

パプアニューギニア「農業振興開発事業」

評価報告：2000年3月

現地調査：1999年7月

事業要項

借 入 人 : パプアニューギニア国政府
実 施 機 関 : パプアニューギニア地方開発銀行(当時農業銀行)
交換公文締結 : 1988年8月
借款契約調印 : 1988年11月
貸 付 完 了 : 1999年4月
貸付承諾額 : 2,682百万円
貸付実行額 : 2,213百万円
調 達 条 件 : 一般アンタイト
貸 付 条 件 : 金利 2.7%
償還期間 30年(うち据置 10年)

参 考

- (1) 通貨単位 : キナ(Kina)
 (2) 為替レート : (IFS 年平均市場レート)

年	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	
レート	US\$ / キナ	1.1538	1.1685	1.0467	1.0504	1.0367	1.0221	0.9950	0.7835	0.7588	0.6975	0.4859
	円 / US\$	128.2	137.0	144.8	134.7	126.7	111.2	102.2	94.1	108.8	121.0	130.9
	円 / キナ	147.9	160.1	151.6	141.5	131.3	113.7	101.7	73.7	82.6	84.4	63.6
CPI(1995 : 100)	63.3	66.2	70.8	75.7	79	82.9	85.3	100	111.6	116	-	

- (3) 会計年度 : 1月1日 ~ 12月31日

- (4) 略語 :

ABPNG : Agriculture Bank of Papua New Guinea(パプアニューギニア農業銀行)

RDB : Rural Development Bank(地方開発銀行)

MIS : Management Information System(経営情報システム)

TSL : Two Step Loan(ツー・ステップ・ローン)

SAPI : Special Assistance for Project Implementation(案件実施支援調査)

- (5) 用語説明 :

スペシャル・アカウント方式 : 借入で用いられる貸付実行方式の1つで、借入人が対象円借款事業のために開設した特別勘定から借入人が事業の進捗に応じて、借款資金を引き落としていくものである。

事業地



1. 事業計画にかかる評価

1.1 事業実施の背景と必要性

1.1.1 事業目的

本事業の目的は、政府出資の公的機関であるパプアニューギニア農業銀行(ABPNG、のちに地方開発銀行：RDB、詳細については後述)を通じて、小規模農家へサブ・ローンを供与することにより、主要輸出品であるコーヒー、ココアの生産水準の維持・品質向上を図るとともに、その他作物の生産の多様化を図ることで、農民所得の増大と国際収支の改善に寄与することである。一方で、パプアニューギニア農業銀行(のちにRDB)の組織能力を強化し、最終的に健全な金融システムの構築を通じて経済成長を図るものである。

1.1.2 パプアニューギニア農業の状況

(1) 本事業審査当時、パプアニューギニアの農業セクターは、国内総生産の3割(表1)、就業人口の約8割(表2)を占め、パプアニューギニア経済の主要な基盤となっていた。また、当時、鉱業部門のウェイトが高まってきてはいたものの、依然としてコーヒーやココアなどの換金作物を中心に、農業部門は総輸出額の約3割以上を占め、外貨獲得産業としても極めて重要であった。

表1 セクター別国内総生産の推移

単位：百万キナ								
	1988年	構成比	1993年	1994年	1995年	1996年	1997年	構成比
農林水産業	924	29.1%	1,335	1,532	1,693	1,832	1,874	28.2%
鉱業	610	19.2%	1,381	1,366	1,927	1,791	1,318	19.8%
製造業	294	9.3%	411	454	497	603	609	9.2%
電気、ガス、水道	46	1.5%	66	73	80	90	89	1.3%
建設	133	4.2%	190	237	196	384	367	5.5%
卸・小売業	308	9.7%	417	477	521	607	648	9.7%
交通、通信	152	4.8%	261	285	318	350	359	5.4%
金融	172	5.4%	46	51	57	70	77	1.2%
公的サービス	485	15.3%	711	807	859	879	941	14.1%
その他	47	1.5%	198	249	294	342	369	5.5%
合計	3,170	100.0%	5,016	5,531	6,442	6,948	6,651	100.0%

出所：ADB, Key Indicators of Developing Countries

表2 セクター別労働者割合

	1960年	1990年
農林水産業	90%	79%
サービス業	6%	14%
その他産業	4%	7%
合計	100%	100%

出所：UN Development Programme, Human Development Report 1997

(2) パプアニューギニアの農業、特にコーヒー・ココアの生産については、小規模農家の占める割合が高く、生産基盤が脆弱なことから、品種の更新、改植、土地改良等の投資面での立ち遅れが目立ち、生産性の低下や品質の劣化が次第に深刻な問題となりつつあった。また、米をはじめとする穀類・野菜の消費も着実に増加しつつあったものの、これらのほぼ全量を輸入に頼っていたため(総輸入額の約2割に達していた。)、これら作物の国内生産増大の必要性も増していた。

(3) 当時、同国にとっては、これらコーヒー・ココア等の伝統的換金作物の生産基盤の維持・強化および品質の向上を図ることにより、国際競争力を高め、一定の輸出額を確保していくことが緊要であった。また、同時に、特定の農産品への過度の依存を軽減するため、作物の多様化を促進することが農業開発の中長期的な課題であった。具体的には、オイルパーム・香料(カルダモン)等の新規換金作物の振興、さらには米・野菜・畜産品等の国産化による輸入代替を図ることであった。

1.1.3 パプアニューギニア農業金融の状況

当時、パプアニューギニアにおける農業投資は市中銀行による大規模プランテーション向けに限られていたので、小規模農家にとって唯一アクセスできる金融機関はパプアニューギニア農業銀行(ABPNG)であった。当時のABPNGの農業分野での貸付額シェアは45%にのぼっていた。とりわけ、コーヒー・ココアのように地方の農村に広く分散した小規模農家にとっては、中長期の投資資金とともに投資計画策定から一部営農指導も受けられるABPNGは、農業経営に密着した公的機関として非常に重要であった。かかる点から、当時、パプアニューギニア政府は対農業財政支出の約3分の1をABPNGを通じた制度金融に仕向けており、当該制度金融を農業政策の重要な柱として位置づけていた。

1.1.4 本事業の必要性

ABPNGを通じた制度金融の原資は主として対外借入金で賄われていた。過去において世銀・ADBがそれぞれ3回、借款を供与しているが、その後2年間でABPNGが見込んでいる資金需要に基づく融資資金に対する具体的な資金供与計画は策定されていなかった。本事業の要請は既存の制度金融を継続拡大し・資金調達源の多様化の観点からなされたものであるが、本事業では特に農業生産基盤の強化に対して、円借款供与の必要性を認めたものであった。

1.1.5 経緯

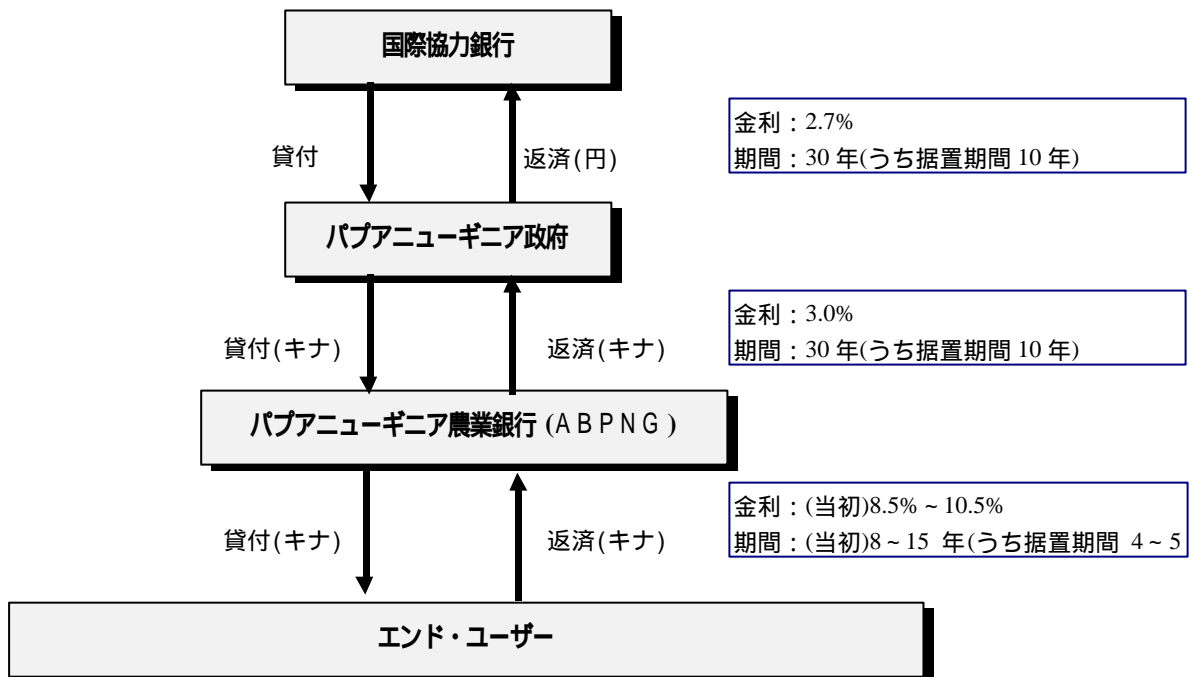
- | | |
|-----------|---|
| 1987年 6月 | パプアニューギニア政府より、第1回協議グループ(支援国会合)東京開催の要請 |
| 1987年 9月 | パプアニューギニア政府より農業振興開発計画に係る円借款要請 |
| 1988年 2月 | 国際協力銀行アプレイザルミッション派遣(2月26日~3月15日) |
| 1988年 5月 | 日本政府協議グループ(支援国会合)席上、パプアニューギニア政府に対し、本事業を含み総額111億3千6百万円の円借款供与意図表明 |
| 1988年 8月 | 交換公文締結 |
| 1988年 11月 | 借款契約締結 |

