

## ■ 論文

# 「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

慶應義塾大学 岡田 正大

## 1. はじめに

発展途上国の低所得層(2002年の購買力平価ベースで年間支出3000ドル以下の層)の人々を対象に、企業(株式会社)が営利事業を通じて貧困<sup>1</sup>等の社会問題の解決と利益創出を同時に達成しようとする事業をBOP<sup>2</sup>ビジネスもしくは包括的ビジネス(inclusive business)と称し、2000年代初頭からこの種のビジネスに関する調査・研究が盛んに行われている(Milstein and Hart 2002, Prahalad 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, Hart 2007, Karnani 2007, Anderson and Markides 2007, Rosa and Viswanathan 2007, Hammond, Kramer, Tran, Katz and Walker 2007, Akula 2008, Perez-Aleman and Sandilands 2008, Vachani and Smith 2008, Klein 2008, UNDP 2008, London 2009, Simanis and Hart 2009, 菅原 2010等)。(以下本論では、BOP ビジネス・BOP 市場と同義の呼称として各々「包括的ビジネス」、「包括的市場」を用いる。)

上記研究のほとんどは、事例の蓄積を基に包

括的ビジネスの成功条件や、有効なビジネスモデル、また萌芽的仮説を導出する理論研究が大半であるが、Klein(2008)のような定量的データによる実証研究や、各発展途上国の家計消費支出(もしくは所得)調査に基づいて世界各国の包括的市場の規模や属性を明らかにする大規模研究(Hammond, Kramer, Tran, Katz and Walker 2007)も少数ながら始まっている状況である。

本論文の目的は、網羅的な文献研究<sup>3</sup>を行うことにより、果たしてこの包括的ビジネスという企業行動が、1)既存の伝統的戦略理論の枠内で十分に説明可能なのか、もしくは、2)既存の戦略理論の枠組みを修正し、新たな基本的因果関係を想定する独自の研究領域を形成するのか、という問いに対する答えを提示することである。そしてもしも后者であるならば、その新たな基本的因果関係は何なのか、何であり得るのかを明らかにすることである。付言すれば、副次的目的として、本論文は包括的ビジネス研究の今後の方向性や研究テーマの選択肢を示すことも企図している。

## 2. 包括的ビジネスとは

BOP層とは、世界の一人当たり年間消費支出(または所得)<sup>4</sup>の人口分布において、2002年

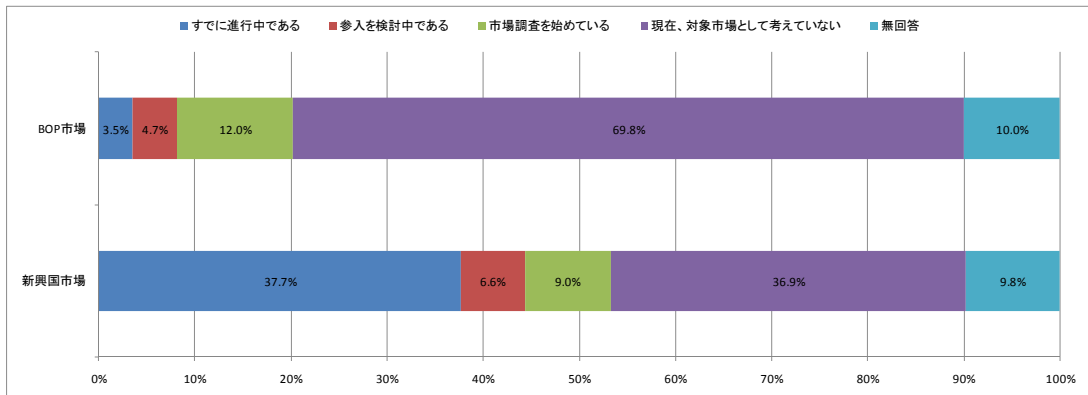
購買力平価（PPP）ベースの年間消費支出額が \$3,000 以下の層（Hammond, Kramer, Tran, Katz and Walker 2007）を意味し、世界人口（2005 年時点）の約 7 割を占める約 45 億人が該当すると推定される<sup>5</sup>。

また本論において包括的ビジネスとは次の三つの条件をすべて満たす事業活動であると定義する。第一に、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<sup>6</sup>。第二に、その事業活動もしくは製品・サービスそのものにより、ミレニアム開発目標に掲げられた社会・環境的課題（参考資料 1）または JICA によって定義された BOP における開発課題<sup>7</sup>の中のいずれかの改善が図られること。第三に、その事業活動が利益の増大を追求する株式会社<sup>8</sup>またはその子会社によって担われていること。

いくつかの例外<sup>9</sup>を除き、多くの企業にとつ

て、この包括的市場はその購買力の低さや社会経済インフラの未整備といった経営環境上の制約から、基本的に国際機関や NGO 等による援助や支援の対象として認識されてきた（Prahalad 2004）。その結果、例えば日本においても、潜在的な事業成長機会としての関心は現在も高くない。「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（図 1）、包括的市場で事業を「すでに進行中」と答えた企業の比率（3.5%）は、新興国市場<sup>10</sup>で「すでに進行中」と答えた企業（37.7%）の 10 分の 1 にも満たない。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。

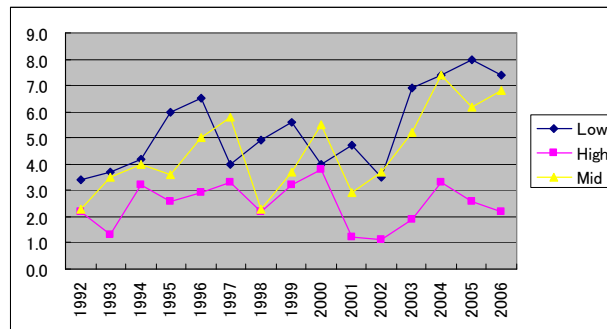
図 1：BOP 市場・新興国市場での事業活動(日本能率協会 2010)（全業種 n=632）



先進国市場の成熟が進行した結果（図 2）、新興国市場は購買力が顕在化している急成長市場として重視されてきた。だが新興国市場での企業間競争も、業界によってはすでに激しさを増し、先進国同様の価格競争・シェア競争が進

行している<sup>11</sup>。こうした状況の下、一人当たり購買力では新興国市場よりも低位の包括的市場が、最後の巨大成長市場（ネクスト・ボリュームゾーン）として企業の注目を集めつつある<sup>12</sup>。

図2：「低所得国、中所得国、高所得国の経済成長率推移 1996年－2006年」（世界銀行のデータを基に筆者作成）



	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Low Income Countries	3.4	3.7	4.2	6.0	6.5	4.0	4.9	5.6	4.0	4.7	3.5	6.9	7.4	8.0	7.4
High Income Countries	2.2	1.3	3.2	2.6	2.9	3.3	2.2	3.2	3.8	1.2	1.1	1.9	3.3	2.6	2.2
Middle Income Countries	2.3	3.5	4.0	3.6	5.0	5.8	2.3	3.7	5.5	2.9	3.7	5.2	7.4	6.2	6.8

GDP per capita low income, \$975 or less; lower middle income, \$976 - \$3,855; upper middle income, \$3,856 - \$11,905; and high income, \$11,906 or more.

具体的な企業事例としては、ガーナ大学との共同研究を通じて同地で深刻な乳幼児栄養問題の解決と持続的利益の実現、ひいては自社製品の販路開拓を目指す味の素(株)、フランスのダノンフーズとグラミン銀行による折半出資の合弁企業で、バングラデシュ農村部の貧困と栄養不良解消と共に南アジア市場開拓に関わる知見の蓄積を目指すグラミン・ダノン・フーズ社、赤道地域の非電化貧困層 16 億人を対象に、ソーラーランタンを設計・製造・販売し、上場してさらなる資金調達を目指すディーライト・デザイン社など多数が観察される（これら 3 社はいずれも別途行われているフィールド調査の対象企業）。

上記の企業事例が端的に表わすように、包括

的ビジネスはその特徴として、1) 経済成長率が先進国よりも高い新たな市場機会の開拓という経済的成果と、2) それらの市場で特に深刻度が高い社会問題を解決するという社会的成果、これら二つを共に高めることをその事業遂行の意図として包含している。いわば企業経営と開発の双方にまたがる現象ととらえることもできる。Kinsley and Clarke (2008)の言う「創造的資本主義(creative capitalism)」の概念も、これら二つの要素を包含するビジネスのあり方を示している。

図3は、こうした包括的ビジネスの特徴をまとめたものである。

図3：社会性と経済性のトレードオフとシナジー（筆者作成）

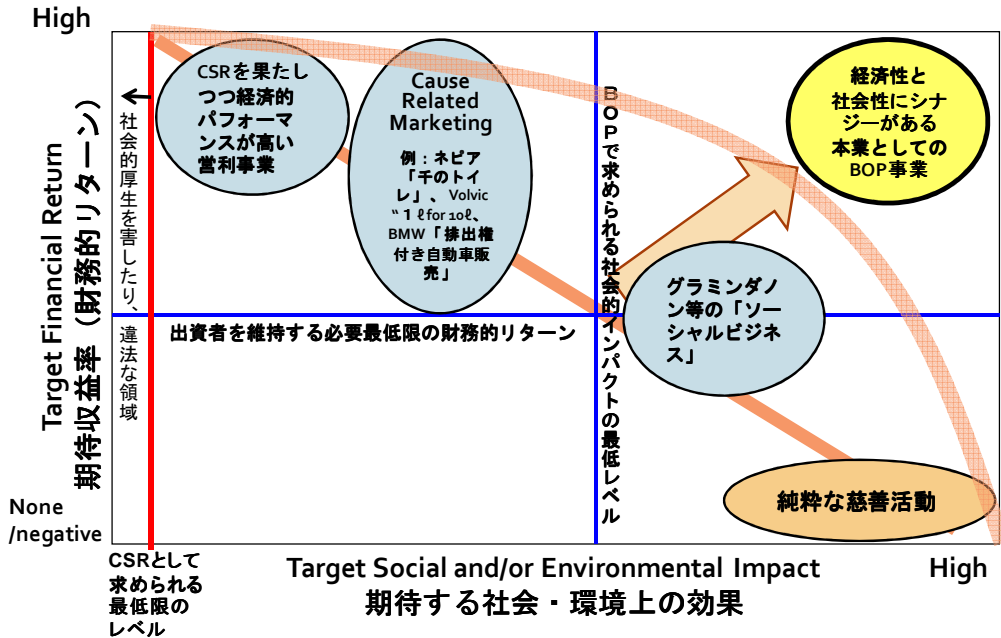


図3左上の象限は、企業に要請される最低限の社会性（狭義の企業の社会責任、CSR）を担保しつつ、財務的成果の最大化を目指す伝統的ビジネスの在り方である。右下の象限は、社会的成果の最大化を企図し、期待する財務的成果はゼロかマイナスの非営利・慈善活動を意味する。包括的ビジネスは、社会的成果と財務的成果のシナジー（相乗効果）を積極的に追求する右上の象限に位置する。この社会的成果と財務的成果は、7-4で後述する新自由主義的発想に従うとするならば、トレードオフの関係にある。企業が社会的成果を追求することは、財務的成果の犠牲の上に成り立つと考えるからである。図中では左上から右下へ向かう右下がりの直線がそのトレードオフ関係を表している。包括的ビジネスは、両者にシナジー効果を見出そうとするので、図の中で右上方向へふくらむフロンティアがそれを表している。包括的ビジネスが理想的に実現しようとする状況は、財務的

成果も社会的成果も共に最大化される右上隅のポジションである。

日本においては、政府（経済産業省および外務省）が国家の産業競争力強化や、政府開発援助（ODA）が削減される中での国家的プレゼンス強化という観点から、日本企業による包括的ビジネスの振興政策を2009年度から本格化させている<sup>13</sup>。それらのイニシャチブとも呼応し、実業界における関心度も徐々に高まりつつある<sup>14</sup>。

一方開発セクターに目を転じると、途上国貧困層が長年にわたって抱えてきた深刻な社会課題が、国際連合によって八つの「ミレニアム開発目標（Millennium Development Goals, MDGs）」（参考資料1）として2000年に整理され、2015年までに到達すべき数値目標が設定された。こうした社会課題を解決する手段は、伝統的には国際機関による優遇借款や物的支援、ODA、先進国からの支援金や寄付に基づく現地

政府・NGO・NPO による活動が中心であった。だが、それらに依拠した課題解決が期待通りに進んでいない状況（国連経済社会局 2010）に鑑み、開発セクター（国連およびその諸機関）は既存の手段に加え、ビジネスセクターによる営利活動がそれらの社会課題解決に資することを期待し始めている<sup>15</sup>。

さらに本来は財務成果を最も尊重してきた投資家のコミュニティにおいても、企業活動の

社会的側面に着目する考えが台頭してきている。それが ESG 投資（ESG とは、Environment：環境、Society：社会、Governance：企業統治の意）（宮井 2008、CFA Institute 2008、河口 2009）やインパクト・インベスティング（Monitor Institute 2009）という概念である。これらは、包括的ビジネスへの取り組みを促す重要な外部環境変化の一つと言える。

表 1：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（MDGs goal 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

2006年、国連は責任投資原則(Principles for Responsible Investment, PRI)10カ条を発表、ここで ESG 概念が明示的に登場する（UNEP 2006）。この原則は、グローバルコンパクト（1999年制定）が企業の事業活動プロセスに求められる原則であるのに対し、PRIは機関投資家の投資意思決定に対して求められる。この原則では、まず機関投資家が受益者たる出資者のために、長期的視点に立って利益最大化を最大限追求する義務があることを前提とした上で、受託者として ESG の 3 要素を鑑みながらポートフォリオ運用を行うことを求めている。それにより、さらに広範な社会の目的を達成できるとする。

