

ミャンマー国

ミャンマー国  
現地で開発された  
経営情報システムによる  
マイクロファイナンス機関の  
経営能力強化事業基礎調査  
業務完了報告書

平成 30 年 4 月  
(2018 年)

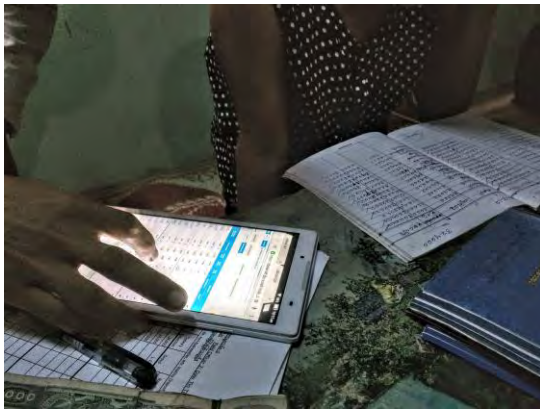
独立行政法人  
国際協力機構 (JICA)

株式会社 日本ブレーン

国内
JR(先)
18-032



# 写 真



提案 MIS「JBrain」(タブレットアプリ)



提案 MIS を活用した顧客インタビューの様子



SLF(MFI)の顧客への融資の様子(1)



SLF(MFI)の顧客への融資の様子(2)



MMFA との協議(1)



MMFA との協議(2)

# 目次

図表リスト  
略語表

要約.....	VI
---------	----

はじめに.....	XVIII
-----------	-------

第1章 対象国・地域の開発課題.....	1
----------------------	---

1-1 対象国・地域の開発課題.....	1
1-1-1 ミャンマー国の金融包摂の概況.....	1
1-1-2 ミャンマー国のマイクロファイナンス機関及びその経営にかかる概況.....	2
1-1-3 ミャンマー国のマイクロファイナンス機関の強化にかかる開発課題.....	3
1-2 当該開発課題に関連する開発計画、政策、法令等.....	4
1-2-1 ミャンマー国金融包摂における国家開発計画.....	4
1-2-2 ミャンマー国マイクロファイナンス機関の強化にかかる政策・法令.....	4
1-2-3 ミャンマー国マイクロファイナンス機関の強化にかかる行政の仕組み.....	5
1-3 当該開発課題に関連する我が国国別開発協力方針.....	5
1-4 当該開発課題に関連するODA事業及び他ドナーの先行事例分析.....	6
1-4-1 当該開発課題に関連するODA事業.....	6
1-4-2 当該開発課題に関連する他ドナーの先行事例.....	6

第2章 提案企業、製品・技術.....	8
---------------------	---

2-1 提案企業の概要.....	8
2-2 提案製品・技術の概要.....	9
2-2-1 提案製品・技術の概要.....	9
2-2-2 ターゲット市場の動向.....	9
2-2-3 比較優位性.....	10
2-3 提案製品・技術の現地適合性.....	10
2-3-1 現地適合性確認方法.....	10
2-3-2 現地適合性確認結果.....	10
2-4 開発課題解決貢献可能性.....	11

第3章 ビジネス展開計画.....	13
-------------------	----

3-1 ビジネス展開計画概要.....	13
3-2 市場分析.....	14
3-2-1 市場の定義・規模.....	14

3-2-2 競合分析 .....	14
3-3 バリューチェーン .....	14
3-3-1 製品・サービス .....	14
3-3-2 バリューチェーン .....	14
3-4 進出形態とパートナー候補 .....	14
3-5 収支計画 .....	14
3-6 想定される課題・リスクと対応策 .....	14
3-7 期待される開発効果 .....	15
3-8 日本国内地元経済・地域活性化への貢献 .....	17
<b>第4章 ODA事業との連携可能性 .....</b>	<b>18</b>

## 図・表リスト

図 1-1	ASEAN 諸国別 成人（15 歳以上）口座保有者率及びインフォーマル融資アクセス率 .....	1
図 1-2	ミャンマーMFI の規模別総機関数および総資産 .....	3
図 3-1	開発効果発現シナリオ .....	17
表 1-1	ミャンマーの顧客数が上位 5 位の MFI.....	2
表 1-2	マイクロファイナンス関連の主な法規定内容 .....	5
表 1-3	金融セクターにおける ODA 事業 .....	6
表 1-4	ミャンマーマイクロファイナンスに関するドナー支援 .....	7
表 2-1	J-Brain の社会的経営管理機能.....	12
表 2-2	優先して実装する機能 .....	12

## 略語表

ADB	Asian Development Bank	アジア開発銀行
FI	Financial Inclusion	金融包摂
FRD	Financial Regulatory Department	金融規制局
GDP	Gross Domestic Product	国内総生産
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit	ドイツ国際協力公社
IFC	International Finance Corporation	国際金融公社
JETRO	Japan External Trade Organization	日本貿易振興機構
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
MADB	Myanmar Agricultural Development Bank	ミャンマー農業開発銀行
MEB	Myanmar Economic Bank	ミャンマー経済銀行
MF	Microfinance	マイクロファイナンス
MFI	Microfinance Institution	マイクロファイナンス機関
MIS	Management Information System	情報管理システム
MMFA	Myanmar Microfinance Association	ミャンマーマイクロファイナンス協会
MMK	Myanmar Kyat	ミャンマー・チャット（通貨）
MSC	Microfinance Supervisory Committee	マイクロファイナンス監督委員会
NGO	Non-governmental Organization	非政府組織
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
SME	Small and Medium Enterprise	中小企業
UNCDF	UN Capital Development Fund	国連資本開発基金
USAID	United States Agency for International Development	アメリカ合衆国国際開発庁

# 要約

## 第1章 対象国・地域の開発課題

### <対象国・地域の開発課題>

世界中で「全ての人々が、適切な価格で簡便に、また尊厳を持って質の良い金融サービスにアクセスし、利用が促進されること」を目指す金融包摂（Financial Inclusion :FI）という概念が開発課題のひとつとして取り沙汰されて久しいが、ミャンマーでも FI は重要な目標のひとつである。しかし、ミャンマーの人々の金融機関サービスへのアクセスは非常に低い。ミャンマーにおける 15 歳以上の口座保有率は 23% と ASEAN 諸国の中でも低い水準にある。また、対 GDP 銀行外通貨率は、ラオスの 9.4%、カンボジアの 8.4% を上回り、14.6% と ASEAN 諸国の中でもトップである。特に 2003 年の金融危機以降、国民の銀行に対する不信感が根強いと思われる。他方、銀行などフォーマル金融機関から借入れを行うケースは少ない。2014 年にミャンマーにおける 3,000 件以上の事業を対象に実施された調査では、事業の 81% が個人の貯蓄、若しくは親戚・知人の融資より資本調達を行っており、銀行の融資を利用した事業は僅か 6% であった<sup>1</sup>。

ミャンマー政府にとって金融システムの整備・安定化・効率化は、こうした国民の金融機関に対するアレルギーを緩和するためにも、喫緊の課題の一つである。一方、ミャンマーの金融セクターは金融機関の戦略・政策の欠如、金融セクター実務者の知識・経験・能力不足、IT 技術や情報システムなどの未整備などにより、周辺諸国よりも未熟であると言われている。そのため、ミャンマー政府は、ドナー等の支援の下、金融に関する政策や法・規制の整備、銀行セクターの資本（国の GDP の約 55% である 423,570 億チャット）の約半分を占める国営銀行<sup>2</sup>など、政策金融機関の改革に取り組んでいる。

未だ金融サービスにアクセスできていない人を顧客とし得る金融機関にマイクロファイナンス機関（Microfinance Institution :MFI）があるが、ミャンマーのマイクロファイナンス市場は金融市場全体と同様に未熟である。ミャンマーには、マイクロファイナンスのライセンスを取得している機関が約 160 機関存在するが、顧客数、融資残高、資本において上位に名を連ねるのは外資系 MFI（約 30 機関）であり、地場 MFI（約 130 機関）は比較的規模が小さい傾向にある。大手 MFI の数は中小規模 MFI の数より少ないものの、総資産は圧倒的に多い。大手 MFI の一機関あたりの平均総資産（約 23.8 百万ドル）は中小規模 MFI の平均総資産（約 0.7 百万ドル）の約 34 倍もある。

MFI が資金を調達する方法には、借入や株の発行に加えて、預金を動員する方法がある。しかし、ミャンマーの全ての MFI が自発的預金動員を行えるわけではなく、MFI のライセンスには自発的預金動員が可能なものとそうでないものがある。現在、自発的預金動員型ライセンスを取得している MFI は 110 機関ほど存在するが、2016 年 8 月に執行された新法により、2018 年 8 月までに自発的預金動員型 MFI に必要な新条件（最低払込資本、流動性比率、支払能力比率における一定の条件を満たし、且つ MIS を導入していることなど）を満たせない MFI は、預金動員が行えない MFI へと格下げされる可能性がある。

<sup>1</sup> OECD-UNESCAP-UMFCCI Business Survey 2014

<sup>2</sup> ミャンマー農業開発銀行 :Myanmar Agricultural Development Bank、ミャンマー経済銀行 :Myanmar Economic Bank、ミャンマー外国貿易銀行 :Myanmar Foreign Trade Bank、ミャンマー投資商業銀行 :Myanmar Investment and Commercial Bank など



マイクロファイナンス市場の強化のためには、マイクロファイナンス人材の経験・知識不足、資金不足などの障壁を乗り越えなければいけない。資金不足にある MFI は、融資に必要な原資が限られているという問題に加え、MIS などの IT インフラに投資ができないなどの問題も抱えている。MIS の未導入はミャンマーの MFI にとっての大きな課題の一つであるが、その理由は以下の 3 つに要約することができる。

まず、2016 年 8 月に発令されたマイクロファイナンスの通達 No.4 では、自発的預金の動員が可能な MFI に対して MIS の導入が義務付けられ、新法発令から 2 年以内にこれを達成しなければ自発的預金動員型 MFI の営業権を剥奪され、非自発的預金動員型 MFI に格下げがされることになった<sup>3</sup>。このため、特に資金力の限られている小規模 MFI（主に地場 MFI）は、MIS 導入のための資金を確保し、MIS を利用できる人材の確保に努めなければならない。

また、MIS の導入は通常 MFI のオペレーションコストの削減に繋がる。MIS やその他の IT システムを活用している MFI は、パソコン、タブレット端末を通じて、経理・会計処理、顧客情報の管理、顧客の信用力の審査、顧客・会計報告などの業務の効率化を図ることができるが、多くの地場 MFI は未だ紙やエクセルなどによる管理を行っているためにコストが嵩む。更に、IT を活用できていない MFI は顧客数を増やすなどして規模の経済を活かすことができず、運営コストが高くなる傾向にある。また、MFI はマイクロファイナンスの監督機関である FRD への財務・経理の報告を行わなければならないが、MIS が導入されていない MFI にとって本業務は非常に手間のかかる作業である<sup>4</sup>。

更に、MIS が導入された MFI はシステムにて管理されているデータを分析・公開し、投資家やドナーの呼び水とすることができるが、IT システムが導入されていない MFI は情報収集・分析に手間がかかることから、投資や融資を受ける上で必要条件となる財務・社会インパクトなどの情報提供・公開が困難である。例えば、MFI の国際情報データベースである MIXMARKET にはベトナムの約 160 ある MFI のうち 9 機関しか報告を行っていない。

この様に、MFI にとって MIS の導入は非常に重要であるものの、地場 MFI の多くが MIS を導入できていない。その理由には、MIS のほとんどが約 200 万円以上と高価であることや、MIS を使いこなせる IT リテラシーの高い人材が欠如していることが考えられる。

<当該開発課題に関連する開発計画、政策、法令等>

ミャンマー政府は、ドナーの支援の下、2013 年に「ミャンマー金融包摂 (FI) ロードマップ 2014-2020」を制定した。本政策では、2020 年までに 2 つの定量的目標を達成することを謳っており、①良心的な金利の質の高い効果的なマイクロファイナンスの提供を通じ現在の金融包摂率を 30%から 40%に引き上げること、②成人で一つ以上のフォーマルな金融サービスにアクセスできる人の割合を 6%から 15%に引き上げることなどの目標が盛り込まれている。これらの目標を達成するために、MFI を含めた金融機関の能力の強化、特に、農業・畜産・水産分野、中小・零細企業 (Micro, Small and Medium Enterprise)、低所得者の 3 つの対象者の FI の促進に取り組むべき旨が記載されている。

本ロードマップでは、MIS などの IT インフラの欠如は、金融機関のコストの効率化、堅固な経営管理体制、金融サービスの多様化などを妨げているとしており、そのために IT 環境の整備を実施すべき活動のひとつとしている。

