Impact Report 2025年7月

Contents

慎 泰俊より	2
ビジョン、ミッション、Guiding Principles	۷
ハイライト	-
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 にいるブルーカラー労働者と同じように、AIの傍らにいるホワイトカ 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・アメリカーナが 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。



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こと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。

Toej'un



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。

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、 Empathy サービスを通じて顧客の目的達成を支援する

原理原則に従う

例外なく、Guiding Principles に従って行動する Integrity

傾聴する

Trust

謙虚で素直な心を持ち、他者の声に耳を傾け尊重する Courtesy

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 Wisdom

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。

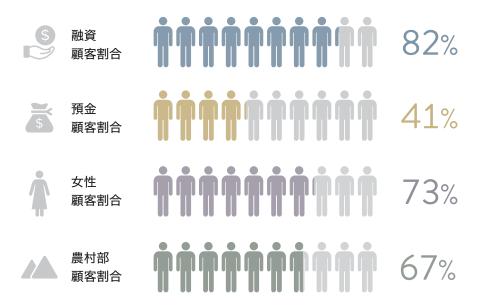
2025年3月期、五常はアフリカおよびジョージアに 初めて進出し、私たちのミッションの実現にまた一 歩近づくことができました。本レポートでは、私たち が展開する地域のマイクロファイナンスの多様な現 状に焦点を当てています。現地でのマイクロファイナ ンス業界の発展と依然として残る課題の両面を紹介 し、私たちの事業が現場にもたらす影響を浮き彫りにしています。このレポートを通じて、読者の皆様が現場に立ち会っているかのように、各地域のマイクロファイナンスの実態や顧客の暮らしを感じ取っていただければ幸いです。

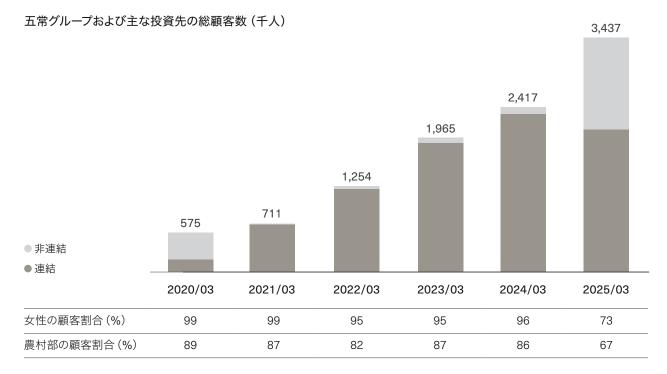
こうしたグループの拡大を支えるために、今年度は各種フレームワークの整備や認証の取得など、五常の基盤を強化することに力を注ぎました。2025年1月にはBCorp認証を取得し、高水準の社会環境パフォーマンス、透明性、説明責任へのコミットメントを改めて示しました。長年のインパクトへの取り組みに最新の顧客に関する知見を反映するため、顧客インパクト・フレームワークの見直しも行いました。本レポートの「インパクト創出の取り組み」でより詳しくご紹介しています。

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)。

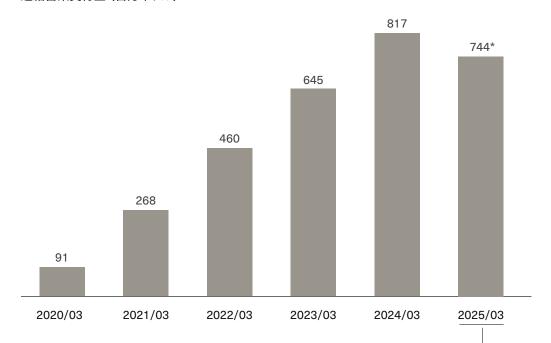




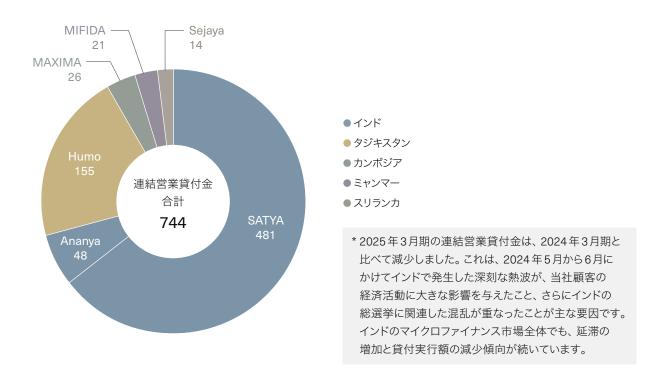
- 2022/03以前の顧客数に含まれるHumoの顧客数は融資のみ
- ・ 2024/03以前の女性および農村部の顧客割合は融資のみ

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)・



五常グループの事業

インパクトを生み出す

資金

ミッションに共感する投資家から 資金を調達し、成長基盤の確保を

通じて事業を拡大します。

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。

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、五常のミッションへの 共感、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

さまざま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醸成に 取り組みます。

資本注入

マイクロファイナンス機関の設立・ 出資により、グループの拡大と 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 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の交渉を支援します。 さまざまな資金調達手段の組み合わせ、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 取り組みます。

