

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 6 月 11 日現在

機関番号：17102

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2011～2014

課題番号：23530475

研究課題名(和文) 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

研究課題名(英文) Cross-Sector Collaboration for Companies Entering into Developing Countries

研究代表者

星野 裕志 (Hoshino, Hiroshi)

九州大学・経済学研究科(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) 2,900,000円

研究成果の概要(和文)：日本企業は、従来から重視してきた先進国・中進国市場の成長の鈍化で、開発途上国市場を目指すも、参入の遅れとアプローチの模索の状態にある。今後日本企業が開発途上国への市場参入にあたっては、今までの先進国でのビジネスモデルと異なった手法が求められる。それは、開発途上国を対象とした販売方法、流通チャネルの開拓であり、消費者の購買力に合わせたよりシンプルな製品の仕様と価格の設定である。本研究では、これらの取り組みに加えて、未知の市場においてニーズの所在を明らかにし、現地でのビジネスモデルを構築するためには、現地事情を熟知して活動を展開する非営利組織や現地の組織との連携が有効であることを明らかにした。

研究成果の概要(英文)：Japanese companies have sought opportunities to enter into developing countries while businesses in advanced and newly industrialized countries have the limit to growth. However, they have been facing entry barriers due to the lack of knowledges and experiences in developing countries. For the successful entries, quite different method and business model could be required. Some forerunners adopt different sales and marketing method from that for existing market, an approach to local distribution channel, simple specification of products and lower price for customers' needs. In this study, I found out that cross-sector collaboration, especially between private companies and non-profit organizations including NGOs and international cooperation organizations that have expanded activities at grass-root level in developing countries, is quite effective for new entrants. Businesses contributing to solve social issues in developing countries could be accepted in cooperation with non-profits.

研究分野：国際経営

キーワード：市場参入 開発途上国 連携 BOP ビジネスモデル 非営利組織 ソーシャル・ビジネス

1. 研究開始当初の背景

多国籍企業の開発途上国へのアプローチとして、世界の人口の 72 パーセントを占める年間所得 3,000 ドル以下の 40 億人を対象とした BOP(Base of Pyramid あるいは Bottom of Pyramid)という概念が、Prahalad (2004)と Hart(2005)によって示されると、新規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。これらの貧困層の購買力に見合った製品やサービスを提供することによって、新規市場に参入する戦略である。この研究自体は、最近 10 年の内に、多くの研究者によって取り組まれるようになった。

開発途上国市場への企業のアプローチは、利益追求型、援助機関との連携、ソーシャル・ビジネスの 3 つの形態に類別される。多国籍企業が主体的、客体的に関与するこれらの形態のアプローチには、開発途上国に市場を確保することによって得られる利益とリスクのレベルによって、異なる企業の戦略がとられているといえる。

利益追求型のアプローチは、これらの市場や顧客の購買力に適応した商品をもって、自らのリスクで市場参入を図ることになる。

援助機関との連携策は、参入リスクはないものの大きな利益は期待できない。

またソーシャル・ビジネスについては、株主などのステーク・ホルダーの了解の下で社会に還元するいわば CSR 活動であり、市場浸透に成功したとしても、現地での投資以上の利益を持ち帰ることができない。

国際連合が 2009 年 9 月に開催した国連ミレニアム・サミットにおいて設定した「ミレニアム開発目標」では、2015 年までに世界の貧困層を半減させることを目指しているが、多国籍企業の開発途上国への進出に対するモチベーションは、援助機関との連携や利益の還元が得られないソーシャル・ビジネスの形態では限定的にとどまる。一方で、先進国、中進国や新興開発国に続く開発途上国の購買力は、今後の大きな成長が期待されており、また世界の貧困層の減少に向けて、持続性のある企業の発展戦略が問われているといえる。

持続可能な発展に企業を含めたステーク・ホルダーが関与する事の必要性については、Michell (1997)らによって提唱され、Hemmati(2002)によりプロセスは示されたが、実際に複数のステーク・ホルダーを連携させ、それぞれの方向性をどのように融合させ得るかは十分に研究されていなかった。また、日本国内においては、菅原 (2005) が途上国貧困層へのビジネスのアプローチの分析に取り組んでおり、経済産業省貿易経済協力局では「BOP ビジネスのフロンティア」として研究会を立ち上げて政策としての提言を目指しているが、2009 年が日本の BOP 元年といわれるように、これからの研究課題であり、非常に重要な課題であった。

2. 研究の目的

本研究の目的は、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のあり方のモデルを構築し、有効なアプローチの方法を提言することにあった。