<sup>3</sup> ただし、政府は、導入すべき MIS のスペックなど、詳細な定義をしていない。

<sup>4</sup> MFI によっては、会計担当者が 1 週間程 FRD のためのレポート作成にかかりきりになるほどである。

MFIに関する法・規制・ガイドラインは、銀行などとは別に<sup>5</sup>独自に制定されている。ミャンマー政府は2011年にマイクロファイナンス法（The Pyidaungsu Hluttaw Law No.13）を制定したが、業界内外よりマイクロファイナンス市場の成長を妨げるものとして数々の厳しい批判を受けてきた。この様な中でミャンマーマイクロファイナンス協会（Myanmar Microfinance Association: MMFA）は、マイクロファイナンス関係者の声を反映した政策・法に対する提言書をマイクロファイナンス監督委員会（Microfinance Supervisory Committee :MSC）に提出しており、MSCがその内容を汲むかたちでこれまでに複数の命令・通達が制定されてきた。近年制定された命令・通達には、MFIの資金調達への柔軟性の向上<sup>6</sup>、動員可能自発的貯蓄の上限の増加、顧客のベースラインデータの提出の免除など、MFIにとって好条件のものも多く含まれている。一方、最低払込資本をこれまでの30百万チャットから10倍の300百万チャットに（自発的預金動員を行わないMFIは100百万チャットに）引き上げるというものも含まれており、2018年8月までにこれを達成していないMFIは営業免許を剥奪される可能性がある。これにより特に規模の小さい主に地場MFIの営業停止、吸収合併が進むことが考えられる。前述の通りに、自発的預金動員型MFIも、2018年8月までにMISの導入が果たせていなければ、非自発的預金動員型MFIへと格下げされる可能性がある。

## 第2章 提案企業、製品・技術

### <提案企業の概要>

株式会社 日本ブレーン	設立：1985年9月 所在地：東京 事業内容： ✓ ソフトウェア開発 ✓ システム運用
-------------	---

### 海外ビジネス展開の位置づけ

日本ブレーンは金融システムを作り続けて30年になる。日本では1990年代に勘定系システムが金融業界に普及した後、金融機関店舗ATMやコンビニATMが全国に広がり、さらに現在ではネットバンキングの活用も急速に進むなど、事業環境は激しく変化し続けてきた。そのような中で日本ブレーンも、弛まず技術研究や新製品・新サービスの開発に取り組むことで、我が国金融インフラの進化を牽引する一翼を担ってきた自負がある。

一方で、金融分野におけるさらなるICTの活用、それによる新サービスの開発や既存サービスの革新的改良は、ますますその早さ、激しさを増している（いわゆる「FinTech」の台頭）。日本ブレーンとしてもこの世界的なイノベーションに適応していくため、既存事業の枠組みから大きく踏み出すチャレンジに取り組む旨、現行の中期経営戦略で掲げている。またそのチャレンジにおいては、利便性や経済的価値の追求のみならず、「社会的インパクト（大きな社会貢献）を生み出すICTソリューション」を志向することとしている。途上国MF分野への進出は、日本ブレーンにとって未来志向の自己変革のための支柱である。

MF市場は、世界銀行やG20が積極的に促進政策を策定、遂行していること等から、世界規模で拡

<sup>5</sup> 銀行、ノンバンク機関に関する金融機関法は、世銀の支援の下2016年1月に制定されている。

<sup>6</sup> 以前は、地場MFIは海外からの、外資系MFIは国内の金融機関からの資金調達は禁止されていたが、MSCの許可があれば地場MFI、外資系MFI共に、国内外からの調達を可能とする通達が発出された。

大していくと予測されている。その反面、これから各国で急増していく MF 機関の経営効率・経営品質を高めるための、安価で機能性の高い MIS はまだ十分に供給されていない。日本ブレンが有する知見や技術力を活用しながらミャンマーの現地ニーズを満たすシステムを開発したうえで、他国への横展開と、モバイルバンキングや顧客ビッグデータ活用等の新技術を取り込んだ機能拡充、新サービス導入をあわせて進めていき、近い将来グローバル市場で戦える事業に成長させることを目論んでいる。

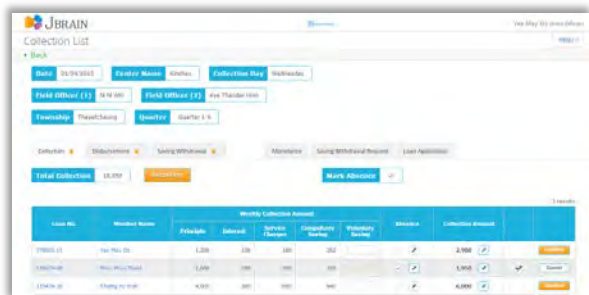
なお、日本の金融数社より、本提案システムを途上国モバイルバンキング市場やクレジット業務市場への進出（カンボジア、モザンビーク等）におけるスタートアップ勘定系システムとして採用したい旨の打診を受けている。MF 機関向けシステムを応用した次なるグローバル事業として検討を進めている。

<提案製品・技術の概要>

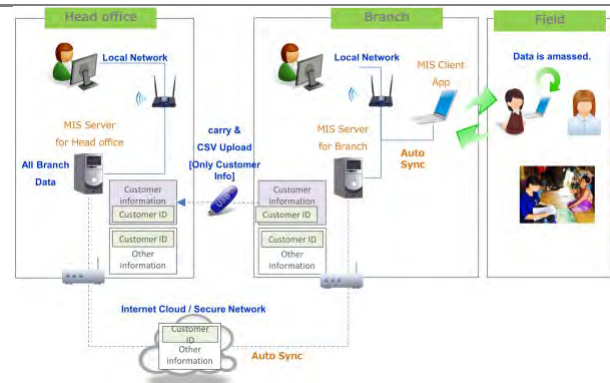
## マイクロファイナンス機関向け経営管理システム

### J-Brain システム構成

フィールドオフィサー向け	顧客情報照会、業務内容確認、取引入力など、紙台帳での現場業務をタブレット端末で可能にするアプリケーション
本支店向け	経理会計処理、顧客口座管理やローン承認プロセス管理など、本支店職員がオフィス業務で使用する業務管理システム
経営者・管理職向け	キャッシュフローなどの財務データや経営指標などを経営者・管理職が管理・分析する経営管理システム
クラウドサーバー	各システムを同期・結合するサーバーシステム



本支店向け業務管理システム（イメージ）



システム構成（イメージ）

### 比較優位性

ミャンマーの MF 市場では急増する事業者、経験者不足、未熟な監督規制などにより、他国で過去に MF が引き起こした問題—顧客の返済能力を超える貸し付け、過剰な取り立て、顧客の多重債務、不良債権の増加による MFI の経営悪化など—が見られ始めている。世界的には上記のような問題への反省から、MFI の事業性と社会性の両立を図る「社会的経営管理」の必要性が認識され、2012 年に国際基準 が作られた。現在ほとんどの国際援助機関や社会的投資機関、MF 格付け機関が判断指標として採用し途上国 MF 業界に広がっている。ところがミャンマーでは、市場の経験不足や、基準

対応に必要なシステム導入が障壁となり、社会的経営管理の普及が全く進んでいない。本提案システムは社会的経営管理の国際基準対応を支援する機能を有しており、この点が強い優位性となる。

### 提案製品の優位性

1. 使いやすさと機能性
  - ✓ 直感的操作、現地語対応、オフライン環境対応、現場で使えるタブレットアプリ
  - ✓ 日常業務管理に必要な全機能、顧客管理／経営管理機能、社会的インパクト分析機能
2. 圧倒的に安い導入・保守コスト
  - ✓ 競合製品に対する圧倒的な低価格および対象顧客層の資金余力に即した導入プラン(初期費用\$1,000～、月額使用料\$200～。MFIの顧客数に応じた従量制)
  - ✓ 機関毎に異なる業務に幅広く対応した機能とデータ構造(導入時の追加開発が不要)<sup>7</sup>
3. 現地サポート体制(システム保守および経営能力強化コンサルティング)
  - ✓ 日本ブレンの現法(設立予定)と提携先の有力NGOとによる、強固な現地保守体制
  - ✓ システム導入保守に加え、「社会的経営管理」国際基準対応への業務改革支援

本調査では、提案製品のさらなる現地適合化のため、「汎用的なパッケージとしての完成度を高めるための詳細現場ニーズ把握」を目的として、タイプの異なるMFIのフィールド業務と支店業務に密着し、業務を徹底的に洗い出すとともにシステムに求められるニーズ調査を行った。

より具体的には、MF機関の管理部門および活動現場において、業務解析およびシステムとの差異・システム化要望の確認作業を実施し、「汎用パッケージに取り込むべき機能やデータ項目」および「社会的経営管理の導入のための機能や支援サービス」を検討し、本調査の結論としての共通化仕様案を取りまとめた。

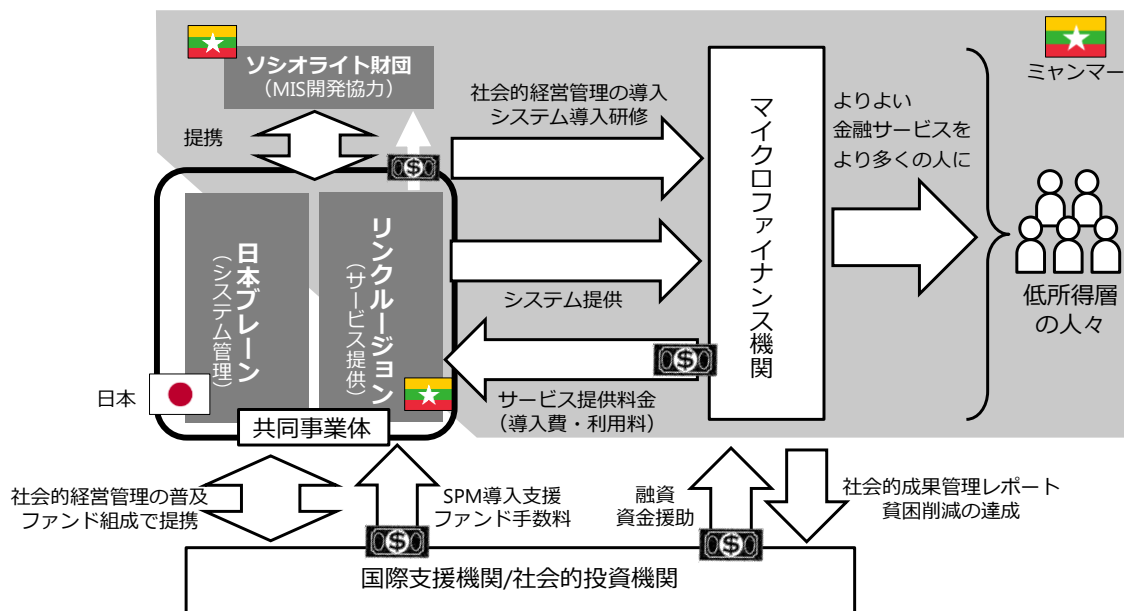
## 第3章 ビジネス展開計画

### <ビジネス展開計画概要>

本提案事業の共同実施者であるリンクルーションと共同で、現地パートナーと連携してMFIへのシステム導入を展開していく。その他の収益チャネルとして、ドナーや投資機関からの社会的経営管理に関する国際基準の導入支援サービスを計画している。

---

<sup>7</sup> 他方、MFI独自のニーズによる機能追加の要望も出る可能性は排除できないため、オプション機能として追加し、オプション料をとることも検討する。



本ビジネス展開における各機関の役割は以下のとおりである。

- 日本ブレイン：MIS 管理（追加開発、運用・保守）
- リンクルージョン：現地サービス提供（MIS 導入コンサルティング、経営管理業務改善支援）

#### MF 機関とのコネクションおよび MF 顧客匿名データを活用したリサーチ事業

日本ブレインはシステム導入に際して対象 MFI と市場調査業務のパートナーシップを結ぶ計画である。これにより、日本企業を含む各国企業に対して日本ブレインはマーケット調査および販売 F/S 等のリサーチ業務を提供することが可能となる。例えば農村部の低所得者層の実態調査や、試験販売のための製品デリバリーなどにおいて、情報システムを導入した多数の MFI と提携できる日本ブレインであればこそ、幅広い顧客セグメントへのアクセスが可能となる。また MF 顧客データが蓄積された段階では、個人情報情報を特定できぬよう匿名化したデータそのものを商材とし、統計レポートやデータの販売を行う。

