

ドリシュティ社の インクルーシブ・ビジネス

ーインド農村部への持続的な教育・流通サービス 提供の成功要因を探るー

キーワード: 農村部へのサービス提供、事業ポートフォリオ、経済性と社会性の両立

法政大学大学院 公共政策学研究科

修士課程2年 足立 伸也

発表の流れ ①

- なぜ同社に注目するか？
- 研究目的
- ビジネス展開地域
- ドリシュティ社概要
- ビジネスの特徴
- 同社の事業発展
- 現地調査の概要

発表の流れ ②

- 教育事業
- 流通事業
- 農村BPO事業
- 金融事業
- 研究結果考察
- 結論・提言
- 参考文献・資料

なぜ同社に注目するか？

国際的評価を受ける社会的企業である

- 2004年 アショカ財団 “Fellowship for Social Entrepreneurship”
創業者の一人 Mr. Satyan Mishra フェロー選出理由
政府・州、ビジネス、ヘルスケアなど情報にアクセス出来ないインド農村へ**情報の流れを整備**した。さらに、村民がそれらの情報にアクセス出来るよう、サービス提供キオスクを農村に展開している。
- 2005年 シュワブ財団 “Social Entrepreneur of the Year”
コンセプト: ‘Connecting India village by village’
農村へ複合的サービス提供モデルを開発し、インド8州で実績を上げている。

研究目的

‘ビジネスを通じた貧困削減のあり方を探ること’

仮説:

ドリシュティ社のインクルーシブ・ビジネス(ビジネスモデル)は、他の途上国・地域でも適用できるのではないか？



ドリシュティ社概要

- 創業の経緯: ITを活用し、公的証明書の発行を行う会社を経営していた3名が政府の要請を受け、設立。
- ミッション: **インド辺境の農村を発展させるために協働し、農村起業家の育成を行い、コミュニティの生態系を守る**
- 従業員数: 106
- 支店数: 36
- フランチャイズ契約数: 956

営利(2000年設立)

*Drishtee Development
And Communication Ltd*

事業内容: 流通、教育、金融、
Rural BPO (Business Process
Outsourcing)、ヘルスケア、他

非営利財団(2003年設立)

Drishtee
Foundation

活動内容: キャパシティー・ビルディング、調査、多国籍企業との新サービス開発、他

ビジネスの特徴

- ① 中規模農村での展開
- ② 農村の複合的ニーズに合致したサービス提供
- ③ 農村フランチャイジー・農村キオスクオーナーの生計向上

ビジネス実績:

