

アフリカ地域

アフリカ地域
金融アクセス改善手法検討にかかる
情報収集・確認調査
ファイナルレポート

令和2年2月
(2020年2月)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

デロイト トーマツ
ファイナンシャルアドバイザー合同会社

産公
JR
20-003

目次

第1章 調査の概要	7
1.1 調査の目的・背景	7
1.2 調査の方法	8
1.2.1 調査の工程	8
1.2.2 分析方法	8
1.3 現地調査日程	8
1.3.1 第一次現地調査（2019年7月23日～8月9日）	8
1.3.2 第二次現地調査（2019年11月18日～11月29日）	9
1.4 コンサルタントチーム体制	10
第2章 デスクトップ調査結果	11
2.1 アフリカ地域の金融アクセスについて	11
2.1.1 アフリカ地域の金融機関の成熟度・浸透度	11
2.1.2 サブサハラ・アフリカにおける中小企業融資の阻害要因	11
2.2 現地調査対象国の関連資料・情報の収集、企業金融上のボトルネック分析	12
2.2.1 ガーナ国	13
2.2.2 ケニア国	21
2.3 フィンテックを含む企業金融の新たな手法に関する分析	30
2.3.1 融資（レンディング）分野における新出サービスの類型化、および事例研究	31
2.3.2 アフリカ地域におけるフィンテックの動向	35
2.3.3 バリ・フィンテック・アジェンダと各国の対応	38
2.4 金融アクセス改善のための取組手法（ロングリスト）	39
第3章 現地調査結果	41
3.1 ガーナ国	41
3.1.1 現地調査の結果概要	41
3.1.2 ヒアリング結果	42
3.2 ケニア国	48
3.2.1 現地調査の結果概要	48
3.2.2 ヒアリング結果	49
第4章 プロジェクト（案）の検討	52
4.1 プロジェクト（案）検討の手順	52
4.2 支援策検討の方向性（ガーナ国・ケニア国共通）	53
4.3 ガーナ国	54
4.3.1 プロジェクト（案）のショートリスト	55
4.3.2 プロジェクト（案）検討結果	56
4.3.3 プロジェクト（案）	57
4.4 ケニア国	59
4.4.1 プロジェクト（案）のショートリスト	60
4.4.2 プロジェクト（案）検討結果	61

4.4.3 プロジェクト（案）	62
第5章 アフリカ地域中小企業向け金融アクセス改善に向けた提言	65
5.1 ガーナ国.....	65
5.2 ケニア国.....	66
第6章 付属資料.....	68
添付1. 金融アクセス改善のための取り組み手法（ロングリスト）	68
第7章 参照文献.....	68

図表番号	
図 1.2.1	本調査の調査工程..... 8
図 1.4.1	調査チームの体制図 10
図 2.1.1	アフリカ地域の金融機関の成熟度・浸透度.....11
図 2.1.2	アフリカ地域の中小企業融資を阻害する要因と貸出金利への影響..... 12
図 2.2.1	金融セクターの資産規模..... 13
図 2.2.2	企業のライフサイクルと金融プレーヤー（ガーナ国） 14
図 2.2.3	金融機関におけるコスト構造（ガーナ国） 15
図 2.2.4	GCB の B/S 及び P/L 概観（2018 年度） 17
図 2.2.5	GCB 及びガーナ国の銀行業界における不良債権推移 18
図 2.2.6	GCB 及びガーナ国における金利推移 18
図 2.2.7	製造業及び周辺サービス業のバリューチェーン分析（ガーナ国） 20
図 2.2.8	企業金融アクセスのボトルネック分析（ガーナ国） 21
図 2.2.9	金融セクターの資産規模..... 22
図 2.2.10	企業のライフサイクルと金融プレーヤー（ケニア国） 23
図 2.2.11	融資上限金利規制の導入前後の比較..... 24
図 2.2.12	KCB の資本構造・子会社関係..... 26
図 2.2.13	KCB の B/S 及び P/L の概観（2018 年度） 26
図 2.2.14	KCB 及びケニア国における不良債権推移..... 27
図 2.2.15	KCB 及びケニア国における金利推移..... 27
図 2.2.16	中小企業における経営説明書類の作成状況（ケニア国） 28
図 2.2.17	中小企業の主な倒産理由（ケニア国） 28
図 2.2.18	製造業のバリューチェーン分析（ケニア国） 29
図 2.2.19	企業金融アクセスのボトルネック分析（ケニア国） 30
図 2.3.1	フィンテックの概要 30
図 2.3.2	WEF によるフィンテック市場における 7 つの金融サービスとそのトレンド..... 31
図 2.3.3	資金調達方法の類型（伝統的手法、および近年登場した手法） 32
図 2.3.4	各サービスと活用している新技術（参考） 32
図 2.3.5	芝麻信用のスコア化イメージとスコア区分..... 33
図 2.3.6	SBI ソーシャルレンディングの仕組み..... 34
図 2.3.7	フィンテックの動向を検証する 3 つの観点..... 36
図 2.3.8	【ケース 1（ケニア国で芝麻信用のレンディングサービスを導入するケース）】の検証結果..... 37
図 2.3.9	【ケース 2】（ガーナ国で芝麻信用のレンディングサービスを導入するケース）の検証結果..... 37
図 2.3.10	【ケース 3】（アフリカで LENDINGKART のレンディングサービスを導入するケース）の検証結果..... 38
図 2.3.11	バリ・フィンテック・アジェンダ（12 の方針） 39
図 2.4.1	貸出金利の要素分解..... 40
図 3.1.1	金融機関の種類と特徴（ガーナ国） 42

図 3.1.2 NBSSI における EDIF ローン の取り組み	46
図 3.2.1 融資残高の推移 (2011~2017 年、ケニア国)	48
図 3.2.2 INUKA プログラム概要	49
図 4.1.1 ショートリストの検討手順	53
図 4.1.2 ショートリスト化からプロジェクト (案) 作成までの手順と評価項目	53
図 4.2.1 金融アクセス改善の方向性 (ガーナ国・ケニア国共通)	54
図 4.3.1 ショートリストの評価結果	57
図 4.3.2 プロジェクト (案) の実施プロセス (ガーナ国)	58
図 4.3.3 プロジェクト (案) 体制図 (ガーナ国)	58
図 4.3.4 金融機関との連携モデルの検討ポイント	59
図 4.4.1 ケニアにおける SME 融資に関連する課題と支援の方策	60
図 4.4.2 ショートリストの評価結果	62
図 4.4.3 不良債権発生 のメカニズム分析アプローチのイメージ	63
図 4.4.4 不良債権発生 のメカニズム分析におけるプロジェクト体制イメージ	63
図 4.4.5 融資申請・審査プラットフォーム検討の手順のイメージ	64
図 4.4.6 融資申請・審査プラットフォーム検討における体制イメージ	65
表 1.3.1 第一次現地調査スケジュール	9
表 1.3.2 第二次現地調査スケジュール	10
表 2.2.1 GCB 銀行の会社概要	17
表 2.2.2 運転資金の調達手段として銀行ローンもしくは買掛金を活用している中小企業の割合 (地域別)	19
表 2.2.3 設備資金の調達手段として銀行ローンもしくは自己資本を活用している中小企業の割合 (地域別)	19
表 2.2.4 企業概要 (KCB Group PLC)	25
表 2.4.1 ロングリストの項目 (例)	41
表 3.1.1 改正済み、または改正が検討されている主な金融機関関連法令 (ガーナ国)	43
表 3.1.2 金融機関ヒアリングサマリー (ガーナ国)	45
表 3.1.3 中小企業ヒアリングサマリー (ガーナ国)	48
表 3.2.1 金融機関ヒアリングサマリー (ケニア国)	51
表 3.2.2 中小企業ヒアリングサマリー (ケニア国)	52
表 4.3.1 プロジェクト (案) のショートリスト (ガーナ国)	56
表 4.3.2 プロジェクト (案) のスコープ (ガーナ国)	58
表 4.4.1 プロジェクト (案) のショートリスト (ケニア国)	61
表 5.2.1 ケニアの商業銀行の典型的なビジネスモデル	68

略語集

略語	英語名称	日本語名称
AfDB	African Development Bank	アフリカ開発銀行
BOG	Bank Of Ghana	ガーナ中央銀行
EDIF	Export Development and Investment Fund	輸出開発投資基金
EIB	European Investment Bank	欧州投資銀行
FSD	Financial Sector Deepening Kenya	ファイナンシャルセクター ディー プニング ケニア
GCB	Ghana Commercial Bank	ガーナ商業銀行
IMF	International Monetary Fund	国際通貨基金
KBA	Kenya Bankers Association	ケニア銀行協会
KCB	Kenya Commercial Bank	ケニア商業銀行
KNBS	Kenya National Bureau of Statistics	ケニア統計局
KNCCI	Kenya National Chamber of Commerce and Industry	ケニア商工会議所
NBSSI	National Board for Small Scale Industries	ガーナ国 中小企業庁
NPL	Non-Performing Loan	不良債権

第1章 調査の概要

1.1 調査の目的・背景

持続可能な開発目標（SDGs）の Goal 8（包摂的かつ持続可能な経済成長及びディーセントワークの促進）及び Goal 9（強靱なインフラ構築、包摂的かつ持続可能な産業化の促進及びイノベーションの促進）、Goal 17（持続可能な開発のための実施手段の強化、グローバル・パートナーシップの活性化）において、後発開発途上国の一人当たり GDP 成長率 7%以上の達成、同地域の工業セクター比率の倍増、完全かつ生産的な雇用の実現、すべての人々の金融アクセス促進・拡大、世界輸出に占める後発開発途上国のシェア倍増等これまでの開発協力の延長線上では達成が困難な目標が掲げられており、革新的な協力方法の導入を図る必要がある。

金融アクセスに関する世銀のレポートによれば途上国の 4 億社の企業のうちおよそ半数の 1.8～2.2 億社は金融アクセスに課題があり、2.1～2.6 兆米ドルの資金ニーズが満たされていないと見込まれている。この需給ギャップは需要側（企業）と供給側（金融機関等）の双方に課題があると考えられている。一般的に中小企業は融資を受ける際に必要な財務資料作成、不動産担保提供、高い手続きコストと金利、融資決定までに要する時間の長さ等が金融サービス利用に際しての課題と言われている。他方、供給側の課題としては、情報の非対称性、企業信用情報のカバレッジや信頼性等を理由に中小企業融資がハイリスクの取引として認識されている。また、ハイリスクであるにもかかわらず、1 件当たりの取引額が小さく、相対的に高い取引コストとなり、収益性に問題が生じている。この様な状況下、後段でも触れる通り、個人に対しては各種取引を簡素化し、個人の信用力をベースとしたマイクロファイナンスによる小口融資やビッグデータ・AI（Artificial Intelligence・人工知能）を活用した信用スコアに基づく融資等が提供されているが、1 万米ドルを超える資金ニーズが生じる途上国の中小企業に対する金融アクセスは上記で述べたような状況を踏まえて限定的で、金融の空白地（ミッシングミドル=大企業と農家・低所得者層は金融へのアクセスがあるが、中小企業にはない状態）と呼ばれている。

他方、昨今はデジタルデータや新たなテクノロジーを活用した金融サービスもグローバルに普及している。これらのデータはコンベンショナルなデータ（会計情報、金融取引情報、売上高、口座等）に加え、代替的なデータ（ソーシャルメディア、携帯端末情報、個人情報等）を活用したのも含まれている。世界銀行グループと国際通貨基金（IMF）は新たな金融技術（フィンテック）を活用した金融サービスを提供することにより、そのリスクと課題があるとし、2018 年 10 月にバリ・フィンテック・アジェンダを発表した。また、近年のフィンテックはクラウドベースでのサービス提供であるが、総務省によると、日本ではクラウドサービスを一部でも利用している企業の割合は 2018 年 58.7%であり、2013 年の 33.0%から大幅に上昇しており、今後もこの傾向は継続することが推察される。また、更なる普及に向けた課題はあるものの、様々な新たな技術・Fintech サービスにより、クラウド会計等の財務・会計領域だけでなく、資金調達、受発注、決済に至るまで、中小企業の資金管理に係る業務機能をカバーできる環境が整いつつある。

上記を踏まえ、本調査では JICA が民間セクター開発を支援しているアフリカ地域のガーナ国共和国（以下「ガーナ国」）及びケニア国共和国（以下「ケニア国」）において、現地の金融ニーズや資金

供給サイドの課題等を踏まえて、昨今グローバルに導入・普及が進んでいるフィンテック等の新たな金融手段を体系的に整理した上で、金融アクセス改善の方向性を検討することを目的とした。

1.2 調査の方法

1.2.1 調査の工程

本調査では、ガーナ国・ケニア国における企業金融のボトルネックおよび金融手法の分析に基づき仮説構築を行い、現地調査にて検証し、プロジェクト（案）を形成した（図 1.2.1）。

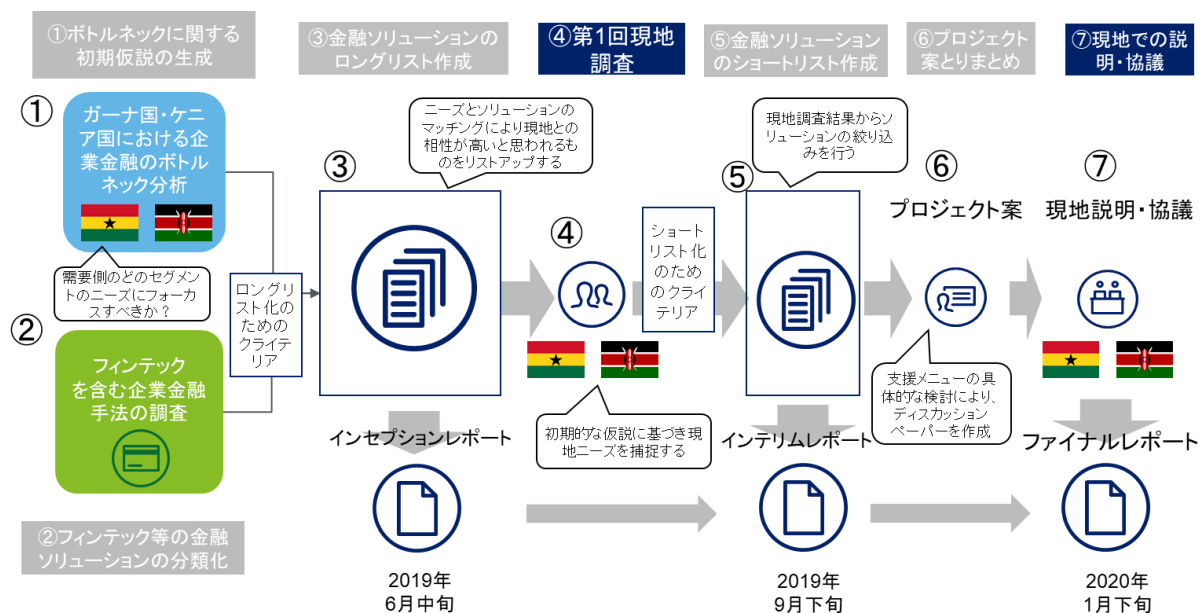


図 1.2.1 本調査の調査工程

1.2.2 分析方法

現地調査対象国（ガーナ国、ケニア国）における企業金融、とりわけ中小零細企業向け金融の現状に関し、「アフリカ地域中小企業・起業家支援に係る基礎情報収集・確認調査」など既往文献、既往データの整理・分析を行い、対象国における①企業金融の供給側（金融機関等）と②需要側（企業等）の現状、③金融関連の法制度・政策及びその影響などの分析を行い、企業の金融アクセスにおける阻害要因の分析を行い、ボトルネック分析（仮説）として取りまとめた。

1.3 現地調査日程

1.3.1 第一次現地調査（2019年7月23日～8月9日）

日時	訪問先	場所
7月23日（火）	<ul style="list-style-type: none"> 移動（東京⇒ドバイ⇒アクラ） JICA ガーナ事務所 Deloitte ガーナ事務所 	アクラ
7月24日（水）	<ul style="list-style-type: none"> NBSSI Bayport Savings and Loans 	アクラ
7月25日（木）	<ul style="list-style-type: none"> Nkulenu Agro-processing Company（食品加工） InterZen MicroFinance Limited 	アクラ

7月26日(金)	<ul style="list-style-type: none"> • Solution Oasis (消費財製造) • Jireh Microfinance Limited • Bank of Ghana 	アクラ
7月29日(月)	<ul style="list-style-type: none"> • NBSSI Greater Accra regional office 	アクラ
7月30日(火)	<ul style="list-style-type: none"> • Association of Small Scale Industries (ASSI) • Omni BSIC Bank 	アクラ
8月1日(水)	<ul style="list-style-type: none"> • GCB Bank • Private Enterprise Federation • Accents and Arts (金属加工) 	アクラ
8月2日(木)	<ul style="list-style-type: none"> • NBSSI • JICA ガーナ事務所 • 移動 (ガーナ⇒ナイロビ) 	アクラ 機中泊
8月5日(月)	<ul style="list-style-type: none"> • JICA ケニア事務所 • Deloitte ケニア事務所 	ナイロビ
8月6日(火)	<ul style="list-style-type: none"> • Jinya Foods Limited (小売り、サービス業) • KCB Bank 	ナイロビ
8月7日(水)	<ul style="list-style-type: none"> • United Paints (製造業/塗装) • KIBT • CBA Bank (現 NCBA Bank) 	ナイロビ
8月8日(木)	<ul style="list-style-type: none"> • Financial Sector Deepening Trust • Equity Bank 	ナイロビ
8月9日(金)	<ul style="list-style-type: none"> • Kenya Women Microfinance Bank • KCCI • Tumaini supermarkets (卸業) • JICA ケニア事務所 • 移動 (ナイロビ⇒ドバイ) 	ナイロビ 機中泊
8月10日(土)	<ul style="list-style-type: none"> • 移動 (ドバイ⇒東京) 	東京

表 1.3.1 第一次現地調査スケジュール

1.3.2 第二次現地調査 (2019年11月18日～11月29日)

日時	訪問先	場所
11月18日(月)	<ul style="list-style-type: none"> • 移動 (東京⇒ドバイ⇒アクラ) 	機中泊
11月19日(火)	<ul style="list-style-type: none"> • JICA ガーナ事務所 	アクラ
11月20日(水)	<ul style="list-style-type: none"> • Omni BSIC Bank 	アクラ
11月21日(木)	<ul style="list-style-type: none"> • Ghana Association Of Bankers • GCB Bank • 移動 (アクラ⇒ナイロビ) 	アクラ 機中泊
11月22日(金)	<ul style="list-style-type: none"> • MASLOC • JICA ナイロビ事務所 	アクラ ナイロビ

11月25日(月)	・ NCBA Bank	ナイロビ
11月26日(火)	・ Equity Bank ・ Kenya Bankers Association	ナイロビ
11月27日(水)	・ Kenya Commercial Bank	ナイロビ
11月28日(木)	・ KNCCI ・ Kenya Women Microfinance Bank ・ 移動(ナイロビ⇒ドバイ)	ナイロビ 機中泊
11月29日(金)	・ 移動(ドバイ⇒東京)	東京

表 1.3.2 第二次現地調査スケジュール

1.4 コンサルタントチーム体制

調査チームの構成は以下の通り。本件業務では、公共セクターのクライアントへのコンサルティングや、JICAによる技術協力や資金協力業務において豊富な実績を誇るインフラ・公共セクターアドバイザー、及び、金融セクターにおけるコンサルティング業務での知見・経験を有するファイナンシャルサービスインダストリーの両部門を有するデロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社(DTFA)からスタッフを配置し業務を遂行した。更に、調査対象国内において、主に調査やパイロット活動に関連する情報収集や連絡・調整業務をサポートする役割で監査業務や、税務、コンサルティング業務を提供しているデロイトの現地事務所も参画した。

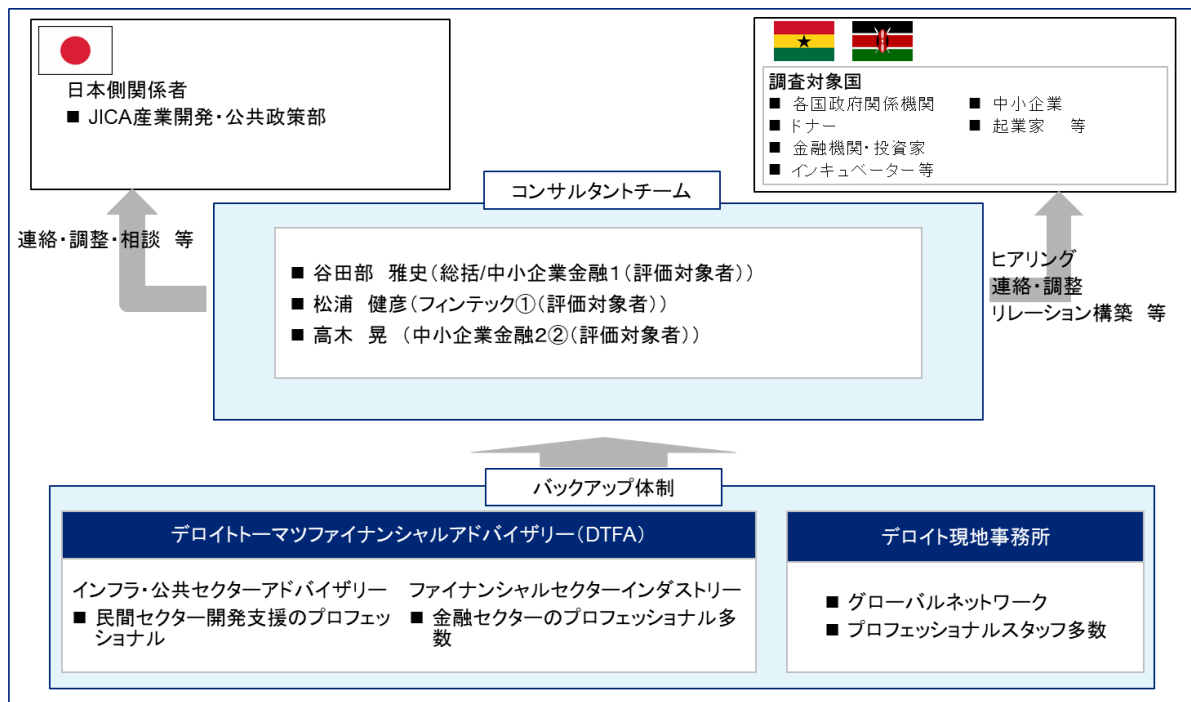


図 1.4.1 調査チームの体制図

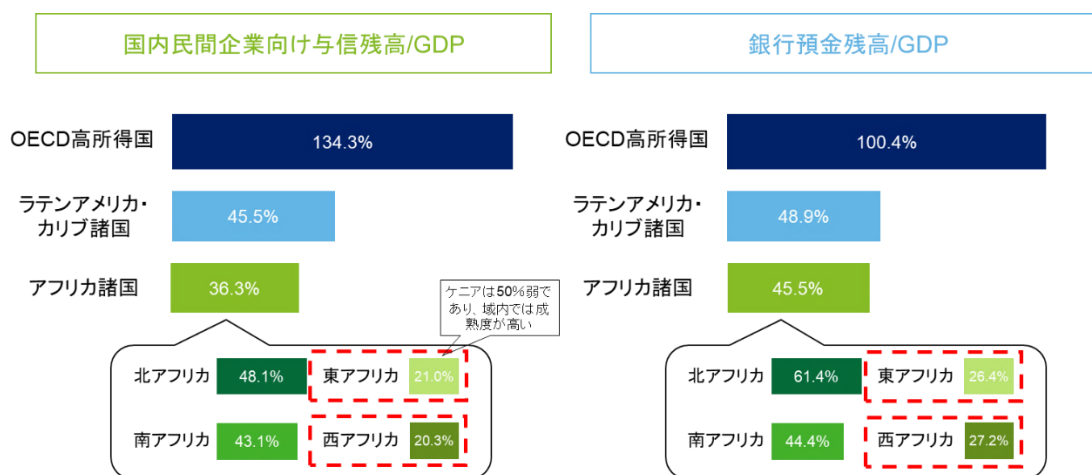
第2章 デスクトップ調査結果

2.1 アフリカ地域の金融アクセスについて

2.1.1 アフリカ地域の金融機関の成熟度・浸透度

アフリカ地域の金融機関の成熟度・浸透度は OECD 高所得国やラテンアメリカ・カリブ諸国等に比べて低く、特に東・西アフリカの成熟度・浸透度はアフリカ地域の中でも低い状態にある。

アフリカ開発銀行によると、アフリカ諸国では国内高所得国や中南米地域に比べ、対 GDP 国内民間企業向け与信残高の割合が低く、アフリカ地域の中でも特に東・西アフリカは改善の余地が大きい（図 2.1.1）。さらに、GDP に対する銀行預金残高の割合に関しても同様に、東・西アフリカの割合の低さが目立っており、OECD 高所得国等其他地域と比べ同地域における預金サービスの浸透度が低いことが分かる。他方、近年はモバイルバンキングの普及により、特に個人の金融アクセスが大幅に改善しているとも言われていることも同地域の特徴である。



出典) [アフリカ開発銀行 (AfDB), 2015]を基に JICA 調査団作成

図 2.1.1 アフリカ地域の金融機関の成熟度・浸透度

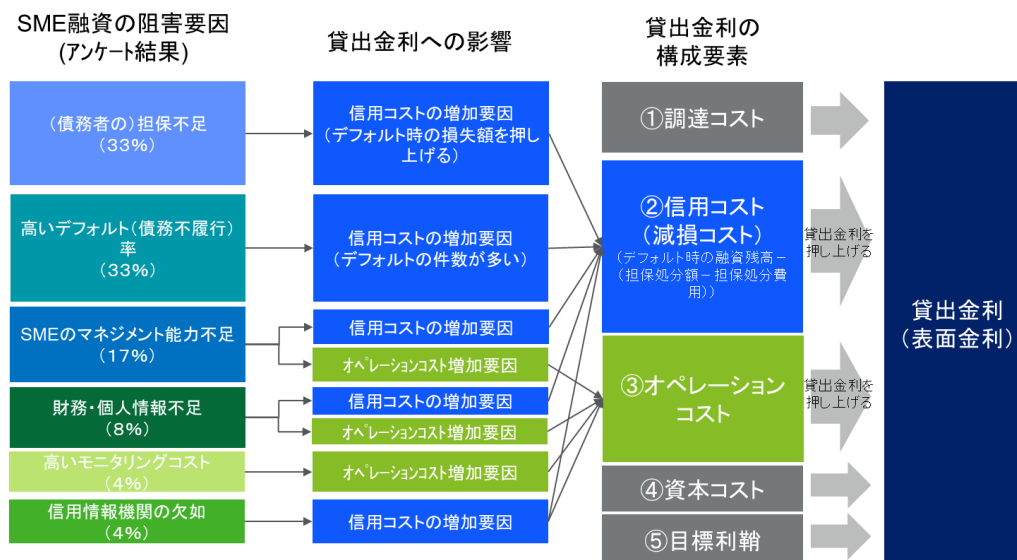
2.1.2 サブサハラ・アフリカにおける中小企業融資の阻害要因

サブサハラ地域における与信残高の低さの背景として、債務者による財務情報の提供や担保提供の能力不足、債権者の権利保護制度の未整備、ならびに信用情報機関の情報不足等が考えられているが、欧州投資銀行 (EIB) が実施したサブサハラ地域の金融機関へのヒアリング結果によると、同地域における中小企業融資の阻害要因として主に「担保不足 (33%)」「高いデフォルト (債務不履行) 率 (33%)」が挙げられた ([欧州投資銀行 (EIB), 2018])。さらにケニア統計局が 2016 年に実施した調査においても、信用コストと担保の欠如が中小企業向けローン普及の障害になっていることが明らかになった。¹また、「担保不足」「高いデフォルト率」等は減損コストの増加要因となるため、結果として金融機関が設定する貸出金利を押し上げている ([欧州開発銀行 (EIB), 2018])。

さらにサブサハラ・アフリカ地域では、ビジネス環境や法制度の未整備、市場規模の小ささによ

¹ 2016 年、ケニア統計局により中小・零細企業を対象としたアンケートが実施され、銀行から借り入れを行わない理由について、「金利の高さ」(16%)、および「十分な担保が手配できないこと」(9.4%)の2点が「不要なため」に次ぎ最も多い結果となった。当該アンケート結果について、ケニア統計局は報告書にて、信用コストと担保の欠如がローン普及の障害となっていると結論付けている [ケニア統計局 (KNBS), 2016]。

