

タンザニア連合共和国
中小企業金融に関する
情報収集・確認調査

ファイナルレポート

平成29年2月
(2017年)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

株式会社日本経済研究所

ア7
CR(1)
17-006

目次

略語集	3
要約	4
第1章 中小企業及び中小企業向け融資の現状と課題	7
1.1 タンザニアにおける中小企業の現状及び課題	7
1.1.1 中小企業の定義	7
1.1.2 中小企業の現状	7
1.1.3 中小企業の課題	8
1.2 中小企業振興及び中小企業金融に関する政策	11
1.2.1 第二次5カ年開発計画（FYDP2）における中小企業振興及び金融セクター支援	11
1.2.2 中小企業振興政策・施策	12
1.3 中小企業向け融資に関係する政府機関の現状及び課題	13
1.3.1 産業貿易投資省（MITI）中小企業部	13
1.3.2 TIB 開発銀行（TIB）	13
1.3.3 中央銀行（BOT）	21
1.4 中小企業向け融資に関係する商業銀行の取り組み状況及び課題	23
1.4.1 商業銀行	23
1.4.2 中小企業向け融資の課題	26
1.5 中小企業向け融資に関係する他ドナーの実施事業	27
1.6 中小企業向け融資への協力に対する政府および関係機関の期待	28
1.6.1 産業貿易投資省（MITI）	28
1.6.2 財務計画省（MOFP）金融セクター開発課	28
1.6.3 財務計画省（MOFP）計画委員会	29
1.6.4 財務計画省（MOFP）政策分析局	29
1.6.5 中小企業支援団体	29
1.6.6 中小企業	29
1.6.7 本邦関連企業	30
第2章 中小企業向け融資事業への協力の必要性	32
第3章 協力アプローチの検討	35
3.1 ツーステップローンによる中小企業向け融資事業の実施体制案	35
3.1.1 融資スキームに係る実施機関	35
3.1.2 実施機関以外の関係機関の役割	39
3.2 ツーステップローンの資金フロー案	39

3.2.1	資金フロー概要.....	39
3.2.2	融資条件の検討基本方針.....	40
3.2.3	TIB 開発銀行/商業銀行から中小企業への貸出条件.....	40
3.2.4	タンザニア銀行から TIB 開発銀行/ファンドマネジメントユニットを通じて TIB 開発銀行/商業銀行への融資条件.....	40
3.3	ツーステップローンの融資対象案.....	41
3.4	技術協力の必要性及び事業概要案.....	41
第4章	SIDO における産業クラスター開発の現状及び工業団地開発への融資 の検討.....	44
4.1	SIDO における中小企業向け産業クラスター開発の現状.....	45
4.2	SIDO における未開発工業用地の現状及び開発ニーズ及び課題.....	46
4.3	工業団地開発への融資の事業モデル及び前提条件.....	47
4.4	SIDO における中小企業金融.....	53

略語集

略語	英文	邦訳
AfDB	African Development Bank	アフリカ開発銀行
BOT	Bank of Tanzania	タンザニア中央銀行
CRB	Credit Reference Bureau	信用照会機関
CRDB	CRDB Bank	CRDB 銀行
DANIDA	Danish International Development Agency	デンマーク国際開発援助庁
DFI	Development Finance Institutions	開発金融機関
EIB	European Investment Bank	欧州投資銀行
FSDT	Financial Sector Deepening Trust	金融セクター深化基金
FYDP2	Second Five Year Development Plan	第二次 5 カ年開発計画
IDA	International Development Association	国際開発協会
IFC	International Finance Corporation	国際金融公社
IRR	Internal Rate of Return	内部収益率
MITI	Ministry of Industry, Trade and Investment	産業貿易投資省
MFI	Microfinance Institution	マイクロファイナンス機関
MOFP	Ministry of Finance and Planning	財務計画省
MSME	Micro, Small and Medium Enterprises	中小零細企業
NBC	National Bank of Commerce	国家商業銀行
NMB	National Microfinance Bank	国家小規模金融銀行
NPV	Net Present Value	正味現在価値
PMU	Project Management Unit	プロジェクトマネジメントユニット
SIDO	Small Industries Development Organization	中小企業振興公社
SME	Small and Medium Enterprises	中小企業
TADB	Tanzania Agricultural Development Bank	タンザニア農業開発銀行
TCCIA	Tanzania Chamber of Commerce, Industry and Agriculture	商工農業会議所
TIB	TIB Development Bank	TIB 開発銀行
TPSF	Tanzania Private Sector Foundation	タンザニア民間セクター財団
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization	国際連合工業開発機関
USAID	United States Agency for International Development	アメリカ合衆国国際開発庁
WB	World Bank	世界銀行

要約

1. タンザニアにおいて工業化を進める上で、中小企業の長期設備資金ニーズに応える協力を行う必要性は高い。理由は以下の通り。
 - (1) 一人当たり所得が USD1,000 に近い水準に至ったタンザニアは、加工品輸出や輸入代替を促進することで経済成長を更に推し進める大きな可能性を前にしている。経済成長を進めるには、GDP シェア 30%を占め、雇用の大半を占める中小企業の成長と裾野の拡大が重要である。
 - (2) タンザニア政府は第二次5カ年開発計画（FYDP2）において工業化を今後の成長戦略の中心に位置づけており、インフラ整備や中小企業支援を明確に表明している。
 - (3) 中小企業の成長と裾野拡大には、中小企業の金融アクセスが重要となる。大手商業銀行は中小企業向け融資を増加しているが設備投資への長期融資については今後の課題である。中規模商業銀行は、設備投資への長期融資を含む業容の拡大と多様化により、成長していく取引先を大手商業銀行に奪われないようにすることを経営課題としている。
 - (4) タンザニアにおいて、中小企業向け融資の貸出金利は 20%を超えるが、5%のインフレ率で貸出金利が 22%の場合、実質金利は 17%である。これは正常な長期貸出利率といえない。
 - (5) TIB 開発銀行（TIB）は FYDP2 の担い手として中小企業への設備投資融資を増加させていくことを役割の一つとして期待されているが、自身の資金調達の制約から適切な金利水準での長期融資が提供できていない。更に、中小企業金融のノウハウ蓄積は依然として課題である。
 - (6) AfDB, IFC など大手商業銀行に長期資金を供与する多国籍機関はあるが、中小企業の長期設備資金ニーズに適切な金利条件で直接応えることができるドナーはいない。
 - (7) 係る状況の下、中小企業の長期設備資金ニーズに応える協力を行うことは、自己資金を中心として業容を図らざるをえない中小企業に対して適正な条件での設備投資融資の実行と、それに当たっての厳格な審査手法を提供することで中小企業向け設備投資金融のモデルケースになりうる。また、協力を通じて移転される中小企業向けの設備投資金融に係るノウハウは政府の工業化政策の推進には不可欠な要素であり、FYDP2 の方向性に合った時宜を得た協力になりうる。
2. 中小企業の長期設備資金ニーズに応える協力を行う上で、妥当な協力アプローチは以下の通り。
 - (1) 対象企業：現政府定義の一つである従業員5－99人の中小企業で法人登記する会社とする。（5人未満の零細企業および100人以上の大企業は非対象）

- (2) セクター：農産物加工業が経済構成から過半となるとみられるが、その他一般製造業、鉱業などの有望企業なども含める。
- (3) 対象銀行：TIB開発銀行(TIB)を中心とし、商銀の参加も検討する。
- (4) TIBはFYDP2の目的の一つである中小企業育成でも役割を与えられており、計画中に1兆TZSまで増資をコミットされている。
- ・ TIB職員の能力は全般的に高いが150名と少なく、審査要員を中心に今後拡大が必要。また支店が4店舗なので商銀の支店網との協力が必要となる可能性がある。
 - ・ 問題はTIBの不良債権（NPL率）が30%にも達していることである。新総裁の就任と開発金融機関への移行後の新体制で意図的にNPLを整理したことが一因であるが、高水準のNPL率は速やかに解消が必要である。2017年末に10%程度に削減すべく、NPL処理計画が実施され始めているが、削減の実施状況について、資本投入時期とともに注視が要される。
 - ・ さらに審査体制の改善も、NPLを事例とした新規研修を職員50名に実施するなど取り組みは見られるものの、借款実施の際は、日本の政策金融の成功・失敗例をふまえた審査中心の総合的な技術協力を実施して、採算性を確保しえない経営・プロジェクトを厳格に排除する体制を確立し、審査・管理能力を強化・定着する必要がある。
- (5) 商銀は三大銀行と中小銀行から候補を検討している。
- ・ 三大銀行はいずれも能力には大差ないが、NMB と NBC は外資の株式保有と経営下にあることを考慮すると、この中では CRDB が妥当と考えられる。
 - ・ 中小銀行では、中小企業向け融資が 6 割の AKIBA を検討した。
 - ・ 上記 2 行は、中小企業向け融資と不良債権から判断すれば、審査・債権管理能力は十分認められる。長期の設備投資貸付は未経験であるが、経験の豊かな行員への技術協力を適切に行えば、必要な能力を確保しえよう。
- (6) 資金フローは財務計画省（MOFP）からタンザニア中央銀行（BOT）、TIB のファンドマネジメントユニット（FMU: fund management unit）を経由して、TIB と商業銀行に貸し出される。
- ・ MOFP から BOT までは円資金、為替リスクを取る BOT 以降は TZS となる。
 - ・ 上記フローは、BOT が管理業務から解放されること、TIB にノウハウの蓄積が容易という利点がある。
 - ・ オプションとして MOFP が BOT を経由せず円資金を直接金融機関に貸す、政府保証に基づき JICA から直接円資金を金融機関に貸すという仕組みもあるが、ここでは為替リスクを負担する先が金融機関となり、IFC、EIB の融資のように、最終貸出金利が 20% を超えることになり、高金利問題の解決には繋がらない。
 - ・ また TIB の現況の NPL 率を考慮すると（FMU 経由ではなく）MOFP から TIB への直貸は困難。

3. **SIDO** における産業クラスター開発の現状及び工業団地開発については以下の通り。

- (1) **SIDO** 所有地中の未開発分は 61.7% (131.9ha、約 1.3 百万 m²) にあたる。**SIDO** が工業団地のインフラと建屋の双方を建設して中小企業に提供する方向であるが、資金不足により各地の工業団地整備計画が実行されるのが難しくなっている。政府は、**TIB** 等が提供する資金を期待。
- (2) 現在、**TIB** と **SIDO** の間で、工業団地開発協力協定の締結(交渉中)によるプロジェクトファイナンスの検討が始まろうとしている。しかし双方の使命・価値観 (**TIB** は金融機関としてプロジェクトの採算性を最優先、**SIDO** は中小企業支援機関として雇用創出とバリューチェーンを重視) が異なるほか、**SIDO** が所有地をこれまで担保提供した経験がないこと、**SIDO** の賃貸料が市場価格よりもかなり低いこと、リスク・テイカー不在、有望候補地の選定が進んでいないこと、等々のプロジェクトファイナンスを実施するにあたっての問題点が山積しておりこの解消は容易ではない。
- (3) **SIDO** の工業団地開発がプロジェクトファイナンス事業として成立するための条件として、工業団地用地の資産価値が高く、入居企業(中小企業)に収益力あり、低金利借入、などの条件がすべて整うことが必要。

第1章 中小企業及び中小企業向け融資の現状と課題

1.1 タンザニアにおける中小企業の現状及び課題

1.1.1 中小企業の定義

タンザニアでは、中小企業開発政策 (Small and Medium Enterprise Development Policy, 2003) で中小企業 (SME) の定義を定めている (表 1-1 参照)。制定後 10 年以上を経過しており、産業貿易投資省 (MITI)、タンザニア投資開発銀行 (TIB)、及び調査団が面会した民間金融機関の多くは改定が必要との認識であったが、MITI では改定するための活動予算 (USD 1.2 百万) がなく、当面は現行定義が使用されると思われる。なお、金融機関では、この定義と離れ融資額で分類しているところも見られる。

2006 年からの 10 年でも、物価上昇率は 2 倍に達しており、設備投資額が半分未満の価値となったことも改定を要する一因である。したがってこの調査では従業員数を定義とする。

表 1-1. タンザニアにおける中小企業の定義 (2003~)

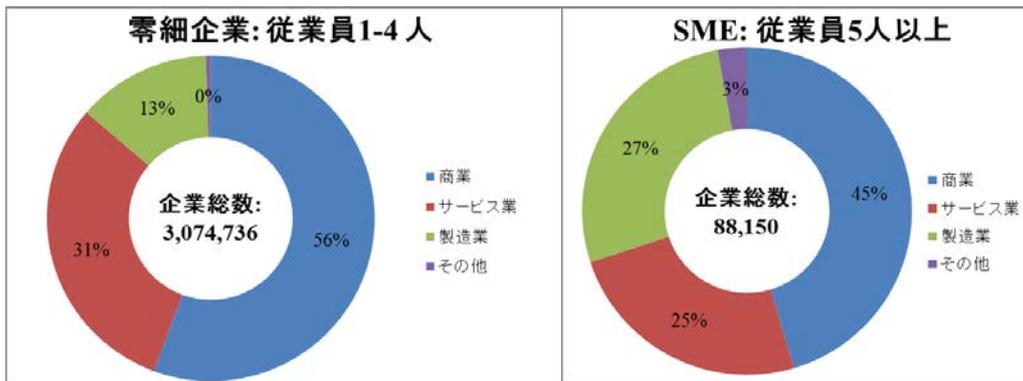
カテゴリー	従業員数	機械への設備投資(TZS)
零細企業	1-4	5 百万まで
小企業	5-49	5 百万超 2 億まで
中業	50-99	2 億超 8 億まで
大企業	100 以上	8 億超

(資料) Small and Medium Enterprise Development Policy, 2003

1.1.2 中小企業の現状

タンザニアでは、SME は中小零細企業 (MSME) として零細企業とともに分類されるケースがみられる。産業貿易投資省 (MITI) が 2012 年に出版した調査によると、タンザニア (ザンジバルを含む) には 300 万を超える中小零細事業者 (MSME 数、2010 年値) が存在するが、その 96.4% は企業登記をしていない個人事業者 (sole proprietor) である。これら MSME の GDP シェアは約 30% で、雇用の大半を占める¹。その中で従業員 5 名以上を有する SME と定義される企業は、登記されていない事業者も含め約 8 万 8 千社ある。業種内訳は図 1-1 のとおり。

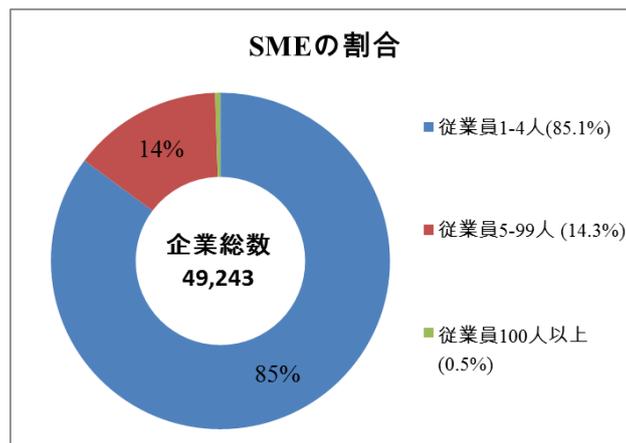
¹ MITI/FSDT National Baseline Survey Report: MSMED (Dec 2012)



(資料) MSME in Tanzania (Dec 2012) MITI/ FSDT、表 6.2 を元に調査団作成

図 1-1. 零細企業および中小企業の内訳

一方、国家統計局がタンザニア（ザンジバル除く）で 2013 年に実施した工業生産調査によれば、登記されている企業約 4 万 9 千社のうち 14%（7 千社程度）が SME となっている（図 1-2 参照）。



(資料) National Bureau of Statistics/UNIDO/CTI, Census of Industrial Production 2013, Tanzania mainland, Analytical Report (September 2016)

図 1-2. 登記済企業の内訳（SME は全体の 14%）

1.1.3 中小企業の課題

MITI、財務計画省(MOFP)、中小企業振興公社(SIDO)、タンザニア民間セクター財団(TPSF)、金融セクター深化基金(FSDT)、商工農会議所(TCCIA)、中央銀行(BOT)、金融機関(TIB および民間金融機関)、そして、中小企業(SMEs)に、資金調達方法に関して中小企業の直面する課題についてヒアリングを行った。その結果は表 1-2 のとおり、高金利、担保不足、債務保証不全などフォーマル金融へのアクセスに関わる課題が大半を占めた。

