

5

社会起業型マイクロファイナンスが担う現代のパブリック

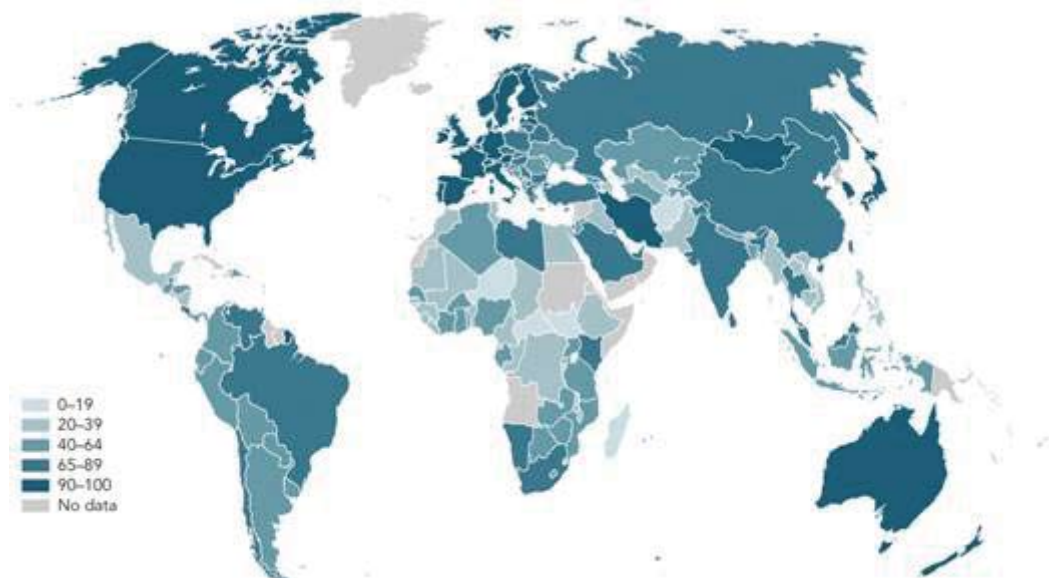
五常・アンド・カンパニー

現代の不足：世界のすべての人に等しく金融アクセスを

現代の不足を考えるにあたり、日本社会の中だけで考えるのは十分とはいえないだろう。私たちは、その是非はともかくグローバル化が進む社会の中に生きていて、国境を越えた様々な取引の恩恵を受けている。自分は海外に行ったこともないし、誰も知り合いはいないと知らぬ顔では済まされない。いま、自分が着ている衣服が、どこかの国の子どもの労働によってできているかもしれないし、その地域の環境を破壊しているかもしれない。もちろん、現代社会においては、生産者が社会の声に応える形で、そうしたことがないよう、様々な努力が積み上げられているが、それでも、国境を越えた課題は様々な形で存在する。本節で取り上げる「金融アクセス」は、日本では、取り上げられることは少ないかもしれないが、世界に目を向ければ、社会の不足として取り上げなければならない優先度の高い社会課題の一つである。

世界銀行グループによって作成された Global Findex database 2017 によれば、世界人口のうち、金融機関へのアクセスができていない（金融機関の口座を持っていない）人は、2017 年において、31% 存在すると推計されている。その多くは開発途上にある国々にいる人たちだ。銀行口座を持てなければお金を貯めることができないし、何か必要があっても、お金を借りるこ

図表 2－5－1：世界各国における「金融機関へのアクセス」の度合い（％、2017 年）



出所：Global Findex database 2017

ともできない。2014 年は 38%、2011 年は 49% という経緯を遡って見れば、改善傾向にあるが、まだまだ多くの人が「金融アクセス」を確保できていない。

こうした課題解決の手段として、金融アクセスを提供するのがマイクロファイナンス機関である。マイクロファイナンスといえば、2006 年にノーベル平和賞を受賞したムハメド・ユヌス氏による取り組みが有名だ。彼は、バングラデシュ出身の経済学者だが、同国において、貧困層向けに小額融資を提供するグラミン銀行を 1983 年に設立し、貧困からの脱出のための新たなモデルを示した。

マイクロファイナンス機関が担うのは、小口の融資（マイクロクレジット）、預金（マイクロセービング）、保険（マイクロインシュランス）等、多様な金融サービスの提供である。

