

スリランカ国 中小企業振興体制整備 プロジェクト形成調査報告書

平成19年3月
(2007年)

独立行政法人国際協力機構
アジア第二部

地二
J R
07-009

**スリランカ国
中小企業振興体制整備
プロジェクト形成調査報告書**

平成19年3月
(2007年)

独立行政法人国際協力機構
アジア第二部

目 次

目 次

略 語 表

第1章 調査概要	1
1-1 調査の背景	1
1-2 調査目的	1
1-3 調査団の構成	2
1-4 調査日程	3
1-5 主要面談者	4
第2章 中小企業の現状と課題	6
2-1 中小企業の定義	6
2-2 経済に占める地位と特徴	6
(1) 事業所数、被雇用者数、付加価値	6
(2) 規模別地理的分布	7
2-3 中小企業が抱える課題	8
(1) 商業銀行からの借入れ難	8
(2) 設備近代化の遅れ	8
(3) マーケティング力の不足	8
(4) 生産性向上、5Sなどの意識の欠如	8
第3章 中小企業振興機関（金融機関除く）の現状と課題	10
3-1 主な振興機関	10
(1) NEDA	10
(2) IDB	11
(3) ITI	11
(4) EDB	11
(5) SLSI	11
(6) SMED	11
(7) FCCISL	11
(8) JASTECA	11
3-2 課 題	12
(1) 横の連携がないこと	12
(2) 地方の中小企業にとってアクセスが容易でないこと	12

第4章	SME Bank の現状と課題	13
4-1	金融機関の種類と中小企業金融にとっての課題	13
4-2	SME Bank の組織とその課題	15
(1)	組織図	15
(2)	SME Bank の課題	16
第5章	SME Bank のとるべき方向性と具体的方策	18
5-1	方向性	18
5-2	SME Bank のとるべき具体的方策	18
(1)	組織のあり方	18
(2)	人材教育のあり方	18
第6章	日本の支援の可能性	20

付属資料

1	参考資料	23
表-1	SME Bank の概要	23
表-2	SME Bank のセクター別貸付実績 (2006年1～6月)	24
表-3	SME Bank の県別貸付実績 (2006年1～6月)	25
表-4	Number of Establishments and Persons engaged by Industry Division of ISIC in Sri Lanka 2003	26
表-5	中小製造業の業種別分布	27
表-6	Median income per household and Unemployment rate by Province	28
表-7	国内商業銀行の民間向け貸出残高の業種別内訳	28
2	視察中小企業 (日系企業含む) 概要一覧	29
3	訪問機関面談議事録	32
4	タイ国、日本の SME Bank の組織と機能についてのプレゼンテーション資料	39
(1)	組織の現状 (7月4日)	39
(2)	経営相談サービスの体制 (7月6日)	42
(3)	貸し付け手続き (7月11日)	46
5	SME Bank に対する提言	48
(1)	人材教育のあり方 (7月13日)	48
(2)	組織のあり方 (7月20日)	50
(3)	提言書 (8月3日)	55

略 語 表

NEDA	National Enterprise Development Authority
IDB	Industrial Development Board (Ministry of Rural Industries and Self-Employment Promotion)
EDA	Enterprise Development Assistants
ERD	External Resources Department (Ministry of Finance & Planning)
MID	Ministry of Industrial Development
SMED	Small & Medium Enterprise Developers Project
FCCISL	Federation of Chamber of Commerce and Industry of Sri Lanka
SLSI	Sri Lanka Standards Institute
ITI	Industrial Technology Institute
EDB	Export Development Board
JASTECA	Japan Sri Lanka Technical & Cultural Association
PBA	Professional Bankers' Association
MEDIP	Ministry of Enterprise Development and Investment Promotion
MRISEP	Ministry of Rural Industries and Self-Employment Promotion
MST	Ministry of Science and Technology
SLECIC	Sri Lanka Export Credit Insurance Corporation
PMU	Project Management Unit (MEDIP)
TICA	Thailand International Development Cooperation Agency

第1章 調査概要

1-1 調査の背景

スリランカ民主社会主義共和国(以下「スリランカ国」と記す)の中小企業は、全企業のうち90%を占め、労働者の70%が雇用されているにもかかわらず、中小企業に対する政府の明確な振興方針はこれまで存在しなかった。他方、2000年に実施したJICA開発調査の提言に基づき、2005年に中小企業銀行(SME Bank)が設立され、2006年には大統領の政策ペーパー「Mahinda Chintana」が発表された。これによると貧困撲滅及び地方格差是正に重点を置き、産業振興の面では国内に12の投資区域を設け、300の新規工場を全国に分散配置による、雇用の創出と輸出の振興を図ることとしている。また、中小企業庁(SMEDA)の設立法案が成立するなど中小企業振興にかかる動きが加速してきた。

中小企業の資金調達環境、技術サービスへのアクセスの改善を図るには、明確な政策とそれを実行する能力を有した組織・人材が不可欠である。産業振興の面では、財務計画省(Ministry of Finance and Planning)にある国家計画局(Department of National Planning)が、関係省庁との調整を図ることになっており、中小企業振興に関しては、企業振興投資促進省(Ministry of Enterprise Development and Investment Promotion: 2005年11月の大統領選挙後に再編)が司り、中小企業銀行及び設立準備中の中小企業庁を配下に置いている。

我が国の対スリランカ国別援助計画において、「外貨獲得能力向上に対する支援」が援助重点分野に掲げられている。また、同援助重点分野の開発課題として「産業基盤拡大を促す中小企業育成」が設定されている。中小企業育成のためには、スリランカ国が設立した中小企業銀行及び設立が予定されている中小企業庁が効果的に機能することが必要であるが、スリランカ国は同分野の経験が不足しており十分に機能していない。

我が国は、中小企業育成分野で豊富な経験を有している。また、スリランカ国政府及び民間関係者のなかでタイ国を自国の産業振興のモデルと見る傾向が強まっており、かつタイ国は我が国の経験を踏まえ本分野の振興を図った経験を有していることから、我が国及びタイ国の経験はスリランカ国の中小企業振興機関の体制強化に有効であると考えられる。

1-2 調査目的

今回の調査では、ドナーを含む官民関係機関を訪問のうえ、スリランカ国の産業振興にかかる現状及び動向を把握するとともに、日本やタイ国における中小企業振興機関のあり方について、セミナー形式による情報提供を行う。

これらを踏まえ、スリランカ国の産業振興のなかで、中小企業銀行及び中小企業庁の組織のあり方と人材育成方針について、関係者と協議のうえ、本分野にかかる我が国協力の可能性の検討を行うことを目的とする。

1-3 調査団の構成

分野	氏名	所属
中小企業振興	加藤 公彦	株式会社 日本開発サービス

1 - 4 調査日程

Date	Day	午前	午後
2006/7/2	日	成田発 (11 : 15AM)	コロンボ着 (11 : 45PM)
/7/3	月	打合せ (JICA)	SME Bank, JBIC
/7/4	火	IDB	SME Bank, ERD
/7/5	水	SME Bank	打合せ (JICA)
/7/6	木	在スリランカ日本大使館、打合せ (JICA-Net)	SME Bank
/7/7	金		MID, SME Bank
/7/8	土	(資料整理)	
/7/9	日	(資料整理)	
/7/10	月	Lanka Precision (日系企業) 訪問	
/7/11	火	SME Bank	地場中小企業視察
/7/12	水	SME Bank	地場中小企業視察
/7/13	木	SME Bank	SME Bank
/7/14	金	地場中小企業視察	在スリランカ、タイ日本大使館
/7/15	土	(資料整理)	
/7/16	日	(資料整理)	
/7/17	月	SME Bank	SME Bank
/7/18	火	出張 (SME Bank ゴール支店、地場中小企業視察)	
/7/19	水	出張 (SME Bank マータラ支店、IDB マータラ事務所、地場中小企業視察)	
/7/20	木	SME Bank	SMED
/7/21	金	キャンディ県出張 (ペラデニヤ大学、ノリタケ・ランカ訪問)	
/7/22	土	キャンディ県→コロンボ	
/7/23	日	(資料整理)	
/7/24	月	FCCISL	SLSI
/7/25	火	PBA	JASTECA, SME Bank
/7/26	水	資料整理	JICA 打合せ、SME Bank
/7/27	木	MEDIP	SLECIC
/7/28	金	EDB	在スリランカ日本大使館、Lanka Phutra Development Bank
/7/29	土	(資料整理)	
/7/30	日	(資料整理)	
/7/31	月	SME Bank	SME Bank
/8/1	火	SME Bank	資料整理
/8/2	水	JBIC	資料整理
/8/3	木	資料整理	資料整理、SME Bank
/8/4	金	ERD	PMU (MEDIP)
/8/5	土	(資料整理)	
/8/6	日	(資料整理)	
/8/7	月	JICA 報告	在スリランカ日本大使館、SME Bank
/8/8	火	SME Bank, ERD	SME Bank
/8/9	水	コロンボ発 (1 : 45) →バンコク着 (6 : 45) JICA タイ事務所	タイ SME Bank
/8/10	木	TICA	JETRO バンコク事務所
/8/11	金	タイ SME Bank	
/8/12	土	バンコク発 (8 : 10)	成田着 (16 : 15)

1 - 5 主要面談者

(1) スリランカ側

- Department of External Resources, Ministry of Finance & Planning
Mr. MPDUK Mapa Pathirana Director

- Ministry of Enterprise Development and Investment Promotion (MEDIP)
Mr. Basnayake Additional Secretary
Mr. Gamege Project Finance Manager, Project Management Unit

- SMED (Small and Medium Enterprise Developers Project)
Mr. Nimal Perera Senior Consultant, Energy & Environment

- IDB Matara District Office
Ms. Mangalika Enterprise Promotion Manager

- SME Bank
Mr. Raveendra Prabhath CRO, Matala branch
Mr. Manoj CRO, Galle branch

- Sri Lanka Export Development Board (EDB)
Ms. Siromi Fernando Deputy Director

- FCCISL
Mr. Sam Stembo Project Director, Back to Business Project

- Sri Lanka Standards Institution (SLSI)
Dr. Lalith Senaweera Deputy Director General

- Association of Professional Bankers (APB)
Mr. Sunil De Silva Secretary of APB

- JASTECA (Japan Sri Lanka Technical & Cultural Association)

Mr. Premalal Fernando President

- Sri Lanka Export Credit Insurance Corporation (SLECIC)

Mr. Dilruk Ranashinghe Deputy General Manager

- Lanka Puthra Development Bank

Mr. Ranjith Dissanayake Assistant General Manager

(2) 日本側

- JICA スリランカ事務所

植嶋卓巳 所長

後藤 光 所員

第2章 中小企業の現状と課題

2-1 中小企業の定義

スリランカ国では、2006年5月、National Enterprise Development Authority (NEDA) Act. が成立し、中小企業振興のための本格的な取り組みが始まったが、その育成・支援対象となる中小企業の統一的な定義は設けられていない。ただし、これまでIDB、EDBなどの政府機関から各種経営支援サービスが中小企業に対し提供されてきており、その定義はそれぞれの機関ごとに設けられているのが現状である。

たとえば、IDBでは、正規の従業員数を基準に、5名以下を零細企業、6～50名を小企業、51～100名を中企業としている。また、SME Bankでは、土地・建物を除く固定資産あるいは年間売上高が、25万ルピー未満を零細企業、25万～2百万ルピー未満を小企業、2百万～15百万ルピー未満を中企業としている。

国内の中小企業振興施策を効果的に実施するためにも統一的な中小企業の定義が必要であり、その際、より客観的な企業規模の目安となる従業員数を採用することが望ましい。

2-2 経済に占める地位と特徴

(1) 事業所数、被雇用者数、付加価値

スリランカには企業規模に関する統計がないが、過去に行われた製造業についての調査によれば表-1のとおりである。これによれば、中小企業が事業所数に占める割合は96%であるのに対し、被雇用者数では36%、付加価値では19%にとどまっている(1996年)。

表-1 スリランカ製造業の事業所、雇用、付加価値でみた規模別分布

	1993			1986		
	事業所数	被雇用者数	付加価値	事業所数	被雇用者数	付加価値
小企業	86.6	29.2	11.3	85.4	18.7	4.9
中企業	11.4	19.4	19.8	10.7	17.6	14.7
大企業	2.0	51.4	68.9	3.9	63.7	80.4
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

注：小企業とは従業員数が30名未満、中企業とは30～149名、大企業とは150名以上の企業である。

出所：White Paper on National Strategy for Small and Medium Enterprises Sector Development in Sri Lanka

なお、日本の製造業についてみると、事業所数では98.8%、被雇用者数では72.1%、付加価値では56.6%（2004年、中小企業白書2006年版）となっており、スリランカでは中小企業の雇用吸収力が弱い。ちなみに、厳密な比較はできないものの、タイでは中小企業が占める割合は、事業所数で97%、被雇用者数で41%となっている（2001年、全産業、100名未満）。

また、表-1から規模別の付加価値生産性は、大企業を1とすると、中企業が0.66、小企業が0.20であり、規模間格差が著しい。なお、日本の製造業では大企業1に対し、中小企業は0.50である（2004年、中小企業白書2006年版）。

(2) 規模別地理的分布

表-2は、企業規模別に州別の分布をみたものであるが、事業所数で見ると、コロンボを中心とする西部州には、小企業の28%、中企業の52%、大企業の82%と、規模が大きくなるにつれ西部州に集中している。

表-2 スリランカ製造業の規模別にみた地理的分布（1996年）

	事業所数			被雇用者数		
	小企業	中企業	大企業	小企業	中企業	大企業
Western	27.7	52.2	82.4	25.2	55.7	84.3
Central	25.0	18.8	3.8	24.2	16.0	4.0
Southern	11.1	7.6	4.2	12.8	8.8	2.7
North Western	13.7	7.6	4.4	15.8	6.4	3.5
North Central	2.3	0.6	0.4	2.7	0.5	0.2
Uva	7.3	3.9	1.3	6.3	3.3	1.4
Sabaragamuwa	12.8	9.2	2.9	12.9	9.0	3.7
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

出所：While Paper on National Strategy for Small and Medium Enterprises Sector Development in Sri Lanka

2-3 中小企業が抱える課題

(1) 商業銀行からの借入れ難

多くの中小企業が商業銀行からの借入れを困難とする背景には、1)信用リスクが非常に高いこと、2)担保がないためである。

銀行協会（PBA）でのヒアリングによれば、経営者の事業マネジメント能力が不十分であるほか、融資資金を計画と異なる用途に使ってしまうといったケースもあり規律に欠けることから非常にリスクが高いとのことである。そのため、担保は必須となっており、融資金額も担保評価額の6割までとされている。

なお、融資申込みの際、決算書の提出を義務づけているが、真正とはいえず、融資担当者が銀行通帳、売上帳をチェックしたうえで真偽の確認作業をするとのことであり、こうした情報の非対称性といった問題も借入れ難の背景にあると思われる。

(2) 設備近代化の遅れ

この背景として、上記資金調達難のほか、安価な労働力に依存している面もあると思われる。たとえば、コナツヤシ繊維製ロープを生産し、輸出（韓国向け）も一部手掛けるゴール県の業者は、コナツヤシからの繊維選別作業を手作業で行っているが、この作業を機械化すれば、1人1日分に相当する手作業を1時間でできるほか、繊維もゴミがきれいに除かれて取り出すことができ、製品の品質向上にもなるという。ただし、機械が1.2百万ルピーと高額なため購入に踏み切れないとのことである。

(3) マーケティング力の不足

今回視察した企業では、それまで勤務していた会社から独立して自ら事業を始めたとする経営者が多く、事業に対する意欲は高いとの印象である。ただし、モノづくりの経験はあるものの、マーケティングといったソフトなノウハウはないように思われる。たとえば、マータラ県の家具製造業者は地元の消費者を対象にソファなどを作っているが、売れ筋商品、消費者の嗜好といったものを意識せず、工場でのモノづくりに励むといった状況である。このため、ショールームは展示商品でいっぱいとなり在庫で資金繰りも圧迫されるといった問題も発生している。

(4) 生産性向上、5Sなどの意識の欠如

生産性向上を意識した作業ラインの整備、効率的な作業のための工夫をしている企業は

少ないようである。たとえば、コロンボの印刷業者、マータラ県の家具メーカーのように作業スペースがない所に仕掛品在庫や加工廃材が山積となり、作業場の整理整頓がされていない。

ただし、ゴール県の印刷業者やガンパハ県のミネラルウォーター製造業者のように価格で競争力が決まるような企業では効率を意識したライン運営がなされ、また生産性を高めるために従業員にインセンティブを与えるなどの工夫をしている経営者もいることを付記しておきたい。

以上のように多くの課題を抱える中小企業ではあるが、それでは経営者の意識の変革なり改善は期待できるだろうか。今回、日系企業である、Lanka Precision Engineering（コロンボ）と Noritake Lanka Porcelain（マターレ県）の見学の機会を得たが、スリランカ人の、

- 1) 高温などの環境の厳しい作業場でも細かい仕事をコツコツとこなし我慢強い、
- 2) 手先が器用である、
- 3) 生活態度が堅実である、
- 4) 教えられたことを素直に学ぶ

などといったことから、その人材資源を十分に生かしながら5S、提案制度などの改善活動を実施し、国際競争力を維持している現状を見れば、地場の中小企業においても、その経営者・管理者の意識の変革、従業員に対する教育・動機づけにより、企業としての成長は十分に可能と思われる。

第3章 中小企業振興機関（金融機関除く）の現状と課題

3-1 主な振興機関

スリランカ国では、さまざまな機関が中小企業に対してビジネス・サービスを提供しており、その歴史も IDB が 1969 年から、EDB が 1979 年から、SLSI が 1964 年からそれぞれ業務を開始するなど長いものがある。図-1 は、その主な機関である。

図-1 スリランカにおける主な中小企業振興機関



(1) NEDA

MEDIP 傘下の中小企業施策立案・実施機関として、その設立法案（NEDA Act.）が 2006 年 5 月に成立したが、業務内容、組織のあり方については今後の議論を経て、8 月中旬以降正式にスタートする予定である。ただし、全国に 300 名の EDA(Enterprise Development Assistants) を配置し、地方の中小企業者に対し、経営相談・助言サービスを行うとしている。

国内の産業政策と整合性を持った中小企業政策理念の明確化と、その政策を効果的に実施するための組織づくりが必要であるが、7 月 27 日、MEDIP にて、タイと日本の中小企業振興機関の機能についてプレゼンテーションを行った。

(2) IDB

MRISEP (Ministry of Rural Industries and Self-Employment Promotion) 傘下の機関で、1969 年発足、全国に 21 の支所を設け、生産技術指導、起業に関する指導、経営相談・助言サービス等を行う。

(3) ITI

MST (Ministry of Science and Technology) 傘下の機関で、1955 年発足、食品・金属加工等における技術の研究と企業に対する技術指導を行う。

(4) EDB

MEDIP 傘下の機関で、1979 年発足、全国に 3 の支所を設け、輸出促進のための展示会、セミナー開催、個別相談を行う。

(5) SLSI

MST 傘下の機関で、1964 年工業セクターの発展を目的に発足、SLS マーク（食品衛生合格証）などのスリランカ国内標準の設定、ISO9001,HACCP,GMP などの国際標準の認定、各種標準取得のための品質管理などをテーマとしたセミナーの開催等を行う。

(6) SMED

1970 年代の市場経済への移行にともない、中小企業は技術・経営問題への対応が困難であったことから、1989 年 FCCISL 内にこうした問題解決をサポートするプロジェクトとして発足した。現在は、エネルギー・環境問題、工業技術に関する相談を行う。

(7) FCCISL

県レベルの 26 の地方商工会議所と業種別組合等をメンバーとする連合組織で、1973 年に結成された。具体的な活動は県レベルの商工会議所が、個別企業に対するコンサルテーションやセミナーの開催などを行う。

