Impact Report 2019



Yangonのセンターミーティングにて、MIFIDAのマネジングディレクターであるU Myint Swe / **Taejun Shin** 

### 慎 泰俊より

#### 皆様へ

五常・アンド・カンパニーから、初のインパクトレポートを皆様にお届けできることを、大変うれしく思います。この機会に、私たちが目指すものを改めてお伝えさせてください。

私はマイノリティとして日本で生まれ育ちましたが、難しいことも少なくありませんでした。家族の収入だけで高等教育を受けられる金銭的な余裕はありませんでしたし、今でもパスポートを持たずに海外へ渡航しています。他方で私は幸運でした。機会の平等を構成する主要な要素すべてに、アクセスを持っていたからです。両親からの愛情に恵まれ、基本的な教育を受け、メディアを通じて世界について知ることができ、奨学金などの金融サービスを利用することもできました。

モルガン・スタンレーに入社してから1年半、忙しい日々にも慣れてきた頃に、私は仲間とNPO法人「Living in Peace」を立ち上げ、平日の夜、週末、休暇を機会の平等の実現のために費やしました。それが私とマイクロファイナンスとの出会いです。マイクロファイナンスは貧困削減の万能薬ではありませんが、機会の平等を実現するために重要な役割を果たします。Living in Peaceは、2009年に日本初のマイクロファイナンス投資ファンドを設立し、今では日本で最も成功したNPOの1つとなりました。

2012年の世界経済フォーラムに参加したとき、21世紀においては、個人であっても民間版の国際機関をつくることができると気づきました。 そして私は、世界のすべての人に金融アクセスを届ける、民間版の世界銀行をつくることを決め、2014年7月に五常・アンド・カンパニーを設立 しました。

金融の仕事は、お金のやりくりを容易にすることです。しかし、マイクロ ファイナンスセクターは依然として、便利で高品質なサービスを安価に 提供することに苦労しています。この問題を解決するための私たちのア プローチは、オペレーションの改善、テクノロジーの実装、事業規模の 拡大の3つです。

創業から5年間は、オペレーションの改善と事業規模の拡大を優先し てきました。なぜならばテクノロジーは、効率的なオペレーションをよ り効率的にする一方で、非効率なオペレーションをより非効率にしま す。2019年から、サービスやオペレーションの質をさらに向上させるた め、いくつかの革新的な取り組みにも着手しています。

インパクトは、私たちのすべての業務の中心にあるべきものです。顧客 を中心とする優れた金融サービスを提供するためには、科学的で、誠 実な方法で、サービスのインパクトを測定し、またその結果を直視して 事業を改善する必要があります。私たちに必要なものは、希望的観測 ではなく、事実に忠実であること、つまり知的な誠実さです。これが私 たちのインパクト測定の精神です。

それでは、私たちのインパクトレポートをお楽しみください。未来に向 けては、より多くのデータを揃え、更により良いものにしていきます。 皆様からのフィードバックをお待ちしています。

#### 慎 泰俊

共同創業者•代表取締役

### 独立行政法人

### 国際協力機構より

独立行政法人国際協力機構(JICA)は、廉価な金融商品や金融サービスへのアクセスをあらゆる人々に提供する試み、つまり金融包摂を重視しています。途上国の一人ひとりが安定した暮らしを送り、さらに経済活動を促進させるためにも、金融サービスへのアクセスは重要です。特に、女性、エスニックマイノリティ、障がいを持つ人々を含む新興経済国の貧困層に金融アクセスを提供することは、金融包摂の実現から誰一人として取り残さないために非常に大切なことだと考えています。

2017年に発表した「SDGs達成への貢献に向けて:JICAの取り組み」と題するポジション・ペーパーにおいて、私たちは途上国における金融包摂の促進、貧困撲滅に向けた事業連携の強化、民間セクターを含むさまざまなステークホルダーとの連携による革新的なソリューションの推進などを通じて、目標1「貧困をなくそう」の達成を目指すことを宣言しています。また、JICAは「G7 2Xチャレンジ:女性のためのファイナンス」イニシアティブに参加しており、G7の開発金融機関と共に、起業家活動や経済活動に民間投資を動員することで女性のエンパワーメントを目指しています。

五常は、2030年までに世界中で1億人に金融サービスを提供することを目標に、すべての人への金融アクセスの提供を推進しています。五常が資金・技術的な支援を行っているマイクロファイナンス機関の顧客の大半が女性であることから、私たちは五常の取り組みが、途上国において、女性や、金融サービスの行き届いていない人々への金融アクセスや経済活動を大きく前進させることができると考えています。

JICAは、マイクロファイナンスを通じて誰もが自分の宿命を乗り越え、より良い人生を手に入れることができる世界をつくるという五常が掲げるミッションをとても敬服しています。途上国の人々の生活に変化をもたらす五常の取り組みの一助になれれば幸いです。

#### 廿枝 幹雄

民間連携事業部 部長



数人の従業員とともに織物工場を経営しているカンボジアの女性 / Taejun Shin



2019年11月の五常メンバーミーティングにて / **Gojo** 

# 五常のビジョン、 三ッション、 価値観

#### ビジョン

誰もが自分の未来を決めることができる世界

#### ミッション

すべての人に金融包摂を

#### 2030年までの目標

廉価で良質な金融サービスを2030年までに50ヵ国1憶人以上に届ける

#### 五常の価値観

「五常」の社名は、儒教が説く5つの徳目である「仁、義、礼、智、信」 に由来しています。これらの価値観を現代の視点から解釈し、決断や 日々の仕事の指針にしています。



#### 顧客の側に立つ

顧客視点で物事を見ることに力を尽くし、 サービスを通じて顧客の目的達成を支援する



Compassion

#### 原理原則に従う

Integrity

Guiding Principlesに従って行動する



#### 傾聴する

謙虚で素直な心を持ち、他者の声に耳を傾け尊重する



#### 学び、考え、共有する

常識を疑い、現実解を考え、知識を他者と共有する





#### 本物であれ

取り繕わず真実を語ることで誠実さを示し、信頼を築く



インド Gujarat州の女性たち。近所に住む彼女たちは、グループをつくってAnanyaがサポートするマイクロファイナンス機関から融資を受けています / **Taejun Shin** 