1.2 事業概要

1.2.1 事業スキーム

(1) 事業スキームの概要

図1 事業スキーム



貸付実行期間：計画：1989年4月20日～1995年4月20日

実績：1989年4月20日～1999年4月20日

貸付実行方式：スペシャル・アカウント方式

本事業は、いわゆるツー・ステップ・ローンであり、国際協力銀行(以下、「本行」)から貸付けられた資金は実施機関であるパプアニューギニア農業銀行(以下、「ABPNG」)に貸付けられ、その後、エンド・ユーザーに転貸されている。

本行とパプアニューギニア政府間の貸借は円建てで、パプアニューギニア政府と ABPNG 間の貸借は現地通貨(キナ)建てでそれぞれ行われている。したがって、当該スキームでは、ABPNG とエンド・ユーザーに為替リスクはない。

(2) 実施機関の概要

概要

パプアニューギニア農業銀行はパプアニューギニア政府の全額出資による国立銀行として、1965年に当初、パプアニューギニア開発銀行として設立された。1985年にはパプアニューギニア政府の農業開発金融を支援するため農業部門への貸付割合を増やし、それとともに名称もパプアニューギニア農業銀行へ変更した。1988年度の貸付残高は87百万キナであり(表4)、承認実績額のうち65%が農業部門に対するものとなっていた。当時(1988年)の延

滞率は12%であった。従業員数は1987年12月末現在387名(本店176名、支店等211名)で、支店10ヶ所、出張所21ヶ所となっていた。その後、1994年に銀行の業務対象領域を地方農村部とするとともに、名称を地方開発銀行(RDB: Rural Development Bank of PNG)と変更した。1998年にはCompanies Actに基づき公社化(正式名称はRural Development Bank Pty Ltdに変更)されている。

財務内容

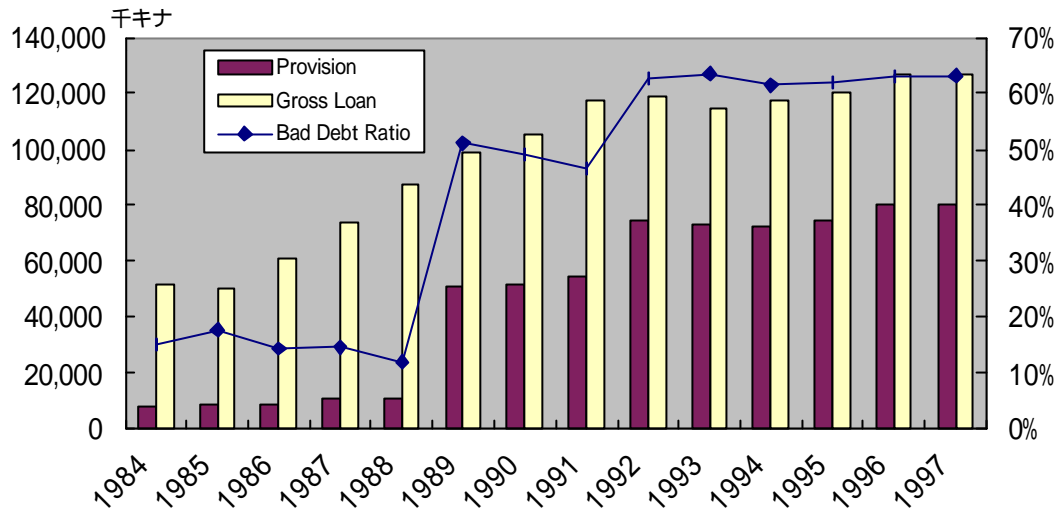
表3 財務諸表

損益および剰余金計算書		単位：千キナ					
	1986/12/30	1993/12/31	1994/12/31	1995/12/31	1996/12/31	1997/12/31	
	(アプライザル時参考データ)						
受取利息および手数料	7,426	7,996	8,260	11,063	12,964	12,232	
営業費用	6,966	10,114	9,894	10,288	9,119	10,303	
貸倒引当営業利益	460	(2,118)	(1,634)	775	3,845	1,929	
貸倒引当	485	1,630	4,957	4,015	5,806	5,638	
営業利益	(25)	(3,748)	(6,591)	(3,240)	(1,961)	(3,709)	
補助金	887	1,196	1,297	1,588	1,139	2,241	
その他	(580)	(580)	34	(2,101)	(343)	539	
当期利益	282	(3,132)	(5,260)	(3,753)	(1,165)	(929)	
補助金等	0	2,465	(255)	(1,599)	29,206	818	
剰余金増減	282	(667)	(5,515)	(5,352)	28,041	(111)	
出所：Annual report							
貸借対照表		単位：千キナ					
	1986/12/30	1993/12/31	1994/12/31	1995/12/31	1996/12/31	1997/12/31	
	(アプライザル時参考データ)						
資産							
流動資産	566	21,942	17,409	20,477	34,016	39,128	
固定資産	13,816	14,713	12,319	11,587	11,846	11,808	
貸付金	54,498	41,811	45,559	45,868	46,860	46,690	
資産合計	68,880	78,466	75,287	77,932	92,722	97,626	
負債および資本							
流動負債	7,055	9,346	11,530	16,388	5,976	6,990	
長期借入金	32,136	72,920	73,070	76,207	29,011	33,011	
資本金	29,957	32,613	32,615	32,617	76,974	76,975	
剰余金	(268)	(36,413)	(41,928)	(47,280)	(19,239)	(19,350)	
負債および資本合計	68,880	78,466	75,287	77,932	92,722	97,626	
出所：Annual report							

表4 貸付額推移

	単位：千キナ									
	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
承認額	28,074	25,983	16,579	16,154	13,412	12,953	19,309	9,605	15,088	16,576
貸付額	22,526	20,907	13,286	10,510	9,042	9,792	13,138	11,195	12,340	13,435
回収額	17,761	17,580	16,661	13,100	12,727	13,547	14,640	15,609	14,238	19,747
貸付残高	87,345	99,030	105,268	117,208	118,691	114,752	117,876	120,525	127,068	127,043
引当済残高	10,500	50,650	51,760	54,685	74,411	72,941	72,317	74,657	80,208	80,353
差引残高	76,845	48,380	53,508	62,523	44,280	41,811	45,559	45,868	46,860	46,690
出所：Annual Report										

図2 債権残高推移と引当率



アニュアル・レポートによると、ABPNGの1986年度の純利益は0.3百万キナ、総資産は69百万キナ、純資産は約30百万キナであった。当時貸付額は拡大してはいたものの、営業費用を差引いた損益は分岐点に近かった。

その後の1989年度に、ABPNGは回収不能債権額約43百万キナに対して引当を実施した。その結果、当期利益は42百万キナの純損失となり、純資産も15百万キナと財務内容は急激に悪化した。その後、1992年からABPNGは債務超過に陥っていた。

1996年、パプアニューギニア政府からの借入金の資本組入が行われたことにより、債務超過は解消されたが、その後もABPNGの採算はとれず、経常に赤字が続き、政府補助金等を多額に投入しているにもかかわらず、1997年時点で繰越損失は19百万キナとなっている。

1996年の借入金の資本組入れ、その後のパプアニューギニア政府からの追加借入は、1993年12月の案件実施支援調査(SAPI)による財務体質改善のための提言でもあった。

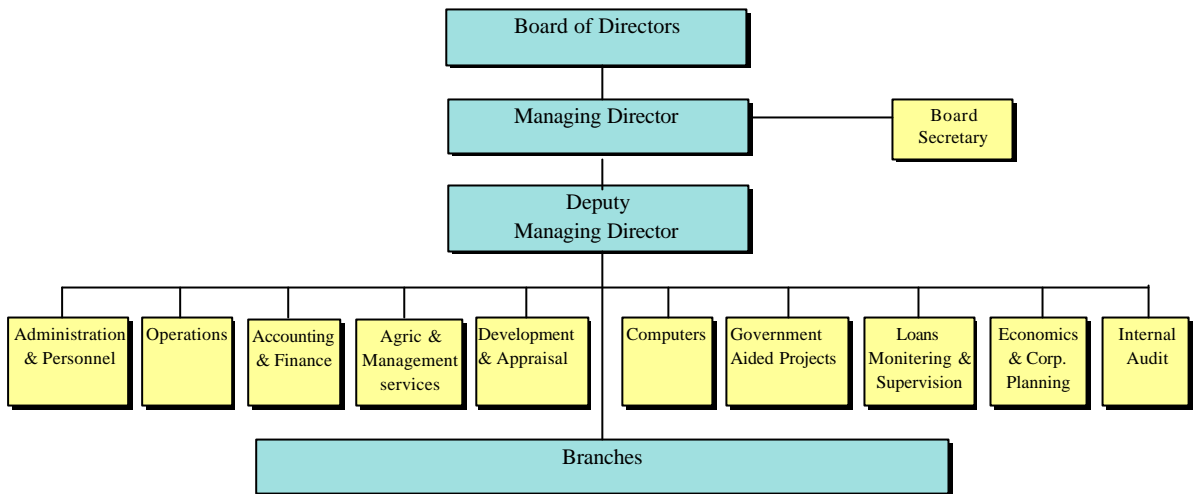
実施能力等

ABPNGは過去世銀・ADBからそれぞれ3回にわたる借款事業を実施した経験があり、同時に技術指導も受けていた。また、計画的な教育訓練とあわせ事務手続きのマニュアル化も進めていたため、実施能力は特段問題ないものと判断されていた。

