

## 開発途上国低所得層市場（BOP 層市場）への 参入における戦略的提携の形成について

岡 田 正 大

### 論文要旨

戦略的提携とは、ある組織が戦略上の目的を達成するために他の組織と協力する行動であり、契約ベースの提携、相互もしくは単独の出資を伴うイクイティ・アライアンス、協力する組織が合同出資して新組織を設立するジョイントベンチャーなど、複数の形式が存在する。これらの協力行動は、既存の戦略理論・組織理論においては、取引費用理論、資源依存理論、リソースベースの企業理論、制度理論、競争戦略理論、組織学習理論、リアルオプション理論、国際経営理論、ソーシャルネットワーク理論、関係性理論などの見地から説明がなされてきた。

しかしながらごく少数の例外（クロスセクター・アライアンス研究）を除き、これまでの戦略理論およびそこに援用されるマクロ組織理論に基づく研究では、営利企業が営利企業と提携・協力する行動が検討対象となっており、開発途上国低所得層市場（BOP 層市場）で観察される営利企業が社会的組織（社会性追求を存立目的とする組織、例えば NPO や NGO、マイクロファイナンス機関等）と提携・協力する行動を明示的に検討対象とはしていないのが実情である。

そこで本稿では、第一に既存の戦略理論・マクロ組織理論に基づく営利企業同士の提携・協力行動の説明を整理するとともに、タンザニアにおける具体的事例を用いてそれらがどの程度妥当するかを検証する。第二にその結果を受けて、営利企業が社会的成果をも戦略の評価基準とする新たな因果関係モデルを導入するとともに、営利企業が開発途上国低所得層で遂行する事業において、営利企業が社会的組織の資源・能力を必要とする場合の提携・協力モードがどのように理論的に説明されるのかを明らかにした。

その結果、営利企業が社会的組織との提携・協力を通じて包括的ビジネスを成功へ導く要因の一つとして、社会経済的収束能力（socio-economic convergence capacity）が重要であるという示唆が得られた。この社会経済的収束能力とは、三つの能力を総体として表現したもので、1）自社の製品サービスが有する社会性を活用しながら外部社会的組織からの資源獲得を有利に進める能力、2）自社が事業に投入するより経済性目的の強い経営資源やノウハウを社会的成果へも結実させる能力、3）自社や社会的組織が事業に投入する社会性目的の強い経営資源やノウハウを経済的成果へ結実させる能力を意味する。この複合的能力が高い場合、営利企業はより積極的な社会的組織との提携・協力を通じて包括的ビジネスの成功確率を高めることができるという仮説が導出された。

## 1. 研究の背景と目的（リサーチ・クエッション）

戦略的提携という企業行動，すなわち異なる二つ以上の組織が協力的に行動する様式は、「協力戦略（cooperative strategies）」（Barney 1996）の一つ<sup>1)</sup>として，これまでいくつかの既存理論の下で説明がなされてきた。戦略理論の領域では，主に取引費用理論，リソースベースビュー（以下RBVと記す）および組織学習の視点から（Harrigan 1988, Hennart 1988, Kogut 1988, Kogut 1991, Ring and Van De Van 1992, Kogut and Zander 1992, Kogut and Zander 1993, Eisenhardt and Schoonhoven 1996, Dyer and Singh 1998, Das and Teng 2000, etc.），また国際経営における参入モード選択の視点（Johanson and Vahlne 1977, Dunning 1988, Agarwal and Ramaswami 1992, Delios and Beamish 1999, Hitt et al. 2000）からも説明がなされてきた。

本論における問題意識は，開発途上国低所得層の抱える様々な社会的問題解決をも図る形で営まれる包括的ビジネス（BOPビジネス，セクション4で詳細に定義）において，営利企業が社会的組織（NGOやNPO等）と提携・協力する行動<sup>2)</sup>が，上記の経済合理性に基づく既存理論によってどの程度説明可能であり，説明可能でない部分があるとするれば，それはいかなる因果関係が支配しているのか，という点にある。例えば事業自体が内包する，ミレニアム開発目標等の社会問題解決という属性（社会性）が，提携・協力行動を決定する判断基準にも何らかの影響を与えているのではないか。純粋な経済合理性のみを基準としては提携の是非やパートナー選別が決定されていないのではないか。これが本論の第一義的な研究課題である。

この研究課題の背後には，より重要な問いが存在する。それは，そもそも経営戦略理論の基本的因果関係において，その従属変数をあくまでも持続的競争優位，すなわち経済的成果に限定する既存戦略理論の枠組みの有効性は，包括的ビジネスや社会的企業の台頭を受けてもなお，従前の妥当性を維持し続けるのか，もしくは従属変数（ビジネスのゴール）に社会的成果を組み込み，社会的成果と経

1) 戦略的提携以外の協力戦略としては，いわゆるゲーム理論をベースとした「共謀戦略（tacit collusion）」がある（Barney 1996に引用されたScherer 1980）。共謀戦略は，業界としての産出量をコントロールする（減少させる）ことによって，競争状態で形成される水準を上回る価格を実現させ，独占利潤（monopoly rent）の追求を積極的に指向する。そこには社会的厚生に負の影響を及ぼす可能性があることから，本研究は企業戦略の基本として効率性利潤（efficiency rent）の追求（Wernerfelt 1984, Barney 1991）を前提とし，共謀戦略は議論の対象としない。

2) 本論は民間セクター・市民セクターとしての社会的組織のみを検討対象としたが，現実には政府からの公的扶助，USAIDやJICA，JETRO，UNDP等からの支援の一部は，社会的組織から得られる資源ときわめて類似している。しかし，この種の公的扶助は申請ベースで一方向的に選別されるものであり，自由な経済社会活動の中で交渉され，営まれる戦略的提携とは異質のものと判断し，本論では議論の対象としない。

済的成果双方の最大化を従属変数としてとらえる新たな理論的枠組み（「社会に在る企業」観，後述）が，企業の戦略行動に対するより高い一般的説明力を持ち得るのか，という問いである。

## 2. 本研究の意義

包括的ビジネスの現実世界では，企業が慈善活動としてではなく，本業の営利事業分野において社会的組織との提携・協力行動をとるケースが増えている。これまで，戦略理論や国際経営といった既存の経営研究分野においては，戦略的提携に関して極めて数多くの研究がなされてきているが（セクション6），そこには，戦略的提携とは複数の「営利」企業間の協力行動であるという暗黙の前提が存在している。

それを前提としない研究には，「セクター横断型提携（cross-sector alliances）」に関する少数の文献（Barrett, Austin and McCarthy 2000, Rondinelli and London 2003, Selsky and Parker 2005, Koschmann, Kuhn and Pfarrer 2012等）が存在する。また企業が社会的責任（CSR）に基づく慈善活動（寄付によるチャリティ）の中でNPO・NGOと協力することが持つ戦略上の含意についてはPorter and Kramer (2002)がある。また慈善財団（例えばロックフェラー財団やその他多様な企業財団等を含む）がNPO・NGOへの寄付や協力をいかに効果的に行うかについてはPorter and Kramer (1999)が検討している。それ以外では，非営利セクターコミュニティの研究（企業研究の領域ではない。例えば学術誌名で言えば*Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*といったもの）において，非営利組織を分析の単位とし，営利企業と協力することが非営利組織の大義（cause）を実現する上でどのような効果をもたらすかが研究されている（例えばAustin 2000）。

しかしながら上記の研究はすべて，分析の単位が営利企業の本業ではない。よって自動的に，これらの研究は本論のテーマである「営利企業による包括的ビジネスにおいて，社会的組織との提携形態がいかなる要因で決定され，またその提携の成果への示唆を研究しているものではない。

すなわち，営利企業を主体とし，営利企業が開発途上国低所得層市場において，コア事業領域で社会的組織と提携・協力する行動は，企業戦略研究の対象としてはほぼ光が当てられてきていない。

一方，領域学<sup>3)</sup>としての包括的ビジネス研究においては，営利企業による包括的ビジネスが成功する必要条件として，非営利組織やマイクロファイナンス機関等の社会的組織，すなわちこれまでの企業間提携では想定されていなかった「非伝統的パートナー」との提携や協力行動の重要性が強調される（Prahalad and Hammond 2002, Prahalad and Hart 2002, London and Hart 2004, Chesbrough et al. 2006,

3) 一般に学問は，「固有の概念用具と理論的枠組みを持つ『ディシプリン』（discipline）と，（可能性としては複数の）『ディシプリン』からアプローチを受ける対象としての『領域学』の二つに大別」される（恩田 2001, p.40）。

Lodge and Wilson 2006, Seelos and Mair 2007, London 2009, Werhane, Kelley, Hartman and Moberg 2010)。だがこれらの研究は、社会的組織との提携の必要性をどう判断し、パートナーをどのような判断尺度で選択するかが重要だと主張するものの、そうした判断基準は、あくまで個々のエピソードに基づく（anecdotalな）例示的なものとなっており、戦略理論における基本的因果関係の修正（上述）や、新たな理論化の可能性が追求されているわけではない。

すなわち、開発途上国での包括的ビジネスに取り組む営利企業が社会的組織と提携・協力する行動を、戦略理論およびそこに援用されたマクロ組織理論や企業理論<sup>4)</sup>の立場から捉え、提携の形成と成果に関する理論を構築しようとする研究はほぼ存在しない。

よって本研究の意義としては次の諸点が挙げられる。第1に、営利企業による包括的ビジネスがとる提携・協力行動の理論的説明がなされ、新たな実証研究の可能性が確認されるだろう。第2に、潜在的には、本論における理論研究は、先進国市場において生じる営利企業と社会的組織との提携・協力行動の理論的説明にも適用できる可能性がある。第3に実務的意義としては、今後営利企業が開発途上国における包括的ビジネスに参画しようとする場合に、事業成功のために現地の社会的組織との提携・協力が満たすべき条件の一端が明らかになるであろう。

### 3. 包括的ビジネス（もしくはBOPビジネス<sup>5)</sup>）における社会的組織との提携・協力

近年は包括的ビジネスに関する研究が蓄積されつつある（Pralhad and Hart 2002, Prahalad and Hammond 2002, Hart and Christensen 2002, Prahalad 2004, London and Hart 2004, Hart and Sharma 2004, Ricart, Enright, Ghemawat, Hart and Khana 2004, Chesbrough, Ahern, Finn and Guerraz 2006, Lodge and Wilson 2006, Jain and Vachani 2006, Hart 2007, Karnani 2007, Anderson and Markides 2007, Rosa and Viswanathan 2007, Hammond, Kramer, Tran, Katz and Walker 2007, Rangan, Quelch, Herrero and Barton 2007, Akula 2008, Perez-Aleman and Sandilands 2008, Vachani and Smith 2008, Klein 2008, UNDP 2008, Wankel 2008, Hamann, Woolman and Sprague 2008, Kandachar and Halme 2008, London 2009, Simanis and Hart 2009, 菅原 2010, Werhane, Kelley, Hartman and Moberg 2010, London and Hart 2011, Simanis 2012

4) ここで言う企業理論（theory of the firm）とは、Coase（1937）に端を発する企業の存在理由の説明から取引費用ベースの統治モードの選択（Williamson 1975, 1985）、ひいてはリソースベーストビューに基づく企業存在の説明（Conner and Prahalad 1996）に至る一連の研究を指す。

5) 開発途上国において経済的価値と社会的価値の両立を図る営利事業の呼称としては、特に日本において「BOPビジネス」が定着した感がある。だが、一部にはこのボトムやベースといった言葉に差別的響きを感じる向きもあり、国連を始めとする国際機関においては、これまで公式経済に参画していなかった人々も「包み含みこむ」という意味において“inclusive business”というフレーズが定着している。本論ではこの趣旨に則って、その訳語としての「包括的ビジネス」を用いる。一方「BOP層」という言葉は、適当な代替の用語が見つからないことから、敢えてそのまま使用する。

等)。ここで言う包括的ビジネス（BOPビジネス）とは、開発途上国の低所得層と関わり合う営利事業で、経済的価値（利益追求）と社会的価値（社会的課題<sup>6)</sup>の解決）を同時に実現させる性質を持つビジネスを指す（セクション4で詳細に定義）。

また包括的ビジネスにおいては、先進国企業が100%独自資本で市場進出し、単独で販路を開拓する事例も存在するが、その一方でNGOやNPO、マイクロファイナンス機関との提携・協力行動（ジョイントベンチャーや契約ベースの協力）も観察される。

単独進出の事例としては、例えば2008年にタンザニアへ進出した当初のディーライトデザイン社（ソーラーランタンの製造販売）は独自の販売チャネル構築を目指したし、古くは1991年からアフリカ（主にナイジェリア）で調味料ビジネスを展開する味の素のナイジェリア事業、1977年にフィリピンへ進出したヤクルト、1967年以来船外機や灌漑用ポンプをアフリカ全土で販売するヤマハ発動機、1982年以前からナイジェリアを中心に女性用つけ毛を製造販売するカネカなども単独での販路開拓を長年行ってきた。

一方、参入する営利企業が当該開発途上国で既に活動する非営利組織（NPOやNGO）や社会問題解決そのものを設立理由とする組織（例えば貧困層向け無担保融資を専門に行い貧困解消を目指すグラミン銀行など）と提携・協力する行動（以後、両種の組織を総称して「社会的組織」と呼ぶ）には次のような事例がある。2006年に設立されたグラミンダノン社（所在地はバングラデッシュのボグラ）は、フランスの食品大手ダノン・フーズ社とグラミン銀行（バングラデッシュの首都ダッカに所在）が共同出資（出資比率50：50）して立ち上げたジョイントベンチャー（戦略的提携の一形態、以後JVと表記）である。またバングラデッシュのブラック・ネット社は2005年に本格的事業を開始したが、米デフタ・パートナーズとKDDIが60%、世界最大規模のNGOであるBRAC（バングラデッシュ農村向上委員会）が40%出資している。また1996年設立のグラミンフォン（バングラデッシュ最大の携帯電話会社）は、ノルウェーの通信会社テレノールが62%、非営利会社であるグラミンテレコム（グラミン銀行100%出資）が38%出資したJVである。

