

ソーシャル・ビジネスの現場を訪ねるツアー  
IN 北インド 報告書  
2015年3月9日～20日

特定非営利活動法人 地球の友と歩む会

法政大学大学院公共政策研究科

ソーシャル・ビジネスの現場を訪ねるツアー  
IN 北インド 報告書  
2015年3月9日～20日

特定非営利活動法人 地球の友と歩む会

法政大学大学院公共政策研究科



## 目次

|   |    |
|---|----|
| I. はじめに                                 | 1  |
| II. スケジュール                              | 2  |
| III. 訪問記録                               |    |
| 1. Goonji (グーンジ)                        | 3  |
| 2. Sulabh International (スラブ・インターナショナル) | 5  |
| 3. Drishtee (ドリシュティ)                    | 7  |
| 4. Jaipur Foot (ジャイプール・フット)             | 11 |
| 5. Anokhi (アノーキ)                        | 13 |
| 6. Jaipur Rugs (ジャイプール・ラグ)              | 16 |
| IV. 参加者所感                               | 19 |
| V. 写真                                   | 29 |



## I. はじめに

「ソーシャル・ビジネスの現場を訪ねるツアー in 北インド (2015 年春)」は、特定非営利活動法人「地球の友と歩む会」(LIFE : Live With Friends on the Earth) が企画・運営したツアーに、法政大学大学院公共政策研究科の授業科目である「国際協力フィールドスタディ」の受講者と担当教員が参加させていただき形で開催されました。

LIFE は、南インドとインドネシアのスンバ島で農村開発の活動に携わる NGO ですが、毎年スタディーツアーを開催しており、参加者に新たな気づきの機会を提供しています。

北インドで行うスタディーツアーは 3 回目です。ソーシャル・ビジネスをテーマとするツアーは 2011 年から開催しています。

法政大学大学院の公共政策研究科国際パートナーシップ・プログラムは、途上国の支援にかかわりたいと考えている社会人を対象に専門教育を行っています。「国際協力フィールドスタディ」は、受講者が途上国でプロジェクトの現場を視察しつつ、調査の手法などを身に付けることを目的として実施しています。これまでインドやインドネシアで、現地の大学や企業の協力を得て開催してきましたが、今回初めて LIFE のツアーに参加するという方法を取りました。インドでのツアー運営経験が豊富な LIFE の担当者、島田めぐみさんがギリギリまで粘り強く交渉して下さったお蔭で、参加者が希望する調査内容を訪問先に受け入れていただくことができました。通常の見学に留まらず、受益者や農村部のパートナーへの聞き取りなどを行えたことで、参加者のソーシャル・ビジネスに対する理解は格段に高まったと思います。この場を借りて厚くお礼申し上げます。

本報告書は、訪問先の機関について参加者がそれぞれ担当執筆した記録と、参加者の所感とで構成されています。インドのソーシャル・ビジネスに関心のある方やスタディーツアーへの参加を検討されている方にとって参考になれば幸いです。

法政大学大学院公共政策研究科  
准教授 吉田秀美

## Ⅱ. スケジュール

| 月 日      | 活 動                                | 主な活動・面談者・案内者  | 都市     |
|----------|------------------------------------|---|--------|
| 2/15 (日) | 事前研修会 10:00~16:00                  | 富士見区民会館にて顔合わせ   |        |
| 3/9 (月)  | デリー集合                              |   |        |
| 3/10 (火) | 午前：JICA デリー事務所                     | インド事務所長江島真也氏、<br>NGO-JICA ジャパンデスク・コーディネーター 上野絢子氏  | デリー    |
|          | 午後：Goonj                           | 創設者 Mr. Anshu Gupta<br>コーディネーター Ms. Sneha Dey   |        |
| 3/11 (水) | 終日：Sulabh International            | 創設者 Dr. Bindeshwar Pathak<br>副代表 Dr. Lalit Kumar<br>職業訓練校副校長 Ms. Angera Sharan<br>公衆衛生研究所所長 Dr. Suman Chahar<br>訓練センターの在校生と卒業生10名 |        |
| 3/12 (木) | 午前：Drishtee ノイダ本社訪問<br>午後：マトゥーラへ移動 | 共同創設者 Mr. Nitin Gachhayat<br>戦略ビジネス開発責任者<br>Dr. Siddhartha Shankar  | マトゥーラ  |
| 3/13 (金) | 午前：Drishtee マトゥーラ事務所               | 地区長 Mr.Prabhat Kumar Tiwari<br>Mr. Devendra   |        |
|          | 午後：農村部（ラヤ地区）                       | コンピューターセンター校長<br>Mr. Vishesh  |        |
| 3/14 (土) | 終日：Drishtee 社マトゥーラ事務所、農村部          | Mr.Prabhat Kumar Tiwari の案内   |        |
| 3/15 (日) | 午前：アグラへ移動<br>午後：Taj Mahal 観光       |   | アグラ    |
| 3/16 (月) | 早朝：ジャイプールへ移動<br>午後：Jaipur Foot     | 設立者 Mr. D.R. Metha<br>広報担当 Mr. Prakash Bhandari   |        |
| 3/17 (火) | 午前：ジャイプール観光<br>午後：Anokhi 博物館       | 木彫職人 Mjujeeb Ulla Khan 氏  | ジャイプール |
| 3/18 (水) | 終日：Jaipur Rugs                     | アマン氏、ニティーシャ氏  |        |
| 3/19 (木) | 終日：Jaipur Rugs                     | 創設者のチョードリー氏<br>ウメッシュ氏   |        |
| 3/20 (金) | デリーへ移動、空港で解散                       |   |        |

## Ⅲ. 訪問記録

### 1. Goonj (グーンジ)

澤津直也

#### 1) 団体の概要

元ジャーナリストの Anshu Gupta 氏が 1998 年に設立した NGO 「Goonj」である。衣料品をリサイクルし、貧困層に労働の対価として提供することを活動の柱としている。

#### 2) 設立の背景、活動状況

インドの総人口 12 億人のうち約 33%は絶対貧困層とされる(2010 年)。農村部では、一枚の衣服購入のために、貯蓄を使い果たす者がいるなど都市部の富裕層と格差社会が存在する。創設者が、行き倒れた人に体を寄せて暖をとる貧しい子供を見て衝撃を受けて活動を開始した。

生活必需品の衣服が古着回収という形での寄付を集めやすい特性に着目し、企業や個人からの衣類の寄付を受け付け、リサイクルを行うシステムを構築している。集められた衣類等の効率的な管理、教育活動との連携といった管理体制により、経済格差の解消と社会資源の再分配を目指している。

現在、インド 11 州に Goonj オフィスを開設し、21 州で活動している。雇用している約 200 名(その多くは女性)は近隣スラムの住人である。女性が外で働くことは、当初は家族に嫌がられていたが、サラリーを持ち帰る事実を理解が深まっていった。

#### 3) 古着搬入後の分類工程

- そのまま着用できる状態の衣類はその場でミシンによる修繕(例:都市と農村では体型も異なるので調整)。子供用衣類は年齢ごとに分類。その他はリサイクル材料へ(後述)。
- インドでは格差低減のため学生服制の学校も多い。制服を買えない層は不登校になり、就学率を向上させるため、制服も取り扱う。
- 寒冷地のため子供にアルコールを飲ませて身体を温める農村もある。衣類を与えればアルコールによる身体的負担低減につながるし、暖をとる薪のための樹木伐採も減らせる。
- インドは州によって衣類の好みや形も異なる。北方の人に南方の衣類を与えても喜ばれないため、こうした文化的多様性や宗教上の区別にも配慮する。
- 分類後の袋には性別(M、F)をはじめとする細かい選別コードを記入し、衣類など物資がスムーズに流通するよう管理している。
- 衣類は無償で貧困層へ提供するわけではない。地元の橋の修繕など、一定の労働の対価として渡すことで、人としての尊厳を保持する配慮をしている。

#### 4) 衣類以外(食器、玩具、教科書等)のリサイクル

- 建物(箱もの)しかない幼稚園などにはリサイクル玩具を、小規模 NGO などにオフィス文具なども提供している。
- スマトラ沖地震(2004 年)で被災した南インドでは、当時鍋やタッパーの需要が大きく、支援した。

- 学校には、リサイクルした教科書や本も提供し、要請があれば、ランチボックスや水筒などのスクールセットを作って提供する場合もある。就学率向上のため、学校へ玩具を提供することもある。登校就学に対する対価として渡すことで、「無償でモノが貰える」という誤った考えをつけさせないよう配慮している。
- 本は、農村部向けと都市部向けに分類し、英文書籍であれば、ブックフェアなどで販売することもある。
- Goonj はこれまで 16 年間の活動で一度もコピー用紙を購入したことはない。企業から提供を受けた裏紙を徹底的に再利用。報告書さえも裏紙再利用。

#### 4) 再使用できない衣類のリサイクル

- 再使用できない衣類は、洗濯、消毒（天日干し）して生理用品に加工する。
- 元来インドではこの分野の話題はタブーであった。しかし、不衛生な布や砂を生理用品として使う実態を問題視し、Goonj は生理用品へのリサイクル加工を提案した。タブーも、問題を直視しなければ解決にはつながらないので、必要時にはこうした話もできる雰囲気づくりの運動として一石を投じたものである。こうした問題を考えるきっかけづくりをしたいという理念の下、本来の完全な生理用品をつくるつもりはなく、シンプルな構造になっている。
- 廃布なので低コストで作成できる。これをとところによっては無償で、経済力のある地域では低価格で販売している。生理用品は棚の奥へしまいがちだが、清潔なところへ保管するよう指導もしている。直接体に触れるものなので、安全面にも注意を払い、音響スピーカーを分解した磁石を活用し（これもリサイクルの一環）、サリーのホックなどの金属類が混ざっていないか検査する。
- その他、再使用できないジーンズなどの繊維材料や、カセットテープなどは、バッグ、財布、帽子、玩具（布ボールや縄跳び）、小物入れなどの材料として再生。
- 工房の職人には特段に職業訓練などは施しておらず、相互に教えあい、デザインも自ら考案するなどして新しい製品を開発している。