## 金融包摂における課題

2017年のGlobal Findexによると、現在、約17億人が金融サービスに アクセスすることができていません。ほとんどの人々は途上国に生活 しており、このうち女性が56%を占めています。金融サービスからの 排除は、依然として貧困が残っている大きな理由のひとつです。 銀行口座を持たず、また十分な金融サービスを受けることができない 人々は、安心して貯蓄をすることができません。また、お金を支払った り受け取ったりするために、移動する時間が必要になります。事業を行 ったり、大きな支出のための融資を受けることさえ難しいのです。

表1-五常が事業を行う地域で、銀行口座を持たない人々の数

国	銀行口座を持たない成人人口	人口に占める割合
India	190 million	20%
Myanmar	27 million	74%
Cambodia	8 million	78%
Sri Lanka	4 million	26%

注: 金融排除に関するデータ: 2017 Global Findex、人口データ: World Bank's 2017 population estimates

# 持続可能な開発目標 (SDGs) (こ対する コミットメント

貧しい人々が障壁を乗り越え、誰もが自分の宿命を乗り越えることができる世界をつくることをミッションとして、五常は、SDGsが掲げる目標1「貧困をなくそう」、目標8「働きがいも経済成長も」、目標10「人や国の不平等をなくそう」に取り組んでいます。

複雑で多次元的な貧困の性質を認識し、女性のエンパワーメント、健康と福祉、教育、水と衛生、エネルギーの分野におけるその他のSDGsの目標にも、直接的または間接的に取り組みます。

たとえば、AVIOMは1万世帯以上に廉価な住宅ローンを提供しており、SatyaとMaximaは衛生設備やエネルギー向けの融資を行っています。Ananyaはマイクロファイナンス機関向けに農業、技能訓練、ヘルスケア、エネルギー、衛生設備といった多様な分野への融資を470万人以上の顧客に提供しており、その99%が女性です。

マイクロファイナンス機関が女性のエンパワーメントやジェンダー間の 平等を推進してきた歴史的な道のりを踏まえ、五常のパートナーの大 半が、女性の借り手や起業家に特に力を入れています。 またマイクロファイナンス機関への投資家として、SDGsやIRIS<sup>1</sup>指標 と五常のKPIを整合させています。2019年3月から2020年3月にかけ て、顧客数、女性の顧客割合ともに拡大しました。このことは、これ まで金融アクセスから排除されていた人々に対してサービスを拡大さ せ、2030年までに1億人以上の人々に金融サービスを提供するという 五常の目標に向けた着実な前進を示しています。

同時に、金融包摂の取り組みを改善する努力を続けています。2020年 には、より早く顧客のフィードバックを回収し、パートナーの金融サー ビスに対する顧客の経験を向上させる仕組みを開発する予定です。

表2 - SDGs目標に対する進捗

SDGs	KPI	2019年3月時点	2020年3月時点
1.2 2030年までに貧困状態にある人々 の数を半減させる	総顧客数1	340,562	558,783
10.2	農村部の顧客割合 <sup>2</sup>	87.00%	87.22%
2030年までに、全ての人々の社会的、経済的および政治的な包含を促進する	融資残高に占める農村部の顧 客割合 <sup>3</sup>	64.04%	74.65%
<b>5a</b> 女性に経済的資源に対する同等の 権利を与える	女性の顧客割合4	99.73%	98.54%
<b>8.3</b> 金融サービスへのアクセス改善など を通じて、MSME (中小零細企業) の 設立や成長を奨励する	中小企業 (SME) の顧客数	N/A <sup>5</sup>	15,403 <sup>6</sup>

<sup>1.</sup> Ananyaの最終顧客を除きます(Ananyaは470万人以上の最終顧客を有するマイクロファイナンス機関向けに法人融資を提供しています)

<sup>1.</sup> IRIS(Impact Reporting and Investment Standards )は、Global Impact Investment Network (GIIN)が開発した、投資家や企業がインパクト測定を行うために標準化された指標です

<sup>2. 2019</sup>年3月時点の数値は、農村部の顧客数の報告のないAnanyaおよびLoan Frameを除きます。2020年3月時点の数値は、農村部の顧客数の報告の ないAnanya、Loan Frameおよび1社のパートナーを除きます

<sup>3.</sup> 同上

<sup>4.</sup> AnanyaおよびLoan Frameを除きます

<sup>5. 2020</sup>年3月よりデータの収集を開始しました

<sup>6.</sup> Ananyaの最終顧客である中小企業、個人向け融資のみを行うAVIOM、中小企業の顧客の数値を報告していないパートナー1社を除きます

# インパクトを生み出すための取り組み



図1 - 五常グループのインパクト創出

五常の役割は、スケールの大きなインパクトを実現するために、必要なスキルと資源をパートナーに提供することです。

#### 1. パートナーの選択

五常は、ミッションと価値観を共有するパートナーを選び、投資します。パートナーシップを通じて一人でも多くの人々に対して金融包摂を実現するため、低所得者層が人口に占める割合が高い国を、そしてマーケットリーダーになることができる国を中心に選定します。また、テクノロジーや特定の領域に強みを持つ金融機関を探すことで、五常グループ全体を補完的に強化します。

#### 2. テクノロジーおよび経営支援

五常は、マイクロファイナンス、投資、コンサルティング、テクノロジー、 インパクト測定といった領域において経験豊富なプロフェッショナル 人材で構成されています。パートナーに知見や経験を共有し、ガバナン スの強化や、新たな取り組みをサポートします。既に、内部監査に関す るトレーニングの提供や、テクノロジーにかかる設計や実装の支援、ま たカントリーレップを現地オフィスに配置することでパートナーの経営 に深く関与してきました。

#### 3. ソーシャル・パフォーマンス・マネジメント (SPM)

創業当初より、私たちは「顧客保護原則 (CPP) 」」 や「世界的なSPM の包括的マニュアル (USSPM) 2」に定められる国際規格を遵守して きました。五常のSPMリーダーであるPraachi Gandhiは、SPI4監査資 格を有しています。Praachiは、各パートナーと緊密に連携してSPI4評 価の実施、CPP認証の取得、国際規格をモニタリング・遵守する仕組 みを構築しています。

