



ធនាគារ អេស៊ីប៊ីដា ភីអិលស៊ី

ACLEDA Bank Plc.

*The bank you can trust!*

## 1. アクレダ銀行の概要

ACLEDA銀行は1993年に国連開発計画（UNDP）と国際労働機関（ILO）による所得向上・雇用創出のためのプロジェクトとして、中小零細企業を支援するNGOとして設立。2000年10月に専門銀行に移行し、2003年12月には本格的な商業銀行としての免許を取得。2010年からACLEDA銀行 Plc.はカンボジア最大の銀行として、税引き後利益、支店数、ローンポートフォリオ（23.2%）、貯蓄（22.3%）、払込資本金、総資産等の全てにおいてマーケットリーダーの地位を保持。ACLEDA銀行は下記の子会社を保有している：

- 1. アクレダ銀行ラオス                    (ACLEDA Bank Lao Ltd.)
- 2. アクレダ証券                        (ACLEDA Securities Plc.)
- 3. アクレダ研修センター

ACLEDA銀行は2013年にミャンマーに進出を予定しており、2012年9月に登記・オフィス許可を取得、2013年1月にマイクロファイナンス機関としての営業許可を取得予定。



បណ្ណាគារ អាក្រេដា ប័ណ្ណប័ណ្ណ

ACLEDA Bank Plc.

*The bank you can trust!*

## 2. アクレダ銀行のビジョンとミッション



### ビジョン

アカレダ銀行のビジョンはカンボジアのトップ商業銀行として、優れた金融サービスをコミュニティ内の全てのセグメントに対して提供することです。

### ミッション

私達のミッションは中小零細起業家向けに効率的な金融資産管理を行う手段を提供し、その結果、生活の質を向上することです。

これを達成することにより、私達の株主・スタッフ・コミュニティに対して持続可能かつ成長する利益を提供することが可能になります。私たちは常に倫理的な行動規範を保ち、社会・環境に配慮し、法秩序を遵守します。

