

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 5 月 8 日現在

機関番号：32411

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2011～2013

課題番号：23530492

研究課題名(和文) 海外経済協力政策の実現に向けた、「社会課題解決型」BOP支援事業の構築と展開

研究課題名(英文) Development and deployment of BOP support projects oriented toward solutions to social issues, to realize overseas economic cooperation policies

研究代表者

水尾 順一 (MIZUO, JUNICHI)

駿河台大学・経済経営学部・教授

研究者番号：30316773

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,900,000円、(間接経費) 1,170,000円

研究成果の概要(和文)：日本企業が海外協力政策の一環として実施する、BOP(低所得者層)支援事業の重要性を検証した。ガーナやメキシコ、グアテマラ等におけるBOPビジネスを現地リサーチし、その成果を米国の学会(SBE)や、日本の経営倫理学会、日本マネジメント学会などで発表、論文・書籍などを通じて世界に情報を発信した。この活動を通じて、関係する組織の社会的責任の実践を基礎としたBOP支援事業の構築と展開について、企業や行政、NGOなどに提起した。その結果、官民、NGOそして支援先の現地社会が、相互にサステナビリティと価値を享受した。日本社会の発展と世界の社会的課題解決の発展に寄与することを検証・確認することができた。

研究成果の概要(英文)：This study proposes a form of projects to support the bottom of the pyramid (BOP) implemented as part of the overseas cooperation policies of Japanese firms and practical ways of advancing such projects. First, it argues for the importance of demonstrating companies' own unique abilities as the foundation for putting into practice the social responsibilities of related organizations. Specifically, I studied relevant projects in the field in locations including Ghana, Mexico, and Guatemala, communicating the details worldwide through presentations to academic societies, and through the papers, books, and other documents mentioned below. I have confirmed that the public and private sector, NGOs, and those in the field as well as local communities among aid recipients mutually enjoy sustainability and value as the results of these projects. I have verified that the projects contribute to resolution of social issues around the world and to progress in Japanese society.

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：国際情報交換 海外協力政策 経営倫理 企業の社会的責任 社会的課題の解決 BOPビジネス CSV  
三方よし

## 1. 研究開始当初の背景

(1) アジア・アフリカ諸国を中心とした発展途上国で、年間 3,000 ドル以下で暮らす BOP (Bottom of the Pyramid: 低所得者層) に向け、企業が感染症の予防や医療、食料改善など現地の社会的課題の解決を通じて新しい市場を創造する BOP ビジネスに注目が集まっていた。そこには、5 兆ドルもの巨大な市場があるからだ。

(2) このようなビジネスは既に PPP (Public Private Partnership: 官民連携) として 1980 年代から、英米を中心に展開されてきた。しかし、BOP ビジネスとして本格的な取り組みが始まったのは、世界銀行の PPI (民活インフラプロジェクトへの支援、1996 年) や BPD イニシアチブ (ビジネスパートナーシップ・開発援助、1997 年) など 1990 年代後半からである。欧米のグローバル企業で官民連携を中心にこの層への市場参入が急速に進展する一方、日本企業の取組みは遅れていた。

因みに、2007 (平成 19) 年度の日本の ODA 実績を「対 GNI 比 (国の経済規模に対してどのくらいの割合を ODA として供与しているかを示す数値)」で見ても 0.17% で、DAC (開発援助委員会) 加盟 23 カ国 (EU も含む) 中第 20 位と低かったほどだ。

(3) こうした背景もあり、日本でも経済産業省で 2008 (平成 20) 年度「グローバル企業と経済協力に関する研究会 (筆者座長)」、2009 (平成 21) 年度「BOP ビジネス政策研究会 (筆者ワーキンググループ座長)」の 2 つの委員会や JICA、JETRO 主催の研究会なども開催され官民連携に乗り出した。筆者も積極的に関与し、日経新聞、読売新聞などマスコミを通じて広く社会に BOP ビジネスの必要性を訴求していた。

(4) その後、筆者は 2010 (平成 22) 年 2 月にインドの BOP 市場調査に取り組み、4 月から本務校の在外研究としてロンドン大学に半年在籍し、欧州での現地取材や英国の研究者とも意見交換を行い、BOP 支援事業の方向性などを研究、後述の論文や書籍などで研究成果を社会に公表した。

## 2. 研究の目的

(1) BOP 支援事業は、景気の低迷で苦勞する我が国企業の再生に貢献するとともに、一方では途上国の低所得層の生活水準の向上に貢献し、社会課題の解決に向けた活動となる。そして日本は ODA 政策として世界から評価されることとなり、いわゆる 3 者が Win=Win=Win に結びつくものである。

