

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<sup>\*1</sup>とCCA<sup>\*2</sup>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

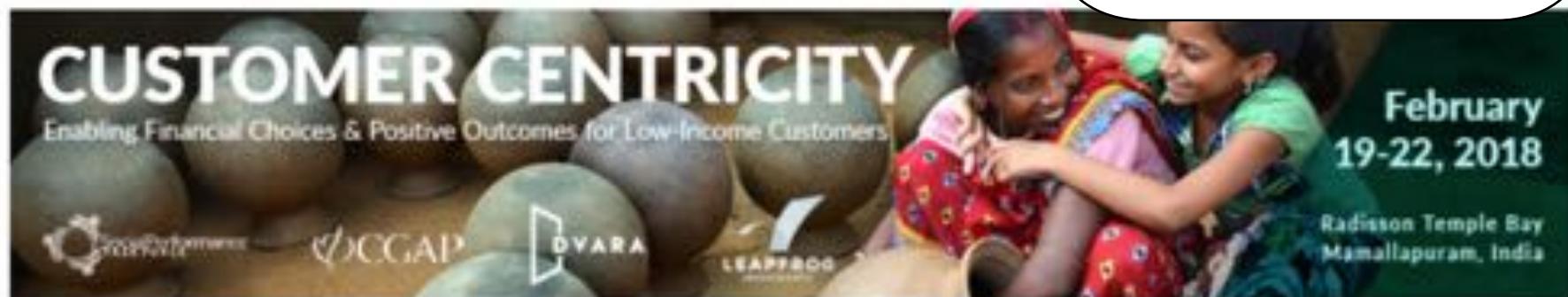
\*2 **CCA** = 顧客中心主義方針 Customer Centric Approach

# 今回のイベントについて

SPTF（社会的パフォーマンス・スタンダード・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

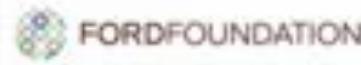
February 19-22, 2018 | Radisson Blu Temple Bay | Mamallapuram, India

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](#)



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra



# 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 3-4のワークショップから 1-2テーマ選出	1.FSPのためのUSSSPM入門 2.監査機関のためのSPI4 <b>3.SPTFアウトカム委員会</b> 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>

