



SAMIC Limited

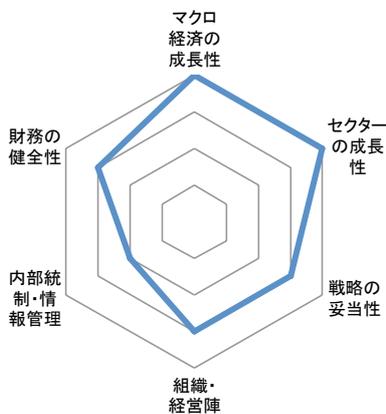
Living in Peace アナリストレポート (アップデート版)

総合評価：

B+

個別評価：

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	B
組織、経営陣	B
内部統制、情報管理	C
財務の健全性	B



発行日付：

2012/06/07

コンタクト：

高桑啓介

lip.inquiry@gmail.com

Executive Summary

CHC NGO を母体とする SAMIC Limited はカンボジアに存在するマイクロファイナンス機関である。

カンボジア経済は、工業に牽引され安定して成長し続けることが見込まれている。インフレ率も近年において安定しており、為替レートの大幅な変動リスクも小さい。同国のマイクロファイナンスセクターは目覚ましい勢いで成長しており、一時的に多重債務者問題等が発生したものの、規制当局のリードにより事態は安定している。

SAMIC は、カンボジアで事業を展開する中規模のマイクロファイナンス機関である。同社の主要顧客は農業従事者と小規模事業者であり、これら顧客に対して比較的小さなサイズのローンを提供している。同業他社との差別化を図るために、SAMIC は顧客の需要に合わせた商品、サービスを提供している。

Living in Peace は SAMIC の事業に関して、5 日間の現地調査を含む精査を行った。主要な点は下記の通りである：

- SAMIC ではこの期間に大きな経営体制変更はなく、人事制度上の大きなリスクも確認されていない
- GM が経費支出の一部について独断で決済する権限を有している。支出する経費が少ないことから問題として顕在化していないが、不正防止の観点からは是正が必要であると考えられる。その他には内部統制上の重大な問題は見受けられなかった
- 2009 年の金融危機以降、業績は回復基調にあり、自己資本比率を安定させながら、資産と貸出総額を上昇させている。ローン残高が増加するとともに PAR30 の割合も順調に減っている
- 財務モデルを作成しストレステストを行った結果として、今後も底堅い利益が維持される蓋然性が高いものと思料される

なお、本改訂版においては、2012 年 4 月 28 日発行のレポートから下記二点につきアップデートしている。なお、本レポートの主要な結論には変化はない。

- 取締役の名簿につき最新のものに更新
- モデルに使用した実績値につき、同社の最新の監査済み財務諸表に一致するようにアップデート

カンボジアについて.....	3	支店の拡大.....	15
基本情報.....	3	財務プロジェクト.....	16
歴史.....	3		
社会状況.....	3		
SAMIC 概要.....	4		
ミッションとビジョン.....	4		
沿革.....	4		
市場状況、競争環境について.....	4		
マクロ経済状況.....	4		
経済成長.....	4		
産業別分析.....	4		
MFI 関連指標分析.....	5		
インフレ率.....	5		
マイクロファイナンス貸付残高.....	5		
マイクロファイナンス浸透率.....	5		
中央銀行の施策.....	6		
信用情報機関.....	6		
MFI セクターの状況.....	6		
MFI セクター概要.....	6		
プレーヤー分析.....	6		
マーケットシェア.....	7		
競争戦略について.....	7		
顧客について.....	7		
主要顧客層.....	7		
顧客獲得への施策.....	7		
商品.....	8		
商品の種類.....	8		
・ローン商品.....	8		
・保険.....	8		
今後の展望.....	9		
プロモーション.....	9		
組織の状況.....	9		
取締役会.....	9		
従業員の状況.....	9		
内部統制及びオペレーションの状況.....	10		
全社.....	10		
役員の選任.....	10		
役員の権限.....	10		
内部統制監査.....	10		
情報管理の状況.....	10		
本店.....	11		
経費精算について.....	11		
本支店間取引.....	12		
給与.....	12		
経費申請の承認プロセス-今後の課題.....	12		
支店.....	12		
貸出プロセス.....	12		
モニタリング.....	13		
回収プロセス.....	13		
各支店の状況.....	13		
デフォルト.....	13		
多重債務の防止.....	14		
預金管理.....	14		
現金管理.....	14		
財務の状況.....	15		
過去の財務ハイライト.....	15		
資金調達.....	15		
借入金に対するコベナンツ.....	15		
退職金引当金.....	15		
個別財務チェック.....	15		
今後のビジネスプラン.....	15		
DMI の取得.....	15		

主な略語

MFI : Microfinance Institution

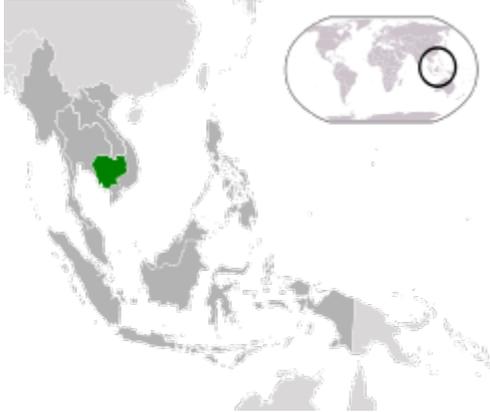
(マイクロファイナンス機関)

GM: General Manager (本レポートでは CEO と同義)

カンボジアについて

基本情報

地図上の位置



国旗



基礎情報

公用語	カンボジア語
首都	プノンペン
政体	立憲君主制
元首	ノロドム・シハモニ国王
首相	フン・セン
面積総計	181,035km ² (90位)
人口 (2010年)	14,138,255人 (63位)
人口密度	80人/km ²

歴史

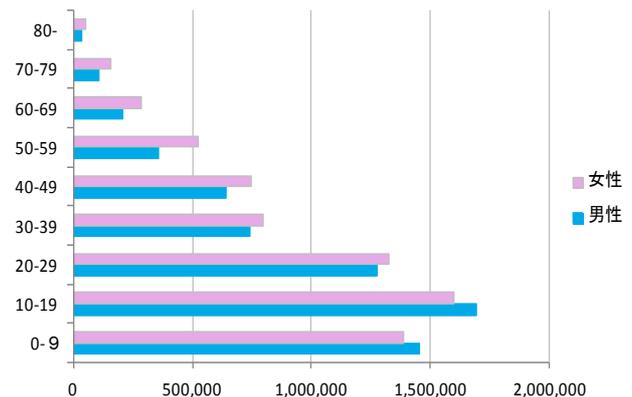
カンボジアは紀元 2 世紀ごろより中国とローマ帝国を結ぶ海のシルクロード中継地として発展した。9 世紀から 17 世紀はアンコール王朝がこの地で繁栄、アンコールワットをはじめとするヒンズー教寺院が建立されるが、17 世紀以降は近隣のタイ及びベトナムの侵略をうけ、国力は衰退する。

19 世紀中頃よりフランスによるインドシナ半島植民地化が開始され、1863 年にカンボジアもフランスの植民地となる。

その後第二次世界大戦中よりフランスからの独立を求める動きが活発化、1949 年独立を果たし、カンボジア王国が建国される。しかしその後もアメリカ、旧ソ連、中国等の大国による内政干渉の結果、内戦が絶えない状況が続いた。

このような動乱の中で、1975 年より中国の後ろ盾を得てポル・ポト氏が政権を握る。ポル・ポト政権下では、都市住民の農村強制移住や知識層の虐殺等の原始共産主義がとられ、金融をはじめとした基本的な経済システムが崩壊した。1979 年ベトナム軍の攻撃によりポル・ポト政権は打破されるが、わずか 3 年 9 ヶ月の政権期間に飢餓、過労、処刑等により 100 万～200 万人の死者が生じたといわれている。これは当時のカンボジア総人口の 13～29%に相当する。現在のカンボジア人口構成において、30 代以上の人口割合が低いことは、この時代の大虐殺が起因している。

図 1 カンボジア世代別、男女別人口分布



出典：総務省統計局「2008 年人口センサスデータ」

その後ポル・ポト政権崩壊後も内戦状況が継続したものの、1991 年カンボジア各派によりカンボジア和平パリ協定が開催、武装解除と内戦終結、難民帰還、政憲議会選挙の実施等について合意がなされ 20 年にわたるカンボジア内戦が終結した。

1992 年より国連カンボジア暫定統治機構 (UNTAC) が、合計 2 万人以上による大規模な平和維持活動 (PKO) を実施、1993 年国民議会選挙を経てカンボジア王国が誕生後、その後着実に復興の道を歩んでいる。

社会状況

地理

カンボジアはインドシナ半島の西南部に位置しベトナム、タイ、ラオスの 3 カ国と接している。国土面積は日本の約半分である。メコン河とトンレ・サップ湖という水源に恵まれており、稲作農業が盛んに行われている。

気候

熱帯モンスーン気候に属し 5～10 月が雨季、11～4 月までが乾季となっている。年間を通した平均気温は 27.7℃で、最も気温が高くなる 4 月、5 月は平均気温が 30℃を超える。

民族及び宗教

民族はクメール族 90%、その他チャム族、ベトナム系、中国系住民等 36 の少数民族が人口の 10%と多民族国家を形成している。

全人口の 90%が仏教徒であり、その他にはイスラム教徒やキリスト教徒がいる。憲法により仏教が国教に定められている。

また言論や宗教の自由は比較的守られており、国境なき記者団による 2011 年版世界報道自由ランキングによるとカンボジアは ASEAN 諸国の中ではトップの 117 位となっている。(マレーシア 122 位、ブルネイ 125 位、シンガポール 135 位、タイ 137 位、一番順位が低いのはベトナム 172 位)

言語

人口の 95%以上が公用語であるクメール語を使用している。高齢者や医師等の専門職従事者にはフランス語を話す人もいる。また若年層には英語使用者も多い。

政治情勢

国家体制は国王を元首とする立憲君主制であり、現国王のシハモニ国王は 2004 年に王位を継承した。

立法機関は二院政であり、国民議会(123 議席 任期 5 年)と上院(61 議席 任期 6 年)で構成されている。憲法では人民主権が定められており、議員は直接選挙で選ばれる。

現在はフン・セン首相のもと、人民党(第一党)とフンシンベック党(第四党)の連立政権が組まれており、「持続的経済成長、貧困削減及びガバナンスの強化」達成のため改革に取り組んでいる。

2012 年に第二回上院選挙、2013 年に国民議会選挙が行われる予定である。

海外からの投資環境

投資関連法制は近年整備が進み、海外資本に対し開放的である。土地所有(70 年までの借地は可)を除けば内外資資本の差別はない。また投資家との合意によらない国有化、販売価格規制等はなく、輸出入税免除等の投資優遇措置もある。

教育システム

日本と同様、初等学校(6 年制)、中等学校(3 年制)、高等学校(3 年制)、及び大学(4 年制)となっており初等～中等教育の 9 年間は義務教育期間と定められている。なお 2008 年国勢調査によると 7 歳以上の識字率は 78.4%となっている。若年層の識字率 87.5%と低くはないが、65 歳以上の識字率は 50%未満である。高齢層における識字率が低い理由としては、フランス植民地時代からその後の内戦期にかけて教育機会が失われていたことが挙げられる。

SAMIC 概要

ミッションとビジョン

ミッションは「手ごろな価格で長期的持続性を兼ね備えた金融商品を都市部のみならず農村部の低所得者層にも提供すること」である。

ビジョンは「貧困削減への貢献、低所得であるカンボジア国民の生活水準向上と継続的な進歩を維持すること」である。

沿革

1994 年貧困及び不正根絶に向けて活動しているアメリカのオックスファムの支援により、SAMIC の前身である CHC NGO が設立される。

CHC NGO は主に公衆衛生環境改善に向けて活動していたが、結核防止プログラムの一つとしてマイクロファイナンスも提供していた。その後 2005 年にマイクロファイナンス部門を分社し独立することで CHC Limited が設立された。また設立と同時に中央銀行である NBC より MFI の免許を取得、2008 年には Permanent MFI の免許を取得し、顧客からの強制預金の受入が可能となった。2010 年に社名を SAMIC に変更。