り、金融機関のオペレーションコストが他地域に比べて高く、最終的には貸出金利に影響しているとも指摘されている²。



出典) [欧州開発銀行 (EIB), 2018]をもとにJICA調査団作成

図 2.1.2 アフリカ地域の中小企業融資を阻害する要因と貸出金利への影響

2.2 現地調査対象国の関連資料・情報の収集、企業金融上のボトルネック分析

ガーナ国では、後述の通り、2017年時点での平均貸出金利は約31%、かつ自己資本を設備投資に充てるガーナ企業は76%と全世界・サブサハラ地域の平均（それぞれ71.9%、74.4%）を上回っており、高い貸出金利を背景に、企業の借入ニーズは醸成されず、さらに不良債権比率も高いために金融機関は高金利で貸出する必要が生じる、といった悪循環に陥っているものと推測できる。また、左記は産業発展の観点においては必要な資金を調達できず、潜在的に成長可能性がある企業が十分に発展していない可能性があることも意味する。

他方、ケニア国では、政策により貸出金利が抑えられている（2019年7月時点）ものの、不良債権は年々上昇しており、将来的な貸し渋りの懸念があると言える。その様な状況の下、ケニア国ではM-PESA³によって個人の資金流動性が補完されている中、特にBtoCの形態を有する事業では日々の顧客との取引情報としてM-PESAによる膨大な支払履歴が蓄積されており、これらの情報は代替データとして信用評価や債務者格付の検討材料となりうるため、将来的には当該サービスとの連携が重要となってくるものと推測される⁴。

ガーナ国、ケニア国における(1)金融市場の外観、(2)金融関連の法制度・政策・インフラ、(3)企業金融の供給側（金融機関等）の現状、(4)企業金融の需要側（企業等）の現状に関するデスクトップ

² アフリカ開発銀行 (AfDB) が 2015 年に実施した調査では、総資産に対する金融機関の間接費の比率を地域別で比較すると OECD 高所得国が 1.5%、北アフリカ諸国が 1.7%、サブサハラ・アフリカ諸国が 5.4%であることが分かった（[アフリカ開発銀行 (AfDB), 2015]）

³ M-PESA は、ケニア通信事業者のサファリコムが提供する P2P 向けモバイル決済プラットフォームであり、出稼ぎ労働者の家族への少額の送金ニーズを取り込み 2007 年のローンチ以降急速に普及が進んだ。送金のほか、預金、借入（マイクロファイナンス）、レストラン等店頭での決済サービスも提供。店頭決済サービス (Lipa na M-PESA) は 2017 年にローンチされたサービスで、現在 10 万超の店舗が導入している。[Safaricom, 2018]

⁴ 既に KCB、および NCBA では M-PESA を活用した個人向けローン (M-Pesa Loan、および M-Shwari) を提供している。

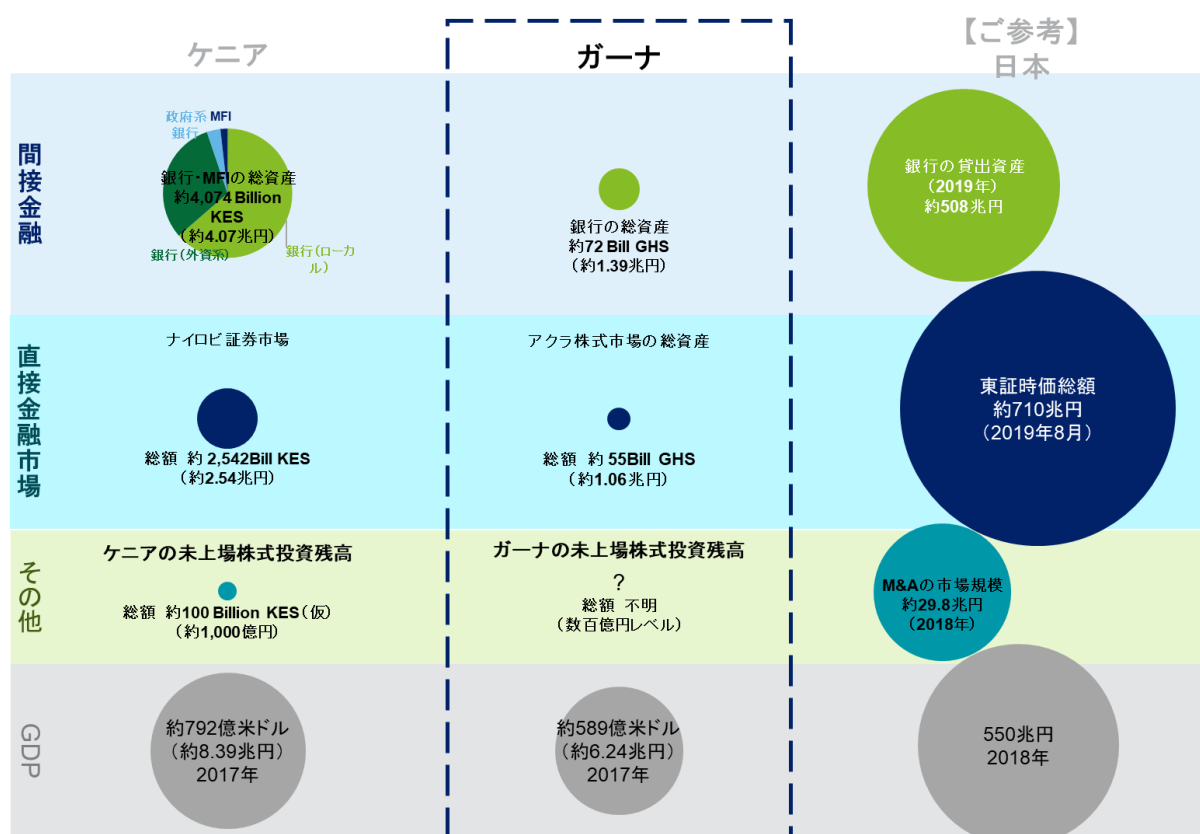
調査の結果は以下の通り。

2.2.1 ガーナ国

(1) ガーナ国における金融市場の概観

図 2.2.1 は、ケニア国、ガーナ国、日本国の 3 か国における間接金融市場、直接金融市場における資産規模を比較している。2016 年時点での GDP に対する銀行の総資産額の割合は世界平均で 65.61%、最も高い香港は 242.19%、最も低いアフガニスタンは 3.49%である（[theGlobalEconomy.com, 2016]）。2017 年時点でのガーナ国における銀行の総資産額（約 720 億ガーナセディ=約 1.39 兆円）は、同国の GDP（約 589 億米ドル=約 6.24 兆円）の四分の一以下の規模であることから、ガーナ国における間接金融の長期的な成長余地は大きいと考えられる。

一方、2017 年にガーナ国政府が発効した Banks and Specialised Deposit-Taking Institutions Act に基づき、クレジットリスク、マーケットリスク、オペレーショナルリスクに関連したガイドラインが整備され、同年に金融機関の最低所要自己資本、並びに最低自己資本比率の引き上げが行われた。これに伴う一部銀行の合併・買収により、2018 年には同国の銀行の数が 34 行から 23 行になるなど、金融業界再編の動きが活発化しており、短期的にはマーケット全体の混乱が続くと見られている。



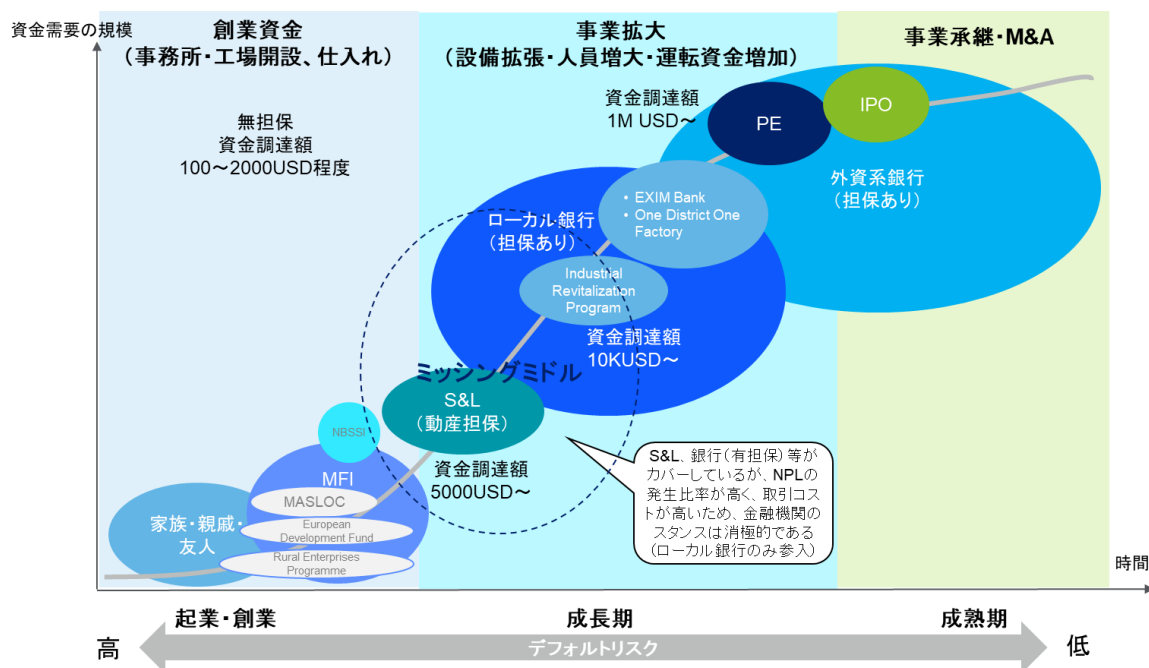
出典) JICA 調査団作成

図 2.2.1 金融セクターの資産規模

また、企業のライフサイクルに応じたガーナ国における金融サービスの分布を整理すると（図 2.2.2）、ミッシングミドルと言われるエリアをカバーする金融機関が存在するが、不良債権の発生リスクが高く且つ取引コストも高いため、収益性の高いマーケットとは言えないのが実情である。世界銀行によると、国によって経済構造やコンテキストは異なるが、ミッシングミドルと呼ばれる市

場に共通している課題は 1)SME の市場が爆発的に成長しており、資金供給が追い付いていないこと、2)SME の定義が政府や銀行によってあいまいなため、顧客属性が多様であること、3)女性経営者がローン借入れの際に必要な担保の所有権が彼女らにないなど、特定の事業者を排除しているケースがあることと指摘している。ガーナ国の金融機関とのヒアリングにおいても特に SME 市場の多様性が中小企業向け融資を行う上での課題であると指摘された。

また、Savings and Loans(S&L)である Bayport 社は、S&L の顧客層はローンの返済意識が低いケースが多く、ガーナや他開発途上国のように KYC・商法・ID (パスポート、国民保険、免許証を含む) などローン返済を義務付ける法整備が未発達な市場においては、顧客のフィナンシャルリテラシーレベルを踏まえた、使いやすいサービスを設計することの重要性がより高い点を強調した。実際に同社で提供する車を動産担保とした Vehicle Loans は、不動産担保と比べ SME の事業者が担保を提供しやすく、車両登録を行う DVLA (Driver and Vehicle Licensing Agency) 等と連携することで担保管理・債権者追跡の体制を補完することに成功しており、当該製品のシェアが伸びている。



出典) 現地調査をもとに JICA 調査団作成

図 2.2.2 企業のライフサイクルと金融プレーヤー (ガーナ国)

さらに、企業の成長期に必要な 10,000 米ドル以上のローンを提供している銀行はガーナ商業銀行 (GCB) など、主に内資系の銀行だが、これらの市中銀行では、ハイリスク且つ利益率が低い中小企業向け融資を増強するインセンティブが低いという実態がある。左記実態の背景には、他の開発途上国において一般的に言われていることと共通しているが、保有する資金 (主に預金) を国債・公債で運用した場合に得られる金利と比較し、中小企業向け融資で設定されている金利の方が高い一方、オペレーションコスト・信用コスト等を加味した場合の利益率は、国債・公債での運用の方が中小企業向け融資サービスの最終的な利益率よりも高い、というコスト構造も大きく関係していると考えられる (図 2.2.3)。

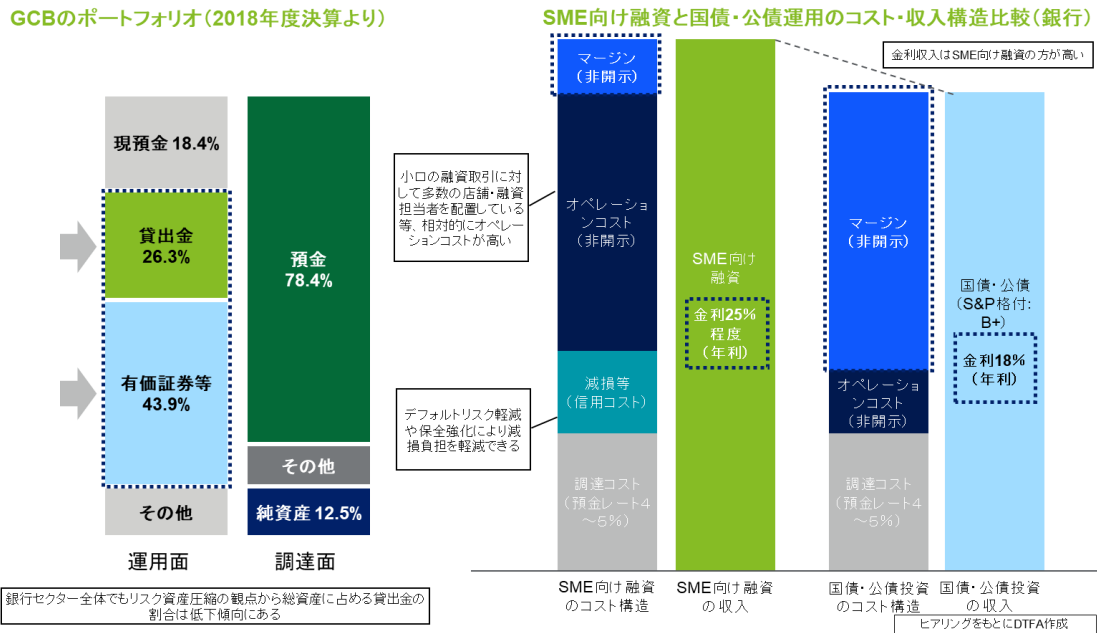


図 2.2.3 金融機関におけるコスト構造 (ガーナ国)

(2) 金融関連の法制度・政策・インフラの分析

日本国は金融法として銀行法、日本銀行法、金融商品取引法、貸金業法、担保物権法等がある。金融関連の政策に関連し、日本銀行法において日本銀行の金融政策の理念を「物価の安定を図ることを通じて国民経済の健全な発展に資すること」としており、日本銀行は、2013年1月に、「物価安定の目標」を消費者物価の前年比上昇率2%と定め、これをできるだけ早期に実現するというものを金融政策として掲げている。また、日本国における金融インフラ面では10万人当たりの銀行の支店設置数は34.01店舗(2018年)であり、世界でもトップレベルの水準である。また、10万人あたりのATM設置数を見ると、2018年は127.38機であり、2010年の130.93機から微減している傾向である([IMF, 2018])。

一方、ガーナ国の金融関連の法律は主に Central bank act、Foreign exchange act、Credit report act、Borrowers and lenders act、Anti-money laundering act、Deposit protection act、Banking and Specializing deposit-taking institutions act、Payment systems and services act から成り立っており、Central bank act に基づき Bank of Ghana が中央銀行として銀行その他の金融機関を監督している。

主な政策としてガーナ国では近年、現在同政府はバーゼルIIの適用に向け、世銀・IMFやドイツ政府の支援のもと、法規制の改訂・新たな制度の導入を進めており、その一環として2018年12月に中央銀行が金融機関の最低資本金を引き上げを実施した。銀行の最低資本金は1.2億セディ(約23億円)から4.0億セディ(約76.6億円)に、マイクロファイナンスは6~10万セディ(約1.1~1.9百万円)から2百万(約38.3百万円)に引き上げられ、その結果として相対的に財務体質が脆弱なローカル銀行が合併し2018年にはガーナ国の銀行は34行から23行に減少し、マイクロファイナンス約360社の半数は最低資本金を満たしていない状況となった(今後MFIも再編が加速することが見込まれる)。

さらにインフラの観点ではガーナ国民及びガーナ在住の外国人はガーナカードを登録する権利があり、2018年5月28日より、バイオメトリックIDを搭載した新しいGhana cardの登録が始まっ

た。ガーナカードは、身分証明書としてローン申請、銀行口座開設、SIM カード登録等に利用ができる。また、10 万人当たりの銀行の支店設置数は 8.6 店舗（2017 年）であり、ケニアの 5.3 店舗（2017 年）と比べても充実している。また、10 万人あたりの ATM 設置数を見ると、2009 年時点で 3.9 機だったが 2017 年には 11.5 機まで増えており、ハード面でのインフラは徐々に整備されていると言える（[IMF, 2018]）。なお、ガーナ国での個人の銀行口座保有率は 42.3%と 5 割未満であり、決済チャネルは、近年モバイルでの決済が急激に増加しているもののデビットカードによる決済が主流であることが特徴として挙げられる。

(3) 企業金融の供給側（金融機関等）の現状

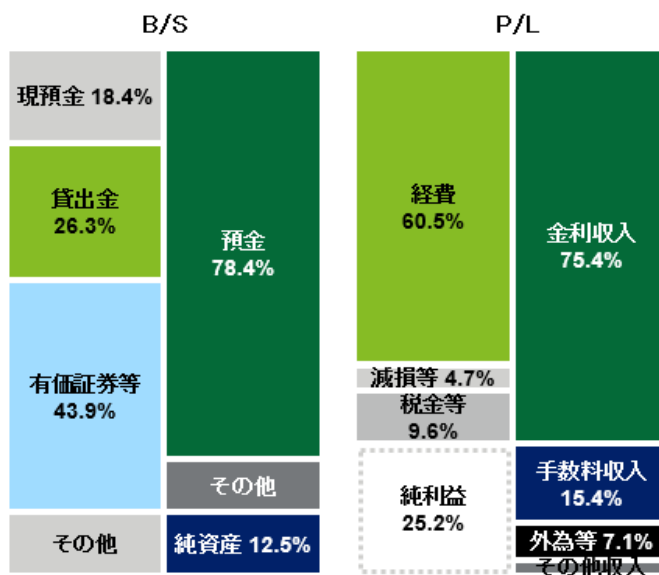
ガーナ国における金融機関の現状調査のために、ガーナ国最大の銀行であるガーナ商業銀行（GCB）を調査した。ガーナ商業銀行（GCB）は、ガーナ最大の銀行で、“Ghana Commercial Bank”を前身とする。商人向けの商業銀行業務から始まり、現在は個人、SME、大企業向けと幅広く業務を展開している。同社の会社概要は以下の通り。

会社名	GCB Bank Limited (GHSE:GCB)	
本社所在地	Thorpe Road PO Box 134 Accra Ghana	
URL	www.gcbbank.com.gh	
設立日	1953 年	
代表者	Socrates Afram, Chief Financial Officer	
サービス展開 拠点	<ul style="list-style-type: none"> ・ ガーナ国内に 183 の支店及び代理店と 314 の ATM ・ 海外代理店：英国、スペイン、ドイツ、オランダ、モロッコ、アメリカ 	
主要提供サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・ Personal banking ・ Corporate banking ・ Business Critical: savings account, SME solution ・ Current Accounts: foreign currency account, foreign exchange account ・ Payment Solutions: fee collection, lite pay ・ Loan: employee scheme loans ・ Diaspora Service (International money transfer) ・ Trades & Payments ・ Advance Payment ・ Bills For Collection ・ Letters Of Credit ・ GCB Express 	
主要株主	<ul style="list-style-type: none"> ・ Social Security and National Insurance(29.89%) ・ Ministry of Finance - Ghana(21.36%) ・ Institutions and Individuals(48.75%) 	
主要子会社	<ul style="list-style-type: none"> ・ GCB Securities Limited(wholly owned) ・ Ghana International Bank Plc(20%) ・ Accra Markets Limited(25%) ・ NCR Ghana Limited(34%) 	

表 2.2.1 GCB銀行の会社概要

1) 資本構成・収益構造

ガーナ商業銀行(GCB)の資本構成を分析すると資産に占める貸出金(26.3%)の割合が、預金(78.4%)のそれと比較して小さく、貸出余力が大きいことがうかがえる(図 2.2.4)。さらに、有価証券等(43.9%)の割合が貸出金よりも大きく、有価証券(国債等)にインセンティブが働いていると考えられる。収益構造を見ると、経費(60.5%)が費用の6割を占めており、コスト改善余地があると推測される。また、高い不良債権比率(6.0%)を鑑みても、減損等に係る費用が全体の4.7%であり、減損処理は進んでおらず、将来的な減損リスクを抱えていると予測される。

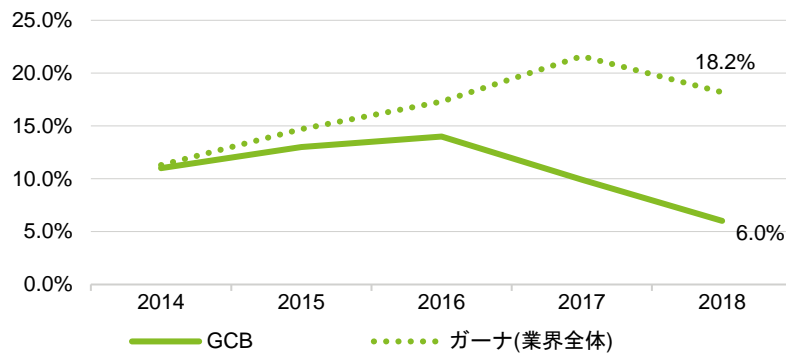


出典) [GCB, 2018]を基に JICA 調査団作成

図 2.2.4 GCBのB/S及びP/L概観 (2018年度)

2) 不良債権

GCBは、2016年までは不良債権が14%と高い水準にあったものの、2018年には6.0%まで低下しており、貸出ポートフォリオの転換を図っているものと推測される(図 2.2.5)。一方で、ガーナ国における銀行業界全体の不良債権も依然として高い水準で推移しており、今後の貸出リスクは高いと言える。

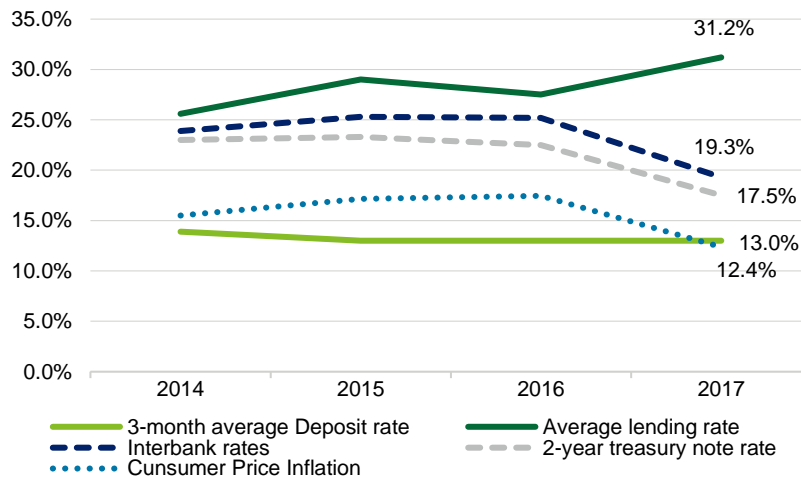


出典) [GCB, 2018]、IMF を基に JICA 調査団作成

図 2.2.5 GCB及びガーナ国の銀行業界における不良債権推移

3) 貸出金利

前述の通りアフリカ地域では中小企業の「担保不足」「高いデフォルト率」が金利を押し上げているが、ガーナ国では、インフレ率が高く、それを超える債券金利となっていることもあり、貸出金利が30%超えという高い水準に陥っている。貸出金利(31.2%)と預金金利(13.0%)の乖離が大きく、銀行から高金利で貸出が行われていると言える(図 2.2.6)。



出典) [ガーナ中央銀行 (BOG), 2017]、[IMF, 2019]を基に JICA 調査団作成

図 2.2.6 GCB及びガーナ国における金利推移

(4) 企業金融の需要側(企業等)の現状

1) 経営説明力

財務諸表の作成状況に関し、ガーナ国には企業登録をしていない個人や小規模企業に対する財務・会計情報の開示義務や監査義務はなく、複式簿記を実践している企業は調査対象のうち46%とのアンケート結果がある([International Federation of Accountants, 2014])。融資における審査事項である事業計画の作成状況につき、JICAが2015年9月から2019年1月に実施したガーナ国国家カイゼンプロジェクトのベースライン調査の結果によると、ビジネスプランを有する企業は23社中11社(50%以下)にとどまったというアンケート結果もある。また、同国において銀行から借入れを行

っている企業は各業界において 25%未満に留まる中、銀行から借り入れを行っている企業は融資額の 2～3 倍の担保差し入れを求められる現状がある（ [世界銀行, 2018]）。

2) 資金調達的手段

ガーナ国における運転資金の調達における銀行ローンの活用は中小企業の全体のうち 25.3%であり世界平均の27.7%と近いレベルである一方、買掛金を運転資金の資金源として活用している割合は36.5%と、世界平均の26%を大きく上回っている。

また、特に政府向けの建設プロジェクト等に関与する業界においては販売代金の回収が遅延しやすく、より多くの運転資金が必要となっている実態が想定される（ [世界銀行, 2018]）。実際、Association of Ghana Industriesによると建設業界は主な経営課題の一つとして「支払いの遅れ」を挙げており、政府も支払遅延による企業への負担について十分に考慮できていないことが指摘されている。

地域	銀行ローン	買掛金
All Countries	27.7	26.0
East Asia & Pacific	26.5	20.9
Indonesia	32	31.1
Sub-Saharan Africa	22.1	24.5
Ghana	25.3	36.5
Kenya	36.2	40.4

出典) [世界銀行, 2018]

表 2.2.2 運転資金の調達手段として銀行ローンもしくは買掛金を活用している中小企業の割合（地域別）

世界銀行が実施した調査によると、銀行借入により設備資金を調達するガーナ企業の割合は12.6%とサブサハラ地域平均（9.2%）を上回る。一方、自己資本を設備投資に充てるガーナ企業は76%と全世界・サブサハラ地域の平均を上回る（それぞれ71.9%、74.4%）

地域	銀行ローン	自己資本
All Countries	13.7	71.9
East Asia & Pacific	10.1	78.4
Indonesia	12.8	66.0
Sub-Saharan Africa	9.2	74.4
Ghana	12.6	76
Kenya	20.7	67.7

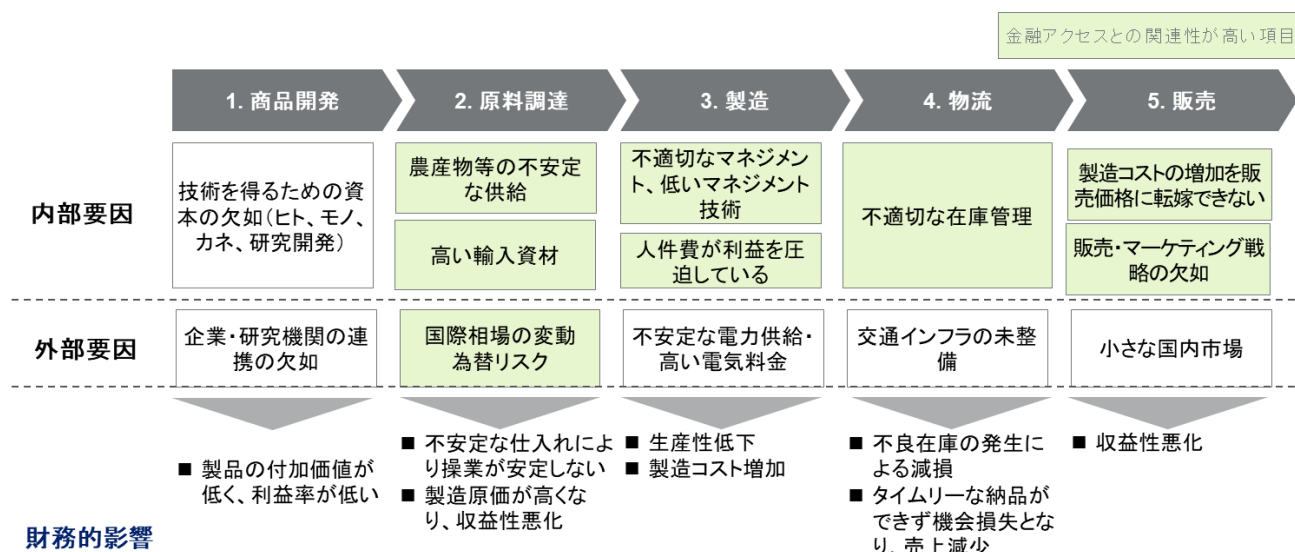
出典) [世界銀行, 2018]

