

Impact Report 2020



MIFIDAの顧客がYangonの市場で経営する青果店 / Taejun Shin

Contents

慎 泰俊より	4
五常のビジョン、ミッション、Guiding Principles	6
Baillie Gifford Shin Nipponより	8
五常が目指す金融包摂	10
資金からインパクトを生み出す	12
グループ会社	14
持続可能な開発目標 (SDGs) に対するコミットメント	16
新型コロナウイルス (COVID-19) による影響	18
現場の声	24
調査とイノベーション	29
インパクト測定	34
五常のガバナンス	36
コーポレート・ガバナンス体制	37
取締役会および各委員会の役割	39
取締役会および各委員会の構成	40
取締役会参加状況および選任理由	41
まとめ：2021年以降	42

慎 泰俊より

皆様へ

弊社にとって2本目となる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。グループ会社の協力もあり、今年のインパクトレポートは昨年以上に充実した内容となりました。インパクトレポートの作成に協力してくれた全員に心から感謝します。

この1年の出来事を振り返ると、Covid-19に言及せずにはいられません。何らかのショックが発生したときに最も打撃を受けるのは、必ずと言っていいほど最も弱い立場にいる人々です。途上国では、厳格なロックダウンが敷かれたことにより、五常の顧客がよりどころとしてきた仕事が一時的にほとんどなくなってしまいました。世界銀行は、Covid-19のパンデミックにより、1億5,000万人が極度の貧困に陥ると推定しています。

明るいニュースもあります。例外はあるものの、多くの途上国がパンデミックから回復しつつあり、顧客の大部分は将来を前向きにとらえています。「再びロックダウンが行われない限りは大丈夫だ」と話す人が多数であり、私たちは、顧客が過去数十年間そうしてきたように、今回も力強く立ち直ることを確信しています。またこの1年の間に、五常のデジタル化の取り組みが大きく進展しました。例えばSatyaでは、融資回収の90%超がキャッシュレスで行われるようになり、Maximaは融資エージェントのネットワークを活用したデジタル融資プログラムを立ち上げ、前月比約50%のペースで顧客数を増やしています。

私たちにとってこの1年は、マイクロファイナンスの重要性を改めて認識する機会となりました。私たちの第一の役割は、貯蓄や融資をはじめとする様々な金融サービスを通じて消費の水準を安定化させることにあります。すなわち、顧客が常に最低限の生活は維持できることを手伝うのが私たちの第一の役目です。また、顧客が様々なビジネスや、生活の質を改善する機会にアクセスできるように、サポートする必要があります。この先もパンデミックや、気候変動に伴う大規模な災害が発生することは避けられないでしょう。私たちは常にサービスを見直し、未来に備える必要があります。

顧客の生活を本当の意味で支えるためには、マイクロファイナンスのベテラン実務家でさえ往々にして陥りがちな希望的観測の罠に囚われることなく、現実を直視しなければなりません。とりわけ金融機関としての立場から顧客に接している場合、事実をありのままに見ることは容易ではありません。顧客にとってマイクロファイナンス機関は困った時の重要な資金源であるので、彼女らはマイクロファイナンス機関に対して楽観的なことを話しがちです。私たちはそういった立場の非対称に配慮し、願望と事実を混同しないよう注意しないといけません。

現状を把握するため、私は時々、グループ会社の従業員の同行なくランダムに村を訪れ、インタビューを行っています。こうした視察はいつも多くの知見を与えてくれるものの、そこから得られるデータは定性的で体系立っていないことも多く、限界があります。

私たちはこうした現地の視察を補完するため、独立行政法人 国際協力機構（JICA）の協力を得て、カンボジアで Financial Diaries プロジェクトを開始しました。このプロジェクトでは、回答者の収支に関する細かなデータを収集します。五常の社外取締役である Stuart Rutherford によって20年前に開発されたこの手法は、顧客の本当の姿を理解するのに大いに役立っています。インパクト測定のための重要なプロジェクトとして、今後は、事業を展開する他の国や地域に拡大させていきたいと考えています。

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。皆さまからのフィードバックをお待ちしています。



五常のビジョン、ミッション、 Guiding Principles

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

低価格で良質な金融サービスを2030年までに50カ国1億人以上に届ける

Zoomで行われた五常メンバーの
チームミーティング /
Gojo & Company

Guiding Principles

五常のGuiding Principlesはギリシャ哲学からインスピレーションを得ており、真、善、美の3原則を軸に、首尾一貫を経営理念として事業を行っています。

五常はすべての社内規程においてGuiding Principlesを参照し、すべての活動においてGuiding Principlesを遵守するよう努めています。

真:	正しく思考し行動する
善:	顧客、友人、家族に顔向けできない仕事はしない
美:	最高品質・最高効率・シンプルさを追求しつづける
首尾一貫:	信じること、話すこと、為すことを一致させる

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。

仁
Empathy

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

義
Integrity

原理原則に従う
一切の例外なく、Guiding Principlesに従って行動する

礼
Courtesy

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

智
Wisdom

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

信
Trust

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

Baillie Gifford Shin Nippon より

Baillie Gifford Shin Nippon investment trust は、資本の力によって、社会にポジティブな変革を起こすことができると信じています。

私たちは、お客様に高い投資リターンを提供することだけでなく、投資先企業が社会のニーズに応え、世界をより良い方向へ変えていくことができるかを慎重に検討します。

最もインパクトの大きな成長機会に挑戦する日本のスタートアップ企業を発掘する使命を持った投資運用会社として、私たちと五常の掲げる目標との間には密接な共通点があると考えています。

それはなぜでしょうか。アジアは近年、大きく経済成長を遂げたとは言え、今なお世界の最貧困層の多くを占めているからです。さらに Global Findex によれば、アジアでは今なお7億8,000万人以上の人々が「銀行口座を持たない」状態にあり、銀行のローンや、生活必需品を賄うための基本的な金融サービスにアクセスできないでいます。

私たちは五常やそのグループ会社であるアジア各地の金融機関と同じく、デジタルテクノロジーやモバイルテクノロジーを活用して金融サービスへのアクセスを強化することこそが、人々に経済参加を促す最善の方法であると考えています。マイクロファイナンスや低価格の住宅向けローン、そして中小企業 (SME) 向け融資はいずれも、人口の大半が安定した資金源にアクセスできない国々において、社会階層の流動性を高め、成長の機会を提供します。

五常への出資は、35年にわたる私たちの歴史の中で新たな出発点と言えます。初めての非上場企業への投資のうちの1件であることに加え、五常のような金融包摂グループ、日本国外でのみ事業を行う企業への出資は初めてとなります。

私たちは株主に対し、優れた業績をあげるとともに、顧客の生活をより良くするサービスを提供する企業を支援することをミッションに掲げています。世界で最も貧しい人々にどのように持続可能な利益をもたらすか、私たちは 慎 泰俊氏とビジョンを共有しており、目指す目標を同じくする五常への出資を誇りに思っています。

