エチオピア国
開発金融分野に係る情報収集・確認調査

ファイナルレポート

平成25年8月
（2013年）

独立行政法人
国際協力機構（JICA）

株式会社日本経済研究所

アフ
JR
13-015

エチオピア国
開発金融分野に係る情報収集・確認調査

ファイナルレポート

平成25年8月
（2013年）

独立行政法人
国際協力機構（JICA）

株式会社日本経済研究所

目次

第 1 章　経済、債務管理、金融の概況 1
1-1. GTP 1
1-2. マクロ経済 2
1-3. 産業 2
1-4. 貿易収支 3
1-5. 為替 4
1-6. 財政収支 4
1-7. 対外債務 5
1-8. 対内債務 9
1-9. 債務の持続可能性 10
1-10. 金融政策 12
1-11. フィナンシャルギャップ 13
1-12. 開発金融 13
1-13. 銀行セクター 15
1-14. 金融セクターへの技術支援 18
1-15. 開発金融の課題 19
1-16. 民間セクター育成の課題 19
1-17. 経済リスク 21
第 2 章　エチオピアの金融における開発金融の役割 23
2-1. エチオピア金融セクターの概要 23
2-1-1. 銀行 23
2-1-2. マイクロファイナンス機関 (MFI) 28
2-1-3. 保険会社 29
2-1-4. 社債市場 30
2-1-5. 株式による資金調達 31
2-2. 開発金融 (DBE)の役割 31
2-2-1. 開発金融機関の目的 31
2-2-2. DBE と商業銀行の違い 34
2-2-3. 開発融資の受益者 36
2-3. エチオピアにおける開発金融のリスク 39
2-3-1. 新業種のプロジェクト審査の困難さ 39
2-3-2. 業種集中リスク 40
2-3-3. プロジェクトの完工リスク 40

2-3-4. 為替リスク 41
2-3-5. 政治リスク 41
2-3-6. インフレリスク 42
2-3-7. ソブリンリスク 42
第 3 章　エチオピア開発銀行（DBE）の現状と課題 43
3-1. エチオピアの銀行業界の概要 43
3-2. DBE の沿革と融資分野の変遷 44
3-3. 現在の業務範囲 50
3-4. 政府および政権与党との関係 54
3-5. CBE や民間銀行との関係 55
3-6. 経営戦略 55
3-7. 組織体制 59
3-7-1. 組織体制 59
3-7-2. 経営陣のプロフィール 62
3-7-3. 融資承認プロセス 64
3-7-4. 人事関連の課題 69
3-7-5. 研修プログラムと研修ニーズ 69
3-8. 財務分析 78
3-9. リスク管理 83
3-9-1. 信用リスク 83
3-9-2. 流動性リスク 86
3-9-3. その他リスク 89
3-10. コーポレート・ガバナンスと透明性 89
3-11. 他のドナーによる支援 89
3-12. DBE の今後の持続的経営における留意点 90
第 4 章　JICA 協力事業の可能性 92
4-1. アジア・アフリカの経験 92
4-2. アジアの経験 93
4-3. 日本の経験 94
4-4. 経験からの示唆 95
4-5. DBE のケース 96
追記 101
付属資料 103

略語表

CBB	エチオピア建設・ビジネス銀行
CBE	エチオピア商業銀行
DBE	エチオピア開発銀行
DBJ	日本政策投資銀行
DFID	英国国際開発省
ETB	エチオピアブル
GTP	グロース＆トランスフォーメーションプラン
IDA	国際開発協会
IMF	国際通貨基金
JERI	日本経済研究所
JICA	国際協力機構
MOFED	財務経済開発省
NBE	ナショナルバンク（エチオピア）
USD	米ドル
WB	世界銀行

第1章　経済、債務管理、金融の概況

1-1. GTP

エチオピア政府は、5ヵ年の国家開発計画、Growth and Transformation Plan（GTP、2010/11～2014/15）のもと、インフラ整備や民間セクター開発を進めている。これにより、農業や軽工業を育成し、産業構造を高度化させることを目指している。エチオピアは2023年までの中進国入りを目指しており、GTPの目標は高めに設定されている。

表 1-1　GTP の目標（2009/10 → 2014/15; 抜粋）

<u>マクロ経済</u>
実質 GDP 成長率: 11 → 11.2 %
一人当たり GDP: 401 → 698 ドル
財・サービス輸出の対 GDP 比: 10.5 → 31.2 %
財・サービス輸入の対 GDP 比: 27.3 → 45.7%
<u>産業</u>
農業付加価値額: 58 → 860 億ブル
製糖: 18 → 43 百万トン
繊維衣料輸出: 22 → 100 百万ブル
セメント生産能力: 2.7 → 27 百万トン
<u>インフラ開発</u>
発電能力: 2,000 → 8,000 メガワット
携帯電話利用者: 7.6 → 64.4 百万人
インターネット利用者: 0.2 → 7.2 百万人
鉄道網: 0 → 2,000 km
道路網: 49,000 → 136,000 km
飲料水のカバー率: 68.5 → 98.5 %

出典: MOFED, Growth and Transformation Plan, 2010

IDA と IMF は、GTP の実現可能性について、次のような課題を指摘している。

表 1-2　IDA と IMF による GTP の課題

- GTP の成長目標は非常に野心的（実現困難）
- GTP を賄うのに必要な国内貯蓄の大幅動員は非現実的
- GTP を非譲許的な対外債務で賄えば、債務リスクが著しく高まり、最善の条件で調達できなくなるおそれ
- 製造業のレベルは著しく低く、生産性も低く、貿易赤字が続き、エチオピアの産業開発は実効性に乏しい
- GTP の運輸インフラの投資計画は、実行戦略の情報が限られており非現実的
- GTP は公的債務管理に関する課題に対処していない
- 調査データ収集の訓練不足と拙稚な監督が、効果的なモニタリングと評価の基盤をなすデータの質に悪影響
- 戦略の効率的実行には、歳出管理の継続的改善が必要
- 金融ニーズの充足不足、構造改革の不適切な支援、民営化の欠如が、GTP 目標達成の障害

出典: IDA and IMF, Joint Staff Advisory Note on GTP, 2011

1-2. マクロ経済

公共投資の寄与により、GDP は成長を続けているが、インフレも依然高水準である。実質金利がマイナスのため、貯蓄が増えず、国内資金は不足がちである。（以下、図表において、例えば「10/11」は、2010 年 7 月～2011 年 6 月の年度を示す。）

表 1-3　マクロ経済予測

	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	
人口	81	83	85	87	89	91	93	95	97	99	百万人
名目GDP（ブル）	335	383	511	726	858	995	1,165	1,357	1,575	1,826	十億ブル
名目GDP（ドル）	32.3	29.7	31.7	41.9	46.3	49.7	54.4	59.2	64.2	69.6	十億ドル
実質GDP成長率	10.0	8.0	7.5	7.0	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	6.5	%
一人当たりGDP	397	358	374	483	521	546	585	623	661	703	ドル
物価上昇率	8.5	8.1	33.2	22.8	8.3	9.6	9.0	9.0	9.0	9.0	%

（2010/11以降はIMF予測）

出典: IMF, World Economic Outlook Database

1-3. 産業

GDP をセクター別にみると、農業が半分弱を占めている。一方製造業は農産加工、繊維、

皮革・靴、製糖などであるが、4%前後に過ぎず、産業の集積度は低い。一次産品の加工度を高め、国内外で販路を拡大していくことが必要となっている。

表 1-4　産業別 GDP 構成比

	05/06	10/11
農林漁業	47.9	46.4 %
鉱業	0.6	1.7
製造業	4.5	3.6
電力ガス水道	1.9	1.1
建設	5.7	4.2
卸小売、飲食宿泊	14.9	18.3
運輸倉庫、情報通信	5.6	5.2
金融	8.5	11.7
政府	4.5	3.3
その他	5.9	4.5

出典: AfDB, et al., African Economic Outlook: Ethiopia, 2012

1-4. 貿易収支

貿易に関しては、輸出品目は 1 次産品（コーヒー、ごま、花卉、金など）に限られる一方、輸入は石油や穀物が多い。原油・商品価格が高騰するなか、エチオピアは貿易赤字を余儀なくされている。

外貨準備は、市場介入手段が限られるなか、ドル売りにより、輸入の 2 ヵ月弱の水準に減少している（個別事情にもよるが、経験則では、外貨準備は輸入の 3 ヵ月分以上が望ましいとされる)。中央銀行の NBE（ナショナルバンクオブエチオピア）は外貨準備積み増しの必要性を認識しているが、その機会費用を考慮し、すぐ増額する意向にはない。

表 1-5　貿易収支

	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17	
輸出	2.0	2.7	3.2	3.6	4.0	4.6	5.3	6.0	十億ドル
輸入	8.3	8.3	11.2	12.9	13.6	14.6	16.3	17.5	
貿易収支	−6.3	−5.5	−8.0	−9.3	−9.6	−10.0	−11.0	−11.4	
サービス	0.5	0.8	0.7	1.0	1.2	1.3	1.4	1.4	
所得	−0.1	−0.1	−0.2	−0.2	−0.3	−0.3	−0.3	−0.4	
民間移転	2.7	3.2	3.2	3.1	3.5	3.5	3.9	4.2	
公的移転	1.9	1.9	1.7	1.9	2.0	2.1	2.2	2.3	
経常収支	−1.3	0.2	−2.6	−3.6	−3.2	−3.4	−3.8	−3.9	
海外直接投資	1.0	1.2	1.3	1.5	1.8	2.1	2.2	2.6	
長期投融資	1.6	1.2	1.3	2.0	1.8	1.7	2.0	1.6	
資本収支	2.6	2.5	2.6	3.6	3.6	3.8	4.2	4.2	
誤差脱漏	−0.6	−1.3	−1.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
国際収支	0.7	1.4	−1.2	0.0	0.4	0.4	0.4	0.2	
外貨準備高	2.0	3.0	2.1	2.1	2.5	2.9	3.3	3.5	十億ドル
（対輸入月額）	2.4	2.8	1.7	1.6	1.8	1.8	1.9	1.9	ヵ月分

（2010/11以降はIMF予測）

出典: IMF, Country report: Ethiopia, 2012

1-5. 為替

エチオピアのファンダメンタルズは依然脆弱で、為替は減価し続けている。IMF は、ブルが過剰評価されているとみており、今後も減価することを予想している。（NBE との面談でも、一層の減価の可能性が認められた。）

表 1-6　為替レート

	04/6	05/6	06/6	07/6	08/6	09/6	10/6	11/6	12/6	12/12
1ドル当たりブル	8.7	8.8	8.8	9.1	9.7	11.4	13.7	17.1	17.9	18.2

出典: MOFED, Public sector debt statistical bulletin

1-6. 財政収支

財政当局は税収増に努める一方、インフレ抑止のため抑制的な財政政策をとってきた。しかし今後は GTP などによる歳出増が見込まれ、財政赤字は拡大する見込みである。財政

赤字は対外・対内債務で賄われる見通しとなっている。

表 1-7　財政収支

	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17	
歳入	**66.2**	**85.6**	**112.2**	**128.1**	**150.7**	**176.5**	**206.1**	**238.2**	十億ブル
税収	43.3	59.0	86.2	104.0	122.9	145.8	171.0	198.0	
贈与	12.4	16.5	13.0	11.7	13.4	13.8	15.5	17.5	
その他歳入	10.5	10.1	13.0	12.4	14.4	16.9	19.6	22.7	
歳出	**71.3**	**93.8**	**129.0**	**153.5**	**173.8**	**201.4**	**234.6**	**268.7**	
資本支出	39.3	53.3	74.3	88.5	97.4	110.9	129.1	146.6	
経常的支出	32.0	40.5	54.8	65.1	76.4	90.6	105.5	122.1	
財政収支	**-5.1**	**-8.2**	**-16.8**	**-25.4**	**-23.1**	**-24.9**	**-28.5**	**-30.5**	
調達	**5.1**	**8.2**	**16.8**	**25.4**	**23.1**	**24.9**	**28.5**	**30.5**	
国外調達	4.1	7.8	5.5	12.4	12.9	13.1	14.6	14.5	
国内調達	1.0	0.4	11.3	13.0	10.2	11.8	13.9	16.0	

（2011/12以降はIMF予測）

出典: IMF, Country Report: Ethiopia, 2012

1-7. 対外債務

エチオピアは 2004 年に HIPC（重債務貧困国）イニシアティブの完結点に到達し、以降主な債権者から債務免除を受けた。以降 IMF は 4 条協議を継続し、MOFED（財務経済開発省）などの関係者も、対外債務を監視してきた。

エチオピアの対外債務は、依然小規模ではあるが増加しており、公的債務全体も増加している。2012 年 12 月時点で、対外債務は 102 億ブル、公的債務は計 146 億ブルである。

表 1-8　公的債務

	06/6	07/6	08/6	09/6	10/6	11/6	12/6	12/12	
対外債務	6.0	2.3	2.8	4.4	5.6	7.8	8.9	10.2	十億ドル
対内債務	4.6	5.5	5.6	5.0	4.4	3.8	4.4	4.4	
公的債務	10.6	7.8	8.3	9.3	10.1	11.6	13.3	14.6	

出典: MOFED, Public sector debt statistical bulletin

パリクラブのメンバーである先進国間では、援助協調が行われている。パリクラブのバ

イラテラルの債務は、2004 年 6 月から 2005 年 6 月にかけて減少した。また、マルチラテラルからの債務は、2006 年 6 月から 2007 年 6 月にかけて、大幅に減少した。ただし、パリクラブ以外の諸国のプレゼンスも、徐々に増大してきている。

表 1-9　対外債務残高（貸し手別）

	04/6	05/6	06/6	07/6	08/6	09/6	10/6	11/6	12/6	12/12	
マルチラテラル	4.6	4.9	4.9	1.2	1.5	2.0	2.7	3.6	4.0	4.4	十億ドル
バイラテラル(パリクラブ)	1.9	0.2	0.3	0.4	0.5	0.5	0.4	0.5	0.4	0.4	
バイラテラル(非パリクラブ)	0.5	0.4	0.4	0.4	0.5	0.7	1.0	1.4	1.9	2.3	
商業銀行	0.2	0.3	0.3	0.3	0.2	0.2	0.3	0.9	1.2	1.8	
サプライヤークレジット	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.9	1.2	1.4	1.4	1.4	
対外債務	7.3	5.9	6.0	2.3	2.8	4.4	5.6	7.8	8.9	10.2	

出典: MOFED, Public sector debt statistical bulletin

MOFED は UNCTAD の開発した債務管理システム DMFAS[1]を用いて国の債務を管理し、非譲許的債務もモニターしている。MOFED は、国営企業の債務が増加していることを認識しており、国営企業の民営化や清算の場合は結局国の債務となることから、十分監視をおこなっている。さらに、IMF ほかの関係機関も、その動向を監視している。

対外債務の多くは政府、政府保証の債務だが、非政府保証の債務も増えている。政府の対外債務は、海外の債権者と MOFED 間で契約された対外債務である。政府保証の債務は、国営企業の契約した融資およびサプライヤーズクレジットであり、主として EEPCO（Ethiopian Electric Power Corporation）、シュガーコーポレーション、エチオピア鉄道、エチオピアシッピングライン、CBE（エチオピア商業銀行）のものである。非政府保証の債務は、国営企業の契約した融資を含み、主としてエチオピア航空、エチオテレコムのものである。

[1] DMFAS(Debt Management and Financial Analysis System)は、ジュネーブの UNCTAD のプログラムで、効果的な債務管理を支援し、債務管理担当局に技術支援を行い、債務分析・管理システムを高度化し、議論・経験共有の場としても機能することを目的としている。そのソフトウェアは 90 カ国超の財務省や中央銀行で使用されている。（出典：ウィキペディア）

表 1-10　対外債務残高（保証形態別）

	04/6	05/6	06/6	07/6	08/6	09/6	10/6	11/6	12/6	12/12	
政府債務	**6.9**	**5.4**	**5.7**	**2.0**	**2.5**	**3.1**	**3.7**	**4.7**	**5.4**	**6.0**	十億ドル
マルチラテラル	4.5	4.7	4.9	1.2	1.5	2.0	2.5	3.3	3.8	4.1	
バイラテラル	2.4	0.7	0.8	0.8	1.0	1.0	1.2	1.4	1.7	1.9	
政府保証	**0.2**	**0.2**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**0.3**	**0.7**	**1.0**	**1.3**	**1.6**	
マルチラテラル	0.2	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2	0.3	0.3	0.3	
バイラテラル	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2	0.3	0.4	0.6	0.8	
商業銀行	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3	0.3	
サプライヤークレジット	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.2	0.2	0.2	0.2	
非政府保証	**0.2**	**0.3**	**0.3**	**0.3**	**0.2**	**1.0**	**1.3**	**2.0**	**2.2**	**2.6**	
商業銀行	0.2	0.3	0.3	0.3	0.2	0.2	0.3	0.8	0.9	1.4	
サプライヤークレジット	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.8	1.0	1.2	1.2	1.2	
対外債務	**7.3**	**5.9**	**6.0**	**2.3**	**2.8**	**4.4**	**5.6**	**7.8**	**8.9**	**10.2**	

出典: MOFED, Public sector debt statistical bulletin

MOFED の監督のもとで、国営企業は大規模プロジェクトのため、非譲許的条件で借入を行う可能性がある。グランドルネサンスダムなどのダム建設は、国家戦略の観点からは重要だが、そのための資金調達が課題となってくる。

対外債務実行額では、中国や商業銀行の比重が増加している。

表 1-11　対外債務実行額（貸し手別）

	03/7 −04/6	04/7 −05/6	05/7 −06/6	06/7 −07/6	07/7 −08/6	08/7 −09/6	09/7 −10/6	10/7 −11/6	11/7 −12/6	12/7 −12/12	
マルチラテラル	**0.3**	**0.4**	**0.2**	**0.3**	**0.3**	**0.6**	**0.9**	**0.7**	**0.7**	**0.3**	十億ドル
バイラテラル（パリクラブ）	**0.0**	**0.0**	**0.1**	**0.1**	**0.1**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	
バイラテラル（非パリクラブ）	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**0.1**	**0.3**	**0.3**	**0.4**	**0.5**	**0.4**	
中国	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2	0.2	0.3	0.4	0.4	
インド	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	
商業銀行	**0.2**	**0.1**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**0.1**	**0.7**	**0.4**	**0.6**	
サプライヤークレジット	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**0.9**	**0.4**	**0.3**	**0.1**	**0.0**	
対外債務実行額	**0.5**	**0.5**	**0.4**	**0.4**	**0.4**	**1.8**	**1.6**	**2.0**	**1.7**	**1.4**	

出典: MOFED, Public sector debt statistical bulletin

中国は対外債務の新規枠を増やしてきている。

表 1-12　対外債務新規枠

中央政府（マルチラテラル機関分以外）

	契約日	金額 百万ドル	金利 %	期間 年	据置 年	セクター
アブダビファンド	12/10	10.0	1.50	20	5	高速道路
韓国輸銀	12/6	78.4	0.01	29	5	送電
インド輸銀	12/4	47.0	1.75	25	6	製糖
中国政府	12/1	15.9	0.00	20	10	枠組協定
中国政府	11/12	4.7	0.00	20	10	枠組協定
サウジファンド	11/10	25.0	1.00	30	6	高速道路
中国輸銀	11/9	62.5	2.00	20	7	
中国輸銀	11/8	100.0	2.00	21	8	上下水道
中国政府	11/4	4.6	0.00	20	10	
中国輸銀	11/3	88.5	2.00	21	8	
インド輸銀	10/12	213.3	1.75	20	5	
中国輸銀	10/11	99.5	2.00	20	8	
中国政府	10/9	4.4	0.00	20	10	
サウジファンド	10/3	10.0	1.00	30	6	
BADEA	10/3	10.0	1.00	30	10	
クウェートファンド	10/3	24.2	2.00	25	5	
中国輸銀	10/1	25.3	2.00	20	8	
中国輸銀	09/11	349.0	2.00	20	7	
BADEA	09/5	10.0	1.00	20	10	
インド輸銀	09/1	166.2	1.75	20	5	
BADEA	08/6	9.0	1.00	20	10	
インド輸銀	07/10	122.0	1.75	21	6	

BADEA: Arab Bank for Economic Development in Africa

政府保証

	契約日	金額 百万ドル	金利 %	期間 年	据置 年	セクター
中国開銀	12/12	25.0	L 6m+2.6	10	3	DBE
中国輸銀	11/6	123.0	L 6m+2.35	12	3	製糖
中国輸銀	11/6	475.0	L 6m+2.6	23	3	鉄道
中国輸銀	10/12	234.8	3.07	11	4	
中国輸銀	10/10	295.9	2.43	12	3	
AFD	09/2	59.8	Euribor 6m+2	15	4	
BNPパリバ	09/5	44.7	Euribor 6m+4.5	7	2	
BNPパリバ	09/5	172.8	Euribor 6m+2	12	2	

L: Libor (London Inter-bank Lending Rate)、Euribor: Euro Interbank Offered Rate、

6m: 6 ヵ月, +: プレミアム（ベーシスポイント）

AFD: Agence Française de Développement

非政府保証

	契約日	金額 百万ドル	金利 %	期間 年	据置 年	セクター
カナダ輸出開発	12/9	112.5	L 3m+na	12	0	航空
JPモルガン	11/3	401.6	L 3m+0.9	12	0.5	航空
JPモルガン	11/10	192.7	L 3m+0.44	12	0.5	航空
シティバンク	10/9	635.0	0.63	12	3	

出典: MOFED, Public sector debt statistical bulletin

非政府保証のうち、エチオピア航空は商業銀行から借り入れ、米国輸銀が（ボーイング社との関係で）保証を行っている。

1-8. 対内債務

NBE（ナショナルバンク）は政府に対し、巨額のダイレクトアドバンス(期間: 3~5 年、金利: 3%）を供給してきた。これはインフレ鎮静化のため 2011 年 7 月に一旦停止されたが、2013 年に再開され、90 億ブルの計画のうち 20 億ブルが供給された。さらに国債は NBE と CBE が、またＴビルは DBE（エチオピア開発銀行）と PSSA（年金社会保障機構）が、それぞれ引き受けている。国債の残高は減少しているが、Ｔビルは徐々に増加している。

表 1-13　対内債務残高

12/12	Total	NBE	CBE	DBE	PSSA	Others	
国債	12.0	9.2	2.6	0.1	0.1	0.0	十億ドル
Tビル	21.4	0.0	0.0	7.7	7.0	6.7	
ダイレクトアドバンス	46.3	46.3	0.0	0.0	0.0	0.0	
対内債務	79.7	55.5	2.6	7.8	7.1	6.7	

12/6	Total	NBE	CBE	DBE	PSSA	Others	
国債	12.1	9.3	2.6	0.1	0.1	0.0	十億ドル
Tビル	19.9	0.0	0.0	7.7	6.3	5.9	
ダイレクトアドバンス	46.3	46.3	0.0	0.0	0.0	0.0	
対内債務	78.2	55.6	2.6	7.8	6.4	5.9	

11/6	Total	NBE	CBE	DBE	PSSA	Others	
国債	12.5	9.3	2.9	0.2	0.1	0.0	十億ドル
Tビル	10.3	0.0	0.0	1.6	4.1	4.7	
ダイレクトアドバンス	41.8	41.8	0.0	0.0	0.0	0.0	
対内債務	64.7	51.1	2.9	1.8	4.2	4.7	

10/6	Total	NBE	CBE	DBE	PSSA	Others	
国債	13.3	9.5	3.6	0.2	0.1	0.0	十億ドル
Tビル	11.2	0.0	1.7	0.0	3.8	5.7	
ダイレクトアドバンス	36.0	36.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
対内債務	60.6	45.5	5.3	0.2	3.9	5.7	

09/6	Total	NBE	CBE	DBE	PSSA	Others	
国債	14.0	9.6	4.0	0.2	0.2	0.0	十億ドル
Tビル	7.8	0.0	1.7	0.0	2.9	3.2	
ダイレクトアドバンス	34.9	34.9	0.0	0.0	0.0	0.0	
対内債務	56.7	44.5	5.7	0.2	3.1	3.2	

08/6	Total	NBE	CBE	DBE	PSSA	Others	
国債	14.4	9.7	4.2	0.3	0.2	0.0	十億ドル
Tビル	7.9	0.0	2.6	0.0	2.0	3.3	
ダイレクトアドバンス	31.8	31.8	0.0	0.0	0.0	0.0	
対内債務	54.2	41.6	6.8	0.3	2.2	3.3	

07/6	Total	NBE	CBE	DBE	PSSA	Others	
国債	14.7	10.0	4.4	0.1	0.2	0.0	十億ドル
Tビル	11.5	0.0	9.0	0.0	1.7	1.0	
ダイレクトアドバンス	23.6	23.5	0.0	0.0	0.0	0.0	
対内債務	49.8	33.5	13.4	0.1	1.9	1.0	

06/6	Total	NBE	CBE	Others	
国債	12.5				十億ドル
Tビル	11.6		#N/A		
ダイレクトアドバンス	16.1				
対内債務	40.2	26.1	12.5	1.6	

出典: MOFED, Public sector debt statistical bulletin より作成

1-9. 債務の持続可能性

MOFED によれば、債務の持続可能性に関しては、IMF の 4 条協議の情報が最も詳しいとのことである。次表に IMF 予測の要点を示す。

表 1-14　債務の持続可能性

	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17	21/22	31/32	
対外債務（名目） 対GDP比	20.9	23.3	25.0	26.1	27.3	27.7	25.3	17.1	%
うちPPG 対GDP比	18.6	19.8	21.1	22.0	23.1	23.5	21.6	13.2	
対外債務（PV） 対GDP比	15.9	17.8	19.3	20.1	21.3	21.7	19.3	13.0	
うちPPG（PV） 対GDP比	13.6	14.3	15.4	16.0	17.1	17.5	15.6	9.1	
対輸出比	94.9	98.7	102.1	103.4	106.1	106.8	94.0	55.3	
対歳入比	99.2	111.2	119.2	123.1	129.5	132.0	118.4	70.2	
デットサービス 対輸出比	7.6	7.5	9.1	10.5	10.8	11.4	10.7	5.1	
うちPPG 対輸出比	5.4	5.7	6.4	7.3	7.3	7.8	8.0	5.1	
デットサービスPPG 対歳入比	5.7	6.4	7.5	8.7	8.9	9.6	10.0	6.5	
対外債務PPG（PV） / GDP＋送金	12.8	13.7	14.6	15.3	16.3	16.7	14.9	8.7	
対外債務PPG（PV） / 輸出＋送金	67.9	73.7	75.9	79.4	81.4	82.4	72.7	42.8	
デットサービス / 輸出＋送金	3.9	4.2	4.8	5.6	5.6	6.0	6.2	4.0	
公的債務（名目） 対GDP比	34.3	40.4	41.5	41.3	41.1	40.0	32.7	21.4	
公的債務（PV） 対GDP比	29.3	35.0	35.8	35.4	35.1	34.1	26.6	17.3	
デットサービス 対歳入比	14.2	17.7	18.9	23.0	26.7	26.7	22.0	12.6	
デットサービス 対歳入＋贈与比	11.0	13.6	14.5	17.8	20.9	21.1	17.4	10.0	

PPG: Public and publicly guaranteed（政府・政府保証）、PV: Present Value(現在価値)
（2011/12以降はIMF予測）

出典: IMF, Country report: Ethiopia, 2012

2011/12 時点で、対外債務の現在価値は対 GDP 比で 15.9%である。そのうち PPG (政府・政府保証)分は、同 13.6%である。デットサービスレシオについては、対輸出、対歳入のいずれもが、2011/12 時点で 6%を下回っており、GTP 期間中は増加するものの、閾値の 20%は超えない見通しである。送金を考慮すれば、デットサービスはさらに負担が軽くなる。

対内債務も含めると、公的債務の現在価値は GTP 期間中に 30%を超えるが、2021/22 以降は安定化する見込みである。デットサービスの対歳入比は、特に贈与を考慮に入れると、相応に安全圏に留まる見通しである。

このため IMF は、「エチオピアの対外債務は低リスクを維持している」と述べている(IMF, Country report: Ethiopia, 2012)。

さらに、世界銀行は、エチオピア政府は対外債務のリスクを低く抑える意向で、非譲許的借入は限定的になるものとみている。エチオピアは、IDA の非譲許的借入政策に従うこととなっている（World Bank, Country Partnership Strategy, 2012)。