### 3. 本研究の目的と意義

包括的ビジネスは、経営戦略理論、新興国市場研究、企業倫理やCSRに関する研究、社会的企業の研究などそれぞれの分野特有の従属変数を設定して分析・研究が可能である。また、マクロレベルの経済効果については、マクロ経済学や開発経済学、コミュニティレベルの社会効果については開発社会学の研究対象となることが想定される。このように、包括的ビジネスは多岐にわたる研究分野に関連する。

むしろ上記の各分野が個々に包括的ビジネスという事象を解明しようとするのは、それぞれに合目的であり有益である。だが、包括的ビジネスが地球人口の最大7割を対象とするほどの大きな経済的・社会的インパクトを持つ現象であること、そしてすでに包括的ビジネス

のみを対象に幾多の帰納的研究や事例の集積が進んでいることを鑑みると、包括的ビジネスを支配する固有の因果関係（もしあるとすれば）を想定し、何らかの独自の枠組を構築しようと試みるのが妥当な時期を迎えているとも考えられる。

さらに企業を取り巻く外的環境変化としては、1) 先進国市場の成熟化と新興国・途上国市場の重要度の増大、2) 地球人口のさらなる増加、そして3) 人類共通の国連ミレニアム開発目標を始めとする社会問題解決の遅れ、これらが同時に進行中である。ここにおいて企業がその本分である営利事業の遂行を通じて社会問題解決をもなし得るのであれば、それは明らかに経済と社会双方に裨益する。

以上のことから、株式会社である企業が、経済的效果と著しい貧困等の社会問題解決の双方に資することを説明する固有の統合的枠組が想定し得るのか否か、もし想定し得るならばそれはどのようなものなのかを明らかにすることが本研究の目的である。

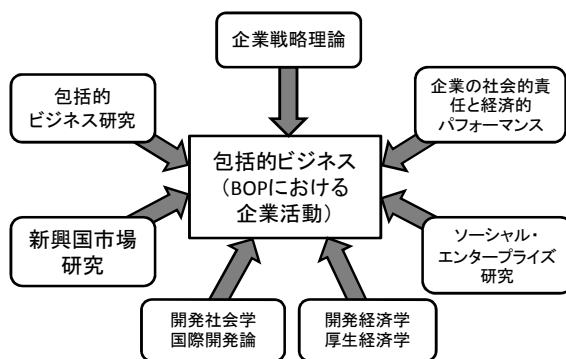
一般に、学問は「固有の概念用具と理論的枠組みを持つ『ディシプリン』(discipline)と、(可能性としては複数の)『ディシプリン』からアプローチを受ける対象としての『領域学』の二つに大別」(恩田 2001, p.40)され、また領域学がそのディシプリン横断的(inter-disciplinary)な性質を超えて、独自のディシプリンへと進化する可能性が指摘されている(恩田 2001)。

ここで本論の目的である固有の統合的枠組の探索を進めた場合、結果としては次の二つの可能性があるだろう。1) 包括的ビジネスは企業戦略理論の伝統的枠組<sup>16</sup>単独、もしくはそれ以外の理論的枠組を加えて並立させることで説明可能である(この場合は独自のディシプリンたり得ない)、2) 企業行動に関わる新たな研究分野として固有の従属変数を持ち、独立したディシプリンを形成する。

本論ではまず第一の可能性を検証しながら、それを通じて第二の可能性を検証していく。そして、もし第二のシナリオに可能性があるならば、それはどのようなものであり得るかを検討する。

#### 4. 文献研究

包括的ビジネスに関連する既存の研究分野には、少なくとも次の7つがある(図4)。包括的ビジネス研究、企業戦略理論、新興国市場研究、企業の社会的責任と経済的パフォーマンスに関する研究、ソーシャル・エンタープライズに関する研究、



ズ研究、開発経済学、そして開発社会学である。

図4：包括的ビジネスに関連する諸領域

上記に列挙した各研究分野の中から、本稿では包括的ビジネスそのものを独自の研究対象としている包括的ビジネス研究、そして経営戦略研究に特に関わりが深いと思われる企業戦略理論、企業の社会的責任と経済的パフォーマンスに関する研究(以後、社会性・経済性研究と呼ぶ)、および新興国市場研究を選択し、検討を進める。

#### 5. 包括的ビジネス研究

包括的ビジネスを研究対象に限定した比較的

新しい研究群（包括的ビジネス研究）である。Prahalad and Hart (2002)、Prahalad and Hammond (2002)を皮切りに、Hart and Christensen (2002)、London and Hart (2004)、Prahalad (2004)、Hart (2007)、Klein (2008)、Yunus (2008)、London (2009)等、一連の研究が存在する。これらの研究群のあいだには、包括的市場を単に消費市場と見る（Simanis and Hart 2008に言う「BOP 1.0」）か、BOP層の人々に調達・生産・販売・経営等各機能領域の担い手としての意義を積極的に求めるか（同「BOP 2.0」）に関して重点の置き方に違いはあるものの、共通しているのは「包括的市場には特殊性がある」という前提である。その特殊性とはMDGsに見るように、構成員の購買力が他市場（先進国市場や新興国市場）と比較して一層限定的であり、かつ人間としての基本的ニーズ(basic human needs)の充足度が不十分であり、貧困ペナルティ（Prahalad 2004）<sup>17</sup>が存在する点にある。この認識の下で、株式会社が社会的課題を解決しつつ、利益を出して事業を成長させることを成功と定義するならばその要因は何なのか、ということ数を数々の事例を通じて分析し考察している。これらの研究の大半は、既存の理論的フレームワークに基づく仮説を検証するというものではなく、あくまでも包括的ビジネスという特定領域で事例を分析し、知見を帰納的に導くものが主流である。以下、この領域の中の主要な研究を概観する。

### 5-1. 事例収集に基づく概念モデルの構築(帰納的アプローチ)

C.K.プラハラッド自身が、包括的市場における大規模な利益創出ポテンシャルに関する着想を得たのは1995年頃と述懐している（Prahalad 2004）。しかしPrahalad (1998)（論文名邦訳「企業帝国主義の終焉」）での主要な関心事は新興国市場の中間層（“emerging middle

class”、いわゆるボリュームゾーンと同義）にあり、同論文のメッセージは先進国向け製品やビジネスモデルがそのまま通用するという発想（先進国企業の帝国主義的マインド）を捨てなければならない、というものであった。特に収入ピラミッド底辺層を主要な対象として認識している様子はなく、タタモーター(中間層向け)やヒンダスタン・リーパー（貧困層向け）の事例が混在して出てくる。

一方、持続可能な成長という観点から、Hart (1997)は単なる環境配慮型経営を超え(“beyond greening”)、貨幣経済の外にある農村(実質的BOP)における人口増加や資源収奪による貧困の循環に着目していた。「この惑星が永遠に支え続けられる『持続可能な地球経済』(a sustainable global economy: an economy that the planet is capable of supporting indefinitely)」(同p.67)の実現を主題に、企業は更なる持続可能性実現へ向け、負荷のゼロ化にとどまらず、正の環境的・社会的インパクトをもたらさねばならない、と主張している。この中でHartは経済を3階層(先進経済、新興経済、サバイバル経済)に分類しており、この「サバイバル経済」が後に続く研究で包括的市場の中核部分と認識されるようになる。

このような両者が共同研究を行ったのが1998年であり、その成果が“Strategies for the Bottom of the Pyramid: Creating Sustainable Development”としてまとめられた。その主張は、40億人の貧困層に対して先進国企業が抱いてきた伝統的イメージを捨て去り、営利事業として取り組むことで新たな市場開拓の対象として可能性が開けると同時に、貧困層自身の社会的環境的持続可能性を高めることができるというものである。さらにマイクロクレジットと地場事業成長による購買力創出の重要性、新たな流通網構築の必要性、これまでのビジネスでは想定し得なかった「非伝統的(non-traditional)」

主体 (NGO、NPO、国際機関、貧困者自身等) との連携必要性、情報通信技術の潜在的有用性、戦略や技術革新のボトムアップアプローチの有効性、先進国市場へのフィードバック (のちに Immelt, et al. 2009 によりリバースイノベーションと称される)、そして多国籍企業が自社資源を活用して果たし得る役割など、Pralhalad and Hart (2002)、Pralhalad(2004)の骨子がほぼ網羅されている。

上記の基本的な考え方に基づき、Pralhalad and Hammond (2002)は多岐にわたるビジネス事例を紹介し、Hart and Christensen (2002)は包括的市場における技術革新がまさに破壊的イノベーション(Christensen 1997)を生み出し、企業成長と社会的問題解決を両立できると主張した。その後の研究の方向性として、Pralhalad(2004)は敢えて言えば BOP 層が市場として持つ経済的機会としての重要性をより強調する一方、Hart and Sharma (2004)および Hart(2007)は持続可能な開発の実現を大前提に、事業活動を経済的に成功させる上で現地コミュニティとの徹底的同化の重要性を説き、「土着化」や「ラディカル・トランザクティブネス (多種多様な非伝統的利害関係者との徹底的な交流)」といった概念を展開、結果として事業活動が社会的環境の課題解決に資することの重要性をより強調する。そこに Pralhalad と Hart の基本的問題意識の違いが現われている。企業の視点から解釈すれば、両者の方向性の違いは個々の企業の戦略的意図の違いとして発現すると考えられる。この戦略的意図の違いがもたらす経済的パフォーマンスへの効果については、実証すべき仮説として興味深い。

Ricart, Enright, Ghemawat, Hart, and Khana(2004)は、包括的ビジネスを成功させる戦略が持つ特徴を八つにまとめている。1) 先進国で開発された既存技術の段階的適合よりも現地パートナーとの協働を重視、2) 既存のビ

ジネスモデルを根本的に再考、3) 資本効率が高く労働集約型のビジネスモデル、4) 中央政府や現地大企業でなく、地方政府や現地中小企業、NGO との関係構築、5) 知的財産権や法律の強制力が及ばないため、現地でのネットワーク構築を重視、6) 自社の既存組織と切り離された包括的ビジネスを革新的技術の苗床とする、7) 再生可能エネルギー、分散発電、マイクロクレジット、無線通信、バイオテクノロジーなどの分野で破壊的イノベーションを起こしている、8) そうした革新的技術が先進国市場にフィードバックされるリバースイノベーションの機会を追求している、というものだ。

## 5-2. Pralhalad (2004)に対する批判

なお、Pralhalad(2004)に対しては、複数の懐疑的な見方 (Walsh, Kress and Beyerchen 2005、Prasad and Ganvir 2005、Landrum 2007、Karnani 2007) が示されている。

Pralhalad(2004)の主張の根幹に対する批判として、Karnani(2007)は Pralhalad(2004)の記述に含まれる誤謬を詳細にわたって指摘することとどまらず、Pralhalad(2004)の主張する、BOP 層は先進国企業にとって有望な消費市場だというとらえ方を厳しく批判する。すなわち、貧困解消にはBOP層へ販売することではなく、彼らの収入機会を創出することこそが真に必要であり、そのためにはBOP層を消費者ではなく生産者・供給者としてとらえることのほうが優先順位が高いと主張している。

たしかに Pralhalad(2004)は包括的ビジネスの典型的モデルとして、先進国多国籍企業が包括的市場に進出して製品を輸入するか現地で加工し、現地 NGO を販売チャネルとして活用し、貧困層の個人事業主がマイクロクレジットで製品を購入して小売り販売する、という販売に重点を置いたケースを数多く挙げる。一方 Karnani(2007)は、企業が BOP 層から生産要



素を現地調達し、現地で BOP 層を雇用して製品製造し、それらの製品を同国市場の中間・富裕層へ販売するか、もしくは他の新興国・先進国市場へ輸出するというビジネスモデルを挙げ、このモデルの方が BOP における収入機会創出に対して効果的であると主張する。その点において、Perez-Aleman and Sandilands (2008) は多国籍企業が BOP 層の製造者とのように提携してサプライチェーンを構築するかを議論しており、Karmani モデルの方向性を踏襲している。ここには実証すべき重要な仮説が含まれている。

Walsh, Kress and Beyerchen(2005) は Prahalad(2004) に対し、1) 企業の営利活動が経済発展ひいては貧困解消につながるという考え方自体には新規性がない、2) 企業の営利活動の役割を強調しているにもかかわらず、挙げられる事例には非営利の事例が多く含まれている、3) 企業が貧困層市場へ参画するに際しては、常に搾取の危険が伴う、4) 貧困層市場への参画当初は「社会的貢献」と称した初期投資を行って市場参加資格(企業市民としての認知)を獲得しなければならず、その種の社会貢献投資は企業本来の目的に反する(この考え方は本稿後段、7-2 でさらに議論する)、と主張する。また Prasad and Ganvir (2005) は、インドにおける水質と衛生に関するプロジェクトの実地検証を通じ、Prahald (2004) で示された十二の成功要因(参考資料4) が常にすべて妥当するとは限らないことを示した。

Landrum(2007)は、Prahald(2004)では1) BOP 層の切り分け基準が不明確で統一されていない、2) 企業の包括的市場における営利事業が本当に貧困解消に貢献するのか確証が示されていない、3) 持続的発展や貧困解消よりも、企業にとっての収益機会が強調されている、4) 伝統的な政策や国際機関による活動が軽視されすぎている、5) 議論が西欧先進国の目線

で展開されており自国中心主義的である、といった点を指摘する。これらの限界を受けて今後の研究課題が示されており、それらは1) すべての十二原則は必要かつ妥当するか、2) それら原則に従えば Prahalad (2004)の言う 10-200 倍のコスト優位が実現するというのは本当か、3) Prahalad の提案は本当に貧困を解消するか、4) Prahalad の議論はすべての包括的市場に適用可能であるか、5) 成功でなく失敗をもたらす戦略的アプローチは何か、というものである。