管理運営体制

サブ・プロジェクトの監理・営農指導は当時全国32カ所のABPNG店等を通じて行われ、支店等に配置されているフィールド・オフィサーが各農民に対する貸付業務や農業全般に関する指導・助言等を担当することとなっていた。2カ月に1度は受持ちの小規模農家を巡回指導することになっており、その際、本事業によって調達される車両が活用される計画であった。

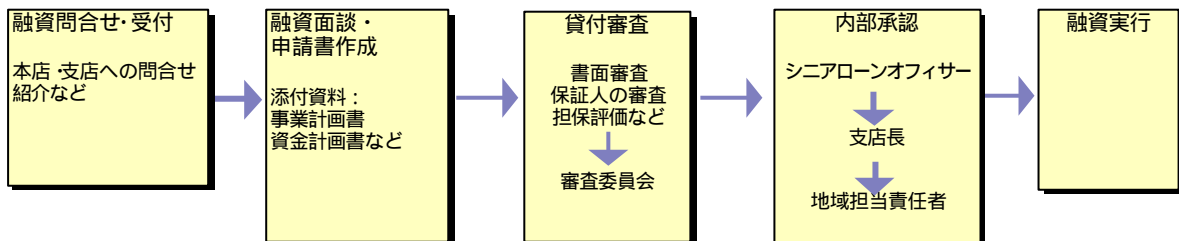
図3 組織図



本事業開始当初の ABPNG の組織は、貸付資産規模に比して、部署毎に細かく分かれ、管理部門、業務支援部門が細分化され肥大し、組織員数は審査時 387 名(1987 年)、その後、一時、470 名(1990 年)にまで増加した。その後、組織改変により合理化、人員削減が図られた(「事業効果」参照)。

融資手続

図4 融資手続の流れ



ABPNG の本店または支店は融資の問い合わせに対して、融資面談を行い、融資申請書とともに、事業計画書、資金計画書等の事業関連資料を作成・提出させる。その後、貸付審査を行うことになるが、当時は、縁故による紹介案件などの場合、この審査が歪められる可能性があった。これを防ぐため、審査委員会という合議による審査制度を設け、外圧を排除し、審査の客観性・透明性を確保した。融資まで、審査に約 1 ヶ月、内部決済に約 15 日を要する。

1.2.2 サブ・ローン

表5 対象事業と貸付条件

サブプロジェクト	計画対象範囲 範囲	実際対象範囲	貸付金額	貸付期間	貸付金利
小規模農業			K10,000未満	8年	8.5～10%
大規模農業			K10,000以上	15	1.5～12
小規模沿岸漁業			K10,000未満	8	8.5～13
小規模オイルパーム(新規を含まず)			K10,000以下	8	8.5～12
小規模オイルパーム(新規)			K10,000以下	15	11～12
運搬用車両				2～3	20～22
小規模林業				3～7	13～15
畜産業				5～15	10～12
農産物加工				3～15	10～15
大規模漁業				2～7	14.5～22
地方住宅			K5,000以下	10	5～10
女性・若者向け小規模貸付			K5,000以下	2	8～10
障害低開発地域向け貸付			K10,000以下	12	5～8

(1) サブ・ローン対象範囲

当初の計画では、サブ・ローン対象作物はコーヒー・ココアおよびその他の農産品で以下の基準に合致するものとされていた。

- ・新たな輸出換金作物...オイルパーム、カルダモン等
- ・輸入代替となる食用作物...畜産品、米、野菜
- ・栄養改善に資する作物...水産品、畜産品

地方開発銀行は、1995年12月のSAPI提言を踏まえ、サブ・ローン対象に新たに9事業を追加した(表5参照)。

融資対象者はパプアニューギニア国籍の小規模農家およびそのグループ、資金用途は土地を除く農業生産等に必要な設備購入および運転資金である。

(2) 融資限度額

本行の融資限度額はプロジェクト資金の70%。ただし、500,000キナを超える場合、本行に事前承認が必要。

(3) 融資期間

(計画時)10,000キナ未満：8年以内(据置期間4年以内)

10,000キナ以上：15年以内(据置期間5年以内)

(実績) 当初対象サブ・プロジェクトに対する貸付については、計画時と比較して大きな変更なし。

(4) 転貸金利

(計画時)10,000 キナ未満：年 8.5%

10,000 キナ以上：年 10.5%

(実績) 金利情勢により変更されたが、変更後も市場金利と比較して譲許性を有するものとなっている。下表は ABPNG の転貸金利とパプアニューギニアに支店を有する他行の貸出金利の比較である。他行の実際貸出金利は表中の各行の最低貸出金利に 3% 上乘せした程度なので、本事業の転貸金利は市場金利と比較して 5% 以上低く設定されていたといえる。

表6 RDB の実際貸出金利と他行の最低貸出金利

	1995年10月まで	1995年11月以降
RDB		
小口農業ローン	8.5%	10.0%
大口農業ローン	10.5%	12.0%
小規模漁業ローン	9 ~ 11.5%	10.0 ~ 13.0%
小規模オイルパーム再植ローン	11.0%	12.0%
	1995年10月27日現在	
PNGBC	13.8%	
Westpack	15.0%	
ANZ	15.0%	
BSP	15.5%	
Indosuez	15.0%	
Maybank	13.0%	

出所：Bank of PNG

ABPNG の財務諸表から貸付金利収入と貸付コストについて分析すると、貸付金利が市場金利に比べて低い上に、当初計画を上回る貸倒損失により、コストが金利収入を経常的に大幅に上回っている状態となっている。逆鞘はアプレイザル時よりある程度予想されており、政府財政支出により補填されるものとされていたが(表7)、その幅が拡大していた。これは、農業を中心とした地方開発はプロジェクト・サイトが遠隔地にあり、零細であるため、もともとプロジェクト監理・事務取扱経費が商工業向け大口貸付と比較して高く、貸付債権に対する担保カバー率が低いため、債権保全措置を十分にとることができず、貸倒損失が多額になったためである。

表7 貸付金利と貸付コスト

	アプレイザル時計画	実績(1997年)
貸付金利	8.5 ~ 10.5%	8.5 ~ 22%
政府からの借入金利	3.0%	3.0%
取扱経費(営業経費、除く貸倒償却)	6.6%	22.0%
貸倒償却	3.4%	12.1%
貸付コスト計	13.0%	37.1%
純利鞘	4.5 ~ 2.5%	28.6 ~ 15.1%

(5) 担保・保証

債権保全のため、貸付タイプにしたがって、 抵当権の設定、 連帯保証人の確保、 土地使用契約書の提出などを求めている。

債権額に対する担保によるカバー率は、商工業向け貸付が 70%であるのに対して、農業等地方開発向け貸付は 30%となっている。この担保カバー率の低さが債権保全措置の実効性を減じている。これはパプアニューギニア特有の土地所有制度¹により、土地自体が担保として提供されるケースが少ないためである。

1.2.3 車両調達

地方・遠隔地での貸付業務活動および監理活動の強化のために、48 百万円で 20 台の車両購入を計画したもの。エンド・ユーザーが遠隔地にあり小口であるため、一般の商工業向け貸付に対して事業監理に追加的に負担が生じるため、仲介金融機関に対して配慮したものである。

1.2.4 コンサルティング・サービス

仲介金融機関の実施体制強化のため、(1)サブ・プロジェクトの事業・投資計画の策定・営農指導活動に対する補助 (2)サブ・プロジェクトのモニタリング活動に対する補助として、農業資源開発計画策定および金融機関貸付業務の専門家を 66 百万円で 30M / M 導入する計画であった。

¹ パプアニューギニア特有の土地所有制度

パプアニューギニアでは土地を個人が所有することはほとんどなく、その 95%以上が部族による所有となっている。

2. 事業実施にかかる評価

2.1 サブ・ローンの実施

2.1.1 貸付実行の遅延

貸付開始から6年間はコーヒー、ココアなどの商品相場の低迷等により適格事業が少なかったこと、ABPNGの事業形成能力が未熟だったことなどによりサブ・ローン貸付が進まなかった(図5、図6)。また、現地通貨キナ安は、現地通貨建て貸付実行可能額を大きく膨らませる結果となり、円ベースでの貸付進捗率を抑える結果となった。

