

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 6 月 22 日現在

機関番号：30107

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2016

課題番号：25380520

研究課題名(和文) 経済性と社会性の同時実現を図るBOPビジネスの理論的・実証的研究

研究課題名(英文) Theoretical and Empirical Studies on BoP Business

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

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,600,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、日本企業によるBOPビジネスの成功要因を探った。具体的には、JICA協力準備調査(BOPビジネス連携促進)第1回公示(2010年8月)～第10回公示(2016年4月)で採択された114件のうち、すでに終了している81事例について、その報告書を精査し、成功要因を分析した。事業化27件、事業化断念25件、検討中29件であった。これら事例の分析から、成功要因として、次の5つが明らかとなった。1. 中長期的戦略の中に位置づけられている。2. NGOや国際機関との連携、3. 独自の技術をもっている、4. 単なる製品・サービスの提供ではなく、ソリューションを提供、5. BOPのエンパワーメント

研究成果の概要(英文)：In this study, I investigated the successful factors of the BOP business by the Japanese companies. Specifically, in 114 cases adopted by JICA cooperation preparations investigation (BOP business cooperation promotion), I investigated the reports thoroughly about 81 cases that had been already finished and analyzed the successful factors.

From the analysis of these cases, five of the next became clear as the key to success. 1. BOP business is placed in a medium-and-long term strategy. 2. Partnership with NGOs and/or International organizations. 3. Having the original techniques and technologies. 4. They offer the solutions. 5. They empower the BOP.

研究分野：International Business

キーワード：BoP Business Social Business

## 1. 研究開始当初の背景

BOP(Base of Pyramid)ビジネスは、企業利益を追求すると同時に途上国低所得層の社会的利益の実現をも追及するため、成功に求められる条件が通常のビジネスとは大きく異なる。BOP ビジネス元年といわれた 2009 年以降、政策的後押しが手厚く行われてきたにも関わらず、日本企業による成功事例は数多くはない。

その理由は、なぜか。その答えを探っていたときに、明らかとなってきたことは、3次元でのイノベーション(製品サービスのレベル、ビジネスモデルのレベル、ビジネス・エコシステムのレベル)のすべてに成功しなければ、BOP ビジネスは事業化に成功しないのではないか、ということである。なぜ失敗するのか。成功させるための条件は何か。

## 2. 研究の目的

本研究の目的は、日本企業が BOP ビジネスに成功するために満たされなければならない、必要条件と十分条件を検証することにある。

最終的には、「日本企業が BOP ビジネスに成功するためには、製品サービス・レベルとビジネスモデル・レベルでのイノベーションの成功(必要条件)と、ビジネス・エコシステム・レベルでのイノベーションの成功(十分条件)が必要である」という仮説を検証する。

その過程において、失敗事例の分析を通して、3次元でのイノベーション(製品サービス・レベル、ビジネスモデル・レベル、ビジネス・エコシステム・レベル)のどこで、なぜ、どのように躓いたのかについても明らかにする。

## 3. 研究の方法

本研究では、日本企業を分析対象として、

BOP ビジネスが成功するための必要条件と十分条件を明らかにする。加えて、なぜ失敗するのかを明らかにして、その克服の方途を探る。

具体的には、JICA が 2010 年より過去 7 年間にわたって実施してきた、協力準備調査(BOP ビジネス連携促進)プログラムで採択されたすべての企業を分析対象とした。これらの事業は JICA の支援を受けて取り組んできたにもかかわらず、結果として事業化には至っていない案件も少なくない。

そこで、まずは事業化に至った、あるいは至らなかった理由を検証することから着手し、成功と失敗の原因を明確にした。

## 4. 研究成果

「日本企業が BOP ビジネスに成功するためには、製品サービス・レベルとビジネスモデル・レベルでのイノベーションの成功(必要条件)と、ビジネス・エコシステム・レベルでのイノベーションの成功(十分条件)が必要である」という仮説の検証を試みた。その過程において、失敗事例の分析を通して、3次元でのイノベーション(製品サービス・レベル、ビジネスモデル・レベル、ビジネス・エコシステム・レベル)のどこで、なぜ、どのように躓いたのかについても明らかにした。