表 1-2. 中小企業（SME）の抱える課題と関係機関の見解

SME の課題	金融機関の視点	関係機関の視点
借入金利が高い	<ul style="list-style-type: none"> ・ 長期貸付の原資が不足している。 ・ 長期預金金利が高いので貸付金利が高くなる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 借入金利が高いため、担保の有無に関わらず、長期借入困難。（TPSF ほか多数） ・ 預金と貸付金利のギャップが大きく、事業者は貯金収入少額、借りれば金利の支払いに追われる。（TCCIA）
担保が不足	<ul style="list-style-type: none"> ・ 住居となっている土地・建物、土地の所有権登記（registration）がされていないものに関しては、担保価値がない。 ※BOTは、不動産担保を融資総額の 125%相当徴求することを定めている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ BOT の 125%担保規制は、銀行が個別企業の十分な信用審査を怠る土壌（SIDO、DAR-RO）にもなっている。 ・ SIDO の SME 融資では、担保要件を緩和し、動産や個人保証も含めて 125%、としている。（SIDO） ・ フォーマル金融は貸付要件が厳しすぎる。（TCCIA） ・ SIDO 工業団地の土地と建屋は担保にならない。（SIDO）
土地の測量未完	<ul style="list-style-type: none"> ・ 測量が進んでいない土地が多い。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 農村部では、土地は測量さえされていれば、村の承認で銀行融資可（担保として認められる）。（TCCIA）
法人として未登記	<ul style="list-style-type: none"> ・ 個人保証は法人企業にのみ認めている。民間銀行の SME 融資は個人事業者対象のため個人保証を認めていない。 ・ リース会社も法人企業のみファイナンスリースの対象となる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 登記されている SME 企業は非常に少ない。（MITI）
債務保証が機能していない（担保要件が緩和されない）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 債務保証に関わらず不動産担保を融資額の 125%徴求する（BOT の規定）。 ・ 債務保証がある場合、「払わなくてよい」というモラルハザードが生じる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 債務保証があれば不動産担保要件を緩和すべきである。（SIDO） ・ 政府機関による債務保証ならば担保要件を緩和しても良いと考えるが明文化されていない。（BOT/WB-PMU）

企業照会システムが未発達	BOTは2013年に導入したCredit Reference Bureau (CRB)により債務者の照会が可能と認識している。	CRBは、登録情報の間違い、入力ミスなどシステムの問題で機能不全である。(TCCIA)
代替金融ツール（ファイナンスリース/FL）を知らない	・FLでは、12か月のキャッシュフロー（銀行口座）をベースに貸す。担保なし。 ・登記した企業のみ対象である。(Alios Finance)	・明文化したFL規則がない。 ・リース業界に対する課税が厳しい。(2015年、VAT18%に加え6%を課徴) (Alios Finance/IFC)
事業運営能力不足	・財務諸表、事業計画、収支計画など融資に必要な書類不全である。	・銀行は個々の借り手の事情に配慮した融資をする必要がある。(TCCIA)
マーケットアクセスがない（販売経路・手段の欠如）	・SMEの事業の持続性・安定性・成長性の予測が困難である。	・タンザニアの商業銀行には「SME金融＝儲からない」という印象がついてしまっているため、それを払しょくするようなSME金融スキルの向上に役立つような支援が必要である。(FSDT)

(資料) SME および各機関からの聞き取り (2016/10/31-2016/12/2) により作成

1.2 中小企業振興及び中小企業金融に関する政策

1.2.1 第二次5カ年開発計画（FYDP2）における中小企業振興及び金融セクター支援

タンザニアでは、1999年に掲げた長期国家開発計画「VISION 2025」にて、2025年までの中所得国入りと一人当たり名目GDP3,000ドルの達成を目標に掲げており、「VISION 2025」達成への戦略的行動計画として5カ年開発計画が策定されている。2016年5月に制定された第二次5カ年開発計画（FYDP2）では、工業化（Industrialization）に焦点を当てつつ、①経済成長重視政策、②人間開発重視政策、③ビジネス環境整備政策、④政策施行効率強化の4つを重点分野として掲げている。

(1) 第二次5カ年開発計画（FYDP2）における中小企業振興

FYDP2では、中小企業振興の観点から以下の政策項目を取り上げている。

- 重点セクターにおける、SMEsと大企業との連携による取引増加
- MSMEsの製造業分野におけるGDP増大
- MSMEsの借入リスクを保証制度などで最小化
- MSMEs向けの工業団地（industrial parks infrastructure）建設により、工業育成と雇用増加（特に若年層雇用）

なお、工業団地の候補地は以下の15地域：Mtwara, Lindi, Songea, Rukwa, Dodoma, Singida, Shinyanga, Kagera, Mara, Manyara, Njombe, Katavi, Geita, Simiyu およびMorogoro（SIDOがMSMEs向けの工業団地開発計画の実施機関である。詳細は第4章参照。）

- 先端技術分野のSMEsへのベンチャーキャピタルの提供

(2) FYDP2における金融セクター支援

FYDP2では、TIBを開発計画実施のための重要機関の一つとして位置づけ、TZS1兆の増資を予定している。FYDP2において、政府金融（TIB他）に期待されている役割は表1-3のとおりである。

表1-3. 第二次5カ年開発計画（FYDP2）における政府金融の役割

TIB Development Bank（TIB）関連	その他部分
<ul style="list-style-type: none">● TIBをより重点プロジェクトに活用し、国際および地域開発金融機関などとの協調融資を推進する。● TIBはFYDP2の目的を実現する役割がある。● TIBはFYDP2関連の開発プロジェクトをデザインして資金供給に結び付ける任務がある。● TIBは国内資源使用の輸出振興と中小企業育成・雇用増大等が柱である。	<ul style="list-style-type: none">● 建設およびSMEセクターでのDFI（MSMEs Development Bank）の新設は検討が必要● TIBとTADBの開発プロジェクトへの活用● National Enterprises

<ul style="list-style-type: none"> ● そのため政府はTIBにTSG 1兆までの資本投入をコミットしている。 ● TIBにはSME強化、雇用増、社会経済的な人的資源発展などの国家優先分野での貢献が期待され、そのため特別ファンド等をエージェンシーとして運用し得る。 ● 当計画が新設を提唱するInfrastructure Development Fundが実現すれば、TIBが海外スポンサーも加えて運用する。 	Development Fundによる MSMEsに対する債務保証
---	--------------------------------------

(資料) 第二次5カ年開発計画に基づき JICA 調査団作成

上述のとおり、FYDP2 では、SME に特化した政府開発銀行の設立が提案されているが、新しい金融機関の設立には相当の時間がかかるので、TIB のような既存の金融機関で当該業務の実績を積み、必要となった段階で分離するのが現実的な選択と思われる。先例としては TIB から一部機能が分離されて新設された農業開発銀行 (TADB) がある。後述するが、TIB では、DFI に移行してからの新体制下において、SME 専門部署として SME Finance Department を Development Finance Division の中に設置している。(「1.3.2 TIB」参照)

なお、FYDP2 には、含まれていないが MITI で構想している産業開発銀行 (Industrial Development Bank) の設立に関しても、同様に、新しい金融機関を設立するのではなく、TIB の Development Finance Division の中に新設された Industrial Loan Department を分離することが考えられる。

1.2.2 中小企業振興政策・施策

タンザニアにおける中小企業振興政策は、2003年に策定された中小企業開発政策 (Small and Medium Enterprise Development Policy, 2003) が基本方針である。しかし、その後法律化されないまま13年が経過しており、主務官庁もふくめ、関係者の多くで見直しが必要であるとの見解が支配的である。上記政策では、一般的な政策枠組みを概観した後、政府のビジネス育成サービスとして企業家育成 (金融および非金融)、ビジネストレーニング、情報提供、技術、マーケティングの5分野をあげている。金融分野については、SME向けの金融機関の設立を提唱しており、この点に関してはTIBの活動含め実現しているとみられる。

当政策への最近の評価としては、UNIDOによるImplementation Review「Tanzania SME Development Policy 2003 “ten years after”」(2013年3月出版)がある。中小企業専管の政府組織の拡大 (MITIのSME担当を部へ格上げ)を含め政策を評価しつつ、同時にモニタリングの不足、MITIの政策調整のマンデートの欠如などを指摘している。一方、金融分野については、①融資が零細企業向けに重点が置かれSME全体に対してではない、②保証については、債務保証制度 (CGF: Credit Guarantee Facility) が設立されたが実働はこれからである、③新銀行は多いがSME融資、特に製造業への中長期融資はきわめて少ない、などの点を指摘している。これらの指摘は、現在でも保証を除きあてはまり、中小企業設備投資向けの

中長期融資拡充の必要性は引き続き高い。

MITIは、新たな中小企業開発政策として“SME Policy Framework”を2016年12月から検討予定であり、その中では、2003年の政策に含まれていなかった、中小企業金融に関する具体的な施策も記載される予定である。

1.3 中小企業向け融資に関係する政府機関の現状及び課題

1.3.1 産業貿易投資省（MITI） 中小企業部

当部は中小企業のインフォーマルな性格からの卒業を目指して金融への容易なアクセスの確保を含め業務を主管している。具体的には、①SME 政策・ガイドライン・規則・基準の策定・監視・評価・見直し、②SME に環境基準を遵守させるメカニズムの構築、③SME のフォーマルセクターへの移行を支援する戦略の策定、④SME の金融サービスへのアクセスを促進する戦略の策定を実施している。²

MITIの職員数は約250人、当部17人の体制となっている。

1.3.2 TIB 開発銀行（TIB）

(1)組織概要

TIBは1970年、産業化推進を主目的として政府全額出資の開発銀行として設立され、70年代は中長期金融を製造業、農業、建設業等に供給した。80年代以降はウガンダとの戦争、外国為替変動などにより、業況不味に陥り、商銀的な短期金融にも従事することとなったが、政府による救済措置が実施された後は経営再建が図られ、2005年には開発金融機関として再定義された。

現在は、TIBグループの中核であるTIB Development Bankには銀行法（the Banking and Financial Institutions Act, 2006）の適用がされるため、以前のような特別法による業務機能の適用・規制を受けることはない。TIBは、BOTから開発金融機関（DFI: Development Financial Institution）のライセンスを2015年に取得している。DFIライセンスは、TIBの他は農業開発銀行（TADB）のみに適用されている。

TIBの金融はインフラ、産業化（農業加工、鉱業、一般製造業）、石油／ガスそしてサービス産業を中心とする。他の金融機関への融資経験はない。一方で、TIBを所管する財務計画省(MOFP)金融セクター開発課（Financial Sector Development Section）及びBOTは、TIBが金融機関へ融資を実施することへの制約はないと考えている。今後BOTからDFIsへの新たな規制枠適用がありうるかについては、今後の進展を見守る必要がある。

TIBでは、農業関連融資を実施していたが、2015年に農業開発銀行（TADB）が新設されたのに伴い、農業関連融資を分離（2016年11月ではAgricultural WindowはTIBに存続）、また同年に、DFI機能強化の一環として商業銀行機能を子会社（TIB Corporate Finance Ltd）として分離した。これらの変更は、TIBがDFIとして、FYDP2で掲げる産業化推進を目指し、

² MITI SME Department (<http://mit.go.tz/pages/small-and-medium-enterprises-sme>)

重点セクターにおいて長期設備金融の担い手となることが期待されているためである。

なお、商業銀行機能の分離に伴い、TIBが既に融資している企業・プロジェクトであっても運転資金の供与は行わず、TIB Corporate Finance Ltdから供与する形としている。これは法的あるいはDFIライセンスとの関連での制約ではなく、グループ内の分業の結果である。

(2) 組織計画

TIBの中長期計画は、調査時点（2016年11月）で最終化段階にあり、2016年12月にMOFPへ提出し、2017年4月以降に国会審議が終了する予定である。

国家計画のVision 2025およびFYDP2を踏まえて、TIB理事会は重点セクターを定めており、SMEは他の4セクター（1. 産業・技術（農産物加工、鉱業、一般製造業）、2. インフラ（中央・地方政府およびPPPで実施するユーティリティ（電気・ガス・水道）・交通など）、3. 石油・ガス、4. サービス（観光など））と並んで指定されている。SMEセクターでは、“SME Financing Program”を実施予定であり、SME向け融資に加え、工業団地への融資、SME向けのイノベーションプログラムおよび中小企業成長のための研修実施を計画している。

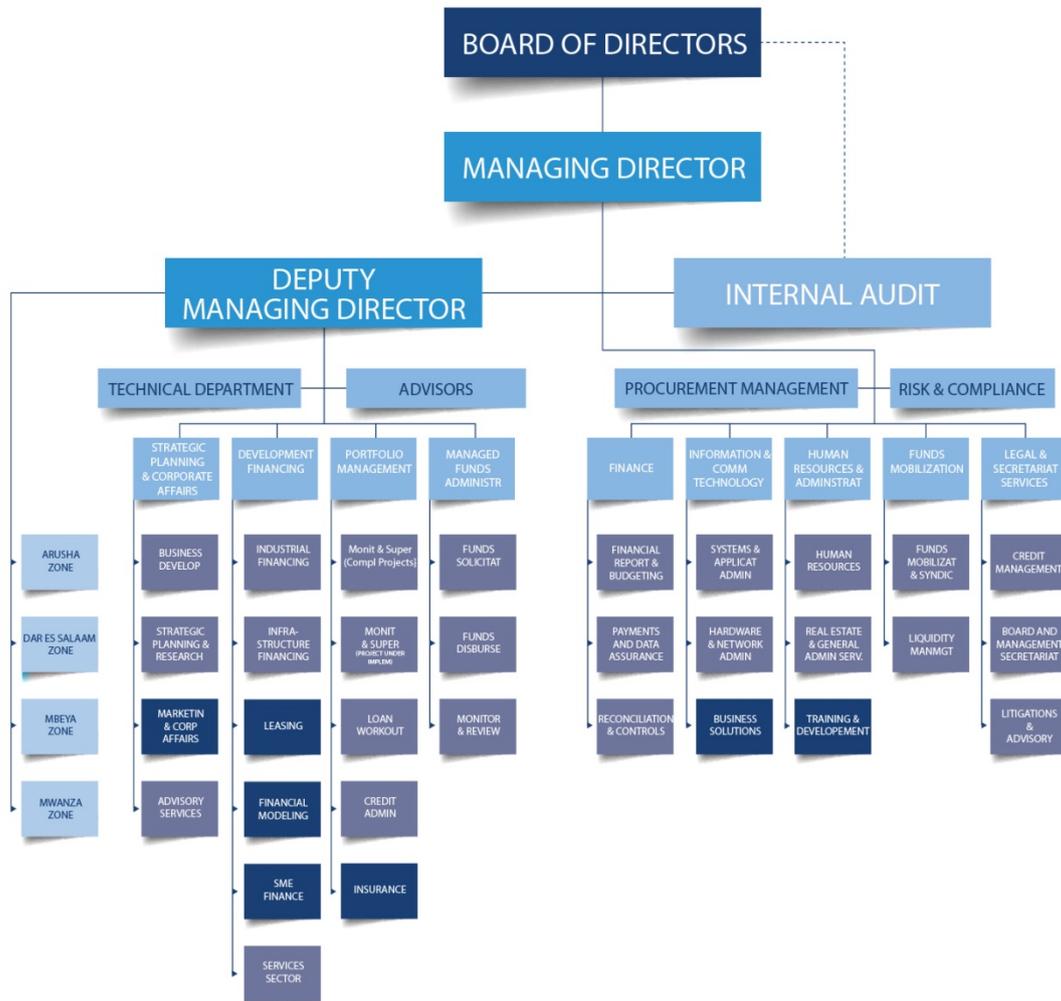
(3) 組織体制（支店網含む）

TIBの最上位意志決定機関は理事会であるが、通常の運営は、総裁（理事会メンバー）及び副総裁が中心となって行われる。総裁（Mr. Charles Singili）は、2016年に就任しており、BOT出身で民間金融機関であるNBCやAzania Bankの勤務経験を有する。副総裁（Mr. Jaffer Machano）はTIB出身であり2015年8月に就任している。TIBでの豊富な業務経験があり、TIBの業務に精通しており政策融資へのビジョンも有している。JICAの研修で2013年に訪日経験がある。