2012 年 1 月現在、顧客数 1 万人超(うち女性が 8 割)、貸出残高 752 万米ドル 14 のエリアでサービスを展開している。

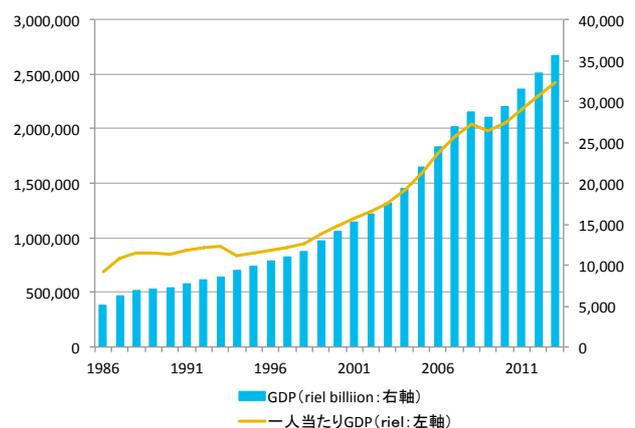
市場状況、競争環境について

マクロ経済状況

経済成長

1993 年のカンボジア王国誕生以来、カンボジアの経済成長は続けている。特に 2004 年から 2007 年の 4 年間には 10%を超える GDP 成長率を達成し、2009 年には金融危機の影響で 0.1%まで落ち込むものの、2010 年には 6.0%まで回復した。2011 年以降も経済成長は継続すると予測されている。

図 2 GDP (100 万米ドル) と 1 人当たり GDP



出典：IMF, World Economic Outlook

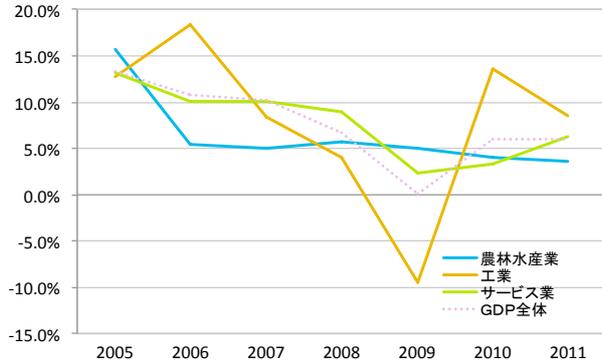
産業別分析

2011 年のカンボジア GDP の産業別構成比はサービス業 38%、農林水産業 32%、工業 22%となる。サービス業における GDP 内訳は、商業と観光業(ホテル、レストラン)の比重が高く、工業においては、縫製産業と建設業が約 7 割を占める。図 3 の通り、工業とサービス業が同国の経済成長を牽引している。また、カンボジアの GDP に占める工業の割合は東南アジア諸国に比べまだ低く(図 4)、将来には近隣諸国と同程度まで成長することが見込まれている。

また、カンボジア政府は 2010 年より米の生産及び輸出振興政策を推進しており、2011 年の 9 月末時点で、米の輸出量は前年同期比約 3 倍に上昇した。2011 年第 4 四半期は洪水の影響で減速したものの、今後は洪水以前の成長へ回復する見込みである。

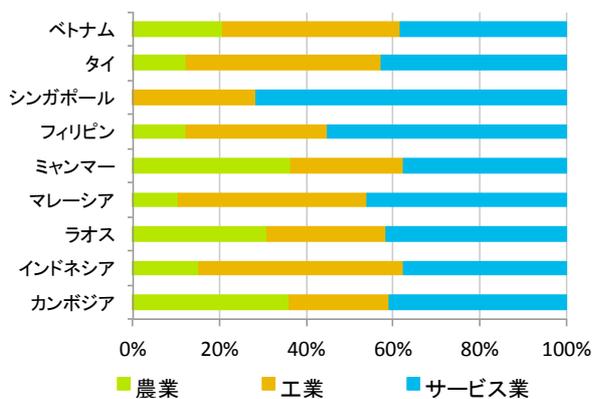
なお、カンボジアの輸出の約 3 分の 2 は欧米向けであり、観光客の大半も欧米人である。そのため、今後の欧州危機の影響には注視が必要である。

図 3 カンボジア産業別 GDP 成長率



出典：カンボジア経済財務相

図 4 東南アジア諸国の産業別 GDP 構成



出典：アジア開発銀行

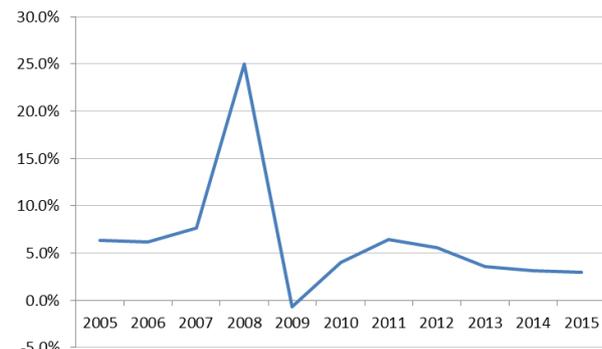
MFI 関連指標分析

本節では、カンボジアの主要 MFI 関連指標について述べる。

インフレ率

2008 年インフレ率は 25.0%、2009 年は-0.7%と急激な変化があったものの、2010 年以降には安定しており (2010 年 4.0%、2011 年 6.4%)、今後も安定が見込まれている。

図 5 インフレ率 (年率、消費者物価ベース)



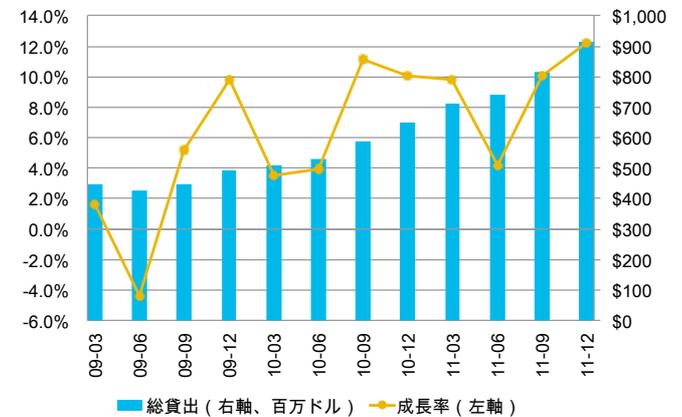
出典：IMF

マイクロファイナンス貸付残高

カンボジアのマイクロファイナンス業界は成長を続けている。カンボジアマイクロファイナンス協会によると、全国 MFI の 2011 年における貸付残高は、前年の 6 億 4780 万米ドル (約 500 億円) から 41.4%増の 9 億 1630 万米ドル (約 710 億円) に急伸した。借入人数も 122 万人から 138 万人に増加し、預金金額も 32%増加した。借入人数の伸びに対し、貸付残高の伸びが大きい主な理由は、国内最大手の ACLEDA 銀行の 1 人当たりの平均貸付残高が伸びたためである。ACLEDA 銀行は 2003 年より商業銀行のライセンスを取得しており、貧困層以外への貸付も行っている。

カンボジアのマイクロファイナンス業界成長の要因としては、経済回復及び、農村部での借入増加が挙げられている。カンボジアのマイクロファイナンス業界における貸付残高のうち、50%超は農業向けローンである。カンボジア政府の米の生産及び輸出振興政策により、農業向けマイクロファイナンスが増加した可能性がある。

図 6 マイクロファイナンス貸付残高と成長率



出典：カンボジアマイクロファイナンス協会

マイクロファイナンス浸透率

マイクロファイナンスの浸透率は、定義によってその結果にばらつきが大きい。カンボジアのマイクロファイナンス浸透率は 13 から 76%であり、指標によっては世界でも浸透率が高い国のひとつである。

規制や信用情報機関が整備されていない環境下において浸透率が高くなると、リスクの高い借手にも貸出が行われたり、多重債務者問題が発生したりする可能性が高まる¹。現在におけるカンボジアのマイクロファイナンス浸透率は、過去にマイクロファイナンス業界で何らかの問題が発生した国々とほぼ同程度の浸透率であることがわかる (詳細は Appendix 参照)。事実、カンボジアでは 2009 年頃に多重債務者問題が発生し、多くのマイクロファイナンス機関が高いデフォルト率に直面することとなった。

この多重債務者問題に対し、規制当局が中心となって対策がとられた。具体的には、カンボジアの全マイクロファイナンス機関の CEO が多重貸付を行わない旨記載された覚書に署名をするとともに、信用情報機関が設立された (後述)。この結果、30 日以上返済遅延率は 2010 年 1.3% から 2011 年 0.4%へと低下している。

¹ 借手が複数の MFI から借入を行うことそのものが問題ではなく、問題とされるべきは返済能力をはるかに上回る借入 (過

なお、浸透率の他国比較を行うには注意を要する。例えば、南アジアは女性への貸し出しが積極的に行われている一方、そうでない国もあり、マイクロファイナンス浸透率の計算がこういった特殊事情を考慮していない可能性がある。

中央銀行の施策

信用情報機関

このように成長を遂げるマイクロファイナンス業界で、顧客の能力を超えた貸付や不良債権を減らすため、銀行やMFI間における顧客情報の管理が重要となる。

カンボジアではこれまで、借入情報等の信用情報を集中的に管理する信用情報機関が存在しなかったが、2012年にカンボジア信用情報機関（Credit Bureau Cambodia, CBC）が設立された。

CBCは、カンボジア中央銀行（National Bank of Cambodia, NBC）と、世銀グループの国際金融公社（IFC）の協力のもと、シンガポール系のVeda Advantage社、カンボジアマイクロファイナンス協会、カンボジア銀行協会等が出資して設立された。Veda Advantage社が株式の49%を、カンボジア銀行協会が30%を保有している。

2012年3月、カンボジアの30のMFIとCBCは、クレジットマネジメント情報システム（Credit Management Information System, CMIS）の使用に関する合意書にサインをした。CBCが1年をかけて構築したこのシステムにより、顧客のビジネスやローンの情報を管理し、多額過ぎる貸付を防ぎ、適切なローン商品の提供を行えるようになることが期待される。

NGOやNPOのような未登録MFIの情報はCBCに反映されておらず、全ての情報が把握できるわけではないという課題はあるものの、このシステムの導入は、カンボジアの金融セクターにおいて大きな前進であり、今後重要な役割を果たすと考えられる。

MFIセクターの状況

MFIセクター概要

カンボジアには、2011年12月時点でマイクロファイナンスを扱う商業銀行が1行、MFIが28機関、NGOが2団体ある。

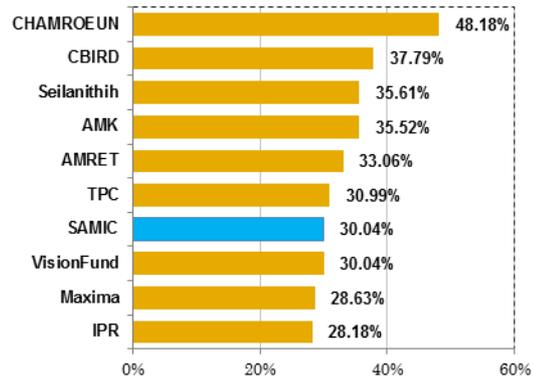
大手MFIとしては商業銀行であるACLEDA銀行、MFIであるAMK、AMRET、Vision Fundがある。

新規参入も盛んであり、2010年にはMFI5機関が、2011年にはMFI3機関とNGO2団体が新規参入した。

プレーヤー分析

MFIの収益性を測る上で、貸出金利と調達金利は重要な指標である。また、貸出債権の健全性についてはPAR30が重要な指標となる。そこで、これらの指標を用いてSAMICの競合比較を行うこととする。

図 7 貸出金利（2011年 上位10社）

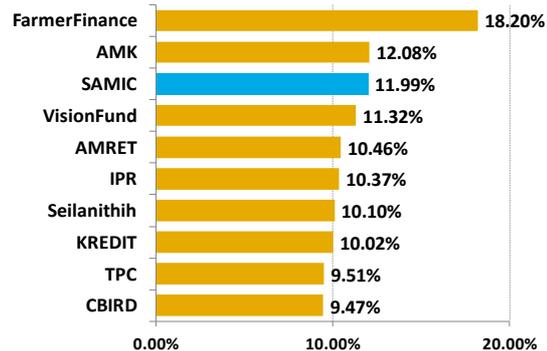


出典：MIX Market

貸出金利について、カンボジアMFIの平均値は約29.83%（2010年）である。一方SAMICの貸出金利は30.04%であり、業界平均比で+0.21%となっている。この金利水準は、カンボジアに17あるMFIの内、上位7番目となる。

