

ベトナム  
開発銀行機能強化プロジェクト  
事前調査報告書

平成 20 年 6 月  
(2008 年)

独立行政法人 国際協力機構  
ベトナム事務所

ベトナム

JR

08-020

ベトナム  
開発銀行機能強化プロジェクト  
事前調査報告書

平成 20 年 6 月  
(2008 年)

独立行政法人 国際協力機構  
ベトナム事務所

## 序 文

ベトナムではドイモイ政策の導入以降、高度経済成長を達成してきましたが、新社会経済開発計画（2006年～2010年）に掲げられた年間GDP成長率7.5%～8%等の目標を達成するためには、さらなるインフラ、産業開発分野での投資が必要とされています。

ベトナム開発銀行（Vietnam Development Bank:VDB）は、開発支援基金（Development Assistance Fund）を改組する形で、開発投資および輸出信用の供与を実施するための組織として、2006年7月に設置され、開発投融資を担当する政策金融機関として、インフラ、産業開発分野の旺盛な投資需要を満たし、ベトナムの継続的な高度経済成長に貢献することが期待されています。

ベトナム開発銀行は開発支援基金から従業員約2,500名、61の支店、貸出残高約60億US\$を引き継ぎ、その事業運営はベトナム経済の将来を大きく左右すると考えられています。そのため、世界銀行、国際協力銀行の支援及び政府の開発投融資、輸出信用に関する政令151号（2006年）等により事業運営の方向性は一定程度示されていますが、それを実現していくための自立的な事業運営に向けた詳細法令の整備、財務省やベトナム国家銀行（State Bank of Vietnam）等関連機関との関係整理、信用リスク管理、資金調達手法の確立、システム運用体制の整備並びにそれらにかかる人材の育成を進めることが喫緊の課題となっています。このような背景から、ベトナム政府は我が国に対し、VDBの機能強化にかかる技術協力を要請しました。

わが国はベトナムに対する国別援助計画の三つの柱の一つとして、「成長促進」を掲げ、さまざまな支援を展開しています。今後も安定した経済成長を促すために、引き続き経済インフラを適切に整備していくことが不可欠であり、投資リスクが高く、資金回収までに中・長期の時間がかかるインフラ、産業案件の実施にあたっては、ベトナム開発銀行のような政策金融機関による投資信用の供与が重要であると考えられています。

このような背景のもと、日本政府はVDBに対する技術協力プロジェクトの要請を採択し、これを受けて、JICAは2008年3月に事前調査を実施し、プロジェクトの目標・内容・投入規模等についてベトナム側関係機関と協議を行ない、協力枠組みについて基本的な合意を形成しました。

本報告書は、上記調査結果及び協議結果を取りまとめたもので、今後のプロジェクトの実施に当たって広く活用されることを願うものです。

ここに、これまで調査にご協力頂いた外務省、在ベトナム日本大使館など、内外関係機関の方々に深く謝意を表すと共に、引き続き一層のご支援をお願いする次第です。

平成20年6月

独立行政法人国際協力機構

ベトナム事務所

所長 中川 寛章



Base: B02748A1 (E00082) 8-01

ベトナム国地図

# 目 次

序文  
地図  
目次

<b>第 1 章 事前調査の概要</b> .....	<b>1</b>
1. 調査の背景.....	1
2. 調査の目的.....	1
3. 団員構成.....	2
4. 調査日程.....	2
5. 調査方針.....	3
6. 主要面談者.....	8
<b>第 2 章 協議結果の概要</b> .....	<b>9</b>
1. M/M の要約.....	9
2. 調査団所見.....	12
<b>第 3 章 ベトナム政策金融を取り巻く諸環境</b> .....	<b>16</b>
1. ドイモイ後の経済概況.....	16
2. 政策投資、国家信用投資の概況と VDB の位置付け.....	16
3. 政策金融機関について.....	18
4. VDB の監督体制.....	20
5. 国営企業改革の動向.....	24
<b>第 4 章 ベトナム開発銀行（VDB）の現状</b> .....	<b>29</b>
1. 概要.....	29
2. VDB の投資貸付事業の詳細.....	39
3. 資本調達状況.....	47
4. VDB の財務管理、情報公開等.....	48
5. VDB の人材育成計画.....	49
6. 他ドナーの活動及び計画.....	52
<b>第 5 章 プロジェクトの概要</b> .....	<b>56</b>
1. プロジェクトの基本計画.....	56
2. 事前評価結果.....	70
(1) 妥当性.....	70
(2) 有効性.....	73
(3) 効率性.....	75

(4)	インパクト .....	76
(5)	自立発展性 .....	78
(6)	総合的な評価結果 .....	79
付属資料 1	: 署名した M/M 及び R/D 案 (4 月 1 日付) .....	80
付属資料 2	: 署名した M/M 及び R/D (6 月 12 日付) .....	96
付属資料 3	: 収集資料リスト .....	114

# 第1章 事前調査の概要

## 1. 調査の背景

ドイモイ政策の導入以降、ベトナムは高度経済成長を達成してきたが、新社会経済開発計画（2006年～2010年）に掲げられた年間GDP成長率7.5%～8%等の目標を達成するためには、さらなるインフラ、産業開発分野での投資が必要とされている。

ベトナム開発銀行（Vietnam Development Bank：以下VDB）は、首相決定108号（2006年）により、開発支援基金（Development Assistance Fund：以下DAF）を改組する形で、開発投資および輸出信用の供与を実施するための組織として、2006年7月に設置された。VDBは銀行セクター全般の改革方針を示す首相決定112号（2006年）、通称「銀行セクターロードマップ」においても、開発投融資を担当する政策金融機関として、商業銀行の機能とは一線を画した位置づけを与えられており、インフラ、産業開発分野の旺盛な投資需要を満たし、ベトナムの継続的な高度経済成長に貢献することが期待されている。

VDBはDAFから従業員約2,500名、各省に展開された61の支店、貸出残高約60億US\$を引き継ぎ、その事業運営はベトナム経済の将来を大きく左右すると考えられており、世界銀行（以下世銀）、国際協力銀行（Japan Bank for International Cooperation：以下JBIC）の支援及び政府の開発投融資金融、輸出信用に関する政令151号（2006年）等により事業運営の方向性は一定程度示されている。しかし、それを実現していくための自立的な事業運営に向けた詳細法令の整備、財務省（Ministry of Finance：以下MOF）やベトナム国家銀行（State Bank of Vietnam：以下SBV）等関連機関との関係整理、信用リスク管理、資金調達手法の確立、システム運用体制の整備並びにそれらにかかる人材の育成を進めることが喫緊の課題となっている<sup>1</sup>。このような背景から、ベトナム政府は我が国に対し、VDBの機能強化にかかる技術協力を要請した。

わが国はベトナムに対する国別援助計画の三つの柱の一つとして、「成長促進」を掲げ、さまざまな支援を展開している。今後も安定した経済成長を促すために、引き続き経済インフラを適切に整備していくことが不可欠であり、投資リスクが高く、資金回収までに中・長期の時間がかかるインフラ、産業案件の実施にあたっては、VDBのような政策金融機関による投資信用の供与が重要であると考えられている。

かかる背景のもと、日本政府はVDBに対する技術協力プロジェクトの要請を採択し、これを受けて、JICAは2008年3月に事前調査を実施することとした。

## 2. 調査の目的

本事前調査は、上記要請に基づき、協力すべき分野・目標・内容・投入規模等についてVDBを中心としたベトナム側関係機関と協議を行ない、協力枠組みについて合意を形成するとともに、「JICA事業評価ガイドライン（改訂版）」の基準に沿ってプロジェクト計画の事前評価を行うことを目的とする。

---

<sup>1</sup> 2007年にJBICが実施した「ベトナム開発銀行能力強化調査」のファイナルレポート（以下JBICレポート）に基づいている。

### 3. 団員構成

No.	氏名	分野	所属	派遣（到着-出発）
1	中川 寛章	団長	JICAベトナム事務所所長	
2	山田 実	協力企画	JICAベトナム事務所所員	
3	馬杉 学治	政策金融	JICA経済開発部 経済政策・金融チーム	3月9日—3月15日
4	岡村 健司	協力調整	JICAベトナム事務所所員	
5	持田 智男	評価分析	OPMAC株式会社 コンサルタント	3月9日—3月23日

### 4. 調査日程

月	日	内容
3月	9日	ハノイへ移動（馬杉団員、持田団員）
	10日	10:00 JICA事務所打合せ 11:00 仏開発庁（AFD）訪問 17:00 金融勉強会（大使館、世銀、JBIC、JICA合同）
	11日	09:00 VDB表敬及び打合せ 13:30 計画投資省（MPI）訪問 15:00 SBV訪問
	12日	09:00 VDB表敬訪問及び打合せ 11:30 独復興金融公庫（K f W）訪問 13:30 VDBハノイ支店訪問（Transaction Center I） 16:00 MOF訪問
	13日	09:00 VDB打合せ 14:00 MPI訪問
	14日	09:00 VDB打合せ 午後：VDB顧客訪問 夕方：団内打合せ 深夜 帰国（馬杉団員）
	15日	書類作成
	16日	午後：ホーチミンへ移動 （岡村団員、持田団員）
	17日	09:00 VDBホーチミン支店訪問（Transaction Center II） 夕方：ハノイへ移動
	18日	09:00 VDB打合せ
	19日	09:00 VDB打合せ
	20日	09:00 VDB打合せ 16:00 MOFとの協議
	21日	09:00 JICA報告 13:30 VDB打合せ 深夜 帰国（持田団員）
	22日	早朝：成田到着



## 5. 調査方針

以下の方針で調査を行い、協力枠組み等について合意が形成された範囲で **Record of Discussion** (以下 R/D) 案を添付した **Minutes of Meeting** (以下 M/M) に署名する。残された懸案等については、事前調査団員の支援も得つつ、ベトナム事務所主導で調整を行い、早期の R/D 署名を目指すこととする。

なお、調査実施にあたっては、一般的事項として以下に留意する。

### (ア) 効率的な情報収集

世銀、JBIC が実施した調査による既存報告書を活用し、効率的な情報収集を行う。すなわち、プロジェクト実施の妥当性の確認、プロジェクト実施を通じて達成すべき開発シナリオの戦略性強化に資する範囲において、情報のアップデート、詳細の確認を行う。

#### (イ) カウンターパートの積極的参画

一方で、特にカウンターパート機関である VDB については、本事前調査を通じたプロジェクト枠組みの検討プロセスに対する主体的な参画を促し、プロジェクト実施段階に向けた当事者意識の高揚を図る（一例として、PCM ワークショップは時間の制約があるため開催しないものの、PDM については VDB 側で素案を作成する）。

### (1) プロジェクトを取り巻く環境の確認

JBIC レポート等も踏まえ、特に以下の点について現状を確認する。特に、VDB のキャパシティ強化が、(ア) インフラ分野を中心とする開発ニーズの充足、(イ) 政策金融の供与にあたっての規律の確立、に資するというシナリオを確認し、プロジェクト実施の妥当性の明確化を図る。

## マクロ環境

- (ア) 開発投資全般の概況、国家信用投資の位置づけ
- (イ) 国家信用投資の概況、VDB の位置づけ
- (ウ) 国家信用投資をめぐる法的環境、VDB の監督体制
- (エ) 国家信用投資計画の立案、実施プロセス
- (オ) 金融セクター改革における VDB の位置づけ
- (カ) 公共財政管理改革における VDB の位置づけ
- (キ) (VDB の主要顧客である) 国営企業改革の動向

## VDB の概要

- (ア) 沿革 (DAF からの改組)、組織、人員、財務状況、業務概要、既存法令文書等一般的事項
- (イ) VDB の投資融資事業の詳細
- (ウ) VDB の資本調達状況
- (エ) VDB の財務管理、情報公開等
- (オ) 人材育成計画
- (カ) 他ドナー等との協力関係

## (2) 協力対象分野に関する協議

協力対象分野について、以下の想定に基づき協議を行い、ベトナム側との合意形成を図る。

### (ア) 協力対象業務

VDB が実施する業務は以下のように整理されるが、本プロジェクトによる直接的な支援の対象としては、事業実績が突出しており<sup>2</sup>、高いインパクトが期待できる投資貸付に限定する方向で先方と協議する。

1. 投資信用 (Investment Credit) 1-1 投資貸付 (Investment Lending)
  - 1-2 投資後支援 (Post Invest Support)
  - 1-3 投資信用保証 (Investment Credit Guarantee)
2. 輸出信用 (Export Credit) 2-1 輸出貸付 (Export Lending)
  - 2-2 輸出信用保証 (Export Credit Guarantee)
  - 2-3 入札・契約履行保証 (Tender/Performance Guarantee)
3. ODA 資金の転貸 (ODA on-lending)

### (イ) 協力対象として重点的に対応する業務実施上の課題

「日本の経験をもっとも有効に活用できる開発銀行ならではのキャパシティ向上が求められる分野に重点を置く」ことを基本方針とし、以下の三点を最重点課題と位置づけて、プロジェクト枠組みを構築する<sup>3</sup>。

- VDB のミッション、ガバナンス体制の確定<sup>4</sup>
- 個別プロジェクト (融資案件) の審査
- ポートフォリオレベルでの信用リスク管理

なお、人材育成、情報管理システム等のクロスカuttingイシューについても、上記重点項目ごとに必要性を吟味し、協力対象に盛り込む (現段階での想定の詳細については (3) 参照)。

特に、ミッション、ガバナンス体制の確定に関する支援については、日本人専門家チームによる過度な関与をベトナム側が敬遠する状況も想定しうるが、VDB の組織経営、プロジェクト活動の自立発展性に大きく影響する事項であることから、日本人専門家チームの関与が確保されるよう関係機関と調整する。

上記で重点分野としていない、資金調達、財務管理、情報公開等の課題についても、VDB の事業運営の全体像をプロジェクトとして適切に把握することが必要であることに鑑み、アドホックな助言を提供する等の形でプロジェクト枠組みに取り込むことを想定する。

また、上記整理で十分にカバーされない、政策金融機関ならではのキャパシティが必要とされない、「通常の銀行としての」事業基盤 (日常的な帳簿管理、決済業務、これらに伴う基礎的な IT 機器、システム等) の整備については重点事項とは位置づけない。

<sup>2</sup> ODA on-lending を除く信用供与残高で 9 割超を占める。

<sup>3</sup> JBIC レポートは、VDB が抱える業務実施上の課題を、(i) ミッション・ガバナンス (Mission and Governance)、(ii) 信用供与事業 (Credit Activities)、(iii) 資金調達、資産負債管理 (Fund Mobilization & Asset and Liability Management)、(iv) 会計・財務管理 (Accounting and Financial Management)、(v) 人材開発 (Human Resource Development)、(vi) 情報技術、情報管理システム (IT and MIS) の 6 分野に整理しており、これも踏まえて協議を行う。

<sup>4</sup> VDB の融資対象事業の明確化、報告・監督体制の構築、経営の独立性付与に関するロードマップ検討等のトピックを想定しうる。

### (3) プロジェクト実施枠組みに関する協議

協力の対象分野に関して形成された合意を踏まえ、プロジェクトの実施枠組みについて、以下の想定に基づきベトナム側関係機関と協議する。合意内容は、R/D、Project Design Matrix (以下 PDM)、Plan of Operation (以下 PO) 等の枠組み文書案に順次取りまとめる。

#### (ア) 協力期間

2008年8月前後のプロジェクト開始、2011年7月前後まで3年間の協力期間を想定する<sup>5</sup>。

#### (イ) 上位目標

「VDBのキャパシティ向上の結果として、VDBの投資貸付が国家経済社会発展戦略・計画の実現に貢献する」

##### 【想定しうる指標（入手手段）例】

- 国家信用投資の実績（(Socio-Economic Development Plan: 以下 SEDP) のモニタリング指標 (Total economy's investment capital 関連)）
- インフラ開発状況全般（計画投資省（MPI）等関係機関からの聞き取り）

#### (ウ) プロジェクト目標

「VDBが政策金融機関として自立的かつ顧客志向の投資貸付業務を行ううえでのキャパシティが向上する。」

##### 【想定しうる指標（入手手段）例】

- VDBの業務に関連する法令整備状況（ミッション、報告・監督体制、会計管理等）
- 融資実行残高、件数、不良債権比率、資金調達状況（財務省通達69号による定期報告書、監査済み財務諸表、MPI決定803号によるODAプロジェクトの実施報告書等）
- VDB事業に関する政府機関、顧客等からの定性的聞き取り
- 審査能力やポートフォリオ管理能力

#### (エ) 成果

- VDB ミッションの明確化、監督体制の確立に向けた検討がなされる。
- VDB の案件審査にかかるキャパシティが向上する（スタッフのキャパシティ向上、組織体制の強化（産業別知見の蓄積、手続き簡素化の視点含む））。
- VDB のポートフォリオレベルでの信用リスク管理キャパシティが向上する（スタッフのキャパシティ向上、組織体制の強化、信用リスク管理データベースの運用）。
- 上記に関連する人材育成体制が強化される（組織的な研修実施体制の確立、育成講師人数、研修受講人数）。

---

<sup>5</sup> 2010年が現行SEDPのターゲット年次であり、そのモニタリング結果が出るタイミングを考慮しても概ね妥当な期間設定と考えられるほか、JBICレポートに示されたキャパシティ強化に関するロードマップにおいても、3年間で「短期」と位置づけられておりVDB側との共通認識も得られやすいものと想定される。

(オ) 活動

- VDB ミッションの明確化、監督体制の確立に向けた検討がなされる。

関係機関である計画投資省（Ministry of Planning and Investment：以下 MPI）、MOF、SBV 等を交えた政策対話。以下のようなトピックが想定される。

- 政令 151（2006）付表に示された VDB の融資対象事業の明確化
- 経営の独立性（貸付条件等）付与に関するロードマップ検討
- 引当金計上等に関する財務管理規制の検討、等
- 資金調達自由化に関するロードマップ検討

- VDB の案件審査にかかるキャパシティが向上する。

- 研修
- 組織内審査プロセスの確立、マニュアル作成

- VDB のポートフォリオレベルでの信用リスク管理キャパシティが向上する。

- 研修
- 組織内信用評価プロセスの確立、マニュアル作成
- IT システム開発（現地再委託により対応する可能性につき要検討）

- 人材育成体制が強化される。

（主に上記の成果に関連して）

- 研修ニーズの詳細把握
- 研修資料の作成
- 講師育成研修の実施
- スタッフ向け研修実施
- 自立的研修実施体制の構築
- 研修実施マニュアルの作成

研修の範囲・内容、受講者、実施体制等について、定性的、定量的にイメージを共有する。研修の内容としては、上記成果のうち、主に政策金融機関としてのミッション、案件審査、信用リスク管理等を想定する。

なお、上記活動のうち、ローカルコンサルタントによりカバーされるべき内容はないかを確認し、必要に応じ、候補となりうるローカルコンサルタントから情報収集を行う<sup>6</sup>。また、活動内容について、可能な範囲で時系列に落とし込み、PO の作成を進める。

---

<sup>6</sup> 要請書上はローカルコンサルタントの備上が想定されている。また、過去に世銀が実施した調査レポートの成果発表ワークショップにおいては、Mecong Co., Ltd 社の VDB 業務への関与が確認された経緯がある。

## (カ) 投入

投入要素ごとのイメージとして以下を想定する。

### 日本人専門家

効率性の観点から、長期専門家の配置は行わず、シャトル型派遣による対応を想定。時々の課題をカウンターパートに課し、次回派遣時に対応状況を確認、次回の課題を設定するという基本的なサイクルに関するイメージを共有する。コアメンバーとして4名程度（総括/政策課題、案件審査、信用リスク管理、人材育成）、作業量としては3年間の協力期間全体で50～60M/M程度を想定する。

### 機材供与

ポートフォリオレベルでの信用リスク管理等に関するITシステムの開発に対する支援要請が示され、現状のハード面のIT環境が不十分である場合には、IT機器の供与可能性を見込む。プロジェクト期間の初期段階で、必要な規模について詳細に把握することを条件とし、R/D上は内訳、規模等に関する明確な記載は避けることとする。

### 研修

日本、第三国（類似案件の実施実績があるマレーシア等を想定）へのスタディツアーを効果的に活用する方針とする。各年度1回数名程度の参加による実施を想定する。

### 在外事業強化費

極力ベトナム側での負担が望ましいことを説明する。特に、カウンターパートの旅費（地方で研修を実施する場合等）、専門家執務スペース（望ましくはVDB建物内の現物供与）については、ベトナム側の負担が基本的な前提であることにつき理解を求める。また、そのためのカウンターパートファンドの手当につき、所要の手続きを進めるよう要請するとともに、現状のVDBの事業費の配賦状況について確認する<sup>7</sup>。協議の方向性次第で、カウンターパートの旅費等について日本側負担が求められる場合等には、ベトナム政府規定に準拠したコストノームを適用することにつき理解を求める。

一方で、ローカルコンサルタント活用経費、教材作成費、研修実施経費等については、必要に応じ日本側で負担する用意がある旨を伝える。特にローカルコンサルタントの活用（含むITシステム開発等に関する現地再委託）については、そのニーズの詳細を確認する。

## (キ) 実施体制の構築

R/D署名者、Project Director、Project Manager、カウンターパートチームの構成（所属、人数）、関係機関の巻き込み（含む合同調整委員会：以下JCC）等について、プロジェクト活動に関する検討と並行して確認する。

また、地方支店のプロジェクト活動への取り込み方について認識を共有する。研修（講師育成研修を経て育成された講師による二次研修のイメージ）の実施等については、すべての支店を対

---

<sup>7</sup> ベトナム側の予算編成プロセスの関係で、本プロジェクト向けのカウンターパートファンドの予算手当ては2009年以降となる可能性があることに留意。

象とすることを想定するが、これとは別に「モデル支店」を選定することも検討する。具体的には、支店レベルでの業務フロー確立、システムの導入、本店との業務分担等についてパイロット的な検討を行い、成果を他の支店に普及するイメージ。一案として、地方レベルでの社会経済開発計画策定を JICA プロジェクトにより支援しているホアビン省支店をモデルとして取り上げ、同プロジェクトとの連携を図ることも一案として考えられる。

関係機関の巻き込みに関し、監督政府機関である MPI、MOF、SBV との政策レベルでの対話のチャンネルを確保する。上記（２）（イ）における想定のとおり、VDB のミッション、ガバナンス体制について明示的にプロジェクト活動に取り込む場合は特にこの点が重要であり、ベトナム側の理解を求める。この関連で、これらの政府機関が中心となって VDB 業務に関連する政策 이슈 を議論する制度的プラットフォームを確認し（各機関の参加部署、レベル、会議の開催頻度等）、かかるプラットフォームへのプロジェクトとしての関与の仕方について認識を共有する。

JCC へのベトナム側参加機関についても VDB、MOF、MPI、SBV を想定する。プロジェクトの最高意思決定機関としての JCC の機能、役割について説明しつつ、これら機関の取り込みを図る。

上記監督機関以外の関係機関についても、プロジェクト実施にあたり、適宜連携を図っていくことを確認し、それら機関との連携における VDB の協力を要請する。具体的に以下の関係機関を想定するが、これに限定されるものではない。

- セクター省庁（インフラを担当する建設省、運輸省等）
- VDB の資金調達先（社会保険庁（Social Security Agency）、郵便サービス公社（Vietnam Postal Service Company<sup>8</sup>））
- VDB 融資の顧客（国営企業（SOEs）等）、SCIC（国営資本投資経営総公社）
- 他の金融機関（社会政策銀行、地方開発投資基金、商業銀行等）
- 外部研修機関（Banking Academy 等）
- 他ドナー機関（金融セクターパートナーシップでの情報共有、On-lending ODA プロジェクトの供与ドナーに対するプロジェクト進捗報告ワークショップ等を想定）

#### （ク）情報共有体制

上記実施体制の検討にも関連し、協力を真に効果的なものとするためには、VDB の各種経営情報（特に融資案件の顧客情報等）を適切に入手し、活動に反映させていく必要があるが、一方で金融機関としての当然の責務に立脚し、VDB 側がこのような情報共有について慎重になる可能性が予見される。必要に応じ情報共有の重要性を強調しつつ、質問表も活用した今回の事前調査で、VDB 側がどの程度の情報共有に応じられるかを見極め、その内容に応じた協力の深度を検討することとする。

## 6. 主要面談者

### （１）VDB 本店

Ms. Dao Dung Anh (Deputy General Director)

Mr. Tran Cong Hoa (Director of Planning and Coordinating Department)

---

<sup>8</sup> JBIC レポートによれば郵便貯金公社については株式化が予定されており、今後の VDB の資金調達事情に大きな影響を与えると想定される。上記（１）のうち、VDB の概要（ウ）の一環として、最新状況の把握に努める。

Mr. Nguyen Hoang Trung (Vice Director, Foreign Capital Management and International Relations Department)

Mr. Tran Si Giang (Staff Officer, Planning and Coordination Department)

(2) VDB ハノイ支店 (Transaction Office )

Ms. Chu Thi Thu Hien (Deputy Director)

(3) VDB ホーチミン支店 (Transaction Office )

Mr. Hoang Thanh (Acting of Chief Representative, Representative Office in HCM City)

Mr. Nguyen Viet Cuong (Permanent Deputy Director, Transaction Office II)

(4) MOF

Ms. Ngo Thi Lan Phuong (Deputy Director, Banking and Financial Institutions Department)

Ms. Phan Thi Thuy Hang (Banking and Financial Institutions Department)

(5) MPI

Ms. Phan Thanh Ha (Deputy Director, Department of Monetary and Financial Policy)

(6) SBV

Mr. Pham Huyen Anh (Deputy Director, Banks and Non-Banks Credit Institutions Department)

## 第2章 協議結果の概要

### 1. M/Mの要約

調査方針に基づき、VDB と協議した結果合意した内容を M/M にまとめた。署名交換については双方署名者の都合上、調査終了後の 4 月 1 日に行った。M/M の別添資料として添付している R/D 案、PDM 案、PO 案についても基本的な合意を形成した。M/M の主な内容は以下のとおり。

#### (1) 本プロジェクトの基本的なあり方

ベトナム側、日本側双方は、プロジェクト計画にかかる詳細な協議を進めるにあたり、以下の点をプロジェクトの基本的なあり方として確認した。

##### 1) 本プロジェクトの実施主体について

本プロジェクトは VDB の改革において不可欠な活動である以上、VDB 自身が主体的に実施すべきであり、日本人専門家はこの改革を促進する役割を担うが、ファシリテーター役以上のものではないことを確認した。この改革の方向性は、VDB が作成した中長期戦略に明記されており、この戦略文書は監督機関 (MOF、MPI、SBV) との協議を経た上で首相府から承認を得るために提出されている。VDB がオーナーシップをもって本プロジェクトを実施していくうえでは、プロジェクトの開始に先立ち本戦略文書に対する首相府の承認が得られることが望ましく、合わせてプロジェクト実施にあたる人事配置が適切になされる必要があることを確認した。

##### 2) 明確な成果の必要性

本プロジェクトは、(開発調査のような) 調査型案件ではなく、技術協力プロジェクトであることから、VDB スタッフ、日本人専門家及びその他関係者の共同作業により、実体のある明確な成果を残す必要があることを確認した。

### 3) 政策課題を扱う重要性

VDB を取り巻く諸環境が明確になっていないこと、政策金融という議論を引き起こしがちな事業を対象とした協力であることを考慮し、日本側は VDB に関する政策課題をプロジェクトの中で扱うことについて強い関心を示し、VDB、MOF、MPI 及び SBV などの関係機関はこの点について了解した。適正な法的環境、事業スコープの明確化、経営的独立性等などの VDB のガバナンスに関する政策フレームワークに基づいて、その政策金融機関としての機能が強化されることが期待される。

### 4) プロジェクトの主要対象事業

最も取り扱う資金規模が大きく、政策金融機関として重要とされている投資貸付事業を本プロジェクトの主要対象事業とすることについて双方が合意した。

#### (2) R/D、PDM、PO の内容について

上記基本認識に基づいて、両者は R/D、PDM、PO について議論し、基本的な考え方について合意した。R/D 署名前に、多少の修正が検討される可能性があるが、以下の点については双方で（基本線として）合意した。

##### 1) プロジェクト実施期間

（実施期間として）3年間を想定している。

##### 2) プロジェクトの成果について

PDM 上の（4つの）プロジェクトの成果について、プロジェクト目標を達成する上でいずれも重要であることに変わりはないものの、その成果の実体性（明確度）や取組手法については、その性質により以下のとおり異なってくることを確認した。

#### ● 成果1「VDBの政策フレームワークがその明確なミッションに基づき、強化される。」

本成果は、上記（1）3）に基づき、明示的に PDM に盛り込まれているものの、現時点で具体的な政策協議事項を特定することは困難である。

本プロジェクトで扱われる政策協議事項の中には、VDB の投資貸付事業として適格な事業範囲の明確な定義も含まれる。この政策協議は、現在関係省庁で実施されている政令 151 号（投資信用及び輸出信用）の評価と並行して行われることが想定されている。日本側は、貸付対象事業の範囲が、「商業銀行が融資できない事業にはすべからく VDB が投資貸付を行ってよい」等の）事後的な理由づけによって揺れ動くのではなく、経済学的妥当性に関する視点も踏まえ、あらかじめ明確に政令上に規定されることが、政令の恣意的な解釈を排し、VDB の健全な経営を確保するうえで必要であるという考えを表明した。その他本プロジェクトで扱われる政策協議事項はプロジェクト実施中に検討されるものの、VDB 投資貸付事業の事後評価（政策評価）がその有力な協議事項の一つとなりうることを双方が確認した。

政策協議については、既存の政策対話プラットフォームを活用することや、（セミナーやワークショップを通して）新しい政策対話の場を提供することを双方が確認した。



● 成果2「信用リスク管理能力が向上する。」

内部格付を含むポートフォリオレベルの信用リスク管理能力が本プロジェクトの扱う最も実体的な成果を達成しうる領域の一つであることを双方が確認した。

信用リスク管理能力を組織レベルで定着させるために VDB は日本人専門家に対して、顧客の融資申請書類や財務諸表等の必要な全ての情報を提供することを確認した。

さらに成果を最大化するために、信用リスク管理に必要な IT 環境を導入するためのハードウェア、ソフトウェア、IT に係る知見を VDB が提供することを双方が合意した。

● 成果3「資金調達及び ALM(資産・負債総合管理)にかかる知見が強化される。」

VDB から（債権発行を中心とした）資金調達や ALM に関する技術協力の要望が強かったため、VDB スタッフのための研修や、広く関係者を集めて行うセミナーやワークショップを開催することで双方が合意した。一方で、以下2点の理由により、本成果に対する日本人専門家の貢献は限定的である（ことを確認した）。

- 資金調達における最も明確な成果は、自行の信用力を背景にした政府保証が付かない債券発行による資金調達であるが、これは2011年に終了が見込まれる本プロジェクトの実施期間中の達成が困難であること。
- 政府保証が付かない債券で資金を調達するには、VDBはその信用力を高める必要があるが、そのためには（債券発行に係る）技術協力以前にやるべきことが多々ある状況にある。そのため、本プロジェクトでは VDB の信用力の向上に直接関与できる協力を注力することが妥当であると考えられる。

ワークショップやセミナーにおいて日本人専門家に求められる貢献は、適切な海外市場の選定基準を含む日本の資金調達の経験や、資金ソースの多様化などの概論に止めることとする。

● 成果4「人材育成システムが強化される。」

VDB 側と日本人専門家が共同で既存の人材育成システム（研修計画、スケジュール、体制等）の見直しを行うことで、より適切な研修システムの確立に寄与することが期待される。

また、上記2及び3の成果に係る研修については、知見を内部（研修システム）に定着させる意味でも、VDB が強いイニシアティブを発揮することが期待される。

(3) プロジェクトの実施体制について

1) JCC について

プロジェクトの進捗管理等を目的として、VDB が主催者となり定期的に JCC を開催することを双方が合意した。参加者は、MOF、MPI、SBV、VDB、日本人専門家、JICA 関係者が想定されている。

2) 政策対話プラットフォーム

政策協議については、プロジェクトは既存の政策対話プラットフォームを活用することや、(セミナーやワークショップを通して) 新しいプラットフォームを立ち上げることを双方が確認した。

### 3) 作業部会

以下8つの分野に係る情報の提供やプロジェクトへの貢献を確保するためにVDBの関係部局のスタッフから構成される作業部会を設立することで双方が合意した。

- 政策課題
- 内部格付
- 債務者区分
- 債権分類
- 資金調達
- ALM
- IT システム
- 人材育成

### 4) 他援助機関との協調

他援助機関から VDB への支援の重複を避けるとともに、補完関係による効果的な支援を確保する観点から、他援助機関との協調に配慮する。また、成果4で挙げられた人材育成システムにおいて、援助機関の成果が統合されることが期待される。

#### (4) 手続き面について

上記にあわせて、日本人専門家の執務室の確保、カウンターパート予算の確保、本邦研修や第三国研修)の実施、プロジェクト実施管理体制等について確認し、M/Mに記載した。

## 2. 調査団所見

本ベトナム開発銀行機能強化プロジェクトは、ベトナムが今後も高度経済成長を持続していくうえでの鍵である経済インフラの整備や基幹産業の育成に貢献しようというものである。協力の対象とするVDBの投資貸付 (**investment lending**) は、ベトナム政府の最上位開発計画である5ヵ年社会経済開発 (2006-2010) における重要指標の一つ、**Total Economy's Investment** にも直結するものであり、その順調な推移に対する支援を行うことの意義は大きい。また、VDBは、経営体制の不透明性が指摘されてきたDAFが改組される形で首相決定108号 (2006年) により設立され、首相決定112号「銀行セクター開発計画」(2006年) において、政策金融機関としての明確な位置づけを与えられた組織である。ベトナムのWTO加盟を受けたさらなる国際経済統合、市場経済化の流れのなかで、VDBが政策金融機関として健全かつ自立的な経営体制を確立できるかは内外の関係者の大きな関心事項となっている。

今回の事前調査においては、VDBのカウンターパートを中心に、MOF、MPI、SBV等の主要なステークホルダーとの意見交換を行い、上記のような重要な位置づけを有するプロジェクトの基本的な枠組みを形成する作業を行った。調査結果の詳細は3章以下に譲るとして、主要な気づきの点、特にプロジェクト実施段階に向けての留意点について以下に述べる。

## (1) VDB の経営をめぐる政策環境

上述のとおり、今後の VDB の事業運営にあたっては、ベトナム政府の国家開発目標に沿って、経済インフラ・産業分野の投資プロジェクトに積極的に融資していくことが求められる一方で、政策金融機関としての健全な経営体制の確立という要請にも応えていく必要がある。これら二つの目標は、潜在的に必ずしも両立するものではなく、バランスの取れた事業運営を可能とする政策環境の実現は、本プロジェクトの成否に大きく影響するといえる。このような事情もあり、本プロジェクトの枠組みの形成にあたっては、VDB をめぐる政策環境を外部条件と位置づけるのではなく、あえて成果項目の一つとして「VDB 事業をめぐる政策フレームワークの強化」を掲げることで、プロジェクトの枠内に内部化することとした。プロジェクト専門家には、監督政府機関である MOF、MPI、SBV と VDB 幹部による政策対話の場に、日本側としての知見を適切にフィードバックしていくことが求められ、このことはプロジェクト専門家の業務内容の詳細を詰めるにあたって十分に強調されるべきと思われる。

