/announce/manual/form/consul_g/index.html))

(3) 規程：

同上ホームページ「調達情報」中「調達ガイドライン、様式」規程

(URL：<http://www.jica.go.jp/announce/manual/guideline/common/index.html>)

(4) 調達ガイドライン（コンサルタント等契約）：

同上ホームページ「調達情報」中「調達ガイドライン、様式」調達ガイドライン コンサルタント等の調達

(URL：<http://www.jica.go.jp/announce/manual/guideline/consultant/index.html>)

7 密接な関係にあると考えられる法人との契約に関する情報公開について

契約先に関する以下の情報を機構ホームページ上で以下のとおり公表することとしますので、本内容に同意の上で、プロポーザルの提出及び契約の締結を行っていただきますようお願いいたします。なお、案件へのプロポーザルの提出及び契約の締結をもって、本件公表に同意されたものとみなさせていただきます。

(1) 公表の対象となる契約相手方取引先（共同企業体を結成する場合は共同企業体の構成員を含む。）

次のいずれにも該当する契約相手方を対象とします。

ア. 当該契約の締結日において、当機構で役員を経験した者が再就職していること、又は当機構で課長相当職以上の職を経験した者が役員等(注)として再就職していること

注) 役員等とは、役員のほか、相談役、顧問その他いかなる名称を有する者であるかを問わず、経営や業務運営について、助言することなどにより影響力を与え得ると認められる者を含みます。

イ. 当機構との間の取引高が総売上又は事業収入の3分の1以上を占めていること

(2) 公表する情報

契約ごとに、物品役務等の名称及び数量、契約締結日、契約相手方の氏名・住所、契約金額とあわせ、次に掲げる情報を公表します。

ア. 対象となる再就職者の人数、再就職先での現在の職名、当機構での最終職名（氏名は公表しない。）

イ. 契約相手方の直近の財務諸表における当機構との取引高

ウ. 総売上高又は事業収入に占める当機構との間の取引割合

エ. 一者応札又は応募である場合はその旨

(3) 当機構の役職員経験者の有無の確認日

当該契約の締結日とします。

(4) 情報の提供

契約締結日から1ヶ月以内に、所定の様式にて必要な情報を提供頂くことになります。

8 本体事業からの排除

以下、各項目の（ ）に○を付したものが、指示内容です。）

- ( ) 本件受注コンサルタント（JV構成員及び補強を含む。）は、本業務（協力準備調査）の結果に基づき当機構による無償資金協力が実施される場合は、設計・施工監理契約以外の役務及び財の調達から排除される（その場合は、受注コンサルタント等が製造、販売する資機材も排除される）見込みです。
- ( ) 本件受注コンサルタント（JV構成員及び補強を含む。）及びその関連会社／系列会社（親会社を含む。）は、本業務（詳細設計）の結果に基づき当機構による有償資金協力が実施される場合は、施工監理業務（調達補助を含む。）以外の役務（審査、評価を含む。）及び財の調達から排除されます。

9 案件の延期又は中止について

治安の急変等により案件が延期又は中止になることがありますので、予めご留意ください。

以上



プロポーザル評価表

ベトナム国国営企業改革実施に向けた企業金融管理能力向上プロジェクト（債権買取  
 公社（DATC）および資産管理公社（VAMC）業務改善支援）【有償勘定技術支援】