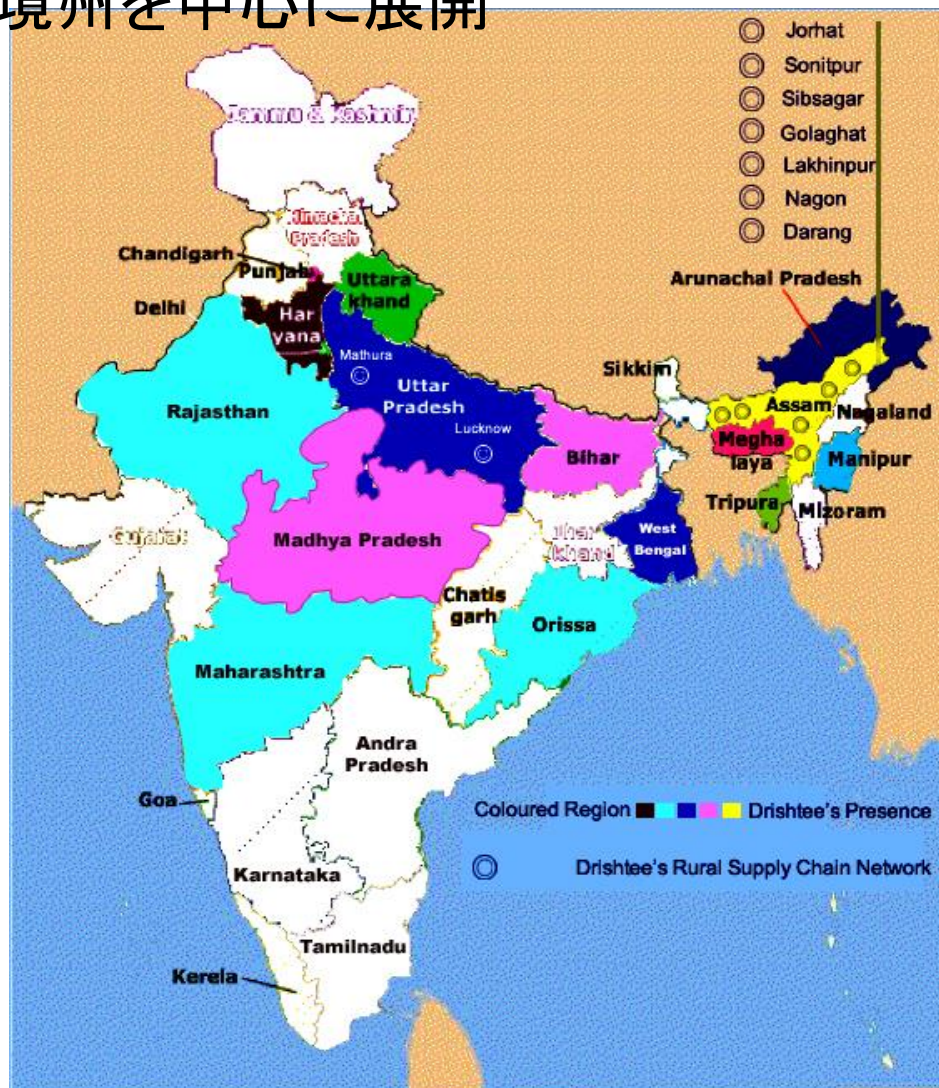
- 1. 3,000以上の小売店ネットワーク
- 2. 14,000以上の起業家創出
- 3. 30,000近くの若年層への教育

※1ルピー:約2円

	2012年度	2013年度	2014年度
売上(ルピー)	81,083,859	75,645,585	81,579,996
利益(ルピー)	2,045,039	885,633	2,236,377

事業展開地域

* 北部の辺境州を中心に展開



同社の事業発展



現地調査の概要

期間: 2015年3月12日～14日

目的: 同社が展開するビジネスを現地で確認すること

- 本社ノイダ(ウツタル・プラデーシュ州)において、設立の経緯や同社の事業全般についてヒアリングを実施。
- マトゥラー支店(同州)において、支店業務全般についてヒアリングを実施。
- 教育事業、コンピュータ教育フランチャイズ店2店舗経営者に対して、フランチャイズへの加盟経緯、事業概要についてヒアリングを実施。また、生徒へのヒアリングも実施。
- 流通事業、農村キオスク2店舗オーナーに対して、取り扱い品目同社比率などヒアリングを実施。

(主な面会者: ノイダ本社3名、マトゥラー支店2名、フランチャイズ店オーナー2名、フランチャイズ店生徒10名、農村キオスクオーナー2名)



出所: 旅行のとも、ZenTechホームページ

http://www2m.biglobe.ne.jp/%257EZenTech/world/map/India/Map_of_Uttar_Pradesh_State.htm

ノイダ本社とマトゥラー支店

ノイダはデリーから車で1時間ほどの新興開発都市。
マトゥラーは、デリーから車で4時間ほどで小規模都市。



同社ノイダ本社
オフィスビル



マトゥラー支店オフィス外観



ノイダの様子



マトゥラーの様子

マトウラー支店 調査結果

- ノイダ本社から車で3時間、交通の便も良い。
- 従業員60名(2015.4.1より)。
- 毎月の売上・収益・支出計画に基づく事業展開。
- 新規事業実施の際は、本社から財政的支援を得る。

マトウラー支店事業概要

1. 農村起業家への教育事業
2. 農村キオスクへの流通事業
3. 農村BPOセンター事業
4. その他(農業・スキルトレーニング)