取り上げるべき政策アジェンダは多岐にわたるが、特に政令 151 号 (2006 年) の付表に定められた VDB の投資貸付適格プロジェクトリストの見直しは、VDB の業務内容をより確固たるものとし、恣意的な解釈を避けるためにきわめて重要であると考えられる<sup>9</sup>。

また、VDB の事業運営にかかる中長期的な戦略計画が現在ベトナム政府内で議論されているところであり、ここに規定されている内容が日本側の考える健全な方向性と合致しているかに留意が必要である。現在、監督機関とのコンサルテーションを了し (VDB の談)、首相の承認待ちとなっている戦略計画のドラフト自体は、おおむね事前調査団として健全な内容と考えるものである。しかし一方で、VDB 側からは最終的に首相承認を得られるまでには長時間がかかるとの感触も聞かれており、このような遅延が単純な手続き上の理由によるのか、あるいはさらなる政策議論が控えていることによるのか明らかとなっていない。引き続き進展を注視しつつ、そのなかでプロジェクト開始のタイミングも見定めていく必要があると思われる。また、プロジェクト実施にあたっての基礎として公式の戦略計画が存在していることが、協力の質を確保するうえで望ましいことは間違いなく、過度に首相承認が遅延するようであれば、PRSC 等の枠組みを用いてベトナム政府に対し早期承認を促していくことも検討に値しよう。

## (2) 信用リスク管理

信用リスク管理は VDB が健全な経営体制を確立していく上での最大の課題であり、また技術協力を通じて具体的な成果を上げやすい分野と想定される事情もあり、VDB 側、事前調査団側双方異論なく PDM 上の成果項目の一つとして取り上げることとなった。

一方で、DAF 時代から引き継がれた債権の全貌が明らかでないこと、上述のとおり VDB の投資貸付対象となるプロジェクトの捉え方が確定していないこと、内部格付や債務者区分を踏まえた債権分類や個別貸倒引当金の計上に関する規定が確定していないこと等の事情により、どのような信用リスク管理制度が VDB にとって最適であるかは現段階において明らかでない。<sup>10</sup> リスク管理

<sup>9</sup> 上述のとおり、本プロジェクトは、VDB の機能強化を通じ、基本的に経済インフラ・産業分野の投資ニーズを満たしていくことを念頭に実施するものであるが、一方で、現行の投資貸付適格プロジェクトリストには社会政策志向のプロジェクトも含まれている (disadvantaged area に対する支援等)。社会政策志向が含まれていること自体を本プロジェクトの枠内で取り立てて問題視すべきではないであろうが、一方で、融資対象範囲が理論的な考察、健全な議論に基づいて、恣意性が排除された形で明確に規定されるべきであるという点については、日本側として強く主張していくべきであると思われる。

<sup>10</sup> もっとも、最初から完璧な内部格付を導入することは不可能であり、日本の金融機関においても試行および実

のための IT システムの開発を含め、専門的な知見をベースとした慎重な検討が求められる分野であり、プロジェクト実施期間中に十分なベースライン調査等を行ったうえで、最適な制度の設計、導入を柔軟に図っていく必要がある。また、その過程において、VDB 側が制度設計に必要な情報（特に VDB が有する債権、顧客に関する情報）を積極的に提供することが重要であり、今次事前調査においても強調したところであるが、継続的な注視が必要と思われる。

### (3) 資金調達

今回の協議における焦点の一つが、資金調達に関する内容をプロジェクト枠組みに取り込むことの適否であった。VDB 側は、2010 年以降政府保証が付かない債券を国際市場で発行することを目標として掲げており、カウンターパートからはその実現に資する技術協力の実施に対する強い要望が示された。一方で、調査団としては、(ア) 国際市場での債券発行を考える前に VDB 自身の信用力を向上するうえでなすべきことがある（本プロジェクトの活動の柱となる信用リスク管理能力の向上、また直接的な活動ではないが財務力の強化等）、(イ) 債券発行に関する技術的な知見は ODA プロジェクトというよりも民間の証券会社が効果的に提供しうるものである等の理由により、当初慎重姿勢を取ったが、最終的には先方の要望に応える形で、我が国の経験の共有といった限定的なレベルでの活動を中心に、プロジェクトの成果項目の一つとして位置づけることに合意した。成果として掲げる以上、費用対効果の観点にも留意しつつ、VDB のニーズに沿った最適な支援内容を検討する必要がある。これに関連し、資金調達という課題は、日本政府も積極的に取り組んでいるアジア債券市場育成イニシアティブ（ABMI）との関わりが強く、プロジェクト実施段階において、同イニシアティブとの連携を通じ、VDB の国際市場における債券発行に向けた準備作業のファシリテーションを行うことも有用である。

### (4) 他ドナーとの連携

今回の事前調査を通じて、想定以上に他ドナーが VDB に対する支援に力を入れ始めようとしていることが明らかになった。特に、ドイツが、本プロジェクトでも取り上げることとなった信用リスク管理分野を含め、専門家派遣を通じた協力を行う計画を有していることが判明したところ、プロジェクトの開始前に、より入念な情報収集を通じ、重複の回避、連携の方向性の検討を行う必要がある。また、本プロジェクトでは取り上げないこととしている VDB の勘定系システムの構築については、世銀が関心を有しているところ、今後の進捗をフォローする必要がある。その他のドナー支援については、アドホックな研修、セミナーの類が中心であると思われるが、本プロジェクトの成果項目の一つとして掲げた人材育成体制の強化にも絡め、これらのアドホックな取り組みを VDB 自身が適切にコーディネートするうえでのキャパシティ強化を図っていくことが有用であろう。

また、ODA 案件の転貸先としての VDB の役割にも鑑み<sup>11</sup>、プロジェクトの実施段階において、その成果が適切にドナーコミュニティに対して発信されるよう配慮することが重要である。

---

際の業務における活用を通して、段階的に改善してきている。

<sup>11</sup> JBIC も環境分野のツーステップローンを通じ VDB を通じて実施するアイデアを有している。

#### (5) VDB の実施体制

今次事前調査において、VDB のカウンターパートは総じて高い熱意をもって協議に参加し、議論の内容も非常に建設的なものであった。プロジェクト実施段階においても、このような関係を維持・強化することで、効果的な協力を実施しうるものと判断される。

一方で、これまで VDB が受けてきたドナー支援が、世銀や JBIC による調査プロジェクトや、単発的な研修コース等であったことに鑑み、今次事前調査においては、JICA による技術協力プロジェクトは、VDB 自身の主体的な活動により、具体的な成果の発現を企図するものであることを強調した。PDM をめぐる協議についても、ファーストドラフトを VDB 側に作成せしめる等、相当程度 VDB の自発性を促す形で実施することができ、日本側の協力アプローチについて、一定の理解が得られたものと思われる。日本側が主導で実施する場合よりも、このような形での共同作業は労力がかかるものであるが、VDB 側のオーナーシップの強化、キャパシティの向上を通じ、具体的な成果を実現していくうえではぜひとも必要な取り組みであることから、プロジェクト専門家の業務内容の詳細を検討するにあたって、この点が十分に明確になるよう配慮が望まれる。

また、これに関連し、「JICA プロジェクト実施のために日本人専門家に対する VDB のカウンターパートを配置する」のではなく、「VDB 自身が（JICA による支援がなくとも）取り組まなくてはならない改革のために導入する組織体制に対し、日本人専門家を配置する」というアレンジが適切である点を、VDB 側に対し強調しているところである。このような改革に向けた組織体制が適切に組まれるかを見極めるうえでも、上述の戦略計画の首相承認、実践の動向を注視することが重要と思われる。

### 第3章 ベトナム政策金融を取り巻く諸環境

#### 1. ドイモイ後の経済概況

1986年に開始したドイモイ政策により市場メカニズムや対外開放政策が導入され、ベトナムは90年代半ばには年率8%~9%台の高い経済成長を遂げた。しかし、90年代後半はアジア通貨危機の影響により、これまでの経済成長を牽引していた周辺諸国等からの海外直接投資額が減少し、また、長年政府によって保護されていた産業界においては輸出できるような産業製品の競争力が育たず、1999年の成長率は4.8%に低下した。

アジア通貨危機後の海外投資資金の引き上げとその後の投資停滞により、ベトナムの投資環境は未成熟であることが露呈された格好となったが、ベトナム政府は海外直接投資の復活を目指す一方、産業界の競争力強化および民間セクター振興に注力した。2000年に新会社法を施行し、大幅に規制緩和を行った結果、多くの民間資本により起業が行われ、企業活動を活発化させた。また様々な投資奨励・優遇措置を図った結果、投資環境が改善し、短期金融市場の整備が進むと共に外国投資法の改正により海外直接投資も徐々に回復した。2006年には直接投資許認可額が過去最高額の100億ドルを超えており、治安の安定性、高い識字率、勤勉性、安い労働コスト、豊富な資源と原材料が得られるなどの生産面のメリットが多いことから、ベトナムは今も海外投資家や外国企業から注目されている市場である。2000年以降の成長率は持ち直しており、2007年1月には念願のWTOに正式加盟を果たすなど、社会主義体制の下での市場経済化と国際社会経済への統合に向けた政府の推進力は力強く、2007年の成長率は8.5%と高い数字を記録する見込みである。

表1. GDP 成長率の推移

年	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
GDP 成長率(%)	6.79	6.89	7.08	7.34	7.79	8.44	8.17

(出所) *General Statistics Office of Vietnam*

表2. 海外直接投資額の推移

年		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
海外直接投資	件数	391	555	808	791	811	970	987 (予)
	金額 (\$百万)	2,838.9	3,142.8	2,998.8	3,191.2	4,547.6	6,839.8	12,003.8

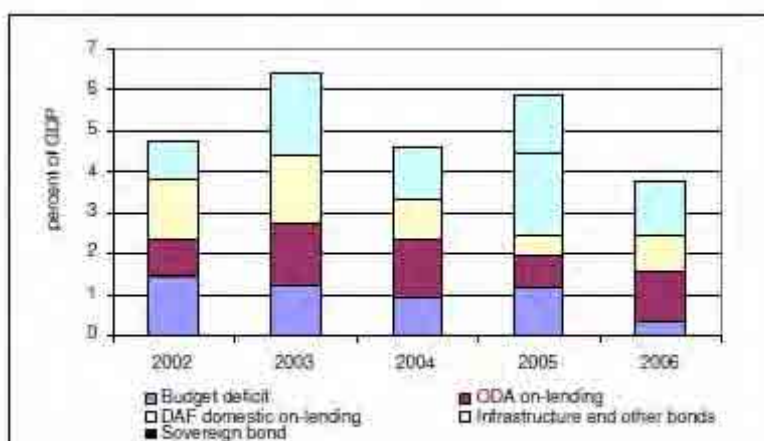
(出所) *General Statistics Office of Vietnam*

#### 2. 政策投資、国家信用投資の概況と VDB の位置付け

近年の好調な経済成長に支えられ、インフラ整備投資も活発である。政策投資についてはこれまでは VDB の前身である DAF や他機関を通じて行われてきており、DAF が果たしてきた役割は一

定の評価を得ている<sup>12</sup>。首相が決定する国家レベルの大規模案件から、地方省が決定する中規模案件に至るまで、インフラ整備は地域社会において様々な投資効果をもたらすことから、政府のインフラ整備ニーズは引き続き高い。インフラ整備は社会経済 5 ヵ年計画（The Five-Year Socio-Economic Development Plan 2006-2010: 以下 SEDP）<sup>13</sup>で謳われており（Section II. A. 4; Section VI.）、運輸交通、灌漑、電力、情報通信、上下水・保健衛生等の生活インフラ整備は、まだ十分な水準になく、引き続き投資・整備が必要であるとしている。国家予算の配賦、政策金融、国営企業・民間企業の活動、海外直接投資、ODA 資金といった国内外の資金は、すべからく Total Economy's Investment（5 ヵ年計画の成果を示す総称）に貢献するという図式（次項 3. の図）になっており、VDB は郵便サービス公社（Vietnam Postal Service Company : 以下 VPSC）や社会保険庁（Social Security Agency : 以下 SSA）からの借入、国営・民間企業からの預金受け入れ、国債発行、ODA 資金の転貸などを通じて調達した資金を、民間・国営企業に広く投資貸付を行っている（この活動を State Credit Investment（国家）信用投資という）政策金融機関である。VDB の Total Economy's Investment における貸付総額は 2005～2006 年は国家予算規模の 13～14%を占めていたが、2007 年には 25%と急伸しており、政府金融機関として重要な位置付けにあるといえる。

図 1. 財政赤字及び予算外資金による支出



Source: MOF and World Bank.

(出所) Taking Stock-An Update on Vietnam's Economic Developments; World Bank, 2007

表 3. 国家投資額の推移

年	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
国家投資額(10 億 VND)	68,089	77,421	86,677	95,471	105,082	115,196	125,413
1994 年基準価格							
前年比伸び率 (%)	16.2	13.7	12.0	10.1	10.1	9.6	8.9

(出所) General Statistics Office of Vietnam

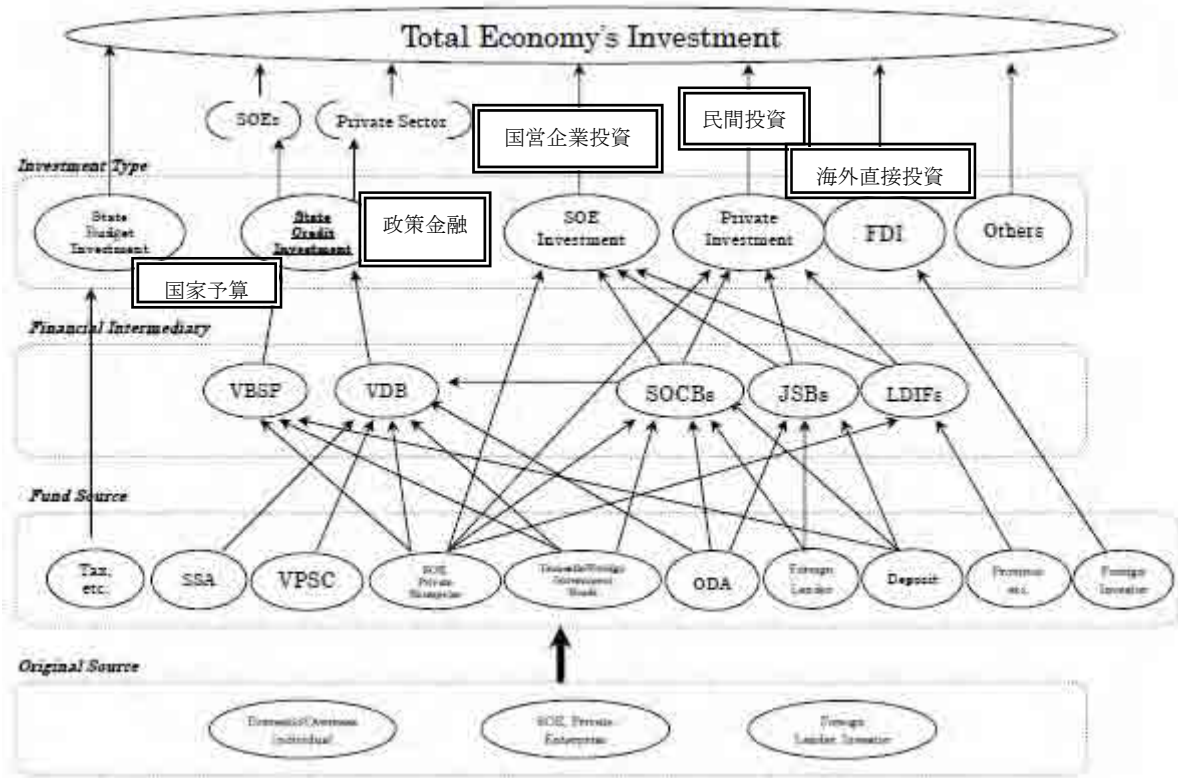
<sup>12</sup> “Public Expenditure Review and Integrated Fiduciary Assessment (Volume1)” (2005) (PER-IFA)。一方、本報告書では政府の多額の国債発行や DAF のオペレーションと財務体質の脆弱性に懸念を示している。

<sup>13</sup> [http://www.mpi.gov.vn/Bangbieu/ZDC1Z\\_KHPTKT-XH2006-2010-TA.pdf](http://www.mpi.gov.vn/Bangbieu/ZDC1Z_KHPTKT-XH2006-2010-TA.pdf)

### 3. 政策金融機関について

下記図が示すように、政策金融に値する国家信用投資（State Credit Investment）は SEDP の中で重要な投入要素の一つとなっている。

図 2. 国家投資概念図



(出所) JBIC Study on Capacity Building for Vietnam Development Bank, JBIC, 2007

また下記図のとおり、国家信用投資が占める投資額は全体の 10%前後である。これは民間投資の割合に比べるとずっと低いが、限りある政府予算による投資よりも、政府は民間投資に高い期待を寄せていることが分かる。



図 3 .

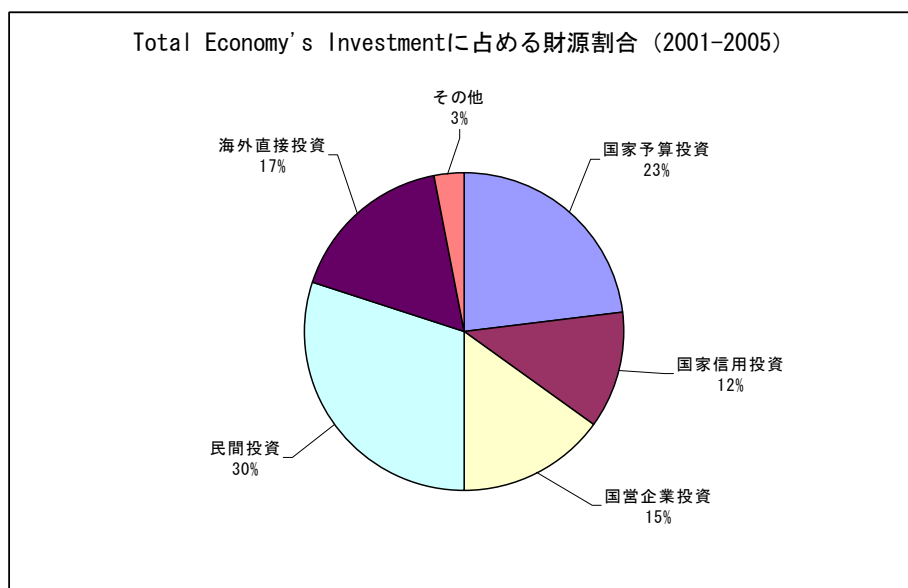
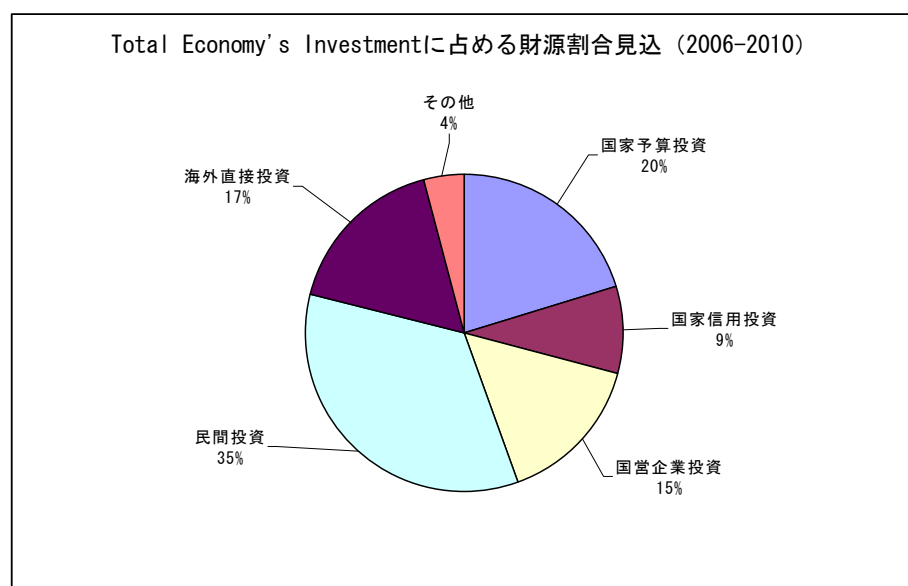


図 4 .



(出所) JBIC Study on Capacity Building for Vietnam Development Bank, JBIC, 2007 より調査団が作成

ベトナムの国家信用投資、つまり政府金融を担うのが VDB と社会政策銀行 (Vietnam Bank for Social Policies: 以下 VBSP) であるが、後者は主として農村など小規模インフラや貧困層の資金ニーズに対応している。<sup>14</sup>VDB がターゲットとしているのは主として国家レベル・省レベルの大規模、中規模のインフラ整備投資や国営企業・民間企業の設備投資資金や輸出信用であり、両機関のデマケーションはなされている。また地方開発投資基金 (Local Development Investment Fund: 以下 LDIF) が 16 の地方省に設立されている。LDIF は資金を地方省等から調達し、政策は People's Council によって決められており、地方省レベルの比較的小規模案件のインフラ整備等を実施している。案件審査のプロセスとして VDB も加わっており、貸付対象分野のデマケーションはなされていると考えられる。

<sup>14</sup> 前身は 1995 年設立。2003 年に銀行として改組。貧困層には無担保でグループを通じて貸出。上限は \$1,000 で最長 5 年間だが、借入目的によって条件は異なる。支店網は全国におよぶ。

#### 4. VDB の監督体制

DAF は財務省の監督下にあったが、2006 年に VDB として改組した後は、主として MPI、MOF、SBV の 3 機関の監督下に置かれることとなった。各機関の役割の概観は以下のとおりである。

##### ➤MPI

社会経済 5 ヶ年計画を主導して作成しており、これを年次ベースにブレイクダウンし、年間投資貸付実行計画額を作成するなど、政策金融の方向性や投資計画に係る全体の計画策定を担当している。

##### ➤MOF

VDB の政策金融機関としての計画を助言し、SBV との協議を経て投資貸付政策を策定している。また VDB の財務状況も監督しており、自己資本の抛出、貸倒引当金が不足していれば、資金手当を検討のうえ実行するほか、調達と運用コストの差額を補填するなど、VDB の経営への関与度は他省庁に比べ、一番高いといえる。

##### ➤SBV

マクロ的な金融政策の観点から VDB の融資業務を監督している。

それぞれの政策金融における主要業務及び関連法は以下のとおりである。(ヒアリングと収集資料による)。

#### (1) MPI

##### 1) MPI と VDB との関係

MPI は社会経済 5 年計画を実現するうえで、VDB を重要なツール（政策金融機関）として捉えている。VDB については以下の 3 つの点において管理監督を行っている。

##### (ア) VDB の貸付対象となる社会経済インフラ、産業などのセクター及び対象地域の策定

政策金融機関として、商業銀行が融資をしにくい分野・地域を設定し、その範囲内でのみ VDB の業務を認めている。(次項の政令 151 を参照)

##### (イ) VDB の貸出適用金利の協議

政策金融機関ゆえに VDB の貸付金利は低利に設定されているが、国内商業銀行の平均貸出金利や市場金利から乖離し過ぎないように管理する。

##### (ウ) VDB の不良債権の処理に関する指示

VDB は独自の判断で償却処理できず、都度 MPI と MOF に協議することになっている。

##### ➤貸付

MPI としても VDB が中長期資金を低利で貸付できる機能をメリットとして捉えており、(MOF が金利補填を行っているという事情はあるものの)他商業銀行には現状対応できない事業である(ベトナム国内銀行の貸出は短期が中心(全体の約 60%))。リスク回避の観点から、商業銀行の多くはインフラ案件に積極的に手を出すような状況ではいまだないと思われる。例えば、有料道路は一般に営利事業であると解されるが、ベトナムでは民間セクターが収益事業として積極的に取り上げるようなプロジェクトとは言えない。なお、MPI が個別案件に関与することは原則としてないが、首相レベルから実施を依頼される大型事業案件など政治的に重要なものについては、MPI としても VDB に非公式に打診し、案件検討を依頼する場合もないことはないようである。

## ➤資金調達

右肩上がりのインフラ整備資金ニーズに対し、VDBの資金調達が追いついておらず、VDBの資金調達力の強化が課題である。VPSCやSSAが集めた資金の一部を政策的にVDBに貸し付けているが、これはVDB全体の調達額から見れば僅かなポーションである一方、VPSCとSSAにしても、より高い金利で運用できる商業銀行に貸したいと考えているため、VDBとの資金パイプはこれ以上太くなる見込みはない。VDBの資金調達の約6割が政府の国債発行により賄われている（VDBが政府の代わりに国債を発行しているのであり、VDBが自行の信用力を背景に調達している訳ではない）が、未確認ながらMPIはVDBの資金調達のために、関連する国債の発行枠の管理をしていると聴取しており<sup>15</sup>、その点からすると、MPIの政策判断がVDBの資金調達のあり方を少なからず握っているともいえる。

## ➤課題

インタビューを行ったMPI担当者の話によると、VDBは新しい組織であり政策金融機関としての機能が途上で、行員の能力はまだ不足しており、リスクマネジメントと案件審査能力の向上が必須と認識していた。このような状況から、VDBが独自に資金調達することはまだ困難であると承知しており、多様なリスクを勘案し現時点では国際市場の活用は適切でないと考えているようである。一方、国内のインフラ整備投資のニーズに対応するためには政策金融のみならず、海外直接投資（このコンテキストではODA資金も含まれているものと思われる）による整備促進が望ましいと考えているとのことだった。

三省庁共管体制とその監督権限・範囲については、規則上は線引きがあるものの、実際の運用は必ずしも規則通りではない部分もあるようである。面談したMPI担当者が、三省庁共管のデマケーションに係る問い合わせに対して言葉を濁したところを見ると、政治的な思惑をもって決定されるケースも多いように思われた。

## 2) 関係する政令等

➤「Decree No.07/2003/ND-CP of January 30, 2003 Amending and Supplementing a Number of Articles of the Investment and Construction Management Regulation Promulgated Together with the Government's Decree No.52/1999/ND-CP of July 8, 1999 and Decree No.12/2000/ND-CP of May 5, 2000」

インフラ整備を行ううえで、MPI、MOF、建設省の役割を定めたもの。中でもMPIが全国または地方省にまたがる社会経済開発の計画管理に当たるとされている。

(Article 1; item 3; 1)

また、首相決定案件や大規模案件については、政策金融にて資金手当てすることとされている。

(Article 1; item 10; 3(a))

## (2) MOF

ベトナム政府は2006年にDAFを改組してVDBを設立し、政令151号（2006年）にてVDBをはじめとする政策金融機関による貸付条件（金利、期間等）、担保設定、資金源のほか、監督官庁などの関連機関の責任、報告体制、貸付対象適格セクター・地域リストを定めている。中でもMOF

<sup>15</sup> ヒアリング調査の限りでは、この点は次項のMOFの話と食い違いがある。

は本規定において重要な監督権限を有しており、VDB に対する影響力がもっとも大きく、VDB の今後の方向性を左右するのは MOF であるといえる。

#### 1) 関係する政令等

##### ➤ 「No.151/2006/ND-CP Decree of the Government on the State's investment credit and export credit」

本政令の特徴として、(a) 貸付対象セクターを幅広く取っていること（インフラ、農業、国家事業の観点から重要なセクター、社会経済的な困難あるいは特別な困難に見舞われた地域など）、(b) 貸出金利が市場金利に沿って調整され、その優遇性が低下したこと、(c) 長期返済が可能であること、(d) 融資対象物件を担保に取った貸付が行えること（Article 37 Clause 1 of Decree 151）などが挙げられる。

施行後 1 年以上経過していることから、MOF は政令 151 号の評価とレビューを 2008 年中に実施する予定で、評価では対象プロジェクト・リスト（セクターや対象地域の妥当性）や VDB の審査能力を検討することになる。

##### ➤ 「Circular of the Ministry of Finance No.69/2007/TT-BTC dated 25 June 2007 Guiding a Number of Articles of Decree No.151/2006/ND-CP Date 20/12/2006 of the Government of State's Investment Credit and Export Credit」 （政令 151 号における規定の詳細を取り決めた通知）

#### 2) MOF と VDB の関係

MOF の VDB に対するモニタリングは、下記項目において行われている。

- (ア) 投資貸付（計画・実績、回収状況を含む）
- (イ) 資金調達（計画・実績）
- (ウ) 余剰資金の管理<sup>16</sup>
- (エ) 政令 151 号の適格プロジェクトへの貸付／案件の適格性の検討・確認
- (オ) VDB の財務内容・バランスシートの管理

##### ➤ 監査

MOF は VDB に月次及び四半期報告書を提出させることによりその監視を行っているほか、検査（オンサイト、オフサイト）の権限を有している。同様の報告書は MPI と SBV にも提出されているが、協議した MOF 担当者によれば、3 機関で協議の場を持つことは殆どないようである。

ただし、貸付のリスケジュールや利払いの猶予など、不良債権絡みの事例については、MOF は VDB からの申請に基づき判断を下すが、その際は MPI と SBV にも諮っている。

##### ➤ 資本

MOF より聴取したところでは、MOF は VDB の自己資本（現在約 5 兆 VND）に追加拠出すべく、今後 5 年以内に 10 兆ドンに増やし、2012 年までに毎年 1 兆ドンを 5 年間で増資する計画である。（決定 44 号上すでに自己資本は 10 兆ドンとされているが、実際の払い込みがまだなされていないもの。）

---

<sup>16</sup> VDB の場合、調達コストが運用コストより高いため、MOF が金利補填を行っているが、VDB が調達した資金が運用に回されずに手元に積み増しされることがないよう、MOF は注視している。

## ➤不良債権

自己資本増強の理由は明確でないが、不良債権処理に対する備えとも考えられる。VDB によると自行の投資貸付に係る不良債権比率（2008年3月事前調査時現在）は5.6%とのことだが、MOFは政策的に不良債権比率の上限値を定めているわけではなく、この水準が高いとも低いとも評価できない。また不良債権の判定方法が不明であることから、日本の場合と単純に比較できない。VDBは不良債権の償却を独断でできず、個別にMOFに申請する。MOFはMPI、SBVと調整のうえ首相の決定を仰ぐこととされている。

VDBは政策金融機関として必ずしも収益性が見込まれる案件に貸付をするわけではないため、債権が不良化しないよう、より一層のこと審査を厳格にし、適切な案件モニタリングを行わなければならない。MOFもこの点は認識しているものの、VDBの現状を考えると難しく、ある程度不良債権が積み上がってしまうのはやむを得ないと考えている節もある。また、DAF時代から引き継いだ不良債権も相当あると言われている。低利貸出であるため、申請案件数が多いものの、すべてがフィージブルとはいえず、現行の審査体制では不良債権化してしまう案件も承認してしまう可能性は否定できない。

MOFとの協議において、VDBは設立後間もないこともあり、政策金融機関としてのVDBのキャパシティを十分に育て上げていく必要があるとの考えが十分に受けて取れた。

## ➤資金調達

VDBは政令151号により、政府保証付きの債券による調達をその資金調達の一手段として認めているが、実に6割以上が国債発行により手当てされている。一方、MOFに聴取したところでも、「MOFは政府保証付きの債券の発行権限をVDBに与えている<sup>17</sup>」とのことであり、法律上で規定された権利と実際の運用にギャップがある可能性がある。実際の債券発行にあたって、VDBが完全に独自の裁量で可能なかどうか判然としない。国内における資金調達先が限られており、商業銀行からの借入計画もない。また現在のマーケット状況からして、国内市場での資金調達は現状コスト高であるが、調達できないわけではない見込みであり、MOFとしては今後も国債の発行を増加してVDBの主要な資金源にしていくとしている。発行した国債を吸収するのは余力のある外資系を含めた保険会社等であるが、資金調達先の選択肢が限られた状況になりつつある。

なお、国際市場におけるVDBの起債計画は現時点ではないが、仮にVDBが国際市場で資金調達を行う場合は、MOFとMPIがまず承認し決定することになる。

ちなみに、VDBによると、MOFは香港上海銀行やスタンダードチャーター、日本では野村證券などと5~7年前から業務協力を行っており、将来的に国際市場で資金調達するための準備を始めているようである。そのような経緯からMOFはVDBに野村證券を紹介したようである。（具体的な事業には至っていない。）

## ➤設定金利、貸出条件

貸付金利はMOFが設定しており、現在年利9%で固定。政令151号のArticle 10 Clause 2によれば貸付金利は5年物国債の金利に0.5%を上乗せして決定されている<sup>18</sup>。商業銀行の現在の金利は

<sup>17</sup> MOFによると、MOFが独自に決定できる由だが、この点は前項のMPIと話が食い違う。

<sup>18</sup> 例外として、社会経済インフラ、農業、劣位に置かれている地域の事業には0.5%の上乗せはしない。(Decree 151 Article 10 Clause 3)

年利 14%の変動。なお、MOF は年 2 回まで、VDB の適用金利の変更を認めている（政令 151 号 Article 10 Clause 7）。

政令 151 号ではプロジェクトへの貸付割合について、下記のとおり規定している。MOF は VDB を通じてインフラ整備投資における民間資金の導入を促しているといえる。

VDB	上限 70%
自己資金	最低 15%
商業銀行等その他借入金	

なお、MOF は VDB の調達と運用コストの差となる金利分を補填しているが、VDB によると MOF はこの支払額の削減を要望しており、方向性としては VDB が独自に資金調達することが望ましいと考えられていると思われる。

### （3）SBV

SBV は金融政策の観点から、銀行システム全体の健全性・安全性を確保すべく監督する役割を担っている。VDB は政策金融機関であり、銀行であることから、他商業銀行と同様に SBV が定める諸規則に従うことになる。関係する政令等は以下のとおり。

➤ 「Decision No.493/2005/QD-NHNN of April 22, 2005 Promulgating the Regulation on Classification of Debts, Appropriation, Setting Up and Use of Reserves for Handling Credit Risks in Banking Activities of Credit Institutions」 ”

事前調査時の聞き取りの結果としては、SBV の SBV 総裁決定 493 号は VDB を含む全ての金融機関に対して適用されており（Article 1; item 1）、SBV としては、SBV 総裁決定 493 号がどの程度効果的に VDB 業務の向上に貢献するのか吟味したうえで、リスク管理のメカニズムについて検討する方針。VDB の不良債権を洗い出し、政府に報告することが重要と考えているが、不良債権額が問題ではなく、SBV 総裁決定 493 号に従って VDB がリスク管理をすることが重要と考えている由。

➤ 「Decision No.112/2006 QD-TTg of May 24, 2006, Approving the Scheme on Development of Vietnam's Banking Sector up to 2010 and Orientations Toward 2020」

別名「銀行セクターロードマップ」。金融セクターの今後の取り組み方針を定めたもの。VDB については、政策金融機関として効果的な運営に取り組むことが謳われている。（III. Major Groups of Solutions; Article 10）

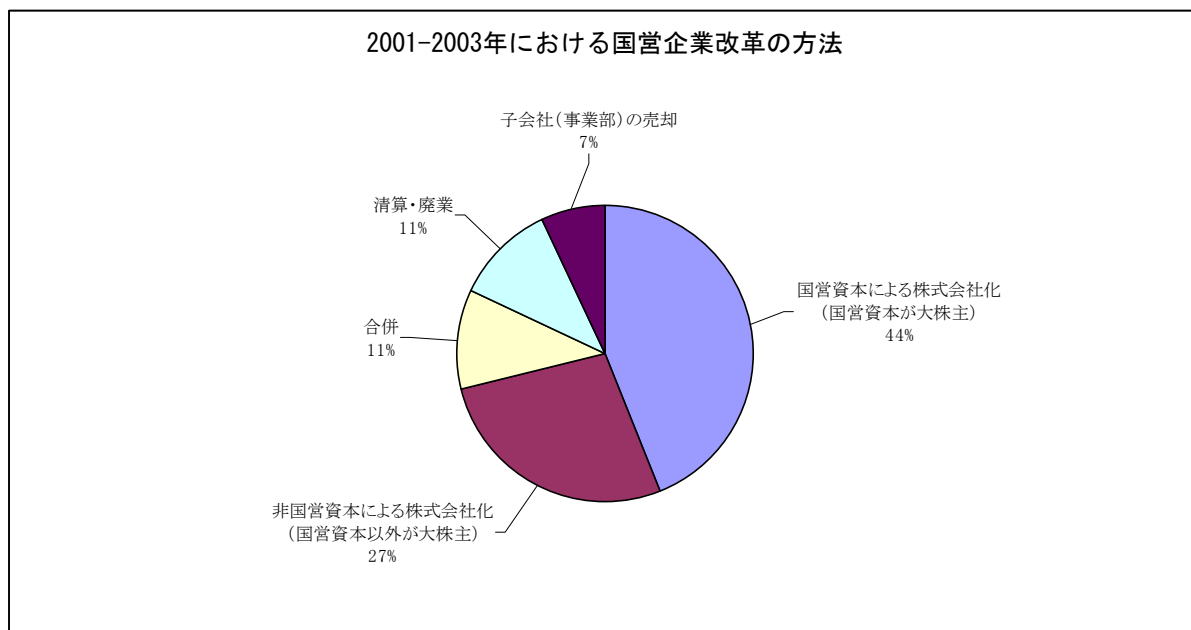
## 5. 国営企業改革の動向

ベトナムの経済は古くは国営企業が牽引し、基幹産業となる鉱物のほか、運輸交通や生活基盤などの主要な社会経済インフラ、原料、金融サービスなどの殆どは国営企業が提供してきた。政府は伝統的に国営企業を保有し続けることにより、確実に税金収入が得られたほか、都市圏のみならず地方部における雇用の創出にも貢献した。これら国営企業は政府の全面的なバックアップが得られ、且つ必要な資金は国営銀行から民間企業に比べて有利な条件で調達できたため、販売

力強化やコスト削減といった市場経済社会では当たり前の企業努力をすることはなかった。

しかし、国営企業のリストラ策はドイモイ政策が功を奏していた 1992 年から以下の観点により開始され、株式会社化、グループ統合、子会社化、M&A、IPO（Initial Public Offering; 株式公開）などの手法により民営化が進められている。

図 5.