#### 5) 所感

- 廃衣類の確保から再生までの物流ルートなどを開拓し、それが地域の雇用にもつなげるシステムが大変緻密に練られており、今後の事業拡大も予感させる。財源や採算などもう少し詳しく聞けたら（訊けば）良かった。懇切丁寧な説明を受けられた背景には、われわれ訪問者が今後 Goonj の高い理念を掲げた活動内容の広報を負うことでもあるため、日本にフィードバックしていきたい。
- グリーン Goonj の製品は見事な職人技でありにも見事であった。リサイクル品という前置きなくとも購入したくなるような製品開発や次のイノベーションが非常に楽しみであり、今後も注目したい。

- 参考：Goonj ウェブサイト：<http://goonj.org/>

## 2. Sulabh International (スラブインターナショナル)

鈴木真理

### 1) 団体の概要

清掃人カーストの解放と公衆衛生の向上を目指し、Dr. Patark 氏によって 1970 年に創立されたインドの NGO である。ソーシャル・ビジネスとしてトイレの建設・運営・メンテナンス事業を行っており、その活動は UNDP でも紹介されている。2009 年には「スラブ式トイレ」で世界の水環境の保全・再生への功績に対して贈られる「Stockholm Water 賞」を受賞した。

### 2) 設立の背景、活動状況

カースト制度による差別は、インド憲法第 17 条によって禁止されているが、差別意識は未だに社会に根強く残っている。様々なカーストの中でも最下層に位置する「清掃人カースト」の多くは、違法な排泄物清掃 (manual scavenging、素手による清掃) で生計を立てている。

また、インドの総人口の約半分である約 6 億 2600 万人が屋外で排泄しており (WHO,2012)、トイレ不足が原因の公衆衛生上の理由により病気や死亡などが多く発生している。

創設者の Dr.Patark 氏が、ガンジー主義に共鳴して活動に参加したところ、清掃人カーストの解放運動を任された。青年期に清掃人たちの住居を訪問して悲惨な状況を目の当たりにした実体験が強烈なインパクトとなり、活動の原点となった。清掃人カーストの解放には、物理的にトイレ清掃の形を変えていかなければならないと考え、そこに公共事業としてトイレの建設及び運営・メンテナンスを委託されるようになり、スラブ式トイレを考案、発展させた。

### 3) スラブ式トイレの概要

スラブ式トイレは 2 ピット式になっており、片方が排泄物で満たされたらその穴は閉じて他方の穴に排泄物を流す。閉じた穴は浸透性があり、約 2 年で排泄物は乾燥した無臭の固形物となり取扱いが容易となる。下水が整っていない地域でも安価で衛生的なトイレが建設可能である。スラブの公共トイレは、利用者から利用料 (4 ルピー (約 8 円)) を徴収しメンテナンス費用に充てられている。

### 4) 職業訓練所の特徴

デリーの本部に併設された職業訓練所の設立は 1992 年。今まで 5,254 名がトレーニングを受けた。現在約 200 名が当訓練所で学んでいる。デリーの他に Alwar (アルワール) や Tonk (トック) などにも訓練所がある。清掃人カーストに属する人々は無料で職業訓練を受けることができる。

#### 【職業訓練の内容】

- 美容：ネイルやエステ、結婚式の際の花嫁向け化粧方法について学ぶ。本コースは受講希望者が多い。
- 裁縫・刺繍クラス：刺繍は、サリーや若い女性の普段着であるパンジャミに施されている事が多いため、需要がある。
- ファッションデザイン：サリーなどのインドの女性服のデザインを学ぶ。1年に1回、リサイクル素材を使って製作した服のファッションショーを開催している。
- スラム福祉クラス (洋裁)：スラムの住人なら誰でもいつでも学べる。

- 衛生教育：公衆衛生に関する教育を行っている。また木材パルプを原料として生理用ナプキンの製作、販売を行っている（1個2ルピー）。また当施設内にある公共トイレには、使用済みナプキンを速やかに焼却するため、小型の焼却炉をトイレに設置している。
- コンピューター：PCの基礎的な使い方を学ぶ。教室は14時まではスラブパブリックスクールに通う小学生が使い、14時～17時までは職業訓練生が使用している。
- 電気工事：電気配線工事・修理関連を実践的に学ぶ。

#### 【職業訓練受講生への聞き取り】

- デリーの職業訓練校は、職業差別などを受け貧困率が高い指定カーストに属する者を受け入れているが、インタビューした4名の現訓練生は全員清掃業務には従事していなかった。
- 指定カーストのための公務員枠もあることから、ある程度安定した職についた世帯の子弟が通っていることが推察される。インタビューの回答内容や本人たちの服装などからは経済的に困窮したような状況ではなかったし、全員、日本の高校卒業程度の学歴を有していた。訓練を受けている女性達は、卒業後はフリーランスでエステシャンや縫製の職に就くことを考えており、日本で一般的にイメージされるような雇用形態（会社に雇用される）ではない。

#### 【Manual scavenging から解放された訓練所卒業生への聞き取り】

- 2003年からスラブが農村部で開始した職業訓練所の卒業生は、スラブの解放運動の象徴的存在である。スラブの活動紹介でしばしば紹介されるこの女性たちは、実際に **Manual scavenging** に従事していた経験があり、スラブが村にスラブ式トイレを建設し、彼女たちに職業訓練機会を提供したことにより、人生が激変したという経験を持つ。
- **Manual scavenging** 以外の人間らしい職（decent work）に就けると、自分自身に自信が持てるようになる。**Manual scavenging** 以外の仕事に就けると、周囲の人の態度が変わる。  
理由1：物理的に手での清掃をやめたから。もう汚くないし悪臭もしない。  
理由2：教育を受けたことにより、旧 manual scavenger の振る舞いが変わった。  
理由3：村人に対するスラブからの働きかけ。（まずは一緒に食事をする機会を設ける。同じ水源から水を得る。同じ寺に参拝する、結婚式に同席するなどで変化が目に見えた）

#### 5) 所感

スラブインターナショナルは、ソーシャル・ビジネスには、社会性と経済性のバランスが重要であるが、スラブでは社会性として、**Manual scavenging** からの解放を唱え、様々な職業訓練や寡婦への取り組みなどの活動を行っている。一方で経済性としては、公共事業を受託すると共に、公衆トイレは有料とすることで利用者からの収益も確保し、事業を持続させており、社会性と経済性のバランスが取れている団体の一つではないかと考える。

#### 参考1：主な訪問の流れ

- スラブインターナショナルの創立者と面会
- スタッフ及び訓練生と共に朝礼に参加する
- 職業訓練所、トイレ博物館、バイオガスプラント、スラブパブリックトイレを見学
- バイオガスで調理されたランチを頂く、訓練生にインタビュー

参考2：スラブのウェブサイト：<http://www.sulabhinternational.org/>

### 3. Drishtee（ドリシュティ社）

足立 伸也

#### 1) 団体の概要

営利部門と財団の2形態の組織を併せ持つ企業で、辺境の農村に必要なサービスを提供することをミッションに掲げ、インド北部の農村部で物流・金融・教育などの事業を展開している。

#### 2) 設立の背景と事業の発展

<設立からフランチャイズモデルの確立まで>

前身はマディヤプラデシュ州・ボパルに設立された社員3人のIT企業で、ITブームにのり1999年、インド政府からの要請を受けて、電子政府事業を受注した。当時のサービス内容は、カースト、本籍地、収入などの各種証明書や土地所有証書の発行である。

このサービスを続けたいという州政府の要望に応えつつ、歳入を確保できるビジネスモデルを作るため、2000年にドリシュティ社を設立した。それまで、人々は証明書をどこで行政機関のどの窓口に行けばよいかもわからないし、時間と交通費をかけなければいけなかったので、書類発行1枚につき5ルピーの手数料を課しても利用者は多かった。しかし、このビジネスモデルの展開には、①地方政府の当職員が変わると対応が変わること、②配送サービス固有の課題、③書類は1度発行すると需要がなくなること（例：自動車免許の有効期限は20年）、という課題があったため、事業の多様化を進めた。例えば、写真を撮って、その場で印刷、販売する（Photo studio）サービス、地元起業家を活用したパソコン教室の運営などの事業である。

2002年頃、フランチャイズ型の運営方法を採用し、パソコン教室の授業料の7割を地元起業家（＝教室経営者）が受け取り、残り3割をドリシュティ社の取り分とすることとした。

ドリシュティ社としては、2006年ごろに収益の持続性が達成できるようになった。現在の同社の取り分は、フランチャイズのサービス内容により0%から30%である。

<社会的活動の重視へ>

商業目的で設立されたドリシュティ社の大きな転換点は、2007年にアメリカの社会的投資ファンドであるアキュメンファンドの株式投資を受け、理事のメンバーに迎え入れたことである。これにより社会性を重視するようになった。ビジネスが、村の経済的上位階層だけを対象にしているのではないのかという指摘を受け、貧困層の抱えている課題と向き合うことにした。