BOP ビジネスの進化にともなって、現在、BOP ビジネス研究は第 3 ステージに入っている。このステージでの議論は、中小企業をも含めた多くの日本企業が、いかに BOP ビジネスにおいて成果をあげることができるかに主眼が移っている。

ここに至る以前の第 1 ステージでは、BOP ビジネスとは何か、という議論が中心になっていた。第 2 ステージでの研究では、先行する欧米多国籍企業を主たる研究対象とし、BOP ビジネスの成功要因をめぐる議論が中心であった。世界の企業がいかにし

て BOP ビジネスで成功を収めることができるのかという実践的議論の段階であった。

第 2 ステージの研究では、菅原は平本督太郎氏（現金沢工大・当時野村総合研究所）との共同研究によって、世界の BOP ビジネス成功事例 111 事例を調査分析する。製品サービスのイノベーションだけでなく、ビジネスモデルのイノベーションに着目して、成功している事例をカテゴリー化したところ、15 タイプのビジネスモデルとして抽出された。さらに、そこから 3 つの理論的示唆を得ることが出来た（菅原・平本 2014）。

この研究の中で、日本企業によって実践されている BOP ビジネスは、これら 15 モデルの中の数タイプでしかないことが判明し、今後、成功の余地が大きく残されていることが分かった。

BOP ビジネス研究は、現在、第 3 ステージに至っている。ここでの議論では、中小企業をも含めた多くの日本企業が、いかに BOP ビジネスにおいて成果をあげることができるかに主眼が移っている。

この段階に至って改めて、理論的な議論と実践的な議論の双方の必要性が高まっている。これら 2 つの要請（理論的議論と実践的議論）に応えようと試みたのが本研究である。

その結果、日本企業による経済性と社会性の同時実現を図る BOP ビジネスの成功要因を探り、理論的・実証的に明らかにしようとした目的は、ほぼ達成された。

JICA 協力準備調査（BOP ビジネス連携促進）第 1 回公示（2010 年 8 月）～第 10 回公示（2016 年 4 月）で採択された 114 年のうち、すでに終了している 81 案件について、その報告書を精査し、成功要因を分析した。事業化 27 件、事業化断念 25 件、検討中 29 件であった。

これらの分析から、成功要因として、次の 5 つが明らかとなった。

- 1．中長期的戦略の中に位置づけられている
- 2．NGO や国際機関との連携
- 3．独自の技術をもっている
- 4．単なる製品・サービスではなく、ソリューションを提供
- 5．BOP 層のエンパワーメント

国際社会への企業の貢献が強く求められる中で、BOP ビジネスの領域における日本企業のプレゼンスを高めることは、日本の国益にもつながる。しかし現状では、そのプレゼンスは小さく、日本企業による BOP ビジネスを分析対象とした研究成果も、ほとんど世界に発信されていない。そこで日本発の BOP ビジネス論の構築を図り、世界に向けて発信していく。

〈引用文献〉 菅原秀幸・平本督太郎（2014）「BoP ビジネスの成功要因の探求－15 のビジネスモデルと 3 つの理論的示唆－」国際ビジネス研究 第 6 巻第 2 号

#### 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）

〔学会発表〕（計 1 件）

菅原秀幸、「BOP ビジネス事業化の鍵 - JICA 81 事例の分析から -」, 国際ビジネス研究学会、2017 年 3 月 4 日、九州産業大学

#### 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)研究協力者

馬場 隆 (BABA, Takashi)

JICA・民間連携事業部連携推進課・課長

平本督太郎 (HIRAMOTO Tokutarou)

金沢工業大学講師