

# 金融サービスの提供に社会的業績管理を織り込む

何十年にもわたる成長と試行錯誤を経て、金融サービス事業者（FSP）は、金融包摂を実現し、低所得の顧客層に便益を与えるためには、顧客中心主義でなければならないことを学んできた<sup>1</sup>。金融商品は、貧困層の生活改善に資するように設計するべきで、サービスは、責任ある、そして透明性が高い形で、公正かつ安全に提供されなければならない。事業のそれぞれのレベルにおいて意思決定する際は、人々の生活に付加価値を与えられるように、顧客を中心に考えるべきである。いくつかのFSPは既に顧客中心主義のDNAを持っている。そこでは、FSPのシステムも、業務プロセスも従業員も、顧客への誠実さ、信頼、そして長期的な関係を構築するようなものになっている。一方で、顧客中心主義に難しさを感じているFSPもある。特に低所得の顧客層にサービスを提供している場合である。

多くのFSPは、顧客の利益とFSP自身の財務持続性のバランスを取り、顧客を保護するための実務的な指針を求めている。社会的業績作業部会（Social Performance Task Force, SPTF）<sup>2</sup>の世界標準実践ガイド（以下、指針）は、戦略、ガバナンス、運用、および従業員への対応を改善する方法についての指針を提供している。これは、社会的業績管理（SPM）のための業界標準に基づくもので、SPMのためのSPTF世界標準といわれている<sup>3</sup>。図1はSPMの6つの側面を示している。

この報告書では、この指針から得られる教訓に焦点を当て、SPMの具体的な事例から、FSPがどの様に責任ある金融を金融サービスの提供に組み込み、どの様に健全な市場の発展に貢献できるかを説明する。

## SPMの事例

SPMとは、戦略と運用のあらゆる意思決定において顧客を中心に置く経営スタイルである。SPMは明確な社会的戦略を設定することから始まり、取締役、管理職、そして従業員によって実践される。FSPは、SPMがしっかり取り込まれた金融商品を提供することにより、顧客が不測の事態に対処したり、経済的機会に投資したり、資産を形成したり、日々のまたはライフサイクルの中での資金ニーズを管理したりすることを助ける。その様なFSPは、従業員に

対しても責任をもってそして慎重に取扱い、組織の財務目標と社会的目標のバランスを取っている。

SPMはFSPの財務業績を強化することもできる<sup>4</sup>。顧客のニーズを理解し、価値の提供に焦点をあてる事業者は、顧客の欲する商品を提供できる可能性が高い。それが、マーケットシェアの拡大につながる。なぜなら顧客は、評判や商品の好みや顧客サービスに基づいてFSPを選択するからである。また、顧客データの改善によって、市場をより細分化し、顧客の絞り込みやクロスセリング（関連商品の販売）ができるようになる。責任をもって顧客や従業員に接することは、顧客や従業員の信頼獲得につながり、顧客離れや損害の大きい従業員の離職を減らすことになる<sup>5</sup>。MIXが行った最近の分析で、従業員の離職率が比較的高いFSPは、融資ポートフォリオの質が比較的低く、借り手の維持率も低いことが確認された。（Pistelli, Pierantozzi, and Vento forthcoming）。

もちろん、SPMを実践するには費用がかかる。きめ細かいサービスを提供するには、プロセスやシステムへの投資が必要で、これが生産性に負の影響を及ぼす可能性もある。同様に、遠隔地や市場から排除されている顧客層へサービスを提供することは、FSPの運営効率性を低下させることになる。しかし、これらの変化は短期的には損失となるが、長期的には競争力を強化し、FSPにより忠実な顧客基盤を与えると期待される。

1 この報告書では、顧客の意味で、clientとcustomerの2つの言葉が使われています。

2 社会的成果作業部会SPTFは、マイクロファイナンス関係者の世界的な組織であり、社会的業績管理（SPM）とその報告のための基準を開発、普及、促進するほかに、グッドプラクティスを発信している。 [www.sptf.info](http://www.sptf.info)

3 2010年から2012年までに、SPTFはマイクロファイナンスに係わる全てのステークホルダーグループの中から400人以上と協力し、盛り込むべき事項を収集し、同規格案を試作し、世界標準の開発を主導した。