(出所) SOE Reform in Vietnam Background Paper, Mekong Economics 2002

#### (1) 市場経済化の進展と海外直接投資の増加

市場経済化により民間企業の活動が増え、外国資本が投資先を模索したが、ほとんどの基幹産業が国営企業で占められていたため、投資運用先の選択肢が少なかった。そのため、民間企業活動が経済にもたらす効果を認識するようになった政府が、国営企業の民営化（株式会社化、株式の公開）を進めた。これまでに民営化した 500 社を対象とした調査によると、民営化後の売上高は年間 60%、売上総利益は 130%上昇し、その結果国家納付税も 45%上昇したとの報告があり、こうした成果は政府が国営企業民営化を進めるインセンティブになっているといえる。

#### (2) 国家予算歳出削減

民営化すれば国営企業向けの国家予算を削減し、その分を他分野に投資できるほか、企業運営の効率化、赤字企業の整理が進むと考えられた。

国営企業改革の成果について、国営企業の社数は文献によってまちまちだが、一説によると 2001～2005 年の間に 5655 あった国営企業のうち 3349 社が整理され、うち 2188 社は株式発行、252 社は解散、416 社は他へ統合された。株式発行により資金調達が可能となった結果、設備投資や技術の刷新が可能となり、効率的な経営が可能となった企業も多い。2005 年末までに、全国営企業が保有する資本の 12%が整理・民営化されたとしている。しかし、2005 年の国営企業の収入は 680 兆ドン（当時約 428 億米ドル、前年比 12%増）、GDP の約 4 割であり、引き続きベトナム経済を牽

引する重要なセクターである。

国営企業のリストラ・民営化を進めている SBRD (Steering Board for the Reform and Development of SOEs) は 2006 年、1800 ある国営企業のうち半分の 900 社について整理・民営化のため、企業の経営権は保有したまま、その株式を段階的に放出する計画を立て、所有と経営の分離を進めている。政府にとって重要な産業や企業については株式保有率を高めに維持し、そうでない企業は保有率を低めに設定している。

一方、成果について冷ややかな見方もある。国営企業のうち民営化が進んでいるのは資本が比較的小規模 (50 億ドン以下) のものが約 6 割を占めており、大規模 (100 億ドン以上) のものは 2 割弱である。また民営化された 2500 強の企業は、全国営企業数のわずかに 10% 程度であることから、これまで民営化されたのは中小や収益率の低い企業が殆ど、というものである。

### (3) 民営化の進捗

国営企業の民営化が革命的なスピードで進まない理由は次のとおりといわれている。

- 主要基幹産業はまだ国営企業が占めていること
- 国営企業は国営商業銀行や政府予算から容易に資金調達できるため、積極的な設備投資により競争力を維持し易い環境にあること
- 旧ソ連や東欧で培った技術を保有する人材がまだ重要セクターに残っていること
- 政府が、資金力のある国営企業に小規模の国営企業を統合させていること

特に大企業の民営化が進まない主な理由が不良債権と資産の適正な評価の難しさ、また株式公開に際しての詳細なガイドラインの不在にあるといわれている。一説によると、2004 年の時点で整理が必要な不良債権額は約 18 億米ドルといわれているが、担保に入っている不動産の評価、売却を含めた所有権を巡る手続きが煩雑であることから、処理が進んでいないというものであることから、法的環境整備が併せて必要と考えられる。

2004 年に民営化した企業は 700 件だったが、これは政府目標の 68% であった。2010 年までに 71 の国営企業グループの民営化を定めており (Decision No. 1729/QD-TTg)、2007 年から 2010 年まで毎年 20、26、19、6 グループを民営化する予定としている<sup>19</sup>。

### (4) 民営化の効果

民営化によって企業活動の成長が著しいのが、ハノイとホーチミンを中心とした民間のサービス産業、小売、貿易業の分野であり、特に 2000 年の会社法施行以降、これまで国営企業が占めていた分野の勢力圏を塗り替えつつあり、この分野における企業数と労働者数が増えている。

2005 年には 933 の国営企業を整理・民営化したとされ、その中には水力発電、電力発電、製紙、石油・ガス掘削会社などが含まれる。自己株式取得方式は取り入れず、証券市場に上場させ、試験的に外国投資家に公開されたが、このような未公開株の上場により株式市場が活況を帯びた。2005 年に 8 社が合計 5080 億ドン (当時約 32 百万米ドル) で上場し、2005 年末の上場登録企業数はわずか 41 社、時価総額は 10 億米ドル (GDP の 1.2%) だったが、2007 年 4 月には 193 社に急

---

<sup>19</sup> 主要先として、ベトナム保険会社、ベトナムバンク、ベトナム繊維・衣類グループ、ベトナム航空会社、ベトナム製紙グループ、ベトナム農業・農村開発銀行、ベトナムセメントグループ、ベトナム上下水道・環境建設投資会社



増した。また外国人の持ち株比率の上限が緩和されたことにより（30%→49%）、株式市場は 2007 年央頃までは活況を帯びた。

現在のベトナムの株式市場は、その後の調整段階を経て復調の時期を伺っているといえるが、政府当局は今後の相場に強気の見方を崩していない。これまでは特に外国人投資家は短期の利鞘稼ぎ目的の資金流入が多く、ベトナム経済を正しく反映していないとの疑念もある。しかし、これから株式公開を控えている大規模の国営企業もあり、ベトナム政府としては短期ではなく長期的な投資資金の流入を望んでいる。

更にベトナム政府は 3 月 6 日、株価対策として、株式会社化した国営企業株式等を管理する国営資本投資経営総公社（State Capital Investment Corporation 以下 SCIC）を通じて、株式を買い支える方針を決めたことを明らかにしており、政府を挙げて公的資金により株価対策に乗り出した。市場経済の原則の観点からは意見が分かれるところであるが、政府の機動的な対応がベトナム経済の足腰を支えているといえる。

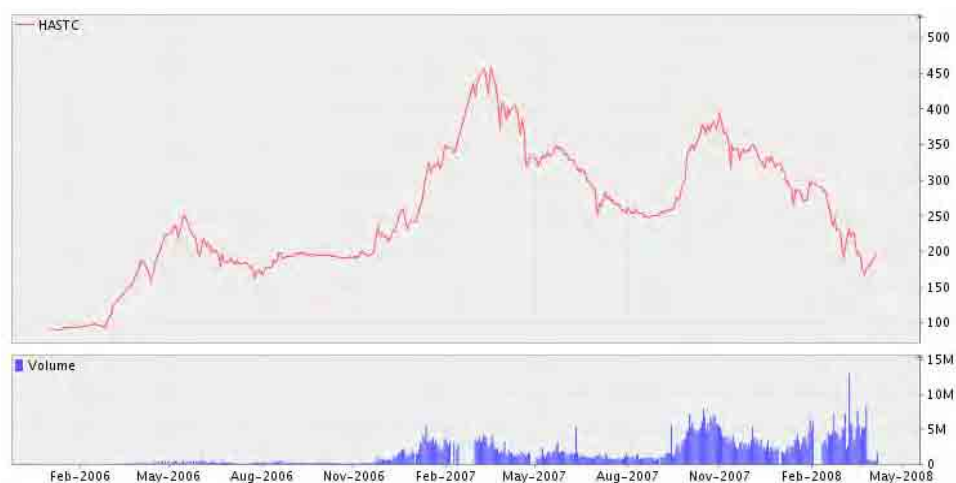


図 6. ハノイ証券取引所の株価指数と売買高  
上場社数 133 社（08 年 4 月 8 日現在）

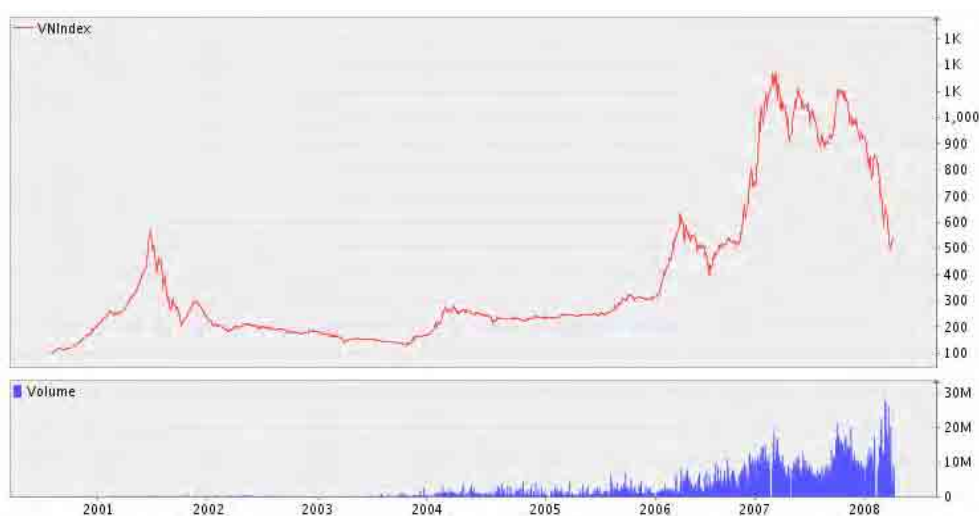


図 7. ホーチミン証券取引所の株価指数と売買高  
上場社数 153 社（08 年 4 月 8 日現在）

出所) [VNDirect Securities Corporation ホームページ](#)

#### (5) 政府による更なる支援

SCIC は 2006 年 8 月に業務を開始した 100%政府出資の投資会社であり、民営化で株式を公開した国営企業の国家保有分を一括管理することで、企業の所有と経営の分離を図っている。SCIC は営利会社であり、保有株式の売却や株式の買入れなどにより運用を図っている。2007 年 3 月末には 433 の国営企業の株式を保有しており、簿価は 3.4 兆ドン。SCIC は国営企業を 3 つのポートフォリオ・グループに分けて管理している。

表 4. SCIC によるポートフォリオ分類

	国家保有シェア (%)	資本 (10 億 VND)	株主資本利益率 (%)	政府の処分方針
グループ A	50 以上	80 以上	15 以上	引き続き株式を保有する会社、あるいはリストラを強化、または競争力を強化する会社。(重要な産業業界)
グループ B	30~50	20~80	15 以上	市場価値がありそうな会社は上場を支援する。
グループ C	30 未満	20 未満	15 未満	株式売却方針。将来的に政府支援が不要な会社・業界。

(出所) *Taking Stock-An Update on Vietnam's Economic Developments; World Bank, 2007*

政府は、引き続き全株を政府が保有し続けることとした産業セクターを 29 から 19 に減らし、火薬類、有害化学薬品、放射性物質、武器、マスメディア、交通、硬貨製造・紙幣発行などは政府の直営とした。政府が 50%以上の株式を保有することとする国営企業は、公的サービス、石油・ガス探索・精製、IT ネットワーク基盤などである。

なお、2008 年 3 月 13 日には日本の証券会社グループと SCIC が、国営企業の株式会社化等に係る業務協力の覚書を締結するなど、ベトナム政府の国営企業民営化に向けた意欲および支援の要望は引き続き高い。

#### (6) 国営企業改革の VDB への影響

VDB の主要な貸出先は国営企業であるが、その国営企業の多くが民営化してゆくとしても、VDB が現状の貸出条件（低利・固定、長期）を続ける限り、貸出件数・貸出総額が大きく変動するとは当面は想定しにくい。ただし、将来的には以下のことが想定される。

➤貸出先が民営化すれば、国営企業時代とは違い、当該企業が当然リスクを負うことになる。仮にデフォルトを起こした場合、当然貸し手の側（VDB）が損失を被ることになる。そのため、より一層、案件審査能力の強化が必要となる。

➤企業の民営化により貸し倒れのリスクが発生することから、VDB の低利・固定のビジネスモデルがもたなくなる可能性がある。また信用リスク管理の導入により、リスク・プレミアム（金利の上乗せ）を導入するようになると、いずれ貸出金利を引き上げざるを得なくなる。またそのため、貸出先の選別化が進むことが考えられる。

- 金融機関毎に貸出金利にばらつきが生じることにより、逆に企業側による借入先の選別化が進む可能性も考えられる。
- VDB による貸出先の選別化が進めば、政令 151 号の別添リスト（投資貸付対象セクター）の見直しが必要となり、民間ベースで対応できる領域については、リストから外れていくことになることが想定される。
- 貸倒リスクをカバーするために担保を徴求することになるが、これまで以上に担保の管理事務が必要となる可能性がある。
- 事務をスムーズに進める観点から、VDB が独自の判断でできるように担保の処分や債権償却のルール整備が必要となる。
- 借入先の選別化が進めば、VDB はこれまでのようなお役所的な対応ではなく、顧客の視点に立った金融サービスを提供するといった、プロフェッショナルリズムを追求しなければならなくなる。

## 第4章 ベトナム開発銀行（VDB）の現状

### 1. 概要

#### （1）沿革（DAFからの改組）<sup>20</sup>

日本政府は、1998 年 10 月に発生したアジア通貨危機により経済困難に陥ったアジア諸国に対する支援策として「アジア通貨危機支援に関する新構想（新宮沢構想）」を表明したが、同構想の一環として、1999 年 9 月にベトナムに対し 200 億円の円借款（経済改革支援借款）が供与されている。VDB の前身である DAF は、同円借款の実施にあたってベトナム政府が合意した政策コミットメントの一つとして設立が約束されたものである。DAF は、政令 50 号（1999 年）（Decree No. 50/1999/ND-CP（1999 年 7 月 8 日付））に基づき、2000 年 1 月に、MOF 傘下の投資開発総局（General Department for Development Investment）と投資支援基金（National Investment Assistance Fund）を改組して、首相府が所管する政策金融機関として発足した。投資開発総局では、無償資金による公共投資（Non-Refundable Investment）と有償資金による政策金融（Refundable Investment）の双方を実施していたが、これらの 2 業務を明確に分離することが、DAF の設立の主目的であった。この分離の結果、DAF は政策金融を担当し、無償資金による公共投資は MOF が実施することになった。

DAF はハノイに本部を、全国 61 省・中央直轄市に支店をおき、主な業務は、公共性の高い案件に対する中長期融資、債務保証、利子補給、および、ODA 資金の On-lending、輸出振興融資であった。調達資金は、政府財政資金、郵便貯金、社会保険、対外借入金返済基金からの借入金であった。

---

<sup>20</sup> 沿革の記載は（財）日本経済研究所「ベトナム開発支援基金（DAF）の経営・業務全般に関する調査」（平成 15 年 3 月）を参照した。

表 5. DAF の概要

設立	1999年7月（業務開始2000年1月）		
所管	首相府（主にMOFの監督下、そのほかMPIなどの監督指揮の下で業務運営を行った。SBVの直接の監督下にはないが、輸出振興業務など必要に応じ支援を受けていた。）		
本店・支店	本店：ハノイ 支店数：61支店（2002年末現在）		
従業員数	合計2,200名（うち本店150名、支店2,050名）（2002年末現在 但し、短期契約従業員を含めると2,500名）		
融資残高	年度	2001年	2002年
	中長期融資	15.08兆ドン	21.80兆ドン
	ODA on-lending	16.9億US\$ （=25.3兆ドン）	23.2億US\$ （=35.0兆ドン）
	債務保証	0.02兆ドン	0.03兆ドン
	短期輸出融資	0.17兆ドン	2.95兆ドン
	合計	40.57兆ドン	59.78兆ドン
資本金	5兆ドン（100%政府出資）（2002年末現在）		

（出所）（財）日本経済研究所「ベトナム開発支援基金（DAF）の経営・業務全般に関する調査」（平成15年3月）

2004年末現在で、DAFの業務規模を4大国家商業銀行と比較すると、総資産、融資残高、資本、それぞれについて4行と比肩できる規模である。

表 6. 4大国家商業銀行とDAFの比較（2004年末現在） 金額の単位：兆ドン

	設立年	支店数	総資産	融資残高	資本
国家商業銀行					
投資開発銀行（BIDV）	1957	103	102.7	72.4	6.1
外国貿易銀行（Vietcom bank）	1963	26	121.2	51.7	7.8
工商銀行（Income bank）	1988	133	90.7	64.1	4.9
農業・地方開発銀行（VBARD）	1988	2000以上	161.7	129.2	0.48
	-				
DAF	1999	61	103.5	94.8	6.9

（出所）国家商業銀行の年次報告書（BIDV、Vietcom bank、Income bankはVietnam Accounting Standardsに、VBARDはInternational Accounting Standardsによる）、VDBの年次報告書（MOFによるDecision 162/1999/QD-BTCとDecision 99/2001/QD-BTCによる）、ならびに（財）日本経済研究所「ベトナム開発支援基金（DAF）の経営・業務全般に関する調査」平成15年3月

（注1）BIDVの支店数は2006年末現在のTransaction Center（3）と支店数（100）の合計。その他のデータは2004年末現在の連結財務諸表による。融資残高はLoans and advances to customersの残高。資本はTotal owners' equity。

（注2）Vietcome bankの融資残高は2004年末のLoans and advances to customersの残高。資本はTotal owners' equity。

（注3）Income bankの支店数はTransaction Centerと支店の合計。財務内容は、連結財務諸表による。融資残高は2004年末のNet loansの残高。資本はEquity（Statutory capital、Funds and other capital、Retained profitの合計）。

（注4）VBARDの支店数は2005年末現在のデータ。その他のデータは2004年末現在の財務諸表による。融資残高はLoans and advances to customersの残高。資本はCapital and reserve。

（注5）DAFの支店数は2001年末のデータ。融資残高は、Operating assetsの残高、資本はEquity、Other Funds、Retained Earningsの合計（2004年末）。

2002年10月にVBSP（社会政策銀行）が設立され、商業金融と政策金融の分離プロセスは一層進展した。政策金融において、DAFは主に国営企業や中小企業など企業向けの融資を中心に行う機関として、一方、VBSPは、個人や一般家庭向け融資を中心に行う機関として業務を行った。

DAFによる融資は、2002年（見込み）のベトナム社会資本投資のうち、13%（社会資本投資額184兆ドンに対する、ODA融資資金9兆ドンと国内調達融資資金15兆ドンの計24兆ドン合計の比率）を占めていた。

表7. ベトナム社会資本投資内訳（2002年と2003年） 単位：兆ドン

項目	2002年（見込み）	2003年（計画）
①State budget (infrastructure)	41	45
②Development investment credit	24	30.5
(DAF：ODA融資資金)	(9)	(10)
(DAF：国内調達融資資金)	(15)	(15)
(Bank for the Poor等融資資金)	(n.a.)	(5.5)
③Capital of SOEs	33	39.5
④Funds individual/private sector	38	58
⑤Foreign direct investment	34	36
⑥Special spending of government	4.5	6
合計	184	215

（出所）財団法人 日本経済研究所「ベトナム開発支援基金（DAF）の経営・業務全般に関する調査」平成15年3月

### DAFからの改組の背景

DAFは2006年5月にVDBに改組された。VDBの設立は首相決定108号（2006年）、VDBの定款（Charter）は首相決定110号（2006年）に規定されている。さらに、政令151号（2006年）は、VDBの業務内容と機能を規定しているが、DAFの業務内容（2004年4月1日付の政令106号により規定）と比較し、①VDB業務の市場性と財務的持続性の重視、②支援対象事業の制限、③信用リスク管理の強化などに特徴がみられる<sup>21</sup>。

1) 市場性と財務的な持続性に関して、まず貸付金利は、DAF時代は国営商業銀行の中長期平均貸付金利の70%に設定され（政令106号（2004）第12条第1項）、また融資比率は70%（同第10条第1項）であったが、85%までは引き上げることができた（同第3条第3項）。これに対して、VDBでは投資貸付金利は5年物国債金利に0.5%上乗せした金利を設定（政令151号（2006）第10条第2項）し、従って市場金利連動的であり、融資比率は原則70%を上限（同第8条第1項）として、VDBにとって財務的な持続性を高めたといえる。

2) 上記1)の通り貸付条件の譲許性が低下したことに加えて、適格対象プロジェクトに変化がみられる。投資貸付の適格対象プロジェクトのリストは、政令106号（2004年）と政令151号のそれぞれに添付されている。DAF時代の政令106号では、適格対象プロジェクトについて2005年12月末までの適用期限を設けているが（政令106号第8条）、社会経済インフラに属するプロジェクトの категорияが少なく、また工業分野に分類されるプロジェクト（例えば、繊維、プリン

<sup>21</sup> JBICレポートを参考にした（P.22以降）。

ト、染色工場：investment projects on complete textile, printing and dyeing factories) など公的融資が必要な分野に限定されているのか否か、定かではない。政令 151 号の添付リストには、鉱工業分野のプロジェクトも含まれているが、その中で幾つかのプロジェクトでは、事業規模などの面で制限を課している。また、道路、鉄道、橋梁、都市部の固形廃棄物の処理施設や住宅施設、病院など、社会経済インフラ・プロジェクトをより広く対象と挙げていることに特徴がみられる。ただ、政令 151 号においても、公的融資が必要な分野に限定されているのか否か、定かではない。

3) リスク管理については、DAF時代は、一般貸倒引当金として平均残高の0.2%を上限として引き当てが規定されていた（政令 106 号（2004 年）第 20 条第 1 項）。改組後VDBはSBVの監督下にも置かれ、SBVの規則に従って債権分類<sup>22</sup>を開始しており、引当については、一般貸倒引当金として平均残高の0.5%<sup>23</sup>が規定されている（首相決定 44 号（2007 年）第 8 条第 3 項）。ただ、個別貸倒引当金についてはVDBが適用すべき個別貸倒引当に関する決定<sup>24</sup>待ちの状況であり、事前調査時現在（2008 年 3 月現在）個別貸倒引当金は算定されていなかった。

このように、より市場指向的な業務内容への変化をもたらした DAF の改組の背景には、①政府が工業化・近代化を進める過程での、WTO や ASEAN 自由貿易圏 (Asia Free Trade Area: 以下 AFTA) への加盟、二国間貿易協定の締結、そしてバーゼル合意などグローバル化・地域化の影響に対する対応、そして② Off-Budget 扱いの DAF からの貸出が伸びていたことに対する懸念が挙げられる。

ベトナムは 2007 年 1 月 WTO に加盟したが、加盟にあたり GATS (The General Agreement on Trade in Services) の金融自由化コミットメントを行っている<sup>25</sup>。ベトナムでは WTO 加盟を前に、金融セクターの市場指向的 (market-oriented) 改革により、国内と海外の銀行の差別的な待遇をなくし、透明性を確保するなどの措置をとる必要があったと考えられる。WTO 加盟に先立つ 2001 年 12 月に、ベトナム政府と米国政府による二国間貿易協定 (The Vietnam - US Bilateral Trade Agreement) が発効しているが、協定ではベトナム国内の銀行セクターへの米国銀行の参入について、タイムテーブルを示してコミットメントを行っている。例えば、2004 年 12 月から米国の銀行の支店に対して内国民待遇 (National Treatment) を、2010 年 12 月からは 100%の子会社の参入自由化を約束している。この二国間協定が他の貿易交渉の先例となり、その後の EU との交渉などが進められてきている<sup>26</sup>。

---

<sup>22</sup> 政令 151 号（2006）第 40 条第 1 項に基づき、VDBではSBV総裁決定 493 号（2005）第 6 条又は第 7 条に規定されている債権分類を現在導入、適用中である。ヒアリングによると、2008 年 4 月に債権分類は終了を予定しているが、詳細な実施状況とその内容はプロジェクトの初期段階でレビューする必要がある。

<sup>23</sup> SBV総裁決定 493 号（2005）第 9 条第 1 項は金融機関の一般貸倒引当率を 0.75%としており、VDBの水準（0.5%）はこれを下回るものである。

<sup>24</sup> 個別貸倒引当に関する判断は、SBVとMOFの協議を経るものと思われるが、この点についてSBVでのヒアリング（2008 年 3 月 11 日面談議事録参照）では、SBV総裁決定 493 号は、全ての金融機関に対して適用され、VDBも例外ではないとしている。SBVは、493 号に沿ってVDBがリスク管理を行うことに重要な意義があるとしている。

<sup>25</sup> WTO加盟にあたり、加盟国は設立協定と附属書 1-3 の一括受諾を行うことになっており、附属書 1Bがサービスの貿易に関する一般協定（通称GATS）を規定。銀行業務はWTO事務局のサービス分類の中で、金融サービスに含まれている。

<sup>26</sup> Xavier Barre, Report on the liberalization of the banking sector in view of Vietnam's expected accession to the WTO, June 2006.

首相決定 112 号 (2006 年)<sup>27</sup>「銀行セクターロードマップ」は DAF の VDB への改組後まもなく発令されているが、その中で 2010 年までに銀行監督にあたりバーゼル I に対応する国内基準の適用をロードマップの指標の一つとして設定している。EU Asia Emergency Trust Fund (ASEM) による Revised Technical Assistance Roadmap (2006 年 8 月) では、DAF が VDB に改組されたことを受けて幾つかの TA の必要性に言及しているが、その中で新規に設立された VDB の業務モデルの確立のための支援策を例示している。具体的には、今後改革が行われる国営商業銀行や Joint Stock Banks (JSB) に対して開かれた市場のビジネス機会を VDB が浸食することがないように、その譲許的貸付の範囲を限定することや、WTO のルールと相容れない業務の範囲を限定することについて言及している<sup>28</sup>。VDB にてドラフトされた中長期戦略でも、WTO のコミットメントの遵守について触れられているが、インタビューでは、銀行業務の拡大・自由化、金融市場の国際化が進展する中で、銀行経営の健全性を確保し、高めるべく、バーゼル I、バーゼル II に対応した国内基準の将来的適用について検討されていると聴取している。VDB への改組により SBV の監督の下にも置かれるなか、「銀行」として国際ルールの規律を受ける位置に置かれ、それに対応した措置が準備されることになったといえる。

改組のもうひとつの背景として、赤字ながらも持続可能な範囲内で財政収支が推移するなか、国営企業改革を進め銀行セクターからの国営企業への貸出が低下する過程で、Off-budget 扱いの DAF からの貸出が伸びていたことに対する懸念があげられる。

商業銀行からの国営企業 (SOEs) への貸出は 1998 年から 2003 年にかけて GDP 比では 10.5% から 17.2% に伸びたものの、貸付額全体に占めるシェアは 52% から 36% に低下し、この結果、SOEs には予算面での制約が課されることになった。その一方で DAF を通じて、いわゆる戦略的に重要と考えられる SOEs の投資事業に対して支援が継続されていた。DAF を経由して転貸された資金は、もともと ODA 資金、社会保険、郵便貯金、国債などであり、政府にとって新たな偶発債務を形成すると共に、譲許的条件の貸付は政府の補助金という形で財政負担となってあらわれることになった。2004 年の DAF の貸付残高は GDP 比で約 12% と予測され、この半分が国内から調達された資金の転貸で、さらにこのうち 80% が SOEs に転貸されている状況であった。他方、ベトナム国内にて、このように大規模金融機関となった DAF の業務能力は、信用リスク管理、会計、報告基準、情報システム、監督など未だ初期段階であると懸念されていた。当時、国家投資、特に国家信用の質的改善をはかるためにベトナム国会や政府にて立法措置が採られていたが、その中には国会決議 36 号 (2004)<sup>29</sup>があり、その決議の中で国家投資に係る非効率性が指摘されている。DAF の業務を規定した首相決定 106 号は同年 4 月に発令されているが、その中で貸付適格対象プロジェクトをより具体的に指定している<sup>30 31</sup>。DAF を銀行として改組することにより、金融機関

<sup>27</sup> 首相決定 112 号 (2006) Decision No.112/2006/QD-TTg Approving the scheme on development of Vietnam's banking sector up to 2010 and orientations toward 2020. (2006 年 5 月 24 日)

<sup>28</sup> IDA ASEM Trust Fund Grand "Revised Technical Assistance Roadmap," August 2006. 現地調査期間において WTO 加盟に伴う VDB の業務への具体的影響の内容は不明であったが、VDB でのインタビューでは貸付適格プロジェクトが WTO 加盟時のコミットメントに反しないプロジェクトであるとの回答や MOF では WTO 加盟にあたってのコミットメントの一つとして情報の開示があり、貸出金利を明示的に示したとの説明を受けている。

<sup>29</sup> 2004 年 12 月 3 日付 National Assembly's Resolution No. 36/2004/QH11 on capital construction investment with state capital.