多国籍債務救済イニシアティブの被支援国として、新たな公的対外債務を過剰に積み上げないよう、エチオピア政府は財政と債務管理を慎重に行う約束をしている。世界銀行によれば、IDA は 2013 年 4 月にエチオピアに対し、非譲許的あるいは商業的条件の借入に関し、2012/13 年度分として 10 億ドルの上限額をオーソライズし、2013/14・2014/2015 年度にも原則として同様の上限額を設定した。これはエチオピアが非譲許的あるいは商業的条件で、各年 10 億ドル以上は借りられないことを意味している。IDA の非譲許的借入政策によれば、実行の如何にかかわらず、融資は契約時点でカウントされる。債務の持続可能性の分析によれば、この上限額は公的債務の低リスク性の維持と整合的である。（World Bank, Ethiopia Economic Update II, 2013）

1-10. 金融政策

インフラほかの開発プロジェクトを賄うため、マネーサプライは増加している。しかし金融深化度に関しては、M2/GDP は依然 2 割前後に留まっている。さらに、民間セクターへの信用増は、信用増全体の半分以下に留まっている。したがって、信用は主にインフラ開発などに供与され、民間セクターにはあまり回っていないことになる。

表 1-15　マネーサプライ

	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	
M2 増加率	19.7	22.9	19.9	24.3	39.2	29.8	24.7	17.7	%
M2/GDP	33.1	28.1	25.0	27.2	28.3	26.5	25.5	25.1	
民間セクター信用増/信用増全体	38.0	36.2	34.7	55.5	30.5	30.1	40.8	44.9	

（2010/11以降は世銀予測）

出典: World Bank, Country partnership strategy, 2012

ブロードマネー（通貨、要求払／セービング／タイム預金）の伸びは 2 割以上であるが、貨幣乗数は 3 倍前後に留まっている。信用創造機能は限定的である。

表 1-16　ブロードマネー

	09/10	10/11	11/12	12/13	
マネー（通貨、要求払預金）	52.0	75.8	96.9	114.1	十億ブル
準マネー（セービング・タイム預金）	52.1	69.1	96.5	122.0	
ブロードマネー	104.1	144.9	193.4	236.1	
同増加率	24.3	39.2	33.5	22.1	%
貨幣乗数（ブロードマネー/準備通貨）	2.1	2.1	3.0	3.3	倍

（2011/12以降はIMF予測）

出典: IMF, Country report: Ethiopia, 2012

1-11. フィナンシャルギャップ

政府は国民に貯蓄を奨励してきたが、国内総貯蓄は依然低水準である。一方、国内総投資は GDP の 2 割以上となっている。このため、フィナンシャルギャップが大きく表れている。

表 1-17　フィナンシャルギャップ

	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17	
総国内貯蓄（対GDP比）	5.2	8.8	7.6	7.5	6.9	7.7	8.3	8.6	%
総国内投資（対GDP比）	24.7	25.5	26.1	26.1	24.3	24.1	24.8	24.5	
リソースギャップ	−19.5	−16.7	−18.5	−18.6	−17.4	−16.4	−16.5	−15.9	

（2010/11以降はIMF予測）

出典: IMF, Country report: Ethiopia, 2012

1-12. 開発金融

中央銀行の MBE は、政府にダイレクトアドバンスを供給し、国債も購入して、その資金需要を満たしてきた。ダイレクトアドバンスは金利 3%、期間 5 年で、返済を前提としている。さらに NBE は、政府の優先分野を支援するため、DBE に資金供給を開始している。

表 1-18　NBE の与信残高

	04/6	05/6	06/6	07/6	08/6	09/6	10/6	11/6	12/6	12/9	
政府向けダイレクトアドバンス	4.8	14.8	16.4	23.5	31.8	34.9	36.4	46.3	46.3	46.3	十億ブル
国債	10.1	10.1	10.0	10.0	9.7	9.6	9.6	9.1	9.3	9.2	
DBE向け資金供給	0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	6.3	12.5	12.5	
NBEの残高	15.3	24.8	26.5	33.5	41.6	44.5	46.0	61.6	68.1	68.0	

出典: NBE Annual report, Statistical Bulletin

NBE はこれを賄うため、金融機関から預金を受け入れている。政府も歳入をプールし、経常的な歳出を支払うため、NBE に預金を持っている。

表 1-19　NBE の預金受入残高

	04/6	05/6	06/6	07/6	08/6	09/6	10/6	11/6	12/6	12/9	
政府	5.6	5.3	7.0	8.7	6.2	6.7	7.0	10.3	10.2	16.9	十億ブル
金融機関	4.9	13.2	8.8	12.4	15.5	21.4	23.3	30.4	20.5	21.8	
NBEへの預金残高	10.4	18.5	15.8	21.1	21.7	28.1	30.3	40.7	30.8	38.7	

出典: NBE Annual report, Statistical Bulletin

政府は民間銀行に対し、T ビルに加え、2011 年より NBE ビルの購入を要請するようになった（期間 5 年、クーポンレート 3%)。民間銀行からは不満の声もあるが（「1-15. 開発金融の課題」で後述)、NBE は維持の方針であり、その残高は 2011 年 6 月の 63 億ブルから 2012 年 9 月には 165 億ブルへと増加している。

表 1-20　各種証券の残高

	03/6	04/6	05/6	06/6	07/6	08/6	09/6	10/6	11/6	12/6	12/9	
Tビル	9.1	12.5	11.6	11.6	11.5	8.2	7.8	11.6	10.8	20.0	23.8	十億ブル
NBEビル									6.3	12.5	16.5	

出典: NBE Annual report, Statistical Bulletin

エチオピアの債券市場は未発達である。クーポンレートが低いため、民間銀行は社債引き受けを躊躇している。その結果、CBE が国内唯一の社債保有者となっている。CBE は社債引き受けを通じ、EEPCO、地方政府、DBE に資金を供給している。

表 1-21　CBE の債券保有高

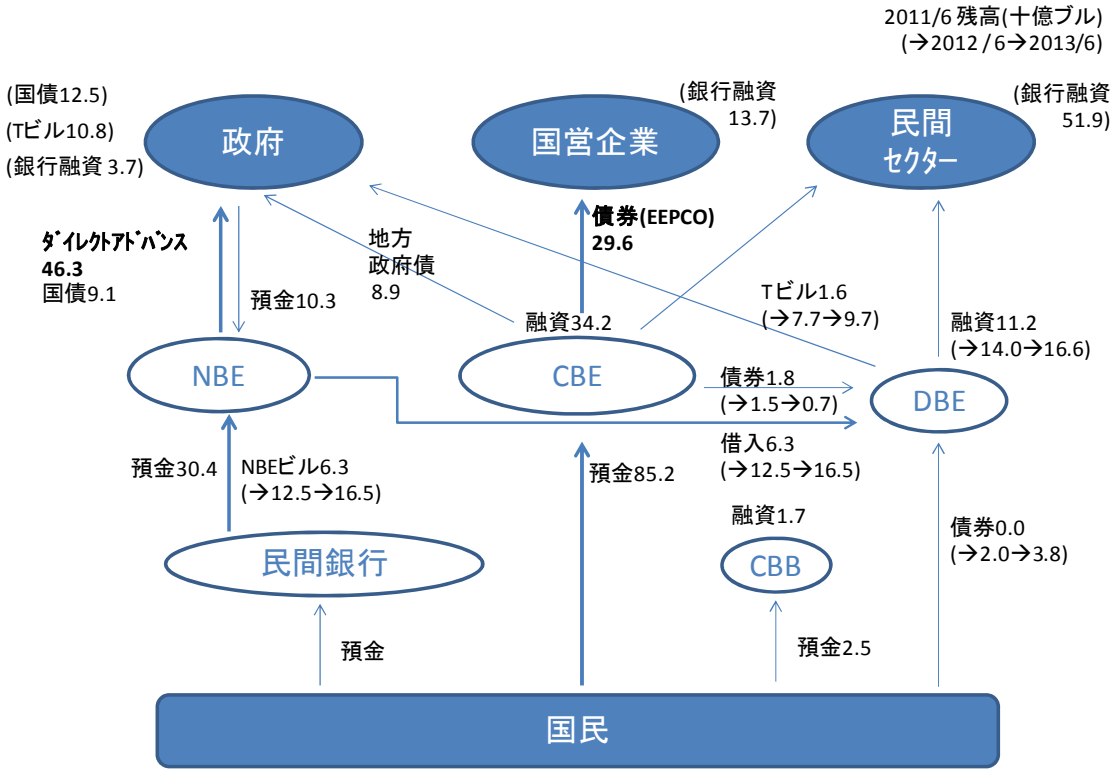
	07/6	08/6	09/6	10/6	11/6	12/6	12/9	
EEPCO			11.6	16.6	29.6	48.9	50.6	十億ブル
地方政府	na	na	6.0	7.0	8.9	11.0	9.3	
DBE			1.8	4.1	1.8	1.9	1.5	
CBEの債券残高	8.0	13.2	19.3	27.7	40.3	61.8	61.4	

出典: NBE Annual report, Statistical Bulletin

1-13. 銀行セクター

エチオピアの銀行セクターは、民間セクターだけでなく、公的セクター（国営企業[2]、財政赤字のファイナンス）にも融資している。下図は、2011 年 6 月時点の主な資金の流れを示している。

図 1-1　公的・民間セクターへの主な資金の流れ



出典: NBE Annual report、インタビュー情報から作成

[2] 世界銀行によれば、エチオピア政府が戦略的に位置付けている国営企業は次のとおり：エチオピア航空、エチオピアシッピングラインズ、エチオテレコム、EEPCO、エチオピアメタルエンジニアリングコーポレーション、CBE、DBE、CBB。

NBE は財政赤字のファイナンスの中核的役割を担っている。NBE は預金と NBE ビル（「1-15. 開発金融の課題」で後述）を通じて民間銀行の資金を吸収し、政府にダイレクトアドバンスを供給している。NBE はさらに、国債を引き受け、政府の預金を受け入れている。

CBE は急速に支店網を拡大し、国民の貯金を吸い上げている。これにより CBE は、社債購入や融資により、国営企業に資金を供給するほか、商業銀行のサービスも提供している。

DBE の主な財源は NBE からの借り入れで、その源は NBE ビルである。DBE は国営銀行として、満期 5 年の貯蓄債券を発行し始め、その残高が増加しており、2013 年には 37 億ブルに達している。DBE は T ビルを購入し始め、初期は少額だったものの、いまでは NBE ビルからの資金の半分以上が、政府をファイナンスするために使われるようになっている。

この結果、政府は金融セクターから、国債、T ビル、銀行融資による資金の供給を受けている。国営企業は、債券や銀行融資を通じて資金供給されている。民間セクターは 519 億ブルの銀行融資を受けているが、公的セクターに比べると全体の資金規模は限られている。

借り手別にみると、銀行融資は「国営企業」および「民間・個人向け」で増えている。

表 1-22　銀行融資残高（借り手別）

	04/6	05/6	06/6	07/6	08/6	09/6	10/6	11/6	12/6	12/9	
中央政府	13.8	7.3	12.9	13.2	6.9	5.6	7.6	3.7	4.6	8.7	十億ブル
公企業	2.2	3.2	3.0	3.3	8.7	8.2	8.4	13.7	27.7	31.0	
組合	0.5	1.1	1.8	2.0	3.2	3.4	5.1	8.4	13.7	11.1	
民間･個人	14.6	17.2	21.6	25.5	29.3	34.0	40.9	51.9	68.5	68.2	
銀行間融通	0.4	0.3	0.3	0.2	0.2	0.4	0.3	0.1	0.3	0.2	
計	31.6	29.0	39.6	44.2	48.2	51.6	62.3	77.7	114.7	119.3	

出典: NBE Annual report, Statistical Bulletin

業種別にみると、銀行融資は「製造業」、「商業（国際）」、「農業」向けで増えている。

表 1-23　銀行融資残高（業種別）

	04/6	05/6	06/6	07/6	08/6	09/6	10/6	11/6	12/6	12/9	
政府	13.8	7.3	12.9	13.2	6.9	5.6	7.6	3.7	4.5	8.7	十億ブル
農業	1.2	2.0	3.4	4.2	5.5	6.0	6.8	10.6	17.2	16.2	
製造業	4.2	5.1	6.3	7.0	7.9	9.1	12.2	20.7	33.6	35.2	
商業（国内）	2.2	2.7	3.3	3.8	5.2	5.8	6.2	7.3	12.1	12.2	
商業（国際）	3.4	4.6	5.3	6.5	12.2	12.5	14.4	18.0	25.0	23.4	
宿泊観光	0.3	0.3	0.3	0.7	0.7	1.0	1.3	1.4	1.7	2.0	
運輸通信	0.8	0.9	1.6	2.4	2.8	2.5	2.8	3.6	4.4	4.6	
住宅建設	2.0	2.2	3.2	3.8	4.9	6.7	8.2	9.0	12.4	13.0	
電力水道鉱業	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
その他	3.2	3.4	2.8	2.3	1.8	1.8	2.2	3.1	3.2	3.4	
個人	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	
銀行間融通	0.4	0.3	0.3	0.2	0.2	0.4	0.3	0.0	0.0	0.2	
計	31.6	29.1	39.6	44.3	48.2	51.6	62.3	77.7	114.7	119.3	

出典: NBE Annual report, Statistical Bulletin

民間銀行が新たに設立されているが、CBE は民間銀行全体よりも大きな融資残高を保持し、圧倒的な地位を占めている。

表 1-24　銀行別融資残高

	04/6	05/6	06/6	07/6	08/6	09/6	10/6	11/6	
CBE	21.0	16.4	21.9	22.8	23.9	24.8	22.9	34.2	十億ブル
DBE	3.5	4.1	5.5	5.9	6.6	7.7	8.8	12.0	
CBB	0.7	0.9	1.1	1.2	1.2	1.4	1.7	1.7	
Dashen	2.0	2.2	3.2	4.0	4.4	4.4	5.0	6.1	
Awash International	1.3	1.5	2.1	2.5	2.9	2.7	3.2	4.0	
Abyssinia	1.1	1.2	1.9	2.5	2.8	2.7	3.2	3.3	
United	0.4	0.5	0.9	1.2	1.5	2.2	2.5	3.3	
Wegagen	0.7	1.0	1.6	2.2	2.3	2.1	2.5	2.9	
Nib International	0.9	1.1	1.5	1.8	2.1	2.2	2.5	2.8	
Cooperative Oromia			0.1	0.2	0.3	0.6	0.7	0.8	
Lion International				0.1	0.2	0.5	0.6	0.7	
Oromia International						0.1	0.4	0.6	
Zemen						0.2	0.4	0.7	
Berhan International							0.2	0.3	
Bunna International							0.2	0.4	
Abay								0.2	
計	31.6	29.0	39.6	44.3	48.2	51.6	54.7	74.0	

出典: NBE Annual report

銀行は主に預金を通じて資金調達している。外部借入はまだ限定的である。外資系銀行はまだ存在せず、銀行セクターの資金調達は、ほぼ国内に限られている。

表 1-25　銀行の資金調達残高

	04/6	05/6	06/6	07/6	08/6	09/6	10/6	11/6	12/6	12/9	
預金	**32.7**	**37.4**	**44.5**	**53.9**	**63.0**	**78.2**	**98.6**	**140.5**	**187.3**	**190.9**	十億ブル
要求払	16.4	17.8	21.3	26.3	29.7	37.3	46.1	70.8	92.3	90.8	
セービング、タイム	16.3	19.6	23.2	27.6	33.3	40.9	52.5	69.7	95.0	100.1	
借入	**4.3**	**1.8**	**2.0**	**4.3**	**4.3**	**3.0**	**5.6**	**9.7**	**16.9**	**18.5**	
国内	4.0	1.5	1.7	3.9	3.8	2.4	4.6	8.7	15.9	17.3	
国外	0.3	0.3	0.3	0.4	0.5	0.6	1.0	1.0	1.0	1.2	

出典: NBE Annual report, Statistical Bulletin

金融ニーズの強まりに応じて、銀行は急速に支店を増やし、国民の貯金を吸収してきた。新たな民間銀行も参入しているが、CBE の支店網は圧倒的である。

表 1-26　銀行の支店網

	04/6	05/6	06/6	07/6	08/6	09/6	10/6	11/6	12/6	12/9	
CBE	138	174	177	196	205	209	209	417	559	592	支店
CBB	15	26	27	27	27	32	32	34	84	87	
DBE	31	32	32	32	32	32	32	32	32	32	
Dashen	15	33	37	42	48	54	59	65	75	86	
Awash Int'l	14	33	36	43	53	60	62	70	86	87	
Abyssinia	10	22	26	28	42	47	47	57	61	64	
United	4	17	22	27	36	41	42	50	69	69	
Wegagen	19	29	33	39	40	49	50	53	60	63	
Nib Int'l	3	17	20	25	42	45	48	51	58	64	
Cooperative Oromia	6	6	11	16	20	26	37	43	51	59	
Lion International				12	17	20	22	30	36	39	
Oromia Int'l						20	27	36	41	48	
Zemen						1	3	3	7	7	
Berhan Int'l							8	10	15	17	
Bunna Int'l							3	11	25	26	
Abay								8	25	27	
Addis Int'l									5	7	
Debub Global										2	
計	255	389	421	487	562	636	681	970	1,289	1,376	

出典: NBE Annual Report, Statistical Bulletin

1-14. 金融セクターへの技術支援

金融セクターへの技術支援に関しては、世界銀行が NBE に能力開発を行ったことがあるほか、米国とドイツが信用保証スキームを支援している。USAID はアワシュインターナショナル、ダッシェン、アビシニアの各行に、また KfW はウェガゲン、オロミアインターナ

ショナルの各行に、それぞれ信用保証枠を提供している（零細企業の信用力を補完することにより、マイクロファイナンスの実行を促進するといった形)。(研修については後述。)

1-15. 開発金融の課題

銀行は経営上の観点から、インフラ融資を事業採算性のある「バンカブル」な領域（電力、通信など）に限らざるを得ない。道路はほとんど収入を見込めず、財政や援助で賄われるのが通常である（有料道路もエチオピアにはほとんどなく、実際には料金回収が問題になることが多い)。水道は、先進国では Public Private Partnership（PPP）による事業形態も一部でみられるが、エチオピアでは PPP はまだ未成熟である。

NBE の年次報告書によれば、2010/11 年度末において、銀行業界の与信総額は 777 億ブルで、GDP の 2 割弱にとどまる。このうち、民間セクター向けは 519 億ブルで、国営企業向けが 137 億ブル、中央政府向けが 37 億ブルと、公的セクターが約 4 分の 1 を占めている。

政府はインフレ対策のため、2009 年に銀行に与信の上限枠を設定した。しかし資金の循環が滞り、この措置は 2011 年に撤廃された。

続いて政府は、インフラ整備に国内資金を動員すべく、2011 年 4 月に「民間銀行は新規融資実行額の 27%相当額の NBE 証券を購入すべし」という指令を出した。NBE ビルは利率 3%、満期 5 年となっている。これに関し、ワシントン DC の IMF 事務局は、「市場メカニズムが阻害される」と批判している。一方、IMF のマジョロ・エチオピア等代表理事は、「NBE ビルの導入は、融資ポートフォリオが短期から長期にシフトするのを誘導している」と述べ、エチオピア政府を弁護した形となっている。(IMF, Country report: Ethiopia, 2012)

参考事例として、日本では、民間銀行が興銀・長銀債を購入しつつ、協調融資をより長期の資金を供給する興銀・長銀と行ってきた経緯がある。民間銀行の融資は短期が中心のため、自然体ではなかなか長期融資が増えない。しかもこの証券は、DBE の原資にもなっているため、一概に否定できない面がある。要は国が吸い上げた長期資金を、どう長期投資に向かわせるかが、ポイントになるものと思われる。

1-16. 民間セクター育成の課題

持続的な発展のためには、インフラ整備とともに、民間セクターを育成し、雇用機会を増やし、貧困を削減し、国としての持続可能性を達成していくべきであろう。

民間企業では、従業員の定着率や生産性は必ずしも高くなく、産業の集積度は低い。技術やマーケティングのノウハウも不足しており、製品の品質には改善の余地がある。

これらの点で、日本が支援できる点もあろう。JICA は地場企業のカイゼン活動を支援し、一定の効果をあげてきた。もし日本企業が、特別経済区などにおいて、直接投資を行うようになれば、エチオピア企業が技術のスピルオーバーなどのメリットを享受できることになる。しかし現実には、日本企業がエチオピアに進出し、実際にビジネスを始められるようになるには、様々な障害がある。

銀行の果たす役割のなかには、民間企業の起業や設備投資、運転資金を支援することがある。しかし資金の大半はインフラ開発にまわり、民間セクターは必ずしも十分な資金を受けていない。

資金や土地の手当てが難しいことが、民間設備投資の阻害要因になっている。世銀の Doing Business 調査では、資金へのアクセス、投資家保護、越境取引、財産の登記などの評価が低い。世界経済フォーラムの国際競争力レポートの「金融市場発展度」では、エチオピアは最後尾グループに属している。世銀のエチオピアエコノミックアップデートによれば、2010 年にアジスアベバで行われた企業調査では、銀行融資の不足が最大の不満となっている。IMF Financial Survey によれば、支店や ATM の数が限られ、利用者の便はよくない。

銀行によっては、融資に際し、担保率 200%以上を要求することもあるという。しかしエチオピアでは、土地は国家に属し、抵当権設定は極めて制限されている。

銀行が役割を効果的に果たしていないため、個人が事業を興すには、自己資金のほか、家族や親戚からの資金、サプライヤーズクレジットなどに頼らざるを得ない。起業家の親類が裕福なら開業できるが、そうでなければ諦めざるを得ない。民間セクターへの十分な資金供給が望まれる。

他のアフリカ諸国では、南アフリカなどの外資系銀行が、シンジケートローンを組成するといった形で、国内外の資金を還流させている。一方エチオピアには、外資系の銀行は存在せず、そのような資金仲介を期待できない。このため、国営銀行の役割が重要となってくる。

CBE は国内で圧倒的地位を占め、GTP 向けの資金を供給するなど、業容を拡大している。一方 CBB（エチオピア建設・ビジネス銀行）は、主に住宅建設や企業融資を行っているが、相対的に規模が小さい。他方 DBE は、政府重点分野の民間プロジェクトに融資を行ってい

る（後述）。

1-17. 経済リスク

IMF は次のような経済リスクを指摘している。

表 1-27　経済リスク

リスク源	可能性	インパクト
商品価格上昇	中	輸出価格上昇よりも 輸入価格上昇の影響大
ユーロ危機	中	援助・送金減 輸出需要減
世界経済減速	中	商品輸出価格下落
中国経済の急激な減速	低	対内直接投資とインフラ資金の減少
GTPの資金不足	中	成長鈍化
GTPへの資金供給に伴う CBEへの資金制約	中	経済鈍化

出典: IMF, Country report: Ethiopia, 2012

なおグランドルネサンスダムの建設に関しては、エジプトがナイル川下流の水利権を主張しており、その帰趨が注目される。

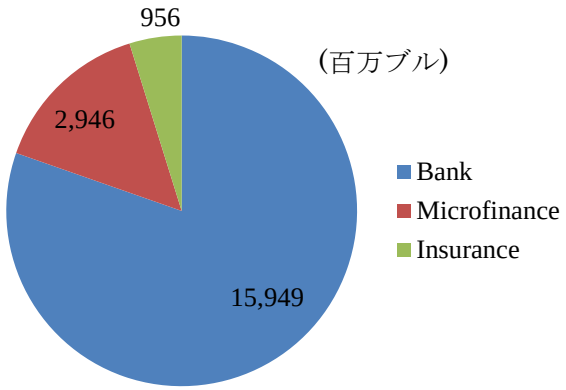
写真：DBE 本店

第 2 章　エチオピアの金融における開発金融の役割

2-1. エチオピア金融セクターの概要

エチオピアの金融セクターでは、銀行が圧倒的な地位を占めている。直接の比較は困難であるが、金融機関の自己資本の額では、銀行が 80%を占め、これにマイクロファイナンス（15%）、保険（5%）が続いている。

図 2-1　2011 年 6 月末の金融機関自己資本



出典：NBE Annual Report 2010/11

2-1-1. 銀行

銀行業界では、二つある国有商業銀行の一つ、エチオピア商業銀行(CBE)が、支店数でも資本の額でも群を抜く規模となっている。CBE は 2011 年 6 月現在、63 億ブルの資本、417 の支店を有しているが、これは全銀行の資本の 39%、全銀行の支店数の 46%にあたる。融資残高では、CBE は資本のシェアより大きい 46%のシェアを有している。

CBE は単に最大の銀行というだけでなく、国有企業や優先業種に属する民間企業への資金供給という特別な責務を担っている。CBE の幹部の一人によれば、CBE は国有商業銀行として、利益の最大化とエチオピア経済の発展という、二つの目的を有しているとのことである。政策金融機関である DBE と合わせると、政府は全銀行貸し出しの 60%に影響を及ぼしうることになる。

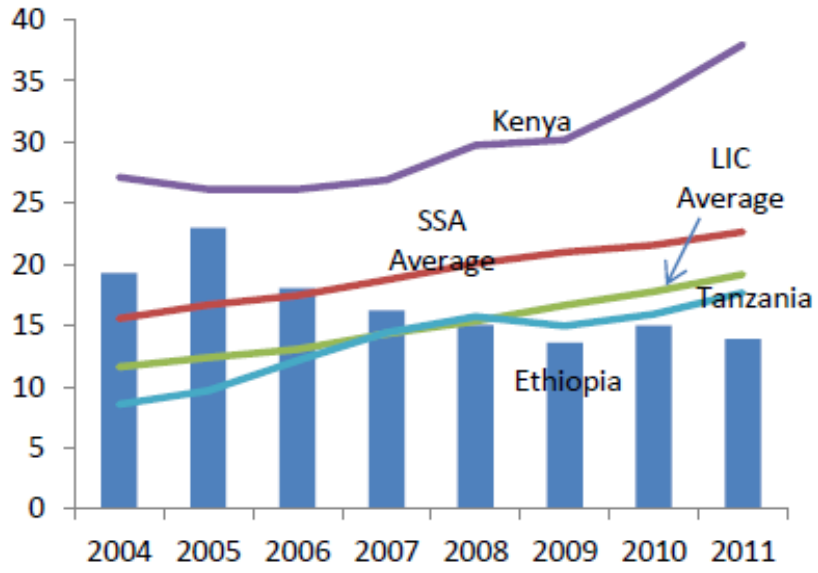
一方、もう一つの国有銀行である建設・ビジネス銀行（CBB）の幹部によれば、CBB は

かつて大規模住宅整備や建設事業に専門的に融資していたものの、現在は通常の商業銀行として活動しており、政策的な役割は担っていないとのことである。

世界銀行およびIMFは、国有銀行、特にCBEとDBEが支配的な地位を占めるエチオピアの銀行業界について、民間銀行の金融仲介活動を低下させるのではないかと懸念している。世界銀行は2013年6月に発表した“Ethiopian Economic Update II”の中で、エチオピアの民間セクター向け融資がGDPの14%と、サブサハラアフリカの平均である23%を大きく下回っているとしている。さらに、民間部門向け融資が世界的に拡大傾向にあるにも関わらず、エチオピアでは2004年と比較して、5%低下したとも指摘している。

図2-2　民間向け融資のGDPに対する比率

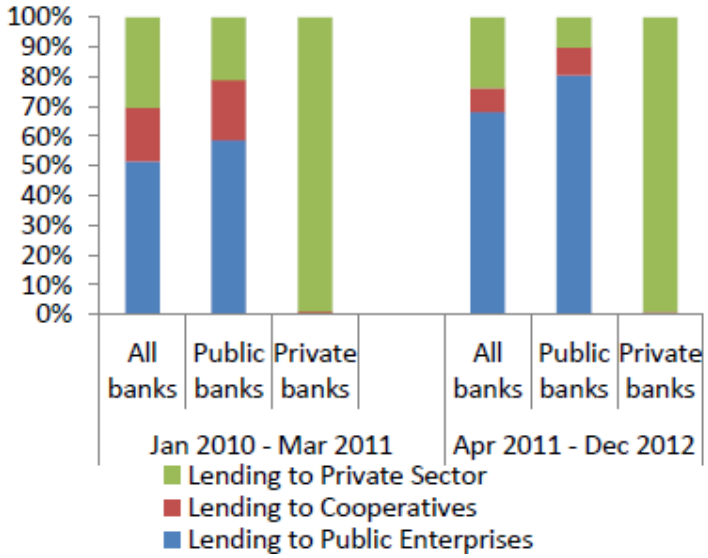
（サブサハラアフリカ：SSA、低所得国：LICとの比較）



出典：World Bank, Ethiopian Economic Update II

前述の通り、CBEは公共セクターに資金供給する機能を担っているため、CBEの支配的地位と民間向け資金が低調であることへの、世界銀行の指摘は正しいと考えられる。グランドルネサンスダムのような大プロジェクトのための資金需要が増加すれば、CBEの民間向け融資は縮小せざるを得ない。

