



マイクロファイナンス機関に関する LIP 調査報告書シリーズ

Case#1: CHC-Limited (カンボジア)

LIP Report No.4
October 2009
LIP リサーチチーム¹

¹ 本報告書は、特定非営利活動法人 Living in Peace (LIP) のマイクロファイナンスプロジェクトメンバーの全面的な協力のもと、プロジェクト内リサーチチーム(岩楯宗昭、内田節子、糺屋総一郎、菅原崇、杉山章子、森田結花、和田充)によって執筆された。本報告書の執筆にあたっては、アイ・シー・ネット株式会社シニアコンサルタントの栗野晴子氏から、多くの非常に貴重なアドバイスを頂いた。内容に誤りがあるとすれば、リサーチチームの責任である。

本報告書に関する問い合わせは、lip.research@gmail.com まで。

本報告書の取り扱いについて（重要）

1. 本報告書の使用に関する責任と有効性
 - (1) 本報告書は、報告書使用者に対し、参考情報を提供することを意図しており、使用に関する責任は使用者に帰属します。
 - (2) 本報告書は、その全体を示すことで調査・報告の結果を伝達できるものです。したがって、本報告書の一部を抜粋して使用したり、本報告書の一部を他の報告書などに引用したりした場合は、本報告書の有効性を毀損する可能性があります。
2. 内容の網羅性
 - (1) 本報告書は、その性質上、概括的な内容にとどまるものであり、すべての内容を包括的に網羅することを意図しているわけではありません。
 - (2) 更なる調査を行うことで新たな事実が判明する場合は、本報告書の記載内容を改めて点検する必要性を生じる可能性があります。
3. 本報告書作成の前提となる基礎情報・資料
 - (1) 調査対象先に関する情報の多くは、対象先などから提供される報告書・決算資料・対象先へのヒアリング調査ならびに外部格付機関により提供される報告書を通じて得られるものを基礎としています。
 - (2) 本報告書において提供された上記の情報・資料は、内容や記録の不確実性およびヒアリング対象者の記憶などに左右される部分も存在するため、これらの情報・資料の正確性を保証するものではありません。
4. 免責について

特定非営利活動法人 Living in Peace の役割は情報提供をすることにとどまり、本報告書の使用に起因して当該使用者または第三者に発生する損害もしくは損害賠償責任などその他の一切の法的問題から特定非営利活動法人 Living in Peace、LIP リサーチチーム、およびその代理人・会員は免責されます。

マイクロファイナンス機関に関する L I P 調査報告書シリーズ
Case#1: CHC-Limited (カンボジア)

目 次

目 次	3
図 表	4
略語一覧	5
1. カンボジアの政治・経済状況および MFI の動向について	6
1-1 カンボジアに関する基礎情報	6
1-2 歴史的背景	6
1-3 政治	7
1-4 経済状況	7
1-5 カンボジアのマイクロファイナンス市場	9
1-5.1 金融システムおよびマイクロファイナンス機関について	9
1-5.2 マイクロファイナンス市場の成長性	11
2. CHC-Limited について	12
2-1 沿革	12
2-2 株主	12
2-3 役員	13
2-4 第三者からの技術供与	13
2-5 ネットワーク	13
2-6 意志決定機関・組織図及び支店網	14
2-7 営業エリア	14
2-8 商品・サービス概要	15
2-9 ビジネスプラン・戦略プラン	17
2-10 人事・人材開発に関する方針	18
2-11 社内事務規則	18
2-12 MIS	20
2-13 内部監査	21
2-14 貸出先モニタリング	21
2-15 財務に関する情報	22
2-15.1 直近 5 年間 (2004 年 ~ 2008 年)	22
2-15.2 競合ベンチマーキング	24
2-15.3 今期の業況および見通し	28
2-15.4 調達状況	30
2-15.5 総括	31
参考資料	32

図 表

図表 1:カンボジア基礎情報	6
図表 2:カンボジアの産業別 GDP 構成比.....	7
図表 3:カンボジア経済指標	8
図表 4:カンボジアの金融システム概要.....	10
図表 5:アジアのマイクロファイナンス浸透度(2007 年)	11
図表 6:株主構成.....	12
図表 7:役員構成.....	13
図表 8:組織図	14
図表 9:営業エリア.....	15
図表 10:ローン商品の特徴.....	16
図表 11:2009 年度の主な変更点	16
図表 12:ローンの返済方法.....	17
図表 13:審査の5C・3R	19
図表 14:決裁権限.....	19
図表 15:管理職の顧客モニタリング要件.....	22
図表 16:業務指標 2004-2008	22
図表 17:競合ベンチマーキング	24
図表 18:今期の業績	28
図表 19:支店別業績(2009 年 8 月時点).....	29
図表 20:支店別貸出セクター(2009 年 8 月時点).....	30
図表 21:調達状況.....	31

略語一覧

ADB (Asia Development Bank) : アジア開発銀行

ASEAN (Association of South East Asian Nations) : 東南アジア諸国連合

CMA (Cambodian Microfinance Association) : カンボジアマイクロファイナンス協会

IMF (International Monetary Fund) : 国際通貨基金

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

MEF (Ministry of Economy and Finance) : カンボジア経済財務省

NBC (National Bank of Cambodia) : カンボジア中央銀行

PKO (Peace Keeping Operations) : 平和維持活動

UNDP (United Nations Development Programme) : 国連開発計画

UNTAC (United Nations Transitional Authority in Cambodia) : 国連カンボジア暫定統治機構

WTO (World Trade Organization) : 世界貿易機関

マイクロファイナンス機関に関する LIP 調査報告書シリーズ

Case #1: CHC-Limited (カンボジア)

1. カンボジアの政治・経済状況および MFI の動向について

1-1 カンボジアに関する基礎情報

カンボジアはベトナム、タイ、ラオスと接し、東南アジアの中央に位置している。カンボジアは世界の最貧国の一つであり、2008年の人間開発指数²は、179カ国中136位である。貧困は、人身売買や HIV/AIDS、栄養不良による低体重児の比率の高さ、ストリートチルドレンの問題も生じさせている。

図表 1:カンボジア基礎情報

国名	カンボジア王国
首都	プノンペン
面積	181,035km ² (日本の約50%)
人口	約1400万人 (2007年) (24歳以下が60.8%を占める)
民族	クメール人90%, ベトナム系5%, 中国系1%, その他4%
言語	クメール語(公用語), 仏語, 英語
宗教	仏教96%, その他4%
通貨	リエル(KHR) (US\$ 4,100リエル)
気候	熱帯モンスーン 乾季(11月-3月) 雨季(4月-10月)
識字率	全体73.6% (男性84.7%, 女性64.1%)
乳児死亡率	54.79人/1,000人中 (日本:2.79人/1,000人中) (2009推定値)
インターネット使用者	0.5人/100人中(2007年)
主要産業	縫製業、農業、観光業、建設業

(出典: CIA The World Factbook, The World Bank)

1-2 歴史的背景

カンボジアは1993年に新生「カンボジア王国」が誕生するまで、植民地時代や紛争が続き、国内の情勢は整わなかった。1863年から1953年にはフランスの植民地統治が続き、1970年にはクメール共和国が成立した。ポル・ポト率いるポル・ポト派³による政権成立後、内戦が激化した。ポル・ポト派は中国の毛沢東主義(原始共産主義)の影響を受け、知識層を中心に虐殺を行い、都市の無人化、市場・通貨の廃止、労農・政治以外の学校教育の廃止、宗教活動の禁止、サハコー(人民公社)の設置と集団生活化などを断行し、カンボジアの社会システムを破壊した。1975年から1979年のポル・ポト時代の約3年9か月の間に、飢餓、過労、処刑等により100万から200万人の死者がでたという。これは、当時のカンボジア総人口の13%から29%に相当する。現

² 人間開発指数とは、UNDP(国連開発計画)が算出する人々の生活の質や発展度合いを示す指標。GDPより広い定義で生活の豊かさを測れる。

³ クメール・ルージュという政党の武装組織。

在のカンボジア人口構成において、30代以上の人口の割合が低いのはこのことに起因する。

1978年にはベトナムがカンボジアに侵攻し、内戦が泥沼化した。1991年にはパリ和平協定が結ばれ、ようやく内戦は終結した。1992年、国連カンボジア暫定統治機構（UNTAC）が構成され、合計2万人以上による大規模な平和維持活動（PKO）が行われた。1993年新生カンボジア王国誕生後、政治、治安、経済など復興へ着実に進んでいる。新政府設立後も新政府とポル・ポト派による局地的な内戦が続いていたが、90年代後半、ポル・ポト派は壊滅され武力紛争は終結した。

1-3 政治

国民は平和と安定を求め、政治は安定している。複数政党制による選挙が5年毎に開催され、中央から地方の末端まで選挙が行われる。政体は立憲君主制で、連立政権が2/3以上の議席を占める。2008年7月に行われた第4回総選挙の結果、人民党が圧勝し、アジアで最長の在任期間を誇るフン・セン率いる国内政治は長期に渡り安定するとみられる。また、カンボジア政府によってインフラが整備され、近隣諸国へのアクセスも改善し、国際貿易も拡大している。

日本国外務省によれば、カンボジアでは、半年に1度、フン・セン首相も参加する民間企業とカンボジア政府の官民フォーラムが開催されている。外国人投資家や民間企業の意見も政府の施策に反映され、そこでの決定は閣議決定として扱われる。