#### 4. インパクト測定

インパクト測定における五常の取り組みは、2020年初から本格的に開 始されました。各パートナーにおいてIRIS指標に準拠したKPIのモニタ リングを継続していますが、私たちは各数値の結果のみでなく、パート ナーが金融サービスを提供した結果として、顧客の生活がどのように 変化したかを理解するために、包括的な測定を重視します。

<sup>1</sup> 顧客保護原則は、スマートキャンペーン社が策定した金融機関との取引において顧客が受けるべ き最低限の基準を定めたものです

<sup>2</sup> Social Performance Task Force (SPTF) が推進するソーシャル・パフォーマンス・マネジメントの 国際規格。マイクファイナンス機関による社会的目標達成のための包括的なマニュアルです

# インパクトのための パートナーシップ構築

パートナーは、金融サービスを受けることができない、また十分なサービスが行き届いていないすべてのコミュニティや事業者に、金融包摂を提供するという共通の目標を有しています。

デューデリジェンスの実行に際しては、私たちが掲げるソーシャル・パフォーマンスに関するコミットメントおよび実績、そして責任ある融資プロセスをパートナー候補が有しているかを審査します。また、できるだけ多くの人々に最大限の持続可能なインパクトをもたらすために、民間として継続的な成長可能性のあるビジネスモデルであるか否かも重視しています。さらに、業務にかかる詳細の確認、経営陣との対話、現地の視察を通じて、パートナー候補の経営方針が実際にどのようにオペレーションへ反映されているかを確認します。

ソーシャル・パフォーマンスの継続的な説明責任を果たすために、各パートナーは定期的なSPI4評価を実施しています。USSPMおよびCPP遵守の確認、ソーシャル・パフォーマンスに関する月次および四半期毎の報告、五常グループへの参画以降数年以内のスマート認証取得を目指しています。

出資および融資を通じて、パートナーのビジョンを支援し、長期的なコミットメントを明確にしています。パートナー株式の過半数を取得することで、経営の安定性と目標の統一を実現し、経営陣が長期的に目標を追求できるようにします。



MIFIDAの従業員。2時間のトレーニングのあと撮影 / Taejun Shin

## 五常グループの概要





#### 2018年2月

#### Ananya Finance for Inclusive Growth

Ananyaは、インドのマイクロファイナンス機関やソーシャルセクター向け法人融資を提 供しています。2009年にFriends of Women's World Banking (FWWB)によって設立さ れたAnanyaのビジョンは、インドの貧しい女性すべてに金融サービスへのアクセスを届 け、社会経済に貢献する資本家を生み出すことです。マイクロファイナンス機関、農業 組合や中小企業向けに、融資のみならず技術・経営支援を提供しており、470万人以上 の最終顧客を有しています。



#### 2018年7月

#### Satya Microcapital

Satyaはインドにおけるマイクロファイナンス機関として史上最速の事業成長を実現 し、創業からわずか2年で80以上の支店を設立しました。事業や生活を営む最貧困層 に向けて、最良のサービスを提供することをを目指しています。グループ融資、個人向 け融資、水と公衆衛生の向上のためのWASHローン、再生可能エネルギー向け融資を 提供するほか、インドで初めて指紋認証を活用したキャッシュレス返済を導入しまし



#### **AVIOM India Housing Finance**

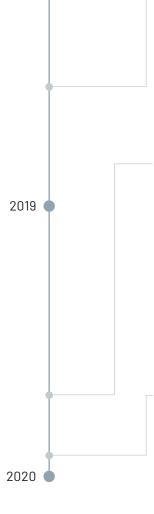
AVIOMは、郊外や地方に暮らす家庭がマイホームを持つ夢を実現することをミッション としています。手頃な価格の住宅に対して融資を供給することに加え、住宅の改築や衛 生設備のための融資も行っています。女性の経営者が率いるAVIOMは、女性が自分の 家を持ち経済的に自立できるように、そのエンパワーメントにも取り組んでいます。



#### 2019年12月

#### Loan Frame Technologies

Loan Frameは、インドで「失われた中間層」と呼ばれる中小企業向けに、サプライチェ ーン・ファイナンスを提供するプラットフォームです。独自に開発した信用リスク評価の アルゴリズムを駆使して、伝統的なデータと、より新しい代替データとを組み合わせて 解析し、審査を行っています。すべての手続きを自動化することで、24時間以内の審査 と融資の実行を実現します。



2018

# カンボジア農村部に おけるデジタル送金を活用し た小規模融資プログラム

Maximaと五常は、十分な金融サービスを受けられないカンボジア農村 部の人々に向けて、新たな小規模融資プログラムを開発しています。

2017年、カンボジア中央銀行は、マイクロファイナンスに18%の上限金 利を導入しました。これを受けて一部のマイクロファイナンス機関は、収 益性を維持するために、有担保の大型融資へと向かいました。また複数 のマイクロファイナンス機関は、収益性の悪化を理由に、農村部から撤 退を始めました。従来の支店型営業を行うマイクロファイナンス機関に とって、農村部は高コストで困難な事業となり、小規模な融資の提供は 結果として細っていきました。

この需給ギャップを埋めるべくMaximaでは、デジタル送金事業者と提 携し、自動化されたスコアリング審査を行う小規模融資プログラムの開 発に乗り出しました。

Maximaの現地での実績による信頼と、五常のテクノロジーを組み合わ せることによって、農村部の顧客に対して、信頼性の高いプラットフォー ムを提供することが可能になりました。必要な資金を必要なタイミング で融通する資金繰り支援は、顧客にとっては資産の売却を減らすことが 可能になり、長期的な成長に資することになります。この小規模融資プ ログラムは、事業における運転資金のみならず、日常的なキャッシュ需 要や、災害や疾病といった緊急の資金ニーズにも対応します。



プノンペンから南へ3時間、Banteasy Measの農村部でのフィールドワークにて / Koh Terai

#### パイロット・テストを完了

最初のパイロットでは、プノンペン近郊の半農村部で50人以上の会員を集めました。顧客のニーズを理解しサービスを向上させるために、綿密な調査を行った結果、このエリアでは絹織物事業に対する小規模融資に強い需要があることが分かりました。これは、当初想定していた顧客の日常的な消費のためのキャッシュ需要とは異なるものでした。これをきっかけに、日常的な消費を目的とした小規模融資だけでなく、他の活用事例を検討し、商品の提供を拡大することになりました。

