

# 新興国のビジネス生態系と NGO の BOP 戦略 —フィリピン CARD MRI の事例を中心として—

林 倬 史

## 目 次

1. 研究課題の設定と問題意識
2. 新興国の位置づけ
3. 多国籍企業の BOP 戦略論の登場とその背景
4. BOP の市場構造と M. ポーターの 5 フォーシズ分析の限界性
  - 4.1 5 フォーシズ分析の前提と新興国の市場構造
  - 4.2 新興国市場の階層性と BOP 市場
  - 4.3 BOP 市場とセグメンテーション
5. M. ユヌス氏のソーシャル・ビジネス戦略
  - 5.1 ブラハラードの HLL モデルの限界性
  - 5.2 ユヌス氏のソーシャル・ビジネスと自己雇用
6. CARD MRI (フィリピン NGO) の戦略とビジネス生態系
  - 6.1 CARD Inc. のマイクロファイナンスとサリサリストアの位置
  - 6.2 CARD MRI の戦略と自律的ビジネス生態系
7. 結論と今後の課題

## 1. 研究課題の設定と問題意識<sup>1)</sup>

フィリピンをはじめ、発展途上国ないし新興国においては現地（産業）資本が自生的（内発的）に生産・技術・固定設備の資金調達を整備して産業を育成しうる条件は極めて限定的といえる。政府も海外からの輸入製品や多国籍企業に対抗し、また輸出を促進しうる強力な現地産業を育成する必要上、財閥系一族支配型企業による独占的産業支配が成立しやすい構造となっている<sup>2)</sup>。

また現地資本の主流が商業資本であることもあり、技術開発基盤が脆弱な工

業部門においては、現地企業との合併企業であっても、多国籍企業の名義貸しのジョイントの形態である場合も多々見いだされる。

こうした構図のもとでは、独禁法は有効に機能せず、また新規のイノベーション型現地企業は登場しにくく、そして主要産業部門は実態的には技術開発上の優位性と最適生産拠点での集中的量産体制を有する多国籍企業のバリューチェーンの影響下に置かれることになる<sup>3)</sup>。換言すれば、このことは現地財閥系企業と多国籍企業の連合による市場支配に起因して、市場の集中度は高いまま固定化されやすい構造であることを意味する。

その結果、工業部門の自律的成長は極めて限定的となり、農業部門からの余剰労働人口が有効に吸収されにくいメカニズムが固定化され、農業就業人口・農村人口の相対的低下と絶対的増大<sup>4)</sup>、大地主制・テナント層と小農、等のフィリピン固有の構図がそのまま残存することになる。しかしながら、農村における商品経済化の浸透と現金収入の停滞は、農村での一家の生活を窮乏化させ、都市への流出をプッシュさせる。他方、工業部門の雇用吸収力が脆弱であるために、同部門では十分なプル要因が機能しないにもかかわらず、農村からの人口のプッシュ要因は都市におけるいわゆる新興国固有の「サービス部門を中心としたインフォーマルセクター」の拡大とフォーマルセクターの非拡大のメカニズムを構造化させる<sup>5)</sup>。こうして、農業部門就業者数は相対的には低下していくが、絶対数はむしろ増加することにもなる。フィリピンにおける全就業者数に占める農業部門就業者数の比率は2000年4月の時点において37.3%であったが、12年後の2012年4月においても33.1%と依然高水準ではあるが傾向的に低下基調となっている。他方、農業部門就業者の絶対数は、同期間に、1055.9万人から1248.8万人へと約193万人も増加している<sup>6)</sup>。

同国の就業構造とインフォーマルセクターとの関連についてはすでに、林(2012c)でも見てきたように、就業者数全体(3,354万人)に占める「インフォーマルセクターの就業者層」および「フォーマルセクターの不安定就業者層」合計数<sup>7)</sup>(2,270万人)の割合は、2009年時点で68%に及んでいた<sup>8)</sup>。さらに、この数値に完全失業者数を加えた数値を、同国の経済活動人口(2009年：3,781

万人) 比でみると、その割合は71.4%に及ぶ。

この発展途上国固有の失業者層と不安定就業者層が所得階層の底辺をなすいわゆる BOP (Base of the Pyramid) 層の中核を構成している。

こうしたフィリピンに見いだされる産業組織や市場構造は、大なり小なり、発展途上国ないし新興国に共通する構造的特質といえる。国連ミレニアム宣言 (MDGs=Millennium Development Goals) の最大の課題は、発展途上諸国の「極度の貧困と飢餓の撲滅」であるが、そのためには、BOP (Base of the Pyramid) の構図を根本から変えていくことが不可欠となる。こうした21世紀においてもなお未解決の重要な課題に対して、先進国で発展蓄積されてきた従来の経営学や経営戦略論では、なんの解決もできないまま、あるいは逆に単に再生産してだけに過ぎなかったともいえよう。それでは、発展途上諸国固有の構図と経営学の視点に留意した新たな企業戦略プログラムとしての BOP 戦略をどのように構築すべきなのか。本論文の問題意識はこの点にある。

## 2. 新興国と多国籍企業の位置づけ

ここでは、S. アミン (1970)、G. フランク (1970, 1978)、R. スタベンハーゲン (1991) 等の従属論の視点から見た新興国の位置づけを中心に検討していく。

本論文では、新興国をいわゆる “Newly Emerging and Developing Countries”<sup>9)</sup> としてとらえ、従来の発展途上国および以下に述べる「従属学派」の人たちが主張した「周辺資本主義諸国」もこの範疇に入れて論じていく。1970年代、1980年代に台頭してきた発展途上国をベースとする「従属論者」の指摘を端的にいえば、発展途上国は先進国との貿易関係、そして特に多国籍企業の現地拠点を媒介項として、価値収奪が行われていること。したがって、両者の関係は、圧倒的生産力を有する一部先進国を中心に、その周辺に位置する多くの発展途上国で生産された価値が先進国に有利に移転する国際経済メカニズムを基底に多国籍企業を媒介として収奪されていく「中心資本主義国

(Center) と周辺資本主義国 (Periphery)」との関係性として認識されうる、ということになる。こうした従属学派の見解は、確かに発展途上国の未発展の状況を多国籍企業を媒介とした国際的システムから一定程度明らかにするという理論的貢献をしてきた。とりわけ、発展途上国固有の多様な生産様式が同時併存する独自の社会構成体の分析をベースに先進国を中心とした国際経済システムの矛盾を明らかにした点は極めて示唆に富む<sup>10)</sup>。

こうした視点は、1970年代を通して、いわゆる「従属学派」として発展途上国の研究者や政治家、そして先進国の研究者にも多大な影響を与えてきた。しかしながら、この論点を教条主義的に解釈してしまった場合には、S. アミン自身がそうであったように、かつてのカンボジアでの悲劇を引き起こしたポルポト政権の閉鎖型一国社会主義路線への理論的根拠ともなってしまった。また、従属学派の理論だけでは、かつては、従属的構図の中に位置されてきた韓国、台湾、香港、シンガポール等が多国籍企業を介在させながら国際市場との連結を促進し、発展途上国的位置から脱して、いわゆるアジア NIES (Newly Industrializing Economies) として歴史的に登場してきた理論的根拠を提示しえない<sup>11)</sup>。

他方、国際経済論の視点から多国籍企業の投資行動を論じている米英の論者たちは、多国籍企業による発展途上国への投資と技術、管理ノウハウに関する知識の移転が、それら諸国に経済成長のための税収とインフラ整備、そして雇用の促進をもたらすという論点を展開してきた。さらに、1970年代以降の OECD の多国籍企業に対する行動指針、1990年代の国連の人権、労働、環境等に関する10か条から成る Global Compact、世界銀行の各種報告書もまた多国籍企業の発展途上国への投資活動に CSR 的視点からの行動指針の必要性を提示しながらも、基本的には、多国籍企業の投資の積極的側面をベースとしてきた。

### 3. 多国籍企業のBOP戦略論の登場とその背景

つぎに、経営管理ないし、経営戦略論的視点からBOPの問題をはじめて提起したといえるC. プラハラードのBOP論、およびS. ハート、等の基本的主張点を確認しておこう。

C. プラハラードがいみじくも指摘しているように、「世界中の最も貧しい人々に対して、我々は何をしているのだろうか？優れた技術や、経営のノウハウ、投資する力を持ちながら、世界中に広がる貧困や公民権剥奪の問題に少しも貢献できないのはなぜなのか？あらゆる人々に恩恵をもたらす包括的な資本主義をなぜ作り出せないのか？<sup>12)</sup>」。彼のこの疑問は、言い換えれば、彼自身がミシガン大学のMBA、等で教えてきた経営戦略論やCRMをはじめとするマーケティング論は結果的には先進国の一部富裕層のための製品やサービスを開発し、販売するためのものでしかなく、経済ピラミッドの底辺(BOP)にいる貧困層の人たちにはなんの役にも立たなかったということでもある。さらに言えば、この指摘は、こうした類の経営学の理論がBOPを再生産させるものでしかなかったということの裏返しの表現でもある。