2007年から2008年にかけてリサーチ・ラボを始め、農村で調査を行った。そこで生計、特に農村における農業に対する気づきがあった。約70%の人が農業に従事しており、しかも世代を重ねて土地が細分化され小規模化が進んでいることがわかった。そこで、①収入手段の多様化、②ヘルスケアサービス、③金融へのアクセス、④日用品の配送を新たな活動の柱にすることにした。

- ① 収入手段の多様化のために、ITによる収入手段として国内の企業を主な顧客とする Rural Business Process Outsourcing（Rural BPO、ネット電話を利用した顧客サービス業務など）を設立した。
- ② ヘルスケアサービス分野では、医者がいない村で医療サービスを提供するために、ITを使った遠隔医療を試みた。だが、医師と患者に物理的接触ができず、また言語（コミュニケーション）ギャップがあったため事業化するには至らなかった。現時点で、ヘルスケアサービス

はアッサム州のみ試験的取り組みが続いている。

- ③ 金融サービス分野では、マイクロファイナンスに取り組んでいる。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、センターに来た人が口座を開設し、お金を預けたり、引き出したりすることを可能とするものだ。現在、最も収益を上げている事業である。
- ④ 4 つ目の柱は、日用品の配送、すなわち小売で、様々な製品、サービスを展開している。現在、5,000 村で活動している。

### 3) ノイダ本社の様子

社員のほとんどは、転職組である。インドの大学の MBA コース 1 年生を 2 か月（主に夏）インターンとして採用している。毎月約 3 名、年 36~40 名が入社する。社内の公用語はヒンディー語で、95%はインド人。企業内研修は、入社時の 3 日間のワークショップのみ。

社内には一人 1 台パソコンがあり、会議室にはホワイトボードが完備されている。オフィス全体にスタイリッシュな雰囲気が醸し出されており、ここで働きたい、働けて満足という社員のモチベーションに繋がっているように感じた。

### 4) マトゥーラ支店の事業詳細

#### <支店概要>

デリーとアグラの中間に位置するマトゥーラは、巡礼の町として知られている。同支店は、大きく分けて 3 事業を展開している。

- ① BPO センター（インド国内企業からの業務受託）
- ② Supply Chain Management 【SCM】（流通業）
- ③ Skill Training（パソコン教室のフランチャイズや、農村部での技術訓練など）

マトゥーラ支店全体概要他、支店 3 事業、また、フランチャイズの概要についても説明を受けた。

35 名の従業員がいるマトゥーラ支店は BPO センターの貢献のおかげで黒字である。Skill Training は、黒字であるが、SCM は赤字である。財政的な余裕がないため、新規事業を行う際は、本部からの財政的支援を依頼している。

#### <BPO センター>

- マトゥーラ支店の敷地内に小さな別棟を設け、10 名程の若いスタッフが働いている。
- 現在、ドリシュティ社の本社が契約した大企業 3 社（オートバイ、太陽光発電、銀行）の業務を受け負い、顧客ケアの業務を電話で行っている。
- 1 社あたり約 30 万円の収入になり、人件費やシステム維持に関わる諸経費を差し引いても、黒字の事業である。

#### <Supply Chain Management>

- マトゥーラ支店内に倉庫があって、日用品やスナック菓子などの商品を保管しており、顧客（農村キオスク）からの注文に応じて配送・納品する。
- マトゥーラには 12 ブロックがあり、300 の RRP (Rural Retail Point, 農村キオスク) がある。
- 2 週間に 1 度が基本的な配送間隔。

### <農村キオスク訪問記>

マトウーラ支店から車で1時間ほどのN村にある村に小さな雑貨お店を訪問した。幹線道路から畑に囲まれた舗装していない道を通って村に近づいたが、最後は小型バスを降りて雑貨店まで歩いて行った。オートリキシャがようやくすれ違える幅の道に面したその店は、レンガ造りの家の1階を店にしていた。入り口は普通の家の門のドアを取り払ったくらいで小さく、接客スペースは2-3人入れればギュウギュウ詰めになってしまう。倉庫として使われている奥のスペースは4メートル四方くらいの大きさを、そこに商品が山積みされていた。

人口800名程のこの村にはこの店1軒しかない。1962年に父親が開き、現在は弟と二人で経営している。取扱い品目は約150種類で、売れ筋商品はタバコとビスケットだそう。ドリシュティ社の商品を仕入れるようになったのは、村からマーケットまで40kmあるので、そこまでモノを仕入れに行くコスト削減するためだ。同社の卸値が特に安い訳ではない。20-30種類の商材をドリシュティ社から購入しており、10日に一度の間隔で、約3,000ルピー分を仕入れている。

この村には他に競合する店がないため、いわば独占市場だ。一日の顧客数は、約100名に上る。実際に、インタビューをしている合間にも3名以上が買い物に訪れ、たばこや小麦粉を購入していた。顧客によると、店主の人柄もよく、この店には満足しているようだ。唯一の店への期待は、お酒をお店に置いてもらうことだ。

### <パソコン教室のフランチャイズ>

- ドリシュティ社のパソコン教室フランチャイズビジネスは、ISO9001（品質に関する国際規格）認証を2008年に受けており、プログラム修了後に発行する認定証は、州レベルで効力を示すものである。ドリシュティ社のモジュールや教材を使って、各フランチャイズ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）の発掘に当たっては、支店レベルで地元紙に広告を出したり、人づてに探したりする。資格は大卒でPCスキルを持っていることである。訪問したパソコン教室の経営者の一人はマトウーラに近いアグラ大学の学部卒業生、もう一人はコンピュータの修士号取得者だった。
- パソコン教室は農村キオスクと違って、人口の多い町で開設されている。経営者の一人は、当初は地元の村で開設していたが生徒数を増やすために町に移動してきた。生徒たちは近隣から自転車や徒歩で通ってきている。
- 講座は3か月から1年（2時間×週6日）のコースがある。授業料は期間によって設定されていて（1000～5000ルピー）、毎月現金で支払われる。
- 経営者はドリシュティ社用の銀行口座を開設して預金を預けておき、生徒数に応じて定率のフランチャイズ料が引き落とされてドリシュティ社に支払われる仕組みである。マトウーラ支店とはメール、電話でコミュニケーションをとっているが、経営の管理やパフォーマンスのモニタリングなどはなされていない。

- 現在、コンピュータのスキルに関する資格は非常に需要がある。女性が結婚する際も資格が価値を持つ（＝家計に貢献できるとみなされる）。
- 生徒は十代から二十代半ばまでいて、学齢期の子供たちは学校が終わった後に教室にやってくる。親の職業や服装から判断すると、中間層の子供たちが多いと思われた。

## 5) 考察

今回の3日間の訪問で、ドリシュティ社の事業の多様性と独自の戦略枠組み、すなわち人里離れた農村の起業家が、チャンネル (channel) を持ち、潜在能力(capability)を有し、資金(capital)があり、そしてコミュニティ(community)から支援を受けられる状態であれば、経済的持続性が達成されうるとの定義と事業展開を認識することができた（同社の4C戦略の考え方による）。一貫性があり、創業者や経営幹部、支店の地区長の発言からも、考えが浸透していることを確認できた。パートナー（国内企業、多国籍企業、インド政府、州政府、金融機関、国際的財団など）、ビジネスモデルを構築するその一端を担うお客様（例えば RRP）、最終的にモノやサービスを購入するお客様など多数のステークホルダーとつながりが出来るビジネスモデルであり、インクルーシブの観点から国際的メディアへの露出も進んでいる。現時点の同社のビジネスモデルの特徴として、下記4点が考察出来た。他地域への展開の可能性は高いと考えている。

- ① インド政府や州政府、金融機関などパートナーの支援や連携を大事にしていること。
- ② 人々が共感しうるミッションを掲げ、事業を行うことで優秀な人材を獲得すること。
- ③ 多数の事業を展開しかつ企業とNPOを分離させ経営リスクを分散させていること。
- ④ フランチャイズを行う事業と行わない事業を明確に区別していること。

一方で、想定していたほど、本部と支店、支店とフランチャイズ店のマネジメントが機能している印象は受けなかった。各人の「オーナーシップ」を重視している結果とも取れるが、持続的に成長を目指す営利企業の性格、従業員や起業家の生計向上という点からすると、経営面を更に強化すべきでは？との感覚は残った。営利企業の **Drishtee development and communication ltd** と、NPOの **Drishtee foundation** を明確に区別する必要性を認識した。

### 参考1：主な訪問の流れ

- ノイダ本社で設立者によるブリーフィング
- マトゥーラ支店で支店地区長によるブリーフィング
- フランチャイズのパソコン教室を2か所訪問
- 農村の小売店を2店訪問

参考2：ドリシュティ社のウェブサイト：<http://www.drishtee.com/>

## 4. Jaipur foot (ジャイプール・フット)

鈴木淑子

### 1) 団体の概要

1968年に開発された「ジャイプール・フット」は、足部と下腿部からなる人口の義足である。そして、ジャイプール・フットを製作して患者に提供しているのは、1975年にインドで創設された非政府ボランティア組織のバグワン・マハビール・ビ克蘭グ・サハヤタ・サミティ (BMVSS) である。BMVSSは、インド国内に23の施設を持ち、義足だけでなく、カリパス(歩行補助用装具の一種)、松葉杖などの補助具、手漕ぎ三輪車、補聴器、ポリオ手術を年間約6万人に提供し、1975年から2014年3月31日時点で、1,402,870人が恩恵を受けている。さらにBMVSSは、ジャイプール・フットをインドだけでなく、海外(アフガニスタンなど)にも普及させようとしており、各国で移動キャンプを実施している。キャンプにかかる費用は、BMVSSを招いた企業や政府が負担し、これまでに27か国、21,414体の義足を患者に提供している。

