

Working Paper Summary

JICA-RI Working Paper No.179

(2018年12月刊行)

What are the critical success factors of social enterprises in India?

Katsuo Matsumoto

Research Project: 研究プロポーザル事業

■付加価値

本稿は、途上国開発の分野で注目を集める社会的企業の先駆的な業務遂行アプローチに係る事例研究である。社会的企業が目指すのは、種々の社会的課題を克服することである。このため、社会的企業が持続的経営を可能とするには、商業性と社会性を両立するビジネスモデルの構築が必要となる。他方、途上国における社会的企業の具体的な取組みに係る実証的な研究は、未だ限定的である。本研究では、実績のあるインドの営利志向型社会的企業を事例対象とし、その独自の業務遂行アプローチを抽出した。さらに、5分野で行った合計20の社会的企業分析を通じて、分野横断的な共通の業務遂行アプローチを導いた。本研究は、社会的課題に取り組む開発機関や企業のガイダンスとしての活用も期待される。

■リサーチ・デザイン

本稿では、途上国の貧困層（BoPs）が抱える代表的な課題を既存研究から提示した。その上で、社会的企業の業務遂行アプローチをこれらの課題を戦術的に解決する手法と位置付け、帰納的手法で事例分析を行った。分析対象として、インドで開発需要の大きい「農業」、「クリーンエネルギー」、「保健医療」、「教育と職業訓練」及び「水と衛生」の5分野における営利志向型社会的企業20社を選定した。事例企業の情報収集は、既存文献等に加え、電話インタビューや直接対話により行い、諸課題ごとに具体的な業務遂行アプローチの抽出作業を行った。また、対象20社のアプローチをマトリックスに整理し、分野横断的な特徴を導き出した。

■主な結論（政策的含意を含む）

本研究を通じて、社会的企業に特徴的な6つのアプローチを明らかにした。そのアプローチとは、(1)顧客の購買力に合わせた価格設定・支払いメカニズム、(2)顧客にモノ・サービスを届ける搬送・販売システム、(3)スキル開発を通じた対象顧客層の能力向上、(4)顧客層の生産性向上及び市場参加促進、(5)技術面の開発による対象顧客の拡大、および(6)関係機関との協働である。これらのアプローチの採用は、市場志向による社会的な課題への取り組みに伴う要件であり、地域や国を超えても適用できることを示唆した。例えば、手頃な価格と高い機能性を備えた製品やサービスの開発（ソーラーランタン、モバイル診断など）や柔軟な支払システムの構築（少量従量制、サービス提供後の繰延支払いなど）は、低所得者層を顧客とするビジネスでは、地域的な特性を超えて取組みが必要なものである。加えて、社会的企業は、対象地域の顧客のニーズや自らの組織能力に応じて、最も適した業務アプローチの組み合わせを選択する必要があることも論じた。