表 2.2.3 設備資金の調達手段として銀行ローンもしくは自己資本を活用している中小企業の割合（地域別）

3) バリューチェーン分析

下記の報告書の分析及び本調査によるデスクトップ調査分析を加味して考えると、ガーナ国の製造業界における中小企業は厳しい経営環境の下での事業経営を強いられていると言える。2012年に

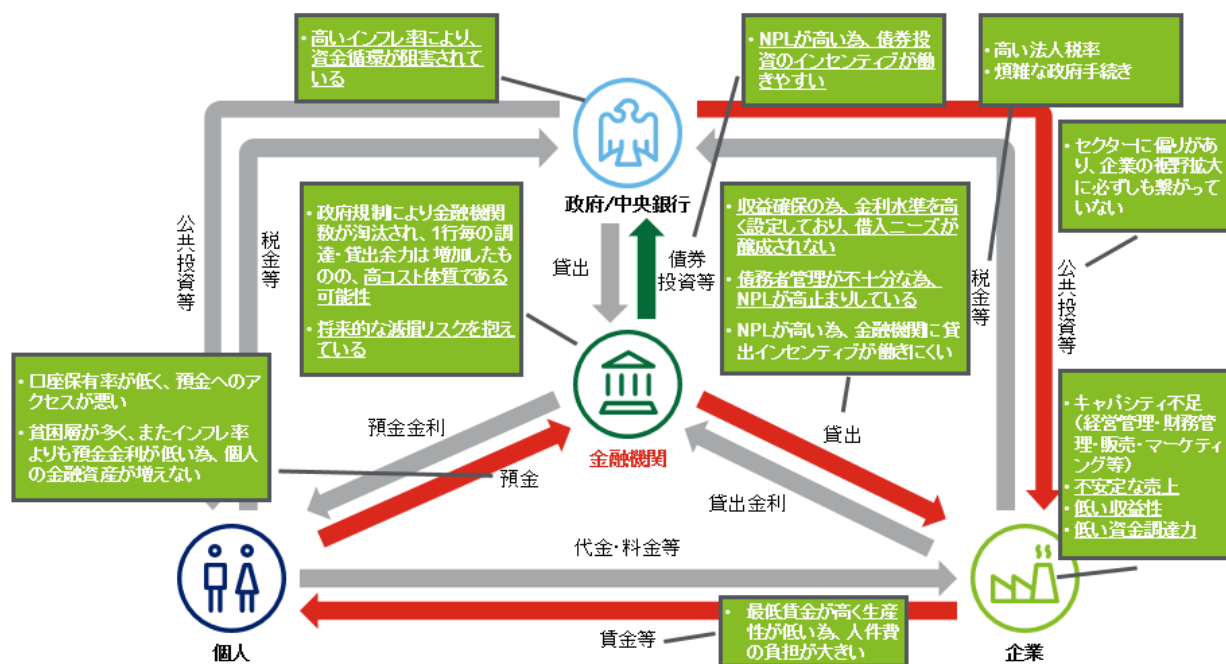
JICA が実施した「ガーナ共和国 小零細企業向け BDS 強化による品質・生産性向上プロジェクト」においてはガーナの製造業は依然として生産性が低く、輸入品と比べても品質も劣っていることが指摘されており、ガーナの製造業では高コスト体質を改善して収益性を高める余地が残る。また、ガーナ産業協会が 2018 年に実施したガーナ国内の事業者向けアンケートによると同国の製造業の経営課題として 1) 電気代の高さ、2) 輸入原料の高さ、3) 納税スキームの 3 つが挙げられている。中でも納税スキームについては手続きの煩雑さや種類の多さが指摘されており、輸入依存型の不安定なサプライチェーンや非効率な行政インフラに課題を抱えている。また、左記に加え、サービスセクターおよび製造業に共通する課題として、国際為替相場の変動リスクが挙げられており、経済インフラにおいても改善の余地がみられる（ [Assiciuation of Ghana Industries, 2018]）。（図 2.2.7）。



出典) [国際協力機構 (JICA) , 2017]、および現地調査に基づき JICA 調査団作成
 図 2.2.7 製造業及び周辺サービス業のバリューチェーン分析 (ガーナ国)

(5) ボトルネック分析 (仮説)

デスクトップ調査の結果 (上記 13(1)~(4)) を踏まえ、図 2.2.8 の通りガーナ国における企業金融アクセスのボトルネック分析を実施した。ガーナ国は、高い貸出金利を背景に、企業の借入ニーズは醸成されず、さらに不良債権比率も高いために金融機関は高金利で貸出する必要が生じる、といった悪循環に陥っているものと推測される。



出典) JICA調査団

図 2.2.8 企業金融アクセスのボトルネック分析 (ガーナ国)

2.2.2 ケニア国

(1) ケニア国における金融市場の概観

図 2.2.9 は、ケニア国、ガーナ国、日本国の 3 か国における間接金融市場、直接金融市場における資産規模を比較している。2016 年時点での GDP に対する銀行の総資産額の割合は世界平均で 65.61%、最も高い香港は 242.19%、最も低いアフガニスタンは 3.49%であることを踏まえると、2017 年時点でのケニア国における銀行の総資産額 (約 40,740 億ケニアシリング=約 4.07 兆円) は、同国の GDP (約 792 億米ドル=約 8.39 兆円) の半分に近い規模であることから、ケニア国の金融セクターにおいては間接金融が大きな役割を果たしていることが分かる ([theGlobalEconomy.com, 2016])。

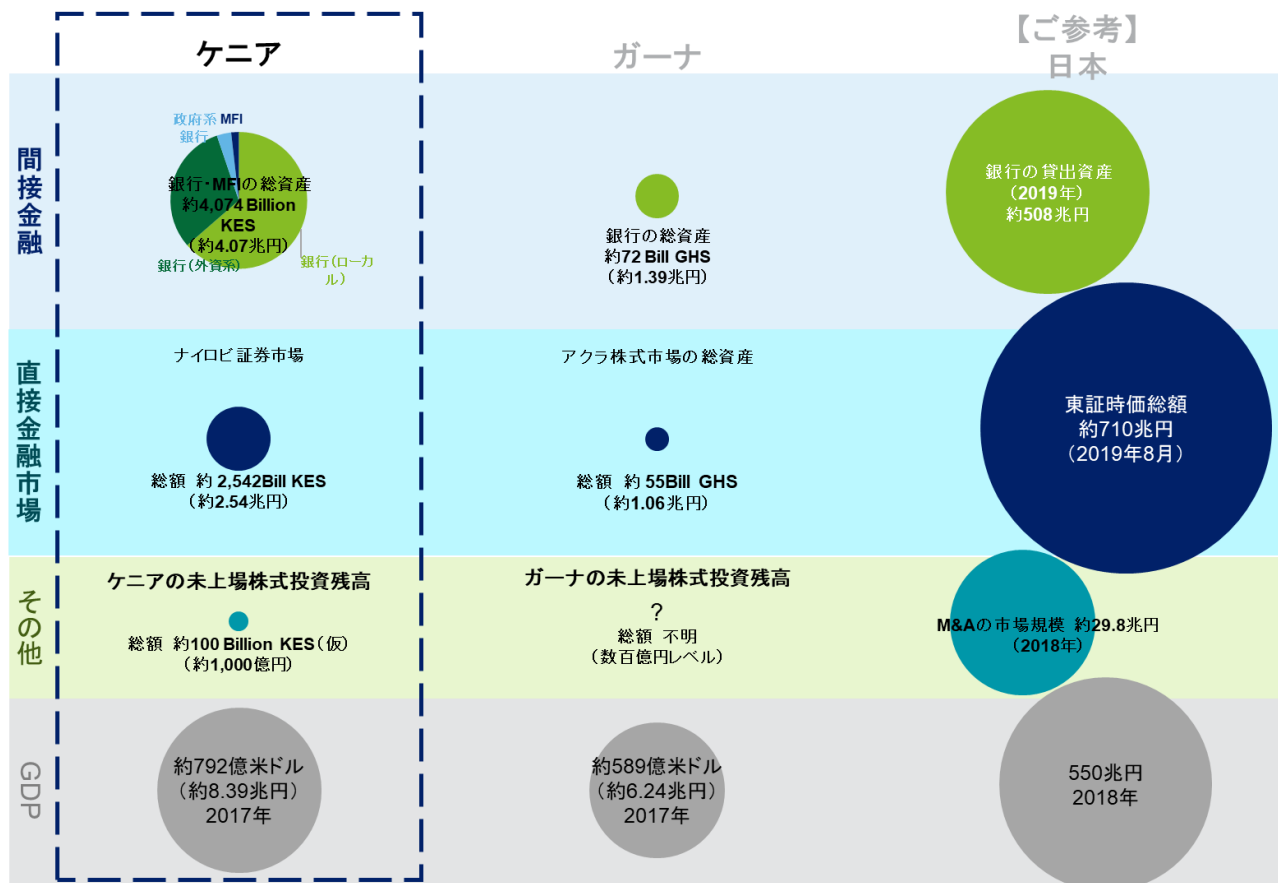
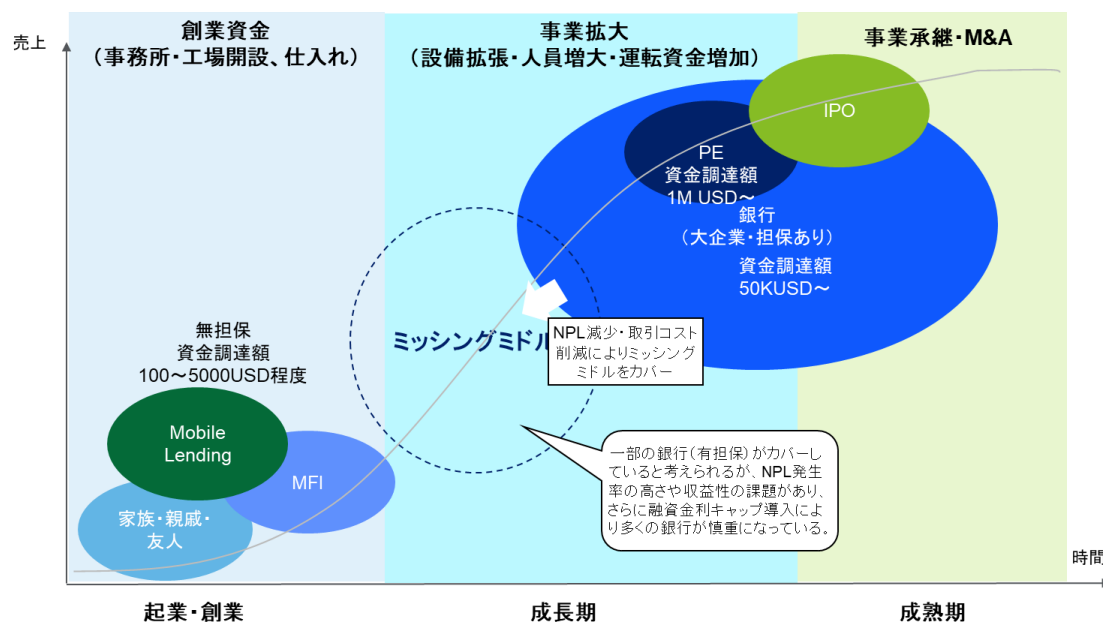


図 2.2.9 金融セクターの資産規模

また、下図 2.2.10 企業のライフサイクルと金融プレーヤー（ケニア国）では企業のライフサイクルに応じたケニア国における金融サービスの分布を整理している。同国の無担保融資による資金調達では数千米ドルが限界であり、有担保且つ十分な返済能力が確認できれば、50,000 米ドル以上の調達が可能である。その間のレンジ（ミッシングミドル）をカバーしているプレーヤーの数は限定的であることが分かる。実際にガーナ国では中央銀行管轄化の金融機関として Savings and Loans のカテゴリが設定されていることもあり、37 社程度のプレーヤーが存在する一方、ケニアでは間接金融機関として中央銀行が管轄する金融機関の業種は商業銀行のほかに MFI のカテゴリのみが設定されている。

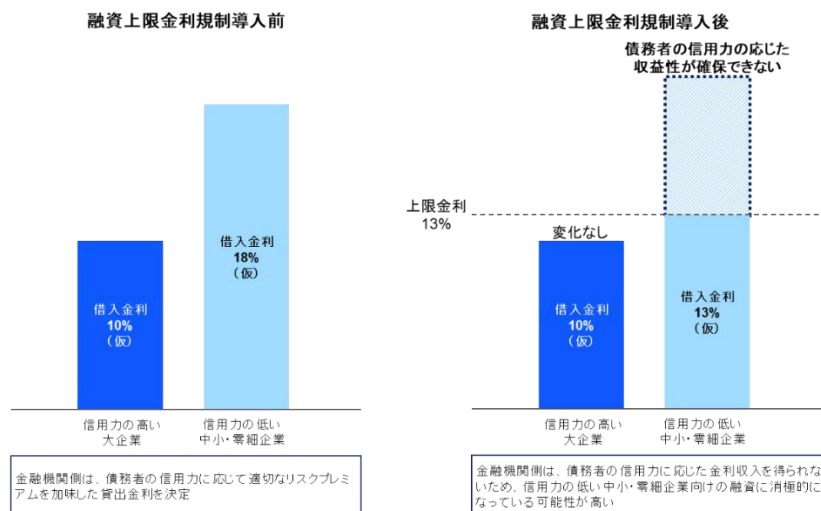


出典) 現地調査をもとに JICA 調査団作成

図 2.2.10 企業のライフサイクルと金融プレーヤー (ケニア国)

同国では 2016 年 9 月より上限金利規制が導入され、銀行に対しケニア中央銀行が設定する公定歩合 (2019 年 9 月 23 日時点で 9.00%) +4% を上限とする金利キャップが設定されたことも銀行の中小企業融資に対する姿勢に大きく影響している。当該規制は 2019 年 11 月 5 日に廃止されたが⁵、上限金利規制の導入に伴い、金融機関は債務者の信用力やリスクに応じた金利の設定が困難になり、信用力の低い中小企業への融資判断をより慎重に行うようになった経緯がある。言い換えると従来は高い金利でしか調達できていなかった信用力の低い中小・零細企業にとって、本規制導入後は金融機関からの資金調達自体が難しくなっていた可能性が高い。

⁵ 2019 年 11 月 5 日、ケニヤッタ首相による財政法案の改正が国会で成立し、2016 年 9 月に導入された上限金利規制が廃止された。上限金利規制の解除により、減退していた民間セクターの融資が大きく促進されると見られている。上限金利規制を導入した狙いは、金融機関によるより適正かつ慎重な審査を促すことで、不良債権率を低下させることだったが、上限金利規制が導入されてからも不良債権率は下がらなかったという背景もある (2019 年 6 月のピーク時は 12.9%) ([The Economist INTELLIGENCE UNIT, 2019])。



出典) 現地調査をもとに JICA 調査団作成

図 2.2.11 融資上限金利規制の導入前後の比較

(2) 金融関連の法制度・政策・インフラの分析

日本国は金融法として銀行法、日本銀行法、金融商品取引法、貸金業法、担保物権法等がある。金融関連の政策に関連し、日本銀行法において日本銀行の金融政策の理念を「物価の安定を図ることを通じて国民経済の健全な発展に資すること」としており、日本銀行は、2013年1月に、「物価安定の目標」を消費者物価の前年比上昇率2%と定め、これをできるだけ早期に実現するという金融政策として掲げている。また、日本国における金融インフラ面では10万人当たりの銀行の支店設置数は34.01店舗（2018年）であり、世界でもトップレベルの水準である。また、10万人あたりのATM設置数を見ると、2018年は127.38機であり、2010年の130.93機から微減している傾向である（[IMF, 2018]）。

一方、ケニア国では、主な金融関連の法律として the Central Bank of Kenya Act (2015)、Banking Act (2015)、Microfinance Act (2006)、Credit Reference Bureau Regulations (2013)、The Money Remittance Regulations (2013)があり、Central Bank of Kenya Actに基づき Central Bank of Kenya が中央銀行として銀行その他の金融機関を監督している。

また、近年の政策として貸出金の流動性を高める狙いの元、ケニア国政府は2016年9月より貸出上限金利を設定していたが、2019年11月に撤廃され、今後の金融機関の貸出が刺激されるとみられる。外資規制においては、金融機関の株式の25%超を保有できるのは、銀行、金融機関、ケニア政府、外国政府、国営企業、当該国において金融機関のライセンスを受けた外国企業、および中央銀行からの承認を受けた（事業会社でない）持ち株会社のみと、一定の制限をかけている。

さらに、金融アクセスにおけるインフラ面では、ケニア国において10万人当たりの銀行の支店設置数は5.3店舗（2017年）であり、ガーナの8.6店舗（2017年）と比べると少ない。また、10万人あたりのATM設置数を見ると、2009年時点で7.3機だったが2017年には9.5機まで増えており、ハード面でのインフラは緩やかに整備されてきていると言える（[IMF, 2018]）。さらに、ケニア国における銀行口座保有率は55.7%である一方、金融チャネルは、モバイル決済が圧倒的なシェアを占めている。これはM-PESAという、ケニアの通信会社Safaricomが提供するSNSを利用した個人間送金・決済サービスが浸透していることに起因する。なお、個人特定の手段として、18歳以上のケニ

ア国民は ID カードの登録を義務付けられている。

(3) 企業金融の供給側（金融機関等）の現状

ケニア国における金融機関の現状調査のために、ケニア国・東アフリカ域内最大の店舗網をもつケニア商業銀行（KCB）を調査した。KCB は、ケニア最大の銀行グループであり、ケニア近隣諸国を含めた東アフリカ地域に展開する金融機関である。同行の企業概要は以下の通り。

会社名	KCB Group PLC (NASE:KCB)
本社所在地	Kencom House Moi Avenue PO Box 48400-00100 Nairobi Kenya
URL	www.kcbgroup.com
設立日	1896 年
代表者	Khawaja, Adil Arshed, Chairman of the Board
主要提供サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・Retail Banking: customer current accounts, savings and fixed deposits, consumer loans, and mortgages based lending products to individuals ・Corporate Banking: current accounts, fixed deposits, overdrafts, and loans and other credit facilities in local and foreign currencies ・Mortgages: mortgage finance services ・Treasury: funds management services ・Other segments: trade finance and forex businesses
主要株主	<ul style="list-style-type: none"> ・Permanent Secretary to the Treasury of Kenya(17.53%) ・National Social Security Fund(6.12%)
主要子会社	<ul style="list-style-type: none"> ・KCB Bank Kenya Limited ・Kcb Bank Burundi Limited ・KCB Bank Rwanda Ltd. ・KCB Bank Tanzania Limited ・KCB Bank Uganda Limited ・KCB Insurance Agency Limited ・KCB Sudan Limited ・Kencom House Ltd ・Kenya Commercial Bank Ltd., ・Savings & Loan Kenya Ltd.

表 2.2.4 企業概要（KCB Group PLC）

KCB グループの大株主はケニア政府系の機関が名を連ねているおり、KCB Bank Kenya を中心に商業銀行がメインの子会社構成となっている（図 2.2.12）。

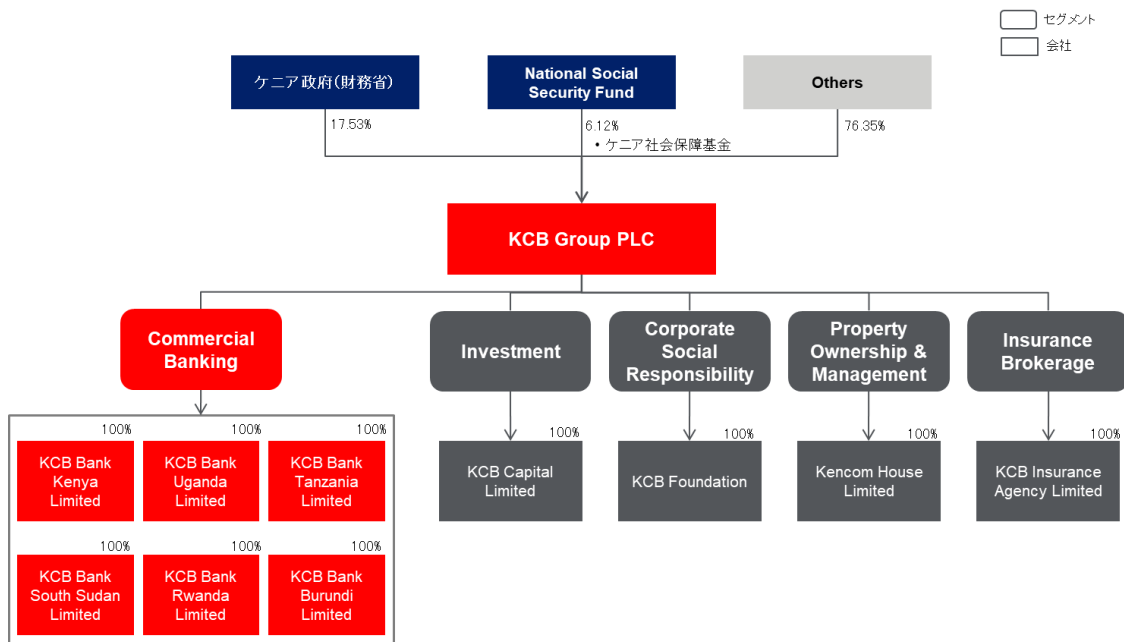
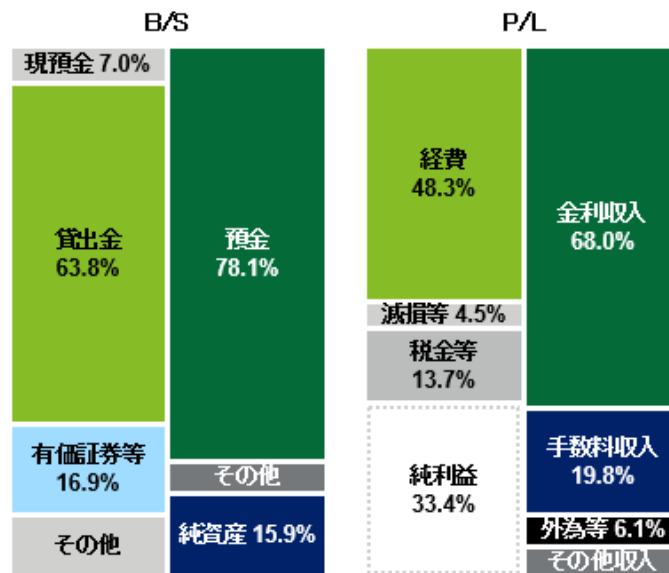


図 2.2.12 KCBの資本構造・子会社関係

1) 資本構造・収益構造

資本構造は、純資産が 15.9%と自己資本比率が高く、調達余力は大きいと推測される。また、預金 (78.1%) と貸出金 (63.8%) のバランスから、預金が貸出金に回っていることがうかがえる (図 2.2.13)。一方で、高い不良債権 (6.9%) に対して、減損等に係る費用が全体の 4.5%であり、減損処理は進んでおらず、将来的な減損リスクを抱えていると予測される。



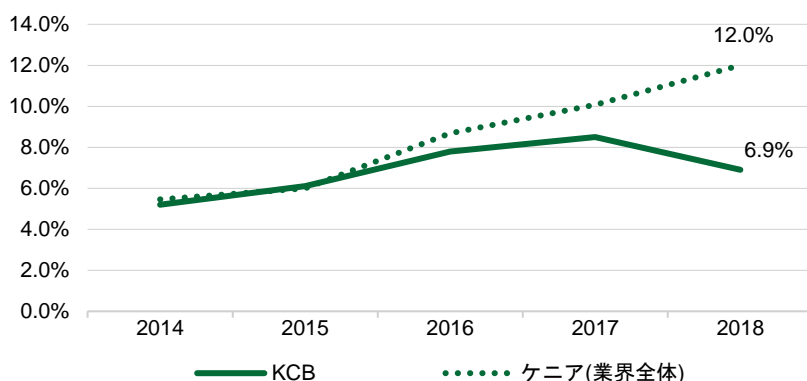
出典) [KCB, 2018]Annual Report を基に JICA 調査団作成

図 2.2.13 KCBのB/S及びP/Lの概観 (2018年度)

2) 不良債権

KCB の不良債権は 6.9%と高い水準で推移している (図 2.2.11)。ケニア国における銀行業界全

体での不良債権は年々上昇傾向であり、今後の貸出リスクが高いと言える。

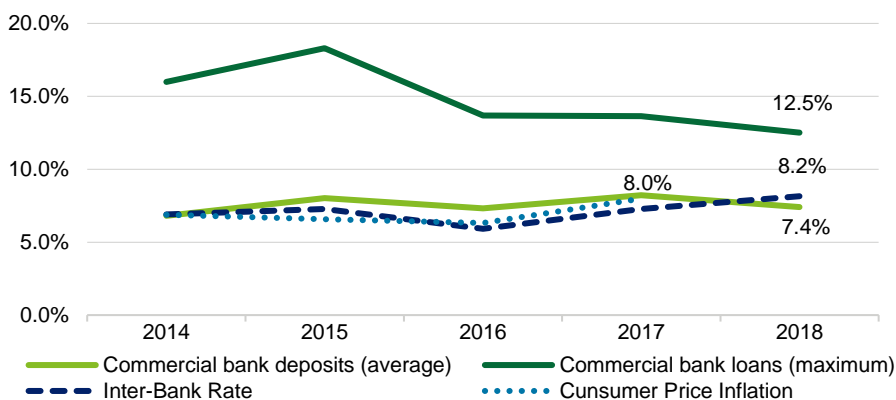


出典) [KCB, 2018]、IMF を基に JICA 調査団作成

図 2.2.14 KCB及びケニア国における不良債権推移

3) 貸出金利

ケニア国はインフレ率と預金金利が概ね同水準である (図 2.2.15)。2019 年 11 月に貸出上限金利が撤廃されるまで、貸出金利は公定歩合+4%に抑制されていたため、2018 年には貸出金利と預金金利の差異は 5.1%に留まっている。



出典) [ケニア統計局 (KNBS), 2016]、[IMF, 2019]基に JICA 調査団作成

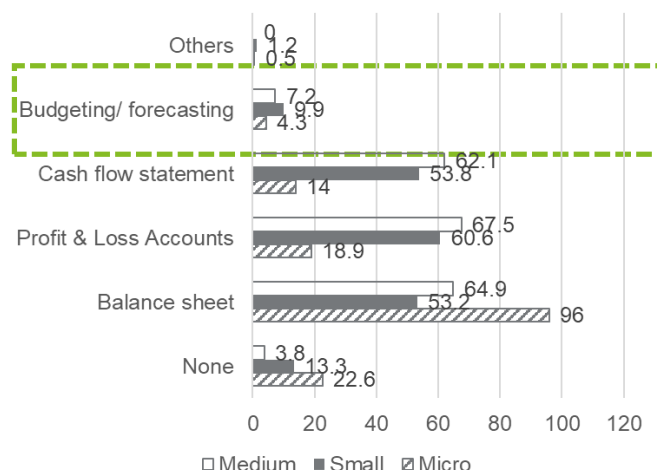
図 2.2.15 KCB及びケニア国における金利推移

(4) 企業金融の需要側 (企業等) の現状

1) 経営説明力

ケニア国では財務諸表を整備している中小企業の割合が 50%を超える一方、財務計画を整備している企業は中小・零細企業のいずれも 10%に満たない (図 2.2.16)。また、融資における審査事項である事業計画の作成状況につき、UNDP が 2015 年に実施した調査結果では、ケニアにおける中小企業の多くが社内管理のためのビジネスプランを整備していない点を指摘している ([UNDP, 2015])。さらに、同国において銀行から借入れを行っている企業は製造業で業界全体の 50.9%、サービス業で業界全体の 30.8%を占めるが、いずれの業界においても融資申請時に金融機関より借入金額の 2.5 倍

以上の担保差し入れを求められている（[世界銀行, 2018]）。



Micro-enterprises - less than 10 employees/ Small enterprises - 10 to 49 employees/ Medium sized enterprises -50 and 99 employees

