

# Building *Exceptional* Value

Softlogic Holdings PLC

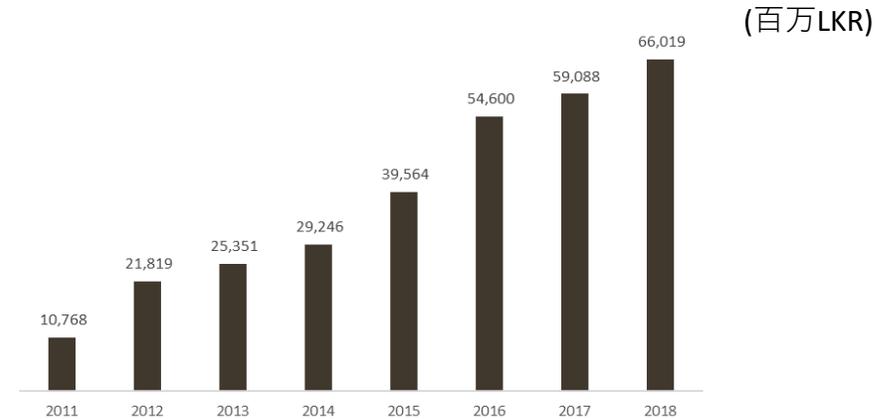




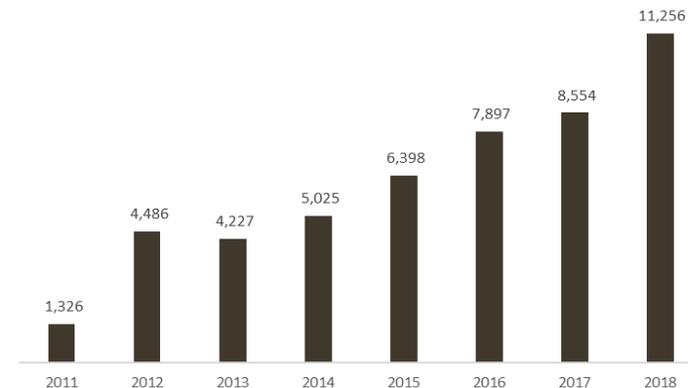
# Softlogic Holdings PLCとは

- Softlogic Holdings PLCは消費者をターゲットにした、スリランカ最大手のコングロマリット
- Ashok Pathirage率いる第一世代起業家によって1991年に設立
- 事業子会社50社で9,000人超を雇用
- 2011年にコロンボ証券取引所(CSE)に上場
- 国内指向の中核的成長業種
  - **ヘルスケア** : 最大の民間ヘルスケア診断プロバイダー
  - **ファイナンス** : 急成長中の生命保険会社
  - **リテール** : 最大のアパレルブランド大手携帯電話販売業者

売上は6.1倍に成長(2011年-2018年)



EBITDAは8.5倍に成長(2011年-2018年)





# リーダーシップ

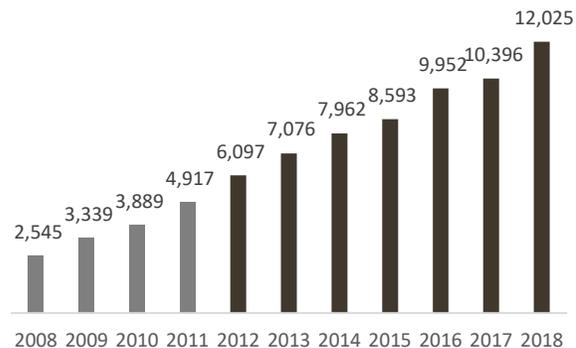
- **Ashok Pathirage** (Softlogic Holdings PLC 会長兼社長)
- 明確なビジョンを持つ第一世代起業家。内戦時を通じてビジネス成長を牽引
- コロンボ証券取引所 (CSE) の上場企業7社 (ヘルスケア、ファイナンス、リテール) の会長を兼任
- グローバルなプライベートエクイティファーム等の機関投資家やプライベートエクイティファンドからパートナーとして支持を集める



## リーダーとしてすべての戦略的投資に関し、変革的成長を実現させた

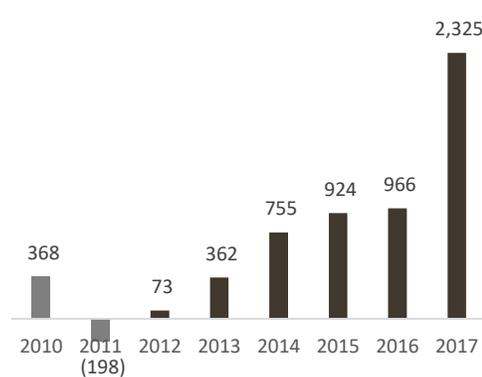
(ヘルスケア)

**Asiri Health:**  
売上が5倍に成長



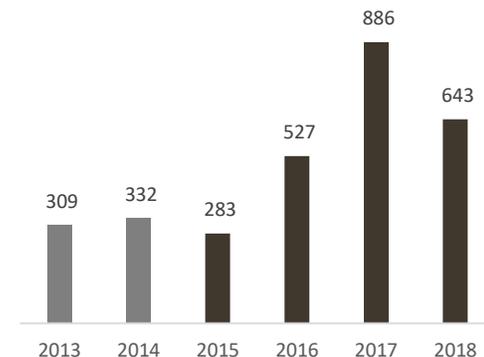
(ファイナンス)

**Insurance:**  
事業再生により利益が急成長



(リテール)