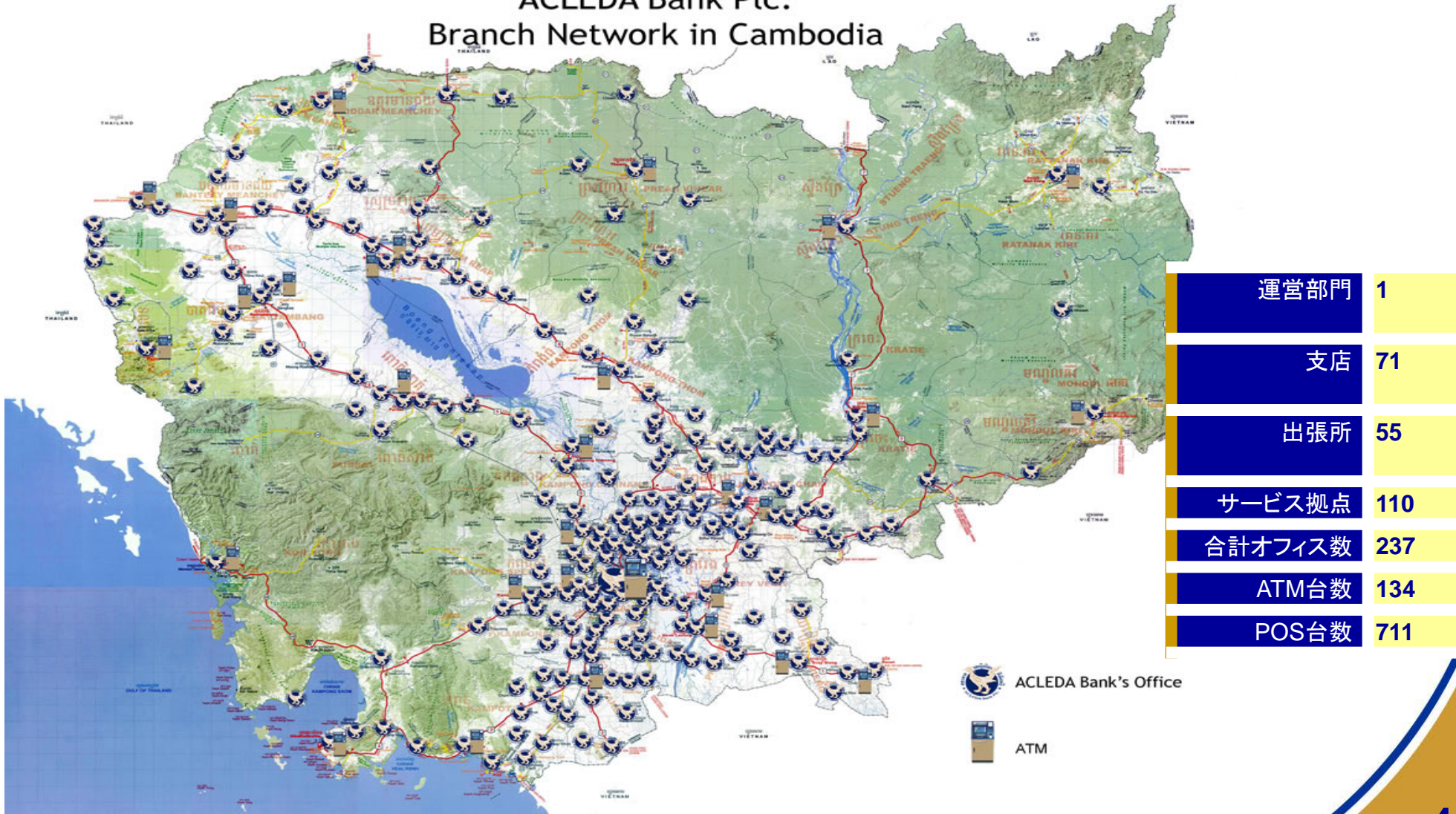


### 3. アクレダ銀行の現状(2012年9月末時点)

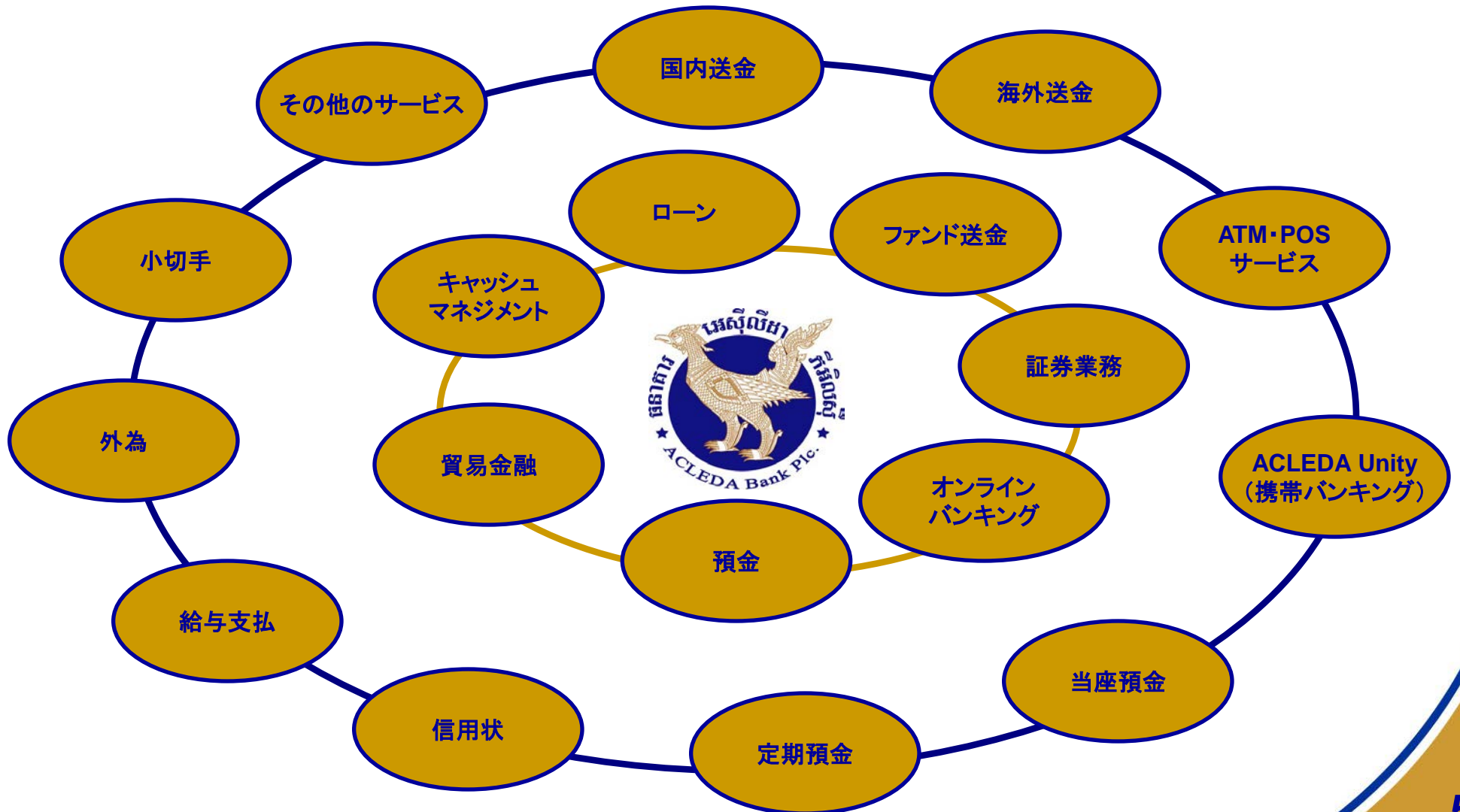
|            |   |
|------------|---|
| 銀行名称:      | アクレダ銀行 (ACLEDA Bank Plc.)   |
| 株主:        | アクレダNGO (32%), ASA (19%), IFC (国際金融公社) (12.25%), Jardines (12.25%), Cofibred (12.25%), Triodos Group (12.25%) |
| 取締役:       | 会長 Mr. Chea Sok   |
| 執行役:       | 社長兼CEO イン・チャンニ  |
| 従業員数:      | 7,473   |
| オフィス数:     | 237   |
| 総資産:       | 1,836百万米ドル  |
| 融資残高(ネット): | 1,181.62百万米ドル   |
| 預金受入残高:    | 1,408百万ドル   |
| 払込資本:      | 113.17百万ドル  |
| 株主資本:      | 238.54百万ドル  |
| 格付会社:      | スタンダード&プアーズ   |
| 格付見通し:     | 安定的 (Stable)  |

