

終了時評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：ベトナム社会主義共和国	案件名：ベトナム開発銀行機能強化プロジェクト
分野：金融	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：ベトナム事務所	協力金額：約 2.62 億円
協力期間	(R/D)：2008 年 9 月～2011 年 9 月
	先方関係機関：ベトナム開発銀行
	日本側協力機関：株式会社日本経済研究所
	他の関連協力：
1-1 協力の背景と概要	
<p>ベトナム社会主義共和国（以下、「ベトナム」と記す）は近年高い経済成長を達成しているが、ASEAN 等における国際統合の流れのなかで引き続き成長を維持していくためには、さらなるインフラ、産業開発分野での投資が必要とされている。</p> <p>ベトナム開発銀行（Vietnam Development Bank：VDB）は、首相決定 108 号（2006 年）により、開発支援基金（Development Assistance Fund：DAF）を改組する形で、開発投資及び輸出信用の供与を実施するための組織として、2006 年 7 月に設置された。VDB は銀行セクター全般の改革方針を示す首相決定 112 号（2006 年）、通称「銀行セクターロードマップ」においても、開発投融資を担当する政策金融機関として、商業銀行の機能とは一線を画した位置づけを与えられており、インフラ、産業開発分野の旺盛な投資需要を満たし、ベトナムの継続的な高度経済成長に貢献することが期待されている。</p> <p>VDB は DAF から従業員約 2,500 名、各省に展開された 61 の支店、貸出残高約 60 億米ドルを引き継ぎ、その事業運営はベトナム経済の将来を大きく左右すると考えられており、政令 151 号（2006 年）等により事業運営の方向性は一定程度示されている。しかし、それを実現していくための自立的な事業運営に向けた詳細法令の整備、財務省（Ministry of Finance：MOF）やベトナム国家銀行（State Bank of Vietnam：SBV）等関連機関との関係整理、信用リスク管理、資金調達手法の確立、システム運用体制の整備並びにそれらに係る人材の育成を進めることが喫緊の課題となっている。VDB では中長期戦略計画を作成、これら目標への取り組みを進めている。このような背景から、ベトナム政府はわが国に対し、VDB の機能強化に係る技術協力を要請した。</p> <p>かかる背景の下、本プロジェクトは、VDB をカウンターパート（C/P）機関として、2008 年 9 月より 2011 年 9 月までの 3 年間の予定で実施されており、各分野の専門家（総括、信用リスク管理、人材育成、資金調達、IT システム等）を順次派遣中である。</p> <p>本プロジェクトは、2011 年 9 月の終了までの残存期間が 3 カ月程度となっており、現地においてプロジェクト活動の実績・成果を評価するとともに、今後のプロジェクト活動に対する提言及び今後の類似事業の実施にあたっての教訓を導くことを目的として終了時評価調査団を編成、終了時評価調査が行われた。</p>	

1-2 協力内容

(1) 上位目標

VDB の中長期戦略並びに社会経済開発目標に沿って VDB の投資貸付の持続性が強化される。

(2) プロジェクト目標

開発銀行としての VDB の自立的かつ効果的な投資貸付業務が強化される。

(3) 成果

- ① VDB の政策枠組みがその明確なミッションに基づき強化される。
- ② 信用リスク管理能力が向上する。
- ③ 資金調達と ALM (Asset Liability Management : 資産・負債総合管理) に係る知見が強化される。
- ④ 人材育成システムが強化される。

(4) 投入 (評価時点)

日本側 :

専門家派遣 : 13 名 海外研修参加 (研修員受入事業含む) : 38 名

機材供与 : なし 現地経費負担 : なし

相手国側 :

カウンターパート配置 : 30 名 ローカルコスト負担 : 資料作成費等

機材購入 : コンピュータ・サーバー1 台及びソフトウェア

執務スペース提供 : プロジェクトチーム執務室

2. 評価調査団の概要

調査者	(担当分野 : 氏名 職位)	
	団長/総括 :	長瀬 利雄 JICA ベトナム事務所 次長
	与信リスク管理 :	坂巻 綴 JICA 銀行監督機能強化プロジェクト チーフアドバイザー
	協力企画 :	林田 隆之 JICA ベトナム事務所
評価分析 :	黒田 泰久 OPMAC 株式会社	
調査期間	2011 年 6 月 13 日 ~ 2011 年 6 月 24 日	評価種類 : 終了時評価

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

本プロジェクトでは、VDB における協議の場として、(Project Management Unit : PMU) と定例的に協議を実施、政策枠組みを改善するための支援に努めている。プロジェクトでは、併せて、MOF、他ドナーとも協議を行っている。信用リスク管理システムは地道な開発努力により、内部格付けシステムの段階まで到達したが、信用リスクの定量化機能については VDB 側制約要因により開発完成に到達することができず、VDB によるアップグレーディングに完成を委ねる

こととなった。研修参加者の間における研修の評価は良好であり、研修の成果が実践に活用されている実態が確認されている。海外研修、国内セミナー等を通じて培われた開発銀行の政策枠組みに関する意識が、VDB の制度改定要求の潮流となって主体的、一貫性のある主張を形作っている。

