

# 博士論文

社会的企業はどのような方法で社会問題を克服しているの  
か？～インドの事例を中心に～

松本勝男

社会的企業はどのような方法で社会問題を克服しているのか？～インドの事例を中心に～

目次

第1章 本研究の背景と目的.....	1
1. 社会的企業の台頭.....	1
2. 研究の意義.....	5
3. 研究の目的.....	5
4. 研究の要旨.....	6
第2章 社会的企業の定義と特徴.....	11
1. 社会的企業の定義.....	11
2. 社会的企業の主な特徴.....	12
3. 社会的企業のビジネスモデル.....	13
4. 協働体制の形成.....	15
5. 社会的企業の類型化.....	16
6. 雇用モデル型社会的企業.....	18
6.1. 労働統合.....	18
6.2. 途上国の障害者雇用.....	19
6.3. Social Firm のビジネスモデル.....	19
7. まとめ.....	21
第3章 インドにおける社会サービス・製品供給型社会的企業の業務遂行アプローチ.....	22
1. 導入.....	22
2. インドにおける社会的企業のビジネスモデル.....	23
3. 分析の枠組み.....	25
4. 研究方法.....	26
4.1. 事例の選定.....	26
4.2. 分析.....	27
5. 結果.....	28
5.1. 分野別の特徴的なビジネスアプローチ.....	41
5.1.1. 農業.....	41
5.1.2. クリーンエネルギー.....	42
5.1.3. 教育及び職業訓練.....	44
5.1.4. 医療及び保健.....	45
5.1.5. 水及び衛生.....	47
5.2. 業務遂行アプローチの分野横断的特徴.....	48
6. まとめ.....	50
第4章 インドにおける雇用モデル型社会的企業の業務遂行アプローチ.....	52
1. 導入.....	52
2. Impact Sourcing について.....	52
2.1. Business Process Outsourcing (BPO).....	52
2.2. Impact Sourcing.....	53
2.3. Impact Sourcing のビジネスモデル.....	53
2.4. ISSPs のオペレーションモデル.....	54
2.5. インドの BPO 産業と Impact Sourcing.....	55
3. 既存文献レビュー.....	57

3.1. インドの障害者雇用.....	57
3.2. Impact Sourcing の被雇用者へのインパクト.....	58
4. 研究方法.....	58
5. 事例調査結果.....	59
5.1. AMBA.....	59
5.2. Vindhya E-infomedia.....	61
5.3. RuralShores.....	62
6. 考察.....	63
6.1. 業務・活動の持続性.....	63
6.2. 業務・活動の汎用性.....	66
6.3. Impact Sourcing の展開に必要な官側の取組.....	66
7. まとめ.....	67
第 5 章 社会的企業の役割～障害者雇用制度の観点から.....	70
1. 導入.....	70
2. 社会的企業の活動領域.....	70
2.1. サードセクター.....	71
2.2. 法制度による特定.....	72
2.3. インドの volunteer セクター.....	73
3. 障害者雇用における社会的企業の役割.....	75
3.1. 障害者雇用に係る国際的な動き.....	76
3.2. 障害者雇用促進に係るアプローチのタイプ.....	79
3.2.1. 差別禁止アプローチ.....	79
3.2.2. 積極的差別是正アプローチ.....	79
3.2.3. 雇用保障アプローチ.....	80
3.3. 日本の障害者雇用アプローチ.....	81
3.3.1. 法定雇用率制度.....	81
3.3.2. 納付金制度.....	82
3.3.3. 特例子会社制度.....	83
3.3.4. 福祉的就労.....	83
3.3.5. 日本の障害者雇用の特色.....	84
3.3.6. 企業の障害者雇用の実践.....	85
3.4. アジアの障害者雇用制度.....	87
3.4.1. 障害者法制.....	87
3.4.2. 韓国.....	88
3.4.3. 中国.....	89
3.4.4. ベトナム.....	89
3.4.5. タイ.....	90
3.4.6. インド.....	90
3.4.7. モンゴル.....	91
3.4.8. マレーシア.....	91
3.5. 途上国の障害者雇用制度の課題.....	93
3.5.1 労働市場参加を阻む障壁.....	93
3.5.2. 労働市場での競争性（教育水準）.....	93
3.5.3. 雇用斡旋機能.....	94
3.5.4. インフォーマル経済と障害者雇用.....	96
3.5.5. 法制度整備とインフォーマル経済での障害者雇用.....	100

3.6. 社会的企業の示す役割.....	102
3.6.1. 途上国における社会的企業と障害者雇用.....	102
3.6.2. 先進国のフォーマル雇用と「取り残された人々」.....	103
3.6.3. 事例研究が示すこと.....	104
4. まとめ.....	105
第6章 結論.....	107
1. 本論文で明らかにされたこと.....	107
2. 社会的企業への期待.....	108
3. 今後の研究課題.....	109
4. 謝辞.....	110
参考文献.....	111
添付資料.....	125

## 第1章 本研究の背景と目的

### 1. 社会的企業の台頭

近年、先進国や途上国を問わず、種々の社会問題（環境破壊、貧困、教育普及、社会的排除、医療等）を革新的な手法を用いて解決を試みるソーシャルイノベーションの実践が広がっている。この分野は、「社会イノベーション」、「社会起業家」、「社会的企業」、「企業の社会的責任」、「BOP（Bottom of the Pyramid）」などの呼称や整理により、欧米を中心に理論的研究や実例の蓄積が進んでいる。例えば、「社会的企業」の研究では、非営利セクターにおいて営利企業の知見を持って活動する団体を対象とする狭義の範疇(Reis, 1999)から、ヨーロッパにおける社会的協同事業を行う組織を対象としたもの(Borzaga & Defourny, 2001)などの広がりがある。また、「社会イノベーション」や「社会起業家」の研究では、社会課題の解決のための新しくより良い方法の確立に焦点を置く立場や（Dees & Battle, 2006）、従来のイノベーションの概念に基づく企業家研究の観点で「社会起業家」を位置づける見方、また、個々の成功事例からその要因分析を行うものなどがある。

国連で2015年に採択された持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals: SDGs）の達成を推進するには、民間セクターの役割が重要であり、政府や市民組織との対等なパートナーシップを通じて協働することが期待されている(Scheyvens, 他, 2016)。公的な資金や技術支援と企業の業務遂行能力、独自のビジネスモデル、技術イノベーション、及び活動のスケールアップの実施可能性を合わせた官民のハイブリッドアプローチは、開発のインパクトを高める（Nelson, 2013）。民間企業は、業務遂行の効率性、即応性、イノベーション、及び独自に有する技術や資源などの特徴を有し、SDGsの推進に強みを有しているため（Lucci, 2012、Porter & Kramer, 2011）、開発の主体としての役割が期待されており、ビジネスは単なる業務の手法でなく、民間企業が継続的に開発に寄与する本来的な活動としての性格を帯びてきている（Blowfield, 2012）。

市場や政府の失敗により、社会には困難な環境に置かれる人々の存在があるが、従来、非営利組織(Non-Profit Organizations: NPOs)などの市民団体がこれらサードセクターの「取り残された人々」に従事してきた。今日では、NPOs や非営利活動に商業的アプローチを取り入れた従来型の社会的企業に加え、営利志向型社会的企業（Profit-with-purpose businesses）など、社会的課題の解決をミッションとして掲げるインパクト重視の企業がその役割を担いつつある。これらの企業は、業務遂行上、困難な環境にも拘わらず、市場主義に基づく先駆的なアプローチにより、「取り残された人々」の基本的な生活ニーズへの対応や生活改善機会の提供を行っている。また、途上国でビジネスを行う多国籍企業も Bottom of Pyramid (BoP)に属する貧困層をターゲットとして、それらの人々の経済的かつ社会的な底

上げに貢献している。経済協力開発機構開発援助委員会（OECD－DAC）ハイレベルフォーラム（釜山）では、民間企業はイノベーションを推進し、富、収入、及び雇用をもたらすだけでなく、貧困削減に寄与していることを結論付けている（OECD、2011）。

途上国開発の分野では、市場や政府の失敗に対し、有効なアプローチを示す社会的企業に対して、社会的目的と商業的目的の双方を同時に満たす活動体として、国際機関や民間投資機関から投資や融資が行われている。短期の利益目的ではなく、中長期の社会的インパクト発現を目的とするこのようなインパクト投資（Impact Investment）の分野では、G8 の社会的インパクト投資タスクフォース（Social Impact Investment Task Force）や途上国の投資企業を含むグローバルインパクト投資委員会（Global Impact Investment Council）が調査レポートの発行（社会的インパクト投資タスクフォース、2014）や関連のセミナー等の開催を通じて、当該分野知識や経験の蓄積に貢献している。また、国際金融公社（International Finance Corporation（IFC））やアジア開発銀行（Asian Development Bank（ADB））等の国際開発金融機関は、社会的企業の活動状況やその独自のアプローチに焦点を当てた報告書（IFC、2015、ADB、2012）を発行している。これら Impact Investment の規模や件数は年々増加傾向にあり、開発分野における社会的企業の役割は、その重要度を今後高めて行くと思われる。例えば、国際開発金融機関やインパクト投資を行う民間ファンドなどが重点的に投資を行っているインドの場合、すでに 1,500 社以上の社会的企業が本格活動しているとする報告があり（Intelcap、2012）、金融、医療、教育、職業訓練、電力、水、衛生などの分野において、地域に寄らず、これら社会的企業は商業的なアプローチによる社会問題の解決を試みている。

商業的な活動を行う NPOs を含め、こうした企業・団体の活動の中には、先進国では例を見ない活動規模や手法を誇るものがある。インドのバンガロール市に本部を置くアクシャ・パトラ財団は、1 日に 150 万人の生徒に給食を届ける世界最大の学校給食事業者である。5 歳未満の約 4 割の子供が低体重で栄養上の問題があるとされるインドにおいて、同財団による給食により、子供の健康状態が改善し、小学校の入学率が増加した（Upton、他、2007）。この実績に基づき、2001 年のインド最高裁による公立小学校への給食制度導入に係る決定において、給食普及の好事例として最高裁の参考とされ（<https://www.akshayapatra.org/about-us>）、さらに同団体の活動のインパクトに基づき、2004 年にインド政府が公立学校での給食制度を正式に導入したと言われている（<http://www.nikkei-events.jp/asiaprizes/>）。2016 年時点で、同財団は全国 24 か所にセントラルキッチンを有し、インド国内全 29 州の内、10 州の 1 万 1 千校を対象に給食事業を行っている。同財団の活動の特徴は、大手 IT 企業や通信企業で品質管理などの経歴を有する職員の雇用やトヨタ自動車のカイゼン方式（主に製造業の生産現場で行われている作業の見直し活動のこと）の導入、また、蒸気調理器やコンベアーなど最新式の機器の購入を通じて、非営利組織ながらも給食事業の効率化及び費用逓減を同時に達成し、大規模給食活動を可能にしていることである。この活動内容については、監査を大手外資会計企

業への委託し、国際会計基準に基づいた年次報告書に毎年とりまとめている。このビジネス手法による実績と活動の透明性により、同財団に対する外部からの寄付金は増加傾向にある(<https://www.akshayapatra.org/>)。

「便利トイレ」と呼ばれる二槽式の簡易水洗トイレの普及を実践してきたNPO組織、スラブ・インターナショナル・サービス・オーガニゼーションは、インドの差別根絶を目標に掲げる。カースト制度の4階級のさらに下層に位置づけられる不可触民「ダリット」は、早朝に上位階層の家を周って便所を掃除し、集めた糞尿を廃棄する仕事に携わってきた。トイレの普及は、その世襲制による差別をなくすとともに、人口の約半分が野外排泄を行うとされるインド人の衛生状況改善に貢献する。通常のトイレは、設置に数万円の費用が必要であり、貧困層には設置困難であるため、スラブは、低費用かつ環境に優しいトイレを開発した。これは、1つの便器に2つの貯留槽がつながり、1つを使用し、もう1つは排泄物を堆肥化する構造となっており、1,800円程度で設置可能である。2017年時点で、スラブがインド国内に設置した家庭用トイレは150万箇所、公衆トイレは約8,500か所に及ぶ (<http://www.nikkei-events.jp/asiaprizes/>)。インドの州政府と協力して設置した公衆トイレは一部有料制として、同団体が建築と維持管理を同時に行っている。公衆トイレの維持管理では、地元に住居する貧困層に作業を発注し、雇用機会の創出にも貢献している。同団体の特徴は、安価で機能的なトイレの製造及びその設置と維持管理の請負であり、政府からの収入と利用者料金を活動費用に充てている (<https://www.sulabhinternational.org/>)。

また、実績を上げている途上国の社会的企業の中には、その経営手法が先進国に「輸出」されている事例がある。医療分野で国際的に著名なインドのアラビンド眼科病院は、貧困層への医療サービスを可能とするため、白内障治療の費用を極端に抑えるシステムを構築した社会的企業である。現在、インド南部に5つの眼科病院を展開し、白内障を中心に年間150万人の医療サービスを提供している。アジアやアフリカでは、失明の原因の約8割は、老化と栄養失調による白内障であり、多くの視覚障害者は、白内障の病気を知らず、簡単な手術で治せる知識に乏しい。白内障の手術には熟練の技術が要求されるため、インドの専門病院で手術を受ける場合の費用は数万円に上り、貧困層にとって費用負担は重い。この状況に対し、アラビンド眼科病院は、出張診療による患者への啓発及び診断、安価なレンズの開発と効率的な手術体制の構築、及び患者の所得水準に応じた多段階の料金システム（クロスサブシディ方式）の採用を通じて、貧困層が支払い可能な安価な医療サービスの供給を実践している (McKinsey & Company, 2011)。例えば、手術効率については、1つの手術室に複数のベッドを置くことで、医師のよる手術間の無駄な動きを省き、1日当たりの手術数を増やすことを実践している。また、白内障用の輸入レンズが高価なことから、自らレンズ製造会社を設立し、レンズのコストを約200円まで引き下げた。この人工レンズはすでに100か国以上に輸出されている。さらに、所得階層別に手術料金を設定することで、貧困層は安価な医療サービスを受けることが可能となっている。支払い能力のある患者は市場価格でサービスを提供し、利益を上げつつ、それを貧困層の料金に反映させる手法は先進国では

稀である。この経営手法はアジアやアフリカなど、約30か国の病院に伝達され、アラビンド眼科病院は、先進国であるアメリカにおいても病院の効率経営ノウハウの指導を行うに至っている。

このように新興国における創造的な業務遂行アプローチが国際的な規模で広がり、先進国にも適用され始めている。例えば、マイクロファイナンスの代表的事例であるバングラデシュのグラミン銀行の業務手法は、国内外の多くのマイクロファイナンス機関に採用されている。貧困層を対象にしたコミュニティベースの活動、グループ借入による情報共有や間接コスト削減、及び関連事業の拡張等、グラミン銀行がその有効性を証明したアプローチを国内外の多くの機関が導入することで、貧困層の金融手段へのアクセスは大幅に改善した（Seelos, 2008）。

また、社会的企業の中には、労働市場に参加困難な人々を対象に雇用機会や職業訓練を提供している「雇用モデル」と呼ばれる活動を行うタイプがある。これは、障害者、ホームレス、若年者及び犯罪歴のある人などを雇用した上で、財やサービスの生産を行い、それを一般市場で取引する活動を行うものである。本論文の第2章で言及するヨーロッパの Social Firms に代表される「雇用モデル」型の企業や団体は、職種や規模は様々であるが、商業性と社会性の両立を図る活動を行い、雇用の実績を上げている。途上国でも同様の活動が行われており、例えば、南アジアに位置するブータンで本格的なパン屋の運営を行うダクツォ障害者訓練所(<http://www.draktsho-bhutan.org/>)は、雇用市場から疎外されている知的障害者に職業訓練と所得機会の提供を行っている。同訓練所が首都ティンプー運営する「ビッグベーカリー」で働く5人の知的障害者は、日本の援助機関の技術支援を受け、パンの調理技術を習得し、現在、約30種類のパン、焼き菓子、ケーキを店頭に出している。店の運営が軌道に乗るに従い、「ビッグベーカリー」は、市内のスーパーやカフェにも商品を卸すようになり、売り上げで材料費、店舗の賃料、及び人件費を賄い、利益を計上している。利益の一部はダクツォが別途行っている職業訓練活動の費用に充当されている。

ブータンの最低賃金は月3,750Nu（1Ngrutrumは2018年6月の交換平均レートで約1.6円、[www.xe.com/currency/btn-bhutanese-ngultrum](http://www.xe.com/currency/btn-bhutanese-ngultrum)）であり、同団体への2016年9月のヒアリングでは、「ビッグベーカリー」の従業員はそれを上回る賃金を得ていた。同訓練所は、「ビッグベーカリー」の運営の他、障害者の職業訓練を通じて、バッグや小物の商品作りを行い、パロ国際空港の一角でおみやげ販売を行い、収入機会の拡大を図っている。ブータンでは、障害者に関する法律は2017年末時点では存在せず、障害者雇用に係る制度上の動機付けは皆無に関わらず、非営利団体であるダクツォ障害者訓練所は前例のない状況において、商業的な取組みを通じた雇用促進を試みている。

このように、社会的企業は先進国、途上国を問わず、政府や一般の民間企業の活動が及ばない社会的課題の解決に向けて様々な取組みを行っている。学術界でもこのような社会的企業の近年における台頭を踏まえ、社会的起業家や社会的企業に焦点を当てた「Journal of Social Entrepreneurship」や「Social Enterprise Journal」などの学会誌が2000年以降に創設されている。



## 2. 研究の意義

通常の民間企業は、商業性追求を存在目的とし、企業活動を競争優位なものとするビジネスモデルの構築を行う。また、ビジネスの対象とする顧客は、供給される製品やサービスに対して十分な支払能力を有する組織や個人である。これに対し、社会的企業の存在目的は、社会的な課題を克服することであり、持続的経営を可能とする商業性と社会的な目的を両立するビジネスモデルの構築が必要となる。社会的な課題は様々であるが、対象とする顧客は専ら貧困層や社会的弱者であり、必ずしも十分な支払能力を持っているとは限らない。また、雇用モデル型社会的企業の対象は、正式な労働市場で雇用機会に恵まれない障害者等であり、そもそも労働遂行能力にハンディを持っている場合がある。このために、社会的企業がその企業活動を有効に行うに当たっては、様々なビジネス遂行上の工夫が必要となる。その工夫を伴った社会的企業の一連の取組みが業務遂行アプローチであり、同アプローチの実態や特徴を明らかにすることができれば、同様の活動を志す社会的企業家や団体経営者のガイダンスとなり、社会的課題に取り組む企業の裾野を広げることにつながる。

途上国における社会的企業の個々の具体的な取組みについては、上記のグラミン銀行やアラビンド眼科病院など、著名な組織の特徴的な業務遂行アプローチは明らかになっているが、先進国の場合と比べ実証的な研究は未だ限定的である（Kolk & Buuse, 2012）。この観点から、社会的企業はどのような創造的な業務遂行アプローチを用いて、貧困層や社会的弱者の福祉向上に資する活動を行っているのか、また、持続可能な社会的企業のビジネスモデルはどのようなものか、さらに、それを踏まえた上で、市場や政府の失敗により「取り残された人々」を対象にする社会的企業の活動意義及び役割とは何か、について研究することは、途上国の開発アクターとして主流化しつつある社会的企業の活動を促進する文脈において、学術上、政策上及び実務上の観点から意義があると考えられる。

## 3. 研究の目的

本研究の目的は、途上国における貧困層・社会的弱者を対象にした社会的企業の業務遂行アプローチについて、その創造的と目される取組み方法について事例研究を通じて分析し、その実態及び特徴について明らかにするものである。また、それに基づき、このような社会的企業の活動が特に途上国の発展段階において、どのような意義や重要性を持ち得るのかを考察するものである。上述したように、社会的企業の活動は現場での実践が先行している状況であり、学術的な研究の蓄積は乏しいものの、既存研究や実務者の報告書等から、本研究を進めるに当たり、いくつかの仮説を事前に挙げることは可能である。

まず、社会的企業は、公共サービスや民間の取引から「取り残された人々」を専ら活動の対象とし、その多くは都市部や地方に居住する貧困層であるため、製品やサービスの価格設定・支払い方法、販売・流通、及び需要に根差した技術開発、などの面で工夫が施される必要がある。このため、支払い能力のある顧客層を対象とする通常の民間企業の場合と比べて、その業務遂行アプローチは特徴的であると考えられることである。そもそも民間取引の市場で対象にならない人々を対象とするビジネスは、宿命的に多くの課題を乗り越える必要があり、活動を持続させるための取組みは必然的に創意性のあるものにならざるを得ない。

次に、正式な労働市場から疎外されている障害者の雇用を行う社会的企業については、財源や制度の乏しい政府の支援が期待できない中、雇用方針の明確化、業務遂行能力向上に必要な訓練体制、職場環境の整備及びビジネス実施上の業務体制の確立に係る創意的な取組みが社会的企業によってなされる必要があることである。途上国では障害者雇用制度の状況は様々であり、割当雇用制度などが不備の場合、独自の方針・運営手法による企業・団体経営が求められる。

また、途上国における社会的企業の役割については、公共の福祉サービスや民間市場から「取り残された人々」の社会への包摂化を積極的に推進する活動体であることや、障害者等の雇用機会の創造に加え、法制度などが不備な環境において、被雇用者の労働者性にも配慮した雇用の実践を行う先端モデル的な組織となっていることなどが考えられる。

今回の研究により、社会的企業の業務遂行アプローチを具体的に分析することで、その特徴に共通する一定のモデル性を浮き彫りにし、さらに、途上国の開発における社会的企業の役割を明らかにすることを通じて、他研究者に新たな研究視点を提供する。また、本研究の結果が民間企業や NPOs などの実務者や社会的企業に支援を行う公的機関や開発援助機関のガイダンスとなることが期待される。

なお、本論文では、「先進国」は、一般的に高度な工業化を達成し、経済発展が進んだ国とし、具体的には国際通貨基金が定める経済先進国リストに記載されている国々を指すものとする。また、同様に「途上国」は一般的に経済発展や開発の水準が低く、経済成長の途上にある国とし、具体的には経済協力開発機構の開発援助委員会が作成する援助受取国・地域リスト第 1 部に記載されている国や地域を指すものとする。

#### 4. 研究の要旨

上記の目的に従い、本論文第 2 章では、当該分野の先行研究に基づき、事例研究の前段として社会的企業の定義や特徴について論じる。社会的企業の市場志向のアプローチは、社会的課題の解決に資する社会サービスや製品の供給を効果的かつ効率的に行うことを可能にするとされるが、社会的企業に係る理論構築は未だその途上にあることや、実際の社会的企業の実践に基づく活動タイプの類型化

が試みられていることを記述する。理論構築においては、従来、活動による収入確保を重視する社会的企業学派、イノベーションに重きを置く社会イノベーション学派、及びヨーロッパでの社会的企業に焦点を当てた EMES (Emergence of Social Enterprise in Europe) 学派があり、また、社会的企業の類似概念として、包摂型企業や BOP ビジネスなどが定性的に定義されている。他方、これらの社会的企業の定義や理論は、社会的企業の多様な活動範囲や様々な組織形態を過不足なく説明するものではなく、学術的な合意は得られていない。

社会的企業の特徴としては、例えば、対象階層の持つ様々な制約要因により、商売志向のビジネスモデルから従事志向のビジネスモデルに焦点を移す必要があることや、短期的な経済的利益を目指すモデルより、長期的な社会経済面への寄与の観点で、社会的目的の達成を所与的に内包するビジネスモデルの構築と実践が必要であること、が挙げられる。また、社会的企業がその資源不足や適切な能力の欠如を克服する方法として、非営利団体や大学との協働体制の構築が重要であることを強調する。そこでは、協働体制を機能させるために、それぞれの協働組織の協力意思と活動の強みによる共同目標の共有を行いつつ、協働組織間で信頼を構築し、それを維持することが必要であることを示している。

また、第 2 章では、社会的企業の一類型である雇用モデル型に関し、その業務遂行アプローチについて、ヨーロッパの Social Firm 等の先行研究により抽出された特徴を記述する。ヨーロッパにおける社会的企業の特徴としては、財・サービスの供給により社会問題の解決を目指していること、企業は経済的なリスクを引き受けていること、有給の労働者雇用をしていること、企業経営に民主的特性があること、及び利益の分配における制約があること、が挙げられる。その中で Social Firm のビジネスに関しては、新規に立ち上げた中小企業の場合と同様に、企業体として持続的な事業や活動を行うことは困難としつつ、活動の実績に基づいた成功要件として、従業員の能力に応じたジョブスキル取得と仕事の満足度向上や組織の運営に必要なビジネスプランの作成などが抽出されることを示す。

第 3 章及び第 4 章では、社会的企業の業務遂行アプローチの特徴を明らかにすべく、社会サービス・製品供給型と雇用モデル型の 2 タイプの社会的企業に係る事例分析を行う。

第 3 章では、社会的企業の活動が顕著なインドを対象とし、貧困層向けに生活に必要な基本的なサービスや製品の供給を行う社会的企業に焦点を当て、特に顕著な実績を上げている社会的企業 20 社の事例を取り上げる。これら企業の事例研究を通じ、制約的な活動条件や環境にかかわらず、貧困層の生活改善に資する事業の継続を可能にする業務遂行アプローチの特徴について論じる。対象事例については、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、教育及び職業訓練、及び水と衛生、の 5 つの分野で活動する営利志向型社会的企業から選定する。同事例研究を通じて、(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、及び(6)関係機関との協働、の特徴的な 6 つのアプローチを明

らかにし、その結果に基づき、上記 5 分野における業務遂行アプローチの特徴と企業活動の成功要因について論じる。その際に各セクターの活動に共通するアプローチの抽出も行う。

これらの創造的な業務遂行アプローチの採択は、市場志向による社会的な課題への取組みに宿命的に伴う要件であり、地域や国を超えても適用できるものである。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、教授キット、など）や柔軟な支払システムの構築（少量従量制、クロスサブシディ、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。これらを踏まえ、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を述べる。

第 4 章では、雇用モデル型の社会的企業に焦点を当て、アウトソーシングビジネスの枠組みにおいて、障害者を含む貧困層に雇用機会を提供する Impact Sourcing の仕組みに注目し、独自の取組みにより障害者雇用を進めるインドの企業・団体の事例研究を通じて、障害者雇用に係る業務遂行アプローチの特徴について論じる。

世界有数の BPO (Business Process Outsourcing) 大国であるインドでは、国際的なアウトソーシングビジネスの拡大を背景に、民間企業による業務受注が拡大している。Impact Sourcing は、BPO を通じて途上国の地方に居住する貧困層に雇用機会を提供し、被雇用者の所得向上や生活環境改善を図る仕組みであり、必ずしも障害者雇用を目的とするものでないが、積極的に障害者雇用を実践している企業・団体が存在する。これらの中から BPO のビジネス経験など、複数の条件に従い選定した事例団体・企業の研究を通じ、市場競争力の維持及び強化のための被雇用者の訓練・研修制度の充実など、その特徴的な業務遂行アプローチの抽出を行う。それに基づき、活動の持続性や汎用性に着目し、クライアント側の需要喚起の必要性や Hub & Spoke モデルの採用による活動のスケールアップの実践について論じる。さらに、Impact Sourcing を通じた障害者雇用を促進するため、政府や地方自治体が需要側（クライアント）・供給側（ISSPs）への支援・働きかけや電気・通信のインフラ整備の推進など、ビジネスモデルを機能させる環境整備を行う必要性について検討する。

第 3 章と第 4 章の事例研究を通じて明らかにした社会的企業の特徴的なアプローチは、公共サービスや民間の市場が限定的な途上国において、「取り残された人々」の包摂化に必要な取組みとして位置付けられるものである。これを受けて、第 5 章では、このような創造的な取組みを行う社会的企業の意義と役割について、特に途上国の障害者雇用に焦点を当てた分析を行う。

同章では、最初に検討の準備として、一般的な社会的企業の活動領域について、サードセクターの概念や韓国の社会的企業法における規定に基づき、その輪郭を明らかにする。続いて、障害者雇用の課題を明確にすべく、日本やアジアの複数国の障害者制度の内容を概観する。障害者雇用制度国際的な取組みに影響を受ける形で整備されてきた途上国の障害者制度は、2006 年の国連障害者権利条

約の批准に至ることで、人権や雇用に係る法制・施策の確立が本格化している。アジア太平洋地域の障害者雇用制度は、「アジア太平洋障害者の 10 年（第 1 次から 3 次）」での提言や制度面で先行する日本などの取組みを踏まえた整備が進んで来たが、雇用者割当制度や納付金制度の導入や定着の状況は国により異なっており、制度は整備されても実施面での課題が多いのが実態である。このため、日本の障害者雇用制度を 1 つの先行事例として比較の対象としつつ、アジアの 7 か国における障害者雇用制度を概説し、雇用促進に係る実施面での具体的な課題を示す。さらに、法定雇用率制度などが十分機能しない要因として、障害者の教育水準や雇用斡旋機関の実情の他、途上国特有のインフォーマル雇用の実態について分析し、経済開発を通じたフォーマル経済の拡大が法制度の実効性を高めることについて述べる。それに基づき、労働市場への参加が困難な障害者の雇用促進には、法や制度の整備や経済発展のプロセスと並行して、独自の取組みによりフォーマル雇用の機会を提供する社会的企業の役割が重要であり、その拡充が必要であることを論じる。それらを踏まえ、すでに法制度の整備された日本での障害者の労働統合に係る新たな取組みなどにも触れつつ、先進国・途上国を問わず、社会から疎外化された人々の包摂化やインフォーマル雇用のフォーマル化の促進に社会的企業の果たす役割が重要であることを示す。

本論文は、社会的企業は一体どのような特徴的な業務遂行アプローチを用いて、貧困層や社会的弱者の福祉向上に資する活動を行っているのか、また、持続可能な社会的企業のビジネスモデルはどのようなものか、さらに、途上国の開発における社会的企業の意義・役割とは何か、の各主要疑問について、主にインドの事例研究を通じてその回答を試みるものである。第 6 章では、これらの疑問に対して前章までに論じた内容を結論としてまとめる。制約的な活動条件・環境にかかわらず、社会サービスや製品の供給を行う社会的企業は、特徴的な 6 つの業務遂行アプローチを採択し、「取り残された人々」を顧客としてビジネス活動を行っている。また、障害者を含む貧困層に雇用機会を提供する Impact Sourcing の仕組みにおいて、独自の研修システムや Hub & Spoke モデルなどの採用により、社会的企業は障害者の労働者性に配慮した雇用を実践している。これらの社会的企業の活動により、行政サービスや労働市場から「取り残された人々」は、社会へ包摂される道が開かれる。また、障害者雇用の文脈において、法律や制度の整備に基づく障害者雇用の積極的是正措置は、インフォーマル雇用が主流の途上国では有効に機能しない可能性が高く、社会的企業の活動は、そのような状況においてインフォーマル雇用のフォーマル化に貢献する。さらに、右のような社会的企業の先端モデル的な活動を強化し、他企業にも同様の取組みを広げるためには、政府や関係団体の支援や協力が必要であることも述べる。

これら途上国における特徴的な取組みは、日本の「社会的雇用」の先取的な性格を有し、法律や制度の整備が遅れているが故の柔軟かつ先端モデル的な活動となっている。別の言い方をすれば、「取り残された人々」の母数が比較的大きいと考えられる途上国では、これら社会的企業の活動の需要と機会がそれだけ広がっており、法律や制度が機能する前に、社会の包摂化や雇用のフォーマル化に係る先

端モデル的な実践が社会的企業の独自の活動によって行われているとも考えられる。第 6 章では、全章までに明らかにされた内容を改めて確認するとともに、社会的企業の人員や資金等の資源確保や組織体制の在り方、また、社会的企業による実際の社会的インパクトの規模や度合いについてなど、今後の研究課題について記述する。

## 第2章 社会的企業の定義と特徴

### 1. 社会的企業の定義

今日まで社会的企業に係る様々な競合する概念が存在し、社会的企業及び社会起業の概念的な枠組みは明確に定まっていない (Choi & Majumdar, 2013)。複数の研究者は、社会起業について、資金確保を目的としてビジネス活動を行う NPOs と見做なしており (Boschee & McClurg, 2003、Lasprogata & Cotten, 2003)、別の研究者は、貧困層に従事するためのビジネスを創出することを社会起業としている (Seelos & Mair, 2005)。また、商業的な活動を伴うか否かにかかわらず、社会起業は、社会イノベーションを通じて社会的課題の解決を図り、社会変容をもたらすこととする研究グループがある (Martin & Osberg, 2007)。

Defourny and Nyssens (2010)は、この分野には 3 つの学派があるとし、活動を通じた収入確保を重視する社会的企業学派、イノベーションに重きを置く社会イノベーション学派、及びヨーロッパでの社会的企業に焦点を当てた EMES (Emergence of Social Enterprise in Europe) 学派、を挙げている。EMES は、ヨーロッパ連合 (EU) が資金提供するヨーロッパの研究ネットワークであり、社会的企業とサードセクターについての知識向上を目的としている。一般に、ヨーロッパの社会的企業の特徴は、「社会的排除」を解決するために、障害者を含めた社会的弱者に雇用機会を提供することにある。

また、既存学術論文のレビューから、社会的企業はハイブリッド組織形態の代表的な例であるとし (Pache & Santos, 2013)、民間と公的セクター、営利と非営利、及び経済と社会の境界線を越えて、それぞれの異なる分野をつなぐ存在、とする見方がある (Tracey、他、2011)。社会的企業は、財務的利益よりも社会的成果を優先する組織決定を行い (Zahra、他、2014)、社会起業家は、革新的なビジネスモデルの構築により、社会面と環境面の目標を追求するハイブリッド組織を形成する (Florin & Schmidt, 2011)。また、社会的企業という言葉及び定義は、社会的な課題の解決を目指す営利ベンチャー企業を指す、とする研究者がいる (Katz & Page, 2010)。

社会的企業の分類において、どの程度市場に依存しているかを基準にする見方によれば (Defourny & Nyssens, 2017)、純粋な慈善活動を一端とし、もう一端を通常の商業活動とする直線のスペクトラムによって、市場性と社会性の混合度合いにより、組織の性格を示そうとする。この考え方は、90 年代に Dees (1996, 1998) が多くの社会的企業は生産活動において社会性と商業性の混合形態をとっており、個人の利得と社会貢献及び市場主義と目的主義を統合した価値の追求を行うとした主張の延長にある。同じく、社会的企業のタイプを分ける考え方において、Social Impact Investment Taskforce の報告書 (2014) は、スペクトルの概念を使用し、インパクトに重きを置く組織のタイプとして、営利志向型社会的企業を「インパクト志向型企業」のカテゴリーに分類している。同報告書では、「インパクト志向型企業」は、特

定の目的のために資産配分の限定をする「資産制約」を設けていない企業であり、営利志向型社会的企業は、「資産制約」がない代わりに、企業が掲げる社会的使命に組織運営が縛られ、そのビジネスモデルに社会的使命の遂行が埋め込まれている組織であるとしている。他方、通常の社会的企業は、「社会セクターの組織」に位置づけられ、厳格に資産配分を縛る「資産制約ロック」がなされる、と同報告書は述べている。また、営利志向型社会的企業に類似・重複する概念として、包摂型企業や BoP ビジネスと言った呼び方がなされる場合があり、前者は、貧困層や社会的弱者が生産者、被雇用者及び消費者としての機会を拡大する利益追求型のビジネス、と定義され（Chandy、他、2013）、後者は、貧困層に対して通常はアクセス不可能な教育、保健、金融、及びエネルギーなどに係る製品やサービスを提供するビジネス、としている（Kato & Hosono、2013）。一般に、営利志向型社会的企業は、これら包摂型企業や BoP ビジネスに従事する企業を包含する組織の名称である。

最近では、営利主導型社会的企業の創出や投資を求める社会起業家の活動の活発化のために、特に欧米において、これら組織に対して様々な法的根拠を与える立法がなされている（Social Impact Investment Taskforce、2014）。具体的には、米国で制度化されている低利益有限責任会社(L3C)、the Benefit Corporation (B-Corp)、及び the flexible purpose corporation (FPC)等であり、これら企業には「資産制約ロック」や投資利益の上制限は設けていない(Cooney、2012)。

## 2. 社会的企業の主な特徴

社会的企業や社会起業家の市場志向型のアプローチは、商業活動を通じた効率的で効果的な社会的課題の解決への取組みに通じ（Nicholls、2009）、財務的な持続性や自己採算性を可能にする（Boschee & McClurg、2003; Harding、2004; Haugh、2005）。この意味は、市場志向のアプローチが社会的目的の達成に直接連動する商業活動を通じて、顧客が必要とする社会サービスや製品の供給を最も効率的かつ効果的に行うことを可能にするということである。途上国開発の文脈では、低所得層を顧客とする場合に社会的企業が克服しなければならない低価格、製品やサービスへのアクセス、購入の利便性、製品やサービスの理解、及び受容性の問題に対応する必要性があることから、この市場志向型アプローチが導入されている（Esposito、他、2012）。Anderson and Markides (2007)は、低所得層向けの製品やサービス提供を利潤が伴う方法で行うためには、低価格での提供や購入の利便性を可能とする戦略的なイノベーションが重要であると指摘している。BoP 層の顧客は、低所得、不規則な家計の支出入、貯蓄パターンの欠如、限られた移動範囲、識字率の低さ、及びフォーマル市場へのアクセス不足、などの課題を有しており（Goyal、他、2014）、物的インフラについても、電気、水道、道路、通信、及び地方と中核都市を結ぶ輸送システムの欠如、などが企業や団体の活動を阻む課題となっている。これらの課題や低所得者層向けの商業機会に適切に対応するため、社会的企業は、既存のビジネスモデルを構築し直し、組織能力



の強化を図り、新たな企業資源の獲得や創出を通じて、BoP 層を取り込む包摂的アプローチとイノベーションを実践する（Zahra、他、2014）。言い換えれば、社会的企業は、対象となる顧客に対して測定可能な社会的インパクトをもたらすため、知識、技術及び反復的業務を束ね合せた業務遂行能力を構築する必要がある。

Goyal, Sergi, & Kapoor (2014)は、BoP 市場の持つ様々な制約要因により、社会的企業は、商売志向のビジネスモデルから従事志向のビジネスモデルに焦点を移す必要があると指摘する。これは、短期的な経済的利益を目指すモデルより、長期的な社会経済面への寄与を志向する観点で、社会的目的の達成を所与的に内包するビジネスモデルの構築と実践が必要であることを意味する。営利志向型社会的企業は、社会的使命をビジネスモデルに埋め込むことで、社会的革新をもたらすイノベーションを持続的に促進することが可能となる。具体的には、社会的価値の提供が実現するように、生産、営業及び販売の諸活動に係る方法を練り上げ、ビジネスの仕組みを作り、工夫を凝らすことで、持続的なイノベーションが可能となる（Katz & Page、2010）。

社会的企業のパフォーマンスを測る基準として、社会インパクトの深度、社会インパクトと商業性の混合的価値、効率性、及び適応性などがあり、多くの社会的企業がそれを追求している（Dawans & Alter、2009）。このため、如何に効率的かつ効果的に、また、深くかつ持続的に社会インパクトの達成を図れるかが、社会的企業の課題解決方法や混合的価値の創造、及び業務手続の見直しや技術の開発に係る実践の動機付けとなっている。Dawans and Alter (2009)は、高いパフォーマンスを示す企業を、「経済的利益と社会的価値を同時に創出し、深くかつ持続的な社会インパクトを達成するべく社会的課題の根本原因に対処できる効率的で適応性のある戦略性に満ちた組織」と定義している。

### 3. 社会的企業のビジネスモデル

社会的企業が持続的な活動を行うためには、活動に必要な経営資源の獲得とともに、その活動が有効に機能するためのビジネスモデルの構築が必要であり、そのビジネスモデルが他の民間企業や伝統的な民間団体と異なる独自性を有することに特徴がある。例えば、グラミン銀行の借り手の大半は、民間銀行が顧客の対象としない貧困層であるものの、上述のアプローチにより、借入人は物的担保が無いにもかかわらず、高い返済率を誇っている。通常の一般的な民間企業の場合、ビジネスモデルは、（1）誰にどのような価値を提供するのか、（2）その価値をどのように提供するのか、（3）提供するにあたって必要な経営資源をいかなる誘因のもとに集めるのか、（4）提供した価値に対してどのような収益モデルで対価を得るのか、という課題に対する企業の具体的な取組みを指す。社会的企業の場合、対象とする個人やグループは、地方の貧困層や社会的弱者と呼ばれる層が通常であり、この場合、特に(2)や(4)が大きな課題であり、それに対して通常の民間企業とは異なるアプローチを採用する必要がある。

近年、ビジネスモデルは経営学の分野で関心を集めているが、途上国の状況を反映した研究は非常に限定的であり（Kolk & Buuse, 2012）、既存研究は企業と NPOs の協力におけるビジネス手法（Chesbrough, 他, 2006; Dahan, 他, 2010）や新興市場における多国籍企業のビジネス機会としての文脈（Kolk & Van Tulder, 2010）に限られている。

Amit and Zott (2001) や Beattie & Smith (2013)は、ビジネスモデルを企業がビジネスをどう遂行するのにかに係る包括的な処方箋であるとし、Teece (2010)は、ビジネスモデルは、企業がその資源や能力を経済的価値に転換するための装置であると述べている。また、ビジネスモデルは、企業が持続的な収益構造を構築するために、ターゲットの顧客に提供する価値及びその価値提供のために必要な生産、営業、及び販売に係る関連企業とのネットワークについての記述であるとする論者がいる（Osterwalder, 他, 2005）。

ビジネスモデルは、企業が競争戦略をどのように定義し、その提供価値によって、どのように他企業との差別化を図るか、また、独自のバリューチェーンをどのように関連企業群のそれに結びつけ、バリューネットワークを拡大するか、を明白に示すものである（Rasmussen, 2007）。企業は、他企業に先行するため、独自の強み（コアコンピタンス）を創出し、実施能力を向上させ、またポジショニングの優位性を図ろうとする（Shafer, 他, 2005）。コアコンピタンスや実施能力が企業の業務遂行方法に独自性をもたらし、それが競合企業とのビジネスの差別化をもたらすことになる。Richardson (2008)は、幅広い分野の文献レビューに基づき、ビジネスモデルは、その構成要素である価値命題、価値創造と提供、及び価値獲得を統合した概念、と主張している。本論文では、企業の一連のビジネス活動における実践的な業務遂行アプローチを様々な課題を克服する戦術的なアプローチとして捉え、それらのアプローチを持続的に行う仕組みをビジネスモデルと見なす。

BoP 層を顧客にする文脈では、社会的企業を含む民間企業のビジネス実践に係る手法は注目されるべきものである（Weidner, 他, 2010）。これらの企業は、分野の枠を超えて人々の重要なニーズを特定し、柔軟な支払いメカニズムの導入により、僻地の低所得者にも購入できる製品やサービスの提供を行っている。これらの取組みの中には、バリューチェーン全体を見渡した上で個別のニーズや課題を特定し、社会的弱者が直面する非効率性や困難の除去に従事するものもある。極度の資源制約と不利な生活条件のために、BoP 層が位置する自給経済市場では、生活基本ニーズは満たされることが珍しく、この分野に従事する企業は、自給消費者が抱える問題を特定し、その解決策を提示する必要に迫られる（Weidner, 他, 2010）。企業の供給ネットワークを確立する観点では、Bendul Rosca & Povovarova (2017)は、現地のビジネスパートナー企業との連携や BoP 層のサプライチェーンへの参加を通じて、対象地域におけるサプライチェーンの現地化を進めることが必要と主張する。企業の実践プロセスにおいて、円滑に機能するビジネスモデルは模倣され、また複製されながら、企業活動のスケールアップのプロセスに直結しており、それが BoP 層をターゲットとするビジネスの成功には不可欠な要素となっている（Kato & Hosono, 2013）。同様の観点で、Agapitova & Linn (2016)は、スケールアップの過程で自社のイノベーションを現

地に通用する形で適応していく試行錯誤の経験を通じて、企業はさらに持続的なスケールアップの実践を可能にすると強調する。

IFC の事例研究 (2016) は、BoP 層をターゲットとする企業が採用するビジネス上の共通する戦略について報告している。これらは、事業規模拡大に係る計画作り、低コスト販売、能力強化への投資、顧客の啓発、及び関係機関との効果的な連携、である。同事例研究では、これらの戦略は農業、教育、金融サービス、及び医療の分野や地域の特性に横断的に適用できることが強調されている。ビジネスモデルを正しく設定することが、民間主導アプローチを効果的なものとし、事業規模の拡大を可能とする唯一最大の要因である (Kubzansky, 2013)。

#### 4. 協働体制の形成

BoP 分野の複数の研究者 (London & Hart, 2004; Webb, 他, 2010) は、貧困層向けのビジネスにおいて、従事する企業や団体の資源不足や適切な能力の欠如を克服する方法として、協働体制の構築が重要であることを強調している。これら研究者の見方では、協働体制をうまく機能させる要素として、それぞれの協働組織の方針や意図の相互理解を図ることで、ビジネスの推進に係る不確実性の低減を図りつつ、協働組織の行動に一貫性を持たせる管理体制の構築を行うことが重要であり、それにより、予期しなかった望ましくない結果を回避することができるとする。このことは、それぞれの協働組織の協力意思と活動の強みによる共同目標の達成を図るために、協働組織間で信頼を構築し、それを維持する方法が必要であることを示している。

特定のバリューチェーン活動での貢献を超えて、NPOs と企業はお互いに欠如している能力を補完し合い、それぞれのビジネスモデルをより完璧なものに近づけ、また、協働を通じて、新しくかつ画期的なビジネスモデルの構築を可能にする。例えば、地方の貧困層に属する顧客は、教育水準や識字率が低く、所得が限られているため、同じ地域のコミュニティメンバーや現地で活動する身近な NPOs や企業の出先担当者による品質保証があって初めて新しい製品やサービスを受け入れることがある。このような協働を行うことで、NPOs と企業は、それぞれの能力や業務を補完し合い、評判やブランドなどの無形資産や製品の生産能力などの有形資産の面で互いに貢献し、それがビジネスモデルの様々な側面に影響を与える結果となっている (Dahan, 他, 2010)。政府、国際援助機関、財団及び NPOs の開発分野の実践と民間企業の様々な取組みを合わせた新たなハイブリッドモデルの推進により、NPOs には、財務的なサポートと市民への説明責任の体制強化がもたらされ、民間企業では、経営面と販売面での強化が図られる (Chandy, 他, 2013)。

他方、協働体制に係る文脈において、ビジネスモデルの本質を説明する理論的な枠組みについては、未だ提示されていない (Sanchez & Ricart, 2010)。このため、優れたビジネスモデルの構築に必要な要

素や低所得者層を相手にするビジネスモデルのイノベーションの程度を決める重要な要素については、学術上の合意は得られていない。

## 5. 社会的企業の類型化

社会的企業のビジネスモデルを考える上で、その活動形態を類型化する試み（Smallbone、他、2001）があるが、社会的企業の標準的なビジネスモデルのタイプとして、Cheng and Ludlow（2008）は、利益創出者モデル（profit generator model）、二律背反モデル（trade-off model）、及び横並びモデル（lock-step model）の三つのモデルを提示している。

利益創出者モデル（profit generator model）は、社会的目的の達成に寄与しない取引活動、つまり資金獲得を目的とする取引活動を通して利益を創出し、その利益の一部もしくは全部を、社会的な目的の達成のために行われる他の活動に振り替える活動をさす。非営利組織（Non-Profit Organizations: NPOs）の事業子会社がその代表的な例である。二律背反モデル（trade-off model）は、社会的目的を達成するような取引活動を行い、社会的目的の達成および資金獲得という二律背反（トレード・オフ）関係にある活動を併せ持つ社会的企業のモデルを指す。例えば、障害者など労働市場から疎外された人たちの雇用を創出する事業活動は、障害者の雇用という社会的目的の遂行とそれに伴う労働生産性の低下や雇用コストの上昇という二律背反関係が生じる場合がある。横並びモデル（lock-step model）は、資金獲得が社会的目的の達成と直接相関する形で創出される活動を指す。例えば、既存の企業群が対応していない社会サービスや製品を提供しつつ、受益者から事業活動に必要な対価を徴収する仕組みを構築したモデルがこれにあたる。

同様にAlter（2007）は、社会的企業の「社会的プログラム」と収益を得るための「事業的活動」の統合の程度に視点を置いた類型化を行い、代表的なタイプとして、埋め込み型（embedded）、統合型（integrated）、及び外付け型（external）を大括りとして提示し、それに基づき、起業家支援モデル（entrepreneur support model）、市場媒介モデル（market intermediary model）、雇用モデル（employment model）、出来高払いモデル（fee-for-service model）、サービス助成モデル（service subsidization model）、市場連携モデル（market linkage model）、及び組織支援モデル（organizational support model）、の7タイプを挙げている。大括りとして示された埋め込み型（embedded）、統合型（integrated）、及び外付け型（external）は、それぞれ、上述の横並びモデル（lock-step model）、二律背反モデル（trade-off model）及び利益創出者モデル（profit generator model）に類似した分類であり、以下がそれらを細分化した各モデルの概要である。

- 起業家支援モデル（entrepreneur support model）

このモデルを採用する社会的企業は、社会起業家を対象とした事業や財務的支援を行っており、社会起業家が市場で取引を行う活動を資金提供や経営指導の形を通じて支援している。例としては、金融機関や経営支援サービス機関などが挙げられる。

- 市場媒介モデル (market intermediary model)

このモデルで活動する社会的企業は、製品開発、市場へのアクセス、資金貸し付けなどを通じて、対象者である生産者が市場に参加する手助けを行なっている。例えば、フェア・トレードを行っている事業者のように、開発途上国の農産物や手工芸品生産者を支援し、またその生産物を適正な価格で購入し、それを先進国の市場で取引することにより利益を得るような活動の場合である。

- 雇用モデル (employment model)

これは、対象者に対して、雇用機会や職業訓練を提供している社会的企業のモデルである。障害者、ホームレス、若年者、犯罪歴のある人など労働市場から疎外された人々を雇用した上で財やサービスの生産を通じて、それを一般市場で取引する活動を行う。これにより、雇用の対象層は所得機会を獲得する。

- 出来高払いモデル (fee-for-service model)

このモデルを採用する社会的企業は、社会的サービスを商業化しており、そのサービスを直接対象者に提供、もしくは料金を支払う第三者に提供する。サービスの提供に際して、対象者に支払能力がある場合には対象者から直接料金を徴収する。例えば、地方の貧困層に対する再生エネルギーを使った安価な電力供給などがこれに当たる。

- サービス助成モデル (service subsidization model)

これは、財やサービスを市場で取引することによって収入を得て、その利益を社会的プログラムに対して資金提供する社会的企業である。例えば、民間団体がクラフト等の販売を通じて得た収入を活動資金に回すような場合である。民間企業でも本業の事業収入を自ら設立した財団の社会プログラムなどに使う場合がある。

- 市場連携モデル (market linkage model)

このモデルを採用する社会的企業は、対象者と外部市場とが取引関係を構築できるように支援している。例えば、途上国の生産者が先進国の市場へのアクセスを橋渡しするように、ここでの社会的企業の役割はいわば仲介業者であり、生産者と購買者を結びつける役割を果たす。

- 組織支援モデル (organizational support model)

このモデルは、市場における財やサービスの取引によって得られた利益を社会的活動に従事する親組織に提供するものである。ここでは、親組織の社会的活動と資金を得るための事業活動とは完全に切り離されている。

以上は、社会的企業の業務形態をタイプ別に表したものであるが、社会的企業がその社会的目的を達成するために、どのような業務遂行アプローチによって企業活動を営んでいるのかは、モデルの分類とは別次元の論点である。特に途上国の貧困層を対象にする社会的企業の業務遂行アプローチは、既述のように、いくつかの国際的に著名な社会的企業の事例を除いて、必ずしも明らかになっていない状況である。BRACやアラビンド眼科病院、またグラミン銀行など、著名な社会的企業のビジネスモデルは、研究者等の分析や報告により、すでに他の社会的企業・団体にも採用され、類似の活動を行う事業体は増加している。他方、多くは小規模企業とされる社会的企業の個別かつ具体的な業務遂行アプローチに係る研究は、未だ限定的であり、その革新的な取組みは国際機関のレポート（例：IFC、2015）などで断片的に紹介されている程度である。この観点から、本論文では社会的企業の類型化を踏まえつつ、業務遂行アプローチの実態と特徴について明らかにすることを試みるものである。

## 6. 雇用モデル型社会的企業

### 6.1. 労働統合

上記の社会的企業の類型化で記したように、社会的企業の1つの活動タイプとして、雇用モデル (employment model) がある。ヨーロッパの Social Firm や韓国の社会的企業法下で活動する団体はその事例であり、これら社会的企業は、障害者、ホームレス、若年者、犯罪歴のある人など労働市場から疎外された人々を雇用し、財やサービスの生産を行い、それを一般市場で取引する活動を行なっている。社会的に排除された人々を労働市場に統合する「労働統合」の考え方は、従来の経済合理性の追求を第一義とする経済競争的経営に対し、社会共生的経営を提起するものであり(重本ら、2011)、社会的企業はその実践主体となる。

日本では、保護雇用にあたる「社会的雇用」の実践として、滋賀県や札幌市などの地方自治体の取り組みや(磯野、2015)、社会的事業所(米澤、2014)、ワーカーズコレクティブ(菅原、2012)、企業論理を導入した障害者雇用を促進する社会福祉法人、及び民間企業と A 型事業、B 型事業を実施する社会福祉法人の協力などの事例(例えば、山田、2013)に対する研究がある。

## 6.2. 途上国の障害者雇用

世界の障害者の分布では、途上国でその割合が多く、障害と開発の観点では、障害の発生が教育、雇用、収入への悪影響と障害関連の出費の増加を伴い、貧困のリスクを増やすとされる（WHO & World Bank, 2011）。障害者の雇用促進は、障害者の労働及び雇用に係る人権の確保及び収入機会の増加による貧困対策に貢献するとともに、国の経済的利益に寄与するとの見方がある。アジアとアフリカの複数国を対象に行われた経済分析で、障害者を労働市場から除外することで国の GDP の 3～5% が失われるとの報告（Buckup, 2009）や特定団体の事例研究から障害者雇用が医療費を含む社会保障費の節約に寄与するとの報告がある（WHO & World Bank, 2011）。途上国での障害者雇用は、人権の確立、貧困対策、国の経済的利益にそれぞれ関わる課題といえる。

途上国において障害者の雇用を阻む要因については、様々な面での「欠如」が指摘されている。教育と訓練へのアクセス欠如、就職情報の欠如、職場への通勤手段の欠如、雇用者の障害者及び法制度に対する理解の欠如、障害に係る知識の欠如、支援機器の購入手段の欠如、法制や措置の欠如、などが代表的である（WHO & World Bank, 2011, UNESCAP, 2016, ILO, 2015）。途上国における障害者の雇用促進に係る今後の措置や取組みは、これらの「欠如」に対応することが必要であり、教育機会、職業訓練、雇用インセンティブ及びペナルティ制度、雇用者向け啓発活動、ジョブマッチング機能の強化、実施モニタリング制度の確立など、多岐にわたる分野が対象となる。

第 1 章で例示したブータンのダクツォは NPO であるが、ベーカーリー事業は商業的活動を実践しており、知的障害者の雇用機会の提供を伴う意味では雇用モデルと言える。Social Firm や韓国の社会的企業は、法的に認められた法人として、当該政府の資金的な補助等を受けているが、法的な制度が整備されていない多くの途上国では、ダクツォのように障害者雇用の実践を行う団体の多くは自らの資金獲得努力で活動を行っている。これらの団体はすでに活動実績の蓄積があるが、障害者雇用を主目的とする途上国の社会的企業や NPOs の業務遂行アプローチに焦点を当てた研究事例は希である。他方、途上国の民間企業の中で、例えば、インドの大手 IT 企業 WIPRO のように、積極的に障害者雇用を行っている活動の事例は財団等の報告書で紹介されている（America India Foundation, 2014）。

## 6.3. Social Firm のビジネスモデル

ヨーロッパでは、貧困や障害、また長期失業などの困難を抱えた人々が雇用等から排除されている現象を「社会的排除」としてとらえ、そのような人々を社会に参加させ、統合していく「社会的包摂」を社会政策の目標として掲げている。社会的企業は、この政策に沿った活動をしている企業や団体を指し、労

働市場の統合など、社会的目的と経済的目的の両方を追求した新しいビジネスモデルと見做される (Noya & Clarence, 2009)。ヨーロッパの社会的企業の特徴として、財・サービスの供給により社会問題の解決を目指していること、企業は経済的なリスクを引き受けていること、有給の労働者雇用をしていること、企業経営に民主的特性があること、及び利益の分配における制約があること、が挙げられる (Noya & Clarence, 2009)。Social Firm は労働の統合を目的とした企業体であり、Work Integration Social Enterprise (WISE) に位置づけられ、国により支援制度が法制化され、政府は資金支援や優先調達、また人的育成の分野で社会的排除の状態にある人々の労働統合に係る Social Firm の活動を後押ししている (Linz Appeal Part B, 2015, Nyssens, 2014)。

Social Firm の基本要件は、(1)労働市場において障害者や不利な立場にある人々を雇用し (全従業員の3割以上)、(2)市場志向型の製品やサービスの提供により、収入全体の半分以上を商業取引により獲得し、(3)従業員の生産性にかかわらず、業務量に応じて市場相場と同等の賃金や給与が支払われ、(4)従業員の間で機会均等が保証され、全従業員が同等の機会、権利、義務を有している、ことである (Social Firm Europe, 2015)。このように、Social Firm は障害者や社会的に不利な立場にある人々の雇用と商業的利益を追求する組織である (Lysaght, Jakobsen & Granhaug, 2012)。

ヨーロッパの WISE を組織タイプ毎に整理した Davister らは、work integration の方法、労働者・参加者の地位、職業訓練の方法、対象当事者グループの特徴、動員される資源のタイプ、の観点で共同組合や保護工場など、39 のタイプに分類し (Davister, Defourny & Gregoire, 2004)、いずれの WISE も障害者や社会的に不利な立場にある人々の社会統合を目的とした経済企業体としている。

WISE の経営について、新規に立ち上げた中小企業の場合と同様に、WISE が企業体として持続的な事業や活動を行うことは容易でないとしつつ、Easterly らは WISE の成功要件として、(1)従業員の能力に応じたジョブスキル取得と仕事の満足度、(2)組織の運営に必要なビジネスプランの作成、(3)市場のターゲティング、の必要性について論じている (Easterly & McCallion, 2007)。同様に Social Firm や Affirmative Business の成功に必要な要件として、Warner らは、政府の支援に係る法律・制度の整備、適切な市場ニッチへの参入、労働集約的な製品・サービスの選択、ビジネス PR の実施、地域社会や様々な機関との連携、障害者の企業経営への参加、を挙げている (Warner & Mandiberg, 2006)。また、精神障害者を雇用する Social Firm の事例研究を通じて、従業員同士の良好な職場関係の構築や働きやすいオフィス環境の創出が企業経営の成功に寄与しているとする研究や (Paluch, Fossey & Harvey, 2012)、同じく事例研究により、安定した受注量と地域社会との良好な関係、また、障害者の職業訓練と個人の能力に応じた職場の OJT の組み合わせによる能力開発、などが Social Firm に必要な要件としている文献がある (Lysaght, Jakobsen & Granhaug, 2012)。さらに、Social Firm における精神障害者の雇用継続に必要な条件について論じた Williams らは、特に職場環境に必要な要件として、(1)法定雇用条件と永続雇用の約束及び病気休暇の追加、



(2) 定期性、柔軟性、競争性のある業務割当、(3) 障害を持つ従業員を支援する社内環境の創出、を挙げている (Williams, Fossey & Harvey, 2012)。

障害者を雇用する企業体の取組みとして上記研究は参考になるものだが、これらは、障害者雇用制度が相応に整備されたヨーロッパでの事例であり、途上国とは異なる環境での取組みが対象となっていることには留意を要する。政府の支援が乏しい途上国の社会的企業の場合、一般論として、持続的な経営の実施にはより困難が伴うことが推察される。

## 7. まとめ

本章では、社会的企業の定義や特徴について、主に学術界の既存研究や国際機関の報告書等に基づき記した。欧米や韓国のように社会的企業に関する法律が存在し、組織の要件を定めている場合 (第 5 章参照) はその定義は相応に明示的であるが、多くの国々ではそのような要件を明確に定めておらず、社会的課題の解決を目的として NPOs などの旧来の取組みと異なるアプローチを実践している組織を広く社会的企業とらえているのが現状と言える。特に途上国では、グラミン銀行のように貧困層を対象とし、その生活改善を図りつつ、組織のスケールアップや持続的運営を実現していることが社会的企業の典型として捉えられている。社会的企業に関する公式な制度の整備の前に、途上国では様々な実践が積み重ねられている状況と言えよう。

