

サステナブル・バリュー・ポートフォリオによる 「持続可能な企業」への転換可能性

*The Potential for Conversion to the “Sustainable Business”
based on the SVP Framework*

高岡伸行

Nobyuki TAKAOKA

Abstract

This paper examines potential and limits of the framework of Sustainable Value Portfolio suggested by Hart. Given his perspective, the SVP framework puts forward management procedures and processes for converting corporations into sustainable businesses according to the business principles. At the core of the framework is the style of business on the Bottom of Pyramid that oriented on socially responsible businesses.

The SVP framework provides principles for successfully starting and operating a BoP business, referring to the law of disruptive innovation or “the innovator’s dilemma”. However, the SVP framework does not directly guide the quality or orientation of the BoP business.

This paper suggests several design defects in the SVP framework from the perspective of the law of disruptive innovation.

I. はじめに

本稿は、Hart（2007）の提唱する、サステナブル・バリュー・ポートフォリオもしくはフレームワーク（sustainable value portfolio or framework: SVP or SVF）の編成とそのマネジメントの論理の考察を基に、その枠組みに依拠した株式会社企業の「持続可能な企業」への転換可能性を検討することを課題とする。

SVPは、Hart（2007）によると、企業経営と持続可能性問題とのかかわりの蓋然性を把握し、本業のビジネスの中で、ごく自然に持続可能性へのコミットという社会問題への取り組みを促し、それを企業利益の拡大に結びつける枠組みと位置づけられる。その企業利益の柱は成長であるが、そこでは既存の事業構成の転換を前提にしている。その事業構成の転換を成し得ることが、持続可能な企業への転換の道筋と符号するように設計されている。

サステナブル・バリューは、既存の社会経済システムを、株式会社企業の利益動機に基づくビジネスによって、「持続可能な社会 (sustainable society)」への転換を主導する、株主の富と規定されている (Hart 2007, p.82)。株主利益を犠牲にするのではなく、むしろそれに寄与することにつながるビジネスにおける社会的コミットを加味した企業経営のあり方を示唆するのである。

まず次節では、SVP 構想の背景にある Hart (2007) の持続可能性問題に関する基本認識を整理し、SVP という枠組みの編成を検討する。つまりその枠組みの成り立ちや構成要素の関係を明らかにする。SVP は株主価値パフォーマンスとサステナブル・バリュー・パフォーマンスという 2 層の諸課題の接合から編成されている。この 2 層の性質の異なる諸課題の接合の論理が企業経営と持続可能性問題とのかかわりの蓋然性を把握する基礎となる。

次に 3 節では、SVP のマネジメント論理やその妥当性を、破壊的イノベーションの法則に基づいて、明らかにする。SVP 構想は破壊的イノベーションの法則を応用している。サステナブル・バリューを安定的に創出し、成長を通じて事業構成を再編し、持続可能な企業への転換を果たすための諸手順は、破壊的イノベーションの法則を踏まえ、その含意を戦略的に展開することに基づいている。SVP における資源配分や事業展開のパスを SVP のマネジメント論理と捉え、それらがどのように破壊的イノベーションの法則やその戦略展開と関係しているのかを明らかにする。そして SVP がその構想通りに機能するには BOP ビジネスのあり方が重要であることを指摘する。

そして結論においては、SVP という枠組みやそのマネジメント論理は、BOP ビジネスを成功裡に展開する基本的な様式については破壊的イノベーションの法則を応用して示唆するが、SVP を機能化させるための望ましい BOP ビジネスのあり方を直接的に主導するものではないこと、そしてその限界を補完するための検討課題に関するアイデアを、本稿の含意や課題として提示する。

II. サステナブル・バリュー構想の構図

2-1: 持続可能性問題の本質とサステナブル・バリューという発想

持続可能性問題の解決には、社会経済システムにおける人間諸活動に起因する環境負荷を抑制する必要がある⁽¹⁾。様々な社会関係の構築を含め、自然環境への配慮や環境負荷を抑制するために求められる事柄は、企業経営にとっては負担であり、自由な経済活動や利益追求を制約すると考えられてきた。持続可能性へのコミットは、社会的要請上仕方のないことであっ

(1) 持続可能性や「持続可能な社会」という概念及びそれらと企業経営との関連や経営学の枠組みにおけるそれらの概念の理解に関しては、拙稿 (2005)、拙稿 (2002)「環境経営論の構成と展開」、手塚他編著、『経営学再入門』、同友館、pp.234-252.、拙稿 (1999)「企業環境行動におけるサステナビリティ概念の位相」、『経営と経済』、第 79 巻第 1 号、pp.87-127.などを参照。

たとしても、企業利益に積極的には寄与しない、というのが一般的な認識であったのである。

しかし Hart (2007, p.60) は持続可能性問題と企業経営の関係を捉え直せば、利益動機に基づく自由な経済活動としてのビジネスの推進によってこそ、「持続可能な社会」が実現し得ると考える。そして自由経済の最有力の旗手であり、株式会社制度を最大限活用して発展してきた、先進諸国の巨大多国籍企業こそが、その技術力、諸資源の供給能力、そしてそれらをグローバル規模で組織化し得る能力の点から (ibid, p.19), その役割を担うべきであり、担うことができると主張する (ibid, pp.3-4, pp.162-163.)。

かれのこうした考えの背景には、持続可能性問題に対する以下のような認識が影響している。ハート (2001) は、持続可能性問題の本質が、富や資源の配分をめぐる不均衡などではなく、むしろ富の不足の問題であり、それは富の創造のあり方に本質があると指摘してきた。かれは持続不可能な世界を生み出す大きな要因は人間活動に起因する環境負荷にあり、それは世界の人口、豊かさ、そしてテクノロジーという3つの変数の関数によって示されるという (ハート 2001, p.248; Hart 2007, pp.31-33.)。持続可能性の実現には、環境負荷の低減もしくは安定化が必須であり、それには1) 人口を減らす、2) 消費(豊かさ)の水準を下げる、3) エネルギー効率を変えるための技術革新という3つの方法が論理的には考えられると指摘する (Hart 2007, p.31)。

人口を安定化させるには貧困を改善することが一つの有効な手立てである。貧困はそれ自体、持続可能性問題に関する課題であると同時に、人口増大及びそれによる環境負荷増大の一因であるからである。⁽²⁾しかし仮に先進国の富裕層に蓄積した現在の富を強制的に貧困者に再分配し得たとしても、貧困を根本的に改善することは不可能であり、環境負荷抑制にも有効とはいえないと指摘する (ibid, p.32)。貧困は富の格差ではなく、現在の富の量の問題である、という認識がその理由である。したがって貧困の改善には、豊かさの水準を下げるどころか、拡大しなければならないというのである。ただしその場合、既存のエネルギー・資源利用効率のままでは、環境負荷を低減するどころか地球規模で増大させてしまいかねない。それは持続可能性への逆行を意味する (ibid, p.91)。既存の豊かを犠牲にすることなく、膨大な量の新しい富を創出するには、科学技術や価値創造のノウハウなどを包含した意味における技術の劇的な革新と、それを商業ベースにのせ、購買力を持たない貧困者層を価値創造の枠組みに組み込み、貧困者の富の創造に繋げなければならない、というのである (ibid, pp.228-229.)。

テクノロジーを含む技術の開発と商業化、それらを通じた価値創造としてのビジネスは

(2) 貧困層は稼ぎ手をできだけ沢山得るために多くの子供を設ける傾向にある。また教育水準の低さが出生率の高さを助長する。貧困者のエネルギー消費は個人や一世帯で見た場合、それほどたいしたことではないかもしれないが、エネルギー効率は極めて低く、貧困者全体のエネルギー消費の総量は重大な環境負荷の一因となっている。また燃料を得るために居住地周辺の自然環境から薪を伐採などにより調達し、環境破壊を助長する。

企業が担ってきた問題である。したがって企業こそが、とりわけ先進国の巨大多国籍企業こそが、ビジネスの中で持続可能性問題にコミットする必然性がある、というのである (ibid,p.19,p.25)。しかしそこでは新しいビジネスのあり方への変革が求められる。何よりも、持続可能性問題という社会問題や課題に取り組むことは企業利益を圧迫するというトレードオフ発想の転換などが必要であると主張する (ibid,p.55)。

このトレードオフ発想からの脱却を主導するのがサステナブル・バリューという概念である。それは既存の社会経済システムを「持続可能な社会」への転換を主導する株主の富と規定される (Hart 2007,p.82)。サステナブル・バリューは株式会社企業の行動原理に沿って、株主利益を生みだす企業利益の創出活動と矛盾せず、企業経営において持続可能性問題にコミットすることによって生みだされる価値を意味する。つまり株主利益を犠牲にした結果ではなく、株式会社企業の行動原則に沿ったビジネスの中で持続可能性問題に寄与することによって創出される株主利益の安定や拡張、したがってその前提となる企業利益 (成長や収益改善) を意味する。

