

第 5 回 FI 研究会勉強会概要

日時：2016 年 8 月 21 日（日）13：00－15:50

場所：アカデミー千石

演題：ミャンマーのマイクロファイナンス最新事情と IT 化による貧困削減インパクト

講師：リンクルージョン株式会社代表取締役 黒柳英哲氏

出席者： 講師を含め 19 名

1. 冒頭 田中代表から FI 研究会についての紹介

MC だけではない金融包摂の理解が日本では進んでいない。理解したうえで途上国の支援を行う必要があると考えている。勉強会の他に力を入れているのは CGAP のフォーカスノートの翻訳公開である。目の前の貧困者を支援するというよりも包括的な勉強をすることが目的である。大学教員、金融機関、途上国支援など様々な参加者の知見を集める。会員の自主的な活動として昨年 4 月に始めた。辻一人先生には特別顧問としてコメンテーターを務めていただいている。賛同者には会に参加していただきたい。

2. 参加者の自己紹介（内容省略）

3. 黒柳氏講演

ミャンマーの現場で見たこと、経験したことを共有したい。

本日の資料は、JICA の能力開発研修で一昨日発表した内容を踏襲したので実務中心となっている。

昨年 4 月に創業した。ほとんどミャンマーを拠点に事業している。1 つは MF 機関を相手に経営管理システム（MIS）の開発と導入、それに付随する SPM の導入や、MFI と社会的投資機関や企業をつないで事業形成している。

MFI のパートナーシップに、関心のある企業にどのような事業デザインでつなぐかのコンサルティングもしている。

本日の内容は 3 つ。ミャンマーの MF 市場、MIS 開発、今後の事業展開についてである。

(1) ミャンマーの MF 市場

MF 市場の特徴は、新しい市場である。民政化に伴って 2011 年末に法制化された。最低資本金は高くなく企業もライセンスが取れる。金利は 30% とキャップがはめられている。当初はフラットレートだったが、法改正に伴ってディクライニングレートになり、途中返済に伴い金利は減る。

Finclsg

融資と貯金のスプレッドが薄く、収益ベースに載せるのが難しいというのが特徴だ。強制貯金はローン金額の5%以下。融資期間は1年以内、顧客のRural比率は50%以上という規制がある。外資系MFIは外国から、国内MFIは国内からしか資金調達できない。

ビジネスチャンスだということで多くの外資系が国際見本市のような状況で2013-2014年に参入してきた。

認可MFIは既に100を超えた。2013年頃まではライセンスの転売を狙って先に認可を取ったが、その時点では、認可MFIの約半分は事業を始めていなかったとみられる。

2015年までに最大280までライセンスが増えたが、協同組合系は2016年に認可を取り消されてしまった（協同組合省の管轄下に入った）。NGO系は年を追っても数が変わらず、多くは企業系である。

MF市場

2つ以上の公的金融サービスにアクセスできる人が6%、1つの公的金融サービスにアクセスできる人が24%、それ以外の金融サービスにアクセスできる人が21%、全くアクセスできない人が49%でかなり多い。半数は金融排除状態。

1990年代（注：MF法施行前）から唯一営業を認められていたアメリカ系NGO「PACT(Partner Agencies Collabrating Together)」が顧客65万人で最大のMFI、7-8割シェアを占めているが、他の中小のMFIはほとんど都市部で事業をしている。農村部にはほとんどアクセスできていないためだ。

MFの需要としては、人々は仏教徒が多く、コミュニティの行事で寄付や出費がかさみ、季節によって変動が大きい。支出の平準化のためにMFが求められている（ファイナンシャル・ダイアリー調査結果から）。

課題

歴史の長いMFIでも3-4年しかなく経験不足。人材もPACTから転職した経験者がほとんどで、不足している。

画一的なサービスで、その多くが伝統的なグラミン型。顧客のニーズというよりはMFIの決められた条件で、毎週・隔週で返済するなど。金利も横並びになっている。

現場のスタッフの能力も低いが貸付合戦が高く、新規貸し付け実績でローン・オフィサーがノルマ競争させられている。中にはわいろを使って無理に貸し付けたり強引に取り立てたりする例もあるようだ。

農村部にMFIが出ていってもオペレーションコストを負担できず、ヤンゴンやマンダレー（第2の都市）に集中している。

ほとんどのローカルMFIは個人資産家が提供しており外部投資家から調達できていない。監督する当局も2011年にできたばかり。現場レベルでは経験の少ない公務員が数値を読み