そのような実践の実態を把握し、社会的企業がどのような業務遂行アプローチを採用しているかについて、第 3 章、第 4 章で事例研究に基づいて論じる。

### 第3章 インドにおける社会サービス・製品供給型社会的企業の業務遂行アプローチ

#### 1. 導入

第1章で記したように、創造的で新しいアプローチや技術を通じ、様々な困難を乗り越えながら、市場から「取り残された人々」に従事し、市場の失敗を有効に克服しようとする社会的企業に対して、その事業リスクに拘わらず、国際援助機関や二国間援助機関は投資を増やしている（Rogerson、他、2014）。国際援助機関がこのように公的資金を当該企業に投入する理由として、市場の失敗への対応、社会的インパクト重視、包摂的かつ持続的開発への寄与、及びベンチャー的初動費用の必要性、などが挙げられており、これは、社会的企業による社会的かつ環境的に意味のある製品やサービスの提供、革新的なアプローチを生み出す際の初期費用、及び社会インパクトを拡大する事業展開に対し、公的支援が不可欠との認識に基づいている（Rogerson、他、2014）。特に営利志向型社会的企業などのインパクト重視企業に対して、国際機関や民間企業が投資を行う動機の1つは、貧困層の抱える課題の克服に貢献する技術面・ビジネス面の革新的なアプローチに対する積極的評価である。

他方、既述のように、この革新的なアプローチについては、グラミン銀行（Seelos、2008）、BRAC（Chowdhury & Bhuiya、2004）、アラビンド眼科病院（McKinsey & Company、2011）、また M-PESA（Vaughan 他、2013）などの国際的に著名な社会的企業や団体の事例を除けば、その実態へ焦点を当てた研究は未だ限定的である。社会的企業のほとんどは小規模企業であるが、その独自の市場志向アプローチにより、貧困層の生活改善など、社会インパクトのある業務を遂行している事例は実際に存在する。このため、社会的企業の実践が広がる中、低所得層などの社会的弱者と目される人々を対象にし、様々な困難を克服する社会的企業の特徴的な業務遂行アプローチに対する理解を深めることは価値がある。仮にそのような業務遂行アプローチが明らかとなり、そのアプローチの適用性に係る共通要素が見つけられれば、社会的な課題に取り組む企業家や国際機関の実践ガイドにもなり得る。

第1章で記述したグラミン銀行に代表されるマイクロファイナンスの特徴的なアプローチは、地域や国境を越えてマイクロファイナンス機関に採用されている。その内、代表的なものとして、対象コミュニティへの訪問業務、女性がメンバーのグループ貸付、及び運転資金貸付が挙げられるが、それに加えて、奨学金貸付や預金業務なども行われている。アラビンド眼科病院の場合は、効率的な業務遂行に基づく時間当たりの手術数増加、料金のクロスサブシディシステムの導入、及び出張による啓発プログラムの実施、などによって、貧困層への裨益とともに持続的な活動が可能となっている。これらの事例が示すように、途上国の BoP 層を対象とするビジネスでは、顧客の直面する affordability（支払い能力）、accessibility（アクセス能力）、availability（利便性）、及び awareness（知識不足）などの障壁を乗り越える必要があり、そのために、柔軟な支払手続き、遠隔地域への配送システムや販売方法の改善、商品情報

への容易なアクセス、購買の利便性、及び関係機関との協力、などの通常の民間企業とは異なる特徴的なアプローチの採用が不可欠となっている。

仮に従来の社会的企業や営利志向型社会的企業が社会的弱者の生活環境改善などの社会的課題の解決を目指すことを目的とするのであれば、未だ貧困層が数億人規模で存在するインドは、これら企業にとって最大規模の「市場」と言える。インドは世界最大規模の人口を有し、途上国としてその開発需要は莫大である。世界銀行や UNDP など、国際機関の統計によると、インドは 188 の国や地域の中で 2015 年の人間開発指数は 131 位にランクされており、例えば、全人口の約 21.9% は 2011 年時点で貧困ライン以下に位置し、国民の約半分以上が文盲である。また、5 歳未満の死亡率は 2015 年時点で 1000 人中、47.7 人と高く、2010 年から 2015 年の 5 歳未満の子どもの栄養失調率の平均は 38.7% に上る。水や電気などの基本的な生活ニーズへのアクセスは、特に貧困層の 80% 以上が住む農村地域では、依然として深刻な課題となっている。このように、インドの膨大な BoP 人口は、生計と基本的ニーズへのアクセスの面で大きな課題に直面しており、これらの課題に取り組むことを目的とする組織や企業群にとってインドは大きな活動の機会を提供している。実際、国際機関である International Finance Corporation (IFC) や民間投資団体であるアキュメン・ファンドが行う BoP 層の顧客向けビジネスに係る投資規模や件数では、2018 年時点でインド向けが最大となっている。また、社会的企業を発掘し、支援を行うアショカ財団が任命した社会起業家の数は、インドが最も多く、その意味で、インドはまさに「Change maker」にとっての最も挑みがいのある国となっている（Allen、他、2012）。これらが示すように、インドは、インパクト投資の規模と件数の点で、世界で最も先進的な投資市場の 1 つとされている（アジア開発銀行、2012 年）。実際に、インドでは社会的課題への持続可能な解決策を提示する民間企業への期待が広がっており、市場志向型アプローチによる貧困削減が伝統的な手法による開発や包摂的成長の代替手段と見做されるようになってきている（Intellicap、2012）。

インドでは、アラビント眼科病院の他、BASIX、SEWA、スラブ・インターナショナル・サービス・オーガニゼーションなど、この分野で活動する著名な団体や企業が複数存在する。インパクト投資家への啓発や情報発信を行っているインドインパクト投資委員会（Indian Impact Investors Council: IIIC）によれば、インドにおいては、すでに 15 の営利志向型社会的企業が財務的に「退出」の状況にあり、これらは安定した独自経営を行っている。インドの社会的企業の全容は未だ正確に把握できない状況であるが、マイクロファイナンス以外では、医療・保健、農業及びクリーンエネルギーが主要な活動分野であり、公的機関や民間投資機関等から資金を集めている（Intellicap、2014）。本論文では、社会インパクトをもたらす実践上の業務遂行アプローチを対象とし、その実態を明らかにする観点で、インドにおいて低所得層を対象にビジネスを行う営利志向型社会的企業の事例に焦点を当てる。

## 2. インドにおける社会的企業のビジネスモデル

Goyal, Sergi, & Kapoor (2014)は、BoP 層を対象とした太陽光発電、医療、及び安全な水の供給の分野でビジネスを行う 4 つの社会的企業の事例研究を通じて、有効なビジネスモデルの抽出を試みている。この事例研究により、これら社会的企業のビジネスモデルに独自の特徴を見出し、社会経済面に正のインパクトを与える 8 つのビジネス遂行上の命題を導き出した。これによれば、正のインパクトは、(1)ターゲット層の啓発や技能向上プログラム組成のためのソーシャルマーケティングの実施、(2)「ブリックモルタル」方式による顧客へのアクセス構築、(3)顧客価値の創出と供給を図るバリューチェーン構築への顧客自身の参加促進、(4)学術機関や開発援助機関との協力、(5)政府機関の関与、(6)NPOs、市民団体、及び人道支援機関との連携、(7)対象コミュニティへの浸透と貢献、及び(8)現場での試行実験と草の根志向のイノベーション、により、創出されるとする (Goyal、他、2014)。

インドの保健医療分野における包摂的企業の分析を行った IFC は、企業活動の規制、バリューチェーン、サービス内容、及び企業個別の課題に焦点を当て、ビジネスモデルの特徴を報告している (IFC、2015)。同報告書では、企業による(1)顧客のニーズに合わせた多様なサービスの提供、(2)費用節約の観点に基づく対象コミュニティの事業参加促進や地元営業担当者の能力強化、(3)Hub & Spoke モデルの採用による対象地域の拡大と業務効率性の向上、(4)資本コスト低減のための資産軽減戦略の採用、及び(5)経常費用削減のためのノンフリルモデルの導入、の各アプローチが顧客への提供価値を向上させる、と述べられている。また、同報告書は、社会的企業のビジネスモデルに大きな可能性を見出す一方で、事業規模の拡大やインパクトの最大化を達成している企業数は限定的であることを強調している。また、Esposito、 Kapoor、 and Goyal (2012)は、インドの保健医療分野で活動する 4 つの社会的企業の実証的研究を行い、準商業都市部や僻地の BoP 層を対象にするビジネスにおける運用原則を抽出している。それらは、(1)セグメントのターゲット化、(2)顧客との信頼関係構築、(3)現地関係者の能力強化、(4)現場における継続的な業務の試行、(5)関係者とのネットワーク形成、(6)政府の方針や規制の順守、及び(7)ビジネスの遂行に不可欠な技術の重視、の各々である。

Sanchez & Ricart (2010) は、インドの BoP 層に従事している社会的企業の事例研究に基づき、孤立型ビジネスモデルと関与型ビジネスモデルの 2 つのタイプを提示している。孤立型ビジネスモデルは、企業は生産要素の効率化を通じて顧客の支払い意思以下の価格に下げること注力し、関与型ビジネスモデルは、企業の提供する価値を高めることで顧客の支払い意思を高め、かつ、顧客の支払い能力の向上を可能とするイノベーションの創出を目標とする。また、前者は、イノベーションのプロセス自体が企業のビジネスモデルの強化に当たるのに対し、後者は、企業の資源や適応能力の適正な組み合わせにより可能となる学習、イノベーション及び競争優位性に重点を置いている。また、Prahalad & Mashekar (2010) は、インドの事例を念頭に社会的企業は 3 つの Gandhian innovation を実践する有用な組織であると主張する。3 つのタイプとは、ビジネスモデルの破壊、組織能力の向上、及び新しい能力の創出や獲得であ

る。それを踏まえて、右論文は、世界のどの企業も包摂的成長を求め、明確なビジョンを提示し、制約の中でも企業的な創造性を発揮し、企業の利益や出資者の儲けでなく、人に焦点を当てることで、社会的企業の実践と同様のことができることを強調する。これは、インドにおける社会的企業の実践手法は、経済社会状況の異なる他の国々でも適用できることを意味している。

### 3. 分析の枠組み

本章は、事例分析を通じて、営利志向型社会的企業に特有の業務遂行アプローチを導き出し、その特徴及びそれを踏まえたビジネスの成功要因について論ずるものである。また、導き出されたアプローチに関し、分野横断的な性質についても検討を行い、その共通的な要素を導くことを試みる。複数の組織を対象とする事例研究は、様々な状況を網羅した詳細な分析を可能とし、また、何故、どのようにその状況が現出するのか、に係る研究者の理解を助ける（Miles & Huberman, 1994）。研究対象とする命題に未だ理論構築がなされていない場合、仮説的事例研究のアプローチが理論構築を試みる方法として適切な選択である（Eisenhardt, 1989）。Yin（1994）によれば、現代の複雑な社会現象を把握する手法として事例研究は適しており、事例分析で見出された仮説を他の事例によって検証することで、結論の信頼性や妥当性が高められる。このため、事例研究は、最近になってその実態が知られるようになった低所得者層向けの業務遂行アプローチの特徴を探る本論文の目的に適した方法と言える。本事例分析では、営利志向型社会的企業が独自のアプローチを通じてどのように低所得者市場で価値の創造及びその提供を行うのかについて検証を行う。BoP の分野は、顧客の特性、現場の関係者、企業の競争環境、及びインフラ設備の欠如など、様々な状況に留意する観点から、BoP 層を対象に事業を展開し、活動地域に浸透するための企業の戦略的行動を理解するには、複数の社会的企業に携わる現地関係者からの情報を収集し、それを把握し、分析する必要がある（Goyal, 他, 2014）。

社会的企業の業務遂行アプローチを分析し、分類し、導き出すために、社会的企業が BoP 層向けビジネスを遂行するにあたり、第 1 章で掲げた仮説に関連して、具体的に克服する必要のある課題を下に列挙する。既存文献のレビューから、業務遂行アプローチの本質は、これらの課題に挑み、解決していく実践的な手法として特徴付けられる。

- 支払い能力/商業性の課題：顧客層の購買能力の欠如及び製品やサービスの購入に係る支援の必要性
- アクセス能力/到達度の課題：製品やサービス購入のためのアクセス欠如
- 利便性/即時性の課題：製品やサービス購入に係る不便さや困難さ
- 知識不足/動機付けの課題：製品やサービス購入に係る顧客への啓発や営業活動の必要性

- 受容性/納得度の課題：顧客との信頼構築を通じた売買行為の最終合意までの労力
- スケールアップ/販売規模の課題：販売対象の拡大に係る方法論や戦略

#### 4. 研究方法

##### 4.1.事例の選定

インドでは、社会的企業を正式に法人として認める制度はなく、社会的企業として登録する必要のある特定の法律は存在しない。従って、企業が「社会的」であると見なされる基準は、基本的に企業側の主張及び外からの評価に依拠する。通常、社会的企業を運営する企業家は、自社のホームページ等での自らの職歴や活動内容の紹介や社会的企業のフォーラムなどにおける具体的な事業内容の説明等を通じて、企業が社会的課題に取り組んでいることを表明する。このため、対象事例の選定については、国際援助機関等の報告書や学術文献等で社会的企業として記載のある企業や団体、また、インドインパクト投資委員会（IIC）が採用している「インパクト企業」の定義（2013年）等を参考に行う。事例企業の業種に関しては、社会的企業の低所得者層向けのビジネスに焦点を当てることから、インドで開発需要が大きく、社会的企業の活動実績が報告されている農業、クリーンエネルギー、保健医療、教育及び職業訓練、及び水と衛生、の5つの分野で活動する営利志向型社会的企業に焦点を当てることとした。研究者や実務家の間ですでにその業務遂行アプローチが良く知られているマイクロファイナンス機関は今回の選定対象から除外した。

事例候補企業のデータや情報の収集は、ホームページや既存文献、及び対象企業やその他関係者（投資機関や顧客）への実際のヒアリングを通じて行った。最初に、国際援助機関やインパクト投資機関の報告書や学術文献、及び社会的企業の国際的な集まりであるインドの Sankalp Forum で紹介された事例などから、活動内容が判明する100社以上の企業をリストアップした。次に公表資料や既存文献に基づき、各企業の活動内容、社会的インパクトの程度、及び具体的な業務遂行アプローチの特定可否、などの観点から、企業数の絞り込みを行った。

その後、第1次情報収集のため、2016年7月～8月にかけて候補企業や関係機関に電話インタビューを行い、活動地域や従業員構成などの基本情報に加え、特に業務推進上の(1)ビジネスモデル（business model）、(2)創造的アプローチ（key innovation）、(3)企業の強み（key value proposition）、(4)顧客層との協働（engagement with the BoP population）、(5)社会的なインパクト（social impact）、及び(6)今後の目標（road ahead）について確認作業を行った。その後、2016年10月～2018年12月にかけてインドでの直接訪問を通じて、企業経営者や従業員、また、投資機関職員などへの面談やインタビューを実施した。面談やインタビューを行った企業・団体は、Milk Mantra、OMC

power、Pipal Tree Ventures、Edu Bridge Learning、iKure Techsoft、Conserve India、Sarvajal（以上、社会的企業）、Acumen Fund、Rok Capital、Unitus Capital（以上、投資機関）、IIC（インパクト投資促進機関）、Intellectap（社会的企業を対象とする調査機関）である。主な質問事項は、社会的企業に対しては、上記(1)～(6)に必要な情報及び企業経営者のビジョンや課題、投資機関に対しては、社会的企業への投資動向と投資時の審査項目、また、それ以外の機関に対してはインドにおける社会的企業の動向やそのビジネスアプローチの特徴等、である。

上記収集情報に基づき、さらに最終候補を絞り込むため、分析の枠組みの箇所て提示した 6 つの課題への具体的な取組みの仮説、すなわち、柔軟な支払いメカニズムの導入、製品やサービスへのアクセスのしやすさ、売上の利便性を高める販売システムの採用、顧客の啓発活動、及び外部機関との連携、について、候補企業の業務遂行アプローチの特定可否を精査した。このように、様々なレベル及び情報源からのデータや情報収集は、データの質の有効性を保証すると考えられる（Yin, 2009）。最後に、企業活動の持続性の観点から、設立後 5 年以上の実績があり、事業が拡大傾向にあることを条件に事例企業の最終的な選定を行った。右選定に当たっては、各業種における企業数のバランスを考慮し、結果として、それぞれの業種毎に 4 社を選定した。選定した各事例企業の提供価値や主な業務遂行アプローチなどの要約を表 1 に示す。

#### 4.2. 分析

事例の分析段階では、情報収集を行いながら、対象事例の事業内容の詳細を確認し、また、事例間の比較及び既存文献との整合性の確認による精査を行った。社会的企業に特有の業務遂行アプローチの分析については、既存文献で示された内容や上記で示した 6 つの課題への仮説的なアプローチ案を念頭に、類似の取組みを一括りとし、アプローチの分類作業を行った。この分類作業においては、事例候補企業からの情報収集や文献の記述等に基づき、随時更新作業を行い、アプローチの類似性を継続的に検討した。また、分析の過程において、社会的企業の活動により裨益する顧客層の性質や位置づけが分野毎に異なり、企業側はその特性に従って、自らのアプローチを工夫する必要があることについて認識した。例えば、農業分野で製品の購入やサービスの提供を受ける農民は、耕作を行う主体としては生産者の立場であり、収穫後に生産物を市場に売る際には販売者となる。また、無電化村でクリーンエネルギーの供給を受ける村民は、環境に優しいエネルギーの知識に乏しい電力利用者の性格を帯びている。従って、顧客の置かれた立場毎のニーズに基づき、農民に対しては生産性向上に寄与しつつ、販売に資する市場アクセスを促すこと、また、僻地などで電気が必要な消費者等には、環境問題の啓発を行いつつ、家庭用ソーラー機器の販売を行うこと、などがビジネス遂行上求められる。また、同じく分析を進める過程で、特に最近の情報通信技術の発展により、即時かつ低費用、また、定常かつ大量の情報やデー

タの発信、分析、及び交換が可能となったことを受け、BoP 層を対象とする社会的企業のビジネス遂行のために、技術開発が重要な役割を果たすことが認識された。このため、技術開発を社会的企業の中核的な特有アプローチとして位置付けることが必要と判断した。

## 5. 結果

上記のように精査、確認及び分析の過程を通じ、営利志向型社会的企業が BoP 市場において克服すべき課題に対して採用する特徴的な 6 つのアプローチを特定し、分類した（図 1 参照）。それらの 6 つのアプローチとは、以下である。

- (1)購買力に合わせた価格設定と決済メカニズム：製品やサービスの低価格化を実現するイノベーションや顧客のニーズに合わせた支払方法の適用
- (2)顧客アクセスを拡大するための流通メカニズム：地方や僻地に居住する顧客に対し、より多く、より効率的に製品やサービスを届ける流通システムの採用
- (3)技術訓練による能力開発：BoP 層の顧客の能力向上を通じた所得獲得機会の増加
- (4)生産性改善及び市場アクセス強化：顧客の生産性改善を通じたバリューチェーンへの組み込みや生産物の市場販売支援
- (5)技術開発を通じた顧客層の拡大：情報通信技術等を活用した低所得者層へのアクセス拡大
- (6)関係機関との協働：地方政府や NPOs 等との協働を通じた補完関係の強化及び事業効果の向上

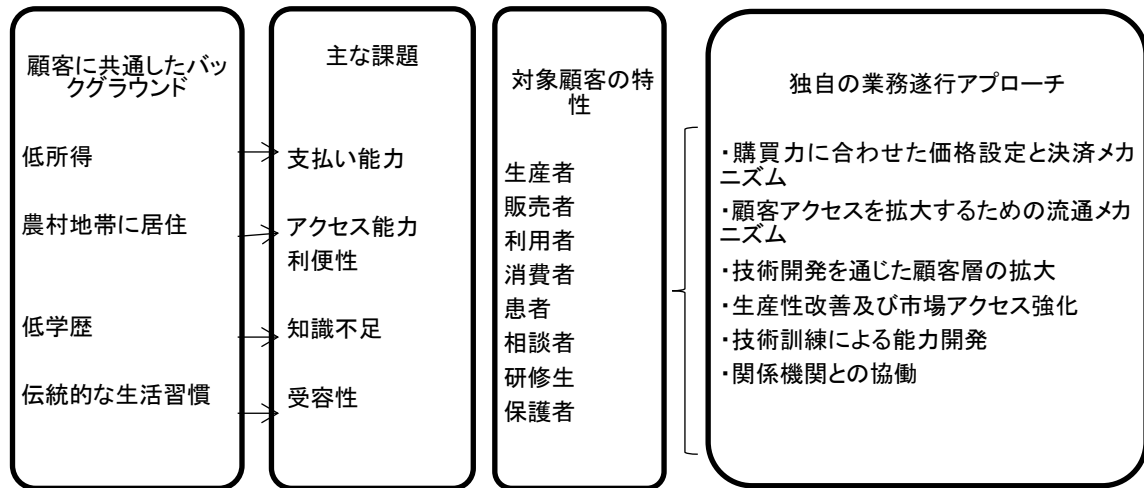
これらの社会的企業に特有な業務遂行アプローチの分類と並行して、業種毎に選定された事例企業をそのアプローチの分類に対応した形で整理し、それぞれの企業が採用する中核的なアプローチとそれに準じる鍵と考えられるアプローチの特定を情報収集結果に基づき定性的に行った。これらの作業を通じて、事例企業は、ターゲット層の特性、事業実施上の障壁、業務遂行能力、及び事業の持続可能性にそれぞれに対応する業務遂行アプローチを戦略的に採用していることが判明した。図 1 にこれらの業務遂行アプローチの抽出プロセスに係る概念図を示す。

表 2 は、事例企業として選定した社会的企業計 20 社の取組みについて、分析により抽出した 6 つのアプローチの分類に従って示したものである。表 2 では、各事例企業のビジネスにおける特徴的なアプローチの内、その企業活動の特色を主だって表すと考えられるものを中核的アプローチとし、同じく、ビジネス遂行の鍵と目されるものを他の重要なアプローチとして示している。

この結果は、各事例企業の採用する業務遂行アプローチについて、以下の特徴を表している。第 1 に、技術の活用を中核的な特有アプローチとしている企業が多い。特に水や衛生設備などの生活基本財の提供を行う社会的企業は、製品開発に依拠しており、それがなければ、ビジネスがそもそも成立し



図 1. 社会的企業に特有な業務遂行アプローチの抽出プロセス



ないと言える。また、遠隔医療や同診断など、携帯電話を利用した遠隔サービスの実施には、アプリケーションソフトの開発が不可欠な要素となっている。このため、技術のイノベーションは、安価で便利、かつ遠隔操作も同時に可能とする活動を実現するために重要な役割を担っている。

第 2 に、能力開発は、多くの事例企業によって中核的あるいは鍵となるアプローチとして実施されている。人材育成や技能訓練は、教育や職業訓練の分野では必須であるが、対象コミュニティで雇用される窓口職員や現地の保健医療従事者の訓練は、遠隔地での活動を Hub & Spoke モデルにより効果的に実践するために必要となる。これは、現地において製品やサービスの必要性に係る啓発を顧客に対して行う push marketing にも役立つアプローチである。また、地元の関係者やマイクロ企業家などのビジネス実践能力の強化により、所得獲得の機会を増やすことも可能とする。例えば、地方での新たな女性教員の雇用などがこのアプローチで実現される。

第 3 に、柔軟な価格設定や支払い方法の採用と顧客の売買を効率的にする流通システムの工夫は、対象分野にかかわらず、ビジネスに不可欠な要素として、多くの事例企業が取り組んでいる。これらのアプローチを採用することは、BoP 層の顧客の特性に鑑みれば、社会的企業の事業遂行に元々組み込まれる所与の条件とも言える。例えば、水や電気の少量使用に係る従量料金制や保健医療サービスにおけるクロスサブシディシステムの採用などがこれに当たる。また、流通システム構築の観点では、農民の市場アクセスの強化に係る支援事業や村落レベルのマイクログリッドの設置による電気供給ネットワークへのアクセス確保などは、顧客ニーズに対応するアプローチと言える。

第 4 に、生産性向上のためのアプローチは、対象顧客が農民のような耕作者の場合や労働市場に参加困難な社会的弱者の雇用促進を図る際に用いられる。生産性の向上を通じて、顧客の商業主体と

表 1. 営利型社会的企業の提供価値及び主な業務遂行アプローチ

表 1-1. 農業分野

	Ekgaon Technologies (営利)	Milk Mantra (営利)	Under The Mango Tree (ハイブリッド)	AgSri Agricultural Services (営利)
設立	2002 年	2009 年	2008 年	2010 年
提供価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>各農家に適したアドバイスを提供することで、生産性を向上させ、同時に農業生産コストを削減。</li> <li>農家と市場を直接繋ぐことで、仲介者を排除し、生産者の希望価格を実現。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>競争力の高い包装・物流戦略を採用することで、生乳や酪農製品の賞味期限を延ばし、品質を確保。</li> <li>酪農家が適切なタイミングで生乳を供給できるように、公正で透明性の高い価格設定を実施。</li> <li>生乳生産事業の拡大に係る農家の投資が可能となるように、融資利用をサポート。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>小規模農家の副収入源として、養蜂の技術を移転し、能力を強化。</li> <li>農家の都市部市場への直接アクセスを支援し、オーガニックの蜂蜜や養蜂製品のプレミアム価格を確保。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資源、水、及び化学肥料の利用を削減することで、サトウキビ農家のコスト負担を軽減。</li> <li>サトウキビの収穫量と生産性を向上させることで、サトウキビ農家の収益を拡大。</li> </ul>
主な業務遂行アプローチ	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>モバイル通信</b>：携帯電話、音声認証、双方向音声応答システム（IVRS）、及び web 技術を利用するマルチアプリケーションシステムにより、顧客が要望するタイミングで「OneFarm」相談サービスを提供。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>新たなテクノロジー</b>：黒色層で露光による製品ダメージを防止する 3 層フィルムを使用した包装技術（TRIPAK）を開発。</li> <li><b>収集システム</b>：村落内にある生乳の収集場所の近くに巨大な生乳冷却器（バルクミルククーラ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>地元の製品</b>：地元で容易に入手可能な在来種の蜂（東洋ミツバチ）を使用。農地に蜂箱を設置し、授粉の指導による生産性向上をサポート。蜂蜜は、独特の花の香りを有し、季節的特性や</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>効率的なアプローチ</b>：「持続可能なサトウキビイニシアティブ（SSI）」の下で、苗床への種蒔き用にサトウキビの芽を育成。この方法を通じて、収穫量の増加と水や肥料の節約を実現。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>科学的アプローチ</b>：各農家のニーズに合った情報を提供するため、気候、土地、土壌、及び農産物の種類などの特性に基づくアルゴリズムを農産物毎に考案。各農家の耕作地を地図上にジオタグ付きで表示。</li> <li>● <b>農家からのフィードバック</b>：SMSを利用して、農家による助言サービスの活用状況を確認。企業側は、農家からのフィードバックに基づく生産の現状とベストプラクティスを追跡可能。</li> <li>● <b>直接交流</b>：農家と消費者を直接結び付けるオンラインプラットフォームの構築。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>公正価格</b>：倫理的な手法で生乳調達を行い、仲介者を通さずに適正かつ直近の価格を農家に提示。質の確保のため、生乳検査器で乳脂肪分を検査。</li> <li>● <b>マーケティング</b>：州内の公園や学校での行事、及び寺院でのサンプル調査など、マスメディア以外の手段を利用した独特のマーケティング戦略により顧客基盤を拡大。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>ブランド構築</b>：14種類以上の蜂蜜を生産し、差別化戦略によってブランドプレミアムを創出。</li> <li>● <b>在来種の蜂</b>：、在来種の蜂が好む花を養蜂家に試験的に配布し、蜂に十分な栄養を与えることで、蜂蜜の生産性を上げ、養蜂家の収入を増加。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>科学的アプローチ</b>：SSIにより科学的農法を導入（例えば、植物間の間隔を広げる方法で生産性を向上）。</li> <li>● <b>資源の節約</b>：細流灌漑などの効率的な灌漑システムを利用し、水量と費用を節約。</li> <li>● <b>共同パートナーシップ</b>：共同組合、業界、開発団体、及び政府機関などの関係者と密接に協力し、様々な取組みを試験的に実施。</li> </ul>
<p>主な成果</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 30万人の農家に助言サービスを提供。</li> <li>● 農家の生産性が約15%向上。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 300カ所の収集センターと23個のバルクミルククーラーを設置。</li> <li>● 35,000人の農家と取引。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1,400人を超す農民を研修。</li> <li>● 地域コミュニティから55人の養蜂マスタートレーナーを創出。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 5,000人以上の農家と取引。</li> <li>● 年間94万立方メートルの水を節約。</li> </ul>

表 1-2. クリーンエネルギー分野

	Simpa Networks (営利)	OMC Power (営利)	ONergy Solar (営利)	Gram Power (営利)
設立	2011 年	2012 年	2009 年	2010 年
提供価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>少額の頭金による住宅太陽光設備 (SHS) 購入と従量制に基づく柔軟な支払い方法の導入により、低料金かつ利便性に優れた電力を供給。</li> <li>地元の人材を農村起業家 (VLE) となるよう研修し、同社の現場マネージャーとして必要な能力開発を実施。</li> <li>製品リスクは顧客負担ではなく、企業が吸収。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>通信塔、企業、及び家庭に対する 24 時間利用可能な安定した電力の供給。</li> <li>同社のスターターキットを購入し、地元のビジネスパートナーになる VLE の雇用創出。</li> <li>ディーゼル燃料や既存発電機の使用によるコスト負担の軽減を通じ、地方の通信企業や小規模企業の運営費を削減。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>総合的なエネルギーソリューションの実施体制を構築。</li> <li>顧客のニーズと課題を理解し、カスタマイズされた製品を提供。</li> <li>販売促進とアフターサービスの提供を目的に物流インフラと供給ネットワークを構築。</li> <li>VLE として起業できるよう、地域住民の研修とマーケティング支援を実施。</li> <li>サービス費用の低減と顧客の資金調達の斡旋を通じて、顧客の購買力向上を促進。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>24 時間利用可能な電力を低料金で提供。月払いではなく、毎日のリチャージを可能とし、顧客の利便性を実現。</li> <li>顧客がオンラインで使用料を確認できる透明性の高い料金請求方法を提供。利用世帯が毎日の電力消費と個々の機器によるエネルギー消費の管理ができるシステムを構築。</li> <li>農村地域に起業機会を提供。</li> </ul>
主な業務遂行アプローチ	<ul style="list-style-type: none"> <li>「利用時払い (Pay-as-you-go)」または「段階的購入」モデル：低所得者層が容易に製品を購入できるよう、独自の支払いモデルで製品 (照明) とサービスを提供。顧客は少額の頭金で SHS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ABC/アンカーロードモデル：通信塔の近くにソーラーミニグリッドを設置し、通信会社に安定した電力を供給するビジネスモデルを構築。通信塔は収入面の「アンカーロード」の役割を果たし、ミニグリッド</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギーセンター (REC)：地元関係者と協力して REC を設置し、顧客のニーズや要望の迅速な情報収集を通じて、製品やサービスを提供。さらに、関係者のネットワークを利用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スマートプリペイドメーター：同社の開発したスマートプリペイドメーターにより、顧客は毎日のリチャージ方法と多様な価格設定の中から適した方法の選択が可能。また、同システムにより、盗電の検知や</li> </ul>

	<p>を設置し、村の店舗や VLE 経由で定期リチャージ券の購入や top-up カード補充を行うことで、18、24、または 36 カ月の契約満了後に製品の所有権を獲得。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>VLE の研修</b>：製品の設置や管理、リチャージや top-up、また、新製品販売に従事する地元の人材を研修。これら VLE が顧客窓口となり、広範囲の顧客に対応。同社が認定した VLE が同社の現地マネージャーとして、対象コミュニティに対し、研修や啓発を行い、SHS の効率的な利用を促進。</li> </ul>	<p>ドから、地域周辺の工場、学校、及び診療所などの小規模企業や家庭にも安定した電力を供給。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>小規模電力事業の創出</b>：地元起業家が同社のスターターキットを購入してフランチャイズ加盟者となり、小規模電力事業を運営。対象地域の世帯は、近隣のフランチャイズ加盟者からソーラー機器を購入し、家庭に設置。購入者には、充電済ソーラー機器を夜間に配送し、翌日早朝に再充電のため機器を回収。</li> <li>● <b>電力貯蔵</b>：バッテリーシステムを使用し、ソーラーエネルギーで生成した電力を貯蔵。同バッテリーを利用し、農村地域に安定した電力を供給。</li> </ul>	<p>し、地元住民の信頼が厚い VLE を育成し、クリーンエネルギーの導入を促進。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>金融サービス斡旋</b>：再生可能エネルギー製品購入に必要な前払い金の確保のため、同社は、地元の銀行やマイクロファイナンス機関（MFI）と提携し、優遇条件での融資を提供。また、顧客の収入サイクルを考慮した柔軟な返済方法を採用。</li> <li>● <b>革新的な製品</b>：多様なクリーンエネルギー製品を生産し、顧客に合ったソリューションを提供。製品ラインは、ソーラー照明、ファン、ポンプ、クリーンエネルギーを利用した調理コンロ、マイクログリッドシステム、など。</li> </ul>	<p>被害を受けた当該地域への電力供給停止が可能。</p> <p><b>スマートサービス計画</b>：顧客はマイクログリッド接続に毎月 75 ルピー（約 1.2 米ドル）を支払い、その後、利用ニーズに従い、メーターにプリペイドによる充電が可能。</p> <p><b>地域起業家(VLE)</b>：販売機器を操作できるように地元住民を研修及び雇用し、就業機会を創出。VLE は企業と世帯との接点の役割を果たし、各家庭はそれら窓口を通じてプリペイドメーターへのリチャージなどのサービスを利用。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>コミュニティの関与</b>：マイクログリッド事業の様々な段階に地元住民の関与を促し、最終的にはマイクログリッド施設の所有権を対象村落に移転。</li> </ul>
<p>主な成果</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 約 15,000 の SHS を設置。</li> <li>● 350 人を超す VLE のネットワークを構築。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 32 カ所の通信塔に電力を供給。</li> <li>● 顧客のディーゼル消費コストを削減。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 25 万人の顧客にサービスを提供。</li> <li>● 1,500 人の VLE を研修。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 20 万人を越す顧客にサービスを提供。</li> <li>● 30 の村にスマートグリッドを敷設。</li> </ul>

表 1-3. 教育及び職業訓練分野

	Sudiksha Knowledge Solutions (営利)	Pipal Tree Ventures (営利)	Butterfly Edufields (営利)	EduBridge Learning (営利)
設立	2010 年	2007 年	2007 年	2009 年
提供価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>都市及び郊外の低所得層の子弟に低料金の教育サービスを提供。</li> <li>保育センターや教育センターを戦略的に設置し、できるだけ多くの子弟が通える環境を整備。</li> <li>若い女性起業家に学校運営を行う研修・雇用機会を提供。</li> <li>メンターシッププログラムによって、児童の教育への関心を喚起。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>就職後の料金分割支払方法の採用により、低料金の職業訓練サービスを提供。</li> <li>雇用機会が増大している成長著しい建設業界に注力した職業訓練を実施。</li> <li>建設業者及び不動産業者と戦略的に協働し、業界との直接的な連携を通じて、訓練を受けた人材に就職を保証。</li> <li>就職後のフォローアップ制度により、卒業生の能力の質を保証。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>低料金かつ直接指導型の教育サービスを地方の低所得者層の世帯に提供。</li> <li>教育サービスや教育キットは、学校単位や放課後プログラム毎に受注することで、受講生徒からの料金に頼らないシステムを構築。</li> <li>英語及び現地言語による学習教材をカリキュラムへ組入。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業界ニーズに合致した訓練カリキュラムを用意し、就職後に生徒が即戦力となる手法を工夫。</li> <li>就職後に研修費の一部を支払う選択肢を用意することで、低所得者層の利用を促進。</li> <li>就職後 3 カ月間は生徒のフォローアップ支援を行うことで、卒業後の能力向上に係る就職先の要望に対応。</li> <li>就職後の若者にも、技術能力研修を実施。</li> </ul>
主な業務遂行アプローチ	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>低料金の就学前保育サービス：</b>月収約 2 万ルピー（約 308 米ドル）の都市部の低所得世帯向けに、低料金の保育サービスを提供。他、の民間企業よりも低い料金設定（年間 4000～5000 ルピー）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>業種固有のスキル訓練：</b>インドで急成長を遂げている建設分野と機械作業分野での就職を念頭に、業界固有の訓練を実施。</li> <li><b>研修費の分割支払い：</b>研修に参加する生徒は研修費の前払い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>STEM 教育：</b>科学・技術・工学・数学（STEM）に関連する学習内容と技能開発を統合した教育キットを考案。種々の教育キットを袋毎に詰めて提供しているため、低価格で販売でき、テーマを</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>「skilling バリチェーン」：</b>国内の産業界のニーズに横断的に適用できる「skilling バリチェーン」に係る訓練プログラムを提供。同プログラムを通じて、地方の若者向け初心者レベル研修から専</li> </ul>

	<p>ー) を行い、保護者の収入に応じた分割払い方法を採用。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>女性起業家の育成</b>：保育センターの教師や保育士として雇用すべく、地元の女性を対象にした研修を実施。さらに、センター毎の利益分配方式によって雇用した女性の収入確保（センターの利益の10%をそれぞれの女性起業家に分配）。女性起業家は、ランチサイズ方式で各自のセンターを開設することも可能。</li> </ul>	<p>不要。就職後の分割支払いが可能であり、地方の低所得者層に属する若者や女性も低料金での職業訓練の受講が可能。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>「Tree of life」</b>：受講者の生活改善の機会を提供することをコンセプトとした技能研修や教育を実施。低所得者層の若者や女性に対し、これまでとは異なる生活スタイルの創出を目的として、多岐にわたるサービスを提供。</li> </ul>	<p>絞った学習が可能。このため、低所得層世帯の生徒に教育を提供する公立学校でも容易に利用可能。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Do-it-Yourself (DIY)キット</b>：授業のテーマや学習内容に即した革新的で実践的な学習キットを開発。利用しやすさと学習効果を高めるため、キットは現地の言語で作成。同社は、課内活動でも課外活動でも利用できる科学ラボやサイエンス教室を開設。</li> <li>● <b>政府との提携</b>：学習・研究キットを公立学校に直接販売。公立学校と覚書を締結することで、低料金での製品供給を実現。</li> </ul>	<p>門学校生向けの研修までを実施し、職業人としての行動スキルを身につけさせ、職場で即戦力となる能力開発を実現。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>支払いモデル</b>：研修に係る登録料及び費用の一部を前払いし、残額は実際の職業研修終了後に支払う手法を採用。就職を保証しているが、万一、就職できない場合には登録料を払戻し。</li> <li>● <b>業界との提携</b>：業界の企業群と提携することで、業界の能力要件に合った訓練カリキュラムを実施。</li> </ul>
主な成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 23 校を超す保育施設を所有・運営。</li> <li>● 2,500 人以上の児童の受入れ。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 20 カ所の研修センターを運営。</li> <li>● 15,000 人以上の訓練生に職業を斡旋。</li> </ul>	<p>200 校の私立校の 15 万人の学生及び 6,000 校の公立校の 75 万人の学生に教材やサービスを提供。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 60 カ所の研修センターを運営。</li> <li>● 5 万人以上の無職の若者に研修を実施し、その 67%が就職を実現。</li> </ul>

表 1-4. 医療及び保健分野

	iKure Techsoft (営利)	LifeSpring Hospitals (営利)	Ziqitza Health Care (営利)	Biosense Technologies (営利)
設立	2010年	2005年	2004年	2008年
提供価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>一次医療サービスを低料金で提供。農村地域や郊外の住民を対象に、必要に応じて都市の病院や医師と連携して治療を実施。</li> <li>都市部の最寄りの病院まで4～7時間かかる地方の低所得者層の住民のために、1時間程度で通える場所にクリニックを設立し、患者の時間、支払い料金及び賃金損失を節約。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>他の民間病院の一般的な料金に比べ、30%以上の低料金で医療サービスを提供。</li> <li>出産、新生児医療、及び予防接種など、出産に関するあらゆるサービスを病院単位で一括提供。</li> <li>地域住民に適切な新生児ケアの指導を行うため、出産後の相談サービスを提供。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>24時間年中無休の救急車サービスを低料金で提供。</li> <li>政府と協働し、MMUを通じて一次医療サービスを無料提供。</li> <li>事故に遭った低所得者に対して救急搬送を無料提供。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>低所得地域で医療診断を低料金で実施。</li> <li>最寄りのクリニック施設まで遠距離にある僻地の村落において、個別訪問による診断を実施。</li> <li>スマートフォンのアプリを使用し、患者のデータを中央サーバーに保存することで、健康に係る検査データを適宜確認。</li> </ul>
主な業務遂行アプローチ	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>クラウドベースのアプリケーション：</b> Wireless Health Incident Monitoring System (WHIMS)を開発。遠隔地と都市の病院と間で患者の症例についてリアルタイムで通信・照会できるシステムを構築。WHIMSは医療機器と接続し、患者の記録を保管可能。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>階層別の料金設定：</b> 個室料金を払える患者には、一般の民間病院の料金を課し、その収入で一般病床の低所得者層の患者の費用を補填。</li> <li><b>低料金のサービス：</b> 医療サービスを効率的に実施する管理体制を構築し、低所得者層に対し、低料金の出産サービスを提供。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>24時間年中無休の救急車サービス：</b> 一次および二次救命措置の技術を持つスタッフによる医療及び救急車サービスを提供。同社のコールセンターを通じて、GPSの利用による最寄りの救急車の迅速な現場派遣を実現。</li> <li><b>政府との協力によるサービス範囲の拡大：</b> 政府機関や公的事業と密接に</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>低料金の検査・スクリーニング：</b> B2Bモデルの展開により、農村地域の低所得者層ではなく、機器を購入する余裕のあるクリニックや医療事業関連法人が顧客対象。販売台数の増加努力により、購入側の初期投資を削減。</li> <li><b>スマートフォンを利用した診断：</b> 医療従事者と患者は診断の経過と結果をスマートフォンのアプリ</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Hub &amp; Spoke アプローチ</b>：Hub &amp; Spoke モデルを通じて、地域の医療従事者が一次医療サービスを提供し、患者の症状により、同社のクリニックや移動式病院、また、地区の Hub 病院にオンラインで繋ぎ、遠隔医療を実施。</li> <li>● <b>共同パートナーシップ</b>：医療サービスの効果的な提供のため、研究機関、病院、及び NPO と協力。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>市場志向のアプローチ</b>：サービス内容の特化、効率的な資源の利用、及び分業体制などに注力した「ノンフルル」アプローチを採用。特殊なインフラ設備への投資を避け、三次医療が必要な患者には都市部の提携病院を斡旋。</li> </ul>	<p>連携し、他の企業がサービスを提供しにくい地域を対象に救急車サービスと無料一次医療サービスを提供。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>階層別の料金設定</b>：階層別の料金設定により、患者の選択肢を広げ、低所得世帯でも利用できるサービスを提供。患者は公立病院への搬送を希望する場合、料金の 50%割引を利用可能。</li> </ul>	<p>を通じて双方で確認できるため、定期的なデータ管理を容易に実施。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>糖尿病の検査機器</b>：利用者は、スマートフォンアプリの uChek を利用し、オンラインで検査キットと試薬紙を購入後、スマートフォンのカメラでの試薬紙の変化を検出することで、糖尿病の進行度を確認。</li> </ul>
主な成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1,100 の農村で 250 万人以上の住民にサービスを提供。</li> <li>● 40 万人を超す患者を治療。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 500 万人を超す女性に低料金で医療を提供。</li> <li>● 45,000 件以上の出産実績。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 530 万人以上にサービスを提供。</li> <li>● 約 5,000 人の地元住民を雇用。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 約 1,000 人に診断サービスを提供。</li> </ul>

表 1-5. 水道及び衛生分野

	Eram Scientific Solutions (営利)	Conserve India (ハイブリッド)	Sarvajal (営利)	Shramik Sanitation Systems (営利)
設立	2008 年	2004 年	2008 年	1999 年
提供価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サービスが十分に行き届いていない都市部のコミュニティー向けに、利便性の高いトイレ対策を低料金で提供。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ラグピッカー（ごみ拾い）の雇用及び賃金向上を通じた収入増を実現。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サービスが十分に行き届いていない地方のコミュニティー向けに、安全かつ低料金の飲料水を 24 時間サービスで提供。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地方の低所得者層や集会等のイベント開催者に、衛生施設を低料金で提供。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 屋外排泄ゼロ（ODF）を達成できるように、対象コミュニティを支援。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 廃棄物から生活雑貨やファッション関連の製品を製造して輸出。プレミアム価格を設定することでラグピッカーへの高い賃金の支払いを実現。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● フランチャイズモデルによって、地元の低所得者層のために就業機会を創出。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 携帯製品、洗浄、廃棄物管理、及び廃棄物リサイクルなど、衛生に関する様々なニーズを満たす総合的なサービスを提供。</li> </ul>
<p>主な業務遂行アプローチ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>eToilet</b>：インド初の電子公衆トイレを開発。最新技術を活用した省スペースのトイレは、容易に設置や保守が可能であり、遠隔監視及び同メンテナンスサービスが可能。水タンクを内蔵しているため、自動洗浄及び排泄物処理が可能。</li> <li>● <b>Pay-per-use モデルの採用</b>：トイレ使用毎に課金が必要な支払いモデルを導入し、サービスが十分に行き届いていないコミュニティに低料金のトイレサービスを提供。</li> <li>● <b>共同パートナーシップ</b>： Sustainable Sanitation Alliance (SuSanA) や Marico Innovation Foundation、等の外</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>特許技術</b>：同社の特許技術を活用して、プラスチックの廃棄物をペルオキシダーゼ（HRP）シートにリサイクル及びアップサイクルし、バッグや財布など高価な製品を製造。</li> <li>● <b>輸出</b>：ラグピッカーの収入増のため、ブランド戦略による海外市場での販売に注力。</li> <li>● <b>ラグピッカーの安全確保</b>：ラグピッカーをごみ収集業者や警察から守るため、デリー州の関係機関と協力して、ラグピッカーの保護や安全確保に従事。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>浄水装置</b>：同社の低価格の浄水装置は、浄水に非化学物質を使用し、一般の装置より効率的かつ経済的な機能を発揮。</li> <li>● <b>Water ATM</b>：水の自動販売機である Water ATM は、太陽光発電を利用して稼働し、地方の僻地で安全な水を低料金で24時間提供可能。</li> <li>● <b>Soochak</b>：独自の特許技術で開発した遠隔監視機器により、浄水システムの管理を実施。浄水装置の管理を行う地元のフランチャイズ加盟者は、システムに内蔵された現地語ガイダンスを通じて機器の操作が可能。</li> <li>● <b>Sarvajal Enterprise Management System</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>多様な製品ラインナップ</b>：リサイクル可能なポリエチレンを使い、多様な衛生製品を製造。</li> <li>● <b>マイクロ起業家</b>： 「Sanipreneurs」モデルにより、マイクロ起業家を通じて、スラム住人に公衆トイレを低料金で提供する体制を構築。</li> <li>● <b>レンタル事業</b>：衛生製品の貸出し業務を行い、同社のビジネスモデルに柔軟性を付加。</li> <li>● <b>マーケティング</b>：公共集会、イベント、建設現場、製油所、スラム街、及び災害対策現場など、衛生製品の提供を可能とする新たな市場の開拓に従事。</li> </ul>

	部機関と協働。ビル& メリダ・ゲイツ財団から贈与の提供。		(SEMS) : 社内のオンラインプラットフォームを通じて、リアルタイムで現場データの分析等を実施。	
主な成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1,600 台以上の e-Toilet を設置。</li> <li>• 400 カ所の下水処理場を建設。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 300 人以上のラグピッカーを雇用。</li> <li>• 1,200 人以上のラグピッカーに研修を実施。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 約 30 万人の地方住民にサービスを提供。</li> <li>• 390 台以上の浄水装置を設置。</li> </ul>	4,000 台以上のトイレを設置。

表 2. 特徴的な業務遂行アプローチと事例企業のマトリックス

	価格設定と決済メカニズム	アクセス拡大のための流通メカニズム	技術訓練による能力開発	生産性改善及び市場アクセス強化	技術開発を通じた顧客層の拡大	関係機関との協働
<b>農業</b>						
1. Ekgaon Technologies			●	●	■	
2. Milk Mantra	●	■		●		
3. Under the Mango Tree			■	●		●
4. AgSri Agricultural Services			●	■		●
<b>クリーンエネルギー</b>						
5. Simpa Networks	■	●	●			
6. OMC Power	●	■	●			
7. ONergy Solar	●	●			■	●
8. Gram Power	●	■	●		●	
<b>教育及び職業訓練</b>						
9. Sudiksha Knowledge Solutions	●	●	■			
10. Pipal Tree Ventures	●		■	●		●
11. Butterfly Edufields	●		■	●		●
12. EduBridge Learning	●	●	●	■	●	●
<b>保健及び医療</b>						
13. iKure Techsoft	●		●		■	●
14. LifeSpring Hospitals	■	●				
15. Ziqitza Health Care	●	■				●
16. Biosense Technologies	●		●		■	
<b>水と衛生</b>						
17. Eram Scientific Solutions	●	●			■	
18. Conserve India			■	●		●
19. Sarvajal	●	●			■	
20. Shramik Sanitation Systems		●			■	

■ 中核的な特有アプローチ、● 他の重要な特有アプローチ

しての活動能力が高まる。

最後に、今回の事例研究では、外部機関との連携を行っている社会的企業は、事例の中でそれほど多くないことが判明した。その理由として、複数のヒアリング対象企業の情報に基づけば、外部機関との協働は、あくまで企業の業務遂行を強化あるいは補完する場合に限り行われ、小規模の社会的企業にとっては、場合により、協働作業が追加的な費用や労力の負担を生じさせることがあるため、と推察される。

これらの結果が示すのは、分析を通じて特定された特有の業務遂行アプローチは、社会的企業に典型的な取組みとして採用されている事実がある一方で、対象分野やターゲットの顧客の特性やニーズに応じて、異なる方法で採用されていることである。表2はその結果を表しており、各分野における業務遂行アプローチの共通性と多様性が示されている。それを踏まえ、特に分野横断的で共通性のあるアプローチの性質については、以下で議論する。

## 5.1. 分野別の特徴的な業務遂行アプローチ

### 5.1.1. 農業

農業分野の社会的企業は、貧しい農家の所得向上を図るため、農産物や副産物の耕作と販売を拡大するシステムを確立すると同時に、その過程において、化学肥料や水など投入資源の利用節減に努めている。この分野の主要な課題として、農民の生産ノウハウに関する情報不足、流通や保管のインフラの不備、伝統的な農法の浸透、農法や季節に応じた多様なサービスの必要性、及び農民のマーケティングや販売のスキルの欠如、が挙げられる。このため、社会的企業は、専門知識や技術を移転し、市場参入を促進し、製品の付加価値の増大を図ることで、これらの主要課題に取り組む必要がある。この分野の主な顧客は、生産者及び販売者としての小規模農家であり、社会的企業はその特性に応じた業務遂行アプローチを採用している。

農業分野に従事する社会的企業は、農業生産法人と非農業生産法人とに大別される。農業生産分野は、収穫前事業と収穫後事業のタイプがあり、非農業生産分野は、酪農サービスとその他の非農業所得創出事業で構成される。収穫前事業に従事する社会的企業は、少ない投入資源で収穫高を増大させ、作物の生産性を向上させることを目指している。これら企業の主なターゲット層は小規模農家であり、農家と密接に協力して様々な農業関連サービス（気象、土壌改良、資源の有効利用、及び持続可能な水と土地の利用に関する情報提供や農民の研修）を行っている。例えば、事例企業のEkgaonは、携帯電話を利用したマルチアプリケーションシステムを通じて、助言や相談サービスを農家に提供している。また、同じく収穫前事業に従事する社会的企業は、高品質の種や肥料などの投入、灌漑

施設や農耕機器などの販売、農作物の生産量増加のための最新技術の活用、及び農家の研修に資する情報プラットフォームの整備を行っている。例えば、事例企業の AgSri は、付加価値向上の観点から有機農業を促進している。さらに、これら企業は、村落所有の生産法人の設立を促進するため、多様な利害関係者の集うプラットフォームを整備して、支援体制作りに努めている。

一方、収穫後事業を行う社会的企業は、サプライチェーンの非効率性を解消することを目指している。これらの社会的企業は、未加工の農産物の付加価値を向上させ、農家と市場を直接結び付けることを目的として、調達、保管、輸送、加工、包装、及び販売活動に従事している。例えば、Ekgaon は、農家と顧客を直接結び付けるためのオンラインプラットフォームを提供している。Milk Mantra は、農家と密接に協力して、透明性の高い支払い方法の採用により、生乳を調達し、品質改良サービスの提供を通じて、付加価値と生産性を向上させている。同社は、集乳、加工、包装、販売、流通、及びデータ分析における革新的な取組みを通じて、集乳システムを改善し、製品の賞味期限を延ばすことに成功している。具体的な例として、同社は、生乳の賞味期限を 3 日間延ばす包装技術を開発した。また、酪農以外の活動によって農家の非農業収入を増大させることに注力している社会的企業もある。Under the Mango Trees (UTMT) は農家に養蜂箱を設置し、授粉を農家に指導して、蜂蜜の生産性向上を図っている。UTMT は、小規模農家にとって、魅力的な副収入源とするために養蜂を奨励している。

今回の事例研究から、収穫前事業に関しては、知識や耕作技術の移転や農家の能力開発を通じた生産性の向上に注力する業務遂行アプローチが重要であることが明らかとなった。また、収穫後事業に関しては、農民による市場への円滑なアクセスを促進するために製品の収集や物流システムを構築し、製品の付加価値向上を図ることが効果的なアプローチであることが判明した。これらのアプローチは、生産者と販売者の両方を兼ねる農家のニーズに対応したものである。また、気象情報の提供や製品包装の効率化のための情報通信技術の利用など、最新技術を活用することで、顧客志向サービスを提供し、対象規模を拡大し、また、活動コストを削減することができる。

事例研究が示す農業分野の重要な成功要因として、(1)生産サイクルを通して農家と密接に協力し、農家のニーズを理解すること、(2)個別ニーズに沿った製品やサービスを提供し、顧客の信頼を得ること、(3)事業関係者（地域の NPO、マイクロファイナンス機関（MFI）、オピニオンリーダー、政府、及び銀行など）と連携し、それらを活用すること、(4)モバイルテクノロジーやインターネット技術を利用し、対象規模を拡大すること、(5)農家の欲する産品価格の設定を実現すること、及び(6)農産物を市場で差別化することが挙げられる。

#### 5.1.2. クリーンエネルギー

クリーンエネルギー分野の社会的企業は、未電化村の貧困世帯が電力を容易に利用・購入できるように、電力を安価に提供するシステムの構築に従事している。この分野では、太陽光などのクリーンエネルギーを提供することで、電力供給とともに灯油の利用による健康被害の低減に寄与している。この分野の主な課題として、顧客のクリーンエネルギーに関する知識欠如、製品購入に係る金融サービスへのアクセス不足、低所得者層向けの低価格や柔軟な支払い方法の採用、安価な照明器具との価格競争、及び村落レベルでの現地マネージャーや起業家の教育、などが挙げられる。これらに対して、容易に利用できるソーラーランタンなどのクリーンエネルギー機器の開発、クリーンエネルギーに関する啓発プログラムの実施、従量制に基づく柔軟な支払い方法の開発、及びきめ細やかなアフターサービスやメンテナンスサービスの提供、などの取組みを社会的企業が行う必要がある。この分野の社会的企業は、通常、送配電網（グリッド）の無い地域の低所得者層をターゲットとしており、機器購入者やサービス利用者がビジネス上の主な顧客となる。

インドでは、送配電網を利用しないクリーンエネルギー分野は、製品提供を行う企業と電力サービス提供企業に大別される。これら社会的企業の多くは、低所得者層が購買可能な価格帯での照明等の製品や電気供給サービスの販売を行っているが、環境に配慮した調理機器や灌漑施設の販売を行う社会的企業もある。

製品提供企業は、照明や灌漑用の太陽光発電（PV）製品、また、バイオマスを原料とするクリーンな調理用コンロを提供する。例えば、事例企業の ONergy など、太陽光発電に注力する社会的企業は、農村世帯や地域の小規模企業向けにソーラーランタンや住宅用太陽光設備（SHS）を提供している。また、サービス提供企業は、太陽光発電、バイオマス、及び小水力発電を利用したマイクログリッドまたはミニグリッドへの接続サービスを提供する。事業を行う上で、未電化村の顧客に製品を直接販売する社会的企業もあるが、大半は、NGO、農村起業家（VLE）、及び MFI の農村ネットワークを活用して、製品を効率的に販売している。事例企業の Simpa Network は、対象地域での販売促進のため、新製品のシステム導入、管理、及び販売に携わる地域住民に対して研修を行っている。また、Simpa Network、ONergy Solar、及び Gram Power は、「有料リチャージシステム」など、顧客志向の支払い方法を導入し、クリーンエネルギー製品を安価な値段で販売している。また、ONergy Solar など、太陽光発電を利用した照明や調理製品を提供している社会的企業では、アフターサービスやメンテナンスサービスがビジネスモデルの中心を占めるようになってきている。ミニグリッドやマイクログリッドの構築では、バイオマスガス化装置、小水力発電、太陽光発電、及び風力発電などのテクノロジーを利用して、未電化村にエネルギーを供給している。Gram Power は、ソーラーマイクログリッドの構築及び接続サービスによって、未電化地域の世帯に電力供給を行っている。また、OMC Power は、「アンカーロード」として、携帯電話の中継塔への電力供給を主要収入源とする一方で、同じグリッドから農村世帯に電力を供給している。

今回の事例研究により、クリーンエネルギー分野の業務遂行アプローチとして、未電化地域の低所得世帯に対して、容易に利用できるサービスと柔軟な支払い方法の提供を行うことが特徴的であることが示された。容易に利用できるサービスは、表 2 に示しているように、より多くの消費者に対して効率的・効果的に製品やサービスを提供する「流通チャネルとそのメカニズムの開発」のカテゴリーに分類される。さらに、事例研究では、耐久性のあるソーラーランタンなどの製品開発のための技術力や販売促進のための VLE の研修や雇用が重要であることが示された。

事例研究が示すクリーンエネルギー分野の社会的企業の重要な成功要因として、(1)革新的な支払い方法の採用や購買促進のため金融サービスをビジネスモデルに採り入れること、(2)アフターサービスやメンテナンスサービスを迅速に提供して顧客の信頼を得ること、(3)地域の NPOs、自助グループ、VLE、及び MFI のネットワークを活用して顧客の啓発活動、マーケティング、及び流通システムを強化すること、(4)技術面のイノベーションを通じてクリーンエネルギー製品の価格を下げること、及び(5)低所得者層に幅広い選択肢を与えるために製品やサービスのラインを拡大することが挙げられる。

### 5.1.3. 教育及び職業訓練

教育及び職業訓練の分野の社会的企業は、地方都市や貧困地域の子弟に教育サービスを提供し、また、地方の若者を対象に職業訓練や職業斡旋サービスを行っている。この分野の企業活動上の主な課題として、児童就労の文化、低コストでの学校運営、トイレや教材などの基本設備の不足、有能な教師の確保可否、及び学校教育と比べて職業訓練に対する関心の低さなどが挙げられる。そのため、社会的企業は、対象地域の近くに学校を設立し、柔軟な支払い方法を導入し、学生や研修生のニーズに合ったカリキュラムを作成し、地元の教師の研修や採用を行い、職業斡旋を円滑に行うために関係団体等とのネットワーク構築を行う必要がある。企業のターゲットとしては、教育分野では地域の保護者や児童、職業訓練分野では研修生となる若年層が主な顧客となる。

この分野の社会的企業は、学校教育と職業訓練の 2 つのタイプに大別される。学校教育に従事する社会的企業は、Affordable Private School (APS：低所得者層向けの私立学校) の運営や教員訓練を実施する社会的企業と就学前教育や課外活動を行う社会的企業で構成される。農村地域や都市部で APS を運営している社会的企業は、BoP 層が K-12 (幼稚園から高校まで) 教育を受けられるように、固定資産の軽減化等を通じた独自の低コストの教育モデルを提供している。事例企業に含まれていないが、APS の活動として教材や移動式機器を持ち回りして、一クラス学級の運営を行い、公立学校よりも低料金の教育サービスを提供している場合がある (Baird, 2009)。また、多くの社会的企業がそれぞれの地域社会と密接に協力し、事業地域から教師を採用するようにしている。これらの社会的企業は、教員教育やカリキュラム強化の支援サービスを公立学校に提供することがある他、後期中等教育を



