

Impact Report

2025年7月

Contents

慎 泰俊より	2
ビジョン、ミッション、Guiding Principles	4
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
グローバル展開	14
南・東南アジア	16
中央アジア・コーカサス	19
サブサハラ・アフリカ	25
インパクト創出の取り組み	28
社会環境パフォーマンス	37
社員	43
環境	50
社外取締役 クシャマ・フェルナンデスより	54

慎 泰俊より

物心がついてから、冷戦の終了、アメリカ同時多発テロ事件とその後の戦争、世界金融危機、東日本大震災、そして新型コロナウィルスのパンデミックを経験してきた私ですが、現在ほど未来に対して不安を抱いている時期はなかったように思います。というのも、現在私たちが直面している問題は、突発的・一時的なものではなく、長年積み重なってきた各種のトレンドの結果生じているものだからです。

グローバリゼーションは五常が活動する途上国においては技術移転や所得向上をもたらし、多くの国の経済成長を後押ししましたが、それは先進国内の格差を拡大させる要因になりました。LLM (Large Language Model) はいよいよ実用化できる水準になり、これからのホワイトカラー労働者の仕事は大きく変容するでしょう。具体的には、機械の傍らにいたブルーカラー労働者と同じように、AIの傍らにいたホワイトカラー労働者が激増することになると思います。そして、それは先進国内の格差をより拡大させるでしょう。

多くの人々の怨嗟の声を受け、またソーシャルメディアによる民意操作に対して十分な対応を取れていない選挙制度のゆえに、多くの国でポピュリズム政権が台頭しています。加えて、パックス・アメリカナが終わりを告げようとするなかで、力による現状変更が日常的なものである世界がまた戻ろうとしています。排外主義は強くなり、財政に占める軍事費の支出のGDP比は冷戦終了後最大となり、気候変動抑制の声は小さくなり、途上国支援の予算は削減されています。

今ほど希望を語るのが難しい時代は、少なくともこの半世紀ではなかったと思います。しかしながら、希望というのは、そのような時代にこそ語る価値のあるものです。なぜなら、希望を持つことによって、私たちはよりよい未来を思い描き、それを実現しようとする意志が生まれ、物事は改善していくからです。私は、常に絶望するよりは希望を持つ人間でいたいと思います。



Humoの顧客とその子どもたち。建設現場で働いている時に
壁が崩れて怪我を負った / Taejun Shin

世界の課題は数多くありますが、ひとりの人間や企業が全てを解決することはできません。大切なことは一隅を照らすことであり、私たちは数多くある世界の課題のうち、グローバルな金融包摂に取り組んでいます。テクノロジーがここまで発達し移転可能になっている現在においては、歴史上初めて、世界中の人々が手頃で有益な金融サービスを利用できる世界をつくるのが夢ではなくなりました。

去年創業から10周年を迎えた五常は、民間版の世界銀行をつくるための基本方針を明確にすることができました。展開する各国において、進取の気性と使命感の両方を有したマーケットリーダーになることによって、当社は財務的成果と社会・環境的成果の両立を実現することができると確信するようになりました。現実はまだ理想に程遠いですが、この基本路線に従い、私たちは今後の事業展開をしていくつもりです。

そのような観点から、このレポートは、今回は私たちが展開している各国について書くことにしました。お読み頂ければ幸いです。

Taejun



Humoの顧客とその息子と孫たち。他の息子たちは
海外で働いている / Taejun Shin

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

世界中に金融包摂を届ける

Guiding Principles

五常・アンド・カンパニー（以下、五常）のGuiding Principles（行動規範）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原則と首尾一貫を謳っています。

すべての社内規程はGuiding Principlesの下にあり、すべての活動がGuiding Principlesに沿うものにな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」に由来します。これらの価値観を現代の視点から解釈し、意思決定や日々の仕事の指針にします。

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



Sejaya の顧客の母親 / Taejun Shin

ハイライト

五常は世界中に金融包摂を届けることをミッションに掲げ、手頃で有益な金融サービスを提供しています。2025年3月期は、昨年度の5か国から14か国へと大きく事業を拡大しました。現在、五常グループおよび主な投資先の顧客数は340万人で、昨年度から42%増加しました。厳しい市場環境の中、インド事業の融資残高は縮小しましたが、その他のグループ会社は、新たな投資先も含めて大きく成長を遂げました。

事業の拡大と多角化に伴い、私たちの顧客層にも変化が見られました。2025年3月時点で、顧客の73%が女性であり、67%が農村部に住んでいます。中央アジアやアフリカへの展開により、それぞれ昨年度より比率が減少しました。

2025年3月期、五常はアフリカおよびジョージアに初めて進出し、私たちのミッションの実現にまた一歩近づくことができました。本レポートでは、私たちが展開する地域のマイクロファイナンスの多様な現状に焦点を当てています。現地でのマイクロファイナンス業界の発展と依然として残る課題の両面を紹介

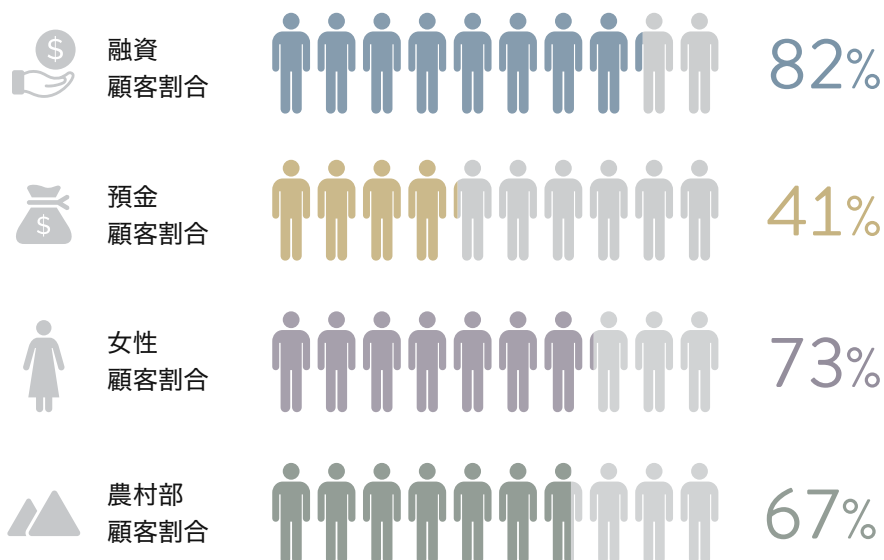
し、私たちの事業が現場にもたらす影響を浮き彫りにしています。このレポートを通じて、読者の皆様が現場に立ち会っているかのように、各地域のマイクロファイナンスの実態や顧客の暮らしを感じ取っていただければ幸いです。

こうしたグループの拡大を支えるために、今年度は各種フレームワークの整備や認証の取得など、五常の基盤を強化することに力を注ぎました。2025年1月にはB Corp認証を取得し、高水準の社会環境パフォーマンス、透明性、説明責任へのコミットメントを改めて示しました。長年のインパクトへの取り組みに最新の顧客に関する知見を反映するため、顧客インパクト・フレームワークの見直しも行いました。本レポートの「インパクト創出の取り組み」でより詳しくご紹介しています。

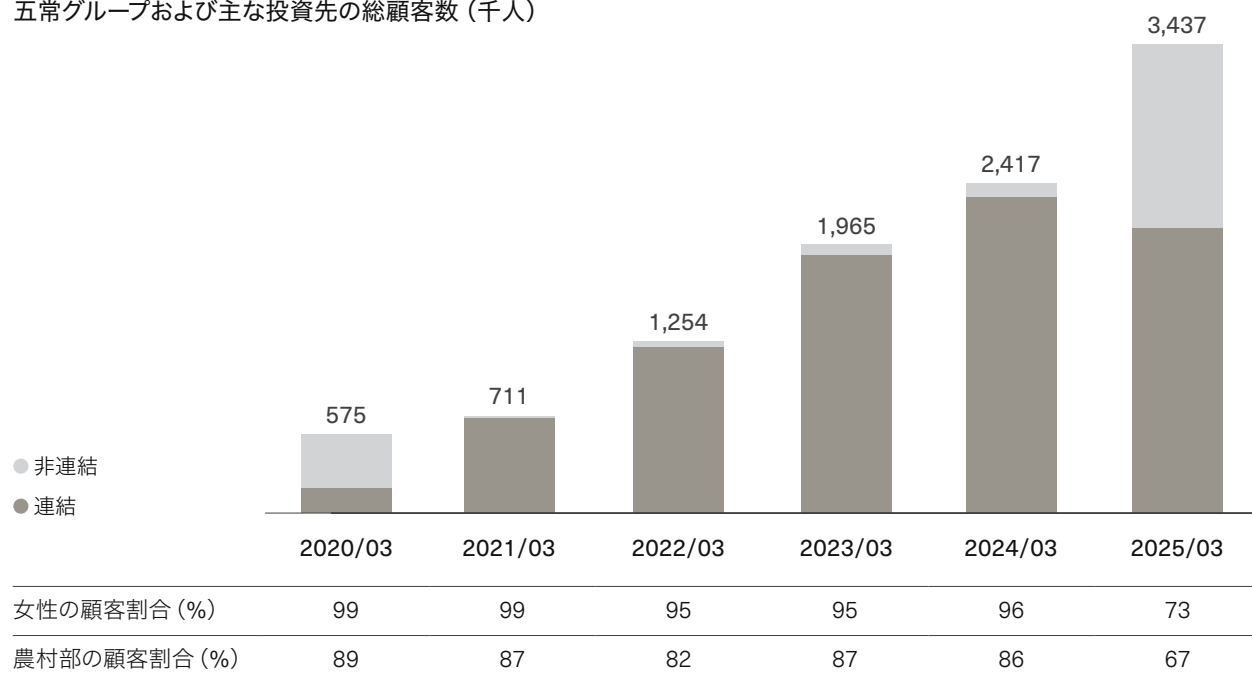
また、今年度はグループ会社の社員も含めたさまざまなステークホルダーの視点を通じて、私たちの事業、価値観、そしてインパクトをより包括的に紹介しています。ぜひ、2025年3月期の五常の取り組みとインパクトについてご覧ください。

数字で見るインパクト

五常グループおよび主な投資先¹の総顧客数は**340万人**です（2025年3月末時点）。



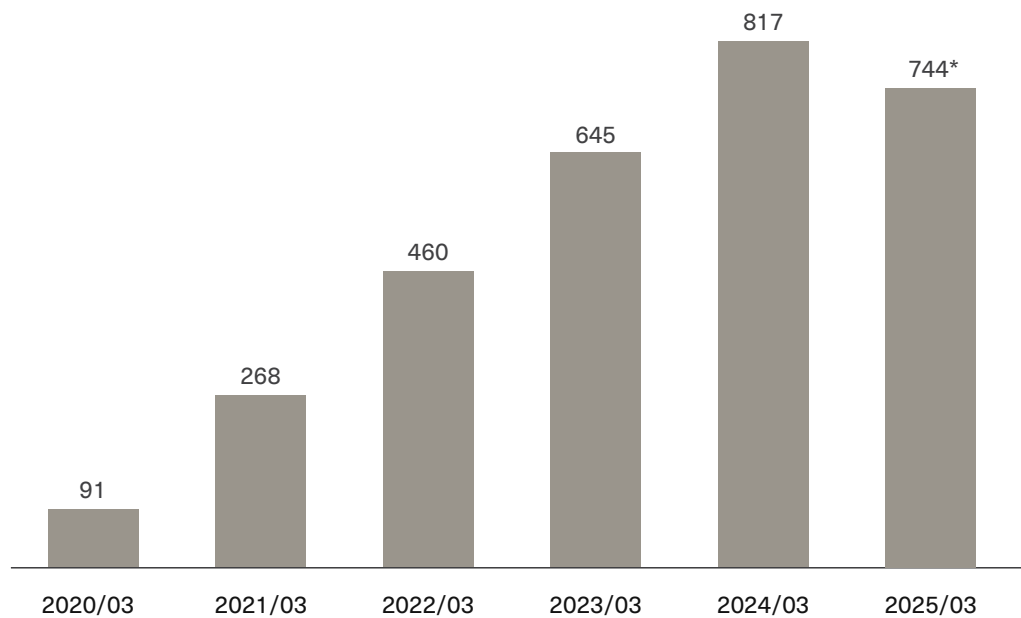
五常グループおよび主な投資先の総顧客数（千人）



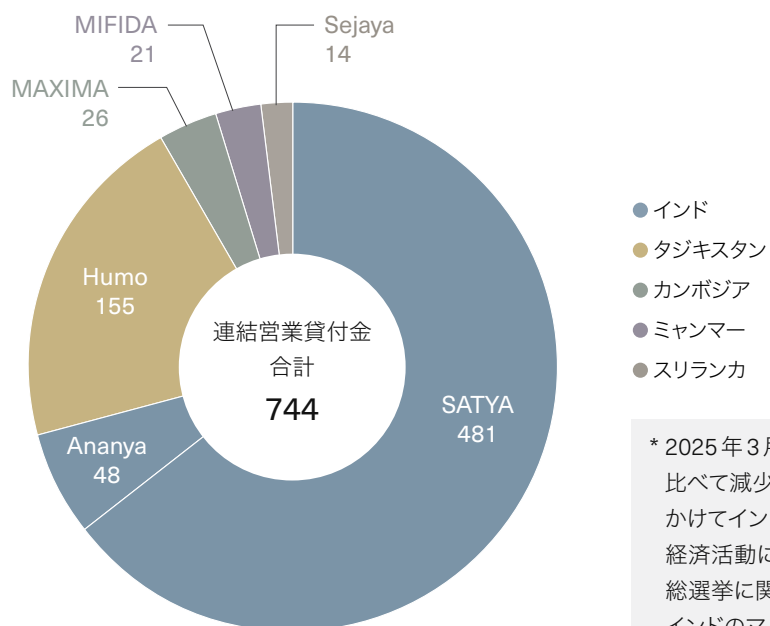
- ・ 2022/03以前の顧客数に含まれるHumoの顧客数は融資のみ
- ・ 2024/03以前の女性および農村部の顧客割合は融資のみ