図 2-3　各セクターへの信用供与の変化

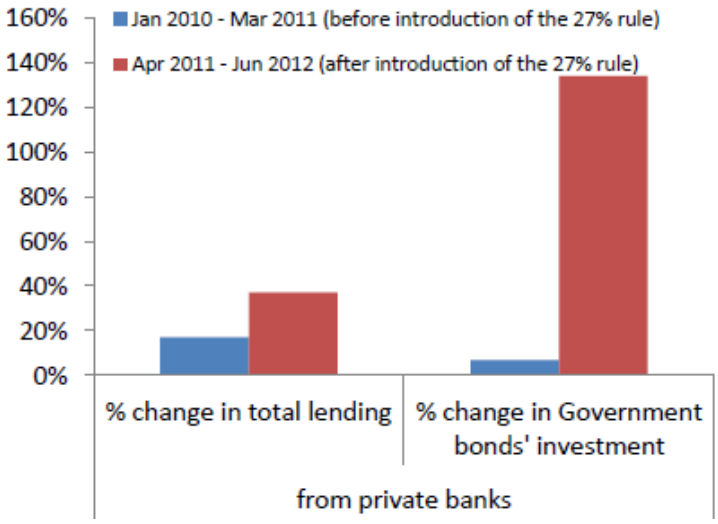


出典：　World Bank, Ethiopian Economic Update II

また世界銀行は、2011年4月に出された指令によって、新規融資の27%に相当する中銀証券の購入が求められている点についても、民間銀行の金融仲介機能をさらに損ねかねないと指摘している。民間銀行が購入した中銀証券の資金は、DBEが行う長期融資のために使われることとなっており、余剰分は短期国債を通じて政府が受領する。これに加えてDBEは、利子課税が免除される貯蓄債券を、2年前から個人向けに販売しており、民間銀行への預金と直接競合するようになっている。

世界銀行エチオピア事務所へのインタビューの中で、上級エコノミストは、「エチオピア政府は優先分野に資金を集中させることにより、中小企業を含む他の民間部門へ資金が回らなくなることの機会費用について考慮する必要がある」と発言している。下記のグラフが示す通り、民間銀行の国債保有残高の伸びに比して、融資の伸びは小幅に留まっている。

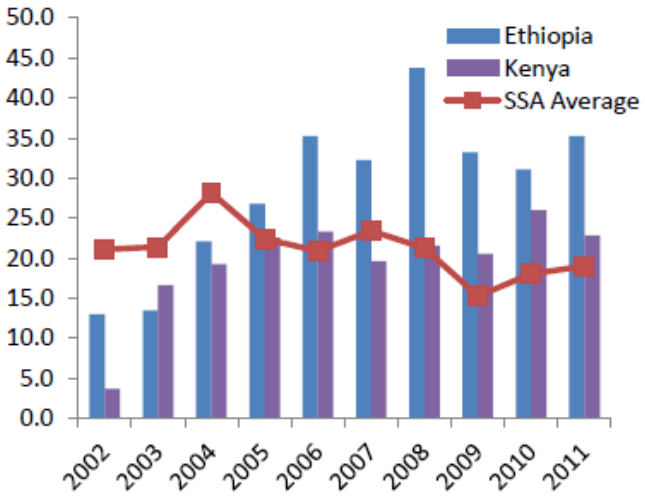
図2-4　民間銀行による融資と国債投資の変化



出典：　World Bank, Ethiopian Economic Update II

融資出来る金額には限りがあり、満たされない資金需要は銀行の高収益につながっている。複数の銀行へのインタビューによれば、全ての銀行が、中銀の設定する最低預金金利と同じ金利を、預金金利として提示しており（現在 4.5%）、貸出金利の面でも大きな競争は無い。例えば、CBE では期間に関係なく 9.5%の貸出金利を設定している一方、CBB では 5 年以下の貸出金利は 9.5%と変わらず、5 年超の融資には 10.75%を要求しているとのことである。このヒアリング結果から、商業銀行は 5%以上の利鞘を確保していることが分かる。この高収益性は、資金ニーズの強さと、銀行規制によるものと考えられる。世界銀行の報告書でも、エチオピアの商業銀行の利益率が地域の平均より高いと指摘している。

図 2-5　サブサハラアフリカの銀行における株主資本利益率

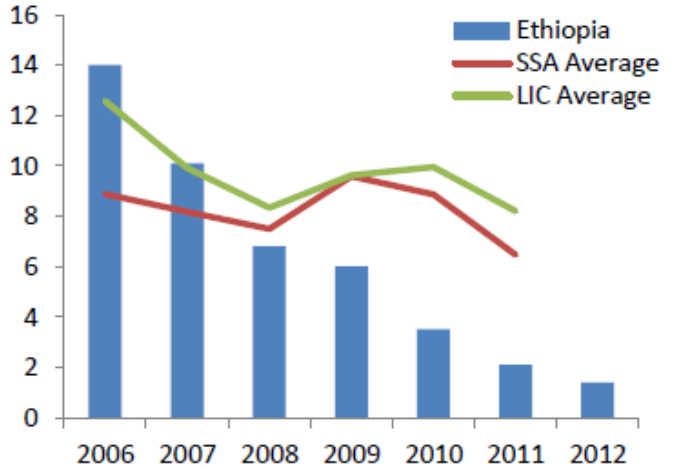


出典：　World Bank, Ethiopian Economic Update II

顧客に対する支配的な地位から、エチオピアの商業銀行はリスクの高い企業には融資せず、また長期融資よりも短期融資を優先させるなど、あえて危険な長期融資に参加しなくても、十分に利益を確保できている状況がうかがえる。通常は担保が要求されており、建物や自動車が一般的に用いられているが、CBE の幹部によれば、優良企業には無担保融資も可能だが、実際には小口取引中心で、顧客も SME や個人が多いことから、担保は常に要求していると述べている。中銀の発表によれば、エチオピアにおける不良債権比率は無視できるほどの基準まで低下しているとのことである。

図 2-6　不良債権の全融資残断に占める比率

(%)



出典：　World Bank, Ethiopian Economic Update II

2-1-2. マイクロファイナンス機関 (MFI)

エチオピアにおけるマイクロファイナンス機関は、1996 年に正式に設立され、成功裏に拡大し、1999 年までに 50 万人の顧客と 5 億 2 千 6 百万ブル（約 6,450 万ドル）の融資を有するようになった。2007 年には、顧客は 140 万人に達しており、10 年前後で高成長を達成している[3]。

マイクロファイナンス機関は、経済活動向けの資金のみならず、銀行の支店から遠い人々から預金を預かり、貯蓄に対する利子も供給している。DBE は貯蓄債券を、マイクロファイナンス機関を通じて、地方の住民に販売する予定である。

中央銀行によれば、エチオピアには 31 のマイクロファイナンス機関があり、2011 年 6 月末時点で総額 70 億ブルの融資残高を有している。この融資総額は、銀行による融資の 9.4%に相当している。

表 2-1　マイクロファイナンス機関の資産および負債

Micro-Financing Institutions	2008/09	2009/2010	2010/2011	% Change
	A	*B*	*C*	*C/B*100*
Total Capital	1,737,402.7	2,375,228.0	2,945,970.0	24
Saving	2,098,742.1	2,658,962.0	3,779,089.0	42
Credit	4,936,135.2	5,824,489.0	6,991,986.0	20
Total Assets	6,620,630.8	7,958,194.0	10,156,387.0	27.6

Source: Microfinance Institutions

出典：NBE Annual Report 2010/11

上記の表から分かる通り、マイクロファイナンス機関の預金額は、融資額の 54%のみであり、不足部分は DBE、国際機関、二国間援助機関、援助機関、NGO 等から調達している。

下記の表は、有力マイクロファイナンス機関の 2012 年 3 月末における融資、預金、借入人数を表している。Amhara Credit and Saving Institutions (ACSI)は最大のマイクロファイナンス機関であり、これに DECSI、Dedebit Credit and Saving Institution（DECSI）および Oromia Credit and Saving Share Company (OCSSCO)が続いている。これら 3 機関は全て DBE の大口貸出先リストに掲載されており、それぞれ 10 位、13 位、15 位となっている。預金の融資に対する比率もそれぞれの機関によって異なっており、ここでも ACSI が最大となっている。

[3] http://www.grameenfoundation.org/sub-saharan-africa/ethiopia

表 2-2　有力マイクロファイナンス機関における融資、預金、借入人数

（2012 年 3 月末）

（USD)

MFI name	Gross Loan	Deposits	Deposit / Loan	# of Borrowers	Average Loan Amount
ACSI	122,076,945	93,932,950	77%	629,518	194
DECSI	107,013,284	63,122,052	59%	356,372	300
OCSSCO	78,886,665	37,571,741	48%	521,252	151
ADCSI	34,945,658	15,112,996	43%	178,247	196
Buusaa Gonofaa	5,507,715	1,017,620	18%	55,240	100
Benishangul	2,976,543	1,192,302	40%	28,874	103
PEACE	2,697,163	833,955	31%	17,576	153
Sidama	2,670,303	1,369,766	51%	47,810	56
Aggar	1,858,445	1,274,166	69%	7,895	235
Metemamen	679,218	215,152	32%	11,694	58
Meklit	125,662	16,004	13%	2,584	49
Total	359,437,601	215,658,704		1,857,062	

出典： mixmarket.org

2-1-3. 保険会社

エチオピアにおける保険業界は、非常に小規模に留まっている。中央銀行の統計によれば、全部で 14 の保険会社があり、銀行支店数の 23%にあたる 221 支店が存在するとされている。個々の会社が小さく、また情報開示も限定的であるため、内容を分析することは困難であるが、公開情報や商業銀行へのインタビューによれば、保険会社は企業からの保険ニーズに依存しているとのことである。具体的には、企業が有する資産（建物、自動車など)、業務（航空や建設)、従業員（健康、事故、補償）などである。多くの保険会社が銀行と関係を有しており、銀行からの顧客紹介に依存している。

生命保険は、他の低所得国と同様一般的ではない。但し商業銀行幹部によると、政府は全ての自動車保有者に生命保険と賠償保険を義務付ける方向とのことであり、保険の増加が予想される。

表 2-3　エチオピアにおける保険会社

（2011 年 6 月時点）

会社名	支店数	資本 (百万ブル)
Ethiopian Insurance Cor.	41	291.0
Awash Insurance Com. S.C.	29	89.0
Africa Insurance Com S.C.	13	81.0
National Insurance Co. of Eth.	16	27.9
United Insurance Com. S.C.	23	88.0
Global Insurance Com. S.C	10	27.8
Nile Insurance Com. S.C	21	100.3
Nyala Insurance Com. S.C	16	96.3
Nib Insurance Com. S.C	22	87.4
Lion Insurance Com. S.C	11	17.3
Ethio-Life Insurance Com. S.C		4.9
Oromia Insurance Com. S.C	16	23.9
Abay Insurance Company S.C	3	11.4
Berhan Insurance S.C		9.4
合計	221	955.6

出典： NBE Annual Report 2010/11

資本市場がないため、保険会社は資金運用を銀行で行わざるを得ないが、特定の銀行に預金を集中させることによる信用リスクを軽減するため、預金の分散が義務付けられているとのことである。

2-1-4. 社債市場

エチオピアでは、社債市場はまだ存在していない。社債は存在するが、発行体が EEPCO、DBE、地方政府に限定され、また引き受け側も国有商業銀行の CBE に限られるため、公的機関同士で資金をやり取りする形となっている。いいかえれば、国有商業銀行の CBE は預金で国民の貯蓄を吸い上げ、これら公的機関に資金供給する役割を担っている。DBE 自身も同様に、国民へ貯蓄債券を販売するという同様の役割を、2 年前から担い始めている。（第 3 章を参照）。

表 2-4　エチオピアの銀行部門における社債残高

Particulars	Annual 2009/10 A.	Annual 2010/11 B	Percentage Change A/B
1. Corporate Bond Purchases by holders	**10,860.0**	**18,157.0**	**67.2**
EEPCO	5,000.0	13,000.0	160.0
Regional governments	3,560.0	3,007.0	-15.5
Development Bank of Ethiopia	2,300.0	2,150.0	-6.5
Private Sector			
2. Redemption of Bonds by Clients	**1,235.7**	**5,611.7**	**354.1**
EEPCO	0.0	0.0	-
Regional governments	1,116.4	1,167.1	4.5
Development Bank of Ethiopia	119.3	4,444.6	3,626.1
Private Sector			
3. Outstanding Bonds by Clients	**27,727.3**	**40,258.3**	**45.2**
EEPCO	16,600.0	29,600.0	78.3
Regional governments	7,032.7	8,858.3	26.0
Development Bank of Ethiopia	4,094.6	1,800.0	-56.0
Private Sector			

出典：NBE Annual Report 2010/11

2-1-5. 株式による資金調達

エチオピアには株式市場は存在しないが、公開会社は新株を発行することによる資金調達を行っている。新株は新聞や SNS（ソーシャルネットワーキングサービス）を通じて広告され、投資希望者は会社と連絡を取って契約を結ぶ。しかしながら、このような形で調達される資金は限定的であると考えられる。

2-2. 開発金融 (DBE)の役割

現地調査において、開発金融についての法、行政体系、政策金融全般を統括する省庁等は確認できなかった。一方 DBE は、独自の戦略部門を持ち、エチオピアの経済開発戦略における自機関の役割定義等を行っている。このため、エチオピアにおける開発金融とは DBE と同義と判断され、DBE の戦略および実務がエチオピアにおける開発金融の全てであると考えられる。

2-2-1. 開発金融機関の目的

DBE は、2010 年に自らのミッションと業務成果を包括的に見直し、その結果を Balanced Scorecard 2010 にまとめている。下記はその報告書の、「2.2 開発銀行の性質」（Nature of

Development Banking Institutions）からの引用である。

“（前略）発展途上国における最も差し迫った問題の一つは、金融資産と投資が最も必要とされる分野に、常に届かないことである。いいかえれば、市場による資源配分は、未発展の経済においては非常に歪曲され、非効率で経済発展に向いていない。（中略）市場の失敗は、政府が発展途上の経済に介入する、大きな理由の一つである。”

“この理由付けは、民間部門の未発達とリスク回避的姿勢によってさらに強いものとなる。このリスク回避的姿勢のために、利益優先の民間部門は短期的目標、つまり中長期や投資向けの融資より短期融資を優先することになる。“

“さらに、資本市場が存在しないことも、政府の資源配分への介入をさらに正当化する。”

“このような発展途上経済の欠点とジレンマ、そしてその結果として、国家利益にとって重要なプロジェクトに中長期の融資を資源配分に政府が介入することの必要性が、開発銀行と呼ばれる専門金融機関、具体的にはDBEの設立理由である。”

“そのような銀行に特有のもう一つの目的は、技術的支援と助言である。そのような一連のサービスは、途上国経済における起業家精神と経営能力が初歩的発展段階にあるためである。”

上記の引用をまとめれば、DBE は金融市場がエチオピアにおいては完全に機能しておらず、経済発展に不可欠の分野に資金を供給していないと考えており、政府が市場に介入し、人為的に政府が定める優先分野に資金を振り向けるべきということである。

開発金融機関を正当化するためには、まず資金が流れるべきとされる優先分野を設定する政府の産業政策が重要になる。産業金融の是非については白熱した議論が戦わされてきたが、エチオピア政府は産業政策を重要視し、日本政府も日本エチオピア政策対話を通じで、2008 年 7 月以来これを支援してきている。

政府の経済活動への能動的な関与については、レントシーキング、政治の影響や政策の失敗などのリスクから、多くの批判的な見方がある。一方政策研究大学院大学教授であり日本エチオピア政策対話のリーダーである大野健一教授は、「東アジアでは産業政策は広く受け入れられ、実践されている。後発国はより発展した隣国から学ぶことが出来るし、すべきである」と主張している[4]。大野教授は、2013年6月3日に東京で開催されたエチオピ

[4] “Industrial Policy in Africa What Africa Can Learn from East Asia”, February 2011, Kenichi Ono

アビジネス投資セミナーでもこの見解を繰り返し表明している。

大野教授は以下の「後発国のための標準メニュー」を、「アフリカにおける産業金融、東アジアからアフリカが学べること」と題されたプレゼンテーションの中で発表している。このリストの (3) Finance（金融）には、Development finance institution（開発金融機関）が含まれている。

表2-5　産業人材、企業能力向上：後発国のための標準メニュー

Main objectives	Sub items
(1) Legal and policy frameworks	Laws and regulations
	Ministries/agencies for promoting SMEs, FDI, etc. with sufficient capability and authority
	Inter-ministerial coordination mechanisms
	Effective public private partnership (PPP)
	Mechanism for business-government-academia linkage
	Policy system consisting of visions, roadmaps, action plans, and monitoring
	Standards for quality, safety, skills, environment, etc.
	Mechanisms for protecting and utilizing Intellectual property rights
	Strengthening of industrial statistics
	Strategic mobilization of international cooperation
(2) Local capacity building (industrial human resource and local enterprises)	Universities of technology and engineering, industrial colleges
	Short-term courses for enterpreneurs
	Technical support on specialized skills for engineers
	Technical and vocational training for new or current workers
	Skill certification, competition, and awards
	Subsidies and incentives for targeted activities (worker training, technology transfer, die and mold, marketing, ITC, etc)
	Management or technical advisory service (by visiting consultants, short-term)
	Enterprise evaluation and advice system (institutionalized shindan system or technical extension services) - also related to SME finance
	Local enterprise networks

(3) Finance	Development financial institutions
	Subsidized commercial bank loans for targeted firms (two-step loans)
	Credit guarantee system
	Equipment leasing
	Venture capital
	Enterprise credit information system
	Enterprise evaluation and advice system (same as in (2))
(4) FDI marketing	List of priority products and activities and a system of investment incentives
	Investment promotion seminars and missions
	Effective investor information package and website
	Investment promotion offices abroad
	One-stop services and enteprise support (before and after investment)
	Upgrading infrastructure service quality (power, transport, water, etc)
	Environmental control and facilities (incl. waste water treatment)
	Industrial estates with sufficient infrastructure services and administrative services (incl. specialized industrial parks)
	Labor support (training, recruiting & matching, housing/domitories, commuting, health care, etc.)
	Prioritized and targeted FDI marketing
	Inviting individual target company ("anchor firm") and provision of required conditions
(5) Linkage (learning by working with global standard firms; market development)	Trade fairs and reverse trade fairs
	Enterprise databases (SMEs, supporting industries, sectoral)
	Official intermediation/promotion of subcontracting
	Incentives/subsidies for FDI-local firm linkage
	Domestic and export market development support
	Establishment and enhancement of industry associations

出典：Kenichi Ono, “Industrial Policy in Africa What Africa Can Learn from East Asia” National Graduate Institute for Policy Studies, February 2011,

CBE の幹部も DBE を「商業銀行のためのペースセッター」と表現し、開発金融機関の必要性について同意する。同氏によれば、DBE は新規分野への融資を、開拓者的な貸し手として行い、商業銀行に対し、新産業へ融資する道を開拓してきたとのことである。一例として引用されたのが、政府の優先分野に関わらず商業銀行が融資してこなかった商業スケールの農業であり、DBE が最初にこの分野へ進出することで、この分野の企業が商業銀行から借りるための道が開かれたとのことである。

2-2-2. DBE と商業銀行の違い

DBE とエチオピアの商業銀行の違いは、大きく分けて二つある。一つは融資先の産業の偏りであり、もうひとつは融資期間が長期であることである。

DBE は政府が指定した優先分野にしか融資できないため、融資ポートフォリオは必然的に一部の業種に集中する。下表は、DBE とエチオピアの全銀行の、融資残高の業種別分布状況を比較したものである。

表 2-6　融資残高の業種別分布状況

（2011 年 6 月末）

経済セクター	DBE	全銀行	構成比	
農業	2,263	10,575	19%	14%
製造業	8,166	20,650	68%	27%
その他	1,551	46,461	13%	60%
政府		3,719		5%
国内商業		7,261		9%
輸出		7,222		9%
輸入		10,802		14%
ホテル、観光		1,435		2%
交通、通信		3,558		5%
住宅、建設		9,023		12%
鉱業、電力、水		37		0%
その他		3,076		4%
個人		315		0%
銀行間取引		13		0%
合計	11,980	77,686	100%	100%

出典： DBE 年次報告書 2010／11、NBE 年次報告書 2010／11)

融資期間については、DBE が長期融資を専門としているためにより長期となる一方、商業銀行は設備融資と運転資金融資の両方を供与する。次表は、DBE と CBE の融資残高の期間別分布状況である。CBE を比較対象としたのは、融資残高の期間別分散状況を年次報告書で公表する数少ない銀行の一つであり、また国内融資残高の略半分を占める最大の銀行であるためである。下表のとおり、CBE ではより短期の融資が優勢である一方、CBE では残存期間 5 年超の融資がほぼ半分を占めていることが分かる。

表 2-7　DBE、CBE 融資ポートフォリオの期間構成

	DBE	CBE	DBE	CBE
時点	13 年 3 月	11 年 6 月	構成比	
1 年以内	2,009	16,428	13%	50%
1 年超 5 年以内	6,012	7,040	40%	21%
5 年超	7,155	9,623	47%	29%
Total	15,176	33,091		

出典： DBE Liquidity Gap Analysis Report April 2013, NBE Annual Report 2010/11

5 年超の分類の中でも、DBE の最長融資期間が 20 年である一方、CBE の最長融資期間は 15 年に留まっている。

2-2-3. 開発融資の受益者

DBE との関係につき、DBE の借入人である 3 社にインタビューすることができた。2 社はトルコ企業の子会社であり、残りは地場の靴製造業であるが、皆 DBE の役割について好意的にコメントしていた。

(a) Ayka Addis Textile and Investment

当社はエチオピア最大の統合型繊維企業である。使用する綿花の 80%に国産を用い、ヨーロッパ向けにジャケットやシャツ、シーツなどの最終製品まで加工している。現在外国人 170 人を含む 7000 人を雇用している。

当社は 2006 年に工場を設立した際にプロジェクトコストの 70%を DBE から借り入れ、また 2011 年の増設時にもコストの 60%について融資を受けている。DBE からは輸出入関連のサービスも受けており、DBE が唯一の取引銀行で、「Sister Company」のようであると表現している。

当社の親会社がエチオピアに投資を決めた理由は、エチオピア政府から示された投資インセンティブと安全上の理由とのことである。投資インセンティブには、DBE からの融資、税の免除、廉価な土地使用料等が含まれるとのことである。安全上の理由とは、政府の安定性、宗教上の対立が無いことである。

出典：http://www.business-network.tv/asia-business-channel/ayka-addis

(b) Saygin-BM Cable Production

当社は、エチオピアで最大となる、通信ケーブルおよび電線の工場を建設中である。プロジェクトのスポンサーは、1990 年から同製品をトルコ工場で生産し、全世界に輸出してきたが、全ての生産設備をエチオピアに移転することを決定したとのことである。完成後には 62 名の外国人を含む 551 名の従業員を雇用し、製品の 55%を世界中へ輸出する予定である。

当社は工場開設費用につき DBE から融資を受けており、建設期間中に DBE が供与する様々な支援も評価していた。

プロジェクトスポンサーがエチオピアに投資を決めた理由は、政治の安定性、電力コストの低さ、DBE の融資を含むエチオピア政府の支援とのことである。

筆者撮影

(c) OK Jamaica Shoe Factory

この地場企業は、地元の皮なめし工場から材料を仕入れ、ドレスシューズ、スニーカーからサッカーのスパイクまで、様々な靴に加工している。現在の主要輸出先はケニアだが、日本企業であるヒロキ向けの靴も製造している。

当社はもともと、CBE から設備資金と運転資金を得て事業を興したが、運転資金不足で苦しんでいた。DBE のクレジットオフィサーによれば、CBE が十分な運転資金を供与出来なかったのは担保不足によるものとのことである。DBE は対象プロジェクト以外の担保は求めず、また当社の事業価値を高く評価したため、CBE の全融資を買い取り、さらに追加運転資金融資を供与すべく準備中である。

当社の社長は DBE に感謝しており、新たな運転資金を見込んで、南アフリカ、リベリア、ガーナ、ドバイなどアフリカでの新企市場開拓を精力的に行っている。

筆者撮影

2-3. エチオピアにおける開発金融のリスク

2-3-1. 新業種のプロジェクト審査の困難さ

DBE が直面する問題という質問について、多くの DBE 職員は、「DBE 内にも国内にもプロジェクト審査を行うための業界知識が無いような、新しい業種のプロジェクト選別と審査」と答えている。

2-2-2.で述べたとおり、DBE は「リスク回避的な商業銀行」の問題を解決するために設立されており、商業銀行にとってリスクが高すぎる新産業への融資は、DBE の重要な役割である。DBE はこの目的を達するため、借入人の技術者から支援を得て、当該産業を集中的に研究する、社内技術者を海外に派遣して当該業種に直に触れる機会を作る、他の開発金融機関と情報共有協約を締結する、等の施策を講じている。

DBE 職員の真摯な取り組みは認められるものの、DBE の不良債権比率は全銀行平均より高い（ただし、全社的ビジネスプロセスエンジニアリングが開始された 3 年前から、大きく改善はしている）。事業再生担当職員は、プロジェクト審査時に DBE 職員の業種知識が不足していたことを認め、以下のような結果になることを見通せなかったと指摘している。

a) 一部のプロジェクトは、海外の競合他社に勝てなかった
b) 一部のプロジェクトは、輸出市場へのアクセスが不十分であった
c) 一部のプロジェクトは、十分な投入を確保出来なかった

d) 一部のプロジェクトは、必要額以上の融資を引き出すために費用を水増し請求していたが、DBE に適正コストを判断する能力が無かった(その余剰資金は海外に流出)

DBE 職員の多くは「エチオピアにおける開発金融の性質に鑑みれば、現在の不良債権比率は対応可能な水準」との意見を述べる一方、不良債権を最小化するために業界知識を得るべく尽力している。

2-3-2. 業種集中リスク

DBE の目的が「政府が指定する優先分野に資金を供給すること」であるため、融資ポートフォリオは必然的に一部産業へ偏ったものとなる。現在、上位 3 業種の全ポートフォリオに占める割合は繊維が 26.5%、非鉄製品が 17.1%、農産物加工が 10.5%と、合わせると過半を占める。これは、繊維製品の国際市況低迷など外部からのショックに対し、DBE を危険にさらすものの、優先分野に資金を供給するという役目上、仕方がない部分ではある。

2-3-3. プロジェクトの完工リスク

融資残高は 2009 年 6 月に 94 億ブルだったが、2013 年 3 月には 178 億ブルにまで急拡大しており、この結果全融資残高の 45%にあたる対象プロジェクトが「建設中」となっている。建設中のプロジェクト総数は 110 件だが、そのうち 40 件に予算超過やプロジェクトスポンサーの努力不足、機械輸入の遅れ、自己資本の調達不調、工事の遅れなどがあり、計画が遅延しているとのことである。

プロジェクトが完成しなければ収入は得られず、融資の返済は不可能となる。プロジェクトは予期し得なかった土地の状況、天候不順、住民の反対、建設コストの急増等様々な問題に直面する可能性があり、これらのリスクに対処するため、銀行はプロジェクトスポンサーに完工保証（プロジェクトが完成するまでの債務保証）を要求することが一般的である。これにより、貸し手はプロジェクトスポンサーに対し、どのような事態が生じてもこれに対処して追加の費用負担等を行う責任を再確認できる。

一方、DBE はこの完工リスクを意図的にプロジェクトスポンサーと分担している。この「プロジェクトの共同所有者」としての立場はプロジェクトスポンサーの負担を減じるものの、損失が発生する可能性は高くなる。DBE による判断は、プロジェクトスポンサーにさらなる投資インセンティブを与えるためのものであるが、この方針のコストと利点については監視を続け、継続的に見直していくべきである。

2-3-4. 為替リスク

DBE は、資産と負債の両方で為替リスクにさらされている。資産側では、輸出志向のプロジェクトへの与信が大きいため、ブルの値上がりリスクにさらされている。負債側では、外貨での借入を有しているため、ブルの値下がりリスクにさらされている。

2013 年 3 月時点では、外貨借入は 8 千 9 百万ブルであるのに対し、輸出産業である繊維セクターへの融資は 50 億ブルを超えているため、ブルの値下がりリスクが大きい。政府の産業政策が輸出産業に注力していることもあり、DBE は当面ブルの値上がりリスクにさらされ続けると考えられる。

2-3-5. 政治リスク

開発銀行を含む政策金融機関に対し、最も多くなされる批判の一つは、国内の金融資源を、政治グループとの繋がりの強いビジネスに振り向けているというものである。エチオピアでは、政治と強い関連を持つビジネスは、経済で大きなシェアを有している。DBE 職員も、それらのビジネスから融資申し込みを受けることを認めているが、他の顧客と同様、標準的な融資選別と審査の手続きを適用していると説明している。