評価項目	配点	
1. コンサルタント等の法人としての経験・能力	(10.00)	
(1) 類似業務の経験	6.00	
(2) 業務実施上のバックアップ体制等	4.00	
2. 業務の実施方針等	(30.00)	
(1) 業務実施の基本方針の的確性	14.00	
(2) 業務実施の方法の具体性、現実性等	12.00	
(3) 要員計画等の妥当性	4.00	
(4) その他（実施設計・施工監理体制）		
3. 業務従事予定者の経験・能力	(60.00)	
(1) 業務主任者の経験・能力/ 業務管理グループの評価 <small>（本案件では副業務主任者の配置（業務管理グループ）を認めません。）</small>	(40.00)	
	業務主任者 のみ	業務管理 グループ
①業務主任者の経験・能力 総括/企業再生1	(32.00)	( )
ア) 類似業務の経験	12.00	
イ) 対象国又は同類似地域での業務経験	4.00	
ウ) 語学力	6.00	
エ) 業務主任者等としての経験	6.00	
オ) その他学位、資格等	4.00	
②副業務主任者	( - )	( )
カ) 類似業務の経験	-	
キ) 対象国又は同類似地域での業務経験	-	
ク) 語学力	-	
ケ) 業務主任者等としての経験	-	
コ) その他学位、資格等	-	
③体制、プレゼンテーション	( 8.00)	( 8.00)
サ) 業務主任者等によるプレゼンテーション	8.00	8.00
シ) 業務管理体制 <small>（今回は評価の対象としません）</small>	-	
(2) 業務従事者の経験・能力： 不良債権処理	(20.00)	
ア) 類似業務の経験	10.00	
イ) 対象国又は同類似地域での業務経験	2.00	
ウ) 語学力	4.00	
エ) その他学位、資格等	4.00	
(3) 業務従事者の経験・能力：	( )	
ア) 類似業務の経験		
イ) 対象国又は同類似地域での業務経験		
ウ) 語学力		
エ) その他学位、資格等		
(4) 業務従事者の経験・能力：	( )	
ア) 類似業務の経験		
イ) 対象国又は同類似地域での業務経験		
ウ) 語学力		
エ) その他学位、資格等		
(5) 業務従事者の経験・能力：	( )	
ア) 類似業務の経験		
イ) 対象国又は同類似地域での業務経験		
ウ) 語学力		
エ) その他学位、資格等		
総合評点	[ 100.00]	



## 【第2 業務の目的・内容に関する事項】

### 1. プロジェクトの背景

ベトナム政府は、計画経済から市場経済化・対外開放政策を推進し、1990年から2010年にかけての年平均GDP成長率も7%を超えるなど、これまで順調な経済発展を遂げてきた。

他方で、GDPの約4割を未だ国営企業が占め、産業によっては国営企業による独占・寡占が続いているという構造的な課題がある。1990年代後半以降、中小規模の国営企業の株式会社化及び民営化が進む一方、基幹産業を独占的に支配する国営企業は、2005年頃から不動産・株式投資などノン・コア事業に進出しコングロマリット化した。その中には経営効率の悪さから多額の債務を抱え込んだ企業も多くある。また、従来からの非効率なコア事業の運営に加え、2009年以降の不動産・株式市況の悪化、インフレ抑制を目的とした2011年の急激な財政・金融引締めを背景として、急激に業績が悪化し多額の債務を抱え、債務不履行により実質破たんに至った国営企業もある。これら国営企業の業績悪化及び債務問題は、銀行セクターの不良債権問題を深刻化させている。

2011年以降、ベトナム政府は、経済成長重視の政策運営から、マクロ経済の安定と成長のバランスを重視した政策運営に転換し、同年11月の国会において、2015年までに政府が取り組むべき最重要課題として、①国営企業改革、②銀行セクター改革、③公共投資改革を掲げ、諸課題の改善に向けた取り組みを開始している。

そのような動きに対し、我が国は「経済運営・競争力強化借款」を供与し、金融システムの安定化、財政規律の強化、行政改革、国営企業の運営改善、公共投資の改善、ビジネス環境の整備など各種政策制度改革について、ベトナムの経済運営・競争力の強化を図り、もって持続的成長及び貧困削減に寄与するための支援を行っている。さらにその支援と連携し、銀行セクター強化の一環としてJICAは金融監督などの専門家を派遣している。

上記のような状況の中、国営企業が抱えている債務の整理及び対象企業の組織の再編を推進することにより、収益性の向上を図り、不良債権の処理を迅速に進めることが喫緊の課題であり、このため、ベトナム政府は債権買取公社：DATC（Debt Asset Trading Corporation。財政省傘下で、国営企業の債権買い取り・回収を専門とする公社。再生業務も一部実施。資本金約115億円）及びベトナム資産管理公社：VAMC（Vietnam Asset Management Company。ベトナム国家銀行が100%出資し、不良債権買い取り・回収を専門とする。2013年5月に設立決定、7月業務開始）等の新機関を設立し、これらの業務の実施を促す体制整備を実施している。

これらの取り組みの更なる強化と、日本における不良債権処理の経験を活かした支援を希望するベトナム政府は、我が国政府に対して「国営企業の債務処理・事業再生」及び「銀行セクター改革支援」に係る2件の技術協力プロジェクトを要請した。これを受けて、JICAは調査結果を踏まえ、2014年に「ベトナム国営企業改革実施に向けた企業金融管理能力向上プロジェクト」及び「ベトナム国家銀行改革支援プロジェクト」について、両国間で討議議事録（Record of Discussions: R/D）の署名・交換を行った。

