

スリランカ

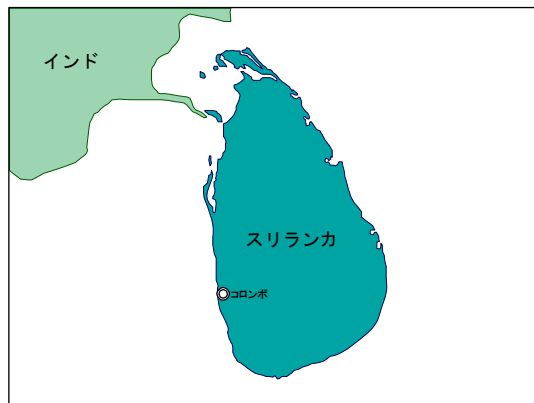
## 小規模企業育成事業 (I) (II)

評価者：株式会社グローバル・グループ 21 ジャパン

菌田 元

現地調査：2008年1月

## 1. 事業の概要と円借款による協力



事業地域の位置図（スリランカ全土）



受益企業のひとつ（縫製工場）

## 1.1 背景：

スリランカはインドの南方 30km の距離にある島国で、面積は約 6.6 万 km<sup>2</sup> と北海道の 0.8 倍、人口は約 1980 万人(2006 年)と日本の約 16%である。1948 年の独立以来、紅茶・ゴム・ココナッツなどの国営プランテーションと自給のための稲作が主要産業であったが、1977 年に経済自由化政策が導入されてからは、伝統的な農産品にかわり、食品・飲料、繊維・縫製をはじめとする労働集約型の製造業とサービス業の重要性が増した。その後、88 年より構造調整政策が実施され、90 年代に国内（北・東部を除く）の治安が回復したこともあり、民間部門を中心とする経済は比較的安定した成長を遂げてきた。

1997 年当時、スリランカには約 2.5 万社の中小企業、10 万社を超える零細企業が存在し、その職種は GDP の約 2 割を占める工業セクターを中心に、サービス部門を含め多岐に及んだ。中小零細企業は民間工業部門の雇用の 70%、付加価値の 55%を占め、雇用創出、地方の産業基盤強化の観点から、その育成に大きな期待が寄せられていた。他方、多くの中小零細企業は資金面、経営管理・技術面にさまざまな課題を抱え、なかでも設備投資、長期運転資金など中長期資金の供給不足、資金調達コストの高さが大きな制約であった。

## 1.2 目的：

スリランカの中小企業および零細企業へ低金利の事業資金および技術移転のための資金を供給することにより、中小零細企業の生産性・収益性・技術力の向上

を図り、もって雇用創出を促し、同国のバランスのとれた経済成長と貧困削減に寄与する。

### 1.3 借入人／実施機関：

スリランカ民主社会主義共和国政府／

国立開発銀行（National Development Bank of Sri Lanka：NDB）

### 1.4 借款契約概要：

	小規模企業育成事業（I）	小規模企業育成事業（II）
円借款承諾額／実行額	54億3200万円／54億1000万円	48億3800万円／44億9200万円
交換公文締結／借款契約調印	1997年6月／1997年8月	2000年11月／2001年1月
借款契約条件	金利 2.3%、返済 30年（据置 10年）、一般アンタイド	金利 2.2%、返済 30年（据置 10年）、一般アンタイド
貸付完了	2001年10月	2006年3月
本体契約	—	—
コンサルタント契約	—	—
事業化調査（フィジビリティ・スタディ：F/S）等	—	—

## 2. 評価結果（レーティング：A）

### 2.1 妥当性（レーティング：a）

#### 2.1.1 審査時の妥当性

失業率の高さを背景に 1995 年に工業開発省が発表した「新工業政策」では、雇用と収入の機会をつくり出すことが工業化の主目的とされ、産業の地方展開、輸出指向化、多様化がめざされた。中小零細企業には、産業の地方化を通じた雇用創出の担い手として重要な役割が期待されていた。他方、中小零細企業は資金面、経営管理・技術面での支援の必要性が高かったが、これに対して世界銀行（以下、世銀）・アジア開発銀行（以下、ADB）が 15 年間継続してきた中小企業向け低利融資事業が 1996 年で終了し<sup>1</sup>、同様の融資の継続が必要とされていた。したがって、審査時における優先度は高かった。

#### 2.1.2 事後評価時の妥当性

<sup>1</sup> Small and Medium Industry Project

2002年の中小企業白書では、中小企業が抱える各種課題のなかでも資金調達が最重要課題のひとつとされ、本事業のような制度融資の必要性が強く認識され、中小零細企業への資金・技術支援の必要性は審査時に比べてより明確に認識されるようになった<sup>2</sup>。また、2004年に世銀とADBが実施した投資環境調査では、中長期融資へのアクセスが中小企業振興の最大の制約であることが指摘されている。

さらに、2005年に誕生した現政権は、その政策要綱において中小零細企業を国家経済開発の「神経中枢」と位置づけ、その振興政策のひとつに金融アクセスの拡大を挙げている。本事業の第3期事業の運用実績にも見られるように、中長期融資に対する中小零細企業の資金需要は旺盛であり、本事業には事後評価時においても高い妥当性が認められる。

以上を総合すると、本事業の実施は審査時および事後評価時ともに国家計画等と合致しており、中小零細企業の資金需要も大きく、妥当性は高い。

## 2.2 効率性（レーティング：a）

### 2.2.1 アウトプット

#### ① 融資スキームと融資条件

本事業には「一般ローン（General Loan）」と「技術移転ローン（Technical Transfer Loan）」の二つの融資スキームがある。いずれも11行の参加金融機関<sup>3</sup>（Participating Credit Institutions: PCIs）を通じて、エンドユーザーである中小企業・零細企業に貸付けが行われ、参加金融機関は実施機関である国立開発銀行から再融資を受ける。各融資スキームの概要とその融資条件は以下のとおりであり、いずれも審査時の計画どおり実施された。ただし、参加金融機関のひとつとして参加したDFCC（Development Finance Corporation of Ceylon）は、国立開発銀行と同じ政府系開発金融機関であることから同等の扱いを受けることになり、国立開発銀行がスリランカ政府から転貸を受けるのと同様の条件で（国立開発銀行を経由してスリランカ政府から）転貸を受けた。国立開発銀行とDFCCはいずれも自ら参加金融機関となりエンドユーザーへの融資を実施した。