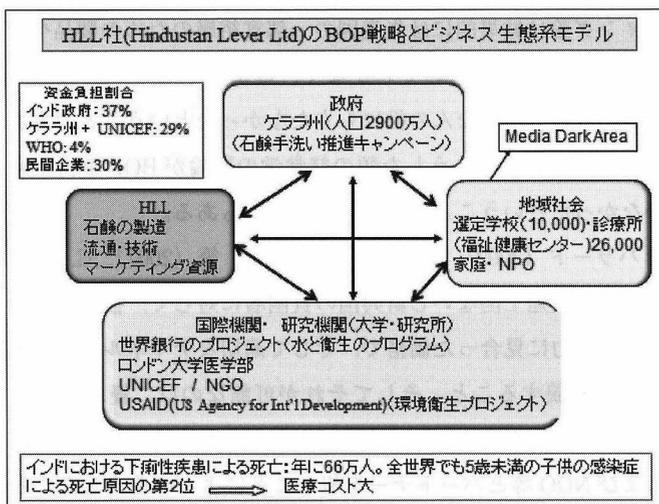
C. プラハラード(2002)をはじめA. ハモンド等(2007)、G. ロッジ(2006)等の論点は、発展途上国ないし新興国の貧困層に対して、彼らのニーズに沿ったものを、経済力に見合った価格で、そして適切なチャネルで提供すれば、魅力的な市場に変貌すること。そしてそれが可能なのは、優れた経営資源をグローバルな規模で保有する多国籍企業であり、それら多国籍企業が政府、国際機関、およびNGO等とパートナーを組むことによってそうしたことが可能となることを提起してきた。

彼の採りあげた模範的多国籍企業の事例であるユニリーバ(Unilever)社の場合には、同社インド子会社(Hindustan Lever Limited: HLL社)を中心に多様な機関を巻き込みながら、多くの子供たちの感染症を予防する低価格の石鹸を、現地教育機関中心に提供していくソーシャル・ビジネス型のシステム

となっている。このケースでは、ユニリーバ社は手ごろな値段 (Affordability)、製品・サービスへのアクセス (Access)、および入手のしやすさ (Availability) の3つのA<sup>13)</sup>に配慮しながら、自社が内外拠点に有する技術開発能力を活用しながら、現地 HLL 社が中心となってソーシャルニーズを満たす上記石鹸を生産、販売する仕組みを構築し、インドの医療コスト全体を引き下げる役割が強調されている。

しかしながら、ここで留意すべき点は、従来から現地で石鹸を生産してきた現地の自律的産業基盤の向上に重要な役割を果たすべき現地の企業が消えてしまっている点である。この点においては、彼の主張は従来の競合相手を排除する競争戦略論的視点の延長線上にあるともいえる。

図表 1 HLL 社の BOP ビジネスモデル



出所: 林 (2012a: 258頁, Prahalad [2002: pp.235-244] より作成)

換言すれば、彼の論点は、一方でソーシャル・ビジネス的視点を包含しているにもかかわらず、他方で多国籍企業の BOP 戦略に基づく現地子会社の事業活動によって現地企業を排除してしまう論点をも内包している。このことは、

彼の論点には現地企業との共生の論理が排除されている側面をも有していることを意味する。この点については、次節の M. ユヌス氏のソーシャル・ビジネスの事例において比較検討してみよう。

さらに S. ハート (2007) の検討に値する主張をここで確認しておこう。彼は、企業サイドのミクロの視点から、環境と発展途上国の貧困というマクロ的諸問題の解決を検討している。この主張のキーワードは、「持続可能性」, 「BOP (Base of the Pyramid)」そして「破壊的イノベーション」である。以下、彼の主張を彼の著書の構成順にみていこう。まず、持続可能な経済への転換を図るには、世界経済が三つの経済から構成されていることを認識する必要があること。それらは、発展したマーケットエコノミーに典型的な「貨幣経済」、発展途上国の農村部に広く見られる「伝統経済」、そして再生可能資源と再生不能資源によって構成される「自然経済」である。これら三つの経済からなる国際的システムは戦後大きな変容を遂げてきた。すなわち、第二次大戦後の米国主導のブレトンウッズ体制、IMF-GATT 体制と多国籍企業を媒介とした国際的開発は、いわゆる先進国型の価値基準を発展途上国に持ち込み、発展途上国において工業化、都市化を促進し、その結果、文化的多様性や自律的農村経済の破壊、そして所得格差の拡大と貧困層の創出をもたらしてきた。今日のいわゆる BOP は、この国際的開発システムの産物である。

彼がここで主張する「未来をつくる資本主義」とは、「第3世界における自然破壊、労働搾取、文化的主導権、地域の自治喪失をもたらしてきたグローバル資本主義ではなく、経済ピラミッドの底辺に大きなビジネスチャンス作ることによってこれまでのエリート層を一掃し、既存企業の地位を奪う、新しいダイナミックなグローバル資本主義<sup>14)</sup>」のことである。これまでの企業戦略も、先進国と発展途上国の一部富裕層向けのいわゆる付加価値の高い製品やサービスをいかに開発し販売していくかに焦点が当てられていた。それに対して、未来を作る資本主義のもとで成功する企業の戦略は、「持続可能性」, 「BOP」そして「破壊的イノベーション」をベースとした戦略となる。

その際、これら新たな資本主義を促進していく企業は、BOP に参入するこ

とによって、その地域で重要な役割を果たしている地域組織やコミュニティに及ぼすプラスとマイナスの影響を持続的に評価していくことが求められる。いわゆるトリプル・ボトム・ライン (Triple Bottom Lines: 社会的側面, 経済的側面, 環境的側面) の側面からビジネスのパフォーマンスをモニタリングする仕組み造りが必要である。なぜならば、経済的側面で大きなプラスの成果があっても、社会的には地域コミュニティや自然環境を崩壊させている場合も否定し得ないからである。

そして BOP に参入する企業は、低所得層に関する知識や経験の無い国家政府や現地大企業のような伝統的パートナーと提携しても失敗するケースが多く、逆に、現地のいわゆる民衆の知恵を認識している現地 NGO, 現地起業家, 地域団体やコミュニティといったいわゆる非伝統的パートナーと提携したほうが成功するケースが多い。こうした非伝統的パートナーと協力して現地に適応した製品やサービスを開発する際にも、BOP の貧困層を単に顧客や消費者としてだけではなく、彼らの知恵を取り込むためにも彼らをパートナー, 生産者, 同僚として参加させていく仕組みが不可欠である。また彼は、そのような製品開発の際には従来のマーケティング論や戦略論よりもむしろ、農村社会学, 応用人類学, 等々のより学際的視点の必要性を指摘している。

S. Hart のこうした主張は、C. K. Prahalad の視点と共通する部分が多々見いだされるが、彼よりも従来の企業や経済システムに対してより批判的視点から展開されており、環境 (ecology) の観点も踏まえたサステナビリティ (持続可能性: sustainability) の視点, また現地 NGO, コミュニティ, 町村レベルの地方政府等の非伝統的なパートナーとの協働を通じた新たな BOP 戦略を提示している。

ただし、S. ハートの上記の指摘は、今後の BOP 戦略の方向性を認識するうえで重要な論点を提示してはいるが、企業戦略上の具体性に関しては、明確に論じられてはいない。この点については、S. ハートと T. ロンドンとの共編著 (London, T. and Hart, S. T., 2011) において、具体性を踏まえてより詳細に紹介されている。同書の中で、T. ロンドンが指摘する、「社会を深く理解し、現

地経済を動かしている特有の経済原理の詳細な知識を得る能力」としての「Social Embeddedness (社会的埋め込み) の能力」(London, T. and Hart, S, 2011; p.34, 邦訳: 74頁) の概念, および第5章を担当した M. ヴイスワナサンが指摘する「貧困の多面性, 市場の断片化と不均質化」(ibid.129-164, 邦訳198-240頁), そして A. ハモンドによる「社会的企業を対象とする国際的投資ファンド, 国際的 NGO と現地 NGO, 現地の社会的起業家とのハイブリッド型パートナーシップ」のモデル (ibid., pp.193-215, 邦訳278-307頁) は BOP 市場の特性とビジネスモデルを理解するうえで極めて示唆に富んでいる。