開発プロジェクトは現在第2期に入っており、規模の拡大を可能にする プロセス構築を行っています。また同時に、いくつかの新しい村でサー ビスを開始し同様の調査と実践を繰り返すことで、さまざまな顧客ニ ーズに最大限に応えることを目指します。

プロジェクトマネージャーのSok Kosalは、次のように話します。「新 しいことを学ぶことは私の情熱です。Tomo (磯崎智大;カンボジアに おける五常カントリーレップ) からこのプロジェクトを任され、日本の チームと一緒に仕事ができることにワクワクしました。私は、以前は Maximaの地域マネージャーをしており、自分と同じ経験を持つクレジットオフィサーと一緒に現場で仕事をしていました。このデジタルプロジェクトに移ってみると、チームのメンバーは分野も国も違うので、互いを理解してコミュニケーションをとるために、時間をかけないといけない場面もありました。わずか半年ほどのデジタルチームでの仕事で、自分自身が大きく成長したことを実感しています。」

「多くのチャレンジを経験しましたが、五常のメンバーから多くのサポートを受けています。Marco (Giancotti; 五常プロダクトマネジメント) はプロジェクト管理の指導をしてくれますし、Koh (Terai; 五常プロダクトデザイナー) は常にクリエイティブなアイデアを共有してくれます。Tomoはあらゆる面で私を強力にサポートしてくれました。」

「Tomasz (Ociepka; 五常データアナリスト) が提案してくれた M-Lady (融資エージェント) に対するインセンティブ制度を経営陣に 打診し、実際に導入したところ、M-Ladyからの評判は高く、生産性は 大きく向上しました。チームの力を結集してプロジェクト管理を改善し、良い結果につながった一例だと思います。」

このプロジェクトによって「包括的な金融ソリューションを提供し、低所得者層の社会的経済的な生活水準に寄与する」というMaximaのミッションを新たな水準に高めることができました。私たちは、資金繰りだけのために資産を売却する必要がないように、顧客の商売と資産形成に寄与していきたいと考えています。

### 現場の声

ミャンマー、スリランカ、インドの現場の声から、五常のパートナーの提供す る金融サービスを最大限に活用して、私たちの顧客が目標を達成していく過 程を理解することができます



#### 起業へのインスピレーション

Padukka, Sri Lanka

RohiniWelikalaは、スリランカのパートナーであるSejayaの顧客です。 彼女は自宅で小さな食料品店を経営しており、複数のマイクロファイナンス機関からの融資を利用して、日々の生活を補っていました。

2016年、Sejayaからの融資を受けてミシンを購入し、衣料品メーカー向けにスカートやブラウスの製造・販売を行う縫製事業を開始しました。それ以来、Rohiniは融資を活用して事業を拡大し、縫製事業を5人の従業員を雇用するまでに成長させ、また食料品事業では小さな店舗を持つまでに至りました。

事業の成長に伴いRohiniの収入も増え、自宅の改築や息子の教育費、 更には結婚費用までも賄えるほどになりました。加えて、従業員も収 入を得ることで、彼らの子どもたちにも教育を受けさせることができる ようになりました。Rohiniは引き続き、事業の成長を目指しており、い つか息子達に後を継いでもらいたいと考えているそうです。



#### コミュニティへの貢献

Minhla Township, Myanmar

Daw Nyo Nyo Sanは33歳、ミャンマーのMinhla Townshipで夫と二人 の子どもと暮らしています。自転車で野菜の売り歩きをしながら、いつ かは小さな食料品店を開きたいと思っていました。しかし、現状では 生活費を賄うのがやっとで、娘の学費を支払うこともままならず、店を 構えるなど遠い夢のようでした。

ある日、彼女は低所得者向けにMIFIDAが提供している融資の話を聞 き、収入が不安定であっても資金を借りられるのではと思い、MIFIDA のトレーニングを受けました。そして20万チャット(約1万5千円)の融 資を受け、食料品店をオープンさせました。彼女の店は人気を集める ようになり、追加の融資を利用して、化粧品、靴、キンマの葉、ガソリ ン、米、電話カードなど取り扱い商品の幅を広げ、事業の拡大を成し 遂げました。

収入が増えたおかげで、彼女は1日約2,000チャット(約153円)を貯蓄 し、事業への再投資に資金をまわした後でも、食費や子どもの教育費 を十分に賄うことができるようになりました。以前は食べるために十 分なお金がないことを心配していましたが、今では地元の人々が十分 な食料を購入できように分割での支払い方法を受け入れ、誇りを持っ て事業を運営しているとのことです。事業の一層の成長を進め、子ども たちを大学に送り出したいと考えています。



#### 55歳からの再出発

Patna, Bihar, India

Rita Deviは55歳、30年以上連れ添っている夫のSohanと、インドの Bihar州Patnaで暮らしています。彼らは、いつか自分たちで事業を始め ることを夢見ていましたが、日々の経費をまかなうことにも苦労するほ どで、たびたび息子たちのお金に頼らざるを得ないことに無力感を感 じていました。

そんなとき、Satyaからの融資で酪農事業を立ち上げた友人に勧められ、Rita DeviはSatyaから3万5千ルピー(約5万円)の融資を受け、Sohanと共に小さな雑貨店を立ち上げました。2017年のことです。事業を成長させるために、商品の選定に努力を重ねたことが奏功し、順調に成長を続けることができています。最近では、さらに事業を拡大するためにSatyaから15万ルピー(約21万円)の追加融資を確保することができました。

Rita Deviは「誰もが引退するこの年齢ですが、夢を諦めなくてよかったです。夢を実現するために努力しました。夢を持つことを諦めてしまうようなこの地域で、貧しく、更には年齢も高い私たちを支援してくれたSatyaのチーム全員に心から感謝します。」と話しています。



