

Living In Peace

すべての人に、チャンスを。

リビング・イン・ピース



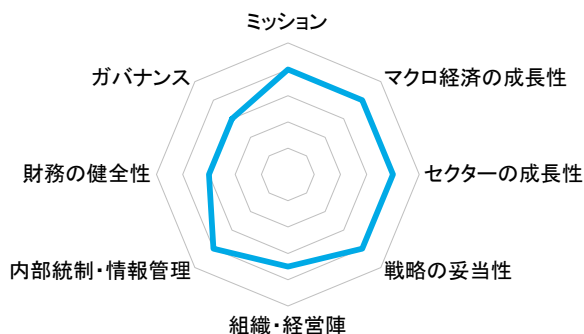
Sewa Finance 調査報告書

2014-03-31



Executive Summary

総合評価	B+
個別評価	
ミッション	A
マクロ経済の成長性	A
セクターの成長性	A
戦略の妥当性	A
組織・経営陣	B
内部統制・情報管理	A
財務の健全性	C
ガバナンス	C



発行日付 : March 31, 2014

主な執筆者 : 吉田 淳

livinginpeace.mf@gmail.com

評価サマリー

Sewa Financeは、スリランカ最大のNGOの一つであるSewalanka Foundationによって2005年に設立されたマイクロファイナンス機関(MFI)であり、ビジネスとしての継続性を保ちつつ、国内の低所得層ならびに社会経済的貧困層の経済的地位の向上をミッションに掲げている。

スリランカは2009年の内戦終結後、安定した経済成長を続けている。同国のマイクロファイナンス(MF)に対する潜在ニーズは大きい。現在、Finance Companyと呼ばれる商業ベースの金融機関の参入もありMFセクターの競争は激化している。また、MF規制法案が現在内閣にて審議中であり、政府も同セクターの成長を後押ししているため、引き続きセクター全体での成長が見込まれる。

2014年2月現在、従来型MFIと前述したFinance Companyの間で顧客の争奪が行われている。そのような中、Sewa Financeは、独自の顧客密着型の経営路線により、無理な貸出等による急激な成長を志向せず、社会的インパクトとビジネスの継続性のバランスの取れた健全な成長戦略をとることで、顧客の引留め及び取戻しに成功している。

経営陣は、若くビジネス感覚を持ちながらも、ソーシャルミッションにコミットしているCEOと、長年金融業界で勤務し、豊富な知見を持つオペレーションヘッドの2トップによるバランスの取れたチームである(ただし、ナンバー3以降の層を厚くすることは今後の課題)。

株式の大半を親財団であるセワランカ財団が保有しており、実質的な決定権を当該財団の創業者が一手に握っており、ガバナンスには課題がある。現在、外部投資家の招聘によるガバナンスの強化に向け、経営陣が活動を積極化している。

センターミーティング制の運営を効果的に行っており、オペレーションの効率性は高い。過去、MFに対する知見のない親財団の指示で提供された一部のローンにつきデフォルトが発生し財務を圧迫していたが、経営陣の献身的なマネジメントにより再建を図り、2012年度より経常利益ベースで黒字化している。

目次

1. マクロ状況
2. スリランカのマイクロファイナンスセクター
3. Sewa Financeについて
4. 財務分析



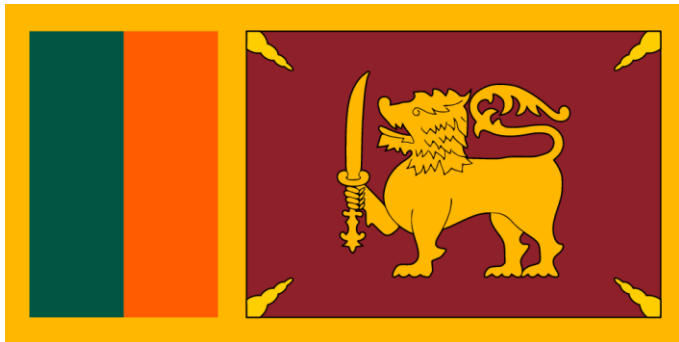
1. マクロ状況



スリランカ国について

基礎情報

国旗



地図上の位置



基礎情報

- 正式名称 スリランカ民主社会主義共和国
- 公用語 シンハラ語、タミル語*
- 首都 スリジャヤワルダナプラコッテ
- 政体 共和制
- 元首 マヒンダ・ラージャパクサ大統領
- 面積総計 65,607km²
- 人口 約2,033万人(2012年)
- 人口密度 約310人/km²

*連結語 (link language)として英語が採用されている。

スリランカ国について

歴史

起原～植民地化

- 紀元前6世紀頃に最初のシンハラ人の祖先にあたる人々がインドより移住、王国を築いたとされている。紀元前3世紀半ばに仏教が伝来しており、以来、今日に至るまで多くの人びとが信仰を守っている。
- (紀元前2世紀前後には南インドの王権—タミル王エララー—がスリランカに侵攻し、都市アヌラーダプラを44年間にわたって支配した。その後、ドゥッタガーマニー王がタミル王エララーを打倒したことにより、国、民族、仏教を救った英雄として崇められている。またこの戦いが、有史以来の民族対立の事象とも言われている。)
- 紀元前2世紀頃から紀元11世紀頃までは、アヌラーダプラを首都として発展。その後、ポロンナルワへ遷都し13世紀までシンハラ王朝が繁栄。
- 14世紀に入ると、南インド動乱の動乱に伴い、タミル人の流入が激しくなり、スリランカ北部には新たな王朝も築かれる。
- 16世紀にはポルトガル、17世紀にはオランダによる支配下に置かれ、18世紀末以降はイギリスによる植民地支配が本格化する。

独立～紛争終結

- 20世紀に入ると民族運動が高まり、1948年には英連邦王国(コモンウェルス)、国名をセイロンとして独立を果たす。1972年の共和国移行に伴い、国名をスリランカ共和国へ改称する。その後、1978年には現在のスリランカ民主社会主義共和国へと名称を改める。
- (スリランカという名称は、スリランカ語では”スリー”/”シュリー”と”ランカー”からなっており”スリー”は光輝く、聖なる、”ランカー”は島という意味である。一方、タミル語では国名を”スリランカ”ではなく”イランガイ”という)
- 1983年からは国家を揺るがす民族紛争が起こり、同国に混乱が続いていたが、2009年に政府軍がタミル反乱軍(タミル・イーラム解放の虎/LTTE)を制圧したことで国内紛争は終結する。この紛争により、インドの難民キャンプ内外で暮らしていた10万人以上の人々も徐々に帰国をしている。

参考資料:

外務省ウェブサイト、ウィキペディア、CIA The World Fact Book



スリランカ国について

地理ほか

地理

- スリランカは南インド、タミルナードゥ州より約30キロメートル離れた所に位置しており、面積は6万5607平方キロメートル（北海道の約0.8倍）である。気候は熱帯性モンスーン気候に属しており、雨季と乾季がある。また、国土の約4割は農用地となっていることから、モンスーン気候を利用した、プランテーション作物（紅茶、ゴム等）の栽培が行われている。

民族・宗教・言語

- 民族は人口約2,033万人のうち、シンハラ人の割合は72.9%、タミル人は18.0%、スリランカ・ムーア人は8.0%、そして少数民族が0.1%という構成である。
- 宗教は仏教徒が70.0%を占め、ヒンドゥ教徒10.0%、イスラム教徒8.5%、ローマン・カトリック教徒11.3%という構成であり、仏教徒が多数派を占める。
- 公用語はシンハラ語と定められているものの、シンハラ語を使用するのは国民の74%、タミル語は18%、その他言語が8%という状況である。
- スリランカは多民族・多言語国家であるため、イギリス植民地時代から、英語が異なる民族をつなぐ役割を果たしており、現憲法でも連結語（link language、異なる民族をつなぐ言語）として定められている。

教育

- 教育制度は初等教育（5年制）、前期中学校（4年制）、後期中学校（2年制）、高等学校（2年制）を採用しており初等教育～前期中学校の9年間が義務教育である。
- 多民族・多文化社会のスリランカでは、民族対立を抑えるためにも国家として国民統制を推し進める必要がある。政府は、より多くの国民に教育機会を与えるため、すべての子供に対して無償で教育を受ける機会を提供することを試みている。ユニセフの調べによると、小学校への就学率は98%、国民の識字率は92%であり、南アジアの国々の中では極めて高い（インド76%、バングラデシュ56%）。
- 一方、言語や宗教により分離された教育制度を取っているため、実際には異民族間の積極的な交流は乏しい。また良い教育を受けるための受験競争も熾烈化しており、家庭教師を雇える富裕層と貧困層との間の格差問題もあり、教育制度の整備には今後も課題が残っている。

参考資料：スリランカ政府観光局HP、農林水産省HP、杉本、高桑、鈴木、他、スリランカを知るための58章、明石書店

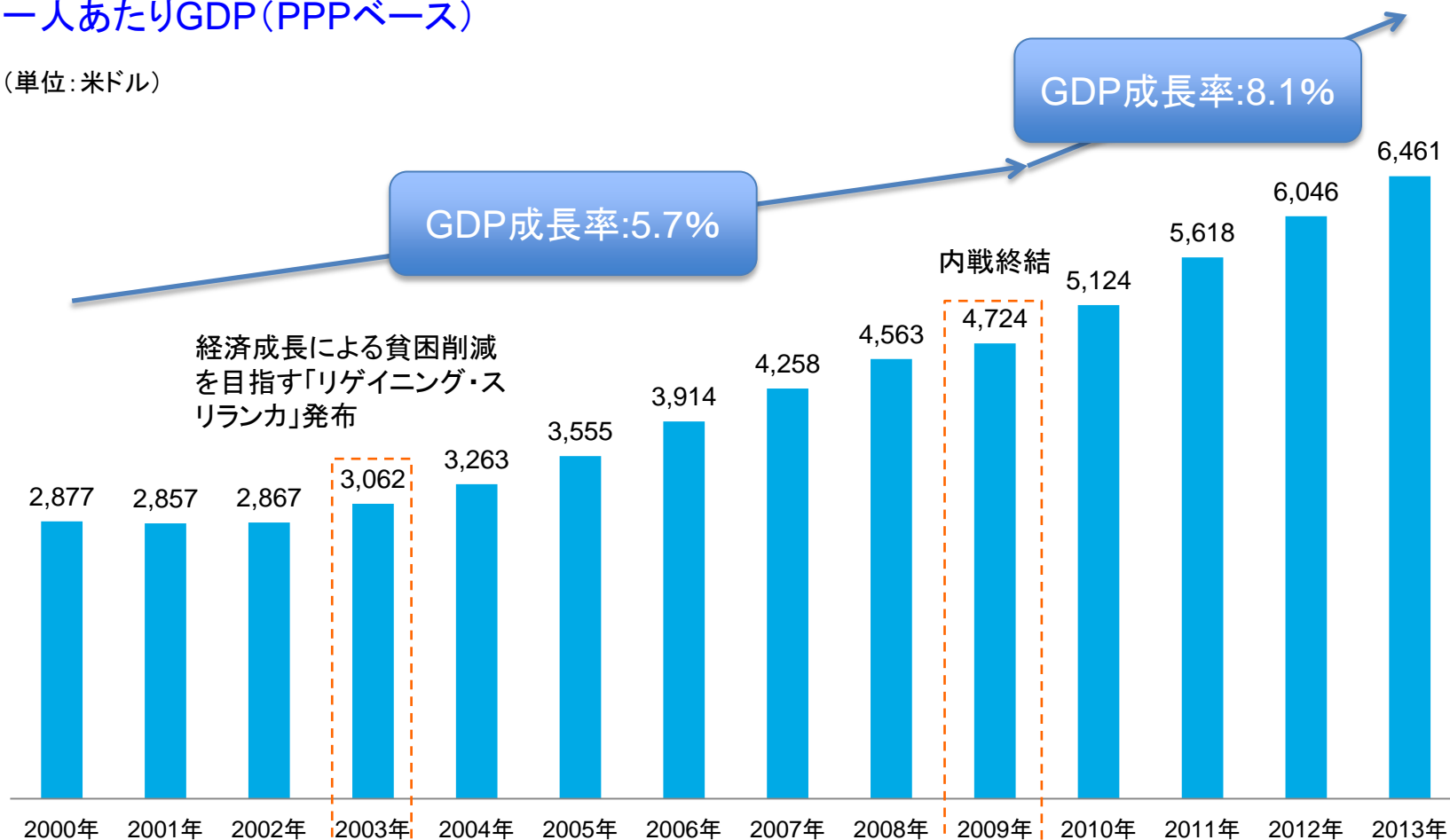


経済は2000年以降継続して安定成長。内戦終結後に成長は加速中

高い教育水準・インフラ浸透率を背景に、内戦終結前にも安定した成長を実現してきた。内戦終結後はさらに早いスピードでの経済成長が進行している。

一人あたりGDP (PPPベース)