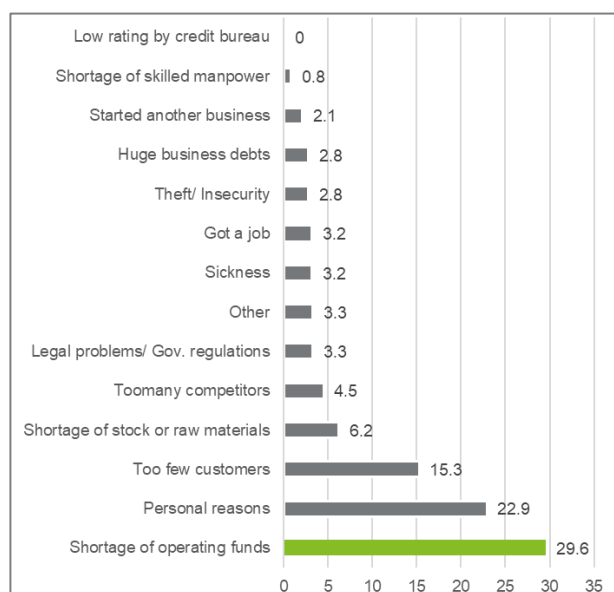
出典) [ケニア統計局 (KNBS) , 2016]

図 2.2.16 中小企業における経営説明書類の作成状況 (ケニア国)

2) 資金調達状況

ケニア国において、運転資金を調達するために銀行ローンを活用する中小企業の割合 (36.2%) は世界平均 (27.7%) を上回るが、中小企業が倒産する最も多い理由として運転資金の不足が挙げられており、非効率な経営計画・管理により、より多くの運転資金が必要となっている実態が想定される (図 2.2.15)。

また、銀行借入により設備資金を調達するケニア企業の割合は 20.7%とサブサハラ地域平均 (9.2%) を大きく上回る。一方、自己資本を設備投資に充てるガーナ企業は 67.7%と全世界・サブサハラ地域の平均を下回っている (それぞれ 71.9%、74.4%)。



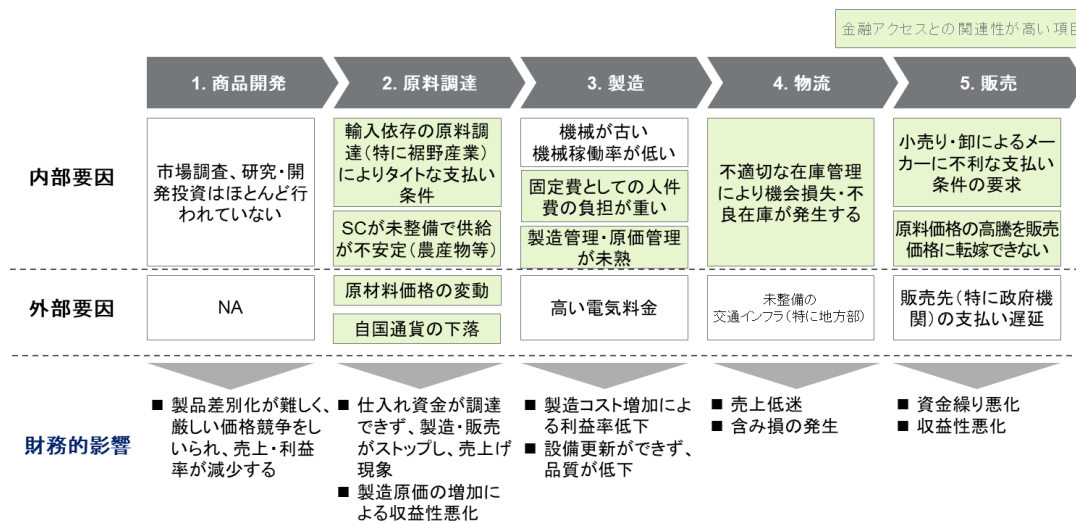
出典) [ケニア統計局 (KNBS) , 2016]

図 2.2.17 中小企業の主な倒産理由 (ケニア国)

3) バリューチェーン分析

ケニア国における製造業ではバリューチェーンの各段階において課題が存在している可能性が高い。例えばケニアの労働、社会保障サービス省 (Ministry of Labour, Social Security and Services) によると、ケニアの労働生産性は 2011 年の時点で 2.38 であり、近年わずかに改善がみられるものの、日本の 7.6、マレーシアの 5.3 等他国と比較しても改善の余地があり ([Ministry of Labour, Social Security and Services, 2013])、非効率な経営が運転資本量を増大していることが考えられる。さらに、2008 年のケニア国産業振興マスタープラン調査によると、店舗の支払条件は交渉力を持たない SME 製造業にとって不利であることが指摘されている。店舗からの支払いは 90 日を超えることが多く、多くの

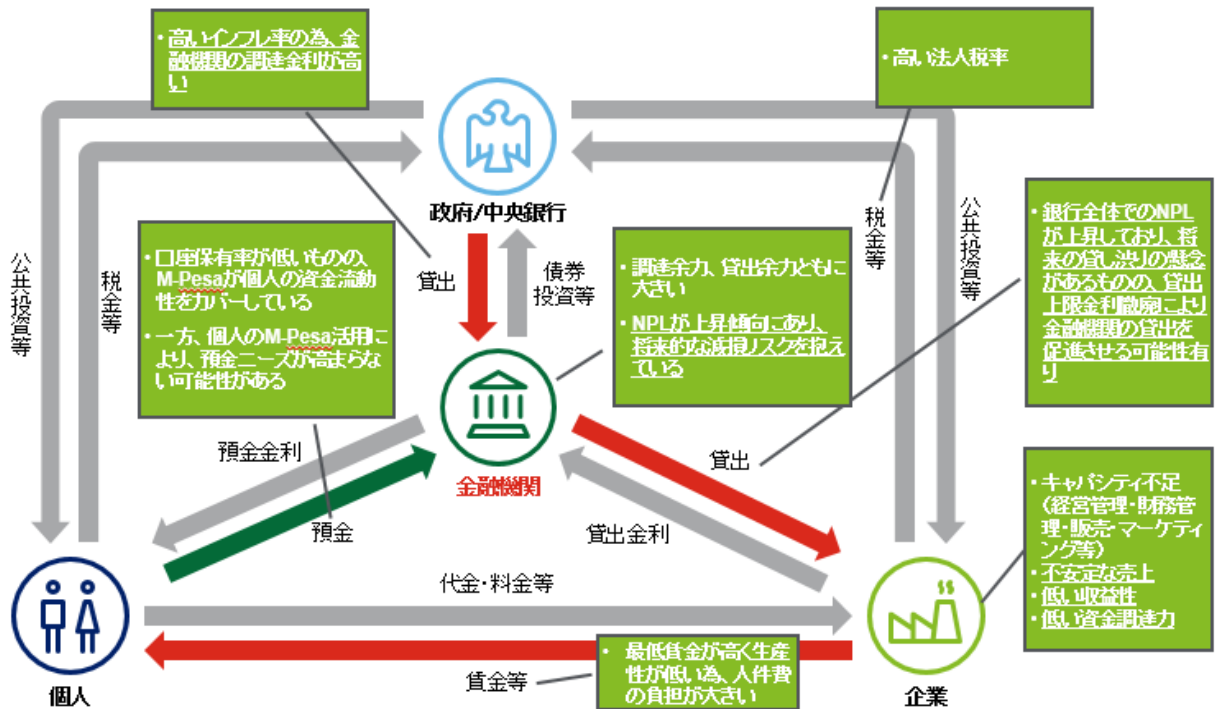
店舗が販売された後にしか支払いを行わない。こうした支払状況は MSM 製造業者のキャッシュフローに関する問題を生じ、小売経路を利用せず、不安定ながらも直販に踏み切らせ易い環境を助長しているとみられる（ [国際協力機構（JICA）, 2008]）。左記に加え、1990 年代後期から 2000 年代中期にかけてのマクロ経済環境の悪化により、取得した機械をフル稼働させるだけの作業量が生じず、維持管理能力の欠如と交換部品の欠乏により、多くの機械が故障したまま放置されているなど製造設備の老朽化も進んでいる。左記を踏まえると、ケニアでは中小企業の更なる成長に向けた運転資金や設備投資・更新等の資金ニーズが旺盛であると考えられる（図 2.2.18）。



出典） [国際協力機構（JICA）, 2017]、および現地調査に基づき JICA 調査団作成
図 2.2.18 製造業のバリューチェーン分析（ケニア国）

(5) ボトルネック分析（仮説）

ケニア国の不良債権は年々上昇しており、将来的な貸し渋りの懸念があるものの、貸出上限金利撤廃により、適正な金利設定が可能となり、金融機関の貸出を促進させることが予想される。加えて M-PESA によって個人の資金流動性が補完されており、当該サービスとの連携が重要となってくるものと推測される。



出典) JICA調査団

図 2.2.19 企業金融アクセスのボトルネック分析 (ケニア国)

2.3 フィンテックを含む企業金融の新たな手法に関する分析

昨今、金融セクターに限らず、非金融セクターにおいてもフィンテックが注目されている。フィンテックとは、Finance (金融) と Technology (主に IT) とを掛け合わせて創出される新しい金融サービスであり、世界中で様々な金融サービスが開発・実装されている。

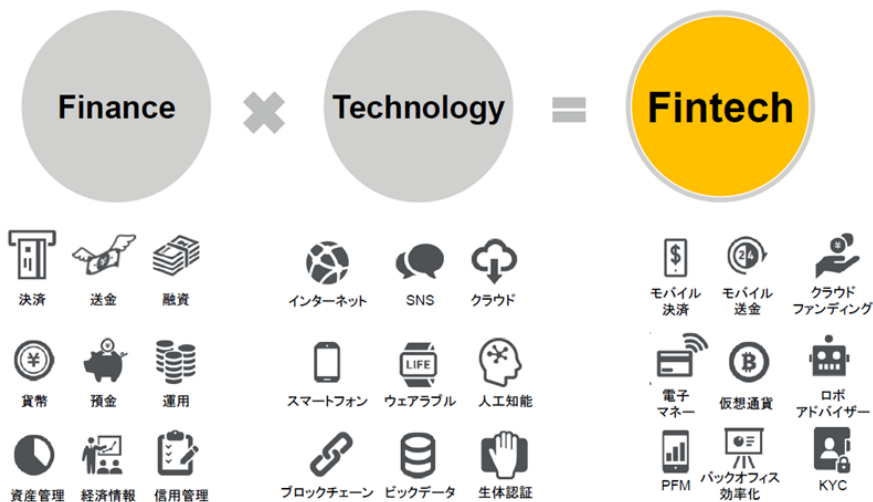


図 2.3.1 フィンテックの概要

出典) デロイトトーマツベンチャーサポート株式会社 (DTVS) による資料に基づき JICA 調査団作成

World Economic Forum(WEF)によると、フィンテック市場における金融サービスは7つのカテゴリ

に分類されている。(下記参照)

	サービスの種類	トレンド	代表的なプレイヤー
1	決済 (Payment)	<ul style="list-style-type: none"> キャッシュレス化、消費行動のオンライン化、モバイル化の進展 激しい競争による利益率の低下(寡占化の可能性) 消費者行動(現金、クレジットカード偏重)の違いや規制当局の対応に地域差が目立つ 	Amazon Apple Pay Bitcoin
2	保険 (Insurance)	<ul style="list-style-type: none"> 顧客ニーズの多様化により保険も多様化(オンデマンド、Usage-based) 保険のモジュール化により新たなプレイヤーの市場参入が増加し、既存プレイヤーの脅威となっている 	TESLA Ladder & Haven BIMA
3	デジタルバンキング (Digital Banking)	<ul style="list-style-type: none"> バンキングのプラットフォーム化の加速により従来のバンキングビジネスに破壊的なイノベーションが生じる可能性あり 銀行に代わり、フィンテック企業や巨大テクノロジー企業がバンキングビジネスの標準化をリードする可能性が高い 	Crédit Agricole Intuit Santander
4	融資 (Lending)	<ul style="list-style-type: none"> 新たな金融仲介機能の登場によりサブプライム層の金融アクセスが改善する可能性あり 金融機関以外のプラットフォームが新たなデータ所有し、与信機能を有するプレイヤーとして出現している より迅速且つ簡易な手続きでレンディングを提供できるフィンテック企業・プラットフォームの出現により、既存の金融機関は早急な対応を迫られている 	Amazon Quicken Loans Tradeshift
5	資産運用 (Investment Management)	<ul style="list-style-type: none"> 個人が投資に対してより責任を持つようになり、ロボティクスを活用した資産管理が主流を占める可能性あり 低コスト運用商品の増加により、スケールメリットを目的として統合や連携が加速する 	Charles Schwab Kensho Future Advisor
6	市場インフラ (Market Infrastructure)	<ul style="list-style-type: none"> 伝統的な店頭取引商品のデジタル化により更に普及する可能性がある 従来のプレイヤーとの連携・パートナーシップにより新たなプレイヤーがイノベーションをリードする 	TRUMID ALGOMI
7	株式型クラウドファンディング (Equity Crowdfunding)	<ul style="list-style-type: none"> 起業家や投資家のニーズによりクラウドファンディングプラットフォーム事業者が急速に成長している 規制のあり方がクラウドファンディングの成否を決定する重要な要因である 	SEEDRS AngelList

出典) [World Economic Forum, 2017]

図 2.3.2 WEFによるフィンテック市場における7つの金融サービスとそのトレンド

2.3.1 融資 (レンディング) 分野における新出サービスの類型化、および事例研究

(1) サービスの類型化

本調査では、特に融資 (レンディング) 分野におけるアクセス改善の方策を検討しているため、上記で示した7つの金融サービスのうち、融資 (レンディング) 分野のフィンテックの動向について調査を行う。下図は資金調達の方法を①間接金融、および②直接金融に分け、それぞれの金融サービスの伝統的な手法と近年登場した手法を整理したものである。

		近年登場した手法				
資金提供者	伝統的手法	サービス内容	主に使われている技術			
間接金融	貸金業者	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスローン ファクタリング(売掛債権譲渡) 	<ul style="list-style-type: none"> 【個人向け】 スコアレンディング オンライン有担保融資 【法人向け】 ビッグデータ分析を活用した信用力評価 トランザクションレンディング 低流動性資産売買プラットフォーム 【個人・法人向け】 マイクロファイナンス(複数人相互連帯保証) 	<ul style="list-style-type: none"> ビッグデータ 人工知能 機械学習 クラウド ブロックチェーン スマートフォン インターネット SNS 		
	銀行	<ul style="list-style-type: none"> ファクタリング(売掛債権譲渡) 手形割引 制度融資(創業者融資・保証付融資) ※国・自治体と連携 不動産担保融資 流動性担保融資(ABL) 無担保融資 資産流動化(債権、不動産) プロジェクトファイナンス シンジケートローン 				
	非金融機関	<ul style="list-style-type: none"> N/A 				
直接金融	個人(親族・友人)	<ul style="list-style-type: none"> (無担保)融資 出資 	<ul style="list-style-type: none"> 【法人向け】 セキュリティ・トークン・オファリング(STO)* 新規仮想通貨公開(ICO)** 【個人・法人向け】 P2Pレンディング クラウドファンディング <ul style="list-style-type: none"> 寄付型 投資型 購入型 			
	国・自治体	<ul style="list-style-type: none"> 助成金・補助金 				
	投資家(エンジェル、VC)	<ul style="list-style-type: none"> 出資 新株予約権 				
	投資家(個人・法人)	<ul style="list-style-type: none"> 社債(私募債、公募債、新株予約権付社債) 				

*STO(Security Token Offering): セキュリティトークンと呼ばれる独自の通貨(証券)を発行し資金調達をする

**ICO(Initial Coin Offering): 仮想通貨を発行し資金調達をする

出典) JICA 調査団作成

図 2.3.3 資金調達方法の種類(伝統的手法、および近年登場した手法)

さらに、本項目では中でも新たな金融手法であるサービスについて、1)個人向け 2)法人向けに分け、事例紹介を通じた深堀を行う。ケーススタディを行った企業名、および各サービスが活用している主な技術は以下の通り。

対象	手法	企業名称	ビッグデータ	人工知能	機械学習	クラウド	ブロックチェーン	スマートフォン	インターネット	SNS
個人	スコアレンディング	Zhima credit	●	●	●	●		●	●	●
	P2Pレンディング	SBIソーシャルレンディング株式会社							●	
	オンライン有担保融資	Borro Limited							●	
法人	ビッグデータ分析を活用した信用力評価	LENDINGKART Technologies Private Limited.	●	●	●			●	●	
	トランザクションレンディング	Amazon.com	●	●	●			●	●	
	低流動性資産売買プラットフォーム	The Receivables Exchange LLC							●	

出典) JICA 調査団作成

図 2.3.4 各サービスと活用している新技術(参考)

(2) 事例研究

1) 個人向け融資

a) 融資サービス（ビッグデータ分析を活用した信用力評価、および無担保融資の事例①）

社名	芝麻（ゴマ）信用 (Zhima credit)	
創業年	2015	
所在	中国	


芝麻（ゴマ）信用は、アリババ・グループのアント・フィナンシャルサービス傘下の独立した信用サービス機構であり、2015年1月に中国人民銀行が個人信用スコアサービスの開業準備を認めた8社のうちの1社である。芝麻信用はクラウドコンピューティングと機械学習、AIなどの先端技術によって個人（ユーザー）の信用力を評価する（スコアリング）。芝麻信用はスコアサービスで得たユーザーの信用情報を活用し、クレジットカード、消費者金融、融資・リース、担保ローン、旅行、公共事業などに信用調査サービスを提供している。芝麻信用のサービスを通じ、今まで信用力を示せなかったユーザーも企業等に対して信用力を提示することが可能となった（[Ministry of Internal Affairs and Communications of Japan, 2019]）。

芝麻信用はアリババ・グループの電子商取引の履歴、決済の履歴などのデータに基づき、①身分特質、②履行能力、③信用歴史、④人脈関係、⑤行為偏好の5つの領域に分けて利用者の信用度を数値化し、総合点数で5段階に格付けしている（図 2.3.5）。なお、現行のサービスでは、信用スコアのもととなるデータベースにアリババ・グループ以外で生成される個人データや取引履歴等は含まれていないとされている（[木内 登英, 2019]）。



図 2.3.5 芝麻信用のスコア化イメージとスコア区分

b) 融資仲介プラットフォーム（ソーシャルレンディングの事例）

社名	SBI ソーシャルレンディング株式会社	
創業年	2008	
所在	日本	

事業者に対して事業性資金の融資をクラウドファンด์形式で行う。個人投資家は、クラウドファンディングプラットフォームを介して融資先企業を対象としたファンドを選定し、希望する金額を

投資する。投資金額は一口1万円から投資可能で、予め設定された融資利息をリターンとして受け取る（平均利回りは3~10万円）。元本リスク有り。



出典) [SBI Social Lending, 2019]

図 2.3.6 SBI ソーシャルレンディングの仕組み

これまでに 42,181 人（2019 年 11 月現在）の投資家が登録し、合計 357 億円の資金調達を実施されている。

c) 有担保融資（オンラインの「質屋」の事例）

社名	Borro Limited	
創業年	2008	
所在	英国（オックスフォード）	

アート作品や宝石・時計など高級品を担保に個人向け融資を行うオンライン質屋。消費者金融のような与信審査がないため、与信履歴が残らずに融資を受けることが可能。利用者が商品を送り、本社による査定を受け、融資額や条件が決定すると融資が実行される仕組み。融資金額は査定額の5-7割。貸出金利は3-4%。貸出期間は最長6ヶ月。商品の委託販売をしながらお金を借りることも可能で、貸出金利は1-2%。販売手数料を10%差し引かれてから貸付残高を相殺する。日本では株式会社バンクのCASHが同様のサービスを2017年に立ち上げ、現在はブランドファッションを中心として個人向け査定、現金化サービスを提供している。

2) 法人向け融資


a) 融資サービス（ビッグデータ分析を活用した信用力評価、および無担保融資の事例①）

社名	LENDINGKART Technologies Private Limited.	
創業年	2012	
所在	インド	

2012年にインドで設立した Lendingkart は、AI 等のテクノロジーを活用してビッグデータを分析することで、債務者の信用力を評価するより効率的かつ効果的な方法を開発し、関連サービスを提供している。当該技術の詳細やアルゴリズム等は差別化の要因でもあるため公表されていないが、具体的にはインド国内の起業家や中小企業に対して、産業種別、キャッシュフロー、事業成長の実績、取引記録、所得税申告書、ローン返済履歴をはじめとした 2200 以上のデータ項目をもとに、企業の信用リスクプロファイルを評価し、短期の信用枠を設定の上、運転資金を目的とした融資を行っている。また、同社の信用リスク分析ソフトウェアは既存の金融機関（ノンバンクを含む）に提供することも検討されている。現在、同社は銀行から融資を受けており、リボルビンファンド形式で自己資金を活用しながら、金利収入でマネタイズする形でサービスを提供している [KPMG, H2


VENTURES, 2019]。

b) 融資サービス（ビッグデータ分析を活用した信用力評価、および無担保融資の事例②）

社名	Amazon.com	
創業年	1994年	
所在	米国（ワシントン）	

ビッグデータを活用した従来の銀行融資の代替融資の一つに「トランザクションレンディング」が挙げられる。トランザクションレンディングは事業や財務・年収情報に基づく返済能力の評価および資産・担保の評価を柱とする伝統的な融資とは異なり、これまで融資審査時に利用されてこなかった売買や資金決済、顧客評価などの取引履歴等の様々なデータを収集、サービス提供者が開発した審査モデルによって信用力判定・融資条件決定を行う枠組みである。これまでの融資判断は、財務諸表を中心とした企業事業計画に基づき行われていたが、トランザクションレンディングはビッグデータを活用したスコアリングモデルを基に信用力判定・融資条件決定を行うため、審査機関の短期化が可能となる。米国の大手EコマースAmazonもトランザクションレンディングを提供しており、日本では2014年にサービスを開始した。

c) 低流動性資産売買プラットフォーム（売掛金の売買取引が可能なプラットフォームの事例）

社名	The Receivables Exchange LLC	
創業年	2007	
所在	米国（ニューヨーク）	

Receivables Exchangeは、主に売掛金や優先株の売り手を金融機関などの買い手と繋げるオークション型のプラットフォームを開発・運営している。取引所での取引は、売掛金が実際に売却できるよう標準化・構造化されており、同社は当該プラットフォームを通じ、売り手にはバランスシート上での負荷を軽減する一方、買い手にはリスク調整後のリターンを提供している。当該プラットフォームにおける売掛金の市場規模は17兆米ドルにのぼり、創業当初から累計で約50億米ドルの取引が発生している（[STARVEST PARTNERS, 2019]）。

2.3.2 アフリカ地域におけるフィンテックの動向

ある国・地域におけるフィンテックの動向を把握するためには、ビジネス動向、技術動向、国民性・事業環境という3つの観点から検証する必要がある。（図2.3.3）



出典) JICA 調査団作成

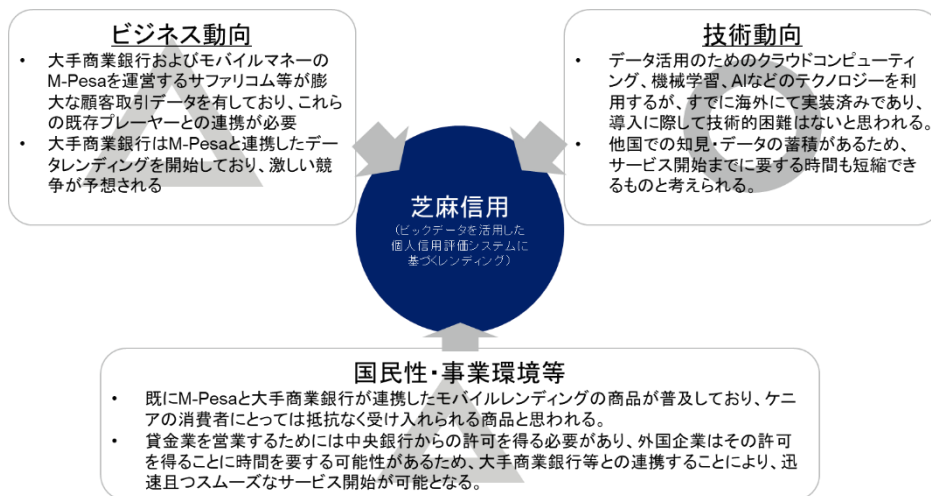
図 2.3.7 フィンテックの動向を検証する3つの観点

特にフィンテックの場合には、コンベンショナルな金融事業者に加えて、ネットサービス事業者（SNS、EC サイト等）、スタートアップ、IT ベンダー、通信・携帯電話会社、大学、研究機関等のプレイヤーが新サービスを開発・提供する可能性があることから、ビジネス動向を把握することは容易ではない。

また、テクノロジーは日進月歩であり、昨今のスタートアップやフィンテックブームを背景として、様々な国・地域で研究開発（R&D）が進められているため、その技術動向を常にキャッチアップすることも難しい。さらに、優れたビジネスモデルやテクノロジーに裏付けられた金融サービスであっても、当該国・地域の国民性・事業環境にフィットしなければ、ユーザーにとって付加価値を提供できない。この様にフィンテックの動向を理解するためには、高度で且つ多様な専門性が必要とされる。

次に、2.3.1 で触れた芝麻信用によるレンディングサービスの事例をケニア国・ガーナ国で導入するケースを想定して、検証を行う。（本調査では対象国の法的枠組みの詳細調査は未実施であるため、実際に類似ビジネスを当該国で展開する場合には、詳細な調査が必要であることに留意が必要。）

【ケース 1】ケニア国で芝麻信用のレンディングサービスを導入するケース



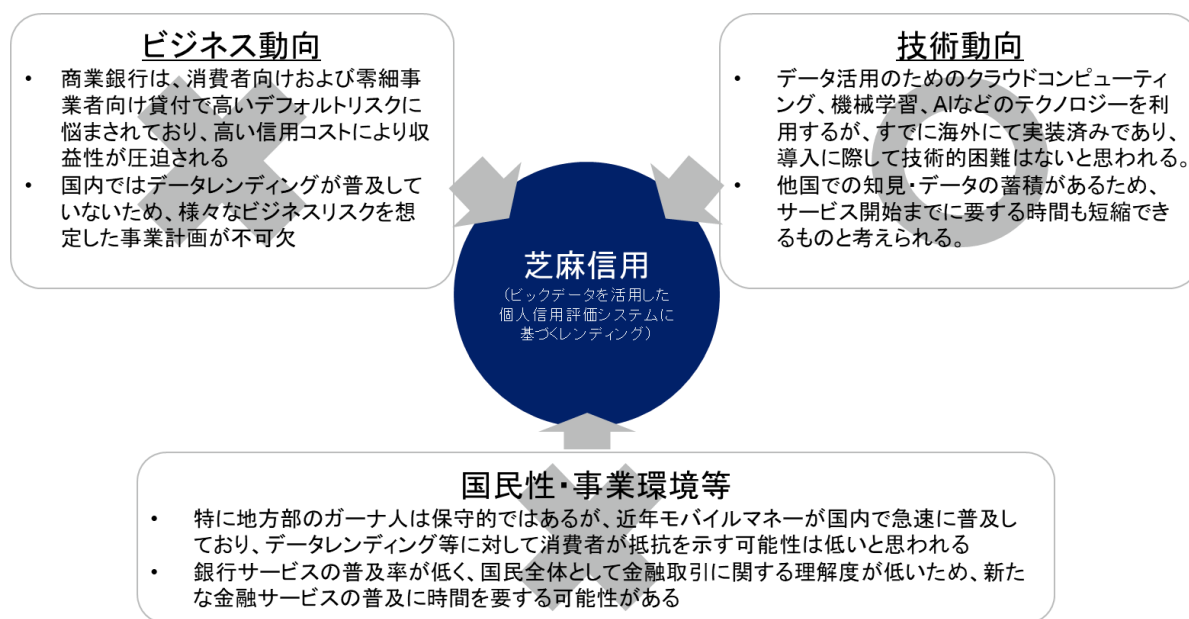
出典) JICA 調査団作成

図 2.3.8 【ケース1（ケニア国で芝麻信用のレンディングサービスを導入するケース）】の検証結果

【ケース1】の検証結果は以下のとおりである。

- 「ビジネス動向」は参入可能であるが激しい競争が予想されるため、事業戦略を慎重に検討する必要がある。例えば、営業基盤を持つ大手商業銀行との連携は有効であると考えられる。
- 「技術動向」は、参入に際して大きな技術的課題が発生する可能性が低いいため、ほぼ問題ないと思われる。
- 「国民性・事業環境等」は、迅速に規制当局から営業許可を取り付け、営業を開始するためには大手商業銀行等の既存プレーヤーとの連携が必要と判断される。

