

「BOP ビジネスを持続可能にするドリシュティ社の能力と機能」

足立 伸也（法政大学・院）

Adachi Shinya (Hosei University Graduate School)

1. はじめに

C.K.Prahalad and S.L.Hart [2002] が BOP (Base/Bottom Of the Pyramid) の概念を提唱し、また、C.K.Prahalad [2004] が経済的レベルの第 4 層としての BOP 層（貧困層）の人口の多さ（40 億人）から潜在的市場性を世界に広めた。彼らの概念が持つ影響力は大きく、国内外の研究者¹⁾が BOP ビジネスの戦略、企業事例を研究してきた。日本では国際協力機構（JICA）が中心となり、BOP ビジネス連携促進、海外投融資、技術協力等の形で BOP ビジネスを促進してきた²⁾。Executive Research Associates Ltd・JETRO [2009] は、第 4 層市場での成功の鍵として、購買力の形成、欲求の形成、アクセスの向上、各地域のニーズへの対応という 4 つの要素も提示している。本論文では、先行研究を踏まえ、BOP ビジネスを持続可能にする企業の能力と機能を明らかにすることを目的とする。

2. 問題意識と研究方法

本稿の問いは、BOP ビジネスを持続可能にするドリシュティ社の能力と機能とは何か、である。ドリシュティ社はインド農村で 20 年間 BOP ビジネスを実施し、国内外で高い評価を得ている。また、筆者が複数回現地調査を行い、実態を把握している点からも本研究の事例企業とする。

加藤 [2011] , Geoff Desa and James L.Koch [2015] , Anu Singh Lather [2009] 等の先行研究では、ドリシュティ社の農村ネットワーク、ICT 技術を活用したフランチャイズ並びに農村起業家連携モデル等の特徴が明示されている。しかし、これらの先行研究は、ビジネスの結果を生み出すモデルやプロセスに着目しており、BOP ビジネスを持続可能にするドリシュティ社の能力に着目した論文は少ない。そこで本稿では、ハメル・プラハラード [2007] の「コア・コンピタンス」という組織能力の概念に、「コア・コンピタンス」の獲得と育成は組織的な集団学習であると論じている点を参照し、「組織学習」という観点からドリシュティ社の能力を分析する。その能力に依って、ドリシュティ社のビジネスの持続可能性が高まっているのではないかと仮説を設定し、検証を試みる。

なお、Peter M. Senge [2006] が、チームの中核的な学習能力として 5 つのディシプリンを提唱していることから、本稿の分析枠組みとしても、「5 つのディシプリン」の概念を用いる（表 1）。

表 1 5 つのディシプリン

ディシプリン	概要
自己マスタリー	自らが心底から望んでいるビジョンや目的に忠実に従って生きようとするプロセスのこと。
システム思考	さまざまな要素が複雑に関連し合っている問題の全体状況と相互関係を明らかにすることによって、解決策を見いだす技法のこと。
メンタルモデル	1 人ひとりがもっている「思いこみ」や「固定観念」のこと。
共有ビジョン	組織の中のすべての人々が共通して抱いている心のイメージのこと。
チーム学習	対話を通して学習を引き出し、個人の力の総和を超えたチームの能力をつくり出していく過程のこと。

出典：Peter M. Senge [2006] を基に著者作成

3. 研究結果

ドリシュティ社のビジネスにおける学習能力を表1の分析枠組みに当てはめて考察すると、表2のように整理できる。また、5つのディシプリンを支える組織能力としては、3つのバランス力である「一貫性と柔軟性」、「思考力と行動力」、「自走力と支援力」が明らかにされた（表3）。

表2 ドリシュティ社と5つのディシプリン

ディシプリン	概要
自己マスタリー	インド農村コミュニティを支援し、自立的生活に必要なサービスを供給する。
システム思考	農村住民と共に、農村の全体状況と相互関係を踏まえたビジネスを実施する。
メンタルモデル	インド農村での持続的ビジネスは実施可能との前提で計画を立案し実施する。
共有ビジョン	農村コミュニティを環境、社会、経済の3つの層に分解し、開発を促進する。
チーム学習	仮説を基にスピード感を持ってビジネスを実施し、失敗も振り返り活用する。

出典：著者作成

表3 ドリシュティ社と3つのバランス力

バランス	概要
一貫力と柔軟力	目指すべき目的地はぶらさないが、そのためのプロセスは現場主体で変える。
思考力と行動力	進出農村主体を前提としながらも、目標達成のために思考し、行動から学ぶ。
自走力と支援力	社が自ら行う点と起業家やパートナーを信頼して任せる点を切り分けている。

出典：著者作成

4. おわりに

本稿では、BOP ビジネスを持続可能にするドリシュティ社の能力と機能を「組織学習」の点から明らかにし、組織学習力がドリシュティ社のビジネス持続可能性を高めている点を論じた。今後、他のBOP ビジネス実践企業の組織学習力と企業の持続可能性の関係を検証する事例分析を重ねたい。

注

- 1) BOP ビジネス研究者として、海外ではCaneque, London, Hart等、国内では岡田、菅原、林、安室等が存在する。
- 2) 若林〔2014〕が、「JICAのBOP ビジネス支援 -実績・教訓と今後の展望-」で経緯を整理している。

参考文献

- 加藤徹生著・井上英之監修〔2011〕『辺境から世界を変える～ソーシャルビジネスが生み出す「村の起業家」～』ダイヤモンド社。
- C.K.プラハラッド・ゲイリー・ハメル〔2007〕「コア・コンピタンス経営」『ハーバードビジネスレビュー』2007年2月号, pp.136-155.
- C.K.Prahalad and S.L.Hart〔2002〕The fortune at the bottom of the pyramid, Booz Allen Hamilton.
- C.K.Prahalad〔2004〕The fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits, Wharton School Publishing（スカイライトコンサルティング訳『ネクスト・マーケット』英治出版、2010年）。
- Executive Research Associates Ltd・JETRO〔2009〕「BOP ビジネス」。
- Peter M. Senge〔2006〕The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization, Wharton School Publishing（枝廣淳子他訳『学習する組織』英治出版、2011年）。