SAMICの経営陣は、貸出金利が相対的に高い要因は、同機関が顧客に提供する質の高いサービスにあると説明している。例えば、SAMICは返済遅延時のペナルティーが小さく、様々なビジネスサポートを実施している。

図 8 調達金利（2010年 上位10社）

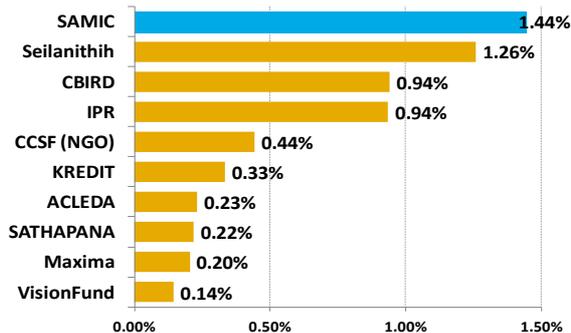


出典：MIX Market

カンボジアMFIの調達金利の平均値は約11.35%（2010年）である。一方SAMICの調達金利は11.99%であり、業界平均比で+0.64%となっている。

SAMIC経営陣は、同機関の調達金利が相対的に高い要因は、資金調達方法が借入に依っているためであると説明する。MFIの資金調達方法には預金、借入、出資受入等があり、そのうち最も調達コストが低いのは預金である。多くのMFIが預金により資金調達をするなか、預金取扱資格を有していないSAMICは資金調達の多くを外部借入に依存している。

図 9 PAR30 (2011年 上位 10社)



出典：カンボジアマイクロファイナンス協会

PAR30とは、ローンポートフォリオに占める30日以上延滞債権の比率である。SAMICのPAR30は1.44%（競合他社中で最高水準）であり、貸出債権健全性は相対的に低い。

ただし、一般的にMFIの貸出債権健全性を測る上で、PAR30の基準値は5%といわれている。また、全世界のMFIにおけるPAR30の平均値は約7.91%（2010年）であった。SAMICのPAR30はこれら数値を大きく下回っているとともに、過去1年間で継続的に低下していることから²、現状が深刻な水準にあるとは考えられない。

マーケットシェア

カンボジアマイクロファイナンス協会によると、2010年12月から2011年12月の間にSAMICのマーケットシェアは0.1%減少している。一方、マーケットシェアの高いMFI（9社中6社）のシェアは増加している。加えて、新規参入したMFIもシェアを獲得している。

競争戦略について

ここでは、SAMICの競争戦略について述べる。同社の主要顧客は農業従事者と小規模事業者であり、これら顧客に対して比較的小さなサイズのローンを提供している。SAMICは顧客の需要に合わせた商品、サービスを提供している。

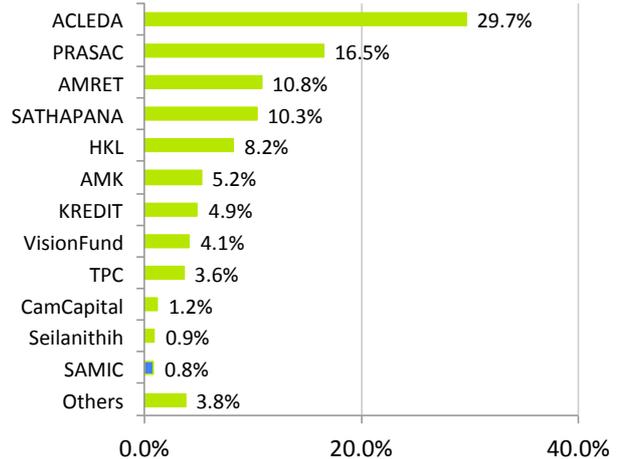
顧客について

主要顧客層

SAMICの主要顧客セグメントは、農業従事者と小規模事業者である。これら顧客の必要とする資金は比較的少額であり、SAMICの平均ローンサイズはカンボジア国内MFI17社中13位である（下記図12及び図13）。

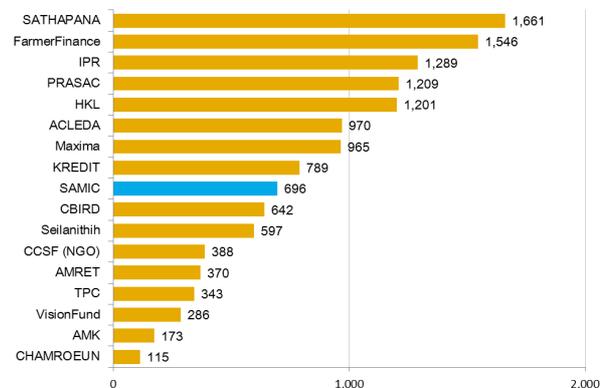
一般的に、小さな平均ローンサイズは、オペレーションに必要なコストを相対的に高め、MFIの利益水準を押し下げる。ただし、小さな平均ローンサイズは、より多くの貧困層（概してローンサイズが小さい）への金融アクセスを高めているという点で評価される。

図 10 マーケットシェア (2011年)



出典：カンボジアマイクロファイナンス協会

図 11 平均ローンサイズ (2011年、全17社)



出典：カンボジアマイクロファイナンス協会

顧客獲得への施策

SAMICの経営陣及び現場担当者は、顧客獲得には「質の高い商品の提供」及び「高品質なサービス提供」が重要と考えている。具体的にSAMICが採用している施策は次の通りである。

・貸出を素早く実行する

通常のマイクロファイナンスの借入れにおいては、貸出申請から貸出実行まで3~5日を要するが、SAMICは通常2日で貸付を実行している。

・違約金を課さない

カンボジアにおける一般的なMFIは、顧客からの返済が期限を過ぎてしまった場合、当該顧客に違約金の支払を課している。一方、SAMICは原則として違約金の支払を求めない。例外として、資金余力があるにもかかわらず意図的に返済を行わなかった顧客にはペナルティーを課すことがある。

・バルーン返済を認める

カンボジアにおける一般的なMFIの中にはバルーン返済（期日一括返済）を認めていないものがあるが、SAMICはこの返済方法を認めている。バルーン返済は、資金流入に季節ごとのばらつきがある農家等にとってメリットがある。

² Living in Peaceの月次モニタリング・レポートをご参照頂きたい。

・顧客のビジネス支援

SAMIC は、モニタリングにおける顧客訪問において、顧客のビジネス支援を行なっている。例えば、豚の飼料や農地の肥料選択等において、他の顧客の成功事例を教える等のアドバイスをを行なっている。

商品

商品の種類

上記ターゲット層について、その需要を満たすとともに積極的にアプローチするため、SAMIC は下記の商品及びサービスを提供している。

・基本的な商品設計

カンボジアのマイクロファイナンスセクターにおいては、SAMIC に限らず、所得水準及び及び担保に依拠した信用力評価が行われており、土地、建物、車、オートバイ、家畜を担保として設定されることが多い。

金利の優遇制度として、グループローンでは 2 回目以降の借入において、貸出金利は 3.0%を下限に 0.05%ずつ割引される仕組みになっており、顧客に継続して融資を受けるインセンティブが与えられている。個人ローンについては、ローンサイズが大きいほど金利は低い。これはサイズが大きいほど相対的に必要となる管理コストが下がるためである。

・ローン商品

SAMIC が提供している商品は下記の通りである。

Village Bank Loan

対象	農業（主に農村部の極小ビジネス）
金額	25～250 米ドル相当（主にリエル建て）
金利	3～3.2%/月
期間	4～12 ヶ月
形態	グループローン（30 人程度からなる「ヴィレッジバンク」）
担保	必要。担保価値によっては、1 人が差し出す担保でメンバー複数人分、或いは全員分をカバーすることが可能
その他特色	村長等の村の重要人物から CO（Committee Officer）を選出。CO はローン商品の営業、教育プログラムの実施、集金の補助等、CA の補助を行い、利子の一部を対価として得る

Group Loan

対象	中低所得者の農業、小規模ビジネス
金額	100～500US ドル相当
金利	2～3%/月
期間	4～12 ヶ月
形態	グループローン 近所に住む 2～6 名のメンバーでグループを構成
担保	必要。担保価値によっては、1 人が差し出す担保でメンバー複数人分、或いは全員分をカバーすることが可能
その他特色	メンバーに返済の遅滞があった場合、グループのリーダーと他のメンバーはその日の内に遅滞があったメンバーから返済金を回収し、MFI の融資担当者に提出しなければならない

Emergency Loan

対象	2 回以上の完済歴のある既存の SAMIC 顧客
金額	125～5000 米ドル
金利	2～3%/月
期間	1～6 ヶ月
形態	個人ローン
担保	必要

Individual Loan

対象	農村、都市部における極小規模ビジネス
金額	250～10,000 米ドル
金利	2～3%/月
期間	4～24 ヶ月
形態	個人ローン
担保	必要

SME Loan

対象	小規模ビジネス
金額	10,000～25,000 米ドル
金利	3～3.2%
期間	4～12 ヶ月
形態	個人ローン
担保	必要

返済は、原則として各コミュニティに指定されるコレクションゾーンといわれる集金場所にて行われる。ただし、個人ローン利用者に限り、別途手数料を支払うことで自宅での返済を行うことが可能である。また、SAMIC は 4 種類の返済方法を提供しており、顧客は自身の収入の季節性に合わせた元本返済を行うことができる。

また、返済が遅延した際、貸出金利の 2 倍にあたる遅延利息金が発生する。

返済方法

元利均等返済	収入が定期的（毎日、毎週、毎月）に生じるタイプのビジネスが対象
バルーン	主に収入に季節性がある農業ビジネスが対象。ローン上限は 5,000 米ドルで、各支店の貸出残高の 30%が上限
ミックス返済	収入が不定期あるいは季節性があるビジネスが対象。諸条件は審査により決定される。ミックス返済は、元本の返済が 2～6 ヶ月までの間で決定され、最初の 8 ヶ月までは猶予期間として、金利部分の返済を交渉することも可能

・保険

MFI である SAMIC は保険商品を提供できないため、母体である CHC Limited を通じて SAMIC のローン利用者にサービスを提供している。

Life insurance Loan

保険料	ローン金額の 3%
保険金	重篤時（契約者）200 米ドル、（配偶者）100 米ドル
	死亡時（契約者）700 米ドル、（配偶者）300 米ドル

Loan protection Loan

保険料	ローン金額の3%
保険金	死亡時 1300 米ドル 病気や事故で不治の傷害を負った場合 1300 米ドルを上限にローンの満額を保証

今後の展望

現在、SAMIC は 5 種類のローン商品を展開しており、ローン顧客には CHC Limited を通じて 2 種類の保険商品も提供している。従来提供していた強制積立による預金サービスは、法規制の厳格化により、現在は新規の預金を受け入れていない。

SAMIC は昨年度から前述の SME ローンを導入しており、ここ数年に渡って、グループローンから個人ローンへの構成シフトが確認される。今後の展望としては、既存グループローンの縮小及び住宅、教育、交通等、資金用途を特化させたローン商品の導入、より魅力ある商品ラインナップを揃えることに努めている。ビジネスプランによれば、SAMIC は今後 5 年間で 11 種類のローン商品の導入を目指している。

プロモーション

顧客に対するプロモーションとして、SAMIC は次のような施策を行なっている。

- ・グループ農村地域における説明会
- ・メディア露出やイベント参加を通じた知名度の向上
- ・教育プログラムの一環としてマイクロファイナンスの宣伝
- ・プロモーションツールとして物品の提供。(例えば、リーフレット、ステッカー、ポスター、バナー広告、T シャツ及び帽子等)
- ・ローン商品の顧客需要に対しての柔軟性

組織の状況

ここでは、SAMIC の組織の状況について述べる。この期間に大きな経営体制変更はなく、安定している。同社の人事制度は同業他社平均に合わせて作成されている。

(組織図は Appendix に掲載)

取締役会

取締役会の構成と構成人の経歴は以下のとおりである。

King Kap Kalyan (GM)	銀行業及びマイクロファイナンス分野にて 19 年の経験を有する。1993～2003 年カンボジア国立銀行勤務、2003～2004 年 CHC NGO の貸付プログラム代表。SAMIC の最高経営責任者。
Sok Thim (代表取締役)	CHC NGO (カンボジア保険委員会) 共同設立者。公衆衛生及び開発セクターにおける 27 年の経験を有する。1973 年にブノンペン大学医学部入学。
Chiv Bunthy	CHC NGO エグゼクティブディレクター。農村貸付及び公衆衛生マネジメント分野で 18 年以上の経験を有する。2005