上記の出資を伴うJV以外に、契約ベースの協力行動も存在する。例えば2011年以降のディーライトデザイン社（前出）は英国系NPOのソーラーエイドと販売協力契約を結んでタンザニア市場での拡販で協働しているし、インドのユニリーバ社によって2000年に開始されたシャクティ・プロジェクトでは約400の現地NGOと協力して啓蒙キャンペーンを展開している。

6) ここでいう社会的課題とは、主に国連によって設定されているミレニアム開発目標の1から7：極度の貧困と飢餓の撲滅、初等教育の完全普及の達成、ジェンダー平等推進と女性の地位向上、乳幼児死亡率の削減、妊産婦の健康の改善、HIV／エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延の防止、環境の持続可能性確保、およびそれに類するゴール、例えばJICAの言う保健・衛生・医療、水資源・防災、水供給、教育・職業訓練、運輸交通、情報通信、エネルギー、農業・農村開発、自然環境保全、環境管理、ジェンダー、金融サービス等を指す。

また近年では、NGO・NPOの活動も、単に寄付金ベースで社会問題解決のための無償サービスを実施する活動から、現地コミュニティでの職業訓練や互助的金融制度、協同組合などの導入・普及を通じ、収入機会・雇用機会の創造による貧困からの自主的自立を目指す方向を強めている（Brugmann and Prahalad 2007）。ケア・インターナショナルなどはその代表的存在である。それゆえに、新規参入しようとする営利企業と社会的組織との間で、両者の目的の共有化、活動の補完はより生じやすくなっている。

#### 4. 重要概念の定義と説明

本論に言う開発途上国低所得層とは、地球人口の中で2002年の購買力平価（PPP）に基づく米ドル換算で、一人当たりの年間消費（または所得）額が\$3,000もしくはそれ以下の層<sup>7)</sup>であり、2005年時点の世界人口約65億人の約7割を占める約45億人が該当すると推定される。これらの人々は総称として「BOP（base of the pyramid）層（地球人口の所得ピラミッドの中で低層に位置する人々の意）」と呼ばれる。また、これらBOP層の中でも特に年間消費（または所得）\$1,500以下の層は、自給自足の農村共同体や都市スラムに居住しているケースが多く、衛生的な飲料水へのアクセスのなさ、5歳未満乳幼児生存率の低さ、初等教育へのアクセスのなさなど、国連の定めるミレニアム開発目標（付属資料1）に掲げられた問題に直面していたり、同じく国連が言うところのBHN（ベーシック・ヒューマン・ニーズ、もしくはベーシック・ニーズ<sup>8)</sup>）が十分に満たされていないケースが多い（Prahalad 2004）。

多くの先進国企業はこのBOP層によって形成される市場を、社会経済インフラの制約や彼らの購買力不足ゆえに営利事業の対象としてはほとんど意識しておらず<sup>9)</sup>、非営利組織、非政府組織、国際機関等による人道支援や援助の対象として認識してきたのが実情である。

しかし、BOP層自身にもぜいたく品を始めとする旺盛な消費意欲や子弟の教育に対する強いニーズがあることが分かっている（Prahalad 2004）。また国際機関をはじめとする開発セクターからも、

7) Hammond, Kramer, Tran, Katz and Walker (2007) *The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid* における定義。

8) ILO (1976) によれば、ベーシック・ニーズとは二つの要素からなる。一つは家族が私的に消費する最低限必要なもので、十分な食料、シェルター（雨風をしのぐ家屋）、衣服、一定の家具と器具類である。いま一つはコミュニティレベルで提供されるべきもので、安全な飲料水、衛生、公的交通機関、医療、教育、文化的施設などである。

9) 「第32回 当面する企業経営課題に関する調査」（日本能率協会2010, n=632）によれば、BOP層を対象とした事業が「すでに進行中」と答えた企業の比率は3.5%に過ぎず、BOP層よりも上（消費支出3,000ドル超、20,000ドル以下）の新興国中間層で「すでに進行中」と答えた企業の比率37.7%と比べ10分の1未満である。また「現在、対象市場として考えていない」については、包括的市場に対しこれを選択した企業が69.8%、新興国市場における同項目は36.9%と、包括的市場を対象市場とは考えていない企業の割合が約2倍である。

支援金や開発援助プログラムに依存した社会問題解決が期待通りに進まないという認識の下で、営利ビジネスの要素を取り入れることによって効率性の概念と経済的インセンティブを導入し、地域コミュニティ自身が経済的自立を果たせるように促す活動（民間セクターによる開発・private sector development）への期待が高まっている<sup>10)</sup>。

さらに伝統的には財務的リターンのみを追求してきた資本市場（株式市場やプライベートイクイティ）も、各企業の事業活動が持つ社会的効果に着目して投資対象の企業評価を行う ESG 投資（UN 社会責任投資原則）やインパクト・インベスティング（Monitor Institute 2009）のトレンドを強めてきている（付属資料2）。

本研究が対象とする包括的ビジネスとは London and Hart (2011) を基に、以下の3条件をすべて満たすビジネスとして定義される。1) BOP層の人々が、消費者、供給者、生産者、販売者、経営者のいずれかもしくは二つ以上の役割を担っていること。2) 当該事業活動もしくは製品・サービスにより、ミレニアム開発目標に掲げられた社会・環境的課題または JICA によって定義された BOP における開発課題<sup>11)</sup>の中のいずれかの改善（社会的成果の増大）が図られること。3) その事業活動が経済的利益の確保または増大（経済的成果の増大）を追求する株式会社もしくはその子会社によって担われていること。

また本論でいう営利企業にとっての「経済的成果」とは、その事業が生み出すキャッシュフローであり、企業価値の増分を意味する。よって経済的成果とは株主が拠出した資本の価値（株主資本価値）に対するリターンである。一方営利企業の事業活動が生み出す「社会的成果」とは、前述の経済的成果が主に株主資本価値に関わるものであるのに対し、株主以外の利害関係者、すなわち顧客、従業員、供給業者、地域コミュニティの人々、政府などへの金銭的および非金銭的価値の創出<sup>12)</sup>である。

最後に戦略的提携とは、協力的戦略（競争的戦略ではないという意味において）の一形態であり、新たな価値創出を目的とする独立した組織間の協力的行動を意味する。それは大きく分けると1) 出資を伴わない契約ベースの提携（non-equity alliance）、2) マイノリティー出資を伴う提携（equity alliance）、そして3) 共同出資によって法的に独立した新たな事業体を生成するジョイントベンチャー（joint ventures, JV）の3種類がある。戦略的提携とはこれらをすべて包含した行動形態である（Barney 1996）。

10) 例えば UNDP (2008, 2010) ではビジネスが開発に役立ち、開発がビジネスに役立つと表明。

11) 保健・衛生・医療、水資源・防災、水供給、教育・職業訓練、運輸交通、情報通信、エネルギー、農業・農村開発、自然環境保全、環境管理、ジェンダー、金融サービス等。

12) 非金銭的価値とは、例えば貧困層農村部での女性のエンパワーメント（自尊心の復活や公式社会への関与、社会的地位の向上）や広く健康の増進や教育水準の向上等が挙げられる。しかしこれらも結果的には経済的自立や世帯収入の増加など、結果的には経済的価値に結びつくことも多い（常にではない）。

## 5. メソドロジー

本研究は、理論研究と事例研究を複合させたりサーチデザインとなっている。まず、企業の提携・協力行動を一般的に説明する既存の理論を概観する。次にそれら既存理論が、包括的ビジネスにおける社会的組織との提携・協力行動に関し、どの程度の説明力があるかを事例（ディーライト社第1期）によって検証する。その結果として既存理論が説明できない部分に対して説明力を持つ新たな仮説を、既存理論と考察の組み合わせによって示す。最後にこれらの新たな仮説をさらに事例（ディーライト社第2期）によって追検証する。

一般に検討の対象（本論で言えば包括的ビジネス）に関する研究蓄積が少ない場合や、技術的にデータ収集が困難な場合、研究手法として事例研究が選択される場合があるが、本研究もその例外ではなく、フィールド調査による事例収集に基づく事例研究を行っている。本研究のように開発途上国低所得層に関わるビジネスでは、特定市場セグメント（業界）に存在する主要な事業体に関し、その事業内容や財務データの詳細がデータベース上に集約されている、といった2次データの利用可能性は極めて低く、一件一件の企業を訪問して実態把握に努めるしかないのが実情である。

なお事例研究の手法には大きく分けて二つあり、それらは理論構築・探索型（exploratory, Eisenhardt 1989）と、仮説検証型（explanatory, ケーススタディ研究 “case study research”<sup>13)</sup>, Yin 1984, 2009, 2012)<sup>14)</sup>である。本論は最終的に仮説構築を目的とした研究であるが、既存理論に基づく仮説の検証を事例研究（仮説検証型）で行い、その結果から新たな仮説を構築する（探索型）という、いわば両タイプを同時に行う形式をとっている。

## 6. 既存理論の概観（文献研究）と社会的組織との提携・協力への適用

本セクションでは、営利企業<sup>15)</sup>が国外の開発途上国低所得層市場へ進出する際に、社会的組織と

13) 「ケーススタディ研究」という手法は、個々のケースをいわば「実験」とみなし、ごく少数の事例に基づいて仮説を検証する手法である。よく知られた代表例としては「キューバミサイル危機」の研究（Allison 1971）などがある。

14) Yin (2009) は、事例研究のゴールは、統計的手法のようにサンプリングのロジックに基づいて事象の頻度を計測することによって、それが所属する母集団の属性を一般化（統計的一般化）することではなく、一研究手法としての「実験」と同様に、複製を試みることによって、理論的命題の構築・拡張へ向かって一般化する（分析的一般化）ことである。よってケースの数をいわゆる統計上の「サンプルサイズ」として捉える考え方には意味がない、とする。

15) 本研究では、研究の範囲を明確かつ限定的にするため、主に先進国に本拠を置く企業が開発途上国に進出すると想定する。

提携するか否かの判断およびその際の取引モード選択に直面している状況を念頭に、戦略的提携行動の形態が決定する要因を説明する既存理論を概観する。戦略的提携に関わる諸理論を概観した代表的論文には、Gray and Wood (1991), Smith, Carroll and Ashford (1995), そして Das and Teng (2000) があるが、それらを参考にしつつも、さらに関連する諸理論（制度理論、資源依存理論、リアルオプション理論、ソーシャルネットワーク理論）を加え、合計 10 の理論グループとしてその概要を記述する。その際、包括的ビジネスに取り組む営利企業が社会的組織と提携する行動に対し、各理論がどのように適用され得るかを順に検証していく。

なお、戦略的提携の形成には、Teece (1986) や Hamel, Doz and Prahalad (1989) が指摘するように、自身が保有していない資源（有形・無形を問わない）を他者に求めるという目的が原初的にある。それによって、単独ではかなわなかった新たな価値を生み出そうとするものである。いかなる提携・協力が生じる場合にも、この資源獲得ニーズ、資源補完性（resource complementarity）の存在を本論では前提とする。

包括的ビジネスもその例外ではなく、営利企業と社会的組織それぞれが、互いに自身の保有していない必要資源を相手が保有している時（相互補完的）、もしくは営利企業が社会的組織の保有している必要資源を保有していない時、営利企業に社会的組織との提携・協力への動機付けが生じると考えられる。例えばグラミン・ダノンフーズ社の場合、ダノン社はグラミン銀行のマイクロファイナンスシステム、販売チャネルとしてのグラミンレディー（人的資源）、そして現地国での正当性（legitimacy）を、グラミン銀行はダノン社の製品技術、製造技術、そして同社の世界的ブランド力を必要としていた。明らかに相互補完的な資源ニーズがあり、ダノン社はグラミンとの提携を望んだ。

### 6-1. 取引費用理論 (Hennart 1988, Williamson 1975, 1985, 1991)

同理論に基づけば、統治機構選択の問題において、戦略的提携は市場取引と内部化（ヒエラルキー）の間に位置する中間的統治形態とされる（Williamson 1975）。Hennart (1988) は、中間生産物（それが原材料であれナレッジであれ）の取引市場が非効率である場合に、その非効率な市場を回避する装置としてJVが選択される、と説明する。特にお互いのナレッジが事業の成功にとって必須であり、かつ双方のナレッジが共に市場取引になじまないものである場合にJVが選択される。また Parkhe (1993) は、取引費用理論とゲーム理論を併用し、ゲーム理論によれば、自己利益最大化の前提の下で戦略的提携における相互協力（mutual cooperation）が生じるには、1）裏切りと協力のペイオフの設定と、2）将来に向けた提携関係の時間的見通し（今後もどのくらい長くゲームが繰り返されるか）の二点が大きな意味を持つことを実証している。

包括的ビジネスにおける営利企業と社会的組織の提携を考えると、グラミンフォン社の場合、一方のパートナーであるテレノール社はグラミン銀行にはない高度な通信技術とインフラ敷設ノウハウを

保有し、グラミン銀行はテレノール社が必要とする現地の販売網（農村部グラミンレディーとの信頼関係と彼女らを機動的に組織化するノウハウ）を実質的に支配している。もしも両者のノウハウが共に市場取引になじまないとするならば、両者はJVを組成することになる。また一方のノウハウが市場取引可能で、一方のノウハウの市場取引が困難な場合は、少なくとも前者がそのノウハウを後者にライセンスする契約ベースの提携が形成可能になるはずである。