カンボジアの投資関連法制は近年整備が進み、非常に開放的である。土地所有（70年までの借地は可能）を除けば内外資本の差別はない。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⁴。

1-4 経済状況

1993年に新生カンボジア王国が誕生して以来、市場経済化と国際社会への復帰によりGDPは年率平均8.2%⁵の成長を遂げている。世界銀行によると、2007年のGDPは83億5,000万米ドルに達した。首都のプノンペンや、アンコール遺跡を始めとした観光地の拠点となるシェムリアップを中心に、経済発展が著しく、縫製業、観光業、農業、建設業の拡大が経済成長をけん引した。かつてはGDP構成比のうち農業が占める割合が多かったが、近年は工業、サービス業へシフトしている。しかし、多くの国民の生活水準はなお低く、3人に1人以上が1日に1米ドル以下の生活⁶を送っており、都市部と農村部に貧富の格差が見られる。

図表 2: カンボジアの産業別 GDP 構成比

1997年	農業44%	工業16%	サービス39%
2000年	農業38%	工業23%	サービス39%
2007年	農業32%	工業27%	サービス41%

(出典: The World Bank, 単位: % of GDP)

投資対象として見た場合、カンボジアの強みは、少ない財政赤字と貿易赤字、潤沢な外貨保有、安定した為替レートといったマクロ経済の安定、長期政権による政治の

⁴ 外務省 HP

⁵ IMF、1993-2007年の年率平均

⁶ UNICEF

安定、豊富な天然資源（石油、ガス、鉱物等）・土地や労働力、さらには WTO 及び ASEAN に加盟したことによる、国際的な地位向上、貿易の活発化等が挙げられる。

一方弱みは、過去の内戦による人口構成比の偏りや、特に農村部における教育、生産スキル、インフラの欠落、米国向け輸出の減少等、国際金融危機の影響が挙げられる。しかし、農業においては、近年灌漑設備や道路が整いつつあり、農作物の生産性が高まってきている。なお、人口構成比については、21 歳以下が人口の 50% 以上を占めるため、民間企業で十分な雇用機会を作れるかが、今後のカンボジア経済を見る上での鍵である。

図表 3:カンボジア経済指標

	2003	2004	2005	2006	2007	2008(1)
GDP						
GDP成長率	8.5%	10.3%	13.3%	10.8%	10.2%	6.0%
GDP(2)	4,657	5,332	6,286	7,264	8,690	11,182
一人当たりGDP(3)	349	393	455	513	649	818
通貨						
為替レート(4)	3,980	4,031	4,116	4,046	4,000	4,136
インフレ率(前年比)	0.5%	5.6%	6.7%	2.8%	10.8%	13.5%
外貨保有額(2)	737	809	915	1,097	1,616	2,044
輸出入・財政						
輸入(2)	1,771	2,010	3,822	4,608	3,727	3,127
輸出(2)	2,114	2,082	2,773	3,537	3,108	2,305
財政赤字(5)	5.4%	3.8%	2.7%	3.3%	2.8%	2.0%

* (1)2008年については推定値

* (2)単位は百万米ドル

* (3)単位は米ドル

* (4) US\$/リエル

* (5)対GDP

カンボジアの企業・銀行は、証券化商品等のリスク資産の保有は少なく、金融危機による直接的影響は限定的である。しかし、欧米向け輸出の減少、海外からの投資や観光客の減少といった間接的な影響が出ており、経済成長率の鈍化が予想される。特に、縫製業の輸出の 70% は米国向けであり、今後その発注減による影響が出てくるおそれがある。海外からの投資についても、中国と韓国企業からの不動産投資が多くあるが、これらの投資額の減少から建設業を中心に落ち込みが予測される。

2009 年、2010 年の GDP 成長率を、国際通貨基金(IMF)は-2.75%、4.25%、アジア開発銀行(ADB)は、2.5%、4.0%とそれぞれ予測している。

1-5 カンボジアのマイクロファイナンス市場

1-5.1 金融システムおよびマイクロファイナンス機関について

カンボジアにおけるマイクロファイナンスサービスは 1990 年代に NGO によって開始された。王政下でマイクロファイナンスを推進する活動が進められ、規制がよく整備されている。1999 年には市場経済の流れの中、銀行システムは、かつての計画経済でとられていた中央銀行によるモノバンキングシステム(Mono-banking system)から、中央銀行から商業銀行の機能を分離した二層システム(Two-tier system)へ移行した。

マイクロファイナンスセクターは、2000 年に施行された Prakas⁷によって規制されている。カンボジア中央銀行(以下 NBC: National Bank of Cambodia)に登録さえすればよい小規模 MFI と、NBC からライセンスを取得して営業する許認可 MFI からなる二層システム(Two-tier system)が導入された⁸。

ライセンスを取得するためには、62 千米ドル相当(25 百万リエル)の資本金が求められる。ライセンスを取得すると、貸付業務に加え、自社の顧客から預金を集める強制預金が可能になる⁹。

2007 年には、MFI の預金業務に関する Prakas が施行された。250 万米ドル(100 億リエル)以上の資本金がある等、一定の基準を満たした上で NBC からの認可を受けた MFI は、強制預金に加え、自社の顧客以外に対しても預金サービスを提供すること(自発的預金)¹⁰が可能になった¹¹。しかし、この条件を満たす MFI はわずかしかなく、2009 年 7 月時点では、Microfinance Deposit Taking Institution の認可を受けた MFI はない¹²。

マイクロファイナンス業務に対する監督・指導は、2つの行政機関であるカンボジア経済財務省(以下 MEF: Ministry of Economy and Finance)と NBC に加え、民間団体であるカンボジアマイクロファイナンス協会(以下 CMA: Cambodian Microfinance Association)によって実施されている。MEF は政策立案と資金調達市場の整備を担当し、NBC は MFI に対する規制と監督を担当している。CMA は国際的な資金調達のネットワーク作りや業界全体のデータ収集・分析を目的として活動している。

2009 年 3 月の時点では、カンボジア国内に、NBC から認可された MFI が 18 機関、マイクロファイナンスを扱う商業銀行が 1 行ある。ACLEDA 銀行は其中でも最大であり、顧客数 228,210 人である。その他の大手 MFI として、Amret が 228,231 人、PRASAC が 85,530 人、AMK が 192,428 人、TPC が 97,380 人の顧客を有する。認可を受けているすべての MFI は、Prakas により規定された事項(純資産額、自己資本比率、ポートフォリオの種別ごとの滞納引当額等)に関する月次業績報告を NBC に対して提出する義務があり、健全性規制に従わなければならない。

⁷ Prakas とは、大臣や中央銀行総裁から発令される銀行業、金融業に対する法令のこと。

⁸ National Bank of Cambodia, Prakas on the licensing of Micro-Finance Institutions, 2000.

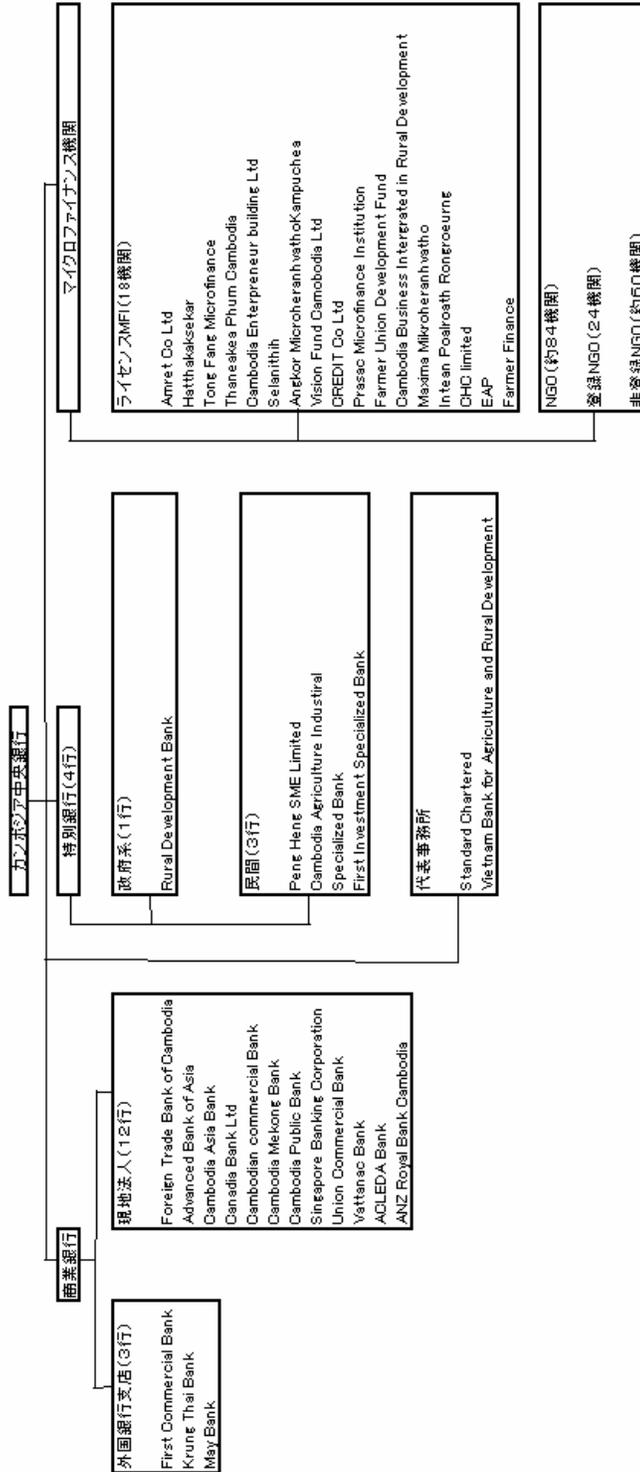
⁹ 英語では Compulsory Savings. 融資の条件として、毎回の返済に預金を上乗せして預金させる方法や、融資実行前の条件として、一定額の強制貯金をさせる方法が一般的である。

¹⁰ 英語では Voluntary Savings. 広く一般大衆に対して提供する預金サービスのこと。

¹¹ National Bank of Cambodia, Prakas on Licensing of Microfinance Deposit Taking Institutions, 2007.

