


パキスタン・イスラム共和国

First Microfinance Bank Ltd.

パキスタン国
 マイクロファイナンス機関における
 新商品開発及び職員育成ニーズ調査
 最終報告書
 (要約)

JICA LIBRARY

 1228767 [8]

平成 23 年 3 月
(2011)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

特定非営利活動法人
プラネットファイナンスジャパン

| |
|---------|
| OPS |
| CR (10) |
| 10-003 |

JICA
 117
 38
 OPS
 RARY

パキスタン・イスラム共和国

First MicrofinanceBank Ltd.

パキスタン国
マイクロファイナンス機関における
新商品開発及び職員育成ニーズ調査
最終報告書
(要約)

平成 23 年 3 月

(2011)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

特定非営利活動法人
プラネットファイナンスジャパン

| |
|---------|
| OPS |
| CR (10) |
| 10-003 |



1228767 [8]

目次

| | |
|---------------------------------------|----|
| 第1章 調査の背景及び概要 | 1 |
| 第1節 調査の背景 | 1 |
| 第2節 パキスタン国のマイクロファイナンス業界の現状 | 1 |
| 第3節 カウンターパート機関の概要 | 2 |
| 第4節 調査の目的と概要 | 2 |
| 第2章 新商品開発に向けたバリューチェーン調査 | 3 |
| 第1節 調査手法と概要 | 3 |
| 第2節 バリューチェーン・ファイナンスの世界における現状 | 3 |
| 第3節 ギルギット-バルティスタンにおけるバリューチェーン分析 | 6 |
| 第4節 シンド州におけるバリューチェーン分析 | 10 |
| 第3章 フィールド職員の人材育成に関する調査 | 13 |
| 第1節 調査手法と概要 | 13 |
| 第2節 マイクロファイナンス機関の人材育成 | 13 |
| 第3節 フィールド職員の能力向上に向けた調査 | 13 |
| 第4節 フィールド職員向け研修モジュールの開発と提供 | 17 |

略語表

| | |
|---------------|--|
| AKRSP | Aga Khan Rural Support Programme |
| AM | Area Manager |
| AMFO | Assistant Microfinance Officer |
| BM | Branch Manager |
| BOI | Banking Operation in Charge |
| FGD | Focused Group Discussion |
| FMFB | First Microfinance Bank |
| GB | Gilgit-Baltistan |
| JICA | Japan International Cooperation Agency |
| KADO | Karakoram Area Development Organization |
| KII | Key Informant Interview |
| KSA | Knowledge, Skills and Attitude |
| LOSEL | Low Salary Employee Loan |
| MEF | Micro-Enterprise Finance |
| MEDA | Mennonite Economic Development Associates |
| MF | Microfinance |
| MFB | Microfinance Bank |
| MFI | Microfinance Institution |
| MFO | Microfinance Officer |
| NGO | Non-Governmental Organization |
| PFJ | PlaNet Finance Japan |
| PMN | Pakistan Microfinance Network |
| PR | Pakistani Rupee |
| RM | Regional Manager |
| RSP | Rural Support Programme |
| SBP | State Bank of Pakistan |
| SEBCON | SEBCON (Pvt) Limited |
| SME | Small and Medium Enterprise |
| TMFO | Trainee Microfinance Officer |
| ToT | Training of Trainers |
| UGFS | Urban Group Financial Service |
| USAID | United States Agency for International Aid |
| VC | Value Chain |
| VCF | Value Chain Finance |
| VGFS | Village Group Financing Service |
| WOCCU | World Council of Credit Unions |

第1章 調査の背景及び概要

第1節 調査の背景

本プロジェクトは、国際協力機構(JICA)が将来に向けたマイクロファイナンス (MF) セクターへの支援を検討することを目的に、特定非営利活動法人プラネットファイナンスジャパンに委託実施されたプロジェクトである。

本プロジェクトは、現地カウンターパート機関である The First Microfinance Bank Ltd. (FMFB) に対して、2010年7月から2011年3月まで実施された。主な調査対象は下記の2点である。

- 1) 新商品開発に向けたバリューチェーン調査
- 2) MFI のフィールド職員の人材育成ニーズ

本プロジェクトは、マイクロファイナンス支援の国際 NGO であるプラネットファイナンスより派遣されたマイクロファイナンス専門家4名によって実施された。

この最終報告書(要約)はプロジェクトを通じて得られた調査成果をまとめたものである。本報告書に記載された見解や提案はプロジェクトチームのもので、現地関係者や FMFB、JICA の見解を示すものではない。

第2節 パキスタン国のマイクロファイナンス業界の現状

パキスタンは約1億7000万人の人口を持つ、南アジア地域で最も規模の大きい国の一つである。同国の総人口の19%を占める約3000万人の人々が、貧困線の境界の周辺におり、これらの人々は病気や災害等のショックがあればすぐに貧困に陥る脆弱性が高い人々である。

貧困層の金融へのアクセスは、政府やドナー、NGO、民間機関など幅広いアクターによる積極的な支援にも関わらず、未だ普及の途上である。成人人口の約88%が金融サービスのアクセスから完全に遮断されている、もしくはインフォーマルな金融サービスしかアクセスがない。

パキスタンの MF セクターの市場規模は、2010年9月時点で、顧客数が約200万人、貸出総額は約3.1億ドル(2600億パキスタン・ルピー)である。パキスタンの MF 普及率は、インドや南アジアのその他の国々と比較して未だ低く、より一層の普及拡大が望まれる。

同国の MF サービスの提供者は大きく分けて下記の3タイプに分類される。

- マイクロファイナンス銀行 (Microfinance Banks: MFBs)
パキスタン中央銀行の監督下にある FM 専門銀行
- マイクロファイナンス専門機関 (Specialized MFIs)、総合型 NGO (Multi-Sectoral NGOs) :
MF サービスを提供する NGO や信用組合等
- 農村支援プログラム (RSPs) :
農村に教育や医療、MF など基礎的なサービスを提供する地域開発機関

パキスタンの MF セクターはこの10年で劇的な成長を遂げ、2005年時点で60万人だった顧客数は、2010年で200万人まで到達した。特に2005年から2008年にかけての顧客成長率は45%と非常に高く、短期間で大きく成長している。

しかし、2008年以降成長率は急速に低下し、2008年から2010年にかけては約10%に留まっ

た。今後も持続的な成長を続けるためには、MFI の運営手法や提供する商品、法制度など様々な面で、さらなる革新が必要である。

第3節 カウンターパート機関の概要

カウンターパート機関である The First Microfinance Bank, Ltd. (FMFB) は同国の MF セクターの主要なプレイヤーの一つである。同銀行はアガ・ハーン農村開発プログラム (Aga Khan Rural Support Program: AKRSP) のマイクロファイナンス部門が独立して 2001 年に設立されたマイクロファイナンス銀行である。

同銀行はパキスタン全土に計 83 支店を持ち、マイクロファイナンスの提供を行っている。その営業の中心地域は、主にパンジャブ州及びシンド州の農村地帯である。2010 年 9 月現在の総顧客数は 204,301 人であり、顧客数は同国の MF 機関の中でもトップクラスである。

一方で、パキスタンの MF セクター全体がそうであるように、FMFB も今後の持続的な成長のために、新たな課題に直面している。より顧客のニーズに合った商品を効率的に提供するために、同銀行が提供する商品、業務プロセス及び人材の刷新が急務である。

第4節 調査の目的と概要

本プロジェクトの目的は下記 2 点である。下記の目的の達成に向けて FMFB と合意した最終成果品も記載する。

目的1: 貧困層が従事する経済活動においてバリューチェーン・ファイナンスのアプローチの可能性を検討し、新商品開発の助けとする。

成果品:

- ・ギルギット-バルティスタン地方 (GB) 及びシンド州において計 6 種 (各地域 3 種) の生産品のバリューチェーン構造と課題を調査、FMFB にとって優先度の高いバリューチェーンの選出
- ・上記の 6 種から選ばれた 2 種 (各地域 1 種) のバリューチェーンの詳細分析の実施
- ・上記の 2 種のバリューチェーンの改善モデルについて提案
- ・金融/非金融面からの支援アプローチの検討と商品モデルの提案