このサステナブル・バリューを把握し、創出していく仕掛けと位置づけられるのが、サステナブル・バリュー・ポートフォリオもしくはサステナブル・バリュー・フレームワークである (ibid, p.60)⁽³⁾。SVPは企業経営と持続可能性問題 (に関する諸課題) との関係をつえ直し、株主/企業利益の創出と矛盾しない持続可能性問題への取り組み方や事業構成・展開を掌握・実行するための枠組みなのである。その論理は、株式会社企業を、その行動原理を尊重しながら、持続可能な企業への転換を促す道筋と合致するのである。

2-2: サステナブル・バリュー・ポートフォリオの編成

ここではまず SVP という枠組みの構成やその諸要素の編成をまとめる。SVPは株主利益を安定的かつ継続的に創出するために企業経営において必要とされる基本的な経営諸課題を導出する。そしてそれぞれの経営諸課題と連動した持続可能性問題にかかわる課題を抽出し、重ね合わせる。それによって企業経営と持続可能性問題の関係を把握すると同時に、企業経営の枠組みにおいて自然な形で株主/企業利益に寄与する持続可能性問題への取り組み方を提示・促進しようとするのである。それらは (1) 株主価値のパフォーマンスと (2) サステナブル・バリューのパフォーマンスであり、それぞれ4つの課題の二重構造から編成されている。

(1) 株主価値を創出する4つのパフォーマンス

Hart (2007, pp.62-64.) はまず株式会社企業が安定的かつ継続的に株主価値を確保するには、

(3) もともとはサステナブル・バリュー・ポートフォリオという名称であったが、近年では、サステナブル・バリュー・フレームワークと名称を変更している。この点に関しては以下のサイトを参照。 <http://www.stuarthart.com/sustainablevalue.html>

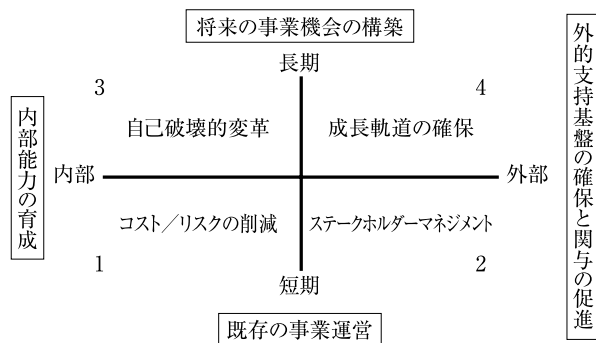
4つのパフォーマンス(経営課題)のバランスを図ることが重要であると指摘する。それらは①コストとリスクの削減、②社会的評判や正当性の確保(≒ステークホルダーマネジメント)、③事業のリポジショニングを可能にするイノベーションの実現(→自己破壊的変革)、そして④新市場・事業の開拓などの成長軌道の確保、である。

これらのパフォーマンスを導く土台となるのが、かれが株主価値モデルと呼ぶ企業経営における資源配分を把握・決定するための分析枠組みである。それは図1のように、短期―長期という時間軸と、企業内部と外部の問題という二つの軸のマトリックスから成る。安定的、継続的な利益確保のためには、企業は既存の事業の効率的管理を図ると同時に、将来の新規の事業機会を発見・育成していかなければならない。この長期と短期のバランスを示すのが縦軸である。短期・長期の利益を実現するにはそれを実現する能力を育成すると同時に、自らの活動に対する支持を得なければならない。それが自己の存続可能性を左右するからである。この自己の裁量の及ぶ境界の内外を横軸とする。

①のパフォーマンスは短期と企業内部の交錯する領域に該当する経営課題である。ここでは既存の事業、システム、慣行などの徹底的な合理化・効率化を図ることが具体的な課題となる。そのためあらゆる次元におけるムダの排除を徹底し、リスクやコスト削減と生産性向上を目指す(ibid,p.63)。その実現の鍵となるのが、業務や手順の標準化に基づいた改善能力である。これが直近の具体的な収益を生み出す基盤となる。

②のパフォーマンスは、短期と企業外部の交錯する領域に該当する経営課題である。ここでの焦点は環境適合や社会性/正当性の確保である。これが①におけるリスク削減にも寄与することになる。企業環境およびそれを構成する諸ステークホルダーの動向やニーズを把握すること、かれらの意向や批判に迅速に対応すること、そして新しい知識やアイデアの源泉として外部の視点を取り入れることで、企業組織に対する協力や支持を獲得することを課題とする。ステークホルダーとの関係形成及びその関係調整は企業経営の成否を大きく左右する。とりわけ事業活動に直接かかわるバリューチェーン上の一次ステークホルダーとのそれはさらに重要である。多様かつ時には対立する利害を調整しなければ、事業の継続や組織の存続を問われることになるからである。ステークホルダーの意向や期待に合致し、評判を得られれば競争力強化の効果が期待される一方、不一致や対立、そして社会との不調和の典型とも言える不祥事などの発覚は、売上げや株価に悪影響を与える(ibid,p.63,pp.65-66.)。

③のパフォーマンスは長期と企業内部の交錯する領域に該当する経営課題である。ここでの焦点は、新たな技術や能力の開発・育成、獲得にある(ibid,p.63,p.66)。ただしこの課題の本質は、既定路線にそった既存技術・能力のブラッシュアップではなく、それらを自ら陳腐化・自己否定しかねない、自己破壊的革新を可能にする変革のマネジメントの実現にあると言える。既定路線の能力の漸進的改善は短期・中期には極めて重要であるが、それは①の枠組みにおける課題であり、ここでは変化に適応するのではなく、むしろ自ら変化を起こし得るた



出典：Hart (2007,pp.60-67.) を基に修正して作成。

図 1：株主価値モデル

めに、既存思考枠組みの革新の重要性を示唆する。それによって既存の事業やそれらを支える技術・能力の転換が主導されるからである。

そして④のパフォーマンスは長期と企業外部の交錯する領域に該当する経営課題で、新しい技術を商業ベースにのせることのできる新市場を選択・開拓することによる成長軌道の確保を課題とする。それには将来の成長市場候補のニーズや特性を把握し、それらに沿った製品・サービスの開発と事業展開を行わなければならない (ibid,p.63,p.66)。

③④の課題は将来を問題にしている以上、現在を基準にすれば、収益とのかかわりは非常に脆弱ではある。しかし株主価値や企業収益にとって以下の点において重要である。トレンドを察知し、変化を読み、自己の技術・能力及び組織そのものを革新すると同時に自己の構想に合致する環境を創造していくという、変革能力や学習能力は成長を駆動するだけでなく、それに必要な諸資源を呼び込む土台となるからである。⁽⁴⁾

これらの各課題はそれぞれでも株主価値を生みだす企業利益に寄与するが、それらを安定的、継続的に創出するのにより重要なのは、各パフォーマンスのバランスを図ることである (ibid,p.64)⁽⁵⁾。

(4) たとえば新規投資の呼び込みや資金調達を容易にするには、説得力ある構想を提示し、期待を集めることが重要になる。また構想の説得力は投資の回収期間に関する見通しを、少なくとも計画上は、たやすくもする。構想の具体性や説得力はその実現可能性と共にそのための資源の獲得度に影響を与えるのである。

(5) このバランスは当該企業の直面する現状をも示唆するという。たとえば①や②、つまり図1の下段に偏っている場合、短期的な現状指向の表れであり、長期的展望の欠如や発展の脆弱さを、逆に③④、つまり図1の上段に偏っている場合、将来指向ではあるがそれを実現する現状の基盤の脆弱さを示唆することになる。また①③、つまり図1の左側に偏っている場合、内向き傾向が強く、外部環境とのミスマッチに起因するリスクとの遭遇や失敗に陥りやすい危険を示唆することになる。そして②④、つまり図1の右側に偏っている場合、外面がよく外部からの理解や期待を集めることはできるが、それに応える実態や内実が伴わず欺瞞となる危険がある、ということなどをである (Hart 2007,pp.64-65..pp.76-78.)。

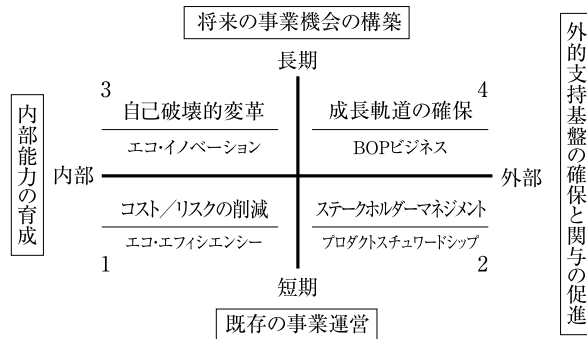


図2: サステナブル・バリュー・ポートフォリオの構成とその諸パフォーマンス

(2) サステナブル・バリューのパフォーマンス

Hart (2007, pp.67-76.)はこの4つのパフォーマンスそれぞれに連動した持続可能性問題に寄与する経営諸課題があると指摘し、それらを指定する。その持続可能性問題に関する諸課題を企業経営の意思決定枠組みにおいて考慮・取り組むことが、株主価値モデルの各パフォーマンスの課題に取り組むことに自然に符号することになるというのである。持続可能性問題の諸課題を企業経営においてより明確に意識化することは、持続可能性問題への寄与は勿論、企業収益や成長に至極かなったものであるというのである。