それでは, BOP のためのビジネス・ストラテジーとは, 従来型の経営・競争戦略との比較においてどこに本質的差異があるのだろうか。

#### 4. 多国籍企業の BOP 戦略と M. ポーターの 5 フォース分析の限界性

##### 4.1 5 フォース分析の前提と新興国の市場構造

本節では, 多国籍企業が展開しようとする BOP 戦略において, M. ポーターの競争戦略論がどの程度の有効性を持ち得ているかを吟味していく。M. ポーターの競争戦略論は基本的には, マーケット・エコノミーが十分に機能する先進国型の産業組織と市場構造を前提とした産業組織論的アプローチであり, Market Structure, Market Conduct, and Market Performance, いわゆる SCP パラダイムが競争戦略論の理論的フレームワークとなっている。ここでは, 市場は基本的には均質であるため, その市場を巡る競争構造を5つの競争要因 (5 Forces: 売り手との交渉力, 買い手との交渉力, 代替品からの圧力, 新規参入企業の脅威, 既存企業間の競争関係) 等の分析フレームワークを用いて競争上優位なポジションを見出し, それに適合した事業戦略や競争戦略の立案と展開が可能となる。こうした M. ポーターをはじめとする経営戦略論のフレームワークはあくまで, いわゆる先進国型マーケット・エコノミーにおける既存市場をめぐる (既存・潜在) 競合企業に対する競争優位性の構築戦略である。

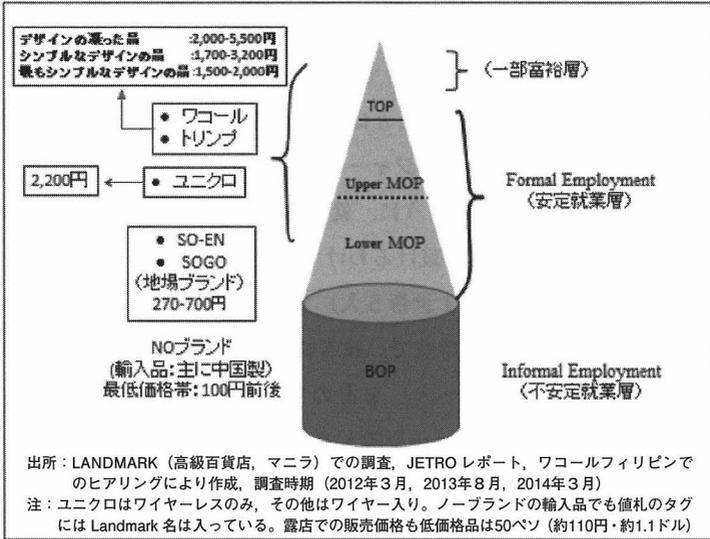
こうした先進国型産業組織と市場構造を前提とした M. ポーター的従来型競争戦略論を、新興国特有の社会構成体<sup>15)</sup>に根ざした新興国型産業組織と市場構造にそのまま適応した場合、BOP 層の社会的利益に適合する市場の創造は可能なのだろうか。言い換えれば、先進国型産業組織と新興国型産業組織との本質の違い、および先進国型市場構造・企業行動と新興国型市場構造・企業行動との本質の違いを不明確にしたままで、新興国の社会的課題解決型の経営戦略論の構築は可能なのだろうか。これらの疑問点に留意しながら、従来の競争戦略論の限界と新興国に適応する新たな企業戦略論や競争戦略論の提起を試みていく。

#### 4.2 新興国市場の階層性と BOP 市場

BOP 市場用の主な製品は、飲食料を中心とした生活必需品であるが、ここでは、BOP 層の経済的自立化に重要な役割を果たしている働く女性にとっての必需品でもある女性用下着のブラジャー市場を事例にみていく。図表 2 は首都マニラの中心地にある高級百貨店の「ランドマーク (LANDMARK)<sup>16)</sup>」および高級ショッピングモールの「SM」で販売されている婦人用下着（ブラジャー）の価格帯を示している<sup>17)</sup>。

図表に示されているように、フィリピンのブラジャー市場ではワコール<sup>18)</sup>、トリンプさらにはユニクロ<sup>19)</sup>等の外国籍企業が販売する 1 枚 2,000 - 5,000 円台の一部富裕層 (TOP: Top of the Pyramid) 向けから、1,000 円台 - 2000 円台の MOP 上層、現地企業の SO-EN や SOGO ブランドの 270-700 円台のいわゆる MOP (Middle of the Pyramid) 中層～MOP 下層向け、そしてノーブランド (大部分は中国からの輸入品) の 1 枚 100 円ほどのいわゆる BOP 層向けに至るまでの所得に応じた市場の「多層性と分断性」に留意する必要がある。

図表2：フィリピンのブラジャー市場に見る市場の多層性と分断性



このノーブランドのBOP層向けの場合でも、あくまで首都マニラにある高級百貨店のディスカウントコーナーで販売されている最低価格帯であり、露店で販売されているノーブランドのブラジャーではない。露店での最低販売価格帯は1枚100円前後であると推定されうる<sup>20)</sup>。

多くのBOP層の人たちは、買い物をするために、わざわざ首都中心部にあり高級百貨店のランドマークまでバスに乗って行ってまで購入したりはしない。逆に、ランドマークで買い物をするのは、MOP層以上であり、そして最高価格帯のブラジャーを購入するのはMOP上層以上であることが想定される。

したがって、ランドマークのディスカウントコーナーで最低価格帯のノーブランド品を購入する女性層は、マニラ首都圏中心部で働くメイド、ハウスキーパーまたウェイトレスをはじめとする単純労働型の労働集約的職務に就く低所得の女性層であることが想定される。

マニラ首都圏の最低賃金は2012年の改定により、1日456ペソ（約1003円：

8～9時間労働で時給約111～125円)、そして首都圏の北側に隣接する中部ルソン地域の最低賃金が336ペソ(約739円:同時給約82～92円)である<sup>21)</sup>。多くの失業者を抱える中で、仕事につけても1日の労働賃金がほぼ10ドル、時給ベースでほぼ1ドルとなる。このことは、首都圏を離れると、1日分の給与が地場ブランドの最高価格帯のブラジャー1枚の値段にほぼ等しい。しかし、林(2012b, 2012c)でも指摘したように、就業者数の約6割強が不安定就業者であるから、仕事に毎日安定して就けるわけではない。その結果、個人ベース1日1ドル以下、世帯ベース(1世帯5人)で1日5ドル以下のいわゆるBOP層の人たちの割合が、2009年時点で、政府統計でさえも、それぞれ32.9%(個人ベース)と27.0%(世帯ベース)を占めている。こうした構図の下では、BOP層の女性たちは、ブラジャーを購入する際には、購買能力の観点からは、ほぼ1ドル前後のノーブランドブラジャー<sup>22)</sup>の購入を迫られることになる。

### 4.3 BOP市場とセグメンテーション

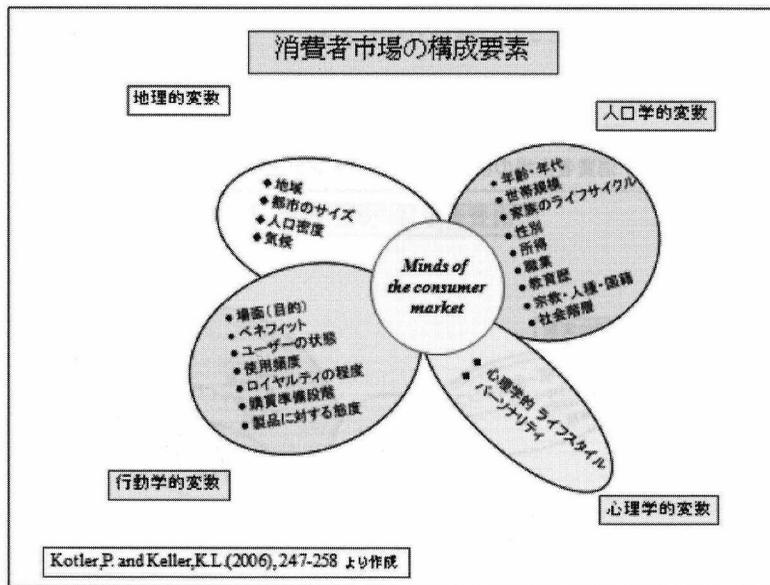
こうした新興国におけるBOP層市場とMOP市場、およびTOP市場との境界線は、先進国とは異なってより鮮明に引かれることになる。とりわけ、インフォーマルセクターの不安定就業層の所得を背景とするBOP市場とフォーマルセクターの安定就業層の所得を背景とするMOP層との間は、既述の通り、「分断性と固定性」という基本的特質を背景として、極めて流動性に欠ける<sup>23)</sup>。

それに対して、先進諸国市場の場合には、税制度や各種の生活保障制度を通じた富の再配分機能がかなり働き、新興国市場のように市場が大きく分断され、固定化されることはない。したがって販売される商品はセグメント化された市場ごとにある程度の価格差はあっても、機能的にも品質的にも、大きく分断されることはなく、基本的には均質性が保証されることになる。