#### 安定した収入を得るためのスキルアップトレーニング

Bhavra, Madhya Pradesh, India

Shabnam Sehzad Khanは、インドのMadhya Pradesh州Bhavraに住 んでいます。彼女は仕立ての腕があり、あちこちで縫製の仕事をしてい ました。縫製の技術を向上させたいと考えた彼女は、地元のマイクロ ファイナンス機関を通じてAnanyaが提供しているアントレプレナーシ ップトレーニングの話を聞き、受講を熱望し登録しました。

トレーニングコースでは、裁断、ステッチ、袖の入れ方、縫い目のテク ニック、流行の新しい服のデザインなどを学びました。縫製技術に自 信を持った彼女は、思い切ってAnanya (地元のマイクロファイナンス 機関であるPrayasを通じて融資)からの3万ルピー(約4万円)の融資 を受け、ミシンを購入することを決めました。チュリダー、パティヤラ、 ガーグラ、レヘンガなどの衣服を作り始め、更に縫製の仕事に加えて、 地元の女性に直接衣服を販売するようになりました。作業量が増えて きたので、二人の地元の少女を雇用するまでに事業は成長しました。

Shabnamは「融資によるサポートのみでなく、技術トレーニングを提 供してくれることに感謝しています。このプロジェクトに参加してから、 新しいデザインを取り入れ、顧客へ提供できるサービスも拡大し、収 入の増加につなげることができました」と述べています。

# Stuart Rutherford ヘのインタビュー

#### 五常に最初に興味を持ったきっかけを教えてください

10年ほど前、マイクロファイナンスのイベントで、五常の共同創業者である慎泰俊と出会いました。親交を深めるなかで、慎から五常の創業のアイデアを聞き、ビジネスでの成功、社会開発に対するコミットメント、そして新しいアイデアに対するオープンな姿勢を合わせ持ち、五常はまったく新しいタイプのマイクロファイナンス機関になると感じました。

あなたは、マイクロファイナンスの実務家は顧客を理解することに 投資するべきだと繰り返し述べています。それは、なぜなのでしょう か。どのようにすればうまくいくのでしょうか

マイクロファイナンスの実務家は、自分たちが低所得世帯に対してまったく新しい何かをもたらしていると思い込み、貧しい人々が長年どのように仕事と家計をやりくりしてきたか、という歴史を見落としがちです。私は、1970年代前半にラテンアメリカのスラム街を見て、この点に関心を持つようになりました。それはマイクロファイナンスが今のように一般的になる以前のことで、だんだんとマイクロファイナンスが地域に広がるにつれ、その提供するサービスと、人々が長年自分たちでやりくりしてきた方法との間に、隔たりがあることが見えてきました。

この隔たりが生じたのは、マイクロファイナンスの先駆者たちに、貧しい人々の金融行動についての知識が不足していたからだと思います。その良い例が貯蓄です。世界初のマイクロファイナンス機関であるGrameen銀行の創始者Muhammad Yunusでさえ、1996年の国際会議で「貧しい人々に貯蓄は必要ない、彼らを助けることができるのは融資だ」と述べています。このとき私は困惑を覚えました。世界中の貧しいコミュニティで、数多くの独創的な貯蓄プログラムが運営されており、人々が貯蓄にどれだけ力を注いでいるかを見てきていたからです。

Stuart Rutherfordはマイクロファイナンスの 先駆的な研究者であり五常の取締役の一人で す。貧困層向けの金融サービスにおいて35年以 上の経験を有し、著書に『The Poor and their Money』(2000年)、共著書に『Portfolios of the Poor』(2009年) があります。 数年が経ちGrameen銀行が危機に陥った際に、YunusとGrameen銀行は考えを改めまし た。いまではGrameen銀行は、貧しい人々が貯蓄し、資金を上手に使うサイクルを支援す ることに成功しています。顧客は「もっと早くこうしてほしかった!」と言っていますよ。

顧客はどのように暮らしているのか。どのように仕事と家計をやりくりしているのか。こ れらを理解するために投資することで、よりよい判断をすることができます。日々の生活 の実態に迫る調査を行う必要がありますが、私が最も気に入っている方法は「Financial Diaries」です。ボランティアの低所得世帯の財務状態を日々詳細に追うことで、お金と生 活の関係を明らかにする試みです。

#### これまで五常は、どのようにインパクトを生み出すことに成功していると思いますか

五常はインパクト測定を始めたばかりで、インパクトに関する詳細なデータを現時点では 有していません。

スリランカでのグループ融資、ミャンマーでのグループ融資や貯蓄、カンボジアでの中小企 業向け融資に対する五常のインパクトは、最近の信頼できる国際的な調査が示す結果と 同様と思われます。融資は、事業の成長と安定性に寄与します。一方で貯蓄は、(その多く はインフォーマルな労働市場で働く)低所得世帯の家計の安定に、幅広く寄与します。女 性顧客に焦点を当てた金融サービスの結果はまちまちですが、総じて女性の利益につな がっているといえるでしょう。またインドでは、さまざまなパートナーがそれぞれ異なる形 で、マイクロファイナンスの改善を推進し、新しい手法を模索しています。こうした取り組み が顧客にとってどのような意味を持つのかを見極めることは、五常のインパクト測定のエ キサイティングな部分でしょう!

#### 今後5年間で五常の成長の鍵となる分野は何でしょうか

2つの分野に、特に期待しています。1つは、貯蓄や、金融サービスの従来の枠組みを超え て低所得者層の資金管理ニーズをより包括的にとらえた「ハイブリッド型」商品、「顧客に 寄り添った商品設計」 への絶え間ないコミットメントです。 もう1つは、よりアクセスしやす く、便利で、安価な金融商品を提供できるようにするためのテクノロジーの活用です。

二つの分野に特に期待しています。まず一つは「顧客を中心とした商品設計」への絶え間 ないコミットメントです。例えば現在五常が取り組んでいる「ハイブリッド」商品は、従来分 断されがちだった融資と貯蓄という金融サービスの区分けを取り払う試みで、低所得者の 資金管理ニーズをより総合的に捉えた商品です。そしてもう一つは、テクノロジーの活用へ のコミットメントです。顧客にとってアクセスしやすいサービス、また便利で手ごろな価格 の金融商品を提供できるようにすることです。