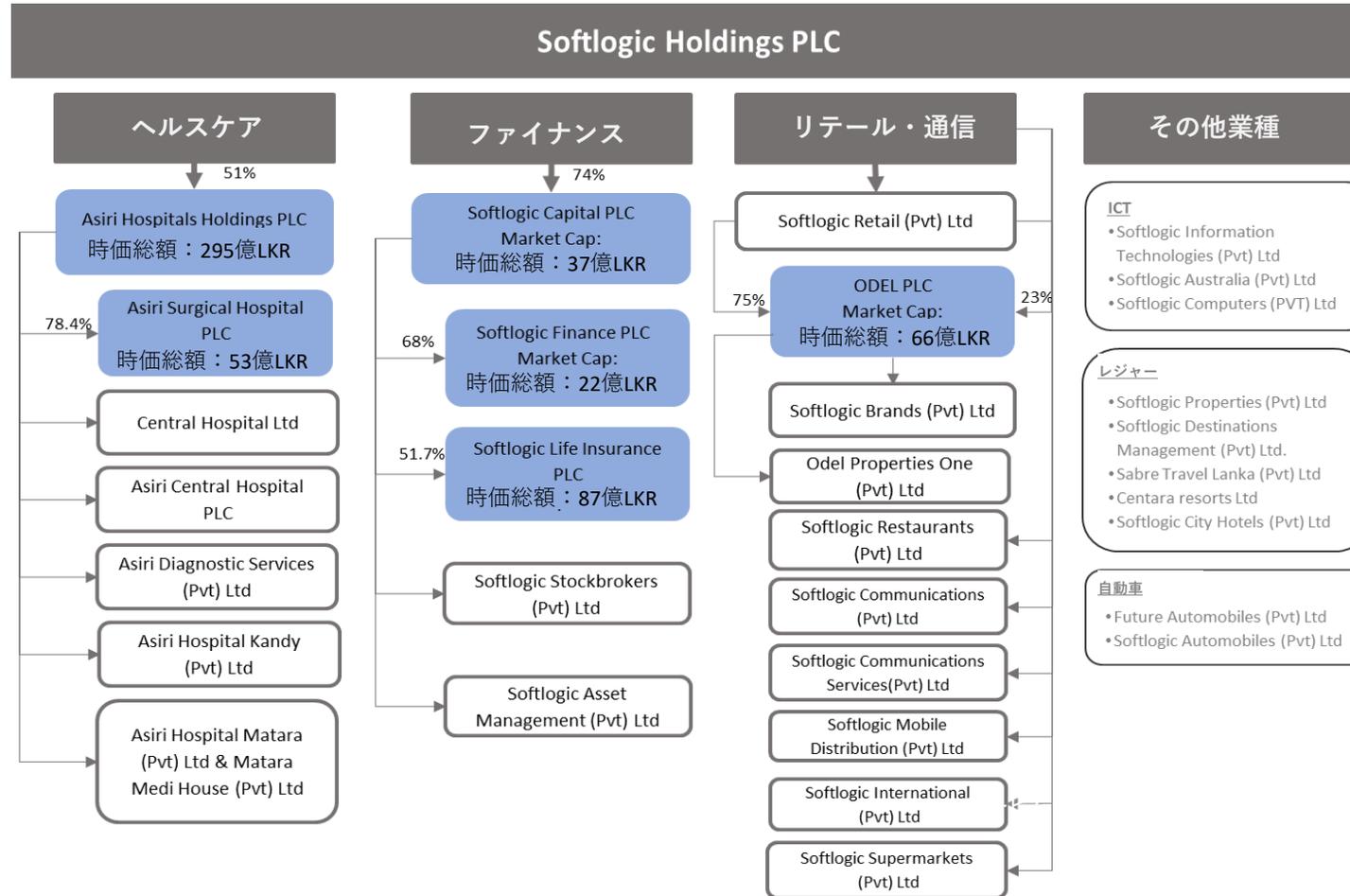
**Odel:**  
利益の拡大



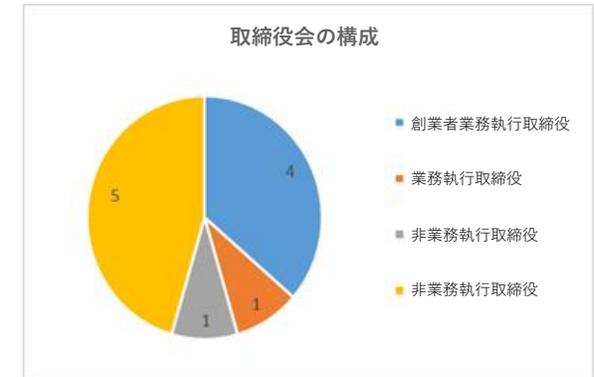
(百万LKR)



# 会社概要

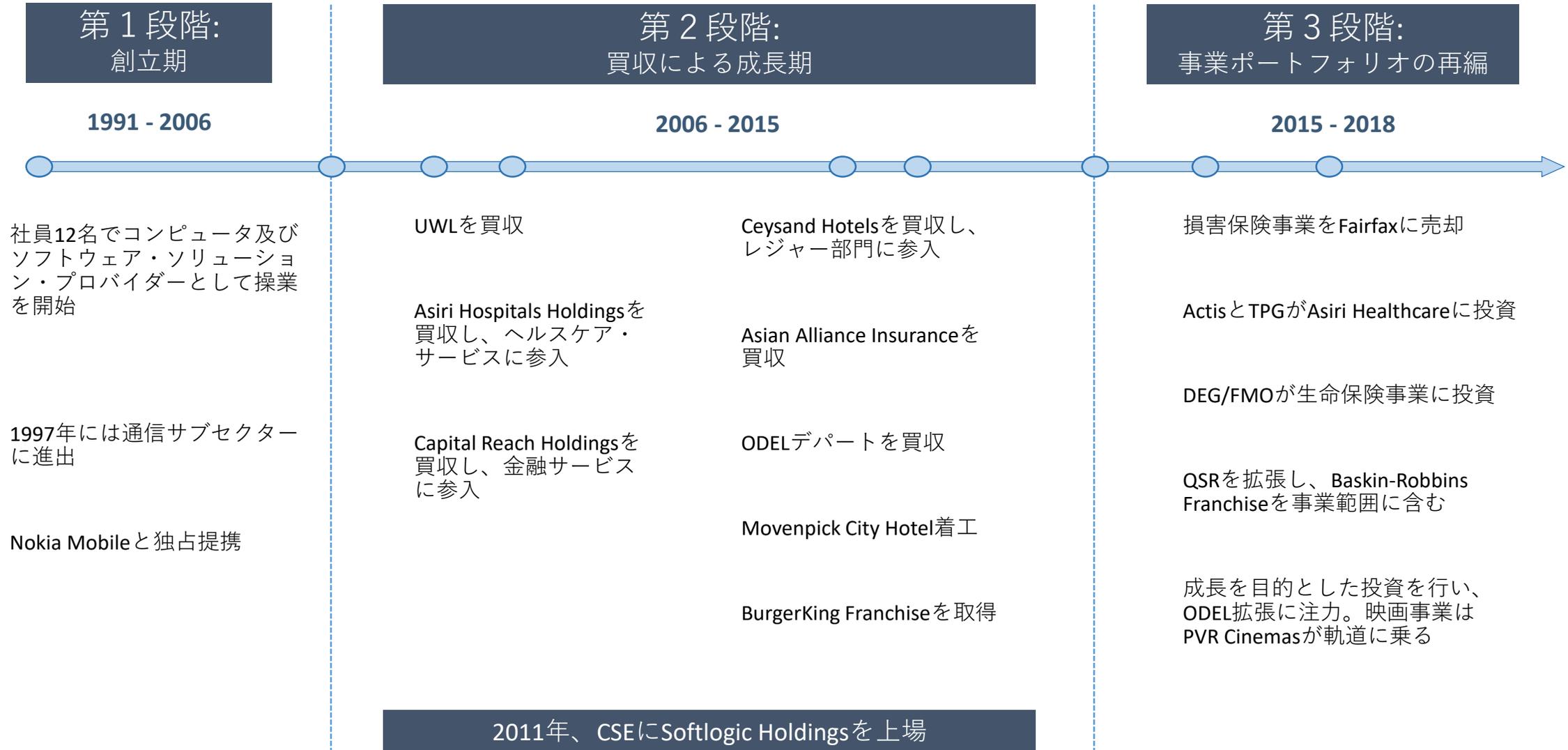


2018年6月20日現在の主要6株主	%
1. Mr. A.K Pathirage	25.6%
2. Samena Ceylon Holdings	20.8%
3. Commercial Bank Ceylon	6.5%
4. Samena Special Situations iii	5.3%
5. Seylan Bank Limited	5.3%
6. Pemberton Asian Opportunities Fund	4.8%
7. その他	31.8%
合計	100.0%