#### <期待される開発効果>

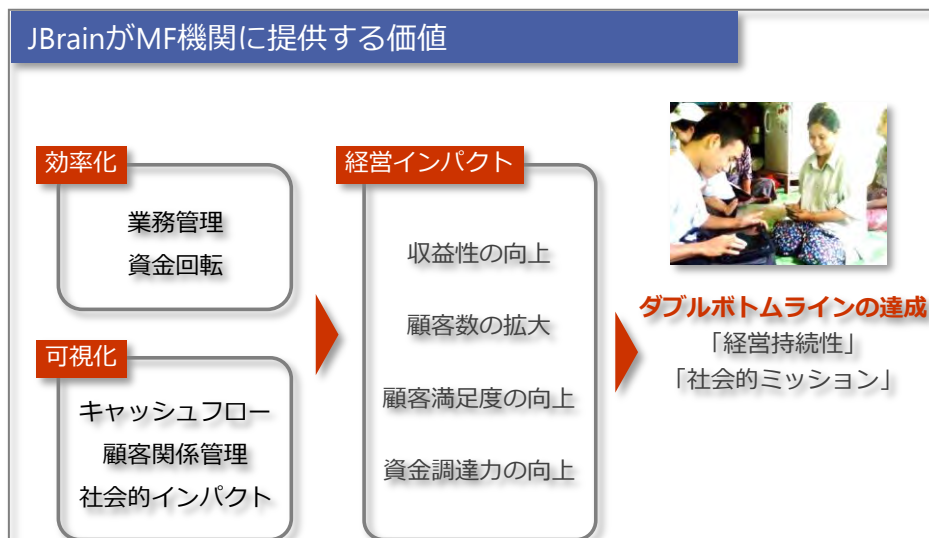
未だに手書き・紙ベースの管理を行っている MFI は、日本ブレインが開発した JBrain を導入することで、資金力を高め、コストを下げ、顧客に適正なサービスを提供することができる。この様に MFI の能力が向上すると、より多くの低所得者・貧困者などの BoP 層に金融サービスが行き届きやすくなる。

#### MF 機関にとっての課題解決

- 低コスト（初期費用、保守運用費用とも）でのシステム導入  
※ただし、提案製品の想定価格設定を支払うことが可能な中規模および一部の小規模 MFI に限る
- 業務効率化によるコスト削減
- キャッシュフローの適時把握による資金回転効率の向上

- 与信の適正化による不良債権リスクの低減、返済率の向上、資金回転効率の改善
- 国際機関や格付機関からの評価向上による有利な資金調達、それに伴うサービス提供拡大
- 顧客満足度向上による競合との差別化、顧客獲得コストの低減、顧客維持率向上による業務コスト低減
- 従業員満足度の向上により離職率低下、経験の蓄積と人材の成長

JBrain は、利用者のマネジメント能力を高められる要素も含まれている。通常 MIS は、融資件数、融資額、回収率などの一般的な指標しか確認することができず、そうするとスタッフは、短期間に何度も貸し出しを行ったり、無理な取り立てを行ったりという行動に陥りやすい。JBrain では、退会率、預金の預け入れ動向、顧客セグメント(都市・農村別、融資額別、職業別)の比率などの細かな指標もとることができるために、システムを利用していく中でこれらの指標を意識した経営を心掛けるようになり、スタッフの行動の変容をもたらす可能性も持っている。



### MF 顧客に対するインパクト

- より多くの必要とする低所得者層に金融サービスが届く
- 金融サービスの透明性と品質が向上し信頼度が高まる
- 取引コストの低減で金利が下がる
- 顧客保護が徹底され、いつでも苦情、提案を伝えられ、権利が守られる
- よりニーズにあった多様なサービスを利用できる

実施活動	直接的効果	間接的効果	成果	開発効果
MFIがMISを導入する	自発的預金動員許可が下りる	自発的預金の積極的動員が可能になる	資金が増加する	より多くの低所得者・貧困者がMFIのサービスを利用できるようになる
	キャッシュフロー・社会的効果が可視化される	投資家やドナー向け情報発信が可能になる		
	財務・会計データ管理が効率化される	スタッフの作業時間・ミスなどが軽減される	顧客あたり管理コストが下がる	
		FRDへの月次報告書の作成が簡単になる		
顧客データ管理が効率化される	顧客一人ひとりに合わせた審査・対応が可能になる	顧客満足度・サービスに対する信頼が増す		

#### 開発効果発現シナリオ

出所: JICA 調査団作成

#### 第4章 ODA事業との連携可能性

本提案事業と連携が想定される ODA 事業は以下の通りである。

##### MFIのためのプラットフォームの強化

JICA 支援による MFI のためのプラットフォームが、前掲の JICA 調査の提案を経て設立された (MMFA が運営機関)。当該プラットフォームでは、グローバル MF 市場の情報へのアクセス、MF の多様な手法の習得、関係者との対話、他機関との連携などの機会を MF 機関に提供する役割が期待されている。

このプラットフォームが十分に機能するためには、傘下の各 MFI に MIS が導入され、適切かつ信頼性の高い運営データが収集される必要がある。また当該プラットフォームがまず普及に取り組むであろう課題として、ミャンマー政府もプライオリティを置いている「MF 利用者の保護」や「社会的経営管理の国際基準への適応」が考えられるが、その実現には、国際基準に対応した MIS の導入が必須となる。現在ミャンマーでは、機能面・価格面において現実的に MFI が導入できる選択肢は日本ブレーンの本提案システムしか存在していない。

これにより、当該プラットフォーム強化（そのための我が国 ODA 事業）と日本ブレーン事業が連携できる以下の可能性が考えられる：

- ▶ プラットフォーム事業により MFI の経営能力強化（コンサル、組織能力強化支援）や、システム導入活用サポートを実施できるようになるために、JICA からプラットフォーム運営期間に派遣される短期専門家や研修講師として提案企業ノウハウを提供する



- ▶ MFI が国際基準に対応するための先行事例づくりや実証活動をプラットフォーム事業として実施する場合、試験的なシステム導入と業務改善の支援を日本ブレーンの現地法人が現地業者として受託する
- ▶ プラットフォーム事業として、傘下 MFI が蓄積する業務データ、顧客データを運営機関が収集・分析し、女性のニーズや経済活動の実態を考慮した柔軟な金融サービスを開発する、あるいは、中小・零細事業化に対する事業化サポート（Business Development Services）等の非金融サービスを開発するといった展開も望まれている。JICA がプラットフォーム側のシステムを提供する、あるいは、システムや業務の設計を支援する場合は、MFI 側の業務やデータを熟知している（実際にシステム納入と業務コンサルティングも実施している）日本ブレーンが全面的に協力できる
- ▶ 同プラットフォームは MFI の情報収集・開示を行おうとしているが、進捗は芳しくないようである。一方、現地調査から浮かび上がった市場ニーズとして、MF 顧客側が、各 MFI がどのようなローン商品を提供しているのかがあるのか明確でないという課題がある。日本ブレーンとリンクレージョンは現地の様々な MFI との関係性を有していることから、これら情報のポータルサイトの開発・運用を支援できる
- ▶ 本調査における MMFA へのヒアリング(会長 Minn Aung 氏)では、このプラットフォーム事業の一環として、MMFA が小規模・零細 MF 機関に提供できる安価な MIS を提供する構想も聞かれた。その構想に対して、言わば JBrain の廉価版・機能限定版を MMFA と共同開発するとともに、MMFA による開発・運用のキャパシティを強化するための協力事業について調査団から同会長に対し提案したところ、強い関心が寄せられた。また FRD(局長 Thant Zin 氏)からも、後述のように MFI モニタリングを強化していく上で大きな課題となっている「零細 MFI のシステム整備および電子報告への対応の遅れ」に対して、非常に有効な解決策の一つになりうるとの見解が示された。そこで、たとえば JICA「中小企業海外展開支援事業」の案件化調査および普及・実証事業スキームを活用し、当該内容の ODA 事業を FRD および MMFA をカウンターパート機関として実施する意義および有効性が確認された(次節参照)。

#### 規制当局による MF の機関の審査・モニタリング業務の効率化と改善

前掲の JICA 調査では、MFI への審査・モニタリングの改善を図るため、FRD へのトレーニング事業も提案されている。具体的には、MFI の審査・モニタリング研修や、前掲のプラットフォームが実施する MF 基礎研修を受講することで、MF に関する基礎知識を修得する等が期待される。

今後は FRD も、政府の「金融包摂ロードマップ」で再三にわたり言及されている「MF 利用者の保護」等、社会的観点から踏まえた MFI 審査・モニタリングを実施できる必要がある。日本ブレーンはこの分野での国際的な動向、ミャンマー現地 MFI の現場実態および目指すべき業務プロセスと移行の仕方など、FRD に対するコンサルテーションや研修コンポーネントを請け負うことが可能である。

また FRD がそのような観点を取り込んだ審査・モニタリング業務プロセスに進化させていくうえでは、日本ブレーン提案の機能を備えた情報システムが MFI 側に普及しているかどうか精度・効率を大きく左右する。また、FRD が高い関心を払っている金融アクセス指標の改善のためにも、地域別に細かく MFI の営業実態を把握するためには、FRD がデータ連携できる MIS が広く MFI に導入されていることが必要となってくる（日本ブレーン提案のシステムは、FRD が今後構築する予定の



システムとのデータ連携をとれるよう、既に FRD が関係者と継続的に協議している)。FRD の業務改善への貢献と、提案企業がターゲットとする市場創造に対するインパクトとの両面が期待できることから、この ODA 事業案と日本ブレン事業との相乗効果は大きい。

さらには、FRD が現在、MFI からの月次報告の電子化を進めている (FRD 配布の Excel 書式に MFI が入力し、Google のファイルシェアサービス「Google ドライブ」にアップロードさせる運用) が、FRD 局長によれば 2017 年 12 月時点でこの運用に対応できている MFI は半分以下に留まっている。こうした状況に代表されるように、「零細 MFI のシステム整備および電子報告への対応の遅れ」が FRD にとっての大きな課題となっている。

#### ジェンダー分野や中小企業振興の支援事業における関連データの活用

日本ブレンの提案システムを導入した MFI では、ジェンダー関連のデータが多岐にわたり収集できるようになる。JICA が今後ジェンダー案件 (たとえば女性を対象とした職業訓練など) を形成する上で、プロジェクトの設計そのものにも、また、実施時および実施後のモニタリング評価にも有益であると考えられる。データ内容としては、幅広く女性とその家庭環境、家族構成、こどもの教育状況等についての情報を収集できる。

また、現在 JICA が 2 ステップローンで支援している中小企業向け融資についても、MF 利用者から卒業し優良中小事業者へと成長した際に、MFI の情報システムを通じて蓄積された信用情報は、中小企業向けローンの障害の一つである信用コストを軽減するために有効である。中長期的には、MF が対象とする零細事業と中小企業金融がシームレスに繋がること、ミャンマーにおける金融包摂の実現には必要である。

#### 案件化調査および普及・実証事業を活用した零細 MFI への普及促進

「零細 MFI のシステム整備および電子報告への対応の遅れ」は、FRD および MMFA が抱えている大きな課題となっている。現在 FRD が提供している Excel 書式での電子報告の運用も、PC 環境の整備すらままならない零細 MFI には簡単には対応できないと予想される。こうした課題の解決策の一つとして、クラウドベースで構築された JBrain の機能を最小限にまで削ぎ落とした MIS を MMFA とともに共同開発・運用することが、解決策の一つとして期待される。

MMFA と共同開発した MIS は、零細 MFI に対しては安価または無償での利用を認める必要があると思われるが、日本ブレンとしては ODA を活用した官民連携事業とすることによって、自社単独での取り組みより開発・運用コストを下げることが期待できる。また、当社製 MIS のカバー範囲が零細 MFI にまで広がることとなり、MF 顧客の匿名データをより広範囲に入手できることにつながる。また、導入 MFI の今後の成長・規模拡大にともなう財務状況の改善次第では、JBrain へのアップグレード (有償契約) が進むことも期待される。このように、ミャンマー側の開発効果および日本ブレンのビジネス展開上の効果を実現するべく、「零細 MFI 向け簡易版 MIS の開発・運用能力強化事業」を普及・実証事業スキームで実施する可能性が考えられる。