大口顧客リストを見ると、EFFORT や Tiret など、いくつかの政党企業が見受けられる。しかしながら、DBE によるこれら企業への貸付をレントシーキングか否か判断するのは容易ではない。上述のとおり、DBE はエチオピアにこれまでなかった、ホテルやオフィス建設など、それ以外のプロジェクトより高リスクの産業に融資しているため、これら政党企業への融資は、高リスク事業を政党企業と DBE で分担していると考えることも可能であろう。

表 2-8　上位 25 社の大口取引先に含まれる政党企業

順位	企業名	親会社	融資、未貸残高	融資全体への割合	払込資本への割合	不良債権
5	Masebo Building Material Production	EFFORT	1,341	6.3%	74.4%	
6	Almeda Textile Factory	EFFORT	728	3.4%	40.4%	破綻懸念先
12	Addis Pharmaceuticals	EFFORT	507	2.4%	28.1%	
14	Gonder Malt Factory PLC	Tiret	366	1.7%	20.3%	
20	Hiwot Agricultural 32	EFFORT	192	0.9%	10.6%	
22	Sheba Leather Industry PLC	EFFORT	182	0.9%	10.1%	
25	Dashen Brewery	Tiret	129	0.6%	7.1%	
Total			3,444	16.1%	191.0%	

出典: DBE Portfolio Concentration Report April 2013 および公開情報

2-3-6. インフレリスク

金融におけるインフレリスクとは、融資元本の実質的目減りであり、特に長期融資で問題となる。このリスクは、変動利息を採用すれば、物価上昇に伴って利息が上昇するため、緩和することが出来る。

DBE の融資金利は変動であり、中央銀行が定める最低預金金利に連動している。エチオピアにおける商業銀行の融資金利も、同様に中央銀行が定める最低預金金利に連動している。

2-3-7. ソブリンリスク

ソブリンリスクは、貸し手が外国にいる借り手に融資を行った際に認識される。もっとも懸念されるのは、送金リスクであり、国境をまたいだ資金の流れや外貨交換が政府によって禁止される場合である。ほかにも、法や規制の急な変更や、戦争、民間資産の国有化などがある。

一部の開発金融機関は、自国企業の海外子会社等にも融資を行うが、DBE の貸付は国内向けに限定されている。法や規制の急な変更等のリスクは存在するが、その影響は政策金融機関に特有のものではなく、全ての金融やビジネスに対するものと同様である。

第 3 章　エチオピア開発銀行（DBE）の現状と課題

3-1. エチオピアの銀行業界の概要

現在、エチオピアには合計 17 の銀行が存在しており、その中には、CBE (エチオピア商業銀行)、DBE (エチオピア開発銀行)、CBB (建設・ビジネス銀行)の国有銀行 3 行が含まれる。表 3-1 に示される通り、CBE が圧倒的な地位を有しており、DBE がこれに続く。表 3-2 に見る通り、国有銀行 3 行の貸出、資金調達における市場シェアは、過去 3 年間安定して推移している。

各行の支店網については、CBE が近年急速に支店数を増やしてきており、表 3-3 の通り、支配的な地位を確立している。現在（2013 年 6 月）、CBE の支店数は 680 を超えており、一方、DBE は近時支店数を増やしていない。

表 3-1　銀行による融資額

（単位：百万ブル）

	2009/2010					2010/2011				
	実行額	%	回収額	融資残高	%	実行額	%	回収額	融資残高	%
CBE	10,697	37%	9,117	22,859	42%	17,797	42%	10,157	34,218	46%
Construction and Business Bank	494	2%	497	1,748	3%	367	1%	594	1,727	2%
Development Bank of Ethiopia	2,748	10%	555	8,787	16%	3,792	9%	1,237	11,981	16%
国有銀行小計	**13,939**	**48%**	**10,168**	**33,395**	**61%**	**21,956**	**52%**	**11,988**	**47,925**	**65%**
Awash International Bank	2,956	10%	3,153	3,164	6%	4,654	11%	4,257	3,995	5%
Bank of Abyssinia	2,140	7%	1,885	3,153	6%	2,498	6%	2,338	3,316	4%
Dashen Bank	2,232	8%	2,434	5,033	9%	2,912	7%	2,748	6,142	8%
Wegagen Bank	2,189	8%	2,324	2,474	5%	2,612	6%	2,641	2,910	4%
United Bank	2,284	8%	2,154	2,525	5%	2,557	6%	2,287	3,277	4%
Nib International Bank	1,067	4%	1,325	2,546	5%	1,645	4%	1,725	2,767	4%
Cooperative Bank of Oromia	572	2%	635	722	1%	660	2%	704	800	1%
Lion International Bank	355	1%	314	584	1%	473	1%	515	677	1%
Oromia International Bank	424	1%	263	384	1%	649	2%	465	645	1%
Zemen Bank	368	1%	276	369	1%	817	2%	490	662	1%
Buna International Bank	224	1%	28	191	0%	310	1%	187	366	0%
Berhan International Bank	156	1%	108	153	0%	312	1%	192	330	0%
Abay Bank						152	0%	11	161	0%
Addis International Bank										
民間銀行小計	**14,966**	**52%**	**14,899**	**21,298**	**39%**	**20,252**	**48%**	**18,560**	**26,047**	**35%**
銀行合計	**28,905**	**100%**	**25,067**	**54,692**	**100%**	**42,208**	**100%**	**30,548**	**73,971**	**100%**

出典：NBE Annual Report 2010/11

表 3-2　国有銀行／民間銀行のシェア

(単位：百万ブル)

		2008/2009		2009/2010		2010/2011	
預金 (純増加額)	国有銀行	7,525	49.5%	11,863	57.9%	30,423	72.6%
	民間銀行	7,671	50.5%	8,618	42.1%	11,475	27.4%
	合計	15,196	100.0%	20,481	100.0%	41,898	100.0%
融資実行額	国有銀行	12,782	50.2%	13,939	48.2%	21,956	52.0%
	民間銀行	12,695	49.8%	14,966	51.8%	20,252	48.0%
	合計	25,477	100.0%	28,905	100.0%	42,208	100.0%
融資残高	国有銀行	33,913	65.7%	39,385	63.2%	50,744	65.3%
	民間銀行	17,721	34.3%	22,896	36.8%	26,947	34.7%
	合計	51,634	100.0%	62,281	100.0%	77,691	100.0%

出典：NBE Annual Report 2010/11

表 3-3　銀行の支店ネットワーク

	2009/2010			2010/2011		
	合計	ｱﾃﾞｨｽｱﾍﾞﾊﾞ	地方	合計	ｱﾃﾞｨｽｱﾍﾞﾊﾞ	地方
CBE	209	49	160	417	94	323
Construction and Business Bank	32	15	17	34	17	17
Development Bank of Ethiopia	32	1	31	32	1	31
国有銀行小計	**273**	**65**	**208**	**483**	**112**	**371**
Awash International Bank	62	31	31	70	34	36
Bank of Abyssinia	47	25	22	57	32	25
Dashen Bank	59	30	29	65	34	31
Wegagen Bank	50	23	27	53	24	29
United Bank	42	27	15	50	32	18
Nib International Bank	48	31	17	51	32	19
Cooperative Bank of Oromia	37	5	32	43	5	38
Lion International Bank	22	11	11	30	13	17
Oromia International Bank	27	6	21	36	11	25
Zemen Bank	3	3	0	3	3	0
Buna International Bank	3	3	0	11	9	2
Berhan International Bank	8	5	3	10	7	3
Abay Bank	0	0	0	8	1	7
Addis International Bank	0	0	0	0		
民間銀行小計	**408**	**200**	**208**	**487**	**237**	**250**
銀行合計	**681**	**265**	**416**	**970**	**349**	**621**

出典：NBE Annual Report 2010/11

3-2. DBE の沿革と融資分野の変遷

DBE は同行プレゼンテーション資料に記載される通り、「これまで時代に応じて異なった

銀行名となっているが、そのミッションと業務目的は国の開発という点で変わっていない」。現在、DBE のミッションは、「DBE は国の開発課題を解決するために設立された専門の金融機関であり、国内外からの資金調達と事業の持続可能性確保により、政府の優先分野における実行可能なプロジェクトに対して開発金融と技術支援を行うこととする」とされている。

写真　DBE 本店ビル入り口のミッション等を掲げた看板

DBE の歴史は、1909 年の Societe Nationale d'Ethiopia Pour le Development de L'agriculture et de Commerce (The Society for the promotion of Agriculture and Trade：農業・貿易振興協会)の設立まで遡る。

1974 年から 1991 年までの社会主義体制下においては、全ての民間金融機関は国有化され、エチオピア政府は国有銀行を、商業銀行 1 行（CBE）、中央銀行 1 行、専門銀行 2 行、the Agricultural and Industrial Bank（農業・産業銀行、後の DBE）、the Housing and Saving Bank（住宅・貯蓄銀行、後の CBB）に再編した。この間、DBE を含む各国有銀行は、中央政府の経済計画に基づく公共プロジェクトに対する融資を行ってきた。表 3-4 および 3-5 に示す通り、DBE は農業協同組合を中心とした国有企業向け農業銀行としての役割を担っており、一方の CBE は中央政府の銀行として位置付けられていた。

表 3-4　1985～1991 年の DBE の融資業務　（単位：百万ブル）

業種別融資実行額

	1985/86	1986/87	1987/88	1988/89	1989/90	1990/91
中央政府						
農業	267	132	305	239	214	81
製造業	26	38	36	111	79	43
国内貿易	0	0	0	0	0	0
国際貿易	0	0	0	0	0	0
住宅･建設	3	0	1	2	1	2
運輸･通信	0	0	0	3	1	0
ホテル･観光	1	0	1	2	5	13
鉱業。電力、水力	4	18	20	18	20	0
個人	0	0	0	0	0	0
その他	0	0	0	0	0	0
合計	301	189	363	374	319	139

業種別融資残高

	1985/86	1986/87	1987/88	1988/89	1989/90	1990/91
中央政府						
農業	1,200	1,358	1,582	1,685	1,835	1,887
製造業	169	170	181	260	329	359
国内貿易						
国際貿易						
住宅･建設	23	19	19	19	20	21
運輸･通信	43	39	39	26	20	18
ホテル･観光	6	5	6	7	11	21
鉱業。電力、水力	19	37	55	75	90	87
個人	0	0	0	0	0	0
その他	2	0	0	0	0	0
合計	1,461	1,628	1,883	2,072	2,305	2,392

対象機関別融資残高

	1985/86	1986/87	1987/88	1988/89	1989/90	1990/91
国有企業	1,414	1,577	1,811	1,972	2,125	
金融機関	0	0	0	0	0	
非金融機関	1,414	1,577	1,811	1,972	2,125	
民間企業	47	51	72	100	180	
協同組合	27	29	46	70	137	
民間企業等	20	22	25	30	42	
合計	1,461	1,628	1,883	2,072	2,305	

出典：Alemayehu Geda "The Structure and Performance of Ethiopia's Financial Sector in the Pre- and Post-Reform Period with a Special Focus on Banking" (October 2006)

表 3-5　1985～1991 年の CBE の融資業務　　（単位：百万ブル）

業種別融資実行額

	1985/86	1986/87	1987/88	1988/89	1989/90	1990/91
中央政府	61.7	58.1	53.5	59.7	65.7	70.7
農業	1.9	2.7	2.6	1.9	1.5	1.3
製造業	4.4	5.0	5.9	6.7	5.6	5.3
国内貿易	5.7	7.2	8.8	5.5	4.7	3.7
国際貿易	14.5	15.9	17.4	16.4	13.8	10.6
輸出	8.9	6.0	5.6	7.5	5.1	5.7
輸入	5.6	10.0	11.8	8.9	8.7	4.9
住宅･建設	7.0	6.3	6.4	6.0	5.7	5.5
運輸･通信	3.2	3.0	4.2	2.7	2.0	1.8
ホテル･観光	0.5	0.5	0.4	0.3	0.3	0.4
鉱業。電力、水力	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
個人	0.4	0.4	0.4	0.3	0.3	0.4
その他	0.7	0.7	0.5	0.4	0.4	0.4
小計	2,353	2,500	2,800	3,130	3,406	3,721
インターバンク貸出	19	19	18	24	26	25
合計	2,372	2,519	2,818	3,155	3,432	3,746

対象機関別融資残高

	1985/86	1986/87	1987/88	1988/89	1989/90	1990/91
中央政府	1,451	1,452	1,498	1,869	2,239	
金融機関	19	19	18	24	26	
非金融機関	546	637	829	874	786	
民間企業	355	412	473	388	381	
協同組合	3	30	21	22	13	

出典：Alemayehu Geda "The Structure and Performance of Ethiopia's Financial Sector in the Pre- and Post-Reform Period with a Special Focus on Banking" (October 2006)

1991 年の体制変更に伴い、金融業界において自由化政策が導入されて以降は、各行は民間セクター向け融資を行うことが許可されることになり、また、新たに複数の民間銀行が設立された。DBE は 1994 年、払込資本金 62.5 百万ブルで再設立され、その銀行名を農業・産業銀行から DBE に変更した。表 3-6 は、1991 年以降の DBE の融資対象分野と対象機関の変化を示しているが、それまでの農業セクターの国有企業から、農業と産業分野の民間企業へ融資活動がシフトしていることが確認される。

DBE はその後、2003 年に払込資本金を 480 百万ブルへ、2005 年には現在の 1,800 百万ブルへ、政府による増資を受けている。

2000 年代後半に始まったエチオピア政府による Civil Service Reform（公務員制度改革）に伴い、DBE はその融資対象分野と組織面での大きな変化を経験することとなった。

表 3-6　1992～2003 年の DBE の融資業務　　(単位：百万ブル)

業種別融資実行額

	1992/93	1993/94	1994/95	1995/96	1996/97	1997/98	1998/99	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03
中央政府											
農業	118	28	163	266	275	418	285	224	109	60	32
製造業	24	119	134	153	173	426	191	146	124	38	15
国内貿易	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
国際貿易	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
住宅･建設	1	0	2	1	33	18	21	42	9	4	1
運輸･通信	0	0	0	2	2	0	0	1	1	0	0
ホテル･観光	12	18	22	16	44	33	39	16	7	4	2
鉱業。電力、水力	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
個人	0	0	0	0	0	105	0	0	0	0	0
その他	0	1	14	64	31	139	247	116	83	22	7
合計	155	166	336	503	558	1,137	783	545	332	128	57

業種別融資残高

	1992/93	1993/94	1994/95	1995/96	1996/97	1997/98	1998/99	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03
中央政府											
農業	1,967	235	234	476	566	712	897	999	1,030	1,053	
製造業	438	531	620	852	960	948	1,127	1,229	1,314	1,359	
国内貿易											
国際貿易											
住宅･建設	19	19	18	0	85	104	130	182	204	222	
運輸･通信	18	18	15	23	28	27	28	31	33	19	
ホテル･観光	38	53	73	111	165	212	271	179	268	260	
鉱業。電力、水力	75	51	42	37	30	32	23	25	26	27	
個人	0	0	3	3	0	95	0	0	0	0	
その他	0	2	10	234	104	681	1,021	1,377	1,390	1,504	
合計	2,554	908	1,015	1,736	1,937	2,810	3,497	4,021	4,265	4,442	

対象機関別融資残高

	1992/93	1993/94	1994/95	1995/96	1996/97	1997/98	1998/99	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03
国有企業	2,286	479	478	596	465	406	372	336	321	323	
金融機関	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
非金融機関	2,286	479	478	596	465	406	372	336	321	323	
民間企業	268	429	538	1,141	1,472	2,404	3,125	3,685	3,943	4,119	
協同組合	180	211	182	332	322	306	341	368	380	396	
民間企業等	88	219	356	808	1,150	2,099	2,784	3,317	3,564	3,723	
合計	2,554	908	1,015	1,736	1,937	2,810	3,497	4,021	4,265	4,441	

表 3-7　1992～2003 年の CBE の融資業務　　(単位：百万ブル)

業種別融資実行額

	1992/93	1993/94	1994/95	1995/96	1996/97	1997/98	1998/99	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03
中央政府	52.3	46.8	34.5	32.2	22.0	20.9	22.4	22.1	41.5	47.1	55.9
農業	0.9	1.4	2.2	2.4	3.5	3.4	3.5	3.5	2.4	2.8	2.3
製造業	11.0	8.9	6.1	6.5	7.5	7.5	7.5	7.1	6.4	5.6	5.5
国内貿易	8.6	14.0	16.7	19.5	20.4	18.3	12.9	12.5	6.9	5.3	3.6
国際貿易	19.0	18.9	20.8	19.6	25.0	25.3	24.6	21.8	15.5	13.7	8.1
輸出	8.2	10.1	9.8	7.3	9.8	9.5	9.7	7.4	5.6	4.0	2.7
輸入	10.8	8.8	11.0	12.3	15.2	15.9	14.8	14.4	9.9	9.7	5.4
住宅･建設	4.1	4.1	4.1	4.0	4.5	4.0	4.3	4.5	4.0	3.3	3.8
運輸･通信	2.7	4.1	6.6	9.6	10.0	8.3	4.8	5.9	3.4	2.2	1.4
ホテル･観光	0.9	1.3	2.4	1.8	2.0	1.9	1.2	1.1	0.7	1.0	0.5
鉱業。電力、水力	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
個人	0.3	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2
その他	0.2	0.5	6.4	4.2	4.9	10.1	18.6	21.4	19.1	18.8	18.7
小計	5,009	5,597	7,451	8,842	9,497	10,487	11,583	12,098	16,620	17,339	17,943
インターバンク貸出	111	128	180	528	541	497	547	677	564	0	457
合計	5,120	5,725	7,630	9,369	10,038	10,984	12,130	12,775	17,185	17,339	18,400

対象機関別融資残高

	1992/93	1993/94	1994/95	1995/96	1996/97	1997/98	1998/99	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03
中央政府	2,617	2,617	2,574	2,847	2,090	2,193	2,600	2,676	6,901	8,161	10,039
金融機関	111	128	180	528	541	497	547	677	564	0	0
非金融機関	1,382	1,489	1,774	1,876	1,573	1,488	1,193	1,350	1,170	0	0
民間企業	1,010	1,491	0	4,419	5,835	6,806	7,790	8,072	8,550	7,729	6,918
協同組合	33	66	108	107	122	113	340	325	261	298	284

出典：Alemayehu Geda "The Structure and Performance of Ethiopia's Financial Sector in the Pre- and Post-Reform Period with a Special Focus on Banking" (October 2006)

具体的には、2009 年 9 月に改訂融資方針が発行されているが、これは現在の DBE の融資事業を規定する重要な書類として位置付けられている。新融資方針における主たる変更内容は以下の通りである。

最初に、そして最も重要な内容として、新融資方針の下では、DBE は政府の優先分野、中でも輸出振興につながる分野におけるプロジェクト向けのファイナンスを行うこととされた。これら優先分野とは、(1)商業的農業（Commercial agriculture）、(2)農産加工、(3)製造業、の 3 つである。言い換えれば、DBE はかつて融資対象としていた、サービス業、観光関連、貿易事業等の、優先分野以外の他業種には融資を行うことができなくなった。但し、例外として、エチオピア政府が DBE に対して国の重要プロジェクトとして融資を要請した場合には、上述の優先分野以外にも融資できるとされており、近時の事例としては、Mojo における Dry Port 施設整備やグランドルネサンスダム建設プロジェクトが挙げられる。

第二に、DBE は長期金融に特化し、3〜5 年の中期、5〜15 年の長期の融資にフォーカスすることとなった。但し、DBE が既に長期資金を融資しているプロジェクトについては、短期の運転資金も融資できるとされている。

第三に、新融資方針は、借入人による最低出資比率として、グリーンフィールド（新規）のプロジェクトに関しては総事業費の 30%以上を現金で、既存事業の拡張プロジェクトに関しては総事業費の 40%以上を現金および/あるいは現物出資で行うことが必要とされることになった。DBE は、事業主体以外ではプロジェクトに対する唯一の資金供給主体であることが多いが、近時の製糖工場やセメント工場といった大規模プロジェクトに関しては、DBE は国際金融機関を含む他銀行との協調融資を行っている。

第四に、DBE は原則として、融資対象のプロジェクト資産に対してのみ担保設定することとされており、プロジェクト資産以外の追加担保の提供を借入人に要請しないこととなった。この点、DBE の債権回収は、対象プロジェクトのパフォーマンスに完全に依存することになる。

最後に、DBE は他行の債権を買い取ることができることとされた。但し、かかる債権譲受は、対象債権にかかるプロジェクトが実行／継続可能なものであり、政府の優先分野に該当する場合に限定される。

組織変更に関しては、社長および二人の副社長を含む経営陣の交代に加えて、DBE は社内の職場環境改善や顧客サービス向上を目的として、バランスト・スコアカードの枠組み

に基づくビジネス・プロセス・リエンジニアリング・プロジェクトをこれまで実施してきている。

3-3. 現在の業務範囲

2009 年の新融資方針において DBE は、「十分な審査を通じて財務的・経済的に実行可能であり社会的に望ましいと見なされるプロジェクトや信用力のある借入人に対して、設備資金を融資することとする。また DBE は、中長期資金の融資とともに、パッケージとして短期の運転資金融資にも対応することとする。しかしながら、融資条件は、個別プロジェクトのニーズや要件等に応じて決定されることになる」とされている。

現在、DBE は、政府の優先分野における大規模プロジェクト向け融資に特化する、エチオピアで唯一の開発銀行として位置付けられている。表 3-8 は、近時の DBE 融資事業（承認額、実行額、回収額）の推移をセクター別に示しているが、製造業の民間企業向けが最も大きなシェアを占めており、農業の民間企業向けがこれに続いている。

表 3-9 は、DBE の業種別融資残高である。融資残高は過去 3 年弱で 2 倍以上に大幅に増加しており、製造業向け長期融資がこの間の伸びを牽引している。

表 3-10 は、2013 年 3 月末における業種別融資残高の詳細内訳である。繊維・衣類、非鉄金属、農産加工が上位 3 業種であり、これらで全体の融資残高のほぼ 60%を占めている。

表 3-8　2005～2013 年度第 3 四半期の DBE の融資業務　　(単位：百万ブル)

融資承認

	2005/2006	2006/2007	# of loans	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	%	2011/2012	%	3Q of 2012/2013	%
1. 農業												
国有企業		1,692	1					0%		0%		
協同組合	108	76	36	107	96	99	141	3%	204	3%	119	2%
民間企業	163	257	86	249	165	391	1,080	20%	1,379	17%	600	11%
小計	271	2,025	122	356	261	491	1,222	22%	1,584	20%	718	13%
2. 製造業												
国有企業	680							0%		0%		
民家企業	594	1,058	28	1,264	2,105	1,307	4,212	76%	5,577	70%	3,910	70%
マイクロ企業	4	2	25	1	1	0		0%		0%		
小計	1,278	1,060	53	1,266	2,107	1,307	4,212	76%	5,577	70%	3,910	70%
3. その他												
国有企業								0%		0%		
民間企業	21	86	276	163	238	28	47	1%	677	8%	21	0%
RUFIP	97	154	14	72	178	208	54	1%	134	2%	942	17%
小計	118	240	290	235	416	236	101	2%	812	10%	962	17%
合計	1,667	3,325	465	1,857	2,784	2,033	5,534	100%	7,973	100%	5,590	100%

融資実行

	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	%	2011/2012	%	3Q of 2012/2013	%
1. 農業											
国有企業		268	207	9	131	110	3%	306	7%	315	9%
協同組合	56	57	93	83	91	102	3%	169	4%	71	2%
民間企業	245	168	173	176	144	359	9%	611	13%	509	14%
小計	301	493	473	268	366	571	15%	1,086	24%	895	25%
2. 製造業											
国有企業			16	13	11	125	3%	36	1%		
民家企業	211	80	221	706	2,182	2,832	75%	3,160	70%	2,065	58%
マイクロ企業	2	2	1	2	2		0%		0%		
小計	213	82	238	721	2,195	2,957	78%	3,196	70%	2,065	58%
3. その他											
国有企業		1					0%	46	1%		
民間企業	39	65	128	159	99	67	2%	141	3%	32	1%
RUFIP	97	151	65	155	91	197	5%	71	2%	566	16%
小計	136	218	193	315	189	265	7%	259	6%	598	17%
合計	649	793	904	1,304	2,750	3,793	100%	4,541	100%	3,558	100%

融資回収

	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	%	2011/2012	%	3Q of 2012/2013	%
1. 農業											
国有企業				1			0%		0%		
協同組合	54	49	75	102	87	173	12%	124	6%	128	7%
民間企業	109	195	226	229	257	293	21%	326	15%	236	14%
小計	164	244	301	332	344	466	34%	451	21%	364	21%
2. 製造業											
国有企業	1	1			0	1	0%	15	1%		
民家企業	333	427	182	205	241	728	53%	1,420	66%	1,140	66%
マイクロ企業	3	2	4	1	1	0	0%	0	0%		
小計	337	430	186	206	242	729	53%	1,435	67%	1,140	66%
3. その他											
国有企業	0	1			0	1	0%	33	2%	32	2%
民間企業	79	79	110	101	136	147	11%	169	8%	105	6%
RUFIP	3	12	10	17	29	43	3%	67	3%	96	6%
小計	82	91	120	118	164	190	14%	269	12%	233	13%
合計	583	765	607	656	750	1,386	100%	2,155	100%	1,737	100%

出典：DBE's Annual Reports, Provisional Financial Statements of 2011/2012, Third Quarter Performance Report 2012/2013

なお、表中の RUFIP は、Rural Financial Intermediation Program（農村金融中間プログラム）の略で、DBE によるマイクロファイナンス機関向け融資を示す。

表 3-9　DBE の業種別融資残高　　(単位：百万ブル)

	2009/2010	%	2010/2011	%		2013 March (with commitment, except for 2 (1)-(6))	%
1. 農業	2,148	23%	2,263	19%	1. 農業	2,817	13%
2. 製造業	5,812	62%	8,166	68%	2. 製造業	15,955	75%
3. その他	1,466	16%	1,551	13%	(1) 繊維・衣類	5,036	24%
合計	9,426	100%	11,980	100%	(2) 非鉄金属	3,494	16%
					(3) 農産加工	1,840	9%
					3. サービス	724	3%
					4. RUFIP	1,780	8%
					5. 鉱業、エネルギー	29	0%
					6. 消費者向け	53	0%
					7. 金融サービス		
					合計	21,357	100%

出典：DBE's Annual Reports, Loan Portfolio Concentration Report (April 2013)

表 3-10　DBE の業種別融資残高（2013 年 3 月末）　　(単位：百万ブル)

		融資件数	融資残高	%	融資残高（コミットメント含む）	%	平均融資金額
1. 農業							
	園芸	49	647	3.6%	774	3.6%	13
	穀類・豆類	20	151	0.8%	519	2.4%	8
	繊維作物	13	225	1.3%	512	2.4%	17
	油糧穀物	101	402	2.3%	455	2.1%	4
	コーヒー	270	381	2.1%	419	2.0%	1
	小計	453	1,806	10.1%	2,679	12.5%	4
2. 製造業							
	繊維・衣類	55	5,036	28.2%	5,660	26.5%	92
	非鉄製品	23	3,494	19.6%	3,645	17.1%	152
	農産加工	34	1,840	10.3%	2,251	10.5%	54
	通信機器	2	689	3.9%	1,508	7.1%	344
	医療機器	5	559	3.1%	661	3.1%	112
	食品加工	189	582	3.3%	656	3.1%	3
	レザー、レザー加工品	19	486	2.7%	505	2.4%	26
	飲料・酒類	9	536	3.0%	579	2.7%	60
	化学・プラスチック製品	37	275	1.5%	324	1.5%	7
	小計	373	13,496	75.7%	15,787	73.9%	36
3. サービス							
	ホテル・観光	154	243	1.4%	247	1.2%	2
	運輸	17	194	1.1%	194	0.9%	11
	小計	171	438	2.5%	441	2.1%	3
4. RUFIP		176			1,780	8.3%	10
5. 鉱業・エネルギー		2	26	0.1%	29	0.1%	13
小計		1,579	17,790	99.8%	21,311	99.8%	11
6. 消費者向けローン		1,326	43	0.2%	46	0.2%	0
合計		2,905	17,833	100.0%	21,357	100.0%	6

出典：DBE's Loan Portfolio Concentration Report (April, 2013)

借入人の国籍に関しては、2013 年 3 月末時点で、外資系企業が融資残高の 30%を占めており、その内訳として、トルコ系企業が 25.9%と最大となっており、インド系企業の 3.7%、イスラエル系企業の 0.5%がこれに続く。

表 3-11　DBE の借入人国籍別融資残高

（2013 年 3 月末、コミットメント含む）

(単位：百万ブル)

地場企業	14,894	70%
外資企業	6,463	30%
合計	21,357	100%

出典：DBE's Loan Portfolio Concentration Report (April, 2013)