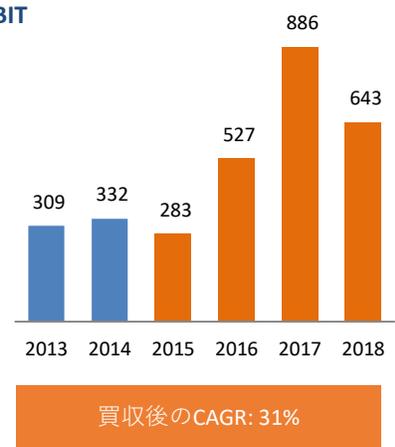
# Softlogicの歩み





# 戦略的投資による価値創出の成果

単位：百万LKR



\* Softlogic Brands の売上は除く Translator2018/08/26



# 財務ハイライト -1-

損益計算書 (要約) (単位: 百万LKR)	FY12	FY13	FY14	FY15	FY16	FY17	FY18
売上	21,819	25,351	29,246	39,564	54,600	58,882	66,019
粗利益	7,330	8,983	11,012	14,117	18,559	19,579	23,673
営業費用	(4,765)	(6,356)	(7,886)	(10,734)	(13,281)	(15,362)	(17,128)
営業利益	2,855	2,331	2,619	4,423	6,167	5,212	8,307
EBITDA	4,486	4,227	5,025	6,398	7,897	7,273	10,944
税引き前利益	1,601	484	1,258	2,361	2,836	1,581	3,092
税金費用	(585)	(294)	(249)	(511)	(893)	(806)	(814)
売却益/(損失)	-	-	-	-	(73)	145	-
税引き後利益	1,016	191	1,009	1,851	1,870	920	2,278
株主帰属利益	483	(338)	156	556	565	120	204

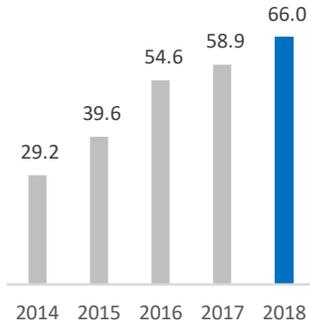
貸借対照表主要項目	FY12	FY13	FY14	FY15	FY16	FY17	FY18
総資産 (100万LKR)	44,688	53,836	65,863	87,324	93,152	100,915	118,823
資本合計 (100万LKR)	18,312	13,568	13,351	15,356	15,531	15,623	20,917
有利子負債 (100万LKR)	22,782	23,037	31,518	43,906	43,344	48,040	56,581
流動比率 (x)	0.70	0.80	0.90	1.04	0.84	0.94	0.93
総資産回転率	0.49	0.47	0.44	0.45	0.59	0.58	0.56
負債: 資本 (x)	2.00	1.70	2.40	2.86	2.79	3.08	2.71
負債: 総資産 (x)	0.50	0.40	0.50	0.50	0.47	0.48	0.48



# 財務ハイライト -2-

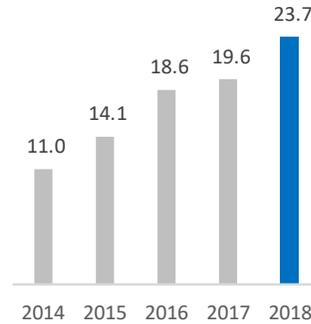
売上の推移

66.0 Bn LKR



収益性の推移 (粗利益)

23.7 Bn LKR

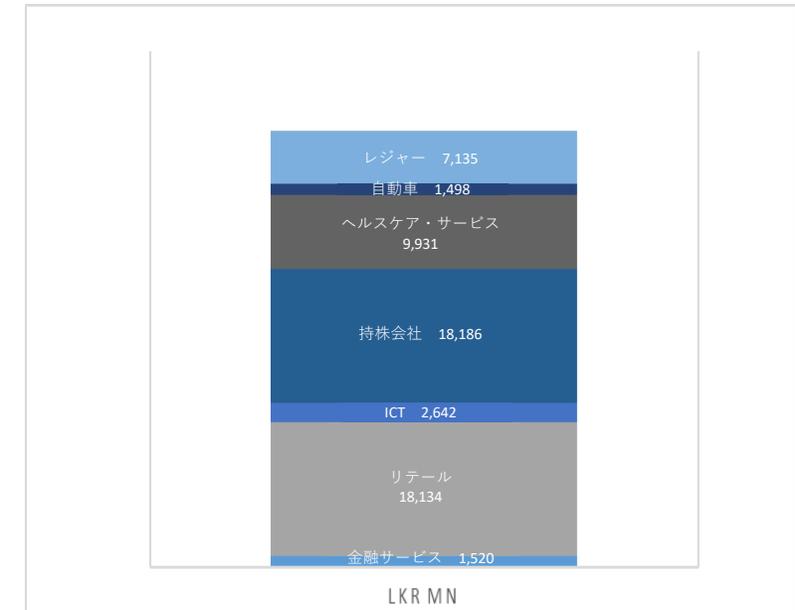
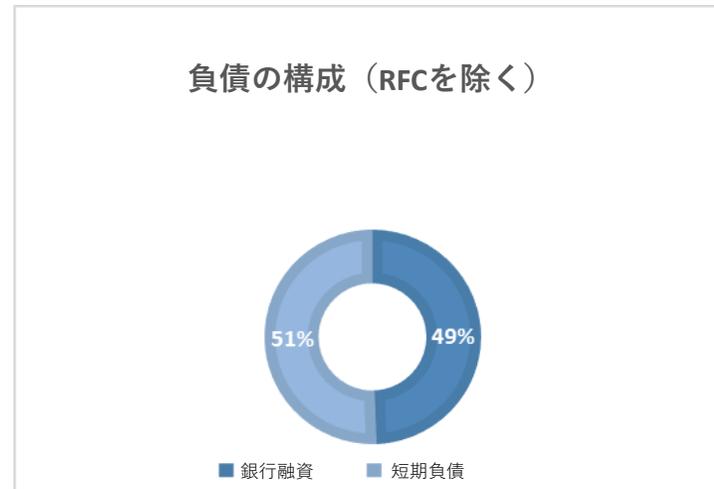
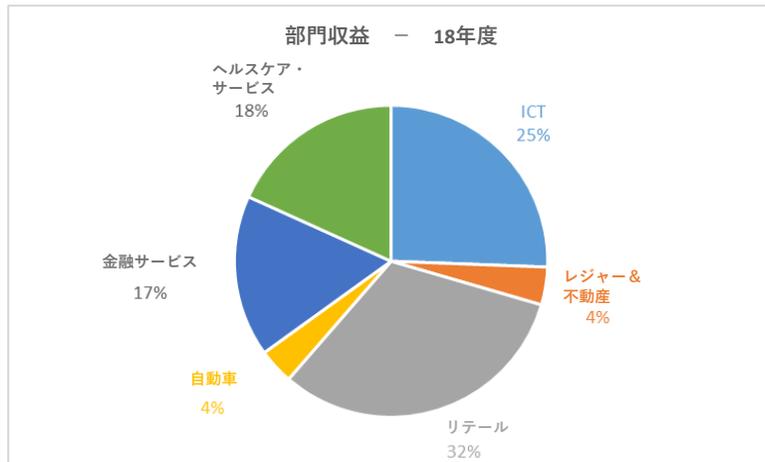