実施機関としての国立開発銀行の運営管理は総じて良好で、なかでも平均して3週間程度の早いスピードで融資の承認を行ったことは参加金融機関から高く評価され、国立開発銀行の能力の高さに加え、同じ金融機関同士として参加金融機関とのコミュニケーションや調整が円滑に行えたことが指摘されている。ただし、第1期事業では利用可能な残りの資金額について、国立開発銀行とその他参加金

<sup>2</sup> 中小企業を巡るその他の課題には、インフラ整備、法制度、情報・助言へのアクセス、市場との連結、経営開発サービスなどが挙げられている。

<sup>3</sup> 参加金融機関（11行）； National Development Bank(NDB), Development Finance Corporation of Ceylon(DFCC), Bank of Ceylon, People's Bank, Commercial Bank of Ceylon, Seylan Bank, Hatton National Bank, Sampath Bank, Regional Rural Development Bank-Kurunegala, Regional Rural Development Bank-Kegalle, Regional Rural Development Bank-Kandy

融機関との間の情報共有が不十分で、参加機関が顧客に対していったん確約した融資を資金不足により取り消さなければならない事態が生じた。参加金融機関のなかには、このような事態による信用低下と顧客離れを防ぐため、自己資金で本事業と同様の融資を開始したものもある。

図 1 小規模企業育成事業の融資スキーム

一般ローン (小企業向け事業資金の低利融資)	技術移転ローン (小企業向け技術研修・コンサルタント・品質管理機器のための低利・無利子融資)
<p><b>JBIC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↓ 金利 第 1 期：2.3%、第 2 期：2.2%</li> <li>↓ 貸付期間 30 年（据置 10 年）</li> </ul> <p><b>スリランカ政府</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↓ 金利 5.3%、貸付期間 15 年（据置 5 年）</li> </ul> <p><b>国立開発銀行</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↓ 金利 6.3%</li> <li>↓ 貸付期間：PCI が受益者に貸す期間と同じ</li> <li>↓ 貸付限度額：PCI が受益者に貸す金額の 70%</li> </ul> <p><b>参加金融機関</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↓ 金利 12.3-14%（PCI が決定）</li> <li>↓ 貸付期間 10 年以内（据置 2 年以内）</li> <li>↓ 貸付限度額（事業費の 75% 上限）</li> <li>↓ 第 1 期 500 万ルピー、第 2 期：700 万ルピー</li> </ul> <p><b>エンドユーザー(中小零細企業)</b></p>	<p><b>JBIC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↓ 金利 第 1 期：2.3%、第 2 期：2.2%</li> <li>↓ 貸付期間 30 年（据置 10 年）</li> </ul> <p><b>スリランカ政府</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↓ 金利 0%、貸付期間 7 年（据置 10 年）</li> <li>↓ 第 1 期：転貸 100%</li> <li>↓ 第 2 期：転貸 75%、受益者へのグラント 25%</li> </ul> <p><b>国立開発銀行</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↓ 金利 第 1 期：0%、第 2 期：1%</li> <li>↓ 貸付期間：7 年（据置 2 年）</li> </ul> <p><b>参加金融機関</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↓ 金利 第 1 期：0%、第 2 期：3.0%、</li> <li>↓ 貸付期間：7 年（据置 2 年）</li> <li>↓ 貸付限度額</li> <li>↓ 第 1 期：以下を上限に事業費の 100%</li> <li>↓ 研修・コンサルタント：1 万ドル</li> <li>↓ 品質管理設備：2 万ドル</li> <li>↓ 第 2 期：事業費の 75%（グラント：25%）</li> </ul> <p><b>エンドユーザー(中小零細企業)</b></p>

## ② 融資実績

融資件数、融資総額の実績を表 1 に示す。第 1 期事業の一般ローンでは、市場より低く設定された金利に需要が集まった結果、計画より多くの融資が行われ、2000 年までにはほぼ全額が実施された。第 2 期事業は開始後 12 カ月で全額案件承諾を完了し、2002 年までにその 8 割以上が実施されたが、その後 2003 年から 2004 年にかけて市場金利が大幅に低下して本事業の金利（年利 12.3～14%）を下回ったため、いったん承諾された融資のキャンセルが相次いだ。その後、2005 年に第 3 期事業が当時の市場金利を基準にした低い金利（年利上限 9%）で開始されたこともあり、第 2 期事業は消化率 89%で完了した。

審査時の計画では、第 1 期は 5 年間、第 2 期は 3 年間で融資が実施される予定であったが、いずれも 2 年間で約 85%の融資が実施された。

第1期、第2期ともに技術移転ローンの利用は少なく、融資額ベースで計画の15%以下にとどまった。第1期で同ローンの利用が進まなかったことから、第2期では受益企業の負担を軽減すべく一部を無償の補助金として供与するとともに、参加金融機関のインセンティブを高めるため融資部分の金利を3%に高めたが、依然として利用は低調であった。実施機関、参加金融機関および受益企業へのヒアリングによると、技術移転ローンの利用が進まない理由として以下が挙げられる。