¹ Ananyaの法人顧客、Loan Frame、Aviom、MyShubhLife、UNLEASHの顧客を除く、五常グループ（連結子会社、持分法適用会社）および主な投資先の顧客数の合算（重複を除く）。

連結営業貸付金（百万米ドル）



グループ会社別内訳（百万米ドル）



- インド
- タジキスタン
- カンボジア
- ミャンマー
- スリランカ

* 2025年3月期の連結営業貸付金は、2024年3月期と比べて減少しました。これは、2024年5月から6月にかけてインドで発生した深刻な熱波が、当社顧客の経済活動に大きな影響を与えたこと、さらにインドの総選挙に関連した混乱が重なったことが主な要因です。インドのマイクロファイナンス市場全体でも、延滞の増加と貸付実行額の減少傾向が続いています。

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設立または出資し、その成長を通じて金融包摂を実現します。五常グループは2025年3月末時点で、持株会社の五常と、12の連結子会社（うち3社はグループ管理のための機能子会社）、および6社の持分法適用会社で構成されています。さらに、4社に対して少数株主として出資しています。グループ会社は少額融資や少額預

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収入を得ており、五常は、グループ会社から配当や手数料を収入として得ています。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の導入、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。



五常のグループ会社および主な投資先

2014年8月



MAXIMA Microfinance Plc. (カンボジア)

顧客数：10千人

持分比率：100.0%（連結子会社）

MAXIMAは、主に農村部の低所得世帯や中小零細事業者を対象に、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。30ドルという少額から、さまざまな用途に使えるローンを提供しています。2018年より顧客保護認証を取得しており、2025年1月に直近のソーシャル・パフォーマンス監査（SPI監査）²を実施しました。

2015年2月



Sejaya Micro Credit Limited (スリランカ)

顧客数：97千人

持分比率：100.0%（連結子会社）

Sejayaは、2015年に五常が設立し、貧困の削減や雇用の創出、生計向上を目指して、グループローンや事業ローンなどの金融サービスを提供しています。2024年から担保性預金の取り扱いを始めました。スリランカで中央銀行からマイクロファイナンス機関として認可を受けている4社のひとつです。2022年にSPI監査を実施しています。また、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 Company Limited (MIFIDA) (ミャンマー)

顧客数：62千人

持分比率：85.7%（連結子会社）

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、事業ローンや教育ローン、緊急ローンおよび預金を提供しています。女性や農村部の個人事業主が主な対象顧客です。政情不安が続く中でも顧客保護を継続的に改善しており、2023年にはSPI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 Private Limited (インド)

リテール顧客数：130千人（Prayasを含む）／法人顧客数：6社

持分比率：95.8%（連結子会社）

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層をつなぎ、持続可能で包括的なインパクトの創出を目指しています。マイクロファイナンス機関や農業組合、中小企業向けに融資と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。2024年にSPI監査を実施しました。

2018年7月



SATYA MicroCapital Limited (インド)

顧客数：1,424千人（SATYA Micro Housingを含む）

持分比率：70.7%（連結子会社）

SATYAは、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。加えて、子会社であるSATYA Micro Housing Finance Private Limitedは、郊外および農村部の中低所得層を対象に住宅ローンを提供しています。2022年にSPI監査を実施し、2023年に顧客保護認証のゴールド評価を得ています。

2 国際組織であるCERISE+SPTFが提供するSocial Performance Indicators (SPI) ツールを用いて実施される社会環境パフォーマンスの監査です。

2019年12月



Loan Frame Technologies Pte. Ltd. (インド)

法人顧客数：1,269社

持分比率：26.3% (持分法適用会社)

Loan Frameは、インドで銀行融資を受けにくい中小企業向けに、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を組み合わせて解析し、融資の審査を行います。全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



CJSC MDO Humo (タジキスタン)

顧客数：358千人

持分比率：97.0% (連結子会社)

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。農村部の人々や中小零細事業者に、ローン、預金、送金に加えて、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SPI監査を実施しました。

2024年6月



Baobab S.A.S (アフリカ)

顧客数：551千人

持分比率：16.4% (投資先 (非連結))

Baobabは、ブルキナファソ、コンゴ民主共和国、コートジボワール、マダガスカル、マリ、ナイジェリア、セネガルを含むアフリカ7か国に展開しています。少額ローンから中小企業ローンまで幅広い金融商品を提供しています。ローンに加えて、預金、決済、保険も提供しており、顧客の経済的安定を支えています。

2024年11月



CJSC Bank Arvand (タジキスタン)

顧客数：312千人

持分比率：9.0% (投資先 (非連結))

Arvandは、2019年に銀行免許を取得した、タジキスタンで4番目に大きい金融機関です。低所得世帯や中小零細事業者が収入を増やし、生活水準を向上させるための無担保ローンを提供しています。また、ローンに加えて、預金、送金、オンラインバンキング、外貨両替、カード、資金管理ソリューションなど幅広い金融サービスを展開しています。

2024年12月



JSC Credo Bank (ジョージア)

顧客数：492千人

持分比率：16.8% (持分法適用会社)

Credoは、ジョージアで5番目に大きい商業銀行です。2017年に銀行免許を取得し、マイクロファイナンス機関から本格的な商業銀行へ転換しました。対面とデジタルを組み合わせ、多様なニーズに応える金融サービスを提供しています。

セネガル

人口*	1,800万
一人あたりGDP**	\$1,706
口座保有率***	56%



ジョージア

人口	400万
一人あたりGDP	\$8,284
口座保有率	70%



タジキスタン

人口	1,000万
一人あたりGDP	\$1,161
口座保有率	39%



マリ

人口	2,400万
一人あたりGDP	\$869
口座保有率	44%



ブルキナファソ

人口	2,300万
一人あたりGDP	\$883
口座保有率	36%



インド

人口	14億3,800万
一人あたりGDP	\$2,481
口座保有率	78%



コンゴ民主共和国

人口	1億500万
一人あたりGDP	\$628
口座保有率	27%



コートジボワール

人口	3,200万
一人あたりGDP	\$2,531
口座保有率	51%



スリランカ

人口	2,200万
一人あたりGDP	\$3,828
口座保有率	89%



ミャンマー

人口	5,400万
一人あたりGDP	\$1,233
口座保有率	48%



カンボジア

人口	1,700万
一人あたりGDP	\$2,430
口座保有率	33%



ナイジェリア

人口	2億2,800万
一人あたりGDP	\$1,597
口座保有率	45%



マダガスカル

人口	3,100万
一人あたりGDP	\$506
口座保有率	26%



*人口（World Bank 2023）
**一人あたりGDP（World Bank 2023）
***口座保有率（World Bank Global Findex Database 2021）



アイヤワディでパゴダを建設するための資金を募る僧侶と弟子 / Taejun Shin

南・東南アジア

インドの農村部で水牛に餌を与えている40歳の女性があります。彼女の水牛はマイクロファイナンス機関で借りた少額融資を元手に購入したものです。インド南東に位置する島国、スリランカに目を向けると、そこには香辛料の香りが漂う道路脇で小さな飲食店を営む夫婦があります。彼らは提供する品数を増やすためにジューサーを購入する資金として少額融資を活用しました。さらに、ベンガル湾を越えて北東へ移動すると、そこはミャンマーです。農村部に住む個人事業主が伝統衣装のロンジーを織っています。彼女は少額融資を受けて原材料を追加購入しました。ミャンマーからインドシナ半島を南東へ移動すると、カンボジアがあります。そこでは運送業を拡大しようとしているドライバーが、裁縫工場で働く労働者を送迎するミニバンを購入するために、やはり少額融資を活用しています。

これらは、五常が事業を展開している南・東南アジアに暮らす顧客の姿です。2014年にカンボジアに初めて進出し、その後5年間で4か国に事業を展開し、今では合計15億人³が暮らす地域にサービスを提供しています。そのうちインドは、14億人を抱える世界でも人口の多い国です。これらの国々はいずれも低所得国であり、一人あたり国民総所得（GNI）は、ミャンマーで1,250ドル⁴、スリランカで3,620ドルと低い水準です。五常はこの地域に進出することで、人々の生活にインパクトをもたらすことを目指してきました。

南・東南アジアにおける金融包摂の状況は着実に進展していますが、依然として課題も残されています。南アジアでは、口座保有率が向上しており、2021年時点で68%⁵に達しました。一方で、多くのASEAN諸国を含む東アジア・太平洋地域（中国を除く）の口座保有率は59%にとどまっています。

3 以降、人口のデータは世界銀行 2023（人口）を用います。

4 以降、GNIのデータは世界銀行 2023（一人あたりGNI）を用います。

5 以降、口座保有率のデータは世界銀行 Global Findex Database 2021を用います。



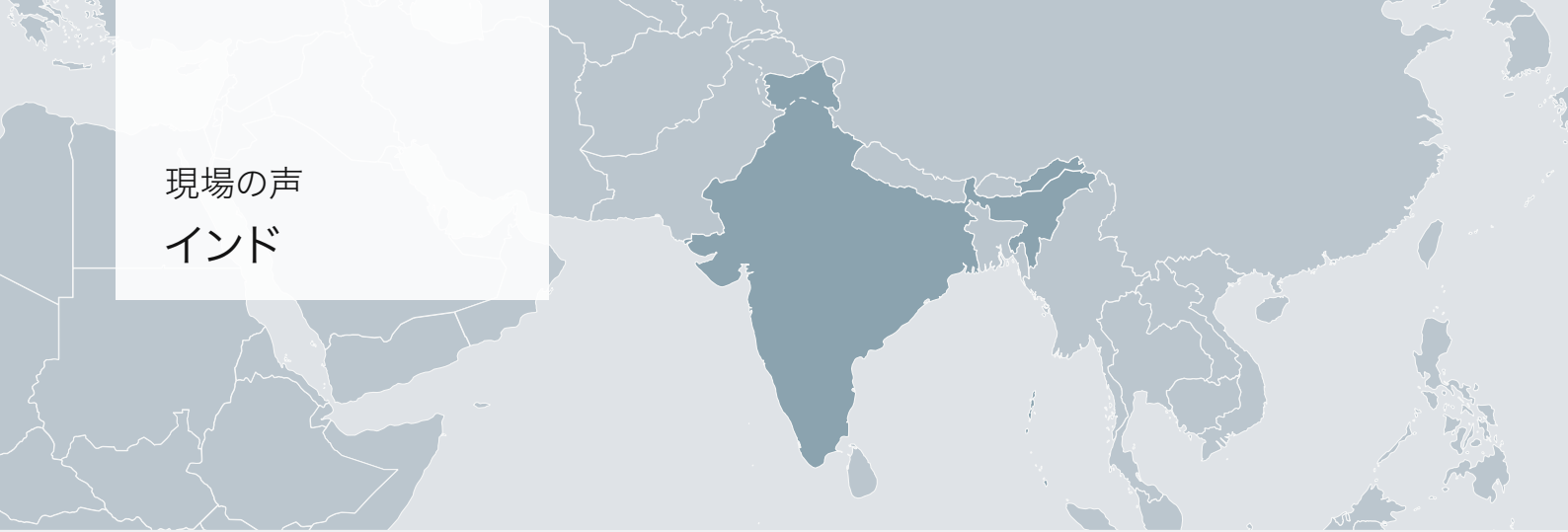
少額融資で購入したミシンを使って服を作る
Sejayaの顧客 / Taejun Shin

金融アクセスが課題となっている地域において、マイクロファイナンスはフォーマルな金融サービスの第一歩としての役割を担っています。1970年代のバングラデシュにおけるグラミン銀行の取り組みに触発され、マイクロファイナンスの概念はインドで根付き始めました。その後、1990年代にはカンボジアやミャンマーでも始まり、スリランカではより緩やかな形で浸透していきました。国によってそのスピードは異なるものの、マイクロファイナンス機関の各国政府による規制整備は、2000～2010年代から進んできました。

現在でも、インドやスリランカにおいては、近隣住民によるグループのメンバーが互いの返済を保証することで融資を受けるグループ融資⁶のモデルが、個人向け融資とともに広く普及しています。一方で、カンボジアやミャンマーでは、個人向け融資がより一般的になってきています。また、従来型の現金を扱うモデルも依然として重要な役割を果たしていますが、特にカンボジアやインドではデジタル金融サービスへの移行が進みつつあります。

この地域のマイクロファイナンスの実情や顧客の暮らしをより詳しく知るために、ここではインドの顧客の実例をご紹介します。

6 グループ融資は、互助グループの構成員に対して、各自が事業を営むのに必要な資金を融資します。グループの構成員は、他の構成員の返済義務に対して連帯責任を負います。



