

社会デザイン学会ファイナンシャル・インクルージョン研究会 公開勉強会

2018年5月19日(土) 14:00~16:00

アジア文化会館 129 会議室

参加者 23 名 (主催者側含む)

演題 金融包摂における社会的パフォーマンスと顧客中心主義

講師 米山 明希子氏 (株式会社かいはつマネジメント・コンサルティング)

1. 田中代表 開会あいさつ

米山氏とは、6-7年前に知り合った。年に数回は会って近況を聞いていた。米山氏は実務経験を積んで成長してきた。継続してマイクロファイナンス (MF) をコアにして、理論と実践をあわせてやってこられた。今年2月に、勉強会の講師を依頼し、辻先生の推薦もあって本日を迎えた。

MFを学んでいるとSPMに関心を持つことになる。CGAPのフォーカスノート翻訳作業の中で顧客中心主義に関する記事の翻訳をしてきた。

SPMと顧客中心主義をあわせてどう評価し、理解していけばよいのか、日本でも今まであまり議論になったことがないだろう。本日は米山氏から基礎的なお話をいただけることで楽しみにしている。世界的な潮流と重要性について辻先生からコメントをいただく。日本でこうした機会が持てるのは貴重なことだ。

2. 米山氏 基調講演

最初に、今回参加したイベントについて話し、続いて社会的パフォーマンス管理 (SPM) と顧客中心主義方針 (CCA) の概要と両者の比較、あわせて金融包摂イベントへの参加メリットについてお話ししたい。

今回のイベントは本年2月にインドのチェンナイ南方のホテルで開催された。社会的パフォーマンスタスクフォース (SPTF) という機関が毎年開催しているが、今年は初めてCGAPなどと共催した。金融包摂イベントは約600ドルの参加費で比較的リーズナブルだったこともあり参加を決めた。

イベントは4日間開かれ、午前中は短いプレゼンとパネルディスカッション、午後は分科会に分かれて興味のあるテーマの分科会に出席した。

イベントには241名が参加した。参加者の内訳としては、金融サービスプロバイダー (FSP) が最も多く(36%)で、技術支援機関 (21%)、主催機関 (15%)、ドナー・投資機関 (14%)、MF協会(7%)、政府機関(3%)と続いた。FSPの中には、フィリピン最大のMFIであるCARD MRIから10名以上も参加していた。議論に加えて、開発分野の様々な関係者と接触できたことは有意義であった。

SPM と CCA の概要について。いずれも金融排除層を顧客対象とする機関のために作成したガイドラインで、顧客をハイライトしている。SPM は、顧客を戦略とオペレーションの中心におき、社会的目標を達成するために使用するシステムで、CCA は顧客の要望やニーズを的確に理解し、カスタマイズされた商品や経験を提供する方針である。

組織が SPM を導入するにあたって考慮すべきポイントを SPTF は、USSPM という 6 つの基準で構成される世界基準として紹介している。少しずつ導入するためのガイドラインも用意しており、5 つのステップで手順を紹介している。活動を自己評価する無料のツールが公開されている。

SPM の実行事例として、インドの EQUITAS という金融機関が ROE に 25% の上限を設けている、また融資に約 26% の定率金利を採用する、などがある。

CCA は顧客体験に焦点を当て、5 つの要素を重視しているところが特徴である。CGAP は、組織が CCA を導入するためには、戦略、文化、構成の 3 つを変えないといけなくしており、少しずつ CCA を導入する方法として、職員の視点としてプロダクト・レンズから顧客をみるのではなく、「ファイナンシャルジャーニー・レンズ」で見ること、職員へのインセンティブとして利益や契約数ではなく、解決された顧客問題の数や創出された社会的価値を重視するよう推奨している。

