

Impact Report

2024年8月



Gojo & Company, Inc.

Contents

慎 泰俊より	2
五常のビジョン、ミッション、Guiding Principles（行動規範）	4
株主からのメッセージ	6
ハイライト	7
数字で見るインパクト	8
五常グループの事業	10
ステークホルダー・インパクト	16
金融包摂とは	18
顧客のサービス体験	23
過重債務を理解する	25
ソーシャル・パフォーマンス・マネジメント	31
イノベーション	36
社員	39
環境	42
インパクト委員会議長より	46

慎 泰俊より

五常・アンド・カンパニーの2024年3月期インパクトレポートを開いてくださり有難うございます。

2014年7月の創業から10年が経ち、五常はグループ合算で240万人の顧客に金融サービスを提供できるまでに成長しました（2024年3月末時点）。創業時からずっと続いていた議論の1つは「営利企業のマイクロファイナンス機関は本当に顧客の役に立てるのか？」というものでした。以下でもうすこし文脈を共有します。

第一世代のマイクロファイナンス運動は、貧困削減を目指す草の根の活動から生まれました。そしてこれは社会的インパクトにおいても、財務面においても成功を収めました。この経済的な成功は、マイクロファイナンスの資金の出し手の変化をもたらしました。マイクロファイナンスに寄付をしようとする人々は減り、投資家が資金拠出者となっていったのです。もともとは社会的インパクトを重視する投資家が多かったのですが、今では利益最大化を旨とする投資家もこれに加わっています。近年においては、気候変動やテクノロジーと関連したプロジェクトを除き、マイクロファイナンスに寄付をしようとする人を探すのは難しくなっています。

顧客を搾取してでも利益を得ようとするマイクロファイナンス機関の株主がほとんどいなかった30年前には、マイクロファイナンス機関が顧客の利益を第一にして活動することは難しくありませんでした。

今でも第一世代マイクロファイナンス機関の多くは、日本の信用組合らと同じように創業者および顧客によって所有されています。ですが、先に述べた変化に伴い、より商業的な株主が次世代マイクロファイナンス機関の主要株主になっていきました。

ステークホルダー資本主義が叫ばれて久しいですが、ほとんどの国の会社法は今も会社は株主の所有物であると規定しています。ですので、株主の性質の変化は会社の変化をもたらしました。この株主構成の変化は徐々に副作用をもたらし、それらは10年以上前に現実のものとなりました。ひとつは、顧客に80%という高金利を課していたメキシコのマイクロファイナンス機関であるコンパルタモスの上場です（2007年）¹。もうひとつは、マイクロファイナンス機関の上場第二号となったSKSマイクロファイナンスが引き起こしたインドのマイクロファイナンス危機です（2008年）。グラミン銀行とムハマド・ユヌス氏が2006年にノーベル平和賞を受賞した直後にこれらの出来事が相次いで起きたことは、とても皮肉なことです。

マイクロファイナンスの商業化がもたらしたこのような事件が起きて以降、マイクロファイナンスセクターはソーシャル・パフォーマンス・マネジメント（SPM）の確立に注力してきており、SPMの国際的なフレームワークに基づいたソーシャル・パフォーマンス監査（SPI監査）と顧客保護に関連した領域における認証制度も導入されました。マイクロファイナンスセクターは、過去から学ぶことによって、マイクロファイ

1 Rosenberg, R. (2007). CGAP Reflections on the Compartamos Initial Public Offering: A Case Study on Microfinance Interest Rates and Profits. Consultative Group to Assist the Poor. <https://www.cgap.org/research/publication/cgap-reflections-on-compartamos-initial-public-offering>

ナンスが商業化した後も経済的利益と顧客利益、さらには環境保護も並立させることができる、と考えたのです。

しかし、今回のレポートにあるように、私たちは今も学習段階にあるというのが実情のようです。カンボジアは未曾有の過重債務状況に陥っています。この理由は主に(1)ドル化経済であることと、外資を歓迎する規制により、カンボジアが投資家にとって魅力的な国になっていたこと、(2)既存の社会的インパクトに注力している株主たちが主要なマイクロファイナンス機関から退出する際に、商業主義色の強い投資家に売却をしたこと(いわゆる「責任ある退出」に反するもの)、のふたつです。マイクロファイナンス機関による行き過ぎた回収活動の事例を耳にすることも増えてきました。

また、カンボジアの状況は、過重債務問題が仕組みとして生じている際に、1社でできることが少ないことを教えてくれました。例えば、五常のグループ会社がいかに慎重な審査を行っても(過重債務を避けるための第一歩です)、融資後に他の金融機関が顧客にアプローチし、これら顧客が過重債務に陥るということもあり得ます。幸いにも、五常グループにおいては未だに顧客保護基準に関連した深刻な問題の発生は認識していません。しかしながら、私たちは自分たちも万全ではないということを自覚しないといけません。特に、将来の上場に向けて準備を進めていくと

「利益と社会的インパクトをどのように両立させるのか」という問いをより真剣に考える必要が出てくるはずですが、それでも、過重債務を防ぎ、過重債務にある顧客の状況を改善するため全力を尽くしていきます。

現代のマイクロファイナンスが誕生してから半世紀が経ちました。その当初から関わってきたドナーやインパクト重視の投資家は金融包摂に対する関心を薄めてしまい、気候変動やWeb3などのより新奇性の高い事業を向くようになりました。いまだに世界において金融包摂が完全には達成されていないのに、これはとても残念なことです。私たちは、こういった状況にあっても、難しい話題から顔を背けず、金融包摂を世界中に拡げていきたいと思っています。

それを実現するうえで、日本の機関投資家や企業における金融包摂に対する関心がいま拡がってきているのはとても心強いことです。先人たちに学び、同じ轍を踏むのを避け、私たちが世界の金融包摂をよりよいものにしていけたら、それは素晴らしいことであると思います。

このレポートでは、私たちの現在地を透明かつ誠実に書いています。お楽しみください。





ミャンマー、エーヤワディー州のココナッツ農家 /
Taejun Shin

五常のビジョン、ミッション、 Guiding Principles (行動規範)

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

金融包摂を世界中に届ける

長期目標

低価格で良質な金融サービスを50カ国に届ける

Guiding Principles (行動規範)

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、知、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 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
知 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

株主からのメッセージ

私が慎泰俊氏と初めて会ったのは2014年5月、五常が始まる2か月前のことでした。当時の私は自分が興した会社を売却する話が持ち上がっていたもののM&Aの経験はなく、慎泰俊氏（私の共同創業者が既知の間柄だった）にM&Aアドバイザーを務めてもらうことになりました。その頃の彼は起業の準備で多忙を極めていたにもかかわらず、こちらの交渉を進めつつ五常もスタートさせるという剛腕ぶり。膝を突き合わせて資料を作った日々は今もいい思い出です。果たして約3か月後にM&Aは無事クローズし、自社株の売却益を得た私は五常の最初期の株主になりました。

当時まだヨチヨチ歩きだった五常への出資を決めたのは「テジュンがやるなら無条件で出すよ」という気持ちだけでなく、五常が描くビジョンに惹かれたためでもあります。カンボジアやスリランカの小さな村で、ある人は仔牛を買って育て、ある人はミシンを買って衣服を作る。その仕組みは金融包摂について無知だった私にも理解しやすく、自分が出資したお金が誰かの役に立っている実感が持てました。

その実感をさらに深めたのは2017年にスリランカを訪れたときのことで、テジュンの案内で現地マイクロファイナンスSejayaの営業所を訪ね、Sejayaの社員とともに集会場で利用者の話を聞きました。小さな集会場に集まる人たちにはご近所同士ならではの親密な雰囲気があり、彼女たちの暮らしをリアルに感じ

られたのは得難い体験でした。多くの株主の皆さんも自分と同じなのではないかと想像しますが、インパクト投資と呼ぶんでしょうか、五常への投資が見知らぬ誰かの幸福に寄与しビジネスを超えた社会貢献につながっている。この世知辛い世の中においてそれはとてもうれしいことです。

今回このテキストを書くにあたって当時テジュンと初めて会った日の日記を掘り起こしてみたところ「慎くんと初会合。有能でいい人で頼もしい」とありました。その印象は10年経った今もあまり変わっていません。自分にとってとりわけ重要なのは昔も今も彼が「いい人」だということです。自分の利益のためではなく弱い立場の人のため、よりよい社会を作るために粉骨砕身働き続けている。なかなかできることではないと思います。

そして言うまでもないことですが有能なリーダーが1人いるだけでは組織は前に進みません。私が知る限り五常のメンバーは皆さん非常に優秀で、大きな理想に向けて邁進しているように見えますし、この会社でのテジュンのもっとも大きな業績はこの素晴らしいチームを作ったことだと思います。10年前にほんの数人で漕ぎ出した五常という名の船が、これから長きにわたって世界中の多くの人々を救う大きな箱舟になることを願っています。

大山卓也

ハイライト

五常は5カ国9社のグループ会社を通じ、途上国においてマイクロファイナンスを展開するホールディングカンパニーです。金融包摂を世界中に届けることをミッションとしています。2024年3月末時点で、五常グループの顧客数は240万人となっています。顧客の大多数は女性であり、5人のうち4人は農村部で暮らしています。

18ページからの「金融包摂とは」のセクションは、五常が実現しようとしている金融包摂のあるべき姿について、これを構成する顧客へのアクセス、サービスの質、そして適正な価格に焦点を当てて考えます。マイクロファイナンスの成果を顧客の収入の増加だけでとらえるのではなく、顧客への貢献を「金融サービスを通じて顧客がお金を上手にやりくりし、目標を達成するための良質な選択肢を増やすこと」であると考え、五常グループはよりよいサービスをより多くの顧客に届けることに取り組んでいます。

また、25ページからの「過重債務を理解する」のセクションは、マイクロファイナンスの成功事例だけでなく、ネガティブな影響としての過重債務問題を掘り下げます。過重債務を引き起こす要因は複雑です。審査プロセスとモニタリングを経てもなお、顧客が過重債務に陥ってしまうケースをゼロにすることは容

易ではありません。五常グループは、過重債務により顧客が抱える困難を理解し、過重債務を防ぐための様々な取り組みを行いながら、延滞が発生した場合には顧客保護に関するガイドラインを遵守した対応を行っています。

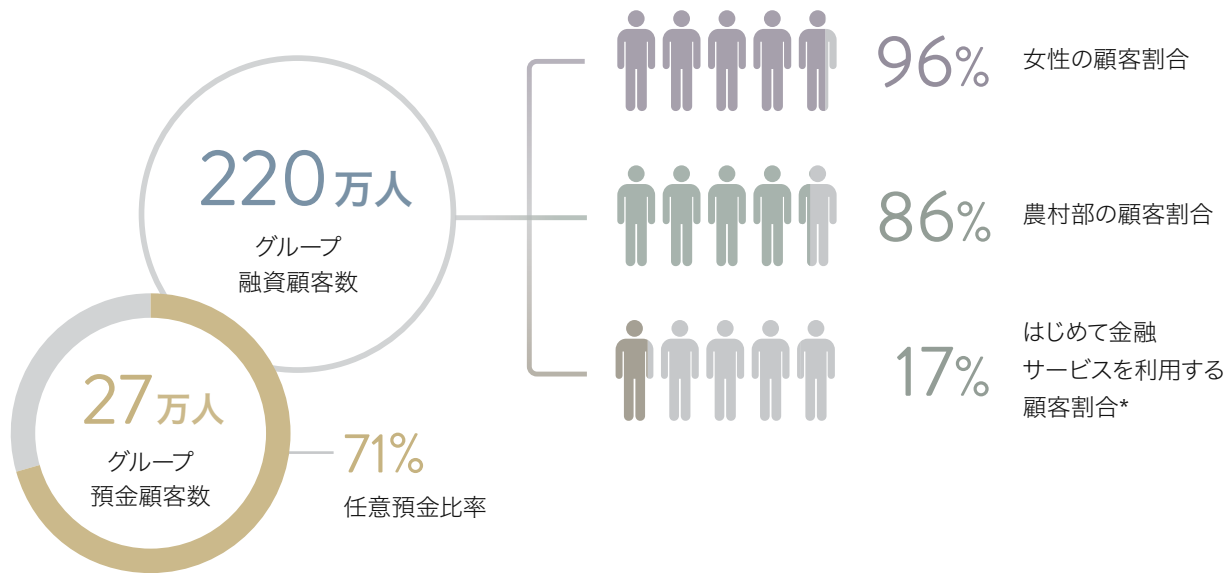
過重債務問題に対して、ソーシャル・パフォーマンス・マネジメント（SPM）が果たす役割はより一層重要になっています。SPMは、金融サービス事業者の社会的責任を浸透させるためのフレームワークです。SPMの国際的なフレームワークに則ったSPI監査の実施や、格付機関からの顧客保護認証の取得など、独立した外部のベンチマークを用いて五常グループの提供する金融サービスとオペレーションの質を検証しています。

2024年3月期は、金融包摂に特化したベンチャーキャピタル事業を運営するUNLEASHの共同設立、デジタルイニシアティブ「Pasioプログラム」の始動、五常の女性社員比率の向上、温室効果ガス（GHG）排出量測定範囲の拡大といった取り組みも進展しました。中立かつ機微に触れた顧客のストーリーも掲載し、必ずしもサクセスストーリーとは言えない顧客のありのままの姿をお伝えします。