なお、現時点で借入人の中に外資企業との合弁企業は含まれていない。

DBE による融資の金利は現在、8.5%の固定金利であり、融資期間、借入人の信用リスク、対象プロジェクトの実行可能性等にかかわらず一律である。かかる金利水準は、商業銀行による中期資金の融資金利水準 15%前後、短期資金の融資金利水準 11.5%程度に比し、かなり低い水準となっている。

3-4. 政府および政権与党との関係

DBE は、独自の信用・プロジェクト評価に基づき独立した与信判断を行っており、同行の与信判断が政府や政治家による影響を受けることは基本的には無い、と複数の DBE 幹部はコメントしている。DBE の唯一の株主として、エチオピア政府は DBE の業務方針や戦略の策定に際して極めて重要な役割を担っており、融資・資金調達状況についての監督権限を有するが、一般的には個別融資案件の与信判断には介入していないと見られる。

実際のところ、政府が大きな影響力を有する国有企業向けの融資は、現在限定的である。しかしながら、最近のグランドルネサンスダム建設プロジェクトや国有製糖工場向けの融資は、エチオピア政府が、少なくとも対象プロジェクトの選定といった分野で DBE の業務に対して一定程度の影響力を及ぼしていることを示唆している。

また、民間企業ポートフォリオの中には、いわゆる「政党所有企業（"party-owned enterprises"）」が含まれており、DBE の取締役会を含む幹部メンバーの中には政権与党の党員がいるかもしれない点については、留意が必要であろう。一方、ヒアリングした DBE 担

当者は、政党所有企業にもそれ以外の企業にも同一の融資ガイドラインを適用しているとコメントしている。実際に政府や政権与党が DBE の融資判断にどの程度の影響力を有しているかを評価することは、難しいと言わざるを得ない。

資金調達に関して、現在 DBE は政府のプログラムに大きく依存している。DBE は NBE ビルという形態で NBE から資金を調達している。NBE ビルは、エチオピア政府と NBE とが DBE の資金調達を支援するために導入されたものであり、期間 5 年（満期一括返済）、クーポン金利 3%／年となっている。2013 年 6 月時点の NBE ビルの残高は 16.5 十億ブルであり、DBE の負債額の相当の部分を占めている。

3-5. CBE や民間銀行との関係

DBE の融資対象プロジェクトにおいて、商業銀行との協調融資やシンジケート・ローンという形態は少ない。このことは、DBE が融資を行うプロジェクトは、よりリスクが高く、投資回収に長期を要すると見られており、未だ規模も小さく業歴も浅い様なところもある民間商業銀行にとっては、こうしたプロジェクトに参加することは難しいからである。

3-6. 経営戦略

DBE は、エチオピア政府の Growth and Transformation Plan (GTP) に従って、2010 年から 2015 年までの 5 ヵ年戦略プラン、「コーポレート・バランスト・スコアカード（Corporate Balanced Scorecard）(2010-2015)」を策定している。

かかる戦略プランの中で、DBE は自行の SWOT（強み、弱み、機会、脅威）について次の様に分析している。

表 3-12　DBE による SWOT 分析

強み	弱み
- 教育水準が高く、多くの専門分野を有する人材 - プロセス重視型組織（構造） - 関連分野にかかる有効なポリシー - 銀行の重点業務分野の明確さ - 基礎的な固定資産のアベイラビリティ - リスク管理の重要性に対する意識向上と、	- 人材開発への取組不足 ・ チーム・スピリットの弱さ ・ 特定の業界・事業領域に対する知識・スキルの不足 ・ プロジェクト評価能力の欠如 ・ プロジェクト管理ノウハウの不足 ・ 計画・モニタリング・評価システム

リスク管理システム開発のための継続的な取組 - プロジェクト・ファイナンス分野における長い経験 - 継続的な組織改革	の弱さ ・ 社風や職場規律の欠如 ・ 変化への対応力の弱さ - 報酬体系の未整備とそのマイナス効果 ・ 報酬とインセンティブ制度の欠如 ・ 専門人材の退職 - 社内外とのコミュニケーション不足 ・ イメージの弱さ ・ 銀行の方針に関するコミュニケーション問題 ・ 中途半端な手続き - 財務的な問題 ・ 自己資本比率の低さ ・ 財務管理、貿易金融業務の弱さ ・ 資金管理体制の未整備 ・ 資金調達ノウハウ・経験の不足 ・ 流動性管理問題、ALM 戦略の不在 ・ 顧客口座の管理問題 - 不良債権の多さ - 債権償却処理の遅さ - IT 関連問題 ・ IT インフラと IT サポートの未整備 ・ IT 適応性の低さ - 買取取得資産の増加 - サービス・デリバリーにおける効率性・効果性の低さ

機会	脅威
i. 政策と法的要因 - 市場経済化 - 投資政策の好転 - 好ましい土地政策 - 経済関係重視の外交政策 - 公務員・金融セクター改革プログラム - 国の平和と安定	- 株式会社の有限責任 - 隣国の政情不安、テロの脅威

ii. 経済要因 - 投資フローの高いポテンシャル - 二桁の経済成長の持続 - インフラの改善 - マクロ経済の安定 - 外国との貿易関係の強化 - グローバリゼーション - 十分な天然資源	 - 低い国民貯蓄率 - 外貨不足 - ダンピングに対する管理能力不足 - 対内投資にかかる隣国との競争激化
iii. 社会・環境要因 - 豊富な労働力 - 大規模な国内市場 - 健康・教育水準の改善 - 汚職防止に対する意識向上	 - 低い労働生産性 - 企業家精神の弱さ - 信用規律の低さ - 労働文化の未成熟 - 伝統的な管理手法 - 環境に対する意識の低さ - 地場製品に対するバイアス - 国のイメージの低さ - 気候変動と干ばつの再発可能性
iv. 技術要因 - インフラ・通信技術の向上 - 農業研究の進展 - 科学技術への関心の高まり	 - データ情報の制約 - 有能なコンサルティング・サービスの欠如 - 新技術に対する適応性の低さ

出典：DBE's Corporate Balanced Scorecard (2010-2015)

表 3-13 は、2010～2015 年の各指標の目標値と 2012/2013 年度第 3 四半期における実績値を示したものである。

表 3-13　DBE の戦略プランにおける目標値

	基準値	2011	2012	2013	2014	2015	2013 3Q 実績値
開発金融業務							
ステークホルダーの利益向上							
成功しているプロジェクトの割合（%）	15%	21%	29%	39%	55%	75%	28%
債務返済パフォーマンス	37%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
規制順守	4	3	3	3	2	2	3
貯蓄債券による調達額 (mil)	0	200	1,000	2,300	3,100	4,100	229
融資承認額 (mil)	2,030	5,190	5,930	7,460	8,650	10,860	2,118
融資実行額 (mil)	2,750	3,200	4,290	5,780	6,940	8,250	1,347
財務内容の改善							
不良債権比率	23%	9.73%	9.50%	7.36%	7.08%	7.04%	8.66%
債権回収額 (mil)	750	1,300	1,390	1,600	2,020	2,860	845
収益の改善							
ROA	0.48	0.56	0.64	0.74	0.86	1.00	0.80%
非利息収入の割合	0.80%	0.96%	1.20%	1.40%	1.70%	2.00%	25.24%
ROE	2.68%	3.54%	4.17%	5.04%	5.29%	5.71%	7.24%
生産性	620	710	751	800	853	905	438.19
利益成長 (mil)	54.4	134.9	138.8	171.9	185.2	205.8	144%
対顧客							
顧客満足度の向上							
社内顧客スコア							
顧客満足度スコア	65%	70%	75%	80%	85%	90%	81.4%
顧客からのクレーム再発割合	33%	26%	21%	16%	13%	10%	17%
イメージ向上							
業界順位	2nd	2nd	2nd	2nd	2nd	2nd	2nd
行内業務プロセス							
業務提供の改善							
平均サイクル期間 (営業日)	58	48	44	38	34	32	41
業務改善割合							15%
実施スケジュールに合ったプロジェクトの割合（%）	NA	80%	90%	100%	100%	100%	40%
アセット・マネジメントの改善							
プロジェクトのフォローアップ割合	53%	80%	90%	100%	100%	100%	84%
債権回収割合	25%	50%	60%	68%	75%	85%	55%
未回収の受取勘定の割合	51%	25%	10%	8%	5%	3%	10%
新規不良債権の発生割合	4%	3%	2%	2%	1%	1%	3.18%
コミュニケーションの改善							
コミュニケーション・アウトリーチ							100%
コミュニケーション・アウトレットの利用頻度							1
研修と成長							
行員の能力強化							
戦略スキル							
リーダーシップ能力							
戦略研修の受講者数							377
情報管理の向上							
ITサポート・カバレッジ比率	35%	50%	70%	90%	100%	100%	92%
情報アクセス比率	45%	65%	90%	100%	100%	100%	80%
組織カルチャーの改善							
組織カルチャー改善インデックス	58%	60%	63%	65%	67%	70%	93%
チーム力強化インデックス							
組織の一体化							
行員満足度比率	44%	59%	70%	90%	90%	90%	91%
戦略認識度							
専門人材退職率	8%	7%	6%	5%	5%	5%	2.2%

出典：DBE's Corporate Balanced Scorecard (2010-2015), Third Quarter Performance Report 2012/2013

戦略プランの実績を評価するに際して、DBE は四半期進捗レポート（Quarterly Progress Report：QPR）を作成しており、その中で与信業務、財務パフォーマンスやその他関連サービス業務に関する主たる成果、未達成事項、課題とその対応策等についてまとめている。

2013 年 4 月に作成された QPR（2012/2013 年度第 3 四半期）によれば、DBE は以下 3 つの事項を最重要課題として捉えている。即ち、(1)資金調達、(2)不良債権の削減、(3)成長志向を有する職員の育成、である。また、DBE は「今後の方向性（“The Way Forward”）」として、持続的且つ効果的な金融事業のためには、以下の方策を実施していくことが必要と捉えている。

- 国内・海外の金融機関による低利融資の可能性を探り、資金調達戦略を強化する。
- エチオピア外務省や在外大使館との関係を強化し、外資系企業にかかる事前の情報収集や融資実行後の債権保全のための協力を得る。
- 継続的な意識改善のためのフォーラムやノウハウ共有プログラムを、関係省庁、様々なステークホルダー、協力関係者との間で実施し、DBE の本店および地域拠点における業務が国の成長課題に沿ったものになるよう効率化する。
- いくつかの主要分野において、経験の共有、ニーズ分析に基づいた研修、外部コンサルタントの起用等を通じた能力強化を行う。
- データ収集問題を解決するべく、国内外の機関とのパートナーシップを強化する。
- 工事進捗中および稼働中のプロジェクトに対して、タイムリー且つ適切なフォローアップや技術サポートを実施する。
- いくつかの大規模プロジェクトについては、債権回収の強化、プロジェクトの円滑な稼働実現のために最大限の努力を行う。

3-7. 組織体制

3-7-1. 組織体制

表 3-14 は、DBE の現在の組織体制と各部門の従業員数である。

取締役会（Board of Management：BOM）は、政府高官 7 名によって構成されており、DBE における最高意思決定機関である。取締役会は、DBE の重要な方針決定、戦略・業務計画の承認、DBE の業務運営に対する定期的なモニタリング等を行うこととなっている。DBE 社長は投票権を持たないメンバーとして、取締役会の定例会合に出席している。

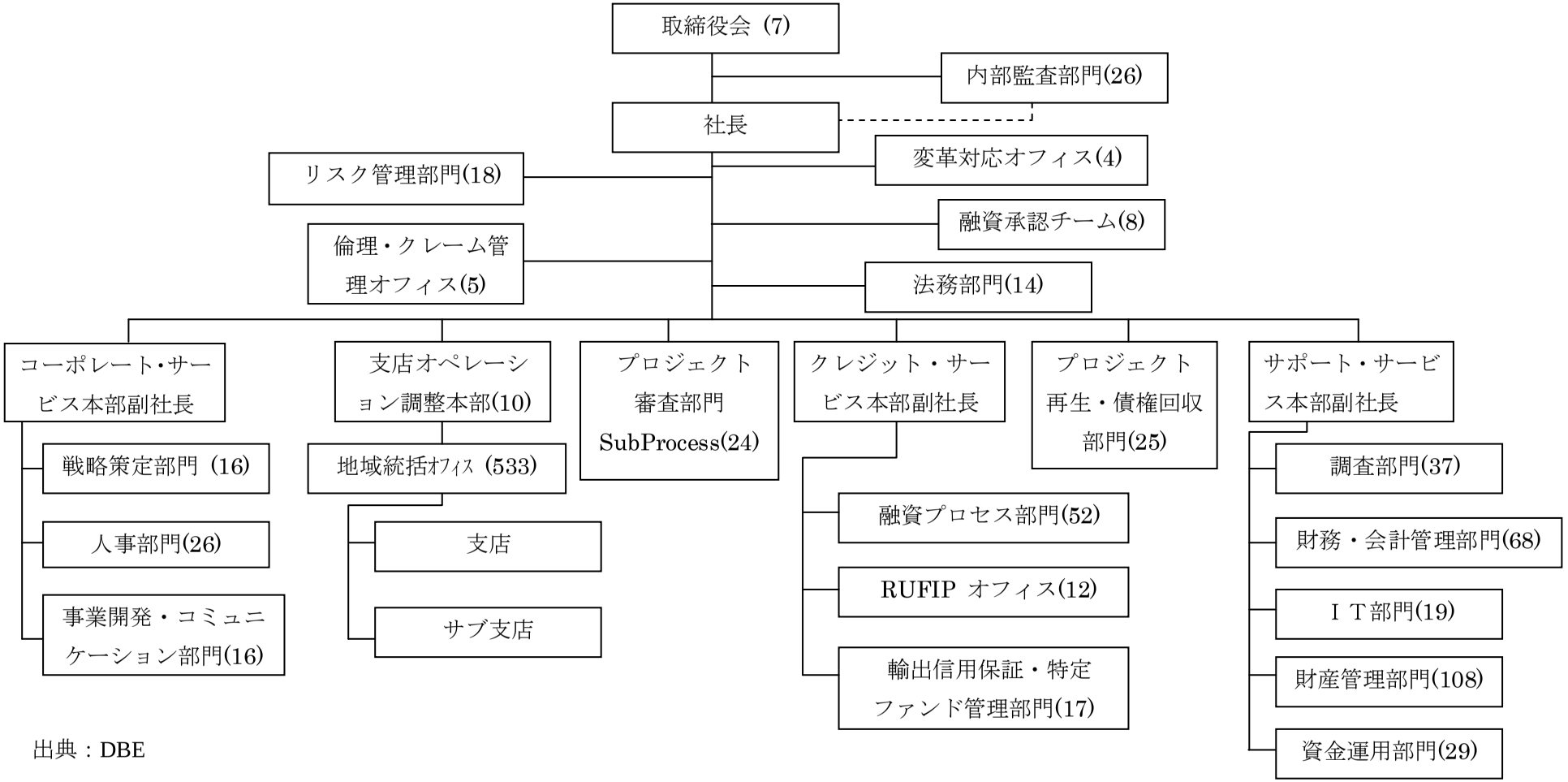
経営管理委員会（Executive Management Committee：EMC）は、社長および 4 名の副社長から構成されており、銀行の業務運営に責任を有する。日常の業務運営について、26 名の

シニア行員、主として各部門部門長から成る管理委員会（Management Committee：MC）によって管理されている。

DBE は地域統括オフィス 5 カ所、12 の支店、20 のサブ支店を有する。15 百万ブル以下の融資案件については支店レベルで、それ以上の融資案件は本店にて決裁される。サブ支店は主として、プロジェクト再生・債権回収部門（Project Rehabilitation & Loan Recovery Department）と協働して債権回収業務を行っており、融資案件の決裁機能は持たない。地域統括オフィスの従業員数は 20〜30 名、支店で 15〜20 名、サブ支店で 10 名前後という陣容となっている。

表 3-14　DBE の現存の組織図

(従業員数合計 1,140 名)



出典：DBE

表 3-15 は、DBE の従業員数の推移であるが、近年徐々に増加していることがわかる。

表 3-15　DBE の従業員数推移

	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011
総合職	353	415	426	469	471	541
準総合職、アドミニ	191	192	188	179	165	174
技能職	71	77	76	72	75	78
守衛等	215	216	209	214	212	217
合計	830	900	899	934	923	1,010

	2013年6月現在
大卒	625
大学院卒	46
博士号	1
Diploma（卒業証書）	182
Certificate（証明書）	286
合計	1,140

出典：DBE's Annual Reports 等

DBE の人事部長によれば、行員の定着率は 95%前後とのことであり、健全な状況と見なされる。DBE は主として、経済学、経営学、会計学等を専攻した大卒を新規採用しており、これ以外にエンジニアリング技術者等、特定分野の専門家を中途採用している。DBE は業務拡大に合わせて、近時は毎年 100 名程度を新規採用しているとのことである。DBE を退社する人たちは、民間商業銀行を含めた民間企業へより高い給料を求めて転職したり、自ら起業したりする様なパターンが多い模様である。DBE に加えて、他の国有銀行 2 行も、有能な専門職の定着という点では課題に直面しており、民間商業銀行はこれら国有銀行を「研修センター」として捉える向きもあるとのことである。

3-7-2. 経営陣のプロフィール

(a) 経営管理委員会

経営管理委員会の 5 人のメンバーは、銀行業務において長く豊富な経験を有している。5 人のうち 2 人は CBE 出身、1 人は NBE 出身である。現在の経営管理委員会メンバーは何れも、同行が組織のリストラを断行した 2008～2009 年に就任している。

DBE 社長の Esayas Bahre 氏（48 歳）は、2008 年 12 月に現職に就任している。同氏は CBE 出身であり、現職の前は同行の副社長を務めた。同氏は Walse 大学の銀行・金融修士、および、アディスアベバ大学経営・行政管理学学士を有する。

コーポレート・サービス本部を担当する副社長の Genene Ruga 氏（46 歳）は、2008 年 7 月に現職に昇格している。同氏は DBE に 26 年以上勤務しており、いくつかの支店の支店長を務めた。同氏は Indira Gandhi National Open University の経営学修士、および、Alemaya

University of Agriculture の農業経済学学士を有する。

与信サービス本部を担当する副社長の Tadesse Hatiya 氏（40 歳）は、2009 年 12 月から現職に就いている。同氏は CBE 出身であり、同行にて審査部長、支店長等を務めた。同氏は、アディスアベバ大学経営・行政管理学学士を有する。

サポート・サービス本部を担当する副社長の Girma Workie 氏（46 歳）は、2008 年 7 月に現職に昇格している。同氏は DBE に 22 年以上勤務しており、いくつかの支店の支店長を務めた。同氏は会計学学士を有する。

支店オペレーション調整本部を担当する副社長の Tiruneh Mitafa 氏（56 歳）は、2009 年 12 月から現職に就いている。同氏は NBE 出身であり、同行にて人事関連部門を多く経験している。同氏は、マンチェスター大学人材開発分野の修士、および、アディスアベバ大学経営学修士を有する。

(b) 取締役会

DBE の取締役会は 7 名で構成されるが、何れも政府高官であり、政府により任命されている。

取締役会の役割と責任は、(1)融資方針、ローン・ポートフォリオ上限額、金利水準の承認、(2)融資方針の実施と銀行全体の信用リスク管理の監督、(3)業務目標と優先分野の設定、であり、これにより DBE が与信プロセスを計画的に遂行していくことが可能となる。言い換えれば、取締役会は個別プロジェクトの与信判断には関与しない。

取締役会議長の Melaku Fanta 氏は、エチオピア歳入・税関当局の長官であり、大臣格である（あった）。なお、最近の報道によれば、同氏は 2013 年 5 月、汚職容疑でエチオピア汚職対策委員会によって逮捕されている。かかる容疑は、DBE の業務とは関係ない模様である。現時点（2013 年 6 月）で取締役会議長の後任人事は決まっていない。

Abdulaziz Mohammed 氏は、Oromiya National Regional government の副社長である。

Sileshi Lemma 氏は、Textile and Leather Industry Development Center of Ethiopia の社長である。

Ahmed Hamoza 氏は、Information Network Security Agency の総務・財務部長である。

Haileselassie Teki’e 氏は、Ethiopian Horticulture Development Agency の長官である。

Ayana Zewedie 氏は、Finance and Trade Policy and Plan Execution Supervisor State Minister で

ある。

Wasihun Abate 氏は、MOFED の法務部門長である。

取締役会メンバー7 名は何れも銀行業界での経験を有していないことから、DBE の効果的且つ健全な業務運営のためには、DBE の取締役会が重要課題に対して適切な意思決定を行えるよう、銀行経験者が取締役会メンバーに含まれることが望まれよう。

3-7-3. 融資承認プロセス

DBE における融資承認プロセスは 3 段階に分かれており、具体的には、(1)融資プロセス部門によるデューディリジェンス、(2)プロジェクト審査部門によるプロジェクト審査、(3)融資承認チームによる最終承認、となっている。第一段階として、融資プロセス部門（顧客リレーション管理部門とも呼ばれる）が、融資申し込みに対する一般的なスクリーニング、提出書類の分析、デューディリジェンス評価、技術的アドバイスの提供、等を行う。次に第二段階として、個別プロジェクトの性質に応じてエンジニア等の専門家チームが組成されるプロジェクト審査部門が、対象プロジェクトの市場性、収支、経営管理、技術面等での評価を行い、プロジェクトの実行可能性や健全性等を詳細に分析する。最後に第三段階として、豊富な銀行業務経験を有する 5 人のベテラン行員から構成される融資承認チームが、融資プロセス部門が提出した融資プロポーザルに対して、最終的な承認を行う。これら 3 部門の部門長によれば、融資申請が各段階で却下されることもあるが、融資プロセス部門によるデューディリジェンスを通過した場合には、こうした事例は少ないとのことである。

本調査では、DBE のプロジェクト分析手法や能力について評価するべく、融資プロセス部門によるデューディリジェンス報告書とプロジェクト審査部門によるプロジェクト審査報告書のサンプルの提出を受けた。これらサンプルは、Saygin-BM Technology Group LLC（ケーブル製造）、Hiwot Agricultural Mechanization plc （綿花栽培）、Velocity Dairy plc （牛乳・ジュース加工工場）の 3 つである。

表 3-16　サンプル・プロジェクトの概要

	Saygin-BM Technology Group LLC	Hiwot Agricultural Mechanization plc	Velocity Dairy plc
審査時期	2011 年 12 月	2011 年 1 月	2012 年 9 月
事業スポンサーの国籍	トルコ	地場（EFFORT）	オランダ
融資額（百万ブル）	1,378	184	496
事業内容	通信・エネルギー用ケーブルの製造	綿花栽培	牛乳加工
事業ターゲット	COMESA 諸国への輸出、国内マーケット	姉妹繊維会社への供給（最終的には輸出）	国内マーケット
エチオピアにおける新業種か否か	Yes	No	No

これら 3 つのプロジェクトの中では、Saygin-BM Technology Group LLC の案件が、プロジェクト審査が難しい典型的な事例として捉えられており、その理由は以下の通りである。

a) ケーブル製造業はエチオピアには存在しない。
業界の専門知識を入手するべく、DBE は顧客企業に依頼し、3 人のエンジニアをエチオピアに派遣してもらい専門的な説明を受けるとともに、DBE 行員をトルコに派遣し顧客企業の既存の製造施設の見学を行った。DBE は、顧客企業への過度な依存には利益相反のリスクが内在していることを認識しながらも、他に頼れるリソースが無かった。
b) 顧客企業が新規の外資系企業であった。
DBE が Know Your Client（顧客確認）義務を果たすための情報源は限定され、トルコの銀行への照会しかなかった。
c) プロジェクト規模が大きかった。
これらに加えて、プロジェクトの規模の大きさが、プロジェクトの実現可能性に不確実性をもたらした。

デューディリジェンス報告書には、借入人の法的地位確認、社長やプロジェクト・マネージャーの能力（学歴、経験等）、株主企業の業歴、株主企業や借入人の他行との取引状況、設備投資の内訳（主要設備のリストを含む）、リスク分野（経営管理、マーケティング戦略、

技術的課題等）といった内容が含まれる。これら分析項目にかかる評価と、担保カバー率とに基づき、対象プロジェクトは DBE 信用リスク計測マトリクスに従って、最高 AAA から最低 D に格付けされる。低格付けのプロジェクトは、プロジェクト審査部門および融資承認チームとによってより詳細な分析がなされることになり、融資実行後のフォローアップでも融資プロセス部門がより厳格なモニタリングを行うことになる。

表 3-17　デューディリジェンス報告書　構成事例

融資実行前の信用リスク審査

A　事業と融資申込企業の強み

	lowest	highest
1 融資申込企業について		
借入金返済履歴	0	150
納税履歴	0	100
延滞履歴	0	100
社会的交流	0	50
小計	0	400
2 プロジェクト・マネジメント・リスク		
主たるマネジメント人材の経験	0	80
主たるマネジメント人材の学歴	25	100
主たるマネジメント人材の技術ノウハウ	0	120
小計	25	300
3 財務リスク		
ギアリング／レバレッジ （自己資本投入額）	0	120
固定費・変動費	0	80
自己資本の源泉	0	50
自己資本調達力	0	50
小計	0	300
4 マーケット・リスク		
製品・サービスに対する需給ギャップ分析	0	50
外貨不足リスク、為替変動の影響	0	40
原材料価格の変動の影響	0	40
販売先の分散化状況、輸出可能性	0	40
仕入れ先の分散化状況	0	40
代替製品の可能性	0	40
小計	0	250
5 ビジネス・リスク		
技術変化の影響	0	100
社会・経済的効果	0	50
競争性分析		
参入障壁	0	10
競合他社	0	10
製品のダイバーシティ、技術進歩見通し	0	10
利益率	0	30
競争優位性	0	20
クオリティー管理基準	0	20
小計	0	250

6 事業と融資申込企業に対する結論

評点

- Prime (85-100%)
- Acceptable (75-85%)
- Watch list (65-75%)
- Doubtful (50-65%)
- Loss (below 50%)

B　担保カバー率

担保価値／融資額

- (a) Strongly secured (>150%)
- (b) Fully secured (125-150%)
- (c) Partially secured with a moderate risk (100-125%)
- (d) Partially secured with a high risk (75-100%)
- (e) Poorly secured with a very high risk (<75%)

C　クレジット・リスク評価マトリクス

Collateral	Prime	Acceptable	Watch list	Doubtful	Loss
(a)	AAA	AA	A	B	B
(b)	AA	A	BBB	B	CCC
(c)	A	BBB	BB	CCC	CC
(d)	BBB	BB	CCC	CC	C
(e)	BB	CCC	CCC	C	D

AAA	Extremely lower risk
AA	Very low risk
A	Lower risk
BBB	Acceptable risk
BB	Medium risk
B, CCC, CC, C and D	High risk

D　結論と提案

- ☑ 政府GTPにおける位置付け
- ☑ 技術移転
- ☑ プロジェクト企業の能力
- ☑ 製品の市場性ポテンシャル
- ☑ プロジェクトのリスク・レベル

出典：DBE’s sample due diligence assessment reports

プロジェクト審査報告書は、異なった専門分野を有する 5～10 人の専門家チームによって作成される。同報告書は、プロジェクトに関する様々な項目をカバーしており、具体的には市場性、技術的課題、経営陣の経験と能力、収支予想等である。財務分析としては、予想損益計算書・キャッシュフロー表・貸借対照表に基づき、収益性、流動性、内部利益率、感度分析、NPV 等が求められる。また、同報告書では、プロジェクトがもたらす雇用創出効果、税収入・外貨収入効果、技術移転といった社会経済的な便益についても評価している。

表 3-18　プロジェクト審査報告書　構成事例

I　要旨
- 1.1. バックグランド
- 1.2. プロジェクトのマーケティング戦略
- 1.3. 工場レイアウト・技術の適正性
- 1.4. マネジメント
  - 1.4.1 プロジェクト実施体制
  - 1.4.2 プロジェクト稼働後のマネジメント
- 1.5. 財務分析
  - 1.5.1 プロジェクトの投資内容
  - 1.5.2 資金調達
  - 1.5.3 収支予想
  - 1.5.4 感度分析
  - 1.5.5 リスク分類

II　バックグランド
- 2.1. 融資申請企業
- 2.2. プロジェクト概要
- 2.3. 沿革
- 2.4. 株主
- 2.5. 銀行取引状況
  - 2.5.1 DBEとの取引状況
  - 2.5.2 他行との取引状況
  - 2.5.3 株主における銀行取引状況
  - 2.5.4 株主の業歴
- 2.6. 融資

III　主たる成功・リスク要因
- 3.1. 主たる成功要因
- 3.2. リスク要因
- 3.3. リスク緩和メカニズム
- 3.4. プロジェクトのSWOT分析

