



(写真説明) オイコクレジットの SPM メンタリングプログラムは、MF パートナーが顧客のニーズにより効果的に対応できるよう、支援しています。

## UGAFODE、ウガンダ

2010年にUGAFODEは、顧客も職員も資金も失いました。顧客のニーズに合わない商品やサービスを提供、外部の返済集金人による不適切な行為、顧客からの多くの苦情や高い貸倒率から、悪い評判が立っていたのです。

オイコクレジットのSPMメンタリングプログラムに参加し、UGAFODEはサービスの内容や職員のインセンティブを変更し、提供する保険商品を改定、顧客のニーズに合う新しい融資・預金商品を導入（住居を建設するための土地の購入を目的とした、高い金利での預金商品も含む）するなど、状況を一転させました。

UGAFODEは、苦情処理制度や返済回収の方法も改善しました。2012年までに、同機関は利益を生む組織となり、融資顧客は3割増加、貸付残高は2倍に、また2万8千人の新規預金口座を開設し、ウガンダの顧客調査で「最も信頼できるMF機関」に選ばれました。

## 顧客と MF 機関の双方に利益となるプログラム

投資先のパートナーの社会的業績の改善を支援するのは、オイコクレジットの重要なミッションの1つです。私達の SPM (Social Performance Management, 社会的業績管理) メンタリング (自発的・自立的な発展を促す指導) プログラムは、マイクロファイナンス(MF)機関が高い質の商品やサービスを顧客に継続して提供できるよう、また組織能力を改善して財務業績と社会的業績の良いバランスを取れるように支援しています。

SPM メンタリングプログラムは、「顧客を守り、顧客の役にたつために、私達は何ができるか?」「より良くするために何ができるか?」という質問から始まります。パートナーは、外部の指導者と共に、目標を明確にし、自身の強みや機会を見つけ、組織内での理解やコミットメントを築き、行動計画を作成して実施します。その中で、MF 機関は比較的に早く、顧客にサービスをより効果的に提供できるようになっていきます。

プログラムは柔軟な形で 12 ヶ月未満の期間で実施され、あらゆるタイプや規模の MF 機関に対応します。参加機関は、それぞれのニーズや能力に応じてプログラムの内容を調整することができますし、このプログラムを活用してビジネス計画を作成するところもあります。東アフリカの5つの MF 機関でのパイロットプログラムで成功した後、この SPM メンタリングプログラムは南東アジアや中南米に拡大しています。



### ビジョンファンド・ウガンダ

ビジョンファンド・ウガンダは、持続的でジェンダーに配慮した MF を目指していて、顧客の6割を女性にするという目標を設定していますが、近年、同率は32%まで下落しました。

オイコクレジットの SPM メンタリングプログラムを通して、融資手法をグループ融資から個人融資に変更し土地の所有権を担保として示すよう要求したことと、女性の割合の低下が関係していることが解りました。アフリカでは通常、女性は土地の所有権を持っていません。また、男性は妻が経済力を持つことを望まず、借入グループに入るのもやめさせようとしています。そこで、ビジョンファンド・ウガンダは、グループ融資と個人融資の割合を見直すとともに、女性が担保として提供できるような他の資産を検討し、女性へのサービス拡大の状況を継続してチェックしました。18か月後、ビジョンファンド・ウガンダの女性顧客の割合は42%まで伸びました。

## どのようにプログラムは実施されるのですか？

SPM メンタリングプログラムは、世界の MF 関係者が社会的な業績で重要だと合意した MF 機関向けの「社会的業績管理のユニバーサル基準 (Universal Standards for Social Performance Management, USSPM)」に基づいています。多くの MF 機関は SPM を理解するのが難しいと感じていて、USSPM 基準を事業の中に取り入れるのに苦労しています。そこで、このプログラムは、MF 機関が顧客の役にたつための「早わざ」を見つけて迅速に実施できるよう、商品やサービスや内部のシステムを改善するのに必要な支援を行います。

プログラムは、次の 3 つの段階に沿って実施されます。

1. 組織の強みと機会を見つけるための診断支援
2. 効果を上げるための迅速で実施可能な方法を見つけ、優先順位をつけて行動計画を策定
3. 顧客へのサービス提供を改善し組織の利益となるよう、行動計画の実施を支援

### 1. 診断支援

プログラムは、パートナー組織が何を達成したいのか、その目標を達成するのに何が重要かという点を明確にできるよう、組織を訪問して診断することから始まります。診断では、「顧客のニーズに対応する上での現在の強みと機会は何か？」を尋ねるとともに、USSPM の次の 3 つの大きな目標に焦点を当てます。

- 1) 金融包摂 (全ての人に金融サービスを届ける取り組み) : 「ターゲットとする人々にどれだけサービスが届けられているか?」「どうしてターゲット層が我々のサービスを受けられないのか?」
- 2) 顧客保護 : 顧客のリスクへの脆弱性を理解し、顧客が不利な状況に陥らないように顧客保護原則を実施する。
- 3) 顧客の役に立つ : 顧客が所得を生み出すのを支援する、リスクを軽減する、緊急事態に対処する、日々のまた人生のサイクルの中で必要なニーズに対応する。顧客が預金したりサービスにアクセスしたりできるよう支援する。金融教育を行う。女性の能力向上や環境管理の改善など他の社会的なニーズに対応する。

### 7つの顧客保護原則

- 1) 適切な商品設計と提供の方法
- 2) 過剰債務の防止
- 3) 顧客を尊重した公正な対応
- 4) 苦情処理メカニズム
- 5) 透明性
- 6) 責任ある価格設定
- 7) 顧客情報の保護