修了する生徒を対象に全寮制プログラムも実施している。社会的企業の収入源は、主に授業料と政府の補助金である。就学前教育や課外活動を行う社会的企業の事例では、Sudiksha Knowledge Solutions が都市の低所得世帯に教育や育児の施設を提供し、地元の若年女性に研修を実施して当該地域での雇用機会を提供している。Butterfly Edufields は、問題解決型の学習プログラムを開発し、実践的な学習方法を公立学校等に提供している。

職業訓練や能力開発を行う社会的企業は、労働者の能力に基づき、雇用に直接結び付くカリキュラムを実践している。これら企業は、質の高い訓練と雇用の確保を目指して、業界とパートナーシップを結び、協力体制を構築している。例えば、EduBridge Learning は、業界と提携し、訓練体制の強化と雇用側のニーズに応じた訓練を行い、生徒数の拡大を図っている。職業訓練や能力開発に従事する社会的企業の主な収入源は、政府事業からの補助金と斡旋先の業界からの支援であり、生徒から授業料も徴収するが、経済的に恵まれない学生が主であり、これら学生に対しては、融資等の協力も行っている。Pipal Tree Ventures は、建設業界に特化した職業訓練を行っており、生徒が就職後に授業料を分割で支払う料金モデルを導入している。

事例研究が示すように、この分野では、科学的教育ツールキットの使用や業界のニーズに応じた訓練カリキュラムの作成及び実施など、効果的かつ効率的な教育や能力開発が重要な業務遂行アプローチとなっている。顧客の大半は低所得者層に属しているため、顧客の要望に効果的に対応するには、就職後の分割払いなど柔軟な料金設定や支払い方法を導入することが重要である。また、事例研究により、アクセスしやすい場所に学校を設立し、地域住民を教師として採用することも、円滑な事業運営にとって重要な取組みであることが示された。

当該分野における重要な成功要因として、(1)個別ニーズに応じてサービスの多様化と新たな市場展開を図ること、(2)最新技術の活用により、実践的な学習手法を提供し、教育や訓練の効果を高めること、(3)就職後の分割払いなど、柔軟な支払い方法を導入すること、(4)教師と密接に協力して、生徒のニーズに合った研修やカリキュラムを作成すること、及び(5)教師、地域住民、及び生徒を含む利害関係者との密接な関係作りにより、有効なフィードバックを得てサービスを継続的に改良することが挙げられる。

#### 5.1.4. 医療及び保健

医療及び保健分野の社会的企業は、病院へのアクセスに制約のある農村地域の貧困世帯に質の高い一次医療サービスを低料金で提供することを主に目指している。この分野の主な課題として、安価なサービス料金の費用回収システムの構築、農村地域での有能な医師や医療スタッフの雇用、地域の医療従事者の割高な研修費用、遠隔医療システムの構築、及び村民による伝統的な治療法への依存、などが挙げられる。社会的企業は、これらの課題に対し、遠隔医療を可能とするアプリケーションソフトの

開発、遠隔地のクリニックと都市部の病院の接続、料金の内部補助金制度（クロスサブシディ）の導入、及び訪問医療や村民の啓発プログラムの実施などの対応をする必要がある。社会的企業の主な対象セグメントは、農村の貧困世帯であり、ビジネス上の顧客のタイプは、地元の患者や健康相談者となる。

十分な医療及び保健サービスを受けていない貧困層に対し、低料金で同サービスを提供することに注力している社会的企業は、医療サービス型と医療機器提供型のタイプに大別される。医療サービス提供企業は、都市部と地方の医療利用の格差を埋める革新的なアプローチを創出することに努めている。例えば、iKure Techsoft は、農村や地方都市の人々に対し、低料金の一次医療サービス提供を行い、また、都市の病院や医師を遠隔で利用できる方法を採用している。情報通信技術を利用した遠隔医療システムは、遠隔地の患者に対応し、地域の医療専門家の不足を補う画期的なモデルとなっている。iKure Techsoft と Biosense Technology は、リアルタイムの相互コミュニケーションを提供し、スマートフォンのアプリによって遠隔地の患者の症状を都市の医師に伝えている。遠隔医療システムは、スマートフォンやビデオでの診察を通じて、都市部の医師と遠隔地の患者を結び付け、一定水準の医療サービスの提供を可能としている。

また、移動式クリニック（MMU）により、僻地における一次医療や救急医療を提供している社会的企業や必要最小限の設備と固定資産の軽減化によるコスト抑制により、低コストの病院チェーンモデルを展開している社会的企業もある。このようなモデルの例として、LifeSpring Hospitals は、資源の適切な利用、医療業務の標準化の促進、及び規模の経済の活用を通じて、小都市に高水準の産科専門病院を設立した。また Ziqitza Health Care は、州政府や政府機関と提携し、農村地域や都市部で 24 時間年中無休の救急車サービスを提供している。iKure Techsoft は、Hub & Spoke モデルを導入し、病院、クリニック、MMU、及び農村地域の医療従事者、などを有機的に結合し、様々なサービスを統合して提供することに成功している。このような社会的企業は、農村地域の医療従事者や MMU を通じて一次医療を施し、必要によって、対象地区に設立したクリニックや遠隔医療の Hub に患者を紹介する。Hub では二次医療を行い、専門治療が必要な症例については、さらに都市部の総合病院や専門クリニックへ紹介する。医療機器提供企業は、貧困層が利用できるように、診断料金や検査料金の削減を目指して、低価格の医療機器の開発に注力している。これらの機器は、遠隔地の一次医療サービスに携わる半熟練医療従事者が使用できるように設計されている。Biosense Technologies は、1 回の検査あたり 5 ルピー（約 0.08 米ドル）で貧血を検知できる電池式の携帯機器を開発した（都市部の検査施設では平均 500 ルピー（約 8 米ドル）かかる）。

この分野では、妥当な料金設定と柔軟な支払い方法の採用や最新のテクノロジーを活用した遠隔医療の実施が社会的企業の独特な業務遂行アプローチであり、これらにより、農村地域の患者や健康相談者が標準的な医療や保健サービスを容易に受けられる状況を実現している。また、今回の事例研究に

よれば、社会的企業は、ヘルスキャンプ（巡回医療）やマーケティング活動を通して、患者が健康状態を自ら認識して現代医療サービスを享受できるようにしている。

今回の事例研究から明らかになった重要な成功要因として、(1)必要最小限の設備と業務の標準化を通じて、医療及び保健サービス料金を抑えること、(2)購買力の高い顧客に高い料金を課すことで、貧困層の顧客の医療費を補助するアプローチを導入すること、(3)地域の医療従事者などと協力して、BoP層が医療及び保健サービスを信用して受け入れるような啓発キャンペーンを行うこと、及び(4)携帯機器、クラウド、ビデオなどのテクノロジーを活用して、農村地域の患者と都市部の医師の間を結び付けることが挙げられる。

#### 5.1.5. 水及び衛生

水道及び衛生分野の社会的企業は、同分野の基本サービスの利用が制限されている地域に対して、安全な飲料水及びトイレなどの衛生設備を低価格で提供するシステムの確立を目指している。この分野のビジネス実施上の主な課題として、水道の有料化や衛生設備に関する顧客層の理解不足、24 時間サービスの確保、遠隔メンテナンスシステムの開発、価格と品質のバランス、屋外排泄の習慣、及びリサイクル製品に対する偏見などが挙げられる。これらの課題に対し、社会的企業は、随時にサービスの提供や販売が可能な設備や製品の開発、遠隔メンテナンスシステムの導入、従量制に基づく柔軟な支払い方法の採用、安全な水と感染症に対する啓発プログラムの実施、及び地域の施設管理者に対する研修の実施に取り組む必要がある。この分野の主な顧客は、サービスや製品を利用する消費者としての地域の低所得世帯である。

この分野の社会的企業は、サービス供給、衛生管理、及び廃棄物再利用の 3 つに分類される。その大半を占めるサービス供給型社会的企業は、安全な飲料水、トイレ、及び廃棄物収集に係る取り組みを行っている。事例企業である Sarvajal などの水道会社は、都市部よりも、安全な飲料水の確保に問題を抱えている農村地域を主な対象にして活動を行っている。これに対して、Eram Scientific (Eram) や Shramik Sanitation Systems (3S) などの衛生施設関連会社は、都市のスラム地域や公共の場にトイレを提供する活動を行っている。Sarvajal と Eram は、従量制による支払方法の導入や情報通信技術のツールを利用して設備の監視・保守サービスを行うことで、低料金のサービス提供を行っている点が共通している。Eram は、海外の社会的企業などとも共同パートナーシップを結び、資金調達や利用者の啓発活動を行っている。廃棄物収集やリサイクルに関しては、Conserve India は独自の特許技術を使用して、プラスチック廃棄物のリサイクルや商業用原料へのアップサイクルを行っている。さらに、ラグピッカー（廃棄物を集めて生計を立てている人）に研修や就業の機会を提供して、収入を増やすことにも努めている。これらの社会的企業は、最新技術の活用により、衛生や廃棄物処理分野の新たな取り組みを推進してい

る。廃棄物処理に従事する社会的企業は、廃棄物の削減、リサイクル、及びアップサイクルに注力しており、その経営形態は営利または営利と非営利のハイブリッドである。Conserve India はハイブリッドであり、非営利分野ではラグピッカーの訓練と採用を通じて廃棄物の収集とリサイクルを行い、営利分野ではリサイクル資材からファッションや生活雑貨関連の製品を製造し、販売している。

当該分野の事例企業の業務遂行アプローチは、貧困世帯が安全な水及びトイレなどの衛生施設を低料金かつ柔軟な支払い方法で随時の利用を可能とするものである。ウォーター-ATM や E-Toilet などの革新的な設備を開発する上で、技術力は重要な役割を果たしており、4 社の事例企業の内、3 社が製品やサービスの主な差別化手段として技術開発に注力している。

今回の事例研究を通じて明らかになった重要な成功要因は、(1)低コストの浄水器や遠隔監視システムなどのテクノロジーを活用して、製品改良やコスト削減を行うこと、(2)主な差別化方法として、適時のメンテナンスサービスを含む顧客志向のサービスを提供すること、(3)政府機関、民間分野、及び大学とのパートナーシップを構築して、顧客層の啓発とサービス導入を促進すること、(4)リサイクル製品のブランド化によって市場での差別化を図ること、及び(5)従量制による安価な料金設定モデルを導入して低所得者層が購入可能なサービスを提供することが挙げられる。

## 5.2. 業務遂行アプローチの分野横断的特徴

本研究から、各分野の営利志向型社会的企業には多様な業務遂行アプローチがある一方で、分野を跨る課題に対処する観点で、重要な取組みには共通のパターンがあることも明らかになった。低所得者層を顧客とする場合、通常のビジネスの場合と比べて、より顧客志向のアプローチを採用するという点で、顕著な特徴がみられる。

第 1 に、表 2 に示しているように、中核をなす特徴的な業務遂行アプローチの中で、最新技術の活用がビジネス推進上、重要な役割を果たしている。これは、インターネットアプリケーションの開発及び普及によって、その実用性が大きく増していることも関係している。事例企業が示すように、Ekgaon は、モバイルとウェブテクノロジーを活用したマルチアプリケーションシステムによって、農家それぞれの要望に合ったアドバイスの提供を可能にしている。また、このシステムを使うことで、サービスを受けた農家からのフィードバックにも適切に対応することができる。iKure は、クラウドベースのアプリケーションを提供することで、リアルタイムでの遠隔診断を可能にし、症状の重い患者を都市部の病院に紹介している。Biosense は、スマートフォンを利用した診断によって、現場での診断、定期的な検査、及び体調観察を効果的かつ容易に行っている。Gram Power は、スマートプリペイドメーターを導入することで、顧客が毎日使用機器にリチャージし、かつ、盗電を検知するシステムを構築した。また、顧客のニーズに基づき、適切な設計と十分なテストを重ねた製品や設備は、経済的に恵まれない人々の役に立っている。例えば、ONergy は、ソーラーの照明、ファン、

ポンプ、調理コンロ、及びマイクログリッドなど多岐にわたるクリーンエネルギー製品を顧客ニーズに基づき製造している。Butterfly Edufields は、科学的根拠に基づいた様々な教育及び実験ツールパックの開発を行っている。Eram が開発した革新的な電子公衆トイレは、容易に設置可能であり、遠隔監視や適切なタイミングでのメンテナンスが行われている。Sarvajal のウォーターATM も、Eram の製品と類似した特徴を持つ。廃棄物管理の分野では、Conserve India は独自の特許によるリサイクル技術を駆使して、プラスチックの廃棄物を西洋ワサビペルオキシダーゼ（HRP）シートにアップサイクルしている。Shiramik は、ポリエチレンをリサイクルして衛生用品を製造している。こういった最新技術を活用して、営利志向型社会的企業は、対象顧客のニーズや要望に合致した事業を展開することができる。

第 2 に、多くの社会的企業が画期的な価格設定と支払い方法を採用している。Simpa は、低所得世帯が少額の頭金で住宅太陽光設備（SHS）を所有することができるように「利用時支払い」モデルで照明製品を販売している。このモデルにより、利用者は、定期的により充電や保有カードの top-up により、一定の契約期間を経た後に製品を所有することができる。Sarvajal のウォーターATM は、オンサイト型の自動水供給として、従量制に基づく料金システムで、安全な水を 24 時間提供している。LifeSpring と Ziqitza は、顧客の選択に基づく階層別の料金設定を導入し、低所得世帯にも低料金でサービスを提供している。Pipal Tree のサービスでは、訓練生は訓練費用の前払いは不要であり、就職後に分割で研修料金を払うことができる。Milk Mantra は、酪農製品について公正で透明性の高い販売価格設定と支払い方法を導入し、酪農家は仲介者と交渉する必要はない。このようなアプローチにより、営利志向型社会的企業は、低所得者に対して支払可能な価格と柔軟な支払い方法を提供している。

第 3 に、多くの社会的企業が独自の流通方法で製品やサービスの提供を行っている。Milk Mantra は、農家が生乳を配送する村の収集場所の近くに巨大な生乳冷却器を設置し、新鮮な生乳を工場で加工できる体制を整備している。Sudiksha では、対象とするコミュニティから便利な場所に戦略的に保育所を設置し、できるだけ多くの貧困家庭の幼児が利用できるようにしている。Gram Power は、未電化村にミニグリッドを構築し、世帯への接続を可能とし、かつ、毎日の電力消費量を顧客がオンラインで確認できるようにしている。Simpa と OMC Power は、地域住民に研修を行って VLE（農村起業家）やフランチャイズ加盟者を育成し、より広範囲の顧客との接点となるようにしている。Ziqitza は行政のプログラムやイニシアティブと提携し、遠隔地に 24 時間体制の救急車サービスを提供している。こうしたアプローチによって、遠隔地に居住する顧客は、営利志向型社会的企業の提供する製品やサービスにアクセスすることができる。

第 4 に、複数の社会的企業は、利害関係者や協力団体との間に人と組織のネットワークを構築し、事業の拡大と啓発及び宣伝活動を行うアプローチを採用している。ONergy は、対象地域の関係者と協力して再生可能エネルギーセンター（REC）を設置し、協力組織のネットワークを通じて、地域固有の要望に係る知識や情報の収集を効率的に行っている。Butterfly Edufields は、柔軟な価格設定で公立学

校に教育キットを直接販売し、学校側はそれを試用することができる。EduBridge は業界関係者との協力を通じて、業界に必要な技術や能力に応じた実践的な訓練カリキュラムを提供している。また、同社は、協力企業のネットワークを利用することで、職業訓練を修了した生徒への職業斡旋を効果的に実施している。クリーンエネルギー分野の社会的企業が研修及び育成した VLE は、地域社会の高い信頼を得て、村民の啓発とクリーンエネルギー関連の製品やサービスの要望に適切に対応している。このようなアプローチは、ニーズ重視のサービス提供に向けて、関係者の集積的な知識と経験を活用し、低所得層の啓発や企業への信頼構築、また、製品やサービスの最終的な受容を促す上で効果を発揮している。

第 5 に、事例企業の大半は、企業活動の初期の段階にあり、そのビジネスモデルは必ずしも強固に確立されたものではないが、各企業とも事業活動の地理的範囲は拡大傾向にある。これは、新たな対象地域の特性に合わせて、当該企業の業務遂行アプローチが繰り返し適用可能であることを示している。事業展開の文脈において、社会的企業の事業内容や業務遂行アプローチは多岐に渡り、事業拡大の規模やスピードはその社会的企業の成熟度、事業実施地域、及び資金調達状況などによって異なるということは留意すべき点である。例えば、OMC Power は通信塔への電力供給が主な資金源であるが、このことが事業地の地理的な選択を制約している。Sarvajal は水利用者からの支払いによって営業費用を賄っているが、水供給機器の設置費用は基本的に寄付や助成金に依存しており、このことが規模拡大のスピードに影響している。企業の事業規模拡大に重要なことは、現実的な資金計画を立て、事業候補地での実現可能性を検討し、新たな場所での事業の初期段階で現行の業務遂行アプローチの改善を行うことである。

本章で特定したどの業務遂行アプローチも、現場での試行錯誤を重ねながら、BoP 層の貧困世帯が直面する課題に対応している。これらの何層もの壁を乗り越えて、社会的企業は BoP 層の人々に製品やサービスを提供し、顧客は最終的にそれらの購入に至る。各企業の独自の業務遂行アプローチは、必ずしも最終的な完成形ではないが、顧客のニーズに合わせて、何度も改良を重ねて機能するに至ったビジネス成立に不可欠かつ有効な戦術であるといえる。

## 6. まとめ

本章では、事例研究に基づき、インドにおける営利志向型社会的企業の特徴的な業務遂行アプローチとその分野横断的な共通性について論じた。低所得者層を顧客とする場合には、(1)購買力に合わせた価格設定と決済メカニズム、(2)顧客アクセスを拡大するための流通メカニズム、(3)技術訓練による能力開発、(4)生産性改善及び市場アクセス強化、(5)技術開発を通じた顧客層の拡大、及び(6)関係機関との協働、の各アプローチの個別実施、あるいは組合せを通じて、社会的企業によるビジネスの遂行が図られている。これらの革新的な業務アプローチの採択は、市場志向による社会的な課題への取組みに

宿命的に伴う要件であり、地域や国を超えても適用できるものである。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、教授キットなど）や柔軟な支払システムの構築（少量従量制、クロスサブシディ、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と言える。社会的企業は、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。

最後に、社会的企業は、他の企業が対応しない領域に踏み込んで、困難な問題に対処し、そこに市場機会があることを証明する先行的役割を担っており、通常の民間企業に比べて付随するリスクが大きいことは強調されるべきである。一般に、社会的企業がインド市場で相応の実績を達成するためには、少なくとも10年間を費やすとする報告がある（Monitor Group、2009年）。このような状況を踏まえて、国際援助機関が先行して社会的企業に対する投資などを行っていることに鑑みれば、政府が法制や資金調達などの面でより積極的な役割を果たすべきである。イギリスや韓国における社会的企業の支援制度の確立は、途上国においても参考にされるべきであろう。

## 第4章 インドにおける雇用モデル型社会的企業の業務遂行アプローチ

### 1. 導入

第2章で記述したように、障害者雇用に係る途上国の課題は多岐に渡り、公的セクターや民間での雇用は未だ限定的である。他方、現在、情報通信技術の進展に伴い、途上国の地方に住む貧困層の若者に雇用機会を提供する Impact Sourcing の仕組みを通じて、障害者の雇用促進を図る企業・団体が現れている。Impact Sourcing の世界の市場規模は2010年から拡大が顕著であり、その傾向は今後も継続するとの予測がある (Accenture, 2012)。欧米の Affirmative Business や労働統合型社会的企業 (Work Integration Social Enterprise: WISE) に類するこれらの企業や団体は、法制や行政の実効性に課題を有する途上国の既存の枠組みの下で、障害者雇用を積極的に進め、商業的利益と社会的課題の解決を追求する独自の取組みを行っている。

本章は、障害者を含む貧困層に雇用機会を提供する Impact Sourcing の仕組みに注目し、Impact Sourcing が障害者の雇用促進に寄与するのか、また、Impact Sourcing において障害者雇用を行う社会的企業のビジネスモデルに特徴はあるのか、について、事例研究に基づき追求するものである。対象事例は世界有数の Business Process Outsourcing 受託国であり、Impact Sourcing が盛んなインドの企業・団体から選定する。当該テーマは既存研究による分析や理論化に係る枠組みの議論に乏しいため、事例研究を通して、実際に起きている現象を確認し、ビジネスモデルの特異性や汎用性を分析し、その特徴的なアプローチを明らかにする。その結果を踏まえ、Impact Sourcing による障害者の雇用促進の実施可能性と行政当局を含めた当事者の必要な取組みについて論じる。

### 2. Impact Sourcing について

#### 2.1. Business Process Outsourcing (BPO)

アウトソーシングは、外部の企業経営資源を活用することが効率的かつ合理的と考えられる場合に企業の業務の一部を他企業に発注・委託することであり、情報通信技術の企業活動の浸透により、ソフトウェア設計やシステム開発、また、総務・経理・人事などのバックオフィス部門の業務など、アウトソーシングの対象分野が広がっている (McCarthy & Anagnostou, 2004, Ramachandran & Voleti, 2004)。企業のバックオフィス部門の業務の処理・企画・設計・運用などを専門性のある外部企業へ一括してアウトソーシングするのが BPO である (Mani, Barua & Whinston, 2010)。BPO により、発注側の企業は人件費の削減や固定費の変動費化など、コスト削減を図りつつ、主要業務の生産性向上



や業務プロセスの改善などを通じて、企業の競争力向上を図ることを目的とする。BPO 企業が受託するのは、オフィス管理（備品・文書管理、庶務、受付業務）、経理業務（伝票整理、会計文書作成、支払い業務）、人事業務（給与計算、社会保険関連業務、研修の企画・実施）などである。

BPO を含む世界の情報通信分野におけるアウトソーシング産業の市場規模（売上規模）は 2014 年の 9,634 億ドルから 2019 年には 1 兆 2,383 億ドルとなり、年間 5.1%の増加率で伸びるとの見込みがある(Yano Research、2016)。BPO の市場規模については、(1)通信インフラの拡張によるアクセス率向上と使用料の低下、(2)情報通信技術の進展による同技術を活用した業務量の拡大、(3)企業の経営効率化ニーズの増大、(4)政府や企業等での使用文書の電子化推進、及び(5)政府の財政負担軽減策に基づく民間委託の増加により、今後も拡大していく見通しである（Accenture、2012）。

## 2.2. Impact Sourcing

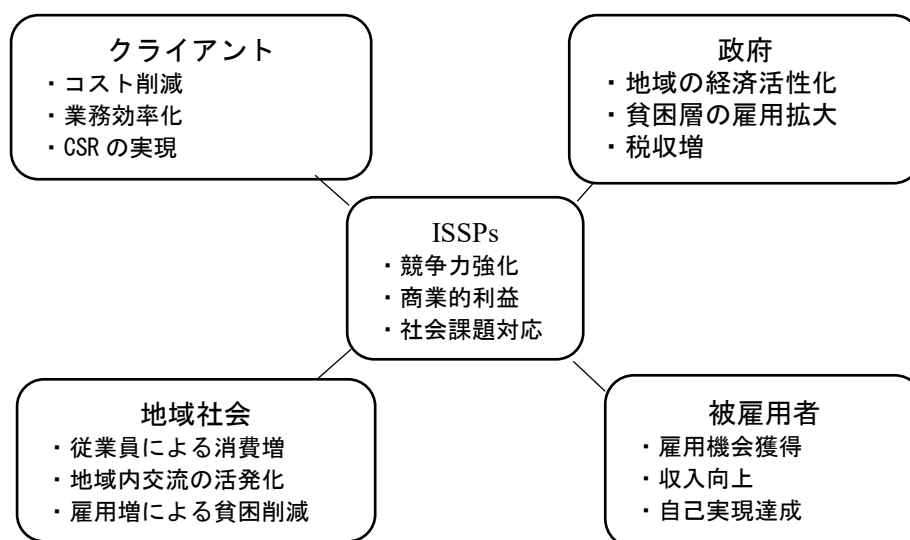
Impact Sourcing は、BPO を通じて途上国の地方に居住する貧困層に雇用機会を提供し、被雇用者の所得向上や生活環境改善を図るものである（Nyoro、2011、Carmel & Lacity、2013、Malik、Nicholson & Morgan、2016）。Impact Sourcing の内、BPO の委託先を社会的企業とする場合に Social Outsourcing や Social IT Sourcing と称する場合がある(Heeks & Arun、2010、Sandeep、Ravishankar & Hislop、2013)。Impact Sourcing の市場規模に関する正確な統計はないが、2010 年から 2015 年の間に BPO 産業全体の 4%から 11%の割合に増加するとの予測があり（Accenture、2012）、Impact Sourcing の主要国とされるインド、フィリピン、アフリカ 6 개국（エジプト、ガーナ、ケニア、モロッコ、ナイジェリア、南アフリカ）では、Impact Sourcing は BPO 全体の 12%を占めるとされる（Verma、2014）。

Impact Sourcing は、発注者（クライアント）、受注者（Impact Sourcing Service Providers: ISSPs）、被雇用者（地方の貧困層）が直接の当事者であり、クライアントは安価で正確な成果物、受注者は経済的利益と社会的貢献、被雇用者は能力開発と所得機会、のそれぞれの獲得を通じて成立するシステムである。これに加え、企業活動による地域活性化や雇用機会創出による経済活動の促進が伴い、企業が立地するコミュニティや雇用機会の創出を意図する行政当局がステークホルダーとして位置づけられる。これらステークホルダーの関係を示したのが図 1 である。

## 2.3. Impact Sourcing のビジネスモデル

Impact Sourcing のビジネスモデルは、通常、需要側であるアウトソース業務を発注するクライアント（Client）、供給側である業務の受託者（ISSPs）、及び ISSPs が雇用する地方の若年貧困層や

図 1. Impact Outsourcing によるステークホルダーの関係



出典) Accenture, 2012 等を参考に筆者作成

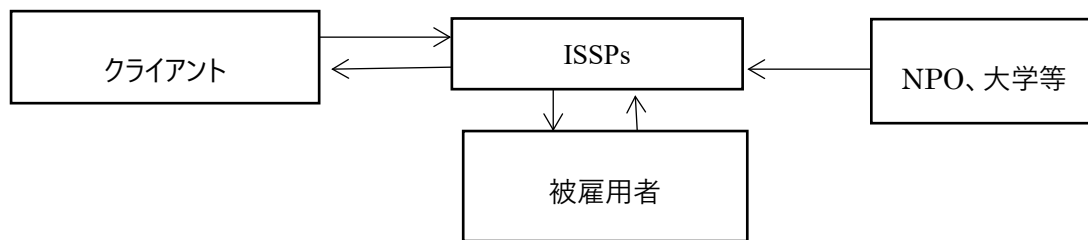
障害者（被雇用者）の3者を主要当事者とし、供給側に受託業務の再委託をする介在組織や実際の業務や雇用に従事するISSPsの各地方/連携センター、さらに被雇用者の訓練や研修に携わるNPOや大学等が関わってくる場合がある。これらビジネス上の当事者間の基本的な関係を示すモデルは以下の通り。基本モデル1と基本モデル2の違いは、前者はISSPs本社がクライアントとビジネス受注のやりとりや雇用を直接行う場合で、後者は受注について介在機関があり、また、実際の受託作業及び雇用は地方に設置されたセンターが行うものである。

Impact Sourcingのビジネスモデルの成立要因の一つは、ISSPsが途上国の地方にオフィスを設置し、物的コストや人件費の抑制を図ることでコスト競争力に優れる点である。被雇用者が主に低学歴の貧困層からの若者であることもそれに貢献している。また、社会的課題の取組みに賛同する大学やNPOsが被雇用者の訓練や研修に協力することで、専門的な知見の提供とともに訓練・研修に係る費用逓減に寄与している。Impact Sourcingの既存文献に取上げられるISSPsは、先進国からの業務受託を行うオフショア型のビジネスを展開している場合が多い（Nyoro, 2011、Borokhovich、他、2015）。

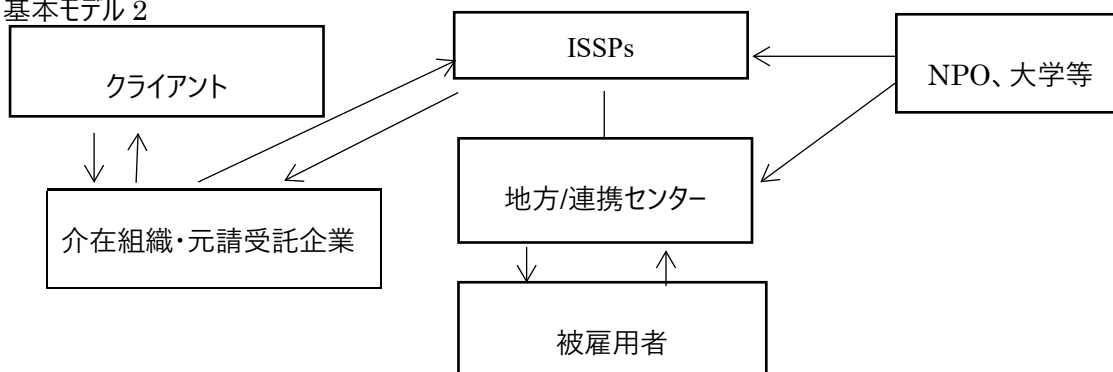
#### 2.4. ISSPsのオペレーションモデル

インドのISSPsは、複数のオペレーティングモデルのタイプを採用している（NASSCOM, 2014）。「ハ

### 基本モデル 1



### 基本モデル 2



「Hub & Spoke (Hub & Spoke)」モデルは、核となる本部オフィスと多数のオペレーションセンターがアウトソーシング業務を行う場合に採用される。ハブとなる本部オフィスは、クライアントの対応窓口として機能しつつ、アウトソーシング業務の割当を行い、スポークたるオペレーションセンターは、地方に分散し、実際の受託業務作業に従事する。ハブには、業務内容の品質確保、人材育成と開発、人員管理、マーケティング、及び規制順守などの監督責任があり、スポークは、本部から要請される業務遂行及びセンター毎の事業管理に責任を果たす。

「センターマネジメント」モデルでは、ISSPs の業務パートナーが所有・管理するオペレーションセンターで、BPO 業務を分担している。各オペレーションセンターは、規格化された業務プロセスを実行し、場合により、1 つのセンターの業務が他のセンターの業務の一部になることがある。クライアントとの契約や成果物の提出、及び人員の管理は基本的に「センター」に位置する ISSP が管理する。このモデルでは、ISSPs の業務パートナーがセンターの所有権を有し、センターの管理や設備の整備、また、地域社会との関係作りに従事する。

「分散型デリバリー」モデルでは、業務を行う各センターは、地元の起業家等が所有かつ管理を行い、ISSPs の子会社として、業務を遂行する。ISSPs は、BPO 業界での経験を持つこれら起業家を雇用し、各センターの設立と管理を任せる形となる。

ISSPs は、これらのオペレーションモデルのいずれか、あるいは組み合わせを採用しているが、センターマネジメントモデルが最も典型的であるとされる（NASSCOM、2014）。各モデルには、例えば、「分散型デリバリーモデル」における優れた起業家の選定や、「ハブ & スポーク（Hub & Spoke）モデル」及び「センターマネジメントモデル」における業務遂行の保証体制確保と人員管理の能力のある中間管理層の欠如など、採用するモデルによって課題が存在する。

## 2.5. インドの BPO 産業と Impact Sourcing

インドの情報通信関連分野及び BPO の市場規模は、2016 年に 1,430 億ドルに達し、GDP の約 8%を占めるに至り、インドの主要産業となっている（IBEF、2017）。2010 年から 2016 年までの市場規模の伸びは年率平均約 13%を超え、2016 年には前年比 8.5%の伸び率を記録している。この内、オフショア分野の市場規模は 1,080 億ドルに達し、前年比 10.3%の伸び率となっており、BPO のオフショアではインドは世界最大の受託国である（NASSCOM、2017）。この内、BPO（インドでは Business Process Management: BPM と呼ぶ場合がある。）の 2016 年の市場規模は約 290 億ドルに達し、その内 87%がアメリカやヨーロッパ向けの輸出の割合である。情報通信関連産業と BPO に携わる企業数は 1 万 5 千社以上となり、同分野の雇用者数は約 4 百万人に上る（NASSCOM、2017）。インドでは、BPO に従事する雇用者約 120 万人の内、Impact Sourcing 市場では約 25 万人が従事しているとされる（AVASANT、2012）。インドで Impact Sourcing を実践している比較的雇用規模の大きい ISSPs として、B2R Technology、idiVillage、iMerit、Samasource、RuralShores、などが挙げられる。

豊富な情報通信分野の人材、賃金格差に基づくコスト競争力及び従事者の英語力がインドの BPO 産業を支えているが（Thite & Russel、2007、NASSCOM、2017）、Impact Sourcing の ISSPs は従来の BPO 企業より最大 40%の業務コスト削減と低い離職率を維持している（Verma、2014）。

インドでは、BPO 産業の拡大を受け、中央・州政府は通信インフラ開発の推進や経済特区における免税等の優遇措置、また、BPO 企業に対する補助金供与の制度や民間企業との官民協力による研修センターの設立などを行っている（Avasant、2012）。Impact Sourcing 推進の観点では、貧困層の雇用促進等を目的に掲げる社会的企業に対する Social Outsourcing を推進するため、補助金制度や政府調達への優遇発注をしているケララ州の取組み（Heeks & Arun、2010）や ISSPs 立上げを資金や技術の提供を通じて支援するカルナタカ州の事例がある。ケララ州の取組みは、ISSPs 設立に必要な資金供与や銀行融資の斡旋等を行うもので、Social Outsourcing を通じて、特に女性による ISSPs の立ち上げに寄与している（Heeks & Arun、2010）。また、情報通信関連産業の民間企業団体で

ある NASSCOM は、BPO を含む IT 産業の現状に係る調査や課題分析、業界の情報提供・共有、雇用のガイダンス作成、政府へ政策提言などを行い、同産業の底上げを推進している。

### 3. 既存文献レビュー

#### 3.1. インドの障害者雇用

インドの障害者数は人口の 4～8%とされる（World Bank、2007、Planning Commission、2008）。インド政府が公表した 2011 年の統計では、これより低い数字となっており、障害者数は約 2 千 7 百万人、人口の 2.21%としている。同統計によれば、障害のタイプ別では、運動障害 20%、視覚障害 19%、聴覚障害 19%、精神障害 9%（精神遅滞及び精神疾患）、複合障害 8%、聾啞 7%、その他 18%、となっている。国連の障害者権利条約の発効に基づき、2016 年 12 月に成立した新障害者法(The Rights of Persons with Disabilities Act)では、障害者を身体障害、知的障害、精神障害の障害種別毎に従来の法律より詳しく規定したため、統計上の障害者数は今後増加するものと見られる。

インドの障害者雇用率は低い状況にある。政府諸機関の実績は、障害者用に配分されたポストでの雇用率は 3.54%であるが、政府諸機関の全ポストを分母にすれば 0.37%となり、同様に公的セクターにおける障害者用に配分されたポストでの雇用率は 4.46%であるが、全ポストの割合では 0.44%である（World Bank、2007）。民間企業の雇用率は情報が限定的だが、1999 年に National Center for Promotion of Employment for Disabled Persons (NCPEDP)がインドの「トップ 100 企業」に調査した結果は 0.28%、また、2001 年に NCPEDP が情報通信分野の「トップ 100 企業」に調査した結果は 0.58%であった。インドの従来障害者法（1995 年 Act）では、政府諸機関は 3%以上の雇用義務が課せられており（視覚障害者、聴覚障害者、運動障害あるいは脳性まひ、それぞれ 1%ずつ）、また、公的セクターと民間セクターは 5%の雇用率を目標とし、政府が雇用促進の奨励策をとる必要があるとされていた。新障害者法では、障害者の差別禁止を原則とし、政府機関による雇用は 4%以上を義務とし、民間セクターにおける 5%以上の雇用を推進するため、中央及び地方政府が民間セクターに雇用インセンティブを供与する義務を定めている。但し、民間セクターの雇用はあくまで努力義務であり、割当雇用制度は構築されていない。

政府や民間セクターでの障害者雇用率が低い理由として、政府の実施する雇用奨励プログラムが都市部のみで行われることや職業訓練の対象が限定的であること、民間セクターには雇用インセンティブ制度がないこと（Planning Commission、2008）、民間企業側に障害者の能力についての先入観があることや職場へのアクセス確保や職場環境の改善が負担になるとの考えがあること（Shenoy、

2011)、また、障害者側も自身の能力に対する疑問や家族の反対を受けること(Mitra & Sambamoorthi, 2008)、などが指摘されている。教育面では、障害を持つ子供の4割が学校に行っていないことや中学校以上の進学率が極めて限定的(障害者全体の5%)であること、また、障害者の文盲率は約5割に達していること(Ministry of Statistics and Programme Implementation, India, 2017)から、障害者は就職に不利な立場にある。

民間セクターでは、自助努力により数百名規模の障害者を雇用する企業が複数存在し(Titan Industries, Wipro, Lemon Tree Hotels, など)、持続的な企業運営を行っている(Americam India Foundation, 2014)。また、業界団体であるCII(Confederation of Indian Industry)は、障害者雇用の企業憲章(corporate code)作成指針の策定や啓発セミナーの開催、また、情報通信分野の企業の団体であるNASSCOMは同団体の基金の活動として、団体メンバー企業対象の啓発セミナーの開催、障害者雇用ハンドブックの発行、ジョブフェアの実施及び企業向けの研修を行っている。

上記のような状況において、特に民間セクターでの障害者雇用の促進の観点では、(1)民間企業への雇用インセンティブの付与、(2)職業訓練学校への障害者参加の促進、(3)ジョブマッチングの仲介組織の設立、(4)企業への物理的なアクセス改善、(5)生産性向上のための障害者による支援機器の購入支援、(6)業界団体の雇用促進に係る役割拡大、(7)雇用割当制度の戦略作成、(8)職場の作業環境改善、等が挙げられている(NCPEDP, 2009, Planning Commission, 2008)。インドにおける障害者雇用は未だ多くの課題に直面している状況と言える。

### 3.2. Impact Sourcing の被雇用者へのインパクト

Impact Sourcing による被雇用者への影響として、Heeks & Arun(2010)はインドのケララ州の事例を挙げ、所得向上、能力開発、資産活用、社会的関係強化、及び女性のエンパワーメントに直接的な効果があったと結論付けている。また、Impact Sourcing の被雇用者が雇用機会獲得及び所得向上により、貧困状況から脱した事例研究(Borokhovich、他、2015)やアマルティアセンのcapability approach のコンセプトを使い、インドのハリヤナ州のImpact Sourcing の事例に基づき、雇用機会獲得を通じ、経済、教育、職業遂行等の各能力が向上したとの分析がある(Malik、Nicholson & Morgan, 2016)。さらにImpact Sourcing の被雇用者は一般のBPO企業に比べ、離職率が低いとされている(Burgess、Ravishankar & Oshri, 2015)。

## 4. 研究方法

本章では、Impact Sourcing の仕組みを通じた障害者の雇用促進の実態及び同仕組みに焦点を

当て、障害者雇用を行う ISSPs のビジネスモデルの特徴について事例研究を行うものである。同様の研究は従来存在しないところ、事例研究により複数の組織の実態を詳細に分析することが可能となり、なぜ、どのように、その事象が生じているか、研究者が理解する助けとなる（Miles & Huberman, 1994）。通常、対象主題に関する既存の理論が存在しない場合、事例研究を通じた帰納的手法は、適切な方法論アプローチである（Eisenhardt, 1989）。

本論文の主題に関しては、既存研究の蓄積が乏しいため、既存公開情報や文献、及び経営層からのヒアリングを通じて、対象企業・団体の基本情報収集や実際の活動の確認を行い、障害者雇用の状況やビジネスモデルの持続性や汎用性を分析し、その特徴を明らかにする。事例を精査する際には、企業の雇用方針、訓練プログラム、運営スタイル、及び事業の規模拡大などの面も対象とし、既存の ISSP オペレーションモデルについても考慮する。既存公開情報では、特にインドにおける ISSPs リスト（NASSCOM, 2014）や障害者雇用の実績のある企業情報（例えば、American India Foundation, 2014）を有用な情報源とした。さらに、その結果を踏まえ、Impact Sourcing による障害者の雇用促進の実施可能性と課題について考察を行い、行政当局を含むステークホルダーの必要な取組みについて提案を試みる。

事例の選定については、(1)BPO 産業が盛んであること、(2)Impact Sourcing を実践していること、(3)障害者雇用に実績がある ISSPs や団体が存在すること、(4)既存公表資料から当該 ISSPs・団体の基礎情報が入手できること、(5)障害者権利条約に基づく新障害者法の制定を行っていること、の各観点に鑑み、インドの ISSPs や団体を対象にすることとする。事例の選定基準については、(1)障害者雇用を実践している ISSPs や団体であること、(2)障害者の雇用数が 100 名以上であること、(3)5 年以上の企業・団体活動実績があること、(4)企業・団体活動が拡大していること、及び(5)政府や財団等から雇用に係る受賞実績があること、と設定し、公表資料等の文献調査を通じて対象を絞り込み、最終候補の中から 3 つの企業・団体を対象事例として選定した。右企業・団体に対しては、2017 年 1 月～2017 年 6 月の間に経営層と従業員に直接インタビューを実施し、経営方針、業務状況、研修方法、障害者雇用に係る工夫、及び経営上の課題について確認作業を行った。この内、1 団体、1 企業については、就業時間や雇用者等の数値の確認のため、右期間中に質問状を送付し、その内 1 団体から回答を回収した（本論分別添参照）。今回の事例対象企業・団体の概要は表 1 の通りである。

## 5. 事例調査結果

### 5.1. AMBA

AMBA は、IQ65 以下の知的障害者を対象に情報通信技術を活用した訓練を行い、BPO の作業

を可能とする能力開発とクライアント企業からの受託業務による所得機会の確保を実現している団体である。訓練を受けるまで就業経験のない知的障害者が訓練と就業機会の獲得により、3,500~20,000 ルピーの月収を得る状況（AMBA 本部が位置するカルナタカ州の最低賃金は非熟練労働者で約 11,000 ルピー（カルナタカ州労働局、2018））に至っている。AMBA の活動モデルの特徴は、AMBA 本部が実施する情報通信技術を活用した独自の知的障害者向け訓練と AMBA 本部とインド国内の認証連携センター（Certified Partner Centers）の協働による活動のスケールアップである。

AMBA の知的障害者向け訓練は、コンピューターを使った数字とアルファベットの認識から始まる段階 1 (stage1)から、実際のデータ入力作業の OJT を行う段階 5(stage5)までの 5 段階訓練で構成されている。段階 1~3 の訓練期間は 8 か月から 12 か月、段階 4~5 の期間は被雇用者の能力・習得状況に鑑みて設定される。AMBA に来るまでコンピューターに触れたこともない知的障害者が、データ入力作業が可能となるレベルまで能力を向上させる訓練内容はインド国内外で関心を集めている（例えば、16th Infopoverty World Conference、2016）。国内の知的障害者の就業機会を増やす目的で、AMBA は知的障害者の訓練等を行っている団体に対し、このカリキュラム活用を通じたピア訓練を実施しており、すでに 700 名以上が同訓練を修了している。AMBA の認証連携センターとなるためのピア訓練は、対象団体の代表と AMBA の面接及び本部視察から始まり、同団体内で知的障害者の指導を担当する特別教育員（Special Educator）1 名と軽度・中度の知的障害を持つピア研修生 2 名が 5~7 日間の研修プログラムに参加し、訓練最終日の修了証書授与により完了する。修了証書が授与された対象団体は、AMBA の認証連携センターとして団体内の知的障害者への訓練とともに、AMBA 本部から配分される BPO の業務に携わっている。認証連携センターの数は、2017 年時点ですでにインド国内の 24 州、計 325 か所に及んでおり、センターでの雇用者の合計は、知的障害者 2,848 名、健常者 408 名に達している。

AMBA 本部に所属する知的障害者の定着率は高く、現時点で所属期間が 1 年間未満の者を除き、ほぼすべてが 1 年間以上所属している。AMBA 本部の勤務時間は 8 時間が原則であるが、体調等により勤務時間の融通がある。本部内の BPO 業務は、企業勤務経験者をヘッドとする知的障害者と健常者のチーム制で行われている。AMBA 本部に所属後の知的障害者の変化について、AMBA 運営層は、自尊心の向上、生産性の改善、家族や周りからの偏見軽減、及び IT 業界の一員としての自負を挙げている。受託業務開拓について、クライアント企業への営業・受託は AMBA 本部が担当し、クライアントが抱える業務の 2%の切出しを強調した交渉を基本としている。慈善団体として、AMBA の主たる活動財源は民間企業等からの寄付と受託業務の収入である。

このように、AMBA 本部は知的障害者の訓練を専担で行うとともに BPO 業務の受注・配分を担うハブの役割を果たし、同訓練を受けた各団体が各地域における認証連携センターとして、知的障害者に能力開発と所得機会を提供する役割を担っている。認証連携センターは、組織としては AMBA から独



立しているため、AMBA のオペレーションモデルは、「ハブ&スポーク (Hub & Spoke) 」モデルと「センターマネジメント」モデルの混合と見なされ、その取組みにより、知的障害者の社会参加が広く全国で促進される状況となっている。

## 5.2. Vindhya E-infomedia

Vindhya E-infomedia は、国内外のクライアントからの受託業務を通じて、商業的成果と就業機会の乏しい障害者（同社は differently abled persons の呼称を使用）の雇用を行う社会的成果を追及する社会的企業である。企業活動を開始した 2006 年当時は数名の障害者の雇用であったが、過去 10 年間で障害者の雇用数は 700 名を超え、2017 年時点で全従業員の約 6 割が障害者である。障害のタイプ別では、肢体障害者が約 5 割、聴覚障害者が約 2 割を占め、その他、視覚障害者や知的障害者が雇用されている。企業の方針として、被雇用者の障害毎の能力・適性を重視し、コンピュータースキルや英語、またビジネススキルなどについては、手話や点字等の手段も活用し、障害の程度に応じた研修を実施している。

業務遂行に必要な一定の能力が確認された段階で雇用対象者に修了証が発行され、職場に配属される際には業務及び日常のケアを行う指導員が指名される体制をとっている。業務体制は受託内容に従い健常者も含めたチーム制で対応し、障害を持つ全従業員の内、約 8 割は週 24~48 時間の勤務を行い、月 9,500 ルピー~21,000 ルピーの収入がある(Vindhya E-infomedia はカルナタカ州に位置し、同州の最低賃金は AMBA で記した通り)。離職率の高い BPO 産業において (Nyoro, 2011) 、同社に 1 年以上所属している従業員は全体の 8 割以上に上り、人的資源の蓄積が進んでいる。受託業務のコスト競争力の観点では、業務内容により、市場相場の約 2 割から 5 割程度低い価格提供を実現している。

Vindhya E-infomedia が障害者を雇用する際には、NPO を通じた紹介手続きをとる方法と同社が都市部を中心に行うワークフェアの機会に雇用を募る方法を採用している。雇用の前提条件は職場までの通勤やトイレ使用など最低限の身の回りのケアが一人でできることである。職場では、車いすでも各フロアへの移動を可能とするエレベーターやアクセス可能なトイレの設置、また作業を効率的とする点字コンピューターやスクリーンリーダーなどのアプリケーション設定を提供し、障害者の適応が容易となる職場環境整備を行っている。就職後の障害者の変化について、経営層は、独立心や自信の醸成及び家族や周りからの敬意の獲得を挙げ、結婚や出産の経験や障害者本人による家屋の購入など、生活の充実度の向上に言及している。民間企業として、Vindhya E-infomedia の主たる財源は外部からの投資及び売上からの収入である。

Vindhya E-infomedia のビジネス手法の特徴として、受託業務内容の多様化が挙げられる。例とし

て、インド国内のマイクロファイナンス機関からの BPO の受託やクライアントの業務手続き改善に係るオンサイト型の助言・作業サービスが挙げられる。オンサイト型は経理業務や在庫管理、また文書管理等の効率化に関し、直接クライアント企業を訪問して行うサービスであり、すでに国内 180 か所以上で実績がある。また、生産性の高い職場環境を創出するため、障害を持つ雇用者と健常者を差別なく扱う能力主義の重視、チーム制による業務遂行、手続き簡素化による業務手順の効率化、及び外部企業家の経営層へのメンター制度の導入等、を図っている。

他方、管理職以下の社員全員を対象にした子息の教育費補助制度の導入や幹部社員と外部カウンセラーによる職員向けカウンセリングセッションの提供など、福利面の充実に取り組んでいる。さらに、月に 1 度、社長と社員の間でコーヒーセッションとして、私的な事項を含む雑談の時間を設け、職員同士の仲間意識の醸成を図っている。企業の職場環境が障害を持つ職員の満足度や企業への忠誠心を高め、作業しやすい労働環境が職員の生産性を高めることについては、既存文献が論じている（Schur、他、2009、Schartz、Hendricks & Blanck、2006）。Vindhya E-infomedia の社長は、企業風土として、家族主義を重視した経営を強調している。

### 5.3. RuralShores

RuralShores は、インドの Impact Sourcing の代表例として実務者のレポートに良く取り上げられる企業である（Nyoro、2011、Avasant、2012）。同社は、人口 4 万人以下の村落を対象に自ら設置するオペレーションセンター及び執務スペースと業務用の機器等を提供する協力企業・団体による協力センターの運営を通じて、当該地域の貧困層に属する若者の雇用促進を図っている。また、同社は僻地での立地の利を生かし、都市部 BPO 企業より約 4 割安価な水準で業務の受託を行っている。村落での雇用機会に限られる中、多くは貧困家庭出身の被雇用者は、同社に従事することで、従来の給与水準の倍以上の収入機会を獲得している（Avasant、2012）。

障害者雇用については、全従業員数の 10%を目標とし、現在は身体障害者を中心に 200 名以上が従事している。インド都市部の BPO の離職率が年 30~40%とされる中（Monitor、2011）、村落の貧困層に代替就職先がない状況や都市部での就職が困難な女性従業員の割合が全体の半分を占めることなどから、同社の年間離職率は 1 桁台に留まり、人的資源の蓄積とともにコスト面での競争力に貢献している。

同社は、RuralShores 本部が受託業務のマーケティングや営業活動を行い、実際の作業及び貧困層からの雇用手続きは本部が定める業務実施基準やワークフロー、また雇用方針に従い、地方に設置されたセンターが実施する方法を採用している。このビジネスの業態は、「センターマネジメント」モデルと「分散型デリバリー」モデルの組み合わせであり、RuralShores の業務拡大を可能にしている。各センターには

RuralShores 本部から管理職が派遣され、業務の運営監督が行われる。これら管理職の多くは都市部 BPO からの転職者であり、ビジネス遂行に必要な規律や作業手順を社員に浸透させつつ、センター間の情報・ノウハウ共有を行い、企業内で業務の質の改善を図っている。また、被雇用者に対し、知識・技術の習得を目的とした訓練を専門に行う RuralShores skill academy 社を子会社として設立し、企業活動に必要な人的資源の育成を図っている。被雇用者は高卒の学歴が条件で、ほとんどがコンピュータスキルに乏しいため、訓練はコンピュータ操作の基礎や英語の習得から開始し、データの入力操作や業務手続きの習得まで、約 4 カ月の期間をかけて行われる。

RuralShores の急成長の理由の 1 つは、大規模 BPO 企業との下請け契約であり、発注者の 1 つである Firstsource Solution 社は、RuralShores に対して、知識と技術の移転に力を入れ、下請け業務の作業段階で業務管理に係る支援を実施した。RuralShores は受託業務の拡大に伴い、すでにインド国内 9 州に 18 か所のセンターを運営するまでに至っており、障害者を含む貧困家庭の雇用者数は増加している。

RuralShores のビジネスモデルが被雇用者に与えるインパクトとして、居住地における就業機会獲得や収入増による家族単位の貯蓄への貢献、また、特に女性社員の家庭内での地位向上や地域内における教育機会の奨励等が挙げられる。クライアントの業種は金融、保険、製造業など国内外で多種に渡っており、公的セクターでは文書の電子化や統計の整理などを行う政府機関が委託元となっている。RuralShores は、民間ファンドからの投資に対し利益を計上しており、財務的に良好な状況を維持している。

RuralShores のビジネスモデルの特徴は、物価の安い僻地での立地を生かしたコスト競争力の維持、Hub & Spoke 体制による業務の質のコントロールと業務手順の標準化、及び訓練・研修専門組織の設立による訓練・研修制度の標準・集中化である。これらの取組みにより、商業的利益と障害者を含む貧困層の雇用拡大を同時に実現している。

## 6. 考察

### 6.1. 業務・活動の持続性

今回対象とした 3 事例の内、AMBA と Vindhya E-infomedia は、障害者の訓練・所得機会の獲得、並びに雇用促進を活動の主目的と位置付け、組織運営はそれを所与として行われている。RuralShores は、地方における貧困層出身者の雇用促進が主目的であり、障害者雇用の促進も行っているが、現時点では、障害者は被雇用者の一部との位置づけである。3 事例の間には、民間企業が慈善団体かによる財源の相違や企業単体による活動か、地方の団体やセンターとの協働による展開か、

表 1. 対象事例企業・団体（表中の数字は 2016 年末時点のもの）

	AMBA	Vindhya e-Infomedia	Rural Shores
組織の性格（設立年）	慈善団体（2004 年）	民間企業（2006 年）	民間企業(2008 年)
事業・活動内容	知的障害者の職業訓練及び雇用創出	BPO サービスプロバイダー	BPO サービスプロバイダー
雇用者数（内、障害者数）	234 名（151 名）	1,100 名（709 名）	3,800 名(200 名以上)
BPO の内容	Data Entry, Document Management, Employee Record Digitization、等	Data Processing, Document Management, Employee Record Digitization, Voice and Non-Voice Process、等	Basic Data Tasks, Voice and Non-Voice Process, Record Management、等
取組みの特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報通信機器活用を通じた独自カリキュラム（5 段階研修）による知的障害者の研修</li> <li>・Hub &amp; Spoke モデルによる、全国 325 か所の認定協力センターへの業務分配・検査・納入業務</li> <li>・勤務時間選択制・健常者と同一給与条件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・障害者（身体、聾啞、視覚、知的）の特性に応じた IT 技術のスキルアップ、語学研修、業務割当及び職場環境改善の実施</li> <li>・指導員制度・チーム制導入</li> <li>・勤務時間選択制・健常者と同一給与条件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地方の貧困家庭の若年層や障害者の優先雇用</li> <li>・技術訓練を目的とする子会社を通じた低学歴・雇用未経験者に対する IT 技術やビジネススキルの研修</li> <li>・Hub &amp; Spoke モデルによる、全国 18 か所のオペレーションセンターへの業務分配・検査・納入業務</li> </ul>
取引先数（累計）	15 社	39 社	40 社

出典）各組織の公表資料やヒアリング結果に基づき筆者作成。

などのビジネス手法の違いがある。3 事例に共通する事項としては、(1)被雇用者人数は増加しており、業務が拡大していること、(2)慈善団体の AMBA は所属する知的障害者を正式なメンバーとして、また、民間企業の Vindhya E-infomedia と RuralShores は障害を持つ被雇用者を正社員としていること、(3)被雇用者の定着率が高いこと、(4)業務量によって適正な賃金・報酬が支払われていること、(5)業務の質的水準確保のため、BPO の業務経験者が従事していること、(6)程度・内容の差はあるが、大学、国際機関、NPO などの協力を得ていること、が挙げられる。

これらの内、(1)は BPO の受託業務が増えており、他企業・団体との比較で競争力維持を表していること、(2)、(4)は障害者を他の従業員・職員と差別なく平等に扱い、人権を重んじていること、(3)は障害者にとって代替の就職先がなく、貴重な就業機会であり、一定水準の賃金・給与が支払われていること、(5)はビジネス遂行に必要なプロフェッショナルな体制を確立していること、(6)は業務遂行に必要な専門性や人的資源及の確保とともにコスト削減の観点があること、をそれぞれ表していると考えられる。これらは Impact Sourcing の枠組みにおいて、障害者雇用を推進する ISSPs 側のビジネス遂行に必要とされる要件と考えられるものであり、要すれば、組織の競争力確保及び業務量拡大、障害者の権利尊重、適正な雇用条件と人的資源の蓄積、外部機関の専門性・ノウハウの活用の各点が 3 事例に共通し、業務の持続性の観点で重要な要素として挙げられる。

この内、先進国の事例でもあるように（例えば、Yamada、2013）、ビジネスの持続性の観点から最も困難を伴うのは、障害者雇用を所与とした組織の競争力確保及び業務量拡大であり、実際に Vindhya E-infomedia と AMBA は組織運営上の困難な課題として、業務量の確保を挙げている。競争力の確保に関して、3 事例に共通する強みとして、障害のある被雇用者の訓練・研修方法が確立されている点が挙げられ、学術文献でその効果が報告されている援助付雇用（Crowther、他、2001、Bond、2004、Pack & Szirony、2009）に類する取組みを実態的に行っており、受託業務遂行に必要な水準の能力開発に成功している。BPO 業務の特徴として、その大半は労働集約的かつ業務実施が比較的容易な作業であり（Malik、Nicholson & Morgan、2016）、コスト競争力が必須であるところ、地方の雇用機会の乏しい低学歴かつ貧困層の若年労働者及び障害者を戦力化とすることでそれに対応している。業務量拡大について、Vindhya E-infomedia は、受託業務のバリエーション化を図り、多種業務を請け負うこと、また、AMBA はクライアントとの関係構築の強化を図ること、をそれぞれの対応策として挙げている。

Impact Sourcing は、情報通信技術が可能とするグローバルなビジネスの枠組みにより成立する仕組みであり、世界の BPO 産業の市場規模は年々増加しており、インドの BPO 産業は 2025 年までに現在の 2 倍になるとの見込みがある（NASSCOM、2017）。インドにおける BPO 産業の拡大に伴い、Impact Sourcing の当面の課題は、上述のように、障害者雇用を積極的に行っている ISSPs の業務

量拡大につながる仕組み作りである。このような仕組み作りのための具体的な方法については、個別企業・団体の自助努力に加え、広く Impact Sourcing の拡充を図る枠組みの中で検討される必要がある。なお、3 事例の中で AMBA は慈善団体であり、NPOs の一般的な運営上の課題と同じく、持続的な活動財源の確保が必要であることには留意を要する。

## 6.2. 業務・活動の汎用性

3 事例の内、AMBA と RuralShores は、既存の障害者団体や地方に設立されたオペレーションセンターとの協働により、BPO 業務と障害者雇用の拡大を図っている。AMBA は知的障害者の支援を行う団体に対し、AMBA 本部で独自のカリキュラムによるピア研修を行い、AMBA の有する知的障害者の職業能力開発ノウハウを国内で広く普及する方法を取り、一方で、クライアントからの受託業務をこれら認証連携センターに分担することで、知的障害者の所得機会の創出を図っている。RuralShores は新たなオペレーションセンターと協働を始める場合、傘下の研修・訓練専門の子会社を通じて障害者を含む被雇用者の訓練・研修を行い、その能力開発を行うとともに、これらオペレーションセンターでの業務指導・管理のため、RuralShores 本部から管理者を派遣し、業務水準の質の維持に努めている。すなわち、この実態が表すように、これらの企業・団体の組織運営ノウハウは協働の関係にある他組織に移転可能であることを示しており、実際に BPO を通じた障害者雇用の普及・拡大を促す汎用性のあるビジネスモデルであることを示している。

Vindhya E-infomedia は単体企業体として機能し、地方の支店は存在しないが、障害者雇用を前提とした研修・訓練制度や経営ノウハウは他組織への移転・伝授が可能としている。この意味は、既存の BPO 企業や新規に設立される Impact Sourcing の受託企業・団体が障害者の雇用を開始するにあたり、指導や助言を依頼できる先達企業が存在するということである。他方、新たに障害者雇用を開始する BPO 企業は、立地や規模、また職場環境により、雇用対象とする障害のタイプや人数、また研修内容に相違が生じるため、先達企業のビジネスモデルが自動的に導入できるとは限らず、企業独自のスタイルを整える必要があることには留意が必要である。

## 6.3. Impact Sourcing の展開に必要な官側の取組み

対象 3 事例とも中央政府や州政府の直接的な支援は受けていないが、AMBA はカルナタカ州に活動支援の資金を要請中である。政府の役割について、RuralShores は企業立ち上げ時における資金支援の拡充が必要としている。また、同社は僻地における電気や通信の施設が未だ脆弱であり、ISSPs の活動には信頼できるインフラ整備が不可欠との意見である。既存の実務者が作成したレポート