(8) JASTECA

1984 年に AOTS の研修プログラムに派遣された人たちがメンバーとなって設立され、品質管理、TPM、5S、労務管理、リーダーシップなどのセミナーを開催するほか、日本語講座も開催している。

3-2 課題

(1) 横の連携がないこと

機関間の有機的な連携がないため、中小企業にとっては総合的な支援サービスを受けるのが困難となっている。たとえば、ゴール地区の商工会議所とSME Bank ゴール支店等各機関との定期的な情報交換の場が設けられていないとのことであり、また、全国に21の支所を設けているIDBが比較的活発に活動し、視察先の中小企業からもIDBの紹介でSME Bankを紹介されたなどの声が聞かれたものの、個人的なつながりで紹介を受けたとのことである。

また、各機関ともその相談の任にあたるコンサルタントを登録しているがそのデータベースが共有化されていないために、中小企業のニーズに応えられないケースもあるのではないかとと思われる。

こうした既存の機関が持つリソースを十分に活用し、一方、中小企業者にとってもワンストップ型のサービスを受けられるよう、今回新設になるNEDAがそうした機関の持つサービス機能を広く中小企業者に知らしめ、機関間をリンクさせたポータルサイト役となることが望ましい。

(2) 地方の中小企業にとってアクセスが容易でないこと

IDB、FCCISLを除き各機関とも活動の拠点はコロンボが中心であり、地方の中小企業にとっては、品質管理、マーケティング、生産性改善など企業革新のための知識・ノウハウの習得にはアクセスが容易でないことである。このため、SME Bankでは、支店数の拡大、支店配属スタッフの増加を計画しているが、こうした支店の機能強化により地方の中小企業者にとっての一次的ワンストップ型相談拠点となることが望まれる。

第4章 SME Bank の現状と課題

4-1 金融機関の種類と中小企業金融にとっての課題

スリランカ中央銀行による金融機関の種類は、図-2のとおりである。政策金融機関（Licensed Specialized Banks）としては、15銀行あり、1) 企業の育成・発展を支援する Development Bank（開発銀行）が4銀行、2) 地方の零細企業支援のための Rural Development Bank が6銀行、3) 政府機関向けの貸付、短期・長期国債投資を手掛ける Savings Bank やその他の銀行からなっている。

開発銀行のうち、DFCC銀行が大企業向けの、サナサ開発銀行が全国に2,000ともいわれる信用組合及びその構成員である零細企業向けの機関であるが、2006年7月から営業を開始したランカプトラ開発銀行が中堅企業向けの機関であり、SME Bank との一部機能重複がみられる。なお、ランカプトラ開発銀行の融資限度額が50百万ルピーであるのに対し、SME Bank が5百万ルピーとなっている。

2005年末現在の全金融機関の民間向け貸付残高は、9,854億ルピーとなっているが（表-4）、このうち商業銀行が81%、政策金融機関が13%を占めている。なお、商業銀行の貸付のうち、中小企業向けの割合が不明であるが、銀行協会での問い合わせによれば10%~15%とのことであり、中小企業向けの割合は低い（日本の民間金融機関貸出残高に占める中小企業向けの割合は、2001年12月末時点で54.4%）。

また、商業銀行の預貸率をみると（表-3）、7割前後で推移しており、商業銀行の貸出しスタンスは積極的であるとはいえない。視察した中小企業でのヒアリングによれば、商業銀行からの借入れ金利は、14%~18%とのことであり、金利面からもこうした銀行の姿勢がうかがえる。

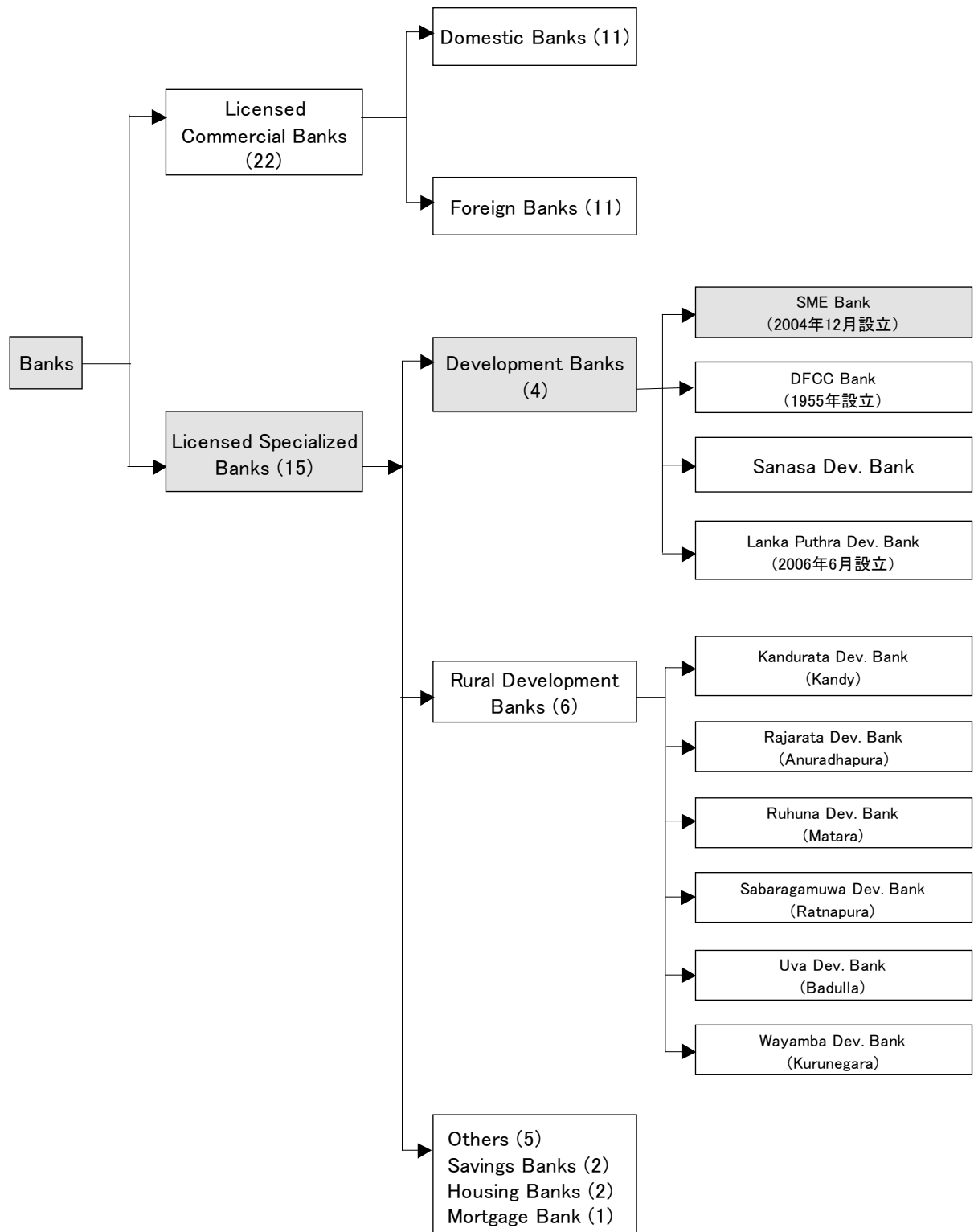


図-2 Banking Structure in Sri Lanka

表－3 商業銀行の貸出、預金金利、CPI上昇率、預貸率の推移

(単位：%)

	貸出金利	預金金利	CPI 上昇率	預貸率
2001	14.3	10.8	12.1	72.9
2002	12.2	7.5	10.2	67.0
2003	9.3	5.3	2.6	66.4
2004	10.2	5.3	7.9	66.7
2005	12.2	6.2	10.6	68.5
2006.6	12.6	6.6	8.4	

注：CPI 上昇率の 2006 年は、5 月の数字である。

出所：Central Bank of Sri Lanka

表－4 全金融機関の民間向け貸出残高

(各年末、単位：Rs. million)

	商業銀行	LSB	金融会社	合計	GDP (Rs. Billion)
2001	396,754	94,099	24,473	515,326	1,407
2002	444,371	93,381	30,947	568,699	1,582
2003	519,444	107,727	37,354	664,525	1,761
2004	634,310	129,979	45,167	809,456	2,029
2005	801,149	122,713	61,514	985,376	

出所：Central Bank of Sri Lanka

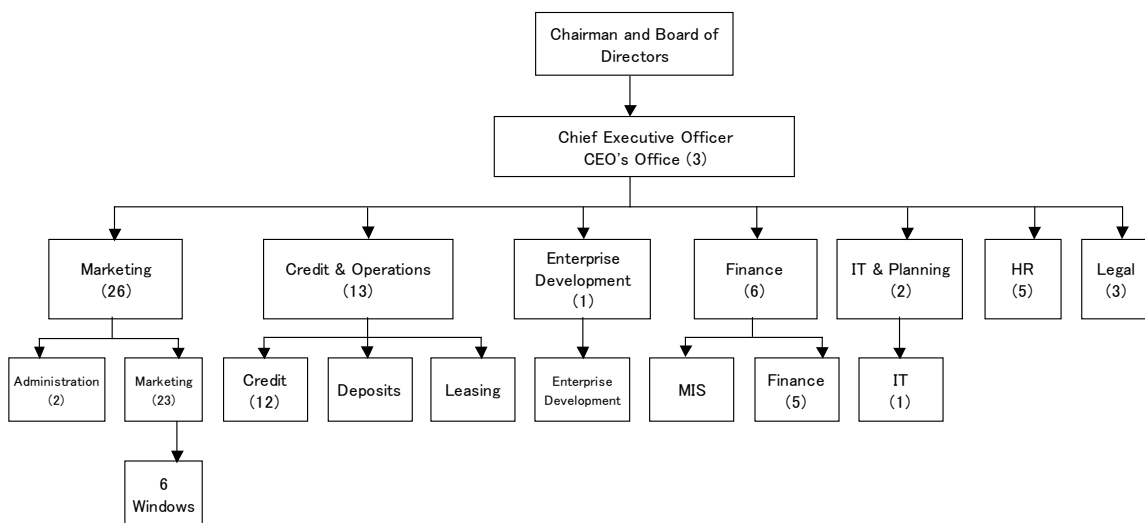
中小企業向けの貸出しウエートが低い背景として、既述のように中小企業側の事情があるほか、信用保証機能を有する機関が存在しないことから資金の出し手である商業銀行がリスクテイクに慎重になっていることもあるのではないかとと思われる。中小企業金融の円滑化のためには、民間向け貸出しの 81% を占める商業銀行がリスクテイクすることが是非とも必要であり、そのためにも信用保証機関の設立が望まれる。

4－2 SME Bank の組織とその課題

(1) 組織図

SME Bank の組織図は図－3 のとおりである。ただし、現状は、これまでの 1 年間の事業活動を踏まえ、組織のあり方の全面的な見直しが行われており暫定的なものである。

すなわち、中小企業に対する経営相談・助言部門である Enterprise Development 部は経営相談の任にあたる専門家（4名）を募集中であり、実態は機能していない。また、貸付部門である Credit & Operation 部は12名の職員を抱えているが、このうち貸付担当者は8名であり、全国の中小企業者からの融資申込みに迅速に対応できる体制となっていない。さらに、Window と称する支店が6カ所あり、Customer Relations Officer（CRO）と称するスタッフが1名常駐し、融資相談、経営相談、融資先のモニタリングの業務にあたっているが当然ながら十分に対応できていないのが実態である。さらに、IT & Planning 部においても、システムの開発・稼動といった作業もこれからである。



Note: The number of staff as at the end of June 2006 is 59.

図－3 Organization Structure of SME Bank and Staff Distribution as at the end of June 2006

(2) SME Bank の課題

課題を機能別にみたのが表－5である。とりわけ、1) 貸付業務における信用リスクに応じた貸付金利の設定、長期的視野に立った信用リスク評価能力の強化、2) 経営相談・助言能力の育成、3) 財務の健全性を保持するためのモニタリング体制の構築、4) 人材育成が喫緊の課題である。

資金調達については、現状自己資本（15億ルピー）の範囲で業務を遂行しているが、2007年以降、貸付原資として低利・長期資金の調達に迫られる可能性がある。その際、預金ないし債券の発行が考えられるが、1) 預金は新たな組織づくり、人材の増強をとまなうことからコストが嵩む、2) 債券発行は政府保証が得られないことになっていることから、SME Bank としては、低利な国際協力銀行（JBIC）からの資金導入を選択肢として考えたい

との意向である。ただし、そのためには、上記の課題に精力的に取り組み、開発銀行としての活動を健全な軌道にいち早く乗せることが前提であろう。

なお、現在実施されている JBIC による SMILE III (Small & Micro Industries Leader and Entrepreneur Promotion Project) は、準備期間を経て、2005 年 12 月から NDB (National Development Bank)、DFCC 銀行他 6 銀行で融資取り扱いが開始されており、プロジェクト総額 96 億円のところ、2006 年 8 月 4 日までの融資承認額が 58 億ルピー、2,667 件となっている。融資の申込みが順調な背景として、1) 中小企業の活動が活発で設備投資の資金需要が旺盛であること、2) 金利が 9%、貸付期間が 10 年までと条件が良いためである。

表－5 SME Bank の課題

機 能	課 題
貸 付	信用リスク評価基準の設定
	信用リスクに応じた貸付金利の設定
	客観的な Pre-screening 基準 (クレジット・スコアリング・システム等) の設定
	貸付担当職員の審査能力の強化
経営相談・助言	Enterprise Development Dept. の人材採用・確保
	財務診断等を可能とするための情報データベースの構築
	IDB, EDB, SLSI 等の BSP との連携の構築
	スタッフの経営相談能力強化のための教育
モニタリング (債権管理)	貸付後の債権管理体制の構築 NPL 回収のための専門部署の設置
業務の効率化	顧客データベースの構築による貸付、経営相談業務の効率化
支店網の整備	2006 年末までに、現在、National Savings Bank の支店に置いている 6 カ所の「SME Windows」(出張所) を支店に昇格させる予定である。 あわせて、全国に 45 の出張所を設ける予定。
資金調達	長期安定、低利な貸付原資の確保 (2007 年以降)
人材育成	職員の経験に応じた研修プログラムの策定 (貸付部門のジュニアクラスには、企業審査技能習得のための、貸付部門のシニアクラス及び Enterprise Development Dept. のスタッフには経営相談能力の習得のための研修など) と実施

第5章 SME Bank のとるべき方向性と具体的方策

5-1 方向性

ランカプトラ開発銀行が Ministry of Finance & Planning 傘下の政府系金融機関(前出図-2 参照)として設立され、当面は既存中堅企業向けの融資を手掛けるべく 2006 年 7 月から営業を開始しているが、SME Bank としては、これからのスリランカの産業発展を支えていく、中小企業の競争力強化、及び将来にわたって成長可能性のある起業家の育成とその発展の支援という方向を目指すべきであろう。

そのためには、信用供与と各種経営相談・助言サービスの提供によって、中小企業の成長を後押ししていくということであろう。

5-2 SME Bank のとるべき具体的方策

(1) 組織のあり方

2005 年 6 月から営業を開始してはいるが、既述のように組織は貸付部門がなんとか機能しているといった状況である。財務の安定性を保ちながら開発金融機関としての機能を発揮するためには、貸付、経営相談、債権管理の基本 3 機能についてそれぞれ、1) 支店を含めた貸付部門の整備、2) 経営相談・助言部門の立ち上げ、3) 不良債権回収部門の設置といった作業が早急に必要である。そして、これら 3 部門が十分に機能するためには、組織のインフラともいうべき、1) 人材教育(後述)、2) 業務の IT 化が必要となる。これらの条件を考慮して、SME Bank のあるべき組織を示したのが、図-4 である。

図中、HR から Internal Audit までの 8 部門の機能、職制のあり方については、SME Bank に対する提言書にまとめた(付属資料 6 参照)。

(2) 人材教育のあり方

SME Bank の機能強化のためには、上記の組織づくりの一方、スタッフに対する教育も必要である。具体的には、1) 貸付部門のジュニアクラスの担当者に対する、信用リスク評価・貸付後の債権管理に関する教育、及び 2) 経営相談・助言部門のジュニアクラスの担当者、貸付部門のシニアクラスの担当者に対する、企業診断・助言能力を身につけるための教育を中心に据えるべきであろう。

表-6 は両部門のマネジャークラスなどを含めた教育のあり方について、SME Bank に対する提言書にまとめた(付属資料 6 参照)。

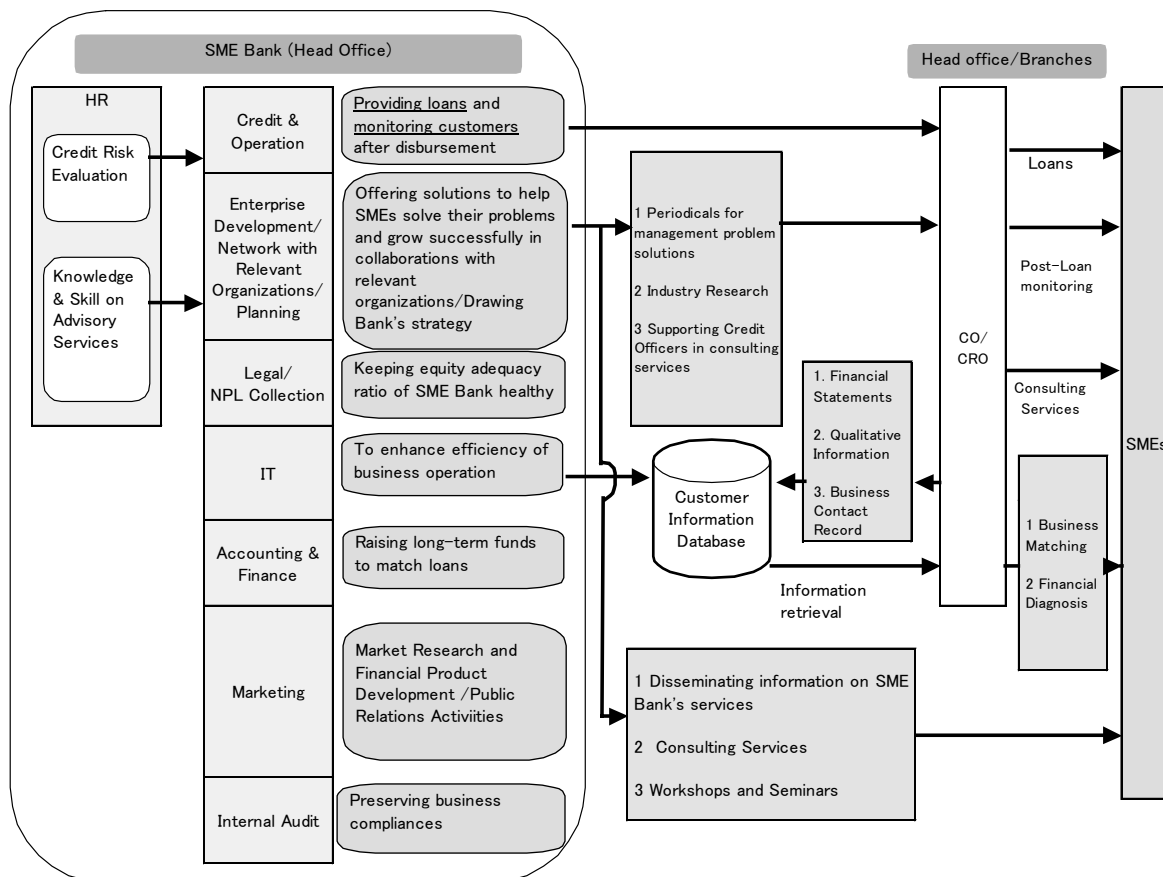


图 - 4

表 - 6

	Newcomers (Newly-graduates) (to be engaged in the job for 2 years)	Junior Officers (for 2 years)	Senior Officers (for 3 years)	Managers
Credit & Operation	1 Mission of SME Bank 2 Orientation on SME Bank operations 3 Team Building & Motivation	1 Credit Risk Evaluation * Financial analysis * 4C's 2 Credit Risk Rating 3 Skill to monitor customers	1 Knowledge and skill on advisory services given to customers * Management strategy * Production management * HR management * Marketing skill * Financial management, etc. 2 Communication skill	1 Skill to train subordinates
Enterprise Development/Network/Planning	to be transferred	1 Knowledge and skill on advisory services given to customers * Management strategy * Production management * HR management * Marketing skill * Financial management, etc. 2 Communication skill	More sophisticated knowledge and skill on advisory services to train senior officers to become an expert on specific field * Expert on Management strategy * Expert on Production management * Expert on HR management * Expert on Marketing	2 Skill to monitor progress of operation target and motivate staff to reach goals