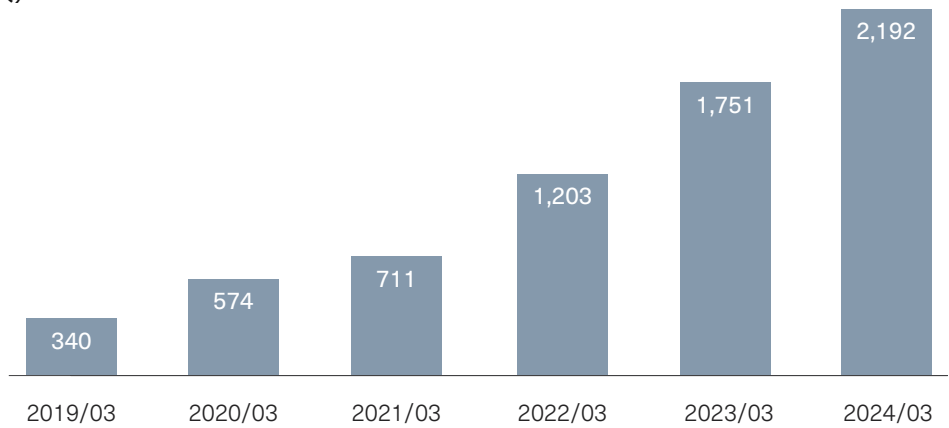
数字で見るインパクト

五常グループ合算の顧客数²は、

2024年3月末時点で **240万人** となりました。



五常グループ融資顧客数 (千人)



	2019/03	2020/03	2021/03	2022/03	2023/03	2024/03
女性比率** (%)	99	99	99	95	95	96
農村部比率*** (%)	87	89	87	82	87	86

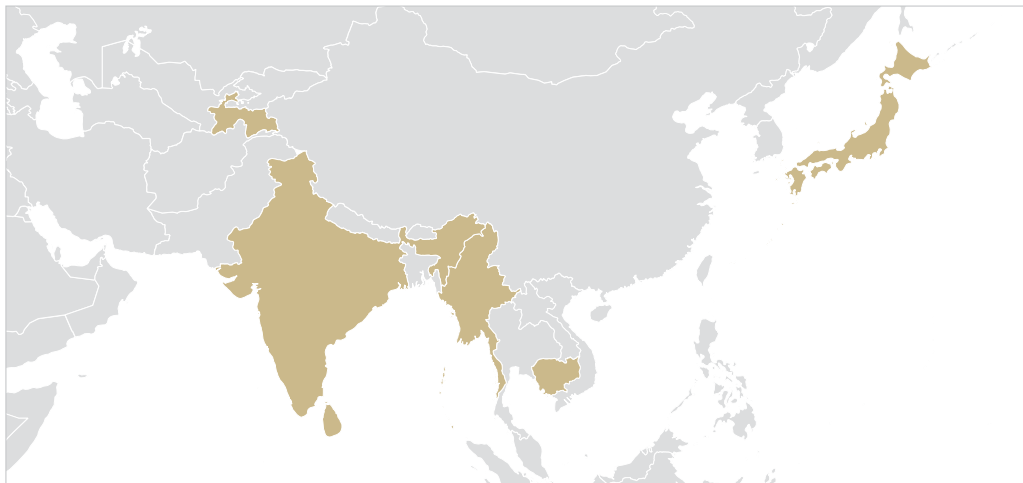
*SATYAの2024年3月期新規顧客数に占める初めて金融サービスを利用した顧客の割合

** Ananyaのリテール顧客 (~2022/3) 及び法人顧客、Loan Frame、UNLEASHの投資先顧客数を除く

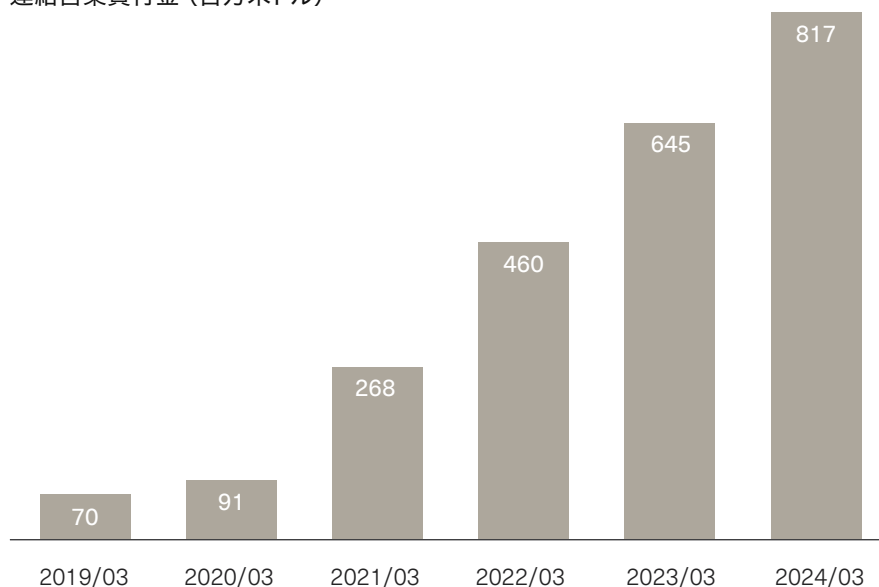
*** MIFIDA (~2019/6)、Ananyaのリテール顧客 (~2022/3) 及び法人顧客、Sejaya、Loan Frame、UNLEASH投資先及びMyShubhLifeを除く

² Ananyaの法人顧客とLoan FrameのSME顧客、UNLEASHの投資先顧客数を除く、五常グループ合算の顧客数

五常グループの事業展開国



連結営業貸付金 (百万米ドル)



連結融資顧客数および営業貸付金* (2024年3月末時点)

	会社名	融資顧客数 (千人)	営業貸付金 (百万米ドル)
🇮🇳 インド	SATYA**	1,710	605
	Ananya***	129	53
🇹🇯 タジキスタン	Humo	106	101
🇲🇲 ミャンマー	MIFIDA	58	21
🇰🇲 カンボジア	MAXIMA	10	30
🇸🇯 スリランカ	Sejaya	72	8
合計		2,085	817

* SATYA、Ananya、MIFIDAは2024年3月時点、Humo、MAXIMA、Sejayaは2023年12月時点の為替レートを使用

** SATYAはSATYA Micro Housingを含む

***Ananyaは法人顧客を除き、Prayas Financial Servicesを含む

五常グループの事業

インパクトを生み出す

五常は、マイクロファイナンス機関をはじめとする、社会的インパクトを志向する事業者を買収または設立し、その成長を通じて金融包摂を実現します。カンボジア、スリランカ、ミャンマー、インド、タジキスタンの5か国に9社のグループ会社を有しています。グループ会社は少額融資や預金などの金融サービスの

提供を通じて、顧客から利息や手数料を得ます。持株会社である五常は、グループ会社を連結化し、配当や手数料収入を得ています。グループ会社に対して、経営支援、エクイティ・デット資金調達支援、世界水準のガバナンス導入、オペレーション改善、イノベーション推進を行い、インパクトの最大化を目指します。

資金

ミッションに共感する投資家から資金を調達し、成長基盤を確保して事業を拡大します。

デューデリジェンス

新規投資候補に対し、ビジネス・財務・法務に加えて、ALINUSツールを活用したソーシャル・デューデリジェンスを実施します。投資決定においては、五常のミッションや Guiding Principles の遵守、持続可能な事業成長と社会的インパクトの両立に重点を置いています。

人材採用とウェルビーイング

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、Guiding Principles 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めます。

資本注入

買収・設立による拠点拡大や追加出資により、グループ会社の継続的な事業成長を実現します。

経営支援

グループ会社のニーズに沿った経営支援を提供します。

オペレーション

グループ会社とともに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みます。必要な時には、オペレーションチームがグループ会社のターンアラウンドを支援します。

資金調達

グループ会社のデット調達および交渉を支援します。資金調達手段の多様化、事業規模の拡大、リスク分散を通じて、資金調達コストの最適化に取り組めます。

ガバナンス

取締役会および各委員会による監督機能の強化、内部通報制度やマネーロンダリング対策の強化等に取り組む、最高水準のコーポレート・ガバナンスを追求します。

イノベーション

グループ会社の顧客や従業員向けアプリケーション、デジタル商品、コールセンターへのシステム導入などを通じて、オペレーションの効率化に取り組めます。

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 (SPM)

グループ会社の SPM 担当者と連携した SPI 監査の実施、インパクト調査による指標の収集・分析、顧客の金融サービスの利用に関する調査を実施し、より良い金融サービスを提供します。

五常のグループ会社³

初回出資

2014年8月



MAXIMA Microfinance (カンボジア)

顧客数：10千人
持分比率：61.6%

MAXIMAは、主に農村部の低所得世帯や中小企業（SME）を対象に、持続可能な社会経済的地位の向上を目指して金融サービスを提供しています。農業ローン、住宅改修ローン、ビジネスローン、教育ローンを50米ドルから提供しています。近年、地域コミュニティとの連携に注力したビレッジ・バンキング・モデルを導入しました。2018年より顧客保護認証を取得しています。

2015年2月



Sejaya Micro Credit (スリランカ)

顧客数：72千人
持分比率：100.0%

Sejayaは、貧困の削減や雇用の創出、生計向上を目指して、グループローンや個人向けビジネスローンを提供しています。スリランカで中央銀行からマイクロファイナンス機関の認可を受ける4社のひとつです。五常とともにフィナンシャル・ダイアリー調査に取り組んでいます。2023年より顧客保護認証を取得しています。

2015年8月



Microfinance Delta International (MIFIDA) (ミャンマー)

顧客数：87千人（融資・預金顧客の合算）
持分比率：85.7%

MIFIDAは、ミャンマー全土に金融包摂を届けることを目指して、女性や農村部の中小零細事業者に事業ローンや教育ローン、緊急ローンのほか、預金サービスを提供しています。2023年にSPI5監査を実施しました。2019年に顧客保護認証を取得し、2022年に更新しています。

2018年2月



Ananya Finance for Inclusive Growth (インド)

リテール顧客数：129千人（Prayasを含む） / 法人顧客数：23社
持分比率：76.9%

Ananyaは、投資家と金融アクセスに課題のあるインドの低所得者層を繋ぎ、持続可能で包括的なインパクトの創出を目指します。マイクロファイナンス機関や農業組合、SME向けに、融資のみならず経営支援を提供しています。子会社のPrayasを通じてリテール融資にも取り組んでいます。

³ 五常の持分比率はストックオプション等の希薄化前ベース

2018年7月



SATYA MicroCapital (インド)

顧客数：1,707千人 (SATYA Micro Housingを含む)
持分比率：70.7%

SATYAは、インドにおいて最速で成長を実現したマイクロファイナンス機関のひとつで、五常グループ最大の顧客数及び営業貸付金を有しています。グループローン、個人向けローン、水へのアクセスと公衆衛生の向上のためのWASHローンや再生可能エネルギーローン、教育ローンを提供しています。2023年より顧客保護認証を取得しており、M-CRILからゴールド評価を得ています。

2019年8月



AVIOM India Housing Finance (インド)

顧客数：87千人
持分比率：19.9%

AVIOMは、女性のエンパワーメントと経済的な自立を目指し、手頃な住宅ローンを中心に、住宅の改築や増築、衛生設備のためのローンを提供し、郊外に住む人々のマイホームを持つ夢の実現を支援しています。

2019年12月



Loan Frame Technologies (インド)

SME顧客数：1,142社
持分比率：26.3%

Loan Frame Technologiesはインドで銀行融資から排除される傾向にあるSME向けに、サプライチェーン・ファイナンスのプラットフォームを提供しています。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、より新しい補完データとを組み合わせることで、SME向け融資の審査を行います。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ています。

2021年9月



CSJC MDO Humo (タジキスタン)

顧客数：302千人 (融資・預金・カード・モバイルバンキング等顧客の合算)
持分比率：97.0%

Humoは、タジキスタンを代表する預金取扱マイクロファイナンス機関のひとつです。農村部の人々やSMEに、ローン、預金、送金サービスに加えて、モバイルバンキングサービスHumo Onlineを通じた、モバイルウォレットや決済サービスを提供しています。2024年3月にSPI5監査を完了しました。

2022年5月



MyShubhLife (インド)

顧客数：21千人
持分比率：19.9%

MyShubhLifeは、十分な金融サービスを受けることができなかった「残された5億人」を対象に、デジタル金融サービスのプラットフォームを提供しています。インドの6つの言語で利用できるAndroidアプリケーションを通じて、融資から電子納税システムまで、幅広い金融サービスを提供しています。

UNLEASH Capital Partners の設立

UNLEASH

2023年10月に、インドのフィンテックスタートアップへのアーリーステージ投資に特化したベンチャーキャピタル事業を運営するUNLEASH Capital Partners株式会社を、元社員と共同で設立しました。UNLEASHは五常と同じビジョンを掲げ、マイクロファイナンスにとどまらない事業形態を通じた金融包摂の可能性を追求します。2023年12月までに主に日本の投資家から45億円を調達しています。五常は株式会社三井住友銀行とともに1号ファンドのアンカー投資家であり、経営陣の1人を共同ジェネラルパートナーとして派遣しています。

ビジョン：誰もが自分の未来を決めることができる世界をつくる

ミッション：起業家の潜在能力を引き出すことで、金融包摂を世界中に届ける

2024年4月までに、UNLEASHはAyeKart Fintech及びCredRightの2社への投資を実行しています。AyeKart Fintechは、農業に特化したフィンテック・プラットフォームの運営事業者で、農業を取り巻くステークホルダーである農家、農業組合、中小零細事業者など1.2万人以上にサービスを提供しています。CredRightは、インドの都市周縁部で、約9千の中小零細事業者へテクノロジーを活用した融資を提供しています。

現場の声

顧客の戻りを待つ青果店

ミャンマーに、地元で人気のパゴダ（仏塔）で青果店を営んでいる顧客がいます。彼女は1日に40,000～100,000ミャンマーチャットを稼いでいましたが、新型コロナが流行してからは休業せざるを得なくなり、またクーデターや治安の悪化により、かつては絶えなかったパゴダへの参拝客も激減してしまいました。新型コロナの第1波が過ぎ去れば状況が改善するだろうという希望のもと、彼女はMIFIDAから事業再建のため500,000チャットのローンを借り入れました。しかし第2波によりすぐさま2度目の休業を迫られ、残っていた資金は新型コロナに罹患した家族の医療費に充てざるを得なくなりました。