Praveen Kumar

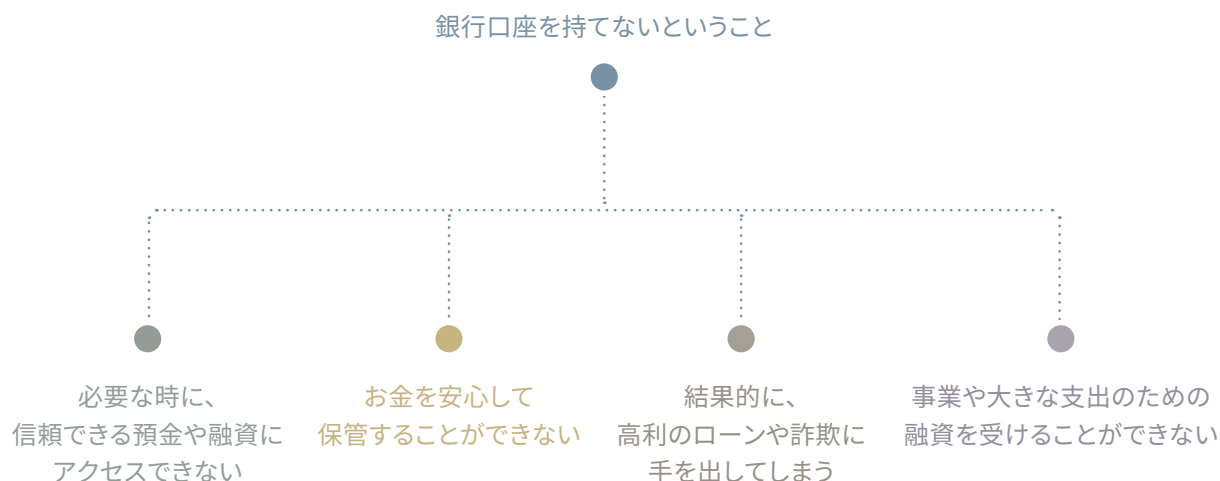
Manager

Baillie Gifford Shin Nippon Plc



Satya MicroCapital が支援する子どもの家の少女たち / Taejun Shin

五常が目指す金融包摂



金融サービスからの排除は、
貧困からの脱却を妨げる大きな要因です

19世紀の日本で二宮尊徳が設立した信用組合である五常講から、1970年代のグラミン銀行に代表される近代的なマイクロファイナンス機関の誕生に至るまで、金融アクセスを取り巻く格差を創造的かつコミュニティに根差した貧困層向けサービスを通して解消しようとする取組みが、数多く発展してきました。

マイクロファイナンスは、所得の低い人々に、融資、貯蓄、保険、送金などの必要不可欠な金融サービスへのアクセスを提供します。事業を営む人々は、収入源となる商品や資産を購入するための資金を得て、生活を維持することができます。収入の不安定な非正規雇用者にとっては、消費の水準を安定化させ、家計の破綻を防ぐ手段となります。



インド Haryana 州の子どもたち / Taejun Shin

資金からインパクトを生み出す

ホールディングカンパニーである五常の主な役割は、五常の掲げるミッションに共感する投資家から資金を調達し、その資金をグループ会社に投資して、事業を拡大し、インパクトを生み出すことにあります。

資金調達

株主の79%が、五常に投資する主な理由として、ビジョン、ミッション、価値観への共感、そして社会的インパクト投資を挙げました。

デューデリジェンス

投資先候補に対し、ALINUS指標*を組み込んだデューデリジェンスを実施します。特に、五常のミッションに同意できること、財務面の持続可能性と社会的インパクトの両方を実現できることを重視します。

* ALigning INvestors due-diligence and reporting with the Universal Standards (CeriseによるSPI4評価のための指標)

人材の採用とリテンション

様々なバックグラウンドを持つ人材を採用し、互いに助け合い、行動規範を実践し、誰もが自分らしくいられる企業文化の構築に取り組んでいます。2021年3月に実施した従業員満足度調査では、回答者の92.5%が、五常で働くことに誇りを持っていると答えました。

資本の注入

2020年には、グループ会社の事業拡大と継続的な成長を支えるため、49百万米ドルを投資しました。

経営支援

2020年には、グループ会社のニーズに沿った経営支援に5.9百万米ドルを投下しました。

オペレーション

グループ会社と協力しながらオペレーションの改善、ベストプラクティスの導入、規程類の策定に取り組んでいます。オペレーション・チームは、グループ会社のターンアラウンドを支援します。

財務

グループ会社の負債調達および交渉を支援します。

ガバナンス

2020年には指名委員会設置会社に移行し、グループ会社の業績モニタリングプロセスを整備、グループのガバナンスを強化しました。

テクノロジー

2020年には、デジタル・フィールド・アプリケーションの開発、顧客向けアプリ及びデータレイクの開発に着手するなど、テクノロジー基盤の構築が進みました。

インパクト測定とソーシャル・パフォーマンス・マネジメント

2020年には、グループ会社各社のインパクト測定責任者を選任、五常のフィナンシャル・ウェルビーイングのフレームワークに関連した指標についてデータ収集が進みました。

グループ会社¹

1. 顧客数は2021年3月末時点



2017



2018

2月

Ananya Finance for Inclusive Growth (インド)

顧客数：MSME 向け融資機関 68 件（最終顧客 480 万人）

マイクロファイナンス機関、農業組合、SME 向けに、融資のみならず技術・経営支援を提供して事業の立ち上げから成長まで支援し、これらのパートナーを通して 480 万人超の最終顧客に金融サービスを提供しています。2020 年よりリテール向け融資事業を開始し、38,600 人のリテール顧客を有しています。



7月

Satya MicroCapital (インド)

顧客数：498,500 人

Satya はインドのマイクロファイナンスの歴史上、最も早い成長を実現しているマイクロファイナンス機関であり、設立からわずか 4 年で顧客数は 50 万人に達しています。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しています。Satya のキャッシュレスでの融資・回収業務は Covid-19 のパンデミック期間に一段と顧客に浸透しました。Satya は Covid-19 の影響を受けた現地コミュニティに対する緊急支援においてもリーダーシップを発揮しています（詳細は 21 ページ参照）。

2019



AVIOM India Housing Finance (インド)

顧客数：20,200 人

AVIOM は、郊外や農村部に暮らす家庭がマイホームを持つという夢の実現をサポートすることをミッションとしています。インフォーマルな仕事に従事し、融資を受けるための必要な書類を用意することが困難な女性の借り手を支援しています。低価格な住宅ローンの提供に加え、住宅の改築や衛生設備のための融資も行っています。エージェントを活用した顧客開拓モデルである AVIOM Shakti に注力し、新規顧客の紹介手数料の支払いを通じて、16,000 人以上の農村部の女性に収入を得る機会を提供しています。



8月

Loan Frame Technologies (インド)

顧客：SME 425 件

Loan Frame は、インドで「失われた中間層」と呼ばれる SME 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ることで解析し、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。2020 年は、ベンダーファイナンスとインボイス割引の取扱いを開始し、提携先の金融機関や企業とのネットワークを広げ、テクノロジー・プラットフォームを一段と強化しました。

12月



持続可能な開発目標 (SDGs) に対するコミットメント

金融サービスから排除されている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。

同時に、(i) 五常のグループ会社が提供する様々な金融サービス、(ii) 五常がグループ会社のガバナンスとオペレーションを支援する上で果たす役割、および (iii) 女性の顧客割合が98%であることから、目標5「ジェンダー平等を実現しよう」、目標6「安全な水とトイレを世界中に」、目標7「エネルギーをみんなにそしてクリーンに」、目標16「平和と公正をすべての人に」にも取り組んでいます。

