

プラネット大学

コース2 マイクロファイナンス機関の設立

特定非営利活動法人 プラネットファイナンスジャパン



マイクロファイナンス機関の設立

レッスン 1 プランニング

定義

参加者

プランニング

プランニングのヒントとガイドライン

レッスン 2 ビジネスプラン

ミッション

ビジネスプラン・モデル

レッスン 3 マイクロファイナンス機関の資金調達

定義

資金調達先

長所

短所

資金調達のヒント

レッスン 4 組織体制

定義

特徴

レッスン 5 人材マネジメント

定義

採用基準

調和と賃金

モチベーション

生産性

レッスン 6 活動地域における目標

定義と必要なデータ

手順

モデル

レッスン 7 クレジット・グループの組織

定義

長所

短所

必要条件

効率化のためのガイドライン

ケース・スタディ

マイクロファイナンスプログラムを作る

このレッスンでは**ビジネスプランの重要性と使用方法**について、またそのガイドラインとビジネスプランを発展させるためのモデルを提示していく。

ビジネスプラン・モデル

プランニングのヒント

プランニングのサイクル

実施希望者

詳細

ビジネスプラン

定義

ガイドライン

ビジネスプランとは？

ビジネスプランとは、ある組織が設定された目標を達成するために、現状を把握・提示したり、行動計画を分析、評価、作成する過程である。

つまりビジネスプランとは、団体がそれぞれの段階における目標を決められた期間内に達成するために、目標、手段、戦略を明確に設計していく方法なのである。

またビジネスプランは、各団体に実際の成果と予測された成果を比較し、目標の到達度合いをモニターできるマネージメント手法でもある。

それゆえ、マイクロクレジットプロジェクト立ち上げの際に明確なビジネスプランを作成することは、ミッションとゴールへ確実に進むために重要となる。

明確でよく練られた計画は、マイクロファイナンス機関(Microfinance Institution-MFI)が、ドナーや商業銀行、その他の資金提供者と交渉する際の立場を強めることができる。数多くの資金源があるが、専門的な事前計画は資金調達に不可決といえる。

また、顧客や公共機関、株主、その他にビジネスプランを開示していくことも必要である。

ビジネスプラン

定義

ガイドライン

マイクロファイナンスプログラムの実施希望者
ここでは二つのケースに分類する



既存団体が実施する場合

既存の団体（コミュニティを基盤とした団体や、NGO）がマイクロファイナンスプログラムを企画する場合、団体の運営にかかわるポジションにいる主力メンバー全員がその実行に関わらなければならない。

つまり、**活動やプログラムに対して明確なビジョンを持ち**、意思決定権があり、目標を設定でき、目標達成のために人的、物的、資金的需要を把握できるスタッフが企画の立案に参加することが求められる。

ビジネスプラン

定義

ガイドライン

マイクロファイナンスプログラムの実施希望者
ここでは二つのケースに分類する



既存団体がない場合は、活動開始時に計画の立案をするため、**専門的知識を備えた3人から5人のチーム**を組むことが望ましい。そして**少なくともチームのうち2人は、コミュニティレベルでその分野の経験があることも重要だ。**

必ずチームリーダーを1人選出し、チームリーダーはメンバーの意見が一致しない場合、意見をまとめなくてはならない。

計画の立案に関与するチームメンバー1人1人が目標設定や組織体系の確立や、プロジェクト運営過程で生じる決断に**積極的に関わる**必要がある。

これらのメンバーはプロジェクトスタート時にのみ関わるのではなく、将来的にはプロジェクト、実施機関の運営に経営陣の一員として加わる。

ビジネスプラン

定義

ガイドライン

プランニングサイクル

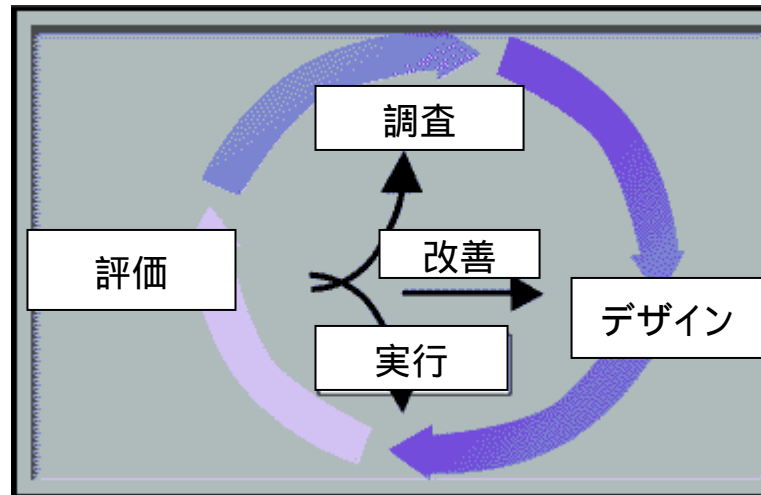
プロジェクトを立ち上げる際には、様々な工程がある。

下記の図[2]はその工程の詳細であり、実際に実施された結果に基づいてプランニングは連続的、流動的に改善されていく。

目標達成への工程に着手できなかつたり、各工程が継続的に見直され改善されなかった場合、プランニングの目的はなくなってしまう。

プランニング完了に要する期間は組織ごとに異なるが、6週間を超えない範囲で行われることが望ましい。

図[2] 国連開発計画(1997年)、P.19



ビジネスプラン

定義

ガイドライン

プランニングのヒントとガイドライン

MFIがプランニングをどのように進めるかは、ビジネスプランの質に大きく影響してくる。

ここでは、今後資金提供者になるかもしれない潜在的な顧客にとって、より親しみやすく魅力的な、包括的でまとまりのある計画を立案するための一連のガイドラインについて詳述している。

はじめにプランニングの工程に責任を持つチームを作り、作業の詳細と完了期限が記されたワークプランを作成する。一回目の打ち合わせで、各チームメンバーに仕事の振り分けをすることが必要となる。

以下の業務がこの時点で認識されなければならない:

状況分析

潜在的な障害を
明らかにする

・状況分析

マイクロファイナンス機関が活動、または活動するであろう地域の分析、マクロレベル(経済、政治状況)だけでなく、ミクロレベル(競合団体、対象人口の区分状況など)にわたる分析

戦略を練る

目標制定

所属団体と他の団体を
分析する

ターゲットの明確化

戦略の潜在的要素を分析する

資金源の多角化

ビジネスプラン

定義

ガイドライン

プランニングのヒントとガイドライン

MFIがプランニングをどのように進めるかは、ビジネスプランの質に大きく影響してくる。

ここでは、今後資金提供者になるかもしれない潜在的な顧客にとって、より親しみやすく魅力的な、包括的でまとまりのある計画を立案するための、**一連のガイドライン**について詳述している。

はじめにプランニングの工程に責任を持つチームを作り、作業の詳細と完了期限が記されたワークプランを作成する。一回目の打ち合わせで、各チームメンバーに仕事の振り分けをすることが必要となる。

以下の業務がこの時点で認識されなければならない:

状況分析

潜在的な障害を
明らかにする

潜在的な障害を明らかにし、運営に関する決定をする。

戦略を練る

目標制定

所属団体と他の団体を
分析する

ターゲットの明確化

戦略の潜在的要素を分析する

資金源の多角化

ビジネスプラン

定義

ガイドライン

プランニングのヒントとガイドライン

MFIがプランニングをどのように進めるかは、ビジネスプランの質に大きく影響してくる。

ここでは、今後資金提供者になるかもしれない潜在的な顧客にとって、より親しみやすく魅力的な、包括的でまとまりのある計画を立案するための、**一連のガイドライン**について詳述している。

はじめにプランニングの工程に責任を持つチームを作り、作業の詳細と完了期限が記されたワークプランを作成する。一回目の打ち合わせで、各チームメンバーに仕事の振り分けをすることが必要となる。

以下の業務がこの時点で認識されなければならない:

状況分析

潜在的な障害を
明らかにする

戦略を練る

目標制定

所属団体と他の団体を
分析する

ターゲットの明確化

戦略の潜在的要素を分析する

資金源の多角化

・障害の克服や、目標を達成するための戦略を練る。

全てのステークホルダー(役員や管理職、スタッフ、既存顧客、新規顧客などマイクロファイナンス機関の委員会、執行部、一般スタッフ、新規および既存の顧客)の展望を包括することも必要である。

この工程を履行することで、成功に不可欠な幅広い層の支持を得ることができる。

マイクロファイナンス企画概要

定義

ガイドライン

プランニングのヒントとガイドライン

MFIがプランニングをどのように進めるかは、ビジネスプランの質に大きく影響してくる。

ここでは、今後資金提供者になるかもしれない潜在的な顧客にとって、より親しみやすく魅力的な、包括的でまとまりのある計画を立案するための、**一連のガイドライン**について詳述している。

はじめにプランニングの工程に責任を持つチームを作り、作業の詳細と完了期限が記されたワークプランを作成する。一回目の打ち合わせで、各チームメンバーに仕事の振り分けをすることが必要となる。

以下の業務がこの時点で認識されなければならない:

状況分析

潜在的な障害を
明らかにする

・組織の目標を決定する(短期、中期、長期的な)

戦略を練る

目標制定

所属団体と他の団体を
分析する

ターゲットの明確化

戦略の潜在的要素を分析する

資金源の多角化

ビジネスプラン

定義

ガイドライン

プランニングのヒントとガイドライン

MFIがプランニングをどのように進めるかは、ビジネスプランの質に大きく影響してくる。

ここでは、今後資金提供者になるかもしれない潜在的な顧客にとって、より親しみやすく魅力的な、包括的でまとまりのある計画を立案するための、**一連のガイドライン**について詳述している。

はじめにプランニングの工程に責任を持つチームを作り、作業の詳細と完了期限が記されたワークプランを作成する。一回目の打ち合わせで、各チームメンバーに仕事の振り分けをすることが必要となる。

以下の業務がこの時点で認識されなければならない:

状況分析

潜在的な障害を
明らかにする

・所属団体と他の団体を比べて異なる要素を書き出すことは、その団体の目標達成に役立つ。

目標達成のための望ましいビジネスプランを作成することで、団体は成功を決定づけるための重要な要因を知ることができる。

戦略を練る

目標制定

所属団体と他の団体を
分析する

ターゲットの明確化

戦略の潜在的要素を分析する

資金源の多角化

ビジネスプラン

定義

ガイドライン

プランニングのヒントとガイドライン

MFIがプランニングをどのように進めるかは、ビジネスプランの質に大きく影響してくる。

ここでは、今後資金提供者になるかもしれない潜在的な顧客にとって、より親しみやすく魅力的な、包括的でまとまりのある計画を立案するための、**一連のガイドライン**について詳述している。

はじめにプランニングの工程に責任を持つチームを作り、作業の詳細と完了期限が記されたワークプランを作成する。一回目の打ち合わせで、各チームメンバーに仕事の振り分けをすることが必要となる。

以下の業務がこの時点で認識されなければならない:

状況分析

潜在的な障害を
明らかにする

・ターゲットを明確にする（例えば金融機関へのアクセス手段が全くないか、または限られている低所得者）

戦略を練る

目標制定

所属団体と他の団体を
分析する

ターゲットの明確化

戦略の潜在的要素を分析する

資金源の多角化

ビジネスプラン

定義

ガイドライン

プランニングのヒントとガイドライン

MFIがプランニングをどのように進めるかは、ビジネスプランの質に大きく影響してくる。

ここでは、今後資金提供者になるかもしれない潜在的な顧客にとって、より親しみやすく魅力的な、包括的でまとまりのある計画を立案するための、**一連のガイドライン**について詳述している。

はじめにプランニングの工程に責任を持つチームを作り、作業の詳細と完了期限が記されたワークプランを作成する。一回目の打ち合わせで、各チームメンバーに仕事の振り分けをすることが必要となる。

以下の業務がこの時点で認識されなければならない:

状況分析

潜在的な障害を
明らかにする

・必要な人材、物質、資金源に関連する戦略を分析する。必要となる財源や、人的、物的資源など、戦略の潜在的要素について分析する

戦略を練る

目標制定

所属団体と他の団体を
分析する

ターゲットの明確化

戦略の潜在的要素を分析する

資金源の多角化

ビジネスプランとは？

定義

ガイドライン

プランニングのヒントとガイドライン

MFIがプランニングをどのように進めるかは、ビジネスプランの質に大きく影響してくる。

ここでは、今後資金提供者になるかもしれない潜在的な顧客にとって、より親しみやすく魅力的な、包括的でまとまりのある計画を立案するための、**一連のガイドライン**について詳述している。

はじめにプランニングの工程に責任を持つチームを作り、作業の詳細と完了期限が記されたワークプランを作成する。一回目の打ち合わせで、各チームメンバーに仕事の振り分けをすることが必要となる。

以下の業務がこの時点で認識されなければならない：

状況分析

潜在的な障害を
明らかにする

・多様な資金源について提示できるようにする

(またどのように資金を運用していくかについても言及する)

この業務計画において、組織は少なくとも三年間は、持続可能な運営を続けなければならない。

戦略を練る

目標制定

所属団体と他の団体を
分析する

ターゲットの明確化

戦略の潜在的要素を分析する

資金源の多角化

ビジネスプラン

ミッション

ビジネスプランモデル

このセクションでは、ビジネスプランにおける最も重要なポイントについて説明する。

このセクションでは組織的なミッションを掲げることの重要性を理解し、マイクロクレジット・プログラムのミッションと目的を明確にするために必要な手順を学ぶ。

D

ミッションはそのプロジェクトの「存在理由」である。

組織のミッションは指針となる原則と、全体的な方向性を明確化したものである。それは基本的に、組織が「何を目的として」設立されたかを示すビジョンを表現したものである。

ミッションは、提供されるプロダクトとサービス、ターゲットとするクライアント、そしてクライアントが居住する区域についてはっきりと定めるものとする。

「ミッション・ステイトメント」は、基本的にMFIの目的とその達成方法を述べたものである。

ミッション・ステイトメントで述べられたミッションと目的は、**将来の組織のマネージャー、役員、スタッフのモチベーションやガイドラインの拠り所となる**。それは、ミッションが組織が取るすべての行動の基礎となっているためである。またミッションは、将来のマイクロクレジット・プログラムの業務、戦略、編成を決定づけ、潜在的な資金提供者について言及する際にも役立つ。

ビジネスプラン

ミッション

ビジネスプランモデル

このセクションでは、ビジネスプランにおける最も重要なポイントについて説明する。

このセクションでは組織的なミッションを掲げることの重要性を理解し、マイクロクレジット・プログラムのミッションと目的を明確にするために必要な手順を学ぶ。

D

ミッションはそのプロジェクトの「存在理由」である。

参加者

プロジェクトに関わる**すべてのチーム**がマイクロクレジット・プロジェクトのミッションと目標の策定に参加しなければならない。

基本的に、作成される文書は**目的達成**に必要な条件を満たす要件、そして**組織が沿うべき必要なステップ**を明確化したものと考えられる。

組織のミッションは指針となる原則と、全体的な方向性を明確化したものである。それは基本的に、組織が**「何を目的として」**設立されたかを示すビジョンを表現したものである。ミッションは、提供される商品とサービス、ターゲットとするクライアント、クライアントの居住する区域についてははっきりと定めるものとする。

「ミッション・ステイトメント」は、基本的にMFIの目的とその達成方法を述べたものである。

E

ミッション・ステイトメントとの例

ビジネスプラン

ミッション

ビジネスプランモデル

このセクションでは、ビジネスプランにおける最も重要なポイントについて説明する。

このセクションでは組織的なミッションを掲げることの重要性を理解し、マイクロクレジット・プログラムのミッションと目的を明確にするために必要な手順を学ぶ。

D

ミッションはそのプロジェクトの「存在理由」である。

参加者

プロジェクトに関

基本的に、作成
確認するものと

ミッション・ステイトメントの例

プロデム (Foundation of Promotion and Development of Microenterprises : PRODEM) (ポリビア) は、地方・都市部における小規模の事業家に対して金融サービスへのアクセスを提供することによって、彼らのニーズを満たし、雇用機会を拡大し、小規模事業への投資を促進するとともに、この分野に携わる人々の所得レベルを向上させることをミッションとする。

プロジェクトは良質、実現可能、大規模、かつ持続的な金融サービスを効率的に導くものであり、組織の収益性をも追及するものとする。

組織のミッション
立されたかを示

アントの居住する区域についてははっきりと定めるものとする。

[9] PRODEM's investment file, 1998.より

「ミッション・ステイトメント」は、基本的にMFIの目的とその達成方法を述べたものである。



E

ミッション・ステイトメントとの例

ビジネスプラン

ミッション

ビジネスプランモデル

手順

ミッションを定義する際には組織の目標を明確にするためのミッションを比較的単純なコンセプトから、**定量的な意味を持つ明確な表現にするべきである。**

ゴールはミッションをどのように達成するかを反映させて設定する。

ミッション・ステイトメントとゴールを洗練させていく際に、ユーザーはキー・クエスチョンを考慮する必要がある：[\[6\]](#)

方法


ビジネスプラン

ミッション

手順

ミッションを定義する際には組織の目標を明確にするための
ゴールはミッションをどのように達成するかを反映させて設
ミッション・ステイトメントとゴールを洗練させていく際に、ユ

手順

 質問	返答例
<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトはどのような問題に焦点をあてるか 	<ul style="list-style-type: none"> 貧困層、インフォーマルセクターの事業者、小規模事業者が金融サービスに到達できないということ 信用組合の組合員に、金融サービスのニーズがあるということ 雇用と所得機会の欠如
<ul style="list-style-type: none"> ターゲットとなるクライアントは誰か 	<ul style="list-style-type: none"> 都会の生産者、商人、サービス提供者 地方、農業分野での生産者 信用組合員に限定した女性商人、生産者、あるいはサービス業者
<ul style="list-style-type: none"> これらの問題に対してどのようにアプローチするか 	<ul style="list-style-type: none"> 連帯責任方式や個人向け貸付を利用し、低所得の事業者に信用貸付を提供する。 メンバーからの預金を活用し、そのファンドから一定の割合を貸し出す。
<ul style="list-style-type: none"> 組織の核となる価値観は何か 	<ul style="list-style-type: none"> クライアントの自己決定力を高める 女性のエンパワーメント 継続的かつ長期的な金融リソースとなる 広範にわたる分野、また金銭的な分野での自立を促す

[6] Business Planning and Financial Modelling for MFI, CGAP, 1998, p.9より引用

[7] これらの返答は網羅的にはなっていないが、使用者のガイドラインとして機能する。

[8] UNDP (1997) "MicroStart", p.

ビジネスプラン

ミッション

ビジネスプランモデル

手順

ミッションを定義する際には組織の目標を明確にする

ゴールはミッションをどのように達成するかを反映さ

ミッション・ステイトメントとゴールを洗練させていく際



質問

回答例

- プロジェクトが5年以内に成し遂げたいことは何か
- プロジェクトの発展とクライアントの生活の向上に関して、プロジェクトはどのような成果を期待しているか

- 予定しているクライアント数(男女比含む)
- 平均的な融資額の上昇
- 予定している部署数とスタッフ数(現地スタッフ、オフィススタッフ)
- 新しいサービスの開発
- コンタクト済みの家族の数 恩恵を受けることのできる世帯数
- インパクト

- どのようにしてクライアントを探し、興味を持ってもらうか

- マーケット・リサーチとターゲティング
- マーケティング戦略(新製品、価格、インセンティブ等)の宣伝

- 自立促進のために、プロジェクトはどのような計画を立てているか
- 寄付金への長期間の依存や、金融部門からの融資の増加を防ぐためにどのような方策を考えているか
- 寄付金への長期的依存を減らし、金融機関のローンサービス利用を増加させるにはどのような方策が必要か^[8]

- プログラムの実現可能な戦略
- 広範囲の活動
- 価格設定
- 預金の流動化と促進
- 資金提供

方法

[6] Business Planning and Financial Modelling for MFI, CGAP, 1998, p.9より引用

[7]これらの返答は網羅的にはなっていないがユーザーのガイドラインとして機能する。

[8] UNDP (1997) "MicroStart", p.

ビジネスプラン



ミッション

ビジネスプランモデル

ミッションを作るヒントとガイドライン

ミッション・ステイトメントは**明瞭で、一貫性があり、洗練された文章**であるべきである。

•ミッション・ステイトメントは組織と共に発展するものであるため、すべてのスタッフによって定期的に見直される必要がある。定期的に見直すことによりスタッフは内容を確認の上で実践していくことができる。

•**ビジネスプランは、ミッション・ステイトメントから展開するものなので、ミッションは定期的に見直すべきである。つまり、ビジネスプランはミッションと一貫していなければならない。**したがって、ビジネスプランはその目的を達成するために必要かつ十分な要素を示さなければならず、その要素が必要なときに備わっているように将来を概観したものでなければならない。

•ミッションは、プロジェクトの社会的な目標からかけ離れず、かつ組織が持続できるものでなければならない。したがって、1. **利益とニーズ**、2. 効率性や収益性などビジネスの原則と、貧困層や公の金融サービスにアクセスできない自営業者を対象にするなどの社会的目標の**バランスをとる**ことが重要である。

ビジネスプラン

ミッション

ビジネスプランモデル

ビジネスプランは潜在的な資金提供者に、修正する時間がほとんどないか限られている状況の中で提出することが求められる。したがって、プロフェッショナルレベルかつ良質な文章で、ポイントが明確で、現実的に述べられ、視覚的にもきれいにまとめられ、長すぎないものにする(10~15ページが適当)ことが重要である。

このセクションでは**行動計画を提出する際のモデル**を紹介する。



プロジェクトの評価

行動計画	
マーケットリサーチ 	・マーケットリサーチとは何か ・マーケットリサーチの手順 ・どのようなデータを集めるか
対象となるマーケット 	マーケットリサーチを基礎として、以下の問題に答えていく必要がある： 対象地域 ・どのコミュニティと住民を対象とするか ・どの場所に地域事務所を設置するか 顧客 ・ターゲットとする顧客層は？(収入、性別、年齢、使用言語、識字能力など) ・対象となるマーケットのサイズは？ ・住民はどのような仕事をしているか / 働く場所はどこか / 就業期間はどれくらいか ・どのようなサービスが必要とされているか(サービスの種類、条件、特色) 競合団体 ・どのような金融機関 / 金貸し業者 / マイクロファイナンス実施機関がすでに対象地域で活動しているか ・それらはどのようなサービスを提供しているか(融資条件と特色)
組織構造 	・所属団体のメインオフィス、支店の組織構造はどのようにするか(それを示す図表) ・なぜその組織構造が選ばれたのか ・新しい支店がオープンする場合、どう組織構造を作るか
スタッフ 	・スタッフの仕事内容は ・スタッフをどのように採用、選出、受け入れるか ・どのようなインセンティブを与えるか ・どのようなトレーニングが必要か
ガバナンスとオーナーシップ 	・誰が組織の最高責任者を務めるか ・誰がプロジェクトを運営・管理するか(信用と責任についても記述) ・オーナーとマネージャーの役割は何か ・管理体制はどうするか
情報管理システム(MIS) 	・情報管理システム(MIS)はどのような役割を担うか ・その情報システムは正確で、タイムリー、かつ包括的な報告を提供できるか ・(MIS)によってステークホルダーによる、より充実した管理、監視が可能になるか
内部管理と内部監査 	・内部管理、監査は行われるか / その理由は何か ・充実した内部管理のため、どのような仕組み、戦略が適用されるか ・不正行為のリスクをどのように防ぎ、取り締まるか
資金調達 	・現在および将来の業務のための十分な資金を確保できるのか ・そのための戦略は何か / またどこで、どのように資金を獲得するのか ・顧客にとって、資金源の依存度は適切か(収入と助成金の関係性)

ビジ
フェッ
当)こ
この

て、プロ
サイズが適

プロ

[1] UNDP (1997) "MicroStart" p.22
 CGAP (1998) "Business Planning and Financial Modeling for Microfinance Institutions: A Handbook", Tony Sheldon and Charles Waterfield, Technical Tools Series 2, p.9-19.

ビジネスプラン

ミッション

ビジネスプランモデル

ビジネスプランは潜在的な資金提供者に対して、修正する時間がほとんどないか限られている状況の中で提出しなければならない。したがって、専門的、かつ良質な文章で、ポイントが明確で現実的に述べられ、視覚的にもきれいにまとめられ、長すぎないものにする(10~15ページが適当)ことが重要である。

このセクションでは**行動計画を提出する際のモデル**を紹介する。



プロジェクトの評価

同意書

資金調達先への提出する書類は以下の内容を含まなければならない:

- 金銭的ニーズ
- 資本を確保する手段
- ビジネスプランを添付し、短い説明をつける。
- 組織の目的を明確かつ簡潔に述べる。必須データとして、組織名、提供サービス、サービスを行う場所と対象となるクライアントについて記述する。
- 組織が優位的な立場にある、もしくは経験のある地域を挙げる。(他の競合団体から差別化する説明を書く)

ビジネスプラン

ミッション

ビジネスプランモデル

ビジネスプランは潜在的な資金提供者に対して、修正する時間がほとんどないか限られている状況の中で提出しなければならない。したがって、専門的、かつ良質な文章で、ポイントが明確で現実的に述べられ、視覚的にもきれいにまとめられ、長すぎないものにする(10~15ページが適当)ことが重要である。

このセクションでは**行動計画を提出する際のモデル**を紹介する。



プロジェクトの評価

カバー・ページ

組織名

所在地

電話・ファックス番号、e-mailアドレス

代表者(連絡担当者)とその肩書き (可能であれば、履歴書とともに附属書類を添付する)

提出の日付

ビジネスプラン

ミッション

ビジネスプランモデル

ビジネスプランは潜在的な資金提供者に対して、修正する時間がほとんどないか限られている状況の中で提出しなければならない。したがって、専門的、かつ良質な文章で、ポイントが明確で現実的に述べられ、視覚的にもきれいにまとめられ、長すぎないものにする(10~15ページが適当)ことが重要である。

このセクションでは**行動計画を提出する際のモデル**を紹介する。



目次

主要なセクションのページのリストを作る

プロジェクトの評価

ビジネスプラン

ミッション

ビジネスプランモデル

ビジネスプランは潜在的な資金提供者に対して、修正する時間がほとんどないか限られている状況の中で提出しなければならない。したがって、専門的、かつ良質な文章で、ポイントが明確で現実的に述べられ、視覚的にもきれいにまとめられ、長すぎないものにする(10~15ページが適当)ことが重要である。

このセクションでは**行動計画を提出する際のモデル**を紹介する。



要約

文書全体が出来上がってから作り、提案の重要なポイントを要約する。

プロジェクトの評価

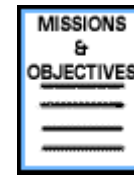
ビジネスプラン

ミッション

ビジネスプランモデル

ビジネスプランは潜在的な資金提供者に対して、修正する時間がほとんどないか限られている状況の中で提出しなければならない。したがって、専門的、かつ良質な文章で、ポイントが明確で現実的に述べられ、視覚的にもきれいにまとめられ、長すぎないものにする(10~15ページが適当)ことが重要である。

このセクションでは**行動計画を提出する際のモデル**を紹介する。



プロジェクトの評価

ミッションは以下の質問に答えるものでなければならない

- ・プロジェクトはどのような問題に焦点を当てるか。
- ・ターゲットとなるクライアントは誰か。
- ・その理由は何か。
- ・どのように彼らにアプローチするか。
- ・組織の核となる価値観は何か。

マイクロファイナンス機関の資金調達

定義

資金調達源

メリットとデメリット

資金調達のヒント

マイクロファイナンスプロジェクトにおける資金調達の準備とは、融資の仲介業務(例えば小規模企業に行う融資)に不可欠な資金を得るのための戦略を練ることを意味する。

下記の表は、資金の流通させるために必要な資金調達源、調達条件、調達の手順を示している。

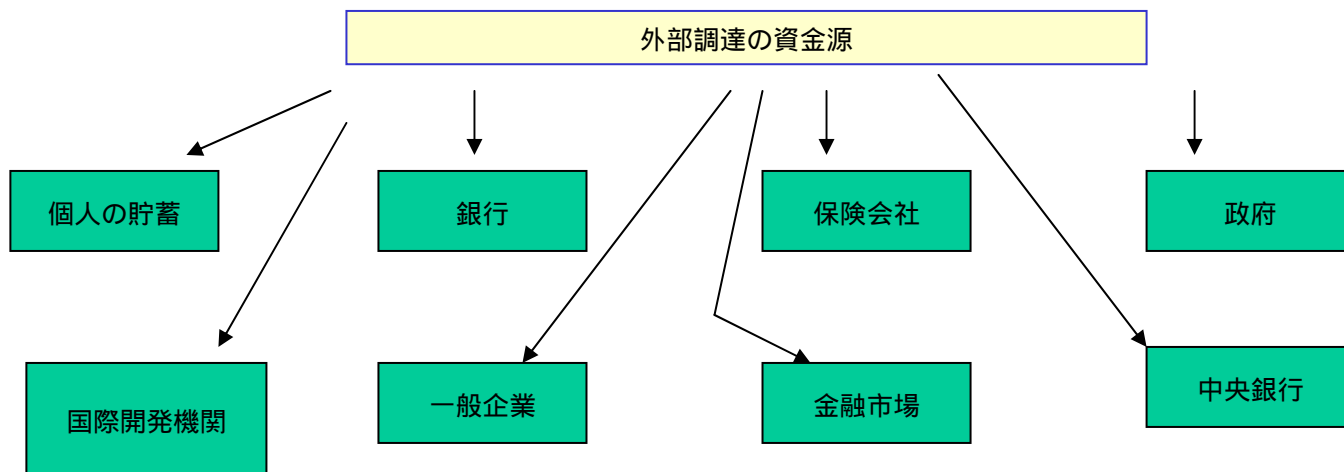
表: 返還する資金の分類

資金調達源	<ul style="list-style-type: none">• 国際開発機関• 政府• 中央銀行• ローカルまたは国際的なNGO• 支援者または株主
調達条件	<ul style="list-style-type: none">• 商業ベースの調達条件あるいは譲歩された条件• 短期もしくは長期における自発的、強制的入金• 固定利率あるいは変動利率
調達の手順	<ul style="list-style-type: none">• 外部調達あるいは自己調達• 貸付金融資を組むあるいは自己資産の増減から

マイクロファイナンス機関の資金調達



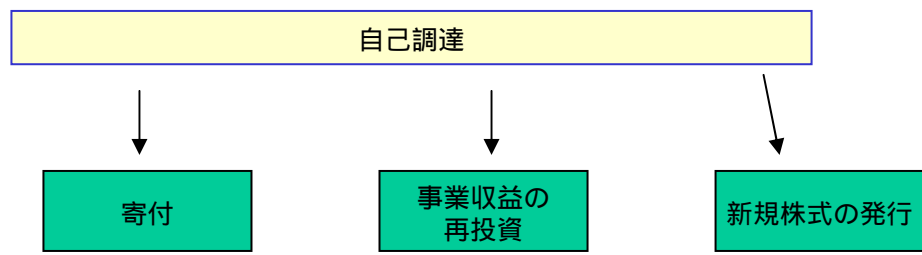
金融機関は外部の資金を用いて(外部調達)、または内部の資金を用いて(自己調達)資金を流通させる。通常、マイクロファイナンス機関は外部から資金調達を行っている。



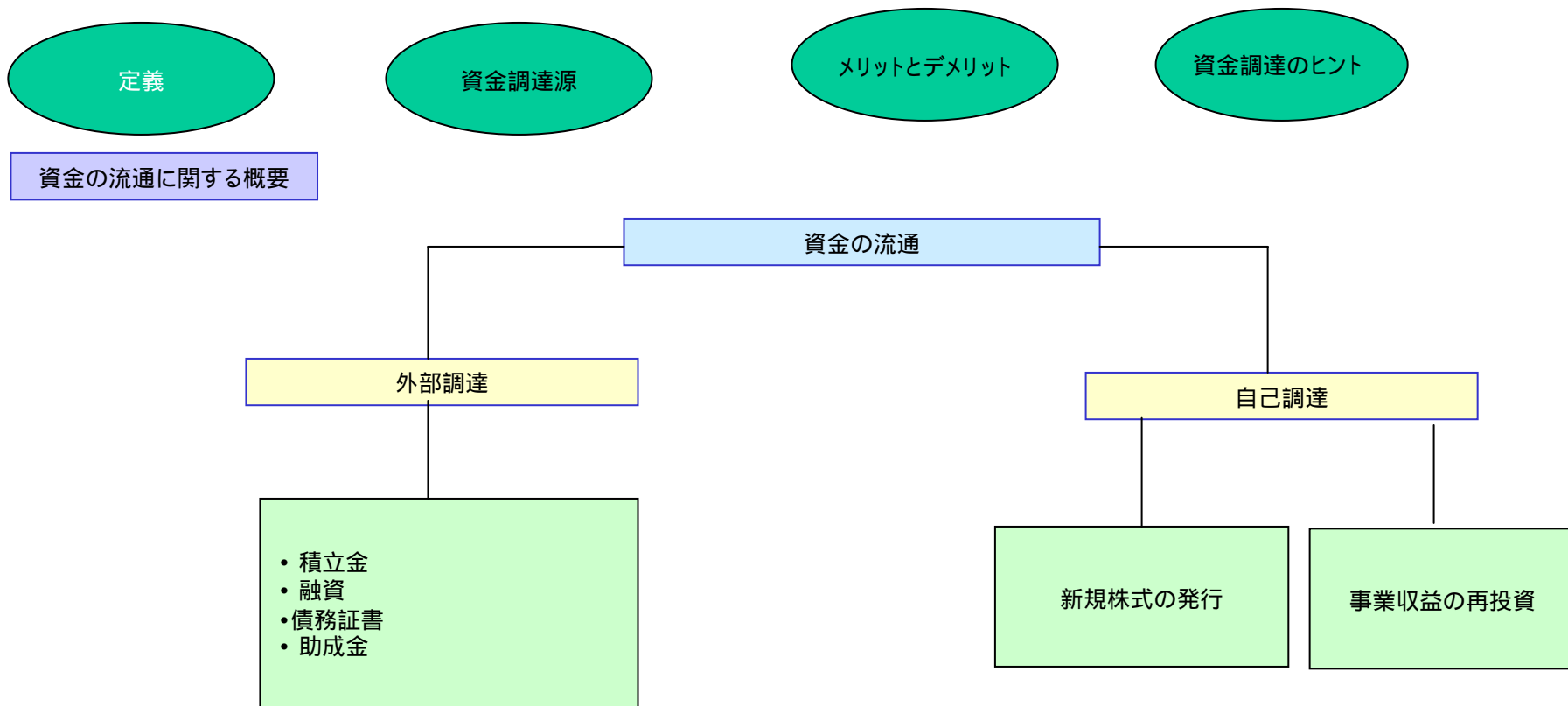
マイクロファイナンス機関の資金調達



マイクロファイナンス機関は外部の資金を用いて(外部調達)、または内部からの資金を用いて(自己調達)資金を流通させる。通常、マイクロファイナンス機関は外部から資金調達を行っている。



マイクロファイナンス機関の資金調達



マイクロファイナンス機関の資金調達

定義

資金調達源

メリットとデメリット

資金調達のヒント

マイクロファイナンスプログラムを開始するための資金源

資金源は3つのカテゴリーに分けることができる。

- スタートアップ・ファンド
- オペレーティング・ファンド
- 融資元金

マイクロファイナンス機関の資金調達

定義

資金調達源

メリットとデメリット

資金調達のヒント

マイクロファイナンスプログラムを開始するための資金源

資金源は3つのカテゴリーに分けることができる。

- スタートアップ・ファンド
- オペレーティング・ファンド
- 融資元金

スタートアップ・ファンド

使用用途: プロジェクトで発生する初期の活動費用と運営費用を融資

目的: 設備・備品、初期の交通費、その他必需品など、融資に関するロスを充当(通常貸し出し上限の10%から50%まで)

種類: 補助金(設備またはプロジェクトの生産性を向上させるための)

資金源: 国際的な支援機関

マイクロファイナンス機関の資金調達

定義

資金調達源

メリットとデメリット

資金調達のヒント

マイクロファイナンスプログラムを開始するための資金源

資金源は3つのカテゴリーに分けることができる。

- スタートアップ・ファンド
- オペレーティング・ファンド
- 融資元金

オペレーティング・ファンド

目的: 利子や手数料収入が発生する前のプロジェクトの運営費用をカバー

種類: 補助金

資金提供源: 政府、企業、個人などの支援者

マイクロファイナンス機関の資金調達

定義

資金調達源

メリットとデメリット

資金調達のヒント

マイクロファイナンスプログラムを開始するための資金源

資金源は3つのカテゴリーに分けることができる。

- スタートアップ・ファンド
- オペレーティング・ファンド
- 融資元金

融資元金

目的: 借り手への貸付

種類: 貸し出しの元金として使われる補助金。融資限度額に基づく、住宅担保融資や無利子融資向け。

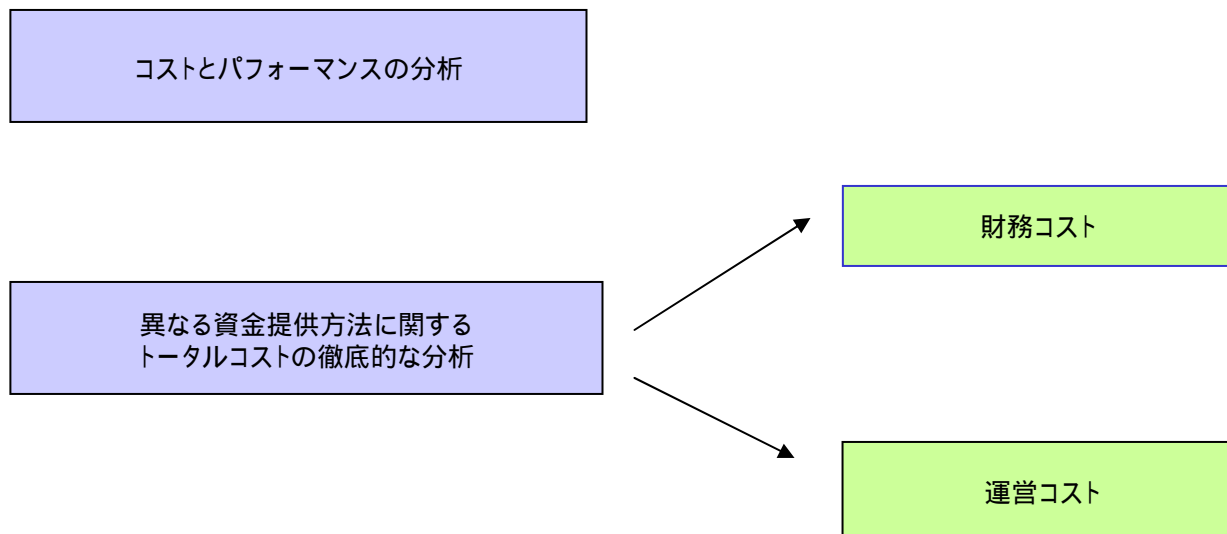
資金提供源: 国内外の支援機関、地域の金融機関

マイクロファイナンス機関の資金調達



資金調達のメリットとデメリット

資金を流通させるために様々な資金調達源を利用することにはメリットとデメリットがある。それぞれの資金提供方法で一般的にはプラス面がマイナス面を上回る。各金融機関は、最適かつそれぞれが適合しあった資金提供方法の組み合わせを決定するため、それぞれの資金源に関して目的、実現可能性、自律性など具体的な効果を分析しなければならない。下記に実行に当たって重要な点を示す。