現場の声 インド

ヤギを飼う女性を襲った思いがけない災難

ラージャスターン州アルワル地区のインドラダ村に住む24歳の女性、サントラ（仮名）は建設現場で日雇い労働者として働いていた夫が6か月前に重傷を負い、収入を失ったことで、深刻な経済危機に直面しました。家族の唯一の収入源が断たれたため、サントラは家庭を支えるために自ら立ち上がるしかありませんでした。

彼女は小規模な酪農ビジネスを始めるために、Prayasの融資グループに加入させてほしいと近隣住民に申し出ました。彼女の強い意志と粘り強さは周囲の共感を呼び、グループの同意と融資審査を経て、サントラには4万ルピー（約465ドル）の融資が実行されました。

サントラは融資を活用してヤギを購入し、その乳を市場で売ることによって生計を立て、着実に返済を始めました。彼女はグループリーダーのギータさんの自宅で開かれる融資グループの定例会にも欠かさず参加していました。定例会は、5人の女性たちが砂の上の敷物に並んで座って行われます。地域の慣習にならう、女性たちは色鮮やかなサリーで頭を覆います。ローンオフィサーは彼女たちの正面に座り、出席を取りながら毎月の返済額を回収します。返済は現金またはQRコード決済で行われ、時には夫や子どもたちがやり方を教える場面も見られます。

ところが、ある日サントラは定例会を欠席し、融資の返済も止まりました。心配したローンオフィサーがグループのメンバーに事情を尋ねると、彼女たちは口々に叫びました。「Sher ne uske bakri kha liye, Saab!（虎が彼女のヤギを食べてしまったのよ!）」

なんと、近くのアラヴァリ丘陵から降りてきた野生の虎がサントラのヤギを襲い、彼女の唯一の収入源が失われてしまったのです。この損失は彼女に経済的にも精神的にも大きな打撃を与えました。

それでも彼女は諦めませんでした。ローンオフィサーが自宅を訪れると、彼女は落ち着いた様子で事件を認め、静かな決意をもって「2か月後の収穫期に農業労働をして返済を再開したい」と語りました。

この話は、農村部の人々が自然災害や予期せぬ生計手段の喪失といったショックにいかに脆弱であるかを思い起こさせてくれます。不運な出来事に遭遇しながらも、サントラは逆境の中で希望を捨てずに前を向いています。



ジョージアの首都トビリシ、2024年 / Taejun Shin

中央アジア・コーカサス

南・東南アジアから少し離れると、ヒンドークシュ山脈の北部にはタジキスタンが、またカスピ海を越えた西にはジョージアがあります。

タジキスタンでは、祖国とロシアを行き来している人々をよく見かけます。息子や兄弟、夫たちはモスクワまたはノヴォシビルスクへ出稼ぎに行き、村に残り生計を立てる女性たちに仕送りをします。人で溢れるホジェンドの日曜市場では、朝7時から木製のテーブルの上にリンゴを積み上げている女性の姿が見られます。その隣には、カーテン用の布を売る女性があり、さらにその隣では近くの村から相乗りタクシーで運んできた絨毯を広げて売る女性もいます。

さらに西へ、ジョージアの丘陵地帯へ目を向けてみましょう。そこにはカヘティ地方でブドウの手入れをするワイン生産者の姿があり、家族で養蜂業を営む人々や観光シーズンの到来を待ちながら民宿を切り盛りする夫婦もいます。

タジキスタンの小規模事業主は金融アクセスの欠如により大きな制約を抱えています。タジキスタンの口座保有率は2014年において11%と低く、こうした課題に対応するために、主にNGOを中心としてマイクロファイナンスが始まりました。当初は法的な枠組みも整備されていませんでしたが、徐々に規制の整備も始まり、銀行と同様に預金の提供を行う預金取扱マイクロファイナンス機関という業態も成立しました。結果、2021年には口座保有率は39%へと上昇しました。



トルコから輸入した果物をトビリシで販売する
Credoの顧客 / Taejun Shin

一方、ジョージアのマイクロファイナンスのあゆみは少し異なります。同国の人口は少ないものの経済的には相対的に豊かで、一人あたりGDPはタジキスタンの1,160ドル⁷に比べ8,280ドル超と大きな差があります。また、成人の70%が口座を保有しており、金融包摂もはるかに進んでいます。2017年の改革により規制が強化され、現在は預金を含めた幅広いサービスを提供できるマイクロバンクが主流となっています。

タジキスタンとジョージアにおけるマイクロファイナンスは主に個人向け融資が中心となっています。これは、グループ融資がまだ主流である南アジアとは対照的です。両国では、大規模なマイクロファイナンス機関が預金サービスを提供しており、顧客は長期的な経済的安定を築くことが可能です。また、前

述のとおり祖国とロシアを行き来する人々も多く、送金もこの地域の顧客にとって欠くことのできないサービスです。

小規模事業主は過酷な気候にも影響を受けます。タジキスタンやジョージアでは近年、異常な気温が農業や交通に影響を与え、雹や洪水が農地に被害をもたらしています。このような予期せぬ出来事は小規模事業主が在庫や収入を一瞬にして失くしてしまう原因となり得ます。マイクロファイナンス機関は、融資に加えて預金や保険などを提供することで、このような顧客のリスクを軽減し、レジリエンス向上への寄与を目指しています。

ジョージアで実際に気候変動の影響を受けた顧客をご紹介します。

⁷ 以降、GDPのデータは世界銀行 2023（一人あたりGDP）を用います。



現場の声 ジョージア

気候変動がブドウ農家にもたらした影響

「ワインのゆりかご」として知られているカヘティ地方は、名高いジョージアワインを生み出すブドウ畑が点在する地域です。その地に暮らすギオルギ（仮名）もまた、ブドウと小麦畑を営んでいました。しかし2023年、彼はブドウを収穫することもワインを醸造することもできませんでした。その年彼はそれまでとは異なる肥料を試しましたが、それが裏目に出てブドウの60%を失いました。さらに追い打ちをかけるように、9月には激しい雹が襲い、残っていた作物も全て失われてしまいました。

ギオルギは、トラクターと種を購入するために、年利22%、返済期間2年の農業ローン1万3,500ラリ（約5,000ドル）をCredoから受けていました。その際に自然災害に備えるために、作物保険を融資に付帯した形で契約していました。しかし保険会社は、被害が新しい肥料の使用によるものか、雹によるものかを判別できないという理由で補償を却下しました。

その年、ブドウの収穫を完全に失ったギオルギは返済に苦しみました。彼は5ヘクタールの小麦畑に最後の希望を託しましたが、収穫はあったもののロシアから大量に流入した安価な小麦の影響で、安い価格での販売を強いられました。

それでも彼は、一度も返済を滞らせることはありませんでした。ロシアで働く息子の仕送りと、自らの貯金を切り崩し、なんとか期日通りに返済を続けました。枯れたブドウの木と空っぽの畑が損失を語っていましたが、ギオルギは諦めずに事業を継続しています。



ショイラのビジョン：Arvandの23年間にわたるインパクトと成長の軌跡

ショイラ・ソディコワ

MicroInvest Microloan Fund, LLC MDO “Arvand”の創設メンバーのひとりであり、その後23年にわたりキャリアを重ね、現在はCJSC Bank “Arvand”の会長兼CEOを務める。金融機関におけるジェンダー平等の推進が評価され欧州復興開発銀行による「Women in Business 2014」賞、タジキスタンの金融セクター発展への顕著な貢献が評価されソグド州地方政府局による「Best Entrepreneur 2019」賞をはじめとする、複数の国際的な賞を受賞。

——ショイラさん、本日はお時間をいただきありがとうございます。まずは、マイクロファイナンスの分野でのご経験について伺いたいと思います。どのようにマイクロファイナンス業界でのキャリアをスタートさせたのでしょうか。

初めて就職したのも、マイクロファイナンスに関わったのも Arvandが最初ではありませんでした。まだ学生だった1988年から99年にかけて、現物融資に取り組む小さなプロジェクトに関わりました。収入がなかったり、配偶者を亡くした女性たちを対象にグループ融資モデルを用いて小麦の種を配布したのです。対象者は特定の地域から選ばれ、次の収穫期には種で返済してもらい、それをまた次の人たちに回すという形でした。まさに草の根活動でしたが、これがマイクロファイナンスとの最初の関わりです。

その後数年間は別のプロジェクトにも関わっていましたが、再びマイクロファイナンスの世界に戻り、そこから23年間この分野に携わっています。

——23年間とは、かなり長い道のりですね。

本当に長い期間ですが、正直、同じ場所でこんなにも長い間働いたという実感がありません。23年前の Arvandは今日の Arvandとは全く違います。当時社員は12名しかいませんでしたが、現在は954名のチームです。法的には業態も変わって銀行となり、より広い地域に進出し、提供する商品も各段に増えました。

私はよく Arvandの初期の顧客のひとりを思い出します。彼女の夫はロシアに出稼ぎに行きましたが

残念なことに消息を絶ち、彼女はひとりで幼い子ども3人を抱えて生活する必要がありました。専業主婦だった彼女は収入がありませんでした。そこで彼女は家にあったわずかな小麦粉を使って、ノンというタジキスタンの伝統的なパンを作り、市場で売り始めたのです。最初は1日にたった2個しか作れませんでした。Arvandから融資を受け、小麦粉を仕入れ、生産量を増やしていったのです。本当に賢く、遅い人でした。

23年経っても私たちのミッションは変わりません。確かに私たちは昔とは違い銀行としてより大きな事業を営む顧客と仕事をしていますが、このような人々もいまだに金融アクセスに課題を抱えていると実感しています。ちょうど3か月前、ある女性起業家が、国から大口注文を受けて安定した利益を出している縫製店を営んでいるのに、伝統的な銀行では信用してもらえず、大きな融資が受けられないと話してくれました。

金融包摂の完全な実現にはまだ至っていませんが、私が最も誇りに思うのは、金融サービスが届きにくい人々、特に女性や農村部の方々を支えるという、私たちの原点となる想いを失っていないことです。現在、私たちの顧客の75%が農村部に居住し、30%が低所得層にあたります。この使命感は今も私たちの中にしっかりと根付いています。

——Arvandが零細事業者から中小企業へと融資の対象を拡大してきたことがよく伝わってきます。このような成長を実現できるチームをどのように築き上げたのでしょうか。Arvandは、女性のリーダーも多く活躍されていることが特徴的です。多様性があり、社会的インパクトを生み出すという強い使命感に満ちた企業文化をどのように根付かせていったのか教えてください。

私自身のこれまでの経験が少なからず影響を与えてきたのではないかと考えています。キャリアと家庭の両立はできる、という自分自身の能力を信じていました。私はArvandで働きながら結婚し、3人の子ど

もを育てました。そして同じようにArvandでは他の女性リーダーたちも家庭と仕事の両立を実現しています。そうした姿を見て、若い女性メンバーたちも勇気づけられたと思いますし、Arvandは女性が成長し専門性を高められる場所だ、というメッセージを社会に対しても発信できていたのではないのでしょうか。

また、最初の数年間は私たちにとって非常に幸運な時期でもありました。当時は失業率が高く、公務員の給与も低かったため、多くの優秀な人材をローンオフィサーや会計といったポジションに迎えることができたのです。マイクロファイナンスという新しい分野で社会的意義のある仕事ができるという期待もArvandに加わるきっかけになったと思います。

そしてもうひとつ重要だったのは、株主の皆さんが私たちに寄せてくれた信頼です。ArvandはNGOとして設立され、その後株式会社となりましたが、株主たちは私たちの力を信じ、自分たちで未来を切り拓くことを任せてくれました。その上で、ミッションに対しての責任が求められました。初期メンバーの多くは、ミッションを実現することに強い責任感を持っており、組織の成長とともに彼ら彼女ら自身もシニアリーダーへと成長していきました。

——これまでの道のりで、特に大きな困難はどんなことでしたか。そして今直面している課題にはどんなものがありますか。

もちろん、これまでにいくつもの困難を経験してきました。中でも2008年は特に厳しい時期でした。当時、私たちは米ドルとタジキスタンソモニの両方の貸し出しを行っていたのですが、ソモニが大幅に下落したことでドル建てで融資を受けていた顧客は返済が難しくなり、大きな延滞リスクが生まれました。この時、私たちは非常に重要な教訓を得ました。為替リスクを顧客に背負わせてはいけないということです。この経験をきっかけに、私たちは預金も取り扱う金融機関への移行を決断し、外貨取引ライセンスを取得することで為替リスクをヘッジできる体制を整えました。

「私が最も誇りに思うのは、金融サービスが届きにくい人々、特に女性や農村部の方々を支えるという、私たちの原点となる想いを失っていないことです。」

もうひとつ業界を大きく揺るがした事件は、タジキスタンの預金取扱高の約6割を占めていた2つの銀行が破綻したことです。この出来事によって、多くの顧客が大切な預金を失い、金融機関に対する不信感が強まりました。一度失った信頼を取り戻すのは非常に難しいことです。

こうした信用問題は現在も続いており、特にデジタル取引に対する顧客の信頼を築く上で課題となっています。そのためには、Arvandをはじめとする金融機関がデジタル取引においても顧客保護を徹底する必要があります。同時に業界全体への信頼を維持するためには、規制強化も不可欠だと考えています。

——おっしゃる通りですね。今こそ顧客保護が求められていると私も感じています。最後に伺いたいのですが、これからの数年間で最も楽しみにしていることや期待していることは何でしょうか。