### 5-3. 包括的ビジネスの具体的プロセス研究

さて、主に 2000 年代前半の概念構築と事例収集を経て、包括的ビジネス研究はより具体的なビジネスモデルや成果尺度の設計、事業成功に必要な条件の抽出、特定機能領域の研究など、ビジネスを成功へ導く具体的プロセスの研究へと発展している。以下、主要な文献を整理する。

Simanis and Hart(2008) は、The Base of the Pyramid Protocol というプロジェクト(実際に企業数社と組んで実際に包括的市場へ参入するフィールド型研究活動)を通じて、土着化やラディカル・トランザクティブネス(多種多様な非伝統的利害関係者との徹底的な交流)の重要性を見出し、単に企業が包括的市場を消費市場とみなす「BOP1.0 (selling to the poor)」のステージから、BOP 層の人々をビジネスパートナーとして信頼し、現地での能力開発に注力し、NGO 等との直接的連携を図る「BOP2.0 (business co-venturing)」へ進化すべきだと主張している。

また Allen Hammond が指揮を執った“*The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*”(Hammond, A., W. J. Kramer, J. Tran, R. Katz, and C. Walker 2007)は、包括的市場全体のセグメント別市場規模を世界規模で明らかに

するとともに、各国別経済ピラミッドの構成とセグメント別市場規模を明らかにすることにより、現実的な事業機会を見出す基本情報として学会・実業界双方への貢献を果たしている。UNDP(2008)も豊富な事例分析(50 ケース)を通じ、包括的市場において企業が利益と MDGs 達成に向けて考慮すべき五つの戦略上のイシューを挙げている<sup>18</sup>。

Anderson and Markides(2007)は、包括的市場における戦略構築に求められる条件として、「四つの A」を挙げた。それらは、1) 価格の適切さ (Affordability)、2) 受容性 (Acceptability: その土地の文化や価値観・商習慣・社会経済システムとの適合)、3) 利用可能性 (Availability: 流通網がない奥地の農村までいかに製品を届けられるか)、4) 認知度 (Awareness: 先進国のような広告手段が存在しない中で、いかに製品の価値を伝えるか)、という 4 点である。

London(2009)は、現実のフィールドで包括的ビジネスを遂行していく途上で、そのビジネスがもたらす三つのインパクトを重視すべきだという。それらのインパクトとは、1) 経済的インパクト、2) BOP 層個人々の能力・意識・健康へのインパクト、そして 3) BOP 層の社会関係 (コミュニティや家族内での人間関係・力関係) へのインパクトである。さらにこれらのインパクトが、ビジネスの供給者、顧客、コミュニティレベルでそれぞれ正負いずれであるかを着手前の調査段階から着手後の活動中に至るまで常時モニターし、その結果に応じて負のインパクトを除去すべく、臨機応変に資源の組み換えを行わなければならないと指摘する。

Rosa and Viswanathan (2007)は、特に小規模商店と顧客の関係性など、包括的市場におけるよりミクロレベルの関係性を調査している。Seelos and Mair (2007)は、二つの事例研究を通じ、市場選定からビジネスモデル構築、市場

参入に至る具体的な 7 つの確認項目<sup>19</sup>を提示している。また Vachani and Smith (2008)は、個別具体的な配送戦略について論じている。

SKS マイクロファイナンスの創業者として有名な起業家 Vikram Akula は、Akula(2008)で包括的ビジネスが社会問題解決と利益実現を両立させる上では「規模拡張(scale)」が重要であると強調し、それを実現するための方策を三つ挙げている。第一に利益追求による外部資本へのアクセス確保である。これは単に会計上の利益を追求するという意味にとどまらず、実現した剰余金から株主への配当を否定せず (配当を許さないグラミン型ソーシャルビジネスとの決別)、もって株主資本価値の増大を目指し、それによってさらなる外部投資家を誘引するという意図を持っている。Akula が自身の創業した SKS マイクロファイナンスを上場させたのも、大規模な資金調達によってさらなる規模拡張を目指すためである。第二に、サービス提供能力を拡張 (scale) するため、ビジネスプロセス (ビジネスの手順および教育訓練) を標準化することである。第三は先端技術(情報技通信術)を駆使することにより、コスト低減とエラーの最小化を実現することである。

#### 5-4. 包括的ビジネス戦略の実証研究

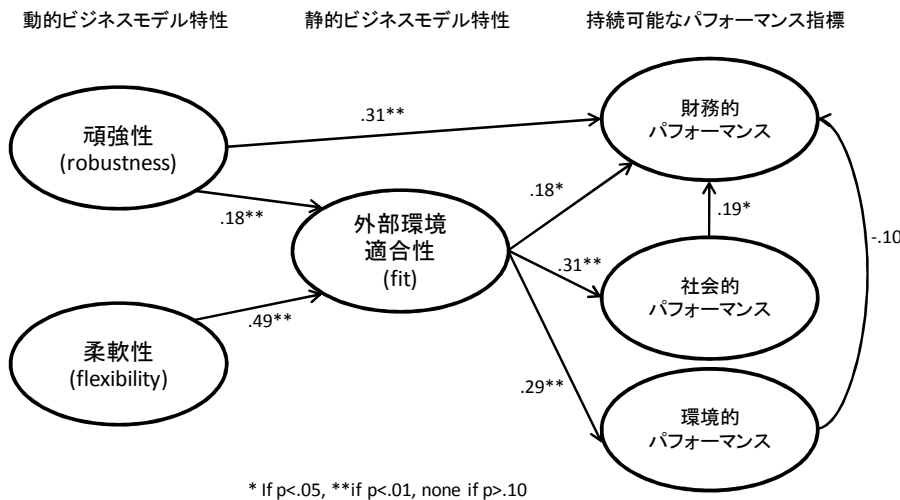
少数ながら、実証研究も存在する。Klein (2008)は包括的ビジネスのパフォーマンス変数として「持続可能性パフォーマンス」という名の下に、財務的パフォーマンス、社会的パフォーマンス、環境的パフォーマンスを 3 つの従属変数として設定している点が特徴的である。独立変数としてはビジネスモデルの静的属性として「BOP 特殊な外部環境との適合性(fit)」を、そしてその適合を維持するための動的属性としてビジネスモデルの「頑強性(robustness)」と「柔軟性(flexibility)」を設定した。データは、16 の国際機関ならびに NPO から連絡先を収集

した「包括的市場で事業活動を行う従業員 10 名以上の営利企業」411 社へアンケート調査を行い、143 社のサンプルが組成された（実質的返答率 34.8%）。地域としては少なくともアフリカ（エチオピア、ウガンダ、カメルーン、タンザニア等）や中南米（ホンデュラス等）が含まれている。これには外資系企業も地元企業も含まれる。

第一に明らかになったのは（図 5）、包括的市

場においては、ビジネスの外部環境適合性が財務的パフォーマンスのみならず社会的パフォーマンスにも正の効果を持っていることである。これは、包括的市場においてビジネスが外部環境との適合を追求すれば、財務的パフォーマンスのみならず、利害関係者の意向を配慮し適合することを通じて社会的パフォーマンスを向上させることを示しており、重要な発見である。

図 5 : Klein(2008)における共分散構造分析モデル



第二に、社会的パフォーマンスが財務的パフォーマンスに正の効果を与えることである（図 5）。この 0.19 という相関係数は、Margolis et al (2007)がメタ分析で示した効果よりも大きい。すなわち、財務的パフォーマンスを向上させようとしている企業が、社会的パフォーマンスも向上させようとする動機付けを持つことは経済合理的だということになる。ただし、両者には常に逆の因果関係（財務的パフォーマンスが高いから社会的パフォーマンスが高くなる、という因果）も考えられることを忘れてはならない。

## 5-5. 国際経営分野における包括的ビジネス研究の位置づけ

国際経営の論壇で包括的ビジネス研究の重要性を指摘しているのが Ricart, Enright, Ghemawat, Hart, and Khana(2004)である。これまでの国際経営研究の基本的枠組みは、グローバル化とローカル化のバランスをいかに最適化するか(Bartlett and Ghoshal 1989)というものであった。しかし、「それらの研究は重要ではあるものの、既に顕在化している国際市場、つまり経済ピラミッドのトップ約 10 億人を対象としているにすぎない。一方で、グローバリゼ

ーションの下で素通りされ、時にダメージを受けてきた貧困層、すなわち経済ピラミッドの底辺 40-50 億人は研究対象として無視されてきた。」(Ricart, et al. 2004, p.193)「発展途上国では、大半の海外直接投資は中国、インド、ブラジルといった大規模市場へ向けられてきた。さらにそれらの国の中でも、エリート層と新興中間層が戦略上の対象であり、その他圧倒的多数の人々は現実的に顧客層としては貧しすぎるとして無視されてきた」(Ricart, et al. 2004, p.193 に引用された De Soto 2000)。「今後多国籍企業が注目すべき未開拓の市場分野は、発展途上国の少数富裕層や新興中間層ではなく、これから初めて市場経済に参画してくる何十億人もの貧困層である。」(Ricart, et al. 2004, p.194 に引用された Prahalad and Hart 2002) そこでは「富裕層・中間層向け戦略と貧困層向け戦略を切り離し、国際的水平方向で考えることが適切である」(Ricart, et al. 2004, p.194 に引用された Hart and Milstein 1999)。

「テロリズム——アンチ・グローバリゼーションの究極のかたち——が増加の一途である。それらは貧困と絶望から引き起こされている。多くの点で、グローバル資本主義、そして国際経営研究は、岐路に立たされている。今後もさらにピラミッドの頂点 8 億人の消費者のみに焦点を当て続けるとすれば、それはいずれ忘却の淵に沈むだろう。そこからはこのグローバル化した経済が反映し続けるために必要な経済成長も、社会的正当性も生み出されないだろう」(Ricart, et al. 2004, p.196)。これらの文献は、包括的ビジネスを独立した研究領域として認識する必要性を示唆している。

### 5-6. 包括的ビジネス研究の総括

総じて、既存の包括的ビジネスに関する研究は、その必要性は認識し得るものの、いまだバックボーンとなる主要な理論的フレームワーク

が存在しておらず、事例研究を通じて、制約条件の厳しい環境下で社会性と経済性を両立させるための要因分析が行われている段階である。定量的データによる実証研究はようやく緒に就いたところだ。しかし、2002 年以降の研究論文・書籍の集中的出現は、明らかにこの領域が多くの研究者と企業の関心を集めていることを示している。

理論的フレームワークの欠落がなぜ生じているかと言えば、それは包括的ビジネスのパフォーマンス（従属変数）をいかに定義し、かつ測定するか、という問題が未解決だからである。定量的実証研究を行った Klein(2008)は、財務、社会、環境という 3 種類の測定指標を併用しているものの、最終的には社会・環境の両指標が財務的指標に与える効果を検証しており、真の意味での複合的な指標ではない。事実上、財務的パフォーマンスを最終ゴールとしている。では包括的ビジネスで期待される貧困解消を始めとする MDGs 実現への寄与は、包括的ビジネスにおいて解明されるべき因果関係の中でどのように位置づけられるのだろうか。手段なのか目的なのか。独立変数なのか、従属変数なのか。文献研究をすべて整理し終えた後で、今一度この問いへの解答を試みる。

## 6. 企業戦略理論

### 6-1. 理論的フレームワーク

企業戦略理論は、個別企業の経済的パフォーマンスを従属変数とし、その最も望ましい状態である持続的競争優位をもたらす独立変数を探索する領域である。既に SCP ロジック (Porter 1980,1985) や経営資源論 (Wernerfelt 1984, Rumelt 1974, 1991, Barney 1986, 1991, 1996, Prahalad and Hamel 1990)、ナレッジベースの理論 (Itami 1987, Nonaka 1994)、ダイナミックケイパビリティ (Teece, Pisano, and

Shuen 1997) など、多くの理論研究・実証研究が蓄積されている。

戦略理論の従属変数である持続的競争優位とは、ある企業が業界において、標準を上回るリターン(above normal return)を挙げる一社もしくはごく少数の企業のうちの一社であり続ける状態を意味する(Barney 1996)。この種のリターンを実現するには、競合他社にはできない差別化戦略に成功してより高い価格を顧客にチャージできるか、もしくは業界内で最も低いコスト構造を実現するか、少なくともどちらかを達成する必要がある。それらの戦略を成功裏に実現させる経営資源・経営能力を評価する尺度が VRIO と呼ばれる 4 条件：経済的価値 (Value) の生成、希少性(Rarity)、模倣困難性(Inimitability)、資源の活用を支える組織体制(Organization)である(Barney 1991,1996)。これらの条件を備えた資源や能力によって実現した戦略は、持続的競争優位をもたらす可能性がきわめて高いとされる。この理論的フレームワークを包括的ビジネスに適用しようとする場合、少なくとも三つの課題がある(次項)。

## 6-2. 研究上の課題

第一に、既存の企業戦略理論では社会的パフォーマンスは従属変数としては考慮の対象にならない。一方包括的ビジネスの現実においては、その事業内容に応じて何らかの社会的パフォーマンス(例えば現地コミュニティでの貧困状態や衛生状態がどの程度改善したかなど)が多様な利害関係者によって期待されているのも事実である。そこでこの社会的パフォーマンスを、経済的パフォーマンスを上昇させるための独立変数として認識するならば、包括的ビジネスは戦略理論の範疇で研究が可能となる。だが、もしも包括的ビジネスの「成功度」が社会的パフォーマンスによっても評価・決定されるとすると、これは戦略理論の想定する因果の範疇を超