第6章 日本の支援の可能性

NEDAについては、既述のように組織づくりの議論がこれからであり、また、SME Bankは組織の本格的な整備が始まるが、いずれも、スリランカにとってより身近な存在であるタイ国の事例にも学びたいとの意向が強い。中小企業の規模や成長段階が類似しているためである。このため、支援を実施するにあたっては、日本がタイ国において行った中小企業振興支援の成果を活用することが望ましい（表-7参照）。

表-7 日本の支援の可能性

		組織づくり		人材育成
		組織機能	機能強化に必要なツール開発等	
SME Bank	幹部クラス	タイSME Bankでの研修 目的：中小企業振興のための金融プログラムの現状とその経験を学ぶ		
	貸付部門 (ジュニアクラス)		JICA専門家とタイSME Bankからのスタッフによる下記項目に関する助言 1. 資金申し込み時1次審査手法の定式化 2. 信用リスク格付けシステムの開発 3. 貸付後の債権管理システムの定式化 4. 貸付手続きマニュアルの制定 5. 企業審査時に使用される統一決算書様式の制定	JICA専門家とタイSME Bankからのスタッフによる信用リスク評価及び債権管理研修
	1. 貸付部門 (シニアクラス) 2. 経営相談・助言部門 (ジュニアクラス)		JICA専門家とタイからの診断士補による下記の項目に関する助言 企業診断フォーマットの開発	1. JICA専門家とタイからの診断士補による企業診断・助言能力研修
Natinla Enterprise Development Authority (NEDA)		NEDAの幹部を対象とした日本での研修 目的：産業・中小企業の発展に果たしてきた中小企業振興政策の役割を学ぶ		2. タイTPIでの診断士コース受講（SME Bank向けのコースを設定）

SME Bank に対しては、1) 幹部クラスを対象とした、中小企業振興のための金融プログラムの現状とその経験を学ぶタイ SME Bank での研修、2) 日本とタイ国専門家等による貸付部門、経営相談・助言部門に対するツール開発助言と人材育成研修の実施が望ましい。

また、NEDA に対しては、日本の産業・中小企業発展に果たしてきた中小企業振興政策の役割を学ぶため、幹部クラスを対象とした本邦研修が望ましいであろう。

付 属 資 料

- 1 参考資料
 - 表－1 SME Bank の概要
 - 表－2 SME Bank のセクター別貸付実績（2006年1～6月）
 - 表－3 SME Bank の県別貸付実績（2006年1～6月）
 - 表－4 Number of Establishments and Persons engaged by Industry Division of ISIC in Sri Lanka 2003
 - 表－5 中小製造業の業種別分布
 - 表－6 Median income per household and Unemployment rate by Province
 - 表－7 国内商業銀行の民間向け貸出残高の業種別内訳

- 2 視察中小企業（日系企業含む）概要一覧

- 3 訪問機関面談議事録

- 4 タイ国、日本の SME Bank の組織と機能についてのプレゼンテーション資料
 - (1) 組織の現状（7月4日）
 - (2) 経営相談サービスの体制（7月6日）
 - (3) 貸付手続き（7月11日）

- 5 SME Bank に対する提言
 - (1) 人材教育のあり方（7月13日）
 - (2) 組織のあり方（7月20日）
 - (3) 提言書（8月3日）

1 参考資料

表－1 SME Bank の概要

名 称	SME Bank
設 立	2004年12月（2005年6月から業務開始）
目 的	融資及び経営相談を通じた起業家育成、中小企業の発展の支援
所管官庁	Ministry of Enterprise Development and Investment Promotion (MEDIP)
資 本 金	15億ルピー
株 主	Ministry of Finance & Planning (MFP、100%)
職 員 数	59名（2006年6月末）
支店 (Enterprise Service Centers)	6（2006年6月末：Kegalle, Anuradapura, Kandy, Matara, Galle, Trincomalee）
貸付実績 (2006年5月31日までの1年間)	○ 250百万ルピー（663社） ○ 貸付金額の内訳：特別貸付（Mahinda Chinthana Loans）55百万ルピー、 その他195百万ルピー
貸付残高	91百万ルピー（2005年12月末）
貸付対象業種	・精米業 ・宝石研磨業 ・技術革新のための機械輸入資金 ・技術サービス業（溶接、塗装等） ・専門サービス業（歯科医、ソフトウェア等） ・その他サービス業（印刷出版含む） ・食品加工業 ・建設業 ・工業一般 ・漁業関連業 ・繊維手織り業 ・アユルバーダ（ハーブ医療関連）
貸付条件	○対象規模 土地・建物を除く固定資産、または、年間売り上げ15百万ルピー未満 ○資金使途 設備資金、運転資金 ○貸付限度 5百万ルピー ○貸付期間 5年以内（うち据置6カ月まで） ○貸付金利 市場金利に連動し、貸付金額により異なる。2006年5月31日までの平均は8.8% ○保全措置 物的担保あるいは保証人（2名）が必要

表－2 SME Bank のセクター別貸付実績（2006年1～6月）

セクター	貸付件数	貸付金額	
		(千ルピー)	(%)
合 計	452	149,128	100.0
精米業	45	21,755	14.6
宝石研磨業	1	600	0.4
繊維、衣料	40	12,065	8.1
食品加工業	46	11,628	7.8
サービス業	85	26,491	17.8
技術サービス業	18	9,717	6.5
専門サービス業	8	2,525	1.7
園芸作物業	30	5,100	3.4
建設業	11	3,350	2.2
漁業関連業	19	4,785	3.2
工業一般	79	36,317	24.4
技術革新のための機械輸入資金	1	60	0.0
津波資金	17	6,990	4.7
Kantha Diriya (女性起業家支援)	19	545	0.4
その他の特別貸付	33	7,200	4.8

出所：SME Bank

表－3 SME Bank の県別貸付実績（2006年1～6月）

県	貸付件数	貸付金額		(参考) 労働力人口 (千人)
		(千ルピー)	(%)	
合 計	452	149,129	100.0	8,062
Colombo	62	25,327	17.0	877
Gampaha	77	13,295	8.9	890
Kalutara	9	2,460	1.6	491
Kandy(*)	11	5,215	3.5	456
Matale	16	5,225	3.5	171
Nuwara Eliya			0.0	323
Galle(*)	11	4,470	3.0	423
Matara(*)	28	8,465	5.7	378
Hambantota	7	1,960	1.3	245
Jaffna			0.0	183
Mannar			0.0	29
Vavuniya			0.0	47
Bataloa			0.0	160
Ampara			0.0	222
Trincomalee(*)	33	7,200	4.8	126
Kurunegara	58	24,489	16.4	731
Puttalam	38	16,900	11.3	299
Anuradhapura(*)	25	9,327	6.3	363
Polonnaruwa	9	4,100	2.7	149
Badulla			0.0	441
Monaragala	1	200	0.1	202
Ratnapura	2	3,250	2.2	498
Kegalle(*)	65	17,246	11.6	358
Mullaitivu			0.0	
Kilinochchi			0.0	

備考：(*)を付した県は、SME Bank の出張所 (Windows) 所在地である。

出所：SME Bank（貸付件数、貸付金額）、Department of Census and Statistics (Annual Report of the Sri Lanka Labour Force Survey 2004)

表-4 Number of Establishments and Persons engaged by Industry
Division of ISIC in Sri Lanka 2003

Industry Division of ISIC	Establishments		Persons engaged	
	Number	%	Number	%
14 Other mining and quarrying	6,248	4.8	36,948	3.6
15 Manufacture of food products and beverages	37,708	28.7	173,879	16.8
16 Manufacture of tobacco products	540	0.4	7,303	0.7
17 Manufacture of textile and yarn	3,936	3.0	65,047	6.3
18 Manufacture of apparel	14,609	11.1	381,741	36.9
19 Manufacture of leather products	1,371	1.0	17,041	1.6
20 Manu.of wood and products of wood and cork	6,372	4.8	27,844	2.7
21 Manufacture of pulp and paper based products	349	0.3	8,421	0.8
22 Publishing, printing and reproduction of recorded media	2,018	1.5	18,811	1.8
23 Manufacture of refined petroleum products	21	0.0	2,080	0.2
24 Manufacture of basic chemical and chemical products	1,730	1.3	23,293	2.3
25 Manufacture of rubber and plastic products	5,035	3.8	50,855	4.9
26 Manufacture of non-metallic mineral products	18,240	13.9	70,642	6.8
27 Manufacture of basic metal	526	0.4	10,315	1.0
28 Manufacture of fabricated metal products	11,682	8.9	31,963	3.1
29 Manufacture of machinery and equipment (n.e.c.)	402	0.3	8,011	0.8
31 Manufacture of electrical machinery and equipment n.e.c.	192	0.1	10,105	1.0
32 Manu.of radio,television & communication equipments	104	0.1	2,344	0.2
33 Manu.of medical & optical instruments,watches & clocks	34	0.0	268	0.0
34 Manufacture of motor vehicles,trailers & semi-trailers	260	0.2	2,541	0.2
35 Manufacture of other transport equipment	73	0.1	2,614	0.3
36 Manufacture of furniture n.e.c.	18,974	14.4	74,030	7.2
37 Recycling	29	0.0	326	0.0
40 Supply of electricity, gas, steam and hot water	152	0.1	889	0.1
41 Collection, purification and distribution of water	636	0.5	5,266	0.5
99 Other	146	0.1	874	0.1
Total	131,387	100.0	1,033,451	100.0

出所 : Department of Census & Statistics

表－5 中小製造業の業種別分布

業 種	事業所数 (%)		被雇用者数 (%)	
	1983 年	1996 年	1983 年	1996 年
Other mining	11.6	12.5	9.0	6.9
Food, beverage and tobacco products	35.5	33.7	36.8	38.4
Textile, apparel and leather products	19.8	19.3	23.4	24.2
Wood and wood products	7.3	7.3	6.1	5.2
Paper and paper products	2.2	2.3	2.4	2.1
Chemical, petroleum, rubber & plastics	5.8	6.4	7.4	8.0
Non-metallic mineral products	12.1	12.3	8.9	9.2
Basic metal products	0.1	0.1	0.1	0.1
Fabricated metal products, etc.	4.3	4.5	4.7	4.2
Manufactures n.e.s.	1.4	1.7	1.2	1.4
合 計	100.0	100.0	100.0	100.0

出所：Central Bank of Sri Lanka

表－6 Median income per household and Unemployment rate by Province

	Median income Rs. Per Month	Unemployment rate (%)
Western	17,810	8.5
Central	9,835	10.8
Southern	10,550	11.7
Northern	10,430	5.8
Eastern	8,500	8.4
North Western	11,322	8.0
North Central	10,395	8.5
Uva	7,800	8.1
Sabaragamuwa	8,923	7.1
All Island	11,350	8.9

出所：Annual Report 2005, Central Bank of Sri Lanka

表－7 国内商業銀行の民間向け貸出残高の業種別内訳

(各年末、単位：Rs. million)

	商業	金融	農業	工業	観光	住宅	個人消費	サービス	その他	合計
2001	132,165	10,284	15,427	34,290	4,311	45,767	37,735	23,794	22,600	326,373
2002	141,788	12,353	17,685	43,682	5,075	52,804	47,017	35,441	19,880	375,725
2003	157,303	17,849	19,120	46,717	5,821	59,984	60,396	36,424	23,476	427,090
2004	186,118	24,970	19,822	52,306	7,028	74,409	84,967	38,096	33,050	520,766
2005	213,443	33,990	28,146	63,388	9,886	94,444	113,413	43,281	55,318	655,309

出所：Central Bank of Sri Lanka

2 視察中小企業（日系企業含む）概要一覧

会社名	LANKA PRECISION ENGINEERING PTE LTD	Ceylon Laminate Printing	Amano Lanka Engineering	N.M. Water Company
所在地	コロンボ	コロンボ	コロンボ	Gampaha 県
社長	石橋 恵子	Mr. Surendre (35)	Mr. Kosta	Mr. L.P. Perera
業歴	10年	4年	20年	1.5年
従業員数	48名	8名	37名	22名
製造製品	IC リードフレーム、コネクター 用精密金型部品	ラミネート印刷	コンクリートブロック、アル ミ製ルーフィング資材製造	ミネラルウォーター
市場	輸出（100%：日本、シンガポー ル、マレーシア等の金型メー カー）	国内（100%：取引先 300社）	国内（100%：取引先 25社の ディーラー）	国内（100%：納入先はコロン ボのホテル、レストラン）
特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・ ミクロン単位の精密研削加工 ・ 多品種小ロット対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ラミネート印刷技術には自信 がある 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 日本から輸入したアルミコイ ルを原料として加工している のは当社のみ ・ スリランカでは大手に属する 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ローリーを3台所有し、配送 体制を整えている ・ 衛生基準となっている SLS マークを取得、品質管理を 重視
課題	最近の受注増大に対応した生 産能力の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・ 顧客開拓 		<ul style="list-style-type: none"> ・ 現状、日産2,000本であり、 事業の本格化のための生産 能力の拡大
工場の状 況等	<ul style="list-style-type: none"> ・ スリランカ人は精密加工に向 いている（手先が器用、視力 が良い、ジョブ・ホッピング がない、素直に学ぶという姿 勢がある）。 ・ 上海、シンガポールの工場に、 それぞれ9名、6名の技術者 （スリランカ人）を派遣している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社長は同業の印刷会社に6年 勤務、その間に技術を身につ け、4年前に独立した。 ・ 工場では5S、工程管理、在庫 管理等に対する意識はない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 津波による復興需要で注文が 増えており、コンクリートブ ロック製造、アルミ板加工機 械を導入している。増加運転 資金とあわせ、SME Bank か ら10百万ルピーを調達（期 間5年、利率9%）している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ この先、水が希少資源となる ことを見込み、事業に進出し たもので、将来的には輸出も したいという。 ・ 従業員の様子は規律があり、 作業も無駄がないような印象 である。
訪問日	2006年7月10日	2006年7月11日	2006年7月11日	2006年7月12日

会社名	Parabolic Reflector Antenna MFGS.	JIONA FASHIONS	Sumudu Offset Printers	Aegiya Association
所在地	コロンボ	コロンボ	Galle 県	Galle 県
社長	Mr. Nandana Dharmasiri	Ms. Nilmini Samaraco	Mr. Gunasinghe	Mr. Indumil
業歴	13年	4年	19年	4カ月
従業員数	5名	35名	40名	7名
製造製品	TV用アンテナ	ニット製品 (パジャマ等)	印刷業	補修タイヤ (トラック、バス用)
市場	国内 (100%)	輸出が中心 (イタリア向け)	国内 (100%)	Southern Province (100%)
特徴	設計を社長が行い、外注先に材料 (アルミ製パイプ等) を支給し加工を委託している。	<ul style="list-style-type: none"> 品質重視、納期の正確さ 輸出に耐えられる生産体制 (月 15 千着) 	<ul style="list-style-type: none"> ゴール地区での競争相手は 3 ~ 4 社。価格が安く大手の靴メーカーである DSL、SL 中央銀行を取引先に抱える。 	<ul style="list-style-type: none"> 原料の樹脂仕入先である、インドの MRF 社 (マイレージ) が優れるとされる) のフランクチャイジーとしては、当地区では当社のみ。
課題	<ul style="list-style-type: none"> 中国からの安価な輸入品に押され、売上が大きく落ち込んでいる。 対策として、鮮明に画像が受信できる屋外用ブースターを始めているが、業績回復の決手にはならない模様。 	<ul style="list-style-type: none"> 現状の設備 (ミシン 20 台) で能力一杯であり、生産増加のためには工場の拡張が必要。なお、近くに土地を保有しており、来年には工場を建てる予定。 過去 2 年の間、IDB の経営指導で業績を向上させた。 	<ul style="list-style-type: none"> 津波災害からの復旧途上である。印刷機械 (16 台) はドイツメーカーの支援で修理をほぼ終えているが、建物の壁などの補修はこれからである。 復旧にともなう増産で採算が厳しいなかでの人の採用が課題。 	<ul style="list-style-type: none"> 事業開始後日が浅く、取引先開拓により操業率を上げることが課題。生産能力 2,000 本 / 月に対し実績は 350 本 (6 月) である。
工場の状況等	<ul style="list-style-type: none"> 社長は、会社設立前は、14 年間、NERDC で研究用材料の調達マネージャーをしていた。 工場は見ると加工設備はなく、組立作業が中心。 	<ul style="list-style-type: none"> 過去、従業員の欠勤問題に悩まされたが、モチベーションを高めたこともあり、職場の雰囲気は良好の印象である。 社長は、Tri-star Group (大手) に 10 年勤務後、独立。 	<ul style="list-style-type: none"> 復旧途上ということもあり、工場内は雑然としており作業環境の改善が必要。 SME Bank からは運転資金として 2 百万 Rs. を借りたが、手続きに時間がかかりすぎとの苦情。 	<ul style="list-style-type: none"> 社長は、大手のタイヤメーカーである Richard Peiris に 5 年間勤務した後独立したもので、従業員も同社から引き連れてきたものである。
訪問日	2006 年 7 月 14 日	2006 年 7 月 14 日	2006 年 7 月 18 日	2006 年 7 月 18 日

会社名	Dimota Fiber Factory	Milaj Furniture	New Suje Shoe Center	Noritake Lanka Porcelain
所在地	Galle 県	Matara 県	Matara 県	Matale 県
社長	Mr. Wijerathane (50)	Mr. Cyril	Mr. Nimal Shantha	Mr. Motoyasu NAKANISHI
業歴	15年	10年	3年	33年
従業員数	9名	15名	8名	1,200名
製造製品	ココナツ繊維製ロープ	家具（ソファ、テレビ台等）	婦人用靴	テーパーウェア
市場	国内60%、輸出40%(韓国向け)	地元(100%)	地元(100%)	輸出90%(米国、ヨーロッパ等)、国内10%
特徴		<ul style="list-style-type: none"> • 大手の Damro に比較すれば、価格が安いこと。 	<ul style="list-style-type: none"> • 価格の安さ 	<ul style="list-style-type: none"> • 高級品志向
課題	<ul style="list-style-type: none"> • ココナツヤシからの繊維自動選別機の導入。自動選別機(1.2百万ルピー)により、生産性の向上のほか、繊維に付着するゴミ等を取り除くことができ、品質の改善になる。 	<ul style="list-style-type: none"> • 在庫管理がされておらず、資金繰りの逼迫の主因となっている。 • あわせて、消費者を意識した製品づくりが課題。 	<ul style="list-style-type: none"> • 靴のメーカーとしては、当地区 (Matara 県 Tangalla 地区) では当社のみだが、大手の DSL 等のシヨームーがあり競争が激しい模様。このため、低価格を維持しながら利益を出せる販売量の確保が課題。 	<ul style="list-style-type: none"> • もともと、①原料が当地で確保できること、②勤勉な労働力に恵まれていることから進出、徐々に規模を拡大。 • この2年間は原油価格上昇によるコスト圧迫が課題。
工場の状況等	<ul style="list-style-type: none"> • 社長は2001年まではロープの前段階であるココナツ繊維を作っていたが、付加価値をつけるため最終製品に乗り出したもの。 • 社長は、2002年ごろ、IDB (マータラ事務所)、EDB、SIDA のトレーニングプログラムに参加している。 	<ul style="list-style-type: none"> • ショールームは展示点数が多すぎ、来店客の見回りやすさは配慮されていない。 • 工場は狭く、足の踏み場もなっていないほどに加工廃材が山積みになっているなど、作業効率の妨げとなっている。 • 社長は、以前勤めていた家具メーカーから独立したものの。 	<ul style="list-style-type: none"> • 生産体制は、2006年6月に SME Bank から40万ルピーを借入れ (IDB の紹介)、ミシンを3台購入したばかりである。 • 当地区には、縫製工場が多く、そこで働く女性が多いため靴 (軽量でミシンを踏みやすい、安価) にターゲットを絞っている。 	<ul style="list-style-type: none"> • 5S活動が実践されている。 • 日本人は4名常駐しているが、必要な労働者の訓練は、①半年間ほど日本の工場で行うほか、②状況に応じ日本人が指導する。 • スリランカ人は、絵付けの作業など細かい仕事でもコツコツとこなし我慢強い、手先が器用、生活態度も堅実である (特に女性) との評価である。
訪問日	2006年7月18日	2006年7月19日	2006年7月19日	2006年7月21日