本件はこれら2案件に共通する活動の一部として、債権買取公社（DATC）およびベトナム資産管理公社（VAMC）の能力強化により国営企業改革促進に寄与することを目指すものである。

### 2. プロジェクトの概要

#### (1) プロジェクト名

ベトナム国営企業改革実施に向けた企業金融管理能力向上プロジェクト（債権買取公社

## (DATC) およびベトナム資産管理公社 (VAMC) 業務改善支援)\*

\*VAMCはベトナム国家銀行傘下の組織であり、一義的にはJICAが別途実施中の技術協力プロジェクト「ベトナム国家銀行改革支援プロジェクト」の協力枠組みに属するカウンターパート機関の一つであるが、JICAは同プロジェクトを本プロジェクトと一体的に実施している。混乱を避ける目的から、以降、本書においてVAMCは本プロジェクトのコンポーネントとして扱い、「ベトナム国家銀行改革支援プロジェクト」の表記を省く。

なお、本件に関する体制については別添資料も参照のこと。

### (2) 上位目標

国営企業の健全且つ効率的な経営の達成により国営企業改革が促進する。

### (3) プロジェクト目標

国営企業改革に緊密に関係する国営企業の事業再生メカニズムの構築を重点に、DATCの能力が強化される。また、金融機関等から購入した不良債権の処理メカニズムの構築を重点に、VAMCの能力が強化される。

### (4) 期待される成果

成果1 DATCの機能強化策に関する提言が作成され、能力強化が図られる。

成果2 VAMCの機能強化策に関する提言が作成され、能力強化が図られる。

### (5) 活動の概要

- 1-1 DATCの現行の組織・業務をレビューし、課題を整理する。
- 1-2 DATCの組織・権限・業務の方向性・事業戦略の初期案を作成する。
- 1-3 具体的な国営企業を抽出し、現行の法的枠組みの中で可能な事業再生支援・不良債権処理を、組織・権限の観点から検証する。
- 1-4 1-3の検証結果をDATCの機能強化策に関する提言に反映する。
- 1-5 上記1-3～1-4のプロセスを通じて、DATCの機能強化策を最終化する。
  
- 2-1 VAMCの現行の組織・業務をレビューし、課題を整理する。
- 2-2 VAMCの組織・権限・業務の方向性・事業戦略の初期案を作成する。
- 2-3 具体的な不良債権事案を抽出し、現行の法的枠組みの中で可能な不良債権処理・事業再生支援を、組織・権限の観点から検証する。
- 2-4 2-3の検証結果をVAMCの機能強化策に関する提言に反映する。
- 2-5 上記2-3から2-4のプロセスを通じて、VAMCの機能強化策を最終化する。

### (6) 対象地域

ベトナム国全土

### (7) 関係官庁・機関

- ・実施機関 (カウンターパート : C/P)
  - 債権買取公社 (DATC)
  - ベトナム資産管理公社 (VAMC)

- ・関係機関

ベトナム財政省 (MOF)  
ベトナム国家銀行 (SBV)

### 3. 業務の目的

本事業は、国営企業改革を進めるための主体の一つである DATC および金融機関等から購入した不良債権を処理する VAMC の機能を強化することによって、国営企業の事業再生と金融機関等の不良債権処理の促進を目指すものである。

### 4. 業務の範囲

本業務は、当機構が 2014 年 2 月 28 日にベトナム財政省と締結した R/D (Record of Discussions) に基づいて実施される「ベトナム国営企業改革実施に向けた企業金融管理能力向上プロジェクト」の枠内で、「3. 業務の目的」を達成するため、「5. 実施方針及び留意事項」を踏まえつつ、「6. 業務の内容」に示す事項の業務を行い、「7. 成果品等」に示す報告書等を作成するものである。

### 5. 実施方針及び留意事項

(1) 「1. プロジェクトの背景」にも記載した通り、我が国は円借款案件「経済運営・競争力強化借款」さらにその支援と連携し、銀行セクター強化の一環として JICA は金融監督などの専門家を派遣している。それに加え本件は、ベトナム政府から要請あった、「国営企業の債務処理・事業再生」及び「銀行セクター改革支援」という 2 件の技術協力プロジェクトのうち後者の一部分にあたる投入となる案件である。以上については配布する討議事録 (Record of Discussions: R/D) も参照のこと。本件は下記 (2) にあるように DATC, VAMC の課題を抽出し、ワークショップ、本邦研修等で問題意識を深め、約 12 か月間で機能強化にかかる提言を作成するものである。