¹² IFC. 2009. "Microfinance in Cambodia: Taking the Sector to the Next Level." Business Issues Bulletin. No. 17. Phnom Penh, June.

図表4：カンボジアの金融システム概要



1-5.2 マイクロファイナンス市場の成長性

カンボジアではタイやベトナムなどの周辺国との貿易も盛んに行われているため、中長期的には周辺国と同じ程度に経済が成長する潜在力があると考えられる。マイクロファイナンス市場は大きく成長しておりカンボジアにおける顧客数の増加率は世界のTOP20にランキングしている¹³。カンボジアのMFI全体のポートフォリオ残高は現在約4億米ドルである。

またマイクロファイナンスの浸透度をバングラデシュやスリランカ、ベトナムなどと比較すると、貧困層への浸透度はまだ低く、今後のマイクロファイナンス市場の成長余地がまだあると考えられる。

図表 5: アジアのマイクロファイナンス浸透度 (2007 年)

	MFI数	顧客数*	総人口*	貧困人口*	浸透率 (対総人口)	浸透率 (対貧困人口)
バングラデシュ	274	24.8	142	71	17%	35%
スリランカ	23	1.4	20	5	7%	29%
ベトナム	11	6.1	83	24	7%	25%
カンボジア	14**	0.6	14	5	4%	12%
インドネシア	49	6.4	221	60	3%	11%
ネパール	47	0.7	27	8	3%	8%
フィリピン	96	1.9	83	31	2%	6%
インド	288	10.9	1,090	312	1%	3%
パキスタン	28	0.9	156	51	1%	2%
中国	11	0.1	1,300	60	0%	0%

*人口単位:100万人

**2009年現在のカンボジアMFI数は18

カンボジアでは1990年代初頭にマイクロファイナンスが開始されて以来、顧客数は1998年に43,000人、2004年に420,000人、2007年に800,000人、2009年6月には1,000,000人を超えるまでに成長している。

¹³ MICROBANKING BULLETIN, ISSUE 17, AUTUMN 2008

2. CHC-Limited について

2-1 沿革

1994年に前身であるCHC NGOが設立された。結核防止プログラムの一つとして「RURAL CREDIT」サービスを提供し、2005年にCHC NGOのマイクロファイナンス部門を分社、独立することで株式会社としてCHC-Limitedが誕生した。誕生と同時にNBCよりMicro Finance Institutionの免許（3年更新）を取得した。2008年には、NBCよりPermanent Micro Finance Institutionの免許を取得し、顧客からの強制預金の受入れが可能となった。今後は、顧客以外からも預金を受入れることが可能なMicrofinance Deposit Taking Institutionの取得を視野にいれながら営業している。現在、監査はモリソンインターナショナル¹⁴が担当している。

CHCのビジョンは「貧困削減への貢献、低所得のカンボジア国民の生活水準向上と継続的な進歩の維持」、ミッションは「手頃な価格かつ長期的持続性をもつ金融商品を、都市部だけでなく農村部の低所得者にも提供すること」であり、これらを実現すべく営業活動を行っている。

2-2 株主

CHCの最大株主であるCMI Internationalは、バングラデシュに拠点を置く顧客数世界第4位のマイクロファイナンス機関ASAとイギリス・オランダに拠点を置く金融アドバイザー＆プライベートエクイティファームのSequoiaの出資により設立されたプライベートファンドである。またCARD NGOはフィリピンに拠点を置く顧客数世界第9位のCARDグループ中核法人である。両社はマイクロファイナンス事業が成長段階にある国の地域のMFIに「人とお金」を提供することでマイクロファイナンスの普及活動を行っており、CHCへの投資もその一環である。

図表 6: 株主構成

株主名	金額(米ドル)	保有株式数(株)	保有比率(%)
CMI International	500,000	50,000	38.5%
CHC NGO	330,000	33,000	25.4%
Dr. Sok Thim	201,000	20,100	15.4%
CARD NGO	100,000	10,000	7.7%
Mr. King Kap Kalyan	65,000	65,000	5.1%
Employee ownership*	44,000	4,400	3.3%
Dr. Chiv Bunthy	40,000	4,000	3.1%
Dr. Aris Alip	20,000	2,000	1.5%
合計	13,000,000	130,000	100.0%

*従業員持株会をさす

¹⁴ 英国本社の法律会計事務所、売上高は世界第14位である。

Dr. Sok Thim、Mr. King Kap Kalyan、Dr. Chiv Bunthy は CHC 役員であり、Dr. Aris Alip 氏は CARD NGO の代表である。各株主は「マイクロファイナンス普及による貧困削減」という共通目的のもとに資金を提供しており、その関係は良好である。

2-3 役員

CHC の役員は、カンボジアにおいて、保健衛生について長年活動してきた CHC NGO 関係者 2 名と、マイクロファイナンス業界において豊富な経験をもつ 3 名で構成されている。

図表 7: 役員構成

名前	経歴
Sok Thim (代表取締役)	CHC NGO 共同設立者。公衆衛生・開発セクターにおける 25 年の経験を有する。1973 年にプ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・公衆衛生マネジメント分野で 16 年以上の経験を有する。2005 年にプノンペン国際大学より公衆衛生修士号取得。
King Kap Kalyan	銀行業・マイクロファイナンス分野にて 14 年の経験を有する。1993 年-2003 年、カンボジア国立銀行勤務、2003 年-2004 年、CHC NGO の貸付けプログラム代表。CHC の経営最高責任者。
Aris Alip	CARD MRI 創設者。アジア各地の MFI でアドバイザー、コンサルタント業を経験
Shafiqul Haque Choudhury	バングラデシュの ASA (社会発展のための協会) の設立者および代表。CMI (Catalyst Microfinance Investors) 取締役兼ディレクター。

2-4 第三者からの技術供与

CHC には、技術支援のために、ASA からスタッフ 2 名が派遣されている。彼らは主にオペレーション、特に支店開設やクレジットポリシーなどについてのトレーニングを行う。CARD からスタッフ 2 名派遣され、オペレーションやシステムの使用法についてアドバイスをしている。他にオイコクレジット¹⁵も人材開発の部分でノウハウを提供している。

2-5 ネットワーク

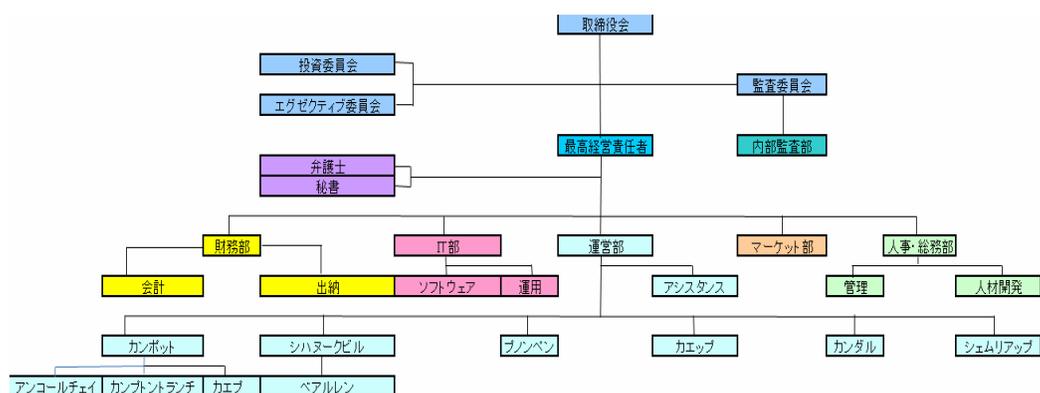
CHC は、業界団体である CMA (Cambodia Microfinance Association) に入会している。CMA は、国際的な資金調達ネットワーク形成、新技術・新商品の開発、MFI 間の紛争解決、業界全体のデータ収集・分析を目的としており、カンボジア内の全 18MFI が加入している。

¹⁵ オランダに拠点を置き、MFI への投資を行っている協同組合。

2-6 意志決定機関・組織図及び支店網

CHCにおける最終的な意思決定機関は取締役会であり、会社としての経営方針・重要な意思決定などがなされている。原則四半期に1度の開催となっているが、重要事項があれば都度開催され、現状では月に1度程度の開催となっている。そのメンバーは、主要株主であるCHC NGO、CMI International、CARDの代表もメンバーも含む5名の役員にて構成（2-3参照）されていることから、株主の意向も反映させた意思決定がなされている。

図表 8: 組織図



通常業務における意思決定については General Manager（以下 GM：経営責任者の略称）に一任されており、GM 指揮下に営業部門・財務部門・IT 部門・保険部門・人事総務部門がある。外部格付け機関 M-CRIF 作成の 2007 年度格付けレポートでは、GM 以下の管理職のマネジメント能力・経験不足が指摘されたが、現在の部門長の大半が 2007 年～2008 年にかけて新たに採用された人材であり、他 MFI および ADB 等にて経験を積んだ管理職に入れ替わっている。