TIB職員の一般的な能力水準は市中銀行と比すれば融資知識などの観点で高いと判断される。ただし、行員数は150名程度と圧倒的に少なく、役割の全般的増大を考えるとSME向け能力を含め相当の増強が必要となる。TIBの支店網は4支店のみであるが2016年1月からゾーン制の採用により全国的業務の展開が改善された。更に、TIBの支店網が限られていることから顧客アウトリーチに限界があったが、2016年にTIB子会社のTIB Corporate Financeが郵便銀行（Tanzania Postal Bank）とパートナーシップを締結し、貸付実行と貸付金の回収を代行してもらうことができるようになった（ただし、すべての融資審査はTIBが実施する）。

(4) 融資対象選定

融資案件の発掘は26州（region）を4地域に分けて管轄する支店（Zone office）が担当する。地域事務所から提出されるプロジェクト調査報告書（project review report）が本店のビジネス委員会（Business Committee）に掛けられ、それを通過した案件がすべての審査を担当する開発金融課（Development Finance Division）に回付される。



(資料) TIB (2016/11)

図1-3. TIB組織図

(5) 審査

1) 審査体制及び方法

開発金融課（Development Finance Division）が審査の実施主体となる。同課には、6部門12名が所属している。6部門の構成は以下のとおり。

- SME Finance（融資対象額 TZS 1億-20億の案件を担当）
- Industrial Financing（農産物加工、鉱業、製造業一般。融資対象額 TZS 20億以上）
- Infrastructure Financing（融資対象額 TZS 20億以上）
- Service Sector（融資対象額 TZS 20億以上）
- Leasing
- Financial Modeling

2016年1月の組織改革前は18名が在籍していたが、転職や自然退職等により職員数が減

少した。しかしながら、勤務実態のない職員（通称幽霊職員）の検挙のため実施された、政府の雇用自粛要請により人員補填が行えず、現在の人員数は12名となっている。

中小企業審査担当部門（SME Finance）には2名が在籍している（2016年11月時点）。以前は5名が在籍していたが、ゾーン制の導入により3名を支店に移動した。政府の人員採用凍結が解除された際には5名体制に戻す計画である。

審査チームは2-3か月をかけて融資審査を行う。審査項目は、企業の沿革から始まり業界分析、キャッシュフロー分析から環境要件まで標準的な内容を網羅しており徴求資料リストも整備されている。これは融資額に関係なく、中小企業向け融資でも同様である。一律の審査が行われるため、審査を通過するには、企業規模にかかわらず、各企業には相応の経営能力が必要となる。担保徴求は必須で、資産評価は専門部署（Technical section）が行い、SME 融資の場合に限り、大企業より条件を厳格化し、土地の市場価格の掛け目は、都心で市場価値の75%を見積もっている。なお審査に際しては、採算性のあることが前提となっている。

従業員4人以下の零細企業については、網羅的で時間を要するTIB審査になじまないため、審査はPRIDEやSACCOなどのマイクロファイナンス機関(MFIs)に実施してもらう予定である。

2) 審査能力・債権管理能力

調査団にて、TIBが作成した審査調書4件をレビューした。内訳は成功例1件、NPL3件である。調書として、必要な項目はほぼ網羅的に書かれており、配当制限、株式譲渡制限、新規借り入れのTIB承諾等、債権者としての条件も妥当である。ただし下記の課題が見られた。

- 企業の過去並びに現状の分析が詳しくなされていない。
- 経営者についての実績に基づく評価がないか、過去の地位などに基づく間違った評価基準となっている。
- 対象セクターの分析が一般的で企業の置かれた業態の詳しい分析が弱い。

3) 審査能力の改善に向けた取り組み

後述するとおり、TIBでは不良債権(NPL)比率が急激に増加しており、状況改善のため、2016年1月に組織改革を行った。新体制では、融資額に関係なく全プロジェクトの審査に以下の関係部署の職員が関与することになっている（開発金融部長は事前に各部門の部長に依頼して、案件毎に適切な人材を配置してもらっている）。

- ・ Financial Modeling Department
- ・ Portfolio Management Department
- ・ Technical Services Department
- ・ Strategy & Planning Department

また、TIB は NPL の経験を貴重な資産と認識しており、今後同様の過ちを繰り返さないために、昨年度から NPL の具体的な案件を Moody's による研修に使用している。研修内容は、信用分析とプロジェクトファイナンスに関するオンラインレクチャー、審査調書の討議などであり、すでに 50 名の職員が参加している。

(6) モニタリング

TIB において、融資承認後の案件は、資金交付終了前と終了後に分けてモニタリングを実施している。SME 案件についても同様である。

2016 年 1 月の組織改革では、モニタリング体制の強化のために、各案件の所在地域を所管するゾーン事務所で審査後の貸出案件のモニタリングが実施されることとなり、多くの本部融資担当職員がゾーン事務所へ異動した。地方の事業について、融資担当者が四半期に一回程度しか訪問できなかったが、組織改革により毎月訪問できる体制となっている。なお、案件実施の責任はポートフォリオマネジメント部が負うため、ゾーン事務所はポートフォリオマネジメント部長 (Director) へ毎月報告を行い、問題が生じた場合は同部が出張して状況を確認している。

なお、情報管理部 (Intelligent Management Department) でもすべてのゾーン事務所のポートフォリオを分析・比較している。

先述の問題案件につき、モニタリングレポートをレビューしたところ、問題債権と位置付けられることとなった要因の中に、審査調書作成時にはすでに既知であるべきものが、審査調書に記載されていなかった事実があった。組織改革により、TIB のモニタリングと審査能力のが向上を今後注視する必要がある。

(7) 経営財務状況

TIB の経営財務状況は表 1-4 のとおり (2015 年末時点)。TIB は、2015 年に TIB Corporate Finance を、運転資金等短期資金を供給する子会社として分離し、開発金融機関としての免許を取得している。したがって、前年と連続性を持って数字等を比較することは容易でないため、2015 年のみにつき検討する。

TIB の貸出規模は、貸出規模最大の銀行である CRDB の約 15% 程度である。その内、貸付期間が 1 年を超えるものは 57% であり、³原資調達は預金が TZS406 百万に比して長期借り入れは TZS 56 百万に過ぎず、中長期貸出の増加には長期資金の確保が急務である。負債比率は適切な水準と判断される。NPL は 14% と高いが、その後さらに増加し、2016 年 10 月現在で 30% に達している (詳細は後述)。

TIB の貸出金利は資金源、貸出先等により異なるが、商業銀行の 20% を超す短期金利と比較すれば、貸出金利は総じて低い。TIB の調達金利の水準は必ずしも低くないため、利鞘は薄くなっている。政府金融を担う意識があり、利益極大の意向は強くないと想定される。

³ CRDB の 1 年超の債権は 51%。

なお 2015 年の最終利益は一定の水準を確保している。

表 1-4. TIB 財務状態 (2015 年末)

	TZS (10 億)
総資産	689
貸付	538
(NPL 不良債権)	78
負債	476
(うち長期借入)	(56)
資本	213
(うち払込資本金)	(152)
総収入	63
(うち利子)	(55)
支払金利	26
税引き後利益	6
不良債権率	14%

(資料) TIB (2016/11)

(8) 不良債権 (NPL) の現況

TIB副総裁によれば、2016年10月末でのNPLの内訳は表1-5の通りである。ローン残高合計TZS 6,530億のうちTZS 1,960億が不良債権であり、NPL比率は30%に達する。なおMOFA、BOTには2016年9月末にNPL比率を報告済みである。

2015年12月時点のNPL比率は14%であり急激に増加しているが、2015年6月のDFIライセンス取得及び同年の新総裁の就任により、DFIとして再出発するという方針の下、TZS1兆の政府出資の前に、過去の不良債権の洗い出し作業を行った結果、NPL比率が3割まで高くなったとTIBは説明している。NPL比率著増の背景には、債権分類適用の厳格化と共に、過去におけるTIBの貸出審査が十分でなかったことを物語るもので、TZS 1兆の政府出資を受けるに当たっては、TIBの貸出審査能力の強化が求められている。

表 1-5. NPL の内訳 (2016/11)

	分類	金額 (TZS 10 億)	シェア
A	破綻	60	31%
B	完工遅延	49	25%
C	条件変更(リストラ)	87	44%
	合計	196	100%

(資料) TIB (2016/11)

(注)「破綻」とは、融資契約に基づき、元本と利息の全額回収が不可能であると Development Finance Division および Portfolio Management Division が判断した貸付金。

「完工遅延」とは、プロジェクトの完工遅延により 3 か月以上延滞している債権。

「条件変更(リストラ)」とは、債務者の経営再建または支援を図ることを目的として金利の減免、利息・元本の支払い猶予等の条件変更を行った貸付金。

(9) NPL の処理方針

TIB の処理方針では、2016/2017 年度末 (2017 年 6 月) までに「破綻 (credit failure)」分類の全額を損失として計上する予定である。すでに一部費用計上しており、TZS 600 億全額が資本の毀損となるわけではない。これにより、NPL 比率は 21% に下がる見込みである。また、2017 年末までには「完工遅延 (Implementation Delay)」分類プロジェクトの中には完工が見込まれるものもあり、そうなった場合、債権の再評価 (reclassification) となることから、NPL 比率は 13% まで下がる見込みである。更に、「条件変更 (Work out)」分類の中には、親会社が「完工遅延」として NPL と分類されたことにより NPL 債権となっているものが TZS 180 億、事業を売却したことにより返済の見込まれる TZS 17 億が含まれており、今後、これらの分類変更と返済の進捗により、NPL を 2017 年末までに実質 1 割未満とする計画である。なお、2017 年年央には FYDP2 で計画された TZS 1 兆の増資の一部が実現される予定である。

TIB への新規融資の可能性を考慮するならば、NPL 率が少なくとも 10% 台の半ばとなり、政府からの増資の一部が実施される見込みが明確となり、かつ、審査・モニタリング体制が組織改革前の (NPL 率が 30% を記録した) 体制と比して改善されることが必要である。同時に、審査・モニタリング人員のキャパシティ改善・強化に関しても、TIB は、今後さらに状況を把握し、その実行を持続する必要がある。TIB 経営幹部は、NPL 率を最低限度に抑えるという明確かつ強制力ある経営方針を、担当官庁の了解の上で、組織内外に明確に発信・定着させなければ、TIB の組織改革は実践の伴わない知識の集積に終わりがねない。

(10) 中小企業向け融資に対する取り組み意欲及び実態

TIB は FYDP2 の金融面からの実行主体として期待されており、また現在、7 年から 10 年の設備投資資金を中小企業に提供しているのはタンザニアでは TIB のみであるため、TIB 側の意欲は十分に感じられる。

一方で、中小企業融資は TIB にとり 2009 年ごろまでは主業であったが、以降他セクター業

務の増大に加え、一部の中小企業向けの業務が子会社（TIB Corporate Finance Ltd）に移管されたことから2015年年次報告書では、融資額に基づいてSMEに分類される企業向けの融資残高はTZS 260億（全貸出の5%）と極めて少額となっている。但し、貸出企業数では依然全体の55%を占めている。

（11） ファイナンスリース

TIB は、2016 年に、担保が不要な資金調手段であるファイナンスリースの専門部門を設け、建設、鉱業、運輸、航空などの分野に注力している。2015 年度の融資件数は 31 件、年度末の融資残高は TZS 160 億であり、1 件当たり平均 TZS 5.2 億で中小企業が活用できる金融スキームの規模としては大きい。なお、2016 年 1 月以降の新規案件はない。

ファイナンスリースは中小企業向け融資のオプションとなりうるが、TIB は今後大型リースに注力の方向であり、中小企業向けとしての戦略展開は意識していない。また、リースに関しては、2015 年以降、通常税率（VAT18%）にさらに 6%が加算された高税率が課されるため、中小企業の利用増加は当面は見込まれない。

（12） 原資

TIB の調達原資は、大口投資家の預金が主体であり、長期資金は多くない。調達資金と融資の期間のミスマッチ（maturity risk）を軽減する対策として、TIB は、政府が FYDP2 で計画している増資に加え、ドナーからの借り入れ（為替変換リスクを取らないもの）、国内債（TZS 750-1000 億の発行を計画中）、外債（私募債）などを検討中である。しかし、債券発行はコストが高いことが課題である。

（13） 中小企業対策プログラム

融資対象として選定された案件は、融資額が少額のものでは中小企業審査担当部門へ回付される。審査の際には、中小企業としての経営のノウハウ、企業登録、担保、資本金等が前提となるが、これを十分に満たす融資対象者は限られる。TIB ではこの問題への対処として、SIDO などと協業して潜在能力の高い融資対象企業を発掘し、TIB のビジネス・インキュベーションプログラムにて、企業登録、許認可申請、経営ノウハウなどの指導などの研修を実施する計画である。

また、プログラムを修了した企業や現在の取引先に対しても、技術、マーケティング、簿記・会計、プロジェクトマネジメントなどの研修やアドバイザーサービスを継続的に用意することも計画している。

こうした取り組みにより、潜在能力の高い中小企業を TIB 融資に適合する企業に育成する方針である。ただしこのための予算は確保されていない。法人登記企業のみを対象とすれば、対象企業は限定されると考えられる。

1.3.3 中央銀行 (BOT)

BOTの中央銀行としての役割は、BOT ACT 2006で規定されている。BOTは、TIBとTADBの二つの政府金融機関に対して通常銀行と異なるDFIのライセンスを発行し、また銀行監督局を通じて不良債権の把握を含む業務監督機能を果たしている。

個別借款事業に関しては、BOT ACT 39条（手形割引）、40条（融資）、41条（業績不振金融機関への最後の貸し手としての機能）に定める、金融機関への通常貸し付けと異なるものと位置づけている。例えば、BOTは、世銀の借款事業について為替リスクを取っているが、本来業務としてではなく、個別の借款事業の内容を把握したうえ、MOFPの要請に基づき特別な適用を行っている位置づけである。BOTは、世銀の転貸資金について実施機関（implementing agency）であるが、その運営は、本業から独立したプロジェクトマネジメントユニット（PMU）あるいは信託基金設立により対応している。

BOX. SME 金融におけるファイナンスリースの有用性とタンザニアの現状

タンザニアの SME は、銀行から中長期の設備投資資金を借り入れることができない。理由としては、銀行に採算性があると認められるだけの不動産担保を提供できない、銀行が融資対象である製造機械等を担保として認めない、金利が高すぎて中長期で借りることができないなどが挙げられる。「ファイナンスリース」は、このような SME の資金調達難を解決する手段として推奨されるべきである。

ファイナンスリースは、直接資金を供与するのではなく、製造機器や器具などの資産を供与する。リース会社 (Lessor) が借り手 (Lessee) に代わって資金調達するため SME 自身が銀行から借り入れる必要がない。財務体質がぜい弱で銀行借入が難しい SME の場合でも、資産を購入せずに (資産をオフバランス化して) 新規設備を導入し、資金繰りを悪化させず (投資を費用化することにより課税所得を縮小させる)、銀行借入枠を温存できる (別の目的で使用できる)。つまり、ファイナンスリースは、銀行からの中長期融資を代替するすぐれた金融手段と言える。

それにもかかわらず、タンザニアの SME に対して普及されてこなかったのは、政府による税制および会計制度の調整がなされていないことが大きな原因であると思料される。たとえば、日本のリースの会計制度は特例で、中小企業にファイナンスリースをオペレーティングリース扱いにする (費用計上、オフバランス化) ことを認めている。また、中南米諸国でも、グアテマラやジャマイカにおいては、ファイナンスリースの費用化が可能であるため、ソーラー発電及び省エネ機器の普及の手段としてリーススキームを推奨している。これに対しタンザニアでは、IFC によって 2005 年にファイナンスリースの導入プロジェクトが実施され、ファイナンスリース法 2008、および、銀行・金融機関規則 2011 が準拠法となったものの、タンザニアには動産譲渡登記制度はなく、ファイナンスリースにかかる統計やアセットファイナンス市場も存在しない。リースをサポートする税制や会計制度の整備が遅れていることに加え、新政権に移行してからは、徴税が厳しくなり (VAT18%がリース業につき追加6%が付加され)、リース事業は大打撃を受けている。政府が、長期視点にたつて、ファイナンスリースの利点を活かした SME 支援を実施することを志向するならば、SME がリースを活用しやすいように上記課題を解決し、SME へのファイナンスリースの普及促進を図るとよい。

ファイナンスリースのメリット(一部)