目的2: 人事部のフィールド職員向けの人材育成能力の向上を支援し、フィールド職員向けの研修モジュールの作成と提供を行う。

成果品:

- キャリアステップに関する初期調査
- 上記調査に基づくフィールド職員の職務記述書の刷新
- 研修ニーズの調査に基づく研修モジュール提案 (15 モジュール)
- 研修モジュールの開発 (2 モジュール)
- 研修を実施するトレーナーの育成 (FMFB スタッフ 50 名)

第2章 新商品開発に向けたバリューチェーン調査

第1節 調査手法と概要

本調査の対象地域はパキスタン北部のギルギット-バルティスタン地方（山岳地帯）及びシンド州（平野）である。

本調査は以下の4つのステップで分析を行った。

1. バリューチェーン・ファイナンスに関するグローバル・スタディ
2. 対象地域におけるフィールド調査を通じて主要な生産物（農産物と非農産物）6種類の調査対象の選定と調査
3. 商品開発の対象となるセクターの選定及び対象セクターの詳細調査
4. 対象2セクターにおける金融ニーズギャップの把握と、FMFBへの参入商品案の提案

本プロジェクトは同国の調査会社である SEBCON に調査対象地域（上記2、3部分）を再委託した。

本調査の目的は、現状のバリューチェーンにおける課題を明らかにし、FMFBが参入できる可能性のある金融商品を検討することである。本調査において提案された金融商品案の実行可能性及び財務持続性は本調査では確かめられていない。さらなるフィージビリティ調査が必要である。

第2節 バリューチェーン・ファイナンスの世界における現状

第1項 バリューチェーンと貧困削減

貧困削減におけるバリューチェーン改善（バリューチェーン開発）の目的は、貧困層が従事する経済活動が生み出す付加価値を向上させることである。貧困層の人々の多くが何らかの経済活動に従事している。しかし、彼らが直面する問題は、その活動が生み出す付加価値の低さのため、十分な所得を得る機会が乏しいことにある。貧困層の人々に所得向上の機会を提供するには、彼らが従事する経済活動の付加価値をいかに向上させるかを検討することが必要である。

バリューチェーン開発の手法は、そのセクターの付加価値の連鎖を広く分析し、生産・加工・流通等、連鎖に関わる様々な主体（アクター）の生産・取引の現状や問題点を把握した上で、対象である貧困層の人々が、その連鎖の中でどのように付加価値を向上できるかを検討する手法である。このようなバリューチェーンの仕組みの改善による貧困削減のアプローチは途上国開発の世界で広く活用されている。

第2項 バリューチェーン開発のアプローチ

グローバルの文献調査を通じて得られたバリューチェーン開発のアプローチを総括すると、下記の4つの手法に分類できる¹。実際のバリューチェーン開発においては、これらのアプローチが組み合わせて実施されている。

プロセスの改善: アクター自身の生産・取引のプロセスを改善することで、生産性やコスト効率性を向上させる。

¹ 参考“Value Links Manual” by GTZ, “microlinks 2.0 Value Chain Wiki” by USAID, “Technical Guide: Integrated Financing for Value Chains” by WOCCU etc.

商品の改善: 既存の商品の質を改善する、もしくは新商品を提供する。

アクター間の役割の改善: 対象アクターが従事する活動を見直すことで、バリューチェーン全体における付加価値の再配分を行う。

販売チャネルの改善: 新たな販売チャネルを開拓し、販売量を増幅させる。

上記のような改善を行うためには金銭面／非金銭面を含めた様々な支援策が必要である。例えば、市場アクセスの向上、商品のクオリティや生産プロセスの向上のための技術指導、トレーニング、パートナー開拓支援、契約関係や品質基準を強化するための制度設計など非金融面の支援策の重要度は高い。

第3項 バリューチェーン開発と金融

上述の通り、非金融面の支援アプローチはバリューチェーン開発において重要であり、金融面での支援だけでバリューチェーン開発を成功させた事例は少ない。成果が出ている事例を見ると、金融面と非金融面の両面からアプローチしている事実が見られる。

生産者や加工者などのバリューチェーンの川上に位置するアクターの多くは、フォーマルな金融アクセスはほとんどないか、非常に限られている。その代わりに彼らは川下の流通者などから直接借り入れたり、原材料などの現物支給などの形でファイナンスを得ている（「ダイレクト・ファイナンス」とよばれる）。このような中、生産者や加工者は商品のクオリティを強化するための投資資金が足りずに、生産性や品質を向上させる機会を失っている。また、ダイレクト・ファイナンスを行う川下のアクターから不当な取引を強いられて搾取されるような状況もある。

このようなダイレクト・ファイナンスに比べて、金融機関（MFI を含む）による貸し付けは貧困削減に効果的である。それは、金融機関は短期の収益性だけではなく、当該セクターの顧客との長期の持続的な取引関係を意識し、取引の透明性もダイレクトファイナンスよりも高い。また金融機関は貸し付けだけではなく、貯蓄や保険、送金などのその他の金融サービスなどを包括的に提供しているため、リスクに対応する仕組みも整っている。

また、MFI 側からしても、バリューチェーン・ファイナンスは、従来のマイクロ貸付の手法に取って代わる新たな手法として認識されている。これまでの MF 商品は個々の借り手のリスクや返済能力だけを考慮するのみであり、借り手が従事する経済活動を幅広く評価し、セクター全体のリスクや付加価値などを検討した上で融資判断を行うことはなかった。バリューチェーン・ファイナンスは、より多くのリスク要因を見つめ、幅広く費用対効果検討するため、ポートフォリオの質を向上することにも役立つ。

第4項 バリューチェーン開発の事例調査とその教訓

また本調査にあたり、バリューチェーン開発のグローバルな成功事例を調査し、そのアプローチや成功要因等を抽出した。特に本プロジェクトは FMFB 向けの支援である事から、FMFB が検討するアプローチに近い事例を抜き出した。

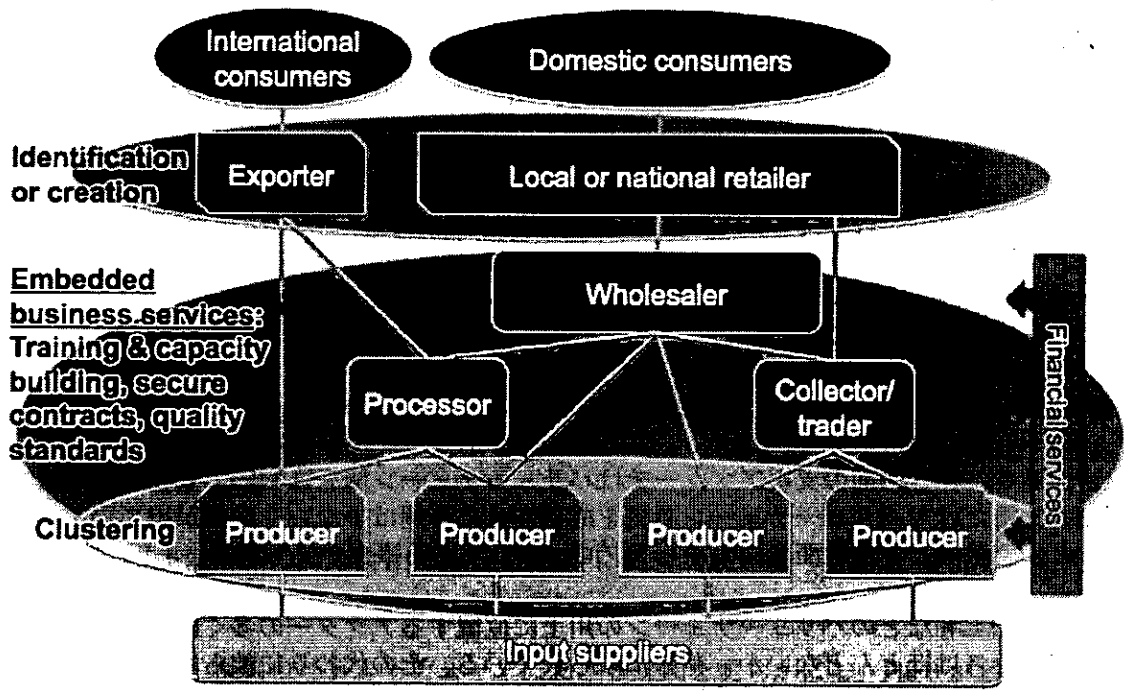


図 2.1: バリューチェーン開発のアプローチ (モデル)