五常は今年、73万人を超える顧客に対して2億7,600万ドル超の融資を行いました。また Impact Reporting and Investing Standards (IRIS+)² および SDGs 指標に関連したデータ収集の範囲を広げるとともに、顧客の本

ブノンペンで開催されている
タ方のダンス・エクササイズ。
参加費は10～50セント /
Taejun Shin

当の姿や、五常のサービスを通じて顧客の生活に起きた変化について理解を深めるため、より成果に焦点を当てた指標の導入を進めました。

表 1 - SDGs 目標に対する進捗

SDGs 目標	KPIs	2019年3月時点	2020年3月時点	2021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 ³	340,562	558,783	732,978
	農村部の顧客割合 ⁴	87.0%	87.2%	86.8%
10.2 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 ⁵	64.0%	74.7%	86.0%
	貯蓄残高 (任意・必須)	1,700,600ドル	4,828,000ドル	7,215,000ドル
5.a 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	99.7%	98.5%	98.0%
8.3 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	SME 顧客数 ⁶	N/A	15,403	31,848

2. IRIS+ は Global Impact Investing Network が開発した、インパクトを測定・管理・最適化するための、幅広く受け入れられたシステムです

3. Ananya および Loan Frame の法人顧客を除きます

4. 2019年3月時点の数値は、農村部の顧客数を報告していない Ananya、Loan Frame およびグループ会社 2 社を除きます。2020年3月および2021年3月時点の数値は、農村部の顧客数を報告していない Ananya、Loan Frame およびグループ会社 1 社を除きます

5. 同上

6. 2020年よりデータの収集を開始しました。2020年3月および2021年3月時点の数値は、個人向け融資のみを提供する AVIOM、および現時点では SME 顧客数を報告していないパートナー 1 社を除きます

新型コロナウイルス (COVID-19) による影響

Covid-19の感染拡大は、顧客の生活とグループ会社の事業に甚大な影響を及ぼしました。幸運にも仕事とインターネットアクセスを確保できた人々にとってのパンデミック期間は、在宅勤務とオンライン会議をこなす1年となりました。しかし、インド、ミャンマー、スリランカおよびカンボジアに暮らす私たちの顧客にとってはそうではありません。ロックダウンによって休業を余儀なくされたため、一時的に仕事と収入を失ったのです。社会福祉制度が整っていないなか、失業した人々は、生活費を賄うために貯蓄を取り崩さなければなりません。スマートフォンやインターネットにアクセスできずに家族と連絡が取れなくなった人や、家族間でスマートフォンの奪い合いになった人もいました。外出ができない間、女性は家族の世話や家事などのジェンダーに基づいた負担が高まり、子どもは何ヵ月も教育を受けられない状況が続きました。

私たちはこの危機において速やかに働き方を変え、その一方で、長期的に持続可能かつレジリエントな事業としなければならないことを痛感させられました。マイクロファイナンスは顧客と従業員が頻繁に顔を合わせる伝統的な「ピープルビジネス」ですが、顧客の多くが集会への出席に抵抗を感じ、顧客の就く仕事の状況も絶えず変化していたため、面会の頻度を減らしてもタッチポイントを失わないように、他の連絡手段を見つける必要がありました。

パンデミックが顧客の生活に及ぼした影響

カンボジアでは4月末までに、顧客が勤める織物工場の半数以上が廃業または休業に追い込まれました。食堂や農家、トゥクトゥク（三輪タクシー）運転手など、

それ以外の職業の顧客も、収入が2019年12月時点の50～80%まで落ち込みました。

インドとスリランカでは3月末に1回目のロックダウンが始まり、人や物資の移動が厳しく制限されたため、顧客の事業は大きな打撃を受けました。AnanyaのSME顧客はオフィスを開けることができず、従業員が出勤できなかったため、融資の回収や通常の業務に支障が出ました。Loan FrameのSME顧客も同様に、長期にわたるロックダウンの間、オフィスを開けることも融資を返済することもできませんでした。Sejayaでは、交通機関や観光セクターの日雇い労働者として働いていた顧客を中心に、約15%が収入を失いました。

無理もないことですが、顧客は移動制限が解除された後も対面での面談に抵抗を感じ、2020年半ば時点のMIFIDAおよびSejayaにおける集会出席率は、それぞれ40%と50%にとどまりました。

インドでは、州毎に移動制限が異なり、地域によっては顧客へのアクセスを失ったり、交通機関の運行が不安定となって運賃が上昇したケースもありました。そのため従業員は、現地の訪問に通常よりも多くの時間とコストを費やさなければなりません。このような交通機関の問題は、ロックダウンの開始とともに都市部での仕事を失った大量の出稼ぎ労働者をさらに苦しめることになりました。数百万人もの出稼ぎ労働者は、収入や貯蓄の底がつきながら、交通網が麻痺する中で、数百、数千kmも離れた故郷まで、幹線道路沿いに歩いて帰らなければならなくなったのです。



出勤した従業員の体温を測るために受付で待機するMaximaチーム / Maxima Microfinance Plc

五常の対応

私たちは、3月初旬の時点で、2020年がこれまでに経験したことがない1年になることを否応なく痛感させられました。Covid-19がグループ会社に及ぼす影響を常に把握し、資金面を含む必要な支援を提供するために、全グループ会社の経営陣との隔週の定例会議を実施して、刻々と変化する状況のモニタリングに努めました。私たちはパンデミックによって生じかねない、顧客保護に関するリスクについても協議しました。五常のSPM（ソーシャル・パフォーマンス・マネジメント）部門は、衛生と顧客保護に関するベストプラクティスをグループ会社と共有し、一部のマイクロファイナンス機関が融資の早期返済を強要しているとの噂を耳にして、顧客にそのような圧力をかけることを固く禁止しました。

グループ会社各社は、従業員を守るため、展開地域の感染状況に合わせて臨機応変に感染対策を実施しました。感染数の上昇に応じて支店を閉鎖し、従業員に在宅勤務を奨励したほか、とりわけ現場で顧客訪問を続けざるを得ない従業員などを対象に、マスクの着用、体温測定、手洗いおよびソーシャルディスタンスに関するガイドラインを設けました。



Satya が制作した手洗い励行ポスター /
Satya MicroCapital Ltd

従業員は、自身が職を失うことへの恐れも感じていました。五常、Loan Frame および Sejaya は、パンデミック初期の段階で、今後1年間の継続雇用を従業員に保証しました。五常および全グループ会社は、パンデミックを理由とした従業員の解雇や減給を一切行っていない。

これまでにグループ全体の従業員5,294人のうち174人（3%）がCovid-19に感染しました。

1年の大半を通じて集会出席率は伸び悩みましたが、グループ会社は電話を通じて顧客とのコミュニケーションを継続しました。Maxima と Sejaya は、日々変化する顧客の状況を定期的にモニタリングし、顧客保護と自社の手元流動性とのバランスを取りながら、返済猶予や新規融資のタイミングを適切に判断しました。例えば Sejaya では、他のほとんどの金融機関が融資を凍結していた2020年7月にいち早く新規融資を再開し、2020年7月～2021年2月までの間に520万米ドルの融資を実行し、7,454人（約30%）の顧客増となりました。また、この間に実施した融資の30日延滞率（PAR30）を0.2%と低水準に維持しています。Maxima は解約率を前年比で6%引き下げたほか、2020年12月時点のPAR 30は1%とローン債権の健全性を維持しました（カンボジアのマイクロファイナンス業界全体のPAR 30は平均2.1%、預金受入機関を除くマイクロファイナンス機関のPAR30は平均5.7%）。