当時彼女は、91歳と93歳の両親の面倒をみていました。彼女の収入が途絶えるということは、ローンを使い切った後には両親のどちらか1人分の医療費しか賄えなくなってしまう事を意味していました。結局2023年の猛暑の夏に停電が続いたことも重なって、両親は共に亡くなってしまいました。

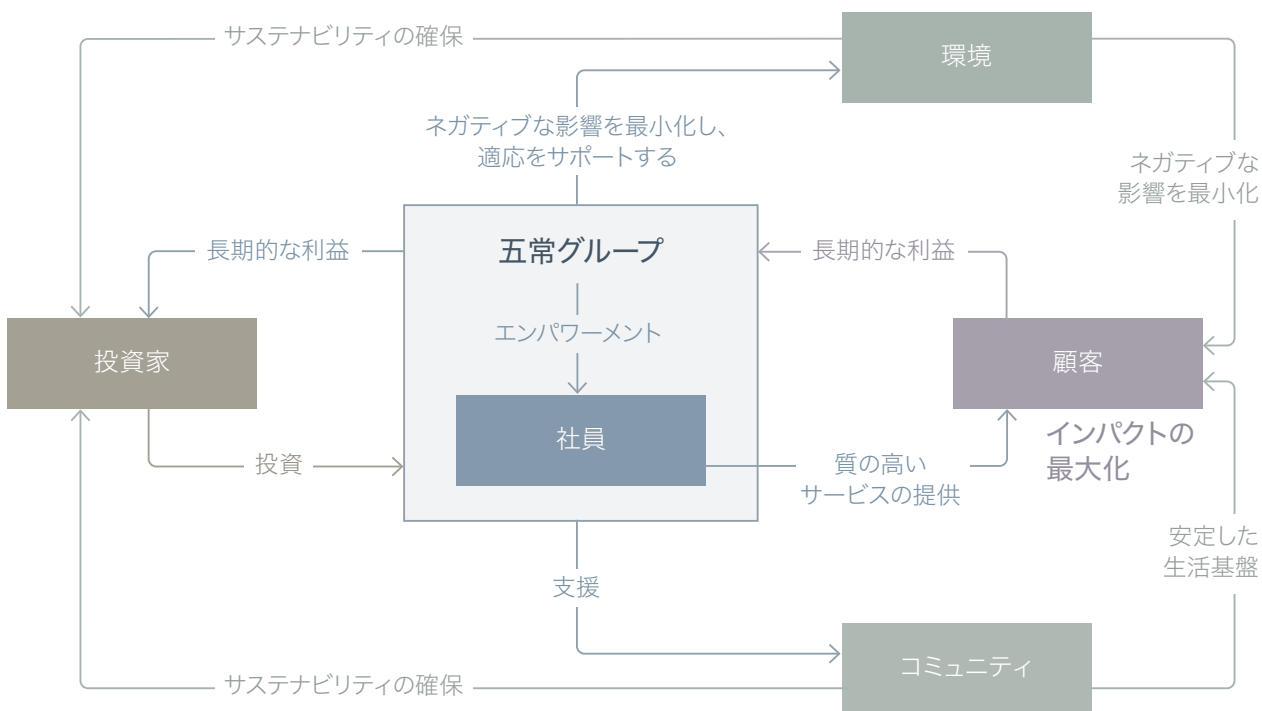
彼女は現在、細々と青果店を再開していますが、以前のように売り上げを伸ばすことができていません。私たちが訪問した2023年6月には、彼女の1日の稼ぎは4,000～5,000チャットでしたが、その後数か月に及ぶ地元の宗教儀式的期間に、より多くの観光客が訪れ、再度売り上げが伸びることを期待していました。

ステークホルダー・インパクト

ステークホルダー・インパクトへのコミットメント

五常グループは、金融包摂の実現を通じて、顧客へのインパクトを最大化します。社員の成長、コミュニティの繁栄、環境への配慮、投資家に対する長期的な利益の実現があつてこそ、顧客によりインパクトをもたらすことができます。だからこそ、私たちはインパクト領域におけるリーディングカンパニーを目指して、事業を取り巻く全てのステークホルダーに対し、責任ある経営を行います。

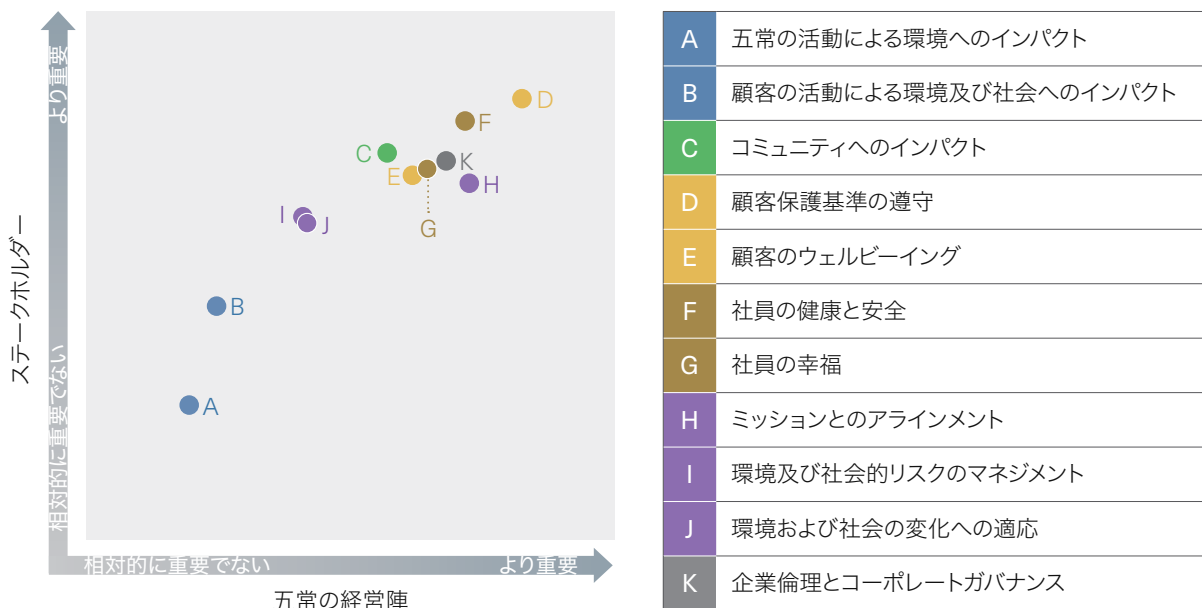
セオリー・オブ・チェンジ



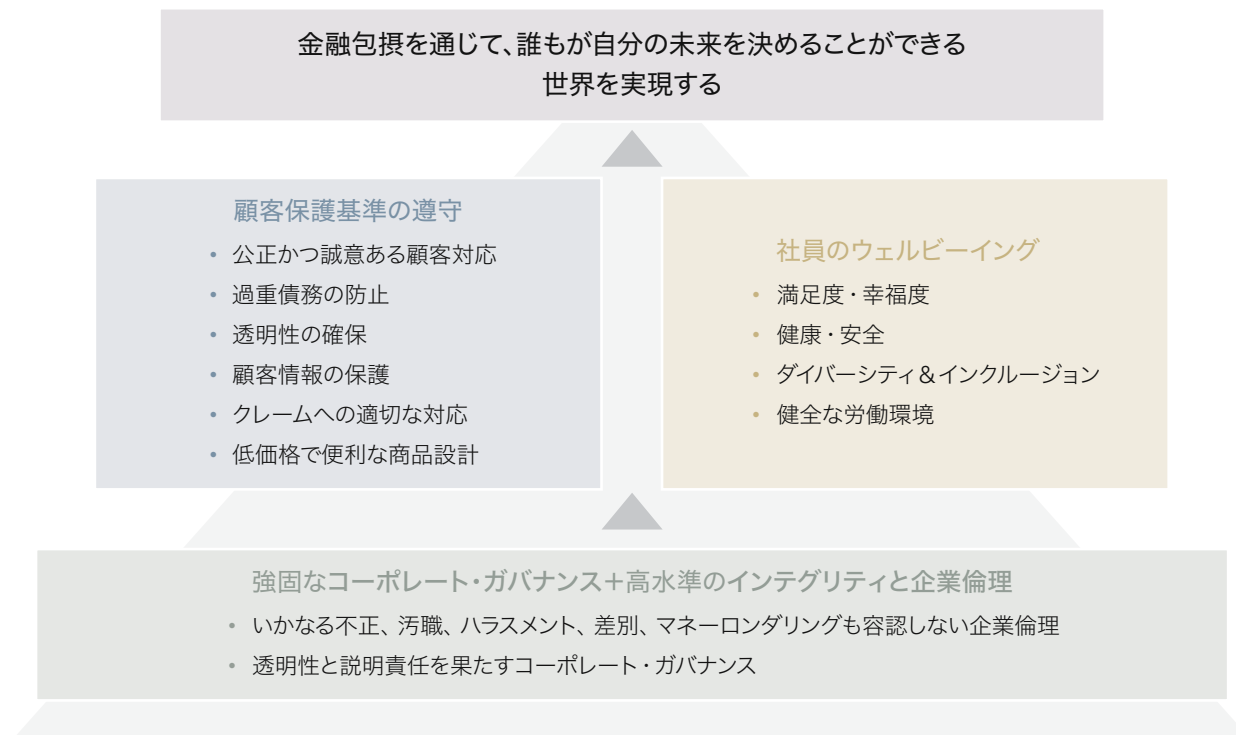
五常グループのマテリアリティ

五常グループの重要課題（マテリアリティ）は、私たちが日々業務を行い、持続的に金融サービスを提供するために、グループ全体で重視すべき課題を定義しています。様々なステークホルダーの意見を反映したマテリアリティを通じて、事業の長期的なリスクと成長機会を予測し、五常グループが直面する可能性のある課題に適切なリソースを配分します。

五常グループのマテリアリティ・マップ⁴



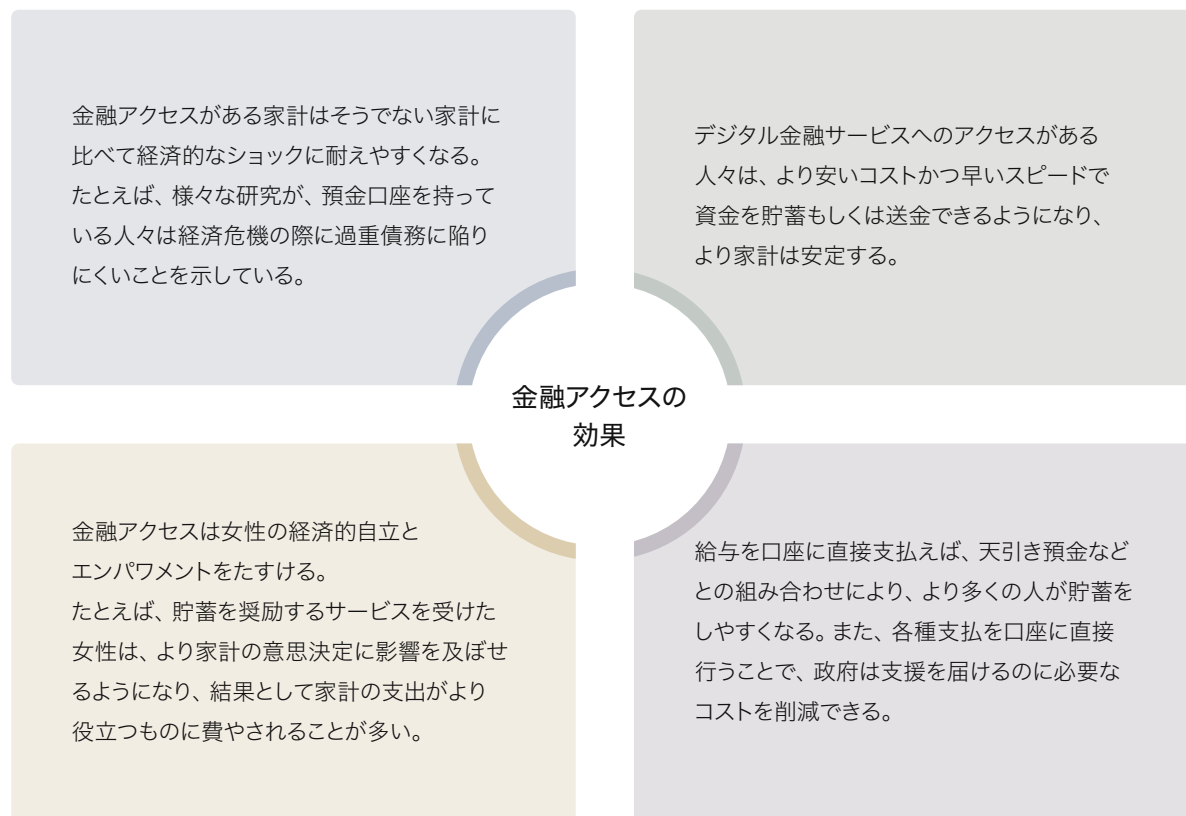
私たちは、強固なコーポレート・ガバナンスと企業倫理を基盤に、顧客保護基準の遵守と社員のウェルビーイングの向上を通じて、インパクトを最大化することが、ビジョンの実現に不可欠であると考えています。



⁴ 2022年2月15日から4月3日にマテリアリティ・マップに関するアンケートを実施しました。各項目の重要度を1（相対的に重要でない）から5（より重要）の間で評価しました。図2のX軸・Y軸は3以上から表示しています。回答者は、五常の取締役3名、経営陣8名、社外関係者（株主、アドバイザー、非営利団体）、五常の社員6名、グループ会社の経営陣6名、グループ会社のSPM担当者4名です。

