



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

バンドンが直面した課題

- 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(バンドンへの融資者)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



バンド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⇒バンド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ド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