3 訪問機関面談議事録

相手機関名	SMED (Small and Medium Enterprise Developers Project)
面談相手	Mr. Nimal Perera (Senior Consultant, Energy & Environment)
面談日時	2006年7月20日午後2時
内 容	<ul style="list-style-type: none"> ・1970年代の市場経済への移行にともない、中小企業は技術・経営問題への対応が困難であったことから、1989年、FCCISL (Federation of Chamber of Commerce and Industry of Sri Lanka) 内にこうした問題解決をサポートするプロジェクトとして発足したものである。 ・現在具体的に相談に応じているのは、①タイル、ゴム、紙などの産業をターゲットとしたエネルギー・環境問題、②工業技術、③企業のマネージメント、Subcontracting Partnership Exchange (企業間連携)、会計管理等である。 ・専任スタッフは、所長以下5名であるが、200名ほどのコンサルタントが登録されている。 ・他のビジネスサービスプロバイダーとの違いは、実務志向であることで、15年以上の実務経験者やEDBでの経験者がコンサルにあたっている。 ・プログラムは、セミナーの開催(コロンボ市内が多い)及び、個別相談となっており、対象層は中小企業に限らず、誰に対してもオープンにしている。 ・セミナー参加費等は有料である。

相手機関名	IDB Matara District Office
面談相手	Ms. Mangalika (Enterprise Promotion Manager)
面談日時	2006年7月19日午前9時半
内 容	<ul style="list-style-type: none"> ・IDBのマータラ事務所は、1969年発足し、現在全国にある21のDistrict Officeの一つである。 ・IDBの組織は、9つのDivisionからなっているが、中小企業からの相談に応じているのは、Regional Development Divisionである。 ・マータラ事務所は、所長以下16名のスタッフを抱えるが、相談などにあたっているのは7名である。相談のほぼ9割は当事務所のスタッフが行うが、テーマによっては、ほかのIDB事務所からのスタッフが行うこともある。なお、頻度は少ないが(1年に1回程度)20名ぐらいのグループを対象に5日間程度のセミナーを有料で開催することもある。 ・相談テーマは、起業の仕方、企業のマネージメント改善、技術指導等である。相談員は企業訪問のため事務所を留守にすることが多いが、毎週水曜日をOffice Dayとし、皆が事務所にいるようにしているほか、そのほかの曜日についても、誰かが事務所で相談に応じる体制にしている。 ・今のところ、MOUといった、SME Bank(マータラ支店)との正式な連携はできていない。あくまで個人的なつながりで情報交換をしている程度である。

相手機関名	SME Bank マータラ支店
面談相手	Mr.Raveendra Prabhath (CRO)
面談日時	2006年7月19日午前8時
内 容	<ul style="list-style-type: none"> ・当支店は、1年前の2005年7月にオープンし、マータラ県とハンバントータ県を担当している。 ・今年の1月から6月までの半年間の貸付認可件数は38件。業種は、宝石加工、ココナツ繊維製品、漁業関連、靴、革製品等である。貸付は、20万ルピーまでは支店決済でできるが、それ以上は本店からCredit Officerが来社して調査・本店決済となる。 ・企業の相談で多いのが、新技術をともなった設備の導入、事業の拡大策等である。相談によっては、IDB、EDBを紹介している。 ・貸付先に対しては、モニタリングのために企業訪問をしているが、支店の車がなく、バスを乗り継いで客のところへ行っている。モーターバイクが欲しい。このモニタリングのためか、今のところ延滞はない。 ・外部のIDB等との定期的な情報交換はしていないが、IDBの呼びかけで会合に出席し、SME Bankの融資制度の説明をする場合がある。 ・今スタッフは1名のみだが、本部でのオリエンテーションを受けている新人がその研修を終えれば、4名配属される予定である。

相手機関名	SME Bank ゴール支店
面談相手	Mr.Manoj (CRO)
面談日時	2006年7月18日午前11時
内 容	<ul style="list-style-type: none"> ・ゴール支店は、2005年12月にオープンしたが、仕事は、融資と経営相談である。週ごとの活動状況を本部に報告している。 ・これまで融資の申込みはおよそ30社であり、業種は、繊維、漁業関連（漁具、漁船）業者が多い。25万ルピー以下は支店決済となっている。中小企業のメリットとしては、金利が安いこと、担保がいらぬことである。金利は、商業銀行が14%前後なのに、対し、SME Bankは、25万ルピーの貸付で9.5%である。また、物的担保は取らないが、政府機関に勤務する保証人2名が必要である。 ・経営相談は、当支店で対応するが、本店のEnterprise Development Divisionからスタッフが来る場合がある。 ・外部のBSPである、IDB、CCIとの定期的な情報交換といったものはない。IDB主催のセミナーがある場合に、IDBがSME BankをPRしてくれて、当支店に客が紹介される程度である。 ・資金払い出し後の融資先へのインスペクションは、定期的には実施していないが、相手の状況に応じて訪問している。支店に車はなく、バスを利用している。

相手機関名	FCCISL
面談相手	Mr.Sam Stembo (Project Director, Back to Business Project)
面談日時	2006年7月24日午前11時
内 容	<ul style="list-style-type: none"> ・FCCISLは、1973年に結成された。県レベルの26のDistrict CCIと、部門別の組合（National Construction Association of Sri Lanka, Sri Lanka Association of Printers など）がそのメンバーとなっており、メンバーの数は全部で54である。 ・県レベルのDistrict CCIは、中小企業に対するマーケティング等の情報提供、コンサルティングサービス、融資の紹介、セミナーの開催などを行う。また、県によってはビジネススクールを開いているところ（ゴール、マータラCCIなど）もある。 ・サービスを提供するコンサルタントや講師は、約7割が外部、3割が内部のスタッフである。外部のコンサルタントは、FCCISLに登録している人の中から選んでいる。 ・FCCISLでは、津波被害を受けた事業者救済のため、Back to Business Projectをオランダ政府の支援で行っている。このプロジェクトは2005年3月に始まり、2008年に完了する予定であるが、これまで、約7,000事業者に対して資金援助した（目標は1万4,000事業者）。このプロジェクトでは、SME BankともMOUを結び、県レベルでの連携を図っている。

相手機関名	Sri Lanka Standards Institution (SLSI)
面談相手	Dr. Lalith Senaweera (Deputy Director General)
面談日時	2006年7月24日午後2時
内 容	<ul style="list-style-type: none"> ・SLSIは、1964年に工業セクターの発展を目的に設立された機関で、①SLSマークなどのスリランカ国内標準の設定、②ISO9001、HACCP、GMPなど国際標準の認定、③各種標準取得のための品質管理などをテーマとしたセミナーの開催、④製品品質試験のためのラボラトリーサービスの提供、⑤日本のデミング賞にならった、National Quality Awardの表彰を業務としている。なお、当機関は、Ministry of Science and Technologyの管理下にある。 ・国際標準の認定については、スリランカでは外資を含め15機関があるが、SLSIが市場の5割以上を占めている。たとえば、ISO9000ではこれまで400社の企業が取得しているが、SLSIによるものが212社である。また、ISO14000では35社のうち23社が、HACCPでは100社のうち55社がSLSIによるものである。 ・品質管理のためのセミナーは年に100回以上開催しており、内容は、TQM、5S、チームワーク等である。中小企業のニーズに応じて、ゴールなど地方へ出かけて実施している。コースにもよるが、1回当たり2～3日で、5千～6千ルピーの授業料を取っている。 ・講師はSLSIに在籍する食品や化学部門の専門家（約100名）であり、彼らを派遣している。

相手機関名	Association of Professional Bankers (APB)
面談相手	Mr. Sunil De Silva (Secretary of APB)
面談日時	2006年7月25日午前11時
内 容	<p>・中小企業が商業銀行から借入が難しいのは、①彼らに事業のマネージメント能力がないことから非常にリスクが高いこと、②担保がないためである。スリランカでは、経営者に規律が欠け、融資後に当初計画と異なる目的に資金を使ってしまうケースが頻繁に起こる。このため、担保はマストである。なお、融資金額は担保価値の大体6割までである。</p> <p>・詳しい統計はないが、商業銀行全体として、中小企業向けの貸出し残高は10～15%くらいである。また、金融商品としては、運転資金は当座貸越し、設備資金は3～5年のタームローンが多い。なお、長期資金は5年までが限度である。</p> <p>・審査は、①新規企業の場合は、そのプロジェクトに基づくビジネスプラン、キャッシュフロー計画を3年分提出させ、また、②既存企業の場合は、決算書を提出させたうえで調査をする。なお、決算書は7割位の企業が提出するが、税金の問題があるため真正とはいえない。そこで、銀行通帳等をチェックし真偽を確かめている。</p> <p>・貸付担当者の教育は、行内で行うほか、中央銀行にある Institute of Bankers of Sri Lanka に送って講義に参加させている。</p> <p>・スリランカには信用保証制度というのは、輸出業者向けの制度があるが、中小企業向けのものがなく、必要と感じている。</p>

相手機関名	JASTECA (Japan Sri Lanka Technical & Cultural Association)
面談相手	Mr. Premalal Fernando (President)
面談日時	2006年7月25日午後0時
内 容	<p>・JASTECAは、1984年にAOTSの研修プログラムに派遣された人たちがメンバーとなって設立された。目的は、セミナーや講義をとおして、日本で開発され発展した経営スキルをスリランカに移転し、人材育成に役立てるためである。</p> <p>・トレーニングコースとしては、3～4年前から、JASTECA Institute of Management(JIM)を設け、品質管理、TPM、5S、労務管理、マーケティング、リーダーシップなどのセミナーを毎年開催している。講師はいずれも外部のコンサルタントで、JASTECAに15名のコンサルタントを登録している。</p> <p>・セミナーの日数は科目にもよるが、1～4日で、1コース当たり40名が参加する。セミナー参加費は1日当たり約3,000ルピーであるが、2日のセミナーになると倍ではなく4,800ルピーくらいになる。</p> <p>・JASTECAでは、毎年、Taiki Akimoto賞を設け、5Sの導入に成功した企業を紹介している。Mr. Taiki Akimotoは、スリランカに初めて5Sを紹介した人で、JASTECAでのセミナーでも尽力いただいた。この賞は11年前から始まっている。</p> <p>・また、業務の1つとして、日本語講座を開催しており、毎年1,000名の学生を出している。</p>

相手機関名	Ministry of Enterprise Development and Investment Promotion (MEDIP)
面談相手	Mr. Basnayake (Additional Secretary)
面談日時	2006年7月27日午前9時30分
内 容	<ul style="list-style-type: none"> ・日本・タイ国側双方での中小企業振興機関の機能についてプレゼンテーションを行う。 ・National Enterprise Development Authority (NEDA) の設立は、その法案が成立しているが、その組織の立ち上げは8月中旬にスタートする予定である。現在、5名のスタッフ(大卒)を採用し準備にあたっている。事務所の場所は、ワールドトレードセンターである。 ・NEDA の支援対象とするのは、SME であり、Micro-enterprise は対象としない予定。Micro は、MRISEP が取り扱っている。 ・SME の政策目標は、国の産業政策と整合性をもたねばならないが、衣料・ゴムなどの伝統的産業に重点を置くのか、自動車部品・電子部品の先端分野に重点を置くのかといったことはまだ決まっていない。 ・300名の Enterprise Development Assistants (EDA) を全国に配置する予定であるが、具体的な組織をどうするかは議論はこれからである。 ・スリランカには多くの BSP があるが、これら機関の間には相互の連携がなく、その機能を有効に使うためにも調整役を NEDA が行う予定である。

相手機関名	Sri Lanka Export Credit Insurance Corporation (SLECIC)
面談相手	Mr. Dilruk Ranashinghe (Deputy General Manager)
面談日時	2006年7月27日午後2時
内 容	<ul style="list-style-type: none"> ・SLECIC は、1979年の設立で、MEDIP の傘下にある。支店はなく、トリンコモリーにヘルプデスクがある程度。業務は、①商業銀行に対して海外のバイヤーの情報を提供すること、②輸出業者に対する貿易信用保険の供与、③輸出業者に対する信用保証業務である。 ・②の貿易信用保険では、年間売り上げが10百万ルピー以下の企業をを小規模輸出業者、それ以上の企業を Normal Exporter として、小規模輸出業者の損失カバー率を低くしている。たとえば、政治要因で輸出代金が回収できなかった場合には、Normal Exporter に対するカバー率が95%であるのに対し、小規模業者は85%となっている。現在の顧客は、600社ほどである。 ・③の信用保証業務では、企業の審査はすべて商業銀行が行い、妥当と認められた案件を SLECIC が保証するものである。SLECIC は企業審査をしない。 ・中小企業の場合、輸出する前に解決すべき課題が多い。マネージメント能力がない、ビジネスプランが不十分、規模が小さいためにまとまった輸出の量が確保できないといったことである。

相手機関名	Sri Lanka Export Development Board (EDB)
面談相手	Ms. Siromi Fernando (Deputy Director)
面談日時	2006年7月28日午前10時30分
内 容	<ul style="list-style-type: none"> ・1979に設立された輸出振興機関。もとはMinistry of Trade傘下の機関であったが、今はMEDIP傘下の機関である。事務所は、南部のゴール、北西部のクルネガラ、中央部のキャンディに支店を設けている。各支店には、5～8名のスタッフがいる。 ・仕事は、輸出振興のためのフェアの開催、輸出のための情報提供である。また、海外でのフェアに出展する場合には、30万ルピーを限度に補助金を出している。輸出にあたっての中小企業の課題は、①運転資金の調達が困難であること、②品質、デザインなど国際レベルに達していないこと、③まとまった供給量が確保できない、といったことである。 ・このため、課題を解決するためのセミナーを開いたり、個別にコンサルテーションを実施している。セミナーでは、JETRO、GTZから講師を派遣してもらう場合もあり、また個別相談では、課題によっては、IDB、CCIなど外部の機関のリソースパーソンに来てもらう場合がある。 ・外部の機関との連携は毎月この事務所で行っており、大臣が議長となってフォーラムを開いている。

相手機関名	Lanka Puthra Development Bank
面談相手	Mr. Ranjith Dissanayake (Assistant General Manager)
面談日時	2006年7月28日午後3時
内 容	<ul style="list-style-type: none"> ・Ministry of Finance and Planning傘下の機関で、2006年7月3日から業務を開始した。従業員は40名である。 ・貸付対象は中企業であり、百万ルピー以上の貸付を行う。貸付の限度は50百万ルピーである。設備資金と運転資金を扱い、設備資金は7年まで、運転資金は1年以内である。 ・設備資金については、コロンボ地区の公害や交通渋滞の問題があるため、コロンボ以外の県での投資を奨励しており、他の県で投資をする場合には、8～9%に優遇している。なお、コロンボでの投資は10%の金利となる。 ・運転資金は商業銀行のクレジットラインがいっぱいになり、それ以上の資金を必要とする企業を対象にしている。 ・まだ業務を開始して1カ月だが、いずれ、マータラ、ハンバントータ、キャンディ、クルネガラ、ポノナルワに支店を設ける予定。

相手機関名	Project Management Unit (MEDIP)
面談相手	Mr. Gamege (Project Finance Manager)
面談日時	2006年8月4日午後2時
内 容	<ul style="list-style-type: none"> ・ SMILE IIIは2005年12月から実施されており、2008年3月までの予定である。プロジェクト総額は、96億円。これまで約8カ月が経過したが、8月4日現在までの融資承認額は、58億ルピー、承認件数は2,667件である。 ・ 申し込みが順調な背景として、①中小企業の活動が活発で設備投資の資金需要が旺盛であること、②金利が9%の固定で商業銀行の金利12～16%と比べ有利であること、③貸付期間が最長10年まで長いこと、がある。 ・ なお、業種としては、食品加工、サービス産業（リース、レストラン、ガソリンスタンド、商業ビルなど）が多い。貸付可否の判断は銀行が行うことから特定の業種に貸さなければならないということはない。 ・ 不良債権がどの程度あるかは、開始されて6カ月ほどであり、数字はまだわからない。 ・ 取扱銀行は、NDB、DFCC、Samph Bank、Commercial Bank of Ceylon、Bank of Ceylon、Wayamba Rural Development Bank の6行。Commercial Bank of Ceylon の取り扱いが多いのは、支店数が多いためである。 ・ 担保がないと借りられないのが中小企業にとっての問題である。

4 タイ国、日本の SME Bank の組織と機能についてのプレゼンテーション資料

(1) 組織の現状

(1)組織の現状

Organization Structure of SME Banks in Japan and Thailand

Kimihiko KATO
JICA
July 4, 2006

1

Definition of SME in Thailand

	Small Enterprise		Medium Enterprise	
	Employee	Fixed Assets (excluding land) Baht in Million	Employee	Fixed Assets (excluding land) Baht in Million
Manufacturing	50	50	200	200
Services	50	50	200	200
Wholesale	25	50	50	100
Retail	15	30	30	60

Note: The definition of SME is stipulated in the directive issued in September 2002 by Ministry of Industry based upon SME Promotion Act.