<sup>30</sup> 記載にあたり、The Socialist Republic of Vietnam and the World Bank, "Vietnam managing public expenditure for poverty reduction and growth," April 2005. Joint Donor Report to the Vietnam Consultative Group Meeting, "Vietnam Development Report," Dec 2006. を参照した。なお、政令 106 号 (2004 年) では、対象プロジェクトの返済能力、社会経済的効率性、DAF による財務計画あるいは返済計画の評価、担保規定などについて規定しているが、政令 43 号 (1999 年) でも類似の規定はみられる (Decree No. 43/1999/ND-CP on the state's development investment credits

として信用リスクなどの審査を踏まえた貸付対象事業の選定が狙われたといえる。

## (2) 組織

### 1) 概要

VDB は非営利 (non-profit optimized<sup>32</sup>) の政策金融機関として首相決定 108 号<sup>33</sup>に基づき、DAF を改組して設立された。VDB は DAF からその資産と負債の全てを継承し、ベトナム政府が全額出資をしている。所管は首相府であり、MOF、MPI、SBV による共管体制下で業務運営を行っている<sup>34</sup>。

表 8. VDB (ベトナム開発銀行) の概要

名称	The Vietnam Development Bank (ベトナム開発銀行)
沿革	政策金融機関として DAF を改組して設立 (2006 年 5 月 19 日付首相決定 108 号 (Decision 108/2006/QD-TTg))
業務内容	首相決定 108 号 (2006 年) 第 4 条は VDB の主な機能と役割について以下の通り規定している。 1. 投資信用 (Investment credit) a. 投資貸付 (Investment lending) b. 投資後支援 (Post-investment support) c. 投資信用保証 (Investment credit guarantee) 2. 輸出信用 (Export credit) a. 輸出融資 (Export lending) b. 輸出信用保証 (Export credit guarantee) c. 入札・契約履行保証 (Tender/performance guarantee) 3. ODA 資金の転貸 (ODA on-lending).
行員数	2,415 名 (2008 年 3 月現在)
所管	Government Office (首相府)
監督	MOF、MPI、SBV による共同管理
資本金	授權資本金 10 兆ドン、払込資本金 5 兆ドン (政府保有比率 100%)
融資残高	残高合計 (2006 年 : 93.5 兆ドン、2007 年 : 109.6 兆ドン) うち : 投資貸付 (2006 年 : 45.3 兆ドン、2007 年 : 53.1 兆ドン)
資金調達	国債 (2006 年 : 26.7 兆ドン、2007 年 : 48.9 兆ドン) Social insurance (2006 年 : 9.1 兆ドン、2007 年 : 7.1 兆ドン) ほか

出所 : 質問票の回答、首相決定 108 号 (2006)

(1999 年 6 月 29 日))。

<sup>31</sup> MPI とのインタビューでは、VDB が政府による投資政策実施上の手段であること、有償資金で事業を進めることによる慎重な資金の活用、経済・財務的な効率性が指摘された。官庁のテクノクラートではなく、銀行員としての専門能力を活用することもできることにも言及された。

<sup>32</sup> VDB Charter の第 3 条第 2 項。首相決定 108 号 (2006 年) 第 2 条は not-for-profit としているが、インタビューにおいて VDB は not-for-profit と not-profit optimized は同義ではないとしている

<sup>33</sup> 首相決定 108 号 (2006) Decision No.108/2006/QD-TTg on the Establishment of the Vietnam Development Bank. また関連法令として首相決定 110 号 (2006) Decision No. 110/2006/QD-TTg on the Approval of the Regulations on Organization and Operation of VDB がある。

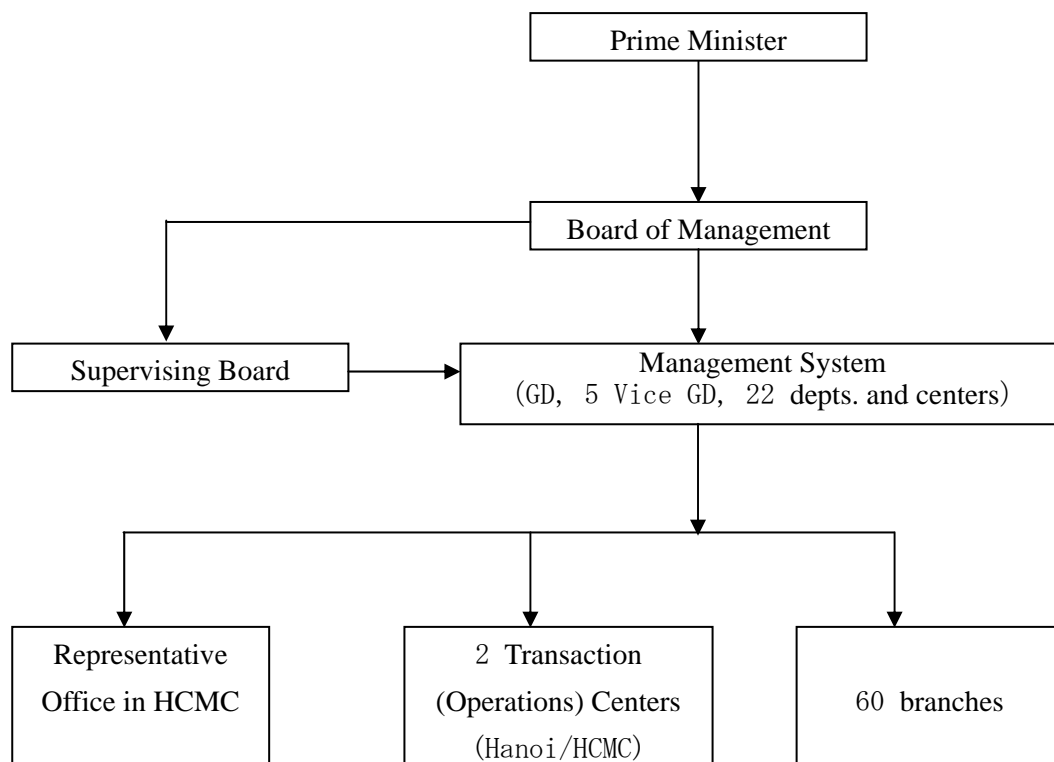
<sup>34</sup> 首相決定 108 号 (2006) 第 8 条では、このほか、Ministry of Trade, Ministry of Home Affairs, Ministry of Labor, War Invalids and Social Affairs, Other ministries and branches の責任と権限を規定している。



## 2) 人員

VDB の組織は、経営に関する意思決定やその監督を行う役員会 (Board of Management)、法令の遵守や財務状況などのチェックを行う監査役会 (Supervising Board)、業務執行を担う総裁、副総裁、本部・Transaction center・支店から構成されている。本部には 22 の部署・センターが、地方にはホーチミン代表事務所、Transaction Center (ハノイとホーチミン)、支店が設置されている。Transaction Center と支店は、それぞれ独立採算性をとっているわけではない。

図 8. VDB 組織図



総職員数：2,415 名 (2008 年 3 月現在)

出典：VDB Annual Report 2006

現在 VDB の役員会 (Board of Management) は 6 名で構成されている。議長 (Chairman) のほか、総裁 (General Director)、監査役会 (Supervising Board) の長、そして監督機関である、MOF、MPI、SBV からそれぞれ 1 名が参加して、四半期に一度定期会合を設けている。監督機関からの代表者による役員会は、監督機関間の政策協議の場としても機能している<sup>35</sup>。VDB の行員数は 2,415 名 (2008 年 3 月現在) であり、うち 390 名が本部に、残り 2,025 名がホーチミン代表事務所 (19 名)、Transaction Center (2 カ所：189 名)、支店 (60 支店：1,817 名) に勤務している<sup>36</sup>。

<sup>35</sup> インタビューでは必要に応じて Government Office (首相府) や Ministry of Trade and Industry (商工省) からの代表を交えて政策協議が行われると聴取したが、このような場を後述するプロジェクトにおける政策対話の場 (プラットフォーム) として活用することができる。

<sup>36</sup> JBIC レポート (2007 年) によると、当時 2,500 名からなる行員の出身母体の内訳は、約 1,400 名が MOF の以前の投資開発総局 (GDDI)、約 200 名が MOF 関連機関或いは地方政府、約 300 名が投資開発銀行 (BIDV)、そして残り 600 名が DAF 設立時に新規採用された行員であった。

ハノイやホーチミン市の Transaction Center のように規模の大きい支店には 100 名程度の行員が勤務しているが、平均的な支店勤務の行員数は 30 名程度である。ODA 事業を含む投資資金融資の関連部署は、本部の場合 Appraisal Department (2008 年 3 月現在 15 名が勤務)、Central Credit Department (同 20 名)、Local Credit Department (同 20 名) である。

### (3) 財務状況

VDB の過去 3 年間 (2004 年、2005 年は改組前の DAF) の財務状況は以下の通りである。

Operating assets に中長期投資貸付と ODA 資金の転貸ほかが含まれている。中長期投資貸付残高はこの期間に年率約 10% の伸びを示している。資金調達面では、国債 (Bond and Notes) の発行残高が顕著に伸びていることがわかる。

表 9. 貸借対照表

単位：兆ドン

<i>Assets</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>
Cash	0.0	0.0	0.0
Deposits	7.0	10.0	13.4
Operating Assets	94.8	89.1	96.2
(of which: medium and long term investment lending)	(37.3)	(40.1)	(44.3)
Accounts Receivable	1.5	3.5	5.2
Fixed Assets	0.3	0.3	0.3
Other Assets	0.0	0.1	0.1
<b>Total Assets</b>	<b>103.6</b>	<b>102.9</b>	<b>115.2</b>

<i>Liabilities and Equity</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>
Deposits from State Treasury, Financial Institutions	0.0	0.2	1.4
Deposits from Customers	3.7	7.0	5.6
Borrowings from State Budget, Financial Institutions	63.1	23.8	23.2
Trust Funds	0.0	45.7	49.3
Bonds and Notes	13.4	16.5	25.8
Accounts Payable	16.2	2.3	2.0
Other Liabilities	0.3	0.6	0.8
Equity	5.6	5.3	5.4
Other Funds	0.9	0.7	1.0
Retained Earnings	0.5	0.8	0.8
<b>Total Liabilities</b>	<b>103.6</b>	<b>102.9</b>	<b>115.2</b>

出所：VDB Annual Report 2006

(注 1) 中長期投資貸付に係る延滞債権 (Overdue loans) は 2004 年末に 1.2 兆ドンであったが、2006 年末には 3.2 兆ドンに増加している。

(注 2) Trust funds には ODA 資金が含まれている。ODA 資金は 2004 年まで Borrowings from State Budget, Financial Institutions のうちの Borrowings from international financial institutions 勘定におかれていたと VDB からは説明を受けている。

(注 3) 2006 年における Accounts receivable の顕著な増加について、VDB では全行的に貸借対照表が統合されていないことに起因しており、実態を反映してはいないとしている。なお、同行では受取利息は現金ベースで計上されている。

以下は VDB の同期間における損益計算書である。受取利息は中長期貸付による受取利息のシェアが大きい<sup>37</sup>。利息以外の収益（Non-interest revenues）については、主な項目は Management fee と利子補填である。本収益には ODA 転貸業務に係る Management fee も含まれる。投資貸付に関しては、VDB は回収利息の 25% を管理費として受け取る<sup>38</sup>。利子補填については、調達金利と貸出金利水準が逆鞘になる場合に、政府が収支均衡水準まで利子補填することから発生する。

表 10. 損益計算書

単位：10 億ドン

	2004	2005	2006
Interest on Loans	1,342	1,638	1,867
Interest on Deposits	503	313	690
Non-interest Revenues	1,096	1,605	1,906
<b>Total Revenues</b>	<b>2,940</b>	<b>3,555</b>	<b>4,462</b>
Interest on Borrowings	1,360	1,444	1,619
Interest on Deposits	123	203	497
Interest on Bonds and Notes	692	1,230	1,487
Non-interest Expenses	309	335	405
<b>Total Expenses</b>	<b>2,484</b>	<b>3,213</b>	<b>4,008</b>
<b>Net Earnings</b>	<b>456</b>	<b>342</b>	<b>455</b>

出所：VDB Annual Report 2006

#### (4) 業務概要

VDB が実施する業務は以下のように整理される。

投資信用 (Investment Credit)	投資貸付 (Investment Lending) 投資後支援 (Post Investment Support) 投資信用保証 (Investment Credit Guarantee)
輸出信用 (Export Credit)	輸出融資 (Export Lending) 輸出信用保証 (Export Credit Guarantee) 入札・契約履行保証 (Tender/Performance Guarantee)
ODA 資金の転貸 (ODA on-lending)	

#### (5) 中長期戦略

VDB では 2010 年、2015 年、さらに 2020 年を目標年次とする中長期戦略 (Strategy to develop Vietnam Development Bank to 2010 and 2015 Vision to 2020) を策定し、監督機関との協議を経て、首相決定を待つ状況であった (事前調査時現在)。VDB では、国家の社会経済開発計画との合致、そして 2020 年を目標年次とする工業化戦略とも整合性をとりつつこの中長期戦略における方向性を提示している。

<sup>37</sup> 2006 年の受取利息 1.8 兆ドンのうち、1.5 兆ドンが中長期貸付による。

<sup>38</sup> 但し、利率がゼロに設定されている地方の道路整備事業などについては Management fee も受け取ることはできない。

中長期戦略では、法的な側面、国家投資信用と輸出信用政策を効率的に実施するための機能強化などの計画を提示している。法的な側面に関しては、Law on the Organization and Operations of the Development Bank に係る法案を 2010 年～2015 年に国会に上程し承認を受けることを計画している。法律では、VDB の業務の性格、資金調達、貸付、税制の優遇措置などの規定を予定し、その独立性、自立性は高まると考えられる。VDB 法が制定されれば、政令・省令と異なり、より安定した、持続的なオペレーションができると考えられている。

国家投資信用と輸出信用政策の実施にあたり、2010 年までに機能強化をはかるための主要な措置としては、資金調達の強化と資金管理の効率性の改善、国際基準に従ったリスク・モニタリングと管理システムの構築、財務管理と会計の質的向上を含む VDB の財務能力の拡充、債権のリスクチャリング、ODA 資金の転貸業務の促進、国内・海外の機関との協力、IT の活用を通じた近代化を進めること、行員管理の改革と人材育成、組織改革、マーケティングなどの面で、方向性が示されている。特に、資金調達に関しては、2010 年までに政府の保証を受けた VDB 債の発行、さらにその後、政府保証なしに国内・国際市場で VDB 債の発行を狙っている。また、リスク・モニタリングと管理システムについては、内部信用格付システムの構築、信用リスクに対処するための情報システム、債権管理などにふれている。

#### (6) 既存法令文書等

既存の主要関連法令には以下の法令が含まれる<sup>39</sup>。

- 1) State President Order No.1-L/CTN promulgating the Law on the State Bank of Vietnam and the Law on Credit Institutions (1997 年 12 月 26 日) : ベトナム国家銀行法と金融機関法
- 2) 政令 43 号 (1999 年) Decree No. 43/1999/ND-CP on the State's Development Investment Credits (1999 年 6 月 29 日) : 国家開発投資信用について (DAF の設立、融資対象プロジェクトなども規定)
- 3) 政令 50 号 (1999 年) Decree No. 50/1999/ND-CP on the Organization and Operation of the Development Support Fund (1999 年 7 月 8 日) : DAF の設立、組織と業務
- 4) 首相決定 133 号 (2001 年) Decision No. 133/2001/QD-TTg promulgating the Regulation on Export Support Credit (2001 年 9 月 10 日) : DAF による輸出振興業務を規定
- 5) 政令 106 号 (2004 年) Decree No. 106/2004/ND-CP on the State's Development Investment Credits (2004 年 4 月 1 日) : 開発投資信用について (融資対象プロジェクトなども規定)
- 6) State President Order No.09/2004/L-CTN on the promulgation of Law Amending and Supplementing a Number of Articles of the Law on Credit Institutions (2004 年 6 月 24 日) : 金融機関法の改正
- 7) 国会決議 36 号 (2004 年) National Assembly's Resolution No. 36/2004/QH11 on Capital Construction Investment with State Capital (2004 年 12 月 3 日) : 国家投資の効率性向上について
- 8) SBV 総裁決定 493 号 (2005 年) Decision No. 493/2005/QD-NHNN Promulgating the Regulation on

---

<sup>39</sup> 法令の和訳は公式な定義を踏まえたものではない。

Classification of Debts, Appropriation, Setting up and Use of Reserves for Handling Credit Risk in Banking Activities of Credit Institutions (2005年4月22日) : 金融機関の債権分類、引当など

9) 首相決定 108 号 (2006 年) Decision 108/2006/QD-TTg on the Establishment of the Vietnam Development Bank (2006 年 5 月 19 日) : VDB の設立を規定

10) 首相決定 110 号 (2006 年) Decision 110/2006/QD-TTg on the Approval of the Regulations on Organization and Operation of VDB (2006 年 5 月 19 日) : VDB の定款を規定

11) 首相決定 112 号 (2006 年) Decision 112/2006/QD-TTg, Approving the Scheme on Development of Vietnam's Banking Sector up to 2010 and Orientations toward 2020 (2006 年 5 月 24 日) 銀行セクター全体における VDB の開発銀行としての位置づけを規定

12) 政令 151 号 (2006 年) Decree 151/2006/ND-CP on the State's Investment Credit and Export Credit (2006 年 12 月 20 日) : VDB の業務範囲を規定 (融資対象プロジェクトなども規定)

13) 首相決定 44 号 (2007 年) Decision 44/2007/QD-TTg (本首相決定添付の規則 : Regulation on Financial Management Regime of VDB (2007 年 3 月 30 日)) : VDB の財務管理に関する規定

14) 財政省大臣決定 20 号 (2007 年) Decision 20/2007/QD-BTC on the Issuance of the Regulation on the Mobilization of, Providing loans to, and Repaying Debts of Dung Quat Oil Refinery Plant No. 1 Project (2007 年 5 月 28 日) : ズンクアット精油所 No. 1 に関する資金調達と返済について

15) 財政省通達 69 号 (2007 年) Circular of the Ministry of Finance No. 69/2007/TT-BTC Guiding a Number of Articles of Decree 151/2006/ND-CP dated 20/12/2006 of the Government on State's Investment Credit and Export Credit (2007 年 6 月 25 日) : 政令 151 号の施行細則

16) VDB 総裁決定 342 号 (2007 年) No. 342/QD-NHPT Decision on the Issuance of the Regulation on the Delegation of Powers and Authorization regarding the State's Investment Credit and Export Credit Activities (2007 年 7 月 23 日) : 支店への権限委譲を規定

17) 首相決定 181 号 (2007 年) Decesion for Issuance of Regulation on On-lending from the Sources of Foreign Borrowings and Grant of the Government (2007 年 11 月 26 日) 転貸条件を規定

## 2. VDB の投資貸付事業の詳細

### (1) VDB の金融業務全般

以下は VDB の 2006 年と 2007 年の金融業務タイプ別信用供与残高である。2007 年は残高ベースにて前年比約 17% の伸びを示している。全貸付残高に占める投資貸付の比率は 48.5% であり、ODA 資金の転貸業務とほぼ同じ規模である。

表 11. VDB タイプ別信用供与残高

単位：10 億ドン

業務タイプ	2006 年	比率	2007 年	比率
1. 1 投資貸付 (Investment lending)	45,376	48.5%	53,160	48.5%
1. 2 投資後支援 (Post investment support)	530	0.6%	260	0.2%
1. 3 投資信用保証 (Investment credit guarantees)	16	0.0%	0	0.0%
2. 輸出信用 (Export credit)	2,957	3.2%	5,600	5.1%
3. ODA 資金の転貸 (ODA on-lending)	44,707	47.8%	50,600	46.2%
合計	93,586	100.0%	109,620	100.0%

出所：2006 年のデータは JBIC 報告書（2007 年）、2007 年のデータは VDB からのヒアリング

## (2) 投資貸付業務

投資貸付に係る貸付条件については第 3 章 4. VDB の監督体制にて記載した通りである。

投資貸付の現状については、VDB からは全行レベルでのカテゴリー別貸付データは入手できなかったため、以下では訪問した 2 つの Transaction Center のカテゴリー別貸付残高を示す。

### 1) Transaction Center I と II のカテゴリー別貸付残高

カテゴリー分類は、政令 151 号（2006 年）添付の投資貸付対象適格プロジェクトの分類に基本的に従っている<sup>40</sup>。2007 年末現在の、VDB の投資貸付総残高に占める Transaction Center I（ハノイに所在<sup>41</sup>）の投資貸付残高のシェアは 7.1%、Transaction Center II（ホーチミンに所在）は 5.7%である。カテゴリー別の内訳をみると、ハノイでは残高ベース、件数ベースで、社会経済インフラ部門が 80%以上を占めているのに対して、ホーチミンでは、同部門が残高ベースで 60%以上を占め、産業部門が 20%と続いている。ホーチミンの Transaction Center II では、貸付にあたっての優先分野として、教育（学校の建設や機器の調達など）、運輸、医療（病院など）を挙げたが、政令 151 号では、これらは何れも社会経済インフラに分類される事業である。1 件あたりの平均貸付残高はハノイが 248 億ドン、ホーチミンが 363 億ドンである。特にホーチミンの社会経済インフラ・プロジェクトの平均貸付残高は 508 億ドンと、比較的規模の大きい案件に貸付が行われている<sup>42</sup>。2007 年の残高ベース（合計）の対前年比の伸び率はハノイで 1.1%、ホーチミンで 6.4%である。

<sup>40</sup> ホーチミンの Transaction Center II の回答は農業・地方部のカテゴリーの代わりに社会経済インフラに分類されるべき工業区を設けている。

<sup>41</sup> Transaction Center I はハノイに所在するが、その管轄は地域割で決まっているのではなく、プロジェクトベースである。従って、ホーチミンに位置するプロジェクトにも貸付けている。一方、ホーチミンに所在する Transaction Center II では、貸付業務は主にホーチミンで実施している。

<sup>42</sup> 現在審査中の手持ち案件はハノイにて 13 件あり、1 件あたりの平均借入申請額は 890 億ドン。ホーチミンでは 8 件あり、1 件あたりの金額は 1,132 億ドン（質問票の回答には貸付契約額とあるが、借入申請額と考えられる）。

表 12. Transaction Center I (ハノイ) の投資貸付の 카테고리別残高

カテゴリー	2006 年末		2007 年末	
	金額(百万ドン)	件数	金額(百万ドン)	件数
I. 社会経済インフラ (Socio-economic infrastructure)	3,160,170	124	3,312,224	126
II. 農業・地方部 (Agriculture / rural areas)	58,829	13	28,219	11
III. 産業 (Industry)	201,505	13	204,257	13
IV. 社会経済的に困難な地域での プロジェクト (Project in areas of socio-economic difficulties)	0		0	
V. 政府合意による貸付プロジェ クト (Lending projects under the Government's agreements)	358,594	4	277,359	4
<b>Total (I. to V.)</b>	<b>3,779,161</b>	<b>154</b>	<b>3,822,059</b>	<b>154</b>

出所：質問票回答

表 13. Transaction Center II (ホーチミン) の投資貸付の 카테고리別残高

カテゴリー	2006 年末		2007 年末	
	金額(百万ドン)	件数	金額(百万ドン)	件数
I. 社会経済インフラ (Socio-economic infrastructure (Hospitals, schools, residential area infrastructure, apartments, electricity works and water supply works))	1,847,674	49	1,982,324	39
II. 工業区 (Industrial zones)	0		0	
III. 産業 (Industry)	669,764	29	744,632	26
IV. 社会経済的に困難な地域での プロジェクト (Projects in areas of socio-economic difficulties)	5,118	1	0	
V. 政府合意による貸付プロジェ クト (Lending projects under the Government's agreements (Traffic, Mechanics))	346,542	20	326,274	19
<b>Total</b>	<b>2,869,098</b>	<b>99</b>	<b>3,053,230</b>	<b>84</b>

出所：質問票回答

## 2) 所有形態別貸付残高

以下に投資貸付について、所有形態別の貸付残高を示す。国営企業 (SOEs) への貸付が約 80%、中でも General Corporation への貸出が約 50%を占めている。

表 14. 所有形態別残高（全行ベース）

Ownership		2006 年末	
		金額 (10 億ドン)	比率
国営企業 (SOEs)		35,474	78.2%
	SME	8,755	19.3%
	General corporation	22,517	49.6%
	Others	4,202	9.3%
Enterprises of other economic sectors		6,198	13.7%
Other organizations		3,704	8.2%
Total		45,376	100.0%

出所：JBIC 調査報告書（2007）

以下はそれぞれハノイとホーチミンの Transaction Center へのヒアリングへの回答である。ハノイは国営企業の中でも Corporation 向けの貸付残高が 2007 年には 80%に達しているが、ホーチミンの場合は 70%をやや上回る水準である。他方、非国営企業（Non-SOEs）と分類される Enterprise of other economic sectors のシェアは、ホーチミンで 25%に達している。2007 年末現在の一件あたりの残高は、ハノイの場合、国営企業が 397 億ドン、非国営企業が 111 億ドン、ホーチミンの場合国営企業が 611 億ドン、非国営企業が 181 億ドンと国営企業への貸付と非国営企業への貸付には規模の面で大きな差がある。訪問した民間貸付先でのインタビューでは、政策上は国営企業と非国営企業の間で差別的な取り扱いが行われないことになっているものの、担保の差し入れの面で国営企業は優遇されていると聴取している<sup>43</sup>。MPI とのインタビューでも VDB に対して貸付先についていかなる指示も行っていないが、結果的に国営企業が返済を確保する上で安全と判断されているのではないかとの説明を受けている。安全性、そして取引コストの面で、比較的大規模な資金需要のある国営企業への貸付シェアが高いと考えられる。

表 15. Transaction Center I（ハノイ）の貸付残高分類

	所有形態	2006 年末			2007 年末		
		金額 (百万ドン)	金額比率	件数	金額 (百万ドン)	金額比率	件数
1	Corporations	2,938,874	77.8%	77	3,063,569	80.2%	77
2	Enterprises of other economic sectors	527,453	14.0%	37	413,232	10.8%	37
3	Others	312,834	8.3%	40	345,258	9.0%	40
	Total (1-3)	3,779,161	100.0%	154	3,822,059	100.0%	154

出所：ヒアリングによる回答

注：Corporations は国営企業（SOEs）を、Enterprises of other economic sectors は非国営企業（Non-SOEs）を指す。

<sup>43</sup> VDB からのヒアリングによる。なお、(財)日本経済研究所（平成 15 年）の「DAF の経営・業務全般に関する調査」報告書によると、DAF 時代は国営企業、非国営企業いずれの場合においても、原則として融資対象物件を担保にとっていた。さらに、非国営企業の場合には、これに加えて、融資額の 30%以上に相当する換金性の高い物件を担保に追加することを要求していた。但し、造船や繊維、機械産業に属する企業、輸出品の多い企業に対しては、この追加担保要求を免除していた（P. 35-36）。



表 16. Transaction Center II (ホーチミン) の貸付残高分類

所有形態	2006 年末			2007 年末		
	金額 (百万ドン)	金額 比率	件数	金額 (百万ドン)	金額 比率	件数
State-owned Corporations	2,011,451	70.1%	44	2,201,095	72.1%	36
Enterprises of other economic sectors	794,857	27.7%	50	779,771	25.5%	43
Other organizations	62,790	2.2%	5	72,364	2.4%	5
Total	2,869,098	100.0%	99	3,053,230	100.0%	84

出所：ヒアリングによる回答

### 3) 審査と与信管理

VDB では借入申込を受付後、予備的なスクリーニングを実施し、政令 151 号に照らし、プロジェクトの適格要件との整合性を判断する。政令 151 号の添付リストは、投資貸付適格プロジェクトリスト（下表参照）を掲載している。適格リストは大きく 5 分野（I. 社会経済インフラ分野、II. 農業と地方部関連分野、III. 産業分野、IV. 社会経済的に困難な地域のプロジェクトなど、V. 政府の合意に基づく貸付プロジェクトなど）に分かれている。DAF 時代の適格プロジェクトは政令 43 号（1999 年）、政令 106 号（2004 年）に掲載されているが、政令 151 号では、社会インフラ分野の範囲が広くかつより明確に定められていること、産業分野の対象がより絞り込まれていることなどの特徴がみられる。ただ、既に指摘したとおり、公的融資が必要な分野に限定されているのか否かについては定かではない<sup>44</sup>。

VDB では予備的スクリーニングの後、審査を行うが、審査ではプロジェクト並びに借入企業に関するドキュメントの充足状況と効力、借入企業の審査、プロジェクトの財務計画と返済計画、担保資産の評価などを行う。

<sup>44</sup> 世銀担当者（金融・民間セクターのコーディネーター）からは、政令 151 号には融資対象先として、民間金融機関が十分対応可能な分野も含まれているが、これを見極める能力が現在の VDB にはなく、そのための支援が必要とのコメントを受けている。

表 17. 政令 151 号に添付されている適格プロジェクトのリスト (仮訳)

番号	分野
<b>I</b>	<b>社会経済インフラ (対象地域の限定はない)</b>
1	道路、橋梁、鉄道、鉄橋の投資プロジェクト
2	産業並びに生活用上水道施設の建設投資プロジェクト
3	都市部のセンター、工業団地、経済区、輸出加工区、ハイテク・パーク、病院、工芸品村のクラスター (clusters of industrial craft village) における汚水処理ならびに廃物処理施設の建設投資プロジェクト
4	工業団地、経済区、輸出加工区の労働者のための住宅、学生寮の建設投資プロジェクト
5	保健セクターの投資プロジェクト：病院の改修、拡張、機器調達、新規建設
6	教育と職業訓練施設の改修、拡張、新規建設投資プロジェクト
7	手工芸村、地方の工芸品村のクラスターにおける技術インフラへの投資プロジェクト
<b>II</b>	<b>農業と地方部 (対象地域の限定はない)</b>
1	畜牛・養鶏施設、屠殺場の新規建設と拡張にかかる投資プロジェクト
2	水産物品種開発プロジェクト；水産養殖インフラ施設への投資プロジェクト
3	植物品種、動物品種、苗木の開発プロジェクト
<b>III</b>	<b>産業 (対象地域の限定はない)</b>
1	鋳物の選鋳施設への投資プロジェクト - 鋳鋼、鋁鉄、アルミニウム、合金鉄 (フェロアロイ)、非鉄金属、二酸化チタン粉末の生産 ((注) それぞれ最低生産能力について規定がある)
2	300CV 或いはそれを上回るディーゼル・エンジンの製造プロジェクト
3	鉄道車両の製造、機関車の組み立ての投資プロジェクト
4	抗生物質、解毒薬、市販ワクチン、抗 HIV/AIDS 薬剤の製造投資プロジェクト
5	小水力発電所 (100MW 或いはそれ未満の発電能力) の建設投資プロジェクト、風力発電所の建設投資プロジェクト
6	DAP (二燐酸アンモニウム) と窒素肥料製造プロジェクト
<b>IV</b>	<b>社会経済的な困難あるいは特別な困難に見舞われた地域における投資プロジェクト、クメール少数民族の居住地のプロジェクト、プログラム 135 の対象コミュニティ、プログラム 120 の対象である国境地帯のコミュニティ (border commune)、沖積地のコミュニティ (alluvium commune)</b>
<b>V</b>	<b>政府の合意に基づく貸付プロジェクト；首相の決定によって実施される海外投資プロジェクト</b>

注：英文翻訳では具体的な対象が不明な事業があり、プロジェクトの実施にあたっては必要に応じて越語原文にて詳細を確認する必要がある。

審査並びに貸付決定権限の委譲は、VDB の総裁決定 324 号 (2007 年 7 月 23 日付 Decision 324/QD-NHPT) により規定されており、同決定では、Transaction centers ならびに支店の能力に応じて、グループ B までのプロジェクトの審査・決定権限が委譲されることになっている。本部の審査部 (Appraisal department) ではグループ A に分類されるプロジェクトの審査を実施し、その結果をまとめ、貸付承諾の判断を得るべく総裁に提出する。本部の信用部 (Credit department)

は、支店に委譲されていないグループB、グループCのプロジェクトの審査を実施する<sup>45</sup>。貸付管理は、貸付前・期間中に、審査、貸付決定、貸付契約の締結、担保契約、回収に至るまで一連の手続きに沿って行われている。本部では、支店業務にかかる検査や与信監査を実施している。

返済期日到来後10営業日が経過しても返済が行われない場合には、延滞金利が課される（政令151号第38条第2項）。財政省通達69号（2007年）第V章第B節第5条では、延滞債権（Overdue debts）とされてから6ヶ月経過しても返済が行われない場合は、法律に基づき担保の処分により債権を回収するとしている。

不良債権への対応については、政令151号の第41条に規定されている。同条第1項ではVDB総裁権限で貸付金のリスケジュールを行えること、第2項では支払い猶予或いは金利部分の減免措置（freezing or remission）についてはMOF大臣権限であること、第3項では元本部分の償却（loan principal write-off）については首相権限であることが定められている。元本部分の償却にあたっては、MOFがMPIならびにSBVと協議し、首相に決定を求めることになっている。

審査、与信管理、回収業務における問題点・懸案事項として、訪問したTransaction Centerからは以下のコメント回答を受けている。

#### ア．審査に係る懸案事項

審査に係る懸念事項として、個人の審査能力ならびにVDBとしての審査をバックアップするシステムの不備が指摘された。具体的な点は以下の通りである。

- ・ 借入申請企業の財務諸表が監査されていないため、財務内容の正しい把握が難しいこと。
- ・ 借り手企業がプロジェクトに投入する自己資金の算定が難しいこと。
- ・ 環境インパクト評価、借り手企業の活動するセクターの状況、特に借り手企業の業況といった審査業務に役立つ情報システムが整備されていないこと。VDBには借り手企業の情報や注意を喚起するシステムがなく、また、債権分類に関するシステムがないため、プロジェクト審査も主観的に行われてきていること。
- ・ 審査するプロジェクトが多様かつ複雑になる中、審査に従事するスタッフは、全ての分野にわたって十分な知識を有しておらず、審査においてプロジェクトの効果・有効性を判断することが難しい状況であること。
- ・ 市場が急速に変化し、対象事業が様々であることから、経済社会的・技術的データを特定し、予測することが難しくなっていること<sup>46</sup>。
- ・ 規則に準じて担保関連書類を揃えることが難しく、時間を要すること。
- ・ 審査時と比較して（調達資材が）コスト高になっていること。

---

<sup>45</sup> 審査部では、信用部が担当しているグループB、グループCに分類されるものの、支店に権限委譲されていないプロジェクトの審査にも参加し、他方、信用部は審査部が実施するグループAプロジェクトの審査にも参加している。本部の審査では、審査部や信用部のほか、法務部（Legal department）、そして必要に応じ計画調整部（Planning and coordination department）や資金部（Capital sources department）も参加している。

<sup>46</sup> インタビューでは、業態別の審査マニュアルなどは用意されているわけではないと聴取している。

#### イ. 与信管理に係る懸案事項

与信管理に係る懸案事項としては、以下の通り貸付先企業に関する情報管理システムの不備や政策・規則の度重なる変更が指摘されている。

- ・ 中長期貸付の場合、ファイルの数が多くなり、長期間ファイルを保管することになる。プロジェクトの実施期間中、プロジェクトに詳しいスタッフが異動になることもある。ファイルの保管がシステマティックではない。手続き的にも不十分であり、一貫性のあるソフトウェアも整備されていないことから、与信管理にあたり大きな支障を来たしている。貸付先企業のファイルを管理する十分な情報システムがない。
- ・ 投資信用業務にかかる政策と規則は多く、かつ頻繁に改訂される。ガイドラインの中には一貫性を欠き、またタイムリーなものではないものもあり、与信管理にあたって支障を来す<sup>47</sup>。

#### ウ. 資金回収に係る懸案事項

資金回収に係る懸念事項としては、貸付スキームに関連して発生している課題などが指摘された。具体的には以下の事項が指摘された。

- ・ VDB の貸付対象プロジェクトは通常政府により奨励された経済プログラムであることから社会的な便益をもたらすものの収益性は低い。プロジェクトからの直接的な収益性ならびに担保物件の処分の面から資金回収が難しい。
- ・ 商業銀行の貸付金利よりも低金利であることから、貸付先はしばしば返済を遅延する（高い金利を設定している商業銀行への返済を優先する傾向にある）。VDB は運転資金貸付をおこなっていないことから、当座勘定やキャッシュ・インフローを確認することができない。このため、貸付先から月次、四半期ベースで財務報告を求め、先方の財務状況を確認することになる。
- ・ 多くの場合、融資対象物件を担保にとっている。このため担保物件が古くなり、評価価値が低下すると、売却処分価格が通常、債権額に十分見合わなくなることから、処分によって資金回収をすることが難しくなる。
- ・ 手続きが極めて事務的であり、明確な規定はなく、支払いが遅延した貸付先に対して強力な法的制裁を課せるものとはいえない。

訪問した **Transaction Center** では、これらの懸念事項への対処措置として、審査・与信管理分野で常時研修することを提案している。また本部に対しては、リスク予防のための情報システムならびにプロジェクトの準備段階から運営・生産段階までを管理する統合的な **Management Information System (MIS)** の構築、戦略計画に適合した全体的なリスク管理システムの構築、信用管理や審査スタッフが担保価値査定を行い、必要に応じ担保物件の処分を行うため法的枠組みを作るべく具体的な規則を制定すること、情報技術システムや、将来的に銀行間決済や国際間決済に対応できる資金決済センターの構築、回収業務の効率化のために SBV の **Credit Information Center (CIC)** と結ばれた情報システムを備えること、回収業務の強化のために顧客に当座預金口座や支払口座を開設させることなどが提案されている。

---

<sup>47</sup> 例えば、土地関連政策、建設関連の政策、法律は施行されたものの、施工細則の不備などの例が挙げられた。

### 3. 資本調達状況

VDB の資金源は首相決定 110 号 (2006)、政令 151 号 (2006) にて規定されているが、資本金、国債や郵便貯金からの借入金などからなる。2006 年 (JBIC 報告書と VDB 年次報告書のデータを併記)、2007 年の資金調達状況は以下の通りである (但し、ODA の転貸資金を除く)。2007 年は国債発行残高が前年と比較して大きく伸び、一方、VPSC (郵便サービス公社)、SSA (社会保険庁) からの借入は減少している。ヒアリング<sup>48</sup>では、MOF は VDB に対する利子補填の縮小を考えていること、また VPSC や SSA は商業銀行への貸付であれば VDB よりも金利水準を高く、そして貸付期間をより短く設定できることから、VDB への貸付を伸ばすインセンティブに欠いていると考えられる。今後、国債は VDB の主要な資金源になると考えられる。

表 18. VDB の資本調達状況

単位：10 億ドン

年次	2006 年残高	2006 年末残高	2007 年末残高
出所	JBIC 報告書 2007	VDB 年次報告書	ヒアリング
State budget capital	5,007	5,007	5,007
Other from state	520	500	0
State treasury	4,000	3,511	2,000
Accumulation fund for foreign debt repayment	2,280	2,275	1,960
Postal saving service company	6,260	5,400	3,250
Social insurance fund	9,100	9,200	7,100
Other borrowings	1,100	9,654	5,374
Government bonds	26,700	25,753	48,943
Total	54,967	61,302	73,634

出所：2006 年のデータは JBIC レポート (2007 年 8 月)。2007 年はヒアリング。

(注 1) ODA 資金の転貸は除く。2006 年度の JBIC レポートと VDB 年次報告書では数字が相違している。年次報告で数字が見直された可能性があるとともに、カテゴリー分け、支店からの資金の扱いによるものと推定される。

(注 2) JBIC レポート (2007) による 2006 年の残高は期末残高と考えられるが、明示されていないため、「2006 年残高」とした (P. 35 の Table 2-D)。