# 五常のソーシャル・ パフォーマンス・ マネジメント (SPM)

創業以来、社会的に責任ある投資家として誠実に行動することが、五常の行動指針の1つとなっています。2014年12月にSPMチームを立ち上げ、五常の価値観や社会的使命に対する説明責任を果たすとともに、すべてのパートナーにおいて業界標準のベストプラクティスを遵守しています。

SPMとは、管理体制、業務プロセス、金融商品を通じて、金融機関がどのように社会的使命を実務に反映させているかを評価する監査・モニタリング機能をいいます。五常では(ALigning INvestors duediligence and reporting with the Universal Standards)指標および顧客保護原則(CPP)を網羅するCERISE1によるSPI4を活用して、パートナーがSPMの国際規格(USSPM)および顧客保護原則(CPP)を遵守しているかを評価しています。SPI4はUSSPMと連携しており、マイクロファイナンス機関を総合的に評価し、従業員・顧客・環境にとってのベスト・プラクティスをサポートする評価ツールです。

<sup>1.</sup> CERISEは、責任ある倫理的な金融サービスを追求するフランスの非営利団体で、SPM実行の先駆者であり、SPI4評価ツールを開発し維持しています



2017年のパーティでのMaxima従業員たち / **Taejun Shin** 

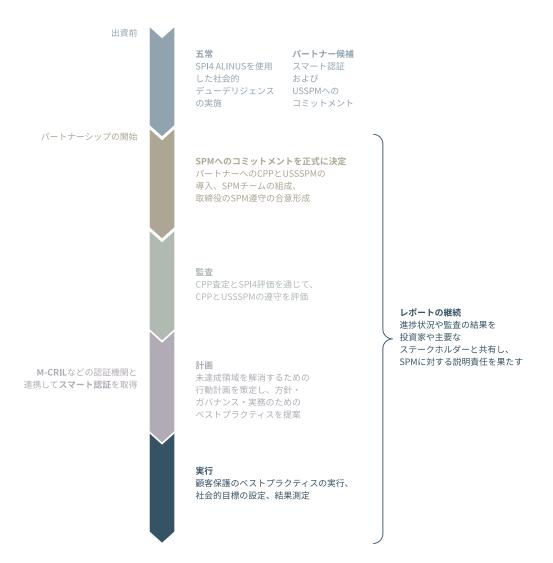


図2 - 五常グループ会社のSPM達成への道のり

出資後、すぐにSPMを組織化するために、パートナーの経営陣と連携してSPMチームの設置と責任者の任命を行い、また取締役や経営陣レベルでの積極的な取り組みを促します。取締役から支店のローンオフィサーまで、パートナーの全従業員向けに、五常のミッションやビジョン、SPMやCPPに関するトレーニングを実施しています。

出資後12ヵ月以内に、パートナーはCPP査定を実施します。五常はパートナーのSPI4評価をサポートし、SPMチームやCERISEと緊密に連携して、社会的目標やSPMの達成状況を一覧するレポートを策定し、SDGsの遵守を確実に行います。

それぞれのCPP査定とSPI4評価に沿い、五常はパートナーとともに、CPP とUSSPMの未達成領域を解消するための行動計画を策定します。この行 動計画を日々の実務に組み込むプロセスにおいて、パートナーをサポート します。パートナーのSPMチームとの議論を重ね、行動規範、クレーム対 応方針、プライバシーポリシーやその他の重要なプロセス、またシステム の改善に取り組みます。パートナーの準備が整ったところで、スマート認証 の申請を開始します。

パートナーそれぞれに強みや課題があり、SPMの実践に万能策はありませ ん。それでも、パートナーにベストプラクティスを推奨することで、 より良い結果を生み、下記に記載する「共通のリスク」を回避することが できています。

#### 表3 - 共通のリスク

共通のリスク	潜在的な原因	SPMフレームワークに関連する ベストプラクティス		
高い貸倒率	<ul> <li>CPP 2 (過重債務の防止)の不遵守</li> <li>不適切な金融商品・サービス</li> <li>無責任な価格設定</li> <li>透明性の欠如</li> </ul>	<ul> <li>精度の高いPAR (30日延滞)の 定期報告</li> <li>顧客の返済能力審査の向上</li> <li>滞納者の分析</li> <li>融資が顧客のニーズに 合致しているかを検証</li> </ul>		
解約	<ul><li>・ 不適切な商品設計</li><li>・ 顧客の軽視・強引な勧誘行為</li></ul>	<ul><li>顧客満足度調査</li><li>クレーム対応</li><li>解約調査</li><li>過重債務の防止</li></ul>		
高い従業員離職率	<ul><li>・従業員の権利に関する 従業員規則の欠如</li><li>・従業員のクレーム対応方針の欠如</li><li>・健康や安全を脅かすリスク 低減策の欠如</li></ul>	<ul> <li>退職面談の実施</li> <li>従業員のニーズに合ったモチベーション向上施策やトレーニング</li> <li>現地法の遵守および給与水準の透明性の確保</li> </ul>		
非倫理的な慣習に伴う 信用リスク	<ul><li>個人情報保護違反</li><li>強制的な回収行為</li></ul>	<ul><li>個人情報取扱いの遵守</li><li>個人情報利用に関する許可の取得</li><li>強制的な融資や回収行為の有無を 定期的に確認</li></ul>		

# これまでの SPM達成状況

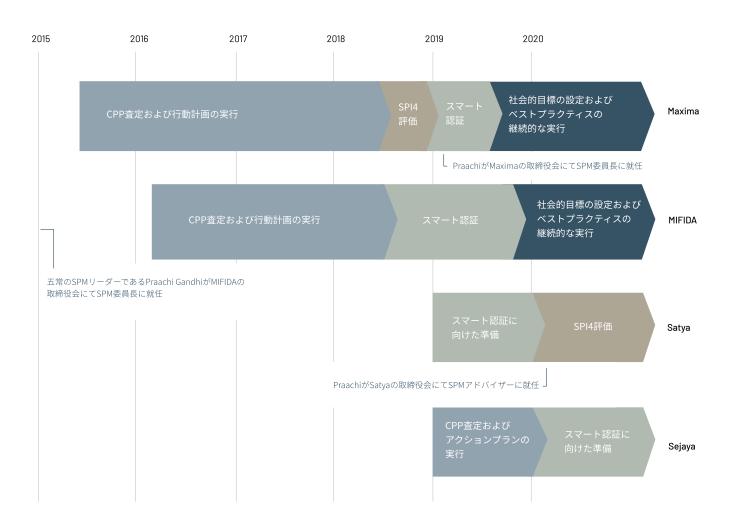


図3-パートナーのSPM達成状況

「スマート認証の取得は、経営陣からローンオフィサーまで、Maxima の全従業員の努力の結果であり、とても価値のある評価でしょう。改めて祝福を送るとともに、顧客と真摯に向き合い、顧客保護の発展のために尽力してきたことに感謝します。」