Julius Adrain R. Alip	年にブノンペン国際大学にて公衆衛生修士号取得。 CARD BDSF の現オペレーティングディレクターを務める。マイクロファイナンスと地域開発分野にて 10 年の経験を持つ。南ニューハンプシャー大学にて地域開発修士号を取得。
Shafiqul Haque Choudhury	バングラデシュの ASA (社会発展のための協会) の設立者及び代表。CMI (Catalyst Microfinance Investors) 取締役兼ディレクター
Som Sokhom	2011 年、社外取締役就任。モンペリエ大学にて開発経済学博士号を取得。FISB (First Investment Specialized Bank) にて相談役兼社外取締役を務める。
Rath Kumnith	2011 年、社外取締役就任。Canadia 銀行の現法務相談役を務める等、法律分野で様々なポストに就く。ホーチミンにて哲学及び経済学の修士号を取得。
Jaime Aristotle B.Alip	CARD MRI の現会長兼常務。マイクロファイナンス分野において 30 年以上の経験を有する。フィリピン・ビジネス社会進出会 (Philippine Business for Social Progress) のシニアマネージャをはじめ、様々なポストを務める。

従業員の状況

従業員の平均勤続年数は約 2.71 年である。これは、カンボジアのマイクロファイナンス業界平均である 2～3 年と同水準である。カンボジアでは古くから終身雇用が慣例となっていたが、金融危機後は経済全体で雇用需要が不安定となっており、より良い給与を求めて転職する従業員も多くなってきている。SAMIC では、後述するように人事制度や福利厚生を充実させることで優秀な人材の引留めに努めているとのことである。

実際に従業員自身に話を聞いたところ、SAMIC で働くモチベーションとなっているのは、満足のいく給与水準、奨学金等社内外での成長機会の供与、及び透明性のある評価制度といったことが挙げられた。

SAMIC では人材育成を重視しており、業務に支障をきたさない範囲で、従業員の自発的な学習をサポートするために、社内外で様々な機会を提供しているとのことである。以下はその概要である。

・社内プログラム

人事部が主導して、通常部署ごとに行われる。2011 年に実施された研修では、与信管理、ガバナンス、課題解決、マーケティングやソーシャルパフォーマンス管理といった幅広いテーマが扱われた。

・社外プログラム

ACLEDA 銀行やカンボジアマイクロファイナンス協会が実施する地域レベルでのトレーニングプログラムに加え、大学の夜間コースや海外の MBA コースへ参加することも可能である。SAMIC が授業料等を負担した場合、参加した従業員は卒業後最低 2 年間 SAMIC に継続勤務する義務を課される。

従業員の 1 人あたりの平均給与は、月額 289 米ドルで、他に年一回、1 ヶ月分の給与相当のボーナスがある。

SAMIC によると、この水準は業界平均と同等であるとのこと。しかしながら、GM やマネジメント層に限ると、業界平均を下回る水準となっているため、SAMIC は、この差額分について、トレーニングプログラムを充実させることや、他の MFI が基本的に土曜日半日勤務であるのに対し、終日休日にする等、金額面以外での優遇措置を取って対処しているとのこと。尚、従業員の平均労働時間は一日あたり 8 時間とのことである。

従業員の評価に関して、SAMIC はその人事規定の中で厳格に規定しており、ポジションごとに評価委員会によって評価が行われる。昇進については、従業員の各期のパフォーマンスや潜在能力を勘案して行われる。まず直属の上司による推薦が行われ、人事部のマネージャと GM の許可を得た後、3 カ月の試用期間を経て、再度両マネージャの認可を得ることができた場合に正式な昇進となることである。

内部統制及びオペレーションの状況

ここでは、SAMIC に対して行った内部統制及びオペレーションの状況に関する調査結果について述べる。現在 SAMIC では、GM が経費支出の一部について独断で決済する権限を有している。支出する経費が少ないことから問題として顕在化していないが、不正防止の観点からは是正が必要であると考えられる。その他には重大な問題は見受けられなかった。

全社

役員を選任

① 内部統制の整備

CEO を含む役員は、取締役会メンバーの中から同メンバーの多数決によって選任される。また、NBC のルールにより、取締役会メンバーの一部は社外から選任することとされている。

② 内部統制の運用

上記のように整備された内部統制の運用状況について調査を行った。

- ・ 調査期間 2012 年 3 月 22 日
- ・ 調査対象 SAMIC 本店
- ・ 調査方法 本店でのヒアリング
- ・ 調査結果 本店で人事マネージャに対してヒアリングを行い、上記の通り運用されていることを確認した。

現在のメンバーは社外の役員を含む 8 名(内 3 名は 2011 年に新しく選任されている)で、Chairman は Dr.Sok Thim である。なお、監査役、会計監査人ならびに内部統制監査担当者は監査委員会にて決定される。監査委員会の責任者は Mr. Som Sokhom である。

役員の特権

① 内部統制の整備

取締役会は戦略の策定、事業プロセスの指揮及び管理を行うほか、以下 6 つの特権を有する。

- ・ 5,000 米ドルを超える支出の承認
- ・ 財務書類のレビュー及び会社の清算
- ・ 配当支払の承認
- ・ 幹部の選任及び交代

- ・ 重役ならびに内部監査担当者との定期的な面談
- ・ 組織及び経営者の代表としての合意事項、協定等への署名

また、President 及び GM によって構成される執行委員会は、取締役会に上程される前の案件につき以下 5 つの特権を有する。

- ・ 外部借入に関する基準の見直し
- ・ 管理制度の方針、プロセスの見直し
- ・ 戦略、管理等についてのモニタリング及び評価
- ・ 取締役会メンバー交代の提案
- ・ 重役への推薦の承認

② 内部統制の運用

上記のように整備された内部統制の運用状況について調査を行った。

- ・ 調査期間 2012 年 3 月 22 日
- ・ 調査対象 SAMIC 本店
- ・ 調査方法 本店でのヒアリング
- ・ 調査結果 本店で人事マネージャに対してヒアリングを行い、上記の通り運用されていることを確認した。

内部統制監査

① 内部統制の整備

監査マネージャが、ファイナンスの統制とともに内部統制も監督している。本店の内部監査は、監査委員会が必要と判断した際に適宜行われる。

監査マネージャの特権ではペナルティーを課すことができず、社内への報告のみ行なっている。支店の内部監査は、問題が生じたら行う。昨年は 2 回実施され、本年は 4 回予定されている。実際に支店で監査マネージャが内部監査を行う。その他は取締役会の指示に従い、監査を行なっている。

② 内部統制の運用

上記のように整備された内部統制の運用状況について調査を行った。

- ・ 調査期間 2012 年 3 月 22 日
- ・ 調査対象 SAMIC 本店
- ・ 調査方法 本店でのヒアリング
- ・ 調査結果 本店で監査マネージャに対してヒアリングを行い、上記の通り運用されていることを確認した。

情報管理の状況

① 内部統制の整備

- ・ MIS

SAMIC は 2010 年より MIS (Management Information System、経営情報システム)として、自社で開発した Moneta System 及び Credit Bureau tool and Microworld tool を使用している。Moneta System によって顧客別・資本別・不良債権比率別・金利別のレポートの作成を行い、モニタリング、緊急時の貯蓄、コストの詳細、融資担当者が担当中のローン、カテゴリー別ローン、金額別商品別の貸出中のローン、支払の詳細、売掛金詳細、貯蓄、不良債権、保険情報、人件費、不動産管理及び自社の会計を管理している。また、Credit Bureau tool and Microworld tool によって信用情報機関及びマイクロワールドへのレポートの作成を行っている。

MIS の選定基準は三つである。第一に、実績として多くの MFI で用いられていること。第二に、価格が適正であること。第三に、カンボジアに製作会社があり、問題があった時にすぐ対応してもらえること。左記を勧案して GM がこの MIS の使用を承認した。

・セキュリティ

Moneta System ではデータの暗号化によって、情報の保護を行っている。

また外付けのリムーバブルデバイスの使用が禁止され、システム障害をもたらすような変更ができないようになっている。現金出納係及び IT 担当がシステムの全権限を持っており、パスワードは暗号化されている。

またモニターシステムを支店のコンピューターに搭載し、融資担当者等の従業員の不正行為への監視を強化している。データの改ざんや持ち出しについては、今後もファイヤーウォールによる増強を図っていく。また、スマートフォン等では社内のデータ及びメールは閲覧できず、社内のコンピューターのみで閲覧可能である。

・バックアップ

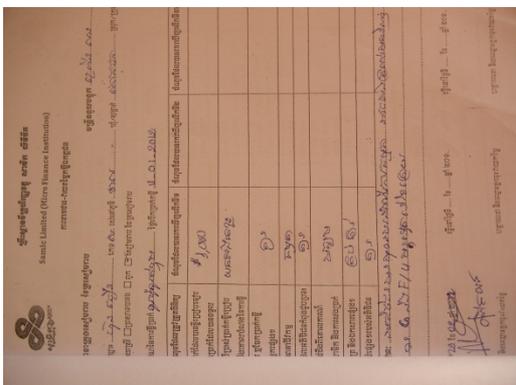
支店では毎日バックアップを取る体制が整っており、全てのデータは、週次で本店のサーバーに送られている。PC 等の電子機器が故障した場合、まず各支店の IT 担当者が修理する。修理できない場合は、本店に持ち込まれる手順となっている。

② 内部統制の運用

上記のように整備された内部統制の運用状況について調査を行った。

- ・ 調査期間 2012 年 3 月 19 日、3 月 22 日
- ・ 調査対象 SAMIC Siem Reap 支店、SAMIC 本店
- ・ 調査方法 本店でのヒアリング、支店でのスポットチェック
- ・ 調査結果 本店で ICT マネージャに対してヒアリングを行い、上記の通り運用されていることを確認した支店におけるスポットチェックにおいては、顧客情報の MIS 上における管理状況を以下のとおり確認した。

顧客情報は融資担当者の調査を元に、紙媒体とともに MIS にも保存される。



今回の DD では Siem Reap 支店において、無作為に抽出した紙媒体の顧客情報 5 つが、MIS のデータと一致していることを確認した。



顧客の ID が異なるケースが一つ確認されたが、異なるのは ID のみで、他の情報は正しかった。これはシステムに入力する際、ID が自動的に上書きされることによるエラーであった。

本店

経費精算について

① 内部統制の整備

現金取引を極力避けるため、経費精算は原則として小切手で行う。やむを得ず現金での支払となる場合にも、小切手係による小切手振出後に、現金出納係による換金を経て現金で支払われる。証憑の確認、小切手振出、小切手管理をそれぞれ別の担当者が行うことで不正防止を図っている。

精算は商品またはサービスを受領した後に実施することとしており、決裁者は証憑を確認し小切手に署名をする。精算済み証憑には完了印を押すことで二重支払回避の措置とする。小切手を破棄する場合は、書名欄の破棄と銀行残高調整の手続きをとる。小切手は金庫での保管が義務づけられている。

なお、100 米ドル以下の支出を対象として小口現金を使用しており、本店及び支店の金庫で保管されている。本支店別に定められた現金保有金額基準に基づき、過不足が生じた際には本店からの送金により補充、または支店口座への預入によって償還する、という対応をとる。

お金の引き出しには、最低 2 人（うち 1 人がファイナンスマネージャ）が携わっている。但し GM だけは単独で現金を引き出せるという構造的欠陥をもっている。しかし、現状において GM 単独の権限で支出される金額は小額であるため、問題視されていない。

仮払いは、出張する従業員に対し経費を前払する場合に行う。部署マネージャ及び GM によって、目的、職務上の必要性、金額妥当性及び証憑の 4 項目について承認がなされた後、仮払が行われる。

② 内部統制の運用

上記の如く整備された内部統制の運用状況について調査を行った。

- ・ 調査期間 2012 年 3 月 22 日
- ・ 調査対象 SAMIC 本店
- ・ 調査方法 本店でのヒアリング
- ・ 調査結果 本店で監査マネージャとファイナンスマネージャに対してヒアリングを行い、上記の通り運用されていることを確認した

