

招聘論文

ボーン・トランスカルチャー：BOP ビジネスと異文化経営

明治大学経営学部教授

大石芳裕

<要旨>

本稿は、BOP（貧困層）を対象として「企業利益と社会貢献の同時追求」という困難な課題を遂行する上で、「生まれつき異文化・多文化」の人・企業（ボーン・トランスカルチャー）が有利であることをケニアの SmartCook Energy 社事例で示すものである。「ボーン・トランスカルチャー」は筆者の造語であるが、近年、世界で活躍する（とりわけ）人物を考えると、その要素は非常に大きいように思われる。多様な文化・国籍・経歴・性別などを背景に持つ人々のダイバーシティが業績にどのように影響するかということについては多くの研究がなされているが、ここでは個人のなかのトランスカルチャーを問題にしている。最近、本誌『異文化経営研究』でも新興国市場開拓論が論説されることが多くなっているが、本稿は新興国市場開拓の中でもさらに困難な BOP ビジネスに焦点を当てて論じる。

<キーワード>

ボーン・トランスカルチャー、BOP ビジネス、Sagun Saxena、SmartCook Energy、制度のすきま

1. ボーン・トランスカルチャー

異文化経営の射程は幅広い。古典的な M.T.ホールや G.ホフステード、N.J.アドラーを引合いに出すまでもなく、古くて新しい問題として多くの論者が多くの視点から論じてきた。日本においても、林吉郎が異文化インターフェイス経営を「O型組織・M型組織」に区別して異文化コミュニケーション視点から日本的経営の国際化を論じたり¹、太田正孝が異文化マネジメントを「異文化相互作用と人的コミュニケーション」の視点から論じたり²、海野素央が異文化対応を異文化 KSAA（知識・スキル・能力・態度）から論じたり³していることは周知のことである。有村貞則はそれらをさらに広く捉えてダイバーシティ・マネジメントの問題として捉えた⁴。馬越恵美子は文化論が国をレベルに措定されていることに異を唱えて異文化経営論の独自性を主張し、さらに個別性・閉鎖性を持った文化を包摂する文明という普遍的・包括的次元に移行するとして「経営文明論」を唱えている⁵。

これらは日本的経営の独自性やその移転問題から、異文化の抱える障壁とその克服法、異文化コミュニケーションの重要性、異文化というダイバーシティが生み出す創造力、さらには異文化に通底する普遍的原理の探求など、幅広い課題を提示している。このような課題は今後もさらに追求され、深化されていくことであろう。「文明の衝突」から「文化の衝突」への移行と思えるようなことも数多く生じており、異文化論あるいは異文化経営論がますます重要になることは間違いない。

ただ、本稿はそのような異文化経営論のメインストリームに沿った議論を展開するつもりはない。本稿はむしろ、「異なった文化があって、その違いは何で、それをどのように克服すればいいのか、あるいはどのように活用できるのか」という課題とは真逆の、「生まれつき異文化を超えた」あるいは「生まれつき多文化」の人や企業が現代の経営を引っ張っているのではないか、ということ、とくに世界の周辺である新興国におけるビジネス課題、すなわち BOP ビジネスと絡めて論じてみたい。「生まれつきグローバル志向の企業」を「ボーン・グローバル」⁶と呼ぶのにちなみ、「生まれつき異文化を超えた」あるいは「生まれつき多文化」の人や企業をここでは「ボーン・トランスカルチャー」と呼ぶ。馬越恵美子流に言うならば、「グローバル」は「国境を越えて世界的な人・企業」という意味だが、「トランスカルチャー」は「国境には関係なく、というか一国内でも異文化的・多文化的な人・企業」という意味である。

さらに本稿は、詳細な文献探索という手法はとらない。筆者はここ数年、毎年6~10カ国くらいを回り、およそ40前後の海外現法や現地企業を調査してきた。さらに、国内には毎月「グローバル・マーケティング研究会」なるものを主催し、企業の第一線で戦っておられるビジネスパーソンからグローバル課題を聞いている。また、個別に企業のグローバル課題の相談に乗ったり、企業研修を引き受けたり、ビジネスパーソン向けの講演をしたり、政府やさまざまな機関のお手伝いをしたりしており、それらからも多くの知見を得ることができている。そのような「現場主義」の研究から得られた知見に基づき記述したい。もっとも、BOP ビジネスについてなじみのない（少ない）読者もおられるかもしれないので、最初に BOP ビジネスについて少し文献を整理しながら説明しておく。