ないので監査能力が不足している。

MFI は株式会社形態がほとんど。軍政の長かったミャンマーでは、実践家が秘密主義となり、政府に知られないように、情報を出したがない。国内には 160 の MFI があるが、顧客数、ローン・ポートフォリオ数は正確に把握できていない。

財政・歳入省の金融規制局当局 FRD（注：2014 年 9 月機構改正）は情報を持っているが統合できていない。

ほとんどの MFI は紙帳簿と電卓で管理しており MIS を導入した MFI は 1 割程度。ちょっと進んだ MFI でもエクセル程度しか使えていない。

政権交代に伴い改革ムードが高まる。MFI 側から政府に制度改正の要望があり、貯蓄型 MFI（デポジットテイキングできる）と非貯蓄型 MFI の 2 階建てにすることになった。8 月に発令され、2 年以内にどちらかに移行しなければならない。

もう一つの制度改正のポイントは資金調達で、ほぼ自由に資金調達できるようになる。

（強制貯金とは別に）任意貯金の金利下限は 15% から 10% に引き下げられる。そのため任意貯金のサービスの柔軟性が高まる。貯蓄で資金調達できればそれだけ調達コストが下がると期待されている。

もう一つの注目すべき動きはモバイルマネー。

全国レベルまでに拡大できる業者がいなかった。これまではヤンゴン周辺に数百軒程度の代理店があるという程度で、便利に使えなかったが、2012～3 年に外資系携帯キャリア（KDDI と現地企業の合弁会社、ノールウェー、カタールの）3 社が参入し、現在モバイルマネーサービスを開発中である。ただし MFI からみてモバイルマネー業者と連携するメリットが分からない。どうすれば利用にメリットを見出せるのか暗中模索の状態である。

顧客が 1 万人いた場合、1 か月の取引件数は 93,650 件に上る。多頻度少額取引の典型。紙媒体と電卓で処理すると、現場スタッフは顧客対応に時間を割けない。帳簿に記入する時間がとられる。もっと顧客とコミュニケーションすべきだが、経営管理すべきブランチ・マネージャーが日常の些細な業務管理にリソースを割かざるを得ない。そのうえミスが発生して顧客の信用が落ちる。5 百名の顧客番号が同じだったという例があった。

（2）ミャンマーでの MIS 開発

現地パートナー MFI でローカル NGO のソシオライト財団 (Socio-Lite Foundation) と 2015 年 3 月に共同開発で提携し、2016 年 6 月に MIS を導入した。

機関向け経営管理システム JBrain を開発した。ローカルな MFI は儲かっていないので、低価格で利用できる設定にした。SPM はミャンマーではまだ普及していないが、これを支援している。MFI にシステムを導入したことで、業務の効率化、キャッシュフローや顧客

Finclsg

管理を可視化、さらに収益性の効率化など経営の省力化が改善できる。

他の MIS と比べて機能が多く、価格も安い。それぞれの MIS は、MFI が数社導入しているにとどまっている。

JBrain のシステム紹介：様々な顧客情報、マネージャーによる与信審査、ローン商品の設定登録がオンラインでできる。足掛け 2 年かけて本システムを開発・導入した。

苦労したのは、MFI はまだ若いので業務が固まっていないこと。ルールが明文化されていない、頻繁に変わるなど。システムを作るうえで運用ルールを決めなければならない。ネットワーク環境が脆弱だが、現在急速に改善しており、クラウドで対応できると考えている。停電はまだ頻発している。

他方、ミャンマーの MFI はまだ若いので一緒に業務を作っていた。

ミャンマー人はとにかくまじめだ。

(3) 今後の事業展開

SPM をミャンマーの MF に普及させたい。USSPM という国際的なガイドラインは 6 項目に分かれており、それぞれに小項目（計 200）があり、システムが関連したものはそのうち 48 項目（24%）にのぼる。社会的目標の明示化とモニタリング、顧客に対する責任ある対応などに、システムが貢献できるだろう。

体力のない中小 MFI は、グラントなしに SPM レポートを出せないなので、支援したい。母集団の貧困度削減指数（グラミン財団が開発）PPI（Progress Out of Poverty Index）もシステム上で自動計算できるようにする。

ソーシャル・パフォーマンスを職員の業務評価に反映させる。顧客からの苦情処理を経営者に報告するシステムも組み込みたい。

さらに SPI (Social Performance Indicator) の提供も行いたい。

PPI は 10 の質問でポイントをつける方法だ。ミャンマーの最新版は 2007-2008 年の調査に基づいた 2009 年版が最新だが、完全に時代遅れになっているので、更新したい。

外資系 MFI のトップマネジメントは MF の国際動向を知っているが、ミャンマー人の経営者は知識が少ない。政府と協議している MFI のトップのうち 7~8 割は外国人。