2007 年の調達金利の加重平均は年 6.1%、平均返済期間は 56 ヶ月であり、他方、2007 年の投資貸付の貸出金利の加重平均は年 5.6%、平均融資期間は 71 ヶ月と聴取している。加重平均の際の資本金、ODA 転貸資金などの扱いが不明であるが、単純に考えると金利は逆鞘で、差額分は政府から利子補填を受けることになる<sup>49</sup>。また、期間にもミスマッチがみられ流動性リスクを抱えていることになる<sup>50</sup>。

<sup>48</sup> 審査項目の具体的内容は、今回の調査では調査していないが、DAF 時代の審査項目については日本経済研究所 (平成 15 年) の「ベトナム開発支援基金 (DAF) の経営・業務全般に関する調査」報告書に記載がある (P. 35)。

<sup>49</sup> 日本経済研究所 (平成 15 年) の「DAF の経営・業務全般に関する調査」報告書によると、DAF においては、貸出利率は融資期間にかかわらず一律年 5.4% (固定金利) であった。当時商業銀行の利率は 8.0~8.5% であった。案件によっては 3% または 0% の優遇金利が適用されるケースもあった。例えば、灌漑システム復旧プログラムに対しては 0%、機械プログラムに対しては、3% が適用されていた。調査当時、DAF の平均調達金利が年利約 7% であったため、逆ざやになっていたことから政府予算によってこの差を埋めていた (P. 28)。

<sup>50</sup> JBIC レポート (2007) では、平均的な貸付期間は 96 ヶ月、借入金の返済期間は 82 ヶ月と、14 ヶ月のミスマッ

ヒアリングによると、今後 VDB は国内市場で 10 年物或いは、より長期の債券発行による資金調達を重視している。VDB の中長期戦略では、政府からの Management fee と損失補填を漸次縮小・廃止し、より多様な資金源から、市場指向的な資金調達を狙っている。このため、2010 年までの間に、国債発行による調達の他、政府保証付き VDB 債の発行を目指し、将来的に政府保証なしに国内市場そして国際市場での起債を実現するための準備を整える計画をしている。

#### 4. VDB の財務管理、情報公開等

##### (1) 財務管理

政府 100%出資の銀行である VDB は、政府の財務管理規定に従って会計処理を行う必要があり、MOF ほかの政府機関の規定に従って報告を行うことになる。改組後、VDB は 2007 年 1 月 1 日から新規の会計システムを導入した。ただ、この新しく導入された会計システムは MOF によって暫定的に認められたものであり<sup>51</sup>、首相決定 44 号 (2007 年)<sup>52</sup>を踏まえ、VDB の財務管理に関する規定を変更していく必要がある。新会計システムは、それまでの会計システム<sup>53</sup>よりも銀行業務の特徴を反映しているものの、国営商業銀行 (SOCBs) が取り入れているシステムや国際財務報告基準 (International Financial Reporting Standards : IFSR)が要求する点からみると商業銀行のシステムとは異なっている<sup>54 55</sup>。

##### (2) 債権分類と引当

前述のとおり、VDB は首相決定 108 号 (2006)、政令 151 号 (2006) にて SBV の監督下にも置かれることになったが、政令 151 号第 40 条第 1 項では、VDB が SBV の規則に沿って債権分類を行うこととしている。SBV の債権分類に関する規定は、SBV 総裁決定 493 号 (2005) 第 6 条又は第 7 条にて 5 分類 (Group 1=standard debts、Group 2=debts with attention being paid to、Group 3=Sub-standard debts、Group 4=doubtful debts、Group 5=debts with possibly irrecoverable principals) とされている。VDB は本 5 分類を導入したものの、債権分類は完了していない状況である。VDB からは 2007 年末に債権分類を完了する予定であったが、遅れているため、完了時期を 2008 年 4 月に延期しているとの説明を受ける一方で、債権分類については SBV からの指示を待っている状況とのコメントも受けてあった。SBV は、SBV 総裁決定 493 号は全ての金融機関に適用されるものとしており、特別仕様の VDB 版 493 号を準備し、VDB にそれを適用するのではなく、他の金融機関にも適用している SBV 総裁決定 493 号を VDB にも同様に適用するとしている。SBV ではそれによって新たに算定される不良債権 (Non-Performing Loan : 以下 NPL) の金額自体が問題ではなく、同 493 号に従って VDB がリスク管理をすることに重要な意味があるとしている。なお、VDB からのヒアリングでは、NPL 比率が 3%とされているが、5 分類による債権分類が完了していないことからこの比率は本来の指標が意味するところを反映していないといえる<sup>56</sup>。

---

チが報告されている (P. 68)。

<sup>51</sup> MOF の 2006 年 1 月 1 日付 Official Letter No. 15192/BTC-CDKT

<sup>52</sup> 2007 年 3 月 30 日付首相決定 44 号 (2007) Decision No.44/2007/QD-TTg

<sup>53</sup> 2003 年 5 月 29 日付財政省大臣決定 78 号 (2003) Decision No.78/2003/QD-BTC で規定されている。

<sup>54</sup> 例えば、現在 VDB は現金主義と発生主義会計を併用している。

<sup>55</sup> JBIC レポート (2007) (P. 70)

<sup>56</sup> 調査票の回答では、グループ 1=Standard、グループ 2=Watchful、グループ 3=Sub-standard、グループ 4=

引当の規定は、VDB は政令 151 号（2006）第 40 条第 2 項に記載されている<sup>57</sup>。VDB の引当を規定している法令は首相決定 44 号（2007）であり、同号第 8 条第 3 項に一般貸倒引当金の規定がおかれている。引当率は、平均残高の 0.5% であり SBV 総裁決定 493 号第 9 条第 1 項に規定する引当率 0.75% と比較すると低い。なお、個別貸倒引当はまだ行われていない。

### （3）報告と情報公開等

政令 151（2007）第 51 条第 4 項は、VDB が首相府、MOF、MPI、SBV、そして統計局（General Statistics Office : GSO）に対して四半期ベースで報告を行うことを規定している。インタビューでは、四半期の報告と、年次報告書を首相府、MOF、MPI、SBV に提出していると聴取した。また、財政省通達 69 号（2007）では、年次計画の提出時期と内容、月次、四半期、年次ベースでの財務報告の提出を、数値報告のための様式を定めて規定している。VDB では、現在 MOF のオフィシャル・レター<sup>58</sup>などに従い財務管理を行っている。2006 年度の監査は国の監査機関（State Auditing Agency）によるものであるが、2007 年度は独立した民間監査法人による監査の実施も検討されている。

### （4）Information Technology の活用

IT の活用は十分に行われていない。VDB は行内で財務会計システムを整備してきているが、全行的な統合システムとはなっていない。報告書の作成にあたっては多くの支店ではマニュアル・ベースの作業とされる。データ収集や報告要件に関して標準化が遅れているため、重複や不整合などがデータ集計にあたって問題となっている<sup>59</sup>。

## 5. VDB の人材育成計画

### （1）VDB のこれまでの研修と人材育成の方針と計画

VDB ではそのスタッフについて調査（資格、研修の形態、年齢、職位、タイトルなどによる分類）をおこない、各スタッフに適切と考えられる研修プログラムを計画している。また、VDB ではスタッフがそれぞれの専門分野に応じて研修、再研修を行うことを奨励する予定であるが、現在各自が実施する研修には国内の研修機関<sup>60</sup>が活用されている。

---

doubtful、グループ 5=Loss の 5 分類した債権のうち、正常債権（グループ 1）を除く全ての債権（グループ 2 からグループ 5 まで）を分子にとり、NPL 比率 3%としている。ただ、回答ではこの比率は本来の NPL 比率を反映してはいないとしている。日本経済研究所「DAF の経営・業務全般に関する調査」平成 15 年によれば、DAF では不良債権の算定の際に、期日が到来した約定弁済分のみを不良債権としていた（P. 35）。VDB への改組後の算定方法について、本格調査開始後確認する必要がある。

<sup>57</sup>同 2 項は” The Vietnam Development Bank may set up a risk provision to handle risks incurred from the failure to pay debts of investors, importers or exporters.” とあり、VDB が引当を積むことを規定しながらも、その対象とするリスクは支払い遅延が発生した段階で顕在化すると読むことができることから、支払い遅延以前に顕在化するリスクには対処していないと考えられる。

<sup>58</sup> Official Letter No. 15192/BTC-CDKT（2006 年 1 月 1 日）

<sup>59</sup> JBIC レポート（2007）（P. 94-96）

<sup>60</sup> Banking Institute、Finance Institute、外国貿易大学、Finance and Banking Training Company（Bank Training Center を意味している可能性がある）等。

2007年に実施した研修コースは、①VDBの独自予算による、主に基礎的な銀行業務の研修に関する研修プログラム、②ドナー支援（ECによるSMEDF）による中小企業支援に焦点を絞ったプログラム、③その他散発的なドナー支援プログラムからなる<sup>61</sup>。

1) VDBの独自予算による研修コースには2007年に22回、延べ936名が参加している。研修期間は、数週間に及ぶ比較的長期の研修も散見される。職位別<sup>62</sup>にみると、936名のうち、Experts（492名）、Vice manager（216名）、Vice director（64名）の順に多い。研修コースの中で参加者数が多く、開催頻度も高いコースには、Treasury activity training（3回）、Banking operations（4回）、Prior to officials（3回）などがあり、Treasury activity trainingにはほぼ全ての職位の行員が参加しているが、その中でもExpertの参加が多い。Banking operationsへの参加は主にVice managerが、Prior to officialsにはExpertの参加が多い。開催場所は22回のうち、12回がハノイ、4回がホーチミン市であり、その他の地方でも開催されている。以下は主にVDBが独自に実施している研修予算の推移である。本章1.(4)財務諸表でみたとおり、2006年の損益計算書中、Non-interest expenseは4,050億ドンである。このうち行員関連費用（Employee-related expenses）として1,690億ドンが計上されているが、2006年の研修予算は、この予算の5%程度に相当することになる。研修予算が不十分な点が指摘されているが、2008年は前年度に比較して35%の増額が予定されている。

表 19. VDB の研修予算の推移

単位：億ドン

	2006	2007	2008
VDBの研修プログラムの 予算推移	80	74	100

（出所）質問票回答

VDBの2007年の研修は、主にハノイを開催場所として基礎的な銀行業務、Expertの事前訓練が重視されており、後述の通り、予算不足に加えてカリキュラムの未整備などの課題は指摘されているものの、積極的に展開されていると考えられる。

2) 欧州委員会（European Commission：EC）の支援による Small and Medium Enterprise Project（SMEDF）では2007年に12回の研修が実施され、延べ201名が参加した。職位別ではExpert（112名）、Vice manager（54名）が多い。コース参加者は一回あたり10名から25名で比較的小規模である。一回あたりの期間は、1週間程度の比較的短期の研修と考えられる。コース内容は、Understanding and appraising business plan（4回）、Appraisal of medium and long-term loan application（5回）、Management of medium and long-term loan portfolio（2回）などである。開催場所はハノイが4回、ホーチミン市で5回である。よりSME貸付、Expertに焦点を絞った短期のコースが、ホーチミン市にやや重点を置きつつ開催されているといえる。

<sup>61</sup> この他、VDBの支店ベースで実施されているトレーニングがあると説明を受けている。

<sup>62</sup> VDBからのヒアリングによると、トレーニングコースへの参加者のデータには以下の職位別参加者数が提示されている：director、vice director、dept. manager、vice manager、expert。



3) 他のドナーとの協力で実施されたプログラムは3コースあり、延べ227名が参加している。職位別では Experts (157名)、Vice manager (70名)であり、コース内容は輸出信用 (159名)、the water and sanitation programs at the towns in Vietnam (26名)、German reconstruction capital market (42名)である。期間は1週間以内の短期研修と考えられる。

VDBでは2008年-2010年-2015年の研修戦略を策定してきている。政策的に増強すべき人材分野としてはファイナンスとバンキング面での資質があり、外国語にも堪能な人材である。また、海外のコンサルタントを招き、全体的なシステムのために、IT分野のコンサルティング・サービスの提供を受けることも考えている。さらに、他国の開発銀行や輸出入銀行など類似の業務を実施している機関と研修分野での協力を進めることも考えている。

## (2) 人材開発の課題

VDBでは人材育成を進めるにあたっていくつかの課題が指摘された<sup>63</sup>。

### 1) 給与政策と転職

VDBは政府の金融機関であることから、昇給、月給等の財務面、行員の任命・配置などについては、政府の規則に従う必要があり、民間の商業銀行と比較し、給料水準は必ずしも高くないと思われる。このため、VDBで勤務する優秀な人材を採用あるいはつなぎとめることは難しい状況である。2007年の新規採用数は286名であり、VDBを離職した行員数は51名であった。インタビューによれば、2008年に10行の商業銀行が新たに設立される予定であるが、それらの銀行もVDBと人材確保の面で新たに競合することになる。ただ、その一方で、JICAの協力など、ドナーによる技術協力は、行員のキャリア開発のインセンティブを高めることにも寄与すると期待されている。

### 2) 政策金融に関する研修カリキュラムの未整備

政策金融機関のモデルは新しいことから、国内の研修機関では政策金融機関の業務に関する標準的なカリキュラムが整備されていない。このため、研修は役員会や総裁が発出する規則の解釈や日常業務における適用に関する研修に限定されている状況である。

### 3) 専門性に関する課題

VDBはもともと Development Investment Department<sup>64</sup>のスタッフをもとに発足した組織であり、スタッフの中には、以前に研修を受けて、長い実務経験を頼りに(専門分野のノウハウを適用するのではなく、主観的な判断で)投資資金を供与するという財務管理手法に慣れ親しんでいる。このため銀行の与信管理に業務が替わった際、彼らにとって市場経済の知識に触れることは極めて新しいことであったし、銀行ビジネスに接することは難しいことであった(外国語、年齢、専門的な知識、コンピュータ技術などの面での適応の難しさ)。

### 4) 政府の金融機関としての制約

政府の金融機関として、開発投資と輸出促進のために政策金融分野で業務を実施しており、次第にその業務は自制的(Self-controlled)で、自己責任(Self-responsible)をとる方向にある。ただ現在は、その運営費用は主に政府予算に頼っており、このため研修活動に利用できる資金は未だもって極めて

<sup>63</sup> 人事組織部へのヒアリングの回答に基づいた。その他、今後強化すべき分野として、顧客へのインタビュー技術や業務に関連する法令の理解などが指摘されている。

<sup>64</sup> MOFの投資開発総局(General Department for Development Investment)と考えられる。

限られている。研修は国内研修が中心であり、十分な資金がないことからスタッフを海外で研修させることも、また域内の類似の機関で実習をつませることもできない。

## 6. 他ドナーの活動及び計画

### (1) 我が国の協力

我が国からの VDB に対する協力としては①国際協力銀行 (JBIC)、②日本政策投資銀行、③財務省 ODA 資金による研修がある。

#### 1) 国際協力銀行 (JBIC)

JBIC では、2007 年 5 月 7 日、VDB と包括的な業務協力協定を締結している。同協定は、JBIC からの技術協力・知的協力を通じて、包括的かつ戦略的な協力関係を構築することにより、VDB の機能強化を図り、JBIC が重点を置く同国の貧困削減支援借款 (PRSC) の諸政策課題の進捗の促進、及び裾野産業育成を通じた現地日系企業の投資環境整備を目的としている。同協定の締結により、JBIC では、VDB への融資枠設定の検討、協調融資・債券発行による資金調達・環境社会問題への取り組み等に関する情報交換、及び投資環境・諸制度の改革に関する知的協力を実施し、同国における日本企業の活動支援、並びに同国への経済協力の推進に寄与することを目指すとしている<sup>65</sup>。

JBIC では 2007 年 4 月に (財) 日本経済研究所への委託により組織力強化策の提案を目的とした調査を実施している。JICA による本技術協力プロジェクトは、その委託調査の結果を踏まえ、VDB の開発銀行としての機能強化にあたり特に戦略的に重要と考えられる機能を強化するものである。

#### 2) 日本政策投資銀行

日本政策投資銀行も VDB との間で 2007 年 5 月業務協力協定 (MOU) を締結している。政策投資銀行は、前身の日本開発銀行以来、DAF、VDB に対して技術支援を継続的に実施してきているが、その中で、政策金融機関として培ってきた産業金融、インフラ整備、プロジェクトファイナンスなどの金融手法、審査ノウハウを VDB に移転してきた。業務協力協定は、①政策投資銀行は VDB に、技術支援を継続 (審査ノウハウ指導、環境対策融資など)、②VDB は政策投資銀行に、ベトナムにおける産業・企業動向等の情報提供、③定期的な幹部協議、④相手国での活動支援を、骨子としている。政策投資銀行としては、急成長するベトナム経済において重要性を増す開発金融機関に対し、日本の政策金融の経験・ノウハウを伝授、環境対策を含む健全な産業発展を支援する方針である<sup>66</sup>。

#### 3) 財務省 ODA 資金研修

財務省 ODA 資金を活用し、日本政策投資銀行、日本経済研究所では、1997 年度<sup>67</sup>以降毎年 1 回の頻度でベトナム金融セクター向け研修・ワークショップを実施してきている。期間は毎年 1~2 週間であり、DAF・商業銀行 (国営・民間) 等の中堅職員向け研修を主体として、ハノイ、ホーチ

<sup>65</sup> JBIC 新聞発表 2007 年 5 月 8 日。

<sup>66</sup> 政策投資銀行のホームページより (<http://www.dbj.go.jp/japanese/IC/2007.html>)

<sup>67</sup> 本節の年度は日本の財政年度を示している。

ミンで開催している。DAF に対しては、2000 年 1 月の DAF 業務開始に対応して 1999 年度以降、研修への参加が要請されている。研修は、政策投資銀行の審査や財務分析に関する講義とケーススタディを組み合わせて行われている。特に 2001 年度、2002 年度は衣類縫製分野の現地の中小企業のデータを加工して融資審査を一通り体験する現地版ケーススタディ教材を導入、また 2002 年度は、DAF の取引先国営縫製企業を訪問して、工場実査の仕方を現地に研修することなどが行われた。また同時並行で実施されたワークショップや DAF での指導では、政策決定レベルなどの対話・指導も行われた。

政策投資銀行では 2004 年度まで財務省資金で研修を実施してきているが、2005 年度、2006 年度は世界銀行の資金（The Asia-Europe Meeting: ASEM の信託基金）を活用した研修を東京ならびにハノイで実施している<sup>68</sup>。

## （2）世界銀行

世銀では、SBV を実施機関として **Financial Sector Modernization and Information Management**（以下 FSMIS）の実施を予定している。世銀会計年度 2009 年度（2008 年 7 月～2009 年 6 月）のはじめに、貸付承諾に向け世銀の理事会に提出される予定である<sup>69</sup>。VDB に対する協力ではないが、**Credit Information System** の改善などが含まれており、今後 VDB の信用リスク管理の強化をはかる上でその動きを把握していく必要がある<sup>70</sup>。

具体的に、FSMIS では SBV、**Credit Information Center (CIC)**、ベトナム預金保険機構（**Deposit Insurance of Vietnam**）の機能強化の支援が計画されている。活動は、①機能強化とビジネス・プロセスのリエンジニアリングに関して行われる技術支援（TA）と②金融機関と金融市場からのデータの収集、保存、加工、分析や情報の活用、そして内部資源の管理をはかるため、集中管理型 ICT（**Information and Communication Technology**）のアーキテクチャー開発 の 2 つからなる。

## （3）フランス開発庁

フランス開発庁（**Agence Francaise De Developpement**：以下 AFD）は VDB を通じて、水と衛生分野（**Water and Sanitation**：以下 W&S）に限度額 30 百万ユーロの融資を行うこととなっているが、それにともない同行の案件審査プロセスに焦点をあてた技術協力（TA）を実施する予定である（予算

---

<sup>68</sup>（財）日本経済研究所「ベトナム開発支援基金（DAF）の経営・業務全般に関する調査」（平成 15 年 3 月）（P. 59-62）ならびに政策投資銀行のホームページによる。

<sup>69</sup> 世銀本件 Task manager からの情報（2008 年 4 月 11 日）。原文では、**The FSMIS project is scheduled to be reviewed by the WB Board in early FY09 (July08-June09)**。とあり、貸付承諾に向け理事会に提出される予定と訳した。

<sup>70</sup> このほか、世銀では、**Second Payment System and Bank Modernization (PSBM)** を実施中である（2005 年～2010 年）。プロジェクトは、（1）銀行間決済システム（**IBPS : Inter-Bank Payment System**）の拡張と（2）コアバンキングソリューション（**CBS : Core Banking Solutions**）の拡張 という 2 つのコンポーネントからなる。ベトナムの銀行セクターを支援することにより（1）ベトナム経済の、迅速で、信頼のおける、安全な決済サービスへの需要に応えること（2）政府の貧困削減目標の達成をファシリテートすべく、ファイナンスへのアクセスを広げること（3）IBPS と CBS の拡張を通じて、参加銀行のオペレーションを改善すること を達成することがプロジェクトの開発目的として挙げられている。さらに、世銀では **Poverty Reduction Support Credit (PRSC)** を毎年供与してきているが、2007 年には第 6 次 PRSC が供与されており、その中で国際的に受け入れられる水準に沿って国営商業銀行（SOCB）の財務諸表を開示することが求められていた。記載にあたり、**Project Appraisal Document for the Second Payment System and Bank Modernization Project, February 2005, International Development Association, Program Document for a Sixth Poverty Reduction Support Operation, May 2007** ならびに世銀の Homepage を参照した。

規模は 500 千ユーロ (約 75 万ドル)<sup>71</sup>。期間は 3 年間、投入では専門家の派遣 (national または international consultant)、研修などを実施し、審査手順の整備などを行う。2008 年夏頃に関係者を集めて W&S における案件審査や信用リスク管理をテーマにしたワークショップ開催を検討している。

AFD は元来 W&S を重点分野<sup>72</sup>に挙げている。これまでは VDB は ODA 資金をチャネルするだけだったが、今後は単に資金をチャネルするのではなく、自ら案件を審査し、適正に融資管理できなければならないと考えている。リボルビング・ファンド (Revolving fund) を利用した貸出業務は VDB がリスクを負うものとなる。また、案件審査において、融資条件等の検討のみならず、(リスク管理の観点から) W&S 全体の状況や動向などセクター分析を実施する必要があるが、VDB にはその視点が欠けていることから、融資と連動させて TA を実施することとなった<sup>73</sup>。

#### (4) ドイツ<sup>74</sup>

##### 1) 復興金融公庫と VDB の協力合意締結

復興金融公庫 (Kreditanstalt für Wiederaufbau : 以下 KfW) は東西ドイツ統合で多くの政策 (開発) 金融を実施してきた経緯もあり、VDB がベトナムの開発金融を担う役割について理解している。KfW の重点取り組み分野は、工場などの下水処理、環境 (植林、森林破壊防止)、再生可能エネルギー、中小企業支援、保健、家族計画、HIV 予防などである。

KfW ではハノイ～ハイフォン間の道路建設プロジェクト実施のため、1 億米ドルの融資に係る協力合意を行っている。KfW の他、中国<sup>75</sup>と韓国 (韓国輸出入銀行) が合意している。VDB が 51% を出資している VIDIFI (ベトナムインフラ開発金融投資社) が事業実施を担う。

##### 2) CIM<sup>76</sup>他による協力

上記 1) とは別に、ドイツでは VDB に対して下記プログラム実施が検討されていた。尚、①の長期専門家派遣にかかる現地活動費の一部を除き、グラントで対応予定である。

- ① CIM (The Centrum für internationale Migration und Entwicklung) による長期専門家派遣 (2 名、2 年間) を予定しており、人材が確保でき次第プロジェクトを開始すること。分野としては、Human Resource Management、Credit Policy (Credit Investment、Rating、Portfolio Management) - 2008 年 3 月現在公示中<sup>77</sup>である。ただし、人材確保の難航が予想されている。

<sup>71</sup> 2007 年 AFD は 30 百万ユーロのクレジットライン契約を MOF と締結した。ODA 資金はそこで一旦 MOF に入る。その後、MOF と VDB が転貸契約を締結し、VDB が実際の貸出業務を行うことになる。Decree 181 Nov/26/2007 は転貸契約に関する最近の政令であるが、ベトナム側との本件合意時期がこの政令発出以前であったため、本政令は適用されない。

<sup>72</sup> その他の協力分野として、貿易と中小企業の振興もある。

<sup>73</sup> 本インタビューは、VDB が ODA 資金の転貸業務における一次貸付でも信用リスクを負わないとの理解の下で行っていたが、その後 VDB より 2 ステップ・ローンでは信用リスクを負っているとの説明を受けている。

<sup>74</sup> KfW からのヒアリングによる。また記載内容は、Homepage 上の情報に基づく。

[http://www.kfw-entwicklungsbank.de/EN/Home/Countries\\_and\\_Projects/Asia/East\\_Asia\\_and\\_Pacific/Vietnam\\_27/Priority\\_Areas\\_Vietnam.pdf](http://www.kfw-entwicklungsbank.de/EN/Home/Countries_and_Projects/Asia/East_Asia_and_Pacific/Vietnam_27/Priority_Areas_Vietnam.pdf)

<sup>75</sup> 国家開発銀行と考えられる。

<sup>76</sup> (独経済協力開発省 (BMZ) が所轄し、GTZ 他が運営している技術協力実施機関

<http://www.cimffm.de/en/index.asp>)

<sup>77</sup> ①<http://www.cimffm.de/en/aspirant/199.asp?region=Asien&anzeige=60083201>

②<http://www.cimffm.de/en/aspirant/199.asp?region=Asien&anzeige=60083254> (但し共に独語のみ)

## ② Study and Advisory Fond<sup>78</sup>

プロジェクト分析手法に係る短期の専門家派遣

## ③ Senior Expert Service

1～2週間のワークショップ形式の研修。年に数回実施予定。特定の専門家がいる模様で、内容は Fund Mobilization（起債手法）が中心となる模様。（2007年も3日間、同専門家がセミナーを開催している。）

## ④ Training

第1回の研修は既に実施されており、次回は ALM（資産・負債総合管理）をテーマに1～2週間の研修を実施する予定。

## （5）その他

欧州委員会（EC：European Commission<sup>79</sup>）は、Small Medium Enterprise Development Fund（SMEDF）第2期の下で、VDB に対して研修ならびに融資資金（ODA 転貸資金）を提供している。EC はベトナムへの支援にあたり、経済・環境的に持続可能な方法による貧困削減を包括的な目的としている。EC の協力は、ベトナムの改革政策の支援、地方開発と環境、保健と教育、経済協力とガバナンスの4主要分野に分けられるが、SMEDF はこのうち、経済協力とガバナンス分野に該当する支援である。SMEDF の目的は、SME に対してよりよい金融サービスを提供することであり、それによりベトナムにおける社会経済開発を進めることを意図している。第2期 SMEDF の事業コンポーネントには、市場金利による転貸を念頭に譲許性のある資金を、適格要件を充たした銀行に供給するための SME 開発基金の創設、特定銀行並びに VDB のスタッフへの研修、SME のマネージャーに対する研修からなる。運営資金と研修活動資金、TA 部分は合計 2.4 百万ユーロ、融資資金は 21 百万ユーロである<sup>80</sup>。事業期間は、2004年9月から2008年8月までの4年間の予定で実施されている。

VDB に対しては上記のほか、韓国輸出入銀行、中国の国家開発銀行が輸出金融に関する研修を供与している。

<sup>78</sup> KfW から受領した資料に基づく。Fund のスペルミスかもしれないが、Fond の意味は不明。

<sup>79</sup> [http://www.delvnm.ec.europa.eu/eu\\_vn\\_relations/development\\_coo/projects-in\\_vn/smedf.htm](http://www.delvnm.ec.europa.eu/eu_vn_relations/development_coo/projects-in_vn/smedf.htm)

<sup>80</sup> EC のプロジェクト情報では、転貸資金 21 百万ユーロは SMEDF の第1期事業の資金から供与されているという記載がある。また、本事業の TA 部分は 1 百万ユーロ、融資資金は約 15 百万ユーロとの記載も EC のサイトにはあり、事業費の構成は必要に応じて再確認する必要がある。

## 第5章 プロジェクトの概要

### 1. プロジェクトの基本計画

#### (1) プロジェクトの実施方針

##### 1) 協力対象業務

VDB が実施する業務は以下のように整理されるが、本プロジェクトによる直接的な支援の対象としては、事業実績が突出しており<sup>81</sup>、高いインパクトが期待できる投資貸付に限定する。

- |                                |   |
|--------------------------------|---|
| (ア) 投資信用 (Investment Credit)   | 投資貸付 (Investment Lending)<br>投資後支援 (Post Invest Support)<br>投資信用保証 (Investment Credit Guarantee)      |
| (イ) 輸出信用 (Export Credit)       | 輸出融資 (Export Lending)<br>輸出信用保証 (Export Credit Guarantee)<br>入札・契約履行保証 (Tender/Performance Guarantee) |
| (ウ) ODA 資金の転貸 (ODA on-lending) |   |

##### 2) 協力対象として重点的に対応する業務実施上の課題

「日本の経験を最も有効に活用できる政策金融機関ならではのキャパシティ向上が求められる分野に重点を置く」ことを基本方針とし、以下の4点を協力の対象分野とする。4分野はいずれも重要であるが、その中でも、(ア)政策フレームワークの強化と、(イ)信用リスク管理についてはその他の(ウ)、(エ)と取り組み方法をかえて、プロジェクト枠組みを構築する<sup>82</sup>。

- (ア) VDBの政策フレームワークがその明確なミッションとともに強化されること
- (イ) ポートフォリオレベルでの信用リスク管理の向上
- (ウ) 資金調達とALM(資産負債総合管理)にかかる知見の強化
- (エ) 人材育成システムの強化

VDBのミッションの明確化、政策フレームワークの強化に関する支援は、VDBの組織経営、プロジェクト目標、上位目標の自立発展性に大きく影響する活動であり、JICA専門家の関与がプロジェクト期間を通じて重要である。

人材育成についてはクロスカッティングイシューとして、政策フレームワーク、信用リスク管理、資金調達とALMにおいて、研修やセミナー、ワークショップの形式で協力対象に盛り込む。人材育成システムについては、他のドナーとの調整を図るべく、TORについて事前の協議を行う。

また、上記整理で十分にカバーされない、政策金融機関ならではのキャパシティが必要とされ

<sup>81</sup> ODA on-lending を除く信用供与残高で9割超。

<sup>82</sup> JBICレポート(2007)は、VDBが抱える業務実施上の課題を、(i)ミッション・ガバナンス(Mission and Governance)、(ii)信用供与事業(Credit Activities)、(iii)資金調達、資産負債管理(Fund Mobilization & Asset and Liability Management)、(iv)会計・財務管理(Accounting and Financial Management)、(v)人材開発(Human Resource Development)、(vi)情報技術、情報管理システム(IT and MIS)の6分野に整理している。

ない、「通常の銀行としての」事業基盤（日常的な帳簿管理、決済業務、これらに伴う基礎的なIT機器、システム等）の整備については重点事項とは位置づけない。一方で、これらの分野については、VDBに対する支援を検討しているとの情報を得ている世銀の動きを注視する<sup>83</sup>。

## （2）プロジェクトの実施内容

### 1）協力期間

2008年8月ごろのプロジェクト開始、2011年7月終了までの3年間の協力期間を想定する<sup>84</sup>。

### 2）能力強化の対象範囲（ターゲット・グループ）

ターゲット・グループ（Target Group：以下TG）はVDB本部・支店であるが、TGとしては広すぎる感がある。技術協力の対象をさらに絞ることでより焦点を定めた協力ができると考えたが、VDBは現段階で部署を特定したくないとの意向であった。このため、事前調査の段階ではTGを本部・支店としているが、協力の初期段階で対象を少し絞ることができればよいと考える。

### 3）プロジェクト目標（プロジェクト終了時の達成目標）

開発銀行として、ベトナム開発銀行の自立的かつ効果的な投資貸付業務が強化される。

#### [指標]

- ① 財務的なフィージビリティとVDBの明確なミッションの観点から妥当と考えられる2011年における投資貸付対象プロジェクト数
- ② NPLの定量的・定性的傾向
- ③ 本部で開発された信用リスク管理システムの支店への波及プロセスの定量的・定性的分析結果

#### （ア）プロジェクト目標について

投資貸付業務が、そのミッションや計画に照らし、高い効果をもたらすものに強化されることがプロジェクト目標とされる。自立（autonomy）という文言はVDBの中長期戦略で使用されている。Autonomyが財務的な自立であるのか、案件選定など業務上の自立であるのか、双方を示す或いはそれ以外の内容も含意するのか、明示的な説明を加えていないが、それらを包括的に含んだ意味で、VDBの業務に一定の自立性が確保され、運営されていくことを目指していく。当初VDB側からは、Autonomousをプロジェクト目標として使用することについて、監督機関、特にMOFとの関係上、若干懸念する旨の説明があった。しかし、この用語は、既にVDBの中長期戦略で使用されており、VDB自身の目指す方向性であること、本プロジェクト自身がVDBのAutonomy強化のための活動を含むことからプロジェクト目標にAutonomousの語を含めることになった。

<sup>83</sup> 世銀の担当者からは世銀のVDB支援の方針として「商業ベースの貸出業務ができるようなCapacityの種づくり」と聴取している。VDBへの直接的な支援ではないが、今後、世銀が進めているFinancial Sector Modernization and Information Management (FSMIS)の動きを把握する必要がある。特に、本プロジェクトでパイロットベースの貸付先企業モデルデータベースの整備にあたって、世銀の支援で改善するCICとの間で、システムや情報データ上の互換性を考慮する必要があると考えられる。

<sup>84</sup> 2010年が現行社会経済開発計画（SEDP）のターゲット年次であるとともにVDBの中長期戦略の一つのターゲット年次でもある。そのモニタリング結果が出るタイミングを考慮しても2011年までのプロジェクト期間は概ね妥当な期間設定と考えられる。また、JBIC調査報告書（2007）に示されたキャパシティ強化に関するロードマップにおいても、3年間で「短期」と位置づけられている。

#### (イ) 指標設定と測定

プロジェクト目標の達成度を測る指標として3指標(①～③)を設定した。まず、指標①は成果1を踏まえて明確になったVDBのミッションと、財務的なフィージビリティの双方の観点から正当化されるプロジェクトの数である。目安となるプロジェクト数については、プロジェクト開始段階もしくは実施段階でVDB側と協議の上、合意する。財務的なフィージビリティを判断するクライテリアもVDBと協議することになるが、通常の審査で使用されている一般的な指標を検討し、その活用を考える。例えば、キャッシュフロー、内部収益率(IRR: Internal Rate of Return)、純現在価値(NPV: Net Present Value)、各種財務比率を用いた分析などが考えられる。2番目の指標(指標②)として、Non-performing loan(NPL)の傾向分析が挙げられる。モデルベースではあるものの、VDBの与信先の特性や実情に適した内部格付制度を導入し、それに基づき債務者区分を行い、そして国家銀行の基準による債権分類を適用する。その結果、短期的にはNPLは増加する可能性がある一方で、中長期的には健全なプロジェクトへの融資、既存NPLの処理を通じてNPLの減少も見込まれる。このことから、特定の定量的な方向性を指標として掲げるのではなく、増加要因、減少要因を念頭におきつつNPLの定量的・定性的な過去のトレンド分析を踏まえて、今後のトレンドを分析することとした。3番目の指標(指標③)として、本部で開発された信用リスク管理システムが、支店に対して波及する過程の分析を定量的かつ定性的に検討する。定量的分析とは、信用リスク管理システムを適用した支店数やデータ入力をした貸付先企業数などが考えられる。定性的分析としては、信用リスク管理を目的としたシステムの運用状況の分析が挙げられる。具体的な内容、数値はプロジェクトの実施段階で決定する。