また取締役会の下に独立した委員会として、資金調達について話し合う「投資委員会」、経営全般の意思決定を行う「エグゼクティブ委員会」、内部監査や外部監査対応を行う「監査委員会」がある。営業部門は現在 5 支店と付随する 3 出張所にて構成されている。通常支店は支店長 1 名・副支店長 1 名・出納係・Credit Agent（以下 CA: 営業担当者の略称）6 名の人員配置である。出張所については 1 名の所長・2 名の CA（1 名は経験者・1 名は新人）の人員が配置されている。1 支店の標準的な規模はローン残高 500 米ドル-1,000 米ドル、顧客数 420-2,700 人、営業範囲は半径 15-20 km、CA 一人当たりの貸付残高 900 米ドル-170 米ドル、顧客数 70-450 人である。

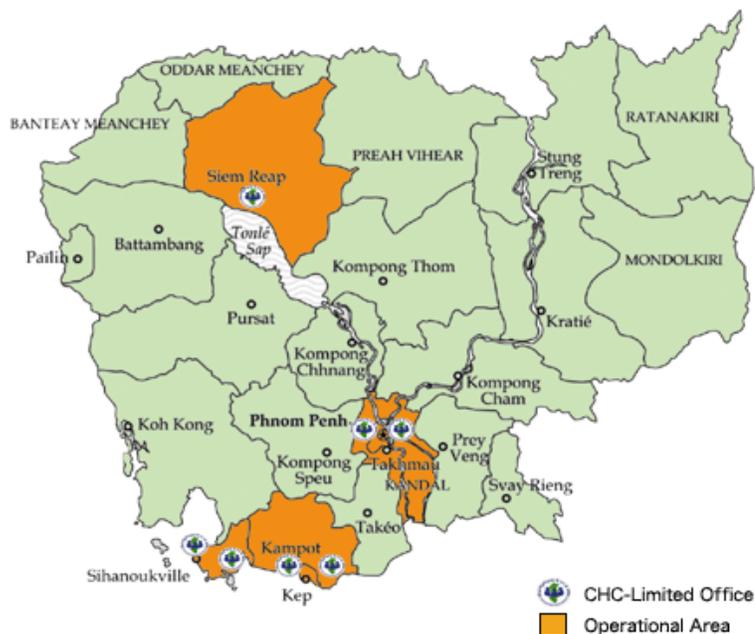
また支店毎に毎月損益が計算されており、その結果が取締役委員会に報告されている。

2-7 営業エリア

CHC は現在プノンペン（Phnom Penh）州・カンポット（Kampot）州・カエップ（Kep）州・シハヌークヴィル（Sihanoukville）州・カンダル（Kandal）州・シエムリアップ（Siem Reap）州の 6 州、27 郡にて営業している。

2009 年は、5 月にカンポット州にアンコールチェイ（Angkor Chey）支店を開設した他、年内にプノンペンに 1 店、地方エリアに 1 店の新規出店を計画中である。

図表 9: 営業エリア



2-8 商品・サービス概要

CHCは、顧客のニーズ、市場の変化、競合 MFI の動向、加えて NBC の規制の変化に対応するため、常に提供する商品・サービスの改善に努めている。

2009 年下半期に向けては、商品ラインアップの見直し、返済方法の多様化、金利の見直しなどを行った。これらの見直しにあたっては、必ず取締役会にかけられ、ASA や CARD の経験が十分に反映される。

CHC のローン商品のラインアップ及び特徴は図表 10 の通りである。CHC に限らず、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、広く担保に依拠した信用力評価が行われている。CHC では主な担保として、土地・建物・車・オートバイ・家畜などが取り扱われている。隔週もしくは毎月ローンが返済され、返済が遅延した際は、貸出金利の 2 倍にあたる遅延利息金が発生する。

ローン以外の商品として、債務者が不慮の事故により死亡した場合を想定して、生命保険も提供されている。ローン残高の返済及び近親者を保障するためである。

図表 10: ローン商品の特徴

商品	特徴
グループローン (GL)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中低所得者対象の極小-小ビジネスを対象 ・ ローンサイズは100-500米ドル相当、金利は3-3.25% / 月 ・ 近所に住む2~6名のメンバーでグループを構成 ・ グループ内で相互の債務を連帯保証 ・ 担保は必要だが、担保価値によっては、一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 ・ メンバーに返済の遅滞があった場合、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、CAに届けなければならない
ビレッジバンクローン (VL)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 農村部の極小ビジネスを対象 ・ ローンサイズは25-250米ドル相当。リエル、米ドルのいずれでも貸出すが、米ドルのニーズはほぼない。金利は3-3.25% / 月 ・ 2~10グループ、30人以上から成る「ビレッジバンク」を構成 ・ グループメンバー内で相互の借入について連帯保証 ・ 担保は必要だが、担保価値によっては、一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 ・ 村長など、村の要職から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
個人ローン (IL)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 農村部・都市部における極小-小ビジネスを対象 ・ ローンサイズは500-10,000米ドル、金利は2-3.25% / 月 ・ 個々への貸出しであり、他メンバーとの相互連帯保証はない
緊急ローン (EL)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 資金繰り悪化等、急に資金が必要となった際の運転資金融資 ・ ローンサイズは500-10000米ドル、金利は2-5% / 月 ・ 性質上、実績をあげているビジネス・貿易についてのみ適用

2009年度の商品・サービスの主な変更点は図表 11 の通りである。今年の変更では、緊急ローンを除く全てのローンで、金利の上限が 3.5% から 3.25% に引き下げられた。現地でのヒアリングによれば、これには競合する他の MFI の影響によるものである。ビレッジバンクローンにおいては、金利の 3% を上回る部分が CO の手数料となるが、今回の金利引下げ分に関して、CO の手数料削減で対応し、CHC の金利収入に変化はない。

図表 11: 2009 年度の主な変更点

カテゴリー	変更点	対象
金利	・ 最高金利が3.5%から3.25%に	GL, VL, IL
期間	・ 最短期間が6カ月から4カ月に	GL, VL, IL
返済方法	・ ミックス返済の導入	GL, IL
返済方法	・ コレクションゾーンの導入	GL, IL
手数料	・ 金利引下げに伴うCO手数料の引下げ	VL
手数料	・ 自宅返済にかかる手数料の導入	IL

貸付利率は、これまでは、支店による差異や、個人ローンの場合には返済を顧客の家ではなく CHC のオフィスで行う場合による優遇が行われていたが、本改正によって上記が見直され、全支店で同一金利が採用された。返済方法については、原則、各コミュニティに今後指定されるコレクションゾーンと言われる集金場所によって行うよう移行し、個人ローン利用者で自宅での返済を希望する場合には、別途手数料がかかる仕組みになった。金利の優遇制度としては、グループ及びビレッジバンクローンでは2回目以降の借入において、利子が0.05%ずつ割引されることが明確に規定された（下限は3%）。これにより、顧客に継続して融資を受けるインセンティブが付加されたと言える。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、顧客の信用力（ビジネスの性質、収入、保有固定資産等）が高く、CHC の管理コストが低いためである。またローン期間は、最短で4カ月になった。返済方法が多様化し、従来のバルーン返済（元本一括返済）と元利均等返済に加えて、新たにミックス返済が取り入れられた。この返済方法では、収入の変動に合わせて、複数回に分けて元本を返済することができる。これにより、顧客にとっては、収入と返済時期のミスマッチが解消され、より柔軟な返済スケジュールが組めるようになった。同時に CHC にとっては、バルーン返済に比べて債権を分割して回収できるため、貸し倒れリスクの低減が期待できる。

図表 12: ローンの返済方法

返済方法	特徴
元利均等返済	・ 収入が定期的(毎日、毎週、毎月)に生じるあらゆるタイプのビジネスに対して
バルーン返済	・ 収入に季節性がある主に農業関連のビジネスに対して ・ ローンの上限額は5,000米ドル ・ 各支店のローン残高に対して30%まで
ミックス返済	・ 収入が不定期或いは季節性があるビジネスに対して ・ 顧客との交渉と審査により決定される ・ ミックス返済は、元本の返済が、2ヶ月毎から6ヶ月毎までの間で決定される

顧客のニーズの変化に合わせ、今後はグループローンから個人ローンにシフトしていく方針である。

2-9 ビジネスプラン・戦略プラン

戦略的目標

効率的・安定的な資金調達のため、現状の強制預金に加え、自発的預金の受入れを目指している。そのための課題としては、Microfinance Deposit Taking Institution ライセンス取得要件である250万米ドル（100億リエル）以上に資本金を引き上げることや、預金をするという習慣をつけさせるための啓発活動が挙げられる。計画では2009年に資本金を300百万米ドルまで引き上げ、2011年より自発的預金の受入れを開始する予定である。

新規出店

マーケティング部、営業部が協力して新規出店を計画する。新規出店に関して、いつ、誰が、何をやるかのプロセスがマニュアル化されており、出店基準が明確である。

今後の新規出店候補地はカンダル・シェムリアップ・バンテイミンチェイ・カンボンチャム・カンボンチャナングである。選定理由として、これらの地域は人口密度が高く、生活水準も比較的高く、経済環境が良好であることが挙げられる。