## 4. アクレダ銀行のネットワークとインフラ

ACLEDA Bank Plc.  
Branch Network in Cambodia



# 5- 金融商品とサービス





# バンドン・フィナンシャルサービス

## 10年に亘る発展の軌跡

バンドンフィナンシャルサービス  
会長兼マネージングディレクター  
シニア・アショカ・フェロー  
チャンドラ・シェイカー・ゴッシュ



# インドにおける金融アクセスの背景

- 世界の貧困層のうち3分の1はインドに存在
- 銀行へのアクセスがあるのは人口のほぼ半分
- 預金口座を有するのは人口の55%、信用取引口座を有するのは人口の9%
- 国内全体で銀行へのアクセスがない家庭数が1億4500万戸と世界最大
- 人口14,000人当たり銀行1支店
- 銀行は信用履歴データが取れないことが原因で、貧困層にアクセスできていない
- 生命保険に加入しているのは人口の20%弱で、その他の保険に加入しているのは9.6%
- インドにある60万の村に対して、SCB銀行(Scheduled Commercial Bank、インド準備銀行法42条に基づく指定銀行)及び地域農村銀行の支店は3万3,495のみ
- デビットカード保有は18%、クレジットカードは2%のみ



# バンドンの事業概要

|                   |           |
|-------------------|-----------|
| 活動している州・連邦直轄領     | 18        |
| 活動している地域          | 183       |
| うち銀行アクセスが未発達な地域   | 130       |
| 支店数               | 1,683     |
| スタッフ数             | 10,420    |
| 借入人               | 3,911,680 |
| 保険契約者             | 7,789,640 |
| 新年金システム契約者        | 142,715   |
| 累計貸出金額(百万ルピー)     | 178,530   |
| 貸出残高(百万ルピー)       | 34,666    |
| 融資返済率             | 99.62%    |
| 開発プログラムに参加している世帯数 | 406,320   |





## 2012年3月期決算

| 財務指標                           | バンドン    | インド全体   |
|--------------------------------|---------|---------|
| 収益性                            |         |         |
| ROE(株主資本収益率)                   | 26.83%  | 7.64%   |
| ROA(総資産収益率)                    | 4.40%   | 2.61%   |
| 財務健全性                          |         |         |
| 操業自己充足率(OSS:営業収益÷(一般管理費+財務費用)) | 133.41% | 111.41% |
| デット・エクイティ・レシオ(ギアリング)           | 4.74%   | 2.50%   |
| 自己資本比率                         | 22.63%  | 21.00%  |
| 効率性                            |         |         |
| 貸出金額あたりコスト                     | 0.07    | 0.19    |
| 借入人1件あたりコスト                    | 1,251   | 1,299   |
| スタッフ1人あたり取り扱い件数                | 379     | 355     |
| ポートフォリオ                        |         |         |
| 不良資産(NPA)                      | 0.13%   | 1.00%*  |
| 正常先資産                          | 99.87%  | 99.00%  |
| ポートフォリオ金額(単位1,000万ルピー)         | 3,730   | 20,913  |

# バンダンが直面した課題

- 金融危機により当初は資金サポートが得られなかった
- 全ての金融活動が「chit fund」とみなされる
- レンダー(バンダンへの融資者)によってもたらされる問題
- 経験者の採用が出来ない
- マイクロファイナンスは金融のキャリアとして魅力が薄い
- スタッフの離職率を低下させることが大きな挑戦
- 継続的な技術の導入とアップグレード
- ガバナンス基準の向上
- 預金を受け入れられないことにより貸出促進が困難



# 課題を乗り越えるための施策

- 資金の出し手(レンダー)に実際のフィールドを見てもらうことで、バンドンの努力と強固なビジネスモデルに確信を持ってもらう
- レンダーには貸出プログラムの実態を見てもらうため、単なる支店訪問ではなく、借入人グループや借入人が住む村の訪問を実施
- 支援先のクライアント事情に精通したスタッフを雇用することで、顧客に受け入れられ易くなる
- 時間と費用をかけて継続的な研修を行うことで、専門チームを作り上げる
- オペレーションマニュアルに基づく運営



# バンダンの独自性について

- 価値観・ミッションに基づいた組織
- ミッションへの固執⇒バンダンと似た考えを持った機関投資家を注意深く選定
- 借入人と非常に親密な関係を築く
- 利益を貧困層である借入人に還元するため、事業開始してから貸出の金利を自主的に3度引き下げ
- スタッフの能力向上に最大限注力
- 顧客保護システムの実施（ヘルプライン、オンブズマン委員会等の設置）
- 借入人からの申し立て、救済メカニズムを設定
- スタッフに対する特別な奨励策はバンダンのポリシーで禁止
- 余剰利益の5%は教育・保健・生活改善等の事業に再投資

# ANNEX



# Why unbanked populace?

## Supply Side Failure: Why banks shy away from catering to poor?

High uncertainty due to volatile income streams & expenditure pattern

High risk of default due to lack of credit information

High transaction cost due to small size of loans, high frequency of transaction, illiteracy