このパンデミックを機に、グループ会社ではサービスのデジタル化に対する課題意識が高まりました。MIFIDA、Maxima および Sejaya は、五常のテクノロジーチームと協働して、デジタル・フィールド・アプリケーション（DFA）や顧客用アプリ、新しいコアバンキングシステムなどのデジタル金融インフラの導入に乗り出しました。これらのシステムが実装されれば、サービスのスピードと信頼性が高まるだけでなく、危機時に顧客から迅速なフィードバックを得るための新しいチャネルとして機能することが見込まれます。MIFIDA



Sejayaの従業員から
支援物資を受け取る顧客/
Sejaya Microcredit Ltd

やMaximaでは、顧客との面会が制限される中、WaveやWing Moneyなど現地のモバイル送金サービスを通じたキャッシュレス返済への移行に取組み、MIFIDAは顧客の60%をキャッシュレス返済に切り替えることに成功しました。Satyaは創業時からのデジタル・トランスフォーメーションへの投資が実を結び、2020年にはSatya Payを通じたキャッシュレス返済の導入に成功しました。Satyaの2020～21年の回収額のうち、キャッシュレス返済は90% (3,300万米ドル) 以上に達しています。またSatyaはSatya Client Connectと名付けたAndroidアプリを立ち上げ、顧客は融資や返済に関する最新の情報やスケジュールにいつでも、どこでもアクセスできるようになりました。緊急融資の申請や、通話料無料の自動ダイヤルにも活用されています。

グループ会社は、融資や返済の管理だけでなく、Covid-19によって最も打撃を受けた顧客とそのコミュニティに助成金、支援金、緊急融資および救援物資の提供を通じた支援にも取り組んでいます。SejayaではCovid-19に感染して自主隔離した522人の顧客に食料を提供したほか、約5,000米ドルの寄付金を集めました。Ananyaは、清掃作業員や高齢者、未亡

人、障がいを持つ人々など、社会的に立場の弱い250人の人々に約3,400米ドル相当の食料品を配給しました。MIFIDAはパンデミックによる行動規制によって悪化した経営を立て直すために、追加投資を必要としていた顧客3,480人に特別緊急融資を行い、Covid-19に感染したり、経営難に陥った顧客に8,000米ドル超の助成金を提供しました。

Satyaのコミュニティ支援活動

Satyaが、自社の従業員、顧客およびコミュニティの福祉のために行った取り組みをご紹介します。中でも特筆すべきは、全従業員、顧客およびその家族を対象とした、通話料無料の医療ヘルプラインの導入と、歩いて故郷に帰る出稼ぎ労働者を支援するSatya Rasoiです。

SatyaでSPMを担当するKusum (Assistant Vice President) はこう書いています。「全国的にロックダウンが敷かれる中、家族のための食事を確保することで精一杯の貧しいコミュニティに、自主隔離やソーシャルディスタンスといった感染予防対策の重要性をどのように伝えるべきか頭を悩ませました。」



Satya Rasoiのボランティアが故郷に
帰る出稼ぎ労働者に飲食物を提供 /
Satya MicroCapital Ltd

Satyaは顧客と従業員が無料で簡単に医師の医療相談を受け、診療所や病院に行かなくても薬を処方してもらえるよう、通話料無料のヘルプラインを設置しました。インド最大の一次医療ネットワークであるHealthAssureと協力し、週6日、午前9:30～午後7:00まで電話相談を受け付けました。テキストメッセージを介して顧客にこのサービスを周知し、現地を訪問したSatyaの従業員がヘルプラインへのアクセス方法を実演して、サービスに関するフィードバックを収集しました。2020年8月時点で、医療ヘルプラインを利用した顧客とその家族は70,000人を上回っています。

West Bengal州のAsansolに住む35歳の顧客であるJyotshna Rui Dasとその息子は、何日も熱が続くなか、医師の診察を受けずに地元の薬局で購入した薬を服用していました。一向に回復しないなか、耳にしたSatyaの医療ヘルプラインを利用して医師から薬を処方してもらうことができました。彼女は言います。「Satyaの医療ヘルプラインにはとても助けられました。私たちの村には医療サービスがほとんどなく、都会に治療を受けに行くこともできません。この医療ヘルプラインのおかげで適切な治療を受けることができ

ただけでなく、Covid-19のリスクを詳しく知ることができました」

また2020年5月には、故郷まで数十kmも徒歩で移動しなければならない数百万人もの出稼ぎ労働者を支援するため、食料配給イニシアティブSatya Rasoiを立ち上げました。地元の行政機関とのつながりや従業



Satyaの通話料無料の医療ヘルプラインの利用
方法を説明するチラシ /Satya MicroCapital Ltd



食料と支援物資を受け取る
出稼ぎ労働者の長い行列 /
Satya MicroCapital Ltd

員の広い人脈を活用し、15日間にわたり料理人やボランティアを動員して、Assam、Punjab、Haryana、Rajasthan、Uttar Pradesh、Madhya Pradesh、Jharkhand、Chhattisgarh、Bihar、Odisha、West Bengalといった州の35以上の場所で、幹線道路沿いを徒歩で移動する40万人以上の出稼ぎ労働者に、新鮮で栄養価の高い食事を提供しました。

今後の展望

Covid-19のパンデミックは今なお世界に大きな被害をもたらしており、多くの国でワクチンの接種が進みつつあるとはいえ、五常の顧客が元の生活を取り戻せるのは当分先のことになりそうです。五常では、引き続き感染状況に対応しながら、生活と事業の立て直しや追加支援が必要な顧客のニーズを把握し、各社の事業運営に必要な手元流動性の確保に努めます。長期的には、デジタル・トランスフォーメーションを進め、危機が発生した際に迅速に顧客のニーズに沿った対応を可能とする仕組みを構築します。

顧客の大部分は、苦しい1年にもかかわらず、将来を前向きにとらえています。人々はいずれ、再び将来の夢を見て計画を立てるようになるでしょう。生活を立

て直そうとする人々をサポートするために、私たちは金融サービスが果たすべき役割を考える必要があります。現在開発中の貯蓄サービスは顧客が将来の計画に備えて資金を貯めることに、Financial Diaries プロジェクトは人々が何を望んでいるかを把握し、その実現を支えるサービスを開発することに役立てます。



誇らしげに絹織機の前に座る Yan Sina /
Maxima Microfinance Plc

伝統工芸を受け継ぐ

カンボジアの Kandal 州 Prek Luong に住む Yan Sina は、35 歳で 1 児の母です。母親から伝統的な絹織物の技術を学び、結婚後、2014 年に絹織物のビジネスを始めました。Maxima の従業員から事業拡大のための融資の提案を受けた Sina は夫と相談し、資材の購入資金として 2,000 米ドルの融資を申し込みました。

Sina は言います。「Maxima から借りたお金でシルクスカートを作るための絹織物を購入し、村の女性たちに刺しゅうと染め物の仕事を依頼するようになりました。彼女たちは隣国に出稼ぎに行かなくても、自宅で仕事をして収入を得られるようになりました。」