## 6-2. 資源依存理論 (Pfeffer and Salancik 1978)

ある組織にとってきわめて重要な資源が他の組織によって支配されている時、後者には権力や交渉力が生じて前者の行動を支配する。

これを包括的ビジネスにおける社会的組織との提携に引き寄せて考えた場合、例えば現地の社会的組織が重要な資源（例えば農村の人々からの信頼と彼らへのアクセス）を握っているため、新規に市場開拓したい営利企業としては、その社会的組織の言いなりになって、要求された通りのコスト負担を認めざるを得ないといった事態が考えられる。この場合営利企業は、そのコスト負担に見合うリターンが得られるか否かで提携・協力の可否を判断するだろう。あとは、必要不可欠な重要資源が明示的であるか暗黙的であるか（6-5. 組織学習理論参照）によって、提携・協力のモードが決定されるはずである。

## 6-3. 制度理論 (DiMaggio and Powell 1983)

この理論の下で、組織は社会における自己の持続的存続を担保するため、制度化された規範 (institutionalized norm) に自己を同化させることにより (isomorphism), 存在の正当性 (legitimacy) を獲得しようとする。

包括的ビジネスにおいて、「営利企業が新規参入する場合は、ローカルの社会的組織と何らかの提携・協力関係にない限り、コミュニティの信用も得られないし、ビジネス活動はスムーズに行えない」といった制度的規範が仮に成立しているとする、その低所得層市場へ参入したい企業は、その市場での正当性を獲得するため、そのコミュニティの規範に合致するように行動する（結果としてその低所得層コミュニティに参入しようとする営利企業はみな社会的組織と提携するようになる）。制度的規範が弱ければ、営利企業は輸出を通じてスポット契約ベースの販売も可能だし、独自資本による単独進出も可能になるはずである。

## 6-4. 競争行動理論 (Vickers 1985, Porter 1985, Harrigan 1988)

競争行動理論は、業界内におけるより強い競争上のポジション（競争優位）(Porter 1985) を求め、業界属性を見極めながら企業が資源配分を変更するパターンを説明する。Vickers (1985) によれば、

技術の不確実性が高い業界においては、先制的にパテントを出願するために複数企業がJVを組成し、研究開発における先行者を目指す行動が生じるという。

包括的ビジネスにおいても、そのコミュニティの有力な社会的組織が限られている場合（いわば供給者の脅威の存在）、それとの提携を他社に先んじて締結し、同じコミュニティに参入しようとしている競合他社よりも強い競争上のポジションを確保しようとする行動は十分に生じ得る。さらにその社会的組織の保有する資源が汎用的であれば排他的契約を目指そうとするし、V（価値）・R（希少性）・I（模倣困難性）（Barney 1991）を満たす資源であればよりマジョリティJVや、究極は内部化（買収）が指向されるはずである。

#### 6-5. 組織学習理論（Kogut 1988, Kogut and Zander 1992, 1993）

JVは、「暗黙的ナレッジを移転させるための伝達手段（vehicle）」（Kogut 1988, p.323）と考えられる。すなわちJVが形成されるのは、「一方のパートナー企業、もしくは双方が、他方の組織が所有する暗黙的ナレッジを獲得したいと考えているか、一方のパートナー企業が自社の組織ナレッジを維持しつつ、他方のパートナーのナレッジもしくはコスト上の優位から恩恵を受けたいと考えている時に形成される。」（同 p.323）

包括的ビジネスにおいて、例えば新規参入企業が、農村部奥地での販売チャネルのマネジメントノウハウを有するローカルの社会的組織から、そのノウハウを学ぼうとしてJVを組むことは十分に考えられる。その際、ナレッジの暗黙性が低ければより契約ベースで、暗黙性が高ければ、マジョリティJVが選好されるはずである。

#### 6-6. リソースベースの企業理論（Conner and Prahalad 1996, Barney 1999）

この理論は、市場取引か企業制度による内部化かという資源交換・共有のモード選択を、取引費用理論の前提である機会主義の存在を必要とせずに説明しようとする。すなわち、二つの企業が市場取引によって必要な資源の交換を行う場合と、両者が合併してそれら複数の資源を共有しながら活用する場合を比べ、後者が前者よりもより大きな経済的価値（効率性レント）を生み出す場合、市場取引よりも企業という形態が選好される、とする。これは戦略的提携にも適用可能な考え方であり、 $NPV(A)+NPV(B) < NPV(A, B)$  という不等式が成立する場合を指している（左辺はA事業とB事業が独立企業として存在する場合の企業価値合計であり、右辺は両者が戦略的提携によって資源共有を図った際の企業価値である）。

すなわち、営利企業が包括的ビジネスにおいて社会的組織との提携・協力の形態を模索する場合、両者がより密接にそれぞれの資源を共有活用したほうがより高い効率・生産性が生じるとする。その時、効率を最大化する最適な共有度が高ければ高いほど、企業は逐次契約から合併・内部化に及ぶ連

続したつながりの中から、より内部化の方向に近い提携・協力モードを選択するはずである。この理論的説明には、取引費用概念が必要とする機会主義と取引特殊投資の前提は必要ない。

### 6-7. リアルオプション理論 (Kogut 1991, Trigeorgis 1999, Amran and Kulatilaka 1999, Copeland and Antikarov 2001) およびリスクマネジメント理論 (Das and Teng 1996, 1998, 1999)

リアルオプションは、事業の将来価値が直面する不確実性に対し、小額の初期資本投資を行うとともに柔軟性を維持することによって事業の現在価値を最大化する方法論である。すなわち将来の不確実性が大きい場合には、現時点では満額投資（例えば買収による内部化や100%独資による新規市場進出）をせず、まずは限定的な投資（限定的なコミットメント）を行い、不確実性の解消を待って満額投資（オプションの行使）を行う。このような柔軟性を発揮することにより、事業の正味現在価値はオプション価値の分だけ上乘せされ、より積極的な投資意思決定を下し、機会費用を減少させることができる。

包括的ビジネスの場である開発途上国低所得市場はきわめて不確実性の高い環境にある。本理論に基づけば、事業の不確実性が高ければ、最初から100%独資による進出は行うべきではなく、スポット契約による輸出から始まって徐々に段階を追ってコミットメントを深めていくことが得策となる。次にJV、最終的に自前か買収で独自資本によるローカル市場への関与、となるはずである。

### 6-8. 国際経営の諸理論（参入モード選択の理論）(Johanson and Vahle 1977, Agarwal and Ramaswami 1992, Delios and Beamish 1999, Hitt et al 2000 等)

この分野は領域学として、企業が国外市場に参入するという状況設定の下で、その参入モード選択をさまざまな理論をベースに説明しようとする。よって上記7群の諸理論とは異質である。

Johanson and Vahle (1977) によって、企業が対象市場に関する知識を蓄積しながら、段階的に資産投資のコミットメントを高めていくというモデル（代理店経由の輸出から最終的には独資による現地生産へ）が提示された。これを国際的戦略提携に適用すれば、ローカル市場のナレッジが不足する当初は、ローカル企業との純粋な契約ベースの販売協力関係から始まり、次に出資を伴う提携（JVもその一つ）へ、最終的には内部化（買収）またはグリーンフィールドによる100%のコミットメントへ進んでいくと考えられる。

Agarwal and Ramaswami (1992) は、Dunning (1980) のOLIパラダイムに依拠しながら、輸出、直接投資（100%所有）、JV、ライセンス（契約ベース）の複数の参入モードの中から企業が一つを選択する条件を実証研究によって検証している。一つの興味深い結果は、企業がオーナーシップ優位（O）として差別化された製品開發生産能力を所有し、ロケーション要素（L）として契約の履行に

不確実性がある場合、企業は輸出モードを極端に嫌い、何らかの投資を伴う直接のコミットメント（100%直接投資）を選好するという。初期のディーライトデザイン社（於タンザニア事業）で観察された状況と一致する。

また Delios and Beamish (1999) は、過去の国外市場参入経験の有無と制度的要素（参入対象国における外資規制と知的財産権の保護）が、国外事業における持ち分比率（マイノリティーシェアからマジョリティーシェア、最大100%まで）に対する影響が最も大きく、取引費用は相対的に小さなかつ曖昧な説明力しか持たないことを実証した。

Hitt et al. (2000) は、先進国企業と新興国企業の戦略的提携におけるパートナー選別の条件について実証した。その結果、新興国の企業は潜在的パートナーである先進国企業に関して、その財務力、技術能力、無形資産（ブランドやノウハウ）、専門能力を共有する意思の存在を重視し、先進国企業は潜在的パートナーである新興国企業に関して、独自の特異な能力、現地市場の知識とアクセス、過去の提携体験、自社から学習できる能力を重視している。また両者が共に重視している項目は、パートナーが自社と相互補完的な資源・能力を保有していることと、マネジメント能力があること、である。この結果は包括的ビジネスの提携パートナー選別にも適用され得ると考えられる。

#### 6-9. 社会性・経済性理論 (Carroll 1979, Cochran and Wood 1984, Litz 1996, Porter and Kramer 2006, 2011, Molteni 2006, Stephen and Millington 2008, Surroca, Tribo and Waddock 2009 等) および利害関係者アプローチ (Freeman 1984)

この研究は、企業が社会性を帯びた活動（株主以外の利害関係者に対する価値を向上させる活動）に関与することが、その企業の経済的パフォーマンスにどう影響するかを明らかにしようとしている。この影響は研究によってばらつきがあるが、メタ分析 (Margolis, Elfenbein, and Walsh 2007) で明らかになったのは、企業による社会的活動は、経済成果に対して統計的に有意な弱い正の効果を持つということである。しかしながら、時系列分析によれば、社会的活動と経済的成果の間には、両者の発生タイミングが逆になっても同様の効果が見られ、双方向の因果があることが明らかとなっている。さらに、この研究では企業の社会的活動が本業とは関係のない慈善活動であることがほとんどであり、包括的ビジネスへの示唆は限定的である。しかしながら、社会性を有する包括的ビジネスへの取り組みが間接的に全社レベルの社会的評判を高め、それが母国市場での消費行動にプラスの影響を与える効果は、この理論によって説明可能と考えられる。

#### 6-10. 関係性理論 (Ring and Van de Van 1992, Dyer and Singh 1998), 信頼性理論 (Barney and Hansen 1994), 社会ネットワーク理論 (Granovetter 1985, Gulati, Nohria and Zaheer 2000), Eisenhardt and Schoonhoven (1996)

既存の戦略理論は単独企業を分析の単位とし、企業が外的環境（主に業界構造）および内的経営資源に基づいて競争優位を目指す想定しているが、それは現代の企業が身を置く社会的ネットワークの存在を無視している（Gulati, Nohria and Zaheer 2000）。これらの理論の主張は、関係性や社会的ネットワークは、組織や個人間の信頼関係を醸成し、戦略的提携もその信頼関係に基づいて形成されるというものだ。「関係性に基づく契約（relational contracting）」とは、経済的関係を越えた人間関係（Eisenhardt and Schoonhoven 1996）をベースとした契約であり、それは全般的により効率的で低コストな経済取引を可能にする。相手が機会主義的な行動をとらないだろうと潜在的パートナー同士が信じられる状況、すなわち信用するに足るとパートナーから思われること（trustworthiness）（Barney and Hansen 1994）は両者の提携を促進するはずである。

包括的ビジネス、特に営利企業と経済的成果のみを組織目標としない社会的組織が提携する局面において、経済合理性の枠を超える人間関係・信頼関係の持つ取引統治上の役割は極めて重要だと考えられる。それは暗黙的ナレッジの移転において提携の発生を促すだろうし、提携の運営を円滑にすると考えられる。

#### 6-11. 取引費用理論と信頼性理論の統合

Das and Teng (2001) は、取引費用理論（Williamson 1975, 1985）と信頼性理論（Barney and Hansen 1994）を組み合わせる形で、戦略的提携の属性を決定する三つの変数：提携パートナー間の信頼性、提携関係のコントロール、提携が包含するリスク、および提携・協力モード（契約ベースのノンイクイティ・アライアンス、マイノリティ・イクイティアライアンス、JV）の関係を理論化している。

上記三つの変数は以下のようにさらに分類される。第一の信頼性は「良心に対する信頼性」と「能力に対する信頼性」の二種類に、第二のコントロールは、「行動コントロール」（規則や評価制度、教育訓練）、「成果コントロール」（目標設定と予算制度、インセンティブ等）、「社会的コントロール」（価値観の共有）の三種類、そして第三のリスクには「関係性リスク」（機会主義の発露による取引費用の増大）と「成果リスク」（外的市場環境による業績リスク）の二種類がある。そして、それぞれのタイプのリスクを最小化するためには、どのような信頼性とどのようなコントロールの組み合わせが最も効果的であるかを論じている。

まず、関係性リスク（取引費用）の最小化に対しては、良心に対する信頼性、行動コントロール、社会的コントロールの組み合わせが有効であり、その組み合わせを最も高度に実現するのはジョイントベンチャーだという。また成果リスクの最小化には、能力に対する信頼性と成果コントロール、社会的コントロールの組み合わせが最も効果的で、その組み合わせを実現する上ではいかなる提携・協力モードであってもその高度化は同様に可能であるとされる。この考え方はあくまでリスク最小化がゴールとなっているが、これにリソースベースの企業理論がゴールとする効率性・生産性の最大化を

統合することによって、より包括的な提携・協合理論が形成されると考えられる。

## 6-12. 既存理論研究のまとめ

以上、戦略的提携に関連する既存理論を10群に整理し、各理論と包括的ビジネスにおける営利企業と社会的組織の提携行動への適用可能性を述べた。ここまでの検討を総合すると、本文献研究から明らかになったことは次の諸点である。