(単位:米ドル)

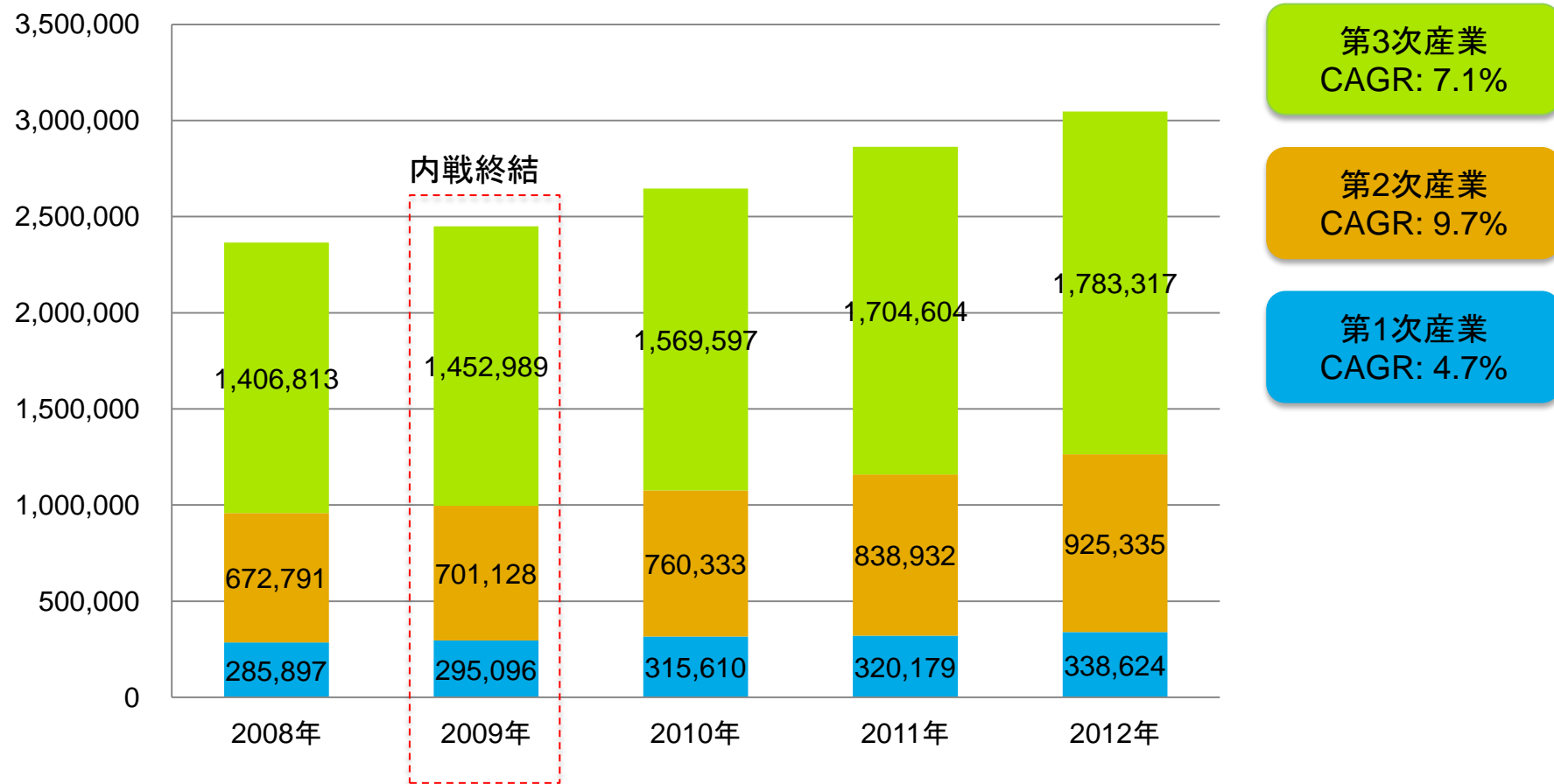


産業化の進展がスリランカ経済の成長に寄与

内戦終結後のスリランカ実質GDPの年間成長率(CAGR)は7.6%と高い。特に第2次産業のCAGRは9.7%と、鉱業・建設業の高い成長に支えられている。

スリランカGDP産業別構成(実質)

(単位:百万LKR)



出所:スリランカ中央銀行

過去10年間、人口は安定増加を続けている

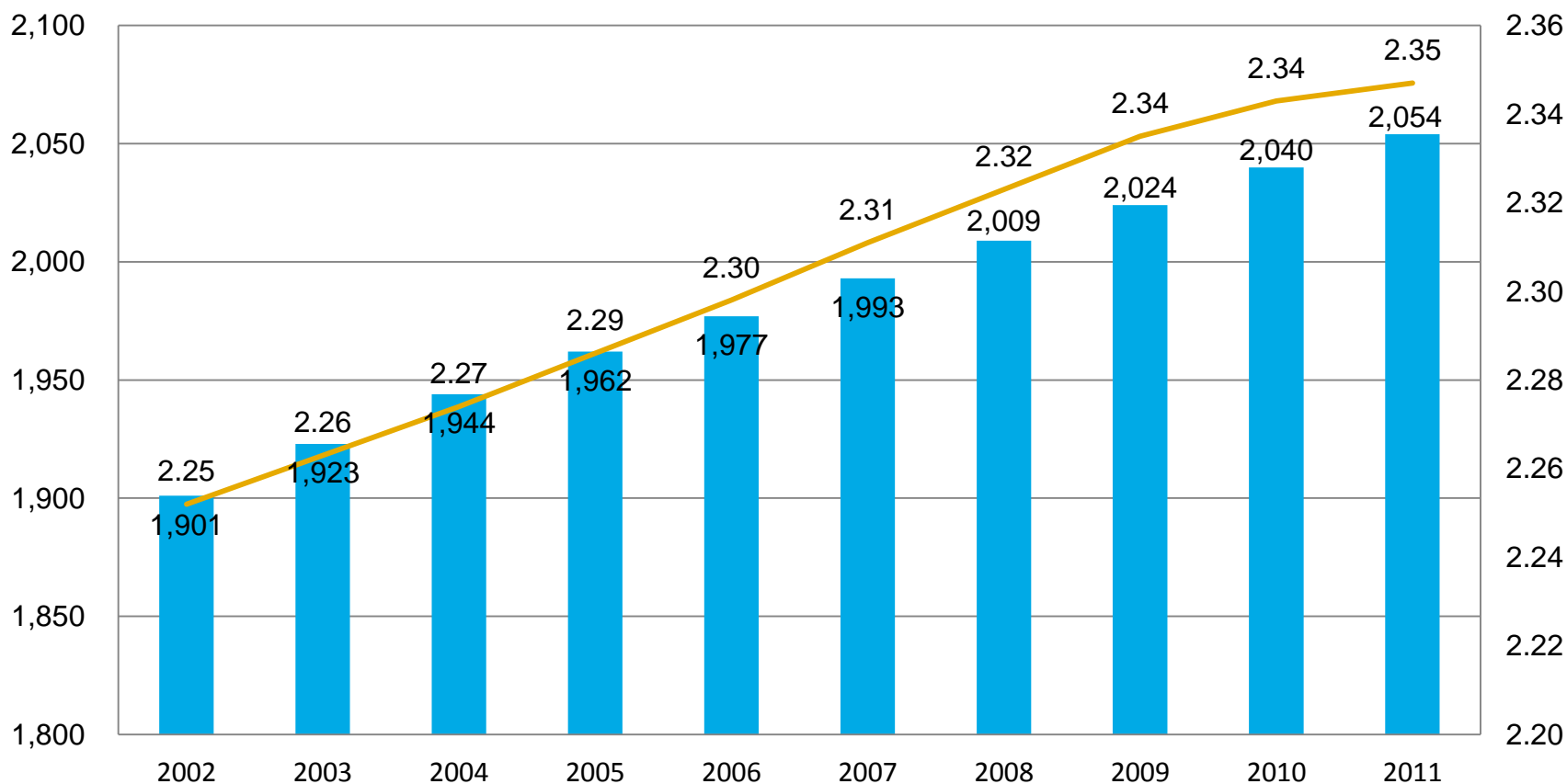
2002年から2011年のスリランカ人口の年間成長率(CAGR)は0.9%で、安定的な人口の増加が続いている。同様に、出生率も高い水準を維持している。

スリランカ人口・出生率

(単位:万人)

■ 人口 — 出生率

(単位:人)



出所: IMF - World Economic Outlook Databases, World Development Indicators

<http://www.living-in-peace.org/> Living in Peace, all rights reserved.