2. BOP ビジネス

2-1 BOP の定義・規模

BOP ビジネスは、企業が利益を上げながら同時に BOP (the Base of the Pyramid) が抱える貧困に由来する様々な問題、すなわち飢餓・健康・尊厳・教育・自治等に係わる諸問題を解決することである。

提唱者の C.K.プラハラッドや S.L.ハートは、当初 BOP を the Bottom of the Pyramid と呼

称していたが⁷、経済的ミラミッドの「底」と呼ぶことはいかかなものかという意見を取り入れ、the Base of the Pyramid に改称している⁸。現在では「Base」でも不当な誤解を招くとして、より包括的な名称である Inclusive Business を用いることも多くなっているが（国際金融公社=IFC、経産省・BOP ビジネス支援センター⁹など）、ここでは一般に流布している BOP ないし BOP ビジネスという名称を使用する。

BOP がどのような層を指すのかについては諸説ある。プラハラッド／ハートは「米ドルに換算した 2002 年購買力平価（PPP）」で年間所得 1500 ドル未満と定義したが¹⁰、A.L.ハモンドらは同じ定義で年間所得 3,000 ドル（購買力平価=PPP）未満とした¹¹（図表 1 参照）。日本の経済産業省も BOP の上限はハモンドらと同じ金額に設定している¹²。

図表1 BOP市場



出所：Hammond, et al.(2007), pp.13-14 から図示。

PPP 換算で年間所得 3,000 ドルというのは高額なように思われるが、世界の PPP を定期的に発表している世界銀行 (WB) の ICP (International Comparison Program) によれば、インドネシアの 2005 年の一人当たり年間 GDP (所得ではない) は PPP 換算で 3,234 ドルであるものの、名目値は 1,311 ドルであり約 2.5 倍の開きがある。中国は PPP 換算で 4,091 ドルだが名目値は 1,721 ドルで約 2.4 倍の開きがある。インドは 2,126 ドルと 707 ドルで 3 倍の開きとなっている。アジア太平洋全体では 3,505 ドルと 1,427 ドルでやはり 2.5 倍の差がある。この格差は貧しければ貧しいほど大きくなる傾向があるが、だいたい 2.5~3.0 倍くらいの差と見当しておけばいいだろう。ということは、PPP 換算で年間所得 3,000 ドルというのは名目値で 1,000~1,200 ドルくらいということになる。1 日に直すと名目値で 2.7 ドルから 3.3 ドル (約

300～400円) くらいの範囲になる。

ハモンドらの試算によれば、当時の世界人口 55 億 7500 万人のうち約 40 億人 (71.7%) が BOP だという。2015 年末の世界人口約 73 億人にこの比率を当てはめると、約 50 億人が BOP ということになる。近年、さまざまな調査で貧困層の絶対数が減少していることが報告されているので¹³、50 億人よりも少ないかもしれないが、それでも世界の大半の人々が BOP に属していることは銘記しておいた方がよい¹⁴。

2-2 BOP ビジネスの定義

BOP ビジネスとは、先述のように、企業が利益を上げながら同時に BOP が抱える貧困に由来する様々な問題、すなわち飢餓・健康・尊厳・教育・自治等に係わる諸問題を解決することである。このような考え方は、ある意味普遍的である。日本においても近江商人の「三方よし (売り手よし、買い手よし、世間よし)」をはじめとして、パナソニックやトヨタ自動車など多くの企業の創業理念になっているし、海外のネスレやユニリーバ、P&G、フォードなどの創業理念にも共通している。

それでは、BOP ビジネスは通常のビジネスやその他とどこがどう違うのだろうか？ 筆者はかつて下記の 7 つの特徴を挙げた¹⁵。

- ①BOP ビジネスはあくまでビジネスである。
- ②ビジネスを通して貧困とそれに関連する諸問題を解決・緩和する。
- ③主体は多国籍企業であるか中小企業であるか、営利企業であるか非営利組織であるかを問わない。
- ④BOP ビジネスはイノベーションである。
- ⑤BOP の人々を単なる顧客と捉えず、共同事業者や生産者、販売者、推奨者と捉える。
- ⑥BOP ビジネスは持続可能性を持つ。
- ⑦BOP ビジネスは多様なステークホルダー (利害関係者) を巻き込む。