プロジェクトは、当初計画されていた信用リスク定量化機能を除き、計画されたアウトプットを産出する途上であり、将来的にはプロジェクト目標である「VDB の自立的かつ効果的な投資貸付業務の強化」の実現につながるものと評価する。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性：高い

ベトナム政府は経済開発の重点としてインフラ開発を掲げている。社会経済開発計画（2006-2010）を引き継いで、次期計画（2011-2015）も同じ方針を踏襲する。インフラが必要とする投資額は巨大であり、VDB がその中心的役割を担っている。商業金融では対応が困難な規模であり、VDB の投資貸付の重要度は高い。本プロジェクトはベトナムの社会経済開発、経済のニーズ、投資貸付の受益者及び日本の ODA 政策と高い整合性を有することが確認される。

(2) 有効性：有効性は十分

有効性を確保するための VDB の自立性については、政令 151 号（2006 年）が、VDB がフィージビリティを確認した案件のみを融資対象とすることを明記しており、VDB では同規定に則った業務を行っている。健全性に関しては、VDB は政府/SBV による不良債権（Non-Performing Loan : NPL）の定義及び計上基準の規制対象外に置かれており、NPL は把握していない。現状 VDB では、延滞債権及び凍結債権を把握、公表している。延滞及び凍結債権の投資貸付総残高に占める比率は、低下傾向にあり、2009 年には 3.8%に低下している。機能強化については、プロジェクトは信用リスクの定量化機能を除き、当初計画されたアウトプットを産出する途上であり、将来的にはプロジェクト目標である「VDB の自立的かつ効果的な投資貸付業務の強化」の実現につながるものと評価する。

(3) 効率性：一部未達成あるが効率性十分

双方からの投入は当初計画どおりに実施され、適切であったと評価される。アウトプットは当初計画されたもののうち、信用リスクの定量化機能を除き計画どおり産出された。プロジェクトは信用リスク管理機能については内部格付けシステムが完成する段階で終了する。プロジェクトの効率性は、アウトプットにおける同未完成部分が不足であり、部分的な達成にとどまっている。

(4) インパクト：達成に向けての兆候が確認される

プロジェクトが現在、まだ内部格付けシステム開発の段階にあり、効果を発揮するまでには長い期間を要することが予想されることから、評価は時期尚早であると判断する。しかしながら、プロジェクトは現段階までに上位目標の達成に向けて、①政府における VDB の政策枠組み改定の動き、②VDB における信用リスク管理方針に関する機関決定の動き、

③VDB 職員の間における意識の高揚とそれを底流とする政府に対する政策枠組み改定要請に関する一貫性のある主張、等にその兆候を確認することができる。

(5) 持続性：JICA 協力終了後 VDB による自主運営は可能である

プロジェクトが JICA 協力終了後に持続性を確立、運営されてゆくための組織レベルの体制能力は十分であると確認される。政策レベル及び技術レベルにおいて周到かつ十分な配慮を行うことにより、持続性を維持することが可能と判断する。ただし、内部格付けシステムの運用・開始にあたっては、修正及び更新を求められるため、開発者とユーザーの双方が解決のための努力をすることが必要である。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

計画が対象とした 4 項目のアウトプットが相乗効果を生み、効果発現に貢献している。政策枠組みへの取り組みが信用リスク管理システムの開発を促進する推進力として働く一方で、開発されるシステムを有効に活用するためにはしっかりとした政策枠組みの構築とその改善を求める相互作用が働いている。実施された海外研修、国内セミナー等を通じた開発銀行としてのあるべき枠組みに関する意識が、VDB の制度改定要求の底流となって、主体的、一貫性のある主張を形作っている。

(2) 実施プロセスに関すること

内部格付けシステムは 2010 年 5 月に構築開始、2011 年 6 月 Web ベースでのインプット用の仕組み開発を行い、7 月に完成する。設置対象は全支店、全取引先。Web ベースによりホストと接続する機能の開発に成功した結果、一挙に全支店とネットワークによる接続が実現する。本部と支店間、ホストと端末の間で情報を双方向に伝達、処理することが可能となった。ホストが勘定系システムと接続し CIF (Customers' Information Files) 情報及び貸付債権・延滞情報を取り込む機能を備え、有効性の優れたシステムの開発が進められている。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

計画上の問題として評価指標の表現方法がある。プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) には上位目標、プロジェクト目標、アウトプットを合わせて全体で 23 個の評価指標が設定されている。そのうち、明確な検証に耐える質的・量的指標を提供しているのは 9 個のみであり、残り 14 個は達成結果を評価するに耐えない表現となっている。到達すべき明確な目標が定められておらず、プロジェクトの実施及びモニタリングにおいても修正が行われず、プロジェクトの終了を迎えている。

(2) 実施プロセスに関すること

本プロジェクトを実施する過程で基礎的な情報管理面の問題に逢着したことが報告されている。問題の原因はコアバンキングシステムにおけるデータの不備、不整合であり、VDB

