

Impact Report

2022年7月

Contents

慎 泰俊より	4
五常のビジョン、ミッション、Guiding Principles（行動規範）	6
丸井グループからのメッセージ	8
五常が目指す金融包摂	10
数字で見るインパクト	11
これまでの歩み	12
グループ会社	14
インパクトフレームワーク	16
顧客へのインパクト	19
現場の声	30
社員へのインパクト	34
環境へのインパクト	37
コミュニティへのインパクト	39
投資家へのインパクト	40
コーポレート・ガバナンス	43
テクノロジー、リサーチ、イノベーション	49
まとめ：2022年度以降	52

慎 泰俊より

2021年度は厳しい一年でしたが、同時に大きな前進も実現できました。新型コロナウイルスのワクチン生産は開始されたものの、それがいつ途上国に届くのか見えないまま新年を迎えたことを覚えています。

COVID-19により各国が密室化する中、ミャンマーでクーデターが起き、民主主義政権が一転して軍政に後戻りしました。クーデターの2ヶ月後に現地を訪れましたが、報道に較べると、国内のほとんどの地域は平穏でした。クーデターよりも多くの人の命を奪ったのは、新型コロナウイルスのデルタ株でした。政府機能がほぼ麻痺していたミャンマーでは、数え切れない人々がCOVID-19により亡くなりました。

デルタ株はインドでも猛威をふるい、4月から6月の間に多くの人の命を奪いました。驚かされたのは、その後7月にインドを訪問したときは、経済活動がほぼ全て元通りになっていたことです。インドのレジリエンスを体感した訪問でした。

2022年に入ると、ウクライナ戦争に伴う世界的なインフレの深刻化、スリランカの経済破綻など、さらに暗いニュースが続いています。

このような難しい状況の中でも、私たちは2021年9月にタジキスタンで事業を開始するとともに、グループ全体の顧客数は創業から7年半で100万人を超えました。世界のマイクロファイナンスの歴史で最も速いスピードで成長するうちの1社です。2022年3月現在の顧客数は120万世帯を超え、顧客の世帯人口¹は600万人と、デンマークの人口とほぼ同数となりました。

また、インパクト測定につながるフィナンシャル・ダイアリー・プロジェクトもスリランカとカンボジアで実施するとともに、金融機関の顧客生活へのインパクト測定のあり方に一石を投じる“Fit Factor”についてのディスカッション・ペーパーも公表するなど、様々なプロジェクトにも取り組んできました。

グループ全体で上場準備をするにあたり、私たちはインパクト測定とソーシャル・パフォーマンス・マネジメントを組織の中心に据えることを決めました。というのも、上場準備をする企業はどうしても財務規律を強めざるを得ませんが、そのような状況でも五常がミッションを墨守するためには、インパクト測定やソーシャル・パフォーマンス・マネジメントをさらに強化する必要があります。まずは隗より始めよということで、私も今年中にマイクロファイナンスのソーシャル・パフォーマンスの国際基準に関する監査人資格を取得する予定です。

営利企業としてのマイクロファイナンスが社会にもたらすインパクトについて悲観的な人も少なくありませんが、私たちは、自分たちの事業を通じてそうでない未来をお見せしたいと思います。これからもどうぞ宜しくお願いします。



1 CEOWORLD (<https://bit.ly/HouseholdSize2020>) によると、2020年の各国の平均世帯人数は以下の通り: インド4.57、カンボジア4.61、タジキスタン5.99、ミャンマー4.22。五常グループの顧客の多くは低所得層で平均世帯人数が多い傾向にあるため、顧客の世帯人数を5名として算出。



2022年3月の戦略会議にて /
五常メンバー

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

ビジョン

誰もが自分の未来を決めることができる世界

ミッション

金融包摂を世界中に届ける

目標

低価格で良質な金融サービスを2030年までに50カ国1億人に提供する

Guiding Principles (行動規範)

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

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

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

五常の価値観

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

仁 Empathy	顧客の側に立つ 顧客視点で物事を見ることに力を尽くし、 サービスを通じて顧客の目的達成を支援する
義 Integrity	原理原則に従う 例外なく、Guiding Principlesに従って行動する
礼 Courtesy	傾聴する 謙虚で素直な心を持ち、他者の声に耳を傾け尊重する
知 Wisdom	学び、考え、共有する 常識を疑い、現実解を考え、知識を他者と共有する
信 Trust	本物であれ 取り繕わず真実を語ることで誠実さを示し、信頼を築く

丸井グループからの メッセージ

丸井グループは、創業者の「信用はお客様と共につくるもの」という理念に基づき、すべての人に金融サービスを提供するファイナンシャル・インクルージョンを実践して参りました。1960年に日本初のクレジットカードを発行して以来、若者を中心に広く金融サービスを提供する事業を行なっております。

そうした中、ファイナンシャル・インクルージョンを日本国内だけでなく、世界中で進めるために、2019年に公表した「VISION2050」という長期ビジョンでは、2050年までに世界の1000万人以上の人々にファイナンシャル・インクルージョンを提供するという目標を掲げました。そして、これを実現するために「信用の共創」という理念を共有する五常・アンド・カンパニー様に出資させていただいております。

当社の行う投資はファイナンシャルリターンを目的とする純投資ではなく、協業を目的とした「共創投資」です。そこで、五常・アンド・カンパニー様とは、途上国向けのファイナンシャル・インクルージョンに参画する機会を私たちのお客様にもご提供することを目指して、その方法を模索して参りました。

数年間にわたる検討の結果、デジタル債という新しい資金調達手法を用いることで、これが可能になりました。当社のお客様である一般個人の方々を対象に「応援投資」という名称で募集したデジタル債は、募集開始からわずか3時間で調達額の1億円に達しました。想定をはるかに超える反応に驚くとともに、お客様の「応援投資」への関心の高さを実感しております。

今後は、五常・アンド・カンパニー様との協業をさらに進めることで、お客様の「応援投資」へのニーズにお応えして参ります。そして、この取り組みを通じて途上国の人々と日本の人々との繋がりを増やすことで、一人ひとりの自己実現と well-being に貢献して参りたいと願っております。

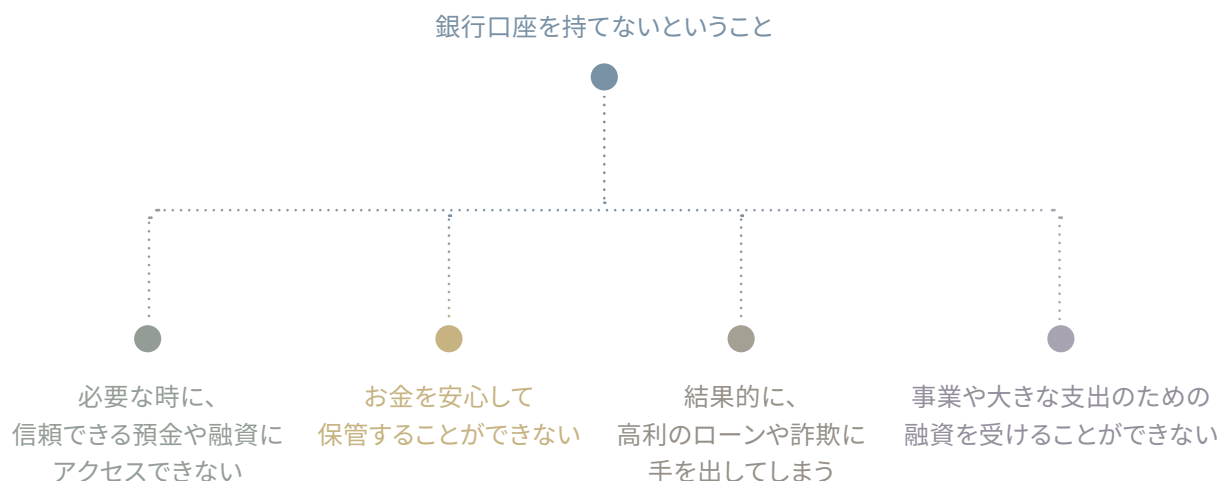
今後もパートナーとして末長いお付き合いをお願い申し上げます。

青井 浩
代表取締役社長 代表執行役員 CEO
株式会社丸井グループ



インドのマニプリ州インパールの、女性だけで運営されるIma Marketで果物を売る女性たち / Taejun Shin

五常が目指す金融包摂

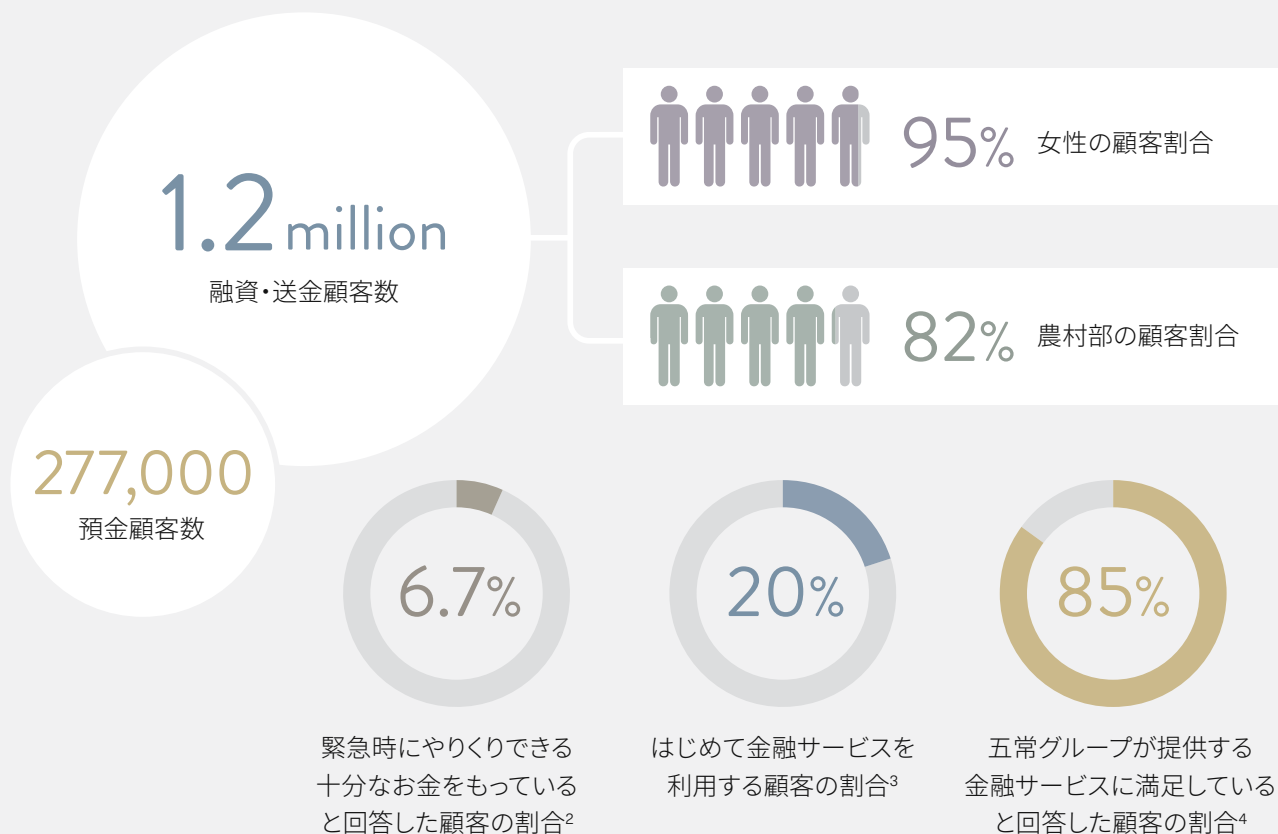


19世紀の日本で二宮尊徳が設立した信用組合である五常講から、1970年代のグラミン銀行に代表される近代的なマイクロファイナンス機関の誕生に至るまで、金融アクセスを取り巻く格差を創造的かつコミュニティに根差した低所得層向けサービスを通して解消しようとする取組みが、数多く発展してきました。

