

Withコロナ時代の新しい企業、そして社会のあり方

世界的に拡大する新型コロナウイルス感染症。その影響は、私たちがこれまでに経験したことのない大変革をもたらし、新しい経済秩序に突入することを意味する「グレート・リセット」が顕在化してきました。「グレート・リセット」のその先の企業、社会のあり方とは？ダボス会議を主催する世界経済フォーラムのヤング・グローバル・リーダーズにも選出された慎 泰俊氏と当社代表の青井が語り合います。

マイクロファイナンスはレジリエントな産業

青井：3月ごろにコロナ禍におけるシナリオ分析を発表されましたよね。あの時期に正確に情報を把握・分析し、見通しをシナリオで示されたのはすごかったです。どのように、まとめられたのですか。

慎：「この人は」と思う詳しい人たちに話を聞きました。まずは感染症のお医者さんの話を聞き、彼らが書いているレポートを読み、現状がどのくらい続きそうなのか予想を立てました。

その後、経済学者や事業者話を聞き、アクションを検討しました。今のところ、ほとんどの物事が当時のシナリオ通りですので、経営の舵を切るという意味ではラッキーでした。

青井：なるほど。経済学者ではなく感染症のお医者さんの話をまず聞いた点に驚いたのですが、情報の集め方がほかの人とはひと味違う感じがします。

慎：見当がつく前に経済学者の話を聞いてもあまり意味がないと考えました。世界経済フォーラム、その他さまざまなグループに入れていただいていますし、普段から世界中の英語媒体に目を通しているの、何が論点なのかについてある程度の予想がつかえました。それと、私は追い込まれた時に強いようです。2月、3月は、世界中のスタートアップ企業が顔面蒼白になった時期ですが、そういう時に即座に見通しを立てて全力で走り始めました。

青井：追い込まれた時に力が出てくるというのは、起業家の方に多いですね。2月、3月の時点で、慎さんが一番心配だったことは何でしょうか。

慎：まずは3年分の資金を確保することでした。結局、最初の1カ月で約20億円を追加調達できましたが、不安は大きかったですね。火事場の馬鹿力みたいな感じでした。

青井：一方で、実際に事業として融資している現地の人たち

の信用リスクも心配されたんじゃないですか。

慎：マイクロファイナンスの典型的なお客さまは、これまで災害が起きても何が起きても何とかなってきたのです。日本でも緊急事態宣言の時にスーパーやコンビニなどが大きなダメージを受けなかったように、マイクロファイナンスのお客さまも、地元の経済圏で生活必需品をビジネスにしているので大丈夫だろうという思いがありました。ただ、ロックダウンだけは未知のことで、初期だけは不透明でした。

青井：マイクロファイナンスに長く携わっている人は、お客さま層やリスクの考え方を当然わかっていますが、それ以外の人にはわかりづらいでしょうね。

慎：そうですね。当社の取締役の一人はマイクロファイナンスの世界的な研究者なのですが、彼がコロナ禍に入ってからすぐの会議で「マイクロファイナンスはレジリエントな産業なので、そんなに気にしないで大丈夫だよ」と言っていました。

人と人とのつながりが組み合わされて初めて、データに意味が出てくる

青井：似たようなことが、当社でもありました。2020年3月期の決算発表で、投資家から「丸井グループは若い人が多いのでデフォルトが多くなるのではないか」というご心配をたくさんいただきました。「若い人=危ない」「所得の低い人=信用がない」という考え方があるようです。でも実際は、20代・30代のほうが40代・50代よりもわずかに貸倒率が低かったのです。緊急事態宣言中は外出ができないので、あまりお金を使う機会がありません。しかし、若い人はお金を借りないと生活ができないと想像されていたのです。我々のビジネスは従来の領域とは違う金融なので、よく理解していただく必要があるとあらためて思いました。





**私たちは今、マイクロファイナンスの10年後の
ベストな形を考えていますが、人間の交流がない
マイクロファイナンスにはならないと確信しています。**

慎 泰俊 氏

五常・アンド・カンパニー株式会社
代表取締役

1981年東京都生まれ。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PE(プライベート・エクイティ)投資実務に携わった後、2014年に五常・アンド・カンパニーを共同創業。全社経営、資金調達、投資など全般に従事している。金融機関で働いたから、2007年にLiving in Peaceを設立(2017年に理事長退任)し、マイクロファイナンスの調査・支援、国内の社会的養護下の子どもへの支援、国内難民支援を行っている。朝鮮大学校法律学科、早稲田大学大学院ファイナンス研究科卒。世界経済フォーラムのGlobal Shapers選出。

慎:日本のスコアリングモデルでは勤続年数が主要変数ですが、そうすると若い人は「怪しい」と見られがちですものね。

青井:信用を外形的な属性から決めようとするのは従来の金融の癖だと思います。若い人は、「若い」という理由で所得や資産が少ないだけで、それは時間がたてば増える可能性があるものです。「若い=信用が低い」という考えはあまりに単純です。「信用」は上から与えるものではなく、長い時間軸の中で共に創っていけばいい。そういう金融を広めていきたいと思っています。

慎:マイクロファイナンスにおいて、最初は常に低い金額から始めるのはまさにそういう理由からです。過去の取引データがないので、最初は村長さんが知っている人に融資するなど、人間関係を基軸に融資を始めるのです。私たちのお客さまは形式だけでは融資を受けにくい人が多いので、融資と返済を通じて時間をかけて信頼をつくっています。

