

国際社会起業家論に基づく新興国市場参入戦略  
：教育関連ビジネスを事例として

佐藤幸志（拓殖大学）

(e-mail: ksatou@ner.takushoku-u.ac.jp)

山本崇雄（神奈川大学）

(e-mail: yamataka@kanagawa-u.ac.jp)

キーワード：国際社会起業家論、新興国、教育関連ビジネス

1. はじめに

新興国市場は、経済発展の速さや人口規模の大きさゆえに、企業にとって魅力度の高い市場であり、理論的にも実務的にも多大な注目がなされてきている。

新興国には、いわゆる「制度のすき間 (institutional void)」が存在しており (Khanna & Palupu, 2010)、そうした「制度のすきま」をビジネス上の機会と捉え、先進国の大企業のみならず、数多くのベンチャー企業や起業家、NPO などが事業展開の場を拓いている。

ただし、先進国多国籍企業による新興国への参入／事業展開はそれほど容易ではなく、多国籍企業として新興国事業における独自の取り組みが求められることが、いくつかの研究で示唆されてきた (eg. Fourné, Jansen & Mom, 2014; 天野・新宅・中川・大木、2015; 白井、2015)。

また新興国では、国や地方が抱える社会的課題の解決を目指す社会起業家 (social entrepreneur) が、新興国独自の社会的課題を克服する活動を行っているが、国際社会起業家論に関する実証研究の研究蓄積は十分とはいえない (Zahra, Newey & Li, 2013)。

本報告は、こうしたリサーチ・ギャップをふまえて、社会課題のひとつである教育領域を対象に、国際社会起業家論の観点から、企業が新興国教育に関する社会的課題にどのようなアプローチを行っているのかに焦点を当てる。

2. 既存研究における本研究の位置づけと本報告の目的

近年、企業が事業活動を行うにあたり、事業そのもののなかに、社会的課題への取り組みを包含することが重視されてきている。企業活動におけるこうした「社会性」については、学術的にも実践的にも接近がなされつつある (Tan, Williams & Tan, 2005; 谷本、2006; Dacin, et al., 2010)。

「社会性」とは、自社のベネフィット (収益性) のみを追求せず、リスクを負いながら、自社以外のステークホルダーや組織主体のベネフィットについても追求することと捉えられている (eg. Tan et al., 2005)。ここで、「社会性」と「収益性」をどうバランスをとるのか、については大きな課題の1つであり、当該企業や組織の理念や戦略次第でバランスのとり方

についてはさまざまな道筋がありうると考えられる。

また、起業家精神研究に目を転じると、国際的な起業家（精神）、ならびに、社会的な起業家（精神）に関する既存研究は数多く存在するのに対し、「国際」、「社会」という概念を同時に探究する起業家（精神）研究はそれほど多くはない（Zahra, et al., 2013）。そこで本報告は、「国際」、「社会」という双方の観点を取り入れた、国際社会起業家論の視角から、日本の教育サービス大手A社のミャンマー事業を事例として取り上げ、今後の研究の方向性や課題について検討することを目的としている。

### 3. 教育関連ビジネスについて

ソーシャル・ビジネスで展開される事業領域として、政府・行政の対応を超える分野がある。福祉、環境、健康などと共に挙げられるのが、教育領域である（谷本、2006）。

新興国における教育についてみると、その経済発展とあいまって、子どもたちの教育に対する関心は高まっている。ASEAN 諸国では、初等教育への就学率はほぼ9割を超えているものの、体系的な教育システムや教員養成システム、公立学校の設備といったさまざまな側面で未充足なことも多く、課題が山積している状況である（井出、2014；田中、2019）。

しかし、本報告で焦点をあてる教育関連ビジネスの国際化に関する研究蓄積は十分であるとは言い難い（例外として、向山（2009）、井上・真木（2010）；井上（2019））。教育関連ビジネスは、Edtech（エドテック）の勃興という流れから、実務的には大きく注目を浴びている領域でもあり、学術的な注目が一層なされてしかるべき領域といえる。

### 4. 事例

A社は、教材・出版を軸に事業を発展させ現在では学習塾、進学塾も含め、さまざまな教育サービス事業を展開する業界大手企業（グループ）である。同社が海外進出を本格化させたのは2010年代に入ってからのものであり、現在では8カ国・地域で学習塾事業を展開している。2013年、ミャンマーへの進出を発表し、翌14年には同国の旧首都で、最大都市のヤンゴンに幼児～小学生向けの算数教室を開校した。同国での学習塾事業が急拡大したのは2017年以降であり、FC方式で算数教室の全国展開をスタートし、2019年9月時点で教室数は42、展開する都市は18とミャンマーで学習塾最大手である。