2

Distribution of Enterprises by size of employment

Total number of enterprises in Thailand: 349 thousand

Source: Department of Labour Protection and Welfare, Yearbook of Labour Statistics 2001

3

SME Bank's services demanded by SMEs

Note: The number of respondents to the survey is 225 clients of SME Bank.
Source: The 3rd Business Survey on SMEs by SME Bank, Sept.2003

4

Mission of SME Development Bank of Thailand (SME Bank)

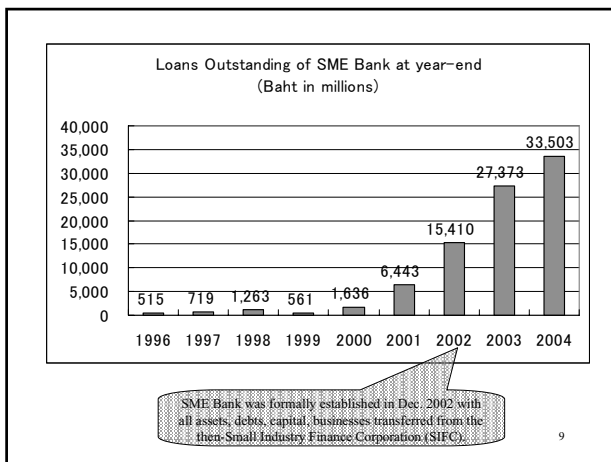
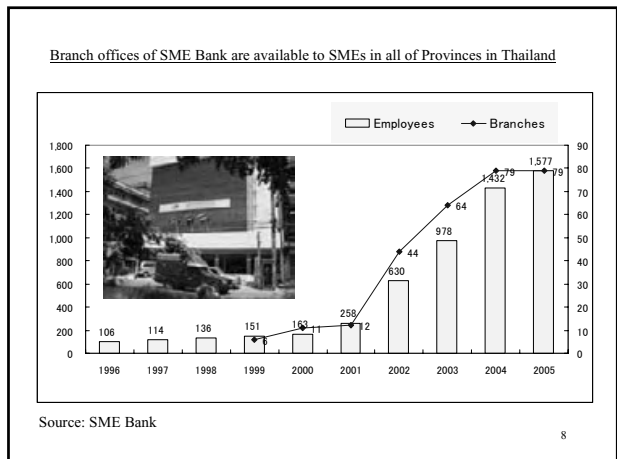
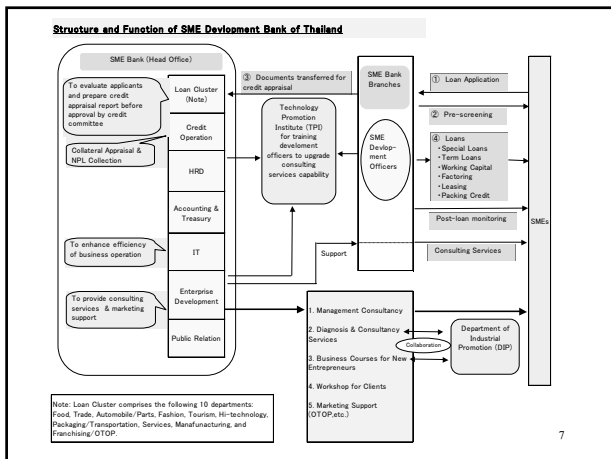
- To create successful new entrepreneurs
- To promote and develop Thai SMEs to gain sustainable growth

↓

- SME Bank provides a full range of development services from Financing to Consulting to clients.

5

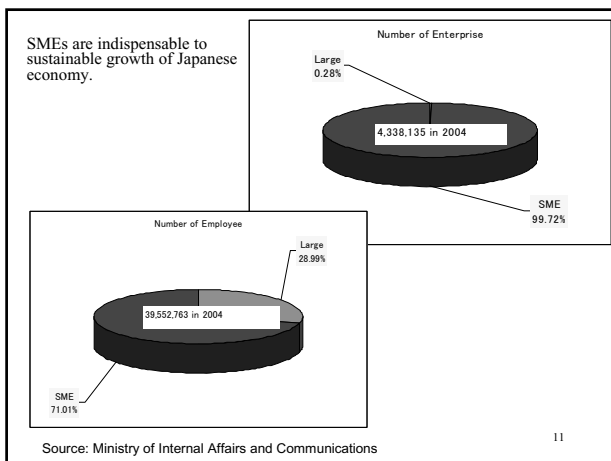
6



Definition of SMEs in Japan

	Value of Capital	Number of Employees
Construction Manufacturing Transportation	¥300 million or less	300 or fewer
Wholesale	¥100 million or less	100 or fewer
Retail	¥50 million or less	50 or fewer
Services	¥50 million or less	100 or fewer

Note: Under the Small and Medium Enterprise Basic Law, SMEs are defined as incorporated or sole proprietorship which meet either capital or employee criteria described above.



Specialized Financial Institutions for SMEs in Japan

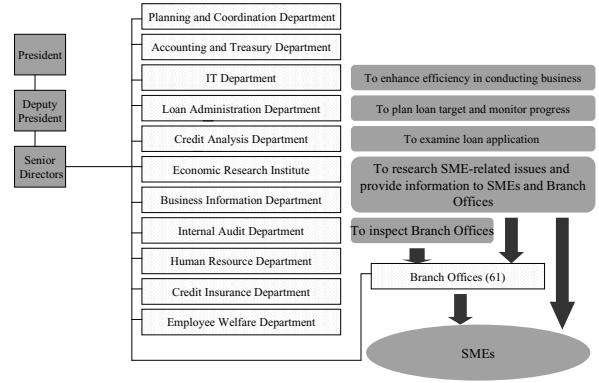
	Japan Finance Corporation for Small and Medium Enterprise (JASME)	National Life Finance Corporation (NLFC)	The Shoko Chukin Bank (SME Cooperative Bank)
Established	August 1953	June 1949	November 1936
Objectives	To provide SMEs with long-term loans	To provide micro-enterprise and individuals with long-term loans	To finance the SME cooperatives and their membership companies
Capital (Billions of Yen)	1,454.3	368.1	517.2
Number of employees	2,120	4,759	4,480
Branches	61	152	102
Outstanding Loans (Billions of Yen)	7,594 (as of March 2004)	9,577.5 (as of March 2005)	9,588.8 (as of March 2005)

Mission of JASME

To promote the growth and development of SMEs in line with national policy, working closely with private financial institutions and regional public agencies by providing a stable supply of funds and a wide range of consulting services

13

Structure of JASME



(2) 経営相談サービスの体制

(2) 経営相談サービスの体制

Business Directions for SME Bank in Sri Lanka

Kimihiro KATO
JICA
July 6, 2006

1

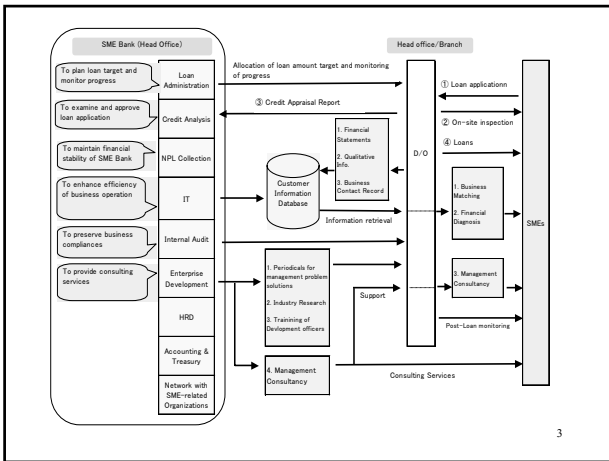
Mission of SME Bank

1. To encourage entrepreneurs to start their business successfully
2. To give a helping hand to SMEs which cannot have access to commercial banks but have a great growth potential in the long run
3. To promote industry policy designed by the Government

↑

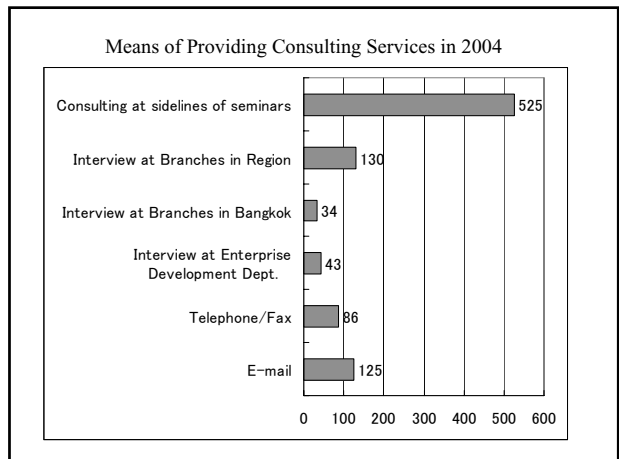
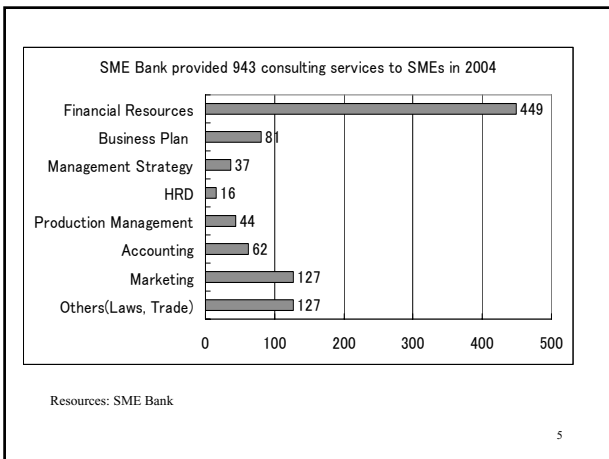
1. SME Bank should be one-stop shop for SMEs to provide a wide range of financial products and consulting services.
2. SME Bank should put more emphasis on consulting services.
3. Branch offices should be enterprise development center for SMEs in the regions.

2

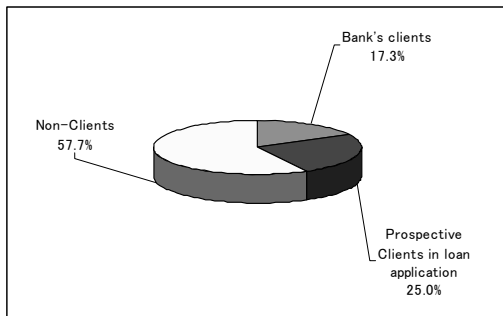


Consulting Services provided by SME Bank in Thailand

4



Recipients of Consulting Services in 2004



7

Workshop for Clients

- After one-week of seminars, participants go back to their companies and put in place practical measures they learned.
- They are given advisory services by Enterprise Development Group for the following weeks.



8

Management Consultancy (Mobile Clinic)

Development officers visit clients on-site to give advisory services by the request from clients.



9

Marketing Support

Thai government has been implementing One-Tambon-One-Product project to encourage local entrepreneurs to start their business by making use of materials and resources in regions. SME Bank supports marketing by introducing their activities through mass media such as TV program.



10

Programs for HRD

1. Credit Analysis Seminar for junior development officers in Cluster and Branches
2. Training course of SME Diagnostician and Counselor (Shindan-shi) for senior development officers in Cluster and Branches

11

Credit Analysis Seminar provided by JICA Expert for junior Development Officers in SME Bank

Contents of the seminar are as follows:

- Evaluation of clients from both quantitative and qualitative aspects
- Evaluation of financial statements based on time-series and comparison analyses and finding out the root causes which underlie the financial statements
- Points for assessing newly established enterprises



12

Training course of SME Diagnostician and Counselor (Shindan-shi) at Technology Promotion Institute (TPI)

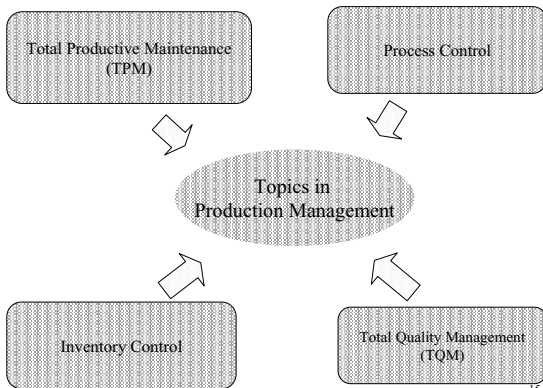


13

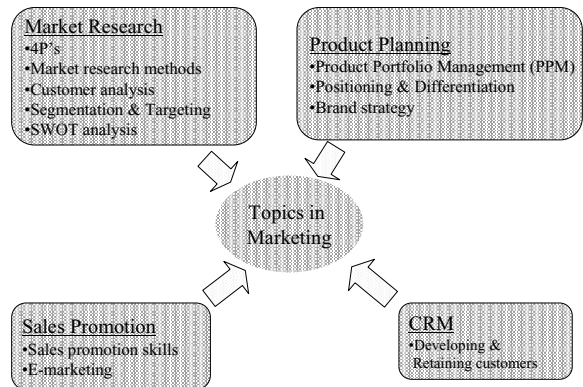
Subjects of Training course of Shindan-shi

1. Management strategy
2. Production Management
3. Marketing
4. HR Management
5. Financial Management, etc.

14

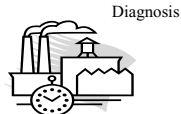


15



16

Shindan-shi diagnoses SME on-site to find out the causes of problems and provide the best solutions.



Counseling



17

In the 1950's, Japanese Government started a Certified Public SME Diagnostician and Counselor (Shindan-shi) system.

Purpose: To provide solutions to SMEs so as to modernize their management and strengthen their competitiveness

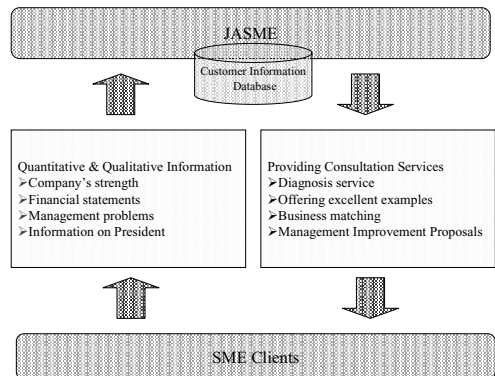
About 8,500 Shindan-shi are now registered at SME Agency in the Ministry of Economy, Trade and Industry (METI).

18

Consulting Services provided by JASME in Japan

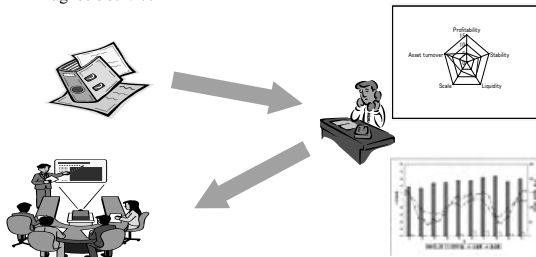
19

Consultation Services provided by JASME



20

Diagnosis service



- Loan officers analyze annual financial statements in comparison with industry average.
- They give presentation on problems and show better solutions.

21

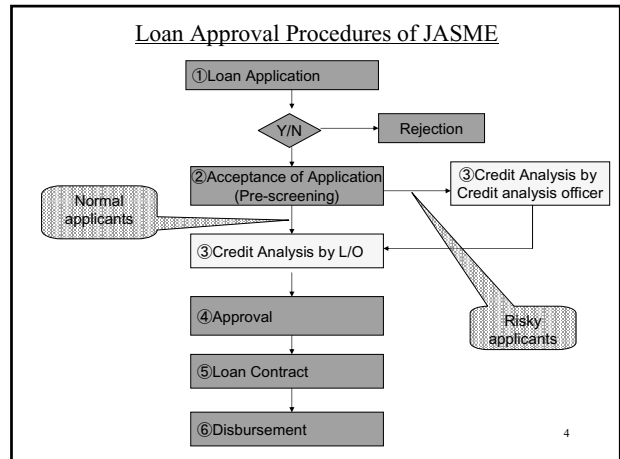
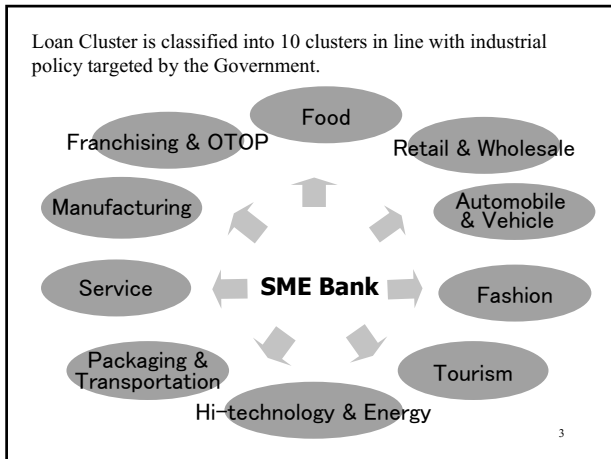
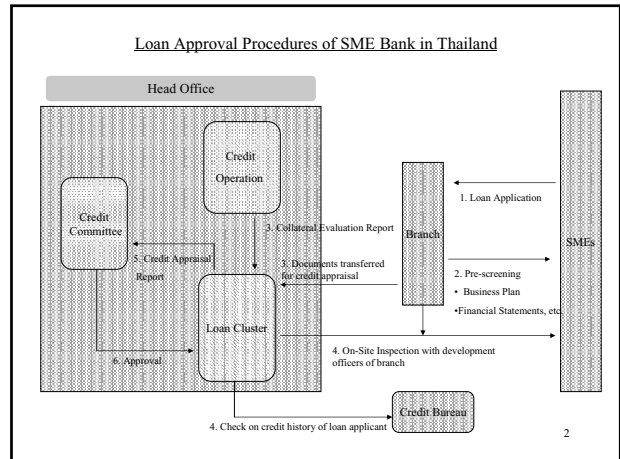
(3) 貸し付け手続き

(3) 貸し付け手続き

Loan Approval Procedures of SME Banks in Thailand and Japan

Kimihiro KATO
JICA
July 11, 2006

1



	Branch	Vice Manager	Manager	Loan Officer
Preliminary Appraisal Report (1)				
Outline of Company				
Name of the company		Name of applicant		
Address		Capital		
Locations of factories		Business years since established		
Line of business				
Balance Sheet				
Unit	2002	2003	Billion Baht	
Equity			Ordinary share	
Ordinary P			Cash & Deposits	F. liabilities
Net income			Fixed assets	Equity
Depreciation			Total assets	Discount
				Rate
Main Bank (name of branch)				
Loan application				
Amount of loans	Term (Years)	Collateral		
	Disbursement month	Building		
Use of Funds		Others		
Land		Total		
Buildings		Other mortgage		
Machinery		Remainder		
Others		Location of Collateral		
Objective of Funds				
Ground-breaking	Completion	Construction	Duration	
Credit Analysis		Approval	Credit Score	
1. Loan officer		1. Governor	F1	F2
2. Credit analysis officer		2. Senior Executive Director	F3	F4
		3. Branch Manager	Dividend history	
Comment if any			Date	

5

Preliminary Appraisal Report (2)

1. Credit Score:
 $6.7 * F1 + 11.1 * F2 + 2.8 * F3 + 12.5 * F4 - 181.0$

2. F scores:
 F1 (Profitability) = $0.40 * (1) + 0.536 * (2) + 5.54$
 F2 (Stability) = $0.126 * (3) - 0.378 * (4) - 0.126 * (5) + 15.20$
 F3 (Liquidity) = $0.0465 * (6) - 0.0278 * (7) + 1.05 * (8) + 8.77$
 F4 (Size) = $2.18 * (9) + 3.31 * (10) + 1.94 * (11) - 8.81$

3. Financial ratios:

- (1) Ordinary profit after depreciation/total assets*100
- (2) Ordinary profit after depreciation/sales*100
- (3) Equity ratio
- (4) Fixed liabilities/cash flow
- (5) Total borrowing/total assets*100
- (6) Current ratio
- (7) Fixed assets/long-term capital
- (8) Net account receivables/monthly sales
- (9) Log(equity capital)
- (10) Log(total assets)
- (11) Log(sales)

6

Income Statement			
	(in million yen)		
	1998	1999	2000
Sales			
Cost of Goods sold			
Purchases of merchandise			
Material cost			
Outsourcing cost			
Wages to workers			
Expenses			
(Depreciation expense)			
Factory rent expense)			
Difference in Inventory			
Gross profit			
(Gross profit before depreciation)			
Selling & Administration cost			
Salaries to management			
Wages and Bonuses to employees			
Depreciation expense			
Packing and Freight expense			
Others			
Operating profit			
Interest expense			
Interest and Dividends earned			
Other income and expenses			
Ordinary profit			
(Ordinary profit before depreciation)			
Special income and expenses			
Provision for income taxes			
Net profit after taxes			
Depreciation expenses			
Number of employees			

7

Balance sheet			
	(in million yen)		
	1998	1999	2000
Current Assets			
Cash and Deposits			
Trade notes receivable			
Trade accounts receivable			
Inventories			
Others			
Fixed Assets			
Tangible Assets			
Land			
Buildings			
Construction in progress			
Other tangible assets			
Machinery and equipment			
Automotive equipment			
Small tools			
Intangible Assets and investment			
Deferred charges			
Total			
Current Liabilities			
Trade notes payable			
Trade accounts payable			
Loans payable			
Allowance for doubtful receivables			
Equipment payable			
Others			
Long-term Liabilities			
Loans payable			
Notes payable			
Equity			
Capital			
Total			
Trade notes discounted			
Trade notes endorsed			

8

Measures to enhance efficiency of loan approval procedures

1. To provide development officers with loan procedure manuals
2. To standardize financial statements to be used in SME Bank
3. To establish customers' database which contains not only financial statements but also qualitative information such as strengths/weaknesses and business career of managing directors
4. To create credit scoring system for pre-screening
5. To make credit appraisal report as simple as possible
6. To give a high degree of autonomy to branches

9

5 SME Bank に対する提言

(1) 人材教育のあり方

(1) 人材教育のあり方

HR Training Programs for SME Bank

Kimihiko KATO
JICA
13 July 2006

1

Success of organizations wholly depends on human resources.