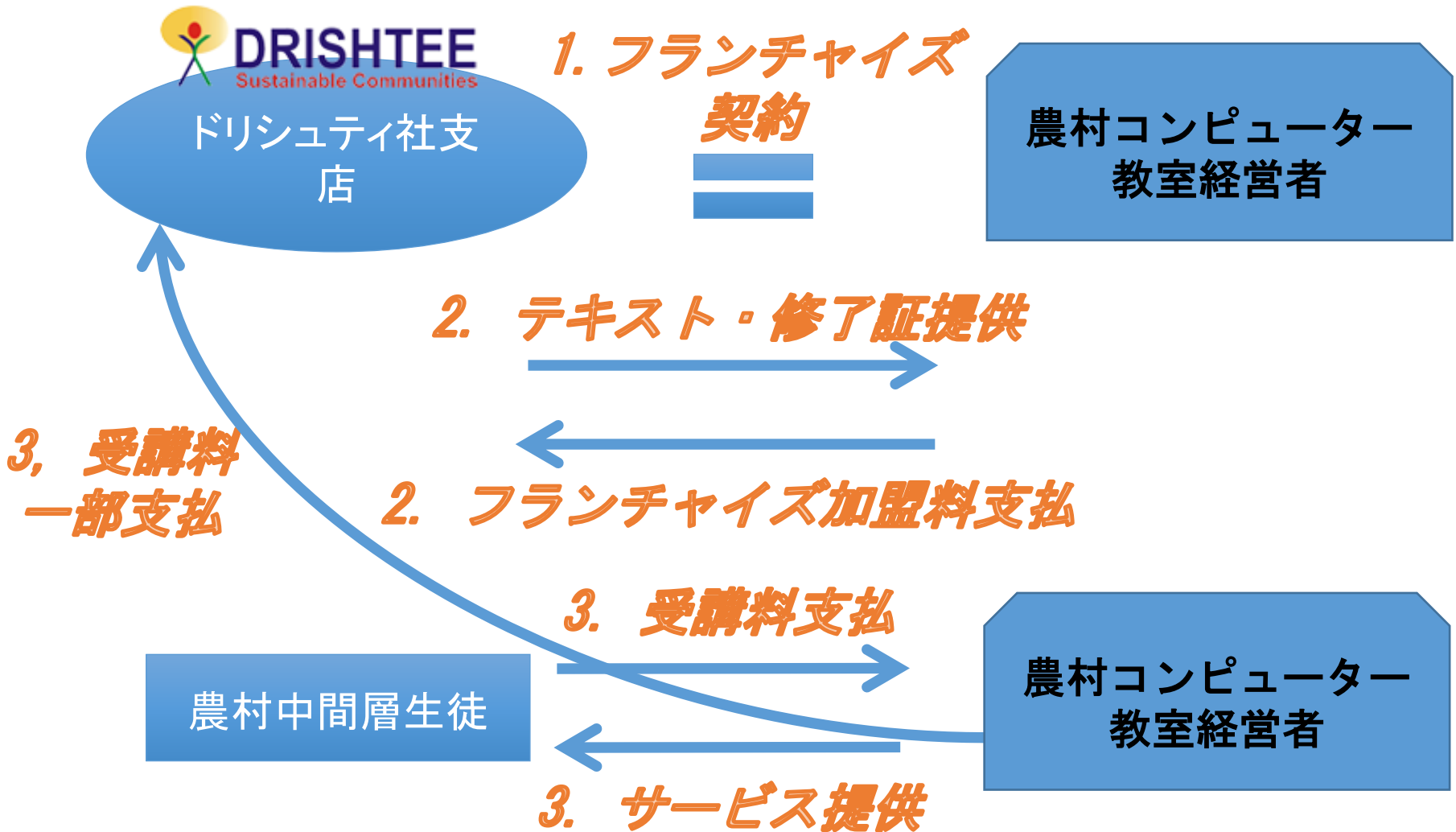


マトウラー支店オフィス

教育事業

- 背景：農村起業家は事業を拡大する機会が限られている、農村は質を重視するサービス提供事業者が少ない
- 目的：起業家にビジネス拡大の機会を提供し、農村住民に生計向上やキャリアアップの選択肢を提供する
- 概要：農村企業家が同社とフランチャイズ契約を結び、同社のノウハウを活用しながら、高い質の教育プログラムを生徒に提供する
- 顧客：農村起業家・農村中間層

ビジネスモデル(教育事業)