(Monitor、2011年、Avasant、2012年、Accenture、2012年)では、Impact Sourcingを通じて、貧困層の雇用と商業的な利益を追求する ISSPs の活動を成立させる仕組みには複数の課題があるとし、その1つに公的セクターからの支援不足を挙げている。これらのレポートは、公的セクターによる ISSPs 立上げ時のコンサルテーションや補助金供与、また、免税や訓練サービスの斡旋などが不足しているため、企業立上げのインセンティブは制約的であるとし、Impact Outsourcing の推進には、中央・地方政府が明確な方針を掲げ、支援・介入・斡旋の制度を整える必要があることを提案している。

上述の事例企業・団体の持続性及びビジネスモデルの汎用性の観点を踏まえると、Impact Sourcing による障害者雇用の促進を行政当局が推進するには、(1)BPO 産業における需要喚起、(2) ISSPs の円滑な活動に必要な制度・環境整備、さらに(3)安価で質のよいサービス提供のために必要な ISSPs の供給力向上に係る取組みが必要である。

(1) の需要喚起については、外国企業も含めたクライアントの国内での投資促進を目的とする施策(例：経済特区や工業団地における免税などの投資奨励インセンティブの設定) やクライアントに対する Impact Sourcing の啓発活動、また、政府文書の電子化推進による委託業務の増加や外部発注時における Impact Sourcing 対象企業の優先調達、が挙げられる。

(2) の ISSPs の円滑な活動に必要な制度・環境整備については、ISSPs の立ち上げ時における必要な資金手当てやオフィスビルの賃貸等に係る免税措置、さらに、電気・通信インフラ整備の拡充や障害者雇用に係る補助金制度などのインセンティブ付与が挙げられる。

(3) の ISSPs の供給力向上については、障害者を含む被雇用者の訓練・研修への取組みの重要性に鑑み、訓練・研修費の補助金や訓練・研修機関とのマッチング、また、運営費用の抑制や運転資金の獲得支援として、通信費や電気代の補助制度や ISSPs にファイナンスを行う金融・投資機関への出資・融資の奨励、さらに障害者雇用促進に資する職場での支援機器の購入や物理的な環境整備に対する補助金付与などが考えられる。

政府や地方政府を含め、Impact Sourcing を通じた障害者雇用の促進に寄与する各当事者の施策や取組みを表 2 にまとめる。これらは Impact Sourcing に焦点を当てた施策や取組みであるが、障害者雇用に積極的に行う社会的企業の活動推進に必要な施策や取組みの検討に広く参考となる内容と考えられる。

## 7. まとめ

本論文では、BPO 産業が盛んなインドにおける障害者雇用の事例研究を通じて、Impact Sourcing の枠組みが企業・団体の障害者雇用の促進する可能性について論じた。また、対象企業・団体活動の持続性やビジネスモデルの汎用性の観点からは、市場競争力の維持・強化に係る被雇用者の

訓練・研修制度の充実や Impact Sourcing のクライアント側の需要喚起が重要であり、同活動の実施ノウハウは Hub & Spoke モデルや先行企業からの指導を受けることで、スケールアップが可能であることを記した。さらに、Impact Sourcing を通じた障害者雇用を促進するため、行政当局などによる需要側（クライアント）・供給側（ISSPs）への支援・働きかけや電気・通信のインフラ整備の推進等、ビジネスモデルを機能させる環境整備を行う際の施策や取組みが有効であることを論じた。

先進国においても未だ障害者の雇用率は障害のない者に遠く及ばない（World Bank & WHO, 2011）。BPO 産業が主流でない国であっても、Impact Sourcing のビジネスモデルを参考にして、公共事業の優先調達のみならず、企業の下請けや切出し業務の発注を障害者雇用に積極的な企業・団体に対して優先的に行うことで、障害者の雇用促進を図ることは検討の価値がある。これらの取組みが障害者権利条約の定める障害者の労働の権利の実現に貢献することは疑いない。

本章が障害者雇用に携わる研究者には企業のビジネスモデルに係る洞察の一助として、また、障害者雇用を推進する政策担当者や企業家・実務者には具体的な施策や取組みのガイダンスとして、活用されることを期待する。



表 2. Impact Sourcing を活用した障害者雇用の振興策

	需要喚起	制度・環境整備	供給力強化
政府・地方政府	<ul style="list-style-type: none"> <li>・クライアントの投資奨励インセンティブ</li> <li>・既存文書の電子化促進、公共事業の優先調達制度</li> <li>・Impact Sourcing のクライアントへの啓発活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・BPO 企業への補助金・税制優遇</li> <li>・BPO 産業育成計画策定</li> <li>・BPO 産業の投資促進活動</li> <li>・電気・通信インフラの整備</li> <li>・障害者の雇用割当インセンティブ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・訓練・研修機関とのマッチング</li> <li>・訓練・研修費補助</li> <li>・金融・投資機関への出資・融資奨励</li> <li>・障害者の職業訓練制度の拡充</li> <li>・通信費や電気代の補助制度</li> <li>・職場の合理的配慮奨励インセンティブ</li> </ul>
クライアント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務の外部委託促進</li> <li>・CSR 意識強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務委託の社内調達マニュアル整備</li> <li>・民間関連団体での情報共有・啓発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・障害者訓練への協力</li> <li>・BPO 企業の経営支援</li> </ul>
BPO 企業・民間関連団体	<ul style="list-style-type: none"> <li>・民間関連団体によるクライアントとのマッチング</li> <li>・ブランディング戦略の策定・実施</li> <li>・営業・マーケティング能力強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・民間関連団体による Impact Sourcing の啓発活動</li> <li>・民間関連団体による障害者雇用マニュアルの整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・雇用手続きの効率化</li> <li>・支援機器を含む職場環境の改善</li> <li>・障害者訓練制度の確立</li> <li>・情報セキュリティシステム強化</li> </ul>
大学、NPO、財団、等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務の外部委託促進</li> <li>・Impact Sourcing のクライアントへの啓発活動</li> <li>・CSR の啓発活動</li> <li>・クライアントの業務委託に係る方針作り支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Impact Sourcing の啓発活動</li> <li>・Impact Sourcing の調査・研究</li> <li>・障害者雇用に係る提言・啓発活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・障害者の訓練・研修への協力</li> <li>・コンピューターや支援機器の供与</li> <li>・BPO 企業の経営計画策定への協力</li> <li>・起業家育成活動</li> <li>・障害者の生活支援</li> </ul>

出典) 既存研究やヒアリング結果に基づき筆者作成。

## 第 5 章 社会的企業の役割～障害者雇用の観点から

### 1. 導入

第 3 章、第 4 章で論じた社会的企業の対象とする主な顧客層や被雇用者は、途上国において公共サービスや民間企業活動の枠外にいる「取り残された人々」であった。通常の民間企業が取り扱わない市場外の人々が対象であるからこそ、社会的企業は独自の特徴的な業務遂行アプローチの採用が必要であったと言える。既述したように、国際援助機関はその公的資金を社会的企業に投入する理由として、市場の失敗への対応、社会的インパクト重視、包摂的かつ持続的開発への寄与、及びベンチャー的初動費用の必要性などを挙げている。先進国においても、高齢社会や難民問題、また、シングルマザーの貧困やひきこもりの問題など、行政サービスが行き届かず、市場経済の網に捕捉されない一定の層は存在するが、法制度整備や税収などが相応に不十分な途上国では、「取り残された人々」の数は膨大であることは容易に想像される。別の言い方をすれば、途上国における社会的企業の活動領域は広く、顧客需要は膨大であり、行政サービスの拡充や産業開発による雇用機会の向上など、経済社会開発を通じて顧客層の生活向上が図られるまで、社会的企業の役割は継続すると言える。具体的には、電力網が発達し、世帯の電化率が向上するまで、水道施設が整い、安全な水が利用できるまで、教育制度が整い、子供の就学率が上がるまで、また、雇用機会が増加し、貧困層の所得向上が図られるまで、社会的企業の活動の意義は存続する。他方、経済発展を達成しても、現在の先進国のように、社会的課題は無くならず、途上国が有する課題との性格や種類は異なるものの、社会的企業の活動需要は存在する。

様々な社会的課題の中で、特に労働市場で疎外されている障害者や少数民族等の雇用の問題は、先進国を含め、未だに改善を要する喫緊の課題となっている。第 2 章で述べたように、ヨーロッパでは障害者を含む労働市場から「取り残された人々」に対して雇用機会を提供する組織が広く社会的企業と看做されている。障害者の雇用に関しては、国連の障害者権利条約に基づき、途上国でも新しい障害者法の制定が進んでいるものの、先進国に比べ、雇用促進の実効性には未だ大きな課題がある状況である。これらを踏まえ、本章では、特に途上国における障害者雇用に焦点を当てて、制度面の整備や特徴的な経済形態にも注目しつつ、同分野における社会的企業の意義や役割について論じることとする。その準備として、まずは、以下 2.において、社会サービス・製品供給型及び雇用モデル型を含めた社会的企業の活動領域について明らかにしておきたい。

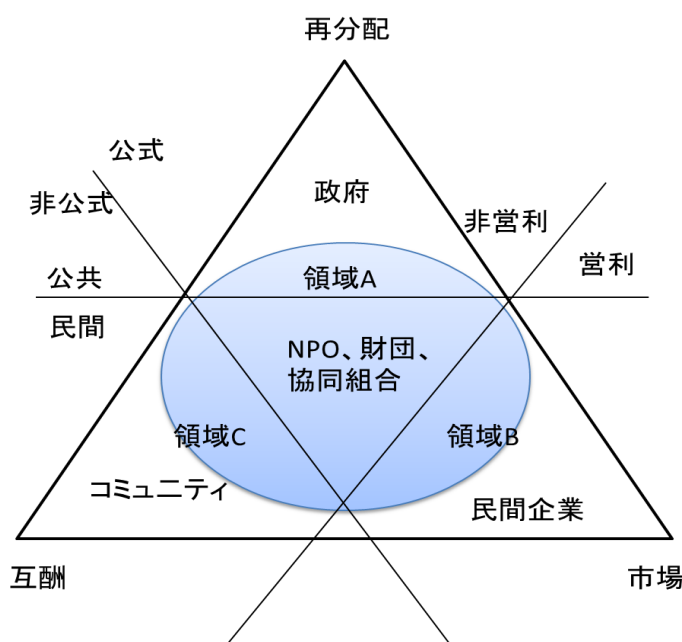
### 2. 社会的企業の活動領域

## 2.1 サードセクター

社会的企業は、一般にビジネスの手法を用いて社会的課題の解決に取り組む組織、との観点から、政府機関や純営利企業とは異なる存在と言える。そもそも社会的企業の活動の対象は、行政サービスや民間のモノやサービスの取引から「取り残された人々」である。この分野は、従来、非営利組織、ボランティア団体、協同組合が活動するものとして、いわゆるサードセクターとして研究がなされてきた（米澤、2013）。

サードセクターを示すものとして、市場交換、互酬、再分配の資源分配に焦点を当てた Pestoff の福祉トライアングルが参考になる。この枠組みでは、政府、民間企業、コミュニティの活動領域の狭間に媒介的な領域としてサードセクターが位置付けられる。

図 1. 福祉トライアングルとサードセクター



（出典）Pestoff（1998）を参考に筆者作成。楕円形の部分がサードセクター

図 1 の中央に位置するトライアングル部分は、公式、非営利、民間の領域で活動を行う組織の属する領域を示しており、従来、NPO 法人や非営利の財団等が同領域での主な活動主体となっている。領域 A は、公式、非営利、公共の狭間にあり、純公共組織が活動する場であり、例えば、日本の行政外

郭団体や旧制度の公益法人などが該当する。領域 B は、公式、営利、民間の狭間にあり、日本では、主として市場取引を通じて収益を得る協同組合や NPO 法人がこれに当たる。領域 C は、非公式、非営利、民間の狭間にあり、日本では、町内会や互助会など、多くのコミュニティ活動がこれに当たる。障害者雇用の分野で言えば、日本の就労継続支援団体（A 型、B 型）は、社会福祉法人や民間企業などの組織形態をとっており、営利か非営利かの線引き区分によって、図中の領域 A から領域 B に跨る分野に位置付けられると考えられる。

社会的企業の特性に鑑み、単なる営利目的の組織ではなく、経済性と社会性を備えたハイブリッド的な活動体、と広く捉えるならば、協同組合、非営利団体、民間企業による非営利活動や NPO 法人による営利活動の形態があり得る。この場合、図の中央に位置するトライアングルと領域 A、B、C を併せた部分が社会的企業の活動する場と考えられる。例えば、第 1 章で記述したインドの社会的企業がどの領域に当てはまるかを考えると、財団法人で非営利の給食サービスを行うアクシャ・パトラ財団は、公式、非営利、民間の組織なので、トライアングルの中の領域、また、患者から料金をとるアラビンド眼科病院は、公式、営利、民間、の組織なので、領域 B でそれぞれ活動する団体と言える。第 4 章で採り上げた障害者雇用団体の場合であれば、AMBA は非営利組織のため、トライアングルの中、Vindhya E-infomedia は、純民間営利企業であるので、領域 B に位置するものと考えられる。

他方、ビジネス手法を取り入れる NPO 法人や社会福祉法人に関しては、単に活動方式にビジネス手法を用いて、効率的かつ成果主義的な取組みをしている場合や、活動資金確保のため、クラフト販売やカフェ経営など収入拡大のために営利活動を行っている場合、また、日本の行政による管理委託制度や指定管理者制度などで、公共サービスの一部を請け負っている場合があり、各活動主体が正確にどの領域に属するかを確定するには一定の明確な線引き基準を設ける必要がある。

## 2.2. 法制度による特定

社会的企業の活動領域を検討する方法として、社会的企業に対する既存の法制度による正当性付与が考えられる。例えば、イタリアの社会的協同組合法や韓国の社会的企業育成法では、それぞれ法律が認証する対象組織の規定を設けている。以下、韓国の法律について述べる。

アジアで最初の社会的企業支援の法律となる「社会的企業育成法」は、韓国で 2007 年 7 月に施行された。同法は、イタリアの社会協同組合法やイギリスの社会的企業の実践をモデルとして制定されたものである。同法では、社会的企業を支援することで、国内で十分に供給されていない社会サービスを充実させ、新しい就労を創出することを目的とし、社会的企業の定義を「脆弱層に社会サービスまたは雇用機会を提供し、地域住民の生活の質を高めるなどの社会的目的を追求しながら、財貨及びサービスの生産・販売等の営業活動を行う企業として、認証を受けたもの」（同法第 2 条）としている。脆弱層

は、自分で市場価格によるサービス購入が困難な者、とされ、具体的に低所得者、高齢者、障害者、等となっている。

社会的企業の認証を受ける要件としては、(1)組織形態の決定（民法上の法人，組合，商法上の会社または非営利民間団体などの大統領令が定める組織形態を満たしていること）、(2)有給勤労者を雇用して財サービスの生産販売などの活動をさせること、(3)社会的目的性（主たる目的が、脆弱者層に就労または社会サービスを提供して生活の質を向上させるなど，社会的目的の実現にあたること）、(4)意思決定の構造（民主的な意思の決定として，サービスを受ける者や勤労者などの利害関係者が参加する意思決定構造を整備すること）、(5)営業活動を通じた収入基準（営業活動による収益が，大統領令の定める基準値（全体労務費の30%）以上であること）、(6)定款，規約などを整備すること、(7)社会的目的のための再投資純利益の3分の2以上を社会的目的のために再投資すること、となっている（小林 & 後藤、2017）。

また、社会的企業に認証された場合、政府から(1)人件費の補助、(2)専門的人材のための人件費の補助、(3)社会保険料の支援、(4)事業開発費の支援、(5)融資事業や投資事業への財政的支援、(6)税金の減免、(7)優先購買の支援（認証社会的企業の製品を地方自治体などの公共機関に優先的に購入させる制度）、(8)経営コンサルティングの支援、(9)ネットワーク構築の支援、(10)新たなビジネスモデル発掘に係る支援が受けられる。但し、これらの公的支援は期限限定であり、認証団体は、認証後3~4年の内に一般企業として市場参入する前提となっている。

韓国の社会的企業には、(1)雇用創出型、(2)社会サービス提供型、(3)地域貢献型、(4)混合型、の類型があるが、2014年末時点で認証を受けた約1,200の社会的企業の内、約7割が雇用創出型で、それには障害者雇用も含まれる。雇用創出型は、全雇用者数における脆弱層の割合が50%以上となることが要件である。社会的企業における組織形態は、「商法上の会社」が54.1%、「民法上の法人」が19.3%、「非営利・非政府組織」が9.0%、「社会福祉法人」が8.0%となっており（小林&後藤、2017）、一般企業が全体の半分以上を占める状況である。社会的企業の持続性については、2007年~2013年に認証され、人件費の補助など資金的な支援が終了した企業233か所の内、2015年時点で9割以上が事業を存続している（高間、2016）。

このように、韓国の法律では、社会的企業は、自分で市場価格によるサービス購入が困難な者を対象とし、それは具体的に低所得者、高齢者、障害者、等となっている。これらは、政府の公共サービスや民間企業の取引市場から外れる人々を主な対象としており、認証された社会的企業の活動領域は、図1に示すサードセクターのトライアングル+領域A、B、Cと整合的なものと考えられる。

### 2.3. インドの volunteer セクター

本論文の第3章、第4章では、インドの社会的企業に焦点を当てて、その業務遂行アプローチを分析した。インドは社会的企業の活動が盛んであるが、これはサードセクターの領域が大きいことを示していると言える。端的に言えば、政府の公共サービスが広く行き届かず、民間企業の取引はある一定の対象層で行われているため、そこから外れる人々の数が大きいということである。

例えば、インドにおける水道の供給については、国全体で敷地内に水道が引かれているのは全体の23%である（Census of India, 2011）。この内、地方の農村部では、わずか12%の割合となっている（Census of India, 2011）。インドでは、人口の92%が安全な飲料水へのアクセスが達成されるとされるが（国際協力機構、2014）、右の数字から地方の貧困層まで水道サービスが行き渡っているとは言えない。同様に電気へのアクセスは、地方を中心に人口全体の15%（約2億人）でまだ達成されていない（世銀統計、2015）。また、インドでは、医療保険制度の普及率は非常に低い。国際協力機構(2014)によると、2010年時点で何らかの医療保険制度に加入していた人口は全体の25%である。インド政府は、全国医療保険プログラムなどの制度により、保険カバー率の向上に取り組んでいるが、それでも2015年時点で未だ人口の半分は無保険の状況とされる。インドの医療サービスについては、外来治療の8割、入院治療の6割を民間セクターが担っており、国内にある約1万5千の病院のうち、約7割は民間の経営である。これは、医療需要に対して政府が医療施設の必要数を満たしていないことを示している。さらに、インドでは栄養失調が問題化しており、全世界栄養失調児童の約3割はインド人である。3歳未満の乳幼児のうち、約5割が低体重であり、その多くが栄養失調児である（www.unicef.in）。成人でも、女性の約3割が低体重であり、かつ、妊婦の約9割が貧血とされる（国際協力機構、2014）。

日本を含む先進国では、これらの分野については、一般に政府の責任による公共サービスの一環で扱われてきた。また、相応の所得層を対象にした民間活動により、サービスが提供されてきた。その意味で、先進国では政府と民間が提供するサービスの網の目が細かく、多様なニーズに対処している状況と言えよう。他方、インドなどの途上国では、一般的に低い税収や高い貧困層の割合などにより、この行政や民間によるサービスの網の目が粗く、2.1.で示したサードセクターの領域が大きく広がっている状況と考えられる。

これらの諸問題に対して、インドではサードセクターに概念に近い volunteer セクターと呼ばれる領域で組織や個人が活動してきた。volunteer セクターは、制度化の有無にかかわらず、政府や民間企業活動の枠外で一般的に人々の様々な社会的及び経済的ニーズを満たすための一連の諸活動を指している。そこでは、協同組合、NPO、青少年団体、セルフヘルプグループと呼ばれる地域の自助団体、教育団体等が主な組織となる。こうした組織は、組織構造や登録根拠法は異なるが、いくつかの共通点を有している。例えば、営利追求が目的でなく、対象層の生活向上に貢献すること、組織運営が民主的になされていること、一部の組織は政府からの資金提供を受けていること等である（Dongre & Gopalan,

2008)。Dongre & Gopalan (2008) によれば、政府は多様で巨大な地域コミュニティの福祉ニーズを完全が充足されるには、政府による公共サービスでは不可能であり、政府自らがそれを認め、協同組合等にその仕事を委ねるのが適切と考えている、としている。

第3章や第4章で論じたインドの社会的企業は、主に民間企業として登録され、貧困層への社会サービスや製品の提供や障害者の雇用を行っている。これらの組織は、上記のサードセクターの考え方では、公式、営利、民間、の領域に属するが、事業の対象層は、電気や水などへのアクセスや雇用機会の獲得が困難な貧困層であり、営利を第1義に位置づけるのではなく、活動を通じて社会的問題の解決を目的に掲げている。その意味で、これらの社会的企業は、従来は volunteer セクターの組織が対応してきた領域に民間企業の形態で参画してきた組織と位置づけられよう。これらの社会的企業は、各々の活動目的を達成するために、通常の民間営利企業とは異なり、第3章で論じたような、対象層の支払能力、アクセス能力、利便性、知識、受容性などの様々な課題に挑戦し、それを乗り越える独特のビジネスアプローチを採択する必要性に迫られる。また、第4章で論じた障害者雇用を推進する社会的企業については、そもそも障害者の雇用市場がほとんど存在しない状況において、教育訓練方法や業務分担などの方法で独特の工夫を凝らし、雇用の実現を図っている。

上述の 2.1.~2.3.で示した社会的企業の活動領域やその特性を踏まえた上で、以下では、途上国での障害者雇用における社会的企業の役割について論を進める。

### 3. 障害者雇用における社会的企業の役割

世界の障害者の分布では、途上国でその割合が多く、障害と開発の観点では、障害の発生が教育、雇用、収入への悪影響と障害関連の出費の増加を伴い、貧困のリスクを増やすとされる (WHO, 2011)。一般的に労働供給が弾力的かつ労働需要が限定的な途上国では (中村, 2011)、雇用者側に障害者を雇う動機付けに欠け、また、先進国の場合に比べ、障害者は労働市場へのアクセスに様々な困難を抱えている。具体的には、教育や訓練制度の不備、雇用機会に係る情報アクセスの限定、交通インフラの不備、職場環境での配慮不足、障害に対する雇用者の偏見、雇用斡旋体制の不備、家族や本人による労働能力に対する疑問、が障害者雇用の主な障壁として挙げられる (UNESCAP, 2016)。この観点で、障害者の雇用促進は、労働に係る人権の確保や収入機会の増加による貧困軽減に寄与するとともに、国の経済的利益に正の影響を与える (Buckup, 2009)。すなわち、途上国における障害者雇用は、最も弱い立場にある「とり残された人々」を経済発展プロセスに公平に巻き込む「包摂的な開発」 (UNU-IAS, 2014) の実現に重要な課題と言える。

他方、従来の国際機関等の統計では、先進国を構成する高所得国と途上国を構成する低所得国における障害者の就業率 (右統計で使われる employment は自営業も含まれるので、本論文では就

業率と記す)にそれほど大きな数値上の開きは見られない。WHO(2011)は、51か国を対象としたWHOの健康調査(WHO,2004)に基づき、高所得国と低所得国の障害有無別の就業率について示しているが、それによれば、18歳から49歳を対象とした高所得国の非障害者及び障害者の就業率は、それぞれ平均値で54.7%及び35.2%であるのに対し、低所得国の場合は、それらの数字がそれぞれ58.8%及び42.9%となっている。また、高所得国で構成されるOECDの統計(OECD,2010)では、非障害者の就業率は対象27か国の平均で75%、障害者の就業率は同じく44%であるのに対し、UNESCAP(2016)の統計に示されている低中所得国(アフガニスタン、カンボジア、中国、インド、サモア、スリランカ、タイ)の非障害者の就業率は計7か国の平均値で56%、障害者の就業率は同じく44%となっている。数字の単純な比較には、データの出典が文献毎に異なる点や対象国が限定的である点に留意が必要であるが、これらに従えば、人権意識や法制度、また雇用促進に係る体制などの面で先進国との格差があると考えられるにもかかわらず、途上国の障害者就業率は先進国に劣らない水準ということになる。

先進国との比較において途上国における障害者の就業率に大差を生じない主な理由は何であろうか。また、そのような現状があるとして、新障害者法の制定を通じた法制度の整備は障害者雇用の促進にどれほど影響するのであろうか。当然ながら、法制度整備による効果は、一般には法律が有効に機能する範囲を対象とするものである。さらに、国の経済発展の状況により、その影響に差が生じるであろうか。また、その結果において、社会的企業はどのような役割を果たすのであろうか。

このような疑問への回答を試みるため、以下では、最初に障害者雇用に係る国際的な動きを概観し、次に障害者雇用の促進する主な制度的アプローチのタイプに触れ、それを踏まえて日本の障害者雇用・就労システムをアジアにおける1つの先行事例として記述する。続いてアジアの複数の国々の障害者雇用制度を概観し、特に雇用の推進に係る実施面での課題について論じる。さらに、途上国の障害者就業率が先進国に劣らない現状について、途上国に特徴的な経済形態であるインフォーマル経済に焦点を当て、障害者の就業規模を示しつつ、国の経済発展の状況とインフォーマル経済の関係を論じ、国によって法制度整備による障害者雇用への影響に差が生じる可能性を導く。さらに、それらの課題に対応する方法として、障害者雇用の積極的に行う社会的企業の役割を論じ、昨今の日本の新たな取り組みにも触れつつ、社会的企業の活動を拡充する重要性について記述する。

### 3.1 障害者雇用に係る国際的な動き

障害者権利条約の批准国・地域数は、2019年5月末時点で177に達し(国連、2019)、多くの国で新たな障害者法が成立している。同条約は締約国の義務として、「障害を理由とするいかなる差別もなしに、すべての障害者のあらゆる人権および基本的自由を完全に実現することを確保し、及び



促進する」ために、すべての適切な立法措置、行政措置その他の措置をとることが明記されている（第4条）。

同条約の中で、障害者の雇用については、第27条の「労働および雇用」において、障害者が他の者との平等を基礎として、労働についての権利を有することが規定されている。具体的には、あらゆる形態の雇用に係るすべての事項に関し、必要とされる適切な措置として、障害に基づく差別を禁止すること、労働市場における障害のある人の雇用機会および昇進を促進すること、自己雇用の機会、起業家精神、協同組合の組織および自己の事業の開始を促進すること、公的部門において障害者を雇用すること、積極的差別是正措置、奨励措置その他の措置を含め、適切な政策および措置を通じて、民間部門における障害者の雇用を促進すること、職場において障害者に対して合理的配慮が行われることを確保すること、などが含まれる。このように、締約国は障害者雇用促進の実効性を確保するため、具体的な措置を通じて、障害者の人権に基礎を置く合理的配慮を含む差別禁止とともに障害者割当制度などの積極的差別是正を図ることが求められている（小林、2012）。

障害者雇用に係る国際的な基準としては、国連機関である国際労働機関（ILO）が主導した1983年の職業リハビリテーション及び雇用（障害者）条約（第159号）（7）と同名の勧告（第168号）が広く普及している。1955年の身体障害者の職業更生に関する勧告（第99号）に始まり、ILOは障害者雇用に係る国際的な取組みを推進し、1981年の国際障害者年のテーマである「完全参加と平等」や社会への統合の議論などを通じて、第159号の採択に至った。同条約は、すべての種類の障害者に対し、職業リハビリテーションに関する適当な措置を利用可能とし、開かれた労働市場における障害者の雇用機会の増大を図ることを目的に、加盟国が障害者の職業リハビリテーション及び雇用に関する政策の策定・実施をすることを定めている。実際の具体的なニーズに応じるため、政策の実施に当たっては、使用団体や労働者団体の他、障害当事者や障害者の団体も協議を受けるものとされる。同条約は、2018年1月現在、83カ国で施行されている。他方、加盟国の政策措置は国内事情や慣行に従い、国内の可能性に応じて適用すればよいこととなっており、加盟国に裁量の余地が残されていること（長瀬ら、2008）が障害者権利条約第27条と異なる点である。また、職業リハビリテーション及び雇用（障害者）勧告（第168号）第11項（a）は、使用者が障害者のための訓練およびその後の雇用を提供すること、並びにこれらの訓練および雇用の促進のために、作業場、職務設計、作業具、機械および作業編成について妥当な調整（reasonable adaptations）を行うことを奨励するための財政支援について述べているが、これは合理的調整を行わないことは差別であると規定されていない点で、障害者権利条約の「合理的配慮」（reasonable accommodation）とは異なる（松井、2009）。

最近では、持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals：SDGs）において、障害者に関連する目標が掲げられた。国際的な開発目標として2015年9月の国連サミットで採択され

た SDGs は、2030 年を達成期限とする包括的な 17 の目標と、これらを細分化した 169 のターゲットを設定している。この中で、障害者は、「脆弱な人々」のグループとして位置付けられ、目標 4 の質の高い教育、目標 8 の人間らしい雇用、目標 11 の持続可能な都市と人間居住について、明確に言及された形で目標が定められている。障害者を含む雇用の促進を掲げる目標 8 は、量的な意味での雇用と働きがいの確保があり、障害の無い者と同じ賃金体系を採用する質的な意味での雇用を強調している。表 1 に SDGs で掲げられた障害者に関連する目標を示す。

表 1. SDGs での障害者に関連する目標

<p>目標 4. すべての人に包括的かつ公正な質の高い教育を確保し、生涯学習の機会を促進する。</p> <p>4.5 2030 年までに、教育におけるジェンダー格差を無くし、障害者、先住民及び脆弱な立場にある子どもなど、脆弱層があらゆるレベルの教育や職業訓練に平等にアクセスできるようにする。</p>
<p>目標 8. 包括的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用(ディーセント・ワーク)を促進する。</p> <p>8.5 2030 年までに、若者や障害者を含むすべての男性及び女性の、完全かつ生産的な雇用及び働きがいのある人間らしい仕事、ならびに同一労働同一賃金を達成する。</p>
<p>目標 11. 包括的で安全かつ強靱（レジリエント）で持続可能な都市及び人間居住を実現する。</p> <p>11.2 2030 年までに、脆弱な立場にある人々、女性、子ども、障害者及び高齢者のニーズに特に配慮し、公共交通機関の拡大などを通じた交通の安全性改善により、すべての人々に、安全かつ安価で容易に利用できる、持続可能な輸送システムへのアクセスを提供する。</p> <p>11.7 2030 年までに、女性、子ども、高齢者及び障害者を含め、人々に安全で包括的かつ利用が容易な緑地や公共スペースへの普遍的アクセスを提供する。</p>

出典) 上記は持続可能な開発のための 2030 アジェンダ和文仮訳から筆者が抜粋したものである。

上に述べた国際的な条約や勧告、また開発目標に基づき、途上国を含む加盟国・締結国は障害者雇用促進の具体的な取組みを充実化する段階にある。当該国内、アジア太平洋の国々は、ESCAP の主導の下、障害者差別禁止条約の制定過程に積極的に関与し、同条約の制定に貢献した（小林、2010）。具体的には、「アジア太平洋障害者の 10 年の行動計画」（1992 年～2002 年）の実行目標に障害者立法を重要課題として位置付け、2003 年の「びわこミレニアム・フレームワーク」の策定等を通じ、障害者の権利に基づく「統合的かつ包括的国際条約」の作業支援を本格化し、障害者権利条約策定の議論に貢献した経緯がある（小林、2012）。このため、同地域では、新障害者法の制定・施行が相次いでおり、日本や韓国の取組みが先行例となり、障害者雇用制度の構築が行われている。他方、障害者雇用を促進するためには、法律・制度、実施体制・仕組み、雇用側の受入れ方針・体制、障害者の教育・訓練、などの一連の取組みが同時並行的、かつ有効に機能す

るシステムとして整備・実施されることが望ましいが、同地域の障害者雇用制度・体制の整備状況は、国によって進捗が異なり、特に途上国では、法律・制度が整備されても障害者雇用の実効性に未だ大きな課題がある状況である（森、2012）。

### 3.2. 障害者雇用促進に係るアプローチのタイプ

障害者権利条約により、障害者雇用は権利に基づくアプローチの枠組みが出来つつあるが、障害者の雇用促進を図る代表的なアプローチとしては、(1)障害者の権利及び非差別を原則とする法制度、(2)積極的差別是正措置としての法定雇用率制度（割当雇用制度）、及び(3)雇用保障としての保護雇用の拡充、が挙げられる（WHO、2011、Thornton & Lunt、1997）。

#### 3.2.1. 差別禁止アプローチ

障害者雇用に係る差別禁止法は、1990年に制定されたアメリカの ADA（American with Disability Act）が代表的で、イギリスやカナダなどに導入されている。法律では、職務内容を遂行できる障害者をその障害故に差別することを禁止し、差別した場合は罰則がある。具体的な差別の例は、障害者に利用可能な職場環境を整備しないこと、障害に配慮した採用試験を実施しないこと、障害を理由として受験や面接を拒否すること、などである。法律では、障害者個人の障害の状態に応じた「合理的配慮」を求め、雇用は基本的に障害者の労働能力に基づく選抜により行われる。差別禁止アプローチは、障害者の機会均等と人権を重視し、非障害者との差別禁止の原則により、障害者の社会参加と雇用促進を図るものであり、現在の障害者差別禁止条約に結実している。障害者の権利に基づく本アプローチは、障害者雇用に関し、障害者の労働機会の平等を重視した立場と言える。

このアプローチの課題としては、差別禁止法の対象が専ら労働能力を持つ障害者に限定され、能力・効率主義を基本としていること、雇用主の障害者への偏見が根強く、誤った情報（シグナル）を判断材料とする統計的差別が起こること、職場環境の改善費用の多寡が雇用決定に影響すること、また、労働能力に影響を与える教育や情報・資源へのアクセスの不平等が存在すること、などが挙げられる（Scotch & Schriener、1997、Stain, M. A.、2000）。

#### 3.2.2. 積極的差別是正アプローチ

法定雇用率制度は、一定の比率で障害者雇用を対象企業に義務付ける仕組みであり、雇用率が未達成の企業に納付金を課す場合とそれがない場合がある。日本、ドイツ、フランスなどは、雇用率と

納付金の制度を導入している。このアプローチは労働市場への直接介入を行うアプローチで、積極的差別撤廃措置であり、対象企業には障害者雇用の強いインセンティブとして機能している。例えば、日本での雇用側の調査において、障害者を雇用する最大の理由は「法令順守」とする回答が大きな割合を示すことがその効果を表している（（独）高齢・障害・求職雇用支援機構の報告書（2010））。納付金は、雇用率達成を奨励するものであり、公的補助金として、障害者の職業訓練や雇用促進事業、また雇用率以上の達成を実現した企業への報奨金として充当される場合が多い。雇用率と納付金の義務を課せられる対象企業は、従業員の数に基づく場合が多く、国によって人数設定に違いがある。一定の雇用率を義務化するアプローチは、障害者に雇用保障を与える結果の平等を重視した立場といえる。

このアプローチの課題としては、制度実行上、障害者のラベル付けを伴うこと、量的な雇用を重視するため、賃金や職場の質的環境が軽視される恐れがあること、納付金の選択により、実際の雇用が保障されないこと、労働能力の高い身体障害者の雇用が優先されること、などが挙げられる。（工藤、2008、松井、2007、桑木、2002）

### 3.2.3. 雇用保障アプローチ

保護雇用(sheltered employment)は、一般企業での雇用が困難な障害者に対して、障害に配慮した特別な環境のもとでの雇用を提供する制度であり、保護事業所などで障害者を分離して雇用する仕組みである。このアプローチは、雇用福祉政策を重視するスウェーデン、デンマーク、スイスなどにおいて重視されている。保護雇用を行う事業所やそこでの被雇用者は、政府による運営資金の助成や賃金補填を受けることができる。本アプローチは、政府が雇用機会を直接的に提供することを通じて、一般就労が困難な重度障害者を含め、労働能力にかかわらず障害者の雇用を実現しようとするものである。最近の研究では、保護雇用制度に比べ援助付雇用の有効性が示されるようになり（Crowther、他、2001 や Rogers、他、1995）、欧米では、保護雇用から援助付雇用に移行する傾向がある。

保護雇用制度は、最低賃金などの労働法規が原則適用されることを目指しているが、日本の就労移行・同継続事業など、福祉的就労が部分的に含まれるとした場合、このアプローチの課題としては、事業所に商業活動の経験・ノウハウが不足していること、能力の高い障害者を長く就労させるモラルハザード（クリームスキミング）が発生すること、公的資金を圧迫すること、工賃が安いこと、また、事業所から一般就労への移行が限定的であること、などが挙げられる（伊藤、2010、松井、2008、山田、2008）。

上述の主要のアプローチに関し、実際には、それぞれのアプローチを並行して導入している国が多く、イ

ギリスは差別禁止法の施行に伴い、法定雇用率制度を撤廃したが、保護雇用制度を併存して実施しており、法定雇用率制度を採用している日本、フランス、ドイツは、保護雇用制度も並行して取り入れている。これらは、労働能力のある障害者の一般就労を促進しつつ、企業等への就労が困難な重度障害者等の雇用保障を同時に図るものである。また、各制度が円滑に機能する仕組みとして、法定雇用率制度における納付金を障害者雇用企業への支援金等に充てる仕組みや、求職者と一般企業の間で雇用斡旋を行う行政機関の設置等が行われている。また、多くの国が障害者差別禁止条約の署名・批准を果たし、新法の制定や既存法の改定を行っている状況は、障害者の差別禁止・機会平等の確保が国際的な基準として普及しつつあることを示していると言えよう。

### 3.3.日本の障害者雇用アプローチ

日本の障害者雇用促進のアプローチは、一般就労を推し進める雇用政策と一般就労が困難な障害者を対象とする福祉的就労の二元的モデルである。一般就労を促進する雇用政策では、法定雇用率と納付金の制度が中心的な役割を果たし、福祉的就労の中心は、公的資金により実施される障害者福祉サービス事業である。2015年時点では、障害者の一般就労は約45万人、福祉的就労は約29万人であり、同年中に約1万2千人が福祉的就労から一般就労に移行している（厚生労働省、2017）。また、2013年6月に成立した「障害者差別解消法」により、障害を理由とする不当な差別取扱いが禁止され、過重な負担とならない範囲で障害者が働きやすい職場環境に改善する合理的配慮が事業主に義務付けられた。これは、障害者の権利重視による差別禁止を通じた雇用促進であり、二元的モデルを強化する制度的アプローチと位置付けられる。

#### 3.3.1. 法定雇用率制度

日本では、憲法27条に定められる勤労権に基づき、障害者についても職業的自立を実現するための施策が取られて来た。その中心が法定雇用率制度であり、1960年に制定された「身体障害者雇用促進法」により、雇用率制度が導入された。導入当時は身体障害者のみを対象とし、民間企業の障害者雇用は努力義務であったが、その後、身体障害者の雇用義務強化とそれに実効性を持たせる障害者雇用納付金制度の導入が1976年の法改正で行われ、現在の雇用率・納付金制度の骨格が作られた。法律では、当初身体障害者のみが雇用義務の対象であったが、1987年の法改正で知的障害者及び精神障害者が雇用の対象に入り、知的障害者は実雇用率の算定に反映されることになった。その後、法律の名称が障害者雇用促進法に改められ、知的障害者が正式に雇用義務の対象となったのは1997年の同法改正からで、精神障害者については、2006年以降に実雇用率への算入

が可能となった。精神障害者が雇用義務の対象に追加されたのは 2013 年の法改正であり、実際に民間企業に精神障害者の雇用義務が生じるのは 2018 年 4 月からである。

障害者の実雇用率の算定については、週所定労働時間が 30 時間以上の常用雇用を対象とし、重度の身体障害者及び知的障害者は 1 人につき 2 人分として計算するダブルカウントの制度がある。また、重度の身体・知的障害者の短時間労働（週所定労働時間が 20 時間以上 30 時間未満の者）については、1 人分として計算され、精神障害者の短時間労働は 1 人当たり 0.5 人分として計算される。2010 年からは重度でない身体・知的障害者も短時間労働者 1 人当たりを 0.5 人分として計算されることになった。

民間企業の雇用率の数字は、1960 年当初は努力義務として設定された 1.1%（現場作業）、1.3%（事務作業）から 5 度引き上げられ、2013 年に 2.0%となり、精神障害者が雇用義務の対象となる 2018 年 4 月には 2.2%に改定された（国・地方公共団体及び都道府県の教育委員会の雇用率はそれぞれ現行 2.3%、2.2%、2018 年 4 月からはそれぞれ 2.5%、2.4%に上げられた）。2017 年の民間企業の障害者雇用の実績は、実雇用率が 1.97%、法定雇用率達成企業の割合は、対象企業（50 人以上規模の企業）の 50.0%となっている。企業規模別では、規模の大きい企業ほど達成率が高く、1,000 人以上規模の企業全体では法定雇用率 2.0%を上回る 2.16%を達成し、割合では同規模企業の 62%が雇用義務を果たしている（2017 年の実績。厚生労働省資料、2018 年）。

### 3.3.2. 納付金制度

雇用率制度の実効性を高めるために導入された納付金制度は、障害者の雇用に伴う雇用者間の経済的負担を調整するとともに、雇用水準の引き上げるための助成・支援を行うことを内容とする。納付金は法定雇用率を達成できない雇用者から徴収されるが、中小企業の経済的負担を勘案し、一定規模以上の常用労働者を雇用する事業主を対象としている。他方、中小企業の障害者雇用率が低い状況が続いたため、その雇用促進を図る観点から、2010 年にはそれまでの 300 人規模以上とする基準を 201 人規模以上とし、さらに 2015 年からは 101 人規模以上の雇用者が新たに納付金制度の対象とされている。納付金が未納となっている企業に対しては、厚生労働大臣の認可の下、国税滞納の場合にない、同様の滞納処分が行われる。他方、障害者を法定雇用率以上に雇用する事業主に対しては、納付金を財源として助成・支援が行われる。法定雇用率を上回る人数ごとに調整金が支給され、納付金制度の適用対象でない雇用者に対しても各月の障害者の雇用数の年度合計が一定数を超える場合はその超えた人数に応じた報奨金が支払われる。また、障害者雇用のために必要となる職場の施設等の改善や職場介助者の委嘱等に対して助成金が支給される制度が整備され

ている。

雇用率制度の実効性担保の観点からは、雇用率の義務を負う対象企業による厚生労働大臣への毎年の雇用状況報告書の提出義務があり、障害者の実雇用率が低い雇用者に対しては、翌年から2年間の雇入れ計画作成命令が発出され、雇用状況に改善がない場合には、計画1年目末に適正な実施の勧告が出される。また、雇用状況が特に芳しくない企業に対しては、企業名の公表を前提とした特別指導が実施され、法定雇用率の未達が著しい企業については企業名の公表が行われる。納付金の障害者雇用に係る効果については、罰則金の対象となる企業の方がそうでない企業よりも障害者雇用を行う傾向にある、と分析する研究がある（Lalive、他、2013）。

### 3.3.3. 特例子会社制度

日本に独特の制度と言われる特例子会社制度は、一定の要件を満たした場合に子会社で雇用されている障害者を親会社で雇用されている者とみなし、実雇用率に算定できる仕組みである。特例子会社認定の要件は、親会社が子会社の意思決定機関を支配し、子会社と役員派遣等により人的関係が緊密であること、子会社で雇用される障害者が5人以上で、全従業員に占める割合が20%以上であり、雇用される障害者に占める重度身体障害者と知的障害者の割合が全体の30%以上であること、子会社において障害者の雇用管理能力があることなどである。親会社にとっては、障害者の働きやすい職場環境の整備を集中的に行い、効率的に雇用の促進が図れること、障害者を中心とした業務体制により、障害の特性に配慮した仕事に従事する機会が増えること、また、賃金等の労働条件が親会社の影響を受けずに業務実態に合わせることができるといったことが利点として挙げられる。2017年6月時点で特例子会社の認定を受けている企業は464社に上り、法定雇用率の対象企業が雇用する障害者約49万6千人の内、特例子会社での障害者雇用人数は約30千人（全体の約6.0%）となっている。

### 3.3.4. 福祉的就労

一般就労が困難な障害者を対象とする福祉的就労は、障害者総合支援法に基づく障害者福祉サービス事業における就労が中心であり、就労移行支援と就労継続支援がその柱となっている。就労移行支援は、通常の事業所に雇用されることが可能と見込まれる障害者に対して、職場体験、職業訓練の機会提供、求職活動支援、及び就職後の職場定着支援などを行う制度である。就労移行支援は、一般就労への移行が大きな目的であり、原則2年間のプログラムを就労希望者に対して実施する。就労継続支援は、A型、B型に分かれており、A型は通常の事業所に雇用されることが困難

であり、雇用契約に基づく就労が可能である者を対象に就労の機会提供や職業訓練などの支援を行うものであり、B 型は、通常の事業所に雇用されることが困難であり、雇用契約に基づく就労が困難である者に対して就労機会の提供や職業訓練等の支援を行うものである。A 型は、就労移行支援を利用したが、一般就労に結び付かなかった者や特別支援学卒の卒業生で企業の雇用に至らなかった者、また、就労経験者で就労を希望する者が対象である。これに対し、B 型は、就労経験があるが、体力等の面で一般企業での雇用が困難となった者や就労移行支援などで就労困難とされている者が主な対象である。

このように、就労継続支援は、一般就労が困難な障害者を対象とするが、雇用契約による就労が可能で、それが困難な者で A 型と B 型の分類があり、A 型は労働契約の有無に基づく就労の場の提供があり、B 型は労働契約なしの就労支援サービスである。旧障害者福祉各法に基づく福祉工場や授産施設などの就労施設や小規模作業所・共同作業所などの就労形態は、上記の就労支援 3 事業に移行している。2015 年度末時点において、就労移行支援を行う事業所は 3,149 か所、A 型事業所は 2,623 か所、B 型事業所は 9,959 か所で、それぞれ、障害者は約 31 千人、約 58 千人、約 21 万人の利用者数となっている。2015 年度の実績では、就労移行支援における一般就労への移行率は 22.4%、就労継続支援 A 型及び同 B 型からの移行率はそれぞれ 4.3% 及び 1.3% となっている（厚生労働省、2017 年）。

以上を踏まえ、日本の障害者雇用に関する主な法律や雇用率の変遷などを表 2（別添資料 1 に掲載）に示す。

### 3.3.5. 日本の障害者雇用の特色

上記をまとめると、障害者の一般就労には、障害のない者と同じ競争条件の下で雇用される通常雇用と法定雇用率制度による割当雇用があり、民間企業の特例子会社制度は、その設計上、割当雇用の範疇に含まれる。割当雇用は従業員規模が一定以上の企業に義務化されるものなので、通常雇用は、建前上は、割当雇用を超える部分及び割当雇用対象以外の規模の小さい企業で雇用される形態といえる。一般就労での雇用は原則として労働法規が適用される。福祉的就労では、一般就労への移行が可能で、雇用契約に基づく就労が可能で、及び雇用契約に基づく就労が困難である者を原則区分し、それぞれ就労移行支援、就労継続支援 A 型及び同 B 型での就労サービスを行っている。労働者としての法的位置付けは、就労継続支援 A 型や旧福祉工場で働く障害者は原則として労働法規の適用を受けるが、就労継続支援 B 型の就労サービスを受ける障害者はその適用外との位置づけである。他方、福祉的就労から一般就労への移行人数は年々増加傾向にあるが、就労者全体からすると限定的である。こうして整理すると、日本における障害者の雇用・就

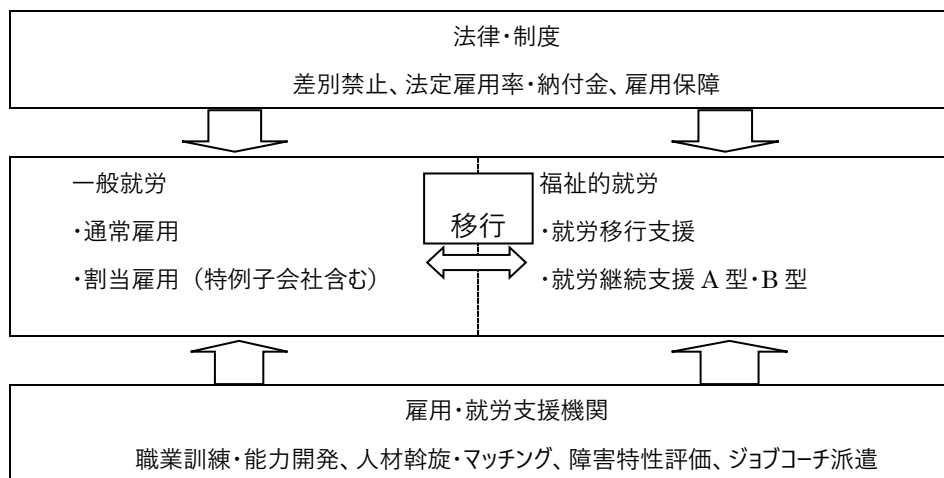


労システムは、障害者の労働能力の違いをグラデーショナルのようにとらえて、能力主義を原則とする雇用促進と一般就労が困難な重度障害者などに対する雇用保障を可能とする就労形態を並行して同時に機能させる仕組みと言える。例えば、障害者の賃金もこのグラデーショナルに沿うように、一般就労、就労継続支援 A 型、同 B 型の順に低くなっている（厚生労働省、2017）。

また、この制度を実際に機能させる組織体として、政府監督機関、主に一般就労の雇用マッチングを行うハローワークや民間の人材派遣業、地方自治体の担当部局、障害者の就業支援を障害者側・雇用者側双方に対して行う地域障害者職業センターや障害者就業・生活支援センター、就労移行支援事業者、職業訓練を行う職業リハビリテーションセンターや職業能力開発校、職業訓練と就業斡旋を行う特別支援学校、社会福祉事務所や医療機関、障害者の就労支援を行う NPOs などが従事し、一連の雇用・就労プロセスにおいて様々な形式で組織間の協力、補完及び協働を行っている（厚生労働省、2017）。

上記を踏まえ、日本における障害者雇用・就労システムを図示したのが図 2 である。

図 2. 日本の障害者雇用・就労システム



出典) 既存資料等を参考に筆者作成

### 3.3.6.企業による障害者雇用の実践

上記の障害者雇用・就労システムにおいて、実際に障害者雇用を行う企業次元の取組みはどのようなものかについて、以下記述する。障害者雇用を効果的に促進するには、制度面の整備に加え、企業次元における「適正な雇用管理」の実施が必要である。「適正な雇用管理」については、日本では、厚生労働省のガイドライン（「障害者雇用対策の基本方針」、2007 年）などで具体的に提示されている。

企業による障害者雇用の理由には、企業の経営に直結する人材不足解消、生産性の向上、費用競争力強化などの直接的な面と法令順守や企業の社会的責任などの間接的な面がある。直接的な利点については、障害者雇用を通じて行った職場環境改善が企業の生産工程の見直しをもたらし、生産性全体が上がることや障害者の能力を深く認知することで障害を持たない従業員のモラルや精神健康度の向上を通じて、組織全体として経営に正の影響があるとする報告がある（影山、2013）。その反面、法定雇用率を達成した企業と未達成の企業の企業利潤を比較した場合、相対的に前者の遂行状況が劣っており、法定雇用率の達成可否が企業の生産性に影響しないとする研究がある（長江、2014）。障害者雇用が企業利益自体に貢献するか否かは、個別企業の業種や規模、雇用方針などで違いもあり、現時点で結論が出ていない。他方、間接的な面では、企業側は、法定雇用率の順守、企業としての社会的責任・義務の遂行、及び対外イメージの向上を重視し、障害者雇用を行っているとする報告がある（（独）高齢・障害・求職雇用支援機構の報告書（2010））。法定雇用率の順守については、雇用納付金や調整金の引き上げが障害者雇用を促進することや、雇用について一定の要件を満たした場合に支給される助成金の引き上げが障害者雇用の促進につながるとする既存研究がある（中島、他、2005）。

企業が障害者を雇用したくない理由として、障害者が業務遂行に必要な知識や能力に欠けていること、訓練・研修のために追加費用がかかること、障害者に対して強い偏見があること、障害者の雇用管理について裁判沙汰になる可能性があること、職場の同僚が障害者雇用を歓迎しないこと、消費者や顧客が障害者雇用を望ましいと思わないことなどが挙げられる（Lengnick-Hall、Gaunt & Brooks、2001）。また、法定雇用率未達企業の方が達成企業に比べ、生産性への懸念、人的支援の必要性、物的環境整備の必要性、仕事を見出す困難さ、職場での人間関係に対する不安など、障害者雇用に係る懸念や不安が大きく、従業員に障害者雇用の理解促進を図っている企業は、障害者以外の従業員の職場満足度が高いとする報告がある（（独）高齢・障害・求職雇用支援機構の報告書（2010））。

これらを踏まえ、雇用者側への支援ニーズとして、障害者雇用に対する資金的支援の充実、個々の障害者特性に係る情報提供や効果的な作業指導方法の伝授、職場改善の実践方法ガイダンス、及び企業が直接支援できない生活面でのサポートなどが挙げられる。過去の雇用者側の調査においては、支援ニーズの上位に上がるのは、障害者の職務能力などの適正な把握、各種助成金の拡充、職業訓練校での就労訓練の充実、障害者雇用に対する助言などである（（独）高齢・障害・求職雇用支援機構の報告書（2015））。これらは、障害に配慮した雇用条件・職場環境の調整、すなわち、事業主の責務たる「適正な雇用管理」を円滑に実施するためのニーズと言える。

個別企業単位の障害者雇用について、円滑な雇用・職場改善・能力強化・定着を進めるため

の取組み案として、表 3 に示す標準的な対応モデルがある。

上記の各取組み段階における外部支援機関との連携・協力に関し、最近では、企業側の支援に特化した業務を行う地方自治体の取組みもある。日本の例では、埼玉県障害者雇用総合サポートセンターが障害者雇用に経験のある職員を中心として、障害者雇用を計画している企業への助言・提案、外部の様々な雇用支援機関との連携促進、障害者雇用を行う企業間のネットワーク作りや情報交換の機会提供、及び企業への相談を実施しており、企業にとって活用しやすい障害者雇用のワンストップサービス化を推進している（www.koyou-support.jp）。

表 3. 企業の障害者雇用標準モデル

<p><u>段階 1. 障害者雇用受入れ準備</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 障害者雇用に係る基本情報入手</li> <li>● 経営方針の明確化</li> <li>● 組織内通知・意識付け               <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営者と従業員の理解促進</li> <li>・障害特性の理解促進</li> <li>・障害者雇用に係る制度・施策の社内啓発</li> </ul> </li> <li>● 外部支援機関の役割等の確認</li> </ul>	<p><u>段階 2. 障害者雇用計画</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 採用計画作成               <ul style="list-style-type: none"> <li>・業務内容明確化</li> <li>・業務体制の確立</li> <li>・必要予算算定</li> <li>・外部支援機関への協力依頼</li> </ul> </li> <li>● 募集・採用               <ul style="list-style-type: none"> <li>・雇用斡旋機関等への斡旋依頼</li> <li>・応募者の障害特性理解</li> <li>・業務内容との適合性確認</li> </ul> </li> </ul>
<p><u>段階 3. 職場配慮</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 物的職場環境整備               <ul style="list-style-type: none"> <li>・具体的な整備内容計画作成</li> <li>・環境整備の実施</li> <li>・助成金の申請</li> </ul> </li> <li>● 人的支援体制整備               <ul style="list-style-type: none"> <li>・指導者等の指名</li> <li>・外部支援機関の助言・指導</li> <li>・外部補助者の確保</li> </ul> </li> <li>● 安全・健康面の管理体制確保</li> </ul>	<p><u>段階 4. 能力強化・定着促進</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 障害特性に応じた職務の特定</li> <li>● 能力開発・研修               <ul style="list-style-type: none"> <li>・OJT による職務体験・業務内容調整</li> <li>・ジョブコーチ制度の活用</li> </ul> </li> <li>● 定着のための取組み               <ul style="list-style-type: none"> <li>・日常的な相談や要望確認</li> <li>・作業内容の充実</li> <li>・昇進や配置換え</li> <li>・職場以外の従業員との交流促進</li> </ul> </li> </ul>

(出典) Schur、他、2005、や(独) 高齢・障害・求職雇用支援機構の報告書(2010年)を参考に筆者作成。

### 3.4. アジアの障害者雇用制度

#### 3.4.1 障害者法制

障害者権利条約は、障害者を福祉の対象ではなく、権利の主体とし、医学モデルから社会モデルへの転換を締約国に促すものである。また、開発と障害の観点からは、慈善から福祉、さらに障害者を含めた包摂的な開発への転換である（森、2008）。このため、同条約は、障害に基づく差別を禁止し、公正かつ良好な労働条件などの権利を保護し、雇用について必要な立法・措置をとることを締約国に求めている。同条約を批准したアジア太平洋地の国々は、条約の規定に従い、国内法の整備や行政措置の発動を進めている。韓国は既存の障害者福祉法に加え、2007年に障害者差別禁止および権利救済に関する法律を制定した。タイは既存の障害者リハビリテーション法を廃止して2007年に障害者の生活の質の向上および開発に関する法律を制定し、中国は、障害者権利条約の批准に伴い、2008年に障害者保障法を改正した。同じく、同年にマレーシアは障害者法を制定している。カンボジアは2009年に障害者の権利保護・促進法を新たに導入し、ベトナムは2011年に、バングラデシュは2013年にそれぞれ新たな障害者法を施行した。最近では、モンゴルが2008年の障害者権利条約批准後、国内の議論を経て2016年に障害者権利法を新たに定め、インドは、同じく2016年に従来障害者法に代わる障害者の権利法を制定している。ブータンでは、法律制定準備として、民間団体グループが障害者の基礎情報に係る調査を進めている。障害者権利条約の批准を行ったアジア複数国の2016年末時点の障害者雇用に係る主な法律制定状況を表4（別添資料2として掲載）に示す。

以下、障害者権利条約に基づき、新しく障害者法を制定したアジアの一部の国々を対象に、各国の法律における差別禁止の規定と障害者雇用促進を図る法定雇用率制度の導入状況について概観する。各国の状況については、UNESCAPの公表資料（UNESCAP、Disability at a Glance 2015、2016）や小林ら（2012）の「アジアの障害者雇用法制：差別禁止と雇用促進」を主に参考にして記述する。

#### 3.4.2.韓国

韓国の障害者雇用制度は、一般就労における割当雇用制度を中心とする障害者雇用制度と保護雇用の二元的モデルに加え、新たに保護雇用を強化する形で社会的企業制度が2007年に導入されている。また、日本の特例子会社と同様の取組みとして、標準事業場の制度が導入され、また、重度障害者施設の製品を優先的に公的機関が購入する制度が実施されている。障害者差別禁止法では、障害者差別禁止条約に基づいた差別禁止制度が取り入れられており、韓国は割当雇用制度と差別禁止法制度が併存するアジアで最初の国とされる（小林、2012）。割当雇用制度では、政府部門と民間部門によって法定雇用率は異なり、2014年時点で政府部門では政府・地方公共団体の公務員は3.0%、非公務員は2.3%、公企業と準政府機関は3.0%、その他の公

共機関は 2.3%、となっている。民間部門の法定雇用率は 2014 年まで段階的に引き上げられ、2.7%である。割当雇用については、その実効的な担保のため、法定雇用率、雇用奨励金制度、雇用負担金制度などが導入されている。障害者の差別禁止については、障害者差別禁止法の総則で直接差別、間接差別、正当な便宜の拒否、及び広告による差別の 4 類型の差別禁止を規定している。雇用における正当な便宜の提供拒否は障害を事由とした差別とみなされ、国家人権委員会に救済を求めることができる。国家人権委員会は、三権から独立した組織で、憲法規定の他、韓国が加盟した国際人権条約や国際慣行で認められている人権も規範として援用できる(崔、2010)。

#### 3.4.3. 中国

中国は、2007 年に制定された障害者就業条例に基づき、保護雇用として障害者福祉企業を核とする集中就業と障害者割当雇用制度を中心とする分散就業による障害者雇用促進を進めている。障害者割当雇用については、法定雇用率を省、自治区、直轄市などの地方政府が 1.5%を下回らない率で地域の実際状況に応じて定め、政府機関、団体、企業、事業などに義務づけている。また、雇用単位が雇用率の達成ができない場合は、障害者就業保障金を支払う制度が設けられ、雇用率を超過した場合は税制優遇が受けられる。政府調達については、障害者施設の製品やサービスを優先的に購入する規定が 2008 年の障害者保障法に定められた。省によっては、障害者福祉企業に直接投資した雇用単位は、その福祉企業の障害者を当該雇用単位の雇用率に算入することができる制度がある(小林、2012)。差別禁止については、同法の改定において、障害者権利条約に準じて障害に基づく差別を禁止するとの規定を設けた。また、雇用単位において、障害従業員に対して、身体的条件に合致した労働条件と労働保護を提供し、昇進や報酬等について差別を禁止することが定められた。但し、合理的配慮に関する明文の規定は存在せず、障害者差別に関する明確な定義や基準や罰則に関する規定は存在しない。このため、2008 年に改定された障害者保障法は、障害者の権利を表面上強調するものの、障害者個人が裁判規範として司法の場で請求する権利の確立には及んでいないとされる(小林、2010)。