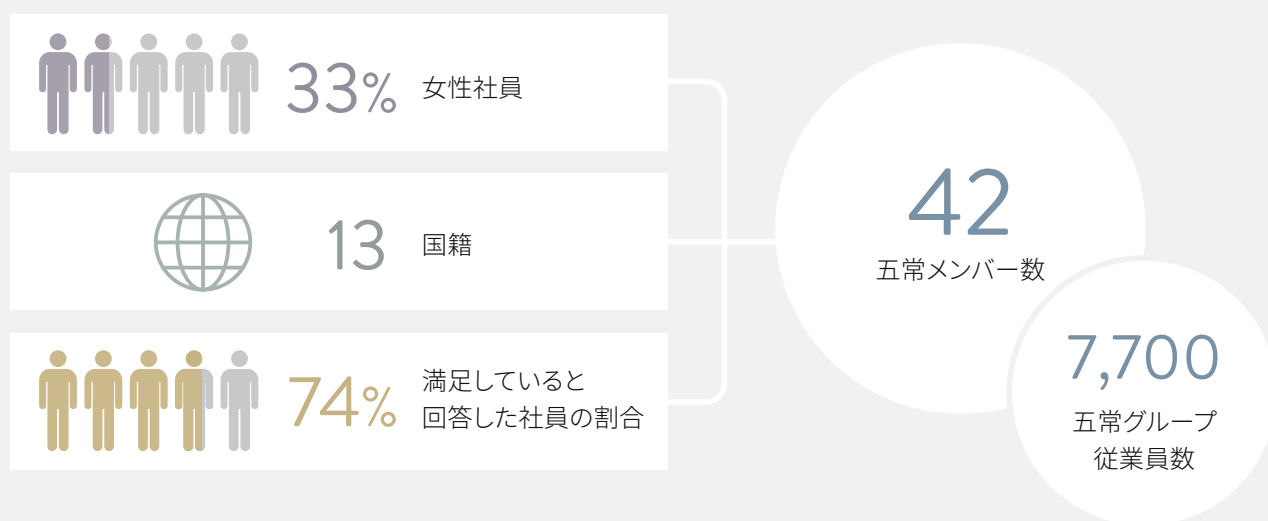
マイクロファイナンスは、所得の低い人々に、融資、貯蓄、保険、送金などの必要不可欠な金融サービスへのアクセスを提供します。事業を営む人々は、収入源となる商品や資産を購入するための資金を得て、生活を維持することができます。収入の不安定な非正規雇用者にとっては、消費の水準を安定化させ、家計の破綻を防ぐ手段となります。

数字で見るインパクト

顧客へのインパクト



社員へのインパクト



² SATYAとSejayaが実施したインパクト調査において、「向こう30日で1か月分の収入をやりくりできるか」という質問に対して、「簡単にできる」「比較的簡単にできる」と回答した顧客数の加重平均

³ SATYAおよびSejayaの新規顧客数の加重平均

⁴ 2021年から2022年にSATYA、SejayaおよびAnanyaが実施した顧客満足度調査の加重平均

これまでの歩み

2014

- シード：3億円調達
- 五常・アンド・カンパニー創業
- MAXIMA (カンボジア) への出資



2015

- 顧客数 10,000 人達成
- Sejaya (スリランカ) 設立



- MIFIDA (ミャンマー) 設立



2016

- 顧客数 30,000 人達成

2017

- シリーズ A：12 億円調達
- 顧客数 50,000 人達成

2018

- 第一生命保険株式会社が初の機関投資家として出資
- シリーズ B：19 億円調達
- 顧客数 200,000 人達成
- Ananya (インド) への出資



- SATYA (インド) への出資

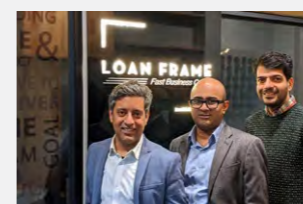


2019

- シリーズ C：42.2 億円調達
- 顧客数 500,000 人達成
- MAXIMA と MIFIDA が顧客保護認証 (CPC) を取得
- Aviom (インド) への出資



- Loan Frame (インド) への出資



- デジタル・トランスフォーメーションプロジェクトを開始

2020

- シリーズ D：70.7 億円調達
- Baillie Gifford Shin Nippon が初の海外機関投資家として出資

- 初のインパクトレポートを発行
- Sejaya がマイクロファイナンス機関のライセンスを取得
- SATYA が運用資産残高 150 百万米ドルを達成 (アジアのマイクロファイナンス機関として最速)

2021

- SATYA を連結子会社化
- 指名委員会等設置会社へ移行
- Humo (タジキスタン) への出資



- MyShubhLife (インド) への出資



グループ会社⁵

初回出資

2014年 8月



MAXIMA Microfinance (カンボジア)

顧客数：9,174人

競合がひしめくカンボジアのマイクロファイナンス市場において、MAXIMAは与信とイノベーションへのコミットメントにおいて一線を画しています。十分な金融サービスを受けられない農村部の顧客に対して、顧客が資産を売却しなくても緊急時や短期的な資金ニーズに対応できるように、デジタル送金を活用した小規模ローンを提供しています。

2015年 2月



Sejaya Micro Credit (スリランカ)

顧客数：52,352人

Sejayaはスリランカの女性の顧客に対して事業向けローンを提供しています。スリランカのマイクロファイナンス機関として4番目に預金の受入認可を取得し、貸出に対する担保として顧客から預金を受け入れています。低所得層が与信への過度な依存から脱却できるように、預金サービスの提供を計画しています。

2015年 8月



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

融資顧客数：128,349人／預金顧客数：178,729人

MIFIDAは、SME（中小企業）向けローン、教育ローン、緊急ローンのほか、預金サービスを提供しています。ミャンマーにとって2021年は、COVID-19に加えて、政情不安が高まり、不安定な1年となりました。MIFIDAは、パンデミック中に顧客とコミュニティを支援するだけでなく、五常のテクノロジーチームと協働してデジタル・フィールド・アプリケーション（DFA）と預金サービスを開発しました。

2018年 2月



Ananya Finance for Inclusive Growth (インド)

法人顧客数：32社／リテール顧客数：88,041人

マイクロファイナンス機関、農業組合、SME向けに、融資のみならず技術・経営支援を提供して、事業の立ち上げから成長まで支援しています。Ananyaはパートナーを通じた法人融資だけでなく、金融機関とのパートナーシップを通じてリテール向け融資事業にも注力しており、リテール顧客数は88,041人までに成長しました。

⁵ 顧客数は2022年3月末時点

2018年 7月



SATYA MicroCapital (インド)

顧客数：873,163 人

SATYA は、インドにおいて最速で成長を実現したマイクロファイナンス機関のうちの1社です。設立から5年で3,600人以上の従業員とともに、87万人を超える顧客に、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ローンおよびエネルギーローンを提供しています。SATYAのキャッシュレスでの融資・回収業務は、COVID-19のパンデミック期間に一段と顧客に浸透しました。SATYAは、COVID-19の打撃を受けたコミュニティに対する緊急支援においてもリーダーシップを発揮しています。

2019年 8月



AVIOM India Housing Finance (インド)

顧客数：31,992 人

AVIOMのミッションは、郊外や農村部に暮らす家庭のマイホームを持つという夢の実現をサポートすることにあります。インフォーマルな仕事に従事し、融資を受けるために必要な書類を用意することが困難な女性の借り手を支援しています。手ごろな住宅ローンの提供に加え、住宅の改築や衛生設備のための融資も行っています。エージェントを活用した顧客開拓モデルであるAVIOM Shaktiは、新規顧客の紹介手数料の支払いを通じて、農村部の女性にエージェントとしての雇用機会を提供しています。

2019年 12月



Loan Frame Technologies (インド)

SME顧客数：611 社

Loan Frameは、インドで「失われた中間層」と呼ばれるSME向けに、サプライチェーン・ファイナンスを提供するプラットフォームです。信用リスク評価のアルゴリズムを駆使して、伝統的なデータと、より新しい補完データとを組み合わせることで解析し、SME向け融資の審査を行います。すべての手続きを自動化することで、24時間以内の審査と融資の実行を実現しています。2021年度にはSaaS事業を開始し、独自に開発した技術やプラットフォームを小規模な地域金融機関にライセンス供与し、金融機関や企業とのネットワークを拡大しました。

2021年 9月



CSJC MDO Humo (タジキスタン)

融資・送金顧客数：103,540人／預金顧客数：98,715人

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一つです。モバイルバンキングサービスHumo Onlineをはじめとする、幅広い金融サービスを各種チャネルを通じて提供しています。自らをフィンテック企業と位置づけ、持続可能な事業と社会的インパクトの創出を両立しながら事業を展開しています。

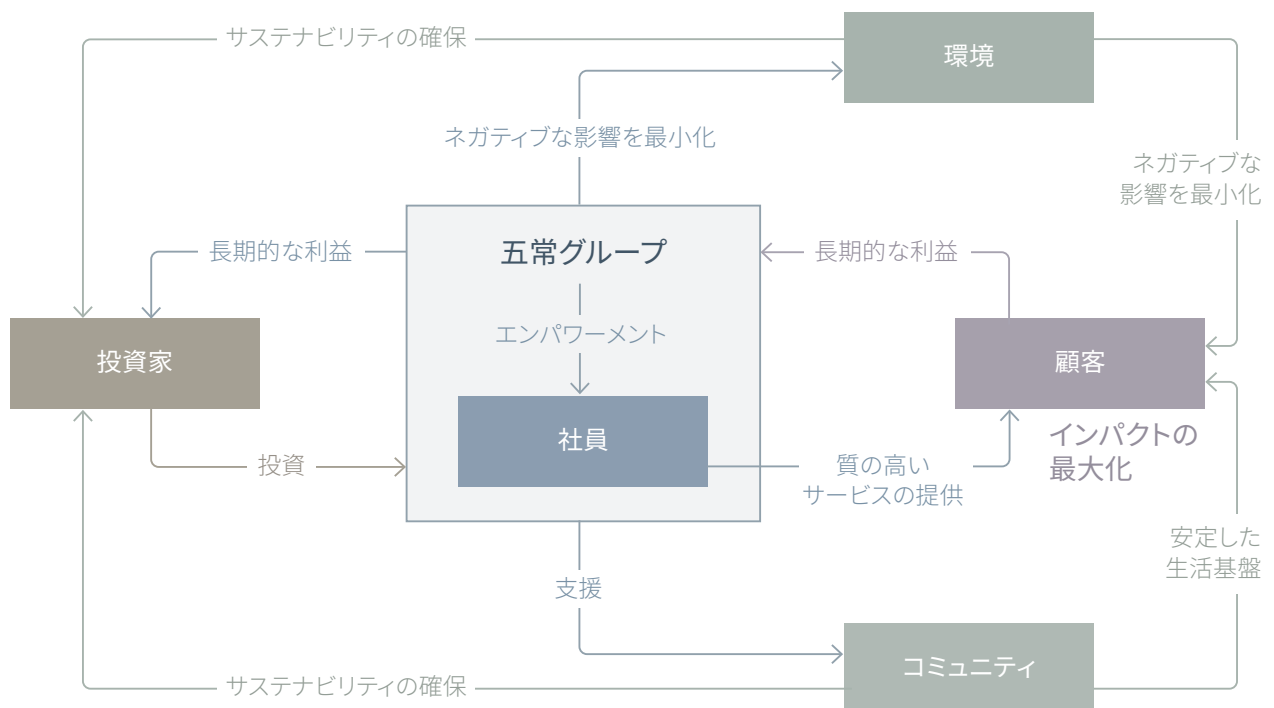
インパクトフレームワーク

五常グループは、インパクト領域におけるリーディングカンパニーを目指して、事業を取り巻くステークホルダーに対し、責任ある経営を行います。顧客へのインパクトを最大化し、社員、環境、コミュニティ、そして投資家に対してポジティブなインパクトをもたらしながら、世界中に金融包摂を届けていきます。

五常グループのセオリー・オブ・チェンジ (Theory of Change, ToC) は、ステークホルダーとの責任ある関

わりを通じて、私たちが「金融包摂を世界中に届ける」というミッションを、どのように実現しようとしているかを示します。私たちは、ビジョン、ミッション、価値観に共感する投資家から資金を調達し、その資金をグループ会社に投資して、事業を拡大し、長期的な利益と社会的インパクトを生み出します（詳しくは、40ページ「資金からインパクトを生み出す」をご参照ください）。

図1-五常グループのセオリー・オブ・チェンジ



社員による卓越したオペレーションなしには、五常のビジョンを実現することはできません。顧客に対してより良いサービスを提供し続けるために、五常は社員の成長を重視します。同時に、私たちの事業が環境に悪影響を与えないように、環境指標を設定しモニタリングを開始しています。また、事業を営む地域社会の繁栄が顧客のウェルビーイングに欠かせないと考え、チャリティーやプロボノ活動を通じてコミュニティの支援にも取り組んでいます。

五常はステークホルダーとの責任ある関わりを通じて、顧客に対するインパクトを最大化します。五常グループとして長期的な利益を実現しながら、金融包摂を世界中に届けるというミッションを1日でも早く実現するためにも、ステークホルダーへの責任を果たすことが不可欠であると考えています。