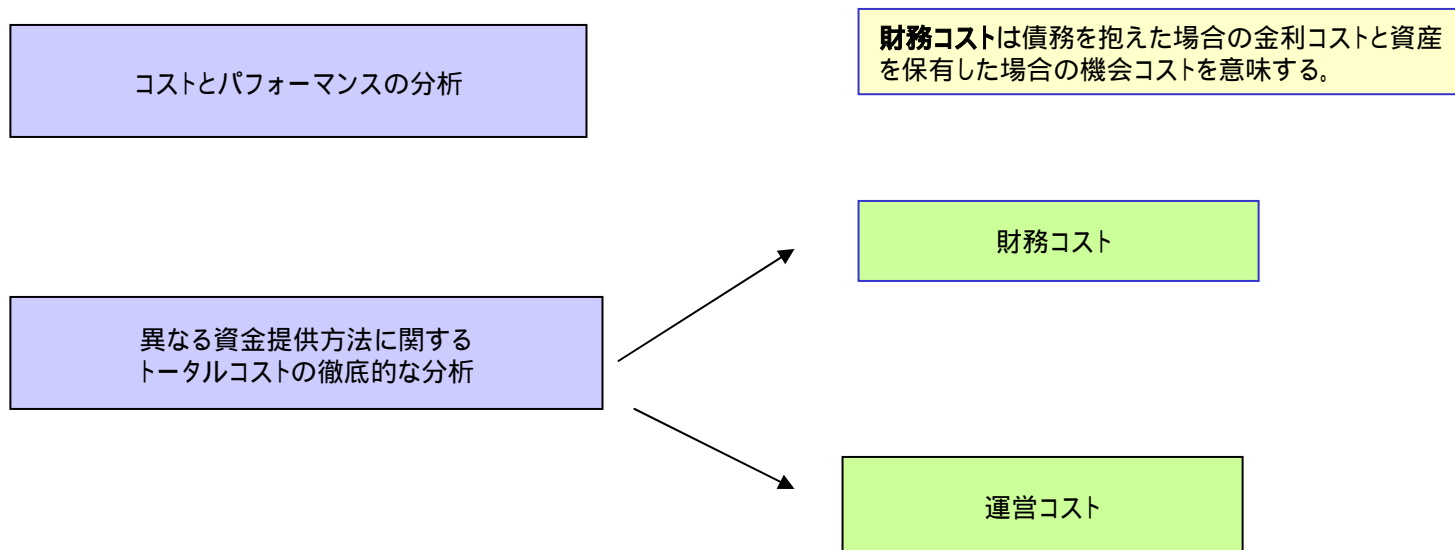


マイクロファイナンス機関の資金調達



資金調達のメリットとデメリット

資金を流通させるために様々な資金調達源を利用することにはメリットとデメリットがある。それぞれの資金提供方法で一般的にはプラス面がマイナス面を上回る。各金融機関は、最適かつそれぞれが適合しあった資金提供方法の組み合わせを決定するため、それぞれ資金源に関して目的、実現可能性、自律性など具体的な効果を分析しなければならない。下記に実行に当たって重要な点を示す。

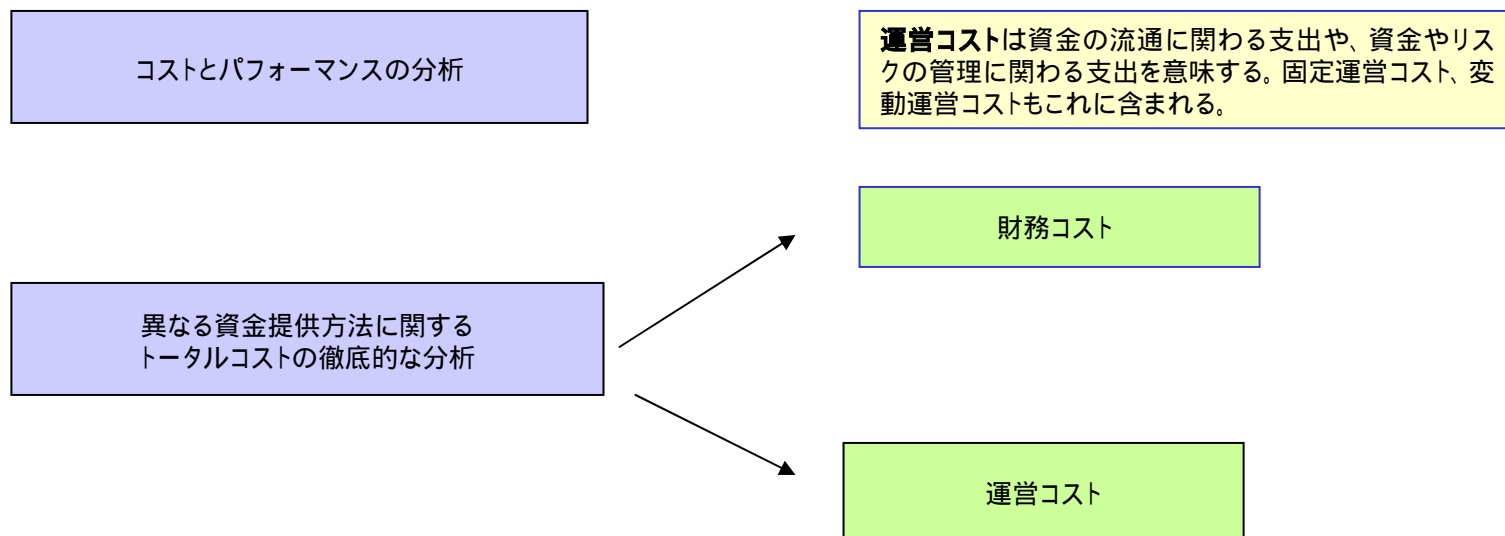


マイクロファイナンス機関の資金調達



資金調達のメリットとデメリット

資金を流通させ、そのために様々な資金調達源を利用することにはメリットとデメリットがある。一般的にそれぞれの資金提供方法に関して、プラス面がマイナス面を上回る。各金融機関は、最適かつそれぞれが適合しあった資金提供方法の組み合わせを決定するためにそれぞれ資金提供に関して目的、実現可能性、自律性など具体的な効果を分析しなければならない。下記に実行に当たって重要な点を示す。



マイクロファイナンス機関の資金調達

定義

資金調達源

メリットとデメリット

資金調達のヒント

資金準備および様々な資金源の利用にかかるコスト

資金調達の形態	財務コスト Low → high	運営コスト Low → high
政府による融資	←→	←→
国際機関による融資	←→	←→
中央銀行による融資	←→	←→
団体の資金	←→	←→
貯蓄・預金	←→	←→
商業ベースでの借入れ	←→	←→
債権類	←→	←→
株式	←→	←→

資金提供に関する利子率は各政府の資本比率や利率に関する政策と各機関の金融市場における立場によって異なる。

マイクロファイナンス機関の資金調達

定義

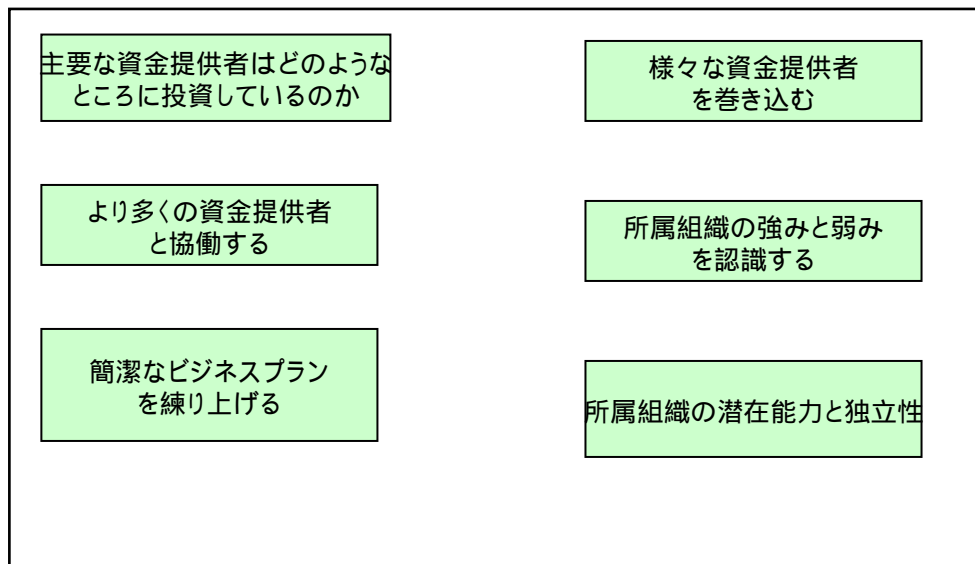
資金調達源

メリットとデメリット

資金調達のヒント

資金調達のヒント

以下は資金調達を行う際にヒントとなるガイドラインである



マイクロファイナンス機関の資金調達

定義

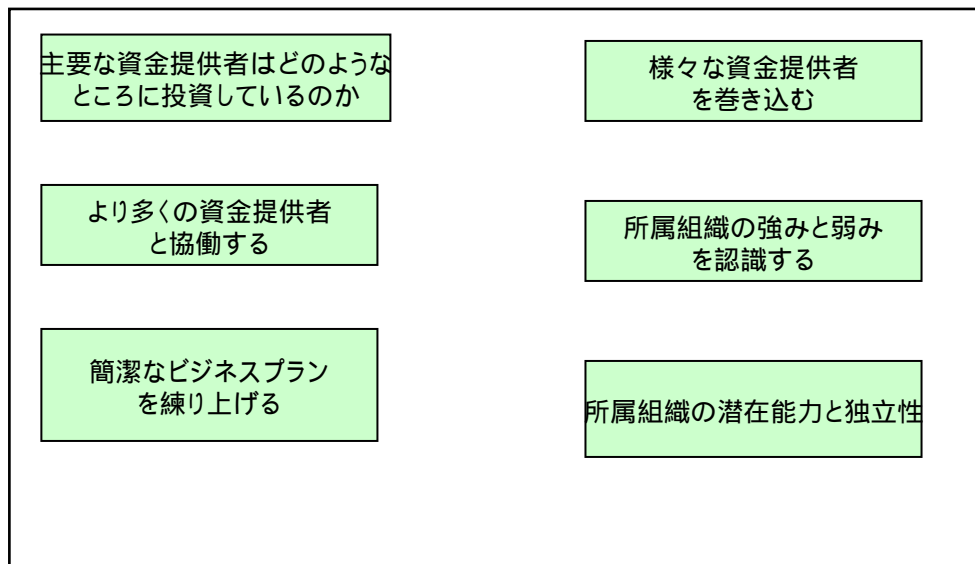
資金調達源

メリットとデメリット

資金調達のヒント

資金調達のヒント

以下は資金調達を行う際にヒントとなるガイドラインである



資金提供者が行っていることを知るためには、どの資金提供者が支援を行っていて、自らの組織の方向性に沿っているかを知らなければならない。しかし資金提供を受けることによって組織の柱となる方向性を変える必要はない。

マイクロファイナンス機関の資金調達



定義



資金調達源



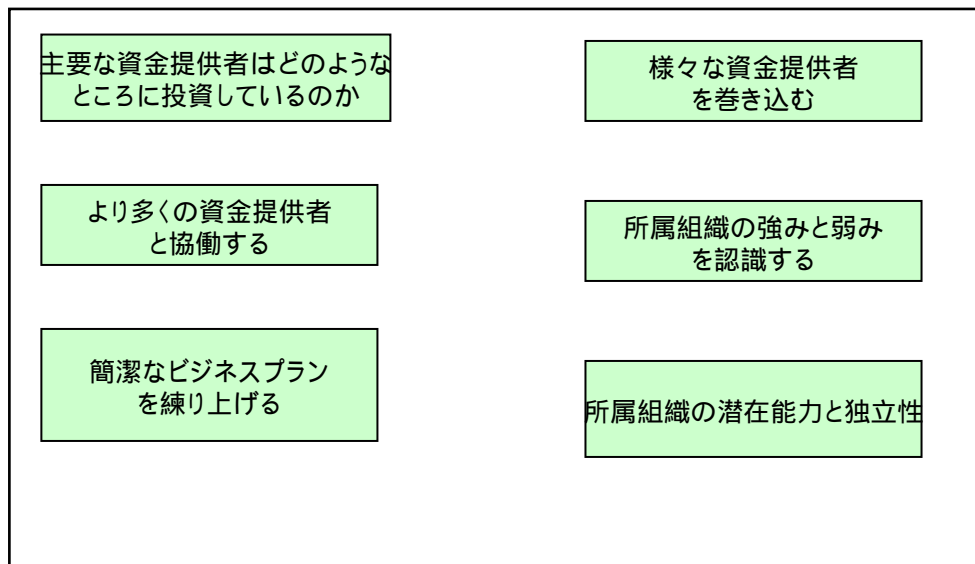
メリットとデメリット



資金調達のヒント

資金調達のヒント

以下は資金調達を行う際にヒントとなるガイドラインである



1つ以上の資金提供者から資金提供を受けることを想定した時、たとえ1つの資金提供者から多大な資金を受けられるとしても、資金の調達先とその割合を多様化させることがとても重要となる。

マイクロファイナンス機関の資金調達

定義

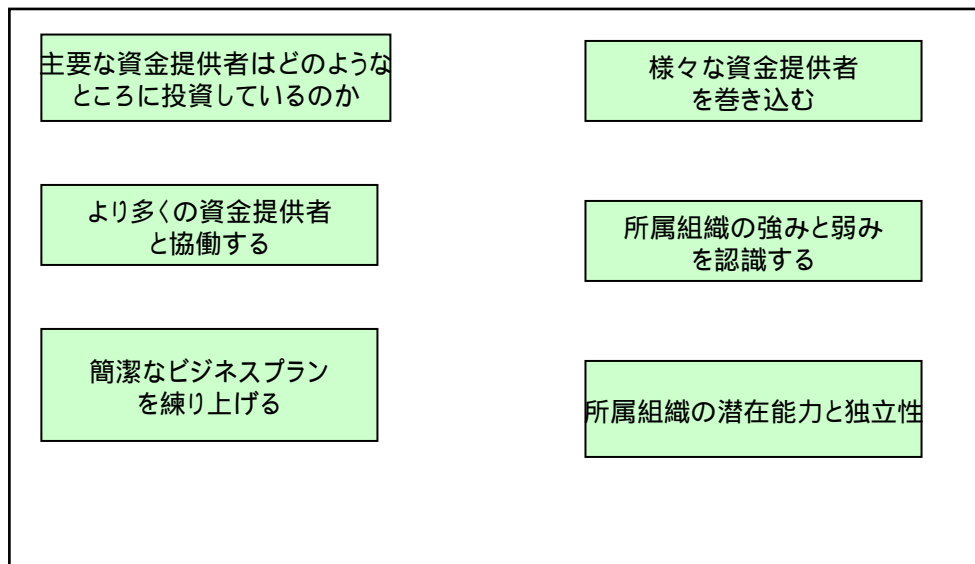
資金調達源

メリットとデメリット

資金調達のヒント

資金調達のヒント

以下は資金調達を行う際にヒントとなるガイドラインである



1つ以上の経済的支援機関と協働することで支援機関の具体的な申し出に答えることができる。(時に各支援機関の条件を満たすために金融商品もしくは支援分野を分離する必要がある。)

マイクロファイナンス機関の資金調達

定義

資金調達源

メリットとデメリット

資金調達のヒント

資金調達のヒント

以下は資金調達を行う際にヒントとなるガイドラインである

主要な資金提供者はどのようなところに投資しているのか

様々な資金提供者を巻き込む

より多くの資金提供者と協働する

所属組織の強みと弱みを認識する

簡潔なビジネスプランを練り上げる

所属組織の潜在能力と独立性

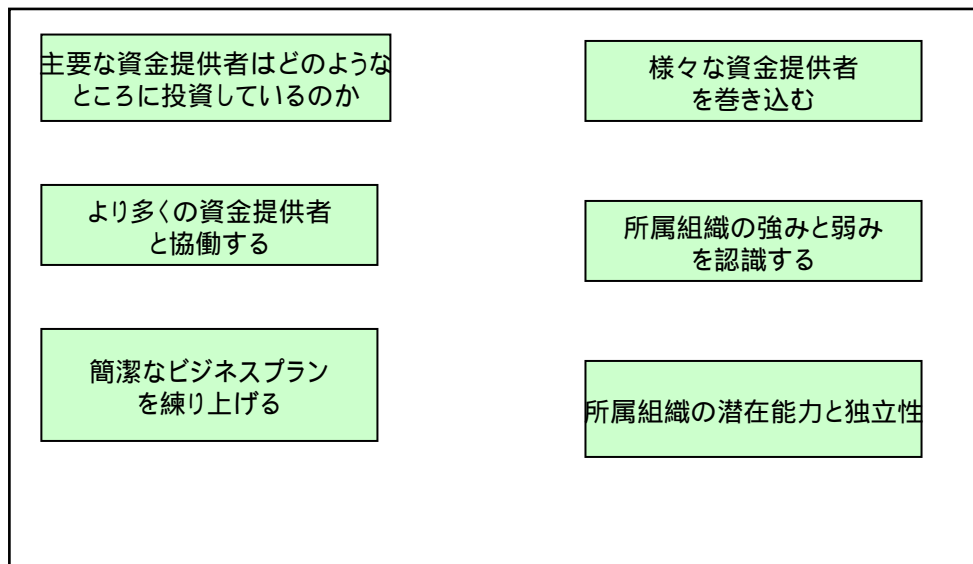
組織の方向性、管理状況の強みを示して、資金提供者を安心させる必要がある。したがって、組織の管理者の適性や技能、そして経験を強調して、これから支援しようとする資金提供者に示す必要がある。

マイクロファイナンス機関の資金調達



資金調達のヒント

以下は資金調達を行う際にヒントとなるガイドラインである



簡潔なビジネスプランを提示する。
これは極めて重要な点で、プランによってこれらか支援しようとする資金提供者は、プロジェクトがいかに健全で、利益をもたらすものなのかを判断できる。またビジネスプランはマネジメントチームの主軸となる戦略を示す。

マイクロファイナンス機関の資金調達

定義

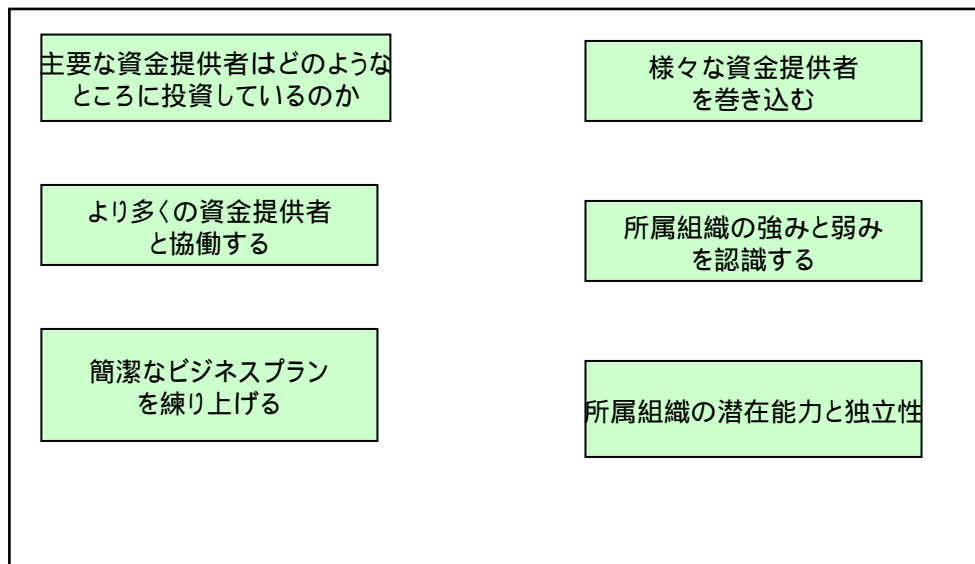
資金調達源

メリットとデメリット

資金調達のヒント

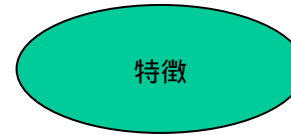
資金調達のヒント

以下は資金調達を行う際にヒントとなるガイドラインである



組織が最適なタイミングで資金を集め、独立した状態になれることを示す必要がある。

組織構造



D

組織の構造化はマイクロファイナンス機関の枠組み作りに役立つ。プロジェクトに関わる様々な出資者の配置を明らかにすることによって、組織の強みと弱みの分析を可能にする。組織の構造は、実施機関のサイズや発展の程度、実施プロジェクトの内容、プロジェクトや実施機関ごとの法規にあわせて流動的形態に発展、または展開していくことができる。

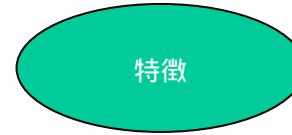
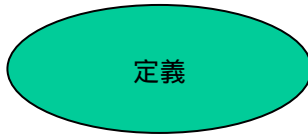
基本事項

組織構造はそれぞれの実施機関ごとに異なる。理想的な組織構造というものは本来存在しない。

考慮されるべき事項とは：

- 組織構造は実施期間の発展段階や、責任能力、マーケットの趨勢によって徐々に進化 / 移行していかなければならない。
- 組織構造はそれぞれの組織の優位性を反映し、出資者や利用者の要求を満たすものでなければならない。
- すでに運営されている実施機関において、組織構造の改変は、すでに存在するインフラである、人員、オフィス施設、交通、実施団体と金融機関、政府、ビジネス界との関係に順応するものでなければならない。それが組織の振興にもつながる。
- フィールド派遣者や彼らに関わる人々が、顧客やその情報・交換した会話に対して与えられる責任のあり方は、マイクロファイナンス実施団体の将来的な成功の言質となる。

組織構造



D

特徴

マイクロファイナンス機関の組織構造は2種類に分類できる：

- 新設の実施機関におけるスタッフの組織化
- マイクロファイナンス機関に関わり、比較的高いレベルの発展を目指す、連邦レベルの団体の組織化

スタッフの組織化

業務計画は、プロジェクトに関わる基本的職員の構成と、役職の数、職務内容を示さなければならない。

利用者は以下に注意しなければならない：

- 執行部および管理者レベルの委員会について提示すること
- すべての役職者の任命とポスト名について表記すること
- 組織内のその他のメンバーも含む、すべての伝達システムを明示すること

連合的組織

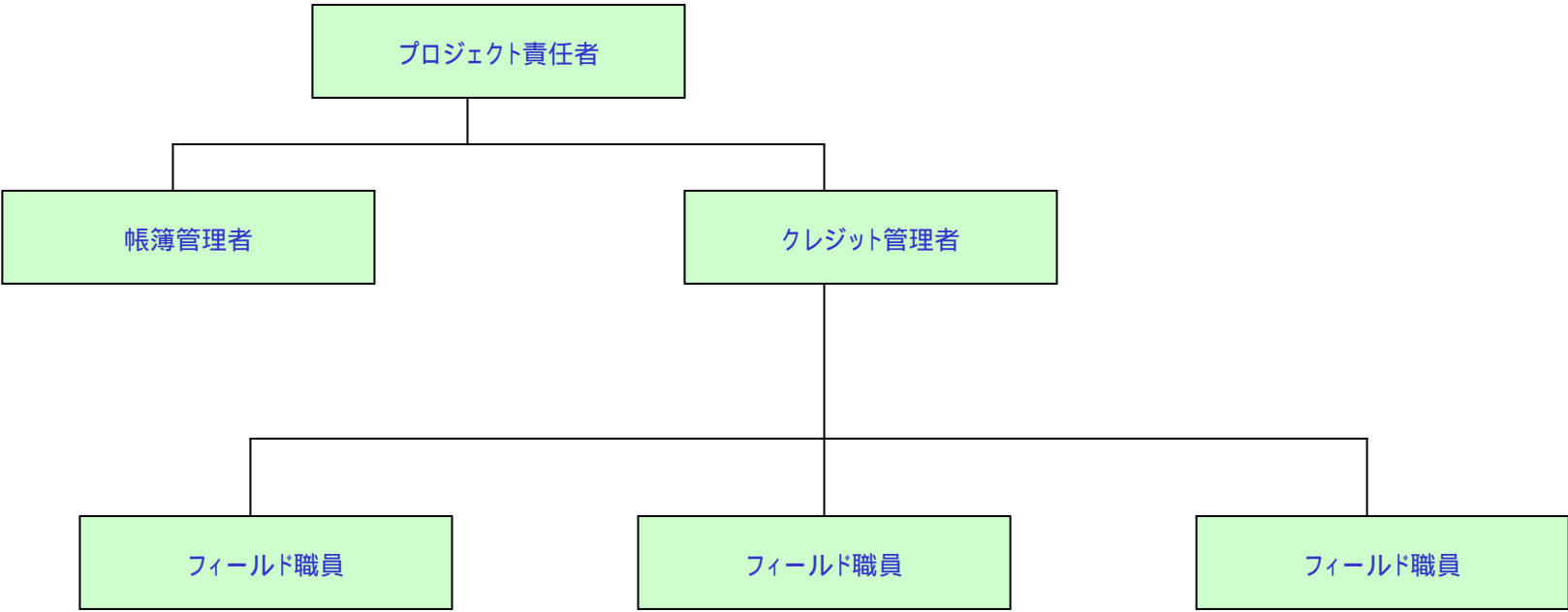
ケーススタディ：マリにおけるFECECAM

組織構造

定義

特徴

スタッフの組織構造

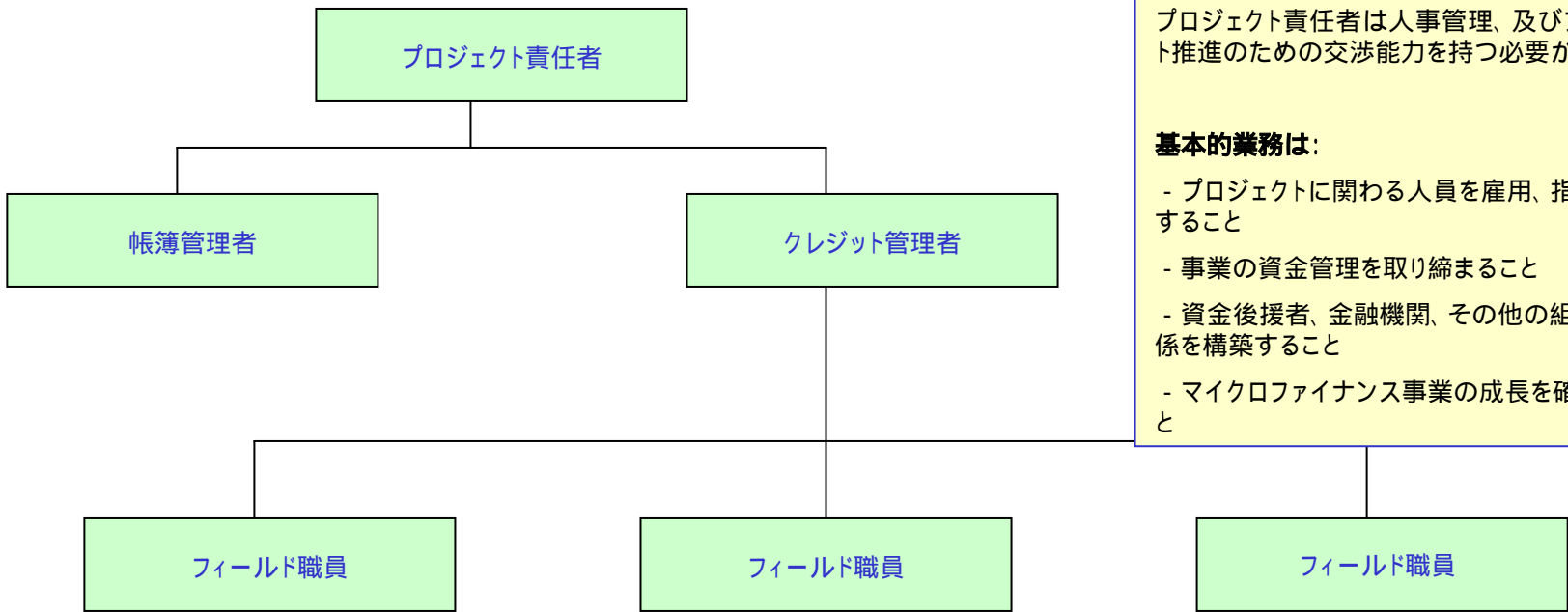


組織構造

定義

特徴

人員の組織構造



プロジェクト責任者 / プロジェクト執行者
アカデミックバックグラウンドを持ちマイクロファイナンスとプロジェクト管理の経験を有する専門家。
プロジェクト責任者は人事管理、及びプロジェクト推進のための交渉能力を持つ必要がある。

基本的業務は:

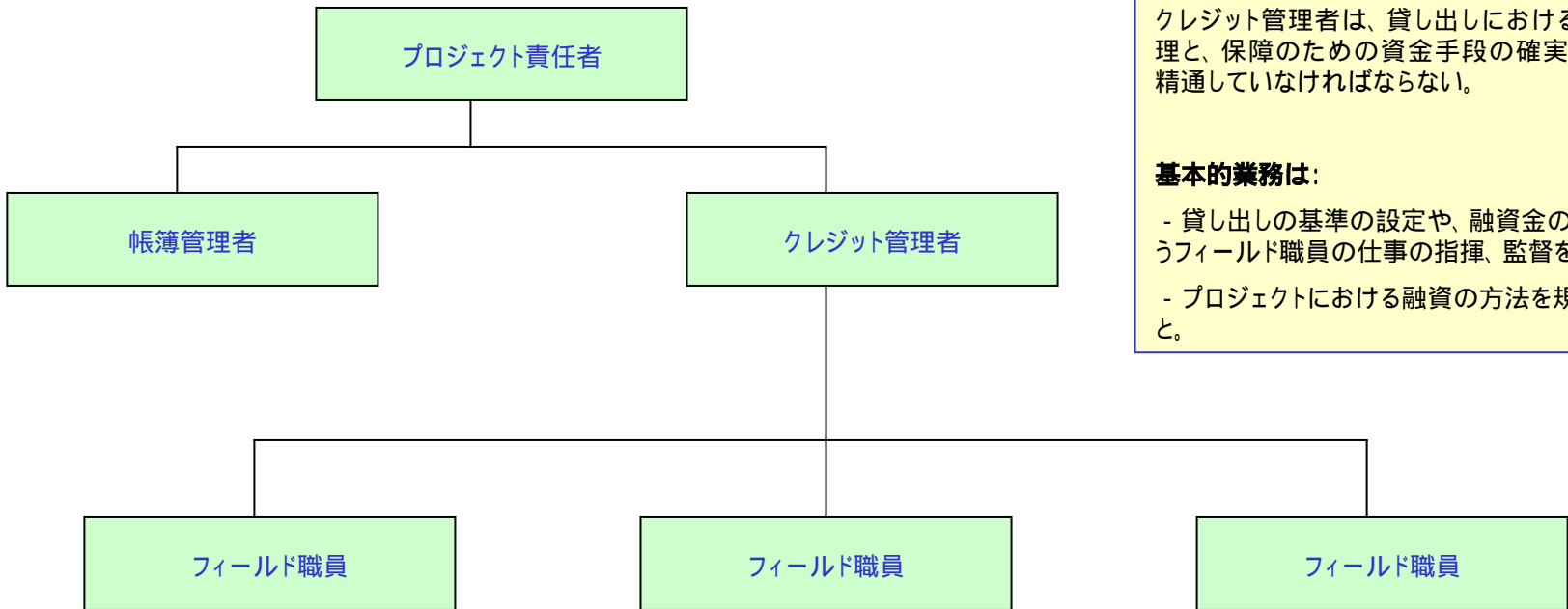
- プロジェクトに関わる人員を雇用、指揮、管理すること
- 事業の資金管理を取り締まること
- 資金後援者、金融機関、その他の組織との関係を構築すること
- マイクロファイナンス事業の成長を確保すること

組織体制

定義

特徴

人員の組織体制



クレジット管理者:

アカデミックバックグラウンドを持ち、マイクロファイナンスとプロジェクト管理の経験を有する専門家。

クレジット管理者は、貸し出しにおけるリスク管理と、保障のための資金手段の確実な管理に精通していなければならない。

基本的業務は:

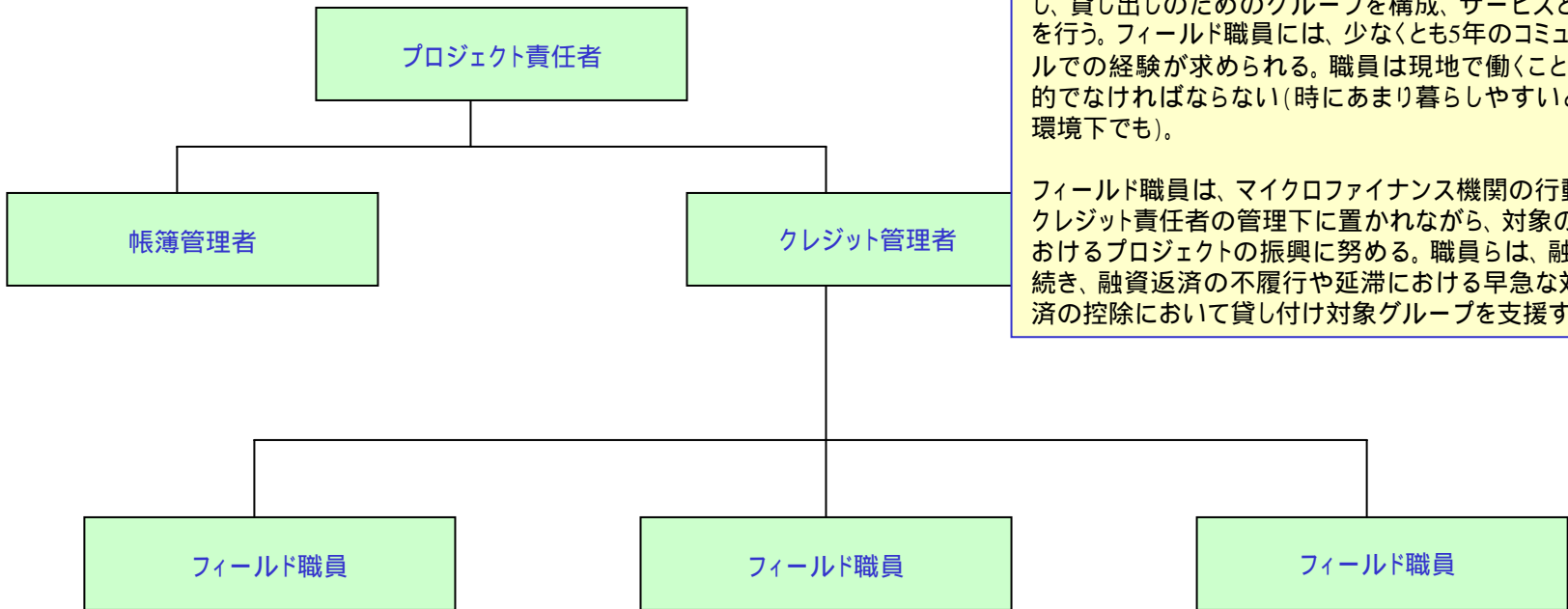
- 貸し出しの基準の設定や、融資金の配分を行うフィールド職員の仕事の指揮、監督を行うこと
- プロジェクトにおける融資の方法を規定すること。

組織体制

定義

特徴

人員の組織体制



フィールド職員

現地での活動に責任を持ち、マイクロファイナンス機関、顧客、小規模起業家らの間で仲介業務を行う人員。

フィールド職員は実施機関から提供されるサービスの普及を促し、貸し出しのためのグループを構成、サービスと顧客の管理を行う。フィールド職員には、少なくとも5年のコミュニティーレベルでの経験が求められる。職員は現地で働くことに、より積極的でなければならない(時にあまり暮らしやすいとはいえない環境下でも)。

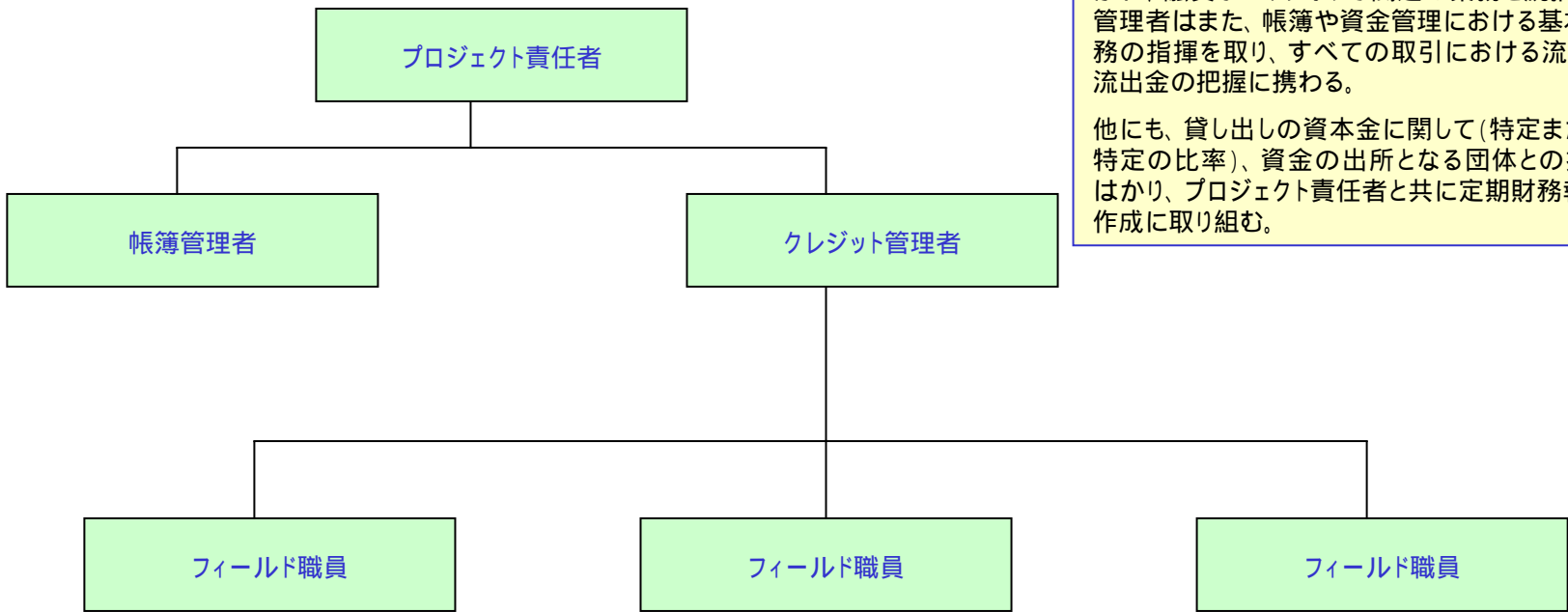
フィールド職員は、マイクロファイナンス機関の行動目的のもと、クレジット責任者の管理下に置かれながら、対象の地域社会におけるプロジェクトの振興に努める。職員らは、融資申請の手続き、融資返済の不履行や延滞における早急な対応、融資返済の控除において貸し付け対象グループを支援する。

組織体制

定義

特徴

人員の組織体制



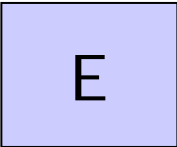
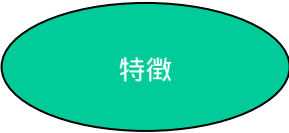
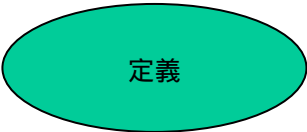
帳簿管理者

簿記システムの構築や月例会計報告の監督経験がある会計士を雇用することは、月次バランスシートの分析、最終報告の確認のために重要である。

帳簿管理者はプロジェクト責任者の管轄下に置かれ、融資ポートフォリオ関連の業務を統括する。管理者はまた、帳簿や資金管理における基本的業務の指揮を取り、すべての取引における流入金と流出金の把握に携わる。

