

ファイナンシャル・インクルージョン研究会

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

米山 明希子

2018年5月19日

株式会社かいはつマネジメント・コンサルティング

目次

今回のイベントについて

SPM*1とCCA*2の概要 (定義、ツール、事例)

SPMとCCAの比較 (策定背景、FSP採用インセンティブ)

金融包摂イベントへの参加メリット

*1 **SPM** = 社会的パフォーマンス管理 Social Performance Management

*2 **CCA** = 顧客中心主義方針 Customer Centric Approach

今回のイベントについて

SPTF（社会的パフォーマンスタスクフォース）は毎年、金融包摂関係者を招いたフォーラムを開催。今回、日本人としてはじめて2018年のSPTF主催フォーラムに参加

2018 Customer Centricity Learning Event

イベント告知サイト

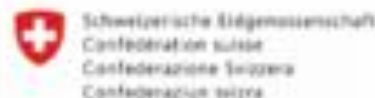


CUSTOMER CENTRICITY: Enabling Financial Choices and Positive Outcomes for Low-Income Customers

February 19-22, 2018 | Radisson Blu Temple Bay | Mamallapuram, India

This year's event was jointly organized by [SPTF](#), [CGAP](#), [Dvara](#) and [LeapFrog Investments](#).

Meet our learning event sponsors: [DiaVikas](#) | [Equitas Small Finance Bank](#) | [Dvara Solutions](#) | [NABARD](#) | [Swiss Agency for Development and Cooperation](#) | [Ford Foundation](#)



今回のイベントについて

2018年のSPTFフォーラムはインド・チェンナイから南にある、マハーバリプラムという海沿いの観光名所のホテルにて開催された



今回のイベントの様子

4日間のイベントのうち、2日はSPM、もう2日はCCAに関する内容。午前は主にプレゼンテーションとパネルディスカッション、午後は並行して開催された3-4のワークショップから1-2選び、出席するという内容（米山は太字に参加）

	1日目	2日目	3日目	4日目
AM	銀行への社会的パフォーマンスのメインストリーム化	2030年に金融サービスはよりCCになっているか	金融デジタル化の機会と脅威	データの可能性と顧客アウトカム
PM	1. FSPのためのUSSSPM入門 2. 監査機関のためのSPI4 3. SPTFアウトカム委員会 4. SPTF社会的投資家委員会	1. <u>良い顧客体験づくりを企業文化に</u> 2. セグメンテーション戦略 3. CCはリーダーと文化から 4. <u>顧客から学ぶための顧客データ</u>	1. デジタル時代のロータッチ化対策 2. <u>貧困層のスマホ活用</u> 3. 従業員・代理店エンパワメント 4. <u>顧客分析からのCC</u>	1. 顧客アウトカムを用いた戦略的決定 2. 金融健全性の測定 3. <u>責任ある代理店管理</u>
3-4のワークショップから1-2テーマ選出	SPM	CCA	CCA	SPM