Sina の事業は順調に成長しており、地元の市場では多くの注文が舞い込みます。「うちの商品はどれもユニークで、情熱を込めて作ったものです。お客様に最高品質の絹織物をお届けするために頑張っています」。

「Maxima の資金面での支援には本当に感謝しています。私の絹織物は単なるビジネスではなく、クメール族の大切な伝統なのです。融資によって事業を拡大できたおかげで、子どもの学費を全額支払い、自宅を修繕することができました。」



Sitaben Zala は50 ～ 60 人の女性を雇い、
刺しゅうを施した伝統衣装を都市の商人に卸しています /
Prayas Financial Services Ltd

顧客とともにパンデミックを乗り越える

Sitaben Zala は Ananya のパートナーである Prayas の長年の顧客であり、サリーやドゥパッタ、ショール、伝統衣装を作るための刺しゅうを施す事業を営んでいます。6 年前に Prayas から最初の借入を行って以来、今では手刺しゅう職人として近くの村の女性 50 ～ 60 人を雇うまでに事業が拡大しました。

しかし、インドでロックダウンが始まると、4 カ月にわたり休業せざるを得ず、移動制限が緩和された後も、都市の商人の売上が落ち込んで仕事が減ったため、十分な収入を得ることができなくなりました。

ロックダウン期間中、Prayas は Sitaben を含む借り手の返済を猶予し、金銭的な負担を軽減する施策を実行しました。ロックダウンと返済猶予期間が終了した後も、Prayas は引き続き顧客の状況をモニタリングし、無理に返済を迫ることはありませんでした。また、家族を守るための感染予防対策を顧客と共有し、苦しい時に取るべき慎重な資産管理についてアドバイスも行っています。

2020 年 9 月までに Sitaben の家計は元の水準に戻り、定期的な返済を再開できるようになりました。融資がストレスになったのではないかとこの質問に対しては、自分のように小規模な事業を営んでおり、世帯収入を増やす必要がある女性にとって、融資はむしろありがたいものだと答えました。Sitaben は今後、融資を元手に引き続き事業を拡大させたいと考えています。



夫と共にゼロから築いた竹製品ビジネスの
黒字化に成功した Shanti Devi /
Satya MicroCapital Ltd

大きな夢を追い続けて

34歳の Shanti Devi は、インドの Jharkhand 州の小さな村、Badhdin に、夫と3人の子どもと暮らしています。夫婦それぞれの実家は、扇やマット、カゴといった竹製品を製造し、仲買人に販売することで生計を立てていましたが、買取価格はごく低いものでした。自分で事業を起こし、仲買人を通さずに竹製品を直接販売してより大きな利益を得ることが彼女の子どものころからの夢でした。

Shanti Devi は、夫と義理の家族を説得して、親族や隣人、民間の貸金業者からお金を借りて、竹製品ビジネスを始めます。しかし貸金業者の高い利息が利益を圧迫し、借金が膨らみ、ついには土地を手放さざるを得なくなると、夫も事業をやめようと言い始めるようになりました。

その頃、Shanti Devi は Satya が提供するグループ融資を知り、早速説明会に出席しました。夫と相談して、21,000 ルピーの融資を申し込み、半分は貸金業者への借入の返済に充て、残りの半分で事業に必要な資材を購入しました。それから1～2年後には月間の売上高が倍増し、生産量を増やして、大きな中央市場で、地元市場の2倍の値段で製品を販売できるようになりました。

インドで Covid-19 の感染拡大が深刻になると、移動制限により製品を市場に運べなくなりました。そしてロックダウンにより、事業を続け、生活費を賄い、Satya に融資を返済することが困難になりました。Shanti Devi は Satya のローンオフィサーと相談し、インド準備銀行（RBI）の返済猶予制度を利用して返済負担を減らすことを決めました。また Satya から 45,000 ルピーの支援金を受け取り、竹製品を戸別訪問販売することで、ロックダウン下の移動制限に対応しました。

移動制限が緩和されると業績が上向き、生産を更に拡大して、中央市場で再び製品を販売できるようになりました。Satya の従業員の勧めで定期的な貯金を始め2人の娘たちを私立学校に通わせられるようになりました。



小屋の中で3頭の牛と並んで立つ Pradeepa /
Sejaya Microcredit Ltd

1頭の牛から持続可能な収入へ

Pradeepa は、夫と5歳の子ども、そして義母と一緒にスリランカの Kandal 県に住んでいます。夫の不安定な収入だけでは生活費を賄えず、8年前、牛1頭で酪農業を始めました。しばらくすると、牛の数を増やして牛乳の生産量を増やしたいと考えるようになりましたが、お金を工面することができずにいました。

2018年、Sejaya の金融サービスを知り、事業拡大資金として40,000ルピーの融資を受けました。3年後の今は、Sejaya から3回目となる200,000ルピーを借り入れています。Pradeepa はこれらの融資を元手に、3頭の乳牛と3頭の子牛を新たに購入することができました。今や Pradeepa の事業は家族にとって最大の収入源となり、月に約90,000ルピーを得ています。

Pradeepa は現在、Sejaya から新たな借入を行って新しい牛小屋を建て、エサの牧草を運ぶ三輪車を購入し、事業を更に改善することを計画しています。彼女は今後、持続可能な収入を得られることを楽しみにしています。



調査とイノベーション

貯蓄アプリの設計

貧困の特徴の1つは雇用不安、言い換えるなら予期せぬ出来事に対する脆弱性です。世界の貧困層、あるいは貧困層に近い人々は、パンデミックによって収入が途絶え、日々の食料を手に入れることも次第に難しくなるなど大きな打撃を受けました。アフリカ、アジア、ラテンアメリカの30,000人以上を対象とした調査によれば、各国の回答者の9～87%（中央値：45%）が、2020年4月～6月の間は食事を抜くか、量を減らさざるを得なかったと答えています。

五常のグループ会社であるMIFIDAのデータや、社外取締役であるStuart Rutherfordが開発したHrishipara（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仕組み）の日次データからも、人々が主に貯蓄を取り崩し

てパンデミックの期間をしのいでいたことがうかがえます。多くの世帯は貯金を取り崩すか、資産を売却して生活費に充てていました。世界銀行の推定によれば、パンデミックによって、中長期的に最大1億5,000万人が極度の貧困に陥るとされています。こうした中、低所得世帯が便利に貯蓄を行う方法を編み出すことは、かつてないほど重要になっています。

五常では、顧客のためのより効率的な貯蓄ソリューションを開発すべく、検討を始めました。私たちはまず、グループ会社の中で唯一預金受入認可を取得しているMIFIDAに貯蓄ソリューションを導入する方針であるものの、MIFIDAの貯蓄口座の利用率は高くありません。様々な国のベストプラクティスについて調査し、現地のコンサルティング会社であるPrudentia Researchによるインタビューを通して、ミャンマーの

低所得世帯の貯蓄に対する考え方に対する理解を深めました。その結果は、私たちの事前の予想と一致し、低所得世帯は貯蓄に対して利便性と規律性の両方を求めていることが分かりました。つまり、好きな時にいつでも預入れ・引出しができる柔軟性と、特に目的があってお金を貯める場合、不必要にお金を引き出せない仕組みの両方が求められていたのです。

これら2つのニーズは矛盾するように見えるものの、実際は理に合っています。低所得世帯のほとんどは、必ずしも貯蓄自体を目標にしているわけではなく、お金を現在から未来に移す手段として利用しています。将来のニーズが予測可能な場合は、それが貯蓄の目的となり、予測不能な場合は、貯蓄をすぐに簡単に引き出せることが重要となります。