#### 3.4.4. ベトナム

ベトナムでは、障害者を雇用者が雇いやすい環境を作るとの名目で、障害者雇用に係る従来の雇用率制度(2%~3%の雇用率)や労働時間規制が撤廃され、障害者の雇用を義務ではなく、奨励・優遇の対象にする制度に転換している。2011 年に施行された新障害者法では、従業員の内、障害者の割合が 30%以上の生産経営単位については、障害者の比率や障害の程度及び企業の

規模に応じた合理的配慮のための助成金や税金の減免などが規定されている。また、障害者本人やその家族が仕事を創出する時は、政府の規定に基づき低利融資などの支援を受けることができる。障害者の権利については、2013年に改正された憲法では、障害者の社会福祉と社会保障に初めて言及し、障害者が庇護の対象から主体的な権利者として位置付けられた(上野、2017)。新障害者法では、障害を理由とした雇用者側の採用の忌避を禁止し、障害者を雇用した使用者に労働環境の整備を求めており、機関、組織、事業体、個人などの雇用主は、障害者の採用を忌避したり、障害者の就労機会を制限する採用基準の設定を行ってはならない。また、採用後は障害者に適した仕事を与え、障害従業員に対して、障害に適合的な仕事の配置、労働条件の設定及び労働環境の整備などの合理的配慮を提供する必要がある。但し、同法には、違反した場合の罰則等の規定は無く、その意味で、差別禁止制度の本格導入には至っていない。

#### 3.4.5. タイ

タイの新障害者法は、障害者割当雇用の対象を民間企業に加えて公的機関にも拡大し、雇用義務不履行の企業名の公表を義務化する制度を設けるなど、障害者雇用の促進を強化した内容となっている。新たな雇用率は2011年の労働省令で定められ、100対1の割合で障害者を雇用し、残存従業員数が50名超の場合はさらに1名雇用するものとされた。割当雇用の実効性確保の観点で、雇用率が達成できない場合の拠出金制度や違反者の公表制度が導入され、他方、一定以上の障害者雇用を達成した雇用者には税金の免除措置を定めている。また、雇用率の達成や拠出金の代替として、障害者に対して物品販売や活動場所の提供や職業訓練の実施など、一定の条件に基づき便宜を供与することも定められている。新障害者法は、差別禁止規定を導入しており、同法では差別禁止規定に違反した行為等に対して障害者の救済措置を定めている。また、同法は、公共団体、民間団体または個人が政策、規則、措置、計画、または実行において障害者に対して不当な差別をすることを禁じている。但し、雇用を規定した箇所では、差別禁止の明文規定は存在しない。新障害者法では、従来の法律と異なり、障害者が権利を「有する」との規定をしており、障害者が様々な便益にアクセスし、利用することを障害者固有の権利とすることで、障害観の転換が図られているとされる(西澤、2010)。

#### 3.4.6. インド

インドでは、2016年に新障害者法が制定され、政府部門については障害者の雇用について差別禁止が義務付けられた。民間部門は障害者の雇用を障害の無い者と平等に行うことを内容とする

雇用機会均等方針の提出が同法で求められている。従来の公務職における留保について留保率を従来の 3%から 4%とし、民間部門では雇用目標を 5%に設定し、その達成のため、政府が経済的に無理の無い範囲で必要な措置をとることを定めている。公務職の留保率 4%は、全盲または弱視、聴覚障害、肢体障害または脳性麻痺の者、及び自閉症、知的障害者、精神障害者等にそれぞれ 1%ずつ割り当てるものとされる。また、公的事業における農地や家屋の提供、貧困削減事業、障害者の生産活動等に必要な譲許的な土地購入について、それぞれ障害者に 5%の割当枠を義務付けている。新障害者法では、障害者の差別禁止を原則として掲げ、選挙、司法、情報、交通機関、道路、建築物等へのアクセス確保について規定し、政府各部門が障害者雇用における合理的配慮の確保を行うことを定め、法律に違反した際の救済措置を定めている。雇用に関しては、業務中に被った障害を理由として解雇、降格してはならず、また政府部門は障害を理由として昇進を否定してはならないことが定められている。

#### 3.4.7. モンゴル

モンゴルは、2008 年に障害者権利条約を批准し、2016 年に「障害者権利法」を制定した。同法では、障害者の人権尊重・差別禁止を原則としており、雇用においても、選定、昇進、給与条件での障害者と非障害者の権利平等を規定している。職場では、障害者の労働能力に適応する設備を備えた環境を作ることが義務付けられ、障害や能力開発のニーズの状況に対応することが雇用側に求められる。また、障害者の作る製品を政府が優先調達することが定められている。法定雇用率については、労働省(2016 年 7 月 20 日以降、現労働・社会保障省)は労働法に従い、50 名以上の従業員を雇用する企業には 4 名以上の障害者の雇用を義務づけている。障害者を 1 年以上継続雇用した場合には、1 年分の最低賃金を労働省が負担するなど、企業に対するインセンティブを高める一方で、企業が違反した場合には、最低賃金の 2 年間分に相当する額の 30%(地方部の場合)、40%(都市部の場合)、及び 50%(ウランバートル市の場合)を障害者雇用基金に支払うよう罰則を定めている。他方、この罰則規定は僅かな加算税の納入が課せられる程度であり、障害者を雇用するより罰金の支払いによって義務を免れようとする雇用主が大半であるとの指摘がある(国際協力機構、2017)。「障害者権利法」では、自営業の障害者が自ら使用する支援器具を購入する場合、この障害者雇用基金から 1 度に限り資金支援がなされると規定されている。また、同法は、差別の具体的な内容を定め、差別が行われた場合の救済措置を定めているが、所定の法律に従って提訴する権利があるとの文言に留まっており、具体的な罰則規定にはなっていない。

#### 3.4.8. マレーシア

マレーシアは、障害者権利条約に基づき、2008年障害者法を制定した。障害者雇用について、同法では、民間部門での障害者雇用を促進するための積極的差別是正措置については言及があるが、法定雇用率については明確な規定はない。政府部門については、1988年の通達(公共役務に関する通達10号)により、努力義務として1%の障害者雇用の指針が打ち出されており、それが2008年の通達(2008年公共サービス3カ年通達)でも踏襲されている。また、民間企業の障害者雇用促進のため、一定の条件の下に優遇税制が導入されている。障害者新障害者法は、条約の核心部分である差別禁止は除外された形となり、障害者は非障害者との平等を基礎として、雇用、施設、交通、教育などへのアクセスを享受する権利を有すると定めているものの、それを担保する罰則規定や救済規定は定められていない。障害者雇用については、雇用主は障害者が非障害者との平等を基礎として、公正かつ良好な労働条件や安全かつ健康的な作業条件を提供し、ハラスメントからの保護および苦情救済などを獲得する権利を保護するものと同法で定めているが、雇用における合理的配慮の提供自体には言及が無い。同法は表面上、合理的配慮について定めているものの、その基準は条約が定める「人権および基本的自由」ではなく「生活の質および幸福」とされており、かつ、教育機関が障害児のニーズに応じたサポートを提供する文脈で使われている(川島、2012)。

上記7か国の差別禁止規定や割当雇用率の導入等について表5に示す。各国とも新障害者法の導入により、障害者雇用制度の拡充を図っているが、差別禁止の規定内容や雇用率制度の実施には国毎に差異がある。特に合理的配慮を明確に法律に位置づけ、その実効性を担保しているのは韓国のみである。これを踏まえ、次の節では、仮に法制度の整備が進んでも、特に途上国においては、障害者雇用に係る実効性上の課題が大きいことを記述する。

表5. アジア域内7か国の制度整備状況

	韓国	中国	ベトナム	タイ	インド	モンゴル	マレーシア
差別禁止	規定有り	規定有り	規定有り	規定有り	規定有り	規定有り	規定無し
合理的配慮	規定有り	規定無し	類似規定有り	類似規定有り	規定有り (公的部門のみ)	類似規定有り	規定有り (対象限定)
割当雇用	有り	有り	無し	有り	有り(公的部門のみ努力義務)	有り	有り(努力義務)
納付金制度	有り	有り	無し	有り	無し	有り	無し

出典) 既存研究等に基づき筆者作成。



### 3.5. 途上国の障害者雇用制度の課題

#### 3.5.1 労働市場参加を阻む障壁

障害者の労働能力が障害の無い者より少ないと見做される場合、障害者の労働市場への参加は困難を伴う。一般的に労働供給が弾力的かつ労働需要が限定的な途上国では、雇用者側に障害者を雇う動機付けに欠ける。さらに先進国の場合に比べ、労働市場へのアクセスに様々な困難を抱える途上国の障害者は、政府による雇用促進策が無い限り、雇用機会を得るのは容易ではない（WHO、2011）。具体的には、障害者向けの教育や訓練制度の不備により、障害の無い者に比べ教育年数に格差が生じること、雇用機会に係る情報へのアクセスが限定的であること、交通インフラの不備により、職場へのアクセスが困難であること、雇用者を含め、一般的に障害に対する社会の偏見が強いこと、雇用機会斡旋などの制度・体制が不備であること、家族や本人に労働能力に対する疑問があること、などが障壁として挙げられる（UNESCAP、2016）。仮に一定の労働能力を有しているとしても、雇用を検討する企業側に障害学で指摘される物理的障壁、情報の障壁、制度の障壁、及び心の障壁が併存するため、障害者はそれらの障壁に挑む必要がある。すなわち、途上国で障害者雇用促進を図るには、(1)制度面での差別禁止、雇用者へのインセンティブ付与、及び同罰則の強化、(2)非障害者との教育格差是正、(3)雇用機会へのアクセスを容易とする物的・情報インフラの整備、(4)偏見の軽減のための啓発活動、(5)雇用斡旋に係る関係組織の体制作り、(6)企業の次元において合理的配慮を含めた職場環境改善、人的体制の強化、人事・雇用管理手法の見直し、及び障害への理解向上を図る対応などの一連の取り組みが必要である。表 6 に途上国における障害者雇用促進に係る各関係者の課題項目を示す。

これを踏まえ、以下では、障害者雇用に係る課題の内、アジア複数国の状況を踏まえて、労働市場での競争性（教育水準）、雇用斡旋機能、及び途上国に特有のインフォーマル経済の問題に焦点を当てる。

#### 3.5.2. 労働市場での競争性（教育水準）

途上国の障害者について、教育年数と企業のフルタイム雇用に正の関係があることがネパールの例で報告されている（Lamichhane、2014）。障害者の教育については、非障害者と比較し、障害を持つ子供の入学率や修了率は一般的に低い（Takeda & Lamichhane、2018、WHO、2011）。

表 6. 途上国の障害者雇用促進に係る課題項目

政府	民間企業
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 障害者統計の不備</li> <li>● 法律の実効性を担保する関連法令の不備</li> <li>● 教育・職業訓練制度・施設の不備</li> <li>● 雇用インセンティブ・罰則制度の不備</li> <li>● 障害者雇用の啓発制度の不備</li> <li>● 雇用斡旋の実施体制の不備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 障害者への偏見</li> <li>● 職場環境整備資金の不足</li> <li>● 人材発掘・斡旋システムの不備</li> <li>● 障害者の雇用管理手法の不備</li> <li>● 研修・訓練制度の不備</li> <li>● 雇用に係る好事例の情報不足</li> <li>● 障害を持たない従業員の反発</li> </ul>
民間団体・NPOs	障害者
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 活動資金不足</li> <li>● 民間企業との連携不足</li> <li>● 教育・職業訓練内容の質の問題</li> <li>● 施設・機器の不備</li> <li>● 職員・ボランティアの定着率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 教育へのアクセス限定</li> <li>● 職場への交通アクセス限定</li> <li>● 家族や地域住民からの偏見</li> <li>● 雇用に係る情報へのアクセス不足</li> <li>● 貧困による活動支援機器の活用限定</li> </ul>

出典) UNESCAP、2016、Shenoy、2011、等を参考に筆者作成。

このため、教育水準の低さが障害者の労働市場における競争性に不利な要素となっている。アジアの複数国の例を見ると、タイにおける 5 歳以上の人口を対象にした統計(2012 年)では、非障害者で全く教育を受けていない人数の割合は全体の 4.4%であるのに対し、障害者の同割合は 22.4%に上る。また、同様に、中学校(lower secondary school)までの教育を修了している割合は、非障害者で 15.8%であるのに対し、障害者の同割合は 4.6%である(タイ障害者統計、2012)。インドネシアでは、19 歳以上の軽度障害者の統計(2012 年)で、小学校以下の教育しかを受けていない障害者の割合は、全体の 56.7%に上る。中国では、19 歳以上の障害者を対象とした統計で、就学経験無しが全体の 38%、小学校以下の教育しかを受けていない割合は同 37%(小林、2011)に上り、非識字率は 2006 年の値で 43%である。また、インドにおける障害者の非識字率は 45%(インド政府、2017)に上る。森(2013) は、フィリピンの障害児教育に関し、障害児には教育を受ける権利が法律で定められているものの、特別支援教育を義務付ける法律が不備のため、権利の実現を図る体制が整っていないことを指摘している。

このように、障害者の教育水準は非障害者に比較し、未だ大きく劣後しており、障害者雇用の法制度整備が進んでも、労働市場での雇用促進が進まない要因となっている。

### 3.5.3. 雇用斡旋機能

雇用メカニズムが機能するために、障害者と雇用側を結ぶ雇用斡旋は重要な役割を果たす。日本の場合、一般就労における雇用斡旋機関として、厚生労働省設置法第 23 条に基づき設置されている公共職業安定所(ハローワーク)が中心的な役割を果たしている。2016 年度は、191,853 件の障害者による新規求職申込件数に対し、合計 93,229 件の就職がハローワークの斡旋により実現し、就職率(就職件数/新規求職申込件数)は 48.6%となっている(厚生労働省、2017)。件数でいえば、5 年前に当たる 2011 年度の新規求職申込件数 148,358 件、就職件数 59,367 件、から年々増加傾向にある。ハローワークは 2017 年時点で全国に 544 か所設置されている(厚生労働省、2017)。途上国でも、法律により雇用斡旋機関を設置し、同機関が就職を希望する障害者と雇用を希望する企業の登録を行い、斡旋業務を行う場合がある。以下に例として、インドの特別雇用斡旋機関(Special Employment Exchange)の実態を示す。

インドの新障害者法は、第 36 条で障害者の雇用斡旋として Special Employment Exchange について言及している。Special Employment Exchange は政府が設置する障害者用の雇用斡旋機関であり、旧障害者法下でも存在していた組織である。2013 年末時点で、インド国内には 40 か所の Special Employment Exchange があり、これに加え、非障害者向けの通常の Employment Exchange に障害者の雇用斡旋業務を専担で行う Special Cell を 38 か所設けている。また、これらの雇用斡旋機関に加えて、全国に 20 か所ある Vocational Rehabilitation Centers が職業訓練後の評価と雇用斡旋を行っている。

表 7 及び表 8 は 2009 年~2013 年末時点の身体障害者向け Special Employment Exchange と通常の Employment Exchange の障害者登録数(単年度及び合計)と雇用機会提供実績を記した表である。これによれば、障害者専門の Special Employment Exchange に比べ、通常の Employment Exchange の方が障害者の就職希望者の登録数は多く、雇用機会提供実績としても数としては後者の方が多い。Special Employment Exchange の雇用機会提供実績を新規登録数で除した割合(就職率)は、2013 年は後者では 6.5%となっており、分母を総登録者数とすると、2009 年~2013 年のいずれにおいても 1%に満たない低い数字となっている。2 つの表の 2013 年の値の合計は、新規登録者 30.5 千人、総登録者 717.3 千人、雇用機会提供実績 1.9 千人であり、雇用機会提供実績を新規登録者及び総登録者数で除した割合はそれぞれ 6.2%及び 0.3%である。また、設置されている Special Employment Exchange 40 か所の内、2013 年に雇用機会提供実績があったのは、わずか 11 か所であり、残り 29 か所では斡旋成約の実績は 0 である。このため、障害者専門の雇用斡旋機関として、これらが有効に機能しているとは言い難い。

インドにおける障害者の Employment Exchange 機能に係る主な問題としては、登録に係る障害者の書類に不備があること、雇用側の需要が少ないこと、Employment Exchange の予算が限られており、施設や機器などが不足していること、Employment Exchange 職員の能力不足及び人数不

足などが挙げられている(Devi & Reddy, 2006)。

表 7. Special Employment Exchange の障害者登録数と雇用機会提供実績

(単位：千人)

年	新規登録者数 A	総登録者数 B	雇用機会提供 実績 C	割合 (%) (C÷A)	割合 (%) (C÷B)
2009	9.1	99.3	0.6	6.6	0.6
2010	9.6	98.9	0.5	5.2	0.5
2011	10.2	98.6	0.5	4.9	0.5
2012	13.6	102.7	0.2	1.5	0.2
2013	5.7	94.7	0.2	3.5	0.2

(出典) Ministry of Labor and Employment of India, 2015

表 8. 通常の employment exchange の障害者登録数と雇用機会提供実績

(単位：千人)

年	新規登録者数 A	総登録者数 B	雇用機会提供 実績 C	割合 (%) (C÷A)	割合 (%) (C÷B)
2009	47.0	566.2	2.7	5.7	0.5
2010	47.4	565.3	2.7	5.7	0.5
2011	33.0	588.7	2.8	8.5	0.5
2012	40.5	612.6	1.8	4.4	0.3
2013	24.8	622.6	1.6	6.5	0.3

(出典) 同上

#### 3.5.4. インフォーマル経済と障害者雇用

途上国では、障害を持つ労働者の多くはインフォーマル経済に従事しているとされる (WHO、2011)。このことが先進国との比較において障害者の就業率に大差を生じない主な理由と考えられるが、その根拠については、既存文献では必ずしも具体的な数字に基づき明確に示されていない。例えば、インフォーマル部門の雇用に係る OECD (経済協力開発機構) の調査によれば、世界の途上国の平均で見ると、非農業部門の労働者の半分以上がインフォーマル経済に従事しているとされるが (ILO、2012; Johannes et al., 2009)、これらの文献は、インフォーマル経済における障害者の雇用については、特段論じていない。また、Fields (2004)は、障害者に限らず、途上国におけるインフォーマル経済での就業は、商売等に必要の初期投資が最低限で済むことから、フォーマル経済のそれに比べ

て容易であることを述べている。これを受けて、Mizunoya et al. (2013) は、途上国では就業者の多くが個人事業主の形でインフォーマル経済に従事しており、障害者もその就業し易さのために、同様にインフォーマル経済に従事していることを定性的に述べつつ、研究対象 15 か国において、個人事業主としての就業割合は、非障害者より障害者の方が高い傾向にあることを示している。同論文では、この傾向の理由について、フォーマル経済に就業する際の様々な障壁のためなのか、障害者が自らの判断でインフォーマル経済に留まっているためなのかは、今後の研究が必要としている。さらに、同論文は、研究対象国における非障害者と障害者の雇用割合の差(disability gap in employment rates)は、低所得国よりも中所得国の方が大きいと論じており、本稿に参考となる示唆を与えている。

また、WHO (2011)は、障害者は不規則な通勤時間や病気対応など、そのニーズを柔軟に受け入れる職場環境が必要であるとし、それを許容するインフォーマルな労働市場に障害者が就業する傾向にあることを定性的に述べている。但し、これらは、インフォーマル経済に就業する障害者の具体的な規模については、必ずしも明確に示していない。

障害者雇用に係る法制度に関し、一般に、法定雇用率の導入により、公的及び民間組織の障害者雇用が義務化され、かつ、義務違反の罰則が規定されれば、当該対象組織における障害者雇用は促進されると考えられる。例えば、日本では、雇用納付金や調整金の引き上げが民間企業の障害者雇用を促進すること(中島ら、2005)や民間企業の障害者雇用の動機として、法定雇用率の順守が主な理由とする文献がある(高齢・障害求職者雇用支援機構、2010)。途上国の障害者雇用制度については、各国の政府公表資料などにその基本情報が示されている。他方、途上国における法制度の整備が障害者雇用の促進にどの程度の影響をもたらすか、について論じた文献は少ない。最近では、Palmer ら(2017)がカンボジアの新障害者法の施行の影響について、結果的に障害者の雇用が減じたことを論じている。また、法制度整備による正の影響よりも、導入済みの法定雇用率の達成状況が芳しくない指摘する文献が多い(新障害者法導入後のモンゴルとタイについて、国際協力機構、2017;アジア途上国障害情報センター;2013、障害者権利条約批准前のフィリピンとインドについて、森、2012;Shenoy、2011)。但し、これらは、法制度の整備とインフォーマル経済との関係を文脈に入れて論じたものではない。また、経済発展と法制度の整備については、両者の間に正の関係があることを示した文献がある(Chhibber、1998; Shihata、1996)。すなわち、経済発展が進んでいる国では、法制度が良く整備されている、というもので、これは先進国と途上国の実情に合致していると考えられる。

インフォーマル経済は、法人格のない企業の生産や雇用といったインフォーマルセクターの経済活動とフォーマルセクターにおいて法人登記されている企業の非正規雇用者の活動も含む概念である(ILO、2015)。すなわち、インフォーマル経済は、制度的な監督や国家の登録制度の範囲外で実施される規制されない経済を指している(ILO、2007)。途上国の都市でよく見かける露天商、廃品回収人、自転車タクシーの運転手、日雇い労働者などの職業がそれに当たる。インフォーマル経済の規模は、途

上国で GDP の数割に達する国もあり、そこで従事する労働者（インフォーマル雇用者）は、法律で定めた労働基準や社会保障制度の保護を受けられず、課税の対象にならない。このため、持続可能な開発目標（SDGs）では、目標 8.3 や 8.8 でインフォーマル経済からフォーマル経済への移行を掲げている。

初期のインフォーマルセクター研究の理論的位置付けは、過剰都市化論、二重経済構造論であり、途上国の都市部において、工業化で生み出されるはずの近代的雇用部門であるフォーマルセクターが成長していないため、大量の失業者が都市にあふれ、このような過剰都市化においては、低生産性や低賃金によって特徴づけられるインフォーマルセクターが膨張していったとするものである（松園、2006）。また、二重経済構造論では、労働者を送り出す側の農業を中心とする伝統的部門においては、非市場的な経済メカニズムがあり、コミュニティにおいて慣習的な資源配分、所得分配が行なわれ、雇用のシェアリングが行われていると考える（鳥飼、1989）。近代的部門の効率的な市場原理に比較すると、伝統的部門の農村部は潜在的失業を抱えており、労働インセンティブも低く、自由競争の作用しない非効率的な部門として位置づけられる。このため、二重構造論を前提とすれば、伝統的部門で労働に従事する潜在的失業者を近代部門で吸収し、労働生産性と雇用率の向上を図ることが経済開発の道筋ということになる。その後、フォーマルセクターの下請け的要素（依存部門）を有するなど、フォーマルセクターとのリンケージや経済発展への寄与、また、競争的市場だけではなくネットワークによる雇用などの閉鎖性、などが事例研究（Hayami & Kikuchi、1981、など）を通じて明らかになり、ILO は、80 年代にインフォーマルセクターを定義し、雇用と収入の面から貧困層の生存戦略として評価した。例えば、農業を中心とする伝統的部門や都市インフォーマル部門の雇用吸収が旺盛であり、これを就業機会の分与及び所得の安定化として、肯定的評価を与える主張である（鳥飼、1992）。近年では、ILO が推進する「ディーセントワーク」の理念と関連して、社会保障等の保護対象にならない労働者の状況の改善のため、インフォーマル雇用のフォーマル化が改めて求められており、これが ILO 第 204 号（2015 年）の提案や SDGs の目標設定につながっている。

インフォーマル雇用者のタイプとして、大きく賃金労働者と個人事業主があり、賃金労働者は、季節労働者、日雇い労働者、パート労働者・アルバイト、有給の家事労働者数などが代表的（Chen、2008）である。個人事業主は、従業員を抱える事業主と従業員のない自己採算労働者に分けられる。インフォーマル雇用に係る OECD（経済協力開発機構）の調査によれば、世界の途上国の平均でみると、非農業部門の労働者の半分以上が、インフォーマル経済で働いており、アジア地域では、労働者全体の約 5 割～約 8 割との報告がある（Johannes & Laiglesia、2009）。

一般にインフォーマル雇用は国の経済成長を通じた近代産業部門の雇用増加に伴い、減少すると考えられるが、その傾向を示すため、インフォーマル雇用の内、特に法人格のない企業の雇用に焦点を当てた非農業分野のインフォーマルセクターの雇用について、表 9 にアジアの複数国の状況を 1 人当た

りの GDP とともに示す。

対象国数は限定的であるものの、表 9 が示すように、1 人当たりの GDP の上昇に伴い、インフォーマル部門の雇用が概ね減少傾向にあることがわかる。すなわち、これは、経済発展によって、フォーマル部門の雇用規模が徐々に増加することを示している。

表 9 の内、インフォーマル雇用率の高いインドでは、インフォーマル雇用に類似の概念として組織部門 (Organized Sector) と非組織部門(Unorganized Sector)の雇用に係る政府統計を公表している。ここでは、会社として工場法や会社法に登録していない非組織部門に従事する労働者が基本的にインフォーマル雇用者に当たる (黒崎、2015)。政府統計によると、2011 年度において、非組織部門に従事する労働者の割合は、全体の約 82%を占め、この内、農業分野の従事者が全体の約 49%、製造業の従事者が約 8%、非製造業とサービス業の従事者が約 25%、となっている(Srija & Shirke, 2014)。通常、工場法や会社法に登録しない非組織部門の企業体は、各種労働法や環境規制等を受けず、法人税の対象として捕捉されない。

表 9. 非農業分野におけるインフォーマル雇用の割合と 1 人当たり GDP

国名	雇用割合 (対象年)	1 人当たり GDP (2016 年、USD)
日本	16.3%(2010 年)	38,972.3
韓国	28.8%(2014 年)	27,608.2
タイ	42.3%(2010 年)	5,910.6
中国	53.5%(2013 年)	8,123.2
ベトナム	57.9%(2008 年)	2,170.6
スリランカ	62.2%(2013 年)	3,835.4
パキスタン	70.8%(2015 年)	1,443.6
インド	78.1%(2012 年)	1,709.6
インドネシア	80.2%(2016 年)	3,570.3
バングラデシュ	82.0%(2013 年)	1,358.8
ミャンマー	82.3%(2015 年)	1,196.1
カンボジア	89.8%(2012 年)	1,269.9

(出典) ILO, 2019, ILO, 2012, 及び World Bank national accounts data から筆者が抜粋の上作成。

インフォーマル経済は、そもそも労働市場における雇用創出力が限定的である状況が前提にあり、特に都市部においてフォーマル経済から疎外された者が容易に収入を得る活動により形成される。ILO は、インフォーマル企業の利点として、他に生活手段を持たない者へ収入機会の提供、柔軟で弾力的な事業運営、起業促進の可能性、OJT での技能習得機会の提供、安価な財・サービスの提供、等を挙げ

ている（ILO、2003）。また、その多くは、労働人口の多い農業などの伝統的部門において、自営、手伝い、あるいは賃金労働者として就労していると推察される。例えば、インドの統計(2011年)によれば、障害者全体の36%が就業しているが、その内、54%は伝統的部門である農業分野での耕作者あるいは同従事者である。また、同就業者全体の内、約3割は就業形態が不安定な縁辺労働者(marginal worker)とされる。縁辺労働者は、経済情勢の変動に影響されて労働市場への参入と退出を繰り返し、一般に就業形態が不安定な層を指す。

インフォーマル雇用の多くは個人事業主の形態で収入を得ているが(上村、2012)、アジア複数国の障害者就労における個人事業主の割合は、例えば、タイ47.1%(タイ障害者統計、2012、下記表10参照)、インドネシア63.1%(但し、軽度障害者の雇用(Adioetomo、Mont & Irwanto、2014)、モンゴル59.6%(2014年の数字、国際協力機構、2017)、となっており、障害者の就労の主な割合がインフォーマル雇用であることが推察される。これに家庭内従事者を含めた割合は、タイ76.4%、インドネシア71.2%、モンゴル73.3%に上り、就業者の大半を占める。インフォーマル雇用の規模が比較的少ないマレーシアにおいても、人材育成省下のSocial Security Organisation(SOCSO)のReturn to Work(RTW)プログラムの成果を分析した研究で、職場での負傷等により障害を負った人々の労働市場への復帰率(2000年~2014年)は母数全体である10,049人の内、6,567人で65.3%であり、残りの34.7%はインフォーマルセクターに就労したことを述べている(Awang & Mansor、2017年)。

### 3.5.5. 法制度整備とインフォーマル経済での障害者雇用

仮に障害を持つ労働者の多数がインフォーマル経済や伝統的部門に従事している場合、フォーマル経済の活動体である民間企業を対象とする法定雇用率や納付金制度を広くかつ有効に機能させるには、フォーマル経済での労働需要を増加させ、かつ障害者の労働能力を高める取組みを行い、さらに、雇用率達成のインセンティブを高める工夫をする必要が生じる。障害者雇用促進に係る法律の制定に加え、これらの取組みを有効なものとするためには、各国の経済発展状況と労働市場の構造・特徴に合わせた障害者雇用・就労システムの構築が求められる。

上記では、複数国のデータに基づき、国毎に障害者雇用制度の整備状況が異なり、特に途上国では法制度の実効性について課題があること、国の経済発展に従い、フォーマル経済が拡大し、インフォーマル経済の雇用規模が縮小する傾向にあること、及び途上国の障害者はインフォーマル経済に主に従事していることについて示したが、これらに基づき、国の発展状況により、法制度整備が障害者雇用に及ぼす影響に差が生じる可能性について検討を試みる。

下に示した概念図は、障害者雇用関連法を含む法制度の整備状況を縦軸とし、インフォーマル部門の障害者雇用の規模を横軸にとったものである。既存研究にあるように、経済発展と法制度の整備状



況に正の関係があるとした場合（Shihata,1997、Chhibber、1998）、経済発展に伴う産業の近代化により、一般的にはフォーマル経済が主流化するので、法制度の整備状況とフォーマル経済の主流化の動きも正の関係となると考えられる。すなわち、法制度の整備が進む過程で、フォーマル経済の規模が増えるとする見方である。これに従い、概念図の各ゾーンに該当する国々をはてはめてみると、まず、OECD 諸国などの先進国は主に法制度が整い、かつフォーマル雇用が主流であるため、概念図の左上に当たる A ゾーンに位置するものと考えられる。これに対して、途上国の中でも低所得国に該当する国々は、法制度が整わず、専らインフォーマル部門での雇用が主となるため、概念図の右下に位置する C ゾーンに属することが考えられる。また、法制度の整備は進みつつあるが、インフォーマル部門の雇用が未だ高い国々は、工業化に移行する過程で近代部門が拡大し、企業による農業などの伝統的部門からの雇用吸収が進展している中所得国が該当すると考えられ、これらの国々は右上に位置する B ゾーンに属する。他方、フォーマル雇用が主流で法制度の整備が遅れていることを示す左下の D ゾーンに属する国は基本的に想定されない。すなわち、概念図において、A ゾーンは先進国、B ゾーンは中所得国、C ゾーンは低所得国、D ゾーンは該当国不在、がそれぞれ位置付けられると考えるものである。

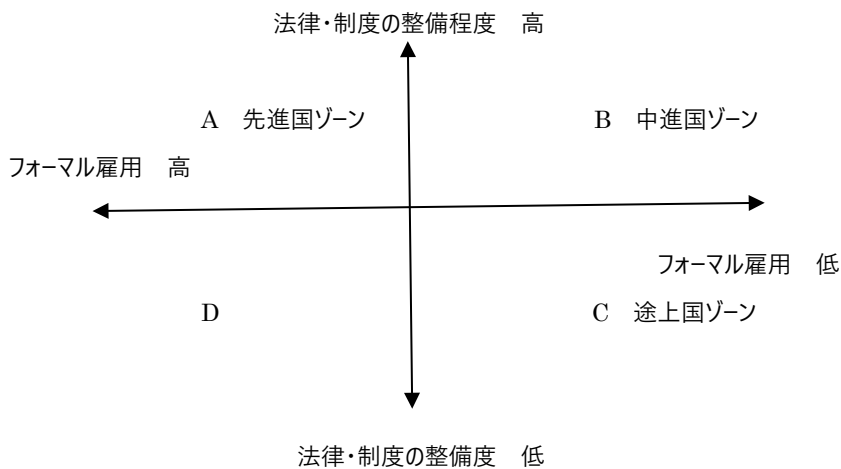
これに従い、表 9 で示した各国の数字に基づきながら、アジア地域の複数国の所属ゾーンを考えれば、先進国である日本や韓国は A ゾーンに属し、1 人当たりの所得が低いバングラデシュやインドなどの低所得国は C ゾーンに位置する。また、経済発展により、1 人当たりの所得が比較的高くなり、外資などによる産業開発の盛んな中国やタイなどの中所得国は概念図の B ゾーンに位置する。

この概念図に従えば、A ゾーンの国々では、障害者雇用の法制度が整うことで、それに捕捉されるフォーマル部門の対象企業・団体は多いと言える。これに対して、インフォーマル部門での就業者が大半に上る C ゾーンの国々では、仮に法定雇用率や障害者雇用に対する企業の税控除などの制度を設けても、法律の対象となるフォーマル企業の雇用規模は限定的であるので、インフォーマル経済に大半が従事する障害者への影響は限られると考えられる。既述のように、インドの非組織部門での労働者は全体の 8 割以上の規模であり、法律で捕捉されるフォーマルな組織部門における雇用規模は、障害者も含め限定的である。すなわち、C ゾーンの国では、障害者の量的な雇用拡大の観点からは、フォーマル経済を対象とした法制度整備の影響はそれほど期待できないことになる。B ゾーンは、その中間ゾーンの位置づけであり、フォーマル経済の規模拡大に伴い、法律が捕捉する対象範囲が広がり、C ゾーンに比べて法制度の整備の影響度も高くなると考えられる。

なお、既述の Mizunoya et al.（2013）の研究では、中所得国は低所得国に比べ、非障害者と障害者の雇用割合の差が大きいことを述べているが、これは、フォーマル部門の雇用が拡大することと並行して、労働時間や求められる能力など、障害者に求められる労働条件等が厳しくなり、そのために障害者にとって雇用のアクセスが困難になる、との推測も可能と考えられる。すなわち、フォーマル雇用拡大に伴い、障害者の就業が却って困難になるとの構図であるが、ここでは指摘に留める。

この観点で、障害者雇用に係る法制度を有効に機能させるためには、雇用促進に係る実施体制の構築などに加え、フォーマル経済の拡大により、フォーマル部門の労働需要自体を増加させ、障害者の労働能力を高め、同時に雇用アクセスを容易にする取組みを行うことが必要である。また、その際には、国の実情に合った制度設計と実施体制の構築が肝要と言えよう。

図 3. 法律・制度の整備とインフォーマル雇用関係図



### 3.6. 社会的企業の果たす役割

#### 3.6.1. 途上国における社会的企業と障害者雇用

上述のように、フォーマル雇用は経済発展による近代化部門の拡大により主流化すると考えられるので、途上国において障害者雇用に係る法制度が十分に機能するには、フォーマル雇用の規模が増加するまで相応の期間が必要である。他方、途上国は障害年金制度やそれに必要な福祉予算が限定的であるのが通常であり、右移行期間における公的資金を財源とする福祉的就労による対応には限界があると考えられる。

このため、特に所得の低い途上国の経済発展過程においては、フォーマル雇用における法定雇用率制度などの整備や実施体制の強化とともに、独自の方針や運営方法で障害者雇用を積極的に推し進める民間企業や非営利団体の活動促進が障害者雇用の拡大に有効な取組みとなると考えられる。この観点で、障害者雇用を社是とした雇用モデル型の社会的企業の役割が注目される。韓国では、既述のように 2007 年に「社会的企業育成法」が施行され、障害者も含めた社会の脆弱階層への社会サービスや製品の提供やその雇用促進を図る社会的企業の支援を政府が行っている（小林ら、

2017;高間,2016)。途上国での社会的企業による障害者雇用に係る情報の蓄積は乏しいが、例えば、インドの Vindhya E-infomedia 社、Miracle couriers 社、Titan Industries 社のように、障害者の雇用を目的に掲げ、実際に数百人規模の障害者を雇用する社会的企業が現れている (Shenoy, 2011)。これらの企業の取組みは、障害者の雇用機会の拡大とともに、インフォーマル部門の雇用をフォーマル化することに貢献しており、韓国のように、その活動の促進を図る施策は一考に値する。これらの障害者雇用の促進は、正規の労働市場外に「取り残された人々」の社会への包摂と雇用のフォーマル化が推進されることを意味している。

すなわち、フォーマルな労働市場に参加できず、かつ公的制度の未整備のため、福祉的就労の機会も少ない途上国の国々の障害者からすれば、公式な登録がなされている社会的企業による雇用を通じて、雇用機会の獲得と雇用のフォーマル化が同時に達成されることになる。これは、社会的企業によって、労働市場外の「取り残された人々」の社会への包摂化と雇用のフォーマル化が推進されることを意味する。雇用のフォーマル化が進むことで、障害者は当該国の労働法や障害者法で定める労働者の権利をより行使しやすくなる。別の観点で言えば、日本の一般就労と福祉的就労の二元的モデルのように、障害者の能力に応じたグラデーション型の雇用・就労の制度はアジアの途上国では整備されていないため、社会的企業が独自の取組みにより、大きく広がるサードセクターの領域の中で先端モデル的な雇用形態を創出していると言える。

障害者は健常者に比べて様々な障壁に対応していく必要があることから、challenged people と呼ばれる場合があるが、同じく通常の企業が行わない障害者雇用に積極的に取り組むこれら社会的企業は、まさに challenged enterprises であり、様々な課題を克服して商業性と社会性に係る成果を実際に上げる必要がある。他方、制約的な環境の中で、Impact Sourcing の事例のように、障害者の労働者性を相応に配慮した取組みは、障害者権利条約などの国際基準に沿うものであり、途上国でのまさに先端モデル的な実践となっている。このような実践は、制度的な支援の枠組みが確立していないために、未だ複数の事例が単発的に行われている状況と言える。このため、インフォーマル雇用の割合が大きい途上国において、経済成長による企業活動の活発化を背景としたフォーマルな法制・制度が労働市場に浸透し、雇用割当制度や職場の合理的配慮が機能するようになるプロセスと並行して、このような先端モデル的な社会的企業群の活動を政府や国際機関が後押しする仕組みは意義がある。第 1 章で触れたアクシャ・パトラ財団の活動がインドの給食制度導入に影響した例を踏まえれば、このような社会的企業の先端モデル的な実践が広く普及することで、国のフォーマルな制度構築に繋がる可能性がある。

### 3.6.2. 先進国のフォーマル雇用と「取り残された人々」

本章3.3.5.において、日本の障害者雇用制度は、障害者の労働能力の違いをグラデーションのようにとらえて、能力主義を原則とする雇用促進と一般就労が困難な重度障害者などに対する雇用保障を可能とする就労形態を並行して同時に機能させる仕組みと記述した。但し、福祉的就労から一般就労への移行は必ずしも円滑でないことも記した。フランスでは、一般就労の中にさらに障害者の能力と就労意欲に応じた形で適応企業の制度を設け（永野、2013）、就労機会のグラデーションを3層構造としている。日本でも障害者雇用の多様化の観点で、一般就労と福祉的就労の境界ゾーンでの受け皿が検討され始めている。例えば、既述の滋賀県や札幌市の「社会的雇用」の試みが同様の領域内に位置づけられると考えられる。磯野（2015年）は、「社会的雇用」の特徴として、(1)一般就労と福祉的就労の谷間を埋める新たな雇用形態である、(2)一般就労と福祉的就労の中間として柔軟に双方向に機能する、(3)障害者にも労働関係法規が適用される、(4)労働政策と社会福祉政策を一体に展開する、(5)サービス利用者ではなく労働者として働く、(6)社会的弱者全体の保護雇用へと発展していく、(7)インクルーシブな社会の実現に向けた共同体に及ぼす波及効果がある、の諸点を挙げている。民間企業とA型、B型事業所の協働（例えば、株式会社研進と社会福祉法人進和学園のしんわろネットサンスの事業、山田、2013）なども二元的モデルにとらわれず、障害者雇用の促進を柔軟に行う業務遂行スタイルと位置づけられる。

同様の観点で、近藤（2017）は、日本の障害者雇用率制度が前提としている週あたり 20 時間または 30 時間以上の雇用が、働きたいが長時間働くことができない障害のある人々が、労働市場に参入することを阻む障壁となっていることを指摘し、障害者雇用率制度によらない週 20 時間未満の雇用も促進できる「超短時間雇用モデル」について論じている。また、川崎市や神戸市では、超短時間雇用モデルに則って、自治体が主導して社会的企業（社会福祉法人等）を軸とした地域システムを構築し、これまで障害者雇用に取り組んだことのなかった地域の中小企業や個人商店が、通常フォーマル雇用（障害者雇用）からは取り残されてきた人々を包摂する取組みを行っている。このような取組みは、フォーマル雇用の中に、インフォーマル部門の雇用の利点として見られていた要素を自治体主導の地域システムを構築することで安定的に融和させる取組みとみなすこともできる。先進国においても、障害者雇用における「取り残された人々」の問題に、社会的企業が果たすことのできる役割があることを示す事例と言えるだろう。

### 3.6.3. 事例研究が示すこと

第 3 章及び第 4 章の事例研究の結果は、公的サービスやフォーマルな経済市場の対象とならない人々に対して、社会サービスや製品の供給や雇用機会の提供を行う社会的企業は、特徴的な業務遂行アプローチを用いていることであった。この創造的とも言えるアプローチを通じて、貧困層の人々は財

やサービスの交換が可能となり、障害者には労働者性に配慮したフォーマル雇用の扉が開かれた。開発需要が膨大なインドのような途上国では、水や電気などの基本生活ニーズや教育の普及、また、伝統的産業である農業と近代産業の 2 重構造をもたらすインフォーマル雇用など、社会的企業が取り組む活動領域は広く、各種制度の整備された先進国の場合に比べ、その活動内容や業務遂行アプローチは必然的に多様かつ斬新なものとなる。障害者雇用の分野では、日本のような民間企業への割当制度や就業継続事業などの福祉的就労の制度がない環境の中で、インドの社会的企業は独自の工夫により、障害者のフォーマル雇用化を推進している。

他方、先進国においても公的サービスが追いつかず、通常の労働市場に参加が困難な脆弱層は存在し、社会的企業はそれらの「取り残された人々」を対象に活動している。その中には、グラミン銀行のマイクロファイナスの手法やアラビンド眼科病院の経営スタイルなど、途上国で発展し、機能した業務遂行アプローチを採用している例がある。これは、一定の「取り残された人々」を対象とする社会的企業の活動には、その手法に汎用性があり、国を超えて適用性があることを示している。また、Impact Sourcing の事例は、先進国企業のビジネス需要を途上国企業が満たすシステムを通じて、途上国の障害者に雇用機会がもたらされている仕組みといえるが、これは、コスト競争力や円滑な業務遂行の条件を整えば、先進国内での応用も検討可能である。すなわち、政府や大企業のアウトソーシング業務を障害者雇用に熱心な企業や団体が請負う仕組みの構築である。日本での障害者団体等への民間企業による発注促進は、必ずしも芳しい状況ではなく、発注側と請負側それぞれのインセンティブ不足などが課題として指摘されているが（山田、2013）、第 4 章で述べた Impact Sourcing が機能するための各関係機関・団体の必要なアクションと体制整備は、先進国内の仕組み作りにも参考になり得る。途上国の社会的企業の創意的な実践は、国境を越えて、先進国内の社会的課題解決に取り組む社会的企業への適用可能性を示唆している。

先進国、途上国を問わず、社会から疎外された人々の社会への包摂化は喫緊かつ困難な課題である。本論文で取上げたように、社会的企業は、その独特かつ創造的なアプローチにより、この社会的課題に効果的かつ効率的に取り組む活動体であり、それを支援する制度・体制の整備が求められている。

#### 4. まとめ

本章では、障害者雇用の分野における社会的企業の役割について論じることを試みた。特にアジアの途上国では、社会的企業の取り組みは、障害者の量的な雇用機会提供にとどまらず、雇用のフォーマル化を推進する先端モデル的な活動と見られることを示した。その役割を浮き立たせるために、制度の整備されている先行国と遅れている途上国の社会的企業の活動領域の違いを表すべく、日本の障

障害者雇用制度をアジアにおける先行事例として位置付け、その特徴を述べるとともに、障害者権利条約に基づく新たな障害者法を制定した複数の国々の制度を概観した。また、それを踏まえて、障害者の教育へのアクセスや政府の脆弱な雇用斡旋機能に触れながら、未だ就労に困難が多い状況を記し、仮に法制度等が整備されてもインフォーマル雇用の割合が大きいため、フォーマル分野を対象とする割当雇用などが有効に機能しない可能性を論じた。このため、本章では、経済発展を通じたフォーマル雇用が主流となる段階に至るまで、すでに積極的に障害者のフォーマル雇用を実践している社会的企業への支援を行うことは意義があると記した。

先進国、途上国を問わず、公的サービスと民間活動の対象から外れる一定の層が存在する。社会的企業は、その層を対象として活動することで、特徴的なアプローチを通じて、社会の包摂化とインフォーマル雇用のフォーマル化を推進する。その活動の性格は、本来は公的なサービスによって賄われるべきとも考えられるところ、韓国の例のように、社会的投資やスタートアップの際のインセンティブ制度など、社会的企業の活動を後押しする公的制度や体制の整備が検討されるべきである。

## 第 6 章 結論

### 1. 本論文で明らかにされたこと

本論文は、社会的企業はどのような特徴的な業務遂行アプローチを用いて、貧困層や社会的弱者の福祉向上に資する活動を行っているのか、また、持続可能な社会的企業のビジネスモデルはどのようなものか、さらに、途上国開発の文脈における社会的企業の意義・役割とは何か、の各主要疑問について、主にインドの事例研究を通じてその回答の一端を示した。これらの結論は、第 1 章で提示した仮説にほぼ沿った内容となっている。すなわち、第 3 章では、制約的な活動条件・環境にかかわらず、社会サービスや製品の供給を行う社会的企業は、(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、及び(6)関係機関との協働、の特徴的な 6 つの業務遂行アプローチを採択していることを明らかにした。また、第 4 章では、障害者を含む貧困層に雇用機会を提供する Impact Sourcing の仕組みにおいて、独自の研修システムや Hub & Spoke モデルなどの採用により、社会的企業が障害者の労働者性に配慮しながら、雇用を実践していることを明らかにした。第 4 章で論じた社会的企業は、労働市場への参加が困難な障害者に対し、効果的な職業訓練を施し、チーム制による業務体制を敷き、障害者の生産性の課題を克服しつつ、競争力のあるビジネスの遂行を実践している。これらは先進国の標準に類する雇用形態であり、このような障害者雇用を進める社会的企業の先端モデル的な実践を強化し、他企業にも同様の取組みを広げるためには、政府や関係団体の支援や協力が必要であり、同章では、その具体的な施策も提示した。

途上国開発の文脈において、今回の事例研究が示すように、社会的企業の台頭により、開発に対する従前の公的資金によるアプローチでは成し得なかった社会的インパクトがもたされつつある。伝統的な公的機関による開発は、専ら公共事業により、灌漑設備を整備し、農業の生産性を高め、発電所や送電線を作り、電力を供給し、また、水道施設の建設や水道管の敷設を通じて水を供給してきた。しかし、十分な予算が無ければ、これらの公共サービスを提供できず、サービスが届かない地域や住民は、水田に水は引けず、安定的な電気の購入はできず、また、安全な水の入手は困難となる。特に途上国の地方においてこの状況は深刻であり、政府や市場の失敗により取り残された地域や人々は困難な生活を強いられる。この状況に対して、社会的企業は上述の独自のアプローチの採用により、安価で購入が容易な製品やサービスの提供を試み、実績を上げている。すなわち、途上国における政府や市場の失敗により、行政サービスや労働市場から「取り残された人々」は、それら社会的企業によって、社会へ包摂される道が開かれた。また、障害者雇用の文脈において、法律や制度の整備に基づく障害者雇用の積極的是正措置は、インフォーマル雇用が主流の途上国では有効に機能しない可能性を第 5 章で示したが、社会的

企業の活動は、そのような状況において雇用のフォーマル化に貢献している。

さらに、第5章では、これらの途上国における特徴的な実践が、日本の「社会的雇用」などの取組みの先取的な性格を有し、法律や制度の整備が遅れているが故の柔軟かつ先端モデル的な取組みとなっていることを示唆した。別の言い方をすれば、「取り残された人々」の母数が比較的大きいと考えられる途上国では、これら社会的企業の活動の需要と機会がそれだけ広がっており、法律や制度が機能する前に、社会の包摂化や雇用のフォーマル化に係る先端モデル的な実践が社会的企業によって行われていると考えられる。これらの結論も本論文の仮説に基本的に沿ったものと言える。

社会サービスや製品を提供する業務形態であっても、障害者の雇用を推進する雇用モデル型であっても、その活動を持続させ、社会的なインパクトを拡大していくためには、社会的企業は通常の民間企業に比べ、より困難な課題に対応し、それらを克服しなければならない。その意味で、社会的企業は、本論文中で述べた *challenged enterprise* の特徴を宿命的に帯びている。それを所与としつつ、企業独自の業務遂行アプローチを実践することで、それぞれの課題を乗り越えることは可能であり、本論文はその業務遂行アプローチに基づく社会的企業のビジネスモデルが実際に機能していることを示した。また、途上国のビジネスモデルの応用が先進国でも検討可能であることを示唆した。同分野の既存研究は限定的であるため、本論文で示された社会的企業の具体的な業務遂行アプローチやビジネスモデルを機能させる方法や仕組みは、他の社会的企業や社会起業家の新たなガイダンスとなり得るものである。また、実際に持続的な活動を行っている社会的企業への公的な支援の必要性について、政府関係者が本論文で提示した施策等を踏まえて認識し、具体策を検討することが期待される。

## 2. 社会的企業への期待

今回の研究で直接意見のやりとりを行った社会的企業の代表者の多くは、目の前にある厳しい現実を自己の能力でどのように変えていくかを真剣に考え、種々の困難を知りながら、その克服のため日々の実践を行っている。インドを含む途上国では、生まれた時から身近に貧困や身分差別が蔓延している状況にあり、その社会不正を改善する動機が先進国に比べ生じやすい環境にあると言えよう。社会問題の克服のため、最も効果的で効率的な方法を追求し、かつ持続的な活動を可能にする形態を求めた結果、社会的企業という形が選択された場合もあれば、実践を積み重ねた結果、その最も適した形態が社会的企業の体裁をとる事例もある。

それらの活動の性格は、本来は人々の福利厚生の上昇を図る政府の施策として行われるべき公共的な要素を多分に含んでいるため、社会的企業の活動に対しては、上で述べたように政府の支援が期待される。他方、予算や実施体制に不備のある多くの途上国では、そのような制度は存在しておらず、今後しばらくは社会的企業の独自の奮闘は続くものと見られる。途上国開発の現場では、これらの社会



的企業の存在感は増々高まっているところ、その成果に注目した国際機関などによる投資や技術支援は今後も増加して行くと予測される。現状を考えれば、途上国における社会的企業支援の枠組みや制度について本格的な検討を行う時期に来ていると言えよう。

社会的企業の貧困層や障害者へのアプローチの要諦を簡単に述べるならば、それは厳しい環境に置かれた人々の実情を正確に把握し、何が最も必要かつ望まれているかを理解し、それに見合った適切な取組みを行っていることである。これは一般の民間企業の顧客開拓やマーケティングのアプローチと本質は同じである。このため、民間企業の手法が社会的企業にも活用される。両者の異なる点は、社会的企業の顧客となる人々は一般に収入が少なく、流通網の届かない地域に住んでおり、教育水準があまり高くないことである。このため、本研究が明らかにしたように、その課題を克服する特徴的なアプローチが社会的企業には必要となる。また、福利厚生を向上させる観点では、政府が通常行っているような人々の状況把握に係る本格的な調査や長期的な計画作り、また、具体的な方策や個別事業の実施が必要であり、これらは国や自治体にそのノウハウがあると言える。このため、社会的企業支援の枠組み作りや制度設計を新たに行う場合には、官民の実務経験者や社会的企業の代表などが中心となり、すでに制度が整備されている国の実例を参考にしながら、それぞれの視点やノウハウを活用することが得策である。日本でも有識者等で構成される Social Impact Investment Taskforce などがより活発化し、日本の実情に見合った社会的企業支援の制度設計が強く望まれる。

### 3. 今後の研究課題

本論文は、社会的企業の特徴的なビジネスモデルや業務遂行アプローチに主に焦点を当てた。他方、ビジネスモデルの構築や実践には、企業としての人員や資金等の資源確保や組織体制の在り方が重要であり、本論文では、どのような時期にどのような人員や資金の獲得を行うのか、そのタイミングと業務拡大の時期の決定の関係はどのようなものか、などについては深く論じなかった。また、事例企業の活動により、顧客に裨益があることは明らかであるが、実際の社会的なインパクトの規模・度合いについては、論考の対象とはしなかった。社会的なインパクトの捉え方については、裨益者の所得や生活水準の変化やそれに伴う裨益家族の行動変容の分析、また、雇用モデル型の場合の社会的投資利益率（Social Return on Investment: SROI）指標の計算など、が考えられるが、これらの論考は、業務遂行アプローチの有効性を示す観点で意義があるものである。また、障害者雇用について、被雇用者としての所得向上の度合いや生活の変化などについては深く検討しなかった。今回の研究過程において、社会的企業の経営方針等について、被雇用者の立場から批判的な見方をする障害者はいなかったが、上記と同様に当事者へのインパクトの観点で、被雇用者に焦点を当てた研究は必要である。また、障害者を雇用する BPO 企業と障害者雇用の無い企業の生産性や業務実績の比較により、障害者雇用が企業経

営にどの程度のインパクトがあるのか、また、障害者雇用を行っている企業間の比較を通じ、より効果的な実践形態の在り方はどのようなものか、などは、障害者雇用を推進する観点で研究の価値がある。さらに、法律や制度の違いに着目した先進国と途上国における社会的企業の活動の相違などの視点がある。これらの各論点については、今後の研究課題である。

今後、実際に上記の研究を行う際には、企業情報の秘匿性や途上国における言語やアクセスの問題に対処する必要がある。研究を円滑に行うには、対象とする企業への研究主旨の十分な説明やコミュニケーションが不可欠であり、研究への理解促進と人的信頼関係に十分留意する必要がある。同様に現地の研究者や実務者の協力を得た情報収集や直接のインタビューは、研究の成果に寄与する。このような手法や環境設定により、質の高い研究が可能になるものと考えられる。

#### 4. 謝辞

本研究を進めるに際し、協議やインタビューに応じてくれた各企業や関係者、社会的企業の情報収集に協力してくれたインドの Intellectap 社、また、継続的に研究内容に有意義な助言をして頂いた近藤准教授に感謝申し上げます。本論文はそれら方々の協力や助言により、成立したものである。

## 引用・参考文献

### 第 1 章

- American India Foundation. (2014). *Best Practices in Employment of Persons with Disabilities in the Private Sector in India*. New Delhi. [http://aif.org/wp-content/uploads/2014/12/DisabilityManual\\_12-14.pdf](http://aif.org/wp-content/uploads/2014/12/DisabilityManual_12-14.pdf), accessed April 4, 2017.
- Asian Development Bank (2012). India Social Enterprise Landscape Report.
- Beattie, V., & Smith, S. J. (2013). Value creation and business models: refocusing the intellectual capital debate. *The British Accounting Review*, 45(4), 243-254.
- Blowfield, M. (2012). Business and development: making sense of business as a development agent. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 12(4), 414-426.
- Borzaga, C., & Defourny, J. (2001). Conclusions. Social enterprises in Europe: a diversity of initiatives and prospects. *The emergence of social enterprise*, 350-370.
- Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. *Research on social entrepreneurship: Understanding and contributing to an emerging field*, 1(3), 39-66.
- Intelicap (2012). On the Path to Sustainability and Scale: A study of India's social enterprises landscap.
- International Finance Corporation (2015). Landscape of Inclusive Business models of Healthcare in India: Business Model Innovations.
- Lucci, P. (2012). Post-2015 MDGs What role for business?.
- Kolk, A., & van den Buuse, D. (2012). In search of viable business models for development: sustainable energy in developing countries. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 12(4), 551-567.
- McKinsey & Company (2011). Driving down the cost of high-quality care
- Nelson, J. (2013). Scaling up impact through public-private partnerships. *Getting to Scale: How to Bring Development Solutions to Millions of Poor People*, 305.
- OECD. 2011. Busan Partnership for Effective Development Cooperation, Fourth High Level Forum on Aid Effectiveness, Busan, Republic of Korea. <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/49650173.pdf> [Accessed 27 July 2017].
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value.
- Reis, T. (1999). Unleashing the new resources and entrepreneurship for the common good: A scan, synthesis and scenario for action. Battle Creek, MI: W.K. Kellogg Foundation. 27 pp.
- Seelos, C. (2008). Company lessons in reaching the world's poorest. *The Financial Times*.
- Scheyvens, R., Banks, G., & Hughes, E. (2016). The private sector and the SDGs: The need to move beyond 'business as usual'. *Sustainable Development*, 24(6), 371-382.
- Upton, D., Ellis, C., Lucas, S., & Yamner, A. (2007). Akshaya Patra: Feeding Indias Schoolchildren. *Harvard Business School Case. Product Code*, 9-608.
- <https://www.akshayapatra.org/about-us>
- 日経アジア賞、<http://www.nikkei-events.jp/asiaprizes/>

## 第 2 章

- Agapitova, N., & Linn, J. F. (2016). *Scaling up social enterprise innovations: Approaches and lessons*. Washington DC: Brookings Institution Press.
- Alter, K. (2007) Social enterprise typology. Virtue Ventures LLC, 12, 1-124.
- American India Foundation. (2014). *Best Practices in Employment of Persons with Disabilities in the Private Sector in India*. New Delhi. [http://aif.org/wp-content/uploads/2014/12/DisabilityManual\\_12-14.pdf](http://aif.org/wp-content/uploads/2014/12/DisabilityManual_12-14.pdf), accessed April 4, 2017.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e - business. *Strategic management journal*, 22(6 - 7), 493-520.
- Anderson, J., & Markides, C. (2007). Strategic innovation at the base of the pyramid. *MIT Sloan management review*, 49(1), 83.
- Buckup, S. (2009). *The price of exclusion: the economic consequences of excluding people with disabilities from the world of work*. International Labour Organization.
- Beattie, V., & Smith, S. J. (2013). Value creation and business models: refocusing the intellectual capital debate. *The British Accounting Review*, 45(4), 243-254.
- Bendul, J. C., Rosca, E., & Pivovarova, D. (2017). Sustainable supply chain models for base of the pyramid. *Journal of Cleaner Production*, 162, S107-S120.
- Boschee, J., McClurg, J. (2003). Toward a better understanding of social entrepreneurship: some important distinctions. Working paper (<http://toolbelt.se-alliance.org/resources/180>). (Accessed on 28 July, 2017).
- Chandy, L., Hosono, A., Kharas, H., & Linn, J. (Eds.). (2013). *Getting to scale: How to bring development solutions to millions of poor people*. Brookings Institution Press.
- Cheng, P., & Ludlow, J. (2008). The three models of social enterprises: Creating social impact through trading activities: Part 1. *Cheng, J. Ludlow-London: Charities Aid Foundation*.
- Chesbrough, H., Ahern, S., Finn, M., & Guerraz, S. (2006). Business models for technology in the developing world: The role of non-governmental organizations. *California management review*, 48(3), 48-61.
- Choi, N., & Majumdar, S. (2014). Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research. *Journal of Business Venturing*, 29(3), 363-376.
- Cooney, K. (2012). Mission control: Examining the institutionalization of new legal forms of social enterprise in different strategic action fields. In B. Gidron & Y. Hasenfeld (Eds.), *Social Enterprises* (pp. 198-221). London: Springer.
- Davister, C., Defourny, J., & Grégoire, O. (2004). Work integration social enterprises in the European Union: an overview of existing models. *RECMA-Revue Internationale de l'Economie Sociale*, 293, 24-50.
- Dahan, N. M., Doh, J. P., Oetzel, J., & Yaziji, M. (2010). Corporate-NGO collaboration: Co-creating new business models for developing markets. *Long range planning*, 43(2), 326-342.
- Dawans, V., & Alter, K. (2009). The Four Lenses Strategic Framework. *Toward an Integrated Social*.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an international typology of social enterprise models. *Voluntas*, 28(6), 2469-2497.
- Defourny, J., Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship* 1 (1), 32-53.