金融包摂とは

私たちは、金融包摂を「有用かつ手頃な価格の金融サービスにアクセスできること」と考えています。



出所：Global Findex Database 2021

アクセス

マイクロファイナンスは、長年にわたり、農村部の社会的な立場が弱く、金融サービスへのアクセスから排除されてきた貧しい人々に融資等の金融サービスを提供し、こうした人々が事業を拡大したり生活水準を向上させることを目指してきました。金融サービスから排除されるということは、必然的に現金に依存した生活となり、災害や盗難による紛失など、予期せぬリスクに直面することを意味します。望まないかたちで家族や親戚の助けに頼らざるを得なかったり、商売を伸ばしていく投資機会を逃してしまうこともあるでしょう。Global Findex Database 2021⁵にある

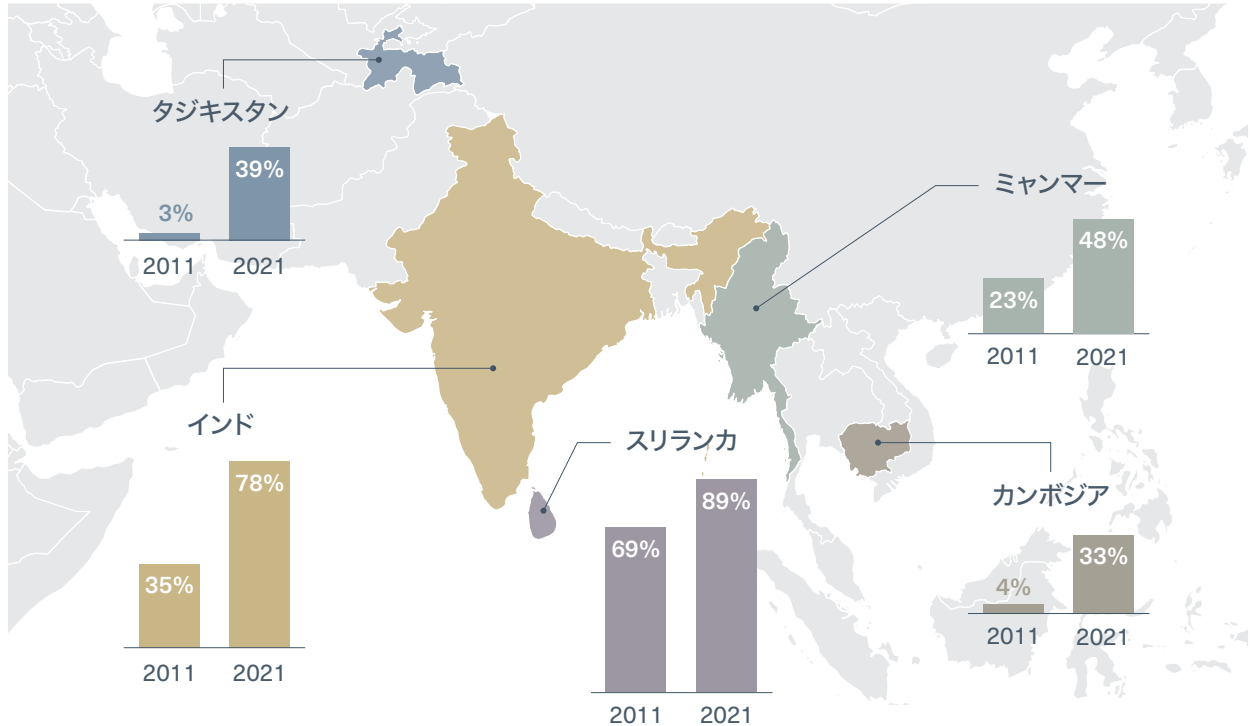
通り、金融サービスへのアクセスは、家計にポジティブな効果を与えるといわれています。金融アクセスとは「フォーマルな金融機関に口座を有していること」を意味します。これは、金融機関に口座を有している人の各国の人口に対する割合で測定することができます。また、マイクロファイナンス機関は、サービスを通じて顧客の金融アクセスを改善することができたかを「はじめて金融サービスを利用する顧客の割合」を用いて測定することもあります。

金融サービスの質と価格

マイクロファイナンスが取り組んできた金融アクセス

⁵ <https://www.worldbank.org/en/publication/globalindex/Report>

金融機関に口座を有している人口の割合（15歳以上）



出所：Global Findex Database 2021

を取り巻く問題は、解消されつつあります。Global Findex Database 2021によると、2021年時点で途上国で銀行、モバイルマネー事業者、その他の金融機関に口座を有している人の割合は71%となっています。この数値は2011年には42%でしたので、この10年で金融アクセスの状況が大幅に改善したことになります。マイクロファイナンスセクターの成長や、スマートフォンやモバイルマネーサービスの普及によって、金融サービスから排除されている人々の割合は、世界的に見て減少の一途を辿っています。一方で、金融サービスが広く普及つつあることで、その質と価格が重要になっています。

ローンの金利が（フィナンシャル・ダイアリー調査参加者の言葉を借りると⁶⁾「ビジネスを台無しにする」ほど高水準であったり、あるいは使いにくかった場合、そうしたローンを借りることが容易だったとしても、あまり商売や生活の助けにはなりません。五常の

長期目標である「低価格で良質な金融サービスを50カ国に届ける」は、サービスの質と価格を含む、顧客のニーズに合った商品設計が重要であることを考慮しています。

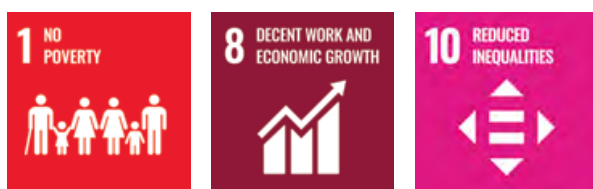
「不自由」をなくす

金融包摂がなされた状況では、人々は自分自身の目標達成に繋がるような多様で良質な選択肢を持ち、これらを自由に選ぶことができるはずですが、経済学者アマルティア・センは、著書「自由と経済開発（“Development as Freedom”）」の中で、貧困と剥奪を社会的、政治的、経済的自由の欠如と定義しています。貧困にある人々が、必ずしも間違った選択をしているわけではありません。多くの場合、彼らは望ましくない選択肢の中から選ばざるを得ないのです。例えば、宝石を急いで（相対的に安く）売るか、子供や両親の病気の治療を見合わせるか、の選択を迫られているかもしれません。あるいは、子供を学校から中退させ

6 フィナンシャル・ダイアリー調査は、日々のお金の入り繰りを記録し分析することで、低所得層の人々が、実際にどのように家計をやりくりしているのか、暮らしているのかについて知ろうとする、五常にとって最も重要な定量調査のひとつです。2024年3月時点で、カンボジアとスリランカで調査を行っています（両調査ともデータの取得は完了）。

て働かせるか、家族を養うために骨の折れる重労働に1人で取り組み続けるか、の選択を迫られているかもしれません。

五常はこのような「不自由」の1つである、良質な金融サービスへのアクセスの欠如を取り除こうとしています。選択肢として質の高い金融サービスがあれば、望まない価格やタイミングで家畜や宝石を売らなくても、借り入れによって商売に必要な資金を賄うことが可能になります。手頃な金利のローンを借り入れ年々無理なく事業を行い、余剰資金を貯蓄するという選択肢を持つこともできます。以上を踏まえて、私たちはSDGsの掲げる、**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」**に取り組んでいると考えています。



マイクロファイナンスのビジネスモデル

マイクロファイナンスは、都市部で定期的に給与を受け取って暮らす人々向けの金融サービスとは異なり、農村部で小規模な事業を営んでいる人々に合わせた商品設計となっていることが特徴です。典型的な銀行のローン返済は、毎月顧客の銀行口座から自動的に返済金額が引き落とされますが、これは顧客が銀行口座を保有していて、毎月返済に必要な残高が口座にあることを前提としています。

しかしながら、マイクロファイナンスの顧客は通常低～中所得の零細事業者であり、収入の大きさも、収入が得られるタイミングも定まっていません。銀行口座を保有していない人も多く、保有している場合でも、支店やATMまでの距離があるなどの理由で、あまり積極的には利用していないこともあります。従って口

座から自動的に引き落とされるような返済方法は、顧客にとって使いにくい場合が多く、借り手と貸し手の対面による積極的なやりとりが必要です。顧客は、決められた日に決められた金額を返済できるよう現金を貯めておき、ローンオフィサーは、顧客ミーティングや訪問による回収に際して、顧客の返済をサポートできるような関係を構築する必要があります。

こうしたきめ細かなコミュニケーションは、貸倒リスクを低減する一助にもなります。マイクロファイナンスの顧客は、予期せぬ出費が発生したり収入が途絶えた際に頼れるリソースが少ないことが多く、家族の病気や自然災害による損害等、突然の出来事により家計が悪化しがちです。ローンオフィサーの主な業務は顧客との関係構築であり、これは顧客の資金繰りが思い通りにいかない場合においても、ローンの返済を念頭に置いてもらうことに役立っています。

顧客との接点の多いマイクロファイナンスは、必然的に労働集約的なビジネスとなり、金利が高いと言われています。Micrometer⁷によると、インドのマイクロファイナンスの金利は23.5～25.5%です。五常はローン商品をより手頃な価格で提供するため、グループ会社の資金調達コストの最適化や、オペレーションの改善とイノベーションによる効率化に取り組んでいます。

マイクロファイナンスの成果

マイクロファイナンスは貧困の削減に貢献するはずである、と言われてきました。これはローンによって得た資金を、収入を生み出す投資に充てることで、顧客は継続的に収入を増加させ、最終的には生活水準を向上させることができる、という考えに基づいています。

しかしながら、現実ではそう上手くいくことばかりではありません。ローンとそれによる投資によって、

⁷ <https://mfinindia.org/Resources/micrometer>



収入を増やすことができる顧客はいますが、その収入増を継続させることができるか否かはまた別の問題です。ローンと投資による収入増は、(1) ローンによる資金が収入を増加させるような「よい」投資に充てられたか、(2) 顧客が事業の継続あるいは拡大を望むか、そして (3) 思わぬ出費や、ビジネス需要が減少するような出来事が起こらなかったか、に左右されます。

例えば、多くの零細事業者は世帯の主な収入を補完することを目的として事業を行っており、家庭の状況によって、規模の拡大を望まない場合や、縮小を余儀なくされる場合もあります。例えば、孫が生まれたばかりの顧客は、赤ちゃんの世話を手伝えるために一時的に休業することがあるかもしれません。また、パンデミックにより、事業の需要が激減し、継続が難しくなることもあります。このように、必ずしもローンを通じた収入の増加につながらない場合もあるのです。

それでもマイクロファイナンスは、低～中所得層の人々の間で高い人気を集め続けています。ローンの実行後に収入が増えることは、必ずしも全ての顧客にとって想定されるものではないため、マイクロファイ

ナンスが実際にどのように顧客に貢献しているのかを明確に表すフレームワークが必要です。

2020年に、私たちは、五常グループが金融サービスを通して顧客に貢献できる成果を定義したフィナンシャル・ウェルビーイングについてのフレームワークを策定しました。顧客やマイクロファイナンスの成果に対する理解を深めながら、今後さらに改良を加えていきます。

五常のサービスが顧客に貢献できるであろうことは、金融サービスへのアクセスと利便性の向上、言い換えると、顧客がお金を上手にやりくりし、目標を達成するための良質な選択肢を増やすことです。私たちのサービスは、資金を必要としている人がいつでも簡単に利用でき、よりよい生活の実現に役立つものでなければなりません。これまで金融サービスを十分に受けられなかった人々にサービスを提供することで、彼らは必要な時に必要なだけの資金へアクセスすることが可能となります。これを長期にわたり継続させることができれば、顧客がお金のやりくりを主体的に行い、自身の目標達成に対する自信を高めることにも繋がります。

五常の Client-Centric Framework



「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



ヤンゴンで小さな食堂を経営する
MIFIDAの顧客/
Taejun Shin

顧客のサービス体験

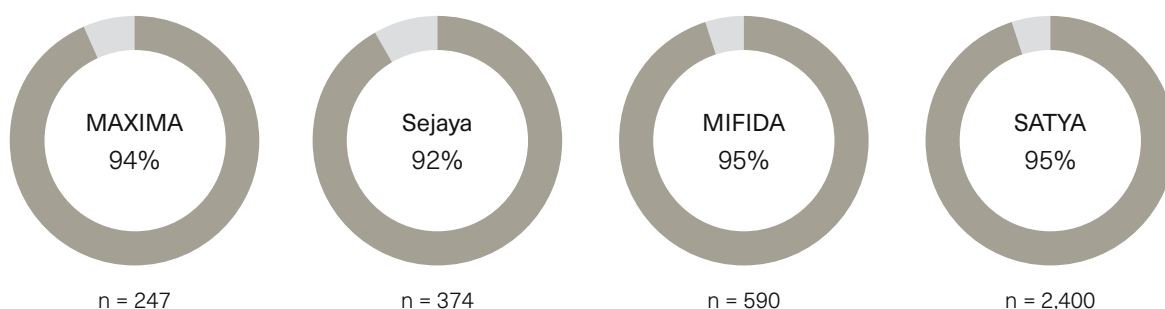
調査から学ぶ

五常グループは、顧客が商品やサービスをどのように体験しているかを理解するために、顧客満足度調査と、ローンを完済し新たな借り入れを行わなかった顧客⁸への出口調査を実施しています。2024年3月期は、出口調査のテンプレートとベストプラクティス・ガイドラインを策定し、カンボジアのMAXIMAでパイロット調査を実施しました。ポジティブなもの、ネガティブなものを問わず、顧客がサービスの利用を継続しなかった理由を理解し、フィードバックを収集するのに役立てています。

MAXIMAの出口調査によると、回答者の半数以上は、十分な資金を持っていてローンが不要になったため新たな借り入れを行わなかったことがわかりました。一方で、4%は商品やサービスに不満があったと回答しました。一部の顧客からは、金利と免責条件の見直しに対するフィードバックがあったため、MAXIMAは市場調査を行って、詳細な顧客のニーズを理解する予定です。

8 返済完了から3か月以内に新たなローンを取得しなかった顧客

顧客満足度調査 (2024年3月期)