# 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

2030年に金融  
サービスはより  
CCになっているか



責任ある代理店管理

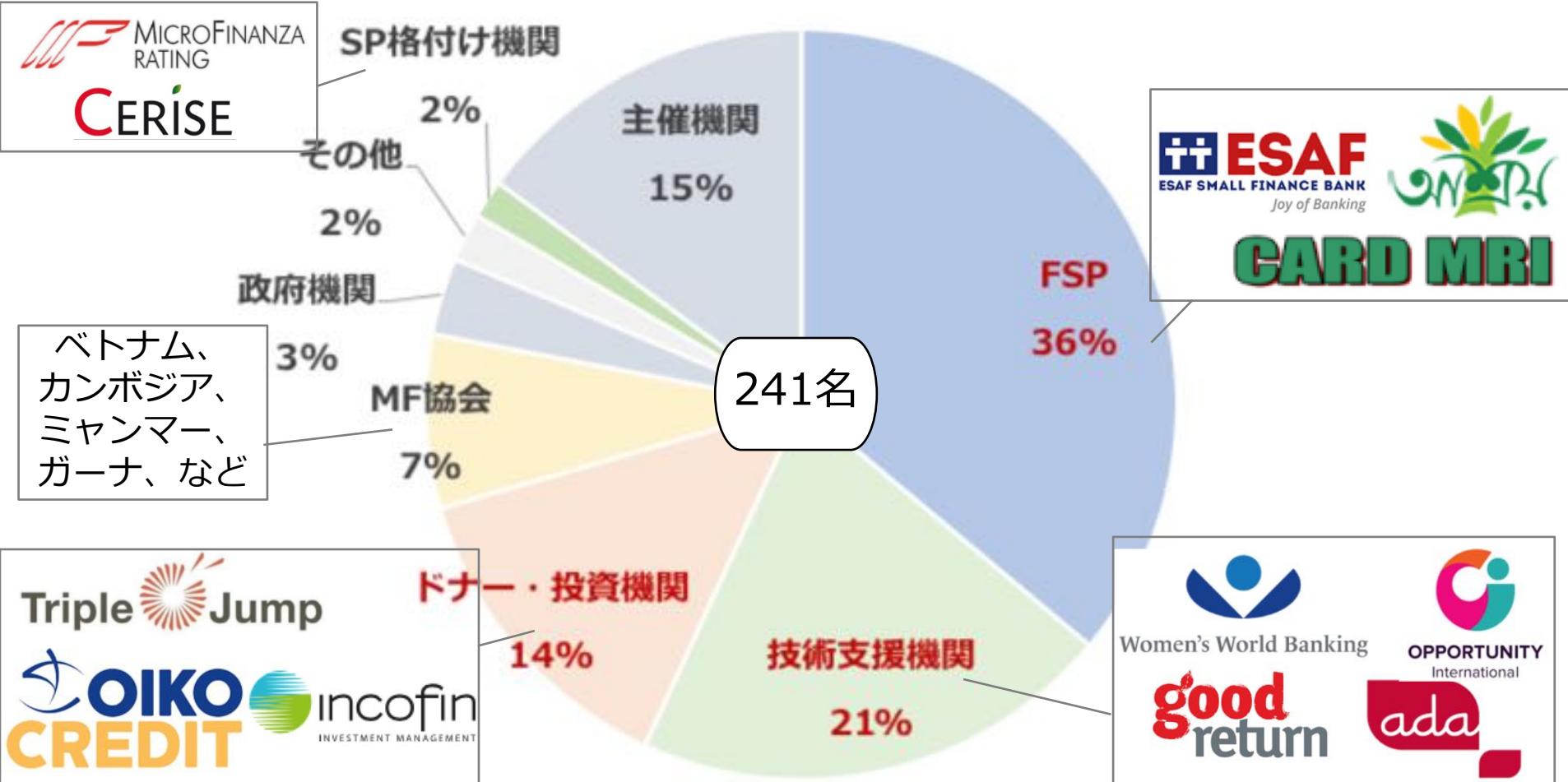


金融デジタル化  
の機会と脅威



# 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

推奨者  Social Performance  
TASK FORCE

**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

推奨者  CGAP

**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

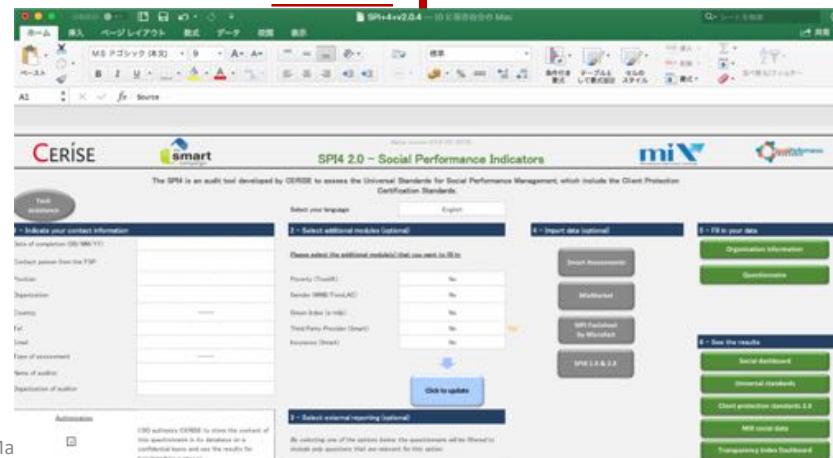
# SPMの概要：USSPM

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：USSPM