図2 国立開発銀行による一般ローンの年間再融資額

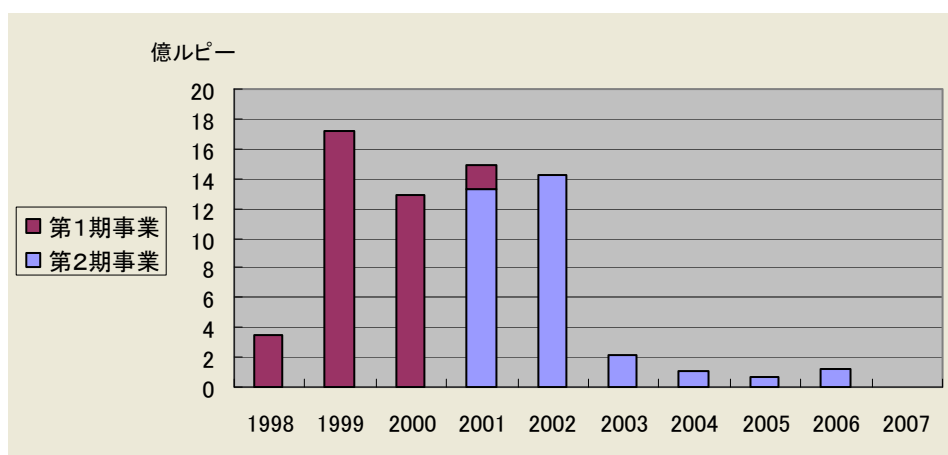


表1 融資件数・融資総額

	融資件数	融資総額		
		計画	実績	実績/計画比
一般ローン				
第1期事業	5,757件	52.0億円	53.9億円	104%
第2期事業	3,878件	46.0億円	42.3億円	92%
合計	9,635件	98.0億円	96.2億円	98%
技術移転ローン				
第1期事業	26件	2.4億円	0.15億円	6%
第2期事業	61件	2.3億円	0.54億円	23%
合計	87件	4.7億円	0.69億円	15%
一般ローン+技術移転ローン				
第1期事業	-	54.4億円	54.1億円	99%
第2期事業	-	48.3億円	42.8億円	89%
合計	9,635件	102.7億円	96.9億円	94%

(出典：NDBによる事業完了報告書)

\*本表の実績総額は、JBICによる実行額と異なるが、為替差損によるものである。

- ・ 中小零細企業が通常参加する研修コースは2~3万ルピー(約250~350ドル)程度と小額で、技術移転ローンの上限(研修・コンサルタントは1万ドル)の30~40分の1程度である。手続き費用を考えると融資の対象になりにくい。本事業の技術移転ローンの融資条件は、一般ローンが想定した企業規模よりも大きな規模の企業にふさわしかったといえる。

- ・ 第 1 期事業では参加金融機関の同スキームに対する理解が不十分だった<sup>4</sup>。
- ・ 第 1 期事業では無利子で提供されたため、参加金融機関にマージンがなく、取り上げに消極的で、審査が厳格で手続きが面倒なため参加金融機関や顧客が敬遠した<sup>5</sup>。（第 2 期事業では金利は 3% に設定された。）
- ・ 顧客企業への広報・啓蒙が不足していた<sup>6</sup>。
- ・ 第 1 期事業では、先行事業で多用されたグループ研修が使えなかった<sup>7</sup>。

第 2 期事業で実施機関は技術移転ローンを推進するために、スリランカ標準規格協会(Sri Lanka Standard Institute)、工業技術協会(Industrial Technology Institute)、全国技術研究開発センター(National Engineering & Research Development Center)にアプローチし、利用の促進をはかった。このような努力により、第 2 期事業では技術移転ローンの利用額が第 1 期事業より増加した。

### ③ サブ・プロジェクトの特性

#### ・ 受益企業の規模

市場金利より低い金利で融資する本事業では、受益者は中小企業のなかでもより小さいものに限定すべきであるとの考えにそって、一般ローンの融資資格は固定資産額（融資後、土地建物を除く）を基準に第 1 期では 1000 万ルピー以下、第 2 期では 1400 万ルピー以下とされていた<sup>8</sup>。

表 2 受益企業の従業員数別分布

	10 人未満	10～49 人	50 人以上
第 1 期事業	95%	4%	1%
第 2 期事業	88%	10%	1%

<sup>4</sup> 技術移転ローンは品質管理設備（検査機器など）の調達、および技術面・経営管理面・財務面の研修・コンサルタント雇用のための費用を支援するものである。実施機関が配布したマニュアルにこれが明記されているが、参加金融機関の職員のほとんどはその利用目的を生産・品質管理技術への支援に限定して理解しており、経営管理や財務に関する技術サービスのための利用はほとんどない。「技術移転 (Technical Transfer)」という呼称が誤解を促進したことが指摘できる。

<sup>5</sup> 技術移転ローンは譲許性が高いことから、資金の誤用を防ぐため実施機関は書類に基づくかなり厳格な審査を行った。

<sup>6</sup> 実施機関はパンフレット作成のほか参加金融機関に研修を行い普及に努めてきたが、一般ローン受益企業へのサンプル調査によると、顧客企業の 9 割は技術移転ローンの存在を知らない。

<sup>7</sup> 世銀・ADB による先行事業では、複数の参加金融機関の複数の顧客企業を対象としたグループ研修が行われ、それが顧客企業の研修に対する敷居を低くしていた。しかし、本事業の技術移転ローンは個別事業主にローンを提供するしくみになっており、複数事業主、および複数 PCI が共同で実施する活動に資金を提供するしくみになっていないため、グループ研修を行うことができなかった。

<sup>8</sup> 第 1 期審査時、スリランカでは固定資産額（土地・建物を除く）が 2000 万ルピー以下の企業が中小企業に分類されていた。なお、第 2 期事業では物価上昇を考慮して基準額が引き上げられた。

表3 受益企業の資産規模別分布

	200 万ルピー未満	200～500 万ルピー	500 万ルピー以上
第 1 期事業	64%	20%	16%
第 2 期事業	51%	22%	27%

サンプル調査の結果によると<sup>9</sup>、第 1 期事業の受益企業は融資時の平均企業年齢は 7.3 年、平均従業員数は 8.9 人、土地建物を除く固定資産額の平均値は 525 万ルピーで、そのほぼ 7 割が零細企業であったと考えられる<sup>10</sup>。第 2 期事業では、表 2、表 3 からわかるように、平均従業員数、固定資産額ともに大きい企業の比率が第 1 期企業よりも多く、零細企業の比率はやや少なかったものと推測される。

第 2 期事業で第 1 期事業よりもやや規模の大きな企業が融資を受けた理由のひとつとして、融資資格の実質的な基準が引き上げられたことが指摘できる<sup>11</sup>。

#### ・融資規模と用途

企業への貸付限度額は、事業費の 75%を限度に、第 1 期事業が 500 万ルピー、第 2 期事業が 700 万ルピーとされていた。第 1 期事業の平均貸付額は 89 万ルピー、第 2 期事業の平均貸付額は 99 万ルピーであり、この期間の物価上昇を考慮すると、第 2 期事業の平均貸付額は第 1 期事業より約 12%小さい。第 1 期事業では総貸付金額の 48%は貸付期間 5～10 年での返済を予定していたが、第 2 期事業では総貸付金額の 83%が 5～10 年での返済を予定した。2 年以内の返済を予定したものは第 1 期、第 2 期を通じてなかった。なお、実際には予定より早く返済されることがあり、貸付期間はより短くなると考えられる。