個々の家計が貧困状態から脱出するために必要なことは、自分自身が保有するお金のコントロールができるようになることにある。その多くは耕作を営んでいるが、気候や病虫害によって食糧が収穫できない不作の年がある。それでも家族は食べていかねばならず、そうしたリスクを乗り越えるには一定の資金を持っておくことが必要だ。また、耕作にせよ、手工芸にせよ、一定規模以上の生産を上げようとするれば、農機具や肥料、マシンといった投資が必要になってくる。耕作が農業に、手工芸が工業にシフトしていくためには、投資が必要であり、そのためには資金が必要だ。その日暮らしではなく、先々を見越した暮らしができるために必要なのは、そうしたキャッシュフローを創り、確保できるよう、まずは認識を持ってもらう、現地の人々への教育が重要となってくる。

五常が担う「社会起業的マイクロファイナンス」（商業主義的なものとの違い）

五常・アンド・カンパニー（以下、五常）は、そうしたマイクロファイナンス機関の一つで、単一国ではなく、複数の国々で展開していることが特徴の一つだ。また、マイクロファイナンスを担うにしても、その方法は商業主義的なものではなく、社会起業的なものである。

マイクロファイナンスというと、日本での経験からすると消費者金融のようなものを思い浮かべるかもしれない。商業主義的ともいえる消費者金融では、貸し出した資金の使い道を気にしないが、社会起業的なマイクロファイナンスでは、家計のキャッシュフローを改善するための事業に向けた投資や生活環境の改善のための家屋等に対する用途に限って貸し出しを行っている。また、金利水準も、前者が収益獲得と一定程度の回収率を勘案した「高め」の利率となるのに対し、後者はマイクロファイナンス機関の組織維持を前提としたギリギリ「低め」の利率となる。実際、後述するが、五常では金利を下げるため、そして、借り手の経済を改善し、回収率を向上させるための工夫が随所にある。商業主義の場合の大きな特徴は、収益の最大化を目指すので、顧客から取る金利と貸倒率を考えれば、規模拡大を志向し、借り手が必要とする金額よりも多めの金額を貸し出しがちになるということだ。日本でも問題になる多重債務の問題はこうした貸し手側の事情を反映しているともいえよう。

そもそも、五常の名前の由来は、二宮尊徳が始めた「五常講」に由来している。古くからの庶民の相互扶助の知恵であり実践であった「講」⁵⁴ は、お互いに資金を出し合い、資金を必要な

54. 無尽や頼母子講ともいわれる。

人がそこから借りて事業を行って、返済するという仕組みだ。日本の信用組合の母体とも言われている。五常は、仁、義、礼、智、信を示す、元々は孔子の言葉だ。治水や水利をはじめとして農業技術にも詳しい二宮尊徳は、講を進めるにあたり、借り手に対して技術や経営指導も担ったという。

五常は、カンボジア、スリランカ、ミャンマーの3つの国において、現地子会社を通じて、マイクロファイナンスを提供し、また、インドにおいても現地のマイクロファイナンス機関への出資を進めており、現地当局（中央銀行）の承認を経て、子会社化していく予定だ⁵⁵。すでに、カンボジア、スリランカ、ミャンマーにおいては、約 65,000 人の顧客に対してマイクロファイナンスを提供し、インドにおいては、出資した企業を通じて、間接的に約 700 万人の顧客が同社のサービスを利用している。

村民集会から始まる

五常のマイクロファイナンスは村の集会所から始まる。集会所⁵⁶に村の女性たちに集まってもらうのだ。マイクロファイナンスにおいては、これまでの知見から、女性を借り手にすることが多い。

これらの地域では、男性は、行政の仕事や肉体労働等、仕事を見つけやすいのに対し、女性は家事が中心で、そこから内職を始めることが多く、地域に伝わる手工芸の担い手である。また、お金の使い方についても現実的だ。博打やお酒に消えてしまうことはきわめて少ない。加えて、融資を受けて投資したものが結果を出せれば、家計の中でのキャッシュフローにおける女性の発