図5 貸付金額推移

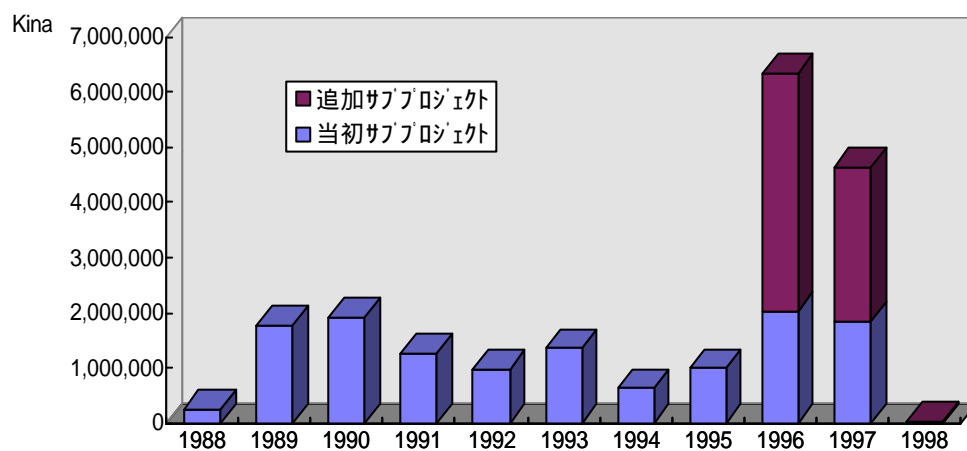


図6 貸付本数推移

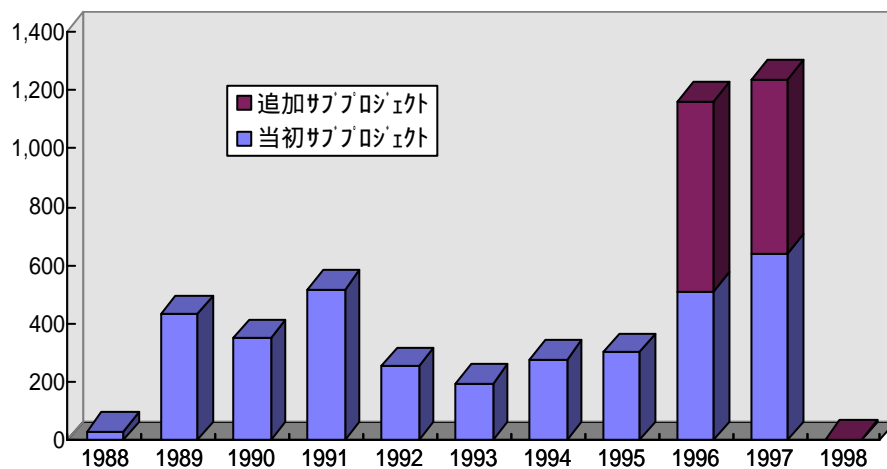
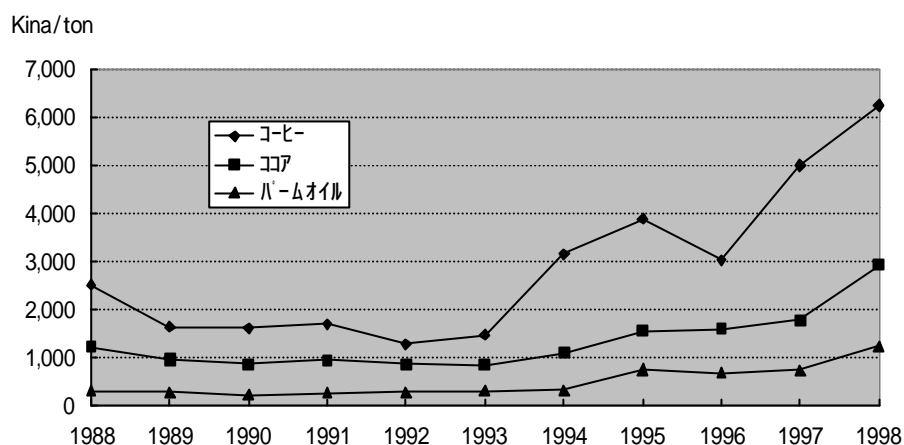


図7 商品取引価格推移



プロジェクト開始直後からコーヒー、ココアの市況は悪化し1994年途中まで低迷していた。1994年以降回復基調に入ったことにより、貸付も増加した。

2.1.2 案件実施支援調査(SAPI)の実施

事業開始後、数年間貸付が進まなかったため、1993年に実施支援のためSAPIの導入を行った。ここでは経営管理、貸付事務管理の合理化に対する提言に加えて、貸付対象範囲の見直しも提言されている。SAPIの主な提言およびその対応は以下のとおり。

提言	対応
組織強化	
経営管理情報システムの改善（導入）	導入済
マニュアル、職務規定の整備	整備済
トレーニング	適宜実施中
支店、出張所の統廃合	実施中
営業網の活用	実施中
長期資金の調達と借入金の資本組入れ	導入済
貸付対象範囲の拡大と貸付実行期限の延長	
サブ・プロジェクトの対象範囲の拡大	対応済
貸付実行期限延長	対応済

2.1.3 貸付実行期限の延長

本事業において、貸付実行期限の延長を2回、合計4年間の延長を行っている。

1995年4月、3年間の貸付期限の延長を行った。その延長理由は以下のとおりである。

コーヒー・ココア等の国際市況の低下により新規サブ・ローンに繋がる農業投資が低調であったが、国際市況の回復を背景として、延長後の3年間に相当額のサブ・ローン供与が可能と考えられたから。

本事業が小規模農業支援を行う唯一の開発援助であり、サブ・ローン供与促進のための

体制整備を進めていたが、その体制が整いつつあり、その体制の下、相当額のサブ・ローン供与が可能と考えられたから。

1998年4月、1年間の貸付期限の再延長を行った。その延長理由は以下のとおりである。

期限延長後のサブ・ローン承認は順調に進捗したが、融資承認はなされているものの、未実行のサブ・ローンが若干残っており、その実行を完了するため。

現在進行中の組織強化活動を完了させるため。

2回の貸付実行期限の延長により、貸付額は当初予定されていたサブ・ローン供与額をほぼ満たす結果となった。

2.1.4 サブ・ローン対象範囲の拡大

1995年11月、SAPI提言に基づき、RDBは本行に正式に対象サブ・プロジェクト追加の申し入れを行い、1996年1月、本行はこれを承認した。

個々のサブ・プロジェクトの追加は事業目的に照らして妥当であったと評価できる。

対象サブ・プロジェクトの新旧比較はサブ・ローンの概要(表5)を参照。

図5、図6からもわかるように、1996年から貸付対象サブ・プロジェクトが拡大されたが、その新規貸付対象範囲に属する事業への貸付が非常に大きな割合を占めている。貸付対象範囲の拡大が、結果的に貸付進捗率の向上に大きく貢献することとなった。

中でも、運搬セクターに対する貸付が多額になっており、これに伴う地方経済インフラ整備が他のサブ・プロジェクトに間接的に影響を与える結果となっている。

2.1.5 ポートフォリオ分析

(1) プロジェクト・プロダクト別貸付状況

表8 プロジェクト・プロダクト別貸付状況

プロジェクト	コード	貸付数	貸付金額(千キナ)	構成比	平均貸付金額(千キナ)
運搬(人)	2	222	3,068,743	15.2%	13,823
運搬(物)	4	49	991,318	4.9%	20,231
林業	33	17	162,645	0.8%	9,567
養豚	47	7	15,362	0.1%	2,195
畜牛	48	95	1,356,866	6.7%	14,283
園芸	49	62	413,360	2.0%	6,667
養鶏	50	418	1,473,106	7.3%	3,524
ピーナッツ	51	53	39,548	0.2%	746
ココア	53	393	367,564	1.8%	935
コーヒー	54	782	3,274,759	16.2%	4,188
コブラ	55	1	30,449	0.2%	30,449
オイルパーム	56	632	779,128	3.9%	1,233
果実	61	1	1,185	0.0%	1,185
漁業	62	991	2,144,080	10.6%	2,164
ワニ	66	3	25,907	0.1%	8,636
生産物運搬	67	132	1,307,514	6.5%	9,905
蜂蜜	70	32	133,938	0.7%	4,186
住宅	75	157	689,825	3.4%	4,394
ココア加工	76	485	1,093,815	5.4%	2,255
コーヒー加工	77	6	175,007	0.9%	29,168
コブラ加工	78	69	114,824	0.6%	1,664
ココア(追加)	83	25	838,398	4.2%	33,536
コーヒー(追加)	84	120	1,651,903	8.2%	13,766
その他	90	4	19,562	0.1%	4,891
合計		4,756	20,168,806	100.0%	4,241