2024年3月期は、MAXIMA、Sejaya、MIFIDA、SATYAで顧客満足度調査を実施し、グループの平均満足度は95%⁹でした。ローンの申し込みプロセスと融資を受けるまでのスピードが評価を受けた一方で、金利や手数料の見直し、ローンの増額を望む声もありました。

レジリエンス

レジリエンスとは、緊急事態におけるお金のやりくりを行う力です。「顧客が緊急事態に対処できるか否か」そして「緊急事態への対処方法として顧客が持ち合わせている選択肢の数」は、私たちが様々な調査を通じて測定している重要なインパクト指標のひとつです。顧客満足度調査において「緊急事態が発生し、1人あたり国民総所得の1/20相当の金額を1か月以内に支払わなければならないとしたら、お金を集めるのはどの位難しいですか？」と質問したところ、MAXIMAの顧客の72%、Sejayaの顧客の43%、MIFIDAの顧客の38%が「非常に難しい」と回答しました。

インフォーマルな金融ネットワークは緊急事態におけるやりくりにおいて重要な存在だということもわかっています。多くの顧客は、緊急時に同僚や友人、親戚、近隣の村人、個人の貸し手からお金を借りると回答しました。なお、MAXIMAの顧客の33%は貯蓄を緊急時の支出に充てると回答しました。

9 2024年3月末時点の顧客数に対する満足度スコアの加重平均



スリランカのSejayaからローンを借り入れて、
観光客向けの工芸品を作る顧客 /
Taejun Shin

過重債務を理解する

本レポートは、顧客の成功事例のみを取り上げるのではなく、マイクロファイナンスが顧客にもたらすネガティブな影響や、顧客が日々直面する困難についてもお伝えします。顧客がローンを借り入れた後に資金繰りがうまく行かず、返済が困難な状況に陥ることもあります。過重債務を引き起こす複雑な要因、債務ストレスが顧客の日常に与える影響に焦点を当て、私たちがどのように過重債務を理解し、対処しようとしているかをお伝えします。

五常のグループ会社を含む多くのマイクロファイナンス機関や銀行は、顧客が返済能力を超えた借入れをしたり、ローンオフィサーが必要のない商品を押し付けたりすることのないよう、様々なプロセスや内部統制を構築しています。そのような体制にも拘わらず、延滞が発生してしまう場合があります。

過重債務や債務ストレスとは、端的には、顧客の債務

が返済能力を超えてしまった状況を指します。返済の可能性は、顧客の現在及び将来の収入、支出と債務の大きさに左右されます。どちらの要素も変動しますが、借入期間を通じて、収入が生活費と返済額の合計金額を上回っていれば、返済することは可能です。問題は、何らかの理由で収入が減少したり、支出が増加したり、新たな借入れを行ったことにより返済額が増加したりして、必要なお金を工面できなくなった時に発生します。

契約書にサインをしたときには返済できると考えていた債務が、様々な理由でやりくりできなくなってしまふことは、しばしばあります。顧客の収入は不安定で、収入の大きさも、それが得られるタイミングも、正確には把握しにくいものです。いくら厳格な審査プロセスを経ても、長期的な返済能力を予測するのは困難です。顧客情報を信用情報機関に照会するとしても、それが十分に機能していない国もあります。信用

情報機関の情報は個人の貸し手や親戚、隣人といったインフォーマルな貸し手からの借入をカバーしておらず、顧客の正確な債務状況をタイムリーに把握することは容易ではないのです。

これらに加えて、さまざまな緊急事態が発生します。家族の病気、以前は寛大だった親戚との揉めごと、パンデミック、自然災害、収入が途絶えるような経済危機等は、借り手の状況を圧迫し苦境に晒す場合があります。さらに、審査プロセスで問題が見つからなかったとしても、融資が実行されたあとに顧客が他の貸し手から追加の借入を行うケースなど、顧客の過重債務を防ぐために貸し手ができることには限界もあります。借り手の金融リテラシーが低い場合、このような状況に拍車をかけるでしょう。

過重債務に陥ると、借り手と貸し手の双方は難しい選択を迫られます。借り手は節約するものを決めなけ

ればならず、貸し手は借り手に対して、どれだけ返済を促すべきなのか、言い換えれば、借り手が返済を続けつつも、大きな犠牲を払わないで済む程度の督促がどれ程なのかを判断しなければなりません。

生活への影響

過重債務が、借り手にプレッシャーとストレスをもたらすことは想像にかたくありません。顧客はローンの返済を重要だと感じて、苦しい状況にあっても、何とかやりくりしようと試行錯誤します。仕事の量を増やしたり、親戚や知人から借入をしたり、貯蓄などの資金源を頼ることが一般的です。また、宝石や家畜などの資産を売却したり、食費をはじめとした支出を切り詰めたり、ほかの重要な支払いを先延ばしにしたりすることもあります。それでもやりくりが難しい場合、子どもを学校から中退させる、土地を売却するといった、長期的に世帯の生活にマイナスの影響を与える選択肢を検討せざるを得ない場合も出てきます。

不測の事態がもたらす困難

カンボジアに暮らす女性の顧客は、運転手をしている夫の収入に加え、露店と裁縫の仕事することで家族4人の生計を立てていました。しかし、自身は病気によって仕事に行くことができなくなり、夫もまた職を失ってしまいました。現在は、夫が漁業で稼いでくる1日5〜10ドルで、日々の生活費を賄っています。

顧客は、積みあがった債務の返済のため、子どもたち2人の教育について難しい決断を迫られました。長男は学校に通い続けていますが、娘の学校を諦めざるを得なかったのです。彼女は、家の修繕と夫が運転手の仕事をするための車の購入を目的として、MAXIMAから3,000ドルのローンを借り入れていましたが、これに加えて、生活費を賄うために1,500ドルのローンを追加しま

した。前者の3,000ドルのローンは完済しましたが、病気になってしまったからは、追加のローンを返済できなくなりました。さらに、他のマイクロファイナンス機関から1,500ドルのグループローンを借りましたが、返済が滞っており、一時的に返済を猶予してもらっています。

それでも「MAXIMAのローンオフィサーは私の置かれた状況を理解しようとし、返済のリスクジュールにも協力的だった。ローンオフィサーからは月に2度のリマインドがあり、時々家を訪問して、回収をするだけでなく、一緒に解決策を考えてくれていると感じる」と彼女は話します。このように、過重債務は、顧客とその家族が犠牲を払わなければならない状況をもたらすこともあるのです。

過重債務を防ぐ

過重債務を防ぐことは、貸し手にとって最優先事項の1つであり、融資の審査とモニタリングプロセスの基礎を構成します。例えば、ミャンマーのMIFIDAは、全ての新規融資に際して返済能力の評価を実施することに加えて、信用情報機関の記録を確認し、また世帯の構成員から様々な情報を収集します。そして、自宅の所有者や世帯収入、顧客の営むビジネスの実態を確認するため、実際に顧客を訪問します。保証の有無や過去の返済履歴だけではなく、申請のたびに行われる返済能力評価に基づいて融資実行を判断します。

マイクロファイナンスは、金融アクセスから排除され社会的に脆弱な立場にある人々にサービスを提供することから、顧客保護に関するガイドラインが存在しています。その代表的なものが、非営利団体であるCerise+SPTF¹⁰が定める8つの顧客保護基準です。この基準の2つ目に「過重債務の防止」が組み込まれています。例えば、キャッシュフロー分析、ローンオフィサーの適切なインセンティブ設計、過剰な営業活動の禁止、経営レベルの延滞債権の管理、すなわち延滞債権比率（Portfolio at Risk, PAR）のモニタリングなどが、マイクロファイナンス機関のベストプラクティスとして挙げられています。

マイクロファイナンス機関は、顧客保護基準が組み込まれたSPI監査を行うことで、自社の顧客保護の実践状況进行评估します。また、Cerise+SPTFが指定する格付機関から顧客保護評価を受け顧客保護認証を取得することで、インパクト投資家等に向けた対外的な説得力を高めます。五常は、グループ会社に対してClient Protection Pathway¹¹と呼ばれる顧客保護の取り組みを推進するためのロードマップへのコミットメントと、顧客保護認証の速やかな取得を求めています。五常が過半数持分を保有するグループ会社6社

のうち5社は、Client Protection Pathwayへのコミットメントを完了しています。顧客保護認証の取得プロセスは時間を要しますが、2024年3月現在、グループ会社のうち4社が顧客保護認証を取得しています。

延滞率の測定とモニタリング

マイクロファイナンス機関は、顧客の過重債務状況のモニタリングのためにPARを使用します。PARは、延滞債権がローン債権全体に占める割合で示され、通常、PAR1（1日以上延滞債権）、PAR30（30日以上延滞債権）のように、延滞日数に基づいて区別されます。

しかしながら、PARをモニタリングするだけでは、ローンの返済が延滞する前に顧客が感じる債務ストレスのレベルを評価することはできません。多くの顧客は、返済ができなくなる前に宝石や家畜といった資産を売却したり、食事や衣類の購入、医療機関の受診を切り詰めます。

毎期限通りに返済を行っている顧客も、実はやりくりに苦勞し、返済のために見えにくい犠牲を払っていることがあります。スリランカのフィナンシャル・ダイアリー調査のある参加者は、「(経済の状況が好転しても)ローンの支払いが終わるまでは自分の環境に変化はなく、生活水準は依然低いままです」「生活や収入が不安定な中でローンを返済するのは容易ではありません。時間をかければローンは返済できますが、ローンを抱えていること自体に精神的な負担があります」と語っています。

貸し手は、返済に苦勞している顧客を早期に特定し、延滞に陥る前に適切な対応を行う必要があります。MAXIMAのCEOである磯崎智弘は「顧客が抱える潜在的な問題を早い段階で特定することが大切です。見過ごしてしまうと、返済のために悪質な金融事業者から借り入れをしたり、生活水準を大幅に下げよう

10 金融包摂領域における社会・環境パフォーマンス・マネジメントをリードする非営利団体のジョイントベンチャー
<https://cerise-sptf.org/aboutus/>

11 Cerise+SPTFが提供する、マイクロファイナンス機関が顧客保護の取り組みの進捗を示すためのロードマップ

な深刻な問題に直面する可能性があります。顧客が困難な状況にある場合、柔軟に対応するようにしています。例えば、一時的なものであれば、一定期間返済額を減少させるようローンのリスケジュールを検討することもできますし、夫婦名義で借り入れた後に離婚したケースでは、ローン残高を分割することもあります」と語っています。

ローン債権の回収

過重債務は、貸し手にとっても決して望ましいものではありません。貸し手は、延滞が起こる可能性を検知したら、その原因を探るとともに、顧客への対応方針を決定します。また、再発防止のために、どのようなアクションを取るべきか検討します。

過去1年にわたり、五常のSPMチームは、顧客保護を取り巻くリスクを把握するため、五常の内部監査チームと協働してグループ会社への実査を行い、回収プロセスが適切であるかを検証しました。

実査を通じて見えてきたのは、ローンオフィサーは顧客の状況を理解した上で返済を促すのに多くの時間を割いており、回収実務のあるべき姿を心得て業務にあたっているということです。MIFIDAのローンオフィサーは「ミャンマーには、お金が底をついて困難な状況にある顧客もいます。脅すような言葉遣いは相応しくなく、丁寧な言葉遣いで返済について話をします。丁寧に話をしても返済ができない状況ならば、脅したところで返済ができる訳ではありません」と語っています。

五常のグループ会社における回収プロセスは、延滞日数や顧客の返済能力、返済意思に応じて異なります。延滞が発生して間もなければ、コールセンターのスタッフが返済期日をリマインドし、ローンオフィサーが顧客を訪問して状況を確認します。それでも延滞が続いた場合、支店長やエリア長などの責任者が顧客を訪問し、顧客の状況や返済能力・返済意思を詳しく評価します。



五常グループの顧客保護認証

延滞が1か月以上続くと、回収が容易ではない状況にあると判断し、定期的に顧客を訪問し、良好な関係を維持しながら返済について丁寧にリマインドを行います。約束した返済期日に顧客を訪問することは、顧客に返済してもらっただけでなく、経済的な困難をより詳しく理解するために重要です。病気や農作物の不作といった、中長期にわたる困難に直面している顧客に対しては、社内規程や規制当局のガイドラインに従って、返済スケジュールの変更を行う場合もあります。顧客に返済余力があるにもかかわらず返済の意思が無いと判断される場合には、延滞日数に応じて法的手続きを開始することもあります。法廷での解決は非常に長い時間を要し、延滞金額以上の費用を要する可能性があるため、顧客に対して訴訟を起こすことは稀です。

ローンオフィサーの多くは、回収プロセスにおける適切な対応を理解している一方で、顧客保護に関する規定や研修制度が十分に整っていないケースもありました。五常は、より明確な回収実務のガイドラインを策定し、グループ会社への導入に取り組んでいます。ガイドラインには「顧客訪問を行うスタッフの人数は最大何名までが適切か」「顧客が不在の場合、

顧客の家の前で何分までなら帰宅を待っていても良いか」といった具体例も網羅しています。

過重債務の要因と対策

過重債務の要因は複雑です。規制やセクターレベルでの要因（信用情報機関の有無、貸金業の登録をしていない業者の存在、国のマクロ経済状況等）は、マイクロファイナンス業界に多大な影響を与えます。

セクター全体が過重債務に陥った状況においては、責任ある融資に真剣に取り組んでいる小規模なマイクロファイナンス機関にとって、マイクロファイナンスのニーズを抱え、返済能力も十分にある顧客を発掘することは、より困難になります。五常のCOOであるギュロル・サリが「過熱する市場で進むべき道は、顧客に近づくことである」と述べているとおり、ミクロのレベルでは、地域のコミュニティと連携して、綿密な顧客情報の収集を行います。マクロのレベルでは、周辺業界も含めた他社動向の把握と、業界団体や規制当局との対話を継続します。私たちは、責任ある金融事業者として、顧客保護とリスク管理の取り組みを常に見直し、現場で浸透させていくことが求められていると考えています。