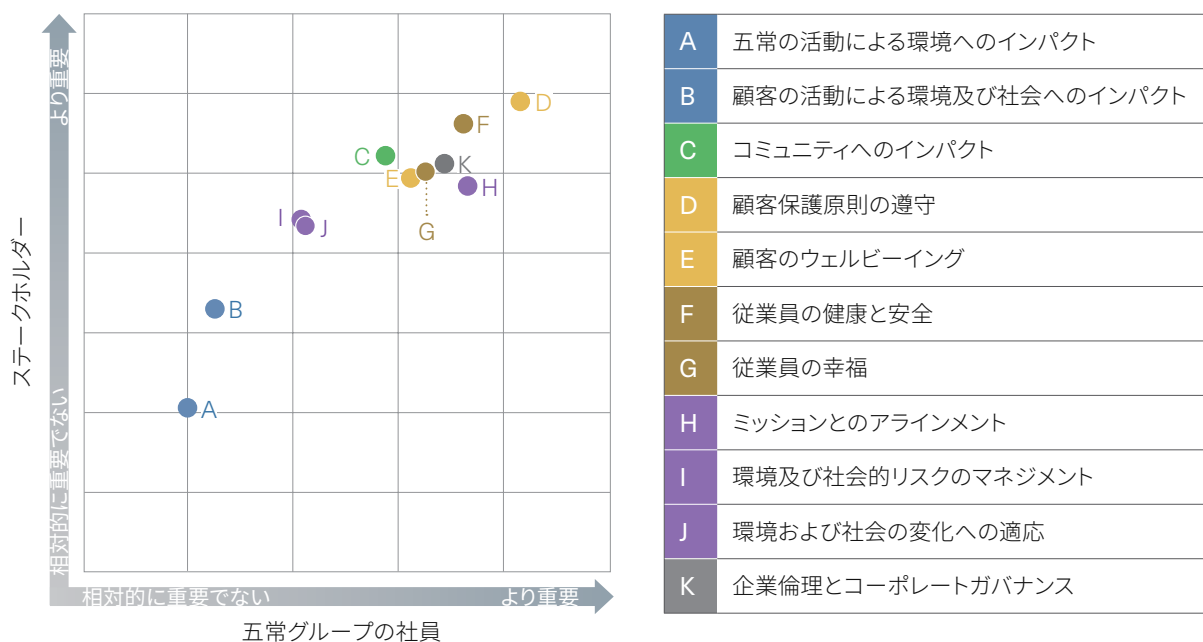
五常グループのマテリアリティ

全てのステークホルダーに対して長期的な価値を創造するためには、経済・社会・環境の視点を意思決定

に取り入れ、持続可能な事業活動を行う必要があります。五常グループの重要課題（「マテリアリティ(materiality)」とよびます）は、私たちが日々業務を行い、持続的に金融サービスを提供するために、グループ全体で重視すべき課題を定義しています。マテリアリティの策定においては、様々なステークホルダーが五常グループに対して期待することも考慮しています。

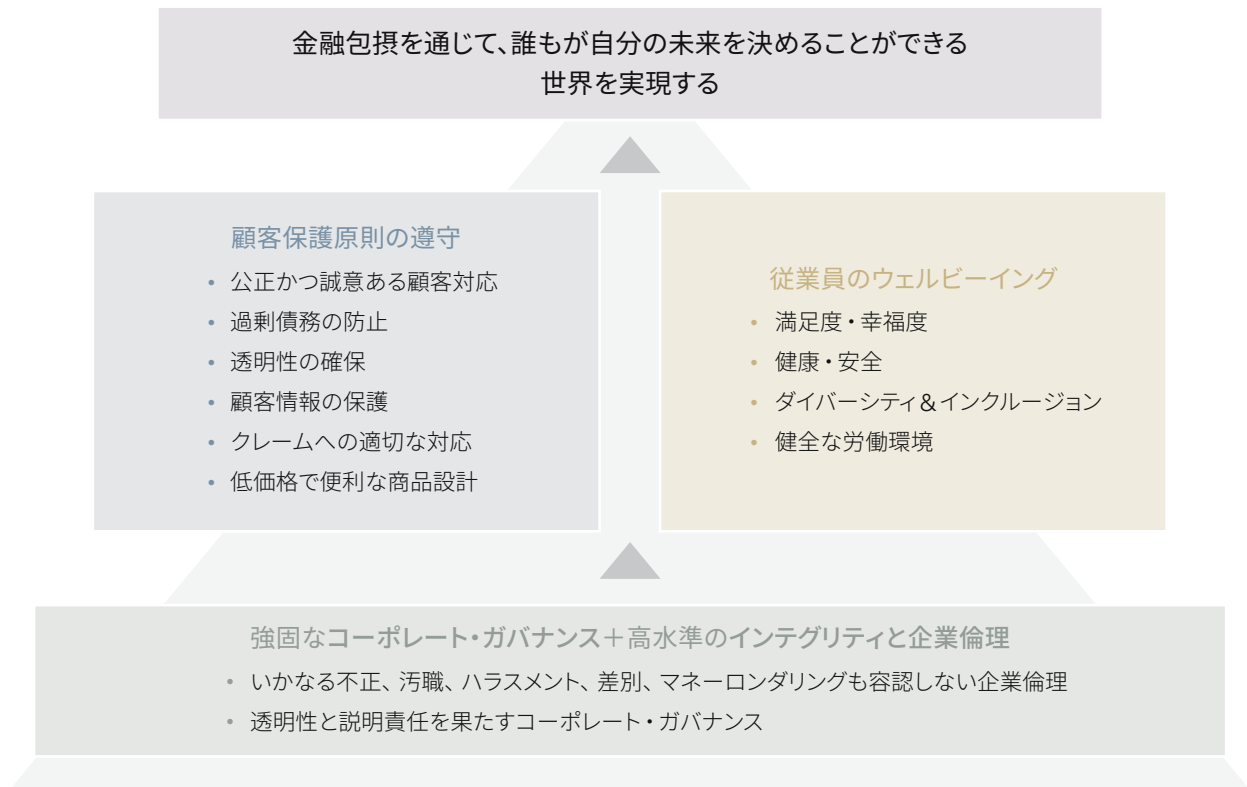
まず、私たちは五常グループが直面する可能性のある課題を洗い出し、優先順位をつけることから始めました。次に、様々なステークホルダーから、これらの課題が五常の事業やステークホルダーにとってどの程度重要であるかについて意見を集めました。ステークホルダーからの貴重な声を元に、取締役や経営陣との議論を重ね、可視化されたマテリアリティ・マップが図2の通りです。

図2-五常グループのマテリアリティ・マップ⁶



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

図3- 五常グループのマテリアリティ



マテリアリティを分析する過程のなかで、私たちは、強固なコーポレート・ガバナンスと企業倫理を基盤に、顧客保護原則 (Client Protection Principles, CPP) と社員のウェルビーイングを守る取り組みを通して、従業員へのインパクトを最大化することが、ビジョンの実現に不可欠であると考えに至りました。

持続可能な開発目標 (SDGs) に対するコミットメント

金融サービスから排除されている人々が障壁を乗り越え、誰もが自分の未来を決めることができる世界をつくることをビジョンとして、五常グループは、SDGsが掲げる目標1「貧困をなくそう」、目標8「働きがいも

経済成長も」、目標10「人や国の不平等をなくそう」に取り組んでいます。

同時に、(i) 五常のグループ会社が提供する様々な金融サービス、(ii) 五常がグループ会社のガバナンスとオペレーションを支援する上で果たす役割、および (iii) 女性の顧客割合が95%であることから、目標5「ジェンダー平等を実現しよう」、目標6「安全な水とトイレを世界中に」、目標7「エネルギーをみんなにそしてクリーンに」、目標16「平和と公正をすべての人に」にも取り組んでいます。





家畜を育てて生計を立てているカンボジアの女性とその家族。
母系社会であるカンボジアでは長女が母親と暮らすことが
慣習となっている / Taejun Shin

顧客へのインパクト

私たちは、お金をやりくりする手段を提供することで、顧客とその家族の家計の向上と、自分の未来を自分で決めることができる世界を実現することを目指します。そのためには、(1) ソーシャル・パフォーマンス・マネジメント (Social Performance Management, SPM) の国際規格に沿った質の高い金融サービスを提供すること、(2) その結果として、顧客が自分たちのお金をうまくやりくりできるようになることが重要です。

2022年3月時点で、私たちは農村部に暮らす女性を中心とした120万人以上の顧客に、融資などの金融サービスを提供しています。2021年度は、昨年比2倍となる6億米ドル以上の新規融資を実行し、タジキスタンを新たに加えた5カ国へ事業展開をを広げました。27万人以上の顧客が預金サービスを利用しており、うち40%の顧客が任意で預金を預け入れています (預入金額：昨年比3倍の22百万米ドル)。

これまで多くの顧客に金融サービスを届けることができていることを誇りに思う一方で、私たちの顧客は低所得層のなかでも比較的恵まれた暮らしをしている人々であり、1日あたり1.9米ドル未満（購買力平価調整後）で生活する最も所得の低い「極度の貧困層」にも金融アクセスを広げることを目指さなければならないと考えています。五常は、R&Dを通じて、これらの一般的な営利企業からは十分な金融サービスを受けない人々の生活を向上させる革新的なソリューションの研究に取り組んでいます。さらに、創業者の慎が2022年2月に設立した一般財団法人五常⁷も、助成金の提供を通じて極度の貧困層に対する金融包摂に取り組みます⁸。私たちはこれからも、より多くの人々に金融サービスを届け大きなインパクトを実現するために最大限の努力を惜しみません。

表1 – 五常グループの顧客

金融商品	KPI	2020年3月	2021年3月	2022年3月
融資	融資・送金顧客数 ⁹	574,471	711,474	1,219,106
	女性の顧客割合 ¹⁰	99%	99%	95%
	農村部の顧客割合 ¹¹	89%	87%	82%
	はじめて金融サービスを利用する顧客割合	-	-	20%
	新規融資額（百万米ドル）	244.4	326.5	620.0
預金	預金顧客数	-	-	277,444
	任意預金の顧客割合	-	-	40%
	預金残高（百万米ドル）	4.8	7.3	22.3

7 <https://gojofoundation.org/>

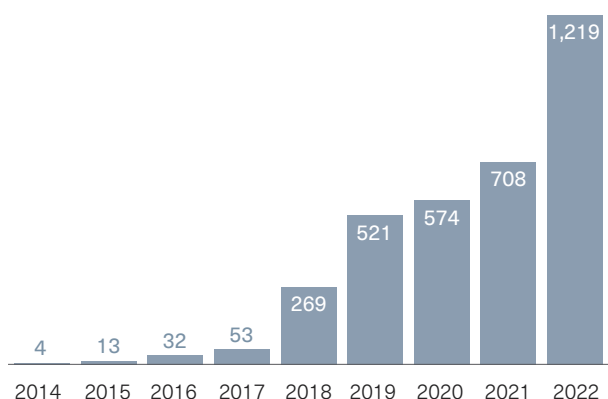
8 五常・アンド・カンパニーと一般財団法人五常の間で覚書を交わしており、利益相反の問題が顕在化しないように努めています。

9 Ananyaの法人顧客およびLoan FrameのSME顧客を除く。Ananyaのリテール顧客のうちSATYAの顧客を除く。

10 AnanyaおよびLoan Frameの顧客を除く。

11 Ananya、Loan FrameおよびSejayaの顧客を除く。

図4-融資・送金顧客数(千人)



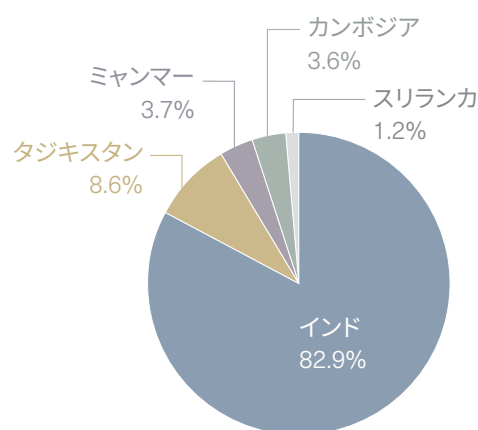
五常グループのソーシャル・パフォーマンス・マネジメント (SPM)

社会的なミッションを掲げれば、社会的に意義のある事業を実現できるわけではありません。五常グループは、ソーシャル・パフォーマンス・マネジメント (SPM) を意思決定の中心に据え、グループ全体の共通言語とすることで、社会的な規範に沿った経営を行います。五常は、グループ会社に対してSPI4 Audit (SPMの国際規格に準じた組織監査) の実施、国際認証である顧客保護認証 (Client Protection Certification) の取得を推奨しています。

SPI4 Auditの結果

SPI4 Auditは、金融機関の社会的使命の実現のために、CERISE¹²が提供するソーシャル・パフォーマンス・マネジメントの監査ツールです。五常のメンバー2名がSPI Qualified Auditorとして監査資格を有し、グループ会社内の監査の質の向上に取り組みます。2021年度は、SejayaとAnanyaがSPI4 Auditを実施しました。