貸付資金の用途については、第 1 期事業のサンプル調査によると、融資資金の約 3 分の 1 が土地建物に、約 3 分の 1 が車両含む設備投資に、約 3 分の 1 がその他の初期投資および運転資金に利用された。

#### ・分野別・地域別分布

図 3 に示すように、本事業は 18 に及ぶ幅広いセクターをカバーした。企業数、企業規模などから勘案すると、商店・レストラン、自動車修理、貸し自動車業、旅客・貨物輸送などの商業・運輸サービス業が全体のほぼ 4 割、食品加工・飲料・タバコ、金属・木材加工業、衣類・縫製などの製造業がほぼ 4 割、建設・建設材料と畜産・園芸・養殖・漁業がそれぞれ 1 割近くを占める。スリランカの GDP 構成 (2003 年)は農業 20 : 工業 26 : サービス業 54 の比率であったことから、本事業

<sup>9</sup> 2004 年に第 1 期事業の受益企業 307 社のサンプル調査が、2006 年に第 2 期事業の受益企業 54 社のサンプル調査が実施された。

<sup>10</sup> 中小企業白書(2002)では土地建物を除く固定資産額が 100 万ルピー以下の企業が零細企業に分類された。これとは別に、産業統計上は従業員 5 名以下の企業が零細企業に分類されている。

<sup>11</sup> 第 2 期事業の融資資格は第 1 期事業よりも 40%大きく定められたが、この期間(1998～2001 年)の物価上昇率は 26%にとどまり、実質的な融資資格の基準は約 11%引き上げられた。

業のセクター配分は工業にかなり大きな比重が置かれたといえる。

融資件数と金額の州別分布を州別 GDP の分布と比較してみると、図 4 に見られるように、融資の 3~4 割は GDP の半分を占める Westgern 州に集中しているものの、North Western 州、Southern 州、North Central 州などでは GDP に比べて多くの融資があり、全体として、産業の地方化促進にやや貢献できるような地域配分となっている。

図 3 融資件数・融資額の分野別分布

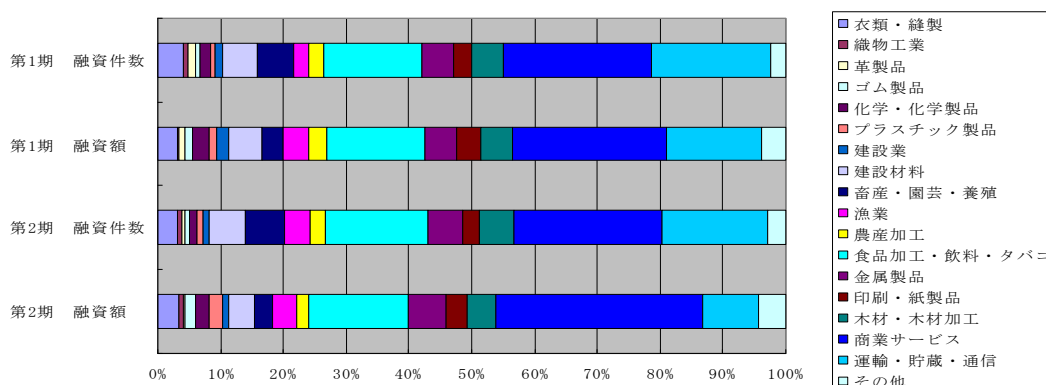
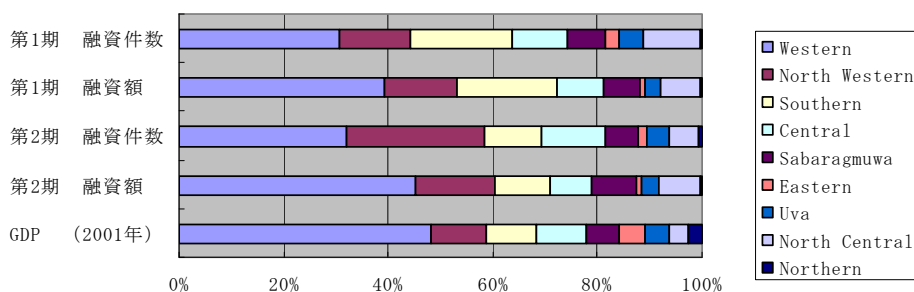


図 4 融資件数・金額の地域配分および GDP 配分との比較



### 2.2.2 期間

実施期間は第 1 期、第 2 期とも、借款契約発効時から 5 年間とされた貸付実行期限の計画どおり、第 1 期事業は 2002 年 11 月に、第 2 期事業は 2006 年 3 月に終了した。

### 2.2.3 事業費

第 1 期事業では 54.4 億円の計画に対して 54.1 億円(99%)の融資が実行された。第 2 期では 48.3 億円の計画に対し、42.8 億円(88%)の融資が実行されている。前述のように、第 1 期、第 2 期ともに技術移転ローンの貸付けが計画を大幅に下回り、その余剰資金は一般ローンの貸付けに配分された。全体としては、第 1 期・



第2期、一般ローン・技術移転ローンあわせて計画102.7億円の94%に相当する。96.9億円の融資が実行された。

以上を総合すると、本事業は、再融資額がほぼ計画を達成し、事業期間及び事業費ともに計画内に納まったことから、効率的に実施されたと判断される。

## 2.3 有効性（レーティング：a）

### 2.3.1 生産性と収益性の向上

サンプル調査によると、本事業による投資の結果、68%の企業で生産販売額が2割以上増加した<sup>12</sup>。全体の平均生産販売額は事業前後で約5割増加した。融資事業のおもな効果として、82%が「生産販売額の増加」を、78%の企業が「生産能力の増大」を挙げた。

本事業による投資の結果約3分の1の企業で労働生産性が2割以上向上した。全体では労働生産性は約2割ほど向上したと見られる。企業の25%は本事業による投資の結果「生産コストが減少した」と回答した。