# ミャンマー国

## 現地で開発された経営情報システムによる マイクロファイナンス機関の経営能力強化事業基礎調査

### 企業・サイト概要

- 提案企業：株式会社日本ブレン
- 代表企業所在地：東京都豊島区
- サイト：ミャンマー国ヤンゴン管区ヤンゴン市



マイクロクレジット申請者の  
融資審査インタビューの様子




タブレットに回収金額を  
入力するフィールドオフィサー

### ミャンマー国の開発課題

- ✓ マイクロファイナンス(MF)の提供を通じた金融包摂率の向上を目標
- ✓ 急増するMF事業者の経験不足、未熟な監督規制などにより、MFにまつわる諸問題(返済能力を超える貸付、過剰な取立、多重債務)などが急増

### 中小企業の製品・技術

MF機関向け経営情報管理システム  JBRAIN

1. MF機関経営に必要な全機能の網羅と使いやすいUI設計
2. 圧倒的に安価な導入・運用保守コスト
3. 現地に根付いたサポート体制(システム導入・経営支援)
4. 「社会的経営管理」国際基準対応への経営管理改善支援

### 日本の中小企業の事業戦略

- ✓ 汎用パッケージ化により、国内MF機関へのシステム普及スピードの加速
- ✓ 「社会的経営管理」国際基準対応によりMF機関の資金調達や経営の改善に貢献(製品・サービスの差別化によるシェア拡大)
- ✓ システム普及により、当社が有するMF顧客ビッグデータの拡大・精度向上  
→MF機関とのコネクションおよびデータを活用した現地マーケット分析調査業務・試験販売サポート業務等の展開
- ✓ アジア周辺諸国への横展開

### 中小企業の事業展開を通じて期待される開発効果

- ✓ MF機関の経営課題解決：業務効率化・コスト削減、キャッシュフロー把握による資金回転効率の向上、不良債権リスクの低減等
- ✓ 100万世帯に対してより良い金融サービス(例：零細事業に役立つ情報提供やコンサルティング、ニーズに即したローンや保険商品等)
- ✓ 社会的経営管理とレポーティングの実現による海外投資家からの資金提供の拡大→新たに20万世帯に金融アクセスの機会提供

# Small and Medium-sized Enterprise Partnership Promotion Survey

## Myanmar, Survey on Cloud-based Management Information System for Microfinance Institutions

### SMEs and Counterpart Organization

- Name of SME: Japan Brain Corporation
- Location of SME: Tokyo, Japan
- Survey Site : Yangon



### Concerned Development Issues

- ✓ To promote the financial inclusion through extending microfinance (MF) to wider population
- ✓ Steep rise of problems caused by newly entered, inexperienced MF institutions (MFIs):
  - Over lending beyond a borrower's capacity
  - Multiple debt issue

### Products and Technologies of SMEs

- Management Information System for MFIs JBRAIN
1. All necessary functions for operate and manage MFI
  2. User-friendly user interface design
  3. Competitively affordable cost for installation and maintenance
  4. Local support for system installation and management consulting
  5. Social Performance Management standards compliant

### Business Sustainability

- ✓ To remodel JBRAIN as a packaged application for its faster expansion to Myanmar's MFIs
- ✓ To contribute to MFIs' adopting of international social performance management standards that help their better fund raising and management
- ✓ To obtain larger and more accurate big data of MFIs' clients through the growth of JBRAIN users that enables providing research and test promotion service in the local market

### Expected Impact

- ✓ To address MFIs' management issues: increased efficiency and reduced cost in operation; clearer cashflow visibility for better working capital turnover; or reduced risk of non-performing loans
- ✓ To provide improved financial service for a million house holds such as: information provision of consulting service for small businesses; needs-oriented products for loan or insurance
- ✓ To provide financial access to another 200,000 households through increased foreign investment, which will be attracted by the wide realization of MFIs' social-performance-oriented management and reporting

## はじめに

### 調査名

ミャンマー国 現地で開発された経営情報システムによるマイクロファイナンス機関の経営能力強化事業基礎調査

Survey on Cloud-based Management Information System for Microfinance Institutions (SME Partnership Promotion)

### 調査の背景

ミャンマー国では、経済及びマイクロファイナンス（以下、MF）市場が急成長しており、現在約170のMF機関が存在、月間5機関ペースで拡大している。しかし、金融サービスにアクセスできる成人人口の割合は30%（農村部では16%）、銀行口座の保有率は僅か5%のみである。また、直近1年間に融資を受けた人口は19%に過ぎない。MF機関のほとんどが創業数年の中小規模であるために、組織としての経験および人材が不足しており、適切なICT活用を始めている機関は1割のみである。また、MFの乱立により無理な貸付や多重責務、強引な取り立てが一部で問題化している。

当国政府は「金融包摂ロードマップ 2014-2020」において、MFの提供を通じた金融包摂率の向上を目標としている。しかしながら、MF提供機関では安価で使い勝手の良い情報システムが無く、効率的な業務運営や顧客状況に即したサービス提供に限界があり、金融アクセス拡大の障壁となっている。また、今後、外国からの投資と援助が急増していく中で、貧困削減も同時進行させていく「包括的成長」、特に「金融包摂」が大きな課題となっていくことが予想される。

株式会社日本ブレン（以下、日本ブレンという）が開発した低コストで多機能な経営情報システムを現地MF機関に導入することで、上記の課題解決が期待される。今回の調査では、本システム普及の可能性及びODA事業との連携可能性の検討に必要な基礎情報の収集を通じて、ビジネス展開計画を策定することを目的とする。

### 調査の目的

提案製品・技術の導入による開発課題解決の可能性及びODA事業との連携可能性の検討に必要な基礎情報の収集を通じて、ビジネス展開計画が策定される。

### 調査対象国・地域

ミャンマー国ヤンゴン市

### 調査期間、調査工程

本調査は、2017年10月12日～2018年4月16日までの約6ヶ月間実施した。調査工程は、下表のとおりである。

表 0-1 調査工程

	時期（日数）	主な目的	訪問先
第1回 現地調査	2017年10月12日～ 11月15日 (約5週間)	1. 開発課題分析に係る調査 2. 市場調査 3. 競合調査 5. パートナー調査 6. 連携可能性のある ODA事業関連調査	● MFIほか金融機関、援助ドナーやNGO、財務省 など関係省庁 ● 対象MF機関の管理部門および活動現場 ● パートナー候補(ソシオライト財団)
	うち、日本ブレーンの プロパー要員および 外部人材による現地 調査 2017年10月15日～ 21日(1週間)	上記のうち1,2,5,6の重要事 項についての聞き取り・協議	● FRD、MMFA ● 主要なMFIの管理部門および活動現場 ● パートナー候補(ソシオライト財団) ● 在ミャンマー日本国大使館、JICA現地事務所
第2回 現地調査	2017年11月16日～ 2018年1月31日 (約10週間)	2. 市場調査 4. 投資環境調査 5. パートナー調査 6. 連携可能性のある ODA事業関連調査	● MFI ● JETRO、現地日系企業、政府機関(投資庁等) ● パートナー候補(ソシオライト財団) ● 在ミャンマー日本国大使館、JICA現地事務所、 ミャンマー政府等(FRD、MMFA)
	うち、日本ブレーンの プロパー要員および 外部人材による現地 調査 2017年12月10日～ 17日(8日間)	上記のうち2,4,5,6の重要事 項についての聞き取り・協議	● 主要なMFIの管理部門および活動現場 ● パートナー候補(ソシオライト財団) ● JETRO、現地日系企業 ● JICA現地事務所、MMFA

### 調査団員構成

氏名	担当業務名	所属
小野寺 一孝	業務主任者/ ビジネス展開計画策定	株式会社 日本ブレーン
大澤 亨	業務適用設計/ 仕様確認	株式会社 日本ブレーン
長田 聡	システム・デザイン/ 技術統括	株式会社 日本ブレーン
鍋田 海利里	システム操作性分析	株式会社 日本ブレーン
黒柳 英哲	現地調査統括/ サービス設計	株式会社 日本ブレーン (補強：リンクルーション)
山村 隆徳	市場・競合分析/ パートナー関係構築	株式会社 日本ブレーン (補強：リンクルーション)
樋渡 類	チーフ アドバイザー	有限会社 アイエムジー
米山 明希子	開発課題分析/ 開発効果検討	有限会社 アイエムジー
高木 美緒	ODA事業 連携可能性検討	有限会社 アイエムジー



# 第1章 対象国・地域の開発課題

## 1-1 対象国・地域の開発課題

### 1-1-1 ミャンマー国の金融包摂の概況

世界中で「全ての人々が、適切な価格で簡便に、また尊厳を持って質の良い金融サービスにアクセスし、利用が促進されること」を目指す金融包摂（Financial Inclusion :FI）という概念が開発課題のひとつとして取り沙汰されて久しいが、ミャンマーでも FI は重要な目標のひとつである。しかし、ミャンマーの人々の金融機関サービスへのアクセスは非常に低い。図 1-1 に示すとおり、ミャンマーにおける 15 歳以上の口座保有率は 23% と ASEAN 諸国の中でも低い水準にある。また、対 GDP 銀行外通貨率は、ラオスの 9.4%、カンボジアの 8.4% を上回り、14.6% と ASEAN 諸国の中でもトップである。特に 2003 年の金融危機以降、国民の銀行に対する不信感が根強いと思われる。ミャンマーの人々が不動産や動産などのかたちで資産を保有する傾向にあることは、近年の地価の上昇や金（Gold）の流通の増加からも見て取れる。他方、銀行などフォーマル金融機関から借入れを行うケースは少ない。2014 年にミャンマーにおける 3,000 件以上の事業を対象に実施された調査では、事業の 81% が個人の貯蓄、若しくは親戚・知人の融資より資本調達を行っており、銀行の融資を利用した事業は僅か 6% であった<sup>8</sup>。また、ミャンマーは、インフォーマルな融資を利用する割合が他 ASEAN 諸国に比べて高いことが図 1-1 からわかる。

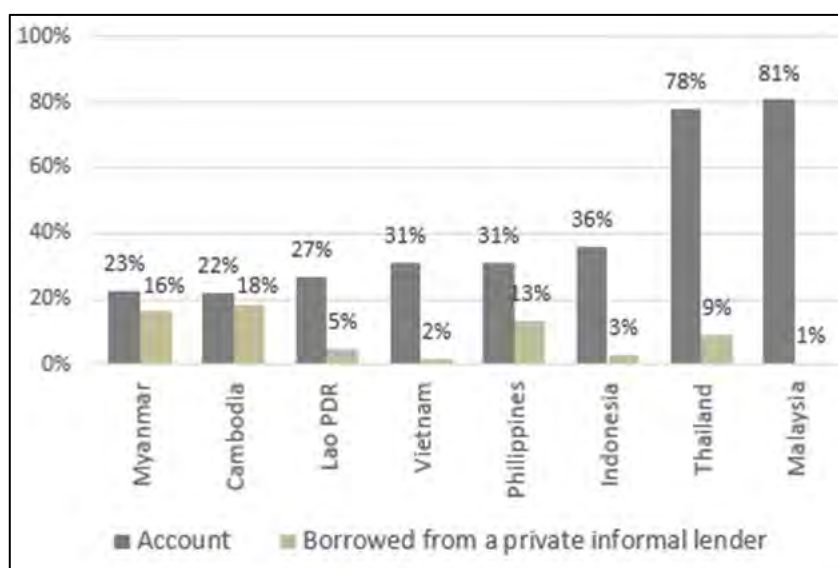


図 1-1 ASEAN 諸国別 成人（15 歳以上）口座保有者率及びインフォーマル融資アクセス率

出所：World Bank、Financial Inclusion Data / Global Findex をもとに JICA 調査団作成

ミャンマー政府にとって金融システムの整備・安定化・効率化は、こうした国民の金融機関に対するアレルギーを緩和するためにも、喫緊の課題の一つである。一方、ミャンマーの金融セクターは金

<sup>8</sup> OECD-UNESCAP-UMFCCI Business Survey 2014

融機関の戦略・政策の欠如、金融セクター実務者の知識・経験・能力不足、IT 技術や情報システムなどの未整備などにより、周辺諸国よりも未熟であると言われている。そのため、ミャンマー政府は、ドナー等の支援の下、金融に関する政策や法・規制の整備、銀行セクターの資本（国の GDP の約 55% である 423,570 億チャット）の約半分を占める国営銀行<sup>9</sup>など、政策金融機関の改革に取り組んでいる。銀行セクター資本の残り半分は、主に地場銀行 12 行および外資系銀行 13 行から成る民間銀行である<sup>10</sup>（なお、MFI の資本は 3,520 億チャットと金融セクター資本全体の 1% にも満たない）。これら民間金融機関は国営金融機関の成長率を凌ぐ勢いで拡大しているものの、IT インフラの未整備、および金融セクター人材の不足は依然大きな足枷となっている。例えば、ミャンマーのインターネット環境は ASEAN 最下位であり、システム開発が可能な技術者も少ない<sup>11</sup>。そもそも銀行業に限らず、ミャンマーの企業は、業務のプロセス化・IT 化ができておらず、業務の効率化が図れていないとの指摘もある<sup>12</sup>。また、ミャンマーは金融分野の人材不足が著しく、人材育成環境が整っていないことも大きな課題である。2016 年時点で銀行職員は約 7 万人であり、今後の金融市場の成長に伴い毎年約 1 万人が金融セクターに新規雇用されていくことが予想されている。他方、2015 年に 3 ヶ月以上の銀行業に関する研修を受けたことのある人は僅か 350 人であった。

