

タイトル	多国籍企業による貧困削減ビジネスの可能性：国際 ビジネス研究の新たな課題
著者	菅原，秀幸
引用	北海学園大学経営論集，5(2)：25-35
発行日	2007-09-00

# 多国籍企業による貧困削減ビジネスの可能性

— 国際ビジネス研究の新たな課題 —

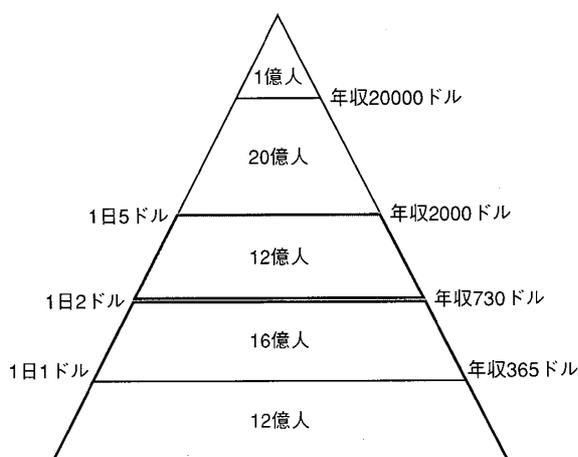
菅 原 秀 幸

## 1. 問題意識と目的 — 貧困削減はビジネスになるか？

今日まで国際社会は貧困の削減に多大な努力を払い続け、金額にして2.5兆ドル以上（日本の国家予算の約4年分）を過去50年ほどの間に費やしてきた（Lodge and Craig, 2006b）。それにもかかわらず、世界の半数以上の人々が今なお貧困に苦しんでいるという現実がある。

1日2ドル（購買力平価換算、以下同様）未満で暮らす貧困層が、世界には今なお約28億人いる。これは世界人口の約53%にも相当する（World Bank, 2005）。さらに1日5ドル以下で暮らす人々は、図1に示す通り約40億人、世界人口の約65%にもものぼって

図1 世界の所得ピラミッド



（資料）World Bank (2005)より作成。

いるという<sup>1</sup>。

この厳しい現実に直面する時、これまで行なわれてきた貧困削減への取組み — 構造調整融資、開発援助、債務放棄、教育振興、人口増加の抑制などの処方箋 — は、どれ一つとして期待されたほどの十分な成果を挙げてはいない。国際機関と先進国政府による開発援助や、非政府組織による貧困削減への取組みは、決して否定されるものではないとしても、明らかに再考を迫られているであろう。従来からのアプローチを続けるだけでは不十分であり、何らかの新たな解決策が求められるようになってきている。

そこで本稿の目的は、貧困削減に対する新しい一つのアプローチとして、従来の処方箋とはまったく異なる「多国籍企業による貧困削減」の可能性について検討することにある。

つまり、「多国籍企業による貧困削減は可能か」、「多国籍企業による貧困削減はビジネスになるか」、「多国籍企業は貧困削減のキー・プレーヤーとなり得るか」という魅力的で挑戦的な課題について、その可能性を検討することが本稿の目的である。

遅々として進まない貧困削減の現実を前にして、多国籍企業が利益追求という行動原理に即して、貧困削減に有効な解決策の一つを提示できるという議論が、21世紀にはいつから高まってきている（Lodge, 2002a; Prahalad and Hammond, 2002a; Rangan, et al., 2007; Hammond, et al., 2007; United

Nations Development Programme)。これらの主張のエッセンスは、多国籍企業のもつ多様で豊富な経営資源、活動規模、活動領域を活用するならば、従来の方法とは異なった貧困削減のための新しいビジネスモデルが期待できるということである。

この「多国籍企業による貧困削減」というアイディアは非常に魅力的であり、これまではない解決策として期待がもてる。とはいえ世界人口の半数をはるかに超える貧困層の存在という厳しい現実を前に、はたして実際にどの程度の成果が期待出来るのであろうか。この問いに対する答えを探るために、まず初めに「多国籍企業による貧困削減」をめぐるこれまでの議論を整理して分析した上で、そこから明らかになる課題について検討する。

人類の未来をも危ぶませている差し迫った課題は2つ。貧困問題と環境問題である。特に途上国では、貧困と環境破壊は密接に関係し、両者の間には悪循環のメカニズムが存在している。貧困は環境破壊の原因であると同時に結果にもなっている。貧困であるがゆえに、その日一日の暮らしのために、自然のもつ再生可能なレベルを超えて収奪的に利用することになる。結果として、より一層の環境破壊をもたらし、自然からの恵みを享受することを困難にし、さらに貧困に拍車がかかる。そのために一層、自然環境を収奪的に利用する。そして環境破壊がますます進む。この悪循環のメカニズムは容易に断ち難く、途上国における環境問題と貧困問題の両者をいかにして解決するかは、21世紀の世界が直面する最大の課題といえるであろう。