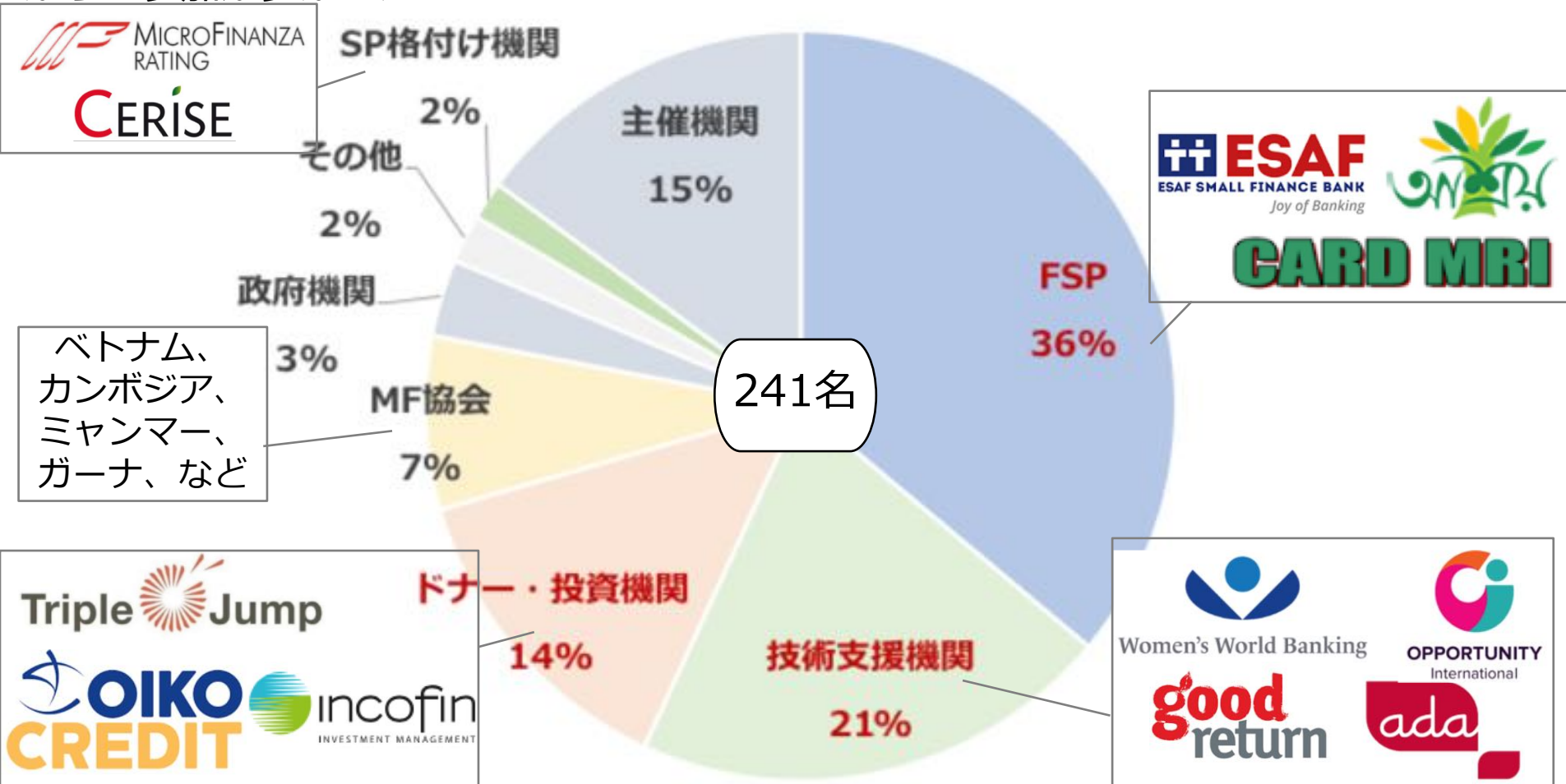
今回のイベントの様子

パネルディスカッションには、SPTF・CGAP関係者、SPM・CCAの実践者が登壇。
ワークショップではSPMやCCAのツールを実際に使ってみるというものが多かった



今回のイベントの様子

2018年のイベントには、計241人が参加。ドナーや技術支援機関はおなじみの顔ぶれだが、FSP（金融サービスプロバイダー）やMF協会公的機関は、インド国内や周辺国からの参加が多かった



目次

今回のイベントの様子

SPMとCCAの概要
(定義、ツール、事例)

SPMとCCAの比較
(策定背景、FSP採用インセンティブ)

金融包摂関連イベントへの参加メリット

SPMとCCAの概要

SPMとCCAは共に、金融システムから排除されてきた人々を顧客とする機関向けに、SPTFとCGAPがそれぞれ作成したガイドライン。「顧客」をハイライトしている点は共通している

SPM

社会的パフォーマンス管理
Social Performance
Management



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
Systems that organizations use to achieve their stated social goals and put customers at the center of strategy and operations