SVPを構成するサステナブル・バリューを生み出すパフォーマンスは、図2に示すように、①に対応した①エコ・エフィシエンシー、②に連動した②プロダクト・スチュワードシップ、③に対応した③エコ・イノベーション、そして④の場としての④BOPビジネス、である。

①のエコ・エフィシエンシーは資源利用効率に関する概念で、汚染などの環境負荷の生成、抑制などを費用対効果を重視して実施することを意味する (ibid, pp.68-69.)⁽⁶⁾。①の経営課題は改善発想に基づくムダの排除であった。①は生産過程で生み出される汚染や廃棄・排出物などの環境負荷をスループットにおける資源利用効率上のムダと捉える。そこで製品設計や生産プロセス、業務(作業)手順などを見直し、排出物の産出を削減・抑制することで、投入資源の資源効率を向上させ生産性を高めると共に、汚染や廃棄物の処理コストを軽減することを目指す。

②のプロダクト・スチュワードシップは、いわゆる「揺りかごから墓場まで」を対象に製品やサービスの影響に責任を負い、それらを特定の主体が基点となってコントロールして行うとする概念を指す。

③の経営課題は社会環境に適応し、社会的支持や正当性を獲得・維持し、企業組織の存続基盤を盤石にすることであった。原料調達、生産、使用、そして廃棄という製品ライフサイ

(6) エコ・エフィシエンシー概念の詳細に関しては注1の拙稿(1999)、(2002)を参照。

クルに関わる諸ステークホルダーとの関係形成を起点に、かれらの要望や批判をくみ上げ、既存事業の改善に反映させる。その過程で情報公開・共有を伴う。それは既存事業にまつわるニーズやリスクを察知することは勿論、ライフサイクルに渡る影響に配慮するという姿勢そのものが社会的支持や評判を得る一助ともなる (ibid,pp.69-72.)。

③のエコ・イノベーションは環境負荷の発生を劇的に抑える環境技術に関する革新はもとより、そこにはそれを事業化するための価値創造の仕組みの転換も包含される。③の経営課題は次世代の事業基盤の育成・獲得であり、その本質は自己破壊的な変革であった。既存の成功企業にとって、エコ・イノベーションの実現には、ある種、この自己破壊的な変革を必然とする。ここで重視されるのは、既存の技術体系やビジネスのあり方の延長線上に位置するものではなく、それを陳腐化させる自己破壊的な革新であるからである。エコ・イノベーションを指向することは必然的に既存の技術や能力基盤の転換を伴わざるを得ない (ibid,pp.72-73.)。こうした大転換への傾注には組織内に大小の対立や矛盾が発生する。それらをエネルギーにして、革新につなげる変革のマネジメントが技術体系や価値創造のあり方の転換、したがって将来の成長や存続の鍵となる。

そして④の BOP ビジネスは従来、グローバル経済から排除されてきた貧困者層を相手にかれらの日常生活における不便や不利益を解消することをビジネスチャンスと捉え、貧困という社会問題の緩和・改善と営利活動との接合を図ろうとするところに特徴のある、^{インクルーシブ}包含指向の開発ビジネスを意味する (高岡 2010)。BOP は世界経済の所得階層において、年間所得が 1500 ドルから 3000 ドル未満の貧困者層を意味し、その市場規模は、諸説はあるが、全世界で 40 億人、5 兆ドルと推計されている。④の経営課題は成長軌道の確保であったが、BOP が巨大な規模を誇る未開発の市場であり、故に競争や既存の技術体系・事業に起因するしごみやスイッチングコストを回避しながら革新的技術を商業化し得る最適の場と位置づけられている (Hart 2007,pp.73-76.,pp.81-83.)。

さて、①②③は主に環境負荷の軽減を介して、④は貧困という社会問題の緩和・改善を介して、持続可能性に貢献する。②はステークホルダー関係をベースにバリューチェーン全体にわたり、環境に対する責任を協調という姿勢から共有する側面をもつ上で、環境負荷の軽減効果も持つ。①は従来、外部不経済として他者に押しつけていたムダを内部化しながら、自己にとっての利益をもたらし得るようにする点で、従来の環境対策と企業利益のトレードオフ発想を凌駕している (ibid, p.14)。

しかし①②はあくまでも現状の事業、技術基盤を前提にした継続的な改善努力であり、環

(7) 環境技術の革新に関しては、たとえばゲノミクス、バイオミクリー (自然界の営みを模倣して新しい製品やサービスを考える技術のこと。ベニユス著、訳[2006]『自然と生体に学ぶバイオミクリー』、オーム社)、再生可能/自然エネルギー、そしてそれらを支えるオフグリッド型システムに寄与する情報通信技術などである。

境キャパシティーにとって延命効果はあるかもしれないが、BOPという膨大な規模の貧困者層の豊かさを、既存のエネルギー・資源利用効率のまま実現しようとするのは、環境負荷の増大を意味し、①の効果は相殺されてしまう。つまり飛躍的なエネルギー/資源利用効率を可能にする技術革新とそれを事業化するシステム、つまり②が莫大な規模の新しい富を創造する必須となるのである。②が技術的に実用化可能であったとしても、商業的に成功しなければ、持続可能性への寄与は勿論、ビジネスとしても頓挫してしまう。エコ・イノベーションをビジネスとして成功させ、持続可能性実現へのサイクルを循環させるには、初期市場の選択が肝要になるのである(ibid,p.109)。そうした価値創造の仕組みの革新も②の一端であり、その意味で②と④はより密接な相互依存関係にある(ibid,p.163)。

これらの持続可能性問題に関する4つのパフォーマンスはそれぞれがサステナブル・バリューの創出に寄与するが、その安定的、継続的な創出には、株主価値モデルのパフォーマンスと同様、①から④のバランスを図り、合理的な資源・事業展開が重要になる。それによってサステナブル・バリューがトータルに制御・創出される。持続可能な企業への転換には各パフォーマンスを合理的に連動させる事業展開とそこでの資源配分フローの論理こそが重要となる(ibid,p.134)。つまりSVPのマネジメントがである。

次に、このSVPを機能させるマネジメント論理とその妥当性を検討してみよう。

III. サステナブル・バリュー・ポートフォリオのマネジメント論理

3-1: SVPの資源配分・事業展開フローの構図

Hart(2007,pp.78-83.参照)はSVPの資源配分・事業展開について、つまりSVPの諸パフォーマンスのマネジメントについて、図3のような流れを示唆している。既存事業の効率化を通じて収益基盤を盤石にし、そこから生み出された利益を既存の技術やノウハウの継続的改善はもちろん、環境技術などエコ・イノベーションを実現する能力の育成・獲得に積極的に投資する。そして、そのビジネスの展開市場としてBOPのような未開の場を選択する。さらにBOP市場における事業様式を、そこでの成功を前提に、当該企業の次世代の事業様式の次なる標準に移行させる、というパスを構想している(ibid,p.163)。

BOP市場を開拓する、BOPビジネスの成功が、SVPの機能化の鍵を握ると言える。言い換えれば、BOPビジネスにおいて成功可能なエコ・イノベーションの実現が重要となる。

BOPという市場は、エコ・イノベーションの実現にとって、以下の点で好都合である。BOPは巨大な無消費の地である。それはエコ・イノベーションの普及には極めて有利に働く。成熟市場における技術体系の転換には膨大なスイッチングコストを要する。大抵の場合、新技術やその製品・サービスの導入期の製品単位は高額になる。その新技術などの効用が既存のモノと質的に大差ない場合、市場における普及は漸進的にしか進まない。その新技術を用いて事業を展開する企業自身の既存技術に基づく既存事業とのせめぎ合いによって、新技術

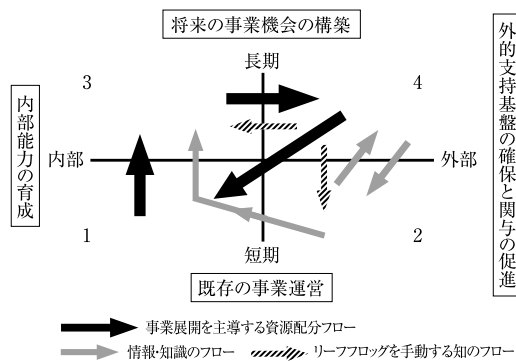


図3：SVPにおける資源配分と情報のフロー

やそのビジネスの普及の足枷にさえ成りかねない。普及が進まなければ規模の経済が働かず、その製造コストや販売価格は下がらない。規模の経済が生産コストの低減だけではなく、投資回収見通しにも寄与するには、過度な在庫が残らない販売実績としての市場占有率が重要になる。開発や市場投入の時期は絶対的にはないにしろ、その市場占有率に影響を及ぼす。普及に時間を要することは企業の短期的評価や莫大な開発投資の回収期間とその見通しにも悪影響を与えてしまう。