先進国市場の場合には、企業は、図表3に示されているような消費者市場の構成要素ごとに、市場を欲求、購買力、地理的所在、購買態度、購買習慣、等の主要要素の特性を分析することによってセグメント化を図り、細分化された

市場に適合したマーケティング戦略を展開することになる。

図表3 消費者市場の構成要素とセグメンテーション (先進諸国)



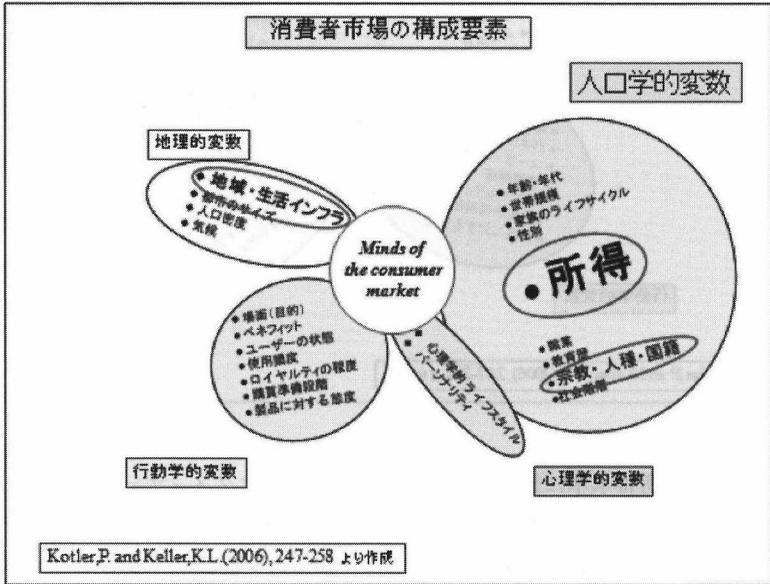
ここでは、所得水準に規定された購買力は市場のセグメンテーションの重要ではあるが一要因にすぎない。したがって、ここでの消費者市場の基本的性格は、「多様性と均質性」となる。ここでは、企業は、戦略的にセグメント化された多様な市場に適合した製品・サービスの開発、生産、販売をめぐる競争となるが、ここでの競争優位なポジショニングは5 Forcesによる分析に基づく基本的競争戦略が有効性を保持している。

それに対して、新興国のBOP層市場の特質は、BOP層の人たちの所得水準と購買力が著しく低いために、購入対象品は生活必需品に限定されざるを得ない。しかもBOP層の生活範囲と就業基盤は地域コミュニティ密着型の傾向にある。その結果、M.ポーターの5つの競争要因である、「売り手や買い手との交渉力、代替品からの圧力、新規参入の脅威、既存企業間の競争」は、同じ新

興国の MOP, TOP 市場に比較して, BOP 市場においては, 基本的競争要因としてさほど有効には機能しない。

それに対して, 図表4のフィリピンの事例でみられるような新興国市場の場合には, 所得水準に規定された購買力はセグメンテーションの一要因ではあるが, 決定的要因となる。

図表4 消費者市場の構成要素とセグメンテーション (新興諸国)



その結果, 新興国の消費者市場の性格は, 図表2に示されている重層性を基本として, 図表4に示されている所得(購買力)を中心とする「人口学的変数(demographic variables)」に大きく規定された「多層性, 分断性, 不均質性」を基本的構成要素とする。

したがって, 先進国市場においては, 市場を構成する多様な要素が市場動向に影響を及ぼすのに対して, 新興国市場における BOP 市場のマーケット・メカニズムは購買力にさらに大きく規定される分, 他の要素は市場動向にさほど

影響を及ぼすことはない。

その結果、市場は購買力に大きく規定された「人口学的変数」が最大の変数となり、「地理的変数」、「行動学的変数」、「心理学的変数」の規定力は大きく低下する。こうした新興国特有のBOP市場構造に規定されて、ここでの企業行動は、価格に大きく左右され、逆に、ファッション性、機能性、品質、安全性、等々の差別化要因のウェイトはその分低下することになる。

特に、BOP市場は、BOP層の生活基盤を構成する低廉な生活必需品によって構成されるため、そこでは、低価格、低品質のコメ、油、砂糖、アルコール類、石鹸、洗剤等々が主要品目となる。こうした新興国BOP市場特有の構造の下では、単に市場規模の課題とは別に、先進諸国のマーケット・メカニズムを前提としたマーケット・セグメンテーション、ターゲティングおよびポジショニングに基づくマーケティング戦略は、BOP市場では有効に機能してこなかった<sup>24)</sup>。

また、新興国においては外国籍企業に対する現地産業や現地企業の保護育成の観点から、そうした外国籍企業による当分野への進出に対する政府管轄諸機関の許認可権によって市場メカニズムはその分その機能を阻害される。

こうした新興国特有のBOP市場の構造を検討する際に最も留意すべき点は、図表4においても示されているように、BOPの人たちの生活基盤が、いわゆる先進国や新興国の大都市の生活基盤とは本質的に異なって、電気、ガス、水道、さらには住居や交通インフラ自体が未整備な状況下にある点にある。換言すれば、BOP市場に適応しうる製品やサービスは、生活基盤等々の各種インフラが未整備かつ非衛生的な状況に適合すると同時に、3A (Affordability, Access, Availability) の条件<sup>25)</sup>を満たす新たな製品・サービスの開発を基本とする。しかもこれらの新たな製品・サービスはS.ハートが指摘してきたように、Triple Bottom Linesとしての社会的側面、経済的側面および環境的側面の三つの側面<sup>26)</sup>を同時に満たすものという意味で、革新的性格が求められることになる。

こうしてBOP市場は圧倒的な低価格の生活必需品市場に限定されるだけで

はなく、BOP 層独自のニーズに適合しうる新たな製品やサービスの開発に基づく新たな市場の創造の側面が基本要因となる。したがって、新興国の BOP 市場構造が先進国の市場構造と基本的に異なり、しかもそこでは、5つの競争要因以外の要因に大きく規定されてくるために、M. ポーター流の 5 Forces 分析による有利なポジショニング戦略はそのままでは基本的に成立しない。以上の諸点を集約して端的に表現すれば、BOP 市場構造は、先進国市場および新興国 MOP、TOP 市場とは異なって、5つの競争要因による分析は意味をなさないこと。そして低所得と固有の生活インフラに規定された最低限の生活必需品によって構成される BOP 市場でのポジショニングは、既存企業や潜在企業との競争優位を獲得するためのポジショニングではなく、BOP 層に必要かつ適切な製品・サービスを創造する新たな市場創造が本質となる。

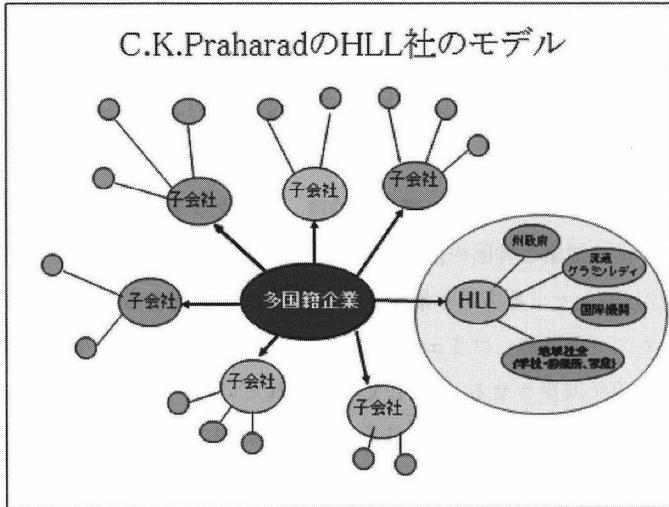
ただし、市場の多層性ごとの市場構造的特質、および市場のメカニズムの機能の程度は、新興国それぞれの固有の社会構成体に規定されてくる。その際、一部現地財閥に経済力が集中するいわゆるクローニー資本主義と多国籍企業とが共存する21世紀型社会構成体の位置づけが必要となるがこれについては別の機会に論じる。

## 5. M. ユヌス氏のソーシャル・ビジネス論と多国籍企業

### 5.1 プラハラードの HLL モデルの限界性

先進国市場および新興国の MOP、TOP 市場とは異質な新興国の BOP 市場に内在する複雑性や重要性に対して、従来型事業・競争戦略論やマーケティング戦略論では結果的に適切な対応をしえなかった。それに対して、M. ユヌス氏は独自のソーシャル・ビジネス論によって対処してきた<sup>27)</sup>。第3節で指摘したように、C. K. プラハラードのインドにおける多国籍企業（ユニリーバ社）子会社（HLL 社 = Hindustan Lever Limited）の成功的事例を、図表1をベースに、さらに単純化してチャート化すると、図表5のように表すことができる。

