



社会的企業のビジネスモデル インドの事例を参考に

2021年12月
JICA 松本勝男

社会課題大国インド

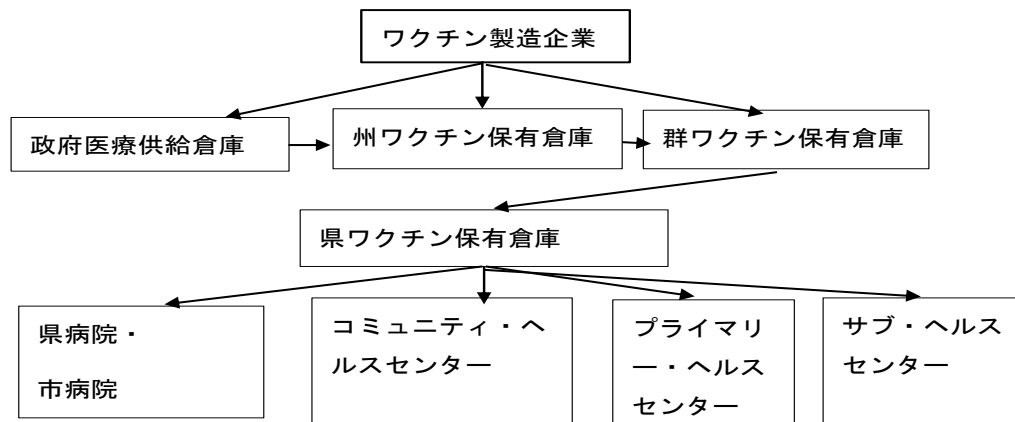
・病院や医師は十分か？ 予防接種の体制は？

公立病院の階層（2016年）

病院の治療レベル	病院の種類
三次(高度)医療	総合・大学病院、高度専科病院
二次医療	県・市病院
一次医療	地域医療センター(約5千4百か所) プライマリー・ヘルスセンター(約2万5千か所) サブ・ヘルスセンター(約15万4千か所)

出所：経済産業省の公表資料に基づき作成

ワクチン供給の流れ



インド政府の病院設置基準によれば、公立病院の数は必要数の約半分。更に医師の不在や医療機器不足、などから民間病院・医療が普及。WHOによると、インド農村部では、「医師」の2割程度しか国家資格を有していない。

県ワクチン保有倉庫から各病院への搬送は冷凍・冷蔵庫付きトラックを使用していない。このため、破傷風やポリオワクチンの廃棄率は、従来、約5割に達する。

- ・インドの子供は2桁の掛け算ができる？



- 小学校就学率は約100%だが、公立小学校・中学校の退学率は約2割。
- 5年生でも2年生の計算が解けない、文章が読めない。
- 先生が学校に来ない、カリキュラムが終わらない。
- そもそも、国民の4人に1人が字が読めない。
- 低費用私立学校(APS)の増加(国内約30万校)