その新たな BOP 支援事業の仕組みを構築し、展開の要諦を企業や行政、NGO などに提起することで、日本社会の発展に寄与することを目的とする。

## 3. 研究の方法

(1) 欧米のグローバル企業が取り組んでいた官民連携を中心に先行研究や文献研究を行い、知見を蓄積する。

(2) 経済産業省での委員会での経験やロンドン大学での在外研究の知見をもとに、欧米各国の先行事例をリサーチする。また、現地調査でベンチマーキングやフィージビリティスタディーを実施することで、BOP 支援事業の日本型モデル構築を行う。

## 4. 研究成果

前述の通り、日本の BOP ビジネスは欧米諸国に比較して遅きに失したといわざるをえない。それでも BOP ビジネス元年といわれる 2009 (平成 21) 年以降、企業のグローバル化がすすみ、近年ではアベノミクスのような国家戦略における成長戦略の 3 本の柱の一つとして掲げられている。

筆者は、2008 (平成 20) 年以降、BOP ビジネスに対する官民連携の活動に積極的に関与し、また 2011 (平成 23) ~ 2013 (平成 25) 年度の 3 年間にわたる以下の研究成果を論文・書籍、マスコミへの投稿などの執筆活動や学会報告などを通じて情報発信を行い、その進展に多大な貢献を果たしたと考えている。

### (1) 2011 (平成 23) 年度の研究成果

アフリカのガーナにおける「シアバタービジネス」のリサーチ研究

ガーナのアクラにて JETRO と (株) 生活の木が実施したシアバターの BOP ビジネスをリサーチ。現地の NGO アフリカ 2000 ネットワークと一体になり取り組むことで、現地の新しい産業を創出すると共に、現地女性の雇用を生み出し、彼女たちのエンパワメントにも結び付くことを確認した。

同ガーナにおける「カカオ・ビジネス」に関わるリサーチ研究

カカオの BOP ビジネスでは、ガーナのアセラワジ村で (株) 明治と NPO のソース・トラストが取り組むサスティナブル・カカオの活動をリサーチ。上記の 2 つの組織は、WCF (世界カカオ財団) アクラオフィスの支援を受け、ガーナの国営貿易商ココ・ボードとの連携などを踏まえてカカオ農民の生活支援を行っていた。その様子を視察することで、現地 (アセラワジ村) の「売り手よし」、企業 (明治) の「買い手よし」、NPO (ソース・トラスト) を中心とした「世間よし」の三方よしを確認することができた。

### (2) 2012 (平成 24) 年度の研究成果

学会報告

上記 2011 (平成 23) 年度の研究活動をまとめて、英語の論文を作成。その内容をもとに、2012 (平成 24) 年 8 月 2 日 ~ 5 日に米国のボストンで開催された「Society for Business Ethics (米国経営倫理学会)」にて、BOP ビジ

ネスに関する研究成果を発表した。

グアテマラにおける「サスティナブル・コーヒー」のリサーチ研究

伊藤忠の関連会社 Unex グアテマラ社を取材、グアテマラのコーヒー農園、加工場（ウエットミル、ドライミル）、有機栽培農園、スターバックスコーヒー産地、スターバックス C・A・F・E プラクティスの実施状況、アロテナンゴ農業組合、レインフォレストアライアンス加工場をそれぞれ取材。サスティナブル・コーヒーの支援化活動が、現地社会への貢献につながることを確認した。

メキシコにおける「ヤクルトの BOP ビジネス」のリサーチ研究

メキシコヤクルト本社、工場、販売会社、プエブラヤクルト（代理店）の取材、およびヤクルトレディーへの密着取材（同行販売でマーケットリサーチ）を実施。ヤクルトの健康ビジネスが地域産業の支援、ヤクルトレディーの生活向上、消費者の健康増進に結びつくことで、最終的にはヤクルトのグローバル CSR 活動に貢献することを確認した。

2 年間の先行研究と現地リサーチの結果、大きくは次のような 2 つの成果をえることができた。

第 1 は BOP 層への新規参入の考え方である。BOP ビジネスは、新たな低所得層への参入であり、新規市場の開拓である。そのための製品は新製品であるに越したことはないが、最初の契機は既存の製品による新規市場の開拓であり、アンゾフの製品市場戦略をもとに考えることができる。

図表-1 アンゾフの製品・市場マトリックス戦略からの視点

|          |  |                                       |
|----------|--|---------------------------------------|
| 製品       | 既存ノウハウ・製品  | 新規ノウハウ・製品                             |
| 市場       | 市場浸透   | 新製品開発                                 |
| BOP 新規市場 | 市場開拓<br>・味の素<br>・ピポックスターリーバ(洗剤)・シャンプー<br>・ヤクルト<br>・スターバックスコーヒー | 多角化<br>・オリセットネット<br>・シアバター<br>・日本ポリグル |