事例調査の結果、殆どのバリューチェーン開発の事例で、非金融面での支援策を実施した上で、金融面での支援策を実行していることが明らかとなった。非金融面の支援策では生産者のグループ化（組合の設立等）、トレーニング、市場アクセス向上、契約関係の強化などが行われている。図 3.1 はバリューチェーン開発のアプローチを一般化したものである

第 5 項 バリューチェーン・ファイナンスの商品開発プロセス

バリューチェーンの商品開発プロセスには、市場調査／商品企画、フィージビリティ調査、パイロットテスト、正式ローンチまで大きく分けて 4 つの段階に分かれる（詳しい内容については下図 3.2 を参照）。

市場調査から正式ローンチまでのプロセスには全体で約 2 年程度必要である。本プロジェクトは主にステップ 1 を対象とする。

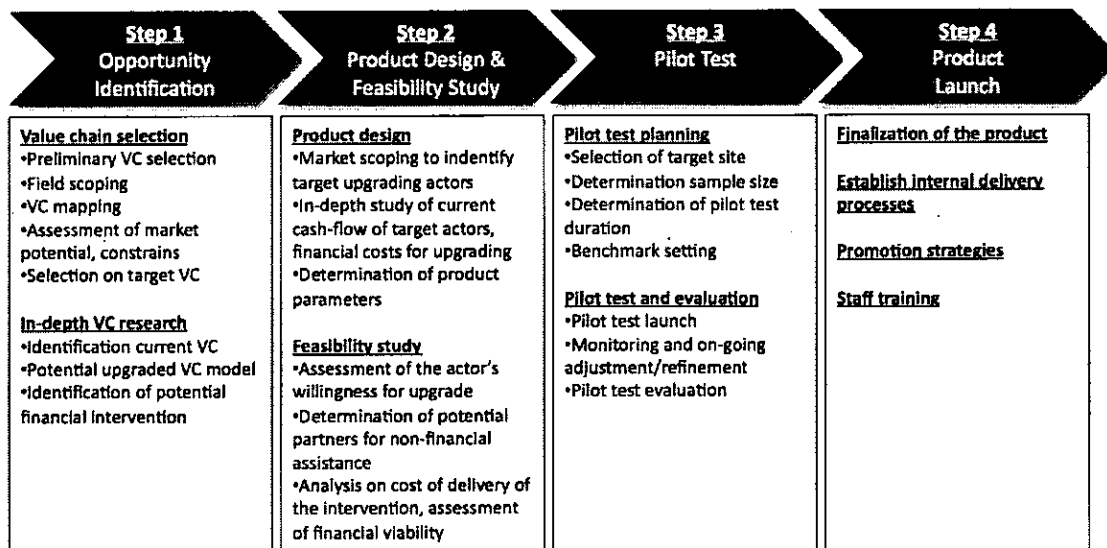


図 2.2: バリューチェーン・ファイナンス商品開発のステップ

第3節 ギルギット-バルティスタンにおけるバリューチェーン分析

第1項 ギルギット-バルティスタン地方

ギルギット-バルティスタン地方 (Gilgit-Baltistan:GB) はパキスタン最北端に位置し、アフガニスタンと中国、インドと国境を接する地域である。世界第2位の標高を誇るK2をはじめ、急峰に囲まれた山岳地域であり、人々の生活や経済活動は、パンジャブ州やシンド州等の平野部とは大きく異なる。

人口は120万人程度と予測されており、1世帯平均人数を6.8²とすると、約6万5000世帯が存在すると推定される。1人当たりの所得は約350米ドルと、パキスタン平均の1,046米ドルと比べ約3分の1である。

第2項 3種の主産品のバリューチェーン調査

GB地域で生産される商品(農作物/非農作物含む)の中で、より大きな経済規模を持ち、かつバリューチェーン改善可能性を持った生産品を3種類(じゃがいも、アプリコット、宝石&ジュエリー)を抽出し、経済規模や、具体的なバリューチェーン構造及び課題について調査を実施した。上記3品はフィールド調査でSEBCONが行った調査を下に、商品開発の可能性を見据えてFMFBと共同で選出した。

じゃがいもはGBで最も生産規模が大きく、同地域で商業ベースで生産される農産物では最もシェアの高い商品である。フィールド調査の結果、多くのじゃがいも農家は適切な保存方法や保存器具を持っていないことがわかった。そのため、収穫時に全て売り切る必要があり、必要以上に低価格で販売せざるを得ない状態にある。保存器具の購入資金の貸付や保存方法の指導などの支援が考えられる。

アプリコットはGBで生産される果物の中では最も生産高が大きい果物である。アプリコットも同様に保存や加工設備がないために多くが廃棄されており、年間の廃棄量は生産高の40%を占めている。多くのアプリコットがドライアプリコットとして加工されているが、天日干しによる乾燥方法のため商品のクオリティは低い。より質の高いドライアプリコットを提供

² National average from the latest census, Pakistan Census Organization. (1998) "Census Report of Pakistan 1998"

するための乾燥設備が普及すれば、廃棄も減り、ドライアプリコットの付加価値も向上できる。

宝石&ジュエリーは同地域でルビーやアクアマリン等の鉱物資源が豊富に存在しており、長期的には非常に経済価値が高いと考えられる。しかし、同地域の宝石やジュエリーの生産技術はそれほど高くなく、国内/国外の生産者と比較しても未だ見劣りしている。生産者に向けた長期的な技術指導が必要であり、金融面での支援は現状ニーズが低いことがわかった。

本調査の結果、詳細分析対象はアプリコットに選定された。選定理由としては、アプリコットが同地域の果物野中で生産高が高く、経済的なインパクトも大きく、また FMFB にとっても新たな顧客層開拓が可能のためである。FMFB はアプリコット農家に対するエクスポージャーが現状ない一方で、もう一つの主要作物であるじゃがいも農家が、FMFB の GB 地域のポートフォリオの約 50% を占めている。FMFB のポートフォリオのリスク集中を避ける為にじゃがいも農家は対象から外された。宝石&ジュエリーセクターは将来的な可能性はある一方で、未だ金融商品の財務持続性が確保できる程の市場性をもっていないために対象外となった。

アプリコットセクターのバリューチェーン分析

パキстанはアプリコットの生産高では、世界 3 位に位置し、そのうちの 3 分の 1 は GB 地域で生産されている。GB 地域で最も生産高の高い果物であるが、その生産高に対して需要側が吸収しきれず、多くの廃棄が発生している。調査によれば生産高の約 40% が廃棄されていると言われている。

バリューチェーンの構造においては、収穫期に農村のエージェントが生産者から収穫・加工されたドライアプリコットを買い付け、卸売り業者を通じて GB 地域の市場及びパキстанの他地域へ販売される。ギルギット地域ではドライアプリコットの品質管理を生産者と手を組んで積極的に行う輸出業者 (Exporter) の存在が見られた。彼らは農村の生産者と独自に契約を結び、農村レベルの担当者を通じて、技術指導、品質管理、認証、輸出を手がけている。図 3.5 がバリューチェーンの構造を示した図である。