加えてSPTFは、 USSPM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



# SPMの概要：事例

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



Even when the MFI industry was operating with an interest rate between 35 – 40%



- 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



\* **MFI** =Microfinance Institution マイクロファイナンス機関

# 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  
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



Strategy



Culture



Structure

To adopt a customer-centric organization, shifts are required

## 職員の視点



## 職員へのインセンティブ

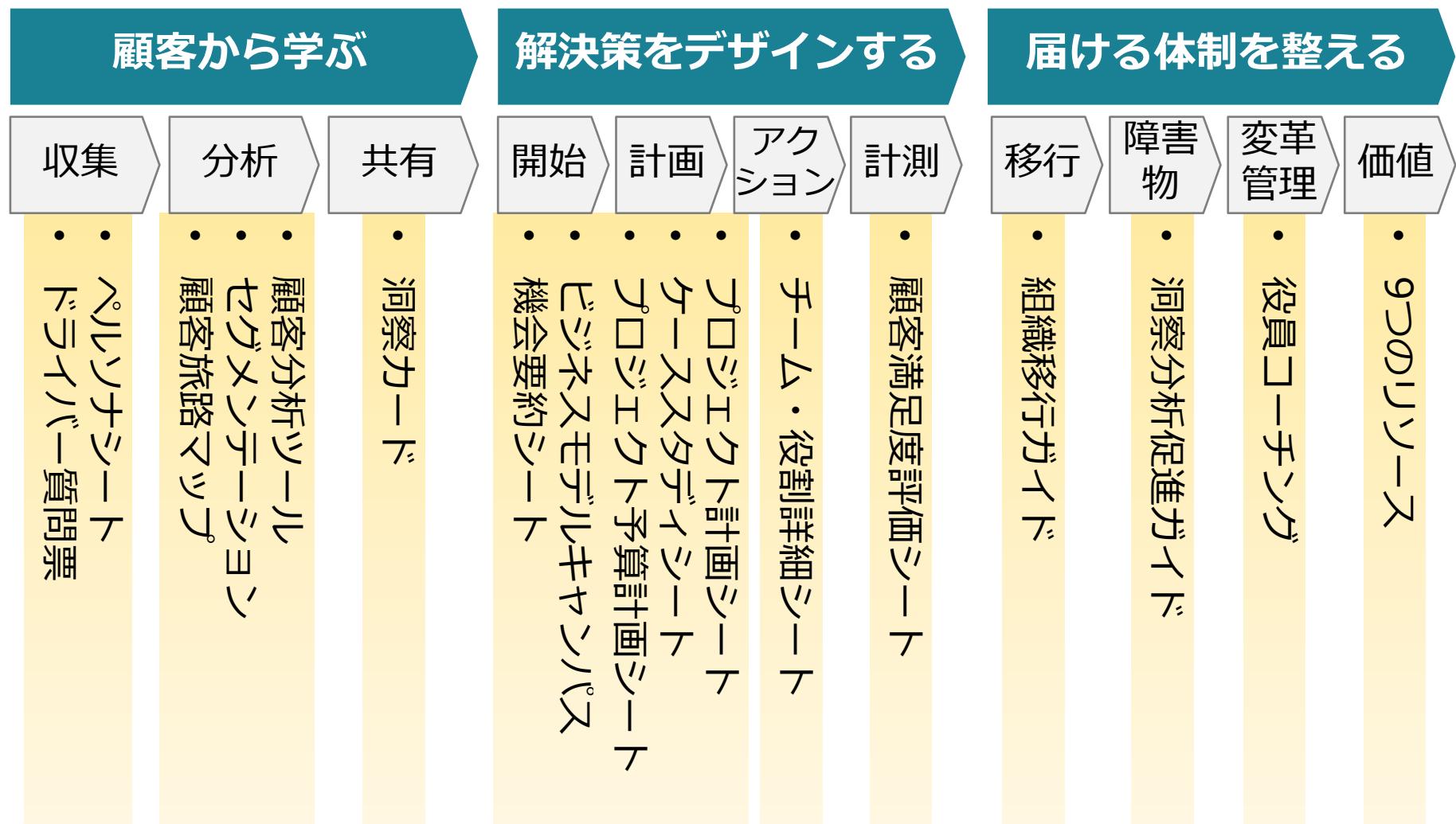


利益・契約数

解決された顧客問題の数  
・創出された社会価値

# 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



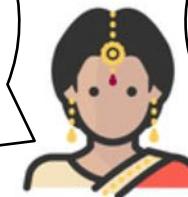
# CCAの概要：事例

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

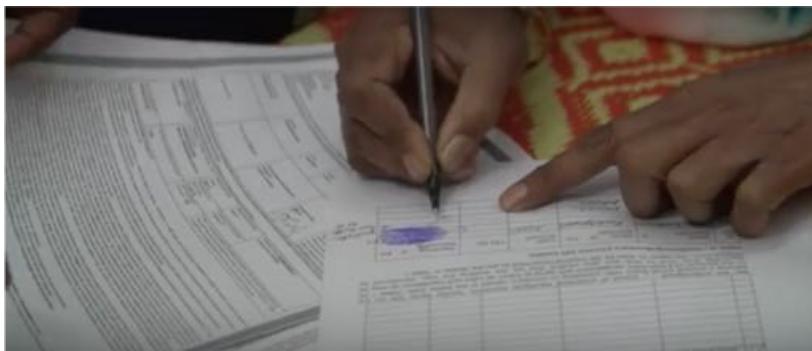


融資を受け取るまでに、支店で2-3時間待たされることがあるわ



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つたわ

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

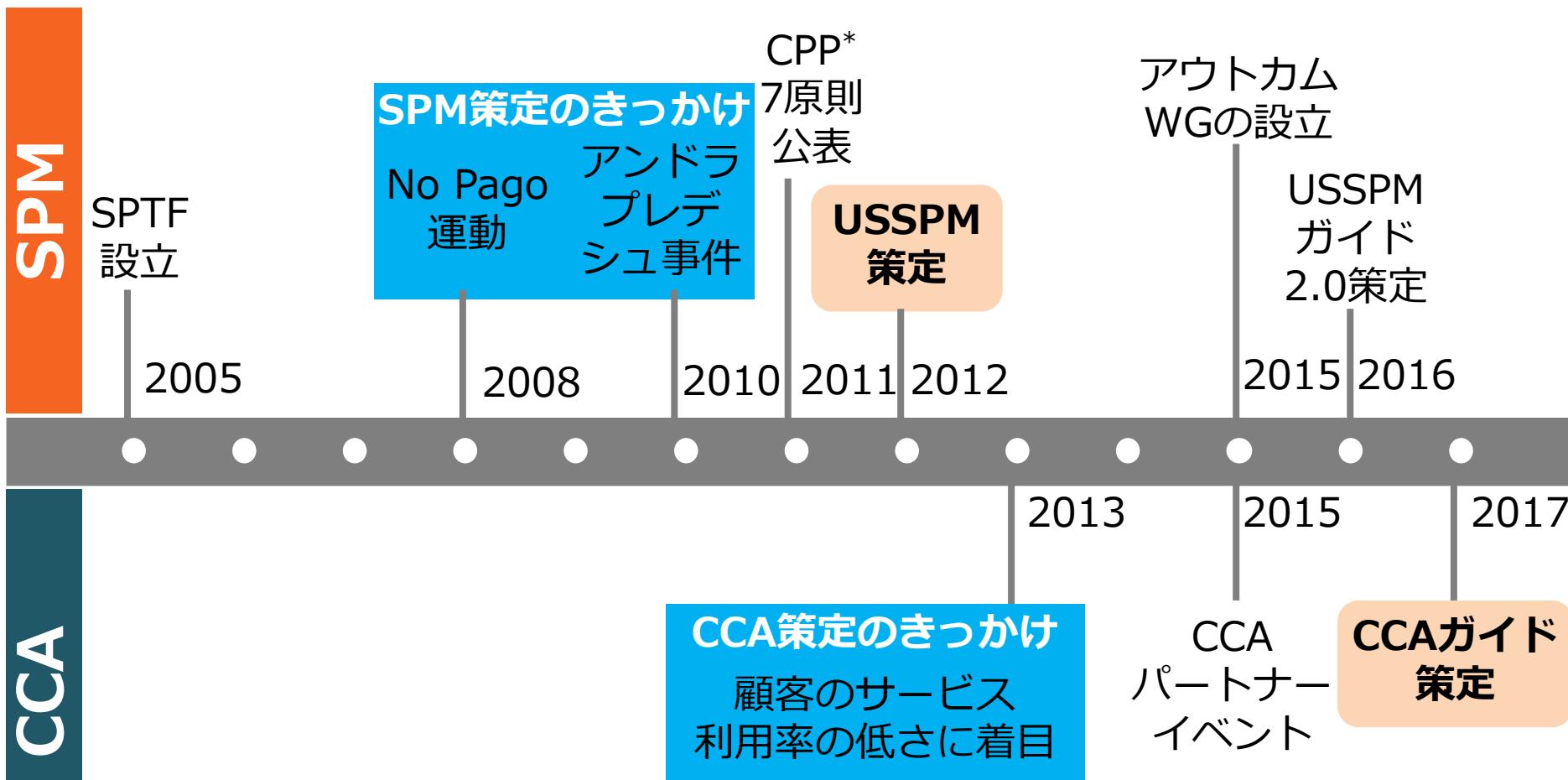
SPMとCCAの概要  
(定義、ツール、事例)