雑誌TIME、ハーバードビジネススクールのケースなどでも紹介されており、知名度が高い。

### 2) BMVSSのビジョン・ミッション

ビジョン:「移動の自由と尊厳の回復」

ミッション:「できるだけ多くの下肢切断者にジャイプール・フットを提供する」

「インドの貧困労働者層の経済的・社会的ニーズに応える」

### 3) ジャイプール・フットの特徴

- ゴム製の義足で、ほとんどが手作業で作られている。
- しゃがんだり、裸足で歩いたり、あぐらをかいて座ったりする途上国の生活スタイルに合致しており、可動性、耐久性を兼ね備えている。
- 患者診断後、3～4時間後に無料で提供している。
- 宗教、ジェンダーの障壁はなく、誰もが無料で義足を装着できる。
- コストが安い。米国では、義足の価格は平均12,000ドルもするが、ジャイプール・フットは50ドルである。
- 現地の人々が義足を製造できるように義足作りの技術教育を行っている。
- 遠方の人には施設から5キロのところにある宿泊施設を提供している。
- 10:00～17:00まで開館しており、様々な州から患者が来ているため、建物の中、外どこをみても多くの人で賑わっている。

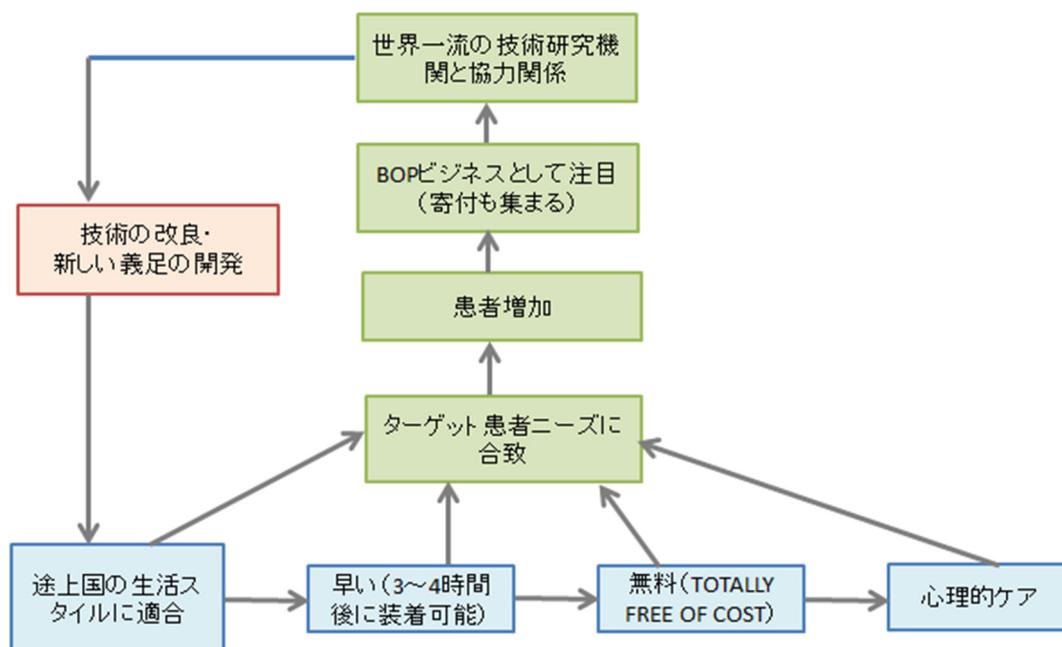
### 4) BMVSSの各施設の見学

- Jaipur Limb (下肢部分)の製作工程
- Jaipur Foot (足首から先の部分)の製作工程(地元の材料の活用を強調)
- Gait and Movement Analysis Lab System (インド宇宙研究機関、米国のスタンフォード大学、マサチューセッツ工科大学などと提携し最新のコンピュータ技術を駆使した研究施設)
- Jaipur Knee (スタンフォード大学と低価格で高性能の人工膝関節を開発するラボ)
- Physiotherapy, Prosthetic & Orthotic Training Institute (義足を装着したばかりの患者への身体的・心理的ケアの施設)

## 5) ジャイプール・フットのビジネスモデル

BMVSS のビジョン・ミッションに基づいた、この良循環を生んでいるユニークなビジネスモデルを図にまとめてみた。経営者である D.R.Mehta 氏のリーダーシップはもとより、BMVSS の活動に共鳴する人が増えることにより、世界中で活動が広く知れ渡り、さらに多くの人々に義足を提供し、障害を持つ人々に、希望を与える事業である。

図 6-1. BMVSS のビジネスモデル



## 6) 所感

- ジャイプール・フットでは 136 名が働いており、男性が中心だった。一方で、施設内で出会った元重量挙げ選手の女性が、義足にネイルをしている姿は印象的であった。
- 女性はおしゃれをしたいというのは万国共通であると感じた。
- 施設内で D.R.Metha 氏は患者とフランクに話している様子は印象的であり、D.R.Metha 氏の人柄の良さを感じた。
- 施設の中庭を隣接する大学の学生に開放し、静かな場所で勉強できる機会を提供しており、訪問時にも多くの学生が勉学に勤しんでいる光景が見られた。地域社会への貢献も感じた。
- 義足を装着している方に、その場で義足を外してもらい、実際に持ってみると想像以上に重かった。その患者は 5 年ほど装着しており、しゃがんだり、飛び跳ねたり、あぐらをかいたり、机の上から飛び降りることも見せてくれ、本物の足と変わらない機能を持っていることが理解できた。

■参考：JAIPUR FOOT ウェブサイト<<http://jaipurfoot.org/>>

ネクスト・マーケット<case6>、JAIPUR FOOT 資料<JAIPUR FOOT KNEE/LIMB>

## 5. Anokhi (アノーキ)

寺島寛

職人は継続して、自分の仕事に誇りを持っている必要があり、作業が尊重される必要がある」  
(アノーキハンドプリントミュージアム創立者 ブラッケン・シン氏の言葉)

### 1) 団体の概要

アノーキは、伝統的な手仕事の技術が世界中で失われているなかで、インドの伝統的なブロックプリントの技術を用いた製品によって、職人とそれに関わる人々の双方の繁栄が共存可能であることを実証した。Anokhi とは英語でいうと **unique** を意味するヒンディー語らしい。40年以上の歴史があり、今や800人の従業員を抱える企業である。

伝統的な技術を用いた製品の製造販売の持続可能性に重きをおき、職人の所得に配慮するのみならず、女性の賃労働の機会が少ないインドにあってそれを支援するアフーマティヴアクションやコミュニティにおけるヘルスケアも手掛けているとのことだった。また、創業者のシン夫妻は伝統音楽を支援するNPO活動も行っているようだ。<sup>1</sup>

### 2) 設立の経緯と活動状況

フェイス・シン(Faith Singh)は宣教師一家に生まれた英国人。インド生まれであり、またインド人の夫ジョン(John Singh)をもつ彼女は、インド製のハンドプリントの織物に目をつけ、1967年にロンドンのリバティ社の店舗で商品を売り始めた。1970年には輸出のための拠点をジャイプールに設けた。

1970年代中頃、エスニックテイストを取り入れたファッションブランドチェーン「モンスーン」の事業拡大・多角化のなかで、アノーキはモンスーンの傘下に入った。しかし、1986年、元モンスーンの社員3名の提案によりアノーキが **Anokhi Wholesale Limited** として独立し、ロンドンに最初の店舗を持った。<sup>2</sup>

現在はシン夫妻の息子プリタム・シン(Pritam Singh)とブラッケン・シン (Blacken Singh) 夫妻が運営する **Registhan Pvt Ltd** 社がアノーキブランドを保有している。

### 3) ブロックプリントの歴史

綿布のブロックプリント(捺染)は、インド発祥で起源は4500年前にまで遡ると考えられている。宮廷風の豪華な衣装から慎ましい農民の服にわたり、日常を彩る織物としてインドの文化を飾ってきた。

ブロックプリントは複数の共同体的な作業の調和によって生み出される。捺染職人(Chhippa)、染料職人(Rangrez & Nilgar)、洗い晒し職人(Dhobi)、そして木彫職人。デザインの中かの1色あたりに1つの木版を要する。つまり、一色増えるごとに別の木版が一つ必要になり、捺染の作

<sup>1</sup> Harmonyindia.org <http://goo.gl/Y1m1Bc>

<sup>2</sup> Philip Crang, Claire Dwyer, Peter Jackson, *Transnational Spaces (Routledge Research in Transnationalism)*, Routledge, November 29, 2011, pp.73-74.