資産の増加

118.8 Bn LKR



## セグメント別負債内訳 (2018年3月31日現在)





# Softlogicを取り巻く環境

## スリランカのマクロ成長

- アジア全域で見られる可処分所得の増加及び消費拡大の促進
- 生活の質の向上とヘルスケアとリテール製品の浸透度の高まり
- 2018年、海外からの観光客が250万人を突破

ヘルスケア



ファイナンス



リテール





## 更なる成長を見据えた中期的な戦略

### ■ コア事業成長部門への注力

- ヘルスケア、ファイナンス、リテールの各業種への資本配分の増加
- 各事業部の経営上のシナジー効果を向上
- 持株会社の構造を合理化

### ■ 各コア事業を補完するM&Aにより、成長機会を追求

### ■ 財務のリバランス

- 新規資本の注入を通してバランスシートのデレバレッジ（レバレッジの解消）を図る
- 好条件でのノンコア資産の売却の検討
- 内部キャッシュフローを通じた各業種内での資金充足の徹底

### ■ ROE – 中期目標 20%



# 実行された資金調達

## ■ 資金調達方法

### - 第三者割当増資

Samena Ceylon Holdingsに希薄後株式資本の19%、1株当たり17.0LKRで1億8,300万株を発行

※ Samena Capital：アジア、インド、MENAをターゲットとしたオルタナティブ投資グループ

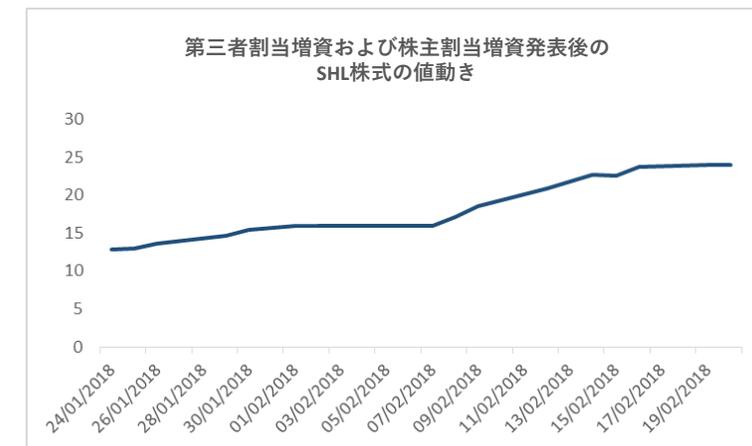
### - 株主割当増資

第三者割当増資後の株式資本について17.0LKRを100として24：100で新株予約権を発行

失権分についてはSamena Ceylon Holdingsが吸収

## ■ 目的

- グループの主要資本比率の改善
- 短期債務の返済する。これにより、年間約10億LKRのコストが節減可能

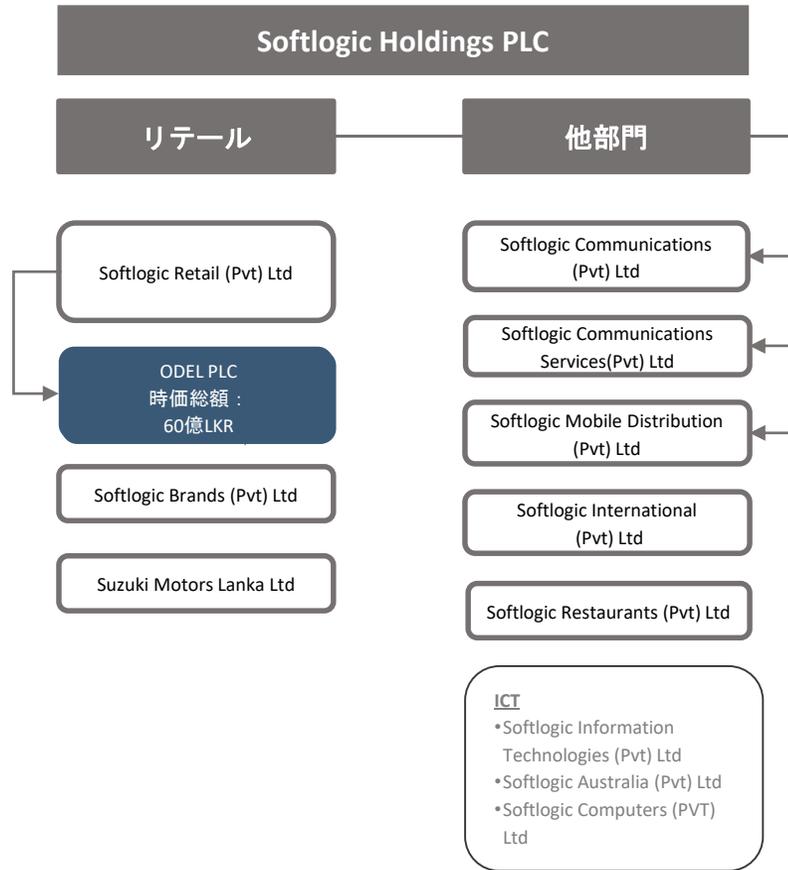




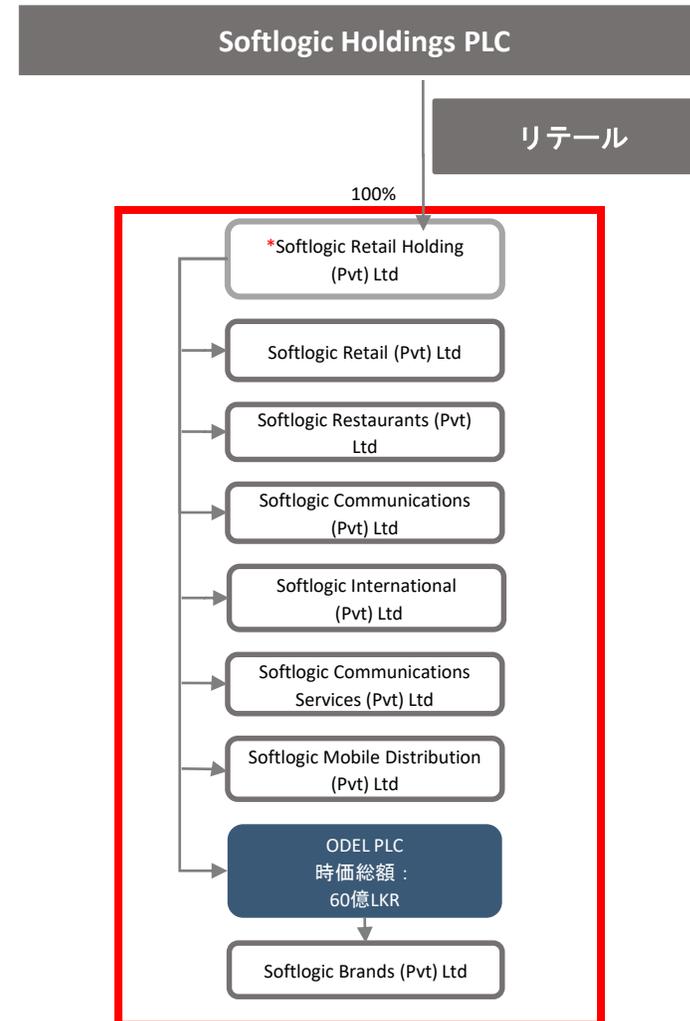
# リテール部門 – リテール再編案 –

## 再編前

リテール部門の再編により、Softlogicの全リテール事業を一つの持株会社の傘下にまとめ、シナジー効果をより大きく引き出せるようにし、構造を明確にする。



## 現在





## 状況

- |   |     |
|---|-----|
| 1. Asiri Healthのノンコア資産（Horton placeの土地）売却 | 完了  |
| 2. 損害保険事業の売却                              | 完了  |