収益性を直接計測するデータは得られなかったが、生産が増大しかつ生産性が向上すれば必然的に収益性も改善することから、第1期事業ではこの両者を実現した少なくとも3割程度の企業において、第2期事業では同様に少なくとも4割程度の企業において、収益性が改善したと推測される。

このように生産能力、生産性などが向上した結果、本事業による投資後4～6年の期間に、約7割の企業がなんらかの再投資を行い、うち2割強の企業は本事業を上回る規模の再投資を行った。

### 2.3.2 技術力・経営管理能力の向上

サンプル調査によると、55%の企業は「融資事業により品質が向上した」、41%の企業は融資後「あらたな製品・サービスを導入した」と回答した。なお、35%の企業は年度会計があり、45%の企業は簡単な会計帳簿があるが、20%の企業は会計帳簿をもたない。

第1期事業の受益企業においては、これまでになんらかの技術研修やコンサルタントを利用したことがある企業は6%、これまでで会計士を使ったことがある企業は8%といずれも少なかった。技術移転ローンを利用してISOやSLS(Sri Lankan Standard)などの高度の品質管理水準を得た企業は調査対象となった307

---

<sup>12</sup> 第1期事業のサンプル調査は2004年11月に307企業を対象に訪問インタビューにより、第2期事業のサンプル調査は2006年5月に54企業を対象に質問票郵送および訪問インタビューにより実施された。第2期事業の調査の質問票は第1期事業の調査に用いられたものを修正して作成されたが、質問項目は必ずしもすべて重なっていない。本事後評価ではJIBCにより実施されたこれらの調査結果を精査し、適切な範囲で可能な限り結合して提示している。

企業中 1 社のみであった。また、技術移転ローンを経済財務管理のために利用した例はなかった。総融資件数から判断すると、全体として、一般ローンの受益企業のうち技術移転ローンを利用した企業は 1% にすぎない。

以上を総合すると、本事業による投資の結果、半数程度の企業で技術力が向上したと判断されるが、これについて技術移転ローンの貢献はほとんどない。また、受益企業の財務管理能力は全般に低く、本事業を通じてその能力が強化されたとはいえない。

### 2.3.3 サブ・プロジェクトの成功度合い

第 1 期事業のサンプル調査を行った調査員の判断によると、調査された 307 の融資事業のうち、46% は所期の目標以上の成功を収め、35% はほぼ目標を達成した。他方、11% が目標を十分達成しておらず、8% が企業業績を悪化させる失敗であったと判断されたが、90% の経営者は融資を受けて非常によかったと考えている。なお、融資事業が成功した企業は、成功しなかった企業に比べて、企業年齢が高い、総資産額が大きい、以前にも銀行融資を受けた経験をもつ、などの特徴がある。また、新規事業よりも拡張事業のほうが成功する比率が高い。

第 2 期事業のサンプル調査では、調査対象となった 54 企業のなかに融資後業績が悪化した企業は見られず、85% の企業は融資を受けたあとに再投資を行った。また、受益企業の経営者の 3 割は今後の業績向上に自信をもっており、6 割が明るい見通しをもっている。

サブ・プロジェクトの成否は返済パフォーマンスにも反映される。一般ローンの融資開始 5 年後の延滞・不良債権の比率からは第 2 期事業の方が返済に問題が少なかったことが伺える。いずれにせよ不良債権の比率は 2~6% 程度と小さい。

表 4 融資開始 5 年目の延滞・不良債権の比率

(融資開始時期) 融資開始後 5 年目	第 1 期 (1998 年 4 月) 2002 年末	第 2 期 (2001 年 5 月) 2005 年末
延滞のあるサブ・プロジェクト数の比率	9.0%	1.5%
延滞のあるサブ・プロジェクトの貸付残高の比率	8.6%	1.4%
不良債権サブ・プロジェクト数の比率	2.5%	1.6%
不良債権サブ・プロジェクトの貸付残高の比率	6.1%	2.2%

(注) 比率はいずれもサブ・プロジェクト総数または総貸付額に対する比率。

不良債権 = 6 カ月以上の延滞がある債権

以上から総合的に考えると、全体ではサブ・プロジェクトの 9 割程度が成功したと判断される。なお、第 2 期事業で成功率がより高かった理由としては、第 1 期事業のサブ・プロジェクトは 2001~2002 年のアジア経済不況の影響を受けたこと

13、第2期事業は融資企業の規模に比べて融資額が小さく、融資にともなうリスクがより小さかったと考えられることが挙げられる。

#### 2.3.4 有効性のまとめ

以上より、ほぼ3分の1の企業で生産性・収益性が向上したと見られること、ほぼ7割の企業が融資後に再投資したこと、技術移転ローンの貢献はないもののほぼ半数の企業で技術力が向上したと考えられること、ほぼ9割のサブ・プロジェクトが成功したと判断されることから、本事業の有効性は高かったと考えられる。

### 2.4 インパクト

#### 2.4.1 雇用創出

本事業の直接受益者はサブ・プロジェクトへの融資を受けた合計約9300企業である<sup>14</sup>。これはスリランカに登録された中小零細企業全体のおよそ3割にあたり、その総従業員数は以下に述べる新規雇用者を含め約15万人と推定される。

審査時には、第1期事業で3万～3万5000人、第2期事業で1万3600人、合計4万3600～4万8600人の雇用創出が見込まれた<sup>15</sup>。また、受益企業が融資申請の際に作成した事業計画のデータを合計すると、第1期事業で1万5000人、第2期事業で1万9000人の合計3万4000人の新規雇用が予定されていた。

サンプル調査に基づいた試算では<sup>16</sup>、第1期、第2期あわせて約4万人の雇用が増加したと考えられる。これは審査時計画の8～9割であるが、全国雇用者数の約0.6%に相当する。なお、新規雇用の男女比は2:1の割合で男性が多い。

#### 2.4.2 輸出増加

サンプル調査によると、受益企業の17%が製品の一部または全部を輸出している。生産販売額の約10%が輸出され、輸出額は融資事業の前後3年間で4割ほど増加した。以上に基づき概算すると、本事業により全受益企業では2003年～2006年の時点で年間約40億ルピーの輸出増加がもたらされたと考えられる。これはこの期間の全国総輸出額の約0.7%に相当する。