ここでは、対象・目的・主体・方法・特徴・革新 (イノベーション)・成果という 7 つの側面から、通常のビジネス、リバース・イノベーション、ソーシャル・ビジネス、CSR/慈善 (ODA などの援助も含む) と比較してみよう。

図表 2 は BOP ビジネスと他の活動の相違点を簡潔にまとめたものである。図表 2 中、MOP は「the Middle of the Pyramid」で中間層を意味する。リバース・イノベーションは V.ゴビンダラジャン/C.トリンブルなどが主張するように、途上国でのイノベーションおよびその先進国への普及をさす¹⁶。ソーシャル・ビジネスはノーベル平和賞受賞者である M.ユヌスが主張す

るように、社会問題の解決を重視し、利益の配当を行わない、あるいは利益の国外流出を認めないビジネスである¹⁷。CSR (Corporate Social Responsibility : 企業の社会的責任) については戦略的 CSR¹⁸や CSV (Creating Shared Value) などがあるが¹⁹、ここでは区別しない。

BOP ビジネスは、まず対象が BOP である。菅原秀幸・平本督太郎が指摘するように、BOP ビジネス 15 の類型の中に「ホールミラミッド・モデル」があり、BOP から MOP、TOP (the Top of the Pyramid) まで対象をカバーする戦略は有効であるが²⁰、原則的に BOP を含まない BOP ビジネスはありえないし、中心は BOP である。目的が利益と社会問題の解決の同時追求であることは定義で述べた。主体は上記 7 つの特徴の③に挙げたように、企業でも政府でも NGO/NPO でなりえる。もっとも、ビジネスという点から我々が注目しているのは企業である。方法はビジネスであり、ここが CSR や慈善、援助とは異なる。「お腹をすかした人に魚を与えるか、魚の釣り方を教えるか」の差である。また、CSR や慈善、援助が単発的・断続的になりやすいのに BOP ビジネスは持続可能性がある。上記④でも挙げたように、BOP ビジネスは革新 (イノベーション) を伴う。最後に、期待される成果は社会開発である。敢えて「利益」を書いていないのは、「開発」という用語の中に「企業利益と社会的利益、成長と安寧」という意味が込められているからである。

図表 2 BOP ビジネスと他の活動の相違点

項目	通常のビジネス	リバース・イノベーション	ソーシャル・ビジネス	CSR/慈善	BOPビジネス
対象	TOP/MOP	MOP	BOP	MOP/BOP	BOP
目的	利益	利益	社会問題の解決	社会問題の解決	利益 & 社会問題の解決
主体	企業	企業	企業/政府/NGO	企業/政府/NGO	企業/政府/NGO
方法	ビジネス	ビジネス	ビジネス	援助や慈善事業	ビジネス
特徴	先進国から新興国へ	新興国から先進国へ	社会システム	単発	持続可能性
革新	あり	あり	あり	なし	あり
成果	市場拡大	市場創造	実験	救済	社会開発

出所：筆者作成。

2-3 BOP ビジネス誕生の背景

では、どうして BOP ビジネスが誕生したのだろうか？提唱者の一人であるプラハラッドは「コア・コンピタンス」で有名であるが、1995年のクリスマス休暇にインドに里帰りした際、BOP への取り組みが企業の中心的使命でなければならないと痛感した²¹。もう一人の提唱者であるハートは環境問題に造詣が深く、貧困問題と環境問題の双方を含む持続可能なアプローチ

を探していた²²。イノベーションという点では、「イノベーションのジレンマ」で有名なクリステンセンも彼らの研究仲間であり、「ピラミッドの底辺からイノベーションを引き出す」として、破壊的イノベーションが企業の持続的成長と社会的責任を結びつけ、将来への道を切り拓くとしている²³。

問題は、なぜ 1990 年代の終わりから 2000 年頃にかけて BOP ビジネス概念が誕生したか、ということである。その背景については、これまでのいくつかの研究でも述べてきたので²⁴、ここでは要約的に述べておくに留める。