	資産購入の場合	ファイナンス・リースの場合
支出	購入金額	毎月定額のリース料
資産計上(所有)	必要(オンバランス)	国によっては不要 (オフバランス) (注1)
減価償却	必要	不要
費用計上(資金負担)	定率法による減価償却の場合、初期負担が大きい	リース料は毎月定額なので、費用計上は一定 (資金負担の平準化ができる)
金融機関借入枠(自己資本)	必要	不要 (銀行借入枠・自己資本を別の目的)
借入要件	過去 2~3 年の取引実績審査と担保必要	過去 1 2 カ月分の実績審査 (担保不要)

(注1) The National Board of Accountants and Auditors (NBAA) は企業に対して、国際会計基準をリースに適用することを規定しており、リース会計基準がない。国によっては、リース会計基準で、SME支援の特例によりファイナンスリースの賃貸借処理が認められ、オフバランス化が可能になっている。

1.4 中小企業向け融資に係る商業銀行の取り組み状況及び課題

1.4.1 商業銀行

(1) 三大商業銀行

1) 財務状況と株主

財務状況

タンザニアの三大商業銀行の2015年末の財務状況を表1-6にまとめた。NMBの業況は3行の中では格段によい。CRDBは2015年高収益を上げたものの不良債権の償却などから2016年第三四半期にTZS19億の損失を計上した。但し、通期では最終利益を計上する見込みである。NBCは前二者と比べると資産規模が1/3程度で、収益率も他2行に比べ格段に低い。3行の業況に違いはあるものの財務状況に不安を抱えるものではない。3行を合わせた融資規模はタンザニア全体の5割強を占める。

表 1-6. タンザニアの三大商業銀行の2015年末の財務状況

(単位：TZS十億)	CRDB	NMB	NBC
総資産	5,335	4,580	1,692
貸付金	3,531	2,482	905
預金	4,250	3,554	1,338
長期借入金*	296	266	33
資本	672	665	257
金利収入	487	439	147
当期利益	122	150	12
資産収益率	4.2%	3.3%	0.7%
資本収益率	24.3%	22.4%	4.7%
資本比率**	12.7%	14.5%	15.2%
NPL比率	8.1%	2.1%	8.2%

* 劣後債務を含む

** TIBはリスク要因調整後の資本比率

(資料) 各行のアニュアルレポートから作成

株主

NBCは55%をBarclaysが保有するBarclaysのグループ会社である。CEOはBarclaysから出向している英国人で、JohannesburgのBarclays regional directorに直接レポートしている。NMBはダルエスサラーム証券取引所(DSE: Dar es Salaam Stock Exchange)の上場会社ながら株式の34.9%はオランダのRabobankが保有する。CEO並びに主要ポストをRabobank出身者が占める。CRDBもDSEの上場会社で、2割をデンマーク政府の援助機関DANIDAが保有するが、タンザニアに居住しない非常勤取締役を1名出すだけで経営への直接の関与はない。IFCの出資も5%未満で、CRDBの所有と経営はタンザニア人の下にあると言える。

2) 中小企業向け融資の現状

タンザニアにおいては、SME の大半は登記された法人企業ではなく個人事業者であることから、多くの商業銀行において「SME 金融」は、法人金融 (Corporate Banking) ではなく個人金融 (Retail Banking/Personal loan facility) として扱われている。(なお、TIB では SME 金融は登記した法人企業のみとしている。)

規模

融資残高に占める中小企業向け融資は CRDB が 11%、NMB、NBC が 8% 程度でいまだ各行の中心業務とは言えないものの、各行いずれもが収益率が高いことから傾注するようになってきている。2015 年末で見ると、NMB の中小企業向け融資の NPL 比率は、全体の不良債権率と比して特別高いわけではない。CRDB は中小企業向けが 5% と全体の 8% を下回っている。NBC の NPL 比率は高いが、これは 7 年前に実行した車両担保ファイナンスの失敗が大きな原因であるとの説明であった。

表 1-7. 三大商業銀行の不良債権比率 (NPL)

(単位 : TZS十億)	CRDB	NMB	NBC
中小企業向け貸出残高	364	190	75
中小企業向け貸出比率	11%	8%	8%
中小企業向けNPL比率	5%	2%	27%

(資料) 各行のアンニュアルレポートから作成

貸出条件

中小企業向け融資の大半が 1 年未満の短期融資である。CRDB、NBC は、中小企業に対して 3 年までの融資を提供している。NMB は、借入人との緊張関係を維持するために 1 年に一度借り換えを行わせることを方針としている。3 銀行いずれも信用力のある企業には積極的に貸出をする方針⁴であるが 5 年を超える融資は行っていない。

中小企業向け融資はすべてが担保融資である。CRDB、NBC は BOT のガイドラインにある融資金額の 125% という担保徴求の用途を各融資に適用している。BOT ガイドラインは自己資本の 10% までは 125% 未満の担保徴求率でも許容されることから、NMB は充実した自己資本を背景に柔軟な運用をしている。タンザニアは土地の権利関係が明確でなく土地建物の登記が一般的ではない。三大商業銀行は、登記のない物件も担保として徴求することで (informal security) 貸出に必要となる担保の確保を図っている。中小企業向け融資への適用金利は 20% を超える。

⁴ 各行とも貸出額の規模により取引先を中小企業金融という括りをする管理体制をとっている。AfDB の 2012 年の報告によれば、タンザニアの中小企業向け融資は、企業規模に下限はなく上限は売上約 USD 2 百万、貸出額の下限は USD 600、上限は USD 8 百万を超えるという調査結果がある。

支店網

表 1-8 は 2015 年末での 3 行の支店数と従業員数を纏めたものである。CRDB は 199 の支店、NMB は 175 の支店でタンザニアのほぼ主要拠点をカバーしている。NBC は 2 行の 1/3 未満の支店数ながらタンザニア主要都市を中心にカバーしている。

表 1-8. 三大商業銀行の支店数と従業員数

	CRDB	NMB	NBC
支店数	199	175	52
従業員数	2,651	3,163	1,240

(資料) 各行のアンニュアルレポートから作成

審査

CRDB は支店規模に応じて中小企業向け融資の決裁権限が割り当てられ、中小企業向け案件の申請から実行まで通常 10 日以内で行われる。本店決済の案件も 1 週間程度で決済が行われる。NMB、NBC も同様の体制をとっている。

融資実行までの審査項目については、CRDB はチェックリストを作り全店での共有化を図っている。NMB の中小企業に対する審査は、単純なスコア付をして機械的に決める案件と融資決定委員会 (Credit Committee) に掛ける案件がある。後者の為のレポートの作成には通常 2-3 日、決済をとるまでにも 1 週間はかからない。短期運転資金融資に対する審査の主眼は、貸出期間中の資金繰りとそれが破綻した際の担保力という返済可能性に注力を置いている。また、その判断に当たって、3 行いずれもの中小企業金融課長が強調していた点は書類には頼らないということであった。

中小企業向け融資の不良債権率からも言えるように、CRDB と NMB は運転資金を対象とした中小企業融資の審査・融資能力はあると判断される。NBC はもともと大企業に特化した金融機関として出発したこと、並びに、中小企業向け融資の取り組みも 2016 年から始めたということで、中小企業への審査と融資体制の充実はこれからの取り組み課題であると思われる。3 行いずれにも言えることは、中小企業向け設備投資を対象に 7 年から 10 年の融資について事業資質を詳細に検討して融資実行を行う経験は有しておらず、今後の課題ということである。

なお、三大商業銀行の SME 金融の対象は個人事業者が太宗であり、TIB の SME 金融の対象は法人企業のみであるため、審査項目や体制の単純な比較は困難である。

(2) 中規模商業銀行

タンザニアにおいて中小企業金融支援を行う FSDT の紹介に従い、AKIBA Commercial Bank と DCB Commercial Bank と面談を行った⁵。いずれもタンザニアで資産最大の CRDB

⁵ Azania Bank も紹介されたが、先方から回答がなく面談未了。

の1/30未満の規模の銀行である。両行とも財務状況は良好ながら、AKIBAがローンポートフォリオに占める中小企業の割合が6割である一方、DCBの業務の主体は警察や軍隊といった公務員を対象とした個人融資が中心で、中小企業向け融資は全体の4%にすぎない。AKIBAは、取引先企業の規模の拡大と共に金融ニーズが多様化していく中で、取引先を大規模銀行に渡さないでどのようにして引き留めていくか、その為にはどのような組織変革をすべきかという経営課題があると認識している。一方、これまで個人融資がほとんどであったDCBには、個人融資から派生する中小企業関連融資を補足していく為にどのようにして組織内に体制を構築していくかという経営課題がある。

1.4.2 中小企業向け融資の課題

(1) 中小企業側の事業についての低い説明・計画能力

タンザニアの小企業が財務諸表を作成している事例は非常に少ない。自身の事業について、数字に基づいて説明できることも少なく、こうした企業へ融資をできるように数値をまとめ上げることが金融機関の仕事である。

中企業は小企業のような状況にはないと思われるものの、作成書類の正確性並びに真偽について銀行は全く信頼を置いていない。中企業についても銀行が預金取引などを通して得た顧客情報や地域での評判を通して借手の信用力を評価した上、十分な担保を徴求した後には融資を実行しているのが現状である。

なお、NMBはNMB Business Clubという34のクラブを通してタンザニア全土で顧客の啓発活動をしている。年1度、クラブの所在する各地で専門家を招いてセミナーを実施している。各セミナーには300名以上が集まり、NMBはこの活動に年間TZS10億の予算を割いている。

(2) 高い金利と短い融資期間

中小企業が事業拡張を図る上で纏まった設備投資を考える場合、7年から10年の長期ローンが必要となるが、これを提供しているのはタンザニアではTIBのみである。経済が高成長を続けるタンザニアにあっても、金融機関の目から見て20%を超える金利を正当化できる設備投資を見つけることは困難である。また、この金利では5年間であっても中小企業は借りたがらないという見方が一般的で、高い金利環境が短い融資期間を恒常化させている側面もある。十分な担保を徴求することは中小企業向け融資の課題であるが、三大商業銀行は、登記のない物件(informal security)を担保として徴求することなどにより柔軟に対応して貸出を伸ばしている。

(3) 銀行の長期資金の調達能力

表1-9が三大商業銀行の資金調達と運用を期間ごとに分類したものである。3行いずれも期間1ヶ月未満の資金調達が圧倒的に多い一方、融資を中心とした資金運用は、1年を超え

る資産が NBC は 45%、CRDB は 51%、NMB は 59%を占める。このことから、3 銀行が短期で調達した資金を長期運用に転換するという銀行の資産転換機能を果たしていることがわかる。また、資金調達の太宗が 1 ヶ月未満の預金ということから、5 年を超える資産の割合は CRDB が 16%、NMB7%といまだ限られている。この期間構造の制約の中で長期資金需要に応えるべく CRDB と NMB は IFC、EIB などからの資金調達を近年図っている。各行にとって増加する長期資金需要に応えるために長期資金調達をいかに増やしていくかが今後の課題である。

表 1-9. 三大銀行の資金調達と運用

	1ヶ月未満	1-12ヶ月	1-5年	5年超	合計
CRDB					
資産	26%	23%	35%	16%	100%
負債	80%	13%	1%	6%	100%
NMB					
資産	7%	35%	52%	7%	100%
負債	87%	9%	4%		100%
NBC					
資産	31%	24%	45%		100%
負債	91%	7%	2%		100%

(資料) 各行のアンニュアルレポートから作成

1.5 中小企業向け融資に関係する他ドナーの実施事業

タンザニアにおいて、中小企業に直接裨益する形で譲許性融資を実行しているドナーは今のところない。一方、IFC、EIB、AfDB（民間セクター部門）といった多国籍機関が SME 振興のために金融機関への長期資金供与を行っている。

IFC は期間 10 年の与信枠（credit line facility）USD75 百万を 2014 年に CRDB に供与し、その 2 割を中小企業向けとしたが、金利条件は市場レートで為替レートのリスクは CRDB が負っている。EIB も 2013 年に NMB に期間 5 年の与信枠€70 百万を供与している。CRDB に対しても TZS700 億の与信枠を供与しているがいずれも貸出条件に譲許性はない。なお、IFC と EIB からの与信枠はいずれも現時点で全額利用済とのことである。

IFC と EIB の金融機関への長期資金供与は、いずれも中小企業への貸出金利に影響を与えるものでなく、他の貸出同様 20%を超える金利が適用されている。この他、地元紙が 2016 年 12 月 2 日に、アフリカ開銀の民間セクター部門が CRDB に対して、USD 120 百万の与信枠を供与したと報道した。アフリカ開銀からも同様の発表があった。詳細は不明だが、用途はインフラ開発と中小企業向け融資であり、融資条件は IFC、EIB 同様に譲許性のない貸出となっているものと思われる。

USAID は 74 カ国を対象とした米国のグローバル信用保証スキームの一環としてタンザニ

アの商業銀行による中小企業向け融資に対して5割をカバーする保証制度を提供している。現在の同国におけるコミットメントはUSD60百万で、対象は零細小企業とし、保証債権の期間は1年から1年半である。同様の信用保証スキームには、アフリカ開発銀行がスペイン、デンマーク政府と共に2011年に始めたものやフランス開発庁（AFD）が提供するものなど多くある。いずれのスキームも信用補完を提供するだけで譲許性の長期融資を促す仕組みではなく、中小企業向けの貸出金利は金融機関にとっての実勢レートで20%を超えている。

タンザニアにおいて、世界銀行からの商業銀行を通した中小企業向け融資は長期間実行されていなかった。しかし、ファイナンシャル・インクルージョン（financial inclusion）の案件が検討中であり、BOTを経由して商業銀行から中小企業向け長期融資に結び付く案件を融資プログラムの一つとして考えている。融資総額はUSD100百万程度で、商業銀行が案件に参加する際は、中小企業に対する長期融資という条件を付与するつもりだが金利水準を譲許的な水準とすることは計画されていない。この他、世銀は2013年に民間企業の事業環境整備の一環として土地所有関係の明確化の為に、土地権利関係に係る旧資料のデジタル化、土地権利の未確定地域でのドローンを使った安価な調査と仮の画地などを通してタンザニアの土地登記制度の改善につながる手法の後押しをしている。IFCによればタンザニアの土地の約8割が土地の権利関係が明確でないということであり、このことが貸出において必要となる土地を担保として徴求することの阻害要因の一つとなっている面がある。

IFCはCRDBへの融資のほか、CRDB、NBCなどの商業銀行への出資を行っており、商業銀行の能力強化を実施している。

1.6 中小企業向け融資への協力に対する政府および関係機関の期待

1.6.1 産業貿易投資省（MITI）

タンザニアの総就業人口の7割強が農業セクター従事者であることから、MITIは、農産品加工業（Agro processing）こそがタンザニアの目指す「工業化」の中核を担うものと認識している。そのため、農産品加工業を中心とする中小企業向け融資への協力が必要であり、同協力が大きなインパクトを生み出すためには、（将来的には）企業の規模をSMEに限定しない方が良いと考えている。

1.6.2 財務計画省（MOFP）金融セクター開発課

MITIと同様に、中小企業向け融資への協力では、農産品加工業を中心にするほうが、雇用創出インパクトが大きいと考えている。SME金融の問題は、非金融（non-finance）な課題、具体的にはガバナンスや能力の問題が大きいので、譲許性の高い資金を供与しただけでは効果がなく、中小企業向け融資への協力を実施する場合は、対象とする企業数を限定し、モニタリングを強化した方が良いという意見である。

1.6.3 財務計画省（MOFP）計画委員会

SME が発展できる環境ができれば、自ずとマイクロにも裨益すると考えるので、中小企業向け融資への協力は重要であり、SME の長期資金へのアクセスおよび低利融資を提供することの意義は大きいと考えている。また、SME の発展のためにも、多くの企業をフォーマルセクターに移行させることが必要と考えている。

1.6.4 財務計画省（MOFP）政策分析局

市中金利以下の長期資金を SME エンドユーザーへ提供することに賛同している。ドナーから譲許性の高い資金が提供される場合、現行の市中金利が適用されて TSL の譲許性がエンドユーザーに還元されない結果になることは好ましくないとの立場である。

1.6.5 中小企業支援団体

タンザニア民間セクター財団（TPSF）、金融セクター深化基金（FSDT）、農工商会議所（TCCIA）からは、SME 金融支援が望まれていることが指摘された。

TPSF は、タンザニアは農業国であるにもかかわらずの一次産品としての輸出が多く、農業加工品を輸入していることに鑑み、農業加工製品の輸入代替を促進することが雇用創出、所得向上、経済成長のために非常に重要と考えている。