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導入等に 取り組み、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、コールセンターの開発を通じて、 オペレーションの効率化に取り組みます。

インパクト測定と社会環境パフォーマンス管理 (SEPM)

グループ会社のインパクト測定・SEPM担当者と連携し、 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。

10 | Gojo Impact Report 五常グループの事業 | 11

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))



Нимо

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 -

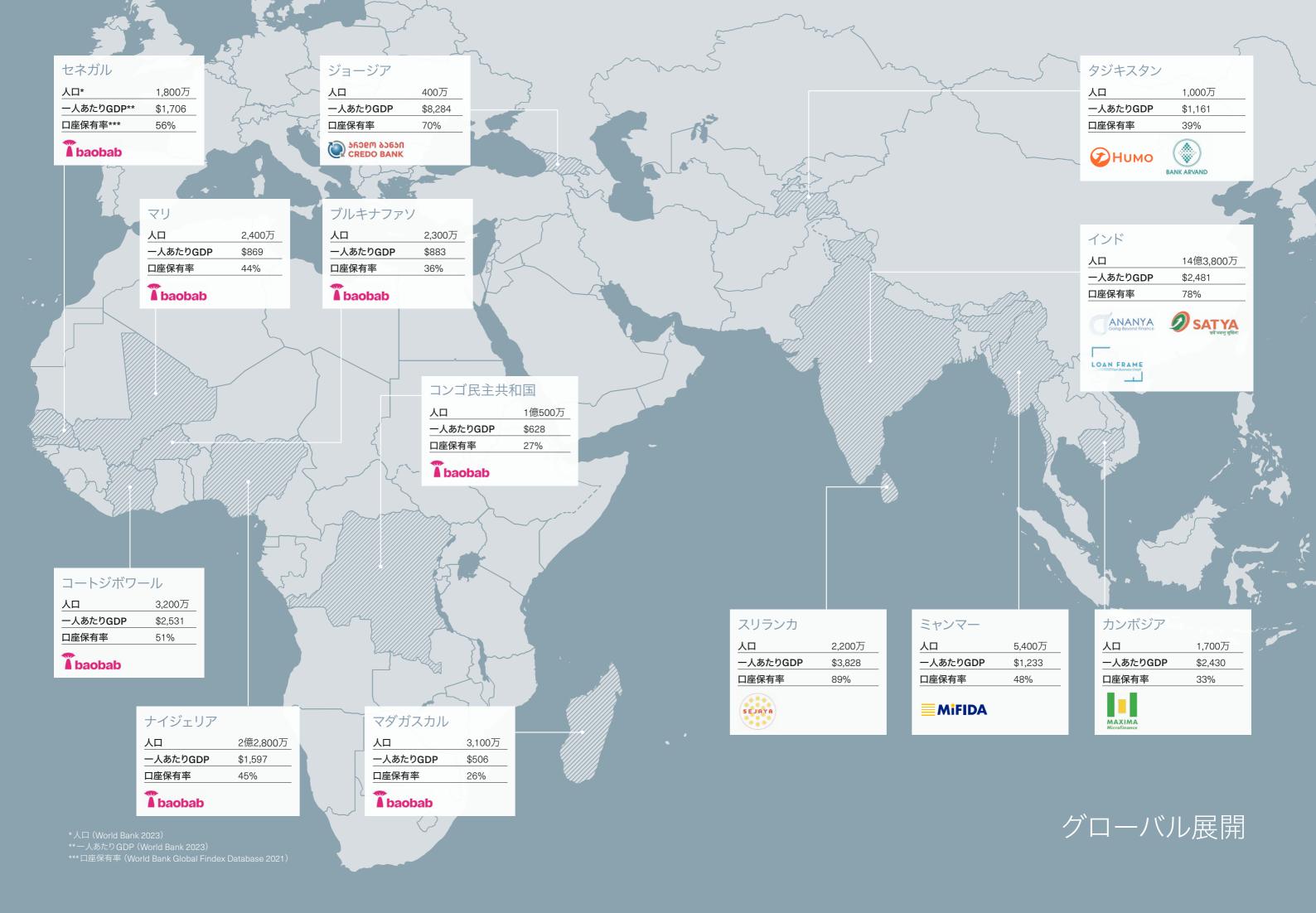
JSC Credo Bank (ジョージア)





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て、多様なニーズに応え る金融サービスを提供しています。





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 がいます。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 営む夫婦がいます。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最 も人口の多い国です。これらの国々はいずれも低中所 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% 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。



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。



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ーダ村 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 市場で売ることで生計を立て、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 い、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。



中央アジア・コーカサス

南・東南アジアから少し離れると、ヒンドゥークシュ 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お 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。



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、グループ融資がい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 ご紹介しましょう。



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 MicroIoan 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 んでしたが、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、逞 しい人でした。

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 いる縫製店を経営しているのに、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思っています。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 とも楽しみですが、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 はその一歩一歩に寄り添い、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。



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 にしまっています。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 半分以下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。