えることになり、戦略理論のみによる分析に明らかな限界が生じてくる。

第二に、社会的パフォーマンスが独立変数としてとられ、既存の企業戦略理論の範疇で分析を開始した場合、戦略理論では経営資源の属性として最も重要視される希少性と模倣困難性の追求が一つの問題をもたらす。まず、ある包括的ビジネスの財務的パフォーマンスに正の影響を与える社会的効果が存在し、その社会的効果を実現させるための経営資源や能力を同社が持っていたとする。このとき、戦略理論に従うならば、それら資源や能力が希少性と模倣困難性を帯びている方が財務的パフォーマンスへの正の効果は大きくなる。よって企業としてはそれら経営資源や能力の希少性と模倣困難性を高める方向で活動することが経済合理的である、ということになる。

だが一方で、BOP 層全体で社会的成果を最大化させたい開発側(国際機関、NGO、現地政府)の立場からすれば、それらの経営資源や能力はむしろパブリックドメイン(公有地)に置かれ、いわば公共財としてより多くの企業や組織によってきわめて低コストで広く共有・活用される方が望ましいことになる。つまり、こと社会性の最大化においては、伝統的戦略理論が前提とする排他的所有・独自性・希少性・模倣困難性の追求が、必ずしも株主以外の利害関係者の意向とは合致しなくなる恐れがある。この点は、包括的ビジネスに対して既存の戦略理論を適用することがどこまで可能かを考える上で、重要な論点となる。包括的ビジネスとは全く異分野であるが、ソフトウェア開発におけるオープンソース活動と企業の排他的利益に関する考察が、この公有地と排他性に関する先行事例と考えられる。

第三に、経営戦略理論が構築されてきた歴史的フィールドは主に先進欧米諸国である。もしも、先進諸国と BOP 層の社会構造の間に重要

な制度的違いがあるとすれば、既存の戦略理論が包括的ビジネスにおいても妥当するか否かは、改めて検討されなければならない。

## 7. 社会性・経済性研究

企業がその社会的責任を果たすことが、その企業の経済的パフォーマンスにいかなる影響を与えるかを考察し検証する一群の文献が存在する (Friedman 1962, Carroll 1979, Cochran and Wood 1984, 塩澤 1991, Clarkson 1995, Shiozawa 1995, Hillman and Keim 2001, Jensen 2002, Porter and Kramer 2002, Porter and Kramer 2006, Molteni 2006, Stephen and Millington 2008, Surroca, Tribo and Waddock 2009 等)。

包括的ビジネスは、定義として BOP 層を対象とし、事業プロセスもしくは製品のいずれか、またはその両方において、ミレニアム開発目標で列挙される社会・環境的課題 (その筆頭が「極度の貧困の解消」) のいずれかに対処しつつ事業活動を推進する。その意味において、この研究群は包括的ビジネスの持つ社会問題解決の属性が、独立変数としてその経済的パフォーマンス (従属変数) に与える影響について一定の示唆を持ち得る。

しかしながら、この研究群は少数の例外 (Porter and Kramer 2002, Porter and Kramer 2006, Molteni 2006) を除き、主に本業とは非関連の慈善活動 (フィランソロピー)、もしくは事業プロセスで社会的・環境的に負の価値を生じさせないという「企業の社会責任 (Corporate Social Responsibility)」としての行動が経済的パフォーマンスに与える影響を考察対象としている。その意味において、より厳密には本業そのものを通じたより積極的な社会的課題解決を包含する (すなわち社会的・環境的に正の価値を生じさせようとする) ビジネスを分析するには、本業としての投資を行う企業

行動を対象に、その社会的効果と財務的効果を検証する因果関係の枠組みが必要になってくる (9-2. 社会性と経済性に関する基本的因果関係にて後述)。

### 7-1. 基本的な三つの考え方

ここでは企業の社会性と経済性を巡る基本的な考え方を概観する。それは大きく三つに分類することができる。

第一の主張は、企業による社会性追求は株主資本価値に負の影響を与えるので、社会性を増進させるために企業が行ういかなる投資も厳格に否定されるべき、というものだ。

第二の主張は社会性の追求が経済性に正の影響を与える限りにおいて、企業による社会性追求は経済合理的だ、とする。これは企業を社会の中での存在としてとらえる利害関係者アプローチの立場である。

第三の主張は、社会性と経済性の関係は一般化できるものではなく、企業によって異なるとする。すなわち、社会的成果の追求が自社独自の企業価値(財務的成果)につながる企業もあれば、単に浪費に終わる企業もある。個別企業を分析レベルとして、社会性追求が財務的成果に正の効果を与える条件を探索する企業戦略理論の立場である。

以下、これら三つの主張を整理する。

### 7-2. 第一の主張：新自由主義に基づく経済性至上主義

この主張の中心にあるのが Levitt (1958)、Friedman(1962, 1970)、Jensen(2002)、Margolis and Walsh (2003)である。これらによれば、株式会社が慈善活動を行ったり、社会環境改善のための投資 (例えば環境保護活動をしたり、事業所の周辺に病院を建てたり、保育所を設置したり、教育活動に従事したりなど) を行うことは、本来株主に帰属する利潤に独自の税金を課し、さらにその用途を公的セクターで

なく経営者が決定するという、株主から見て許されざる行為ということになる。経営者はあくまで営利事業の経営専門家として株主の信任を得ているわけであり、本来政府や公的セクターが行うべき施策の専門能力を有している保証はない。もしも社会的責任が画一的に企業に要求されるのであれば、それは権威主義的独裁であり、多元的社會を基本とする資本主義にそぐわない。

唯一許されるのはそれら社会的責任に基づく投資がその企業の利潤を押し上げる場合である。だが、たとえそのような場合であっても、実際は金銭的動機によってなされる表面上は慈善的な行為を、自社の社会的責任を全うする行動として吹聴するならば、それは偽善である(Friedman 1970)。“200年に及ぶ経済学とファイナンスの研究により、社会的厚生はすべての企業がその経済的価値を最大化させ得たときにこそ最大化するということが分かっている”(Jensen 2002: p.239)

この主張は三点に要約できる。1) 企業は利益の最大化を通じて、すでに社会福祉(social welfare)の増進にその持てる機能の限り最大限寄与している、2) 社会的課題の克服に正当な根拠を持って直接従事できる唯一の主体があるとすれば、それは民主的に選択された政府であって私企業ではない、3) もしも企業が社会的課題の克服に直接従事するとすれば、経営者は株主に対して彼らが身を守るための警告を与えなくてはならない(Margolis and Walsh 2003)。

新自由主義(Neo Liberalism)の代表とされるFriedmanにとって、規制のない自由主義経済こそが理想であり、契約不履行や詐欺などの不法行為や刑事犯罪、倫理的規範への抵触を除けば、あらゆる市場への規制や介入は排除されねばならない(自由放任主義、レッセフェール)。ケインズ経済学を再び古典的な自由主義の立場

から批判する思想である<sup>20</sup>。このリバタリアニズム<sup>21</sup>的思考に従えば、いわば資本主義の核となる自由企業(free enterprises)が、社会的善の実現(いわば社会主義的目標実現)へ向けて働くことへの矛盾に対し忌避感が生じることになる。この主張は今もって根強い説得力を持っており、包括的ビジネスに対する疑念の源泉となっている。

### 7-3. 第二の主張：組織論・利害関係者アプローチ「見識ある自己利益」

この主張は、Freeman (1984)に代表される利害関係者アプローチである。多様な利害関係者(供給者、顧客、株主、従業員、政府、圧力団体、メディア等)の利益を調整しながら高めていくことを企業活動の成果として重視する。このアプローチは純粋に見れば株主利益を最優先する第一の主張と拮抗する。だが、両者の整合を図る考え方として、多様な利害関係者の便益を高めていくことが結果的に自己の財務的パフォーマンスに返ってくると主張する「見識ある自己利益(enlightened self-interest)」(Tocqueville 1851)<sup>22</sup>という考え方がある。また第一の主張で紹介したJensen(2002)は、あくまですべての企業活動は株主資本価値の最大化へ向けて導かれるべきであるという文脈の下ではあるが、同様の概念を「見識ある価値最大化」(同p.235)と称して肯定している。

Peloza (2006)によれば、社会性の追求をしなかった場合、それによって不利益を被る利害関係者からの思わぬ抵抗や拒絶(例えば不買運動やストライキなど)を引き起こし、かえって大きなコストを生んでしまう。そうしたコストを最小化するためのいわば保険として、社会性追求は財務的パフォーマンスを補完するという。Peloza (2006)は、もしもこの「保険」仮説が正しいとするならば、企業による社会性追求活動が財務的成果に結びつくのは、何らかの大きな

潜在コストが顕在化しようとする局面だけであり、平時は社会性追求活動のコストを「保険料」として支払うだけであるから、社会性追求が財務効果に負の影響を与えるという実証研究結果は、この局面（保険料支払いのステージ）のみを捕捉しているにすぎないかもしれない、という。

見識ある自己利益であれ、保険仮説であれ、いずれの場合も株式会社による社会性追求によって、各利害関係者が当該企業に対して肯定的評価やイメージを持つことを促し、それがより大量の製品購入や優秀人材の確保、もしくは反対運動の抑止につながり、企業の財務的パフォーマンス（特に中長期）に対する正の影響があると考える。

#### 7-4. 第三の主張：戦略的 CSR・共有価値の創造

この主張は、戦略理論の立場から企業の本業が持つ社会性の意義を検討している。すなわち「戦略的 CSR」(Porter and Kramer 2006)、およびその発展形としての「共有価値の創造」(Porter and Kramer 2011)である。これらの考えによれば、企業は社会性追求行動を本業と隔離したり、本業の犯した負の社会性への贖罪としてそれに取り組むといった発想を超え、自社にしかできない独自の方法（製品サービス自体および外部環境への働きかけの両方）で積極的に正の社会的価値を追求し、以って本業の経営環境すなわち「戦略上の文脈(strategic context)」(Porter and Kramer 2011)を改善させることができれば、自社の財務的パフォーマンスを向上させられるとする。

こうして、社会と企業双方にとって WIN-WIN の関係が成立し得る状態を実現することが「共有価値の創造」である。実はこの主張も企業の視点からみれば、あくまで最終ゴールは個別企業レベルの財務的パフォーマンスであり、

伝統的戦略理論と整合する。

この共有価値という概念は、一見すると利害関係者を尊重する第二の主張（見識ある自己利益）と同じように思われる。だが、そこには重要な違いが存在する。利害関係者アプローチの場合、個々の企業が実践する社会的活動は、それぞれの利害関係者に対して自社の企業イメージを向上させるものである限り、言ってみれば何でもよい。本業との密接な関連も必須とはされない。だが、共有価値の創造はあくまで「戦略的」発想であり、企業による社会性追求において排他性・独自性・本業との一体性が重視され、その会社の持続的競争優位への寄与が強く意識される。であるからこそ、共有価値の創造においては、他者がまねできない自社独自の方法で社会性を追求することが重視される。

またこの共有価値の創造は、企業の社会性追求を是認するという意味において、第一の Friedman(1970)ら新自由主義の主張と真正面から衝突するように思われる。だが、新自由主義に基づく批判の対象は、法的倫理的最低限度を超えるレベルの社会性追求が、あらゆる企業に対して利益を犠牲にする形で強いられる制度的圧力への反発・批判である。

つまり制度的強制に基づく一律的負荷としての社会性追求ではなく、自社の戦略遂行上、自社にとってのみ有利となる競争環境を作り出すための社会性追求 (Porter and Kramer 2006, 2011) であれば、これは戦略のゴールである競争優位<sup>22</sup>を実現する上で肯定される。(ただし戦略理論研究の課題で述べたように、社会課題を解決する経営資源を排他的に独占することの是非という問題は未解決のまま残る。)

ちなみに、戦略上許容される共有価値創造における社会性追求は、Carroll(1979)の言う企業の社会的責任 4 分類<sup>23</sup>の中の「裁量的責任」、すなわちその社会性を追求するか否かは個々の企業の裁量に委ねられ、それを追求しないから



とって、法的責任や倫理的責任を問われることがないレベルの社会性である。この点、利害関係者アプローチで触れた「見識ある自己利益」が複数の利害関係者に対する等しい重みでの貢献をより規範的に求めるのに対し、共有価値の創造はより裁量的であり、すべての企業がそれを目指し実現することが求められているわけではないし、それを目指したすべての企業が成功できるわけでもない。

このように、個々の企業が自社の裁量と責任において、本業とかかわりの深い特定の社会的課題（ミレニアム開発目標に関わりのある何らかの社会課題）を探索・抽出し、本業の戦略に資するために何らかの投資を行うことは、経済合理的といえよう。そして、この種の行動は根本的には経済的動機に基づく手段としての社会性追求であることを明記しておく。

本論文は基本的に企業戦略理論の立場に立脚しており、この個別企業レベルでの異質な経営資源を独立変数とする第三の考え方は、後述する包括的ビジネス仮説の主要な因果関係の一つとなる。

### 7-5. 実証研究

企業の社会的パフォーマンス（CSP）と財務的パフォーマンス（CFP）の関係を実証する研究は多数存在する。Margolis, Elfenbein, and Walsh (2007)は、1972年から2007年に行われた実証研究を192件収集し、メタ分析を行った。それによって判明したのは、企業の社会性追求行動は平均的に見て財務的パフォーマンスと正の相関があるということである( $r = .132^{**}$ )。しかし、時系列（タイムシリーズデータ）でCSPがCFPに先行する（CSP⇒CFP）場合( $r = .140^{**}$ )もCFPがCSPに先行する（CFP⇒CSP）場合( $r = .148^{**}$ )も、共にほぼ同等の大きさで正の相関を示している。よって因果関係は両方向に存在することが推察される。Pelozo