If we want one year prosperity, grow *grain*;

If we want ten years of prosperity, grow *trees*;

If we want one hundred years of prosperity, grow *people*.

2

Provide Training Courses Depending on Work Experience and Expertise

3

Skills needed by each group

- Junior credit officers
 - ability to write CAR with help from managers
- Senior credit officers
 - ability to analyze customers and write CAR without help from managers
- Junior development officers
 - ability to diagnose SMEs and to offer consulting services
- Senior development officers
 - ability to offer in-depth consulting services on specific subjects
- Managers
 - ability to train and motivate subordinates

4

	Newcomers (Newly-graduates) (to be engaged in the job for 2 years)	Junior Officers (for 2 years)	Senior Officers (for 3 years)	Managers
Credit	<ul style="list-style-type: none"> Mission of SME Bank Orientation on SME Bank operations Team-Building & Motivation 	<ul style="list-style-type: none"> Credit evaluation Financial analysis 4C's Credit Risk Rating Skill to monitor customers 	<ul style="list-style-type: none"> Knowledge and skill on advisory services given to customers Management strategy Production management HR management Marketing skill Financial management, etc. Communication skill 	
Enterprise Development		<ul style="list-style-type: none"> Knowledge and skill on advisory services given to customers Management strategy Production management HR management Marketing skill Financial management, etc. Communication skill 	<ul style="list-style-type: none"> Senior Consultant specializing in each field of advisory services Consultant on Management strategy Consultant on Production management Consultant on HR management Consultant on Marketing Consultant on Financial management, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Skill to train subordinates Skill to monitor progress of operation target and motivate staff to reach goals
Marketing & Windows				

5

Measures for effective training

- Implement training programs on periodical basis.
 - Make an annual plan.
- Put more emphasis on On-the-Job Training
 - Effectiveness depends on how trainees put skill and knowledge into practice in evaluating real SMEs.
 - A newcomer should be looked after by a designated junior officer on one-to-one basis for the first two years.

Incubation Training System

6

3. Register in-house trainers at HR department and dispatch them to SME Windows when needed for follow-up seminar.



4. Putting in place a job rotation system in which staff can be transferred between departments every three to four years to find the right man in the right place

7

5. Compile manuals to distribute to all of the staff to disseminate knowledge

- Loan approval procedures
- How to write CAR
- Quantitative analysis on financial statements
- Qualitative analysis
- How to diagnose (Shindan)

6. Give annual award to staff for excellent job in satisfying customers

8

(2) 組織のあり方

(2) 組織のあり方

Recommendations for Organization Structures and Human Resources Development of SME Bank in Sri Lanka

Kimihiko KATO
JICA
July 20, 2006

1

Mission of SME Bank

- To encourage entrepreneurs to start their business successfully
- To give a helping hand to SMEs which cannot have access to commercial banks but have a great growth potential in the long run
- To promote industry policy designed by the Government

↑

- SME Bank should be one-stop shop for SMEs by providing a wide range of financial products and consulting services.
- SME Bank should put more emphasis on consulting services.
- Branch offices should be enterprise development center for SMEs in the regions.

2

SME Bank should look after entrepreneurs and SMEs on the incubation or acceptance stages to help them develop into expansion stage.

Four Stages of Business Growth

3

A four-year-old garment manufacturer improved business track by getting support from SME Bank and IDB

4

Organization Structure of SME Bank in Sri Lanka to develop entrepreneurs and SMEs through providing financial products and consulting services

5

Human Resources Development

6

Success of any organizations wholly depends on human resources.



If we want one year prosperity, grow *grain*;



If we want ten years of prosperity, grow *trees*;

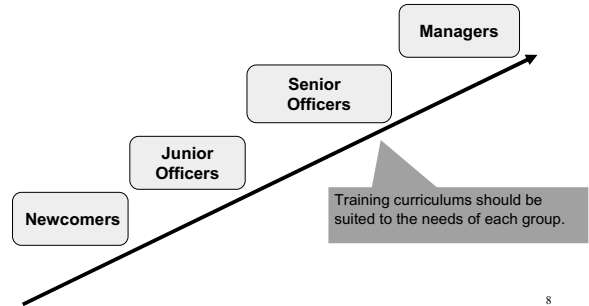


If we want one hundred years of prosperity, grow *people*.



7

Implement Training Courses Depending on Work Experience and Expertise



8

Skills needed by each group

1. Junior credit officers
➡ ability to write CAR with help from managers
2. Senior credit officers
➡ ability to analyze customers and write CAR without help from managers
3. Junior development officers
➡ ability to diagnose SMEs and to offer consulting services
4. Senior development officers
➡ ability to offer in-depth consulting services on specific subjects
5. Managers
➡ ability to train and motivate subordinates

9

	Newcomers (Newly-graduates) (to be engaged in the job for 2 years)	Junior Officers (for 2 years)	Senior Officers (for 3 years)	Managers
Credit	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Mission of SME Bank ▫ Orientation on SME Bank operations ▫ Team Building & Motivation 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Credit Risk Evaluation ▫ Financial analysis ▫ 4C's ▫ Credit Risk Rating ▫ Skill to monitor customers 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Knowledge and skill on advisory services given to customers ▫ Management strategy ▫ Production management ▫ HR management ▫ Marketing skill ▫ Financial management, etc. ▫ Communication skill 	
Enterprise Development		<ul style="list-style-type: none"> ▫ Knowledge and skill on advisory services given to customers ▫ Management strategy ▫ Production management ▫ HR management ▫ Marketing skill ▫ Financial management, etc. ▫ Communication skill 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ More sophisticated knowledge and skill on advisory services to train senior officers to become an expert on specific field ▫ Expert on Management strategy ▫ Expert on Production management ▫ Expert on HR management ▫ Expert on Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Skill to train subordinates ▫ Skill to monitor progress of operation target and motivate staff to reach goals
Marketing & Windows				

10

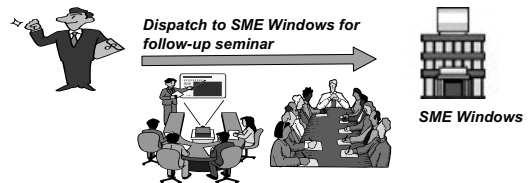
Measures for effective training

1. Implement training programs on periodical basis.
➡ Make an annual plan.
2. Put more emphasis on On-the-Job Training
➡ Effectiveness depends on how trainees put skill and knowledge into practice in evaluating real SMEs.
➡ A newcomer should be looked after by a designated junior officer on one-to-one basis for the first two years.

Incubation Training System

11

3. Register in-house trainers at HR department and dispatch them to SME Windows when needed for follow-up seminar.



4. Putting in place a job rotation system in which staff can be transferred between departments every three to four years to find the right man for the right job

12

5. Compile manuals to distribute to all of the staff to disseminate knowledge

- ➡ Loan approval procedures
- ➡ How to write CAR
- ➡ Quantitative analysis on financial statements
- ➡ Qualitative analysis of applicants
- ➡ Solutions in business management

6. Give annual award to staff for excellent job in satisfying customers

13

Tools to be put in place for organization structure

14

Credit & Operation

1. Standardized financial statement format will enable credit officers to:
 - (1) analyze financial ratios calculated based on the same accounting principle
 - (2) easily input accounting items into Customer Information Database
 - (3) compare customers with industry average and provide financial diagnosis services



15

Income Statement

	(in million yen)		
	1998	1999	2000
Sales			
Cost of Goods sold			
Purchases of merchandise			
Material cost			
Outsourcing cost			
Wages to workers			
Expenses			
(Depreciation expense)			
(Factory rent expense)			
Difference in inventory			
Gross profit			
(Gross profit before depreciation)			
Selling & Administration cost			
Salaries to management			
Wages and Bonuses to employees			
Depreciation expense			
Packing and Freight expense			
Others			
Operating profit			
Interest expense			
Interest and Dividends earned			
Other income and expenses			
Ordinary profit			
(Ordinary profit before depreciation)			
Special income and expenses			
Provision for income taxes			
Net profit after taxes			
Depreciation expenses			
Number of employees			

Example from JASME:
We need financial statements of the past continuous three years to analyze the trend of financial conditions and detect problems.

16

Balance sheet

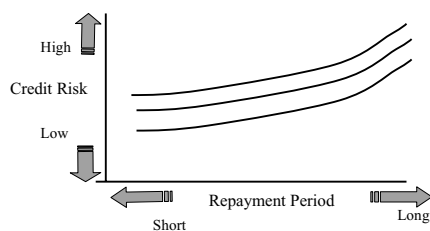
	(in million yen)		
	1998	1999	2000
Current Assets			
Cash and Deposits			
Trade notes receivable			
Trade accounts receivable			
Inventories			
Others			
Fixed Assets			
Tangible Assets			
Land			
Buildings			
Construction in progress			
Other tangible assets			
Machinery and equipment			
Automotive equipment			
Small tools			
Intangible Assets and investment			
Deffered charges			
Liabilities			
Current Liabilities			
Trade notes payable			
Trade accounts payable			
Loans payable			
Allowance for doubtful receivables			
Equipment payable			
Others			
Long-term Liabilities			
Loans payable			
Notes payable			
Equity			
Capital			
Total			
Trade notes discounted			
Trade notes endorsed			

17

Credit & Operation

2. Credit Risk Rating System gives us an objective criterion for deciding interest rate charged on customers.

Interest rate should be determined by credit risk and repayment period.



18

Credit Risk Rating

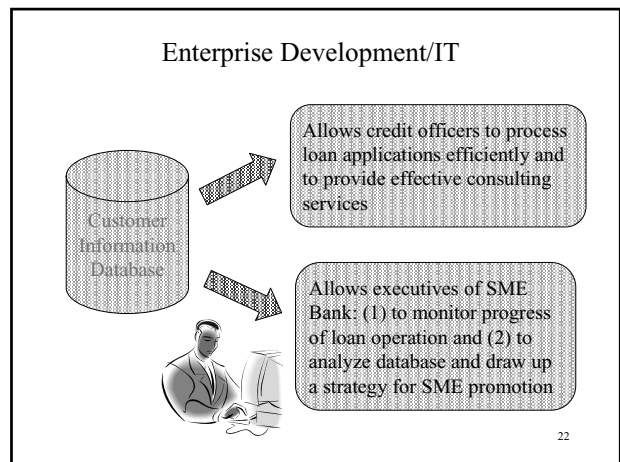
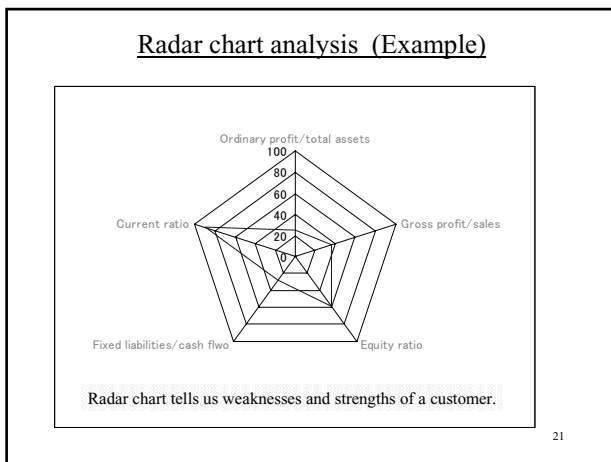
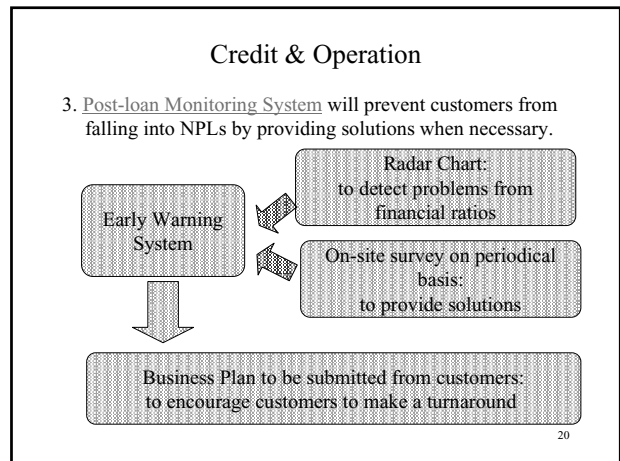
I. Customer Quality Classification

1. Entrepreneur Qualification					
1.1 Loan Repayment History	1	2	3	4	5
1.2 Financial Position	1	2	3	4	5
1.3 Proficiency	1	2	3	4	5
1.4 Reputation	1	2	3	4	5
1.5 Education	1	2	3	4	5
2. Feasibility Study					
2.1 Marketing					
2.1.1 Competitiveness	1	2	3	4	5
2.1.2 Monthly turnover	1	2	3	4	5
2.1.3 Procurement ability	1	2	3	4	5
2.2 Technology					
2.2.1 Skillfulness	1	2	3	4	5
2.2.2 Technical position	1	2	3	4	5
2.3 Financial Condition					
2.3.1 Return on Fixed assets	1	2	3	4	5
2.3.2 Profitability	1	2	3	4	5
2.3.3 Debt Service Ratio	1	2	3	4	5
2.3.4 Liquidity	1	2	3	4	5
2.3.5 Debt to Equity Ratio	1	2	3	4	5

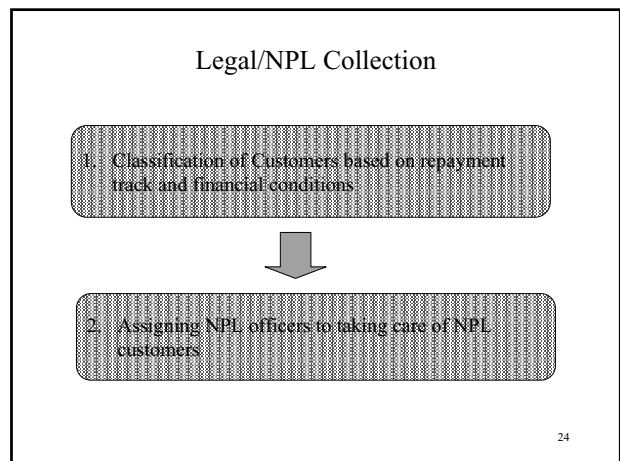
II. Security Coverage Classification

Value of Collateral (A)					
Approved Loan Amount (B)					
Security Coverage (A/B)	1	2	3	4	5

19



- Customer Information Database (Example)**
1. Financial Statements
 2. Qualitative information
 - Credit Risk Rating
 - Customer's name
 - Personal history of business owners
 - Supporting staff in accounting, marketing, etc.
 - Overdue history
 - Age of business
 - Names of main clients
 - Relative position among competitors
 - SWOT
 3. Terms and Conditions of the Loan
 - Amount of loans
 - Type of financial products
 - Objective of loans
 - Name of District where customer uses loans for buildings and machineries
 - Repayment period
 - Grace period
 - Names of Guarantors and their financial strength
- 23



Classification of Customers (example)

1. Normal debtors
2. Debtors requiring care
3. Debtors requiring supervision
4. Debtors at risk of bankruptcy
5. Debtors that have practically gone bankrupt

Note 1. Customers are classified into 5 groups depending on their debt-to-equity, liquidity, and profitability.
 Note 2. NPLs are defined as loans extended to group 3, 4, and 5.

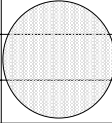
Definition of Each Group

Group 2. Debtors requiring care are those who have been meeting the repayment schedule, but have red ink or negative net worth.

Group 3. Debtors requiring supervision are those who have failed to repay for three months or longer, but maintain positive net worth.

Group 4. Debtors at risk of bankruptcy are those who have failed to repay for three months or longer, and have negative net worth.

NPL Officers should be assigned for collecting NPLs.

	Credit Officers	Managers	Legal/NPL Collection (NPL officers)
Group 1			
Group 2			
Group 3			
Group 4			
Group 5			



Thank you for your attention.

(3) 提言書

Recommendations on
Organization Structures and Human Resources Development
for Capacity Building of
SME BANK in SRI LANKA

Kimihiko KATO

JICA

August 2006

Contents

Preface

Introduction

1. Mission of SME Bank
 2. Core Divisions to be put in place as Development Bank
 3. Whole Organization Structure of SME Bank
 4. Detailed Structure of Each Division
 - 4-1. Credit & Operations Division
 - 4-1-1. Function and Workflow
 - 4-1-2. Tools needed for Portfolio Management
 - 4-2. Enterprise Development/Network/Planning
 - 4-2-1. Function
 - 4-2-2. Workflow of Enterprise Development Service
 - 4-3. Legal/NPL Collection Division
 - 4-4. IT Division
 - 4-5. Internal Audit Division
 - 4-6. Marketing Division
 - 4-7. Accounting/Finance Division
 - 4-8. HR Division
 - 4-9. Structure of Branches/Windows
 5. Conclusions
- Acknowledgements

Preface

SME Bank was established in December 2004 and has been actively engaged in extending loans to nation's SMEs since June 2005 to strengthen the competitiveness of SMEs that will drive economic growth and close the gap in income and employment opportunities among Districts. To accelerate and facilitate the Bank's commitment to SME development, the author is assigned to JICA Sri Lanka Office to study the feasibility of the technical assistance scheme for the Bank.

The research and study in Sri Lanka was conducted July 3 through August 8, 2006 based in offices of JICA and the Bank. The Bank made the excellent arrangements for the author to the inspection tours to SMEs around Colombo and Southern Districts which gave very useful information for writing the report. The SMEs and institutions the author visited during the tours are as follows: Ceylon Laminate Printing (Colombo), Amano Lanka Engineering (Colombo), N.W. Water Company (Gampaha), Parabolic Reflector Antenna MFGS. (Colombo), Jiona Fashions (Colombo), Sumuda Offset Printers (Galle), Aegiya Association (Galle), Dimota Fiber Factory (Galle), Milaj Furniture (Matara), New Suje Shoe Center (Matara), SME Bank Windows(Galle and Matara).

In addition, the author was able to obtain a lot of facts and information by paying visits to various institutions which are deeply involved in SME promotion in Sri Lanka. The institutions he visited with JICA's arrangement as follows: EDB, FCCISL, IDB Matara Office, JASTECA, JBIC, Lanka Puthra Development Bank, PMU(MEDIP), Professional Bankers' Association (PBA), SLECIC, SLSI, SMED.

The author could find the entrepreneurial spirit in SME managers who have been facing the music and struggling with difficulties in raising financial resources, introducing more productive machineries, and expanding the market for their products. Also, he found that many SMEs, especially in regions, have their tongues hanging out for funds and business development services to get their businesses moving forward up-and-running as soon as possible. He believes that the Bank could make SMEs strong enough and resilient enough to grow successfully if the Bank provides the appropriate solutions to fit right in with the challenges SMEs tackle.

The author recommends that the Bank establish the action plan and a timeline for developing a fully functioning organization and human resources based upon this report. He wishes his research and study could make some contributions to the sustainable development of SMEs in Sri Lanaka.

Introduction

The national economic development anywhere in the world owes to enthusiasm and passion of the people for prosperity and, as a result, sustainable growth of SME sector. In this regard, SME Bank was established to move forward to nurture and strengthen the competitiveness of SME sector which will lead to reduction of poverty and a gap in income and employment opportunities among regions in Sri Lanka.