| 3. ノンコア不動産資産                              | 進行中 |
| 4. その他のノンコア部門の売却                          | 進行中 |



# Softlogic Holdings PLC

リテール部門



# リテール部門 - 概要 -

## 家電

- テレビ、冷蔵庫、AV製品、洗濯機、エアコン、キッチン用品、デジタルカメラ、携帯電話その他の家庭用耐久消費財のリテール販売
- 217のマルチブランド・ショールーム。20カ所は大型リテールブランド「Softlogic Max」として、その他はリテールブランド「Softlogic」として営業
- 現在のリテール面積は300,900sqft
- 2019年度末までに335,000sqftへの拡大を目指す

## アパレル

- 20の独立アパレルブランドショップ、26のODELショップ（Ward Place - Colombo 07のODELデパートを含む）
- 182,784sqft
- ODELの旗艦店は、1日の平均取引件数が2,100を超えるスリランカ最大のデパート
- 自社展開ブランドのみを取り扱うOdel Mallを立ち上げるにより、アパレルブランドの販売拠点拡大を目指す。モールは2020年までにオープン予定。多数の国際的なファッションブランド、Nike/Adidas/ Pumaといったブランドを取り扱う総合的なスポーツウェアコーナーを提供する
- Odelの自社ブランドLuvSLは引き続き観光客の関心を集めており、Pinnawala Elephant Orphanageで8店舗をオープン

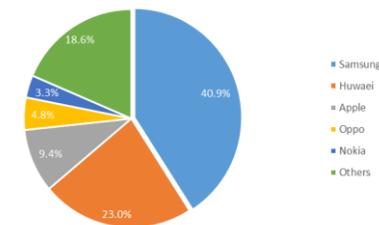
## QSR（ファーストフードレストラン）

- スリランカ国内でBurger King(BK)とBaskin-Robbins(BR)のフランチャイズ権を保有
- 上記BK19店舗、BRアイスクリームショップ6店舗を展開

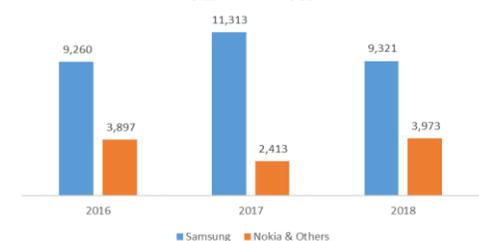
## Telco

- スリランカ最大の携帯電話販売業者であり過去18年間にわたり市場をリード。成功の基盤は、国内全域で2,000店を超える強力な代理店ネットワーク
- Nokia/ Samsung/ HTC/ Blackberry/ Intexの販売権の取得
- 30%超のマーケットシェア
- スマートフォンへの移行の結果、携帯電話業界の収益が増大するもSamsungが一步リードし、2016年輸入の43%を占めた
- スマートフォン・セグメントでNOKIAが強力なプレイヤーとして再浮上し、Softlogicの最も古い販売権の一つであるNOKIAビジネスが復活