(2009)も159件の研究をサーベイし、両者に弱い正の相関があることを示した。

企業の社会的パフォーマンス計測の一例は、ダウジョーンズによるサステナビリティ・インデックスの銘柄選出方法である。このインデックスでは、上場企業を経済・社会・環境3分野のパフォーマンスで評価し、上位銘柄を指数に組み入れている（年1回9月見直し）。評価項目はアンケート調査や直接インタビューなどによって補強し、専門家としての主観的判断も交えながら数値化している（Dow Jones Indexes 2011）。だが評価項目のほぼすべては、事業プロセス上環境・経済・社会に対して負の価値をもたらさないように手立てがなされているか、という属性のものである<sup>24</sup>。いわゆる企業の社会的責任（社会に負の価値をもたらさない責任）に近い。包括的ビジネスで目指される能動的な正の社会的価値創出とは隔たりがある。この社会的成果の測定尺度については、9-3でも議論する。

## 8. 新興市場研究

新興市場（emerging markets）での企業活動を対象とする一群の研究（新興市場研究）が存在する（Hoskisson, Eden, Lau, and Wright 2000, Peng 2003, Meyer 2004, Meyer, Estrin, Bhaumik, and Peng 2009, 新宅 2009, 天野 2009 等）。この分野は典型的な領域学であり、そこで用いられる理論的枠組は国際経営・企業戦略理論・組織理論等多岐にわたる。

### 8-1. 新興市場とは

新興市場とは「急速な経済発展と自由主義経済体制を指向する政策の存在」を満たす国家市場と定義される（Hoskisson, Eden, Lau, and Wright 2000 で引用されている Arnold and Quelch 1998）。象徴的にはいわゆる BRICs（ブ

ラジル、ロシア、インド、中国) が代表例として挙げられてきた市場群である。

歴史的経緯としては、先進国市場以外の諸国(発展途上国, developing countries)の経済成長率が高まるにつれ、まず OECD 報告書(1979)で「新興工業国 (NICS: Newly Industrializing Countries)」<sup>25</sup> という概念が提唱されるようになり、アジア・南米・欧州の 10 ヶ国が列挙された。さらに 1990 年代には経済的に急成長する新興国が続出し、「新興国市場経済 (emerging market economies)」や「新興国市場 (emerging markets)、新興国経済圏 (emerging economies)」という呼称が用いられるようになり、国際金融公社(IFC)は新興国株式指数である Emerging Markets Data Base (EMDB)を組成、アジア・南米・アフリカ・中東の 51 ヶ国を選定した。Hoskisson et al (2000)は、戦略研究の地理的対象としてこれら 51 ヶ国に加え、ベルリンの壁崩壊(1989 年)を契機として社会主義経済から資本主義経済への移行期にあった「過渡期経済諸国 (transition economies)」(EBRD 1998)を 13 カ国挙げ、計 64 カ国を「新興経済圏 (emerging economies)」と称して一つの研究対象を特定した(参考資料 3)。BOP 層が存在する国々は、新興国市場として定義される国々と重なる部分があり、この新興国市場研究の成果が包括的ビジネスの成功要因を説明し得る可能性も否定できない。今後検証を進める必要がある。

## 8-2. 研究上の関心と理論的フレームワーク

この新興国市場における企業行動の研究では、同市場が社会・経済・政治的環境において先進国市場とは異なると想定され、新興国企業ならびに外国から新興国に進出した企業が経済的に成功する要因が研究対象になってきた。その際、欧米先進国市場で発展した諸理論が新興国市場という特殊性の下でも妥当するか否かが関心事

となる。こうした新興国市場研究の包括的レビューは、Hoskisson et al(2000)および Wright et al(2005)によってなされている。

まず Hoskisson et al(2000)では、新興国市場における企業行動の説明に三つの理論的フレームワークを提示している。それらは第一に制度理論 (DiMaggio and Powel 1983)、第二に取引費用理論(Williamson 1975, 1991)、そして第三にリソースベーストビュー(経営資源論、以下 RBV)(Penrose 1959, Wernerfelt 1984, Barney 1986, 1991, 1996) である。

第一の制度理論は、企業は社会的制度 (institution)の影響下にあり、組織存続の合法性 (legitimacy)を確保するため、その制度に適合する形で資源配分を行うと説明する。特に旧共産圏から自由主義経済へ移行する過渡期経済諸国においては制度的変化が著しく、企業活動への影響が不可避とされ、それにどう個別企業が適合・対応していくかが研究されてきた。制度的制約を乗り越えるため、企業や個人を含むネットワークを活用すること (Hoskisson et al 2000 に引用された Peng and Heath 1996, Peng 1997) や、制度的制約を克服するための適合能力 (adaptive ability) (Oliver 1991) の重要性が指摘されている。しかし、これら制度理論をベースとした研究はいまだ少ない (Hoskisson et al 2000)。

第二の取引費用理論は、企業は取引費用を最小化するように経営資源配分を決定すると説明する。新興国市場では、先進国市場のような社会規範や法的強制力が十分に整備されていない。そのような環境下では、先進国市場であれば契約や信頼・評判などで封殺できる機会主義的行動が生じる可能性も高い。この状況で取引の統治構造をいかに最適化できるか、が関心事となる。この新興国特有のガバナンス構造として、先に触れたネットワークや企業グループ内の非関連多角化、バーター取引(Hoskisson et al

2000に引用された Khana and Palepu 1997、Choi, Lee and Kim 1999)の重要性が指摘されている。他に研究課題として挙げられているのは、企業統治と社会経済インフラの関係、水平・垂直方向の企業提携や統合、関連多角化と比較してネットワークがより有効なガバナンス構造となる条件などである。

第三の RBV では、持続的競争優位を実現する上で、個別企業レベルで異質な経営資源の重要性が強調される。Hoskisson et al (2000)に引用された Oliver(1997)は、制度理論と RBV を統合し、企業が自社の経営資源の価値を最大化できるような制度的文脈づくりを行うことの重要性を指摘している。これは後年 Porter and Kramer (2006, 2011)が指摘する競争上の文脈の改善(improving competitive contexts)に通じるものがある。新興国市場特有の重要な経営資源・能力としては、先行者優位、評判、規模の経済性、流通やコミュニケーションチャネルの排他的支配が挙げられている。他に挙げられている研究課題としては、激しい市場変化への適応能力がある。

### 8-3. 研究上の課題

新興国市場研究の成果はどこまで包括的ビジネスに適用可能なのか。両分野に相違はあるのか。

まず第一に、上に挙げた新興国市場研究に共通するのは、先進国市場におけると同様の企業観(従属変数は財務的成果)を前提としている点である。後述するように、包括的ビジネスでは社会性を従属変数として考慮する余地があり、その場合には企業のあり方そのものが再定義される。こうなると、新興国市場研究と包括的ビジネス研究は質的に異なる研究領域とならざるを得ない。

第二に、新興国市場(新興国の中間層・富裕層)では、定義として一人当たり購買力が既に

PPP ベースの年間\$3,000 を超えて成長しており、貨幣経済の範疇で大半の経済活動が捕捉可能で、非公式経済(GDP として捕捉されないアングラ経済、自給自足経済)の割合は相対的に縮小する。事業遂行に求められる社会インフラも最低限度以上のものはすでに存在し、社会ニーズは市場需要という形で顕在化している。筆者によるフィールド調査での観察からも、新興国市場の中間層以上は先進国市場と急速に同質化している。一方 BOP 層では、いまだ国民一人当たりの可処分所得が日に数ドル以下(購買力平価ベース)であったり、非公式経済が経済の半分以上を占めたり(De Soto 2000)、安全な飲料水、電力、道路や医療設備など、最低限の社会経済インフラを享受できない人口比率が相対的に高いなど、国連のミレニアム開発目標に代表される基本的な人間としてのニーズ(ベーシック・ヒューマン・ニーズ、BHN)の未充足度が著しい。こうしたBHNの未充足は、新興国市場中間層以上ではすでにほぼ解消済みであり、先進国では存在していてもそれに対するセーフティネットが整備されている(生活保護制度など)。

すなわち、これまでは欧米先進国市場と新興国市場を対比する構造の下で特殊性と普遍性が論じられてきたわけだが、新興国市場が急速に先進国市場に同質化していく現況にあっては、今後は「先進国・新興国市場(中間層以上)」と「包括的市場」を対比し、企業活動の遂行上どのような制度的、社会的、経済的環境の差異が存在するのかしないのか、要求される企業内部の能力に違いが存在するのかしないのか、を明らかにすることが求められる。その具体的な方法論の一つとしては、これまでに累積されてきた様々な新興国市場研究が、著しい貧困や制度上の差異という特殊性の下で、どれだけ適用可能なのかという研究が想定される。包括的ビジネスに適用可能と考えられる新興国市場研究を

発掘する作業は重要である。

例えば Peng (2003)は、旧共産圏経済が市場経済への移行を果たす際のプロセスを2段階に分け、まずは関係性をベースとしたネットワーク型ガバナンスから始まり、次第にルールに則った市場ベースのガバナンスへ移行が進むと説明する。考えてみれば、包括的市場もその経済発展の過程で、貨幣経済の枠外にある自給自足やコミュニティ内の人的ネットワークに基づく非公式経済から、経済力の発展とともに貨幣ベースの市場経済へ移行していくと考えられる。両者の文脈は異なるものの、市場経済への全面的移行へ至るプロセスで最適なガバナンス構造が変化するという本研究の成果は、応用が可能であろう。同様に Myer et al. (2009)も市場経済制度の強弱がエントリーモードに与える影響を検証している。この研究からは、市場経済化が進んでいる新興国の富裕層中間層市場へ既に進出済みの企業が、いまだ市場経済化度の低い包括的市場へ進出する際のエントリーモードに関し示唆が得られるかもしれない。

逆に天野(2009)では、包括的市場は「現在日本企業が対象としている MOP 市場<sup>27</sup>とは対象が異なる」(同 p.77) と指摘するものの、包括的ビジネス研究の知見(例えば土着力等、包括的ビジネスに求められる能力)の一部は、日本から見れば同じ下位市場である新興国市場へも「適用されるべきと思われる」(同 p.79) と指摘しており、そういった逆の方向性の研究も両市場の異質性・同質性を見極める上で有効であろう。

## 9. 包括的ビジネスの基本的因果関係

以上、各領域の文献研究を通じて、包括的ビジネス研究に適用可能な理論的フレームワーク(因果関係のフレームワーク)を探索してきた。その結果明らかになったことは、ある重要な前提(次項)をどう選択するかで、基本的因果に

は大きく分けて二種類が想定されるということ、包括的ビジネスの研究フィールドとしての特殊性は何かということである。

包括的ビジネスに適用される基本的因果関係を構築するに際しては、まず1つ上の文脈である企業の社会性と経済性のレベルでそれを検討し、次にそれを包括的ビジネスに適用する、という段階を踏むことにする。

### 9-1. 重要な前提の選択

ここでいう前提とは、経済と社会の関係に関する前提である。それは、1) 経済活動を社会からは切り離された存在(disembeddedness)ととらえるか、2) 経済活動を社会に包容される存在(embeddedness)としてとらえるか、という選択である。これは資本主義下の企業のあるべき姿に関する選択でもある。

Simanis and Hart (2009)に引用された Polanyi(1944)の観察によれば、そもそも第二次産業革命(1860年代から始まる鉄道、化学、電気、石油および鉄鋼分野での技術革新や大量生産方式)の前、すなわち1850年代以前、「市場」というものは、コミュニティの社会的関係の中に織り込まれた経済システムの中の、重要ではあるが小さな部分とみなされていた。消費者としての人間、という独自のカテゴリーは存在しなかった。」

ところが「1850年代以降になると、『市場経済』という新しい概念が登場し、コミュニティで長年続いてきた人間関係を解消してしまう。すなわち消費者とそのニーズによって構成される、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るようになる。

(中略)「この新たな『市場経済』では、人々は購入者か販売者のいずれかであり、人間関係は『取引』に形を変えた。」「今日の企業成長や技術革新は、このマス消費者のニーズを満たすための継続的な努力そのものであり、市場経済

が社会から離床 (disembeddedness) している状況を反映し、また強化してきた。」(Simanis and Hart 2009: p.79, 1.44-72 より抜粋)

大塚 (1977) に引用される、1905 年に著されたウェーバーの「プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神」によれば、そもそも資本主義の生成過程には、隣人愛の実践と利潤の追求という二つの中心的原則があった。にもかかわらず、資本主義経済が機構として発展するにつれ、それ自身の生成に不可欠であった隣人愛の実践や禁欲的勤勉の倫理 (世俗内的禁欲) といった精神が失われていき、もうひとつの中心である利潤追求が自己目的であるようなエートス (態度) を生じさせていったという。そしてウェーバーは同著をものした 1905 年時点で、既に資本主義は「精神喪失の状況」にあると評している (大塚 1977, p.155)。そして「いまのまま、この鉄の檻 (資本主義) がますます強化されながら進んでいくと、ついに『一種異様な尊大さでもって粉飾された機械的化石化が起こる』だろう。「この文化発展の『最後の人々』は、『精神のない専門人、心情のない享楽人』となり、彼らは『かつて人類が到達したこともないような人間性の段階にまですでに登りつめた、とうぬぼれるようになる』と」(同 p.157-158) 述べ、現代資本主義の諸相を既に喝破していた。

これらの観察・洞察を受け入れるならば、市場経済の定着以来 150 年余の間、今日の企業は経済活動と社会 (コミュニティ) はあくまで分離されているという認識の下で活動を続けてきたことになる。既存の企業戦略やその理論も、この前提の下で構築されてきた。