これから先、銀行としてデジタル化やESGの推進に取り組みながら、新たな課題に立ち向かっていくことも楽しみです。今一番期待しているのはタジキスタンの若者たちがもつ圧倒的な可能性です！ Arvandとしてより多くの若い顧客にサービスを届け、人材を雇用していくことが必要であり、そのためには私たちのアプローチを根本的に見直す必要があります。彼ら彼女らのニーズに応えていくのはとてもやりがいがあり、同時にチャレンジングでもあります。未来は若者の手の中にあると感じているからこそ、私たちはその一步一步に寄り添い、全力で支えていきたいと思っています。

——本当にワクワクするお話でした。ショイラさんのお話を伺いながらマハトマ・ガンジーの有名な言葉「世の中に変化を求めるなら、あなた自身がその変化そのものになりなさい」という一節を思い出しました。力強いリーダーシップとArvandのあゆみを共有してくださり、本当にありがとうございました。



ダカールのスンベディウン工芸市場で工芸品店を営む
Baobabの顧客 / Baobab

サブサハラ・アフリカ

アフリカ大陸へ目を移します。五常は現在、出資先であるBaobabを通じて、ブルキナファソ、コンゴ民主共和国、コートジボワール、マダガスカル、マリ、ナイジェリア、セネガルの7か国で金融包摂を広げています。これらの国々は、言語、歴史、金融の発展段階がそれぞれ異なりますが、共通しているのはいずれの国でも多くの人々が銀行サービスから取り残されているという現実です。

マリの首都バマコでは、道路脇のトレーラーでバイクを修理し、現金で支払いを受け取る整備士の姿があります。コートジボワールの農村では、ピーナッツ売りの女性が非常時のために硬貨を布に包んで大切にしています。マダガスカルでは、お金を貯めて卸売業者からお米をまとめて買い、それを玄関先でカップ単位にして売って現金収入を得ている家族がいます。こうした話は特別なものではありません。この地域の多くの人々は金融機関に頼らずに、現金で収入を得て、貯め、使っています。

これは中小零細事業者にも当てはまります。一定以上の年商があり社員を複数雇用しているような企業であれば、銀行からの融資は簡単に受けられると思うかもしれませんが、良い条件で望ましい金額の融資を銀行から受けることは、そう簡単ではありません。

サブサハラ全体で、金融機関やモバイルマネー事業者の口座を保有している成人は55%です。五常が展開している国の中では、セネガルが56%と最も高い一方で、マダガスカルでは26%と低い水準です。これらの国々の農村部の人々は、地域の貯蓄グループといった手段を使っています。

この地域のマイクロファイナンスは、それぞれの国において伝統的でインフォーマルな金融活動を土台として発展してきました。ナイジェリアでは、エススと呼ばれる、グループのメンバーが資金を出し合いそこから融資を順番に受ける、伝統的な貯蓄グループが何世紀にもわたって形成されていました。これは

銀行が広まるずっと前から地域金融の基盤を形成していました。セネガルやマリでは、1980年代に国際的なドナー支援によって協同組合モデルが広がり、特に農村部を対象とした取り組みが進みました。コンゴ民主共和国では、植民地時代の協同組合が、1990年代の経済自由化を経て融資を提供する金融機関へと発展しました。

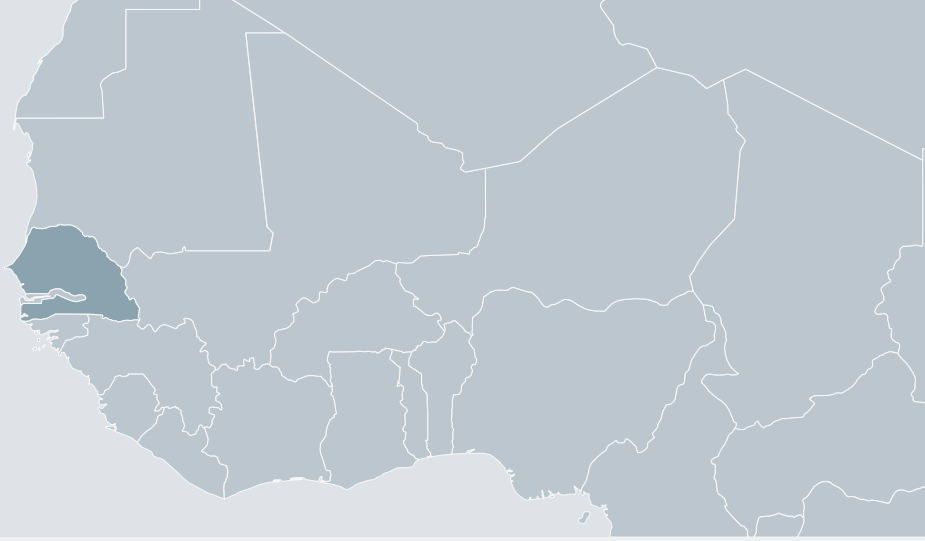
マイクロファイナンスの成熟度は国によって異なります。ブルキナファソやコンゴ民主共和国では、多くの金融事業者がいまだに正式な認可を受けずに運営しており、規制当局による監督が十分に行き届いていないのが現状です。マダガスカルとマリでは、規制当局による監督が不十分であることに加え、金融機関自体の運営能力の低さといった問題がセクター全体の成長を妨げています。ナイジェリアでは、マイクロファイナンスのセクターは確立されていますが、インフレなどの経済不安が貸し手と借り手の双方にとって不確実性を高めています。また、コートジボワールやセネガルのようにモバイルマネーの普及によって金融アクセスが改善している国でも、農村部では現金に頼って家計をやりくりしている人が多数を占めています。

金融サービスへのアクセスが改善されてきた一方で、顧客の緊急事態への対応力はいまだに弱い状況です。FinDev Gateway⁸によると、サブサハラ地域の成人のうち、緊急時に30日以内に無理なく資金を用意できると答えた人はわずか14%で、世界平均の32%の半分以上にとどまっています。また、多くの利用者が業者や親族を介して口座にアクセスしており、業界全体のリテラシーの欠如という課題も浮き彫りになっています。

五常がアフリカに進出した背景には、多くの国で金融アクセスが人々のニーズに追いついていない、という単純で切実な現実があります。マイクロファイナンス機関には、地域に根ざした知見はあるものの、継続的に人々にサービスを届けるための資金やインフラが不足しています。五常の目標は、こうした市場において顧客に質の高いサービスを提供することです。出資先であるBaobabは、個人向けのサービスを提供するだけでなく、事業を拡大するのに必要な融資を受けられていない中小零細事業者向けにも金融サービスを提供しています。その実例を見てみましょう。

8 <https://www.findevgateway.org/region/financial-inclusion-sub-saharan-africa>

現場の声 セネガル



海外からの直接仕入れへの挑戦

セネガルのルフィスク出身のアマドゥ（仮名）は、過去26年にわたり着実に事業を拡大してきた事業主です。1998年に事業を始め、現在ではホームウェアや化粧品を扱う5つの店舗を展開し、社員を複数名雇用しています。小売にとどまらず、ダカールの倉庫を拠点に地域全体に商品を供給する卸売業も展開しています。2022年には、年間売上が1億フラン（約16万ドル）を超えるなど、長年にわたる努力が実を結んでいます。

アマドゥは妻と3歳・6歳の子どもとともに暮らしています。これまでは現地の卸業者から商品を仕入れていましたが、妻が高い利益が得られる中国からの直接仕入れを提案しました。その一言が転機となり、彼らはBaobabと出会います。

Baobabはアマドゥの妻に融資の提案をし、それを契機として、アマドゥは初めてBaobabから500万フラン（約8,000ドル）を借りました。それを元手に妻は中国に向かい商品を仕入れました。さらに、もともと大手銀行に預金していましたが、Baobabの預金が高金利であることを知り、全額をBaobabに移したといます。

この融資により、中間業者を介さずに一部の仕入れができるようになり、利益率は向上し商品の多様化にも成功しました。アマドゥのビジネスは、今まさに次のステージへと進化しようとしています。

インパクト創出の取り組み

五常は社会にインパクトをもたらすことを目的に設立されました。経営上の意思決定を行う際、インパクトは常にその中心にありましたが、事業の成長に伴って、その具体的な取り組みの中身は変化してきた点もあります。設立当初は、比較的実行計画が立てやすい顧客保護や、社会環境パフォーマンス管理（Social and Environmental Performance Management、SEPM）を進めていましたが、近年ではより難易度の高い取り組みも進んでいます。例えば、低所得世帯の生活を詳細に追うフィナンシャル・ダイアリー調査⁹では、五常が提供する商品やサービスが顧客の生活にどのような変化をもたらしているのかについて探ってい

ます。また、社員や環境といった顧客以外のステークホルダーへのインパクトについても報告を始めました。これらは、顧客へのインパクトの最大化に貢献するものと考えています。五常では、独自に開発したさまざまなフレームワークを用いるとともに、外部認証の取得にも取り組んでいます。以下にインパクトに関するフレームワーク、ポリシー、プロジェクト、そして認証制度の概要を示します。

ここからは、刷新した顧客インパクト・フレームワークと、B Corp 認証取得までのあゆみについてご紹介します。

インパクト測定・SEPMで用いるツール

	業務プロセス		
	マイクロファイナンス機関への 出資	マイクロファイナンス機関の 運営	ポジティブなインパクトの 創出
フレームワーク	ALINUS	USSEPM B Impact Assessment	顧客インパクト・フレームワーク
ポリシー	投資ポリシー	SEPM ポリシー 環境ポリシー	n/a
プロジェクト	ソーシャル・デューデリジェンス	SPI 監査	60 Decibels MFI Index フィナンシャル・ダイアリー
認証	（関連する認証や評価を参照）	顧客保護認証 B Corp	n/a

⁹ フィナンシャル・ダイアリー調査は、日々のお金の出入りを記録し分析することで、低所得層の人々の家計のやりくり、実際の暮らしぶりについて知ろうとする、五常にとって重要な定量調査のひとつです。2025年3月時点で、カンボジアとスリランカで調査を行いました。



ダカールのファス地区でサロンの事業を展開している
Baobabの顧客 / Baobab

新たな顧客インパクト・フレームワーク

顧客インパクト測定の変遷

手頃で有益な金融サービスを顧客に提供する上で、顧客の商品・サービス体験を把握することは重要です。五常のインパクトチームは、これまで顧客体験を理解するための仕組みの構築を進めてきました。初期段階では主に経営情報システム（Management Information System、MIS）を用いて、どのような属性の顧客に対してサービスを提供できているかについて分析していました。近年は、顧客体験に関する定性的なデータの収集にも本格的に取り組み、進展を遂げています。

2020年に五常はClient-Centric Frameworkを開発し、インパクト創出の考え方を整理しました。2022年には顧客満足度調査を導入し、商品に対する満足度や、利便性、透明性、公正性、クレーム対応など、顧客体験をより深く理解することを目指しました。この調査には、顧客の経済的な緊急事態への対応力を可視化するための設問など、顧客体験を超えた生活へのインパクトを理解するための項目も含まれています。2023年には、融資終了後に新たな借入を

行わなかった顧客に対する出口調査の実施を開始しました。また、60 Decibels¹⁰が実施したMFI Index 2023¹¹に参加し、五常のグループ会社の事業が顧客にもたらすインパクトを、世界の他の金融サービス事業者と比較しました。こうしてデータ収集の範囲を拡大させ、その分析結果をもとに、グループ会社と商品・サービスの改善に向けた議論を重ねています。

このような取り組みに加え、フィナンシャル・ダイアリー調査などの研究開発活動を通じて、私たちは顧客へのインパクトに対する理解を深めてきました。電話調査や実地調査といった方法によるデータ収集能力も、過去5年間で大きく向上しました。新たな学びを反映する形で、五常の顧客インパクト・フレームワークは、より実践的な内容へと刷新されました。

このフレームワークでは25の指標を設定し、顧客満足度調査、出口調査、クレーム情報、MISなど既存の情報に加え、新たに導入予定のインパクト調査（アウトカムについて調査するサーベイ）も参照します。

10 60 Decibelsは、金融事業者のインパクト測定のベンチマークを提供する企業です。

11 MFI Indexは、マイクロファイナンス業界における金融包摂の実態を示す調査であり、顧客の声に基づいて、事業者間で比較可能なデータを提供します。

3つの柱：アウトリーチ、クオリティ、アウトカム

自分の将来を自分で決めることができ、経済的にも自立している

アウトリーチ（範囲）

「以前はフォーマルな融資を受けることができませんでしたが、今は事業のニーズに合った融資を受けられます。」

クオリティ（品質）

「商品に満足しています。
手頃な価格で、
便利で柔軟性があり、
安全で信頼できます。」

アウトカム（結果）

「事業の成長を通じて、
経済的な安定と家族の
生活の質が向上しました。」

五常の顧客インパクト・フレームワークは、アウトリーチ（範囲）、クオリティ（品質）、アウトカム（結果）の3つの柱から構成されています。まずは、典型的な融資顧客の視点から、このフレームワークを見ていきます。

事業を成長させたいと願いながらも、そのために十分な資金をもたない顧客にとって、経済的成功への第一歩は、事業の拡大に必要な資金を確保するために融資を受けることです。しかしそれだけでは十分ではありません。顧客が融資を効果的に活用するためには、それが手頃な金利・手数料で、使いやすく、柔軟性があるといった特徴を備えている必要があります。高品質な金融商品を活用することで、顧客は事業の成長、経済的安定、生活水準の向上といったポジティブなアウトカムを追い求めやすくなります。そして長期的には、お金のやりくりをすることへの自信が