#### 4) 上位目標(協力終了後に達成が期待される目標)

ベトナム開発銀行の中長期戦略ならびに社会経済開発目的に沿ってVDBの投資貸付の持続性が強化される。

##### [指標]

- ① 社会経済開発計画における国家信用投資の進捗状況
- ② VDBの投資貸付の残高の伸び率(年率15～17%)
- ③ VDBの投資貸付のデリスバース額の伸び率(年率20～25%)
- ⑤ VDBの社会経済インフラ分野及び産業分野への投資貸付残高が、投資貸付全体の75%以上を占める。
- ⑥ 事後評価結果にて高く評価される(サンプル調査)。

#### (ア) 上位目標について

VDBの自立的かつ効果的な投資貸付業務が強化されると、その中長期戦略と国家の社会経済開発目的に添ってVDBの投資貸付の持続性が強化されるという論理に基づき、上位目標を設定した。VDBの投資貸付は、国家の社会経済開発目的を体現する戦略・計画文書<sup>85</sup>に基づいて実施され、従

<sup>85</sup> 既存文書である2001年から2010年までを対象とした社会経済開発戦略、指標①において参照する5ヵ年社会経済開発計画(2006年～2010年)に加え、プロジェクト実施期間中に策定に向けた検討が進むと想定される次期社会経済開発戦略(2011年～2020年)、5ヵ年社会経済開発計画(2011年～2015年)も、本プロジェクトのバックグラウンド文書として重要な位置づけを有することになる。上位目標においては、これら一連の文書に示される政策の方向性を指して社会経済開発目的(socio-economic development objectives)という用語を用いている。



って、その中長期戦略も、国家の社会経済開発政策に従うことになる。VDB の業務では投資貸付（investment lending）は投資信用（investment credit）に含まれる。本プロジェクトでは、投資貸付に支援を絞っており、「投資貸付の持続性」を上位目標に設定している。

（イ）指標について

上位目標の達成度を図るために5指標を設定している。うち①から④の4指標は定量的な指標であり、⑤は定性的な指標であるが、定量的な指標では図ることが難しいと考えられる質的側面を検討する。指標①では、2006年～2010年を対象とした社会経済開発計画（SEDP）における国家信用投資、そしてその中に含まれる投資貸付の進捗状況を吟味する。SEDPのAppendixではTotal Economy's Investment Capital of 2006-2010として、2005年価格と名目価格にて投資額の計画値が示されている。例えば、2008年の計画値（名目ベース）では、国家信用投資（State credit investment）の計画値は49兆ドンとされている。このうち、VDBの投資貸付は18.1兆ドンであり、国家信用投資の約37%を占めている。本指標に基づく達成度の判断にあたっては、国家信用投資とともに投資貸付について実績値を入手し、以下の計画値と比較する。

表 20. SEDP における国家信用投資と VDB の投資貸付の見込み額推移

単位：兆ドン

項目	2008	2009	2010
国家信用投資 (State credit investment)	49.0	57.0	65.0
投資貸付 (Investment lending)	18.1	22.6	28.2

（出所）国家信用投資は SEDP（2006-2010）、投資貸付は VDB。

（注）上記には Dung Quat Oil Refinery Plant と Ha Noi - Hai Phong Express Way に係る貸付は含まれていない。

VDB 側からは、指標①は計画値が変更される場合には、指標として妥当ではないとして、指標②と③の提案を受けた。VDB の貸付契約が名目ベースで締結されており、指標の比較が容易であるため、名目ベースにて指標②と指標③の実績値を分析することになった。計画では、以下の通り投資貸付の前年比伸び率が予測されている。<sup>86</sup>

表 21. 投資貸付残高伸び率とディスバース伸び率の推移

項目	実績値	計画値		
	2007	2008	2009	2010
投資貸付残高伸び率	17%	14%	19%	23%
投資貸付ディスバース伸び率	46%	24%	25%	25%

（出所）VDB

（注）上記には Dung Quat Oil Refinery Plant と Ha Noi - Hai Phong Express Way に係る貸付は含まれていない。

<sup>86</sup> 指標②の投資貸付残高の伸び率については、上位目標（プロジェクト終了から3年～5年）の指標としては、（2010年の計画値は23%であるものの）ある程度伸び率が落ち着きを見せているとの想定で15%から17%が適切と判断したが、プロジェクト実施中の動向を見つつ、必要に応じてすることとした。

VDB では、その投資貸付において、政令 151 号(2006)に添付の List of projects entitled to investment credits loans の中でも、I. 社会経済インフラ (Socio-economic infrastructure) と III. 産業分野 (Industry) への貸付を重視し、具体的にはこの 2 つのカテゴリーで投資貸付残高の 75%以上のシェアが達成されるとしている。指標④ではこのシェアの達成状況を検討する<sup>87</sup>。

ディスバースや残高では、プロジェクト目標である自立的かつ効果的な投資貸付が強化された結果として、SEDP や中長期戦略に沿った貸付が実施されたのか、つまりプロジェクト目標の上位目標に対する貢献度について質的側面の判断が難しいと考えられたことから<sup>88</sup>、選択的に VDB が貸付を行ったプロジェクトの事後評価を実施し、指標⑤として、政策的側面などの分析を行い、その結果をフィードバックする。この結果は、将来的に政策対話のプラットフォームにもフィードバックされる。

## 5) 成果

[成果 1]VDB の政策フレームワークがその明確なミッションに基づき、強化される。

[指標]

- ①監督機関との政策対話の結果
- ②投資信用に係る年間業務計画が VDB の中長期戦略に沿っていること
- ③関連法令の準備状況/承認状況
- ④関連法令の妥当性

[活動]

- 1.1 政策課題を扱ったワークショップとセミナーを開催する。
- 1.2 複数セクターのプロジェクトを評価し、その結果をフィードバックする (サンプル調査)。
- 1.3 政策対話のためのアジェンダを設定する。
- 1.4 定期的に、政策対話のためのアジェンダを既存のプラットフォーム (政策対話の場) に提示する。
- 1.5 戦略的な方向性のある VDB の年間投資信用計画を作成する。
- 1.6 関連法令の準備・改正のための提言を行う。

成果 1 では VDB の政策フレームワークの強化をはかるが、その強化にあたり、VDB のミッションを明確にすることが肝要である。VDB の当初要請には政策面の支援要請は含まれていなかったが、(ア) 政令 151 号添付の適格プロジェクトリストでは VDB の金融機関としての位置づけが明確ではないこと、(イ) 金融自由化の中で民間金融機関が公平な条件の下で競争できる環境を念頭に開発金融機関としての役割を明確化する必要性があること、(ウ) 信用リスク管理の整備は、今後不良債権処理、政府による増資を巡る議論につながる可能性があり、さらに (エ) 資金調達と ALM の知見の強化は将来的に資金調達の多様化に貢献すると思われるが、これらは VDB 業務の政策的

<sup>87</sup> 現行の政令 151 号上、社会経済インフラと産業分野に明示的にプライオリティが置かれているわけではないにもかかわらず、あえてこの指標を設ける背景には、本プロジェクトの貢献も通じ VDB のミッションが明確化されていくなかで、これらの分野が VDB 事業の中核として位置づけられていくべきであるという想定が VDB 内にあり、日本側としてもそのような想定が合理的であると捉えている事情がある。

<sup>88</sup> すなわち、プロジェクトを実施しない場合でも、数値目標を達成できる可能性を必ずしも否定できない、との問題意識があった。

方向づけと関連性が高い。このため、VDB のミッションを明確にし、政策フレームワークの強化を行うことが、VDB の自立的かつ効果的な投資貸付業務の強化に大きく影響すると考えられた。また、この分野は、日本の経験を有効に活用できる分野であるとともに、VDB の経営、プロジェクト活動の自立発展性に影響を与える分野であることから成果 1 として協力の対象とした。

成果 1 に対応する活動として、政策課題を扱ったワークショップとセミナーの開催、政策評価を含むプロジェクト評価結果のフィードバックを行う。これらの活動自体 VDB の開発金融機関としてのあり方を考察するための活動でもあるが、政策対話のためのアジェンダを政策対話のためのプラットフォームに提案するために活用される活動である。ワークショップ、セミナーのトピックとしては、例えば、VDB の中長期戦略の実施状況とその課題、日本における政策金融機関と民間金融機関との業務範囲のデマケーション、VDB 業務範囲（投資貸付対象事業）の明確化、経営の独立性、報告・監督体制があげられる。政策評価を含むプロジェクト評価は、業務量との関係で、幾つかの案件を選択し（ただ、比較のために同一セクターではなく複数のセクターの案件を取り上げる）、実施する。プロジェクト評価として事前評価ではなく事後評価を行う場合、対象案件は DAF 時代に貸付が実行された案件となる可能性があるが、上記趣旨を踏まえて、VDB のミッションの明確化のために政策対話の場に提示できるような案件を選択・評価することが望まれる。

これらの活動の実施や日常業務などを通じて、政策対話のためのアジェンダ（開発金融機関としての VDB のミッションの明確化のためのアジェンダや政策課題など）を設定する。アジェンダは、既存のプラットフォームに提示し、そこで協議してもらう。既存の政策協議が行われる場として、四半期ごとに開催される VDB の役員会があり、MOF、MPI、SBV のほか首相府（Government Office）や商工省（Ministry of Trade and Industry）も必要に応じて参加する。定期的に開催される役員会の場に、本プロジェクトに従事する日本人専門家が参加することは想定していないが、その場での活発な議論を促すべくアジェンダを設定、提示することをプロジェクト活動の一つと位置づける。また、役員会の前後で日本人専門家を含めた協議の場を別途設けることも想定される。政策対話の場における議論の結果は、戦略的な方向性のある VDB の年間投資信用計画に反映されるとともに、関連法令の準備・改正のための提言に活かされるていくことが期待される。なお、MOF では 2008 年中に政令 151 号の評価の実施を計画しており、2008 年の政策対話は、その評価とも並行して実施することが想定されている。

このような政策協議のプラットフォームでの政策関連協議内容の質的変遷を、政策フレームワークが強化されたことをはかるための指標（指標①）とした。また、VDB の政策フレームワークが強化されたことを測るもう一つの指標として年次計画の策定を挙げている（指標②）。VDB や監督機関とのインタビューによると、現在作成されている年次計画は、数値目標と実績の列举と推察される。開発金融機関として中長期戦略を年次計画の形で着実に実行すべく、当該年度の政策目標やその実施計画の記載を念頭に、戦略計画と平仄のあった **Annual business plan** の作成を提案し、この内容を政策フレームワークの強化を図る指標とする<sup>89</sup>。

さらに、政策対話の結果は、監督機関による関連法令の作成・改訂などの形で表れると考えられる。指標③では法的文書の準備状況（preparation）、承認状況（approval）などの過程をモニタリ

---

<sup>89</sup>調査団側が **Annual strategic plan** の作成を提案したことに対して、VDB 側からは用語として **Annual business plan** が提案された。VDB の 2006 年版年次報告書に掲載されている首相決定 110 号(2006)第 10 条第 2 項では **yearly business plan** という英訳が使用されており、**Business plan** がベトナム語の訳として受け入れやすいと考えられる。

ングするとともに、法的文書の妥当性（VDB のミッションや業務内容との関連性の程度）についてもモニタリングする（指標④）。

[成果 2]信用リスク管理が向上する。
<p>[指標]</p> <p>① リスク管理委員会/与信管理委員会の開催頻度と議事録。</p> <p>② 企業ベースのモデルデータベースが 2009 年末までに作成される。</p> <p>③ 適切な内部格付システムが 2010 年初頭までに準備される。</p> <p>④ 内部格付システムを活用した債務者区分が 2010 年半ばまでに行われる（パイロットベース）。</p> <p>⑤ ④より厳格な債権分類が行われる（パイロットベース）。</p> <p>⑦ より厳しいモニタリング方法が導入される。</p> <p>⑧ 研修プログラム（信用リスク管理、内部格付、内部格付に基づいた与信活動）参加により得た技術と知識を活用した研修生（スタッフ）の数。</p>
<p>[活動]</p> <p>2.1 信用リスク管理にあたって現在採られているプロセスを検証する。</p> <p>2.2 リスク管理委員会/与信管理委員会の活性化を図る。</p> <p>2.3 既存のマニュアルと IT システムを含めた、信用リスク管理に関する業務プロセスの改善のための措置を講ずる。</p> <p>2.3.1 本部にて十分な企業情報をもとに貸付先企業別モデルデータベースを構築する。</p> <p>2.3.2 貸付先企業別モデルデータベースを支店に適用する方法を特定する。</p> <p>2.3.3 内部格付システムを構築する（内部格付システムの構築はパイロットベースではない）。</p> <p>2.3.4 内部格付システムを用いた債務者区分を導入する。</p> <p>2.3.5 より厳格な債権分類を導入する。</p> <p>2.3.6 より厳しいモニタリング・メカニズムを導入する。</p> <p>2.3.7 上記の信用リスク管理システムを十分な企業情報に基づきテストし、結果をフィードバックしながら適用対象支店を広げていく。</p> <p>2.3.8 必要に応じてその他の活動を実施する<sup>90</sup>。</p> <p>2.4 信用リスク管理に関連する既存の研修プログラムをレビューする。</p> <p>2.5 信用リスク管理のための研修プログラムを実施する。</p>

信用リスク管理は個別信用リスク管理とポートフォリオ信用リスク管理に分けられるが、本成果 2 ではポートフォリオ信用リスク管理を扱っている<sup>91</sup>。

ポートフォリオ信用リスク管理にあたり、まず VDB で現在とられているプロセスを検証する（活動 2.1）。活動 2.2 のリスク管理委員会・与信管理委員会について、具体的なリスク管理活動内容

<sup>90</sup> この 2.3 の活動については、VDB の信用リスク管理の現状に応じて、特に弾力的に対処できるように、あえて本項目（2.3.8）を設けている。

<sup>91</sup> 対処方針においては、個別信用リスク管理についてもプロジェクト成果の一つとして掲げることを想定していたが、協議を通じ VDB 側のプライオリティが高くないことが判明した。他ドナーの支援を受けている等、合理的な理由があつての反応であり、事前調査団としても同分野を取り上げることにについて、特段固執しなかった。

は判明していないが<sup>92</sup>、これらの委員会の活動を活性化することによって、その役割を明確にし、さらに成果1に対応する活動の中で政策対話のためのアジェンダを提示することも狙っている。

活動2.3では、既存のマニュアルとITシステムを含めた、信用リスク管理に関連する業務プロセスの改善を行う。活動2.3における活動の流れ(2.3.1から2.3.8)はJBICレポート(2007年)のFigure 5-A Credit Risk Management ProcedureとFigure 6-D Portfolio Management Procedureを参考にしている。当初VDBは全行ベースのフルスケールで貸付先企業データベースを構築するとしていたが、協議の過程で、3年のプロジェクト期間では、全行的規模でデータベースを構築・整備することは難しいと見込まれると判断されたことから、パイロットベースで取り組むことになった<sup>93</sup>。パイロットベースでの取り組みにあたり、まず本部にて、十分な貸付先企業情報をもとに貸付先企業モデルデータベースを構築し、支店に適用するプロセスを考えているが、活動2.1にあるとおり、信用リスク管理のために採られている既存のプロセスのレビューを踏まえ、現在計画されている活動内容と活動順序の妥当性を今一度検討し、適切な修正を加える。モデルを適用する支店数は、プロジェクトの実施段階で決定する。

VDBではITに関してソフト・ハードとも自前で調達するとしている。ただ、ソフトについては、ソフトの選択、データベースの構造、支店へのネットワークの拡大の方法などの面でのアドバイスを希望している。データベースの構築にあたっては、データの活用・分析方法、世銀のFSMISとのシステム、データ上の互換性について関係者間で十分協議する必要がある。特に、FSMISで改善が予定されているSBVのCredit Information Center(CIC)とは、VDBのデータベース構築、今後のCICのデータの活用にあたって協議することが必要である<sup>94</sup>。

信用リスク管理に関する業務プロセスの改善と並行して活動2.4では信用リスク管理に関連する既存の研修プログラムをレビューし、活動2.5にて研修プログラムを実施する。

信用リスク管理の強化をはかる指標として、指標①ではリスク管理委員会とその下の小委員会である信用リスク管理委員会の開催頻度と協議結果(内容とその変遷)をモニタリングする。指標②から指標⑥は活動2.3(2.3.1から2.3.8)に対応し、一連の活動過程をモニタリングするプロセス指標である。指標⑦は研修プログラムに関する指標であるが、研修プログラムに参加した研修生(スタッフ)が、研修で習得した技術や知識を、自身の職場で活用できることが、研修プログラムの大きな目的と考えられることから、本指標を設けている。

[成果3]資金調達とALM(資産・負債総合管理)にかかる知見が強化される。

[指標]

- ①研修生(スタッフ)の学習進捗度
- ②作成された学習教材の質
- ③ワークショップ/セミナーを含む研修プログラムへの参加者数

<sup>92</sup> VDBとのインタビューではリスク管理委員会・与信管理委員会の設立・活動状況について明確な回答を受けていない。プロジェクト実施初期段階で確認が必要である。

<sup>93</sup> この背景として、現在VDBの会計システムでは現金主義と発生主義を併用していることから(受取利息は現金ベース)、基本的な会計システムへの移行に必要な期間も勘案されたことが理由の一つと推察される。

<sup>94</sup> 第4章6.他ドナーの活動及び計画(2)世界銀行を参照。

[活動]

- 3.1 資金調達と ALM に関する既存の活動をレビューし、議論する。
- 3.2.1 既存活動のレビュー、議論、そして日本の経験を踏まえて資金調達と ALM に関するパイロット的でアドホックな研修プログラムを実施する。
- 3.2.2 既存活動のレビュー、議論、そして日本の経験を踏まえて、資金調達と ALM に関する経験を共有するためのワークショップ/セミナーを開催する。

成果 1 と成果 2 に対し、プロジェクト目標の達成という観点からの成果 3 の重要度も同様に高いものの、「資金調達と ALM にかかる知見」が強化されるというようにその取り組みは限定的である。協力対象分野の選定基準として、目に見える成果の実現と日本の知見を活用できることの 2 点がある。国際市場における債券発行等により資金調達の多様化を図る前に信用リスク管理体制の強化等クリアすべき課題を多く抱えている現状では、資金調達、ALM という技術分野についてプロジェクト期間内で目に見える成果を達成することが難しいこと、JICA の技術協力としての妥当性がやや疑問視されたこと<sup>95</sup>から、VDB からは技術移転の要望はあったものの、本プロジェクトでは研修やワークショップ/セミナーを通じ日本の経験や事例を紹介するなど、知識レベルの移転を行うに止めることになった。

まず、資金調達と ALM について VDB の既存の活動をレビューし、その結果を VDB と協議する（活動 3.1）。

活動 3.2.1 では資金調達と ALM に関するパイロット的でアドホックな研修プログラムを VDB 職員を対象に実施することとしている。アドホックという言葉には「その場限りの」というニュアンスがあることから「パイロット的でアドホックな」と付け加え、研修プログラムを踏まえて将来的に VDB が独自に本分野の研修を継続していくというニュアンスを出している。なお、本研修プログラムの実施にあたって想定する日本人専門家からのインプットは、上述のとおり日本の経験や事例の紹介となるが、これも取り込む形で VDB 自身がより包括的な研修プログラムを企画することが期待されている。また、活動 3.3.2 では、VDB 職員に加え外部の関係機関も対象に、資金調達と ALM に関する経験（この経験は日本の経験に限定していない）を共有するためのワークショップ/セミナーを開催する。

成果 3 の達成状況をはかるために 3 つの指標を設定した。指標①は研修生（スタッフ）の学習の進捗度を研修生や上司へのインタビュー、質問票により調査するものである。学習の進捗度は、知識、技術、態度の変化から把握することが可能であるが、本成果 3 は知識の移転に限定していることから、知識の習得状況をモニタリングする。例えば、練習問題で計測することも可能と考えられる。指標②はワークショップ、セミナーを含む研修プログラム用に作成された学習教材について、VDB スタッフの知見の向上に資する質的な内容を伴っているか否か、そのレベルに適した水準か否かなどを検討する。複数のプログラムで使用された教材を比較検討し、その質的改善の程度を評価することも可能と考える。指標③は研修プログラムへの参加者数であるが、参加者数については、研修計画の作成を通じて VDB と協議して計画値を定める。

<sup>95</sup> 調査団内では、特定の資本市場の情報や起債手続きなどは証券会社によるべきではないかという議論があった。

[成果 4]人材育成システムが強化される。
[指標] 研修計画の質（研修の内容、スケジュール、研修生数、など）
[活動] 4. 1VDB の既存の研修システムについてレビューし、議論する。 4. 2 レビューと議論を踏まえて、また他ドナー等による研修プログラムも総合的に踏まえたうえで、最も適切な研修システム（研修計画、スケジュール、実施体制）の確立をファシリテートする。

成果 1 と成果 2 に対し、プロジェクト目標の達成という観点からの成果 4 の重要度も同様に高いものの、VDB 側で一定の人材育成体制が構築されているなどの理由により、その取り組みは限定的である。VDB ではすでに人材育成システムを有しており、新たに研修センターも建設中である。また、日本の協力に限らず、フランス、ドイツなどからも技術協力を受ける予定である。一方、VDB 側からは、技術協力を通じて人材育成のノウハウを有している JICA に対するこの分野での期待も大きい。

このため成果 4 に対する活動では、個別貸付レベルの信用リスク管理などの個別研修を対象にして支援するのではなく<sup>96</sup>、研修システム全体のレビューを行い、必要に応じて、個別の研修のカリキュラムについてアドバイスを行う（活動 4. 1）。本業務には、VDB に技術協力支援を計画している他の援助機関<sup>97</sup>との調整業務（専門家の TOR の協議を通じた重複の回避や補完関係の強化）なども含まれる。活動 4. 2 では研修システムという用語を使用することにより研修計画、研修スケジュール、実施体制などを全体的な体系として捉え、その確立を支援することとしている。

また、指標としては、本成果の結果として作成される予定の研修計画の質的な側面（内容、スケジュール、研修生数、など）を検討する。

## 6) 投入（インプット）

### （ア）日本側

ア) 日本人専門家の派遣 総括/政策分析、信用リスク管理、信用リスク管理のための IT システム、資金調達/ALM、人材育成
イ) 研修 本邦研修、第三国研修（類似案件の実施実績があるマレーシア等を想定）
ウ) 必要に応じ機材の供与

専門家の配置について、VDB からは、信用リスク管理の専門家を最も長期の派遣として、政策分析、資金調達/ALM については短期のシャトルベースでの対応で問題はなく、人材育成の専門家は VDB のスタッフが行内の研修プログラムの講師を務めていることもあり、最も派遣期間は短くてよい専門家であるとのコメントが寄せられた。

<sup>96</sup> 成果 2 と成果 3 に対する活動では、セミナー/ワークショップを含む人材育成のための個別トレーニングが実施されるが、成果 4 に対する活動では、研修システム全体をとらえ、プロジェクトによってもたらされる便益の持続性を高めるための人材育成システムの確立・向上をファシリテートする。

<sup>97</sup> 本文第 4 章 6. 他ドナーの活動及び計画を参照。

IT システムを担当する専門家については、その業務範囲が銀行全体の一般的なシステムを意味するものではないことを明示するために、「信用リスク管理のための」IT システムとしている。前述の通り、VDB では IT に関しては関連ハードウェア、ソフトウェアとも調達するが、事前調査時のヒアリングでは、ソフトウェアについてはその選択、データベースの構造、パイロット的に構築したモデルの各支店への適用方法などについてアドバイスを期待している。

機材は特に現時点で想定されるものはないが、プロジェクト実施を通じて、必要に応じて研修用機材などを検討する。

(イ) ベトナム側：

ア) カウンターパートの配置

イ) VDB 内部での作業用施設と信用リスク管理のためのハードウェアとソフトウェア

ウ) 予算の確保 (国内研修、セミナー/ワークショップ、国内出張の費用)

事前調査段階では、VDB 側は 6 名のスタッフをフルタイムベースで本プロジェクトにアサインする予定としている。但し、プロジェクトで実施する活動が、通常業務と独立して存在するのではなく、VDB の日常業務として位置づけられることが重要である点を VDB 側に伝えている。

なお、ベトナム側の予算編成プロセスの関係<sup>98</sup>で、本プロジェクト向けのカウンターパートフェンドの予算手当ては 2009 年以降となる可能性があることに留意する必要がある。

7) 前提条件

ア) 監督機関 (特に、SBV、MOF、MPI) が事業実施に合意する。

イ) VDB の中長期戦略が首相に承認される。

事前調査の段階では VDB の中長期戦略について MPI、MOF、SBV から了解は得られ、首相府に提出済みであるものの、首相承認には至っていないとの説明を受けた。VDB 側からは戦略計画の承認を 2008 年第 2 四半期に予定するものの、先送りされる可能性もあり、首相の承認を前提条件としてプロジェクトが万が一スタートできない状況は避けたく、たとえ中長期戦略の承認がなくとも、成果 2～成果 4 に対する活動は実施できるとの意見が出された。さらに、VDB からは、本前提条件を「The prime minister is not against the medium- and long-term plan of VDB」に変更したい旨の提案を受けた。これに対し、調査団側からは、プロジェクトでは VDB の政策金融機関としてのミッションの明確化、政策フレームワークの強化に踏み込みたく、それと並行して他の活動に取り組みたいこと、またそのような政策面に関連する活動と他の成果に関連する VDB の組織レベルの活動は相互に関連し、全ての成果の達成によりはじめてプロジェクト目標が達成されることから、他の成果に関連する活動を切り離して考えることは出来ないとの考え方に立脚していた。このため、M/M 署名時の PDM については現状の記載を維持するものの、R/D 署名に向けてこの点については引き続き協議することになった。<sup>99</sup>

<sup>98</sup> VDB からは 2009 年度予算の準備を 2008 年度の第 3 四半期より開始すると説明を受けている。

<sup>99</sup> 事前調査終了後、関係機関からの聞き取りを行ったが、既に首相府に提出されている VDB の中長期戦略文書に



## 8) 外部条件とリスク分析

### (ア) 成果達成のための外部条件

- ア) プロジェクトのカウンターパートが継続的に VDB で勤務する。
- イ) 関係機関が VDB の業務に関連する法的文書の準備、改正を行う用意がある。

ア) については、事前調査段階では銀行セクターへの新規参入により「転職」が VDB にとって一つの課題と認識されていたことから取り上げた。プロジェクトに関与した行員が継続的に VDB にて業務を実施することを外部条件の一つとした。

イ) については、活動 1 に関連する。政策対話の結果は、関連法令の準備や改正として表れることを予定しているが、その外部条件として、監督機関 (MOF、MPI、SBV、首相府)、その他の関係機関が、法令の準備・改正に前向きに取り組むことをあげている。

### (イ) プロジェクト目標達成のための外部条件

- ア) 資金調達条件が大きく悪化しない。
- イ) 政府規則に沿ってリスク解決のための措置が講じられる。
- ウ) VDB の中長期戦略に沿って、不良債権の引当のための損失に見合った払込資本金が増強される。

ア) について、現在は VDB では国債、Social Security Agency (SSA)、Vietnam Postal Savings Service Company (VPSC) などを通じた借入を行っているが、今後 SSA や VPSC からの借入が減少するなかで、国債は大きな資金源となると考えられる。国債を含め VDB の資金調達条件が大きく悪化しないことが、自立かつ効果的な投資貸付業務の強化というプロジェクト目標達成のための外部条件とした。

イ) ウ) は、VDB が自立的な投資貸付を行う上で、既存の不良債権の処理問題が大きいと考えられたことから外部条件として設けている。リスクへの対処措置は政令 151 号 (2006) の第 39 条と第 41 条に記載されているが、これらの条項に準じ既存の不良債権に対する措置が講じられ、VDB の財務体質の健全化が図られることをプロジェクト目標達成の外部条件の一つとしている。資本増強については、MOF からの聞き取りによると 2008 年より 5 年間にわたって毎年 1 兆ドンずつ増資し、払込資本金を現在の 2 倍の 10 兆ドンにする予定である。ただ、ここでは、中長期戦略に沿って、損失に見合った資本増強がはかられることを外部条件とした。<sup>100</sup>

### (ウ) 上位目標達成のための外部条件

- ア) ベトナムの経済的・金融環境に大きな変化がない。
- イ) 政府の社会経済政策が大きく変化しない。
- ウ) VDB の政策金融のために強化された政策フレームワークが変更されない。

については、①監督機関からの合意を得ていること、②今後修正が入るとすれば、昨今のベトナムでの急激なインフレに鑑み、一層の貸付の厳格化を明示的に記載することであり (MOF)、プロジェクトの基本的な方向性と合致すること、③関連ドナーとの協調、連携の観点からプロジェクト実施を先延ばしにすることが必ずしも得策でないこと、などから最終的に R/D 署名時の PDM から中長期戦略文書にかかる記載を削除することとした。

<sup>100</sup> 事前調査の M/M に添付した PDM 案の外部条件では「資本の倍増」と明記していたが、R/D 署名に際しては上述のとおり VDB の中長期戦略に従って、「資本増強」という用語に修正した。

ア) について、VDB の業務が強化されても、経済状況・金融環境に大きな変化があればデイスバース実績に表れないと考えられることから、本件を外部条件として設定している。

イ) については、投資貸付は政府の社会経済開発計画に沿って実施されていることから、政策変更があった場合は、投資貸付に関する事業計画に影響が及ぶため、外部条件としている。

ウ) については、プロジェクトによって強化された VDB の投資貸付に係る政策フレームワークが外部環境によって大きく損なわれることがあれば、上位目標の達成は影響を受けることから外部条件としている。

(エ) 開発効果の持続のために必要な条件

開発銀行としての VDB に対する政府の基本政策が変更されない。

開発効果を持続させるために必要な条件として、政府の基本政策が、VDB の開発銀行としての業務を継続的に支援することを挙げた。

(3) プロジェクト活動計画

1) 実施体制の構築

(ア) Project Director は Deputy Director General を想定する。

(イ) Project Manager は R/D 署名までに VDB が決定することになっている。企画調整 (Planning and Coordination Dept.) の部長が候補として考えられる。

(ウ) VDB 内の C/P チームはフルタイムベースで 6 名が想定されている。その構成については、各部署の役割に関する決定文書も参照しつつ今後検討する必要があるが、本店内では主に以下の部署の関与が考えられる。

➤ オフィス (Office)<sup>101</sup>

➤ 企画調整部 (Planning and Coordination Dept.)

➤ 人事組織部 (Personnel Organization Dept.)

➤ 海外資本管理・国際関係部 (Foreign Capital Management and International Relations Dept.)

➤ 資金部 (Capital Source Dept.)

➤ 審査部 (Appraisal Dept.)

➤ 中央信用部 (Central Credit Dept.)

➤ 地方信用部 (Local Credit Dept.)

➤ 法務部 (Legal Dept.)

➤ リスク管理・処理センター (Risk Control and Solution Center)

➤ 情報技術センター (Information Technology Center)

➤ 研修・科学研究課 (Training and Science Research Div.)