(2) ベトナムの銀行セクター改革や国営企業改革の促進は、ベトナム経済の透明性や効率性を高め、海外からの投資の拡大や経済成長の加速化に貢献することが期待される。本プロジェクトは、企業の倒産・再生に関する制度の整備、銀行に対する監督機能の強化\*、DATC、VAMC、国営資本投資公社 (SCIC) の機能強化を通じ、業績が悪化した国営企業の処理や再生、銀行セクターのリストラクチャリングが促進されることが期待される。

上記ベトナム政府の要望に応えるうえで、我が国の産業と金融の一体型の再生（不良債権処理を含む）に取り組んだ経験を活かすことが有用である。このような我が国の経験を活かしつつ、DATC および VAMC が、国営企業の事業と財務を一体的に管理し、企業改革・事業再生・不良債権処理を担う組織体を目指すことが必要である。そのための機能強化の方向性を本プロジェクトによって示すことが求められる。

そして、事業再生支援、産業の活性化と信用秩序の基盤強化を図るため、ベトナム政府はこの課題に対して官民共同で取り組むことが求められる。そのため、我が国の産業再生機構など事業再生機関の設立や経営の経験を活かし、技術移転することがベトナム政府にとっても極めて有用と考えられる。

\*主に、JICA が別途実施中の「ベトナム国家銀行改革支援プロジェクト」にて支援

(3) DATC および VAMC が管理する国営企業もしくはその債権について、ベトナム側関係者と協議のうえ 5 社 (件) を目途に、デューディリジェンスを実施する。この場合のデュ

一ディリジェンスとは、当該企業の事業活動全般を調査し、そのマーケット、財務・経理、資金調達、法契約などを調査することを指す。但し、ベトナムの国営企業を取り巻く特殊事情や利害関係、また財務経理面におけるデータ補足の困難性などが予測されるため、実施期間は1社（1カ月）程度を見込むこととする。

（4）本プロジェクト実施にあたり、受注者はDATCおよびVAMCの人材と協働し、ハンズ・オンによる技術協力を通じて、企業改革・事業再生・不良債権処理に関連する知識が移転されることを目指す。特に不良債権処理に関しては、当該資産を売却する際に注意すべき点など、我が国経験に基づくアドバイスの提供が求められる。

（5）上記（2）のとおり、本プロジェクトはDATCおよびVAMCの機能と人材の能力強化を目指すものである。そのために、まずこれまでの事業実態を既存資料の収集と分析、関係者へのインタビューを通して把握し、その上でDATCおよびVAMC職員自身が事業戦略を理解し、持続的に業務に活せるように支援を行う。

（6）国営企業改革の進捗に応じた法制度・運用実態の整理  
2012年7月に発表した「2015年までの国営企業改革計画」（首相決定第929号）に基づき、改革に向けて各種の施策を実施中あるいは今後実施予定であるため、これらの動向に留意すること。

（7）ベトナム財政省およびベトナム国家銀行との緊密な協議  
DATCの主務官庁であるベトナム財政省（MOF）およびVAMCの主務官庁であるベトナム国家銀行（SBV）とは、業務開始時に業務の方向性、内容を共有する他、その後も定期的に進捗を報告するなど緊密な連絡を取りあうこと。

## 6. 業務の内容

本業務は、国営企業改革の動き、MOFおよびSBVの方針、ならびにDATC、VAMCの組織、運営、人材の実態について調査し、戦略策定支援及び当該戦略実施のための能力強化プログラムを策定し実施するものである。

### 第一次国内作業

（1）業務計画、調査項目等をまとめたワークプランを作成する。

ワークプランの記載項目（案）は以下のとおりとする。最終的な記載項目の確定にあたっては、JICAとコンサルタントで協議、確認する。

ワークプラン記載項目（案）

- a) プロジェクトの概要（背景・経緯・目的）
- b) プロジェクト実施の基本方針
- c) プロジェクト実施の具体的方法
- d) プロジェクト実施体制
- e) PDM（指標の見直し及びベースライン設定）
- f) 業務フローチャート
- g) 要員計画
- h) 先方実施機関便宜供与負担事項
- i) その他必要事項