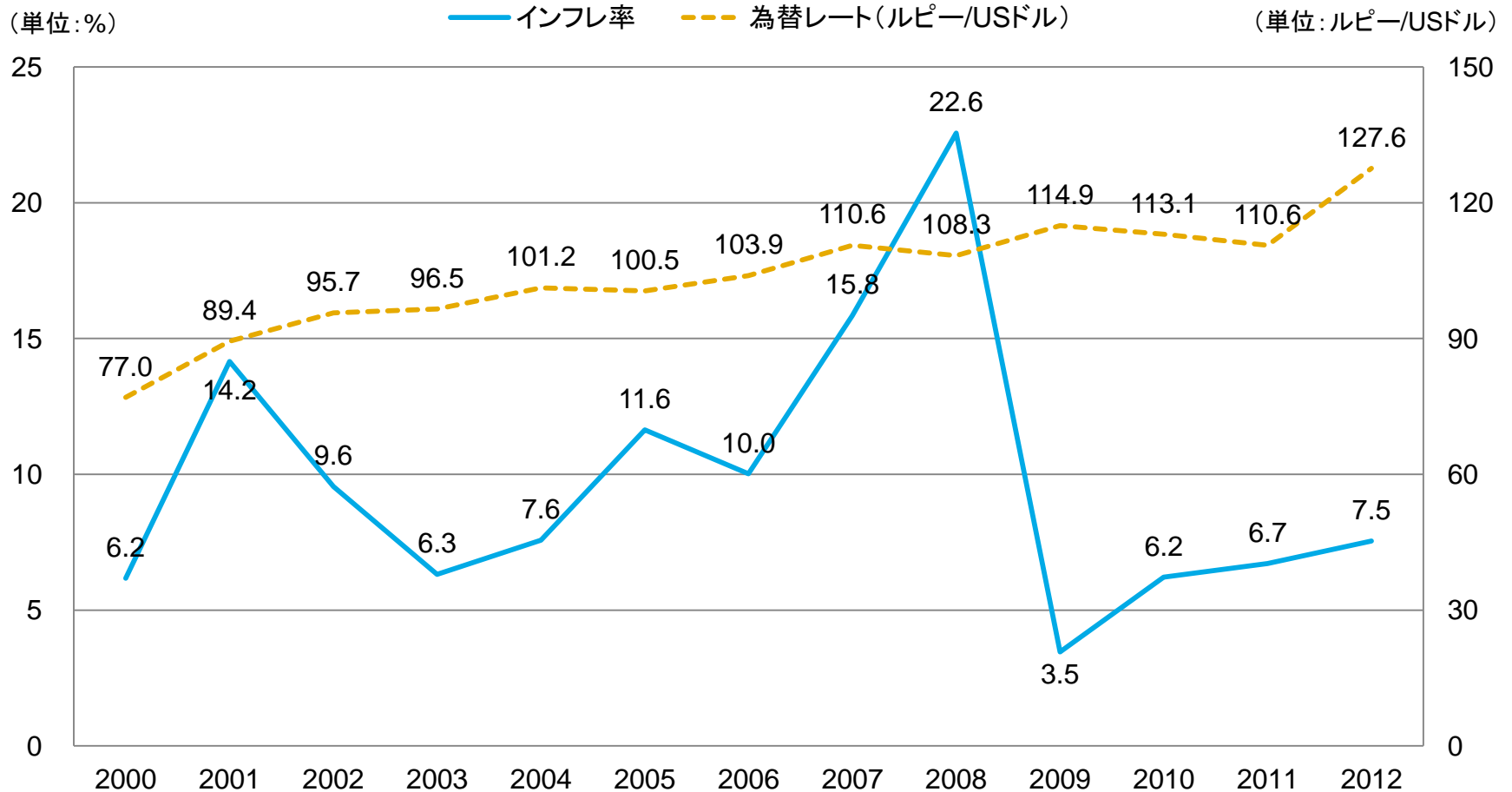
すべての人に、チャンス。 Living in Peace.



為替水準は安定して推移している一方、インフレ率が近年上昇傾向にある

- インフレ率は2008年に22.6%まで急騰しているものの、直近は6%-8%の水準に抑えられている
- 対ドル為替レートは安定的に推移してきたが、2012年には15%以上の変動を示している

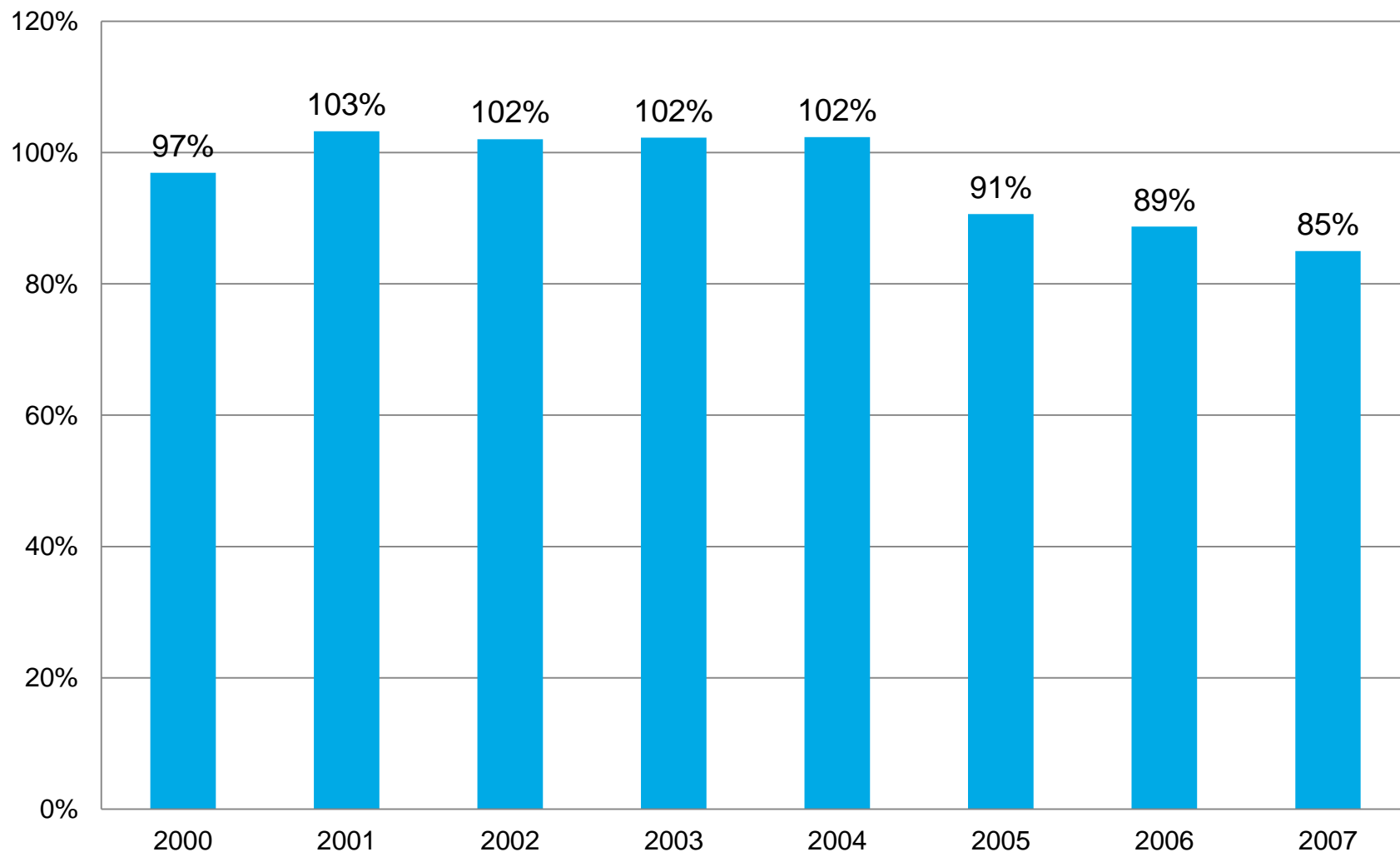
インフレ率・為替レート(スリランカルピー/USDドル)