教育事業 調査結果①

- ドリシュティ社のモジュールや教材を使って、各コンピュータ教室が授業を行っている。
- フランチャイズ(パソコン教室の経営者)発掘は、支店単位での地元紙への広告、人づて、村民からの推薦など。
- 同社のフランチャイズ契約要件は、大卒＋PCスキル。
- 教室には、3 か月から1 年(2 時間×週6 日)のコースがある。授業料はコースにより、1000～5000 ルピー。

教育事業 調査結果②

- 支店と経営者はメール、電話でコミュニケーションをとっているが、支店は、フランチャイズ先の管理を行っていない。
- コンピュータ資格は非常に需要がある。女性が結婚する際も資格が有利となる。(家計に貢献できるとみなされる)。
- 生徒は10代～20代。学齢期の生徒は学校終了後、教室に通う。生徒は、テキスト(英語かヒンディー語)を選択できる。



A教室の様子(ヒアリング時)



B教室の生徒



B教室の様子

教育事業 考察

考察① オーナーの生計向上

- 生徒数増加

2011年フランチャイズに加盟

⇒ 100名の生徒を新規獲得

⇒ 受講料収入増



フランチャイズ店に同社が提供する
テキスト・修了証など

考察② 中間層のキャリア支援

- 生徒は村の中間層

(他教室より高い受講料、親の職業、生徒の服装より)

- 教室へ通う投資対効果が見えやすい

(州レベルで効力を持つ認定証、ISO9001認証を持つ教室)

流通事業

- 背景：農村は商品の配送網の未整備により、商品が手に入りにくく、かつ商品が都市以上の価格となる
- 目的：農村住民が適正価格の商品へアクセスできる状況を作る
- 概要：適正な品質の日用品を適正な価格で納期通りに、農村キオスクに届ける
- 顧客：農村キオスクオーナー