#### 2.4.3 中小零細企業の資金アクセス改善

参加金融機関の多くは本事業によりこれまでは顧客として考えてこなかった中

---

<sup>13</sup> スリランカ全体では、2001年は産業部門、サービス業部門ともにマイナス成長、2002年は産業部門が1%の低成長を経験した。サービス業部門は2002年から、産業部門は2003年から年間5～8%の成長を取り戻した。

<sup>14</sup> 第2期事業の受益企業の1割弱は第1期事業の受益者と同一であると考えられる。

<sup>15</sup> 第2期事業の雇用創出目標値は、第1期事業の受益企業が作成した事業計画の実績値をもとに設定された。

<sup>16</sup> サンプル調査の結果に基づき、企業への融資額100万ルピーあたり4.5人の雇用が増加すると仮定して算出した。

小零細企業を新たな顧客に得ることとなり、顧客層を拡大することができた。本事業により多くの中小零細企業があらたに中長期融資へのアクセスを得たと考えられる。なお、サンプル調査によると受益企業の53%は本事業が初めての銀行融資であった。

参加金融機関11行のうち8行が本事業等のドナーによる融資プログラムを補完するために中小企業を対象とする独自の融資プログラムを創設、運営している。うち2行のものは本事業を直接の契機に開始された。スリランカの金融セクターではこれまでに中小零細企業向けの融資が一般化し定着したといえるが、このように、その過程では本事業のような援助事業が大きな役割を果たしていると考えられる。

本事業が対象としたような中小零細企業にとって、中長期的な投資のための資金調達は経営上の大きな制約のひとつである<sup>17</sup>。本事業は中小零細企業の資金アクセス改善に直接・間接に貢献することを通じて、スリランカの中小零細企業振興に重要な役割を果たしたと考えられる。

#### 2.4.4 参加金融機関の能力強化

参加金融機関は本事業により職員が中小零細企業向けプロジェクト融資について豊富な経験を蓄積した。ヒアリングの結果によると、少なくとも3つの参加金融機関がこれを本事業の非常に重要な貢献と考えている。さらに、参加金融機関の多くが中小零細企業に対する融資姿勢を強化したり、中小零細企業担当部署を設置したりするなど、本事業を含むドナープログラムへの関与が金融機関の能力強化に寄与したことが確認されている。

### 2.5 持続性（レーティング：a）

#### 2.5.1 融資返済状況

2007年末までに、本事業第1期、第2期の累積貸付額の約81%が回収された。（図5）

#### 2.5.2 リボルビング・ファンドの利用状況

本事業では、スリランカ政府への貸付期間（30年）、実施機関への貸付期間（15年）およびエンド・ユーザーへの貸付期間（最大10年）が違うことにより蓄積される資金をリボルビング・ファンドとして運用することにより、さらに多くのエンドユーザーに融資を行うことが計画されていた。

国立開発銀行ではDFCC以外の参加金融機関からの返済金によるリボルビン

---

<sup>17</sup> サンプル調査によると、本事業の受益企業の約40%が「競争力強化と市場・販路の開拓」を経営上のおもな制約と考え、次いで約35%が「生産・生産能力拡大およびそのための資金調達」をおもな制約と考えている。

グ・ファンドが、DFCC ではエンドユーザーからの返済金によるリボルビング・ファンド発生しているが、これまでに第 1 期事業の国立開発銀行におけるリボルビング・ファンドのみが運用され、662 件の融資が行われた<sup>18</sup>。

図 5 累積貸付額・累積元本回収額（第 1 期＋第 2 期）

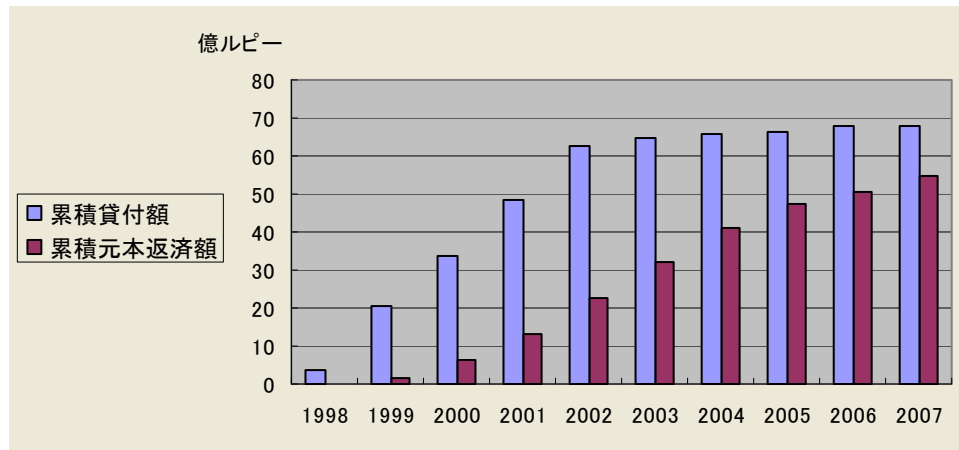


表 5 リボルビング・ファンドの残高と運用状況

	残高 (2006 年末、Mil. Rs)	運用実績 (2007 年末)	
		融資件数	支出額(Mil. Rs.)
<b>NDB</b>			
第 1 期事業	1,561.3	662	694.6
第 2 期事業	1,798.7	0	0.0
<b>DFCC</b>			
第 1 期事業	268.1	0	0.0
第 2 期事業	605.1	0	0.0

また、スリランカ中央銀行においても NDB からの返済金による第 1 期、第 2 期事業のリボルビング・ファンドが発生しているが、その活用はこれからである<sup>19</sup>。

借款契約では、リボルビング・ファンドの最終貸付金利は本体事業と同じ 12.3～14.0%にすることが合意されていた。しかし、2003 年以降の市場金利の低下と第 3 期事業の貸付開始による複数金利の並存により、NDB で第 1 期事業リボルビング・ファンドの運用が開始された後、あらたなりボルビング・ファンドの運用は中断されていた。これは、円滑な運用を可能とする融資条件について関係機関の

<sup>18</sup> NDB が第 1 期事業のリボルビング・ファンドを運用開始した 2003 年後半の市場金利は本体事業の貸付が行われた 1998～99 年に比べて 5%程度下がり、リボルビング・ファンドによる貸付金利を下回ったため、その運用はあまり進まなかった。