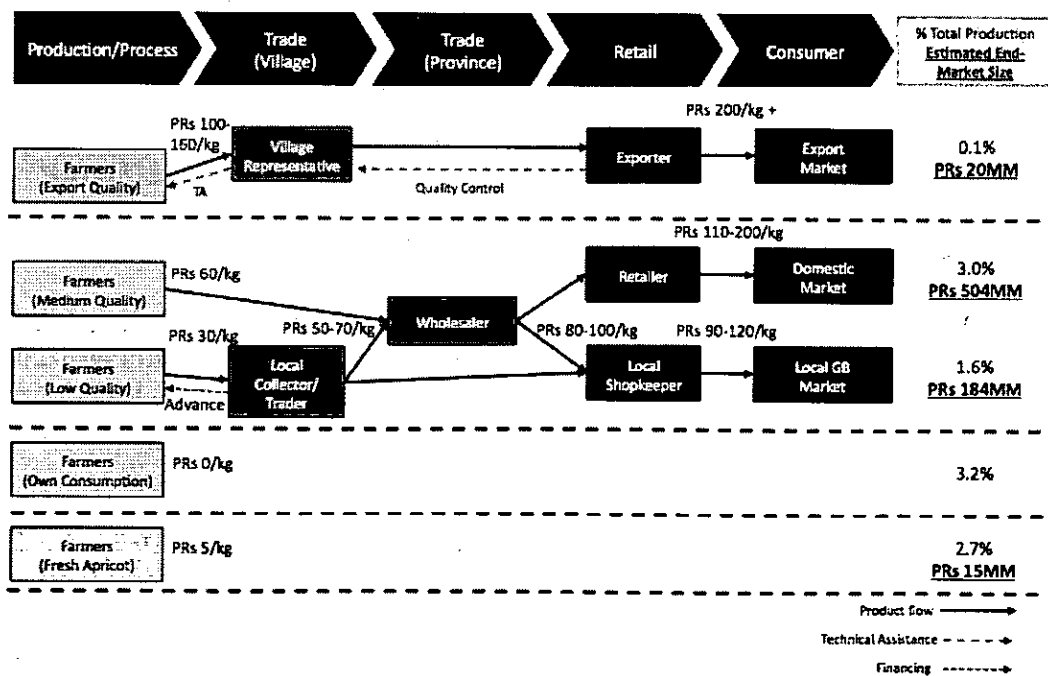


図 2.3: ドライ・アプリコットの現バリューチェーン図

第3項 アプリコット・バリューチェーンの課題抽出及び改善案

a) 現バリューチェーンの課題

バリューチェーンの課題分析の結果、一世帯あたりの生産高の減少、品質の不統一性もしくは低品質、限定的な市場アクセスの大きく分けて3点の課題が見られた：

表 2.1: ドライ・アプリコットの課題

| 課題 | 詳細 | 結果 |
|---------------|---|--|
| 1世帯あたりの生産性の低さ | <ul style="list-style-type: none"> 一本あたりの生産高の低さ | 一本あたり 15kg の生産高 (vs. 他地域では 50-80 kg/木) |
| 不統一な品質、低品質 | <ul style="list-style-type: none"> 60-80 種に渡る品種 近代的な収穫、乾燥、保存技術及び設備の不足 | 生産高の 40% が廃棄 |
| 限られた市場アクセス | <ul style="list-style-type: none"> 個人的な人間関係に基づいた販売ルート GB から他地域へ輸送コストの高さ | 生産高の 40% が廃棄 |

現地の専門家によれば、アプリコットの保存期限は3日-5日程度といわれ、新鮮なままで、産品を全て販売しきることは難しい。そのため多くは乾燥加工され、ドライアプリコットとして販売される。アプリコットの乾燥は通常、農家が収穫したアプリコットを自宅の屋根で天日干しして行われている。ただしこの手法ではアプリコットは日ざらしになり、埃や砂にまみれて品質は落ちる。このような不適切な乾燥・加工・保存手法がアプリコットの品質を下落させる原因となっていることが分かった。また GB 地域で生産されるアプリコットは60-80種類もあると言われ、品質基準が一定していないのも課題の一つである。

適切な乾燥・加工・保存器具を導入し、それらの器具を利用技術を習得してアプリコットの品質向上を実現することで、廃棄の増大を防ぎ、ドライアプリコットの付加価値の向上も実現できる。

b) バリューチェーン改善案

現状の課題を克服し、より生産者の付加価値を高められるバリューチェーンモデルとして、既存の輸出業者とパートナーシップを結び、農村レベルのローカル・エージェントと輸出業者との関係性を高め、ローカル・エージェントが積極的に生産者の品質向上に参加することで、全体的な生産物のクオリティを高めるアプローチを提案した。

そのために、FMFB はエージェントに対して輸出業者との販売契約を担保とした事業ローンを提供し、ローカル・エージェントの SME 化を促す。また生産者が近代的な乾燥・加工・保存器具を購入するための資金をグループ貸付で行うことが検討できる。ローカル・エージェントはこの過程で農村の生産者グループの組織や、生産者の貸付管理、品質向上の技術指導などを行う。下図 3.6 が新バリューチェーンモデル案である。

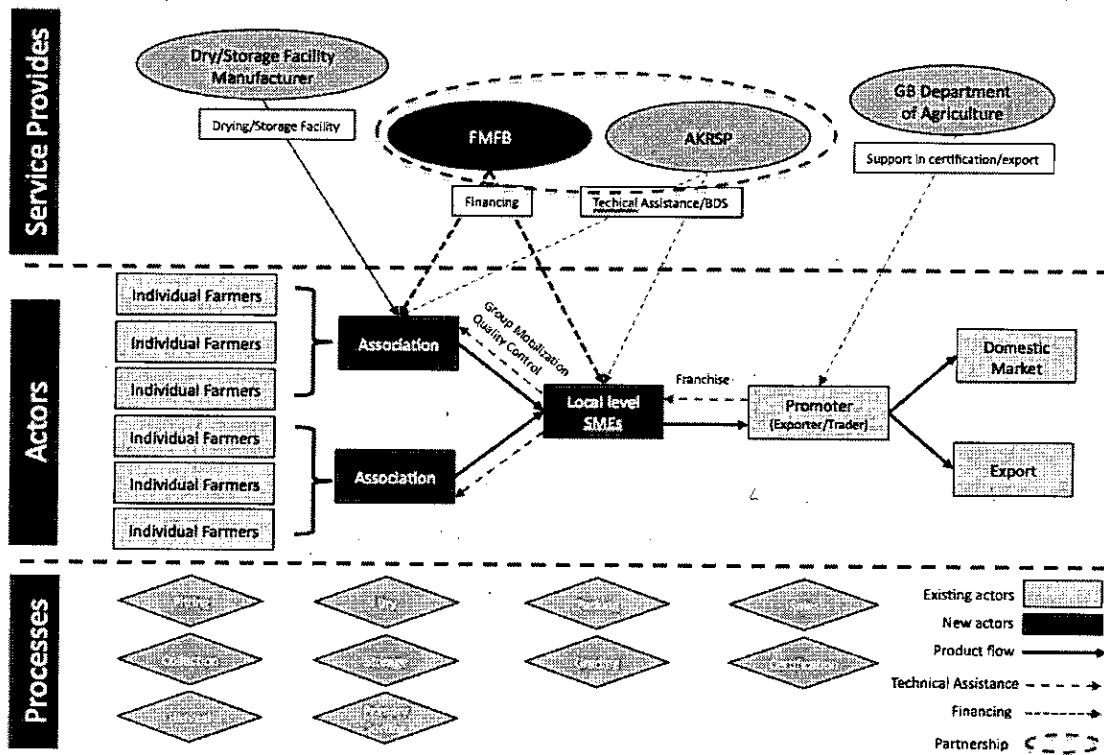


図 2.4: 新バリューチェーン案 (モデル)

第4節 シンド州におけるバリューチェーン分析

第1項 シンド州

シンド州はパキスタンの南東部に位置するパキスタン国内で人口第2位の州である。パキスタン全人口の23%を擁しており、そのうちの50%は農村部に住み農業や家畜、漁業等を営んでいる。貧困率ではバロチスタン州に次いで高く、一部地域では貧困率は50%を超える地域である。

第2項 3種の主産品のバリューチェーン調査

GB地域で生産される商品（農作物／非農作物含む）の中で、より大きな経済規模を持ち、かつバリューチェーン改善可能性を持った生産品を3種類（家畜、ナツメヤシ、*rilli*）を抽出し、経済規模や、具体的なバリューチェーン構造及び課題について調査を実施した。この3品の選出はフィールド調査でSEBCONが行った調査を下に、商品開発の可能性を見据えてFMFBと共同で選出した。

家畜セクターでは多くの土地を持たない農民が2-5頭の家畜を飼って生計を立てている。特に食肉やミルクなどの商品はシンド地域で経済規模が大きい。しかし家畜セクターの課題は衛生的な水の供給であり、現地調査では不衛生な水の摂取により下痢や病気を起こし、ミルクの生産高や肉の品質が落ちる例が見られた。このような安全な水を供給するための水ポンプや衛生材などへの融資が検討できる。