- Easterly, L., McCallion, P. (2007). Affirmative business: Examining the relevance of small business research. *Journal of rehabilitation*, 73 (1), 13.
- Esposito, M., Kapoor, A., & Goyal, S. (2012). Enabling healthcare services for the rural and semi-urban segments in India: when shared value meets the bottom of the pyramid. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 12(4), 514-533.
- Florin, J., & Schmidt, E. (2011). Creating shared value in the hybrid venture arena: A business model innovation perspective. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2(2), 165-197.
- Goyal, S., Sergi, B. S., & Kapoor, A. (2014). Understanding the key characteristics of an embedded business model for the base of the pyramid markets. *Economics & Sociology*, 7(4), 26.
- Harding, R. (2004). Social enterprise: the new economic engine?. *Business Strategy Review*, 15(4), 39-43.
- Haugh, H. (2005). A research agenda for social entrepreneurship. *Social enterprise journal*, 1(1), 1-12.
- Indian Impact Investment Council: IIC ([iiic.in/](http://iiic.in/) Accessed on 20 March, 2017)
- International Finance Corporation (2015). Landscape of Inclusive Business models of Healthcare in India: Business Model Innovations.
- International Finance Corporation (2016). Built for Change: Inclusive Business Solutions for the Base of the Pyramid.
- ILO,(2015). recommendation 204 "Recommendation Concerning The Transition From The Informal To The Formal Economy, Adopted By The Conference At Its One Hundred And Fourth Session, Geneva, 12 June 2015"
- Kato, H., & Hosono, A. (2013). Meeting the Demand of the Poor: Two Cases of Business-Led Scaling up at the Base of the Pyramid. *Getting to Scale: How to Bring Development Solutions to Millions of Poor People*, 220.
- Katz, R. A., & Page, A. (2010). The role of social enterprise. *Vt. L. Rev.*, 35, 59.
- Kolk, A., & van den Buuse, D. (2012). In search of viable business models for development: sustainable energy in developing countries. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 12(4), 551-567.
- Kolk, A., & Van Tulder, R. (2010). International business, corporate social responsibility and sustainable development. *International business review*, 19(2), 119-125.
- Kubzansky, M. (2013). Why Business Models Matter. *Getting to Scale: How to Bring Development Solutions to Millions of Poor People*, 11(2.8), 33.
- Lasprogata, G., & Marya, N. Cotton (2003)" Contemplating 'Enterprise': The business and legal challenges of social entrepreneurship. *American Business Law Journal*, 41(1), 67-113.
- London, T., & Hart, S. L. (2004). Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model. *Journal of international business studies*, 35(5), 350-370.
- Lysaght, R., Jakobsen, K., Granhaug, B. (2012). Social firms: a means for building employment skills and community integration. *Work* 41 (4), 455-463.
- Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). *Social entrepreneurship: The case for definition* (Vol. 5, No. 2, pp. 28-39). Stanford: Stanford social innovation review.
- Nicholls, A. (2009). 'We do good things, don't we?': 'Blended Value Accounting' in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations and society*, 34(6), 755-769.
- Noya, A., & Clarence, E. (2009). Community capacity building: fostering economic and social resilience. *Organisation for economic cooperation and development*, 26-27.
- Nyssens, M. (2014). European work integration social enterprises. *Social enterprise and*

- the third sector: Changing European landscapes in a comparative perspective*: 211-30.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1.
- Pache, A. C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001.
- Paluch, T., Fossey, E., Harvey, C. (2012). Social firms: Building cross-sectoral partnerships to create employment opportunity and supportive workplaces for people with mental illness. *Work* 43 (1), 63-75.
- Prahalad, C. K., & Mashelkar, R. A. (2010). Innovation's holy grail. *Harvard Business Review*, 88(7/8), 132-141.
- Rasmussen, B. (2007). Business Models and the Theory of the Firm.
- Richardson, J. (2008). The business model: an integrative framework for strategy execution. *Strategic change*, 17(5 - 6), 133-144.
- Rogerson, A., Whitley, S., Darko, E., & Rabinowitzz, G. (2014). Why and how are donors supporting social enterprises? Overseas Development Institute
- Sanchez, P., & Ricart, J. E. (2010). Business model innovation and sources of value creation in low - income markets. *European management review*, 7(3), 138-154.
- Seelos, C., & Mair, J. (2005). Sustainable development: How social entrepreneurs make it happen.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business horizons*, 48(3), 199-207.
- Smallbone, D., Evans, M., Ekanem, I., & Butters, S. (2001). *Researching social enterprise*. Great Britain, Small Business Service.
- Social Firms Europe. (2015). Linz Appeal Part B Social Firms & Different Approaches–Update 2015. Confederation of European Social Firms, Employment Initiatives and Social Cooperatives. [www.CEFEC.ORG](http://www.CEFEC.ORG).
- Taskforce, S. I. I. (2014). Profit with Purpose Businesses. *Subject Paper of the Mission Alignment Working Group*.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2), 172-194.
- Tracey, P., Phillips, N., & Jarvis, O. (2011). Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A multilevel model. *Organization science*, 22(1), 60-80.
- Tracey, P., & Jarvis, O. (2007). Toward a theory of social venture franchising. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(5), 667-685.
- UNESCAP (2016) Disability at a Glance 2015, Disability at a Glance 2016, UN, <<http://www.un.org/.../sustainable-development-goals>>, <2017年11月1日アクセス>.
- Warner, R., & Mandiberg, J. (2006). An update on affirmative businesses or social firms for people with mental illness. *Psychiatric Services*, 57(10), 1488-1492.
- Webb, J. W., Kistruck, G. M., Ireland, R. D., & Ketchen Jr, D. J. (2010). The entrepreneurship process in base of the pyramid markets: The case of multinational enterprise/nongovernment organization alliances. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(3), 555-581.
- Weidner, K. L., Rosa, J. A., & Viswanathan, M. (2010). Marketing to subsistence consumers: Lessons from practice. *Journal of Business Research*, 63(6), 559-569.

- Williams, A., Fossey, E., Harvey, C. (2012). Social firms: Sustainable employment for people with mental illness. *Work* 43 (1), 53-62.
- World Health Organization. (2011). World Bank. *World report on disability*, 206
- Zahra, S. A., Newey, L. R., & Li, Y. (2014). On the frontiers: The implications of social entrepreneurship for international entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 137-158.
- 磯野博. (2015). 障害者に対する「社会的雇用」の課題と展望: 東アジア諸国における保護雇用の取り組みをとおして (< 小特集> 障害者雇用・就労における「合理的配慮」). *社会政策*, 7(1), 112-125.
- 菅原浩信. (2012). ワーカーズ・コレクティブのマネジメント. *ノンプロフィット・レビュー*, 12(1), 9-20.
- 山田雅穂. (2013). 障害者雇用における発注促進策と経営の質: ISO26000 とインクルージョンの観点から. *日本経営倫理学会誌*, 20, 163-176.
- 米澤旦. (2012). 障害者と一般就労者が共に働く「社会的事業所」の意義と課題. *日本労働研究雑誌*, No. 646, 64-75

### 第 3 章

- Allen, S., Bhatt, A., Ganesh, U., & Kumar Kulkarni, N. (2012). *On the path to sustainability and scale: A study of India's social enterprises landscape*. Retrieved from <http://www.intellecap.com/publications/on-the-path-to-sustainability-and-scale-a-study-of-indias-social-enterprise-landscape/>.
- Asian Development Bank (2012). *India social enterprise landscape report*. Mandaluyong City, Philippines: Asian Development Bank.
- Baird, R. (2009). Private Schools for the Poor. *Development, Provision, and Choice in India. A Report for Gray Matters Capital, May*.
- Chowdhury, A. M. R., & Bhuiya, A. (2004). The wider impacts of BRAC poverty alleviation programme in Bangladesh. *Journal of international development*, 16(3), 369-386.
- Deloitte Touche Tohmatsu India (2015). *Landscape of inclusive business models of healthcare in India: Business model innovations*. International Finance Corporation (IFC) and Wadhvani Initiative for Sustainable Healthcare (WISH).
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Florin, J., & Schmidt, E. (2011). Creating shared value in the hybrid venture arena: A business model innovation perspective. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2(2), 165-197.
- Goyal, S., Sergi, B. S., & Kapoor, A. (2014). Understanding the key characteristics of an embedded business model for the base of the pyramid markets. *Economics & Sociology*, 7(4), 26.
- Indian Impact Investment Council: IIIC ([iiic.in/](http://iiic.in/) Accessed on 20 March, 2017)
- Intelcap (2014). Invest. Catalyze. Mainstream. The Indian Impact Investing Story.
- McKinsey & Company (2011). Driving down the cost of high-quality care: Lessons from the Aravind Eye Care System. *Health International 11*, 18-27.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., Huberman, M. A., & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.
- Monitor Group (2009). Emerging Markets, Emerging Model
- Prahalad, C. K., & Mashelkar, R. A. (2010). Innovation's holy grail. *Harvard Business Review*, 88(7/8), 132-141.
- Rogerson, A., Whitley, S., Darko, E., & Rabinowitz, G. (2014). Why and how are donors supporting social enterprises? Overseas Development Institute
- Sanchez, P., & Ricart, J. E. (2010). Business model innovation and sources of value creation in low - income markets. *European management review*, 7(3), 138-154.
- Seelos, C. (2008). Company lessons in reaching the world's poorest. *The Financial Times*.
- Simanis, E., & Milstein, M. (2012). Back to business fundamentals: Making "bottom of the pyramid" relevant to core business. *Field Actions Science Reports. The journal of field actions*, (Special Issue 4).
- Vaughan, P., Fengler, W., & Joseph, M. (2013). Scaling-up through disruptive business models. The inside story of mobile money in Kenya. *Getting to Scale: How to Bring Development Solutions to Millions of Poor People*, 189-219.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*, 4th ed., Sage Publications Inc., California
- Yin, R.K., (1994). *Case study research*, 2nd edn. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.



## 第 4 章

- Accenture. (2012). *Exploring the Value Proposition for Impact Sourcing: The Buyer Perspective*. <https://assets.rockefellerfoundation.org/app/uploads/20120314232314/Exploring-the-Value-Proposition-for-Impact-for-Impact-Sourcing.pdf>, accessed January 3, 2017
- AVASANT. (2012). *Incentives & Opportunities for Scaling the "Impact Sourcing" Sector*. <https://assets.rockefellerfoundation.org/app/uploads/20120901233822/Incentives-Opportunities-for-Scaling-the-Impact-Sourcing-Sector.pdf>, accessed March 3, 2016.
- American India Foundation. (2014). *Best Practices in Employment of Persons with Disabilities in the Private Sector in India*. New Delhi. [http://aif.org/wp-content/uploads/2014/12/DisabilityManual\\_12-14.pdf](http://aif.org/wp-content/uploads/2014/12/DisabilityManual_12-14.pdf), accessed April 4, 2017.
- Bond, G.R. (2004). Supported employment: evidence for an evidence-based practice. *Psychiatric Rehabilitation Journal* 27 (4): 345-359B.
- Borokhovich, M., Chatterjee, A., Rogers, J., Varshney, L.R., Vishwanath, S. (2015). Improving impact sourcing via efficient global service delivery. *Proc. Data for Good Exchange (D4GX)*.
- Burgess, A., Ravishankar, M.N., Oshri, I. (2015). Getting impact sourcing right. *Professional Outsourcing* (21), 26-35.
- Buckup, S. (2009). *The price of exclusion: the economic consequences of excluding people with disabilities from the world of work*. International Labour Organization.
- Carmel, E., Lacity, M.C., Doty, A. (2014). The impact of impact sourcing: framing a research agenda. In *Information systems outsourcing*. 397-429. Berlin Heidelberg: Springer.
- Crowther, R.E., Marshall, M., Bond, G.R., Huxley, P. (2001). Helping people with severe mental illness to obtain work: systematic review. *Bmj*, 322 (7280), 204-208.
- Defourny, J., Nyssens, M. (2012). *The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective* (No. UCL-Université Catholique de Louvain).
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- European Commission. (2010). EUROPE 2020, A strategy for smart, sustainable and inclusive growth.
- Government of India. (1995). Persons with Disabilities (Equal Opportunities, Protection of Rights and Full Participation) Act, 1995.
- Government of India. (2015). Employment Exchange Statistics 2015, Ministry of Labour & Employment, Directorate General of Employment & Training.
- Government of India. (2016). The Rights of Persons with Disabilities Act. 2016.
- Government of India. Ministry of Statistics and Programme Implementation. (2017). Disabled Persons in India: A statistical profile 2016. Social Statistic Division.
- Government of India, Planning Commission. (2008). Employment of Persons with Disabilities in Public Sectors in India –Emerging Issues and Trends.
- Heeks, R., Arun, S. (2010). Social outsourcing as a development tool: The impact of outsourcing IT services to womens social enterprises in Kerala. *Journal of International Development*, 22(4), 441-454.
- India Brand Equity Foundation. (2017). IT & ITeS. <https://www.ibef.org/industry/information-technology-india.aspx>, accessed November 12, 2017
- Global Outsourcing Committee. (2015). <https://www.gsc3sawards.com/2015-2/>, accessed July 7, 2017.
- Lysaght, R., Jakobsen, K., Granhaug, B. (2012). Social firms: a means for building employment skills and community integration. *Work* 41 (4), 455-463.
- Malik, F., Nicholson, B., Morgan, S. (2016). Assessing the social development potential of impact

- sourcing. In *Socially Responsible Outsourcing*, 97-118. London: Palgrave Macmillan.
- Mani, D., Barua, A., Whinston, A. (2010). An empirical analysis of the impact of information capabilities design on business process outsourcing performance. *MIS Quarterly*, 39-62.
- McCarthy, I., Anagnostou, A. (2004). The impact of outsourcing on the transaction costs and boundaries of manufacturing. *International journal of production economics* 88 (1), 61-71.
- Mitra, S. & Sambamoorthi, U. (2008). Disability and the rural labour market in India: Evidence for males in Tamil Nadu. *World Development* 36 (5), 934–952.
- Mukherji, S. (2012). Inclusive Business Models – Prospects and Challenges, Indian Institute of Management, Bangalore
- NASSCOM. (2017). *The IT-BPM Industry in India 2017: Strategic Review*. <http://www.nasscom.in/knowledge-center/publications/it-bpm-industry-india-2017-strategic-review>. NASSCOM Foundation, [Impacthub.org/players/advocates/nasscom](http://Impacthub.org/players/advocates/nasscom), accessed April 17, 2017.
- NASSCOM Foundation. (2014). *Next Generation Outsourcing Opportunity through Impact Sourcing*.
- National Centre for Promotion of Employment of Disabled People. (2009). *Employment of Disabled People in India Base Line Report*.
- Noya, A. (ed.) (2009). *The Changing Boundaries of Social Enterprises*. OECD, Paris.
- Nyoro, J. (2011). *Job Creation through Building the Field of Impact Sourcing*. New York: Rockefeller Foundation.
- Nyssens, M. (2014). European work integration social enterprises. *Social enterprise and the third sector: Changing European landscapes in a comparative perspective*: 211-30.
- O’Keefe, P. (2007). People with disabilities in India: From commitments to outcomes. *Human Development Unit, South East Asia Region, The World Bank*, 157.
- Pack, T.G., Szirony, G.M. (2009). Predictors of competitive employment among persons with physical and sensory disabilities: An evidence-based model. *Work* 33 (1), 67-79.
- Ramachandran, K., Voleti, S. (2004). Business process outsourcing (BPO): Emerging scenario and strategic options for IT-enabled services. *Vikalpa*, 29(1), 49-62.
- Sandeep, M.S., Ravishankar, M.N., Hislop, D. (2013). The establishment of social IT sourcing organizations: an impression management perspective. <http://aisel.aisnet.org/icis2013/proceedings/GovernanceManagement/7/>, accessed May 20, 2017.
- Schartz, H.A., Hendricks, D.J., Blanck, P. (2006). Workplace accommodations: Evidence based outcomes. *Work* 27 (4), 345-354.
- Schur, L., Kruse, D., Blasi, J., Blanck, P. (2009). Is disability disabling in all workplaces? Workplace disparities and corporate culture. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society* 48 (3), 381-410.
- Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. Oxford University Press: London.
- Shenoy, M. (2011). Persons with disability & the India labour market: challenges and opportunities. *ILO*, 13: 1.
- Thite, M., Russell, B. (2007). India and business process outsourcing. In *Globalization and Work in Asia*, Burgess J, Connell J (eds.), 67-92. Cass Business School: London:
- United Nations. (2006). Convention on the Rights of Persons with Disabilities.
- United Nations. (2017). <https://www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities.html>, accessed December 30, 2017.
- Verma, A. (2014). The Business Case for Impact Sourcing. Everest Group. <https://www.everestgrp.com/2014-09-the-business-case-for-impact-sourcing-sherpas-in-blue->

- [shirts-15662.html/](#), accessed June 6, 2017.
- Yamada, M. (2013). The Policy for Promoting Assuring Work and the Management Quality in the Employment of Persons with Disabilities: Based on the Perspective of ISO 26000 and Inclusion. *Japan Society for Business Ethics Study* 20, 163-176.
- Yano Research. (2016). Global Outsourcing Market 2016. (in Japanese)
- Warner, R., Mandiberg, J. (2006). An update on affirmative businesses or social firms for people with mental illness. *Psychiatric Services* 57 (10), 1488-1492. PMID:17035570
- Williams, A., Fossey, E., Harvey, C. (2012). Social firms: Sustainable employment for people with mental illness. *Work* 43 (1), 53-62.
- World Health Organization. (2011). World Bank. *World report on disability*, 206.

## 第 5 章

- Adioetomo, S. M., & Mont, D. Irwanto.(2014). *Persons with Disabilities in Indonesia: Empirical Facts and Implications for Social Protection Policies*. Jakarta: Lembaga Demografi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- American India Foundation. (2014). Best Practices in Employment of Persons with Disabilities in the Private Sector in India. New Delhi. [http://aif.org/wp-content/uploads/2014/12/DisabilityManual\\_12-14.pdf](http://aif.org/wp-content/uploads/2014/12/DisabilityManual_12-14.pdf), (アクセス 2017 年 4 月 4 日)
- Awang, H. & Mansor, N. (2017). Predicting employment status of injured workers following a case management intervention. *Safety and Health at Work*.
- Buckup, S. (2009). *The price of exclusion: the economic consequences of excluding people with disabilities from the world of work*. International Labour Organization.
- Byrnes, Andrew(2009)“Disability Discrimination Law and the Asia Pacific Region: Progress and Challenges in the Light of the United Nations Convention on the Rights of Persons with Disabilities” (Background paper for Expert Group Meeting on the Harmonization of National Legislations with the Convention on the Rights of Persons with Disabilities in Asia and the Pacific, 8-10 June 2009, Bangkok): [//www.unescap.org/esid/psis/meetings/EGM\\_CRP\\_2009/DisabilityDiscriminationLaw.pdf](http://www.unescap.org/esid/psis/meetings/EGM_CRP_2009/DisabilityDiscriminationLaw.pdf) (2017 年 8 月 27 日アクセス) .
- Government of India (2011) . Census of India
- Chen, Martha. (2008).“Informality and Social Protection: Theories and Realities,” IDS Bulletin (Institute of Development Studies), Vol.39, No.2, 2008, pp.18-27.
- Chhibber, A. (1998). Institutions, policies, and development outcomes. *Evaluation and development: the institutional dimension, 1*, 34.
- Crowther RE, Marshall M, Bond GR, Huxley P. (2001). Helping people with severe mental illness to obtain work: systematic review. *Bmj*, 322 (7280): 204-208
- Devi, D. U., & Reddy, P. A. (2006). *Employment of the Disabled: A Study of the Employment Exchanges*. Sarup & Sons.
- Dongre, Y., & Gopalan, S. (2008). Third sector governance in India. In *Comparative Third Sector Governance in Asia* (pp. 227-251). Springer, New York, NY.
- Employment Exchange Statistics 2015 Government Of India Ministry Of Labour & Employment
- Fields, G. S. (2004). A guide to multisector labor market models. Working Papers, 86.The World Bank.
- Government of India,(2015) Employment Exchange Statistics 2015
- Government of India. Ministry of Statistics and Programme Implementation. (2017) . Disabled Persons in India: A statistical profile 2016. Social Statistic Division.
- Government of Malaysia (2015) Informal Sector Work Force Survey Report, Malaysia, 2015, [www.dosm.gov.my/v1/index.php?r=column/...](http://www.dosm.gov.my/v1/index.php?r=column/...) (アクセス 2017 年 11 月 20 日)
- Government of Thailand (2012). Thailand disability census 2012
- Hayami, Y. and Kikuchi, M. (1981) *Asian Village Economy at Crossroad, An Economic Approach to Institutional Change*, Univ. of Tokyo Press
- ILO (2007),“The Informal Economy: Enabling Transition to Formalization” (Background document for the Tripartite Interregional Symposium, Geneva, 27-29 November), 2007
- ILO (2012). Department of Statistics,“Statistical update on employment in the informal economy”, June 2012
- ILO (2003), Decent Work and the Informal Economy, (International Labour Conference 90th Session 2002)

- ILO (2015). recommendation 204 “Recommendation Concerning The Transition From The Informal To The Formal Economy, Adopted By The Conference At Its One Hundred And Fourth Session, Geneva, 12 June 2015”
- ILO (2019) Women and men in the informal economy: A statistical picture. Third edition, [www.ilo.org/global/publications/books/.../index.htm](http://www.ilo.org/global/publications/books/.../index.htm) <2019年6月1日アクセス>.
- Johannes P. Jutting and Juan R. de Laiglesia. (2009), “Is Informal Normal? Toward More And Better Jobs In Developing Countries,” *OECD Development Centre Perspective*
- Lalive, R., Wuellrich, J. P., & Zweimüller, J. (2013). Do financial incentives affect firms’ demand for disabled workers?. *Journal of the European Economic Association*, 11(1), 25-58.
- Lamichhane, K. & Okubo, T. (2014). The nexus between disability, education, and employment: Evidence from Nepal. *Oxford Development Studies*, 42(3), 439-453.
- Lengnick-Hall, M. L., Gaunt, P. M., & Brooks, A. A. (2001). Why employers don’t hire people with disabilities: A survey of the literature. *College of Business, University of Texas at San Antonio*.
- Mizunoya, S., & Mitra, S. (2013). Is there a disability gap in employment rates in developing countries?. *World Development*, 42, 28-43.
- OECD (2010) *Sickness, Disability and Work: Breaking the Barriers: A Synthesis of Findings across OECD Countries*, Paris : OECD Publishing
- Palmer, M., & Williams, J. (2017). Are Employment Protection Laws for Disabled People Effective in a Developing Country? Evidence from Cambodia.
- Pestoff, V. (1998). *Beyond the market and state: social enterprises and civil democracy in a welfare society*. Ashgate.
- Rogers, E. S., Sciarappa, K., MacDonald-Wilson, K., & Danley, K. (1995). A benefit-cost analysis of a supported employment model for persons with psychiatric disabilities. *Evaluation and Program Planning*, 18(2), 105-115.
- Schur, L., Kruse, D., & Blanck, P. (2005). Corporate culture and the employment of persons with disabilities. *Behavioral sciences & the law*, 23(1), 3-20.
- Scotch, R. K. and Schriener, K., (1997), “Disability as Human Variation: Implications for Policy,” *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 549: 148-159.
- Shenoy M. (2011). Persons with disability & the India labour market: challenges and opportunities. *ILO*, 13: 1
- Shihata, I. F. (1996). The role of law in business development. *Fordham Intl LJ*, 20, 1577.
- Srija, A., & Shirke, S. V. (2014). An analysis of the informal labour market in India. *Special Feature (Confederation of Indian Industry)*. Download: <http://www.ies.gov.in/pdfs/CII%20EM-october-2014.pdf>.
- Stain, M. A., (2000). “Employing People with Disabilities: Some Cautionary Thoughts for a Second-Generation Civil Rights Statute,” Blanck, P. D. ed., *Employment, Disability, and the Americans with Disabilities Act: Issues in Law, Public Policy, and Research*, Illinois: North Western Press, 51-67.
- Takeda, T. & Lamichhane, K. (2018). Determinants of schooling and academic achievements: Comparison between children with and without disabilities in India. *International Journal of Educational Development*, 61, 184-195.
- Thornton, P. & Lunt, N. (1997). Employment policies for disabled people in eighteen countries: A review. *GLADNET collection*, 158.
- UNESCAP (2016) Disability at a Glance 2015 [www.un.org/.../sustainable-development-goals](http://www.un.org/.../sustainable-development-goals), 2017年11月1日アクセス
- United Nations. 2019. <https://www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the->

- [rights-of-persons with-disabilities.html](#), (2019年1月30日アクセス)
- World Bank National Account Data (2017) [data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD](http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD), (2017年10月30日アクセス)
- World Health Organization. (2011). World Bank. *World report on disability*, 206.
- World Health Organization. (2004), *World Health Survey*, Geneva
- 小林昌之 編. (2012). *アジアの障害者雇用法制: 差別禁止と雇用促進*. アジア経済研究所.
- －小林昌之. 序章 障害者雇用法制の発展と課題. *アジアの障害者雇用法制: 差別禁止と雇用促進*, 1-23.
  - －崔栄繁. 第1章 韓国の障害者雇用制度. *アジアの障害者雇用法制: 差別禁止と雇用促進*, 25-54
  - －小林昌之. 第2章 中国の障害者雇用法制. *アジアの障害者雇用法制: 差別禁止と雇用促進*, 55-79.
  - －斉藤善久. 第3章 ベトナムの障害者雇用法制. *アジアの障害者雇用法制: 差別禁止と雇用促進*, 81-100.
  - －西澤希久男. 第4章 タイにおける障害者雇用の現状と促進策. *アジアの障害者雇用法制: 差別禁止と雇用促進*, 101-123.
  - －森壮也. 第6章 フィリピンにおける障害者雇用法制. *アジアの障害者雇用法制: 差別禁止と雇用促進*, 157-186
  - －川島聡. 第7章 マレーシアの障害者雇用と国際人権法. *アジアの障害者雇用法制: 差別禁止と雇用促進*, 187-201.
- 小林昌之 編 (2010). 『アジア諸国の障害者法—法的権利の確立と課題—』 (アジア経済研究所)
- －小林昌之. 序章 開発途上国における障害者の権利確立への課題. *アジア諸国の障害者法*, 3-28.
  - －崔栄繁. 第1章 韓国の障害者法・障害者差別禁止法を中心に. *アジア諸国の障害者法*, 29-64.
  - －小林昌之. 第2章 中国の障害者と法・法的権利確立に向けて. *アジア諸国の障害者法*, 65-92.
  - －西澤希久男. 第4章 タイにおける障害者の権利の確立. *アジア諸国の障害者法*, 119-148
  - －川島聡. 第7章 マレーシアにおける障害者の法的定義・2008年障害者法を中心に. *アジア諸国の障害者法*, 207-221.
- 伊藤修毅. (2010). A市における就労継続支援事業(A型)の現状と課題.
- 磯野博. (2015). 障害者に対する「社会的雇用」の課題と展望: 東アジア諸国における保護雇用の取り組みをとおして (<小特集> 障害者雇用・就労における「合理的配慮」). *社会政策*, 7(1), 112-125.
- 影山摩子弥. (2013). 『障害者雇用がもたらす経営上の正の効果と効果を生む条件について実証的に研究する』最終報告. *横浜市立大学論叢. 人文科学系列*, 65(1), 121-156.
- 桑木しのぶ (2002). 「障害をもつ人の雇用の現状と権利規定の在り方」「障害者差別禁止法制定」作業チーム編『当事者がつくる障害者差別禁止法——保護から権利へ』現代書館, 27-33.
- 黒崎卓. (2015). 開発途上国における零細企業家の経営とインフォーマリティ: インド・デリー市の事例より. *経済研究*, 66(4), 301-320.
- 公益財団法人国際通貨研究所(2011). 途上国のインフォーマル経済とその特徴について～OECD報告書など最近の研究事例をもとに～ (No.20, 2011)
- 厚生労働省(2017). 「障害者の就労支援施策の現状について」社会・援護局
- 厚生労働省(2018). 平成29年障害者雇用状況の集計結果 平成29年12月12日プレスリ

厚生労働省職業安定局

- 厚生労働省 (2007). 「障害者雇用ハンドブック」雇用問題研究会
- 工藤正. (2008). 障害者雇用の現状と課題. *日本労働研究雑誌*, 578, 4-16.
- 高間満. (2016). 韓国における社会的企業の現状と課題、神戸学院総合リハビリテーション研究第 11 巻第 2 号
- 国際協力機構 (2017). 国別障害関連情報モンゴル
- 国際協力機構 (2014). インド保健医療セクターに係る情報収集・確認調査報告書
- 山田雅穂. (2008). 重度障害者の雇用を拡大する政策の在り方に関する一考察—特例子会社および福祉工場の調査を通して—.
- 山田雅穂. (2013). 障害者雇用における発注促進策と経営の質: ISO26000 とインクルージョンの観点から. *日本経営倫理学会誌*, 20, 163-176.
- 重本直利, 三宅正伸, & 山西万三. (2011). 「ワーク・インテグレーション」の検討と社会共生的経営手法の開発.
- 小林甲一 & 後藤健太郎. (2017). 韓国における社会的企業の育成政策と展開. *名古屋学院大学論集 社会科学篇 = THE NAGOYA GAKUIN DAIGAKU RONSHU; Journal of Nagoya Gakuin University; SOCIAL SCIENCES*, 53(3), 1-16.
- 松井亮輔. (2007). 障害者権利条約と日本の障害者雇用・就労の課題 (特集 障害者雇用・就労の現在とこれから). *福祉労働*, 116, 39-43.
- 松井亮輔. (2008). 国際的動向からみた日本の「障害者就労支援」-「就労継続支援」の現状と課題を中心に (特集「就労支援」の最前線). *月刊福祉*, 91(5), 28-33.
- 松井亮輔 (2009). 「障害者権利条約と労働」 (『法律時報』第 81 巻第 4 号 24—30 ページ)。
- 松蘭(橋本)裕子. (2006). インフォーマル・セクター研究の系譜. *淑徳大学総合福祉学部研究紀要』淑徳大学総合福祉学部*, 40, 101-115.
- 上村泰裕. (2012). 東アジアの多様な労働市場と社会保障: インフォーマル雇用の壁を越えて (特集 東アジアの福祉システム: 所得保障と雇用保障). *社会科学研究 = The journal of social science: 東京大学社会科学研究所紀要*, 63(5), 83-100.
- 上野俊行(2017) 小林昌之編『アジアにおける障害者のアクセシビリティ法制』調査研究報告書 アジア経済研究所 2017 年、第 3 章 ベトナムにおける障害者のアクセシビリティ法制
- 森壮也編(2008). 障害と開発—途上国の障害当事者と社会、第 1 章「障害と開発」とは何か? 1-38.
- 森壮也 (2013). 小林昌之編「開発途上国の障害者教育—教育法制と就学実態」調査研究報告書、アジア経済研究所 2013 年、第 4 章 フィリピンにおける障害者教育法、59-71.
- 中島隆信, 中野諭, & 今田俊輔. (2005). わが国の障害者雇用納付金制度の経済分析—障害者雇用の促進に向けて—. *財務総研「ディスカッション・ペーパー」*.
- 長江亮. (2014). 障害者雇用と生産性 (特集 障害者の雇用と就労). *日本労働研究雑誌*, 56(5), 37-50.
- 長瀬修・東俊裕・川島聡編 (2008). 『障害者の権利条約と日本—概要と展望—』生活書院。
- 鳥飼行博 (1992). 政府開発援助と開発途上国の雇用メカニズム
- 鳥飼行博 (1989). 「フィリピン米作農村における危険分散とワーク・シジャーリング」『東南アジア研究』第 27 巻, 第 3 号
- 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構障害者職業センター (2010) 『資料シリーズ No. 51「企業経営に与える障害者雇用の効果等に関する研究」』独立行政法人高齢障害者雇用支援機構障害者職業センター
- 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構障害者職業センター (2015) 『資料シリーズ No.87「障害者雇用に係る事業主支援の標準的な実施方法に関する研究」』(独立行政法人高齢障害者雇用支援機構障害者職業センター

- 永野仁美 (2013).「障害者の雇用と所得補償」信山社、171-176
- 米澤旦 (2013) .ハイブリッド組織としての社会的企業・再考—対象特定化の困難と対応策、大原社会問題研究所雑誌, No. 662, 48-60
- 米澤旦 (2012) . 障害者と一般就労者が共に働く「社会的事業所」の意義と課題. 日本労働研究雑誌, No. 646, 64-75
- 姜美羅、落合俊郎.(2011). 韓国の社会的企業の現状と課題、特別教育支援実践センター紀要第9号、39-50、2011年



## 添付資料

1. 日本の障害者雇用制度の変遷
2. アジアの障害者法制定状況
3. 第3章の事例対象企業の情報
4. 第4章の事例対象企業（AMBA）への質問状に対する回答

添付資料 1

表2 障害者雇働動向

	1970年～	1980年～	1985年～	1990年～	1995年～	2000年～	2005年～	2010年～	2015年～
障害者雇用	1966年「身体障害者雇用促進法」 ・雇用促進制度開始(民間企業は努力義務) ・職業紹介(身体障害者を不採用の理由とし、ない) ・訓練手当の支給	1976年「雇用法第1次改正」 ・雇用法の整備 ・雇用促進手当の支給 ・障害者に対する雇用促進の理由 ・雇用促進手当の支給 ・障害者に対する雇用の促進	1987年「雇用法第2次改正」 ・対象障害者拡大 ・知的障害者の雇用促進 ・特許子会社制度	1987年「雇用法第3次改正」 ・雇用法の適用範囲の拡大 ・対象障害者拡大 ・知的障害者の雇用促進 ・特許子会社制度	1997年「雇用法第4次改正」 ・知的障害者雇用促進 ・特許子会社制度 ・知的障害者の雇用促進 ・特許子会社の短期労働 ・障害者に対する雇用の促進	2004年「雇用法第5次改正」 ・特許子会社の設立と ・グループ適用開始 ・雇用法の適用範囲 ・雇用法の適用範囲 ・雇用法の適用範囲	2008年「雇用法第6次改正」 ・特許子会社制度の拡大 ・雇用促進手当の拡大 ・知的障害者の雇用促進 ・特許子会社制度 ・雇用法の適用範囲	2013年「雇用法第7次改正」 ・特許子会社制度の拡大 ・雇用促進手当の拡大 ・知的障害者の雇用促進 ・特許子会社制度 ・雇用法の適用範囲	2016年「雇用法第8次改正」 ・特許子会社制度の拡大 ・雇用促進手当の拡大 ・知的障害者の雇用促進 ・特許子会社制度 ・雇用法の適用範囲
(雇用率算入対象者)	身体障害者	身体障害者 知的障害者	身体障害者 知的障害者	身体障害者 知的障害者	身体障害者 知的障害者 精神障害者	身体障害者 知的障害者 精神障害者	身体障害者 知的障害者 精神障害者	身体障害者 知的障害者 精神障害者	身体障害者 知的障害者 精神障害者
(法定雇用率:民間企業)	1.1% (特例)、1.3% (事務) 1.3%(1968年) 1.5% (1976年)	1.6% (1987年)	1.6% (1987年)	1.6% (1987年)	1.8% (1997年)	2.0% (2007年)	2.0% (2017年)	2.0% (2017年)	2.0% (2017年)
障害者権利・福祉的状況	(心)身体障害者 新基本法1970年	障害者対策に関する基本計画 1982年度～1992年度	障害者対策に関する基本計画 1982年度～1992年度	障害者基本法1993年 障害者差別に関する基本計画 1993年度～2002年度	障害者基本計画2003年度～2012年度 障害者基本計画2013年度～2017年度	障害者自立支援法2005年 障害者基本計画2003年度～2012年度 障害者基本計画2013年度～2017年度	障害者自立支援法2005年 障害者基本計画2003年度～2012年度 障害者基本計画2013年度～2017年度	障害者自立支援法2005年 障害者基本計画2003年度～2012年度 障害者基本計画2013年度～2017年度	障害者自立支援法2005年 障害者基本計画2003年度～2012年度 障害者基本計画2013年度～2017年度
国際条約等	ILO「障害者の職業リハビリテーションに関する勧告」1955年	ILO「障害者の職業リハビリテーションに関する勧告」1955年 ILO「障害者の職業リハビリテーションに関する勧告」1983年	ILO「障害者の職業リハビリテーションに関する勧告」1955年 ILO「障害者の職業リハビリテーションに関する勧告」1983年	ILO「障害者の職業リハビリテーションに関する勧告」1955年 ILO「障害者の職業リハビリテーションに関する勧告」1983年	ILO「障害者の職業リハビリテーションに関する勧告」1955年 ILO「障害者の職業リハビリテーションに関する勧告」1983年	ILO「障害者の職業リハビリテーションに関する勧告」1955年 ILO「障害者の職業リハビリテーションに関する勧告」1983年	ILO「障害者の職業リハビリテーションに関する勧告」1955年 ILO「障害者の職業リハビリテーションに関する勧告」1983年	ILO「障害者の職業リハビリテーションに関する勧告」1955年 ILO「障害者の職業リハビリテーションに関する勧告」1983年	ILO「障害者の職業リハビリテーションに関する勧告」1955年 ILO「障害者の職業リハビリテーションに関する勧告」1983年

添付資料 2

表3. アジア諸国における債権者集団間訴訟制度の動き

	1960年～	1975年～	1980年～	1985年～	1990年～	1995年～	2000年～	2005年～	2010年～	2015年～
韓国			1981年「心外債権者債権法」		1988年「債権者集団回収法」 債権者に對する法 律的出資制度	1991年「債権者 集団回収法」	1999年「債権者 集団回収法」 債権者に對する 法的保護	2004年「社会 的企業育成 法」	2007年「債権者 保護法」	2015年「債権者 保護法」
中国				1990年「債権者 保護法」	1995年「債権者 保護法」	1998年「債権者 保護法」	1999年「債権者 保護法」	2008年「債権者 保護法」	2010年「債権者 保護法」	2015年「債権者 保護法」
タイ					1991年「債権者 保護法」	1994年「債権者 保護法」	1999年「債権者 保護法」	2007年「債権者 保護法」	2011年「債権者 保護法」	2015年「債権者 保護法」
フィリピン					1991年「債権者 保護法」	1994年「債権者 保護法」	1999年「債権者 保護法」	2007年「債権者 保護法」	2011年「債権者 保護法」	2015年「債権者 保護法」
マレーシア					1991年「債権者 保護法」	1994年「債権者 保護法」	1999年「債権者 保護法」	2007年「債権者 保護法」	2011年「債権者 保護法」	2015年「債権者 保護法」
ベトナム					1991年「債権者 保護法」	1994年「債権者 保護法」	1999年「債権者 保護法」	2007年「債権者 保護法」	2011年「債権者 保護法」	2015年「債権者 保護法」
インド					1991年「債権者 保護法」	1994年「債権者 保護法」	1999年「債権者 保護法」	2007年「債権者 保護法」	2011年「債権者 保護法」	2015年「債権者 保護法」
パプアニューギニア					1991年「債権者 保護法」	1994年「債権者 保護法」	1999年「債権者 保護法」	2007年「債権者 保護法」	2011年「債権者 保護法」	2015年「債権者 保護法」
ネパール					1991年「債権者 保護法」	1994年「債権者 保護法」	1999年「債権者 保護法」	2007年「債権者 保護法」	2011年「債権者 保護法」	2015年「債権者 保護法」
パキスタン					1991年「債権者 保護法」	1994年「債権者 保護法」	1999年「債権者 保護法」	2007年「債権者 保護法」	2011年「債権者 保護法」	2015年「債権者 保護法」
国際条約等					1991年「債権者 保護法」	1994年「債権者 保護法」	1999年「債権者 保護法」	2007年「債権者 保護法」	2011年「債権者 保護法」	2015年「債権者 保護法」

<b>Ekgaon Technologies</b>			
<b>Legal status</b>	<b>Operating since</b>	<b>Company representative</b>	
<i>For-Profit (Pvt. Ltd.)</i>	2002	<b>Vijay Pratap Singh</b> Co-Founder CEO & Director	
<b>The Problem/Issue (it is trying to address)</b>		<b>Product/services photo</b>	
<p>Smallholder farmers accounting for about 78% of India's large farming community are forced to contend with low productivity and acute lack of market linkages. Low acreage, water stress, unsustainable inputs usage and lack of access to technology and information are key factors leading to soil fatigue and poor yields. Poor market linkages deprive them of efficient market access. Middlemen bridge the gap between farmers and markets, eating up margins at every stage of the distribution chain, leaving very little for the farmers.</p> <p>With 87 million rural mobile Internet users in India, there is tremendous scope for leveraging information and communication technologies (ICT) to help smallholder farmers improve agricultural productivity and seamlessly connect to the market. Ironically however, the technology revolution has thus far, largely excluded the critical needs of these farmers.</p>			
		<b>Contact Details</b>	
		<p><b>Delhi &amp; NCR (Head Office):</b> Noida, India tel: +91 9560917379 email: info@ekgaon.com</p> <p><b>Madurai (South India Office):</b> No. 7-5-9, Kurunji Street, Ganapathy Nagar, New Vilankudi, Madurai - 625018, Tamilnadu Phone: +91 452 2602433</p>	
<b>Business model overview</b>			

Ekgaon Tbioechnologies (Ekgaon), a Delhi based social enterprise, leverages ICT to provide farm advisory services and direct market linkages to smallholder farmers and also support rural financial inclusion. Through its business model, Ekgaon has been able to reduce agricultural input costs by about 30% and improve farm productivity by 15%. In the next five years, Ekgaon aims to generate revenues of INR 1 bn (USD 15.4 mn).

**Improving farm productivity** – Acknowledging that the need for information is different for each farmer, Ekgaon’s provides customized hand-holding support to farmers throughout the cropping season through its OneFarm advisory service. Ekgaon collaborates with local NGOs like The Covenant Centre for Development (CCD), rural self-help-groups (SHG) and joint liability groups (JLG) to identify interested farmers. On joining Ekgaon’s ‘One Village One World” network, a farmer pays INR 150 (USD 2.3) per cropping season for receiving tailored mobile phone-based advice on various aspects including weather forecast, crop management, soil management, crop diseases and market prices via SMS and voice calls in local languages (Hindi, Gujarati and Tamil). The bouquet of farm advice is aimed at enhancing farm productivity and reducing cultivation costs. For offering this service, Ekgaon works closely with various stakeholders like a network of agricultural experts and Panchayati Raj Institutions (PRIs) which serve as rural water supply authorities. The enterprise has access to agricultural experts for every crop type, soil, fertilisers and nutrient management and all other services Ekgaon provides farmers. These experts study the nature of soil, type of fertiliser that should be used, weather conditions and type of crop best suited for a particular farm. PRIs provide Ekgaon with vital inputs on existing and planned water supply patterns to different farm locations. Ekgaon, on its part, helps these local water authorities understand the water requirements of different farms depending on crop types and soil conditions. Ekgaon has also expanded the scope and revenue potential of OneFarm by offering a bundle of agricultural data services to mainstream companies like insurance, fertilisers, agri-input and FMCG companies.

**Creating market linkages** – In 2015, Ekgaon launched ekgaon.com, a ‘direct from farm’ platform that connects farmers to customers via an online marketplace. Ekgaon sells over 50 farm products including rice, pulses, millets, spices and sugar sourced directly from farmers to the customers on ekgaon.com. The online platform has helped directly link the farmers to the market, thereby removing middlemen and helping farmers generate better prices for their farm produce. The online marketplace along with Ekgaon’s advisory services have improved farmers’ price realizations by about 67% implying and increase in average monthly

income of INR 8,500 (USD 131).

**Supporting financial inclusion** – In a bid to support expanding financial inclusion in underserved markets, particularly rural poor, EkGaon offers an application suite that provides a mobile-based enterprise solution to microfinance institutions and banks for strengthening information management to deliver financial services including credit, savings, remittance, insurance, investment and mortgage to poor households at their doorsteps.

#### Geographies of operations

Delhi, Rajasthan, Gujarat and Tamil Nadu

#### Key innovations

- OneFarm advisory services are delivered via a multi-application system that utilizes mobile, voice recognition, interactive voice response system (IVRS) and web technologies
- Ekgaon's delivery model is on 'when I need' basis, which implies providing hand-holding during the cropping season by catering to customized information needs
- To provide customised information to each farmer, Ekgaon has devised algorithms for each crop/variety based on different parameters such as climate, land, soil type and crop type. Each farm is mapped and Geotagged
- Information is delivered via SMS or voice calls in local languages at planned intervals.
- The mechanism promotes interactivity as the farmer confirms the usage of the advice by responding via SMS. This helps Ekgaon to track trends and best practices
- Online platform for linking farmers directly with customers
- A mobile-based enterprise solution for helping microfinance institutions and banks manage information and deliver financial services to poor households

#### Key value proposition(s)

- Improving productivity and farming costs by providing customized farm advice
- Providing direct market linkage for farmers to remove middlemen and improve farmer price realizations

#### Engagement with the BoP population

- Providing farm advisory services to farmers
- Sourcing farm produce from farmers and selling them to customers via Ekgaon's online platform

### Social Impact

- Ekgaon provides farm advisory services to 300,000 farmers. Till date, Ekgaon has helped improve farm productivity by about 15%
- Ekgaon has been able to reduce agricultural input costs for farmers by about 30%
- The advisory services and the online marketplace have helped increase farmer income by about INR 8,500 (USD 131) per month till date
- Ekgaon has helped over 0.9 mn women to improve financial literacy by working with self-help groups (SHGs)

### Road ahead

- Ekgaon plans to enter retail markets and build relationships with bulk buyers
- In next five years, Ekgaon plans increase its farmer network to 15 million farmers and generate revenues of INR 1 bn (USD 15.4 mn)

### References

*Ekgaon website ([Link](#))*

*The Future of Farming, Business Today ([Link](#))*

*Mobile Revolution in Agriculture ([Link](#))*

*How Mobile Penetration, Social Media are Gradually Changing the Face of Agriculture ([Link](#))*

*Ekgaon at Social Story ([Link](#))*

*Interview of Vijay Pratap Singh Aditya, Founder of Ekgaon Technologies ([Link](#))*

*Overview of Ekgaon by Samhita ([Link](#))*

*Mobile Technology Shaping Agriculture ([Link](#))*

*Smallholder Farmers in India: Food Security and Agricultural Policy, FAO ([Link](#))*

*Profile of Vijay Pratap Singh Aditya and Ekgaon, Ashoka India ([Link](#))*

*Blog on Ekgaon Technologies ([Link](#))*

*The Covenant Centre for Development (CCD), Partners ([Link](#))*

<b>Milk Mantra</b>			
Legal status	Operating since	Company representative	
<i>For- Profit (Pvt. Ltd.)</i>	<i>2009</i>	<b>Srikumar Misra</b> Founder,MD & CEO	
The Problem/Issue (it is trying to address)		Product/services photo	
<p>Limited shelf life and the need to preserve quality are critical yet, intrinsic challenges associated with dairy products. The problem is even more pronounced in India, given the dependence on long and arduous distribution chains which significantly increases distribution costs, forcing most dairy companies to become hyper-local. Driven by concern about quality and freshness of milk as well as prevalence of adulteration issues, consumers tend to boil even pasteurised milk in a bid to extend its shelf life.</p> <p>Smallholder farmers supplying milk as a supplementary occupation are forced to contend with multiple challenges. Firstly, they lack direct access to markets and depend on middlemen for selling milk, in effect receiving poor returns. Secondly, farmers do not have access to training and extension services for improving their productivity. Finally, they lack access to finance for investing in growing their milk production.</p>			
		Contact Details	
		7-8th floor, Z Tower, Nandan Kanan Rd, Patia, Bhubaneswar, Odisha 751024 Phone:0674-2725346 Email: moo@milkmantra.com	
Business model overview			



Milk Mantra is India's first venture capital funded start-up in agri-food sector, working across the dairy supply chain from sourcing to processing and marketing. The company adopts packaging, distribution and marketing innovations to improve the quality and shelf life of milk and other dairy products. Milk Mantra works directly with its farmer network to provide transparent and fair prices for their milk supply and a range of extension services to improve farmer productivity and access to credit. The company has witnessed exponential growth in revenues from INR 45 million (USD 0.7 mn) in 2011-12 to INR 1.22 bn (USD 18.8 mn) in 2015-16.

Milky Moo is the company's flagship brand of dairy products including milk, probiotic dahi (curd), paneer, lassi and buttermilk. Fresh toned milk accounts for 70% of Milk Mantra's revenues. The company has developed a unique TRIPAK packaging technology which enhances the shelf life of fresh milk by 3 days. The company works directly with a network of over 35,000 farmers under its Ethical Milk Sourcing (EMS) Programme to source and process over 80,000 litres of milk per day. Milk Mantra taps into the farmer networks of local NGOs like Mahashakti Foundation to identify potential farmers interested in becoming a part of its EMS program. The company works closely with Panchayats (village administrative authorities) and local opinion leader to identify and convince potential farmers about joining the EMS. The milk collected is tested at the company's own collection centres, chilled at bulk milk coolers and then transferred to its processing plant.

A transparent and timely payment mechanism forms the core of the EMS program enabling farmers to secure better prices by eliminating middlemen. The EMS also provides various extension services including artificial insemination, improved cattle feed, cattle health camps and training on best practices to help farmers improve their productivity. Through tie-ups with leading banks and financial institutions like SBI, NABARD and IDBI, Milk Manta helps farmers to access loans to buy more cattle and grow their businesses. Similarly, the company has roped in cattle feed companies to supply quality feed to farmers. Via the EMS, Milk Mantra also creates sustainable employment by training people from the local communities as milk collection agents.

In 2015, Milk Mantra launched its other flagship product MooShake, the world's first milkshake blended with curcumin, an extract of turmeric, which serves as an immunity booster. The company aims to secure a pan-India presence with MooShake and also introduce it to international markets in the functional health beverage space, given the product's health benefits and shelf life of 180 days.

Fresh milk, the largest segment of the dairy industry, has remained a highly localized and unorganized segment due to the inherent challenges associated with preserving quality and low shelf life. Milk Mantra viewed this as an opportunity to position itself as the first organized milk brand in this segment. Another aspect that differentiates Milk Mantra is that while most other dairy companies consider supporting farmer development at a much later stage of profitability, Milk Mantra instituted this right at the beginning of its operations via its Ethical Milk Sourcing Program. Unlike most other dairies, Milk Mantra owns and manages the entire sourcing mechanism directly from the farmers. Milk Mantra also partners with leading global food technology companies like Tetrapack, Delaval & Multivac to ensure the quality of its products.

#### Geographies of operations

Odisha, Chhattisgarh, Jharkhand and West Bengal

#### Key innovations

- Milk Manta has developed a packaging technology called TRIPAK, which uses a three-layered film with a black layer preventing damage from exposure to light. It raises shelf life of milk by 3 days
- Milk Mantra sets up Bulk Milk Coolers (BMC) near collection points in villages where farmers deliver their milk. Milk chilled to less than 4°C is collected from farmers at nearby collection points located within a range of 5-10 kilometres and then taken to the processing plant
- An ethical approach to sourcing milk provides better and timely prices directly to farmers, negating the need for middleman. The quality of milk is checked for fat by milk testing equipment. The farmer's attestation of the price is recorded and a receipt is given after the completion of transaction.
- Milk Mantra produces the world's first milkshake with curcumin, the active ingredient of turmeric, which is anti-inflammatory and an immunity booster.
- Unique below-the-line marketing strategy including activations at parks and schools across the state and sampling at temples helped amplify Milk Mantra's reach. This strategy has helped the company limit its total marketing and advertising spend to only 2% of its revenues.

#### Key value proposition(s)

- Increasing shelf life and preserving quality of milk and other dairy products by adopting innovative packaging and distribution strategies
- Ensuring fair and transparent prices to farmers for their milk supply in a timely manner
- Improving productivity of farmers

- Helping farmers access credit for investing in growing their milk production business

### Engagement with the BoP population

- Milk Mantra sources milk from farmers offering them an attractive secondary livelihood option
- It provides farmers with a range of training and extension services to boost productivity
- It helps farmers expand their dairy businesses by providing credit linkages
- It trains people from the local communities as milk collection agents thereby creating employment opportunities

### Social Impact

- Milk Mantra has empowered over 35,000 farmers till date by sourcing milk at attractive prices
- It has created employment for 400 rural people as milk collection agents till date
- Till date it has set up 300 collection centres and 23 Bulk Milk Coolers for collection of milk
- It currently processes and distributes about 80,000 litres of milk per day

### Road ahead

- Milk Mantra plans to increase the number of milk collection centres from 300 to 1,000 and procurement to nearly 4 lakh litres of milk per day over the next 3 to 4 years
- It plans to expand its network of farmers from 35,000 to 150,000 over the next 3 to 4 years
- The company aims to increase its revenue from INR 1.22 bn (USD 18.8 mn) in 2015-16 to INR 10 bn (USD 153.8 mn) by 2021-22.

### **References**

*Milk Mantra website ([Link](#))*

*Milk Mantra to ramp up capacity, Business Standard ([Link](#))*

*A success story of happy cows, happy farmers and pure milk ([Link](#))*

*Milk Mantra's revenue targets, Business Line ([Link](#))*

*RBI governor Raghuram Rajan visits Milk Mantra ([Link](#))*

*Milk Mantra's estimated turnover in 5 years ([Link](#))*

*Milk Mantra organises discussion on milk nutrition and impact of adulteration ([Link](#))*

*Cashing in on cows, Milk Mantra style ([Link](#))*

*The Rural Innovation Series: Holy Cow, Happy Farmer and Better Toast ([Link](#))*

*Milk Mantra launches MooShake, turmeric extract-based milk shake ([Link](#))*

*Case Study, Financial Times ([Link](#))*

*Mahashakti Foundation ([Link](#))*

<b>Under The Mango Tree</b>			
<b>Legal status</b>	<b>Operating since</b>	<b>Company representative</b>	
<i>Hybrid – NGO and for profit arms</i>	2008	<b>Vijaya Pastala</b> Founder & CEO	
<b>The Problem/Issue (it is trying to address)</b>		<b>Product/services photo</b>	
<p>Smallholder farmers in India operate in largely unorganized markets characterized by a multitude of constraints including non-availability of quality inputs, lack of training information and infrastructure, poor market linkages and lack of access to finance. To address the perpetual pressures on income resulting from these constraints, beekeeping offers an attractive supplementary income generation avenue, requiring limited time, money and infrastructure. Honey bees perform the vital function of cross-pollination which enhances agricultural productivity. Beekeeping is estimated to create benefits which are 14 times the cost of honey and wax.</p> <p>However, despite its attractiveness, Indian farmers practicing beekeeping face major challenges. Farmers have limited awareness about scientific methods for extraction of honey and hive products. Further, these smallholder farmers produce very limited quantities and depend on cooperatives which are unable to deliver the diverse flavours of honey produced by the farmers to urban consumer markets. The typical agricultural commodities value chains are long and arduous leading to Indian farmers often realizing only 25% of retail prices.</p>			
		<b>Contact Details</b>	
		A 412, Byculla Service Industries CS, Dadoji Kondeo Cross Marg, Mumbai, Maharashtra 400027  Phone: 022-65157953/ 022-2375-3110  Email: utmt.in@gmail.com	
<b>Business model overview</b>			

Under the Mango Tree (UTMT) is a social enterprise that helps small and marginal farmers diversify their livelihoods and improve their incomes through beekeeping by providing them capacity building support and direct market linkages for their products. UTMT operates through a hybrid business model. UTMT's not-for-profit arm mobilises, trains and builds capacities of smallholder farmers in beekeeping. The for-profit company sources honey and hive products from the farmers and markets them to urban consumers after processing. In 2013-14, the company had registered a turnover of INR 6 mn (USD 92,000).

**Training and capacity building:** Under The Mango Tree Society, the not-for-profit arm of UTMT offers training to smallholding farmers on bee-keeping and provides them equipment for the same. UTMT works closely with local NGO partners like Bharatiya Agro Industries Foundation (BAIF), farmer cooperatives and panchayats to identify potential farmers amongst their networks who could be interested in bee-keeping. It promotes low cost beekeeping with the indigenous bee variety, *Apis cerana indica*, to increase incomes of farmers by as much as threefold. It supplies bee boxes and equipment to the farmers at low prices to create a sense of ownership amongst them.

UTMT runs two programs to promote beekeeping. The Bees for Poverty Reduction program for rural farmers aims to provide livelihood options for small and marginal farmers who practice subsistence farming. The Urban Beekeeping initiative aims to increase bee population in urban areas as bees play a critical role in ecosystem preservation. UTMT installs the boxes in public areas like parks and organizes introductory training workshops on selected weekends in Mumbai.

**Access to markets:** Under The Mango Tree Naturals and Organics Private Limited, the for-profit arm of UTMT creates direct and sustainable market access to urban consumers for honey and related products. It buys high-quality organic honey and bee wax from farmers. Organic certification of these products helps the company earn premium prices and in turn, pass on better prices to the farmers. The sourced honey is tested, certified, packaged and labelled in a production plant in Mumbai. The packaged honey branded under the Under The Mango Tree label is sold via online stores, delivered to over 100 shops in Mumbai and Bangalore, and sold to B2B partners like hotels.

Acknowledging the potential and importance of beekeeping in generating employment and business opportunities for small and marginal farmers, the government has undertaken a number of initiatives to train farmers in beekeeping and schemes to provide them access to finance to cover equipment and operational costs. However, these programs do not address the need for direct market linkages. On the other hand,

institutional honey manufacturers largely focus on collection of honey for selling in international and domestic markets without doing enough to build farmer capacities on a continual basis. UTMT, via its hybrid business model, innovatively addresses the dual needs of providing capacity building support to farmers and creating direct market linkages with urban consumers.

#### Geographies of operations

Maharashtra, Madhya Pradesh, Bihar, Uttar Pradesh

#### Key innovations

- UTMT focuses only on indigenous bees, *Apis cerana indica*, which are easily available in locally. The strategy is aimed at maximizing farmer returns. UTMT emphasizes on placing bee-boxes on farms, which facilitates pollination and increases farm productivity. UTMT's honey retains the unique flavours of flora, climatic season and locations of bee hives
- The organization produces over 14 varieties of honey including Litchi, Sesame, Himalayan flora and Mahua while other players such as Dabur and Wipro Sanjeevani produce a single standard type of honey. This differentiation helps UTMT secure a brand premium for its products
- UTMT has piloted the distribution of native bee friendly flora to beekeepers. The initiative aims to ensure enough food for bees and further increase agricultural yields

#### Key value proposition(s)

- Training and building capacities of smallholder farmers in adopting and practicing beekeeping as an attractive supplementary source of income generation
- Enabling farmers connect directly with urban markets and secure premium prices for their organic honey and other hive products

#### Engagement with the BoP population

- Trains small farmers in beekeeping
- Sources honey, bee wax and other hive products from the farmers to process and sell them to urban consumers

#### Social Impact

- UTMT has trained 1,432 farmers on beekeeping till date and helped increase their incomes by INR 10,000-12,000 (USD 154 – 185) per annum
- Beekeeping activities promoted by UTMT has helped increase crop yields and pollination by bees is the cheapest way to increase crop productivity. UTMT's research indicates that beekeeping helped enhance the productivity of 16 crops till date through cross-pollination performed by bees. The greatest increase was noted in capsicum and ridge gourd
- Till date, the enterprise has created 55 master trainers from the local communities to promote and scale up its Bees for Poverty Reduction Model

#### Road ahead

UTMT plans to expand its training services to increase beekeeping clusters. By 2015, it had targeted to train 10,000 marginal farmers and create self-sufficient beekeeping clusters in various states across India

#### **References**

*Under the Mango Tree website ([Link](#))*

*Vijaya Pastala makes people's lives sweet sitting 'Under the Mango Tree' ([Link](#))*

*How Vijaya Pastala's venture is eyeing Rs 60 lakh turnover by selling honey ([Link](#))*

*Under The Mango Tree - Future Plans ([Link](#))*

*Bees for Poverty Reduction ([Link](#))*

*Villgro case study on UTMT*

<b>AgSri Agricultural Services</b>			
<b>Legal status</b>	<b>Operating since</b>	<b>Company representative</b>	
<i>For-Profit (Pvt. Ltd.)</i>	2010	<b>Biksham Gujja</b> Founder and Chairperson	
<b>The Problem/Issue (it is trying to address)</b>		<b>Product/services photo</b>	
<p>Smallholder farmers form the backbone of India’s agricultural sector contributing more than 60% of the country’s farm produce. However, climatic fluctuations coupled with dependence on traditional farming methods characterised by intensive usage of inputs and water is making cultivation of key crops like sugarcane unsustainable and unproductive.</p> <p>Sugarcane, an important cash crop in India, covers 4.88 mn hectares of cultivated land. With the second largest area under sugarcane cultivation globally, India has annual sugar production capacity of about 28 million tonnes. However, with production fluctuating widely and farm level productivity stagnating, sugarcane cultivation in India is currently affected by a range of constraints which are rendering it unattractive for farmers. Low yields, high input costs and water dependence, water scarcity and climate-induced uncertainties are making sugarcane cultivation unsustainable, prompting smallholder sugarcane farmers to shift to other crops.</p>			
		<b>Contact Details</b>	
		H.No. 8-2-608/1/1, Karma Enclave, Road Number 10, Gaffar Khan Colony, Banjara Hills, Hyderabad, Telangana 500034,  Phone: 040-65142662 Email: info@agsri.com	
<b>Business model overview</b>			
<p>AgSri is a social enterprise focusing on reducing input costs and improving agricultural productivity, particularly for sugarcane, by popularizing scientific farming methods like raising seedlings in nurseries, wider spacing between plants and use of water efficient irrigation systems. Through its Sustainable Sugarcane Initiative (SSI), it adopts an approach which integrates improving land and crop productivity, reducing input costs and water usage and ecosystem preservation to address fundamental problems associated with sugarcane cultivation. SSI has enabled farmers to improve water productivity by 40%, yield</p>			



by 20% and profits by 30%, while reducing chemical inputs by 25%.