4 Hoepner et al. (2012) and Gonzalez (2010)等の業界研究を参照。

5 ケニアの女性ファイナンス・トラストやパキスタンの国家農村支援プログラムが、従業員の満足度を上げることにより、結果的に顧客の信頼を獲得して顧客により良いサービスを提供したかについては、次のウェブサイトを参照。 [http://sptf.info/images/impl%20series\\_ppt\\_english\\_section%205.pptx](http://sptf.info/images/impl%20series_ppt_english_section%205.pptx)

図1. SPMの世界標準規格：6つの側面



たとえば、顧客保護制度の導入は、賢明なリスク管理戦略のひとつとしてその費用を正当化できるもので、新規ビジネスの獲得にも繋がる<sup>6</sup>。2013年の研究では、価格設定の透明性、苦情処理、スタッフの倫理的な行動、および顧客のプライバシー保護の点でグッドプラクティスを実践することは、高い収益性と正の相関性があることが判明した。(Hoepner et al. 2014).

FSPへの資金提供機関は、ますます顧客の話や写真以上のものを求めてきている。彼らは、真の社会的成果を達成するためにより一層のアカウントビリティを要求し、社会データを提供できる機関を評価しようとしている。加えて、より多くの規制当局や政策立案者が金融包摂に関心を寄せているため(Cull, Ehrbeck, and Holle 2014)、彼らは、顧客保護の実践や社会的業績報告<sup>7</sup>の義務を強化し、いくつかのケースでは、実際の社会的成果を求めることもある。先見性のある積極的なFSPは、先んじてこれらの要求に対応し利益を得るだろう。

## 標準から実践<sup>8</sup>へ

すべての機関はSPMを実践することでその恩恵を受けることができる。しかしどの2つの事業者も全く同じ方法でSPMを実践することはあり得ない。SPTFのメンバーである事業者やネットワークなど幅広い実

務家達の経験から、どこから変革を進めるかは様々であることが証明されている。一部の事業者は、組織にとっての特定の課題、すなわち従業員の離職、顧客の不満、又は新規顧客を上手く開拓できないこと等、に対処する為にSPMを利用している（ボックス1の現場の事例を参照）。他の事業者は、社会的目標の再確認や再構築から始めようとしている。また別の事業者は、どの点を優先して改善すべきかを決定する前に、CERISEの社会的業績指標ツール<sup>9</sup>などを利用して、現在行っているSPMの全ての活動を評価している。これらの経験に基づいて、行動計画を作ることから始め、徐々に実践するアプローチが最善である。段階的に実践することで、FSPは、従業員のやる気を取り込み、改善策に対する顧客の反応を試し、優先事項を機敏に変更し、変化する優先項目にも上手く対応できるようにする。

SPM世界標準の6つの側面（図1）に沿って、次の方策をとることで、FSPはそれぞれの責任ある金融活動を改善することができる。

1. 社会的目標の定義とモニタリング 組織は社会戦略を策定する必要がある。そして戦略には、組織の使命、対象とする顧客の明確化、明白な社会的目標、ターゲット、指標、彼らの金融商品やサービスがどの様に顧客の利益になるかのきちんとした

6 コロンビアのMFIであるContactarでは、顧客からの苦情受付専用のフリーダイヤルを設置したことで、新しいビジネスを見出した。この通信チャンネルで一年もしないうちに、193件の融資申込を受け付け、51件、4万ドルを超える新規融資が実行された。次のURLを参照。 <http://www.smartcampaign.org/tools-a-resources/803>

7 例えば、ボリビアの2013年の規則では、金融サービス事業者に対し社会的業績に関する年次報告の作成を要求し、報告すべき最低限の項目が決まらされていて、事業者は規制当局にそれらを毎年提出しなければならない。

8 このセクションではWardl (2014) を参考にしている。そこには世界標準の実践のための方法、ツール、リソース、および現場での事例等を詳細に説明している。指針は、主にFSPの役員や管理職用のものであるが、資金提供機関や技術支援者にも参考になる。