営業施策

新たな営業チャネルとして、商工会議所を通じて商品の紹介をしていく予定である。最近の大手他社の動向として、AMRETはローンサイズを減らし金利を高めているのに対し、ACLEDAはローンサイズを大きくして金利を低めている施策をとっている模様である。

2-10 人事・人材開発に関する方針

人事・人材開発に関する手続きや方針は基本的に整っている。雇用機会の平等と優秀な人材の確保を原則としており、親族の雇用を制限する等、CHCの最適な利益を守っている。個人成果の評価規定や不正行為に対する規制も整っている。定期的な成績評価が行われ、キャリアアップの機会やボーナスを与えることで、モチベーションを維持している。また、社内・地方・海外で定期的な派遣・研修を行い、職員の能力開発にも力をいれている。

2-11 社内事務規則

事務処理については、各部門において手続きを示したマニュアルが作成されている。しかし、2008年にCAの横領事件が発生している。その対応策として、多額の現金をCA一人だけで扱うことを禁止するなどルールを改訂することで、リスクを最小限に抑えることに努めている。

以下代表的な社内マニュアルの抜粋である。

審査マニュアル

個人ローンの審査過程においてCAはまず申込者の近隣の人2人以上と村長から後述される5C・3Rを中心に聞き取り調査をする。

図表 13: 審査の5C・3R

5C	
Characteristic	人柄、コミュニティーと良好な関係を作っているか。
Capacity/Cash flow	事業を継続して行っていく知識、技術、経験を持っているか。 返済を行うことができるキャッシュフローが存在するか。
Capital	少なくとも借入額20%以上の自己資産が必要。(現金には限らない)
Collateral	担保はあるか。担保は市場価格の80%にて評価され、それに1/2を乗じたものが担保価値とされる。
Condition	提示する融資条件を受け入れることができる状況か。
3R	
Right time	季節、各コミュニティーメンバーと比較し、融資の時期は適正か。
Right amount	融資金額は適正か。
Right person	顧客の経歴は適正か。

5C3R に問題がなければ、CA は顧客の自宅を訪問し、聞き取り調査内容と実際の顧客の生活状況に相違点がないか確認し、審査申込書に記入してもらう。支店長補佐が審査報告書類を確認し、CA からの顧客状況をヒアリングの上承認、その後支店長以上が書類を確認し、承認する。なお、融資額に応じて、最終決裁者は異なる(図表14)。CHC オフィスもしくは顧客の自宅にて融資金が交付される。

図表 14: 決裁権限

最終決裁者	金額(米ドル)
副支店長	~ 1,000
支店長	1,001 ~ 2,000
営業本部長	2,001 ~ 5,000
GM	5,001 ~ 10,000

未収時対応マニュアル

CA および同じグループの顧客とともに、対象顧客を訪問する。返済してくれるまで自宅で待機する「座り込み対応」を行っている。顧客が行方不明時の対応としては、親族・友人・村長から聞き込みし、必要に応じて支店長・副支店長・本社の支援を仰ぎながら、所在をつきとめる。場合によっては保証人に支払請求する。

未収発生時の行動について記載されたマニュアルは存在するが、アクションをどの時点で起こすのか明示されていない。その理由として、CA は毎週の返済時に顧客と面談する機会があり、顧客に応じた臨機応変な対応を行うためとの回答が CHC 側よりあった。しかし、CA 間には能力のばらつきもあり、2009 年度の返済率が低下していることを考えると一定の見直しが必要かと思われる。CA・支店・本社が未収案件を管理しており、未対応案件が発生しない体制となっている。

また 60 日以上の延滞が発生した際には、CA から支店長までインセンティブ報酬をカット（基本給については増減なし）する制度がある。

領収書

日中は CA が領収書を携帯するが、出納係が保管している。集金後 CA は領収書を出納係に提出し、出納係にて領収書の合計と現金の照合を行う。また領収書に抜けている通し番号がないか、正確な記載がされているかを確認する。書損扱いの領収書も保管されている。

文書保管

契約書関係書類は定期的に保管状況、日付などの漏れがないか支店長・副支店長・CA が確認する。検査履歴およびコメントも保管されている。

現金取扱

毎日支店長/副支店長が回収金額を確認する。未回収金額があった場合、理由の聞き取り調査をし、至急未回収顧客の状況を把握するよう CA に指導する。また資金輸送時の盗難リスク・横領防止のため、CA 一人で上限\$2,500 まで輸送できると定められており、それ以上の場合は他の CA を同行させなければならない。

CA は回収した金額と入金伝票を午後 3 時までに支店出納係に提出する。出納係は CA 作成の伝票と実際の現金を照合する。現金が\$10,000 を超える場合は銀行が閉店する前に超過分を銀行に資金移動しており、不要な現金を支店に残さないよう徹底されている。

取得担保物件管理

支店内にて担保として取得している土地についての登記簿のチェックを定期的に行っている。また本社の内部監査部でも、適切に登記簿が保存されているか定期的にチェックされている。

2-12 MIS

CHC は 2004 年より MIS (Management Information System) として Microfin¹⁶ を使用している。このシステムには、ローン情報とその管理、ローンに関するレポートの出力、貯蓄に関する機能がある。

Microfin によって出力されるレポートは、モニタリング、EOC 貯蓄、コストの詳細、営業が担当中のローン、カテゴリ別ローン、金額別・商品別の貸出中のローン、支払いの詳細、顧客別・資本別・不良債権比率別・金利別のレポート、売掛金詳細、貯蓄に関するレポート、不良債権の要約である。

セキュリティ

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 担当がスーパーユーザー¹⁷である。パスワードは暗号化されている。

バックアップ

¹⁶ MFI で最も使用されている MIS の一つ。CGAP と WWB によって 1997 年から開発されている。

¹⁷ あらゆる権限を持つユーザーのこと。

本店及び支店レベルでも毎月バックアップを取る体制が整っている。全てのデータは圧縮され、本店にメールで送信されている。

PCなどハードが故障した場合、まず各支店のITスタッフが修理する。修理できない場合は、本店に持ち込まれる手順になっている。

M-CRIL rating report 2007によれば、2007年5月の調査時点で、不良債権とその引当金に関するレポートが正しくなかったとされている (Page 15)。その理由は、誤入力であり、問題は解決されたと回答があった。MicrofinはCHCが必要とするレポートを出力する機能がなく、利子収入を計算できないといった欠点があり、そのため多くの手作業が発生していた。そこで、2010年3月に”Moneta”という新しいMISに移行する予定であり、現在このMISの検証作業が行われている。MonetaはCHCによって開発されたMIS¹⁸であり、ローン、貯蓄、人件費、不動産管理、マイクロインシュランス、会計機能がある。

2-13 内部監査

内部監査の目的は、ローンポートフォリオおよび業務の質の向上である。監査計画～実施～レポートの作成～フィードバック～対応策を検討する。内部監査部は部長1名・課長職1名・調査官2名の4名体制で構成されており、各支店は年に2～3回抜き打ちで内部監査を受けている。

内部監査は内部監査部によって実施されている。その結果は、内部監査委員会に報告される。四半期毎に開かれる内部監査委員会では、内部監査・外部機関による監査報告書がGMに報告される。その際に浮き彫りになったリスクはGM・エグゼクティブ委員会にて対応策が検討されている。

2-14 貸出先モニタリング

貸出先に対するモニタリングは、CA・支店・内部監査部・本社管理職がそれぞれ独立して実施しており、複数の階層で複合的にチェックする体制になっている。各階層における実施内容は以下の通りである。

CA

CAは毎週の集金作業および集会にて、顧客の状況把握に努めること、および融資実行後15日以内に顧客自宅を訪問することが義務付けられている。またCAは集金等でコミュニティを訪問した際は、最低5顧客について所定のチェックシートにより顧客の状況把握が義務付けられている。

支店

支店レベルでは1ヶ月で、支店長30市町村80世帯、副支店長40市町村80世帯、支店長補佐40市町村80世帯の訪問及びモニタリングが義務付けられており、達成できない際には罰金が科せられる制度になっている。

内部監査部

内部監査の一部として内部監査部も顧客モニタリングを実施している。訪問顧客の選定は、総顧客の中から直近1ヶ月以内に訪問履歴がなく、オフィスから遠隔地域、新規顧客、既存顧客がそれぞれ50%ずつ抽出される。

¹⁸CGAPの2008 Microfinance Technology Surveyによれば、このアンケートに回答した152のMFIのうち51%が独自開発のMISを使用している。

本社管理職

本社管理職によるモニタリング制度が最近導入された。対象管理職および訪問数は以下の通りである。訪問数を達成できなければ罰金を課すシステムになっている。また万一支店からの報告と現状に乖離がある場合は、全体会議で提議されるため、強い牽制システムになっている。

図表 15: 管理職の顧客モニタリング要件

	対象支店	対象市町村	対象顧客数
General Manager	3	5	10 ~ 30
営業部長	6	12	80
マーケティング部長	6	12	80
監査部長	6	12	80
財務部長	3	-	5 ~ 10
人事部長	3	-	5 ~ 10
ITC部長	3	-	5 ~ 10
MEADA PROGRAM部長	3	-	30 ~ 40

2-15 財務に関する情報

2-15.1 直近5年間(2004年~2008年)

