

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成25年 6月17日現在

機関番号：30107

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2010 ～ 2012

課題番号：22530419

研究課題名(和文) 発展途上国における企業利益と社会利益の同時実現型ビジネスの可能性と課題の実証分析

研究課題名(英文) An empirical study on potential and issues for the Japanese BOP business in developing countries.

研究代表者

菅原 秀幸 (Sugawara Hideyuki)

北海学園大学・経営学部・教授

研究者番号：30255418

研究成果の概要(和文)：

日本企業の BOP ビジネスへの取り組みは、欧米企業と比較した場合、遅れてはいるものの、高い潜在能力を有しており、BOP ビジネス成功の可能性は高い。特に中小企業の有している可能性は大きい。その実現のためには、非伝統的なパートナーシップの実現と、BOP 市場でのイノベーションの促進をはかることを目的としたサポート体制が必要となっている。

研究成果の概要(英文)：

The Japanese companies are very likely to have the high potential in the BOP business, although the current situation is kind of behind the European and US companies. Particularly small and medium-sized Japanese business is more likely to have the strength. The supporting system for nontraditional partnership and the innovation in the BOP market would be necessary for the Japanese companies to succeed in BOP market.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2010年度	1,800,000	540,000	2,340,000
2011年度	800,000	240,000	1,040,000
2012年度	600,000	180,000	780,000
年度			
年度			
総計	3,200,000	960,000	4,160,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：国際経営、BOP ビジネス

1. 研究開始当初の背景

グローバル化した世界を不安定化させている脅威の一つとして、「貧困問題」が指摘されている。今日まで、国際社会は貧困削減に多大な努力を払い続け、過去 50 年ほどの間に、日本の国家予算の約 40 年分に匹敵する 2.5 兆ドル以上を費やしてきた。それにも拘わらず、いまなお、世界の半数以上の人々が貧困に苦しんでいるという事実がある。

このような現実に対して、途上国低所得層を BOP(Base of Pyramid)と名付け、これまでもっぱら援助の対象としてみなしてきたこれらの人々を、市場として捉えなおし、ビジネスの対象としてアプローチしようとする斬新なアイデアが提唱された。

これによって、2000 年ごろから欧米企業が BOP マーケットへの進出を始めた。一方、日本では 2008 年ごろから BOP への関心が高まり、日本企業も進出を検討し始めた。

その後、経済産業省、JETRO、JICA の促進政策の効果もあって、数多くの日本企業が挑戦を開始し始めた。企業利益（経済性）と社会利益（社会性）の同時実現を狙う BOP ビジネスへの期待が、産業サイドからも開発サイドからも高まり、多くの議論と実践が積み重ねられている。

このような状況の中で、過去 10 年ほどの国内外の BOP ビジネスをめぐる動向を把握し、日本企業の可能性と課題を明らかにする必要性が高まった。

2. 研究の目的

BOP ビジネスのこれまでの世界の動向を網羅的に把握し、国内外の研究成果を整理する。それを踏まえて、日本企業の現状、可能性、課題について分析することが本研究の目的である。

3. 研究の方法

(1) 国内外のこれまでの研究成果をすべて把握する。←文献調査ならびに国内外研究者とのネットワーク構築を通して、最新成果を入手、検討する。

(2) 日本企業に焦点を当てて、特徴、可能性、課題を明らかにする。←日本企業の事例分析を通して、現状を把握し、そこから可能性と課題を明らかにする。

(3) 日本企業の定性的な分析に加えて、定量的な分析のためのフレームワークを構築し、仮説を検証する。←アンケート調査を実施する。

4. 研究成果

BOP 社会が抱える社会課題の解決に資すると同時に、利益をあげて本業として成り立たせていこうというのが BOP ビジネスである。その本質は、社会利益と企業利益の同時実現、あるいは、社会価値と企業価値の同時創造にあるといえる。単に BOP を新しい市場とみなして参入するというのではない。また、社会的責任や社会貢献活動とも異なる。経済性に加えて社会性を同時に追求し、経済的価値と社会的価値を同時に最大化しようとするビジネスだ。

しかし、これには、根本的な価値観の転換が迫られる。企業は長らく、経済性の追求に専念し、社会性を意に介することはなかったからだ。19 世紀後半に「市場」という概念が新しく登場して以来、150 年以上にわたって、企業は社会から切り離され、ひたすら経済性の追求に専念することが許されてきた。企業の成功と社会の進歩は、別物であった。企業は消費者に製品・サービスを提供することに専念し、社会問題の解決は、政府や NGO の手

に委ねられてきた。

このため、企業の社会への対応は、CSR や社会貢献活動の文脈で議論され、本業とは直接関係のないコストとして捉えられることが多かった。結局は評判を高めるための手段にすぎず、必要経費でしかなかったのだ。いまでも、社会とのかかわりは必要経費の域を出ず、社会問題を中心課題と捉えることのない企業も少なくない。