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)を借り入れました。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うる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。



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。



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で、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
—————————————————————————————————————		
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。



B Corp 認証

五常は、2025年1月にBCorp™認証(以下、「BCorp 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 取り組みます。

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 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 済に苦労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、 Seiaya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



SPI監査

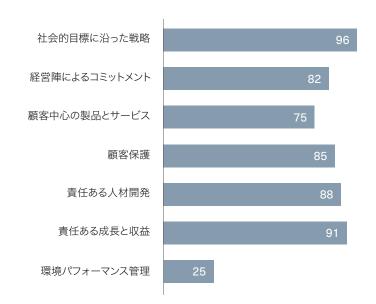
Ananya



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。

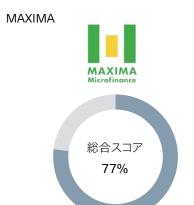
また、成長目標に応じたリソース投入を前提とした 責任ある事業計画の策定や、適切な価格設定、長期 的な持続可能性と社会的目標達成のための収益活用 などを基準に評価される Dimension 6 (責任ある成長 と収益)でも高い評価を得ました。

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。

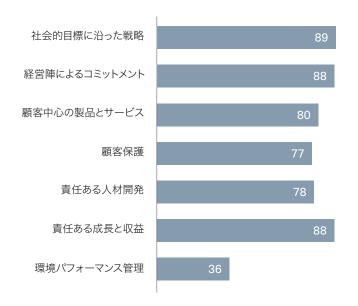




グローバルベンチマーク:64% 南・東南アジアベンチマーク: 75%

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



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 Dimension 7 (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な 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。

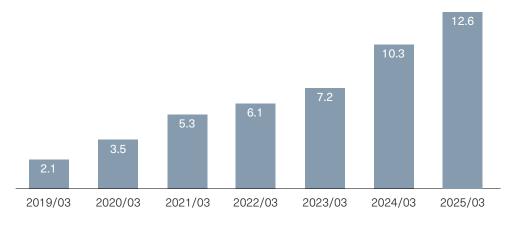


社員

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12,599人²³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)



23 以前の記載値 (13,534名) は2025年10月に修正しました。

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。

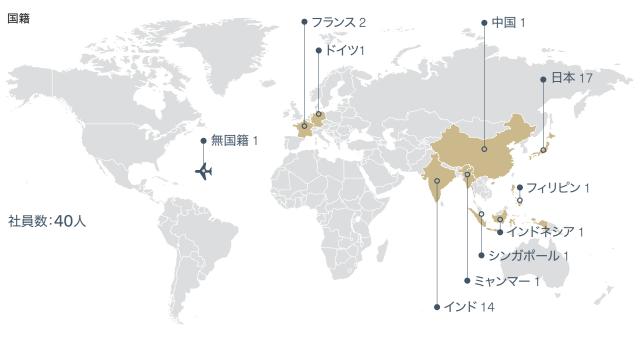
私たちの人的資本戦略は「ダイバーシティ&インクルージョン」「柔軟性」「倫理観」の3つの柱で構成されています。五常には創業時からさまざまなバックグラウンドを持つ人材が集まっており、特に不確実性の高い現代において、多様な視点が組織を正しい方向に導くと考えています。社員一人ひとりが自分らしい働き方を選び、力を最大限に発揮できるように勤務地や勤務時間など可能な限り柔軟性を担保しています。社員それぞれのニーズに最大限に応えるため、社員自身が成長したい分野で最適な研修を探し、五常がその費用をサポートする仕組みも導入しています。また、誠実さは五常グループ全体に共通する価値観です。高い倫理観を反映したポリシー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

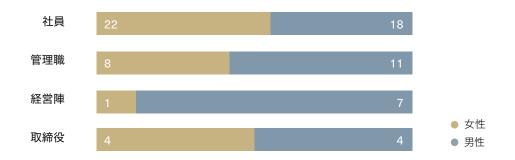
多様性のあるチーム

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。管理職に関しても女性比率は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



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。



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。



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 (社員が常に守るべき基本 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。



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²⁴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。

^{24 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
	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。



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。



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	-

指標	ページ番号	SDGs ターゲット	GRI スタンダード
社員研修	44	16	404-2
五常社員の国籍	45	16	405-1
五常の男性・女性社員数	45	5	405-1
連結社員の女性割合	45	5	405-1
GHG 排出量(スコープ 1)	51	13	305-1
GHG 排出量(スコープ2)	51	13	305-2
GHG 排出量(スコープ3)	51	13	305-3
	社員研修 五常社員の国籍 五常の男性・女性社員数 連結社員の女性割合 GHG 排出量 (スコープ1) GHG 排出量 (スコープ2)	社員研修44五常社員の国籍45五常の男性・女性社員数45連結社員の女性割合45GHG排出量(スコープ1)51GHG排出量(スコープ2)51	指標ページ番号ターゲット社員研修4416五常社員の国籍4516五常の男性・女性社員数455連結社員の女性割合455GHG排出量(スコープ1)5113GHG排出量(スコープ2)5113

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, Shoira 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.