【ケース2】ガーナ国で芝麻信用のレンディングサービスを導入するケース



出典) JICA 調査団作成

図 2.3.9 【ケース2】（ガーナ国で芝麻信用のレンディングサービスを導入するケース）の検証結果

【ケース2】の検証結果は以下のとおりである。

- 「ビジネス動向」は、デフォルトリスクにより信用コストが嵩む可能性が高く、その他の事業リスクも勘案すると、必ずしも良好とは言えない。
- 「技術動向」は、参入に際して大きな技術的課題が発生する可能性が低いと思われる。
- 「国民性・事業環境等」は、近年の急速なモバイルマネーの普及により、レンディングサービスもユーザーに受け入れられる可能性は高いと推察されるが、国民の融資取引に関する理解不足により、貸倒れリスクが高いと思われるため、必ずしも良好とは言えない。

【ケース3】アフリカ地域で LENDINGKART のレンディングサービスを導入するケース

次に、2.3.1 で触れた LENDINGKART によるレンディングサービスの事例をアフリカ地域で導入するケースを想定して、検証を行う。(本調査では対象国の法的枠組みの詳細調査は未実施であるため、実際に類似ビジネスを当該国で展開する場合には、詳細な調査が必要であることに留意が必要。)



図 2.3.10 【ケース3】 (アフリカでLENDINGKARTのレンディングサービスを導入するケース) の検証結果

【ケース3】の検証結果は以下のとおりである。

- 「ビジネス動向」は、ビッグデータを分析し、既存サービスで課題を抱えていた中小企業の信用リスク評価の精度を高める点においてマーケットニーズに合致していると言えるが、データを有するローカル企業が新規プレーヤーとして参入する可能性など懸念点もある。
- 「技術動向」は、参入に際して大きな技術的課題が発生する可能性が低いと思われ、良好と言える。
- 「国民性・事業環境等」は、アフリカ地域ではモバイルマネーが普及している地域も多く、既に電子化された取引データが豊富にあると想定される。一方、中小企業にインフォーマルセクターが多いことや、政府当局がフィンテックに関連した法規制を整備することの重要性を認識していることから、当該マーケットにおける信用リスク分析に必要な代替データの入手可否については慎重に判断する必要があるなど、懸念点もある。

2.3.3 バリ・フィンテック・アジェンダと各国の対応

2018年10月にIMFおよび世銀により採択されたバリ・フィンテック・アジェンダ(The Bali Fintech Agenda)では、「フィンテックによる金融包摂の推進」と「フィンテックに関連した金融規制の強化」を主な目的として、フィンテックの導入に際しての以下の12の方針が定められた。その中でも、アフリカ地域におけるフィンテックの推進に関しては、「Ⅲ 市場におけるオープンで自由な競争へのコミットメント」、「Ⅳ 金融包摂と金融市場の発達を促進させるフィンテック促進」、「Ⅶ 金融システムのセーフガード」、「Ⅹ 頑強な金融・データインフラの整備」等が特に重要であると考えられる。

	方針	具体的な施策
I	フィンテックの提供を促進する	特に低所得国や小国において、また不自由な人々に対して、社会的・経済的影響を幅広く及ぼすフィンテックを提供する
II	新しい技術による金融サービスの提供を強化する	技術差盤となるインフラ、金融サービスへのオープンかつ手頃なアクセス、そしてそれらに対する政策的支援を強化する
III	市場におけるオープンで自由な競争へコミットする	プラットフォーム等による独占を防止し、参加者の競争性を確保するための標準化、互換性の促進
IV	金融包摂と金融市場の発達を促進に資するフィンテックを促進する	フィンテックの議論を金融リタラシー・デジタルリタラシー 対策政策と関連させ、官民のステークホルダーとのナレッジ共有を促進する
V	新たな金融サービスに対するモニタリング強化	潜在的なリスクの軽減に向けた政策を策定できるよう、金融システムの進歩の深い理解に向けて、その発展状況をモニターする
VI	規制の枠組みと監督慣行を調整する	金融システムの秩序ある発展と安定に向けて、規制の枠組みと監督慣行を調整する
VII	金融システムの信頼性に対するセーフガード	マネーロンダリング(AML)・テロ対策(CFT)のための規制やモニタリング強化
VIII	法的枠組みを近代化する	法的枠組みを近代化し、フィンテックの重要な要素に関する法的な透明性と確実性を向上させる
IX	国内の通貨金融システムの安定性を確保する	フィンテックによるイノベーションが中央銀行の業務や市場構造に及ぼす影響を考慮して、国内の通貨金融システムの安定性を確保する
X	頑強な金融・データインフラを整備する	データの所有権、保護、プライバシー、サイバーセキュリティ、オペレーションリスク等に関連するデータインフラ整備
XI	グローバルな規制当局間の国際協力と情報共有を奨励する	効果的な規制の枠組みを支えるための知識、経験、ベストプラクティスの共有に向けて、グローバルな規制当局間の国際協力と情報共有する
XII	国際的な金融安定を支える政策の調整・発展を強化する	国際通貨金融システムの集約的監視と、グローバルな成長、貧困改善、環境の急変する中での国際的な金融安定を支える政策の調整・発展に対して、力を入れる

出典) JICA 調査団作成

図 2.3.11 バリ・フィンテック・アジェンダ (12の方針)

本調査の対象国のケニア国・ガーナ国でも、先進国に比べて銀行サービスの普及率が低い中で、モバイルマネーやモバイルバンキングが急速に普及しており、金融包摂の重要な手段として認識されつつある。

他方、フィンテックの普及により利用者や金融機関にとって新たなリスクや問題も生じる。例えば、顧客の取引データや行動履歴等を活用したレンディングサービスが普及した場合、その情報の取り扱いに関して個人のプライバシー侵害のリスクが高まるが、欧州では2016年4月に「一般データ保護規則」(所謂「GDPR」)が制定され、EU内のすべての個人データ保護が強化されている。

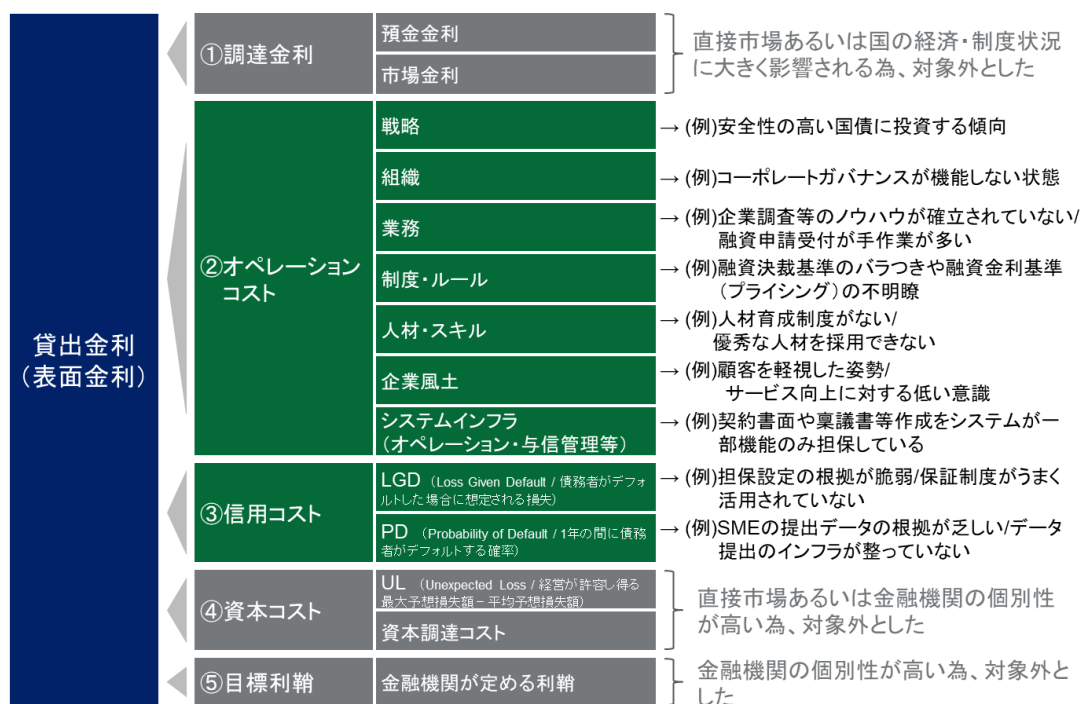
また、膨大なデータを活用することによりデータセキュリティの強化も重要となる。バリ・フィンテック・アジェンダは、これらの課題に各国が積極的且つ協調して対応することの重要性を強調している。

ケニア国・ガーナ国においても、今後のフィンテックの更なる普及にむけて、既存のデータセキュリティやプライバシー保護関連の法的枠組みの見直しが必要と思われる。ただし、バリ・フィンテック・アジェンダは、フィンテックの導入・普及による影響とその一般的な対応策の方向性を示したものであり、個別のテクノロジーやサービスの導入・普及に関しては、バリ・フィンテック・アジェンダを参考としつつ、各国・地域における社会・経済への影響を慎重に評価する必要がある。

2.4 金融アクセス改善のための取組手法 (ロングリスト)

本調査では、高金利により企業によるローンの借り入れ需要が喚起されていない現状を踏まえ、資金循環を阻害する最大のボトルネックが貸出金利に帰結すると仮説を設定した。左記仮説に基づき、金融アクセス改善のための取組手法に関するロングリストでは、貸出金利の構成要素である①調達金利、②オペレーションコスト、③信用コスト、④資本コスト、⑤目標利鞘の5項目を主要カテゴリとし、主要カテゴリをさらに細分したうえで、それぞれの項目について、プレーヤー(金融機

関)、ユーザー（中小企業）、インフラ（政府等）における①課題と、②課題解決の方向性を整理している（ロングリストの基本的構造は下図の通り）。なお、後述のプロジェクト（案）の検討においては特にオペレーションコストと信用コストの削減に着目していく（ロングリスト本体は別添）。



出典) JICA調査団

図 2.4.1 貸出金利の要素分解

本ロングリストに記載している項目の例として、②オペレーションコストについての事例を以下の通り説明する。本リストではオペレーションコストの構成要素を戦略、組織、業務（融資関連）、制度・ルール（融資関連）、人材・スキル（融資関連）、企業風土、システムインフラの7つに分割し、さらにそれらを営業・調査、受付、審査、契約・決済、回収の5段階に分け、それぞれの項目に関する課題と解決の方向性をマッピングした。例えば、オペレーションコストのうち営業・調査に関する人材・スキルの金融機関における課題として「業界調査スキルが不足している、顧客に対する営業力が不足して」おり、解決の方向性は「業界調査スキル向上支援/融資担当者のコンサルテーション向上支援（研修実施等）」であることを示している（本項目についてはSMEについては金融機関/インフラのテーマの為対象外、インフラにおける課題・解決の方向性は金融機関と同様、と整理した）。

また、例えば③信用コストについては、i) デフォルト時損失率 (Loss Given Default)、および ii) デフォルト率 (Probability of Default) の2つを主な構成要素とした上で、それらを夫々 i) 債権額と回収不能額、ii) 信用情報とスコアリングモデルの2要素ずつに分解し、各アクターの課題と解決の方向性を洗い出した。具体例として、信用コストを構成するデフォルト率のうち、信用情報に関わる要素の一つである債務者側の事業計画に関する項目について、金融機関・SME・インフラの夫々における課題と解決の方向性を以下の通り整理している。

アクター	課題	解決の方向性
金融機関（貸し手）	信頼性のある事業計画データの収集ができていない	事業計画策定支援スキル向上の為の支援/事業計画の実現をサポートする為の体制作り支援
SME（借り手）	中長期での事業計画策定を行うスキルが不足している	<ul style="list-style-type: none"> ・事業分析及び事業計画策定の為のコンサルテーション ・事業運営に関するコンサルテーション
インフラ（政府/第三者機関等）	インフレ率が高い等、SME が安定的に事業をできる環境整備ができていない	SME が安定的に活動できるような施策の実行（インフレ率コントロール、為替安定への働きかけ、公共投資コントロール、セクター個別支援、等）

表 2.4.1 ロングリストの項目（例）

第3章 現地調査結果

3.1 ガーナ国

3.1.1 現地調査の結果概要

ガーナにおける零細企業、および中小企業向けの金融アクセスを妨げている主な要素として貸出金利の高さがあげられる。十分な収益力のない零細・中小企業にとっては高い金利設定により金融機関からの借入を躊躇するケースが多くみられるが、前述の通り、金利を押し上げている主な要因は、中小企業向け融資における信用コスト（減損コスト）とオペレーションコストの高さだと考えられ、これらのうち信用コストについては融資先の「担保不足」や「高いデフォルト率」等に起因する。

また、先般のガーナ中央銀行（BOG）による最低自己資本比率引き上げに伴い、近年は銀行セクターの経営安定を目指す業界再編が起きており、金融機関はリスクテイクに対し慎重なスタンスとならざるを得ない事業環境に置かれていることが明らかとなった。斯様な状況下、短期的に現状を改善するのは難しく、長期的な観点から複数の改善策を講じていく必要があると言える。

ガーナの金融セクターの概観は以下の通りとなるが、本調査では民間金融機関（銀行、MFI、S&L等）、公的金融機関等を対象としてヒアリング調査を行い、SMEの金融アクセス改善にむけた方向性を検討した。

金融機関の種類		特徴	JICAプロジェクトとの連携可能性	
中央銀行		<ul style="list-style-type: none"> 銀行券の発券、市中銀行への預金および貸出、政府の預金受け入れの実施 民間金融機関の管理・監督 	バーゼル II の適用に向け、世銀・IMFやドイツ政府の支援のもと、制度改革を進めているため、緩やかな連携が望ましい	
民間金融機関	預金取扱金融機関	銀行		
		内資銀行 (17)	<ul style="list-style-type: none"> 大手行は全国に店舗展開 大企業向け融資が中心に行われる 主に政府資本を有する銀行がSME向けの融資拡大に関心を示す 	一部の大手銀行はJICAプロジェクトとの連携に関心あり。ただし、詳細な検討が必要
	外資銀行 (17)	<ul style="list-style-type: none"> 株主の期待リターンが高く、現時点でSME向け融資に対しては消極的 	SME向け融資に対して消極的な姿勢を示しており、内資系銀行と比べJICAとの連携の可能性は低い	
	特殊預金取扱金融機関 (SFC)	Microfinance Institutions(565) <ul style="list-style-type: none"> Microfinance Companies(484) Micro-Credit Companies(69) Financial-NGOs(12) 	<ul style="list-style-type: none"> 中央銀行への登録機関数が700を超えており、地方を含め全国に展開している 市中銀行に比べ一口当たりの融資額が少なく、融資期間も短い 主に個人や零細・小規模事業を対象とした金融サービスを提供する MFI・S&L等は資金調達コストが高く、且つ、NPL比率も高いため、零細企業向け融資金利は50%(年利)を超える 	一部のMFIや地方銀行においてJICAプロジェクトとの連携に関心あり。小規模事業に対する支援において連携が期待される
		Finance Houses(23)		
		Savings and Loans Companies(37)		
Rural & Community Banks(141)				
非預金取扱金融機関	証券関連	<ul style="list-style-type: none"> ガーナ株式市場があるが資産規模はGDP比1/6以下であり、未成熟 既存の上場企業は大企業が中心 	現在、国営企業や大企業(多国籍、国内)がガーナ株式市場を通じた資金調達を行っている。また、ガーナの保険市場の投資先は国債や銀行預金が半数以上を占めており、SMEの金融アクセス改善の手段としては優先度が劣化する	
	保険関連	<ul style="list-style-type: none"> 保険業界の総資産はGDP比1/60にとどまり、保険の全国普及率は2%と未発達 		
	年金	<ul style="list-style-type: none"> National Pensions Regulation Authorityにより管理・監督される 		
政府系金融機関		<ul style="list-style-type: none"> MOTI等が管轄するNBSSI(輸出入銀行(EXIM Bank))は比較的低金利の融資スキームを提供するが、中央銀行へ金融機関としての登録はなく、政府保証が求められる国際金融機関等からの調達に困難な傾向がある 	対象銀行・企業の支援や、スキーム自体の資金調達を支援する等、連携の余地があると考えられる。ただし、詳細な検討が必要	

出典) [世界銀行, 2018]をもとにJICA調査団作成

図 3.1.1 金融機関の種類と特徴 (ガーナ国)

3.1.2 ヒアリング結果

(1) 金融関連の法制度・政策・インフラ

現地調査では、中小企業の金融アクセスに係るインフラ面での課題として、戸籍制度・住民台帳、個人信用情報、不動産登記制度など、融資取引を支えるソフトインフラが未整備であることが確認された。一方、主に金融機関とのヒアリングにおいては、信用情報機関の信頼性の低さや、国民IDの普及不足(国民IDが十分に普及していないため不良債権発生時の債権者の追跡が困難)、信用保証制度の不在など、制度やインフラ面での課題も多く指摘された。

また、ガーナ中央銀行が主導となり2019年9月以降の環境を「Era of Deposit Protection」と謳い、バーゼルIIの適用に向け、世銀・IMFやドイツ政府の支援のもと、法規制の改訂・新たな制度の導入を進めている。金融機関における最低自己資本規制の強化は当該施策の一環として導入されたが(上記(1)2.2.1(1)参照)、健全な金融セクターを目指した法令整備の影響により、金融機関の与信管理に対する監督は更に強化されていく見込みである。

法令	発効年	内容
Central bank act (612)	2002年に発効	中央銀行を管轄する法律
Foreign exchange act (723)	2006年に発効	<ul style="list-style-type: none"> ・当該法令により SDI は外貨の取り扱いが禁じられている ・一度の取引で取り扱い可能な外貨の金額上限 (10,000USD) を定める
Credit report act (726)	2007年に発効	<ul style="list-style-type: none"> ・ Financial stability department が管轄 ・ Cost of credit を下げることが目的とし、銀行による信用機関へのデータ提供を義務付ける
Borrowers and lenders act (773)	2008年に発効	<ul style="list-style-type: none"> ・担保登録”Collateral registry”を管轄 ・現行の法令では担保の二重差し入れが発生する等、網羅性に欠けているため、現在改訂中。
Anti-money laundering act	2008年発効	<p>当該法律に基づき以下施策が講じられた。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・アンチマネーロンダリングに関するガイドラインを発行し、銀行にアンチマネーロンダリング部門を持つことを義務付ける ・口座開設に関するフォームが統一された ・マネーフローを監視するため、Financial intelligence center を設置した
931 Deposit protection act	2016年10月発効	<ul style="list-style-type: none"> ・改訂版が9月に発効予定 ・”Safety net of retail deposit” ・ドイツ政府が協力し預金保険基金を設立 ・銀行が Premiums (最低払込資本金”the minimum paid-up capital”の 0.1%*) を払い、預金保険基金に充てる仕組みを導入する予定
Banking and Specializing deposit-taking institutions act	2017年6月に発効	<ul style="list-style-type: none"> ・バーゼル II の 90% をカバーするもの。 ・本法令に基づき、最低自己資本、クレジットリスク、マーケットリスク、オペレーショナルリスクに関連したガイドラインが整備、導入されている。
Payment systems and services act	2019年5月に発効	<ul style="list-style-type: none"> ・電子マネーを管理する法律 ・ガーナにおける携帯の普及率を活用した Financial inclusion strategy を推進 ・当該法令の施行により E-Wallet が銀行のシステムとして認められた ・モバイルマネーを取り扱う事業者に営業許可を与えるもの

表 3.1.1 改正済み、または改正が検討されている主な金融機関関連法令（ガーナ国）

(2) 企業金融の供給側（金融機関等）

現地調査では、金融アクセスに関する金融機関側の課題として、①金融機関の審査能力不足（情報・データの欠如）、②融資オペレーションの非効率性、③融資担当者のコンサルテーションスキル不足が挙げられた。さらに、銀行では、中小企業融資に伴う信用コストを負担することで収益性が圧迫されるため、中小企業向け融資に消極的なスタンスであること、外資系銀行は大企業取引中心に高い収益性を保っていること等が確認された。

金融機関の信用コストを引き下げるためには、債務者（企業）側のデフォルトリスクを引き下げる、或いは、不動産担保等により債権保全を強化して債務者がデフォルトした際の損失額を最小化する、という対応策が考えられるが、先述の通り、ガーナ国における中小企業の経営課題は、輸入依存型の原料調達、為替リスク、および土地登記制度の運用の曖昧さ、政府事業の支払い遅延等、外部環境によるところも大きく、現在のガーナ国内における企業の経営環境に鑑み、早急な改善は期待できないと考えられる。

社名	Omni BSIC Bank	GCB Bank	BAYPORT (Savings and loans)	JIREH MICROFINANCE LTD	Inter Zen Microfinance Ltd.
種別	銀行	銀行	Savings and Loans	MFI	MFI
概要	<ul style="list-style-type: none"> ・企業向け融資を行う ・2019年にOmni BankとBSIC GH Bankが合併した（最低自己資本充足が主な目的との報道） ・MFI, SL に対する貸出しも行う ・Oil, Gas, Energy 業界の顧客も有する ※製造業は競争力が低く、あまり注力していない 	植民地時代にローカル向けの銀行として1953年に設立された政府系銀行。 1999年、Corporate banking unitを立ち上げた。	<ul style="list-style-type: none"> ・2003年にガーナ支店を設立 	<ul style="list-style-type: none"> ・対象は、個人、企業、公務員、SMEs、農業向け、建設業等幅広い 	2012年に設立、2015年2月に中央銀行から営業許可を得て4年間事業を運営している
SME向けサービスについて	顧客ポートフォリオは全体の90%をSMEsが占めている等、当該セクターに注力している	合併前の3社から4部門が集まり、SME 1DIF部を構成し、SME向け融資を行う	Bayportは90%個人向け、10%のみがSMEs、MFI向けとなる	全体のローンポートフォリオのうち70%をSMEが占めている（70%の内60%が建設業）	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客は主に Micro- Small seize. ・顧客の半分以上が貿易業を行う
金額	平均 50,000 セディ (10,000USD)	Unsecured: 500-1,000 セディ (100-1,000USD) Secured: 100,000 セディ～5million セディ (10-20,000USD 程度～1millionUSD (貿易、製造業))	Car title: 25,000 セディ (4-5,000USD) SMEs loan: 60,000-80,000 セディ(12,000-16,000USD)	5-10,000 セディ(1-2,000USD) ※MFIは中央銀行により20,000 セディ/顧客 (400,000JPY) が最大と規制されている	担保ありの場合: 20,000 セディ(4,000USD) 担保なしの場合: 10,000 セディ(2,000USD)

ローン期間	90日～1年（セクターやCFによる）	最大半年	3-36か月	1日～2年（平均6か月）※ 法律では最大12か月	1か月～18か月
金利	年利25%	無担保ローン 年利27% Corporate loan 年利23-24%	・ Car title 年利69.6%～125.2%（月利4.5～7%） ・ SMEs loan Min 年利101.2%（月利6%）	・ 年利101.2%（月利6%）	・ SUSU ユーザー： 年利 42.6～79.6%（月利3-5%）
担保	不動産	不動産	（おもに）車	定期預金 '車：ローンの2倍 土地等の所有物 保証人 在庫（事業者をよく知っている場合）	車、在庫、土地等（Amount 5,000 セディ以上のローンについては担保を要求する）
手続き	Centralized system：ローン申請→営業部（初期診断、ポートフォリオ管理）→審査部（信用履歴、リスクレビュー、助言）→審査委員会（許可）	・ 申請書類の審査に加え、債務者の支払い能力を図るため、少額の貸し出しから開始し、事業性、人格を確認する	・ 申請書に基づく審査	・ 申請書類の審査に加え、顧客の顧客に対しDDを行う	・ 申請書を受領したのちに顧客を訪問する ・ アカウントがある人に対しては口座の取引履歴も確認する
審査期間	N/A	Unsecured: 48時間 申請～ローン入手まで：3週～1か月	申請プロセス～貸し出しまで3日間	平均2-3日	4日間程度
対象	80%以上がWC（3か月～1年） 長期融資（～5年）となる設備投資向けは20%以下。	運転資金	政府調達にかかる仕入れをする、輸入業者が貨物到着後に輸入手続きをするための資金を調達する等、一時的なものが多い	WCが90%程度を占める。 残りは設備投資	事業拡大、在庫、設備投資などがあるが60%が在庫購入費に充てられている
不良債権	SMEs 向けは60%程度	SMEs:18%	12-15%	40%（政府調達にかかわる建設業を除くと10%以下）	17-20%

表 3.1.2 金融機関ヒアリングサマリー（ガーナ国）

また、NBSSI では EDIF(Export Development and Investment Fund)を財源とする中小企業向けの小口融資を行っており、過去に 11 件に融資を実行、21 件を金融機関へ紹介（推薦状を作成）している（図 3.1.2）。融資額は最大 10,000 ガーナセディであり、ローンは少額の設備投資や原料調達に使用される。

NBSSIローンの概要

- ・ 対象 : NBSSI支援企業
- ・ 融資額 : 最大10,000ガーナセディ
- ・ 返済期間 : 2年間
- ・ 金利 : 12.5%
- ・ 担保 : 不要
※但し2人の保証人(公務員)の設置が必須条件*
- ・ NBSSIが直接工場設備や原料を買い入れ、ローンの返済期間中は当該物品の所有権がNBSSIとなる
- ・ ローンの財源はExport Development and Investment Fund

*その他申請書類・要件: 企業登記簿(毎年更新するため、最新のものを要求)、P/L、Tax payer、登録済みの不動産で事業を行っていること、設立後2～3年、NBSSIの支援企業(登録している、支援サービスを受けている)、保証人2名(公務員)

NBSSIローンの運用実績

- ・ 32ローン申請者のうち11人に融資を実行、21人については銀行に紹介(推薦状を作成)した
- ・ NPLは22%(cf. 31%が全国平均)
- ・ 不良債権化した企業の内訳は政治的介入に関連した融資先、運転資本として貸し付けを行った企業が多い

NBSSIローン申請～返済までの流れ



出典) 現地調査をもとに JICA 調査団作成

図 3.1.2 NBSSIにおけるEDIFローンの取り組み

(3) 企業金融の需要側(企業等)

現地調査では、金融アクセスに関する中小企業側の課題として、①(銀行が必要とする)財務・会計データを記録・分析する能力の欠如、②ビジネスプラン・資金計画の作成能力の欠如、③担保不足、④債務返済への意識の低さが挙げられ、中小企業側における基礎的な経営説明力の不十分さや金融リテラシーの欠如が確認された。また、企業における運転資金の需要は業界ごとに異なるが、すべてのヒアリング先企業において商業銀行のローン利用は見られず、4社中2社が公的金融機関(EXIM銀行)による金利補助制度を活用して設備投資の資金調達を試みていた。ヒアリングサマリーは次頁の通り。

企業名		Bulluk	Ghana	Solutioni Oasis	NKULENU	Accents and Arts
		Apparel		INDUSTRIES LIMITED		
事業概要	人数	342名		15～20名	60～80名	35名
	売上	1.3～1.6百万米ドル/年		N/A	1百万米ドル+/年	1.4百万GHS/年
	事業内容	アパレル製造・卸・販売(衣服、装飾品のデザイン、製造、および販売)		化粧品製造・販売(スキン・ヘアケア用品の開発、製造、および販売)	加工食品の製造、および販売	金属加工(家財、インテリアの製造・販売)
	商流 (仕入れ先・販売先、支払条件、支払方)	仕入 国内サプライヤー(30%は発注時に前払い、70%は商品受領後分割払い/現金/GHS)		国内サプライヤー(商品受領14日前もしくは商品受領時/現金/GHS)、海外サプライヤー(電信送金/米ドル)	国内サプライヤー(商品受領時もしくは商品受領後14日/現金払い/GHS)	国内サプライヤー7社(商品受領後2-3週間～1か月/現金払い等/GHS)

	法)	販売	国内消費者（現金・クレジットカード／GHS）、海外バイヤー（納品時に半額を現金払い／50%は納品後分割払い／米ドル）	国内小売り（納品後30～90日／振込・手形／GHS）	海外ディストリビューター（納品40日前／電信送金／米ドル）	顧客（70%製造開始前、30%設置前／現金払い等／GHS）※発注～納入まで最大8週間
資金需要	運転資本	金額	N/A	3,000米ドル、6か月	N/A	N/A
		内容	原料調達(9-1月の繁忙期)、人件費(閑散期)	N/A(おそらく5-9月のシア収穫時期)	N/A(おそらく2-10月のパーム収穫時期)	N/A
	上記に対する資金調達手法	原料調達:NBSSIローン 人件費:Over draft(月利6~8%)	商業銀行およびEXIM Bank	Over draft	自己資金、Steals development fundからのグラントを調達 金利が高いためローンは使う意向なし	
	設備投資	金額	100,000-200,000米ドル、5年間	300,000米ドル	500,000米ドル、5年間	N/A
		内容	機械(ミシン)、ITシステム等	工場拡張	倉庫増設	工場拡張を行う可能性あり
	上記に対する資金調達手法	状況	未実施	申請済み	申請済み	外部からの資金調達
詳細		理由:銀行のローンは期間・要件(金利・担保)・手続きの煩雑さが見合わないため	調達先:EXIMバンク 金利:7%/年 担保:土地、建物、車 その他条件:連帯保証人、債務不履行時の株式全権取得 審査期間:1-6年 審査結果:Accepted(申請額の2/3)	調達先:EXIMバンク 金利:14% 担保:土地、建物(600千米ドル) 審査期間:N/A 審査結果:Accepted		