出所: World Bank Development Indicators

対GDP政府債務残高は低下傾向にあり、良好な水準を保っている

対GDP政府債務残高推移



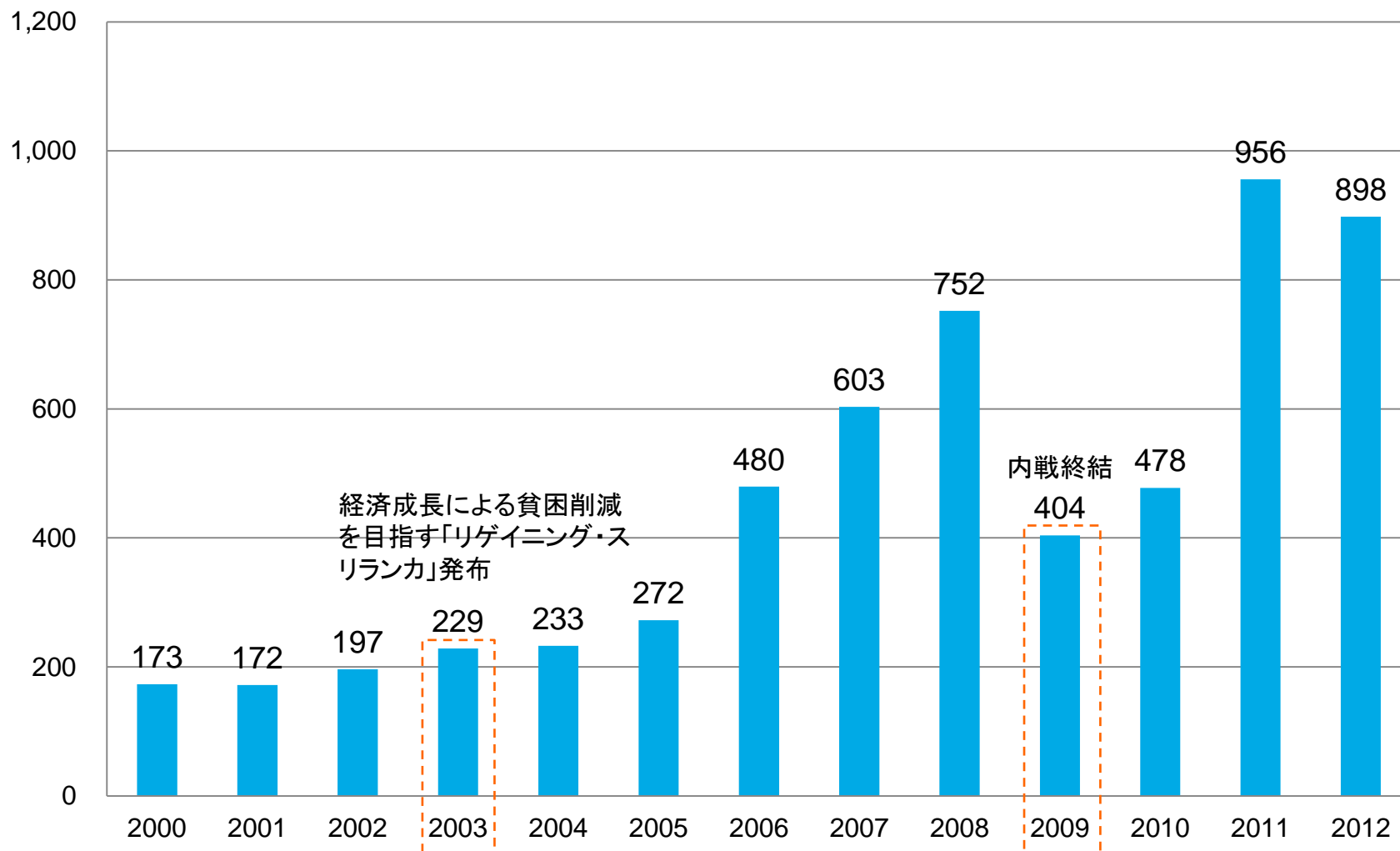
出所：World Bank Development Indicators



海外からの直接投資は順調に増加してきた。2009年の内戦終了直後に一時落ち込みはしたものの、その後は過去最高水準へと到達している

対内直接投資推移

単位: 百万ドル



出所: World Bank Development Indicators

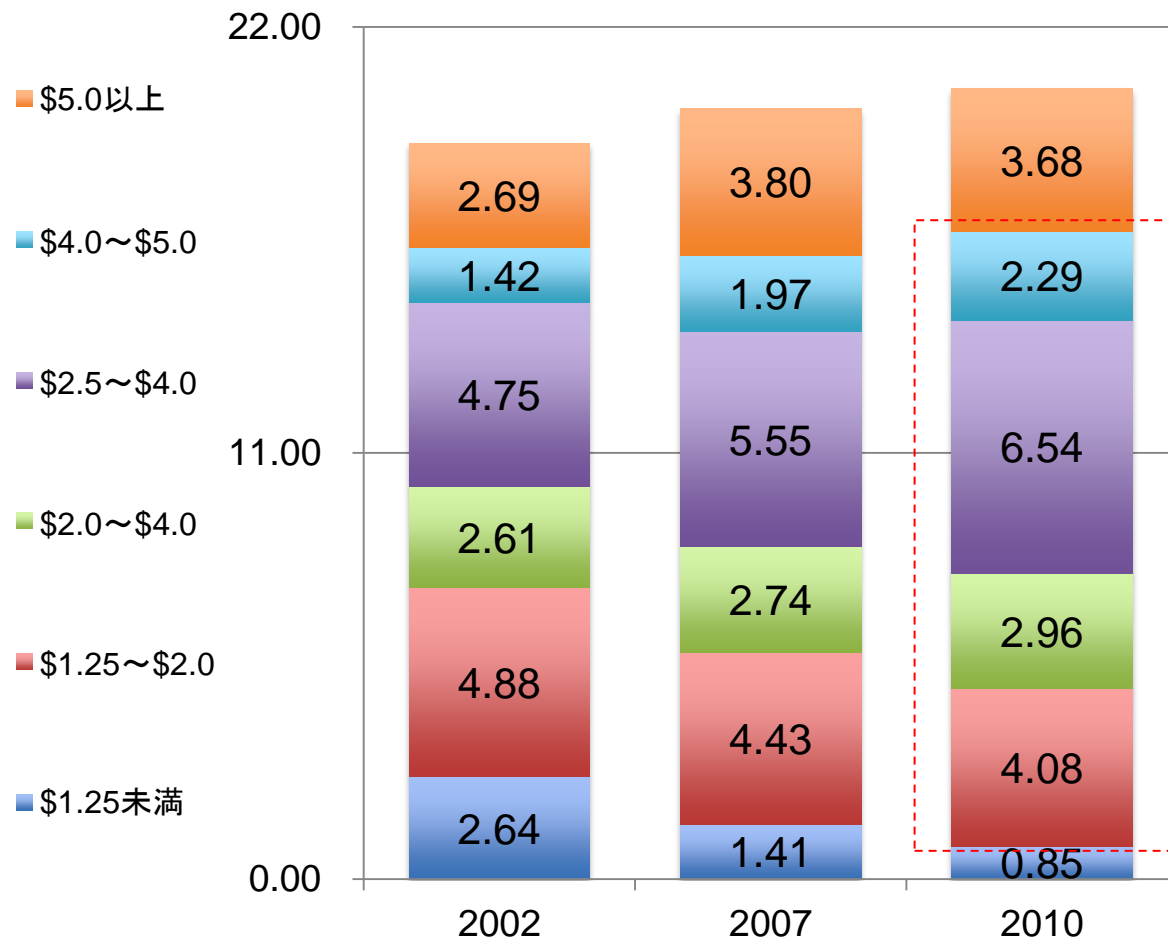
2. スリランカの マイクロファイナンスセクター



MFのターゲット層である1日を1.25～5.00ドルで生活する人は人口の8割弱を占めている

スリランカにおける1人の1日あたり所得別分布

(単位:100万人)



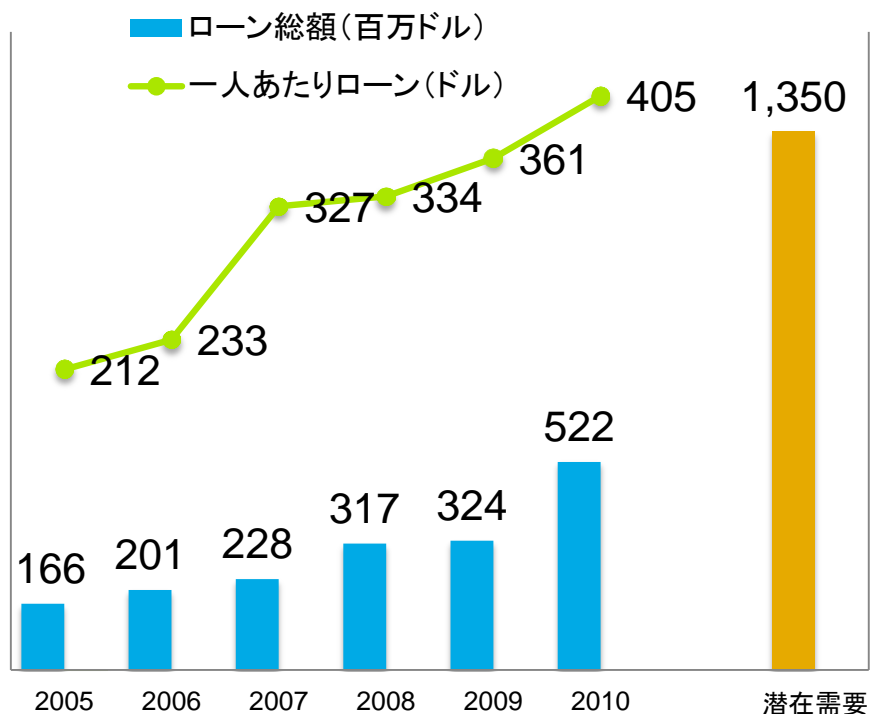
スリランカにおけるマイクロファイナンスのターゲット層は人口の50%弱といわれているが、潜在的なターゲット層である1.25～5.00ドルで生活する層は人口の8割弱を占める。

なお、低所得層においては少数民族であるタミル族の比率が高い。

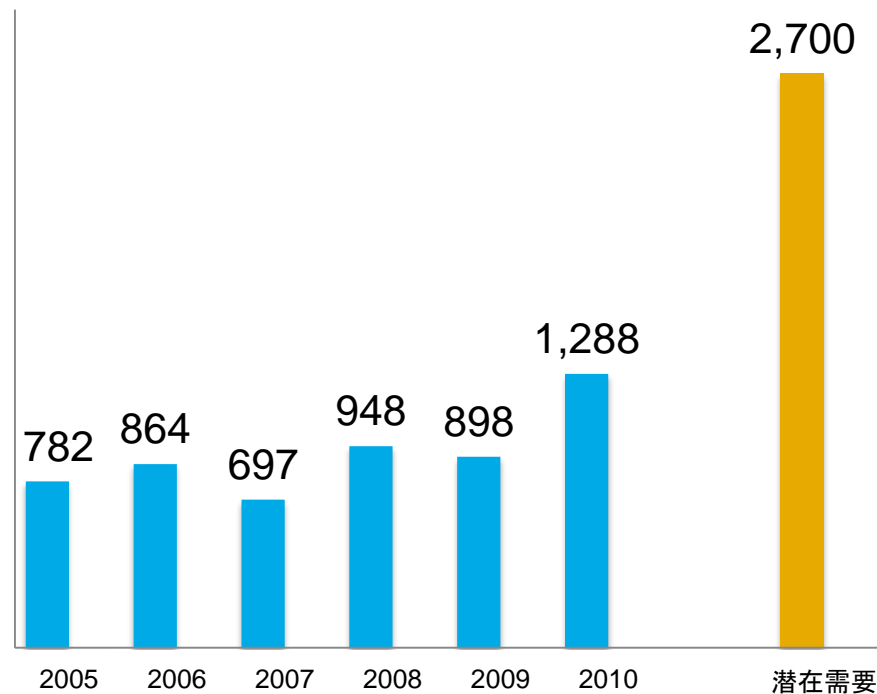
スリランカの潜在マイクロファイナンス需要は270万人。今後も成長余地あり

人口450万世帯のスリランカにおいて、マイクロファイナンスを必要としている世帯および一人あたりローン金額を保守的に270万、500ドルと仮定してもMF潜在需要は13.5億ドルになる。

マイクロファイナンスローン総額と
一人あたりローン金額



顧客数(1,000人)



3. Sewa Financeについて

(注) 本章の内容は2014年2月時点でSewa Financeから提供されたデータ及びLIPが現地でヒアリングした情報に基づく



会社概要

正式名称	SEWA LANKA COMMUNITY FINANCIAL SERVICES LIMITED
法人格	Public Limited Liability Company N(PBS) 1275 New reregistration number PB 1105 (under new Companies Act No. 7 – 2007)
住所	805/3, Lake Road Boralasgamuwa, Sri Lanka
MFIライセンス	なし(同国のマイクロファイナンス関連法案は閣議決定中で施行されていない)
設立年	2005年
従業員数	84名
主要株主	(普通株式) Sewalanka Foundation (優先株式) Etimos Lanka Ltd.
支店数	17
グループ会社	Sewalanka Foundation
主要取引銀行	Commercial Bank、Hatton National Bank、PABC Bank、People's Bank DFCC Vardhana Bank
監査法人	Ernst & Young, Chartered Accountants



スリランカの社会経済的貧困層への裨益を主目的とするMFIである

ビジョン

- 強固な財務基盤を築き、持続性のある傑出したサービス・プロバイダーとして、効率性をもって、2016年までに50,000世帯の資金ニーズを満たす

ミッション

- スリランカ国内の、低所得層ならびに社会経済的貧困層の経済的地位を向上させ、社会的な権利を与えるため、便利で手の届く、プロフェッショナルなサービスによる、顧客主導型の金融サービスを提供する

- **Sewalanka Foundation**

- Sewalanka FoundationはSewa Financeの実質的な意思決定権者。
- スリランカ国内屈指の規模を誇るNGOであり、1982年に制定された会社法に則り組織されている。当財団は地域コミュニティの発展のために自発的に課題へ取り組むことを重要視しており、スリランカの経済的、社会的、環境的持続性を考慮した発展に寄与する事業提供を目指している。当財団は地方の貧困問題解決に特に力を入れており、社会的流動性や地域組織の機能性を高めることで、寄付へ頼らない自給自足且つ持続的な発展が可能な仕組みづくりに取り組んでいる。
- ビジネスマインドの人材が少なく非営利事業を主としている。
- 2004年の大津波の際、国際的な支援金により急拡大。近年は一時期800名ほどいたスタッフを500名まで減らし、さらに200名程度まで縮小しシェイプアップする予定。

- **Sewalanka Enterprise Development Co. Ltd (SEDCO)**

- Sewalanka Foundationは前述のとおり、地域組織のメンバーによって行われる事業に対する支援を目指している。下部組織であるSEDCOは、リサーチ、アドバイザリー、投資、そして市場整備を通じて、地域組織のメンバーが適切な市場へのアクセスを手に入れ、より生産性の高い事業を営むことができるように支援している。
- SEDCOとSewa Financeとは資本関係及び相互保証提供等もなく別会社である。