すでに、環境問題に対しては、企業が主体となり市場のメカニズムによって解決しようとする取り組みが進められてきた。そこから環境ビジネスが生まれ、いまでは「環境はビジネスになる」といわれている。では、同じように企業が主体となり市場のメカニズムによって貧困問題を解決することは、果たして

出来るのであろうか。「貧困削減はビジネスになる」のであろうか。

これは、国際ビジネスの研究領域にとって最重要の課題であろう。われわれ先進国に住む者にとっては、貧困問題を身近に感じる事がなかなか出来ないために無関心になりがちであり、解決に向けての取組みはどうしても後回しになってしまう。このようなわれわれに対して、プラハラッドは次のように問いかける（Prahalad and Hammond, 2002a）。「40億人が苦しむ貧困の削減に取り組むこと以上に、差し迫った課題はあるのだろうか。多国籍企業は、豊富な技術、能力、資源をもっている。それを、本当に求めている人々のために使わずに、物で溢れている人々に、従来製品のバリエーションを増やして、さらに売りつけようと努力することに、はたして説得力があるのであろうか」と。

学会の中だけで行なわれている、ほとんど社会との接点のないテクニカルな研究の精緻化をめぐる議論を超えて、人類に差し迫った課題の解決に取り組むことは、国際ビジネスの研究意義の一つであろう

## 2. 新しいアプローチによる貧困の削減——市場は貧困削減に有効か？

何事においても、これまでやってきたやり方がうまくいかない場合には、対処の仕方は2つある。一つは、これまでのやり方をより一層工夫して、なんとか成果が出るようにする。もう一つは、これまでのやり方とはまったく違うやり方を考え出す。ここでのアプローチは後者である。貧困削減に対する過去50年間の歴然たる失敗は、明らかに後者のアプローチの必要性を示唆している。ウィリアム・イースタリー（元世銀エコノミスト）は、これまで試みられてきた貧困解決策のことごとくが失敗に終わっている原因は、人はインセンティブに反応するという最も基礎的

な経済学の原理に反していることであると、述べている (Easterly, 2001)。このインセンティブの提供に最も長けているのが、他ならぬ多国籍企業であろう。

ではここで、「多国籍企業による貧困の削減」という魅力的なアイデアをめぐるこれまでの議論を整理してみると、主として3つの流れがある。つまり、(A) C.K. プラハラッド (ミシガン大学ビジネススクール教授) らによる議論、(B) ジョージ・C. ロッジ (ハーバード大学ビジネススクール教授) らによる議論、(C) 国連開発計画 (UNDP) による議論である。これらはいずれも、「多国籍企業による貧困の削減」を共通の目的としており、重なりあう部分があるものの、鍵となる概念が異なっていて主張にも差異がある。以下では、それぞれについて検討していく。

#### (A) プラハラッド & ハモンド — BOP 市場の開拓

従来の広く共有された見方では、貧困層には購買力などなく、もっぱら援助すべき対象として捉えられており、ニーズをもったマーケットとして考えられることは皆無であった。多国籍企業からすると、40億人の貧困層は、慈善事業や社会貢献の一環として考えられることはあっても、決して顧客とはなり得なかった。

このような一般的な見方に対して、貧困層をボトム・オブ・ザ・ピラミッド (BOP) と名づけ<sup>2</sup>、新しいマーケットとして貧困層を捉える見方が提唱された (Prahalad and Hammond, 2002a; Prahalad, 2002)。これまでまったく相手にされることのなかった、年収2000ドル以下、つまり一日5ドル以下の所得で暮らす40億の人々 (世界の人口の約65%) を巨大市場に変えることで、多国籍企業にとってさらに成長する機会が開けると論じている。BOP市場の開拓が、多国籍企業

の新たな成長戦略であると主張する。

援助すべき貧困者を、購買力をもった消費者に変える。これによって、40億人という大いなる成長の可能性を秘めた巨大なマーケットが出現する。まさに一石二鳥。貧困問題の解決という朗報と共に、巨大市場の出現という、なんとも魅力的なシナリオである。果たして、こんなことが現実になるのであろうか。

プラハラッドは、長年培ってきた思い込みを捨て去り、BOP市場の実情に合った新しい原則によって可能になるという (Prahalad, 2002)。彼はBOP市場での多くの事例分析を通して、5つの誤解をただし、BOPで成功するための新しい12の原則を見つけ出している。まず5つの誤解とは以下の通りであり、事実はこの反対にあると指摘する。

- 誤解1. 貧困者には購買力がない。
- 誤解2. 貧しい人は生活必需品しか購入しない。
- 誤解3. 途上国市場では価格が抑えられ利益が出ない。
- 誤解4. 途上国の人は技術リテラシーが低い。
- 誤解5. 多国籍企業は途上国で搾取している。