FSDT は、需要家の視点で SME 金融をとらえる必要があると考えている。いずれの金融機関も、一律なアプローチ（担保要件や徴求資料等）を SME に適用しているが、SME 金融では企業訪問を頻繁にするようなアプローチが重要であるため、参加金融機関への SME 金融に関する本格的な能力強化が必要と考えている。

TCCIA からは、以下、貸付条件、土地の計測、企業照会など、複数の問題提起があった。

- ・**貸付条件の緩和**：SME にとっては預金（5%以下）と貸付金利（20-22%）のギャップが大きすぎて、貯金をしても儲からないし、借りれば利息の支払いだけで事業利益を奪われてしまう状況になっている。フォーマル金融は、借り手の違いに配慮せず、一律な貸付ルールを適用していることが問題であり、融資担当者がもっと頻繁に企業訪問する等、個々の SME に配慮した融資（Tailored-made finance）を実施する必要がある。
- ・**土地の計測の促進**：土地の登記（land registration）の問題以前に、測量されていない土地（Un-surveyed land）が多いことが問題である。
- ・**企業照会機能の強化**：2013年にBOTが創設したCredit Reference Bureauはシステムの誤作動が多く、SME金融に貢献するに至っていないため、TCCIA自らが銀行向けに推薦状を出すなど、企業照会機関としての情報発信をしたいと考えている。

1.6.6 中小企業

本調査では、タンザニア政府の優先度が高い農産物加工業、および、今後の成長ポテンシャルが見込める製造業を中心にSME12社を実査した。

中小企業へのヒアリングの結果、表 1-10 に示す通り、適切な金利、期間の設備投資向け

融資があれば、借入れを希望したい有望企業が相当数存在すると判断される。

表 1-10. 企業実査 12 社のヒアリング結果

	現状・課題	資金調達ニーズ
農産品加工会社(食品 3, 飲料 2, 植物油洗剤 1)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 金利が高くて銀行から借りられない。 ・ 自己資本の再投資(無償資金投資) ・ 原料供給農家の資金繰りが問題(土地登記・所有権登記・銀行口座なし) ・ 外国からの借入れは為替リスクがあって借りられない ・ 工場立ち上げのときにサプライヤーの信用状(L/C)を利用している。 	長期低利の投資資金が必要
農業関連機械メーカー(2)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 金利が高くて銀行から借りられない。 ・ 自己資本の再投資および顧客の前払い金の活用 ・ 顧客の資金調達問題 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 長期低利の投資資金が必要 ・ 顧客と金融機関との間での割賦販売、ファイナンスリース、長期低利融資
農機販売ディーラー(1)	<ul style="list-style-type: none"> ・ サプライヤーからの低利融資 ・ 顧客への低利融資、ファイナンスリースの提供 	顧客の資金調達支援が必要(土地登記、所有権登記、銀行口座なし)
エンジン修理会社(1)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 金利が高くて借りられない。 ・ 銀行は貸してくれない。担保が不足。 ・ 銀行は投資対象機器を担保と認めてくれない。 	長期低利の長期投資資金が必要
プラスチック容器メーカー(1)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 借入時は、情報提供、担保などが困難 ・ TIB が担保要件を緩和してくれたので借入れられた。 	
印刷会社(1)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 民間銀行は印刷機を担保として認めてくれない。 ・ ファイナンスリースで印刷機を購入した。 	長期投資資金が必要

(資料) 各社からの情報収集により JICA 調査団が作成

1.6.7 本邦関連企業

タンザニアにおいて、中小企業向け融資の提供を通じた中小企業振興を図ることによる本邦企業・関連企業への想定される便益は以下のとおり。

- SME 工業団地開発による直接的な便益(入居する SME として裨益)
- 関係会社の事業展開への直接的な便益(長期低利の投資資金の調達)
- 国内企業(SME)の底上げを図ることで国内調達がしやすくなる間接的な便益
- SME 向けファイナンスリースの促進による間接的な便益

本邦商社、農産物加工メーカー、農機販売代理店等 4 社についてのヒアリング結果は、表 1-11 の通りである。

SME の成長は、事業のパートナーとして、資機材のサプライヤーとして、商品の消費者として、本邦企業にとっての関心事である。同時に、融資やファイナンスリースといった金融手法の効果は、SME 自身の資金運用能力に大きく左右されること、そして、工業団地入居のメリットについては、そこに付与されるインセンティブ次第であることも指摘された。

表 1-11. 本邦企業・同関連企業にとっての中小企業振興の便益(該当するもの○△)

便益の種類	本邦商社	農産品加工メーカー	農機販売代理店	補足
関係会社事業展開	○			
国内調達向上	○			
サプライヤー支援	○			
顧客支援			○	
長期低利資金	△*1	○		*1 借手の資金運用能力次第
工業団地入居	△*2	○		*2 インセンティブ次第
ファイナンスリースの促進	△*1			*1 同上

(資料) 各社ヒアリングに基づき、JICA 調査団作成

第2章 中小企業向け融資事業への協力の必要性

タンザニアにおいて工業化を進める上で、中小企業の長期設備資金ニーズに応える協力を行う必要性は高い。理由は以下の通り。

- 一人当たり所得が USD1,000 に近い水準に至ったタンザニアは、加工品輸出や輸入代替を促進することで経済成長を更に推し進める大きな可能性を前にしている。経済成長を進めるには、GDP シェア 30%を占め、雇用の大半を占める中小企業の成長と裾野の拡大が重要である。
- タンザニア政府は FYDP2 において工業化を今後の成長戦略の中心に位置づけており、インフラ整備や中小企業支援を明確に表明している。
- 中小企業の成長と裾野拡大には、中小企業の金融アクセスが重要となる。大手商業銀行は中小企業向け融資を増加しているが設備投資への長期融資については今後の課題である。中規模商業銀行は、設備投資への長期融資を含む業容の拡大と多様化により、成長していく取引先を大手商業銀行に奪われないようにすることを経営課題としている。
- タンザニアにおいて、中小企業向け融資の貸出金利は 20%を超えるが、5%のインフレ率で貸出金利が 22%の場合、実質金利は 17%である。これは正常な長期貸出利率といえない。
- TIB は FYDP2 の担い手として中小企業への設備投資融資を増加させていくことが役割の一つとして期待されているが、自身の資金調達への制約から適切な金利水準での長期融資が提供できていない。更に、中小企業金融のノウハウ蓄積は依然として課題である。
- AfDB, IFC など大手商業銀行に長期資金を供与する多国籍機関はあるが、中小企業の長期設備資金ニーズに適切な金利条件で直接応えることができるドナーはいない。
- 係る状況の下、中小企業の長期設備資金ニーズに応える協力を行うことは、自己資金を中心として業容を凶らざるをえない中小企業に対して適正な条件での設備投資融資の実行と、それに当たっての厳格な審査手法を提供することで中小企業向け設備投資金融のモデルケースになりうる。また、協力を通じて移転される中小企業向けの設備投資金融に係るノウハウは政府の工業化政策の推進には不可欠な要素であり、FYDP2 の方向性に合った時宜を得た協力になりうる。

以下は各ポイントについての補足説明である。

(1) タンザニアの現状と今後

タンザニアは今世紀に入って以降高い経済成長を達成して一人当たり所得が USD1,000 に近い水準まで達した。タンザニアの工業化水準は、加工を加えない原材料輸出が主流で日用品の多くを輸入する状況である。今後の工業化の過程で、加工品輸出を増やし輸入代替を進めていくことが求められる。この為には、設備投資に対する長期融資を充実させていくことが必要となる。

(2) 金融機関の長期貸し能力

経済成長に伴い金融も急拡大しており、商業銀行による融資はこの10年間年率20%程度で成長している。その中で、中小企業への融資も拡大してきたが、それはもっぱら運転資金が中心で長期の設備資金供給はほとんどなく、工業化を推進していく為に、中小企業への設備資金供給は今後の重要な課題となっている。大手金融機関はその資金調達を1ヶ月未満の預金に圧倒的に頼る一方、その預金の伸びは14%程度と貸出の拡大に追いつかない状況で、GDP比でみた預金残高もこの数年下降傾向にある。

係る状況下で、民間金融機関の資金調達に頼るだけでは中小企業の設備投資への長期融資が伸びる見込みはない。タンザニアの金融資産の7割が銀行融資で、長期債券発行市場は依然未発達である。これまでTIBは中小企業向けの長期設備融資を実行してきたが、その調達コストは1年もの政府債(16%)を上回るため、適用金利は2割を若干切る程度でしかなく、中小企業のニーズを満たすような条件での長期融資が難しい状況にある。

(3) ドナーの取り組み

この状況の中で長期の譲許性融資を直接提供するドナーはいない。IFCやEIBは大手商業銀行に長期融資をしているが、中小企業向けの長期融資には繋がらず貸出金利は20%を超え、中小企業が設備投資に踏み切る上での足枷の一つとなっている。中小企業に譲許性が渡っておらず、譲許性資金は金融機関の経営を助けることにしかかかっていない。また、USAIDなど多数のドナーが保証を提供しているが、この取り組みは長期資金供給の促進には繋がらない。係る状況の中で、世銀は金融機関に対して長期融資を条件とするプロジェクトを検討中である。

(4) 政府の施策

TIBがインフラと中小企業の設備投資を促進していくことがFYDP2で掲げる工業化政策の重要な骨子の一つであり、政府はTIBに対して、TIBの現資本勘定の5倍に当たるTZS1兆の出資を計画している。議会の承認が得られた後には今後5年間かけてTIBに資金が注入されていくこととなる。

MITIで検討中の新中小企業振興策の中心施策の一つは資金供給である。必ずしも成功して来たとはいえないTIBの中小企業向け融資能力を引き上げることは、政府の支援に応えるための喫緊の課題である。

(5) 中小企業向け融資事業への協力の意義と中小企業金融の将来像

中小企業向け融資事業への協力は、まず、中小企業向けの適正な長期投資資金の流れを確保することに意義がある。主に自己資金に頼ることでは設備投資を実行できないでい

る企業に設備投資の資金調達の道を大きく広げることで、中小企業の成長を金融面から後押しできる。

実施機関として想定される TIB に対しては、すでに TZS 1 兆の政府出資が計画されており、中小企業向け融資事業への協力がモデルケースとなり、この資金を使って譲許性長期設備融資を拡大していく道を TIB に示すこととなる。更に、TIB が中小企業向けの長期設備資金提供に実績をあげることで、TIB が適正な条件で長期債券市場での資金調達を引き続き行えない場合でも、政府が継続して TIB を資金支援していくことの意義を示すこととなる。

また、TIB だけでなく商業銀行の中小企業向け設備融資金融に係る技術移転を実施することにより、これまで大手商業銀行でも実施できていない中小企業向け設備投資融資に先鞭をつける。金融環境が変わり大手商業銀行の資金繰りに余裕ができた段階で、この分野は積極的に取り組まれる分野となっていくであろう。中規模の商業銀行もこの分野に加わるようになれば金融市場に厚みができ長期設備資金市場の適正化に寄与することに繋がる。

上記のように、中小企業向け融資事業への協力がモデルケースとなり、タンザニアにおける中小企業向け設備投資金融を変革し、タンザニア政府が重要課題に挙げている中小企業成長を支援していくこととなる。これまでのところ、どのドナーも先鞭をつけていない分野であり、成功裏に進めることができればそのインパクトは大きい。

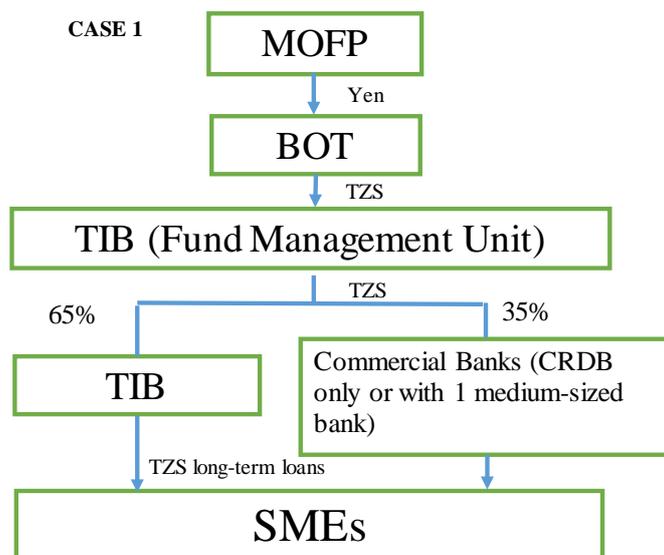
第3章 協力アプローチの検討

3.1 ツーステップローンによる中小企業向け融資事業の実施体制案

3.1.1 融資スキームに係る実施機関

融資スキームには、図 3-1 の通り、財務省 (MOFP)、中央銀行 (BOT)、TIB、商業銀行、及び、融資先となる中小企業が関わる。このスキームは基本的には、世銀の Housing Finance Project⁶と同様であり、BOT が為替リスクを負担する体制である。

中小企業が設備投資の採算性を確保するには、金利 20%を十分に下回る譲許性の長期資金が必要である。この実現には、十分な譲許性をもった円資金の為替リスクをタンザニア政府が負う仕組みが必要となる。MOFP が BOT を経由せず円資金を直接金融機関 (TIB もしくは商業銀行) に貸す、あるいは、政府保証に基づき JICA から直接円資金を金融機関に貸すという仕組みでは、為替リスクの負担者が金融機関となるため、IFC、EIB の融資のように、最終貸出金利が 20%を超えることになり、高金利問題の解決には繋がらない。また TIB への直貸は現況の NPL を考慮すると困難である。以上のことから、タンザニアにおいては、上記世銀融資のように、為替リスクの負担機能を担うのは BOT をおいて他にない。



(資料) JICA 調査団作成

図 3-1. 融資スキーム案

⁶ 長期且つ安価な住宅金融の提供を目的に、2010年2月に世銀が USD 40 百万の融資を認可したプロジェクト。2015年2月には同プロジェクトに対して USD 60 百万の追加融資が決定されている。

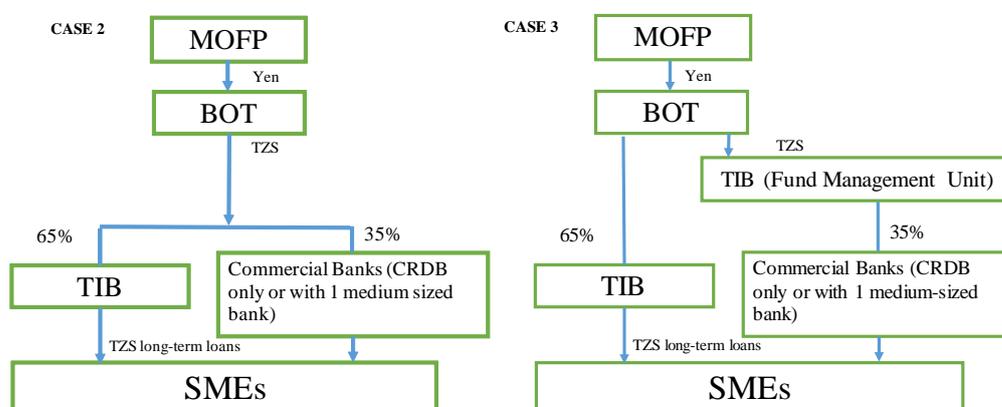
世銀案件と同様の融資スキームを想定した場合、TIB Fund Management Unit (FMU)の関わり方の違いから3案が考えられる。3案について、実施機関の役割分担とその長所短所を取り纏めたものが表3-1および図3-2である。

上記スキーム図は、TSL全額がFMUを経由するCase 1を表しているが、この案の大きなメリットは、為替リスクの負担を担う為に不可欠なBOTが、他案件で桎梏とみなしているTSLのモニタリング業務から解放されることである。また、この案はTSLに係る全体のノウハウがTIBに集積しやすい仕組みとなる。更に、この実施体制は各金融機関にとっての調達コストが同じとなる利点もある。短所は、TIBによるファンド管理費が1%程度発生することである。