## 第一次現地作業

- (1) ワークプランについてベトナム政府関係機関（DATC、VAMC、MOF、SBV 等）と協議し合意する。
- (2) DATC および VAMC の組織、人員、業務、国営企業のポートフォリオの現状について、既存資料の収集、関係者へのインタビューを通じて調査を行う。
- (3) デューディリジェンスの対象先選定、作業実施方針の策定、および実施
- (4) 以上に基づき、戦略の方向性と能力強化プログラムを示しワークショップ開催等の機会も利用してベトナム側と協議を行う。
- (5) 以上の結果をプロGRESS・レポートとしてまとめる。  
各報告書の記載項目（案）は以下のとおりとする。最終的な記載項目の確定にあたっては、JICA とコンサルタントで協議、確認する。
  - a) DATC および VAMC の概要（既存資料、インタビュー調査結果をもとに DATC および VAMC の組織、人員、業務、国営企業のポートフォリオを記載する）
  - b) DATC、VAMC および関係機関との協議結果
  - c) デューディリジェンスの対象先と作業進捗状況
  - c) ワークショップ資料と記録
  - d) 機能強化策に関する提言（案）
  - e) 本邦研修計画案
  - f) その他必要事項

## (6) 調整会議の開催

C/P とも協議の上、主要な政府省庁間との調整会議を企画し適宜開催する。本件実施にあたっては財政省、国家銀行の他、他省庁・他部局との連携が求められることから、これら関連省庁とも十分な連携が図れるよう C/P とともに調整を行う。

## 第二次国内作業

### (1) 本邦研修

日本における公的金融機関のガバナンス、国有企業民営化事例、事業再生事例が学べるような視察・研修の計画を策定して、受入機関の特定・調整及び実施支援を行う。

本プロジェクトで実施する本邦研修の計画書（案）をプロポーザルで提案すること。下記に記載した研修の条件に留意の上、各研修の計画書（案）（研修の目的、特徴、対象者内訳、研修先、プログラム等）を記載すること。

本邦研修は「コンサルタント等契約における研修員受入事業実施ガイドライン（2014年4月版）」を参照の上、研修実施経費を本見積の中に含めることとする。なお実際の研修先の選定時には、本計画書（案）は参考としたうえで、改めてベトナム側、JICA 等とも相談の上で研修先を決定する。

- ① プロジェクト期間中に C/P 職員を対象に日本国内で 10 名、10 日間程度（移動日含む）の視察・研修の実施を検討する。
- ② 本邦研修については、本件カウンターパートにとって参考となる日本国内機関による取り組み事例を整理し、受け入れ可能性を調査する。受注者は C/P 及び JICA 産業開発・公共政策部の意向を確認しつつ、視察・研修の企画についてプロジェクト関係者・訪問国の関係機関等と協議・調整を行い、視察・研修計画を取りまとめる。
- ③ 公的金融機関のガバナンス、国有企業民営化事例、事業再生事例を学ぶことが本研修の目的であるため、視察候補としては財政省、官民ファンド、政府系金融機関、資産運用会社、企業再生ファンド、再生企業、コンサルタント会社等が想定される。
- ④ 受注者は、参加者の人選につき C/P に助言し、渡航査証の取得等にかかる書類の作成・手続き、訪問政府国との連携・調整を支援する。また、本邦研修については、要望調査票及び要請書（A2 A3 フォーム）の取り付け支援も行う。
- ⑤ 視察・研修の実施にあたっては、JICA 産業開発・公共政策部、JICA ベトナム事務所の意向を確認しつつ関係機関との調整を行い、同行を含め視察・研修の実施を支援する。具体的な支援項目は以下の通り。
  - ・見学先・実習先の手配
  - ・教材の作成
  - ・研修場所及び必要資機材の手配
  - ・講義・実習・見学の実施
- ⑥ 研修結果・要望等も聴取し、報告書としてまとめ JICA 産業開発・公共政策部に提出する。

(2) 上記ワークショップおよび研修の結果も踏まえて、機能強化にかかる提言（案）を策定する。

#### 第二次現地作業

- (1) 上記、提言案を取りまとめ、ベトナム側と協議する。

#### 第三次国内作業

(1) 以上の結果も踏まえプロジェクト業務完了報告書を作成する。  
報告書の記載項目（案）は以下のとおりとする。最終的な記載項目の確定にあたっては、JICA とコンサルタントで協議、確認する。