出所：PCR

図8 プロジェクト・プロダクト別貸付本数比較

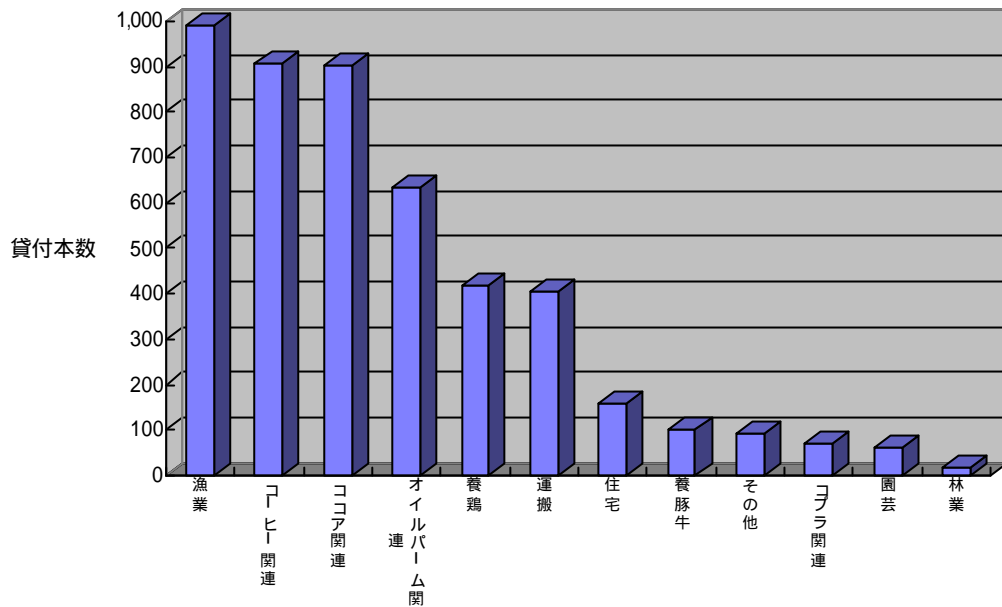
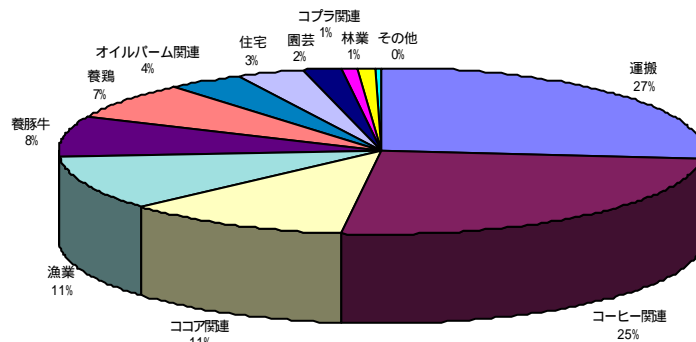


図9 プロジェクト・プロダクト別金額構成比



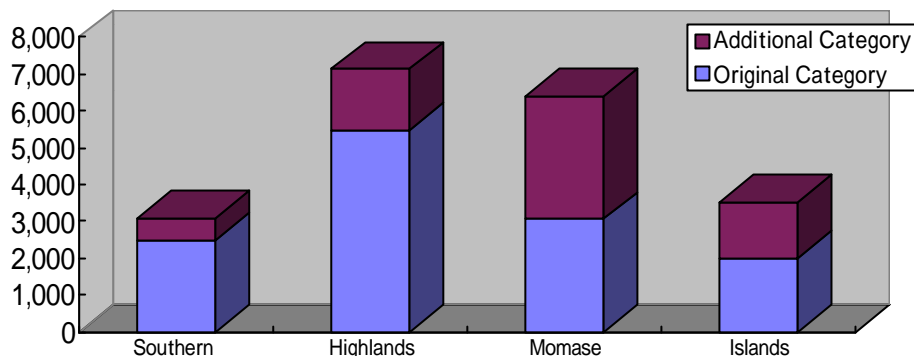
貸付内容を金額で見ると、運搬事業関連が一番多く、次いでコーヒー関連、ココア関連となっている。貸付本数では、漁業関連が一番多く、次いでコーヒー関連、ココア関連となっている。

貸付金額ではバス・トラック等の購入により人・物の運搬を行う運搬事業に対するものが一番多くなった。これはバス・トラック等の購入に比較的多額の事業資金を要し、1件当たり平均貸付金額が14,982キナと大きいからである。これに対して、漁業関連向け貸付は、その資金使途が漁業用ポート、ポート用エンジン、漁網の購入等であり、1件当たり平均貸付金額が2,164キナと少額なため、貸付本数の割に金額での占有率は低い。

(2) 地域別貸付状況

図10 地域別貸付額

単位：千キナ



出所：Annual Report

貸付金額について、地域別にみると、ハイランド地区が1番多く、次いでモマセ地区となっている。ハイランド地区はコーヒー関連事業が多く、モマセ地区は運搬事業などの適格事業として追加されたサブ・プロジェクトの占める割合が多い。

(3) 貸付債権分類

表9 債権分類

(1999年4月20日現在) 単位：百万キナ

	貸付本数	残高
正常債権	2,501	12.7
回収可能性に疑義がある債権	428	2.7
回収不能債権	184	0
回収済債権	1,643	0
合計	4,756	15.4

出所：PCR

1999年4月20日現在、4,756本の貸付に対して、1,643本が全額回収され、184本が回収不能となった(貸借対照表上では既に償却され計上されていない)。残りのうち428本が、延滞が発生し、貸付先プロジェクトの状況、担保の状況を勘案して、現在、回収可能性に疑義があるもの(貸借対照表上では引当金計上対象資産)となっている。

表10 プロジェクト失敗理由(複数回答)

順位	理由	本数
1	審査不十分	258
2	事業支援サービスの欠如	236
3	商品相場の低迷	222
4	生産物の販路の欠如	211
5	法律・社会秩序の未整備	189
サンプル数		444
回収不能債権：		97
回収可能性に疑義がある債権：		347

出所：RDB

回収不能先、回収可能性に疑義がある貸付先プロジェクトについて、その失敗理由を整理した結果が表10である。その上位には、貸付審査不十分、事業支援サービスの欠如が挙げられている。これらは、ABPNGに、金融機関の機能として期待していたものである。ABPNGは、制度金融機関としての能力向上のため、行員の実務研修の充実、審査委員会の設置、インセンティブ・プランの導入等を行ってきたが、今後も継続的に実行する必要があるといえる。

また、商品相場の低迷、生産物販路の欠如に対する政策として、パプアニューギニア政府により、一定価格による生産物の買上が行われていた。後に、これはパプアニューギニア政府の財政上の問題から継続できなくなり、結果として有効に機能しなかったが、今後、パプアニューギニア政府によるより適切な政策立案・施行が必要である。

2.1.6 リボルビング・ファンドの運用状況

事業資金の有効活用のため、リボルビング・ファンドにより、サブ・ローン返済資金の再貸付が行われている。リボルビング・ファンドによる貸付対象範囲、貸付条件は、本事業によるものと同じである。リボルビング・ファンドの運用は、新MISが整備され、リボルビング・ファンドの運用・管理に関する情報処理、結果報告ができるようになった1997年から行われた。現時点(1998年12月)で、サブ・ローン返済累計(再貸付可能額)に対する再貸付(承認)率は39.3%である。

表11 リボルビング・ファンドの運用状況

	単位：キナ	
	承認	実行
サブ・ローン返済累計額	5,655,768	5,655,768
貸付額	2,221,172	1,600,983
1998/12/31残高	3,434,596	4,054,785

出所：PRD資料

2.2 車両調達

地方での貸付業務活動および監理活動の強化のために、48百万円で20台の車両購入が計画されていた。実際には73百万円で35台の車両が購入された。これは、貸付実行期限が延長された中で、新たに車両需要が認められたため、資金配分を変更して実施したものである。

2.3 コンサルティング・サービス

本事業では、サブ・プロジェクト業務支援のためのコンサルタント雇用、トレーニング・マテリアルの作成等をコンサルティング・サービスの資金配分額の中で実施していたが、加えて事業実施、各種報告書の作成、関係機関との連絡・調整、債権管理強化等の業務のため、農業資源開発計画策定および金融機関貸付業務の専門家を雇用した。この結果、実施機関の実施能力が向上し、サブ・ローンの円滑な実施・監理が達成され、同時に本行に対して事業経過の報告が的確になされるようになった。

一方で、事業の途中、経営情報システム(MIS)の必要性が強く指摘されたため、そのソフトウェアおよびハードウェアの購入が行われた。経営情報システム(MIS)の整備はRDBの時代遅れとなっていた情報処理システムを改善し、事業監理や経営管理体制を強化するために実施されたものである。ホスト・コンピューターはパプアニューギニア商業銀行(国営銀行、PNG BC)所有のものを利用し、RDBはソフトウェアおよび端末のみを購入した。

経営情報システム(MIS)の整備の必要性については、1993年12月のSAPIの最終報告でも指摘されており、SAPIによる具体的な導入理由は以下のとおりであった。

重点分野としている地方での融資拡大に伴う情報量増加に対応するため。

利息計算の効率化のため

延滞金管理の効率化のため

経営管理情報のタイムリーな提供のため

経営情報システム(MIS)の整備により、RDBの貸付事務の効率化が達成され、経営改善のための情報収集が可能となった。また、これによりリボルビング・ファンドの情報処理も可能となり、リボルビング・ファンド運用のための基礎が作られた。さらに、プログレス・レポートの改善が図られ、本行に対してもタイムリーかつ詳細な報告がなされるようになった。本事業において、MISの導入を行ったことは適切であったと評価される。

2.4 事業費

表12 事業費計画実績比較表

単位：千円

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	合計	計画	差異
サブローン	150,150	340,880	206,638	118,547	50,015	271,320	62,077	340,499	380,233	103,247	5,744	2,029,350	2,557,000	527,650
車両購入			10,096						23,737	38,536		72,369	48,000	24,369
コンサルティング			951						65,390	27,218	17,953	111,513	66,000	45,513
合計	150,150	340,880	217,686	118,547	50,015	271,320	62,077	340,499	469,361	169,001	23,698	2,213,232	2,671,000	457,768
予備費													11,000	11,000
総合計												2,213,232	2,682,000	468,768