第 1 に、途上国の貧困問題が世界全体で耐えがたい状況になってきたからである。1980 年代は途上国の債務問題が大きな課題になり、とりわけラテン・アメリカの疲弊が大きかった。途上国の力が強い「国連貿易開発会議 (UNCTAD)」は 1993 年に「国連・多国籍企業センター (UNCTC)」を傘下に取り込み、貿易や「政府開発援助 (ODA)」とともに海外直接投資にも取り組むようになった。自由貿易を標榜する「貿易と関税に関する一般協定 (GATT)」が思うように機能せず、1995 年には「世界貿易機関 (WTO)」に衣替えしている。『不平等の経済学』や『貧困の克服』などで知られるインドの経済学者 A.センがノーベル経済学賞を受賞したのは 1998 年であった。

第 2 に、地球環境問題も 1980 年代後半から大きな問題として注目されてきた。環境と開発に関する世界委員会 (WCED) が Our Common Future という報告書を出し、「持続可能な開発」という概念を提唱したのは 1987 年である²⁵。1992 年には環境と開発に関する国際連合会議 (通称、第 1 回地球サミット) がリオ・デ・ジャネイロで開催され、「気候変動枠組条約」と「生物多様性条約」も同時に締結された。「気候変動枠組条約」の第 3 回締約国会議 (COP3) で京都議定書が採択されたのは 1997 年 12 月であり、同月、トヨタのハイブリッド・カー「プリウス」が発売された。

第 3 に、先進国の援助疲れがある。「OECD 開発援助委員会 (DAC)」諸国の ODA 総額は、1980 年代後半の 150 億ドル強をピークに 2000 年頃の 110 億ドルくらいまで減少した (その後、増大)。国民総所得 (GNI) の 0.7% という目標値があるが、一部の北欧諸国を除きほとんどの国が上回っていない。それどころか、1980 年頃から 2000 年くらいにかけて、その比率は 0.3% 程度から 0.2% 程度に低下している。先進国自身が低成長に苛まれ、ODA の余力をなくしていたのである。

第 4 に、ODA の効果に対する疑問である。ODA は「お腹をすかした人に魚を与える」行為であるが、それはそれで必要な場合がある。ただし、それが本当に必要な人に効率的に届けば、の話である。現実には途上国の権力者が ODA を着服し、必要な人に届かないことが多い。あるいは届いたとして、人々の「援助依存」を助長し、結局彼らの自立を遅らせる結果になる場

合もある。さらに、ODA は自国の企業の市場開拓と連動することが多く、市場として現在大きいか将来有望な途上国に向けられることが多く、最貧国には向かいづらい。また、途上国内でもインフラなど市場として大きな分野に向けられがちである。

第5に、途上国における多国籍企業観の変化である。第二次世界大戦の一時期、先進国や先進国多国籍企業が成長した陰には途上国の収奪があった。ラテン・アメリカ諸国をはじめとしてそのことを強く批判する「従属理論」などの主張があったが、東南アジア諸国をはじめとするいくつかの国が多国籍企業を誘致することによって経済成長を遂げると、多国籍企業を敵視するのではなく待望するような雰囲気に変化してきた。

第6に、社会主義諸国の崩壊がそのような多国籍企業観を増長した。中国の改革開放（1978年）、ベトナムのドイモイ政策（1986年）、ベルリンの壁崩壊（1989年）、インドの民主化（1991年）、ソ連邦の崩壊（1991年）、鄧小平の南巡講話（1992年）など社会主義諸国の市場経済化が進むと、社会変革手段としての社会主義革命の幻想が立ち消え、資本主義内部あるいは市場経済で諸問題の解決を図らざるを得なくなった。

第7に、多国籍企業自身が新しいフロンティアを求めている。先進国市場は依然として大きな市場ではあったが経済の停滞は誰の目にも明らかであり、途上国への進出は不可欠であった。当初は TOP や上位 MOP だけを対象として、いわゆる通常のビジネスを展開していたが、その市場規模は小さく、人口の過半を占める未開拓の下位 MOP や BOP へ参入する必要があった。BOP ビジネスで著名なインドウスタン・ユニリーバ（HUL）がシャクティ・プログラムを開始したのも 1996 年である。