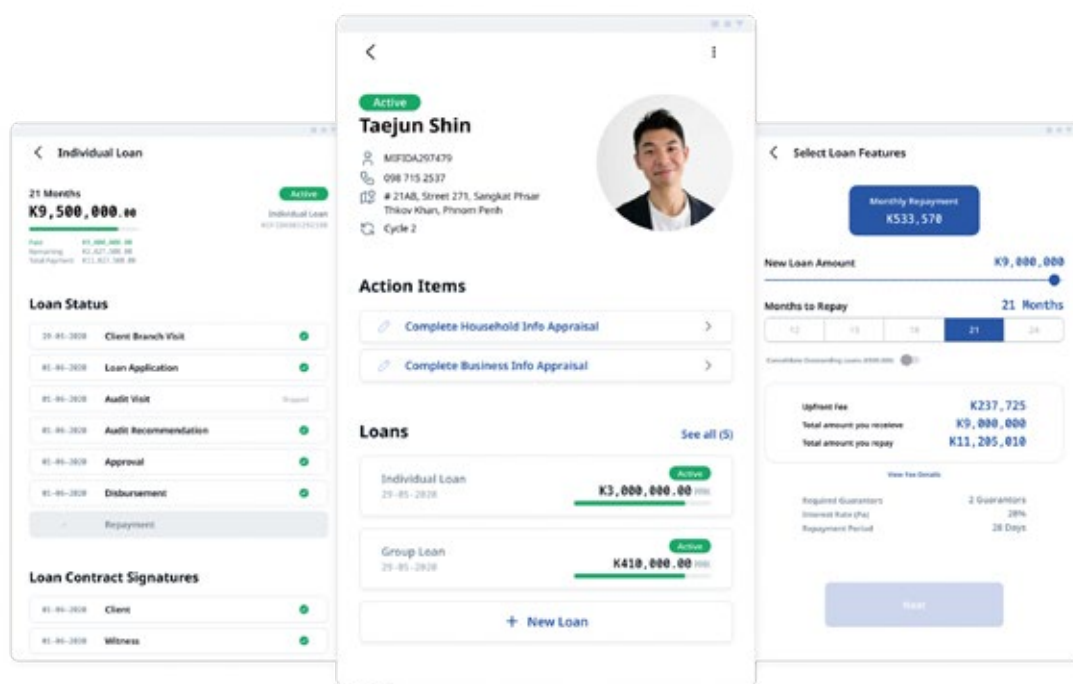
私たちはこうした点を考慮して、柔軟性の高い一般貯蓄口座と目的型貯蓄口座の2種類を有するデジタル貯蓄アプリを設計しました。どちらの口座も預入れと引出しにモバイル金融サービスを使用しますが、目的型貯蓄口座では引出しの時期を自分で制限することで、衝動的な引き出しを防ぐことができます。さらに、ミャンマーの低所得世帯の多くはスマートフォンを

持っていないか、スマートフォンを家族と共有していることから、顧客がSMS、電話連絡、QRコードまたはアプリを通じて最新の残高を確認できる方法も開発しました。

足元の不安定な政治情勢を受けて、ミャンマーではアプリの稼働に至っていないものの、いくつかの調整を加えれば、他の国々にも展開できると考えています。スリランカでは、2020年に預金の受入認可を取得し、担保として預金を受け入れることが可能になったSejayaと協働してアプリの調整を進めています。

デジタル・フィールド・アプリケーションの開発

より幅広いデジタル・トランスフォーメーションの取り組みと並行して、五常のテクノロジーチームは今年、MIFIDAおよびMaximaと緊密に連携して、Gojo Bridgeと名付けた五常独自のデジタル・フィールド・アプリケーション（DFA）を開発・実装しました。DFAは融資の申込みから定期的な返済まで、従業員と顧客のすべてのやり取りをデジタル化するモバイルアプリです。多くのマイクロファイナンス機関では、融資の手続きに大量の書類が必要で、顧客と従業員の双方にとって煩わしいだけでなく、ミス要因にもなり





DFAを使ったM-Ladyの顧客の写真を撮る
Maximaの従業員/
Koh Terai

得ます。融資を受けるまでのプロセスが複雑で長期化するだけでなく、事業やインパクト測定に利用可能な大量のデータが活用されないまま埋もれています。

DFAの導入後は、従業員や融資エージェントは、アプリが搭載され、クラウドに接続された専用タブレットで業務を行うことになります。業務が最適化・自動化されれば、従業員は顧客とのやり取りに集中できるようになります。私たちはこれにより、ほとんどのプロセスが大幅に短縮されることを期待しています。例えばカンボジアでM-Ladyプロジェクトに活用されているタブレット対応アプリでは、信用リスク評価が自動化され、融資承認までの所要時間を約3日から2分以内に短縮することに成功しました。また業務の生産性も高まり、M-Lady 1人が対応できる顧客数は、貸付金額が小さいとは言え、従来型融資における支店顧客数の2～3倍に増えました。新しいDFAが導入されれば、同様に処理時間が短縮され、生産性が高まる一方で、業務の自動化を更に進めることができます。

MIFIDAの融資プロセスをサポートするDFAの初期バージョンは、オフラインでの使用を前提としている

ため、顧客の自宅やオフィスでモバイルデータにアクセスしなくても、すべての取引をタブレット上で行うことが可能です。ミャンマーで政変が発生したため、2021年2月から予定していたローンチは延期となりましたが、この間、五常のテクノロジーチームはDFAの開発と機能の拡充を続け、カンボジアのグループ会社であるMaximaに導入する準備を進めています。

デジタル送金を活用したMaximaの小規模融資プロジェクト

Maximaがデジタル審査・送金を活用した小規模融資サービスであるM-Ladyプロジェクトを立ち上げてから1年が経過しました。今回のインパクトレポートでは、プロジェクトの最新状況をお伝えします。

同プロジェクトは、金融サービスから排除されている人々の日常的な資金ニーズを満たすため、小規模な融資を提供することを目的としています。五常は、M-Ladyと名付けた融資エージェント・ネットワークと外部のデジタル送金業者を活用して、融資と審査のデジタル化および貸出・回収の事業コストの削減に取り組みました。

2020年前半にプロジェクトを開始して以来、32名のM-Ladyにより、1,236件の新規顧客を獲得しました。顧客からの評価は高く、特に金利、スピードおよびM-Ladyとの信頼関係が高く評価されています。低コストのビジネス・モデルを活かして、金利を最低水準に抑え、申請から遅くとも数時間以内には融資が実行されます。顧客はM-Ladyを、マイクロファイナンス機関の堅苦しい従業員というよりも親切的な隣人と捉えています。

「幸いなことに、当プロジェクトは好調な滑り出しを見せ、二つの貢献ができてきたと感じています。第一は、顧客の生活改善が確かにもたらされていることです。隣人間の信頼を用いて顧客の信用余力を迅速に審査する仕組みを入れたことで、簡便で安価な金融サービスを提供することが可能となりました。第二は、各村でのネットワークを担うエーエージェントらへの貢献です。私たちは雇用を創出し、知見やスキルを提供することによって、それらの人々自身の生活・知識向上にも貢献しています。新しいテクノロジーや金融スキルをすぐさま吸収していくエーエージェントの熱意にはいつも感銘を受けています。」(磯崎智大 / Maxima 最高執行責任者(COO)兼副最高経営責任者(Deputy CEO))

