

令和 6 年 5 月 23 日現在

機関番号：17102

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2019～2023

課題番号：19K01889

研究課題名（和文）社会的課題解決に貢献する開発途上国の市場参入

研究課題名（英文）Market entry to contribute to the host countries

研究代表者

星野 裕志（Hoshino, Hiroshi）

九州大学・経済学研究院・教授

研究者番号：60273752

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,200,000円

研究成果の概要（和文）：開発途上国への参入にあたって、社会的課題の解決に貢献する事業を展開することの有効性について、事例の分析、モデル化、提言の三段階で研究を進めた。分析に関しては、ソーシャル・ビジネスを研究する研究機関との情報交換、開発途上国で事業を展開する企業や連携する非営利組織へのヒアリングを実施した。バングラディッシュとネパールでの調査を通じて、社会性と事業性の両立する事業展開の有効性についての確認ができた。次にモデル化については、各事例の成功要因と障壁を抽出しながら、連携のあり方を確認した。これらの研究成果を研究報告や書籍の出版により、開発途上国への参入にあたっての連携モデルの有効性を提言した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本プロジェクトでは、開発途上国参入にあたり、社会性と事業性を兼ね備えた事業の事例分析、モデル化、具体的な提言の研究と共に、企業との実証実験の実施が意図された。日本企業の多くは、先進国やアジア諸国を中心に進出しており、アフリカやアジアの開発途上国市場への参入が限られている。今後国内市場の縮小で、海外市場への参入は不可避であり、後発企業の事業展開には、何らかの手法が求められることから、ソーシャル・ビジネスと連携モデルの有効性を確認した。企業に対する具体的手法の提示は、政策的提言として高い意義のある研究と考える。実証実験については、研究期間がコロナ禍による制約を受けたために、実現できなかった。

研究成果の概要（英文）：Research on the effectiveness of social businesses that contribute to solving social issues in entering developing countries has been conducted in three stages: analysis of case studies, modeling, and recommendations.

For the analysis, we exchanged information with research institutions that study social business, and conducted interviews with companies operating in developing countries and non-profit organizations with which they collaborate. Through the research in Bangladesh, Malawi, and Nepal, the effectiveness of business development that balances social and business aspects was clearly confirmed.

With regard to modeling, the nature of collaboration while identifying success factors and barriers in each case was analyzed and confirmed. The results of these studies were published in a research report and a book, which proposed the effectiveness of the collaboration model in entering developing countries.

研究分野：国際経営、多国籍企業論、ソーシャル・ビジネス

キーワード：開発途上国 ソーシャル・ビジネス 連携 市場参入

## 1. 研究開始当初の背景

少子高齢化で国内市場が縮小する中で、日本企業の持続的な成長のためには、海外市場に目を向けることは不可避と考えられるが、日本企業は従来から事業を展開してきた先進国や中国、韓国、台湾などや ASEAN 市場には積極的に進出しても、アジア・アフリカや中南米の開発途上国への進出実績は限られている。実際に過去 50 年の日本企業の海外子会社数は、約 10 倍に増加している中で、アフリカと中南米に設置した子会社数は、1970 年代なかばと大きく変化していないという現状がある。今後開発途上国への参入を促すと共に、昨今企業が重視する企業の社会的責任や ESG 投資への対応、国連の提唱する持続可能な開発(SDGs)の観点から、現地の社会的課題解決に貢献する事業の展開を模索することは、開発途上国の市場参入の重要な要素になり得ると考える。

多国籍企業の開発途上国へのアプローチとしては、Prahalad (2002) によって「手付かずの市場」として BOP (Base of Pyramid あるいは Bottom of Pyramid) という概念が、紹介されて以来、Prahalad & Hart (2005) らによって具体的なアプローチの方法が示されると、新興市場を目指す企業の選択肢のひとつとして、BOP が大きく取り上げられることになった。

持続可能な発展に企業を含めた様々なステーク・ホルダーが関与する必要性については、Michell (1997) らによって提唱され、谷本 (2009) は、企業の社会貢献活動と社会的事業を明確に分離して、後者について事業を通じて社会的な課題に資する活動として、今後ますます重視されることを示唆している。その後、Porter (2011) により、今後の企業のあり方として、共通価値の創造 (CSV: Creating Shared Value) のコンセプトが紹介され、企業は法令の順守を主体とした CSR にとどまらず、自らの事業活動を通じて競争力の向上と社会的な課題解決を追求すべきことが提唱された。