ミャンマーにおける学校教育の基本スタイルは教師が話したことを生徒たちが復唱するなど、暗記型、詰め込み方式を特徴としていた。また、学校の授業だけでは不十分で、経済的に可能な家庭の子どもたちは補習塾や家庭教師で補完することが多く、小規模な補習塾が数多く存在している。A社も進出当初は現地の状況に合わせて、補習塾という位置づけで教室展開を目指していた。

しかし以前よりミャンマーでは、従来の教育の在り方では、国際社会のなかで生き残っていけないのではと政府も国民も強く危惧しており、教育改革が社会的に望まれていた。日本もJICAを通じ同国の教育改革を広く支援し、教科書改訂などとして結実している。A社の

教室展開が一気に進んだのは、それまでの補習塾という位置付けから、「論理的思考力の育成」、「主体的学び」、「国際的に通用する教育」という位置付けに転換して以降である。これらは現地社会が教育に対しまさに望んでいた要素であった。同社の教室が提供する価値がそれらの要素と合致し、その点が現地の人々により広く認識されたことが、その後の急成長を後押しした重要な要因ではないかと考えられる。

#### 5. むすびにかえて

われわれは、アジア新興国（ミャンマー、スリランカ、インドネシア）における日系教育サービス企業の現地調査に着手したものの、新型コロナウイルスによる影響が大きく、追加の調査が進展していないため、暫定的なものにならざるをえないが、から導き出されるインプリケーションの1つは、さまざまなステークホルダーにとって、「なにが良いことであるのか」が異なりうるという点である。それは、国ごとにおいても異なりうるし、時間軸（長期／短期）で比べても異なりうる。“Doing well by doing good”命題として知られるように、市民も企業も良いことをすれば、めぐりめぐって社会は良くなっていくという考え方があがるが、そこで大きな課題となるのは、数多く存在するステークホルダーにとって「良いこと」が同じになるとは限らないという点である（Karnani, 2007）。

こうした点については、われわれの今後の研究において着眼すべき点の1つとして提示し、将来的に探究することとしたい。

\*本研究報告の遂行にあたっては、JSPS 科研費 JP20K01894 による助成を受けている。

#### 【主要参考文献】

- 天野倫文・新宅純二郎・中川功一・大木清弘（編）（2015）『新興国市場戦略論』有斐閣。
- Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *Academy of management perspectives*, 24(3), 37-57.
- Fourné, S. P., Jansen, J. J., & Mom, T. J. (2014). Strategic agility in MNEs: Managing tensions to capture opportunities across emerging and established markets. *California Management Review*, 56(3), 13-38.
- 井上達彦・真木圭亮（2010）「サービスエンカウンタを支えるビジネスシステム—公文教育研究会の事例—」『早稲田商学』Vol.426, pp.175-221。
- 井上達彦（2019）『ゼロからつくるビジネスモデル』東洋経済新報社。
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431.
- Karnani, A. (2007). Doing well by doing good—case study: ‘Fair & Lovely’ whitening

- cream. *Strategic management journal*, 28(13), 1351-1357.
- Khananna, T. & Palepu, K.G. (2010) *Winning in Emerging Markets*, Harvard Business School Review Press. (上野裕美子訳『新興国マーケット進出戦略』日本経済新聞社、2012年)
- 向山雅夫 (2009) 「サービス業の国際化—文献レビューと Kumon のケース」、大石芳裕編『日本企業のグローバル・マーケティング』白桃書房。
- 酒井三千代 (2013) 「世界の教育産業の全体像」、『戦略研レポート』、三井物産戦略研究所。
- Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407-442.
- Tan, W. L., Williams, J., & Tan, T. M. (2005). Defining the 'social' in 'social entrepreneurship': Altruism and entrepreneurship. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), 353-365.
- 田中義隆 (2019) 『こんなに違う！アジアの算数・数学教育 日本・ベトナム・インドネシア・ミャンマー・ネパールの教科書を比較する』明石書店。
- 谷本寛治・大室悦賀・大平修司・土肥将敦・古村公久 (2013) 『ソーシャル・イノベーションの創出と普及』NTT 出版。
- 白井哲也. (2015) 「リソース・リポジショニング・フレームによる新興国市場戦略の分析視角」、『国際ビジネス研究』、7(2), 25-45.
- Zahra, S. A., Newey, L. R., & Li, Y. (2014). On the frontiers: The implications of social entrepreneurship for international entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, 38(1), 137-158.