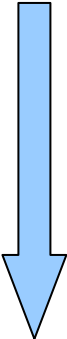
他にも、貸し出しの資本金に関して(特定または不特定の比率)、資金の出所となる団体との接触をはかり、プロジェクト責任者と共に定期財務報告の作成に取り組む。

組織体制



マリにおけるFECEAMの連盟組織

出典：<http://www-esd.worldbank.org/html/esd/agr/sbp/home.htm>
(ケーススタディ: ベニンにおけるFECECAM)



マイクロファイナンス連盟 FECEAM

地方レベルの組織 URCLAM (7)

地域レベルの融資機関 CLCAM (62)

組織体制

定義

特徴

E

マリにおけるFECEAMの連盟組織

出典：<http://www-esd.worldbank.org/html/esd/agr/sbp/home.htm>
(ケーススタディ：ベニンにおける FECEAM)

マイクロファイナンス連盟 FECEAM

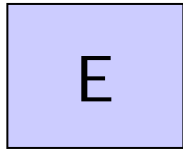
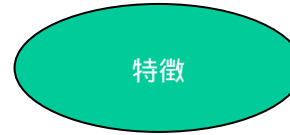
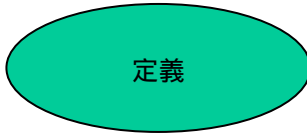
地方レベルの組織 URCLAM (7)

地域レベルの融資機関 CLCAM (62)

FECECAMは信用貸しを行う団体のネットワークで、貯蓄に流動性を持たせ、融資の提供を行う。融資はここに貯蓄され、限られた信用限度を形成する。この連盟組織は1993年に国家的なマイクロクレジット政策の行う目的で設立された。信用取引や融資手続き、また会計簿の開発に加え、各地域の貸し出し機関を監査し、新たな技術や革新的な金融商品をマイクロファイナンスの現場に順応させていくことによって、地域レベルのマイクロファイナンス機関を支援することをミッションとしている。

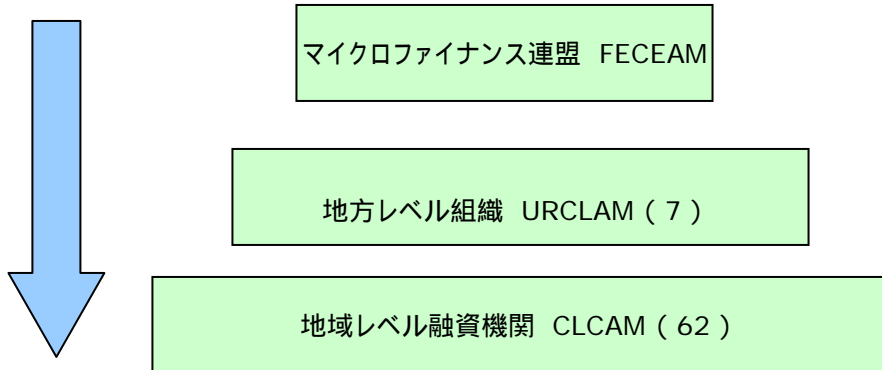
1995年、国際的な貸し出し機関は、融資ポートフォリオの平均15%の融資を行った。地域レベルの貸し出し機関(CLCAM)の融資対象者は、CLCAMが管轄する地域で暮らす農民、商人、個人商店店主である。

組織体制



マリにおけるFECEAMの連盟組織

出典: <http://www-esd.worldbank.org/html/esd/agr/sbp/home.htm>
(ケーススタディ: ベニンにおけるFECEAM)

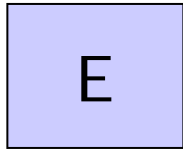
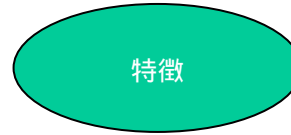
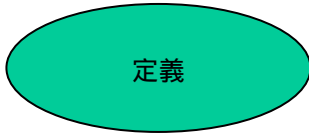


7つの地方レベルの機関であるURCLCAMは、グループを組んだ農業向けの貸付を行っている。

これらの地方レベル組織は、個人の顧客を対象とした融資仲介は一切行わない一方、地域レベルのCLCAMへの重要な支援業務を行う。各地方レベル組織は平均して9つのCLCAMを管理し、それらの監査、会計処理や業務の補助を請け負う。

URCLCAMでは、特に適切な貸し出し方針の執行や、貸し出し手続きがなされているかを配慮し、CLCAMで行われるスタッフトレーニング(選出された代表とその他のメンバー対象)を運営、余剰流動資産のプールに携わる。

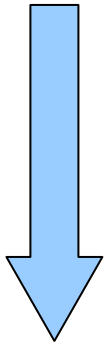
組織体制



マリにおけるFECEAMの連盟組織

出典：<http://www-esd.worldbank.org/html/esd/agr/sbp/home.htm>
(ケーススタディ：ベニンにおける FECEAM)

62ある地域レベルの融資機関である CLCAM は、その顧客に信用貸付サービスを提供している。



マイクロファイナンス連盟 FECEAM

地方レベル組織 URCLAM (7)

地域レベル融資機関 CLCAM (62)

人的資源

定義

採用基準

賞与 & 給与

モチベーション

生産性

D

マイクロファイナンス機関は、ほかのサービス機関と同じく、職員の質、成果、生産性が第一である。

人的資源は重要であり、その重要性は世界的なコスト構造のなかで人材への給与が経費に占める割合によって説明される。

人的資源の永続的な管理は、マイクロファイナンス機関(MFI)の財務管理と同様にかなり重要である。

1. 生産性のある人材を取り込むためのプロセスは、以下の四つに分けられる。

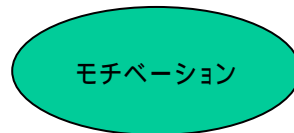
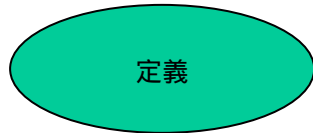
- ・機関で求めるポスト及び責任の詳細を提示する
- ・選考と採用
- ・機関における職員の一体化をはかる
- ・モチベーションと、奨励の方法

2. 人材募集や研修を始める準備を行う。

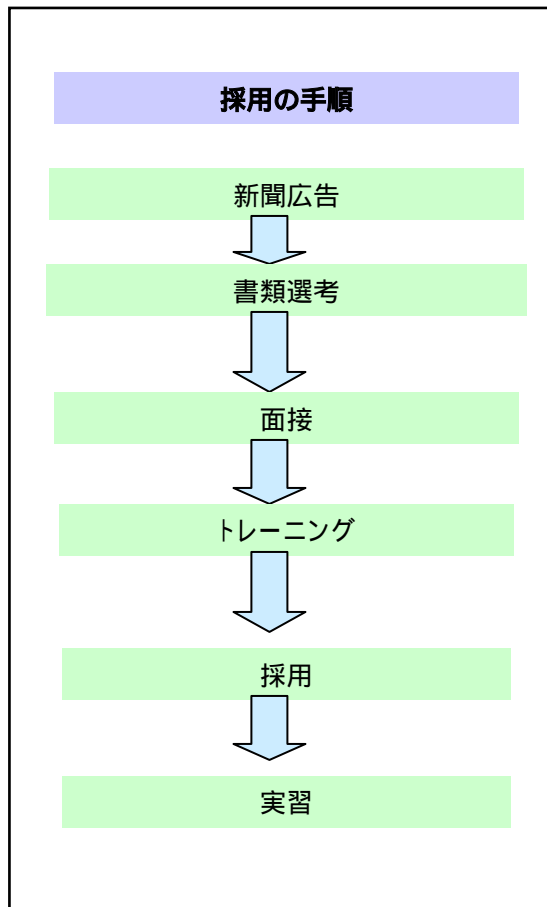
以下に関する文書を用意することが必要となる。これらは、後に募集した人材によって使用される。

- ・本部の指揮と現場職員らの命令系統
- ・人材採用の基準と手順
- ・地位と責任の明確化
- ・研修のマニュアル
- ・奨励、昇進のためのプログラムの作成
- ・機関の風土
- ・職員の満足度と生産性に関する評価
- ・人材管理に関するその他の方針

人的資源



採用のステップ



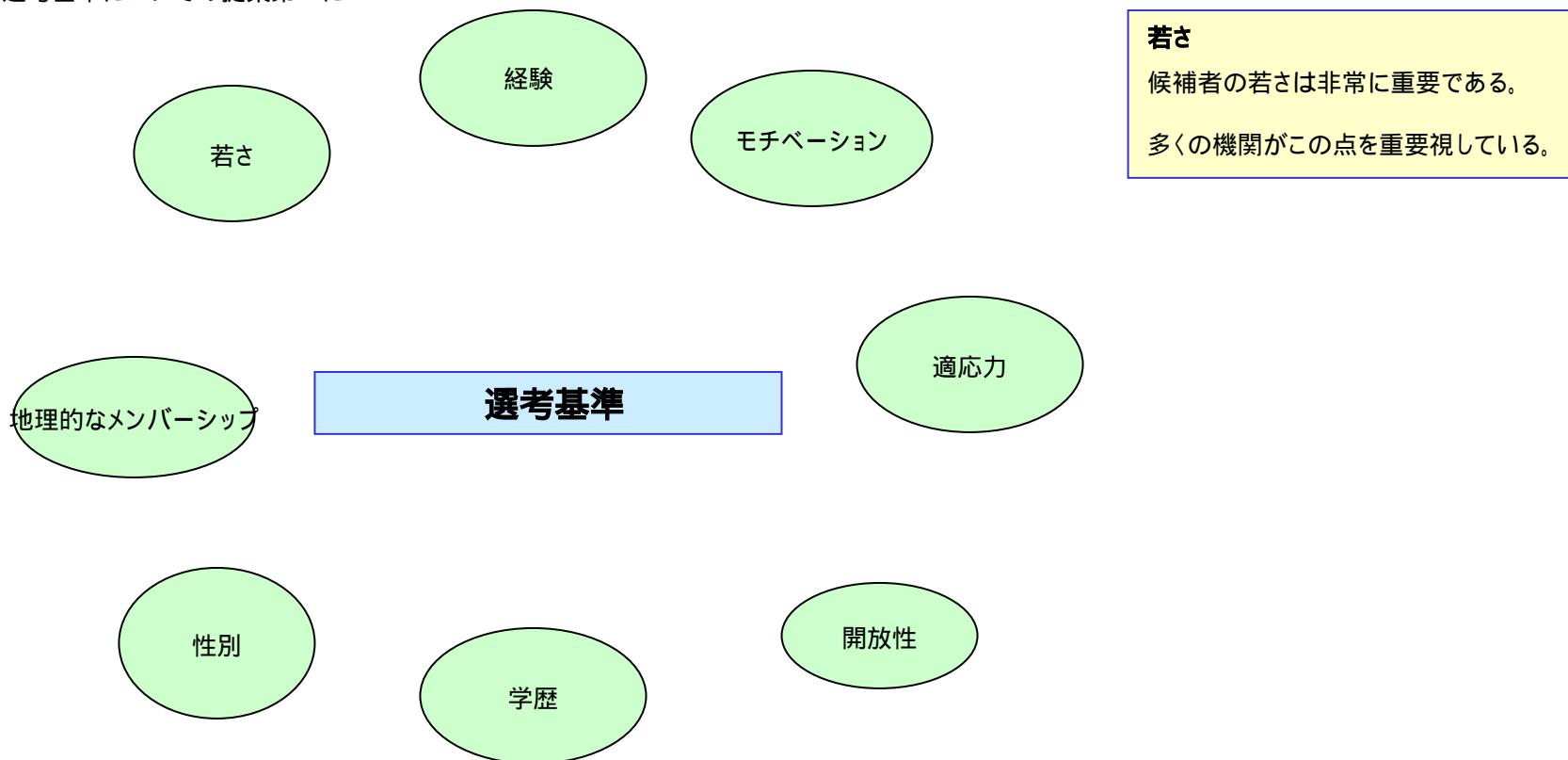
人的資源



選考基準

成功しMFIの大多数が、現場で最も優れた職員は、実践から学ぶということを認めているように思われる。にもかかわらず、経歴などの要素は、個人的、社会的特性と同様に考慮されなければならない。

選考基準についての提案第一に



若さ
候補者の若さは非常に重要である。
多くの機関がこの点を重要視している。

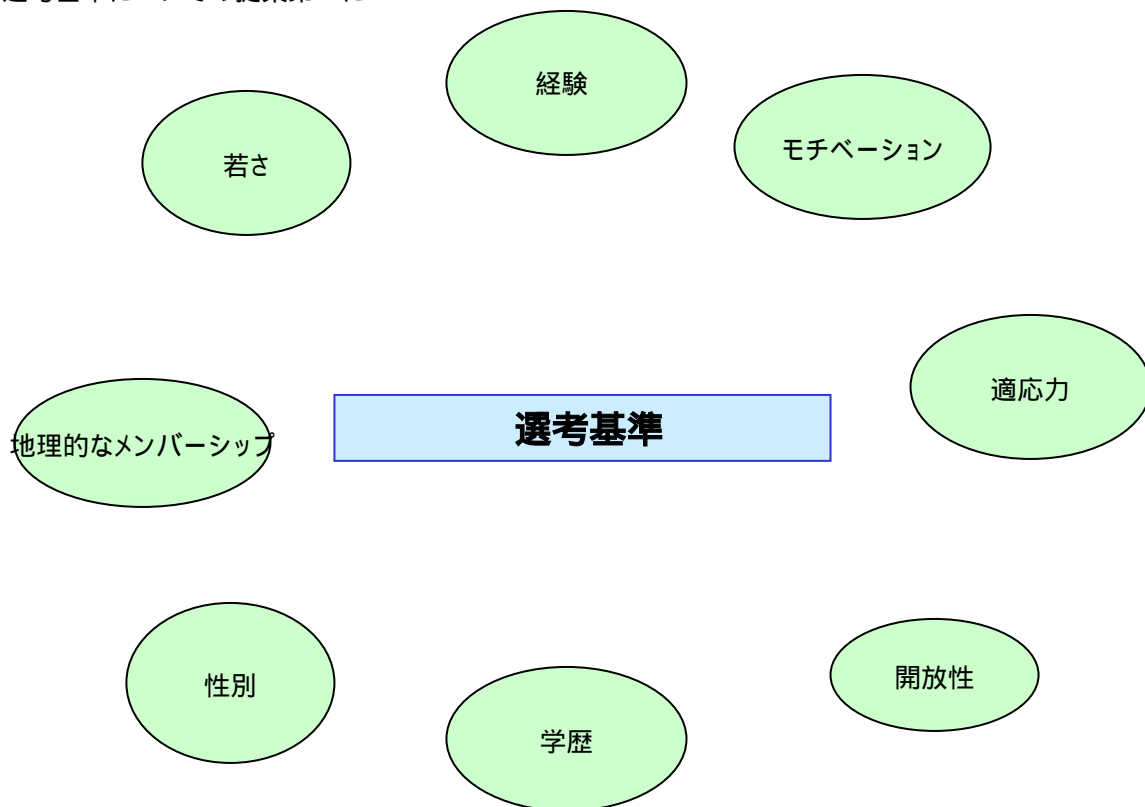
人的資源



選考基準

成功しMFIの大多数が、現場で最も優れた職員は、実践から学ぶということを認めているように思われる。にもかかわらず、経歴などの要素は、個人的、社会的特性と同様に考慮されなければならない。

選考基準についての提案第一に



地理的なメンバーシップ
多くの機関が、顧客が使用するローカル言語を話す、地元の候補者を好む。

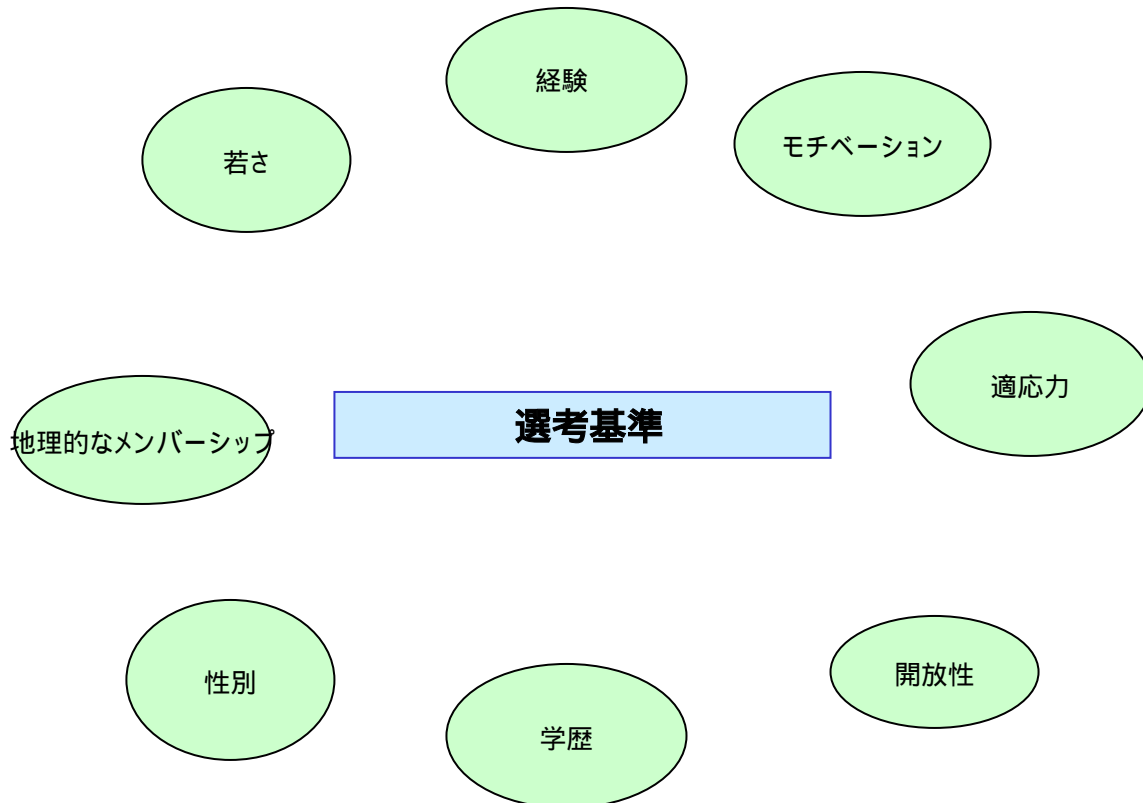
人的資源



選考基準

成功しMFIの大多数が、現場で最も優れた職員は、実践から学ぶということを認めているように思われる。にもかかわらず、経歴などの要素は、個人的、社会的特性と同様に考慮されなければならない。

選考基準についての提案第一に



経験

現代的システムで運営される銀行業界での職務経験は必要ではないが、インフォーマルセクターでの職務経験は高く評価される。

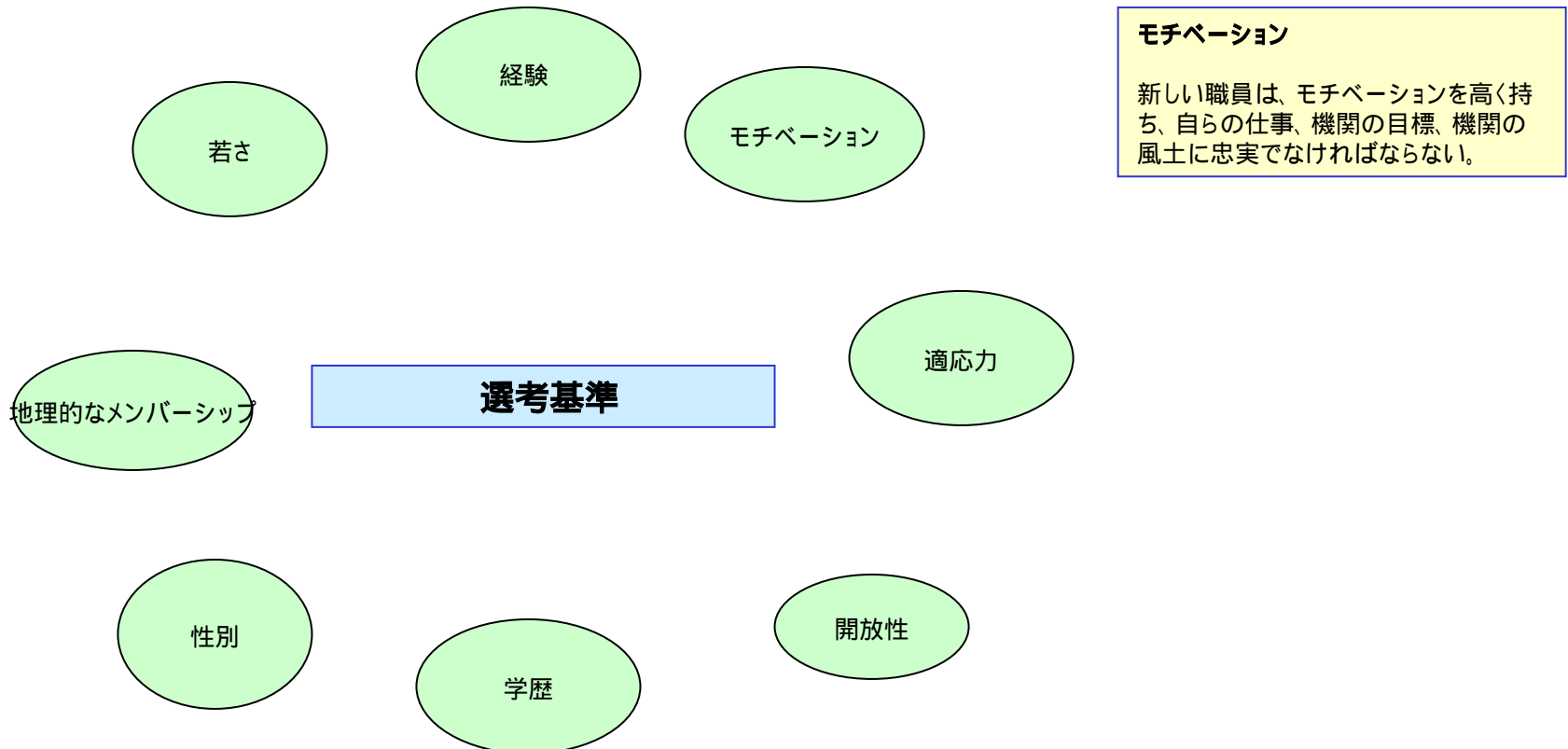
人的資源



選考基準

成功しMFIの大多数が、現場で最も優れた職員は、実践から学ぶということを認めているように思われる。にもかかわらず、経歴などの要素は、個人的、社会的特性と同様に考慮されなければならない。

選考基準についての提案第一に



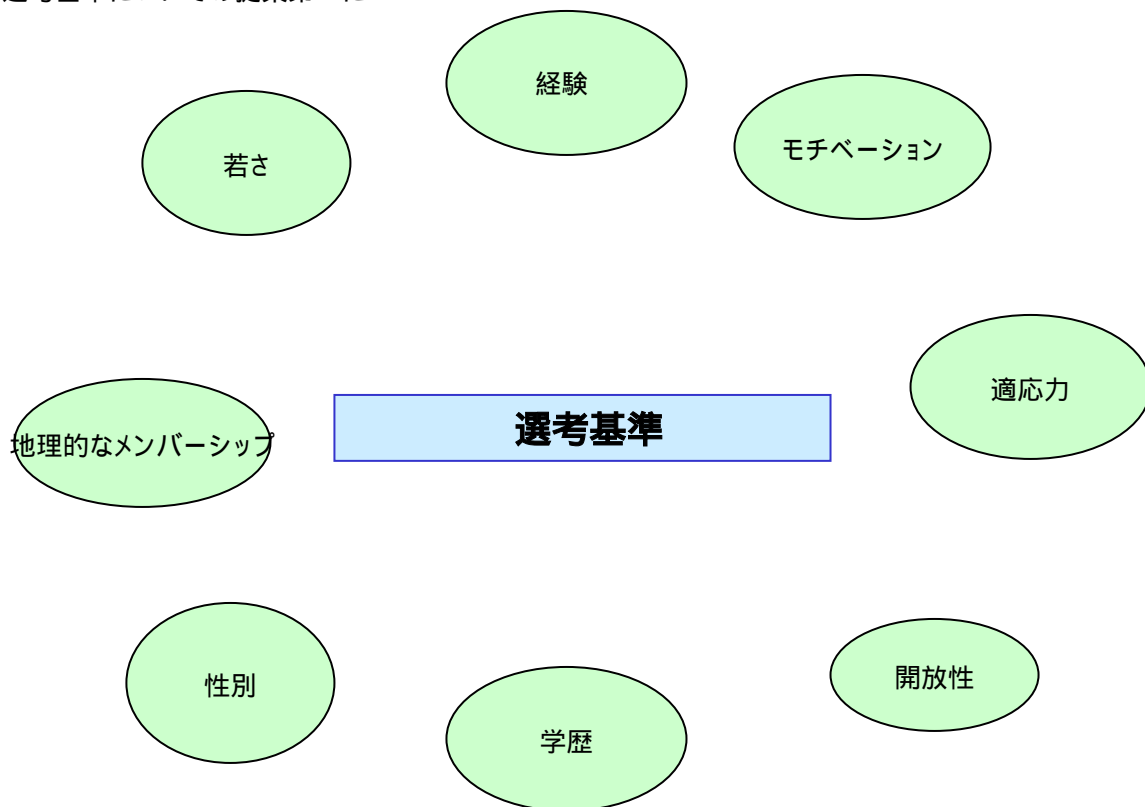
人的資源



選考基準

成功しMFIの大多数が、現場で最も優れた職員は、実践から学ぶということを認めているように思われる。にもかかわらず、経歴などの要素は、個人的、社会的特性と同様に考慮されなければならない。

選考基準についての提案第一に



適応力

候補者は物資の乏しい地域、時には大変不便な場所に長い間居住することに耐えられなければならない。

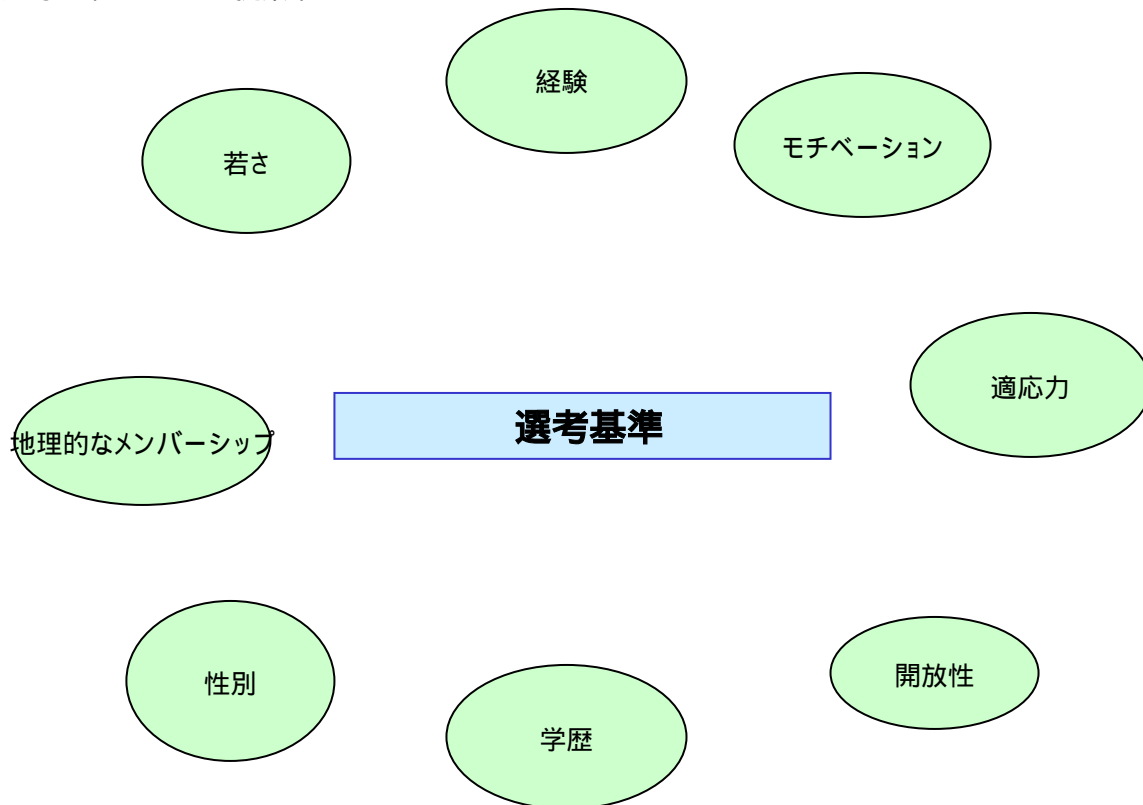
人的資源



選考基準

成功しMFIの大多数が、現場で最も優れた職員は、実践から学ぶということを認めているように思われる。にもかかわらず、経歴などの要素は、個人的、社会的特性と同様に考慮されなければならない。

選考基準についての提案第一に



開放性 & 受容性

現場で働く職員は、対象とする人々と密接な関係をもち、より良い関係を持続させ、協力して働かなければならない。

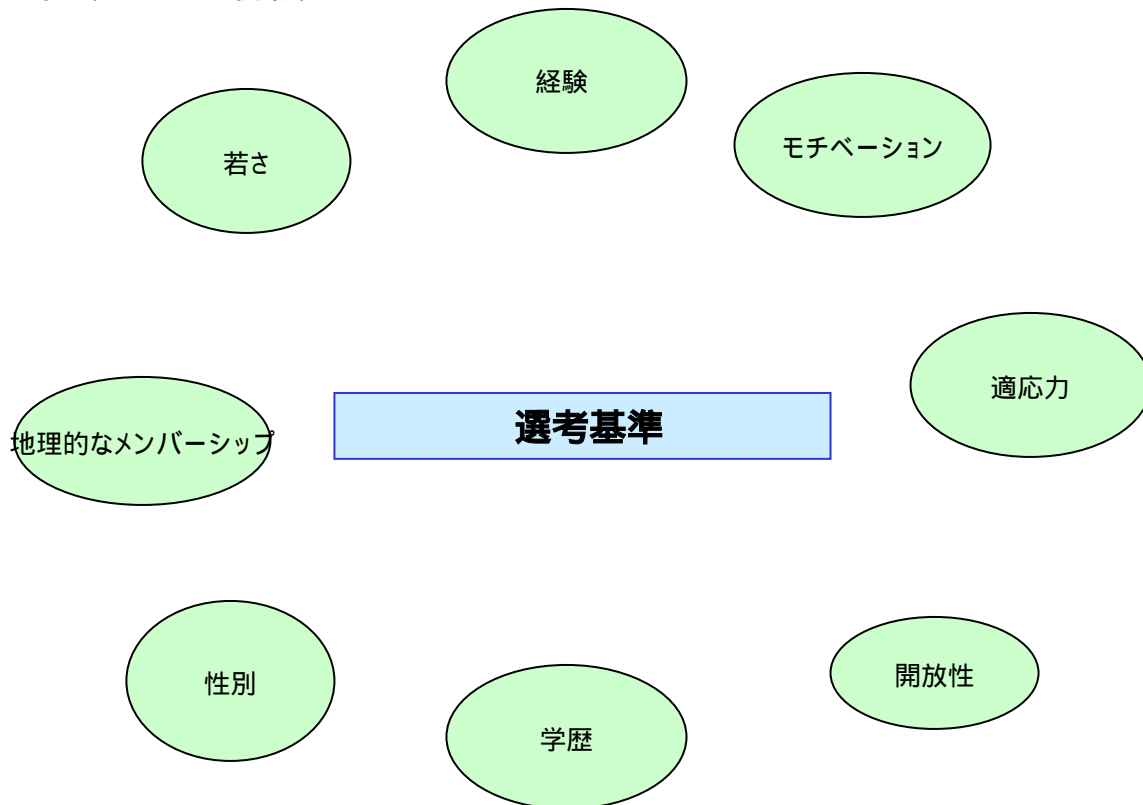
人的資源



選考基準

成功しMFIの大多数が、現場で最も優れた職員は、実践から学ぶということを認めているように思われる。にもかかわらず、経歴などの要素は、個人的、社会的特性と同様に考慮されなければならない。

選考基準についての提案第一に



学歴

MFIに必要とされる学歴は、多様である。例えば、ボリビアのソリダリオ銀行は、グラミン銀行ハイスクールの学位を必要としている。

その違いは、各国の特異性や内部状況、例えば人的資源や教育システムといったもので説明できる。

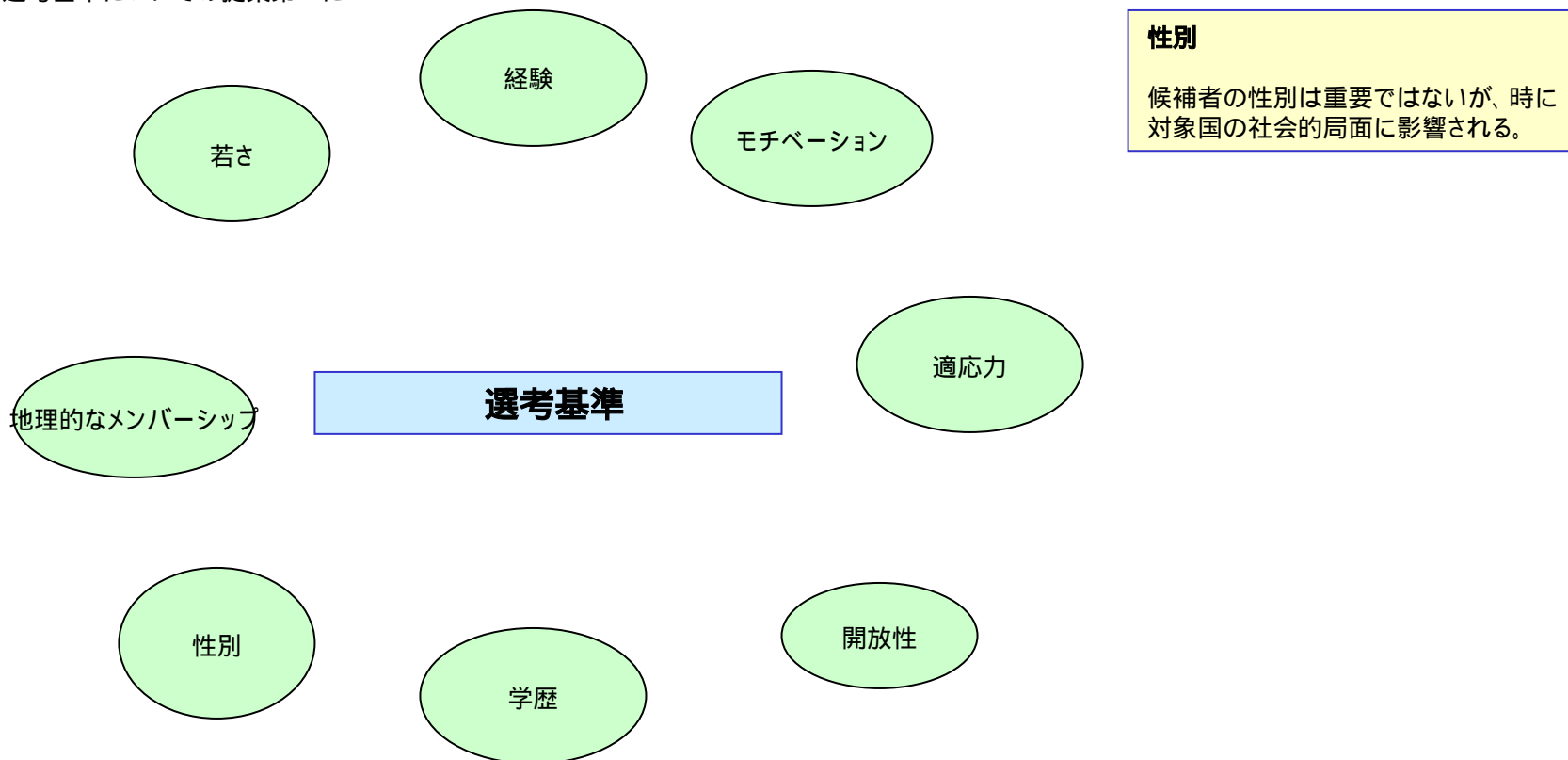
人的資源



選考基準

成功しMFIの大多数が、現場で最も優れた職員は、実践から学ぶということを認めているように思われる。にもかかわらず、経歴などの要素は、個人的、社会的特性と同様に考慮されなければならない。