サブ・ローンについては、貸付期限を2回にわたり延長した結果、貸付予定額2,557百万円に対して、最終的に2,029百万円の貸付となった。貸付実行が遅れたこと、貸付予定額に満たなかったことは、商品相場低調により融資適格事業が形成できなかったこと、円高キナ安により、キナ建貸付額が膨らんだことによる。

車両については、貸付実行期限の延長により事業実施期間が伸びたため、その必要性に応じて追加的に購入された。そのため、車両についての事業費は計画に較べて増加している。

コンサルティングについては、当初より計画されていたサブ・プロジェクト支援コンサルティングに加えて、経営情報システム(MIS)整備の必要性が強く指摘されたため、資金配分

を変更して、借款資金の一部により、そのソフトウェア(約4千万円)および端末(約7百万円)の購入が行われた。これにより、コンサルティングについての事業費は計画に較べて増加している。

2.5 事業実施体制

2.5.1 RDBの事業実施能力

当初予定していた貸付実行期間は6年間であったが、その間、商品相場の低迷等の外部要因もあり、貸付実行額は1,015百万円で貸付予定額の38%にしか達しなかった。また、キナに対して円が高くなっていたため、これをキナでみると、8百万キナの貸付で、キナ建でも貸付予定額の約半分であった。

しかしながら、貸付対象範囲の拡大とRDBの案件形成能力の向上により、延長された4年間で貸付残高は飛躍的に伸びた。

事業実施金融機関としてそのパフォーマンスも、コンサルタントの雇用、新MISの導入、車両購入による組織能力の向上に伴い向上した。

2.5.2 パプアニューギニア政府の支援体制

パプアニューギニア政府は借款の借入人であるが、事業推進にも深く関与している。具体的には、RDBのサブ・プロジェクトに対する融資額とRDBが本行から受けられる融資額との差額をパプアニューギニア政府が貸付金(カウンター・パート・ファンド)という形でRDBを通じてサブ・プロジェクトに供与している。これは本行資金の融資限度額が各サブ・プロジェクト必要資金の70%と規定されていたため、融資の実行を促進するために配慮された措置である。1999年4月時点で、当該カウンター・パート・ファンドは2.84百万キナに上る。パプアニューギニア政府財政の状態を勘案すると、支援姿勢は評価できる。

2.5.3 本行の案件監理体制

本行は貸付実行が計画に対して非常に遅れていたため、以下のような対処を行った。

案件実施支援調査(SAPI)の導入

融資適格事業の範囲の検討

合計4年間の貸付実行期間の延長(1回目：当初の貸付実行期限1995年4月を1998年4月に3年間、2回目：1998年4月を1999年4月に1年間)

RDBの貸付規定に従った貸付金利の調整

これにより、ほぼ当初の貸付実行予定額を達成している。

また、RDBの実施能力強化のために、コンサルタント・外部専門家の雇用、新MISの導入が行われた。その結果、事業実施能力、債権管理能力、報告能力を飛躍的に向上させることが出来、当該問題を早期に解決することができた。この点、本行のとった対応は極めて適切なものであった。

3. 事業のインパクトにかかる評価

3.1 エンド・ユーザーに対する社会経済インパクト

3.1.1 エンド・ユーザーへのインタビュー調査の概要

(1) 調査手法

本事業の具体的な効果を調査するため、現地調査機関(Unisearch PNG、パプアニューギニア大学併設の調査機関)に委託して 68 名のエンド・ユーザーに対するインタビュー調査を行なった。ここでは、主にこのインタビュー調査の結果に基づき、本事業の社会経済インパクトを分析する。

68 名のサンプルは、プロジェクト・プロダクト別の実績をできるだけバランス良く反映させつつも、なるべく多くの種類のサブ・ローンのカバーし、4 支店のバランスにも配慮しながら抽出したもので、完全な無作為抽出ではない。従って、調査の結果は必ずしも統計的、定量的に全体を代表しているわけではない。

まず、RDB 本店で、4 支店それぞれ 20 ずつ、合計 80 のサンプルが選ばれた。次に各支店を訪問し、対象者とコンタクトした上で、支店において、または対象者の自宅あるいは仕事場においてインタビューが行なわれた。中にはコンタクトできなかった対象者もあり、その結果、サンプル数は 68 に減少した。インタビューの内容は、対象者が行なう経済活動の概要、サブ・ローンの概要と返済状況、RDB のサービスについての意見、対象者の融資前後の経済状況などである。

インタビューを行なったエンド・ユーザーは、1 名を除きほぼ全員が男性であった。全て既婚者で、平均家族員数は 5 名である。年齢層は 30 ~ 60 才までの間で、40 代が 7 割を占めた。32 名は民間あるいは公共部門に職をもつ傍ら自営業を営んでいる。その他の者は自営業に専念している。

(2) サブ・ローンの用途と現状

68 名に貸し付けられた資金の用途は表 13 の 15 業種にわたる。

(3) エンド・ユーザーの意見

インタビュー調査によると、全てのエンド・ユーザーは RDB の低利融資に高い満足を感じている。しかし、一般により長期、低利の融資に対する希望が強い。「業種別」では、特にコーヒーやココアなどでは、返済期間の延長を強く望む声が聞かれた。

エンド・ユーザーの多くは、ある程度の担保さえあれば RDB の融資を得ることは難しくなかったと回答した。ほとんどの者は友人や隣人から RDB の融資についての情報を得た。

RDB の担当者はほぼ半年に一度のペースでエンド・ユーザーを訪問しているが、極少数、担当者の訪問がほとんどないケースも見られた。多くのエンド・ユーザーは、担当者からより建設的なアドバイスを得たいと望んでいる。

表13 インタビュー対象者のサブ・ローンの用途と現状

業種	貸付資金の主な用途、返済の状況など	件数	合計金額 (千キナ)	金額の範囲 (キナ)
コーヒー	新たなコーヒーの植えつけ、既存コーヒー園の施設整備。車両、肥料、殺虫剤の購入など。返済不能が1件ある。	9	373.6	2,561 – 129,274
ココア	ココア園の整備2件、ココア加工4件、ココア園の拡大3件が含まれる。ココア加工はいずれも8,000キナ以下である。2件の返済が疑わしい。	9	287.7	1,447 – 119,120
運輸(人)	いずれもバス(Public Motor Vehicle)の購入に充てられた。返済不能が1件ある。	7	116.4	7,710 – 29,950
漁業	いずれも小さな漁業用ボートの購入に充てられた。返済不能が1件ある。	6	137.0	1,430 – 120,000
家禽	6件は全て養鶏事業。鶏舎の整備など。2件の返済が危ぶまれているが、これは、エンド・ユーザーの契約パイパーが火災により操業を中断しているためである。	6	286.1	3,863 – 183,000
牛	牛および牧場施設。比較的高額であるが、牛は収益性が高いため、返済のパフォーマンスは良い。	5	138.1	20,000 – 40,610
園芸	キュウリ、トマト、玉ねぎ、カボチャ、キャベツなどの野菜や、トウモロコシ、バナナなどを耕作するための肥料、種苗、耕運機などの購入に使われている。5件中4件は8000キナ以下である。返済不能が1件ある。	5	75.9	2,000 – 56,783
製材	製材設備や車両の購入。製材業の拡大は雇用創出に貢献する。ある製材所では15人を雇用している。	4	76.9	1,544 – 42,000
運輸(物品)	食品、衣類などを小売店に配送するための車両の購入に使われた。	4	109.3	15,000 – 50,000
生産物輸送	農産物を集荷・販売するための車両の購入に使われた。	4	490.4	9,850 – 19,815
コブラ加工	ココナッツからコブラを取りだし乾燥させて出荷する。返済不能が1件ある。	3	2.3	928 – 1,365
養豚	豚舎建設、子豚の購入など。2件とも家族経営であるが、1件は、返済完了後、市場が安定せず運営が上手くなかったため事業は停止した。	2	10.8	3,483 – 5,017
住宅	住宅が建設された。RDBでは農業に分類されている。	2	10.0	5,000
養蜂	パプアニューギニアでは養蜂業は珍しく、また技術を要する事業でもある。この事業は必ずしも成功しておらず、返済が疑わしいが、コミュニティの注目を集めた。	1	3.2	3,182
重機	分割払い契約によりトヨタ製のダンプ・トラックが購入された。	1	34.3	34,255

3.1.2 エンド・ユーザーに対するインパクト

(1) 生産活動の拡大

種子、肥料、器具備品、機械等の投資支出が先行する事業者にとって、本事業による資金的な支援は事業意欲の向上に大きな役割を果たしたといえる。

ハーゲン地区のコーヒー事業のエンド・ユーザーは、129,274 キナの借入で、18,000 本の苗木を購入し、人を追加的に雇用し、事業を拡大していた。これにより、生産量は1,230 袋増加し、所得は123,000 キナ増加している。同様に、ハーゲン地区のコーヒー事業のエンド・ユーザーで、115,585 キナの借入により10,000 本の苗木を購入し1,000 袋の増産を達成している。