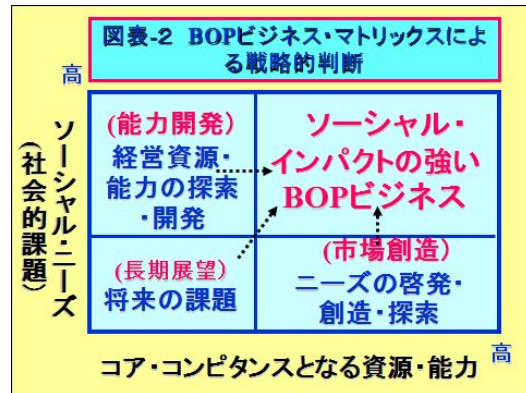
出所：Ansoff(1965)Corporate Strategy, McGraw-Hill, Inc.p.109 に基づき筆者作成

例えば、味の素がインドやバングラディッシュで少量販売を成功させた事例や、ヒンドウスタン・リーバがインドでパウチパックの少量シャンプーの販売で市場参入を果たした事例など、いわゆる小分けビジネスの多くは過去において日本国内で初期のビジネスモデルとして活用されていた事例が多い。その意味ではヤクルトのグローバル CSR の活動も同様である。つまり、既存製品(ノウハウ)で

新規市場を開拓するものである。

一方、既存のノウハウを活用した多角化のビジネスもある。先述の生活の木が取り組むシアバタービジネスは、日本で同社がもつ石鹸作りのノウハウを多角化して新規市場への参入を果たすとともに現地支援の活動に結びついたものである。住友化学のオリセットネットも同社の防虫剤のノウハウを利用して多角化したものである。

第 2 の成果は、社会的課題と自社の戦略的競争資源・能力との関係を見極める視点である。現状の経営状況や置かれた環境を踏まえ、自社の人・モノ・金といった経営資源から参入できる分野を見極め、さらに自社の強みから応用可能な技術や参入領域の選択など、戦略的な視点からコア・コンピタンス(中核的能力)を峻別する。その結果、ソーシャル・ニーズが高いところと合致する部分がソーシャル・インパクト(社会的インパクト)の高い BOP ビジネスの領域となる。



出所：筆者作成

例えば先述の日本のアロマ関連企業「生活の木」がガーナで取り組むシアバター石鹸は、「ジェンダー平等推進と女性の地位向上」という MDGs が掲げる社会的課題に対応させ、同社の生活雑貨のコア・コンピタンスを生かして新たに進出したものである。オリセットネットのケースも、マラリアの防除感染予防という MDGs の掲げる社会的課題の解決と同社のコア・コンピタンスとして保持する長期残効型防虫ノウハウが合致したものだ。それらを図示すれば、図表-2 の通りとなる。

(3) 2013(平成 25)年度の研究成果

震災復興の支援活動のあり方について意見交換。

ニュージーランドのクライストチャーチ及び東日本大震災の震災復興に関する企業や行政の取り組み、街づくり支援について、カンタベリー大学の准教授 2 名と今後のあり方も含めて意見交換を実施。企業、地域、NPO との連携など、3 者一体となった活動の重要性を認識した。

オークランドマッセイ大学の准教授と研

究書籍の出版に関する打ち合わせ。

近江商人の「三方よし」の考え方のルーツを研究し、今後の日本における CSV の研究活動に生かすため、2013 年 12 月に近江、彦根などを現地取材。売り手、買い手、世間の三方よしは、震災復興の考え方にも生かせることを確認。

25 年度の研究成果は、CSV の概念を三方よしの思想と一体化させ、「日本型 CSV」として、今後の研究・執筆活動に生かすべく計画中である。

#### 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 6 件)

水尾順一、グローバル CSR を機軸とした CSV に関する一考察：ヤクルトを中心として、企業のサステナビリティ活動からの学習、日本マネジメント学会 経営教育研究、査読無し、Vol. 17、NO.1、2014、pp.29-45

Junichi Mizuo, Changes in business ethics during “lost two decades” and prospects for the future in Japan : From a view point of business ethics, compliance, corporate governance, and global CSR, 駿河台経済論集、査読無し、第 23 巻第 1 号、2013、pp.39-75

水尾順一、サステナブル・コーヒーによる BOP ビジネスと CSV (共益の創造) に関する一考察：スターバックスとそのサプライチェーンにおける CSR 活動の事例に学ぶ、駿河台経済論集、査読無し、第 22 巻第 2 号、2013、pp.143-179

水尾順一、時代と共に歩む、経営倫理 20 年の軌跡と将来展望、経営倫理実践研究センター 経営倫理、査読無し、No. 68 号、2012、pp.36-45

水尾順一、グローバル CSR の視点による BOP ビジネスと人間開発に関する一考察：ガーナにおけるシアバタービジネスの要諦と展開、駿河台経済論集、査読無し、第 22 巻第 1 号、2012、pp.1-28