選考基準についての提案第一に

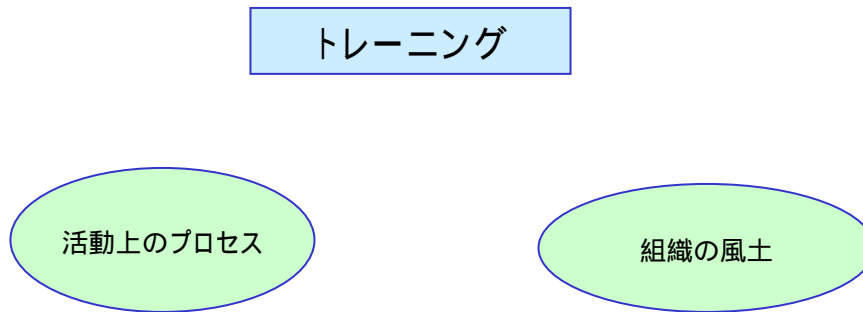


人的資源



職員に一体感を持たせる

スタッフトレーニングは、一体感を生むための最良の方法である。

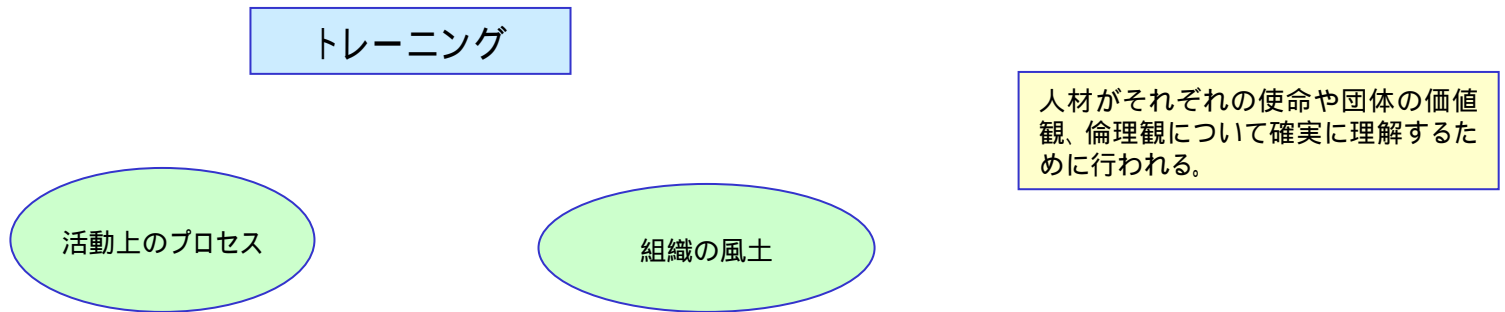


人的資源



職員に一体感を持たせる

スタッフトレーニングは、一体感を生むための最良の方法である。



人的資源



職員に一体感を持たせる

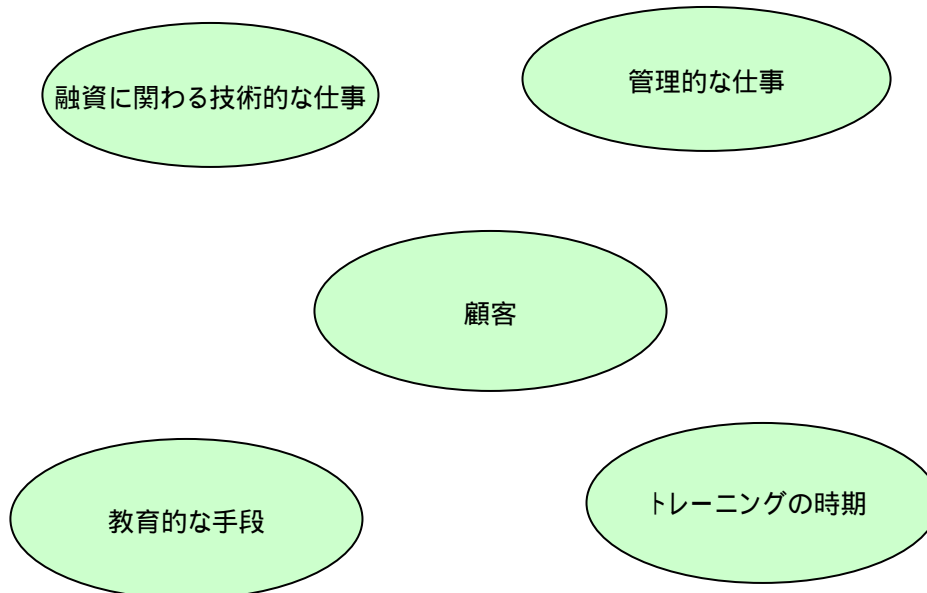
スタッフトレーニングは、一体感を生むための最良の方法である。



人的資源



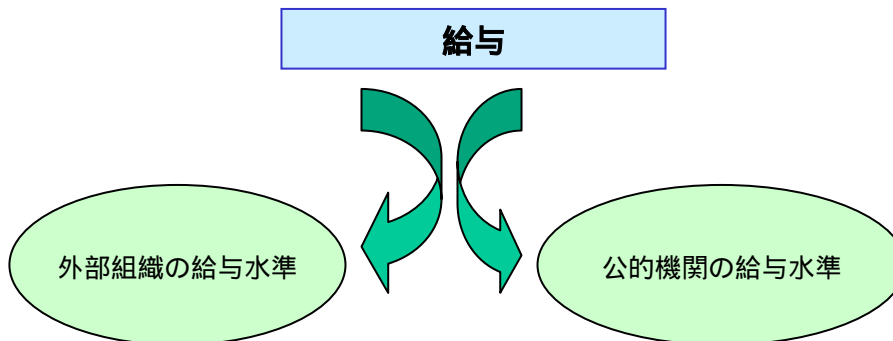
現地職員トレーニングプログラム



人的資源



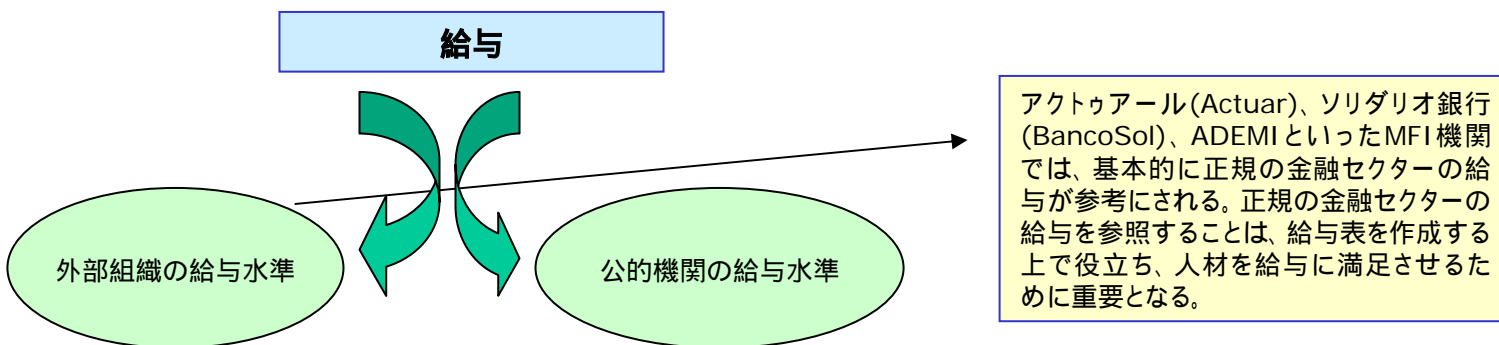
職員への給与は通常、MFIの営業コスト以外のコストの決定的な要素である。給与は、一般的には、以下の二つを参照して決められる。



人的資源



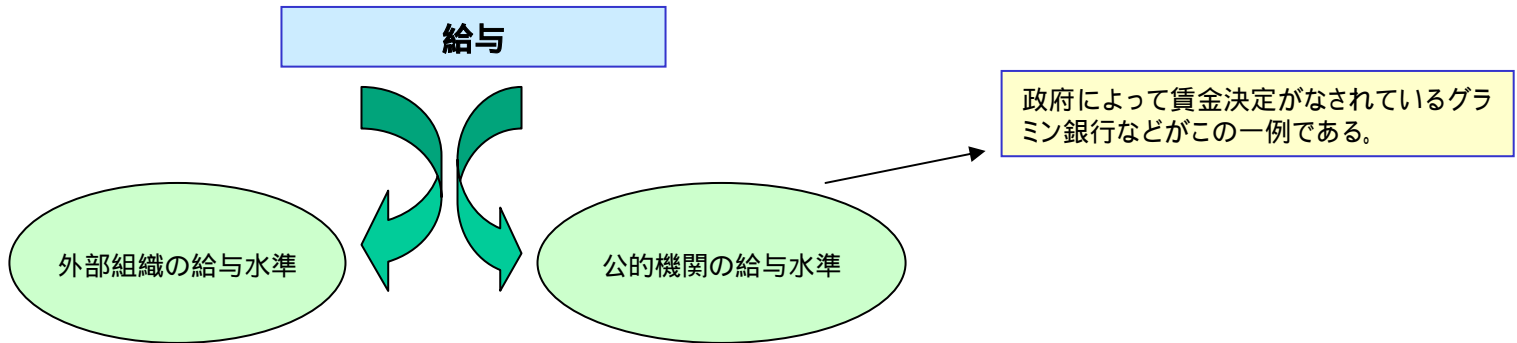
職員への給与は通常、MFIの営業コスト以外のコストの決定的な要素である。給与は、一般的には、以下の二つを参照して決められる。



人的資源



職員への給与は通常、MFIの営業コスト以外のコストの決定的な要素である。給与は、一般的には、以下の二つを参照して決められる。

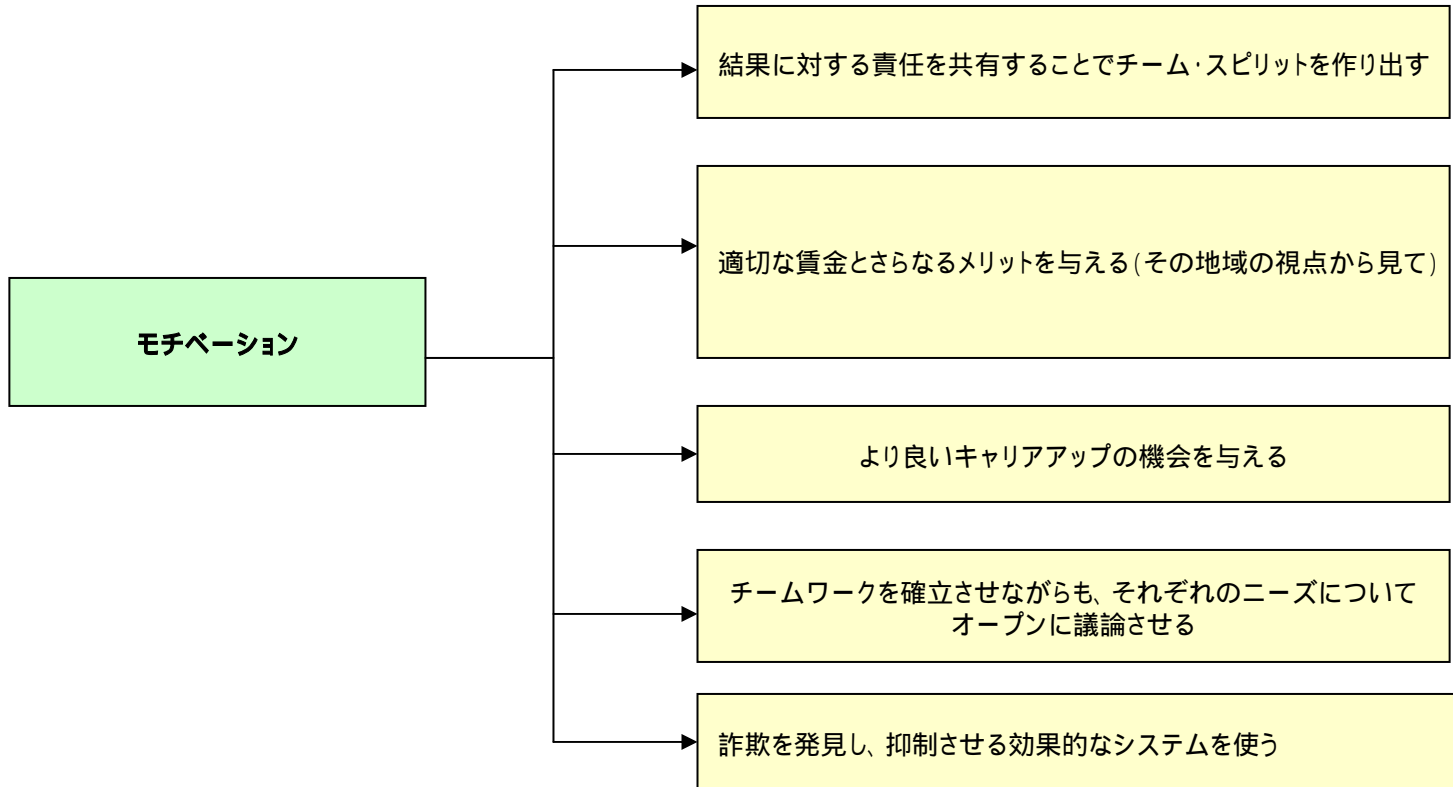


人的資源



モチベーション

モチベーションの強化と公正さは、マイクロファイナンス機関の戦略を正しい方向に導き、より良い人材を確保するために重要である。職員らは所属組織の文化、マイクロファイナンス機関の業務を理解する。



人的資源



プログラム・エンカレッジメント

IMFを自立させるためには、高い生産性を実現することが必須である。そのため組織は職員のモチベーションを上げ、高いアウトプットを促進させる環境づくりに多くの時間と資源を割くことが重要だ。

成功している組織では職員のモチベーションを持続させるために金銭的なインセンティブと非金銭的なインセンティブを組み合わせている所もある。

ケース・スタディ

人的資源



プログラム・エンカレッジメント

IMFを自立させるためには、高い生産性を実現することが必須である。そのため組織は職員のモチベーションを上げ、高いアウトプットを促進させる環境づくりに多くの時間と資源を割くことが重要だ。

成功している組織では職員のモチベーションを持続させるために金銭的なインセンティブと非金銭的なインセンティブを組み合わせている所もある。

ケース・スタディ

ケース・スタディ

Association for the development of microenterprises(ADEMI)のインセンティブプログラム - ドミニカ共和国において

ADEMIでは融資を扱う職員は基本給に加え、融資ポートフォリオの成績に応じた賞与を加えている。賞与を支払うシステムにより、職員は基本給から50%程度を上乗せすることができる。基本給ははじめの3ヶ月間(試用期間)は固定。その後は正式賃金となり、1ヶ月で100人の顧客獲得目標を達成するたびに賃金は上昇する。

滞納金の総額、活発な小規模事業の数、そして融資ポートフォリオが職員の賞与の額とその月の賃金の総額を決定する。このインセンティブプログラムの最も重要な側面は職員が滞納金の割合を下げると追加報酬を受けることである(8%以下の滞納金を1%減少させた時に追加の賞与が支払われる)。

さらにすべての職員がクリスマス休暇に月給の3ヶ月から8ヶ月分のボーナスを受け取る。さらに損害保険や生命保険、年金への加入、そして住居購入などの融資も提供される。

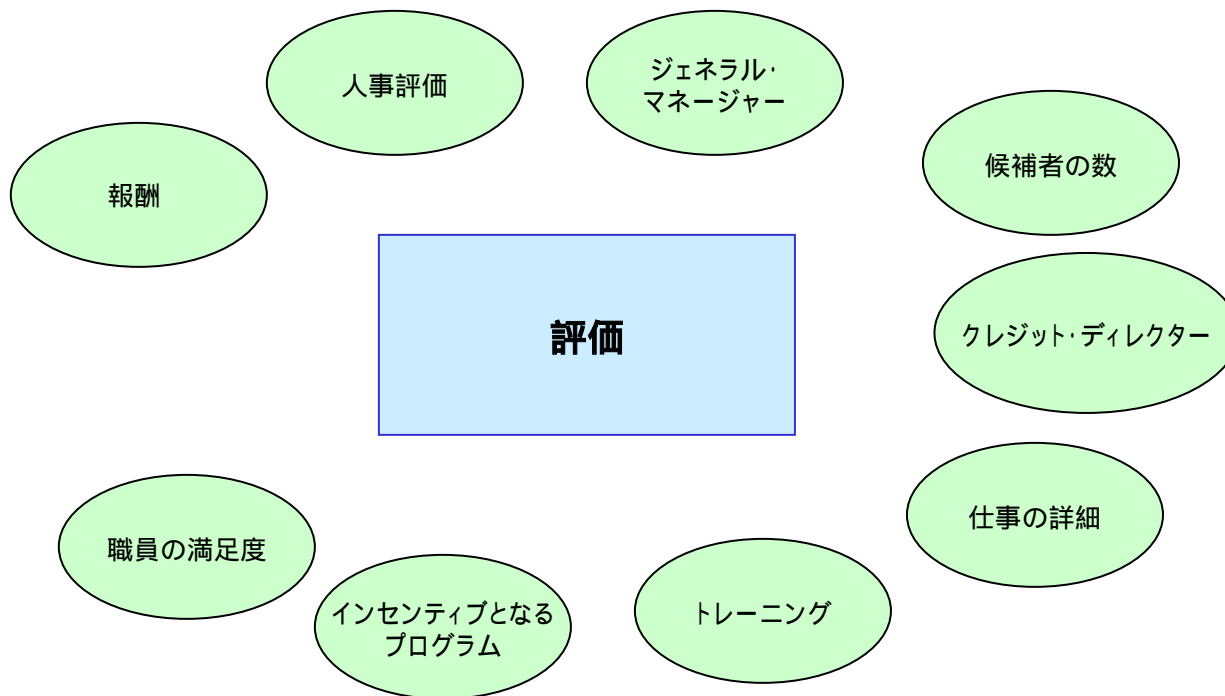
このような金銭的なインセンティブに加え、融資マネージャーはさらに周りから正当な評価を受ける。「融資を取り扱う者は組織の収益性に非常に大きな影響力を持っている」という意識のもとADEMIはそれらの職員を長期的に雇用する努力をしている。

人的資源



評価

以下の指標はIMFの採用活動とトレーニングの進捗について示している。これらはフィールド職員が現在達成しているパフォーマンスのレベルである。



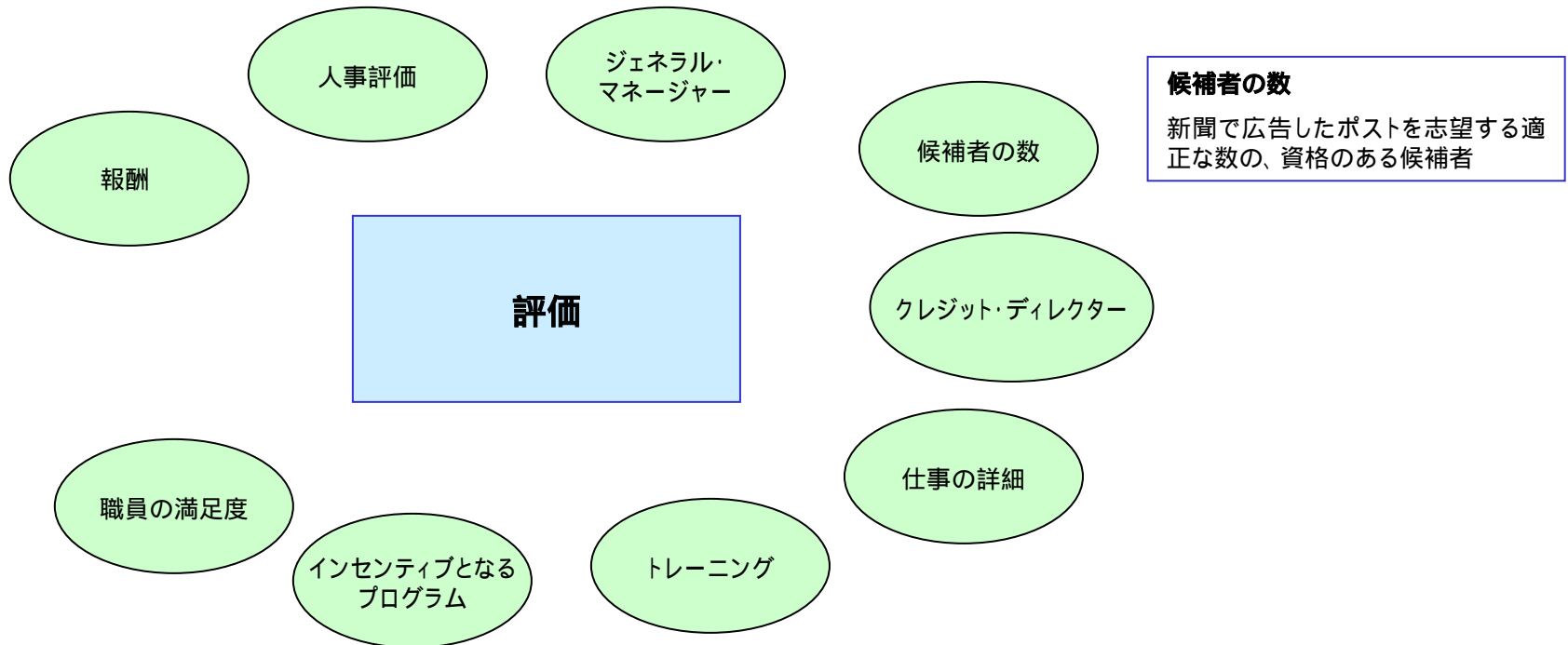
方向性
軸となる方向性と構造は現在の運営状況と近い将来の見通しによって決定される。

人的資源



評価

以下の指標はIMFの採用活動とトレーニングの進捗について示している。これらはフィールド職員が現在達成しているパフォーマンスのレベルである。

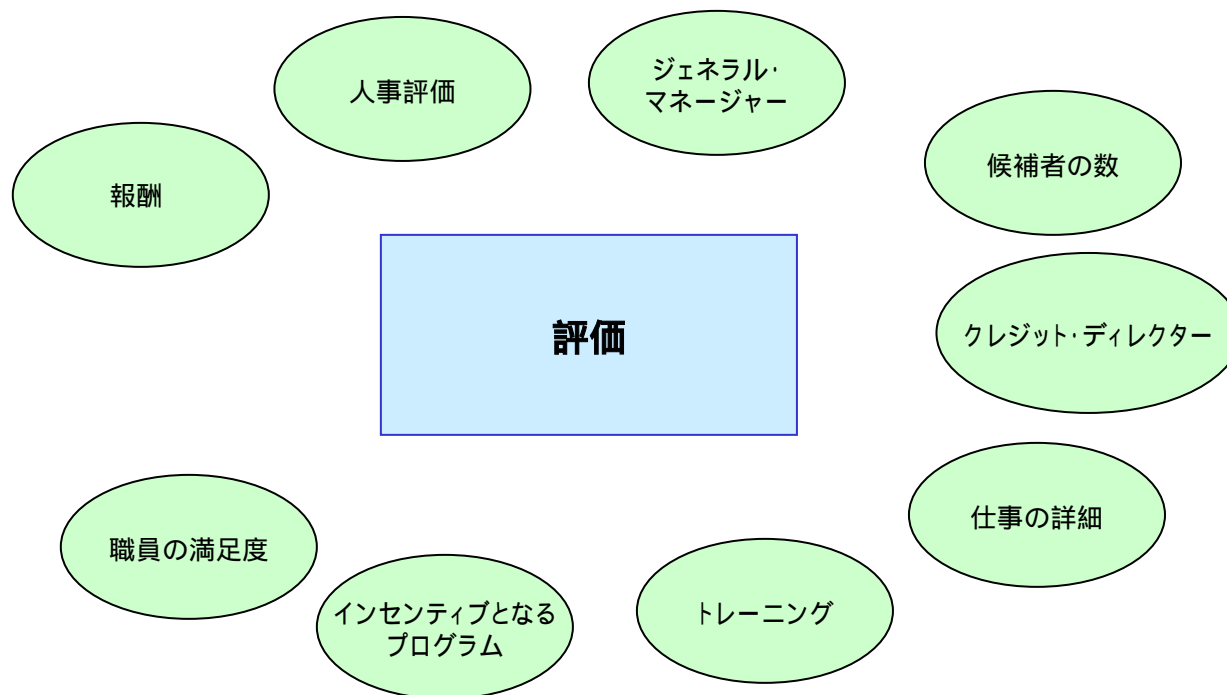


人的資源



評価

以下の指標はIMFの採用活動とトレーニングの進捗について示している。これらはフィールド職員が現在達成しているパフォーマンスのレベルである。



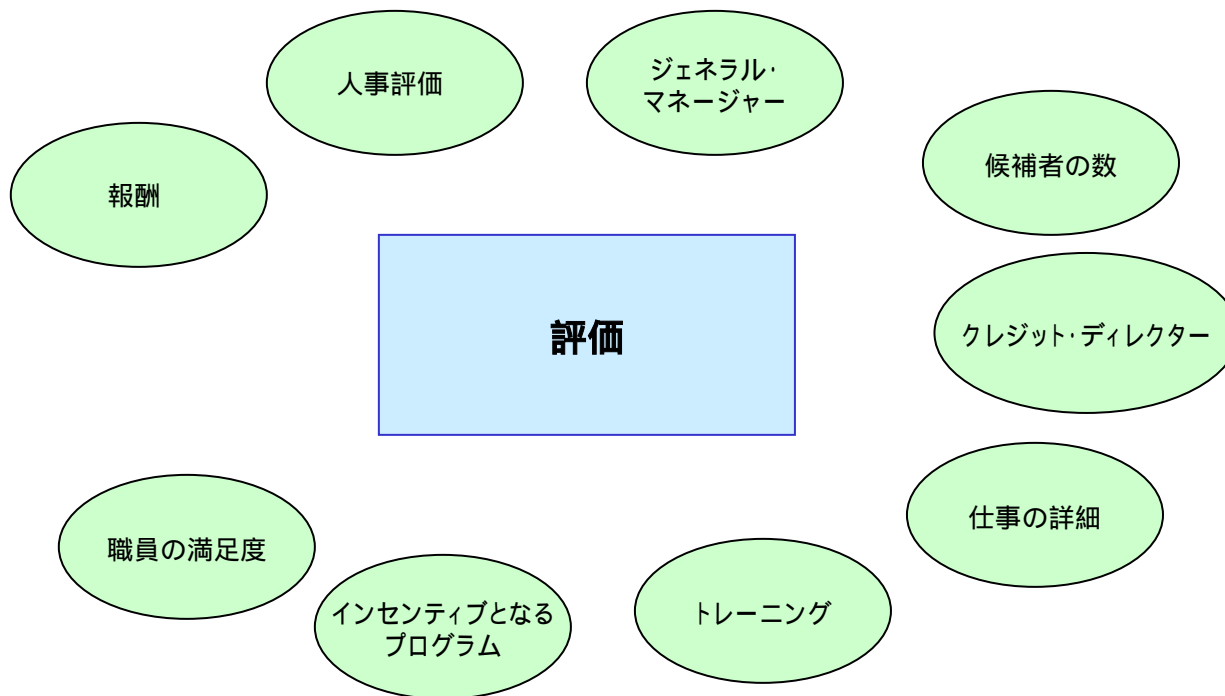
仕事の詳細
役職と責任の説明が適切になされており、職務につくことの利点が強調されている。完成された研修の資料は職務の際に必要な能力を得られるようにデザインされている。フォローアップ期間も存在している。

人的資源



評価

以下の指標はIMFの採用活動とトレーニングの進捗について示している。これらはフィールド職員が現在達成しているパフォーマンスのレベルである。



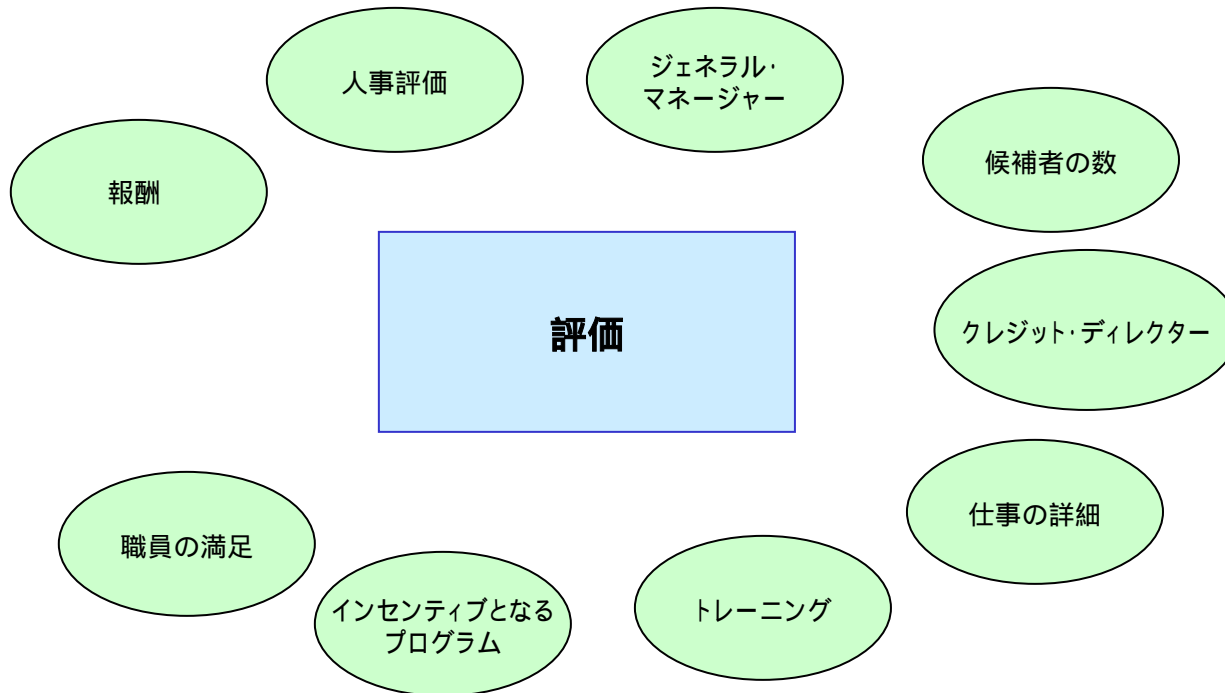
トレーニング
トレーニング期間には、求められる職務遂行能力を持たない候補者を候補から外すことができる

人的資源



評価

以下の指標はIMFの採用活動とトレーニングの進捗について示している。これらはフィールド職員が現在達成しているパフォーマンスのレベルである。



インセンティブとなるプログラム

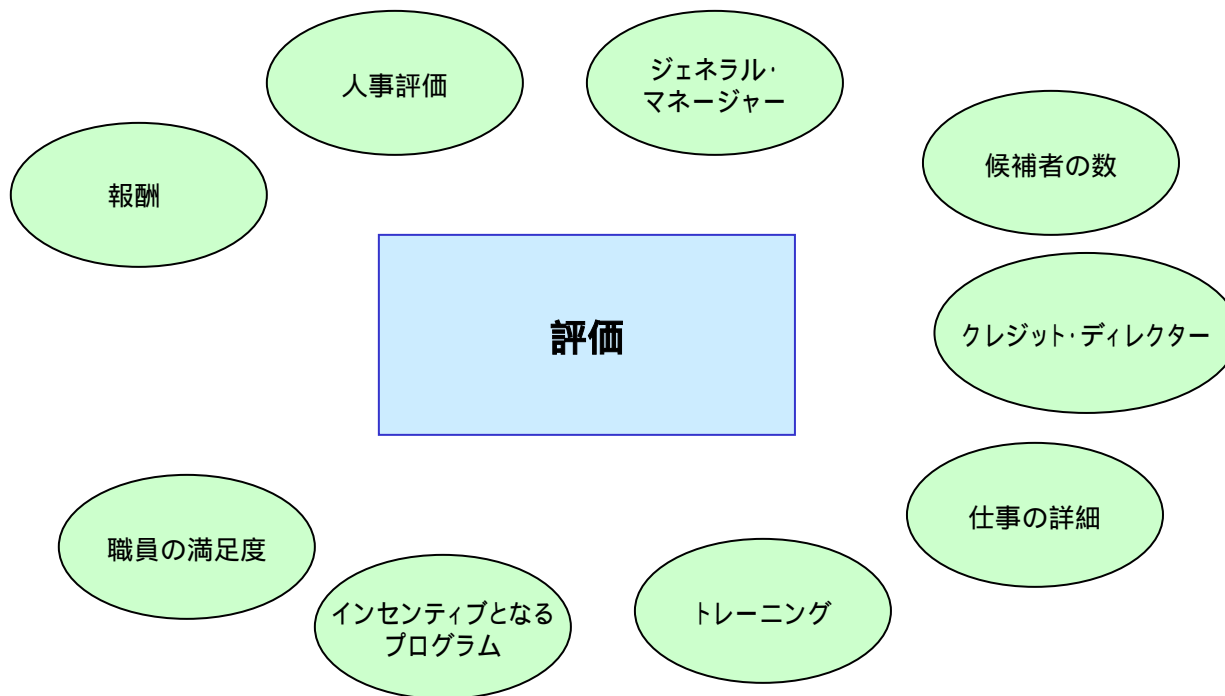
インセンティブプログラムは融資ポートフォリオの質と量に見返りを与えるためにある。その報酬の額は、組織によって褒賞される最も優れた成績を残した職員への追加報酬と異なり、固定性となる。このインセンティブ・システムは責任のある職員によって行われるべきである。

人的資源



評価

以下の指標はIMFの採用活動とトレーニングの進捗について示している。これらはフィールド職員が現在達成しているパフォーマンスのレベルである。



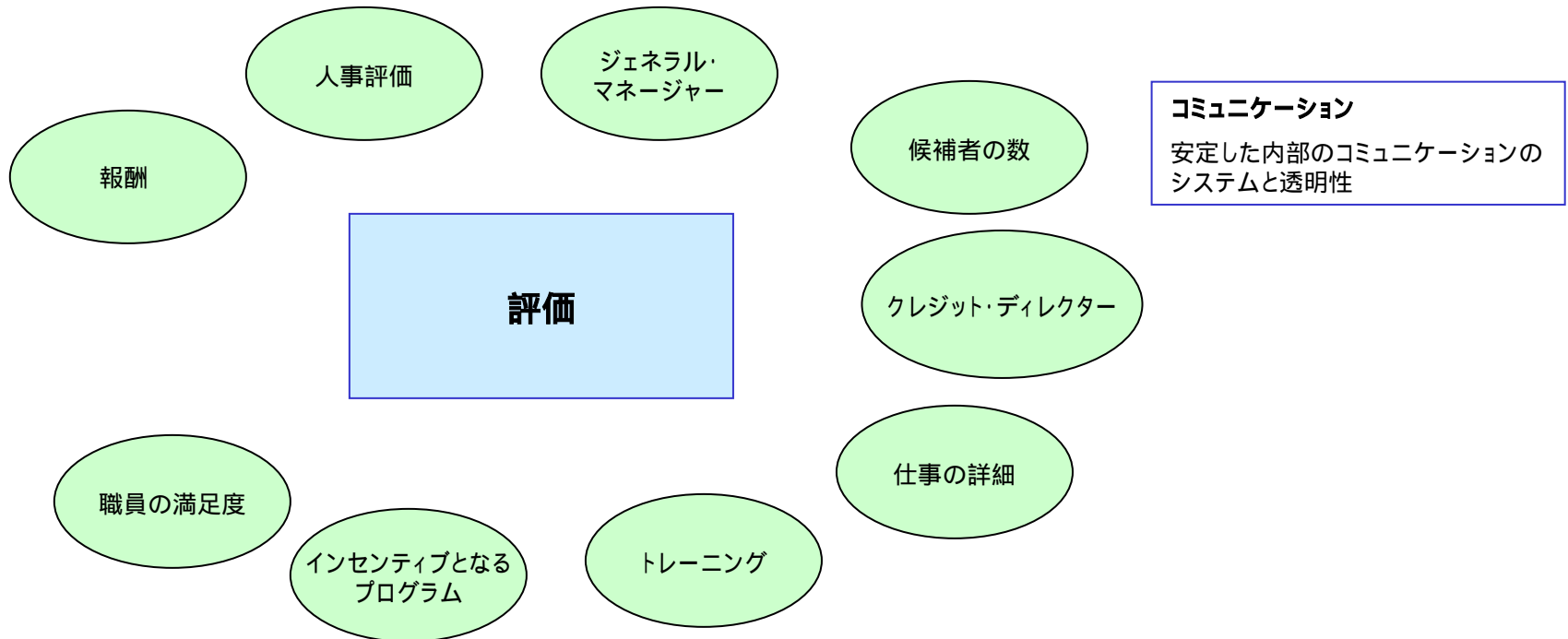
職員の満足度
職員は少ない労働力で、仕事にとっても満足していると思わせるようにすべきである。

人的資源



評価

以下の指標はIMFの採用活動とトレーニングの進捗について示している。これらはフィールド職員が現在達成しているパフォーマンスのレベルである。

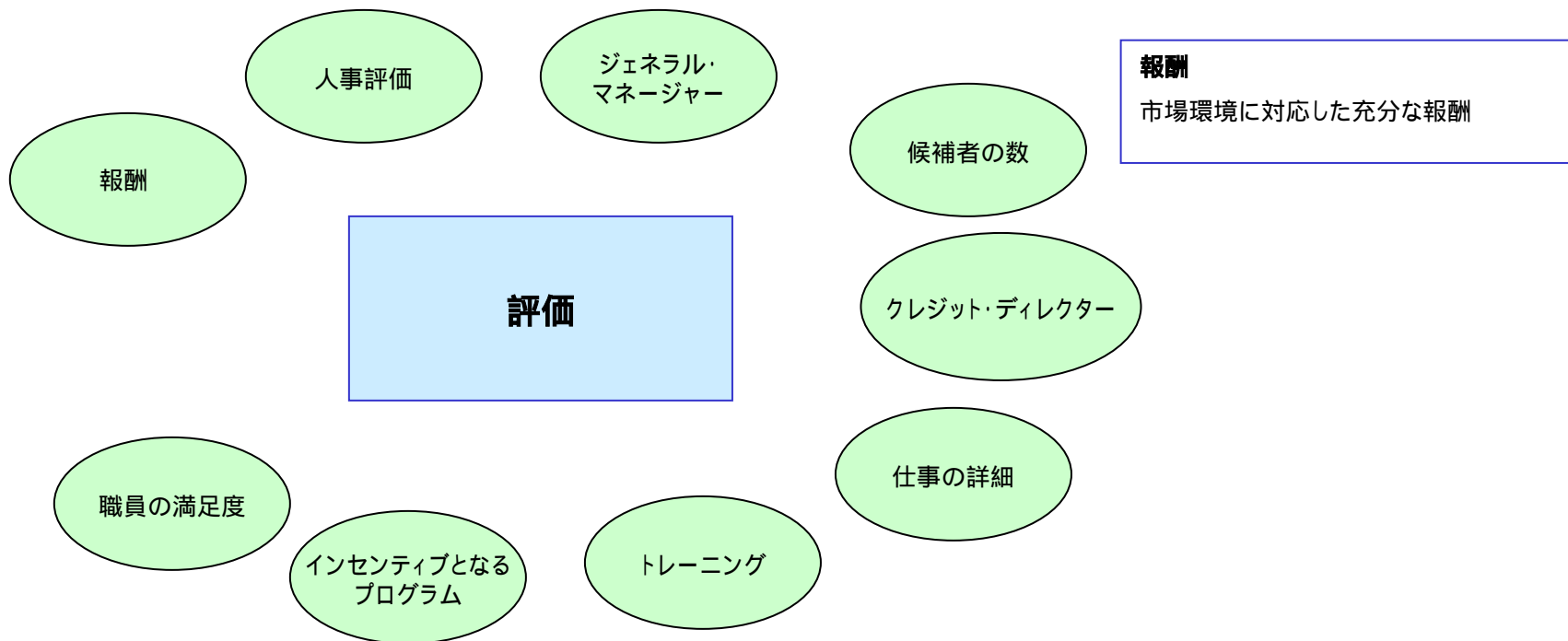


人的資源



評価

以下の指標はIMFの採用活動とトレーニングの進捗について示している。これらはフィールド職員が現在達成しているパフォーマンスのレベルである。

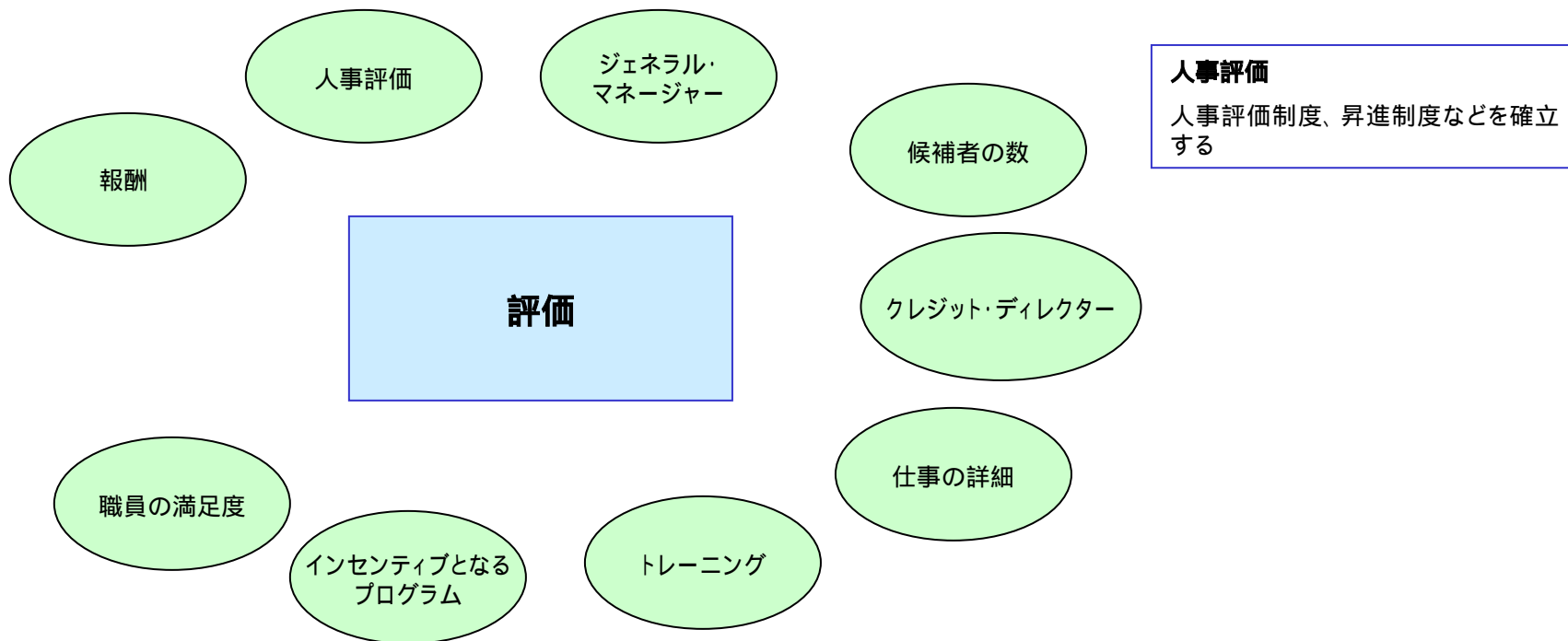


人的資源



評価

以下の指標はIMFの採用活動とトレーニングの進捗について示している。これらはフィールド職員が現在達成しているパフォーマンスのレベルである。



活動地域における目標

定義 &
必要とされるデータ

進行上の手順

スケジュールモデル

マイクロファイナンスプロジェクトが開始されてから、**最初の四ヶ月間で実施されるフィールド業務の組み立てをサポート**するため、一般的なフィールドスケジュール(業務計画)について説明する。