IV　市場分析
- 4.1. 製品概要
- 4.2. 電力・通信ケーブルのグローバル市場
  - 4.2.1 概要
  - 4.2.2 電力・通信ケーブルの輸出市場
  - 4.2.3 電力・通信ケーブルの輸入市場
- 4.3. エチオピアの電力・通信ケーブル市場
  - 4.3.1 通信ケーブルの需要
  - 4.3.2 電力ケーブルの需要
  - 4.3.3 通信ケーブルの供給
  - 4.3.4 電力ケーブルの供給
  - 4.3.5 価格と価格推移
  - 4.3.6 マーケティング戦略

V　プロジェクトの技術的側面
- 5.1. 立地及びアクセス
- 5.2. 建屋と建設
- 5.3. 機械設備
  - 5.3.1 既存の機械設備
  - 5.3.2 新規の機械設備
- 5.4. 車両
- 5.5. オフィス機器
- 5.6. 公共サービス、インフラ
  - 5.6.1 水供給
  - 5.6.2 電力供給
  - 5.6.3 その他インフラ施設
  - 5.6.4 コンピュータ、ネットワーク・セキュリティ環境
- 5.7. 品質保証
- 5.8. 原材料
  - 5.8.1 光ファイバーの原料
  - 5.8.2 通信ケーブルの原料
  - 5.8.3 電力ケーブルの原料
- 5.9. プロダクト・ミックス、生産能力、生産プロセス
  - 5.9.1 プロダクト・ミックス
  - 5.9.2 生産能力
  - 5.9.3 生産プロセス
    - 5.9.3.1 光ファイバー製造
    - 5.9.3.2 光ファイバー・ケーブルの製造
    - 5.9.3.3 通信用銅ケーブルの製造
    - 5.9.3.4 銅・アルミ ケーブルの製造プロセス
  - 5.9.4 包装資材
- 5.10. 環境への影響
- 5.11. 実施スケジュール

VI　組織、マネジメント、人員
- 6.1. 組織構造
- 6.2. マネジメント
  - 6.2.1 プロジェクト実施
  - 6.2.2 稼働後のマネジメント
- 6.3. 人員
- 6.4. 研修

VII　財務分析
- 7.1. 既存の投資額
- 7.2. 今後の投資額
- 7.3. 総投資額
- 7.4. 収支予想
- 7.5. 社会・経済的効果

VIII　結論と提案
- 8.1. 結論
- 8.2. 提案
- 8.3. 融資の諸条件

出典：DBE’s sample project appraisal report

要すれば、DBE は内部のプロジェクト・信用リスク分析をそのフォーマットに従って適切に実施しており、融資承認プロセスにおける牽制システムも社内で組み込まれていると言えよう。但し、本調査チームの見解としては、借入人あるいはプロジェクトの信用リスク分析、特にその財務パフマンスや現在の財務状態については、より詳細に行われるべきと捉えている。何故なら、対象プロジェクトが対象予期せぬ事態に直面した場合に、借入人の財務余力はプロジェクト継続の上で非常に重要な要素となるからである。プロジェクトの実施主体が外資企業である場合には、DBE が当該外資企業の財務状態を審査する上での十分な情報を入手することが難しいこともあるかもしれないが、エチオピアが今後外国からの対内投資を増やそうとしており、こうした投資案件は規模が大きくエチオピア経済へのインパクトも大きいことが多いことを勘案すれば、DBE における外資企業および外資企業主導によるプロジェクトに対する審査能力強化は非常に重要と言えよう。

3-7-4. 人事関連の課題

DBE 人事部門によれば、行員の能力向上のための継続的な取組に加えて、幹部レベルでの後継者育成計画の策定や、バランスト・スコアカード・プログラムのより効果的な実施、幹部クラスの定着率を高い水準に維持すること等が、現在の重要課題として捉えられている。

3-7-5. 研修プログラムと研修ニーズ

DBE は、職位レベルに応じた行内の研修プログラムを有しており、また、エチオピア銀行業界研修機関（training institute of Ethiopian Banking Industry）や外国金融機関の提供する外部の研修プログラムにも参加している。なお、エチオピア銀行業界研修機関は、中央銀行と国有銀行 3 行（CBE、DBE、CBB）によって設立された組織であるが、国内全ての銀行がそのプログラムに参加することが可能である。DBE の人事部門によれば、同機関のプログラムの多くは商業銀行業務に関連したものであり、従って、プロジェクト・ファイナンスに特化する DBE の研修ニーズを必ずしも満たしていないとのことである。

外国のパートナーによる研修に関しては、中国開発銀行（China Development Bank：CDB）、韓国産業銀行（Korean Development Bank：KDB）、トルコ開発銀行（Development Bank of Turkey：KALKINMA）およびインド農業・地域開発銀行（National Bank for Agriculture and Rural Development of India：NABARD）が、現在研修プログラムを提供しており、DBE 幹部職員向けの 1 週間程度の「視察訪問（“Exposure Visit”）」が典型的なパターンである。2010～2013 年に DBE が参加した外国での研修プログラムの詳細は付属資料を参照されたい。

表 3-19 (1)　外国での研修プログラムの概要

	研修プログラムの概要（プログラム開始年）	一般的な研修期間	研修費用負担
CDB	中国での開発金融セミナー (2010 年～)	1 週間	中国
KDB	韓国への視察訪問　(2013 年～) KDB による研修プログラムは下表参照。	1 週間	DBE
KALKINMA	トルコへの視察訪問、トルコ・エチオピア間のワークショップ (2013 年～) (http://english.kalkinma.com.tr/tkb_ethiopia_2013.aspx) 設備・機械の評価 (2009 年～)	1 週間	トルコ
NABARD	コア銀行業務、財務管理、マイクロ・ファイナンス、銀行業務実践、プロジェクト評価、信用リスク管理、マネジメントとリーダーシップ、再生エネルギーや園芸事業分析等 (2011 年～)	1-3 週間	DBE

表 3-19 (2)　韓国産業銀行への訪問視察プログラムの概要

Date	Time	Topic	Remark
4.1 Mon)	09:30～09:50	• Greetings, Welcome Speech	• Executive Director
	10:00～11:00	• Overview of KDB - Introduction	• IR team
	11:10～11:40	• Meeting with the Chairman(CEO)	
	12:00～13:30	• Welcoming Luncheon	• Executive Director Int'l Banking Div.
	13:45～15:00	• KDB Organizational Structures - Relations with Government	• Planning Dept.
	15:30～17:00	• Corporate Banking -Overview of the function	• Corporate Banking Dept 1.
4.2 Tue)	09:00～10:30	• Credit Review -Overview	• Credit Review Dept.
	10:45～11:50	• Project finance (Energy, Plants) -Overview	• Project Finance Dept.2
	12:00～13:30	• Luncheon	• General Manager Project Finance Dept.2
	13:45～15:00	• Project finance (Infrastructure) -Overview	• Project Finance Dept.1
	15:30～17:00	• Risk Management -Overview	• Risk Management Dept.
4.3 Wed)	09:00～10:30	• International Banking -Funding	• International Banking Dept.
	10:45～11:50	• Trade Finance -Overview	• Trade Finance Dept.
	12:00～13:30	• Farewell Luncheon	• General Manager, Int'l Banking Dept.
	13:45～14:45	• Career Development Program(CDP) for Managers	• Personnel Dept.
	14:55～16:00	• Ethical Standards for Employees	• Compliance Dept.
4.4 Thur)	Morning	• Site Visit (Hyundai Steel Co.,)	• To Be Determined
	Afternoon	• City Tour	• To Be Determined

出典：DBE

DBE は毎年、「人材研修・開発ニーズ調査」を行内で実施している。2012 年 6 月に作成

された最近の報告書の中で DBE は、優先分野（農業、農産加工、産業/製造業）のプロジェクト評価、プロジェクト・ファイナンス、顧客との交渉、サービス・デリバリーといったプロジェクト融資関連業務の実施において、スキル・ギャップがあると結論付けている。同報告書はまた、DBE の支店レベルにおける融資方針、信用リスク評価、財務分析、債権管理プロセスに関して、深刻な能力ギャップがあることを強調している。表 3-20 は、パフォーマンス・ギャップ分析に基づく、各部門において「推奨される研修・人材育成ニーズ」のリストである。

表 3-20　部門別「推奨される研修・人材育成ニーズ」リスト

部門名	推奨される研修・人材育成ニーズ
戦略策定部門(Strategic Planning and Development Effectiveness)	● 戦略策定と管理 ● モニタリングと評価システム ● バランスト・スコアカード制度 ● 各種データの体系化と分析手法 ● データベース管理 ● データ処理ソフトウェア ● 報告書作成技術 ● 調査手法とサンプリング技術 ● バランスト・スコアカードにおけるパフォーマンス管理 ● 業務開発計画 ● コミュニケーションと行員管理 ● 計画と予算 ● ナレッジ・マネジメント ● コンフリクト管理とチーム育成
人事部門 (Human Resource Management)	● 能力ベースの人材管理 ● 人事方針と戦略策定 ● パフォーマンス管理 ● 戦略的人事管理と人材開発 ● 指導者育成 (TOT) ● 人事情報システム ● インセンティブ制度 ● 記録管理 ● 組織育成・改革管理 ● 労務問題 ● 計画と予算

	● 交渉と苦情対応
IT 部門(Information Technology Systems)	● データベース管理 ● システム・メンテナンス研修 ● 銀行システム ● IT セキュリティ ● ネットワーキング ● オペレーティング・システム ● データベース ● 職業倫理
事業開発・コミュニケーション部門(Business Promotion and Communication)	● コミュニケーションと報告書作成 ● 写真ジャーナリズム ● ICT 利用 ● ウェブサイト改善 ● Adobe Photoshop / グラフィック・デザイン/ ホームページ掲載 / ビデオ編集 ● イベント開催・管理スキル ● 戦略交渉 ● 広報と顧客サービス ● アーカイブ管理とドキュメンテーション ● デジタル・マーケティング ● リーダーシップ・スキル開発
財務・会計管理、国際銀行部門(Finance and Accounts Management and International Banking)	● 顧客へのサービス・デリバリー ● 銀行業務ソフトウェア ● 国内銀行業務 ● 財務管理 ● 財務報告書作成 ● 外国銀行業務 ● 国際貿易 ● 財務・予算管理 ● リスク管理（信用リスク、流動性リスク、オペレーショナル・リスク、市場リスク） ● 計画と予算管理 ● 内国歳入規制 ● 職業倫理
財産管理部門(Property Management)	● 調達 ● 市場調査

	● 報告書・プロポーザル作成 ● 財産管理 ● 在庫管理 ● メンテナンス・技術研修 ● 基礎的パソコン・スキル ● データベースと Peachtree ● 顧客へのサービス・デリバリー ● 監督・管理 ● 転換期におけるリーダーシップ
融資プロセス部門 (Credit Process)	● 信用リスク管理 ● 融資方針と手続き ● リスク管理 ● プロジェクトの計画、モニタリング、評価 ● 信用管理におけるコア・バンキング・システム ● デューディリジェンス技術 ● 顧客発掘戦略 ● 顧客との交渉とサービス・デリバリー ● コミュニケーションと交渉スキル ● 地理情報システム ● オフィス・オペレーション管理応用編 ● 繊維・製糖その他類似工場への視察訪問
リスク管理部門 (Risk Management)	● 流動性リスク ● 金利リスク ● 為替リスク ● オペレーショナル・リスク ● 信用リスク ● 信用リスク分析と事後管理 ● 外国銀行のオペレーション ● 財務管理 ● 基礎的パソコン・スキル ● T24 ● ナレッジ・マネジメント ● データベース管理 ● 各種データの体系化と分析手法 ● 職業倫理 ● 報告書作成

プロジェクト再生・債権回収部門 (Project Rehabilitation and Loan Recovery)	● プロジェクト管理 ● 銀行のプロジェクト再生方針に関する研修 ● 政府と銀行における担保権実行・処分方針 ● 財務分析 ● 信用リスク分析と事後管理 ● 各種データの体系化と分析手法 ● データ分析ソフトウェア ● プロジェクト・ファイナンス ● 戦略交渉 ● コミュニケーション ● ナレッジ・マネジメント ● オペレーション管理
プロジェクト審査部門 (Project Appraisal)	● プロジェクト審査 ● プロジェクト・ファイナンス ● 酪農プロセス ● 灌漑と農業機械化 ● 繊維 ● 園芸 ● 畜産 ● レザー・レザー加工品 ● コア・バンキング ● 財務管理
法務部門 (Legal)	● データベース管理 ● 記録管理 ● 契約管理と紛争処理 ● 調停、和解等に関する研修 ● 交渉スキル ● オフィス・オペレーション管理応用編 ● 専門的な語学力 ● 基礎的パソコン・スキル ● 契約作成 ● マネジメント育成
調査部門 (Research)	● 調査手法応用編 ● 設備に対する貸付 ● データ収集ツールのデザイン ● 各種データの体系化と分析手法

	● 統計ソフトウェア ● 地理情報システム・ソフトウェア ● 報告書作成とコミュニケーション ● プロジェクト計画と評価 ● チーム・ビルディング ● バランスト・スコアカードにおけるパフォーマンス管理 ● Auto CAD 2D & 3D ● 不動産評価技術 ● CON MIS ソフトウェア ● 優先プロジェクト分野における経験の共有と技術研修
内部監査部門 **(Internal Audit)**	● 財務監査 ● 計画と予算管理 ● 内部監査と内部統制 ● リスク管理 ● パフォーマンス監査 ● IT 監査 ● 法務監査 ● エンジニアリング監査 ● 財務・監査報告書作成技術 ● 不正調査技術 ● コア・バンキング ● 監査業務に関するソフトウェア
輸出信用保証・ **特定ファンド** **管理部門** **(Export Credit** **Guarantee and Special** **Fund Administration)**	● プロジェクト評価 ● デューディリジェンス評価 ● 財務分析 ● プロジェクト再生 ● データベース管理 ● 輸出入業務 ● 貿易金融 ● 法務事項 ● 再生エネルギー ● コミュニケーション・スキル ● 交渉スキル
エンジニアリング・サ **ービス部門** **(Engineering Services)**	土木工学 ● 建設管理 ● 契約管理

- MS-project / primavera
- ETABS
- 構造分析プログラム（Structural analysis program：SAP）
- ArchiCAD
- AutoCAD
- サプライ・チェーン管理
- 構造分析
- プロジェクト評価
- 立地選定、基礎工法
- 建設機械・設備
- 建設法制、建設関連紛争に関する調停
- 入札書類準備と入札の評価
- プロジェクト費用試算
- プロジェクトの財務管理
- 環境へのインパクト評価（Environmental impact assessment：EIP）

農業、化学、電気、製造業、機械工学

- プログラム論理制御（Program logical control）システム・ソフトウェアおよびハードウェア
- 電気システム・設備に対する評価
- 機械評価・選定・分析
- 灌漑事業の評価・分析
- 資産評価研修
- 製造工程・オペレーション管理
- 製造設備の設計
- 製造設備の設置
- 製造管理システム
- 繊維、皮なめし、セメント、食品加工、畜産工場の機械設備
- コミュニケーション・スキル
- 監督・管理
- スケジュール管理
- 交渉スキル

出典：DBE's HR Training and Development Needs Assessment (June 2012)

本調査において提出を受けた DBE 内部資料や各部門部門長へのヒアリングによれば、現在 DBE が JICA に対して期待する能力強化研修の優先分野は、(1)優先分野プロジェクト（特

に製造業）の審査能力向上、(2)格付けシステムの運用向上を含めたリスク管理の改善、(3)リーダーシップ、マネジメント、幹部クラスの後継者育成、といった分野として捉えられる。

3-8. 財務分析

ここでは、現時点で入手可能な財務情報を基に DBE の財務分析を行う。なお、2010/2011 年度の決算報告書は未だ監査法人による監査手続き中であり、2010/2011 年度、2011/2012 年度、2012/2013 年度の 9 ヶ月間の財務諸表は暫定的なものである点、留意が必要である。

DBE の総資産は、2005/2006 年度の 4,958 百万ブルから 2011/2012 年度の 25,024 百万ブルへ大きく増加しているが、これは主として融資残高（同期間に 3,562 百万ブルから 14,042 百万ブルへ）およびエチオピア政府の T ビル（同 89 百万ブルから 7.866 百万ブルへ）の増加に因るものである。こうした資産の増加は、NBE ビル（同 0 から 12,502 百万ブルへ）と貯蓄債券（同 0 から 1,992 百万ブルへ）によって賄われている。現在の貸借対照表によれば、NBE ビルによる調達資金のかなりの部分が民間セクターのプロジェクト向けではなく T ビル購入に充てられている状況であり、この点は IMF も指摘している。

かつては CBE を引受先とした私募債が、DBE の資金調達の中で最も大きかった（2009/2010 年度：3,665 百万ブル）が、現時点ではそのウェイトは小さくなっている。国際機関からの借入（2009/2010 年度末）の中では、アフリカ開発銀行の残高が最も大きく（427 百万ブル）、欧州投資銀行（251 百万ブル）がこれに続く。

貸出資産の増加に伴い、金利収入が徐々に増加してきており、支払金利もより少ないペースで増加している。この結果、純金利収入は 2005/2006 年度の 218 百万ブルから 2011/2012 年度の 681 百万ブルへ増益となっている。また、役務取引等収入が 2008/2009 年度以降増加してきており、DBE の収入源の重要項目となっている点も注目される。当期利益は、給与支払いや貸倒引当金の増加を吸収し、2005/2006 年度の 25 百万ブルから 2011/2012 年度の 362 百万ブルへ増益となっている。

DBE は、アニュアルレポートにて自己資本比率を開示していないものの、この間の貸出資産の増加にもかかわらず政府による追加出資は行われていないことから、自己資本比率の水準は大きく減少していると見なされる。

なお、DBE によれば、同行に課される最低自己資本比率は 15%とされており、商業銀行の 8%より高い。特別の政府系銀行として、例えば債権分類方法等、DBE における会計処理・

方針は NBE の承認に基づき、商業銀行とは異なる点もあるとのことである。

貸出資産の増加と自己資本比率の減少を受け、現在 DBE はエチオピア政府に対して、払込資本金を 18 億ブルから 30 億ブルへ増資するよう、要請している。

表 3-21　DBE 貸借対照表

(百万ブル)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013 3Q
流動資産								
現金預け金	520	831	584	512	1,446	1,493	1,486	1,433
売上債権、その他信用残	661	590	516	484	621	609	1,437	1,649
法人税還付予定額	2							
	1,183	1,421	1,100	996	2,068	2,102	2,923	3,082
その他資産								
エチオピア政府債券	89	81	254	219	185	1,750	7,866	8,814
貸出金	3,562	3,867	4,236	5,128	6,949	11,209	14,042	16,554
有形固定資産	68	67	67	65	61	113	148	178
繰延税金資産	0	0						
支払承諾見返	56	122						
その他資産						52	45	
他政府機関への移転資産	0	0	0	0	0			
	3,775	4,138	4,557	5,412	7,195	13,125	22,101	25,546
資産合計	4,958	5,559	5,658	6,408	9,263	15,227	25,024	28,628
負債								
流動負債								
預金	637	575	502	512	588	671	623	731
買入債務、未払費用	419	627	523	556	738			
1年以内返済長期借入金	582	666	398	758	879			
短期借入金	49	49	49	49	49			
未払L/C			62	240	268			
未払配当金	0							
未払税	1	5	22	14	17			
	1,688	1,922	1,555	2,129	2,539	671	623	731
固定負債								
国際機関借入金	189	258	358	593	847	1,019		
外国政府借入金	0	0	0	0	0			
エチオピア政府借入金	56	60	220	175	145			
その他国内借入金	1,094	1,326	1,601	1,540	3,692	8,560	3,487	3,167
繰延税金負債			0	2	2			
NBEビル							12,502	14,946
ルネサンス・ダム向け貯蓄債券							1,992	3,793
Stabex fund / Managed fund						82	82	80
損失引当金						1,435	1,351	1,316
その他負債						1,262	2,439	1,438
支払承諾	56	122						
	1,396	1,766	2,179	2,310	4,687	12,358	21,854	24,740
負債合計	3,083	3,689	3,734	4,438	7,226	13,029	22,476	25,471
純資産								
払込資本金	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
利益剰余金	32	19	55	90	116		362	1,145
法定準備金	24	32	48	60	68	118	120	212
別途積立金					33	261	266	
Swiss Stabex Projectsの利益	20	20	20	20	20	20		
	1,875	1,870	1,923	1,970	2,036	2,198	2,548	3,157
	4,958	5,559	5,658	6,408	9,263	15,227	25,024	28,628
オフ・バランスシート項目								
協調融資額ー元金		67		67	67			
協調融資額ー利息		2		1	1			
国際機関融資の未利用額		1,914		1	1			
国内融資の未利用額				179	179			
不良債権の経過利息		619		790	790			
運用ファンド　未実行額		169		10	10			
運用ファンド　未払元利金				161	161			
融資コミットメント				3,473	3,473			
国内保証		269						

出典：DBE's Annual Reports 等

表 3-22　DBE 損益計算書

(百万ブル)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013 3Q
経常収益								
貸出金利息	**306**	**287**	**361**	**370**	**463**	**459**	**1,192**	**941**
農業向け融資	59	63	118	124	141			
製造業向け融資	207	163	162	149	221			
その他融資	37	28	66	67	98			
その他	3	32	15	30	3			
資金調達費用	**-89**	**-93**	**-94**	**-105**	**-161**	**-332**	**-511**	**-439**
外国借入	9	7	2	9	15			
国内借入　金融機関			14	8	4			
国内借入　政府			3					
国内借入	22	24						
定期預金	28	26	19	19	19			
普通預金	0	0	0	0	0			
債券利息	29	36	55	69	122			
純受取利息	**218**	**194**	**267**	**265**	**303**	**127**	**681**	**502**
役務取引等収益	5	6	7	30	54	95	125	97
賃料収入	8	8	7	7	7			
アディスアベバ建物				6	6			
その他賃料				2	1			
雑収入	9	14	25	34	30	366	108	137
外国為替差益	4	10	17	21		341	25	75
固定資産売却益					27			
その他	5	4	8	13	4	25	83	62
	240	221	306	337	394	588	914	736
貸出金リスク･ファンド	-3	3	-2					
	236	**224**	**303**	**337**	**394**	**588**	**914**	**736**
営業経費								
従業員給与	22	30	41	42	54	61	73	65
オフィス	7	7	8	8	13			
監査報酬	0	0	0	0	0			
取締役報酬	0	0	0	0	0			
貸倒引当金	160	130	150	198	250	77	291	
支払賃料	3	2	3	3	3			
雑支出	5	6	7	8	14	39	76	59
減価償却費	4	5	5	7	8	11	20	12
	202	**180**	**215**	**266**	**342**	**188**	**460**	**135**
税引前当期純利益	**34**	**44**	**89**	**71**	**52**	**400**	**454**	**601**
法人税	-10	-12	-23	-18	-16	-202	-92	-128
税引後当期純利益	**25**	**33**	**66**	**53**	**37**	**198**	**362**	**473**

出典：DBE’s Annual Reports 等

表 3-23　DBE キャッシュフロー表

(百万ブル)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
営業活動によるキャッシュフロー	-177	-81	-329	-561	-1,581		-9,178
税引前当期利益	34	44	89	71	52		
調整項目							
減価償却費	7	7	7	10	10		
引当金	160	130	150	198	250		
買入債務償却				-4			
前年度調整金額			-0	-6	-0		
有形固定資産調整額	0	0	1	9	6		
尊敬計算書調整額				-0	-4		
引当金の増減額				-1	0		
引当金の不要額			-0				
賃料収入	-8	-8	-7	-7	-7		
未実現外国為替差益 (一般準備金)					33		
	160	130	151	198	288		
増減							
売上債権の減少	-116	57	62	6	-181		
貸出金の増加	-303	-421	-507	-1,063	-2,028		
預金の増加	-45	-62	-74	10	77		
未払金の増加	92	171	-49	37	182		
未払L/Cの増加				178	28		
未払税金の増加				1	0		
	-372	-255	-569	-830	-1,922		
運用収入・回収							
受取賃料	7	8	7	7	7		
政府債券の回収	8	8	8	35	35		
	15	15	15	42	41		141
税金							
法人税支払	-21	-5	-11	-26	-11		
源泉徴収税控除額			-0	-0	-0		
	-21	-5	-11	-26	-11		0
設備投資等							
有形固定資産取得	-8	-6	-8	-16	-13		
政府債券			-181				
	-8	-6	-189	-16	-13		0
財務活動							
借入金及び債券発行	371	447	696	556	2,669		8,800
借入金及び債券の返済	-54	-58	-429	-67	-171		-65
Swiss Stabex projectにおける資産計上された利益	0	-0					
	317	388	267	489	2,498		8,735
現金及び現金同等物の増減額	126	311	-247	-72	934		-302
期首残高				584	512		1,793
増減額				-72	934		-302
期末残高				512	1,446		1,491

出典：DBE’s Annual Reports 等

3-9. リスク管理

DBE におけるリスク管理は、数年前にリスク管理部門が立ち上げられたこともあり、かなり改善してきていると見なされる。現在のコンプライアンス・リスク管理部門は、約 18 名で構成されており、特定のプロジェクトの信用リスク、ローン・ポートフォリオの集中リスクの評価、流動性リスクや金利リスクの分析、為替リスクやオペレーショナル・リスクの管理等を担っている。同部門は定期的にリスク評価報告書を作成しており、直接、社長と取締役会に対して報告している。

3-9-1. 信用リスク

DBE は、個別プロジェクトおよびローン・ポートフォリオ・レベルでの信用リスク管理を行っている。

DBE は、単一借入人（シングルボロワー）レベルおよび企業グループ・レベルでのエクスポージャー上限額を設定している。当該上限額は、単一借入人に関しては払込資本金の 25%、企業グループに関しては同 35%に設定される。DBE はまた、同一業種向けエクスポージャーの上限額は、ポートフォリオ全体の 25%に設定している。こうした上限額を超える様な融資案件については、取締役会の承認を得る必要がある。また、払込資本金の 5%を超える個別融資案件については、モニタリングがより集中的に入念に行われることになる。

DBE は行内格付けシステム（最高：AAA～最低：D）を有しており、融資実行前および実行後のリスク評価に用いられている。しかしながら、現行の格付けシステムは、情報の不足と融資担当者の能力不足等により、十分に機能しておらず、より効果的なリスク管理のためには今後の改善が必要とされる。

表 3-24 に示される通り、DBE の不良債権比率は 2007/2008 年度の 37%をピークに、2009/2010 年度には 11.7%にまで大幅に減少している。かかる不良債権比率の減少は、プロジェクト再生・債権回収部門等による債権回収の取組強化に加えて、過去の不良債権の一部を政府に移転したこと等に因る。DBE によれば、2013 年 3 月末における最近時の不良債権比率は 8.5%にまで減少しているとのことだが、商業銀行の平均値 3.8%に比し依然としてかなり高い水準にある。

表 3-24　エチオピアの主要銀行の不良債権比率

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
CBE	27.5	22.5	14.5	5.3	3.7	1.7
Construction and Business Bank	27.8	19.4	17.1	15.6	11.0	6.5
Dashen Bank	6.7	6.2	6.0	5.9	7.3	2.9
Awash International Bank	12.0	9.6	7.4	8.7	5.0	7.0
Bank of Abyssinia	12.4	4.9	10.5	12.9	5.3	4.0
Wegagen Bank	8.4	4.9	5.3	8.4	7.7	3.5
United Bank	8.5	4.2	4.6	4.0	3.8	3.4
Cooperative Bank of Oromia	0.0	0.0	0.2	1.1	2.5	7.6
Nib International Bank	11.2	8.5	5.6	6.7	14.1	7.4
Lion International Bank	NA	NA	0.0	0.1	0.3	6.5
Development Bank of Ethiopia	31.4	35.5	36.3	37.0	22.7	11.7
平均値	16.2	11.6	9.8	9.6	7.6	5.7
標準偏差	9.7	10.9	10.3	10.2	6.7	2.9

出典：WN Geletta “Determinants of Non Performing Loans : The case of Ethiopian Banks” (January 2012)

DBE の現在のローン・ポートフォリオには集中リスクが内在している。表 3-25 は、DBE の大口融資先リストであるが、上位 10 社で融資残高全体の 50%強を、上位 20 社で 70%を占めていることが確認される。なお、網掛けした会社への融資は、DBE の最近のローン・ポートフォリオ集中報告書において、一部が不良債権として分類されている。また、これら大口取引先の中には同一グループ内の関連会社が含まれると想定されることから、企業グループの信用リスクも注視されるべきであろう。

