

## スタンダード・チャータード： 小規模ビジネスの競争力の向上



「中小企業（SME）部門は世界の経済成長の原動力であるにもかかわらず、この部門の成長の可能性はまだ十分に引き出されていない。多くのSMEは、金融機関から十分なサービスを受けられない状況にある」

スタンダード・チャータード、グループ最高責任者、Peter Sands

### イニシアティブの概要

スタンダード・チャータードは2008年にBusiness Call to Actionの要請に応じて、パキスタンの将来有望な小規模ビジネスに研修と事業開発の支援を提供するためのパイロットプログラムを開始しました。スタンダード・チャータードはこのイニシアティブにおいて、小規模ビジネスが成長の可能性をフルに発揮し、融資を受けられるようにするために、企業開発の豊富な知識を駆使して支援を行っています。

スタンダード・チャータードは、以下の目標を掲げています。

- ・ 中小企業（SME）の経営者に、事業成長のための研修と技能開発の機会を提供する。
- ・ SMEの財務管理と財務報告を改善し、融資を受けやすくする。
- ・ 顧客サービスの最適化が事業にもたらす価値に関する認識を高める。

### ビジネスモデル

脆弱なインフラ、紛争、融資の可用性の低さなどが、パキスタンの経済成長を阻む主な要因となっています。同国の320万社のSMEの多くは、政治経済のエコシステムのわずかな変化にさえも対応するのは困難な状況にあります。<sup>1</sup> とはいえ多くの新興国の場合と同様に、SMEは今もパキスタンの経済を支える屋台骨となっています。全国の雇用機会の約90%がSMEによって提供されており、また国内総生産（GDP）の40%もSMEが占めているのです。<sup>2</sup>にもかかわらず、この部門の可能性はまだ十分に引き出されていません。SMEの所有者の多くは成功に必要な基本的事業研修を受けておらず、また金融・銀行部門からも十分なサービスを提供されていないのです。

パキスタンで140年以上の歴史を誇るスタンダード・チャータードは、同国最大の国際銀行です。SMEのニーズを満たす商品やサービスの提供をコアビジネスとしている同行は起業家との交流を通じ、多くに事業の基本的知識が欠如していることに気付きました。そのため同行はSME研修プログラムを立ち上げ、起業家に財務会計や顧客サービスの基礎知識を教える2日間のワークショップを通じて技能や知識の欠如を補うという取り組みを始めました。

このワークショップは、ラホール、グジュランワーラ、ファイサラバード、スィアールコートなどの、スタンダード・チャータード・パキスタンのSMEサービス担当部門の拠点のある都市で催され、146社が参加しました。都市の主要産業である金属工業、コメの加工、繊維の生産と取引などの様々な業種に直接、間接的に従事する起業家が参加して行われたこのワークショップの終了後、スタンダー

1 Government of Pakistan's Ministry of Industries, Production and Special Initiatives (2007): SME Policy 2007: SME-Led Economic Growth-Creating Jobs and Reducing Poverty

検索先サイト：<http://www.pakboi.gov.pk/pdf/Sectoral%20Policies/SME%20Policy%202007.pdf>

2 Small and Medium Enterprises Development Authority. State of SMEs in Pakistan

検索先サイト：<http://www.smeda.org.pk/main/php?id=34>

ド・チャータードは研修成果について調査するために参加者のフォローアップ調査を実施しています。

起業家が競争力の向上に必要な技能を身につけるのを助けることによって、スタンダード・チャータードはSMEの長期的成長に貢献し、こうした企業が融資を受けやすくしています。それと同時に、同行の金融商品や金融サービスの認知度を高めることによって、SMEサービス担当部門の事業開発目標を達成しています。パキスタンではSMEを顧客とする銀行部門が熾烈な競争を繰り広げる中、このイニシアティブはスタンダード・チャータードの他行との差別化、既存顧客の維持率の向上、新規顧客獲得を助けています。

## イニシアティブの推進方法

スタンダード・チャータード・グループは、2008年5月にロンドンの本部でSME研修プログラムを開始することを発表しました。その数カ月前に同行のパキスタンオフィスは地元のSMEへの能力開発支援をパキスタン政府役人から打診されていました。これに応じてスタンダード・チャータード・パキスタンは本部と協力してパイロットプロジェクトのコンセプトを策定しましたが、この計画には他市場にも応用できる莫大な可能性があると思われました。