解説

事前にフィールドスケジュールを作成することは、**すべてのフィールド職員に、限られた時間内で目標となる顧客数 / グループ数 / コミュニティー数を把握させる**際に有効である。また、スケジュールを用いて、地域レベルのマイクロファイナンス機関の責任者が、各フィールド職員や機関自体の**向上度やパフォーマンスを総括して想定、評価**することもできる。

必要とされるデータ

各支店の責任者は、一ヶ月 / 三ヶ月 / 六ヶ月 / 一年ごとの目標を設定するため、市場調査の手法を見直さなければならない。市場調査は初期のフィールドスケジュールの作成に非常に役立つ。フィールドスケジュール作成の過程で、以下の要素を勘案することが重要である。

地域の地理的条件

潜在的な顧客数

対象地域数 / フィールド職員数

対象顧客数 / フィールド職員数

対象顧客数 / 支店数

達成可能な目標は以下の要素によって大きく変化する：

コミュニティー同士の距離 / 交通(使用される乗り物) / インフラ(道路) / 人口密度

貸し出しの方法論

それゆえ人口密度が少ない奥深い農村地域では、フィールド派遣員は一日に一つのコミュニティーしか訪問できないことがある。

一方で、一日に訪ねることのできるコミュニティー(もしくは顧客)の数は、都市部で人口密度が高い地域になると格段に上昇する。

活動地域における目標

定義 &
必要とされるデータ

進行上の手順

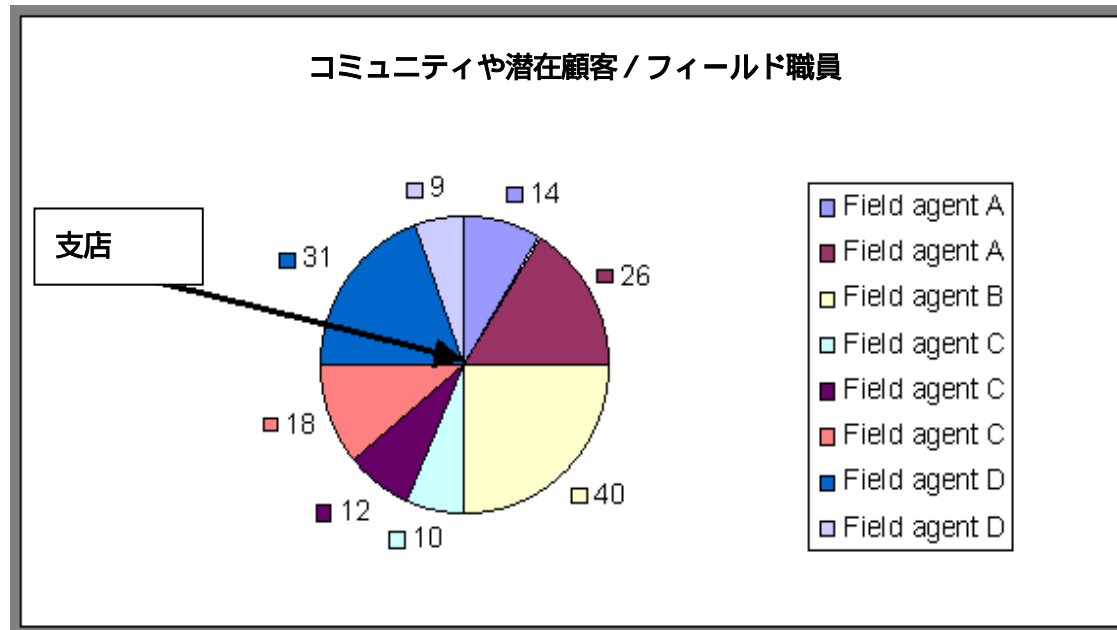
スケジュールモデル

地域区分の例

マイクロファイナンス機関では、地理的対象地域を区域 / コミュニティごとに分け、各フィールド派遣員に一定数の区域の割り当てを行う場合がある。その際、各フィールド派遣員に、おおよそ同数のコミュニティを受け持たせることが重要となる。それぞれが近接する特定のコミュニティを各フィールド職員に割り当てることによって、派遣員がコミュニティからコミュニティに移動する時間を無駄にすることが避けられ、業務コストの縮小が期待できる。また各自が責任を持つエリアの住民、地域、経済活動、市場、その他の特徴に精通することができる。

グラフ

下記のグラフは4人のフィールド職員にコミュニティと潜在的クライアントを分配した例を示している。グラフは支店事務所の統括範囲内の市場を示している。160名の潜在的クライアントを抱える8つのコミュニティで、各フィールド派遣員が40名のクライアントを担当することを想定すると、内訳は以下の通りとなる。



活動地域における目標

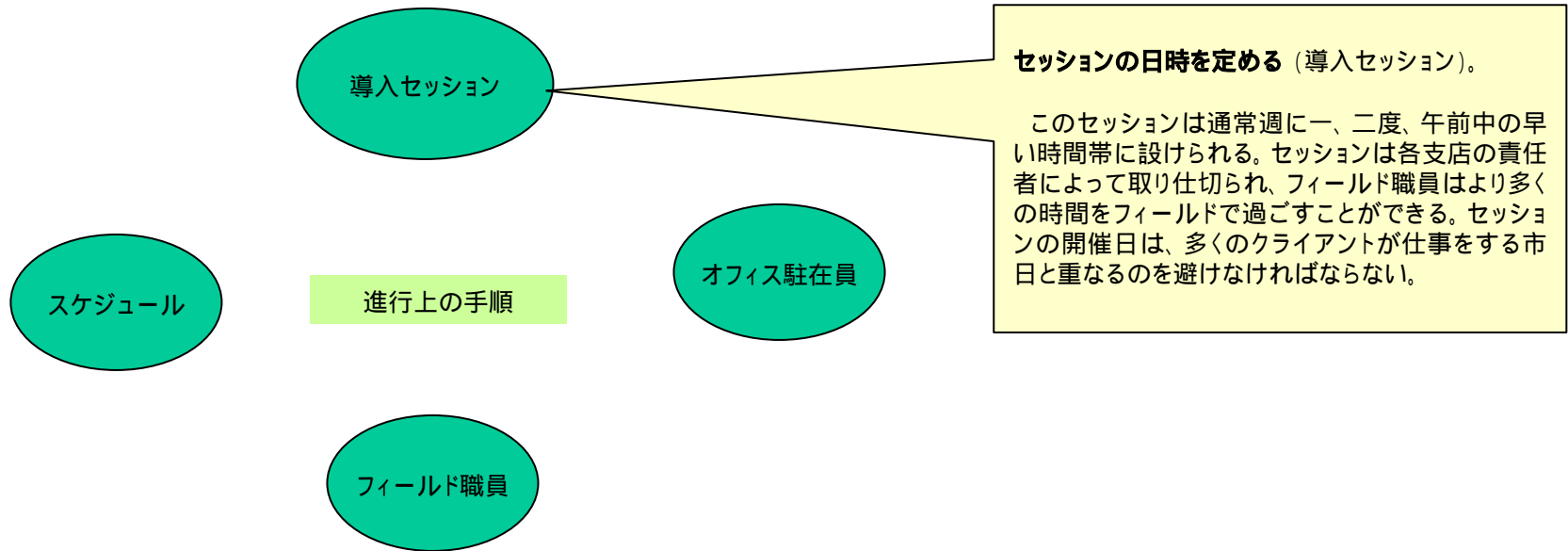
定義 &
必要とされるデータ

進行上の手順

スケジュールモデル

進行上の手順:

業務計画を精密に作成するため、以下の要素についてあらかじめ規定しておく必要がある:



活動地域における目標

定義 &
必要とされるデータ

進行上の手順

スケジュールモデル

進行上の手順:

業務計画を精密に作成するため、以下の要素についてあらかじめ規定しておく必要がある:

導入セッション

スケジュール

進行上の手順

オフィス駐在員

オフィスを訪れるクライアントや、今後の参加を検討するクライアントへの情報提供のため、支店には勤務時間中、常に職員を配置しなければならない。

支店の責任者はフィールド職員がコミュニティで業務を行っている間、常にオフィスにとどまる。

フィールド職員

活動地域における目標

定義 &
必要とされるデータ

進行上の手順

スケジュールモデル

進行上の手順:

業務計画を精密に作成するため、以下の要素についてあらかじめ規定しておく必要がある:

導入セッション

スケジュール

進行上の手順

オフィス駐在員

フィールド職員

フィールド派遣員は、週に一日、書類作成、貸し出し条件の決定、ファイル整理、後日の業務の計画、同僚との協調などの目的で、**オフィスで勤務することが重要となる。**

活動地域における目標

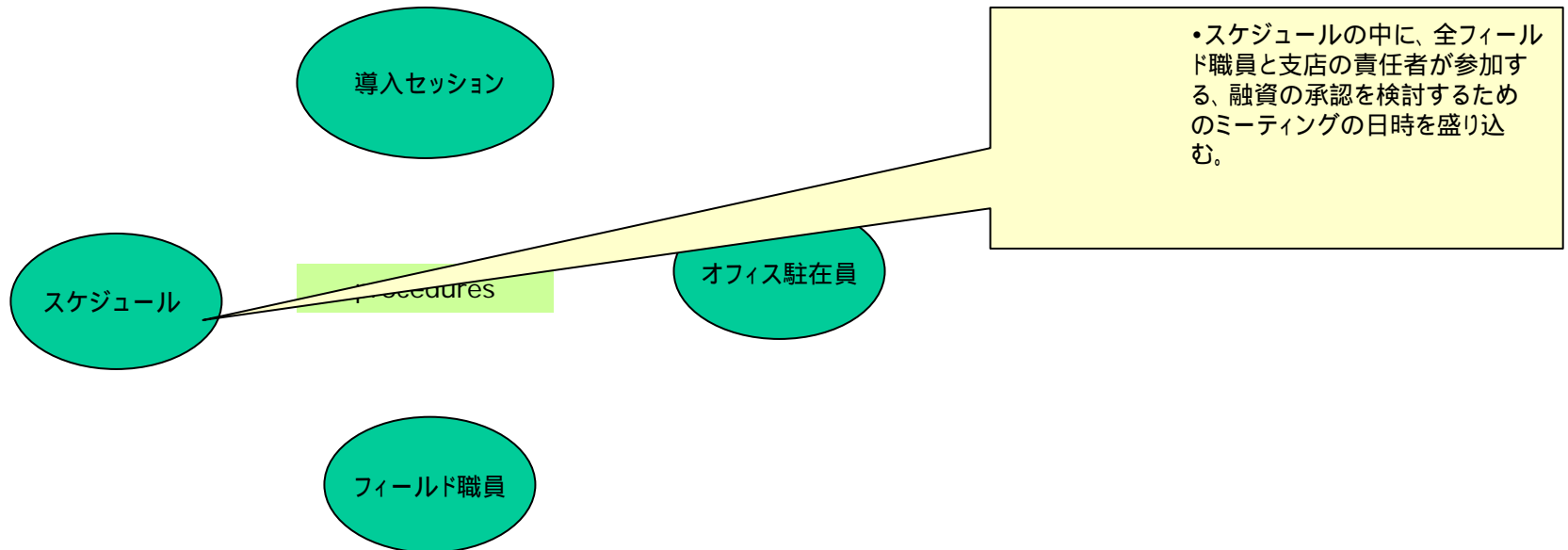
定義 &
必要とされるデータ

進行上の手順

スケジュールモデル

進行上の手順:

業務計画を精密に作成するため、以下の要素についてあらかじめ規定しておく必要がある:



活動地域における目標

定義 &
必要とされるデータ

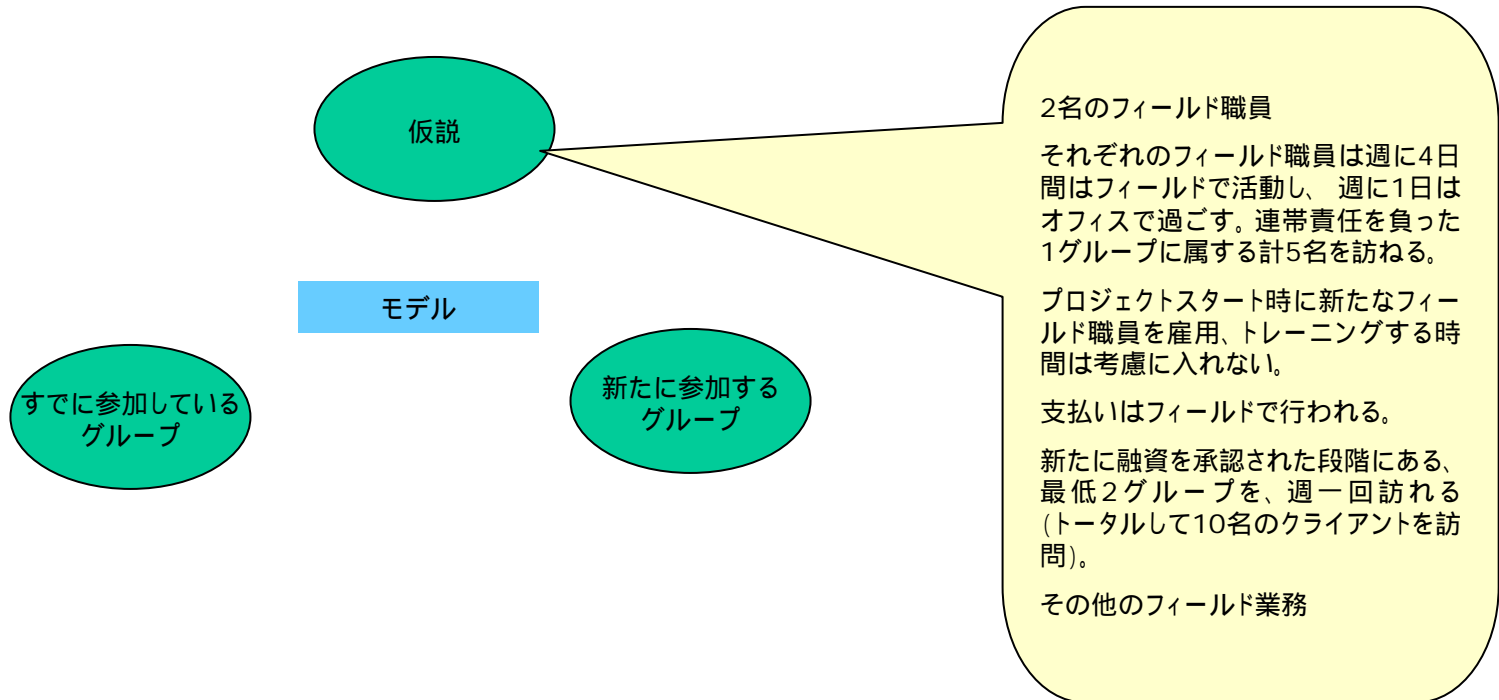
進行上の手順

スケジュールモデル

サンプル

以下は人口が過密した地域における基本的な4ヶ月間のフィールドスケジュールについて示している。

仮定:



基本事項

フィールド職員は派遣中あらゆる業務に携わるものであり、特定の業務のみを行うとは推測されない。加えてフィールド職員は、マイクロファイナンス機関のサービスの普及にも尽力しなければならない。 UNDP (1997) *MicroStart, version 1.0*, p. 91 より

活動地域における目標

定義 &
必要とされるデータ

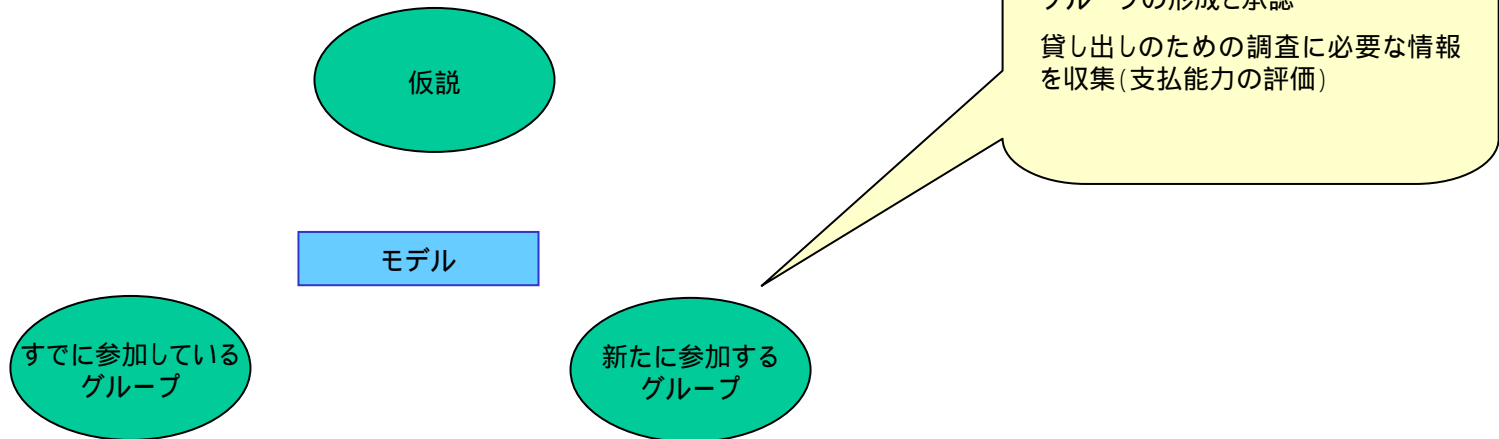
進行上の手順

スケジュールモデル

サンプル

以下は人口が過密した地域における基本的な4ヶ月間のフィールドスケジュールについて示している。

仮定:



基本事項

フィールド職員は派遣中あらゆる業務に携わるものであり、特定の業務のみを行うとは推測されない。加えてフィールド職員は、マイクロファイナンス機関のサービスの普及にも尽力しなければならない。UNDP (1997) *MicroStart, version 1.0*, p. 91 より

活動地域における目標

定義 &
必要とされるデータ

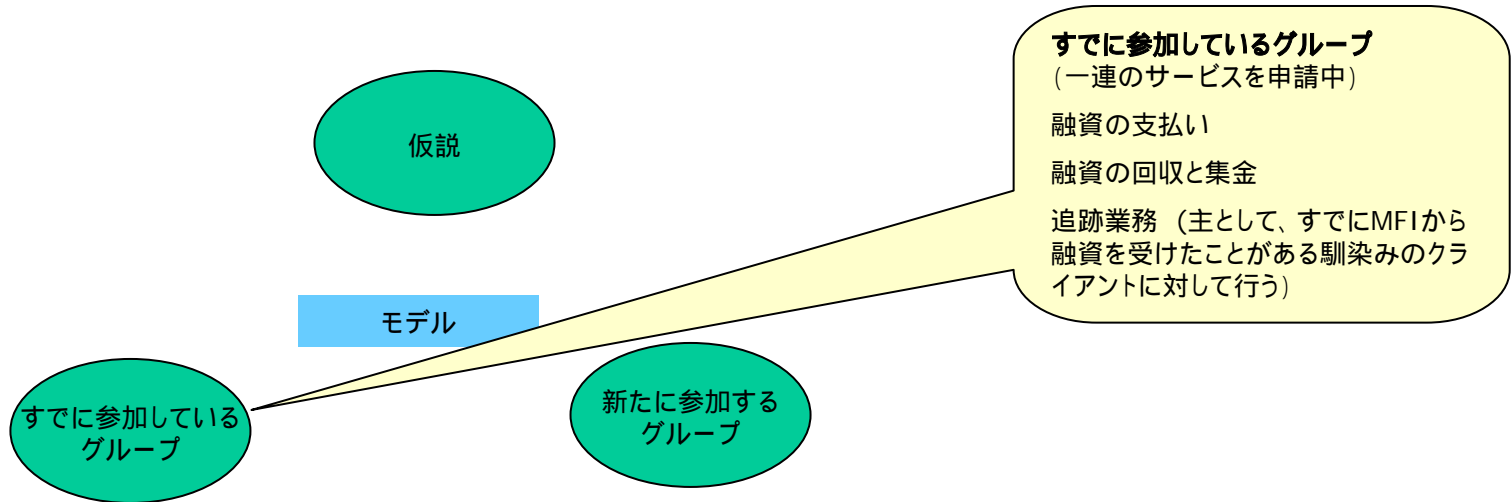
進行上の手順

スケジュールモデル

サンプル

以下は人口が過密した地域における基本的な4ヶ月間のフィールドスケジュールについて示している。

仮定:



基本的事項

フィールド職員は派遣中あらゆる業務に携わるものであり、特定の業務のみを行うとは推測されない。加えてフィールド職員は、マイクロファイナンス機関のサービスの普及にも尽力しなければならない。UNDP (1997) *MicroStart, version 1.0*, p. 91 より

活動地域における目標

定義 &
必要とされるデータ

サンプル

以下は人口が過密した地域における基本
仮定:

すでに参加している
グループ

月	1	2	3	4	総計
フィールド職員 1					
新たなグループ	8	8	8	8	32
既存のグループ	0	0	16	24	40
グループ総数	8	16	24	32	80
クアライアント総数	40	80	120	160	400
フィールド職員 2					
新たなグループ	8	8	8	8	32
既存のグループ	0	8	16	24	48
グループ総数	8	16	24	32	80
クアライアント総数	40	80	120	160	400
目標数値					
新たに組成されたグループ総数	16	16	16	16	64
新たなクライアントの総数	80	80	80	80	320
既存のグループ総数	0	36	32	18	96
既存のクライアント総数	0	80	160	240	480
両名のフィールド職員が担当する グループ総数	0	32	48	64	160
両名のフィールド職員が担当する クライアント総数	80	160	240	320	800

基本事項

フィールド職員は派遣中あらゆる業務に携わるものであり、特定の業務のみを行うとは推測されない。加えてフィールド職員は、マイクロファイナンス機関のサービスの普及にも尽力しなければならない。UNDP (1997) *MicroStart, version 1.0*, p. 91 より

クレジット・グループを作る

定義

長所と短所

必要条件

有効な
ガイドライン

ケース・スタディ

クレジット・グループ

この章は以下の2つに焦点をあてる：

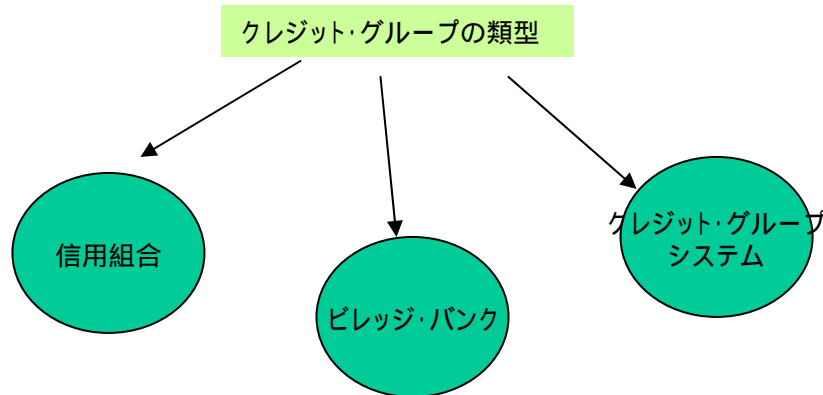
- グループの作り方
- 貸付アプローチの選択



定義

クレジットグループはマイクロファイナンスを行う際の一般的な貸付モデルである。このモデルでは、互いに金融サービスへのアクセスに望む人々のグループ編成を行う。

いくつかの特徴があるが、地域の状況により様々な性質がみられる：



クレジット・グループを作る

定義

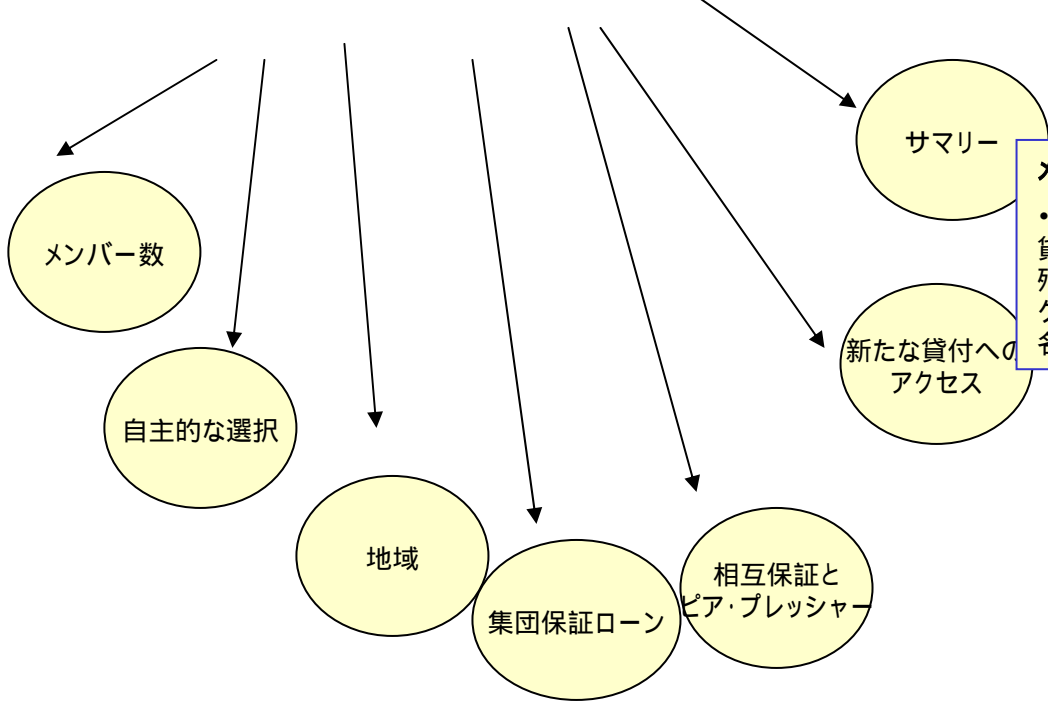
長所と短所

必要条件

有効な
ガイドライン

ケース・スタディ

クレジット・グループの特徴



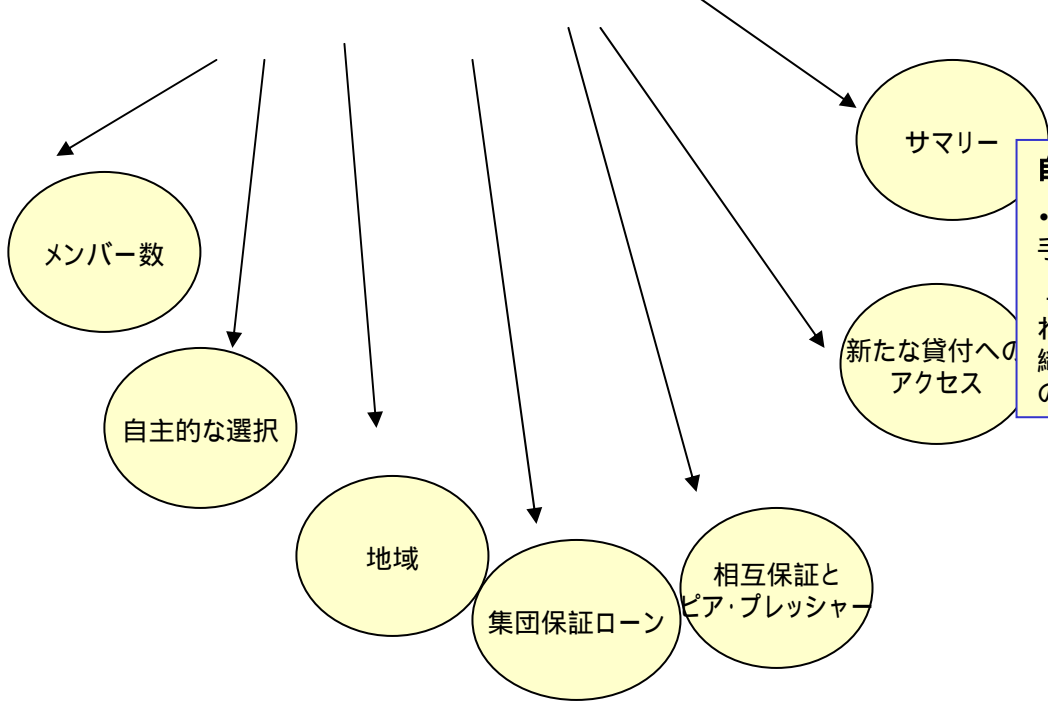
メンバー数

- 一般的には3名～30名の自営業者と個人の小規模起業家が貸し付けを受ける。メンバーの数は様々だが、小さいグループで殆どの場合6名を超えることはない。ビレッジ・バンクでは小さなグループを集め、例えば30名程度のグループを作っている(5名のグループ6つ)。

クレジット・グループを作る



クレジット・グループの特徴



自主選択

- グループは借り手が自主的に選択する形にする。これは借り手のふるい分け、確認の役割をはたす。
- このふるい分けと確認はどんなタイプの貸付プログラムであれ、クレジット分析とリスクの基本的な要素となる。自主的な組織づくりはメンバーが集団で責任を持つために、欠かせないものとなっている。

クレジット・グループを作る

定義

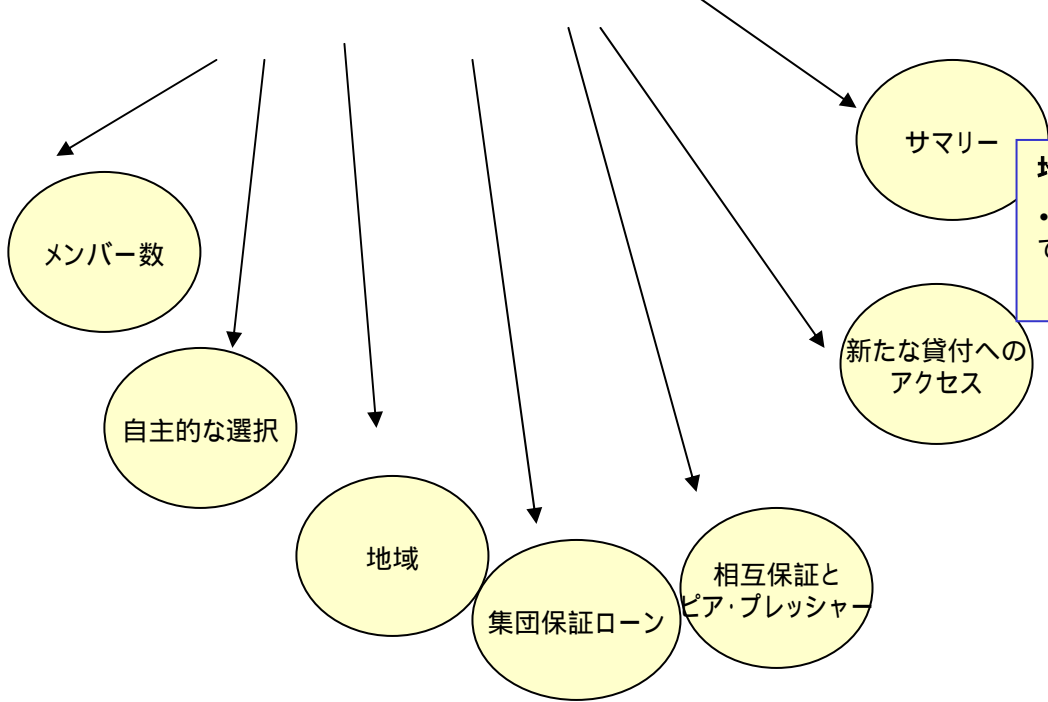
長所と短所

必要条件

有効な
ガイドライン

ケース・スタディ

クレジット・グループの特徴

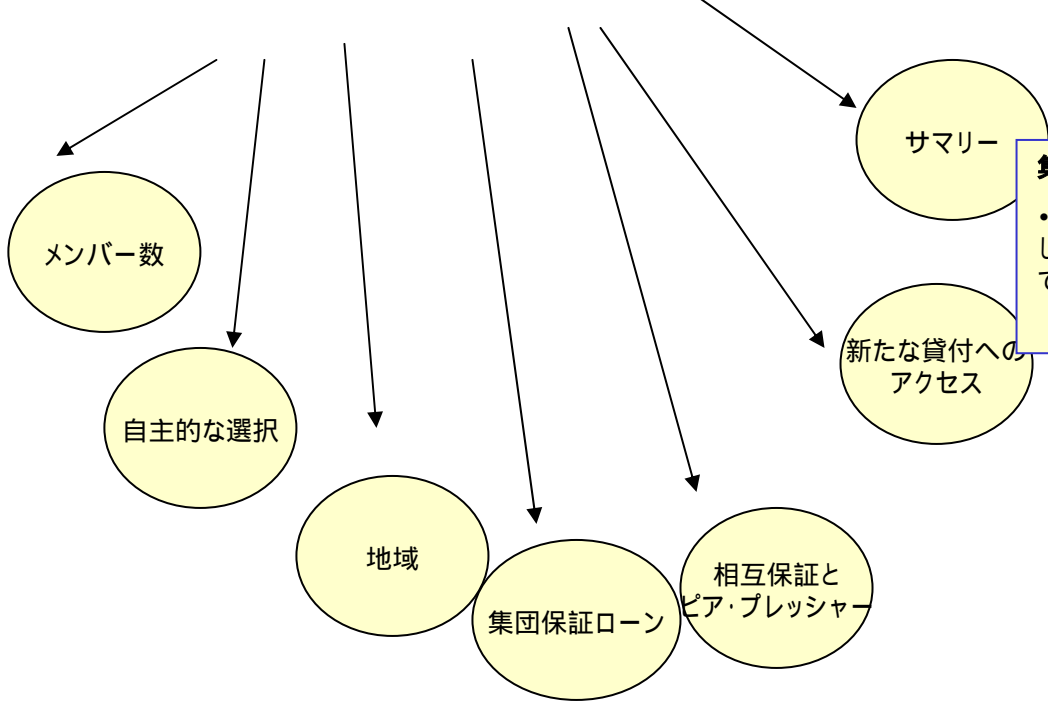


地域
・グループメンバーは一般的には同じ地域や同じ場所で生活しているか、働いている。

クレジット・グループを作る



クレジット・グループの特徴



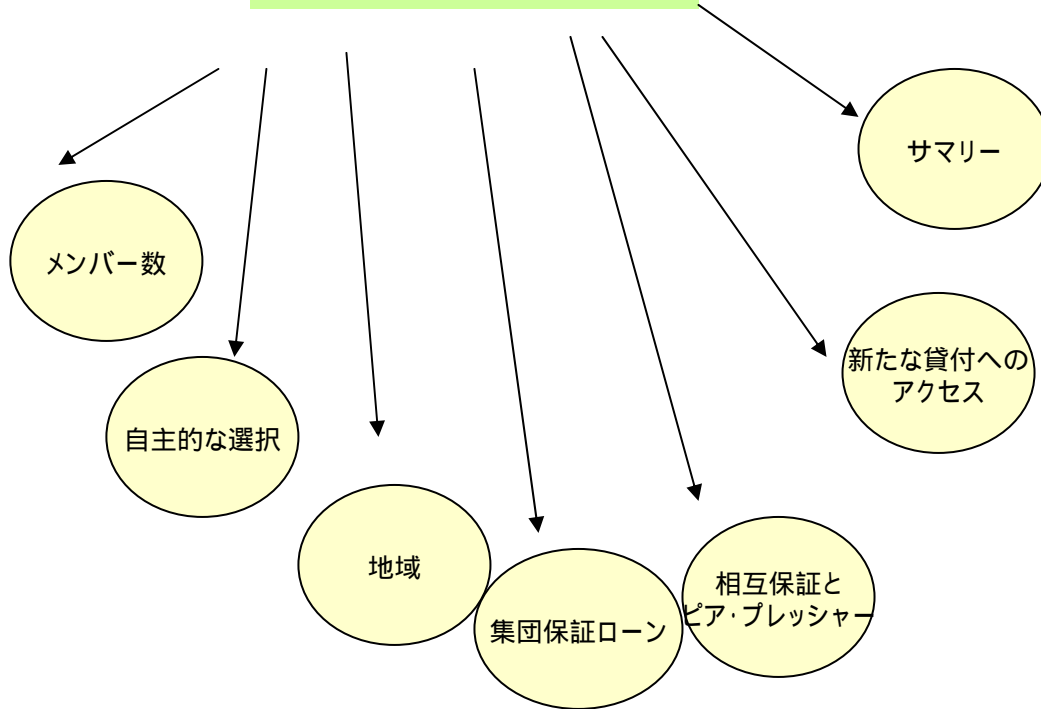
集団保証ローン

- グループメンバーは集団で融資金額の返済を保証しており、もしメンバーの返済が遅れるか、返済不能になった際はグループで返済の肩代わりをしなければならない。

クレジット・グループを作る



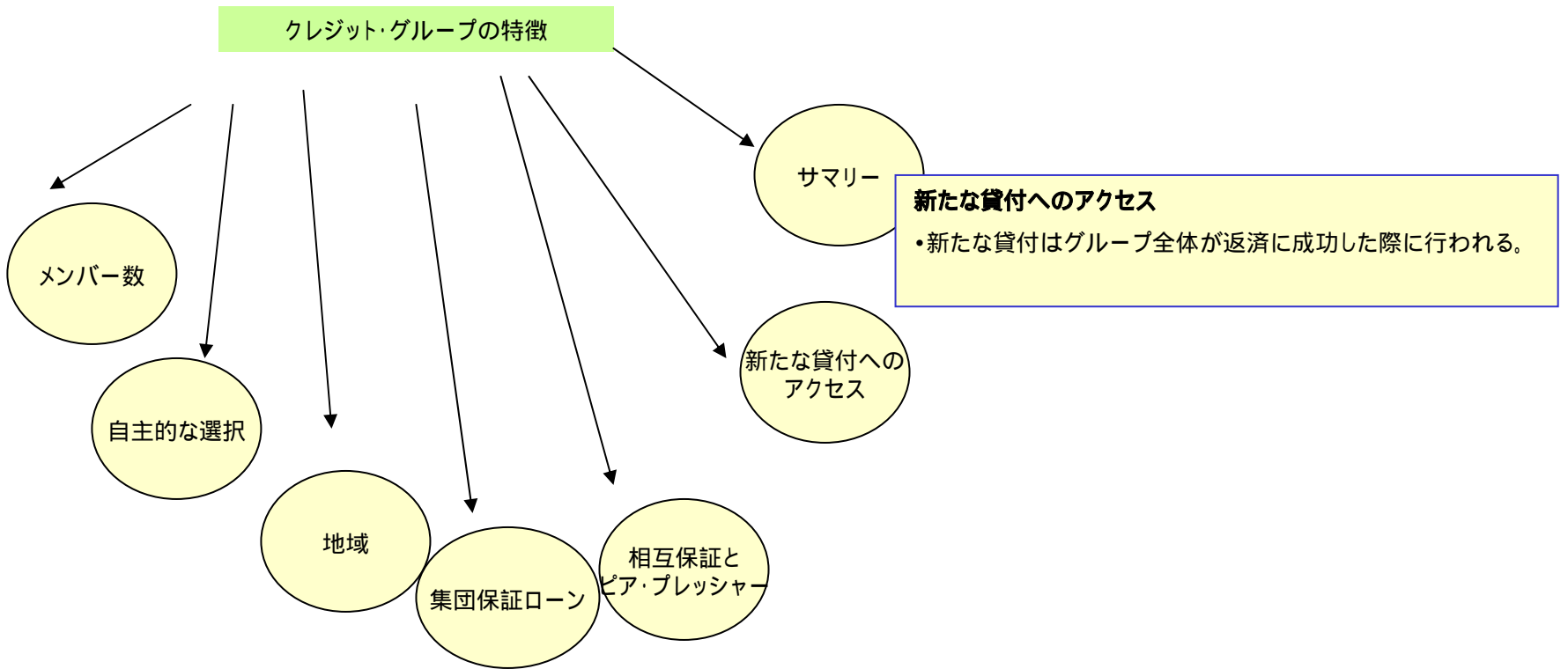
クレジット・グループの特徴



相互保証とピア・プレッシャー

•相互保証とピア・プレッシャーの利用は担保の代わりに役割を果たす。ピア・プレッシャーは各メンバーが借り受けた資金の返済意識を高め、借り手が担保を提供できない状態を補う。