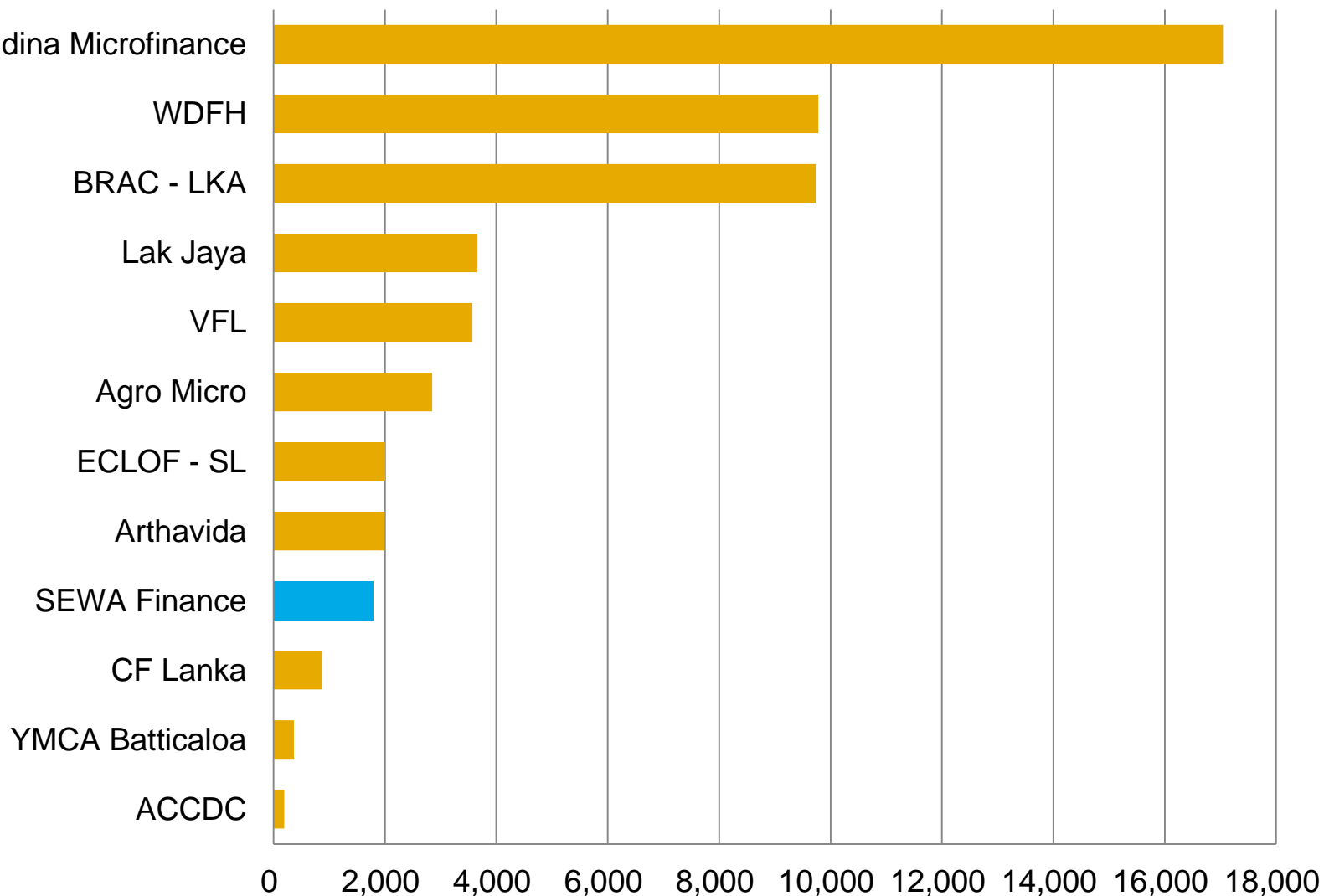
若くビジネスバックグラウンドをもつCEOと長年金融業界に従事してきた Head of Operationsのバランスのとれた経営陣

- **Renuka Rathnawage 氏 - CEO**
 - スリランカ公認会計士。スリランカ公認会計士協会の会員、スリランカ会計技術者協会の終身会員。現在、財務会計分野の準修士取得中。PRDA (国民農村開発協会/スリランカのNGOの一つ)にて、財務・総務マネジャーを7年間、ゼネラルマネジャーを1年間務めた。2008年10月より現職。
- **Nihal Kandanaarachchi氏 - Head of Operations (オペレーション統括責任者)**
 - スリランカ銀行協会会員。34年に渡り銀行業務に従事し、その内22年間はマネジャー職を勤めた。スリランカ国民銀行、スリランカ信用銀行で培ったリテール業務と与信管理分野での知識を元に、Sewa Financeの活動促進に貢献している。
- **N. M. Ariyaratne氏 - Deputy Head of Operations (オペレーション統括副責任者)**
 - 経営学の学位を保有。大学卒業後、スリランカ国家開発信用基金で融資審査業務に従事。その後、4年間民間企業に勤めた後、2002年より、Sewalanka Foundationにて地域統括マネジャーを務めた。現在の主な担当業務は、全国の融資審査業務の統括。
- **S. Umasuthan氏 - Operations manager (オペレーション管理者)**
 - イギリスで経営学修士、スリランカでマーケティングの準修士を取得。スリランカマーケティング協会の会員。民間のマーケティング事業会社、保険事業会社、教育関連出版事業会社、ハードウェア事業会社での役員経歴を持つ。現在は、Sewa Financeの北東地域の融資審査業務の管理を行っている。



いわゆる「従来型マイクロファイナンス機関(MFI)」のなかでも、Sewa Financeは中位グループで最も小さいMFI

従来型MFIのローンサイズ

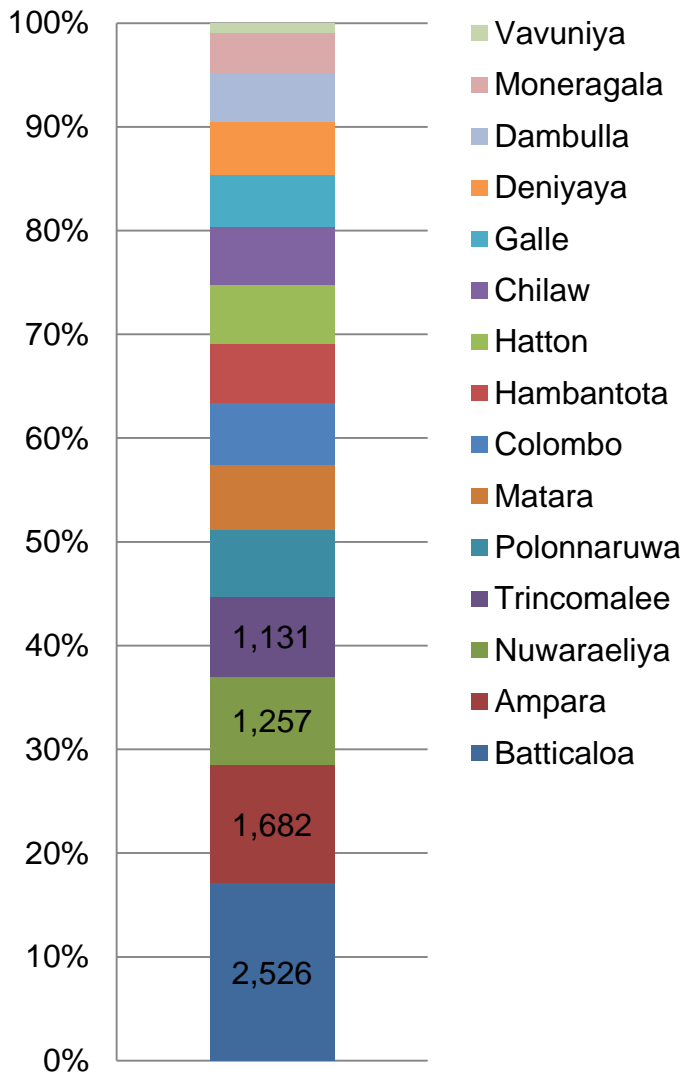


山奥の地域およびタミル族の住む極貧層の村など、他のMFIが進出しないエリアへも出店している(現在支店数17)