図表 16: 業務指標 2004-2008

	2004	2005	2006	2007	2008
貸借対照表					
資産	323,460	580,565	1,203,785	1,929,446	5,096,774
ローンポートフォリオ	268,624	508,102	1,091,495	1,775,850	4,778,709
成長率	28.86%	89.15%	114.82%	62.70%	169.09%
預金	0	4,590	6,636	7,224	2,947
成長率	-	-	44.58%	8.86%	-59.21%
負債	36,053	266,021	876,093	1,209,822	4,173,038
成長率	-	637.86%	229.33%	38.09%	244.93%
資本	287,407	314,544	327,692	719,624	923,736
成長率	-	9.44%	4.18%	119.60%	28.36%
損益計算書					
売上高	161,868	167,910	301,838	548,431	1,197,864
支払金利 (対売上比)	0 0.00%	13,855 8.25%	64,660 21.42%	109,998 20.06%	332,267 27.74%
人件費関連 (対売上比)	67,745 41.85%	65,733 39.15%	98,531 32.64%	154,553 28.18%	310,086 25.89%
その他費用 (対売上比)	44,108 27.25%	78,586 46.80%	110,141 36.49%	147,252 26.85%	253,127 21.13%
貸倒引当 (対売上比)	5,892 3.64%	1,500 0.89%	6,305 2.09%	-5,876 -1.07%	1,673 0.14%
費用合計 (対売上比)	117,745 72.74%	159,674 95.09%	279,637 92.64%	405,927 74.02%	897,153 74.90%
税引後純利益 (対売上比)	44,123 27.26%	7,387 4.40%	19,427 6.44%	107,827 19.66%	235,515 19.66%
財務比率					
収益性					
ROE	-	2.45%	3.45%	19.68%	28.66%
ROA	-	1.63%	1.24%	6.58%	6.70%
資産負債比率					
自己資本比率	-	55.55%	28.24%	37.57%	18.35%
ローンポートフォリオ/資産	83.05%	87.52%	90.67%	92.04%	93.76%
負債/資本	12.54%	84.57%	267.35%	168.12%	451.76%
回転率					
総ポートフォリオの利回り(名目)	31.96%	37.91%	35.21%	37.02%	36.18%
営業費用/ローンポートフォリオ	46.89%	37.16%	26.09%	21.05%	17.19%
リスク指標					
リスク下にあるポートフォリオ> 30日	-	2.10%	1.79%	0.69%	0.79%
リスク下にあるポートフォリオ> 90日	-	0.00%	1.57%	0.16%	0.13%
償却額	0	4,987	0	101	0
貸倒償却率	0	1.28%	0.00%	0.01%	0.00%
アウトリーチ					
顧客数	2,864	3,370	4,452	6,294	10,340
預金者数	2,864	2,281	2,763	2,763	1,736
顧客の女性比率	89.49%	86.65%	79.56%	69.64%	81.20%
顧客一人当り平均ローン残高	94	151	245	282	462
GNI(GNI per capita world bank)	390	460	500	550	600
顧客一人当平均ローン残高 /一人当GNI	24.05%	32.78%	49.03%	51.30%	77.03%
職員数	21	24	47	68	112
職員一人当顧客数	136	140	95	93	92

2004年度よりローンポートフォリオは急速に拡大し、それに伴い売上高も右肩上がりに成長している。規模の経済性によって営業費用比率が低下し、リスク下にあるポートフォリオ比率が低く推移したこともあり、直近2年は売上高に対し20%近い税引後純利益率（対売上比）となり、ROE・ROAともに大きく数値を伸ばしている。

一方で、スタッフ一人当たり顧客数が低下している。これは顧客数に対してスタッフ数が多くなっていることを意味する。内部管理体制拡充のための人員補強・新規出店に先行する人員確保、顧客獲得におけるより厳重な審査などに起因するものである。

また、過去の営業活動によりいくつかの地域において市場が飽和状態になりつつある。CHCは2009年後半には新しい地域に出店する予定である。新支店でのオペレーションが注視される。

資産効率性においては、2008年度でみると、資産の93%がローンポートフォリオに充てられており、効率的に資産を活用していると言える。一方の負債比率については、年々増加傾向にあり、貸付先増加にともなう資金需要を外部借入にて満たしている様子がわかる。ただし、2008年度末時点において自己資本比率は18%であり、財務における安定性は高いと言える。

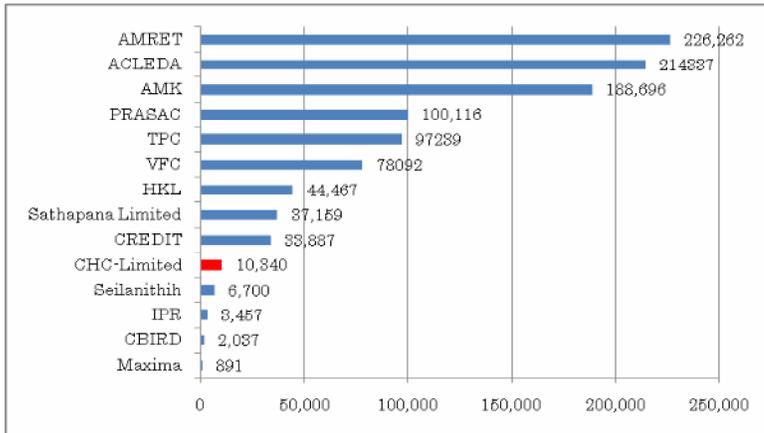
以上から、2008年度までの監査済み財務諸表において、収益率、効率性、財務の安定性は良好であると考えられる。

2-15.2 競合ベンチマーキング¹⁹

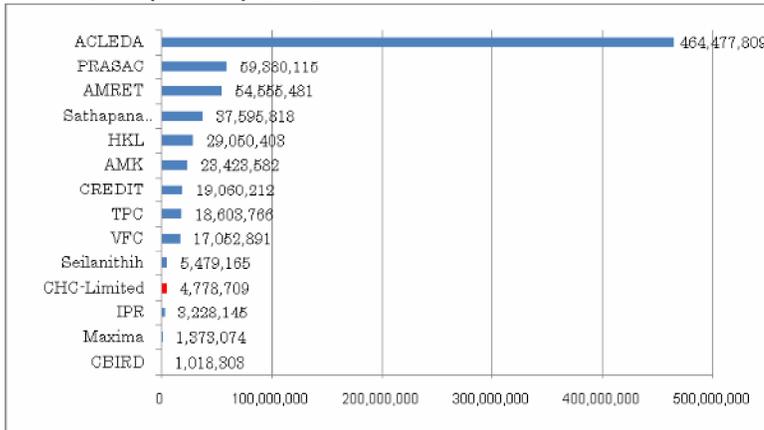
顧客数・ローン残高は、他MFIと比較してまだ規模が小さい。その特徴としては、一人当たりローン残高が比較的低く、より低所得層に対応していることが挙げられる。また投資利益率が低い理由は、財務の安定性および自発性預金受入銀行への転換のために自己資本比率向上・資本増強政策を取っていることが挙げられる。延滞率は2008年度までは低水準を維持しているものの、次節で記述されているように2009/7時点では5.57%に上昇している。営業費用は比較的高水準であるが、これは今後の新規出店のため前倒しで採用活動を進めていることに起因すると考えられる。

図表 17:競合ベンチマーキング 顧客数（ ）

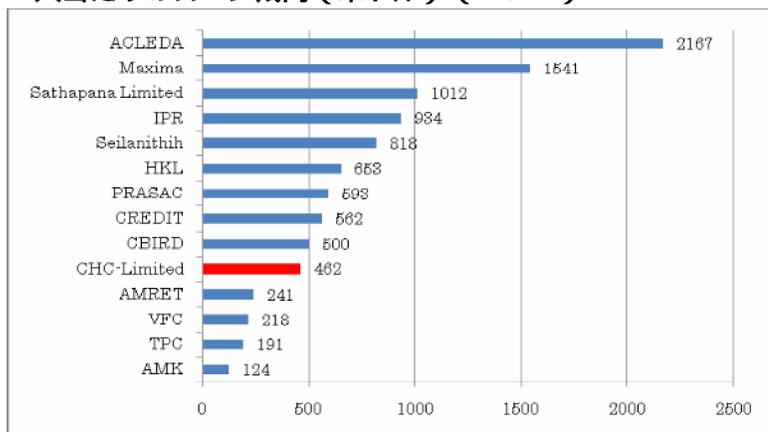
¹⁹ ベンチマークには、planet rating社のレーティング・レポートに採用されている指標と同一のものを使用しており、数値は、CHCについては2008年度のAudit Reportの数値を採用し、それ以外の機関についてはMIX Marketが提供する2008年度のデータを使用している。



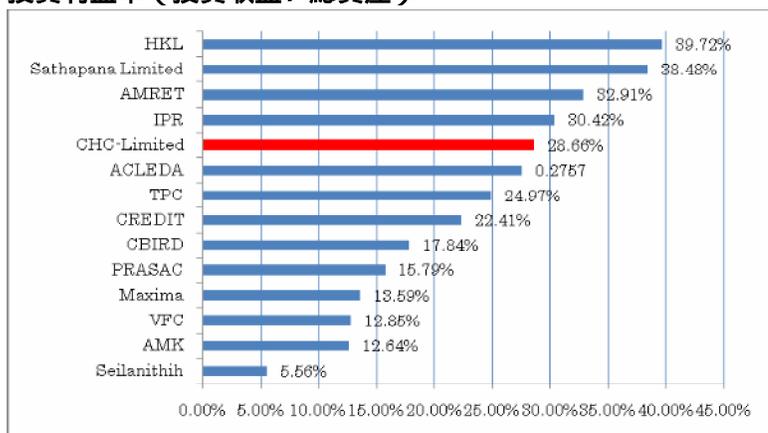
ローン残高(米ドル) ()