以上7つの背景がすべてではないが、1990年代から2000年にかけて世界の政治経済に大きな変化があり、その中で BOP ビジネスが誕生したのである。したがって、国連や欧米政府の BOP ビジネス支援への取り組みは早かった。ガーナ出身の国連事務総長（当時）K.A.アナンは 1999 年の世界フォーラムで人権擁護や環境保全を求める「グローバル・コンパクト」を提唱し、翌 2000 年には国連ミレニアム・サミットで「ミレニアム開発目標（MDGs）」が採択された（その期限である 2015 年には SDGs が採択されている）。国連は MDGs を達成するために 2002 年に GSB（Growing Sustainable Business for Poverty Reduction）を定め、米国国際開発庁（USAID）は国連より 1 年早い 2001 年に GDA（Global Development Alliance）を策定している。欧州各国もほぼ同じ時期に BOP ビジネス支援に乗り出している。日本の経済産業省や外務省はそれより遅れて 2009 年から BOP ビジネス支援に乗り出した。

3. BOP ビジネスの担い手

BOP ビジネスの担い手（主体）は、企業や政府、NGO/NPO などさまざまあってもいいと

述べてきたが、先述のようにビジネスである以上、企業が中心となる。ここでは BOP ビジネスの担い手として、多国籍企業などの大企業や既存の中小企業をとりあげるのではなく、スタートアップ企業を取り上げてみたい。

筆者は 2015 年 11 月、ケニアの SmartCook Energy 社 (以下、スマート社) を訪問した。「社」といっても住宅が「会社」になっているスタートアップ企業である。出迎えてくれたのはジーンズに T シャツ姿の 40 歳代前半の若者である。スマート社の CTO (Chief Technology Officer)、Sagun Saxena 氏 (以下、サグンと呼ぶ) である。サグンは散らかったテーブルの上を片付けてインタビューに応じてくれた。スマート社は、ケニア家庭の主要な燃料である木炭や灯油をエタノールに転換するビジネスをしている。木炭や灯油は「台所の殺し屋」と呼ばれることもあるくらい、家庭内で使用すると肺や目を痛めてしまう。これをより健康によいエタノールに転換しようというのである。

サグンはインドの大学教授の家庭に生まれた。カリフォルニア大学バークレー校でエンジニアリングとクリーンエネルギーを学び、卒業後は米国のコンサルティング会社に 6 年間勤務した後、2002 年に退職し、インドに戻って 2006 年、CleanStar 社 (以下、クリーンスター社) という会社を立ち上げた。サグンは子供の頃から貧しい人たちを見てきたので、技術で彼らの生活を変えたいと考えていた。そこで、クリーンスター社が最初に手がけたのが灌漑用揚水ポンプの燃料としてバイオディーゼルを生産・販売することであった。これは人気を博したが、インドでは燃料の販売は大手企業の専売で、それ以外の者が販売すると違法になった。インドではこの壁が破れず、サグンは事業を地元の NGO に譲り、バイオディーゼル事業をブラジルとモザンビークで開始しようと調査を始めた。

2009 年にモザンビークで市場調査を開始したところ、家庭では木炭と灯油が使われており、1 カ月に約 30 ドル、家計支出の 10~20% がこれらの燃料費に充てられていた。木炭は先述のように健康被害をもたらすだけでなく、木材の伐採で砂漠化をもたらす。そこで 2011 年にモザンビークに NDZiLO 社を設立し、220 万ドルを投じ、エタノール工場やコンロ工場を設立し、キャッサバ生産農家 3000 軒とのネットワークを創り、物流網を整備し、マーケティングを実施した。エタノール工場設立に際しては生産技術を持つデンマークの企業を誘致したが、この企業はアフリカでの事業実績がなかったものをサグンが口説いた。このデンマーク企業以外にも、南ア、米国、オランダ、タイ、中国の企業とパートナーシップを結んでいる。NDZiLO 社はエタノール使用の台所用コンロという新しい BOP ビジネスに成功したが、郊外のボトリング工場から販売店への配送に大きなコストがかかったり、店舗販売のための開設費用・手数料がかかったりしたため余り効率的ではなかった。そこで、2013 年に同社を事業能力のあるローカル・パートナーに譲渡し、スマート社を立ち上げた。