一方、BOP ビジネスは、企業と社会が共有する価値を創造して、本業として利益をあげつつ、社会に貢献していこうとする「持続可能な社会貢献型ビジネス」だ。その中核には「共有価値の創造 (CSV)」という考え方がある。この CSV によって経済的価値と社会的価値の全体を拡大することが、次なる成長戦略であると気づいている企業が出てきている。

すでに、ネスレ、ユニリーバ、ダノンといった多くの欧米系企業が、CSV を基盤にすえてビジネスを積極的に展開し始めている。欧米企業にくらべて出遅れていた日本企業であるけれども、経済産業省を筆頭とする JETRO と JICA のサポート体制が整うにつれて、日本企業の中にも積極的に取り組む事例が増えてきている。

成熟する日本国内市場でのパイの奪い合いから抜け出して、海外市場の開拓を図ると同時に、進出先途上国の抱える社会問題解決にも貢献しようとする BOP ビジネスへの期待が高まる。大企業のみならず中小企業も、そこに一つの活路を切り拓こうとチャレンジが始まった。中小企業で BOP ビジネスの先頭を走る日本ポリグルの小田兼利会長は「ビジネスと社会貢献は両立できる事を証明する。BOP ビジネスにこそ中小企業は勝機がある」と強調する。

しかし経営資源に限りのある中小企業にとって、はたして BOP ビジネスは、活路を切

り拓く方途となりうるのであろうか。日本の中小企業の可能性を考察した。

新規市場開拓、本業における CSR・経営理念の実現、イノベーションなどの機会が BOP 市場にあると考えられている。特に、優れた技術を有している日本の中小企業は、シーズ発掘・販路開拓を課題としており、BOP 市場への進出は機会創出に結びつくとの期待が高まる。とはいえ、その成功には多くの乗り越えなければならない課題がある。中小企業は大企業に比べて、経営資源の制約がより大きく、これをいかに克服するかがカギとなっている。

本研究では、日本の中小企業の BOP 市場進出の事例分析を通して、中小企業による BOP ビジネスの課題と可能性を探った。ガーナ、ナイジェリア、バングラデシュ、ベトナムに進出している日本の中小企業に特に焦点を当てた。

さらに、企業利益と社会利益の同時実現型ビジネス・モデルとして、主に「フェアトレード (以下 FT)」について理論的・実証的分析を行った。近年、BOP ビジネスや CSR など「エシカル《倫理的》」な経済活動が注目される中、FT 運動は長い歴史があり、その蓄積はエシカルな経済モデル研究において、大きな影響を与えている。本研究では FT 運動の中でも、地方自治体と連携し運動の深化と拡大を図る「FT タウン運動」について、①イギリス②スペイン・イタリア③ブラジルでの調査を行った。

以上の調査研究から得られた結果として、中小企業には可能性があることが明確になった。とはいえ、当初の予想ほどに、中小企業の事例が数少なかったために、実証分析には至らず、実証的な結果を導き出すことが出来なかった。また、FT に関する分析からは、エシカルな経済活動実現のためには、企業活

動と市民運動の連携のみならず、行政機関との連携が不可欠であることが明らかとなった。

FT タウン運動はその意味において重要な示唆に富んでいる。本研究では先進国、途上国の事例調査から、各国の状況について行政機関との連携の課題と可能性を明示した。

BOP ビジネスの成功要件は、国内外の研究成果より次の 3 点が明らかにされている。

(1) 低価格を実現するための徹底した現地化ビジネス・モデル。(2) 未知の地でのビジネスを成功させるために必須の非伝統的なパートナーシップ。(3) 現地の課題解決が自社利益につながるとの明確な認識。

(1) に関する我々の調査分析では、やはり日本人の関与を極力少なくし、人件費を抑えていることが明らかとなった。たとえば、ベトナムで BOP ビジネスにいちどむサニコンは、日本でベトナム人をトレーニングし現地法人の社長にしている。ナイジェリアの会宝産業は、現地のある放置車庫から現地の人たちの手でリサイクル部品を作り出す。ガーナの味の素は、一人の日本人を除いては現地人だ。

(2) に関しては、従来手を組んだことのない相手 - NGO、国際機関、政府機関 - とのパートナーシップが明らかとなった。既存のビジネス・モデルとは異なったビジネスを創り上げるために、非伝統的なパートナーシップによって積極的な外部資源の活用が求められる。日本企業の多くは、JICA の支援制度を利用して、資金的な負担を軽減するのみならず、公的なお墨付きを活用してビジネスを進めている。