CGAP は一からこうしたツールを作ったのではなく、アップルなどの企業が使っているマーケティングのツールを、FSP 用にカスタマイズして作ったと思われる。

SPM と CCA の比較について。USSPM 策定の契機は 2008 年ごろからインドやパキスタンで起きた延滞や多重債務問題であったことから、内部監査や返済回収の措置など顧客をリスクとした体制を保証することを目的としている。これに対し CCA は通常口座であるかモバイルバンキング口座であるかにかかわらず、金融サービスの利用率の低さを背景に作られたことから、現実の利用度に基づいて解決策を提示する。貧困層にとってわからない、使いにくい、銀行に行くのが恥ずかしいという感情があるとしたら、これに対応して、金融サービスの利用率を上げる。

デジタル金融により、ヒューマンタッチが減ることに CGAP は問題提起している。CGAP はデジタル化も重要だが、ヒューマンタッチも欠かせないことを指摘している。本当にデジタル金融が顧客のためになっているのか改めて問うべきとしている。

SPM の導入は MFI が資金調達のためにやっているという面があり、銀行や保険会社などは SPM を導入するインセンティブがない。あらゆる FSP が SPM を使ってマネジメントに活用できるよう、制度を改善しつつある。

SPM と CCA は共通点もあるが、相違点もある。

イベントに参加するメリットには、金融包摂の最新の課題やニーズがわかる、pain point といった専門用語がわかる、金融包摂の主要アクターを知ることができる、参加者とのネ

ットワーキングができるなど。これらのリソースは今後実務にて活用することもできる。

3. 辻先生のコメント

デジタル金融サービスは、スマホでもインターネットバンキングでもなく、伝統的な携帯電話でできることがポイント。

もともと SPTF は CGAP のワーキンググループだったが、今は独立の NPO になっている。

SP 関係でいろいろあったイニシアチブをまとめて USSPM を 2012 年に作り、2016 年に改訂されて現在のバージョンになり、業界のスタンダードになった。

他方、CCA は CGAP が今の 5 か年戦略(2013 年 7 月~2018 年 6 月)の柱の一つとして、顧客中心主義を打ち出しツールを開発して試している。USSPM は 2012 年にできたが、2013 年に CGAP はこの活動を始めている。

なぜ CGAP 自身のワーキンググループに対して、さらに顧客中心主義を持ち出したのか。理由はいくつかある。

USSPM のマネジメントというのは各組織がミッションを設定し、それに対してマネジメントやプロダクトやトラッキングを行う。世界共通の目標というわけではなく、自身の目標を作る。

だが、そうしたソーシャルミッションに基づいてマネジメントする機関、MFI や FSP がなかなか増えないという問題がある。全ての人がそういうことをしたいわけではない。

伝統的な MFI やソーシャルミッションを掲げた FSP が FI の主要な位置を占めていた(5 年前くらいまでは)。過去 5 年間に起きたことは大きな変化であって、通信会社やフィンテックカンパニーなど、ソーシャルなミッションを掲げていない金融機関の参入が増え、割合が増えている。FINDEX のデータをみると、過去 3 年間にファイナンシャルアクセスの割合はどの地域でも急増している。前回 2014 年の際には 20 億人にアクセスがないということだったが、この 3 年間に 5 億人がアクセスできるようになった。しかもそれはスマホではなく従来型の携帯電話を通じてである。携帯電話会社にソーシャルミッションを求めても意味がない。

フィンテック企業の若い起業家もまず儲けたいと考えているはずだ。5 年後にはさらに根本的に変わるだろう。

インクルーシブな金融におけるこれからの主要な企業は、アリババやテンセント、グーグル、アマゾン、フェースブックなどになるはずだが、これら新しい担い手はソーシャルミッションを最初に掲げているわけではない。これらに対してどう対処するのか。そこで、より多様なステークホルダーに柔軟に対応するために CCA を開発した。

第二に、SPM は重要で社会ミッションを掲げるのは素晴らしいが、依然としてサプライ・ドリブンな立場でもある。他方で CCA が目指しているのは究極のダイヤモンド・ドリブンであり、顧客が主たるステークホルダーとなる。