<sup>19</sup> スリランカ中央銀行のリボルビング・ファンド残高は、2006 年 6 月末で第 1 期事業が 12 億 3200 万ルピー、第 2 期事業が 5 億 1000 万ルピーであった。

意見調整に時間を要したためである。2007年末までに関係者の合意が得られたことから、スリランカ中央銀行、NDB および DFCC に存在するすべてのリボルビング・ファンドについて、2008年中に運用が開始される見通しである<sup>20</sup>。

上述の合意により市場金利に連動した共通の金利が採用されることとなり、今後は円滑な運用が期待される。しかし、リボルビング・ファンドの利用可能期間は限られており、運用開始の遅れは融資実績の減少につながったと考えられる。

### 2.5.3 実施機関

#### ① 参加金融機関

実施機関を兼ねる国立開発銀行を含む 11 行の参加金融機関は、Seylan Bank と People's Bank を除き、いずれも 2006 年はスリランカ中央銀行が定める自己資本比率基準(10%以上)を満たしており、十分な財務的持続性が確認できる。

Seylan Bank の自己資本比率は 9.9%と基準をほぼ満たしており、預金残高、経常利益、収益率等の指標にも改善傾向が見られることから、財務的持続性に問題は見られない。People's Bank は自己資本比率が 5.0%であるが、2001 年以降は預金残高、経常利益は順調に増加し、不良債権率、収益率にも大きな改善が見られること、政府系銀行であり必要があれば財政支援を得られることなどから、財務的持続性は特に心配はないと考えられる。

本事業の返済については、ほぼすべての参加金融機関で第 1 期、第 2 期ともに 95%以上の高い累積元本回収率を達成しており<sup>21</sup>、不良債権比率も全体で 5%以下と低いことから、特に問題は見られない。

#### ② 受益企業

サンプル調査の調査員によると、第 1 期事業の受益企業の半数はこれまでに急速で順調な成長を実現し、今後も高い将来性が期待されると判断された。さらに、3 割強の受益企業では緩やかながら着実な成長が見られ、今後も一定の将来性が

---

<sup>20</sup> 2003 年 12 月に審査が行われた第 3 期事業の最終貸出金利は最大 9%で、第 1 期、2 期事業に比べて低く設定されたため、このままでは第 3 期事業にのみ需要が集中し、第 1 期、第 2 期事業のリボルビング・ファンドの運用が進まないことが心配された。そこで、第 3 期事業の審査時に JBIC とスリランカ政府は、第 1～3 期のすべてのリボルビング・ファンドにおいて同じ運用条件を適用することを合意した。しかしその合意に NDB と DFCC は参加しておらず、同じ時期にリボルビング・ファンドの運用開始を準備していた NDB は政府から独立した自主性をもってため、第 1 期事業と同じ運用条件でリボルビング・ファンドの運用を開始した。一方 DFCC においては、リボルビング・ファンドの発生が審査時には想定されていなかったこともあり、運用についての明確な取極めがないまま、運用は開始されなかった。

2007 年に第 3 期事業の貸付資金が尽きることから、旺盛な資金需要に応えるためさらなるリボルビング・ファンドの運用が求められ、JBIC、スリランカ政府、NDB、DFCC は融資条件について意見を調整し、2007 年末に改めて合意を結んだ。すでに運用が開始されていた第 1 期事業はそのまま本体と同じ条件で運用を続け、第 2 期事業と今後発生する第 3 期事業のリボルビング・ファンドについては、最終貸出金利を半年ごとに見直して市場金利と連動させつつ運用する予定である。

<sup>21</sup> 累積元本回収率＝元本の累積回収額÷（元本の累積回収額＋期末における延滞債権の元本残高）

期待される。このように、8割以上の企業に一定の将来性が期待され、事業実施6年後までに6割の企業が再投資したことも考慮すると、融資事業にはおおむね良好な持続性が認められる。

第2期事業については経営者の9割が将来に明るい見通しをもっていること、融資後85%の企業が再投資を行ったことなどから、持続性は良好であると考えられる。

以上を総合すると、本事業ではリボルビング・ファンドの運用開始が遅れたものの、持続性には特に問題ないと評価される。

### 3. 結論および教訓・提言

#### 3.1 結論

以上より、本事業の評価は非常に高いと言える。

#### 3.2 教訓

- ① ツーステップ・ローンの実施期間はリボルビング・ファンドを含めると10年以上の長期に及ぶことから、最終貸出金利を固定すると、市場金利の変動により最終貸出金利の相対的な優位性が大きく変わる可能性がある。また、同じ融資事業で複数の固定金利が並存すると、より低金利の資金に需要が集まり、それ以外の資金の効率的な利用が妨げられる恐れがある。最終貸出金利を定期的に見直し、市場金利と連動させることにより、このような事態を避けることが可能である。
- ② 中小零細企業を対象に研修・技術サービスのための資金を提供する場合は、必要とされる資金額の大きさに比べて手続き費用が大きくなるように配慮するとともに、顧客への広報・情報提供・ニーズ喚起のための啓蒙、研修・技術サービス提供者との連携に努力し、その活用を図ることが重要である。なお、手続き費用を小さくするためには、本事業の一般ローンと技術移転ローンのように両者を分離するのではなく、一般ローンの使途に研修・技術サービスを含めるという方法も考えられる。

#### 3.3 提言

スリランカ政府、国立開発銀行およびDFCCはJBICとの合意に基づき、まだ一部運用が開始されていないリボルビング・ファンドをすみやかに運用開始する。

## 主要計画／実績比較

項 目	計 画	実 績
□アウトプット	(第1期事業) 一般ローン： 52.0億円 技術移転ローン： 2.4億円 (第2期事業) 一般ローン： 46.0億円 技術移転ローン： 2.3億円	(第1期事業) 一般ローン： 5,757件 53.9億円 技術移転ローン： 26件 0.15億円 (第2期事業) 2004年10月末 一般ローン： 3,878件 42.3億円 技術移転ローン： 61件 0.54億円
□期間	(第1期事業) 1997年8月～2002年7月 (60カ月) (第2期事業) 2001年1月～2005年12月 (60カ月)	(第1期事業) 1997年8月～2002年11月 (64カ月) (第2期事業) 2001年1月～2006年3月 (63カ月)
□事業費  換算レート	(第1期事業) 54億3200万円 (第2期事業) 48億3800万円 (第1期事業) 1Rs=2.14円 (審査時) (第2期事業) 1Rs=1.44円 (審査時)	(第1期事業) 54億1000万円 (第2期事業) 44億9200万円 (第1期事業) 1Rs=1.54円 (1997年～2002年平均) (第2期事業) 1Rs=1.31円 (2001年～2006年平均)