その他	金融アクセス以外では電力代が課題だと感じている。国際市場へのアクセスにも課題を感じている。マस्पロダクションに関する研修ができる専門家がいない	金融アクセス、市場へのアクセスが課題(日本の展示会、許可取得の問題で販売が決まったのは0件)。技術的な課題はあまりない	電力・水の供給等	<ul style="list-style-type: none"> • Sites supervisor がおらず(人件費が払えず採用していない) 品質管理に苦勞/ 顧客の要求を満たさない場合、やり直しも増え人件費が積みあがる • 電力供給の不安定さ(ジェネレーターの利用、リードタイムの遅れ)
-----	--	---	----------	--

表 3.1.3 中小企業ヒアリングサマリー (ガーナ国)

3.2 ケニア国

3.2.1 現地調査の結果概要

2016年のローン金利キャップ導入以降、ケニア国における金融機関は融資先のリスクに応じた金利を設定することが困難となり、比較的高いリスクの中小企業への融資に対し慎重な姿勢を示している。実際に、同国の中央銀行によると、2011年から2016年の期間中、ケニア国全体の貸出残高は平均14%/年の成長率を維持していたが、金利キャップ導入後の2017年にはマイナスに転じており(図 3.2.1)、ヒアリングにおいても同様の傾向が確認された。

一方、中期的な傾向としては、ケニア国における金融機関による中小企業セクターへの関心の高さが確認できる。2009年～2013年にかけて、特に内資系の銀行が中小企業向けの融資の割合を積極的に伸ばしており(19.8%から28.2%)、大企業取引の競争激化による利鞘縮小を背景に、多くの商業銀行が利益率の高い中小企業セクターの市場に参入していることが分かる([FSD Kenya, 2015])。そのため、同国における中小企業融資の市場は取引コスト削減等により活性化される可能性がある。

さらに、2007年にマイクロファイナンスローンの返済用に開発されたM-PESA(モバイルマネー)の普及やプラットフォーム経済の台頭により、今後中小企業融資に係る競争環境が劇的に変化する可能性があり、各金融機関はモバイルレンディング等、サービスのデジタル化を急いでいることも同国における金融市場の特徴である。

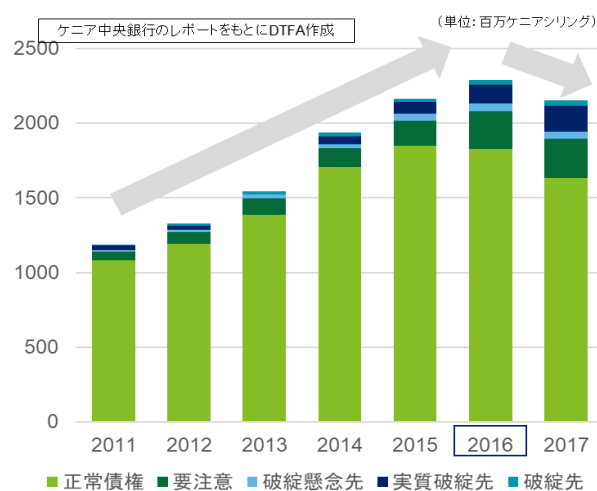


図 3.2.1 融資残高の推移 (2011～2017年、ケニア国)

3.2.2 ヒアリング結果

(1) 金融関連の法制度・政策・インフラ

FSD Kenya によるとケニア政府は中小企業の金融アクセス向上に向けた取り組みを行っている。具体的な施策は以下の通り。

- ・ ケニア政府にて信用保証基金を設立しようとする試みがあり（2019年4月発表）、韓国・チリ国の導入事例を参考として、資金援助に加え、キャパビル・データ整備も支援するモデルを開発している
- ・ 首相直下に SME advisory office が設置され、同グループでは SME の金融アクセス改善に向けた取り組みを統括、推進している
- ・ ケニアの法人税は 30%だが、年間売り上げ 500,000~5,000,000 シリングの SME を対象とした “Turnover tax” 制度がある（税率 3%、四半期ごとの納税）

また、KNCCI においても、中小企業支援の一環として特に金融アクセスに着目した取り組みが以下の通り検討・実施されている。

- ・ ケニア銀行協会（KBA）とパートナーシップを組み、共同で中小企業の財務リテラシー向上を図る INUKA プログラムを共同で提供している（図 3.2.2）
- ・ INUKA プログラムでは現在オンライントレーニング、および Face to face の研修を提供するが、今後、金融機関において当該プログラムのデータベースを融資審査に活用することも検討している。
- ・ 融資を行う銀行の要求事項に SMEs が応えられるよう、商業銀行と連携して SME のキャパシティビルディングを行う SME hub を設立する構想がある（支援内容は情報提供、メンバーシップ、マーケットアクセス、公共手続きの one stop provider, コンサルティング等）
- ・ SME exchange program と呼ばれる取り組みにおいてはクラウドファンディング等、SME の金融アクセスを改善するための新たな取り組みを促進する施策を検討している
- ・ KMCCI で SME・スタートアップ向けのファンドを設立することも検討している（商工会議所がファンドマネージャーとなり、商工会議所会員、およびパートナーシップ企業・機関が資金拠出を行う形を想定）

INUKA プログラム概要	
目的	① 零細企業のフォーマル化、② 小規模企業における経営力の強化、③ 中規模企業の実業最適化および生産性の向上を通じ、銀行が提供する金融サービスへのアクセス向上を目指す。
対象	ケニアの中小零細企業* *inukaプログラムでは中小零細企業を以下の通り定義している <ul style="list-style-type: none"> ・ 零細企業：インフォーマルセクターを含む／年間売上1百万Ksh未満／従業員10名以下（フルタイムは1-5名）／創業後最低1年 ・ 小規模企業：フォーマルセクター／年間売上1-30百万Ksh／3百万Ksh以上の保有資産／従業員5-30名（フルタイムは2-20名）／創業後最低2年 ・ 中規模企業：フォーマルセクター／年間売上50-250百万Ksh／4百万Kshの保有資産／従業員30-150名（フルタイムは10-50名）／創業後最低3年
サービス	① オンライントレーニング（科目：起業教育、財務マネジメント、事業・戦略計画、オペレーション・VCマネジメント、マーケティング・ビジネスコミュニケーション、HRマネジメント、法務等） ② Face to Face研修（ナイロビ、ナクルエリア限定。KNCCI等とパートナーシップを組み研修を提供している） ③ 企業ポートフォリオのデータベース化（KBAが中心となり、研修の受講履歴等を反映したCredit Scoring Modelを作成する予定）
課題	・ 参画銀行を募るプロセスに苦勞しており、銀行にとってのメリットを提示したうえで、関心のある金融機関と連携し、融資先に向けた研修を行っている

出典）INUKAプログラムのパンフレットをもとにJICA調査団作成

図 3.2.2 INUKAプログラム概要

(2) 企業金融の供給側（金融機関等）

現地調査では、金融アクセスに関する金融機関側の課題として、以下4点が挙げられた。

- ・ 2016年9月に導入された融資金利上限規制が金融セクター全体に大きく影響しており、金融機関側がリスクに応じたプライシングができず、融資残高が減少している
 - ・ 大企業向け融資取引の利ザヤ縮小に伴い、SME向け融資に対して積極的なスタンスも見られる（一部外資系銀行も含む）
 - ・ 新規事業（スタートアップ）に対する融資は殆どの銀行が消極的
 - ・ MFI等は調達コストが高く、且つ、不良債権比率が高く零細企業向け融資金利が高い
- また、金利キャップの導入により金融機関の中小企業融資が伸び悩む中、主に個人を対象としたモバイルレンディング等を含むサービスのデジタル化が進んでいることが分かった。

社名	Equity bank	Commercial Bank of Africa	KCB Bank	Kenya Women Microfinance Bank
種別	銀行	銀行	銀行	MFI
概要	1984年に設立した Equity Group は、ケニア第2位の商業銀行グループであり、ケニア周辺の東アフリカ諸国にも広くサービスを展開している	1962年に設立し、ナイロビに本店を有する商業銀行	KCB は、1896年に設立したケニア最大の銀行グループ。ケニア近隣諸国を含めた東アフリカ地域に展開している。政府資本の介入あり。	1982年 NGO として貸付業務を開始し、2010 中央銀行の規制の下に入り預金業務を始めた
顧客ポートフォリオ	N/A (SME の顧客数は 18-20,000 社)	スタートアップ 0% 零細 1% 中小企業 11% (70 億 Ksh) 大企業 70% リテール 18%	中小企業 3% (220 億 Ksh) その他 97%	コンシューマーローンよりも Miro/ Small Enterprise のビジネスローンに重点を置いている 90%が女性を対象としている
SME の定義	従業員数: 100 人未満 売上: 8 億 Ksh 以下	従業員数: 100 人未満 売上: 7.5 億 Ksh 以下 融資額: 1 億 Ksh 以下 + 企業ガバナンスの有無	売上: 1 千万~10 億 Ksh 融資額: 5 to 2.15 億 Ksh	融資額: 100-1000USD 程度
M-Pesa との連携	なし(同社は同社グループ企業と連携した独自のモバイルレンディングサービスを行う)	あり(M-Shuwari)	あり (M-Pesa Loan)	あり (ただし既存顧客を対象とするため、顧客と Safaricom との取引データは利用していない)
金利	13% (CBR+4%) +Facilitation fee, Cost of nego charge/ evaluation of the property etc. * KCB によると金利キャップに関する規制が 2016 年に導入されて以降、多くの銀行が国債への投資額を増強している		22%	
SME 金融の課題	- 十分な担保の欠如 - 経営説明能力と透明性の欠如 (帳簿、取引記録、監査済み財務諸表) - 中小企業のビジネスモデル・商慣習の多様性、および企業自体の流動性 (短期間で業態が変わる等)		政府調達企業によるデフォルトの多さ (直近の申請結果では 95 社中 2 社のみを許可する等 SME 融資に対して慎重な姿勢を示している)	
JICA 支援に求めること	1. クライアントおよびスタッフ(バックオフィス、オペレーション、営業マネージャー)のキャパシティビルディング 2. テクノロジーを活用したオペレーションコストの最小化 3. 金利キャップの導入に伴う銀行が負担できるリスクの縮小を補うため、信用保証等、SME 向け融資のリスクを低減する仕組みづくりが必要			
ビジネスモデル	零細事業者取引派生型	サプライチェーン依存型	零細事業者取引派生型	N/A

出典) JICA調査団作成

表 3.2.1 金融機関ヒアリングサマリー (ケニア国)

(3) 企業金融の需要側 (企業等)

現地調査では、金融アクセスに関する中小企業側の課題として、主に①事業計画・資金計画等を作成するキャパシティ不足、②金融リテラシーの低さ・融資取引に関する知識不足、③返済義務に対する意識が低い、④担保不足が挙げられた。ヒアリングでは、中小企業が銀行からより融資を受

けやすくするため、銀行口座の取引履歴等、銀行が認識可能な財務情報の蓄積と十分な担保の確保が必要なことを認識している中小企業もあり、マネジメントスキルの向上が重要であることも言及された。企業のヒアリング結果は以下の通り。

企業名	United Paint	Jinya Foods Limited	TUMAINI
設立	2000	2003	2009
従業員	51-200人	15-20人	1,000人
業界	化学品、製造業	食品サービス、および小売り	卸、小売り
顧客	3,000以上の小売業者	レストラン：ケニア人、日本人 スーパー：ナイロビ在住の日本人	ローカル消費者
仕入先	N/A	日本・韓国の食品メーカー、現地精肉店、 Jinya社所有の農家	サプライヤー500社 (80%:SME、20%:多国籍企業)
資金調達情報	<p>決済条件を取引先と交渉し、売掛金/買掛金の資金繰りを調整することで運転資金を調達している*) * 決済条件：</p> <p>【仕入】 商品受領後 1-3 か月</p> <p>【販売】 納品後 60 日以内</p> <p>* 支払方法：M-PESA 20%、現金 20%、銀行送金 20%、チェック 50% (M-PESA と現金による収入は毎日銀行口座に入金して業況を可視化している) ⇒銀行が安心して融資取引をできるように</p>	<p>和食レストランの新規立ち上げのため銀行ローンの利用を検討したが、審査期間1年の末謝絶された</p> <p>金額: 5,000,000 Ksh</p> <p>期間: 4 年間</p> <p>目的: 新規事業の立ち上げ (レストラン)</p> <p>申請先: Barclays, Caritas bank (MFI)</p> <p>金利: NA</p> <p>担保: 土地、不動産</p> <p>審査期間: 1 年</p> <p>結果: 謝絶</p>	<p>- モーリシャスの PE (Adenia Partners) より巨額の出資を受け、マンスリーベースで報告を行っている (調達額、出資割合は非公開)</p> <p>- 上記を受け同社は 2 百万 USD 規模の事業拡大計画 (ナイロビ郊外に 2 店舗新設、220 名を新たに雇用) を発表した</p>
金融アクセスにおけるボトルネック	<ul style="list-style-type: none"> - 企業において事業を成長させるためのマネジメントや目的意識、戦略的な意識が欠けている傾向にある - 中小企業の財務活動は現金や M-PESA による取引が多く行われるため、記録が残らず、透明性・正確性に欠ける - 中小企業金融に対する銀行の姿勢 <p>金利キャップ導入後、銀行は零細・小企業 (同社顧客) に対する融資に消極的になった</p>	<ul style="list-style-type: none"> - リスク、審査、返済能力、事業経営、必要なローン期間について経営者も銀行側もよく理解する必要がある → レストラン立ち上げの際、銀行とのコミュニケーションに苦勞した - 中小企業が利用可能な金融サービスについて、入手可能な情報が不足している → IMF/ WB による Equity bank に対する SME ファイナンス分野での支援について報道があったが、実際のサービス提供につながっていない 	<ul style="list-style-type: none"> - SME はワンマン経営がなされているケースが多く、銀行に対する交渉力が低く、彼らの事業特性にマッチするローン商品がないことが特徴。そのため同社では Cash term basis の決済条件を設定しない - SME においては戦略的な視点、戦略を実現させるマネジメント、システム、人材が必要 - 中小企業や業界ごとの商慣習・ビジネスモデルを銀行側が理解していない

出典) JICA調査団作成

表 3.2.2 中小企業ヒアリングサマリー (ケニア国)

第4章 プロジェクト (案) の検討

4.1 プロジェクト (案) 検討の手順

まず、デスクトップ調査ではユーザー (中小企業)、プレーヤー (金融機関)、インフラ (法制度・

政策) それぞれに関するボトルネックを特定し、初期仮説として各ボトルネックの解決策となる打ち手を検討した(図 4.1.1 ショートリストの検討手順)。次に、第一次現地調査における初期仮説の検証を踏まえ、各打ち手の実現可能性・インパクト・制約等を評価したうえで絞り込みを行った(図 4.1.1 ショートリストの検討手順、図 4.1.2)。最後に、ショートリスト化した打ち手のうち最も評価結果が高かったものを詳細化し、プロジェクト(案)を作成の上、現地にてプロジェクト連携先の候補となる各機関(金融機関、業界団体など)とプロジェクト(案)について協議した。



図 4.1.1 ショートリストの検討手順

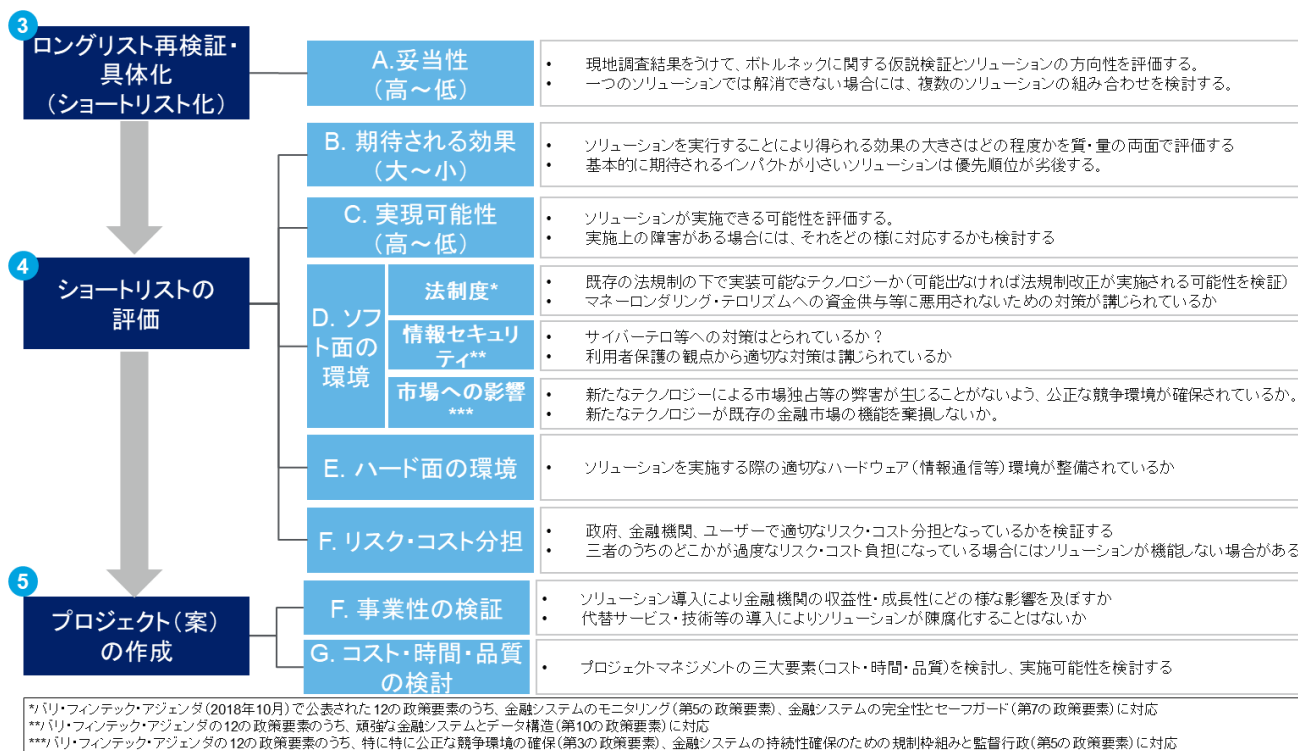


図 4.1.2 ショートリスト化からプロジェクト(案)作成までの手順と評価項目

4.2 支援策検討の方向性(ガーナ国・ケニア国共通)

前述のとおり、アフリカ地域の金融アクセスにおける最大の課題は、高い信用コスト(減損コスト)およびオペレーションコストであり、これらがSMEに対する融資金利を引き上げる原因となっている。ただし、ケニア国の場合にはこれまで融資上限金利規制により、結果として信用力の低い

SME が銀行・MFI からの借入を利用することが難しい情報となっていたことが推測される。

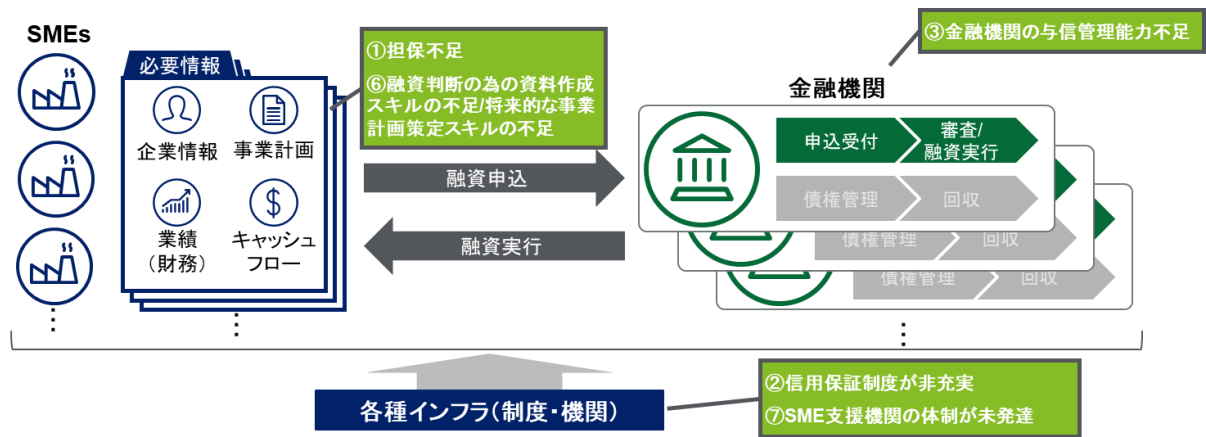
かかる状況を踏まえて SME の金融アクセスを改善にむけて資金供給側（金融機関）、資需要側（SME）の双方の課題を解決する方策を以下の通り整理した。また、アフリカ地域における SME 向け融資が民間金融機関にとってリスクの高いマーケットであることから、政府系金融機関やその他の金融プレーヤーとの連携も含めて方策検討を行った。

	主体	ボトルネック	ボトルネック (小分類)	金融アクセス改善策の方向性
供給側	民間金融機関	オペレーションコスト	業務(オペレーション)	<ul style="list-style-type: none"> 融資申請・審査手続きの合理化・効率化支援(AIを活用した融資判断を含む) 業務文書の電子化支援
			人材・スキル	<ul style="list-style-type: none"> 融資担当者の融資審査スキル向上支援 顧客担当者のコンサルテーション能力向上支援
	民間金融機関以外のプレーヤー	信用コスト	LGD (Loss Given Default / 債務者がデフォルトした場合に想定される損失)	<ul style="list-style-type: none"> 債権担保貸付等の動産担保融資の促進 信用保証制度の創設・運用支援
			PD (Probability of Default / 1年の間に債務者がデフォルトする確率)	<ul style="list-style-type: none"> NPL発生メカニズム分析と対策検討 債務者管理の高度化
民間金融機関以外のプレーヤー	他プレーヤーによるリスクマネー供給手段	公的金融機関	<ul style="list-style-type: none"> EXIMバンク等の公的機関による低利の制度融資の促進 	
		投資ファンド等	<ul style="list-style-type: none"> 官民ファンド・PEファンド等の活用 	
需要側	SME	マネジメント能力	マネジメント能力	<ul style="list-style-type: none"> SMEの事業計画策定能力の向上支援 マネジメントスキルの向上
			財務管理能力 (金融機関との関係強化を含む)	<ul style="list-style-type: none"> BDS機関等によるSMEの財務管理能力向上支援 SMEの財務データ作成を支援するアプリケーション開発

図 4.2.1 金融アクセス改善の方向性（ガーナ国・ケニア国共通）

4.3 ガーナ国

ガーナ国におけるショートリストの作成に際し、ロングリスト、および本調査で主に確認された企業側の課題（担保不足、融資判断の為の資料作成スキルの不足/将来的な事業計画策定スキルの不足）、金融機関側の課題（金融機関の与信管理能力不足）、インフラ面の問題（信用保証制度が非充実、SME 支援機関の体制が未発達）を踏まえ、支援の方向性を7つ（①輸出企業の輸出品に係る債権を担保とした融資、②信用保証制度の運用支援、③不良債権発生メカニズム分析と対策検討、④EXIM バンク等の公的金融機関による SME 向け融資の促進、⑤SME 向け投融資ファンド（官民ファンド）の設立、⑥事業計画等策定の為のコンサルテーション提供、⑦NBSSI 等の支援機関の支援）に絞り込んだ（図 4.3.1 SME 融資に関連する課題と支援の方策（ショートリスト））。また、銀行セクターにおける中小企業向け融資の促進には民間金融機関におけるリスクに応じた適切な金利設定（プライシング）、および不良債権比率の引き下げが不可欠であるが、ガーナ国は銀行セクター健全化にむけた過渡期であることに鑑み、リスクマネーの供給手段として民間金融機関による融資以外の方策も検討した。



課題	支援の方向性	課題	支援の方向性
① 担保不足	輸出企業の輸出品に係る債権を担保とした融資	⑤ N/A (官民ファンドによるリスクマネー供給)	SME向け投融資ファンド(官民ファンド)の設立
② 信用保証制度が非充実	信用保証制度の運用支援	⑥ 融資判断の為の資料作成スキルの不足/将来的な事業計画策定スキルの不足	事業計画等策定の為のコンサルテーション提供
③ 金融機関の与信管理能力不足	NPL発生メカニズム分析と対策検討	⑦ SME支援機関の体制が未発達	NBSSI等の支援機関の支援
④ N/A (公的金融機関と連携したSME融資促進)	EXIMバンク等の公的金融機関によるSME向け融資の促進		

図4.3.1 SME融資に関連する課題と支援の方策（ショートリスト）

4.3.1 プロジェクト（案）のショートリスト

上記を踏まえ作成したプロジェクト（案）のショートリストは以下の通り。

支援の方向性	連携先（候補）	具体的な施策	留意点	狙いと効果
① 輸出企業の輸出品に係る債権を担保とした融資	GAB ⁶ ・金融機関等	他国の L/C 決済取組 ⁷ を参考にしつつ、GAB を通じて輸出企業の他国輸入企業に対する債権を担保とした融資スキームの展開を支援する	対象輸出品目の設定により参入障壁が異なるため、支援方法の設計は要検討	輸出企業の輸出から決済までの資金繰りを援助し、輸出を促進する
② 信用保証制度の運用支援	ガーナ政府	他国の制度を参考にしつつ、導入のロードマップ策定・実施を支援	大規模な財政支出を伴う可能性があり、導入まで長期間の支援が必要	金融機関のリスクを低減し、SME 向け融資の増大を支援する
③ 不良債権発生メカニズム分析と対策検討	GAB（銀行協会）・金融機関	不良債権を構成する要素（パラメーター）の影響を分析し、貸出の際に留意すべき点を明確にする	分析できるデータベースを提供する銀行の協力が必要	不良債権発生メカニズムの解明により抜本的対応策を検討

⁶ ガーナ銀行協会（Ghana Association of Bankers, GAB）の略称。金融規制や財政・経済政策に関するアドボカシーを通じガーナ国における金融セクターのベストプラクティスや水準の向上を支援する。（[Ghana Association of Bankers, 2020]）

⁷ 貿易取引において、他国ではブロックチェーンを活用した貿易金融プラットフォームの開発が積極的に行われている。シンガポールでは、DLT Ledger というスタートアップにより、国際貿易における L/C 決済取引が既に行われている。又、デロイトグループでは香港において香港金融管理局と貿易金融プラットフォームの開発も行っている。

	支援の方向性	連携先（候補）	具体的な施策	留意点	狙いと効果
④	EXIMバンク等の 公的金融機関に よる SME 向け融 資の促進	政府系金融機関	公的金融機関の融資取引の現状を 確認し、セクター・企業規模・資金 使途等を特定した上で、金融スキ ームの創設・運用を支援する	公的金融機関のた め、監督官庁等との 調整に時間を要する	SME 向け融資スキ ームの創設・運用によ り SME 向け融資を促 進する
⑤	SME 向け投融资 ファンド（官民フ ァンド）の設立	ガーナ政府	SME 向け投融资ファンドを組成し、 特に成長性の高い企業に対して長 期の投融资が可能となるよう、制度 設計・組織立上げ・運用などを支援 する	ガーナ政府との調整 に時間を要する	SME 向け投融资フ ァンドの設立・運用を 通じて SME 向け投融 資の増強を図る
⑥	事業計画等策定 のためのコンサル テーション提供	GAB・NBSSI 等	SME が適切な事業計画や融資申請 書類を作成できるよう、金融機関と BDS (NBSSI 等) が連携して SME の 支援を行い、その書類（事業計画・ 融資申請）を金融機関に提出して資 金調達ができるよう、必要なサポ ートを提供	対象者の設定により 期待される効果が異 なるため、支援方法 の設計は要検討	SME の能力向上支援 による融資取引の活 性化
⑦	NBSSI 等の支援 機関の施策支援	NBSSI 等	NBSSI が SME に対して金融機関か ら融資をうけるために必要なサポ ートを提供し、各拠点で得られた情 報・データを活用してコンサルテ ーション効果の向上を図っていく	NBSSI の計画・体制 等を確認し、期待さ れる効果を評価する 必要がある	SME に対する技術支 援を強化し、SME 向 け融資を促進する 必要がある