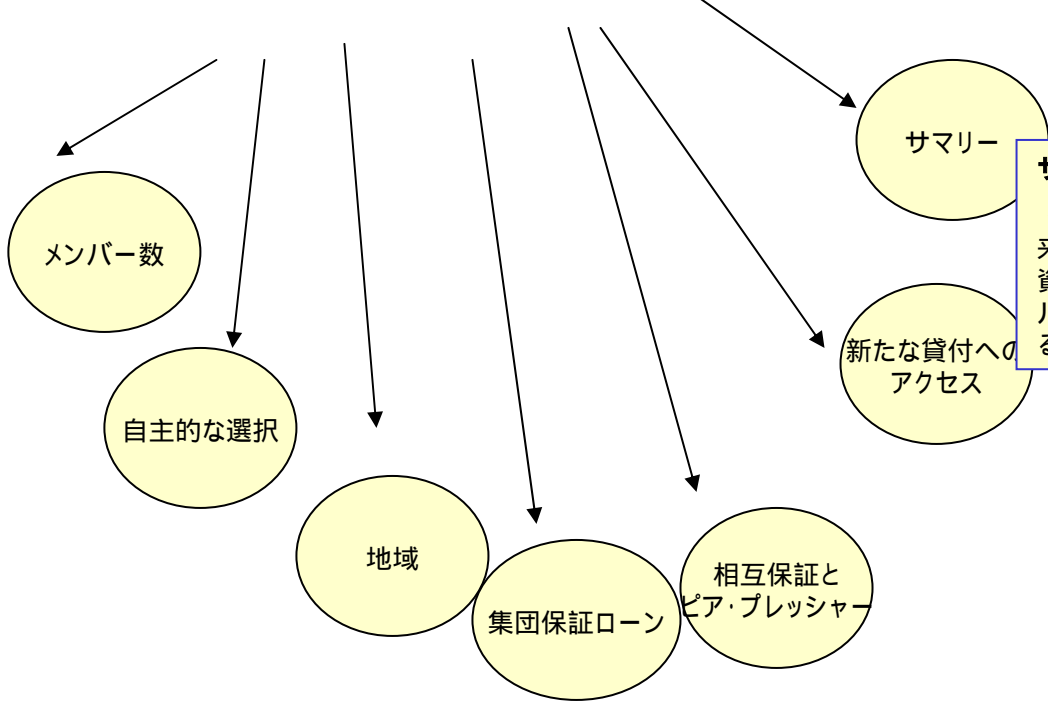
クレジット・グループを作る



クレジット・グループを作る



クレジット・グループの特徴



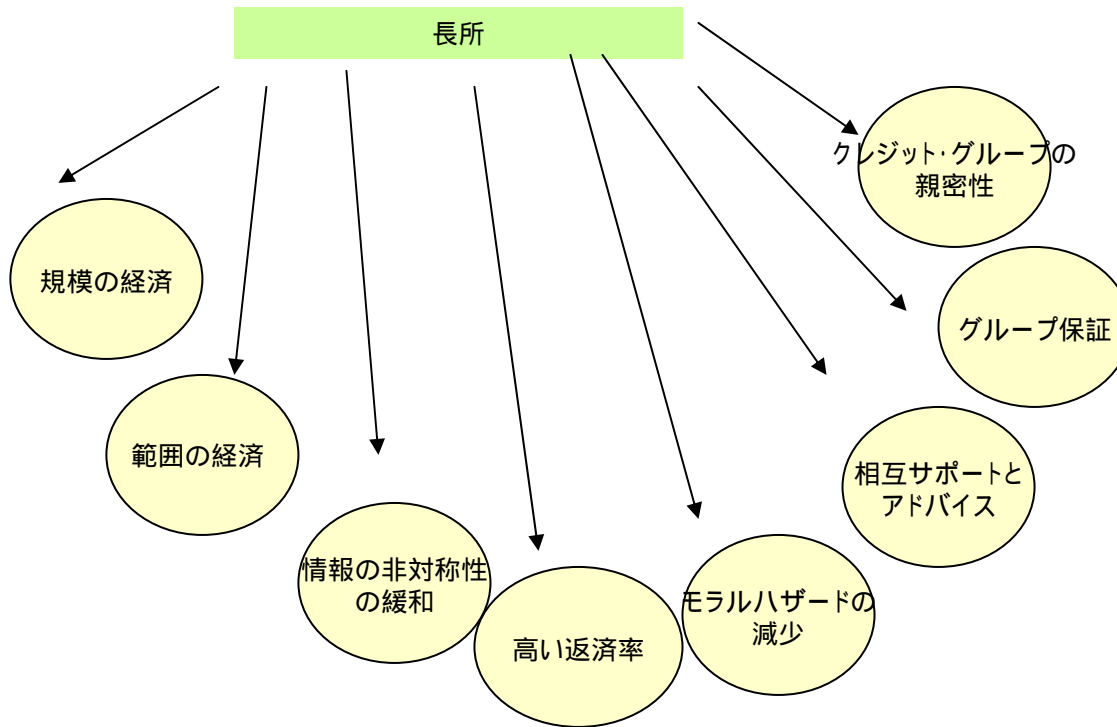
サマリー
クレジットグループはメンバーのふるい分けの役割を果たす。将来性、実行可能なプログラムの選択、プログラム管理(例えば融資の承認や集金など)、融資保証、メンバーの返済の促進、グループ内での問題解決、アドバイスや励まし合いなども可能にする。

クレジット・グループを作る



長所と短所

グラミン銀行など先駆的な組織はピア・レンディング・モデルが貸付を行う際に有効な方法としている。これまで上げた通り、グループ貸付には多くの長所があるが、短所もある。[3]



[3] Ledgerwood, J (1999) *MicroFinance Handbook*より引用 – *An Institutional and Financial Perspective*, p. 72

[4] 殆どのMFIはその発展途中で「良い」顧客を取り込むため、大きな資金が必要な顧客はグループより排除され、個人ローンの利用を提案することがある。結果、個人への貸付は担保と返済キャパシティを持ち、より多くの資金が必要な顧客の需要を補うことになる。

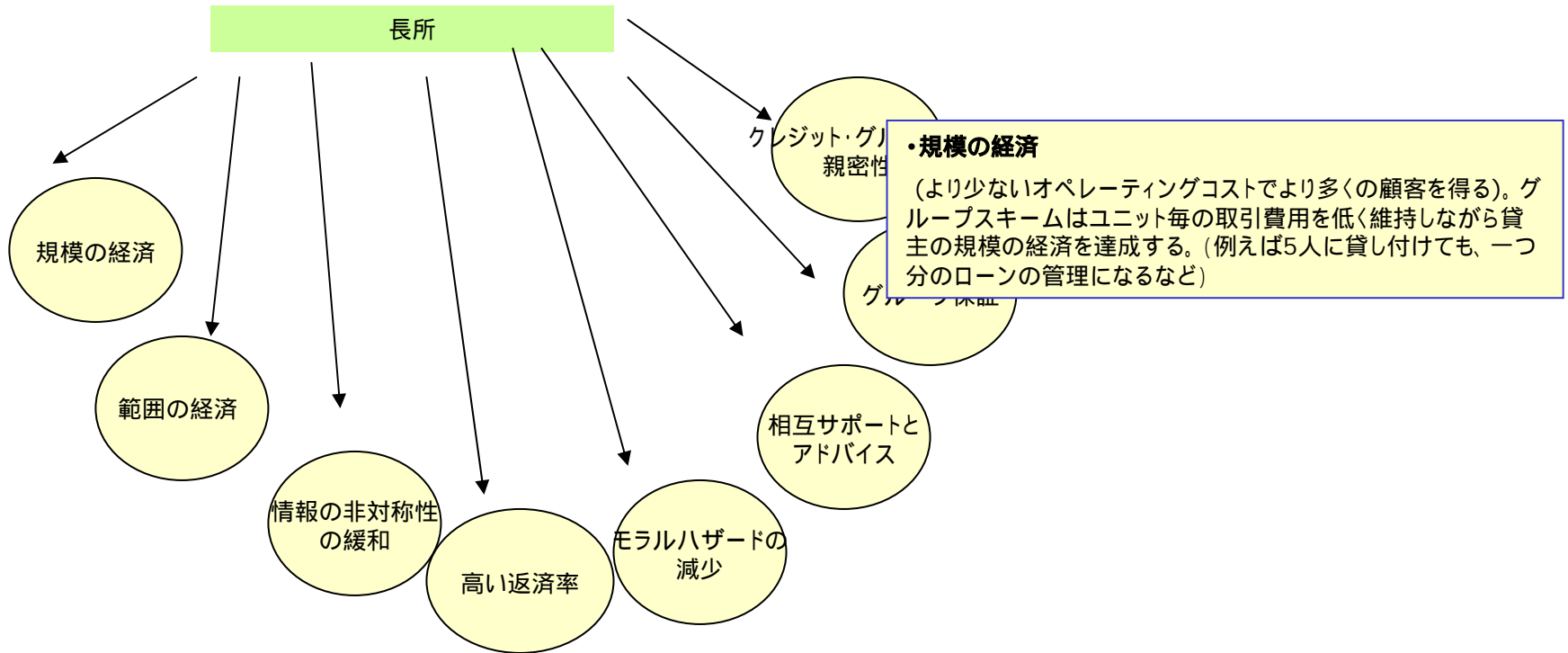
[5] Ledgerwood, J (1999) *MicroFinance Handbook*より引用 – *An Institutional and Financial Perspective*, p.71

クレジット・グループを作る



長所と短所

グラミン銀行など先駆的な組織はピア・レンディング・モデルが貸付を行う際に有効な方法としている。これまで上げた通り、グループ貸付には多くの長所があるが、短所もある。[3]



[3] Ledgerwood, J (1999) *MicroFinance Handbook*より引用 – *An Institutional and Financial Perspective*, p. 72

[4] 殆どのMFIはその発展途中で「良い」顧客を取り込むため、大きな資金が必要な顧客はグループより排除され、個人ローンの利用を提案することがある。結果、個人への貸付は担保と返済キャパシティを持ち、より多くの資金が必要な顧客の需要を補うことになる。

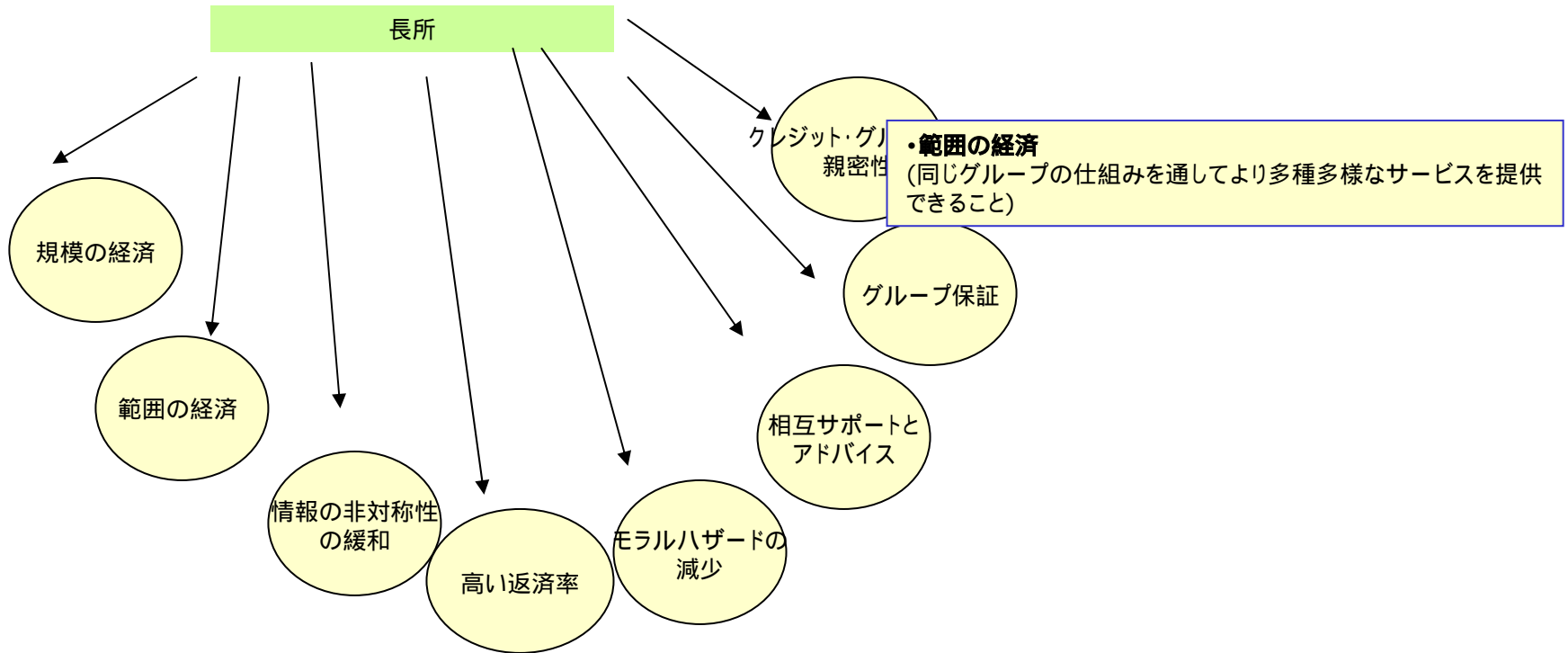
[5] Ledgerwood, J (1999) *MicroFinance Handbook*より引用 – *An Institutional and Financial Perspective*, p.71

クレジット・グループを作る



長所と短所

グラミン銀行など先駆的な組織はピア・レンディング・モデルが貸付を行う際に有効な方法としている。これまで上げた通り、グループ貸付には多くの長所があるが、短所もある。[3]



[3] Ledgerwood, J (1999) *MicroFinance Handbook*より引用 – *An Institutional and Financial Perspective*, p. 72

[4] 殆どのMFIはその発展途中で「良い」顧客を取り込むため、大きな資金が必要な顧客はグループより排除され、個人ローンの利用を提案することがある。結果、個人への貸付は担保と返済キャパシティを持ち、より多くの資金が必要な顧客の需要を補うことになる。

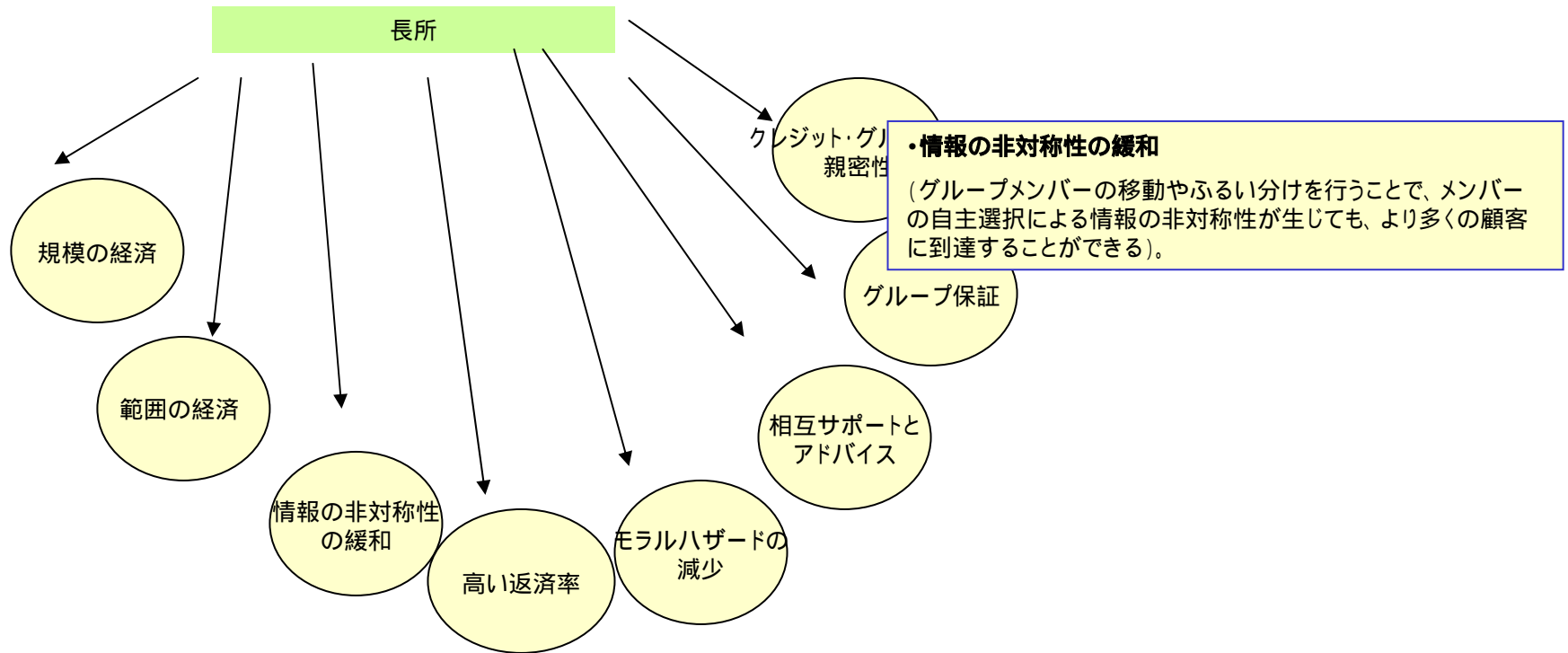
[5] Ledgerwood, J (1999) *MicroFinance Handbook*より引用 – *An Institutional and Financial Perspective*, p.71

クレジット・グループを作る



長所と短所

グラミン銀行など先駆的な組織はピア・レンディング・モデルが貸付を行う際に有効な方法としている。これまで上げた通り、グループ貸付には多くの長所があるが、短所もある。[3]



[3] Ledgerwood, J (1999) *MicroFinance Handbook*より引用 – *An Institutional and Financial Perspective*, p. 72

[4] 殆どのMFIはその発展途中で「良い」顧客を取り込むため、大きな資金が必要な顧客はグループより排除され、個人ローンの利用を提案することがある。結果、個人への貸付は担保と返済キャパシティを持ち、より多くの資金が必要な顧客の需要を補うことになる。

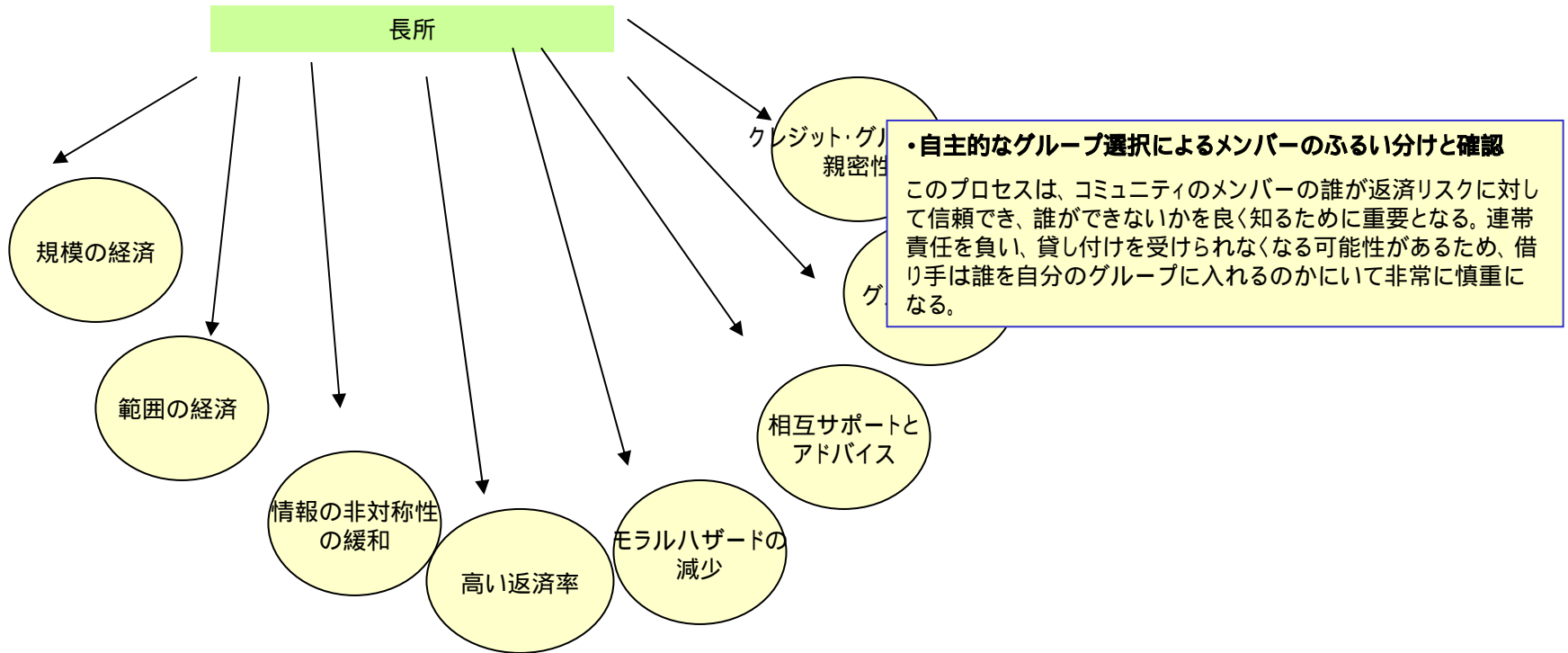
[5] Ledgerwood, J (1999) *MicroFinance Handbook*より引用 – *An Institutional and Financial Perspective*, p.71

クレジット・グループを作る



長所と短所

グラミン銀行など先駆的な組織はピア・レンディング・モデルが貸付を行う際に有効な方法としている。これまで上げた通り、グループ貸付には多くの長所があるが、短所もある。[3]



[3] Ledgerwood, J (1999) *MicroFinance Handbook*より引用 – *An Institutional and Financial Perspective*, p. 72

[4] 殆どのMFIはその発展途中で「良い」顧客を取り込むため、大きな資金が必要な顧客はグループより排除され、個人ローンの利用を提案することがある。結果、個人への貸付は担保と返済キャパシティを持ち、より多くの資金が必要な顧客の需要を補うことになる。

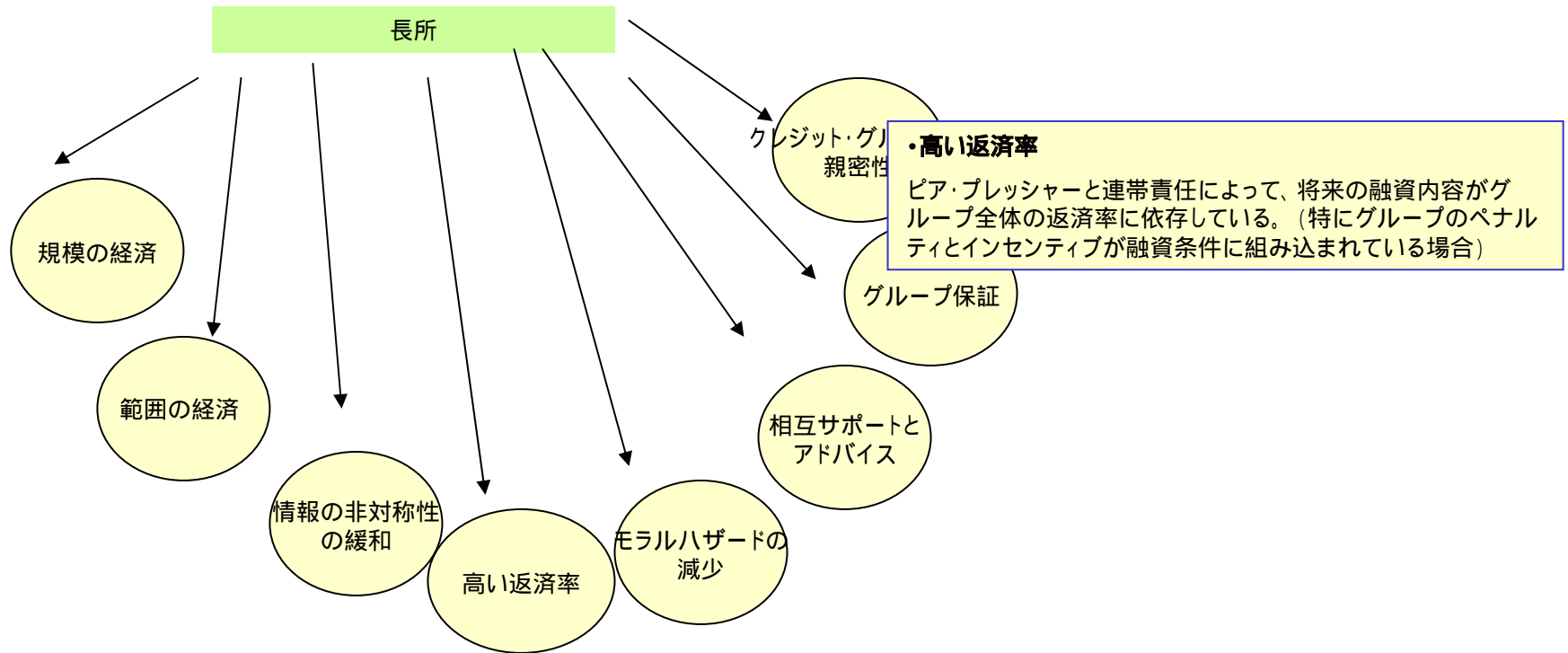
[5] Ledgerwood, J (1999) *MicroFinance Handbook*より引用 – *An Institutional and Financial Perspective*, p.71

クレジット・グループを作る



長所と短所

グラミン銀行など先駆的な組織はピア・レンディング・モデルが貸付を行う際に有効な方法としている。これまで上げた通り、グループ貸付には多くの長所があるが、短所もある。[3]



[3] Ledgerwood, J (1999) *MicroFinance Handbook*より引用 – *An Institutional and Financial Perspective*, p. 72

[4] 殆どのMFIはその発展途中で「良い」顧客を取り込むため、大きな資金が必要な顧客はグループより排除され、個人ローンの利用を提案することがある。結果、個人への貸付は担保と返済キャパシティを持ち、より多くの資金が必要な顧客の需要を補うことになる。

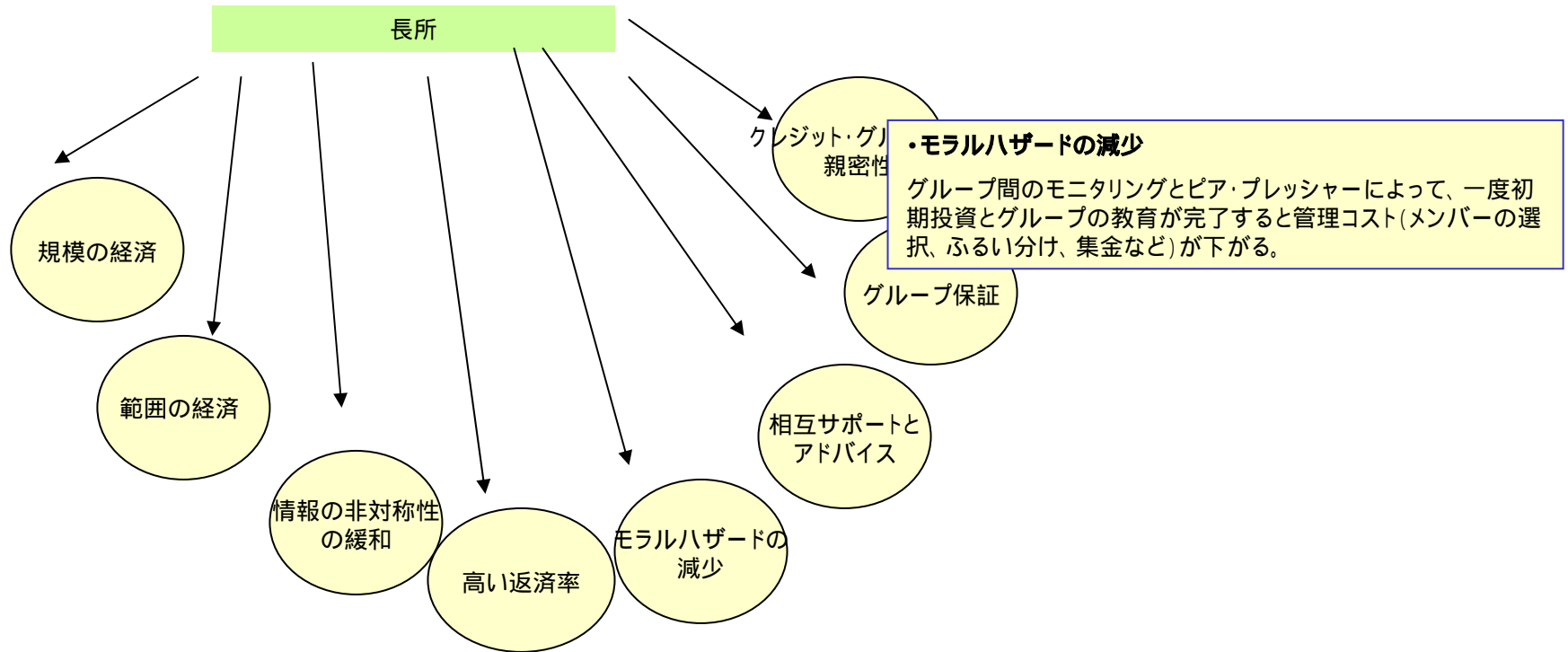
[5] Ledgerwood, J (1999) *MicroFinance Handbook*より引用 – *An Institutional and Financial Perspective*, p.71

クレジット・グループを作る



長所と短所

グラミン銀行など先駆的な組織はピア・レンディング・モデルが貸付を行う際に有効な方法としている。これまで上げた通り、グループ貸付には多くの長所があるが、短所もある。[3]



[3] Ledgerwood, J (1999) *MicroFinance Handbook*より引用 – *An Institutional and Financial Perspective*, p. 72

[4] 殆どのMFIはその発展途中で「良い」顧客を取り込むため、大きな資金が必要な顧客はグループより排除され、個人ローンの利用を提案することがある。結果、個人への貸付は担保と返済キャパシティを持ち、より多くの資金が必要な顧客の需要を補うことになる。

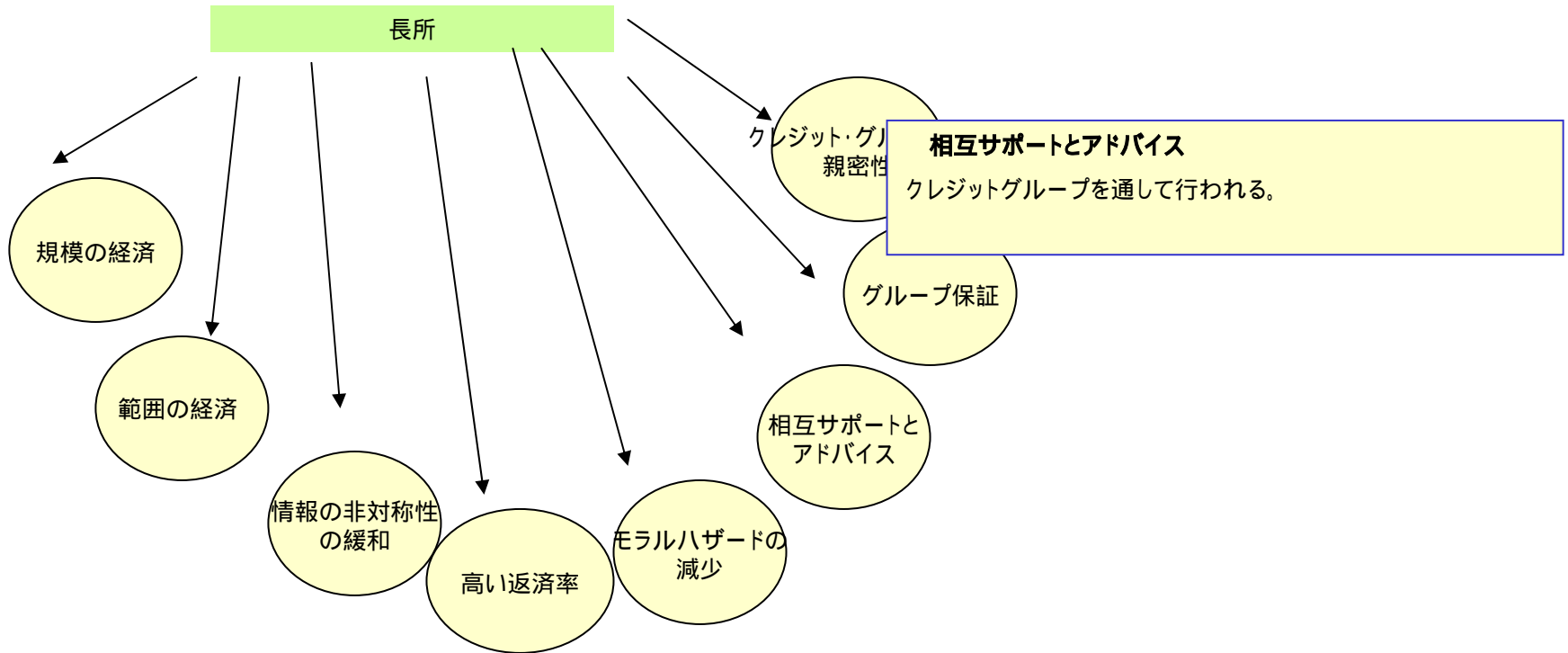
[5] Ledgerwood, J (1999) *MicroFinance Handbook*より引用 – *An Institutional and Financial Perspective*, p.71

クレジット・グループを作る



長所と短所

グラミン銀行など先駆的な組織はピア・レンディング・モデルが貸付を行う際に有効な方法としている。これまで上げた通り、グループ貸付には多くの長所があるが、短所もある。[3]



[3] Ledgerwood, J (1999) *MicroFinance Handbook*より引用 – *An Institutional and Financial Perspective*, p. 72

[4] 殆どのMFIはその発展途中で「良い」顧客を取り込むため、大きな資金が必要な顧客はグループより排除され、個人ローンの利用を提案することがある。結果、個人への貸付は担保と返済キャパシティを持ち、より多くの資金が必要な顧客の需要を補うことになる。

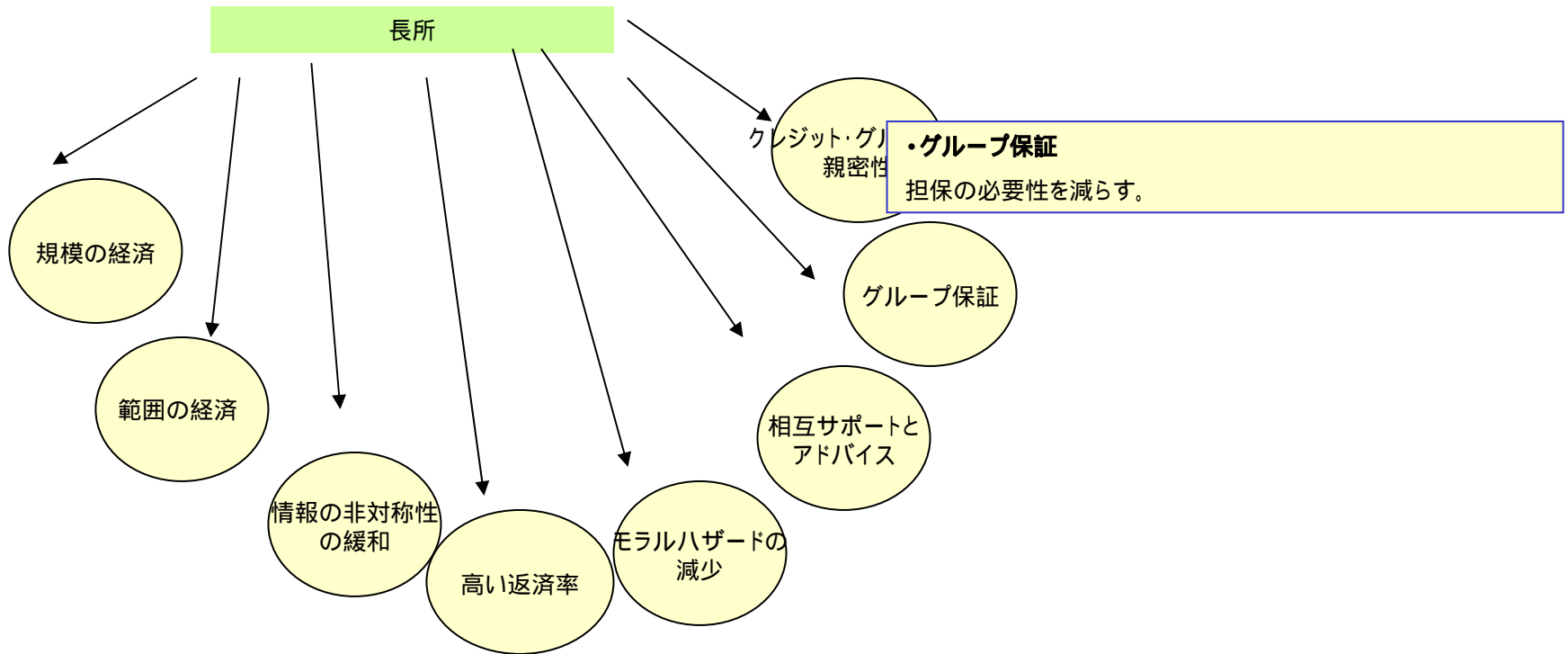
[5] Ledgerwood, J (1999) *MicroFinance Handbook*より引用 – *An Institutional and Financial Perspective*, p.71

クレジット・グループを作る



長所と短所

グラミン銀行など先駆的な組織はピア・レンディング・モデルが貸付を行う際に有効な方法としている。これまで上げた通り、グループ貸付には多くの長所があるが、短所もある。[3]



[3] Ledgerwood, J (1999) *MicroFinance Handbook*より引用 – *An Institutional and Financial Perspective*, p. 72

[4] 殆どのMFIはその発展途中で「良い」顧客を取り込むため、大きな資金が必要な顧客はグループより排除され、個人ローンの利用を提案することがある。結果、個人への貸付は担保と返済キャパシティを持ち、より多くの資金が必要な顧客の需要を補うことになる。