これらの誤解を乗り越えて、次の12の原則にそってビジネスを展開するならば、十分に事業を成功させることができるという。

- 原則1. コスト・パフォーマンスを劇的に向上させる。
- 原則2. 最新技術を活用してハイブリッド型で解決する。
- 原則3. 規模の拡大を前提にする。
- 原則4. 環境資源を浪費しないような製品開発を行う。
- 原則5. 求められる機能を一から考え直す。
- 原則6. 製品を刷新するだけでなく、提供

するプロセスを革新する。

原則7. スキルレベルが低いので、現地での作業を単純化する。

原則8. 教育レベルの低い顧客に対して教育を工夫する。

原則9. 劣悪な環境にも適応させる。

原則10. 貧困層の消費者特性に合ったインターフェースを設計する。

原則11. 貧困層に低コストでアプローチする革新的な方法を生み出す。

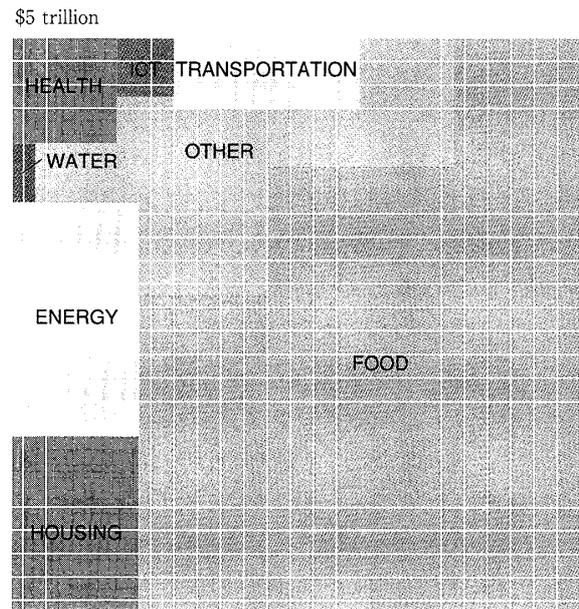
原則12. これまでの常識を捨て、BOP市場の新しいパラダイムを創る。

国際ビジネスの標準的なテキストでは、先進諸国で興ったイノベーションが、発展途上国を終着点として、順次波及していくプロセスが描かれている。具体的にいうならば、プロダクトサイクル論や雁行形態型経済発展論では、先進国の多国籍企業による発展途上国への直接投資が、発展途上国に経済成長をもたらす過程が分析されている。

では一体、これらの標準的な議論と、ここで提唱されている「多国籍企業による貧困削減」には、いかなる違いがあるのであろうか。その違いは、「経済ピラミッドの上層から下層へ」という多国籍企業がこれまでとってきたアプローチではなく、「経済ピラミッドの下層から上層へ」というアプローチにある。つまり、BOP市場でその特性にあわせたイノベーションを興し、新しいビジネスモデルを確立するのである。先進国でのイノベーションをBOPへ波及させるという従来のパターンとは、この点においてまったく異なる。

最新の調査分析 (Hammond, et al., 2007) では、40億人からなるBOP市場は、約5兆ドルの規模（日本の実質国内総生産にほぼ匹敵）を有していると推計されており、「次なる40億人 (The Next 4 Billion)」と呼んで市場として有望性を強調している（内訳は図2に示すように、水道；200億ドル、ICT；

図2 BOPの市場規模（セクター別推計）



(出所) Hammond, et al. (2007), p29.

510 億ドル、保健医療；1580 億ドル、運輸；1790 億ドル、住宅；3320 億ドル、エネルギー；4330 億ドル、食品；2 兆 8950 億ドル)。

基本的商品・サービスへのアクセスが難しいBOPに対して、市場ベースのアプローチによって、革新的な商品・ビジネスモデルを提供し、これらの層の生活水準の向上に貢献するとともに、企業にとっても5兆ドル市場へのアクセスにより、大きなビジネス機会が得られると論じている。

この研究では、多くの具体的な事例と客観的なデータによって、BOP市場の可能性を指摘している。そしてBOPで成功している企業には、以下の4つの基本的戦略が見出されるとしている。

戦略1. BOP市場に集中する（BOPのニーズを満たすユニークな製品、サービス、技術によって）。

戦略2. 価値の創造を現地化する（フランチャイズや代理店方式によって）。

戦略3. 商品やサービスの購入を可能にする

ビジネスモデルをつくる（資金面や物理的側面において）。

戦略 4. 斬新なパートナーシップ（政府、NGO、多様な利害関係者と）の構築

#### (B) ロッジ & クレイグ — 世界開発公社 (WDC) の創設

貧困にあえぐ 70 ほどの途上国では、政府に貧困削減の意志も能力もない。国際社会からのこれまでの援助は、それを真に必要とする貧困層には行き渡らずに、おびただしい数の汚職や腐敗をうみ出した。その結果、巨額の債務だけが残されることになった。このような失望的な現実から明らかになったことは、これら途上国政府や世界銀行などの国際援助機関といった公的セクターに任せては、貧困の削減は難しいということである。