CCA

顧客中心主義方針
Customer Centric Approach



顧客のWantsやNeeds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
Approach that provides value for customers by responding to their wants and needs through tailored experiences and products

SPMの概要：USSSPM

SPTFは、SPMの導入を検討する組織が考慮すべきポイントを6つの基準を含めたUSSPM（SPMの世界基準）として紹介



SPMの概要：USSSPM

加えてSPTFは、USSSPMを導入するための手順を5つのステップで表現。SPTFが推奨するツールの中でもSPI4が有名であり、SPMにおける組織の自己評価が行える



CERISE smart miX

SPI4 2.0 - Social Performance Indicators

The SPI4 is an audit tool developed by CERISE to assess the Universal Standards for Social Performance Management, which includes the Client Protection Certification Standards.

Select your language: English

Full Assessment

1 - Indicate your contact information

2 - Select additional modules (optional)

3 - Import data (optional)

4 - Fill in your data

5 - See the results

6 - Select external reporting (optional)

SPMの好事例のひとつとして、MFI*から銀行へと転進を遂げ、最近IPOを達成したインドのEQUITASが紹介されている

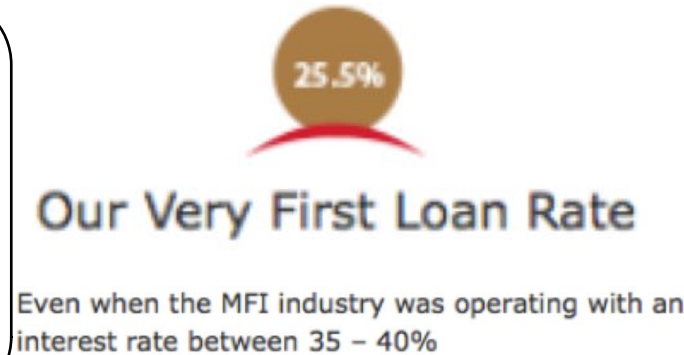
EQUITASのSPM実行例



- **ROEに25%の上限**を設けている
- 融資は約26%/年の**定率金利**を採用
- 利益の5%を**社会的プログラム**に割り当てている
- 資本の15%を用いて**学校を建設**している



- **顧客のパスブック**に、CEOオフィス、代理店、社内オンブズマン、国家監査官の**電話番号を記載**している
- **顧客データの取扱い・セキュリティ**において、**厳重な体制**を敷いている



CCAの概要：5つの柱

CGAPは、CCAには5つの要素が重要であるとしている。これらの5つの要素を組織が養うために、CGAPは様々なツールを開発している



顧客体験に
焦点を当て
た**リーダー
シップ**と
文化の醸成



顧客体験に
焦点を当て
た**ルーチン
業務**の構築



顧客体験に
まつわる
**人材・
ツール・
洞察**の強化



顧客体験の
**最大化の
ためのプロ
アクティブ
な活動**



顧客価値の
創造と測定

CCAの概要：3つの変化

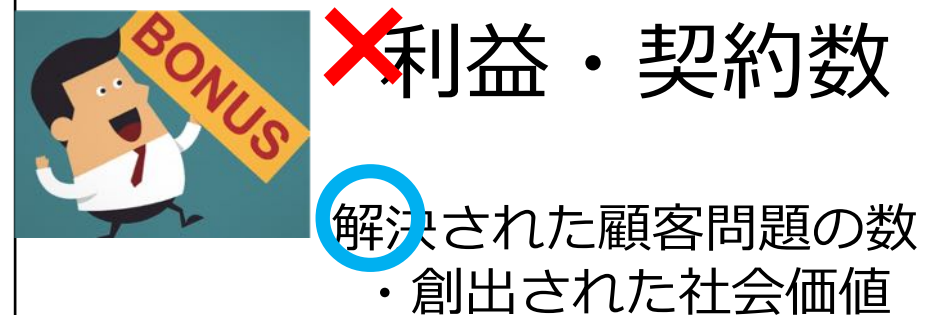
CGAPは、組織がCCAを導入するためには、戦略、文化、構成の3つを変えなければならないとしている