自社の既存ビジネスのしがらみもなく、無消費（少なくとも競合が少ない地）であれば、こうした影響を受けにくい。故に、成熟したハイエンド市場からすれば、かなりの低位に位置づけられるBOPに、革新的技術やその製品・サービスの展開先として注目するのである。

しかしBOP市場にも弊害はある。第一に貧困もしくは低所得地域であるが故に、既存の慣行や事業様式は通用しにくく、販売価格を低く抑えるコスト構造の劇的な低減を可能にする仕組みが必要になる。第二にBOPは全体として巨大ではあるが、一枚岩ではない。低所得もしくは貧困地域という点では共通するが、その内実は所得水準やニーズ、そして生活実態も多種多様で、分散的である（国連開発計画編 2010; 小林他 2011 参照）。単一の巨大無消費市場を対象として事業展開を行えるわけではない。

そこで重要視されるのがBOPビジネスモデル構築とその展開戦略である。Hart (2007, pp.42-44, pp.235-237.) は市場や事業体の「規模」の概念を捉え直すことが重要であると指摘する。たとえ高額な開発投資を費やし、最先端の科学技術を用いた製品・サービスであっても、貧困層を相手にするには劇的なコスト構造の低減を可能にすることがBOPビジネスモデルの基本となる。たとえば少量・小分け化・簡素化などによる販売単位の見直しや、現地の資源・人材などソーシャル・キャピタルを生産・供給体制の整備に積極的に活用することなどである（高岡 2010, pp.409-414.）。

BOPビジネスの展開戦略に関しては、BOP市場を細分化し、特定のBOP市場に即したBOPビジネス・モデルを小規模（かつシンプル）に設定・運用し、それをプロトタイプとして

別のBOP市場用に微調整して、連鎖させていくことで、初期投資を抑えると同時に、失敗した際のリスクを最小限にする。と同時にそれぞれのBOP市場でのコスト縮減を可能にし、新規のBOPビジネス・モデル構築の初期投資や修正のコストも逡減していくことが期待できるのである。あるBOP市場で成功したBOPビジネス・モデルが常に細分化されたどのBOP市場においても上手く機能するとは限らないが、特定のBOP市場で失敗したモデルであっても、別のBOP市場には適用し得るかもしれない。プロトタイプの転用可能化、連続化を高め、小規模の成功の積み重ねによって、トータルで規模の経済を享受する、ということが提唱される(Hart 2007, pp.118-121.)。

従来の事業規模、ビジネスモデルの設計思想、展開パターンとは大幅に異なるが故に、BOPビジネス・モデルの構築自体が、そしてその展開のあり方が、既存の価値創造システムの変革を伴うので、BOP市場への参入もしくはBOPビジネスへの取り組みがエコ・イノベーションの一環に包含されるのである。

またHart(2007, p.19, p.219)は多国籍企業にとっての従来の市場とは異質でBOPビジネスを成功させるために、ラディカル・トランズアクティブネスやネイティブ力という考えに基づいたBOPプロトコルと呼ばれる手法を提起する(Hart=Sharma 2004; Simanis=Hart 2008)⁽⁸⁾。これらは従来のステークホルダーマネジメントにおいて重視されるステークホルダーの優先順位づけの論理を逆転して、既存のビジネスの枠組みやステークホルダーマネジメントの論理においては軽視されるか、無視されてきたような主体こそをイノベーションを生み出す知の源泉として戦略的に重視するという考えに特徴づけられている(Hart 2007, p.75)。

このBOPプロトコルはBOP市場の特性やそこでのニーズなどに関する情報蓄積の欠如を補い、貧困者層を理解し、そこに根づくための没入学習法である⁽⁹⁾。データ分析などに主眼を置くのではなく、現場(相手の日常の生活空間)に身を置くことで、共感・共体験を通じて地域特性やニーズを理解することを重視している。市場特性にあったBOPビジネスモデルの設計、運用や調整の素材を提供する術なのである。

このようにSVPは事業体の規模を抑え、小さく事業を開始し、複数の細分化されたBOP諸市場に特定のBOPビジネスモデルをプロトタイプに連続化・連動化して活用していくことで、開発や投資を回収し、BOPという場を触媒に事業構成の転換と成長を図ろうとするのである。その過程でBOPというグローバル経済から排除されてきた地域を、市場経済の

(8) ラディカル・トランズアクティブネスやそれに基づくステークホルダー・リレーション及びそれらの効果に関する考察の詳細は、拙稿(2006)を参照。

(9) 本国の製品開発担当者や営業マンなどを数ヶ月以上、辺境の地に滞在させ、場合によってはその地に居住し生活することを業務とするような形式が採用される。先進国の多国籍企業の従業員を、自己の当たり前からすれば、異質な世界に身を置くことで現地の文化、ニーズなどを理解すると共に、その人材の持つ知識、認識を異なる知の世界に当てはめ、ラテラルシンキングの発現による知の融合(既存の知識の新しい活用法や新しいアイデアの獲得など)を期待するものである(Hart=Sharma 2004)。

枠組みに組み込み、貧困者層の不便を解消もしくは便益を提供し、貧困の緩和・改善と環境負荷を劇的に低減するような環境技術の開発・普及を同時に推進することにも寄与する。こうした点から、BOP ビジネスは包含指向^{インクルーシブ}ビジネスとも呼ばれ（国連開発計画 2010, p.3）、その事業展開のあり方は、私的利益を営利原則に則って本業の中で追求しながら、社会的責任をも果たすことを目指す戦略的 CSR もしくは CSR 戦略（Laash 2010; Visser 2010）や社会的責任ビジネスの表現型としても注目されている（高岡 2007）。

3-2: SVP マネジメント論理の中の破壊的イノベーションの法則

(1) 破壊的イノベーションの法則の基本構図

Hart (2007) が構想する SVP の機能化のメカニズムの論理を理解し、その妥当性を判断する鍵となるのが、クリステンセン (2001) の提唱する破壊的イノベーションの法則である。SVP のマネジメント論理は、破壊的イノベーションの法則に基づいて編成されているといえるからである。

クリステンセン (2001) は業界で覇権を握った優良企業が、自らを成功に導いた慣行に縛られるあまり、競争環境や市場構造の変化への対応に失敗し、衰退する様相を「イノベーターのジレンマ」という観点から説明する。そのメカニズムを理解する鍵となるのが、持続的技術と破壊的技術という2つの価値創造パターンの相違である。

ここでいう技術とは組織が労働力や資本、原材料、情報などの経営諸資源を価値のある製品やサービスに転換するプロセスのことを指す。そのプロセスとはインプットとしての多様な経営資源をアウトプットとしての製品・サービスに転換するための相互作用、協調、コミュニケーション、そして意思決定などのパターンであり、いわゆるビジネスモデル/システムという概念に⁽¹⁰⁾該当する。イノベーションとは、このプロセスの変化を意味する（同上, p.6）。

持続的技術・イノベーションとは、製品やサービスの性能と質、そしてそれらの価値創造のあり方を、自社の主要市場の顧客の要望に真摯に耳を傾け、かれらの評価指標に基づいて、漸進的な改善指向で、向上させるプロセス、それをめぐる変化を指す（同上, p.9, pp.36-41.）。

他方、破壊的技術・イノベーションとは、短期的には製品・サービスの性能や質、そして価格などを引き下げてしまう価値創造のパターン及びそれをめぐる変化を指す（同上, p.9, pp.41-48.）。その低下は製品やサービスのスペックを、敢えてもしくはやむなく、簡素化すること、またそれに伴うコスト削減などに起因する。

前者を担うのが、業界において成功を収め発展してきた優良企業であり、後者を担うのが主に新規参入や新興の企業である。優良企業はハイエンド市場における自社の主たる顧客の

(10) それらのパターンには製造プロセスだけではなく、商品開発、調達、市場調査、予算編成、事業計画、人材開発、給与システム、資源配分などのプロセスが含まれる（クリステンセン 2001, pp.221-222.）、それは核となる主体によってデザインされた価値創出の仕組みとしてのビジネス・モデルに該当する。

意見・ニーズを注視し、かれらの求める価値の提供・増強に努める。その実現につながる改良に積極的に投資する。そのため主要顧客市場を綿密に調査し、その情報に基づき自社の資本規模・財務構造にとって最も収益率の高い分野に資源配分を行う(同上,p.27)。かれはこうした慣行を優良経営の原則と呼ぶ。それによって優良企業の座を手に入れたと指摘する(同上,p.6)。