育まれ、将来を自分の手で切り拓く力につながっていきます。

五常の顧客インパクト・フレームワークでは、ポジティブとネガティブなインパクトの両方を探ります。例えば、顧客がサービスにどれだけ満足しているかだけでなく、ローンオフィサーによる不適切な対応や返済の負担などについても把握します。インパクト調査では、顧客が融資を事業目的、消費目的、またはその両方にどのように使ったのかを確認します。同じように、返済負担の程度や、返済のために（他の出費を削るなどの）犠牲を払ったかどうかについても確認します。

インパクトのアウトリーチ、クオリティ、アウトカムの3つの柱について、それぞれの指標をさらに詳しく見ていきます。



グループ融資の定例会に参加するSATYAの顧客 / Hiroko Hirota

アウトリーチ

アウトリーチ（範囲）は、誰に対して、どれだけ金融アクセスを提供できているかを示します。私たちは、アウトリーチを広さと深さの両方を含む概念として捉えています。広さはサービスを提供できた顧客の総数、深さは金融サービスにアクセスしづらい層や社会的に弱い立場の人々に対するリーチです。

アウトリーチを測定するために、MISと新たに導入予定のインパクト調査を活用した、6つの指標を定義しています。

アウトリーチ指標

カテゴリー	指標	データソース
広さ: サービスを提供した顧客の総数	1. 総顧客数	MIS
	2. 任意預金を利用する顧客数	MIS
深さ: 金融アクセスが十分になく、社会的に弱い立場の顧客へのリーチ	3. 農村部比率 (%)	MIS
	4. 女性比率 (%)	MIS
	5. 各国政府の定める貧困ライン ¹² を下回る比率 (%)	MIS
	6. [金融事業者] がなければ、事業のための資金を調達できなかったと回答した比率 (%)	インパクト調査

¹² 当該国の政府が定めた貧困の基準であり、基本的な生活を営むのに必要とされる所得／消費水準を示します。国ごとに通貨、物価水準、政策が異なるため、貧困ラインも異なります。

クオリティ

クオリティ（品質）では、商品の特性と顧客のニーズにどれだけ応えられているかに着目します。ローンが顧客にとって有用であるためには、手数料や金利が安く、申し込みのプロセスが容易かつ迅速で、必要に応じて返済スケジュールに柔軟性があり、スタッフによる不適切な対応がない、といった特徴を備えている必要があります。顧客の満足度や不満足を理由

とした解約について知ること、商品・サービスの品質が良いかどうかを探ります。

クオリティに関して、顧客満足度調査、出口調査、クレーム情報の3つのデータソースから、計11の指標を測定しています。

クオリティ指標

カテゴリー	指標	データソース
手頃さ	1. 週／月ごとの返済額に無理がないと回答した比率（％）	顧客満足度調査
利便性	2. 融資を受けるまでのプロセスが簡単で、迅速で、便利だったと回答した比率（％）	顧客満足度調査
柔軟性	3. 返済に困ったとき担当者が返済の再計画を具体的に提案してくれたと回答した比率（％）	顧客満足度調査
安全性	4. 予期しない手数料や追加料金を請求されたことはないと回答した比率（％）	顧客満足度調査
	5. 担当者が常に公平かつ敬意をもって接してくれると回答した比率（％）	顧客満足度調査
	6. 返済に困ったとき担当者が親身に対応してくれたと回答した比率（％）	出口調査
信頼性	7. クレームを申し立てた際の対応に満足したと回答した比率（％）	顧客満足度調査
	8. 規程に定められた所要時間内（通常30日以内）に解決されたクレームの比率（％）	クレーム情報
総合的な満足度	9. NPS（Net Promoter Score） ¹³	顧客満足度調査
	10. 顧客満足度スコア（総合評価） ¹⁴	顧客満足度調査
	11. 不満を理由に解約した顧客の比率（％）	出口調査

13 Net Promoter Scoreは、顧客がどの程度友人や家族にそのサービスを推奨したいのかを示す、顧客体験やロイヤルティを測る指標です。

14 顧客満足度スコアの総合評価は、顧客満足度調査の複数項目の結果を平均したものです。

アウトカム

アウトカム（結果）とは、提供された金融サービスと関連しているであろうと推定される、顧客が経験する変化を指します（ポジティブ、ネガティブは問いません）。売上や生活の質の変化がその例です。

このフレームワークでは、アウトカムを事業成長、経済的安定、生活水準の向上の3つに分けています。

融資は一般的に事業目的として提供されるため、事業の成長を計測しています。同時に、顧客が貯金を増やすなどの手段を通じて緊急時に対応できる経済的なレジリエンスを獲得することや、何かを犠牲にせずとも継続的に、しかも余裕をもって借入を返済できるといった、経済的安定を得られているかどうかを

評価します。結果として、顧客の生活の質が改善したかどうかを聞きます。

インパクト調査は、2回以上の融資を受けた顧客を母集団として、年間約300名のサンプルを用いて実施します。調査は各グループ会社のコールセンターが実施する形を予定しており、顧客自身に彼ら、彼女らの変化にどの程度グループ会社によるサービスが寄与したと感じているかをたずね、その自己認識を集計します。また、可能な場合には60 Decibelsなど外部データと照合を行うことで、結果を検証します。2026年3月期より順次インパクト調査を開始し、今後継続的に開示していく予定です。

アウトカム指標

カテゴリー	指標	データソース
事業成長		
収入の変化	1. 事業収入が増えたと回答した比率（％）	インパクト調査
融資による収入増加へのインパクト	2. [金融事業者] の融資がなければ事業が成長できなかった、もしくは成長スピードが遅かったと回答した比率（％）	インパクト調査
経済的安定		
預金の変化	3. 預金を持つ顧客の比率（％） 4. 過去12か月間で預金が増加した比率（％）	インパクト調査
返済負担	5. 現時点で融資の返済が負担ではないと回答した比率（％）	インパクト調査
レジリエンス	6. 緊急時に、一人あたりGNIの1/20の金額を30日以内に無理なく用意できると回答した比率（％）	インパクト調査
生活水準の向上		
生活の質の変化	7. 生活の質が向上したと回答した比率（％）	インパクト調査
目標達成	8. [金融事業者] により、経済的な目標を達成しやすくなったと回答した比率（％）	インパクト調査

インパクト指標の活用

フレームワーク内のアウトリーチとクオリティは、私たちがある程度コントロール可能な領域であるため、各指標に対して目標を設定し、社内およびグループ会社と定期的に進捗を確認します。毎年の予算策定の一環として、子会社では前述の指標を含む目標設定を行っています。また、一部の会社においては、これらの社会的目標がCEOのパフォーマンス評価にも含まれます。一方でアウトカムは、改善や見直しを行うために測定します。顧客のアウトカムにはさまざまな要因が影響するため、数値目標を設定しません。

現状のフレームワークは、主に個人事業主への融資を想定しており、五常のグループ会社が提供する預金や保険、送金などの商品はカバーされていません。また、個人ではなく企業に対するインパクトの測定には異なるフレームワークが必要です。今後、預金などの商品や、中小零細事業者へとフレームワークの対象を拡大することを目指します。

投資ファンド事業のインパクト

UNLEASH

UNLEASH Capital Partners (UNLEASH) は、金融包摂を目指すインドの金融サービス事業者や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です。2024年12月末時点で、UNLEASHは3社に投資しており、2025年1月には投資先の事業拠点においてインパクト評価のための現地調査を実施しました。調査を通じて、以下がわかりました：

- ・ 投資先企業の顧客の多くが収入の増加を実感しており、投資先企業の事業は顧客へのポジティブなインパクトを生んだ要因のひとつであると考えられている。
- ・ 社会的・経済的に脆弱な立場にある人々は、そうではない人々に比べて大きなインパクトを実感する傾向にある。
- ・ 金融包摂はマイクロファイナンスのような従来型の金融サービスだけでなく、さまざまな形で実現することが可能である。

UNLEASHは調査の結果をまとめた初のインパクトレポートを発表しました。ぜひ[こちら](#)からご覧ください。



人力車の運転手。デリー最古の市場のひとつ、
チャンドニー・チョークにて / Taejun Shin

B Corp 認証

五常は、2025年1月にB Corp™認証（以下、「B Corp 認証」）を取得しました。

B Corp 認証は、米非営利法人B Lab Global™（以下「B Lab Global」）¹⁵が運営する、社会や環境に配慮した公益性の高い企業に対する国際的な認証制度です。持株会社である五常だけでなく、申請時点の子会社が評価の対象となっています。五常グループは「People Using Business as a Force for Good®」の理念に取り組むコミュニティの一員として、顧客およびステークホルダーへのインパクト創出に真摯に取り組めます。

なぜB Corpを取得したのか

五常は、B Corpのミッションに共感し、コミュニティの一員となりました。創業来の社会環境パフォーマンスの向上への取り組みと、B Lab Globalとの数年にわたる認証プロセスを経て、2025年1月に認証を取得しました。これは、単にウェブサイトにはB Corpのロゴを掲載するためではありません。私たちは、低所得層の人々が本当に必要としている金融サービスを提供

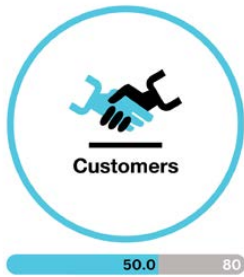
することで、不平等に立ち向かい、誰もが取り残されることのない経済成長を後押しできると信じています。そのためには、社員、コミュニティ、投資家といった全てのステークホルダーを公平に扱い、その声に耳を傾けることが不可欠です。B Corpの目指すステークホルダーエンゲージメントはこれを体現しています。

認証のフレームワーク

B Corp 認証を取得するためには、B Impact Assessment™を完了し、200点満点中80点以上のスコアを獲得する必要があります。今回の評価において、五常はガバナンスと顧客へのポジティブな影響のカテゴリーで業界平均を上回り、102.8点を獲得しました。各カテゴリーにおけるスコアと評価内容は以下の通りです。

今回の評価を通じて、今後に向けた改善案を計画することができました。これを着実に実行し、継続的なスコアの向上を目指します。

¹⁵ <https://www.bcorporation.net/en-us/>



顧客

社会に前向きな変化をもたらす上で、顧客は最も重要なステークホルダーです。私たちは、顧客のことをより深く理解し、そのニーズや生活様式を把握し、彼らにとってより良いサービスを提供するために、多くの取り組みを行ってきました。こうした継続的な取り組みは「顧客」カテゴリーのスコアにも反映され、全体で50.0点（最大80.0点、金融セクター平均29.0点）と、高い評価を得ています。



社員

「社員」カテゴリーのスコアは23.4点（最大50.0点、平均22.5点）となりました。社員が幸せで働きがいをもって職務に従事できる環境を重視しており、社員満足度やエンゲージメントにおいて高いスコアを達成しています。一方で、特に農村部など都市部ほど整備されていない環境であっても、グループ会社の社員が安全かつ経済的に安定した環境で働けるよう、改善が必要です。



コミュニティ

「コミュニティ」カテゴリーのスコアは14.8点（最大50.0点、平均14.7点）と比較的低く、コミュニティに対する直接的なインパクト創出はまだ十分でないことがうかがえます。管理職における女性やマイノリティの割合が比較的低いことがその要因の一つであり、この数年にわたり改善に取り組んでいます。



環境

他の業種と比較して、五常グループの環境への負荷は低いという考慮から、私たちは環境関連の取り組みの相対的な優先度を上げていませんでした。しかし「環境」カテゴリーのスコアが2.9点（最大50.0点、平均11.2点）と低いことは、この分野でさらに努力を重ねる必要があるという明確なメッセージとして受け止めています。環境負荷の正確な把握、再生可能エネルギーの利用拡大、そして顧客や取引先の環境に配慮した事業の支援に積極的に取り組みます。



ガバナンス

「ガバナンス」カテゴリーでは、11.6点（最大25.0点、平均8.9点）というスコアを得ています。五常は、社員や株主に対してオープンな情報共有に努めてきたこともあり、倫理性と透明性の面で特に高い評価を得ることができました。一方で、経営陣の社会環境パフォーマンスに関する評価方法、取締役会によるインパクトのモニタリング、そしてマテリアリティの特定の頻度とその検討方法において、改善の余地があります。

社会環境パフォーマンス管理

顧客およびステークホルダーへのポジティブなインパクト創出には、その前提となる事業運営が適切に行われていることを確認する社会環境パフォーマンス管理が欠かせません。五常は、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国際的な基準である USSEPM (The Universal Standards for Social and Environmental Performance Management)¹⁶に従って、社会環境パフォーマンス管理を行っています。本レポートでは顧客調査から抽出されたインサイトと、SPI 監査結果についてご報告します。

顧客調査に基づくインサイト

顧客満足度調査

顧客満足度調査は、商品やサービスに対する満足度を把握し、フィードバックを得ることを目的として、毎年各社 300 名程度の無作為に抽出された顧客を対象に実施しています。調査内容には商品に関する質問に加えて、融資を受ける際の容易性や利便性、スタッフの対応といったサービスの質に関する項目も含まれています。2025 年 3 月期は、MAXIMA、Sejaya、MIFIDA、Ananya、SATYA、Humo が顧客満足度調査を実施しました。

会社名	顧客満足度スコア
MAXIMA	90%
Sejaya	95%
MIFIDA	99%
Ananya	92%
SATYA	98%
Humo	88%

調査を実施したグループ会社の平均顧客満足度¹⁷は 95% でした。昨年同様、融資申請手続きの簡便さや融資実行までのスピードが各社共通で高く評価されました。Sejaya では月次返済プランが特に好評で、SATYA では顧客向けの金融・デジタルリテラシー向上のための研修と、QR コードによる返済の仕組みが評価されました。MAXIMA および Humo の顧客からは、社員による公平で丁寧な対応が高く評価されています。MIFIDA では融資条件の透明性が顧客から支持され、Ananya では顧客の家を訪問して返済額を回収するサービスなど、顧客重視の対応が好評を得ました。