### 1-1-2 ミャンマー国のマイクロファイナンス機関及びその経営にかかる概況

未だ金融サービスにアクセスできていない人を顧客とし得る金融機関にマイクロファイナンス機関（Microfinance Institution :MFI）があるが、ミャンマーのマイクロファイナンス市場は金融市場全体と同様に未熟である。ミャンマーには、マイクロファイナンスのライセンスを取得している機関が約 160 機関存在するが、顧客数、融資残高、資本において上位に名を連ねるのは外資系 MFI（約 30 機関）であり、地場 MFI（約 130 機関）は比較的規模が小さい傾向にある。ミャンマーのマイクロファイナンス市場は、国内初の MFI である PGMF（Pact Global Microfinance Fund）（別称 Pact）が圧倒的シェアを誇っており、それ以下は Vision Fund, Early Dawn, Proximity Finance, ACLEDA などの外資系 MFI が並ぶ。このような外資系 MFI は、他国でマイクロファイナンスを展開してきた経験を保有し、マイクロファイナンス投資機関やドナーからの資金的・技術的支援を受けやすいことから、オペレーションの効率化を積極的に進めていくことが可能である。

表 1-1 ミャンマーの顧客数が上位 5 位の MFI

MFI	顧客数	融資残高 (USD1,000)	預金残高 (USD1,000)	使用 MIS
PGMF	724,580	156,360	47,580	自社開発
Vision Fund	93,200	14,630	100	Kredits
Early Dawn	86,600	11,600	930	
Proximity Finance	56,840	11,810	1,770	Kredits
ACLEDA	48,531	15,630	750	

出所：2017 年 10 月時点 Mixmarket; ACLEDA Annual Report 2016-2017

一方、主に地場企業である中小規模 MFI は、資金不足、およびマイクロファイナンスにおける人

<sup>9</sup> ミャンマー農業開発銀行 :Myanmar Agricultural Development Bank、ミャンマー経済銀行 :Myanmar Economic Bank、ミャンマー外国貿易銀行 :Myanmar Foreign Trade Bank、ミャンマー投資商業銀行 :Myanmar Investment and Commercial Bank など

<sup>10</sup> 民間銀行の市場参入が認められたのは 2015 年

<sup>11</sup> Myanmar Business Partners, 2017 年 6 月

<sup>12</sup> Myanmar Business Partners, 2017 年 6 月



材不足が顕著である。図 1-2 の通り、大手 MFI の数は中小規模 MFI の数より少ないものの、総資産は圧倒的に多い。大手 MFI の一機関あたりの平均総資産（約 23.8 百万ドル）は中小規模 MFI の平均総資産（約 0.7 百万ドル）の約 34 倍もある。また、中小規模 MFI の職員は、大手 MFI 職員よりも低い給料で雇われており、研修の機会も少ないことから、能力が低く育ちにくい。

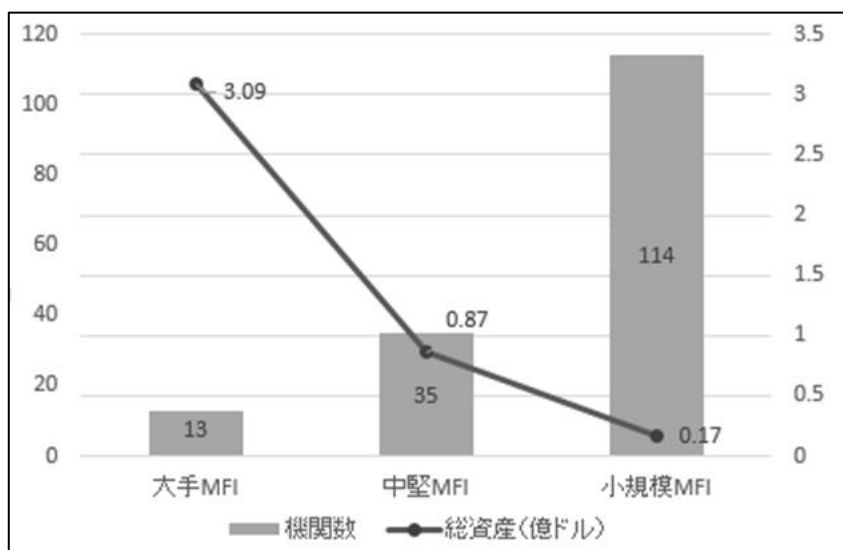


図 1-2 ミャンマーMFI の規模別総機関数および総資産

出所：ADB, Risk Analysis and Lending Profitably to MFIs and Cooperatives in Myanmar, 2017 年をもとに  
JICA 調査団作成

MFI が資金を調達する方法には、借入や株の発行に加えて、預金を動員する方法がある。しかし、ミャンマーの全ての MFI が自発的預金動員を行えるわけではなく、MFI のライセンスには自発的預金動員が可能なものとそうでないものがある。現在、自発的預金動員型ライセンスを取得している MFI は 110 機関ほど存在するが、2016 年 8 月に執行された新法により、2018 年 8 月までに自発的預金動員型 MFI に必要な新条件（最低払込資本、流動性比率、支払能力比率における一定の条件を満たし、且つ MIS を導入していることなど）を満たせない MFI は、預金動員が行えない MFI へと格下げされる可能性がある。

### 1-1-3 ミャンマー国のマイクロファイナンス機関の強化にかかる開発課題

マイクロファイナンス市場の強化のためには、マイクロファイナンス人材の経験・知識不足、資金不足などの障壁を乗り越えなければいけない。資金不足にある MFI は、融資に必要な原資が限られているという問題に加え、MIS などの IT インフラに投資ができないなどの問題も抱えている。MIS の未導入はミャンマーの MFI にとっての大きな課題の一つであるが、その理由は以下の 3 つに要約することができる。

まず、2016 年 8 月に発令されたマイクロファイナンスの通達 No.4 では、自発的預金の動員が可能な MFI に対して MIS の導入が義務付けられ、新法発令から 2 年以内にこれを達成しなければ自発的預金動員型 MFI の営業権を剥奪され、非自発的預金動員型 MFI に格下げがされることになった<sup>13</sup>。

<sup>13</sup> ただし、政府は、導入すべき MIS のスペックなど、詳細な定義をしていない。

このため、特に資金力の限られている小規模 MFI（主に地場 MFI）は、MIS 導入のための資金を確保し、MIS を利用できる人材の確保に努めなければならない。

また、MIS の導入は通常 MFI のオペレーションコストの削減に繋がる。MIS やその他の IT システムを活用している MFI は、パソコン、タブレット端末を通じて、経理・会計処理、顧客情報の管理、顧客の信用力の審査、顧客・会計報告などの業務の効率化を図ることができるが、多くの地場 MFI は未だ紙やエクセルなどによる管理を行っているためにコストが高む。更に、IT を活用できていない MFI は顧客数を増やすなどして規模の経済を活かすことができず、運営コストが高くなる傾向にある。また、MFI はマイクロファイナンスの監督機関である FRD への財務・経理の報告を行わなければならないが、MIS が導入されていない MFI にとって本業務は非常に手間のかかる作業である<sup>14</sup>。

更に、MIS が導入された MFI はシステムにて管理されているデータを分析・公開し、投資家やドナーの呼び水とすることができるが、IT システムが導入されていない MFI は情報収集・分析に手間がかかることから、投資や融資を受ける上で必要条件となる財務・社会インパクトなどの情報提供・公開が困難である。例えば、MFI の国際情報データベースである MIXMARKET にはベトナムの約 160 ある MFI のうち 9 機関しか報告を行っていない。

この様に、MFI にとって MIS の導入は非常に重要であるものの、地場 MFI の多くが MIS を導入できていない。その理由には、MIS のほとんどが約 200 万円以上と高価であることや、MIS を使いこなせる IT リテラシーの高い人材が欠如していることが考えられる。

## 1-2 当該開発課題に関連する開発計画、政策、法令等

### 1-2-1 ミャンマー国金融包摂における国家開発計画

ミャンマー政府は、ドナーの支援の下、2013 年に「ミャンマー金融包摂 (FI) ロードマップ 2014-2020」を制定した。本政策では、2020 年までに 2 つの定量的目標を達成することを謳っており、①良心的な金利の質の高い効果的なマイクロファイナンスの提供を通じ現在の金融包摂率を 30%から 40%に引き上げること、②成人で一つ以上のフォーマルな金融サービスにアクセスできる人の割合を 6%から 15%に引き上げることなどの目標が盛り込まれている。これらの目標を達成するために、MFI を含めた金融機関の能力の強化、特に、農業・畜産・水産分野、中小・零細企業 (Micro, Small and Medium Enterprise)、低所得者の 3 つの対象者の FI の促進に取り組むべき旨が記載されている。

本ロードマップでは、MIS などの IT インフラの欠如は、金融機関のコストの効率化、堅固な経営管理体制、金融サービスの多様化などを妨げているとしており、そのために IT 環境の整備を実施すべき活動のひとつとしている。

### 1-2-2 ミャンマー国マイクロファイナンス機関の強化にかかる政策・法令

MFI に関する法・規制・ガイドラインは、銀行などとは別に<sup>15</sup>独自に制定されている。ミャンマー政府は 2011 年にマイクロファイナンス法 (The Pyidaungsu Hluttaw Law No.13) を制定したが、業界内外よりマイクロファイナンス市場の成長を妨げるものとして数々の厳しい批判を受けてきた。この様な中でミャンマーマイクロファイナンス協会 (Myanmar Microfinance Association: MMFA) は、マイクロファイナンス関係者の声を反映した政策・法に対する提言書をマイクロファイナンス監督委員会

<sup>14</sup> MFI によっては、会計担当者が 1 週間程 FRD のためのレポート作成にかかりきりになるほどである。

<sup>15</sup> 銀行、ノンバンク機関に関する金融機関法は、世銀の支援の下 2016 年 1 月に制定されている。

(Microfinance Supervisory Committee :MSC) に提出しており、MSC がその内容を汲むかたちでこれまでに複数の命令・通達が制定されてきた。近年制定された命令・通達には、MFI の資金調達柔軟性の向上<sup>16</sup>、動員可能自発的貯蓄の上限の増加、顧客のベースラインデータの提出の免除など、MFI にとって好条件のものも多く含まれている。一方、最低払込資本をこれまでの 30 百万チャットから 10 倍の 300 百万チャットに（自発的預金動員を行わない MFI は 100 百万チャットに）引き上げるというものも含まれており、2018 年 8 月までにこれを達成していない MFI は営業免許を剥奪される可能性がある。これにより特に規模の小さい主に地場 MFI の営業停止、吸収合併が進むことが考えられる。前述の通りに、自発的預金動員型 MFI も、2018 年 8 月までに MIS の導入が果たせていなければ、非自発的預金動員型 MFI へと格下げされる可能性がある。

表 1-2 マイクロファイナンス関連の主な法規定内容

項目		条件	法
最低払込資本金	自発的預金動員 MFI	300 百万チャット	通達 No.4/2016
	非自発的預金動員 MFI	100 百万チャット	
金利	融資金利	最高 30%/年	命令 No.2/2014
	強制貯蓄金利	最低 15%/年	通達 No.4/2016
	自発的貯蓄金利	最低 10%/年	
融資額		10 百万チャット	-
動員可能貯蓄額	強制貯蓄	融資総額の 5%まで	通達 No.4/2016
	自発的貯蓄	流動性比率分まで	通達 No.4/2016
流動性比率		最低 12%	通達 No.4/2016
支払能力比率		最低 25%	通達 No.4/2016
MIS		導入必須	通達 No.4/2016

出所：JICA 調査団作成

### 1-2-3 ミャンマー国マイクロファイナンス機関の強化にかかる行政の仕組み

マイクロファイナンスに関する政策・法は MSC が制定する。MFI の監督業務は、計画・財務省下の金融規制局 (Financial Regulatory Department :FRD) が担っている。これら機関は、世銀、および IFC などのドナーの支援の下、MFI を含めた金融機関の発展を促進するための法・規制、およびインフラなどの環境づくりを継続して実施している。