図表5 HLL社の事業モデル



出所：C. K. プラハラード (2002), pp.249-277, 邦訳258-330頁を参考に作成

この成功事例として紹介されているモデルでは、現地の雇用と社会的医療コストの低下等々がその成功要因として指摘されている。このモデルの主役はあくまでヨーロッパに本社のある多国籍企業であり、現地子会社のHLL社は本社のグローバル戦略の一環としてのBOP戦略を担うことになる。ユニリーバ社は、現地はもちろんグローバルに保有する経営資源を有効に活用することによって同社の石鹸をインド市場に一層流通させることに成功している。

しかしながらこのモデルでは、従来、石鹸を生産、販売してきた多くの現地企業とそこで働いていた現地の人たちはどこかに消え去ってしまっている。M. ユヌス氏の問題提起の重要な点の一つはここにある。

そこで、M. ユヌス氏が提起するソーシャル・ビジネスの前提条件と多国籍企業とのソーシャル・ビジネスモデルをみていこう。同氏が主張するソーシャル・ビジネスの重要な原則は、当初集められた資金が「ソーシャル・ビジネス」に投入されたのちに得られた余剰部分が配当として配分されることはなく、それは再びその「ソーシャル・ビジネス」に再投資されることになる点にある<sup>28)</sup>。

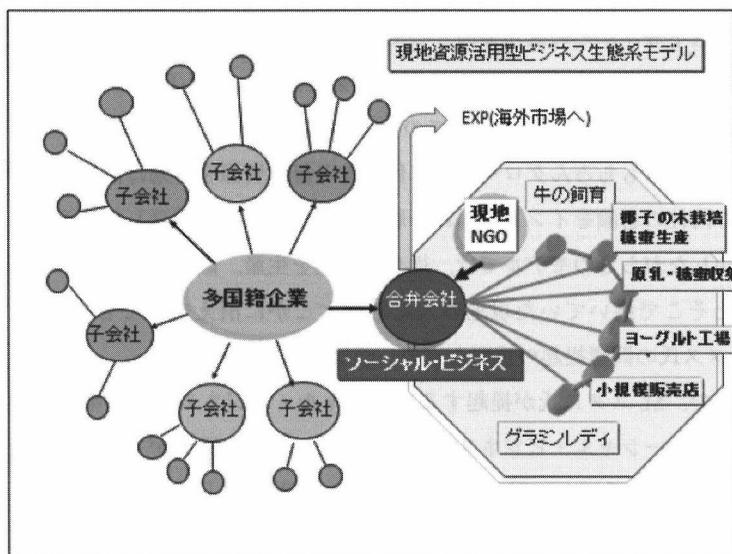
## 5.2 M. ユヌス氏のソーシャル・ビジネスと自己雇用の戦略的意味

そこで、M. ユヌス氏がグラミンモデルの発展形としてフランス系食品多国籍企業のダノン社と合弁会社（グラミン側 4 社で 50%，ダノン側：50% 出資）を創設して事業化したモデルでこのソーシャル・ビジネスモデルを見てみよう（図表 6 参照）。

このグラミン・ダノン食品の事業目的は、バングラデシュ現地の社会的課題である「子供の健康と貧困の削減」として明記され、そのミッションは覚書として、「貧しい人々（地方の下層クラス）に日々の栄養をもたらすユニークな近接ビジネス（現地の コミュニティに連結した製造と流通のモデル設計）によって、貧困を減少させる」<sup>29)</sup>として明記されている。ここでは、現地の自律的ビジネス生態系による所得の向上と貧困からの脱出が事業運営の具体的解決課題とされている。

この合弁会社のグラミン・ダノン食品の現地での事業概要は、図表 6 に示さ

図表 6 M. ユヌス氏の多国籍企業とのソーシャル・ビジネスモデル



出所：M. Yunusu (2007) (2010), 林・古井 (2012:264-266頁) を参考に作成

れているように、地域の乳牛飼育者やヤシの木の糖蜜栽培者<sup>30)</sup>との契約、労働集約的なヨーグルト現地工場の設置による地元住民の雇用、地域の小規模な卸売業者との販売委託契約、戸別訪問販売女性(グラミンレディ)の採用による地域と「生産・流通」を通じたビジネス生態系システムの確立、そしてそれによって子供の健康増進と現地下層クラスのひとたちの所得を引き上げ、ビジネス生態系全体の自立的発展を通して貧困世帯を経済的に自立させるためのプラットフォーム構築が志向されている<sup>31)</sup>。

このモデルでは、現地側 NGO のグラミン側と多国籍企業側との「Ownership と Partnership」に基づいた現地の社会的課題の解決に向けた事業<sup>32)</sup>が、現地に根差した形 (locally embedded in the community) で展開される構図となっている。

ここで極めて注目すべき点は、この合弁事業が、単なる雇用の創出による賃金収入の増大を志向しているのでは決してない点である。「ほとんどの経済学の教科書が認識する唯一の雇用が賃金雇用である」のに対して、ユヌス氏の論点は、「マイクロファイナンスを通して、(賃金雇用として働く労働者ではなく) 異なった能力とニーズを持っている人間の内部にある創造性のエンジンのスイッチを入れることによって、企業家 (= 起業家 [entrepreneur]<sup>33)</sup>) としての能力を発揮させ、家庭を生産単位とする自己雇用<sup>34)</sup>にある。

換言すれば、彼の論点は、多国籍企業の進出によって子会社と工場が設立されて雇用が創出されるとしても、それだけでは貧困の問題は極めて限定的にしか解消されない。問題は、「賃金労働では、人類が、無限の資質と才能を与えられた素晴らしい創造物<sup>35)</sup>としての能力とエネルギーを解放できない」という点にある。そして重要な点は、マイクロファイナンスを通して、BOP の人たちの能力を解放し、家庭を生産単位とする自己雇用に前提とする企業家 (= 起業家) として登場させようとする点にある。

本論文で用いている「自律的ビジネス生態系」とは、こうした地域コミュニティにおける企業家としての自己雇用に基盤として構築されているビジネス生態系を意味している。つぎに、こうした「自律的ビジネス生態系」の戦略を、

フィリピンの NGO 組織である CARD MRI のマイクロファイナンス事業戦略の事例からみていこう。

## 6. CARD MRI (フィリピン NGO) の戦略とビジネス生態系

### 6.1 CARD Inc. のマイクロファイナンスとサリサリストアの位置

CARD Inc. のマイクロファイナンス事業の概要については、すでに、林俤史 (2012a), および、林・井口・荒井 (2013c) において検討されているので、ここではまずはじめに、その事業戦略をマイクロファイナンスの主要顧客層とサリサリストアの位置づけから確認していく。

CARD MRI<sup>36)</sup>が2007年に実施したサンプリング調査によれば、マイクロファイナンス業務を行っている地域の貧困状態は以下のような結果となっている。この調査の回答者は、全員が CARD Inc. からのマイクロファイナンスの顧客層であり、対象地域は Tarlac 州地域<sup>37)</sup>となっている。CARD 設立の趣旨から、貸出先は原則的に「女性の経済的自立化」であることから、調査対象となっている顧客も全員女性であり、回答者数は140名となっている。彼らの年齢構成は、28歳～57歳が全体の80.0%を占めている<sup>38)</sup>。

ここで留意する必要がある点は、CARD Inc. が貸し出しを認可する際に、仮に返済が一定期間以上滞る状況に陥った場合、返済義務は CARD 設立当初はチームの連帯責任制であったが、2004年以降は借主(顧客)個人が属する家族の世帯ベースでの返済責任制に変更されている点である<sup>39)</sup>。このことから、下記図表7に示されている所得数値は個人ベースではなく、実態は世帯ベースと理解されうる。フィリピン政府の機関である NSCB の報告でさえも、2006年の世帯数の26.9%、すなわち4,600万世帯が貧困状態にあるとされている。

これらの貧困世帯の年収基準は75,287.85ペソ (1,467.6ドル)、月収ベースで6,273.99ペソ (122.3ドル)、日収206.29ペソ (4.0ドル) となっている<sup>40)</sup>。

他方、CARD による調査対象地域となっている Tarlac 州は北部 Luzon に位置しているが、Luzon 地域の世帯のうち、2005年に、自らの世帯を貧困世帯で

図表7 マイクロファイナンス顧客層の所得構成 (世帯月収)

Income Range	Frequency	Percentage
Below 4,000 Peso (\$78.0)	24	17.14
4,000-5,000 (\$78.0-\$97.5)	40	28.57
5,001-6,000 (\$97.5-&117.0)	16	11.43
6,001-7,000 (\$117.0-\$136.5)	17	12.14
7,001-8,000 (\$136.5-\$155.9)	12	8.58
8,001-9,000 (\$115.9-\$175.4)	16	11.43
Above 9,000 (Above \$ 175.4)	15	10.71
Total	140	100