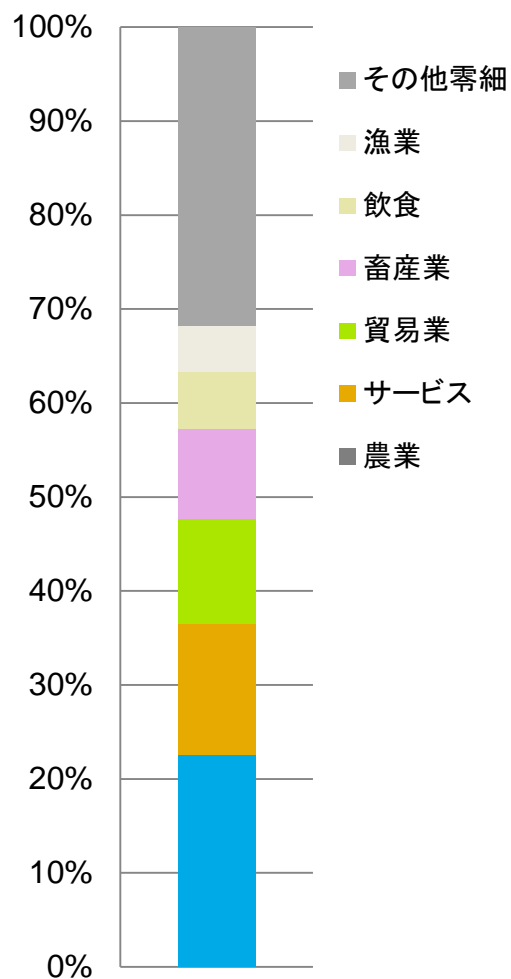
*2014年2月時点

支店別顧客数割合

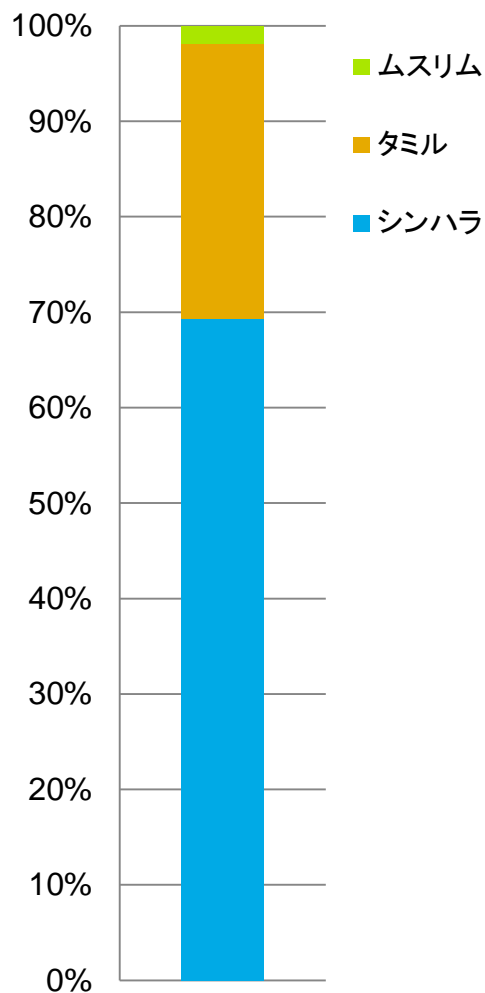


貸付先の業種は多様。全人口の15%であるタミル族への貸付が全体の3割を占める。性別では女性が主要顧客となっている

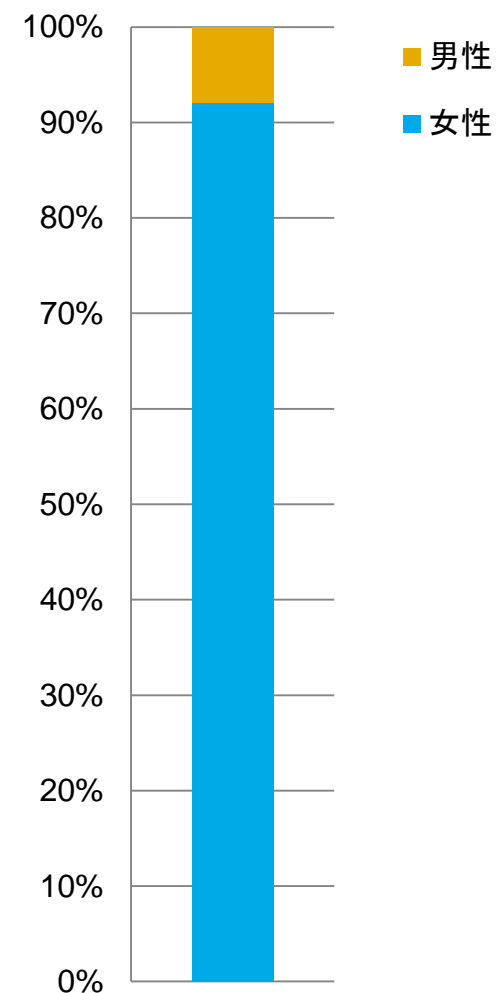
顧客属性(ビジネス)



顧客属性(民族)

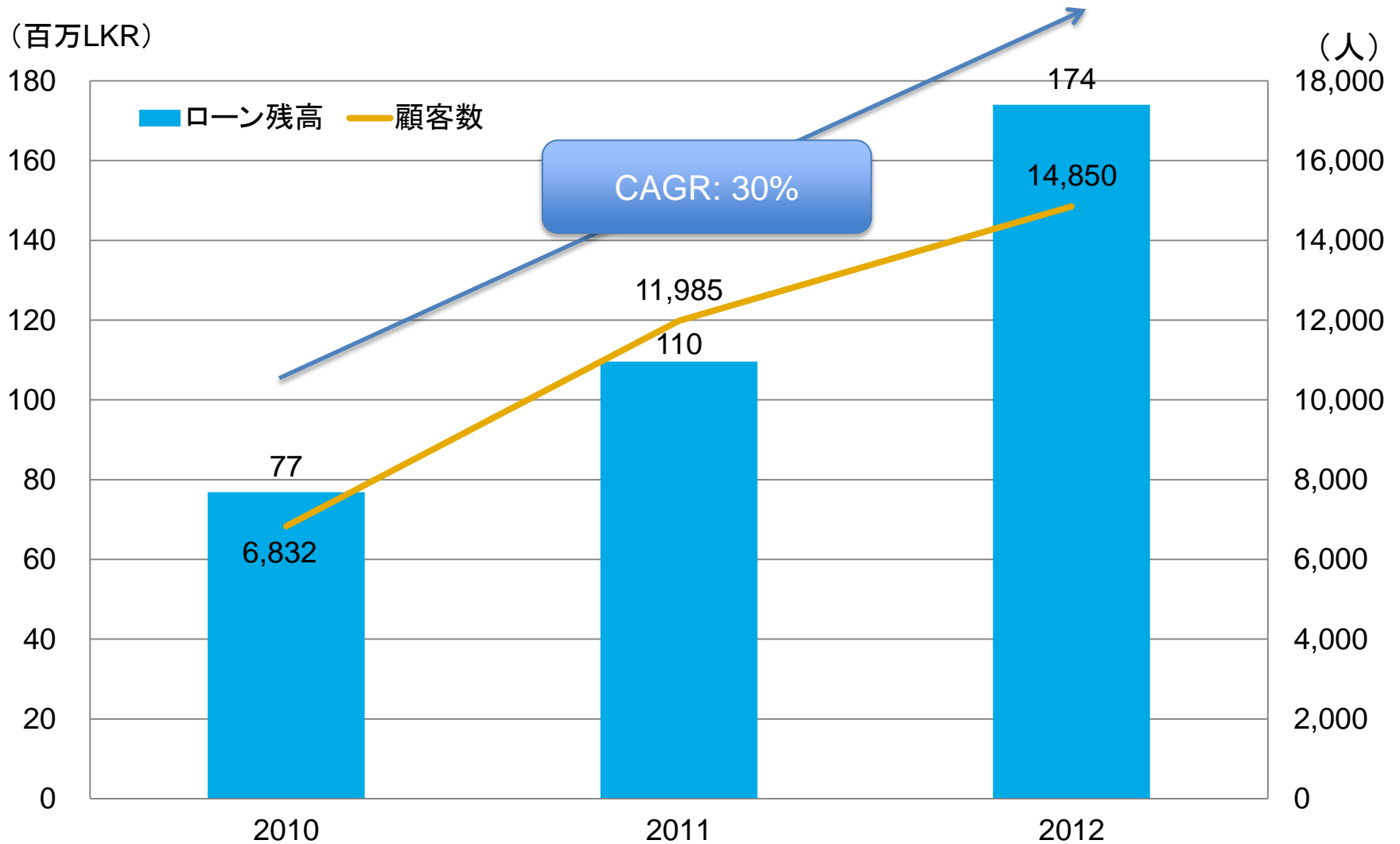


顧客属性(性別)



過去3年間、当社の事業規模は拡大基調にある

ローン残高と顧客数の推移



これまではサブスケールのために利益がほとんど出ない構造。売上が4000万LKRを上回りようやく利益が出始めた

過去3年のコスト構造

	2011	2012	2013
売上(1000LKR)	22,764	44,036	59,533
変動費率	15.4%	22.1%	21.5%
固定比率	118.6%	74.2%	63.7%
経常利益率	-34.0%	3.7%	14.8%

人件費・アドミンコストが大きくかかりすぎる構造

節約可能人件費率	11.0%	7.7%	7.1%
達成可能水準	-23.0%	11.4%	21.9%

現状オペレーションなら、クレジットオフィサー1人あたり800人まで対応可能。

連帯保証グループ(JLG)ローンがメイン商品。

近年、都市部を中心に小規模起業家向けローンを開始し今後拡大予定

商品ラインナップ

1. 連帯保証グループ(JLG)ローン

- 顧客同士が連帯保証をする。当社のメイン商品
- Max: 50,000LKR (376USD)
 - 1st Max: 25,000LKR
 - 2nd Max: 30,000LKR
 - 3rd Max: 50,000LKR

2. CBO (Community-Based Organizations、地域の共同体)ローン

- CBOがSewa Financeに顧客候補を紹介する
- 現在はJLGローンをメイン商品にしているため、本ローンは縮小している
- Max: 50,000LKR(376USD)
 - 1st Max: 25,000LKR
 - 2nd Max: 3,000LKR
 - 3rd Max: 50,000LKR

3. Micro Enterprise Loan

- 小規模起業家向けローン
- Max: 200,000LKR (1,506USD)
- 財務状態の良好なビジネスパーソン2名からの個人連帯保証が必要
- 立ち上げたばかりの段階の商品で、現時点では1支店(Colombo)での取扱のみ



丁寧なコミュニケーション、相対的に低い貸出金利、および顧客に配慮した回収タイミングの設定により差別化を図っている

ビジネスメソッド

- 顧客セグメンテーション&ターゲティング
 - 主な対象顧客は農村部の貧困層女性（平均所得3,000LKRの極貧困層～80,000LKR程度の低所得層と幅広い）
 - Micro Enterprise Loanは立ち上げたばかりの商品であるため、現在は都市部の、ある程度のビジネス経験がある若年層のみを対象にしている
- 差別化戦略
 - 顧客との密なコミュニケーションによる顧客離れ防止策
 - スリランカのMF市場では、Finance Companyと呼ばれる高利貸により顧客が奪われる傾向にある。当社では、防止策として優秀なスタッフによるセンターミーティング及び日常的な訪問により友人・家族のように良好な関係を構築することにより差別化を図っている。顧客からの評判は非常に良く、当社からの借り入れを選んだ理由の一つという声が多い。
 - 相対的に低い貸出金利
 - Finance Companyが36%程度で貸出を行っているところ、当社は20%フラットで貸出を行っている。
 - 月次での返済
 - Finance Companyや競合のいくつかは週次での返済を課しているが、多忙な顧客にとっては月次の返済が重宝されている。