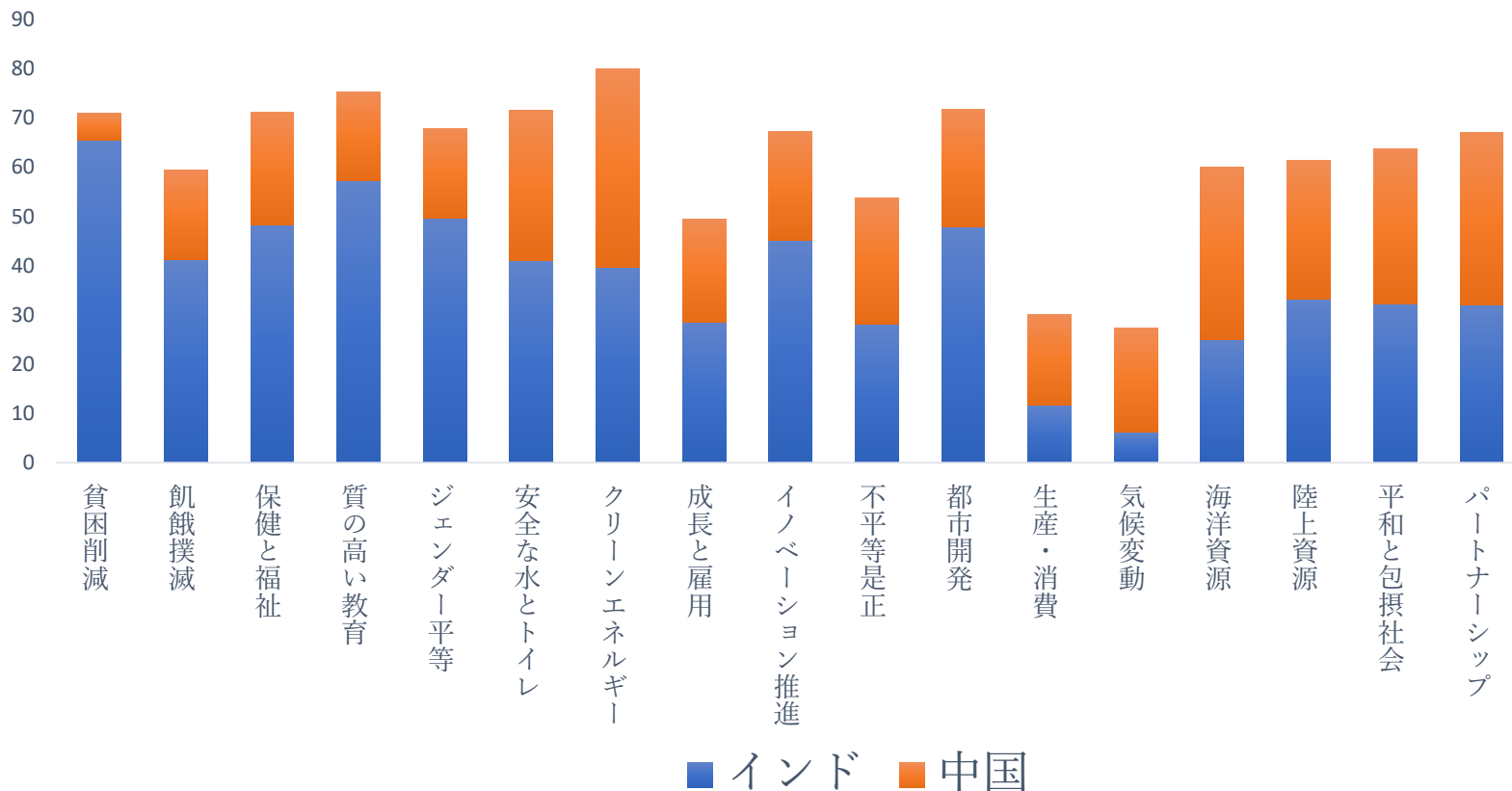
・インドの家庭に電気は来てる？



- 未だ、1500万世帯に電気がない。
- 約65万村の電化率は100%と言われるが、9割の世帯が未電化の村もあり。
- 州の配電公社は赤字体質で配電網の拡大が限定的。
- 一方で、世界最大の太陽光発電基地や原発が稼働中。