出所：Evangelista, S. P. (2007), p.91

注：ドルベースでの所得は、NSCBの2006年平均為替レートにより換算

あると認識している世帯数はこの Luzon 地域の66%に及んでいる<sup>41)</sup>。

同調査によると、NCR (National Capital Region: マニラ首都圏)において自らの世帯を貧困世帯と認識している世帯は同地域全体の48%であり、2006年ベースでの月収基準は、12,000ペソ (233.9ドル)となっている。Tarlac州は同国のRegion 3に分類されており、政府統計では、貧困世帯がNCR地域の月収の約84%水準となっている。換言すれば、12,000ペソの80%相当の約10,080ペソ以下の世帯層が自らを貧困世帯と認識する月収水準となる。したがって、表8に示されている Luzon 北部に位置する Tarlac州でCARDから

認可されてマイクロファイナンスの対象となっている顧客層（全員，女性）の大部分が貧困世帯と自らを認識している世帯となる。もっとも，CARD の設立趣旨は「貧農の土地なし女性」が対象となっていることから，顧客の多くが，原則的には，貧困世帯層と位置づけられうる。つぎに，これらのマイクロファイナンス対象顧客の月収は，どのような源泉から得られているのであろうか。

図表 8 に示されているように，主要な収入源となっている職業形態は，「Sari Sari Store」の42件（30.0%）を筆頭に，「Tocino（加工豚肉食品）をはじめとする食料品販売」が40件（28.6%），および物品の仕入れ販売業が35件（25.0%）となっており，これら三分野で117件，全体の83.6%を構成している<sup>42)</sup>。

Tarlac 州同様，フィリピンの農村世帯の多くはいわゆるインフォーマルセクターに属し，不安定就業（Informal employment）の形態にある。そうした

図表 8 マイクロファイナンス顧客層の所得源

Source of Income	Frequency	Percentage
Buying and Selling Goods	35	25.0
Selling beauty products like Avon,etc.	8	5.7
Selling food items like tocino,etc	40	28.6
Sari-Sari Store	42	30.0
Dressmaking	8	5.7
OFW(husband)	1	0.7
Laundrywoman	5	3.6
Junk Shop	1	0.7
Total	140	100.0

出所：Evangelista, S. P. (2007), p.92

貧困世帯に属する世帯の主要所得源は、サリサリストアを筆頭に、マイクロファイナンスを主要資金源とする地域産品の仕入れとそれらの販売が重要な役割を果たしている。

こうしたサリサリストアをはじめとする BOP 層向けの伝統的小売店の同国における数は、70数万<sup>43)</sup>とされており、こうしたサリサリストアは、地域住民への生活必需品の掛け売りも含めて重要な生活基盤の一端を構成している。

## 6.2 CARD MRI の戦略と自律的ビジネス生態系

フィリピン現地の伝統的小売業態である「サリサリストア」の取り扱い品目の調査に見いだされたように(林・井口・荒井:2013c)、CocaCola, P & G, Unilever, Nestle, そして日系企業の味の素, マンダム, 等の多国籍企業の BOP 層向けの商品は着実に増加し, それに伴い現地のビジネス生態系もこれら商品に着実に侵食されてきたといえよう。換言すれば, 現地の自律的ビジネス生態系は多国籍企業のグローバル・バリューチェーンに統合化されることによって脆弱性を増してきたともいえる。

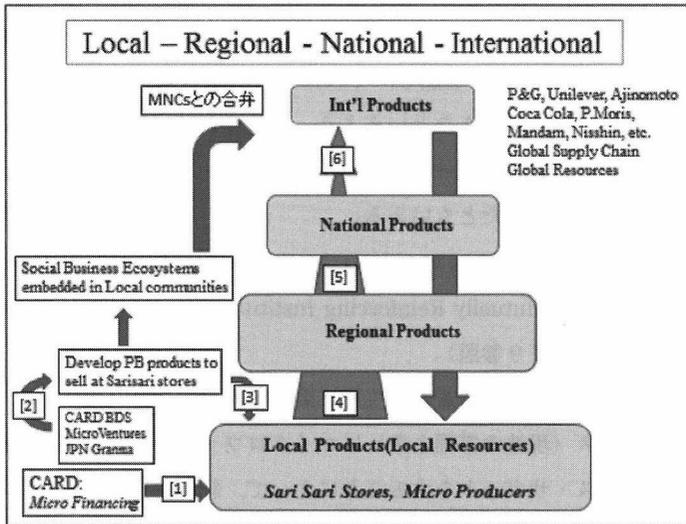
これに対して, 現地 NGO の CARD MRI (Center for Agricultural and Rural Development Mutually Reinforcing Institutions<sup>44)</sup>) の戦略は以下のように集約されうる(図表9参照)。

現地の貧困層向けに生活必需品を生産, 販売するサリサリストアをはじめマイクロ・ビジネス(現地の零細企業)にマイクロファイナンスによる小口資金の提供とビジネス・サポートをすることによって, 経済的自立化を図る(図表9の[1])。ここで確認すべき点は, この「経済的自立化」とは, マイクロファイナンスの対象となっているサリサリストアにせよ Micro Producers にせよ, 女性を軸とした自己雇用による家族の経済的自立化が基本となっている点にある。つぎに CARD MRI 構成組織の CARD BDSF Inc. と傘下の MicroVentures 社を通して上記のマイクロ・ビジネスの発展をサポートすることによって, 現地のローカル資源を活用した製品と組織のグレードアップを図っている点である。その際, 図表9の[2]に示されているように, MicroVentures 社は現地

BOP 層に適合した PB 製品の開発を担当するが、その際、日本のベンチャー企業のグランマ社との連携も図る。この日系企業のグランマ社<sup>45)</sup>は、CARD および MicroVentures 社から得られた現地固有のニーズと知識・知恵 (locally embedded knowledge & wisdom) を日系他社が保有する技術知識とを結合させて製品化と事業化へと導く橋渡し役とプロデューサーの役割を担っている。

これらの PB 製品は現地の資源と現地のマイクロ・ビジネスをできるだけ活用して、現地の所得に見合った価格で、BOP 層に安全性、機能性、品質、デザイン等において満足感を保証する商品として、現地のサリサリストアの販路

図表 9 CARD の戦略的方向性



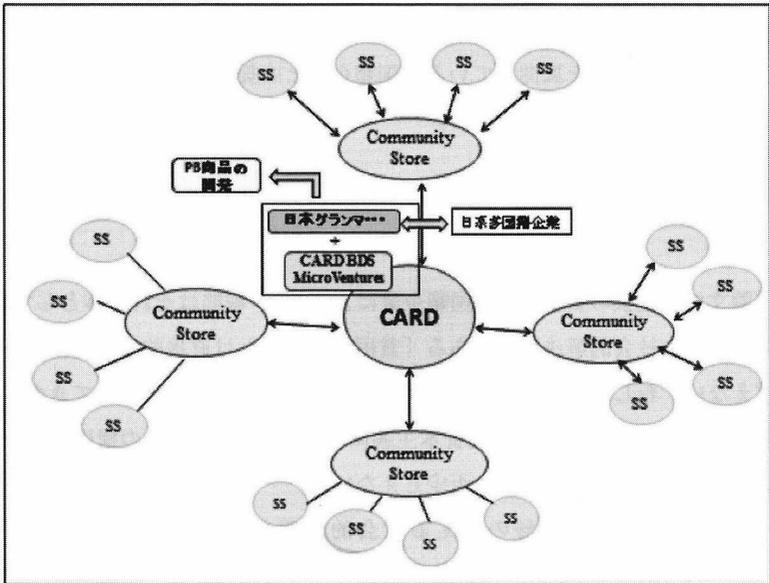
出所：CAR MRI 本部、CARD BDS 傘下の MicroVentures 社でのヒアリング調査、およびグランマ社 (代表：本村拓人氏) とのインタビューより作成

を中心に BOP 層に販売される (図表 9 の [3])。そしてこれら製品の競争力の向上を通して、国内他地域市場および全国市場への浸透を図る (図表 9 [4] [5])。そして多国籍企業との合併による技術導入と国際的流通網の利用を梃に最終的に国際市場への浸透を狙い、地域全体、そして一国的規模での雇用と

所得の向上を図る(図表9 [6])戦略といえる。

以上の諸点を図表10によって再確認してみよう。同図表に示されているように、CARD MRIのCARD Inc.がサリサリストアやMicro Producersにマイクロファイナンスを通して、小口資金を供給して財政的安定化と規模の拡大を可能とし、同時に、CARD BDSF Inc.<sup>46)</sup>と傘下のMicroVentures社を通してビジネス・サポートを行う。