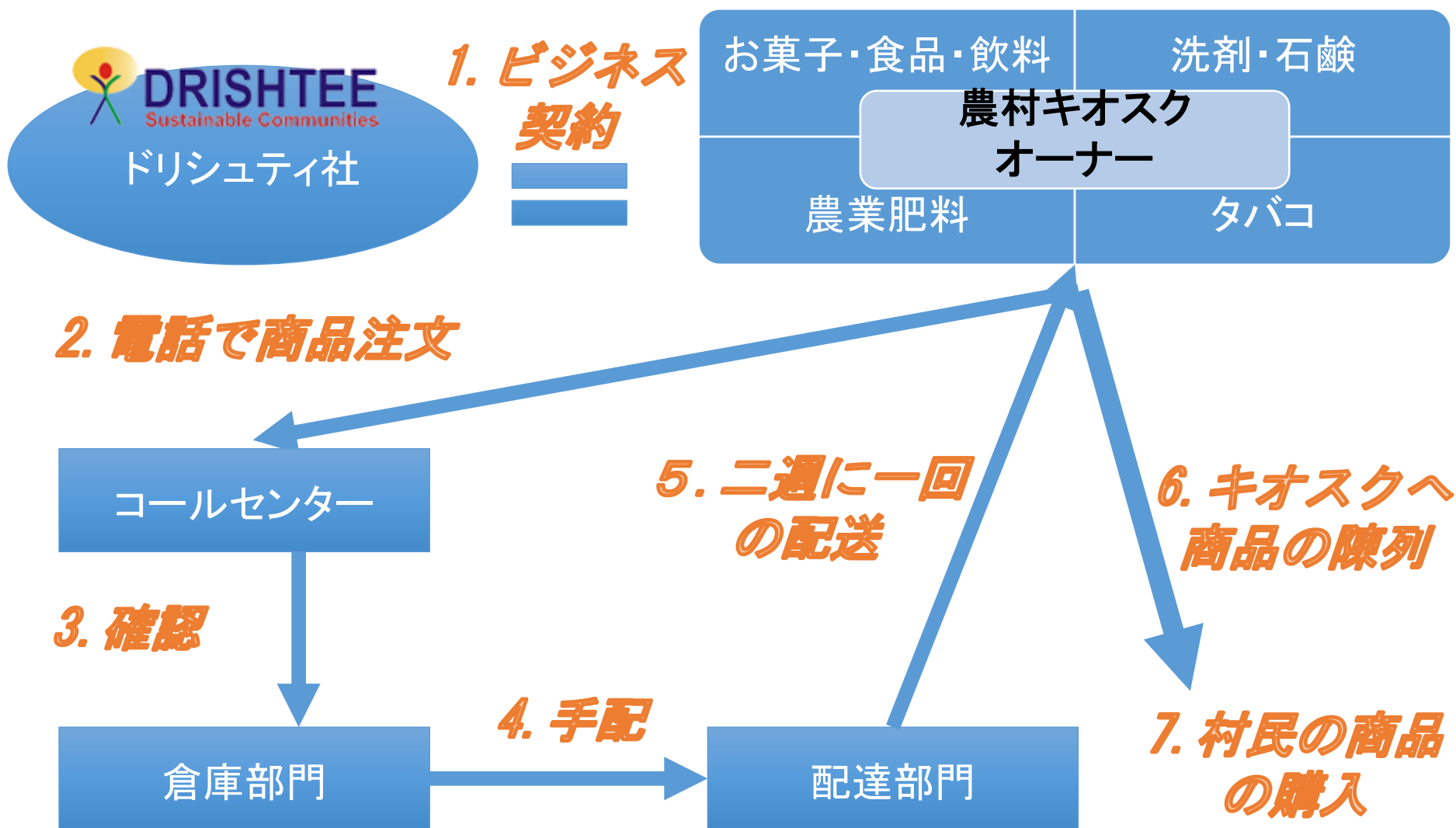


農村キオスクがあるC村の風景



農村キオスクがあるD村の風景

ビジネスモデル(流通事業)



流通事業 調査結果①

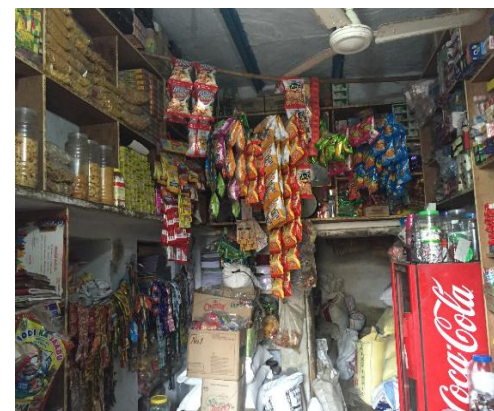
- マトウラー支店内に倉庫がある。日用品やスナック菓子などを保管しており、顧客からの注文に応じて配送・納品する。
- マトウラー支店の管轄範囲は12ブロックに分けられ、範囲内に300の農村キオスクがある。
- 2週間に1度が基本的な配送間隔であり、商品が遅延なく農村へ届くよう配送ルール(ブロック別配送日)を定めている。
- マトウラー支店は赤字事業。



注文のあった商品を
農村キオスクに運ぶためのリキシャ



キオスクに到着した商品を
納品している様子



農村キオスク内部

流通事業 調査結果②

農村キオスク比較

	パフォーマンスが良いと 案内された村のキオスク	パフォーマンスが悪いと 案内された村のキオスク
農村名	Naglapapri	Mubarakpur
農村人口	約800名	約300名
取扱い品目 (同社比率)	約150種類 (15～20%程度)	約50種類 (50～60%程度)
売れ筋商品	タバコ、ビスケット	ビスケット、ソープ、洗剤
仕入平均額	約3,000ルピー(回)	約1,500ルピー(回)
配送間隔	10日に1回	15日に1回
1日の売上	不明	約3,000ルピー
オーナーになる経緯	2代目(1962年から)	両親の援助
滞在時来店者数	3名程度	0名
滞在時間	45分	15分

流通事業 考察

考察① オーナーの生計向上支援

- 同社によるオーナー向けトレーニング
(ヒンディー語のテキスト、受講料少額)
- 仕入れコスト削減
(従来は店を一旦閉めて、都市まで商品調達へ)
⇒ 店舗の开店時間増加 ⇒ 売上増大