図5-国別運用資産残高(%；総額649百万米ドル)



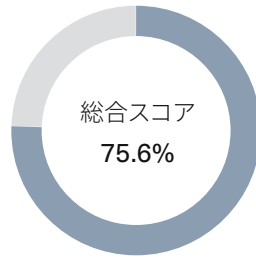
Ananyaは2021年第2四半期(7月～9月)にSPI4 Auditを実施し、総合スコアは75.6%と、同監査を実施している南アジア地域平均(75.8%)とほぼ同じ結果となりました。特に、セクション3「顧客のニーズに合った商品設計」およびセクション4「顧客への責任ある対応」において高いスコアを獲得しました。

一方で、セクション1「社会的目標の設定とモニタリング」およびセクション2「経営陣や従業員の社会的目標へのコミットメント」においては改善の余地が見られました。Ananyaは組織規模が小さく、またB2Bの法人融資という事業の性質上、各種ポリシーの整備やプロセスの標準化が十分になされていなかったことが主な要因です。また、SPMを全社に行き渡らせるべく、SPMポリシーの制定、SPM・CSR委員会の設立を通じて、取締役と経営陣のコミットメント強化に取り組んでいます。詳細はAnanyaのSPMレポート¹³(英語)をご参照ください。

12 CERISE: ソーシャル評価指標の開発を通じて、金融機関による責任ある倫理的な金融サービスの提供に取り組むフランスの非営利団体

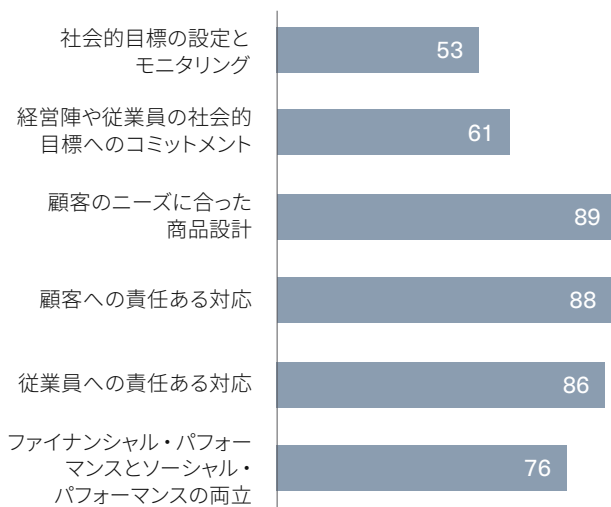
13 <https://bit.ly/AnanyaSPMReport>

AnanyaのSPI4 Audit (2021)

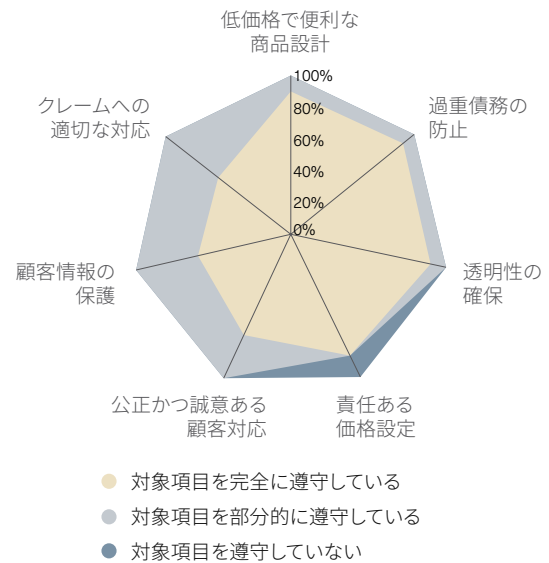


グローバル平均 68%
南アジア平均 75.8%

USSEPM スコア



CPP 評価

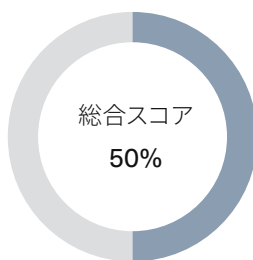


Sejayaも2021年第2四半期(7月～9月)にSPI4 Auditを実施し、総合スコアは50%と、世界平均および同監査を実施している南アジア地域平均のいずれも下回る結果となりました。

最もスコアが低かったのはセクション2「経営陣や従業員の社会的目標へのコミットメント」とセクション3「顧客のニーズに合った商品設計」です。セクション2については、従業員向けSPMトレーニングを拡充するとともに、評価査定において財務面だけではなくソーシャル評価を勘案すること、セクション3については、顧客のニーズを十分に把握した商品開発プロセスを標準化することが必要です。顧客保護原則の遵守を示すセクション4「顧客への責任ある対応」においても改善の余地がみられました。

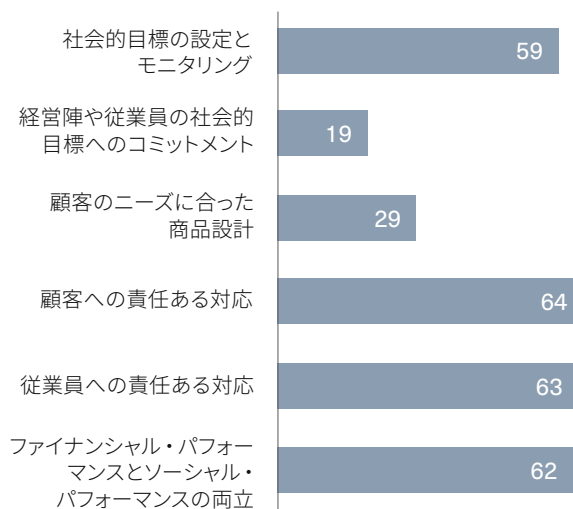
監査の結果を受けて、SPM責任者の主導により、(1) 社会的目標およびKPIの設定、(2) 月次のSPM委員会の開催、(3) 経営陣および全ての支店の従業員に対するSPMトレーニングの実施、(4) 顧客向けパスブックの内容改定による、オペレーションにおけるSPMの強化および透明性の向上、(5) 顧客満足度およびインパクト調査の実施などの施策を次々と実施し、SejayaのSPM水準は急速に改善しています。

SejayaのSPI4 Audit (2021)

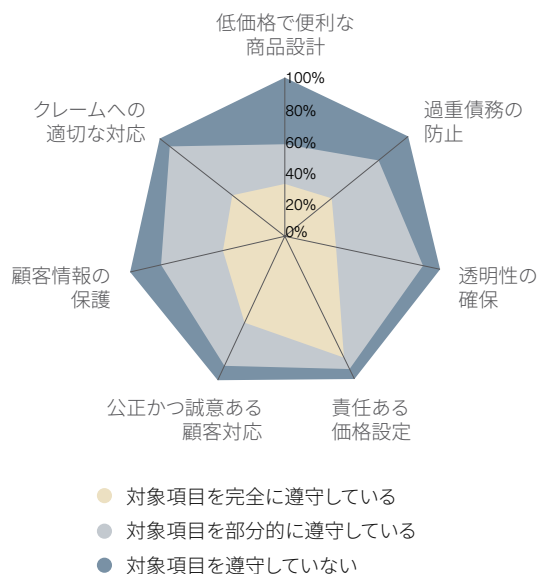


グローバル平均 68%
南アジア平均 75.8%

USSEPM スコア



CPP 評価



顧客保護認証 (Client Protection Certification, CPC)

SPMの主要原則をまとめた Universal Standards of Social and Environmental Performance Management (USSEPM) のなかでも、五常は、顧客保護原則を体現するセクション4「顧客への責任ある対応」を最も重視しています。顧客保護原則を遵守するため、グループ各社において第三者による監査および顧客保護認証の取得を目指します。MAXIMAおよびMIFIDAはSmart Campaignにより発行された認証を取得しており、MAXIMAは認証の更新が完了、MIFIDAも更新に向けた監査を実施しています。その他のグループ会社についても、認証の取得に取り組んでいます。



MAXIMAとMIFIDAの顧客保護認証

顧客満足度の最大化

五常グループは、顧客満足度調査を定期的に行い、顧客からの評価やフィードバックをサービス改善や商品開発に取り入れています。2021年度には、SATYA、Sejaya、Ananyaの3社が調査を実施し、顧客の多くが私たちの提供する金融サービスや商品に満足していることが確認できました。

SATYAの調査においては、顧客のうち84%¹⁴が、SATYAの顧客サービス、クレーム対応、融資申請のスピード、多様なローン商品の提供を主な理由として、SATYAに満足していると回答しました。一方で、なかには現金での返済を馴染みやすいと考える顧客もいることが分かり、キャッシュレス返済の推進において顧客に対するサポートの必要性が分かりました。

Sejayaの調査においては、顧客のうち97%が知り合いにサービスを勧めたいと回答し、多くの顧客が低い金利設定と柔軟な返済スケジュールを主な理由として挙げました。一方で、Sejayaの提供するコールセンターが活用されていないことが分かり、認知度を高めることが課題です。

Ananyaの調査においては、法人融資のパートナーのうち90%が満足していると回答しました。Ananyaとのパートナーシップを通じて、システムや経営の強化

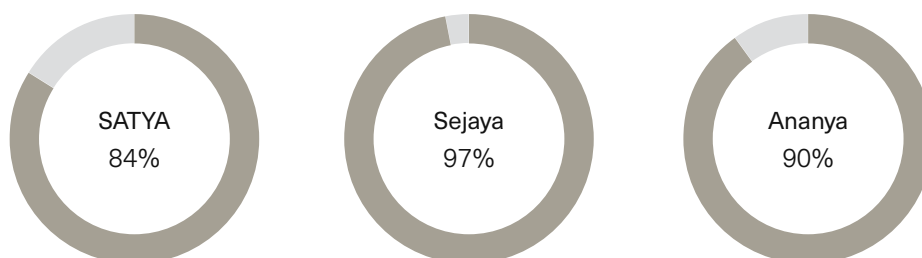
に加えて金融商品の質が改善したことを評価しています。一方で、農業組合といったパートナーにおいては人手が不足していることもあり、Ananyaは改善の余地があると分かった融資実行後の事務処理の効率化を検討しています。

五常のClient-Centric Framework

五常のClient-Centric Frameworkは、顧客の立場に立って、金融サービスを通じて実現したい未来を定義した枠組みです。顧客にとっての目的達成の定義と私たちが果たしうべき役割を考察し、今後さらに改良を加えていきます。

私たちは、このフレームワークに基づいて、一連のインパクト指標を開発し、グループ会社への導入を進めています。顧客へのアウトリーチや提供している金融サービスの質などのビジネス指標に加え、インパクト調査（顧客の状況をより深く理解するためのサンプル調査）を通じて、顧客の消費動向、緊急時のやりくり、衛生環境などの情報を収集します。2021年に開始したスリランカおよびカンボジアのフィナンシャル・ダイアリープロジェクトは、家計の詳細なキャッシュフローの把握に役立っています。さまざまな種類のデータを集め、分析することで、顧客の生活の実態を把握することを目指します。

2021年度顧客満足度調査の結果



14 インドWest Bengal州の5つの支店にて実施

五常の Client-Centric Framework



「自分の未来は自分で決める」

誰もが自分の未来を決めることができる世界を目指す五常のビジョン

SATYAのインパクト調査結果

SATYAは、2022年1月に、顧客の生活の変化をとらえるベースラインとなる初のインパクト調査を実施し、顧客を取り巻く環境について多くの知見を得ることができました。

- ほぼ全ての世帯が、COVID-19の影響を受けた。24%の世帯は、以前の水準まで収入が戻っていないと回答した一方で、2つ以上の収入源がある世帯は、収入が回復したと回答している。
- 68%が配偶者や親族と共同で家計の意思決定を行っている一方で、18%は家計に関する発言権を全く、もしくはほとんど有していない。
- 20%は緊急時に資金をやりくりすることが困難であると感じており、必要な場合には、友人や親族に助けを求める。
- 15%は自宅に水源がなく、水を汲むために1日1時間程度を割いている。18%は野外で排泄をしている。
- 自宅から医療施設まで平均6キロメートル以上の距離がある。
- 回答者の多くが教育の重要性を感じており、自分の子どもたちが義務教育を修了し、大学に進学することを望んでいる。

SATYAは、調査の結果を受けて、衛生設備設置のためのローン商品や、最寄りに信頼できる医療施設がない顧客向けのヘルスクャンプの設置を検討しています。

Sejayaのインパクト調査結果

Sejayaは、2022年3月に初のインパクト調査を実施しました。

回答者の66%が、7日以内に1か月分の収入をやりくりしなければならなくなったら、お金を工面することは難しいと回答しました。顧客の緊急時の資金のやりくりに対する耐性が弱く、必要な場合には親族や友人に助けを求めるケースが多いことが分かりました。今後6か月の間に新規事業を立ち上げるために、2か月分の収入をやりくりしようとすると状況はさらに困難になります。また、回答者のうち65%が、過去1か月に必要のあった物資を手に入れることができず、住居の修理や新規事業のために資金が必要であると回答しています。