業の手間が1回増えるということになる。

前近代インドでは、権力者が熟達した職人のコミュニティを支援していた。作品が税金の代わりに収められたこともあった。洗い晒しの工程を経て鮮やかな色合いに仕上がる性質の水に恵まれたサンガネールやバグルには、そのようなパトロンの支援により、ブロックプリントの職工の集落が発達した。

ブロックプリント織物は東西双方との貿易の繁栄にも貢献した。17世紀後半のヨーロッパによる貿易支配によって、ブロックプリントのモスリン織物が西洋社会の上流階級において垂涎のファッションアイテムとなった。しかしながら、ヨーロッパにおける産業革命のはじまりにより、自動織機や印刷機が、手間と時間のかかるインドのハンドプリントの綿織物の輸出を衰えさせ、時代遅れのものとしてしまった。さらに、政治的な動乱が貿易と商業に影響し、20世紀はハンドプリントが最も衰退した時代となった。<sup>3</sup>

1947年の独立によりパトロンの仕組みが失われ、古来の商人と手工業のダイナミクスは壊滅の憂き目をみた。

1960年代、“真のインド体験”を探し求める西洋の若者たち出現により、ブロックプリントのルネサンスが起こった。若いアントロプレナーたちは、何かしら新しくエキゾチックなものを求め、新たな色使いと絵柄を取り入れてブロックプリンに活力を取り戻した。そして、ブロックプリントは流行し西洋を席卷した。

当然、極めて高いインドの職工の復元力と適応力は予想されたものではなかった。彼／彼女たちの経験と方法を活かす意欲が、工芸の生き残りの鍵となった。

1970年代以降、インドの企業は現代的なデザインコレクションを生み出すためにフリーランスのデザイナーを雇いはじめた。デザイナーたちは、制約のある伝統的なモチーフに囚われず、ブロックプリントを斬新な色彩と新たな領域のデザインへと解放し、インドの伝統的なブロックプリントは、再び世界のファッションに影響を与える訴求力のある製品の地位を取り戻した。<sup>2</sup>

#### 4) アノーキ・ハンドプリント博物館

1970年代後半、インドにおけるイスラム様式の大邸宅 (haveli)をジョン・シンが購入した。これをアノーキの資金で改修しミュージアムにするプロジェクトを主導したのは、ジョンの息子プリタムの妻、ブラッケン・シンだった。

遺跡のようになった古い大邸宅を伝統的な工法と建材で改修するのは骨の折れる仕事だったが、1990年に着工し、1995年に完成。2000年に「文化遺産保全のためのユネスコアジア太平洋賞」を受賞。設計などの準備だけで2年を費やしたという。ミュージアムのオープンを受賞からさらに4年後の2004年。

#### 5) 所感と考察

筆者の初のインド訪問において最も印象深いもののひとつがブロックプリントのテキスタイルだった。好みの問題もあろうが、素朴かつ鮮やかな巧みな色使い、繊細だったり大胆だったりして華やかだが手仕事のテイストがはっきりとある絵柄はあまりにも洗練されているように見え、これらが西洋的な今どきの流行に合わせてデザインされているだけではなく、歴史を通じてインドの伝統的なデザインのありかたが西洋のファッションそのものに影響を与えた側面があるのではないか、という疑問を生じさせた。

<sup>3</sup> the Anokhi Museum of Hand Printing 展示より

<sup>2</sup> Suki Skidmore, *Hand Blockpedia Book*, AMHP Publications, 2014. Pp.12-13.

そこで、報告にあたり筆者の知識不足を予めカバーする目的も兼ね、少し勉強してみることにした。<sup>5</sup> 筆者の問題意識に即して関連事項を簡単にまとめると以下の通りとなる。

- ❖ 17世紀半ば以降からヨーロッパでインド製のブロックプリントの綿織物が流行。
- ❖ インド綿織物の輸出港 ケララ州カリカット(calicut)からキャリコと呼ばれた。
- ❖ 特に光沢のあるキャリコはチンツ chintz (インド更紗) と呼ばれた。日本でも江戸時代に流行したといわれる。
- ❖ キャリコはイギリスの既存の毛織物産業に大打撃を与えた。
- ❖ イギリスでキャリコ法 The Calico Acts (1690–1721)。フランスでも 17 世紀に輸入規制。
- ❖ 18 世紀にイギリスで生産できるようになり、キャリコの輸入規制は解除。

以上により、当初浮かんだ疑問はより明確な、仮説となった。すなわち、ヨーロッパ、特にイギリスの人々はインドの織物の生地とそのデザインに魅了され、大流行した。あおりをくらった毛織物業界は大反発し規制に動いたが、輸入品をインドから持ち込もうとする東インド会社の力も強く、規制で流行を鎮圧するには至らず、逆に国内で製造する欲求が高まり、それは産業革命の一助となった、というものである。花柄で有名なリバティ社も、元はインドからの輸入品を扱っていたという。

これは実際のところ、仮説にも及ばない連想に過ぎないかもしれないが、このあたりは十分な社会的な研究が積み重ねられていると思われるので、今後の機会に既往研究を確認したい。

アノーキミュージアムはハヴェリと呼ばれるイスラム様式の邸宅を改修してつくられたもので、建物の手前のオープンスペースにはカフェがあり、カルダモン入りのクッキーとテラコッタで供されるチャイが印象的だった。建物の内部は吹き抜けを中心にいくつもの部屋が展示室として狭い通路と階段で連なり、屋上部分の明るいスペースでは職人のデモンストレーションが行われていた。訪問時は捺染関係の職人は休みだったが、木版職人のムジープ氏が目の前で小花の木版を彫り、訪問者全員にプレゼントしてくれた。木片のようなものが目の前で可愛らしい花の木版に変わっていく様子は、今回の旅で最も強い印象を残したシーンのひとつとなった。

開館時間に合わせて訪問したのと季節柄のせいかな、ほとんど他の来場者が見当たらなかった。しかし、駐車場らしい駐車場が博物館の前には見当たらなかったのと、建物内には狭い通路や階段の箇所もあったため、多いときにはどれくらいの来場者がいてどの程度の混み具合で、人数のキャパシティがどれくらいなのかが気になった。そして繁忙期の大混雑時にもムジープ氏は来客者全員に木版を彫ってくれるのだろうか。

---

<sup>5</sup> E.J.ホブズボーム 著, 安川 悦子, 水田 洋 訳, 『市民革命と産業革命—二重革命の時代』(岩波書店,1968)

## 6. Jaipur Rugs (ジャイプール・ラグ)

山崎 ひかり

### ■ 訪問先：Jaipur Rugs 本部 (ジャイプール)、ナリット村 (ラジャスタン州)

#### 1) 団体概要

創設者の N.K.チョードリー氏は 1986 年から弟と絨毯の輸出を開始しているが、2006 年に輸出会社として登記した。現在、Jaipur Rugs 本部 (JRC) では 300 人の従業員を、村では 4 万人の職人 (うち女性は 8 割) を抱えている。

また、手織り職人と家族の生活を向上させることを目的として、非営利組織である Jaipur Rugs Foundation(JRF)が 2004 年に創設され、村での教育活動なども行っている。

#### 2) 設立の背景と活動状況

品質の良い手織り絨毯には需要があると聞いたチョードリー氏が、大学卒業後に織り機 2 台から始めた活動が、現在ではインド最大の手織り絨毯の製造・輸出業者に成長した。最近では年 30% の成長率を誇っている。

同社では、所得階層の最下層の人々の技能を生かして、最上層の人々に売る高品質の手作り製品を生み出す戦略をとっている。そして、事業を展開している農村コミュニティの開発 (社会開発) と、組織の各分野でのリーダーを養成すること (起業家の育成) を使命としている。

#### 3) 本部の見学

##### <研究開発センター>

- センター自体はチョードリー氏の娘が責任者となっており、Jaipur Rugs の特徴である「家族経営」が垣間見られた。
- 全部で 82 もの工程があるという手織り絨毯生産の中でも、最初の段階である絨毯のデザインを行っており、約 30 名のデザイナーにより、最新のコンピュータを用いてマウスではなくタッチペンでのデザインがされていた。デザイナーの中には高等教育を受けていなくても Jaipur Rugs の教育によりデザインの手法を習得した者や、元々は周辺の村で織り手をしてきたが、努力が認められて本部で働くようになった者もいるという。ファッション・アート系の雑誌が大量に置かれたコーナーもあり、このようなものからもインスピレーションを受けているようであった。
- デザインをしている空間からガラスを一枚隔てた先では、Jaipur Rugs の最も興味深いプロセスの一つ、「マップ」と呼ばれる指示書の作成が行われていた。手織り職人のほとんどは最低限の教育しか受けていない。マップはそういう職人でもわかるように、どの位置に何色の糸を用いるかの指示を示したものである。このマップが巧みに設計されているため、手織り職人は基本的にマップを読む訓練を受けなくても新しいデザインを織り機で織り出すことができるとのことだった。絨毯と同じサイズにコピーされたマップは耐久性を高めるためにラミネート加工され、織り方ガイドと毛糸とともに織り手の元に届けられる。

##### <毛糸のストックルーム>

- JRC に併設された毛糸のストックルームを見学した。染め終わった糸の紡糸作業と保管をし

ていた。主にメリノウールとシルクの二種類の糸を扱っており、メリノウールは 3000 色を用意し最高品質のものはニュージーランド産を、シルクは 600 色を用意し中国産を使用していた。20 トンもの毛糸のストックはとてもカラフルで、それだけで芸術的であった。

#### 4) 農村部での活動

- **Jaipur Rugs** では、新たに村に参入する際は、作物の収量・農業就業者数等のデータから、農業が盛んでない村を選んでいる。そのような村の場合、女性はほとんど農業に関わってなく、「収入の機会になるなら」と織り手になることを希望する女性が多いためだ。
- 新しい村に参入する際、村に受け入れてもらえるように活動を行っている。最初に村へ行くと、村人へ「なぜ我々がこの村に来たのか」「我々は何を提供することができるか」を説明する。村人の了解が得られたら織り手としてのトレーニングを開始する。
- **Jaipur Rugs** がトレーニングの参加者に対して日当 20~50 ルピーを手渡し、さらにはランチの提供をしている。また、アドバンスペイメントを手渡し、例えばそれを結婚式費用等大切な資金に充ててもらふことで、絨毯を作るモチベーションを向上させている。
- 織り職人の収入は月 2000~3000 ルピーである。技術や経験に応じて異なるが、2000 ルピーから徐々に上がっていく。「スーパースター」クラスになると、8000 ルピー/月にもなる。ちなみに同地域の農業従業者の収入は 3000 ルピー/月程度とのことである。
- 織り手としての雇用契約を結んだ人以外の、村人全員が **Jaipur Rugs** の介入によりメリットを受けられるような工夫もされている。それが **JRF** による村人へのヘルスケア活動である。新規参入する村では村全体の福利厚生（ヘルスケア・識字・衛生・ソーラーパネルでの生活改善等）をサポートすることを掲げることで、活動に対する理解を得ているとのことであった。