貸出に際しては、コミュニティリーダーなどを通じたフィルタリングや、顧客のシステムに対する理解度の確認を徹底している

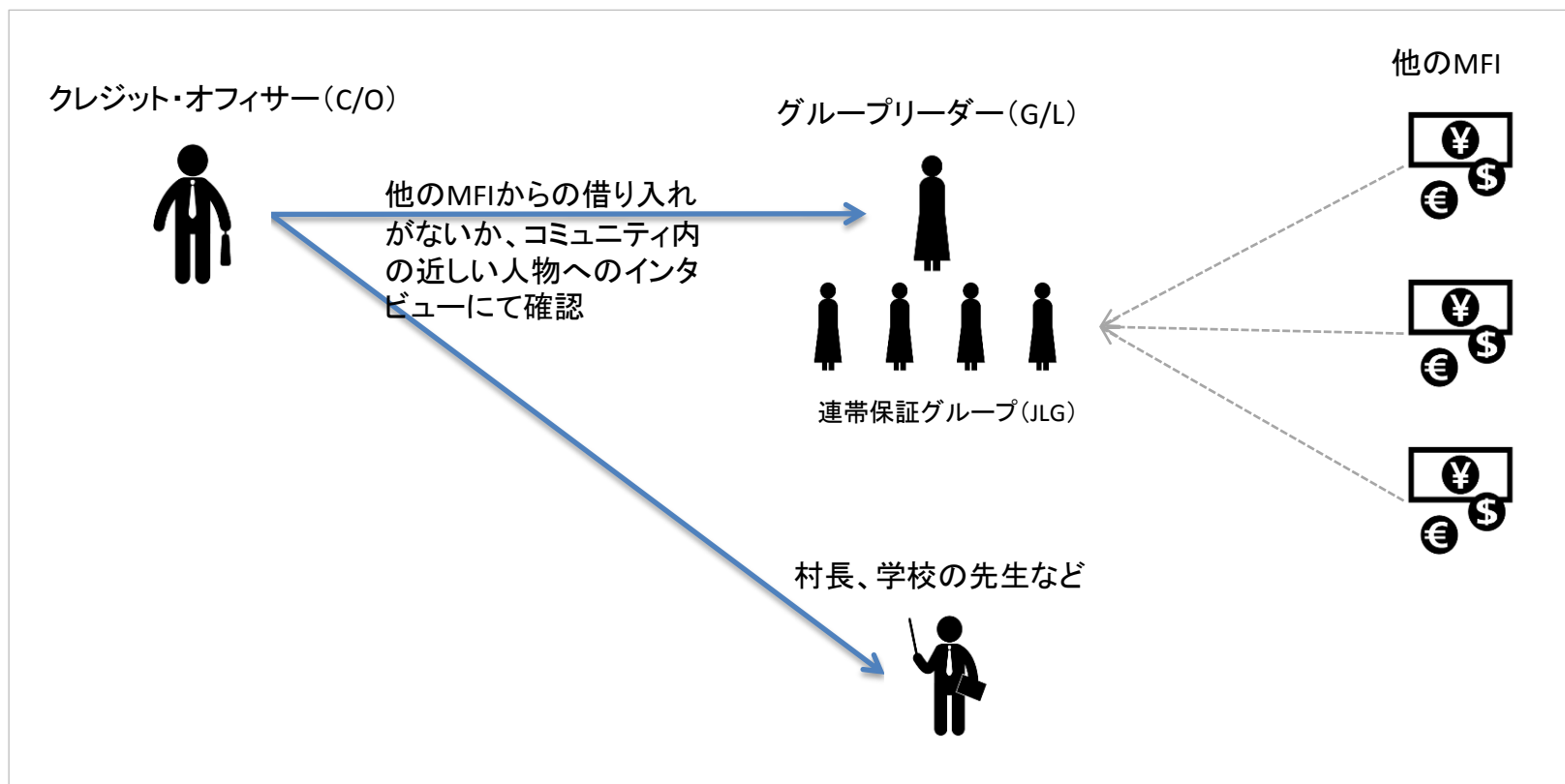
- 潜在顧客選定
 - 村長、地域の学校の先生、地域金融機関にヒアリングをして20～40人の潜在顧客を絞り込む
- 顧客選定
 - 潜在顧客選定後、以下のMTGを実施。すべてのプロセスを通過すると支店長・本店決裁へ進む
 - Promotion and Client Identification MTG
 - JLGのコンセプトの説明や条件の説明
 - JLG Awareness MTG
 - Promotion and Client Identification MTGでの内容の再説明で意思確認
 - グループを組ませる
 - Group Awareness Meeting
 - 再度JLGシステムについて説明し最終意思確認
 - Group memberの登録
- 貸出申請書提出・審査
 - Client Assessment
 - クレジットオフィサー(C/O)が各家庭を訪問して家財など申請書と齟齬がないか確認
 - Group Assessment and Documentation
 - 支店長(B/M)がC/Oとともにグループと面談
 - 問題なければ書類手続きを行う
- 貸出
 - 手数料控除後、小切手を手渡して貸出終了



多重債務チェックにはコミュニティリーダーやグループリーダーを活用している

- スリランカではクレジットビューロー（個人信用情報機関）がない。当社では貸出時にはグループリーダー（G/L）、村長、地域の学校の先生など近い人物にヒアリングを行い、虚偽の申告がないか確認する。
- 貸出実行後は、定期的に各G/L達とミーティングを実施し、状況に変化がないかモニタリングする。
- 現在のところ、ソーシャルプレッシャーによるフィルタリングが概ね上手く機能している。

貸出審査時の多重債務チェックイメージ



回収は、月次でセンターミーティングを実施して行う

- 当社では、月に1度センターミーティングを実施し回収を行っている。
- センターミーティングでは、各グループリーダーがその月起こったこと(ビジネス、必要に応じてパーソナルライフ)をみんなの前で発表する。
- その後、各グループごとにリーダーがクレジットオフィサー(C/O)に現金で返済を行う。
- C/Oはセンターミーティング後、支店に帰り記帳及び支店長への報告を行う。
- 支店長の確認が終わった後、当日の総回収金額が100,000LKR以下の場合には一人、100,000LKR以上の場合は2名で近くの取引銀行へ行き入金を行う(どの支店も1km以内に預金銀行がある)。

センターミーティングでの返済の様子



出所: LIPが現地にて撮影

支店に掲げられたその日のC/O、センター別回収予定表

Credit officer Name	TIME	CENTER (AROUNDS)	REALIZABLE	REALITY	DAILY OVER	OTHER
Madushan	8:30	Sunshere	28,000	33,000		
	9:00	Kumbura	21,000	8,000		
	10:30	Pandya	47,000	71,000		
	12:00	Tharanga	44,000	44,000		
KANCHANA	9:00	Sunshere	236,500	118,000		
			47,000/-	47,000/-		
ROSHAN			4400 af	43,000		
			186,000	288,000		
Total						

デフォルト時は安易に法的措置を取らず、自主的な返済を促すポリシー

- 当社では、デフォルト時に担保を使った強制回収等を行わず、クレジットオフィサー(必要に応じてブランチマネジャーも)が顧客を訪問し、返済スケジュールの見直しなど返済を促すコミュニケーションを第一手段としている。
- 3回面談しても折り合いが付かない場合は、裁判所の仲裁プロセスへ進む。
- 貸倒損失の計上はめったに行わないことをポリシーにしている。2014年2月訪問時でのヒアリングによると、2007年から7年にわたり回収交渉をしてきたが回収見込みがないと最終的に判断した債権を、最近初めて償却したとのこと。



グループ組織であるSewalanka Foundationが全ての普通株式を保有しており、ガバナンスが弱い

グループ組織であるSewalanka Foundationが全ての普通株式を保有しているのみならず、同財団は会長のほぼ独裁体制であり、ガバナンスは強いとは言えない状況にある。

普通株式所有者一覧

株主名	株式数	当社との関係
1 Sewalanka Foundation	5,064,547	親会社
2 Dr. Harsha Kumara Nawaratne Weraduwa	30	取締役/親会社会長
3 Velupillai Revathan	30	取締役
4 Kuruna Arachchilage Wijesekara	8	取締役
5 Ganeshmoorthy Kriushnamurthiy	8	取締役
6 Mahinda De Silva	8	取締役
7 Kaushalya Nawaratne	8	取締役
8 Subramaniam Sivapakyam	8	取締役
Total	5,064,647	

優先株式所有者一覧

株主名	株式数
Etimos Lanka (Pvt) Ltd	699,039

過去の高いデフォルト率は、親財団の影響によるもの。

事業開始当初の貸し倒れ増加と再建までの経緯

1. Sewa Finance創設と親財団主導によるローン供与

- 既述の通り、親会社であるSewalanka Foundation(親財団)が実質的に意思決定権を有する。親財団は自身のサポートする村やコミュニティの発展のためSewa Financeを立ち上げ、融資を開始させた。
- 過去提供されていたCommunity Based Organization(CBO)ローンは、全て親財団の意思決定のもと顧客の選定が行われ、Sewa Finance自身は貸出審査等資金の運用に関してコントロールが及ばない状態で融資が行われていた。結果、初年度は確実に返済能力のある顧客を親財団が選定したため、返済率も高く成功した。ところが、2年目以降になって規模を拡大するにつれ、優良顧客でない顧客にも審査を行わず貸付を行った結果、デフォルト率が高騰した。

2. Sewa Financeの事業運営上の独立への取り組み

- もともと親財団は慈善事業を主としており、貸付に関する知識や経験のあるスタッフがいなかった。危機感を感じたSewa Financeは親財団に現状を訴え、状況の改善を求めたが議論が平行線で解決には至らなかった。Sewa Financeの当時のCEOは2008年6月に退職。現Head of OperationsのNihalがActing CEOとして一時的に従事。当時を振り返って、Sewa Financeと親財団の間には相当陰悪な雰囲気があったとのこと。

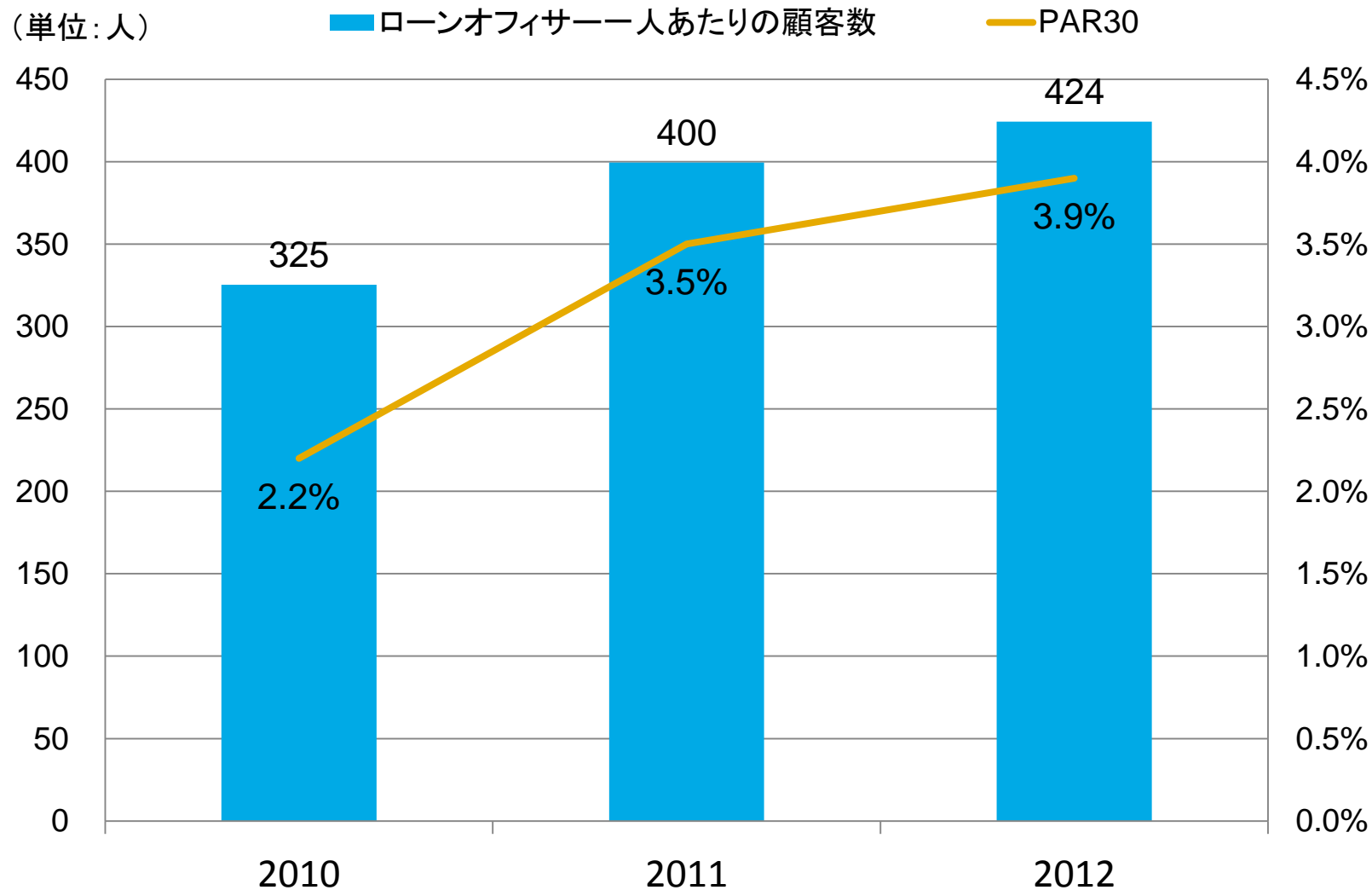
3. 新CEO着任後のターンアラウンド

- 2008年10月、現CEOのRenukaが着任し転機が訪れた。彼女はPeople's Rural Development Associationに7年勤務し、MBAやCPAなどビジネス的バックグラウンドだけでなく、貧困削減などの開発分野に関する知見をもっていた。
- 着任早々、彼女は現状の問題点を把握し、親財団に粘り強く現状を説明。このままでは立ち行かなくなるのでFinancing(マイクロファイナンス)に関する意思決定権(貸出審査プロセス、モニタリング・回収に関するコントロール権)をSewa Financeに委譲することを主張。
- 結果、親財団の会長も同意し提案通りに意思決定プロセスの変革を実行。経営においても独立性を獲得し立て直しを開始。事業戦略としても、負の遺産であるCBOローンからJLGローン(連帯保証ローン、5人一組)をメインのプロダクトにシフト。
- 2012年度よりようやく経常利益ベースで黒字転換しはじめた。