#### - Isabelle Barres,

スマートキャンペーン Maximaスマート認証担当ディレクター

### SPMの取り組み

スマート認証やSPI4は確かに重要なマイルストーンですが、五常にお けるSPMとは、社会的責任を果たし、顧客に寄り添った組織に成長す るために、ベストプラクティスを日々意識し取り入れていくことです。支 店長やローンオフィサーに対して、CPPやUSSPMに関するトレーニング を定期的に提供するだけでなく、パートナーでは、業務の改善、ソーシ ャルセクターへの積極的な参入、顧客の生活に付加価値をもたらす サービスの提供に取り組んでいます。

#### クレーム対応方針の改良

2016年から2017年にかけて、MaximaとMIFIDAはクレーム対応方針と 行動規範を策定しました。Maximaは、顧客がクレームを申し立て、サ ービスについてフィードバックする権利を有することを周知し、問題の 解決に取り組んだことで、翌年には顧客満足度調査の結果を向上させ ることができました。

2020年初には、SatyaもSPMの一環として、顧客のクレーム対応方針 の改善に着手しました。また、社内向けに「従業員クレーム対応窓口」 と「女性顧客向けクレーム対応窓口」を設置しました。

#### 業界知見とパートナーシップへの貢献

2017年には、MaximaはMIX(Microfinance Information eXchange、マイクロファイナンス機関に関する情報プラットフォーム)によるVoice of Client(顧客満足度調査)に参加する5つのマイクロファイナンス機関のうちの1社として、五常のSPMリーダーであるPraachiと共に、MIXチームを率いて現地調査を実施しました。この調査を通じて、Maximaでは顧客の経験をより深く理解し、クレームに適切に対応できるようになりました。

合計400万人以上の顧客に金融サービスを提供するAnanyaでは、融資先の50を超えるマイクロファイナンス機関を対象に、2019年にはSPMに関するセミナーを開催しました。

2020年には、CERISEによるSPI4オンラインプラットフォームの 開発をサポートし、各国の担当者によるSPI4評価の共同作業 が可能になりました。

#### 顧客へのトレーニング

五常のパートナーの使命は、低所得者層が貧困から抜け出し、 お金を上手に管理できるようにエンパワーすることです。融資 の実行だけでなく、顧客がその融資を最大限に活用できるよ うにトレーニングを提供しています。

2016年の時点では、ミャンマーの低所得者層は、ほとんど金融サービスにアクセスすることができませんでした。クレジット情報を審査する機関も無く、顧客が過重債務に陥りやすいことを懸念したMIFIDAでは、村長を集めてワークショプを開催しました。300人以上の村長が、ミャンマー金融規制局の代表者を含む業界関係者に対して、金融リテラシーについての理解を発表する勉強会も実施しました。MIFIDAは、顧客に金融リテラシーのトレーニングを提供するミャンマーで最初のマイクロファイナンス機関の1つとなりました。

SejayaとAnanyaは女性のエンパワーメントを重視しており、顧客に 有用なスキルを身に付けてもらうためのトレーニングを提供していま す。Sejayaでは2016年から、女性コミュニティ向けに「credit plus」プ ログラムを提供し、健康や栄養失調への対策、がん検診ワークショッ プ、家庭菜園プロジェクト、事業開発といったトレーニングを提供して います。さらに2018年には、支店での経理業務をサポートする有償ボ ランティアとして、顧客の娘たちを対象に募集し、各種のトレーニング を開始しました。1年目の業績評価によっては、Sejayaや他の金融機関 における採用の機会も提供します。Ananyaでは、2019年からインド中 小企業開発銀行 (SIDBI) と英国政府の国際開発省 (DFID) の支援を 受け、 Skill and Enterprise Development Program (SEDP) を運営し ており、7,000人の女性にアントレプレナーシップトレーニングや起業 向けの融資を提供しています。

#### 顧客の生活、コミュニティ、環境に対する付加価値

社会的に責任ある組織として、五常グループでは時にミッションを超え て、従業員やコミュニティの利益に貢献してきました。

Maximaは、さまざまな取り組みを通じて、公衆衛生と環境に対する 責任を果たしてきました。2015から2016年にかけては、「Cleanliness and Health Promotion Project」を通して顧客の子どもたちに対す る手洗いのワークショップ、2016年には植樹キャンペーン「Each One Plant One」を実施、2018年にはプノンペン本社でプラスチックを使わ ないことを決定しています。

2020年はSatya、AnanyaおよびAVIOMにおいて、新型コロナウイ ルスの影響を受けた顧客やコミュニティに対する支援を行っていま す。Satyaは、顧客、スタッフとその家族向けに医療ヘルプラインを立 ち上げ、また3社はそれぞれ、顧客や出稼ぎ労働者、高齢者、未亡人、 貧しい農民、清掃作業員向けに食料品や薬、水などの生活必需品を 配布しています。

「パートナーは、五常との信頼関係を築きなが ら、SPMへのコミットメントを強めてくれました。 五常はすべてのパートナーを全面的にサポート しますが、最終的に実現させるのはそれぞれの パートナーです。SPMとは、心をこめて金融サー ビスを届けることです。マイクロファイナンスと は、何よりもまず、私たちの顧客を愛することだ と考えています」

- Praachi Gandhi, 五常のSPMリーダー

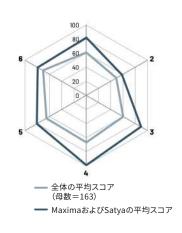
### SPI4のベンチマーク

CERISEでは、SPI4ツールの開発・維持に加えて、ユーザーからSPI4データを収集しています。それらを利用し、監査から平均スコアを算出することで、金融機関が自社のソーシャル・パフォーマンスを同業他社と比較できるようにしています。