ただし、多くのグループ会社で顧客のクレーム対応窓口の認知および活用に関して改善の余地があり、特に MAXIMA、Sejaya、Ananya でその傾向が見られました。融資契約書にクレーム対応窓口のフリーダイヤル番号を明記し、融資実行時に説明しているにもかかわらず、顧客からのクレームは必ずしも多くありません。文化的な背景もあり、顧客は不満や苦情を伝えることにためらいを感じていると考えられます。これは以前からの課題であり、私たちは顧客が必要な時に安心して声を上げられる環境づくりのための新たな方法を模索しています。例えば、Ananya では支払いが遅れている顧客に積極的に電話をかけて状況を確認し、不満や問題がないかを尋ねる「バケット・コーリング」という取り組みを試験的に導入しており、一定の成果が見られています。

¹⁶ <https://cerise-sptf.org/universal-standards/>

¹⁷ 2025 年 3 月末時点の総顧客数に対する顧客満足度スコアの加重平均

クレーム対応窓口の認知拡大以外にも、今後のアクションにつながるさまざまなフィードバックを得ることができました。MIFIDAの顧客からは、紛争の影響を受けている地域において柔軟な返済方法を求める声が上がっています。SATYAでは月々の返済が確実に行われたかを即座に確認できる仕組みを求める声がありました。Humoの顧客からは、ATMの設置拡充や金利引き下げに関する要望が寄せられています。

出口調査

出口調査は、返済完了から3か月以内に新たな借入をしなかった顧客を対象に実施します。この調査は、顧客が離れた理由を把握しフィードバックを得るためのもので、原則として月次で行います。今年度はMAXIMA、Sejaya、MIFIDA、SATYAの4社の調査結果を報告します。なお、グループ各社の多くは月次ベースで出口調査を実施していますが、コールセンターの対応能力に限りがある場合は四半期ごとや年2回の頻度で実施しているケースもあります。AnanyaとHumoは2024年後半から調査を開始し、調査結果の報告は次年度以降になる見込みです。

MAXIMA、Sejaya、MIFIDA、SATYAの調査結果によると、新たな融資を受けなかった最も一般的な理

由は追加融資の必要がなかったことでした。MIFIDAでは顧客が将来の事業成長に対して不安を感じていたことも理由として挙げられました。一方、SejayaおよびSATYAではグループ融資を主なビジネスモデルとしているため、グループのメンバーによる延滞や、グループ内での対立といった問題が原因で新たな融資を受けないケースが見られました。

不満を感じて新たに融資を受けなかった顧客も存在します。平均して顧客の3%¹⁸が商品やサービスへの不満を理由に利用を終了していることがわかりました。改善要望として、MIFIDAでは融資枠の増加や返済に苦勞している顧客向けの返済期限の延長を求める声がありました。MAXIMAでは延滞初日から3日目までの延滞金の免除を希望する顧客が多く、Sejayaでは金利の引き下げや、より簡便な融資申請手続きを求める意見が寄せられました。

一方で離脱顧客の80%¹⁹が今後またサービスを利用したいと回答し、94%²⁰が家族や友人に紹介したいと答えています。これらの結果は、五常グループが全体として良好な顧客体験を提供しており、顧客の将来的な利用への意欲が高いことを示しています。

18 不満を理由に融資を継続しなかった顧客の比率(%)のMAXIMA、Sejaya、MIFIDAおよびSATYAの平均

19 「今後融資が必要になった際に〔金融事業者〕を利用するか」の結果の平均

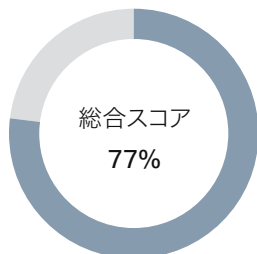
20 「友人や親戚に〔金融事業者〕をおすすめする」の結果の平均



ラージャスターン州のPrayasの顧客たち / Taejun Shin

SPI 監査

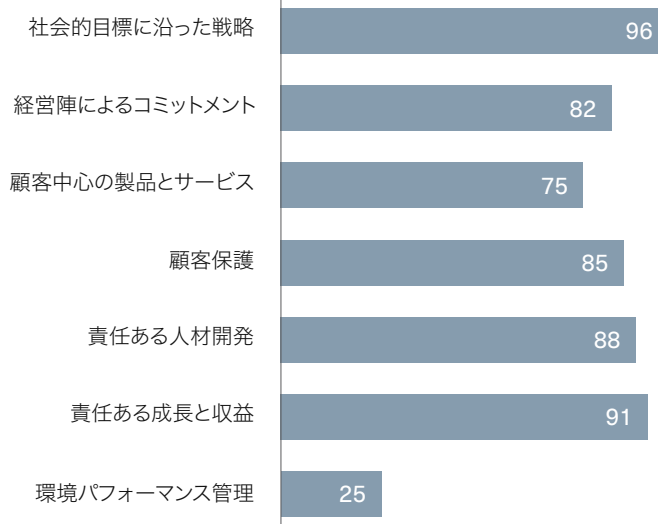
Ananya



グローバルベンチマーク: 64%
南・東南アジアベンチマーク: 75%

監査人	ラジニッシュ・ロイ
期間	2024年5月～12月
実査	2024年7月

USSEPMスコア



AnanyaのSPI監査は、2024年5月から12月にかけてラジニッシュ・ロイ（Chief Internal Audit Officer）によって実施され、2024年7月には現地訪問も行いました。Ananyaの総合スコアは77%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75%を上回る結果となりました。

Ananyaでは前回のSPI監査と比較して、総合スコアが76%から77%にわずかながら上昇しました。今回実施したSPI5においては、以前のSPI4に比べて各項目の内容がより詳細になるとともに、新たにDimension7（環境パフォーマンス管理）の項目が追加されました。

前回のSPI監査では、人事施策が強みとして評価された一方で、文書の整備不足や、社会的な取り組みが十分に経営判断に反映されていない点が課題として指摘されました。今回のSPI監査では、人事施策に加えて、明確に定義された社会環境ポリシーや、リーダーシップのコミットメントが評価されました。

Ananyaは、ターゲットとなる顧客層や、創出したい社会的インパクトを明確に示し、達成する道筋や戦略が定められていることが評価され、Dimension1（社会的目標に沿った戦略）において高いスコアを得ました。社会環境ポリシーでは、全ての商品やサービスが顧客のニーズを出発点として、顧客のウェルビーイング、環境の持続可能性、社会的利益の実現を目指す原則に基づくと明記されています。加えて、このポリシーには社員が遵守すべき具体的な「顧客に危害を与える可能性のある行動の禁止」の記載もあります。

また、成長目標に応じたリソース投入を前提とした責任ある事業計画の策定や、適切な価格設定、長期的な持続可能性と社会的目標達成のための収益活用などを基準に評価されるDimension6（責任ある成長と収益）でも高い評価を得ました。

Ananyaは顧客保護基準を遵守していますが、Dimension4（顧客保護）が南・東南アジアベンチマークをやや下回りました。原因として、Fair Practice Codeにおいて顧客に対する差別の禁止が明記されていない点や、リストラクチャリングを行っていないことが挙げられます。現在、Ananyaはこれらの課題に対応するための関連ポリシーの整備とその運用に取り組んでいます。

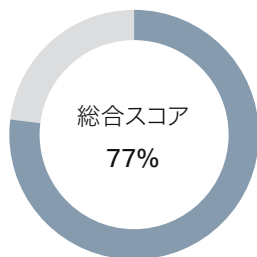
また、Ananyaは複数の方法で顧客からのクレームを受け付ける仕組みを構築しており、支店の掲示板にクレーム提出方法を掲示している他、社員がそのプロセスを顧客に説明しています。しかし、クレームの深刻さ、平均対応時間などを含む詳細なクレーム分析に関しては、改善の余地があります。

Ananyaは、クリーンエネルギー、廃棄物管理、リサイクルといった取り組みに焦点を当てた社会環境ポリシーを策定しており、本社における温室効果ガス排出量のモニタリングも実施するなど、Dimension7（環境パフォーマンス管理）にも取り組んでいます。一方で、顧客が暮らすコミュニティに気候変動が与える影響を理解し、適切なアクションをとるためには、より包括的な取り組みが必要です。



衣服の生産に従事するMAXIMAの顧客 / Taejun Shin

MAXIMA



グローバルベンチマーク: 64%
南・東南アジアベンチマーク: 75%

監査人	ラニア・マナイラ
期間	2024年9月～2025年1月
実査	2024年11月

USSEPMスコア

社会的目標に沿った戦略	89
経営陣によるコミットメント	88
顧客中心の製品とサービス	80
顧客保護	77
責任ある人材開発	78
責任ある成長と収益	88
環境パフォーマンス管理	36

MAXIMAのSPI監査は、2024年9月から2025年1月にかけてラニア・マナイラ（Corporate Planning Officer）によって実施され、2024年11月には現地訪問も行いました。MAXIMAの総合スコアは77%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75%を上回る結果となりました。しかし、新たに追加されたDimension7（環境パフォーマ

ンス管理）のスコアが相対的に低かったことが主要因となり、2022年SPI監査時の81%を下回りました。

2022年12月に実施されたSPI監査から、MAXIMAは特にDimension1（社会的目標に沿った戦略）およびDimension2（経営陣によるコミットメント）で

大幅な改善が見られました。MAXIMAは毎年社会的目標を設定し、定期的なモニタリングを通じて目標の達成に取り組んでいます。今回の監査では特に、新たに設置されたSEPM委員会を通じて社会的目標のモニタリングが実施されている点が評価されました。しかし、収入に対する債務の比率（Debt to Income Ratio）や延滞債権比率（Portfolio at Risk、PAR）²¹などの主要なデータは収集されているものの、過剰債務リスクなどの重要な議論はSEPM委員会で体系的に検討されておらず、改善が必要です。また、MAXIMAの実質的なコスト合計（Annual Percentage Rate、APR²²）をカンボジア国内の同業他社と定期的に比較し、価格設定が適正範囲に保たれているかを確認することが推奨されます。

Dimension3（顧客中心の製品とサービス）についても新たな取り組みを進めています。例えば、前回のSPI監査時には存在しなかった市場分析を担当する専門の部署を新たに設置しました。その他にも、オペレーションポリシーにおける強引な販売行為の定義の明確化とその禁止や、担保回収に関するポリシーなどを策定しました。こうした改善が見られる一方で、MAXIMAにはいまだに正式な商品開発ポリシーが導入されていません。策定することで、商品やサービスの設計において一貫性が保たれ、より体系立ったアプローチが実現できると考えています。

MAXIMAは顧客保護を重視しており、Dimension4（顧客保護）のスコアにもそれは反映されています。例えば、ローンオフィサーあたりの担当件数を制限したり、融資件数や融資額のみならず延滞率などの健全性指標に基づいてインセンティブを支給するなどの措置を講じることで、強引な販売行為や過剰債務の防止に努めています。また、MAXIMAには複数のクレーム対応チャンネルがありますが、現地訪問ではこうしたクレーム対応窓口について顧客の認知度が低いことが明らかになりました。これは2022年の監査時にも指摘された課題であり、クレーム対応の認知度と利用のしやすさの向上は今後の重要な改善点です。

今回の監査で初めて評価対象となった環境パフォーマンス管理は、全ての項目の中で最も低い評価となりました。しかし、MAXIMAはすでに環境目標を社会環境パフォーマンス管理の計画に組み込んでおり、融資審査時にはIFC（International Finance Corporation）により作成された融資対象の除外リストを活用しています。さらに、社員とともに企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility、CSR）の活動の一環として環境保護活動にも着手しています。環境分野で改善を図るには、取り組みの範囲を広げ、顧客が直面する気候変動リスクに対処する必要があります。

21 PAR（Portfolio at Risk）とは、延滞している融資残高が総融資残高に占める割合です。

22 APR（Annual Percentage Rate）とは、顧客にとっての融資の1年間あたりの総コストで、利息だけでなく手数料なども含みます。異なる商品の比較を容易にするために用いられます。



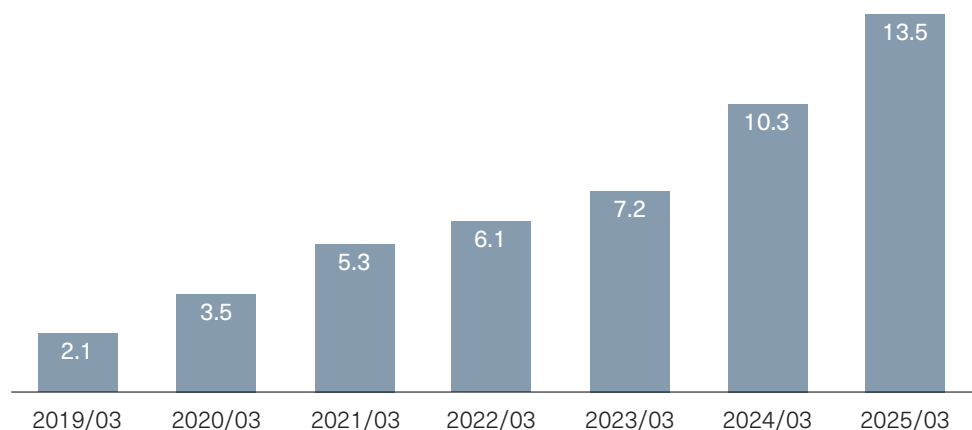
2024年に千葉で開催された、五常グループのオフサイトにて /
Rania Manayra