スタンダード・チャータード・グループはパキスタンオフィスにパイロットプロジェクト開始の資金を提供し、2009年12月をプロジェクトの終了日に設定しました。パキスタンオフィスのSMEサービス担当部門がこのプログラムの実施部門となりました。またプログラムの成功に向けて同行は国際金融公社(IFC)の中東北アフリカ(MENA)アドバイザー・サービスと提携し、IFCの小規模ビジネス向けの「ビジネスエッジ」経営能力開発プログラムやSMEツールキットなどの資源を活用することを決めました。この提携のおかげでパキスタン

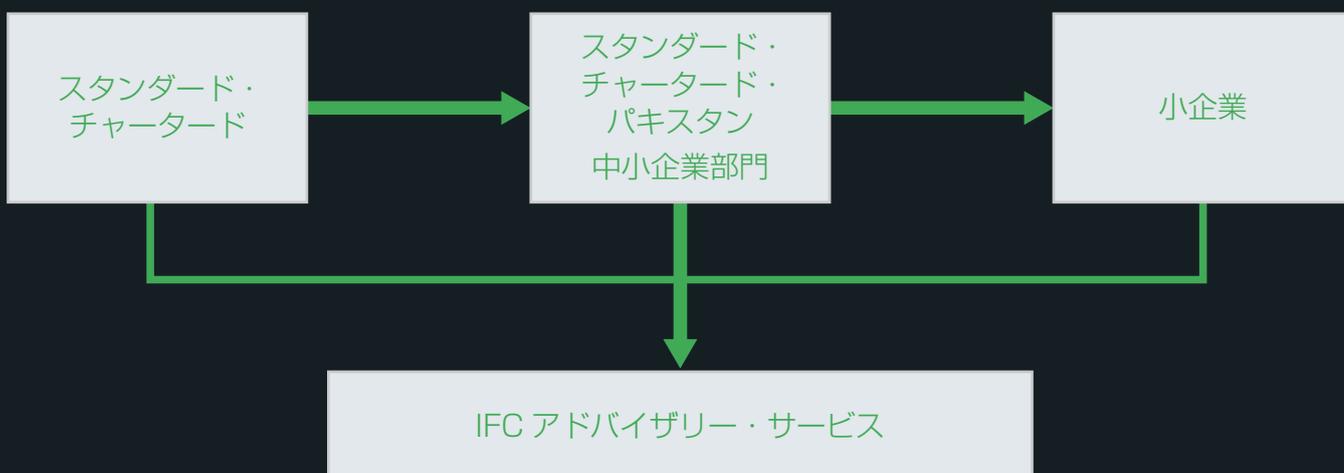
オフィスは事前準備された資料や研修モジュールを利用することができ、また研修効果測定のためのアンケート調査の開発支援も受けることができました。

それと同時に、スタンダード・チャータード・パキスタンはどの起業家をワークショップに招待するかを選別基準を策定しました。その結果、招待者の90%は同行の既存顧客の中から選択され、残り10%は地元の商工会議所や政府が支援する中小企業開発局の推薦者から招待されることになりました。

2009年3月及び4月に、スタンダード・チャータード・パキスタンは「ビジネスエッジ」の開発モジュールに関する豊富な経験のある地元コンサルティング会社から講師を招き、ラホール、グジュラーンワラ、ファイサラーバード、スィアールコートで週末ワークショップを開催しました。

ワークショップ終了から6カ月後の2009年秋に、スタンダード・チャータードはワークショップ参加者のフォローアップ調査を行うために各都市を再訪問し、研修プログラムの効果に関する参加者の意見を集めました。

## スタンダード・チャータードの中小企業研修プログラムの事業運営モデル



## 成果

スタンダード・チャータードは SME 研修プログラムを実施し、パキスタンの 4 都市で合計 146 社を対象に事業開発と能力育成の研修を行いました。

### ビジネスへのインパクト

スタンダード・チャータードは世界中で SME サービス担当部門の育成に取り組んでいます。パキスタンでは SME サービス担当部門が同国における全銀行業務の 10 ~ 12% を占めます。こうしたパキスタンにおける同部門の重要性を考慮し、同行はこの部門が銀行業務全般に果たす役割を更に高めたいと考えています。今回のイニシアティブは同部門の事業推進に、以下を通じて役立ちました。