しかし破壊的技術・イノベーションに直面したとき、優良企業は自らを成功に導いた持続的技術・イノベーションの枠組みにおいて、破壊的技術に対応しようとする。そこに失敗を招く陥穽があると指摘するのである。優良経営の原則の諸慣行がパラドクスとして働くが故に「イノベーターのジレンマ」なのである(同上,p.7)。

イノベーターのジレンマを生み出す、破壊的イノベーションの法則は、5つの諸原則に基づいている⁽¹¹⁾。それらは(1)存在しない市場は分析できない、(2)(既存の)組織能力は(異質な変化への対応において)組織を無能化する決定因になる、(3)資源配分は既存の顧客や投資家との関係構造に依存する、(4)小規模市場は巨大企業の成長ニーズを満たせない、そして(5)供給される技術水準は市場の需要水準と常に合致することは限らない、である。

これらの5つの原則は3つの失敗要因群に区分される。それらは①変化への対応の仕方における失敗要因、②市場参入の判断や変化への対応を遅延化させてしまう要因、そして③自らを窮地に追い込む破壊的な変化を生み出す素地となる要因、である。(1)と(2)の原則は①に、(3)と(4)の原則は②に、そして(5)の原則は、③に対応する。

破壊的技術の変化は、当該製品・サービスの標準市場の中核においてではなく、周辺や標準域よりも低位で発生するとされる。それは従来の区分には収まらない新しい市場カテゴリーを生み出すことを意味する。そのため破壊的技術は当初、従来の当該製品・サービスの利用者とは異なる、新しい顧客層に支持・評価されるという特徴をもつ。持続的技術の企業にとっては新興市場であり、市場に関する情報の蓄積がない。そもそもその市場に関するデータも、その適切な捉え方も確立されているわけではない。にもかかわらず、既存の自社の持続的技術の顧客を対象に、破壊的技術の製品・サービスに関する要望情報を集め、それに基づいて計画を立案し、余すさえ既存の組織体制(思考・判断枠組み)で、その変化に対応しようとする。こうした点を指摘するのが(1)と(2)の原則から成る①である(同上, pp.16-19)。

この背景には原則(3)や(4)がある。企業の資源配分は顧客や投資家の構造に依存しており、主要市場の既存顧客が望まず、収益率の低い分野には資源を配分することができない。破壊的技術は既存顧客の要望とは相容れない。したがって破壊的技術に対応することは、既存顧客や収益構造に背くことになる。しかも破壊的技術の市場は当初は小規模であるので、持続的技術を基盤とする企業にとっては、主要顧客に背いてまで破壊的技術に取り組む魅力

(11) ここでは議論の流れの都合上、クリステンセン(2001, pp.14-20)の提示した破壊的イノベーションの法則の順番通りには則っていない。

が、収益構造や成長余地の見通しの点から、乏しいのである（同上、pp.14-15.）。成長企業は株価維持や昇進ポストの確保のために、成長し続ける必要がある。しかし大規模組織の場合、新興の小規模市場はその成長需要を充たせない、と捉えられてしまう（同上、pp.15-16.）。その新興市場が大企業の成長を充たせる規模にまで成長したとしても、そこには先行者によって既に障壁が築かれてしまっていることになる。

そもそも破壊的イノベーションが生まれる、そして優良企業がその脅威に晒される素地は、優良経営の原則への専心にあるということを示唆するのが原則（5）、つまり③の要因である。既存の主たる顧客や投資家の期待に応えようとするのは、ポジティブな動機によるものであっても、そこで供給される技術やその進歩のペースが、皮肉にも顧客（市場）の求めるペースや水準を追い越してしまう場合があり（同上、p.19）、競争力のある製品・サービスをいち早く開発し、優位に立とうとするあまり、その性能や質を急速に高め過ぎ、高価格化や不必要な要素（機能など）を付加してしまい、顧客の求めからはずれた独り善がりに陥る可能性がある、というのである（同上、p.247）⁽¹²⁾。

これらの諸原則を踏まえ、破壊的イノベーションの変化に持続的技術・イノベーションの企業が上手く対応する方法として、以下の3つを提示している。それらは（a）発見指向の学習を重視する、（b）独立した組織に新規事業を担わせる、そしてその新規事業は（c）小規模な組織によって、小さくはじめる、である。

（a）は主に原則1（と部分的に原則5）を踏まえた対処法である。詳細な市場特性、ニーズなどに関する情報の蓄積が無い以上、実行計画を緻密に作成することは困難である。ならば情報を新たに蓄積するための、学習を重視し、臨機応変に計画や活動内容を変更し得るようにし、試行錯誤で事業を展開することを許容し、小さな失敗をむしろ学習機会として活用し、情報蓄積を優先することを訴えるものである。

（b）は主に原則2と3を踏まえた対処法である。持続的技術に適した既存組織とは分離した独立組織に破壊的技術への対応を担わせることによって、既存の資源配分をめぐる顧客や投資家からの制約や組織内のしがらみから解放し、破壊的技術に迅速かつ自由裁量をもって、

(12) レイナー（2008）はこうした計画や慣性への固執によってもたらされるパラドクスを「戦略的柔軟性の欠如」という概念で捉えている。またキム＝モボルニュ（2005、pp.278-9.）は、同様のパラドクスの構図の原因を指すべきイノベーションの起点の相違から説明する。かれらのいうイノベーションは価値（の仕組み、創発）の革新であり、それはシュンペーターのいうイノベーションの創発パターンとは以下の点で異なると言う。いわゆる生産要素の新結合（再結合）に焦点を当てイノベーションやそれによる変動を照射する視点は、既存の技術や生産手段を組み替えることを指す。つまりイノベーションの創造・実現は供給サイドに着目した見解である。しかし価値革新はその製品やサービスの価値を構成する諸要素を再編することに主眼があり、その基礎をなすのは業界の垣根にとられない買い手にとっての効用であり、技術でも生産手段でもない。再結合の試みは供給サイドに焦点をあてるため、既存の課題に革新的なソリューションを見いだそうとする傾向があるのに対して、価値の革新は需要サイドに目を向けるので、既存の競争のルールが定める机上の境界に捕らわれず、境界そのものを問い直そうとする、という。

あたらせる工夫である。したがって本体の組織において持続的技術の事業を、小規模な独立組織に破壊的技術の事業をそれぞれ担わせることを前提とする。つまり全く異なる2つの性質の事業様式を分離独立的にはあるが、一つの企業グループなどにおいて、併用することを提起するのである。

そして独立組織の事業及び開始の規模に言及するのが(c)である。(c)は主に原則4を踏まえた対処法である。破壊的技術を担う事業体の規模やその初期投資を抑えることで、新興市場の成長規模においても収益性を確保すると共に、その新規事業が失敗した際の打撃を軽減することを意図している。また(a)の試行錯誤の学習重視と連動し、小規模な失敗は市場理解のための学習機会として許容される。数回の小規模な失敗で撤退するのではなく、失敗をフィードバックし、小規模に破壊的技術の事業を再開することを射程に入れている。つまり小規模な組織に小規模に担わせるのは、破壊的技術の事業の継続性や再起性のための工夫でもある。一度にもてる資源を集中的に投入し失敗すれば、本体組織への打撃はもちろん、継続や再始動も難しくなる。未知の市場・事業に臨む以上、失敗だけではなく、それを次に活かすことを前提にした工夫なのである。

こうした破壊的イノベーションの法則を構成する諸原則、それらの失敗要因としての性質、そして有効な対処法の関係を示すと表1のようになる。

持続的技術の企業にとって、破壊的技術・イノベーションへの対応が重要なのは、それが既存の自社の市場の防衛を目的とするというよりも、成長のパスを得ることにつながるからである。破壊的イノベーションは、周辺や低位の新カテゴリーの小規模な市場で完結しない。その市場領域を足掛かりに、そこでの成功を通じて、既存市場の秩序(顧客構造など)の再編を射程にする。故に「破壊的」なのである。低位での成功をテコに自社に有利なように市場を組み替えてしまおうとするのである。

(2) 破壊的イノベーションの戦略展開のバリエーション

破壊的イノベーションの法則への対処法はそれまで持続的技術の担い手であった優良企業が、破壊的技術の台頭に対処し、自らもその担い手に転換する方法を示唆するものである。その法則をより積極的に活用し、破壊的変化を主体的、意図的に生み出し、成長につなげる戦略を描く議論に、ブルーオーシャン戦略と触媒的イノベーション戦略という2つのバリエーションがある。

ブルーオーシャン戦略はキム・モボルニュ(2005)によれば、破壊的イノベーションを意図的に創造する戦略であり、破壊的イノベーションの諸法則を、当該企業の成長戦略として活用することを意図している。

その戦略の基本構想は業界における製品・サービスのスペックもしくは価値の標準を構成する諸要素を分析し、買い手にとっての価値を革新することを念頭に、既存要素の中で不要もしくは低価値と思われる要素を排除・減少させるかわりに、高価値と思われる要素を強化