Lack of collateral

## Demand Side Failure: Why poor avoid banks as a source of fund?

Products are not customized for their volatile income and expenditure patterns

Transaction cost of dealing with banks is very high

Time taking and cumbersome procedures for opening accounts and seeking loans

Banks demand collateral against loans which poor households cannot afford

# Microfinance Revolution!

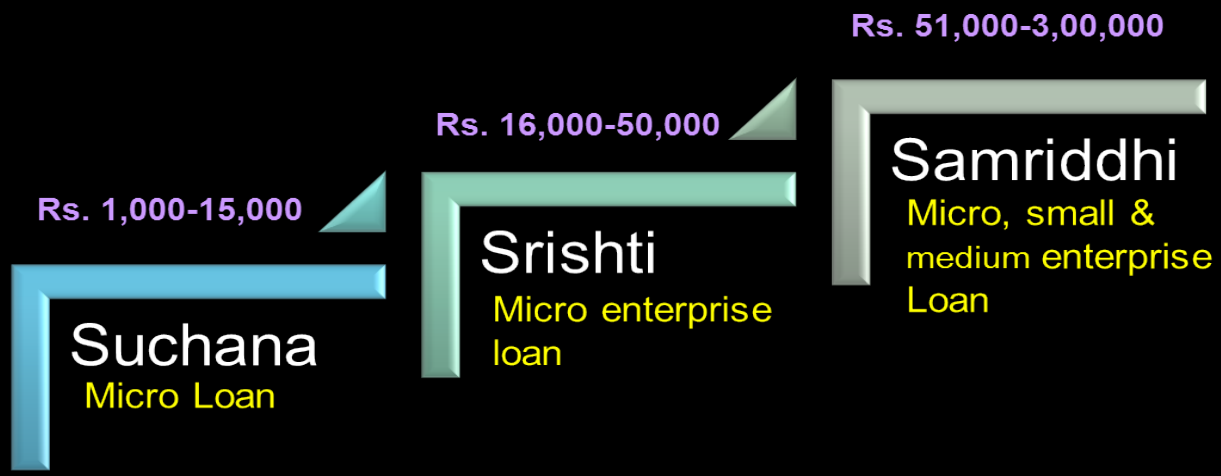


Microfinance emerged out as the most feasible, viable, cost-effective, sustainable proposition for reaching out to the poor



**PRODUCTS  
&  
SERVICES**

- Pension
- Insurance
- Remittance
- Sushiksha-Education Loan      Rs 1,000-10,000
- Suraksha-Health Loan              Rs 1,000-5,000
- Fisheries Loan                         Rs 8,000-40,000