職員の視点



職員へのインセンティブ



CCAの概要：様々なツール

CGAPは、組織内で3つの変化を起こすためのあらゆるツールを策定・公開している



CCAの概要：事例



CCAの好例のひとつとして、インドのMFI、Janalakshmiが紹介されている



顧客旅路分析

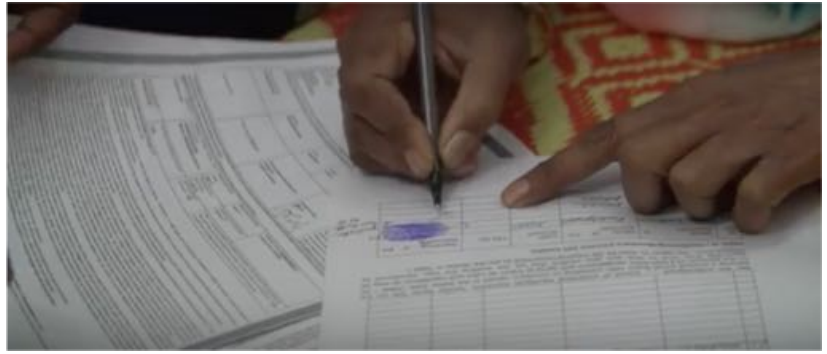
融資を受け取
とるまでに、
支店で2-3時間
待たされるこ
ともあるわ



支店にいるのは
男性スタッフばかりで授乳できる
場所を尋ねること
ができなかったわ



融資に必要な書類は顧客の元で完成させる



支店に授乳室をつくる



給水サービス



給水サービス



キッズ
スペース

目次

今回のイベントの様子

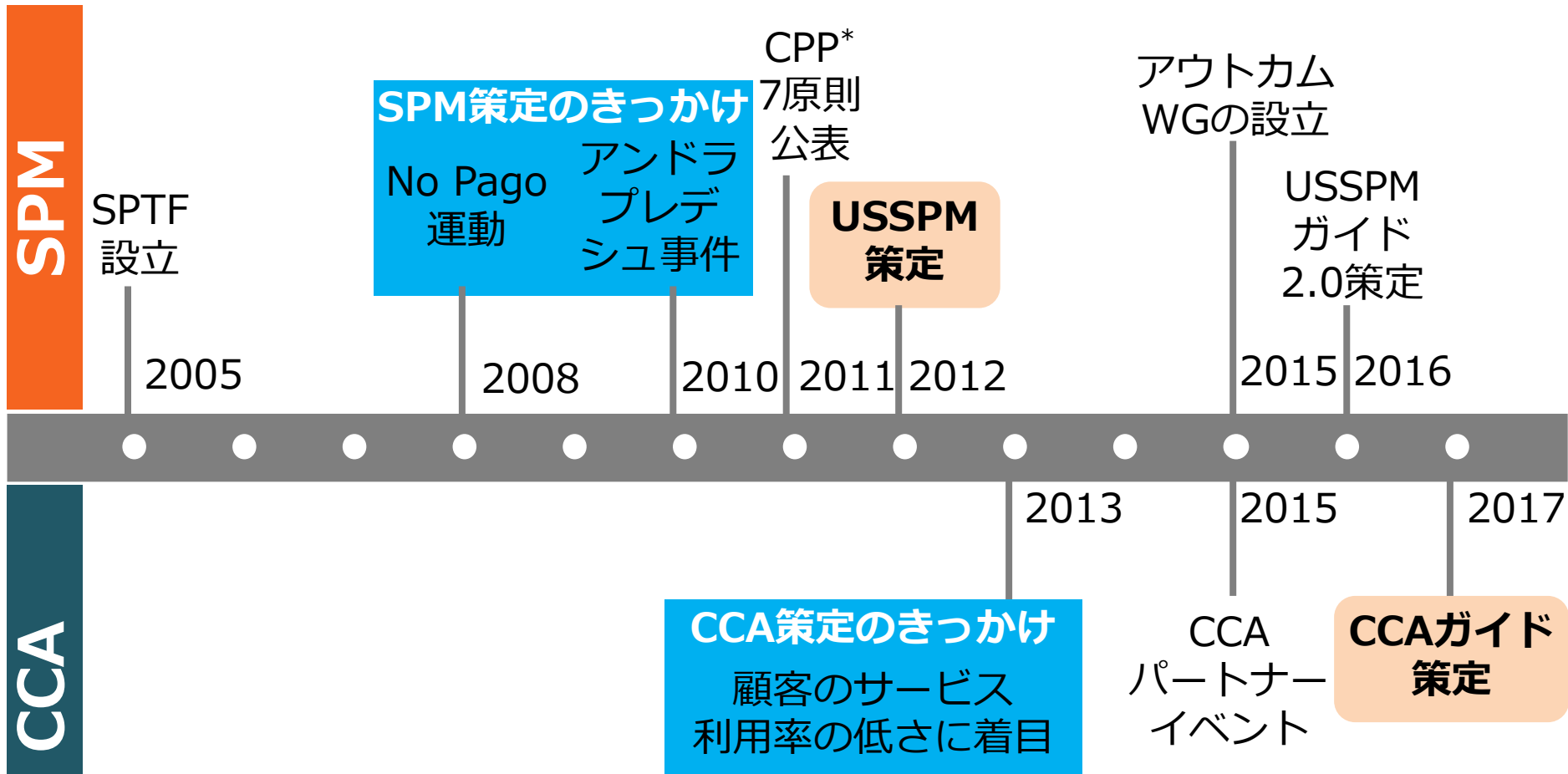
SPMとCCAの概要
(定義、ツール、事例)