与信審査で収集する顧客データは、既に信頼関係のある MFI の職員が対面で聞き取りを行うので信頼性は高い。

これは弊社第 2 の事業となるが、各 MFI から顧客データを匿名化して集約する。来年度までにヤンゴン郊外住宅地など、ミャンマー全土の 55% の地域をカバーできる予定。低所得層の生活・家計データを統計化し、顧客データを活用して、マーケティング、事業立案、

サービス開発などに活かし、MFに負荷的なサービスを載せて低所得層に生活改善を届けた
い。

ヤンゴン郊外住宅地の低所得者 1000 世帯をサンプルとしてみると、病気になった場合 25%
は医療機関にかかれず薬を買うしかない。ほかにトイレの所有・携帯、電機のアクセスと
支出額、TV/DVD プレーヤー、冷蔵庫の所有、携帯電話など。こうした情報を活用したい。
スマートフォンの普及率が高いので、スマートフォンを活用して通帳をアプリ化するなど
の金融サービスを開発したい。

2017 年までには、システムを 10 ほどの MFI に導入したい。

(休憩)

4. 辻一人顧問コメント

第一に、世界の金融包摂事情が、ここ 20-30 年の間に急速に変化してきたこと。長く鎖国
状態が続いたミャンマーで現在起きていることは、近隣諸国やサブ・サハラ、中南米と比
べるとかなり古めかしい。MF(マイクロファイナンス)がまだ MC(マイクロクレジット)を意
味した頃の面影を強く残している。規制・監督体制も古い。世界の大きな変化の中には、
商品・サービスや担い手の多様性が高まった点がある。今や MC が最も大切だという議論
は余り聞かれず、マイクロ貯蓄が貧困層にとって最も重要だということが定説となってい
る。送金やマイクロ保険商品が広がり、伝統的な MFI や協同組合に加えて、商業銀行、携
帯通信会社、カード会社、保険会社などが、単独または連携して MF ビジネスに参入して
いる。ミャンマーの場合は外資系が支配的で、ローカルの MFI は数が多いがまだ力は弱い。
提供商品も昔のグラミン・5人組スタイル(グラミン銀行も15年以上前に中止)だ。大
幅に遅れをとったミャンマーだが、逆に「後発者の利益」がある。アフリカを中心に革命的
に普及しているモバイル金融を含め、ミャンマーもこれから数年で大きく変化するだろ
う。

第二に、MF や金融包摂というと、必要なものは貸すお金だと誤解する人がいるが、資金自
体は世界の金融市場にふんだんにあり、それを本当に金融サービスが必要な人びとにどう
繋いでいくか、どの様なルールやインフラを構築すれば責任ある金融市場形成が出来るか
が課題だ。将にその意味で、黒柳さんのビジネスは意義深い。MIS は、MFI が一般国民か
ら預金集めの出来ない形態から預金集めの出来る形態に転換する為、規制当局からライセ
ンスを得る前提条件だ。預金のライセンスを得ることが金融機関にとって、為替リスクな
く、最も安価で安定した資金調達手段である。公的ドナーや民間が海外から多額の投融資
をすると、預金へのインセンティブが損なわれ、ローカル金融市場形成が妨げられる恐れ
がある。加えて、消費者保護を含むソーシャル・パフォーマンス(SP)が確保されなければなら
ない。特に、貧困層や遠隔地の顧客にサービス提供出来ているのか、顧客の生活・生計

にポジティブな変化をもたらしているのか、これらをモニターするには、マイクロ金融提供機関(MFI)や顧客や投資家などにコストがかかる。SP のデータ収集のコストをできるだけ安くすることが課題であり、この点からも黒柳さんの金融インフラ整備の仕事(SP を載せた MIS)は素晴らしい可能性を持っている。デジタル化やビッグデータにも対応して、ビジネス展開を考えておられることにも注目したい。

第三に、ミャンマーでは、ローカル MFI が様々な意味で弱体であること、規制制度や監督体制に課題の多いことを考慮すると、ローカル金融市場の発展を目指すには、MFI 協会を核にすることが考えられる。他の途上国・新興国の商品・サービスや規制・監督を、実際に見て参考にしてもらうのが一番効果的だろう。ケニアやタンザニアのモバイル金融も印象的なはずだ。JICA で支援したい。