現場の声

商売熱心な農家

ミャンマーのシャン州でビジネスマインドの高い農家に出会いました。彼は農作物用の肥料購入のため、MIFIDAから300,000 ミャンマーチャットのローンを借り入れていました。これまではローンの必要は無かったものの、種や肥料の価格高騰を受け、MIFIDAからの借り入れを決意したと語っていました。

費用が高騰している中でも、農作物が可能な限り高い値段で売れるよう、彼は農作物の質にこだわっています。また、トマトのような成長の早い作物を栽培しているほか、定期的にエージェント（農作物を買い取り遠方の市場で販売するビジネスパートナー）と連絡を取ったり、インターネットで各作物の市場価格動向を調べたりして、できるだけ利益の見込める作物を栽培しています。

彼は1997年にわずか1エーカーの農地から農業を始め、その売り上げから徐々に周りの土地を買い足していき、今では8エーカーの農地を所有しています。しかし、1つの収入源では満足せず、近隣の鉱山会社で従業員として働き、また首都に住んでいる裕福な地主が所有する15エーカーの土地の管理も行っています。



ミャンマー、エーヤワディー州の船乗り。川が多い地域であるため、人々はバスと同じ感覚でボートで移動する。 /
Taejun Shin

ソーシャル・パフォーマンス・マネジメント

過重債務の状況において、ソーシャル・パフォーマンス・マネジメント（SPM）の役割は一層重要になります。五常は、国際的なフレームワークであるUSSEPM¹²に従って、グループ会社のSPMの強化に取り組んでいます。非営利団体のCerise+SPTFによって整備されたUSSEPMは、金融サービス事業者の社会的責任を体系化したもので、7つの大項目で構成されています。環境問題への関心の高まりに加え、気候変動の影響を受けるのは主に途上国の人々であることから、2022年より環境パフォーマンス管理の大項目が追加されました。金融サービス事業者や、投資家、格付機関は、デューデリジェンスや業務の改善を目的に、USSEPMに依拠した様々なツールを用いて組織におけるSPMの実践状況を評価します。

五常は、投資活動の各プロセスにおいてUSSEPMを活用しています。新規投資先候補に対しては、ビジネス・財務・法務デューデリジェンスに加えて、Cerise+SPTFが開発したALINUSツール¹³を活用したソーシャル・デューデリジェンスを行い、顧客保護を含むSPMの実践状況を評価します。投資実行後には、Client Protection Pathwayへのコミットメントと顧客保護認証の取得を求め、3年に1度以上の頻度でソーシャル・パフォーマンス監査（SPI監査）を実施します。デューデリジェンスや監査を通じて特定した課題について、アクションプランを策定し、実行に移します。例えば、取締役会レベルでのSPM委員会の設置、ソーシャルゴールの設定、インパクト調査などのデータ収集プロセスの導入・改善、取締役や経営陣、社員に対するSPMトレーニングの導入等を行って

12 金融サービス事業者が社会的に責任ある経営を行うための基準を体系化したもの <https://cerise-sptf.org/universal-standards/>

13 Cerise+SPTFが開発した、社会的および環境的投資家デューデリジェンスをサポートするツール

います。これらに加え、調査マニュアルや規程、プロセスの標準化等を通じて、グループ会社におけるSPMの実践を支援しています。



出所：Cerises + SPTFウェブサイト

2024年3月期のソーシャル・パフォーマンス監査

ミャンマーのMIFIDAとタジキスタンのHumoでSPI監査を実施しました。認定監査人¹⁴として監査資格を有する五常のメンバーが、グループ会社のSPM担当者と共に監査を行い、グループのSPI監査の質の向上に取り組んでいます。

MIFIDA

MIFIDAのSPI監査の総合スコアは60%で、グローバルベンチマークの64%と南・東南アジアベンチマークの76%を下回る結果となりました。

新型コロナと政情不安の影響で、MIFIDAの事業とその顧客は、多くの困難に直面しています。自分たちが営むビジネスが深刻な影響を受けたため以前よりも収入が減り、ローンが返済不能な状況に陥っている顧客も少なくありません。それにもかかわらず、MIFIDAには強固な倫理文化が根付いており、顧客保

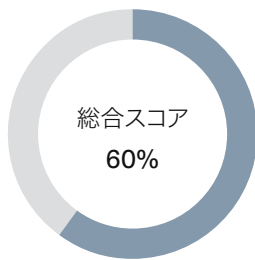
護基準が徹底して遵守されていることが分かりました。ローンオフィサーは、困難な状況にある顧客に共感し、敬意をもって接しています。返済能力の評価方法は文書化され、遵守されていました。五常のオペレーションチームと協働して導入したコールセンターとクレーム対応プロセスも、顧客にとって利用しやすい形で機能していました。

人事関連の規程には、社員に対する定期的な実地研修等の包括的な内容が文書化されており、SPI監査におけるDimension 5: 責任ある人材開発の高得点に繋がりました。一方で、長期化する政情不安により、多くの社員が士気を失い孤立を感じていることも分かりました。社員間での知見や経験の共有、チームの繋がりを感じられる機会を創出するなど、取り組みの余地があります。

Dimension 1: 社会的目標に沿った戦略と Dimension 2: 経営陣によるコミットメントは、相対的に得点が高いですが、これはSPMに関するデータを収集し結果を分析する体制が十分には整っておらず、取締役会で財務的な議論に焦点が当てられていたためです。SPMに関するデータ収集強化のため、MIFIDAは定期的な顧客満足度調査と出口調査を導入しました。また、取締役会レベルでのSPM委員会を設置し、四半期毎に社員の離職率などの調査結果や顧客からのクレーム内容等について議論しています。

MIFIDAは2022年に環境・社会ポリシーの策定や大型融資の環境リスク評価プロセスを導入し、環境への取り組みを本格的に開始しました。五常は、MIFIDAの温室効果ガス(GHG)排出量の測定や、顧客が気候変動に適応するためのグリーン・ファイナンス商品の組成を支援しています。

14 研修と実査を通じたSPI監査の経験を経て、Cerise+SPTFにより認定されます。



グローバルベンチマーク: 64%
南・東南アジアベンチマーク: 76%

認定監査人	Cheriel Neo
期間	2023年5月~10月
実査	2023年6月

Humo

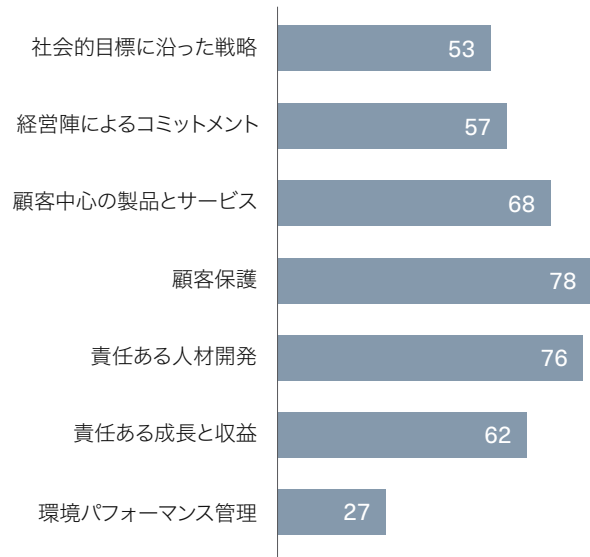
Humoにとって初となるSPI監査の総合スコアは67%で、グローバルベンチマークである64%を上回ったものの、欧州・中央アジアベンチマークの80%を下回る結果となりました。

適切な価格設定などの評価項目で構成される、Dimension 6: 責任ある成長と収益で高い評価となりました。Humoは預金の引き出し時に手数料を設けておらず、低所得者層の人々が利用しやすい預金サービスを提供しています。

Humoは環境・社会ポリシーの策定や融資における環境・社会リスク評価を実施しています。また世界銀行、国際金融公社、アジア開発銀行、ドイツ復興金融公庫、欧州復興開発銀行等の国際機関と協働し、グリーン・ファイナンス商品の提供や顧客向けの環境・社会関連のトレーニングを実施する等、Dimension 7: 環境パフォーマンス管理において大きな進歩を遂げています。今後、五常とともにGHG排出量の測定等、環境関連の取り組みを強化していく予定です。

Dimension 4: 顧客保護やDimension 5: 責任ある人材開発においても、さまざまな取り組みを行っていま

USSEPMスコア



す。例えば、顧客の過重債務を防止するため、徹底した返済能力評価プロセスを導入したり、ローンオフィサーによる過剰な営業を防止するために、業績評価基準の1つとしてPAR指標を設定しています。Humoは、顧客に対する丁寧な対応に重点を置いた回収ポリシーを策定しているほか、クレーム対応プロセスも良く機能しています。過剰な営業活動は確認されなかったものの、さらなる改善のため、支店ごとに融資件数や顧客数に上限を設ける等、顧客保護に関する取り組みを強化しています。

Humoの社員は十分な研修を受けており、Humoの社会的ミッションの達成にコミットしていることも分かりました。社員満足度調査では多くの社員が仕事に満足していましたが、給与水準に関する満足度が相対的に低いことがわかりました。理解を深めるため、今後「固定給が生活をまかなうのに十分かどうか」といった質問を、調査に追加する予定です。

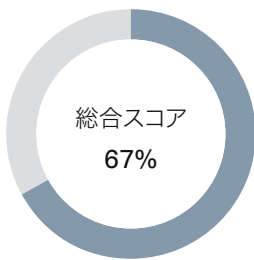
MIFIDAと同様に、Humoの経営陣や取締役は社会的ミッションに熱心である一方で、Dimension 1: 社会的目標に沿った戦略、Dimension 2: 経営陣によるコミットメント、Dimension 3: 顧客中心の製品とサービスでは比較的低い評価となりました。これは、



ヤンゴンの市場で香木を売る女性たち / Taejun Shin

SPMに関するデータの収集に改善の余地があること、取締役会レベルでのSPM委員会が設置されていないこと等によります。五常とともに、顧客満足度調

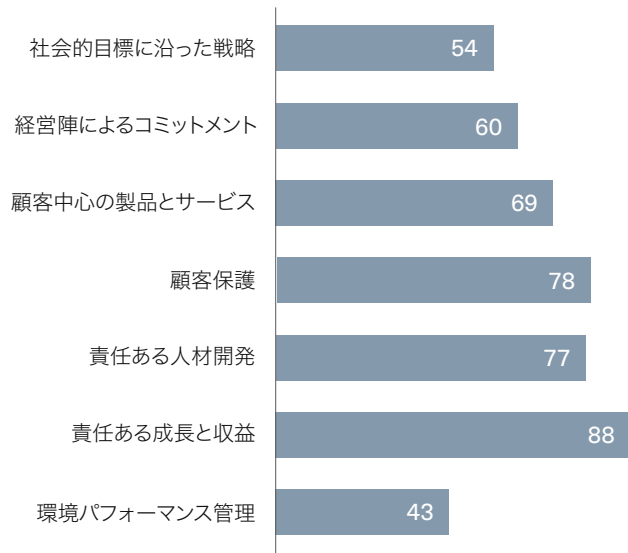
査や出口調査の実施、リスク委員会におけるSPMの議論に取り組む予定です。



グローバルベンチマーク: 64%
欧州・中央アジアベンチマーク: 80%

認定監査人	Arya Murali
期間	2023年5月~2024年3月
実査	2023年8月

USSEPMスコア



70歳の女性の顧客は、タジキスタンのドゥシャンベにあるコルボン市場で家具、クッションカバー、クルパチャ（座席として使われる伝統的な厚手の綿やウールのマットレス）を作るための織物生地を販売しています。10年前に彼女がこの事業を始めた時、複数の銀行にローンの相談を行いました。高年齢であることを理由に、検討すらしてもらえませんでした。唯一前向きに検討してくれたHumoに出会って以来10年、Humoのローンと預金サービスを利用しています。

彼女はHumoがモバイルバンキング「Humo Online」を提供していることを知っていますが、携帯電話を利用するには視力が弱いとのことで、このサービスは利用していません。毎年250,000ソモニのローンを借入れ、ウズベキスタンから原材料を購入し、縫製して市場で販売しています。商売の収益を原資に5店ものお店を開くことができ、最終的に2店を売却し家族のために2軒の家を建てました。

彼女は帳簿を付けていないため、収入と支出について正確な記録はありませんが、毎週貯蓄を行っていたと言います。最寄りのHumoの支店に2日に1度訪れ、都度少なくとも60,000ソモニを預け入れており、今では借入れを行わずに事業を拡大できるだけの貯蓄があります。息子2人、娘1人、夫と暮らしていますが、子供たちは全員教育を受けて育ち、貯蓄用の口座も保有しています。



ミャンマー、エーヤワディー州に暮らす家族。
この日は、仏教寺院の行事に参加した。/
Taejun Shin

イノベーション

pasio

若手起業家向け金融デジタルイノベーション

2024年3月期、五常は、金融包摂のデジタルイニシアティブ「Pasioプログラム」を開始しました。カタールのドーハに拠点を置く Silatech（世界中の若者の雇用機会創出と起業を促進する非営利団体）から助成を受けています。Pasioは18～35歳の若手起業家を対象に、ビジネススキルの教育機会を組み合わせた事業向けローンや、オンライン上のコミュニティプラットフォームをはじめとしたデジタルツールを提供しています。

Pasioは、金融及びデジタルリテラシー向上の機会を提供することで、生計向上を目指す若手起業家をサポートしています。デジタルツール上のオンラインマーケットで、商売を行うデジタルストアを開設することができるのも特徴です。顧客の約90%は女性で、そのほとんどにとってPasioが初めてのデジタルツールです。

PasioはカンボジアのMAXIMA、インドのPrayas、スリランカのSejayaにおいて展開されており、2024年8月時点で6.3万人の顧客に利用されています。