表 3-1. TIB 基金運営ユニット (FMU) の実施体制(案) と関係機関との役割分担

TIB 基金運営ユニット (FMU)の関わり方	BOT	TIB	Commercial Banks (CB)
Case 1: TSLの全額が FMU経由	TZS建融資の転貸 為替リスクの負担	融資実行と管理 FMUへの報告	融資実行と管理 FMUへの報告
Case 2: FMU経由なし	Case1に加え、個別 貸出案件状況の取り 纏めと資金管理	融資実行と管理 BOTへの報告	融資実行と管理 BOTへの報告
Case 3: CBのFMU 経由	Case1に加え、TIB 貸出案件状況の取り 纏めとその資金 管理	融資実行と管理 BOTへの報告	融資実行と管理 FMUへの報告

(資料) JICA 調査団作成



(資料) JICA 調査団作成

図 3-2. 融資スキーム案(CASE 2 および CASE 3)

表 3-2. TIB 基金運営ユニット (FMU) の関わり方

TIB fund mgmt unit (FMU)の関わり方	長 所	短 所
Case 1: TSL全額がFMU経由	BOTがTSLに係る取り纏め業務・個別資金管理をしないで済む TIBにTSL全体のノウハウの蓄積が進む	1%程度の管理費が融資金額にかかる
Case 2: FMU経由なし	1%程度の管理費がBOTが管理費を要求しない限りかからない	BOTにTSLに係る取り纏め業務負担 TSL全体のノウハウが各銀行に留まる BOTが1%以上の管理費を要求すれば割高に
Case 3: CBのみFMU経由	BOTがCB分の取り纏め業務・個別資金管理をしないで済む。TIB分の管理費の削減が図れる。TIBにTSL全体のノウハウの蓄積が進む	BOTにTIB、CBの取り纏めの業務負担 TIB、CBの調達金利が異なる BOTが1%以上の管理費を要求すれば割高に

(資料) JICA 調査団作成

Case 2 は融資スキームに FMU が全く関わらないケースであるが、この場合、BOT に個別案件の取り纏め並びに資金管理事務が発生して BOT としては受け入れられない。仮に受け入れる場合でも割高な管理費が要求される可能性がある。

Case 3 は商業銀行の融資にのみ FMU を関わらせるというスキームだが、このケースの場合、各金融機関にとっての調達金利が異なることとなる。BOT の貸出金利に、TIB 分にも FMU の管理費を上乗せすることも理屈上は可能ながら、BOT の転貸業務を複雑化するだけである。TIB は本件に伴い新たに TSL 部門を新設せず、実態上は各部門が情報を FMU に上げて取り纏め委ねるということになろう。TSL の初期はこれでも回るかもしれないが、このケースでは TIB に FMU の対価が支払われることなくコストのみ負担していることとなる為、今後、担当者が替わり当初のプロジェクトの意図が関係者間で共有されなくなるような場合には、BOT が TIB 分の取り纏めをするようなことになるリスクもなしとしない。

従って、融資スキーム図にある Case1 を本件では推薦する。このスキームのリスクは FMU のファンド管理能力であるが、FMU はタンザニア政府 (MOF/BOT/Rural Energy Agency)、世銀等に委託され 10 のファンドの運営管理をすでにしており、TSL においても期待される役割を果たしていくものと考えられる。

このスキームでは、TIB とファンドマネージャーとの間には形式的には利益相反が可能な関係がある。具体的には、①自明な不採算プロジェクトへの融資、②架空プロジェクトを利用した TIB への資金補てん、③TIB 職員の資金着服、などが挙げられる。

本件で想定されるファンドマネージャーの役割は、資金管理、事務管理、そして融資要件の形式的なチェックである。融資案件に採算性があるかを審査するのはあくまで TIB の融資決定委員会 (credit committee) で、そこに JICA 専門家が加わることで① 1 については対応が可能である。②は組織ぐるみの犯罪であり、上手く機能していない組織の末路で起こる事

案が多いことから、TIB とタンザニアの置かれた状況から判断すればその蓋然性は低い。仮に②の事案が見つかった場合には、直ちに JICA が資金フローを止めることで対応が可能である。この2点については、形式上利益相反がないと見られている民間金融機関に対する融資にも、民間金融機関の内部チェック機能が働かなくなれば起こる問題である。民間金融機関への融資については、JICA 専門家がファンドの形式的なチェックを補てんすることである程度まで対応が可能である。TIB におけるファンドの口座は現在でも TIB と分離して管理されており、TIB のその他融資と混合することはないように TSL についても対応が可能である。③の問題はそれでも蓋然性をなしとしないが、TIB の内部チェックの強化を図ると共にファンドに外部監査を導入することで補強が可能である。

推薦する実施体制（案）の骨子を纏めると以下の通りである。

- BOT が円資金の為替リスクを負担する
- 貸し手となる TIB と商業銀行に十分な利鞘を残したのちに、中小企業の最終金利が設備投資を正当化できるまでに下げる
- FMU が TSL の事務資金管理をする
- 中小企業への設備投資融資が適切に行われてそのノウハウが TIB に蓄積される仕組みとなる

留意点としては、タンザニアにおいては中小企業向け設備投資に対する長期融資の経験が十分でないことから、本件の個別案件では適切な審査と融資、更にモニタリングが十分に尽くされることが必要である。この為には、初期の段階で技術協力の供与が有効である。特に、TIB については、中小企業融資を実行する上での増員と訓練が早急に必要となってくる。なお、TIB は、本件 TSL が認められた場合には、中途採用も含めて、プロジェクトの実施に支障をきたさない増員を計画している。

上記スキームの検討は TSL が開始されるまでに TIB の財務状況が改善され十分な人的配置がなされることを前提としている。仮に、TSL 調印の段階で TIB がこの TSL 参加の適格性を満たすことができない場合には、Case 1 の商業銀行分が先行して、TIB が適格性を満たした段階で TIB 分の貸出が始まるイメージとなる。契約交渉の段階で TIB の適格性が満たされない場合においては、TSL の融資契約条件には当初想定されている TIB 分の融資額が商業銀行に回ることが可能となる工夫が必要となろう。

TIB は、ツーステップローン (TSL) の希望総額 USD30 百万のうち、USD10.5 百万相当 (希望総額の 35%) を商業銀行経由で供与することを想定している。以下、商業銀行の参加候補としての適格性について、三大銀行と中小銀行数行を事例に基礎的な検討を行った。

三大銀行はいずれも TIB が想定する商業銀行経由分の全額近くを獲得することを、TSL の参加条件としており、TSL の総額及び商業銀行への割当額を所与とすれば 1 行を選定する必要がある。三大銀行の能力に大差はないが、NMB と NBC は外資の株式保有と経営下にあることを考慮すると、この中では CRDB が妥当と考えられる。CRDB が本件 TSL に参

加する場合、融資実行と回収に加えモニタリングなどの面でも、CRDB の有する約 300 近い（2016 年 12 月時点）支店網を活用することが可能となる。

ヒアリングを実施した中小銀行のうち、AKIBA は USD2 百万でも参加希望のため、TSL の総額及び商業銀行への割当額を所与とした場合でも、若干の調整で参加は可能である。AKIBA はすでに融資額の 6 割を中小企業向け融資が占め、中小企業の短期運転資金供与には十分な経験を有しているものと思われることから、長期設備融資に係る審査手法の提供と融資の実行において的確な対象銀行と考えられる。参加行の複数化は、TSL の管理及び技術協力の実施上、追加的なコストとなるが、AKIBA をモデルケースとして、中規模の商業銀行もこの分野に加わるようになれば金融市場に厚みができ長期設備資金市場の適正化に寄与することに繋がる。

CRDB と AKIBA の両行については、中小企業向け融資の実績と不良債権の状況から判断する限り、運転資金に対する審査能力と中小企業向け債権の管理能力は十分認められる。長期の設備投資貸付については、その審査手法で運転資金との違いがあると想定されるが、いずれの銀行も金融の知識と経験の豊かな行員を擁していることから、設備投資貸付に係る技術協力を適切に行えば、本件で必要とされる中小企業への設備投資融資に係る審査・債権管理能力を十分に身に着けていくものと思われる。AKIBA の CEO は、TSL に参加する目的がまさにそこにある点を力説している。

また、三大銀行と AKIBA に対し、想定される融資スキームの概略と、銀行に十分な利鞘を認めた後に譲許性の融資を行うために最終利率にキャップを付すことを検討している旨を説明し、いずれもこの案に賛同している。キャップの水準は、BOT、TIB 並びに商業銀行との今後の交渉事項であるが、仮に、商業銀行が大きな利鞘を要求する為に最終利率が十分な譲許性を確保できない場合には、TIB が 100%の貸出をすることも選択肢として残しておくべきである。

なお上記検討は、本調査実施時点のものであり、参加銀行の選定基準や最終利率に関しては今後検討していくものとする。

3.1.2 実施機関以外の関係機関の役割

直接の実施機関ではないが、MITI と SIDO が本件においては重要な役割を担う。MITI は融資対象セクターの競争力向上に向けた政策立案と中小企業全般の支援政策で関与、SIDO は工業団地の開発と中小企業への技術支援での関与が期待される。SIDO に関する検討は第 4 章を参照のこと。

3.2 ツーステップローンの資金フロー案

3.2.1 資金フロー概要

Case 1 で実施する場合、資金フローは図 3.1 の通りであり、BOT までは円資金、BOT 以降は TZS と想定される。BOT からの転貸が全額 TIB の FMU を経由して TIB と商業銀行に

貸し出される。FMU がどのように TSL 勘定 (Account) を管理するかは今後の検討事項である。

なお想定される資金額が妥当か、2 年程度でデリスバース可能かに関しては、今後参加行の確定を見据えたうえで検討することになるが十分な譲許性のある金利の長期資金は十分な需要があることが見込まれよう。

3.2.2 融資条件の検討基本方針

融資条件を検討する際の基本方針は、設備投資を計画する中小企業に対して、譲許性長期融資を提供すること、更に、融資する金融機関に十分な利鞘を確保することにある。この実現には、BOT が為替リスクを負担すること、並びに、為替リスクのコストを中心とした BOT の貸出条件が重要になる。そのため、タンザニア政府及び BOT と交渉が重要となるが、交渉の結果金利を大きく下げることができた場合には、TSL における適正な譲許性を検討し、下限金利を設定することも検討が必要となろう。これは過度の譲許性を付与することで国にとって劣後する投資を実現させない為に必要である。また、貧困国向け円借款の償還期間は 40 年であることから、その期間にタンザニアの一般の貸出金利が低下し 20% を大きく割り込むような場合にも譲許性を確保できる仕組みを関係者の融資契約に織り込むことが必要となる。ただし、タンザニアの金融が成熟して金融市場が十分に機能する環境となった場合には、TSL のスキームによる譲許性資金提供の役割は終わることとなる。

下記条件の記述は、あくまで本調査結果に基づいた提案であり、妥当性及び実現性は今後のさらなる検討とタンザニア政府関係機関との交渉による。

3.2.3 TIB 開発銀行/商業銀行から中小企業への貸出条件

期間 7-10 年のタームローンにつき、以下のように想定する。

- 一社当りの借入上限額：TZS 20 億（全参加行を同一とすべきかは、今後検討）
- 金利：最終金利は 12.51%-13.51%（BOT からの貸出金利に利鞘 5-6% を加算）⁷
- 担保：融資額の 125%（中央銀行の規定）
- 用途：設備資金

3.2.4 タンザニア銀行から TIB 開発銀行/ファンドマネジメントユニットを通じて TIB 開発銀行/商業銀行への融資条件

期間 10 年一括返済、(円借款の償還期間 40 年間のうち) 10 年ごとに 3 度更新につき、以下のように想定する。

- 金額：第一回貸出は USD 30 百万相当額 TZS、第二回目以降は BOT から MOFP を経由で返済する額に合わせて貸出限度額を減額する。

⁷ 最終金利=円資金金利 + BOT への為替コスト負担料 + ファンド手数料 + 銀行利鞘

- 金利：7.51%*（契約毎に改定）

*円資金の金利0.01%に加えて、為替変動リスクコスト負担として6.5%⁸、FMUへの管理費1%。管理費を除いた6.51%がBOTにとってのネットの金利収入

- 担保：タンザニア国債

3.3 ツーステップローンの融資対象案

TSLの対象は、融資申し込みの時点におけるタンザニア政府の企業分類（従業員数）⁹に従い中小企業分類に属するものとし、零細企業や大企業を含めない。将来定義が政策改訂で変更になればそれに従う。

- 資金使途：設備投資向け融資とする。

- 融資対象：主要実施機関として想定されるTIBは、中小企業の対象業種として、農産物加工、一般製造業、小規模鉱業などをあげている。またMITIも農産物加工に傾注したいとの要望を有する。タンザニアの経済構成からしても、農産物加工が本件の主要な融資対象となる見込みだが、他業種も有望企業の成長機会を与える視点から対象とすべきである。

3.4 技術協力の必要性及び事業概要案

TIBの今期不良債権の大きさを勘案すると、TIBは中小企業の設備投資向け融資の審査とモニタリングにおいて今後改善すべき点が多い。CRDB並びにAKIBAも中小企業の設備投資向け融資は今後取り組む業務であり、TSLに伴い実践的な中小企業融資に係るノウハウについての技術協力（TA）は不可欠である。

またTIBが不良債権を積み上げた反省の一つとして、融資対象の生産工程について設計の段階で適切な技術評価を欠いていたということがある。タンザニアでは、こうした技術評価を行っている銀行はなく、本件TSLに伴って技術移転ができれば、不良債権を未然に防ぐ一助となるのみか、タンザニアが今後の工業化を進めるに当たる重要な基盤を提供しうることになる。

したがって、融資決定に係る評価の質の向上のための中小企業向け金融能力強化（TA1）および融資スキームとJICAのその他の技術支援スキームとの連携（TA2）の可能性につき表3-3の通り提案する。なおTA2については、「品質・生産性向上（カイゼン）による製造

⁸ 世銀のHousing Finance Projectにおいて、ドル為替リスクの負担コストとしてBOTに支払われている数値を置いている。

⁹ 中小企業向け融資という場合、中小企業の定義は融資実行の際のタンザニア政府による定義に従う。現行の定義は従業員数と設備資産規模の2規定があるが、現実的な判定には後者は向いていないことからTSLにおいては従業員数のみを判定基準とする。金融機関は中小企業向け融資の分類にこの指標を採用しないで融資額をもって分類していることには留意が必要である。

業企業強化プロジェクトフェーズ 2」に関連する協力分野であるため、実施する場合は、同案件との情報共有を図っていくことが有効である。

表 3-3. TA の提案

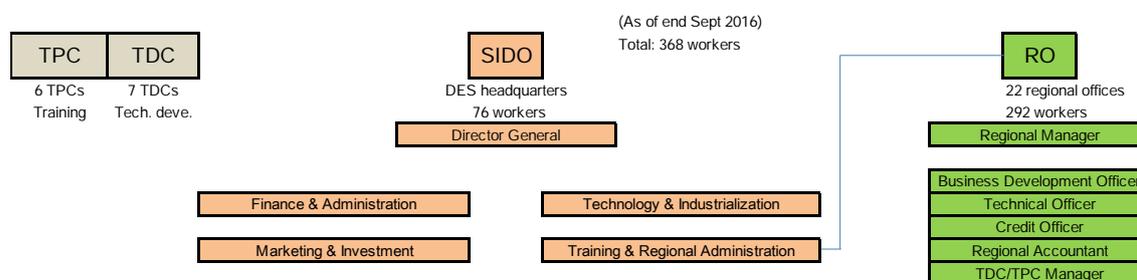
	TA1	TA2
名称	中小企業融資に係る実践的ノウハウ	生産技術・プロセスに係る事前評価の能力向上
対象者	TIB と実施商業銀行の融資審査業務担当	TIB と実施商業銀行の技術評価業務担当
事業目的	中小企業金融に係る審査とモニタリングを中心としたノウハウの移転	設備投資案件における生産技術・プロセスに係る事前評価の向上
事業形態	形態 I: TIB と商業銀行から融資関係の幹部職員など小人数を対象に日本での研修（開発銀行のガバナンス、ケーススタディと実査） 形態 II: TSL に関わる審査、融資、管理職員を対象に Dar es Salaam における on the job training	形態 I: 当地において、コンサルタントによる TSL 実施前の既往案件の評価とフィードバック、更に、初案件につき TIB の担当者と一緒に評価 形態 II: インターネットを通じて、国外からの TSL 検討案件の評価支援 (日本において全案件に関与しうるかは今後検討)
実施時期	形態 I は LA 締結後、比較的速やかに開始（複数回実施かは参加行数などの着を見つつ今後検討）。そのなかで次の要素を強調する。日本で戦後、復興金融金庫が大きな融資をしながら、昭電疑獄などに関与し短期間で業務終了したのはなぜか、その後、同様な機能を持って発足した、日本開発銀行が、審査に重点をおき、不良債権を少額におさえながら日本経済に貢献しえたのはなぜかなどを、TIB のコンテキストを考慮してガバナンス、マネジメント、審査の役割の重要性などを議論する。さらに、アジアの	形態 I は最初の審査が始まる前より 1 か月程度 形態 II は形態 I 終了後 11 ヶ月。