このプロセスを経ていく上で、MMFA の存在は非常に重要である。MMFA は、MFI と MSC および FRD 間のコミュニケーションの橋渡し役を担っており、マイクロファイナンスに関する政策・法規制の MFI への情報提供・啓蒙、および MFI によるマイクロファイナンス関連政策・法規制のアドボカシー活動のサポートを行っている。また、マイクロファイナンス関係者および実務者向けの研修やワークショップの企画・実施もしており、人材育成に貢献している。一方、MIS の普及に関する支援は現在のところ実施していない。

### 1-3 当該開発課題に関連する我が国国別開発協力方針

ミャンマーに対する経済協力方針はあるものの、国別開発協力方針はまだ策定されていない。ミャンマーに対する経済協力方針では、国民の生活向上のための支援(少数民族や貧困層支援、農業開発、

<sup>16</sup> 以前は、地場 MFI は海外からの、外資系 MFI は国内の金融機関からの資金調達は禁止されていたが、MSC の許可があれば地場 MFI、外資系 MFI 共に、国内外からの調達を可能とする通達が発出された。

地域の開発を含む) が支援重点分野のひとつであるが、マイクロファイナンスは、BOP 層の人々が金融というツールを用いて自らの生活を改善していける可能性を持っている。そのため、マイクロファイナンスの発展はミャンマー経済の発展に繋がると言える。

#### 1-4 当該開発課題に関連する ODA 事業及び他ドナーの先行事例分析

##### 1-4-1 当該開発課題に関連する ODA 事業

2011 年の新政権発足以降、ミャンマーの金融セクターにおける ODA 事業は複数実施されている。主な ODA 事業として、①金融セクターの資金不足を解消するための融資及びこれに伴う技術支援、②金融インフラ整備・効率化向上のための IT システム導入、③業務標準化のためのマニュアル作成や人材育成、などが挙げられる。

表 1-3 金融セクターにおける ODA 事業

事業名	事業タイプ	事業内容	期間 (年度)
中小企業金融強化事業	有償事業	MEB への中長期資金供給を通じた金融機関の中小企業融資の促進	2015-2018
農業・農村開発ツーステップローン事業	有償資金協力	MADB への中長期資金供給及び職員の能力向上	2017-2020
中央銀行業務 ICT システム整備計画	無償資金協力	中央銀行への決済システム構築	2013-2015
資金・証券決済システム近代化プロジェクト	技術協力	中央銀行に導入された ICT システムにかかる法規制、マニュアル、人材育成の実施	2014-2018
証券監督能力強化	個別専門家	証券監督制度にかかる規則、マニュアル策定、人材育成への助言	2013-2015 2016-2018
インターバンク市場専門家	個別専門家	マネー、為替、債券市場の創設・運営に関する助言	2013-2015

出所：JICA 調査団作成

また、JICA は 2016 年 11 月に「女性の経済活動に関する情報収集・確認調査」を実施し、ジェンダー課題を解決するためには、FI の促進、MF 市場全体の持続的・長期的発展を実現する必要があるとし、よって、①MMFA の強化 (MFI への研修の実施、MF 法・規制に係るアドボカシー活動の促進、MFI の情報収集・分析・公開)、および②FRD の能力強化 (MFI への審査・モニタリングの改善) の 2 つの JICA プロジェクトを実施することを提案している。

実際にその後、同提言を受けて、2017 年 5 月に「ミャンマー国金融包摂・技術協力事業形成調査」も実施された。

##### 1-4-2 当該開発課題に関連する他ドナーの先行事例

ミャンマーの金融セクターの改善の余地の大きさから、各種ドナーは積極的にミャンマー金融セクターへの支援を行っている。MF の分野で支援を行っている主たるドナーは、UNCDF、世銀、USAID、ADB、および IFC である (表 1-4)。これらのドナーは、FI 達成のために、MFI のみならず、銀行などの金融機関への支援も合わせて実施しているケースが少なくない。また、GIZ は貧困・低所得者を主に対象とする MFI ではなく、銀行の中小企業サービスの発展に注力をしている。

また、MFセクターのシステム化を推し進めるため、USAID は、FRD への MIS 導入を支援している。FRD には既にパソコン数台が導入され、今後は MF データを管理するソフトウェア構築の支援が予定されている。尚、MFI への MIS 導入を支援しているドナーは現在のところ無い。

表 1-4 ミャンマーマイクロファイナンスに関するドナー支援

ドナー機関	支援内容
UNCDF	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ FI ロードマップを作成しており、これに基づいた様々な支援を行ってきた。</li> <li>✓ 現在は、ミャンマー以外の国も含め、「Expand Financial Access」、「Microlead」「SHIFT (Shaping Inclusive Finance Transformations in the ASEAN region)」「CleanStart programme」の4つの活動を、主に MFI を対象に行っている。</li> </ul>
世銀	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ これまで、マイクロファイナンス法・規制の改正支援、FRD の監督能力強化などの活動を実施してきた。</li> <li>✓ 2016 年、「Myanmar Financial Sector Development Project (2016-2021)」を立ち上げ、金融セクター全体への支援を開始した。①国営銀行の改革、②金融セクターの法・規制・監督能力の改善、③中央銀行やシステムなどの金融インフラの近代化、④計画・財務省及び中央銀行のプロジェクト実施やモニタリングの支援、⑤金融における有事や危機に対応する仕組みの設立、を実施している。</li> </ul>
ADB	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ FRD の監督能力強化、および、FRD や MFI 向けに社会的パフォーマンスや顧客保護の考えの普及を実施してきた。</li> </ul>
USAID	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ MFI が（グループ融資ではなく）個人融資を提供できるようになるための支援や、MFI への信用保証サービスの提供を実施している。</li> <li>✓ MMFA の研修やアドボカシー活動の支援、FRD への MFI 管理システム導入の支援も実施している。</li> <li>✓ 銀行の中小企業融資の開発支援も実施。</li> </ul>
IFC	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 金融セクターの資金及び能力不足を解決するための、銀行や MFI への融資やキャパシティビルディングを実施している。</li> <li>✓ 2018 年から始まった ASEAN 域内の金融機関（MFI 含む）と Fintech 企業を繋げる「the ASEAN Financial Innovation Network (AFIN)」プロジェクトの一環で、ミャンマーの地場 MFI の 3 機関へ合計 1350 万ドルの融資を実施。</li> </ul>
GIZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 金融セクター開発プログラムにて、パートナー銀行と共に中小企業の金融アクセスの向上を支援。</li> <li>✓ マイクロファイナンスセクターには関与していない。</li> </ul>

出所：JICA 調査団作成

## 第2章 提案企業、製品・技術

### 2-1 提案企業の概要

#### 企業情報

株式会社 日本ブレーン	設立：1985年9月 所在地：東京 事業内容： ✓ ソフトウェア開発 ✓ システム運用
-------------	---

#### 海外ビジネス展開の位置づけ

日本ブレーンは金融システムを作り続けて30年になる。日本では1990年代に勘定系システムが金融業界に普及した後、金融機関店舗ATMやコンビニATMが全国に広がり、さらに現在ではネットバンキングの活用も急速に進むなど、事業環境は激しく変化し続けてきた。そのような中で日本ブレーンも、弛まず技術研究や新製品・新サービスの開発に取り組むことで、我が国金融インフラの進化を牽引する一翼を担ってきた自負がある。

一方で、金融分野におけるさらなるICTの活用、それによる新サービスの開発や既存サービスの革新的改良は、ますますその早さ、激しさを増している（いわゆる「FinTech」の台頭）。日本ブレーンとしてもこの世界的なイノベーションに適応していくため、既存事業の枠組みから大きく踏み出すチャレンジに取り組む旨、現行の中期経営戦略で掲げている。またそのチャレンジにおいては、利便性や経済的価値の追求のみならず、「社会的インパクト（大きな社会貢献）を生み出すICTソリューション」を志向することとしている。途上国MF分野への進出は、日本ブレーンにとって未来志向の自己変革のための支柱である。

MF市場は、世界銀行やG20が積極的に促進政策を策定、遂行していること等から、世界規模で拡大していくと予測されている。その反面、これから各国で急増していくMF機関の経営効率・経営品質を高めるための、安価で機能性の高いMISはまだ十分に供給されていない。日本ブレーンが有する知見や技術力を活用しながらミャンマーの現地ニーズを満たすシステムを開発したうえで、他国への横展開と、モバイルバンキングや顧客ビッグデータ活用等の新技術を取り込んだ機能拡充、新サービス導入をあわせて進めていき、近い将来グローバル市場で戦える事業に成長させることを目論んでいる。

なお、日本の金融数社より、本提案システムを途上国モバイルバンキング市場やクレジット業務市場への進出（カンボジア、モザンビーク等）におけるスタートアップ勘定系システムとして採用したい旨の打診を受けている。MF機関向けシステムを応用した次なるグローバル事業として検討を進めている。

## 2-2 提案製品・技術の概要

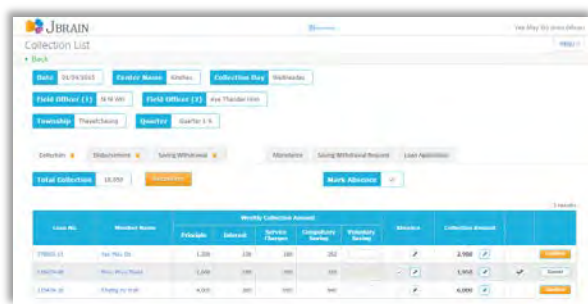
### 2-2-1 提案製品・技術の概要

#### 提案製品・技術の特徴

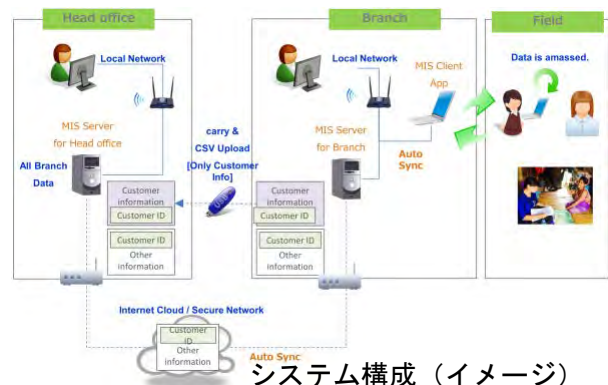
## マイクロファイナンス機関向け経営管理システム

### J-Brain システム構成

フィールドオフィサー向け	顧客情報照会、業務内容確認、取引入力など、紙台帳での現場業務をタブレット端末で可能にするアプリケーション
本支店向け	経理会計処理、顧客口座管理やローン承認プロセス管理など、本支店職員がオフィス業務で使用する業務管理システム
経営者・管理職向け	キャッシュフローなどの財務データや経営指標などを経営者・管理職が管理・分析する経営管理システム
クラウドサーバー	各システムを同期・結合するサーバーシステム



本支店向け業務管理システム（イメージ）



システム構成（イメージ）

### 2-2-2 ターゲット市場の動向

#### <ターゲット市場>

本提案製品は、ミャンマー国内全体で約 170 機関ある MFI（現在も増加中）のうち、MIS を導入していない 9 割以上の機関を対象として普及させることを企図して開発された。

日本ブレンが実施した事前の現地調査の時点では、後述の価格設定で 70~100 機関（対象の半分~2/3 に該当）には販売できる見込みであった。他方、本基礎調査の結果、本提案製品の想定価格設定を受け入れることができる MFI は、当初想定していた販売見込み数の約半分である 50 機関前後に留まり、残りの MFI については、さらに安価で機能を限定した廉価版 MIS のニーズがあることが判った（第 4 章で詳述）。

### 2-2-3 比較優位性

ミャンマーの MF 市場では急増する事業者、経験者不足、未熟な監督規制などにより、他国で過去に MF が引き起こした問題—顧客の返済能力を超える貸し付け、過剰な取り立て、顧客の多重債務、不良債権の増加による MFI の経営悪化など—が見られ始めている。世界的には上記のような問題への反省から、MFI の事業性と社会性の両立を図る「社会的経営管理」の必要性が認識され、2012 年に国際基準 が作られた。現在ほとんどの国際援助機関や社会的投資機関、MF 格付け機関が判断指標として採用し途上国 MF 業界に広がっている。ところがミャンマーでは、市場の経験不足や、基準対応に必要なシステム導入が障壁となり、社会的経営管理の普及が全く進んでいない。本提案システムは社会的経営管理の国際基準対応を支援する機能を有しており、この点が強い優位性となる。