<sup>101</sup> 「オフィス」は VDB のユニットであり、総裁に対して VDB の業務計画の作成・実施監理についてアドバイザー的な役割を果たしている。

プロジェクトの活動別に関連部署を考えると以下の通り考えられる。

部署	活動 1	活動 2	活動 3	活動 4
オフィス (Office)	○			
企画調整部 (Planning and Coordination Dept.)	○	○	○	○
人事組織部 (Personnel Organization Dept.)	○			○
海外資本管理・国際関係部 (Foreign Capital Management and International Relations Dept.)			○	
資金部 (Capital Source Dept.)			○	
審査部 (Appraisal Dept.)		○		
中央信用部 (Central Credit Dept.)		○		
地方信用部 (Local Credit Dept.)		○		
法務部 (Legal Dept.)	○			
リスク管理・処理センター (Risk Control and Solution Center)		○		
情報技術センター (Information Technology Center)		○		
研修・科学研究課 (Training and Science Research Div.)				○

- (エ) 関係機関の巻き込みに関し、監督機関である MPI、MOF、SBV との政策レベルでの対話のチャンネルを確保する。そのような場として、四半期毎の VDB の役員会あるいは役員会の前後での協議の場を活用する予定である。適切な政策アジェンダの設定が重要である。
- (オ) 合同調整員会 (JCC) へのベトナム側参加機関について監督機関である MPI、MOF、SBV を想定する。プロジェクトの最高意思決定機関としての JCC の機能、役割について説明しつつ、プロジェクトに対する理解を得る。
- (カ) VDB および上記監督機関以外の関係機関についても、プロジェクト実施にあたり、適宜連携を図っていく。特に、VDB に対して類似の支援を計画しているドイツ (KfW、CIM) やフランス (AFD) などと TOR を協議し、支援内容に重複がなく、補完できるようにする必要がある。

## 2) 情報共有体制

上記実施体制にも関連し、協力を真に効果的なものとするためには、VDB の各種経営情報（特に融資案件の貸付先企業情報等）を適切に入手し、活動に反映させていく必要がある。事前調査の段階では、VDB の内部情報について、JBIC、世銀、IMF などに開示した情報のレベルまでは開示できるが、それ以上の情報については難しい旨の説明があった。本件は単なる調査業務ではなく、技術協力であり、業務の改善や人材育成を計画していることから、プロジェクト開始後の情報の一段の開示を要請している。

### 3) 活動計画表 (Plan of Operations : PO)

活動項目を時系列に落とし、PO を作成した。なお、同 PO に沿って活動を行うにあたっては、VDB の会計年度が 1 月から 12 月であり、翌年度の予算作成の開始時期は第 3 四半期であることに留意し、各年度の活動の実施に必要な予算が適切に確保されるよう配慮する必要がある。

## 2. 事前評価結果

### (1) 妥当性

#### 1) 我が国の援助政策、国別事業実施計画との整合性

2004 年に策定された我が国の対ベトナム国別援助計画では、それまで比較的高い成長を遂げてきたベトナムが、国際競争が激化する中で一段高い経済成長軌道に乗ることができるのかについて「目下の課題」と捉えている。特に重要な課題として、(ア) 市場経済化の促進や経済インフラ整備を通じた経済成長促進・競争力強化、(イ) 地域格差、環境問題など、成長によっては解消されず、悪化もあり得る生活・社会面の問題解決、(ウ) 非効率で不透明な行政、未整備な法的制度の改善を挙げている。このような問題意識のもと、我が国は「成長促進」、「生活社会面での改善」、「制度整備」を対ベトナム援助の「3本の柱」としている。国別援助計画に基づき、JICA では 2006 年 7 月に国別事業実施計画(暫定版)を策定しているが、その中で「成長促進」における投資環境整備の基本的な考え方として、「…WTO 加盟後を見据え、市場主義原則に基づき、競争力のある経済の実現を図っていくうえで必要とされる各種経済制度整備、関連政府機関の能力向上を支援する。」を挙げている。その中で、開発銀行の強化は、金融セクター改革の中での具体的な取り組みとして示されている。

VDB は国家信用投資を供与する政策金融機関であり、社会経済開発計画に従い社会経済インフラ整備、農業・地方部、産業分野などに中長期資金を供給している。本プロジェクトは VDB の自立的かつ効果的な投資貸付業務の強化をはかるものであり、経済インフラ整備などを目的とした効率的、効果的な資金供給を通じて「成長促進」を支援し、併行して、開発銀行の機能強化を通じて金融・銀行セクター改革という「制度面での整備」にも貢献するものである。

国際協力銀行(JBIC)、日本政策投資銀行と VDB は 2007 年に業務協力協定を締結しているが、政策金融機関である VDB への支援を通じて、ベトナムにおける投資環境が整備されることが狙われている。技術協力を通じて目に見える成果を目指す JICA による本プロジェクトは、我が国の他の機関と共に、ベトナム支援の効果的な遂行を行う上で意義が大きいと考えられる。

#### 2) ベトナム国家計画との整合性

(ア) 社会経済開発計画(SEDP:2006~2010)に掲げられた年間 GDP 成長率 7.5%~8%の目標達成にインフラ、産業開発分野への投資が必要とされている。ベトナム国では 2020 年を目標年次とした工業化・近代化戦略が策定されているが、SEDP(2006~2010)の実施を通じ、同国の工業化・近代化に向けて強固な基盤を形成することが企図されている。VDB は投資信用と輸出信用を実施すべく設立された政策金融機関であるが、SEDP における資本投資の分類では、これらは国家信用投資に分類されており、その一部を担う VDB に期待されている役割は大きい。

SEDP(2006~2010)では、成長目標の達成のためには、計画期間の投資を GDP 比で、前計画期間の 37.5%から 40%に引き上げる必要があるとし、5年間の資本投資総額を 2,677 兆ドン(2005 年価格にて 2,200 兆ドン)、このうち国家信用投資を 249 兆ドン(同 205 兆ドン)と計画している。

表 22. 資本投資総額

(Total Economy's Investment Capital of 2006-2010 (名目ベースの計画値、一部実績値))

単位：兆ドン

項目	2006		2007		2008	2009	2010	合計
	計画値	実績値	計画値	実績値	計画値	計画値	計画値	計画値
合計 (a+b+c+d+e+f)=(A)	377	399	442	462	523	615	720	2,677
(GDP 比)	38.7%	-	39.3%	-	40.1%	40.6%	40.9%	40.0%
a.State budget investment	82	100	95	99	107	120	135	539
<b>b.State credit investment</b>	<b>36</b>	<b>41</b>	<b>42</b>	<b>40</b>	<b>49</b>	<b>57</b>	<b>65</b>	<b>249</b>
c.SOE Investment	59	44	68	62	79	92	106	404
d.Private investment	126	151	151	188	180	214	252	923
e.FDI	58	63	68	73	88	112	137	462
f.Others	17	-	19	-	20	20	25	101
b/(A) * 100 = (B)	9.5%	10.3%	9.5%	8.7%	9.4%	9.3%	9.0%	9.3%
小計 (a+b)=(C)	118	141	137	139	156	177	200	788
a/(C) * 100 = (D)	69.4%	70.9%	69.3%	71.3%	68.6%	67.8%	67.5%	68.4%
b/(C) * 100 = (E)	30.6%	29.1%	30.7%	28.7%	31.4%	32.2%	32.5%	31.6%

出所：計画値は Socialist Republic of Vietnam, The Five-Year Economic Development Plan 2006-2010, July 2006。実績値は MPI。

VDB が担っているのは、この国家信用投資の一部である。例えば、2008 年の GDP 計画値は 1,279 ～1,304 兆ドン（名目ベース）、全経済の資本投資（Total economy's investment capital）はこのうち約 40%を占め、523 兆ドンとされている。このうち国家信用投資（State credit investment）は 49 兆ドンである。国家信用投資の 2008 年のディスパース計画値 49 兆ドンのうち、VDB 分は下表の通り 40 兆ドンであり、さらにそのうち投資貸付は 27 兆ドンに達している。全経済の投資資本に占める国家信用投資は、そのシェアが計画期間を通じてやや低下（上表の (B) のとおり、2006 年の計画値 9.5%から 2010 年計画値 9.0%にやや低下）し、他方、民間セクターと FDI のシェアが伸びると予想されているものの、絶対額においては増加している。さらに、国家予算投資（State budget investment）と国家信用投資の推移を比較すると、徐々にではあるが、前者の比率の低下、後者の比率の上昇が計画されていることがわかる（上表の (D) と (E) の比較）。国家の投資における国家信用投資の役割、そして国家信用投資における VDB、なかでも投資貸付に期待されている役割は大きいことがわかる<sup>102</sup>。

<sup>102</sup>但し、2006 年、2007 年の実績値ベースでは、計画値と比較し国家信用投資の比率がやや低く（上表の (E)）、今後の推移をモニタリングしていく必要がある。

表 23. 2008 年の資本投資と国家信用投資等の内訳

2008年全経済の資本投資(Total economy's investment capital)		523兆ドン	100%
	うち国家信用投資 (State credit investment)	49兆ドン	9.4%
	うちベトナム開発銀行 (VDB)	40兆ドン	7.6%
	うち投資貸付 (Investment lending)	27兆ドン	5.1%

出所：VDB でのヒアリング 注：価格は名目ベース

(イ) 工業化・近代化を進める上で、開発の質、経済の効率性と競争力の向上が問われることになる。機会とも挑戦ともなる経済のグローバル化・地域化の中で、ベトナムは2007年1月WTOに加盟した。金融市場の国際化、自由化が進展する中で、国際的な銀行システムの安定性の向上と銀行間の競争条件の平等化を図るべく、銀行の自己資本比率規制が国際決済銀行 (BIS) において定められている。政府はWTO加盟にあたって金融自由化を進めつつ、並行して銀行ロードマップ (首相決定112号(2006年)) を示すなど、国内銀行セクターの改革を通じた効率性、競争力の向上をはかっている。銀行ロードマップの中で、VDBは商業銀行とは一線を画す、国家開発投資信用を実施する開発金融機関と位置づけられるとともに、SBVによる銀行監督の強化が確認されている。本プロジェクトは、グローバル化、金融自由化における国内銀行セクター改革の中で、VDBのより健全な開発金融業務の実現に貢献すると考えられ、ベトナム国のニーズに合致したものといえる。さらに、VDBを本プロジェクトのターゲット・グループとして選定することは、銀行セクター改革の中でのVDBの政策金融機関としての位置づけに鑑みると適切と考えられる。

### 3) VDBのニーズとの合致

既述の通り、国内銀行セクター改革プロセスと併行して、VDBは同行における業務の改革・向上を検討してきた。VDBは国家の社会経済開発政策に緊密に準じつつも、徐々に市場指向、情報開示や透明性を高め、業務上の独立性、説明責任を果たしていくことを考えている。2010年～2015年にはThe Law on the Organization and Operations of the Development Bankの成立を目指し、法案の上程も計画されており、資金調達力と資金管理の効率性をはかる一環として、将来的には国際市場における債券の発行も考えられている。VDBでは、当面ベトナムの商業銀行が基準としているバーゼルIに対応する国内基準の充足を考え、将来的にはバーゼルIIに対応する基準の達成を目指している。

本プロジェクトでは、成果1としてVDBの政策フレームワークの強化を狙っており、その中で、将来的にベトナムの銀行セクターのなかでの政策金融機関としてのVDBの位置づけなどの政策的方向性に関する議論の活性化に貢献していくことを計画している。また、中長期戦略の中で重要な課題として取り上げられている信用リスク管理、資金調達、人材育成も、取り組み方法の違いはあるものの、プロジェクトの活動として取り込んでいる<sup>103</sup>。さらに、今後国営企業改革が進み、非国営企業向け貸付が増加することが予想されることから、VDBの政策金融の位置づけ (民間金融機関とのデマケーション) と共に信用リスク管理がこれまで以上に重要となると考えられ、VDBの政策フレームワークの強化と信用リスク管理に重点をおいたプロジェクト・デザインの妥当性

103本プロジェクトの形成は、VDBから2006年7月付けにて提出された要請に基づいている。当時の要請では、信用リスク管理、資金調達やALMを含む財務管理、人材育成の3分野の活動への協力が希望されていた。

は高いと判断される。今回のプロジェクトはこれらの分野を対象にすることにより、VDB の財務的な健全性を高め、その自立的かつ効果的な投資貸付業務を強化するものであり、VDB のニーズに合致している。

#### 4) 投資貸付業務をプロジェクトにて強化対象とすることの妥当性

VDB が与信リスクを負っていない ODA 転貸資金を除くと<sup>104</sup>、投資貸付が VDB の信用供与残高に占める比率は 90%を超えている。従って投資貸付に関する信用リスク管理能力の支援は、技術協力プロジェクトの強化対象としての妥当性を備えている。

#### 5) 日本の技術の適切性

戦後日本の復興成長期に経済インフラ整備などに政策金融・長期金融を活用してきた経験、金融ニーズの多様化に関する知見の蓄積、そして政策評価・事業事後評価手法、政策金融機関と商業銀行の役割分担等に関する研究の蓄積が日本の国内にあることから、本プロジェクトを日本が実施することの妥当性は高いと考えられる。

### (2) 有効性

#### 1) 目標の明確性と目標達成の可能性

プロジェクト目標は「自立的かつ効果的な投資貸付業務が強化される」であり、目標の達成度は VDB 内部にて入手できる 3 指標<sup>105</sup>によって明確にはかることができる。投資貸付の対象事業についてその審査過程で財務的なフィージビリティを確認すると共に、成果 1 に対する活動としての政策協議の場で明確になった VDB のミッション（より具体的には、政策金融の明確な適格条件の形で表れると考える）に裏付けられたプロジェクト数は、効果的な投資貸付業務の強化を測る一つのものさしとなる。不良債権（Non-performing loan : NPL）の定量的・定性的傾向の把握は、成果 2 に対する活動として、貸付先企業データベースをモデル的に導入し、それに続く一連の活動を行うことを通じて実施する。VDB との協議の結果、3 年間のプロジェクト期間では、貸付先企業データベースの整備と内部格付システムの適用、債務者区分、債権分類について全行規模で導入することは難しいと考えられたことから、モデル的に導入することになった。モデルとしての限定はあっても、債権分類の結果、NPL の傾向を分析することで VDB は貸付債権の質的傾向をより正しく把握することができると考えられ、その自立的な投資貸付業務の強化につながると思われる。信用リスク管理システムの波及状況は、成果 2 に対する活動で整備したシステムの適用状況を指標とするもので、投資貸付業務の強化と直接的に関連するものである。なお、プロジェクトのターゲット・グループは現段階では VDB の本部・支店としているが、プロジェクトの初期段階で協力内容がより具体的になった後、対象を絞ることが望まれる。

#### 2) 目標達成のプロセスと論理性

成果 1 から成果 4 までの 4 つのアウトプットの達成を通じて、プロジェクト目標への到達がはかられることを意図している。前提条件に関する議論の中で、成果 1 は他の成果 2~4 と分離でき

104 但し、中小企業融資など 2 ステップ・ローンの転貸にあたっては、VDB は信用リスクを負っている。

105 プロジェクト目標をはかる指標として財務的なフィージビリティと明確なミッションに裏付けられた投資貸付対象プロジェクト数、NPL の定量的・定性的傾向、そして信用リスク管理システムの波及状況を設定している。

るのではないかとの意見が VDB 側から出され、調査団側が反論したように、本プロジェクトは単に金融機関として信用リスク管理や、資金調達・ALM の知見を強化するものではなく、政策金融機関の投資貸付の強化を目的として、VDB の政策フレームワーク、資金運用と資金調達面、そして人材育成システムの向上を一体的にはかるものである。4 つの成果の達成と「開発銀行としての自立的かつ効果的な投資貸付業務の強化」というプロジェクト目標達成には直接的な関連性を認めることができる。

3) 本プロジェクトは VDB の業務改善プロセスの一つを構成しており、中長期戦略の中でも重視されている分野を対象としている。JICA 専門家は基本的にはファシリテーターの役割を担うことになっている。また、プロジェクトは調査業務ではなく、VDB 側と日本側専門家、そして関連機関が協働することを念頭に置き、具体的な目に見える成果を作り上げていくことを狙っている。また、信用リスク管理（成果 2）とそれに係る活動は、金融機関としてのリスク管理能力を高め、財務管理の健全性を確保することに直結しており、またバーゼル I、バーゼル II に対応した国内基準の達成も目指している。以上を勘案すると、習得したノウハウを継承・強化していくプロセスはプロジェクト活動の中に折り込まれているといえる。

#### 4) VDB の経営陣のコミットメント

VDB は本技術協力に高い関心を示している。当初 VDB 側の要請にはなかった政策協議をプロジェクト活動に取り込むことに前向きな賛同を得られたこと、信用リスク管理については、IT システムの整備にあたり、ハード、ソフトとも自己資金で調達を予定していること、セミナー・ワークショップの開催費用、国内での研修費用についての自前での対応、6 名の C/P の配置など、プロジェクトに対する高いコミットメントの表れと考えられる。

#### 5) プロジェクト目標達成に必要な外部条件の実現見込み、達成の阻害要因など

現在の PDM 案では、プロジェクト目標達成のための外部条件として、①資金調達条件が大きく悪化しないこと、②政府政策に沿ってリスク解決のための措置が講じられること、③VDB の中長期戦略に沿って、損失に見合った払込資本金が増強されること、を挙げている。

(ア) VDB の投資貸付の資金源として国債は重要な位置を占めている。マクロ経済環境の変化など、資金調達条件の悪化によって良質の資金の調達ができなくなった場合、政府への利子補填への依存が高まり、また、資金不足などにより効果的な投資貸付業務が実施できない可能性がある。VDB の投資貸付の貸付金利は年 2 回まで変更することが可能であり<sup>106</sup>、その範囲内で市場に連動した貸付金利を設定することができるが、経済状況が急激に悪化する場合には、時宜を得た調整が難しくなる。

(イ) リスク解決の対処措置は政令 151 号（2006 年）（第 39 条、第 41 条）に規定されているが、対処措置が講じられ、不良債権処理が進められることで、VDB の投資貸付業務の自立が高まっていくと考える。この意味で、本外部条件がプロジェクト目標達成の深刻な阻害要因となるリスクは低いと判断される。

<sup>106</sup> 政令 151（2006）第 10 条第 7 項



(ウ) VDB の中長期戦略によると 2010 年までに債権の包括的なリストラクチャリングに必要な増資を受ける計画が提示されている。ただ、MOF とのインタビューによると、2008 年より 5 年間にわたって毎年 VDB の増資を行う計画である。中長期戦略が承認されると増資を受ける可能性は高くなると考えられるものの、損失に見合った資本増強が実現するのかが不明である。ただ、3 年間というプロジェクト期間を勘案し、信用リスク管理システムは部分的な導入を前提にプロジェクトをデザインしており、本外部条件が十分に充たされなくともプロジェクト目標達成を困難にする要因となる可能性は高くないと評価される。

### (3) 効率性

#### 1) プロジェクトの実施

プロジェクト活動は成果を達成する上で、最小限の活動であり、さらに専門家の専門分野は成果 1～4 の分野に対応する活動を実施する上で最小限必要な領域をカバーしていると考えられ、効率性は高い。専門家はベトナム側に対するファシリテーターの役割を担い、主に短期専門家の投入によってシャトル型の業務によって対応する。ただ、信用リスク管理専門家は、他の専門家と比較してより長期の投入が必要になる。

研修費用は本邦研修、第三国研修については日本側が、国内の研修は基本的にベトナム側が負担する。また、信用リスク管理に係る IT システムのハードならびにソフトの調達もベトナム側が負担する予定である。投入の概要は M/M、PDM に記載の通りであるが、より詳細な内容は今後、日本側・ベトナム側それぞれの内部協議、双方の交渉結果によって変更されることもあり、ニーズと状況に対応した投入を考える必要がある。

事前調査時点は、VDB が中長期戦略について首相決定を待つ状況にある。同戦略で計画されている 2010 年までに採られるべき幾つかの措置の実施をプロジェクトにより支援するという意味で、実施のタイミングとしては時宜を得ている。

#### 2) プロジェクト・デザインにおける政策金融としての諸活動の意義づけ

本プロジェクトの大きな特徴は、VDB の政策フレームワークの強化をプロジェクトの外部条件ではなく、プロジェクト活動の成果（成果 1）として内部化し、政策金融への支援であることを明確にするとともに、その他のプロジェクト活動もこの活動と相互に関連しつつ実施されるようにデザインしたことである。政策金融機関としての方向性が明確にされることで、プロジェクト活動の方向性も明確になることから、投入リソース及び取り組み方法の観点から効率的なプロジェクト実施が可能であると考えられる。

政策対話の場として VDB の四半期毎の役員会のあるいはその前後の時間を利用して協議を行うことを考えており、対話のためのアジェンダは、ワークショップやセミナー、プロジェクト評価結果などを通じて設定することになる。この政策対話が VDB の政策フレームワークの強化につながるよう機能するの可否は、VDB、監督機関の代表者、そして JICA 専門家のプロジェクトに対するコミットメント、政策金融に関する問題意識と協調姿勢に大きく影響される。さらに、本プロジェクトでは、合同調整委員会（JCC）の場や、ワークショップ、セミナーなどへの参加を通じて監督機関に対して働きかけを継続していくことが重要と考えられる。JICA 専門家には、政策対話の場において日本の知見を適切にフィードバック、共有していくことが求められる。

### 3) 他ドナーによる支援との重複の回避と補完による効率的実施

VDB の Transaction Center からの質問票への回答によると、今後とも個別貸付レベルの信用リスク管理において改善の余地が認められる。ただ、個別貸付レベルの信用リスク管理については、VDB はフランス (AFD)、ドイツ (CIM など)、EC など、複数の援助機関から特に案件審査分野における支援を受け、今後とも受ける計画がある。また、日本政策投資銀行と VDB との間に締結された業務協力協定には政策投資銀行から VDB への技術支援として審査ノウハウ指導が含まれている。他ドナーとの重複を回避し、プロジェクトとの補完関係を高めるため、プロジェクトでは個別案件審査の分野には専門家を配置せず、また VDB 側の要請に対応し、VDB 側が現在有している教育訓練システムをレビューし、必要な提言を行うことにし、実施の効率性を高めたと評価できる。個別貸付レベルの信用リスク管理は、プロジェクト目標である「自立的かつ効果的な投資貸付業務の強化」の達成に影響を与えるが、成果 4 に対する活動 (研修システムのレビューや最適な研修システムの確立のファシリテーション) の中で、他ドナー機関と緊密に調整をはかることにより、人材育成システム全体の改善をファシリテートすることが、効率性の観点から妥当である。

### 4) 成果の達成に必要な外部条件の実現見込み、達成の阻害要因など

成果を達成する際の外部条件としては、VDB にとって現在、「転職」が大きな課題であることが挙げられる (2007 年行員数は 2,378 名、離職者は 51 名) ことから、カウンターパートの継続的な勤務を掲げている。2008 年には 10 行の商業銀行 (Joint Stock Bank) の設立が行われることになっており、VDB と人材確保の面で新たに競合することになる。これらの銀行では、給与面での処遇についても弾力的な対応が行われる。ただ、JICA による技術協力は、行員のキャリア開発のインセンティブを高めることにも寄与すると期待されており、ニーズに対応した研修を実施することで、離職のリスクは抑えられるものと考えられる。

今一つの外部条件として法令の準備、改正に監督機関が取り組む用意があることが挙げられている。事前調査の段階では、政策協議への参加について賛同は得られているが、充実した政策対話を実施し、その結果を踏まえた法的文書の準備・改正をはかるには 3 年間というプロジェクト期間は長くはない。監督機関による前向きな取り組みは、そのコミットメント、VDB に対する各機関の期待、そして政策協議で提示するアジェンダの内容によると考えられ、実施期間中に監督機関への積極的な働きかけとその動向をモニタリングしていくことが必要と考えられる。また、VDB の中長期戦略には Law on the Organization and Operations of the Development Bank の策定など、政策レベルでの取り組みも記載されていることから、同計画の首相承認が下りれば、本外部条件の実現見込みは相当程度高まると予見される。

#### (4) インパクト

##### 1) プロジェクト目標と上位目標との論理的関連性

上位目標は「ベトナム開発銀行 (VDB) の中長期戦略ならびに社会経済開発目的に沿って VDB の投資貸付の持続性が強化される」であり、VDB の業務中でも重要な位置を占める投資貸付の持続性を、社会経済開発目的とその計画を反映した VDB の中長期戦略に沿って強化するものである。そのために、プロジェクト目標「開発銀行としての、ベトナム開発銀行の自立的かつ効果的な投資貸付業務が強化される」が達成される必要があると考えられる。即ち、VDB が開発金融機関として、自立的・効果的な投資貸付を強化し、信用リスクを勘案した上で、財務的フィービリティ

一があり、政策的な妥当性のある事業が選定されることと、上記の政策目的に添った投資貸付の持続性が強化されるという上位目標との間には、直接的な因果関係を認めることが出来る。さらに、上位目標の達成は、ベトナムの国家信用投資への寄与を通じて SEDP の実施に貢献するものである。

## 2) 政策・制度へのインパクト

VDB は首相府のほか、MOF、MPI、SBV の監督下に置かれている。前述の通り、VDB の開発金融機関としての役割を明確化し、その独立性を確保していく上で、政策対話への監督機関の本技術協力プロジェクトへの関与を高めていくことが重要である。プロジェクトでは監督機関との政策対話を進め、その明確なミッションにもとづき政策フレームワークが強化されることを狙っている。その具体的な結果として関連法令の準備・改正を目指しており、政策・制度的インパクトは大きい<sup>107</sup>。

また、上述のとおり、VDB の中長期戦略においては、**Law on the Organization and Operations of the Development Bank** に係る法案を 2010 年～2015 年に国会に上程することが計画されている。法律では、VDB の業務の性格、資金調達、貸付、税制の優遇措置などの規定を予定し、その独立性、自立性は高まると考えられる。政令・省令と異なり、VDB 法が制定されれば、より安定した、持続的なオペレーションができると考えられている。VDB がこのような将来目標を設定する中で、本プロジェクトにおいて VDB の政策フレームワークの強化を支援することの政策的・制度的インパクトは大きい。

## 3) 経済的なインパクト

妥当性で評価したとおり、SEDP (2006～2010) では、成長目標の達成のために、計画期間の投資を GDP 比で、前計画期間の 37.5%から 40%に引き上げる必要があるとしている。VDB の投資貸付は、国家信用投資の一部を構成し、VDB の自立的、効果的な投資貸付業務を強化することは、良質な投資による経済成長目標の達成という意味で、経済的な面からのインパクトも大きい。

## 4) 政策金融機関の経営の健全性へのインパクト

VDB は前身である DAF 時代からの不良債権を継承していると考えられており、債権分類後の個別貸倒引当金の計上により損失の計上を余儀なくされる可能性がある。しかし、プロジェクトの活動を通じ、中長期的には財務内容の改善が期待され、ガバナンス強化の観点から政策金融機関の経営の健全性が向上することの意義は大きいといえる。

## 5) 上位目標の達成に必要な外部条件の実現見込み、達成の阻害要因など

上位目標の達成に必要な外部条件として、(ア) ベトナムの経済・金融環境に大きな変化がないこと、(イ) 政府の社会経済政策が大きく変化しないこと、(ウ) VDB の政策金融のために強化された政策フレームワークが変更されないことを挙げている。それぞれの外部条件に対する事前調査段階の見解は以下の通りである。

---

<sup>107</sup> MOF では政令 151 号 (2006) の評価を実施する予定であり、MOF が評価に取り組む時期に政策対話のために関係者を交えた協議の場が持たれることが望ましい。

- (ア) 将来の経済・金融環境状況を正確に予測することはもとより困難であるが、一般的な観測に従えばベトナム経済が順調な成長を続け、それに伴い金融市場も成熟していく蓋然性は高いといえる。
- (イ) 政府の SEDP (2006-2010) は 2020 年を目標年次とした工業化・近代化に向けて、強固な基盤を形成するものと位置づけられている。2020 年までの期間はプロジェクト終了後 3 年から 5 年間にカバーすることから上位目標の達成を阻害するほどの政策変更の可能性は低いと想定される。
- (ウ) また VDB の政策金融のために強化された政策フレームワークの変更の可能性は、制度的枠組みの強度にもよる。例えば、VDB 法が成立された場合、その政策フレームワークはより強固となると考えられる。

#### (5) 自立発展性

プロジェクトは ODA 資金の転貸業務とともに VDB 業務の大きな柱である投資貸付業務の強化をはかるもので、以下のとおりプロジェクト終了後もその効果が持続する可能性は高いと考えられる。

##### 1) 政策フレームワークの強化について

政策対話の場で協議された政策フレームワークを法的な文書によって制度化することができればより持続性は高まると考えられる。また、VDB の政策フレームワークの協議のためのプラットフォームは、既存の VDB に関する政策決定の場をベースに設置するものであり、協力終了後も政策環境を巡る対話の場として機能し、投資貸付の強化に持続的に貢献する可能性は高いと考えられる。そのためには、将来的にも政策課題についての問題意識を高めていくことを念頭に、プロジェクト活動において政策アジェンダの設定を行っていく必要がある。

##### 2) 信用リスク管理について

VDB では既に貸付先企業情報データベースの構築準備、国家銀行総裁決定に基づく債権分類の導入に着手している。内部格付、債務者区分、担保・保証保全割合による債権分類という一連のシステム上の改善は、一般・個別貸倒引当金の計上を展望にするもので、債権回収に伴うリスクに対応する能力を高め、VDB の金融機関としての自立的な管理能力を高めることに寄与すると考えられる。本債権分類は将来的な BIS 規制への対応・充足を念頭に置いており、当面の目標としてベトナムの商業銀行が行っているバーゼル I に対応する国内基準の達成を目指すものである。基準の達成は、金融機関としての健全性確保の十分条件ではないものの、銀行としての制度的な基準を充足するインセンティブが働くことから、今後信用リスク管理を全行レベルで展開し、継続的に強化していく可能性は高いと考えられる。

##### 3) 資金調達と ALM について

資金調達と ALM の知見の強化にあたっては、研修プログラムを踏まえて将来的に VDB が独自に本分野の研修を継続していくことを念頭に活動が実施される予定である。このため、資金調達と ALM に関する活動は限定的な取り組みであるものの、その効果の持続性を認めることができる。

#### 4) 人材育成システムへの支援

プロジェクトでは VDB 側の要請を受けて、VDB 側が現在有している教育訓練システムをレビューし、適切な研修システムの確立のために必要な提言を行うことにしている。人材育成システムの改善により、同時にプロジェクトの活動を通じて改善された VDB の投資貸付業務が内部に定着し、その結果、プロジェクト終了後においても、職員の能力と組織的な運営体制が持続的且つ自立的に向上していくことが期待される。VDB からは転職の懸念が指摘され、また研修予算の制約などが懸案事項として指摘されているが、他ドナーからの支援も活用しつつ、行員の研修を積極的に展開している。プロジェクトでは個別プロジェクトの信用リスク管理などの研修の実施を支援するというより、研修システムとして人材育成システムの強化をはかることにしており、そのシステムの持続性はさらに高まると考えられる。

#### 5) 開発効果を持続させるために必要な外部条件の実現見込み、達成の阻害要因など

開発効果を持続させるために必要な条件として、開発銀行としての VDB に対する政府の基本政策が変更されず、継続的な支援が行われることを挙げた。2020 年に向けた工業化・近代化政策が変更されず、さらにその中での VDB の位置づけ、役割に変更がない限り、本条件は実現されると考えられる。

#### (6) 総合的な評価結果

上記の通り、我が国の援助政策、ベトナム国、そして VDB のニーズとの適合性があることから本プロジェクト実施の妥当性は高い。VDB にて作成された中長期戦略は首相による決定を待つ状況にあり、プロジェクトの実施は時宜を得ている。既存のプラットフォームを通じた政策対話と、その結果を踏まえた法的文書の準備・改正を効果的・効率的に実施するためには、監督機関からの前向きな取り組みが得られるよう、これらの機関への働きかけと意義ある政策アジェンダの設定が重要である。また、プロジェクトではカバーしない個別案件審査などの研修を実施する他ドナーとの協調も、プロジェクトの効率性、有効性を高める上で大切である。インパクトに関しては、本プロジェクト実施の結果期待される政策的/制度的インパクト、経済的インパクトに特に大きな意義が認められる。政策フレームワークの強化や将来的に国際基準との整合性も念頭に置いた制度の整備を狙っていることから、自立発展性も確保される可能性が高いといえる。総合的な観点から、本プロジェクトの実施は適切であり、必要と判断される。

以上

THE ATTACHED DOCUMENT

I. COOPERATION BETWEEN JICA AND THE GOVERNMENT OF THE SOCIALIST REPUBLIC OF VIETNAM

1. The Government of the Socialist Republic of Vietnam will implement the Project in cooperation with JICA.
2. The Project will be implemented in accordance with the Master Plan which is given in Annex I.

II. MEASURES TO BE TAKEN BY JICA

In accordance with the laws and regulations in force in Japan and the provisions of Article III of the Agreement, JICA, as the executing agency for technical cooperation by the Government of Japan, will take, at its own expense, the following measures according to the normal procedures of its technical cooperation scheme.

1. DISPATCH OF JAPANESE EXPERTS

JICA will provide the services of the Japanese experts as listed in Annex II. The provision of Article VI of the Agreement will be applied to the above-mentioned experts.

2. PROVISION OF MACHINERY AND EQUIPMENT

JICA will provide such machinery, equipment and other materials (hereinafter referred to as "the Equipment") necessary for the implementation of the Project as listed in Annex III. The provision of Article VIII of the Agreement will be applied to the Equipment.

3. TRAINING OF VIETNAMESE PERSONNEL IN JAPAN

JICA will receive the Vietnamese personnel connected with the Project for technical training in Japan.

III. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF THE SOCIALIST REPUBLIC OF VIETNAM

1. The Government of the Socialist republic of Vietnam will take necessary measures to ensure that the self-reliant operation of the Project will be sustained during and after the period of Japanese technical cooperation, through full and active involvement in the Project by all

28

6

related authorities, beneficiary groups and institutions.

2. The Government of the Socialist Republic of Vietnam will ensure that the technologies and knowledge acquired by the Vietnamese nationals as a result of the Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of the Socialist Republic of Vietnam.
3. In accordance with the provisions of Article VI of the Agreement, the Government of the Socialist Republic of Vietnam will grant, in the Socialist Republic of Vietnam, privileges, exemptions and benefits to the Japanese experts referred to in II-1 above and their families.
4. In accordance with the provisions of Article VIII of the Agreement, the Government of the Socialist Republic of Vietnam will take the measures necessary to receive and use the Equipment provided by JICA under II-2 above and equipment, machinery and materials carried in by the Japanese experts referred to in II-1 above.
5. The Government of the Socialist Republic of Vietnam will take necessary measures to ensure that the knowledge and experience acquired by the Vietnamese personnel from technical training in Japan will be utilized effectively in the implementation of the Project.
6. In accordance with the provision of Article V-(b) of the Agreement, the Government of the Socialist Republic of Vietnam will provide the services of Vietnamese counterpart personnel and administrative personnel as listed in Annex IV.
7. In accordance with the provision of Article V-(a) of the Agreement, the Government of the Socialist Republic of Vietnam will provide the buildings and facilities as listed in Annex V.
8. In accordance with the laws and regulations in force in the Socialist Republic of Vietnam, the Government of the Socialist Republic of Vietnam will take necessary measures to supply or replace at its own expense machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the Equipment provided by JICA under II-2 above.
9. In accordance with the laws and regulations in force in the Socialist Republic of Vietnam, the Government of the Socialist Republic of Vietnam will take necessary measures to meet the running expenses necessary for the implementation of the Project.

#### IV. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

1. Deputy General Director, as the Project Director, will bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project.
2. Director of Planning and Coordination Department, as the Project Manager, will be responsible for the managerial and technical matters of the Project.
3. The Japanese Chief Advisor will provide necessary recommendations and advice to the Project Director and the Project Manager on any matters pertaining to the implementation of the Project.
4. The Japanese experts will give necessary technical guidance and advice to Vietnamese counterpart personnel on technical matters pertaining to the implementation of the Project.
5. For the effective and successful implementation of technical cooperation for the Project, a Joint Coordinating Committee will be established whose functions and composition are described in Annex VI.

#### V. JOINT EVALUATION

Evaluation of the Project will be conducted jointly by JICA and the Vietnamese authorities concerned during the last six months of the cooperation term in order to examine the level of achievement.

#### VI. CLAIMS AGAINST JAPANESE EXPERTS

In accordance with the provision of Article VII of the Agreement, the Government of the Socialist Republic of Vietnam undertakes to bear claims, if any arises, against the Japanese experts engaged in technical cooperation for the Project resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their official functions in the Socialist Republic of Vietnam except when the relevant authorities of the two Governments agree that such claims arise from the willful misconduct or gross negligence of the Japanese experts.

#### VII. MUTUAL CONSULTATION

There will be mutual consultation between JICA and the Government of the Socialist Republic



of Vietnam on any major issues arising from, or in connection with this Attached Document.

#### VIII. MEASURES TO PROMOTE UNDERSTANDING OF AND SUPPORT FOR THE PROJECT

For the purpose of promoting support for the Project among the people of the Socialist Republic of Vietnam, the Government of the Socialist Republic of Vietnam will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of the Socialist Republic of Vietnam.

#### IX. TERM OF COOPERATION

The duration of the technical cooperation for the Project under this Attached Document will be three (3) years from the arrival of the first expert.

ANNEX I	MASTER PLAN
ANNEX II	LIST OF JAPANESE EXPERTS
ANNEX III	LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT
ANNEX IV	LIST OF VIETNAMESE COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL
ANNEX V	LIST OF BUILDINGS AND FACILITIES
ANNEX VI	JOINT COORDINATING COMMITTEE

①

SA

b

## ANNEX I:

### MASTER PLAN

#### Overall Goal

Sustainability of investment lending of VDB is strengthened in accordance with the VDB's strategic plan and socio-economic development plan.

#### Project Purpose

VDB's autonomous and effective operations of investment lending as a development bank are strengthened.

#### Outputs

1. Framework of VDB's governance is established with its clear mission.
2. Credit risk management is improved.
3. Knowledge of fund mobilization and ALM (Asset and Liability Management) is enhanced.
4. Human resource development system is strengthened.

#### Activities

- 1.1 Hold workshops/seminars for policy issues.
- 1.2 Evaluate projects in different sectors and feedback of the results on a selected basis.
- 1.3 Identify agenda for policy dialogues.
- 1.4 Make consultations with the existing platform for policy dialogues with relevant stakeholders on a regular basis.
- 1.5 Develop VDB's annual investment credit plan with strategic orientation.
- 1.6 Submit recommendations for preparation and modification of relevant legal documents.
  
- 2.1 Assess existing processes taken for credit risk management
- 2.2 Activate risk management committee/credit risk management committee
- 2.3 Take measures to improve the operational processes relating to the credit risk management including existing manuals and IT system
  - 2.3.1 Build up model corporate-based database with sufficient information
  - 2.3.2 Identify methodologies of application of corporate-based database with branches
  - 2.3.3 Formulate internal rating system
  - 2.3.4 Introduce debtor classification using internal rating system
  - 2.3.5 Introduce more stringent credit categorization system
  - 2.3.6 Introduce stricter monitoring mechanism
  - 2.3.7 Test and feedback the above system with sufficient information
  - 2.3.8 Conduct other activities as required.
- 2.4 Review exiting training programs for credit risk management.