本支店間取引

① 内部統制の整備

本支店間の送金は、支店の現金残高が不足した際に発生する。よって、支店の現金残高が過多の場合には本支店間の取引は発生しない。送金が必要な場合は、支店から本店に書類フォームで提出し、本店が ACLEDA 銀行を通じて調達する。原則としては、ファイナンスマネージャの承認のもと、システムで処理をするが、緊急時はバイク輸送の場合もある。支店での現金受領時は、公給領収書を起票し支店長が承認する。

② 内部統制の運用

上記のように整備された内部統制の運用状況について調査を行った。

- ・ 調査期間 2012年3月19日、3月22日
- ・ 調査対象 SAMIC 本店、Siem Reap 支店
- ・ 調査方法 本店及び支店でのヒアリング
- ・ 調査結果 本店で監査マネージャ、支店で融資担当者と支店長にヒアリングを行い、上記の通り運用されていることを確認した。

給与

① 内部統制の整備

給与の計算と精算はそれぞれ別の係が担当する。給与計算書は人事部及び管理部が月次で作成している。従業員の勤怠は週次及び月次のタイムシートにて管理される。給与は GM による給与計算書承認後、手渡したまたは銀行口座振込にて従業員へ支払われる。口座振込の場合は、会計係が作成した給与振込リストと GM 名での振込依頼文書を CHC 銀行に送付している。

③ 内部統制の運用

上記のように整備された内部統制の運用状況について調査を行った。

- ・ 調査期間 2012年3月22日
- ・ 調査対象 SAMIC 本店
- ・ 調査方法 本店でのヒアリング
- ・ 調査結果 本店でファイナンスマネージャに対してヒアリングを行い、上記の通り運用されていることを確認した

経費申請の承認手続き-今後の課題

通常、経費申請の際は監査マネージャと GM の許可が最低限必要である。しかし、GM については独断で経費の支出が可能である。

- ・ 調査期間 2012年3月22日
- ・ 調査対象 SAMIC 本店
- ・ 調査方法 本店でのヒアリング
- ・ 調査結果 本店でファイナンスマネージャと監査マネージャに対してヒアリングを行い、上記の通り運用されていることを確認した

現在 SAMIC では、上記内部統制の欠陥について、GM が独断で支出する経費が少ないことから問題としていない。しかし、金額の多寡に関わらず、GM が独断で経費を支出できるという点について、不正防止の観点から是正が必要であると考えられる。

支店

貸出プロセス

① 内部統制の整備

貸出時において主に以下二点を念頭に置いている。

・ **5C の信用分析**

- Capacity (貸出額は収入の 1.5 倍まで可能)
- Capital (資本規模)
- Collateral (担保として借入額の 3 倍あるか)
- Condition (顧客のビジネス状況)
- Character (顧客のバックグラウンドの把握)

・ **3R**

- Retention (顧客のニーズを理解しリピーターを創出)、Referral (情報の提供により顧客との良好な関係を構築)、Related selling (関連商品の販売)

他にも、下記のような基準が設けられている。

- ・ 女性であること (女性の方が望ましい)
- ・ 2 年以上住んでいる家があること
- ・ 住んでいる地域で良好な人間関係を築いていること
- ・ 安定した収入があること
- ・ 年齢が 18~60 歳までであること
- ・ 成熟したスキルをもって事業を行っていること
- ・ ローンサイズの 3 倍以上の担保があること
- ・ 前回のローン返済時、95%以上の確率で返済期日を遵守していること
- ・ 事業の投下資本額の少なくとも 20%を自己資金で賄っていること

これらの要件を満たさない個人ローン貸出においては、保証人をつけることが多い。この場合、同居家族は保証人になれず、親戚がなることが多い。また、貸出においては、村や共同体のチーフ(これらのチーフは通常村や共同体の構成員の選挙によって決まる)や他の顧客や隣人にも事前確認をする。その上で、融資担当者が顧客に直接会ってクレジットポリシーの確認をする。ローンサイズに応じて最低でも支店長以上の決裁*を経て、2~3 日で貸出が行われる。集めた顧客の情報は、経理担当者が MIS に入力する。同じ名前の顧客もいるので、顧客 ID を付して管理している。

*下図の通り、ローンサイズに応じて決裁権者を設定する。

貸出額	決裁権者
1,000 米ドル以下	副支店長
1,000 米ドル超 2,000 米ドル以下	支店長
1,000 米ドル超 2,000 米ドル以下	オペレーションマネージャ
5,000 米ドル超 10,000 米ドル以下	GM

② 内部統制の運用

上記の如く整備された内部統制の運用状況について調査を行った。

- ・ 調査期間 2012年3月19日、3月20日
- ・ 調査対象 SAMIC Siem Reap 支店、Ang Snuol 支店
- ・ 調査方法 支店でのヒアリング

- ・調査結果 支店で融資担当者と支店長に対してヒアリングを行い、上記の通り運用されていることを確認した

モニタリング

① 内部統制の整備

各支店において、融資担当者 1 人当たり 100~150 人の顧客を担当する。その人数はローンのサイズ、種類及び担当者の経験による。貸出から 7 日後に 1 回、その半月後に 1 回、以降月に 1 回のペースでモニタリングを行う。

個人ローンの場合は顧客を訪問し、グループローンの場合もできる限り全員訪問する。訪問に併せて、ローン商品の宣伝や、他の顧客の畜産及び農業の技術の紹介を行っている。また、各支店で融資担当者がモニタリングを適切に実施しているかについてもチェックしている。

② 内部統制の運用

上記のように整備された内部統制の運用状況について調査を行った。

- ・調査期間 2012 年 3 月 19 日、3 月 20 日
- ・調査対象 SAMIC Siem Reap 支店、Ang Snuol 支店
- ・調査方法 支店でのヒアリング
- ・調査結果 支店で融資担当者と支店長に対してヒアリングを行い、上記の通り運用されていることを確認した

回収プロセス

① 内部統制の整備

ローンの回収方法は 2 通りある。融資担当者が顧客宅に訪問して回収する方法（別途手数料が必要）と、顧客自らが営業所や指定された場所に訪れて返済する方法である。

なお、後者が奨励されており、特に個人ローンを借りている顧客に対してこの傾向が強い。顧客は期日返済を遵守するように厳重にチェックされている。返済期日を守らなかった顧客は、直接支店に訪問して返済しなければならない。

② 内部統制の運用

上記のように整備された内部統制の運用状況について調査を行った。

- ・調査期間 2012 年 3 月 19 日、3 月 20 日
- ・調査対象 SAMIC Siem Reap 支店、Ang Snuol 支店
- ・調査方法 支店でのヒアリング
- ・調査結果 支店で融資担当者と支店長に対してヒアリングを行い、上記の通り運用されていることを確認した

各支店の状況

① 内部統制の整備

各支店には、支店長が 1 人、融資担当者が 4 人いる。各融資担当者は担当する金額が決まっており、最低 120,000 米ドルから最高 150,000 米ドルまでを担当する。融資担当者 1 人当たりの顧客数は、ローンの種類にも影響される。個人ローンを多く担当するほど、顧客数が多い傾向にある。

② 内部統制の運用

上記のように整備された内部統制の運用状況について調査を行った。

- ・調査期間 2012 年 3 月 19 日
- ・調査対象 SAMIC Siem Reap 支店
- ・調査方法 支店でのヒアリング
- ・調査結果 支店で融資担当者と支店長に対してヒアリングを行い、上記の通り運用されていることを確認した

デフォルト

① 内部統制の整備

PAR (Portfolio at Risk) の大きさにより、ローンポートフォリオに対する貸倒引当金の計上額が決定され、本計上額は NBC により定められている。例えば PAR30 (Portfolio at Risk 30 days) とは、ローンポートフォリオに占める 30 日以上延滞債権の比率である。貸倒引当金の値が 100% になった時点で、会計上デフォルトとなる。その後顧客の状況により顧客の返済義務がなくなることがあるが、基本的には顧客は返済義務を負い続ける。PAR と貸倒引当金の関係は以下の表を参照。

ローン満期が 1 年未満の場合

PAR の値	貸倒引当金への計上率
PAR0	1%
PAR>30	10%
PAR>60	30%
PAR>90-	100%

ローン満期が 1 年以上の場合

PAR の値	貸倒引当金への計上率
PAR0	1%
PAR>90	10%
PAR>180	30%
PAR>360	100%

② 内部統制の運用

上記の如く整備された内部統制の運用状況について調査を行った。

- ・調査期間 2012 年 3 月 19 日、3 月 20 日
- ・調査対象 SAMIC Siem Reap 支店、Ang Snuol 支店
- ・調査方法 支店でのヒアリング
- ・調査結果 支店で融資担当者と支店長に対してヒアリングを行い、上記の通り運用されていることを確認した

さらに、今回の DD では、PAR の値が高くパフォーマンスのよくない Ang Snuol 支店において、その原因を調査した。

Ang Snuol は首都プノンペンから 20 キロほどに位置し、顧客の仕事は主に農業とサービス業である。サービス業では、タクシー、トゥクトゥクまたはバイクにより地元の人々に輸送手段を提供している者が大部分である。

地元の人々はこれら交通手段を用いて、衣料品製造工場へ通勤していた。これらサービス業の従事者は、2008 年末から生じた金融危機以降、衣料品工場の稼働率が下がり輸送需要が減少したため、資金繰りに困り、期間 24 ヶ月

で借入を行った。これらの顧客の資金繰りはすぐには改善しなかったため、ACLEDA 銀行や HKL というような他の MFI から借り入れを行い、多重債務に陥っている。

また 2009 年当時は、顧客の借入状況がシステムで管理されている現在と異なり、村や共同体のチーフは各顧客の借入状況を頭で記憶していた。これが正確さに欠けていたことも多重債務の原因であった。

以上のような環境で構造的なデフォルトも存在していたが、デフォルト後も返済を続けている顧客もいたため、改善傾向にある。今後は信用情報機関で管理される顧客情報が役立ち、デフォルトを一層未然に防げると考えられる。

グループレーンにおける実際のデフォルトのケースでは、1 人が貸し倒れると他の人が負担していくため、顧客間の関係性が悪くなることもしばしばある。この場合親戚等、肉親が負担する場合のほうがコンフリクトは少ない。

・構造的デフォルト

実際のケースでは、構造的なデフォルトが生じている場合も存在する。すなわち、ある人のデフォルトが別の人のデフォルトとリンクし、負の連鎖を引き起こすケースのことである。

例えば、顧客が返済能力をもつにも関わらず、返済しないケースが連鎖することがある。このような顧客に対して SAMIC ではペナルティーを課している。そうすることで、他の顧客の返済の遅延も防ぎ、クレジットポリシーを強化している。さらに、その顧客のブラックリスト化を行い今後の貸出を禁止している。一方、実際に返済意思があるものの返済能力がない顧客には返済の遅延を認めている。

・デフォルト対策

上記のようなデフォルトを未然に防止するために、厳格な顧客審査のほか以下二つのデフォルト対策をとっている。

-顧客への説明責任

クレジットポリシーで多重債務を禁止し、その遵守が明確に記されている上、常に多重債務の危険性を顧客に説明している。

-従業員のインセンティブ

従業員が販売するローンの質が、昇進等のインセンティブを得る指標と直結している。

多重債務の防止

① 内部統制の整備

多重債務者の多くは収入の減少により、自分のビジネスも生活も続けることが難しくなった人が多い。このような債務者は、返済が遅延し、財産を売りローンを支払うことも多々ある。SAMIC の内部統制では、現状では、顧客が SAMIC からの借入後に他の MFI から借入する場合を規制しているものの拘束力がなく、現状では顧客のキャパシティ超過を防ぎきれない。さらに自己のローンだけでなく、他人の保証人になり多重債務者に苦しむ例もある。

② 内部統制の運用

上記の如く整備された内部統制の運用状況について調査を行った。

- ・調査期間 2012 年 3 月 19 日、3 月 20 日
- ・調査対象 SAMIC Siem Reap 支店、Ang Snuol 支店
- ・調査方法 支店でのヒアリング

- ・調査結果 上記の通り、多重債務者が実際に生じている。
- ・要因とそれに対する対策は以下のとおりである。

SAMIC は、共同体や村のチーフもしくは隣人から、念入りに SAMIC 以外からの借入がないかことを調査するため、多重債務者は多くない。2012 年 3 月現在、SAMIC 顧客のうちの多重債務者の割合は 5% を下回る。