社員

五常にとって社員は、世界中に金融包摂を届けるというミッションを実現する上での原動力です。事業の成長に伴いチームも拡大しており、持株会社および子会社の社員数は13,534人となりました（2025年3月末時点）。私たちの事業は、顧客との強い信頼関係を基盤に成り立っており、顧客に対して質の高いサービスを提供するには、社員のウェルビーイング

と高いモチベーションが極めて重要です。やる気に満ちたチームでなければインパクトを生むことはできないと考え、常に社員満足度とエンゲージメントの向上に努めています。社員が正当に評価され、必要なサポートを受けることができ、成長を感じられる職場環境がイノベーションを生み、顧客や同僚との強固な信頼関係を構築できると考えています。

連結社員数（千人）



社員満足度調査の結果

2025年3月期の社員満足度調査では、2024年3月期に比べ「ワークライフバランスを維持できている」「五常はGuiding Principlesを遵守している」「自分の業務は新たなスキルを学ぶことにつながっている」「専門性を高められている」といった観点で改善が見られました。全体的な社員幸福度は97%で、昨年同様高い水準を維持しています。

今年度は、前回社員満足度が低かった「ワークライフバランスを維持できている」「五常でのキャリアの展望が見えている」という2項目の改善に重点的に取り組みました。これらの課題に対応するため、以下の施策を実施しました。

- ・ ワークライフバランス：セルフ・コンパッションやメンタルヘルスに関する研修を実施し、特に燃え尽き症候群の予防を重視しました。加えて、業務量の10%削減を目指した業務内容の見直し、10日間の連続有給休暇取得を促すことで、社員がしっかりと休み、リフレッシュできる体制を整えました。
- ・ キャリア成長の支援：キャリア・ウィークを開催し、社員が自身のキャリアビジョンについて考え、現在の役割を超えた可能性を探る機会を提供しました。

これらは社員のニーズを把握し対応するための第一歩です。今後も社員の期待に沿ったキャリア形成を強化し、五常における長期的な成長を支援していきます。

五常の人的資本戦略

五常の「誰もが自分の未来を決めることができる世界」というビジョンは顧客に限ったことではありません。私たちは社員に対しても同様に、自分の未来を決めていきいきと過ごしてほしいと考えています。社員が自らの裁量で働き方を選択できる柔軟な職場環境を提供しており、それは豊かな創造性や高い生産性、強い責任感を育む土台となっています。

私たちの人的資本戦略は「ダイバーシティ＆インクルージョン」「柔軟性」「倫理観」の3つの柱で構成されています。五常には創業時からさまざまなバックグラウンドを持つ人材が集まっており、特に不確実性の高い現代において、多様な視点が組織を正しい方向に導くと考えています。社員一人ひとりが自分らしい働き方を選び、力を最大限に発揮できるように勤務地や勤務時間など可能な限り柔軟性を担保しています。社員それぞれのニーズに最大限に応えるため、社員自身が成長したい分野で最適な研修を探し、五常がその費用をサポートする仕組みも導入しています。また、誠実さは五常グループ全体に共通する価値観です。高い倫理観を反映したポリシーやプロセスを整備し、健全で公正な職場づくりを進めています。

これからも人的資本戦略を継続的に改善し強化することで、社員が自らの未来を選び取りながら、五常のミッションの実現に貢献できる職場環境の整備に取り組んでいきます。

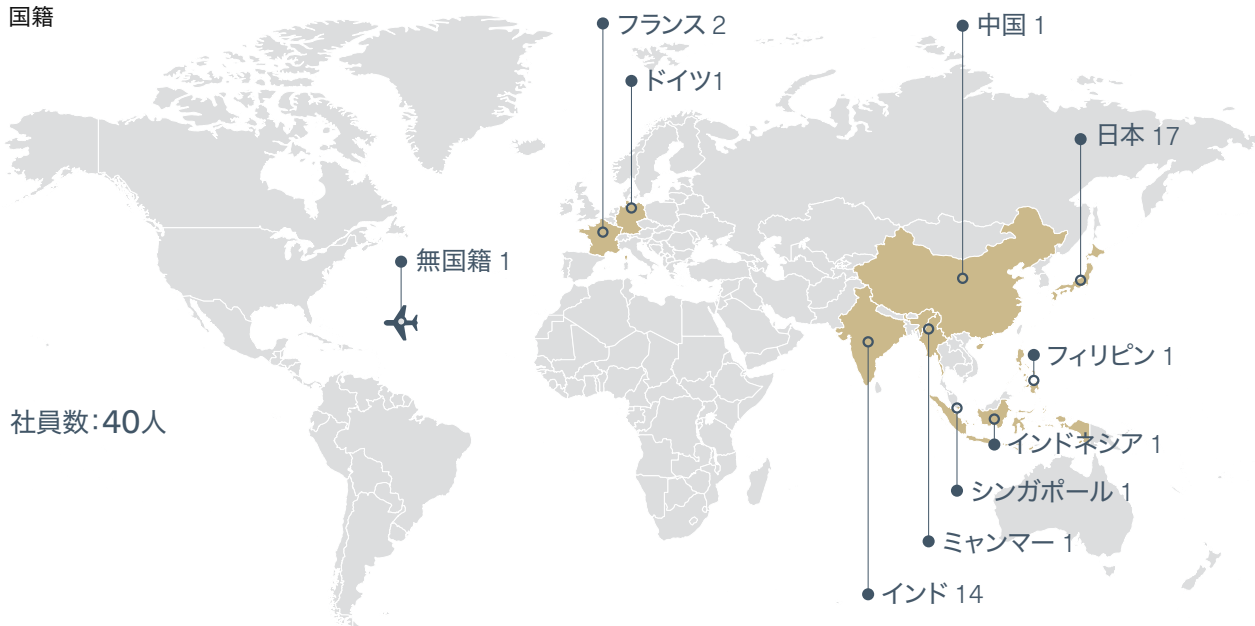
多様性のあるチーム

多様性があり包摂的な職場は、均質なチームでは見落とされるリスクや機会を見出す契機にもなります。持株会社の社員40名の国籍は10か国にまたがり、私たちの国際的な多様性へのコミットメントを示すものです。

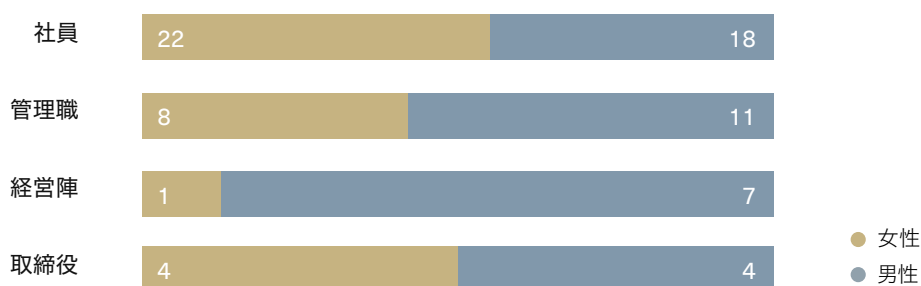
ジェンダーの多様性に関しては、五常の取締役8名のうち4名が女性です（2025年3月末時点）。社内の女性比率も向上しています。2024年3月期の44%から今期は55%へと増加し、ジェンダーバランスを重視した採用方針の成果が反映されました。管理職についても女性比率は42%で適切な水準と言えます。一方、8名で構成される経営陣のうち女性は1名のみで、この偏りの是正が重要な優先事項となっています。

持株会社社員の国籍とジェンダー

国籍



ジェンダー



五常の子会社における女性社員比率は11%で、2024年3月期の12%のほぼ横這いでした。インドやスリランカにおいて女性社員の雇用を増やすことが必要です。これらの国では、安全への懸念や文化的慣習、業務内容の特性などの理由で、ローンオフィサーの

仕事は通常男性が行っています。一方でミャンマーなどでは女性もローンオフィサーとして活躍しています。今後も業務プロセスの見直しなどを通じて、職場でのジェンダーバランス改善に向けて努力していきます。



2025年、五常の東京オフィスでのランチ会 / Taejun Shin

柔軟な働き方

私たちは世界中から多様な人材を惹きつけるため、そして社員が仕事と私生活の両方を充実させられるよう、最大限に柔軟な働き方ができる職場づくりを目指しています。働く場所と時間は自由であり、週2～3日勤務のメンバーも多く、フルリモート勤務も可能です。自宅で快適に働けるように環境整備のための手当も支給しています。また、性別問わず育児休暇の取得を強く推奨しています。

一方で、柔軟な働き方が可能であるがゆえに、過重労働につながるリスクもあります。社員満足度調査のワークライフバランス項目への対応策として実施

した前述の施策に加えて、毎月上司との面談を実施し、社員の健康状態や業務上の課題について話し合う機会を設けています。また、年に1回健康診断を全社員に義務付けており、検査費用を補助しています。これにより、社員が自身の健康状態を把握し継続的にケアできる体制を整えています。

五常は全ての社員が公私ともに尊重され、自らの力を発揮できる環境づくりを推進します。持続可能な成長のために今後も社員のウェルビーイング向上に向けた施策を強化します。

社員インタビュー

松村 葉子

五常・アンド・カンパニー
Legal and Compliance Manager

2023年10月に入社し法務・コンプライアンスの業務を担当。2009年に弁護士資格を取得。五常に入社する以前はグローバルな法律事務所や上場企業に勤務。



私が五常に入社したのは、金融包摂を届けるというミッションに心を動かされたからです。一方で、二人の幼い子どもを育てる母親として、急成長中のスタートアップで重要な法務の役割を担うことに不安もありました。家庭と仕事をどう両立できるのか、自分に務まるのかと悩みました。

それでも挑戦を決心したのは「親になることは夢を諦めることではない」と自分の子どもたち、特に娘に伝えたかったからです。

リモートワークや柔軟な勤務時間などの制度にも助けられていますが、五常の企業文化そのものがこの両立を可能にしていると感じます。五常では、プライベートの生活が尊重されていて、家族を大切にすることは共通の価値観として深く根付いています。だからこそ罪悪感を抱くことなく、必要な時には子どもたちのケアに専念することができます。

五常では全ての社員に育児休暇の取得が推奨されており、誰かが休む時には周囲が自然とサポートにまわります。新しい家族との時間を心から楽しむために、安心して休みをとることができる環境が整っています。私たちが大切にしている Guiding Principles の中には「一生懸命働きながらも、仕事を楽しみ、個人の生活や家族を犠牲にしない」と定められています。これは単なる言葉ではなく、社員が日々体現している価値観です。

五常は外に向けた社会的インパクトだけでなく、内側でもその価値観を追求しており、だからこそ五常は本当に特別な職場なのだと思います。



フィールドビジット中のMAXIMA社員 / Guerol Sari

高い倫理観

倫理観は五常の成長の土台です。私たちは誠実さ、説明責任、互いを尊重することをグループ全体の運営の中核に据えており、それを実現するための明確なポリシーやガイドラインが策定されています。

社員は違法行為や倫理に反する行為、重大なポリシー違反などを目撃した際、安全かつ機密が守られる形で報告することができる内部通報制度を利用することができます。寄せられた通報は社外取締役が委員長を務める内部通報委員会で可能な限り公正に対処されます。

互いに尊重し合う職場環境も同様に重要です。ハラスメントポリシーにはあらゆる形態のハラスメントや差別を防止し、発生してしまった場合に対処するための基準が定められています。これらのポリシーに加えて、Code of Conduct（社員が常を守るべき基本

的な行動原則）は常に倫理的な意思決定と行動を促す枠組みとして機能しており、公平性、責任感、プロフェッショナリズムといった原則を全ての業務や職場の対人関係において適用する上で役立っています。

五常の各グループ会社においても同様に、誠実さは重要な価値観です。Code of Conduct、ハラスメントポリシー、内部通報制度などが整備されています。さらに、SPI監査や顧客保護認証、定期的な内部監査（グループ会社によるものと、五常の内部監査部門によるものの両方）を通じて、不正行為の兆候をモニタリングし、必要な対応を取るための体制を整えています。

こうした取り組みを通じて、五常は信頼性、透明性、倫理観を単なる標語ではなく、組織運営の基盤とする文化を育んでいます。

社員インタビュー

ソク・コサール

MAXIMA Microfinance
Deputy COO

2021年よりMAXIMAに在籍。ローンオフィサーとして入社後、現場のオペレーションを担う役職を複数担当した後、現在は業務のデジタル変革を推進する部門を率いる。



——MAXIMAにおけるローンオフィサーの仕事はどのようなものですか？

MAXIMAではローンオフィサーを「コミュニティバンカー」と呼んでいます。支店を持たないビジネスモデルを導入したことで、ローンオフィサーと顧客との接点が増えました。コミュニティバンカーの仕事は大きく3つあります。新規顧客の開拓、融資の審査、既存顧客との関係性構築です。従来のマイクロファイナンス機関のように支店に通勤することはなく、直接顧客を訪問し、マネージャー（従来の支店長）とは仏塔やカフェといった場所で打ち合わせを行います。そのため、これまでの通勤時間を業務に使えるようになりました。おおよそ半分の時間は新規顧客の開拓に、残りの半分は既存顧客との面会に充てています。