考察② 村民の日用品アクセス増加

- 商品を適正価格で購入可能
⇒ 日用品支出割合が削減 ⇒ 選択肢拡大

※店舗の売上は、1.農村内他店舗の有無、2.各村の人口、
3.各村の世帯・個人可処分所得などによって影響を受ける。

農村BPO事業

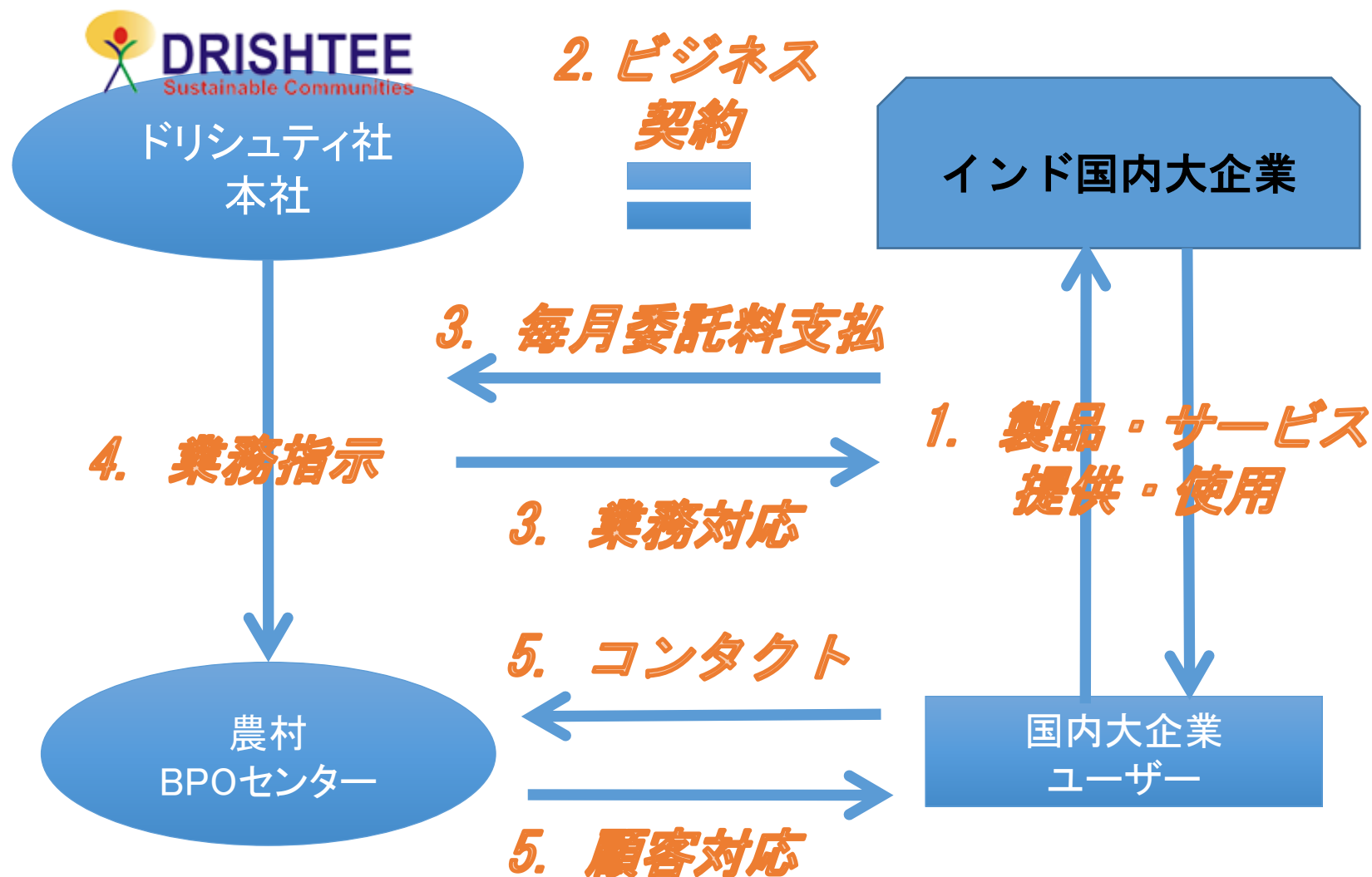
- 背景：農村の若者に雇用の場が創出されていない、国内大企業が低コストで業務を外注する関係先が少ない
- 目的：農村部の若年層に就業機会を提供すること
- 概要：インド大企業を主な顧客とし、コールセンターを利用した顧客サービス業務などを請け負う
- 顧客：国内大企業



マトウラー支店BPOセンターの入口

BPOセンター内

ビジネスモデル(農村BPO事業)