SPMとCCAの比較
(策定背景、FSP採用インセンティブ)

金融包摂関連イベントへの参加メリット

SPMとCCAの策定経緯

USSPMは2012年に、CCAガイドは2017年に策定されたが、それぞれの策定の背景・理由は異なる



* CPP = Client Protection Principles 顧客保護基準。USSPMの一部。

Copyright©2016 by Kaihatsu Management Consulting, Inc. All rights reserved.

SPM策定の背景

USSPM策定の背景には、2008年頃からインド、パキスタン、ニカラグア、モロッコなどで発生した延滞率や多重債務事例の増加の影響が大きい



インド・アンドラプレデッシュでの
マイクロファイナンス顧客の自殺
が発端で発生したデモ

ニカラグアでのマイクロファイナンス顧客6人の逮捕が発端で生じた
NO PAGO（私は払わない）運動



SPM策定の背景

SPTFは、顧客の債務不履行に繋がるような無理な貸付をMFIが行なわないよう、SPI4に関連する質問を含めている

SPI4を使った自己分析

The screenshot shows the SPI4 2.0 - Social Performance Indicators web application. The interface is in Japanese and includes a header with logos for CERISE, smart, and mi. The main content area contains a registration form with the following steps:

- 1 - Select additional modules
- 2 - Fill in your data
- 3 - See the results

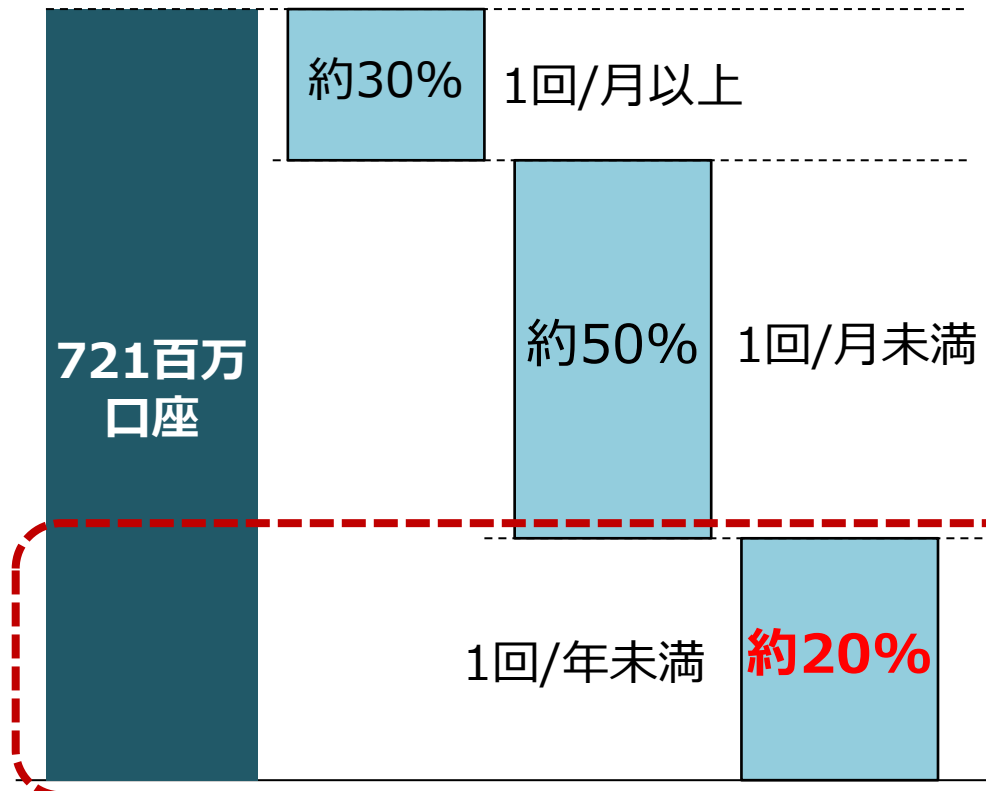
Three speech bubbles are overlaid on the form, containing the following questions:

- 多重債務の回避を内部監査が確認していますか？
- 顧客の苦情処理メカニズムが存在しますか？
- 返済回収の措置は明確ですか？

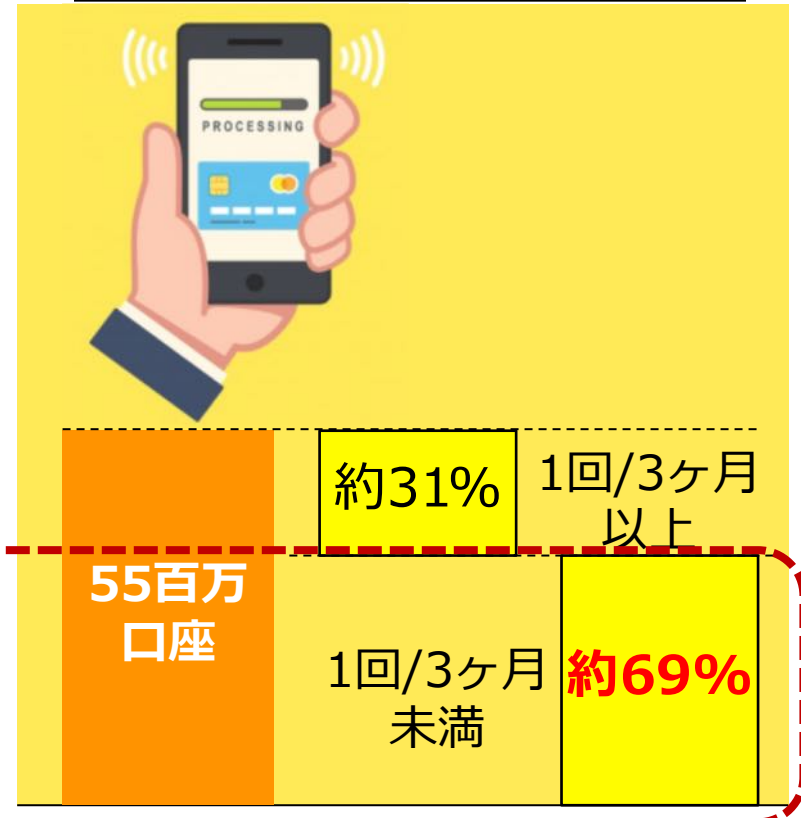
CCA策定の背景

CGAPがCCAガイドラインを策定した背景には、口座が開設されたとしても、金融サービスの利用率の向上に必ずしも繋がっていない現状がある

世界新規口座開設件数（2011-2017）



世界モバイルバンキング口座数



休眠状態

CCA策定の背景

金融サービスは①使われて②顧客の課題を解決してなんぼ。CGAPは、FSPがCCAを採用することで、真に顧客のためになる金融サービスを開発することを期待

金融利用率向上ステップ

拡大

獲得

保持

怖い！
わからない！

使いにくい！

トラブル発生！

ためになっ
てない…

相変わらず生
活は苦しい

抵抗をなくす

ドロップアウトを生まない

生活が改善しているか確認

START!

ATMに対する行動分析

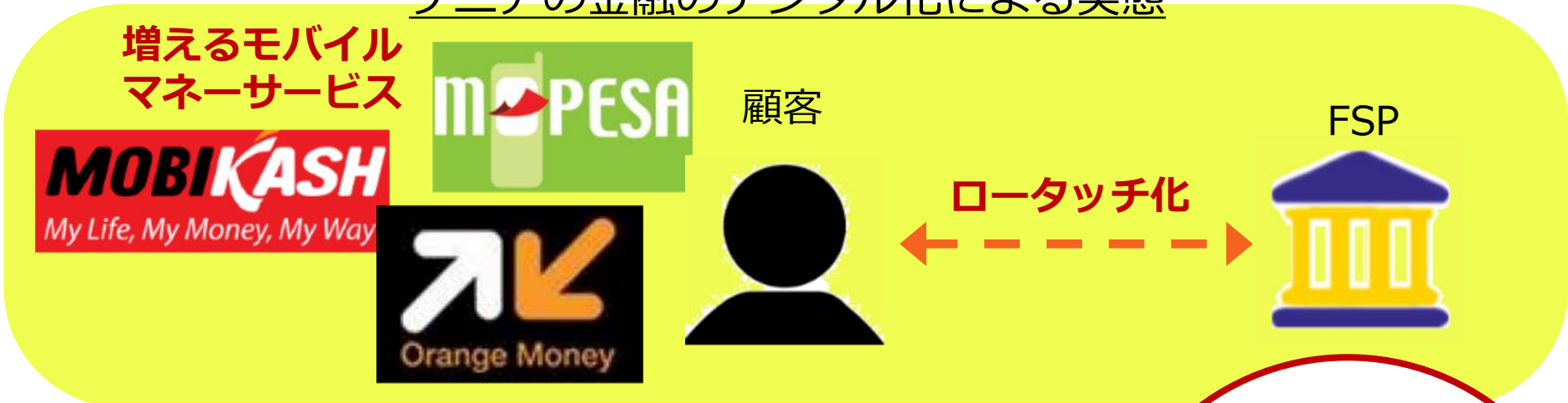
プロトタイプに対する意見分析



デジタル金融におけるCCA促進

また、CGAPがこのタイミングでCCAの普及を促進している理由には、休眠口座の多さ以外にも、金融のデジタル化によるリスクがあると思われる

ケニアの金融のデジタル化による実態



スポーツ
賭博
アプリ



- モバイルサービスにより貧困から脱却したケニア家庭は2%^{*2}
- ケニア成人の10%がデジタル融資を返済できずブラックリストに^{*1}
- MPESAのトランザクションの多くはスポーツ賭博によるもの



金融のデジタル化は、本当に顧客の課題解決の役に立っている？

^{*1}成人人口の10% (約1.45百万人) Microsave (2018) Digital Credit
^{*2} Suri T & Jack W. (2016) The long run poverty and gender impacts of mobile money

FSPにとってのSPM導入意義

USSPMはMFIを念頭に策定されたガイドライン。SPTFが意図していたSPMの導入の意義とは異なり、MFIは資金調達のためにSPMを採用しているケースが散見される