図表 2－5－2：村民集会に集まる人たちとミャンマーの現地法人の社長（中央）



出所：同社資料

55. 2018 年 5 月現在。

56. 村の集会施設は寺院等の仏教施設であることが多い。もちろん、集会を開くにあたっては、村長を事前に訪問し、その開催の許可を得る。

言力が増し、お金が子どもたちの教育の充実に回される傾向も見えてきている。家庭の中の女性を通じて、コミュニティの経済を作り、そして、教育の効果を発揮させていく経路がはっきりと見えている。実際、顧客に占める女性の比率は、情報開示されているカンボジアでは9割以上となっている。

村民集会で、まず話すのは、家計のキャッシュフローをマネジメントすることの大切さだ。物々交換による経済もあるが、入ってくるお金と出ていくお金を少し長い視点で見極めて、手元に残し、これを貯めていくことの大切さを伝えていくのだ。干ばつや長雨、台風など、天候による突然のリスクへの対応もあるかもしれない、なにより、お金をきちんと貯めていけば、次なる投資もできるかもしれない、そうしたお金をコツコツと貯めていくことの大切さを伝えていくのが第一歩となる。

五常の共同創業者で代表取締役である慎泰俊さんによれば、貧困から脱出するには3つのポイントがあるという。①気候条件にかかわらず一定の収益を見込める仕事があること、②何かをするための貯まったお金を持っていること、③取引が安定している信頼できる金融機関があること、これらの条件は、途上国の厳しい地域の現状をよく見たものだ。途上国には耕作従事者が多いが、それだけでは、不作の年があれば、すぐに苦しい状態に陥ってしまう。加えて、耕作では自給自作まではなんとなが、それだけでは確保できる収益の規模は大きくならない。例えば、家畜を飼って、それを販売することができれば⁵⁷、一定の収益を確保することができるし、手工業を始められれば、さらなる収益を期待できるかもしれない。また、耕作で得た作物も次の工程を踏まえた加工をしておけば、買い手に対して、より高い値段で販売、交渉することが可能となってくる。

マイクロファイナンス機関から借りたお金はどんなことに使われるのだろうか。大別すれば、一つには、すでにあるものを大きくするために、もう一つには、得意なことを活かして、まだないもの・やったことのないことを始めるために資金は使われる。

例えば、手工芸が得意な人はミシンを購入して、生産量を増やし、より複雑なものを手掛けるようになる。子牛や子豚を買ってきて育てる人もいる。お土産用の木彫りのお面を作るための工具を購入する人もいる。周囲の農家と協力して八百屋を始める人もいる。得意な料理を活かして、食堂を始める人もいる。耕作をしていた人も、肥料を購入し、自給自足レベルから規模を拡大し、良質で安定した作物を市場で売るために作るようになっていく。また、倉庫を購入して、作った農作物を保存し、時期をずらして付加価値を上げて販売する人たちも出てくるようになった。

家計へ入るお金と出ていくお金がトントンのままでは、こうした次なる経済活動には進むことができない。家計のキャッシュフローをいかにマネジメントできるかどうかが重要であり、それを支えるマイクロファイナンス機関が不可欠であることがよくわかる。そもそも、金融の役割とは、キャッシュフローの平準化が目的だ。世界レベルで見れば、サハラ以南のアフリカ地域の飢餓はまだまだ深刻だが、アジアに目を転じれば、極度の貧困からは脱しつつある。しかし、安定した暮らしが確保され、さまざまなチャレンジができる環境に至ったとは言いがたい。まさにこの一歩を進むためには、金融アクセスが重要であり、家計のキャッシュフローのマネジメントの重

57. 牛は食肉用ばかりではない。かつての日本も、牛は、現在のトラクターの代替であった。

図表 2－5－3：資金を借り入れた顧客と彼女たちが始めたこと



出所：同社資料

要性を知る金融教育が不可欠なのだ。

集会で伝えるのは、これまでお金を借りた人たちが、そのお金を使って、自分自身の可能性を追求し、暮らしを安定的なものに変えていったストーリーだ。話を聞いた女性たちは、自分にもできるかもしれない、自分も何かやってみようという思いを目覚めさせる。次の具体的な一歩を踏み出すきっかけとなっていく。