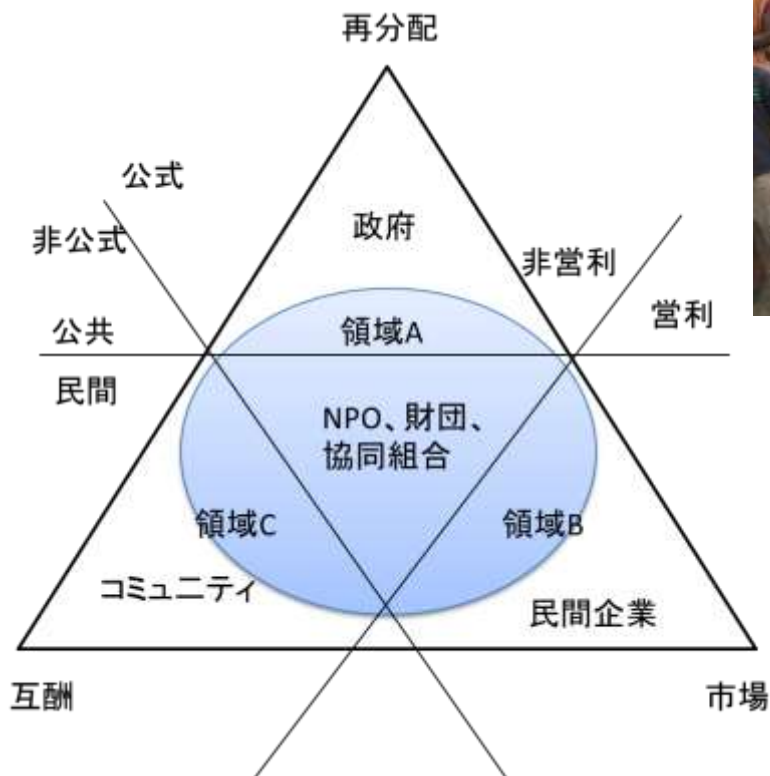
インドはSDGs達成の主役国

G20全体のSDGs 達成に占めるインド・中国の比重 (%)