まず上記10の理論群は二つのグループに大別される。第一のグループは、対象事業にとって必要不可欠な資源を自社が保有しておらず、潜在的パートナーがそれを保有していることを与件として、その際の資源獲得における取引モードを説明する理論群である（6-1から6-8まで）。営利企業による資源獲得に際する取引モードは、協力が生じる事業における資産投資上のコミットメントが小さいものから大きなものの順に、スポット契約、逐次契約（反復契約）、排他的協力契約、マイノリティ・イクイティアライアンス、マイノリティJV、マジョリティJV、内部化（買収または100%独資によるグリーンフィールド）となる。そしてこれら八つの理論は、それぞれに異なる独立変数によって、営利企業間の提携・協力モードの形成とそのパフォーマンス上の示唆に関して説明する（図1）。

例えば取引費用理論に従えば、市場における取引費用が大きく、その費用未済の組織化費用で取引を内部化し、取引相手の機会主義的行動を封殺できるのであれば、その取引は企業という機構で統治されるし、取引費用が小さい取引であれば、市場という統治機構が選択される。つまり、取引費用と組織化費用の合計値が最小化するように統治モードが選択される。またリソースベースの企業理論に従えば、複数の異なる資源や能力を組み合わせる際に、効率性・生産性が最大化するように提携・協力のモードが選択される。これらの各理論の下で、国外市場に参入する場合の提携・協力モードは、純粋なスポット市場取引（arm's length transaction：全く独立した主体間の「行きずりの」取引）から始まって、販売の逐次（反復）契約、排他的な販売・開発協力契約、マイノリティJV、マジョリティJV、100%独資グリーンフィールドまたは買収、となる（図1参照）。左から右へ向かって、資産投資のコミットメントはより高まる。図中では個々の理論ごとに、提携・協力のモードを決定づける独立変数が何であることを示しており、各理論に基づく提携・協力モード決定の仮説を形成している。

第二のグループ（6-9、6-10）は、提携・協力モード選択には直接説明力を持たない理論であるが、社会性・経済性理論（6-9）は、社会的組織との提携・協力関係によって営利企業にもたらされる社会的属性が自社の経済的価値増大にプラスである限りにおいて、その企業はそうした提携・協力関係を持つとするとするはずだと説明する。また関係性理論や信頼性理論（6-10）は、提携・協力モードがいずれであるかに関わらず、関係性や信頼性の存在はそれぞれのモードのコストを低くし、選択可能な提携モードの幅を広げてくれると説明する。6-11は第一と第二のグループの折衷理論である。

総じて、包括的ビジネスにおいて営利企業が社会的組織と提携・協力関係を構築する際、あくまで



営利企業が経済的成果の最大化をゴールとする限り、これら既存の戦略理論は、経済的コストの最小化もしくは創出する経済的価値の最大化のいずれか一方、もしくは両者を組み合わせたゴール設定に基づき、それぞれが一定の説明力を持っていると思量される。

## 7. 事例に基づく既存理論の検証

ここで、営利事業による包括的ビジネスにおいて社会的組織との提携・協力が生じる事例を用い、既存理論（6-1から6-8までの八つの理論、図1参照）がどの程度本事例を説明し得るかを検証する。事例は、本稿の著者が収集した、ディーライトデザイン社によるタンザニアにおけるソーラーランタン製造販売事業<sup>16)</sup>である。

### 7-1. ディーライトデザイン社及びそのタンザニア法人の概要

ディーライト・デザイン社<sup>17)</sup>は、スタンフォード大学ビジネススクール卒の共同創業者、サム・ゴールドマンとネッド・トズンが「非電化もしくは安定的な電気のない地域の人々（地球上に16億人）にも電化された地域と同等の生活の質を提供する」ことを企業ミッションに定め、2007年に設立した。資本金の「過半」（正確な比率は公開されていない）はシリコンバレーの著名ベンチャーキャピタル（ネクサス・ベンチャー・パートナーズ等）から調達する一方、非営利の社会課題解決支援ファンド（アキュメンファンド等）からも出資を受けている。世界銀行のライティング・アフリカ（アフリカに灯りをともそう）イニシャチブ等、開発セクターからの低利融資も受けている。

同社の事業は、製品に搭載した小型太陽光パネルで発電した電力によって内蔵電池を充電し、LEDを発光させる小型ランタン（ソーラーランタン）（付属資料3）や携帯電話充電専用装置などの設計、製造、販売である。2010年時点では、中国に設計拠点（香港）と製造拠点（深圳）を置き、香港、インド、タンザニアに直販販売会社を設立、2010年時点で世界30カ国以上に計約30万台以上のソーラーランタンを販売した実績を持つ。製品設計の革新およびコスト削減努力により、小売価格は当初モデル（Nova）の約43ドルから、2012年発売の最新機種（S1）では約6ドルにまで低下させることに成功している。

共同創業者の二人は、同社を「強い社会的使命を帯びた営利追求企業」と呼び、同社における経済性追求と社会性追求の関係を次のように述べている。「この市場（16億人の非電化地域）の存在は、（中

16) 筆者の研究グループが2010年6月28日および2012年8月6日に、同社のタンザニア事業を2回訪問し、事業の発展状況を調査した。

17) 登記地米国、2007年設立。創業時の資本金は非公開。2008年と2010年に、それぞれ\$6.0M、\$5.5Mを追加調達。

略) わが社の社会的使命を達成する上で基盤となるものです。継続的で、願わくは右肩上がりの売上実現を目標に掲げることによって、我々は持続可能であると同時にきわめて高い規模拡張性（スケラビリティ）を実現させるような態勢を整えています。我々のビジョン（中略）は、電気を利用できない家庭に奉仕する消費財分野で世界をリードすることです。我々は将来的に株式を公開する初の社会的企業となることを目指しています。』<sup>18)</sup> 株式公開は、16億人という巨大市場へむけての事業規模拡張に際して必須の資金調達であり、株主への配当も否定しないという。

この企業が目指す社会課題解決効果は次のようなものである。これまでBOP層で主要な照明手段であったケロシン・ランタンやバイオマス（薪）燃料を自社製のソーラーランタンで置換することにより、環境資源の損失減少、室内有害煙による呼吸器疾患の原因除去、家屋火災事故率の低減、燃料（ケロシン）代の節減、照明時間の延長による教育環境の改善（夜遅くまで勉強できる）、夜間作業による労働生産性の向上、ランタン販売事業による新規雇用創出等、BOP層コミュニティにおける環境保全、保健・衛生、防災、エネルギー、教育、家計収入増、雇用増の各領域における改善が図られることを見込んでいる。

## 7-2. 第一期：2008年から2010年に至る提携・協力関係<sup>19)</sup>

同社タンザニア法人（D. light Design East Africa Ltd.）は、ディーライトデザイン社100%出資の子会社であり、2008年の設立以来、基本的に社会的組織との提携・協力を模索せず単独で販路開拓を行った。当時の現地法人COOであるウィグモア氏によれば、同社はタンザニア法人設立メンバーが保有していた前職での資産（タンザニアにおける住宅向けソーラーシステム販売で培った現地ソーラー製品ディーラーとのコネクション）や、そのメンバーの友人（ユニリーバ・タンザニアで一般消費財ディストリビューター網構築に携わった人物）を、ユニリーバのタンザニア撤退を機にコンサルタントとして迎え、これらの既存チャネルをベースに自社製品の販売を開始した。さらに次の段階の計画としてはタンザニア全土に1,000名の専売ディストリビューターを独自に指名・契約して配置し、そこから農村奥地までの拡販を狙っていた。具体的には、各ディストリビューターに直営店舗（貨物用コンテナを半分に切断したものを再利用）を用意し、在庫機能と販売機能を持たせ、それら店舗計画を数十件分まとめることで市中銀行からの融資を受けることを画策した。各店舗では、現地NPO等が拡散を意図していた「社会的製品（殺虫剤入りの蚊帳やAIDS対策のコンドーム、医療品等）」をも取り扱い、そ

18) 共同設立者による CARE 2 ウェブサイト への招待投稿：「我々は将来、株式を公開する初の社会的企業となることを望んでいます。」<http://www.care2.com/causes/d-light-design-a-new-path-to-a-brighter-future.html>

19) 同社タンザニア法人のオフィス・マネージャーである Malcolm Wigmore（マルコム・ウィグモア）氏とのインタビュー。所在地：Plot 580, Coral Lane, Msasani Peninsular, Dar-es-Salaam, Tanzania. +255(0)22 2601 559. このインタビュー内容は岡田（2010）に詳しい。

の販売マージンを受け取ることも計画していた。これらはソーラーランタンの販売を補完する品ぞろえと考えられた。また、プロモーション用のキャラバン隊を組織し、大型四駆にソーラーランタンを積んで各村を行脚し、デモンストレーションと現地ディーラーの発掘を行っていった。

当時の基本的戦略は100%自前で排他的販売網を築き、それを競争優位の源泉にしようとするものだった。自前主義にこだわった理由にはいくつかあり、ウィグモア氏によれば、第一はタンザニアの販売チャネルを牛耳っている伝統的インド系商人は供給量を絞ってマージンを厚く取ろうとするビジネススタイルであったため、薄利多売で数量的拡販を狙う同社の意向と合致しなかったこと。第二に、ウィグモア氏の経験から、マイクロファイナンス等の非営利活動に関わることは事業運営に煩雑さをもたらす、という強い忌避感があったこと。第三に、政府との関わりは汚職や権益に巻き込まれ（サブサハラアフリカを始めとする一部の開発途上国特有の問題）不要な金銭的支出が生まれること、であった。これらの理由および競争優位の源泉を排他的に所有したいという戦略的意図から、同社は極力非営利組織コミュニティや公的機関（政府系機関）との関係を持たず、ひたすら自社独自の商流構築に注力した。

この時期の拡販活動は、数量ベースの売上増による利益創出を目的とした営利企業の行動そのものであり、社会的成果としては純粋に自社製品そのものを通じて現地へ裨益すること（前述の様々な社会的便益の実現）と個人販売事業者（ディーラーおよび販売員）の創出による雇用増が期待されていた。

### 7-3. 第二期：2010年から2012年に至る提携・協力関係<sup>20)</sup>

ところが2012年8月の第2回訪問時に明らかになったのは、2011年にディーライト社はそのタンザニア法人を閉鎖し、ケニアの首都ナイロビに新たな法人を設立したということだった（社名は同じくD.light Design East Africa Ltd.）。実は初回訪問時の2010年以降、タンザニアにおけるディーラー発掘と拡販が計画通りには進まず、営業目標を大きく下回ったのだという。そこでディーライト社は、ほぼタンザニア一国をターゲットにした「販売活動拠点」という性格だったタンザニア法人を閉じ、サブサハラアフリカ全体を統括する「卸売の拠点」としてケニアのナイロビに移った。ビジネスモデルの変更である。

タンザニアの販売チャネルはどうなったのか。同社は、タンザニア市場の自前開拓からは手を引き、英国のNPOであるソーラーエイド<sup>21)</sup>のタンザニア支所と製品供給及び販売協力契約を締結すること

20) ソーラーエイド・タンザニアのファイナンス・マネジャーである Tom Peilow（トム・ペイロウ）氏（ACA, 英国公認会計士）とのインタビュー。所在地：Plot 1234, Ngoro Ngoro Street, Dar es Salaam, Tanzania. +255 686 171 205.

21) 英国で老舗の太陽光パネルメーカーである Solar Century 社の CEO Jeremy Leggett 氏が同社の利益の5%を寄付して設立した慈善団体。2007年以來タンザニアで細々とソーラーランタンの開発普及活動を行っていた。2008年には Barclays 証券と MAN Group から大型寄付を受け、以來学校、コミュニティセンター（集会所）、医療機関の屋根に大型太陽光パネルを設置する慈善活動を推進していた。

にした。それに伴い、ディーライトのタンザニア法人 COO だったウィグモア氏がディーライト社を退職、同じ地区内にあるソーラーエイド・タンザニア支所の所長に転身した。また、ディーライトのタンザニア法人 CEO（現ケニア法人 CEO）だったペピン・スティーマー氏もソーラーエイド・タンザニア支所のアドバイザーとして名を連ねた。とはいえ、ディーライト社が当初の自前販売網構築の方針から、個別の国の販売活動は現地の NPO に委ねる方針へ転換したことは明らかだった。

ソーラーエイドは、全世界を対象にソーラー技術でケロシンランタン（灯油）を置きかえるミッションを掲げ、寄付金ベースでソーラーランタンや大型ソーラーパネルを普及させる団体である。同団体はランタンの普及網構築に際し、ディーライト社とは正反対の方法をとっていた。団体の非営利的性格から、2007年にタンザニアで活動を開始して以来、積極的に現地 NPO、NGO、地方政府、学校と協働しながらソーラー製品の普及拡大を図っていた。

ある日、ソーラーエイドはかねてから取り組んでいる学校用の大型太陽光パネル（屋根用）の設置に関し、現地小学校長とその学区を管轄する地方行政区の教育長を交えて打ち合わせをしていた。その時、ソーラーエイドのマネジャーが、たまたま持参していた Solata（学童の勉強や読書用を想定して設計されたソーラーランタン、付属資料3）を見せ、製品の紹介をしたところ、「これは子供が自宅で夜勉強するのにすごくいいね」ということになり、一度学区全体の校長会合で紹介してみたらどうか、ということになった。話はとんとん拍子に進み、数カ月以内には各校で教員が事実上ソーラーエイドからのあっせんを受けた販売員として学童にソーラーランタンを販売することになったのである。主な販売商品は、最新で最も低価格の S1（約\$6）が選ばれた（付属資料3）。各教員には、10個売ったら1個無料でランタンを提供するというインセンティブも付けられた。これが軌道に乗った。以降2012年8月の訪問時までには、提携する学校は一年間で50を超え、増え続けている<sup>22)</sup>。ソーラーエイド財務担当のペイロウ氏は「すでにわれわれの販売台数は、かつてのディーライト社の計画したペースを上回って増加していますよ」と語った。そして最後に同氏は言った。「いつか売上が軌道に乗ったら、我々も NPO から営利の社会的企業に変身していきたいと考えています。」