ナツメヤシはシンド州で生産される農産物の中でも小規模農家が生産に従事している農産物である。ナツメヤシセクターの課題はバリューチェーン構造が非常に複雑で、様々なアクター、特に“Arti”とよばれる middleman が複数存在していることである。Arti は小規模農家に対して肥料等の現物融資を行っており、小規模農家の多くはArti に搾取されている現況がみられた。この問題に対処する為にFMFBが仲介する商品を開発することも検討できる。

rilli はシンド州独自の伝統刺繍製品である。主にベッドのシーツとして作成される。シンド州の貧困女性のほとんどがその刺繍作りに従事しているといわれ、その生産高は高い。しかし、多くは自宅用に作られ、商業向けに販売されている例は少ない。しかし、多くの貧困女性が生産技術を保有していることを考慮すれば、商業的な販売が実現できれば社会的なインパクトは大きい。

第3項 *rilli* セクターのバリューチェーン分析

シンド州の対象バリューチェーンは、GB 地域で農産物を対象と設定したことから、非農産物である *rilli* のバリューチェーンを対象とした。詳細調査で得られた、現状のバリューチェーンの構図は下記の通りである：

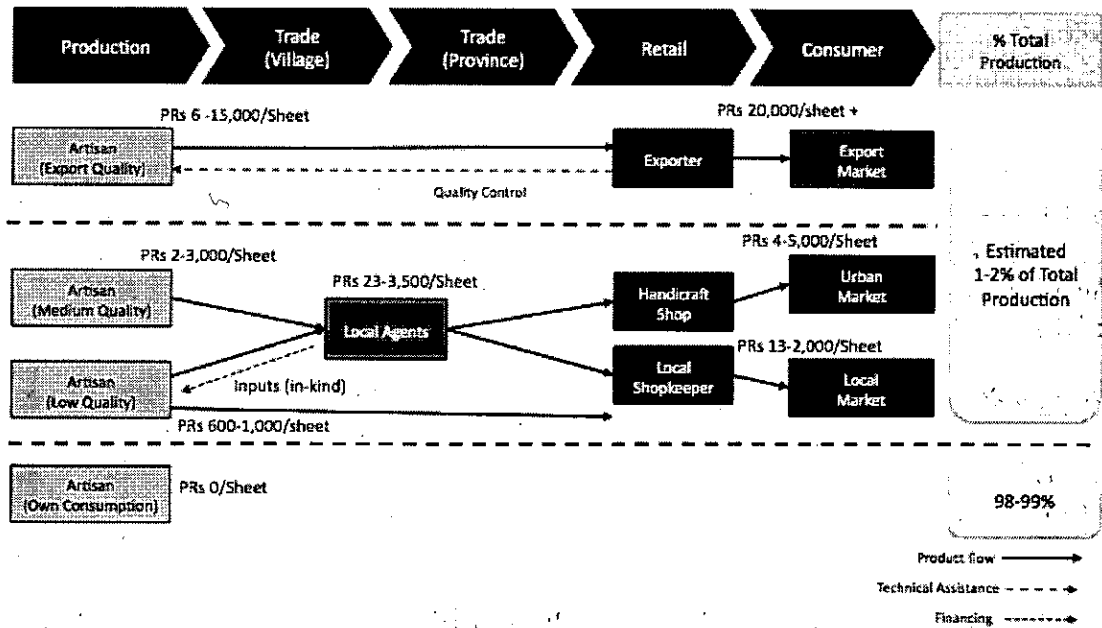


図 2.5: *rilli* の現バリューチェーン

SEBCON の調査によれば、*rilli* 市場の約 98-99%は自宅用に生産されている。非常に限られた商業向けの *rilli* の中では低品質、中品質、高品質（輸出向け）の3段階のクオリティに分かれており、低い品質のものは周辺地域の市場で主に販売され、中品質の製品はカラチやイスラマバードなどの都市部のハンディクラフトショップで販売される。一部は店のオーナーが直接買い付けるが、一部は地域レベルのエージェントを通じて小売業者の手に届く。また非常に限られてはいる者の、独自に輸出向けのクオリティの製品をデザイン・作成し、日本を含めた海外に販売している輸出業者もみられた。

第4項 *rilli* バリューチェーンの課題抽出及び改善案

a) 現バリューチェーンの課題

rilli の現バリューチェーンで見られた課題は、下記の通りである：

- *rilli* の商業的展開の取り組みの欠如：多くの生産者が自宅用に作成しており、商業向けに意識して生産している生産者が少ない。
- 最終消費者のニーズとのギャップ：エージェントが最終消費者のニーズ情報を保有しておらず、製品やデザインが最終消費者のニーズに合わせたものになっていない。またエージェントやショップオーナーは生産に携わらない男性であるため、適切なニーズ情報を生産者に提供できていない。
- 単一の最終製品（ベッドシーツ）：現状、刺繍の技術は様々な製品作りに活用できるものの、現状は最終製品がベッドシーツに限られている。ベッドシーツはサイズも大きく、購入頻度も低いいため、市場性が低い可能性が高い。財布のような、より

サイズが小さく、購入頻度の高い商品の政策が必要である。✓

b) バリューチェーン改善案

現状の課題を克服し、より生産者の付加価値を高められるバリューチェーンモデルとして女性のセールスエージェントを農村・地域レベルで創出し、彼女らが、生産者に最終消費者のニーズ情報を提供する事で、最終消費者のニーズを汲んだ商品の製作やデザインを促す。FMFBは女性のセールスエージェントを創出するための技術指導を組み合わせたパッケージローンの供給及び生産者向けのデザインや技術指導を含めたローンの供給も可能である。✓

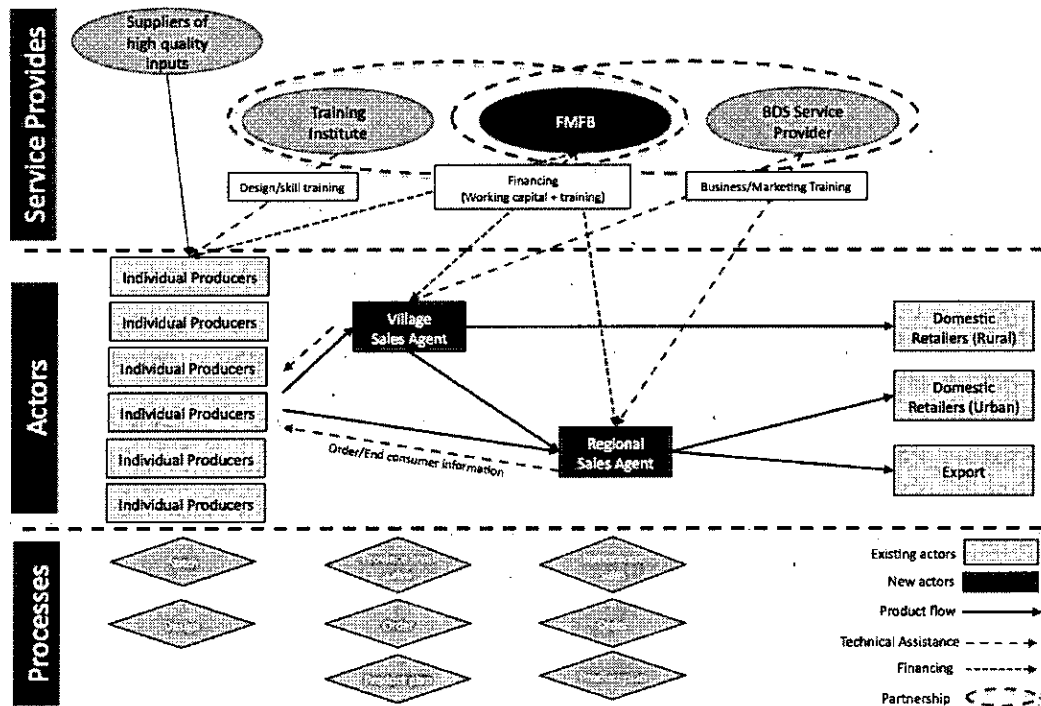


図 2.6: 新バリューチェーン案 (モデル)