表1：破壊的イノベーションの法則と対処法の関係

	原則/法則の名称・エッセンス	失敗要因の性質	有効な対処策
原則1	存在しない市場は分析できない	変化への対応の仕方の失敗となる要因	発見的学習/学習の計画
原則2	組織能力は無能力の決定要因になる		既存プロセスとは異なる独立した別組織を設置し、対応を担わせる
原則3	資源配分は既存の顧客・投資家の構造に依存する	市場参入・対応を遅延化させる要因	小規模に開始する
原則4	小規模市場は巨大企業の成長ニーズを満たせない		
原則5	技術の供給は市場需要と常に合致するとは限らない	破壊的变化を生み出す要因	

出典：クリステンセン（2001, pp.13-20, pp.293-297.）などを基に作成。

・増加したり、新たな別の要素を付加することで、コスト低減と差別化を同時に実現し、既存市場における競争を回避しながら成長を図ろうとする（同上, pp.36-46.⁽¹³⁾）。製品やサービスの価値の構成諸要素の増減・除去/添付は、既存市場の周辺に新しいカテゴリーを生み出す作用を果たす。それが既存市場の製品・サービスとの競合を避ける緩衝材となる。

しかしその新しいカテゴリーは、ニッチ戦略のように競争を徹頭徹尾回避するために、単に防衛的意図から創設されるのではなく、小規模であり、カテゴリーが異なるが故に、原則4と3の法則から持続的技術の大企業の容易な参入を困難にしたり、参入する魅力を感じさせないようにする効果、つまり競争を回避、もしくは遅らせる緩衝材となる。

次に破壊的イノベーションの法則を、社会変革を生み出すソリューションの提供に活用しようとするのが触媒的イノベーション戦略である。クリステンセン他（2008, pp.54-55.）は破壊的イノベーションの実現によっても社会変革は伴うが、そこでの社会変革は副産物でしかないという。しかし触媒的イノベーションは、破壊的イノベーションの法則を活用して、社会問題や社会的課題の改善・緩和に寄与する解決策の提供を目的とすると言及しており、その意味で社会変革を生み出すことを意図した戦略であるという。

その実践の枠組みやプロセスは、社会的サービスを十分に享受し得ず、社会的ニーズの満たされていない人々に、最高級・高質ではないが、かれらの抱えるニーズや問題の充足・解決

(13) かれらの例に従えば、たとえば従来のサーカスに対するシルクドソレイユやドラリオンなどのエンターテインメントである。後者は飼育、育成、移動などにコストのかかる動物によるパフォーマンスを取り除き、従来のサーカスではピエロの担っていた余興をアクロバティックな演舞ショーの域にまで高め、かつそれに特化している。その入場料は決して通常のサーカスよりも安くはないが、サーカスという価値を子供や家族連れの楽しむ余興から、大人の楽しめるエンターテインメントに変質させている。その価値の創出パターンは、この取り除く/省く（動物パフォーマンス）×付け加える・強化する（アクロバティックで幻想的な演舞）、という構図を基本とする新カテゴリーの設定に基づいている（キム＝モボルニュ 2005, pp.19-21.）。

に十分寄与する代替を安価に提供する市場カテゴリーを標準域よりも低位や周辺の領域に創出し、それを育成していくことで、競争を回避しながらその新カテゴリーにおいて成長し、最終的には上位市場にも食い込み、既存の市場を席卷する、というものである。

さて、ブルーオーシャン戦略と触媒的イノベーション戦略は、発現の領域や戦略意図は異なるとしても、その戦略の展開構想のパスは、従来の市場標準のメインストリームよりも周辺に、ハイエンドよりは下位のポジションに新しいカテゴリーを創出することを足掛かりに、そこでの成長をテコに、その市場の拡大と共に、上位ポジションの市場への進出を果たし、市場構成そのものを再編することによって、自社も成長し、利益を獲得する、というものである。

既存市場の製品・サービスによって充足されなかり、それに手の届かなかった、新しい顧客を相手にする。そこでは少なくとも潜在顧客の数、つまり市場規模が標準市場のそれよりも、広がる余地がある。市場規模が増えるのであれば、製品・サービスの単価を低位化したとしても、採算余地や成長の術を確保し得るからである。⁽¹⁴⁾

ところで、低位化という手法を明確に包含しているわけではないが、触媒的イノベーション戦略のように、向社会的意図から、自ら進んで社会的コストの一部を負担し、その時点で存在しない市場を、先行して育成し、長期的にはその市場の成長とそこでの自社の先行者利益の獲得、そしてそれによる成長によって、最終的に向社会的意図からの社会的コミットを自社利益に寄与する先行投資に結実させるという構想の論理は、戦略的社会性、社会戦略の構想と類似する。

社会戦略や戦略的社会性という概念は、企業と社会の望ましい関係を築くためには、社会に存在する様々な問題を企業が充たすべき社会的ニーズとして捉え、本来の事業活動を通じてその解決に貢献していくための戦略枠組みを指す(金井・岩田1997,p.287)。

戦略的社会性は企業がメセナやフィランソロフィーなどの本業の価値創造とは分離された社会貢献活動の域を越えて、自社のコンピタンスや組織能力を活かし、当該時点で市場性は乏しいが社会的ニーズや社会問題の解決に寄与する新事業の創造を通じて、社会の多様な問題を解決し、新たな社会的価値の創造に貢献すると同時に、市場・事業育成とそこでの先行者利得の獲得をテコに経済的利益のリターンに繋げることを志向する戦略モデルとされる(金井・岩田1997,p.287)。

森田・遠藤(1992)は、こうした意思決定を実行するには市場性を越えた社会ニーズに注目する社会性の視点と短期的な市場評価ではなく社会的公正の観点から成果配分を考える政治性の視点とを、伝統的な経済性や目的の効率的達成のための手段の選択の枠組みに統合する必要があると指摘し、それを社会戦略の原則と位置づける。

(14) 注13に関連づければ、子供連れ/家族という括り/単位の規模よりも、大人という設定の方が、潜在市場規模も大きくなる、という具合である。

社会戦略の原則を体現する戦略的社会性の構想が株式会社企業のビジネスにおける社会問題コミットとして結実するには破壊的イノベーションの法則を踏まえることが重要なものかもしれない。潜在的な市場規模の見込める、低位な市場領域を選択して、事業を開始するとうようなことがある。それによって株式会社企業の利益（＝成長と収益）と社会問題緩和・改善をもたらす社会変革をビジネスとして、もしくはビジネスの中で、両立し得る可能性が高まるかもしれないからである。

3-3: SVP のポテンシャル

さて、Hart (2007,p.3,p.25) が SVP の担い手として期待するのは、巨大多国籍企業であった。それらはこれまでの世界を築いてきた優良経営の原則の旗手である。しかし持続可能性問題は既存の技術体系の転換を迫る。環境技術革新による資源・エネルギー効率の飛躍は勿論、それを開発・実用化し、ビジネスとしての成功に結実させる価値創造システムのあり方の転換をもである。多国籍企業が既存の技術体系や慣行に固執したとしても、新興企業がその転換を担おうとする。この転換は持続的技術の多国籍企業にとっては、破壊的イノベーションに晒されることを意味する。

この転換の動向を否認したり、誤った対応をすれば、これまで成功を収めてきた巨大多国籍企業といえども凋落しかねない、という考えが Hart (2007) の基本認識であり、その転換の道筋と実現可能性を示すのが破壊的イノベーションの法則に基づいて構想された SVP なのである。

図3のセル1と2の関係は持続的技術・イノベーションの構図に該当する。そしてセル3と4及び4から1への流れが、破壊的技術・イノベーションのプロセスである。前者における資源配分は既存の主要顧客や財務構造に影響を受けるため、それとは分離した小規模な事業体によって、後者を担う必要があった。2つの技術、つまり価値創造システムを分離独立して、併存させること、破壊的技術の事業は小規模な事業体によって担わせること、などが破壊的イノベーションへの対処法として重要であった。新興市場の成長は漸進的であるので、資本規模の大きな事業体の成長需要を十分には満たせないこと、そして既存の慣行に主導されないようにするため、というのがその理由であった。

SVP においてこうした考えが反映されるのは BOP を介したエコ・イノベーションの実現で

(15) ただし触媒的イノベーション戦略には以下のような懸念も指摘できる。同戦略は社会問題の緩和や改善を指向し、それをもたらす社会変革を直接的な目的とする、とクリステンセン他 (2008) はいうが、その社会変革は社会改善に寄与する変革だけを射程にしているのではない。その実施主体の利益に対するフィードバックとの折り合いを当然視野に入れている。その意味で社会貢献活動を競争環境の再編と連動させ、自社の経済活動に有利に働く社会改善策を提唱する Porter et al (2002,2006) の見解に近似している。それには公共善を建前にした環境操作、つまり公共空間の侵犯に陥る危険性もある。こうした問題に関しては拙稿 (2009) を参照。