#### 提案製品の優位性

1. 使いやすさと機能性
  - ✓ 直感的操作、現地語対応、オフライン環境対応、現場で使えるタブレットアプリ
  - ✓ 日常業務管理に必要な全機能、顧客管理／経営管理機能、社会的インパクト分析機能
2. 圧倒的に安い導入・保守コスト
  - ✓ 競合製品に対する圧倒的な低価格および対象顧客層の資金余力に即した導入プラン(初期費用\$1,000～、月額使用料\$200～。MFI の顧客数に応じた従量制)
  - ✓ 機関毎に異なる業務に幅広く対応した機能とデータ構造(導入時の追加開発が不要)<sup>17</sup>
3. 現地サポート体制(システム保守および経営能力強化コンサルティング)
  - ✓ 日本プレーンの現法(設立予定)と提携先の有力 NGO とによる、強固な現地保守体制
  - ✓ システム導入保守に加え、「社会的経営管理」国際基準対応への業務改革支援

### 2-3 提案製品・技術の現地適合性

#### 2-3-1 現地適合性確認方法

非公開

#### 2-3-2 現地適合性確認結果

非公開

---

<sup>17</sup> 他方、MFI 独自のニーズによる機能追加の要望も出る可能性は排除できないため、オプション機能として追加し、オプション料をとることも検討する。



## 2-4 開発課題解決貢献可能性

### <MF 機関にとっての課題解決>

- ✓ 低コスト（初期費用、保守運用費用とも）でのシステム導入  
※ただし、提案製品の想定価格設定を支払うことが可能な中規模および一部の小規模 MFI に限る
- ✓ 業務効率化によるコスト削減
- ✓ キャッシュフローの適時把握による資金回転効率の向上
- ✓ 与信の適正化による不良債権リスクの低減、返済率の向上、資金回転効率の改善
- ✓ 国際機関や格付機関からの評価向上による有利な資金調達、それに伴うサービス提供拡大
- ✓ 顧客満足度向上による競合との差別化、顧客獲得コストの低減、顧客維持率向上による業務コスト低減
- ✓ 従業員満足度の向上により離職率低下、経験の蓄積と人材の成長

### <MF 顧客に対するインパクト>

- ✓ より多くの必要とする低所得者層に金融サービスが届く
- ✓ 金融サービスの透明性と品質が向上し信頼度が高まる
- ✓ 取引コストの低減で金利が下がる
- ✓ 顧客保護が徹底され、いつでも苦情、提案を伝えられ、権利が守られる
- ✓ よりニーズにあった多様なサービスを利用できる

### <社会的経営管理への対応>

1-2-2 の項で述べたとおり、近年、ミャンマー政府は貧困削減という社会課題に向けて金融包摂を後押ししており、FRD を中心に政府は、その質の担保にも気を遣っている。2016 年の法改正では、組織のガバナンス整備・強化が不十分な場合、金融機関ライセンスの取得ができないことが明文化された。また、本調査で複数の MFI を訪問して聞き取り調査する中で、「政府から社会的責任を果たすことを強く求められるようになってきた」、「明文化されていないものの、実務上、年次での政府監査が厳しく、細かくなってきた」等の声も多数聞かれた。さらに、2017 年 11 月に開催された MMFA 年次総会においても、FRD より、社会的責任を果たすように、顧客保護に力を入れるように、との発言があった。こうした業界の動向もあり、MIS の社会的経営管理機能へのニーズは増えてきている。

提案製品の社会的経営管理機能について、想定している設計案は下表のとおりである。

表 2-1 J-Brain の社会的経営管理機能

	機能詳細	対象				タブレット アプリ
		顧客	従業員	経営者	投資家 支援機 関	
1	顧客情報（ベースラインデータ）の収集・分析機能	○	○	○		☆
2	社会的成果指標の自動出力と管理分析機能			○	○	
3	社会的経営管理レポートの作成機能			○	○	
4	顧客関係管理機能	○	○	○		☆
5	貧困度削減指数(PPI <sup>18</sup> )の自動算出、分析機能	○		○	○	
6	商品開発のための顧客キャッシュフローの分析機能	○		○		
7	顧客満足度調査と結果分析機能	○	○	○	○	☆
8	従業員満足度調査と結果分析機能		○	○		
9	社会的成果指標を反映させる従業員業務評価機能	○	○	○		
10	顧客からの苦情収集管理・モニタリング機能	○	○	○		☆

出所：JICA 調査団作成

当該機能一覧は、社会的経営管理に関する国際基準（USSPM）にシステムで何が対応できるか、を考察して設計した表である。本調査で FRD、MMFA、および複数の MFI に聞き取り調査をした結果、当該一覧は妥当であるとの反応が多数であった。

他方、全機能を一度に実装してしまうことは、システム開発コスト面、価格面から難しいと判断したため、本調査の中で実装の優先順位を検討した。第 1 リリース分では、以下の 4 機能を優先して含める見込みである。

表 2-2 優先して実装する機能

政府からの要請が強い	機能 1 「顧客情報（ベースラインデータ）の収集・分析機能」
	機能 10 「顧客からの苦情収集管理・モニタリング機能」
MFI からの要請が強い	機能 2 「社会的成果指標の自動出力と管理分析機能」
	機能 3 「社会的経営管理レポートの作成機能」

出所：JICA 調査団作成

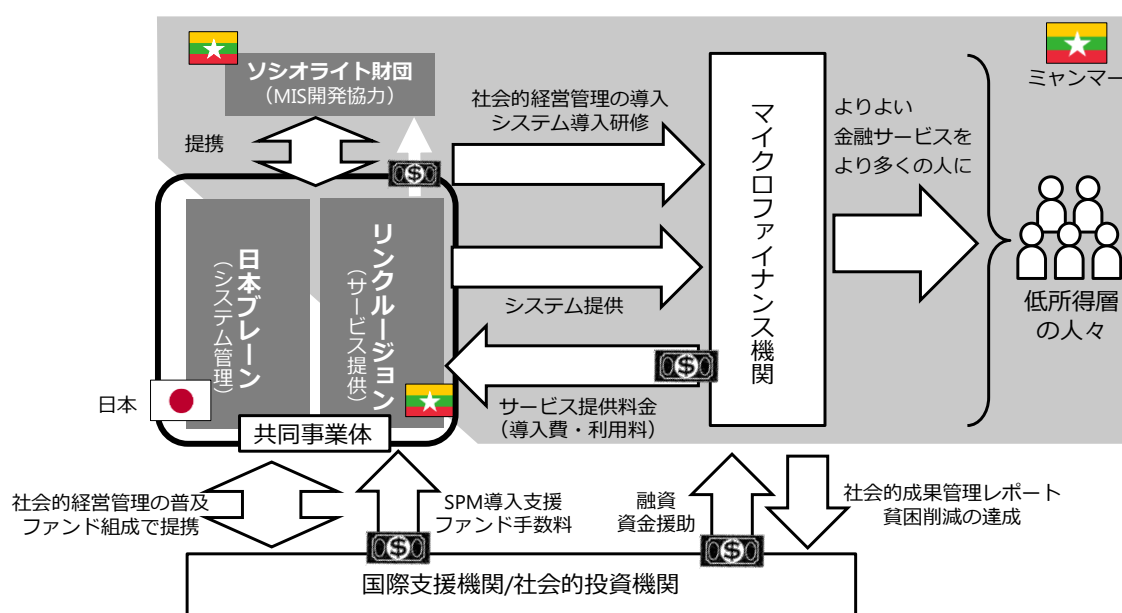
<sup>18</sup> PPI: Poverty Probability Index（グラミン財団と世界銀行グループが開発した MF 機関向け貧困度測定指数。途上国 MF に広く普及しているが、ミャンマーでの採用機関はまだない）

## 第3章 ビジネス展開計画

### 3-1 ビジネス展開計画概要

本提案事業の共同実施者であるリンクルーションと共同で、現地パートナーと連携して MFI へのシステム導入を展開していく。

その他の収益チャネルとして、ドナーや投資機関からの社会的経営管理に関する国際基準の導入支援サービスを計画している。



本ビジネス展開における各機関の役割は以下のとおりである。

- 日本ブレイン：MIS 管理（追加開発、運用・保守）
- リンクルーション：現地サービス提供（MIS 導入コンサルティング、経営管理業務改善支援）

#### <MF 機関とのコネクションおよび MF 顧客匿名データを活用したリサーチ事業>

日本ブレインはシステム導入に際して対象 MFI と市場調査業務のパートナーシップを結ぶ計画である。これにより、日本企業を含む各国企業に対して日本ブレインはマーケット調査および販売 F/S 等のリサーチ業務を提供することが可能となる。例えば農村部の低所得者層の実態調査や、試験販売のための製品デリバリーなどにおいて、情報システムを導入した多数の MFI と提携できる日本ブレインであればこそ、幅広い顧客セグメントへのアクセスが可能となる。また MF 顧客データが蓄積された段階では、個人情報情報を特定できぬよう匿名化したデータそのものを商材とし、統計レポートやデータの販売を行う。

## **3-2 市場分析**

### **3-2-1 市場の定義・規模**

非公開

### **3-2-2 競合分析**

非公開

## **3-3 バリューチェーン**

### **3-3-1 製品・サービス**

※「2-2 提案製品・技術の概要」に記載のとおり。

### **3-3-2 バリューチェーン**

※「3-1 ビジネス展開計画概要」に記載のとおり。

## **3-4 進出形態とパートナー候補**

非公開

## **3-5 収支計画**

非公開

## **3-6 想定される課題・リスクと対応策**

非公開

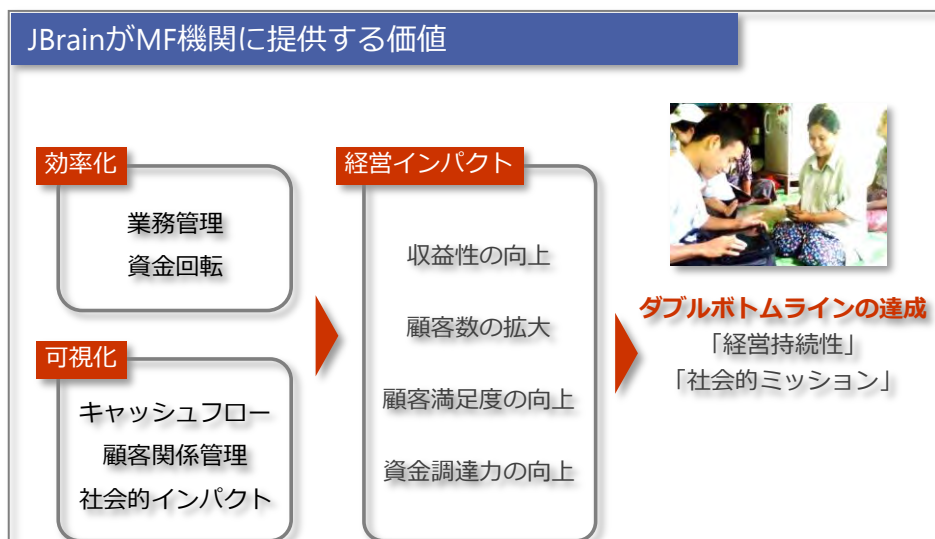
### 3-7 期待される開発効果

未だに手書き・紙ベースの管理を行っているMFIは、日本ブレインが開発したJBrainを導入することで、資金力を高め、コストを下げ、顧客に適正なサービスを提供することができる。この様にMFIの能力が向上すると、より多くの低所得者・貧困者などのBoP層に金融サービスが行き届きやすくなる。

#### <MF 機関にとっての課題解決>

- 低コスト(初期費用、保守運用費用とも)でのシステム導入  
※ただし、提案製品の想定価格設定を支払うことが可能な中規模および一部の小規模 MFI に限る
- 業務効率化によるコスト削減
- キャッシュフローの適時把握による資金回転効率の向上
- 与信の適正化による不良債権リスクの低減、返済率の向上、資金回転効率の改善
- 国際機関や格付機関からの評価向上による有利な資金調達、それに伴うサービス提供拡大
- 顧客満足度向上による競合との差別化、顧客獲得コストの低減、顧客維持率向上による業務コスト低減
- 従業員満足度の向上により離職率低下、経験の蓄積と人材の成長

JBrain は、利用者のマネジメント能力を高められる要素も含まれている。通常の MIS は、融資件数、融資額、回収率などの一般的な指標しか確認することができず、そうするとスタッフは、短期間に何度も貸し出しを行ったり、無理な取り立てを行ったりという行動に陥りやすい。JBrain では、退会率、預金の預け入れ動向、顧客セグメント(都市・農村別、融資額別、職業別)の比率などの細かな指標もとることができるために、システムを利用していく中でこれらの指標を意識した経営を心掛けるようになり、スタッフの行動の変容をもたらす可能性も持っている。