もしも第一の前提 (経済と社会は別物) を是とするならば、それはまさに新自由主義・リベタリアニズムの受容である。包括的ビジネスはあくまで既存戦略理論の範疇で説明することが妥当だということになる。その研究は純粋に経済合理性の下で、新たな市場環境 (包括的市場)

における持続的競争優位実現の条件を探索することになる。事業の社会的側面は外部環境の一つとして戦略の独立変数に組み入れられるだろう。

一方、第二の前提 (経済は社会の一部) を是とするならば、それは企業と社会の関係を再びとらえ直し、戦略理論ひいては企業経営の基本的因果関係をも再検討することを意味する。Freeman (1984) や Porter and Kramer (2006, 2011)、谷本 (1993) のように、企業による経済活動は社会から遊離したものではなく、社会の様々な利害関係者ネットワークの中に包含された存在であると考えられる。これはいわば「社会に在る企業」観である。企業活動と社会やコミュニティとの関係性が、主要な因果関係の中で (それが独立変数であれ、従属変数であれ) 何らかの重要な役割を果たすことが想定される。

なお、占部 (1984)、谷本 (1987, 1993, 2002)、金井 (1994, 1995) 等、日本においても企業を社会の中の存在としてとらえる立場からの考察は深められてきている。金井 (1994, 1995) は「企業の戦略的社会性」を Porter and Kramer (2006, 2011) 以前に指摘しているし、谷本 (1993, 2002) は「企業社会システム」という分析レベルを提唱している点など重要な示唆に富んでいる。

Porter and Kramer (2006, 2011) は「社会に在る企業」観を採用しながらも、重要な従属変数は新自由主義ベースの因果関係と共通であり、ある意味矛盾を抱えているともいえる。また、であるからこそ次のように述べている。「企業は、ビジネスと社会を再び融合させることに関し、率先して役割を果たすべきである。(中略) だが、これらの要素を統合する全体の枠組みはいまだ出来上がっておらず、多くの企業は今もなお社会的イシューを周辺分野と捉え、『企業の社会的責任』というマインドセットに囚われており、社会性を事業の中核に位置付けていない」(Porter and Kramer 2011, reprint p.4,

1.31-38) すなわち、既存の企業戦略理論においては、事業活動の社会的効果が戦略の中核にあることを認めながらも、それと経済的効果とを統合する明快な理論的構造（仮説）をいまだ提示し得ていないのである。

文献研究に基づいてこれら二つの企業観（前提）を対比すると下表のようになる。例えば包

括的ビジネスの文脈（Simanis and Hart 2008）で考えるならば、先に述べた BOP1.0（消費市場としての BOP 層）と BOP2.0（BOP 層との協働）の違いは明らかで、前者は経済を社会から切り離してみる姿勢が相対的に強く、BOP2.0 はコミュニティを重視する。

表 2：新自由主義的企業観と「社会に在る企業」観（筆者作成）

	新自由主義的企業観	「社会に在る企業」観
Polanyi (1944)	経済と社会は別物 ”Disembeddedness”	経済は社会の一部 ”Embeddedness”
Friedman (1970) vs Freeman (1984)	企業の唯一最大の社会責任は利益の最大化 ”Neo Liberalism”, ”Libertarianism” (Friedman 1970)	利害関係者アプローチ ”Multiple stakeholder approach” (Freeman 1984)
Daniel Kahneman (2003)	経済合理性・論理が支配する世界 ”System 2”	直観や感情と経済的合理性の双方が支配する世界 ”System 1 & 2”
速水 (1995)	経済サブシステム	文化・制度サブシステムと 経済サブシステムの相互作用
Simanis and Hart (2008)	消費市場としての BOP ”BOP 1.0”	BOP コミュニティをバリューチェーンに統合 ”BOP 2.0”
Simanis and Hart (2009)	構造的イノベーション ”Strutural innovation”	コミュニティに内部化したイノベーション ”Embedded innovation”
”Porter & Kramer (2006, 2011)	企業の社会に対する責任 Corporate Social ”Responsibility”	企業と社会の統合 ”Corporate Social Integration” ”Creating Shared Value (CSV)”

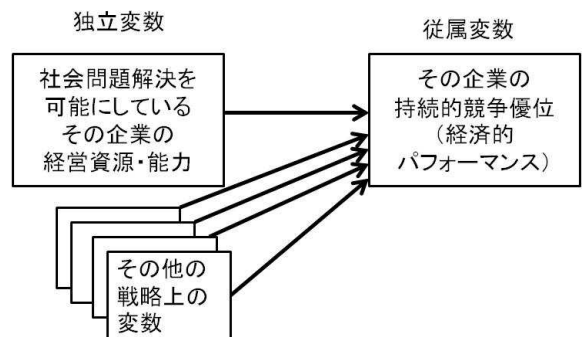
9-2. 社会性と経済性に関する基本的因果関係

上記前提の選択に依存して、企業の社会性と経済性の間には次のような 3 種類の基本的因果関係が想定できる。

第一の因果関係（図 6）は、前者の新自由主義的前提に立つ既存戦略理論に基づくものであり、あくまで企業の社会性追求行動は財務的成果の為の手段であって、原因サイドの独立変数の一つとして位置づけられる。文献研究で指摘した「見識ある自己利益」や「共有価値の創造」も、最終的には財務的パフォーマンスに帰結するため、基本的にはこの因果関係の一種という

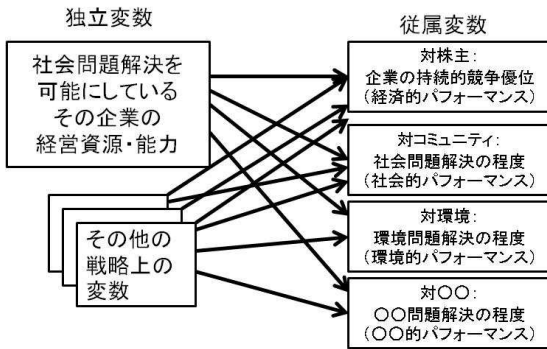
ことになる。

図 6：既存戦略理論に基づく社会性・経済性仮説



第二の因果関係(図7)は、「社会に在る企業」観に基づく純粋な多元的利害関係者アプローチ(Freeman 1984)である。トリプルボトムライン(Elkington 1994)のように複数の従属変数が鼎立する因果関係となる。だが、これはJensen(2002)が指摘する通り、企業が経営資源選択を行う上での一元的トレードオフの意思決定を困難にし、事実上判断不能に陥る可能性が高く実効性が低い。よって、本論では採用しない。

図7：純粋な利害関係者アプローチに基づく社会性・経済性仮説(本論文では採用しない)



第三に、「社会に在る企業」観に基づいて本論が付加するのはこの因果関係(図8)である。企業が社会性と経済性の両立を目指しながら投資行動を行うと想定し、両者のシナジーをどこまで実現できるかでその企業の社会経済的パフォーマンスが左右されるという因果関係である。この図8に示される因果関係は、これまでの社会性・経済性研究が主として企業の慈善活動やCSR活動に着目しているのに対し、本業への経済的投資がもたらす社会的効果をも包含している。この因果関係と純粋な多元的利害関係者アプローチ(図7)との違いは、図8では経済性と社会性を並立させず、相互の波及効果(シナジー効果)をも包含・複合する従属変

数を設定するところにある。

図8：「社会に在る企業」観を前提とする社会性・経済性仮説

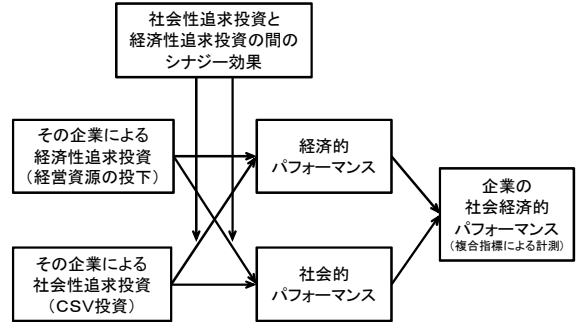


図8の経済性追求投資とは、企業が経済的パフォーマンスの増大を第一義として行う、研究開発、調達最適化、生産設備、販路開拓のマーケティング活動などへの、様々な投資を意味する。こうした投資は一方で、例えばそれが途上国への生産設備投資の場合、経済的付加価値を生み出すと同時に社会的パフォーマンス(例えば雇用創出による現地社会への裨益等)も同時に生み出す(Karnani 2007)。この種の投資効果をより詳細に見ると、それは事業プロセスにおけるものと製品そのものによるものとに分類される。

また図8の社会性追求投資とは、本業と切り離された慈善的活動ではなく、企業が本業の競争上の文脈(competitive context)を改善すること(Porter and Klein 2011)を意図して行う(本稿7-4参照)ものである。「共有価値の創造(creating shared value)」を意図して行われるため、「CSV投資」と呼んでもよいであろう。これは、本業の経済性に直接的に資するものではないが、自社の本業とかがわりの深い特定の社会的課題(ミレニアム開発目標に関わりのある何らかの社会課題)を探索・抽出し、本業の経営環境の改善に資する投資である。例えばヒ

ユーレットパカードが事業所の所在する地域の貧困層コミュニティにおいて、ソフトウェア開発の技術者教育プログラムを無償で提供して彼らの職業能力を開発し、エンジニア人材を労働市場に輩出すること（Porter and Klein 2011）などがそれにあたる。この投資成果は、一部は他社によってフリーライドされるかもしれないが、一部は自社の本業の経済性を利するものとなる。

### 9-3. 「社会に在る企業」観が要請する新たな従属変数

「社会に在る企業」観（図8の因果関係）に基づけば、企業が実現する経済的パフォーマンスと社会的パフォーマンスを共に従属変数とし、両者を統合的に統合・一元化するような複合的パフォーマンス指標が必要となる。だがそのような測定指標は既存文献の中には見出し難い。むしろ社会的効果の指標に関しては、既に開発セクターを中心に相当の蓄積が進んでいるが（BCtA 2010, GRI 2011, GIIN 2011, Lingane and Olsen 2004）、それらは社会的効果を測定する指標のリストであり、経済的成果との複合化はなされていない。試案としては、SROI（社会的投資リターン）の概念（Lingane and Olsen 2004）によって定量化した社会的パフォーマンスと、同じく定量的に計測された経済的パフォーマンスを、出資者のポートフォリオ、すなわち社会経済的属性（純粋に財務的成果を求めるファンドと社会性を追求するファンドの割合）に応じて加重平均し、指数化することなどが考えられるが、今後より精緻な議論に基づいて、複合指標を開発する可能性と限界を議論する必要がある。<sup>28</sup>

### 9-4. 包括的ビジネスの基本的因果関係（ディシプリンとしての可能性）

包括的ビジネスに9-2で示した基本的因果

（図6と図8）を適用することにより、包括的ビジネスの学術領域としての属性を検討する。

第一に、企業の社会性と経済性に関して図6の因果関係を選択するならば、その下で包括的ビジネスは既存の戦略理論研究の範疇で分析が可能となる。その因果関係の基本的構造は、「見識ある自己利益（enlightened self-interest）」に類似しているが、戦略理論においては個別企業の異質性を前提とするため、すべての企業において社会性を高める行動が財務的パフォーマンスに対して正の効果を持つとは限らない。それは個別企業の経営資源・能力の賦存状態に依存する。いずれにせよ、この場合包括的ビジネスは新たなディシプリンとしての独自性を持たない。

第二に、図8の因果関係を選択するならば、包括的ビジネスは既存の戦略理論とは異なる新たな因果関係モデルの下で説明を試みられることになる。この場合、持続的競争優位という概念も、社会性を包含する新たな定義を必要とする。この新たな枠組みは、本業のパフォーマンスが経済的成果と社会的成果の複合指標で測定される新しい形の「企業の経済性と社会性」を研究する領域である。しかしこの新たな因果関係は、広範な企業の本業を対象としており、包括的ビジネスはそこに帰属する補集合にすぎない。よって包括的ビジネス研究は、この新たな「企業の経済性と社会性に関する研究」の対象としては重要であるが、あくまでその領域が対象とする事業の補集合にすぎず、単独で独自の因果関係を包摂するディシプリンを形成するとはいえない。

### 9-5. 包括的ビジネスの領域的特殊性（領域学としての可能性）

これまでの検討で明らかのように、包括的ビジネス研究は、理論的因果の観点からは、より上位の文脈に位置する新たな「企業の経済性と



「社会性に関する研究」に包含される。しかしながら、包括的ビジネスは、経済活動と社会（コミュニティ）の結びつきの強さ（特に非公式経済において）、およびそこで着目される社会的問題の種類において、独自性・特殊性が認められる。以下その理由を述べる。

第一に、包括的市場においては、現代的市場経済メカニズムの発展度合いが著しく低い。BOP層の人々が生活する空間では、現在もなおコミュニティベースの社会生活が濃密な人間関係の下で成立しており、人々は非公式経済（所得や支払が公に捕捉されない経済）、すなわちコミュニティベースの自給自足の世界でも生きている<sup>29</sup>。市場経済メカニズムが十分に発達していないコミュニティを舞台にビジネスを展開しようとするならば、事業者は社会・コミュニティにどっぷりと包容される（embedded）存在となり、物言わぬ周縁の利害関係者（貧困者等）の尊重と彼らへの共感（radical transactiveness）（Hart and Sharma 2004, Hart 2007）を持たねばビジネスを遂行できない。既に市場経済メカニズムが発達している先進国や新興国中間層以上の市場では、ここまでの土着化は単なるコスト高を招くだけで不要である。なぜならば、既存の販売チャンネル上で価格というシグナルに基づき、ほぼすべての財が取引可能だからだ。