すでに現地子会社である3つの国の同社の顧客は、約 65,000 人だが、彼らの経験によれば、それによって、その2倍の人たちの雇用を創出することにつながるという。つまり、13万人の仕事がこのお金で作られることになる。村に新しい仕事生まれれば、コミュニティ全体の底上げにもつながってくる。これまでの成果では、融資した人の約10%が10人を雇えるようになり、1%が100人を雇えるようになってきたという。マイクロファイナンスは働く場が生まれる源泉としても機能している。

五常が歩いてきた道

マイクロファイナンスを含む金融は国ごとに規制や社会情勢が異なるので、五常のように複数国でのマイクロファイナンス機関を同時に経営していく例は少ない。しかし、同社では、複数国展開こそが、社会起業的マイクロファイナンス機関として、金利水準を押し下げ、現地の暮らしをよりよいものにしていくために不可欠なことだと考えている。

社会起業的マイクロファイナンスとしてのこだわりは、二宮尊徳がしたように、融資後の事業のアドバイスをしていくことにある。仕入れにおける共同調達を導入、交渉力を高めていく方法、

販売のノウハウ等、事業を進めるにあたって彼女たちが活かせることをアドバイスできれば、事業は成功しやすくなるし、金融機関としては貸倒率が低くなり、結果として、金利水準を抑えられるようになる。また、全体を俯瞰できれば、共通項も、違いもよく見えてくる。さらには、融資を行う時の審査にも活かせるだろう。国によっては、発展の度合いが微妙に異なる場合がある。そうなれば、次なる社会の変化を見通すことも可能になるかもしれない。将来は、データから見えてきた分析を他社に販売することも検討している。それらは、具体的なマーケティングや政策立案のための基本データともなるだろう。

審査については、大枠の方向性は似通っているものの、国ごとにも違いがある。大枠としては、最初に貸し出す資金は少なめで期間も1年だ。その間に顧客の振る舞いを見て、貸し出した資金が事業に活かされていて、信頼できる借り手と認識できれば、2年目以降、段々と増やしていく。加えて、スリランカでは、借入希望者に対して50の質問を行い、家計のキャッシュフローの安定性や将来性も見ている。

同社がこだわるのは、自らの社会における存在意義であり責任だ。本来の金融の目的は顧客の将来のために役立つ、サポートするためのものだが、商業主義的マイクロファイナンスが顧客の多重債務を招きがちなように、事業者が一步間違えれば、顧客を苦しめることになってしまう。いかにして顧客を保護するか、本来の目的である貧困を脱して、暮らしをよりよいものにするためにお金を使ってもらえることができるか、様々な角度からアプローチしている。多国間展開によって、規模のメリットを取りつつ、一つの国や地域においては規模を志向しないようにしているのも、その一つの方法といえよう。

加えて、同社では、ソーシャル・パフォーマンス・マネジメントを導入し、自らの社会性がどうであったか、顧客保護原則について、指標を設定し、評価を行い、改善を加えている。具体的には、①適切な商品デザインと提供、②過剰債務の防止、③透明性、④社会性に応えるリーズナブルな価格付け、⑤顧客に対する公正で丁寧な対応、⑥顧客のプライバシー保護、⑦顧客からの苦情・クレーム解決処理メカニズムといった七つの枠組みを用いて、月次で評価すると共に、それぞれのテーマに応じたトレーニングも行っている。

また、こうした取り組みは複数国で実施されるので、それぞれの比較も、それぞれのベスト・プラクティスの共有も可能となる。

同社経営のボードメンバーに社会学者を加えているのも、五常らしさであろう。企業が求めるのは利益の追求ばかりではない。自社の社会におけるミッションは何かを踏まえ、顧客の暮らしは本当に改善しているのか、学術的な知見や国別比較等を通じて、これを明らかにしながら、経営や経済とは異なる視点から対話を重ねていくこと、会社として学んでいくことを、仕組みとして導入している。

言葉にする経営、語り続ける経営が人を育てる

五常は、慎さんのヴィジョンでもある「誰もが自らの宿命を乗り越えることができる世界」を作るため、当面のミッション（我々の使命）「民間の世界銀行として世界中の人に金融アクセスを届ける」と長期目標「2030年までに50以上の途上国に拠点を有し、経営力と創意工夫で高品質かつ廉価な金融サービスを1億人以上に届ける」ための具体策である。慎さんは、五常を