なお、表 3-25 の備考欄に記載される通り、大口融資先上位 10 社の属性は、国有企業 1 社、トルコ系企業 4 社、マイクロファイナンス機関 1 社、民間企業 4 社（うち 2 社は EFRORT 傘下）となっている。トルコ系企業は、DBE が融資する大規模プロジェクトのスポンサーとなっている。地場企業としては、EFFORT が DBE 取引先の最大の企業グループの一つであり、同グループ関連の 6 つのプロジェクトが融資対象となっている。

表 3-25　DBE の大口融資先リスト

	会社名	融資残高（コミットメント含む）	構成比 %	累積構成比 %	備考
1	Tendaho Sugar Factory	2,038	12.5%	12.5%	国有企業、インドから融資
2	Ayka Addis Textile and Investment	1,890	11.6%	24.1%	トルコ系企業
3	National Cement Share Company	1,553	9.5%	33.6%	民間企業
4	Saygin-BM Cable Production	1,446	8.9%	42.5%	トルコ系企業
5	Messebo Building Material Production	1,341	8.2%	50.7%	EFFORT
6	Almeda Textile Factory S.C.	728	4.5%	55.2%	EFFORT, 破綻懸念先
7	Else Addis Industrial Development PLC	724	4.4%	59.6%	トルコ系企業
8	Derba MIDROC Cement PLC	648	4.0%	63.6%	EIB融資 (Euro29mm)
9	MNS Manufacturing PLC	632	3.9%	67.5%	トルコ系企業
10	Amhara Credit and Saving Institution	583	3.6%	71.0%	マイクロファイナンス
11	Etur Textile PLC	540	3.3%	74.3%	トルコ系企業
12	Addis Pharmaceuticals S.C	507	3.1%	77.5%	EFFORT
13	Dedebit Credit and Saving Institution	419	2.6%	80.0%	マイクロファイナンス
14	Gonder Malt Factory PLC	366	2.2%	82.3%	ANDM
15	Oromia Credit and Saving Share Company	365	2.2%	84.5%	マイクロファイナンス
16	Nuredin Abduletif Pasta	321	2.0%	86.5%	
17	Kebir Enterprise PLC	328	2.0%	88.5%	破綻懸念先
18	Adama Development PLC	221	1.4%	89.8%	要注意先
19	Ayenew Degu Gersil	206	1.3%	91.1%	要注意先
20	Hiwot Agricultural 32	192	1.2%	92.3%	EFFORT
21	Tana Flora PLC	184	1.1%	93.4%	
22	Sheba Leather Industry PLC	182	1.1%	94.5%	EFFORT
23	Ethiopian Shipping and Logistics Services	182	1.1%	95.6%	
24	Yemiru Nega Dembel	147	0.9%	96.5%	
25	Dashen Brewery	129	0.8%	97.3%	ANDM
26	Ambrossia PLC	123	0.8%	98.1%	
27	Nas Food Dire Dewa Textile	112	0.7%	98.8%	国有企業、破綻先
28	Alem Fitsum Plastic and PVC profile	102	0.6%	99.4%	
29	Shino-Ethiop Associate Africa PLC	97	0.6%	100.0%	インド系企業
小計		16,306	76.3%		
合計		21,357	100.0%		

出典：DBE’s Loan Portfolio Concentration Report (April 2013)

表 3-26 に示される DBE の債権分類方法にも留意を要する。不良債権に分類される借入人の延滞期間（日数）は、銀行業界の国際会計基準である 90 日より長くなっている。NBE は DBE によるかかる債権分類方法を特別に認めており、これは DBE 融資の一般的な返済期間が 3 カ月毎であり、商業銀行の融資の毎月返済とは異なることもその背景にあるとのことである。しかしながら、もし DBE が国際会計基準を適用した場合には、不良債権比率はより高い水準になるであろう。

表 3-26　DBE による債券分類（2013 年 3 月末、単位：百万ブル）

正常先	14,867	< 180 days
要管理先	1,453	< 359 days
要注意先	456	< 539 days
破綻懸念先	635	< 1,079 days
破綻先	427	> 1,080 days
合計	17,838	

出典：DBE’s Loan Portfolio Concentration Report (April 2013)

最後に、現在のローン・ポートフォリオには、相当のプロジェクト完工リスクが内在していることを付け加える必要がある。表 3-27 は、プロジェクトの進捗状況別融資残高を示しているが、融資残高全体の 45%は未だ工事中の状態にある。従って、DBE にとっては、融資対象プロジェクトが完工・稼働することにより、当初計画したキャッシュフローが産み出されるよう、サポートしていくことが極めて重要である。なお、工事中のプロジェクトの 36%相当（融資残高ベース、融資残高全体の 16%）は、2013 年 3 月時点で遅延状態にあるとのことである。

表 3-27　DBE のプロジェクト進捗状況別融資残高（2013 年 3 月末、単位：百万ブル）

稼働中	11,714	55%
工事中	9,644	45%
合計	21,358	100%

出典：DBE’s Loan Portfolio Concentration Report (April 2013)

3-9-2. 流動性リスク

DBE の資産と負債の間には、大きな期間のギャップが内在している。コンプライアンス・リスク管理部門によれば、融資の平均期間は約 10 年であるのに対して、負債サイドの平均期間は 5 年以下とのことである。かかる期間のミスマッチにより、DBE が何らかの理由でリファイナンスを受けれなかったり新規の調達源を見い出せない場合、流動性問題が発生するリスクがある。

こうした期間のミスマッチは、DBE が持続的な経営を行っていく上では解消されるべきである。

表 3-28 は、DBE の流動性ギャップ分析報告書に基づくものである。短期の流動性には問題無いものの、1〜5 年先を見通した場合、流動性問題が顕在化する可能性がある（5 年間における累積ギャップは、5,521 百万ブルにのぼると予想される）ことがわかる。今後の流動性リスクについては、さらなる分析が必要となろう。

表 3-28　DBE の流動性ギャップ分析

(million Birr)	0-3 month	3-6 month	6 month - 1 yea	1-5 year	Over 5 year	Total
Cash in hand	40					40
Balance with NBE	321					321
Balance due from local institutions	284					284
Balance due from bank abroad	962					962
Local Treasury Bills	3,596	650	4,470			8,716
Local Treasury Bonds			8	90		98
Foreign Government teasury bills and bonds						0
Other investment						0
Loans & Advances performing						0
provision for doubtful debts						0
Loans & advances performing	457	658	894	6,012	7,155	15,177
Loans & Advances Non performing						0
provision for doubtful debts						0
Loans & advances Non performing	82	79	81	124	1,198	1,564
Fixed assets						0
Fixed assets					227	227
Accumulated depreciation					-129	-129
Other assets						0
Acquired assets	15	2	2	2	0	21
Interest receivables on loans	182	434	289	172	177	1,255
Suspended interest	-29	-28	-28	-36	-388	-509
Promisory notes	13					13
Staff receivables	2					2
Suspense - Loans	-176					-176
Ex-Staff receivalbles	0					0
Rent receivables	1					1
Uttility receivables	0					0
LC difference suspense						0
Miscellaneous receivables	-36					-36
Provision for other receivables	-15					-15
Provision for cash branches	-0					-0
Other receivables - legal	0					0
Supplies stock / inventory					4	4
Asset under progress					81	81
Inter branch accounts						0
Assets transferred to government						0
Total Assets (A)	5,700	1,795	5,717	6,364	8,325	27,900
Off balance sheet assets						0
Guarantee - local (issued)						0
Outward guarantee - foreign						0
Inward guarantee - foreign						0
Letter of credit - export						0
Letter of credit - import	7		1	141	520	670
Documentary collections - outward						0
Documentary collections - inward						0
Clean collections - outward						0
Clean collections - inward						0
Forex deal - spot						0
Loan commitments	1,004	980	1,009	1,022		4,015
Total off balance sheet assets (C)	1,011	980	1,010	1,163	520	4,685
Local currency deposits						0
time deposits	0		365			365
demand deposits	352					352
saving deposits	10					10
Local currency borrowing	850	16	230	14,816	1,456	17,367
Foreign currency deposits						0
Foreign currency borrowings	1				89	89
Other foreign liabilities						0
Other liabilities						0
Saving bond	34	12	107	3,080	14	3,247
Corporate bond	4	2			650	656
Payable & accruals	249	249	497			994
Managed fund payable	58					58
Stabex fund	1					1
Other credit balances	0					0
Capital and reserves					2,555	2,555
Total Liabilities (B)	1,559	280	1,200	17,895	4,764	25,697
Off balance sheet liabilities						0
Guarantee - local (issued)						0
Outward guarantee - foreign						0
Inward guarantee - foreign						0
Letter of credit - export						0
Letter of credit - import						0
Documentary collections - outward						0
Documentary collections - inward	1					1
Clean collections - outward						0
Clean collections - inward						0
Forex deal - spot						0
Domestic borrowings commitment						0
Foreign borrowings commitment						0
Total off balance sheet liabilities (D)	1	0	0	0	0	1
Net maturity gap as of Dec 31, 2012	3,130	536	3,507	-12,694	3,041	-2,481
Cumulative gap	3,130	3,666	7,173	-5,521	-2,481	-4,961

出典：DBE's Liquidity Gap Analysis Report (3Q 2013)

3-9-3. その他リスク

DBE はオペレーショナル・リスクや為替リスク等、他のリスクにも対応していく必要がある。例えば、貯蓄債券発行による資金調達は、リテールの預金口座を有さない DBE にとっては新しい業務であり、オペレーショナル・リスクが内在している。また、DBE にとって、借入企業が輸出を増やしていく場合には、より大きな為替リスクを抱えることになる。

3-10. コーポレート・ガバナンスと透明性

内部／外部監査システム

内部監査部門は、行内の全ての部署が行う決裁や行為が、銀行の方針・ガイドラインに準拠していることを確認し、取締役会に直接報告する。DBE 内には、倫理・クレーム管理オフィスという組織もあり、同行におけるガバナンス改善に向けて社長に進言する機能を有している。同部署は、汚職防止にかかる方針や規則にかかる行員の意識向上にも努めている。

DBE の外部監督機関としては 3 つ存在しており、NBE、首相府傘下の国有金融機関監督機関（Public Financial Enterprises Supervising Agency：PFEA）、政府監査オフィスである。

内部および外部の監査機関は、DBE のコーポレート・ガバナンス改善に貢献してきている。

「2012 年 アフリカ開発金融機関協会（AADFI : Association of African Development Finance Institutions）参加メンバーによる PSGRS（Prudential Standards, Guidelines and Rating System：プルデンシャル基準、ガイドライン、格付けシステム）メカニズム実施報告書」によれば、コンプライアンスに関する自己評価に基づく DBE の格付けは、2011 年の「B」から 2012 年の「A＋」に改善しており、かかる取組に参加した 16 機関のうちの上位 6 社に入る格付け水準となっている。

3-11. 他のドナーによる支援

DBE は現在、国際金融機関および外国の開発金融機関から、ノウハウ・資金面での支援を受けている。

(1) 外国での研修プログラム

前述の通り。

(2) 資金協力

DBE は、International Fund for Agricultural Development (IFAD)、アフリカ開発銀行、欧州連合、欧州投資銀行、フィンランド政府、中国開発銀行等、外国の機関から資金調達を行っている。これらの資金は、農村金融、コーヒー農園、中小企業金融といった特定分野向けの融資に充てることになっている。中国開発銀行からの融資を除き、国際機関からの資金の受け手は、MOFAD となっている。

中国開発銀行は直接 DBE に対して、25 百万 US ドルのコミットメント・ラインを供与しており、エチオピア政府の保証を受けている。かかる融資は、エチオピアの中小企業向けのツーステップローンであり、DBE による内部審査レポートは、中国開発銀行による最終承認を得るべく、同行に対して提出されるとのことである。かかる融資の条件は、期間が 10 年、据置期間 3 年、金利は Libor＋2.6%である。現時点で中国開発銀行から約 4 百万 US ドルの融資実行がなされている。

3-12. DBE の今後の持続的経営における留意点

結論として、DBE は、開発プロジェクトに対する資金供給を行うためのエチオピア政府の右腕として、エチオピアの経済開発において重要な役割を担ってきたと言えよう。2009 年に策定された新融資方針と同時期から実施されているビジネス・プロセス・リエンジニアリングに伴い、DBE の融資業務は効果性・適正性という点で進展している。しかしながら、本調査チームによるヒアリングにおいて多くの部門長がコメントした通り、新規性の高い様々な大規模プロジェクトが持ち込まれる中、DBE にとっては、さらなる継続的な能力強化に向けた取組が重要となってこよう。本調査チームの見解では、以下に述べる事項につき重要経営課題として位置付け、必要に応じて能力強化プログラムといった形での外部支援を受けながら、課題解決に向けて取り組んでいくべきであろう。

- 最低自己資本比率 15%を維持するべく、政府による増資を速やかに実現するべきである。
- 政府の NBE ビル・プログラムへの過度な依存を解消し、民間企業からの資金ニーズに応えるべく、資金調達源の多様化を更に検討するべきである。
- 現在の大きな期間ミスマッチが内在する状態を改善するべく、資産負債管理（ALM）を強化するべきである。

- 融資金利が、借入人の信用リスク、プロジェクトの実行可能性、融資期間等に基づいて決定される新しい金利ストラクチャーが導入されるべきである。
- 決算報告書は、国際会計基準に従って、より速やかに作成・公表されるべきである。
- DBE は、2015 年以降の次の中期戦略プラン策定において、優先融資分野の選定等の面でより積極的な役割を果たすべきである。

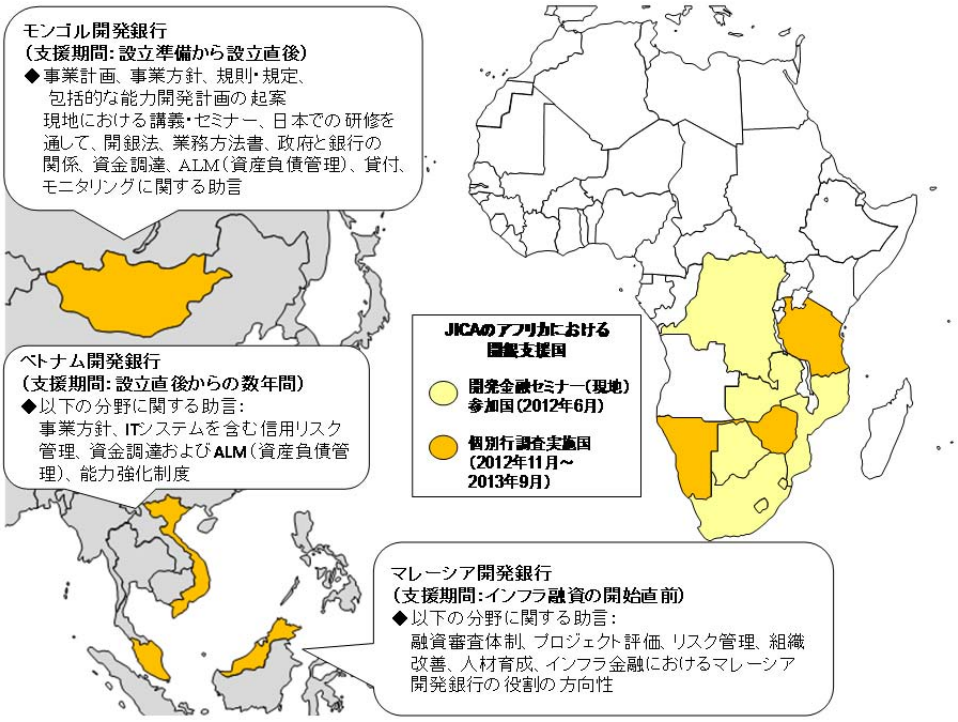
第 4 章　JICA 協力事業の可能性

エチオピア政府はいわゆる「開発国家」的な政策を維持しており、日本やアジアの経験が参考となる面もある。

4-1. アジア・アフリカの経験

JICA はアジア・アフリカにおいて、開発金融機関を支援してきた。下図は JICA が日本経済研究所（日本政策投資銀行の調査関連会社）に委託した、アドバイザリーサービスの一覧である。

図 4-1　JICA によるアジア・アフリカの開発金融機関支援



出典：JICA／日本経済研究所

南部アフリカ開発共同体（SADC）諸国では、タンザニア、ナミビア、ジンバブエにおいて、インフラ投資を促進し、開発金融機関の経営を高度化するため、調査が行われた。経営診断の結果をもとに、2013 年 4 月、東京で開発金融ワークショップが開かれた。また本案件の成果は、TICAD V でも協議された。

これらの機関はインフラプロジェクトのみならず、中小企業、軽工業、農業・農加工向けの融資も行っている。インフラや民間セクター開発を推進するため、これらの機関は資金調達の多様化を熱心に検討している。

表 4-1　SADC の開発金融機関の概要（2011）

	ナミビア 開発銀行 （百万ナミビアドル）	ジンバブエ インフラ開発銀行 （百万米ドル）	タンザニア投資銀行 （現 TIB 開発銀行） （十億シリング）
資本金	1,265 （約 130 億円）	48 （約 46 億円）	92 （約 50 億円）
融資額	1,237 （約 130 億円）	31 （約 30 億円）	181 （約 100 億円）
総資産	1,603 （約 170 億円）	84 （約 80 億円）	306 （約 180 億円）
従業員数	50 人	125 人	178 人

出典：JICA／日本経済研究所

DBE との比較では、これらの開発金融機関は総資産や融資額では DBE より小さいものの、リスクに対処すべく、特にナミビア開発銀行のように、高い自己資本比率を維持している。

4-2. アジアの経験

過去においては、実際に経営難に陥った開発金融機関もあり、その経験から学ぶことができる。

フィリピン開発銀行は、国の経済発展を促進するため、同国の復興金融公庫が再編される形で、1958 年に設立された。同行は全国に支店網を拡げ、国内外の資金を動員して業務を拡大した。同行は国内の資本形成や雇用創出に貢献した。

しかし独裁政権のもと、政治的案件について、十分な審査なしに貸し出しを行った結果、1970 年代の不況期に巨額の不良債権を蓄積することとなり、1980 年代に破局を迎えた。

同行は融資体制見直しと十分な研修実施を条件に、1986 年に不良債権を政府に移管し、

新銀行として再生した。

なお JICA も 1990 年代に、政府系金融機関の再編への提言を通して、フィリピン開発銀行とランドバンクを支援したことがある。

4-3. 日本の経験

日本の復興金融金庫は、疲弊した日本経済の復興のため、1947 年に設立され、電力・石炭などの重要産業に対し、多額の融資を実施し、戦後の復興に貢献した。

しかしながら、政府高官で構成される外部委員会によって融資条件までが決定され、審査が形式的だったこともあり、不良債権が増加した。また資金調達は日銀による債券引き受けに依存していたため、インフレが加速されることとなり、わずか 1 年半で業務停止を余儀なくされた。

その後の日本開発銀行（JDB）の設立にあたっては、この失敗を踏まえ、政府は融資の優先分野のみを提示し、個別案件は専門性ある審査により銀行が決定とする方式を確立し、不良債権を最小限にとどめることができた。さらに、日本開発銀行は巨額の資本金を有し、長期資金を財政投融資制度から確保することができ、債券発行に頼らず業務を展開することが可能となった。

行財政改革のなかで、日本開発銀行は他の政府系金融機関と統合され、1999 年に日本政策投資銀行（DBJ）となった。その後 2008 年に株式会社となったが、財務省が現在も全株式を保有している。2012 年現在、日本政策投資銀行の資本金は 1.2 兆円、自己資本は 2.5 兆円である。経営陣は政府の理解を得て、多額の資本注入を年々獲得してきており、リスクをカバーできる態勢を整えている。その結果、新産業や新規プロジェクトにおいて、一定程度のリスクをとることが可能となっている。

日本政策投資銀行の総資産は 15.6 兆円で、うち融資が 13.6 兆円と太宗を占めている。政府短期証券や社債も保有しているが、余資運用目的に限られている。日本政策投資銀行は企業・プロジェクトへの与信判断において、政府からの独立性を保っている。日本政策投資銀行は持続可能な利子収入を得て、国庫納付や国への配当を行ってきている。

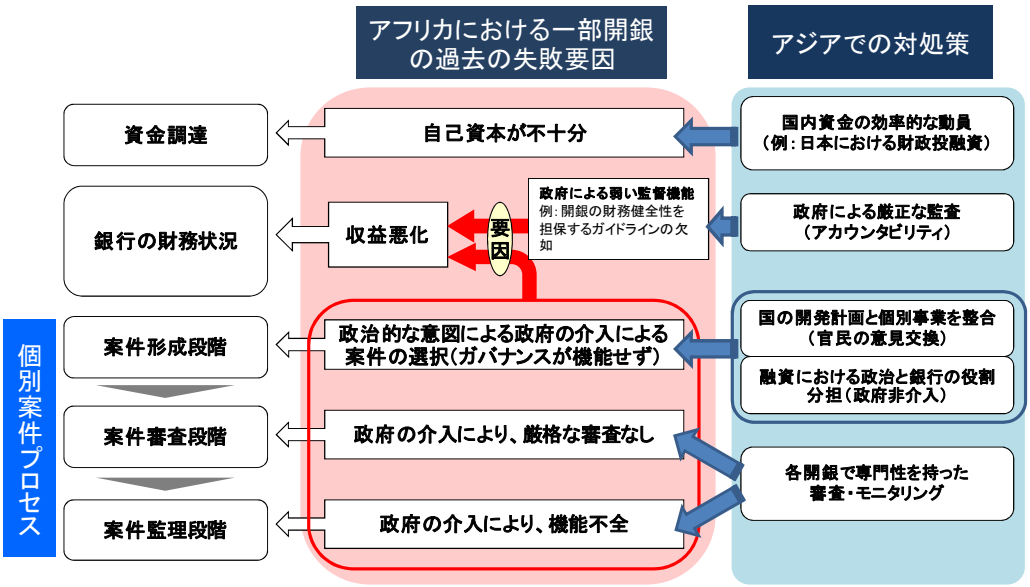
人材育成に関しては、日本政策投資銀行はジョブローテーションシステムを維持し、職員の能力開発や、異動に伴う業務継承に備えている。やりがいのある仕事と、相応の待遇により、従業員の中途退職は少ない。研修機会は多く、職員は将来の異動や昇進に備え、

準備を行えるようになっている。

4-4. 経験からの示唆

上記のような経験からの示唆は、次のようにまとめられる。

図 4-2　経験からの示唆

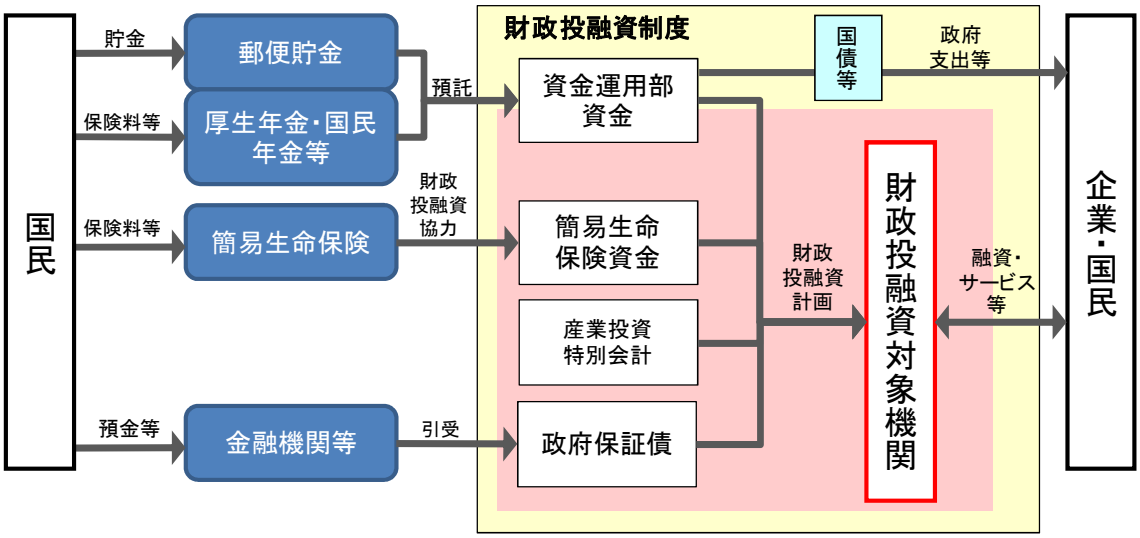


出典：JICA／日本経済研究所

一部のアフリカの開発金融機関では、自己資本が不十分で、政府の監督機能が弱く、また個別案件への政府介入も多分にあり、利益が減少した結果、持続可能でなくなったところもある。他方アジアの開発金融機関は、過去の経験に学び、経営の自律性やオーナーシップの維持に努めてきた。

日本は財政投融資制度を利用して、国内貯蓄や年金・保険の資金を動員してきた。その資金は財政投融資計画のもとプールされ、日本政策投資銀行ほかの財政投融資対象機関により、民間セクター開発のために活用されてきた。

図 4-3　日本の財政投融資制度



出典：JICA／日本経済研究所

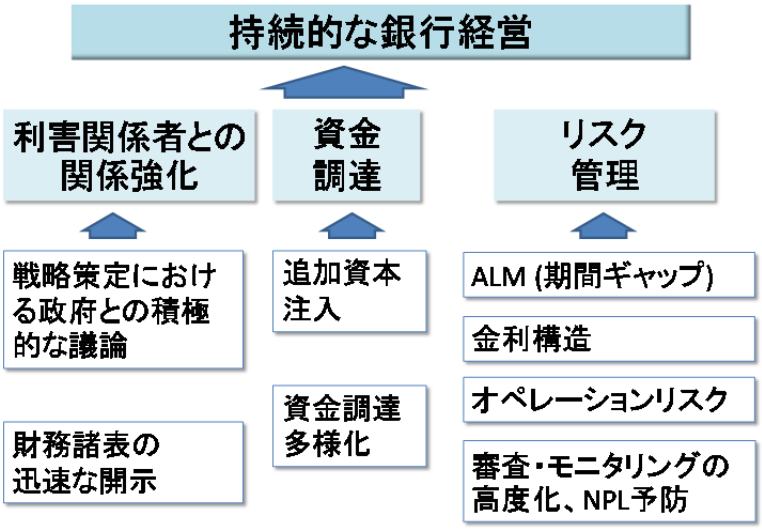
4-5. DBE のケース

エチオピアの金融アクセスはいまだに限られており、金融ニーズは十分満たされていない。数多くの国営・民間銀行があるが、DBE は優先分野における（時に同国初の）民間プロジェクトに長期資金を供給できる、唯一の開発金融機関である。DBE はエチオピアの産業戦略や民間セクター開発の実施において、重要な役割を担っている。

JICA はエチオピアのカイゼン活動を支援し、「エチオピア政策対話」を通じ、政府の産業政策の形成を支援してきた。DBE は産業政策の重要な実施機関として、経営改革の努力を行ってきたが、さらに運営面の改善を行えば、国の民間セクター開発の支援機能を強化できる可能性がある。

DBE は以下のような分野を改善する余地があると考えられる。

図 4-4　改善余地のある分野



(A) 利害関係者との関係構築・維持

- DBE は 2015 年にはじまる中期戦略計画の優先分野策定において、より能動的に活動することが望まれる。経営陣が政府と一層の議論を行えば、国の開発計画とプロジェクト選定を調和させることができ、融資における政府と開発金融機関の責任分担（政府の最終決定への不介入）にもつながる。

- 財務諸表は、国際会計基準に沿って、より迅速に公表されるべきである。これは利害関係者への報告や、海外のドナーからの借り入れのためにも必要となってくる。

(B) 資金調達

- 自己資本比率 15%以上を維持するため、政府追加出資の早期実現が望まれる。これは一度限りの試みではなく、十二分の資本を蓄積するため、年々積み重ねられるべき努力である。

- NBE ビルへの過剰依存から脱却し、民間セクターの金融ニーズを満たすため、資金調達の多様化が検討されるべきである。マルチ／バイラテラルの機関、アフリカの地域機関、海外の開発金融機関、その他のドナーなどが検討対象となりえる。参考情報として、他のアフリカの開発金融機関は、年金基金や保険会社、海外の公的・民間金融機関からの資金調達を検討している。DBE は貯蓄債券による一般大衆からの資金調達を増加させているが、貯蓄債券は期間・発行規模・時期について裁量の余地があるため、より高度な資金調達計画のための能力強化が図られるべきである。

(C) リスク管理

- 特に期間ギャップなどの現状を改善するため、ALM（資産と負債の総合管理）を早期に強化すべきである。仮に DBE が NBE の了解を得て、NBE ビルの返済期間を 5 年から 10 年に延長できれば、これだけでも期間ミスマッチは大幅に改善することだろう。