第二に、BOP層は、人間の基本的ニーズ（ベーシック・ヒューマン・ニーズ）の未充足度が相対的に高い。貧困度、衛生・栄養状態、母子の健康度など、少なくとも現時点においては先進国および新興国中間層以上の市場とは明らかに経営環境が異なると考えられる。その点において、研究対象フィールドとしての特殊性・独自性が認められる。さらに包括的ビジネスが達成しようとするMDGsを始めとする社会的問題解決は、人類共通の喫緊の課題であり、その意味で重大性を有している。

以上の理由から、包括的ビジネス研究は、領域学としてはその独自性を見出すことができる。

## 10. 結論

ディシプリン、領域学双方の可能性から評価すると、包括的ビジネス研究は独自の因果関係を持つ独立したディシプリンとしては成立し得ないが、新興市場研究と同様に、一つの領域学としては成立すると考えられる。

さらに、領域学としての包括的ビジネス研究は、経済と社会は分離したものだという新自由主義的前提に立つならば、既存の企業戦略理論に基づくことが可能であり、粛々と経済合理性の下で説明を試みることになる。一方、経済は社会の一部であるという「社会に在る企業」観に基づくならば、包括的ビジネス研究は社会性と経済性を複合するパフォーマンスを従属変数とする、新たな因果関係を想定したディシプリンの下で研究を行うことになる。この新たなディシプリンでの研究を進める上で、包括的ビジネスは主要な研究対象の一つとなる。

今後の包括的ビジネス研究の方向性としては少なくとも次の三つが考えられる。

第一に、上記の「社会性と経済性を複合するパフォーマンスを従属変数とする新しい因果関係を領域としての包括的ビジネスに適用し、想定される因果関係の構造をさらに考察、精緻化することが求められる。その際、本稿では割愛した開発経済学や開発社会学をも包含した検討が望まれる。

第二に、「社会性と経済性を複合するパフォーマンス」を計測する複合指標の開発である。社会性のみを分離して測定する指標は非営利の開発領域において様々な提案がなされているが、経済性と社会性を複合的に測定し、かつ複数の企業間で公平な比較を可能にする指標を策定することは、「社会に在る企業」観に基づいて「包

括的ビジネス」を評価するために不可欠である。

第三に、本論文による文献研究に基づき導出された命題を経験的に検証するフィールド調査の実行である。その際重要なのは、調査に用いるメソドロジーである。学術的評価に耐え得るケーススタディ研究 (case study research) の方法論 (Yin 1981a, 1981b, 2009, 2012, Eisenhardt 1989, Eisenhardt and Graebner 2007, Gibbert, Ruigrok and Wicki 2008 等) に基づき、厳密性(robustness)と妥当性(validity)が担保されなければならない。

「包括的ビジネス」の学術的研究はいまだ緒についたばかりであり、領域学としての研究そのものとして、さらにはその一段階上の「新たな社会性・経済性研究」への貢献によるディシプリンの創造へ向け、本研究領域は大きな潜在性を有している。

## 注

- 1 本論で用いる貧困の概念は、絶対的貧困 (国連開発計画の定義によれば 1 日の所得が 1 米ドルに満たない人) にいう貧困を意味し、相対的貧困率にいう貧困 (一国の等価可処分所得の中央値の 2 分の 1 未満の状態) ではない。また先進国 (OECD 諸国) にも貧困層が存在する可能性があるが、実態としては社会福祉政策によるセーフティネットの対象として保護されている (例えば日本における生活保護) ので、本論では議論の対象としない。
- 2 base of the pyramid の頭文字。世界の収入ピラミッドの底辺という意。Bottom of the pyramid という呼称もある。一方 UNDP を始めとする国際機関・団体においては、inclusive business (包括的ビジネス) を用い、その活動対象を inclusive markets (包括的市場) と呼ぶ。その理由は、bottom や base といった言葉に差別的響きを感じるが故の忌避感もあるが、積極的な理由としては、これまで発展途上国において公式経済に参画していなかった社会的弱者 (貧困者や女性など) を製品サービスの受益者 (需要サイド) として、また事業における供給・生産・経営に関わる主体として包含するという意味が込められている。なお、一口で BOP と言っても、それはあくまで世界各国に存在する低所得者層の総称であり、それぞれ異なる環境の下で生活していることを銘記すべきである。
- 3 本文献研究を反映する形でフィールド調査が並行して進められている。2009 年から 2011 年の間に、バングラデシュ、タンザニア、ナイジェリア、ベトナム、カンボジア、インドネシアの計 6 か国で 4 次にわたり行なわれ、引き続き計画されている。
- 4 Hammond, Kramer, Tran, Katz and Walker (2007) が行った世界規模の BOP 層調査では、個々の発展途上国政府が行った家計支出調査と家計所得調査を敢えて混用している。その理由は、1) 国によってどちらかの調査しか行われていないことと、2) BOP 層では貯蓄も所得税徴収額も事実上ゼロのため、消費支出と所得がほぼ同等であると想定できるからだ、と説明されている。
- 5 この人口セグメントは、国単位で分類されるものではなく、地球総人口の中で各国に分散して存在する低所得層を総称したものである。事実上、世界銀行の定義する「後発開発途上国 (least developed countries、平均年収\$750 以下)」のほぼ全人口と、その他の開発途上国の貧困層 (上述の如く 2002 年 PPP ベースで個人年収\$3,000 以下) で構成されている。"The Next 4 Billion" (Hammond, Kramer, Tran, Katz and Walker 2007) が調査対象とした BOP 層を含む国々はアフリカ、アジア、東欧、ラテンアメリカ、カリブ海沿岸諸国の計 49 カ国 (詳細は参考資料 2)
- 6 本論では、Simanis and Hart (2008) が定義するところの BOP1.0 と BOP2.0、すなわち、BOP 層を単に消費市場と見る BOP1.0 と呼ばれる事業モデル、および BOP 層の人々に対し消費者としてのみならず、事業のバリューチェーン上にある各機

能領域・支援機能領域（調達・生産・販売・経営等）の担い手としての意義を積極的に追求し、結果的に彼らの能力開発にも資する BOP2.0 の双方を包括的ビジネスと捉える。これは他の条件が等しい場合に、この両者の違いが経済的パフォーマンスに与える影響を検証するためにも必要となる。

- 7 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、となっている。
- 8 利益を追求しないと定款に定める株式会社もあるため、そうした会社は除外する。たとえば㈱ビッグ・エス インターナショナル（香川県）は日独交流を目的に設立登記された株式会社だが、定款には、利益は内部留保するが配当しない、利益は社会貢献団体・個人に寄付する、解散する場合は残余財産を株主総会の決議を経て第三者的な団体あるいは日独友好のために活動する個人に寄付する、などと定め、事実上非営利で運営されている。
- 9 例えば日本企業であれば、味の素㈱は東南アジアに1958年、西アフリカに1985年に進出し、㈱ヤクルトは1978年にフィリピンのスラム街に進出している（菅原2010）。
- 10 購買力平価（2002年）ベースで一人当たり消費支出（もしくは所得）が概ね\$3,000超\$20,000未満の層約16億人（Hammond, Kramer, Tran, Katz, and Walker 2007）。BRICS（ブラジル、ロシア、インド、中国、南アフリカ）および急成長するネクスト11（イラン、インドネシア、エジプト、韓国、トルコ、ナイジェリア、パキスタン、バングラデシュ、フィリピン、ベトナム、メキシコ）を始めとする51の急成長国家市場（アジア、ラテンアメリカ、アフリカ、中東に存在）と13の旧共産圏諸国（自由主義経済への移行国“transition economies”）の総称（IFCによる新興国市場データベース EMDB, 1981年開始、1999年にS&Pへ売却）。一般に「ボリュームゾーン」

とも呼ばれる。

- 11 例えば日本経済新聞（2012年2月28日夕刊）によれば、液晶テレビやスマートフォンなどの「デジタル家電では、低価格品が主流の新興国が市場をけん引するようになった結果、メーカーの採算が悪化」しているという。
- 12 2009年9月30日開催、経済産業省 BOP ビジネスフォーラム『発展途上国の可能性を探る～BOP ビジネスによるネクスト・ボリュームゾーンへのアプローチ』等。
- 13 経済産業省は日本の産業競争力強化の観点から、また外務省はODA予算の縮減（過去10年で半減）を民間活動によって補う文脈の下でそれぞれ振興を図っている。主な振興策としては、経産省の日本企業によるフィージビリティスタディ事業への財務的支援や「BOP ビジネス支援センター」の立ち上げ、JETROによる一連のBOP ビジネス潜在ニーズ調査、JICAによるBOP ビジネスに対する投融資制度などがある。
- 14 経済産業省主管のBOP ビジネス支援センターの会員数は、センター設立月（2010年10月）の448名から、2011年9月の1845名に増加した。
- 15 ミレニアム開発目標のゴール8には、製薬や情報技術などの分野で民間企業との連携による課題達成がターゲットの一つとして挙げられている。また、国連によるミレニアム開発目標サミット（2010年）におけるBusiness Call to Action主催の各種セッションでは、MDGsを達成する上でのビジネスセクターの役割が改めて強調・再確認された。
- 16 個別企業の持続的競争優位（業界において希少性と模倣困難性を有する自社の経営資源や能力によって、資本市場から自社への期待を超える水準で自社の企業価値を持続的に増大させている状態）の実現度を従属変数とし、それを説明し得る独立変数を探索する研究領域。
- 17 先進国市場や新興国市場では当然のように供給されている大量生産品や一般的商業銀行サービス

が、貧困層市場では輸送コストの問題や極めて低い信用レベルから提供されないため、かえって割高な生活必需品や高利貸の横行による貧困の連鎖など、「貧困ペナルティ」を負っている。

18 それらは、1) 包括的市場への製品と事業プロセスの適合、2) 市場の制約条件(社会・教育インフラ)を除去するための投資、3) 貧困層自身の強みを活用(ディーラーとしての能力、彼らのコミュニティネットワーク)することで効率と信頼を同時に獲得する、4) 多様な企業・非営利セクターとの資源や能力の融合、5) 社会・経済政策をめぐる政府との対話、である。

19 その7つとは、1) 自社の製品・サービスがMDGsのいずれかに関連して貧困解消につながる国を探索する、2) 現地パートナーの目的、文化、組織体制を理解する、3) 多様な組織との関係性を早期にできるだけ多く形成する、4) ビジネスモデルのボトルネックは何かを見出す、5) 新たなビジネスモデルを実行するに際しては、自社の既存資源の可能な限りの活用を通じて新規市場を創出する、6) そのビジネスモデルが現地に収入機会を創出していることを確認する、7) 環境とパートナーの動的なモニタリングを欠かさないこと。

20 だが、株式会社が株主利益を常に最優先すべきであるという原理に法的拘束力はない。Reinhardt and Stavins (2010)によれば米国において、過去の司法判断はたしかに株主利益の最大化を支持しているが、そこには企業が公的利益のために自社利益の一部を犠牲にする余地が残されている。それは経営的判断の原則(business judgment rule)と呼ばれ、司法当局よりもはるかに経営の専門能力が高いとみなされる職業経営者の判断を尊重する考え方である。

21 政治や経済などの分野で、自由主義思想の中でも特に個人主義的な自由を重視する政治思想。

22 「見識ある自己利益」とは、他者もしくは自己の帰属するグループ全体の利益を増進させる行動

は結果的に自分自身の利益になる、という倫理上の哲学。情けは人の為ならず、の意。

23 競争優位とは、「自社に対する資本市場の期待を超える財務的パフォーマンスを実現し得る、業界内で唯一もしくはごく少数の企業であること」(Barney 1997)

24 Carroll(1979)によれば、企業が社会に対して果たすべき責任は次の四つに分類される：1. 経済的責任 (economic responsibilities) : 社会のニーズに応える製品・サービスを作り出し、資本の確保と事業継続に必要な水準の利益を実現しながら供給・販売すること。その活動を通じた納税と雇用創出。企業にとって最も fundamental な社会責任。2. 法的責任 (legal responsibilities) : 社会の定めた法制度や規制の枠組みの中で経済活動を営むこと。例：労働関連法令、環境規制、知的財産法令等の順守。3. 倫理的責任 (ethical responsibilities) : 法的水準を超える倫理的な要請例：フェアトレード、労働衛生環境のさらなる整備、適正な給与水準、カウンセリング、食事提供等。4. 裁量的責任 (discretionary responsibilities) : 個々の企業の裁量・自発的選択に委ねられ、参画しなくとも非倫理的とはみなされない。例：さらなる雇用創出を目的とした製造現地化や販売網構築、社会的価値の高い製品サービスの選択、純粋な慈善活動

25 例えば経済面であれば、企業統治機構に不備がないか、環境面であれば環境報告書の適正さ、社会面であれば離職率の低さや労務問題の発生頻度などである。

26 第一次石油危機(1973年)以降も工業製品の輸出を急増させて経済成長を実現していた10ヶ国。韓国、台湾、香港、シンガポール、メキシコ、ブラジル、ギリシャ、ポルトガル、スペイン、ユーゴスラビア。新興工業経済地域、NIES: Newly Industrializing Economies とも呼ばれたが、同義である。

27 MOPとはmiddle of the pyramidの略であり、

新興国市場中間層・富裕層を指す。

- 28 社会性と経済性の複合指標については、本稿で資本の出所に基づく加重平均指標を提起したが、匿名レフェリーの助言により、別稿に譲ってより精緻な議論を行うこととした。
- 29 この点に関しては、フィールド調査に基づいてさらなる知見の蓄積が求められる。