## 受益企業の事例

企業名	Muhandiram Ralalagr Priv Mirihalla (個人、精米・製粉業)		
場所	Kandy, Central Province		
融資事業	目的：精米業の拡大のため、米の製粉機、チリの製粉機、		
	PCI : People's Bank	承認：1998年9月	融資金額：15万Rs
	融資条件：利率12%、返済60カ月、猶予期間なし		

1990年に自宅脇に精米所を設けて創業した。本事業以前にも2回に分けて合計10万Rsの融資を受けたことがある。最初は精米機1台で始め、その後1992年にStone Removerを導入した。売上げは1日200Rs程度だった。

本事業による融資を使って米製粉機、とうがらし製粉機、Rice Polisherを設置した。売上げは1日700Rsくらいに伸び、完全な成功だった。夫婦で操業しているが、新年前後の忙しい時期は1カ月間ほど2人のパートタイムを雇う。

2003年には、さらに70万Rsを投資して、倉庫および店舗を建設した。倉庫は、米を安く買って蓄え、高く売るためのもの。店舗は貸している。しかし、旱魃による米不足から米の需給見通しが不透明になったので、米を買うことは控えている。米不足により、半年頃前から精米の売上げは1日300Rsくらいに減ってしまった。銀行は次の融資を進めてくれたが、市場の見通しが不安なので、借りる決心はつかない。



企業名	Abans Service Agent (業務用・家庭用エアコン、冷蔵庫の修理サービス)		
場所	Gampaha, Western Province		
融資事業	目的：訪問サービス用の車両の調達		
	PCI : People's Bank	承認：1998年	融資金額：44万Rs

1995年に夫婦で冷蔵庫、エアコン修理工場を始めた。融資を受ける前は夫と3名の従業員がサービスに従事していた。売上げは月2.5万Rs程度だった。

1998年に融資で車両を購入し、訪問サービスを開始した。夫婦のほかに6名の従業員がおり、売上げは月3.5Rs程度に伸びた。最初はリースを考えたが、金利が25%と高いこともあり、銀行は本事業の低利融資を勧めた。手続きは2カ月程度で終わった。担保で融資額が制約されるのが難点だった。

2004年にはさらに別の銀行からリースでもう一台車両を購入した。今は夫婦のほかに10名の従業員がおり、月12.5万Rs程度の売上げがある。訪問サービスを始めたのち、家電製品の最大手販売会社のサービス代理店となった。従業員は本店で研修を受ける。今後は中国製エアコンのディーラーを始めたいと考えている。



<u>企業名</u>	Niki Garments (下着、ワイシャツなどの縫製、縫製生地 of 輸入販売)
<u>場所</u>	Kandy, Central Province
<u>融資事業</u>	目的：電動ミシンの購入 PCI：Bank of Ceylon 融資金額：50 万 Rs 利率：13%

1990 年創業。1991 年に Bank of Ceylon から 50 万 Rs の融資を受けた。1997 年には Board of Investment に登録し、1998 年には 3 人の従業員で毎月 4 万 Rs の売り上げがあった。電動ミシンは 3 台あった。

1999 年に本事業で 50 万 Rs の融資を受け、電動ミシンを 5 台追加した。従業員は 7 人に増え、2000 年には毎月 10 万 Rs の売上げがあった。

その後、自己資金で 4 台の電動ミシンを追加し、今年には従業員 15 人、毎月 30 万 Rs の売上げとなった。電動ミシンは合計 12 台となり、流れ作業にすることで製造工程が大幅に効率化できた。マーケットは国内の廉価市場。販売代理店と契約しており、代理店の注文に応じて製造する。技術支援ローンは知らない。(報告書冒頭の写真を参照)

<u>企業名</u>	M M Car Sales (Pvt) Ltd (大型自動車の輸入販売)
<u>場所</u>	Gampaha, Western Province
<u>融資事業</u>	目的：ターボチャージャーの修理工場の建設 PCI：NDB 承認：1999 年 10 月 融資金額：500 万 Rs

1983 年に創業し、日本からの大型中古車の輸入販売を開始した。大型車で使うターボチャージャーについて、国内に修理できる場所がなく、故障した場合は日本から完成品を輸入するのに前金を払った上で 3 カ月もかかる。これを国内で修理できるように、修理工場を建設した。

1999 年に融資を 500 万 Rs 得て、修理設備およびスペアパーツを日本から輸入した。2001 年にはシンガポールで 3 週間の研修を受けた。2 人をあらたに雇用した。技術支援ローンは知らなかったので使わなかった。

日本から中古の完成品が輸入されるので、それとの競争が厳しい。しかし欧州車についてはほぼ独占できる。業績は計画よりもよくないが、本業の中古車輸入販売が好調なので、返済に問題はない。

<u>企業名</u>	Luckyland Biscuites (ビスケット製造)
<u>場所</u>	Kyandy, Central Province
<u>融資事業</u>	目的：回転資金 (第 1 期)、設備投資 (第 2 期) PCI：People's Bank 承認：1998 年、2003 年 融資金額：500 万 Rs 、700 万 Rs

1998 年に 500 万 Rs の融資を受けた。当時、従業員数は 150 人くらいだった。既存設備の能力に余裕があったので回転資金を投入し、生産が約 25% 増加した。雇用も 50 名増えた。当時の市場金利は 20% 以上であり、この融資は助かった。これが、企業として初めて受けた融資だった。返済は 2003 年までに終了した。

2003 年にあらたに 700 万 Rs の融資 (本事業による) を受け、より生産効率の高い設備を導入した。あらたに 3 種類の製品を作れるようになった。現在、従業員は 250 人いる。