そこで、貧困削減のための効率的で持続的な変革のエージェントとして、多国籍企業に光が当てられる。非営利の公的アクターでは貧困の削減は遅々として進まないため、営利追求を目的とする多国籍企業こそが、慈善事業としてではなく本来の事業として、貧困削減に極めて重要な役割を果たし貢献できるという。その理由として、次の 2 つがあげられている (Lodge and Wilson, 2006a)。

第一に、経済成長こそが貧困削減の最良の処方箋であるということは周知の事実である。そして、それは現地の中小企業の成長いかんにかかっている。すでにアジア諸国の成功例が示すように、経済成長の原動力は企業であり、特に中小国内企業がその中心となってきた。多国籍企業は世界市場へのアクセス、資金の調達、技術の提供といった面において、国内企業の成長をたすけ、経済成長を牽引する役割を果たす。

第二に、貧困は多様な要因が複雑に絡み合っているため、その削減には体系的で包括的なアプローチが必要である。それに最も適しているのは多国籍企業であり、効率

的で持続的に変化を促すことが出来る。

このように貧困の削減に果たす多国籍企業の役割に期待が寄せられてはいるものの、途上国への投資には極めて高いリスクが伴っている。多国籍企業による投資の必要性は高くても、そのリスクの大きさととの間に、かなりのギャップが存在する。いかにしてリスクを最少化して、途上国への投資を利益あるものとし、持続的な事業展開を可能とするかが、最大の課題となる。

この課題に対して、ロッジは世界開発公社 (World Development Corporation: WDC) を提唱する。この組織は、国連の下に創設され、途上国での長い経験をもつ 12 社くらいの多国籍企業がパートナーとして資本参加し、他に OECD 加盟国政府、国際金融公社 (IFC)、世界銀行、NGO から役員を迎え入れて運営される。

WDC の対象は、投資がほとんど、もしくはまったく行なわれてこなかった、グローバリゼーションに取り残された国や地域である。現地の政府、産業界、コミュニティのリーダーたちとの協議の上で、プロジェクトの可能性を検討し、プロジェクトを設計する。このプロジェクトは、営利事業として採算がとれ、持続可能であり、結果として参加企業に利益をもたらさなければならない。

慈善事業として途上国社会のニーズを満たすのではなく、企業戦略の一環として行なわれる必要がある。これは、多国籍企業が、国際機関、政府、非政府組織との協力によって、貧困削減にビジネス手法を使ってアプローチし、多国籍企業のもつ技術、能力、資源を活用しようとする試みである。

途上国政府がうまく機能していない場合には、多国籍企業がそれに代わる役割を果たしている事例は、すでに少なからずあるという。ネスレ社はインドやブラジルで地域開発の仕事を担い、シェル社はナイジェリアで教育プログラムを提供している。他にも、インドで

のユニリーバー社、ベネゼエラでのコココーラ社、コスタリカでのインテル社、アルバニアでのランド・オ・レイクス社の活動事例があげられる。これらは、現地の人々に仕事を提供し収入を増やすだけでなく、教育を改善し、人々を動機付けることになる。こうして社会に変化がもたらされ、人々に貧困から抜け出す道が開かれる。

これを WDC の下で行なうことで、多国籍企業はリスクを最少化して持続可能な事業展開が可能となる。さらに、何かにつけて NGO から非難されてきた多国籍企業であるが、レジティマシー（legitimacy 正統性／正当性）を得ることで、非難を回避することも可能となる。

しかし、WDC 構想の実現は、主としてイデオロギー的ないくつかの理由のために、なかなか難しいと、ロッジ教授はいう<sup>3</sup>。

多国籍企業アレルギーが根強いこと、貧困削減は政府の仕事であると多くの人々が考えていること、NGO は貧困削減への多国籍企業の関与を嫌うこと、開発問題を専門とするエコノミストは問題全体に目を向けることがほとんどなく、貧困削減の現実に関心がないこと、などを指摘している。そこで、これらのイデオロギー的な制約があまりないアジアで、まず開始することを提唱している。

すでにこの構想は、実現に向けての一步を踏み出しており、Fedex 社が社員を配置して実際のプランを立て、広く参加企業を募り始めている<sup>4</sup>。

### (C)国連開発計画（UNDP）—— GSB の始動

2000 年に開催された国連ミレニアム・サミットには、世界の 147 国家元首を含む 189 加盟国が参加し、21 世紀の国際社会の目標として、国連ミレニアム宣言を採択した。そして、ミレニアム開発目標（Millennium Development Goals: MDGs）の一つとして、2015 年までに世界の貧困層を半減させると

いう目標が掲げられた。この目標達成に向けて、国連開発計画（UNDP）によって始められたのが、Growing Sustainable Business（GSB／持続可能なビジネス育成）である。