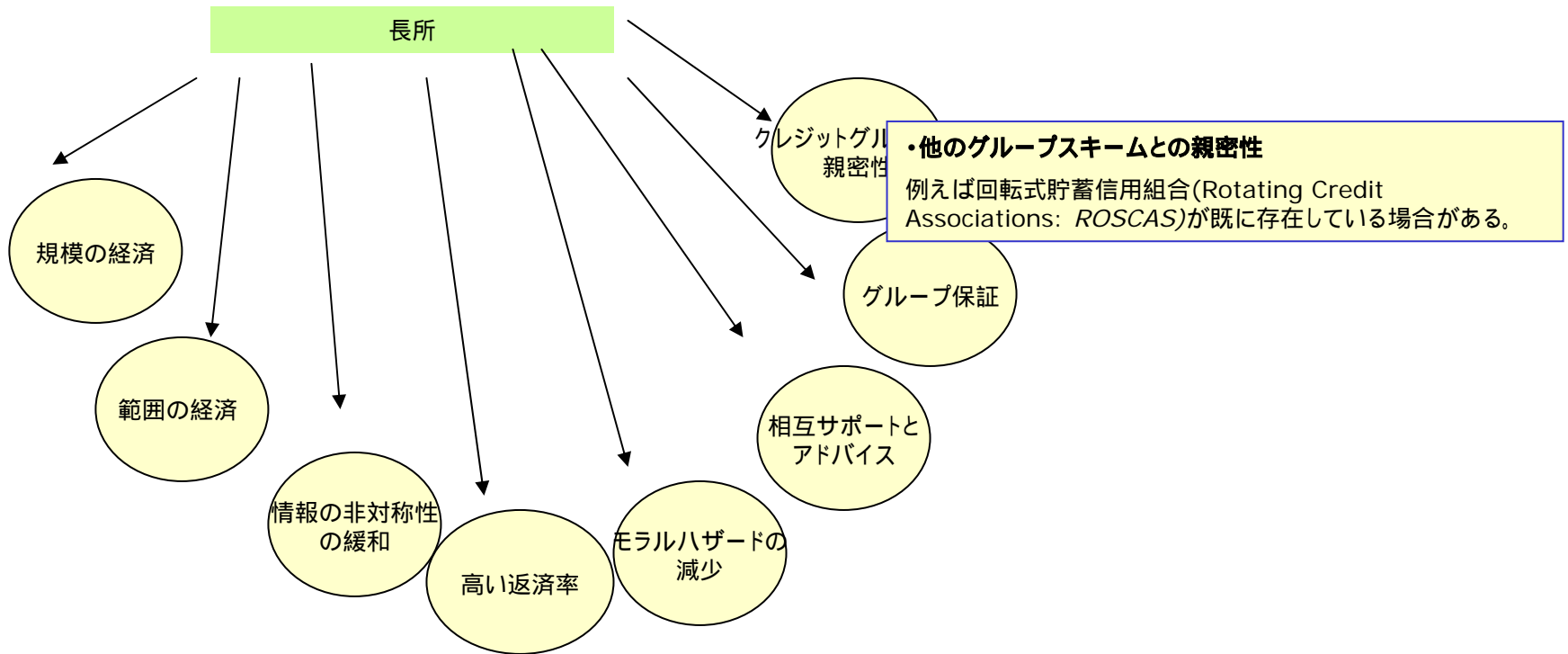
[5] Ledgerwood, J (1999) *MicroFinance Handbook*より引用 – *An Institutional and Financial Perspective*, p.71

クレジット・グループを作る



長所と短所

グラミン銀行など先駆的な組織はピア・レンディング・モデルが貸付を行う際に有効な方法としている。これまで上げた通り、グループ貸付には多くの長所があるが、短所もある。[3]



[3] Ledgerwood, J (1999) *MicroFinance Handbook*より引用 – *An Institutional and Financial Perspective*, p. 72

[4] 殆どのMFIはその発展途中で「良い」顧客を取り込むため、大きな資金が必要な顧客はグループより排除され、個人ローンの利用を提案することがある。結果、個人への貸付は担保と返済キャパシティを持ち、より多くの資金が必要な顧客の需要を補うことになる。

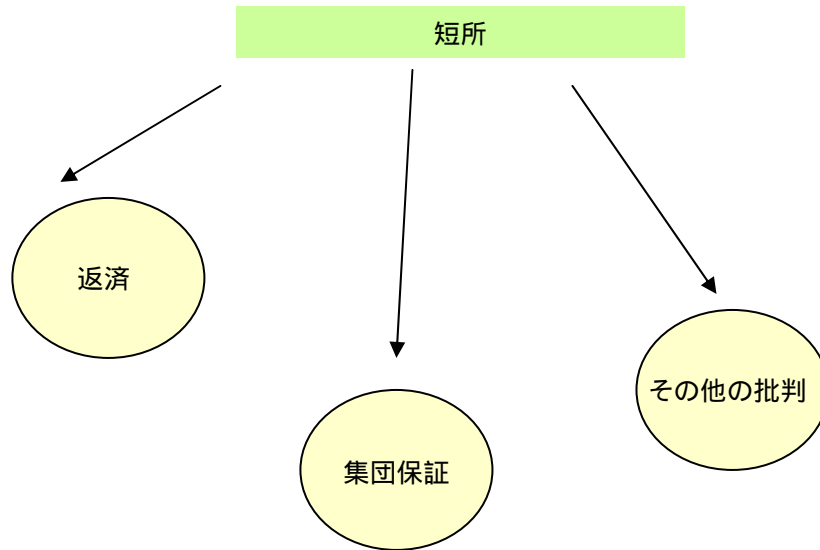
[5] Ledgerwood, J (1999) *MicroFinance Handbook*より引用 – *An Institutional and Financial Perspective*, p.71

クレジット・グループを作る



長所と短所

グラミン銀行など先駆的な組織はピア・レンディング・モデルが貸付を行う際に有効な方法としている。これまで上げた通り、グループ貸付には多くの長所があるが、短所もある。[3]



集団保証

グループでの保証を維持するために、グループメンバーはほとんど同じ規模の融資を借り受ける。もしメンバーの一人の事業により大きな成長が見込め、大きな融資が必要となると、他のメンバーによる保証は不可能となる。[4]

[3] Ledgerwood, J (1999) *MicroFinance Handbook*より引用 – *An Institutional and Financial Perspective*, p. 72

[4] 殆どのMFIはその発展途中で「良い」顧客を取り込むため、大きな資金が必要な顧客はグループより排除され、個人ローンの利用を提案することがある。結果、個人への貸付は担保と返済キャパシティを持ち、より多くの資金が必要な顧客の需要を補うことになる。

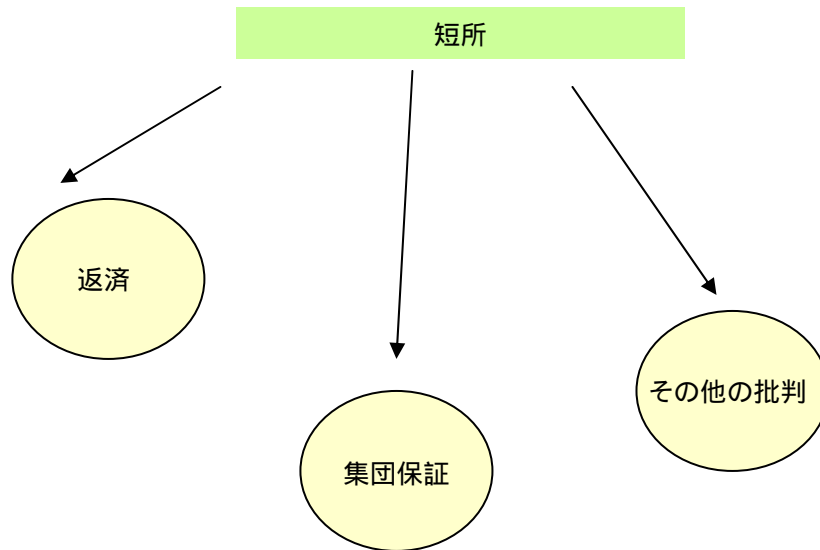
[5] Ledgerwood, J (1999) *MicroFinance Handbook*より引用 – *An Institutional and Financial Perspective*, p. 71

クレジット・グループを作る



長所と短所

グラミン銀行など先駆的な組織はピア・レンディング・モデルが貸付を行う際に有効な方法としている。これまで上げた通り、グループ貸付には多くの長所があるが、短所もある。[3]



返済率
グループローンはある特定の危機があった年には個人ローンよりも低い返済率を記録したと報告する研究者もいる (Bratton他、1986) [5]。もしグループの幾人かの返済が困難になった場合、グループ全体が崩壊し、ドミノ効果を起こすことがある。

[3] Ledgerwood, J (1999) *MicroFinance Handbook*より引用 – *An Institutional and Financial Perspective*, p. 72

[4] 殆どのMFIはその発展途中で「良い」顧客を取り込むため、大きな資金が必要な顧客はグループより排除され、個人ローンの利用を提案することがある。結果、個人への貸付は担保と返済キャパシティを持ち、より多くの資金が必要な顧客の需要を補うことになる。

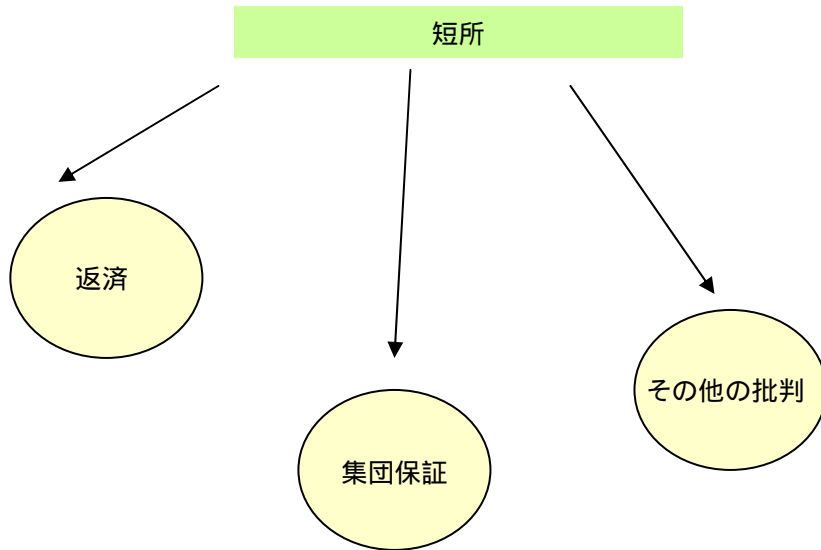
[5] Ledgerwood, J (1999) *MicroFinance Handbook*より引用 – *An Institutional and Financial Perspective*, p. 71

クレジット・グループを作る



長所と短所

グラミン銀行など先駆的な組織はピア・レンディング・モデルが貸付を行う際に有効な方法としている。これまで上げた通り、グループ貸付には多くの長所があるが、短所もある。[3]



その他の批判

他のグループメンバーの無責任な未返済によって金銭的に罰則を受けるよりか、個人ローンのほうがよいという批判がある。

グループローンの手法は存続可能なグループ構築のために前もって高いコスト(特に時間)を支払う必要があるとも言われている。

[3] Ledgerwood, J (1999) *MicroFinance Handbook*より引用 – *An Institutional and Financial Perspective*, p. 72

[4] 殆どのMFIはその発展途中で「良い」顧客を取り込むため、大きな資金が必要な顧客はグループより排除され、個人ローンの利用を提案することがある。結果、個人への貸付は担保と返済キャパシティを持ち、より多くの資金が必要な顧客の需要を補うことになる。

[5] Ledgerwood, J (1999) *MicroFinance Handbook*より引用 – *An Institutional and Financial Perspective*, p.71

クレジット・グループを作る

定義

グループを形成するための必要事

顧客となる可能性がある人々がグループとなる可能性があり、それが必須である。そこではプロジェクトを認識させなければならない。

すべてのメンバーにオリエンテーション

経験によると最も効果的なグループは、小人数のメンバーのグループを作る

ピア・グループの構成はいくつかの

フィールド職員の役割

ピア・グループはグループのメンバー、リーダー、規則を自ら決定しなければならない。

フィールド職員がこれをサポートする。しかし、グループのメンバーは集団で責任を負っているため、メンバーが自分で仲間を選択し、ふるいにかけることが必要である。このようにフィールド職員は、グループ構築プロセスの中で単にファシリテーターとして活動する。

フィールド職員はグループの構成を強制したり、メンバーになる可能性のある者について意見してはならない。これは自主的なグループ構成の仕組みの障害になってはならないためである。職員はグループの技術的な問題解決や、職員との関係の構築、文化的な壁や恐怖などの緩和を促すため、グループと緊密に接触する。さらに支援を通して職員はグループのニーズや仕事環境などの情報を収集する。

フィールド職員は様々な段階のミーティングをスケジュールしたり、ファシリテートする。彼らはグループの規則作り、融資申込書の作成、承認プロセスなどの支援を行う。

最後に、職員はグループの分割返済が期限内に行われるよう尽力する。

有効なガイドライン

ケース・スタディ

メンバーに参加させ、会則や組織の貸し付けプロセスを知らせることはグループの構成員として、自分個人の責任と役割を意

図示する、参加証が授与される。

クレジット・グループは規模が大きい場合がある。最大/最小などに注目する。

Conditions requises pour la constitution d'un groupe



Réunion d'information

Réunion sur la constitution d'un groupe

アジェンダのサンプル: インフォメーション・ミーティング

1. あいさつ

2. プレゼンテーション担当者の紹介

3. インフォメーション・ミーティングについての短い説明

4. マイクロ・クレジットプログラムについて

- マイクロクレジットとは？
- マイクロクレジットでない事例
- このプログラムの目的

5. クレジット・グループ

- 対象とする顧客
- クレジット・グループとは？
- 集団保証制度の仕組み(メンバーの一人が返済不能になり、他のメンバーが負担しなければならなくなる、もしくは次回以降の融資へのアクセスを失ってしまう例を示す。)

6. グループ形成のための必要事項

7. ローンの特徴:

- 一定額の融資か累進的な融資か(長期間の融資金額の増加)
- 返済キャパシティによる特徴
- 季節の活動による特徴

8. はじめの融資

9. 利率(利率がどのように算出されるかの例を提示するとよい)

10. 期限と返済スケジュール

11. 質問

12. 評価 ミーティングで提供された情報を理解しているかどうかを確かめる(主なポイントはなにかを聞き、伝えたことの補強をする。)

13. 終わりの言葉

- 次のステージについて説明する(グループ・デベロップメント・ミーティング)
- 参加証明書もしくは参加チケットを配る
- 次のミーティングにIDを持ってくるようお願いする
- オフィスの営業時間、もしくはフィールド・オフィサーが地域に訪問する日時を説明する

クレジット・グループを作る

融資申込書のサンプル

個人情報

氏名
住所
勤務先住所
IDナンバー
生年月日と年齢
性別
家族の状況
子どもの人数
最終学歴

経済活動について

主な収益活動
事業の従事年数（顧客がどのくらい事業を運営してきたか？）
周期性（一年のうち何ヶ月？週何日？）
場所（事業はどこで行われる？）
製品とサービスの詳細
季節的な賞品
良い / 普通 / 悪い日の売り上げ
家族内の従業員（家族が支援をしているか？その活動はなにか？）
家族以外の従業員（何人いるか、賃金はいくらか？）
事業の平均月間収入
事業の平均月間支出
将来の計画

融資について

融資の利用目的
金額
融資期間
融資履歴（この融資の前にどのくらい融資を受けたことがあるか？問題はあったか？もしあれば、それはなぜか？）
他の融資借受先（融資を受けたことはあるか？どのくらいの頻度でいくら？）

資産 / 預金について

現金の預金（金額と預け先）
固定資産（土地、設備など）
融資申込書のサマリー
借り入れ金額
返済期間
月ごとの利率
返済（返済総額と返済頻度）

承認

クレジット・グループの各メンバーに融資の保証契約について丁寧に説明する。そして融資申込書は、グループの全てのメンバーとフィールド職員によって署名される。

グループ・デベロップ

コストを減らすため

グループ・デベロップ
にし、役割を完全
グループを作る第一

ピア・グループは
例えばグループのサ
会則は以下のルー

グループリーダーの

融資を評価、承認

返済の際の集金

返済が遅れた際

バッファ・ファン

グループメンバー

返済に関して問題

ダーはグループ・ミ

大きな規模の

最後に、グループ

グの最後に申込書

ミーティング参加
を記入する。グ

を確認する(例

介役、メンバーが
確認する。リー

職員はミーティン

クレジット・グループを作る

定義

長所と短所

必要条件

有効な

ケース・スタディ

サイト・ビジット

サイト・ビジットでは、フィールド職員はグループ・デベロップメント・ミーティングと融資申込書で得た情報を確認する。さらにその他の情報を集め、借り手やその事業、家庭についての印象を得たりもする。その情報を元にアプリケーション・フォームとサイト・ビジット・フォームを完成させる。そして、もしグループメンバーが融資の条件を満たしていたら、フィールド・オフィサーは書類に署名し、最終的に融資の承認や拒否を行う融資マネージャーに渡す。

サイト・ビジット・フォームのサンプル

一般情報

名前

グループの名前

仕事

資産

土地の保有

事業用の設備

世帯情報

部屋の数

家の状態

インフラへのアクセス (電気や水など)

市場の情報

市場へのアクセス

原料へのアクセス

その他の懸念事項等

UNDP(1997) *MicroStart, version 1.0*, p.113.より引用

Réunion sur la constitution d'un groupe

クレジット・グループを作る



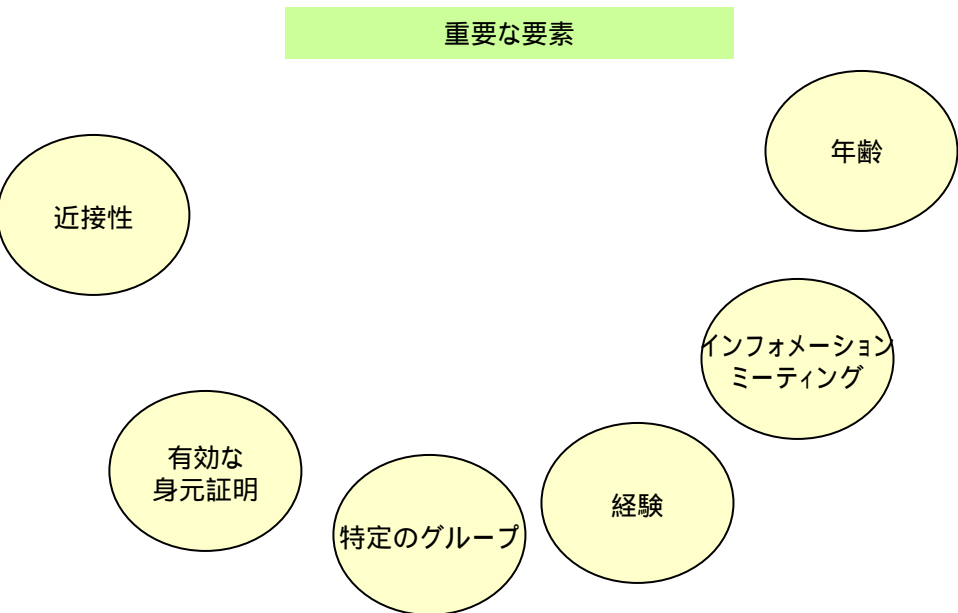
グループを形成するための必要事項

顧客となる可能性がある人々がグループ構築プロセスを開始する前に、**公式のオリエンテーションに参加させ会則や組織の貸し付けプロセスを知らせることが必須である**。そこではプロジェクトのビジネス性が強調されなければならない。さらに、顧客には**グループの構成員として、自分個人の責任と役割を意識させなければならない**。

すべてのメンバーにオリエンテーションへの参加が課せられる。そこで融資アプリケーションと共に後に提出する、参加証が授与される。経験によると最も効果的なグループの人数は**5名**である。しかしその規模は様々で、農村部のクレジット・グループは規模が大きい場合がある。最大 / 最小人数のメンバーのグループを作る際に、例えばミーティングの参加しやすさ(住居のちらばり)などに注目する。ピア・グループの構成はいくつかの重要な要素の下に決定される。

近接性

・グループメンバーはそれぞれ近接した地域で事業を行っている者で形成される。これはメンバー内でそれぞれの交流を促進し、それぞれ監視し合うことができる。さらに、グループメンバーは他のメンバーの事業を知りこともできる。同じ背景と関心を持った事業主の集まりは協力やモニタリングしあうのに効果的である。



クレジット・グループを作る



グループを形成するための必要事項

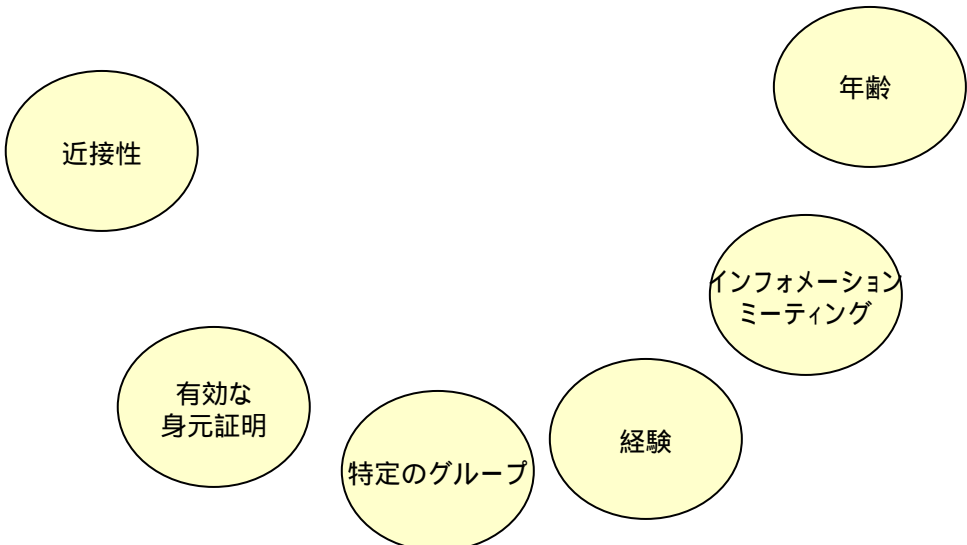
顧客となる可能性がある人々がグループ構築プロセスを開始する前に、**公式のオリエンテーションに参加させ会則や組織の貸し付けプロセスを知らせることが必須である**。そこではプロジェクトのビジネス性が強調されなければならない。さらに、顧客には**グループの構成員として、自分個人の責任と役割を意識させなければならない**。

すべてのメンバーにオリエンテーションへの参加が課せられる。そこで融資アプリケーションと共に後に提出する、参加証が授与される。

経験によると最も効果的なグループの人数は**5名**である。しかしその規模は様々で、農村部のクレジット・グループは規模が大きい場合がある。最大 / 最小人数のメンバーのグループを作る際に、例えばミーティングの参加しやすさ(住居のちらばり)などに注目する。

ピア・グループの構成はいくつかの重要な要素の下に決定される。

重要な要素



特定のグループ

- ・グループに参加するのは各世帯でただ一人であればならない。もし家族の一人がグループの返済に問題が発生した場合に他の家族が助けができなくなってしまう。これはグループ・レンディングの性質から矛盾しており、非常に重要な制限である。
- ・メンバー

クレジット・グループを作る



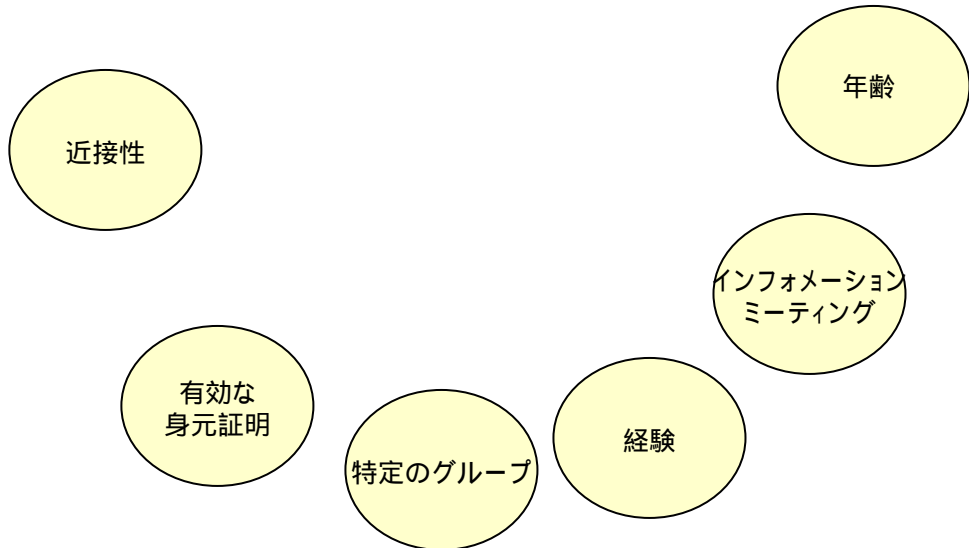
グループを形成するための必要事項

顧客となる可能性がある人々がグループ構築プロセスを開始する前に、**公式のオリエンテーションに参加させ会則や組織の貸し付けプロセスを知らせることが必須である**。そこではプロジェクトのビジネス性が強調されなければならない。さらに、顧客には**グループの構成員として、自分個人の責任と役割を意識させなければならない**。

すべてのメンバーにオリエンテーションへの参加が課せられる。そこで融資アプリケーションと共に後に提出する、参加証が授与される。経験によると最も効果的なグループの人数は**5名**である。しかしその規模は様々で、農村部のクレジット・グループは規模が大きい場合がある。最大 / 最小人数のメンバーのグループを作る際に、例えばミーティングの参加しやすさ(住居のちらばり)などに注目する。ピア・グループの構成はいくつかの重要な要素の下に決定される。

重要な要素

経験
融資を受けたい事業を運営したことがある**経験**が求められる。これは融資希望者がすでに一定の期間その事業に従事した場合、または希望する事業に関する**アビリティ**を持っている場合である。



クレジット・グループを作る



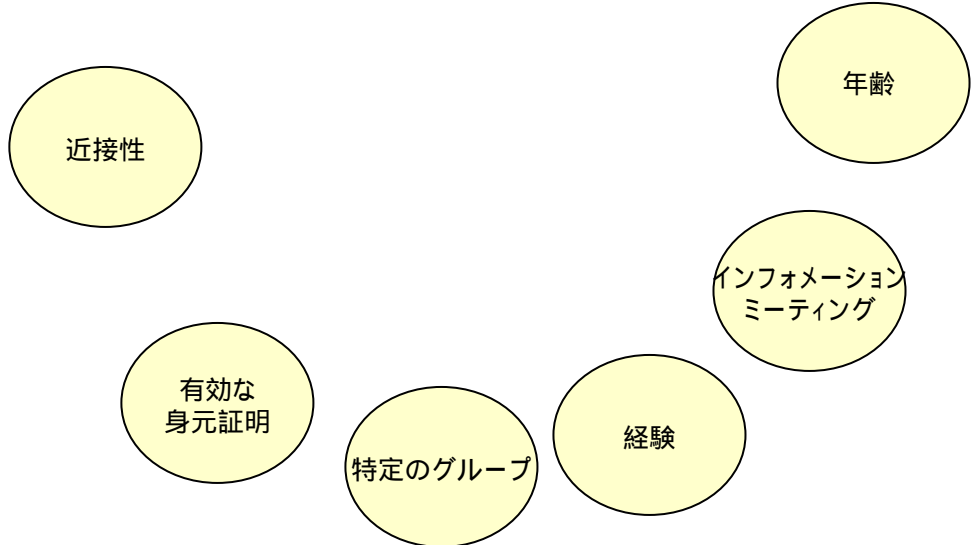
グループを形成するための必要事項

顧客となる可能性がある人々がグループ構築プロセスを開始する前に、**公式のオリエンテーションに参加させ会則や組織の貸し付けプロセスを知らせることが必須である。**そこではプロジェクトのビジネス性が強調されなければならない。さらに、顧客には**グループの構成員として、自分個人の責任と役割を意識させなければならない。**

すべてのメンバーにオリエンテーションへの参加が課せられる。そこで融資アプリケーションと共に後に提出する、参加証が授与される。経験によると最も効果的なグループの人数は**5名**である。しかしその規模は様々で、農村部のクレジット・グループは規模が大きい場合がある。最大 / 最小人数のメンバーのグループを作る際に、例えばミーティングの参加しやすさ(住居のちらばり)などに注目する。ピア・グループの構成はいくつかの重要な要素の下に決定される。

インフォメーション・ミーティング
・メンバー全員がインフォメーション・ミーティングに参加し、**参加証明書(プログラムのロゴと名前が入った小さな紙)を持っていなければならない。**

重要な要素



クレジット・グループを作る



グループを形成するための必要事項

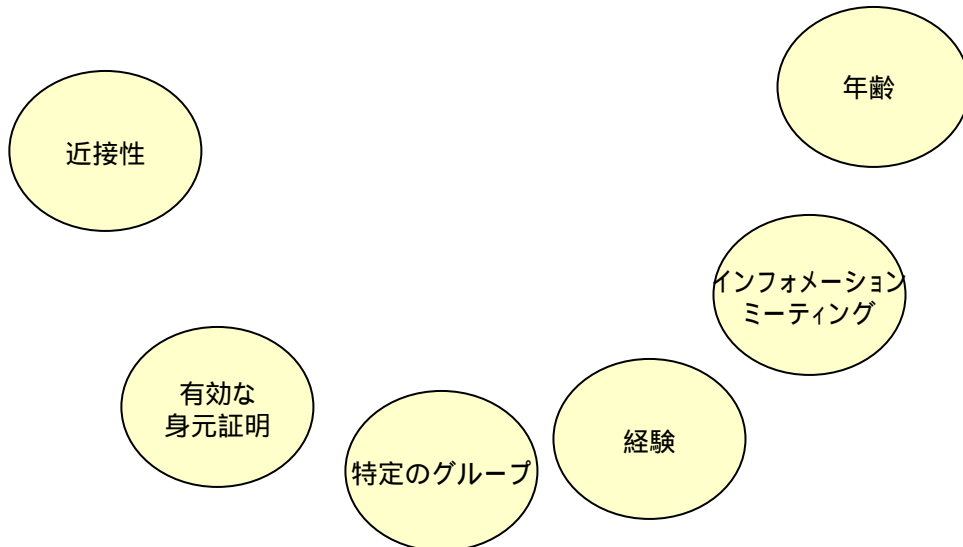
顧客となる可能性がある人々がグループ構築プロセスを開始する前に、**公式のオリエンテーションに参加させ会則や組織の貸し付けプロセスを知らせることが必須である**。そこではプロジェクトのビジネス性が強調されなければならない。さらに、顧客には**グループの構成員として、自分個人の責任と役割を意識させなければならない**。

すべてのメンバーにオリエンテーションへの参加が課せられる。そこで融資アプリケーションと共に後に提出する、参加証が授与される。経験によると最も効果的なグループの人数は**5名**である。しかしその規模は様々で、農村部のクレジット・グループは規模が大きい場合がある。最大 / 最小人数のメンバーのグループを作る際に、例えばミーティングの参加しやすさ(住居のちらばり)などに注目する。ピア・グループの構成はいくつかの重要な要素の下に決定される。

有効な身元証明

- 殆どのMFIはグループメンバーが**有効な身元証明書 (ID)**を持っていることを条件としている。

重要な要素



クレジット・グループを作る



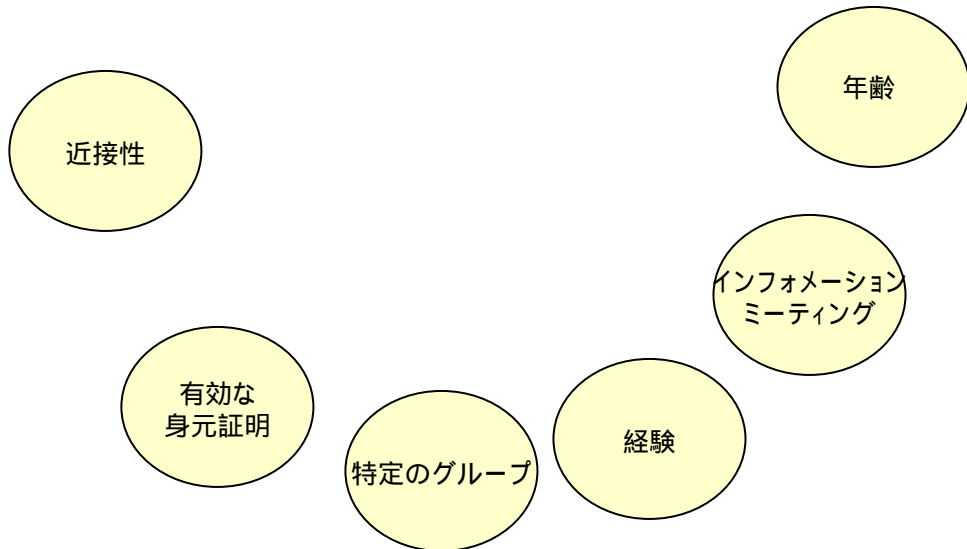
グループを形成するための必要事項

顧客となる可能性がある人々がグループ構築プロセスを開始する前に、**公式のオリエンテーションに参加させ会則や組織の貸し付けプロセスを知らせることが必須である**。そこではプロジェクトのビジネス性が強調されなければならない。さらに、顧客には**グループの構成員として、自分個人の責任と役割を意識させなければならない**。

すべてのメンバーにオリエンテーションへの参加が課せられる。そこで融資アプリケーションと共に後に提出する、参加証が授与される。経験によると最も効果的なグループの人数は**5名**である。しかしその規模は様々で、農村部のクレジット・グループは規模が大きい場合がある。最大 / 最小人数のメンバーのグループを作る際に、例えばミーティングの参加しやすさ(住居のちらばり)などに注目する。ピア・グループの構成はいくつかの重要な要素の下に決定される。

重要な要素

•メンバーは金融機関から融資を受けられる**法定年齢**を満たしていなければならない。



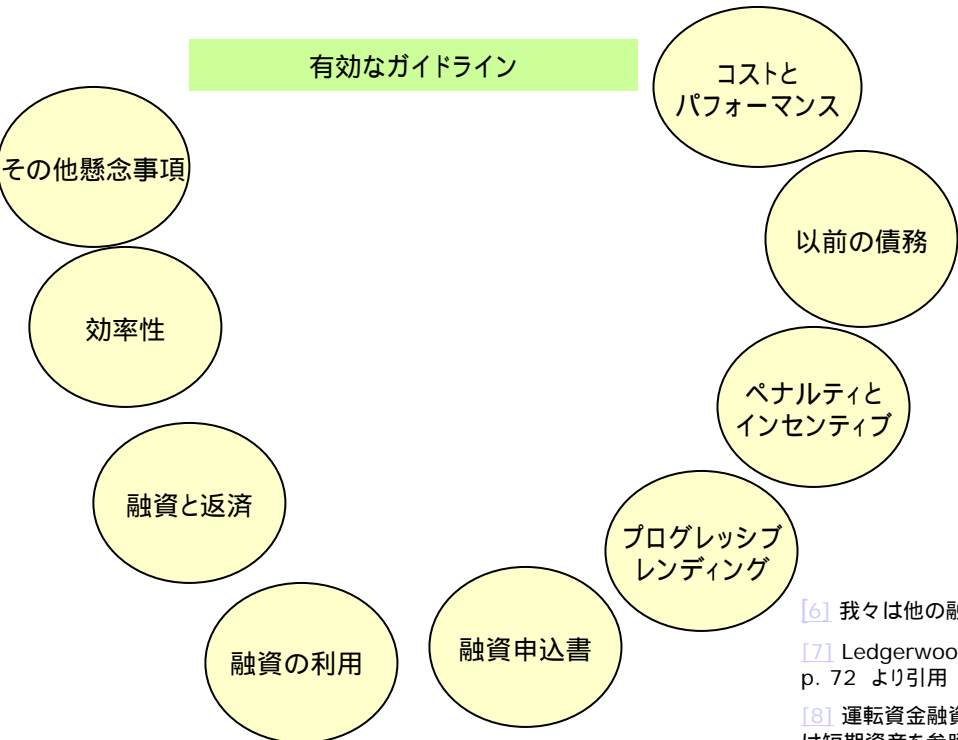
クレジット・グループを作る



グループを作る

グループ融資は長所と短所があるために、ある状況ではうまく機能し、ある状況ではうまく機能しないことがある。世界中に様々なMFIが存在するが、グループ融資はマイクロファイナンスで最も有効に機能する手法の一つと言われている。このセクションではベストプラクティスを参考にしたクレジットグループの作り方の実例を紹介する。 [\[6\]](#)

グループの効果的な利用のためのガイドライン:[\[7\]](#)



[\[6\]](#) 我々は他の融資技術も検討する必要があると感じており、次のバージョンではその他の技術を含める予定。

[\[7\]](#) Ledgerwood, J (1999) *MicroFinance Handbook – An Institutional and Financial Perspective*, p. 72 より引用

[\[8\]](#) 運転資金融資は事業を行っている中で通常発生する費用。運転資金は一年間のうちに使われる現資産、もしくは短期資産を参照している。

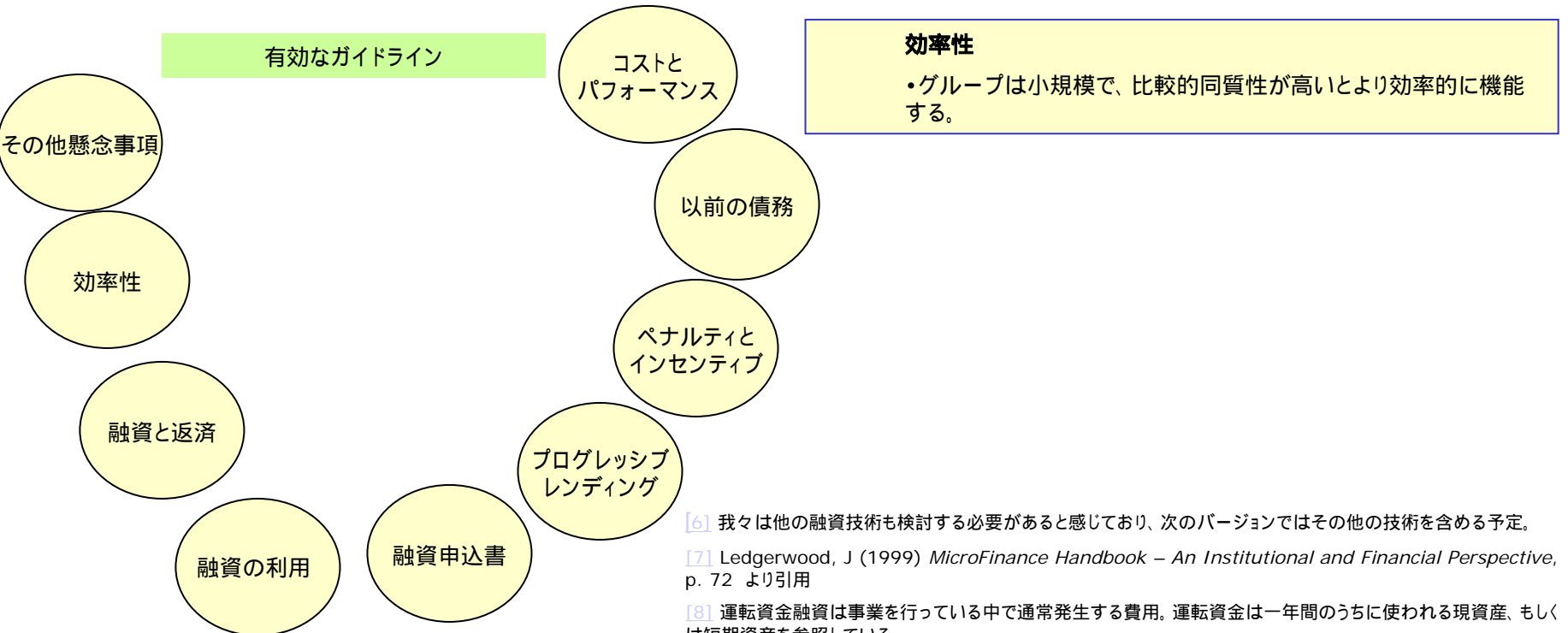
クレジット・グループを作る



グループを作る

グループ融資は長所と短所があるために、ある状況ではうまく機能し、ある状況ではうまく機能しないことがある。世界中に様々なMFIが存在するが、グループ融資はマイクロファイナンスで最も有効に機能する手法の一つとされている。このセクションではベストプラクティスを参考にしたクレジットグループの作り方の実例を紹介する。[\[6\]](#)