図表10 CARD MRIのビジネス・エコシステム戦略



出所：CARD 本社、グランマ社でのインタビューにより作成

注：SSは、Suki Storeの略称。Suki StoreはCARD Inc.からマイクロファイナンスをうけているサリサリストアのことを意味する。

そして注目すべき点は、CARD BDSF Inc.とMicroVentures社によるPB商品の開発や日本のベンチャー企業のグランマ社とのコラボレーションによるPB商品の開発が進められている点にある。

これらのPB商品は、サリサリストアの中でもCommunity Storeと呼ばれ

る比較的安定した地域の中核的サリサリストアを通して、マイクロファイナンスを受けている Suki Store と呼ばれる<sup>47)</sup>サリサリストアに提供され、地域住民に“Hapinoy”ブランド名で販売される仕組みとなっている。

これらの“Hapinoy”ブランド名による PB 商品は、現時点では、CARD BDSF Inc. と MicroVentures 社で開発され現地メーカーに委託生産された、現地産物を素材とするバナナケチャップ、酢、麺、等の食品関連商品であるが<sup>48)</sup>、今後は日常生活用品（女性用生理用品、蚊帳、等々）への展開も志向されている<sup>49)</sup>。

そして現地の自律的ビジネス生態系の基盤を強化しながら、外資系企業、特にグローバルに事業を展開している多国籍企業との提携を通して国際市場への連結を図ることが展望されている。

## 7. 結論と今後の課題

本論文での主張の要旨は、多国籍企業による BOP 戦略はそれ自体としては、新興国最大の社会的解決課題である「貧困の解消」とは直接的には連結するとは言えない。むしろ、現実的には、かつての「従属学派」が主張してきた「中心資本主義（センター）対周辺資本主義国（ペリフェリー）」の構図の21世紀版的焼き直しとなりうることも否定しえない。

新興国における BOP 層の抱える社会的課題の解決という視点からは、M. ポーター流の競争優位の戦略は有効に機能せず、現地 NGO による明確な社会的理念と社会的課題の解決を直接的ミッションとする、「ソーシャル・ビジネス」型のビジネスモデルとそれに基づく「現地の自律的ビジネス生態系」の構築の上に多国籍企業のグローバル・バリューチェーンと連結されることが、きわめて有効となりうる<sup>50)</sup>。その際重要な点は、現地 NGO によるマイクロファイナンスとビジネスサポートをベースにした農村コミュニティにおけるサリサリストアおよび現地 Micro Producers（家族をベースとした自己雇用型の零細生産者・企業）との提携が、農村での家庭を単位とする生産と雇用基盤

を作り出し、それによって都市のインフォーマルセクターへの流出を防ぐと同時に、現地の自律的ビジネス生態系の基盤が構築されうることにあった。その際、現地 NGO がそうしたサステイナブルな自律的ビジネス生態系と現地独自のバリューチェーンの中核的役割を担うることを検討してきた。そしてこうした現地 NGO の今後の戦略的課題は、外資系企業、特に多国籍企業の有するグローバル・バリューチェーン<sup>51)</sup>の活用を通して、現地 NGO を中核とするビジネス生態系のシステム全体の強化と持続的開発をいかに図るかになってくると思われる。本論文では、こうした現地 NGO の技術的解決課題と多国籍企業の知識とを連結させる mediator 的役割を果たしている日系企業グラマ社にも注目してきた。

こうした現地 NGO をキーストーンとするサステイナブルなビジネス生態系が成功裏に構築されてくるということは、一方での「不安定就業層の縮小と安定就業層の拡大」、そして他方での「BOP 市場そのものの縮小と MOP 市場の拡大」へと連動することを意味する。

このことは、工業製品に対する農村市場の拡大によって工業基盤が次第に整備、拡大されて行く軌道に乗る可能性に繋がることを意味する。このことは同時に、工業製品を始めとした農村、都市 MOP 市場における多国籍企業による一層の浸透と市場支配への可能性をも意味する。換言すれば、自動車や家電製品をはじめとする MOP 市場における多国籍企業を巻き込んだ国際的競争の構図の中での新たな地域固有の社会的課題解決型ビジネス生態系のシステム開発が求められることをも意味する。

こうした戦略的課題は、同時に、新興国固有の社会構成体の構図を踏まえた社会的課題の解決を展望しうる現代経営学の国際的課題でもある。

## 注

- 1) 本論文に用いられている基本的用語は、本論叢に掲載されてきた林 (2012c), (2013a), (2013b), および林・井口・荒井 (2013c) 各論文において定義されている。
- 2) 発展途上国ないし新興国の現地財閥やビジネスグループに関しては、下記の文

- 献が参考になった。Batalla, 1999; Saldana, 2000; 井上, 1994; 大貝, 2001; 梅津, 1992; 小池, 1998, 1993; 木原, 2014。
- 3) 多国籍企業のグローバル・バリューチェーンの最近の実態については、UNCTAD (2013), Chap.5, および井口 (2014) が参考になる。
  - 4) 1980年, 1990年, 2000年, 2010年, および2012のフィリピン農村人口比率はそれぞれ62.5%, 51.4%, 52.0%, 51.4% および50.9%であり, 傾向的には低下傾向となっている。それに対して, 農村の絶対人口は, それぞれ3019万人, 3161万人, 3994万人, 4760万人, および4876万人と増加傾向をたどり続けている (World Bank World Development Indicators Databank より)。1970年代の発展途上国における農業人口の相対的低下と絶対的増大については, (林, 1980) において分析されている。
  - 5) インフォーマルセクターの概念と実態については, Bromley, 1979; Herman, 1996, ILO, 2002; Hussmanns, 2004; Amin, A. N., 2010; 松園, 2006, およびフォーマルセクターの停滞に関しては, 石上 (2011); 木曾 (2003) が参考になった。
  - 6) フィリピン政府統計局の NSCB (National Statistical Coordination Board: www.nscb.gov.ph, accessed 8 November 2011) より算出。
  - 7) インフォーマルセクターで働く就業者層と, フォーマルセクターにおいて短期契約のもとで不安定な就業形態で働く層全体をいわゆる Informal Employment と総称している。
  - 8) 林, 2012c, P.77.
  - 9) 新興国, いわゆる “Newly Emerging and Developing Countries” を, 経済史的視点から見た場合には, 「イギリスが産業革命期にあった18世紀後半には, ドイツ, フランスそしてアメリカははまだ新興国の位置にあり, さらに19世紀末のドイツ, フランスそしてアメリカの産業革命終了期における日本世界経済的位置もまさしく新興国的位置ということになる」(林, 1995, 47頁)。
  - 10) ただし, こうした視点は, すでに山田 (1934) や平野 (1934) が, 第二次大戦前, 戦中の日本の再生産構造の分析を通して, 農業部門での寄生地主制と工業部門での近代的大工業制を中心とした複数の生産様式の実態を明らかにしている。
  - 11) こうした論点からのアジア NIES 登場の世界経済論的位置づけについては, 平川 (1992) が参考となる。なお, NIES として成功裏に登場しえた国, 地域がなぜアジアであったのかについては, 林 (1993:pp.21-213), (1995:第2章) において, 日本からの技術移転を中心に吟味されている。
  - 12) Prahalad, C. K. (2002), x iii, 邦訳, P.11.
  - 13) C. K. プラハラード (2002), pp.42-43, 邦訳48-49頁。
  - 14) S. ハート (2007), p.150, p.156. より抜粋。
  - 15) 社会構成体の概念については, 山田盛太郎 (1984), 平野義太郎 (1980), 星塾惇 (1978), S. アミン (1970), R. スタベンハーゲン (1991) が参考になった。