第3章 フィールド職員の人材育成に関する調査

第1節 調査手法と概要

本調査はマイクロファイナンス機関のフィールド職員の人材育成ニーズの調査である。

本調査は以下の3つのステップで実施された。

- 1) フィールド職員が継続的に働けるためのキャリアステップに関する調査
- 2) フィールド職員のスキル向上のための研修ニーズの調査
- 3) 新たな研修モジュールの開発と研修を実施するトレーナーの育成

FMFB と協議した結果、合意された主要成果品は以下の通りである。

- キャリアステップに関する初期調査
- 上記調査に基づくフィールド職員の職務記述書の刷新
- 研修ニーズの調査に基づく研修モジュール提案（15モジュール）
- 研修モジュールの開発（2モジュール）
- 研修を実施するトレーナーの育成（FMFB スタッフ 50名）

本調査は2010年7月より2011年3月まで実施され、同期間中に3回の現地調査が行われた。第1次現地調査では、FMFBとの成果品に関する合意を行い、第2次調査ではシニア・マネージャーへのインタビューやフォーカス・グループ・ディスカッション(FGD)を通じてフィールド職員の現状や人材育成ニーズの聞き取り調査を行った。

第3次現地調査では実際の成果品の提供とイスラマバード及びサッカ（シンド州）にて「Basic Business and Credit Appraisal」及び「Delinquency Control & Portfolio Quality Management」をテーマに計50名の職員にトレーナー育成研修を実施した。

第2節 マイクロファイナンス機関の人材育成

商業銀行などの他の金融機関と比較して、MFIの特異な点は顧客とローンオフィサーを始めたフィールド職員の人間的な関係が顧客の返済率や貸し付けの成績に直接的に影響する点である。財務諸表などが揃っている法人への貸し出しとは異なり、MFIの顧客はそのような情報のない貧困層の人々であり、そのような人々への信用評価や貸し付け、返済管理はフィールド職員の「目利き」や「腕」によって大きく左右される。フィールド職員的能力がMFIの組織全体の成果に大きな役割を担っている。

しかしMFIの経営においてフィールド職員の人材育成は見逃されがちである。フィールド職員は人数も多いため、彼らの人材育成にかかるコストに対して、明らかに成果が見られるのは3-5年先の中長期的なものである。MFIは財務持続性を達成するためにコスト削減の圧力を受けており、長期的な視野の投資も難しい。

しかし、MFセクターのビジネス環境、競争環境は近年大きく変貌しており、フィールド職員がそのような変化に対応するための能力を身につけることは急務である。

第3節 フィールド職員的能力向上に向けた調査

第1項 概要

FMFBはマイクロファイナンス銀行として、マイクロファイナンス（貸し付け等）のサービス

に加えて、支払い代行や送金、預金などのバンキング・サービスも提供している。

FMFBのような元々農村開発団体の一部だったマイクロファイナンス・プログラムから独立したマイクロファイナンス銀行のシニア・マネージャーや支店長には、通常ローンオフィサーからキャリアを積んだ職員が多い。このようなケースでは、組織全体でもマイクロファイナンスのサービスの知識や経験は豊富であるが、バンキングサービスの能力が弱いのが一般的である。一方、商業銀行がマイクロファイナンスに乗り出すような例では、バンキングサービスの能力は非常に強いが、マイクロファイナンスへの理解には欠けているケースがよく見られる。

どちらの例にせよ、職員がマイクロファイナンスとバンキングの両方の能力をバランスよく兼ね備えることが組織の成長にとって重要な要素である。

第2項 キャリアステップの各段階における職務能力の特定

FMFBのフィールド職員においても、上述通りマイクロファイナンスとバンキングのどちらかの能力に偏る例が見られた。組織全体がバランスよく両者の能力を得るためには、あらゆるフィールド職員に対して両者の能力向上の機会を提供し、バランスのとれた能力を持つ職員をエリア・マネージャーやブランチ・マネージャー等に昇格させることが重要である。

キャリア向上を見据えた人材育成を実施するために、キャリアステップの各段階において習得が必要な能力を調査分析を行い提案した。

- ✓ ブランチ・マネージャーからエリア・マネージャー
- ✓ MFO チームリーダー からブランチ・マネージャー
- ✓ MFO から MFO チーム・リーダー
- ✓ アシスタント MFO から MFO

本分析では、人材育成のフレームワークである、“KSA”：Knowledge（知識）、Skills（スキル）、Attitude（心構え）、の3つの基盤のベースに必要な能力の特定を行った。

知識（K）は職務のあらゆる面の基礎となる存在であり、スキル（S）はタスクを効率的に、効果的に処理するための能力であり、また心構え（A）は職員の内部に秘める可能性を業務で実施にパフォーマンスとして実現するために必要な能力である。

図 4.2 は KSA のフレームワークにおいて、分類される具体的な能力の例である。

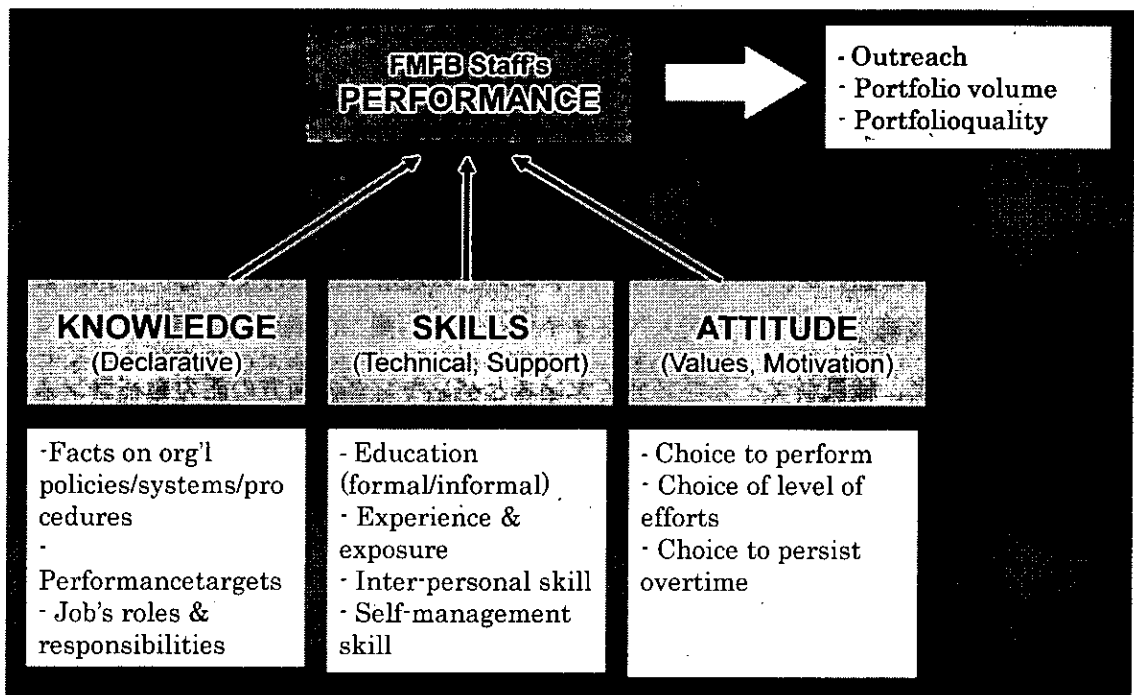


図 3.1: KSA フレームワーク

本分析により提案された各職位における重要な能力は下記の通りである。

- ✓ ブランチ・マネージャーからエリア・マネージャー
 - 監督/管理能力 (規則遵守/支店のモニタリング評価能力)
 - 顧客との関係構築 (顧客満足度向上/エリアレベル)
 - リスク管理・不良債務管理能力 (流動性管理/不良債務管理)
 - サービスのクオリティ管理能力 (スタッフ/支店/エリア)

- ✓ MFO チームリーダーからブランチ・マネージャー
 - 人事能力 (MFO 職員の人材育成、報酬等の管理)
 - 顧客との関係構築 (顧客満足度向上/支店レベル)
 - ポートフォリオ管理 (コンプライアンス/流動性/リスク管理)
 - サービスのクオリティ管理能力 (スタッフ/支店/エリア)