#### <MF 顧客に対するインパクト>

- より多くの必要とする低所得者層に金融サービスが届く
- 金融サービスの透明性と品質が向上し信頼度が高まる
- 取引コストの低減で金利が下がる
- 顧客保護が徹底され、いつでも苦情、提案を伝えられ、権利が守られる

- よりニーズにあった多様なサービスを利用できる

## ＜想定される開発インパクトの発現シナリオ＞

### （１）100万世帯により良い金融サービスを届ける

5年後にミャンマーのMFIのうち約50機関にシステムを導入することで、その既存顧客100万世帯に対して、より良い金融サービス、例えば顧客のビジネスに役立つ情報提供やきめ細かなコンサルティング、ニーズに即したローン商品や保険商品などを届けることが可能になる。

### （２）新たに20万世帯に金融アクセスの機会を提供する

システム導入によりMFIでは、業務効率の向上、営業経費抑制、延滞率・貸倒率の低下による収益率向上と、正確な財務把握から資金回転率の向上による貸出余力増加、社会的経営管理とレポーティングの実現による海外投資家からの資金提供の拡大等が見込まれる。5年後に約50機関へのシステム導入を実現した場合、こうした日本ブレーンのシステム活用効果による顧客拡大を既存顧客の20%と仮定すると、新たに20万世帯に金融サービスを届けることができることとなり、これは現在のミャンマー貧困世帯の6%に該当する。

### （３）基本的社会サービスへのアクセス改善とジェンダー主流化への貢献

MFへのアクセスが拡大することは、低所得者層の人々の家計の安定や向上を実現し、子どもの就学、安全な住居や衛生的なトイレの確保、医療へのアクセスなどの改善に大きく貢献する。

また日本ブレーンのシステムを導入したMFIは前述した国際基準（USSPM）への対応が可能となるが、この基準には「男女別データ管理」や「業務運用におけるジェンダー差別・不平等が存在しないこと」など、MF事業経営においてジェンダー配慮を要請する指標が複数含まれている。これによるジェンダーに配慮した業務プロセスの標準化や、蓄積されるジェンダー関連データを活用することで、MFIの経営そのものおよび後述のODA事業との連携を通じたMF分野の公的支援等において、ジェンダー主流化の取り組みが活性化できる。

### （４）他国・他地域への広がり～世界の20億人の課題解決への挑戦

アジアで58%、アフリカでは80%を超える人々が金融アクセスのない環境に置かれている。ミャンマーで日本ブレーンが提案するMISおよびその普及ビジネスモデルのテンプレートを強固にした後、広く途上国における低所得者層の課題解決に貢献できるよう、2019年より他国展開を開始する（2021年までに4カ国を目標）。

実施活動	直接的効果	間接的効果	成果	開発効果
MFIがMISを導入する	自発的預金動員許可が下りる	自発的預金の積極的動員が可能になる	資金が増加する	より多くの低所得者・貧困者がMFIのサービスを利用できるようになる
	キャッシュフロー・社会的効果が可視化される	投資家やドナー向け情報発信が可能になる		
	財務・会計データ管理が効率化される	スタッフの作業時間・ミスなどが軽減される	顧客あたり管理コストが下がる	
		FRDへの月次報告書の作成が簡単になる		
顧客データ管理が効率化される	顧客一人ひとりに合わせた審査・対応が可能になる	顧客満足度・サービスに対する信頼が増す		

図 3-1 開発効果発現シナリオ

出所:JICA 調査団作成

### 3-8 日本国内地元経済・地域活性化への貢献

国内の雇用創出、国内関連企業の売上増	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ミャンマーを皮切りに新興国の MFI に販売していくシステムの開発・保守事業のため、日本ブレーンによる雇用が 10 人前後創出され、またテスト工程等を外注する協力会社やホスティングサーバー業者の売上増にも貢献する。</li> <li>● 本事業現地法人に出向する日本人管理職の雇用が各国 1 名創出される。</li> </ul>
既存パートナーとの連携強化	● 海外展開により日本ブレーンの提案製品に収集蓄積される現地貧困層のデータについては、日本ブレーンの顧客である地方銀行のうち複数行が既に関心を表明しており、事業実施段階ではそれら地銀と提携して、地方の企業の対象国進出を促進・支援する予定。
その他国内地元経済への裨益	● 日本ブレーンの提案製品を導入する現地 MFI と協力し、MF の借り手を対象とした商品・サービスの市場調査・試験販売や販売網構築支援を事業化する予定である。これにより日本企業によるミャンマー等新興国貧困層向けビジネス展開の敷居が低くなり、進出が拡大・加速すると期待される。

## 第4章 ODA 事業との連携可能性

本提案事業と連携が想定される ODA 事業は以下の通りである。

### <MFI のためのプラットフォームの強化>

JICA 支援による MFI のためのプラットフォームが、前掲の JICA 調査の提案を経て設立された (MMFA が運営機関)。当該プラットフォームでは、グローバル MF 市場の情報へのアクセス、MF の多様な手法の習得、関係者との対話、他機関との連携などの機会を MF 機関に提供する役割が期待されている。

このプラットフォームが十分に機能するためには、傘下の各 MFI に MIS が導入され、適切かつ信頼性の高い運営データが収集される必要がある。また当該プラットフォームがまず普及に取り組むであろう課題として、ミャンマー政府もプライオリティを置いている「MF 利用者の保護」や「社会的経営管理の国際基準への適応」が考えられるが、その実現には、国際基準に対応した MIS の導入が必須となる。現在ミャンマーでは、機能面・価格面において現実的に MFI が導入できる選択肢は日本ブレーンの本提案システムしか存在していない。

これにより、当該プラットフォーム強化（そのための我が国 ODA 事業）と日本ブレーン事業が連携できる以下の可能性が考えられる：

- ▶ プラットフォーム事業により MFI の経営能力強化（コンサル、組織能力強化支援）や、システム導入活用サポートを実施できるようになるために、JICA からプラットフォーム運営期間に派遣される短期専門家や研修講師として提案企業ノウハウを提供する
- ▶ MFI が国際基準に対応するための先行事例づくりや実証活動をプラットフォーム事業として実施する場合、試験的なシステム導入と業務改善の支援を日本ブレーンの現地法人が現地業者として受託する
- ▶ プラットフォーム事業として、傘下 MFI が蓄積する業務データ、顧客データを運営機関が収集・分析し、女性のニーズや経済活動の実態を考慮した柔軟な金融サービスを開発する、あるいは、中小・零細事業化に対する事業化サポート（Business Development Services）等の非金融サービスを開発するといった展開も望まれている。JICA がプラットフォーム側のシステムを提供する、あるいは、システムや業務の設計を支援する場合は、MFI 側の業務やデータを熟知している（実際にシステム納入と業務コンサルティングも実施している）日本ブレーンが全面的に協力できる
- ▶ 同プラットフォームは MFI の情報収集・開示を行おうとしているが、進捗は芳しくないようである。一方、現地調査から浮かび上がった市場ニーズとして、MF 顧客側が、各 MFI がどのようなローン商品を提供しているのかがあるのか明確でないという課題がある。日本ブレーンとリンクレーションは現地の様々な MFI との関係性を有していることから、これら情報のポータルサイトの開発・運用を支援できる
- ▶ 本調査における MMFA へのヒアリング（会長 Minn Aung 氏）では、このプラットフォーム事業の一環として、MMFA が小規模・零細 MF 機関に提供できる安価な MIS を提供する構想も聞かれた。その構想に対して、言わば JBrain の廉価版・機能限定版を MMFA と共同開発するとともに、MMFA による開発・運用のキャパシティを強化するための協力事業について調査団から同会長に対し提案したところ、強い関心が寄せられた。また FRD（局長 Thant Zin 氏）からも、後述のように



MF I モニタリングを強化していく上で大きな課題となっている「零細 MF I のシステム整備および電子報告への対応の遅れ」に対して、非常に有効な解決策の一つになりうるとの見解が示された。そこで、たとえば JICA「中小企業海外展開支援事業」の案件化調査および普及・実証事業スキームを活用し、当該内容の ODA 事業を FRD および MMFA をカウンターパート機関として実施する意義および有効性が確認された(次節参照)。

#### <規制当局による MF の機関の審査・モニタリング業務の効率化と改善>

前掲の JICA 調査では、MF I への審査・モニタリングの改善を図るため、FRD へのトレーニング事業も提案されている。具体的には、MF I の審査・モニタリング研修や、前掲のプラットフォームが実施する MF 基礎研修を受講することで、MF に関する基礎知識を修得する等が期待される。

今後は FRD も、政府の「金融包摂ロードマップ」で再三にわたり言及されている「MF 利用者の保護」等、社会的観点を踏まえた MF I 審査・モニタリングを実施できる必要がある。日本ブレンはこの分野での国際的な動向、ミャンマー現地 MF I の現場実態および目指すべき業務プロセスと移行の仕方など、FRD に対するコンサルテーションや研修コンポーネントを請け負うことが可能である。

また FRD がそのような観点を取り込んだ審査・モニタリング業務プロセスに進化させていくうえでは、日本ブレン提案の機能を備えた情報システムが MF I 側に普及しているかどうか精度・効率を大きく左右する。また、FRD が高い関心を払っている金融アクセス指標の改善のためにも、地域別に細かく MF I の営業実態を把握するためには、FRD がデータ連携できる MIS が広く MF I に導入されていることが必要となってくる(日本ブレン提案のシステムは、FRD が今後構築する予定のシステムとのデータ連携をとれるよう、既に FRD が関係者と継続的に協議している)。FRD の業務改善への貢献と、提案企業がターゲットとする市場創造に対するインパクトとの両面が期待できることから、この ODA 事業案と日本ブレン事業との相乗効果は大きい。

さらには、FRD が現在、MF I からの月次報告の電子化を進めている(FRD 配布の Excel 書式に MF I が入力し、Google のファイルシェアサービス「Google ドライブ」にアップロードさせる運用)が、FRD 局長によれば 2017 年 12 月時点でこの運用に対応できている MF I は半分以下に留まっている。こうした状況に代表されるように、「零細 MF I のシステム整備および電子報告への対応の遅れ」が FRD にとっての大きな課題となっている(対応案につき次節参照)。

#### <ジェンダー分野や中小企業振興の支援事業における関連データの活用>

日本ブレンの提案システムを導入した MF I では、ジェンダー関連のデータが多岐にわたり収集できるようになる。JICA が今後ジェンダー案件(たとえば女性を対象とした職業訓練など)を形成する上で、プロジェクトの設計そのものにも、また、実施時および実施後のモニタリング評価にも有益であると考えられる。データ内容としては、幅広く女性とその家庭環境、家族構成、こどもの教育状況等についての情報を収集できる。

また、現在 JICA が 2 ステップローンで支援している中小企業向け融資についても、MF 利用者から卒業し優良中小事業者へと成長した際に、MF I の情報システムを通じて蓄積された信用情報は、中小企業向けローンの障害の一つである信用コストを軽減するために有効である。中長期的には、MF が対象とする零細事業と中小企業金融がシームレスに繋がるのが、ミャンマーにおける金融包摂の実現には必要である。

#### <案件化調査および普及・実証事業を活用した零細 MFI への普及促進>

前述の 4-1 の項に記載のとおり、「零細 MFI のシステム整備および電子報告への対応の遅れ」は、FRD および MMFA が抱えている大きな課題となっている。現在 FRD が提供している Excel 書式での電子報告の運用も、PC 環境の整備すらままならない零細 MFI には簡単には対応できないと予想される。こうした課題の解決策の一つとして、クラウドベースで構築された JBrain の機能を最小限にまで削ぎ落とした MIS を MMFA とともに共同開発・運用することが、解決策の一つとして期待される。

MMFA と共同開発した MIS は、零細 MFI に対しては安価または無償での利用を認める必要があると思われるが、日本ブレンとしては ODA を活用した官民連携事業とすることによって、自社単独での取り組みより開発・運用コストを下げる事が期待できる。また、当社製 MIS のカバー範囲が零細 MFI にまで広がることとなり、MF 顧客の匿名データをより広範囲に入手できることにつながる。また、導入 MFI の今後の成長・規模拡大にともなう財務状況の改善次第では、JBrain へのアップグレード（有償契約）が進むことも期待される。

このように、ミャンマー側の開発効果および日本ブレンのビジネス展開上の効果を実現するべく、「零細 MFI 向け簡易版 MIS の開発・運用能力強化事業」を普及・実証事業スキームで実施する可能性が考えられる。