立ち上げる前は、投資の世界に身を置きながら、社会起業家として、日本の社会的養護の問題にも取り組んできた⁵⁸。

慎さんは、企業のトップも、市民セクターのNPOのトップも、その役割の本質は変わらないと考えている。人事、経営、戦略はあたりまえだが、マイクロファイナンス機関の場合、より重要になるのは、マイクロファイナンスが人を相手にするピープル・ビジネスである。現場に強い人でなければ、これを担うことはできない。

村民集会の真ん中に座る現地法人の社長の姿を思い出してほしい。彼は身一つで現地に赴き、家計におけるキャッシュフローをマネジメントする重要性を教え、それぞれの人生における次なるステップの可能性を思い起こさせる。こんなことをしてみたい、これもできるのではないだろうか、と「よりよい人生」にしていくためのヴィジョンを描かせるのだ。現実にある困難を越えて、ここに至らせる道のりは簡単なものではない。おまけに、こうしたプロセスを通じて、自社への信頼も獲得していかなければならない。

これは、顧客に対してだけでなく、社員に対しても必要とされる。途上国の経済の変化は激しい。それに伴い、仕事を転々とする人も多い。そうなれば、せっかく育てた社員も我が社から離れてしまいがちだ。

松下幸之助は、確固たる経営理念を持つこと、自らの社会における存在意義を明らかにして、これを社員に伝え続けることこそが、優れた人材育成の基本にあると考えていたが、人材は企業の競争力の源泉であるとする慎さんのアプローチも同じ原則に沿っている。

上述のとおり、ヴィジョンやミッションを通じて、五常の役割ははっきりしている。社員からすれば、我が地域の厳しい経済や社会状態を改善していくために自分自身が日々担っていることの意義と置き換えることができるだろう。加えて、五常では、前述のヴィジョンとミッションに加えて、経営理念と価値観も掲げている。

抽象的な観念ではなく、日々の具体的なシーンも想定して書かれている。複数の国々で事業展開をしていたとしても、お互いに通じるものがある言葉だ。そして、切磋琢磨し、自社の役割を通じて、社会をよりよいものにしていく、そこに暮らす人々の人生の可能性を大きくしていくために奮闘するためのモノサシが描かれている。何か悩んだとき、進路に迫られたとき、立ち戻ることができる言葉がそこにはある。

実際、同社の離職率は、それぞれの地域と市場と比較しても、きわめて低い水準で維持され、さらにそれが改善傾向にある（業界平均の1/2から1/3に改善）。それが、同社の良質なサービスの提供にも寄与している。

慎さんは、五常のリーダーとして、定期的に、各地の法人の役員と社員に対して、自分の考えや思いを伝えるため、各地にトレーニングに赴き、また、頻繁にメールを発信している。様々な

58. 厚生労働省によれば、社会的養護とは、保護者のない児童や保護者に監護させることが適当でない児童を、公的責任で社会的に養育し保護すると共に、養育に大きな困難を抱える家庭への支援を行うこと。

慎さんは、機会の平等を通じた貧困削減とパートタイムでできる社会貢献活動のモデル作りの実現のため、認定特定非営利活動法人 Living in Peace (<https://www.living-in-peace.org/>) を2007年に立ち上げた。彼の社会的養護に対する具体的な活動や考えについては、以下のPHP総研によるインタビュー「社会的養護をめぐる状況の変化とどう向き合うか①、②」が詳しい。

<https://thinktank.php.co.jp/kaeruhito/4118/>、<https://thinktank.php.co.jp/kaeruhito/4126/>

図表 2－5－4：五常の経営理念と価値

経営理念 (Management Principle)：首尾一貫と真善美

***首尾一貫：**信じること、話すこと、為すことを一致させる

- 人情やその場しのぎのために Guiding Principle⁵⁹ を曲げない
- 全関係者にいつも Guiding Principle を語り、共感者を増やし続ける
- 信頼と評判は首尾一貫した行動で築く—メディア掲載や受賞、団体所属は副産物ではない

***真：**正しく思考し行動する

- 目的と条件定義→思考の枠組み構築→情報収集→論理思考を繰り返して得た結論を実行する
- 先入観や感情を排し、事実と論理的思考と Guiding Principle の三つのみを頼りに何度も考える
- 自分を実力以上に見せることを避け、自分が本物になることを目指し続ける