今後市場としての発展が期待される開発途上国に対する多国籍企業の取り組みは、前述の通り、利益追求型、援助機関との連携、ソーシャル・ビジネスの 3 つの形態に類別される。国際連合が「ミレニアム開発目標」に掲げた 2015 年までに世界の貧困層を半減させる目標達成は疑問視されるが、今後の実現に向けて企業による開発途上国への本格的な市場参入は不可欠と考えられる。

企業が社会的責任と利益の追求を両立させることで、持続的な市場の確保を図る方法をソーシャル・ビジネスとの融合および連携を中心に考察し、提言することを目的とした。

具体的には、NPO,NGO, 国際機関などを中心とする非営利組織と企業の連携の有効性の確認と連携の方法論を探索することであった。

3. 研究の方法

研究の方法としては、多国籍企業が開発途上国市場に参入し、持続的に市場を確保する方法について、援助機関との連携、ソーシャル・ビジネスの二つの手法の実証研究を行った。

特に前者に関しては、国際機関、政府機関と多国籍企業へのヒアリングと先行研究の確認を中心とし、後者については、特にバングラディッシュにおいてユヌス・センターおよびグラミン銀行と共同で事業を展開する多国籍企業へのヒアリングを行った。研究代表者が、学内においてバングラディッシュのグラミンと協働する「ユヌス&椎木 ソーシャル・ビジネス研究センター」に所属し、従来より地域貢献を中心とするソーシャル・ビジネス及びその研究に携わってきたことから、以下の様な枠組みを基盤とした。

研究に広がりや特色をもたらす枠組み

グラミン・クリエイティブ・ラボ @ 九州大学	対象: バングラディッシュにおける事業
九州経済産業局の「地域おこし会社調査研究会」	方法論: ステーク・ホルダーの連携
グラミン・クリエイティブ・ラボ @ Yale Univ.	共同研究: 米国の援助機関/企業へのアプローチ

研究目的の達成に向けて、3 カ年で以下の 6 段階のステップによる研究を計画した。

- (1) 多国籍企業の開発途上国市場への展開に関する先行研究のサーベイ
- (2) 国際機関、政府援助機関およびこれらの機関と共に援助活動の一部として開発途上国市場に展開する多国籍企業のヒアリングおよびアンケート調査
- (3) ソーシャル・ビジネスとして、開発途上国 (特にバングラディッシュおよび南アジア) で事業を展開する多国籍企業とグラミン・プロジェクト (バングラディッシュ

のユヌス・センターとグラミン銀行、ドイツのグラミン・クリエイティブ・ラボ)へのヒアリング調査

- (4) 援助とソーシャル・ビジネスの双方の手法で事業を展開する多国籍企業の戦略と有効性と問題点の検証
- (5) 開発途上国における持続的な市場確保と企業の社会的責任として貧困撲滅に向けて貢献する事業のあり方のモデルの構築
- (6) 多国籍企業の連携に基づく開発途上国での事業展開のモデルの公表(論文作成および学会、研究会での発表)

上記の6つのステップの研究計画に従って、ほぼ予定通りに研究を進めることができた。

4. 研究成果

日本企業は、従来から重視してきた先進国・中進国市場の成長の鈍化で、開発途上国市場を目指すも、参入の遅れとアプローチの模索の状態にある。今後日本企業が開発途上国への市場参入を進めるにあたっては、今までのビジネスとは異なる手法が求められる。

既存研究及び企業の参入例から、開発途上国市場に参入する際には、従来の先進国でのビジネスモデルと異なった手法が求められることが指摘されており、既に欧米の多国籍企業や一部の日本企業にその成功例が見られる。

これらの取り組みに加えて、未知の市場においてニーズの所在を明らかにし、現地でのビジネスモデルを構築しながら大規模な事業展開を行うためには、現地事情を熟知して活動を展開する非営利組織や現地の組織の存在は、大きな助けとなる。現地での社会的課題の解決に貢献し得る事業展開があり得るのであれば、これらの組織との協働が有効に機能する可能性が考えられる。それは、開発途上国市場に適した製品の開発や販売方法の工夫などと並んで、非営利組織との連携も選択肢として挙げられることから、連携策を研究のテーマとして、その有効性とその連携の手法を探索した。

企業にとって連携の有効性とは、第一に相互の組織の資源や専門性の活用、第二に現地へのアクセスや様々な組織への仲介、第三に、パイロット事業の貴重な機会の獲得、第四に異なる視点での市場の創出や先行する企業との差別化要因となり得る。一方で、このような事業展開について、現状では、企業内の組織、専門人材、経験とノウハウの蓄積、企業の意識などの多くの課題がある。