#### 7-4. 事例「ディーライト社タンザニア事業第一期」の検証・解釈

本事例全体の特徴は、同社が100%自前の販売網構築に頓挫し、現地に展開する NPO に委ねたところ販売網構築がスムーズに進み、販売実績においても当初計画を上回るパフォーマンスを実現している点にある。すなわち、同一の包括的ビジネスが統治モードを自前主義（内部化）から提携・協力的に切り替えたところ、それに伴ってパフォーマンスが変化するという貴重な実験となっている。既存

22) タンザニア全土には約12,000の小学校（7年制）、約1,300のセカンダリースクール（2+4年、計6年制）がある。

戦略理論に基づいて本事例の説明を試みる。

まず第一期（2008年から2010年）のディーライト社タンザニア事業は、同国参入に際し、利害関係者（NPOや公的機関、伝統的販売網）との関係性構築に伴うリスクを警戒し、自前主義（グリーンフィールド）を選択した。この点に関しては、取引費用理論の機会主義的前提と販売網構築に必要な取引特殊な投資の存在が、うまく同社の選択を説明する。加えてインタビューより、同社の自前販売網構築には先行者としての競争力確保の動機が確実に存在していたので、競争行動理論も同社の選択を支持している。また、彼らは既にインドで先行して低所得農村部の開拓を自前で進めており、その経験がタンザニアでもそのまま活きたと考えても不思議ではない。となれば、組織学習理論に基づく暗黙的ノウハウの移転、及び国際経営理論に言う同種市場での経験蓄積、それら販売ノウハウに対する自信から（リソーススペースの企業理論）、内部化（100%独自資本）による参入が説明される。資源依存理論に従えば、ディーライト社はタンザニア参入時において、重要な資源を他組織に占有され依存せざるを得ないとは認識していなかったので、社会的組織との提携・協力の必要性はないと判断された。2010年のインタビュー時には、同社がタンザニア社会での包括的ビジネスにおいて、NPOとの提携が何らかの正当性・受容性をもたらすと認識していてもおかしくないと判断されるが、当時の同社はむしろ営利原則に則って単独で市場を拡張していく姿勢に誇りを表明していた。よって制度理論に言う同質化よりも、取引費用や競争行動の観点を優先させたということになる。また2010年時のインタビューでは、既存の手持ちチャンネルから段階的にディーラー数を増やしていく計画であり、リアルオプション的発想を持っていた。

総じて第一期のディーライト社は、既存の戦略諸理論（制度理論を除く）とほぼ矛盾しない経済合理的な行動を選択したと言える（少なくとも当事者たちはそのように考えていた）。

しかし、上記のように経済的成果を従属変数とする既存理論で支持された行動は、現実には期待されたパフォーマンスを生み出せなかった。この失敗の原因には二つ考えられ、一つは自前主義の判断は正しかったが、その戦略の執行（execution）に問題があった可能性であり、いま一つは自前モードの選択自体の誤りである。ここでは、本稿の研究課題に応える意味から、後者の可能性を追求する。

さて第二期のディーライト社は、より積極的に社会的組織（ソーラーエイド）との提携・協力を模索するようになる。不足する資源・能力の存在を自覚・認識し、提携・協力のインセンティブが生じる前提条件が成立した（Teece 1986, Hamel, Doz and Prahalad 1989）と考えられる。またウイグモア氏が同社から退職してソーラーエイドの所長にスライドしたり、前法人CEO スティーマー氏がソーラーエイドのアドバイザーになったのは、ディーライト社からソーラーエイドへの人的投資によって、両者の結びつきを強める意図もあったと思われる。すなわち、本事例第二期に生じた社会的組織との提携・協力行動は、単純なスポット契約や逐次契約による製品供給を超え、実質的にはより結合度の強いマイノリティ・イクイティ・アライアンス、もしくは図1における「排他的販売協力契約」とマ

イノリティ JV の間に限りなく近い。結果的に、このモード変更はより良いパフォーマンス（販売台数）を生じさせた。これにより明らかになったことは、既存戦略理論に従った提携・協力のモード選択（提携・協力しないという選択も含めて）は、期待するパフォーマンスを生み出さなかった、ということである。ではなぜ第二期は期待を超えるパフォーマンスを挙げ得たのか。

端的に言えば、ディーライト社はタンザニアの BOP 層市場に参入する当初から、現地 NPO の保有する潜在的販売網の価値を認識せず（もしくは意図的に排除した結果）、現地 NPO との提携可能性を積極的に模索しなかった。むしろ競争力確保や取引費用など経済合理性を主とする理由から自前主義にこだわった。だが実際には、同社の製品が有する社会性（学童の勉強時間を延ばし、就学率や卒業率を向上させ、より良い職業選択を可能にする）の強さゆえに、地方政府や学校の協力が容易に取り付けられることになり、販売実績も当初計画を上回った。結果としてディーライト社による当初の参入モード選択（自前主義）は、同社に機会逸失の費用を生じさせた。

この第一期における失敗と第二期における成功が新たに示唆する因果関係の一つは、包括的ビジネスにおいては、その製品もしくは事業プロセスが有する経済性のみならず、社会性（株主以外の利害関係者に裨益する程度）に応じて、経営資源ポートフォリオの中に社会的組織の有する資源・能力を相応の比率で組み込んでいくことが、経済的成果および社会的成果双方の最大化につながる、というものである。実は既に財務的資源については、インパクト・インベスティング（Monitor Institute 2009）という概念が提唱されており、包括的ビジネスの社会性の強さに応じて、資金調達面でも社会性を目指すファンド（アキュメン等のソーシャルファンド）を応分に組み入れることの有効性が指摘されている。つまりこの「包括的ビジネスの社会性」は、財務的資源の調達局面のみならず、事業オペレーション上の諸資源（人・モノ・情報・技術）の調達、すなわち経営資源ポートフォリオ構築（戦略構築ともいう）においても妥当するように思われる。

つまり、包括的ビジネスの最適な参入モードが、既存の戦略理論（特に取引費用理論、競争行動理論、組織学習理論、および国際経営理論）で十分に説明できない理由の一つは、包括的ビジネス自体が持つ社会性を因果関係の中に包含できていないからだと考えられる。

## 8. 包括的ビジネスの社会性と「社会に在る企業」観（仮説構築の背後にある重要な問い）

前項の帰結で指摘した、「事業の因果関係の中に包括的ビジネス自体が持つ社会性を包含する」か否かという選択は、1. 研究の背景と目的の後段で述べたように、企業活動を巡る因果関係に関する二つの重要な前提条件の選択に他ならない。それは、1) 企業の経済活動を社会から切り離された存在（disembeddedness）と認識するか、2) 企業の経済活動を社会に包容される存在（embeddedness）として認識するか、という選択（Simanis and Hart 2009 に引用された Polanyi 1944）である。

いかなるビジネスにも社会性（株主以外の利害関係者に裨益する性質とその程度）がある。しかし多種多様なビジネスの中でも特に包括的ビジネスは、それを取り巻く利害関係者によって社会性が強く意識され、事業の社会性がその成功にも大きな役割を果たす。先の事例検証では、包括的ビジネスを行う営利企業がその社会性を意識し、積極的に社会的組織と連携することがチャネル開拓の決め手になった。

一般に企業活動の社会性を積極的に評価すると決めた時点で、その評価者は上記二つの前提のうち、後者を選択したことになる。前者は伝統的な戦略理論が前提としているものであり、「自己完結した『経済的生活』というものが社会から切り離されて認識され」ている（Simanis and Hart 2009: p.79）。また、新自由主義（Friedman 1962, 1970）の前提とも整合する。一方後者は、社会ネットワーク理論（Granovetter 1985, Gulati, Nohria and Zaheer 2000）の前提や、「企業の戦略的社会性」金井他（1994）、金井（1995）、「企業社会システム論」（谷本 1987, 1993, 2002）、利害関係者アプローチ（Freeman 1984）、そして Porter and Kramer（2006, 2011）に代表される企業戦略と社会の統合を主張するアプローチ（corporate social integration）に共鳴する考え方である。

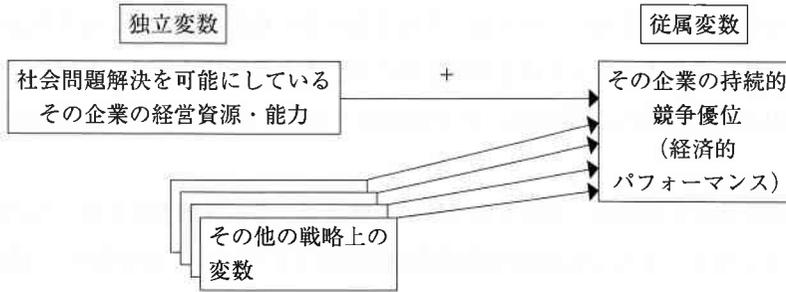
本論はこの後者の立場をとり、それを『『社会に在る企業』観』（岡田 2012）と呼ぶ。この考え方は、経済と社会の分離を前提とした既存の戦略理論とは異なり、企業およびその経済活動は、それを包摂する社会システムの一部であり、その社会を構成する各主体・各要素から影響を受ける中で企業の資源配分は決定されるという前提に立つ。ここで、社会的成果の追求と経済的成果の追求を、事業成果を巡る因果関係の中でどこに位置づけるかにより、二種類の因果が想起されることになる。

### 8-1. 第一の因果関係（社会的成果は経済的成果の手段）

第一の因果関係は、いかなるビジネスであれ（包括的ビジネスもその例外ではない）、企業の社会的成果の追求は、企業の経済的成果（従属変数）を達成するための手段（もしくは独立変数）の一つであると考えられる。図2のような構造である。

次頁図2の因果関係図においては、社会問題解決を可能ならしめる資源によって社会的成果（埋没変数。記載されていない。）が実現し、それによって経済的パフォーマンスに正の影響があると考えられる。実はこの因果関係は、既存理論サーベイの中で触れた社会性・経済性理論（6-9）そのものである。企業による社会性追求行動はあくまで自己の経済的成果を最大化する手段（独立変数）の一つとして認識される。この考え方は、多様な利害関係者に裨益する行動が、結果的に自己の財務的利益につながるという「見識ある自己利益、啓発された自己利益（enlightened self-interest）」（Tocqueville 1851）と一致する因果関係である。裏を返せば、経済的成果に直接的に（かつ願わくは短期的に）正の効果を与えない社会性の追求は一切行わないことが合理的という判断になる。

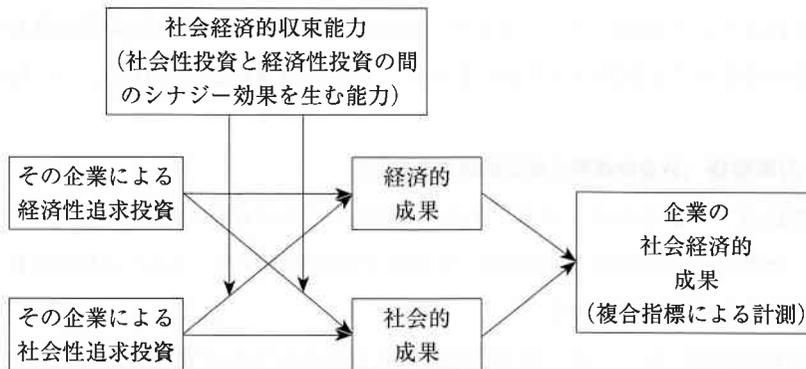
図2 因果関係図1（社会的成果の追求は経済的成果の手段）



### 8-2. 第二の因果関係（社会性と経済性が共にゴール）

一方第二の因果関係では、包括的ビジネスに取り組む営利企業による社会性の追求は経済的成果の一つの手段ではなく、ゴールの一つとして位置づけられる。これが本稿の想定する因果モデルである（図3）。戦略の従属変数が書き変わるということで、学問領域（discipline）にとって重大な変更と言える。

図3 因果関係図2（社会的成果と経済的成果が共にゴール）（各→の方向性は全て+）



本モデルにおいて、個別企業による経営資源配分は、単に経済的成果の最大化のみならず、社会的成果の最大化をも考慮して行われる。背景にある考え方は、包括的ビジネスにおいて企業の社会性を捨象し、経済的成果の最大化のみを考慮して行われた経営資源配分は、実は経済的成果の観点からも資源ポートフォリオを必ずしも最適化せず、社会的成果の最大化をも考慮した経営資源配分が、経済的成果の最大化にとっても最適となる可能性がある、というものだ。

次にそれら二種類の成果をもたらす投資活動（資源配分行動）としては、経済性追求投資（以後経済性投資と呼ぶ）と社会性追求投資（以後社会性投資と呼ぶ）の二種類が考えられる。経済性投資はその主

たる効果として経済的成果を、社会性投資はその主たる効果として社会的成果を生み出す。しかしながら経済性投資は経済的成果のみならず、直接間接に社会的成果を生み出すこともあるし、社会性投資も直接間接に経済的成果を生じさせる（図3）。

まず経済性投資とは、企業が経済的成果実現のために行ういわゆる通常の投資であり、研究開発、調達網の整備、サプライヤーへの技術指導、製造設備、販売チャネル構築、サービスネットワークの整備など、様々な領域への投資を意味する。こうした投資は売上を通じてそのコストとの差分である経済的成果（利潤）を生み出すと同時に、二種類の社会的成果も生み出す。

第一は、製品そのものを通じて生まれる社会的成果である。例えばソーラーランタンであれば、購入したユーザーにとって、ケロシン燃料の購入費用が削減されること、ケロシンランタン由来の火事による死亡事故の減少、ケロシン由来の有害煙消滅による呼吸器疾患の減少、子供の夜間学習時間の確保、夜間労働時間の増大による収入増、など有形無形の価値が生まれ、これまで解消していなかったミレニアム開発目標やBHNが改善される。