水尾順一、グローバル CSR の視点による BOP ビジネスと共益の創造：ガーナにおけるカカオ・サステナビリティの要諦と展開、駿河台経済論集、査読無し、第 21 巻第 2 号、2012、pp.133-171

〔学会発表〕(計 5 件)

水尾順一、失われた 20 年、日本における経営倫理の軌跡と将来展望、日本経営倫理学会第 21 回研究発表大会、2013.6、白鷗大学

水尾順一、BOP ビジネスの変容：戦略的 CSR から CSV へ その要諦と展開、日本マネジメント学会、第 67 回全国研究大会、2013.6、和光大学

Junichi Mizuo, A study of strategic CSR and BOP business practice : From the perspective of organizational

sustainability、Society of Business Ethics、2012.8、Boston Fairmont Hotel <USA>

水尾順一、経営倫理の産学一体化教育：アカデミーとビジネスの融合、日本経営倫理学会第 19 回研究発表大会、2011.6、麗澤大学

水尾順一、グローバル CSR と経営品質、日本経営品質学会全国大会、2011.6、東京経済大学

〔図書〕(計 5 件)

水尾順一、宣伝会議、「CSV を成功させる 5 つの秘訣」加藤尚武、伊藤邦武他『環境会議 2013 秋』、2013.9、241-247(総ページ数 288)

水尾順一、日経 BP コンサルティング、「グローバル CSR と CSV」JBCC ホールディングス Link 編集室編著、遠藤功他『ビジネスに広がりをも！知恵のわ』、2013.6、211-225(228)

水尾順一、白桃書房、「BOP ビジネスの視点からみた、グローバル CSR と CSV」日本経営倫理学会監修・小林俊治・高橋浩夫編他『グローバル企業の経営倫理・CSR』、2013.6、47-64(280)

水尾順一・田中宏司編著、白桃書房、『人にやさしい会社：安全・安心、絆の経営』2013.4、294

〔その他〕

(論説：計 7 件)

水尾順一、失われた 20 年、日本における経営倫理の軌跡と将来展望：経営倫理(企業倫理)、コンプライアンス、コーポレート・ガバナンスそしてグローバル CSR の視点から、日本経営倫理学会誌、第 21 号、2014、pp.311-326

水尾順一、マイ・オピニオン：ゼミは社会に飛び立つ滑走路-自ら考え、行動できる“考動力”がある学生を育む、経営倫理実践研究センター 経営倫理、No.73 号、2014、pp.17-18

水尾順一、経営者にはノーサイドの笛がない：脱デフレの経営 5 つの法則、コスモ教育出版 理念と経営、Vol.95、2013、pp.50-55

水尾順一、CSR を機軸としたグローバル戦略に関する一考察：メキシコにおけるヤクルトの健康改善ビジネスからの学習、駿河台経済論集、第 23 巻第 1 号、2013、pp.123-145

水尾順一、駿河台大学における経営倫理関連の講義、経営倫理実践研究センター 経営倫理、No.71 号、2013、pp.23-27

水尾順一、サーバント・リーダーシップによる CSV、BtoB コミュニケーション、日本 BtoB 広告協会、第 45 巻第 10 号、2013、pp.2-9

(新聞・雑誌他、マスコミ投稿掲載記事等：  
計 8 件)

水尾順一、企業の法令順守、どう高めるか、公明新聞朝刊、2013.11月19日、3面

水尾順一、グローバル市場に活路を見いだせ、織研新聞、2013年8月20日、9面

水尾順一、顧客満足は社員の満足から、埼玉新聞朝刊、2013年4月20日、5面

水尾順一、私の視点：BOP ビジネス、現地の共感と継続が秘訣、朝日新聞朝刊、2013年3月23日、15面

水尾順一、職場をよみがえらせるエンパワメント・リーダー、織研新聞、2013年3月5日、9面

水尾順一、経営のイノベーションにつながるCSR、日本経済新聞朝刊、2012年12月12日、第2部9面

水尾順一、寄付金付き販売で社会貢献、織研新聞、2012年3月13日、9面

(学会・公的機関のシンポジウムにおける基調講演、コーディネータ等：計 12 件)

水尾順一、企業市民協議会特別講演「グローバルCSRとBOPビジネス：CSVの視点を踏まえて」、2013年6月、経団連会館

水尾順一、日本経営倫理学会第20回研究発表大会特別セッションコーディネータ、2012年6月、明治大学

水尾順一、日本経営倫理学会主催シンポジウム基調講演「グローバルCSRとBOPビジネス」、2012年3月、拓殖大学

水尾順一、日本経営品質学会シンポジウム特別講演「経営における社会的責任(CSR)とコミュニケーションに関する一考察」、2011年12月、明治大学

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

水尾 順一 (MIZUO Junichi)

駿河台大学・経済経営学部・教授

研究者番号：30316773