2.5 Conduct training program for credit risk management.

3.1 Review and discuss existing activities for fund mobilization and ALM.

3.2 Based on the above review, discussions and Japanese experiences:

3.2.1 Conduct pilot/ad hoc training programs on fund mobilization and ALM.

3.2.2 Organize workshops/seminars to share experiences for fund mobilization and ALM.

4.1 Review and discuss existing training system of VDB.

4.2 Based on the review and discussions, facilitate establishment of the most appropriate training system (training plan, schedule and implementation structure)

↻

St

↳

ANNEX II:

LIST OF JAPANESE EXPERTS

1. Chief Leader / Policy analysis
2. Credit risk management
3. IT system for credit risk management
4. Fund mobilization/ALM
5. Human Resources Development

①

②

③

ANNEX III:

LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT

1. Equipment necessary for the implementation of the Project, if any.

Notes:

The contents, specifications and quantity of the above mentioned equipment will be decided through mutual consultation within the allocated budget during the project period.

~

✶

5

ANNEX IV:

LIST OF VIETNAMESE COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL

1. Counterpart Personnel

- (1) Project Director
- (2) Project Coordinators
- (3) Technical Counterparts

2. Administrative Personnel

- (1) Administrative Assistance
- (2) Supporting Staff
- (3) Other Supporting Staff necessary for the implementation of the Project

o

st

le

ANNEX V:

LIST OF BUILDINGS AND FACILITIES

1. Office spaces and facilities necessary for the Japanese experts

②

✕

2

ANNEX VI:

JOINT COORDINATING COMMITTEE

1. Functions:

The Joint Coordinating Committee (JCC) will be established and convened at least once a year and whenever necessity arises in order to fulfill the following functions:

- (1) advise on the relevance of an annual work plan of the Project based on the Plan of Operations within the framework of R/D.
- (2) participate in the monitoring and evaluation exercises on the progress of the Project and provide advice on the results of the annual work plan, and
- (3) discuss and advise on major issues that arise during the implementation period of the Project.

2. Compositions

The Joint Coordinating Committee shall be composed of:

1. Chairperson:

2. Members:

*1. Vietnamese side:*

- (1) Project Director
- (2) Project Manager
- (3) Representative (s) of Ministry of Finance
- (4) Representative (s) of Ministry of Planning and Investment
- (5) Representative (s) of State Bank of Vietnam
- (6) Other personnel concerned with the Project decided by the Vietnamese side, if necessary

*2. Japanese side*

- (1) Project Experts
- (2) Representative (s) of JICA Vietnam Office
- (3) Official (s) of Embassy of Japan, if necessary
- (4) JICA Expert (s) to SBV, if necessary
- (5) Other personnel concerned to be decided and/or dispatched by JICA, if necessary

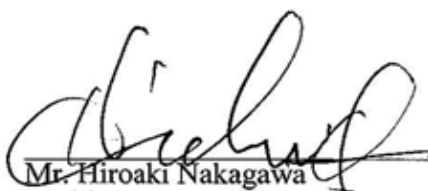



MINUTES OF MEETING  
BETWEEN JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY  
AND  
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT  
OF THE SOCIALIST REPUBLIC OF VIETNAM  
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION PROJECT  
FOR  
INSTITUTIONAL CAPACITY DEVELOPMENT  
FOR  
INFRASTRUCTURE FINANCE IN VIETNAM

Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and the Government of the Socialist Republic of Vietnam (hereinafter referred to as "the Government of Vietnam") signed the Record of Discussions (hereafter referred to as "R/D") on the Project for "Institutional Capacity Development for Infrastructure Finance" (hereinafter referred to as "the Project").

The attached document hereto is intended to specify the contents of the Project agreed between both sides in regard to the descriptions stipulated in the R/D.

Hanoi, 12 June, 2008

  
Mr. Hiroaki Nakagawa  
Resident Representative  
Vietnam Office  
Japan International Cooperation Agency  
Japan

  
Mr. Nguyen Quang Dung  
General Director  
Vietnam Development Bank  
The Socialist Republic of Vietnam

Witnessed by

  
Mr. Nguyen Xuan Tien  
Deputy Director General  
Foreign Economic Relations Department  
Ministry of Planning and Investment  
The Socialist Republic of Vietnam

## THE ATTACHED DOCUMENT

### 1. Mutual Understanding of the Previous Minutes of Meeting

Both sides agreed that the understanding of the items other than those mentioned in this Minutes of Meetings remains unchanged from the one mutually confirmed in the Minutes of Meetings signed on 1st April, 2008.

### 2. Materials for Project Planning and Management

Both sides confirmed and agreed on the following materials to be used for the purpose of project planning and management.

- (1) Project Design Matrix (PDM) (APPENDIX 1)
- (2) Plan of Operation (PO) (APPENDIX 2)

APPENDIX 1: Project Design Matrix

APPENDIX 2: Plan of Operation

①

JK

L

## Project Design Matrix (PDM)

Project Title: Project for institutional capacity development for infrastructure finance in Vietnam

Duration: September 2008- August 2011 (3 years)

Ver. No. 1

Target Area: Throughout the country

Target Group: Headquarters and branch offices of VDB

Date: June 12, 2008

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p><b>Overall Goal</b> Sustainability of investment lending of VDB is strengthened in accordance with the VDB's strategic plan and socio-economic development objectives.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Status of the progress of state credit investment in the socio-economic development plan</li> <li>Outstanding amount of VDB's investment lending grows at an annual average of 15 to 17% (in current price).</li> <li>Amount of disbursement of VDB's investment lending grows at an annual average of 20 to 25% (in current price).</li> <li>Investment lending of VDB in the infrastructure and industrial sector (I and III of eligible list of Decree 151) continue to account for more than 75% in terms of outstanding balance.</li> <li>Results of post-evaluation for selected projects are rated high.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>VDB's periodical report to supervising ministries</li> <li>VDB's periodical report to supervising ministries</li> <li>VDB's periodical report to supervising ministries</li> <li>VDB's periodical report to supervising ministries</li> <li>VDB's monitoring and evaluation (M &amp; E) report</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Government basic policy continue to be supportive to operation of VDB as a development bank.</li> </ul>
<p><b>Project Purpose</b> VDB's autonomous and effective operations of investment lending as a development bank are strengthened.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Number of projects which are justified from a viewpoint of the financial feasibility as well as the clear mission of VDB in 2011.</li> <li>Quantitative and qualitative trend of non-performing loan (NPL) (Currently 5.6%)</li> <li>Progress of dissemination of credit risk management system to branch offices (quantitative and qualitative)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Results of loan appraisal</li> <li>Financial statements of VDB</li> <li>Progress report of the project</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Economic and financial situations in Vietnam are not drastically changed.</li> <li>The government socio-economic policy is not drastically changed.</li> <li>Strengthened institutional framework for policy based credits of VDB remains unchanged.</li> </ul>
<p><b>Outputs</b> 1. Framework of VDB's governance is strengthened with its clear mission.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Outcome of the policy dialogues with supervising ministries.</li> <li>Annual business plan for investment credit is in line with the strategic plan of VDB.</li> <li>Status of legal documents (preparation/approval)</li> <li>Relevance of legal documents</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Meeting Memo</li> <li>Annual investment credit plan</li> <li>1.3/1.4 Legal documents</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fund mobilization conditions are not drastically aggravated.</li> <li>Risk settlement measures are taken in accordance with the government regulations.</li> <li>Paid-up capital is increased to make up for loss due to provisioning for non-performing loans in accordance with the VDB's medium and long-term strategic plan.</li> </ul>
<p>2. Credit risk management is improved.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Frequency of risk management committee/credit management committee and outcome of meetings</li> <li>Model corporate-based database is prepared by end of 2009.</li> <li>Appropriate internal rating system is prepared by beginning of 2010.</li> <li>Debtor classification using internal rating system is made on a pilot-basis by middle of 2010.</li> <li>Stringent credit categorization is made on a pilot-basis by end of 2010.</li> <li>Stricter monitoring mechanism is introduced by 2011.</li> <li>Number of trainees who have applied skills and knowledge gained through the training program of credit risk management and internal rating/credit activities based on the internal rating to regular works at their respective home offices.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Meeting memos</li> <li>Corporate-based database</li> <li>Internal rating system</li> <li>Debtor classification</li> <li>Credit categorization</li> <li>Monitoring report of VDB</li> <li>Interview survey/questionnaire survey /results of exercises conducted during the training period</li> </ol>	
<p>3. Knowledge of fund mobilization and ALM (Asset and Liability Management) is enhanced.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Learning progress of trainees</li> <li>Quality of training materials prepared</li> <li>Number of participants in the training programs including workshops/seminars.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3.1-3.3 Project progress report/Interview survey/questionnaire survey</li> </ol>	
<p>4. Human resource development system is strengthened.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Quality of training plan (training subjects, schedule, number of participants, etc.)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Training plan</li> </ol>	
<p><b>Activities</b> 1.1 Hold workshops/seminars for policy issues. 1.2 Evaluate projects in different sectors and feedback of the results on a selected basis. 1.3 Identify agenda for policy dialogues.</p>	<p><b>Inputs</b></p> <p><u>Japan</u></p> <p>A. Personnel Experts</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Chief leader/policy analysis</li> <li>Credit risk management</li> <li>IT system for credit risk management</li> <li>Fund mobilization/ALM</li> </ol>		<ul style="list-style-type: none"> <li>C/Ps for the project continue to work at VDB.</li> <li>Relevant organizations are ready to prepare and/or modify legal documents relevant to operation of VDB.</li> </ul> <p>Pre-condition:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Relevant agencies (particularly, SBV, MOF and MPI) gives consent to the project implementation.</li> </ul>

<p>1.4 Make consultations with the existing platform for policy dialogues with relevant stakeholders on a regular basis.</p> <p>1.5 Develop VDB's annual investment credit plan with strategic orientation.</p> <p>1.6 Submit recommendations for preparation and modification of relevant legal documents.</p> <p>2.1 Assess existing processes taken for credit risk management</p> <p>2.2 Activate risk management committee/credit risk management committee</p> <p>2.3 Take measures to improve the operational processes relating to the credit risk management including existing manuals and IT system</p> <p>2.3.1 Build up model corporate-based database with sufficient information</p> <p>2.3.2 Identify methodologies of application of corporate-based database with branches</p> <p>2.3.3 Formulate internal rating system</p> <p>2.3.4 Introduce debtor classification using internal rating system</p> <p>2.3.5 Introduce more stringent credit categorization system</p> <p>2.3.6 Introduce stricter monitoring mechanism</p> <p>2.3.7 Test and feedback the above system with sufficient information</p> <p>2.3.8 Conduct other activities as required.</p> <p>2.4 Review exiting training programs for credit risk management.</p> <p>2.5 Conduct training program for credit risk management.</p> <p>3.1 Review and discuss existing activities for fund mobilization and ALM.</p> <p>3.2 Based on the above review, discussions and Japanese experiences:</p> <p>3.2.1 Conduct pilot/ad hoc training programs on fund mobilization and ALM.</p>	<p>(5) Human resource development</p> <p>B. Training</p> <p>Study tours to Japan and/or third country</p> <p>C. Equipment as required.</p> <p><b>Vietnam</b></p> <p>A. Personnel (Counterparts)</p> <p>B. Facilities (Office space and hardware and software for credit risk management)</p> <p>C. Local cost including expenses required for the domestic training, seminars/workshops and domestic business trips.</p>	
--	--	--

<p>3.2.2 Organize workshops/seminars to share experiences for fund mobilization and ALM.</p> <p>4.1 Review and discuss existing training system of VDB.</p> <p>4.2 Based on the review and discussions, facilitate establishment of the most appropriate training system (training plan, schedule and implementation structure).</p>		
--	--	--

①

JA

b

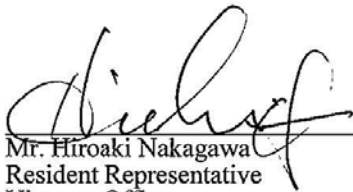
RECORD OF DISCUSSIONS  
BETWEEN JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY AND  
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT  
OF THE SOCIALIST REPUBLIC OF VIETNAM  
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION PROJECT  
FOR  
INSTITUTIONAL CAPACITY DEVELOPMENT  
FOR  
INFRASTRUCTURE FINANCE IN VIETNAM

In response to the request of the Government of the Socialist Republic of Vietnam, the Government of Japan has decided to implement Japan-Vietnam Technical Cooperation Project for Institutional Capacity Development for Infrastructure Finance (hereinafter referred to as "the Project") in accordance with the Agreement on Technical Cooperation between the Government of Japan and the Government of the Socialist Republic of Vietnam, signed on October 20, 1998 (hereinafter referred to as "the Agreement").

Accordingly, the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), the official agency responsible for the implementation of the technical cooperation program of the Government of Japan, will cooperate with the authorities concerned of the Government of Vietnam in implementing the Project.

JICA and the authorities concerned of the Government of the Socialist Republic of Vietnam had a series of discussions on the framework of the Project. As a result of the discussions, JICA and the authorities concerned agreed on the matters referred to in the document attached hereto.

Hanoi, 12 June, 2008

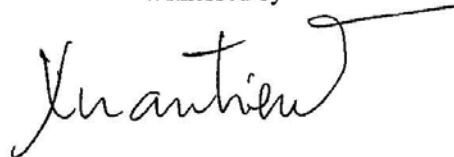


Mr. Hiroaki Nakagawa  
Resident Representative  
Vietnam Office  
Japan International Cooperation Agency  
Japan



Mr. Nguyen Quang Dung  
General Director  
Vietnam Development Bank  
The Socialist Republic of Vietnam

Witnessed by



Mr. Nguyen Xuan Tien  
Deputy Director General  
Foreign Economic Relations Department  
Ministry of Planning and Investment  
The Socialist Republic of Vietnam

## THE ATTACHED DOCUMENT

### I. COOPERATION BETWEEN JICA AND THE GOVERNMENT OF THE SOCIALIST REPUBLIC OF VIETNAM

1. The Government of the Socialist Republic of Vietnam will implement the Project in cooperation with JICA.
2. The Project will be implemented in accordance with the Master Plan which is given in Annex I.

### II. MEASURES TO BE TAKEN BY JICA

In accordance with the laws and regulations in force in Japan and the provisions of Article III of the Agreement, JICA, as the executing agency for technical cooperation by the Government of Japan, will take, at its own expense, the following measures according to the normal procedures of its technical cooperation scheme.

#### 1. DISPATCH OF JAPANESE EXPERTS

JICA will provide the services of the Japanese experts as listed in Annex II. The provision of Article VI of the Agreement will be applied to the above-mentioned experts.

#### 2. PROVISION OF MACHINERY AND EQUIPMENT

JICA will provide such machinery, equipment and other materials (hereinafter referred to as "the Equipment") necessary for the implementation of the Project as listed in Annex III. The provision of Article VIII of the Agreement will be applied to the Equipment.

#### 3. TRAINING OF VIETNAMESE PERSONNEL IN JAPAN

JICA will receive the Vietnamese personnel connected with the Project for technical training in Japan.

### III. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF THE SOCIALIST REPUBLIC OF VIETNAM

1. The Government of the Socialist republic of Vietnam will take necessary measures to ensure that the self-reliant operation of the Project will be sustained during and after the period of Japanese technical cooperation, through full and active involvement in the Project by all

related authorities, beneficiary groups and institutions.

2. The Government of the Socialist Republic of Vietnam will ensure that the technologies and knowledge acquired by the Vietnamese nationals as a result of the Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of the Socialist Republic of Vietnam.
3. In accordance with the provisions of Article VI of the Agreement, the Government of the Socialist Republic of Vietnam will grant, in the Socialist Republic of Vietnam, privileges, exemptions and benefits to the Japanese experts referred to in II-1 above and their families.
4. In accordance with the provisions of Article VIII of the Agreement, the Government of the Socialist Republic of Vietnam will take the measures necessary to receive and use the Equipment provided by JICA under II-2 above and equipment, machinery and materials carried in by the Japanese experts referred to in II-1 above.
5. The Government of the Socialist Republic of Vietnam will take necessary measures to ensure that the knowledge and experience acquired by the Vietnamese personnel from technical training in Japan will be utilized effectively in the implementation of the Project.
6. In accordance with the provision of Article V-(b) of the Agreement, the Government of the Socialist Republic of Vietnam will provide the services of Vietnamese counterpart personnel and administrative personnel as listed in Annex IV.
7. In accordance with the provision of Article V-(a) of the Agreement, the Government of the Socialist Republic of Vietnam will provide the buildings and facilities as listed in Annex V.
8. In accordance with the laws and regulations in force in the Socialist Republic of Vietnam, the Government of the Socialist Republic of Vietnam will take necessary measures to supply or replace at its own expense machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the Equipment provided by JICA under II-2 above.
9. In accordance with the laws and regulations in force in the Socialist Republic of Vietnam, the Government of the Socialist Republic of Vietnam will take necessary measures to meet the running expenses necessary for the implementation of the Project.

#### IV. ADMINISTRATION OF THE PROJECT



1. Deputy General Director, as the Project Director, will bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project.
2. Director of Planning and Coordination Department, as the Project Manager, will be responsible for the managerial and technical matters of the Project.
3. The Japanese Chief Advisor will provide necessary recommendations and advice to the Project Director and the Project Manager on any matters pertaining to the implementation of the Project.
4. The Japanese experts will give necessary technical guidance and advice to Vietnamese counterpart personnel on technical matters pertaining to the implementation of the Project.
5. For the effective and successful implementation of technical cooperation for the Project, a Joint Coordinating Committee will be established whose functions and composition are described in Annex VI.

#### V. JOINT EVALUATION

Evaluation of the Project will be conducted jointly by JICA and the Vietnamese authorities concerned during the last six months of the cooperation term in order to examine the level of achievement.

#### VI. CLAIMS AGAINST JAPANESE EXPERTS

In accordance with the provision of Article VII of the Agreement, the Government of the Socialist Republic of Vietnam undertakes to bear claims, if any arises, against the Japanese experts engaged in technical cooperation for the Project resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their official functions in the Socialist Republic of Vietnam except when the relevant authorities of the two Governments agree that such claims arise from the willful misconduct or gross negligence of the Japanese experts.

#### VII. MUTUAL CONSULTATION

There will be mutual consultation between JICA and the Government of the Socialist Republic

of Vietnam on any major issues arising from, or in connection with this Attached Document.

#### VIII. MEASURES TO PROMOTE UNDERSTANDING OF AND SUPPORT FOR THE PROJECT

For the purpose of promoting support for the Project among the people of the Socialist Republic of Vietnam, the Government of the Socialist Republic of Vietnam will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of the Socialist Republic of Vietnam.

#### IX. TERM OF COOPERATION

The duration of the technical cooperation for the Project under this Attached Document will be three (3) years from the arrival of the first expert.

ANNEX I	MASTER PLAN
ANNEX II	LIST OF JAPANESE EXPERTS
ANNEX III	LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT
ANNEX IV	LIST OF VIETNAMESE COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL
ANNEX V	LIST OF BUILDINGS AND FACILITIES
ANNEX VI	JOINT COORDINATING COMMITTEE

①

JA

5

## ANNEX I:

### MASTER PLAN

#### Overall Goal

Sustainability of investment lending of VDB is strengthened in accordance with the VDB's strategic plan and socio-economic development plan.

#### Project Purpose

VDB's autonomous and effective operations of investment lending as a development bank are strengthened.

#### Outputs

1. Framework of VDB's governance is established with its clear mission.
2. Credit risk management is improved.
3. Knowledge of fund mobilization and ALM (Asset and Liability Management) is enhanced.
4. Human resource development system is strengthened.

#### Activities

- 1.1 Hold workshops/seminars for policy issues.
- 1.2 Evaluate projects in different sectors and feedback of the results on a selected basis.
- 1.3 Identify agenda for policy dialogues.
- 1.4 Make consultations with the existing platform for policy dialogues with relevant stakeholders on a regular basis.
- 1.5 Develop VDB's annual investment credit plan with strategic orientation.
- 1.6 Submit recommendations for preparation and modification of relevant legal documents.
  
- 2.1 Assess existing processes taken for credit risk management
- 2.2 Activate risk management committee/credit risk management committee
- 2.3 Take measures to improve the operational processes relating to the credit risk management including existing manuals and IT system
  - 2.3.1 Build up model corporate-based database with sufficient information
  - 2.3.2 Identify methodologies of application of corporate-based database with branches
  - 2.3.3 Formulate internal rating system
  - 2.3.4 Introduce debtor classification using internal rating system
  - 2.3.5 Introduce more stringent credit categorization system
  - 2.3.6 Introduce stricter monitoring mechanism
  - 2.3.7 Test and feedback the above system with sufficient information
  - 2.3.8 Conduct other activities as required.
- 2.4 Review exiting training programs for credit risk management.

2.5 Conduct training program for credit risk management.

3.1 Review and discuss existing activities for fund mobilization and ALM.

3.2 Based on the above review, discussions and Japanese experiences:

3.2.1 Conduct pilot/ad hoc training programs on fund mobilization and ALM.

3.2.2 Organize workshops/seminars to share experiences for fund mobilization and ALM.

4.1 Review and discuss existing training system of VDB.

4.2 Based on the review and discussions, facilitate establishment of the most appropriate training system (training plan, schedule and implementation structure)

↻

Xt

2

ANNEX II:

LIST OF JAPANESE EXPERTS

1. Chief Leader / Policy analysis
2. Credit risk management
3. IT system for credit risk management
4. Fund mobilization/ALM
5. Human Resources Development

①

④

⑤

ANNEX III:

LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT

1. Equipment necessary for the implementation of the Project, if any.

Notes:

The contents, specifications and quantity of the above mentioned equipment will be decided through mutual consultation within the allocated budget during the project period.

②

✍

✍

ANNEX IV:

LIST OF VIETNAMESE COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL

1. Counterpart Personnel

- (1) Project Director
- (2) Project Coordinators
- (3) Technical Counterparts

2. Administrative Personnel

- (1) Administrative Assistance
- (2) Supporting Staff
- (3) Other Supporting Staff necessary for the implementation of the Project

①

✕

②

ANNEX V:

LIST OF BUILDINGS AND FACILITIES

1. Office spaces and facilities necessary for the Japanese experts

2

A

3



ANNEX VI:

JOINT COORDINATING COMMITTEE

1. Functions:

The Joint Coordinating Committee (JCC) will be established and convened at least once a year and whenever necessity arises in order to fulfill the following functions:

- (1) advise on the relevance of an annual work plan of the Project based on the Plan of Operations within the framework of R/D.
- (2) participate in the monitoring and evaluation exercises on the progress of the Project and provide advice on the results of the annual work plan, and
- (3) discuss and advise on major issues that arise during the implementation period of the Project.

2. Compositions

The Joint Coordinating Committee shall be composed of:

1. Chairperson:

2. Members:

*1. Vietnamese side:*

- (1) Project Director
- (2) Project Manager
- (3) Representative (s) of Ministry of Finance
- (4) Representative (s) of Ministry of Planning and Investment
- (5) Representative (s) of State Bank of Vietnam
- (6) Other personnel concerned with the Project decided by the Vietnamese side, if necessary

*2. Japanese side*

- (1) Project Experts
- (2) Representative (s) of JICA Vietnam Office
- (3) Official (s) of Embassy of Japan, if necessary
- (4) JICA Expert (s) to SBV, if necessary
- (5) Other personnel concerned to be decided and/or dispatched by JICA, if necessary


MINUTES OF MEETING  
BETWEEN JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY  
AND  
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT  
OF THE SOCIALIST REPUBLIC OF VIETNAM  
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION PROJECT  
FOR  
INSTITUTIONAL CAPACITY DEVELOPMENT  
FOR  
INFRASTRUCTURE FINANCE IN VIETNAM

Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and the Government of the Socialist Republic of Vietnam (hereinafter referred to as "the Government of Vietnam") signed the Record of Discussions (hereafter referred to as "R/D") on the Project for "Institutional Capacity Development for Infrastructure Finance" (hereinafter referred to as "the Project").


The attached document hereto is intended to specify the contents of the Project agreed between both sides in regard to the descriptions stipulated in the R/D.

Hanoi, 12 June, 2008

  
Mr. Hiroaki Nakagawa  
Resident Representative  
Vietnam Office  
Japan International Cooperation Agency  
Japan

  
Mr. Nguyen Quang Dung  
General Director  
Vietnam Development Bank  
The Socialist Republic of Vietnam

Witnessed by

  
Mr. Nguyen Xuan Tien  
Deputy Director General  
Foreign Economic Relations Department  
Ministry of Planning and Investment  
The Socialist Republic of Vietnam

## THE ATTACHED DOCUMENT

### 1. Mutual Understanding of the Previous Minutes of Meeting

Both sides agreed that the understanding of the items other than those mentioned in this Minutes of Meetings remains unchanged from the one mutually confirmed in the Minutes of Meetings signed on 1st April, 2008.

### 2. Materials for Project Planning and Management

Both sides confirmed and agreed on the following materials to be used for the purpose of project planning and management.

- (1) Project Design Matrix (PDM) (APPENDIX 1)
- (2) Plan of Operation (PO) (APPENDIX 2)

APPENDIX 1: Project Design Matrix

APPENDIX 2: Plan of Operation

①

✱

✱

## Project Design Matrix (PDM)

Project Title: Project for institutional capacity development for infrastructure finance in Vietnam

Duration: September 2008- August 2011 (3 years)

Ver. No. 1

Target Area: Throughout the country

Target Group: Headquarters and branch offices of VDB

Date: June 12, 2008

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<b>Overall Goal</b> Sustainability of investment lending of VDB is strengthened in accordance with the VDB's strategic plan and socio-economic development objectives.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Status of the progress of state credit investment in the socio-economic development plan</li> <li>Outstanding amount of VDB's investment lending grows at an annual average of 15 to 17% (in current price).</li> <li>Amount of disbursement of VDB's investment lending grows at an annual average of 20 to 25% (in current price).</li> <li>Investment lending of VDB in the infrastructure and industrial sector (I and III of eligible list of Decree 151) continue to account for more than 75% in terms of outstanding balance.</li> <li>Results of post-evaluation for selected projects are rated high.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>VDB's periodical report to supervising ministries</li> <li>VDB's periodical report to supervising ministries</li> <li>VDB's periodical report to supervising ministries</li> <li>VDB's periodical report to supervising ministries</li> <li>VDB's monitoring and evaluation (M &amp; E) report</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Government basic policy continue to be supportive to operation of VDB as a development bank.</li> </ul>
<b>Project Purpose</b> VDB's autonomous and effective operations of investment lending as a development bank are strengthened.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Number of projects which are justified from a viewpoint of the financial feasibility as well as the clear mission of VDB in 2011.</li> <li>Quantitative and qualitative trend of non-performing loan (NPL) (Currently 5.6%)</li> <li>Progress of dissemination of credit risk management system to branch offices (quantitative and qualitative)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Results of loan appraisal</li> <li>Financial statements of VDB</li> <li>Progress report of the project</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Economic and financial situations in Vietnam are not drastically changed.</li> <li>The government socio-economic policy is not drastically changed.</li> <li>Strengthened institutional framework for policy based credits of VDB remains unchanged.</li> </ul>
<b>Outputs</b> 1. Framework of VDB's governance is strengthened with its clear mission.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Outcome of the policy dialogues with supervising ministries.</li> <li>Annual business plan for investment credit is in line with the strategic plan of VDB.</li> <li>Status of legal documents (preparation/approval)</li> <li>Relevance of legal documents</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Meeting Memo</li> <li>Annual investment credit plan</li> <li>1.3/1.4 Legal documents</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fund mobilization conditions are not drastically aggravated.</li> <li>Risk settlement measures are taken in accordance with the government regulations.</li> <li>Paid-up capital is increased to make up for loss due to provisioning for non-performing loans in accordance with the VDB's medium and long-term strategic plan.</li> </ul>
2. Credit risk management is improved.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Frequency of risk management committee/credit management committee and outcome of meetings</li> <li>Model corporate-based database is prepared by end of 2009.</li> <li>Appropriate internal rating system is prepared by beginning of 2010.</li> <li>Debtor classification using internal rating system is made on a pilot-basis by middle of 2010.</li> <li>Stringent credit categorization is made on a pilot-basis by end of 2010.</li> <li>Stricter monitoring mechanism is introduced by 2011.</li> <li>Number of trainees who have applied skills and knowledge gained through the training program of credit risk management and internal rating/credit activities based on the internal rating to regular works at their respective home offices.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Meeting memos</li> <li>Corporate-based database</li> <li>Internal rating system</li> <li>Debtor classification</li> <li>Credit categorization</li> <li>Monitoring report of VDB</li> <li>Interview survey/questionnaire survey /results of exercises conducted during the training period</li> </ol>	
3. Knowledge of fund mobilization and ALM (Asset and Liability Management) is enhanced.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Learning progress of trainees</li> <li>Quality of training materials prepared</li> <li>Number of participants in the training programs including workshops/seminars.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3.1-3.3 Project progress report/Interview survey/questionnaire survey</li> </ol>	
4. Human resource development system is strengthened.	4. Quality of training plan (training subjects, schedule, number of participants, etc.)	4. Training plan	
<b>Activities</b> 1.1 Hold workshops/seminars for policy issues. 1.2 Evaluate projects in different sectors and feedback of the results on a selected basis. 1.3 Identify agenda for policy dialogues.	<b>Inputs</b> <b>Japan</b> A. Personnel Experts (1) Chief leader/policy analysis (2) Credit risk management (3) IT system for credit risk management (4) Fund mobilization/ALM		<ul style="list-style-type: none"> <li>C/Ps for the project continue to work at VDB.</li> <li>Relevant organizations are ready to prepare and/or modify legal documents relevant to operation of VDB.</li> </ul> <p>Pre-condition:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Relevant agencies (particularly, SBV, MOF and MPI) gives consent to the project implementation.</li> </ul>

<p>1.4 Make consultations with the existing platform for policy dialogues with relevant stakeholders on a regular basis.</p> <p>1.5 Develop VDB's annual investment credit plan with strategic orientation.</p> <p>1.6 Submit recommendations for preparation and modification of relevant legal documents.</p> <p>2.1 Assess existing processes taken for credit risk management</p> <p>2.2 Activate risk management committee/credit risk management committee</p> <p>2.3 Take measures to improve the operational processes relating to the credit risk management including existing manuals and IT system</p> <p>2.3.1 Build up model corporate-based database with sufficient information</p> <p>2.3.2 Identify methodologies of application of corporate-based database with branches</p> <p>2.3.3 Formulate internal rating system</p> <p>2.3.4 Introduce debtor classification using internal rating system</p> <p>2.3.5 Introduce more stringent credit categorization system</p> <p>2.3.6 Introduce stricter monitoring mechanism</p> <p>2.3.7 Test and feedback the above system with sufficient information</p> <p>2.3.8 Conduct other activities as required.</p> <p>2.4 Review exiting training programs for credit risk management.</p> <p>2.5 Conduct training program for credit risk management.</p> <p>3.1 Review and discuss existing activities for fund mobilization and ALM.</p> <p>3.2 Based on the above review, discussions and Japanese experiences:</p> <p>3.2.1 Conduct pilot/ad hoc training programs on fund mobilization and ALM.</p>	<p>(5) Human resource development</p> <p>B. Training</p> <p>Study tours to Japan and/or third country</p> <p>C. Equipment as required.</p> <p><u>Vietnam</u></p> <p>A. Personnel (Counterparts)</p> <p>B. Facilities (Office space and hardware and software for credit risk management)</p> <p>C. Local cost including expenses required for the domestic training, seminars/workshops and domestic business trips.</p>	
--	--	--

①

A

b

<p>3.2.2 Organize workshops/seminars to share experiences for fund mobilization and ALM.</p> <p>4.1 Review and discuss existing training system of VDB.</p> <p>4.2 Based on the review and discussions, facilitate establishment of the most appropriate training system (training plan, schedule and implementation structure).</p>		
--	--	--

①

✶

6

Plan of Operation	Year		Year 2008			Year 2009			Year 2010			Year 2011			In charge of			
	Month	Project Period	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4		5	6	7
		Joint Coordinating Committee (JCC) Evaluation																Technical Evaluation
<b>Output 1. Framework of VDB's governance is established with its clear mission.</b>																		
1.1	Develop VDB's annual investment credit plan with strategic orientation.																	
1.2	Identify agenda for policy dialogues.																	
1.3	Make consultations with the existing platform for policy dialogues with relevant stakeholders on a regular basis.																	
1.4	Hold workshops/seminars for policy issues.																	
1.5	Submit recommendations for preparation and modification of relevant legal documents.																	
1.6	Evaluate projects in different sectors and feedback of the results on a selected basis.																	
<b>Output 2. Credit risk management is improved</b>																		
2-1	Assess existing processes taken for credit risk management																	
2.2	Activate risk management committee/credit risk management committee																	
2.3	Take measures to improve the operational processes relating to the credit risk management including existing manuals and IT																	
2.3.1	Build up corporate-based database																	
2.3.2	Formulate internal rating system for all borrowers																	
2.3.4	Introduce debtor classification using internal rating system																	
2.3.5	Introduce more stringent credit categorization system																	
2.3.6	Introduce stricter monitoring mechanism																	
2.3.7	Test and feedback the above system with sufficient information																	
2.4	Review exiting training programs for credit risk management.																	
2.5	Conduct training program for credit risk management.																	
<b>Output 3. Knowledge of fund mobilization and ALM is enhanced.</b>																		
3.1	Review and discuss existing activities for fund mobilization and ALM.																	
3.2.1	Based on the above review, discussions and Japanese experiences: Conduct pilot/hoc training programs on fund mobilization and ALM.																	
3.2.2	Based on the above review, discussions and Japanese experiences: Organize workshops/seminars to share experiences for fund mobilization and ALM.																	
<b>Output 4. Human resource development system is strengthened.</b>																		
4.1	Review and discuss existing training system of VDB.																	
4.2	Based on the review and discussions, facilitate establishment of the most appropriate training system (training plan, schedule and implementation structure).																	

2

ST

6

付属資料3 : 収集資料リスト

収集資料リスト			
	資料名	概要	作成・承認
1	Decree 151/2006/ND-CP	VDBの業務に関する政令	ベトナム政府
2	Decision 108/2006/QD-TTg	VDBの設立決定に関する首相決定文書	首相
3	VDBパンフレット	VDBの業務概要、組織体制等	VDB
4	VDB annual report (2006)	VDBの関連法令、財務内容等	VDB
5	Decision 44/2007/QD-TTg (JBICレポートから入手)	VDBに関する財務規制にかかる決定文書	首相
6	Decision 112/2006/QD-TTg	銀行開発計画に関する首相決定文書	首相
8	Decision 20/2007/QD-BTC	ズンクワット第一石油精製工場プロジェクトに係る政府決定文書	ベトナム政府
9	Circular 69/2007/TT-BTC	政令151号における規定の詳細を取り決めた通知	財務省
10	Decision 110/2006/QD-TTg (VDB Annual Reportより入手)	VDB綱領	首相
11	Decision 493	債務分類および引当金に係る規制	SBV
12	Decree 7/2003/ND-CP	インフラ整備を行う上で、MPI、MOF、建設省の役割を定めたもの	ベトナム政府
13	Decision on detailed functions/responsibilities of respective divisions	VDBの各部署の機能や権限、責任等について記載	VDB
14	Social and Economic Development Plan(2006-2010)	2006年から2010年における国家開発計画	ベトナム政府
15	TA roadmap	銀行開発ロードマップの実施促進に必要な戦略ならびに支援項目について記載	ASEM