9 CERISE SPI4は、SPMのための最も包括的なデータ収集と評価のためのフレームワークであり、SPTF世界標準と完全に整合性がとれている。 <http://spi4wiki.pbworks.com/w/page/74245904/SPI4%20Home> を参照。

**Box 1. VisionFund ウガンダ (VFU)**  
は、SPMを通じて金融包摂への障壁を低減している。

VisionFundウガンダ (VFU) は、世界標準に記載されているSPMの1つを上手く実践している。VFUは、「顧客のニーズや嗜好を理解する」というSPMの標準を活用して、対象顧客が抱える金融包摂への障壁を低減しているのだ。

VFUは顧客の60%を女性とすることを目指していたが、近年の実績は約30%で、この目標を達成していなかった。VFUは、次の2つの業務運営の決定で問題があることに気づいた。(1) 個人向け融資よりグループ向け融資に重点をおいていた。(2) 担保として土地の権利証書を提示するように顧客に求めていた。

男性たちは自分たちの妻が一般的にグループに参加することを奨励しないし、ウガンダの女性はほとんど土地の権利を保持していないため、女性の顧客にとって、これらの決定は障害となっていた。これらの課題を認識してから、VFUはグループと個人向け融資の比率を逆転させ、土地に代わる担保も受け入れることとした。女性のニーズに合わせて融資条件を改定してから18ヶ月後には、VFUの女性顧客比率は42%に上昇した。

出典：SPTF世界標準規格実践ガイド、2014

- 説明が含まれるべきである。社会データをモニタリングすることは目標達成に向けての進捗状況を把握する上で重要である。例えば、マラウイのマикроローン財団は、顧客の貧困レベル、食料の確保の度合、財団との取引を終了した理由、そして顧客からの苦情についての情報など、顧客に関する社会的業績のデータを収集している。これらデータの正確性を確保するために、同財団には、データ収集や分析の為の業務手順書がある<sup>10</sup>
2. 社会的目標に対する取締役、管理職、および従業員のコミットメントを確保 FSPは、取締役、管理職、およびすべての従業員が社会的目標の達成にコミットメントするように努めるべきである。ケニアのJuhudi Kilimoは、一つの方法として、主要な社会的業績指標<sup>11</sup>を追跡し、取締役会でそれらを定期的に共有している。取締役会は、新商品の導入や事業拡大等の戦略的な意思決定に、これらのデータを利用している。パキスタンのFINCA MFBは、独自に開発した顧客ケアの標準を従業員がどれだけ現場で

実践しているかを評価することによって、従業員が組織の目標に賛同するよう仕向けている。その標準とは、従業員の顧客に接する態度、商品の情報をきちんと顧客に説明しているか、そして外見や物腰等を測定し評価するものである。

3. 顧客のニーズや嗜好に合った商品やサービスおよびその提供モデルやチャンネルを設計する。顧客中心主義の市場調査は、対象とする顧客の日々の金融行動を理解することから始まり、その後彼らのニーズを満たすための商品やサービスを設計する。SPMの手法では、既存商品の満足度について聞くだけでなく、顧客の行動、一般的なリスク、FSPにアクセスする際の障壁、そして経済的機会に関する情報も収集する。たとえば、ハイチのFonkozeでは、きちんと訓練された従業員が、顧客の商売、家族形態、経済的ニーズ、および新商品のアイデアについて掘り下げたインタビューを行っている。別の例として人を中心に置く設計がある<sup>12</sup>。その手法では、FSPがそれぞれ独自の環境に置かれた顧客から直接学び、新商品のアイデアに対する顧客からのフィードバックを即時に収集することができる。顧客中心主義の設計を行うことで、顧客により適応した質の高い金融商品とサービスを提供することができる。
4. 責任を持って顧客に接する。FSPは、顧客対応の適切な標準を解説した「スマートキャンペーン顧客保護認定標準」<sup>13</sup>を満たすために努力すべきである。例えばメキシコのFinComúnは、融資回収に際し顧客の尊厳に関する方針を導入し、単純な回収ではなく、顧客の声に耳を傾け、返済について一緒に考えることで、顧客の債務不履行率を1年間で7%減少させ、顧客の間でその評判を上げた<sup>14</sup>
5. 責任を持って従業員に接する。公正かつ安全で働きやすい職場環境を整えたFSPは、従業員の仕事への取り組みが良くなるよう彼らの能力を高める。FSPは従業員の権利を守り、職場への満足度をモニタリングするといった人材方針を持つべきである。例えば、インドのESAFでは、年に一度の従業員満足度調査で、私的な活動と仕事のバランスをとるために労働時間の短縮が必要であるということが判明し、これに基づいて対策を講じた結果、従業員の離職率が改善した。