多重債務が生じた場合、SAMIC と顧客の双方にとってプラスの関係を築けるように、延滞を認めることがある。また他の MFI からローンの借換えも可能であるが、SAMIC の Top-up Loan (ローン増額) で防ぐという施策も行なっている。こうして、SAMIC は顧客の生活を大切に、ビジネスが回復するのを助けている。

またカンボジア全体で多重債務を削減するための仕組が整い始めている。多重債務者の問題が浮上した直後、前述の信用情報機関が組織された。今後は、MFI の意思決定と借り手側の状況の明確化により多重債務者を生まないという環境が整備されていくと考えられる。

預金管理

① 内部統制の整備

一日一回、現金の残高を前日末残高と突合している。支店によっては、残高だけではなく、各通貨単位の伝票とお金の入出金も突合している。また、月に一度、支店から本店へ月間の勘定明細が送られる。この勘定明細は支店長により、間違いがないことが確認されている。

② 内部統制の運用

上記のように整備された内部統制の運用状況について調査を行った。

- ・調査期間 2012 年 3 月 22 日
- ・調査対象 SAMIC 本店
- ・調査方法 本店でのヒアリング
- ・調査結果 本店でヒアリングを行い、上記の通り運用されていることを確認した

現金管理

① 内部統制の整備

現金管理については、預金管理とほぼ同様の管理の仕方がなされている。

一日一回、現金の残高を前日末残高と突合している。いくつかの支店では、残高だけではなく、各通貨単位の伝票とお金の入出金も突合している。

本店、支店ともに、終業時に少なくとも 2 人 (うち 1 人は本店の場合にはファイナンスマネージャ、支店の場合には支店長) で現金残高の確認を行う。また、月に一度、支店から本店へ月間の勘定明細が送られる。

② 内部統制の運用

上記の如く整備された内部統制の運用状況について調査を行った。

- ・調査期間 2012 年 3 月 19 日、3 月 20 日
- ・調査対象 SAMIC Ang Snuol 支店 SAMIC 本店
- ・調査方法 本店でのヒアリング、支店でのスポットチェック
- ・調査結果 本店でヒアリングを行い、上記の通り運用されていることを確認した。また、支店におけるスポットチェック結果は以下のとおりである。



Ang Snuol 支店において、前日末現金残高と当日末現金残高の差額が、当日の現金照合票の額と一致しているかを確認した。



僅かな誤差が生じたが、為替レートの変動によるものであった。この為替レートによる誤差は、本店でも生じることがあるが、通常 100~200 リエル程度の誤差である。

財務の状況

過去の財務ハイライト

Samic は自己資本比率を 25%程度で安定させつつ、貸出総額を 2009 年から 2011 年の間に 554 万ドルから 747 万ドルに増加させてきた。2009 年に金融危機の影響で悪化した PAR30 (2009 年通期で 4.89%) も、2011 年には 1.44%と低下しており、一般的に業績は好調である。2011 年 12 月期には 60 万ドルの純利益を達成している。

資金調達

借入について、年に一回 11~12 月の取締役会で確認する。借入金の返済が理由で資金不足に落ちる懸念があるため、全体で 10 万~15 万米ドルほど余裕を持たせている。今後の資金調達については NBC から DMI ライセンスの取得が必要であるため、大口の株式出資を求めているところである。

借入金に対するコベナンツ

いくつかの外部投資家からの借入について、PAR として 5%、Write-off ratio として 2%、Debt to Equity Ratio として 20%が主要コベナンツとして設定されていることが判明している。これらコベナンツにヒットした際には、早期返済等が生じることとなる。

退職金引当金

退職金の設定については規制がないため、SAMIC が独自に算定し、勤務期間 1 年に対し給与 1 ヶ月分の退職金を設定している。この値は他社と比較して平均的な値である。この額を退職引当金として計上している。

個別財務チェック

・為替差損益

資産、負債、純資産、費用、収益及び取引の全てが期末換算である。

・貸倒引当金

バランスシート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。

・正常収益力

一過性の収益は特になく、MF 事業以外からの収益はなく、株式にもほとんど手を出していない。減価償却における計算は、現金ベースの時期もあったが、発生ベースに統一している。

・貸出と借入のスパン

資金繰りについては、10 万~15 万米ドルほど余裕を持たせており、十分な余裕があるという認識が SAMIC にある。そしてこの方針は年度に一回取締役会で討議及び決定される。

今後のビジネスプラン

農村でも都会でもカンボジアの貧困削減のために役割を果たせる一流の MFI になるという目標を掲げている。そこで、預金取扱免許の取得と支店の拡大を策としている。

DMI の取得

現在 SAMIC では、預金による新たな資金調達ができていない。そこで NBC より Deposit-taking Microfinance Institution (DMI) ライセンスの取得を目指している。ライセンス取得が可能になると、顧客をはじめとした個人や他の金融機関から預金を集めることで、調達金利を下げることができ、経営の効率化するなか貸出金利の引き下げを行える見通しである。このライセンス取得には資本金 250 万米ドルが必要である。

支店の拡大

支店の数を現在の 16 から 22 へ増やすことで、貸出総額を増大と規模の拡大を目指している。支店数の拡大に伴い、スタッフの数を 60 人前後増やす予定である。新規支店には、他の支店の経験のある人材と新たな人材のミックスを行う予定である。具体的には、支店長は内部で募集し優秀な融資担当者雇う一方、ボランティアスタッフの融資担当者の雇用も考えている。

SAMIC は近年 Kampot や Kep という CHC NGO の公衆衛生プログラムと関連する地域を選んだ。この地域では、ビジネスの多角化が進み、ベトナムとの交易が盛んで、SAMIC の得意なローンサイズの小さい商品の需要が大きい。また、近年において SAMIC は Preh Sihanouk にも出店している。この地域には美しい海岸をはじめとした観光資源があり、内外の観光客から人気を集めている。この地域での商売にマイクロファイナンスが貢献してきた。

このような SAMIC の発展の中で、SAMIC は都会の顧客に対するマイクロファイナンスの貸出ノウハウも蓄積してきたため、首都プノンペン郊外の Kandal and Kampong が支店の候補として考えられている。そこでは、農村からプノンペンへの農産品の輸送と衣料品産業の労働が混在しており、十分に SAMIC の拡大余地がある。また Siem Reap 支店は他の支店から離れた場所にあるため、Siem Reap に観光資源が豊富であることに鑑み、Siem Reap 付近の地域に新しく支店を設けた。

以上のような支店の拡大は、カンボジア経済の発展と需要の拡大により、さらに地元のビジネスを拡大し続けるであろうと考えられる。

財務プロジェクト

SAMIC の財務の健全性を確認するため、財務プロジェクトを作成した。かなりゆるやかな成長を想定したケース 1 と、ある程度の成長を想定したケース 2、事業の縮小を想定したケース 3 を作成した。

その結果は Appendix3 に掲載している。どのケースにおいても基本的に黒字が達成されるが、Case2 においては初年度の貸出増加のための資金が不足することが示されている。

以上

Appendix1： MF 市場浸透率（2009 年）

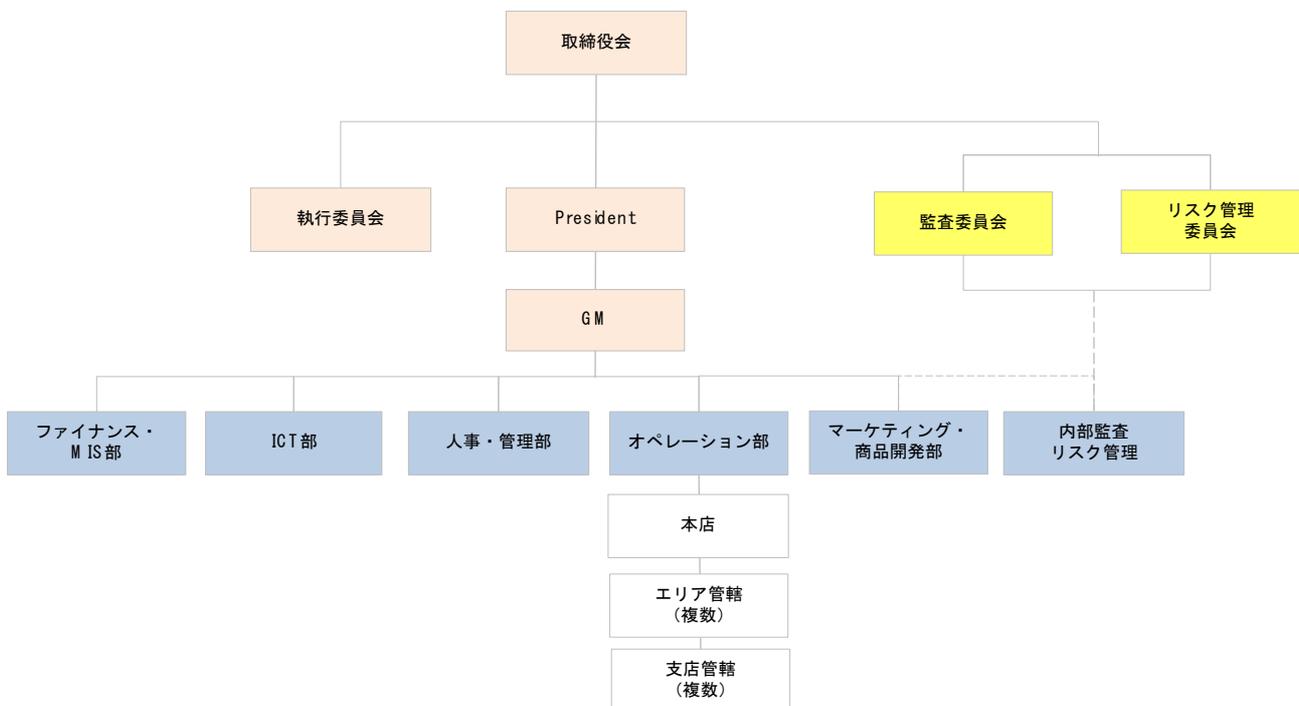
浸透率=借り手の数/貧困層におけるマイクロファイナンスの潜在顧客数

貧困定義 分母で使用される 潜在顧客数の定義	国際貧困線（ \leq 日2米ドル以下、PPP)				国内貧困線			
	貧困層の 人口	貧困層の 労働人口 (15-65歳)	貧困層の 労働人口 のうち52% がローンを 必要として いる場合	貧困層の 労働人口 のうち75% がローンを 必要として いる場合	貧困層の 人口	貧困層の 労働人口 (15-65歳)	貧困層の 労働人口 のうち52% がローンを 必要として いる場合	貧困層の 労働人口 のうち75% がローンを 必要として いる場合
カンボジア	13%	21%	39%	27%	25%	39%	76%	52%
ポリビア	40%	68%	131%	91%	23%	40%	76%	53%
ボスニアヘルツェゴビナ	517%	731%	1405%	974%	53%	75%	144%	100%
ペルー	58%	91%	174%	121%	20%	31%	60%	42%
ニカラグア	18%	30%	58%	40%	13%	21%	40%	28%

出典：“Over-indebtedness and Microfinance

Constructing an Early Warning Index” Center for Microfinance – University of Zurich