ある。BOPはそもそも、持続的技術の担い手である多国籍企業にとっては、低位市場と同じ位置づけになる。そこは技術の供給過剰が生じているわけではない、無消費の地であり、事業展開のあり方を工夫すれば、巨大多国籍企業の成長需要を、そしてエコ・イノベーションへの投資を効率的に回収しながら、充たせる場と位置づけられる。その工夫とはBOPビジネスモデルの設計思想や展開方法、そしてBOPプロトコルである。それらは破壊的イノベーションの法則を踏まえた、対処法の論理と合致する。

SVPにおいてBOPビジネスモデルは従来のそれとは分離独立して、小規模に構築・運営されることが提唱されていた。それは(i)製品・サービスのコスト構造を劇的に低減させるため、(ii)小規模な市場でも十分に収益を確保すると同時に失敗した際のリスクを軽減するため、そして(iii)何よりも既存の事業慣行や顧客などの影響を排除するため、であった。BOPプロトコルは持続的技術の多国籍企業にとって未知のBOPという市場特性を理解するための学習法そのものと言える。それは未知の市場を理解し、知識を蓄積することを重視して、試行錯誤や失敗を許容する。それはBOPをエコ・イノベーションを実現させるだけではなく、それをそもそも起動する知の源泉と位置づける(ibid, p.163)。そして小規模なBOPビジネスモデルを複数のBOP市場に連鎖的に展開し、そこでの成長をテコにして既存の事業構成を根本的に転換することを図る。

SVPマネジメントが既存の多国籍企業を「持続可能な企業」に転換させる枠組みとなるには、破壊的イノベーションの法則を実現する低位市場として、BOPこそを組み込まなければならない。BOPを開発するBOPビジネスの成功こそが、サステナブル・バリューという構想の実現可能性を大きく左右する。この点が破壊的イノベーションの法則を活用したSVPというHart(2007, p.163, p.225)の独自の構想を決定づける。

BOPビジネスは貧困という社会問題の改善・緩和をもたらすことで、成長を果たそうとする点で、社会的責任ビジネスの一つの実践型とも期待されている。BOPを構成する貧困者層の経済的不利益を取り除き、かれらを富の創造と分配の枠組み組み込む。かれらの不利益や不便を取り除く製品やサービス、もしくはそれを展開するBOPビジネスモデルが環境負荷を劇的に緩和する資源・エネルギー効率の革新を反映したものであれば、トリプルボトムラインという考えが示唆するように、環境・社会・経済という3つの側面を同時に考慮しながら、それぞれの側面から持続可能性問題に有効にコミットし得る。

しかしSVPにおいてBOPは諸刃の剣でもあることに留意しなければならない。Hart(2007)がSVP構想において考えるようにBOP市場が開拓されるとは限らない。BOP市場の開拓もしくはBOPビジネスの様式には、そのビジネス・モデルの設計思想や戦略の差異から、二つのタイプに分けられる。それらは第一世代と第二世代であり、それらの違いは表2のようにまとめられる。Hart(2007, p.76, p.230)は第一世代のBOPビジネスは貧困層を顧客化することに主眼があり、その焦点が貧困者層に購入可能な商品形態への変更や供給体制の確立にあ

表 2：BOP ビジネスの世代間差異

	BOP ビジネス第一世代	BOP ビジネス第二世代
BOP ビジネスの焦点/ビジネス・モデルの設計思想	貧困層の顧客化	企業と貧困者層双方の相互価値の創造
BOP ビジネス戦略	価格変更 パッケージの変更 低コスト生産 流通システム整備と拡張 世界の NGO との連携	深い対話 優先順位の逆転 能力開発 脱漸進的な飛躍的解決策の創出 ローカルパートナーのエコシステム
社会に対する便益	貧困者層にとっての不便の解消	自由主義経済の恩恵域の拡充
企業にとっての利益	成長のための新市場開拓	持続可能なビジネスへの転換
ビジネスの性質	成長ビジネスの延長	持続可能なビジネスの萌芽

出典：Hart (2007,p.196) に加筆修正して作成。

ると指摘する。そこでのビジネス・モデルの革新のための尽力は、貧困であるが故の不利益を緩和する効果をもち、社会的責任ビジネスとしての様相をも呈する。しかし従来の成長志向のビジネスに帰着する可能性があると批判している。第一世代はBOPの文化や地域の特性を無視し、自己の都合を穏やかに押しつけるだけで、巨大多国籍企業への懐疑と不信感を助長し、結果的に巨大多国籍企業の転換と持続可能な社会への変革というBOPビジネスの持つ潜在的なポテンシャルを自壊しかねないと警告するのである。

そもそも貧困を改善・緩和するといっても、無消費の場に安価であるとはいえ、財・サービスを提供し、BOP層の不便を解消しているという次元であるならば、BOPビジネスモデルをめぐるイノベーションがあったとしても、それはビジネスの鉄則にすぎず、それによって企業成長という利益を得たとしても、それを社会的責任ビジネスと捉えるのはまやかしいと言える。

そのためにHart (2007, p.140, p.228) はSVPにおけるBOPビジネスのあり方として第二世代を前提とする。それは「持続可能なBOPビジネス」と言い換えられる。社会的責任ビジネス指向もしくは持続可能性への貢献という意図を、BOP開拓の前提条件と想定するのである。BOPにこそ最先端の革新的技術を実用化した製品・サービスを提供し、開発投資の回収と自社の成長を成すためにエコ・イノベーションはBOPに主導されるべきであると考えられる。BOPは単に市場ではなく、エコ・イノベーションを生みだし、成長を介した転換を実現するための知の源泉と捉えるのである。たとえばブルーオーシャン戦略は低位化を通じて、その実施企業の成長に主眼をおくが、社会的変革は付帯的な結果であった。BOPという持続的技術の多国籍企業にとって低位の市場をテコにして成長するのが第一世代のBOPビジ

ネスの戦略だとすれば、第二世代は低位化という策を加味した、戦略的社会性のような意向を要する、⁽¹⁶⁾と言えるのかもしれない。

Hart (2007, p.229) はいかなる BOP ビジネスも自然に持続可能に展開されると考えているわけではなく、第二世代の様式を確実にする術として、BOP プロトコルを位置づけている。しかしそれは BOP という場を、そこを構成する人々を理解するための方法であり、それが BOP 層のニーズを把握し、顧客化のためだけに使われない、ということを保証する手立ては何も用意されていない。劇的なコスト低減の実現を必須とする BOP ビジネスモデルの構築およびその展開において、さらに一段と手間と配慮を要するスタイルを、多国籍企業が進んで選択する理由や必然性（その選択を実現するためのメカニズム）は未明のままである。BOP 市場における熾烈な競争に晒された場合、第二世代が第一世代に駆逐されるのを回避する手法は示されていない。

たとえば Hart (2007, pp.123-133. 他) や Simanis and Hart (2008) は BOP プロトコルを用いた第二世代の事例を提示しているが、その実践主体のほとんどは、各 BOP 地元の新興企業や非営利法人、そしていわゆるソーシャル・ビジネスなどである。巨大多国籍企業がそれらをモデルに第二世代を担うには制度的に決定的な違いがある。ソーシャル・ビジネスは、その提唱者のユヌス (2010) によれば、投資家に出資額以上の配当（利益還元）を行わない、株式会社である。資産制限を前提とし、向社会的な事業/設立目的にのみ利潤を再投資することを制度化した営利ビジネスである。それは株式会社と非営利法人双方の良いところ取りをしたような存在である。つまりかれが第二世代のモデルとして注目する事業体が貧困などの社会問題の改善を生み出す社会変革に集中しながら、同時にその組織体の成長を可能にできるのは、時限的にしろ、制度的にしろ、株主の利益配分圧力に晒されることなく、収益を事業に再投資し、事業を成長させることに専心し得るからである。それは破壊的イノベーションの法則を活用した成長や転換の論理とは別次元の問題である。第一、第二世代とも戦略展開の枠組みや方法はブルーオーシャン戦略指向であろうと、触媒的イノベーション戦略的な戦略的社会性指向であろうと、基本的に同じである。それは BOP ビジネスをめぐる競争圧力を回避し、自己の利益を時限的にも克己する術とは基本的には無関係である。

つまり、SVP マネジメントの構想においては、BOP ビジネスが単なる成長ビジネスの延

(16) 触媒的イノベーション戦略は社会変革を目的として、低位化という手法を戦略的に用いる。BOP ビジネス第二世代は社会変革そのものを目的として設定しているのではなく、あくまでも企業と社会（環境）双方の利益の両立を目的としている。私的利益を求める自由な経済活動を肯定し、その原則を刺激しながらも、もしくは刺激することによってこそ、社会的効果が増大するようなビジネスのあり方を模索している。その点で、存在しない市場の将来を見越して育成しようとする戦略的社会性や社会戦略の発想に近いと考える。そこでの意思決定における市場性や経済性を短期的には先送りにして、社会性や政治性を優先する意思決定の質がである。ただしどのような要因がいかに働いて市場性・経済性よりも社会性が優先されるのかは未照射のままである。