第三に、SPM の中でインパクトをトラッキングすることが、インパクト・インベスターを引きつけるためにも必要だ。ただ、この作業はコストも手間もかかる。顧客にとっても頻繁に質問されて迷惑だ。インクルージョンのためにはコストを下げる、そのためには数十万人、数百万人を相手にするスケールが必要だ。

第四に、USSPM で強調されているのは、あくまでもファイナンシャルゲインとソーシャルゲインのバランスをとることだ。どの程度がバランスなのか、それぞれの解釈がある。短期間では、ソーシャルパフォーマンスを追求するとしたらファイナンシャルを犠牲にせざるを得ないが、長い目で見るとファイナンシャルを改善することにもつながるということ。

他方、変化の激しい時代だし、顧客も長い間待ってはくれないので、短期間でもビジネスとして成り立つ、ファイナンシャルゲインを確保でき、同時に顧客に価値を提供できるようにしたいというのが、CCA を開発した理由である。

世界の 10 か所で CCA を適用して RCT の調査をしており、その結果が近々出る予定だ。

第五に、SPM はインパクト・インベスターからの資金調達を目標にすることが多い。ペイシエント・キャピタルを集めようとしている。FSP の性格が多様化しているので、コマースバンクや保険会社、通信会社などはインパクト・インベスターを必ずしも必要とするわけではなく、一般の資金市場からも調達する。その際に SP を必ずしも必要としない。さすがに ESG に反するとペナルティを受けるが。

SP の自己評価や外部の認証や格付けの必要性は否定しないが、やや古めかしくなりつつあるのかもしれない。むしろ、肩を押し nudge する役割が CCA だ。

ソーシャル・インパクト・インベストメントファンドの最大の投資先は、従来 MFI だったが、最近フィンテックの方にお金流れつつある。伝統的な MFI が SPM だけやっていると従来以上にペイシエント・キャピタルを集めることができるのか、どうか。

以上のような背景があり、CCA の内容は米山氏の説明の通りだが、ポイントは 15 ページの「顧客から学ぶ／顧客と共に解決策をデザインする／顧客に届ける体制を整える」(immersion with customers)である。個々人の人生の目的や段階に合わせた、商品のセグメンテーションやカスタマイゼーションをする。CCA はデジタル金融のためだけに作ったわけではなく、あらゆる分野に適用できるものだが、突き詰めていくと、究極のカスタマイゼーションをして個々人に違うサービスを提供するのは、コストの関係でデジタル・デー

タを使わないと難しい。

更に、伝統的な携帯からスマホに切り替わると、一層大量のデータを一瞬で処理できるようになるので、その分析によってそれぞれの顧客に合った金融商品を、安く提供することが可能になるはずだ。CCA は究極のカスタマイゼーションに備えた考え方である。

今後どうなっていくのか。今年7月からCGAPの次期戦略期間が始まる。デジタルファイナンスが進んで、携帯電話を使って申請後5分で融資を受けることができるようになったが、それによりケニア等では多重債務が起きている。安易にお金が借りられるので、技術革新に伴って規制・監督が追い付いていない。便利さと引き換えに、顧客保護に反する事態が起こる可能性がある。昨年の段階でCGAPからデータが出ていて、どのようなサービスのfeatureの設計にすれば返済率を上げるのか、といった実験がいくつもされている。FSPの側が顧客保護を合わせた対応をすることにより、ビジネスとしてより持続可能になる。この点はまだまだ実証実験の余地があり、過剰債務に象徴される顧客保護の考え方はUSSPMにもCCAにも入っているが、不十分な部分がある。規制や監督もテクノロジーでやってしまうという時代なので、次の課題として議論しているところだ。