深刻な経済危機が続くスリランカの現状を踏まえると、顧客の苦しい生活は決して驚くものではありません。Sejayaは顧客およびコミュニティに対する支援に取り組み、次回のインパクト調査でどの程度支援を届けることができたかを測定する予定です。

図6-緊急時のやりくりの難易度 (%; n=350)

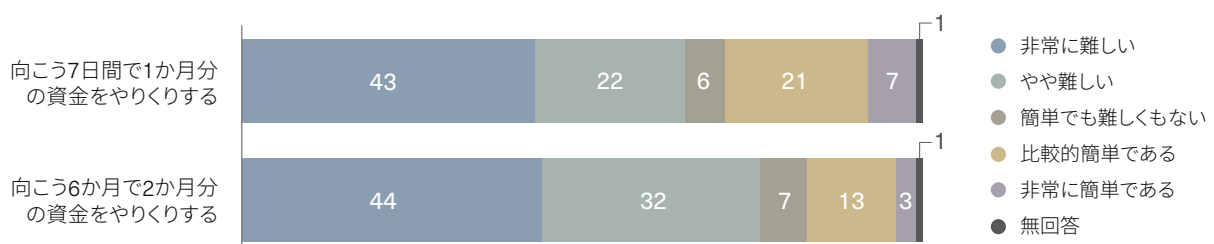
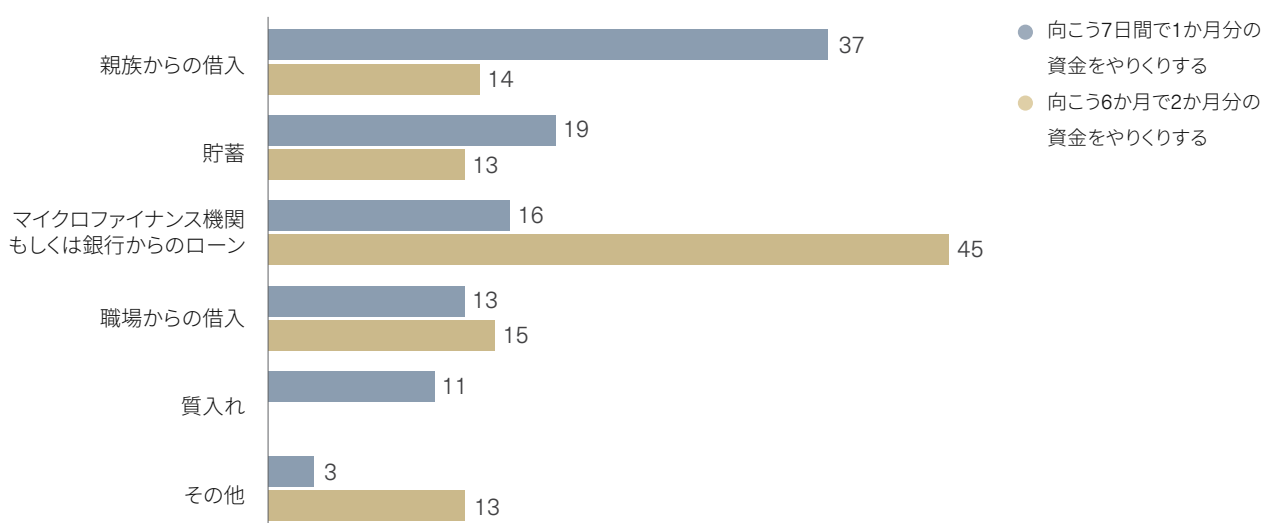


図7- 緊急時のやりくりの方法 (% , n=350)



貯蓄サービス

貯蓄は金融包摂の実現に欠かせないもので、五常の Client-Centric Framework で定義される、お金の「保全と保護」において重要な役割を果たします。2021 年度より、貯蓄に関する分析を開始し、貯蓄が顧客の生活に与える影響の理解に取り組んでいます。特に、グループ会社が提供する任意の預金商品は、ローンの担保として預金を受け入れるものと違い通常の預金商品に近い性質をもっています。

Humo が新たに五常グループに加わったことで、預金残高は昨年比3倍の22 百万米ドルとなり、うち任意の預金が14 百万米ドルを占めます。Humo は2種類 の預金サービスを提供しています。定期預金は、主に結婚式や車の購入のための積み立てを、通常預金は、クレジットカードや送金サービスといった少額取引を目的としています。

MIFIDA における任意の預金口座は、信用力を高めるために開設されているケースが多く、残高・取引回数ともに限られています。ミャンマーにおいては、金融機関での預金よりも、タンス預金や金による貯蓄を好む傾向があります。特に政情不安が続くなか、各銀行で預金の引き出しが困難になったため、この傾向が加速しています。ただし、政情の落ち着きとともに、預金に対するニーズの回復が見込まれるため、MIFIDA は引き続き任意の貯蓄口座の開設を推奨しています。

2022 年4月からは、ローンの担保として受け入れた預金について、貸付期間終了後の残高が任意の預金口座に振り替えられるようになっています。

表2-任意預金サービスの特徴(2022年3月時点)

	Humo	MIFIDA
任意預金顧客数	59,845	50,380
任意預金残高(米ドル)	11,007,742	2,896,678
顧客あたり預金預入金額 年間中央値(米ドル) ¹⁵	212	8.4
顧客あたり任意預金預入金額 年間中央値(米ドル) ¹⁵	109	12.8
顧客あたり預金引出額 年間中央値(米ドル) ¹⁵	102	1.6
顧客あたり任意預金取引回数 年間中央値	n.a	2
任意預金口座アクティブ率(%) (預金口座数から6か月以上取引の ない口座を除く)	59%	n.a

15 2022年3月末時点の為替レート(1 USD = 1,778 MMK, 1 USD = 12.96 TJS)を用いて米ドルに換算



MIFIDA から借り入れたローンで購入したミシンで衣料品を作るミャンマーの女性 / Taejun Shin



Jayshreeben Shah は衣料品の販売で
家族の生活を支えています /
Prayas Financial Services Ltd

持続可能な収入

Jayshreeben Shah は、夫と兄妹と一緒にインドのグジャラート州アフメダバド市チャンドケダに住み、自宅で衣料品の販売業を営んでいます。Jayshreeben は、Ananya がパートナーシップを結ぶ Prayas から、事業に必要な原材料を購入するため、5年前にはじめて借入を行いました。「融資を受ける前は、ドレス生地を中心に販売していましたが、Prayas から借入れた5万インドルピーを元手に、ドゥパッタ、レギンス、ドレス、クルティスなどの新しい衣料品をつくって、販売できるようになりました。」

融資を受ける前は月6〜7千インドルピーだった利益は、2〜2.5万インドルピーまで成長し、それまで30着程度で時折不足したドゥパッタの在庫は300着まで増え、より多くのお客さんの注文に応えられるようになりました。それだけでなく、大きくなる事業に影響を受けた Jayshreeben の夫も、衣料品の卸売業を始めたのです。

Prayas から融資を受けてから5年、Jayshreeben は自分と夫の名義で、家を購入することができました。その一部を貸し出す収入も、家計の安定につながっていると嬉しそうに話します。収入が増えたことで、牛乳や果物を買えるようになり、食生活も改善しました。今や、Jayshreeben は地域の女性たちのロールモデルになっています。

Jayshreeben は、それまでよりも家族の意思決定に積極的に参加できるようになり、自信と自己肯定感が高まったとも話します。現在は、新たな出店を行い、事業をさらに大きくしたいと考えています。不測の事態が起きたときの備えについて聞くと、「緊急時に自分と家族を守るための、十分な貯蓄とお金が手元にある」と答えました。



Kin Machはローンで
衛生環境が改善しました /
MAXIMA Microfinance Plc

衛生設備の改善

Kin Machは、カンボジアのコンポンチャム州コンミア地区にあるプレアクルオ村に、理容師の夫と縫製工場で働く二人の子ともと一緒に暮らしています。Kin Machは、ライススूपの販売で生計を立てています。

毎朝5時に起きて市場へ通い、家族用とライススूप用に、30分かけて湖から生活用水を汲むので、お店を開ける時間を遅くせざるを得ません。またKin Machの家にはトイレがないため、遠くまで歩いて、森で用を足していました。洪水が起こりやすい地域に住んでいるので、特に雨季には大変な思いをします。また森には毒蛇も発生し、いつも家族が心配でなりません。毎年の医療費は家計を圧迫していました。

2019年、MAXIMAが提供する金融サービスを知ったKin Machは、600ドルの融資を受けてポンプ付き井戸を設置し、トイレをつくりました。生活環境が改善したことで、ライススूप店の開店時間を早めることができ、月に200ドルだった収入は550ドルに増えました。子どもたちは、より健康的になり、以前より働く時間も増えたといいます。また貯蓄もはじめ、新しい家と店舗を建てたいと考えています。



ローンで養鶏所を立て直した
Yogarasa Prabaliniと息子 /
Sejaya Micro Credit Ltd

事業を立て直す

スリランカの東部州バティカロア県南エルヴィル地区に暮らすYogarasa Prabaliniは、1年前に運転資金の不足で畳んだ養鶏場を立て直すために、Sejayaのカルワンチクディ支店からグループローンを受けました。Yogarasaは、公立学校に通う9歳と7歳の子どもと、日雇い労働者の夫との4人家族です。

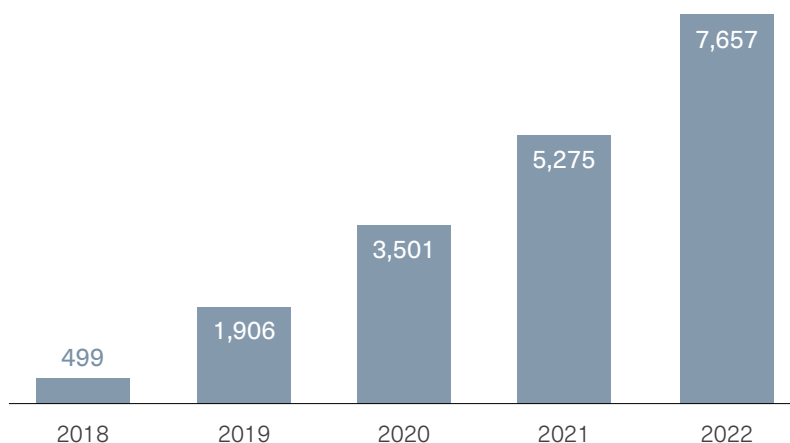
苦しい生活でしたが、最初に受けたローンの10万スリランカルピーで、鶏のひな、飼料、薬剤を購入し、鶏肉を販売しはじめると、次第に利益を得られるようになりました。

Sejayaが、Yogarasaが暮らす地域で集会を実施し、事業の内容に応じて柔軟に融資額を決定し、すぐにローンを受けられるとの説明を受けて、早速申し込んだことがきっかけでした。

最初のローンを受けてから9か月の間に、Yogarasaは1.2～1.5万スリランカルピーの追加収入を稼ぐことができました。現在のローンの返済を終えたら、さらに追加投資をして養鶏場を大きくする予定です。将来的には、食料品店を開いて家計の収入を増やしたいと考えています。

社員へのインパクト

図8-五常グループの従業員数の推移



五常グループを支える人々

五常グループの社員は、私たちの急成長を支える柱です。2014年の創業以来、世界中で金融包摂を広げようと多くの社員が参画し、成長を続けています。私たちは、多様で、楽しく、やりがいのある環境づくり

を通して、社員のウェルビーイングを確保することに取り組んでいます。五常が社員に与える影響を把握するため、グループ会社における多様性や満足度に関して様々な指標を収集しています。

表3-五常グループの従業員へのインパクト

No	目指すべき職場環境	KPI	Maxima	Sejaya	MIFIDA	SATYA	Ananya	AVIOM	Loan Frame	HUMO
1	多様性のある職場	女性従業員の割合	18%	17%	60%	5%	42%	3%	23%	41%
		女性取締役の割合	17%	25%	20%	25%	14%	20%	0%	14%
2	楽しく、やりがいのある職場	社員満足度	77%	-	-	89%	83%	-	-	94%
		社員離職率 ¹⁶	17%	25%	37%	54%	26%	n.a	31%	13% ¹⁷