The purpose of this report is to make recommendations for organization structure and human resource development of SME Bank to effectively serve nation's entrepreneurs which are striving for growth. This report is written based upon the author's experience in SME Banks in Japan and Thailand. It goes without saying that SME Bank needs to modify or fine-tune the concept described in this paper in order to make the draft best suited to Sri Lankan way.

1. Mission of SME Bank

SME Bank should focus on the following mission to differentiate itself from licensed commercial banks:

- (1) To encourage entrepreneurs to start their businesses successfully
- (2) To give a helping hand to SMEs which cannot have access to commercial banks but have a great growth potential in the long-run
- (3) To promote SME Promotion policy designed by the Government

In order to realize the mission stated above, the first and most important requirement is that SME Bank should be one-stop shop for SMEs by providing not only a wide range of financial products but also advisory services such as HR management, production management, and marketing.

Second, we should put more emphasis on advisory services so as to nurture entrepreneurs on, especially, incubation stage because even a small injection of knowledge and skill into entrepreneurs will help them make resilient and possible to grow successfully toward expansion stage.

And thirdly, the Bank should expand the number of branches to serve entrepreneurs and SMEs in the regions to reduce the gap in income and employment opportunities between Western Province and others.

Target group of the Bank should be entrepreneurs on incubation stage and SMEs on acceptance stage. As far as entrepreneurs are concerned, we should not lump together all of them, but the Bank should identify enthusiasm-driven, growth-potential entrepreneurs which will keep on developing toward the expansion stage if the Bank provides knowledge and skill in enterprise management. On the other hand, SMEs on acceptance stage should be given financial resources with affordable conditions along

with advisory services for building competitive production facilities to get a firm foothold to climb onto the expansion stage (see Figure 1).

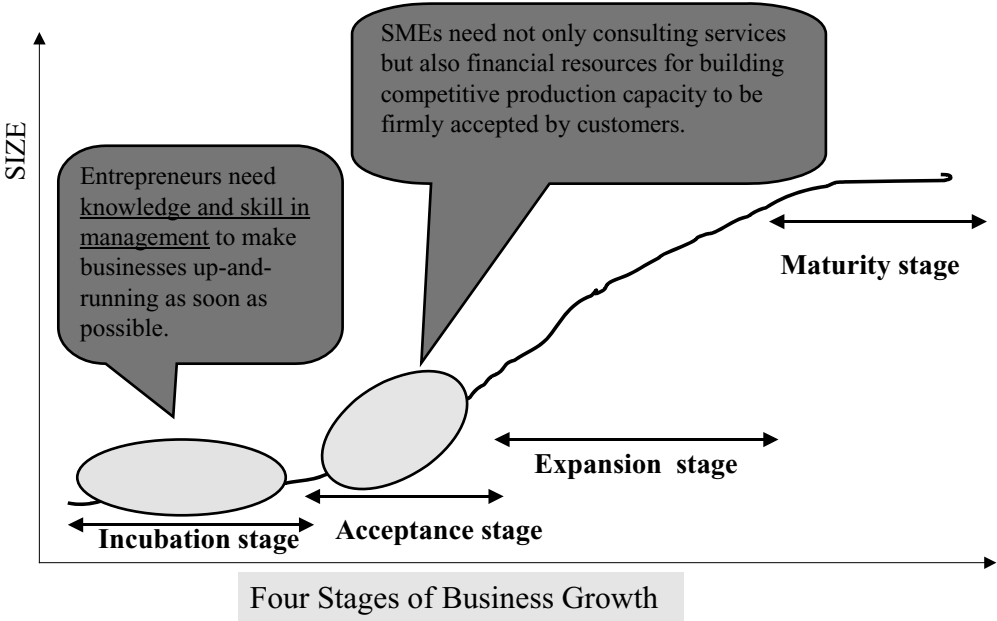


Figure 1

2. Core Divisions to be put in place as Development Bank

For the next few years, we should make the following three divisions as strong as possible to become a development bank and at the same time to preserve financial stability and profitability as a financial institution: (1)Loan & Operation, (2)Enterprise Development/Network/Planning, and (3)Legal/NPL Collection.

To strengthen the functions of the three core divisions and facilitate the Bank’s activity, we need two divisions, HR and IT (see Figure 2).

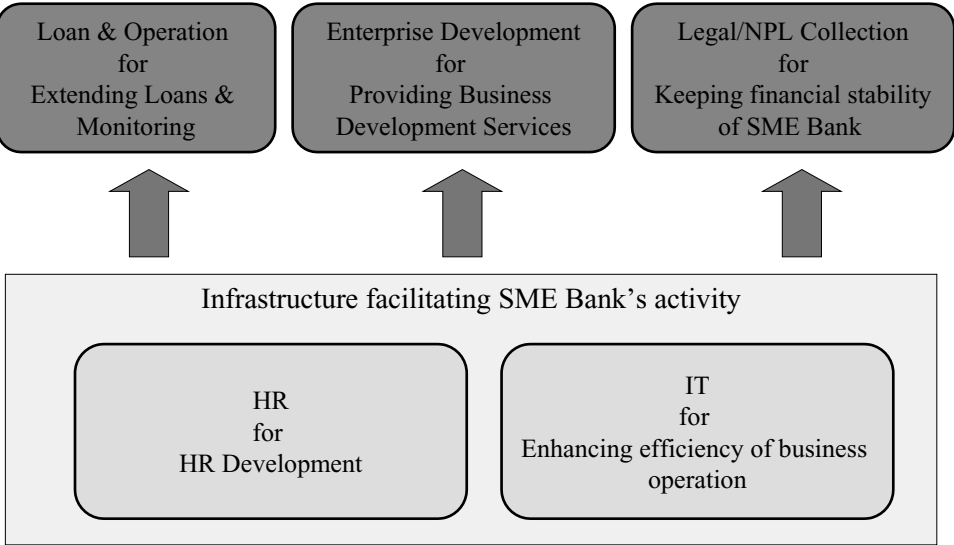


Figure 2

3. Whole Organization Structure of SME Bank

When we take into consideration the core divisions needed to be built firmly for the first two to three years period and the functions needed to carry out the mission of the Bank, the whole organization structure is as depicted in Figure 3.

We should remember that it is the people, not the structure itself, that develop entrepreneurs and SMEs. Success of the Bank as a development bank depends entirely on capability of credit officers (CO) and customer relation officers (CRO) who contact SMEs personally on-site or off-site.

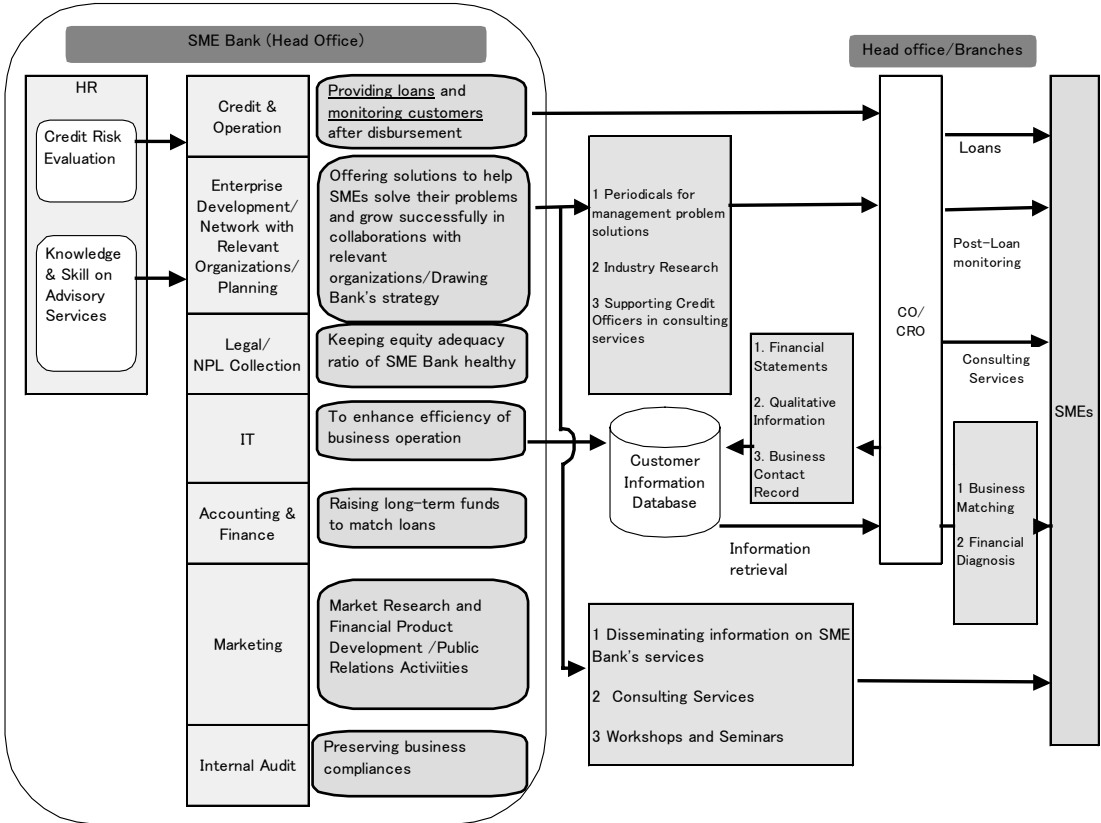
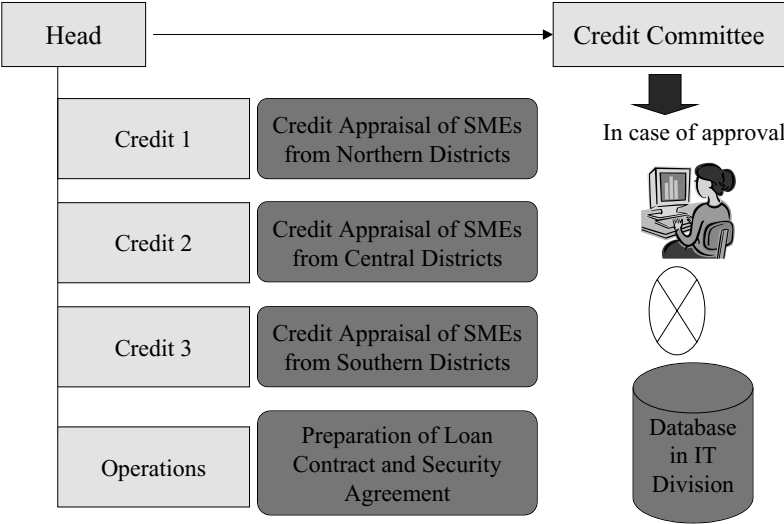


Figure 3

4. Detailed Structure of Each Division

4-1. Credit & Operations Division

4-1-1. Function and Workflow



The function of Credit & Operation Division is to analyze credit risk of applicants and submit credit appraisal report to credit committee for approval. In order to enhance efficiency, the author recommends that the Division be divided into 3 departments, Credit 1, Credit2, and Credit 3 whose COs are responsible for the loan applications from Northern, Central and Southern districts respectively because if COs are assigned to each geographical regions, they can understand quite well about the on-going situation of local industry and reputation of local enterprises.

The second function of the Division is to input customer information into database which is managed by IT Division after loan is approved by credit committee. The customer information such as financial statements, qualitative information and terms and conditions of the loan might be useful when COs provide financial diagnosis services to their customers. Needless to say that we should update the database everytime we get annual financial statements submitted from customers and another loan is extended.

The Figure 4 shows workflow of loan approval procedures recommended in the Bank. In working out the detailed workflow, we should introduce pre-screening format which CROs or COs have to fill in. At the pre-screening stage, customers are evaluated by interview and first-hand information before they are further transferred to Credit & Operations Division for credit appraisal or referred to Enterprise Development Division for advice and counsel service to improve business track.

Workflow of Credit & Operations

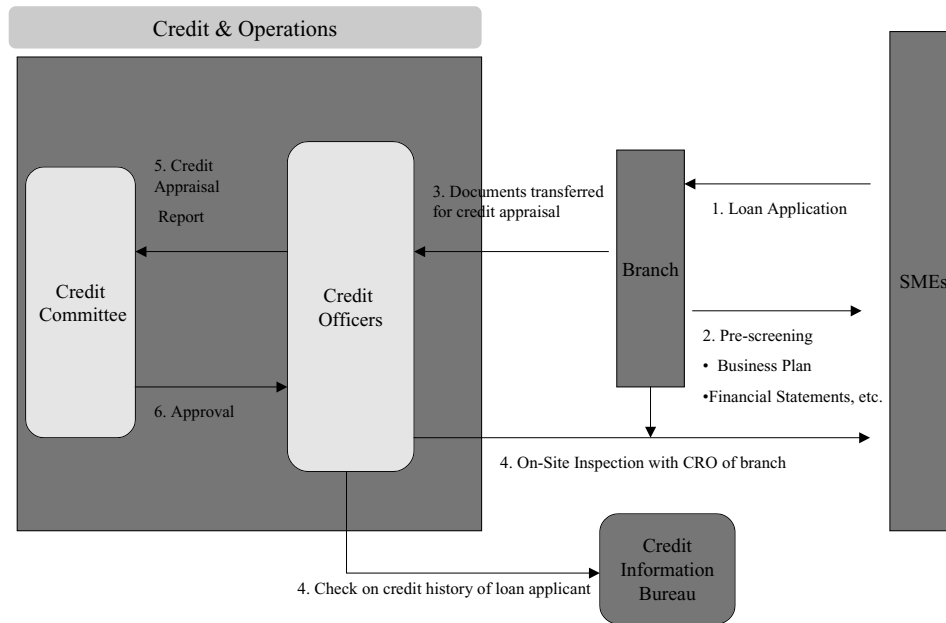


Figure 4

4-1-2. Tools needed for Portfolio Management

Credit & Operation Division should be equipped with the following systems: (1) Credit Risk Rating System, (2) Post-loan Monitoring System and (3) Standardized financial statement formats.

- (1) Credit Risk Rating System gives us an objective criterion for deciding interest rate charged on customers. Presently, interest rate charged by SME Bank is decided by the amount of loans extended to customers: the larger the loan amount is, the higher the interest rate is. But, interest rate should be determined by credit risk and repayment period. Namely, the higher the risk is, the higher interest rate is, and the longer the prepayment period is, the higher interest rate is as is depicted in Figure 5. Therefore, the author recommends that SME Bank come up with credit risk rating formula which is suited to Sri Lankan way of evaluation. He attached credit risk rating format used in SME Development Bank of Thailand (see Table 1).

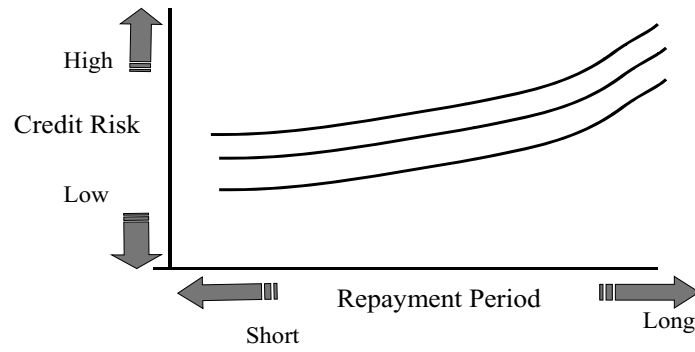


Figure 5

Table 1

Credit Risk Rating

I. Customer Quality Classification

1. Entrepreneur Qualification					
1.1 Loan Repayment History	1	2	3	4	5
1.2 Financial Position	1	2	3	4	5
1.3 Proficiency	1	2	3	4	5
1.4 Reputation	1	2	3	4	5
1.5 Education	1	2	3	4	5
2. Feasibility Study					
2.1 Marketing					
2.1.1 Competitiveness	1	2	3	4	5
2.1.2 Monthly turnover	1	2	3	4	5
2.1.3 Procurement ability	1	2	3	4	5
2.2 Technology					
2.2.1 Skillfulness	1	2	3	4	5
2.2.2 Technical position	1	2	3	4	5
2.3 Financial Condition					
2.3.1 Return on Fixed assets	1	2	3	4	5
2.3.2 Profitability	1	2	3	4	5
2.3.3 Debt Service Ratio	1	2	3	4	5
2.3.4 Liquidity	1	2	3	4	5
2.3.5 Debt to Equity Ratio	1	2	3	4	5

II. Security Coverage Classification

Value of Collateral (A)					
Approved Loan Amount (B)					
Security Coverage (A/B)	1	2	3	4	5

(2) Post-loan Monitoring System prevents customers from falling into NPLs by providing solutions when necessary. In a sense, monitoring customers is as important as loan appraisal because we can attribute successful entrepreneurs development to the quality of advice and counsel given to them during monitoring period. Figure 6 is an example of monitoring system employed in SME Bank in Japan. When credit officers find a deteriorating symptom in customers by either radar chart analysis or on-site inspection, they ask customers to submit their feasible business plan and encourage them to make a turnaround.

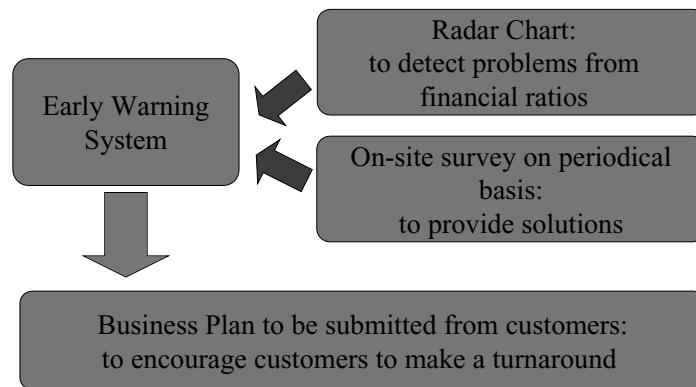


Figure 6

(3) Standardized financial formats must be introduced to put into customer information database. They enable COs not only to calculate financial ratios such as liquidity and profitability by the same criterion but also to compare customers with industry average and provide financial diagnosis services.

4-2. Enterprise Development/Network/Planning Division

4-2-1. Function

First of all, Enterprise Development Division offers advice and counsel services to entrepreneurs in collaboration with relevant institutions. In Sri Lanka, a large number of institutions such as SRI Lanka Standards Institute (SLSI), Industrial Development Board (IDB), and Export Development Board (EDB) have many resource persons enrolled or registered to provide advisory services to SMEs. Therefore, we could offer a variety kind of business development services to meet the need from SMEs if we make use of relevant institutions. We should offer three kinds of services, (1) advisory services, (2) training programs, and (3) industry exposure programs as depicted in Figure 7, but it will be impossible without collaboration with other institutions.