このプロジェクトの目的は、商業的に成り立つと同時に貧困削減にも役立つような、企業主導による「解決策」を促すことにある（United Nations Development Programme）。これは、企業が市場原理に基づいて途上国で活動して得られる商業上の利益と、途上国における開発上の利益を合致させることで、企業と途上国の双方にとってメリットが最大になるという考え方に基づいている。

GSB は、厳しいビジネス環境の途上国で企業が事業を行うための支援を提供し、リスク軽減に貢献することを狙っている。GSB のメカニズムは、単なる社会貢献や慈善活動ではない。収益性を高め、新市場に参入するために自らの中核ビジネスの分野で、商業的に成立する事業プロジェクトを開拓しようとする企業に対してのサービスである。このように、通常のビジネス活動と途上国支援を同時に行う方法を企業が採用できるように支援するのが GSB の目的である。

2002 年から UNDP によって GSB が開始され、現在まで 16 カ国（アルバニア、ボスニア・ヘルツェゴビナ、カンボジア、エル・サルバドル、エチオピア、インドネシア、ケニヤ、マケドニア、マダガスカル、マラウィー、モルドバ、モンテネグロ、セルビア、タンザニア、トルコ、ザンビア）で実施されるに至っている。

これらの国々では、20 万～2,300 万ドル規模の数多くの投資が実現してきている。これらの投資では、UNDP 独自の能力を活かして、途上国に中立的な場を提供し、そこでの情報の共有や問題提起、適切な地元パートナーの結集を実現している。

特に GSB プログラムによる途上国での事

業展開が有望な分野として、次の4つがあげられている。(1)バイオ燃料と再生可能エネルギー、(2)農作物と流通システム、(3)マイクロ・ファイナンスと保険、(4)デジタル格差改善と生活向上事業。具体的事例としては、エリクソン社によるタンザニア農村部での通信インフラの整備、ユニリーバ社によるタンザニアでのアランプラッキア・ナッツ油の供給・販売網の確立、先進7カ国エネルギー基金によるマダガスカル農村部の電化などが、すでに始まっている。

### 3. 多国籍企業による貧困削減のための必要条件と十分条件

世界の貧困層を一口に BOP と呼んでも、その置かれている政治的、社会的、経済的環境は実に多様である。そのため、BOP として一括りにして、40 億人の巨大市場と考えることは難しいであろう。「次なる 40 億人市場」といってみても、実際には図3の通り、所得階層別にみた場合では、構成人口に大きな差異が見られる。

とはいえ、貧困の削減に万能なアプローチなど存在するはずはなく、これまで数々の失敗を繰り返してきた中で、一つの可能性に満ちた新しいアプローチの萌芽が見えてきたことは確かである。

多国籍企業は貧困の削減に対して、慈善事業や社会貢献の一環としてアプローチするのではなく、多国籍企業本来の正攻法、すなわち利益追求という行動原理にそって事業を展開する中で、結果として貧困の削減に貢献できるという可能性が明らかにされてきた。この視点は、従来にはまったくなかった革新的なものである。

しかしこの革新的なアプローチである「多国籍企業による貧困削減」が現実のものとして成果を挙げるためには、必要条件と十分条件が満たされなくてはならない。いずれの条

図3 BOP 市場の所得別階層



(出所) Hammond, et al., (2007), p13

件が満たされなくても、この魅力的なアプローチは、絵に描いた餅になってしまう。

多国籍企業が、イノベーションの終着点として発展途上国を捉えるのではなく、イノベーションの出発点として BOP を捉えること。そして、先にプラハラッドがあげている 12 の原則にそって、貧困層を巻き込んで BOP でイノベーションを興すことが必要条件となってくる。

これを実際に行なうのは容易ではない。ここで直面することになる主要な 3 つの課題が指摘されている (Rangan, Quelch, Herrero and Barton, 2007)。第一は、多国籍企業のマネジャーと BOP の人々との間にある大きな文化的相違である。生活様式や思考様式に、あまりにも大きな相違があるので、多国籍企業のマネジャー達には想像もつかず考えられないような世界で、新たに事業を行なわなければならない。

第二に、深刻なインフラの未整備がある。道路、港湾、鉄道、通信網などの物理的インフラは、効率的な物流には不可欠である。さらに法律が未整備であったり、形だけ整っていても実際には機能していないような状況にしばしば直面することになる。

第三に、所得の低い BOP 市場で利益を上げて持続的に事業を行なっていくためには、販売のスケールが鍵となる。高付加価値商品ではなく、低付加価値商品を大量に販売することが必要になる。つまり、BOP 市場でのビジネスモデルの基本は薄利多売にある。し

かし市場が分断されているために、必要なスケールに到達するまでには、険しい道のりがある。

以上のような困難を乗り越えるためには、相当の覚悟と努力が求められる。それまでの経営手法を大きく見直す必要に迫られるので、経営者たちは、リスクの高い未知のBOP市場にそれほどの価値があるのだろうかと逡巡するのは当然であろう。従来通りの経営で十分であり、なにもわざわざ自ら進んでリスクをおかす必要はないと考えるのは当たり前である。