グループの効果的な利用のためのガイドライン:[\[7\]](#)



[\[6\]](#) 我々は他の融資技術も検討する必要があると感じており、次のバージョンではその他の技術を含める予定。

[\[7\]](#) Ledgerwood, J (1999) *MicroFinance Handbook – An Institutional and Financial Perspective*, p. 72 より引用

[\[8\]](#) 運転資金融資は事業を行っている中で通常発生する費用。運転資金は一年間のうちに使われる現資産、もしくは短期資産を参照している。

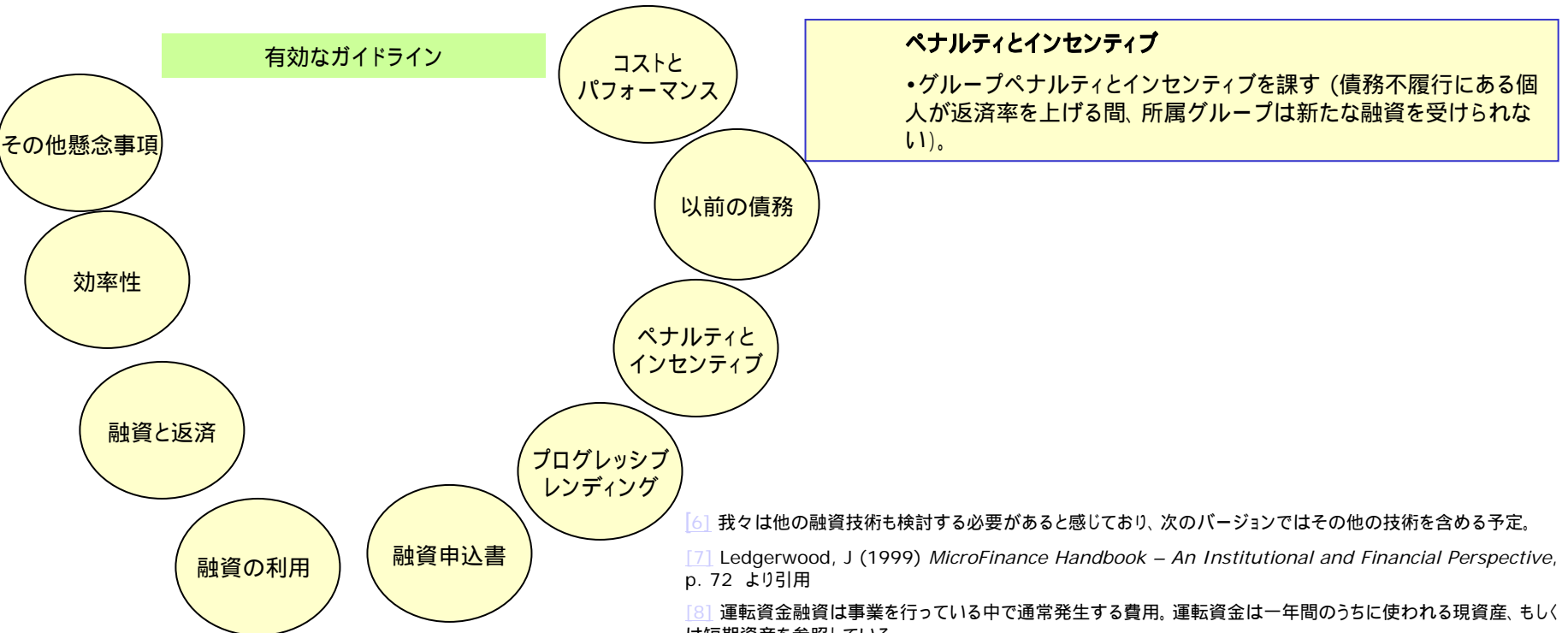
クレジット・グループを作る



グループを作る

グループ融資は長所と短所があるために、ある状況ではうまく機能し、ある状況ではうまく機能しないことがある。世界中に様々なMFIが存在するが、グループ融資はマイクロファイナンスで最も有効に機能する手法の一つとされている。このセクションではベストプラクティスを参考にしたクレジットグループの作り方の実例を紹介する。[\[6\]](#)

グループの効果的な利用のためのガイドライン:[\[7\]](#)



[\[6\]](#) 我々は他の融資技術も検討する必要があると感じており、次のバージョンではその他の技術を含める予定。

[\[7\]](#) Ledgerwood, J (1999) *MicroFinance Handbook – An Institutional and Financial Perspective*, p. 72 より引用

[\[8\]](#) 運転資金融資は事業を行っている中で通常発生する費用。運転資金は一年間のうちに使われる現資産、もしくは短期資産を参照している。

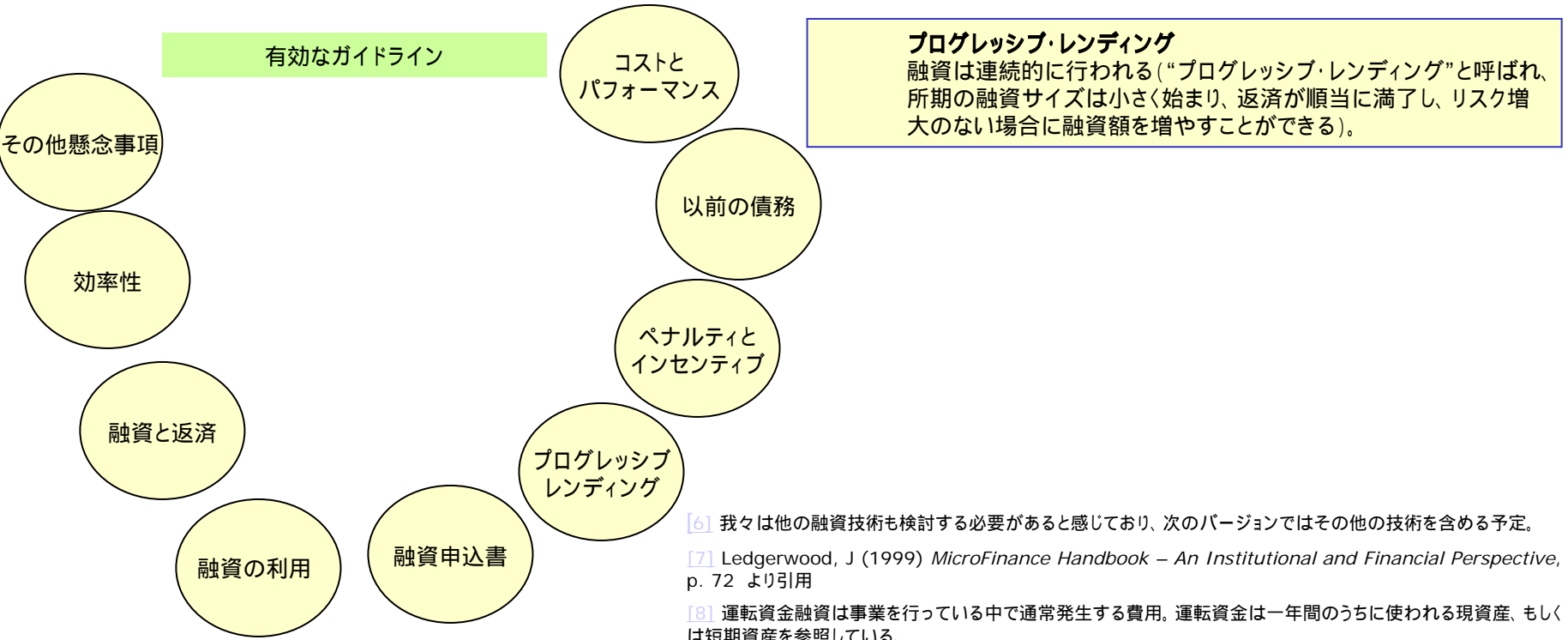
クレジット・グループを作る



グループを作る

グループ融資は長所と短所があるために、ある状況ではうまく機能し、ある状況ではうまく機能しないことがある。世界中に様々なMFIが存在するが、グループ融資はマイクロファイナンスで最も有効に機能する手法の一つとされている。このセクションではベストプラクティスを参考にしたクレジットグループの作り方の実例を紹介する。^[6]

グループの効果的な利用のためのガイドライン:^[7]



^[6] 我々は他の融資技術も検討する必要があると感じており、次のバージョンではその他の技術を含める予定。

^[7] Ledgerwood, J (1999) *MicroFinance Handbook – An Institutional and Financial Perspective*, p. 72 より引用

^[8] 運転資金融資は事業を行っている中で通常発生する費用。運転資金は一年間のうちに使われる現資産、もしくは短期資産を参照している。

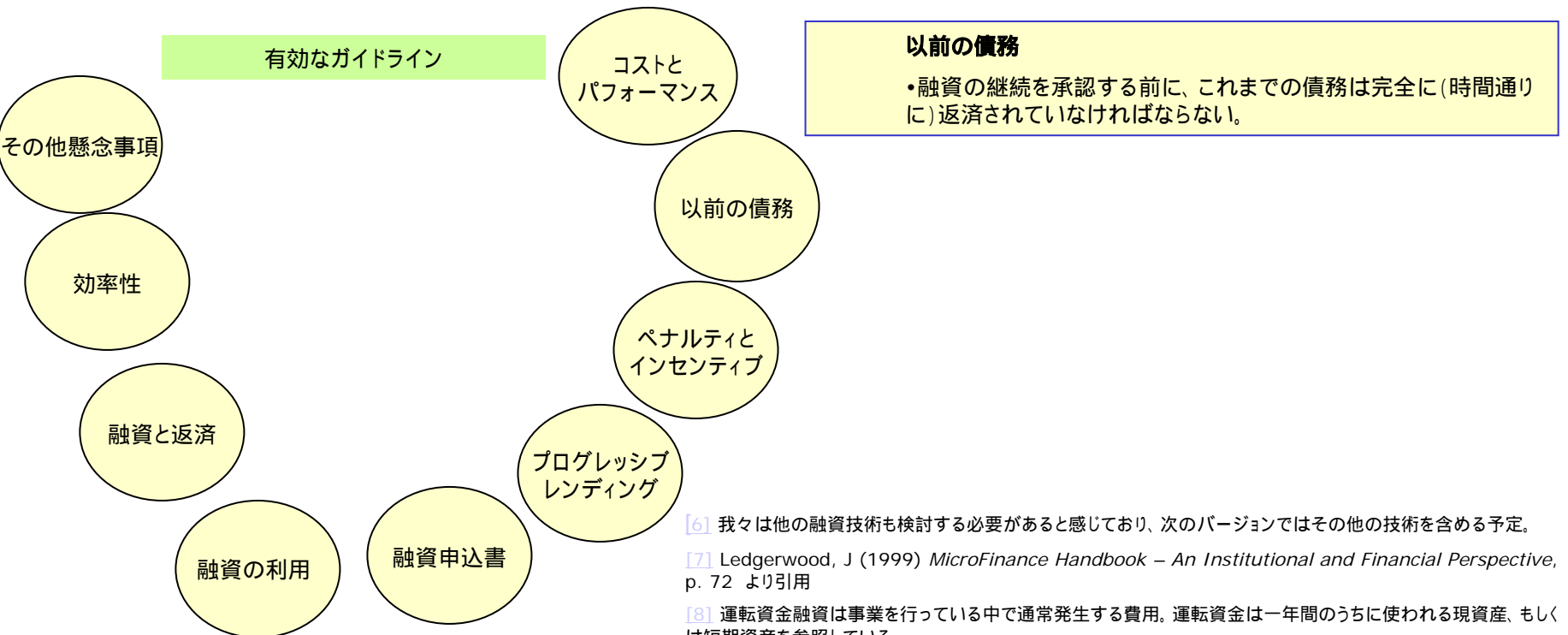
クレジット・グループを作る



グループを作る

グループ融資は長所と短所があるために、ある状況ではうまく機能し、ある状況ではうまく機能しないことがある。世界中に様々なMFIが存在するが、グループ融資はマイクロファイナンスで最も有効に機能する手法の一つとされている。このセクションではベストプラクティスを参考にしたクレジットグループの作り方の実例を紹介する。[\[6\]](#)

グループの効果的な利用のためのガイドライン:[\[7\]](#)



[\[6\]](#) 我々は他の融資技術も検討する必要があると感じており、次のバージョンではその他の技術を含める予定。

[\[7\]](#) Ledgerwood, J (1999) *MicroFinance Handbook – An Institutional and Financial Perspective*, p. 72 より引用

[\[8\]](#) 運転資金融資は事業を行っている中で通常発生する費用。運転資金は一年間のうちに使われる現資産、もしくは短期資産を参照している。

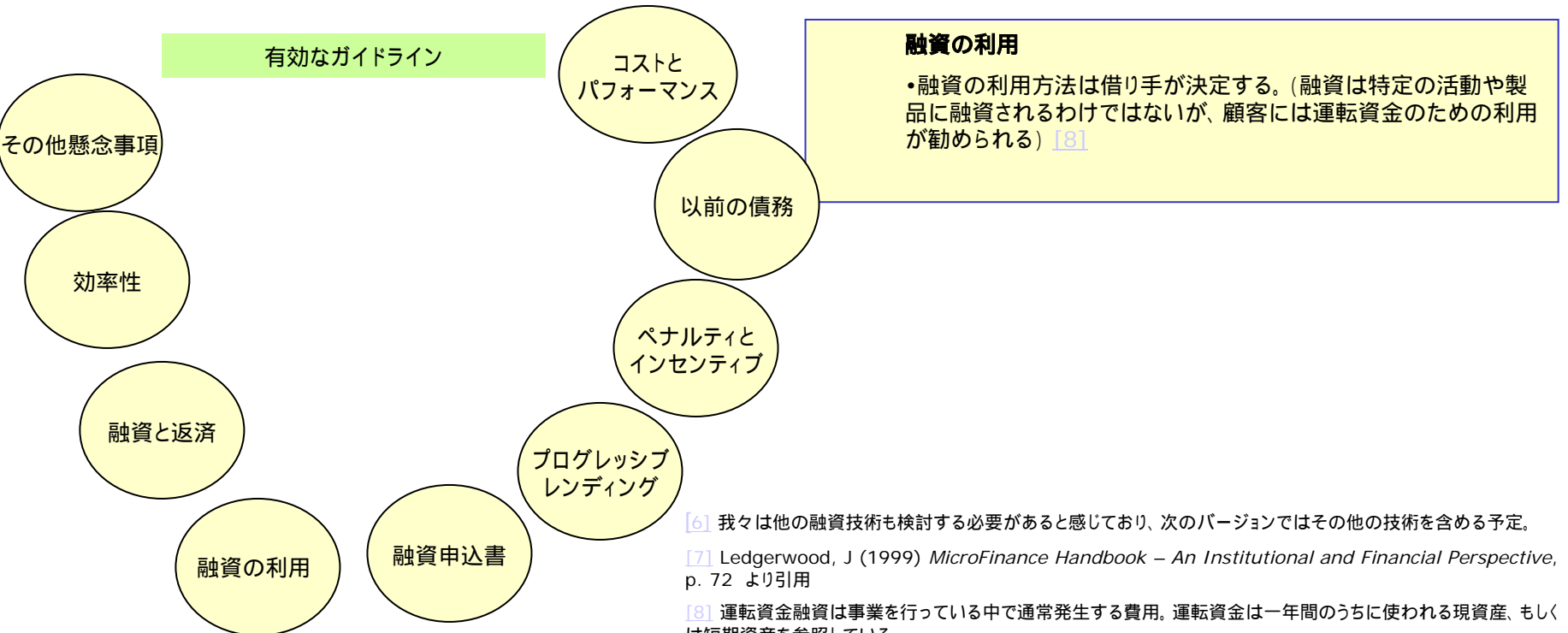
クレジット・グループを作る



グループを作る

グループ融資は長所と短所があるために、ある状況ではうまく機能し、ある状況ではうまく機能しないことがある。世界中に様々なMFIが存在するが、グループ融資はマイクロファイナンスで最も有効に機能する手法の一つとされている。このセクションではベストプラクティスを参考にしたクレジットグループの作り方の実例を紹介する。[6]

グループの効果的な利用のためのガイドライン:[7]



[6] 我々は他の融資技術も検討する必要があると感じており、次のバージョンではその他の技術を含める予定。

[7] Ledgerwood, J (1999) *MicroFinance Handbook – An Institutional and Financial Perspective*, p. 72 より引用

[8] 運転資金融資は事業を行っている中で通常発生する費用。運転資金は一年間のうちに使われる現資産、もしくは短期資産を参照している。

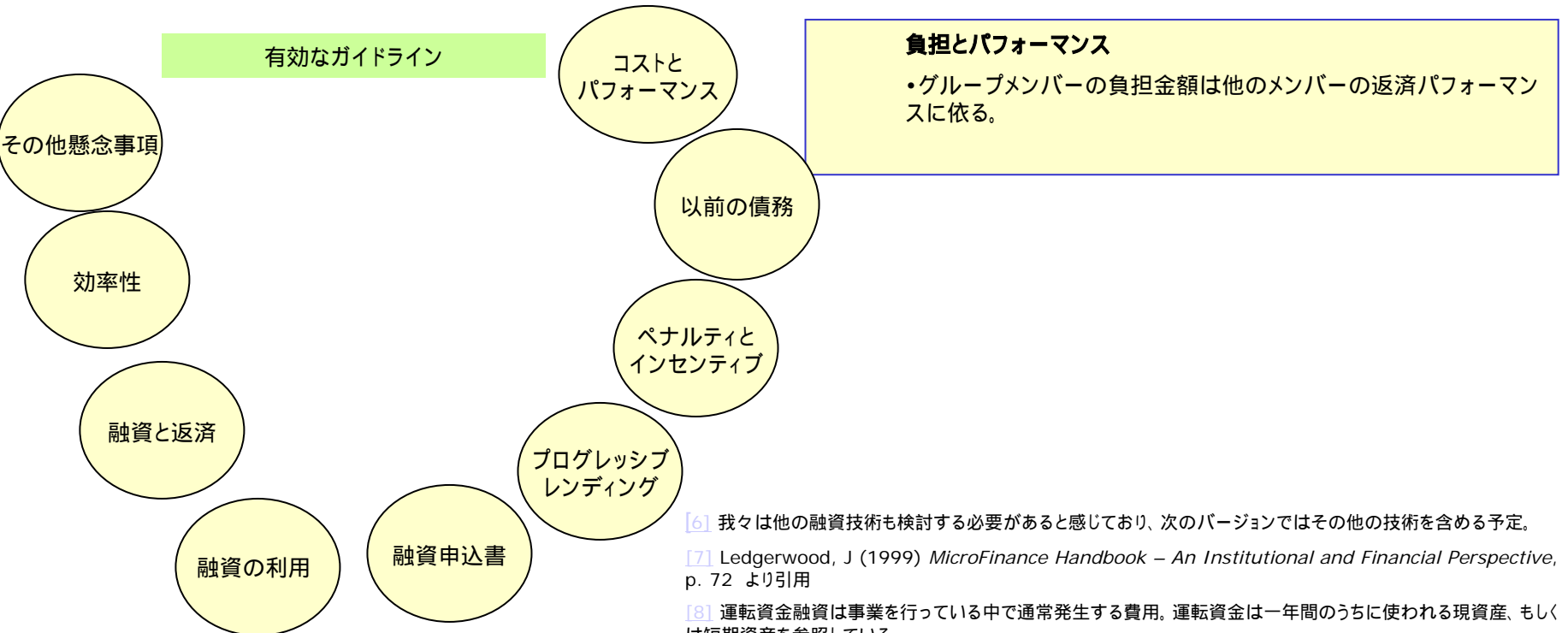
クレジット・グループを作る



グループを作る

グループ融資は長所と短所があるために、ある状況ではうまく機能し、ある状況ではうまく機能しないことがある。世界中に様々なMFIが存在するが、グループ融資はマイクロファイナンスで最も有効に機能する手法の一つとされている。このセクションではベストプラクティスを参考にしたクレジットグループの作り方の実例を紹介する。[\[6\]](#)

グループの効果的な利用のためのガイドライン:[\[7\]](#)



[\[6\]](#) 我々は他の融資技術も検討する必要があると感じており、次のバージョンではその他の技術を含める予定。

[\[7\]](#) Ledgerwood, J (1999) *MicroFinance Handbook – An Institutional and Financial Perspective*, p. 72 より引用

[\[8\]](#) 運転資金融資は事業を行っている中で通常発生する費用。運転資金は一年間のうちに使われる現資産、もしくは短期資産を参照している。

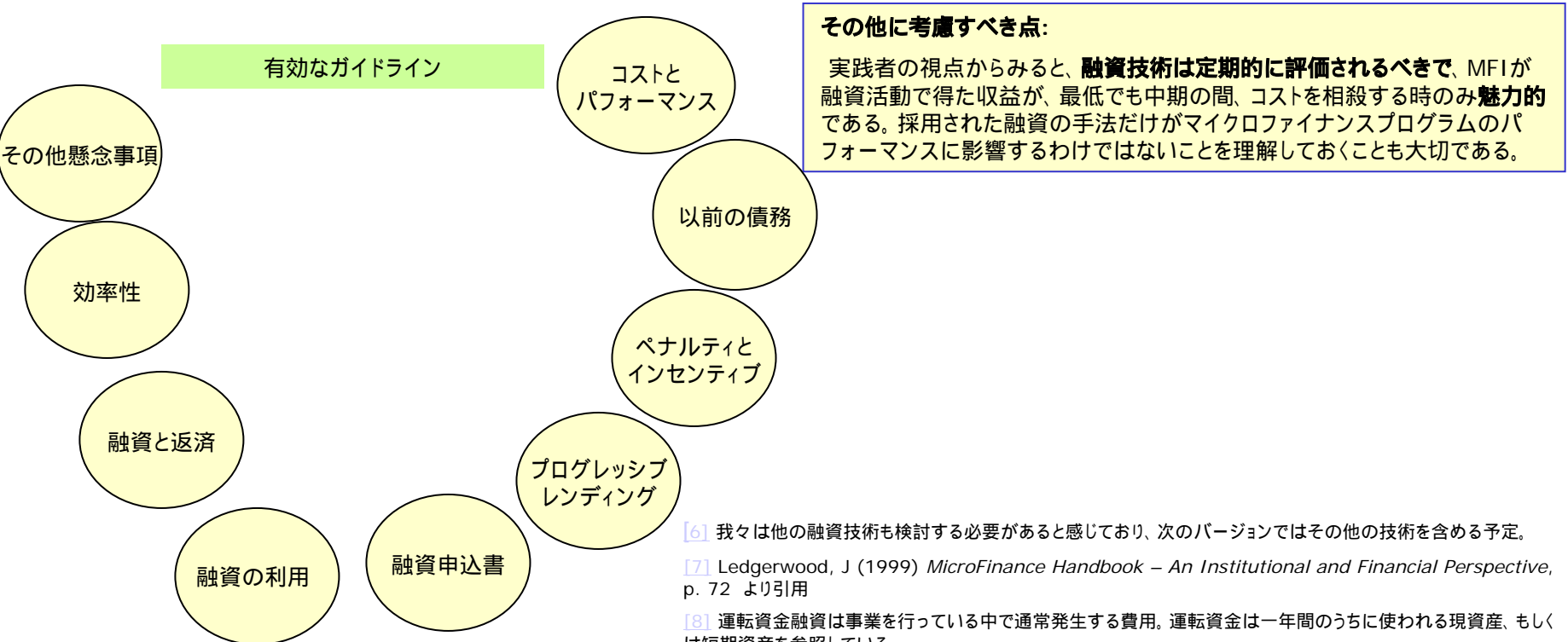
クレジット・グループを作る



グループを作る

グループ融資は長所と短所があるために、ある状況ではうまく機能し、ある状況ではうまく機能しないことがある。世界中に様々なMFIが存在するが、グループ融資はマイクロファイナンスで最も有効に機能する手法の一つとされている。このセクションではベストプラクティスを参考にしたクレジットグループの作り方の実例を紹介する。[6]

グループの効果的な利用のためのガイドライン:[7]



[6] 我々は他の融資技術も検討する必要があると感じており、次のバージョンではその他の技術を含める予定。

[7] Ledgerwood, J (1999) *MicroFinance Handbook – An Institutional and Financial Perspective*, p. 72 より引用

[8] 運転資金融資は事業を行っている中で通常発生する費用。運転資金は一年間のうちに使われる現資産、もしくは短期資産を参照している。

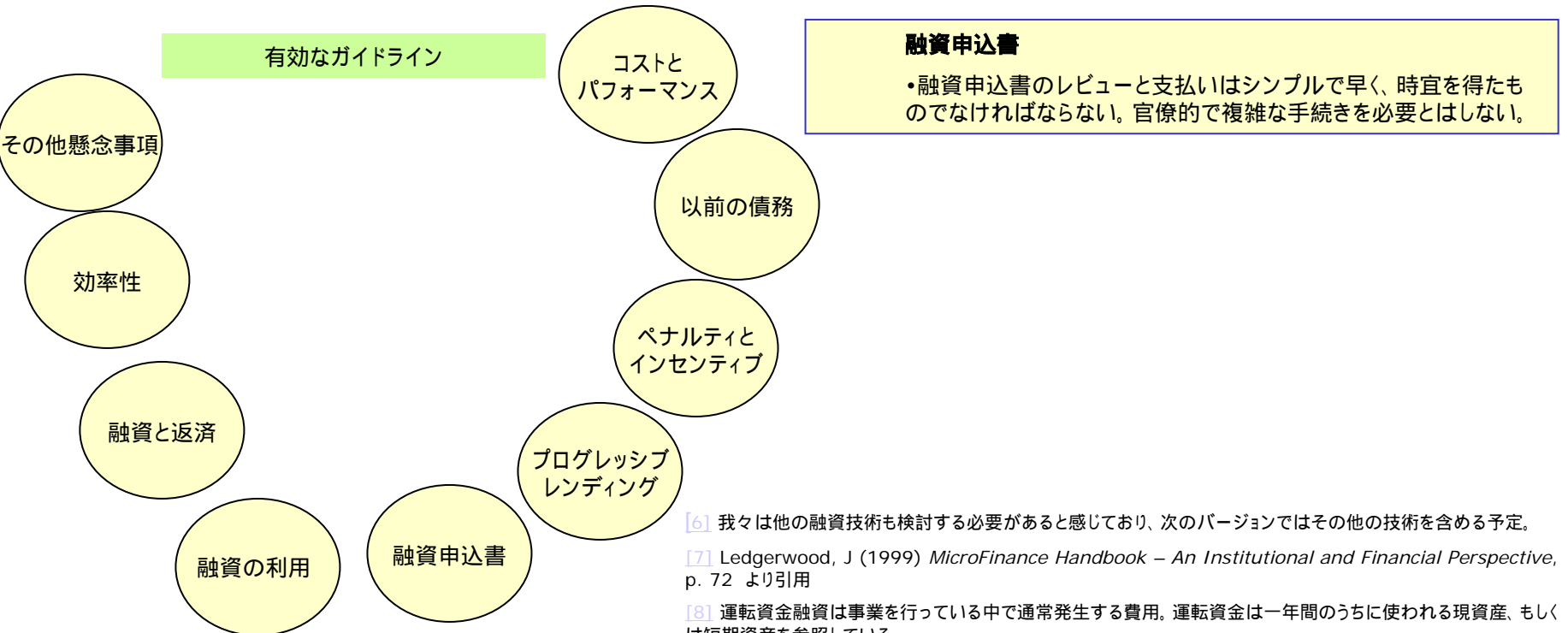
クレジット・グループを作る



グループを作る

グループ融資は長所と短所があるために、ある状況ではうまく機能し、ある状況ではうまく機能しないことがある。世界中に様々なMFIが存在するが、グループ融資はマイクロファイナンスで最も有効に機能する手法の一つとされている。このセクションではベストプラクティスを参考にしたクレジットグループの作り方の実例を紹介する。^[6]

グループの効果的な利用のためのガイドライン:^[7]



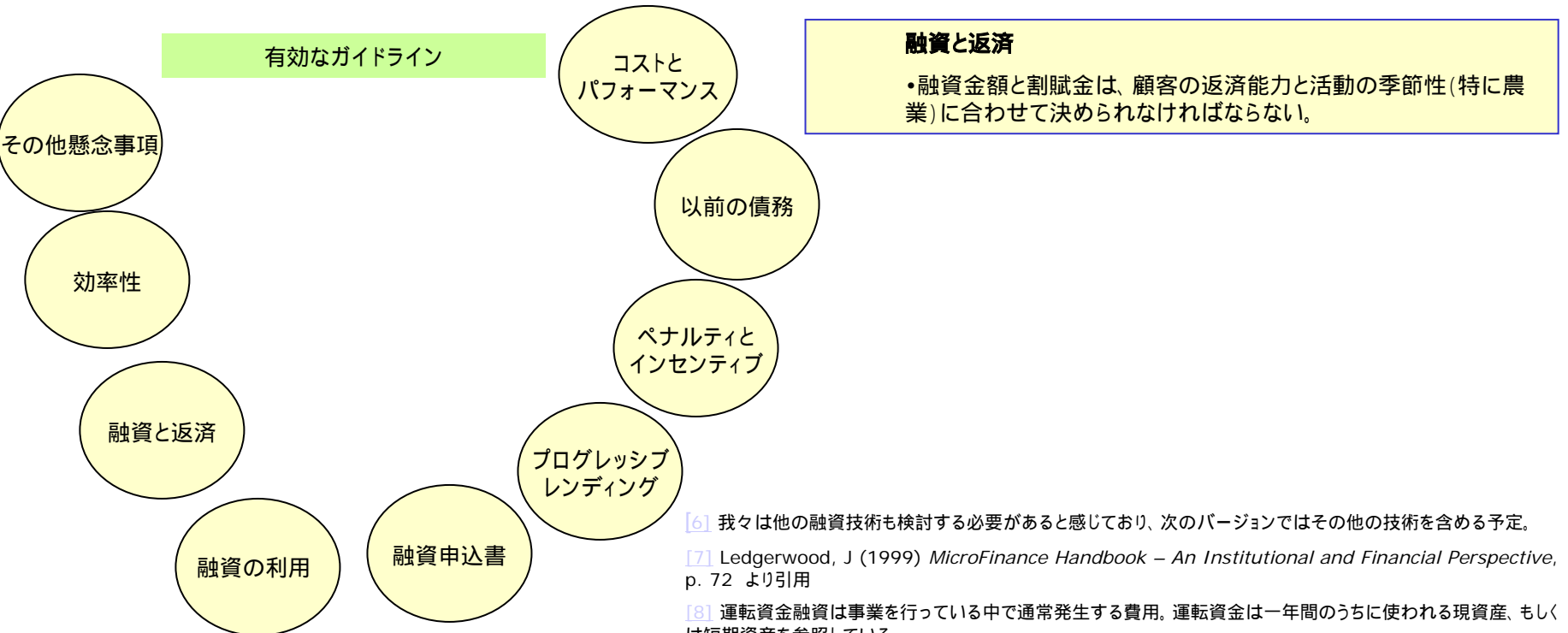
クレジット・グループを作る



グループを作る

グループ融資は長所と短所があるために、ある状況ではうまく機能し、ある状況ではうまく機能しないことがある。世界中に様々なMFIが存在するが、グループ融資はマイクロファイナンスで最も有効に機能する手法の一つとされている。このセクションではベストプラクティスを参考にしたクレジットグループの作り方の実例を紹介する。[\[6\]](#)

グループの効果的な利用のためのガイドライン:[\[7\]](#)



[\[6\]](#) 我々は他の融資技術も検討する必要があると感じており、次のバージョンではその他の技術を含める予定。

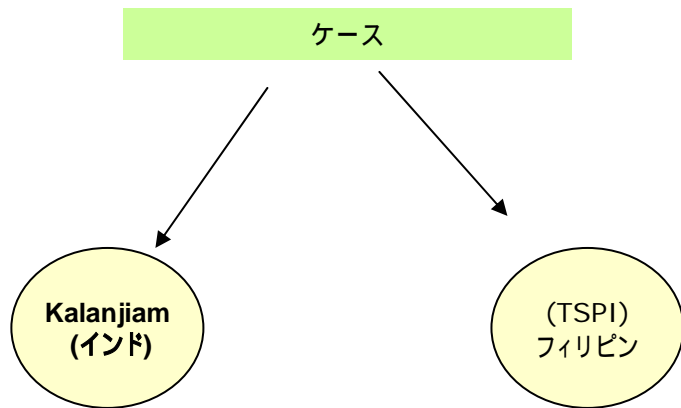
[\[7\]](#) Ledgerwood, J (1999) *MicroFinance Handbook – An Institutional and Financial Perspective*, p. 72 より引用

[\[8\]](#) 運転資金融資は事業を行っている中で通常発生する費用。運転資金は一年間のうちに使われる現資産、もしくは短期資産を参照している。

クレジット・グループを作る



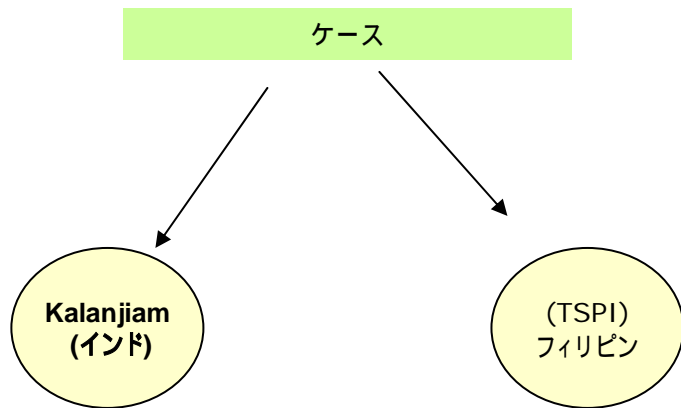
マイクロファイナンスのベスト・プラクティスを見ると、経営の効率性向上のために不断の努力を行っている。それらの実施機関はその融資調達手法をテストし、洗練させ、合理化し、顧客とスタッフのパフォーマンスを記録する経営情報システム(MIS)を導入してきた。また顧客の好みや需要を満たすため、資金調達を目的とした様々なサービスや手段を適用することで、市場に対して非常に積極的に対応し、幅広い顧客層を獲得、維持するに到った。



クレジット・グループを作る



マイクロファイナンスのベスト・プラクティスを見ると、経営の効率性向上のために不断の努力を行っている。それらの実施機関はその融資調達手法をテストし、洗練させ、合理化し、顧客とスタッフのパフォーマンスを記録する経営情報システム(MIS)を導入してきた。また顧客の好みや需要を満たすため、資金調達を目的とした様々なサービスや手段を適用することで、市場に対して非常に積極的に対応してきた。そして幅広い顧客層を魅了、維持するに到った。



ケース・スタディ^[11]

^[11] 出展: Coady International Institute (1998) *How MF Providers Target the Poor – A Compendium of Strategies*, p.61

インドのKalanjiam ではプログラムのベスト・プラクティスにおいて**実行すべきこと**、**避けるべきこと**をまとめた。:[1]

実行すべきこと

- **地域のリーダー**を発見し、他のグループに**情報公開**を行う。
- 個々のメンバーとその家族と連絡を取る
- 潜在的な顧客の間で行われる、すでに存在する金貸し業者から受ける融資についてのディスカッションをファシリテートする。
- はじめの3~6ヶ月間は例外なく**時間通りにグループミーティングに参加する**。
- 隣り合わせているか、地理的に近い**村の集まりごと**にグループを作る。

避けるべきこと

- 融資が銀行や政府から提供されるという約束をしたり、期待させること
- 地域の政治や権力グループに身を投じること
- グループの発展や効率的な運営のための意思決定をしてしまうこと
- 裕福な人や政治関係者をグループに所属させること

クレジット・グループを作る

定義

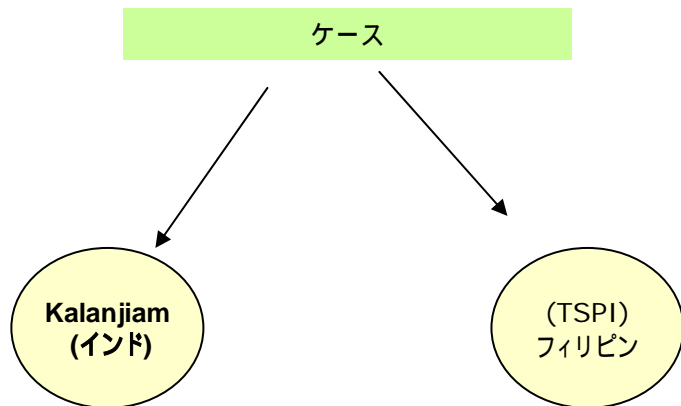
長所と短所

必要条件

有効な
ガイドライン

ケース・スタディ

マイクロファイナンスのベスト・プラクティスを見ると、経営の効率性向上のために不断の努力を行っている。それらの実施機関はその融資調達手法をテストし、洗練させ、合理化し、顧客とスタッフのパフォーマンスを記録する経営情報システム(MIS)を導入してきた。また顧客の好みや需要を満たすため、資金調達を目的とした様々なサービスや手段を適用することで、市場に対して非常に積極的に対応し、幅広い顧客層を獲得、維持するに到った。



ケース・スタディ:

フィリピンのTulay Sa Pag-Unlad Inc. (TSPI)では**対象グループ**を選んだ後に、支局のマネージャーを送り、地域の最低30人を呼び1時間から2時間のイントロダクションミーティングを開催している。

このミーティングの後、**5名ごとのクレジット・グループが形成されて、プログラムの規則やポリシーを伝える**。このミーティングは強制参加である。

3番目のステップとして、**それぞれ顧客にサイト・ビジットし、インタビューを行う**。これはグループメンバー同行のもとに行われ、融資申込書を認証する。

グループトレーニングに強制参加することに加え、グループは規則や融資プロセス、連帯について理解しているかを評価する**グループ認知テスト**に合格しなければならない。

ケース・スタディ[11]

[11] 出展: Coady International Institute (1998) *How MF Providers Target the Poor – A Compendium of Strategies*, p.61

クレジット・グループを作る



マイクロファイナンスのベスト・プラクティスを見ると、経営の効率性向上のために不断の努力を行っている。それらの実施機関はその融資調達手法をテストし、洗練させ、合理化し、顧客とスタッフのパフォーマンスを記録する経営情報システム(MIS)を導入してきた。また顧客の好みや需要を満たすため、資金調達を目的とした様々なサービスや手段を適用することで、市場に対して非常に積極的に対応し、幅広い顧客層を獲得、維持するに到った。

ケース	フェイズ	活動	対象グループ	タスク	書類
	初期情報	イントロダクション・ミーティング / PRセッション	全て	基本的な情報 今後のミーティングのスケジュール	基本情報のプレゼンテーション 冊子、フライヤー
		インフォメーション・ミーティング	グループメンバーの候補者	詳細情報のプレゼンテーション グループ・デベロップメント・ミーティングの日程合わせ	詳細情報のプレゼンテーション グループのコンタクトリスト
	グループ形成	グループ・デベロップメント・ミーティング	グループメンバー	名前、会則、選出 融資申込書、グループによる承認	グループの会則 融資申込書 グループのファイル

ケース・スタディ^[11]

^[11] 出展: Coady International Institute (1998) *How MF Providers Target the Poor – A Compendium of Strategies*, p.61