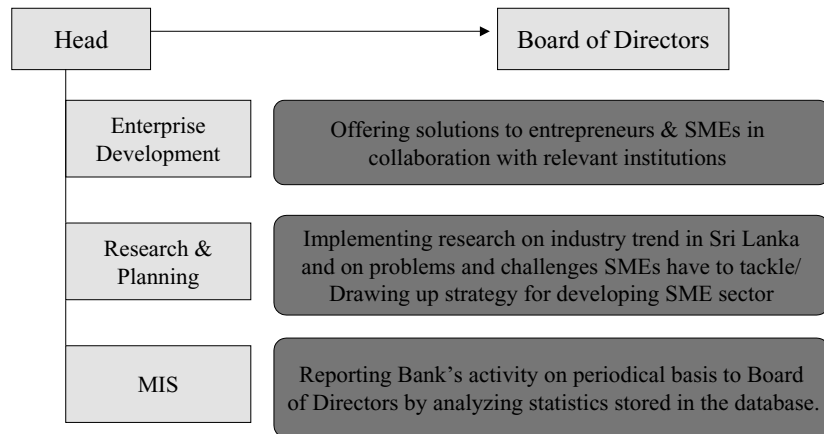
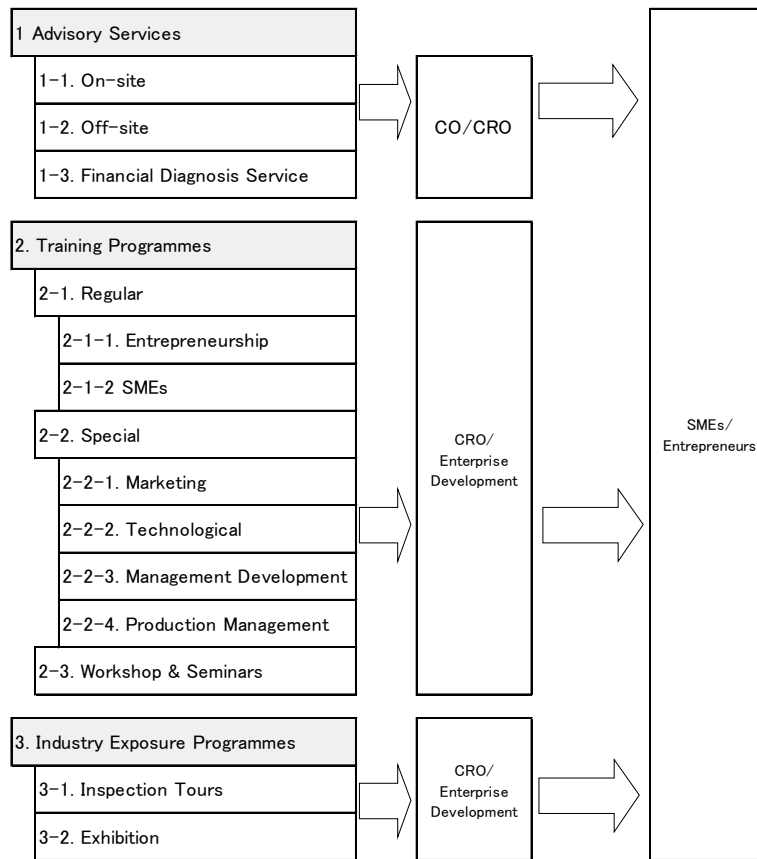


Figure 7



Second, the Division designs and plans the strategy SME Bank should take for the development of SME sector based on the research and study. As a development bank, the author recommends that SME Bank pay more attention to growth potential industry which will contribute to sustainable development in the perspective of the regional economies. For example, if we can find that local electronics industry has a possibility to grow onward, we should pay attention to fostering SMEs in that industry by increasing the maximum amount of loans to be extended per customer with more favorable

terms and conditions in addition to providing more sophisticated advisory services.

Thirdly, the Division reports the Bank’s activity as a source of decision making to board of directors on periodical basis by analyzing information stored in the database.

4-2-2. Workflow of Enterprise Development Service

Advice and counsel services should be provided by close linkage between Credit & Operation and Enterprise Development Divisions. In this regard, CROs will play an important role because they are expected to make a judgment about quality of customers and send prospective borrowers to Credit & Operation Division for further loan procedures or refer problematic customers to Enterprise Development Division for advice or training. In addition, CROs have a task to identify growth potential entrepreneurs as a good mentor and refer them to Enterprise Development for special advice or training which will enable to get on a growth track (see Figure 8).

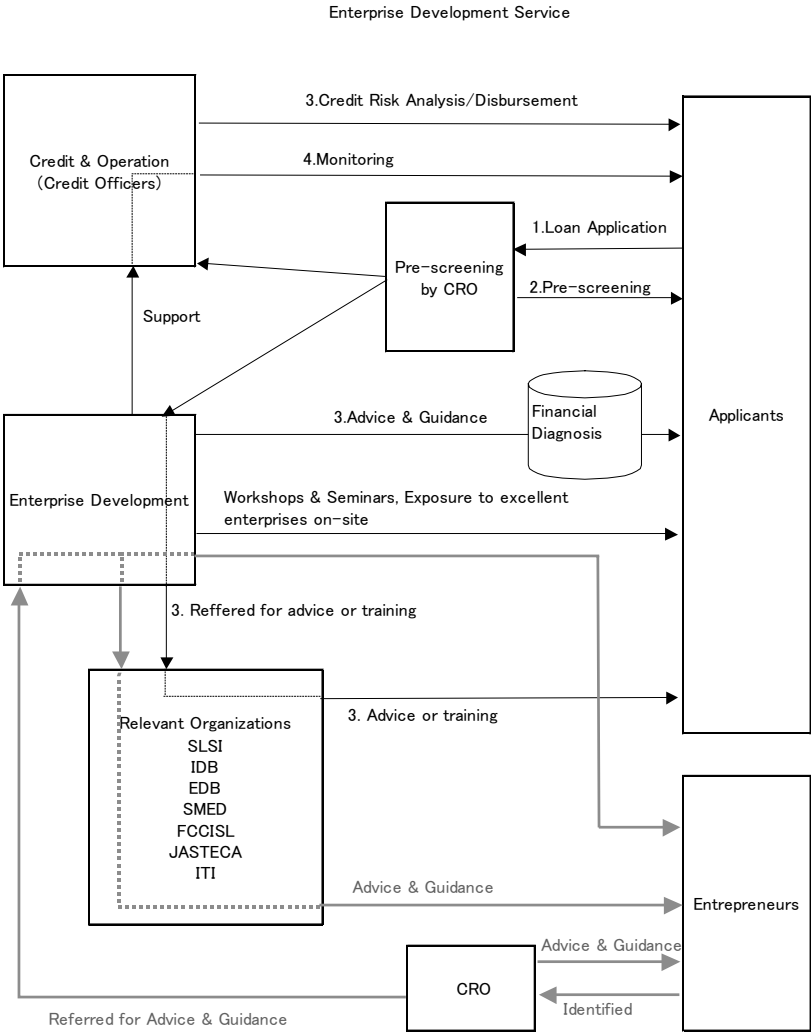
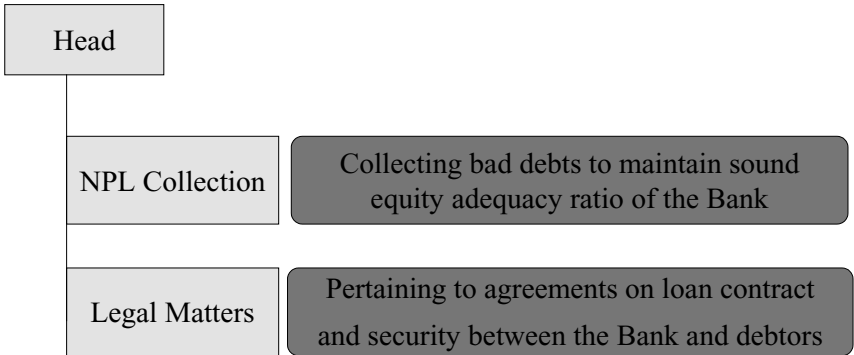


Figure 8

Meanwhile, COs take responsibility for monitoring customers after credit is approved and disbursed. In the process of monitoring, COs have to refer customers to Enterprise Development to help them solve problems.

4-3. Legal/NPL Collection Division

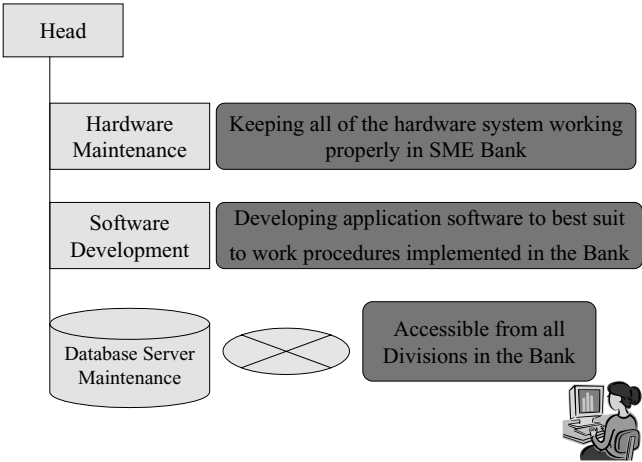
The function of Legal/NPL Collection Division is to collect bad debts as efficiently as possible because the Bank needs to maintain stable and sound equity adequacy ratio. In addition, they are responsible for legal issues pertaining to agreements on loan contract and security between the Bank and debtors.



The Division should accept bad debts from Credit & Operation Division if their overdue period is longer than three months and assign experienced and seasoned staff as NPL officers since not only knowledge and expertise on legal issues but also communication skill are required.

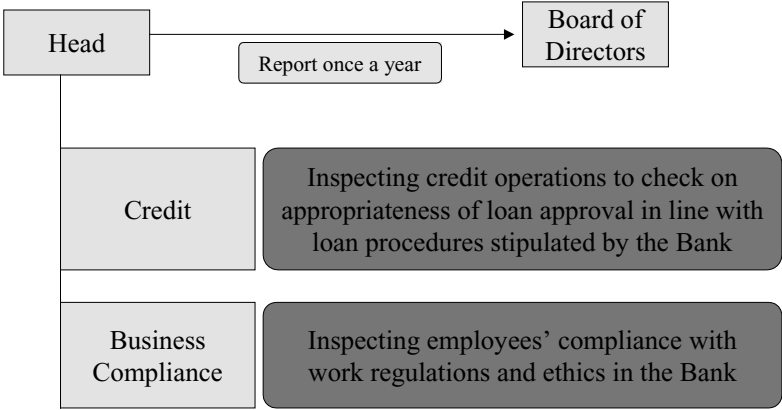
4-4. IT Division

The function of IT Division is (1) to keep all of the hardware system working properly, (2) to develop application software to fit right in with the work procedures in the Bank, and (3) to maintain database server which is accessible from all the staff in the Bank.



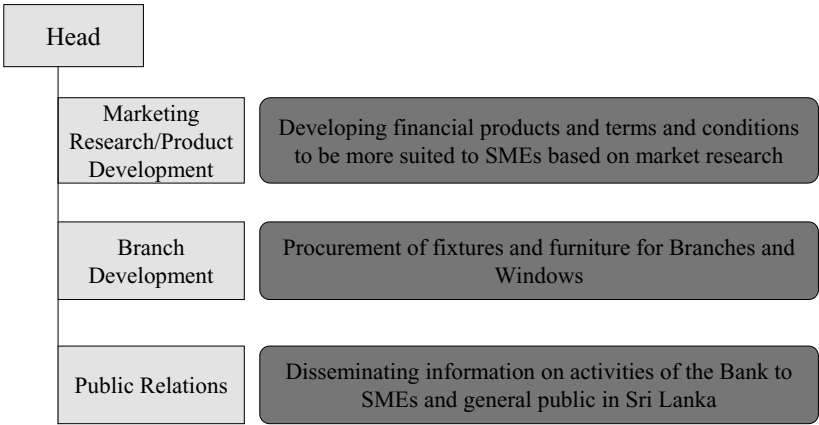
4-5. Internal Audit Division

The primary purpose of Internal Audit is (1) to inspect credit operations to check on the appropriateness of loan approval in line with loan procedures stipulated by the Bank and (2) to inspect employees’ compliance with working regulations and ethics in the Bank.



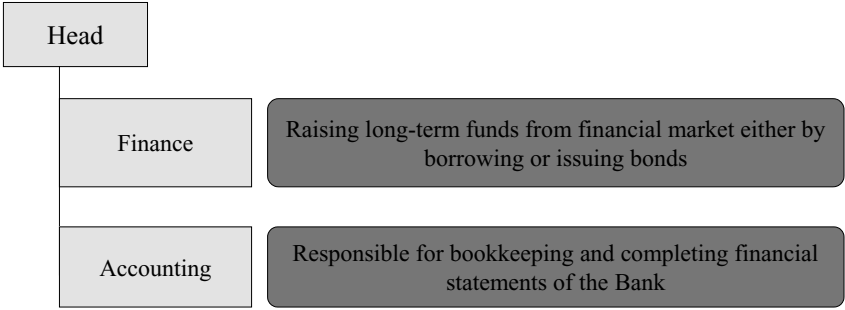
4-6. Marketing Division

Marketing Division should take responsibility for (1) financial product development based on marketing research, (2) branch development and (3) public relations. For the next few years, the Bank has to expand branch or window network throughout Sri Lanka especially to nurture and develop entrepreneurs in the regions. Therefore, the branch development such as procurement of fixtures and furniture for new branches should be supervised by Marketing Division because it might be more effective to implement along with public relations activity in the regions.



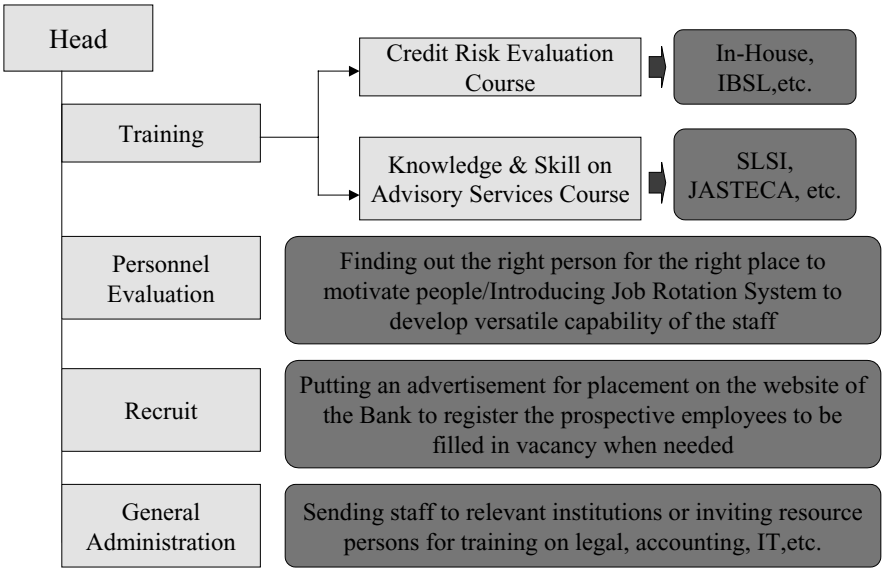
4-7. Accounting/Finance Division

The function of Accounting/Finance Division is (1) to raise long-term funds either by borrowing or issuing bonds and (2) to be responsible for bookkeeping and completing financial statements of the Bank.



4-8. HR Division

Any organizations in the world cannot succeed without good people. It is often said that if we want one year prosperity, grow grain; if we want ten years of prosperity, grow trees; if we want one hundred years of prosperity, grow people. We should grow our people to make the Bank the authentic nation’s enterprise development bank.



The author recommends that HR Division makes two kinds of training courses available to the staff in the Bank: (1) credit risk evaluation course for credit junior officers, and (2) knowledge and skill on advisory services course for senior officers in Credit & Operation and junior officers in Enterprise Development (see Table 2). The former course can be outsourced to the Institute of Bankers of Sri Lanka (IBSL) or we can invite resource persons from other development banks such as NDB and DFCC Bank. The latter course can be delegated to SLSI or Japan Sri Lanka Technical & Cultural Association (JASTECA).

The purpose of credit risk evaluation course is to develop capability and insight for COs to look into growth potential of entrepreneurs and SMEs while the aim of knowledge and skill on advisory services course is to develop diagnosis and advisory ability of enterprise development officers (EDOs) or senior officers in Credit & Operation. They are expected to play a role as excellent counselors and mentors. Therefore, they need to receive training of topics such as management strategy, production management and marketing as is shown in Table 2.

Table 2

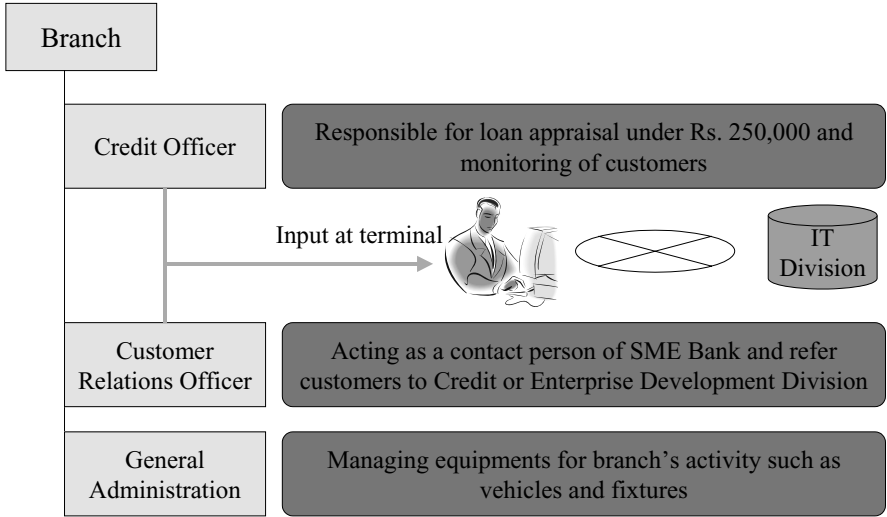
	Newcomers (Newly-graduates) (to be engaged in the job for 2 years)	Junior Officers (for 2 years)	Senior Officers (for 3 years)	Managers
Credit & Operation	<ol style="list-style-type: none"> 1 Mission of SME Bank 2 Orientation on SME Bank operations 3 Team Building & Motivation 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Credit Risk Evaluation <ul style="list-style-type: none"> * Financial analysis * 4C's 2 Credit Risk Rating 3 Skill to monitor customers 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Knowledge and skill on advisory services given to customers <ul style="list-style-type: none"> * Management strategy * Production management * HR management * Marketing skill * Financial management, etc. 2 Communication skill 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Skill to train subordinates
Enterprise Development/ Network/ Planning		<ol style="list-style-type: none"> 1 Knowledge and skill on advisory services given to customers <ul style="list-style-type: none"> * Management strategy * Production management * HR management * Marketing skill * Financial management, etc. 2 Communication skill 	<ol style="list-style-type: none"> 1 More sophisticated knowledge and skill on advisory services to train senior officers to become an expert on specific field <ul style="list-style-type: none"> * Expert on Management strategy * Expert on Production management * Expert on HR management * Expert on Marketing * 	<ol style="list-style-type: none"> 2 Skill to monitor progress of operation target and motivate staff to reach goals

Training programs should vary depending on work experience and expertise to be in keeping with the capability of each staff. Therefore, senior officers in Enterprise Development Division may need more sophisticated knowledge and skill to become an expert on specific field such as total quality management, 5S, and marketing.

Another important function of HR Division is personnel evaluation in order to find out the right person for the right place and motivate people. The author recommends that job rotation system be introduced based on the personnel evaluation to develop versatile capability of the staff, which disseminates knowledge and skill beyond divisions.

4-9. Structure of Branches/Windows

Presently, the Bank has six windows in the regions with only one CRO stationed respectively. We should place at least three people for each branch, namely, CO, CRO, and general administrator to serve as an one-stop shop for local SMEs. In addition, branches should communicate with head office in Colombo via internet which enables CO and CRO to input information at their terminals for efficiency.



Conclusions

According to some statistics, SMEs account for 96% of number of enterprises, but they employ 36% of workforce and produce only 19% of value added in industry sector. This implicitly implies that national economic competitiveness cannot be realized without generating productive and innovative SMEs which create more employment and value added. In this connection, the Bank has to meet the expectation from every sphere of industries by laying out an action plan and implementing the measures recommended in this report.

Acknowledgements

Since the author came to Sri Lanka in the beginning of July as a member of study mission, he has worked closely with the staff in the Bank to work out plans to strengthen the capacity of the Bank. In order to carry out the task, he was offered an opportunity to make inspection tours to SMEs located near Colombo and Southern Province to get an in-depth understanding about real picture of local SMEs. In addition, he was very fortunate to be able to visit various institutions which provide business development services and get information and materials useful enough to write his report. The author would like to take this opportunity to deeply express his gratitude to all the people concerned, especially all of the staff in SME Bank.