これに対して、先にあげたプラハラッドの問いかけがよみがえる。多国籍企業のもつ豊富な技術、能力、資源を、それらを本当に求めている発展途上国の人々のために使わずに、成熟しきった先進国市場で努力することに、はたしてどれほどの意義と説得力があるのだろうか。

現在のように貧富の格差が大きく、世界の半数以上の人々が貧困にあえぐ状況が続くと、次のような暗いシナリオが、近い将来の姿として現実味を帯びてくる。発展途上国では混沌とした経済状況が続き、政府の崩壊、内戦、戦争に見舞われる。テロが依然として世界に脅威を与え続け、安全のために多額の公的資金や民間資金が費やされる。そして、グローバル市場への抵抗がますます激しくなる。多くの多国籍企業はリスクを回避しようとして投資を控え、新興市場から撤退する。こうして世界はいっそう不安定になり、グローバル経済は失速し、負の循環へと陥る。

この自滅へのシナリオを、世界中に繁栄がもたらされるという明るいシナリオに変えるための鍵を握るのが、多国籍企業である。すなわち多国籍企業が、BOP市場に投資をおこない参入するか否かであると、プラハラッドは主張する。

しかし、それには高いリスクが伴うので、多国籍企業単独では困難である。そこで、途

上国政府、国際機関、非政府組織との協力および連携が不可欠になる。そのためには、各アクターの協力の枠組み／プラットフォームが必要となる。これが十分条件であり、これを満たそうとするのが、ロッジの提唱するWDCの構想であろう。さらに、その具体的姿の一つとして実際に踏み出したのが、UNDPによるGSBである。

#### 4. 実現に向かった課題

「多国籍企業による貧困削減」は非常に素晴らしいアイデアであり、そのアイデアが具現化されている実践例をいくつも取り上げることが出来るものの（Jain and Vachani, 2006）、貧困の撲滅という全体像から見ると、いまのところ、それらの実践例は大海に浮かぶ小島のようなものであろう。

これまでに検討したような必要条件（多国籍企業によるBOPでのイノベーション）と、十分条件（リスク最少化のためのプラットフォーム）を満たすための道のりは決して平坦ではない。

その第一歩は、すべてのステークホルダーによるビッグ・ピクチャー（全体像／大局観）の共有である。すなわち多国籍企業とBOPの人々を主役とする貧困削減の新しい試みが、すべての参加者に意義ある成果をもたらすというゆるぎない信念の共有である。具体的には、プラハラッドが指摘するように、経営幹部の姿勢と行動が、これまでのBOPへの先入観を打ち破って変わることから始まる（Prahalad and Hammond, 2002a; Hammond, et al., 2007）。BOP市場に精通した経営幹部を養成しようとしている多国籍企業はごくわずかである。

これまでのところ、日本企業でGSBに参加している企業はなく、パイロット・プロジェクトが始まろうとしている段階である。日本で行なわれてきたことは、UNDPに

よって数回のワークショップが開催された程度である。

また UNDP と同じく国際機関である国際金融公社 (International Financial Corporation) も、Lighting the Bottom of the Pyramid Initiative (現在は Lighting Africa と改称) というプロジェクトを開始して、企業による貧困削減アプローチの推進を図っているが、日本では企業対象のセミナーの開催に留まっており、まだ実動するまでにはこぎ着いていない<sup>5</sup>。

「多国籍企業による貧困削減」という魅力的なアイデアを多くの日本企業に広め、共有してもらうことが、最初の第一歩になる。日本の現状はようやくこの出発点に立ったに過ぎない。

そこで、主たる課題として具体的には、以下の5つが考えられる。

- 課題1. 経営幹部の姿勢と行動を、BOP 向けにどのように変えることができるのか。
- 課題2. BOP ビジネスの主たる対象は、貧困層の中でも所得が2ドルから5ドルの間の層である。2ドル未満の絶対的貧困にあえぐ層に対しては、はたして可能なのか。
- 課題3. 多国籍企業のほとんどがアメリカ企業であるために、アメリカ・アレルギーのある途上国では受け入れられるのだろうか。
- 課題4. UNDP の GSB プログラムでは、国連の場が多国籍企業に汚染されるという NGO からの懸念の声が強くないであろうか。
- 課題5. 汚職と腐敗が蔓延し、貧困層が捨て置かれている70ほどの途上国では、指導者たちは多国籍企業主導の新しいプログラムを歓迎するのだろうか。

これらの課題を、いかに克服して貧困削減に向かって前進できるのか。この試みは緒に就いたばかりであり、今後、多くの実践例の

積み重ねが必要である。困難は伴うが、挑戦する価値は大いにある。

国際ビジネスの研究においても、先のプラハラッドの問いかけと同じ言い回しを使うならば、次のように問うことができる。「国際ビジネス研究において、“多国籍企業による貧困の削減”という課題以上に差し迫った課題はあるのだろうか。多国籍企業のもつ巨大な力を途上国でいかに活かすかを考えずに、物質的に溢れかえり成熟しきった先進国市場での企業経営について議論することに、はたしてどれほどの意義があるのだろうか。」