表 4.3.1 プロジェクト（案）のショートリスト（ガーナ国）

4.3.2 プロジェクト（案）検討結果

上記の支援策の評価を行った結果、「④EXIMバンク等の公的金融機関による SME 向け融資促進」「⑥事業計画等策定のためのコンサルテーション」「⑦NBSSI 等の支援機関の施策支援」が実施すべき方策と判断された。

前述の通り、ガーナ国の金融セクターでは 2018 年に実施された金融機関の最低払込資本金の引き上げに伴い、長期的には銀行セクターの健全化および競争力強化が期待されるが、短期的には金融業界が再編に伴う影響が続くと言われている。そのため、今後のプロジェクト（案）における民間金融機関との連携方針の検討に加え、資金調達コストが低くリスクマネーの供給可能な政府系金融機関や、政府・ドナーの支援を活用した制度融資等の活用も検討し、中小・零細企業に対して事業資金（運転資金・設備投資資金等）を提供するプロジェクト（案）を構築すべきと考える。

方策	A.妥当性	B.期待される効果	C.実現可能性	D.ソフト面の環境	E.ハード面の環境	F.リスク・コスト分担	総合評価
①輸出企業の輸出品に係る債権を担保とした融資	○	△ 対象企業が限られる	△ 輸出先企業の信用力確認要	○	○	△ 輸出先企業の信用力確認要	△
②信用保証制度運用支援	△ NPL率が改善されていることが前提	◎	△ 財政負担増のため政策策定が必要	△ 要確認	○	△ 政府による財政負担要	△ 財政負担が大きくなる見込み
③NPL発生メカニズム分析と対策検討	◎	○	△ 金融機関によるデータ提供が前提	○	○	○	○
④EXIMバンク等の公的金融機関によるSME向け融資の促進	◎	○	△ 連携先のキャパシティ確認が必要	○	○	○	○
⑤SME向け投融资ファンド(官民ファンド)の設立	○	△ 対象企業が限られる	△ 投資関連法令の確認要	△ 要確認	○	△ 官民のリスク負担増加	△ 投資関連法制度確認要
⑥事業計画等策定のためのコンサルテーション	○	△ 本施策のみでは効果が限定的	○	○	○	○	○
⑦NBSSI等の支援機関の施策支援	○	△ 本施策のみでは効果が限定的	○	○	○	○	○

図 4.3.1 ショートリストの評価結果

4.3.3 プロジェクト(案)

(1) 企業のライフサイクルに応じた資金供給の促進に向けた、金融機関との連携モデルの策定

1) プロジェクトの目的と概要

本調査では上記ショートリストの④EXIMバンク等の公的金融機関によるSME向け融資の促進、⑦NBSSI等の支援機関の施策支援を実施すべく、プロジェクト(案)として金融機関との連携モデルを策定した。中小企業支援の究極的な目的は、国内産業の基盤となる中小企業の持続的な成長を支援し、安定的な雇用を生み出すことである。そのためには、企業の成長曲線に応じたシームレスな金融サービスの提供を目指し、支援対象となる企業の資金ニーズを把握した上で、企業のライフサイクル(起業・創業期、成長期、成熟期)に応じて、それぞれのフェーズにおいて積極的に資金供給を行っている資金供給者(民間・政府系金融機関等)を選定し、連携モデルを策定し、実装に向けた支援を行うことが肝要と考える。

2) プロジェクトのスコープ

プロジェクトフェーズ	主なスコープ
① プロジェクトパートナーの特定	プレーヤーのマッピング
	プレーヤーの調査・分析
	選定基準の設定
	連携先の選定
② 連携モデルの構想・設計	連携モデルの構想
	連携モデルの設計
	連携モデルに関する関係者との協議・合意
③ 連携モデルの検証	連携モデル検証に向けた準備
	テスト項目の設定

	テスト実施
	テスト結果の評価
④ 連携モデルの実装	実装に向けた準備（含む人材育成）
	モデルの運用・改善

表 4.3.2 プロジェクト（案）のスコープ（ガーナ国）

3) スケジュール

本プロジェクト（案）の実施プロセス、およびスケジュールは以下の通り。

プロジェクトフェーズ	主なスコープ	2020		2021		2022		2023		2024		2025
		3月	9月	3月	9月	3月	9月	3月	9月	3月	9月	1月
全体の流れ			検討	合意	パイロット実施	評価	定着支援					
①プロジェクトパートナーの特定	プレーヤーのマッピング											
	プレーヤーの調査・分析											
	選定基準の設定											
	連携先の選定											
②連携モデルの構想・設計	連携モデルの構想											
	連携モデルの設計											
	連携モデルに関する関係者との協議・合意											
③連携モデルの検証	連携モデル検証に向けた準備											
	テスト項目の設定											
	テスト実施											
	テスト結果の評価											
④連携モデルの実装	実装に向けた準備（含む人材育成）											
	モデルの運用・改善											

図 4.3.2 プロジェクト（案）の実施プロセス（ガーナ国）

4) プロジェクト体制

本プロジェクト（案）の関係者は以下の通り。

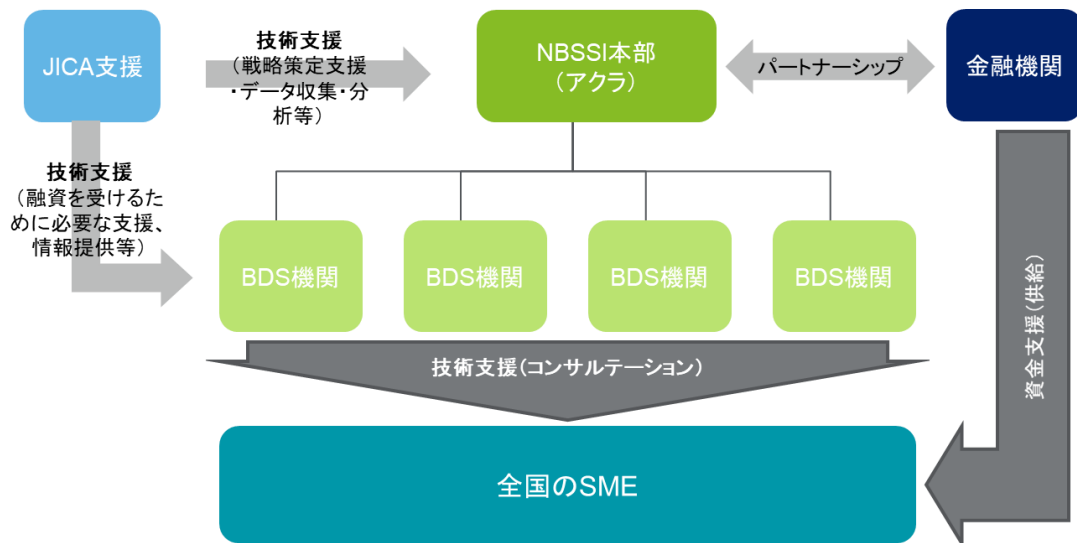


図 4.3.3 プロジェクト（案）体制図（ガーナ国）

5) 留意事項 (想定される課題)

本プロジェクト (案) の「④EXIM バンク等の公的金融機関による SME 向け融資促進」実施において留意点すべきは以下の通り。

資金需要側	①企業のライフサイクル	<ul style="list-style-type: none"> 企業の成長ステージに応じて資金需要異なるため、本プロジェクトにおいてターゲットにするセグメントに応じて適切な連携候補先を選定する。 起業・創業段階では、資金調達規模が小さく、相対的にデフォルトリスクが高く、企業規模が大きくなるほど、資金調達規模が大きくなり、デフォルトリスクも低くなる。また、大企業ほど担保余力も大きい。
	②資金ニーズの性質と規模	<ul style="list-style-type: none"> 資金需要の性質により、それに適したファイナンススキームも異なる。 例えば、短期の運転資金ニーズに対しては、売掛債権担保融資等のスキームが考えられるが企業の経営安定化には長期運転資金等の資金ニーズも考えられる。 また、設備投資資金(工場建設、製造設備購入等)の場合には、金額規模が大きく且つ長期の借入金が必要であり、制度融資(ファンド等)のサイズや設定期間等も考慮する必要がある。
資金供給側	③金融機関の体力・ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none"> 連携モデルは、連携する金融機関のビジネスモデルに大きく影響されるため、その金融機関の取引チャネル(店舗網・モバイルバンキング等)、顧客セグメント、収益力等を把握・分析する必要がある。 連携に関心はあるが、経営基盤が安定していない金融機関では十分な資金提供が難しい場合が想定されるため、ある程度体力のある金融機関との連携が必要である。
	④金融機関側のリスク許容度	<ul style="list-style-type: none"> 資金需要側のデフォルトリスクと金融機関側のリスク許容度が一致するような連携モデルとすることが重要である。 起業・創業フェーズの資金需要に対しては、少額であるがリスク許容度の高い資金供給者(エンジェル投資家・インパクト投資家等)との連携が必須であり、成長フェーズ・成熟フェーズの資金需要に対しては、リスク許容度が高くないが、大きめの資金調達規模となるため、銀行等との連携が必要。

図 4.3.4 金融機関との連携モデルの検討ポイント

また、「⑥事業計画等策定のためのコンサルテーション」については、BDS 機関等の SME に技術支援を行う各機関、および、金融機関と連携して SME に対して技術支援を行うことにより、SME 側の銀行取引に関する理解を深め、金融機関と良好な取引関係の構築を促進すべきと考えるが、以下の点に留意が必要である。

- ① BDS 機関側も銀行取引に関する十分な知識を有している可能性が低いいため、BDS 機関スタッフのキャパビリティも必要である。
- ② 金融機関側も SME に対して経営指導を行う十分なキャパシティを有していないことが想定されるため、金融機関側スタッフのベースライン(キャパシティ)を把握することが重要である。

4.4 ケニア国

ケニア国は、短期的には融資上限金利規制の影響をうけているものの、依然として金融機関は SME セクターに対して積極的なスタンスを見せており、信用コスト (減損コスト) やオペレーションコストの引き下げを支援することにより、SME 向けの融資が一層促進されることが期待される。

ケニア国におけるショートリストの作成に際し、ロングリスト、および本調査で主に確認された企業側の課題 (融資判断の為の資料作成スキルの不足、将来的な事業計画策定スキルの不足)、金融機関側の課題 (審査/融資実行オペレーションが非効率、SME に対するコンサルティングスキルの不足、金融機関の与信管理能力不足)、インフラ面の問題 (信用保証制度が非充実、SME 支援機関の体制が未発達) を踏まえ、支援の方向性を 7 つ (①審査プラットフォームの開発、②融資担当に対するコンサルテーション講習会の開催、③信用保証制度の運用支援、④不良債権発生メカニズム分析と対策検討、⑤事業計画策定のためのコンサルテーション提供、⑥KNCCI (ケニア) 等の支援機関の施策支援、⑦財務データ作成のためのアプリケーション開発) に絞り込んだ (下図 4.4.1)。

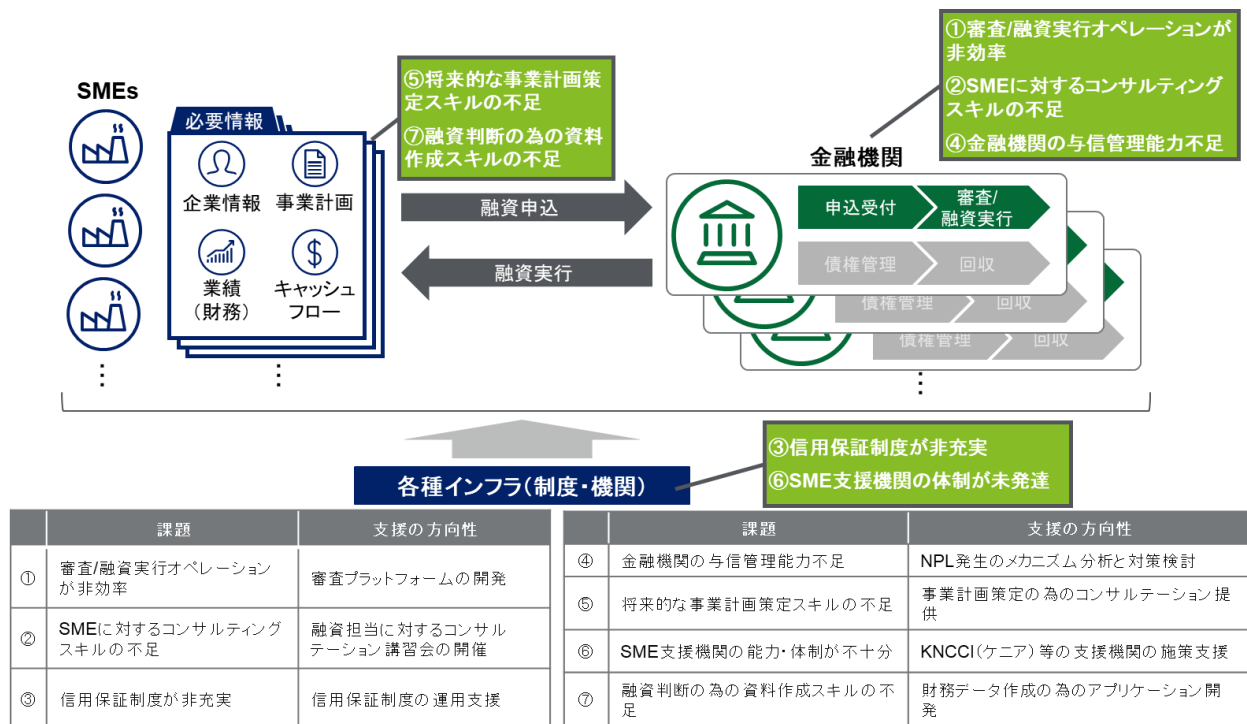


図 4.4.1 ケニアにおけるSME融資に関連する課題と支援の方策

ケニア国における支援策は以下の通りである。

4.4.1 プロジェクト（案）のショートリスト

支援の方向性	連携先（候補）	具体的な施策	留意点	狙い、効果
① 審査プラットフォームの開発	KBA・金融機関	各金融機関によって異なる融資申請手続きや書類を標準化するためのプラットフォーム（アプリ）を導入	KBA を中心として金融機関との連携・調整コストが大きい	融資申請・審査手続きの標準化による融資取引円滑化
② 融資担当に対するコンサルティング講習会の開催	KBA・金融機関	KBA を通じ、ケニアの金融機関における融資担当の SME に対するコンサルティング能力向上を図る	金融機関から適切な人材がノミネートされることが前提	金融機関のコンサルスキル向上による SME の能力強化
③ 信用保証制度の運用支援	ケニア政府	他国の制度を参考にしつつ、制度設計～導入までのロードマップ策定・実施を支援	大規模な財政支出を伴う可能性があり、導入まで長期間の支援が必要	金融機関のリスクを低減し、SME 向け融資の増大を支援する
④ 不良債権発生メカニズム分析と対策検討	KBA・金融機関	不良債権発生と相関性の高い要素（パラメーター）を過去のデータ分析から明らかにし、貸出審査や債権管理業務の向上を図る	分析用データを提供する銀行の協力が不可欠	不良債権発生過程の解明により抜本的対応策を検討

⑤	事業計画策定のためのコンサルテーション提供	KNCCI・KIBT等	SME が適切な事業計画を策定できるよう、金融機関と BDS (KNCCI 等) が連携して SME の支援を行い、その事業計画を金融機関に提出して資金調達ができるよう、必要なサポートを提供	対象者の設定により期待される効果が異なるため、支援方法の設計は要検討	SME の能力向上支援による融資取引の活性化
⑥	KNCCI (ケニア) 等の支援機関の施策支援	KNCCI	KNCCI の全国の拠点をベースとして SME に対して金融機関から融資をうけるために必要なサポートを提供し、各拠点で得られた情報・データを活用してコンサルテーション効果の向上を図っていく	KNCCI の計画・体制等を確認し、期待される効果を評価する必要がある	SME に対する技術支援を強化し、SME 向け融資を促進する
⑦	SME の財務データ作成のためのアプリケーション開発	KNCCI・KBA	SME が日々の入出金・取引等から簡単に財務データが作成でき、金融機関がその作成された財務データを融資審査の材料として活用できる。(作成された財務データを活用した企業診断・スコアリングを行い、その結果を SME 側は経営判断・改善等に活用)	開発手順について慎重に検討し、競争性や公平性を確保する必要がある	SME (債務者) の財務・会計情報の整備・分析による融資取引の円滑化

表 4.4.1 プロジェクト (案) のショートリスト (ケニア国)

4.4.2 プロジェクト (案) 検討結果

評価の結果、ケニア国では「①融資申請・審査プラットフォームの開発」、および「④不良債権発生メカニズム分析と対策検討」が実施すべきソリューションとして最も評価が高いと判断された。

なお、KBA および KNCCI は、中小企業の財務リテラシー向上を図る INUKA プログラムを共同で提供する等、戦略的なパートナーシップを組み、金融アクセスの改善を目指している。INUKA プログラムでは現在オンライントレーニング、および Face to face の研修を提供するが、今後、金融機関において当該プログラムのデータベースを融資審査に活用することも検討しており、同プラットフォームに関する金融機関との連携強化に向け支援を実施する余地がある。

一方、第二次現地調査にて同国の市中銀行 3 社と当該プロジェクト (案) に関し議論したところ、市場における競合との差別化の観点からオンラインプラットフォームについては懐疑的な反応を示した。また、格付けモデルについても独自に分析・改善しているため、今後のプロジェクト (案) については追加的な議論が必要となることが想定される。

方策	A.妥当性	B.期待される効果	C.実現可能性	D.ソフト面の環境	E.ハード面の環境	F.リスク・コスト負担	総合評価
①融資申請・審査プラットフォームの開発	◎	◎	△ KBAの検討状況の進捗確認要	△ 要確認	△ 要確認	○ 金融機関が負担	◎
②融資担当者に対するコンサルティング講習会開催	○	△ 本施策のみでの効果は限定的	○	○	○	○	○
③信用保証制度運用支援	◎	◎	△ 財政負担増加のため政策策定が必要	△ 要確認	○	△ 政府の財政負担増の可能性	○ 実現可能性は慎重に検討
④NPL発生メカニズム分析と対策検討	◎	◎	△ 金融機関のデータ提供が不可欠	○	○	○	◎
⑤事業計画策定のためのコンサルティング	○	△ 本施策のみでの効果は限定的	○	○	○	○	○
⑥KNCCIのワンストップサービス支援	◎	◎	△ KNCCIによる検討状況の進捗確認要	△ 要確認	△ 要確認	○	○ KNCCIの体制・インフラを要確認
⑦財務データ作成のためのアプリケーション開発	◎	◎	○	△ 要確認	△ 要確認	○ 金融機関の一部費用負担要	○ 開発過程でサービス内容が変化していく前提

図 4.4.2 ショートリストの評価結果

4.4.3 プロジェクト（案）

(1) 不良債権発生メカニズム分析と対策

1) プロジェクトの目的と概要

銀行セクターの SME 向け融資の促進には民間金融機関の不良債権比率の引き下げが不可欠であり、与信判断の高度化および債権管理能力強化の検討余地がある状態と考えられる。本プロジェクトでは SME 融資における、不良債権発生メカニズムを特定、対応策の提示を行うことを目的とし、選定した対象金融機関から SME 融資関連データを受領し分析を行う。

2) プロジェクトの範囲

本プロジェクトでは、分析対象金融機関候補の選定及び交渉、データ受領及びその分析可能性の検討、データ受領及び分析に係る合意に向けた交渉を行う（図 4.4.3 不良債権発生メカニズム分析アプローチのイメージ）。

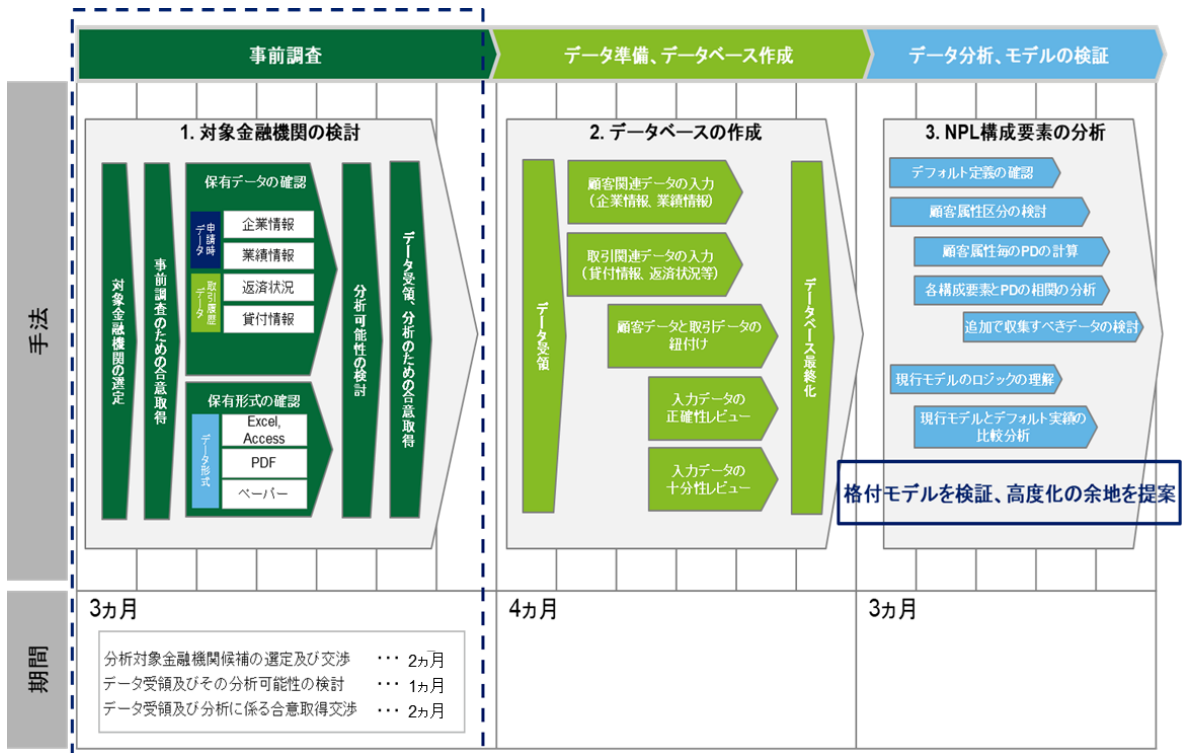


図 4.4.3 不良債権発生メカニズム分析アプローチのイメージ

3) スケジュール

本プロジェクトの範囲である事前調査には4～6カ月の作業が見込まれる。

4) プロジェクト体制

不良債権分析のためのチームを構築し、対象金融機関との各種合意取得、データの分析可能性の検討を行う（図 4.4.4 不良債権発生メカニズム分析におけるプロジェクト体制イメージ）。

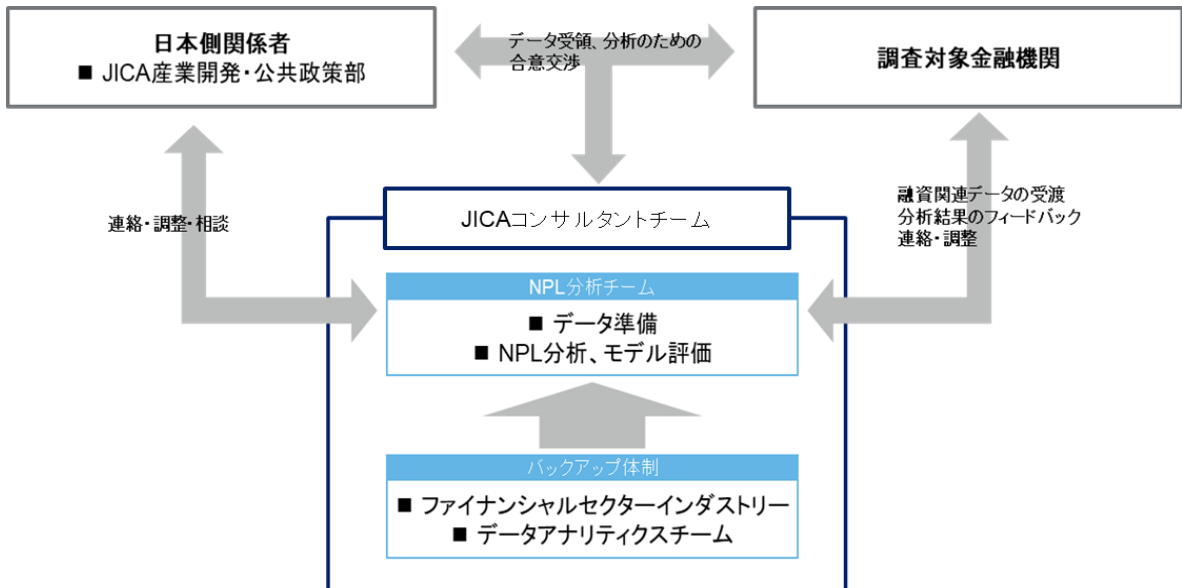


図 4.4.4 不良債権発生メカニズム分析におけるプロジェクト体制イメージ

5) 留意事項（想定される課題）

本プロジェクトの留意事項として、分析対象候補とした金融機関からデータ提供に対する同意を取得できない可能性がある点、データ管理体制・データ量・データ保持形式といった観点から対象金融機関が保持する SME 融資関連データの分析が不可能である可能性がある点、等が挙げられる。

(2) 融資申請・審査プラットフォーム構築・運用

1) プロジェクトの目的と概要

従来、各金融機関によってバラバラだった融資申請手続きや、手続きに必要な情報・データを標準化することにより、利用者の利便性が高まり、且つ、金融機関側の融資申請受付時の事務負担等を軽減できると考えられる。本プロジェクトでは融資申請・審査・プラットフォームの導入・運用により融資プロセスの合理化を図ることを目的とし、現在の金融機関における融資申請受付・審査プロセスを確認してプラットフォームの素案を作成する。

2) プロジェクトのスコープ

本プロジェクトでは、融資の申請手続きに関する情報収集、融資申請手続きで金融機関が必要とする情報の整理・分析、融資プラットフォームを作成するにあたり金融機関が収集・入力すべき情報の特定、融資プラットフォームコンセプト（素案）の初期検討、実現化に向けたプロセスの検討を行う（図 4.4.5）。



図 4.4.5 融資申請・審査プラットフォーム検討の手順のイメージ

3) スケジュール

本プロジェクトのスコープである融資プラットフォームコンセプト（素案）の初期検討、実現化に向けた検討までには約 6.0～8.0 カ月の作業が見込まれる。

4) プロジェクト体制

プラットフォーム構築検討のためのチームを構築し、現地でのヒアリング調査、ディスカッション、素案検討を行う（図 4.4.6）。

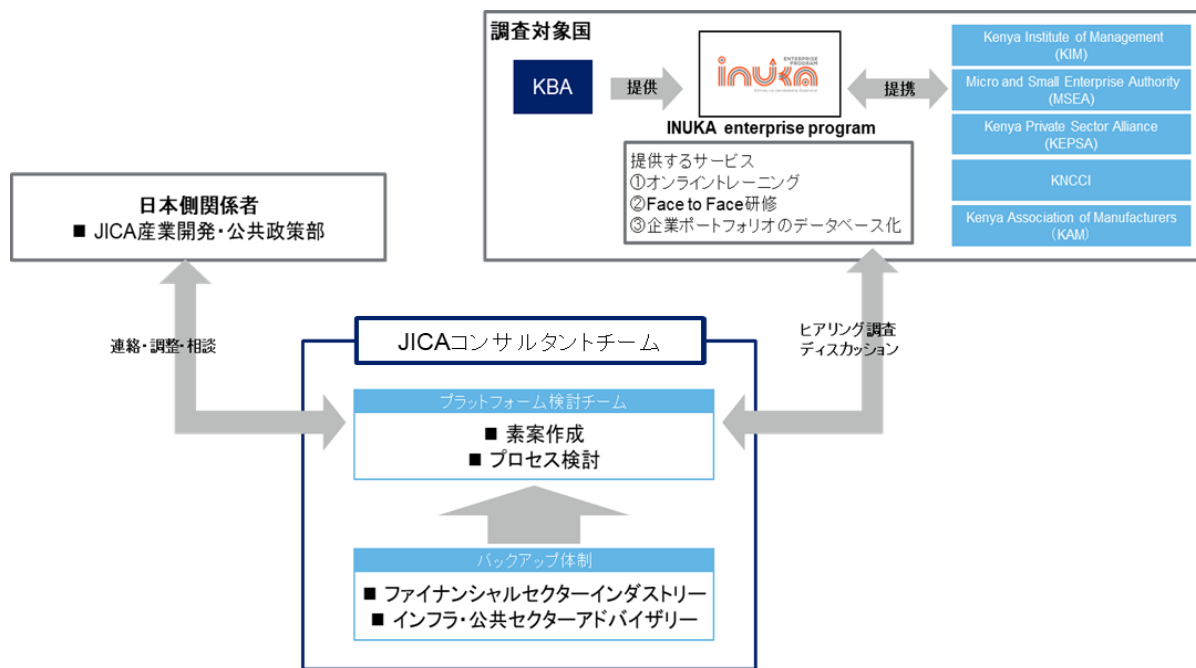


図 4.4.6 融資申請・審査プラットフォーム検討における体制イメージ

5) 留意事項 (想定される課題)