最後に、だからといってSPMの意義が小さくなるわけではないが、経済や社会が一層デジタル化し、金融業はデータ産業になりつつあり、これまでの先進国での仕事のスタイルがディスアグリゲーションする。新興国や途上国、とりわけ貧困層にとっては大変なビジネスチャンスなので望ましいことだと考えられている。そういう時代にどう対応していけばいいのか。

ソーシャルであるか、ソーシャルではないかというイデオロギーの対立が不毛な時代になっている。二元論的イデオロギー対立ではなく、多様性の時代に即したnudgeの方向をどう模索するかが課題である。

4. 質疑応答

Q1. 自分も現地でかかわったインドのEquitasについて、IPO後に個人投資家が株を買って株価が倍になった。投資家の意識が多様化しているのか。

インドでは、MFIのアソシエーションができて、自主規制をしている。

米山 Equitasの創設者は、IPO前と後とで対外的に説明するミッションは変えなかった、それでも投資する個人投資家が多くいたと説明していた。

辻 投資家の意識が多様化しているのは間違いない。インドだけでなく他国でも同様にアソシエーションが作られており、それらを支援などのプラットフォームにすることも増えている。

Q2 CCAの事例のインドMFIでは、顧客へのサービスの成果をどう計測しているのか。

10か所で調査しているとのことだが、どのように調査しているのか。

米山 イベントではそのような情報はなかった。体系的な計測はコストがかかるため、単

純に顧客からフィードバックを受けて価値を実感しているのではないかと予想している。
辻 実験して成果の評価をしているところなので、間もなく CGAP のレポートが出るはずだが、想像するに伝統的な評価基準（顧客の満足度やファイナンシャル・パフォーマンス、顧客の福祉状況の改善、従業員の意識など）では、当然評価していると思う。ただ、CCA が求めているのはもっと踏み込んだ内容であり、顧客に適した金融サービス（+非金融サービス）の活用により顧客自身に価値を提供したか、価値というのは金融機関側が一方的に決めるものではなく、顧客自身の夢を実現するのに貢献したかどうか（農産物の生産性向上や子供を学校に行かせ続けること、父親が入院中の時期をしのごなど）、それぞれ違う価値を計測するのは時間とコストがかかるだろう。

評価が難しいのは、CCA の考え方を導入する前と導入した後の違い、これは Before-After なので正確な評価とは言えない。例えば類似した別の支店同士で、With-Without で比較しないとイケない。

顧客の価値をどう評価するかということと、With-Without が必要。金融は顧客の生活向上のための一要素にすぎないので、すぐに結果が出るわけではない。

Q3. CARD から 10 人以上参加したというのが興味深い。フィリピンの CARD は顧客 400 万人以上、保険を入れれば 1300 万人以上に金融サービスを提供する巨大な組織だ。参加するには参加費 600 ドルのみならず旅費、滞在費がかかる。フィリピンの発展している MFI とはいえ、個人ベースで参加したとは思えない。日本でも非営利組織を格付けして、高いランクの組織が信頼できる組織であるとのツールを開発して、会費を払う会員を増やそうとの取り組みが行われているが、CARD は CCA や SPM のツールを新たに開発して、先導者になって世界中の関係者を引きつけ、収益を上げるという戦略なのか。

米山 CARD のケースでは、CARD パイオニアがマイクロ保険を提供しているので、自分たちの業務に直接関係あることだ。パイオニアが CGAP のプロジェクトの 1 つに選ばれているので CCA を取り入れている事例として有名だ。CARD はフィリピンでトップの MFI で、R&D も持っている所以他们が参加したのではないか。

辻 間違いなく CARD が組織として職員を送り込んだのだろう。単なる研修ということではなく、ビジネスチャンスの模索や SPM、CCA のグッドプラクティスを実践する機関として、その改善を目的としているのではないか。

SPTF は、会員があまり増えず、飽和状態にある。自分の経営委員会議長時代に CGAP からの財務的独立を求めた経緯がある。SPTF は会員から会費を徴収するようになり、会員であった JICA も会費を納めておらず、除名になるのではないか。