第四に、ソーシャル(インパクト)・インベストメント・ファンドに資金を集めて、海外の MFI で運用するというケースが見られるが、MFI というだけで社会的責任を果たしていると安心してしまうのは危険だと、指摘しておきたい。MFI の SP を管理すべきであって、黒柳さんの MIS はファンドやその出資者にとっても有用。また、そのようなファンドは税金の関係でルクセンブルクに集中しているが、その関係者によれば、MFI だけでなくソーシャル・ビジネスにも投資を拡大する方向にある。その場合も MFI 向け SP 管理の応用が可能と思われる。

5. 質疑応答

質問 1. : セキュリティの面はどういう状況なのか。

黒柳 : 私はエンジニアではなく、東京のシステム会社と協働事業でやっている。日本の金融機関のシステムを 30 年ほど作っているのだから、そのセキュリティと同じレベルである。MFI にサーバーを置いて機器や USB が盗まれるよりも、クラウドにして ID・PW で入る方が安全だと判断した。

質問 2 : データの項目は PPI との関係が直接あるのか、全ての MFI に一律の項目なのか、MFI によって異なる項目なのか。

黒柳 : MFI にはすべて統一した項目で質問してほしいと要請している。実際にはパートナーと半年くらいかけて検討した。国内の主要な MFI が使用している調査項目や海外の有名な MFI の調査項目を絞り込んで参考にした。PPI の項目は全て含めている。システムの費用を下げる代わりに調査への協力をしてもらう。

質問 3. : 顧客情報の所有権如何。

黒柳：収集した情報は匿名化して活用する。顧客には、その旨問題ないことでチェックしてもらおう。ミャンマーでは顧客情報保護の法律は未だ整備されておらず、著作権すらないのが現業である。

質問4：送金サービスとの連携も重要になるのではないか。

黒柳：ミャンマーは5百万人から一千万といわれる出稼ぎ大国で、多くの人々がマレーシアやタイから本国に送金しており、また、国内の送金ニーズもあり、送金サービスの需要は大きい。携帯電話用プリペイドカードの販売店は全国にあるので、外資系携帯電話会社はここ数年以内にモバイルマネーを普及させるだろう。そのため国内の送金は銀行に行く必要がなくなるだろう。

モバイルマネー業者はMFIを回って連携を呼びかけていたが、MFIにとっては、モバイルマネー業者と組むメリットが見いだせなかった。

辻：アフリカと違ってミャンマーは人口密度が高く、人件費が安く、モバイルとの連携にまだメリットが見出しにくいのだろう。今後、規制や競争の環境が変化し、顧客の側のニーズが高まれば変わってくる。スマホが普及しつつあることも影響大。

質問5：人的手間 使い方になれていないと思うので、苦勞するのではないか。

黒柳：20代のスタッフがほとんど。スマートフォン世代なので、直感的に操作ができる。マニュアルを読まなくても操作可能。紙のデータを入力する導入段階はエラーが多くて大変。

質問6：他国に水平展開するには、ミャンマー語の問題だけではないのではないか。

黒柳：2011年まで鎖国だったので独自の進化を遂げ、Uni-codeに対応してこなかった。ミャンマー独自の問題だ。

質問7：半オーダーメイドの設計でできたのか。横展開するのに、作り直さなければならないのだろうか。

黒柳：MFIによって、ルールやロジックが異なる。どこまでユニバーサルなシステムでできるのか不明だ。これまで開発した3社の例である程度ユニバーサルにしていると思う。

質問8：PACTはどのようなMISを活用しているのか。

黒柳：欧米システム企業と独自に開発した。PACTはUNDPに支援されており、お金がある。最近ようやく稼働したといううわさを聞いた。ベスト10は多くが外資系で外国からシステムを導入で来ているが、中小MFIは自社開発の余裕がないので、うちはそういうMFIを支援したいという思いがある。

質問9：92万円という費用はどういう積算だったのか

黒柳：何とか黒字化したばかりのMFIが支払えるであろう金額から逆算して設定した。システムの開発費用をカバーしているわけではなく現在は赤字だが、来年末までには黒字化を目指したい。

質問10：タブレットの購入価格が高いのでは。

黒柳：購入価格が高いので、安く調達できるルートを考えている（5000～10000円）。買取可能なMFIにはタブレットを買い取ってもらうが、買い取れないMFIにはリースを考えている。

インターネットの通信費が高い。

辻：監督機関によるスーパーバイズの際に紙媒体だとミスが多いし、コストがかかる。規制・監督当局側もビジネスの対象にできるのではないかと。

黒柳：MFIから上がってくるレポートを定期的に分析できるよう当局にシステムを提案するところ。

質問11：協同組合系MFIが抜けた真の事情は？

黒柳：FRDによれば、協同組合はいうことを聞かないので、協同組合省に戻したと言っている。それ以上の事情は知らない。

辻：協同組合のうち金融事業をどの規制・監督機関が担当するのかは、世界的に課題となっている。ミャンマーでは、金融庁が数の多い協同組合を監督しきれなかったというのが真相ではないかと。