第二は事業プロセスが生み出す社会的成果である。例えば Karnani (2007) が重視する生産活動を通じた雇用創出や、グラミンダノンやインドのネスレに見るような原材料調達と技術指導を通じた現地小作農の収入増加などであり、貧困解消につながる。

一方社会性投資とは、株主以外の利害関係者への裨益（これも社会的成果の一つである）を狙って行われる投資である。より具体的には、本来であれば政府が行うべきところの、ミレニアム開発目標やBHNの最下限許容レベルを下回る社会的課題解決や、欠如した社会インフラ（ハード・ソフト両面）への投資を、営利企業自身が慈善活動ではなく、本業遂行上の必要性に応じた投資として付加的に行う。そしてこの種の投資は、経済的成果の効率（ROI）を短期的には押し下げ、中長期的に効果を発揮する可能性が高い一方で、投資対象となる利害関係者には比較的短期的かつ直接的に裨益する。開発途上国においては、先進国では想像だにしないような、様々な付加的な投資が必要となり、その大半が社会性投資となる<sup>23)</sup>。よって投資の種類と成果の種類を対照すると次のようになる（図4）。

経済性投資はあくまで第一義的に直接的利益貢献のために行われ、社会性投資は、直接的には株主以外の利害関係者の直面する社会問題解決を第一義として行われる。経済性投資の説明で触れたように、既に競争市場で選別され契約済みの供給業者へのさらなる技術指導は経済性投資であるが、いまだ技術力が極端に低い潜在的供給者、また一般住民コミュニティ・青少年・幼児の抱える社会問題解決への様々な直接的貢献がこの種の投資には含まれる。

一例として、インドの農村部に全く販売チャネルを持たない営利企業が、新たに同地域の日用消費

23) Porter and Kramer (2011) が言うところの「競争上の文脈 (competitive context)」の改善、すなわち自社の事業環境の改善につながることを期待して行われる投資とは、経済性投資の中でも事業プロセスを通じて社会的成果を生み出す投資と、上記社会性投資を総称した概念と考えられる。

財（FMCG）市場への参入を意図しているとする。その際、既にセルフヘルプグループ（SHG）<sup>24)</sup>の構築などで現地農村コミュニティに浸透している社会的組織（マイクロファイナンス機関やNGO、NPO）と提携し、SHGを販売チャネルとして活用することが考えられる。そこで単にSHG経由で販売員を決め、個人事業者として登録し、モノが翌日からすぐ売れるのであれば、その契約ベースの提携に支払われるキャッシュ（NGOへの手数料、販売費用、マージン）や在庫用倉庫などは経済性投資である。だが現実には、例えば石鹸などの衛生用製品であれば、下痢が常態のコミュニティにおいて、そもそも「下痢のない健康な状態」がどのようなものかを知ってもらう衛生教育や、女性が外界を歩き回ることが非常識だと考える価値観を持ったコミュニティにおいて、女性の経済的自立（エンパワーメント）が持つ意義を理解してもらう啓蒙活動、ひいては子供たちの教育支援プログラムなど、純粋な販売活動投資以外にさまざまな社会性投資を付加的に行うことが必要になってくる。

第二の因果関係（図3）の独立変数として最後に重要となるのが、内部経営資源としての「社会経済的収束能力（socio-economic convergence capacity）」<sup>25)</sup>である。この能力の存在が、経済性投資と社会性投資の間にシナジーを生み出す必要条件となる。Brugmann and Prahalad（2007）の観察によれば、包括的ビジネスで経済的成果と社会的成果の両立を実現した企業の多くは、自社の過去のCSR活動もしくは現地NGO・NPOが蓄積してきた経営資源、例えば競争力の源泉（技術やノウハウ）、ネットワーク、ビジネスモデルなどを十二分に活用しているという。

この社会経済的収束能力とは、次の三つの能力を複合したものである。第一に、企業が自社の包括的ビジネス（製品またはプロセス）が有する社会性（株主以外の利害関係者に裨益する程度、社会的成果のポテンシャル）を認識し、それ（社会性）を十分に活用しながら本業での経営資源配分が行える能力（後述）、第二に、社会性が高いがゆえにCSR活動やチャリティの名の下に本業とは分離されていたり、NGOに委ねられていて関心を持つ必要すらなかった社会性追求のための経営資源を、積極的に本業の経済的成果のためにも活用しようとする能力、第三に、本業における経済性追求投資を社会的成果実現のためにも役立てようとする能力である。この経済性と社会性を収束（convergence）させられる能力（社会経済的収束能力）は、包括的ビジネスが経済的成果と社会的成果の両立を実現する上で鍵となる能力である。

もしこの複合的能力が不足していると、例えば全社レベルでの社会性投資と経済性投資が社内では

24) Self Help Group の略。特に農村部でNGO（例えばグラミン銀行やBRACなど）が組成する、住民自立化促進のための小集団。各家庭の女性を中心に20名程度が多い。マイクロファイナンスの債務者の集合体である場合もある。こうしたSHGは、健康や衛生、医療、貯蓄習慣に関する知識を拡散させたり、個人事業を成長させる支援体制のプラットフォームとして活用されるなど、多目的に活用され得る。

25) この能力の名称に含まれる「収束（convergence）」というフレーズは、Brugmann and Prahalad（2007）が主張する、営利企業の内部における経済性と社会性の「収束」、非営利組織内における社会性と経済性の「収束」、ひいては営利企業と非営利組織の「収束」が現在進行している、という主張に沿って用いられている。

図4：第2の因果関係図における投資と成果の関係

投資の種類	経済的成果	社会的成果
経済性追求投資	(売上－コスト) で得られる利益	1) 製品自体がもたらす社会的成果 2) 事業プロセスがもたらす社会的成果
社会性追求投資	ミレニアム開発目標やBHNを下回る条件の改善を通じて労働環境と事業環境を整備し、損失を削減したり売上を増加させる。	ミレニアム開発目標やBHNを下回る生活上の諸条件が改善される。

別物と認識されてしまい、それぞれ事業本部とCSR部とで分離して管理されたり、現地社会で進行する社会性投資（多くの場合NGO・NPOが実行母体）には、寄付対象の案件を探しているCSR部門以外は関心を抱かなくなる。その結果、社会性投資から経済的成果へ、経済的投資から社会的成果へ、というシナジーは発生しにくくなる（図3）。

第二の因果関係の説明のまとめとして、包括的ビジネスの経済的成果は、経済性投資のみを行う場合よりも、併行して社会性投資を行った方がより大きくなる。また社会的成果は、その実現が社会性投資のみによってもたらされるわけではなく、むしろその主要な部分は経済性投資（製品と事業プロセスを通じた部分）によって増大する（図4）。そして、これらのシナジー創出プロセスを促進するのが社会経済的収束能力である。

## 9. 仮説：営利企業による社会的組織との提携・協力モードの決定要因

本項では、第二の因果モデル（共有価値の最大化）を前提として、包括的ビジネスにおいて営利企業が社会的組織と提携・協力する際のモード選択を決定する要因を仮説化する。まず包括的ビジネスにおける現実の意思決定において、営利企業はその事業の社会的成果および必要となる経済性投資と社会性投資の内容（図3・図4）を事前に見積もる。そしてその見積もりに基づいてオペレーション上の資源調達をどう進めるのか、すなわちどこまでを自前で言い、どこまでを外部組織から調達するかを判断する（内外製、make or buy decision）。

この内外製をめぐる意思決定は、とりもなおさず企業と市場の境界線の判断であり、通常は経済的成果を念頭に置いた既存の戦略理論によって説明される。ところが包括的ビジネスの特殊性は、この内外製の判断基準に当該事業の実現する社会的成果の軽重が反映されるところにある。図4に示すように、社会的成果は1) 経済性投資による製品、2) 経済性投資による事業プロセス、3) 社会性投資の計三つのルートで達成されるが、それら企図された社会的成果の合計が大きければ大きいほど、その成果は事業展開地域の社会的組織（NGO・NPO等）の目指す成果とその内容がオーバーラップする領域も大きくなる。その際、現地の社会的組織による営利企業参入への反応は、大きく二つに分か

れるだろう。

一つは社会的組織が、当該営利企業も同じ目的を共有する「同志 (comrades)」なのだとして認識し、進んで提携・協力しようとする反応である。この場合、社会的成果をもたらす経済性投資や社会性投資の内、現地事情に通暁したNPO・NGO等の社会的組織に委ねられる割合は必然的に大きくなる。もう一方の反応は、社会的組織が、同じ目的（社会的成果の部分）を持つ営利企業を、顧客や資源を奪いあう「競合者 (competitor)」として認識し、積極的な提携・協力を忌避し、対抗しようとする反応である。この場合、新規参入をもくろむ営利企業にとって、これら現地NPO、NGOはすでに長年現地コミュニティに根付いた活動を継続させ根付いてきている存在であり、敵に回すことは資源獲得上も現地コミュニティでの正当性・受容性の観点からも得策でない。よっていずれの場合も、包括的ビジネスに参入しようとする営利企業は、現地に根付いた社会的組織が自社の包括的ビジネスと同様の社会的成果を目指している限り、それら組織との連携・協力を常に選択の俎上に載せることが合目的である。

すなわち包括的ビジネスにおいて、営利企業が社会的組織と何らかの提携・協力を図ろうとする要因（独立変数）には大きく三つあると考えられる。

第一は経済性に基づく要因である。社会的成果をもたらす経済性投資や社会性投資に基づく活動の中には、当該企業にとっては経験がなく、不得意な活動が含まれる可能性がある。この場合に、経済的成果と社会的成果を共に最大化する上で、自社の包括的ビジネスが意図する社会的成果と重複する目的を持つ社会的組織が存在する場合、その組織は相対的に困難な事業環境下で経験を蓄積しさまざまな生存能力を獲得してきている。この時営利企業には、その社会的組織と提携・協力する強いインセンティブが生じる。全て自前で遂行するよりも、その組織に委ねたほうがコスト面でも効果の面でも有利な場合があるだろう。これは既存理論の中の、リソース・ベースの企業理論 (Conner and Prahalad 1996) と整合する。

H1：営利企業は、自社の包括的ビジネスで必要とされる経済性投資活動・社会性投資活動と同様の活動に精通する社会的組織が既に存在する場合、生産性・効率性を最大化するためにそれら組織とより積極的な提携・協力モードを選択する。

第二に、包括的ビジネスの特殊性としての社会的要因（正当性と受容性への圧力）である。営利企業は、現地における正当性 (legitimacy) (制度理論, DiMaggio and Powell 1983) や現地コミュニティの価値観や文化的観点からの適合性・受容性 (acceptability) (Anderson and Markides 2007) への社会的期待・圧力が大きければ大きいほど、それへの対処として、自社の目指す成果と重なりが大きい現地の社会的組織との連携・協力を積極的に指向するだろう。つまりよりコミットメントの大きなJV方

向のモードを選択するだろう。また、現地コミュニティの反感（反企業的センチメント）を買う危険性が大きければ大きいほど、それに対する保険（Pelozo 2006）としてもよりコミットメントの大きな提携・協力モードが選択されるだろう。

1980～90年代を通じて、NGOやNPOは多国籍企業と協力するというよりも、環境や社会的厚生、途上国の均等な成長という視点から、むしろ監視者としての姿勢を強めてきていた（Brugmann and Prahalad 2007）。営利企業が途上国でビジネスを展開するにあたって、こうした現地NGO・NPOの持つ社会的圧力団体としての力は、営利企業にとって正当性や適合性・受容性を獲得することの重要度を高めている。よって次のような仮説が導出される。

H2：営利企業は、自社が包括的ビジネスを展開しようとする現地コミュニティにおいて正当性と適合性・受容性を求める圧力が大きいほど、現地の社会的組織とより積極的な提携・協力モードを選択する。

第三は、内部経営資源としての「社会経済的収束能力（socio-economic convergence capacity）」である。この能力は前述したように、包括的ビジネスに取り組む営利企業がそのビジネスの社会性を認識して資源配分を決定し、経済的投資による社会的成果と社会性投資による経済的成果（社会性投資と経済性投資のシナジー）を実現させる能力である。この能力が高い場合、その企業はより積極的に社会的組織との提携・協力を画策し、それを通じて社会性投資を通じた経済的成果の実現、経済性投資を通じた社会的成果の実現を目指すことができる。これにより、それぞれの投資が相互に独立して行われる場合よりも、経済的成果・社会的成果双方にとって正のシナジー効果が生じるだろう。その際、営利企業は社会的組織とのより深い相互コミットメントを実現するような提携・協力モードを指向するようになる。すなわち、経済的成果と社会的成果を共に最大化する提携モードとして選択されるのはスポット契約の方向ではなく、より深いコミットを指向するJVへと向かうことになる。

H3：包括的ビジネスに取り組む企業が有する社会経済的収束能力が高いほど、その企業は現地の社会的組織とより積極的な提携・協力関係を指向する。

## 10. ディーライト社の事例の再検証

結局のところディーライト社はその第一期において、7-4で指摘したように、包括的ビジネス自体が持つ社会性（社会性投資と社会的成果）を十分に考慮していなかった。その結果、自事業の社会

性が潜在的に切り拓いていた社会的組織との提携・協力の余地を積極的に追求せず、その結果として期待通りの社会的・経済的成果を上げられなかった。

以下、本事例を上記三つの仮説に沿って再解釈することにより、仮説の妥当性を検証する。

第一の仮説は、自社が取り組もうとする包括的ビジネスと同様の投資や事業活動を展開する社会的組織が既に存在する場合、それらとの提携や協力を積極的に推進したほうがパフォーマンスがよくなることを示唆している。ディーライト社がタンザニア事業を開始したのは2009年1月（設立は2008年中）であり、のちに協力関係に入るソーラーエイドのタンザニア事業開始は2007年2月である。ディーライト社は同地で学校や公的医療施設を舞台にソーラーパネル設置活動を推進するソーラーエイドの存在を当然知っていたことになる。しかしながら、タンザニア事業の第一期において、ディーライト社はソーラーエイドと協力することを選択せず、自前の販売網構築を選択し、結果期待通りの成果は得られなかった。そして第二期においてソーラーエイドの販売網を活用する協力モードに転換した結果、期待以上の成果が上がった。これは、H1（生産性・効率性仮説）と整合する。