Q4. USSPM はどのような指標の体系になっているのか。

辻 外部機関による accreditation が可能になる。投資家向けのグレードが決まる。企業の IR と同じ。財務指標と同様に重視されている。

田中 それぞれの MFI によって重点は異なる。地域の発展度合いによっても異なる。MFI の運営者が考えたミッションとそれに基づいた目標と指標が、結果にマッチしているかを確認する。絶対的な基準というのではない。

Q5. SPM や CCA に取り組んでいる組織の中で成功している組織はどういう特徴があるのか。枠組みを入れればうまくいくというわけでもないと思うが。

米山 トップに最初から社会的ミッションに関心があること。かつビジネスとして回すこと。見せ方としてやりたいことややってきたことを対外的に見せるのが上手であること。CGAP に注目してもらったり、プレゼンできる団体。逆に、社会的ミッションを意識していなかったり、プレゼンが上手ではない団体はこういうことをやるのが難しい。データの分析できる人が内部にいるかどうか大きい。データを見て解析し、インパクトを人に見せることがなかなかできない MFI もある。

辻 リーダー次第というのは全くその通り。リーダーが交代すると大きく変わってしまう恐れがある。とりわけ、カリスマ的なリーダーのいる中小企業がそうである。これに対して通信会社のような大企業ではトップの交代はあまり影響がないかもしれない。経営層の間で戦いがある、リーダーが辞めると MFI が雲散霧消するということは時々ある。業界として急成長しているが脆弱な部分だ。多くのフィンテック企業がアフリカなどにできているが、成熟して後継者にうまく引き継ぐことができるのかどうかは、将来の課題。経営者が急に辞めたりする例があるので、まだそういうリスクのある業界かもしれない。

データをどう分析するのか、技術革新で解決できる時代になるだろう。

田中 ザンビアの村上氏とミャンマーの黒柳氏が Skype で参加している。

Q6. MFI 向けの経営コンサルティングや IT 支援をしている。4 つ質問がある。

(1) そもそも CCA と SPM は二者択一の議論なのか。会場の議論をどのように肌で感じられたのか。とってかわられるのか。

(2) MIX Market として SPM をディスクローズする今のプラクティスは今後どうなるのか。

(3) JICA 内部で CCA と SPM についてどのような議論があるのか。そしてどのように対応していこうとしているのか。アルバニア等での ODA 案件の中でどのように位置づけられるのか。

(4) CCA は規模の経済なので大量にデータを分析しないとメリットを享受できないということだが、中小の地場の MFI はこれに取り組むのは難しく、結局金融サービス提供から排除されることにはならないのか。

米山 (1) イベント参加中もややもやしていたが、イベントにて表立った説明はなかった。両者の関係についても参加者によって解釈がばらばらだった。SPM をやりつつ CCA も取

り組むという団体もあった。

(4) その点も気になっていた。余力のある MFI が注目を集めているのが現状なので、中小の MFI がどうなるのか気になった。頑張って CGAP やドナーにプロポーザルを書いたら、コンサルタントをつけてくれるところがあるのかもしれない。

辻 (1) これまで SPM を推進してきた方と別途話す機会があったが、彼女は多少反発していた。SPM をせっかくやってきたのに、という気持ちがあるのだろう。私は個人的には、今後 SPM は CCA でいう顧客中心主義の「部分集合」になるのだろうと思っている。SPM を適用できる対象者が、ソーシャルミッションを掲げた MFI に適した仕組みになっているので、それ以外のところにはなかなか広がらない。CCA のほうが包括的な概念になっていくのではないか。単純な比較にならないのは、SPM は過去の教訓に基づいてベストプラクティスという形でまとめたものである一方、CCA は今後起きるであろうことを念頭に作られたためだ。