¹⁶ 1年以内に離職した従業員数を、全従業員数の期首期末平均で除して算出

¹⁷ Humoは2021年9月から2022年3月のデータ

SATYAがGreat Place to Workに認定

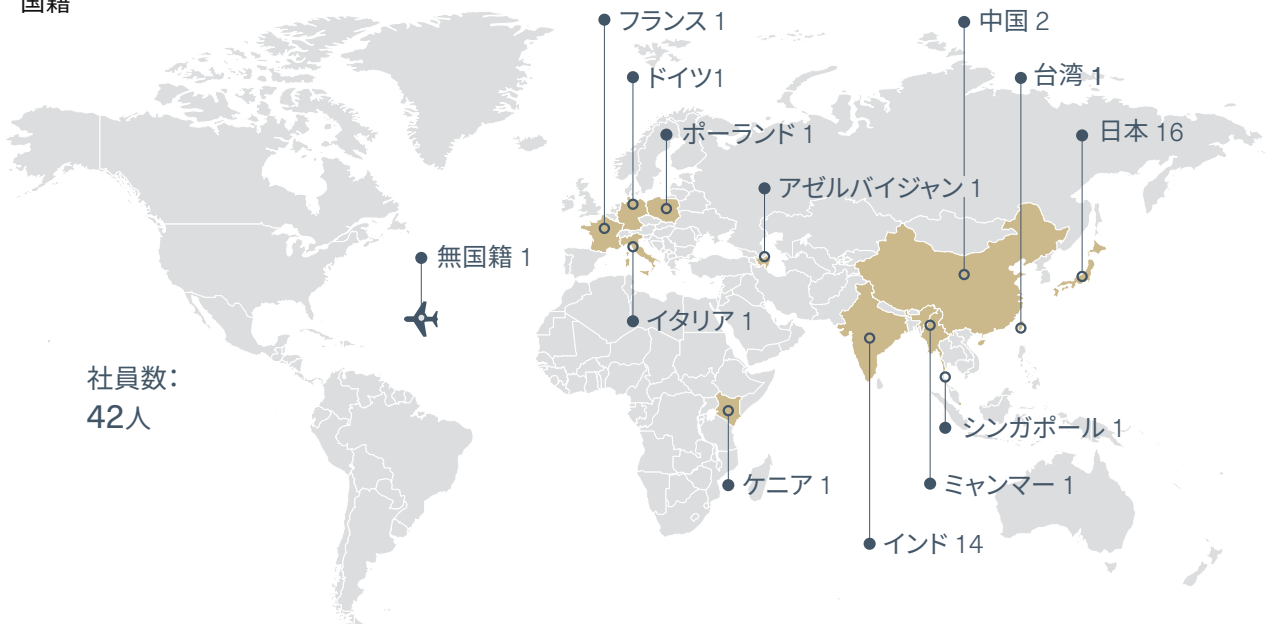


2021年7月、SATYAは「Great Place to Work (働きがいのある企業)」に認定されました。毎年数千を超える企業を調査し、ベンチマークに基づいて企業の強みを評価するGreat Place to Work Instituteが発行するものです。社員へのアンケートに基づき、SATYAが社員から信頼を得ていて、高いパフォーマンスを発揮できる組織であると認められました。SATYAは、Trust

Index®と呼ばれるフレームワークの5つの分野(信頼性、尊敬、公正、給与、仲間意識)の中でも、「公正」と「信頼性」において、インドの働きがいのある企業ランキングベスト100と比較しても優れています。共に働く仲間を認めることを大切にするSATYAと五常双方にとって、素晴らしい成果となりました。

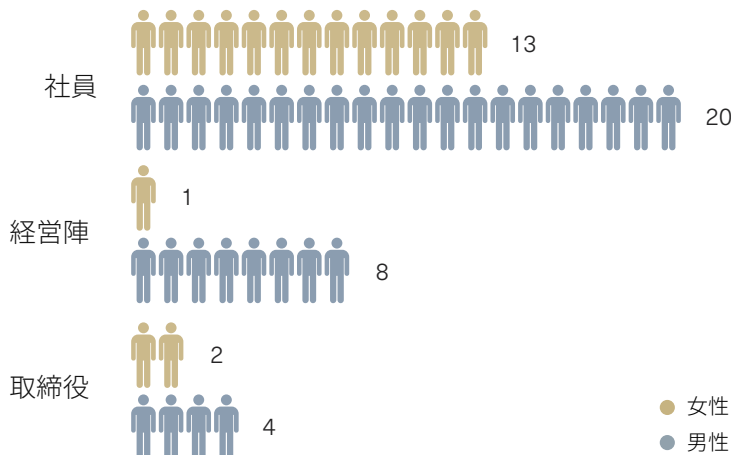
五常・アンド・カンパニー：多様性のある職場をつくる

国籍



社員数：
42人

ジェンダー



五常は、様々な経歴をもつ人材がミッションの実現を目指して共に働くことができるような、多様性のある職場づくりを目指します。職場の多様性が高まるほど、仕事にも新しい視点が生まれると信じているからです。2021年度の社員の女性メンバー比率は33%で、新たに女性取締役を1名選任しました。五常は、13か国の国籍のメンバーが在籍していて、最も多い日本人の割合は昨年の48%から38%に低下し、多様性の観点から大きな進歩がありました。採用活動にさらに力を入れて、グローバルな職場づくりを通してイノベーションを推進します。

また、顧客に対してより良い金融サービスを届け、価値を創造する原動力である社員が、仕事に満足し充実感をもって働き続けることは、非常に重要なことです。そのため、半年に一度の社員満足度調査を実施しています。2021年上半期の調査の回答率は97%と、昨年比上昇し、うち74.2%が「仕事を楽しんでいる」と回答しました。多くの社員が「会社の一員として、また、一人の人間として尊重されていると感じる」と回答しています。その他、「自分の望むワークライフバランスを送ることができている」、「仕事で何を求められているかわかっている」、「直属の上司から学ぶことができる」などの項目でも満足度が上昇しました。

しかし、総合満足度は昨年より低下し、「企業文化」、特にチームを超えたコラボレーションに関する満足度が低いことが分かりました。今年度からは、Culture Jamと呼ばれる、五常の多様な文化について社員が意見を交換するセッションを複数回開催しました。社員間の相互理解を促進することで、より良いコラボレーションを実現できると信じています。

COVID-19の感染拡大により、世界中で柔軟な働き方について議論されるようになりました。それ以前から、五常は在宅勤務と東京オフィスでの勤務のどちらも選択できるハイブリッドワークモデルを導入していました。日本だけでなく、インド、フランス、ドイツ、シンガポール、スリランカ、イギリス、ミャンマーなど、様々な国に住む社員にとって、全員がひとつのチームとして互いに繋がっていることを感じながらリモート環境で働くことは実は自然なことだったのです。こうした環境で働くには、明確なコミュニケーションルールと相互理解が不可欠です。職務決裁権限表 (Table of Authorities) に基づいたオンライン承認ツールを導入するなど、効率的かつ責任あるかたちで意思決定がなされるような環境を整備するとともに、リモート環境で働くためのガイドラインを策定しました。効率性や生産性を重視する一方で、一体感を持つことは五常が大切にしている文化の一つです。毎月のチームミーティングやオンラインカクテルパーティーで、社員の交流を図り、チームとしての活力を維持しています。



Humoの環境ローンを借りた農家 /
CJSC MDO Humo

環境へのインパクト

環境に優しい未来に向けて

五常は、気候変動のリスクがかつてないほど高まっていることを踏まえ、事業だけでなく、顧客による環境への悪影響も最小限に抑える責任があると考えています。金融サービス事業による温室効果ガス（GHG）排出量は、製造業などに比べれば僅かですが、五常はグループ会社のGHG排出量のモニタリングを開始しました。環境・社会ポリシー（Environmental and Social Policy：E&S Policy）をグループ全体で運用し、顧客の営む事業が環境へ与える影響も適切に把握できるように取り組みます。AnanyaとMIFIDAは、先駆けて環境・社会ポリシーの導入を進めています。

顧客の多くは、気候変動によって引き起こされる災害の影響を受けやすい人々です。私たちは、気候変動によって五常の事業と顧客の生活が受ける影響を最小限に抑える必要があると考えています。SATYAは、顧客の死亡や重病に備えた任意加入の生命・医療保険に加えて、入院、出産、事故、疾病、教育支援、自然災害（火災、洪水、サイクロン、地震など）に対する出費を対象とする緊急ローンを提供しています。今後も、グループ全体で、顧客の生活を支える金融サービスを提供します。

一方で、急激な環境の変化にはリスクだけではなく新しいチャンスもあります。Humoは、Green Economy Financing Facility (GEFF) と連携して、エネルギーや水といった資源の消費量の削減につながるローンを提供しています。農業向けローンや住宅ローンは、資金使途が明確で、エネルギーや水の消費量、土壌の浸食を20%抑えることを目標としている場合に限り提供されます。Humoは、2022年3月までにこれらのローンを100万米ドル提供しています。

表4 – HumoとGEFFによる農業ローンの概要

ローンの種類	農業
貸付額	～50万タジキスタンソモニ
貸付期間	～36か月
目的	<ul style="list-style-type: none"> • 灌漑用水（直径50mm以上）の設置 • 温室の建設（面積200平方メートル以上） • 斜面を活用した集約・伝統型の庭園 • ドリップ灌漑の設置 • 冷蔵設備の設置 • 溝の掘削 • トラクター、コンバイン等の農業機械の購入 • 農作物の加工機械の購入（肉、牛乳、綿花） • フルーツの乾燥機械の購入 • 雨水の貯水設備の設置
条件	GEFFプログラムに応募するための認証の取得

コミュニティへのインパクト

私たちは、顧客が暮らすコミュニティから受け入れられて、はじめて事業を行うことができます。私たちにとってコミュニティとは、事業を展開する地域社会のエコシステム、すなわち、顧客の家族や近隣の人々、取引先を含みます。こうしたコミュニティが困難な状況にある時には支援を届け、様々な取り組みを通じてコミュニティに対する責任を果たします。2021年度には、グループ全体でコミュニティへの支援に6.2万米ドルを投じました。

SATYA における COVID-19 緊急支援

2021年5月、COVID-19第二波の急拡大により大きな打撃を受けたインドでは、酸素濃縮器、医薬品、医療ベッド、食料が枯渇し、緊急ニーズが高まりました。SATYAはいち早く医薬品、消毒液、石鹼、マスク、手袋などのCOVID-19感染予防キットの配布に乗り出しました。この支援はSATYAの180以上の支店を通じて、5,000の村へ届いています。さらに、医療を必要とする顧客が簡単に遠隔医療を受けられるように、オンラインのヘルプラインサービス (Doctor-on-Call Service) を開始しました。インド政府とも連携して、SATYAはインド全土でワクチン接種を進める過程において重要な役割を果たしました。

従業員に対しても COVID-19 に特化した保険や医療キットを提供したり、ヨガや瞑想のクラスを開催したりと、従業員の不安とストレスを軽減するための取り組みを行いました。SATYAは、食料配布、ワクチン接種、医療キットの配布を通じて2020年以降、コミュニティに対する支援を続けています。



投資家へのインパクト

資金からインパクトを生み出す

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

資金調達

株主の79%が、五常に投資する主な理由として、ビジョン、ミッション、価値観への共感、そして社会的インパクト投資を挙げました。
(2021年3月時点)

デューデリジェンス

投資先候補に対し、ALINUS指標*を組み込んだデューデリジェンスを実施します。特に、五常のミッションやGuiding Principlesに同意して遵守できること、持続可能な事業と社会的インパクトの両方を実現できることを重視します。

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

人材の採用とリテンション

様々なバックグラウンドを持つ人材を採用し、互いに助け合い、Guiding Principlesを実践し、誰もが自分らしくいられる企業文化の構築に取り組めます。

資本の注入

2021年度には、グループ会社の事業拡大と継続的な成長を支えるため、29百万米ドルを投資しました(2022年3月 MyShubhLife へのマイノリティ出資を含む)。

経営支援

2021年度には、グループ会社のニーズに沿った経営支援に7百万米ドルを投下しました。

オペレーション

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

財務

グループ会社の負債調達および交渉を支援します。

ガバナンス

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

テクノロジー

デジタル・フィールド・アプリケーション (DFA)、データウェアハウスの実装、エンドユーザー向けのソリューション開発により、テクノロジー基盤を強化しました。

インパクト測定とソーシャル・パフォーマンス・マネジメント

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

革新的な資金調達手段

途上国で金融サービスを提供する多くのマイクロファイナンス事業者にとって、資金調達コストの高さは、金融包摂を実現するための大きな課題のひとつです。米国、欧州、日本といった先進国から、低価格で良質な金融サービスへのアクセスを必要とする人々に向けて安定的に資金を送る仕組みをつくることは、私たちにとって重要な役割ですが、2021年度は、特に日本国内の金融機関および個人投資家からの資金調達・投資機会の拡大において、大きな進捗がありました。