スマート社は 2014 年初期にウガンダの首都・カンパラで創業した。モザンビークにおける物流の非効率を反省し、今回はエタノール販売をガソリンスタンド、ATM のようなキオスク、ヘアサロンという仕組みでやることにした。300~400 リットルを積載できる小型トラックでガソリンスタンドに設置したタンクからエタノールをキオスクやヘアサロンに運ぶのだ。秀逸なアイディアはヘアサロンを販路にしたこと。ヘアケアに人一倍関心の高いアフリカの女性は頻繁にヘアサロンへ行く。三度の食事が満足にとれなくてもヘアサロンだけは欠かさないという女性も多い。ヘアサロンはそのような女性の集まるコミュニティだった。ここでコンロやエタノールを販売すれば、クチコミで需要が広がるとともに、ラストワンマイル問題も解決する。同時にヘアサロン側には月々約 50 ドルの手数料が入る。本業で月々50~200 ドルを稼ぐヘアサロンにとっても大きな副収入になる。このようなヘアサロンのネットワークを約 1000 軒作り上げている。ケニアには 2013 年にエタノール生産工場を設立していたが、2015 年 9 月にはケニアでも同じような事業を始めた。ちなみに、コンロはコストを考慮して現在は中国で生産しているが、長時間煮込むことの多いアフリカの調理法を考えて、大小のバーナーを備えている。

では当初インドで立ち上げたクリーンスター社はどうなっているか。現在、クリーンスター社の本社登記はモーリシャスである。スマート社はクリーンスター社の子会社で、やはりモーリシャスに登記している。クリーンスター社はサグンを含む 4 人のパートナー²⁶の出資で設立されており、ロックフェラー財団や USAID から少額調達している他は、原則外部資金は導入しない。それは 10 年という長期スパンで事業を考えることができるようにするためである。クリーンスター社が NDZiLO 社やスマート社を立ち上げ、必要があれば他社に譲渡し投資を回収する。NDZiLO 社は当初 100%出資であったが、ローカル企業に譲渡して現在は 35%の所有比率である。スマート社は 90%の出資比率で、残り 10%の出資分（キャッシュで約 150 万ドル）を技術開発に当てている。トタルやシェル、BP (British Petroleum) といった国際石油企業に関心を示し、そのうちそれらに株の大半を売却するかもしれないという。

サグンは SmartCook Energy 社の CTO であるが、親会社のパートナーでもあり、連続してスタートアップ企業を創業していくシリアル・アントレプレナーである。彼は世界的なネットワークを使い、事業プランを練り、創業し、ビジネスモデルを試行錯誤する。事業を軌道に乗せるための人材については、生産や経営、マーケティングのプロを世界中から調達する。確かに東アフリカ諸国はインド系住民（印僑）が 250 万人住んでおり、彼らがビジネス界に隠然たる力を持っているためにサグンのようなインド人がビジネスしやすい環境ではあるが、それだけではない。サグンのボーン・トランスカルチャーとしての能力が際立っているのだ。

4. ボーン・トランスカルチャー

最近、インド人の活躍が目立ち、マスコミでもたびたび取り上げられている。マイクロソフト CEO のサトヤ・ナデラ、新装グーグル CEO のスندانル・ピチャイ、ペプシコ CEO のインドラ・ヌーイ、アドビシステムズ CEO のシャンタヌ・ナラヤン、マスターカード CEO のアジェイ・バンガ、ノキア CEO のラジープ・スーリ、ソフトバンク副社長のニケシュ・アローラなどビジネス界で活躍するインド人は数多い²⁷。ビジネス関係の言論をリードする研究者にもインド人は多い。これまで出てきたプラハラッドやゴビンドラジャンだけでなく、「CAGE 分析」などで著名な P.ゲマワットや「ジュガード・イノベーション」の N.ラジュ/J.プラブ/S.アフージャ、「制度のすきま」の T.カナ/K.G.パレブなどもインド人である。そして、ここで取り上げた BOP ビジネスのシリアル・アントレプレナー、サグンもインド人である。

なぜ、インド人かかくも世界で活躍できるのか。サグンのように、軽々と国境を飛び越え、世界的なネットワークを築き、成功を収めることができるのはなぜか²⁸。その一つの要因に、インドの知識人は「生まれつき 3つの言語を話す」と言われる文化多様性があることが挙げられる。つまり、地元の方言、ヒンディー語（あるいはタミル語）、そして英語の 3つの言語を駆使し、「100km 移動すると別世界」と言われる異なった文化圏と接し、「29 の国がある」と言われる独自性の州制度の中で暮らしている。インド人はボーン・トランスカルチャーなのだ。