10 MIXは、他のFSPがこの標準プロセスを容易に導入できるように、MIXの報告プラットフォームに必要最小限の社会的業績の指標と項目を盛り込んだ。 <http://mixmarket.org/contribute-data> を参照。

11 Juhudi Kilimoの取締役会用のSPM四半期報告書には次が含まれている。新規/既存顧客別に細分化した典型的な貧困スコア、毎月の収入と支出、融資で入手した資産、顧客満足度の結果、従業員満足度の結果、関連する財務業績のデータ、新規グループ、全顧客、アクティブな借り手、顧客数の月次伸び率、新規顧客の男女比率、および融資ポートフォリオのリスク。

12 McKay and Seltzer (2013)を参照。

13 世界的なキャンペーンであるスマートキャンペーン委員会が促進する顧客保護の7原則に基づいて、顧客保護の活動をマイクロファイナンス機関の業務と組織文化の中に織り込むこと。 ([www.smartcampaign.org](http://www.smartcampaign.org))

14 この事例は、スマートキャンペーンのケーススタディで詳述されている。 <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/48>



6. 財務業績と社会的業績のバランスをとる。成長や収益の目標、利益配分、資金調達先の選択、および従業員への報酬などについて意思決定する際には、財務目標と社会的目標のバランスを取る必要がある。責任ある価格設定と、社会的および財務的リターンについて、投資家とFSPの期待を調整することは、このバランスを達成するための重要なポイントである。インドのエクイタスマイクロファイナンスは、投資家が、どの程度の社会的および財務的リターンを期待できるかについて明確な方針を設定した世界初のFSPの一つである。その方針とは、自己資本利益率の上限を25%に設定し、社会的プログラムに企業利益の5%を割り当てるというものである。同プログラムには、医療キャンプ、技能開発、顧客の子供たちへの教育が含まれている。社会的投資家の一部はFSPが投資家の期待をより良く理解するために役立つツールを導入した。例えば、トリプルジャンプというFSPはその社会的使命に照らして、FSPが顧客にチャージする金利と関連収益が適正であるか否かを評価する「TJ金利追跡照明（インタレストトラフィックライト）」を導入した

## 組織全体にSPMを織り込む

SPMをひとつの「特別プロジェクト」と位置づけるより、組織全体に織り込むことの方が大切である。ある組織のSPM作業計画は、その戦略や事業計画にも織り込まなければならない。そして取締役会は社会的成果の達成状況をモニターすべきで、従業員は特定の社会的業績の職務を遂行するのに責任を持つべきであり、最高経営責任者（CEO）は、社会的目標の達成に責任を負うべきである。

カンボジアの大手マイクロファイナンス預金受入金融機関のひとつであるAMK-1には、顧客の開拓や顧客保護にインセンティブがつく人事制度がある。また、市場調査や社会調査を系統だてて実施する専任の内部調査部が存在する。更に、顧客保護と顧客サービスの財務的および社会的側面を評価する内部監査局が存在する。またAMKには、社会的業績に関する取締役委員会があり、AMKの戦略とその実践が社会的業績のモニタリングや調査データの結果に対応するものか確認している。（MCRIL 2007およびAMK 2014）

このように組織全体がSPMに賛同して取り組むことで、新しい取り組みも持続的なものとなる。SPMの世界標準や附属の指針は、FSPがこのように組織全体でSPMへの「賛同」を得ること、そして管理職がSPMを理解できるように支援するものである。つまり、SPM