- 金利が借入人の信用リスクや、プロジェクトの採算性、融資期間などを反映して決定されるような、新たな金利構造の導入が望まれる。例えば少なくとも 2 段階の金利構造（短期は低利、長期は比較的高利など）を導入できれば、ある程度状況は改善するだろう。これにより利益を生み出すための収益構造も改善しよう。

- オペレーションリスクも要注意である。DBE は顧客の機械輸入や商品輸出を支援する国際金融や、個人資金を動員する貯蓄債券の発行など、新分野のサービスを拡大している。しかし新業務に対する適切なプロセスや手続きがないと、運営上の問題が発生し、金融・信用上の損害が発生するおそれがある。プロセスや手続き、IT インフラを構築し、オペレーションリスクを最小化させる能力強化が検討されるべきである。

- DBE の支援したプロジェクトの体系的・定期的なレビューは、標準化された手続きとしてはまだ確立されていない。不良債権を予防するため、企業／プロジェクト審査、モニタリングの向上が望まれる。DBE は独立性を保ち、「バンカブル」でないプロジェクトは拒絶できることが必要である。

- プロジェクト審査手続きはしかるべく準備・実行されているが、定量的分析には一層の高度化の余地がある。現在キャッシュフロー予測や感度分析は行われているが、FIRR（財務的内部収益率）の計算目的に留まっている。財務の健全性を測るには、DSCR（デットサービスカバレッジレシオ）分析が導入されるべきである。またこれまでのところ、プロジェクトの国へのインパクトを計測する EIRR（経済性 IRR）は採用されておらず、開発金融機関としては、これをプロジェクトのスクリーニング・評価に導入すべきであろう（その際 EIRR が高いから融資をすべきという案件が、仮に FIRR が低い場合には、政府からの利子補給や保証などを検討するといった対策が必要となってくる）。

全体的に開発効果を最大化させるため、戦略策定と運営改善の能力強化を図るべきである。開発効果は、財務的な成功や外貨ポジションのみならず、雇用・所得分配、環境といった社会経済面の影響を含んでいる。DBE は国家政策に基づき国の開発に最も貢献できる事業計画を考えていく必要がある。

しかしDBEの場合、新規プロジェクトの多くが国内初案件で、データベースや当該業種の専門家、業界情報が国内に存在せず、業界事情の分析が難しくなっている。

これらの課題に対処するには、次のようなプログラムが一案として考えられる。

a. 専門家との現地セミナー・ワークショップ
b. 多国籍機関や開発金融機関協会による国内外でのセミナー・ワークショップへの参加
c. 類似した政治・金融環境にある国の開発金融機関との知識共有の機会設定

日本のコンサルタントがこれらに対処する場合、一人の長期専門家の派遣だけではカバーすることは難しいものと思われる。（仮に長期専門家のアドバイスの結果、経営上の問題が発生した場合、日本政府に責任を追及されることも想定される。）

むしろ複数の金融専門家を現地に派遣して、DBEの現状と課題を深掘りする経営診断を行ったうえで、上述の課題の解決策をDBE経営陣に提示するほうが適切と考えられる。例えば、a) 経営面（政府・省庁ほかとの関係強化、政府との役割分担、資金調達）の講義、b) リスク管理や審査・モニタリングなどの技術を伝えるセミナー、c) 戦略産業の知識を高度化させるワークショップなどが、一案として考えられる。

さらに、DBEには他国の経験に触れたいという希望があり、DBE職員が日本に招へいされれば、日本の経験や組織運営、人材開発、職業文化、カイゼンなどの知識を学ぶことができる。

資金調達とALMを例にとれば、一案として次のようなプログラムが考えられる。

表 4-2　資金調達と ALM のプログラム（例）

1. 資金調達と ALM の現状を分析する
- エチオピアの資金調達と ALM の現状を調査・分析する
- DBE の資金調達と ALM の現状を分析し、DBE と相談する
2. 現状分析と日本の経験に基づき、DBE に資金調達と ALM の研修を実施する
- DBE と資金調達と ALM の研修の内容・カリキュラムを検討する
- 資金調達と ALM に関するセミナーを開催し、日本の経験、ケーススタディを紹介する
3. 将来のアクションプランを DBE と議論する
- 将来のアクションプランを DBE と議論する

以上のような改善措置は、DBE のより持続的な経営につながっていくことになる。

追記

現地調査の最終段階で、新事実が発覚した。DBE は総合的なキャパシティビルディングを提供される予定となっている（融資プロセス、リスク管理、財務・資金調達、IT・経営情報システム、人材開発（DBE の要請により（予期せぬ職員退職時の）業務継承計画も含む）。これは世界銀行から女性起業家育成プログラム（WEDP）のもとで融資を受ける条件となっている。

キャパシティビルディングは英 DFID が実施中のエチオピア民間企業プログラム(PEPE)のもとで実施される。世界銀行から 3 百万ドルの研修予算が拠出され、予算は 8 つのマイクロファイナンス機関と共有される（内訳不明）が、DBE のみを対象とする機関的なキャパシティビルディングが行われることになる。

DBE 経営陣はこのプロジェクトを承認し、既に DBE に常駐するコンサルタントが DBE のチームメンバーと 2014 年 9 月を目途にプロジェクトを進めている（PEPE の一部は 2018/19 まで続く予定）。

世界銀行は DBE の調査を 2011 年に始め、既に 2012 年 5 月には機関的な能力改善の分野（融資プロセス、リスク管理、IT、人材開発など）を特定し、当該報告書は DBE と共有されていた。

DBE 経営陣の要請で研修分野が拡大したことから、PEPE の専門家は、特定分野で JICA が支援してくれれば助かると話している。

次表はありうべき能力強化の範囲の比較である。

表 4-3　ありうべき能力強化の範囲

	世銀-DFID	JICA
政策戦略		DFIとしての戦略（政府との関係、ガバナンス、産業開発政策）
融資	融資プロセス（格付、最大融資額の見直し）	不良債権を防ぐための審査・モニタリングの高度化
資金調達	財務、資金調達	追加出資、一層の資金調達多様化
ALM	リスク管理、オペレーションリスク評価、内部監査システム、経営層へのALM等教育	ALM（期間ミスマッチ）、金利構造、オペレーションリスク
IT	銀行システム、経営情報システム	
人材育成	組織経営（業務継承計画）、キャパシティディベロップメント	（機関的な能力強化）

双方とも同様の課題を特定し、その多くが重なっているが、世銀・DFID は政策・戦略面をカバーしていない。JICA としては、開発金融機関としての戦略論（政府との関係性、企業統治、産業開発政策など）を、もし DBE が望むなら、提供することが考えられる。

その場合、プログラムの一例として、数人のコンサルタントが現地に赴き、

(a) DBE の政策・戦略面に関して、現状と課題を調査し、
(b) 政策・戦略面における、キャパシティビルディングのニーズを特定した上で、
(c) DBE 職員向けにワークショップやセミナーを開催する

ことなどが考えられるだろう。

ドナー間で、援助協調の議論が待たれる。

付属資料

海外研修個人別参加状況

DEVELOPMENT BANK OF ETHIOPIA

List of Foreign Training ,Exposure Visit , Work Assignment & Capacity Development Participants during The Year 2010 to 2013

Sr No	Participants	Training/Exposure Visit	Date	Country	Type of Program
1	Genene Ruga	Advanced Bank Management	13/09/2010 To 17/09/2010	Lisbon	Training
		Core Banking T24	August 20-27,2011	India	Exposure Visit
		BSC	17/03/12-25/3/12	Botswana	Exposure Visit
		Exposure Visit	April ,14 – April,20/2013	Turkey	To facilitate the kick off program for capacity development
2	Girma Workie	Advanced Bank Management	13/09/2010 To 17/09/2010	Lisbon	Training
		Development Finance Seminar	Oct 26-Nov 2010	China	Exposure Visit
		Exposure Visit	April ,14 – April,20/2013	Turkey	To facilitate the kick off program for capacity development
		Finance Management	25/06/12-07/07/12	India	Training
3	Taddesse Hatiya	Advanced Bank Management	13/09/2010 To 17/09/2010	Lisbon	Training
		Project Appraisal, Management & Leadership	May 30-June 10,2011	India	Training
		Exposure Visit on" Micro Finance & Banking Practice	25/12/2010 To 10/01/2011	India	Exposure Visit
		Machinery Evaluation	10/10/12-21/10/12	Turkey	Work Assignment
		Renewable Energy and Energy ,Efficient Projects	29/04/13- 4/05/13 09/05/13-14/05/13	India	
4	Tiruneh Mittafa	Advanced Bank Management	13/09/2010 To 17/09/2010	Lisbon	Training
		Project Appraisal, Management & Leadership	June 20-July 1,2011	India	Training
		Exposure Visit	March,31-April,6/2013	South Korea	Exposure Visit
5	Dereje Awgechew	Machinery Evaluation	June, 2009	Turkey, corlu	Work Assignment
		Machinery Evaluation	October, 2010	Turkey, Adana City	Work Assignment
		Study Tour	31/07/2010 To 14/08/2010	Indonesia	Study Tour
		Machinery Evaluation	15/08/11-24/08/11 (Augest,2011)	Turkey,Corlu City	Work Assignment
		Exposure Visit	March,31-April,6/2013	South Korea	Exposure Visit
6	Seyoum Desta	Machinery Evaluation	10/10/12-21/10/12	Turkey	Work Assignment

1

7	Yemenzwork Girefe	Advanced Bank Management	13/09/2010 To 17/09/2010	Lisbon	Training
		Meeting	13/11/2012 To 16/2012	Dakar	Meeting
		Renewable Energy and Energy ,Efficient Projects	29/04/13- 4/05/13 09/05/13-14/05/13	India	
8	Getachew Wakie	Advanced Bank Management	13/09/2010 To 17/09/2010	Lisbon	Training
		Core Banking T24	August 20-27, 2011	India	Exposure Visit
		Work Visit	May 10-30,2012	China	Exposure Visit
9	Samuel Taddesse	Development Finance Seminar	Oct 26-Nov 2010	China	Exposure Visit
10	Yohannes Belachew	Development Finance Seminar	Oct 26-Nov 2010	China	Exposure Visit
		Machinery Evaluation	February ,2011	Turkey, Istanbul	Work Assignment
		Trade Finance	April 17-27,2012	Germany	Training
11	Teka Yeberah	Development Finance Seminar	Oct 26-Nov 2010	China	Exposure Visit
		Assessment	27/09/11-0910/11	Turkey	Work Assignment
12	Millon Denebel	Development Finance Seminar	Oct 26-Nov 2010	China	Exposure Visit
13	Berhanu Taye	Development Finance Seminar	Oct 26-Nov 2010	China	Exposure Visit
		Exposure Visit	April ,14 – April,20/2013	Turkey	To facilitate the kick off program for capacity development
14	Getachew Mengistu	Development Finance Seminar	Oct 26-Nov 2010	China	Exposure Visit
15	Bekabil Berhanu	Development Finance Seminar	Oct 26-Nov 2010	China	Exposure Visit
		Machinery Evaluation	15/08/11-24/08/11 (Augest,2011)	Turkey,Corlu City	Work Assignment
		Exposure Visit	March,31-April,6/2013	South Korea	Exposure Visit
16	Mekonenen Feyissa	Development Finance Seminar	Oct 26-Nov 2010	China	Exposure Visit
		Exposure Visit	March,31-April,6/2013	South Korea	Exposure Visit
17	Behailu Kasaye(Dr.)	Development Finance Seminar	Oct 26-Nov 2010	China	Exposure Visit
18	Tekele Zewede	Exposure Visit on" Micro Finance & Banking Practice	25/12/2010 To 10/01/2011	India	Exposure Visit
19	Getenet Temechew	Exposure Visit on" Micro Finance & Banking Practice	25/12/2010 To 10/01/2011	India	Exposure Visit
		Exposure Visit	April ,14 – April,20/2013	Turkey	To facilitate the kick off program for capacity development
20	Meseret Tilahun	Exposure Visit on" Micro Finance & Banking Practice	25/12/2010 To 10/01/2011	India	Exposure Visit

21	Bahiru Haile	Micro Finance	15/07/2010 To 09/08/2010	Turin, Italy	Training
		2nd Annual Project Coordinators/Task Managers Interactive Workshop	06/11/2010 To 13/11/2010	Tunis,Tunisa	Workshop
		Micro Banking	May30-June 10,2011	India	Training
		Project Appraisal, Management & Leadership	May 30-June 10,2011	India	Training
		Private Public Partnership for Development Projects	10/12/12-21/12/12	South Africa	Training
22	Tirfu Adhanom	2nd Annual Project Coordinators/Task Managers Interactive Workshop	06/11/2010 To 13/11/2010		
		Core Banking T24	August 20-27, 2011	India	Exposure Visit
23	Solomon Megerssa	Project Appraisal, Management & Leadership	June 20-July 1,2011	India	Training
		BSC	17/3/12-25/03/12	Botswana	Exposure Visit
		Exposure Visit	April ,14 – April,20/2013	Turkey	To facilitate the kick off program for capacity development
24	Getachew Kebede	Advanced Project Planning, Monitoring & Evaluation	June 13 -24,2011	India	Training
		Bsc	21/11/11-02/12/11	Tanzania	Training
		Exposure Visit	March,31-April,6/2013	South Korea	Exposure Visit
		BSC	17/03/12-25/3/12	Botswana	Exposure Visit
25	Frew Kassa	Advanced Project Planning, Monitoring & Evaluation	June 13 -24,2011	India	Training
		Advanced Project Planning, Monitoring & Evaluation	June 13 -24,2011	India	Training
26	Teshome Alemayehu	Credit Risk Mgt.	June 6-10,2011	India	Training
		Exposure Visit	March,31-April,6/2013	South Korea	Exposure Visit
		Risk Management	08/03/10-13/03/10	South Africa	Training
27	Redwan Bedri	Credit Risk Mgt.	June 6-10,2011	India	Training
		Assessment	27/09/11-0910/11	Turkey	Work Assignment
28	Ketema Damte	Credit Risk Mgt.	June 6-10,2011	India	Training
29	Samson Getachew	Core Banking T24	August 20-27, 2011	India	Exposure Visit
30	Tamiru Kebede	Development Finance Seminar	Oct 26-Nov 2010	China	Exposure Visit
31	Tesfa W/kidan	Development Finance Seminar	Oct 26-Nov 2010	China	Exposure Visit
32	Samuel Kebede	Development Finance Seminar	Oct 26-Nov 2010	China	Exposure Visit
33	Darge Berkessa	Development Finance Seminar	Oct 26-Nov 2010	China	Exposure Visit
34	Melesse Taffesu	Development Finance Seminar	Oct 26-Nov 2010	China	Exposure Visit
		Exposure Visit on" Micro Finance & Banking Practice	25/12/2010 To 10/01/2011	India	Exposure Visit
35	Samson Assefa	Machinery Evaluation	June, 2009	Turkey, corlu	Work Assignment
36	Amanuel W/Tensay	Machinery Evaluation	June, 2009	Turkey, corlu	Work Assignment
37	Fantahun Melese	Development Finance Seminar	Oct 26-Nov 2010	China	Exposure Visit

38	Assefa Getahun	Advanced Credit Management	Sept.13-17,2010	Portugal	Training
39	Gedion Mekonen	Advanced Credit Management	Sept.13-17,2010	Portugal	Training
40	Habtamu Desalegen	Advanced Credit Management	Sept.13-17,2010	Portugal	Training
41	Tefera Befekadu	Advanced Credit Management	Sept.13-17,2010	Portugal	Training
42	Dereje Daba	Machinery Evaluation	October, 2010	Turkey, Adana City	Work Assignment
		Assessment	27/09/11-0910/11	Turkey	Work Assignment
43	Workash Chema	Development Finance Seminar	Oct 26-Nov 2010	China	Exposure Visit
44	Webayehu Tena	Monitoring & Evaluation of Donor Funded Projects	04/09/2010 To 26/09/2010	Swaziland	Training
		Exposure Visit on" Micro Finance & Banking Practice	25/12/2010 To 10/01/2011	India	Exposure Visit
		Project Appraisal, Management & Leadership	June 20-July 1,2011	India	Training
		Methods and tools for project monitoring and evaluation	19/11/12-30/11/12	South Africa	Training
45	Samson Alemayheu	Program Planning ,Monitoring & Evaluation	18/09/2010 To 10/10/2010	Swaziland	Training
		Micro Banking	May30-June 10,2011	India	Training
		Project Appraisal, Management & Leadership	June 20-July 1,2011	India	Training
		Financial Management and Auditing of Donor-funded projects	16/11/12-02/12/12	South Africa	Training
46	Mamo Bekele	Program Planning ,Monitoring & Evaluation	18/09/2010 To 10/10/2010	Swaziland	Training
		Micro Banking	May30-June 10,2011	India	Training
		Project Apprisal, Managemet & Leadership	May 30-June 10,2011	India	Training
		Sustainable Development	19/11/12-30/11/12	South Africa	Training
47	Adamu Legesse	Micro Banking	May30-June 10,2011	India	Training
48	Derbie Workalemahu	Micro Banking	May30-June 10,2011	India	Training
49	Fantahun Tilahun	Micro Banking	May30-June 10,2011	India	Training
50	Fistum Tesfahunegne	Micro Banking	May30-June 10,2011	India	Training
51	Misrak Seyoun	Micro Banking	May30-June 10,2011	India	Training
52	Hunegnaw Zegeye	Micro Banking	May30-June 10,2011	India	Training
53	Desta Kebede	Monitoring & Evaluation of Donor Funded Projects	04/09/2010 To 26/09/2010	Swaziland	Training
		Project Appraisal, Management & Leadership	May 30-June 10,2011	India	Training
54	Ahmed Mohammed	Micro Banking	Dec13-24,2010	India	Training
55	Flekech Zewedie	Micro Banking	Dec13-24,2010	India	Training
56	Melese Taffessu	Micro Banking	Dec13-24,2010	India	Training
57	Adissu Bejura	Machinery Evaluation	February ,2011	Turkey, Istanbul	Work Assignment
58	Melesse Maruta	Machinery Evaluation	February ,2011	Turkey, Istanbul	Work Assignment
59	Almaz Tilahun	Project Apprisal, Managemet & Leadership	May 30-June 10,2011	India	Training
60	Ababu Kassa	Project Apprisal, Managemet & Leadership	May 30-June 10,2011	India	Training

4

61	Getachew Delelegen	Project Apprisal, Managemet & Leadership	May 30-June 10,2011	India	Training
62	Shimeket Kerega	Project Apprisal, Managemet & Leadership	May 30-June 10,2011	India	Training
63	Samson Getachew	Project Apprisal, Managemet & Leadership	May 30-June 10,2011	India	Training
64	Behailu Beteru	Project Apprisal, Managemet & Leadership	May 30-June 10,2011	India	Training
		Exposure Visit	March,31-April,6/2013	South Korea	Exposure Visit
65	Tsegaye Negussie	Project Appraisal, Management & Leadership	June 20-July 1,2011	India	Training
66	Natnel Hailu	Project Appraisal, Management & Leadership	June 20-July 1,2011	India	Training
67	Worku Mekonenen	Project Appraisal, Management & Leadership	June 20-July 1,2011	India	Training
68	Markos Aklileberhan	Conference on HRM	May 9-13,2011	Angola	Training
		Exposure Visit	March,31-April,6/2013	South Korea	Exposure Visit
69	Wondwossen Bezabeh	Conference on HRM	May 9-13,2011	Angola	Training
70	Martha Kidane	Bank Financial Management	June 20-July 2,2011	India	Training
71	Tsige Genet	Advanced Project Planning, Monitoring & Evaluation	June 13 -24,2011	India	Training
72	Taye Bekele	Advanced Project Planning, Monitoring & Evaluation	June 13 -24,2011	India	Training
73	Dessalegn Bogale	Advanced Project Planning, Monitoring & Evaluation	June 13 -24,2011	India	Training
74	Kedir Beshir	Advanced Project Planning, Monitoring & Evaluation	June 13 -24,2011	India	Training
75	Zinahbizu Abebaw	Advanced Project Planning, Monitoring & Evaluation	June 13 -24,2011	India	Training
		Credit Risk Mgt.	June 6-10,2011	India	Training
76	Tadesse Mengesha	Advanced Project Planning, Monitoring & Evaluation	June 13 -24,2011	India	Training
77	Teshome Alemayehu	Credit Risk Mgt.	June 6-10,2011	India	Training
78	Getachew Seyoum	Credit Risk Mgt.	June 6-10,2011	India	Training
79	Abebaw Serage	Core Banking T24	August 20-27,2011	India	Exposure Visit
80	Mekonenen Jaleta	Core Banking T24	August 20-27,2011	India	Exposure Visit
81	Abdulfetah Nuru	Core Banking T24	August 20-27,2011	India	Exposure Visit
82	Teshager Azemeraw	Core Banking T24	August 20-27,2011	India	Exposure Visit
83	Zelalem Solomon	Core Banking T24	August 20-27,2011	India	Exposure Visit
84	Aklilu Desta	Horticulture	September 26-October 1,2011	India	Training
85	Legesse Kebede	Horticulture	September 26-October 1,2011	India	Training
86	Gezahegn Worku	Horticulture	September 26-October 1,2011	India	Training
87	Eshetu T/Tadik	Horticulture	September 26-October 1,2011	India	Training
88	Werkeneh Teffera	Horticulture	September 26-October 1,2011	India	Training

89	Tesige Desta	Horticulture	September 26-October 1,2011	India	Training
90	Taddesse Tolecha	Horticulture	September 26-October 1,2011	India	Training
91	Getahun Chekol	Horticulture	September 26-October 1,2011	India	Training
92	Ebba Regassa	Horticulture	September 26-October 1,2011	India	Training
93	Mengistu Yechale	Horticulture	September 26-October 1,2011	India	Training
94	Jemal Hassen	Horticulture	September 26-October 1,2011	India	Training
95	Zeritu Negalegn	Horticulture	September 26-October 1,2011	India	Training
96	Gezaehegne G/ Mariam	Horticulture	September 26-October 1,2011	India	Training
97	Ahmed Mengistu	Horticulture	September 26-October 1,2011	India	Training
98	Mengistu Yechale	Bsc	21/11/11-2/12/11	Tanzania	Training
99	Mulugeta Shiferaw	Bsc	21/11/11-2/12/11	Tanzania	Training
100	Tigist Assefa	Bsc	21/11/11-2/12/11	Tanzania	Training
101	Natnael Hailu	Bsc	21/11/11-2/12/11	Tanzania	Training
102	Goitom Yemane	Bsc	21/11/11-2/12/11	Tanzania	Training
103	Konjit Tsegaye	Bsc	21/11/11-2/12/11	Tanzania	Training
104	Tilahun Wolibo	Asset Liability Mgt.	Oct 10-20,2011	India	Training
105	Fistum Tesfahunegen	Trade Finance	30/11/11-07/12/11	Germany	Training
106	Shimeket Kerga	Trade Finance	June 19-29,2012	Germany	Training
107	Tesfahun Sana	Machinery Evaluation	15/08/11-24/08/11 (Augest,2011)	Turkey,Corlu City	Work Assignment
		Machinery Evaluation	October, 2010	Turkey, Adana City	Work Assignment
		Machinery Evaluation	10/10/12-21/10/12	Turkey	Work Assignment
108	Million Jarso	Machinery Evaluation	15/08/11-24/08/11 (Augest,2011)	Turkey,Corlu City	Work Assignment
109	Behailu Hailegebreal	Assessment	27/09/11-0910/11	Turkey	Work Assignment
110	Gedion Mekonnen	Assessment	27/09/11-0910/11	Turkey	Work Assignment
111	Adissu Bejura	Assessment	27/09/11-0910/11	Turkey	Work Assignment
112	Tsedeke Berhanu	Machinery Evaluation	10/10/12-21/10/12	Turkey	Work Assignment
113	Zewdu Mekite	Projects in Rural Communities	19/11/12-30/11/12	South Africa	Training
114	Woinshet Negatu	Methods and tools for project monitoring and evaluation	19/11/12-30/11/12	South Africa	Training
115	Habtie Mebrie	Methods and tools for project M & E	19/11/12-30/11/12	South Africa	Training
116	Muluken Amene	Financial Management and Budgetary control	10/12/12-21/12/12	South Africa	Training
117	Elsabeth Taddesse	Financial Management and Budgetary control	10/12/12-21/12/12	South Africa	Training
118	Endale Kiflu	ICT- Based Financial Mgt.& Dipersement	February,10-23/2013	Kenya	Training

119	Shekura Hussien	ICT- Based Financial Mgt.& Dipersement	February,10-23/2013	Kenya	Training
120	Gizaw W/Semayat	Renewable Energy and Energy ,Efficient Projects	29/04/13- 4/05/13 09/05/13-14/05/13	India	Training
121	Elias Asnake	Renewable Energy and Energy ,Efficient Projects	29/04/13- 4/05/13 09/05/13-14/05/13	India	Training
122	Beminet Foto	Renewable Energy and Energy ,Efficient Projects	29/04/13- 4/05/13 09/05/13-14/05/13	India	Training
123	Endale Kiflu	Renewable Energy and Energy ,Efficient Projects	29/04/13- 4/05/13 09/05/13-14/05/13	India	Training
124	Shemeket Kerga	Renewable Energy and Energy ,Efficient Projects	29/04/13- 4/05/13 09/05/13-14/05/13	India	Training
125	Getachew Belay	Renewable Energy and Energy ,Efficient Projects	29/04/13- 4/05/13 09/05/13-14/05/13	India	Training
126	Yehalashet Mitku	Renewable Energy and Energy ,Efficient Projects	29/04/13- 4/05/13 09/05/13-14/05/13	India	Training
127	Getachew Mengistu	Renewable Energy and Energy ,Efficient Projects	29/04/13- 4/05/13 09/05/13-14/05/13	India	Training
128	Kabyimer Kebede	Renewable Energy and Energy ,Efficient Projects	29/04/13- 4/05/13 09/05/13-14/05/13	India	Training
129	Shikura hussen	Renewable Energy and Energy ,Efficient Projects	29/04/13- 4/05/13 09/05/13-14/05/13	India	Training
130	Eshetu welela	Renewable Energy and Energy ,Efficient Projects	29/04/13- 4/05/13 09/05/13-14/05/13	India	Training
131	Endris Tofiq	Renewable Energy and Energy ,Efficient Projects	29/04/13- 4/05/13 09/05/13-14/05/13	India	Training
132	Etenesh Kiros	Renewable Energy and Energy ,Efficient Projects	29/04/13- 4/05/13 09/05/13-14/05/13	India	Training
133	Alemayehu Neway	Renewable Energy and Energy ,Efficient Projects	29/04/13- 4/05/13 09/05/13-14/05/13	India	Training
134	Meseret zergaw	Renewable Energy and Energy ,Efficient Projects	29/04/13- 4/05/13 09/05/13-14/05/13	India	Training
135	Nardos Asfaw	Renewable Energy and Energy ,Efficient Projects	29/04/13- 4/05/13 09/05/13-14/05/13	India	Training
136	Hadush G/Egziabher	Advanced Credit Management	Sept. 13-17, 2010	Portugal	Training
		Exposure Visit	March,31-April,6/2013	South Korea	Exposure Visit
137	Jemal Seid	Advanced Credit Management	Sept. 13-17, 2010	Portugal	Training
138	Aberu Asmamaw	Project Appraisal, Management & Leadership	June 20-July 1,2011	India	Training
139	Astebeha Abay	Project Appraisal, Management & Leadership	June 20-July 1,2011	India	Training
140	Tibebu Bizuneh	Advanced Project Planning, Monitoring & Evaluation	June 13 -24,2011	India	Training
141	Yehualashet Mitiku	Advanced Project Planning, Monitoring & Evaluation	June 13 -24,2011	India	Training
142	Getachew Belay	Credit Risk Mgt.	June 6-10,2011	India	Training
143	Tsegaye Kedir	Credit Risk Mgt.	June 6-10,2011	India	Training

7

144	Teshome Abebe	Credit Risk Mgt.	June 6-10,2011	India	Training
145	Adane Mehari	Credit Risk Mgt.	June 6-10,2011	India	Training
146	Woldemariam Medalo	Horticulture	September 26-October 1,2011	India	Training
147	Tseahy Taye	Exposure Visit	March,31-April,6/2013	South Korea	Exposure Visit
		Development Finance Seminar	Oct 26-Nov 2010	China	Exposure Visit
148	Taye Jiru	Renewable Energy and Energy ,Efficient Projects	29/04/13- 4/05/13 09/05/13-14/05/13	India	Training
		Development Finance Seminar	Oct 26-Nov 2010	China	Exposure Visit
149	Nejib Kamil	Renewable Energy and Energy ,Efficient Projects	29/04/13- 4/05/13 09/05/13-14/05/13	India	Training
		Development Finance Seminar	Oct 26-Nov 2010	China	Exposure Visit
150	Woldemariam Medalo	Horticulture	September 26-October 1,2011	India	Training

8