企業が関与するソーシャル・ビジネスとしての開発途上国へのアプローチの代表的な事例は、2006 年のノーベル平和賞受賞者でグラミン銀行元総裁のムハマド・ユヌス氏と、共同のプロジェクトを立ち上げるフランスのダノンやヴェオリア、ドイツのアディダス、オットーなどの多国籍企業の動きである。バングラデシュをはじめとして世界の最貧国において、積極的な活動が展開されている。2015 年 9 月に国連サミットで採択された「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」より、2030 年までの達成目標とした SDGs の取り組みとして、民間企業により積極的な関与が提案されている。企業が社会的な課題の解決に連携して関わることが期待され、またそれが事業活動としても有効であることが示されている一方で、具体的にどのようなアプローチや手法をとるべきかについて、未だ先行事例は限られており、特に日本企業の間には成功とみなされる事例は少ないことから、本研究プロジェクトが構想された。

## 2. 研究の目的

本研究の目的は、課題である「社会的課題解決に貢献する開発途上国の市場参入」の研究を通じて、企業に求められる持続的な事業成長のあり方を分析し、新興国市場への参入が遅れている日本企業に対する有効な手法の提言を行うこととした。日本企業を含む多国籍企業が、開発途上国において市場展開を図る際に、現地における社会的な課題を解決することに貢献しながら事業を行うことについて、先行事例からモデル化を行い、政策的提言と具体的な手法を提示することを目的とした。

研究代表者として研究を行った「開発途上国における連携に基づく多国籍企業の市場展開モデルの構築」(2011 年度～2014 年度、基盤研究(C)) では、非営利セクターと企業の連携が、開発途上国市場の把握と現地へのアプローチに極めて有効であり、現地に関する知見を持つ人材など、不足する経営資源の補完が可能であることを明らかにした。

また研究分担者として参加した「NGO と日系企業の協働的 BOP 戦略と新興国の自律的ビジネス生態系に関する研究」(2015 年度～2017 年度、基盤研究(B)) では、フィリピンやバングラデシュの事例から、様々な環境の違いを考慮した新興国へのアプローチの方法と独自の手法の必要性が、発見事実として得られた。

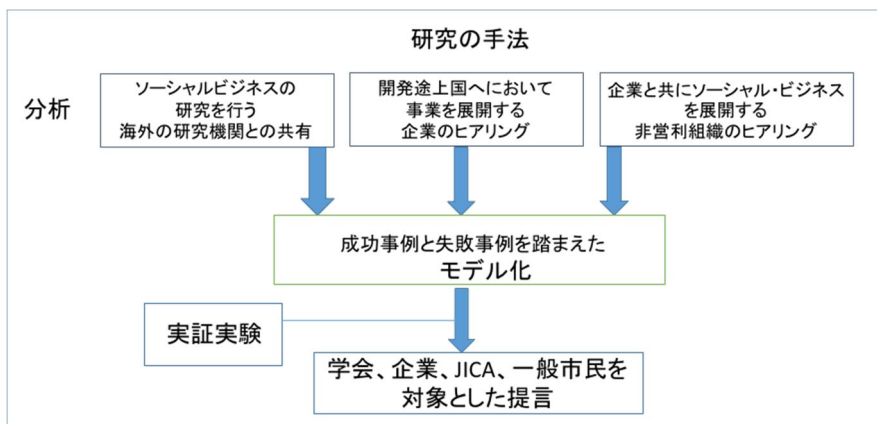
企業が直接に開発途上国市場に参入する BOP アプローチは、多国籍企業論の中心的な課題として多くの研究者による研究対象となっているが、ソーシャル・ビジネスとしての多国籍企業の戦略の構築に関しては、現在までのところ先行研究が限られている。

今までに代表者および分担者として参加した研究プロジェクトで得られた様々な知見から、ソーシャル・ビジネスを主体とする社会的課題解決に貢献する事業のあり方を中心に据えて、開発途上国の参入戦略を考えることは、独自性と拡張性の高い研究と考えられる。

さらに研究の手法として、筆者が研究発足時にセンター長を務めていた九州大学ユヌス & 椎木ソーシャルビジネス・研究センターのパートナーであるバングラデシュのグラミン・ファウンデーション、その連携する海外の 39 の大学および研究協力の関係にあるダッカ大学と共同で、バングラデシュを舞台にした多国籍企業とグラミンの事例から、ソーシャル・ビジネスの有効性と限界を明らかにすることが期待できる。これは先進国と開発途上国の両側から事業活動を観察でき、独自性と広がりのある研究アプローチに繋がると考えられる。

### 3. 研究の方法

当初想定していた3年間のプロジェクトでは、以下に示す通り、事例の分析、モデル化、具体的な提言の三段階で研究を進めるとともに、企業との具体的な実証実験を行うことも視野に入れていた。