携帯電話市場のシェア：2017年6月 - 2018年6月



収益 2016~18年度





# リテールブランドのポートフォリオと展開地域

**Consumer Electronics**

Panasonic SAMSUNG softlogic PRIZM Whirlpool CANDY DELL acer

NOKIA softlogic MAXIMO TCL xerox Apple VEGO Gionee

---

**Branded Apparel/Footwear/Handbags**

Nike LEVI'S MANGO CHARLES & KEITH TOMMY HILFINGER

mothercare Orla Kiely crocs Pepe Jeans Splash RIBBONLAND

GIORDANO DOCKERS FOSSIL THE BODY SHOP ALDO A|X ONLY

VERO MODA Lee Wrangler Clarks adidas PUMA Canterbury

EMPORIO ARMANI MICHAEL KORS Hamarino LOVE MOSCHINO Cavalli CLASS TRUSSARDI

---

**International Watches**

EMPORIO ARMANI MICHAEL KORS MARC JACOBS SKAGEN

FOSSIL DKNY CALVIN KLEIN kate spade TISSOT swatch MIDO

A|X HAMILTON DIESEL CHAPS flak flak

---

**Eyewear**

PRADA DOUCE & GABBANA BVLGARI BURBERRY GIORGIO ARMANI

VERSACE POLO TIFFANY & Co. MIU MIU OAKLEY VOQUE

---

**Departmental Stores** **Online Store**

ODEL GALLERIA my softlogic.lk

---

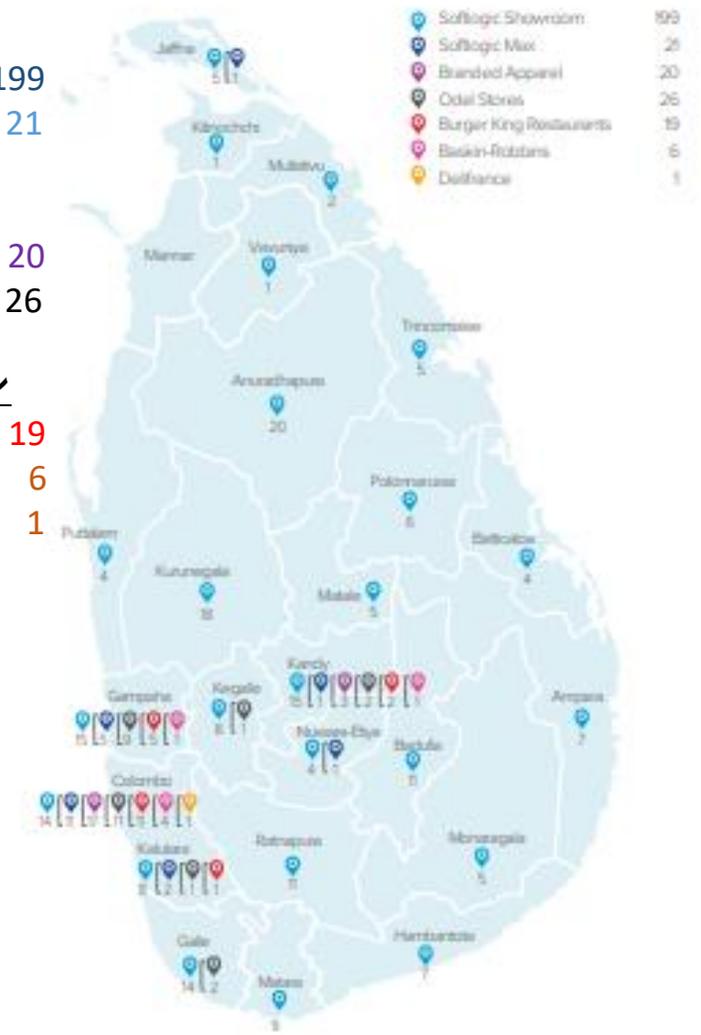
**Restaurants** **Furniture**

Burger King BR Delifrance NATUZZI lifeStyles lifeStyles

KONCEPT Seria Able

## 店舗の強み

<b>家電</b>	
Softlogic ショールーム	199
Softlogic Max	21
<b>アパレル</b>	
アパレルブランド	20
Odel ショップ	26
<b>クイックサービスレストラン</b>	
Burger King	19
Baskin Robbins	6
Delifrance	1





# リテール部門 – 戦略と目標 –

## ■ 主な重点分野

- 再編と顧客基盤の統合、バックエンドの活用、データベース管理、グループ全体のロイヤリティ・プログラムを通じてシナジー効果を向上
- 成長とROE改善のために未使用の資産を有効に活用 – Odel Mallの開発と余剰不動産の収益化
- グループ／部門のシナジー効果をより大きく活かすために、同じ営業品目に沿って拡大を図る

## ■ 成長マップ

- リテール面積を拡大し、認知度を高める
- コロンボの中心街でのOdel Mallの開発

## ■ 投資マップ

### ● コロンボ・シティセンター

予算：約10億LKR 面積：約40,000sqft <Odel:16,000sqft 新ブランド:24,000sqft>

### ● シャングリラ

予算：約18億LKR 面積：約80,000sqft<Odelが48,184sqft 新ブランド:31,816sqft>

### ● Odel Mall – 建設・開発 –

土地を除く建築費は約90億LKR マンション売却益を差し引くと約55億。

### ● Odel Mall – 内装費約18億LKR

## ■ ROE目標と戦略的意義

- 進行中のプロジェクト（資本増強）と遊休資産（主に80億LKR相当の土地）が現在の自己資本利益率（ROE）を圧迫。売却／開発によるマネタイゼーションで中期的にROEを20%に引き上げることを目指す



モール名	正味リテール面積 (sqft)	OdelとSoftlogicブランドの占有率
Colombo City Centre (CCC)	120,000	33%
Shangri-La	480,000	18%
Odel Mall	250,000	33%



## 現在

- スリランカの三大家電  
リテール業者の一つ
- 217のマルチブランド・  
ショールーム。300,900sqft  
のリテール面積
- 44%は現金／クレジット  
カードでの販売。その他は  
平均13カ月の分割払い

## 戦略

### 主な重点分野

- 支店オープン – 年平均25店舗
- マージン改善 – 自社ブランドの導入

### 投資マップ

資金需要は主に運転資本ベース

## 目標

- 2020年までにシェアを12%から15%に  
アップ
- 売上の3年間年平均成長率 16%
- PAT – 3年間年平均成長率 20%
- 2019年度末（予定）までにROEを20%  
にアップ

Softlogic Retail (家電)	FY16	FY17	YoY (%)	FY18
収益	11,327	11,905	3.9%	12,375
粗利益	3,730	4,634	7.9%	5,002
EBITDA	1,232	1,728	17.9%	2,037
ROE (%)	7%	n/a		14%



# リテール部門 アパレルブランド – 戦略と目標 –

現在

- 49店舗（延べリテール面積182,784sqft）で60以上のファッションブランドを展開する最大のアパレルブランドリテール企業
- 2014年にスリランカ最大のデパート ODEL を買収。ODELの客数は観光客を含め、非常に大きい（1日平均4,000人）

戦略

## 主な重点分野

- 既存店の成長
- 新ブランド導入
- リテール面積拡張
- 遊休資産を収益創出源に転換  
Odel Mallとのバッタラムラの遊休資産のマネタイゼーション

目標

- 収益目標 – 3年間年平均成長率37%
- EBITDA目標 – 3年間年平均成長率 48%
- ROEを6.4%から18%に

ODELグループ（100万LKR）	FY16	FY17	YoY (%)	FY18
収益	6,455	6,938	8.0%	7,491
粗利益	2,801	3,178	9.5%	3,478
EBITDA	787	1,213	-17.3%	1,003
ROE (%)	4.0%	6.4%		2.7%



### 現在

- スリランカのBurger King専属代理店  
コロombo国際空港への出店を含め、  
現在19店舗を展開中
- 2016年と2017年に、アジア太平洋の  
レストラン30で今年のベストオペ  
レーターに選ばれる  
2016年には世界のベストレストラン  
評価スコアで第1位に
- 18年度のBaskin-Robbinsアイスクリー  
ムの権利を獲得。現在6店舗を展開  
中

### 戦略

#### 主な重点分野

##### ■ 支店オープン

**Burger King** : 今後3年間で6店舗

**Baskin-Robbins** : 今後5年間でアイス  
クリームショップを100店舗

##### ■ ブレンデッドEBITDAマージンを 改善

#### 投資マップ

##### ■ 1店舗当たりのコスト

**Burger King** : 約7,000万LKR

**Baskin-Robbins** : 約200万LKR

### 目標

- 収益目標 - 既存店の成長と新店  
舗による成長を合わせて、前年比15%  
の成長
- EBITDA 目標 20%



# リテール部門 - Odel Mall プロジェクト -

## プロジェクト概要

- 総面積：645,000sqft
- 取扱商品：国際的なアパレルブランド、アクセサリ、アイウェア、フットウェア・ブランド
- バラエティ豊かなレストラン
- 7つのスクリーンの映画館
- ハイエンドのヴィラ形式のコンドミニアム 39戸
- 550台収容の駐車場

投資額 - 90億LKR マンション売却益は約35億LKRによってプロジェクトの実質コストは約55億 LKR

## スケジュール

- 2017年に着工。工期は3年を計画
- モールは2020年オープンを予定
- 支払スケジュール(予定)  
2017年：30% 2018年：40% 2019年：30%