現地で様々な社会的課題を解決するソーシャル・ビジネスとして、企業が事業展開を行なうことの問題点として、次の3点が挙げられる。まず第一に、企業内におけるCSR部門と事業部門の隔たりである。CSR部門の関与するプロジェクトは、そもそも社会貢献の一環と見做されて、事業化されることは少な

い。国際機関などとの交流の機会についても、CSR部門の担当者が参画することが多く、事業部門の担当者が参加して両者の連携で事業化が討議される事例は、極めて限られている。CSR部門と事業部門の隔たりが、重要な情報の共有や活用を阻んでいる。第二には、パイロット事業を本格的な事業展開に繋げる人材の欠如と組織の体制が挙げられる。パイロット事業の段階においては、助成金や国際機関との連携で実施されるものの、その後本格的に事業として展開するためには、核となる人材の配置と組織としてのバックアップが求められる。しかし、対象とする開発途上国での経験を有する専門性の高い人材は限られており、企業内での知見の蓄積は少ない。さらに、未知の分野に人材を投入することについては、企業が積極的とは言えず、バックアップ体制が十分ではないことから、現時点ではパイロット事業止まりのプロジェクトが数多く見られる。第三には、新たなプロジェクトに取り組む企業の姿勢が考えられる。従来の先進国や中進国を対象とした事業展開と開発途上国の事業を比較した場合に、後者の収益性の低さ、リスクの高さ、開発途上国ビジネスのノウハウの蓄積の少なさなどを鑑みて、企業の投資判断に消極的な姿勢が見られる。中長期的な視点から、今後の展開を見据えた戦略的な取り組みがない限り、開発途上国市場への参入の機会は先延ばしになる。

今後の連携策のあり方を考えるにあたって、グラミンとジョイントベンチャーを立ち上げているヨーロッパの多国籍企業に見る経営者の明確なコミットメントや、日本の中小企業の経営者の思いの強さに比べて、日本の大企業の動きの鈍さは、短期的な事業性の重視からきていると考えられる。利益率と成長性において短期的には期待を下回る可能性の高い開発途上国市場に対して、どれだけ参入の意思を固めて必要な資源と人材を投入することができるのか、企業側のコミットメントに拠るところが大きい。

開発途上国参入の方法としての非営利組織との連携が有効であることを発見事実として導き出し、またその手法の分析を行った。その有効性を十分に発揮させるためには、企業内部に多くの課題があることから、これらの課題の解消が、大きな前進に繋がるのが期待できる。

本研究については、4つの異なる学会で問題提起と成果報告を行うとともに、学会誌での論文の掲載と公刊された著書で研究の一部または概要が紹介されたことで、広く研究者と知見を共有できたと考えられる。

またまだ日本企業においては限られた事例にすぎない非営利組織と企業間のセクターを超えた連携について、ひとつのモデルと課題を提示できた意義は大きいと考える。

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)

星野裕志

「開発途上国参入の課題～現地貢献の事業展開」, 経営学論集第85号、査読なし、85巻、2015、pp. 49-58 (掲載予定)

星野裕志

「企業と非営利組織の連携 (Cross-Sector Collaboration) – 開発途上国への参入」, 査読、国際ビジネス研究、5巻2号、2013、pp. 1-14

〔学会発表〕(計4件)

星野裕志 「開発途上国参入の課題～現地貢献の事業展開」日本経営学会第88回大会、2014年9月6日、国土館大学(東京都世田谷区)

星野裕志 「ビジネス・NPO・コミュニティ、セクターを超えた価値創造 (cross-sector collaboration)」国際ビジネス研究学会第88回大会、2012年10月27日、桜美林大学(東京都町田市)

星野裕志 「日本企業とアジアにおける共生の戦略～グラミン・国連機関との連携の事例を中心として」アジア経営学会、2012年9月22日、国土館大学(東京都世田谷区)

星野裕志 「開発途上国における連携に基づく新規参入」多国籍企業学会、2012年7月9日、コープイン京都(京都府京都市中京区)

〔図書〕(計1件)

星野裕志 「15章 連携による開発途上億への参入」, 大石芳裕、桑名義晴他編著、文真堂、『多国籍企業と新興国市場』pp.285-301、2012

〔産業財産権〕

出願状況(計0件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年月日：
国内外の別：

取得状況(計0件)

名称：

発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年月日：
取得年月日：
国内外の別：

〔その他〕
ホームページ等
なし

6. 研究組織

(1) 研究代表者

星野 裕志 (HOSHINO, Hiroshi)
九州大学・大学院経済学研究院・教授
研究者番号：60273752

(2) 研究分担者

なし ()

研究者番号：

(3) 連携研究者

なし ()

研究者番号：