Appendix2： 組織図



Appendix3 : 財務プロジェクト

LIP Microfinance Fund for MDGs

Samic Limited

Financial Projection Model

Case 1

	2009 Actual	2010 Actual	2011 Actual	2012 Projection	2013 Projection	2014 Projection	2015 Projection	2016 Projection
KPI								
PAR	4.89%	4.09%	1.44%					
デフォルト率	3.14%	2.05%	-1.06%					
ローンポートフォリオ	5,539,811	5,898,305	7,468,712	8,046,208	8,533,004	9,049,250	9,596,730	10,177,332
利率	34.06%	30.77%	30.21%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%
ポロワー数	10,407	10,915	10,839	11,495	12,190	12,928	13,710	14,539
平均ローンサイズ	532	540	689	700	700	700	700	700
ローンオフィサー数			53	56	58	61	64	68
その他職員数	118	142	90	94	99	104	109	114
全職員数	118	142	143	150	157	165	173	182
Numbers of borrowers per personnel			205	207	209	211	213	215
職員一人当たり人件費			3,757	4,000	4,400	4,840	5,324	5,856
P/L								
Interest Income	1,642,013	1,691,960	2,199,649	2,413,862	2,559,901	2,714,775	2,879,019	3,053,200
Loans and Advances to Customers	1,637,689	1,691,852	2,199,557	2,413,862	2,559,901	2,714,775	2,879,019	3,053,200
Other	4,324	108	92	0	0	0	0	0
Interest Expenses and Similar Charges	451,628	498,787	518,731	554,797	554,797	554,797	554,797	554,797
MS/LIP Fund Expense	0	0	0	0	42,173	44,096	45,000	0
Net Interest Income	1,190,385	1,193,173	1,680,918	1,859,065	1,962,931	2,115,882	2,279,222	2,498,402
Margin	72.5%	70.5%	76.4%	77.0%	76.7%	77.9%	79.2%	81.8%
Foreign Exchange Gain (Net)	(30,774)	32,333	(1,145)	(1,145)	(1,145)	(1,145)	(1,145)	(1,145)
Other operating income	25,826	29,191	39,523	39,523	39,523	39,523	39,523	39,523
Operating Income	1,185,437	1,254,697	1,719,296	1,897,443	2,001,309	2,154,260	2,317,600	2,536,780
Margin	72.2%	74.2%	78.2%	78.6%	78.2%	79.4%	80.5%	83.1%
General and Administrative Expenses	733,114	896,414	956,629	1,011,736	1,116,944	1,236,911	1,373,879	1,530,434
Payroll and other staff cost	424,921	491,919	555,769	598,850	691,672	798,881	922,707	1,065,727
Depreciation expense	35,344	26,175	25,262	26,020	26,800	27,604	28,433	29,286
Other operating expenses	272,849	378,320	375,598	386,866	398,472	410,426	422,739	435,421
MS/LIP Fee	0	0	0	32,500	0	0	0	0
Loan Loss Provisions (Recoveries)	150,397	115,886	(418)	160,924	170,660	180,985	191,935	203,547
Profit from Operations	301,926	242,397	763,085	724,783	713,704	736,363	751,786	802,800
Margin	18.4%	14.3%	34.7%	30.0%	27.9%	27.1%	26.1%	26.3%
Extraordinary Items	0	0	0	0	0	0	0	0
Profit before taxes	301,926	242,397	763,085	724,783	713,704	736,363	751,786	802,800
Margin	18.4%	14.3%	34.7%	30.0%	27.9%	27.1%	26.1%	26.3%
Tax on Profit	59,569	56,507	161,352	144,957	142,741	147,273	150,357	160,560
Tax Rate	19.7%	23.3%	21.1%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%
Net Profit for the Period	242,357	185,890	601,733	579,826	570,963	589,091	601,429	642,240
Margin	14.8%	11.0%	27.4%	24.0%	22.3%	21.7%	20.9%	21.0%
Dividend Payments	0	0	0	0	0	0	0	0
Net profit Available after dividends	242,357	185,890	601,733	579,826	570,963	589,091	601,429	642,240

LIP Microfinance Fund for MDGs

Samic Limited

Financial Projection Model

Case 1

	2009 Actual	2010 Actual	2011 Actual	2012 Projection	2013 Projection	2014 Projection	2015 Projection	2016 Projection
Cash Flow								
Net Profit				579,826	570,963	589,091	601,429	642,240
Depreciation / Amortization				26,020	26,800	27,604	28,433	29,286
Loan Loss Provision				160,924	170,660	180,985	191,935	203,547
Foreign Exchange Gain				1,145	1,145	1,145	1,145	1,145
Change in Working Capital (AR)				(425)	(3,523)	(3,736)	(3,962)	(4,201)
Change in Working Capital (AP)				(43,116)	10,543	11,181	11,857	12,574
Disbursement				(635,721)	(490,318)	(519,982)	(551,441)	(584,804)
Capital Expenditure				(30,000)	(30,000)	(30,000)	(30,000)	(30,000)
Deposit				0	0	0	0	0
Debt Borrowing / Repayment (3rd Party)				0	0	0	0	0
LIP Fund				500,000	0	0	(500,000)	0
Change in Cash		(42,567)	12,462	558,653	256,271	256,287	(250,605)	269,787
Balance Sheet								
ASSET								
Cash on hand	50,975	8,409	20,871	579,524	835,795	1,092,082	841,477	1,111,264
Deposits and placements with bank	221,122	185,073	153,808	153,808	153,808	153,808	153,808	153,808
Statusy deposits with central bank	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000
Loan assets	5,539,811	5,898,305	7,468,712	7,943,509	8,263,167	8,602,165	8,961,671	9,342,928
Total loans outstanding				8,046,208	8,533,004	9,049,250	9,596,730	10,177,332
Less: Loan loss reserve				(160,924)	(331,584)	(512,569)	(704,504)	(908,050)
Other Receivables	38,545	38,258	57,800	58,225	61,748	65,484	69,445	73,647
% of sales	2.3%	2.3%	2.6%	2.4%	2.4%	2.4%	2.4%	2.4%
Investment in registered stock share	2,177	9,220	9,220	9,220	9,220	9,220	9,220	9,220
Advances for purchase of property and equipment	140,563	165,935	207,295	207,295	207,295	207,295	207,295	207,295
Ppproperty and equipment	90,332	74,202	66,222	96,222	126,222	156,222	186,222	216,222
Less: Accumulated Depreciation				(26,020)	(52,820)	(80,425)	(108,857)	(138,143)
Investment in CMA	0	0	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
TOTAL ASSETS	6,148,526	6,444,402	8,058,928	9,096,783	9,679,434	10,280,850	10,395,281	11,051,241
LIABILITY/EQUITY								
LIABILITY								
Deposits from customers	617	25	0	0	0	0	0	0
Provision for income tax	58,457	38,846	141,030	98,707	104,678	111,011	117,728	124,850
% of Sales	3.6%	2.3%	6.4%	4.1%	4.1%	4.1%	4.1%	4.1%
Provision for pensino fund	39,855	59,082	76,347	75,554	80,125	84,972	90,113	95,565
% of Sales	2.4%	3.5%	3.5%	3.1%	3.1%	3.1%	3.1%	3.1%
Loans	4,259,299	4,424,002	5,283,784	5,283,784	5,283,784	5,283,784	5,283,784	5,283,784
Revolving funds	0	350,000	0	0	0	0	0	0
Borrowing from Third Party	4,259,299	4,074,002	5,283,784	5,283,784	5,283,784	5,283,784	5,283,784	5,283,784
Other liabilities	192,937	336,314	462,846	462,846	462,846	462,846	462,846	462,846
TOTAL LIABILITIES	4,551,165	4,858,269	5,964,007	5,920,891	5,931,433	5,942,614	5,954,471	5,967,045
EQUITY								
Paid-in capital	1,185,726	1,300,000	1,300,000	1,300,000	1,300,000	1,300,000	1,300,000	1,300,000
MS/LIP Fund	0	0	0	500,000	500,000	500,000	0	0
Subordinated debt	57,907	0	0	0	0	0	0	0
Reserves	100,243	128,127	218,387	218,387	218,387	218,387	218,387	218,387
Retained earnings	253,485	158,006	576,534	1,156,360	1,727,324	2,316,414	2,917,843	3,560,083
TOTAL EQUITY	1,597,361	1,586,133	2,094,921	3,174,747	3,745,711	4,334,801	4,436,230	5,078,470
Foreign Exchange				1,145	2,290	3,435	4,580	5,725
TOTAL LIABILITIES AND EQUITY ACCOUNTS	6,148,526	6,444,402	8,058,928	9,096,783	9,679,434	10,280,850	10,395,281	11,051,241

LIP Microfinance Fund for MDGs

Samic Limited

Financial Projection Model

Case 2

	2009 Actual	2010 Actual	2011 Actual	2012 Projection	2013 Projection	2014 Projection	2015 Projection	2016 Projection
KPI								
PAR	4.89%	4.09%	1.44%					
デフォルト率	3.14%	2.05%	-1.06%					
ローンポートフォリオ	5,539,811	5,898,305	7,468,712	9,218,428	10,453,697	11,854,492	13,442,994	15,244,356
利子率	34.06%	30.77%	30.21%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%
ポロワー数	10,407	10,915	10,839	12,291	13,938	15,806	17,924	20,326
平均ローンサイズ	532	540	689	750	750	750	750	750
ローンオフィサー数			53	57	62	67	72	78
その他職員数	118	142	90	94	99	104	109	114
全職員数	118	142	143	151	161	170	181	192
Numbers of borrowers per personnel			205	215	225	237	249	261
職員一人当たり人件費			3,757	4,000	4,400	4,840	5,324	5,856
P/L								
Interest Income	1,642,013	1,691,960	2,199,649	2,765,528	3,136,109	3,556,348	4,032,898	4,573,307
Loans and Advances to Customers	1,637,689	1,691,852	2,199,557	2,765,528	3,136,109	3,556,348	4,032,898	4,573,307
Other	4,324	108	92	0	0	0	0	0
Interest Expenses and Similar Charges	451,628	498,787	518,731	554,797	554,797	554,797	554,797	554,797
MS/LIP Fund Expense	0	0	0	0	45,000	45,000	45,000	0
Net Interest Income	1,190,385	1,193,173	1,680,918	2,210,731	2,536,312	2,956,550	3,433,101	4,018,509
Margin	72.5%	70.5%	76.4%	79.9%	80.9%	83.1%	85.1%	87.9%
Foreign Exchange Gain (Net)	(30,774)	32,333	(1,145)	(1,145)	(1,145)	(1,145)	(1,145)	(1,145)
Other operating income	25,826	29,191	39,523	39,523	39,523	39,523	39,523	39,523
Operating Income	1,185,437	1,254,697	1,719,296	2,249,109	2,574,690	2,994,928	3,471,479	4,056,887
Margin	72.2%	74.2%	78.2%	81.3%	82.1%	84.2%	86.1%	88.7%
General and Administrative Expenses	733,114	896,414	956,629	1,018,096	1,131,846	1,263,099	1,414,789	1,590,353
Payroll and other staff cost	424,921	491,919	555,769	605,210	706,573	825,068	963,617	1,125,647
Depreciation expense	35,344	26,175	25,262	26,020	26,800	27,604	28,433	29,286
Other operating expenses	272,849	378,320	375,598	386,866	398,472	410,426	422,739	435,421
MS/LIP Fee	0	0	0	32,500	0	0	0	0
Loan Loss Provisions (Recoveries)	150,397	115,886	(418)	92,184	104,537	118,545	134,430	152,444
Profit from Operations	301,926	242,397	763,085	1,138,829	1,338,307	1,613,285	1,922,260	2,314,091
Margin	18.4%	14.3%	34.7%	41.2%	42.7%	45.4%	47.7%	50.6%
Extraordinary Items	0	0	0	0	0	0	0	0
Profit before taxes	301,926	242,397	763,085	1,138,829	1,338,307	1,613,285	1,922,260	2,314,091
Margin	18.4%	14.3%	34.7%	41.2%	42.7%	45.4%	47.7%	50.6%
Tax on Profit	59,569	56,507	161,352	227,766	267,661	322,657	384,452	462,818
Tax Rate	19.7%	23.3%	21.1%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%
Net Profit for the Period	242,357	185,890	601,733	911,063	1,070,646	1,290,628	1,537,808	1,851,273
Margin	14.8%	11.0%	27.4%	32.9%	34.1%	36.3%	38.1%	40.5%
Dividend Payments	0	0	0	0	0	0	0	0
Net profit Available after dividends	242,357	185,890	601,733	911,063	1,070,646	1,290,628	1,537,808	1,851,273