青井:そうですね。時間をかけて見ていくと、行動を通じたデータが活きてきます。見えない人と人とのつながりとか、そういうものが組み合わされて初めて、データに意味が出てくる気がしますね。

人間は集まることをやめなかった

青井:Withコロナにおいて、ダボス会議で「グレート・リセット」が掲げられたこともあり、これからいろいろなことが変わる、あるいは変えていかなければなりません。慎さんはどのように変わっていくと思われませんか。

慎:なかなか難しいですね。ベストが流行った時に一部の地域では劇場が10年間も閉まったらしいのです。ですが、人口の3分の1が亡くなるという状況に陥っても、その後再開しています。つまり、人間は集まることをやめなかったということです。人間が集まって何かをするという、本来的な欲求は強固なので、変わらないものは変わらないだろうという気がしています。ですが今回、伝統的な大企業とのミーティングですら全部オンラインに入れ替わるなど、生産性の改善は進むと思っています。

青井:DXが進むとほとんどのことはオンラインで済んでしまいます。それでも残るオフラインとは、いったいどういう特徴や特性を持ったものなのでしょうか。例えば、野外フェスの参加者数は過去10年くらいずっと伸び続けていますよね。リアルの意味についてはどのように考えていますか。

慎:人間の感覚という面では、今のデジタルは視覚と聴覚にしか訴えられません。匂いとか、触った感じとか、味などは感じる事ができないのです。私は野外フェスのフジロックに9年連続で参加していたのですが、なぜ行かかという、その理由は二つあります。一つは、私たち人間は場所があるからこそ何かに没頭できるという側面があるからだだと思います。二つ目は、自分が「いいな」と思ったものを、即座に人と共有できるからです。嗅覚や触覚がオンラインで得られるレベルにたどり着かない以上、リアルの存在意義は、ずっと残るだろうと思っています。

青井:強く共感したり共有するには五感や身体性が必要なので、リアルの場がそこを補うのかもしれないですね。

慎:私たちは今、マイクロファイナンスの10年後のベストな形を考えていますが、すべてがデジタルに置き換わってしまう

ような、人間の交流がないマイクロファイナンスにはならないと確信しています。それは私たちのお客さまの特性もあるのですが、途上国では、現時点で3割の人は字が読めません。そのため、「スマホにアプリをダウンロードしてください」と言って終わりではなく、隣で誰かが教える必要があります。人間がいるからこそできることと、テクノロジーで代替できることを、うまく組み合わせたサービスがマイクロファイナンスに求められることだと思っています。

青井:それはおもしろいですね。全部をテックでやるわけにはいかないし、全部を人がやっていたらとてもビジネスにならない。その組み合わせをどうつくるかが大事なのですね。

将来世代がリードしていくことによって、 新しい経済や社会ができていく

青井:コロナはある意味、私たちにリセットの機会を提供しているのかもしれませんが。未来は、スタートアップ企業や将来世代がリードしていくことで、新しい経済や社会ができていくと思っています。

慎:私もこれまで必要だけど起きてこなかった変化が起きることを期待しています。その変化はスタートアップ企業だけで起こせるものではなく、大企業と一緒に取り組んでいくことが大切だと思っています。

青井:私は、趣味とビジネスを分けて考えるのではなく、夢中になれることが仕事になり、インターネットを通じて世界中のファンに支えられてビジネスが成り立っていく、そんな世界が実現すると、より多くの人たちの自己実現につながるので、それを後押ししていきたいと思っています。日本の大企業は、自分たちで革新していかなければいけないという気持ちが強いので、オープンイノベーションをしても、投資して終わりというように、絵に描いた餅になってしまいがちです。

慎:確かにオープンイノベーションを実現できている会社は少ないですね。ちなみに、私たちは自社をテクノロジー企業に変革するために、テクノロジー企業に投資して、その企業の経営陣にも面接を手伝ってもらいながらCTO*の採用活動を行いました。会社が変わるとするのは結局、中にいる人が変わるということです。現メンバーのネットワークから離れたところにいる人材を見つけるために投資したわけです。

青井:それはわかりやすい話ですね。当社も4年くらい前からスタートアップ企業への投資を始めたのですが、僕の実感としては、大企業の世界とスタートアップ企業の世界というのは想像以上にパカッと分かれているというか。コミュニティに入っていくのに、すごく時間がかかりました。

慎:共創経営もそうだと思いますが、エンバシーがあってこそお客さまにとってより良いサービスをつくることができ、企業も繁栄すると思うのです。エンバシーとは経験と想像力だと思いますが、経験してこそわかることが多い。私は途上国のお客さまの家や国内の児童相談所などにも泊まったりして、相手と同じことを経験することを大切にしています。そこから重要な洞察が得られることが多いのです。

青井:想像力も必要だけど、視覚だけでなく匂いとか触覚とか、息づかいとか体温とか、そういうことも含めて経験しないと、身に染みないのかもしれないですね。

* Chief Technology Officer



本誌に掲載しきれなかったお話は、
10月下旬に「この指とーまれ!」サイトで公開予定です。
www.to-mare.com/tf/

**夢中になれることが仕事になって、
世界中のファンに支えられてビジネスが
成り立っていくような。
そういう世界を後押ししていきたいという
思いがあるのです。**

青井 浩