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



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

Indicate your context

Select your language

E - Select additional modules

Please select the additional module(s) you would like to audit:

Priority 1 (MFI)

Priority 2 (MFI)

Priority 3 (MFI)

Priority 4 (MFI)

Priority 5 (MFI)

Priority 6 (MFI)

Priority 7 (MFI)

Priority 8 (MFI)

Priority 9 (MFI)

Priority 10 (MFI)

Priority 11 (MFI)

Priority 12 (MFI)

Priority 13 (MFI)

Priority 14 (MFI)

Priority 15 (MFI)

Priority 16 (MFI)

Priority 17 (MFI)

Priority 18 (MFI)

Priority 19 (MFI)

Priority 20 (MFI)

Priority 21 (MFI)

Priority 22 (MFI)

Priority 23 (MFI)

Priority 24 (MFI)

Priority 25 (MFI)

Priority 26 (MFI)

Priority 27 (MFI)

Priority 28 (MFI)

Priority 29 (MFI)

Priority 30 (MFI)

Priority 31 (MFI)

Priority 32 (MFI)

Priority 33 (MFI)

Priority 34 (MFI)

Priority 35 (MFI)

Priority 36 (MFI)

Priority 37 (MFI)

Priority 38 (MFI)

Priority 39 (MFI)

Priority 40 (MFI)

Priority 41 (MFI)

Priority 42 (MFI)

Priority 43 (MFI)

Priority 44 (MFI)

Priority 45 (MFI)

Priority 46 (MFI)

Priority 47 (MFI)

Priority 48 (MFI)

Priority 49 (MFI)

Priority 50 (MFI)

Priority 51 (MFI)

Priority 52 (MFI)

Priority 53 (MFI)

Priority 54 (MFI)

Priority 55 (MFI)

Priority 56 (MFI)

Priority 57 (MFI)

Priority 58 (MFI)

Priority 59 (MFI)

Priority 60 (MFI)

Priority 61 (MFI)

Priority 62 (MFI)

Priority 63 (MFI)

Priority 64 (MFI)

Priority 65 (MFI)

Priority 66 (MFI)

Priority 67 (MFI)

Priority 68 (MFI)

Priority 69 (MFI)

Priority 70 (MFI)

Priority 71 (MFI)

Priority 72 (MFI)

Priority 73 (MFI)