Financial Diaries

五常は、2019年に株主として加わった独立行政法人国際協力機構(JICA)と共同で、2020年半ばから、Financial Diaries プロジェクトをカンボジアの120地区で実施する計画を進めてきました。残念ながら、2021年2月以降カンボジアでCovid-19の感染が急速に拡大し、プロジェクトの立ち上げに必要なフィールドワークを予定通り実施することができませんでした。感染状況をモニタリングし、今年、従業員と顧客の安全を確認でき次第に、プロジェクトを開始する予定です。

また、Sejayaと協働して、一部の顧客グループを対象に貯金箱のパイロットを含むFinancial Diaries プロジェクトを計画しています。Financial Diaries は、低

所得世帯が日常生活の中で貯金箱や金融サービスをどのように利用しているか追跡するものです。スリランカの低所得世帯は長い間、貯蓄よりも融資に頼ってきました。このパイロットでは、米国のInnovations for Poverty Actionが貯金箱について行った先行研究や、マラウイとケニアの事例を参考にしながらデータを収集し、マイクロファイナンスの顧客に貯金箱を無償で提供した場合のお金のやりくりに対するインパクトを理解することに役立てます。



M-LadyとMaximaのデジタルチーム / Koh Terai

インパクト測定

昨年のインパクトレポートでは、グループ全体で標準化された指標を導入し、現場からのフィードバック・ループを構築して意思決定に役立てるとお伝えしました。それ以来、五常のインパクト測定には大きな進展がありました。

顧客の立場に立って、実現したい成果を設定した、フィナンシャル・ウェルビーイングのフレームワークを策定しました。私たちは「顧客の側に立つ」という五常の価値観に立ったこの枠組みを、五常の Client-Centric Frameworkと呼んでいます。顧客にとっての成功の定義と私たちが果たしうる役割を考察し、今後更に改良を加えていきます。

私たちは、フレームワークに基づいて、標準化された一連のインパクト指標を開発しました。グループ会社各社のインパクト測定リーダーと協力しながら、この指標の導入を進めています。指標には、多くの候補の中から、現行のシステムでも収集可能で、かつ最も実用的な知見が得られるであろうデータを優先して絞り込みました。約10前後のコア指標について、今後は融資の申請書、顧客満足度調査、および解約調査を通じてデータを収集していくことになります。

このコア指標には、金融サービスへのアクセスの質、融資期間中の収入の増加、また顧客がニーズを満たすために融資を活用することができたかといった、成果に焦点を当てた指標が含まれています。私たちは Innovations for Poverty Action の Financial Health Survey Manual にヒントを得て、顧客に次のような質問を行っています。

「緊急事態が発生し、1ヵ月分の収入を支払わなければならないようになったと想像してください。そのお金を30日以内に用意するために、あなたが主に利用する資金源は何ですか？7日以内ではどうでしょう？お金を工面することはどのくらい容易もしくは困難ですか？2ヵ月分の収入を、約半年後に新たなビジネスに投資する場合はどうでしょうか？」私たちはこれらの調査を通じて収集したデータを元に、顧客が利用可能な選択肢を質・量の両面から分析したいと考えています。

有益な指標の開発は反復的な作業で、試行錯誤が必要です。時間をかけて Financial Diaries やインパクト指標を通じて顧客に対する理解を深めることにより、最も効果的な質問や、知見が不足している領域を特定できると考えています。

五常のClient-Centric Framework

	資金繰りニーズ (家計)	事業上のニーズ (MSME)
稼ぐ力と 金融アクセス (資金の流入)	稼ぐ力 「収入を得る能力とスキルがある」 金融アクセス 「必要な時、すぐにお金を借りるか、貯金を引き出すことができる」	売上を伸ばす 「顧客と市場にアクセスし、顧客のニーズを知り、売上を伸ばすことができる」 金融アクセス 「必要な時、いつでも信頼できる金融サービスにアクセスすることができる」
	+	+
支出 (資金の流出)	必需品 「生活必需品（食料、住居、衣服）に費やすためのお金がある」 要求を満たす 「必需品だけでなく、欲しい物を買うためのお金がある」	日常的な経費 「日常的な経費（人件費、仕入れ、水道光熱費等）を賄うための資金がある」 大きな支出 「事業を拡大するための資金がある」
	+	+
保全 (貯蓄 / 投資) と保護	利便性 「お金を安全・便利に保管することができる」 貯蓄 「人生の目標を叶えるため、また万一の時に備えて、お金を貯めることができる」 備え 「緊急時に自分と家族を守るための、十分なお金を持っている」	流動性 「予想外の出来事を乗り切るための現金を持っている」 投資 「事業を成長させるために、投資することができる」 備え 「主な事業リスクを保険でカバーできている」
お金のやりくり と管理	財務状況を把握 「財務状況を把握し、賢くやりくりしている」 夢を支える 「家族と自分の夢を支えることができる」 ストレスからの解放 「自分の老後や残された家族の生活を心配しないで済む」	財務状況を把握 「財務状況と今後の見通しを把握している」 夢を支える 「自社の目標を実現することができる」 ストレスからの解放 「事業のことを心配せずに安心して眠れる」

↓
「自分の未来は自分で決める」
誰もが自分の未来を決めることができる世界を目指す五常のビジョン

五常のガバナンス

私たちは、コーポレート・ガバナンス体制を強化し、グループ全体の持続可能な成長と全ステークホルダーの価値の最大化を実現するための重要な組織変更を行いました。

第一に、指名委員会等設置会社に移行し、監査委員会・指名委員会・報酬委員会を通じて経営の監督を強化しました。併せて、任意の委員会として社会的インパクト測定および研究開発 (R&D) の進捗をモニタリングするインパクト委員会を設置し、経営に係る意思決定が五常の掲げるミッションから逸脱しないよう、顧客へのインパクトという観点からの助言を行う体制を構築しました。

2つ目は、経営委員会の運用です。経営委員会は、テクノロジー、オペレーション、戦略、財務、投資、人事など様々な経営課題に対する、CEOの業務執行に係る意思決定をサポートし、グループの経営において中心的な役割を果たします。

最後に、企業倫理とコーポレート・ガバナンスの専門家である Royanne Doi 氏が新たに社外取締役として就任しました。Doi 氏を社外取締役に迎え入れることによって、グループの内部管理体制の構築、コンプライアンス強化など最適なグループガバナンス体制の確立が進むことを期待しています。

「私のマイクロファイナンスとの出会いは、2010年のことです。正規の金融サービスから排除されてきたインドの女性や農民を対象とした、草創期のマイクロファイナンス機関の資金調達に携わってきました。法

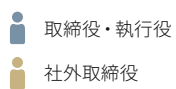
律、グローバルな企業倫理、コンプライアンス等の分野での実務経験を活かして、グループ会社との間で五常のミッション、ビジョン、価値観を持続的に浸透させることを目指します。そのためにも、企業倫理とコンプライアンスのベストプラクティスの学習機会の提供、五常の取締役会のコーポレート・ガバナンスを国際的な水準に高め不祥事等のリスクを未然に防ぐことに取り組んでいきます。」(Royanne Doi 氏)

