

# BOP ビジネスにおける NPO/NGO との協業における課題

京都外国語大学外国語学部 堀口朋亨

## はじめに

近年、BOPビジネスに対する関心が増している。そしてBOPビジネスにおいては、NPO/NGOとの協働の成否が、そのビジネス成功の鍵であるという指摘がなされている(Prahalad & Hart 2002、Hart & Milstein 2003、Hammond et al. 2007、菅原 2009、水尾 2012、林 2012、安室 2013)。しかしながら、一義的には利潤獲得のために行動する企業と社会的な課題の解決を組織行動の原動力とするNPO/NGO とでは価値観が一致できないことが少なくない。そのため両者は、困難な課題を抱える途上国社会を大義による協働の場としていても、BOP ビジネスが機能するために必要であるとされている共通した価値観の確立、例えば、ハート&ミルスタインのいう「Sustainable Value」(Hart & Milstein 2003)やポーター&クラマーのいう「Creating Shared Value」(Porter & Kramer 2006)などが、組織間で共有され、それを基盤として各組織が協働を行う体制が確立されているとは言い切れない事例が散見しているのが現状である。先行研究が提示している BOP ビジネスの成功事例を詳細に検証していくと、多くの場合において、事業の推進に大きな力を発揮しているキーパーソンが存在しており、そのキーパーソンが確立した属人的な信頼関係こそが BOP ビジネスの基盤として機能していると判断される。しかしながら、BOP ビジネスを企業の一事業として見た場合、その事業を属人的なある種の能力に大きく依存させてしまうと、その人物(達)が事業に携わらなくなった時点で、事業が頓挫してしまう為、非常に大きなリスクを抱えることになる。したがって、そのような属人的な人間関係を越えた協働の仕組みを構築することが重要となる。そのため、BOP ビジネスにおいて組織間協働を機能させ得る仕組みを確立するためにも、協働パートナーであるNPO/NGO の行動原理の検証が必要となる。

## NPO/NGO の現状と企業の協働に対するインセンティブ

近年、NPO/NGO の事業活動や組織規模は、大きく発展してきている。組織数に着目すれば、例えば、ケニアでは 1978 年から 1987 年までの 10 年間で 184%増加し、フィリピンでは、1984 年から 1993 年までの 10 年間で 148%増加し、ブラジルで約 11 万、インドで約 10 万(1993 年時点)の NGO/NPO が活躍している(Clarke 1998)。続いて国際 NGO/NPO の方に注目して見れば、その数は、第二次世界大戦以前に 176 に過ぎなかったのが、1950 年代に約千、1970 年代に約二千、2010 年代には、約四万まで増加した事実が見いだせる(森田 2014)。続いて、国際 NPO/NGO の資金面に着目すれば、例えば、アメリカでは民間から約 30 億ドルの資金を集めるという強力な資金力のある実態が浮かび上がってくる(森田 2014)。このような組織力・資金力を背景として、NPO/NGO の活動は、各国国内政治・国際政治の場で無視しえないほど大きなものとなり、多国籍企業が事業を実施するうえで、重要なステークホルダーとなってきている。

多国籍企業が、事業の遂行のため、重要なステークホルダーとして関係構築に力を入れているのは、Care などに代表される国際 NPO/NGO である。その理由として、1980 年代以降に顕著にみられるようになった国際 NPO/NGO によるボイコット運動や国際 NPO/NGO が政策の国際的な枠組みの策定プロセス(一例として、欧州委員会人道援助局と有力国際 NPO/NGO とが、FPA (Framework

Partnership Agreement)を結んでいることを挙げよう。)にコミットメントするようになったことを指摘できる。また、国際 NPO/NGO は、単なるフィランソロピーの枠組みを超えて、現地における諸活動を通じて各種社会的困難の低減を目指しており、実際多くの成果を上げている。国際 NPO/NGO の持つ、課題解決、ネットワーク、情報収集能力は多国籍企業のそれを上回る点もあることを指摘しなくてはならない。

## 論点

多国籍企業が BOP ビジネスを成功させるためには、NPO/NGO との協働を適切にマネジメントしなくてはならない。さらには、国際 NPO/NGO、地域 NPO/NGO の両者には微妙な力学が存在する為、単に NPO/NGO とはせずに、両者を分けて検証する必要がある点も指摘したい。それらを踏まえて、NPO/NGO との協働を適切にマネジメントするために検証が必要なのは、①NPO/NGO の組織の行動原理の理解、②国際 NPO/NGO と地域 NPO/NGO の協働の在り様の検証、③BOP ビジネスに関与している組織が共有し得る共通価値の在り様、などである。

本研究は、先行研究および事例研究の整理・検討を通じて、上記の点に関して考察することで BOP ビジネス研究の蓄積の一端を担うことが目的である。

## 参考文献

- Clarke, G., (1998) Non-Governmental Organizations (NGOs) and Politics in the Developing World, *Political Studies*, Volume 46, Issue 1, pp.36–52.
- Hammond, A., Kramer, W. J., Tran, J., Katz, R., Walker, C. (2007) *The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*, World Resources Institute: Washington.
- Hart, S., Milstein, M., (2003) *Creating sustainable value*, *Academy of Management Executive*, 2003, Vol. 17, No.2, pp.56-67.
- Porter, M. E, Kramer, M. R., (2006) *Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, *Harvard Business Review*, December 2006, pp.78-93.
- Prahalad, C. K., Hart, S.L., (2002), 'The Fortune at the bottom of the pyramid', *Strategy+Business*, Issue 26, pp.1-15.
- 菅原秀幸(2009)「BOP ビジネス：日本企業の特徴と可能性」『北海学園大学経営論集』7 巻 2 号、pp.99-112.
- 林倬史(2012)「多国籍企業の BOP 戦略とソーシャル・ビジネスの分析視角：フィリピンのインフォーマル・セクターとフォーマル・セクターの視点から」『国士舘大学経営論叢』1 巻 1 号、pp.69-92.
- 水尾順一(2012)「グローバル CSR の視点による BOP ビジネスと共益の創造」『駿河台経済論集』21 巻 2 号、pp.133-171.
- 森田哲也(2014)「国際 NGO の包括的なアカウンタビリティと組織構造」『キリストと世界』24 号、pp.80-102.
- 安室憲一(2012)「BOP ビジネスの座標軸」、大石芳裕・桑名義晴・田端昌平・安室憲一監修『多国籍企業と新興国市場』pp.243-262.