——顧客保護基準の観点で、最も大切なことは何でしょうか。

まず、顧客と公平に接することが大切です。どんな状況でも顧客に敬意を払う必要があります。

次にプライバシーの保護です。融資に関する情報は個人情報であり、審査の際には取り扱いに細心の注意を払う必要があります。仮に情報が漏れた場合、村で事業を行うことは非常に難しくなります。悪い評判はすぐに広まるものです。

——MAXIMAではどのように顧客保護基準を遵守していますか。どのようなポリシーや研修があるか教えてください。

MAXIMAには社会環境ポリシーがあり、社会環境パフォーマンス管理を担当する部署が研修を実施しています。新入社員には実践的な事例を交えた研修を実施しているほか、少なくとも年に一度は既存社員にも同様の研修を行っています。同じ部署が顧客満足度調査なども実施し、顧客保護基準を守ることができているかを判断しています。

最も重要なのは、顧客の状況を理解し共感を示すことです。



インドのラダック、標高5,000mの峠を
越えたあとの風景 / Taejun Shin

環境

2023年3月、五常は環境ポリシーとロードマップを策定しました。(1) グループ全体における温室効果ガス (Greenhouse Gas、GHG) 排出量の測定と削減 (2) 投資プロセスにおける環境インパクト評価の組み込み (3) 環境への負荷の軽減や、顧客の気候変動への適応を支援するための金融サービスの提供、という3つの重点分野に注力し成果をあげています。

環境へのインパクトの定量化

2025年3月期、私たちはGHG排出量の測定範囲を拡大し、MAXIMA、Sejaya、MIFIDA、Ananya（子会社 Prayas を含む）、Humo のそれぞれの本社および支店と、五常の東京オフィスを対象に測定しました。測定範囲の拡大により、グループ全体として環境へ与える影響がより正確に把握できるようになり、将来の排出削減目標の策定に役立てることができます。

GHG プロトコル²³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、電気および水の利用による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、社員による通勤、紙やプラスチック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排出量も分類上はスコープ3に入りますが、顧客の事業が幅広く、また所在地も分散しているために正確に測定を行うことが難しく、現時点では対象としていません。代わりに、グループ会社各社は融資審査時に環境リスク評価を組み込み、顧客の事業の環境リスクをモニタリングしています。

23 1998年に持続可能な開発のための世界経済人会議 (WBCSD) と世界資源研究会 (WRI) によって共同で召集された、企業の会計とGHG排出報告の国際基準です。



GHG 排出量 (kg CO2eq)*

	スコープ1	スコープ2	スコープ3
五常	0	5,078	81,164
MAXIMA	5,363	23,799	130
Sejaya	12,461	18,684	n.a
MIFIDA	6,934	73,308	4,160
Ananya (Prayasを含む)	980	45,350	121,504
Humo	67,480	869,638	n.a

* グループ各社が報告している排出量は、対象範囲が異なるため単純に比較することはできません。たとえば、Humoはスコープ1およびスコープ2に本社と支店の両方を含めている一方で、他のグループ会社の多くは本社のみのデータを報告しています。五常の東京オフィスは、GHGの排出源となるものを直接持っていないため、スコープ1排出量の報告はありません。スコープ3の報告においては、Ananyaが本社および支店の社員の通勤に関するデータを含めており、それが排出量を押し上げる要因となっています。一方で、SejayaとHumoは今回の報告期間においてスコープ3排出量を算出していません。



Humoの顧客。馬以外にも牛と羊を飼っている / Taejun Shin

環境への責任を果たす

五常のグループ会社は環境への負荷を軽減する取り組みを続けています。

昨年同様、MIFIDAをはじめとする各グループ会社は融資審査に環境リスク評価を組み込んでおり、HumoはGreen Economy Financing Facility (GEFF)との提携を通じてグリーン・ファイナンス商品の提供を拡大しています。また、MAXIMAおよびSATYAでは、清潔な水と公衆衛生へのアクセスを改善するためのWASHローンを提供しています。

新たにグループ会社に加わったCredoでは、ジョージアの農家が気候変動に関連するリスクに備えるための農業保険商品を、保険会社の代理店として提供しています。家畜保険は、家畜の病気、けが、死亡による経済的損失をカバーします。また、作物保険は、ブドウ、小麦、豆類、柑橘類など多様な作物を対象に、雹や集中豪雨といった頻発する自然災害からの損失に備えるものです。これらの保険商品を通じて、

Credoは顧客が気候変動に伴う自然災害から回復するための支援を行っています。

さらに、環境への責任を果たすうえで、社員の主体的な関与も大切にしています。MAXIMAでは毎年、事業地域で清掃活動を実施しており、社員だけでなくその家族や地域の行政機関も参加しています。こうした取り組みは、社内外における環境意識の向上や、一人ひとりが環境への責任を引き受ける文化の醸成に繋がっています。

環境に配慮した金融機関を目指す道のりは始まったばかりです。B Corpのセクションでも触れたように、環境分野でのスコアが低かったことは、より一層の努力が必要であることを示唆しています。今後も社内体制を強化し、GHG排出量測定の範囲の拡充、グリーン・ファイナンス商品の展開などに引き続き注力していきます。

Arvand の環境への取り組み

Arvand はタジキスタン全土で金融包摂を推進しつつ、サステナビリティに関しても着実に前進を続けています。その基盤となっているのが、同社の包括的な ESG ロードマップです。2023 年 6 月に部門横断で ESG Transition Plan Working Group を設置し、以下の 3 つの領域についてプロジェクトを推進しています。



環境の持続可能性

Arvand が掲げる目標の一つは、責任ある廃棄物の処理です。事業で発生する廃棄物の分類を実施済みで、今後は、より効果的な廃棄物分別システムの導入やリサイクル業者との連携が予定されています。また、環境に配慮した金融商品の拡充にも注力しています。2025 年 3 月時点で、水を無駄にせず効率的に届けられる点滴灌漑や、節水や緊急時の備えとなる雨水貯留といったプロジェクトを支援する商品を提供しています。これらのグリーン・ファイナンス商品は、Arvand の貸付の約 9.5% を占めています。



社会的責任

Arvand は、社会的責任を重視した組織文化の浸透を目指しています。その一環として、本社および支店の全社員を対象に ESG や持続可能な開発に関するウェビナーを実施し、環境・社会に配慮した行動の促進と意識向上に取り組んでいます。2025 年 3 月時点で累計 9 回のウェビナーが開催されました。またグリーン・ファイナンスに関する研修も実施されており、188 名の社員がエネルギー効率や気候変動といったテーマについて学んでいます。



コーポレート・ガバナンス

Arvand は環境および社会への配慮をガバナンスのフレームワークにも組み込みます。具体的には、規程類への ESG 観点の組み込み、ディスクロージャーの強化、外部認証の取得を進めています。外部認証は取り組みが先行しており、企業活動が SDGs にどの程度合致しているかを評価する AFISAR (Agents for Impact Sustainability Assessment and Rating) において A 評価を獲得しました。

これらの取り組みにより、Arvand はタジキスタンの持続可能な社会の実現に貢献しています。

社外取締役

クシャマ・フェルナンデスより

本レポートの最後に、インドの金融市場そしてインパクト投資における第一人者でもある、社外取締役のクシャマ・フェルナンデスからのメッセージを掲載します。資本市場、リスク管理、ストラクチャード・ファイナンスの領域における30年の経験のうち、この15年間はインドにおける金融包摂の推進に注力してきました。世界銀行やインド政府への助言も行っており、現在は融資を通じて事業者と投資家をつなぐ Northern Arc Group の副会長を務めています。

2025年3月期は特に厳しい年となりました。インドでは記録的な熱波、マイクロファイナンス業界の低迷、株価の急落により、顧客と金融機関の双方に大きな負担となりました。

2024年の5月から6月にかけて、インドは観測史上最も深刻な熱波に見舞われました。多くの地域で気温が45度を超え、ラージャスターン州やデリーの一部など50度を超える地域もありました。この極端な気象の影響で、熱中症で命を落とすケースも多数発生しました。また、農業も深刻な被害を受け、多くの作物の収穫量が著しく落ち込みました。農村部世帯の収入は著しく減少し、人々は生活費を賄うためにインフォーマルな貸し手を含む複数の金融機関からの借入を余儀なくされました。これにより既にあった過剰債務の問題が更に悪化し、顧客の返済に一層の負担がかかりました。経済や環境の打撃に弱い立場の人々に融資を提供するマイクロファイナンス機関も影響を受け、顧客の返済能力の低下により延滞が急増し、新規融資のペースも鈍化しました。

業界全体としても、過剰債務の根本的な原因に対応するための重要な取り組みが進められています。2024年8月、インドのマイクロファイナンス機関の業界団体である MFIN (Microfinance Industry Network) は、貸出のルールを強化する新たなガイドラインを導入しました。融資総額の上限設定や、収入の要件の強化などが含まれており、金融機関の財務の健全性を高めるとともに、顧客が過剰な債務負担に陥ることを防ぐことを目的としています。



インドのジャイプールに住む SATYA の顧客 / Hiroko Hirota

しかし、このような時だからこそ、私たちはインドの長期的な成長の可能性に目を向けるべきです。インドの金融業界は、人口構成や技術の進歩によって大きく変化しています。デジタル化の加速、農村部でのインターネットへのアクセスの拡大、スマートフォンやモバイルデータ料金の低下が続いています。このトレンドが、テクノロジーを活用したより包摂的な金融サービスの普及と基盤づくりを強化しています。

「穏やかな海は良い船乗りを育てない」ということわざがあるように、困難な状況でも五常の事業は大きく進捗しました。展開地域を拡大し、各地域でのプレゼンスを高めることでリスク分散を図り、レジリエンスを高めました。包摂的な金融サービスは、多様な文化や環境の中でも社会的インパクトをもたらしながら、財務的な持続可能性を実現できることを示しました。

状況が厳しいときこそ、一番大切なことに立ち返る必要があります。五常にとってそれは、ガバナンスと社会環境パフォーマンスをあらゆる取り組みの中心に据えることです。意義ある長期的なインパクトを実現するためには、この基盤が不可欠です。本レポートが示すように、インパクトは単なる数字で測られるものではありません。それは、私たちが築く仕組み、提供するさまざまな選択肢、そして長期的に育む信頼の中にこそ表れます。

不確実な状況の中にあっても、明確な志と誠実さを持ち、顧客への共感を忘れずに前進し続けるグループ会社、社員、そしてすべてのステークホルダーの皆さまに心より感謝申し上げます。

略語一覧

AFISAR = Agents for Impact Sustainability Assessment and Rating

ALINUS = Aligning investors due-diligence and reporting with the Universal Standards

CSR = Corporate Social Responsibility (企業の社会的責任)

EBRD = European Bank for Reconstruction and Development (欧州復興開発銀行)

ESG = Environment, Social, and Governance (環境・社会・ガバナンス)

GEFF = Green Economy Financing Facility

GHG = Greenhouse Gas (温室効果ガス)

GRI = Global Reporting Initiatives

IFC = International Finance Corporation (国際金融公社)

LLM = Large Language Model (大規模言語モデル)

MFIN = Microfinance Industry Network

MIS = Management Information System (経営情報システム)

PAR = Portfolio at Risk (延滞債権比率)

SDGs = Sustainable Development Goals

SEPM = Social and Environmental Performance Management (社会環境パフォーマンス管理)

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

USSEPM = The Universal Standards for Social and Environmental Performance Management

WASH = water, sanitation and hygiene (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SGDsターゲットおよび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 指標		ページ番号	SDGs ターゲット	GRI スタンダード
顧客	総顧客数	8	1 / 8 / 10	203-2
顧客	融資の顧客割合	8	1 / 8 / 10	203-2
顧客	預金の顧客割合	8	1 / 8 / 10	203-2
顧客	女性の顧客割合	8	1 / 5 / 10	203-2
顧客	農村部の顧客割合	8	1 / 10	203-2
顧客	営業貸付金	9	1 / 8 / 10	201-1
顧客	顧客満足度調査結果	37-38	1 / 10	-
顧客	顧客出口調査結果	38	1 / 10	-
顧客	SPI 監査結果	39-42	1 / 10	-
社員	連結社員数	43	16	401-1
社員	社員満足度調査結果	44	16	-

ステークホルダー	指標	ページ番号	SDGs ターゲット	GRI スタンダード
社員	社員研修	44	16	404-2
社員	五常社員の国籍	45	16	405-1
社員	五常の男性・女性社員数	45	5	405-1
社員	連結社員の女性割合	45	5	405-1
環境	GHG 排出量（スコープ1）	51	13	305-1
環境	GHG 排出量（スコープ2）	51	13	305-2
環境	GHG 排出量（スコープ3）	51	13	305-3

執筆協力者（アルファベット順）：

Abbey Dale Bautista, Aki Hoshino, Arya Murali, Arisa Oba,
Cheriel Neo, Kshama Fernandes, Marco Giancotti, Mao Sato, Mayu Ochiai,
Mehnaaz Rehman, Rajnish Roy, Rania Manayra, Ryo Satake, Shoiria Sodiqova,
Shraddha Kumari, Sohil Shah, Sok Kosal, Takao Takahashi, Taejun Shin,
Yash, Yoko Matsumura, Yoshinari Noguchi

デザイン：山田 明加

問い合わせ先：

田中はる奈

info@gojo.co

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., Hiroko Hirota

© Gojo & Company, Inc, 2025. All rights reserved.