五常の経営理念と5つの価値観 (Guiding Principles) が適切に実行されているか慎重にモニタリングしながら、ビジョン、ミッション、そして2030年までの目標を実現するため、引き続き最高水準のコーポレート・ガバナンスを追求します。

コーポレート・ ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンス体制（2021年3月末時点）

機関設計	指名委員会等設置会社 3つの法定委員会を設置： ・指名委員会 ・報酬委員会 ・監査委員会
取締役	5名（うち社外取締役4名）
執行役	1名（代表執行役）
全取締役の任期	1年
経営委員会	2つの経営委員会を設置： ・経営会議：グループ全体の経営方針および重要な意思決定を議論 ・投資委員会：新規投資、グループ会社への追加投資の実施を議論
任意委員会	インパクト委員会：五常の意思決定に、常に顧客の権利を反映させることを目的に 設立。インパクト測定およびR&Dをサポートし、進捗をモニタリング。
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ



取締役会および 各委員会の役割

名称	構成	主な役割
取締役会	代表執行役兼取締役 1 名 社外取締役 4 名	取締役会は、五常グループの利益、株主および全てのステークホルダーの価値の最大化に取り組めます。重要な業務執行に係る意思決定および代表執行役の職務の執行を監督します。また、Guiding Principlesに沿った意思決定がなされているか検証することも重要な役割です。
指名委員会	代表執行役兼取締役 1 名 社外取締役 4 名	指名委員会は、グループの戦略を達成するため、取締役の選解任に関する議案を決定し、取締役会に執行役候補を上程する権限を有します。また、取締役会が適切に運用されているか評価する役割も担います。
報酬委員会	社外取締役 3 名	報酬委員会は、取締役および執行役の報酬を決定します。
監査委員会	社外取締役 3 名	監査委員会は、会計監査人の独立性・専門性・会計監査の職務遂行状況をモニタリングします。また、内部監査等を通じて、財務報告プロセス、リスク管理フレームワーク、内部統制システムの実効性についてモニタリングします。
インパクト委員会	代表執行役兼取締役 1 名 社外取締役 2 名	インパクト委員会は、五常グループの事業が顧客の生活を改善させることができたかに重点を置きながら、事業活動全般と経営方針をモニタリングし、取締役会の適切な意思決定を支援します。顧客の存在を戦略、重要な意思決定、組織体制、およびオペレーションの中心に据える役割を担います。

取締役会および 各委員会の構成

氏名・役職	就任	社外	委員会			
			監査	指名	報酬	インパクト
慎 泰俊 創業者 代表執行役 取締役会議長	2014 年	—	—	●	★	●
木下 万暁 社外取締役 報酬委員会議長	2015 年*	●	●	●	●	—
琴坂 将広 社外取締役 監査委員会議長	2018 年	●	●	●	●	●
Stuart Rutherford 社外取締役 インパクト委員会議長	2019 年	●	—	●	—	●
Royanne Doi 社外取締役 指名委員会議長	2021 年	●	●	●	●	★

●：メンバー ●：議長 ★：オブザーバー

* 木下 万暁氏は、2015 年 6 月～ 2021 年 2 月まで監査役を務めました。

取締役会参加状況および 選任理由

氏名・役職	2020年度取締役会 参加状況	選任理由
慎 泰俊 創業者 代表執行役 取締役会議長	12回中12回	モルガン・スタンレー・キャピタル、ユニゾン・キャピタルで8年間にわたりPE（プライベート・エクイティ）投資実務に携わった後、2014年7月に五常を共同創業。グループの経営、資金調達、投資全般を率い、成長を実現。引き続き代表執行役および取締役会議長として、グループの成長と五常のビジョンの実現に取り組めます。
木下 万暁 社外取締役 報酬委員会議長	12回中12回	日本および米国カリフォルニア州弁護士。国内およびクロスボーダーのM&A、ジョイントベンチャー、資本・業務提携、プライベートエクイティ、ベンチャーキャピタル等を中心に幅広いコーポレート案件に加えて、非営利組織（NPO）や地方自治体の社会的プロジェクトを数多く手がけており、五常の社会的責任とグローバル展開の両立を可能とする体制を確保します。
琴坂 将広 社外取締役 監査委員会議長	12回中12回	多国籍企業の戦略策定およびスタートアップ企業の事業開発の専門家。複数のスタートアップ企業および多国籍企業の顧問ならびに非常勤取締役を務めています。五常の意思決定および業務プロセス水準の世界標準への引き上げに取り組めます。
Stuart Rutherford 社外取締役 インパクト委員会議長	12回中12回	アジア、アフリカ地域の貧困層への金融サービスを専門とする研究者、実務家、教員、そしてコンサルタントとして、幅広い知見と経験を有します。五常の戦略策定および商品開発に、顧客の生活に関する生きた知見をもたらしています。
Royanne Doi 社外取締役 指名委員会議長	3回中3回*	グローバル大手金融機関でシニア法務担当者を歴任した企業倫理およびコーポレート・ガバナンスの専門家。五常グループ全体の持続的な成長を可能にする内部統制、コーポレート・ガバナンス体制を更に強化します。

* Royanne Doi氏は2021年1月25日に取締役に就任しました。2020年7月以降、オブザーバーとして取締役会に参加しています。

まとめ：

2021年以降

2020年は、グループの全役職員が忍耐強く業務に取り組むことがいかに重要であるか痛感する1年となりました。Covid-19の感染拡大や政情不安を受けて、当初計画していた取組みの延期を余儀なくされたものの、振り返って見ると、テクノロジー、イノベーション、インパクト測定、およびガバナンスの領域で大きな進展がありました。私たちはこの未曾有の環境下において、顧客の生活にパンデミックが及ぼす影響を精査し、顧客のニーズや金銭のやりくりに関する理解を深めました。

2021年以降も引き続き、顧客が金融サービスに対して最も望んでいることはなにか、最も重要なことはなにか、より深く理解することに注力していきます。更に、現地で収集したデータを元に、より有益な分析を通してデジタル・トランスフォーメーションを推進します。Financial DiariesおよびR&Dプロジェクトの始動に伴い、それらから得られた知識を他のマイクロファイナンス機関と共有し、ひいては金融包摂の取組みを加速させたいと考えています。

私たちは、従業員から自然環境に至るまで、すべてのステークホルダーに対する責任を念頭において、インパクトの定義を広げようとしています。これらの領域における自らの行動が及ぼす影響について説明責任を果たすことが、持続可能な企業を目指す私たちにとって重要な次のステップであると信じています。



M-Ladyの家に集まってサービスの説明を聞くカンボジアの村の人々 / Koh Terai

Contributors

Gojo group: Arisa Oba / Cheriell Neo / Daw Thazin Khaing / Koh Terai /
Kusum KC / Marco Giancotti / Nagendra Rajawat / Natsuki Sugai /
Nuwan Rathnasinghe / Sayuri Aoyama / Sengdy Khiev / Taejun Shin /
Takao Takahashi / Tomohiro Isozaki / Yoshinari Noguchi

Baillie Gifford: Praveen Kumar

Design: Haruka Yamada

問い合わせ先:

Cheriell Neo
cheriell.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SPMI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 / Ananya Finance for Inclusive Growth /
Maxima Microfinance Plc / Satya MicroCapital / Sejaya Microcredit

© Gojo & Company, Inc, 2021. All rights reserved.