デット調達手段の多様化

- Siiibo証券株式会社が運営する社債発行・購入プラットフォームを活用し少数私募社債を発行（2021年8月）
- ファンズ株式会社が運営する貸付ファンドのオンラインマーケット「Funds（ファンズ）」上で「五常・アンド・カンパニーマイクロファイナンスファンド」を公開（2022年2月）
- 株式会社丸井グループとの間で社債引受契約を締結（2022年4月）
 - 原資である丸井グループ発行のソーシャルボンドは、モーニングスター・グループSustainalytics（サステイナリティクス）より、社会的課題の解決に貢献するプロジェクトへの資金使途に適格した社債である旨のセカンドパーティ・オピニオンを取得¹⁸

- 株式会社静岡銀行との間で5億円のソーシャルローン契約を締結（2022年6月）
 - 株式会社日本格付研究所（JCR）によるソーシャルローン評価が付与されており、ソーシャル性評価（資金使途）と管理・運営・透明性評価の両方の指標で最高評価を取得（総合評価 Social 1）¹⁹

グループ会社へのデット調達サポート

私たちは、親子ローンや信用保証等の提供を通じて、グループ会社の新規借入先からのデット調達や困難な環境下での資金の確保をサポートしています。2021年度は、金融市場の発展や低所得層向け金融サービス事業者の強化において重要な役割を担う開発金融機関（Development Finance Institutions, DFI）やその他のインパクトレンダーとの間で、グループ会社の成長を支えるための戦略的な関係も強化されました。

今後も私たちは、グローバルな事業規模、リスク分散、国内外の金融機関および個人投資家との信頼構築、様々な資金調達手段の組み合わせを通じて、グループ全体の資金調達コストの最適化に取り組みます。

18 <https://bit.ly/MaruiSocialBondJP>

19 <https://bit.ly/SocialLoanRating>

コーポレート・ガバナンス

五常にとって、コーポレート・ガバナンスとは、Guiding Principles（行動規範）である経営理念と仁義礼知信の価値観が適切に実践されているか慎重にモニタリングしながら、ビジョン・ミッション・2030年までの長期目標を実現するための基盤です。創業以来、日本の会社法上の必要水準を上回るガバナンスに取り組んでおり、これからも最高水準のコーポレート・ガバナンスを追求します。

2021年2月に指名委員会等設置会社に移行し、社外取締役を中心に構成される指名委員会、報酬委員会、監査委員会を通じて経営の監督を行い、経営の監督と業務の執行を明確に分離しました。また、ステークホルダー、特に顧客へのインパクトという観点から助言を行うインパクト委員会を自主的に設立しています。2022年2月には、投資銀行、ウェルスマネジメント、ベンチャーキャピタルの経験を有する金融の専門家である、Milena Nikolova氏を社外取締役として選任しました。

表5- コーポレート・ガバナンス体制（2022年3月時点）

機関設計	指名委員会等設置会社 3つの法定委員会を設置： ・指名委員会 ・報酬委員会 ・監査委員会
取締役	6名（うち社外取締役5名）
執行役	2名（CEO, Managing Partner）
全取締役の任期	1年
経営委員会	2つの経営委員会を設置： ・経営会議：グループ全体の経営方針および重要な意思決定を議論 ・投資委員会：新規投資、グループ会社への追加投資の実施を議論
任意委員会	インパクト委員会：五常の意思決定に、常に顧客およびステークホルダーへのインパクトを反映させることを目的に設立。SPM、インパクト測定およびR&Dをサポートし、進捗をモニタリング。
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

表6-取締役会および各委員会の役割

名称	構成	主な役割
取締役会	代表執行役兼取締役 1名 社外取締役 5名	取締役会は、五常グループの利益、株主および全てのステークホルダーの価値の最大化に取り組みます。重要な業務執行に係る意思決定および執行役の職務の執行を監督します。また、Guiding Principlesに沿った意思決定がなされているか検証することも重要な役割です。
指名委員会	代表執行役兼取締役 1名 社外取締役 4名	指名委員会は、グループの戦略を達成するため、取締役の選解任に関する議案を決定し、取締役会に執行役候補を上程する権限を有します。また、取締役会が適切に運用されているか評価する役割も担います。
報酬委員会	社外取締役 3名	報酬委員会は、取締役および執行役の報酬を決定し、HRポリシーや人事戦略に対するアドバイスをを行います。
監査委員会	社外取締役 4名	監査委員会は、会計監査人の独立性・専門性・会計監査の職務遂行状況をモニタリングします。また、内部監査等を通じて、財務報告プロセス、リスク管理フレームワーク、内部統制システムの実効性についてモニタリングします。
インパクト委員会	代表執行役兼取締役 1名 社外取締役 3名	インパクト委員会は、五常グループの事業が顧客の生活を改善させることができているかに重点を置きながら、ステークホルダーへのインパクトのモニタリングを通して、取締役会の適切な意思決定を支えます。

表7-取締役会および各委員会の構成

氏名・役職	就任	社外	委員会			
			監査	指名	報酬	インパクト
慎 泰俊 創業者 代表執行役 取締役会議長	2014年	—	—	●	★	●
木下 万暁 社外取締役 報酬委員会議長	2015年*	●	●	●	●	—
琴坂 将広 社外取締役 監査委員会議長	2018年	●	●	●	●	●
Stuart Rutherford 社外取締役 インパクト委員会議長	2019年	●	—	●	—	●
Royanne Doi 社外取締役 指名委員会議長	2021年	●	●	●	●	★
Milena Nikolova 社外取締役	2022年	●	●	—	—	●

●：メンバー ●：議長 ★：オブザーバー

* 木下 万暁氏は、2015年6月から2021年2月まで社外監査役を務めました。

表8 – 取締役会参加状況および選任理由

氏名・役職	2021年度取締役会参加状況	選任理由
慎 泰俊 創業者 代表執行役 取締役会議長	12/13*	モルガン・スタンレー・キャピタル、ユニゾン・キャピタルで8年間にわたりプライベート・エクイティ投資実務に携わった後、2014年7月に五常を共同創業。グループの経営、資金調達、投資全般を率い、成長を実現。引き続き代表執行役および取締役会議長として、グループの成長と五常のビジョンの実現に取り組みます。
木下 万暁 社外取締役 報酬委員会議長	13/13	日本および米国カリフォルニア州弁護士。国内およびクロスボーダーのM&A、ジョイントベンチャー、資本・業務提携、プライベートエクイティ、ベンチャーキャピタル等を中心に幅広いコーポレート案件に加えて、非営利組織（NPO）や地方自治体の社会的プロジェクトを数多く手がけており、五常の社会的責任とグローバル展開の両立を可能とする体制を確保します。
琴坂 将広 社外取締役 監査委員会議長	13/13	多国籍企業の戦略策定およびスタートアップ企業の事業開発の専門家。複数のスタートアップ企業および多国籍企業の顧問ならびに非常勤取締役を務めています。五常の意思決定および業務プロセス水準の世界標準への引き上げに取り組みます。
Stuart Rutherford 社外取締役 インパクト委員会議長	13/13	アジア、アフリカ地域の貧困層への金融サービスを専門とする研究者、実務家、教員、そしてコンサルタントとして、幅広い知識と経験を有します。五常の戦略策定および商品開発に、顧客の生活に関する知見をもたらします。
Royanne Doi 社外取締役 指名委員会議長	13/13	グローバル大手金融機関でシニア法務担当者を歴任した企業倫理およびコーポレート・ガバナンスの専門家。五常グループ全体の持続的な成長を可能にする内部統制、コーポレート・ガバナンス体制の強化に取り組みます。
Milena Nikolova 社外取締役	3/3**	投資銀行、ウェルスマネジメント、ベンチャーキャピタル、インパクト投資において20年以上の経験を有する金融セクターの専門家で、スタートアップのアドバイザーも務める。財務とビジネスの専門性を活かして、資本政策や財務戦略、リスク管理の高度化に取り組みます。

* 育休取得のために一度欠席

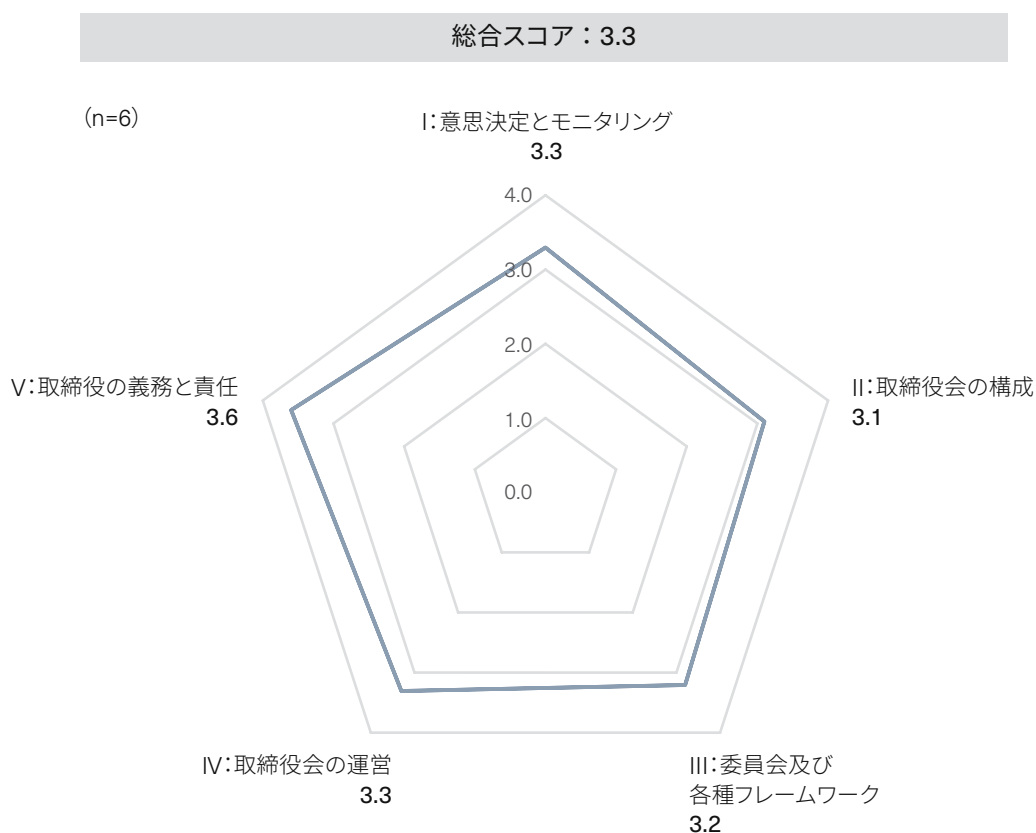
** Milena Nikolova氏は、2022年2月に社外取締役に選任され、2月以降に開催された取締役会に参加しています。

取締役会の自己評価

今年度は、取締役会が果たす役割を検証する自己評価をはじめて実施しました。全取締役による自己評価と個別に実施したインタビューの結果が指名委員会で議論されました。自己評価の総合スコアは4段階中3.3と高く、特に指名委員会等設置会社への移行に伴って各委員会でなされた議論が、五常のガバナンス

の向上に大きく寄与しました。一方で、取締役の独立性に関する評価においては、グローバル企業の経営経験が豊富な人材を迎える必要があるとの指摘がなされました。また、指名委員会、報酬委員会、監査委員会、およびインパクト委員会それぞれの評価に加えて、取締役の相互評価も実施しました。

図9 – 五常の取締役会がはじめて実施した自己評価の結果



テクノロジー、リサーチ、イノベーション

デジタル化で金融サービスをより使いやすく

私たちは、インパクトレポート2020において、デジタル・フィールド・アプリケーション（DFA）の開発・実装について紹介しました。グループ会社の従業員と顧客のやり取りの効率化を目指して、五常のテクノロジーチームが開発したAndroidアプリケーションです。時間がかかり、ミス要因にもなる大量の書類作成を、タブレットの簡単な操作に置き換えることで、顧客登録から融資の実行、回収まで、日常業務のあらゆるプロセスで活用することができます。

2021年の夏以降、この取り組みが実を結び始めています。Sejayaは、数か月にわたりパイロット版のアプリを運用し、現場の従業員からのフィードバックを受けてバグの修正や細かな調整を行っています。現段階では一部の機能に限定されたパイロット版ですが、すでに業務プロセスの大幅な時間短縮が見込まれています。

2022年3月時点で、Sejayaの12,000人以上の新規顧客が、パイロット版のDFAを通じて登録されています。登録から融資実行までの処理時間は、平均で3分の2に、場合によっては3分の1にまで短縮され、1日あたりの融資件数はパイロット前と比較して約17%増加しました。