ラバウル地区のココア事業のエンド・ユーザーは、20,529 キナの借入により、新たに、430.1ha 改植を行った。これにより、生産量は約 400 袋増加していた。ただし、利益は毎期 12,000 キナにとどまり、事業としての収益性向上はみられなかった。

ボロコ地区の養豚農家では 5,017 キナの借入により、飼育舎を建設し、子豚を 5 匹追加飼育している。

表14 生産量の増加

支店	エンドユーザー	プロジェクト	以前	以後	その他
Rabaul	A	Cocoa planting	1200 bags	1600 bags	Doubtful loan
Lae	B	Fishing	35 tones	40 tones	Loan repaid
Hagen	C	Coffee planting	5000 bags	7000 bags	Active loan
Boroko	D	Sawmill	Uncertain	Increased	Active loan

(2) 所得と資産の増加

インタビュー調査を行なった 68 名の多くは、融資を受けた後に所得と資産を増加させている。低利で借入れた資金により、生産資機材の調達、追加的な人の雇用などにより、生産性の向上が図られ、サブ・プロジェクトの事業内容が改善され、所得が増加している。ただし、反面、事業内容が悪化した場合などには、借入金の返済負担に耐えられず、返済計画の変更または倒産に至る場合もある。以下に、融資を受けた後、所得が増加した例を挙げる。

表15 所得の増加

支店	エンドユーザー	プロジェクト	融資対象	以前の所得	最近の所得	その他
Rabaul	E	Sawmill	2 vehicles Sawmill-equipment	35,000	50,000	Operating well and a current loan
Lae	F	Cattle	2 calves Iron posts	3,000	5,000	Operating well and a current loan
Lae	G	Cattle	4 calves Iron posts Fencing wire		5,000	Operating well and a current loan
Lae	H	Cattle	4 calves Iron posts Fencing wire	1,500	4,500	Operating well and loan repaid.
Hagen	I	Coffee	One truck Pesticides Fertilizer Coffee seedling	14,000	20,000	Loan was written off
Hagen	J	Coffee	One truck Pesticide Coffee seedling	2,000	7,000	Operating well and an active loan
Hagen	K	Coffee	One truck Fencing	6,000	12,000	Operating well and an active loan
Hagen	L	Coffee	Fencing wire Iron posts Coffee seedling	7,000	9,000	Operating well and the loan repaid
Boroko	M	Vegetable	Fencing wire Iron post Fertilizer	3,000	8,000	Operating well and an active loan

事業経営の観点からは、事業資金の一部を他人資本により調達することが合理的であり、それを活用することにより、経営能力次第で事業を効果的に拡大することが可能であるが、

その反面、リスクも相乗的に拡大する。サブ・プロジェクトの成否、経済開発の観点からは、経営能力に優れたエンド・ユーザーをいかに発掘し、育成するかが重要であり、経営能力が一定の基準に達していないエンド・ユーザーに対する貸付は、そのエンド・ユーザーのリスク負担を拡大するばかりで、必ずしも適当とは言えない。本事業の場合、RDBの貸付審査手続の中で、エンド・ユーザーの経営能力をいかに評価するかが重要であったことは言うまでもない。

調査の対象となった68名のうち、7割以上の者は所持する現金が増加したと回答し、8割以上の者は所得が増加した結果、預金を増やしている。また、ほとんどの回答者が在庫商品や作物を増加させている。融資の結果、回答者の平均所得額は4倍に増加し、純資産額はほぼ2倍に増加している。

表16 融資を受ける前後の事業収支状況と資産状況の変化

	融資前(キナ)	融資後(キナ)
A.月間収支		
収入	2,968	3,788
支出	2,791	3,084
収支	176	704
B.資産と負債		
資産		
現金	18	51
預金残高	510	1,847
在庫	85	213
作物・家畜	9,379	12,322
車両・ボート	501	887
施設・機材	131	1,318
土地・家	1,451	1,466
その他	7	12
小計	11,990	18,115
負債		
借入金	4,868	16,722
その他	32	37
小計	4,900	16,759
純資産	707	1,356

注：インタビューした68名の回答を平均したもの。

所得と資産が増加した結果、およそほとんどのエンド・ユーザーで保健、教育などに対する支出を増やしており、エンド・ユーザーの基本的ニーズの充足に貢献したものと考えられる。また、それら基本的ニーズのみならず、娯楽支出や社会的貢献のためのコミュニティに対する支出も1割程度増加しており、家庭生活や社会生活の向上にも貢献しているものと考えられる。

(3) 就業機会の創出

高失業率はパプアニューギニア国独立以来の大きな社会問題である。パプアニューギニアの人口は約4百万人、そのうち求職者数は49%にあたる1.7百万人である。有効求人倍率は0.13倍で、賃金労働者数は220から240千人と言われている。

本事業の対象サブ・プロジェクトは主に農業、漁業などの労働集約的事業であり、資機材導入後も依然として労働に頼らざるを得ない場合が多く、事業規模の拡大はそのまま雇用者数の増加となる場合が多かった。

インタビュー調査の対象となった68のケースでは、本事業による貸付の結果、合計で新

たに 299 の就業機会の創出が見られた。全体の貸付本数が 4,756 本であることから、本事業による全体の雇用創出は約 20 千人に上ると考えられる。これは現在のパプアニューギニア求職者数の約 1.8% に及ぶ。

表17 雇用者数の増加の例

支店	エンドユーザー	プロジェクト	以前の雇用者数	融資後の雇用者数	その他
Rabaul	N	Cocoa Planting	45	52	Planting seedlings
Rabaul	O	Copra processing	3	5	Drying copra
Lae	P	Passenger transport	0	3	Drive, security
Hagen	Q	Housing	3	5	Cleaning

(4) 重労働・危険作業の軽減

農業等の労働集約的事業では、その労働および作業自体の量的・質的な軽減が、非常に重要である。同額の獲得所得であっても、重労働・危険作業等から開放されたものであることが望ましい。

本事業でも新型農業機器の導入、農薬の使用により、農作業の自動化、省略等が行われ、人的労働・作業が軽減されたケースが数多く見られた。

野菜栽培事業では、高価ではあるが、農薬を購入し、散布することによって、害虫駆除を簡単に済ませられるようになり、農地耕作にトラクターを用いることにより、農作業が軽減されているケースがあった。家禽事業でも、自動採光、飼料・水の供給システムが導入され、作業が自動化されているケースがあった。コーヒー栽培事業では、通常、害虫駆除のために農薬を散布したり、運搬のために車両を使う程度であるが、一部コーヒー栽培農家では、コーヒー果実の果肉を剥き、コーヒー豆を洗浄し、乾燥用車両に積載する一連の作業を自動的に行う機械が導入され、大幅な作業軽減を達成しているケースがあった。機械等の使用による重大な事故は報告されていない。

(5) 食料事情の改善

所得の増加による食料購入および余剰生産物の自家消費により食料事情の改善が図られた。ポロコ地区にある農家では、販売用のためのみならず、自家消費のために多種多様な作物生産を行い、養鶏農家では生産物の一部を自家消費している。本事業による融資資金により漁船を購入した漁民は、近所の人々に獲れた魚の一部を配っている。ラエ地区の家禽農家では、一部の生産物を地域住民に無償で配っていた。また、本事業との直接的な因果関係は薄いものの、市場では多種多様な農水産物が取引されてきており、量的な充足のみならず質的にも充足が図られている。

一方で、商品作物栽培のために伝統的なタロイモ、バナナ、豆類、ジャガイモなどの、市場価値は低い栄養価の高いものの生産が軽視されるなどの影響もみられた。ハーゲン地区では、昔から野菜類の栽培が行われていた肥沃な土地が、コーヒーや茶等の換金作物栽培に転用された。また、ラバウル地区では、バナナ、サツマイモ、豆類を栽培していた土地が、ココア事業用地に転用されている。

(6) 環境に対する影響

本事業のサブ・プロジェクトはその大部分が地方各地に分散した小規模農家による小規模事業である。野菜等の栽培プロジェクトについては、新規開畑等があるものの、その規模は個別農民の場合、2～3ha であり、グループで行う場合も 10ha 程度である。また、サブ・プロジェクトの大部分を占めるコーヒー・ココアについては、すでに存在する農地の改植等であった。このため、土壌流出等の環境に対する悪影響は特に見られなかった。

3.2 RDBの経営および組織体制の強化・合理化

3.2.1 経営情報システム(MIS)

1996年、本事業のコンサルティング・サービスを活用し、情報処理システムの整備が行われた。この結果、RDBの事務は手作業からコンピューター処理に大きく置換され、本円借款事業によりRDBの取扱う貸付は本数、金額ともに増大したにもかかわらず、人員削減が可能になった。

表18 従業員数の推移

	1987年	1990年	1995年	1998年
従業員数	387	470	250	233

出所：Annual Report

この情報処理システムの整備は、RDBの経営全般にも大きな影響を与えた。RDBは、事業部独立採算制(Profit Center Concept)をその経営戦略の中心に据え、管理体制の強化、財務内容改善、エンド・ユーザーに対するサービスの改善を指向してきたが、新経営情報システム(MIS)の導入は、それを技術的な側面から決定的に支援する結果となった。このコンピューターによりネットワーク化された情報処理システムにより、支店からのアクセスが可能となり、日々の取引を各支店からオンライン・リアルタイムで処理することが可能になった。貸付係が全担当貸付先の情報をより正確に、より早くモニターできるようになり、貸付先管理業務が大きく改善されたとともに、支店毎、貸付係毎に集計された情報をもとにより適切な経営管理が行える環境が整えられた。