夢のための貯蓄

あるスリランカに暮らす28歳の女性は、定職にはついておらず、薬学を学ぶという夢からかけ離れた状況にありました。ビジネスで成功した親戚の影響を受けて、Sejayaから借り入れたローンを元手に自宅でキノコを栽培する事業を始めました。彼女はわずか4か月で事業を軌道に乗せることができ、毎月の所得も大幅に向上しました。Pasioコミュニティで得たビジネスの知見をもとに事業を拡大させ、薬学の学位取得に向けた貯蓄もできるようになりました。Pasioアプリを活用することで、取引の管理が容易になり、生産性が上がったといいます。



起業家へのキャリアチェンジ

別の31歳の女性は、工場勤務から自分の織物店を始めるという大きなキャリア転換を決意しました。経済的な自立を目指して、Sejayaからローンを借り入れて起業家としての道を歩み始めました。織物店の事業が成功したことを契機に、彼女はPasioコミュニティでビジネス機会を模索し、手作りの木製食器の販売を始めたことで収入が増加しました。コミュニティから得られる知見を活用して、彼女は今も事業を拡大しています。



上下：販売する商品の説明をするPasioの顧客

成果と課題

2024年4月、五常とSilatechはスリランカでPasioプログラムの現地実査を行いました。Pasioは、スリランカでは先進的なデジタルローンであり、(1)手頃な価格、(2)追加手数料等のない明瞭な料金体系、(3)アプリやウェブサイトの使いやすさなど、顧客にとって有益なサービスであることが確認できました。一方で、過疎地の人々にアクセスしづらいこと、携帯電話の所有率が低い地域で利用されづらいことなど、課題も分かってきました。

Silatechのアーネスト・デュベ氏は「この現地訪問を経て、Pasioは、私たちが世界中で行っている100を超えるプロジェクトのなかで、最も成功しているものの1つであると確信しました」と語っています。五常のCOOで、Pasioプログラムの責任者であるギュロル・サリは「Pasioはその独自性と成長性で、五常のミッションの実現に貢献します。スリランカにおけるデジタルローンの先進事例であることに加え、マイクロファイナンスとビジネススキル教育を組み合

わせることで、ユニークな価値を創出することができると信じています。

私たちの顧客の大多数は農村部に暮らしており、通常オンラインマーケットへのアクセスがありません。Pasioプログラムでは、プラットフォームから簡単にオンラインマーケットにアクセスし、商品やサービスの紹介ページを作成することができます。他のPasio利用者や、都市部の人々への販売機会が増えることで、顧客の生計向上に貢献することができます。また、顧客の多くは18～35歳の女性ですが、Pasioのローンを活用して世帯を支えていることから、家庭におけるジェンダーバランスの向上にも寄与しています」と述べています。

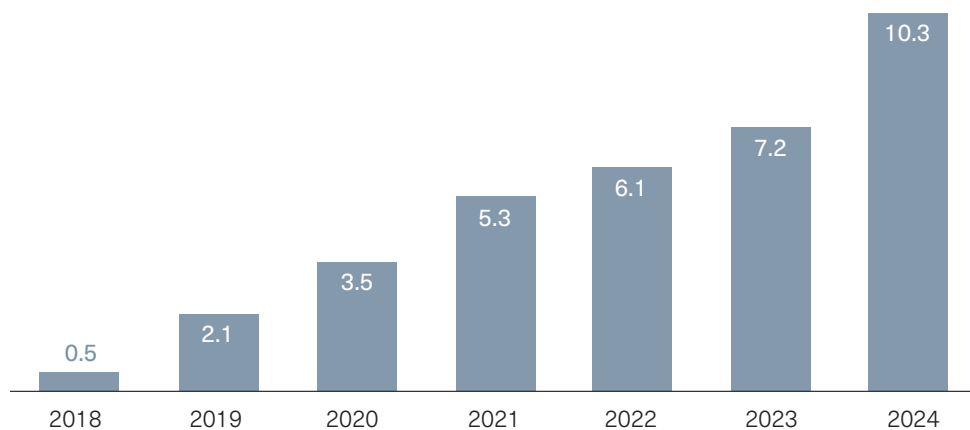
今後は、プログラムの認知度向上や過疎地へのアクセスといった課題に対処し、サービスの改善や新たな地域への展開に取り組みます。Pasioプログラムの詳細については、ウェブサイトをご覧ください。(https://www.pasio.io/)



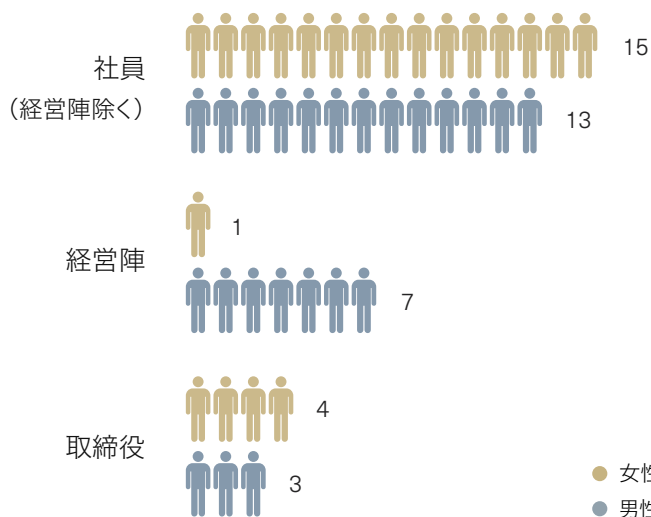
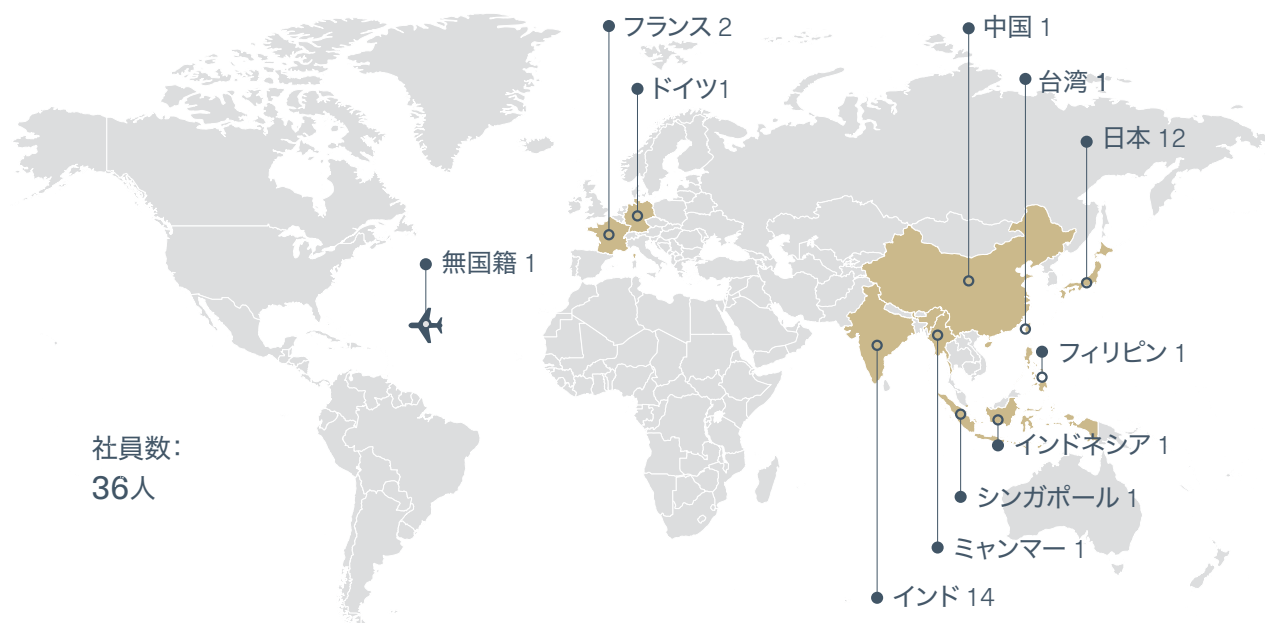
社員

事業の成長に伴い、五常グループの社員数は2024年3月末時点で1万人となりました(連結ベース)。顧客との頻繁な対面でのコミュニケーションによって成り立つマイクロファイナンスにおいて、社員のウェルビーイングは顧客サービスの質に直結します。五常はダイバーシティの推進と、ミッションの達成にモチベーションを感じる職場環境の醸成を通じて、社員のウェルビーイング向上に取り組んでいます。

連結社員数(千人)



持株会社社員の国籍とジェンダー



多様性のある職場

五常は創業当初からダイバーシティを推進しています。36名の持株会社の社員は、11か国の国籍で構成されており、最大の国籍はインドとなりました。インドに多くの顧客を抱える私たちにとって、インド人社員の割合が増えることは自然な流れです。

2024年3月末時点で、7名の取締役のうち4名が女性です。五常の女性社員の比率は、2023年3月期の31%から大幅に増加し44%となりました。ダイバー

シティを重視した採用活動に注力した結果、バランスの取れた男女比が実現しました。しかしながら、8名で構成される経営陣のうち女性は1名のみで、経営陣の多様性の偏りを改善すべく、女性比率の向上を目指しています。

五常グループ全体の女性社員の比率は13%¹⁵で、これは社員の大多数を占めるローンオフィサーの多くが男性であることに起因しています。ローンオフィサーは現金を持ってバイクで移動することが多く、

15 連結ベース (ただしSATYA Micro Housing及びPrayasを除く)

女性には危険であると考えられてきたためですが、一部のグループ会社は安全対策を講じて、女性ローンオフィサーの採用を開始しました。男女平等の観点に加え、96%を占める女性顧客にとって、女性のローンオフィサーは親しみやすいだろうという点で、関係構築におけるポジティブな影響が期待できます。グループ会社の経営陣における女性社員の比率は29%¹⁵で、各社の重要なポジションで女性が活躍しています。

楽しくやりがいのある職場

2023年3月期の五常の社員満足度調査では「同僚と働くのが楽しい」「五常はビジョンに沿って行動している」「五常で働くことに誇りを持っている」「自分の仕事に対して十分な裁量がある」といった項目で高いスコアとなりました。2024年3月期は、「部署を超えた協働が十分に行われている」「経営陣が戦略や優先順位について目線が揃っている」「研修に参加する機会が十分にある」等の項目で、前年度対比で大幅な改善が見られました。2023年3月期に低スコアだった項目に対する改善策を講じた結果、職場における幸福度は71%から96%へ大幅に改善しました。しかし、ワークライフバランスは、前回よりも低いスコアとなりました。

また、社員間の交流機会を増やし、社員同士の協働を促進することに注力しました。オンラインゲームを楽

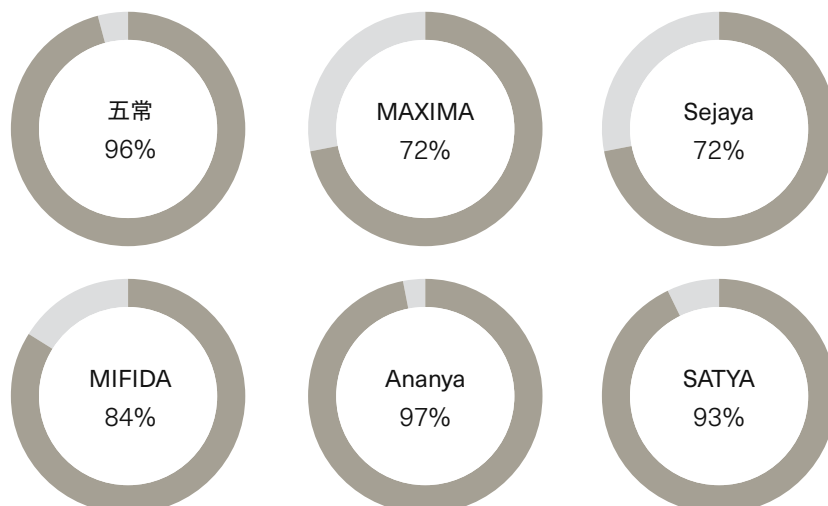
しむ「Fun@Work」や、個人的な原体験について社内でも共有しあう「Power of One」といった施策と並行して、研修とスキルアップにも重点を置きました。社員それぞれのスキル開発計画の作成やそれに合わせた研修プログラムの受講を推奨しています。また、職場の安全、AIの活用、ダイバーシティ&インクルージョンの推進、セクシャル・ハラスメントの防止、マネーロンダリングの防止、マネジメントスキル等、様々な企業研修を行いました。

ベストプラクティスの共有

グループ会社との連携を深め、知見の共有を行う機会を増やすことにも注力してきました。グループ各社の人事担当者とミーティングを隔月で実施し、研修、社員のモチベーション向上、心身の健康促進等、社員のウェルビーイング向上に繋がるようなトピックについて議論を重ね、ベストプラクティスを共有しています。

2023年6月、取締役やグループ各社のCEOを含めた、五常メンバー全員でのグループオフサイトイベントを開催しました。オフサイトは、株主や社員を含むあらゆるステークホルダーにとって、グループ会社と接点を持ち現地の活動を知る重要な機会です。グループの一体感を高め、五常の行動規範の理解を深めるための書道ワークショップも開催しました。

社員満足度調査 (2024年3月期)





ミャンマーのエーヤワディー州に続く道 /
Taejun Shin

環境

持続可能な環境への道筋

気候変動はかつてないスピードで進んでいます。世界各地で気温上昇や気象の変化、自然災害の頻発等のニュースを目にする機会が増えています。残念なことに、今後5年から10年にかけて最も気候変動の影響を受けるのは、私たちの顧客の8割以上を占める、途上国の農村部の人々であると言われています。例えば、降雨パターンや気温の変動が大きくなると、顧客の多くが従事している農業に影響を与えます。干ばつや洪水等の異常気象は、農業生産性の低下を招き、食料不安や収入減にもつながります。土砂崩れや洪水、暴風雨は家屋の倒壊や、やむを得ない移住につながる場合もあります。

したがって、環境面でどのように責任を果たしていくべきかは、五常グループにとって重要な問いです。どうすれば環境へのネガティブな影響を最小限に留め、顧客の気候変動への適応を支援できるでしょうか。