まず事例分析について、社会的課題の解決に貢献する事業を展開していると考えられる事例に3つの方法からアプローチをする。1つ目が、ソーシャル・ビジネスを研究する大学などの研究機関との情報や研究成果の共有及び共同研究である。Yunus Social Business Academic Network に所属する研究機関は、タイの AIT やシンガポール国立大学をはじめとして世界に 39 の研究機関があり、ソーシャル・ビジネス研究を通じて、緊密なネットワークが構築されていることから、情報やデータの共有を通じて意義ある研究成果が期待できる。2つ目には、開発途上国で事業を展開する国内外の企業へのヒアリングになる。すでに、2011 年度～2014 年度の基盤研究(C)と 2015 年度～2017 年度の基盤研究(B)の科研の研究プロジェクトにより、開発途上国で先進的な活動を行っている内外十数社の企業をヒアリングしており、これらの企業への継続的なヒアリングと新規の掘り起こしを通じて、企業の現状を把握する。3つ目に、すでに多国籍企業と合併事業の設立を含めて連携を推進するバングラデシュのグラミンや BRAC などの非営利組織へのヒアリングになる。前述の通り、グラミン・ファウンデーションとは所属する大学の研究組織がパートナーの関係にあり、BRAC についても過去のヒアリングの実績から、さらに継続的なアプローチを試みる。これらの多角的なアプローチにより、社会的課題解決と営利の追求を同時に実現している企業の事例を重層的に捉えることを目的とする。

次に、モデル化については、既にヒアリングし、さらに今後も引き続き実施するアジアとアフリカの事例から、ソーシャル・ビジネスとして開発途上国へのアプローチする上での成功要因と障壁を抽出しながらモデルを構築し、可能性と限界を明らかにする。

最終的な研究成果による提言は、学会、研究会などで研究報告を行うと共に、書籍の発行を予定した。

また当初は、企業と共同の実証実験として、アフリカ・マラウイで収穫される主要作物であるとうもろこし(maize)の芯の炭化による CO2 を出さない廃棄物の処理、コミュニティへの電力供給、地元での家事用燃料の提供のソーシャル・ビジネスの推進を企画していた。

### 4. 研究成果

上述の通り、開発途上国への参入にあたって、社会的課題の解決に貢献する事業を展開することの有効性について、事例の分析、モデル化、提言の三段階で研究を進めた。

分析に関しては、バングラディッシュ、ネパールでの調査を通じて、社会性と事業性の両立する事業展開の有効性についての確認ができた。次にモデル化については、各事例の成功要因と障壁を抽出しながら、連携のあり方を確認した。まったく未知の市場に参入するにあたって、経営資源や専門人材の制約の中で、現地で活動する NGO、援助機関、国連機関との連携は、信頼性とネットワークの活用において、大変に重要と考えられる。これらの研究成果を研究報告や書籍 (*Base of the Business Process Outsourcing Strategies*, Springer 社) の出版により、開発途上国への参入にあたっての連携モデルの有効性を提言した。

日本企業の海外市場への参入は今後不可避な中で、後発企業の事業展開には、ソーシャル・ビジネスと連携モデルの有効性を確認することができ、企業に対する具体的手法の提示は、政策的提言として高い意義のある研究と考える。

当初意図した企業と連携した実証実験については、研究期間の大半がコロナ禍による制約を受けたために、実現できなかった。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計0件

〔学会発表〕 計2件（うち招待講演 1件 / うち国際学会 0件）

1. 発表者名 星野裕志
2. 発表標題 アントレプレナーによるソーシャル・イノベーションの創出
3. 学会等名 第8回 九州大学STI政策シンポジウム
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 星野裕志
2. 発表標題 ソーシャルビジネス/民間セクターの可能性
3. 学会等名 国連フォーラムヨルダン・スタディ・プログラム報告会（招待講演）
4. 発表年 2020年

〔図書〕 計1件

1. 著者名 Takabumi Hayashi, Hiroshi Hoshino, Yoshie Hori	4. 発行年 2023年
2. 出版社 Springer	5. 総ページ数 220
3. 書名 Base of the Business Process Outsourcing Strategies	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	林 倬史  (Hayashi Takabumi)  (50156444)	立教大学・名誉教授・名誉教授    (32686)	

6. 研究組織（つづき）

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究 分 担 者	岡田 昌治  (Okada Masaharu)  (50363297)	九州大学・ユヌス&椎木ソーシャル・ビジネス研究センター・学術研究員   (17102)	
研究 分 担 者	Ashir Ahmed  (Ahmed Ashir)  (30457444)	九州大学・システム情報科学研究院・准教授   (17102)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関