## 現在の進捗状況

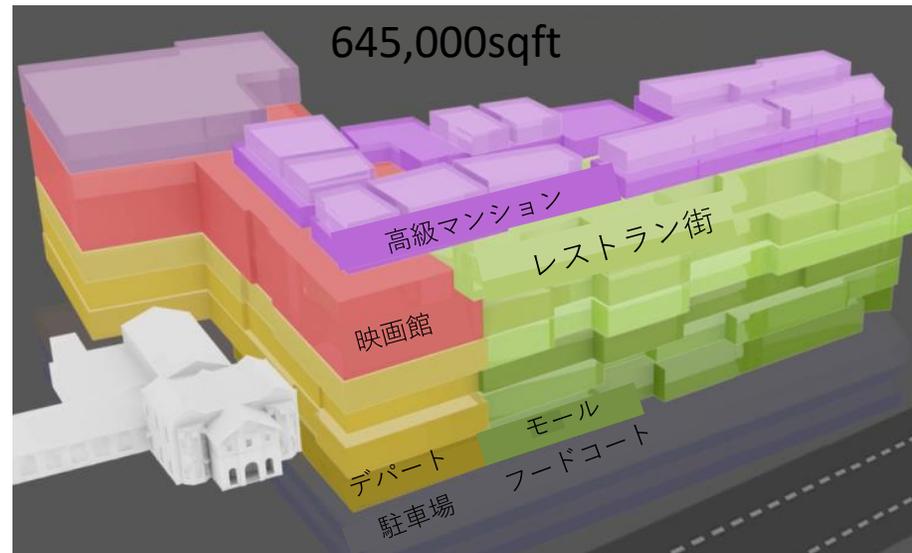
- PVR Cinemas：すべての映画スクリーンを予約済み
- マンション：12戸売約済み

IRR - 23%

## 利用計画 (sqft)

駐車場	: 185,385
レストラン	: 26,000
スーパーマーケット	: 14,600
Odel	: 82,508
アンカーテナント	: 26,244
映画館	: 35,206
その他のブランド	: 55,800
マンション	: 76,430
供給処理施設	: 116,000

(フロアプラン)



(完成図)

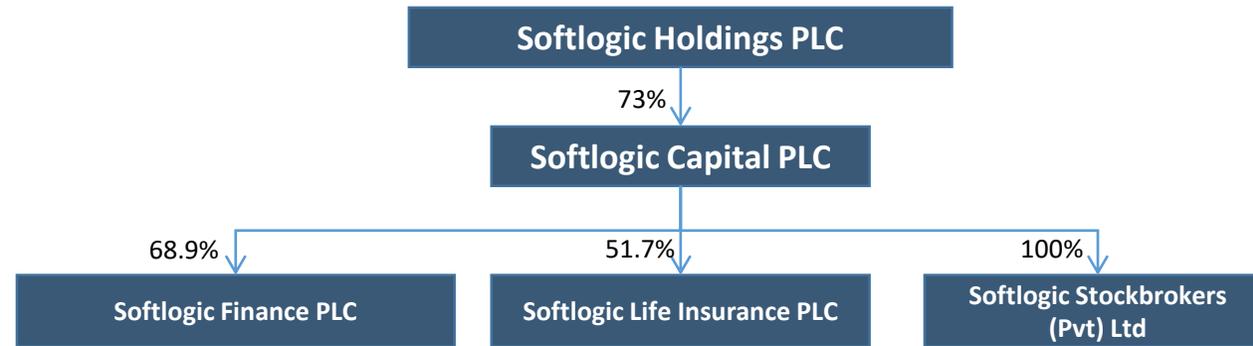


# Softlogic Holdings PLC

ファイナンス部門



# ファイナンスサービス - 概要 -



- 金融会社。幅広い顧客基盤に総合的な金融サービスを提供
- 企業金融、リース、分割払い式購入、個人金融、ゴールドローン、定期預金、普通預金などのカスタマイズされた金融サービスを提供
- 13のゴールドローン・センターのほか、国内全域の8つの州に36店舗の支店網を拡大中



- スリランカの保険委員会から生命保険の営業免許を受けている保険会社
- スリランカの終身保険市場で現在第5位
- 2011年にSoftlogic Groupに買収される
- 2013年にドイツのオランダの開発金融機関 (DEGとFMO)との間で重要な資本提携が結ばれた (各19%を保有)



- コロンボ証券取引所の営業免許を取得し、同証券取引所で活動する証券会社。
- 2012年4月にSoftlogicグループに買収される
- Softlogicによる買収後は欧州と米国の証券会社との間に確実な提携関係を確立



現在

- スリランカでトップクラスの保険プロバイダーの一つ
- マーケットシェアは10%
- スリランカでは業界初となる画期的な保険ソリューションで知られる

戦略

主な重点分野

- 代理店チャンネル – 継続的に注力
- BancaおよびTelcoチャンネルを含む代替チャンネルを開発

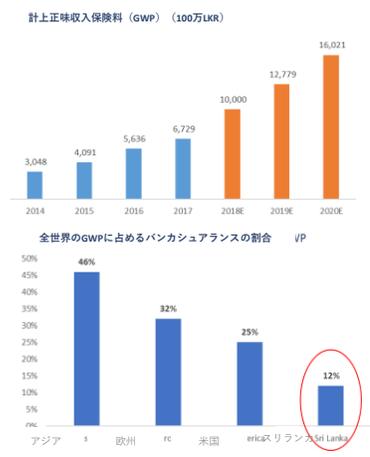
投資マップ

- 投資に必要な資金は自己資金で賄う

目標

- ✓ 2019年までにGWPの3年間年平均成長率を34%に
- ✓ 2020年までに目標シェアを10.4%から16%にアップ
- ✓ 2019年までにPBTの3年間年平均成長率を37%に、PATの3年間年平均成長率を24%に

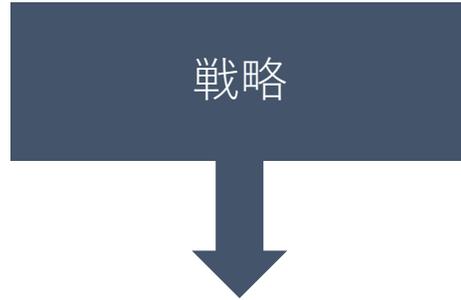
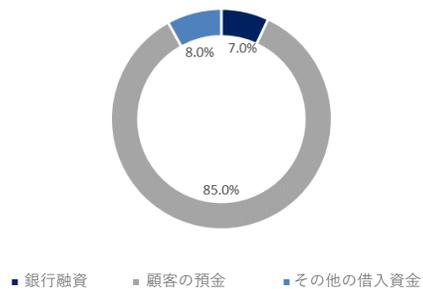
Softlogic Life Insurance PLC (LKR Mn)	2015	2016	YoY (%)	2017
計上正味収入保険料	4,091	5,636	33.6%	7,531
純総収益	4,457	5,666	37.6%	7,798
ROE (%)	42%	49%		60%