ケニアの Jitegemea 融資プログラム

## 2. 優先順位づけと行動計画の策定

2 つ目の段階は、優先順位づけと行動計画の策定です。外部の指導者と共に、MF 機関は業績を改善するための活動や介入のあり方や機会をリストアップします。その過程で、組織の強み、能力、現在の優先事項について議論し、活動を取った場合の顧客や組織にとっての利益を分析し、それぞれの活動の難易度について検討します。

### SPM 診断

社会的業績とは、どのように顧客に価値を提供するかを明確にすることと言えます。SPM の診断では、主に次の点を分析します。

- **ターゲット・マーケット：** ターゲットとなる顧客と、現在まだサービスを提供できていない人々を含めそのターゲットに到達するための戦略を明確にする。
- **商品とサービスの設計：** 異なる顧客のニーズ（所得創出、リスク、緊急事態、他のニーズ）に適切に応える。金融サービスとその他のサービスとの最適の組み合わせを選ぶ。
- **成長戦略：** 農村と都市、グループ融資と個人融資、女性・男性顧客のバランス。成長目標とサービスの質や社会的目標とのバランス。
- **サービス提供の質：** 融資審査制度など中心となるアプローチを明確にし、状況をチェックした上で、業績管理のシステムに取り込む。
- **リスク管理：** 顧客のリスクを信用リスクと連関させる。顧客への負のインパクトの可能性を、レピュテーションリスク（組織の否定的な評価による信用やブランドの低下）という点で検討する。
- **人材管理：** 職員募集、オリエンテーション、訓練、組織の価値と対応したインセンティブや業績評価。
- **情報システム：** 顧客のプロファイルや商品やサービスの利用、顧客の経験や成果といった情報をどのように集めて分析し報告し活用するか。決定を下す際には、「この決定は顧客にとってはどのような意味を持つか？」を問いかける。



各活動について、顧客や組織にとっての価値が高いか、中程度か、低いか、また実施の難易度について容易か、中程度か、難しいかのランクを付け、MF 機関は組織にとって最も適切で実施可能な活動を「早わざ」として決定します。

### 高い価値でかつ必要な労力が少ない「早わざ」を見つける方法（緑色の部分）

	多くの労力が必要		少ない労力で可能	
顧客や MF 機関への価値が高い	高い価値／多くの労力	高い価値／中程度の労力	高い価値／少ない労力	高い価値／少ない労力
	中程度の価値／多くの労力	中程度の価値／中程度の労力	中程度の価値／中程度の労力	中程度の価値／少ない労力
	低い価値／多くの労力	中程度の価値／中程度の労力	中程度の価値／中程度の労力	中程度の価値／少ない労力
価値が低い	低い価値／多くの労力	低い価値／多くの労力	低い価値／中程度の労力	低い価値／少ない労力

価値が高いが実施に中程度の労力が要求される活動を MF 機関が選ぶ場合もあれば、中程度の価値だが実施が容易な活動を選ぶ場合もあります。ここで重要なのは、価値が低いのに実施に多大な労力が要求されるような活動を除くことです。

次に選んだ活動を実施するための行動計画を策定します。計画では次の 9~12 か月の間に何を達成するかを明確にします。そして各機関が、能力や発展段階、優先事項に基づいて計画を作ります。

### 3. 行動計画の実施を支援

3 つ目の段階は、行動計画の中で優先順位をつけられた「早わざ」の実施です。ここでは、MF 機関の理事会、代表、幹部やスタッフのコミットメントと参加が成功を左右します。MF 機関は、行動計画を通常業務や戦略計画やビジネス計画に取り込む必要があります。特に、戦略計画やビジネス計画への反映は、SPM を長期的に検討していくことに繋がります。

実施段階では、プログラムの指導者は毎月 MF 機関を訪問して、組織の内部でプログラムへの理解やコミットメントが醸成されるよう支援し、進捗状況を検討し、必要であれば外部の技術支援を紹介します。指導者は、MF 機関の代表や部門のトップとの協議のほかに、現場視察も行います。



#### BELITA タンザニア

タンザニアの MF 機関の BELITA には信頼できる顧客がいましたが、彼女は事業が焼失し返済できなくなりました。BELITA は当初、返済遅れは許さないという厳しい方針で彼女に返済を促しましたが成功しませんでした。SPM の訓練を受けた後、BELITA の代表が彼女と会い、返済のリスケジュールと事業再開のための追加融資を申し出ました。すると彼女は安堵して泣き崩れました。彼女は家族の農地を売って返済しようと考えていましたが、そうすればますます貧しくなります。その後、彼女は融資を返済し事業も無事に再開、今は広報大使として友人に BELITA を勧めています。BELITA は、優良な顧客が災害に合った時には慎重に検討して返済をリスケジュールする方針を打ち出しました。これにより、顧客は困難に瀕した時でも資産を売り払う必要がなくなりました。BELITA は顧客に優しい組織として、顧客数を 4000 から 6000 に増加させています。

#### 現地の指導者への訓練と支援

メンターリングは技術が必要なプロセスで、性急に進めるべきものではありません。指導の質は、オイコレジットの SPM メンターリングプログラムにとって非常に重要です。現地の指導者は、対象とする組織のこと、マイクロファイナンス、そしてどのように問いかけながら MF 機関をプログラムの診断・優先順位付けと行動計画策定・実施という段階に導くかということを、よく理解していなければなりません。

私達は、私達のネットワーク、支援機関、現地のコンサルタントなどから経験豊かな現地の人材を選び、SPM や診断プロセスや指導についての訓練を行います。そして指導者達は現場で経験を積んでいくこととなりますが、オイコレジットのスタッフが定期的に進捗をチェックしたりフィードバックを行ったりして支援します。課題があれば、追加的な訓練を行うこともあります。このようなプロセスを通して、指導者は他の MF 機関も支援できるように技術を高めていくのです。