## 参考文献

- Akula, V. (2008) "Business Basics at the Base of the Pyramid," *Harvard Business Review*, June 2008:53-57.
- Anderson, J. and C. Markides (2007) "Strategic Innovation at the Base of the Pyramid," *MIT Sloan Management Review* Fall 2007: 83-88.
- Arnold, D.J. and J.A. Quelch (1998) "New strategies in emerging economies," *Sloan Management Review*, 40(1): 7-20.
- Barney, J.B. (1986) "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy," *Management Science*, 32(10): 1231-1241.
- 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.
- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution.*, Harvard Business School Press: Boston, MA.
- BCTA (2010) *Measuring Value of Business Call to Action Initiatives: A Results Reporting Framework*, The Business Call to Action: New York, NY.
- Carroll, A.B. (1979) "A three-dimensional conceptual model of corporate performance," *Academy of Management Review*, 4(4): 497-505.
- CFA Institute (2008) *Environmental, Social, and Governance Factors at Listed Companies- A Manual for Investors*, CFA Institute: Charlottesville, VA (翻訳版: 『上場企業のESG (環境・社会・ガバナンス) 要因』 日本CFA協会 2010年)
- 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.
- Choi, C.J., S. Lee, and J. Kim (1999) "A note on countertrade: Contractual uncertainty and transaction governance in emerging economies," *Journal of International Business Studies*, 30: 189-201.
- Christensen, C. M. (1997) *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*, Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Clarkson M.B.E. (1995) "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social Performance," *Academy of Management Review* 20(1): 92-117.
- Cochran, P.L., R.A. Wood (1984) "Corporate social responsibility and financial performance," *Academy of Management Journal* 27(1): 42-56.
- De Soto, H. (2000) *The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else*, Basic Books: New York, NY.
- 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.
- Dow Jones Indexes (2011) *Dow Jones Sustainability World Indexes Guide Book*, Version 11.6, 7, September 2011.
- EBRD (1998) *Transition Report 1998*, European Bank for Reconstruction and Development:

- London.
- Eisenhardt, K. (1989) "Building Theories from Case Study Research," *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.
- Eisenhardt, K and M. Graebner (2007) "Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges," *Academy of Management Journal*, 50(1): 25-32.
- Elkington, J. (1994) "Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development," *California Management Review*, Winter 1994: 90-100.
- 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.
- Gibbert, M., W. Ruigrok and B. Wicki (2008) "Research Notes and Commentaries: What Passes as a Rigorous Case Study?" *Strategic Management Journal*, 29: 1465-1474.
- GIIN (2011) *Data Driven: A Performance Analysis for the Impact Investing Industry*, Global Impact Investing Network: New York, NY.
- GRI (2011) *Sustainability Reporting Guidelines*, Global Reporting Initiative: The Netherlands.
- 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.
- Hart, S.L. (1997) "Beyond Greening: strategies for a sustainable world," *Harvard Business Review*, Jan-Feb.
- 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., Milstein M. (1999) "Global sustainability and the creative destruction of industries," *Sloan Management Review* 41(1): 23-33.
- Hart, S.L., and S. Sharma (2004) "Engaging fringe stakeholders for competitive imagination," *Academy of Management Executive*, 18(1): 7-18.
- Hillman A.J., G.D. Keim (2001) "Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?" *Strategic Management Journal* 22: 125-139.
- Hoskisson R.E., L. Eden, C.M. Lau, M. Wright (2000) "Strategy in emerging economies," *Academy of Management Journal*, 43(3): 249-267.
- Imelt, J., V. Govindarajan, and C. Trimble. (2009) "How GE Is Disrupting Itself," *Harvard Business Review*, October 2009, Reprint R0910D: 1-11.
- Itami, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Jensen, M. (2002) "Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function," *Business Ethics Quarterly*, 12 (2), 235-56.
- Kahneman, D. (2003) "A Perspective on Judgment and Choice: Mapping Bounded Rationality," *American Psychologist*, 58(9): 697-720.
- 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.
- Khana, T. and K. Palepu (1997) Why focused strategies may be wrong for emerging markets," *Harvard Business Review*, 75(4): 125-134.
- Kinsley, M. and C. Clarke (2008) *Creative*

- Capitalism: A Conversation with Bill Gates, Warren Buffett, and Other Economic Leaders*, Simon & Schuster.
- 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.
- Landrum N. E. (2007) "Advancing the 'Base of the Pyramid' Debate," *Strategic Management Review*, 1(1):1-12.
- Levitt, T. (1958) "The Dangers of Social Responsibility," *Harvard Business Review*, September-October: 41-50.
- Lingane, A and S. Olsen (2004) "Guidelines for Social Return on Investment," *California Management Review*, 46(3): 116-135.
- 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.
- 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.
- Margolis, J. D. and J. P. Walsh (2003) "Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business," *Administrative Science Quarterly*, 48: 268-305.
- Meyer K.E. (2004) "Perspectives on multinational enterprises in emerging economies," *Journal of International Business Studies*, 35:259-276.
- Meyer, K.E., S. Estrin, S.K. Bhaumik, M.W. Peng (2009) "Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies," *Strategic Management Journal* 30: 61-80.
- Milstein, M., and S. L. Hart (2002) *Corporate initiatives to serve poor markets as a driver for innovation and change: a longitudinal study*. National Science Foundation: Washington DC.
- 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.
- Nonaka, I. (1994) "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation," *Organization Science*, 5(1): 14-37.
- OECD (1979) *The Impact of the Newly Industrializing Countries on Production and Trade in Manufactures: Report*, Organisation for Economic Co-operation and Development: Paris.
- Oliver, C. (1991) "Strategic responses to institutional processes," *Academy of Management Review*, 16: 145-179.
- Oliver, C. (1997) "Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views," *Strategic Management Journal*, 18: 697-713.
- Peloza, J. (2006) "Using Corporate Social Responsibility as Insurance for Financial Performance," *California Management Review*, 48(2): 52-73.
- Peloza, J. (2009) "The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance", *Journal of Management*, 35(6): 1518-1541.
- Peng, M.W. (1997) "Firm growth in transition economies: Three longitudinal cases from China,

- 1989-96,” *Organization Studies*, 18 (3): 385-413.
- Peng M.W. (2003) “Institutional transitions and strategic choices,” *Academy of Management Review*, 28(2): 275-296.
- Peng, M.W. and P. Heath (1996) “The growth of the firm in planned economies in transition: Institutions, organizations, and strategic choice,” *Academy of Management Review*, 21: 492-528.
- Penrose, E. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley and Sons: New York, NY.
- 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.
- Polanyi, K. (1944) *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*, Farrar & Rinehart, New York and Toronto.
- Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press: New York.
- Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
- 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 G. Hamel (1990) “The Core Competence of the Corporation,” *Harvard Business Review*, 68(3): 79-91.
- Prahalad C.K., 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.
- Prahalad C. K., and K. Lieberthal (1998) “The End of Corporate Imperialism,” *Harvard Business Review*, July–August.
- Prasad, S. and Ganvir, V. (2005) “Study of the principles of innovation for the BOP consumer—the case of a rural water filter,” *International Journal of Innovation and Technology Management*, 2(4): 349-366
- 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.
- Rosa, J.A., and M. Viswanathan eds. (2007) *Product and Market Development For Subsistence Marketplaces*, Elsevier: Oxford, UK.
- Rumelt, R.P. (1974) *Strategy, structure, and economic performance*, Harvard University Press: Boston, MA.
- Rumelt, R.P. (1991) “How much does industry matter?” *Strategic Management Journal*, 12(3): 167-185.
- 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.
- Shiozawa, Shuhei (1995) “Philanthropy as a Corporate Strategy,” *Japanese Economic Review*, 46(4): 367-382.



- Simanis, E. and S.L. Hart (2008) *The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy Second Edition*, Cornell University.
- Simanis, E. and S.L. Hart (2009) "Innovation From the Inside Out," *MIT Sloan Management Review*, Summer: 77-86.
- Stephen, B., 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, G. Pisano, and A. Shuen (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Tocqueville, A. (1851) *Democracy in America*, A. S. Barnes & Co. :New York, NY.
- UNDP (2008) *Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor*, United Nations Development Programme , New York, NY.
- UNEP (2006) *Show me the money: Linking environmental, social and governance issues to company value*, UNEP Finance Initiative: Genève, Switzerland.
- 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.
- Walsh, J.P., J.C. Kress, and K.W. Beyerchen (2005) "Book Review Essay: Promises and Perils at the Bottom of the Pyramid," *Administrative Science Quarterly*, 50(3):473-482.
- 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*. Free Press: New York, NY.
- Williamson, O.E. (1991) "Strategizing, economizing, and economic organization," *Strategic Management Journal*, 12(2): 75-94.
- Wright, M., I. Filatotchev, R.E. Hoskisson, M.W. Peng (2005) "Strategy research in emerging economies: challenging the conventional wisdom," *Journal of Management Studies*, 42(1): 1-33.
- Yin, R. (1981a) "The Case Study as a Serious Research Strategy," *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, 3(1): 97-114.
- Yin, R. (1981b), "The Case Study Crisis: Some Answers," *Administrative Science Quarterly*, 26: 58-65.
- Yin, R. (2009) *Case Study Research: Designs and Methods, Fourth Edition*, SAGE Publication: Thousand Oaks: CA.
- Yin, R. (2012) *Applications of Case Study Research*, SAGE Publications: Thousand Oaks: CA.
- Yunus, M. (2008) *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*, PublicAffairs. (猪熊 弘子 訳『貧困のない世界を作る』早川書房 2008年)
- 天野倫文 (2009) 「新興国市場戦略論の分析視角～経営資源を中心とする関係理論の考察～」, 『国際協力銀行 国際調査室報』, 第3号: 69-87.
- 大塚久雄 (1977) 『社会科学における人間』岩波新書.
- 占部都美 (1984) 『日本的経営は進化する』中央経済社.
- 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。

河口真理子（2009）「欧州主要年金基金の ESG 投資事情～欧州年金基金取材報告～」大和総研 Consulting Report 2009年8月19日。

国連経済社会局(2010) 国連ミレニアム開発目標報告 2010, 国際連合広報センター。

塩澤修平（1991）「公益活動と企業の社会的役割」『フィナンシャル・レビュー』大蔵省財政金融研究, November 1991: 1-18.

新宅純二郎（2009）「新興国市場開拓に向けた日本企業の課題と戦略」, 『国際協力銀行 国際調査室報』, 第2号: 53-66.

菅原秀幸(2010)「日本企業による BOP ビジネスの現状、可能性、課題」『国際ビジネス研究』第2巻 第1号.

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.

日本能率協会(2010)『第32回 当面する企業経営課題に関する調査 日本企業の経営課題 2010』, 社団法人日本能率協会 経営研究所.

速水佑次郎（1995）『開発経済学 諸国民の貧困と富』創文社.

宮井博（2008）「ESG（環境・社会・ガバナンス）責任投資の進展と年金資産運用へ導入」退職給付ビッグバン研究会 2008 年度年次総会報告資料.

参考資料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二 2 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入手できるようにする。

**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

参考資料 2 : BOP 層を含む国々（総計 49 カ国）

#### ■アフリカ

Cameroon, Cote d'Ivoire, Ethiopia, Mali, Mozambique, Nigeria, Senegal, South Africa, Tanzania, Uganda, Zambia（計 11 カ国）

#### ■アジア

Bangladesh, China, India, Indonesia, Malaysia, Nepal, Philippines, Sri Lanka, Thailand, Vietnam（計 10 カ国）

#### ■東欧

Georgia, Kazakhstan, Poland, Romania, Russia, Ukraine, Uzbekistan（計 7 カ国）

#### ■ラテンアメリカ・カリブ海沿岸諸国

Argentina, Bolivia, Brazil, Chile, Colombia, Costa Rica, Dominican Republic, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haiti, Honduras, Jamaica, Mexico, Nicaragua, Panama, Paraguay, Peru, Suriname, Uruguay, Venezuela（計 21 カ国）

出典：Hammond, A., W. J. Kramer, J. Tran, R. Katz, and C. Walker (2007)

参考資料 3 : 新興国市場の国々（総計 64 カ国）

#### ■アジア

Bangladesh, China, India, Indonesia, Korea, Malaysia, Pakistan, Philippines, Sri Lanka, Taiwan, Thailand（計 11 カ国）

#### ■ヨーロッパ

Albania, Armenia, Azerbaijan, Belarus, Bosnia and Herzegovina, Bulgaria, Croatia, Czech Republic, Estonia, Georgia, Greece, Hungary, Kazakhstan, Kyrgyzstan, Latvia, Lithuania, Macedonia, Moldova, Poland, Portugal, Romania, Russia, Slovakia, Slovenia, Tajikistan, Turkey, Turkmenistan, Ukraine, Uzbekistan（計 29 カ国）

**■ラテンアメリカ**

Argentina, Brazil, Chile, Colombia, Ecuador, Jamaica, Mexico, Peru, Trinidad and Tobago, Venezuela (計 10 カ国)

**■アフリカ**

Botswana, Cote d'Ivoire, Ghana, Kenya, Mauritius, Nigeria, South Africa, Tunisia, Zimbabwe (計 9 カ国)

**■中東**

Egypt, Israel, Jordan, Morocco, Saudi Arabia (計 5 カ国)

出典 : Hoskisson et al (2000)

参考資料 4 : Prahalad(2004)の言う「12の原則」

1. コストパフォーマンスを劇的に向上させる
2. 最新の技術を活用して複合型で解決する
3. 規模の拡大を前提にする
4. 環境資源を浪費しない
5. 求められる機能を一から考える
6. 提供するプロセスを革新する
7. 現地での作業を単純化する
8. 顧客の教育を工夫する
9. 劣悪な環境にも適応させる
10. 消費者特性にあうユーザー・インターフェースを設計する
11. 貧困層にアプローチする手段を構築する
12. これまでの常識を捨てる