#### 5) **Jaipur Rugs** と **JRF** の今後の目標

- 今後は他の州や村への進出とともに、インドだけではなく手織りの技術を持つ他の国（南アフリカなど）でも手織り絨毯の生産をしていきたい。また現在の世界 40 개국と取引があるが、さらに 20 개국をマーケットとして開拓していきたい。特にトルコやロシアなど、寒くて絨毯を使用する国に注目している。
- 現在 40000 人の職人を抱えているが、未だ 1500 人の職人にしか教育プログラムを提供できていない。雇用創出で参入している全ての村に提供できるよう、利益の一部を積極的に **JRF** の活動に回していきたい。
- 村の女性がトレーニングを受けて織り手となり、教育により品質管理者に地位を上げ、さらには **JRC** のオフィスでデスクワークをこなし、最終的にはヘッドオフィスの最高責任者が村の職人出身者によってなることがチョードリー氏の理想である。草の根が主体になることを目標にしている。

## ナリット村訪問記

ナリット村は JRC から車で 2 時間のところに位置し、350 世帯 1500 人が居住している。皮革を扱うカーストから構成されているため、カーストの中でも最下層の人々が住んでいる。

Jaipur Rugs では、絨毯を作って売るだけではなく、コンセプトや価値を伝えるために、私たちのような訪問者が来た際は本部だけではなく村の様子も必ず見せるという。本部の担当者が週に 1 回程度訪れて進捗の確認等をしているということもあり、村人は都市の人間や外国人に対してもフレンドリーであった。

村では織り機がどのように使われているかを視察した。織り機だけではなく屋根もローンで提供しており、織り手たちはマップを見ながら快適そうに絨毯を織っていた。中には「スーパースター」と呼ばれるマップなしでオリジナルデザインの絨毯を制作している方もおり、彼は「かつては農業を手伝わせていた 3 人の子ども達に教育を受けさせられるようになった」と喜んでいました。

### 6) 所感

そもそも訪問する前は、「なぜ絨毯なのか」という疑問があった。しかし訪問してみると、「手織り絨毯には需要があるから」というチョードリー氏の言葉以上に、絨毯でなくてはならなかった理由が見えてきた。

電気ガス水道等のインフラが整備されていない地域でも「絨毯を織る」という手作業は明かりさえあればできること。農業をしては収入が年に数回しかなかったり自分の努力に反して天災が収入を減少させることがあるが、手織り絨毯ならば年間を通じて安定した収入が得られること。自分の努力が収入に直接結びつくためモチベーションが保ちやすいこと。会社として年 30% の成長率を見せるほど、世界的に需要があり、供給過多が起きていないこと。

「絨毯である」理由に気づくことができた。また、ナリット村を視察することでこのビジネスモデルの精度の良さを体感することができ、現場への理解が深まったと考える。

福利厚生面のサポートを JRF という機関を新たに設立しフォローすることで、「最終的にはチョードリー氏一族居なくとも草の根の力だけで、システムを運営し持続可能なモデルを構築する」という目標に着々と近づいていると感じた。今後の発展にも期待がもてる。

- 参考：C.K.プラハラード著『ネクスト・マーケット【増補改訂版】』2010年 英治出版  
Jaipur Rugs HP <http://www.jaipurrugsco.com/allrugs.aspx>

## IV. 参加者の所感

### インドを訪ねての所感

法政大学公共政策科修士 1 年  
足立 伸也

大学時代に偶然にも仲が良かった友人の一人は、インド人である。その友人が結婚するとの知らせを聞き、インドでの結婚式に参加したのが 2014 年 2 月。初めて足を踏み入れたインドという国の喧騒を感じながら、インド風の結婚式に驚きともう来ることはないだろうとタージマハルの美しい景色を思い出しながら、慌ただしく帰国したことを覚えている。

縁に導かれ、今回で 2 度目のインド訪問となった。今回は、1 週間の滞在であり、前回よりも、インドという国の実態を掴めるのではと期待に胸を躍らせていた。実際に、様々な気づきがあった。街を歩いている女性の少なさ、宿泊ホテルの前や車が停車している際の物乞い、挨拶として首を斜め横に振る動作を行うと現地の方がニコっとしてくれること、インドは夜にお湯が出にくいこと。地下鉄の嚴重な手荷物・身辺検査、それに伴う平日の長蛇の列、例を挙げればきりがなが、日本のような待ち合わせの仕方では問題があることを経験した。2 グループに分かれてリキシャに乗車したのだが、もう 1 グループの姿が見えない。どうやら迷子になったようだ。現地で使える携帯もなく立ち往生した。別の参加者が海外でも使える携帯を持っていたから合流できたものの、最近の日本では詳細情報を曖昧にし、連絡を取り合っていることを再認識した。ツアーは、「郷に行っては郷に従え」が実践され、カレーやチャパティ、ナンを中心とした食事。最初の頃は、「美味しい!」と感じていたが、何日も続くと……。その意味で、日本食やピザや中華は有り難かった。

ツアーの目的である北インドのソーシャル・ビジネスを担う各組織は、想定以上に社会性、「自分たちがこの問題をこのアプローチで解決するのだという信念」を大事にしているように感じた。取り組みに対する意義を感じているからこそ外部から来る見学者や研究者を丁重にもてなし、共感者を増やそうする。共感した彼ら・彼女らは自発的に各組織の応援団となり、口コミや論文等への掲載を通じて活動の広がりが更に期待出来るからだ。今回、訪問した組織の中でもドリシュティ社は経済性をも追求しているようにも見受けられたが、それでも、日本を始めとする民間企業との乖離は特にマネジメント面で大きいように感じた。「お金の匂いがしない」とは言い過ぎかもしれないが、持続的成長を図る上では、基盤となる収益事業の取り組み強化、支店やフランチャイズなどへのマネジメントや支援強化が必要であるような気がした。ただ、同社のビジネスモデルは試行錯誤の最中であり、現在の財務状況からの判断だけでは、本質を見誤る可能性が大きいことも認識している。

今回は、北インド、3 月、という限られた条件の中での見聞、体験をしたと考えている。しかしながら、日本にいる間に収集した同社に関する情報や理解していたビジネスモデルが実態と異なることが同社複数の発言から確認できたことは現地を訪れた大きな成果だと認識している。残されたピースを現地の情報や体験にて埋めるため、また、更に新しいピースを拾い、自身の修士論文の研究成果に反映するため、インドを再訪することに決めた。

時間を共に過ごした本ツアー参加者を始め、インド国内外の関係者に心より感謝したい。

## インドを訪ねての所感

法政大学公共政策科博士1年\*

澤津 直也

事前の自己紹介した通り、私自身は日中経済交流を本業としている。中印関係の切り口からインドを考えることはしばしばあったが、インド一国のみを切り取って見つめる機会には、縁がなかった。そうした背景から、実際に現地で見聞しても新鮮であった。人口でいえば、世界のワンツーを占める大国同士を比較することがつまらないわけがない。そしてまた、あらゆることを中国との対比の中から考察するツアーにもなった。

社会経済面では、あらゆることが中国から 20 年遅れていると感じた。身近なところでは、宿泊ホテルのソフト・ハード両面、大きなところでは生活、交通、通信など各インフラの成熟度合など。20 年前といえば、私にとって初海外である中国への渡航時期とも一致するが、その当時の中国とインドが自分の中で重なったようだ。これは 20 年前には考えられなかったが、中国では主に大都市部で、リキシャやオートリクシャなどは随分と減ったことは事実。同様に 20 年後のインドでこうした街の光景がどうなるのかという将来を予想する楽しみができた。

ソーシャル・ビジネスの方は、各訪問先の共通点として、我々のような見学者を温かく・適切に受け入れることで、広報効果を高め、それが活動の好循環を生んでいるのだろうという気づきがあった。Goonj やスラブは、事前の予習内容と訪問時の説明内容がほぼ一致し、案内の内容も適度に効率化されていた。各地で見聞したこと、学んだことは、我々も今後、日本などへフィードバックしていく責を負ったものと理解している。今後も大学院のみならず、様々な場面でインドで見聞したことを自分の言葉で紹介していきたい。

全体で印象に残ったことは、人々の表情の明るさである。性格も非常におおらかな印象を持った。スラムで暮らす子供たち、各所の店員、さらには地下鉄の乗客まで、場面場面で出会った人々は総じて陽気で性格も明るい。下を向いて背中を丸めている日本人とは好対照であると感じた。

私のインドとの付き合いはスタートラインに立ったところである。今後はあらゆるインド報道などが我がことかのようにアンテナを張るようになるだろう。このようにインドへの興味が訪問前から格段に上がったことが最大の成果だといえる。今後も機会を見てインドを訪れたいと思う。