- 新規顧客の特定：スタンダード・チャータード・パキスタンは、SME 研修プログラムのワークショップに参加した起業家から 70 人の新規顧客を紹介されました。
- 政府との関係の強化：プログラムの開発と実施に向けてパキスタン政府と緊密に協力したことは、政府との重要な関係の構築と強化に役立ちました。
- 広報効果：SME 研修プログラムはワークショップの開始後メディアで紹介され、200 万ドルの経済効果をもたらしました。
- 既存関係の深化：SME 研修プログラムに参加した起業家のうち約 130 人がスタンダード・チャータード・パキスタンの既存顧客でした。こうした顧客に研修を行うことによって、同行はそのポートフォリオの質を高め、顧客の忠誠度を向上させ、SME にサービスを提供している競合他行との差別化を図ることができました。
- 新たな金融商品候補の特定：スタンダード・チャータード・パキスタンは、既存の SME 向け銀行商品の補足商品となるカスタム商品の特定と設計を進めています。



スタンダード・チャータードは 70 カ国以上で操業しており、アジア、アフリカ、及び中東で 150 年以上の歴史を誇っています。パキスタンでは 1863 年にカラチに最初の支店を開設し、今や同国で最速の成長を果たした最大の国際銀行として、41 都市に合計 162 の支店を構えています。スタンダード・チャータード・グループは、長期的に持続可能なビジネスの構築を目指しています。

### 開発へのインパクト

このイニシアティブを通じて SME の事業の成長と融資の機会を拡大することによって、スタンダード・チャータードはミレニアム開発目標 1（貧困と飢餓の撲滅）に取り組んでいます。このイニシアティブでは、以下の成果が報告されています。

- 習得した事業知識の実行：研修ワークショップ開催のわずか 6 カ月後に行われたアンケートにおいて、ワークショップ参加者の 69% が研修で学んだ知識や情報を既に実務に活用したと答えています。
- ビジネス慣行の改善：参加した起業家の 56% が、財務報告、予算編成、財務関連の意思決定を改善できたとしています。更に半数以上の参加者が、自社の再編や顧客サービスシステムの改善を実行しています。
- 信用度の強化：SME 研修プログラムの開始時点では、参加起業家の 20% について融資の返済が滞った過去があり、当座借越しや返済の遅れが見受けられました。しかしプログラムの終了後には、こうした起業家の 4 分の 3 が残債を返済したり、銀行からの借入額を大幅に削減したりすることによって自社の信用度を強化し、今後の融資を受けやすくしていました。



## 主な成功要因

### 本部からの支援

パキスタンオフィスがSME研修プログラムの設計と実施を担当しましたが、スタンダード・チャータード・グループ本部もそのプロセスの全段階に関わり、パキスタンオフィスがプログラムの成功に必要な資源を全て利用できるよう支援しました。

### パートナーシップ

スタンダード・チャータードはIFCとの提携のおかげで、SME向けに開発された既存のツールや研修教材などを活用することができました。この提携関係は両者にとって有益でした。IFCの「ビジネスエッジ」研修カリキュラムと教材を用いることによってスタンダード・チャータードはプログラムの実施費用を抑えることができた一方、IFCはパキスタンのSMEに支援の手をさしのべることができたのです。

### モニタリング・評価手法の確立

スタンダード・チャータードはIFCと協力し、パイロットプロジェクトの結果と影響を測定するためのモニタリング・評価計画を作成しました。IFC側が対象とすべき様々な指標を設定し、関連データの収集に必要な調査書式を準備したのに対し、スタンダード・チャータード側はワークショップの開催前に研修プログラムの参加者全員の基本調査を行いました。そしてワークショップの3ヶ月後に、研修成果を測定するためのフォローアップ調査を実施しました。この調査結果を利用することによって、スタンダード・チャータードはプログラムの事業・開発成果をより効果的に測ることができるようになっています。

### 地元の協力

スタンダード・チャータードのパイロットプログラムは、ラホールのSMEサービス担当部門により、パキスタンのSME発展を支援するための手段として開始されました。SMEの課題や成長領域に関する深い理解と知識は、地元の商工会議所や政府機関との協力と同様に、プログラムの成功に不可欠でした。

### 次のステップと波及効果

SME研修プログラムは成功し、スタンダード・チャータードと小規模ビジネス所有者の双方に大きな成果をもたらされています。

この銀行グループは、アジア、アフリカの主要市場でのプログラム拡大の実現可能性を模索しているところであり、次回は2010年秋にケニアで同様の研修プログラムを行う予定です。