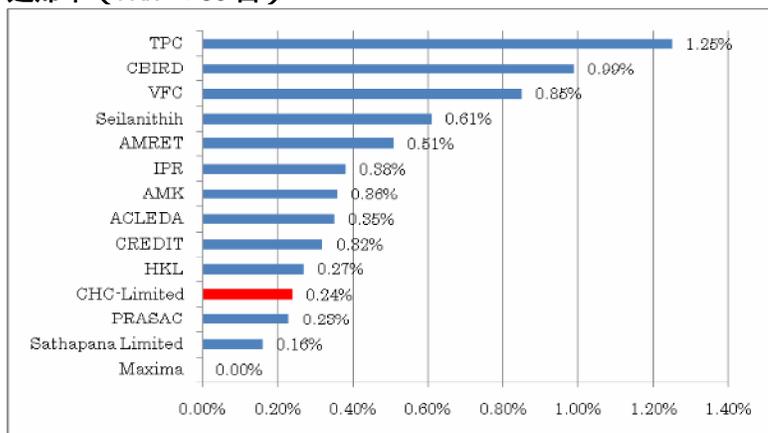
一人当たりのローン残高(米ドル) (/)



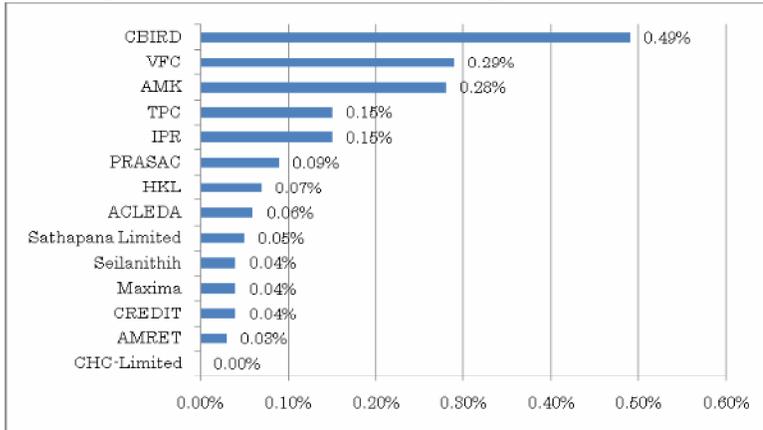
投資利益率(投資収益/総資産)



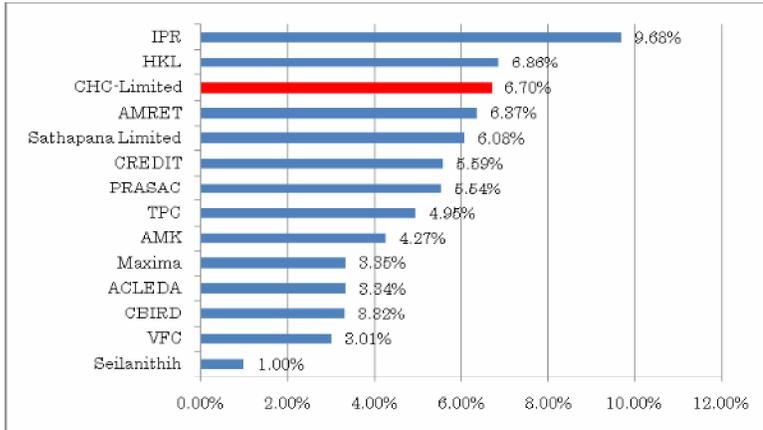
延滞率(PAR >30日)



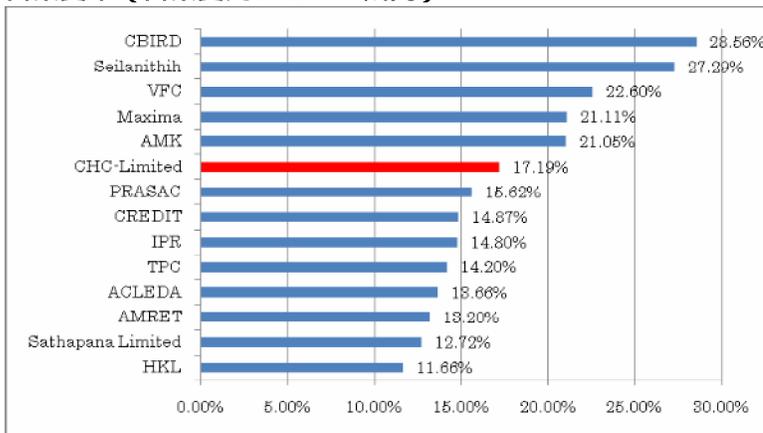
償却率（償却額/ローンポートフォリオ）



資産収益率（純利益/総資産）



営業費率（営業費用/ローン残高）



2-15.3 今期の業績および見通し

図表 18 の財務比率に見られるように、30 日以上遅延率（30 日以上の返済の遅れ）が急速に高まっている。これは世界的景気後退の影響が大きい。図表 19 及び 20 で示されるように、特に貿易・商業セクターの顧客が多いプノンペン・アングスノウル（Angk Snuol）両支店の業績悪化が著しい一方で、農業セクターの顧客が多いカエップ・カンボントラチ（Kampong Trach）両支店の業績は堅調である。

図表 18：今期の業績

	2009 1月	2009 2月	2009 3月	2009 4月	2009 5月	2009 6月	2009 7月	2009 8月
貸借対照表								
資産	5,200,264	5,046,401	5,407,524	5,192,015	5,727,142	5,653,618	5,439,677	5,472,780
現金	218,793	281,623	741,502	530,683	1,180,175	1,127,605	922,979	851,604
成長率	-	28.72%	163.30%	-28.43%	122.39%	-4.45%	-18.15%	-7.73%
ローンポートフォリオ	4,783,293	4,565,232	4,462,443	4,453,806	4,362,072	4,328,636	4,352,569	4,508,116
成長率	-	-4.56%	-2.25%	-0.19%	-2.06%	-0.77%	0.55%	3.57%
顧客預かり預金	2,698	2,214	1,543	1,412	1,293	29,354	29,135	28,816
成長率	-	-17.93%	-30.29%	-8.51%	-8.43%	2170.31%	-0.75%	-1.09%
負債	4,224,758	4,039,166	4,389,489	4,171,826	4,688,674	4,573,662	4,138,412	3,912,258
伸び率	-	-4.39%	8.67%	-4.96%	12.39%	-2.45%	-9.52%	-5.46%
資本	975,507	1,007,234	1,018,035	1,020,189	1,038,468	1,079,956	1,301,265	1,310,289
成長率	-	3.25%	1.07%	0.21%	1.79%	4.00%	20.49%	0.69%
損益計算書								
売上(金利収入)	141,722	137,609	134,913	119,703	131,067	124,171	103,909	122,835
支払金利	35,318	32,156	44,763	42,113	43,423	45,852	17,393	39,872
(対売上費)	24.92%	23.37%	33.18%	35.18%	33.13%	36.93%	16.74%	32.46%
人件費関連	34,558	34,558	34,933	34,296	33,773	34,473	36,434	37,180
(対売上費)	24.38%	25.11%	25.89%	28.65%	25.77%	27.76%	35.06%	35.78%
その他費用	20,218	20,218	20,170	17,372	18,227	21,829	27,866	26,867
(対売上費)	14.27%	14.69%	14.95%	14.51%	13.91%	17.58%	26.82%	25.86%
貸倒引当	-93	-93	5,778	10,977	5,697	18,497	8,895	51,525
(対売上費)	-0.07%	-0.07%	4.28%	9.17%	4.35%	14.90%	8.56%	49.59%
費用合計	90,001	86,839	105,644	104,758	101,120	120,651	90,588	155,444
(対売上費)	63.51%	63.11%	78.31%	87.52%	77.15%	97.17%	87.18%	149.60%
税引後純利益	40,924	31,728	21,648	2,154	18,279	-4,687	17,331	-13,219
(対売上費)	28.88%	23.06%	16.05%	1.80%	13.95%	-3.77%	16.68%	-12.72%

財務比率

収益性								
ROE	-	3.20%	2.14%	0.21%	1.78%	-0.44%	1.46%	-1.01%
ROA	-	0.62%	0.41%	0.04%	0.33%	-0.08%	0.31%	-0.24%

資産負債比率

自己資本比率		19.96%	18.83%	19.65%	18.13%	19.10%	23.92%	23.94%
ローンポートフォリオ/資産	91.98%	90.47%	82.52%	85.78%	76.16%	76.56%	80.02%	82.37%
負債/資本	433.08%	401.02%	431.17%	408.93%	451.50%	423.50%	318.03%	298.58%

回転率

総ポートフォリオの利回り(名目)	5.67%	2.94%	3.12%	2.93%	3.10%	3.28%	2.60%	3.94%
営業費用/ローンポートフォリオ	2.19%	1.17%	1.22%	1.16%	1.18%	1.30%	1.48%	0.00%

リスク指標

30日以上遅延率	0.78%	0.45%	1.94%	3.68%	4.02%	5.89%	5.57%	5.72%
90日以上遅延率	0.04%	0.03%	0.05%	0.10%	0.20%	0.48%	0.64%	0.79%