- ✓ MFO から MFO チーム・リーダー
 - MFO の管理能力 (コミュニケーション/リーダーシップ)
 - パフォーマンス管理 (顧客数/商品販売数/返済率)
 - 顧客関係 (顧客ケア/教育)
 - レピュテーション管理 (組織規範遵守/社内競争の管理)

- ✓ アシスタント MFO から MFO
 - 顧客関係 (コミュニケーション/顧客ケア)
 - 業務の基礎知識 (信用評価/取引管理/時間管理)
 - 業務の生産性や質の管理 (安定的な成果/リスク評価)
 - 組織のミッションなどの理解 (仕事に関する理解/チームワーク)

本プロジェクトの調査範囲には入らないが、上記の分析で抽出された KSA の重点分野をもとに、今後キャリアアップに必要な能力や研修プログラムが特定可能である。

第3項 職務記述書の刷新

FMFB との成果品に関する合意の下に、職務記述書(Job Description)の刷新を行った。本刷新は、第2次調査で行った聞き取り調査で得た情報に基づいて、これまでの職務記述書で規定された職責や業務などと実務との間に生まれているギャップを特定し、現状の実態に合わせた内容にする形で行われた。

同時に職務記述書のフォーマットも、世界の MFI のベストプラクティスを参考に、下記の通り刷新された。

- 1-2 ページで簡潔かつ必要な情報が網羅された内容
- 詳細な職責を記述
- 意思決定の権限をもつ活動
- Knowledge, Skills and Attitude 別に記述された職務必要条件
- 詳細な必要業務と業務別の時間配分の目安

本フォーマットは FMFB 人事グループに共有され、フィードバックを受けて確定された。下記が刷新した職位のリストである。

- ✓ Branch Manager
- ✓ Microfinance Team Leader
- ✓ Microfinance Officer
- ✓ Assistant Microfinance Officer
- ✓ Trainee Microfinance Officer
- ✓ Banking Operation in Charge
- ✓ Teller

第4節 フィールド職員向け研修モジュールの開発と提供

第1項 イントロダクション

研修は職員にとって業務のパフォーマンスを向上させるために必要な知識・スキル・心構え（KSA）を身につける重要な機会である。

FMFB は人事グループ内部にある研修部門のスタッフにより研修プログラムを提供している。しかし、彼らが保有する研修モジュールは非常に限られており、また研修を提供できる内部のトレーナー人材も限られている。FMFB の研修モジュールを強化し、またより多くの職員がトレーナーとなり自ら職員に研修を実施するようにするための支援を実施した。

第2項 フィールド職員の研修ニーズ

フィールド職員の研修ニーズは第2次調査においてシニア・マネージャーやフィールド職員から聞き取り調査を行い特定された。聞き取り調査を通じて得られた主な結果は下記の通りである：

- ・ リーダーシップやコミュニケーションなどのソフトスキルに関する研修モジュールは存在するものの、技術的な専門知識を提供するモジュールはほとんど保有しておらず、フィールド職員に技術的な知識が不足している。
- ・ 特にフィールド職員（MFO）は、最も基本的な貸付の規定や手続きについて理解が欠けており、予期しない手続きのミスやコンプライアンスのミスが発生している。原因の一つとして社内規定が現地語ではなく英語で準備されていることもあるが、そもそも貸付に際しての規定や信用評価の手続きについての研修が本格的に実施されていない。
- ・ フィールド職員に研修を行えるトレーナーの不足が、研修が実施できていない原因の一つである。研修部門には2011年時点でスタッフが3名しかおらず、各支店で研修をできる状況ではない。トレーナーを増やすためにトレーナー育成の研修を行いFMFB内部にトレーナーを増やすことが急務。

上記の結果及び現場での研修ニーズのヒアリングに基づき、優先度の高い研修モジュール15コースを提案した。提案コースは下記の通りである。

1. Strategy and Business Planning (RM/AM 向け)
2. Strategic Marketing (RM/AM 向け)
3. Risk Management in MFIs (RM/AM/BM 向け)
4. MFI's Financial Performance Measurement & Analysis (RM/AM/BM 向け)
5. MFI's Branch Operation Management (BM 向け)
6. Delinquency Control & Portfolio Quality Management (BM/MFO-TL 向け)
7. MF Performance Management Process (BM/MFO-TL 向け)
8. Basic Business and Credit Appraisal (MFO 向け)
9. Advance Credit & Business Appraisal (MFO-TL 向け)
10. Basic Marketing in MFIs (MFO 向け)
11. Client Care & Relations in MFIs (MFO/BOI 向け)
12. Effective Communication Skill (BM 向け)
13. Effective Managerial Leadership (BM 向け)
14. Leadership & Supervisory Skills (MFO-TL 向け)
15. Fundamental Principles & Best Practices in MF Operation (MFO/BOI/Teller)

第3項 トレーナー育成

a) 研修コースの選定

上記の 15 モジュールより、FMFB 研修部門の選択により “Basic Business and Credit Appraisal” 及び “Delinquency Control and Portfolio Quality Management” の 2 モジュールが本プロジェクトにおける開発対象モジュールとして選ばれた。本モジュールはトレーナー育成のコースであり、上記トピックにおいて研修を実施できるトレーナーを育成することを目的に行われた。

表 3.1: 研修コースの概要 *Basic Business and Credit Appraisal*

| Training of Trainers on Basic Business and Credit Appraisal (4 days) | |
|--|--|
| Experiential Based Training and Facilitation Skills (2 days) | Basic Business and Credit Appraisal (2 days) |
| Objectives: • Learn various approaches to become a effective trainer • Understand the process and importance of communication • Learn and demonstrate practical skills to become effective trainers | Objectives: • Learn how to appraise credit proposals • Perform risk analysis on credit proposals • Conduct comprehensive collateral analysis • Identify entrepreneur skills and potential |
| Contents: 1. Brief Theory in Learning & Adult Education 2. Methodological Diversity in Training 3. Experienced-based Training Cycle 4. Effective Communication & Facilitation Skills 5. Use of Visualizations/Aids in Learning Situations 6. Practical Hints in Preparing/Organizing Training | Contents: 1. Principles, Concepts & Types of Microlending 2. Micro-business Environment 3. Simple Business Plan of Micro-Entrepreneurs 4. Basic Marketing Concepts 5. Understanding Simple Financial Statements 6. Credit Appraisal Process 7. Loan Disbursement |

表 3.2: 研修コースの概要 *Delinquency Control and Portfolio Quality Management*

| Training of Trainers on Delinquency Control and Portfolio Quality Management (7 days) | | |
|--|---|---|
| Experiential Based Training and Facilitation Skills (3days) | Delinquency Control (2 days) | Portfolio Quality Management (2 days) |
| Objectives: - Learn various approaches to become an effective trainer - Understand the process and importance of communication - Learn and demonstrate practical skills to become effective trainers | Objectives: - To enhance knowledge and skills of MF staff on the key principles and processes in controlling loan delinquency and maintaining portfolio quality in all branches. - Enables MFI staff to develop and improve the quality of their own portfolio and focuses on problem prevention and early problem identification and control to maintain quality portfolio. | |
| Contents: 1. Brief Theory in Learning & Adult Education 2. Methodological Diversity in Training 3. Experienced-based Training Cycle 4. Effective Communication & Facilitation Skills 5. Use of Visualizations/Aids in Learning Situations 6. Practical Hints in Preparing/Organizing Training | Contents: 1. Basic Concepts & Principles in Delinquency Control 2. Cost, Implication & Measuring Delinquency 3. Analysis of Causes of Delinquency 4. Delinquency Prevention Strategies 5. Steps to Deal with Delinquency: Detection & Action 6. Actions to take after a Delinquency Crisis | Contents: 1. Defining and Measuring Portfolio Quality 2. Managing Loan Portfolio Quality 3. Understanding the Loan Portfolio Tracking System 4. Practical Exercise: Strategies to Maintain Portfolio Quality in Your Institution |

b) 研修内容

参加者の概要 :

研修はサッカル (シンド州) 及びイスラマバードで計 50 名のトレーナーを招聘して実施された。参加者は様々な職位及び地域から選出された (図 4.3 及び図 4.4 参照)。