近い将来、アリババやテンセントやグーグルやアマゾンなどが、金融サービスを席卷するだろうから、どのようにこちらの世界に取り込んで、彼らを nudge していくかが課題。彼らも簡単にはデータの開示に応じないだろうが。アリババのジャック・マー氏は南・東南アジアにもどんどん投資しているので、そういうところとどう付き合っていくのか。

(2) 現在のプラクティスは継続するだろうが、MIX のデータの中でソーシャルパフォーマンスデータを提供する団体が、従来以上になかなか増えない。CGAP や MIX からすると、SPTF は「待っている」だけのように見える。弱小 MFI の底上げが求められる。

(3) JICA も対応しなければならないが、アルバニア案件などは CCA の考え方を活かして進めていこうとしている。マイクロ保険の世界でも CCA の考え方がだんだん広がりつつある。

先の質問にも関連するが、JICA は自前で研修を行うが、他の主要なドナーは、今回のような国際的な会合への参加の方が効率的なので、CCA のような新たな取り組みを広げるにあたって、自らが支援している MFI の会議参加費用を負担することが一般的である。

(4) データ収集・処理・分析費用が急速に下がっていくだろうから、そのことによって従来よりも中小金融サービスプロバイダーの負担が減って、より大きな FSP との間で対等に競争できるようになるのか、あるいは強者がより強くなるのか。データ処理コストが下がれば、中小にも恩恵はあるが、アリババやアマゾンなどの世界的企業にとっては一層有利になるので、金融サービスが独占され、中小 MFI がつぶれてしまう恐れもある。競争的市場環境でなくなって、顧客にとって選択肢が減ってしまうのは望ましくない。CGAP としては、新規参入・中小企業に有利な政策環境にする方向を強めていくだろう。

大事なことは、データ産業の時代になっていくときに、伝統的な FSP や MFI がデジタル化・データ化にどれだけ対応できるのか、対応することによってビジネスチャンスが

生まれることをどれだけ理解・想定できるのかということだ。伝統的な MFI が村で集会をしてお金を集めるようなやり方が、すぐさま意味をなくすわけではなく、またヒューマンタッチも引き続き必要ではあるが、バングラデシュなどでは、これまでは運営費、人件費が安いからこそできていた。近い将来、人件費が上がって従来通りにはできなくなることは目に見えている。したがって、デジタル化によりコストを下げて経営効率を上げる努力が肝要。

Q7. エジプトのマикро保険の調査に関わっていた。エジプトでも MIX Market に載っていない中小 MFI が 700 以上ある。SPM を導入していない MFI が多い。SPM が広がらないボトルネックになっているのか。

辻 SPTF が MFI に対して従来通りの活動をするということについては、誰も異論がない。ただ、これまでの SPTF の like-minded-group だけを相手にするようなやり方が、持続可能なのかということ。また、基準を作って「待っている」だけでは不十分であって、中小 MFI が USSPM を採用できるような、環境作りやキャパシティ・ビルディングをするべきだ。

ルクセンブルクやアイルランドに集中している投資ファンドは、SPTF の活動で利益を得ているわけだから、投資ファンドからもっと寄付を取ってもいいのではないか。

Q8. CCA についても、今後の利益獲得をにらんで経営コンサルタントが入る余地があるのか。それとも CGAP 内部だけで間に合っているのか。

辻 現在 10 か所で行っている実験も、様々なコンサルタントや個人専門家が既に入っている。

田中代表 閉会あいさつ

この研究会は金融包摂に関心を持つ方にはできるだけオープンにということで会費も取っていない。約 40-50 名のメンバーがいる。研究会の参加希望者は、田中代表宛に連絡をいただきたい。

米山さん、辻先生、本日はありがとうございました。

次回は関連の国際会議に出席された JICA の大石航平氏からアマゾンなどの disrupter とどう付き合っていくのかについて報告いただきます。

これにて公開勉強会を閉会します。