SSI stresses on introducing better agronomic practices aimed at producing ‘more with less’. It involves use of less seeds, water and fertilizers, raising seedlings in nurseries and improved planting methods to enhance soil productivity and sugarcane yield. It aims to replace the conventional input and water intensive cultivation methods. Under the SSI framework, AgSri’s primary business is to sell sugarcane seedlings grown in nurseries to farmers at INR 2 per seedling which farmers plant after a month. AgSri promotes a similar practice for rice cultivation called System of Rice Intensification (SRI). Leveraging SSI and SRI, AgSri also earns revenues from sale of Water Benefit Certificates.

The nursery raising approach under SSI is different and significantly more productive than the conventional method of planting 2-3 budded sugarcane setts (a section of stem). It also compares favourably in terms of yield against improved varieties of sugarcane seedlings developed by research institutions. Planting the nursery raised seedlings leads to robust root systems and faster growth in cane height and girth which in turn, substantially increase cane yields and sugar recovery. The nursery raising practice reduces water requirement during the first month by 90%. SSI also creates 30% water saving post planting by encouraging wider plant spacing and use of water efficient systems like drip irrigation. The wide spacing of canes also allows intercropping of vegetables, which creates additional income streams for farmers.

AgSri encourages smallholder farmers to adopt SSI and SRI and also trains them to set up their own nurseries. Beyond the network of farmers, the enterprise also closely collaborates with ecosystem stakeholders like cooperatives, industry, development institutions and government agencies to pilot these interventions. It has partnered with Triveni Industries and the Sugar Producer Support Initiative (SUPSI), Better Sugar Cane Initiative and World Wildlife Fund to promote innovative farm technologies and practices. Several sugar mills and industries have shown interest in forming partnerships and networks with the active support of governments, banks, research institutions and civil society organizations to scale SSI. AgSri believes that the most effective approach to scaling SSI would be through such public-private partnership mode. It expects that the coming decade will see most sugarcane farmers in India shift to SSI.

#### Geographies of operations

Andhra Pradesh, Karnataka, Maharashtra, Odisha and Uttar Pradesh

### Key innovations

- Under the SSI approach, AgSri nurtures sugarcane buds to prepare seedlings in nurseries. The innovative approach increases yield and reduces water and fertilizer usage
- SSI introduces scientific farming practices like wider spacing between plants to improve productivity
- AgSri integrates use of efficient irrigation systems like drip irrigation

### Key value proposition(s)

- Reducing farming costs for sugarcane farmers by lowering usage of inputs, water and chemical fertilizers
- Improving margins of sugarcane farmers by enhancing sugarcane yield and productivity

### Engagement with the BoP population

- AgSri works with smallholder farmers throughout the sugarcane cultivation cycle to improve their farm productivity and earnings
- The company employs rural women in the seedling production process at its nurseries creating a supplementary income stream of the rural BoP households

### Social Impact

- AgSri has already helped over 5,000 farmers directly and another 10,000 farmers through partners to generate productivity enhancement and reduction in farming costs
- Adoption of SSI leads to annual saving of 940,000 cubic metres of water
- SSI has led to 25% reduction in use of chemical fertilizers, thus reducing soil pollution and improving soil fertility levels

### Road ahead

- AgSri plans to expand its SSI technology directly to 20,000 farmers in the next five years
- The enterprise also plans to run AgSri School that will provide training to policymakers, project managers, extension practitioners and researchers for large-scale implementation of agricultural innovations.
- AgSri aims to scale SSI through public-private partnerships
- AgSri plans to continue working with investors to raise capital for expanding its business into other geographies by establishing seedling production centres

### **References**

AgSri website ([Link](#))

Re-shaping the small and marginal farmers ([Link](#))

Agricultural Situation in India ([Link](#))

Sugar production for 2015-16 estimated at 26 million tonnes ([Link](#))

The future of farming: AgSri is changing the planting method for sugarcane ([Link](#))

AgSri: company detail ([Link](#))

Agri overview ([Link](#))

Sustainable Sugarcane Initiative – AgSri ([Link](#))

AgSri's innovative solutions are ensuring bountiful gains for farmers ([Link](#))

<b>Simpa Networks</b> 		
Legal status	Operating since	Company representative
<i>For-profit</i>	<i>2011</i>	<b>Paul Needham</b> CEO
The Problem/Issue (it is trying to address)		Product/services photo
<p>400 million people in India live in remote villages that do not have access to grid electricity with millions more having very limited access. Energy access has been a major development challenge for rural Indian communities with future grid extension plans unclear.</p> <p>Rural households use kerosene or battery powered flashlights for their lighting needs. Kerosene lanterns emit dim flickering light and pose serious health risks. But rural households continue to use it as a source of energy due to low initial investment and highly subsidized cost of kerosene. Although distributed solar solutions like solar home systems (SHS) are available, high upfront costs make them unaffordable given limited incomes and lack of access to financing.</p>		
		<b>Contact Details</b> Fourth Floor, B-2, Sector 4, Noida – 201301 Uttar Pradesh
<b>Business model overview</b>		
<p>Simpa Networks (Simpa) sells ‘solar-as-a-service’ to energy poor households and SMEs, mostly in under-electrified regions in rural India. Simpa uses an innovative payment mechanism to make their SHS affordable for rural populations. Consumers are required to make only a small initial down payment for setting up their SHS. Thereafter, customers need to prepay for energy by purchasing a recharge or top-up for required days of usage, available at convenient payment points. The SHS system gets locked automatically after the recharge amount expires, until the customer purchases the next recharge. A portion of these recharge payments is also earmarked for repayment of the capital cost of the equipment and its installation. Simpa calls this pricing model ‘pay-as-you-go’ (PAYG) model. Once the total payments over time equal the cost of the SHS system and its installation, the SHS unlocks permanently and ownership is transferred to the customers. Simpa has successfully raised USD 10.3mn in equity in March 2016, and USD 1.8mn in debt in</p>		

August 2015.

In order to improve reach and efficiency, Simpa trains local community members called Village Level Entrepreneurs or VLEs, in each village. These VLEs are the primary payment point for customers to recharge their systems, which is done through a simple SMS from their mobiles. Recharges can also be purchased from local shops in some villages. This reduces the transaction costs for collecting small payments from a distributed customer base. The VLEs also undertake sales efforts for installing new systems in the village, and look after any service related query or complaints. Simpa engages with the communities that it operates in to build trust with its customers. The company's initiatives are also aiding in achievement of the government's off-grid rural electrification plans.

What sets Simpa's business model apart is the fact that it builds in risk mitigation for the consumers, since the company itself absorbs the product risk. It also incorporates a convenient financing strategy by embedding a capital cost repayment component within recurring recharge amounts. This strategy hedges customers against the need for making significant upfront payments. The strategy, however, spreads Simpa's revenue stream over an extended period of time.

#### Geographies of operations

Uttar Pradesh, Bihar and Jharkhand

#### Key innovations

- 1. Pay-as-you-go' (PAYG) or 'Progressive purchase' model:** Instead of selling products which the rural population cannot afford, Simpa starts by selling services of its products (i.e. lighting) through the PAYG mechanism. Customers make a small initial payment to have the SHS installed. Then, they pay to use the system by purchasing periodic 'recharge' or top-up credit available at convenient payment points, at village shops or through VLEs. After the completion of an 18, 24 or 36-month contract, the system unlocks permanently, ownership is transferred to the customer, and the system produces free electricity.
- 2. Village Level Entrepreneurs or VLEs:** Simpa imparts training to local community members in system installation and management, system recharge/ top-up and sale of new systems. The VLEs act as the points of contact for the company to reach out to a larger customer base. These Simpa-certified managers

also train and assist the community to use their solar home systems more effectively. Since the VLEs hail from the rural communities they serve, they inherently enjoy a high degree of community trust.

#### Key value proposition(s)

- Easy and affordable access to electricity through smaller down payments for SHS and flexible payments as per usage over time
- Promoting rural entrepreneurship by training people drawn from rural communities as VLEs and developing them as Simpa's field managers
- Product risk is not passed on to the customer, but absorbed by the company

#### Engagement with the BoP population

Apart from providing affordable lighting solutions to BoP consumers, Simpa also engages in skills development and creating employment and entrepreneurship within BoP communities. Local unemployed youth are recruited and trained by Simpa as VLEs. VLEs earn incentives based on their monthly targets and also have access to regular trainings. They act as direct points of contact for rural consumers and also as a network of field managers from Simpa to further train and assist community members who purchase the systems.

#### Social Impact

- Simpa has created entrepreneurship opportunities for rural communities. The company has established a network of over 350 VLEs till date to further rural access to energy
- Simpa has installed about 15,000 SHS in India till date
- Simpa generates over 100 MW of solar energy, selling nearly 2 million clean energy days
- Simpa's 'solar-as-a-service' business model has resulted in saving over 120 metric tonnes of carbon dioxide emission till date

#### Road ahead

- Simpa aims to reach out to 1 million customers with SHS by 2019
- By increasing penetration of SHS, Simpa aims to create greater awareness about the advantages of using solar power
- The company aims to roll out 75,000 additional SHS during 2016-17.
- Simpa plans to enter Maharashtra with the objective of targeting the 3.4 million households in the state who do not have dependable access to grid electricity. It also intends to expand to Andhra Pradesh, Kerala, Gujarat, Madhya Pradesh, and West Bengal

#### **References**

*A business model based on empowerment, Your Story ([Link](#))*

*Simpa Networks: Making solar power affordable in rural India, OPIC Featured projects ([Link](#))*

*ADB to Support Expansion of Off-Grid Solar Systems in India ([Link](#))*

*Simpa Networks offers innovative clean energy solution ([Link](#))*

*Pathways to Progress: A sectoral study of Indian social enterprises, Intellectap ([Link](#))*

<b>OMC Power</b>			
<b>Legal status</b>	<b>Operating since</b>	<b>Company representative</b>	
<i>For profit</i>	2012	<b>Sushil Kumar Jiwarka</b> Executive Chairman	
<b>The Problem/Issue (it is trying to address)</b>		<b>Product/services photo</b>	
<p>Rural communities in many parts of India contend with acute lack of access to electricity. Rural consumers are price sensitive and hence, are unwilling to pay fixed monthly rentals for unpredictable grid electricity supply and are unable to afford large upfront expenditure for rooftop clean energy installations. Although a number of enterprises are trying to provide solar power to rural communities, most of them find it difficult to scale and become financially viable given the irregular usage and payment cycles of rural households.</p> <p>On the other hand, of the half a million telecom towers in India almost half are in rural areas and most of them run on diesel power due to intermittent grid electricity supply or lack of grid connectivity. Depending on geography, diesel costs are two to five times the cost of grid electricity. Making matters worse for telecom companies is the fact that the average revenue per rural user is almost a fifth of that from an urban user.</p>			
		<b>Contact Details</b>	
		603, Tower B, Unitech Business Zone, Nirvana Country, Sector 50, Gurgaon – 122018 Haryana Phone: + 91 88606 38804	
<b>Business model overview</b>			



OMC Power (OMC) deploys solar-powered decentralized mini grids to provide electricity to rural villages where power access is either unavailable or irregular. OMC also enters into agreements with telecom companies, setting up solar plants or solar mini grids near telecom towers. The power generated by these mini grids is supplied to the telecom towers, as well as rural houses and small businesses like fuel pumps, flour mills, and colleges in surrounding villages. In March 2016, The Rockefeller Foundation announced that it provides USD 4.5 mn to finance OMC Power's construction and retrofitting of 100 solar power plants with mini-grids in rural Uttar Pradesh.

Each plant has a capacity between 50 and 100 kw. The company installs the mini-grid in villages along with a large storage bank where solar power is stored. Each plant has about 300 amp hours of storage. By the evening, the batteries are charged and able to deliver energy after sunset. From the storage bank, energy goes into inverters and rectifiers and is pumped on a 24X7 basis. The inverters are used for converting DC to AC power at 130 volts.

The company refers to it an '**ABC business model**' that is sustainable and scalable. A stand for the **A**nchor load which are the telecom towers, **B** denotes the small and medium **B**usinesses and **C** is the **C**ommunity, a majority of whom live below the poverty line. The A and B segments provide a continuous stream of revenues to the company as smart metering allows prefixing loads and timings. The community, on the other hand, pays for the subscription in advance for a 7-watt LED light and one mobile charging socket from 5 pm to 11 pm at INR 110 (USD 1.7) per month. Households also have the option to use more lights and other products based on need and are charged between INR 150-650 (USD 2.5-11) per month. The user is charged a fixed amount per month for the electricity, as per pre-fixed load requirements and the electricity usage per user does not need to be tracked for billing.

OMC also generates employment for the community members. Local entrepreneurs can buy OMC starter kits called 'business-in-a-box', which includes rechargeable lanterns and a '*bijli box*', a carry-home unit for portable power, which the local entrepreneurs rent out to the community for use.

OMC's business model stands out in its ability to straddle two very different sets of clients: rural communities and telecom tower companies. In doing so, it seems to have hit upon a rarity – a financially viable business model for selling solar power without depending on government grants or subsidies.

Geographies of operations

Uttar Pradesh and Bihar

### Key innovations

- **ABC / Anchor Load Model:** OMC's business model is based on setting up solar mini grids near telecom towers to supply reliable power to them. These telecom towers serve as anchor loads for the company, providing a continuous and dependable source of revenue. Due to the presence of anchor loads, small businesses like fuel pumps, mills, schools, health clinics and rural households in surrounding villages also benefit from availability of reliable and clean energy.
- **Micropower Business-in-a-box:** OMC also creates employment generation opportunities for local community members. Local entrepreneurs buy the OMC starter kit and become an OMC franchisee to start a micro-power business. Community households then register with their nearest franchisee to get the solar equipment installed. The charged lanterns are delivered to homes in the evening, and early in the morning to be recharged again for the next day. This network of entrepreneurs contributes towards creating awareness and demand for clean energy amongst rural households.
- **Battery storage:** OMC uses a battery system to store electricity generated via solar energy. The battery is able to provide consistent electricity to rural communities.

### Key value proposition(s)

- Providing reliable 24x7 power supply to telecom towers, businesses and households
- Employment generation for community entrepreneurs who invest in the starter kit and become OMC's local business partners
- Lower operating costs for telecom companies as well as small enterprises in rural areas due to cost savings on diesel and generator usage

### Engagement with the BoP population

OMC has been successfully providing reliable 24x7 power supply, as well as enhancing livelihoods within BoP communities. Local enterprises are provided power solutions as per their needs. Also, local youth are encouraged to become OMC franchisees and provide lighting to community members as per demand. With access to electricity, people in these communities can educate themselves, navigate at night and improve their overall living conditions and productivity.

### Social Impact

- OMC has been supplying power to 32 telecom towers belonging to Reliance, Bharti Infratel and Viom Networks as well as to villages in Uttar Pradesh and Bihar
- There has been a marked increase in monthly incomes for local rural enterprises due to savings on diesel costs as well as farmers and labourers who are able to work after sunset
- OMC has created entrepreneurship opportunities for rural communities
- OMC's power supply has led to a reduction in diesel consumption leading to lower air and noise pollution produced by diesel generators

#### Road ahead

- OMC plans to scale up by establishing more micro-power stations in rural communities. In association with the Rockefeller Foundation, the company is planning to retrofit 100 additional solar power plants with mini-grids in rural Uttar Pradesh.
- OMC aims to power 5,000 plants in the next few years, mostly in Uttar Pradesh, Uttarakhand, Bihar, Jharkhand and the North Eastern states.

#### **References**

*Rockefeller Foundation and OMC Power to Finance 100 mini-grids in Rural India ([Link](#))*

*Rockefeller Foundation, OMC Power ink \$4.5-million deal ([Link](#))*

*Omnigrids Unique Solar Power Model ([Link](#))*

*Solar Revolution In Uttar Pradesh ([Link](#))*

*OMC Power company website ([Link](#))*

<b>ONergy Solar</b>			
<b>Legal status</b>	<b>Operating since</b>	<b>Company representative</b>	
<i>For-profit</i>	2009	<b>Piyush Jaju</b> Co-Founder & CEO	
<b>The Problem/Issue (it is trying to address)</b>		<b>Product/services photo</b>	
<p>Despite being rich in minerals, eastern India is among the country's poorest regions. Its 184 million people, 35% of the population living at the bottom of the pyramid (BoP), have limited access to energy characterized by poor quality products, lack of consumer financing for energy solutions and poor last mile service infrastructure.</p> <p>Although a number of companies have attempted to address the energy needs of these markets by providing various renewable energy solutions, scalable success stories have been rare. Rural communities have often reported bad experiences with solar products due to the lack of provision of after sales support from the companies which have sold them the products. There has been a stark absence of consumer financing options for the BoP communities owing to their irregular incomes and repayment capacities. With the pace of last mile rural electrification being muted, kerosene still remains the primary source of energy for lighting purposes for rural households, particularly in eastern India.</p>			
		<b>Contact Details</b>	
		1A, Debendra Lal Khan Road, Jaju Bhawan, Kolkata – 700027 West Bengal Phone: +91 93394 81004	
<b>Business model overview</b>			
<p>ONergy Solar (Onergy) is a social enterprise which provides decentralized energy solutions to underserved households and enterprises across East India – from deploying solar LED lights to electrifying off-grid villages and also providing clean cooking solutions. ONergy has impacted 250,000 rural lives till date by providing access to clean energy solutions.</p> <p>ONergy's business model focuses on three core areas: Ecosystem, Technology, and Financing. Firstly,</p>			

ONergy creates a unique service distribution infrastructure by establishing Renewable Energy Centres (REC). The RECs are setup in partnership with grass-root partners like NGOs and MFIs. The RECs aim to customize solutions as per client requirements and assist with installation. RECs recruit and train rural entrepreneurs to act as energy solution agents and deploy energy products at client locations. The network of rural entrepreneurs also assists and trains customers on usage and maintenance of their systems, as well as provides necessary after sales support. The RECs thus, provide a complete ecosystem which is able to deliver custom-driven solutions to rural households.

Secondly, under technology, the company manufactures and distributes a proprietary line of solar-powered products including irrigation pumps and micro cold storage for improving agricultural productivity; AC and DC micro grids to support livelihoods; solar lamps, solar home systems and other household appliances to improve the quality of life; and innovative products like TV and computers for digital access and learning. The company acts as a one-stop shop for all energy needs of its target markets.

Finally, to make its solutions more affordable to the end customers, ONergy facilitates consumer financing. The company has partnered with local banks and micro finance institutions (MFIs) who provide flexible consumer financing options to purchase ONergy's solutions. In addition, ONergy has set up a revolving energy corpus with the support of international organisations like Artha Finance, Halloran Philanthropies, and SIDA to facilitate low cost credit to rural entrepreneurs.

ONergy is operating through both vertical integration (adding value throughout the clean energy solutions value chain) as well as horizontal integration (by providing access to a range of innovative clean energy products designed to improve productivity and livelihoods). The company, based on the REC model, is able to eliminate middlemen from the value chain and reduce product prices for end users. Also, it has been able to identify and address the financing gap for rural consumers, which is a major hurdle for becoming scalable in the renewable energy space in India.

#### Geographies of operations

West Bengal, Odisha and Jharkhand

#### Key innovations

- **Renewable Energy Centres (RECs):** Creation of RECs in association with local partners gives the company quick access to rural customers. The model leverages the established networks of partner organisations and also their knowledge about local energy requirements. In addition, as local entrepreneurs are drawn from the local community, they enjoy deeper community trust which enables them to drive rural adoption of clean energy solutions.
- **Consumer Financing:** Rural customers have limited purchasing power. They find the high upfront investments in renewable energy products unaffordable, despite recognizing their benefits. As a consequence, they end up continuing with kerosene usage which poses serious health risks. ONergy's partnership with local banks and MFIs provides rural customers with easy loans for fulfilling their energy requirements. The repayment is flexible and customized as per the customer's earning cycle, something which traditional banks abstain from offering.
- **Innovative products:** ONergy manufactures a range of clean energy products and offers customized solutions for each of its customers. Its portfolio which includes solar lights, fans, pumps, and clean cook-stoves, micro grids, solar powered TV and solar computer, is designed to offer rural consumers a wide variety of options.

#### Key value proposition(s)

- Building a complete energy solutions ecosystem
- Product customization after understanding customer needs and pain points
- Creation of infrastructure & network for sales support and after-sales servicing
- Training & marketing support to community members to act as rural entrepreneurs
- Increased affordability by reducing costs and providing financing linkages

#### Engagement with the BoP population

- ONergy provides affordable access to customized clean energy solutions to the BoP population
- In collaboration with grassroots partners, ONergy identifies and trains local entrepreneurs from BoP communities to sell and install energy products, thereby creating livelihood opportunities
- The company contributes to financial inclusion of rural communities by creating financing linkages with local banks and MFIs

#### Social Impact

- ONergy has impacted 250,000 lives till date by providing clean energy solutions to rural households and enterprises
- The company has conducted training for 1,500 rural entrepreneurs till date
- Solutions for agriculture are helping more than 4,000 farmers; computers, water heating systems and other products are being used by more than 15,000 people and micro grids are providing energy access to another 8,000 lives
- ONergy's solutions have been successful in saving 70,000 tonnes of carbon emissions till date

#### Road ahead

- ONergy aims to expand its operations, and has been working alongside other organisations
  - collaborating with the National Bank of Agriculture and Rural Development (NABARD) to pilot two solar-powered irrigation pumps in West Bengal
  - partnering with the Enviu Foundation of Netherlands for piloting two low-energy highly efficient cold storage units in two districts of West Bengal
- ONergy expects to provide solar energy to 1 million people by 2017 and 10 million by 2023
- The company also aims to reduce CO2 emissions by as much as 100,000 tons by 2017

#### References

*ONergy shows new light in solar sector* ([Link](#))

*ONergy to deliver clean, reliable energy to 1 million in India's poorest regions* ([Link](#))

*Renewable energy for rural India* ([Link](#))

*ONergy company profile* ([Link](#))

*Bajaj Electricals aids ONergy Solar* ([Link](#))

*Energizing rural India with clean energy solutions* ([Link](#))

*ONergy company website*([Link](#))

<b>Gram Power</b> 		
Legal status	Operating since	Company representative
<i>For-Profit (Pvt. Ltd.)</i>	2010	<b>Yashraj Khaitan</b> Founder & CEO
The Problem/Issue (it is trying to address)		Product/services photo
<p>According to the 2011 census, only 54% of the rural households in India have been electrified. Many of the un-electrified households reside in areas that are too remote for grid penetration. Even for many areas where the grid has been extended, capital costs were high and monitoring usage is too difficult, rendering them unprofitable for utilities to serve efficiently. These areas therefore, experience intermittent power supply, usually only for 4-5 hours per day. Unreliable or no access to electricity adversely impacts everyday lives of people. On the other hand, theft of grid electricity in underserved areas is a major source of distribution losses. The power lost by the grid annually can supply free electricity to the entire Northeast region for 18 years.</p> <p>Off-grid solar power has emerged as a viable option for rural electrification. However, monitoring last mile usage without proper metering facilities is extremely challenging. Even for solar powered micro grids, power theft is a major concern.</p>		
		<b>Contact Details</b> C-25, 3rd Floor, Opp. PMJ Jewllers, R&A, Vaishali Marg, Block C, Vaishali Nagar, Jaipur – 302021 Rajasthan Phone: 0141 235 8178
<b>Business model overview</b>		
<p>Gram Power’s smart micro-grid system comprises renewable-based generation infrastructure installed locally at the village level and a smart electricity distribution system that tackles the three main challenges of reliable energy access in India: high capital costs to extend the utility grid to remote and sparsely populated areas, intermittent and unpredictable power supply, and theft and pilferage that accounts for 58% of grid energy losses. Gram Power enables villagers to produce and store renewable energy from biomass, solar or</p>		



wind locally.

Gram Power works by installing distribution lines from their solar micro grids at every home in the village, along with a proprietary smart prepaid meter that monitors power consumption. The company then recruits and trains a local entrepreneur to operate and maintain the plant. Gram Power sells energy credits at a wholesale price to the entrepreneur, who, in turn, sells these credits to the consumers. The entrepreneur generates income by earning a commission on the credits sold. The consumers pay INR 75 (USD 1.2) per month under the pay-as-you-go model for the standard grid connection. An additional recharge of INR 10 (USD 0.15) per day gives them access to nine hours of light, six hours of a ceiling fan and TV and, cell phone charging whenever required.

Gram Power also engages the community to make the project sustainable in the long run. It transfers the ownership of the micro-grid to the community once it is up and running. Consumers are able to recharge their energy meters just like their mobile phones.

The smart meters have also substantially reduced incidences of power theft. The meters can identify where power is being stolen on the grid, inform the grid operator and turn off supply to that area. In addition to supporting the solar micro grids, this metering technology is set to be deployed in areas already served by the grid, to ensure efficient distribution of electricity and minimise power losses.

Gram Power also works on a ‘recurring impact model’ for corporate and individual donors. Donors furnish the seed capital for providing each household with a solar home system (SHS). The households pay small monthly instalments for 18 months to cover the system cost. After that, ownership is transferred to the users and the seed capital is used to service another set of users.

Gram Power’s business model has vastly expanded the number of households in India receiving electricity without burdening the governments as well as reduced power loss and theft.

## Geographies of operations

Rajasthan

## Key innovations

- **Smart prepaid meters:** Long distances and inaccurate bills lead to customers defaulting on payments. Gram Power's prepaid meters allow for flexible daily recharge options and variable pricing depending upon usage and energy source. The smart meters are also able to identify power theft and turn off supply to the affected area.
- **Smart service plans:** The customers are required to pay INR 75 (USD 1.2) per month to get a micro grid connection at home. After this, customers are free to buy prepaid recharge for their meters as per usage. The company also offers daily recharges worth INR 10 (USD 0.15), which provides electricity for up to 9 hours.
- **Local entrepreneurs:** Entrepreneurship opportunities are created for local communities by recruiting and training villagers to operate the plant. The local entrepreneur also serves as the point-of-contact for households in the village to buy recharge credit for their prepaid meters.
- **Community engagement:** Gram Power believes that for a project to become sustainable it is important to engage the local community. Hence, the company engages local members in all stages of project development and finally transfers the ownership of the micro grid to the local community once it is operational.
- **Recurring impact model:** This model deploys funds from donors to provide rural households with SHS. Once the consumers are able to repay the cost of the SHS via affordable monthly instalments, the donor funds are recycled to finance SHS for another set of rural households.
- **Differential power allocation limits:** The company allocates different power limits to domestic, agricultural and commercial consumers to prevent grid overloading and power outages.

#### Key value proposition(s)

- Access to affordable, on-demand, 24x7 electricity with flexible daily recharge option, instead of monthly payments
- Higher levels of transparency in billing due to provision for online monitoring by customers. Rural households are able to monitor and control daily consumption of electricity as well as energy consumption by individual appliances
- Entrepreneurship opportunity for rural communities

#### Engagement with the BoP population

- Gram Power engages with community members in developing the micro-grid so that the community owns the project in the long run. Once the micro grid is operational, ownership is transferred to the village community
- The company provides entrepreneurship opportunity to local youth who become the point of contact for purchase of prepaid meter recharge by rural households

### Social Impact

- Gram Power has impacted more than 200,000 people till 2015, since its inception
- The company's smart grids are operational in 30 villages across Rajasthan
- There has been an increase in monthly savings and decrease in energy expenditure for rural households due to provision for monitoring their usage

### Road ahead

- Gram Power aims to expand to 30 more villages in the next few years
- It aims to bring smart grids to 10,000 families already connected to the grid in 2016-17
- Gram Power also plans to expand reach by shifting to advanced cloud connected smart meters

### *References*

*USAID incubating start-ups to tackle poverty problems ([Link](#))*




*36 Indian Startups Featured at Nasscoms Startup Konnect ( [Link](#))*

*Off the grid, but not powerless ([Link](#))*

*When E.T. and I.T. Meet ID ([Link](#))*

*Yashraj Khaitans smart microgrid produces, stores renewable energy on location ( [Link](#))*

*Gram Power website ([Link](#))*

<b>Sudiksha Knowledge Solutions</b>			
<b>Legal status</b>	<b>Operating since</b>	<b>Company representative</b>	
<i>For-Profit (Pvt. Ltd.)</i>	<i>2010</i>	<b>Nimisha Mittal</b> Co-Founder & Director	
<b>The Problem/Issue (it is trying to address)</b>		<b>Product/services photo</b>	
<p>Education is a fundamental right under the Constitution of India, yet quality education is expensive and inaccessible for most in the country. According to the 2011 census, India has 250 million BoP (Bottom of the Pyramid) underprivileged children who lack quality education. Approximately 99 million children are between 3 to 6 years old.</p> <p>While the government runs ‘Anganwadis’ to provide pre-school education to over 35 million child beneficiaries, most of them lack basic infrastructure and face severe manpower issues resulting in only 31% of the children actually attending these centres on a regular basis.</p> <p>The quality of education imparted in government schools has been degrading year-on-year. Moreover, private schools are unaffordable for the low-income communities with fees ranging between INR 24,000-150,000 (USD 370 – 2,300) annually.</p>			
		<b>Contact Details</b>	
		# 2-2-1130/19/5/C/A , 1st Floor, Above Karur Vysya Bank, Shivam Road, Nallakunta, Hyderabad – 500044, Telangana Phone: 040 2767 3109 Email: <a href="mailto:info@sudiksha.in">info@sudiksha.in</a>	
<b>Business model overview</b>			

Sudiksha Knowledge Systems provides affordable early childhood education through low-cost pre-schools run by recruiting educated housewives in low-income urban and semi-urban regions. It works as a social laboratory towards designing, training and researching various aspects of education. Sudiksha offers teacher training, curriculum development, child assessment, information and communications technology and infrastructure support. Sudiksha has been successful in impacting the lives of over 2,500 children. The company had estimated revenues of approximately INR 3 mn (USD 44,600) as of March 2013.

The organisation has an innovative model that works by recruiting housewives locally. These women are usually educated with no previous professional employment. They are then trained to run Sudiksha owned pre-school branches under an incentivised profit-sharing scheme (10% of the profit earned from a centre goes to its woman entrepreneur). Sudiksha thus, aids in developing the skills of women entrepreneurs alongside children. Some of these women are also trained to run franchise locations near their homes. Under the franchisee model, the woman entrepreneur owns the pre-school and Sudiksha receives a royalty from her.

Sudiksha has been promoting affordable education by providing low-cost educational materials, child-centred curriculum, activity based and hands-on learning methods to teach young children at their schools. It also runs a mentorship programme to assist students develop a personal interest for education since BoP households tend to attach relative lower importance on the need for education. Sudiksha charges annual fees of around INR 4000-5000 (USD 62 – 77) per child, which is much lower than other private education centres, which charge annual fee upwards of INR 25,000 (USD 385).

In 2014, Sudiksha also introduced a franchisee model with existing and new entrepreneurs to scale operations nationally. Under this franchisee model, the enterprise has developed day care facilities in addition to the pre-schools. Early child care and education (ECCE) acts as an incentive for BoP parents, who generally work during the day, to leave their children at this centre. Sudiksha believes that building strong relationships and networks between parents and teachers by focussing on child care and education will help create trust amongst the community.

Sudiksha aims to create a movement for sustainable change starting with the vision of one student, one teacher, one school at a time.

Telangana, Andhra Pradesh, Madhya Pradesh, West Bengal

#### Key innovations

- **Affordable early child care and education (ECCE):** Sudiksha offers affordable education and child care facilities for urban low-income families earning approximately INR 20,000 (USD 308) monthly. Sudiksha charges very reasonable fees (INR 4000-5000 annually) as compared to other private facilities and also provides the option of payment in instalments depending upon the income of the parents. The centres are also located at convenient distance from the communities to make them accessible to the maximum number of children.
- **Women entrepreneurship:** Sudiksha empowers women by imparting them training to take up teacher or caregiver roles at Sudiksha ECCE centres. These entrepreneurs generate income through a profit-sharing model; 10% of the profit earned by a centre goes to the respective woman entrepreneur. Also, having a local person on board builds instant trust with the community. Women entrepreneurs can also approach Sudiksha to open their own centres under the Sudiksha franchisee model.

#### Key value proposition(s)

- Affordable education for children from low income communities in urban and semi-urban areas
- Strategically located centres bringing child care and education to maximum number of children
- Training and employment opportunities for young women entrepreneurs to run schools as an enterprise
- Mentorship program helps children develop interest in education

#### Engagement with the BoP population

- Sudiksha provides pre-school education by introducing ECCE, which creates a positive impact on BoP populations by reducing drop-out rates amongst young students
- Sudiksha provides employment to women in BoP populations by offering them mentoring and teaching roles
- Women are also provided opportunity to run Sudiksha franchisee as entrepreneurs

#### Social Impact

- Sudiksha currently owns and manages over 23 pre-schools in and around Hyderabad
- The pre-schools were successful in impacting more than 2,500 children between 2010-2014
- The training programs have benefitted over 80 women entrepreneurs

#### Road ahead

- Aims to set-up a total of 500 pre-schools by the end of 2017
- Plans to expand further in Madhya Pradesh and Bihar through its franchisee model

#### *References*

*Pearson's education fund invests more in affordable pre-school venture Sudiksha ([Link](#))*

*Sudiksha company profile ([Link](#))*

*Sudiksha Knowledge Solutions raises pre-Series A from Ennovent Impact Investment Holding & others ([Link](#))*




*Sudiksha Knowledge Solutions gets venture funding ([Link](#))*

*Early-stage investors see opportunities in rural education ([Link](#))*

*Hyderabad-based pre-school chain Sudiksha raises \$210,000 ([Link](#))*

*Sudiksha uses mommy power to make pre-school affordable in rural Andhra ([Link](#))*

*Sudiksha company website ([Link](#))*

<b>Pipal Tree Ventures</b>			
<b>Legal status</b>	<b>Operating since</b>	<b>Company representative</b>	
<i>For-Profit (Pvt. Ltd.)</i>	<i>2007</i>	<b>Mr. Santosh Parulekar</b> CEO, Founder	
<b>The Problem/Issue (it is trying to address)</b>		<b>Product/services photo</b>	
<p>The construction industry is one of the fastest growing industries in India. The sector is labour-intensive and provides employment to more than 35 million people, including indirect jobs. Around 79% of the workers in this industry are unskilled, and 27% are women. The lack of sufficiently skilled workforce – including plumbers and machine operators, results in deceleration of construction activity which increases the overall cost of projects and poses a major threat to India’s infrastructure development plans.</p> <p>It is estimated that by 2025, 70% of Indians will be of working age. This ‘demographic dividend’ can only be leveraged with the right set of skilled manpower. The Government of India runs several institutions and schemes to train construction workers like Construction Industry Vocational Training Council (CIVTC), Construction Industry Development Council (CIDC), Kaushal Vikas Yojana, etc. However, most of these programs are costly for people from low-income communities to enrol.</p>			
		<b>Contact Details</b>	
		108/109, Mehta Industrial Estate, I.B. Patel Road, Goregaon (East), Mumbai -400063, Maharashtra, India.  Phone: 022 4212 4100 Email: <a href="mailto:info@pipaltreeventures.com">info@pipaltreeventures.com</a>	
<b>Business model overview</b>			



Pipal Tree Ventures (Pipal Tree) is a social enterprise which provides vocational training to unemployed rural youth, typically school drop-outs. The company operates through a hub-and-spoke model to provide training for semi-skilled work in the building construction, painting, electrical, and road construction industries. The company has successfully trained and provided employment to more than 15,000 students so far. Pipal Tree reported revenues of INR 65 mn (USD 1 mn) as of March 2011.

The company operates a hub-and-spoke model and currently has a training hub near Hyderabad and five recruitment-cum-basic training spokes at – Lalganj & Rai Bareilly (UP), Muzaffarpur (Bihar), Nasik (Maharashtra) and Shahapura (Rajasthan). While the training hub develops training curriculum mapped with industry requirements, and provides support to its trainers; training spokes focus on specific skills training such as heavy machine operations, plumbing, electric works etc. The course durations range from 1-week certificate courses to 3- month long courses. The students are selected for specific types of trainings depending upon their attributes that could be better utilized for a particular job/ activity. The company also provides placement support for trainees on the completion of their training period and handles onsite staff administrative and performance issues. It also offers consultancy support in industry players on heavy machinery maintenance.

Pipal Tree trains people between the ages of 18 and 30, both in the classroom and on-site. Once they are employed, the training cost of INR 25,000 (USD 385) is recovered from them in monthly instalments over 18 months. Between INR 750 to 2,000 (USD 12 to 31) is deducted from the person's salary per month, depending on how much they earn. Through this payment model, students from low-income communities are provided access to trainings as well as employment opportunities with reputed organisations. Pipal Tree also works with its trainee graduates for a year at the construction sites to ensure delivery of required performance standards and fulfil any existing skill gaps.

The company has also been conducting multi-skill trainings for students in 9th & 10th standards across 71 schools in Maharashtra. The aim of these vocational trainings is to impart basic skills related to the construction and agricultural industries to students so that they can decide to take up a career in these fields once they attain 18 years of age.

Pipal Tree also has technical partners in order to match the industry skill requirements and performance standards. The company currently has training partnerships with Technical & Further Education (New South Wales, Australia), one of the largest training providers in the world, and the Foundation of German

Industry for International Cooperation. Pipal Tree also engages in partnerships with industry players like Asian Paints, Godrej, HPCL, Kalpa-Taru, and also has alliances with Doosan, Volvo, Schwing Stetter, etc.

Thus, through its strategic partnerships and innovative services, Pipal Tree offers a valuable and innovative education platform to the rural employed youth that utilizes skill development with strategic training opportunities.

#### Geographies of operations

Andhra Pradesh, Bihar, Gujarat, Jharkhand, Maharashtra, Odisha, Rajasthan, Telangana, Uttar Pradesh, West Bengal

#### Key innovations

- **Sector-specific skills training:** Although there are several vocational training institutes across India, including the ITIs and Polytechnics, all of them cater to a number of skill sets across industries. Pipal Tree operates in a niche in the training industry, to specifically impart skills in the construction and machine operations sector, which is one of the fastest growing sectors in India and has been attracting a lot of support from Governments as well.
- **Training fee:** The students enrolling for training are not required to pay any up-front training fee. Once the students get placed the training fee is recouped in instalments making job-oriented education and training affordable for rural BoP youth and women.
- **‘Tree of life’:** Pipal Tree’s concept of skill training and education provides life changing opportunities to its trainees. The organisation offers a wide range of services with the aim to create alternate livelihood opportunities for youth and women from BoP. This includes imparting sector-specific skills from plumbing to construction.

#### Key value proposition(s)

- Affordable access to vocational training by facilitating payment of fees via easy instalments after job placement
- Vocational training focused on the construction industry which is one of the fastest growing sectors offering significant employment potential. Strategic partnerships with construction and real estate players creates direct industry linkages for guaranteed placement of trained personnel
- Support after placement to ensure quality standards are met and skill gaps are addressed

#### Engagement with the BoP population

- Unemployed youth and women from BoP communities are imparted special skills trainings based on the requirements of the construction industry and are provided guaranteed placements
- Pipal Tree is also working alongside Government of India's 'Skill India' initiative to develop the country's skilled labour force and provide them access to better income generating opportunities

#### Social Impact

- Pipal Tree currently runs 20 training centres across India
- The company has successfully provided employment to more than 15,000 students
- Workers trained by Pipal Tree earn about 30% more than their unskilled counterparts

#### Road ahead

- Pipal Tree aims to provide employment to 100,000 youth and women in the next five years
- Pipal Tree aims to reduce its drop-out rates and achieve a 90% retention
- The company plans to set up 100 training centres in India over the next 10 years

#### *Reference*

*Company overview of Pipal Tree Ventures ([Link](#))*

*IDFC Foundation Invests In Ziqitza Healthcare, Pipal Tree Ventures ([Link](#))*

*National Skill certification & Monetary reward scheme([Link](#))*

*Building Blocks ([Link](#))*

*Skill Development of Construction Workers ([Link](#))*

*Training Construction Workers for Sustainable Environment ([Link](#))*

*Nationwide network of vocational skill training & certification centres for construction industry ([Link](#))*

*Pipal Tree company website ([Link](#))*

<b>Butterfly Edufields</b> 		
Legal status	Operating since	Company representative
<i>For-Profit (Pvt. Ltd.)</i>	2007	<b>K. Sharat Chandra</b> Founder & CEO
The Problem/Issue (it is trying to address)		Product/service photo
<p>India has more than 1.4 mn schools catering to over 227 mn students. The quality of education imparted, however, is a cause for concern. Rather than developing analytical skills, the education system encourages following established views in textbooks. This textbook oriented approach proves ineffective, particularly in case of subjects like Maths and Sciences which demand a more practical teaching approach. There is a huge emphasis on English as the medium of education which most students, especially from BoP communities, find difficult to understand and follow. The learning imparted at schools is also not in tune with skills required by the job market.</p> <p>India has more than 8 million teachers in elementary schools, around 59% of whom are in government schools. Majority of these teachers lack adequate subject knowledge and required instruction skills, which has resulted in poor quality of classroom teaching and learning levels.</p>		
		<b>Contact Details</b> Plot # 43, First Floor, Sarvasukhi Colony, West Marredpally, Secunderabad – 500026 Telangana Phone: 040 2771 1020 Email: <a href="mailto:connect@butterflyfields.com">connect@butterflyfields.com</a>
<b>Business model overview</b>		
<p>Butterfly Edufields develops learning programs for students with the aim of solving the problems inherent in the education system by making learning hands-on. It has designed educational toolkits and in-school programs encouraging a ‘learning-by-doing’ approach. It is working closely with the government and CSR interventions to deliver its learning solutions to low income students in India. Butterfly Edufields has impacted the lives of about 1 million children between the ages of 3-17 years.</p> <p><b>Educational Tool Kits:</b> Private schools partner with Butterfly Edufields to implement ‘STEM learning’ (skills of Science, Technology, Engineering and Mathematics). Teachers from partner schools are trained by</p>		

Butterfly Edufields on classroom activities. Teachers then execute the learning activities with students through the educational toolkits purchased by the school. Each kit consists of (a) Concept Maps, which are pictorial representations of the ‘concepts’ that students learn through the activities and are useful for a teacher to give an overview of the topic or during revision; (b) A set of games and cards, developed to explain certain activities and are particularly useful for parents beyond the classroom; (c) Do-it-yourself (DIY) kits, which enable students to build models and understand activities on their own. Examples of DIY kits include a ‘Primary Math’ kit or ‘Science’ kits. After an activity, students are tested on concepts imparted to measure impact of the learning kits. Butterfly Edufields also observes activity execution by teachers to provide them further guidance.

**In-school programs:** Butterfly Edufields’ in-school program is known as FunDo Labz and implements the ‘learning-by-doing’ model. The company offers ‘learning-by-doing’ kits for students through schools and beyond school programs. Students get to learn ‘hands-on’, practical aspects of the theory taught in the class room like centre of gravity and air resistance. The learning follows a ‘discover-build-understand-explore-connect-revise’ process. This is also coupled with assessments to test the students’ understanding. The learning kits are offered for Maths and Science and are mapped to the school curriculum for 1st to 10<sup>th</sup> standards. All kits and solutions are created in vernacular as well as English language for a more widespread implementation. These kits can be purchased by parents and teachers online or at Butterfly Edufields’ stores.

**Strategy to reach out to low income students -** Butterfly EduFields does not charge students for the kits and solutions offered. These are directly purchased by schools and after-school programmes at affordable costs. For example, a DIY electroplating kit or a rain water harvesting project comes at INR 350 (USD 6) each; science box for 5-9 years old costs INR 1600 (USD 30); sense of direction and colour mixing kits are priced at INR 350 (USD 6) each. Butterfly Edufields has over 350 such games and models for facilitating practical learning.

The enterprise collaborates with NGOs, government initiatives like Sarva Siksha Abhiyan and CSR projects of organizations including Reckitt Benckiser, ITC and State Bank of Hyderabad to deliver its solutions to government schools. Through this approach, Butterfly Edufields has impacted over 0.75 million students studying in government run schools for low income populations. These programs are also taken up by ‘Beyond school programs’ like playschools, foundation classes, tuitions, as well as corporate events. In addition, the company offers student workshops, including year-long programs, hobby and module-based

workshops, and vacation camps and learning aids for mathematics, sciences, and social subjects.

Butterfly Edufields believes that learning comes only with practical and hands-on engagement. It aims to take education beyond classroom teaching. The company's products enable students to understand the underlying concepts, undertake teamwork, take decisions, gather information and question established views and principles.

### Geographies of operations

The organisation runs its programs in 60 towns and cities across 11 states in India. Key locations include Hyderabad, Secunderabad, Vishakhapatnam, Bangalore, Jamshedpur and Chennai.

### Key innovations

- **STEM education:** The educational kits integrate the content and skills associated with Science, Technology, Engineering, and Mathematics. These kits have been developed in the form of sachets – they are affordable and contain topic-wise modules. They are affordable and easily accessible by Indian schools, primarily government run schools catering to low income students. At present, 250+ innovative projects have been mapped to curriculums of partner schools.
- **Do-it-yourself (DIY) kits:** The DIY kits introduce an innovative, hands-on and concept-based approach to subjects and lessons in the classroom. The company also establishes science-centres and laboratories in schools and at after-school programs. By providing tutorials, guidance and assistance, Butterfly EduFields not only seeks to improve the education system but also develop entrepreneurial drive amongst students by focusing on encouraging hands-on experience.
- **Government partnerships:** Butterfly EduFields has been selling their educational/ laboratory kits directly to schools. By entering into MoUs with government schools, the company is able to distribute their solutions at a low cost. Additionally, there is no minimum order quantity to purchase the kits. This financial flexibility allows more and more schools and institutions to 'try out' these kits before implementing the Butterfly Edufields program on a large scale.
- **Vernacular languages:** The educational kits and tools are offered in vernacular languages in order to increase their appeal, accessibility and effectiveness. This helps Butterfly expand its reach to include a larger number of schools and students in its network.

### Key value proposition(s)

- Butterfly Edufields provides a low-cost, hands-on approach to learning for students in smaller cities and makes it accessible to low income communities
- Training fee and kit cost is not recovered from students, but provided to schools and beyond school programs as a bundled offering
- Learning modules available in English and vernacular languages, are mapped to school curriculum

#### Engagement with the BoP population

- Butterfly EduFields offers hands-on learning solutions to low income students. By charging institutions rather than students, it provides learning solutions to all students free of cost
- The company employs local artisans and workers to help produce and distribute their educational kits, hence empowering the BoP populations through livelihood opportunities

#### Social Impact

- Butterfly Edufields has so far impacted 0.15 million students in 200 private schools, 0.75 million students in 6,000 government schools & over 50,000 students in 300 beyond school centres
- Butterfly Edufields has tested 253 learning mechanisms and 986 unique materials, which has resulted in developing around 850 prototypes for its learning modules
- Student evaluation shows that in terms of scores, 10th standard students exposed to Butterfly Edufields' programs outperformed the national average in science by 5.9% and in maths by 6%

#### Road ahead

- The company aims to collaborate with more corporates to make a direct impact on children's learning and contribute to nation building

#### **References**

*10 Fundamental problems with education system in India* ([Link](#))

*Education sector in India* ([Link](#))

*Butterfly Edufields company profile* ([Link](#))

*Indian Education System – Issues And Challenges* ([Link](#))

*Company Overview of Butterfly Edufields* ([Link](#))

*FunDo Science* ([Link](#))

*Butterfly Edufields company website* ([Link](#))

<b>EduBridge Learning</b>			
<b>Legal status</b>	<b>Operating since</b>	<b>Company representative</b>	
<i>For-Profit (Pvt. Ltd.)</i>	2009	<b>Girish Singhania</b> Founder & CEO	
<b>The Problem/Issue (it is trying to address)</b>		<b>Product/service photo</b>	
<p>61% of India’s 1.3 billion-strong population is in the working age. With one of the highest youth populations globally, India is facing its greatest opportunity as well as challenge. Over the next 2-3 years, around 20 million people will be required across sectors for entry level jobs. By 2025, India’s demographic dividend is expected to contribute 25% of global workforce. However, the challenge is to make this youth pool employable.</p> <p>Over 180 million students in India, majority of them from rural areas, are looking for entry-level jobs in the formal sector. Around 3 million graduates are joining the Indian job market every year, but only 16% of them are considered employable. This is primarily due to the huge gap between skill levels imparted by the education system and the industry requirements. The penetration of training in Indian industries is still between 5-30%, resulting in lack of trained employees.</p> <p>The Government of India has undertaken initiatives like Skilling India, National Career Service, National Policy on Skill Development and Entrepreneurship, etc. The need of the hour is not to create more jobs, but to make the existing talent pool employable by imparting right set of skills as per industry requirements across the skill value chain.</p>			
		<b>Contact Details</b>	
		501, Sapphire Building, Ram Krishna Nagar, S.V. Road, Khar West, Mumbai – 400052 Maharashtra Phone: 022-33709000 Email: <a href="mailto:girish@edubridgeindia.com">girish@edubridgeindia.com</a>	
<b>Business model overview</b>			



EduBridge is a skill development and vocational training organisation that aims to bridge the skill gap between semi-urban and rural youth and industry requirements across the ‘skilling’ value chain; including entry level job skills to rural youth, employable skills to college students, and soft skills to working professionals. The enterprise has 60 training centres across India and has trained over 51,000 unemployed youth from rural India. The company recently raised INR 162.5 mn (USD 2.5 mn) from Acumen Fund and Insitor Impact Asia Fund.

EduBridge targets youth between 18-25 years of age who are mostly the first formally employed members of their families. It engages with local NGOs and business partners for candidate acquisition and to spread awareness about its training programs. Most candidates are high school diploma holders or dropouts from other urban or semi-urban training institutes. At EduBridge, these students undergo 3-8 week training programs to develop skills required by corporates.

The candidates are charged a small entry fee upfront along with a training fee of INR 4000-6000 (USD 62-92) depending on the location of the training centre. They have the option of paying part of the training fee post placement. Since, EduBridge guarantees placement, it refunds the entry fee if no job placement is found. It also provides regular counselling, assessment and hand-holding support to candidates for 3 months after placement so as to fulfil any further gaps. The company offers three types of services/ program options:

**TeamBridge:** This program focuses on providing high-quality training and jobs to unemployed youth from rural and semi-urban areas and offers both entry and advanced-level courses. The entry level course imparts employable skills, while the advanced course focuses on up-skilling and cross-skilling the existing workforce for vertical/ horizontal mobilization within the industry. The program includes short-term courses across industry segments including retail, sales & marketing, IT/ITeS, and banking. Concepts are taught through videos, visual aids, role plays and activities. On completion of training, students are assisted with placements in the nearest Tier-1 or 2 towns.

**EmployBridge:** This program is designed for college students and is customized for each year of college. It includes a series of modules of 2-20 hours covering written and spoken English, computer & presentation skills, phone & email etiquette, and body language. Each module can be tailored to the specific requirements of academic institutions. EmployBridge also has several corporate tie-ups, and helps its partner academic institutions, like Polytechnics and ITIs, with placements as well.

**SkillsBridge:** The SkillsBridge program has been designed to train entry, mid and senior level professionals in behavioural and soft skills. It engages about 400 industry experts to conduct workshops on topics like stress management, negotiation, problem solving and decision making as well as orientation for new employees. Candidates are also required to undergo a pre and post workshop assessment to evaluate the impact of the training module.

EduBridge adds value to the industry by working closely with industry partners and sector affiliations like NASSCOM, Telecom Sector Skill Council and Retailers' Association Skill Council of India to make its programs practically. The training curriculum is also designed in consultation with and as per skill requirements of industry partners, including Serco. EduBridge helps enterprises find candidates with the right set skills and it has chosen a niche where even the Government or commercial players have not been able to fully meet the needs of the poor.

#### Geographies of operations

Andhra Pradesh, Assam, Karnataka, Madhya Pradesh, Maharashtra, Meghalaya, Rajasthan, Sikkim, Telangana, Tripura, Uttar Pradesh

#### Key innovations

- **'Skilling value chain':** EduBridge offers training programs across the 'skilling value chain' for Indian industries, right from entry level jobs for rural youth to skilling college students to make them job-ready to impart behavioural skills in working professionals.
- **Payment model:** EduBridge charges a small upfront entry fee and a training fee, part of which can be paid after securing jobs post training. It guarantees placement and refunds entry fees in case placement is not possible
- **Industry partnerships:** Engagement with industry players has helped EduBridge innovate its training curriculum and streamline it with the skill requirements of the industry. Since the students are trained only in the relevant skills, they are job ready from Day 1.

#### Key value proposition(s)

- Provides industry-relevant training curriculum making the students job-ready from the start
- Guaranteed placements as trainings are geared to meet existing needs of industry partners
- Option of paying part of the training fees after placements makes it affordable for BoP candidates
- Hand-holding support for 3 months after placement to bridge any skill gap

- Up-skilling trainings for employed youth for vertical or horizontal movement in the industry

#### Engagement with the BoP population

- Provides affordable training to unemployed rural and semi-urban youth to impart job skills
- Up-skilling and cross-skilling youth from BoP communities employed in informal sectors to help them transition to better jobs and improve their income generation prospects

#### Social Impact

- EduBridge has trained over 51,346 unemployed youth from rural India over the last five years
- At present, the enterprise has 60 training centres in the north east, south and western India
- EduBridge provides placements to at least 67% of all its trainees. Most of the candidates get promoted within 1 year of placement
- The company partners 76 academic institutions and 312 corporates for placement support
- EduBridge currently works with 100 NGOs and business partners for candidate acquisition

#### Road ahead

- EduBridge plans to expand its operations to Gujarat, Odisha, Jharkhand and Bihar
- It aims to leverage and integrate technological applications to improve its rural reach
- It aims to become the preferred provider of skill and career development services across India

#### **References**

*CDC-managed DFID Impact Fund makes first investment in South Asia ([Link](#))*

*EduBridge learning raises \$2.5 million in series A round ([Link](#))*

*Acumen investment portfolio ([Link](#))*

*Edubridge company profile ([Link](#))*

*Mumbai-based Edubridge Learning secures Rs 1.5Cr from Acumen Fund ([Link](#))*

*10 Social Innovators that are sure to Inspire ([Link](#))*

*EduBridge Learning profile ([Link](#))*

*EduBridge learning raises \$2.5 million ([Link](#))*

*Edubridge company website ([Link](#))*

<b>iKure Techsoft</b>			
<b>Legal status</b>	<b>Operating since</b>	<b>Company representative</b>	
<i>For-Profit (Pvt. Ltd.)</i>	<i>2010</i>	<b>Sujay Santra</b> Founder & CEO	
<b>The Problem/Issue (it is trying to address)</b>		<b>Product/service photo</b>	
<p>India's fails poorly on healthcare parameters and healthcare infrastructure. Public spending is only 33%, one of the lowest in the world. India has 1 bed for 1,050 patients while Japan has a bed for every 85 patients. India has only 0.7 doctors per 1,000 people while WHO prescribes an average of 2.5.</p> <p>70% of the Indian population living in rural areas contend with diverse challenges like poor last mile healthcare delivery infrastructure, long distances and travel time to tertiary facilities, limited financial strength and lack of knowledge. There is a huge urban-rural disparity in healthcare delivery. With medical professionals concentrated in urban areas, rural people continue to depend on unqualified health practitioners.</p> <p>Healthcare information technology (HIT) promises to provide key solutions for India's healthcare challenges. HIT harbours the potential to bridge the rural-urban healthcare divide by extending low-cost consultation and diagnostic facilities to the remote rural areas via high-speed internet and India's robust mobile technology infrastructure. Although expected to grow rapidly, expenditure on HIT is currently low in India.</p>			
		<b>Contact Details</b>	
		141-A, Jodhpur Garden, Near South City Mall, Kolkata - 700045, West Bengal, India	
		Phone: +91 7797137616	
		Email: <a href="mailto:contactus@ikure.in">contactus@ikure.in</a>	
<b>Business model overview</b>			

iKure Techsoft (iKure) is a health-focused social enterprise that meets the gap in rural healthcare through a combination of low-cost healthcare model, technology integration and network of community health workers. iKure operates a hub-and-spoke delivery model to providing healthcare within 5 km of rural patients instead of the over 20 km distance to any nearest alternative and at about USD 1.5 compared to USD 3-4 by other providers. Employing teams of doctors, nurses, pharmacists and community health workers, iKure generates revenues in the form of fees for doctor consultation, diagnostic services and telemedicine services. iKure currently serves 2.5 mn people in 1,100 villages across 6 states. The enterprise registered revenue of INR 15.9 mn (USD 0.24 mn) and EBITDA margin of 8% in FY 2015-16 and aims to earn positive net income in the current year.

**Leveraging technology:** iKure has developed a low cost cloud based application called Wireless Health Incident Monitoring System (WHIMS) which forms the backbone of its healthcare service offerings. WHIMS facilitates real time communication and escalation of patient cases from remote areas to doctors at city based hospitals. WHIMS seamlessly integrates with medical devices and stores medical and demographic records for subsequent referrals and research.

**Hub-and-spoke model:** iKure's hub-and-spoke model serves as a one-stop shop for last mile healthcare, providing doctor consultations, diagnostics, patient follow-up and monitoring, medicines, awareness and hospital escalations. It identifies and trains a network of local community healthcare workers (CHW) who reach out to rural patients to record and monitor their health parameters and also administer immediate first aid services. The CHWs refer patient cases to a few rural health clinics which iKure owns and operates three days a week. Currently, the company runs 45 such rural health clinics. It also operates mobile medical units (vans) to reach remote areas. iKure's health clinics and mobile medical units serve a congregation of villages and are powered by WHIMS, manned by qualified doctors and equipped with basic primary healthcare equipment. Along with the CHWs, the clinics and the mobile units form the spokes of the service delivery model. The rural clinics escalate patient cases to iKure's block level Hub Clinics which house telemedicine facilities, pathology centres and mother & child care centres and are manned by highly qualified doctors. The Hub Clinics further escalate critical patient cases to town and city-based multispecialty hospitals.

**Strategic partnerships:** iKure captures data on rural health issues and works through strategic partnerships with research institutes (University of Michigan, ACOINS etc.) hospitals (AIIMS, Mission Hospital, Nanavati Hospital etc.), NGOs (Pradan, TATA Trust, Rotary Club etc.) and private sector CSR programs

(CREDAI Bengal, JSW Steel, GSK, Essilor etc.) to identify endemic health issues in communities and design holistic disease prevention solutions.

**Competitive edge:** Government PHCs attract high footfall as they provide primary healthcare for at very low prices. However, low quality of health services, lack of hygiene and cleanliness plague PHCs. Telemedicine is another alternative, but it requires real time presence of doctors and cannot provide diagnostic services. iKure, by combining powerful technology with hands on provisioning of health services at owned clinics, offers a more holistic and scalable healthcare delivery approach.