#### 完了報告書記載項目（案）

- a) プロジェクトの概要（背景・経緯・目的）
- b) 活動内容（業務フローチャートに沿って記述）
- c) プロジェクト実施運営上の課題・工夫・教訓（業務実施方法、運営体制等）



d) 上位目標の達成に向けての提言

添付資料（和文に添付する資料は英文でも構わない。）

- ① PDM（最新版、変遷経緯）
- ② 業務フローチャート
- ③ 詳細活動計画
- ④ 専門家派遣実績（要員計画）
- ⑤ 研修員受入れ実績
- ⑥ 合同調整委員会議事録等
- ⑦ その他活動実績

## 7. 成果品等

### (1) 報告書等

業務の各段階において作成・提出する報告書等は以下のとおり。なお、本契約における成果品は業務完了報告書とし、(2)の技術協力成果品を添付するものとする。

レポート名	提出時期	部数
業務計画書 (共通仕様書の規定に基づく)	契約締結後 10 日以内	和文：5 部
ワークプラン	業務開始から約 1 ヶ月後	和文：10 部 英文：30 部
プロGRESS・レポート	2015 年 3 月下旬	和文：10 部 英文：30 部
業務完了報告書	2015 年 9 月上旬	和文：30 部 英文：30 部 CD-R：3 枚

なお、すべてのレポートについて、ベトナム語の概要版を作成すること（30部）。

業務完了報告書については製本することとし、その他の報告書等は簡易製本とする。報告書等の印刷、電子化（CD-R）の仕様については、「コンサルタント等契約における報告書の印刷・電子媒体に関するガイドライン」を参照すること。

### (2) 技術協力成果品等

コンサルタントが直接作成する本邦研修業務完了報告書（和文・英文）を提出する。

### (3) コンサルタント業務従事月報

コンサルタントは、国内・海外における業務従事期間中の業務に関し、以下の内容を含む月次の業務報告を作成し、共通仕様書第 7 条に規定されているコンサルタント業務従事月報に添付して JICA に提出する。なお、先方と文書にて合意したものについても、適宜添付の上、JICA に報告するものとする。

ア 今月の進捗、来月の計画、当面の課題

イ 活動に関する写真

## ウ 業務フローチャート

### 【第3 業務実施上の条件】

#### 1. 業務工程計画

以下の期間において業務を実施する。

2014年10月上旬～2015年9月下旬

#### 2. 業務量の目途と業務従事者の構成（案）

##### （1）業務量の目途

業務量は以下を目途とする。

（全体） 約50M/M

##### （2）業務従事者の構成（案）

本業務は、以下に示す分野を担当する業務従事者を想定している。業務内容・業務工程を考慮し、より適切な業務従事者構成がある場合には、その理由とともにプロポーザルにて提案すること。

また、記載の格付は目安であり、以下の格付を超えた格付の提案も認める。ただし、目安を超える格付の提案を行う場合には、その理由及び人件費を含めた事業費全体の経費節減の工夫をプロポーザルに明記すること。

- |            |    |
|------------|----|
| ・ 総括／企業再生1 | 1号 |
| ・ 不良債権処理   | 2号 |
| ・ 企業再生2    |    |
| ・ 研修運営     |    |

#### 3. 対象国の便宜供与

本プロジェクト現地事務所内に事務所スペースが提供される。その他、プロジェクト実施に当たって、一般的な情報提供等が得られる予定。

#### 4. 現地備人

想定される調査の内容は以下の通りであり、投入される人員は25 M/Mを上限としてその内訳を提案すること。

（1）DATCおよびVAMCに関する法令、規定を含む内部書類、財務諸表の収集調査・分析を補助、加えてインタビュー調査の支援（ベトナム語からの通訳、翻訳）等を行う。

（2）DATCおよびVAMCがそれぞれ管理する国営企業やその債権のうち、調査対象となる企業の内部書類、財務諸表の収集調査・分析の補助、デューデリジェンス（マーケット、資金調達、法契約などを含む）の補助、インタビュー調査の支援（ベトナム語からの通訳、翻訳）を行う。