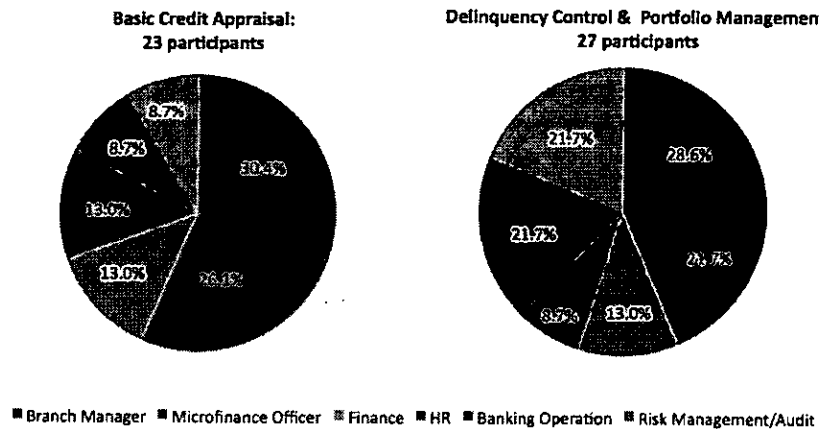


図 3.2: 参加者の比率 (職位別)

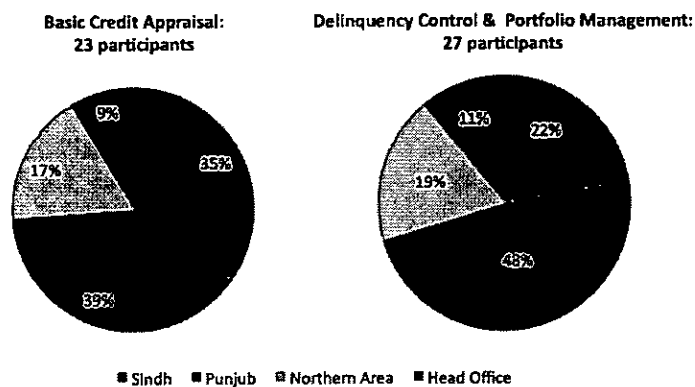


図 3.3: 参加者の比率 (エリア別)

c) 研修のフレームワーク:

本研修は、各トピックの研修を担うトレーナー育成を目的として、参加体験型の研修方式で実施された。各研修コースは参加者の学習体験を最大限に高めるために、研修はグループワークや発表等を通じた実務的な研修に講義を加えた形で、体験や実務を通じた学習を促進するよう設計された(図 4.5 参照)。

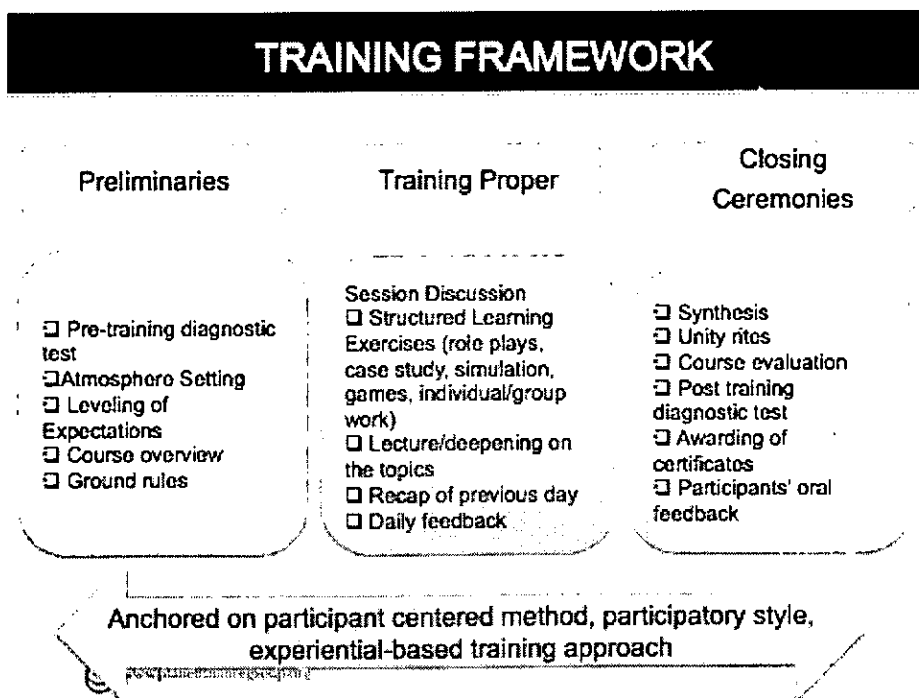


図 3.4: 研修のフレームワーク

またトレーナーには本プロジェクト終了後も持続的に研修ができるように、研修で利用されたプレゼンテーションスライドや、研修プログラムの計画、研修内容やエクササイズなどの説明を含めたガイドラインなどが提供される。

c) 研修結果: 参加者の評価

研修参加者に向けて研修前と研修後にアンケート配布し、研修についての評価を実施し

た。トレーナーとしての技術レベルの自己評価、研修コースに関する評価、満足度などが五段階評価で評価された。評価結果は下記の通りである。

研修コース評価結果: Basic Business and Credit Appraisal

- ✓ 参加者のトレーナーとしての技術レベルの自己評価は、研修参加前は「低い(五段階評価で下から2番目) から、研修参加後「高い(五段階評価で上から2番目)」
- ✓ 65%の参加者が研修コースを「非常に良い(五段階評価で最も上)」、残りの35%の参加者が「良い」と評価
- ✓ 44%が研修コースの満足度を「非常に満足している」と評価、52%が「満足している」と評価、4%が「普通」と評価

研修コース評価結果: Delinquency Control & Portfolio Quality Management

- ✓ 参加者のトレーナーとしての技術レベルの自己評価は、研修参加前は「低い(五段階評価で下から2番目) から、研修参加後「高い(五段階評価で上から2番目)」
- ✓ 96%の参加者が研修コースを「非常に良い(五段階評価で最も上)」、残りの4%の参加者が「良い」と評価
- ✓ 85%が研修コースの満足度を「非常に満足している」と評価、残りの16%が「満足している」と評価

第4項 将来に向けた提言：戦略的な研修提供プランの策定と研修モジュール開発

本プロジェクトで実施された研修2モジュールは上述の通り高い評価で終わった。今後、トレーナーが本研修で学んだ知識を身につけ直ちにトレーナーに実践の機会を与える必要がある。そのためには研修部門が主導をとり、今回育成されたトレーナーをベースに研修の年間計画を作成する必要がある。

また長期的には育成されたトレーナーの質を担保・維持するための、トレーナーの認証・プール制度の設計が必要である。トレーナー育成研修を受けたとしても、個々のトレーナーとしての能力はそれぞれであり、時間が経つにつれ質が落ちる者もいれば、経験を積んで伸びる者もいる。トレーナーを定期的に評価し、研修の質を一定にするための取り組みが必要である。また、研修を受けた者がすぐに組織を離れてしまう可能性もある。このようなことが無いように研修を受けた後は半年～1年間程度の間、転職ができないような制度を作っているMFIも存在する。持続的な研修プログラムの提供のためには、FMFBもこのような策を検討することも重要である。

また研修モジュールの強化も必要である。一つの研修モジュールを作成するためには、相応のベース調査、作成、編集が要され、人的リソースも限られている研修部門だけでは対応しきれない可能性がある。研修モジュールの内容は、基本的には他のMFIで活用できるので、必ずしもすべてのMFIが独自に研修モジュールを開発する必要はない。そのために研修モジュールの開発は個別MFIで実施せずに、Pakistan Microfinance Network (PMN) などのようなMFセクターの支援組織が開発・管理し、会員MFIに有償あるいは無償で提供する形にすればより効率的と考えられる。

個別MFIは研修部門主導で受け取ったモジュールを自らの組織の文脈に合わせた形に修正し、内部のトレーナーを通じて提供するようなスキームにすれば自組織でモジュール開発を抱え込むよりも手間がかからない。ドナーは、MFセクターの支援機関に研修モジュール開発の支援を実施しながら、個別MFIのモジュール修正やトレーナー育成にも支援していけば、より幅広くMFセクターに裨益するモデルと成るだろう。