出所: 持続的開発レポート(2020年)に基づき松本作成。

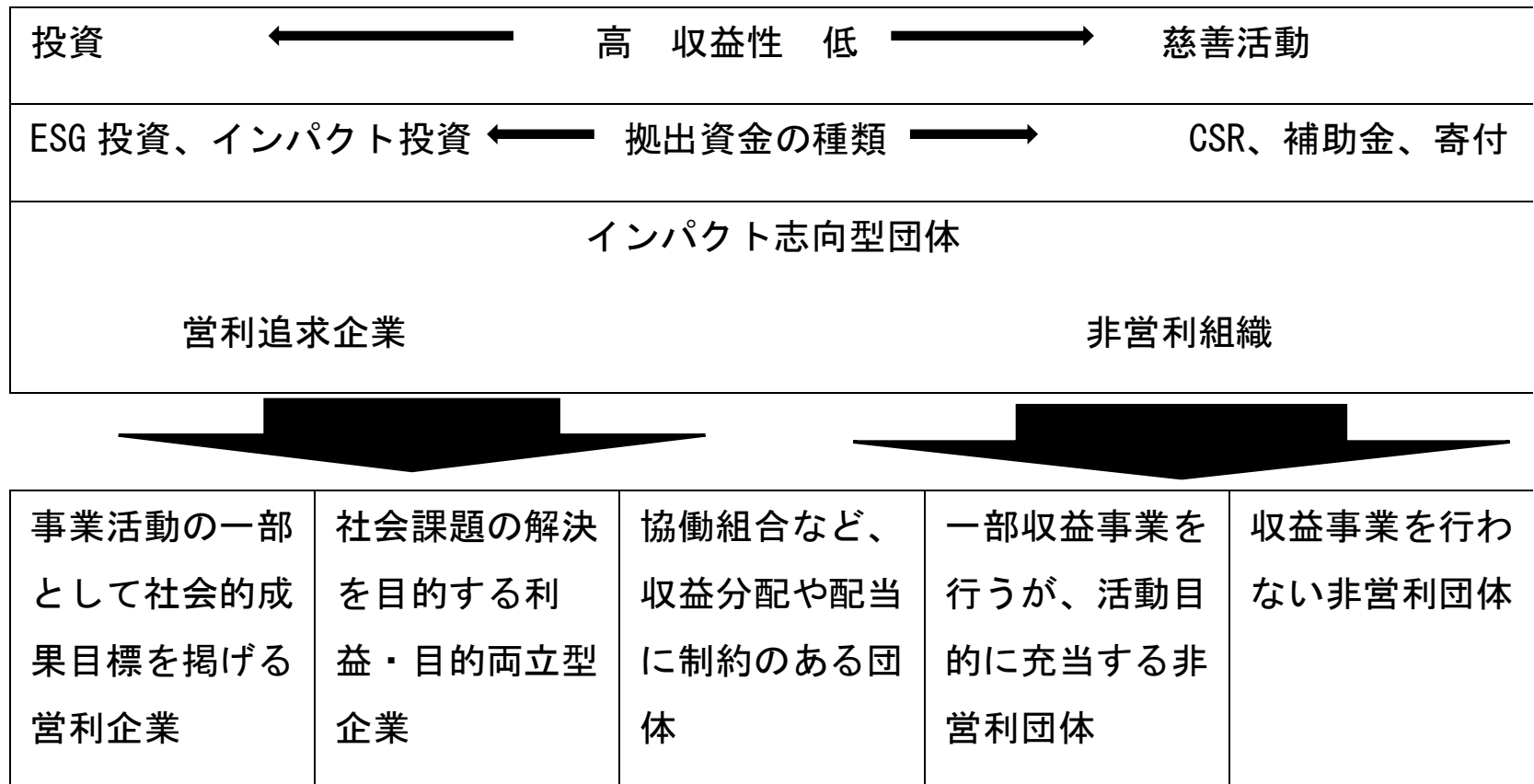
開発から「取り残された人々」



出所:ペストフ(1998年)を参考に作成楕円形の部分が本書で述べる広義の「サードセクター」

社会課題に挑む企業群

インパクト志向型団体の種類と投資の性格



出所：社会的インパクト投資タスクフォース報告書(2014年)を参考に作成

現状を打開するアプローチ

顧客に共通した条件

低所得
農村地帯に居住
低学歴
伝統的な生活習慣

主な課題

支払い能力
アクセス能力
利便性
知識不足
受容性
スケールアップ

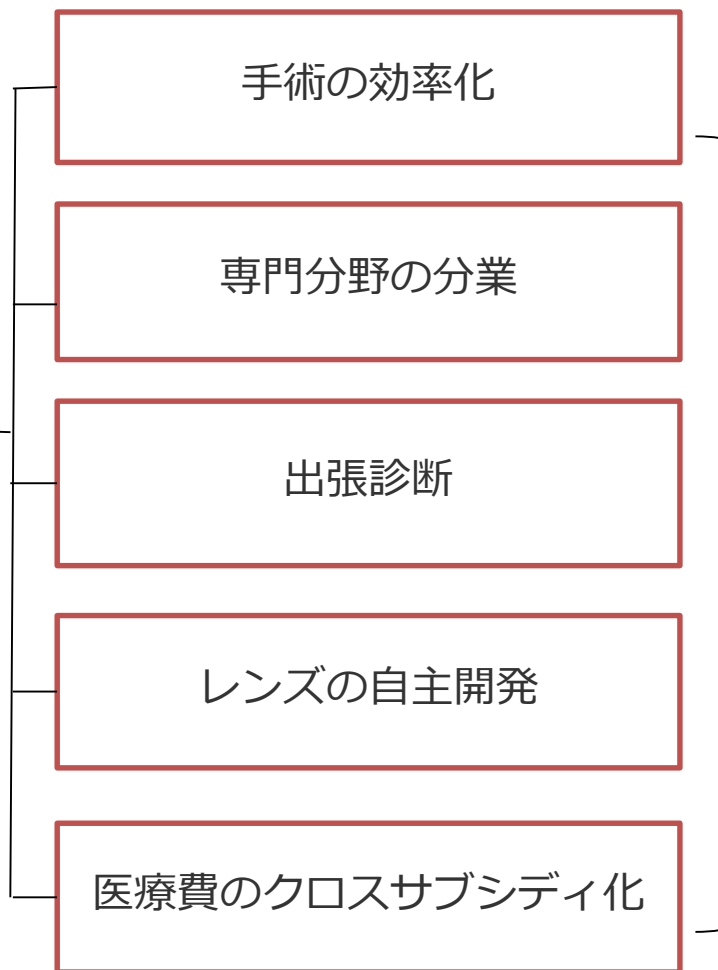
問題解決アプローチ

- ・ 購買力に合わせた価格設定と決済メカニズム
- ・ 顧客アクセスを拡大するための流通メカニズム
- ・ 技術開発を通じた顧客層の拡大
- ・ 生産性改善及び市場アクセス強化
- ・ 技術訓練による能力開発
- ・ 関係機関との協働
- ・ 成功モデルの他地域での展開

ビジネスモデルとは？：顧客の求めるサービスや物品を提供し、利益を上げるビジネスの仕組み

ビジネスモデルの例

アラビンド眼科病院：貧困層に無料の診察・治療を提供。



患者の約半分は無料で診断・治療が受けられる。



ビジネスモデルの例

ウォーターライフ: 農村に安全で安価な水を供給。

浄水場

自治体政府
(設備資金提供)



直接販売

近隣配達 (2 km以内)

遠隔地配達 (5 km以内)