LIP Microfinance Fund for MDGs

Samic Limited

Financial Projection Model

Case 2

	2009 Actual	2010 Actual	2011 Actual	2012 Projection	2013 Projection	2014 Projection	2015 Projection	2016 Projection
Cash Flow								
Net Profit				911,063	1,070,646	1,290,628	1,537,808	1,851,273
Depreciation / Amortization				26,020	26,800	27,604	28,433	29,286
Loan Loss Provision				92,184	104,537	118,545	134,430	152,444
Foreign Exchange Gain				1,145	1,145	1,145	1,145	1,145
Change in Working Capital (AR)				(8,907)	(8,939)	(10,137)	(11,495)	(13,035)
Change in Working Capital (AP)				(17,729)	26,753	30,338	34,403	39,013
Disbursement				(1,816,424)	(1,244,208)	(1,410,932)	(1,599,997)	(1,814,397)
Capital Expenditure				(30,000)	(30,000)	(30,000)	(30,000)	(30,000)
Deposit				0	0	0	0	0
Debt Borrowing / Repayment (3rd Party)				0	0	0	0	0
LIP Fund				500,000	0	0	(500,000)	0
Change in Cash		(42,567)	12,462	(342,648)	(53,266)	17,191	(405,273)	215,728
Balance Sheet								
ASSET								
Cash on hand	50,975	8,409	20,871	(321,777)	(375,043)	(357,852)	(763,125)	(547,397)
Deposits and placements with bank	221,122	185,073	153,808	153,808	153,808	153,808	153,808	153,808
Statusy deposits with central bank	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000
Loan assets	5,539,811	5,898,305	7,468,712	9,192,951	10,332,622	11,625,010	13,090,577	14,752,530
Total loans outstanding				9,218,428	10,453,697	11,854,492	13,442,994	15,244,356
Less: Loan loss reserve				(92,184)	(196,721)	(315,266)	(449,696)	(602,140)
Other Receivables	38,545	38,258	57,800	66,708	75,647	85,783	97,278	110,313
% of sales	2.3%	2.3%	2.6%	2.4%	2.4%	2.4%	2.4%	2.4%
Investment in registered stock share	2,177	9,220	9,220	9,220	9,220	9,220	9,220	9,220
Advances for purchase of property and equipment	140,563	165,935	207,295	207,295	207,295	207,295	207,295	207,295
Ppproperty and equipment	90,332	74,202	66,222	96,222	126,222	156,222	186,222	216,222
Less: Accumulated Depreciation				(26,020)	(52,820)	(80,425)	(108,857)	(138,143)
Investment in CMA	0	0	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
TOTAL ASSETS	6,148,526	6,444,402	8,058,928	9,453,407	10,551,951	11,874,061	12,947,417	14,838,848
LIABILITY/EQUITY								
LIABILITY								
Deposits from customers	617	25	0	0	0	0	0	0
Provision for income tax	58,457	38,846	141,030	113,087	128,240	145,425	164,912	187,010
% of Sales	3.6%	2.3%	6.4%	4.1%	4.1%	4.1%	4.1%	4.1%
Provision for pensino fund	39,855	59,082	76,347	86,561	98,160	111,314	126,230	143,145
% of Sales	2.4%	3.5%	3.5%	3.1%	3.1%	3.1%	3.1%	3.1%
Loans	4,259,299	4,424,002	5,283,784	5,283,784	5,283,784	5,283,784	5,283,784	5,283,784
Revolving funds	0	350,000	0	0	0	0	0	0
Borrowing from Third Party	4,259,299	4,074,002	5,283,784	5,283,784	5,283,784	5,283,784	5,283,784	5,283,784
Other liabilities	192,937	336,314	462,846	462,846	462,846	462,846	462,846	462,846
TOTAL LIABILITIES	4,551,165	4,858,269	5,964,007	5,946,278	5,973,031	6,003,368	6,037,771	6,076,784
EQUITY								
Paid-in capital	1,185,726	1,300,000	1,300,000	1,300,000	1,300,000	1,300,000	1,300,000	1,300,000
MS/LIP Fund	0	0	0	500,000	500,000	500,000	0	0
Subordinated debt	57,907	0	0	0	0	0	0	0
Reserves	100,243	128,127	218,387	218,387	218,387	218,387	218,387	218,387
Retained earnings	253,485	158,006	576,534	1,487,597	2,558,243	3,848,871	5,386,679	7,237,951
TOTAL EQUITY	1,597,361	1,586,133	2,094,921	3,505,984	4,576,630	5,867,258	6,905,066	8,756,338
Foreign Exchange				1,145	2,290	3,435	4,580	5,725
TOTAL LIABILITIES AND EQUITY ACCOUNTS	6,148,526	6,444,402	8,058,928	9,453,407	10,551,951	11,874,061	12,947,417	14,838,848

LIP Microfinance Fund for MDGs

Samic Limited

Financial Projection Model

Case 3

	2009 Actual	2010 Actual	2011 Actual	2012 Projection	2013 Projection	2014 Projection	2015 Projection	2016 Projection
KPI								
PAR	4.89%	4.09%	1.44%					
デフォルト率	3.14%	2.05%	-1.06%					
ローンポートフォリオ	5,539,811	5,898,305	7,468,712	6,904,337	6,766,250	6,630,925	6,498,307	6,368,340
利子率	34.06%	30.77%	30.21%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%
ボロワー数	10,407	10,915	10,839	10,622	10,410	10,201	9,997	9,797
平均ローンサイズ	532	540	689	650	650	650	650	650
ローンオフィサー数			53	52	51	50	49	48
その他職員数	118	142	90	94	99	104	109	114
全職員数	118	142	143	146	150	154	158	162
Numbers of borrowers per personnel			205	205	205	205	205	205
職員一人当たり人件費			3,757	4,000	4,400	4,840	5,324	5,856
P/L								
Interest Income	1,642,013	1,691,960	2,199,649	2,071,301	2,029,875	1,989,278	1,949,492	1,910,502
Loans and Advances to Customers	1,637,689	1,691,852	2,199,557	2,071,301	2,029,875	1,989,278	1,949,492	1,910,502
Other	4,324	108	92	0	0	0	0	0
Interest Expenses and Similar Charges	451,628	498,787	518,731	554,797	554,797	554,797	554,797	554,797
MS/LIP Fund Expense	0	0	0	0	19,832	25,112	10,403	0
Net Interest Income	1,190,385	1,193,173	1,680,918	1,516,504	1,455,246	1,409,368	1,384,291	1,355,705
Margin	72.5%	70.5%	76.4%	73.2%	71.7%	70.8%	71.0%	71.0%
Foreign Exchange Gain (Net)	(30,774)	32,333	(1,145)	(1,145)	(1,145)	(1,145)	(1,145)	(1,145)
Other operating income	25,826	29,191	39,523	39,523	39,523	39,523	39,523	39,523
Operating Income	1,185,437	1,254,697	1,719,296	1,554,882	1,493,624	1,447,746	1,422,669	1,394,083
Margin	72.2%	74.2%	78.2%	75.1%	73.6%	72.8%	73.0%	73.0%
General and Administrative Expenses	733,114	896,414	956,629	996,896	1,083,806	1,181,392	1,291,164	1,414,857
Payroll and other staff cost	424,921	491,919	555,769	584,010	658,534	743,361	839,992	950,150
Depreciation expense	35,344	26,175	25,262	26,020	26,800	27,604	28,433	29,286
Other operating expenses	272,849	378,320	375,598	386,866	398,472	410,426	422,739	435,421
MS/LIP Fee	0	0	0	32,500	0	0	0	0
Loan Loss Provisions (Recoveries)	150,397	115,886	(418)	207,130	202,988	198,928	194,949	191,050
Profit from Operations	301,926	242,397	763,085	350,856	206,830	67,426	(63,443)	(211,824)
Margin	18.4%	14.3%	34.7%	16.9%	10.2%	3.4%	-3.3%	-11.1%
Extraordinary Items	0	0	0	0	0	0	0	0
Profit before taxes	301,926	242,397	763,085	350,856	206,830	67,426	(63,443)	(211,824)
Margin	18.4%	14.3%	34.7%	16.9%	10.2%	3.4%	-3.3%	-11.1%
Tax on Profit	59,569	56,507	161,352	70,171	41,366	13,485	(12,689)	(42,365)
Tax Rate	19.7%	23.3%	21.1%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%
Net Profit for the Period	242,357	185,890	601,733	280,685	165,464	53,941	(50,755)	(169,459)
Margin	14.8%	11.0%	27.4%	13.6%	8.2%	2.7%	-2.6%	-8.9%
Dividend Payments	0	0	0	0	0	0	0	0
Net profit Available after dividends	242,357	185,890	601,733	280,685	165,464	53,941	(50,755)	(169,459)

LIP Microfinance Fund for MDGs

Samic Limited

Financial Projection Model

Case 3

	2009 Actual	2010 Actual	2011 Actual	2012 Projection	2013 Projection	2014 Projection	2015 Projection	2016 Projection
Cash Flow								
Net Profit				280,685	165,464	53,941	(50,755)	(169,459)
Depreciation / Amortization				26,020	26,800	27,604	28,433	29,286
Loan Loss Provision				207,130	202,988	198,928	194,949	191,050
Foreign Exchange Gain				1,145	1,145	1,145	1,145	1,145
Change in Working Capital (AR)				7,838	999	979	960	940
Change in Working Capital (AP)				(67,846)	(2,991)	(2,931)	(2,872)	(2,815)
Disbursement				514,413	139,086	136,304	133,578	130,907
Capital Expenditure				(30,000)	(30,000)	(30,000)	(30,000)	(30,000)
Deposit				0	0	0	0	0
Debt Borrowing / Repayment (3rd Party)				0	0	0	0	0
LIP Fund				500,000	0	0	(500,000)	0
Change in Cash		(42,567)	12,462	1,439,384	503,492	385,971	(224,562)	151,054
Balance Sheet								
ASSET								
Cash on hand	50,975	8,409	20,871	1,460,255	1,963,747	2,349,718	2,125,155	2,276,209
Deposits and placements with bank	221,122	185,073	153,808	153,808	153,808	153,808	153,808	153,808
Statusy deposits with central bank	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000
Loan assets	5,539,811	5,898,305	7,468,712	6,747,169	6,405,095	6,069,863	5,741,336	5,419,379
Total loans outstanding				6,904,337	6,766,250	6,630,925	6,498,307	6,368,340
Less: Loan loss reserve				(207,130)	(410,118)	(609,045)	(803,995)	(995,045)
Other Receivables	38,545	38,258	57,800	49,962	48,963	47,984	47,024	46,084
% of sales	2.3%	2.3%	2.6%	2.4%	2.4%	2.4%	2.4%	2.4%
Investment in registered stock share	2,177	9,220	9,220	9,220	9,220	9,220	9,220	9,220
Advances for purchase of property and equipment	140,563	165,935	207,295	207,295	207,295	207,295	207,295	207,295
Ppproperty and equipment	90,332	74,202	66,222	96,222	126,222	156,222	186,222	216,222
Less: Accumulated Depreciation				(26,020)	(52,820)	(80,425)	(108,857)	(138,143)
Investment in CMA	0	0	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
TOTAL ASSETS	6,148,526	6,444,402	8,058,928	8,772,911	8,936,530	8,988,685	8,436,203	8,265,074
LIABILITY/EQUITY								
LIABILITY								
Deposits from customers	617	25	0	0	0	0	0	0
Provision for income tax	58,457	38,846	141,030	84,699	83,005	81,345	79,718	78,123
% of Sales	3.6%	2.3%	6.4%	4.1%	4.1%	4.1%	4.1%	4.1%
Provision for pensino fund	39,855	59,082	76,347	64,832	63,535	62,264	61,019	59,799
% of Sales	2.4%	3.5%	3.5%	3.1%	3.1%	3.1%	3.1%	3.1%
Loans	4,259,299	4,424,002	5,283,784	5,283,784	5,283,784	5,283,784	5,283,784	5,283,784
Revolving funds	0	350,000	0	0	0	0	0	0
Borrowing from Third Party	4,259,299	4,074,002	5,283,784	5,283,784	5,283,784	5,283,784	5,283,784	5,283,784
Other liabilities	192,937	336,314	462,846	462,846	462,846	462,846	462,846	462,846
TOTAL LIABILITIES	4,551,165	4,858,269	5,964,007	5,896,161	5,893,170	5,890,239	5,887,367	5,884,552
EQUITY								
Paid-in capital	1,185,726	1,300,000	1,300,000	1,300,000	1,300,000	1,300,000	1,300,000	1,300,000
MS/LIP Fund	0	0	0	500,000	500,000	500,000	0	0
Subordinated debt	57,907	0	0	0	0	0	0	0
Reserves	100,243	128,127	218,387	218,387	218,387	218,387	218,387	218,387
Retained earnings	253,485	158,006	576,534	857,219	1,022,683	1,076,624	1,025,869	856,410
TOTAL EQUITY	1,597,361	1,586,133	2,094,921	2,875,606	3,041,070	3,095,011	2,544,256	2,374,797
Foreign Exchange				1,145	2,290	3,435	4,580	5,725
TOTAL LIABILITIES AND EQUITY ACCOUNTS	6,148,526	6,444,402	8,058,928	8,772,911	8,936,530	8,988,685	8,436,203	8,265,074