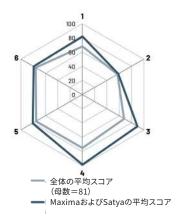
これまでにパートナー7社のうち、MaximaとSatyaはSPI4を完了しており、CERISEの2020年3月のベンチマークを用いて他の金融機関との比較を行いました。

MaximaとSatyaの平均スコアは、6つの項目すべてにおいて、SPI4を受けた他の金融機関の平均スコアを上回り、また地域における同業他社の平均スコアも上回りました。MaximaとSatyaは、第1項目「社会的目標の定義とモニタリング」、第3項目「顧客のニーズに合った商品設計」、第4項目「顧客への責任ある対応」において特に高い成績を残しており、顧客に寄り添ったサービスを提供する姿勢を確認することができます。

一方で、第6項目に含まれる指標6D「適切な報酬」では、ベンチマークを6ポイント下回っています。報酬が、当社の掲げる社会的目標とミッションに沿ったものになるよう、SPI4に沿った改善の行動計画を進めています。



**図4** - 営利金融機関と比較した ソーシャル・パフォーマンス



**図5** - 地域の同業他社と比較した ソーシャル・パフォーマンス (南アジアおよび東南アジア)

#### **表4** - SPI4スコア (2020年3月)

SPM国際規格	SPI4 CERISE データベースの 全品質監査 平均スコア (母数=378)	Maximaおよび Satyaの 平均スコア	全監査の 平均値と五常の SPI4スコアの 差異
第1項目「社会的目標の定義とモニタリング」	60	82	22
1A 社会的な目標を達成するための戦略	70	78	8
1B 顧客データのレポーティング	51	86	35
第2項目「経営陣や従業員の社会的目標へのコミットメント」	50	58	8
2A 取締役会の説明責任	45	54	9
2B 経営陣の説明責任	46	62	16
2C 従業員の説明責任	59	60	1
第3項目「顧客のニーズに合った商品設計」	62	90	28
3A顧客のニーズや嗜好の理解	53	86	33
3B顧客への恩恵	70	93	23
第4項目「顧客への責任ある対応」	70	99	29
4A 過重債務の防止	76	100	24
4B 透明性	76	98	22
4C 顧客への公正かつ尊厳を持った対応	72	100	28
4D 顧客情報の保護	68	100	32
4E 苦情解決メカニズム	57	97	40
第5項目「従業員への責任ある対応」	68	86	18
5A 就業規則	67	86	19
5B 雇用条件に関するコミュニケーション	76	93	17
5C 従業員満足度	60	79	19
第6項目「ファイナンシャル・パフォーマンスと ソーシャル・パフォーマンスの両立」	71	80	9
6A 成長率	73	91	17
6B 適切な財務構造	74	78	4
6C 責任ある価格設定	80	100	20
6D 適切な報酬	56	50	-6
合計スコア	63	82	19

### まとめ:2020年以降

五常は、数千人の顧客を持つ小さなスタートアップに過ぎなかった 2014年から、50万人以上の顧客に多様な金融サービスを提供するマイクロファイナンスグループへと、過去5年間で大きな成長を遂げました。ようやく一定の規模に達することができましたが、一人でも多くの人々に最高品質の金融サービスを提供するための道のりは、まだ始まったばかりです。

これからの私たちの事業にとって重要なことは、インパクト測定の強化です。現場からのフィードバックを意思決定や商品開発に取り入れ、低所得世帯や中小企業のニーズを細かく据えた革新的なサービスを設計していきます。

SDGsにかかる取り組みをより適切に評価し、まだサービスを提供できていない領域を把握し、事業を展開するすべての国で成長の機会を見出すことができるように、統一されたデータのプラットフォーム化を進めています。また、2030年までに50ヵ国1億人以上の人々に金融サービスを届けるという目標を達成するため、グループ全体で標準化された指標の導入を目指します。



カンボジアでグループ融資を受ける顧客。 仏教徒が多数派を占めるカンボジアでは、人口3%のイスラム教徒たちも平和に暮らしています / Taejun Shin

インパクト測定の取り組みは、単に融資のもたらした結果を知るだけ でなく、顧客の生活とその変化を理解するのに役立ちます。長期的に Financial Diariesに取り組むことで、顧客の収入と支出に関する詳細な データを集め、私たちの金融サービスが顧客の仕事や家計の管理にど のような影響を与えているか、洞察を深めることができるでしょう。そし て新たなサービスを試験的に実施し、顧客にとって最も有用な形を探る フィードバックを積み重ねるプロセスが、必要不可欠であると考えてい ます。

顧客の生活を理解することは、「顧客の側に立ち」「学び、考え、共有 し」「傾聴し」「本物であれ」という五常の価値観を実践する最も大切 な方法の1つです。私たちはこれこそ機会の平等、つまり誰もが自分の未 来を決めることができる世界を追求するために欠かせない姿勢である と信じています。

#### Contributors

Gojo group: Cheriel Neo / Koh Terai / Praachi Gandhi / Taejun Shin / Stuart Rutherford / Takao Takahashi / Yung Han Chang / Tomohiro Isozaki / Arisa Oba / Sayuri Aoyama / Yoshinari Noguchi / Sok Kosal / Sengdy Khiev / Annie Mookerji / Kusum KC / Daw Thazin Khaing / Nagendra Rajawat

JICA: Mikio Hataeda / Kazuko Funakoshi

#### 問い合わせ先:

Cheriel Neo cheriel.neo@gojo.co

このレポートに対するフィードバック、またはインパクト測定やSPMに ついて当社と提携をご希望される方は是非お問い合わせください。

五常・アンド・カンパニー株式会社 本社所在地151-0051 東京都渋谷区千駄ヶ谷三丁目14番5号

www.gojo.co

- © Images: Gojo & Company Inc / Microfinance Delta International / Sejaya Microcredit / Satya Microcapital / Ananya Finance for Inclusive Growth
- © Gojo & Company, Inc, 2020. All rights reserved.