の組織面・業務運営面における弱点が指摘される。これら問題は、ベースラインでは認識されることなく、プロジェクトの作業が進捗した段階で逢着したため、対応がなされることなくプロジェクト終了を迎えている。ベースラインの早期における確認とシステム開発における周到的準備と柔軟な対処がなされたか、反省材料である。

3-5 結論

プロジェクトは有効性、効率性、インパクト、持続性が確認されることに加え、高い妥当性を有していると評価される。プロジェクトを継続して実施することにより、VDBの投資貸付の自立的かつ効果的な運用のための機能強化に結びつけることができるものと確信する。

したがって、プロジェクトは討議議事録（R/D）により設定された当初の目的を充足していることを確認する。これにより、評価チームは、プロジェクトに対する JICA の技術協力は当初契約に定められた満了期日に終了することが可能であると結論する。

3-6 提言（当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言）

(1) 信用リスク管理方針に関する機関決定

内部格付けシステムが間もなく完成、VDBに引き渡される。システムが有効に活用されるためには、VDBとしてシステムの位置づけを含めた信用リスク管理に関する明確な方針を確立し、行内すべてに広く告知、その順守を徹底することが重要である。VDBがしっかりとした方針について機関決定を行い、その実現に可及的な努力を傾注して取り組むことを提言する。

(2) 顧客情報の収集と蓄積

本プロジェクトを実施する過程で基礎的な情報管理面の問題に逢着したことが報告されている。問題の原因はコアバンキングシステムにおけるデータの不備、不整合であり、組織面・業務運営面における弱点が指摘される。VDBがこれら弱点の補正に早急な対策を講じることを提言する。

(3) 信用リスク管理システムのアップグレーディング

内部格付けシステムは一部の機能が開発されない状態で VDB に引き渡されることとなる。VDB は自らの努力によって信用リスク定量化機能を開発し、信用リスク管理システムの全体を完成させることが期待されている。プロジェクトによって作成されるロードマップに従い、VDB がシステムの開発完成及びその有効活用に十分な努力を傾注することを提言する。

(4) ドナーとの協調

プロジェクトでは VDB に支援を提供するドナーとの協調関係の確立に努めている。本プロジェクトの技術協力終了後の持続性を確保するためには、これらのドナー支援が VDB の組織強化を支援し、本プロジェクトにプラスの相乗効果をもたらすことが期待される。評価チームとして適切な協力関係を維持することを提言する。

(5) 内部格付けシステムの引き渡し後の維持保守

プロジェクト終了時期を控えて、VDB では引き渡しを受けたシステムを無事に安定運行にもってゆけるか、不安を抱えている。システム開発の運用開始・定着にあたっては、さまざまな事情により修正、更新を求められるケースは常態である。開発者とユーザーの双方が解決のため努力をすることを求められる。問題発生がシステムの運行停止といったことにつながらないよう事前の段階から周到な手当てをしておくことを提言する。

3-7 教訓（当該プロジェクトから導き出された他の類似プロジェクトの発掘・形成、実施、運営管理に参考となる事柄）

(1) ディスカッションセミナーによる訓練－模範事例

内部格付けモデルの支店での試行を展望、2011年1月よりPMUの下にWorking Teamを組成、同メンバーと議論を重ね、信用リスクを判別するためにキーとなる財務指標の特定作業を行った。11名のメンバーによりディスカッションセミナーを6回実施、議論を通じてメンバーが自ら、学習⇒思考⇒実践⇒共有、のプロセスを経て、習熟度を高めるプロセスを実践した。上記11名が正式トレーナーとして任命され、内部格付けのトレーナーと位置づけて育成されることとなっている。このプロセスは一般に行われるTOT（Training of Trainers）研修が時として実践・現場経験のないトレーナーを生み出し、末端の訓練効果が上がらないといった問題への対処のためのヒントを与えるものとして注目される。その成果に注目、良好な結果が得られる場合には模範事例として将来の参考とすべきと受け止めている。

(2) ベースライン情報

プロジェクトの信用リスク管理システムのうちリスク定量化機能を開発、完成することができなかったことから教訓を学ぶことができる。当該機能の開発が不可能となった原因としては、コアバンキングシステムに蓄積されている担保及び保証に関する情報が当初想定した内容で取得することができず、利用可能な状態にないこととされている。特にシステム開発を伴うプロジェクトにおいては、ベースライン条件の調査、認識が致命的に重要であることについて再認識させられる。また、システム開発計画は予期せぬ障害に遭遇した場合の対処策として複数のソリューションを用意することも重要である。システム開発の特殊性にかんがみた周到な準備とベースラインの確認が重要であることについて教訓を得た。

(3) 評価指標の表現方法

プロジェクトから得られた今ひとつの教訓として評価指標の表現方法がある。PDMには上位目標、プロジェクト目標、アウトプットを合わせて全体で23個の評価指標が設定されている。そのうち、明確な検証に耐える質的・量的指標を提供しているのは9個のみであり、残り14個は達成結果を評価するに十分でない表現となっている。評価チームは、PDMにおける各項目の本質に関する理解を基本とする検証作業を行った。PDMにおける評価指標は目標とするレベル、状態を具体的に示すことが重要であり、改めて教訓として記すこととする。