長として、展開されることを制御し、第二世代の様式が第一世代のそれに駆逐される可能性を排除し得ないのである。敢えてその理由を推察すれば、「倫理」的要素による、一時的な制御であるが、それは利益動機の促進によって企業と社会の利益が合致する道筋を見いだすというサステナブル・バリュー構想の発想の本質と矛盾してしまうことになる。少なくとも時限的にしろ、BOP市場の持続可能な育成を優先することの合理的な理由づけと、それ以上に実現するメカニズムや意思決定のあり方が明示されなければならないだろう。

SVPが利益動機に基づきながらも社会問題へのコミットを株式会社企業の利益と合致させ、貧困という社会問題の緩和・改善をパイの拡大に繋げ、それによって成長と事業構成・産業構造の展開を可能にすることで、巨大株式会社企業を「持続可能な企業」^{ビジネス}に転換する枠組みとして機能するには、第一世代との競争でも駆逐されず、それを凌駕して第二世代のBOPビジネスを指向し、利益・成長動機を短期的に克己し、BOP市場を育成的に開発する論理や利点の理由づけをSVPマネジメントの枠組みに包含しなければならないのである。

IV 含意と課題：むすびにかえて

本稿はSVPのマネジメント論理を破壊的イノベーションの法則から説明し、SVP構想が目指す株式会社企業の行動原理に則った形での「持続可能な企業」への転換可能性を検討してきた。SVPは伝統的な巨大多国籍企業の成長と持続可能性問題への寄与を接合させる場として、敢えてBOPという特異な市場の開拓を指向する。BOPは伝統的な巨大多国籍企業にとって、その標準的な対象市場と比べれば、低位化された市場と同じ性質をもつ。SVPは無消費のBOP開拓を起点に伝統的な巨大多国籍企業の変革を主導する構想であった。

サステナブル・バリューが実現するメカニズムは、BOPという巨大多国籍企業の技術転換(=価値創造の仕組み)にとって有利に作用する可能性のある無消費市場を育成的に開拓する、パイの拡大に依存する。そこでの環境負荷を劇的に改善する科学技術やシステムの開発、貧困という社会問題の緩和・改善への取り組み、その実現をめぐるビジネス・モデルの変革努力などが社会的責任コミットの様相を付帯する。故に株式会社企業の行動原理に則った利益動機に基づいていてもサステナブル・バリューという持続可能性問題への寄与という社会の利益と企業・株主利益が矛盾なく、合致すると捉えられていた。

したがって、サステナブル・バリューの実現は、SVPマネジメントの論理だけではなく、それ自体が社会的責任ビジネスの様相を呈するBOPビジネスのあり方に多分に依存している。しかしBOPビジネスのスタイルはSVPマネジメントの論理とは別次元の問題であり、SVPの機能化に欠かせない、BOPビジネスの展開様式はSVPのマネジメント論理によって直接的には指導されない、ということの本稿は批判した。

そしてSVPがHart(2007)の構想通りに巨大株式会社企業を「持続可能な企業」に転換する枠組みとして機能するには、BOP市場を自社の成長の場として開拓するのではなく、

そこでの競争圧力を回避しながら、持続可能なBOPビジネスのスタイルを指向し、実現するための論理を見いださなければならないと指摘した。この検討にはBOPビジネスのより一層の理解を要する。株式会社企業の社会的責任ビジネスのあらわれとしてのBOPビジネスのあり方の検討をである。それこそが株式会社企業としての持続可能性へのコミットを、つまりビジネスを通じての社会問題への寄与が株式会社企業の利益とどのように関係するのか、そしてそれがどのように可能となるのかを考察する近道になると考えるからである。社会的責任ビジネスとしてのBOPビジネスの要件を把握し、それを実現する諸要素及びそのむすびつきを考察し、SVPマネジメントの枠組みに反映させることができれば、本稿の批判点を改善し得るかもしれない。

こうした点を念頭に置いて、BOPビジネスの社会的責任ビジネスとしての可能性やそのあり方を検討することが本稿の今後の課題となる。

(2011年7月5日脱稿)

*本研究は日本学術振興会研究費補助金(基盤研究C:課題番号21530386)に基づく研究成果の一端である。

主要参考文献一覧

- クリステンセン著、伊豆原 弓、玉田俊平太訳 [2001] 『イノベーションのジレンマ(増補改訂版)』、翔泳社 (Christensen, C. [1997] *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press)
- クリステンセン他著、マクドナルド京子訳 [2008] 「破壊的イノベーションで社会改革を実現する」、『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』、1月号、pp.54-63. (Christensen, C., Baumann, Heiner, Ruggles, Rudy and Sadtler, Thomas M. [2006] "Disruptive Innovation for Social Change", *Harvard Business Review*, December, pp.94-101.)
- ハート著、ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳 [2001] 『「持続可能性」のための経営戦略』、ハーバード・ビジネス・レビュー編 『経営戦略論』、ダイヤモンド社、pp.237-264. (Hart, Stuart L. [1997] "Beyond Greening :Strategies for a Sustainable World", *Harvard Business Review*, Jan-Feb., pp.66-76.)
- Hart, Stuart L. [2007] *Capitalism at the Crossroad: Aligning Business, Earth, and Humanity*, Wharton School Publishing (ハート著、石原 薫訳 [2008] 『未来をつくる資本主義』、英治出版)
- Hart, Stuart L.and Sharma, Sanjay [2004] "Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination", *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 1, pp.7-18.
- 金井一頼・岩田 智 [1997] 「経営戦略と社会 戦略的社会性とは何か」、大滝精一他編著、『経営戦略 創造性と社会性の追求』、有斐閣アルマ、pp.267-292.
- キム＝モボルニュ著、有賀裕子訳 [2005] 『ブルー・オーシャン戦略』、ランダムハウス講談社 (Kim, W. Chan and Maubourgne, Renee [2005] *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Publishing)
- 小林慎和・高田広太郎・山下達朗・伊部和晃 [2011] 『BOP 超巨大市場をどう攻略するか』、日本経済新聞社
- 国連開発計画 (UNDP) 編著、吉田秀美訳 [2010] 『世界とつながるビジネス ?BOP 市場を開拓する

- 5つの方法』, 英治出版 (UNDP [2008] *Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor*, UNDP)
- 野村総合研究所 [2010] 『BOP ビジネス戦略』, 東洋経済新報社
- Laasch, Oliver and Flores, Ulises [2010] “Implementing Profitable CSR: the CSR 2.0 Business Compass”, Pohl, Manfred and Tolhurst, Nick eds., *Responsible Business*, John Wiley & Sons, pp.289-309.
- 森田道也, 遠藤久夫 [1992] 「経営戦略における新たな視点—社会性と政治性」, 『組織科学』, 第26巻, 第1号, pp.2-16.
- Porter, M. and Kramer, M. R. [2002] “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, *Harvard Business Review*, Dec., pp.56-68. (ポーター=クラマー著, 沢崎冬日訳 [2003] 「競争優位のフィランソロピー」, 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』, 3月号, pp.24-43.)
- , [2006] “Strategy and Society : The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, *Harvard Business Review*, December, pp.78-92. (ポーター=クラマー著, 村井 裕 訳 [2008] 「競争優位の CSR 戦略」, 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』, 1月号, pp.36-52.)
- レイナー著, 櫻井祐子訳 [2008] 『戦略のパラドクス』, 翔泳社 (Raynor, Michael E. [2007] *The Strategy Paradox: Why Committing to Success Leads to Failure*, Leighco Inc.)
- Simanis, Erik and Hart, Stuart [2008] *The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy (second edition)*, Cornell University
- 高岡伸行 [2005] 「持続可能な社会のビジネススタイル」, 『日本経営倫理学会 第13回研究発表大会 統一論題シンポジウム「循環型社会と経営倫理」第三報告資料』 於: 南山大学, 2005.10.22
- , [2006] 「ビジネスの正統性とイノベーションドライブにむけたステイクホルダーの統合様式」『経営と経済』第85巻, 第3,4号, pp.99-145.
- , [2007] 「SRB 概念の構成要素とその位相」, 『経済理論』, 第340号, pp.15-41.
- , [2009] 「戦略的企業フィランソロピー構想の陥穽」, 『経済理論』, 第348号, pp.31-57.
- , [2010] 「BOP ビジネスモデルの編成原則の探求」, 『研究年報』(和歌山大学経済学部), 第14号, pp.399-416.
- Visser, Wayne [2010] “CSR 2.0 : the Evolution and Revolution of Corporate Social Responsibility ”, Pohl, Manfred and Tolhurst, Nick eds., *Responsible Business*, John Wiley & Sons, pp.311-328.
- ユヌス著, 千葉敏生訳 [2010] 『ソーシャル・ビジネス革命』, 早川書房 (Yunus, Muhammad [2010] *Building Social Businesses*, Public Affairs)