アウトリーチ

顧客数	10,587	10,587	9,985	10,169	10,067	10,046	10,244	10,401
女性の顧客数	8,502	N/A	7,988	8,407	8,380	8,369	8,578	
預金者数	773	N/A	695	692	1,091	3,139	2,896	4,527
顧客の女性比率	80.31%	N/A	80.00%	82.67%	83.24%	83.31%	83.74%	0.00%
顧客一人当たり平均ローン残高	452	431	447	438	433	431	425	433

図表 19：支店別業績(2009年8月時点)

Income Statement	フジノベン	シハヌークビル	シェムリアップ	プレイナブ	カンボントラッチ	カンボン・ベイ	アンコールチェイ*	アングスノウル	カエップ	合計
売上高	129,484	94,210	82,426	105,100	179,562	170,268	729	109,418	75,535	946,732
支払利息	36,631 28%	26,999 29%	24,625 30%	29,668 28%	46,890 26%	44,360 26%	416 57%	31,941 29%	19,485 26%	261,015 28%
人件費関連	33,018 26%	24,024 26%	21,019 26%	26,801 26%	45,788 26%	43,418 26%	2,557 351%	27,902 26%	19,261 26%	243,788 26%
その他	31,076 24%	22,610 24%	19,782 24%	25,224 24%	43,172 24%	40,864 24%	175 24%	26,260 24%	18,128 24%	227,293 24%
貸倒引当	6,805 5%	2,644 3%	3,719 5%	3,416 3%	749 0%	18,221 11%	0 0%	15,810 14%	388 1%	51,752 5%
総支出	107,531 83%	76,278 81%	69,146 84%	85,109 81%	136,600 76%	146,864 86%	3,152 432%	101,914 93%	57,264 76%	783,858 83%
税前利益	21,953 17%	17,932 19%	13,280 16%	19,991 19%	42,962 24%	23,404 14%	-2,423 -332%	7,504 7%	18,271 24%	162,874 17%
想定税額	100,848 78%	16,345 17%	14,922 18%	17,852 17%	38,832 22%	37,138 22%	2,623 360%	13,755 13%	20,080 27%	262,395 28%
税後利益	-78,895 -61%	1,587 2%	-1,642 -2%	2,139 2%	4,130 2%	-13,734 -8%	-5,046 -692%	-6,251 -6%	-1,809 -2%	-99,521 -11%
KPI(Key Performance Indicator)										
顧客数	597 5.83%	751 7.33%	663 6.47%	891 8.70%	2,425 23.67%	2,734 26.69%	220 2.15%	754 7.36%	1,209 11.80%	10,244 100.00%
貸出残高	543,941 12.50%	558,356 12.83%	353,157 8.11%	533,677 12.26%	765,925 17.60%	732,832 16.84%	50,562 1.16%	471,796 10.84%	342,322 7.86%	4,352,568 100.00%
一人当残高	911	743	533	599	316	268	230	626	283	425
30日以上遅延金額	56,190 23.20%	12,887 5.32%	5,445 2.25%	23,887 9.86%	12,947 5.34%	45,953 18.97%	0 0.00%	81,159 33.50%	3,778 1.56%	242,246 100.00%
30日以上遅延割合	10.33%	2.31%	1.54%	4.48%	1.69%	6.27%	0.00%	17.20%	1.10%	5.57%

*6月営業開始

図表 20：支店別貸出セクター(2009年8月時点)

	農林		貿易・商賈		サービス		輸送		消費		家事		その他		合計	
ブノンペン	28,433	5%	307,978	57%	114,541	21%	25,007	5%	7,857	1%	15,650	3%	44,474	8%	543,941	12%
シハヌークビル	32,750	6%	406,510	73%	0	0%	5,114	1%	0	0%	24,610	4%	89,372	16%	558,356	13%
シェムリアップ	68,562	19%	159,602	45%	8,842	3%	43,751	12%	33,337	9%	8,498	2%	30,566	9%	353,157	8%
ビールリソ	147,046	28%	167,242	31%	12,857	2%	99,047	19%	1,199	0%	5,446	1%	100,841	19%	533,677	12%
カンボントラップ	390,750	51%	269,178	35%	25,318	3%	35,940	5%	10,097	1%	6,810	1%	27,832	4%	765,925	18%
カンボンプレイ	221,054	30%	250,027	34%	27,412	4%	1,304	0%	4,324	1%	159,044	22%	69,668	10%	732,832	17%
アンコールチェイ	33,846	67%	8,017	16%	2,447	5%	0	0%	0	0%	6,251	12%	0	0%	50,562	1%
アングルノウル	26,118	6%	299,406	63%	80,616	17%	0	0%	13,358	3%	0	0%	52,298	11%	471,796	11%
カエップ	111,626	33%	108,652	32%	52,020	15%	6,080	2%	1,618	0%	59,111	17%	3,215	1%	342,322	8%
合計	1,060,186	24%	1,976,611	45%	324,054	7%	216,241	5%	71,790	2%	285,420	7%	418,267	10%	4,352,569	100%

一部店舗の急速な業況悪化を受け、CHCは次のような対策を取った。貸出審査を厳格化することによって、新規貸出を抑制したこと、従業員持株会の創設および借入の一部を資本に転換することで資本を増強し、今後の更なる業況悪化にも対応できるよう現預金の拡充に動いていることである。ただし、本報告書の直近時点である8月においては、30日以上遅延率の新規発生はほぼ横ばい状態にある。貸出審査の厳格化および回収強化を行っているとの報告をうけているものの、今後の動向については注視が必要である。

2009年8月の試算書ベースでは、税引後利益は前年度比72%であった。今後も新規貸出が以前ほど積極的ではないことおよび現預金拡充政策により一部逆ざやが発生するため、前年度と比較して2009年度は収益性の悪化が予想される。

なお、7月の支払金利減少は、一部借入に関し金利の過払があり、それが精算されたことによるものである。

2-15.4 調達状況

MFI支援を目標に掲げるNGOならびにMFI・協同組合出資のファンドから資金調達している。そのため2008年秋以降の信用収縮の影響は少なく、期日満期時には借換えによる期日延長が実行されている。

借入は基本的に米ドル建てで調達されており、顧客への貸付の2/3は米ドル建てであることから、為替リスクは軽減されている。

図表21は、2009年7月時点での調達状況である。

図表 21：調達状況

借入先	借入日	期間	金利	残高*
CHC-NGO	2006年6月	なし	6.00%	57,907
ETIMOS	2009年7月	24	7.50%	122,085
OIKO-CREDIT	2006年6月	60	9.5%-11%	225,817
OIKO-CREDIT	2007年7月	48	9.5%-11%	233,333
RDB	2006年11月	36	10.00%	100,000
Micro Credit	2007年9月	36	9.50%	750,000
Blue Orhand	2008年4月	24	10.00%	800,000
Nor Fund	2008年5月	24	9.50%	428,571
DWM	2008年7月	24	9.50%	750,000
Planis	2009年6月	24	14.40%	500,000
合計	-	-	-	4,030,221

*単位は米ドル

2-15.5 総括

国際金融危機のあおりを受け、2009年度はカンボジア経済の主要産業である貿易・商業部門中心に大幅な成長の鈍化が予想されている。CHCにはそれらの部門の顧客も多く、その影響が懸念される。

しかし、財務的には、自己資本比率が高く、資金調達先・主要株主の支援体制が明確であることから、多少の収益悪化を吸収できるだけの体力は十分あると言えよう。仮に、以前のような右肩上がりの成長を今後見込むのが難しいとしても、財務状況が良好であることから、安定的な営業活動を継続していくことは十分可能であろう。

参考資料

監査レポート

Audit Report of CHC Limited 2005, Morison Kak & Associates, 2006
Audit Report of CHC Limited 2006, Angkor Certified Accountant, 2007
Audit Report of CHC Limited 2007, Morison Kak & Associates, 2008
Audit Report of CHC Limited 2008, Morison Kak & Associates, 2009

年次レポート・ビジネスプラン

CHC Annual Report 2004, CHC Limited, 2004
CHC Annual Report 2007, CHC Limited, 2007
CHC Annual Report 2008, CHC Limited, 2008
Five Year Business Plan, CHC Limited, August, 2008

格付けレポート

Cambodian Health Committee (CHC) Ltd, Micro-Credit Ratings International Ltd, May, 2007
MFI Grading- CHC-Limited (Micro Finance Institution), Credit Rating Information and Services Limited, June, 2009
CREDIT, Kingdom of Cambodia, Planet Rating, August, 2007

法令

National Bank of Cambodia, Prakas on the licensing of Micro-Finance Institutions, 2000
National Bank of Cambodia, Prakas on Licensing of Microfinance Deposit Taking Institutions, 2007.

その他の文献

Appraisal Guide for Microfinance Institutions, CGAP, March, 2008
Definitions of Selected Financial Terms, Ratios, and Adjustments for Microfinance, ACCION CAMEL
Investment Memorandum of Amret Co. Ltd., PlaNIS, December, 2008
2008 Microfinance Technology Survey, CGAP, March, 2009
Microfinance in Cambodia: Taking the Sector to the Next Level, IFC Business Issues Bulletin. No.17. Phnom Penh, June, 2009.
Microbanking Bulletin, Issue 17, Autum 2008.

ウェブサイト

Planet Rating <http://www.planetrating.com/>
The MIX Market <http://www.mixmarket.org/>