\*所感執筆者の学年はツアー当時のものです。

## 北インドツアー所感

法政大学公共政策科修士1年  
鈴木 真理

今回の旅で一番印象的だったのは、3月13日に訪問したドリシテと取引があるLowパフォーマンスな店がある村(L村とする)である。Highパフォーマンスな店がある村としてドリシテから紹介された村(H村)から数百メートル程度しか離れていない。それなのになぜこの村の店はLowパフォーマンスなのか疑問を抱いた。しかし直ぐにH村とは明らかに状況が異なることに違和感を覚えた。まずL村の人の服装がH村よりも質素で汚れが目立つ。そしてL村では生殖能力を持つ年代の女性は顔を隠して私達の前には出てこなかった。特に私が忘れられないのが、ピンクのサリーを着て目だけを僅かに出し、こちらをじっと見ている女性だった。ずっとじっと見ていた。村の社会性故に表に出てきてはいけないのであろう。本当は好奇心旺盛で子供の頃は、他の子供達のようにしゃいでいたに違いない。私は店の調査中、ずっと彼女のことが気になっていた。

H村の子供達：小奇麗にしている

L村の店：写真中央に目だけを出した女性がいる



私達が帰る道すがら、井戸場でワイシャツを洗っている女性がいた。この女性は頭から被ったサリーで顔を隠し続け、頭を上げる事はなかった。見送りに来てくれた子供達の表情は明るい。しかし体格をみると栄養が不十分であると感じた。また栄養失調で髪の毛が脱色している子供もおり、菜食主義によるタンパク不足も原因ではないかと思った。インドの社会性の尊重と今後の開発のバランスを考えさせられる一日であった。

L村の子供の服装はH村より質素に感じる

見送りに来てくれた子供達



## ソーシャル・ビジネスの現場を訪ねるツアー in 北インド 感想

民間企業勤務  
鈴木 淑子

私のインド旅行は、今回で3回目である。5年以上前に初めて LIFE 主催の南インドのツアーに参加したことがきっかけとなり、2回目は個人旅行で、そして今回の北インドツアーに参加した。今回の旅の目的は、インドで成功しているソーシャル・ビジネスの現場を訪ね、そこで感じたことやアイデア、インスピレーションをアフリカでのビジネスに活かすことができないかという自分自身の将来へのビジネスヒントを得るためであった。11 日間のツアーの中で多種多様な BOP ビジネスの現場を訪問し、経営者の方から直接話を聞くまたとないチャンスに恵まれ、有意義な時間であったと今では感慨深く感じている。その中でも特に印象に残ったことは、出会った経営者の方はまるで後光が射しているかのような、一般人とは違うオーラがどの方にもあり、みな自信が漲っており、さらに、企業のポリシーやマインド、ビジョンを従業員と共有できていて、全員がそれに向かって突き進んでいるからこそビジネスがうまくいっているのだと実感したことである。今回訪問した先のいくつかは「ネクスト・マーケット」のケースになっていたため事前に勉強したが、内心本当にうまくいっているのか、出来過ぎではないかと読みながら疑問に感じていた。しかし、現場を見ることで、そこで働いている人の生の声を聞くことで、やればやるほど良いビジネスモデルが形成されていることが明らかとなった。

これまではアフリカでビジネスを行いたいという夢を抱くのみで、それを形にすることができずに何もできないままであったが、このツアーを通して、「ビジネスを行いたい」という願望から「ビジネスができるのではないか」という確信に少し気持ちが切り替わった。具体的に何をやっていくかはこれから考えていくが、これからは、活気のある新興国の時代が来るはずであり、もうすぐ近くまで来ているのではないかと思う。そのため、日本人として私ができることをできる限りやり、お互いに共存共栄の関係で国が発展し、一人でも多くの人が貧困から抜け出し、安全な生活ができる社会のために貢献していきたいと思っている。

## Slum Walks 所感

法政大学公共政策科修士 1 年

駱 絲怡

今回のツアーは日本以外初めての海外旅行で、しかも、女性にひどいニュースがよくながれるインドだった。親友たちが非常に心配で、私も環境が悪くて、ツアーの時間が長いため、適応できないかもしれないと心配していた。しかし、LIFEさんと皆さんのおかげで、想像と違い、素晴らしい旅できた。

インドで一番印象残るのは SLUM WALKS であった。スラムだから厳しい居住環境を予想できたが、予想できなかったのは笑顔だった。スラムに入ったら、子供たちの元気な笑顔が目に入った。友達と一緒に遊んでいるスラムの子供がほかの子供と同じ、のんきで無邪気に生活を楽しんでいる。外来のお客に目を引かれた子供たちはみんな明るくて「Hello」で私たちに声をかけにきた。握手をしたり、友達になれるように名前を聞かれたりして、沿路のスラムの居民たちはすべて親切な顔をしていた。最後のところ、女性職業訓練の場所に行った。この職業訓練学校は PETE (Providing Education To Everyone) という NGO 団体を設立したものである。学校はスラムの女性に職業技能を教え、身稼ぐ能力をにつけさせている。その職業訓練学校以外、基礎知識を教える学校と保育園がある。ビューティーコースを受けた人がメヘンディという伝統的ボディアートを習得できる。足立さんと鈴木さんは興味があるので、二人の若い女性がメヘンディをやらしてもらった。彼女らの真面目に仕事をする綺麗な横顔を見ていた私はすごく感動した。インドで特に貧乏なスラムで地位が低く、弱い女性も教育により自分の力でお金を稼げる。そのため、PETE の活動が非常に有意義だと思う。

PETE の「人々に教育を提供する」という理念で様々な活動をしている。Slum Walks も宣伝として含まれている。もちろん、子供に文房具、服等を提供することや女性にスキルを教えることなど貧しい人々の生活改善に役に立てると思うが、Slum Walks は彼らが生活しているところに全く関係ない「観光客」をつれて見せることが本当に良いかと疑問がある。私は確かにこの活動によって、スラムの人々の元気さと生活への情熱に感動させたが、真剣に考えれば、スラムの人々は本当にこういう「参観」が好きなのか、あるいはただ参観に来る人たちはお金を出してもらおうという観念をもって親切なもてなしに慣れているか。本当な気持ちが分からないが、手を出す方が自分の善意に感動するだけではなく、相手の立場、気持ちを心掛けなければならないと思う。

## スタディーツアーとインド

農業生産法人勤務  
寺島寛

インドに行かないかと畏友澤津さんに誘われたのは応募締め切りの2日前だった。参加する否か迷う時間が残されていないタイミングだったが、すぐに参加を決めたので結果的には良かった。決めた理由はふたつある。

ひとつはちょうど時間があったこと。というのは、地元北海道にUターンするために2014年5月に商社を退職し、1年間ほど地元で何をするか考えるための期間を設けていた。ツアーはちょうどその期間の終わりの3月だった。「充電期間の終わりにインドに行く」、というのは“自分探し”の途中で自分を見失っているかのような響きだが、ともかく絶好のタイミングだった。

ふたつめは、それがスタディーツアーだったこと。インドには予てより興味があったものの、発展途上国などで十分な経験のある人でもインドでは苦勞するという噂を聞いていた。かといって、すべてアレンジされて観光名所を巡るだけのツアーに参加する気は起こらないし、自分で旅行の目的を決めて段取りをする自信も意欲もなく、インドは縁遠い場所だと思っていた。しかし、インドのソーシャル・ビジネスをめぐるスタディーツアーはまさに、私をインドから遠ざけていたすべてを解決するものだった。

私は今回はじめてスタディーツアーという概念を知った。研究調査のために行くツアーらしいということは案内や旅程を見て理解し、今回は大学の先生や学生と一緒に調査先を訪問するのだなと想像したが、実際は想像以上に面白いものだった。

観光旅行では観光名所に行って観光客用の解説を見たり聞いたり是可以するが、それ以上はない。その気になれば歴史学的あるいは社会学的研究にあたって予習することは可能だが、実際にはそんなことはせずに終わってしまう。でも、スタディーツアーへの参加となると、事情は別だ。ツアーへの参加自体がアカデミックな行為になる。これは、ありきたりな旅行に満足しないマチュア層や社会意識の高い人々にとって大きな付加価値になるのではないかと思う。

インドのソーシャル・ビジネスについては、それぞれの訪問先で学ぶことが多かった。ソーシャル・ビジネスとは、社会問題やそれに起因する大きな貧富の差における、いわば社会的経済的な位置エネルギーのようなものを利用したビジネスと理解していたが、どの訪問先もコミュニティ（または人々）への関心が第一義的なベースとなっていた。社会・コミュニティへの働きかけを意識した企業活動は、自然への働きかけを意識した人間の活動と同じようなもので、今後ますます、都会よりも地方ではなおさら、当たり前になっていくもの、当たり前でなくてはならないものだ。東京から地元に戻ってビジネスに携わるにあたっての基本姿勢についてインスパイアされた旅になった。

## インドを訪れての感想

法政大学人間環境学部 2年  
山崎 ひかり

「また行きたいと思うか、もう絶対に行きたくないと思うか。二極化する国。」  
インドを訪れたことのある人に話を聞くと、大抵このような言葉が返ってくる。合う人にとってはその全てが面白く、体調や治安の面で苦い体験をした人にとっては二度と行きたくないという国のようだ。他にそのような感想を聞く国はなかったのも、大変興味深く、私にとっては「いつか行ってみたい」と思う国であった。

インドに到着すると、予想以上に道路や建物の状態が良く、車も交通ルールをしっかりと守り車道のラインからはみ出さずに走っていることに驚いた。一方で、街中のいたるところにスラムが存在し、子ども達が信号停車中の車を目当てに、車道でバク転をしながら物乞いをしている光景には、この国が抱える格差の大きさを思い知った。