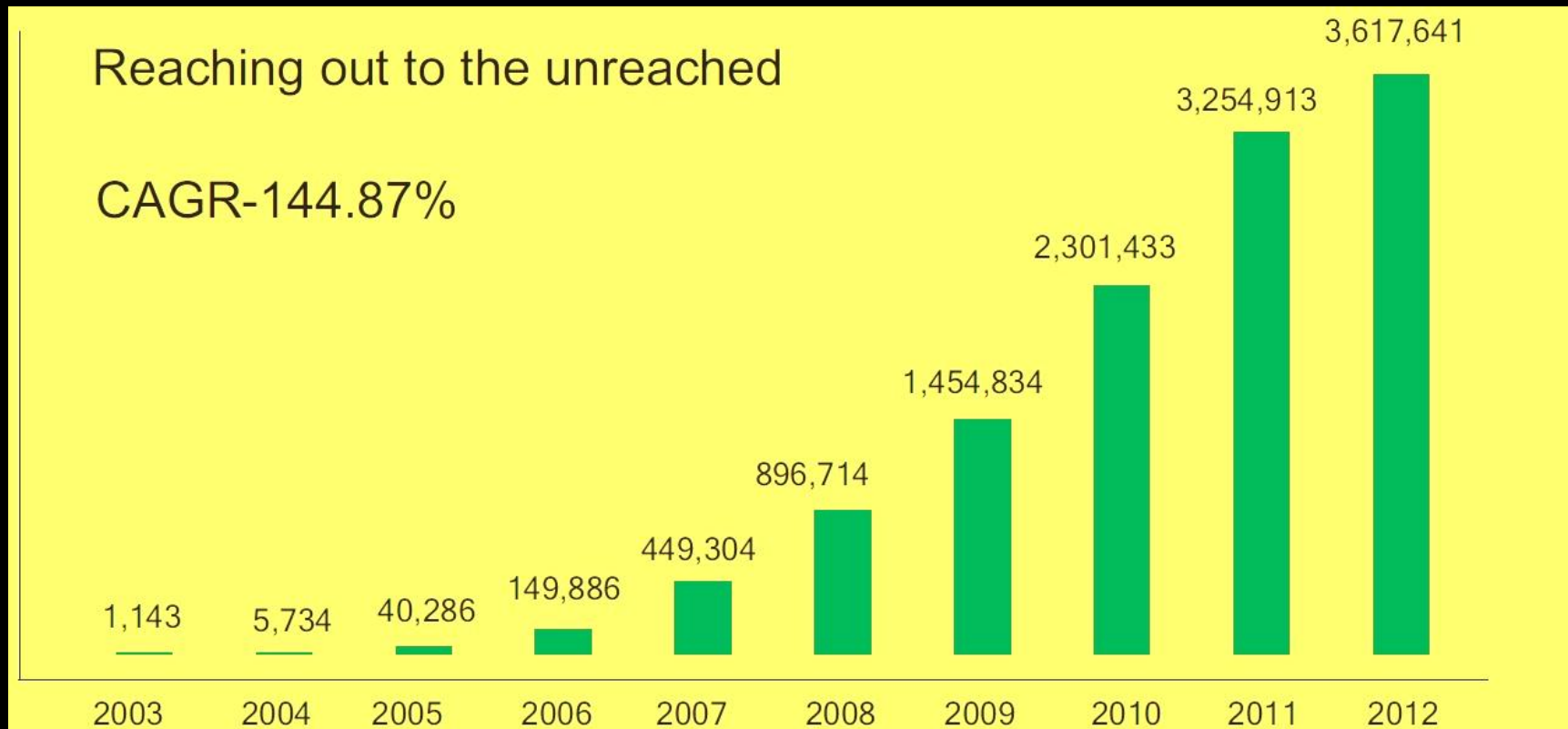


# Incredible growth story





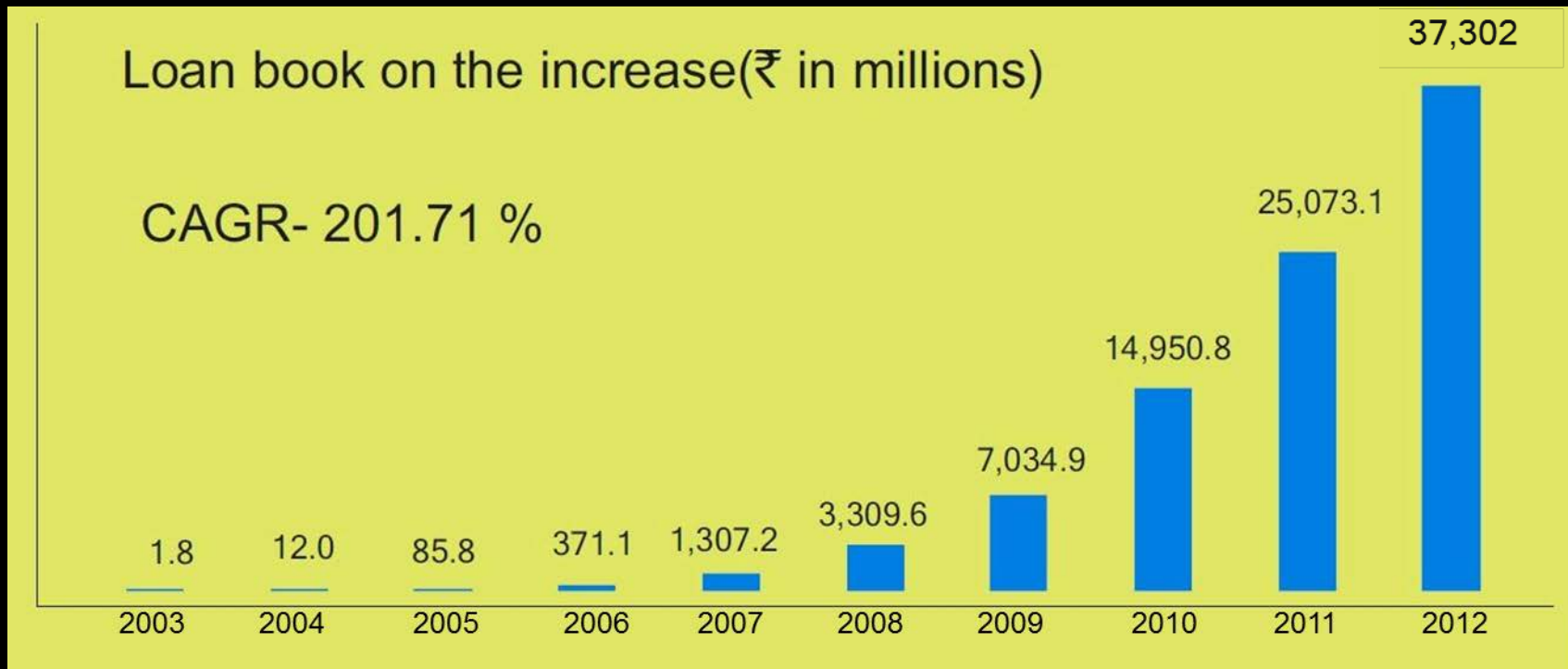
# Outreach



Growth in borrower

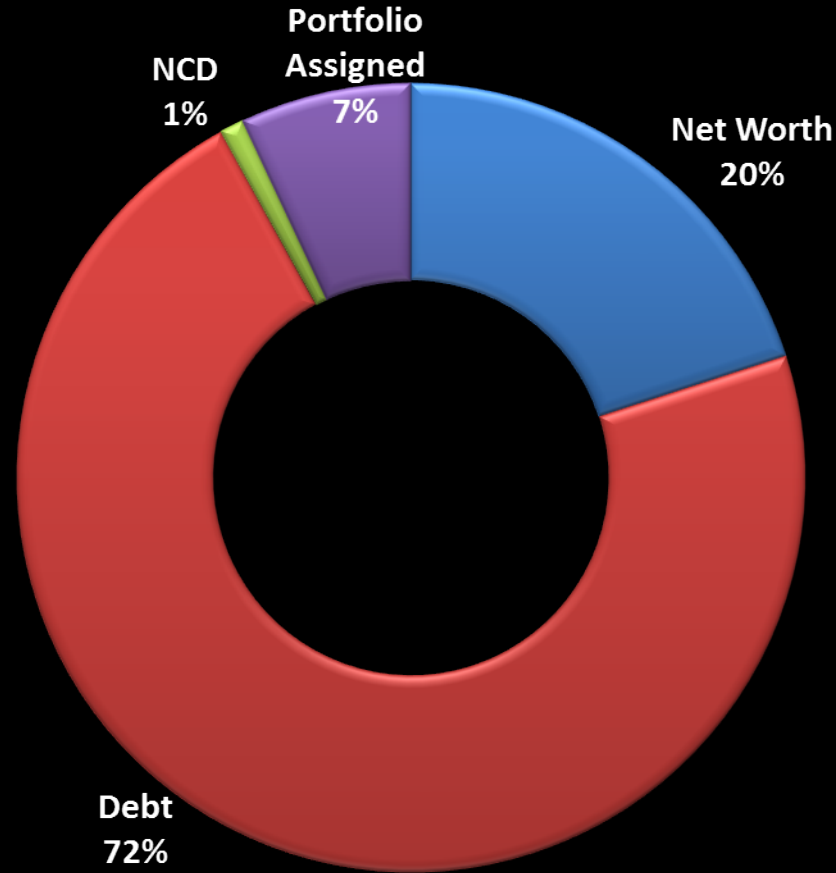


# Growing loan book



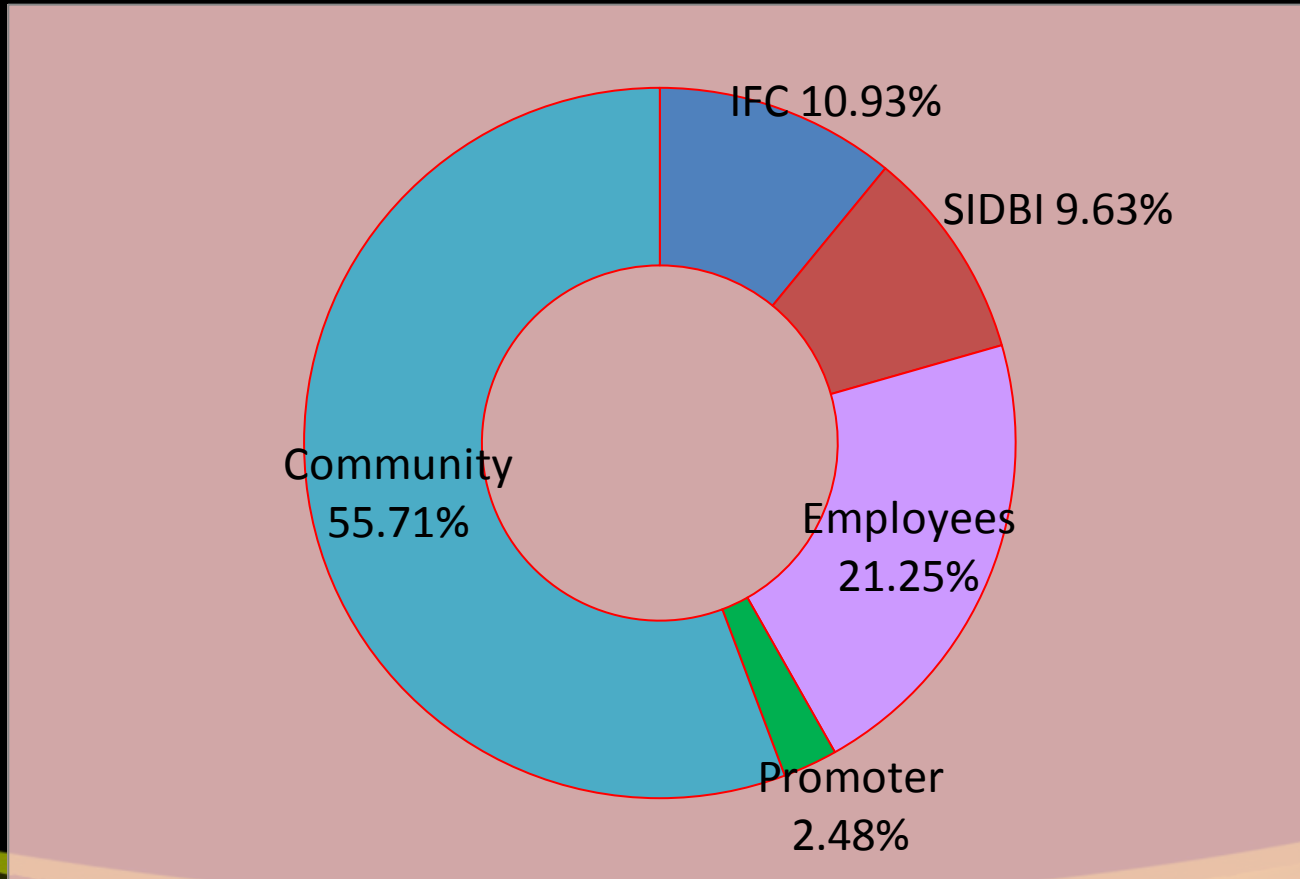


# Diversified funding sources



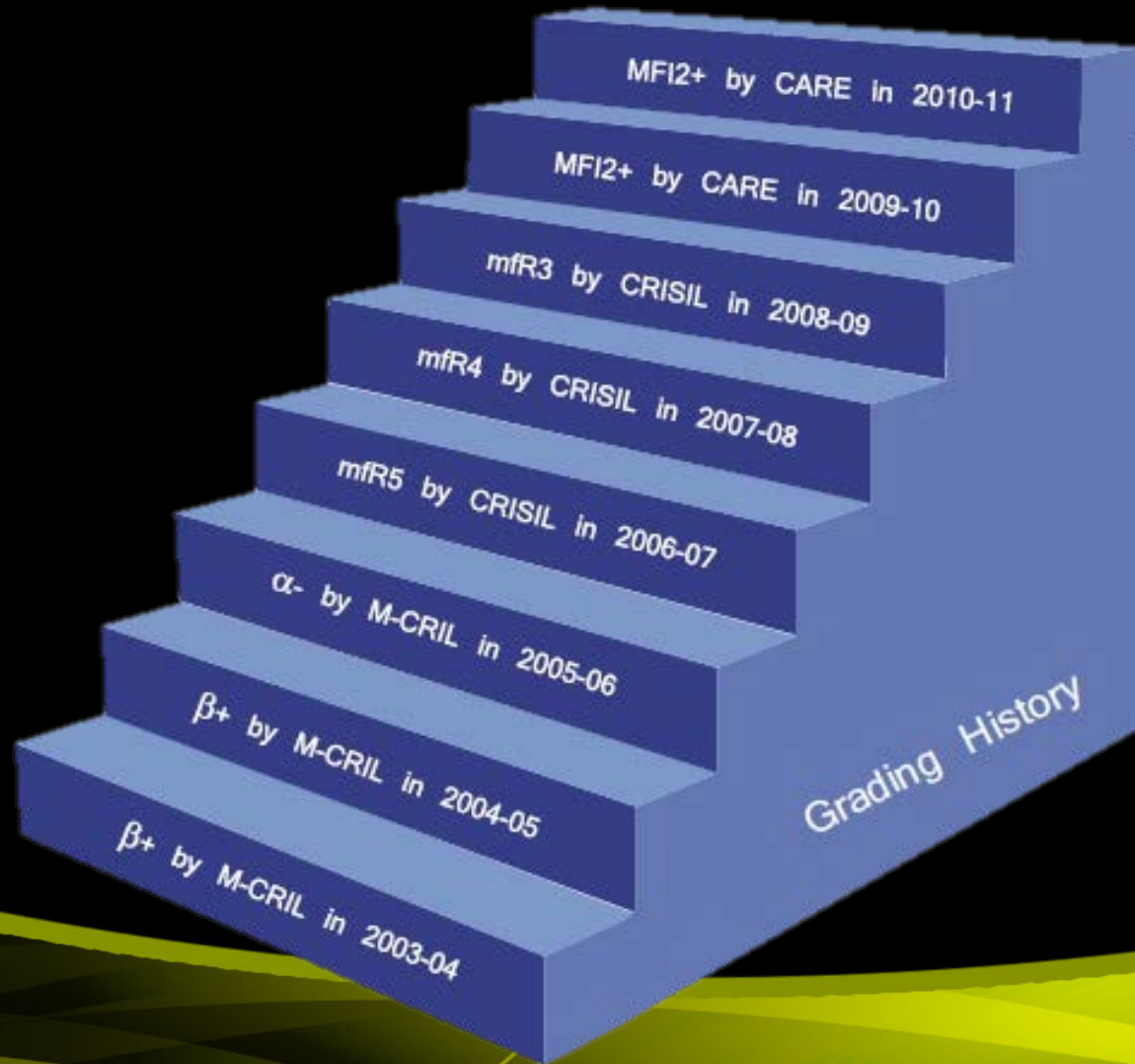


# Unique Shareholding Pattern





# External Grading





# Instrument Ratings

*Conducted by CARE*

## Non-convertible debentures

- ◆ Conducted in Nov 2010
- ◆ Revalidated in Nov 2011
- ◆ Valid till Nov 2012
- ◆ Grade assigned CARE A-

## Bank facilities

- ◆ Conducted in Nov 2010
- ◆ Revalidated in Nov 2011
- ◆ Valid till Nov 2012
- ◆ Grade assigned CARE A-

## Unsecured Subordinated Tier II Bonds

- ◆ Conducted in Dec 2010
- ◆ Revalidated in Nov 2011
- ◆ Valid till Nov 2012
- ◆ Grade assigned BBB+

Contd..

# Other Ratings

Social rating by  
M-CRIL

- ◆ Grade assigned  $\Sigma\alpha-$
- ◆ This rating covers 1st three steps of social performance pathway: intent & values, operation & systems and portfolio analysis

Code of Conduct  
Compliance  
Assessment(COCA)

- ◆ Score of 84% obtained
- ◆ Implication: Very high level of adherence of code of conduct

Besides the above, loan portfolio audit is also conducted at regular intervals



# Development Programs

5% of the surplus of microfinance operations are diverted towards supporting the following development activities



Hard Core Poor Program



Employing the Unemployed

Health Program



Ashoka fellowship of Mr. Ghosh



Horticulture Program

Education Program



# Bandhan envisions..

To become a 'bank for the unbanked'