もともと、このような特徴はインド人だけに限らない。古くは北欧諸国やスイス、ベネルルクス三国などでも観測された。今ではインドネシアでもフィリピンでもケニアでもガーナでも同様のことが生じている。ボーン・トランスカルチャーな彼らは、単一カルチャーの日本人などと比較し、より安易に文化や国境を越えていく。とりわけインドのような途上国出身のボーン・トランスカルチャーがとりわけ BOP ビジネスのような困難な仕事をできるのは、まさに途上国特有の「制度のすきま」を乗り越えることができるからだ。

T.カナ/K.G.パレブは、「新興国市場の定義とは、買い手と売り手を容易に、あるいは効率的に引き合わせて取引させる環境が整っていないこと」とし、制度の整わない領域、すなわち政治・社会・経済・文化などに広がる「制度のすきま」が市場を発展途上の状態にしているという。そして、この「制度のすきま」を乗り越えるのは新興国（途上国）のことをよく知らない先進国企業には難しい（不可能ではなく、それなりの工夫をすれば可能）と主張する²⁹。N.ラジュ/J.プラブ/S.アフージャが「独創性と機転から生まれる即席の解決法」である「ジュガード・イノベーション」を提唱する本意もそこにある³⁰。「ジュガード・イノベーション」は「フルーガル・イノベーション」でもある³¹。本稿の流れに沿って解釈すれば、「制度のすきま」をうまく乗り越える人・企業は、ボーン・トランスカルチャーこそが相応しいと言えよう。

ビジネスとして利益を上げながら社会問題の解決を図る、それも遠い異国の地で、「制度のす

きま」が大きい途上国で、BOP ビジネスをやり遂げるには異文化経営が不可欠である。海外ではほとんど聞かない「グローバル人材」を意識的に作り上げていかなければならない日本であるが、同時に「異文化人材」を意識的に作り上げていかなければ日本企業がフロンティア市場で成功を収めることは困難であろう。

<注>

-
- 1 林吉郎(1985、1994)。
 - 2 太田正孝(2008)。
 - 3 海野素央(2002)。
 - 4 有村貞則 (2007)。
 - 5 馬越恵美子 (2000)。
 - 6 Cavusgil et al. (2009)、嶋正 (2006, 2009)、中村久人(2013)、藤澤武史(2005)。
 - 7 Prahalad/Hart(1999, 2002)。
 - 8 Prahalad (2005), Hart (2007), London/Hart (2011)。
 - 9 BOP ビジネス支援センターの英語名は Japan Inclusive Business Support Center。
 - 10 Prahalad/Hart (2002)。
 - 11 Hammond, et al. (2007)。
 - 12 経済産業省(2010)。
 - 13 たとえば WB(2015)参照。なお、そこでは「最貧困層」の定義を 2015 年 10 月 4 日、それまでの「2005 年 PPP に基づき 1 日 1.25 ドル」から「1.90 ドル」に変更したが、BOP と最貧困層の定義が一致しないので、ここでは詳細に論じない。
 - 14 舟橋豊子(2011)なども参照。
 - 15 大石芳裕(2012b)。
 - 16 Govindarajan/Trimble (2012)。
 - 17 Yunus (2007)。
 - 18 Porter/Kramer (2006)、水尾順一(2010)。
 - 19 Porter/Kramer (2011)。
 - 20 菅原秀幸・平本督太郎(2014)。
 - 21 Prahalad (2005)。
 - 22 Hart (2007)。
 - 23 Hart and Christensen (2002)。
 - 24 大石芳裕(2012a, 2012b, 2012c)。
 - 25 WECD (1987)。
 - 26 パートナーの一人は BP のブラジル法人の CEO だった人物。
 - 27 蛭谷敏／宗像誠之／佐藤浩実(2015)。
 - 28 サグン自身は「現地の言葉 (スワヒリ語や各地の方言) を話せない自分がここでビジネスするのは難しい」と語っているが、日本人の我々からすれば別次元である。
 - 29 Khanna and Palepu (2010)。天野倫文／新宅純二郎／中川功一／大木清弘(2015)も、異なった立場からであるがほぼ同様の主張をしている。
 - 30 Radjiou/Prabhu/Ahuja (2012)。
 - 31 大石芳裕(2013)。