この新MISは、パプアニューギニア商業銀行(パプアニューギニアBC)のハードウェアの一部をリースする形で行われているが、これはRDBにとって最小のコストで最大の成果をあげる結果となっている。このハードウェアの共同利用は、一方で、パプアニューギニアの国有銀行であるパプアニューギニア商業銀行(パプアニューギニアBC)とRDBの主力2行の協調を促進する結果となり、金融制度基盤の強化という点からも評価されている。

3.2.2 車両購入

RDBのエンド・ユーザーは地方に分散しており、地形的にも悪路を走破しなければエンド・ユーザーにアクセスできない。そのためには4WDの車両が不可欠であり、そのための資金を本事業借款資金により調達してきたが、これにより支店レベルでのサブ・ローン案件形成およびモニタリングが強化され、貸付実行本数、金額の増大、モニタリング頻度の向上につながった。

表19 車両配備状況

(1999年3月現在) 単位：キナ

	数量	金額
Head Office	15	578,783
Boroko	7	236,738
Momase	7	239,416
Highland	10	387,350
New Guinea Islands	11	362,758
合計	50	1,805,045

出所：RDB

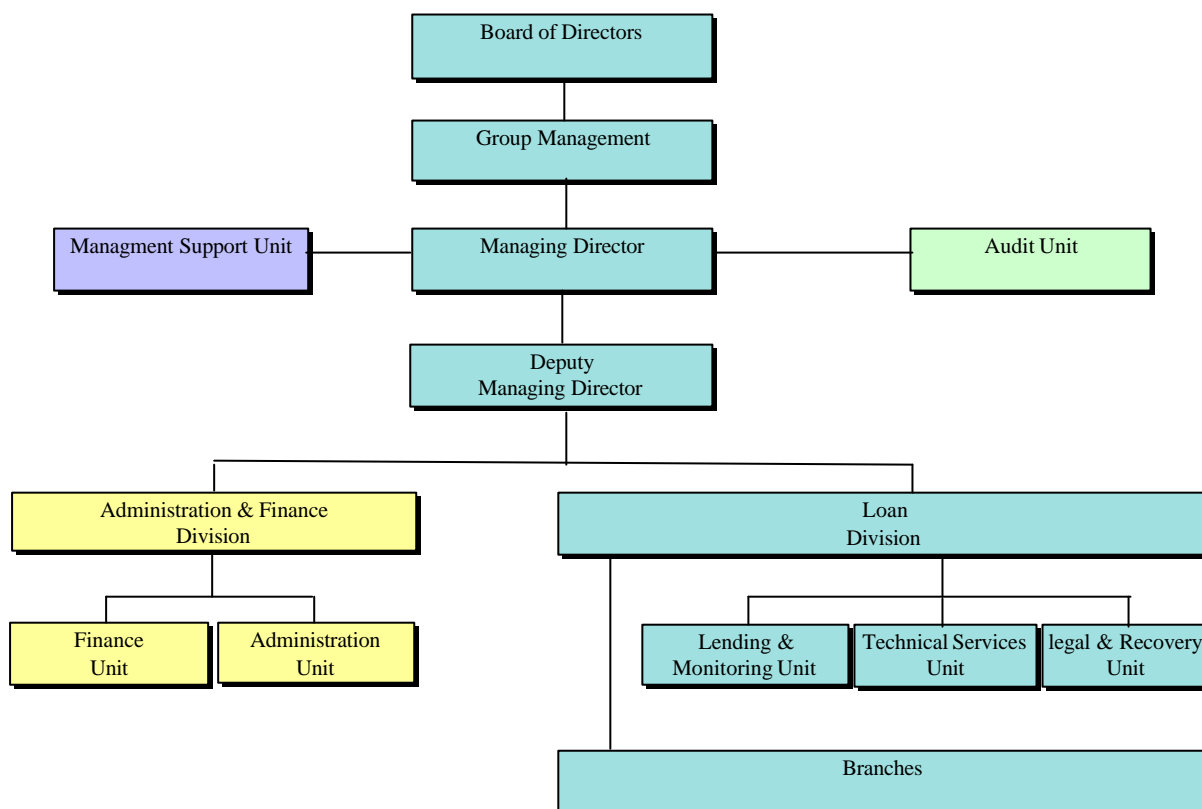
現在、RDBが保有している車両台数は表18のとおりで、十分な配備となっているとの報

告を受けた。ただし、山岳路において使用されているため、平均耐用年数は3年前後と短く、今後、継続して買替えを行っていかねばならない。現在保有している車両の購入後の経過年数は平均約2年である。

3.2.3 組織改変

(1) 組織の簡素化

図11 現行の組織図



経営組織は、必要最小限のマネジメントとそのスタッフ部門、財務および事務管理部門、貸付部門に部門分けされ、最少の人員構成に改変された。審査時の経営組織(管理運営体制の中に組織図を記載)は、規模の割に多数の部門に細分化され過ぎていたため、非効率であったと考えられる。

この組織最少化は、情報処理システムの整備により、事務処理の効率化が図られた結果である。これにより、人員削減が達成された。

(2) スタッフ機能の強化

より戦略的な経営および経営の合理化を目指して、マネジメントに対するスタッフ機能を強化するため、戦略経営計画部門を設けて、外国人専門家を配置した。これにより、コスト削減、ローン・ポートフォリオの改善、インセンティブ・プランの導入、MISの活用等の具体的な経営改善策の実行に結びついた。

(3) 貸付審査委員会の設置

縁故により貸付を行っていたケースがあり、審査の客観性、公平性が問題となっていた。これに対して、外圧、恣意性の排除のため貸付審査委員会が設けられた。これにより、ローンポートフォリオの健全化、譲許性資金の公平な配分に資することになった。

(4) インセンティブ・プラン

支店、出張所の統廃合に伴い、貸付担当者1人当たりのパフォーマンスを向上させるため、インセンティブ・プランが導入された。高いパフォーマンスを上げたサブ・プロジェクトに対して、再度、優先的に追加・継続して融資するため、そのパフォーマンスに応じて、貸付担当者およびその支店、出張所に翌年度の貸付予算を割当てるというものである。一方で、これにより貸付担当者およびその支店は、その業績として評価されるしくみになっている。

当該インセンティブ・プランの導入は、新 MIS の導入により、サブ・プロジェクトの成否について、RDB 本店で情報収集して、一元的に処理出来るようになったことにより達成された。

(5) 支店・出張所の統廃合

表 18 のように、支店および出張所の統廃合が行われ、経営の合理化が図られたが、営業経費の大幅な削減には至らなかった。

それは、統廃合により人員削減が行われたが、人件費として、その費用削減効果がほとんどなかったためである。RDB 本支店がある都市部では、給与水準が AUS\$ ベースで決まってくる。キナ安により、1人当たりキナ建給与が大幅に上昇し、その人員削減分の効果が打消されてしまったからである。

表20 アプライザル時と現在の本店・支店・出張所の比較

地区	アプライザル当時(1988年)		現在(1997年)	
	支店	出張所	支店	出張所
Southern	Boroko Popondetta	Alotau Daru Kerema Kiunga Moreguina	Boroko Popondetta Alotau	Daru Kerema
		支店に格上 廃止 廃止		
Highlands	Lae Madang Wewak	Finschhafen Maprik Vanjmo	Lae Madang Wewak	
		廃止 廃止 廃止		
Momase	Mt Hagen Goroka	Kainantu Wabag Kundiawa Mendi Banz/Minj Tari	Mt Hagen Goroka Kainantu	Wabag Kundiawa Mendi
		支店に格上 廃止 廃止		
Islands	Rabaul Kimbe Arawa	Bialla Kavieng Namatanai Buka Buin Kandrian Lorengau	Rabaul Kimbe Bialla	Kavieng Namatanai Buka
		廃止 支店に格上 廃止 廃止 廃止		
合計	10支店	21出張所	12支店	8出張所

4. 教訓

(1) 開発金融借款の迅速かつ円滑な実施、監理のためには人的補強を通じた実施機関の実施能力の向上が重要である。

本事業では、貸付業務改善、経営改善、事業経過報告のために、借款資金によりコンサルタントを雇用した。この結果、実施機関の実施能力の向上が図られ、サブローンの円滑な実施が可能になった。一方で本行に対して事業経過の報告が的確になされ、円借款事業の効率的監理が可能になった。実施機関に適任者がいない場合、外部専門家の雇用も含め、人的な補強により実施能力・報告能力の向上を図ることが重要である。

(2) 開発金融借款の実施・監理は実施機関の情報処理能力に大きく依存するため、実施機関の情報処理体制整備のための支援が重要である。

本事業では、サブローンが少額多数に上り、その貸付業務に際して情報処理システムの整備が必要不可欠であった。情報処理システムの導入により、そのシステムを通じて債権管理情報、経営情報の収集も可能になり、実施機関の的確な債権管理、経営分析が可能になった。本事業の実施・監理には実施機関の情報処理システムが不可欠であったといえ、その整備を急いだことは賢明であった。



地方開発銀行本店



RDBからの借入れにより購入された
コーヒー豆皮むき機



コーヒー農園を経営するエンドユーザ
ーとRDB職員(マウントハーゲンにて)