ローンオフィサー1人あたりの顧客数は増加中。負の遺産が存在しているため、PARは比較的高い水準で推移している。

ローンオフィサー1人あたり顧客数とPAR30の推移



これまで外部資金の調達がさほど多くなかったため、ALMはまだ発展段階。
今後の改善が必要とされている

現在の
資金繰り体制

- 将来一ヶ月の入金額×90%として入金スケジュールを立て、最低キャッシュ200万LKRを割らないように毎月の貸出可能額を決定
- 必要に応じて日次でのキャッシュ管理を実施
- 対応は財務部。各支店に貸出可能額を通知

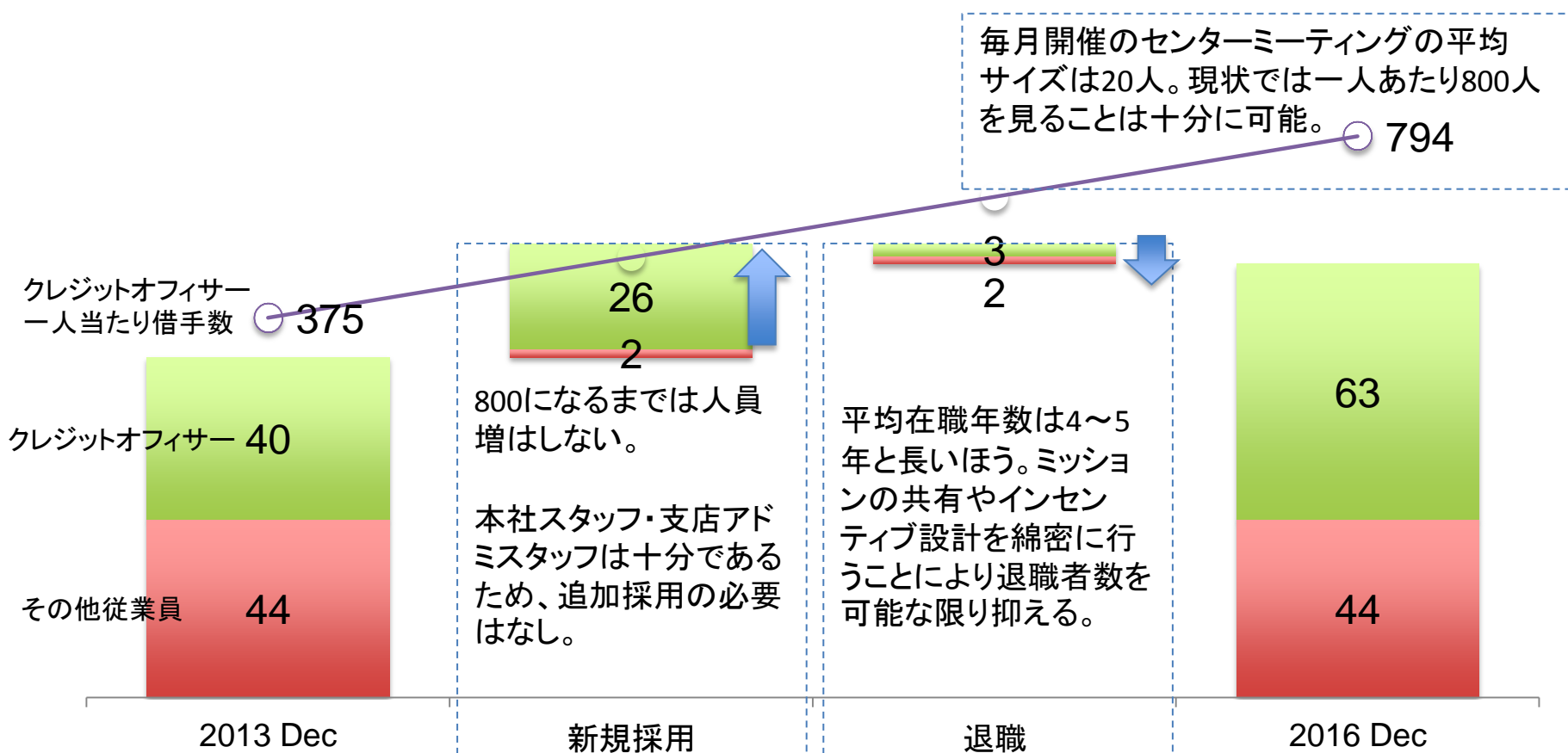
今後
求められる
もの

- 現時点でALM(Asset Liability Management、資産/負債の総合管理)の観点が基本的に不在。将来に外部投資家からより多くのローンを調達する場合には、貸出・借入の満期構造を合わせる必要あり
- 月次管理もリスク高いため、最低四半期レベルで予測作成が必要

センターミーティング制が機能しており、今後大幅な成長を達成する場合においても、人員増は20%に留まる

負の遺産の整理により顧客数は減少したもののクレジットオフィサーの人員数はほぼ変わっていない。クレジットオフィサー1人あたりの顧客数が800人になるタイミングで人員増を行う。本社スタッフ・支店アドミ担当者は新規採用必要は当面なし。

スタッフ数とクレジットオフィサー1人あたり顧客数



4. 財務分析



適用会計基準

- スリランカの会計制度概要

関連法	2007年会社法、1995年会計及び監査基準に関する法律、スリランカ会計基準、中小企業のための財務報告基準
会計通貨	スリランカルピー(LKR)
記帳言語	シンハラ語、タミル語、英語による記帳が認められている
帳簿保存期間	10年: 登記事務所(Registered Office)に最低10年間備え置く必要がある
会計期間	原則12ヶ月(例外的に、12ヶ月以外の期間を定めることが認められている)
会計基準設定主体	スリランカ勅許会計士協会(ICAS)
スリランカ会計基準(SLFERS)	IFRSが導入されている(2012年1月1日より、2009年時点で有効なIFRSを採用) 中小企業には、中小企業のための財務報告基準(SLFERS for SMEs)が設定されている
財務諸表の登記局への提出義務	すべての会社は、株主総会へ財務諸表を含む年次報告書の提出義務が課される また、非公開会社以外の会社は、年次株主総会の後、20営業日以内に登記局に対しても財務状況を報告しなければならない

- Sewa Financeの適用会計基準

2012年1月よりスリランカ会計基準にIFRSが導入されたことに伴い、Sewa Financeでは2012年1月以降に終了する会計期間より、中小企業のための財務報告基準(SLFERS for SME)を適用している。このため、2012年度財務諸表における前年度残高(2011年度)について、従来採用されていたSLAS for SMEからの移行に伴う調整を行っている。



主要な会計方針・会計処理に関する個別留意事項

- 主要な会計方針: 主要な会計方針は、例外を除き継続して適用されている。
1. 外貨建取引の換算

財務諸表は機能通貨であるスリランカルピーにより表示されている。

外貨建取引は発生時レートにより換算される。期末日において外貨建金融資産及び負債は決算日レートにより換算され、非トレーディング活動により発生した為替差損益は、損益計算書のその他の損益に計上される。また、取得価額で測定される非金融資産及び負債は発生時レートにより換算され、公正価値で測定される非金融資産及び負債は公正価値算定時点におけるレートにより換算される。
 2. 現金及び現金同等物

現金及び現金同等物には、手許現金、要求払預金及び満期3ヶ月以内の定期預金が含まれる。
 3. 金融商品

金融商品はその保有目的に従い、売買目的金融資産、満期保有投資、貸付・売掛債権、及び売却可能金融資産に区分される。
- 会計処理に関する個別留意事項
1. 貸倒引当金

貸借対照表上では資産の貸出金からの控除として、損益計算書上では営業外費用として計上されている。戻入益はすべて戻入益として計上されている。
 2. 退職給付引当金

確定給付型退職年金制度を採用しており、勤務期間1年に対し非管理職は給与の半月分、管理職は給与の一月分を目安に積立を行っている。
 3. 収益科目内の異常項目の有無

一過性の収益科目、収益科目内の異常項目の有無を確認したところ、該当はなかった。



財務指標分析

- 主要な財務指標

(単位: SLR、%)	Actual 2010/3	Actual 2011/3	Actual 2012/3	Actual 2013/3	基準値
貸出残高	76,823,726	109,575,310	173,978,411	158,309,166	-
総資産残高	102,083,532	130,313,714	229,463,595	210,353,330	-
総純資産残高	27,564,501	30,554,218	64,361,068	72,779,197	-
業務利益	19,696,938	19,251,783	34,289,807	46,740,626	-
純利益	(14,147,366)	(2,597,123)	(2,894,155)	(244,205)	-
自己資本比率	27.0%	23.4%	28.0%	34.6%	20%
ROA	-27.7%	-2.2%	-1.6%	-0.1%	-
ROE	-48.7%	-5.5%	-4.2%	-0.3%	-
業務利益率	83.2%	84.6%	77.9%	78.5%	75%
PAR30	*1	2.2%	3.5%	3.9%	5%

*1 2009年度のPAR30については数値未入手である。



財務指標分析

- 自己資本比率(安全性)

2010年以降、自己資本比率は一貫して20%を上回っており、財政状態の安全性に問題は見られない。

- ROA & ROE(収益性)

ROA及びROEは、過去に提供されていたCBOローンがデフォルト率高等の原因となったことにより、2012年度までマイナスとなっている。2008年10月に現CEOのRenukaが着任して以降、経営改善に取り組み、事業戦略としても負の遺産であるCBOローンからJLGをメインのプロダクトにシフトしたため、2013年度以降はプラスの数値となる見込みであり、下記のとおり業務収益率も妥当な水準であるため、将来的な収益性に問題はないと判断できる。

- 業務収益率・経常利益率(収益性)

業務収益率は一貫して80%前後となっている。経常利益率は2010年度までマイナスであったが、2008年10月のCEO交代以降の経営改善により、2011年度以降はプラスとなっており、将来的には20%前後で推移すると見込まれる。

- PARの推移(債権評価の適切性)

PAR30は30日以上延滞している債権の割合であり、一般的な基準値は5%である(Inter-American Development Bank 『Technical Guide』)。直近3年間では一貫して5%を下回っており、問題は見られない。