2022年第2四半期には、回収や融資の申請などの機能を追加したフルバージョンのアプリをSejayaと共同でリリースします。DFAの取り組みにとってマイルストーンとなり、業務のさらなる最適化が期待されます。

Fit Factor——新しいインパクト測定の導入

通常、融資が人生にもたらすインパクトを測定しようとすると、融資を受けた後の状況、例えば、収入が増えたか、教育にお金を使えるようになったか、資産を得ることができたか、等に注目しがちです。私たちは、このアプローチには限界があると考えています。

- 融資を受けた後のデータは、金融サービスプロバイダーがあらかじめ設定した、ある時点のスナップショットにとどまり、借り手にとって融資を受けた成果が期待できる時期のデータを見逃しがちです
- 収入の変化や教育費の増加は、金融アクセスだけでなく他の様々な要因に影響されます。例えば、事故や急な病気、新たなビジネスチャンスなど、予想外の出来事が起こり、借り手が描いていた当初の計画どおりに物事が進まないことはよくあることがフィナンシャル・ダイアリー・プロジェクトからわかってきました

融資の「結果」を収集したとしても、融資や金融サービスがもたらす影響の全体像を把握することはできません。そこで、キャッシュフローの安定性の観点から、金融サービスが生活にもたらす影響をとらえたいとなります。融資や貯蓄がどのように顧客の生活にフィットし、日々のやりくりを助けたかを知りたいのです。

社外取締役である Stuart Rutherford が開発した Hrishipara Daily Diaries (低所得世帯のやりくりを日々詳細に追うことで、お金と生活の関係を明らかにしようとする調査)²⁰ のデータを用いて、金融サービスとキャッシュフローの関係を分析する、新しいインパクト指標を構成しました。手元のキャッシュに大きな増減を生じさせる金融サービスは、お金のやりくりを難しくするという仮説を立てました。この増減の評価を、ここではフィット・ファクターと呼んでいます。

こんな問いかけから分析をはじめました。「インパクトを『結果』から測定するのではなく、金融サービスがどれだけ顧客の生活にフィットしていたかを測定するのはどうだろうか」。金融サービスと顧客のキャッシュフローのフィットと呼んで、以下の定義を策定しました。

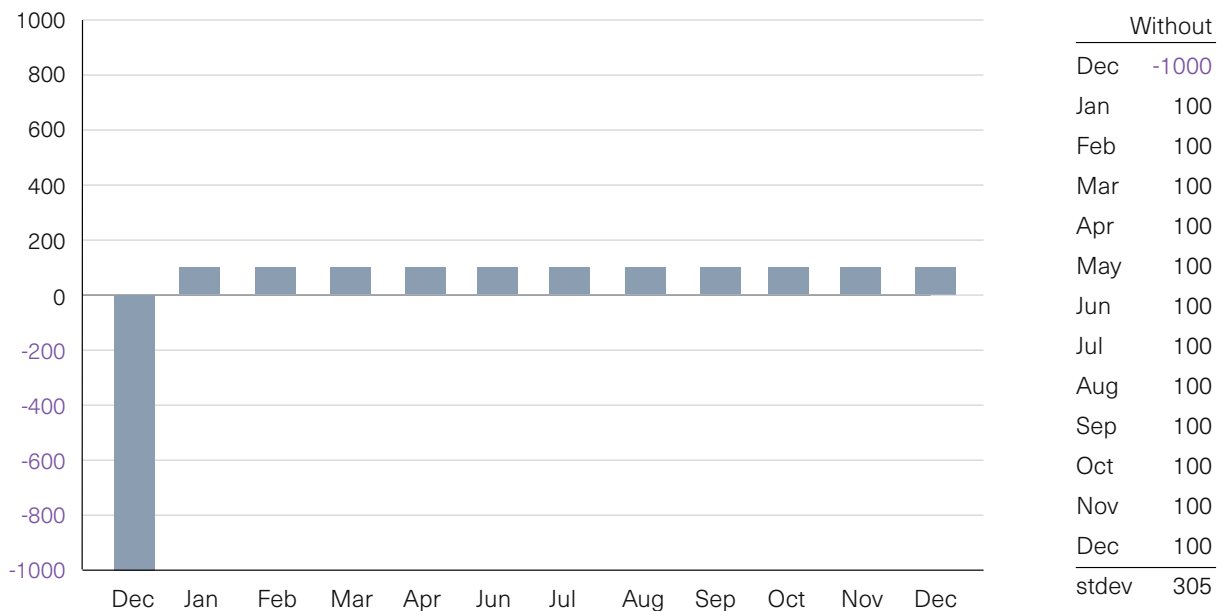
フィット

Volatility (金融サービスを利用しなかった場合に想定されるキャッシュフロー) -

Volatility (金融サービスを利用した場合のキャッシュフロー)

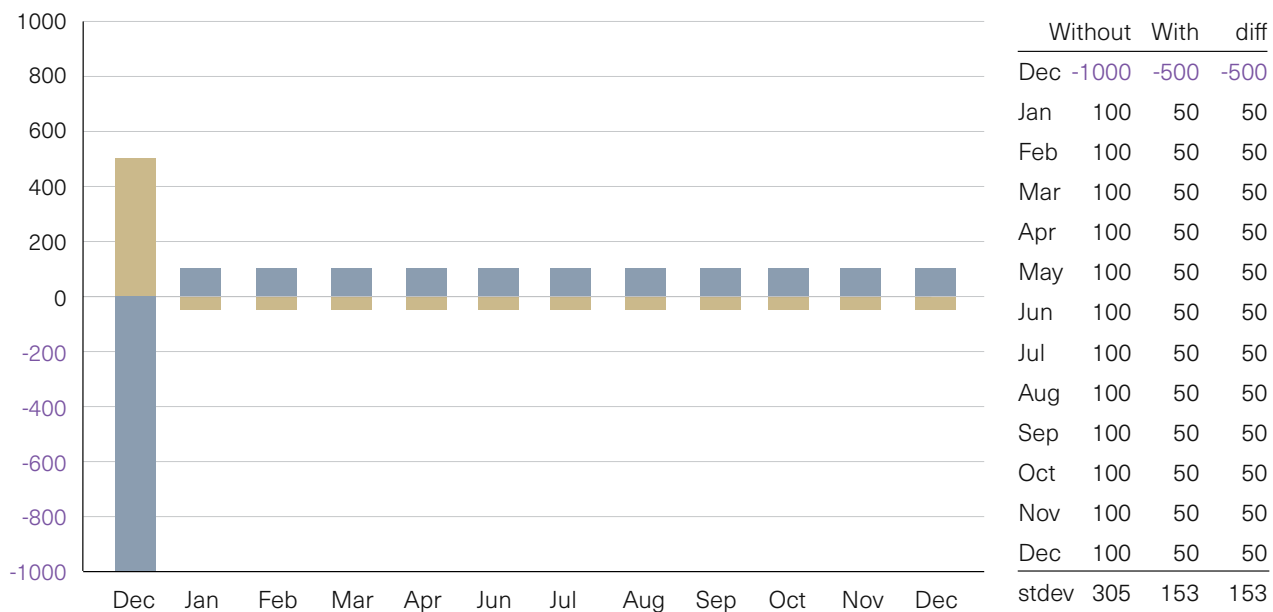
フィットは、金融サービスが手元キャッシュの増減を抑えることで、どれだけお金のやりくりを手伝ったかについて、測定することを目的としています。例えば、次のようなケースでは、大きな設備投資が、その後にプラスのキャッシュフローを生んでいます。

図10 - 設備投資後のキャッシュフロー



²⁰ <https://bit.ly/Hrishipara>

図 11 – 初期投資の一部をローンで支払った場合のキャッシュフロー



初期投資の一部をローンで支払い（図 11）、翌月以降に均等に返済する場合、キャッシュの変動は抑えられ、よいフィットと判断されます。

マイクロファイナンス機関がどのようにフィットを提供しているかの実例や詳細は、(英語) [The Fit Factor: Matching Loans and Savings to Cash Flows²¹](#) をご参照ください。

21 <https://bit.ly/FitFactorReport>

まとめ：

2022年度以降

2021年度は、五常の定義するインパクトが大きく進化しました。これまでは、私たちにとってインパクトといえば顧客へのインパクトを指し、顧客の人生にどのようなポジティブな変化をもたらすことができるかという問いが常に私たちの念頭にありました。しかし、ESG投資の増加やステークホルダー資本主義の高まりを受けて、より広い視点で五常の取り組みをとらえることが必要であるとの思いから、インパクトの定義を大きく進化させることを決めました。マテリアリティ・マップに定義されるように、顧客へのインパクトは五常のインパクトの中心であり続けます。同時に、五常の重要なステークホルダーに対してポジティブなインパクトをもたらすことができているかを測定し、改善を続けていかなければなりません。今年度のインパクトレポートは、その最初の試みです。

2022年度は、さらに前進する1年となるでしょう。2022年3月には取締役と経営陣が日本に集まって戦略会議を行い、インパクト測定と合わせてソーシャル・パフォーマンス・マネジメント（SPM）を、事業の中心に据えることについて合意しました。様々なステークホルダーに対してもたらす「結果」だけに注目するのではなく、SPMの国際規格に沿ったプロセスでインパクトをもたらすことができているかについても見直すことが重要です。そのためにも、五常だけでなく、グループ会社それぞれの組織を変革する必要があります。すでに様々な取り組みを始めているので、2022年度はさらに多くのことを報告できるでしょう。

事業を取り巻く環境は引き続き混乱に満ちています。インドでは、COVID-19によって多くの命が失われ、ミャンマーでは政情不安から社員や顧客の生活が影響を受け続けています。ロシアとウクライナの戦争からタジキスタン事業も影響を受けましたが、現地の経営陣は想定されるリスクに対して適切に対応しています。財政危機に陥っているスリランカでは、エネルギーや電力の不足、生活必需品の高騰、政情不安や国民と軍隊の衝突による負傷者の続出など、国民の苦しい生活が続いています。

しかし、このような状況だからこそ、私たちには質の高い金融サービスを提供し続ける責任があります。世界中の人々にとって困難な状況が続きますが、これからも顧客が必要とするサポートを提供することをやめず、全てのステークホルダーに対する責任を持って金融包摂の取り組みを継続してまいります。



センターミーティングにて、日本から訪れたゲストのお土産に喜ぶSejayaの顧客 / Taejun Shin

略語一覧

ALINUS = ALigning INvestors due-diligence and reporting with the Universal Standards

B2B = business-to-business (法人)

CPC = Client Protection Certification (顧客保護認証)

CPP = Client Protection Principles (顧客保護原則)

CSR = corporate social responsibility (企業の社会的責任)

DFA = Digital Field Application (デジタル・フィールド・アプリケーション)

DFI = Development Finance Institutions (開発金融機関)

ESG = Environmental, 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)

KPI = key performance indicator (主要パフォーマンス指標)

M&A = mergers and acquisitions (合併買収)

MP = Managing Partner (マネージング・パートナー)

R&D = research and development (研究開発)

SaaS = software as a service (ソフトウェア・アズ・ア・サービス)

SDGs = Sustainable Development Goals (持続可能な開発目標)

SME = small and medium-sized enterprises (中小企業)

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

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

ToC = theory of change (セオリー・オブ・チェンジ)

USSEPM = Universal Standards of Social and Environmental Performance Management (ソーシャル・環境・パフォーマンス・マネジメントの国際規格)

WASH = water, sanitation and hygiene (水へのアクセスと公衆衛生)

執筆協力者 (アルファベット順)

Gojo Group: Akshay Madan / Albina Kukanbekova / Arisa Oba / Aye Mon Mon Htay / Bansari Buha / Daw Thazin Khaing / Dayan Edirisinghe / Eduardo Ycong Boyose / Haruna Tanaka / Kusum KC / Marco Giancotti / Miyu Tarumi / Monika Chopra / Nurariev Alisher / Rania Manayra / Riana Yachi / Stuart Rutherford / Taejun Shin / Takao Takahashi / Yoshinari Noguchi

株式会社丸井グループ: 青井 浩 (代表取締役社長 代表執行役員 CEO)

デザイン: 山田 明加

問い合わせ先:

田中はる奈

haruna.tanaka@gojo.co

このレポートに対するフィードバック、またはインパクト測定やSPMについて五常グループと提携を希望される方はぜひお問い合わせください。

五常・アンド・カンパニー株式会社

本社所在地 151-0051 東京都渋谷区千駄ヶ谷三丁目14番5号

www.gojo.co

© Images: Gojo & Company Inc / MAXIMA Microfinance Plc / Sejaya Microcredit / Microfinance Delta International / SATYA MicroCapital / Ananya Finance for Inclusive Growth / AVIOM India Housing Finance / Loan Frame Technologies / CSJC MDO Humo

© Gojo & Company, Inc, 2022. All rights reserved.

