

## 「アジアにおける BOP 戦略と経営戦略論の再検討」

林 倬史（国士舘大学経営学部）

## 報告の要旨とまとめ

新興国における貧困削減と社会的課題の解決の視点から、従来の開発経済学を踏まえた開発経営学的アプローチを模索した場合、Porter & Kramer(2011)、Kotler & Lee(2008, 2009)、Mintzberg(2014)等によって近年指摘されてきた「従来の競争戦略論的アプローチの限界」にも留意する必要がある。すなわち、彼らの論点を集約すると、こうした従来の競争戦略論的アプローチは、営利セクターと経済合理性に偏向したものであったが故に、公的セクター・非営利（多元的）セクターとのバランスを欠くシステムを創出し、結果的に貧困・経済的格差等の社会的課題を生み出し、自らの存在基盤をさえも危うくする社会システムとなってしまったことに求められる。

Porter & Kramer(2011)はこうした社会的諸問題に対処していく営利企業としての戦略として、新たな CSV 戦略を提起したのに対して、Kotler & Lee(2008, 2009)、Mintzberg(2014)は営利セクター・非営利セクター・政府（公的）セクター3者間の再バランス化（Rebalancing）に求めている。こうした指摘は、速水(2009)の新興国における経済開発モデルとも類似した視点を内包している。また、Doh,J.P. and Teegen(2002)、Doh,J.P.(2003)、Teegen et al.(2004)、Vachani.S.(2008)、Vachani,S., Doh,J.P., and Teegen,H.(2009)等は、3セクターそれぞれの役割に言及しながら、そこでの NGO の重要性が増してきた点にも注目してきた。これらの論文が指摘してきた社会的解決課題に対する3セクターそれぞれの果たす役割の重要性は否定しえないが、そこでの3セクター間の有機的・組織的関連性を踏まえた BOP 戦略論あるいはソーシャル・ビジネス論にまでは至っていない。

それに対して、本報告では、新たな開発経営学的視点から、こうした3セクターのバランス化を主体的に図る組織として営利・非営利間の合弁事業によるソーシャル・ビジネス戦略

を、グラミンの事例から検討してきた。とりわけ、グラミン・ユーグレナ社によるハイブリッド・バリューチェーンの仕組みに論点を当てて、新興国の農村に集中する貧困層の経済的自立化へと導くローカル・バリューチェーンの構築と、日本本国のユーグレナ社との Cross-border バリューチェーンとの連結のもたらす意味を検討してきた。この事例にみられるように、合弁事業のソーシャル・ビジネス事業が、関連しあうビジネス生態系を通して、3セクター間の連鎖の輪を「正の循環 (virtuous circle)」へと連動させ、マクロ的再バランス化への動きを加速させる調整弁的役割を果たすことになる。換言すれば、開発経営学の最重要課題は、この新興国における現地 NGO をはじめとする非営利組織と海外企業をはじめとする営利企業間の合弁事業体の構築とソーシャル・ビジネス事業運営にともなう実践的・理論的解明に求められよう。そしてこの合弁事業体の活性化が3セクター間の再バランス化を促進し、新興国における貧困削減と社会的課題の解決を速めることになる。とりわけ、新興国における開発経営学の実践的・理論的課題は、農村における雇用の創出と経済的自立化を促すローカル・バリューチェーンと海外市場とを連結させるハイブリッド・バリューチェーンの構築にともなう課題の解明に置かれることになる。農村のインフォーマルセクターに滞留する不安定就業層としての BOP 層家族のマイクロファイナンスを活用した経済的自立化と生活基盤の安定化は、フォーマルセクターの工業製品を始めとする産出物への需要を喚起して同セクターの労働需要を増大させると同時に、これら家族の子弟に対して高度な教育を受ける経済的条件を付与することによって、フォーマルセクターにおいて要求されるより高度な職業人としての能力を開発させ、結果的にフォーマルセクターにおける安定就業層への移動の主体的条件を創出させることになる。言い換えれば、このことは、一方でインフォーマルセクターに滞留する BOP 市場と中間・高所得層市場との断層を溶解させると同時に、他方で所得格差の縮小と所得構造の「ピラミッド型」から「ダイヤモンド型」への移行への重要な契機となる。

本報告は、開発経済論に対置しうる開発経営論の視点から、新興国における新たな貧困削減の経営戦略の提起を試みたものである