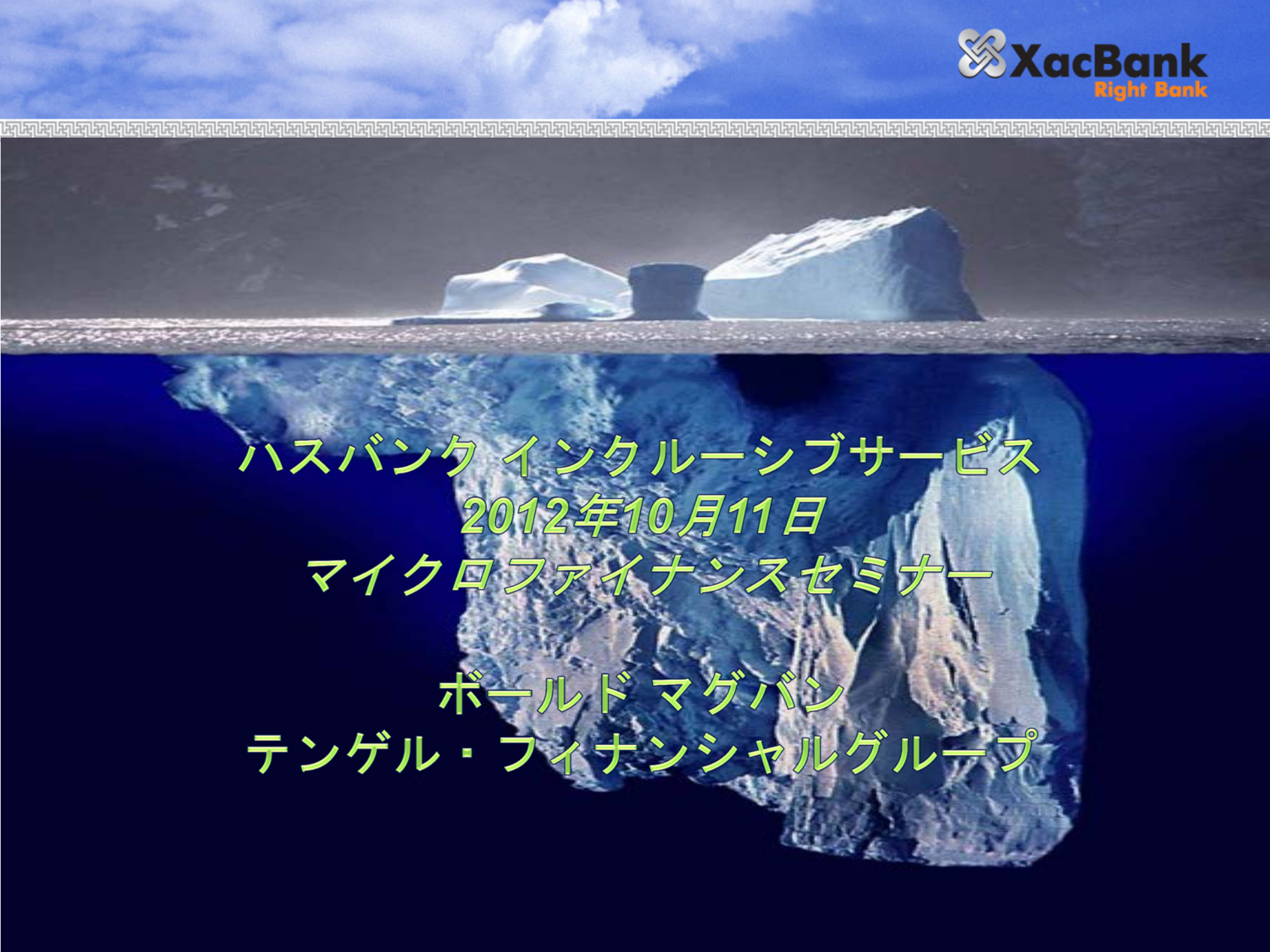




# Thank You!



Help us to empower the poor to work their way out of poverty!



ハスバンク インクルーシブサービス  
2012年10月11日  
マイクロファイナンスセミナー  
ボード マグバン  
テンゲル・フィナンシャルグループ

# 子供・若者向けサービス

## ハスバンクの子供・若者向けイニシアチブ:

2012

2012 PIONEER AWARD

2011

For Mongolians with deposit

2010



2009



2009



2007

Student loan

2002



1998

Educated for customers

子供と若者の明るい未来のために:

❖「未来のミリオネア」

子供向け長期預金口座をこれまで129,466口開設。

❖「希望」

14歳から18歳の女性向けの金融教育プログラムを提供。2009年以降117の高校で講座を実施し、19,000人のうち8,664人が預金口座を開設。

❖「Aflatoun」

8歳から13歳向けの金融教育プログラムを提供。2010年から開始し、41校、5,300人向けに実施。

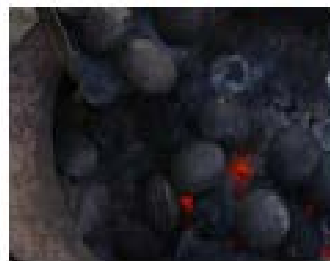


数字は2012年6月時点

- ❖ ハスバンクはクリーンエネルギープログラムへ投資するため、マイクロ・エナジー・クレジット社(マイクロファイナンス機関と排出権取引市場をつなぐ組織)と協力関係を構築
- ❖ 今後7年に亘りハスバンクの融資先から生じる117万トンの排出権をシティグループが購入することにつき、2011年に合意
- ❖ 省エネ製品の利用により家庭からの温室効果ガス排出を抑えることができる。ハスバンクは2012年までにウランバートルにおいて350億トグログ(モンゴル通貨)相当の燃料費削減に寄与

ハスバンクはモンゴルの低所得から中所得層に対して、省エネ・環境にやさしい製品を購入するための機会を提供しています。

2009年以降、ハスバンクは84,000以上の省エネ製品を流通させており、各家庭の燃料費を月額で最大50%削減しています。また、このおかげで首都ウランバートルの大気質も改善しています。



- ❖ ハスバンクのモバイル・バンキングサービスは2009年7月にCGAP(貧困層支援検討グループ)からの支援を受けて開始
- ❖ 携帯電話を使って普通預金・当座預金の管理、口座からの支払等が可能
- ❖ 81,132人の顧客
- ❖ 国内で284の代理店が対応



Mobile services for banked or unbanked clients

## Cash withdrawal & deposit

Cash Deposit  
at an agent

Cash Withdrawal  
at an agent

## Remittances

Person-to-person  
cash transfer

Account-to-  
account transfer

## Payments

Utility bill payment  
(water, electricity...)

Payment of goods  
at a merchant's

Mobile phone  
top-up

## Account management

Balance check  
and statements

Loan application  
and disbursement

Transfer to a  
savings account