2023年3月、五常は環境ポリシーと環境に関連した目標を達成するためのロードマップを策定しました。(1) 温室効果ガス (GHG) 排出量の測定・削減、(2) 投資プロセスにおける環境への配慮の追加、(3) 環境へのネガティブな影響を軽減し、顧客の気候変動適応を支援するための金融サービスの提供、という3つの重点分野で構成されています。2024年3月期は、環境への責任を果たすべく、これらの取り組みを推進しました。

環境へのインパクトの定量化

2024年3月期も、五常グループはGHG排出量の測定を実施しました。2023年8月、五常グループのSPM担当者を招いたカンファレンスを開催し、GHG排出量測定ツールの利用を始め、環境に関連したトピックについて議論を深めました。グループ会社のうち、MAXIMA、Ananya及びHumoにおけるGHG排出量を測定しました。Ananyaは、本社の排出量に

加え、ローンオフィサーの移動など支店レベルの排出量も対象としています。より広い範囲で排出量を測定することで、事業活動が環境に及ぼす影響をより正確に把握することを目指しています。今後、グルー

プ会社の主要業務に伴うGHG排出量の測定データを収集し、目標の設定と具体的な排出量削減に取り組みます。

2024年3月期 GHG 排出量

(kg CO2eq)

	スコープ1	スコープ2	スコープ3
五常	0	4,821	84,808
MAXIMA (本社)	961	5,346	37
Ananya (本社・支店)	209	4,200	43,641
Humo (本社)	675	778	127

GHG プロトコル¹⁶のスコープ1は、自社が直接排出したGHGを指します。五常グループにおいては、自社所有の車両を使った移動に伴うGHG排出量をスコープ1として扱いました。また、スコープ2は他社から供給されたエネルギーの利用に伴う間接的な排出を指すため、電気の利用によるGHG排出量を測定しています。スコープ3は、社外車両を使用した出張、通勤、紙などのオフィス消耗品に関連するGHG排出量を対象としています。顧客の営む事業活動に伴うGHGの排出量は、顧客の事業が幅広く、また分散しているために正確に測定を行うことが難しいことから、現時点では対象としていません。代わりに、五常グループはローン審査時に環境・社会スクリーニングを組み込むことで、顧客の事業の環境リスクを評価・モニタリングしています。

2023年11月、持株会社である五常は、環境ポリシーとロードマップの社内研修を実施しました。経費精算システムを活用してGHG排出量の測定を行うことに加えて、オフィスないしは在宅での「グリーンな働き方」についても活発な議論がなされました。また、業務外での環境問題に対する社員一人ひとりの取り

組みを共有する機会を設けるなど、環境意識の向上にも取り組んでいます。

五常グループにおける環境イニシアティブ

2024年3月期、五常グループは様々なステークホルダーとの関わりを通じて、環境保護への取り組みを行いました。

SATYAは第三者評価機関であるAgents For ImpactからA評価を受けました。同機関の評価ツールであるAFISARは、対象組織のサステナビリティ・パフォーマンスがどの程度SDGsと整合しているかを評価するものです。AFISAR評価委員会によると、包括的な環境・社会ポリシーが策定されていること、ローン審査に環境・社会リスク評価が盛り込まれていること、全社員を対象に環境意識に関する研修を実施するなど、全てのステークホルダーが持続可能な環境の実現に取り組んでいることが高評価に繋がりました。

また、SATYAは異常気象における事業継続計画や、災害対策計画を策定するなど、気候変動リスクの対処にも取り組んでいます。今後は、五常とともに、事業

16 1998年に持続可能な開発のための世界経済人会議(WBCSD)と世界資源研究所(WRI)によって共同で招集された、企業の会計とGHG排出量報告の国際基準

活動に伴う環境へのネガティブな影響を軽減するための具体的な目標設定に取り組む予定です。

五常のグループ会社は、環境問題に配慮したローン商品も提供しています。MAXIMAは、Water.org（安全な水と衛生設備の利用を推進する国際的な非営利団体）と協働して、WASHローンを提供しています。WASHローンは、トイレや汲み上げ井戸、貯水槽といった設備を備えるために使われ、衛生環境の改善、水利用の効率化を図ることで無駄遣いを減らすことができます。廃棄物の管理の改善や環境汚染の低減にも役立ちます。2023年12月時点で、MAXIMAは400件以上のWASHローンを提供しています。SATYAも、WASHローンに加えて、電動リキシャの購入に用途を制限したローンや、LED電球やIHクッキングヒーター等のエネルギー効率の良い家電を購入するためのローンといった、幅広いグリーン・ファイナンス商品を提供しています。Humoは、Green Economy Financing Facility (GEFF)¹⁷から、2019年と2022年に続いて3百万米ドルの融資を受け、グリーン・ファイナンス商品を提供しており、気候変動の緩和・適応技術の開発支援を受けています。

緩和から適応へ

気候変動は顧客の生活を脅かし、したがって五常の長期目標の達成にとっても障壁となります。環境問題は顧客の日々の生活に影響を与え、家計の逼迫を招き、顧客の財務基盤を脅かしかねません。災害などの有事を乗り越えるため、顧客の経済的なレジリエンスを向上させることが重要です。

五常は、外部コンサルタントと共同で、顧客の気候変動への適応を支援する施策の検討をはじめました。まずは、五常グループの顧客の特性やニーズ、組織の強みを分析し、重点領域の特定に取り組んでいます。顧客の暮らす地域は様々で、多様な環境問題に直面しています。スリランカのSejaya、インドのSATYA、タジキスタンのHumoにおいて、それぞれの気候変動リスクを評価しました。過去に発生した異常気象や国別のトレンドに基づいて、各社の主要な気候変動リスクを洗い出し、これらのリスクに対する弱点を支店レベルで特定しています。今後は、気候変動に顧客がどのように適応することができるかを議論し、これを支援するために私たちが取り得る具体的な施策を検討し、実行に移していきます。

17 欧州復興開発銀行とGreen Climate Fundによる50百万米ドルのプログラム



2023年6月、株主イベントにて

インパクト委員会議長より

本インパクトレポートの最後に、社外取締役であるイグナシオ・マス・リボからのメッセージをご紹介します。金融包摂、デジタルファイナンスの専門家であり、デジタル通貨・決済の研修を開発する非営利団体デジタルフロンティア研究所の共同創業者で、2015年から2020年まで同研究所のエグゼクティブディレクターを務めました。以前は、ビル&メリンダ・ゲイツ財団や世界銀行グループの貧困層支援諮問機関(CGAP)で役職を歴任しました。

五常は、金融包摂を通じた社会的インパクトの創出に努めており、2024年3月末時点で240万人の顧客に金融サービスを提供しています。五常の特筆すべき点は、実践・測定・思考の3つのステップで、社会的インパクトを日々追求していることでしょう。実践においては、顧客保護の各種規程やプロセスを標準化し、信頼されるサービスの提供に努めています。次に測定においては、各種調査を行いベンチマークと比較することによって、現場の実態を把握しています。最後に、これら実践と測定によって得られた情報をもとに、顧客のエンパワメントとコミュニティの持続可能性に資するようなインサイトを生み出すことを目指し、思考します。これら3つのステップについては、本インパクトレポートでもよくお伝えできたのではないかと思います。

社会的インパクトの追求は、長い旅路のようなもので、「共感」がこの道のりを歩む原動力になります。インパクトを数字で容易に測れるものであると考えている限り、達成することも持続させることもできないと、私は考えています。思い込みに異議を唱える謙虚

さを持ち、顧客が物事をどのように見て、何に感化され何に懸念を抱くのか、ということに日々立ち返らなければなりません。自分とは全く異なる環境に暮らす人々が、どのように判断を下し物事に対応しているかを理解し始めた時に初めて、社会的インパクトの旅路の入口に立つことができます。本インパクトレポートは「共感」をもとにして顧客のことを真摯に理解しようとしている五常の姿勢が良く表されています。

私はスチュアート・ラザフォードの引退に伴い、後任として五常の社外取締役及びインパクト委員会の議長を務めることとなり、今ここにメッセージを書いています。本インパクトレポートは五常の活動と学びが密度濃く簡潔に纏まったものとなっています。五常と連携してグループ会社が積極的に取り組んでくれたおかげで、私たちの社会的インパクトの取り組みはより一層進みました。五常のメンバーが社会的インパクトの創出に没頭できるよう努めてきた前議長スチュアートの多大な貢献にも感謝したいと思います。

社会的インパクトを達成するには、財務、非財務それぞれの目標の実現に必要な時間軸を理解し、適切な意思決定を行う必要があります。マイクロファイナンス機関の株主として、五常はグループ会社を通じて間接的に社会的インパクトを創出しています。この間接的な手法は「私たちの活動による貢献は何なのか？」という問いに常に向き合い続けることを意味する一方で、直接的な手法に比べて、より多くの国のより多くの人々へのアクセスを可能にします。五常は、大規模なインパクトを創出するためには、グループ会社との緊密で長期的な関係性が必須だと考えています。



過重債務が問題になっているカンボジアの家庭の子どもたち。
家計は厳しいが、笑顔で遊んでいた。 /
Taejun Shin

これは、過半数以上の株式を保有し、中長期的に成長にコミットすることを意味します。そして、社会的インパクトを意思決定の中心に据え、予算の策定に財務・非財務それぞれの目標を組み込み、財務管理を行います。また、調査においては、比較可能性を担保する定量的な方法と、理解と共感を生むストーリーをはじめとした定性的な方法の両方を通じて、現場で起こっている現実を評価する方法を模索し続けていく必要があります。

本レポートは、五常や世界各国のミッションドリブンなマイクロファイナンス機関が、どのような目的で何をしようとしているのかを、改めて想起させてくれるでしょう。また、財務的な目標と非財務的な目標はともに、最終的には顧客の中長期的な利益を実現するための両輪である、ということ思い出させてくれるかもしれません。

このレポートを読んだ皆さんに、よりよい未来のために「社会的インパクトの創出に協力したい」と思って頂けたら幸いです。

略語一覧

AFISAR = Agents for Impact Sustainability Alignment Rating (第三者評価機関Agents for Impactが使用する評価ツール)

GHG = greenhouse gas (温室効果ガス)

GRI = Global Reporting Initiative (グローバル・レポーター・イニシアティブ)

SME = Small and Medium Enterprises (中小企業)

SPI = Social Performance Indicators (ソーシャル・パフォーマンス指標)

SPM = Social Performance Management (ソーシャル・パフォーマンス・マネジメント)

PAR = Portfolio At Risk (延滞債権比率)

USSEPM = Universal Standards of Social and Environmental Performance Management (ソーシャル・環境・パフォーマンス・マネジメントのフレームワーク)

WASH = water, sanitation and hygiene (WASHローン=水へのアクセスと公衆衛生の向上のためのローン)

データポイント

本レポートで開示する各指標の掲載個所と、関連するSDGsターゲット及びGRIスタンダードは以下の通りです。一部の指標はGRIスタンダードに対応していません。

ステークホルダー	インパクト指標	ページ番号	SDGsターゲット	GRIスタンダード
顧客	Number of lending clients (融資顧客数)	8	1 / 8 / 10	203-2
顧客	Female clients as percentage of total lending clients (女性の顧客割合)	8	1 / 5 / 10	203-2
顧客	Rural clients as percentage of total lending clients (農村部の顧客割合)	8	1 / 10	203-2
顧客	Number of savings clients (預金顧客数)	8	1 / 8 / 10	203-2
顧客	Voluntary savings clients as percentage of total savings clients (任意預金比率)	8	1 / 8 / 10	203-2
顧客	Clients accessing finance for the first time (はじめて金融サービスを利用する顧客)	8	1	203-2
顧客	Gross loan portfolio (営業貸付金)	9	1 / 8 / 10	201-1
顧客	Exit survey results (出口調査結果)	23	1 / 10	
顧客	Client satisfaction survey results (顧客満足度調査結果)	24	1 / 10	
顧客	SPI audit results (SPI監査結果)	32	1 / 10	
社員	Number of Gojo Group employees (五常グループの社員数)	39	16	401-1

ステークホルダー	インパクト指標	ページ番号	SDGs ターゲット	GRI スタンダード
社員	Number of female and male members at Gojo (五常社員の女性・男性の数)	40	5	405-1
社員	Nationalities of Gojo members (五常社員の国籍)	40	16	405-1
社員	Female employees as percentage of total Gojo Group employees (五常グループ社員の女性比率)	40	5	405-1
社員	Employee satisfaction survey results (社員満足度調査)	41	16	404-2
社員	Programs for employee upskilling (社員研修)	41	16	305-1
環境	Direct (Scope 1) GHG emissions (GHG 排出量 (スコープ1))	43	13	305-1
環境	Energy indirect (Scope 2) GHG emissions (GHG 排出量 (スコープ2))	43	13	305-2
環境	Other indirect (Scope 3) GHG emissions (GHG 排出量 (スコープ3))	43	13	305-3

執筆協力者（アルファベット順）:

Gojo Group: Arisa Oba / Arya Murali / Cheriel Neo / Dayan Edirisinghe /
Gürol Michael Sari / Haruna Tanaka / Himanshu Kumar / Ignacio Mas-Ribo /
Jessy Daccache / Jitendra Pal / Kusum KC / Mi Liu / Marco Giancotti /
Mayu Ochiai / Mercyline Manoj / Monika Chopra / Rania Manayra /
Ryo Satake / Saidkomron Najmiddinov / Shraddha Kumari /
Sim Soupheakna / Soe Wai Aung / Sohil Shah/ Taejun Shin /
Takao Takahashi / Tomohiro Isozaki / Yoshinari Noguchi

株主からのメッセージ: 大山 卓也

デザイン: 山田 明加

問い合わせ先:

田中はる奈
info@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
五常グループと提携を希望される方はぜひ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

<https://gojo.co/>

© Images: Gojo & Company Inc

© Gojo & Company, Inc, 2024. All rights reserved.