#### Geographies of operations

West Bengal, Odisha, Jharkhand, Uttar Pradesh, Assam and Karnataka

#### Key innovations

- WHIMS is a cloud-based application facilitating real time communication and escalation of patient cases from remote areas to doctors in city-based hospitals. WHIMS seamlessly integrates with medical devices like Glucometer, ECG and Phonocardiogram and stores patient records
- iKure's hub-and-spoke model facilitates delivery of primary healthcare services at rural doorsteps by CHWs and subsequent escalations to iKure's clinics and mobile medical units, block level Hub Clinics and eventually to city-based hospitals
- Mother and child care application to detect high risk pregnancy & Early Child Development delay in children, is currently in use in Karnataka and West Bengal.
- iKure is in the process of deploying mobile based inventory management system, biometric mapping and smart cards for patients
- Pilot testing a portable handheld point-of-care (PoC) microscopic lense to detect oral cancer and anaemia in partnership with University of Oxford and department of SMST, IIT Kharagpur
- iKure provides family health cards for enhance affordability. At a monthly subscription of INR 50 (USD 0.8), the health cards offer free doctor consultation and medicines, special package for seasonal diseases like malaria and typhoid and discounts on diagnostic and ambulance services

#### Key value proposition(s)

- Providing low cost access to primary healthcare services and linkages and escalations to city-based hospitals and doctors to the rural and semi-urban population
- Saving time, money and wage loss for BoP consumers, as iKURE clinics are usually 60 minutes away compared to 4 -7 hours from the nearest town

#### Engagement with the BoP population

- Provides easy access to quality, affordable healthcare to underserved population in rural areas
- Generates livelihood through capacity building and skills training of community health workers

#### Social Impact

- Currently iKure serves 2.5 mn people in 1100 villages across 6 states reducing total turnaround time to access healthcare services
- iKure has successfully treated over 4,00,000 patients through primary care services, mother & child health and nutrition interventions, eye treatment, CSR camps and telemedicine services
- iKure has increased access to formal healthcare by 90% and savings in healthcare costs by 60% for its target BoP population
- iKure has significantly reduced income loss due to fewer man-days lost due to illness
- iKure has profiled 58 diseases till date
- The enterprise has trained and increased the income of 150 community health workers

#### Road ahead

- iKure aims to expand its operations to 8 states and serve 10 mn BoP customers in next 2 years
- Expects to earn revenue of INR 31 mn (USD 0.48 mn) in FY 2016-17
- It will work on continuously upgrading, fine-tuning and reinventing its WHIMS technology

#### **References**

*iKure website ([Link](#))*

*iKure case study: Capturing the networked society, Youtube ([Link](#))*

*Affordable, quality healthcare for rural India, Youtube ([Link](#))*

*iKure's innovative approach for effective maternal and child intervention, Centre for Health Market Innovations([Link](#))*

*iKure brings technology enabled eye care services to rural Bengal with 'Hub Clinic', GoBarefoot Blog ([Link](#))*

*India: 2015 Healthcare Outlook, Deloitte ([Link](#))*

*Healthcare Industry in India, IBEF ([Link](#))*

*Presentation on Indian healthcare sector; IBEF ([Link](#))*

<b>LifeSpring Hospitals</b>			
<b>Legal status</b>	<b>Operating since</b>	<b>Company representative</b>	
<i>For-Profit (Pvt. Ltd.)</i>	2005	<b>Sushmit Mitra</b> CEO	
<b>The Problem/Issue (it is trying to address)</b>		<b>Product/service photo</b>	
<p>India accounts for a quarter of the world’s maternal deaths. The country has the highest number of maternal deaths in the world, at 56,000 per year or one every 10 minutes.</p> <p>India also accounts for the highest number of under-five deaths globally. Nearly 2 million babies die in India every year. The current national infant mortality rate is 37 deaths per 1000 live births, with 45% of these deaths happening in the first month. Around 60% of the women are reported to give birth at home, without assistance from any health worker/ midwife. With 15% of child births requiring emergency obstetric care, as per medical estimates, this may lead to blood poisoning and death.</p> <p>Moreover, the cost of services at private hospitals is out of reach for a majority of the Indian population. Poor households accessing private hospitals to ensure safe birth and proper care for their newborns, often have to take loans or sell possessions to finance adequate maternal care services. Although, government hospitals provide free maternity services, the services are often inadequate given the high demand and poor infrastructure and hygiene conditions at these hospitals.</p>			
		<b>Contact Details</b>	
		H. No: 11-4-523, Chilkaalguda, Near Gandhi Statue and Chilkaalguda Bus Stop, Secunderabad – 500 025, Telangana Phone: +91-40-33147700 Email : <a href="mailto:info@lifespring.in">info@lifespring.in</a>	
<b>Business model overview</b>			



LifeSpring Hospitals (LifeSpring) is a 50:50 joint venture company between HLL Lifecare Ltd and Acumen Fund, a US-based social venture capital fund. Lifespring aims to provide innovative and affordable maternal and child care facilities to India's lower income population. The company currently operates 12 hospitals in the city of Hyderabad and 1 in Vizag. LifeSpring plans to set up 100 hospitals across India in the next 5 years.

The company operates small-sized (20-25 bed) maternity hospitals near urban slums for pregnant women who have no health coverage. It operates on a cross-subsidy model of tiered pricing. Customers can choose to give birth in a general ward, semi-private room, or a private room. About 70% of the rooms in each hospital are general wards, where it costs INR 2000-4000 (USD 31-62) for delivery, medicines, a baby kit and two-day stay. Customers who prefer a private room have to pay INR 7000 (USD 108). All customers also receive prenatal care and regular post-birth counselling. The hospitals also provide paediatric care (including immunization), diagnostic services and health care education to the communities in which its hospitals are located.

LifeSpring recruits only well-qualified obstetricians, gynaecologists and nurses who are required to undergo rigorous training. The hospitals are ISO-certified with stringent clinical practices and guidelines. Each hospital employs 2 full-time and 2 on-call doctors along with 2 outreach workers, who work with expecting families to explain importance of pre-natal care and provide information about LifeSpring. LifeSpring rents already existing hospitals or old school buildings on multi-year lease, instead of buying the premises to keep its capital expenditure low and expand operations. Investment in infrastructure is minimized by sharing ambulance and specialized equipment by partnering with tertiary care hospitals. The basket of services (150+) provided by each LifeSpring hospital is focussed so as to perform a larger volume of repeat procedures to bring down process costs. The hospitals are able to provide transparent pricing structure due to its "no-frills" policy. There is no air-conditioning, or car parking. It refers customers requiring tertiary care to one of its partner hospitals.

LifeSpring places strong emphasis on transparency and customer satisfaction and undertakes extensive employee training to build strong customer relationships. In order to manage a growing customer information database and communication between its hospitals, LifeSpring is using a cloud-based Hospital Information System that can be easily operated by nurses. This IT solution has helped increase the company's revenues by approximately 15% due to the ability to track customer visits from antenatal care to post-delivery and

carry out reminder calls.

### Geographies of operations

The organisation runs 12 hospitals across Telangana – in Alwal, Amberpet, Boduppall, Bowenpally, Champapet, Chilakalguda, Kukatpally, Mallapur, Mehdipatnam, Moula-Ali, Puranapul, and Vanasthalipuram; and 1 hospital in Visakhapatnam, Andhra Pradesh.

### Key innovations

- **Tiered Pricing:** Customers who can afford to pay for private rooms are charged around INR 7000 (USD 108), which matches what a typical mid-sized private hospital charge. These proceeds are used to subsidize general beds for BoP customers, by charging them only 50-70% of market rates.
- **Low cost services:** While a mid-sized private hospital in India charges between USD 160-300 for a normal delivery and USD 280-500 for a C-section, LifeSpring charges around USD 80 for a normal delivery and USD 180 for a C-section. The company has successfully brought down the service costs at its hospitals by 30-50%.
- **Market-based approach:** LifeSpring follows a ‘no-frills’ approach focussed on service specialization, effective resource utilisation and para-skilling (employing less skilled professionals for simpler tasks). Instead of investing in specialized infrastructure, it refers customers requiring tertiary care to one of its partner hospitals.

### Key value proposition(s)

- LifeSpring’s service costs are at least 30-50% below the prevailing rates in other private hospitals
- Customers can access all services related to child birth, from pre-natal care to delivery to neonatal care and immunization, under one roof at affordable rates
- Communities are provided regular counselling post-birth to educate them with the right practices

### Engagement with the BoP population

- Through its significantly low-cost maternity services, the organisation is helping reduce the burden of rising health costs for the BoP communities
- Provides private consultation and labour rooms meet the demand of women from low-income communities for safe, dignified and comfortable maternal care at affordable prices
- Empowers women from BoP communities to take control of their own health by calling them their 'customers' and not beneficiaries or patients

### Social Impact

- As of March 2016, LifeSpring has successfully provided affordable healthcare to over 5 million women, 80% of its customers having an education of grade 10 or below
- Since its inception, the organization has helped deliver more than 45,000 babies across LifeSpring hospitals in India. On an average, it delivers about 6% of all the babies born in Hyderabad.
- The company employs more than 100 personnel.

### Road ahead

- LifeSpring aims to set-up 100 hospitals across India by 2022
- In the next five years, they plan to expand to Delhi, Mumbai and Ahmedabad
- LifeSpring plans to expand its services to additional states across India to impact the lives of women from BoP communities

### *References*

*Global Health Observatory (GHO): India country profile ([Link](#))*

*Lifespring Hospitals Saves Mothers and new-borns Using a Low Cost Model ([Link](#))*

*Centre for Health Market Innovations: LifeSpring profile ([Link](#))*

*LifeSpring Hospitals: Providing Affordable, Quality Maternity Care to India's Middle Class ([Link](#))*

*India's maternal health-care crisis ([Link](#))*

*Providing Affordable, Quality Health Care ([Link](#))*

*Acumen-backed LifeSpring Hospitals to raise \$3.2M for expansion ([Link](#))*

*LifeSpring cloud-based Hospital Information System ([Link](#))*

*Acumen Fund investment portfolio ([Link](#))*

*HLL Lifecare Limited ([Link](#))*

*LifeSpring company website ([Link](#))*

<b>Ziqitza Health Care</b>			
<b>Legal status</b>	<b>Operating since</b>	<b>Company representative</b>	
<i>For-Profit</i>	<i>2004</i>	<b>Naresh Jain</b> Co-Founder and CEO	
<b>The Problem/Issue (it is trying to address)</b>		<b>Product/service photo</b>	
<p>Emergency Medical Services (EMS), a critical part of the healthcare system, entails provision of immediate medical care after occurrence of an emergency. Patients who are transported to the nearest hospital within 15-20 minutes of an emergency, have the greatest chance of survival. In India however, around 30% of emergency patients die before they can be taken to a hospital. More than 80% of accident victims do not receive medical services within one hour of the incident which often proves fatal.</p> <p>In spite of significant development in the healthcare sector, India still lacks a well-structured centralized EMS system. Although many of the states in India adopt 102 as the emergency telephone number for accessing ambulance services, a number of states use other emergency numbers. Emergency numbers provided by hospitals are also different. Further, ambulance services in India are generally not quick and lack trained paramedics. India needs an efficient EMS system that can be accessed from anywhere in the country.</p>			
		<b>Contact Detail</b>	
		Sunshine Tower, 23 floor, Senapati Bapat Marg, Dadar(W), Mumbai, Maharashtra-400013 Phone: +912261785000 Email: <a href="mailto:contactus@zhl.in">contactus@zhl.in</a>	
<b>Business model overview</b>			

Ziqitza Health Care Limited (ZHL) was established with a mission to create a world class ambulance service in India to bridge the existing gap in emergency and pre-hospital care. ZHL provides EMS and emergency transportation services at affordable rates based on a tiered pricing model through partnerships with state governments, government agencies, hospitals and private companies. By consciously targeting government as its primary client, ZHL has successfully piggybacked public programs and initiatives to expand its reach and provide services to the remotest and difficult to reach parts of India. The company operates state-of-the-art 24x7 call centres with ambulance tracking systems. Its ambulances are armed with resources trained in basic and advanced life support. ZHL operates a network of about 1,240 ambulances. Its revenues were estimated at USD 200,000 for the year 2013. Till now, the company has served more than 5.3 mn people.

Apart from distance covered, the rate charged by ZHL also depends on whether a patient wishes to be transported to a private or a public hospital. Low income households usually prefer treatment at public hospitals since it is cheaper. To further reduce transportation costs for such households, ZHL charges 50% of its standard rate for transportation to public hospitals. There is no charge for accident victims. ZHL operates two types of ambulances: Advanced Life Support (ALS) and Basic Life Support (BLS). Each ambulance has trained doctors and emergency medical technicians (EMT) to handle first aid, basic life support and other pre-hospital care for patients and communicates with a centralized control centre using GPS technology. BLS ambulances are equipped with oxygen cylinder, blood pressure apparatus and stethoscope. ALS ambulances have paramedics, defibrillator-cum-monitor, ventilator, syringe pump, pulse oximeter and resuscitation kit. For BLS and ALS ambulances, customers pay INR 1,400 (USD 22) and INR 2,000 (USD 31) respectively for the first 10 km and INR 18 (USD0.28) per km and INR 20 (USD0.31) per km thereafter, respectively.

ZHL delivers its ambulance services primarily to state governments, government programs like National Health Mission (NHM) and government agencies like National Highway Authority of India (NHAI) via public-private-partnerships. It also provides ambulance outsourcing services to private hospitals and corporates and allows these clients to advertise on its ambulances.

ZHL partners with state governments of Bihar, Rajasthan, Kerala, Odisha and Punjab to manage and operate EMS for the general public in these states. The service is either free for patients or a paid service depending on the contract with a particular state government. ZHL has 670 ambulances under its 'Dial 108' service and also operates a 'Dial 102' service in Odisha for transportation of pregnant women and new-borns. In

partnership with NHAI and ICICI Lombard, ZHL offers Dial 1033 service on the Gurgaon-Jaipur stretch of NH-8 (the most dangerous roadway in India) to respond to road accident cases. This is a free service for patients under which both ALS and BLS ambulances operate. In partnership with states governments and/or the NHM, ZHL operates Mobile Medical Units (MMUs) in remote rural areas of Jammu & Kashmir, Jharkhand and Kerala. The MMUs run free clinics which generate healthcare awareness and offer medical check-ups, investigation facilities, post-natal services, electrocardiography and medication. MMUs are staffed with doctors, nurses, radiologists, lab technicians, pharmacists and drivers.

ZHL works with the London Ambulance Service (LAS) which provides training and knowledge support and staff exchange to the company. Other technical partners of ZHL are New York Presbyterian Emergency Medical Service (NYP-EMS) and LifeSupporters Institute of Health Sciences (LIHS). Leveraging a growing fleet of technology-enabled ambulances which seamlessly coordinate with a centralized control centre, ZHL is making affordable access to EMS a reality for BoP communities.

#### Geographies of operations

Maharashtra, Telangana, Andhra Pradesh, Kerala, Orissa, Bihar, Jharkhand, Rajasthan, Punjab and Jammu & Kashmir

#### Key innovations

- **24x7 ambulance services:** ZHL runs ambulances equipped with personnel trained in basic and advanced life support. Once ZHL's call centre receives the call, it uses GPS to identify the nearest ambulance and dispatch it the patients' service
- **Focus on government collaboration to enhance reach:** Acknowledging the huge role government plays in Indian healthcare, ZHL consciously aims to become a preferred healthcare partner for government agencies and programs. This strategy has enabled the company to deliver EMS like ambulance services and free primary healthcare services to areas and communities which have otherwise proved difficult for other players to reach
- **Tiered pricing:** A tiered pricing structure expands customer choice and makes ambulance services affordable for low income households. A patient can choose to be transported to public hospitals and avail 50% discounted rates.
- **Ambulance outsourcing:** ZHL provides ambulance outsourcing services to hospitals and corporates to help these clients focus on their core businesses

### Key value proposition(s)

- ZHL provides 24x7 ambulance services at affordable prices
- Leveraging government partnerships to provide free primary healthcare services via MMUs
- ZHL provides free ambulance facility for accident victims

### Engagement with the BoP population

- A study by the Grameen Foundation India and Acumen revealed that ZHL's ambulance services extensively caters to BoP customers. Around 76% of ZHL's customers in Punjab and Odisha are from BoP communities
- ZHL also provides free healthcare services like medical check-ups, awareness generation, post-natal services, electrocardiography and medication to BoP populations via its MMUs

### Social Impact

- ZHL employs about 5,000 people, many of whom are from rural communities
- The company has served more than 5.3 million people through its services

### Road ahead

- In coming years ZHL plans to expand in Delhi, Kolkata, Chennai and Bangalore
- The company aspires to become the largest ambulance service provider in the world

### **References**

*Emergency services in India ([Link](#))*

*White paper on 'Academic Emergency Medicine in India' ([Link](#))*

*Acumen and Grameen Foundation study poverty rates and impact of Ziqitza Health Care Limited ([Link](#))*

*Ziqitza Healthcare Ltd.: Case Study ([Link](#))*

*An ambulance in need is noble business indeed ([Link](#))*

*Poverty profile of Ziqitza's clients ([Link](#))*

*Ziqitza plans to be the largest ambulance service provider in the near future ([Link](#))*

*Ziqitza company website ([Link](#))*

<b>Biosense Technologies</b> 		
Legal status	Operating since	Company representative
<i>For-Profit (Pvt. Ltd.)</i>	2008	<b>Dr. Abhishek Sen</b> Co-Founder
The Problem/Issue (it is trying to address)		Product/service photo
<p>Anemia is a serious health concern in India, particularly for women. One in every two Indian women suffers from anemia, primarily due to iron deficiency in diet and approximately 40% of all neonatal and infant deaths in the country result from anemia. Usually anemia goes untreated due to the difficult access to healthcare infrastructure in remote/ rural areas, and lack of qualified medical personnel.</p> <p>India also ranks among the top 3 countries which have the highest number of diabetic populations. In 2014, 64.5 million people in India (9.1% of men and 8.3% of women in the country) were diabetics.</p> <p>India has only about 1 doctor for about 1,500 people and medical costs are prohibitive for most Indians, especially for low income communities. Unless there is early detection, and effective treatment is made available as part of primary health services, it is difficult to eliminate these health complications.</p>		
		<b>Contact Details</b> Plot No. A, 233, Road No. 21-Y, Wagale Estate, Near Ashar IT Park, Thane West – 400604 Phone: +91-22-25896771 Email : <a href="mailto:contact@biosense.in">contact@biosense.in</a>
<b>Business model overview</b>		
<p>Biosense Technologies (Biosense) is a medical engineering company providing affordable, portable and easy-to-use diagnostic devices for non-invasive screening of anaemia and diabetes. The company is an incubatee of the Villgro Innovations Foundation. The company also secured USD 500,000 funding from GSF India in March 2013. Biosense currently offers 3 products and is also piloting a service. The products are targeted for use by both urban and rural consumers. The first commercial batch of its flagship product, TouchHb, has been sold and the second batch is under production.</p> <p><b>TouchHb:</b> Biosense’s first product to pilot sales, TouchHb, is a diagnostic device for screening of anemia. The</p>		



device measures the haemoglobin count without the prick of a needle. It is a battery operated, smartphone-based tool which enables monitoring of basic parameters on a regular basis. All screened patient data can be recorded and analysed over time through a smartphone. The device is used by health workers for instant readings, with a battery that lasts over 100 tests and is easily rechargeable. A TouchHb unit costs the same as an affordable mobile phone for a rural healthcare practitioner. The kit also includes nutritional supplements. Grassroots health workers are given prior orientation to operate the device and provide the nutritional supplements in the right amount.

**uChek:** Launched in April 2013, uChek is an app-based portable diagnostic system that analyses urine samples to measure glucose, albumin and creatinine ratio in urine samples. Health workers, physicians and patients can analyse samples using their smartphones for as many as 25 diseases. As of now, the app can be used in manual or auto mode. Manual mode allows for visual inspection, while auto mode allows ordering a uChek kit. The kit comes with reagent strips (from Siemens and Bayer) which need to be dipped in the urine and then analysed to detect changes in colour of urine by clicking a picture of the strip with a phone camera and uploading it in the app. The user can save the readings and track data over time. By May 2013, the app had already gained more than 1000 users in India and the US. uChek is the only product which enables measurement of glucose levels through a urine analysis by way of an app. Other players in the industry, like Glucosense, GlucoWise, etc., also offer non-invasive diabetes evaluation products, but use a laser sensor to measure blood glucose levels rather than urinalysis.

The third product offered by Biosense is **SüChek**, which is a glucometer to estimate the value of glucose concentration in blood by detecting change in colour of the blood. Biosense is also piloting a service called **Picolabs**, which is a mobile, point of care (PoC) lab which can analyse parameters related to diabetes, liver, kidney, thyroid, fertility, critical care and cancer.

Biosense follows a B2B model, selling all its devices/ services to clinics, medical facilities, or health workers associated with Government or NGO programs. Government-run Public Health Centres (PHCs) are the main target customers. ASHA (Accredited Social Health Activist) workers are equipped with the TouchHb device to enable monitoring under schemes of National Rural Health Mission (NRHM) such as Janani Suraksha Yojana. Health practitioners using Biosense's products earn recurring revenues by charging patients for each test conducted. The devices are sold for USD 200-300 and the cost of individual tests is just INR 5 (USD 0.08). Biosense's devices are easing early detection of medical conditions, the symptoms of which are

usually neglected.

#### Geographies of operations

Maharashtra and Karnataka

#### Key innovations

- **Affordable testing/ screening:** Biosense operates on a B2B model and hence, its customers are clinics and health programs who can afford a device rather the rural communities. These clinics and health workers then charge a recurring amount per user for each test conducted. Also, the company aims to increase the sales volume so as to bring down the initial cost to these clinics, which will further reduce the cost per test for BoP communities.
- **Smartphone based diagnostics:** All the diagnostic processes and results are available on a smartphone app for the health practitioners as well as patients making regular monitoring very convenient. This is very useful for rural populations where negligence of symptoms is common and early detection is difficult as clinics/ PHCs are located very far.
- **Non-invasive screening of anemia:** Blood test to analyse iron and vitamin deficiencies was the traditional method to detect anemia. Several women in rural communities are uncomfortable giving blood samples at government facilities. Biosense's TouchHb device makes testing for anemia a needle free process which can be done at the patient's home through an easy screening device.
- **Diabetes testing device:** uChek is actually a smartphone app that can be downloaded by users. Users can then buy the kit online, get the reagent strips and then use their phone camera as a dipstick reader to detect changes in urine colour to know the level of diabetes over time.

#### Key value proposition(s)

- Affordable medical diagnostics made available to low income communities
- Diagnostic services available at the patients' doorstep so as to avoid hassle of travelling to primary health centres, which are usually far from remote communities
- The device gives instant results, in less than 1 minute
- Easy monitoring of parameters from time to time since the devices are smartphone-based which saves all data on a central server

### Engagement with the BoP population

- Biosense is making low-cost diagnostic tests available to the BoP populations, who are unable to afford tests at private health clinics
- Biosense devices can perform tests at the patients doorstep to assist in early detection, which otherwise does not happen due to the remoteness of BoP communities

### Social Impact

- Biosense has been a pioneer in facilitating grassroots access to healthcare in India and in spreading awareness about diseases and their consequences
- The company has impacted about 1,000 people so far by way of diagnostic services

### Road ahead

- Biosense aims to drive rapid commercialization of its products and increase production to more than 1000 units per batch
- Aims to impact ~10,000 people in the next 3 years
- To achieve maximum impact, Biosense aims to work with multiple stakeholders already working on addressing anemia in India
- The company is also looking at partnerships with international agencies and domestic authorities

### References

*High incidence of anemia on Indian women, Indian Express ([Link](#))*

*Biosense secures funding from GSF India and Insitor Fund, Your Story ([Link](#))*

*Biosense project summary, Ashoka Changemakers ([Link](#))*

*Biosense profile, Artha Venture Challenge ([Link](#))*

*For healthcare start-ups, the future is rosy, Livemint ([Link](#))*

*Biosense secures funding from GSF India and Insitor Fund, VCCircle ([Link](#))*

*Device to fight anaemia in India about to go on sale, BBC ([Link](#))*

*Case study on Biosense, Villgro ([Link](#))*

*uChek's smartphone solution provides urinalysis everywhere, Next Billion ([Link](#))*

*Biosense website ([Link](#))*

<b>Eram Scientific Solutions</b> 		
Legal status	Operating since	Company representative
<i>For-Profit (Pvt. Ltd.)</i>	2008	<b>Siddeek Ahmed</b> Chairman and Managing Director
The Problem/Issue (it is trying to address)		Product/service photo
<p>53% of the Indian population does not have access to toilets. The situation is even worse in rural areas as more than 72% of rural population practice open defecation which increases exposure to several diseases. For girls and women, the consequences go beyond ill-health as apart from the stigma associated with open defecation, they are prone to being harassed. 23% of adolescent girls in India drop out of schools due to lack of toilet facilities.</p> <p>BoP households find it difficult to afford constructing toilets. Urban slum dwellers, in addition to cost implications, contend with space constraints. Of 93 million slum dwellers in India, 81% have inadequate access to toilets. Most of them use poorly maintained and overcrowded public toilets. The government, under its Swachh Bharat Mission, is aggressively driving access to sanitation facilities for all and also awareness generation campaigns for creating necessary behaviour change by encouraging people to transition from practicing open defecation to using toilets.</p>		
		Contact details
		KEK Towers, 5th Floor, Opposite TRIDA, Vazhuthacaud, Thiruvananthapuram-695010, Kerala Phone : +91 471 4062125/ 4068127  Mobile: +91 9947811166 Email: info@eramscientific.com
Business model overview		
<p>Eram Scientific Solutions (Eram), a subsidiary of Saudi Arabia based Eram Group, is a social enterprise focusing on addressing issues associated with traditional public toilets, which include unavailability of water, power and poor maintenance. While bio-toilets and portable toilets are also being developed by other companies, Eram is the only company in India which manufactures a fully automated electronic toilet which integrates electronics, mechanical, web and mobile technologies and operates on an affordable pay-per-use</p>		

basis. Beyond eToilets, Eram also offers sewage treatment plants (STPs) for domestic and commercial use. Most of Eram's toilets (188 out of 1600) are located in Chennai. The company has partnerships with Sustainable Sanitation Alliance (SuSanA), Marico Innovation Foundation, Innovation Alchemy, ISEA Group and IDEO.org and is a grantee of Bill & Melinda Gates Foundation. Till date Eram has secured investments of INR 200 mn (USD 3.1 mn).

Eram has developed India's first unmanned electronic public toilet called eToilet. The company has been innovating around design to introduce different variants. It has introduced an eToilet designed for women, equipped with sanitary napkin generator and an incinerator. It has also introduced a solar powered eToilet model called eLite-14 with the objective of reducing electricity consumption.

Eram adopts a pay-per-use model for its eToilet. The toilet can be used by inserting coins of INR 1, 2 or 5 denominations. It directs users with audio commands and has in-built motion and temperature sensors to turn on LED lights and fan when a user enters. It is programmed to flush 1.5 litres of water after 3 minutes of usage and 4.5 litres for longer use. It automatically cleans the platform after every 5 or 10 instances of use and also provides for waste treatment through anaerobic bio-degradation. The toilets are GPRS technology enabled to facilitate remote monitoring of daily usage and water levels. In case a toilet in a particular location is not being used for over five hours, the company sends its personnel to check if it is functioning properly and provide necessary maintenance services.

eToilets are supplied, installed, commissioned and maintained by Eram Scientific. The company has a well-developed customer service mechanism to ensure that the eToilets are kept clean and hygienic for public use. Eram also offers Annual Maintenance (AMC) plan for eToilets sold to government bodies and private companies. Eram monitors its maintenance services through an online system for transparency.

To set up an eToilet, Eram examines locations with high incidence of open defecation. It has launched a mobile application to enable people to locate eToilets, send feedback about cleanliness conditions of the toilets and also suggest probable locations where the toilets should be installed.

The basic model of the eToilet costs INR 200,000 (USD 3,077), while an advanced stainless steel variant can cost up to INR 500,000 (USD 7,692). Post installation, the operation costs of eToilets are recovered through the usage charges and income from advertisements. Eram sells the toilets primarily to government bodies and private sector CSR initiatives. Recently, the Chennai Municipal Corporation bought 183 e-toilets

for underserved urban communities. Eram also collaborated with Tata Consultancy Services (TCS) to provide over 600 eLite-14 models to government schools in Andhra Pradesh and Tamil Nadu under the Swachh Bharat Abhiyan. The eLite-14 models are also sold directly to schools for INR 100,000 (USD 1538) on zero-profit basis. Recently, Eram signed an agreement with Ojala Group to deliver 2500 electronic toilets.

Eram also helps establish 'eShops' near eToilets and positions them as a self-sustainable micro-entrepreneurship model for BoP communities. A BoP entrepreneur operating an eShop earns from sale of goods and eToilet usage charges and is responsible for cleaning of the eToilet. Eram has partnered Kudumbasree Community Development Society to establish eShops in Kerala. It has collaborated with private brands like Britannia, Idea and Parle to promote the eToilet-eShop model.

#### Geographies of operations

Kerala, Tamil Nadu and 17 other states in India

#### Key innovations

- **eToilet** - Eram's e-Toilet is India's first electronic public toilet. These space saving technology-enabled toilets are easy to install and maintain. Eram leverages technology to remotely monitor the toilets and provide maintenance services. The eToilet has an in-built water tank and provides automated functionalities including flushing, platform cleaning and waste treatment. The eLite-14 model is the cheapest solar-powered toilet in the world reducing energy consumption
- **Pay-per-use model** - Eram adopts an innovative pay-per-use model to make access to eToilets affordable for underserved communities
- **Mobile application** - Eram has introduced a mobile app which helps users in locating eToilets and informing Eram about maintenance requirements

#### Key value proposition(s)

- Providing affordable access to innovative toilet solutions for underserved urban communities
- To help communities achieve open defecation free (ODF) status

#### Engagement with the BoP population

- Provides improved access to sanitation facilities to urban slums
- Provides income generation opportunities to street vendors via e-shops

## Social Impact

- Eram has installed over 1,600 eToilets and 400 sewage treatment plants in 19 states across India
- Eram has set up service networks across 19 states of India and fabrication facilities in 3 states and in the process, contributed towards creating local employment generation opportunities

## Road ahead

- Eram plans to develop eToilets for differently-abled people
- The company plans to develop self-sustainable, nutrient, energy and water-recovering eToilets, which meet international standards. In this regard, it will collaborate with grantees of Bill and Melinda Gates Foundation (BMGF) for recovering water, energy, fertilizers through suitable sewage management solutions. In partnership with BMGF, Eram plans to conduct further research to make eToilets 100% touch-free for use
- Eram also plans to collaborate with California Institute of Technology (CALTECH) in Gujarat and with Duke University and University of South Florida (USF) at IIT Madras to test its solutions across several locations across India
- The company plans to significantly increase eToilet sales by focusing on private corporate buyers and CSR initiatives and targeting busy locations like petrol pumps, schools and parks

### **References**

*How Indian States Stack Up on Access to Toilets* ([Link](#))

*Sanitation in India: The final frontier* ([Link](#))

*Slum sanitation in India* ([Link](#))

*No access to toilets for 63 million girls* ([Link](#))

*Eram Scientific website* ([Link](#))

*Toilet techie - Eram Scientific Solutions* ([Link](#))

*Improving sanitation through technology* ([Link](#))

*This unmanned self-cleaning e-toilet is here to take on India's greatest worry – open defecation* ([Link](#))

*Eram Scientific: The telemetric toilet* ([Link](#))

*Innovation Alchemy* ([Link](#))

*Self-Sustained eToilet for households* ([Link](#))

*Ojala Group delivers thousands of e-Toilets to India* ([Link](#))

*eToilet –India's First Electronic Toilet* ([Link](#))

<b>Conserve India</b> 		
<b>Legal status</b>	<b>Operating since</b>	<b>Company representative</b>
<i>Hybrid (NGO and for profit)</i>	2004	<b>Shalabh Ahuja</b> Co-Founder and CEO
<b>The Problem/Issue (it is trying to address)</b>		<b>Product/service photo</b>
<p>Urban India generates more than 100,000 metric tonnes of solid waste per day with large economic hubs like Mumbai and Delhi generate daily waste of around 9,000 and 8,300 metric tonnes per day respectively. With landfills overflowing, most Indian cities are struggling to find space to accommodate fresh garbage waste. Urban Local Bodies (ULBs) of cities in India are responsible for solid waste management, which involves collection, processing, transportation and disposal. Due to lack of finance, infrastructure, technology, and lack of involvement of private sector and non-governmental organisations, most of the ULBs are not able to manage waste efficiently. There is a pressing need for the country to evolve innovative methods to dispose, manage and recycle its waste.</p> <p>The waste management sector in India is highly dependent on informal workers primarily residing in urban slums and working as rag-pickers. Delhi alone is estimated to have about 100,000 rag-pickers. Illiterate and unskilled people, mostly women and children belonging to the poorest of the poor section of the society work as rag-pickers, as they are unable to find any other form of employment. Rag-picking offers very little income of about INR 1,600 (USD25) per month.</p>		
		<b>Contact Details</b>
		234, Sector 17 (Footwear Park), HSIIDC Industrial Estate, Bahadurgarh, Haryana, India  Phone: +91-92543-01328/+91-99995-01100  Email: <a href="mailto:info@conserveindia.org">info@conserveindia.org</a>
<b>Business model overview</b>		



Conserve India is a social enterprise that recycles waste material to produce lifestyle and fashion accessories. It buys waste materials from rag-pickers and recycles them into fashion products. The enterprise adopts a hybrid business model. A non-profit arm provides training and capacity building to rag-pickers, sources waste material from rag-pickers and employs them to recycle into plastic sheets. The for-profit arm uses the recycled waste material to make fashion products and sell them primarily in the international market. Conserve India generated around INR 25 mn (USD 0.4 mn) in revenues in 2013.

Conserve, the non-profit arm was established with the objective of recycling the waste generated in Delhi which was not being managed effectively by local authorities. It employs some of Delhi's poorest inhabitants who work as rag-pickers, to collect plastic and other waste including polythene bags which are non-biodegradable and cannot be recycled locally. Conserve trains the rag-pickers in recycling and up-cycling the collected plastic waste into thin layers of sheets called Handmade Recycled Plastic (HRP). Conserve has designed and patented this up-cycling process which involves washing, drying and pressing the waste into HRP. The non-profit entity up-cycles around 1.5 to 2 tons of waste into 5,000 HRP sheets every month.

Conserve focuses on improving the livelihoods of rag-pickers by providing them with fair wages and training and building their skills to help them move on to better paying jobs. While a typical rag-picker in Delhi earns an average income of INR 1,600 (USD 25) per month, a rag-picker working with Conserve earns an average monthly income of INR 4,550 (USD 70). Acknowledging that this level of income is still inadequate, Conserve trains them to take up better jobs within the Conserve India group, which range from manufacturing jobs to working at the head office. With waste management thus far largely being a state subject in India, waste collection and recycling are controlled by contractors. Only rag-pickers with permission from contractors have access to giant garbage bins. Conserve worked closely with the Delhi government to provide Conserve ID cards to its rag-picker network so that they are not harassed by contractors or the police.

The for-profit arm known as Conserve HRP, buys the HRP sheets from the non-profit arm (Conserve). The company's crafts persons use these HRP to manufacture a range of premium consumer products at Bahadurgarh work station. Conserve HRP's product portfolio includes bags, wallets, home décor items, jewellery and stationary. Bags and wallets contribute about 87% of its total revenue. Beyond plastic waste, the company has also started using other waste materials including rubber tubes, denim, seat belts, advertising banners, juice cartons etc. to deepen and expand its product range. Exports account for 99% of

Conserve HRP's revenues. Top 5 international markets that collectively contribute to 88% of revenues are Netherlands (24%), USA (23%), France (17%), Germany (14%) and Australia (10%). Conserve HRP's customers include Global Girlfriend, a US-based online retailer and Alter Mundi, a chain of Parisian boutiques which retails Conserve HRP's handbags for USD 40 (INR 2,600).

#### Geographies of operations

Delhi

#### Key innovations

- Conserve India uses patented technology to recycle and up-cycle plastic waste into HRP sheets from which it manufactures premium consumer products like bags and wallets
- The enterprise uses HRP sheets to manufacture premium lifestyle and fashion items including bags, wallets, jewellery etc.
- In order to generate premium prices for its products and improve earnings of its rag-pickers, Conserve deliberately focused on exports rather than the domestic market
- To protect its rag-pickers being harassed by garbage contractors or the police, Conserve worked closely with the Delhi government to provide them with Conserve ID cards

#### Key value proposition(s)

- Conserve India increases economic earnings of rag-pickers by paying them better wages
- Exports lifestyle and fashion products which it produces from waste to earn premium prices so that it can pay higher wages to its rag-pickers

#### Engagement with the BoP population

- Conserve India employs some of Delhi's poorest inhabitants who work as rag-pickers, to collect plastic and other waste and helps them earn fair wages
- It trains and employs rag-pickers in up-cycling plastic waste into HRP
- It builds capacities of rag-pickers to become skilled workers and take up other higher paying jobs
- Conserve India supports schools in the slums where its network of rag-pickers reside

#### Social Impact

- Conserve India currently employs over 300 rag-pickers
- It has trained over 1,200 people on making handbags and footwear
- Conserve also supports schools in the slums where many of its employees live and enables children in these communities access better education
- It has also initiated projects which will track the general welfare of its workers and provide access to health clinics to underserved populations

#### Road ahead

- Conserve plans to search and work on new forms of recyclable material
- It plans to increase its factory production capacity to increase on-the-job training opportunities
- The company is exploring the possibility of partnering the Haryana Government on a skill development program. The program aims to address the human resource requirements of an upcoming footwear park in the Bahadurgarh Industrial Area by training slum dwellers living around it on relevant skills. The program will help in providing employment to these slum dwellers in the 1700 factories which plan to operate in the footwear park

#### **Reference:**

*Conserve India website ([Link](#))*

*India's waste management problems are piling up ([Link](#))*

*Upcycling wastes to better life of rag-pickers ([Link](#))*

*Niti Consulting blog ([Link](#))*



*The story of Anita Ahuja and her up-cycle fashion brand ([Link](#))*

*Conserve India : Turning Trash into High Fashion ([Link](#))*

*Waste Pickers in India ([Link](#))*

*Profile of Anita Ahuja and Conserve India, Ashoka India ([Link](#))*

*Conserve India Upcycles the 2010 Commonwealth Games ([Link](#))*

<b>Sarvajal</b>			
<b>Legal status</b>	<b>Operating since</b>	<b>Company representative</b>	
<i>For Profit (Pvt. Ltd.)</i>	2008	<b>Anand Shah</b> CEO	
<b>The Problem/Issue (it is trying to address)</b>		<b>Product/service photo</b>	
<p>According to a recent report by WaterAid, Indians have the poorest access to safe drinking water in the world. About 85% of drinking water in India is provided by aquifers whose water levels are declining steadily. Majority of the people lacking access to clean drinking water live in rural areas. Members of one in every four rural households in India have to walk for more than half an hour every day to collect drinking water.</p> <p>Surface water is often contaminated with bacteria and toxic chemicals causing several diseases like diarrhoea and cholera. The World Health Organization (WHO) mentions that provision of clean drinking water alone reduces the risk of diarrhoea by 50%. India needs innovative solutions to provide reliable and affordable access to drinking water to its BoP populations, particularly in rural areas.</p>			
		<b>Contact Details</b>	
		Chandan Bungalow, Opposite Paritosh Tower, Usmanpura, Ahmedabad, Gujarat –380013  Phone: +91 7940502100  Email: info@sarvajal.com	
<b>Business model overview</b>			
<p>Sarvajal is a for-profit social enterprise established by Piramal Foundation to provide access to affordable and safe drinking water in underserved areas by integrating innovative solutions with a franchisee-based distribution model. Sarvajal started with door to door supply of purified water, which involved manual labour and was time consuming. To solve this issue, the company introduced innovative water ATMs. Water processed by Sarvajal meets WHO standards and is priced at INR 0.30 per litre which is far lesser than other available alternatives. Sarvajals water purification and distribution system serves around 300,000 people on a daily basis. The total number of staff of the company in 2013 was 95.</p>			

**Water purification system:** Sarvajal has developed a patented low cost 5-stage water purification system. The systems are installed at rural and urban locations and use locally available water for purification. The purification technology facilitates pre-filtration processing followed by reverse osmosis (RO) filtration and UV disinfection. Each system has a life of 7-8 years and can process 500 litres of water per hour at 40% efficiency level, which is 6 times efficient than a domestic purifier.

**Water ATM:** Sarvajal has evolved automated water dispensing units called water ATMs. The water ATMs are solar powered and cloud connected, providing 24x7 safe water access to underserved communities. The ATMs have a 10 years life and are of 3 types: ring structured, water mounted and coin operated. The first two types are operated by retail customers using prepaid smart cards which can be recharged like mobile phones. Customers swipe their smart cards to select the quantity of water they need and also get information about water quality and card credit balances. Sarvajal also offers coin or prepaid card operated Purifying Chilling Dispensing (PCD) units to commercial establishments like offices, hotels and hospitals as well as public places like railway stations.

**Franchisee model:** Sarvajal primarily runs its business through a franchisee model. It identifies and trains village level and urban entrepreneurs to operate water treatment systems. Each franchisee receives a water purification unit, four water ATMs, a water chiller, a delivery vehicle and bottles for a total investment of INR 938,274 (USD 14,400). He arranges for a commercial power connection, reliable water source and space for the purification unit. Sarvajal provides initial marketing and sales support to help him secure at least 25 customers per ATM. Sarvajal also aims to partner with banks to provide financial support to its franchisees.

A franchisee sells water through retail outlets, door-step delivery or through water ATMs. Water is sold in 20 litre containers priced at INR 6 (USD 0.1) and at INR 0.30 per litre through water ATMs. The franchisee provides doorstep water delivery service at an additional price of INR 4 and INR 9 per container for regular water and chilled water respectively. A water ATM typically sells 1,000 litres per day during April-October and 500 litres per day in other months. On an average a franchisee serves 150 households through the water purification system and 100 households via 4 Water ATMs. The franchisee retains 100% of his revenues for the first month. From the second month onwards he shares 20% of his revenue from the purification unit and 10% of his ATM revenues with Sarvajal. Delivery and chilling fees accrue to franchisees. A franchisee is estimated to break even in 30 - 45 months. Until 2013, the company had total 154 franchisees.

**Product maintenance:** Sarvajal provides free maintenance of all purification systems through a patented remote monitoring device called Soochak which captures run-time system status. Sarvajal has also developed an in-house online platform called Sarvajal Enterprise Management System (SEMS) that analyses real time data sent from all water purification and dispensing units deployed.

Sarvajal works with local entrepreneurs and Panchayats to create community awareness. It partners with corporates, NGOs and government agencies to deploy drinking water solutions for communities and institutions. Sarvajal partners with around 20 companies including Honda Cars, HDFC Ergo, Nestle and DLF, encouraging them to adopt villages or schools to provide clean drinking water solutions. It is also setting up its operations in cities via public-private partnerships. Sarvajal received funding from Audi, Germany to set up 1000 water ATMs in the slums of Delhi and Mumbai.

#### Geographies of operations

Rajasthan, Gujarat, Haryana, Maharashtra, Madhya Pradesh, Delhi NCR, Uttar Pradesh, Bihar, Jharkhand, Karnataka, Chhattisgarh, Jammu & Kashmir

#### Key innovations

- **Purification machine** - Sarvajal's low cost water purification machine uses non-toxic materials for purification and is much more efficient than domestic water purifiers
- **Water ATM** – Sarvajal's automated water dispensing unit runs on solar power and provide 24x7 access to quality water at an affordable price
- **Soochak:** It is a patented remote monitoring device which helps Sarvajal to maintain its purification systems. Soochak also has a touch screen that guides franchisee operators on plant functioning in local language. Sarvajal monitors each machine through their unique codes and can also block them remotely in case of any maintenance issues
- **Sarvajal Enterprise Management System (SEMS):** It is an in-house online platform of Sarvajal, which helps Sarvajal analyse real time field data

#### Key value proposition(s)

- Providing 24x7 access to safe drinking water to underserved communities at affordable price
- Creating entrepreneurship opportunities for BoP communities through its franchisee model

#### Engagement with the BoP population

- Sarvajal provides safe drinking water to underserved rural and urban locations
- Sarvajal identifies and trains local entrepreneurs to become its franchisees
- Depending on its locations, delivery system and number of ATMs, each Sarvajal kiosk creates up to 7 local jobs. Local people are hired to operate the purification unit and water ATMs and also to deliver water at the door steps.

### Social Impact

- Sarvajal's water purification and distribution system serves around 300,000 people on a daily basis
- Till date Sarvajal has set up over 390 purification units, 80% of them in Rajasthan
- In partnership with local entrepreneurs, corporate donors and gram panchayats, the company has commissioned community drinking water solutions in more than 200 villages
- It has set up sponsor-funded purification units in more than 70 schools across five states

### Road ahead

- Sarvajal aims tie up with banks to provide potential franchisees loans for buying purifying units
- Sarvajal aims develop solutions for reducing waste wastage associated with RO filtration
- In partnership with Hyderabad Metropolitan Water Supply & Sewerage Board and Bhubaneswar Municipal Corporation (BMC) Sarvajal plans to set up water ATMs. It also plans to set up 280 water ATMs in the unauthorized colonies of Delhi through partnership with Delhi Jal Board

### References

*Indians Have the Worst Access to Safe Drinking Water in the World ([Link](#))*

*India has highest number of people without access to safe water ([Link](#))*

*63 percent of rural India do not have drinking water source ([Link](#))*

*Sarvajal website ([Link](#))*

*Sarvajal's Solar Powered Water ATM Franchises Provide Clean Water in India ([Link](#))*

*Water ATMs create a splash ([Link](#))*

*Water ATMs by Sarvajal is Clean Technology to provide safe drinking water ([Link](#))*

*Sarvajal case study, Sevea Consulting ([Link](#))*

*Water ATMs' deliver liquid assets in India's capital ([Link](#))*

*The pure water solution ([Link](#))*

*Case Study: Sarvajal, Unite for Sight ([Link](#))*

*Clean water for Bharat ([Link](#))*

*Water ATM ([Link](#))*


*Delhi Jal Board will be setting up 280 Water ATMs in the City ([Link](#))*

*Water ATM on right track ([Link](#))*

*Hyderabad to get water ATMs soon ([Link](#))*

*USI Research Opportunity ([Link](#))*



Shramik Sanitation Systems		
Legal status	Operating since	Company representative
<i>For-Profit (Pvt. Ltd.)</i>	1999	<b>Rajiv Kher</b> Founder and CEO
The Problem/Issue (it is trying to address)		Product/service photo
<p>Half of India’s population practice open defecation. According to the UN, 300 million women in India do not have access to safe and affordable sanitation facilities. Maternal and child deaths are strongly linked to poor hygiene due to lack of proper toilets. Under its flagship sanitation program, Swachh Bharat Mission, the government aims to build 110 mn toilets over the next five years. However, in the last few years only 5.72 mn toilets have been built annually.</p> <p>Around 3.2% of Indian population uses public toilets. Most of these toilets are unhygienic due to lack of proper cleaning and maintenance. At large public gatherings like the Kumbh Mela and other pilgrimage sites which attract millions of people, provision of proper sanitation facilities is insufficient. In 2015, the Kumbh Mela in Nashik attracted 10 mn people but there was provision for only 1 toilet per 1,000 people.</p>		
		Contact Details
		<p>Saraplast Pvt. Ltd. 103/203, Rujuta Complex Nachiket Park, Baner Road, Pune-411045</p> <p>Phone: 9823074747/020-27292601</p> <p>E-Mail: <a href="mailto:customercare@3sindia.com">customercare@3sindia.com</a></p>
Business model overview		

Shramik Sanitation Systems or 3S, a for-profit social enterprise established by Saraplast, provides comprehensive end-to-end sanitation and waste management solutions. As India's first portable sanitation solution company, 3S earns revenues from selling or leasing its portable toilets and other sanitation products as well as from onsite cleaning and waste evacuation services. 3S recorded revenues of INR 136.7mn (USD 2.04 mn) and EBITDA of INR 35.1mn (USD 0.4mn) in FY 2013. It has raised a total funding of about USD 9 mn.

**Wide product range with wide applications:** 3S manufactures a wide range of portable sanitation solutions including toilets, hand wash stations, urinals, showers and septic tanks primarily for urban markets. Its products have a wide range of application areas including special events, social and religious gatherings, unserved settlements, labour camps, construction sites, refineries, slum and rural communities and for disaster management. All of 3S's products are made from recyclable polyethylene. Its portable toilets range includes branded products like Mobiloo Standard, VIP Solar Elite Restroom, Wheel Chair Accessible Restroom and Johnnys Box Restroom. Mobiloo is a single walled unit with a hardy twin sheet door while Johnnys Box Restroom is a robust unit designed for women and comes with fresh water flushing mechanism and a hand-wash basin. 3S's luxury solar powered and air-conditioned restrooms target VIP events. Its septic tanks are used for waste collection from on-site restrooms. 3S also offers low cost toilets for BoP households. The interiors of 3S toilets are developed and manufactured in Pune.

3S leases out toilets for construction sites based on the number of workers, with 1 toilet catering to 25 workers. For an event, the number of toilets varies with the event duration and the number of people at the event. For a ten-hour event with a crowd of 100,000 people, 3S provides about 1251 toilets on lease (as per a calculator provided on 3S's website). The company provided thousands of portable toilets for 2015 Nashik Kumbh Mela, one of the largest religious gatherings in India.

**Affordable sanitation model for slums:** 3S adopts a micro-enterprise model to provide access to affordable sanitation solutions for BoP populations residing in slums. Under this model, the enterprise installs its basic portable toilet costing INR 35,000 to 75,000 (USD 523 - 1120) in a slum and identifies and trains a local person as a 'sanipreneur' to operate the community toilet. Members of the slum community are issued monthly passes for a fee of INR 30-50 (USD 0.46 - 0.77) per person. The sanipreneur transfers a percentage of the monthly usage fees collected to 3S towards repaying the capital cost of the toilet. Ownership is transferred to the sanipreneur once 3S recoups the cost of the toilet and he continues to run the

toilet as a profitable micro-venture.

**Cleaning and maintenance:** 3S provides end-to-end support services including installation of restrooms, cleaning, waste evacuation and disposal and recycling of sewage water. It provides cleaning services for its own range of toilet products as well as existing commercial and residential toilets and septic tanks. It operates a network of trucks equipped with hi-tech imported vacuum pumps and a high-pressure jetting mechanism for quick evacuation, disposal and cleaning. The company offers annual, monthly, weekly and daily packages for cleaning and maintenance services.

3S has partnered with Mahila Housing Trust (MHT) to operate and maintain its public toilets. MHT collects fees from the end users and pays fixed daily fees on a per toilet basis to 3S. Revenues earned above the fixed fees are retained by MHT. 3S also partners with government agencies, NGOs and corporate CSR programs to deliver sanitation solutions to schools in rural and urban areas. 3S works with foundations like Bill & Melinda Gates Foundation and Michael & Susan Dell Foundation to run pilot sanitation projects at schools and urban slums. It works closely with the government via its flagship sanitation initiative, Swachh Bharat Abhiyan, to facilitate deployment of the DRDO bio-digester technology (developed by Defence Research and Development Organization, a government research agency) at individual houses, schools, community toilets and toilets at public places. Saraplast holds the licence for the DRDO bio-digester technology.

#### Geographies of operations

Pune, Mumbai, Hyderabad, Chennai, Bangalore, Patna, Delhi and Noida

#### Key innovations

- 3S manufactures its entire range of sanitation products from recyclable polyethylene
- 3S's Sanipreneurs model adopts an innovative approach which leverages micro-entrepreneurship to provide affordable access to community toilets for slum dwellers
- By expanding its product and services portfolio, it has consciously positioned itself as a one-stop-shop for addressing end-to-end sanitation requirements
- The company has added flexibility to its model by making its products available on rental basis
- 3S has constantly explored newer application areas for its products including special events, public gatherings, labour camps, construction sites, refineries, slums and disaster management

#### Key value proposition(s)

- Provides affordable access to sanitation solutions to BoP populations and at public gatherings
- Provide comprehensive solutions for all sanitation needs covering innovative portable products, cleaning, waste management and waste recycling services

#### Engagement with the BoP population

- 3S provides BOP households, primarily in urban slums, with affordable access to sanitation products and services
- 3S creates micro entrepreneurship opportunities for members of slum communities
- 3S works with ecosystem partners like NGOs, foundations, government agencies and corporate CSR initiatives to provide sanitation solutions to urban and rural schools for BoP children

#### Social Impact

- 3S employs over 250 people
- The company has installed more than 4,000 toilets till date
- The company has recycled 155 mn litres of liquid waste and saved over 104 mn litres of fresh water till date
- Under its "Creating Education, Awareness and Ownership" program 3S conducts awareness camps for children and women

#### Road ahead

- 3S plans to expand its presence to Nasik, Ahmedabad, Cochin, Goa
- It plans to set up its own sewage treatment plant
- The company will explore robotic-technology for repair and maintenance of sewage pipelines

#### References

*Sanitation Shame: 300 million Indian women have no access to a toilet, Catch News ([Link](#))*

*One toilet for 1,000 people during Kumbh, Times of India ([Link](#))*

*Portable sanitation services firm Saraplast gets funding from responsibility, VCCircle ([Link](#))*

*Shramik company website ([Link](#))*

*Creating an impact by making and servicing portable sanitation systems, Your Story ([Link](#))*

*3S SHRAMIK, portable sanitation and waste management, The Practitioner Hub ([Link](#))*

*Interview with Rajiv Kher, CEO of Saraplast, IIFL ([Link](#))*

Questionnaire for AMBA (collected, March 15, 2017)

**Basic information of organization**

**Q1. Establishment year and type of organization (ex. NPO)**

AMBA is a Registered Charitable Trust and was established in May, 2004.

**Q2. What is your activity?**

AMBA is a Training & Business Hub for adults with moderate to severe intellectual disabilities using Information Technology, Peer Training & Peer Supervision within collaboration with special institutions in 24 states in India so far.

**Q3. Number of staff/workers and the number of Persons with Intellectually Disabilities (PWDs) among them (Please fill the table below.)**

Currently at the AMBA Core Center there are 151 Adults with Moderate to severe Intellectual Disabilities.

End of Year	2004	2007	2010	2013	2016/17
No. of total staff/ workers	2	2	5	7	83
No. of PWD workers	4	30	80	114	151

**Q4. Annual income and expense (Please fill the table below.)**

End of Year	2012	2013	2014	2015	2016 (Projected)
annual income (including donation amount)	1368966	1283979	2031660	20964352	42800000
annual expense	899746	2028324	2068503	19325129	41300000

**Q5. How do you train PWDs?**

**All the stages of Training & Employment are peer driven processes using ICT.**

Stage I: Activities using the computer as a tool to introduce and reinforce numbers and the alphabet as an image

Stage II: Functional visual learning with existing MS Office SW

Stage III: Two window data entry utilizing visual learning

Stage IV: Work training using proxy data entry forms

Stage V: Work training on live data entry forms into Live work

Stage I-III at an average takes 8 to 12 months. Stage IV and V depends on the time taken to maximize efficiency within the AMBA Certified Partner centre (ACPCs). We have trained over 750+ adults using this concept at the core centre in Bangalore. AMBA has also disseminated this learning concept and scaled to over 325+ centers in 24 states in India, reaching nearly 10,000 such adults.

**Q6. Please describe the uniqueness of the training program above.**

- The whole Process of training and supervision is the reverse of the Montessori system. It revolves around visual matching processes
- Specialist Educators are unable to do the training, so over 12 year we have accrued a process that is completely driven by peers.
- Since they cannot be employed in the open system of employment AMBA works within collaborations with Special Institutions-ACPCs as mentioned earlier.
- AMBA's ecosystem of learning and earning is adaptive, visual and functional, appropriate to their acumen, enabling accurate data entry and audit, meeting Service Level Agreements like accuracy, timelines, and security of clients.

**Information of PWD staff/workers in AMBA**

Q7. Type of contract of employment, if any (ex. one year contract) – Full time Employment.

Full time PWID's across 24 States- 2848

Full Time Mainstream Staff across 24 States – 408 (enabling 10000+ beneficiaries in Training and Work)

Q8. How do the PWD workers commute to AMBA? (Please fill the table below.)

By what?	accommodation provided by the AMBA	sent by parents/family	coming by themselves	others
No. of workers	5% of the ACPCs are residential, but most of them are Day Centres	Vulnerable Adults with Health and Behaviour Challenges	Using Visual Matching Methodologies (matching the visual of the Bus Number on the Bus Pass to the number on the bus) these Adults are encouraged to come to the centre using local transportation.	-

**Q9. How many PWD workers who had formal jobs before entering your organization?**

Before coming to AMBA none had formal jobs.

**Q10. Weekly working hours of PWD workers (Please fill the table below.)**

working hours	more than 48 hours	24-48 hours	12-24 hours	less than 12 hours	others
No. of PWD workers				9.00 am to 5.00pm IST from Monday to Saturday except on second Saturdays and Central Govt. Holidays	

**Q11. Monthly salary of PWD workers (Maximum, Average and Minimum)**

Starts with a Stipend and gradually increases to a salary between Rs. 3500 to Rs 20,000 per month.

**Q12. How many PWD workers in AMBA have got the government's social welfare program like pension payment?**

A very Small Number – 3 to be exact.

**Q13. Do you have a support from the government and/or other organizations in doing your activity like conducting training program?**

We are in the process of getting funding sanctioned by the Karnataka Government for our programme in Karnataka.

**Q14. How many PWD workers who have worked more than one year?**

Almost the entire working population mentioned above have been with AMBA for more than a year. The rest are in different stages of training.

**Q15. What organizations/institutes do you have a frequent contact to support PWD workers? (ex. clinic)**

Multiple Organizations come and do random Visits and volunteer with AMBA. Infosys, Tata Trusts & Mind tree , Jindal and MacAfee support AMBA.

**Q16. What do you find major positive changes of PWD workers after they started working in your organization?**

- Self Esteem has gone up
- Productivity has increased
- Stigma & Denial is being eradicated so they manage better in social circumstances

- Parents treat them well and recognise what they do so the sense of self has improved social behaviour.
- They are proud to be a part of the IT World.

### **Business model**

#### **Q17. What is your business model to maximize the job opportunity of PWDs?**

We are in the process of putting a business plan in place to meet the mandate of the organization. We have been through a roller coaster ride in bringing in work especially in the new automated circumstances. The degree of difficulty is really high. We are presently not sustainable with Work, but are in the process of doing innumerable pilots and live work while building relationships with clients. Many Organization like the Indian Institute of Technologies and Indian Institute of Management are giving AMBA opportunities to speak and develop strategies. Recently, our connection to UNHQ and our Partnerships with United Nations (UNDP), Oklahoma University and Ashoka-Innovators for the Public, should accrue solutions in taking our strategy forward.

#### **Q18. What are the organization's originality and/or strength of the doing business with employing PWD workers?**

Our Strength is finding Learn & earn Solution for a niche community that cannot be employed in the open system of employment, globally. The project is sustainable at the partnership level, and will be sustainable shortly in scale.

#### **Q19. How can "Hub and Spoke" model work efficiently?**

AMBA's is a hub and spoke with a difference: The AMBA Core Center in Bangalore is the hub that enables the ACPCs with training and business. The spokes are the ACPCs pan India. An eco-system developed for them and by them.

AMBA is efficient because:

- It's a peer driven process and is therefore self-sustained in training and quality checks to maximize efficiency.
- Where the work is concerned the main stream community at the AMBA core center take the responsibility of bringing in business to match the growth within ACPCs across India.
- We have adequate monitoring staff at the AMBA core center to maximize efficiency and enable quality across the AMBA Certified partnerships, pan India using ICT.
- Where there is a challenge with the center the monitoring Staff and sometimes the Management travel to the respective ACPC's to resolve issues.



**Q20. What is your “innovative” approach at your workplace to maximize the capability of PWD workers? (ex. team work)**

- The AMBA Curriculum in multiple languages
- Visual Matching Processes in Learning and work
- Peer Driven Training and Supervision
- Learn and Earn Hubs within collaboration with Special Institutions (ACPCs)

**Q21. How do you keep good relationship between PWD workers and other staff/workers?**

We counsel & monitor Main Stream Employees within our partnerships to ensure AMBA mandates of behaviours are met in working circumstances with our beneficiary employees. We have no issues as on date.

**Q22. What is a major difficulty to sustain the activities?**

- Funding for technology for training and work in scale.
- Business to match the scale.
- The dire need to create a residential workspace with all the modalities for training and work in scale-the AMBA Campus

**Q24. How do you tackle with the difficulty above?**

A process in work, building relationships with Clients, exploring and drawing Impact and Social Investments in AMBA.

### **Opinion and Recommendation**

**Q25. What are the major issues/barriers for employment of PWDs in your country?**

There are very few opportunities Globally across the spectrum of open employment for Adults with moderate to severe Intellectual disabilities because of their challenges with limited acumen, challenges with Health and Behaviour.

**Q26. How do you think of the government policy and measures for promoting employment of PWDs?**

All the Governments around the world have addressed the employment solution for people with disabilities but none of them have a solution in scale and using ICT for **adults with moderate to severe Intellectual Disabilities**. We have letters to certify this fact from the United Nations Headquarters and Ashoka – innovators for the public.

**Q27. Please describe your idea/opinion for improving the job market of PWDs.**

We have a solution only for adults with moderate to severe intellectual disabilities. This is our primary focus.

**Q28. Is it possible to transfer the know-how of training and employing PWDs to other companies/organizations?**

Once AMBA is sustainable with work in its present circumstance and scale we will explore other possibilities.