***善：**顧客、家族、友人に顔向けできない仕事はしない

- 顧客搾取ではなく顧客に喜ばれる仕事を提供することでお金を儲ける
- 全グループ会社従業員と対等な仲間として働く
- 仕事によって個人の生活や家族を犠牲にしない

***美：**最高品質・最高速度・シンプルさを追求しつづける

- 世界最高水準のプロセスと成果物を作ることに妥協しない
- 今すぐやる — 精神的な負荷の高いことも先延ばしにしない
- 全ての必要情報を揃え、それを最小インク・バイト・時間で表現する

価値観 (Value)：

***自己満足せず、世界中のより良い方法を学び、導入し続ける**

***口を動かすより手を動かして最後までやり抜く**

***批判や反対より先に代替案を考える**

***小手先の策略は用いず正々堂々と王道に行く**

***間違えたら素直に謝る**

***大変だった時期の恩は忘れず必ず返す**

***仕事を楽しみ笑いとうーモアを忘れない**

***ユニークで忘れがたい人でチームをつくる**

出所：同社資料

59. Guiding Principle とは、ヴィジョン、ミッション、長期目標、経営理念、価値観のこと。

コミュニケーションを通じて、いろいろな反応があって、自分自身の思いや考えを深めていくきっかけにもなるという。

これまでのメール発信でもっとも反応が大きかったのは、五常というホールディングカンパニーの名前と子会社である現地法人の名前を違ったままにしている理由に関する彼の考えを述べたときだ。五常は、各地で事業を始めていたマイクロファイナンス機関を M&A によって子会社としてきた経緯がある。多くの M&A の場合、買収企業が被買収企業の名前を変更させることが多いが、五常では、それまでの名前もロゴも変えずに、そのまま使っている。慎さんの考えは、M&A で子会社にしたのは、マイクロファイナンス機関の多国間展開のメリットを追求し、よい仕組みを共有するためである。実際に経営に参画するためには株式の大半を保有しなければならないから購入しただけであって、それ以上に、五常や自分自身の名前を冠する必要はまったくない。それぞれの地域で根付いた名前やロゴは大切なものであり、それこそ、現代の植民地主義ではまったくないし、カネのつながりではなく、ヴィジョン等の Guiding Principle に書かれた考え方を介した人と人のつながりを大切にしたいと伝えたものだったという。実際の具体的な行動と考え方がつながった、として、各地の社員たちの反響は大きかった。語り続ける経営とはこういうことをいうのであろう。

公器たる企業とは何か

社会起業家であり、そして、現在は企業の経営を担う慎さんからすれば、あらゆる組織は、社会を担う「公器」である。

市民セクターが立ち上げる NPO 等は、社会課題をいち早く見出し、解決を社会に促す。ある意味、社会課題解決の研究開発を担っているといえるかもしれない。そうした行動によって、価格が付くようであれば、企業が参入して、自社の製品やサービスにしていこうし、価格が付かず、また、受益者は少数であっても、誰もがそうなる可能性があり、薄く広い負担によってしか成り立たないような社会課題（例えば、難病の治療支援）であれば、税を使った政府の事業として行われるようになる。

一人の可能性は無限といわれるが、現実を考えれば、それでも、一人でできることには限界がある。むしろ、人が無限の可能性を発揮できるとすれば、それは、人と人が交じり合い、お互いに協力して何かをしようとしたときなのであろう。そうした器としての企業や NPO には無限の可能性があり、その社会に対する影響力はますます大きなものとなることが見込まれる。組織さえあれば、一人の生涯の時間軸を越えた事業も成し遂げることもできるだろう。

人と人が交じり合い、よりよい社会のために協力しあう器として組織は存在する。そして、その組織は、ヴィジョンやミッション等の言葉によって、一つの価値や規範を与えられ、組織は生き物のように動き出す。それこそ、まさに社会の公器といえるのではないだろうか。

現代の不足である「金融アクセス」を変えていく五常の取り組みは、国と国を越えて、次なる社会を見据えたものだ。そして、人と人のつながりである企業がよりよい社会のためにどれだけのことができるのか、その可能性を突き詰めようとするものでもある。社会の公器の可能性をどこまで大きく、そして、深くすることができるのか、五常のチャレンジはまだまだ続いていく。