第二の仮説は、現地コミュニティに正当性と適合性・受容性を求める圧力が大きいならば、既存の社会的組織と提携・協力することがよりよいパフォーマンスをもたらすことを意味している。本事例の場合、自前チャンネルを通じた拡販で期待通りの顧客数を確保できなかった事実は、純粋に営利事業としてビジネスをスタートした同社のプロモーションが、現地コミュニティに浸透するまでには時間がかかることを示唆している。第二回目の取材（2012年8月）において、ソーラーエイドの会計責任者はディーライト製品の浸透スピードが非常に速いことに驚いていると述べている。その背景には、非営利性の強いソーラーエイドのチャンネル拡張活動は、既に現地コミュニティの正当性・受容性をハイレベルに獲得していたと考えられる。そのようなチャンネルを用いた結果、協力開始から時を待たずしてその効果が顕在化したということは、潜在的に正当性・受容性への圧力は高く、それを満たしているか否かが販売上のパフォーマンスに差をつけたと考えられる。H2（社会的圧力仮説）も、ディーライト第二期の成功をうまく説明すると考えられる。

第三の仮説は、企業の社会経済的収束能力の高さと提携・協力モードの関係である。本項の冒頭で指摘したように、ディーライト社がその第一期において、自社の包括的ビジネス自体が持つ社会性（社会性投資と社会的成果）を十分に考慮した資源配分ができなかった点は、同社のその時点での社会経済的収束能力に限界があったことを表している。しかし同社は、当初の計画が所期の想定通りに進行しないことに直面し、既存NGOとの強い協力関係に踏み出した。このことが示唆するのは、同社が失敗から社会的組織との提携・協力の必要性を学習し、社会経済的収束能力（社会性と経済性の両立・相乗効果を実現させる能力）を高めたということである。よって本事例はH3とも整合すると考えられる。

## 11. 結論と限界

改めて本論の研究課題に立ち返ると、本研究は包括的ビジネスにおいて営利企業が社会的組織と提携・協力する行動を説明する因果関係の模索を通じて、その背景にある、戦略理論のより基本的な因果関係の構造、すなわち戦略理論の従属変数に社会的要素を加味するか否かという課題に答えようとした。

まず提携・協力行動については、純粋に取引費用や競争上の先行者優位のみを考慮した提携・協力モード（提携・協力するかしないかも含む）選択よりも、当該包括的事業の有する社会性（株主以外の利害関係者に裨益する程度）を積極的に認識・活用し、その程度に応じて社会的組織と提携・協力したほうが、経済的成果・社会的成果双方にとって正の影響があることが示唆された。

また、その背後にある戦略理論の従属変数に社会的成果を加味するか否かについては、少なくともそれを前提とした仮説と整合する企業行動が存在することが確認された。

時代の趨勢として、Brugmann and Prahalad (2007) が指摘するような営利組織と社会的組織の収束 (convergence) が事実として進行していくならば、経済的価値最大化をゴールとしない組織との提携・協力をも包含して説明できる理論が求められる。本論を通じて明らかになったことの一つは、企業と社会を統合する理論的枠組は Porter and Kramer (2011) が指摘するようにいまだ脆弱であり、経済性の中で完結する傾向が強い既存戦略理論も、社会を分析単位として企業を社会に存在する単なる一プレーヤーとしてしかとらえない社会ネットワーク理論も、共に企業の持続的パフォーマンス向上をゴールとする理論としては不完全だということである。手段としても結果としても経済性と社会性が融合する条件下で企業行動を説明する理論が必要とされており、本研究はそのきっかけとなることを意図している。

萌芽的研究ゆえに、本研究には限界がある。第一に、社会的成果を戦略理論の従属変数の一つに組み込むことのコストは大きい。社会的成果の測定可能性、それに付随する企業間比較の問題、社会的成果と経済的成果双方の複合指標化の可能性など、未解決な問題が多く残存している。第二に、本論での検討対象は特に営利企業と社会的組織の二者間 (bilateral) 関係であり、三者もしくはそれ以上のネットワークを対象としていない。包括的ビジネスの現実世界では、この種の多様な主体間のネットワーク、生態系の構築が、持続的競争優位の源泉として重要であると主張されるのに呼応して、学術研究においてもその検討対象とすべきイシューである。だが、本論では十分にその要請に応えることができていない。第三に、事例研究の厳格性が十分でない。事例研究においても、その研究の構成概念妥当性 (construct validity)、内的妥当性 (internal validity)、外的妥当性 (external validity、一般化可能性)、そして信頼性 (reliability) を担保するための厳格なメソロジーが提起されており (Yin

2012)、本研究でそれが十分に実行されたとは言えない。この方法論では、競合仮説の準備と競合する複数ケースの準備が重要な手段の一つとされる。本論では競合仮説（既存理論による仮説）は立てられているものの、競合する複数ケースの準備とそれらの分析には至っていない。引き続き研究ではより厳格性を担保した「ケーススタディ研究」(Yin 2012)を実施する必要がある。第四に、今回の提携・協力モードの検討において、内部化の究極である100%所有による買収の持つ意味の検討が不十分で、その提携モード選択における意義にあいまいさを残したままである。仮にある社会的組織が保有する経営資源が自社にとって非常に価値あるものだった場合、営利企業はその社会的組織を買収するかもしれない。しかし、この場合、株式会社でない組織を100%内部化する、もしくは実質的支配権におくことの法的意味、技術的可能性、また支配された瞬間に社会的組織が社会的組織でなくなってしまう（ミッションの喪失）可能性など、未消化のままで積み残されている。引き続き研究で解決することが求められる。

最後に、本研究は主として先進国企業が開発途上国の低所得層市場へ参入することを検討対象としているが、途上国企業自身が自国内で包括的ビジネスに参入することもあり、それら途上国企業との競争も現実には生じている。引き続き研究では、途上国外からの参入に際しての国際的戦略的提携のみならず、研究対象を途上国企業にも拡張した上で提携・協力行動の説明を試みる必要がある。

#### 付属資料1：国連による「ミレニアム開発目標」(Millennium Development Goals)

##### ゴール1：極度の貧困と飢餓の撲滅

ターゲット1.A：2015年までに1日1ドル未満で生活する人口の割合を1990年の水準の半数に減少させる。

ターゲット1.B：女性、若者を含むすべての人々に、完全かつ生産的な雇用、そしてディーセント・ワークの提供を実現する。

ターゲット1.C：2015年までに飢餓に苦しむ人口の割合を1990年の水準の半数に減少させる。

##### ゴール2：初等教育の完全普及の達成

ターゲット2.A：2015年までに、全ての子どもが男女の区別なく初等教育の全課程を修了できるようにする。

##### ゴール3：ジェンダー平等推進と女性の地位向上

ターゲット3.A：可能な限り2005年までに、初等・中等教育における男女格差を解消し、2015年までに全ての教育レベルにおける男女格差を解消する。

##### ゴール4：乳幼児死亡率の削減

ターゲット4.A：2015年までに5歳未満児の死亡率を1990年の水準の3分の1に削減する。

##### ゴール5：妊産婦の健康の改善

ターゲット5.A：2015年までに妊産婦の死亡率を1990年の水準の4分の1に削減する。

ターゲット5.B：2015年までにリプロダクティブ・ヘルスへの普遍的アクセスを実現する。

##### ゴール6：HIV／エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延の防止

ターゲット6.A：HIV／エイズの蔓延を2015年までに食い止め、その後減少させる。

ターゲット6.B：2010年までにHIV／エイズの治療への普遍的アクセスを実現する。

ターゲット 6.C：マラリア及びその他の主要な疾病の発生を 2015 年までに食い止め、その後発生率を減少させる。

**ゴール 7：環境の持続可能性確保**

ターゲット 7.A：持続可能な開発の原則を国家政策及びプログラムに反映させ、環境資源の損失を減少させる。

ターゲット 7.B：生物多様性の損失を 2010 年までに確実に減少させ、その後も継続的に減少させ続ける。

ターゲット 7.C：2015 年までに、安全な飲料水及び衛生施設を継続的に利用できない人々の割合を半減する。

ターゲット 7.D：2020 年までに、少なくとも 1 億人のスラム居住者の生活を改善する。

**ゴール 8：開発のためのグローバルなパートナーシップの推進**

ターゲット 8.A：さらに開放的で、ルールに基づく、予測可能でかつ差別的でない貿易及び金融システムを構築する（良い統治、開発及び貧困削減を国内的及び国際的に公約することを含む。）

ターゲット 8.B：後発開発途上国の特別なニーズに取り組む（後発開発途上国からの輸入品に対する無税・無枠、重債務貧困国（HIPC）に対する債務救済及び二国間債務の帳消しのための拡大プログラム、貧困削減にコミットしている国に対するより寛大な ODA の供与を含む。）

ターゲット 8.C：内陸開発途上国及び小島嶼開発途上国の特別なニーズに取り組む（小島嶼開発途上国のための持続可能な開発プログラム及び第 22 回国連総会特別会合の規定に基づく。）

ターゲット 8.D：債務を長期的に持続可能なものとするために、国内及び国際的措置を通じて開発途上国の債務問題に包括的に取り組む。

ターゲット 8.E：製薬会社と協力して、開発途上国において人々が安価で必要不可欠な医薬品を手に入れるようにする。

ターゲット 8.F：民間部門と協力して、特に情報・通信における新技術による利益が得られるようにする。

出典：国連開発計画（UNDP）東京事務所（2011）ミレニアム開発目標

**付属資料 2：企業に社会的環境的側面を重視させる制度的圧力の高まりを示すできごと（筆者作成）**

1999 年 国連 Global Compact（130 カ国 7,700 社が署名）

2000 年 GRI 第一版発行

2006 年 国連が PRI（責任投資原則 10 か条）発表（ESG 概念の提唱）

2008 年 Business Call to Action

2008 年 機関投資家が米国 SEC に対して ESG 項目を 10K レポートに含めるよう要請

2009 年 Bloomberg が ESG 項目を統合した上場企業情報データベースを発表

2010 年 国連ミレニアム開発目標サミット（MIDGsgoal 8 は企業や資本市場との連携に期待）

2010 年 ISO26000（11 月 1 日発行予定）

2010 年 欧州の金融アナリスト団体が IFRS に ESG 情報の統合を要請

付属資料3：ディーライトデザイン社の製品群(左上:Kiran, 右上:Nova, 左下:Solata, 右下:最新型のS1)



#### 参考文献

- Akula, V. (2008) "Business basics at the base of the pyramid," *Harvard Business Review*, June 2008:53-57.
- Agarwal, S. and S.N. Ramaswami (1992) "Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors," *Journal of International Business Studies*, First Quarter 1992: 1-27.
- Allison, G. T. (1971) *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*, Little Brown: Boston.
- Amram, M. and N. Kulatilaka (1999) *Real Options: Managing Strategic Investment in an Uncertain World*, Harvard Business School Press.
- Anderson, J. and C. Markides (2007) "Strategic innovation at the base of the pyramid," *MIT Sloan Management Review*, Fall 2007: 83-88.
- Austin, J. E. (2000) *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Business Succeed through Strategic Alliances*, Jossey-Bass: San Francisco, CA.
- Barrett, D., J. Austin and S. McCarthy (2000) *Cross-Sector Collaboration: Lessons from the International Trachoma Initiative*, Harvard Business School Social Enterprise Series No. 16.
- Barney, J.B. (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, 17(1):

99-120.

- Barney, J.B. (1996) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley: Reading, MA.
- Barney, J.B. (1999) "How a firm's capabilities affect boundary decisions," *Sloan Management Review*, Spring 1999: 137-145.
- Barney, J.B. and M.H. Hansen (1994) "Trustworthiness as a source of competitive advantage," *Strategic Management Journal*, 15: 175-190.
- Brugmann J. and C.K. Prahalad (2007) "Cocreating business's new social compact," *Harvard Business Review*, February 2007, reprint R0702D: 1-13.
- Campbell, T. (1975) "Degrees of freedom and the case study," *Comparative Political Studies*, 8:178-193.
- Carroll, A.B. (1979) "A three-dimensional conceptual model of corporate performance," *Academy of Management Review*, 4(4): 497-505.
- Chesbrough, H., S. Ahern, M. Finn, and S. Guerraz (2006) "Business models for technology in the developing world: the Role of non-governmental organizations," *California Management Review*, 48(3): 48-61.
- Chung, S., H. Singh and K. Lee (2000) "Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation," *Strategic Management Journal*, 21: 1-22.
- Coase, R. H. (1937) "The nature of the firm," *Economica*, 4 (16), pp. 386-405.
- Cochran, P.L., R.A. Wood (1984) "Corporate social responsibility and financial performance," *Academy of Management Journal* 27(1): 42-56.
- Conner, K.R. and C.K. Prahalad (1996) "A resource-based view of the firm: knowledge versus opportunism," *Organization Science*, 7(5): 477-501.
- Copeland, T. and V. Antikarov (2001) *Real Options: A Practitioner's Guide*, Texere LLC: New York, NY.
- Das, T. K. and B. Teng (1996) "Risk types and inter-firm alliance structures," *Journal of Management Studies*, 33(6): 827-843.
- Das, T. K. and B. Teng (1998) "Resource and risk management in the strategic alliance making process," *Journal of Management*, 24: 21-42.
- Das, T. K. and B. Teng (1999) "Managing risks in strategic alliances," *Academy of Management Executive*, 13(4): 50-62.
- Das, T. K. and B. Teng (2000) "A resource-based theory of strategic alliances," *Journal of Management*, 26(1): 31-61.
- Das, T. K. and B. Teng (2001) "Trust, control, and risk in strategic alliances: an integrated framework," *Organization Studies*, 22(2): 251-283.
- Delios, A. and P. W. Beamish (1999) "Ownership strategy of Japanese firms: transnational, institutional, and experience influences," *Strategic Management Journal*, 20: 915-933.
- DiMaggio, P. J. and W. W. Powell (1983) "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields," *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- Dunning, J. H. (1980) "Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests," *Journal of International Business Studies*, 11(1): 9-31.
- Dyer J.H. and H. Singh (1998) "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage," *Academy of Management Review*, 23(4): 660-679.
- Eisenhardt, K. M. (1989) "Building theories from case study research," *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.
- Eisenhardt, K. M. and C. B. Schoonhoven (1996) "Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms," *Organization Science*, 7(2): 136-150.
- Freeman, E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman: Boston, MA.
- Friedman, M. (1962) *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press: Chicago, IL.