住民の協力



浄水施設の開発・
施設管理

住民への事前説明
会、利用者の事前
登録

浄水場での直接供
給・遠隔地は地元
団体の協力による
配達システム

他事業での収入補
填システム

ビジネスモデルの例

ルーラルショアズ：農村での雇用拡大を図るため、BPOを地方で展開。

クライアント企業

- ・コスト削減
- ・業務効率化
- ・CSR実施



政府

- ・地域の経済活性化
- ・貧困層の生活改善
- ・税収増

4万人以下の農村を選定

自前の研修センターでPC操作を中心とした訓練の実施

ハブ・スポーク型での役割分担と成果品の質の確保

地元での雇用を望む女性の積極雇用

サービスプロバイダー

- ・競争力強化
- ・商業的利益
- ・社会課題対応



被雇用者

- ・雇用機会獲得
- ・収入増
- ・自己実現



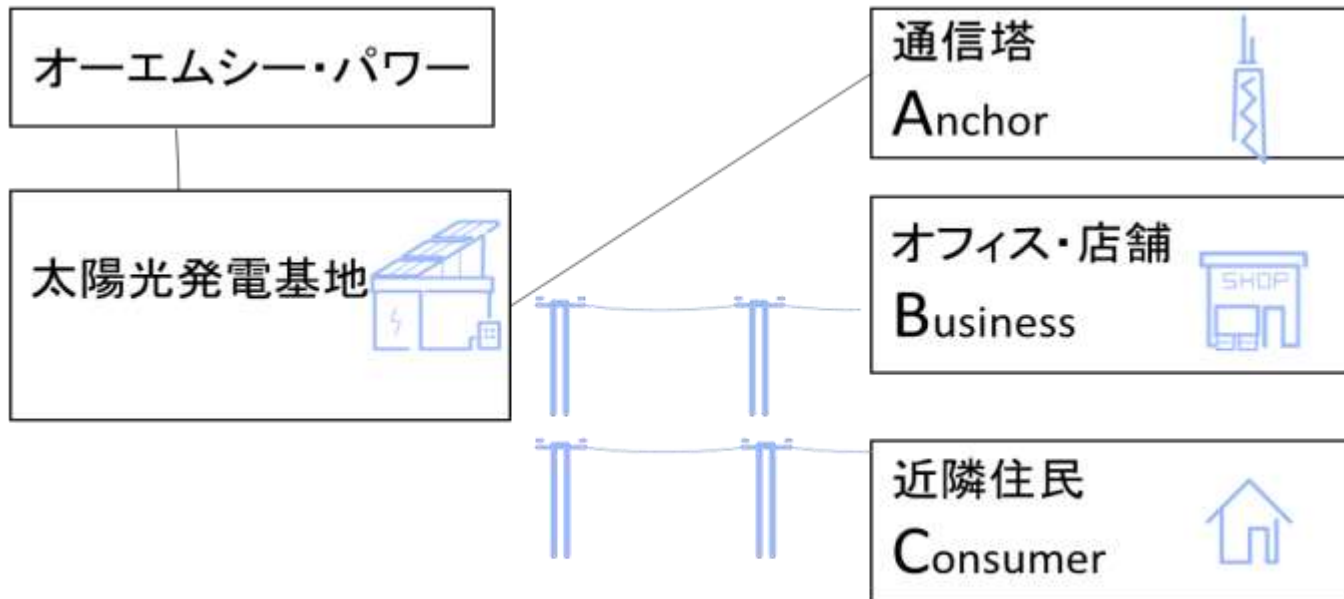
地域社会

- ・商業活動活性化
- ・地域内交流促進
- ・貧困削減

ビジネスモデルの例

オーエムシー・パワー: 未電化村への電力供給(「ABCモデル」)

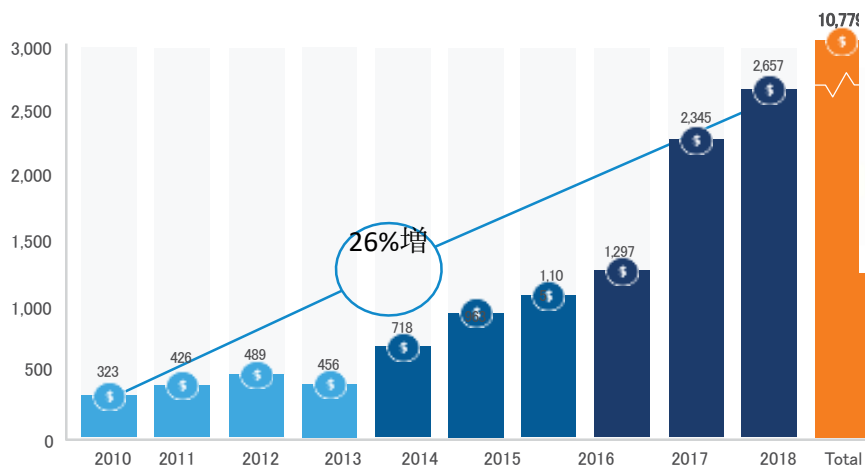
- ・ 未電化地域に太陽光発電を利用して電気を供給。
- ・ 携帯電話基地局への電力販売を事業のアンカー（錨）とし、余剰電力を学校や商店街などの小規模法人（ビジネス主体向け）と農民（コンシューマー）に供給。
- ・ 約200か所の発電基地を運営し、2万世帯（約9万人）の農家に電気を供給。
- ・ 三井物産が2017年に投資、日本人職員が現地で活動中。



インパクト投資

インドのインパクト投資実績(2010-2019)

百万USドル



投資件数合計

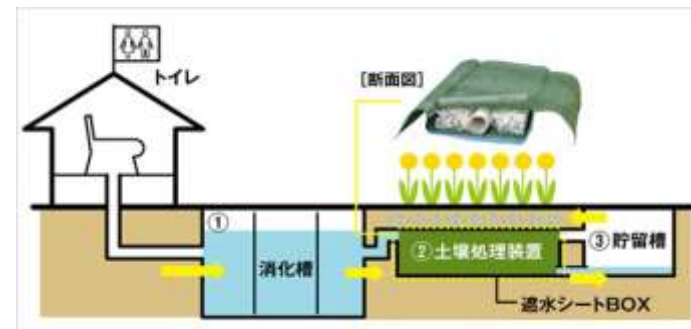
2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total
62	67	73	95	120	174	166	165	177	1,251

平均投資額

(USドル)

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total
5	6	7	5	6	6	7	8	13	9

ラストマイル事業者



CSRでの貢献



ご清聴ありがとうございました。