質問12：アクレダ、BRAC、ASAやCARDなど外資の錚々たるMFIがなぜミャンマーに進出してきたのか。また業績はどうか。ミャンマーのMF法は草の根レベルの個人を対象にしていると理解しているが、なぜ、外国企業の参入が増えているのか。

黒柳：外資系NGOのうちベスト10に入っているのはアクレダくらいだ。現場レベルでは、現地ミャンマー人を雇用している。外資系だから業績の伸びがすごいということはない。資金余力は大きい。ミャンマー進出のねらいは、よくわからない。

グラスルーツの個人対象なのに外国企業の参入がなぜ増えているのかというと、年利30%と粗利が高く、返済率が99%で手堅い。投資対象としても魅力がある。顧客1～3万人のMFIもビジネスとしてみられる。関心を持っている企業は多いが、為替リスクが高いため現実の取引には結び付きにくい。

辻：当初、かなり多くのMFIがミャンマー進出を計画した。アジアで最後の大きなフロン

Finclsg

ティア・マーケットであることは確かだ。世界各国の有力 MFI は他国に進出しており、商品・サービスで競争している。世界全体を見れば、市場のニーズは巨大。

岡本：20 年ほど前のカンボジアのイメージだ。戦争が終わって、経済が急速に復興する時期には MF が利益を倍増させる時期があった。

黒柳：消費者ローンも SME ローンもミッシング（法律上できないこと）になっている。MF は法律上、表向き事業ローンに限定されている。

辻：但し、お金はファンジブルであることに注意が必要。資金使途の厳密なフォローは出来ない。

質問 1 3：なぜこの事業を始めたのか。

黒柳：たまたま。出席されていた ACC21 の伊藤氏と長年のお付き合いがあり、伊藤氏から現地での調査実施の声がかかり、ミャンマーに行って MFI を訪問し、ニーズがあることを見つけた。ここ 2-3 年で、技術的にも可能でビジネス的にも成り立ちそうだということで始めるに至った。

質問 1 4：カンボジアの MFI では通帳との整合がない問題があり、システムがあると良いが、マネージャーはエクセルを使いこなせない。トレーニングしているのか。

MFI の離職率も高いのではないか。ミャンマーの離職率如何。

黒柳：MFI の離職率が高い。MFI は増えているが、優秀なローン・オフィサー等経験者はほぼ PACT 出身者に限られているので、給与が倍々で増えている。たとえば、支店長クラスは、月 600~1,000 ドルの収入があり、流動性が高い業種といえる。

JBrain では、エクセルよりも、使いやすくミスが起こりにくいシステムを使う（例えば、計算式等は内部に組み込まれているので、数値の入力だけで結果が現れる）ので、エクセルを使ったことがなくても、末端のスタッフレベルでは時間をかけてトレーニングしなくてもよい。

マネージャーが入退会などのイレギュラーなフローを理解するのがたいへん。頻繁に問い合わせがくる。

質問 1 5：システムの使い方、MFI に対する一般的な教育・トレーニング事業もしているのではないか。

黒柳：ローカルの MFI 関係者にとって海外の事例や先端的な事例をミャンマー語で学ぶ機会はほとんどない。そのため CGAP のレポートをミャンマー語に翻訳して流したり、末端の借り手に対してニュースレターを配ったりしている。

Finclsg

質問16：バーンレート如何。

黒柳：提携して事業を行っている東京のシステム会社はシステム開発費を負担し、弊社はミャンマー現地の事業費を負担している。人件費（日本人従業員とミャンマー人従業員）と事務所費が主な支出だが、節約しながら進めているので固定費用はそんなに大きくない。現在現地に駐在する従業員を募集している。現在は営業をかけていないが、多くの MFI からシステムを知りたいという引き合いが多く来ている。

田中：お金をとりにくいところを相手に起業して、なおかつ MFI やその顧客である零細事業者の発展に資するという気持ちがなければできない事業である。

そのことを踏まえて考えると、一般的な企業という話とは違うと強く感じた。

ミャンマーの MF についてという講義をお話ししたというよりもずっとクリアに分かった。これだけ突っ込んだ実務としてやっておられて、これまでの蓄積で MF や金融包摂の知識があって業務をしてこられた。SPM を事業目的に入れようと普通個人企業では思わないはずだが、ミャンマーの実情がよく分かった。ありがとうございました。

(拍手)