- Friedman, M. (1970) "The social responsibility of business is to increase its profits," *The New York Times Magazine*, September 13.
- Granovetter, M. (1985) "Economic action and social structure: the problem of social embeddedness," *American Journal of Sociology*, 31: 481-510.
- Gray, B. and D. J. Wood (1991) "Collaborative alliances: moving from practice to theory," *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(1): 3-22.
- Gulati, R., N. Noria and A. Zaheer (2000) "Strategic networks," *Strategic Management Journal*, 21: 203-215.
- Hagedoorn, J. (1993) "Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizational modes of cooperation and sectoral differences," *Strategic Management Journal*, 14: 371-385.
- Hamel, G., Y. Doz and C. K. Prahalad (1989) "Collaborate with your competitors and win," *Harvard Business Review*, 67(1): 137-139.
- Hamel, G. and C. K. Prahalad (1989) "Strategic intent: to revitalize corporate performance, we need a whole new model of strategy," *Harvard Business Review*, May-June, 1989.
- Hamann, R., S. Woolman, and C. Sprague, eds. (2008) *The Business of Sustainable Development in Africa: Human Rights, Partnerships, Alternative Business Models*, Unisa Press, Pretoria, United Nations University Press: Tokyo, New York, Paris.
- Hammond, A., W. J. Kramer, J. Tran, R. Katz, and C. Walker (2007) *The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*, World Resources Institute: Washington, DC.
- Harrigan, K.R. (1988) "Joint ventures and competitive strategy," *Strategic Management Journal*, 9: 141-158.
- Hart, S.L. (2007) *Capitalism at the Crossroads: Aligning Business, Earth, and Humanity*. Pearson Education Inc. : Upper Saddle River, NJ.
- Hart, S.L., and C.M. Christensen (2002) "The great leap: Driving innovation from the base of the pyramid," *MIT Sloan Management Review*, 44(1):51-56.
- Hart, S.L., and S. Sharma (2004) "Engaging fringe stakeholders for competitive imagination," *Academy of Management Executive*, 18(1): 7-18.
- Hennart, J. (1988) "A transaction costs theory of equity joint ventures," *Strategic Management Journal*, 9(4): 361-374.
- Hitt, M.A., M.T. Dacin, E. Levitas, J. Arregle and A. Borza (2000) "Partner selection in emerging and developed market contexts: resource-based and organizational learning perspectives," *Academy of Management Journal*, 43(3): 449-467.
- ILO (1976). *Employment, Growth, and Basic Needs : A One-World Problem : The International "Basic-Needs Strategy" against Chronic Poverty*, the decisions of the 1976 World Employment Conference.
- Jain, S. C. and S. Vachani (2006) *Multinational Corporations and Global Poverty Reduction*, Edward Elgar: Northampton, MA.
- Johanson, J. and L. Vahlne (1977) "The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments," *Journal of International Business Studies*, 8(1): 23-32.
- Kandachar, P. and M. Halme, eds. (2008) *Sustainability Challenges and Solutions at the Base of the Pyramid: Business, Technology and the Poor*, Greenleaf Publishing: Sheffield, UK.
- Karnani, A. (2007) "The mirage of marketing to the bottom of the pyramid: How the private sector can help alleviate poverty," *California Management Review*, 49(4): 90-111.
- Klein, H. (2008) *Poverty Alleviation through Sustainable Strategic Business Models: Essays on Poverty Alleviation as a Business Strategy*, ERIM Ph.D. Series Research in Management 135, Erasmus University Rotterdam, the Netherlands.
- Kogut, B. (1988) "Joint ventures: theoretical and empirical perspectives," *Strategic Management Journal*, 9: 319-332.

- Kogut, B. (1991) "Joint ventures and the option to expand and acquire," *Management Science*, 37(1): 19-33.
- Kogut, B. and U. Zander (1992) "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology," *Organization Science*, 3(3): 383-397.
- Kogut, B. and U. Zander (1993) "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation," *Journal of International Business Studies*, 4<sup>th</sup> quarter, 1993: 625-645.
- Koschmann, M. A., T. R. Kuhn and M. D. Pfarrer (2012) "A communicative framework of value in cross-sector partnerships," *Academy of Management Review*, 37(3): 332-354.
- Litz, R. A. (1996) "A resource-based-view of the socially responsible firm: stakeholder interdependence, ethical awareness, and issue responsiveness as strategic assets," *Journal of Business Ethics*, 15: 1355-1363.
- Lodge, G. C. and C. Wilson (2006) *A Corporate Solution to Global Poverty: How Multinationals Can Help the Poor and Invigorate Their Own Legitimacy*, Princeton University Press: Princeton, NJ.
- London, T. (2009) "Making better investments at the base of the pyramid," *Harvard Business Review*, May 2009:106-113.
- London T, and S. L. Hart (2004) "Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model," *Journal of International Business Studies*, 35:350-370.
- London T, and S. L. Hart (2011) *Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid: New Approaches for Building Mutual Value*, Pearson Education Inc.: Upper Saddle River, NJ. (邦訳「BOPビジネス 市場共創の戦略」清川幸美訳, 英治出版.)
- Margolis, J. D., H. Elfenbein, and J. Walsh (2007) *Does It Pay To Be Good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance*, a paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, Philadelphia, PA.
- Molteni, M. (2006) "The social-competitive innovation pyramid," *Corporate Governance* 6(4): 516-526.
- Monitor Institute (2009) *Investing for Social & Environmental Impact: A Design for Catalyzing an Emerging Industry*, Monitor Institute: Cambridge, MA.
- Oxfam GB, Novib Oxfam Netherlands, and Unilever (2005) *Exploring the Links between International Business and Poverty Reduction: A Case Study of Unilever in Indonesia*.
- Parkhe, A. (1993) "Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation," *Academy of Management Journal*, 36(4): 794-829.
- Pelozo, J. (2006) "Using corporate social responsibility as insurance for financial performance," *California Management Review*, 48(2): 52-73.
- Perez-Aleman, P., and M. Sandilands (2008) "Building value at the top and the bottom of the global supply chain: MNC-NGO partnerships," *California Management Review*, 51(1): 24-47.
- Pfeffer, J. and G. R. Salancik (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row: New York, NY.
- Polanyi, K. (1944) *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*, Farrar & Rinehart, New York and Toronto.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press: New York.
- Porter, M.E. and M.R. Kramer (1999) "Philanthropy's new agenda," *Harvard Business Review*, November-December 1999, Reprint 99610: 121-130.
- Porter, M.E. and M.R. Kramer (2002) "The competitive advantage of corporate philanthropy," *Harvard Business Review*, December 2002, Reprint R0212D: 5-16.
- Porter, M.E. and M.R. Kramer (2006) "Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility," *Harvard Business Review* December 2006: 1-13.
- Porter, M.E., and M.R. Kramer (2011) "Creating shared value: How to reinvent capitalism – and unleash a

- wave of innovation and growth," *Harvard Business Review*, Jan-Feb, Reprint R1101C: 2-17.
- Prahalad, C.K. (2004) *The Fortune at the Base of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*, Wharton School Publishing, Upper Saddle River: NJ.
- Prahalad, C.K., and A. Hammond (2002) "Serving the world's poor, profitably," *Harvard Business Review*, September 2002: 4-11.
- Prahalad, C.K., and S.L. Hart (2002) "The fortune at the bottom of the pyramid," *strategy+business*, 26:1-15.
- Rangan, V. K., J. A. Quelch, G. Herrero, and B. Barton, eds. (2007) *Business Solutions for the Global Poor: Creating Social and Economic Value*, Jossey-Bass, John Wiley & Sons, Inc.: San Francisco, CA.
- Ricart, J.E., M.J. Enright, P. Ghemawat, S.L. Hart, and T. Khana (2004) "New frontiers in international strategy," *Journal of International Business Studies*, 35:175-200.
- Ring, P. S. and A. H. Van de Van (1992) "Structuring cooperative relationships between organizations," *Strategic Management Journal*, 13(7): 483-498.
- Rondinelli, D. A. and T. London (2003) "How corporations and environmental groups cooperate: Assessing cross-sector alliances and collaborations," *Academy of Management Executive*, 17(1): 61-76.
- Rosa, J.A., and M. Viswanathan eds. (2007) *Product and Market Development For Subsistence Marketplaces*, Elsevier: Oxford,UK.
- Scherer, F. M. (1980) *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Houghton Mifflin: Boston.
- Seelos, C. and J. Mair (2007) "Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A strategic view," *Academy of Management Perspectives*, November 2007: 49-63.
- Selsky, J. W. and B. Parker (2005) "Cross-sector partnerships to address social issues: challenges to theory and practice," *Journal of Management*, 31(6): 849-873.
- Simanis, E. and S.L. Hart (2009) "Innovation from the inside out," *MIT Sloan Management Review*, Summer: 77-86.
- Smith, K. G., S. J. Carroll and S. J. Ashford (1995) "Intra- and interorganizational cooperation: Toward a research agenda," *Academy of Management Journal*, 38(1): 7-23.
- Stephen, B. and A. Millington (2008), "Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance," *Strategic Management Journal*, 29: 1325-1343.
- Surroca, J., J.A. Tribo, and S. Waddock (2009) "Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources," *Strategic Management Journal*, 31: 463-490.
- Teece, D. (1986) "Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy," *Research Policy*, 15: 285-305.
- The South African Breweries Limited (2010) *Working For South Africa, The Contribution Of SAB To The South African Economy*.
- Tocqueville, A. (1851) *Democracy in America*, A. S. Barnes & Co.: New York, NY.
- Trigeorgis, L. eds (1999) *Real Options and Business Strategy: Applications to Decision-Making, Risk Books*, Risk Publications: London, UK.
- UNDP (2008) *Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor*, United Nations Development Programme, New York, NY.
- UNDP (2010) *The MDGs: Everyone's Business, How Inclusive Business Models Contribute to Development and Who Supports Them*, United Nations Development Programme, New York, NY.
- Vachani, S., and N.G. Smith (2008) "Socially responsible distribution: Distribution strategies for reaching the bottom of the pyramid," *California Management Review*, 50(2): 52-84.
- Vickers, J. (1985) "Pre-emptive patenting, joint ventures, and the persistence of oligopoly," *International Journal of Industrial Organization*, 3: 261-273.
- Wankel, C. (2008) *Alleviating Poverty through Business Strategy*, Palgrave Macmillan.
- WBCSD (2009) "Newmont: Supporting local economic growth in Ghana," *Measuring Impact Framework*

*Case Study.*

- WBCSD and SNV Netherlands Development Organization (2011) "*Bienestar en Casa*": *Measuring the Impact of an Innovative Distribution Business Model for Nutritional Food in Peru.*
- Werhane, P. H., S. P. Kelley, L. P. Hartman and D. J. Moberg (2010) *Alleviating Poverty through Profitable Partnership*, Routledge: New York, NY.
- Wernerfelt, B. (1984) "A resource-based view of the firm," *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180.
- Williamson, O. E. (1975) *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*, Free Press, New York, N.Y.
- Williamson, O. E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press: New York, NY.
- Williamson, O. E. (1991) "Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives," *Administrative Science Quarterly*, 36(2): 269-296.
- Yin, R. K. (1984) *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications: Beverly Hills, CA.
- Yin, R. K. (2009) *Case Study Research: Designs and Methods, Fourth Edition*, Sage Publication: Thousand Oaks: CA.
- Yin, R. K. (2012) *Applications of Case Study Research*, SAGE Publications: Thousand Oaks: CA.

- 岡田正大 (2010) 「タンザニア D. Light Design Inc.」慶應義塾大学ビジネススクールケース。
- 岡田正大 (2012) 「『包括的ビジネス・BOPビジネス』研究の潮流とその経営戦略研究における独自性について」『経営戦略研究』, 11: 17-52.
- 恩田守雄 (2001) 『開発社会学：理論と実践』ミネルヴァ書房。
- 金井一頼 (1995) 「地域の産業政策と地域企業の戦略」『組織科学』29(2): 25-35.
- 金井一頼, 腰塚弘久, 田中康介, 中西昌, 松木邦男, 松元尚子, 涌田幸宏 (1994) 『21世紀の組織とミドル：ソシオダイナミクス型企業と社際企業家』産能大学総合研究所。
- 菅原秀幸 (2010) 「BOPビジネスの源流と日本企業の可能性」『国際ビジネス研究』2 (1) : 45-67.
- 谷本寛治 (1987) 『企業権力の社会的制御』千倉書房。
- 谷本寛治 (1993) 『企業社会システム論』千倉書房。
- 谷本寛治 (2002) 『企業社会のリコンストラクション』千倉書房。

岡田正大 (おかだ まさひろ, 慶應義塾大学大学院経営管理研究科准教授)