- 217億LKRの資産
- 顧客の預金 – 164億LKR
- 36店舗の支店網

資金調達の構成 2017/18

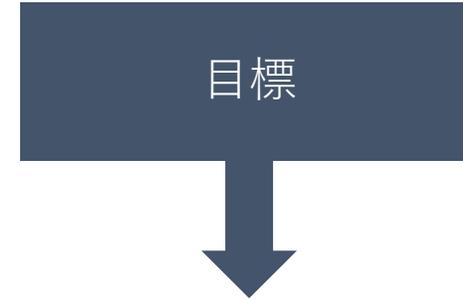


## 主な重点分野

- 有担保ローンの割合を増やす
- 資産の質 – 回収率改善に力を入れ、9.4%から6.4%への不良債権（NPL）縮小を目指す
- 営業利益に対する営業経費の比率 – 54%から50%への漸次低減

## 投資マップ

- 現在の目標のもとで、内部留保はTier 1およびTier 2自己資本比率（CAR）を十分維持できるレベルであり、流動性要件はスリランカ中央銀行（CBSL）の条件を十分上回っている



- ✓ 資産増加の3年間年平均成長率 17%
- ✓ PATの3年間年平均成長率 34%
- ✓ ROAAを1.9%から3%に改善

Softlogic Finance PLC	FY16	FY17	YoY (%)	FY18
純金利収入	1,556	1,140	-15.6%	962
純営業利益	1,366	1,446	2.1%	1,477
ROE (%)	4%	13%		10%



# Softlogic Holdings PLC

ヘルスケア部門



# ヘルスケア・サービス部門 ー 概要 ー



Asiriはスリランカ市場トップクラスのヘルスケア・サービス・プロバイダー。  
その事業内容は診断・病院のあらゆる領域にわたって広がる。

## Asiri Hospital Holdings



- 1984年設立
- 113床
- 以下の専門を含む総合病院：
  - 婦人科
  - 総合診療
  - 整形外科
- 2017/18年度財務データ：
  - 収益：12億LKR（病院のみ）
  - EBITDA：8900万LKR

## Asiri Surgical Hospital



- 2004年設立
- 148床
- 力を入れる分野
  - 外科治療
  - 心臓内科
  - 整形外科
  - 腫瘍科
  - 一般外科
- 2017/18年度財務データ：
  - 収益：33億LKR
  - EBITDA：6億9,900万LKR

## Central Hospital



- 2010年設立
- 246床
- 以下を専門とするスリランカの最先端施設の一つ：
  - 神経科
  - 最先端の心臓病科
  - 腫瘍科
  - 臓器移植
- 2017/18年度財務データ：
  - 収益：45億LKR
  - EBITDA：13億LKR

## Asiri Hospital Matara



- 南部の州マタラに2つの総合医療施設
- 2007年設立のMataraと2010年に買収したMedi- House
- 63床
- 2017/18年度財務データ：
  - 収益：7億5,100万LKR
  - EBITDA：1億6,500万LKR

## Asiri Laboratories



- セントラルラボ1カ所、内部コレクション・センター23カ所、サテライトラボ9カ所、外部コレクション・センター466カ所で構成されるスリランカ最大のラボラトリー・チェーン。
- 3,000種以上の検査に対応。うち500種は独自検査。
- 2017/18年度財務データ：
  - 収益：25億LKR
  - EBITDA：12億LKR



# ヘルスケア・サービス部門 – 概要 –

## 市況

病院名	ベッド数	収益 (18年度) (100万Rs)	EBITDA マージン	5年間の収益年平均 成長率	ROE %
<b>Asiri</b>	<b>570</b>	<b>12,025</b>	<b>28%</b>	<b>11%</b>	<b>23%</b>
Nawaloka (SL)	471	7,955	23%	13%	4%
Lanka Hospitals (SL) – FY17	350	6,382	17%	13%	10%
Durdans (SL)	250	5,733	18%	8%	10%
Hemas (SL)	205	4,307	15% (FY17)	N/A	N/A
Fortis (インド) -17年度			11%	10%	9%
Apollo (インド) -17年度			10%	18%	8%
Bumrungrad (タイ) -17年度			33%	6%	24%



500床以上を持つスリランカ最大の病院チェーン

Asiri Hospital Holdingsを39億LKRで買収

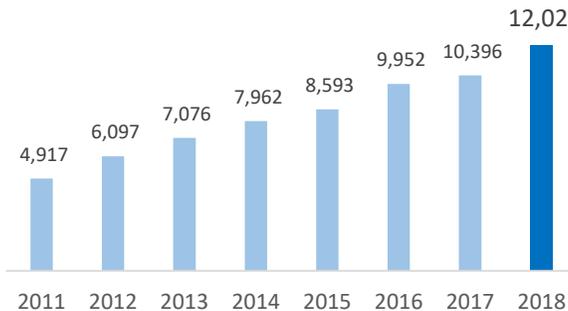
経営および財務の評価指標で業界をリード

Asiriの現在の時価総額は290億LKR

スリランカ最大のラボラトリー・ネットワーク。1日に11,000件以上の検査を実施

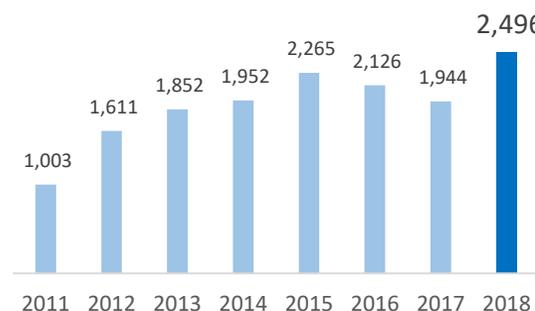
Central Hospitalは、権威あるJCIの認証(医療の黄金律)を取得

収益 (100万LKR)



統合後のCAGR: 14%

EBIT (100万LKR)



統合後のCAGR: 14%

注: 評価益は除く。



# ヘルスケア・サービス部門 – 戦略と目標 –

## 現在

- コロンボとマタラに615床を有する民間大手ヘルスケア・プロバイダー
- ラボラトリー・サービス市場の約65%を支配
- 最先端医療施設への投資と国内初となる多数の画期的治療法で知られる

## 戦略

### 主な重点分野

- 全病院で専門分野を拡大
- 外来（OPD）から入院への転換率を上げる
- ラボ拡張を継続する

### 投資マップ

- 診断 – 向こう3年間でコレクションセンター（CC）30カ所を新たに開設（CC数が65%増加）
- 2019年第4四半期（予定）に190床の施設、Asiri Kandyが開院

## 目標

- ✓ 3年間の目標病床利用率-80%
- ✓ 3年間の病院売上年平均成長-14%
- ✓ 3年間のラボ売上年平均成長率-21%
- ✓ 3年間の病院EBITDA年平均成長率-34%
- ✓ 3年間のラボEBITDA年平均成長-19%

Asiri Group (LKR Mn)	FY16	FY17	YoY (%)	FY18
収益	9,952	10,396	15.7%	12,025
粗利益	4,607	4,713	17.7%	5,548
EBITDA	2,842	2,728	23.1%	3,359
ROE (%)	20%	15%		23%

THANK YOU!