それまで否定的に扱われる、あるいは関心が払われてこなかった課題が、後に経営課題の中核にくるということは、これまでもしばしばあった。例えば慈善事業の一環としてしか考えられていなかった CSR は、いまでは企業経営の中核的課題になっている。グローバル企業のランキングには、CSR に関する指標も加味されるようになってきている。

また環境問題も、ビジネスの足を引っ張る厄介者として扱われてきたが、現在では環境問題への挑戦こそが、新しい成長へとつながると認識されるようになってきている。これらの例と同様に、一顧だにされずに来た40億人、5兆ドルのBOP市場が、次なるマーケットとして脚光を浴びるようになるということは夢物語ではあるまい。そのような手法やモデルの開発は、まさに魅力的といえるであろうし、これまでの開発援助の失敗の歴史を振り返るときに、市場ベースのアプローチが残された有力な選択肢として浮かび上がってくることは確かである。

新しく革新的なアイデアやアプローチには、当初はしばしば厳しい懐疑の目が向けられるのが常である。この始まったばかりの試みは、現実的要請への応えとしてはもちろんのこと、研究課題としての意義も非常に大きく、国際ビジネス研究にとって極めて挑戦的で魅力にあふれた課題といえる。

### 【注】

- 1 一日の所得が2ドル未満の人々の全世界人口に占める割合は、1981年の66.7%から2001年の52.9%へと約15ポイントの減少を示しているものの、中国を除くと、この減少幅は小さくなり、58.8%から54.9%へと約4ポイントの減少に過ぎなくなる（World Bank, 2005）
- 2 後に、bottomに代わって、baseが使われるようになり、Hammond, et al (2007)では、Base of the Economic Pyramid (BOP)と呼んでいる。
- 3 菅原からのemailでの質問に対して、George Lodge教授が、2007年10月12日にemailで直接返答してくれた内容。
- 4 Fedex社が実際に作成したWDCのパンフレットと事業企画書を、同社のWDC担当のWyatt Franksから、2007年10月26日のemailで入手。
- 5 菅原からのemailでの質問に対して、有地浩氏（国際金融公社東京駐在特別代表）が、2007年11月6日にemailで直接返答してくれた内容。

### 【参考事例】

#### 事例1. 特定BOP地域でのイノベーションを、他地域にも波及させる

ヨード不足に直面する人々は、インドでは7000万人以上、全世界では2億人以上にのぼり、ヨード欠乏症はBOPに広く蔓延している。ユニリーバのインドにおける子会社HLL (Hindustan Lever Limited) は、このヨード不足の解消をめざして、食塩内のヨード成分をカプセル化する技術開発に成功。

この技術を使って、HLLは、コートジボアール、ケニア、タンザニア、ガーナ、ナイジェリアでも事業展開を図っている。ユニリーバは、インドを他のBOP市場のための実験市場とみなして、そこで学んだことすべてを吸収し、他BOP市場においても活用している。(Hammond, et al., 2007, p101)

#### 事例2. BOP向けの製品を、現地のパートナーと提供する

フランスの食品多国籍企業ダノン社は、バングラディッシュで、マイクロ・ファイナンス機関のグラミンバンクと、50%ずつ出資して合弁企業グラミン・ダノン・フーズ社を設立。BOPの顧客向けに、低価格（0.07ドル）で栄養価の高い（競合製品の3倍）ヨーグルトの供給を開始した。

マイクロ・ローンを活用して数頭の牛を飼育している何百という小規模農家から、牛乳を調達してヨーグルトを生産し、100%生物分解性のある容器につめて、やはりマイクロ・ローンを活用して商売を始めた街角のスタンドやキオスクの販売網を通してBOPの顧客に提供している。(Hammond, et al., 2007, p101)

#### 事例3. BOP市場に集中する

スーダン系英国人起業家のMo Ibrahim氏が、1998年に通信会社のCeltel社を設立し、ザンビア、シエラレオネ、コンゴで通信事業を開始した。小額のプリペイド方式を採用して急成長し、マラウイ、ガボン、チャド、ブルキナファソ、ニジェール、ウガンダ、タンザニア、スーダン、ケニアへと拡大。

600万人の低所得層にターゲットを絞って事業を行なっている。従業員の98%は現地のアフリカ人であり、その多くが会社の株を所有している。ベンチャー企業からスタートしたCeltel社は、短期間でアフリカのテレコム・ジャイアントへと急成長を遂げたのである。(Hammond, et al., 2007, p53)