<p>開発銀行における業績の好悪の差異の原因などにもふれる。</p> <p>形態Ⅱは最初の審査が始まる前より開始し、初年度数回。第二年度、第三年度は審査レポートの review & comments を日本から実施して、しかるべくタイミングで当地にて実際の案件を使って指導（日本において全案件に関与しうるか、および当地にての指導の期間、頻度は今後検討）。これと合わせ、TIBの過去のNPL案件の審査調書を教材として使用し、何が間違ったのか、分析で不足はなかったのかを議論することが有効と思われる。</p>	
---	--

(資料) JICA 調査団作成

第4章 SIDO における産業クラスター開発の現状及び工業団地開発への融資の検討

中小企業振興公社(SIDO: Small Industries Development Organization)は、産業貿易投資省(MITI)の傘下に議会制定法 (Act of Parliament)に基づき 1973 年に設立された組織で、起業家支援、ビジネス・スキルの強化、アドバイザー提供、工業団地開発などを通じた小規模事業の育成と競争力強化を使命としている。2015 年 6 月末現在、職員 368 名が本部(HQ: Headquarters 76 名)およびタンザニア本土 22 か所にある地方事務所(RO: Regional Office 292 名)に勤務し、現在追加 3 事務所 (Geita, Katavi, Simiyu) の開設準備中である。この他に、工作機械の開発・製造を行う技術開発センター(TDC: Technical Development Center)7 か所と特定クラスターの技術研修・製造施設(TPC: Training cum Production Center)6 か所を有している。



(資料) JICA 調査団作成

図 4-1. SIDO 組織概要

政府のFYDP2 (2016年度～2020年度)の中でタンザニア経済の転換(工業化)が貧困削減と平等社会の実現に持続的かつ大規模に寄与するためには、製造業・建設業・観光業等の優先分野における大企業が地方の小規模農家および中小零細企業(MSME)とバリューチェーンでつながっていくことが求められている。同時に、地方自治体(LGA)が先導して地方経済の工業化を推進していく地方経済発展(LED: Local Economic Development)アプローチを推奨している。そこで、地方におけるMSME支援機関であるSIDOに託された役割は以下の2点である。

- ・ SME 向け工業団地開発による(若年層を中心とする)雇用創出
- ・ 地方自治体(LGA)の供出する土地を活用した SME 産業クラスター開発

具体的には、15 州(Mtwara, Lindi, Songea, Rukwa, Dodoma, Singida, Shinyanga, Kagera, Mara, Manyara, Njombe, Katavi, Geita, Simiyu および Morogoro)における未開発工業団地のインフラ整備(事務所、上下水道、道路、通信、電線網等)および賃貸用建物を建設すること、そして、2020 年までに州事務所 5 か所を増設することが SIDO に課せられている。

SIDO のシルベスター・ムパンドウジ新総裁(SIDO-DG)によれば、SIDO は、自らが所有する工業団地・未開発地(州レベルで 41 か所)に加えて、今後は、各県においても、LGA

と協力して工業団地開発を実施していく計画で、これらを官民連携手法 (PPP: Public Private Partnership) によって実施することで SIDO のマンパワーおよび政府予算の不足を補完する方針である。しかし、PPP の実現には、法整備、実施省庁の専門能力向上、国内金融市場による長期資金供給等が必要であり、SIDO に限らずタンザニアにおける PPP 推進は容易ではないと思料される。

4.1 SIDO における中小企業向け産業クラスター開発の現状

SIDO は、1973 年の設立以来、中小企業育成のための工業団地開発、州事務所 (RO) による産業機器の割賦販売プログラム (現在の融資プログラムの前身) や起業支援、技術指導などを実施してきた。また、産業クラスター開発の概念が意識され始めたのは 2000 年代からである。ただし、1973 年から 2004 年までの 30 年間に 16 件の工業団地が造成されたのに対し、それ以降現在に至るまでの 12 年間に 1 件しか開発されていない。(図 4-2 参照)。

西暦	1973	1975	1977	1979	1980	1982	1985	1987	2003	2004	2010
件数(年)	4	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1
累計	4	5	6	10	11	12	13	14	15	16	17

(資料)SIDO から入手した工業団地リスト(2016 年 11 月現在)に基づき JICA 調査団が作成

図 4-2. SIDO の産業クラスター開発(工業団地の開発件数)

最大の課題は、開発資金の不足であり、この状況を打開するために、2011 年、「統合産業開発戦略 (IIDS) 2025」の中で提唱されたのは、SIDO が SME 向け工業団地用地を入居 SME に対してリースし、SME の自己資金で工業団地の開発をさせるというものであった。SIDO が工業団地用地使用のマスタープラン(図面)と賃貸方針(Letting policy)を提示し、特定クラスターの企業集積を促すことで、地方行政機関による水道や電力のインフラ開発を誘発するというものであった。この方式での建設は 2014 年初頭頃まで実際に行われたものの、劣悪な金融環境の下、SME が金融機関から投資資金を融資してもらうことは難しく、自己資金のみで建屋を建設できるほど財務体力のある SME しか参加できなかったため、当該方式はうまくいかなかった。現在は、関係者の間では、SIDO が工業団地のインフラと建屋の双方を建設して SME に提供する必要があるという認識で一致している。

一方、政府予算による資金手当てが困難である状況は変わらないことから、政府は、FYDP2 の中で、工業団地開発へ直接予算配布するよりも、政府開発金融機関 (TIB および TADB) への増資によりレバレッジを効かせることでより多くの資金を SME セクター等の開発に向けさせる方針を打ち出している。この一環として、現在、TIB と SIDO の間で、工業団

地開発協力協定(MOU)の締結によるプロジェクトファイナンス(PF: Project Finance)手法を用いた工業団地開発の試みがなされようとしている。

ただし、PFの要件を満たすためにSIDOは、①土地をエクイティとして提供し、②各種条件を満たす工業団地候補を選定し、そして、③実施可能性調査(FS)のためにコンサルタントを備上しなくてはならない。これらに対応する能力と技術がSIDOに不足していることから、TIBおよびその他支援機関からの技術協力の提供が求められている。同時に、SIDOとしては、それらを座して待つのではなく、SIDOの知見とリソースを総動員して、各州の工業団地の投資環境条件を把握・整理し、投資家に対して働きかけていくことが肝要である。

4.2 SIDOにおける未開発工業用地の現状及び開発ニーズ及び課題

2016年11月現在、SIDOは州レベルで41か所の工業団地用地(計213.7ha)を有しており、その内61.7%にあたる131.9ha(約1.3百万m²)が未開発である。更に、MITIは工業団地開発を州から県に拡大して実施決定、各県から用地の提供が開始されている。

現状と開発ニーズおよび課題につき把握するために、本調査の現地調査期間中、開発済の工業団地(DAR: Dar es Salam Industrial Estates)および未開発の工業用地(DARの未開発部分、Dodoma/Kizota Industrial Estates および Morogoro/Kihonda Industrial Estates)を訪問した。

そこで分かった個々の工業団地用地の現状、開発ニーズと課題については、表4-1にまとめているが、共通のものを以下(1)および(2)にまとめる。

(1) 現状と開発ニーズ：

工業団地予定地につき、政府予算がつかないことで余計な費用が発生している。その詳細は以下の通りである。

- ・各ROは、工業団地の土地利用計画マスタープランを作成し、SIDO本部(HQ)経由で政府に提出しているものの、予算はつかない。あるいは、予算がついた場合でも工業団地全体の費用ではなく一部しか認められず、予算の執行も遅延する事態となっている。
- ・すべての公的機関は建設予算積算(Bill of Quantity: BOQ)をTanzania Buildings Agency(TBA)に依頼することが義務付けられており、その費用はBOQ作成と建設時の施工監理を併せて建設費用の10%である。仮に予算申請が認められないと、次の年も同じ工業団地につき、再びTBAに対してBOQをやりなおすことが義務付けられるため、RO費用負担が増大している。
- ・工業団地開発予定地には、その脇まで三相電圧電線と上水道が引かれており、各々電力公社TANESCOおよび地方自治体LGAに対しての基本料金支払いと24時間警備のための人件費が発生している。

(2) 課題

- ・SIDO幹部は「SIDOの工業団地用地を担保提供できない。」と従来主張してきたが、SIDO Act (1973) 17条1項によれば、MITI大臣の事前承認があれば、他機関から融資や当座預金貸越による借入を出来ること、その信用保証(担保、債務保証)と借入条件(償還期間・金利)につきMITI大臣からの指示があればSIDO役員会はこれに従うことになっている。(なお、新DGの下、2016年12月現在、SIDOは所有地の担保提供につき財務計画省へ照会中である。)
- ・工業団地の賃貸料(Rent)の決定方法が一律でなく、かつ、市場価格よりもかなり低く設定されている(入居SMEへの補助金)。今後、PFによる工業団地開発をする場合は、賃貸料は市中価格とする必要がある。
- ・ROは、その知見と立地を活かして、工業団地開発予定地の投資環境につき調査・整理し、自ら有望な工業団地の選定をすると共に、投資家へ向けて発信する努力をする必要がある。
- ・HQは、SIDO所有の土地を工業団地開発に関わる投資家やオペレーター(工業団地事業会社)に対して譲渡できるように、必要ならば、SIDO ACTを改定する必要がある。
- ・LGAがSIDOへ供出する工業団地開発用地については、所有権をSIDOへ移さずに、直接LGAから入居SMEへ所有権を移転することでSMEの担保強化を図れることが望ましい。

表 4-1. 未開発地域の現状・課題

	現状	課題
Dar es Salam Industrial Estate	好立地を、零細事業者者に低廉な賃貸料で提供している。	未開発の25%をTIB/SIDOがPFで事業を実施する場合は、既存企業組合との入居条件交渉が難航する恐れがある。未開地域を既開発地域から切り離して開発することも一案である。
DODOMA/KIZOTA Industrial Estate	SIDO本部のDODOMA移転とのからみでKIZOTA開発の課題が複雑になっている	SIDO本部が2018年9月までに首都移転する計画で、移転先が現在のDODOMA州事務所の置かれている土地になる予定。KIZOTA工業団地開発をPFで実施するならば、DODOMA事務所に居住している企業の移転とKIZOTA入居企業の選定を混同しないように留意する必要がある。(KIZOTA入居企業は厳選)
MOROGORO/KIHONDA Industrial Estate	今年度予算で、事務所と賃貸用建屋4棟分のみが承認されたが、実施されていない。	政府予算がつかないため、工業団地開発をぶつ切りで進めることになり、最終的に非常にコスト高になってしまう。中途半端な開発をせず、KIHONDAの好立地を活かし、成長性の高いSMEと投資家の誘致を図るべくSIDOが投資環境情報を調査・整理・提供する必要がある。

(資料)実査時に収集した情報を基にJICA調査団作成

4.3 工業団地開発への融資の事業モデル及び前提条件

現在、TIB-SIDOのMOUに基づき、SIDOが資産所有者(オリジネーター)となって工業団地開発事業会社(SPC: Special Purpose Company)を設立し、TIBがプロジェクトファイナ

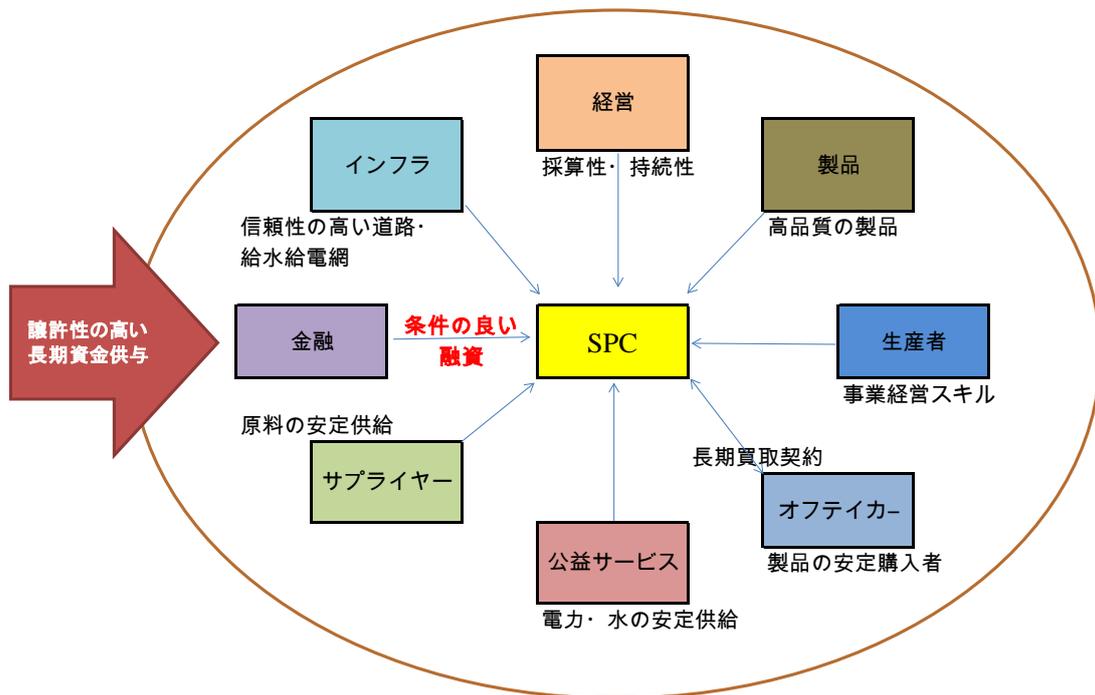
ンス（PF）を SPC に提供することが想定されている。PF で開発をする工業団地一つずつにつき SPC を設立し、それに対して銀行がノンリコースファイナンスを提供することで、いずれかの SPC が仮に債務不履行に陥った場合でも、スポンサーである SIDO の他の資産にまで責任が遡及されないメリットがある。ただし、その実現のためには信用リスクを最終的に誰がとるのか(MITI/SIDO/その他スポンサー)を明確にすると共に、プロジェクト自体のキャッシュフローで投資回収していくための諸条件を満たす必要がある。

(1) 前提条件

SPC がバンカブルであるか否か、その事業採算性を確実にするために以下の条件を満たす必要がある。なお、以下の諸条件については TIB の SIDO 関連部署の担当者¹⁰と複数回協議してまとめた内容である。（図 4-3 参照）

- ・ 質の高いインフラ：信頼性の高い交通網（道路等）、給水・給電網
- ・ 質の高い経営：SPC の専門的な管理
- ・ 質の高い製品：良い製品の製造に必要な設備
- ・ 質の高い生産者：経営スキルのある SME
- ・ 質の高いサプライヤー：原料の安定供給
- ・ 質の高いオフテイカー：長期買取契約（大きい市場需要、バリューチェーンの存在）
- ・ 質の高いエネルギー供給：電力・水の安定供給
- ・ 質の高い金融：信頼でき、かつ、好条件の運転資金・設備資金の調達先

¹⁰ Strategic Planning & Corporate Affairs Department の Business Development Officers および Advisory Services Officers と協議している。



(資料)JICA 調査団作成

図 4-3. SIDO がスポンサーとなって工業団地開発を PF で実施する前提条件

SIDO の工業団地開発では、SIDO が SPC のオリジネーター兼スポンサーとなり出資金として土地を提供することが前提となっているが、SIDO の土地は、SPC が債務不履行に陥った際に売却できないかもしれないこと、SIDO は現金出資する余裕がないこと、MOFP が債務保証を提供する見込みがないこと、政府予算の配布はないことを考慮すると、リスク・テイカーが存在しないことになる。これでは、当該事業そのものが金融機関にとってバンカブルなプロジェクトになり得ない。したがって、SIDO は MITI と協議し、MITI からの債務保証を得るか、あるいは、SIDO の土地譲渡につき MITI 大臣に事前承認を得る必要がある。リスクは MITI/SIDO がとらなくてはならない。加えて、他のスポンサーとして大企業、機関投資家、ドナー機関などからの出資を募る必要がある。