本プロジェクトの懸念事項として、ケニアの市中銀行は市場における競合との差別化の観点からオンラインプラットフォームについては懐疑的な反応を示していることが挙げられる。

第5章 アフリカ地域中小企業向け金融アクセス改善に向けた提言

本調査では、アフリカ地域の中でも西アフリカ地域に属するガーナ国および東アフリカ地域に属するケニア国を対象として SME の金融アクセス改善の方向性を検討したが、両国の金融セクターや SME を取り巻く外部環境には差異があり、結果として改善策の方向性も異なる結果となった。

特に両国の商業銀行の SME マーケットに対するスタンスが大きく異なっており、比較的に積極的なスタンスを見せるケニア国では、商業銀行にとって SME マーケットがより魅力あるマーケットとなるような施策を検討し、ガーナ国ではリスクの高い SME マーケットに対して政府系金融機関と連携した対応策も含めて検討を行った。

5.1 ガーナ国

本調査では JICA 技術協力プロジェクト、もしくはパイロットプロジェクト (案) を実施することを前提に、短期的に実現性が高いソリューションとして政府系金融機関等のリスクマネーの有効活用を挙げている。

一方、現地の金融機関のヒアリングにおいては、中小企業向けの金融アクセスの課題として、信用情報機関の信頼性の低さや、国民 ID の普及不足、信用保証制度の不在など、制度やインフラ面での課題も多く指摘された。制度・インフラの改善策の例としては、ガーナ国政府はバーゼル II の適用

に向け、世銀・IMF やドイツ政府の支援のもと、法規制の改訂・新たな制度の導入を進めている⁸。左記取り組みを補完する支援として、信用保証制度の導入が考えられるが、相手国政府の金銭的、人的な負担も大きく、技術協力の枠組みを超えたプロジェクト設計が必要になることが想定されるため、今回の検討では最終的なプロジェクト（案）としてはショートリストの時点で除外した。

そのため、長期的にはインフラの整備（信用情報機関が提供する情報の精緻化、信用保証制度の設計・導入）や、業界全体における不良債権の削減等、基礎的な環境整備や根本的な問題の解決が、ガーナ国の金融アクセスの改善において重要な役割を果たすと考えられる。

5.2 ケニア国

ケニア国においては、中小企業向け融資のマーケットに対して積極的なスタンスを見せる地場の商業銀行への技術支援を中心として施策を検討した。一方、JICA では 2011 年に再開した海外投融資事業を通じ、サブサハラ・アフリカ地域の中小企業支援インパクト投資事業やパキスタンにおける貧困層向けマイクロファイナンス事業に参画してきた経緯がある。また、現地で金融機関へリアリングを実施した際、利子補給や信用保証への資金拠出など、直接的な資金援助を望む意見も確認されたが、ケニアの企業金融アクセス改善に資する投融資のニーズや期待される効果を確認するためには更なる検討が不可欠である。ここでは①最終受益者、②投融資の対象となるサービス、③投融資を実施することで期待される効果の 3 点から、投融資の活用に向け検討すべき事項について考察することで、海外投融資のスキーム活用に向けた目的や対象の明確化、および詳細な検討の必要性を述べたい。

まず、企業の属性や成長ステージによって資金ニーズが異なるため、投融資により金融アクセスを改善する対象（最終受益者）を明確に設定する必要がある。例えば、創業間もない零細事業者、小規模企業は、特に運転資金を補う必要があるため、100～5000USD 程度の無担保且つ短期的な融資を必要としており、2019 年 10 月には KCB など複数の大手銀行が共同出資する形でこのような資金需要を対象とした少額融資プラットフォーム（STAWI）を設立した。一方、事業成長を目指す中規模企業、中堅企業は設備投資に活用するための中～長期の融資を必要としているが、銀行は債務者の信用リスクを懸念し、依然として中～長期の中小企業融資に消極的な姿勢を示しているため、ケニア政府は市中銀行のリスクアペタイトを補完するための信用保証制度の導入を検討している。このように企業の特性によって必要な融資額・期間、借入金の用途や債務者が有するリスクが異なるため、投融資先を選定する前の段階で最終受益者を特定し、彼らの資金ニーズを的確に把握することが肝要である。

次に、投融資による金融アクセス改善の効果を最大化するためには、対象となるサービス・機能を適切に特定する必要がある。例えば、MFI では IFRS9 に対応するためのデータ整備やそれに基づく審査基準の精緻化や予測信用モデルの開発が課題とされている一方、Teir1 のローカル銀行におい

⁸ ドイツ-ガーナ間による預金保護スキーム構築に向けた 2 国間協力につき、ガーナ国政府の HP にて以下の通り説明されている。

“On the Ghana Deposit Protection Scheme, the German Government is providing a total amount of €14.0million comprising a loan of €13.0million to co-finance the establishment of a Deposit Protection Fund and a Grant of €1.0million for the institutional set-up of the Ghana Deposit Protection Corporation (GDPC). The Bank of Ghana is making an own-contribution of €13.0million.”

て担保の登記・管理制度やKYCに要するオペレーションコストが課題として挙げられている。このように、金融機関やサービスによって抱える課題やアプローチすべき主体が異なるため、対象となる金融サービスのバリューチェーンにおける課題を特定し、課題の解消に資する活動に投融資を行うべきである。

さらに、投融資により期待できる効果を把握するために、対象企業の価値やリスクを精査する必要がある。具体的には精査すべき項目としてビジネスモデルや法規制の影響に関する項目が挙げられる。例えば、ケニアの商業銀行の典型的なビジネスモデルは①大企業取引派生型、②サプライチェーン依存型、③零細事業者取引派生型の3種類に分けられる。そのうち②および③が中小企業を対象としているが、それぞれ中小企業融資のマーケットにおける戦略や新規顧客の獲得方法が異なり（出典）

表 5.2.1)、アプローチできる企業の範囲や規模も各企業のビジネスモデルに依存するとと言える。このように、対象企業のビジネスモデルやリスクが投融資により見込まれる効果に影響を与えるため、投融資先を検討する際は、対象となる企業や制度について包括的かつ詳細な調査を行うべきである。

上記の通り、投融資の目的や対象により、想定されるニーズや期待できる効果が異なるため、アフリカの金融アクセス改善における JICA における海外投融資スキームの活用を検討する際は、プロジェクトの目的の明確化と対象候補企業に関する詳細な調査が不可欠である。

ビジネスモデル	大企業取引派生型	サプライチェーン依存型	零細事業者取引派生型
融資業務・手法	監査済財務諸表や銀行取引実績等の所謂「ハード情報」をベースとした信用格付システムに基づく与信リスク管理・プライシング	売掛債権等の資産担保をベースとした信用供与を中心として、特定のサプライチェーンや商流の顧客に特化して融資取引を行う	ローン担当者が日常的に入手できる顧客企業の業況等の所謂「ソフト情報」をもとに顧客との関係性をベースとした融資取引を行う。
SME マーケットにおける戦略	もともと大企業向けに提供していた金融サービスを SME 向けに改良して提供する	十分に熟知した特定のサプライチェーンにおいて、請求書ディスカウント、リース、当座貸越等のサービスを法人顧客に限定して提供する	グループ融資等のマイクロファイナンスに依存している零細事業者が SME に成長することにより、銀行との長期的取引関係を維持する
新規顧客獲得方法	ブランド認知	既存顧客からの紹介に依存（特に大企業や政府機関の顧客を有する SME が対象）	広域の店舗網と顧客網をベースとして取引先を拡大
顧客層	大企業取引からハイエンドの SME (リテールもカバー)	特定のサプライチェーンに関与する大企業および SME	全国の零細事業者から SME・大企業までカバー
店舗網	大都市に限られた店舗数	特定の地域・州等に限られた店舗数	広域に多数の店舗

課題	店舗網がなく、SMEとの接点が少ない。財務諸表の信頼性が低い SMEに対する与信手法の確立	顧客開拓ルートが限定されてしまいうため、顧客層の拡大が難しい	多数の店舗・従業員を抱え、且つ、融資担当者の能力不足のため高コスト構造の改善
該当する金融機関	外資系銀行	中小規模の内資系銀行	大手の内資系銀行

出典) [FSD Kenya, 2015]

表 5.2.1 ケニアの商業銀行の典型的なビジネスモデル

第6章 付属資料

添付 1. 金融アクセス改善のための取り組み手法（ロングリスト）

第7章 参考文献

African Development Bank. (2015). The Banking System in Africa: Main Facts and Challenges.

Assiciation of Ghana Industries. (2018). THE AGI BUSINESS BAROMETER 4th Qarter 2018. 参照先:
https://www.agighana.org/uploaded_files/document/BB_Q4_2018_Highlights_revised_edited.pdf

DTVS. (日付不明).

FSD Kenya. (2015). FinAccess Business - Supply Bank Financing of SMEs in Kenya.

GCB. (2018). 参照先: Annual Report 2018.

Ghana Association of Bankers. (2020). About us. 参照先 : Ghana Association of Bankers:
<https://gab.com.gh/about.php>

IMF. (2018). FINANCIAL ACCESS SURVEY 2018.

IMF. (2019). Economic Survey 2019.

International Federation of Accountants. (2014). Accounting Practices and Control Systems of Small and Medium Size Entities.

Japanof Internal Affairs and Communications ofMinistry. (2019). 令和元年版 情報通信白書. 参照先:
<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r01/html/nd232140.html>

KCB. (2018). KCB Annual Report.

KPMG, H2 VENTURES. (2019 年 11 月). 2019 Fintech 100. 参照先 : <https://h2.vc/wp-content/uploads/2019/12/2019Fintech100.pdf>

Ministry of Internal Affairs and Communications of Japan. (2019). 情報通信白書（平成 30 年版）. 参照先:
<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h30/pdf/n2700000.pdf>

pwc. (2019). 平成 30 年度戦略的基盤技術高度化支援事業（中小企業における Fintech 等の新たな技術やサービスの活用に関する調査）. 参照先 :
https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/H30FY/000054.pdf

Safaricom. (2018). Safaricom annual report and financial statement 2018. 参照先 :
https://www.safaricom.co.ke/images/Downloads/Safaricom_annual_report_070818.pdf

SBI Social Lending. (2019). 貸付型クラウドファンディングの SBI ソーシャルレンディング. 参照先:
<https://www.sbi-sociallending.jp/>

STARVEST PARTNERS. (2019). 参照先: <https://starvestpartners.com/receivables-exchange/>

The Economist INTELLIGENCE UNIT. (2019年11月11日). The end of the interest-rate cap. theGlobalEconomy.com . (2016). 参照先 : Bank assets to GDP - Country rankings: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/bank_assets_GDP/

World Economic Forum. (2017). Beyond Fintech: A Pragmatic Assessment of Disruptive Potential In Financial Services.

アフリカ開発銀行 (AfDB) . (2015). The Banking System in Africa : Main Facts and Challenges.

ガーナ国 財務省. (2018年6月20日). Ghana-Germany sign Two Financial Cooperation Agreements. 参照先 : <https://www.mofep.gov.gh/news/2018-06-20/ghana%E2%80%93germany-sign-two-financial-cooperation-agreements>

ガーナ中央銀行 (BOG) . (2017). Bank of Ghana Annual Report 2017.

ケニア中央銀行. (2018). Bank Supervision Annual Report.

ケニア統計局 (KNBS) . (2016). THE 2016 NATIONAL MICRO, SMALL AND MEDIUM ESTABLISHMENT (MSME) SURVEY HIGHLIGHTS OF BASIC REPORT.

欧州開発銀行 (EIB) . (2018). Banking in Africa:Delivering on Financial Inclusion, Supporting Financial Stability. 参 照 先 : https://www.eib.org/attachments/efs/economic_report_banking_africa_2018_en.pdf

欧州投資銀行 (EIB) . (2018). Survey of banking groups in SSA.

経済産業省 経済産業政策局. (2016). 産業・金融・IT 融合(FinTech)に関する 参考データ集.

国際協力機構 (JICA) . (2017). アフリカ地域中小企業・起業家支援に係る基礎情報収集・確認調査.

世界銀行. (2018). Enterprise surveys.

世界銀行. (2018). Ghana Financial Sector Development Project.

木内 登英. (2019). プラットフォーム経済圏. 日経 BP.

以上

添付1. アフリカ地域における金融アクセス改善の方策（ロングリスト）

#	カテゴリ	構成要素 レベル1 レベル2 レベル3 レベル4 レベル5	スクリーニング	金融機関（貸し手）		SME（借り手）		インフラ（政府/第三者機関等）	
				課題	解決の方向性	課題	解決の方向性	課題	解決の方向性
1	①調達金利	1 預金金利 ※要素は「市場金利」と重複するので割愛	市場金利の要素と重複するので除外	-	-	-	-	-	-
2		2 市場金利	構成要素は下記スクリーニングにより除外	-	-	-	-	-	-
3		1 インフレ率	構成要素は下記スクリーニングにより除外	-	-	-	-	-	-
4		1 カントリーリスク(国の信用力)	構成要素は下記スクリーニングにより除外	-	-	-	-	-	-
5		1 国の経済力	テーマは国内の金融アクセスの為除外	-	-	-	-	-	-
6		2 国の制度の頑健性	テーマは国内の金融アクセスの為除外	-	-	-	-	-	-
7		3 国のイベント・リスクに対する感応性	テーマは国内の金融アクセスの為除外	-	-	-	-	-	-
8		2 信用状況	構成要素は下記スクリーニングにより除外	-	-	-	-	-	-
9		1 民間セクターの信用水準	個別セクターをテーマとしない為除外	-	-	-	-	-	-
10		2 民間セクターの信用拡大	個別セクターをテーマとしない為除外	-	-	-	-	-	-
11		2 金融機関の信用力	構成要素は下記スクリーニングにより除外	-	-	-	-	-	-
12		1 マクロ環境	構成要素は下記スクリーニングにより除外	-	-	-	-	-	-
13		1 カントリーリスク(国の信用力) ※インフレ率の要素と同様	テーマは国内の金融アクセスの為除外	-	-	-	-	-	-
14		2 信用状況 ※インフレ率の要素と同様	個別セクターをテーマとしない為除外	-	-	-	-	-	-
15		3 業界構造	業界全体構造はテーマとしない為除外	-	-	-	-	-	-
16		2 財務状況	構成要素は下記スクリーニングにより除外	-	-	-	-	-	-
17		1 支払能力	構成要素は下記スクリーニングにより除外	-	-	-	-	-	-
18		1 アセット・リスク(問題債権比率)	問題債権については③信用コストで検討	-	-	-	-	-	-
19		2 自己資本(株主資本/リスクアセット)	株主資本は直接市場のテーマ、リスクアセットは③信用コストで検討	-	-	-	-	-	-
20		3 収益性(純利益/有形資産)	収益性は②オペレーションコストで検討	-	-	-	-	-	-
21		2 流動性	構成要素は下記スクリーニングにより除外	-	-	-	-	-	-
22		1 資金調達構造(市場資金/有形銀行資産)	インターバンク市場や中央銀行のBSのテーマとなる為除外	-	-	-	-	-	-
23		2 流動性原資(流動性のある銀行資産/有形銀行資産)	流動性原資は銀行のポートフォリオ毎に異なるテーマの為除外	-	-	-	-	-	-
24		3 非財務状況(定性評価)	構成要素は下記スクリーニングにより除外	-	-	-	-	-	-
25		1 業務の分散度	業務関連は②オペレーションコストで検討	-	-	-	-	-	-
26		2 不透明性及び複雑性	金融機関のエクスポージャーは各行の状況で異なる為除外	-	-	-	-	-	-
27		3 行動特性	行動特性は各行で異なる為除外	-	-	-	-	-	-
28	②オペレーションコスト	1 戦略	-	安全性が相対的に高い自国の国債等に投資する傾向がある	※③信用コストで検討	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	金融機関に貸出を促すような制度(規制)設計ができていない	他国の事例に基づいた金融規制導入(例:金利CAP等)
29		2 組織	-	他国のベンチマークとなる組織構造を参考とした組織構造改革支援	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	金融機関が安定運営できるように制度(規制)設計ができていない	他国の事例に基づいた金融規制導入(例:資本金規制)	
30		3 業務(融資関連)	-	-	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	-	-	
31		1 営業・調査	-	企業調査のノウハウが確立されていない	他国の手法を参考とした企業調査手法の提供	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	セクター・企業調査を担う会社が少ない/調査スキルに乏しい	既存調査会社への支援/調査会社設立支援
32		2 受付	-	受付業務が紙ベースで非効率である	標準化された受付フォームの確立(ノウハウ/システム構築支援)	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関の課題と同様	※金融機関の解決の方向性と同様
33		3 審査	-	審査手法が標準化されておらず、審査の質にばらつきが生じている	SME個別状況を鑑みた審査手法の確立の支援	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関の課題と同様	※金融機関の解決の方向性と同様
34		4 契約・決済	-	契約業務が紙ベースで非効率である	契約書面等の書面作成システム構築の支援	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関の課題と同様	※金融機関の解決の方向性と同様
35		5 回収	-	自社対応・サービサ対応の区分があいまいである	回収基準の確立/回収方法/ノウハウの構築支援	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	回収を担う会社(サービサー)が少ない/サービサーのスキルが低い	既存サービサーへの支援、新規参入支援
36		4 制度・ルール(融資関連)	-	-	・融資決済やライシングの参考となる共通基準の明確化 ・他国のベンチマークとなる人事制度を参考にした制度導入支援	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関の課題と同様	※金融機関の解決の方向性と同様
37		5 人材・スキル(融資関連)	-	-	-	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関の課題と同様	※金融機関の解決の方向性と同様
38		1 営業・調査	-	業界調査スキルが不足している/顧客に対する営業力が不足している	業界調査スキル向上支援/融資担当者のコンサルテーション能力向上支援(研修実施等)	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関の課題と同様	※金融機関の解決の方向性と同様
39		2 受付	-	-	-	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関の課題と同様	※金融機関の解決の方向性と同様
40		3 審査	-	審査スキルが不足している	融資審査担当者の審査スキル向上支援(研修実施等)	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関の課題と同様	※金融機関の解決の方向性と同様
41		4 契約・決済	-	-	-	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関の課題と同様	※金融機関の解決の方向性と同様
42		5 回収	-	顧客管理スキルが乏しい/当該スキルを持つ人材が少ない	融資先管理スキル向上支援(研修実施等)	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関の課題と同様	※金融機関の解決の方向性と同様
43		6 企業風土	-	SMEに対してセクター重視で他社別の目利き力を育てようとしていない	他国のベンチマークとなる企業風土を参考とした組織改革支援	※金融機関のテーマの為対象外	※金融機関のテーマの為対象外	※金融機関のテーマの為対象外	※金融機関のテーマの為対象外
44		7 システムインフラ(融資関連)	-	-	-	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	-	-
45		1 営業・調査	-	セクター情報や企業個別情報の蓄積が不十分/情報蓄積や営業支援の為にシステムが確立されていない	・特定セクター毎の情報集積支援 ・営業支援システム開発の支援	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	外部信用情報機関等の情報が脆弱	信用情報機関の整備・活性化支援
46		2 受付	-	受付システムが確立されておらず、手作業中心に陥ってしまっている	・融資申込受付フォームの標準化支援 ・企業の融資判定に必要な情報を金融機関に連携するスキーム(API)開発支援	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関の課題と同様	※金融機関の解決の方向性と同様
47		3 審査	-	審査システムが確立されていない(人的判断が多い)	スコアリング含む審査システム開発の支援	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関の課題と同様	※金融機関の解決の方向性と同様
48		4 契約・決済	-	契約書面作成にかかるシステムが確立されていない/一部機能のみ有している	融資関連契約・決済関連システム開発の支援	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関の課題と同様	※金融機関の解決の方向性と同様
49		5 回収	-	回収懸念にかかるシステム機能が脆弱(アラートが出ない等)	融資関連契約・決済関連システム開発の支援	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関の課題と同様	※金融機関の解決の方向性と同様
50	③信用コスト	1 LGD(Loss Given Default):債務者がデフォルトした場合に想定される損失(率)	-	-	-	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	-	-
51		1 債権額	-	※債権額そのものはコントロール不可	※債権額そのものはコントロール不可	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	セクターPDが悪く、金融機関の貸し渋りに繋がっている	・金融機関以外のプレーヤー(公的機関・投資ファンド等)によるリスクマネー供給支援 ・創業者融資等の制度融資の整備支援
52		2 回収不能額	-	-	-	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	-	-
53		1 債権に対する保全割合	-	-	-	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	-	-
54		1 担保	-	担保設定の根拠が脆弱	・適正な不動産評価体制確立の支援 ・不動産以外の資産(在庫、売掛債権等)を担保とした融資制度確立の支援 ・担保設定で保全可能な融資商品の展開支援(流動資産(商品、売掛)活用、シロート活性化、等)	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	・借入の際に担保となる資産が必要で、借入へのハードルが高い ・担保資産の処分環境が整っていない	・担保によらない融資スキーム設立支援 ・担保資産売却の為にマーケット整備支援(不動産売買マーケット等)
55		2 保証	-	保証制度がうまく活用されていない	信用保証制度の整備支援	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	信用保証制度が脆弱	信用保証制度の創設・運用支援
56		2 セクターにおける回収可能率	-	-	-	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	-	-
57		1 代物弁済	-	代物弁済(不動産、商品)手法が脆弱(サービサーの不在等)	サービサーの活性化支援(設立の為に資金提供、サービシング/ノウハウの提供等)	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	代物弁済(不動産、商品)の処分が困難	・資産売却の為にマーケット整備支援(不動産売買マーケット等)
58		2 差押え	-	差押え手法が脆弱(サービサーの不在等)	サービサーの活性化支援(設立の為に資金提供、サービシング/ノウハウの提供等)	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	差押資産(不動産、商品、売掛債権等)の処分が困難	・資産売却の為にマーケット整備支援(不動産売買マーケット等)
59		2 PD(Probability of Default):1年の間に債務者がデフォルトする確率	-	-	-	-	-	-	-
60		1 信用情報	-	-	-	-	-	-	-
61		1 定量情報	-	-	-	-	-	-	-
62		1 財務データ	-	十分な財務データを収集できていない	・融資判断可能な財務情報のコンテンツ整備の支援 ・債務者データ(財務・取引・その他)を蓄積できるアプリケーション開発の支援	融資判断に足る財務データ整備ができていない/データ整備の為にインフラが整っていない	・融資判断に必要な財務情報のコンテンツ整備の支援 ・金融機関に提出する為の財務データインプット&蓄積アプリケーション開発の支援	※金融機関の課題と同様	※金融機関の解決の方向性と同様
63		2 取引データ	-	十分な取引データを収集できていない	・債務者データ(財務・取引・その他)を蓄積できるアプリケーション開発の支援	自社の取引情報を蓄積できていない	取引情報を蓄積できるアプリケーション開発の支援	※金融機関の課題と同様	※金融機関の解決の方向性と同様
64		3 その他(業種情報等)	-	十分なセクター情報を収集できていない	・債務者データ(財務・取引・その他)を蓄積できるアプリケーション開発の支援	※金融機関のテーマの為対象外	※金融機関のテーマの為対象外	※金融機関のテーマの為対象外	※金融機関のテーマの為対象外
65		2 定性情報	-	-	-	-	-	-	-
66		1 事業内容(商流含む)	-	事業内容の把握が不十分	融資判断に必要な事業内容の情報粒度とコンテンツの整備支援	客観的な事業の強み・弱み等に関して金融機関に情報提供するスキルが不足している/事業を安定的に運営できていない	・事業分析及び事業計画策定の為のコンサルテーション ・事業運営に関するコンサルテーション	インフレ率が高い等、SMEが安定的に事業をできる環境整備ができていない	SMEが安定的に活動できるような施策の実行(インフレ率コントロール、為替安定への働きかけ、公共投資コントロール、セクター個別支援、等)
67		2 事業計画	-	信頼性のある事業計画データの収集ができていない	事業計画策定支援スキーム向上の為に支援/事業計画の実現をサポートするための体制作り支援	中長期での事業計画策定を行うスキルが不足している	・事業分析及び事業計画策定の為のコンサルテーション ・事業運営に関するコンサルテーション	インフレ率が高い等、SMEが安定的に事業をできる環境整備ができていない	SMEが安定的に活動できるような施策の実行(インフレ率コントロール、為替安定への働きかけ、公共投資コントロール、セクター個別支援、等)
68		3 経営者(役員含む)情報	-	経営者含む人材情報の収集が不十分	融資判断に必要な経営者含む人員情報の粒度とコンテンツの整備支援	※金融機関のテーマの為対象外	※金融機関のテーマの為対象外	※金融機関のテーマの為対象外	※金融機関のテーマの為対象外
69		4 その他レピュテーション情報	-	対象企業のレピュテーション情報の収集が不十分	融資判断に必要なレピュテーション情報の粒度とコンテンツの整備支援	※金融機関のテーマの為対象外	※金融機関のテーマの為対象外	※金融機関のテーマの為対象外	※金融機関のテーマの為対象外
70		2 スコアリングモデル	-	-	-	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関の課題と同様	※金融機関の解決の方向性と同様
71		1 定量情報	-	-	-	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関の課題と同様	※金融機関の解決の方向性と同様

#	カテゴリ	構成要素					スクリーニング	金融機関(貸し手)		SME(借り手)		インフラ(政府/第三者機関等)	
		レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5		課題	解決の方向性	課題	解決の方向性	課題	解決の方向性
72				1	セクター毎デフォルト等実績	-	デフォルト実績情報の集積が不十分	NPLデータ分析によるデフォルト情報へのフィードバック支援	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関の課題と同様	※金融機関の解決の方向性と同様	
73				2	金融機関のポートフォリオ(エクスポージャー)	-	データを根拠とするポートフォリオ分析が不十分	NPLデータ分析によるエクスポージャー管理へのフィードバック支援	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関の課題と同様	※金融機関の解決の方向性と同様	
74				2	定性情報	-	-	-	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関の課題と同様	※金融機関の解決の方向性と同様	
75				1	セクター毎のレピュテーション情報	-	セクター毎の情報収集が不十分	セクターの予見が可能となるような情報粒度とコンテンツの整備支援	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関の課題と同様	※金融機関の解決の方向性と同様	
76				2	貸出先のレピュテーション情報 他	-	対象企業のレピュテーション情報の収集が不十分	融資判断に必要なレピュテーション情報の粒度とコンテンツの整備支援 ・NPL発生メカニズム分析によるスコアリングモデルへのフィードバックの実施 ・金融機関横断的なスコアリングモデルの開発	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関の課題と同様	※金融機関の解決の方向性と同様	
77				3	スコアリングロジック	-	モデルのロジック構築が不十分	-	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関/インフラのテーマの為対象外	※金融機関の課題と同様	※金融機関の解決の方向性と同様	
78	④資本コスト	1	UL(Unexpected Loss)=VaR-EL		構成要素は下記スクリーニングにより除外	-	-	-	-	-	-	-	
79			1	VaR(Value at Risk):経営が許容し得る最大予想損失額	金融機関のポートフォリオの問題の為除外	-	-	-	-	-	-	-	
80			2	EL(Expected Loss):平均予想損失額 ※③信用コストと同義	ELは③信用コストで検討	-	-	-	-	-	-	-	
81		2	資本調達コスト		構成要素は下記スクリーニングにより除外	-	-	-	-	-	-	-	
82			1	市場金利 ※①調達金利に内包	市場金利は①調達金利で検討	-	-	-	-	-	-	-	
83			2	市場ポートフォリオの期待収益率	直接市場のテーマの為除外	-	-	-	-	-	-	-	
84			3	市場ポートフォリオに対する感応度	直接市場のテーマの為除外	-	-	-	-	-	-	-	
85	⑤目標利鞘	1	金融機関が定める利鞘		各行で定めるものの為除外	-	-	-	-	-	-	-	