農村BPO事業 調査結果・考察

- 支店敷地内の小さな別棟で10名程の若い従業員が働く。
- 現在、本社が契約した大企業3社(オートバイ、太陽光発電、銀行)の顧客ケア業務を受け負っている。
- 1社あたり約30万円の収入であり、諸経費を差し引いても約6万円の黒字となる。
- 当事業がマトウラー支店の売上に最も貢献している。

考察① 従業員の雇用・生計向上・キャリア形成の一環
BPO業務経験を2～3年積み、別の仕事につくケースがある。

考察② 本社への財政的貢献
毎月一定の収入が確保され、財務的に安定する。

金融事業

- 背景：農村には収入を預けて置く場所がなく、お金を借りようにも、貸金業者から高い利子で借りざるを得ない
- 目的：農村部という理由で起業家や貧困層が金融サービスへアクセスできなかった状況を解決する
- 概要：村民の望む金融サービスの提供を通じて、農村部における小口金融の役割を担う
- 顧客：農村起業家・貧困層

金融事業 調査結果

- 農村起業家とフランチャイズ契約を結び、起業家がマイクロファイナンスのサービスを提供している。
- インド最大のICICI Bankと提携し指紋認証の仕組みを取り入れ、口座開設、お金を預け入れ、引き出しを可能とする。
- 同社全体の収益に貢献する事業である。
- しかし、マトウラー支店にはSKSやSONATAなど多数のマイクロファイナンス機関があり、同社は撤退している。

研究結果 考察

～同社の主要事業ポートフォリオ～

事業名	ビジネス形態	顧客	事業効果	経済性	社会性
教育	フランチャイズ/ 直営	農村 起業家/ 中間層	・フランチャイズオーナーの 生計向上 ・中間層のキャリア支援	○	△
流通	直営	農村キオスク オーナー	・オーナーの生計向上 ・村民への都市と同等の 商品提供	× *1	◎
農村 BPO	直営	インド国内 大企業	・農村の雇用創出/人材育成 ・同社の安定的売上確保	◎	△
金融	フラン チャイズ	農村 起業家/ 貧困層	・農村起業家の事業支援 ・村民への都市と同等の サービス提供	△ *2	○

出所: 今回のフィールド調査による聞き取り内容に基づき筆者作成

*1 オーナーからの発注単価が低く、各種コストを勘案すると利益が残りにくいいため。

*2 競合が多く、現在新規ローンは出していないため。

結論・提言

同社は、

- 事業の多角化により、経済性と社会性を両立している。
- サービス受益者、被雇用者、農村起業家など様々な形を取る農村貧困層とビジネスバリューチェーンを築いている。
- 持続的サービス提供と同時に、チェーンに関わる人々への選択肢拡大と同社の事業機会拡大を同時に実現している。

提言① 同社の事例から、社会課題の解決を目指すサービスの持続的提供には、収益性の高いビジネスを並行して展開する必要性が確認できた。

提言② 社会的企業は、企業規模、ビジネス内容、展開地域等にかかわらず、事業の存続が求められており、同社のポートフォリオは広く参考になる。

参考文献・資料

- アキュメンファンド同社紹介ページ <http://acumen.org/investment/drishtee/>
- アショカ財団Mr.Satyan氏紹介ページ <http://india.ashoka.org/fellow/satyan-mishra>
- 加藤徹生(著)・井上英之(監修)『辺境から世界を変える
〜ソーシャルビジネスが生み出す「村の起業家」〜』(ダイヤモンド社、2011年)
- 佐野他. “インドにおけるソーシャル・ビジネスの展開
ー 海外フィールドワーク実習報告ー”福島大学経済経営学類(2012):80-85
- CIA THE WORLD FACTBOOK INDIA LAST UPDATED ON MAY 20, 2015
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/in.html>
- Drishtee Profile(PDF)2011
- 「Drishtee Foundation」ANNUAL REPORT 2012-2013
- Drishtee Foundation newsletter <http://www.drishteefoundation.org/newsletter/tri2005.htm>
- Samhita ドリシュティ社紹介ページ<http://www.samhita.org/social-organisation/drishtee-development-and-communication-limited/#sthash.HbfDdvXA.dpuf>