都市内・都市と農村・カースト間など、身近に存在する様々な「格差」に問題意識を感じ、「何かしらのアクションを起こしたかった」と語っていた各社会起業家の方々。わずか 11 日間のインド滞在だったにもかかわらず、私は多くの格差を感じていた。実際に生活し、自らがその関係性の一部である人が体感する格差や付随する問題は、比較にならないほど大きいだろう。それを少しでも解決するための彼らの活動はとても実用的に感じた。いずれの活動も、インド人によるインド人のための活動だったのが印象的だった。

ゼミでソーシャル・ビジネスを考えた際、私はインドの酪農ビジネスに注目した。外国人やインドの富裕層をターゲットに新鮮な乳製品を供給するというものである。実際にインドで生活してみると、ホテルで提供される乳製品でさえも外国人である私たちは安心して口にすることができなかった。今後、新鮮な乳製品を生産者から消費者まで届けられるようなサプライチェーンが発達するのではないか、と想像する。

これまで私が深くかかわった途上国はカンボジアしかなかったが、途上国から新興国へと成長しているインドを訪れ、都市の発展や村の現状を少しでも体感できたことで、自分の中での尺度や視点が広がったと考える。今回私が知ることのできたインドはほんの一部でしかないことは承知しており、「数 km 離れただけで言語やサリーの着こなしが変わり、地域によって人々の顔も異なり、南インドはもっとのどかで素晴らしい…」という多様性の国を今後ももっと知っていきたくて意気込んでいる。

初インドを気持ちよく終え、私は、「インドにまた行きたい派」になったようだ。

## ソーシャル・ビジネスとがっぷり向き合う旅

法政大学大学院公共政策科准教授

吉田秀美

私が初めて南アジアを訪れたのは、20年以上前、JICAの研修に参加してバングラデシュの大手開発団体を訪問した時だった。そこでグラミン銀行に出会い、修士論文の調査で再訪したのが、いわばソーシャル・ビジネスに関心を持つようになったきっかけだ。当時のダッカ国際空港の印象的な風景といえば、ロビーの椅子に座った母親がその場で子供に小便をさせていることだ。

その後、周囲の南アジアの国々は一通り訪れたのだがインドだけは機会がなく、ようやく数年前から通い始めるようになった。ムンバイもデリーも国際空港はとても近代的で清潔で、拍子抜けしてしまうほどだ。もちろん、そんなところはごく一部で、ゴミの山は至るところで見かけたが、急速な経済発展の最中にあることは感じ取れる。

調査に協力してくれるインド人のリサーチャーも知的ですぐに打ち解けて話すことができ、いわゆるバックパッカーが経験するような「二度と来るものか」という思いを抱いたことがない。おそらく、観光地ではなく農村ばかりを訪問して普通のインド人に会っているからかもしれない。

一方で、大学のフィールドスタディの実施にはハードルが高いな、と感じていたのも事実である。誰も体調を崩さないで帰ってくるのがとても難しいからだ。だが、LIFEが企画するスタディ・ツアーの訪問先があまりにも魅力的なので、大学院の授業の一環として参加させていただくことにした。やはり今回も全員無事とはいかなかったが、インド経験の長い島田めぐみさんの引率のお蔭で参加者一同、ツアーを満喫し、インドやソーシャル・ビジネスへの理解が格段に深まったと思う。

このツアーで最も印象的だったのは、それぞれの団体のリーダーたちの素晴らしさだ。直接お会いして話を聞くと、彼らが活動を始めるに至った強烈な原体験や、強いモチベーション、知性、偉ぶらない気さくさを感じ取ることができた。ジャイプールフードで案内をしてくれたMetha氏は、翌日、空港内の移動バスで偶然見かけたので声をかけて挨拶したら、わざわざ立ち上がって話してくれて、バスが飛行機のタラップに着くまで、着席することはなかった。このような創設者の人柄は、いくら文献で勉強してもわからない。これがツアーで現地を訪れる醍醐味だとつくづく感じた。そして今回学んだことを、できるだけ多くの人に伝えていきたいと思う。

## 第 11 回ソーシャル・ビジネスの現場を訪ねるツアーin 北インドを終えて

地球の友と歩む会 インド事務所駐在員 島田めぐみ

ソーシャル・ビジネスの現場を訪れる意義は、なんといっても各ビジネスモデルの原動力ともいえる起業家の考えやビジネス環境を知ることではないでしょうか。このツアーへの参加者の方々はいつも、起業家の原体験を耳にすることで得られる心に残る何かを得て帰路に着くようです。それはビジネス本やケース・スタディを読むだけでは得られない何かです。それが何であるのかは、参加者の方々の今後の学生生活や仕事において活かされてはじめて明らかになるのだと思います。

こういった考えから、当会のツアーは「このツアーに参加すると〇〇ができるようになる！〇〇が明らかになる！」といった宣伝文句をあえて避けており、時には集客に苦勞することもあります。しかし、今回は法政大学の吉田秀美先生の全面的協力を得たおかげで、無事に催行することができました。この場を借りて、改めて吉田先生、参加者のみなさんにお礼を申し上げます。

ツアーの最後に参加者のみなさんにインタビューをさせていただきました。そのなかで、いろいろな国を訪問されている方からいただいた「インドにおいては社会的コンテキストが非常に重要であることを改めて感じた」という感想は普段、インドの田舎で生活している私にとっても認識を新たにするきっかけになりました。また、初めてインドに来た方からいただいた「インドに対するイメージが『怖い』から『楽しい』に変わった」という感想は、インドに長くかかわっている私としては大変うれしい感想でした。

当会は、来年の3月にも北インドでのソーシャル・ビジネスツアーを企画する予定です。次回も学びの多いツアーを開催できるよう一層の創意工夫をまいります。



## V. 写真集

### 1. グーンジ

#### 古着搬入後の分類工程



衣類以外（食器、玩具、教科書等）の取扱い



再使用できない衣類のリサイクル



## 2. スラブ・インターナショナル

朝礼後、職業訓練生と共に / 1階はスラブパブリックスクール、2階は職業訓練所



裁縫クラス



職業訓練生へのインタビュー



世界遺産「ラール・キラー」にあるスラブトイレ



バイオガスを使った調理



### 3. ドリシュティ社

グループ写真ドリシュティ社受付にて



マトゥーラ支店の風景



注文のあった製品を運ぶためのオートリキシャ



農村キオスク



パソコン教室の概観



パソコン教室の経営者いインタビュー



## 4. ジャイプール・フット

### JAIPUR LIMB の製作工程

<ステップ1>型取りを行った患者の石膏型を乾燥させる。



<ステップ2>オーブンで加熱した高濃度ポリエチレン (HDPE) のパイプを、2人がかりで真空成形器を使い患者の足の断端の石膏型にかぶせる。2人ともタオルのような布地を使い、素手でかぶせている。



### JAIPUR FOOT の製作工程

模型を見ながら説明を受ける。地元で調達できる材料と機材を用いて、製作しているとのこと。



案内してくれた Metha 氏と参加者。



義足で走ったり、踊ったり。。



## 5. アノーキ・ハンドプリント博物館



インドにおけるイスラム様式の大邸宅 (haveli) を伝統的な工法と建材で改修。1990年に着工し、1995年に完成。2000年に「文化遺産保全のためのユネスコアジア太平洋賞」を受賞。ミュージアムのオープンは2004年。

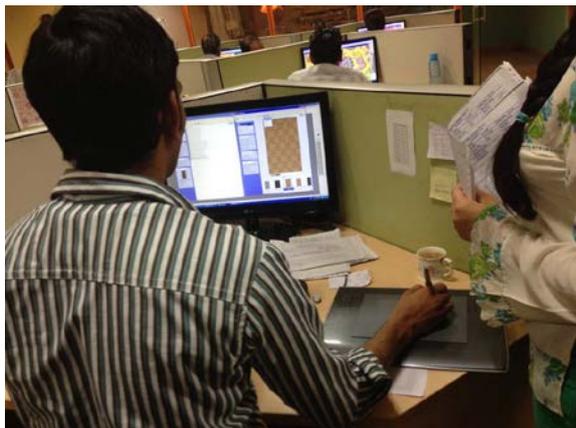


木版を彫るデモンストレーションを行ってくれた木彫職人のムジープ氏と彼の作品



ミュージアムの入り口部分に併設されたカフェ

## 6. ジャイプール・ラグ



▲PC を用いて絨毯のデザイン



▲マップ（手織りの指示書）を実物大にコピー



◀ストックルームのカラフルな毛糸は計 20t にも上る

▼マップを参考に絨毯を織る村の女性



◀中央が創設者のチョードリー氏

## ソーシャル・ビジネスの現場を訪ねるツアーin 北インド 報告書

---

発行日：2015年6月6日

編集・構成：法政大学公共政策研究科国際パートナーシップ・プログラム 吉田秀美

発行：特定非営利活動法人地球の友と歩む会 LIFE・法政大学大学院公共政策研究科

特定非営利活動法人

地球の友と歩む会・LIFE

〒102-0071 東京都千代田区富士見 2-2-2

Phone：03-3261-7855

Fax：03-3261-9053

Email: [life@earth-ngo.jp](mailto:life@earth-ngo.jp)

Web: <http://www.earth-ngo.jp/index.html>

法政大学大学院公共政策研究科

国際パートナーシップ・プログラム

〒162-0843 東京都新宿区市ヶ谷 2-15-2

Phone：03-5228-0551

Fax：03-5228-0555

Email: [hgs@adm.hosei.ac.jp](mailto:hgs@adm.hosei.ac.jp)

<http://www.hosei.ac.jp/gs/kenkyuka/kokyoseisaku/>