を浸透させることが、顧客中心主義の責任ある金融サービスの提供に繋がるのである。

## 参考文献

AMK. 2014. "Clients Change Study 2012." Phnom Penn, Cambodia: AMK. [http://media.wix.com/ugd/b083d5\\_cc2542dd685c469a83a86c53ded46b76.pdf](http://media.wix.com/ugd/b083d5_cc2542dd685c469a83a86c53ded46b76.pdf)

Cull, Robert, Tilman Ehrbeck, and Nina Holle. 2014. "Financial Inclusion and Development: Recent Impact Evidence." Focus Note 92. Washington, D.C.: CGAP. <http://www.cgap.org/publications/financial-inclusion-and-development-recent-impact-evidence>

Gonzalez, Adrian 2010. "Microfinance Synergies and Trade-offs: Social vs. Financial Performance Outcomes in 2008." Mix Data Brief No.7. Washington, D.C.: MIX. <http://www.themix.org/publications/microbanking-bulletin/2010/08/microfinance-synergies-and-trade-offs-social-vs-financial>

Guzman, Sergio. 2013. "Study of Client Protection Practices in Latin America and the Caribbean." Center for Financial Inclusion Publication No. 22. Washington, D.C.: CFI. <http://smartcampaign.org/tools-a-resources/803>

Hoepner, Andreas, Hong (Frank) Liu, Aldo Moauro, Bertha Perez-Rocha, and Lucia Spaggiari. 2012. "Financial Results of Microfinance Institutions: Social Performance Matters." Saint Andrews, U.K.: Centre for Responsible Banking and Finance, University of Saint Andrews and Microfinanza Rating. [http://www.microfinanzarating.com/images/stories/Social\\_performance\\_matters\\_MicroFinanza\\_Rating\\_University\\_St\\_Andrews\\_May\\_2012.pdf](http://www.microfinanzarating.com/images/stories/Social_performance_matters_MicroFinanza_Rating_University_St_Andrews_May_2012.pdf)

McKay, Claudia, and Yanina Ester Seltzer. 2013. "Designing Customer-Centric Branchless Banking Offerings." Brief. Washington, D.C.: CGAP, December. <http://www.cgap.org/sites/default/files/Brief-Designing-Customer-Centric-Branchless-Banking-Offerings-Dec-2013.pdf>

MCRIL. 2007. "Managing Social Performance, AMK (Cambodia)." Sussex: Imp-Act. <http://spmresourcecentre.net/index.cfm/linkservid/89852517-DD4D-4144-827D9E42C793805D/showMeta/0/>

Perez-Rocha, B., Andreas Hoepner, Lucia Spaggiari, Cecile Lapenu, and Bonny Brusky. 2014. "Does Good Client Protection Impact Financial Performance?" Making Microfinance Investment Responsible Action Group, Brief N°3. Luxembourg: European Microfinance Platform (eMFP)

Pistelli, Micol, Anton Simanowitz, and Veronika Thiel. 2011. "Survey of 405 MFIs Reporting to MIX 2009-2010." Microbanking Bulletin. Washington, D.C.: MIX. [http://www.themix.org/sites/default/files/MBB-%20SoPinSPReporting%20and%20Management\\_FINAL.pdf](http://www.themix.org/sites/default/files/MBB-%20SoPinSPReporting%20and%20Management_FINAL.pdf)

Pistelli, Micol, Armonia Pierantozzi, and Gianfranco Vento. Forthcoming. "Social Performance Metrics Inspected: What Any Good Microfinance Business Should Track and Why." Washington, D.C.: MIX.

Social Performance Task Force. 2012. "SPTF Universal Standards for Social Performance Management." Washington, D.C.: SPTF. [http://www.sptf.info/images/usspm%20manual\\_english.pdf](http://www.sptf.info/images/usspm%20manual_english.pdf)

Wardle, Leah. 2014. "The SPTF Universal Standards Implementation Guide." Washington, D.C.: SPTF. <http://sptf.info/resources/resource-center>

著者：

Antonique Koning, CGAP、および Leah Wardle, SPTF

日本語版の翻訳には、日本の社会デザイン学会のファイナンシャル・インクルージョン研究会にご協力頂きました。 Translation complements of Financial Inclusion Study Group-Japan Society of Social Design Studies