(3) は日本企業が本来、有している特性だ。近江商人の経営理念「三方よし」に代表されるように、社会の課題解決への貢献が自社の利益につながると日本企業は認識して

きた。そして、その実現のために長期的視点でビジネスに取り組む姿勢をもっている。これは、大企業がグローバル資本主義の流れに乗って短期志向を強めてきた中でも、多くの日本企業、特に中小企業は、それを失わずに経営の中核に据えてきた。

以上 3 つの中でも、特に日本企業の強みと考えられるのが、(3) である。本来、企業の成長と社会の発展は共にあり、相互に依存している。企業には事業を営む基盤として、健全な地域社会の存在がなくてはならず、地域社会にとっては、雇用と富を創造する健全な企業が必要である。

日本企業のもつ経営理念や使命感の中核には、このような共同体的思考が古くからある。商取引は売り手と買い手のみならず、社会全体の幸福につながらなければならないという考えが、企業経営の底流に脈々と流れ続けてきた。

安定した生産体制を確立させて、将来のビジネスを拡大させるためには、社会基盤の整備が不可欠であり、その地域への貢献は、CSR 活動や慈善事業ではなく、長期的投資といえる。事業を営む地域社会の発展は、企業成長の必要条件である。

一方、短期的な利益を追求し株価の上昇を狙う米国流企業経営では、企業の成長は社会の発展とトレードオフになる。徹底したコスト削減のために、環境破壊や人員解雇のツケを社会に回してきた。企業の成功によって、地域社会が潤い豊かになることがなくなってしまった。

グローバル化の進展によって、多くの企業が最も人件費の安価な地域に生産拠点を移転したり、アウトソーシングやオフショアリングを進めて国外への依存を高めた結果、企業と地域社会の関係は希薄になり、地域とのかかわりが失われた。これによって確かに企

業の生産性は高まった。しかし、企業の社会的責任を問われることが増えた。多国籍企業が、より安い人件費を求めて工場移転を繰り返すたびに厳しく指弾された。地域社会の犠牲の上に、企業の繁栄が築かれてきたのだ。

このような最近のグローバル資本主義の流れの中で、事業として利益を出しつつ BOP 社会の課題解決に貢献していこうとする BOP ビジネスには大きな期待が寄せられる。企業と地域社会を再び結び付け、両者の繁栄に好循環を生み出す。これによって、持続的な価値の創造が可能になる。社会が直面する課題に対して、慈善活動ではなく、あくまでビジネスとして取り組むほうが効率的なのだ。

「共有価値の創造」という概念を中心に BOP ビジネスが論じられるようになっている。しかし、これは古くから日本の企業経営の根底にある「企業と社会は共に栄える」という理念と同じであり、決して目新しいものではないことが分かる。そして、それを今なお色濃く保持しているのが中小企業であるとすれば、BOP ビジネスに勝機を見出せる可能性は高い。

日本企業の BOP ビジネスの取り組みはいまだ緒についたばかりであり、予想していたほどの事例はなく、特に中小企業では数多くはなかった。しかし、我が国の中小企業の特徴に鑑みたとき、その潜在力を大きく、可能性が高いことが分かる。

事例数が少ないうえに、成功事例といえるものが定量的な分析に耐えうるほどの数に達していなかったために、計画当初のアンケートに基づく実証的な分析には至らなかった。

その一方で、国内外の研究成果をほぼ網羅的に調査をすることができた。そこから導き出された結論は、日本企業の事例はいまだ欧米企業に比べて多くはないものの、可能性は

大きいということ、それを実現させるためには、これまでとは異なった非伝統的なパートナーシップが不可欠であるということである。さらに、これまでとは異なる BOP 市場でのイノベーションが必須であり、そのための新しい仕組みづくり、支援策が求められている。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計 2 件)

1. 菅原 秀幸、関 哲人、BOP ビジネスで共有価値の創造に挑む中小企業の可能性、北海学園大学経営論集、10 巻 4 号、2013 年

2. 平野 研、ブラジル・アルフェナスでのフェアトレードタウン運動の実態と課題、北海学園大学経済論集、第 61 巻第 1 号、2013

[学会発表] (計 1 件)

1. 菅原 秀幸、BOP イノベーションの潮流、国際ビジネス研究学会、2013

[図書] (計 1 件)

1. 菅原 秀幸 実践 BOP ビジネス、中央経済社、2013

[その他]

ホームページ等

<http://www.SugawaraOnline.com/BOP/>

6. 研究組織

(1) 研究代表者

菅原 秀幸 (Sugawara Hideyuki)

北海学園大学・経営学部・教授

研究者番号：30255418

(2) 研究分担者

平野 研 (Hirano Ken)

北海学園大学・経済学部・准教授

研究者番号：20438352

関 哲人 (Seki Norihito)

北海学園大学・経営学部・准教授

研究者番号：40510847

(3) 連携研究者

無し