本来のSPM導入メリット

顧客との長期的な関係が築かれ、持続的なビジネスが確立される



現状のSPM導入メリット

資金調達の可能性が広がる

SPMを採用しているのはMFIばかり。
他のFSPのSPMへの関心は低い

時間、労力を割いてもSPMを採用

SPI4 **266の質問**

SPM格付け機関に格付けを依頼



FSPにとってのSPM導入意義

SPTFは、SPMの導入によって本来の目的が達成されるように、MFIだけではなく銀行などの他のFSPも採用可能なアウトカム管理ガイドラインを策定。

本来のSPM導入メリット

顧客との長期的な関係が築かれ、持続的なビジネスが確立される

MFIのみならず他のFSPにもアウトカム管理を導入して欲しい

現状のSPM導入メリット

資金調達の可能性が広がる

FSPのための
アウトカム管理
ガイドライン

GUIDELINES
ON OUTCOMES
MANAGEMENT FOR
FINANCIAL SERVICE
PROVIDERS

Key terms and 10 STEPS for practical,
cost-effective, outcomes management

Author: Frances Sella | Editor: Analia Greenberg

インパクト



アウトカム



アウトプット



活動



インプット

貧困削減、脆弱性の軽減

顧客の事業の成長

顧客の事業用融資へのアクセスの向上

顧客登録、融資審査の実施

商品開発、スタッフ育成

FSPにとってのCCA採用意義

CGAPは、マーケットインのアプローチにより多くの顧客を獲得できれば、規模の経済が確保されビジネスとして成り立つために、CCAを導入すべきであることを、様々な事例を通して訴えている

CCA導入メリット

多くの顧客が獲得され、
短期間でビジネスを確立
することができる

*It makes
business
sense!*

MFI、銀行、保険会社など、
あらゆるFSPのCCA事例を紹介

Bancarización Part 2: Bringing a Savings Product to Market in Mexico



Immersion Trip - Misozi's story - Ep 1



SPMとCCA 比較まとめ

以上のことをまとめると、SPM・CCAは、共に顧客をハイライトしているものの、いくつかの相違点がある

	SPM	CCA
きっかけ	債務不履行の上昇、 多重債務問題	既存サービスの 利用頻度の低さ、休眠口座の多さ
手段	顧客データの収集	顧客の行動・心理分析
ツール	SPI4、PPI	顧客旅路マップ、 セグメンテーションツールなど
対象	MFI (+その他FSP?)	あらゆるFSP
FSP 導入 意義	資金調達ができる (+持続的なビジネスの確立?)	短期間でビジネスとして 成り立たせることができる

目次

今回のイベントの様子

SPMとCCAの概要
(定義、ツール、事例)

SPMとCCAの比較
(策定背景、FSP採用インセンティブ)

金融包摂関連イベントへの参加メリット

金融包摂関連イベント参加メリット

今回のようなイベントへ参加することで得られた情報・リソースは、海外で金融分野の仕事に関わる際に、色々なかたちで役に立つことが考えられる

イベントから得られること

金融包摂の**最新状況・課題・ニーズ**を把握することができる

金融包摂に関わる**主要アクター**を知ることができる

金融包摂業界で使われている**専門用語**がわかる

参加者との**ネットワーキング**が行える

実務で活かせること

世界の金融包摂潮流に合わせた、**目標設定・業務実施**が行える

他国の金融包摂**事例を参考**にすることができる

関係者との金融包摂に関する**コミュニケーション**がスムーズに行える

イベント参加により得られた**リソース**を活用することができる

参考

■ イベントのサイト：

<https://sptf.info/annual-meetings/2018-learning-event>

■ SPTFのSPMサイト：

【USSPM】

<https://sptf.info/universal-standards-for-spm/universal-standards>

【SPI4】

<http://www.cerise-spi4.org/download-form-pageen-2/>

【アウトカム管理】

<https://sptf.info/working-groups/outcomes>

■ CGAPのCCAサイト：

<https://customersguide.cgap.org>

ありがとうございました