### 【参考文献】

- Easterly, William (2001), *The Elusive Quest for Growth: Economists' Adventures and Misadventures in the Tropics*, MIT Press. (『エコノミスト 南の貧困を闘う』東洋経済新報社, 2003)
- Emmons, Garry (2007), 'The Business of Global Poverty', Harvard Business School Working Knowledge. (<http://hbswk.hbs.edu/item/5656.html>)
- Hammond, A. L. and C. K. Prahalad (2004), 'Selling to the poor', *Foreign Policy*, May/June, pp30-37.
- Hammond, A. L., William J. Kramer, Robert S. Katz, Julia T. Tran, and Courtland Walker (2007), *The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*, World Resource Institute & International Finance Corporation.
- Jain, Subhash C. and Sushil Vachani (2006), *Multinational Corporations And Global Poverty Reduction*, Edward Elgar Publishing.
- Lodge, George C. (2002a), 'The Corporate Key: Using Big Business to Fight Global Poverty', *Foreign Affairs*, Vol. 81, Issue 4, pp13-18

- Lodge, George C. (2002b), 'Using Big Business to Fight Poverty', Harvard Business School Working Knowledge. (<http://hbswk.hbs.edu/item/3050.html>)
- Lodge, George C. (2006), 'Global Poverty Needs a Global Answer', Harvard Business School Working Knowledge. (<http://hbswk.hbs.edu/item/5251.html>)
- Lodge, George C. and Craig Wilson (2006a), A Corporate Solution to Global Poverty: How Multinationals Can Help the Poor and Invigorate Their Own Legitimacy, Princeton University Press.
- Lodge, George C. and Craig Wilson (2006b), 'Multinational Corporations: A Key to Global Poverty Reduction?' YaleGlobal Online. (<http://yaleglobal.yale.edu/display.article?id=6657>)
- Lodge, George C. and Craig Wilson (2007), 'What a U.N. Partnership with Big Business Could Accomplish', Harvard Business School Working Knowledge. (<http://hbswk.hbs.edu/item/5632.html>)
- Prahalad, C. K. and Allen Hammond (2002a), 'Serving the World's Poor, Profitably', Harvard Business Review, Vol. 80, No. 9. pp48-57 (「第三世界は知られざる巨大市場」, Diamond Harvard Business Review, 2003 January, pp24-38.)
- Prahalad, C. K. and Allen Hammond (2002b), What Works: Serving The Poor, Profitably, World Resources Institute. ([http://www.wri.org/pubs/pubs\\_description.cfm?pid=3754](http://www.wri.org/pubs/pubs_description.cfm?pid=3754))
- Prahalad, C. K. (2002), The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits, Wharton School Publishing. (『ネクスト・マーケット』英治出版, 2005.)
- Piscitello, Lucia and Grazia D. Santangelo (Eds) (2007), Do Multinationals Feed Local Development and Growth?, Elsevier Science Ltd.
- Rangan, V.K, J.A. Quelch, G. Herrero and B. Barton (2007), Business Solutions for the Global Poor: Creating Social And Economic Value, John Wiley & Sons.
- Sachs, J. D(2005), The End of Poverty: Economic Possibilities for Our Time, Penguin.
- Silverthorne, Sean (2007), 'Business and the Global Poor', Harvard Business School Working Knowledge. (<http://hbswk.hbs.edu/item/5529.html>)
- Smith, Craig N (2003), 'Corporate Social Responsibility: Whether or How?' California Management Review, Vol. 45, No. 4.
- Stuart L. H (2005), Capitalism at the Crossroads: The Unlimited Business Opportunities in Solving the World's Most Difficult Problems, Wharton School Publishing.
- United Nations Development Programme, Growing Sustainable Business for Poverty Reduction. (<http://www.undp.org/partners/business/gsb/>)
- Vietor, Richard H. K. (2007), How Countries Compete: Strategy, Structure, and Government in the Global Economy, Harvard Business School Press.
- Wilson, Craig and Peter Wilson (2006), Make Poverty Business: Increase Profits and Reduce Risks by Engaging With the Poor, Greenleaf Pubns.
- World Bank (2005), World Development Indicators 2005, World Bank.

## 謝 辞

本稿の執筆にあたっては、以下の諸先生（敬称略）から大変有益なアドバイスをいただきました。ここに記して謝意を表します（順不同）。

江夏健一（早稲田大学）、多部田直樹（国士舘大学）、太田正孝（早稲田大学）、九里徳泰（中央大学）、池上重輔（早稲田大学）、篠崎恒夫（小樽商科大学名誉教授）、石井耕（北海学園大学）、田中史人（北海学園大学）、大平義隆（北海学園大学）、岡田行正（北海学園大学）、今村聡（北海学園大学）、赤石篤紀（北海学園大学）、遠藤雄一（北海道情報専門学校）、有地浩（国際金融公社東京駐在特別代表）、George Lodge（ハーバード大学）、Subhash C. Jain（コネチカット大学）、Craig Wilson（The Foundation for Development Cooperation）、Andrew Russell（FedEx）、Wyatt Franks（FedEx）、Lucas Black（UNDP）。