Priority 74 (MFI)

Priority 75 (MFI)

Priority 76 (MFI)

Priority 77 (MFI)

Priority 78 (MFI)

Priority 79 (MFI)

Priority 80 (MFI)

Priority 81 (MFI)

Priority 82 (MFI)

Priority 83 (MFI)

Priority 84 (MFI)

Priority 85 (MFI)

Priority 86 (MFI)

Priority 87 (MFI)

Priority 88 (MFI)

Priority 89 (MFI)

Priority 90 (MFI)

Priority 91 (MFI)

Priority 92 (MFI)

Priority 93 (MFI)

Priority 94 (MFI)

Priority 95 (MFI)

Priority 96 (MFI)

Priority 97 (MFI)

Priority 98 (MFI)

Priority 99 (MFI)

Priority 100 (MFI)

E - Fill in your data

Organisation information

Governance

E - See the results

Social Dashboard

Universal standards

Client protection standards 2.0

MFI social data

Transparency index Dashboard

多重債務の回避を内部監査が確認していますか？

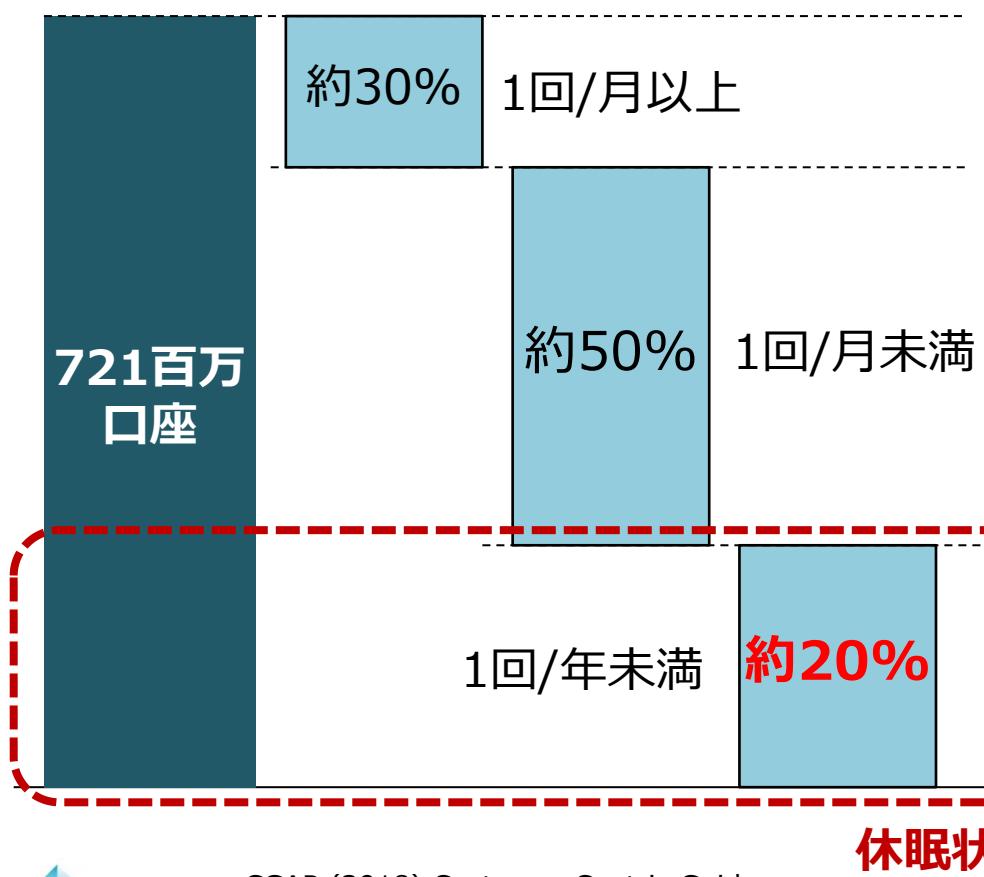
返済回収の措置は明確ですか？

顧客の苦情処理メカニズムが存在しますか？

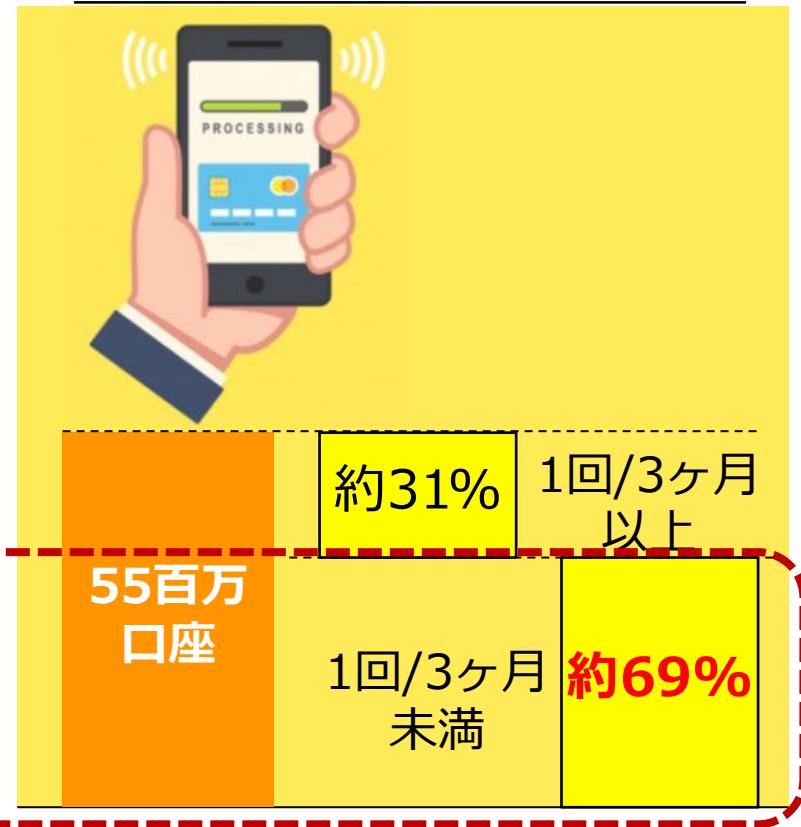
# CCA策定の背景

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



# 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



## 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

増えるモバイル  
マネーサービス



*My Life, My Money, My Way*



顧客

ロータッチ化



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%<sup>\*2</sup>
- 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<sup>\*1</sup>
- 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成人口の10%（約1.45百万人） Microsave (2018) Digital Credit

\*2Suri 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、労力を割いてでもSPMを採用

**SPI4** 266の質問

The SPI4 audit tool interface shows several sections:

- 1 - Indicate your contact information:** Fields for Name, Organization, Country, City, Email, Type of assessment, Name of auditor, and Organization of auditor.
- 2 - Select additional modules (optional):** Options for Gender (Male/Female), Green Index (Yes/No), Third Party Provider (Smart), and Insurance (Smart).
- 3 - Import data (optional):** Buttons for Import Assessment, MicroMarket, MFI Certified by MicroMark, SPI4 3.0 & 3.2, and SPI4 3.0 & 3.3.
- 4 - Fill in your data:** Buttons for Organization information, Questionnaire, and MicroMarket.
- 5 - See the results:** Buttons for Result dashboard, Universal standards, Client protection standards 3.0, MFI social data, and Transparency Index Dashboard.
- 6 - Select external reporting (optional):** A note stating "CERISE authorizes CERISE to share the content of this questionnaire to its database for a confidential basis and use the results for disseminating purposes."

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 Shatto | Editor: Amalia 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

MFI、銀行、保険会社など、  
あらゆるFSPのCCA事例を紹介

*It makes  
business  
sense!*

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



# SPMとCCA 比較まとめ

以上のことまとめると、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

金融包摂に関す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できる

## 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