<参考文献>

天野倫文／新宅純二郎／中川功一／大木清弘(2015)『新興国市場戦略論』有斐閣。

-
- 有村貞則(2007)『ダイバーシティ・マネジメントの研究』文眞堂。
- Cavusgil, S.T., Czinkota, M.R. and Knight, G. ed. (2009), *Born Global Firms: A New International Enterprise*, Business Expert Press.
- 蛭谷敏／宗像誠之／佐藤浩実(2015)「インド人 CEO 世界を制す」、『日経ビジネス』9月28日号。藤澤武史(2005)「ボーン・グローバル・ベンチャーの戦略特性」、『商學論究』第53巻第2号。
- 舟橋豊子(2011)「貧困削減に向けて企業は何ができるのか：フィリピン BOP 層へのある試み」、明治大学大学院『研究論集』第34号。
- Govindarajan, V. and Trimble, C. (2012), *Reverse Innovation*, HBR Press, 渡部典子訳『リバーズ・イノベーション』ダイヤモンド社、2012年。
- Hammond, A. L. et al. (2007), *The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*, IFC & WRI.
- Hart, S. L. (2007), *Capitalism at the Crossroads*, Wharton School Publishing, 石原薫訳『未来をつくる資本主義』英治出版、2008年。
- Hart, S. L. and Christensen, C. M. (2002), “The Great Leap: Driving Innovation From the Base of the Pyramid”, *MIT Sloan Management Review*, Fall.
- 林吉郎(1985)『異文化インターフェイス管理』有斐閣。
- 林吉郎(1994)『異文化インターフェイス経営』日本経済新聞社。
- 経済産業省(2010)『BOP ビジネスのフロンティア』経済産業調査会。
- Khanna, T. and Palepu, K.G. (2010), *Winning in Emerging Markets*, HBR Press, 上原裕美子訳『新興国マーケット進出戦略』日本経済新聞出版社、2012年。
- London, T. & Hart, S. L. (2011), *Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid: New Approaches for Building Mutual Value*, Pearson Education, 清川幸美訳『BOP ビジネス：市場共創の戦略』英治出版、2011年。
- 馬越恵美子(2000)『異文化経営論の展開』学文社。
- 水尾順一(2010)「戦略的 CSR の価値を内包した BOP ビジネスの実践に関する一考察」『駿河台経済論集』第20巻第1号。
- 中村久人(2013)『ボーングローバル企業の経営理論』八千代出版。
- 大石芳裕(2012a)「BOP 市場開拓型グローバル・マーケティングの台頭」、藤澤武史編著『グローバル・マーケティング・イノベーション』同文館出版。
- 大石芳裕(2012b)「BOP ビジネスの意義」、『多国籍企業研究』第5号。
- 大石芳裕(2012c)「日本企業における BOP ビジネスの現状と課題」、大石芳裕・桑名義晴・田端昌平・安室憲一監修、多国籍企業学会著『多国籍企業と新興国市場』文眞堂。
- 大石芳裕(2013)「新興国市場開拓戦略：FRUGAL と AAA」、『世界経済評論 IMPACT』(Web site)。
- 太田正孝(2008)『多国籍企業と異文化マネジメント』同文館出版、2008年。
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006), Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage of Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, December.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011), Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, January-February, 編集部訳「共通価値の戦略」、『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2011年6月。
- Prahalad, C. K. and Hart, S. L. (1999), Strategies for the Bottom of the Pyramid: Creating Sustainable Development, *unpublished*.
- Prahalad, C. K. & Hart, S. L. (2002), The Fortune at the Bottom of the Pyramid, *Strategy + Business*, issue 26, January.

-
- Prahalad, C. K. (2005), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, 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、2005年。
- Radjiou, N., Prabhu, J. and Ahuja S. (2012), *Jugaad Innovation: Think Frugal, Be Flexible, Generate Breakthrough Growth*, Jossey-Bass.
- 嶋正(2006)「ボーン・グローバル企業の概念と戦略」、『商学研究』No.22。
- 嶋正(2009)「ボーン・グローバル・マーケティングの可能性」、『マーケティングジャーナル』第29巻第2号。
- 菅原秀幸・平本督太郎(2014)「BOP ビジネスの成功要因の探求：15のビジネスモデルと3つの理論的示唆」、『国際ビジネス研究』第6巻第2号。
- 海野素央(2002)『異文化ビジネスハンドブック』学文社。
- Yunus, M. (2007), *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*, Public Affairs.
- WCED (1987), *Our Common Future*, Oxford University Press, 大来佐武郎監修『地球の未来を守るために』福武書店、1987年。
- World Bank (2015), *Ending Extreme Poverty and Sharing Prosperity: Progress and Policies*, WB.