(2) 事業実施可能性調査 (FS)

SIDO の下調査をして抽出した工業団地につき、TIB の知見を交えて協議し、プロジェクトファイナンスでの実施が可能と双方が判断した工業団地について、さらに緻密な事業実施可能性調査 (FS) を実施し、当該事業の安定性と収益性を確認する必要がある。FS の典型的な調査項目は表 4-2 の通り、その中で明らかにされなくてはならないのは：

- 1) 工業団地事業会社の運営する工業団地（産業クラスター）の強み、競争力
- 2) 工業団地で製造する製品の詳細(品質)、販売経路・消費市場の安定性
- 3) 長期安定的な販売先（大企業チェーンや公的セクターとの契約）

4) 安定的な原材料の供給先、仕入価格と量の安定性

表 4-2. FS の調査項目 (参考)

1	事業目的及び事業背景
2	事業サイト及び工業団地内外のインフラストラクチャー
3	工業団地施設レイアウト
4	産業クラスターの詳細 (製品、技術、システム)
5	原材料の調達
6	ユーティリティ供給 (24 時間吸水・給電、三相電圧電線)
7	製品の貯蔵、出荷
8	事業スケジュール
9	施設、設備の試運転/引渡
10	環境アセスメント等許認可
11	事業運営体制、要員計画 (SPC 役員の経歴等)
12	事業資金の調達方法
13	市場評価 (市場規模と成長性・収益性、投資回収可能性、当該工業団地の競争力、競合・競争環境)
14	事業採算性分析 (IRR、NPV、収益分岐点分析、費用対効果分析)
15	事業リスク分析 (市場・信用・オペレーション・契約履行・規制・天候・環境・カントリーリスク) および対処法
	総合評価

(資料)JICA 調査団作成

(3) SIDO の積極的な役割

SIDO は、タンザニア本土 22 か所 (25 か所に拡大中) の RO の知見と各州の県との密接な協力関係を活かして、PF の要件を満たせそうな工業団地を抽出し、競争力の高いと判断される工業団地については、PF で実施することを念頭に置いて、投資環境情報を収集・整理し、TIB を含む投資家へ働きかける必要がある。その結果、投資家からも有望と判断された工業団地につき FS を実施し、その結果を踏まえて SPC の設立、事業の詳細計画策定へと進んでいくことになる。有望な工業団地候補は、以下の点に注目して抽出するとよい。

- 国内および国際的に競争力のある産業クラスター形成が可能な工業団地はないか？
- 国内外の巨大消費市場との連結が可能な工業団地はないか？
- バリューチェーンの下流は存在するか？安定的に製品を流通してくれるスーパーマーケットチェーン、商社、公的機関はあるか？
- バリューチェーンの上流は存在するか？量と価格面で、安定的に原材料を供給できるサプライヤーは存在するか？
- 工業団地に入居する可能性のある SME は経営スキルがあり、成長性が高いか？市中価格水準の賃貸料を払える可能性はありそうか？
- エネルギーおよび水の 24 時間供給は可能であるか (行政機関との政策協調) ？
- バリューチェーンの下流にあり、かつ、入居する可能性のある SME と関連する大・

中堅企業が入居する可能性はあるか？（貸料支払い能力があり、かつ SME に対する技術的なスピルオーバーも期待できる）

同時に、SIDO は、MITI と協議し、SIDO ACT 17 条の解釈を明確にし、SIDO 所有地の第 3 者への担保提供を可能にすることが肝要である。また、第 3 者への SIDO 所有地の譲渡を可能にするために、SIDO ACT の改定も必要に応じて検討するのが望ましい。

(4) TSL 融資事業モデル

上記を TSL の融資対象とする場合の事業モデル、前提条件、課題を整理する。比較検討の簡略化のため、以下、表 4-3 に示す以外の PF の条件（図 4-3 参照）については満たされているものとする。その前提の下、ここでは SIDO 工業団地の市場価値（資本金の規模）、および、入居する SME の収益力（ローンの返済原資となる賃貸料の支払い能力）によって、どの事業モデル（開発原資の種類）が望ましいかを参考まで示した。

表 4-3. 条件に応じた事業モデル(開発原資)の選択

	Option 1	Option 2	Option 3	Option 4
SIDO 工業団地の市場価値	価値高い	価値低い	価値高い	価値低い
SME 収益力	収益力あり	収益力あり	収益力弱い	収益力弱い
事業モデル(開発原資)	市中金利融資	TSL 融資	TSL 融資	政府予算
但し、その他の条件（図 4-3 参照）をすべて満たすこと。				

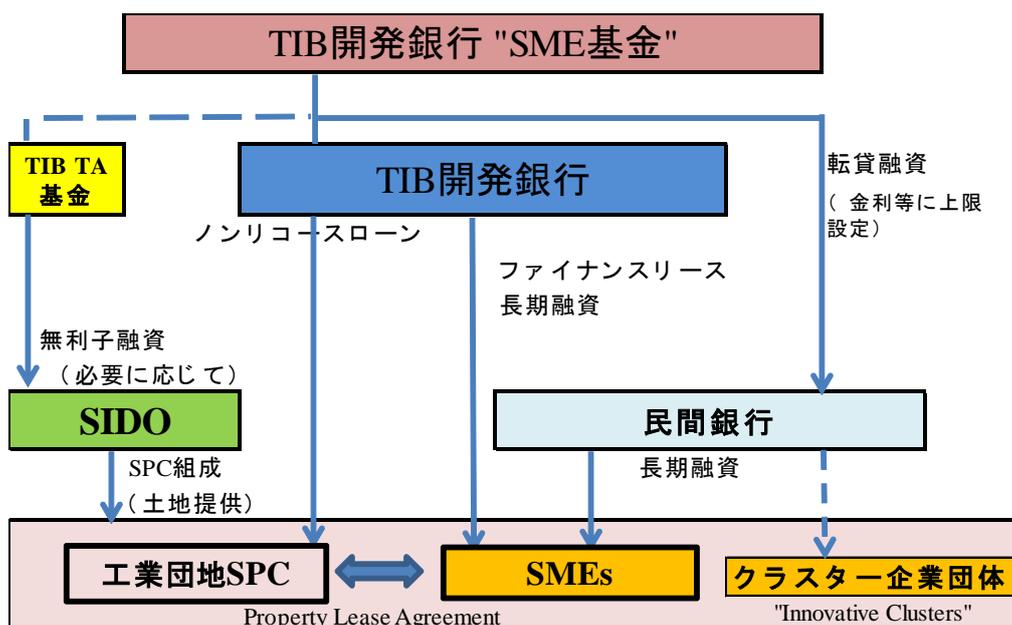
（資料）JICA 調査団作成

なお、実際には、上記モデルの実施可能性を判断するためには、その他の条件についても調査をする必要がある。

- 産業クラスターの現況（需給、成長性、収益性）、SPC の競争力（SIDO 以外の強力なスポンサーの存在、経験豊かな経営者、工業団地の立地条件、インフラ水準）
- 入居企業の製品の詳細・供給メカニズム・確固たるマーケティング戦略・比較優位。
- 個々の入居企業および産業クラスター全体の長期安定的な購入先の存在
- 個々の入居企業および産業クラスター全体の価格・量ともに信頼できる原料供給元の確保

(5) 工業団地融資事業のファイナンススキームとコンポーネント

仮に SME 向け TSL 事業が実現した場合、その一部につき、TIB 経由で SIDO 工業団地開発関連事業へ融資される可能性がある（図 4-4 参照）。



(資料)JICA 調査団作図

図 4-4. SME TSL の SIDO 工業団地への資金フロー(可能性)

具体的な資金の流れとしては、TIB から個々の工業団地事業会社 (SPC) へのプロジェクトファイナンスによる資金供与、そして、TIB から工業団地へ入居する個々の SME の設備投資に対する TIB からの融資およびファイナンスリース (P22 の BOX 参照) の供与が想定される。

また SME Fund からの転貸原資を調達した民間金融機関からも SME に対して、あるいは、クラスター企業団体に対して長期融資が提供される可能性もある。TIB は、地方自治体や政府系機関のプロジェクトを実施する際に、FS や事業計画の策定支援のために独自の TA Fund から無利子融資をおこない TA を供与している。

公的セクター技術・能力を補う上で、このような TA サービスは不可欠であり、SME 向け TSL 事業において、可能であれば、SME Fund の収益の一部からグラントで TA Fund を強化することを提案する。したがって、SIDO 工業団地関連への資金供与を念頭に置いた場合の SME TSL 事業コンポーネントとして、表 4-4 に示す 4 点を提案する。

表 4-4. SME TSL 事業のコンポーネント

	TSL 事業コンポーネント	必要理由
1	FS 無償資金供与 (TIB 経由)	TIB の TA FUND (無利子融資) は枯渇。SIDO は FS 実施の予算がないため。
2	SIDO 能力強化 (投資環境調査・FS 実施)	SIDO は、有望な工業団地の発掘・投資家への情報提供、FS 等の実施能力が不足しているため。
3	SPC への PF 供与	政府からの資金支援は見込めないため。
4	入居 SME 向け設備投資資金融資	比較的規模の大きい SME を対象とする際には TIB からの融資対象となり得るため。

4.4 SIDOにおける中小企業金融

SIDO は、その重要な役割の一つとして、3つの金融プログラムを通じて、起業家および小規模企業の成長を資金的に支援している。

具体的には起業家育成基金(NEDF)、州リボルビングファンド(RRF)、そして、債務保証制度(CGS)、の3つである。(表4-5参照)

NEDFとRRFプログラムは、SIDOの22地方事務所(RO)が担当しており、今後、追加3州(Geita, Katavi, Simiyu)で与信供与が可能になる。なお、本部は、融資業務は実施していない。

NEDFとRRFの過去3年平均の1件あたり貸付額は各々TZS 978,000(5万円程度)及びTZS 260万(13-14万円)と非常に小さく、貸付件数はNEDFとRRFを合わせて、1事務所(RO)あたり年間330件余りに上る。貸付審査は、各ROに配属になっている5名(融資担当者、技術担当者、事業開発担当者、経理担当、TDC/TPC マネージャー)のうち複数で企業訪問をして、その後、5名全員が参加して融資審査委員会にて協議し、融資決定をしている。審査期間は貸付金額に応じて2日から1カ月程度となっているが、各制度の貸付限度額を超える場合は他の金融機関へ取り次ぐこともSIDOの重要な役割となっている。

NEDFとRRFの貸付金回収率は各々92%と90%で、タンザニアの銀行セクター不良債権(NPL)比率(2015年末6.4%)に比して悪いものの、SIDO融資の大半が小額の個人融資であること、担保要件が銀行よりも緩いこと、自己資本の範囲内での貸付であること、貸倒引当が相応に(融資残高の9%相当額)されていることから財務運営上、特に懸念される水準ではないと判断する。

一方、貸付金利については、市中金利22%(固定)が適用されている。生産性活動(製造業や農産品加工業など)については、やや優遇されており18%(固定)が適用されている。原資が自己資本で調達コストがかかっていないため、市中金利より下げて供与することが可能と思料されるものの、政府予算配賦がない中で、RO負担の経費を賄う重要な収入源としての必要性も否めない。

債務保証制度(CGS)については、2015年7月から公式導入されたが、業務提携しているCRDBの貸付実行が進まないため、債務保証の活用は進んでいない。その最大の理由として、銀行の貸付担保要件が厳しいこと(即ち、債務保証があるにもかかわらず、担保徴求要件を緩めず総融資額の125%を要求していること)が指摘されている。加えて、手続き・審査に係る費用負担が高いことも大きな問題点とされています。その他の要因も含め洗い出し、今後の制度改革実施するため、2016年11月後半にCRDB/SIDO合同調査が行われた。その結果を受けて、12月からCRDB-SIDO MOUの改定が検討される。

表 4-5. SIDO の金融サービス概要

	National Entrepreneurship Development Fund (NEDF)	Regional Revolving Fund (RRF)	Credit Guarantee Scheme (CGS)
開始	1994 年	1996 年	2015 年 7 月 (公式)
残高	TZS 58,318,132,000 (2016 年 9 月末時点)	TZS 11,819,050,000 (2016 年 9 月末時点)	債務保証基金の規模 : TZS 20 億 (JICA/SIDO が CRDB に預託した TZS 10 億によって、CRDB は 20 億 まで債務保証を供与)
貸付件数 (累積)	83,109 件 (1994 年 7 月 ~ 2016 年 9 月末) (167,440 人の雇用創出) 貸付金回収率 : 92%	6,425 件 (1996 年 ~ 2016 年 9 月末) 貸付金回収率 : 90%	2015 年 7 月 - 2016 年 11 月 8 日現在まで : 9 件、総額 TZS 215 百万 *保証余力 : TZS 1.8 十億
各年度の貸付実行額・件数 (過去 3 年分)	2013/14: 6564 件 TZS.6,357,957,000 2014/15: 5757 件 TZS.6,120,320,000 2015/16: 7,030 件 TZS.6,448,619,000 3 年平均 @TZS 978,000	2013/14: 389 件 TZS.918,900,000 2014/15: 349 件 TZS.913,550,000 2015/16: 330 件 TZS.943,800,000 3 年平均 @TZS 2.6 mil.	同上
対象事業者	起業家	SME	農産品加工事業 (Agro-processing business)
対象地域	全国	全国	7 州 (Arusha, Dodoma, Kilimanjaro, Manyara, Mbeya, Morogoro and Singida regions) (追加 9 州に拡大予定)
申請受付機関	全国 22 個所の RO	全国 22 個所の RO	対象の各州に一店舗 CRDB 支店が担当している。 (計 7 支店から CRDB 本社経由で SIDO 担当者へ報告)
貸付限度額	@TZS 500,000-5 百万	@TZS 500,000-6.5 百万	@TZS 5-50 百万
用途	設備投資資金、運転資金	設備投資資金、運転資金	借入金の債務保証
金利	18% 固定 (生産分野) 22% 固定 (非生産分野)	22% 固定	20% 固定 (CRDB 19%+SIDO 1%)
手数料	RO 手数料 (融資審査後、貸付承認された直後、貸付実行前に徴収)	RO 手数料 (融資審査後、貸付承認された直後、貸付実行前に徴収)	SIDO 事前手数料 (TA 手数料) @1%
償還期間	3 年 (36 か月)	3 年 (36 か月)	3 年 (36 か月)
担保要件	個人保証 (2 名 : 社長とその他) と担保 (不動産でなくてよい。家電、テレビ等の動産) と合わせて借入額の 125% 相当		融資総額の 125% 相当の不動産担保

<p>運営委員会 (Steering Committee) メンバー</p>	<p>産業貿易投資省の産業次官 (PS of Industry) が議長。SIDO, TCCIA, MOF, The Office of Attorney General (Ministry of Constitutional Affairs)、NMB、MITI から参加。</p>	<p>新たな出資はない。 RRF は SIDO 本部が管理</p>	<p>MOU の規定により、設立。産業貿易投資省の産業次官 (PS of Industry) が議長。SIDO から 3 名 (DG, Financial Service Manager, Program Manager)、MOF, Ministry of Agriculture、CRDB から各 1 名</p>
<p>備考</p>	<p>各 RO は、資本勘定と受取利息等の収益勘定を持ち、受取利息等の 15% は本社へ、35% は RO の儲け、50% は資本勘定へ戻される。</p> <p>NEDF で借りた起業家が無事完済すると、次の融資から債務保証 CGS を利用することが可能になる。</p>	<p>各 RO は、資本勘定と受取利息等の収益勘定を持ち、受取利息等の 30% は本社へ、50% は RO の儲け、20% は資本勘定へ戻される。</p>	<p>CRDB-SIDO MOU の改定については、11 月 14 日から 12 月 2 日まで 3 週間かけて対象 7 州の債務保証を供与した 9 社、および、債務保証できなかった申請者を訪ね、CRDB と SIDO 職員で構成される調査団が課題を洗い出す。その結果を運営委員会へ提出し、MOU 改定を実施する。</p>

(資料) JICA 産業クラスター開発アドバイザーのまとめた資料をベースに SIDO Credit Section に聞き取り。

(注) 上記金融サービスに加え、DAR Industrial Estate では、独自資金 (TZS 10 mil.程度) で年利 2.5% の小額融資をインキュベーション・プログラムに受け入れた起業家へ供与している。予算措置はない。