（3）デューデリジェンスはDATCおよびVAMCからそれぞれ5社（件）ずつ実施することとし、実施期間については1社（件）につき1ヶ月程度を目安とする。

（4）ワークショップ準備、開催、結果とりまとめの補助作業を行う。

#### 5. 配布資料／参考資料

##### 【配布資料】

- ① ベトナム国「ベトナム国営企業改革実施に向けた企業金融管理能力向上プロジェクト」R/D（2014年2月28日締結）

- ② VAMC 設置を定める政令 53 号 (No. 53/2013/ND-CP、2013 年 5 月 18 日付)
- ③ DATC 設置を定める首相決定 (109/2003/QD-TTg、2003 年 6 月 5 日付)

#### 【貸与資料】

- ① 現地キックオフセミナー (2014 年 6 月 5 日開催) における席上配布資料
- ② 「ベトナム国不良債権処理、企業再生制度等情報収集・確認調査ファイナルレポート」  
JICA/西村あさひ法律事務所
- ③ “Research Report: SITUATION OF SOE RESTRUCTURING IN VIETNAM (Draft)” , World Bank
- ④ アジア開発銀行プロジェクト関連資料 (“SOE Reform and Corporate Governance Facilitation Program”)

連絡先 JICA 産業開発・公共政策部 行財政・金融課

担当 嶋田晴行 電話 03-5226-6863 メール Shimada.Haruyuki@jica.go.jp

副担当 根岸精一 電話 03-5226-6940 メール Negishi.Seiichi@jica.go.jp

#### 6. 本邦研修・視察に係る見積もり

本邦研修は「コンサルタント等契約における研修員受入事業実施ガイドライン (2014 年 4 月版)」を参照の上、研修実施経費を本見積りの中に含めることとする。

参照先：<http://www.jica.go.jp/announce/manual/guideline/consultant/trainee.html>。

#### 7. 安全管理

コンサルタントは、現地作業期間中は安全管理に十分留意する。現地での留意事項については、海外安全ホームページ及び JICA ベトナム事務所、在ベトナム日本大使館において十分な情報収集を行うとともに、現地作業時の安全確保のための関係諸機関に対する協力依頼及び調整作業を十分に行う。また、JICA ベトナム事務所と常時連絡が取れる体制を取り、現地作業時に緊急連絡網を JICA ベトナム事務所に提出し、特に地方において活動を行う場合は、移動手段等について JICA ベトナム事務所と緊密に連絡を取るよう留意する。

#### 8. 複数年度契約

本業務においては、2014 年度から 2015 年度に係る作業について年度を跨がる契約（複数年度契約）を締結することとし、年度を跨がる現地作業及び国内作業を継続して実施することができる。経費支出についても、年度末に切れ間なく行えることとし、会計年度毎の精算は必要ない。

以上

# 国営企業改革能力強化支援/国家銀行改革支援プロジェクト 体制

2014/8/4

スーパーゴール(共通)

質・効率性・競争性の向上に向けた成長モデルの革新に結びつつ経済改革(ベトナム社会経済5カ年計画より引用)

## 国営企業改革能力強化支援プロジェクト

C/P: 財政省

プロジェクト目標

- ①(国有)企業の債務処理枠組作成
- ②SCIC<sup>1</sup>の機能強化(株式化後の国有企業の株主として投資先の収益向上等を追及)
- ③DATC<sup>2</sup>の機能強化(国有企業の債務整理・事業再生機関に改組)

傘下

コンサルタント専門家  
(業務実施契約)  
<別契約>

SCIC (State Capital  
Investment Corporation)

傘下

DATC (Debt Asset  
Trading Corporation)

貢献

コンサルタント専門家  
(業務実施契約)

DATC (Debt Asset  
Trading Corporation)

VAMC (Vietnam Asset  
Management Company)

今回案件

## 国家銀行改革支援プロジェクト

C/P: 国家銀行

プロジェクト目標

- ①銀行監督の強化
- ②銀行のリスクチャリング(含・銀行の破綻処理制度、セーフティネットの整備)
- ③VAMC<sup>3</sup>の機能強化、不良債権の最終処理促進

傘下

1 SCIC: State Capital Investment Corporation. 政府100%出資の国営企業の一つであり、株式会社化後の国営企業の政府保有株を管理・運用する公社。資本金約700億円。  
 2 DATC: Debt Asset Trading Corporation. 政府100%出資の国営企業(財政省傘下)であり、国営企業の債権買取・回収を専門とする公社。再生業務も一部実施。資本金約115億円。  
 3 VAMC: Vietnam Asset Management Company. 国家銀行100%出資(資本金:約24.5億円)の企業であり、不良債権買取・回収を専門とする。2013年5月に設立決定、7月業務開始。