ただし、中国、ベトナム、カンボジア等の独自の社会主義革命を経た新興国は他のクローニー資本主義的新興諸国とは異質の社会構成体の理論的位置づけが必要となる。

- 16) マニラ首都圏における高級百貨店としては、AYALA 百貨店がもっとも有名であるが、ここでは BOP 層の視点から LANDMARK も高級百貨店の部類に入れている。
- 17) 調査時期は、2012年3月、2013年8月、2014年3月の中旬から下旬。
- 18) フィリピンワコール社の現地での中心価格帯は1,100ペソ（約2,500円：2014年3月レート）。現地市場で販売されているブラジャー製品の平均価格帯は約300ペソ（約680円：同3月レート）。同社のフィリピン現地で販売されている製品の52%がインドネシアからの輸入、23%がタイからの輸入となっており、両国からの輸入が全体の75%を占める（いずれも数量ベース）。同社の高級品市場での現地での最大の競合企業は、海外と同様、トリンプ・インターナショナル（Triumph International）であるが、同社の現地販売額の約35%は、LANDMARK や高級ショッピングモールでの売り上げからではなく、訪問販売によるものとなっている。この訪問販売方式での最大の競合企業も同じく多国籍企業 Avon 社である（以上、岩崎孝志会長との現地でのインタビュー（2012年3月、2014年3月）より）。
- 19) ユニクロ製品はランドマークではなく、マニラ首都圏中心部の高級ショッピングモール（SM 名）にある自社販売店価格。
- 20) グランマ社（CEO：本村拓人、<http://granma.asia>）から CARD MRI に派遣され、BOP 層向けにソーシャル・ビジネスを行っている Granma Philippine Inc. の熊坂 惟氏が、ラグナ州の San Pablo からさらに北東へバスで一時間程の距離にある Nagcarlan の町にあるパブリック・マーケットで行った調査（2014年3月17日）では、パッドなしの中国産のブラジャーが1枚50ペソ（1.1ドル、113円：2014年3月レート）で売られている。同じく同氏の調査によると、地方在住の女性は、購買能力が高まってくると、こうしたパブリック・マーケットでの低品質のブラジャーの購入から、エイボン（Avon）社の訪問販売員から同社の最低価格帯の約300ペソ（約7ドル弱、約680円：上記レート）のブラジャー購入に切り替える傾向にあるとのことであった。
- 21) JETRO『通商弘報』（<http://www.jetro.go.jp/biznews/50ef7c31e34b8>, accessed 15 October 2013）より。
- 22) しかも、こうしたノーブランドの1ドル以下のワイヤー入りのブラジャー製品は、高級百貨店で購入したものであっても、粗悪品が多く、使用后しばらくすると、ワイヤーが出てきてしまったり、ヒモの金具も歪んでしまうことが報告されている。したがって、露店で販売されるノーブランドブラジャーはさらに機能面、品質面で劣る可能性が高い。

- 23) インフォーマルセクターおよびフォーマルセクターの定義, および両者間の分断性と固定性については, 林 (2012b, 2112c) を参照されたし。ここで注意すべき点は, 不安定就業層はインフォーマルセクターのみならず, フォーマルセクターにも多く存在すること, そして新興国のインフォーマルセクターは先進諸国の同セクターとは質的に異なることに留意する必要がある。
- 24) 本論文では, BOP 市場の特質と MOP および TOP との差異に論点が置かれているが, Rangan, V. K., et al. (2011) では, BOP 市場の特質をさらに, “Low income”, “Subsistence”, および “Extreme poverty” の各グループにセグメント化する必要性を論じている。
- 25) C. K. Prahalad (2002), pp.42-43, 邦訳48-49頁
- 26) S. Hart (2007), pp.159-162, 邦訳 214-218頁
- 27) Yunus (2007, 2010).
- 28) Yunus (2007, P. xvi), 邦訳23頁)
- 29) この合弁事業の具体的な目標として, 両者間の「覚書 (MOU=Memorandum of Understanding)」では以下の点が明記されている。「バングラデシュの子供たちがよりよい未来を享受できるように, 美味しくくて栄養価が高い食料品を毎日摂取することで, すこやかに成長するのを助ける。ユニークな近接ビジネスモデル—地方の コミュニティと結びついた製造と流通のモデルを設計する。貧困を減少させること—一次のことによって, 地方の下層クラスの人々の経済状態を改善する。上流では, (農家) と契約し, 彼らの作業を改善することを助ける。生産: ローコストで労働集約的な製造モデルを通じて地元住民と連絡する。下流では, 流通モデルの中で創造に貢献する」(M. Yunus [2007], pp.144-145, 邦訳: 234-235頁)
- 30) これらの現地の乳牛飼育者やヤシの木の糖蜜栽培者の多くはグラミンからのマイクロファイナンスを活用することによって事業活動が可能となっている。
- 31) 林 倬史・古井仁編 (2012), 262-264頁。
- 32) セミナー「アジアの NGO リーダーから見た日本企業の BOP ビジネス—期待と提言—」(2013年 8 月 6 日, 味の素本社, ACC21および日本フィランソपी協会共催) における J. アリップ氏の講演内容より。
- 33) 訳書では, 「企業家」であるが, 本論文では, 原文で用いられている「Entrepreneur」, および Entrepreneurship を「起業家」, 「起業家精神」の意味を内容とする「企業家」として用いている。
- 34) Yunus (2007, pp.52-54), 邦訳: 102-107頁
- 35) *ibid.*, p.243, 邦訳: 371頁。
- 36) CARD MRI は, CARD NGO を母体として, マイクロファイナンス事業を担う CARD Inc., 銀行業務の CARD Bank, マイクロインシュアランス事業を担う CARD MBA, Micro Producers や Micro Entrepreneurs に対する各種のビジ

- ネスサポートを提供する CARD BDSF Inc., 等々からなり, 組織全体の責任者 (Managing Director) は, J. A. Alip 氏が担っている (URL: [http://cardbankph.com/wp\\_cardbankph/home.php](http://cardbankph.com/wp_cardbankph/home.php))。
- 37) Tarlac 州の Capas, Concepcion, Camiling, Sta Ignacia, および Tralac City 周辺地域。これらの地域に CARD Inc の Unit が開設されている。同州の人口は, 調査対象年の2007年時点で124万人。主要産業は農業, 主要産物は米, 砂糖キビ, トウモロコシ, ココナッツ等である。
- 38) Evangelista, S. P. (2007, pp.91-92)。
- 39) CARD MRI でのインタビュー調査 (2013年8月26日) より
- 40) NSCB: poverty statistics ([www.nscb.gov.ph](http://www.nscb.gov.ph)) および NSO: income and poverty statistics ([www.census.gov.ph](http://www.census.gov.ph))。個人ベースでの貧困基準は1日2ドル。世帯ベースでは1日4ドル。世帯構成員は世帯当たり平均4名となっている。
- 41) アテネオ大学経済学部教授 N. Aldaba 氏提供資料。原資料は PulseAsia が2005年3月に実施した調査データ (<http://www.pulseasia.ph/index.html>)。
- 42) 2013年8月に行ったサンパブロ州での調査においても, CARD Inc. からマイクロファイナンスを受けている女性たちのなかで, 最も多かったビジネス形態はサリサリストアの経営であった。
- 42) MicroVentures 社でのインタビューでは, 75万ほどとされているが, 実態は不明ではあるが, 50万~100万といえは正確であろうとのことであった。
- 44) CARD MRI の設立経緯とそのミッションについては, 林・井口・荒井 (2013c) において紹介されているので, ここでは割愛するが, 基本的なミッションは, 「経済的に貧しい女性とその家族の自立」にある。脚注19も参照されたい。
- 45) グランマ社 (代表: 本村拓人氏) の事業内容については, 同社の下記ウェブサイトに掲載されている (<http://granma.asia/aboutus>)。
- 46) CARD BDSF Inc. の正式名称は, CARD Business Development Service Foundation Inc.
- 47) 林・井口・荒井 (2013c), 34頁。
- 48) 同上論文, 42-43頁。グランマ社 (本村拓人代表) とのインタビュー。ただし, 2014年3月現在, 現地の卸企業 “Pure Gold” 社が急速に台頭してきたことにより, 図表10に示されている Community Store やスキ SS (スキストア) はより低価格での仕入れが可能な “Pure Gold” 社からの調達に切り替える状況が増大してきている。このため, “Hapinoy” プログラムも再構築を迫られている (MicroVentures 社 CEO: R. Mark 氏およびグランマフィリピン代表熊坂惟氏とのインタビュー: 2014年3月15日)。
- 49) 図表10では, グランマ社と日系多国籍企業とのコラボレーションも示しているが, これら企業は, 住友化学, パナソニック, 富士通デザイン等となっているが, これらは現在進展中ないし模索中である (<http://granma.asia/business/>),

accessed November 11, 2013。

- 50) 国際市場への連結は、国際的品質基準、安全基準が要求されるために、より高度な生産・マネジメント全体のシステムと組織能力の向上が求められる。したがって、国際的にバリューチェーンないしサプライチェーンを連結させている多国籍企業子会社や合併会社、等と関連している現地企業は各種部品・構成品や原材料の供給、およびライセンス、等々の形態を通じて、より高度な知識を獲得し、生産・マネジメント技術のグレードアップ軌道に乗ることが可能となる
- 51) グローバル・バリューチェーンは財やサービスの生産と流通の国際的連鎖を価格や利益の視点からみた価値的概念であると言える。その意味では、多国籍企業による国際的な生産と流通のネットワークのどこで付加価値が創出されているのかを分析する場合には、グローバル・バリューチェーンの視点が有効となる。これについては、UNCTAD (2013)、および井口 (2014) が参考になる。

## 参考文献

- Alip, A and Amenomori, T (2011), "Formalizing grassroots social security", in Midgley, J. and Hosaka, M (co. eds), *Grassroots Social Security in Asia: Mutual Aid, Microinsurance and Social Welfare*, Routledge, NY, pp.64-78.
- Amenomori, T. and Ursua, M. (2004), "A Longitudinal Study of Some Clients of CRD, A Microfinance Institution in the Philippines", *CARD MRI Occasional Paper*, No.3: 1-15.
- Amenomori, T. (1993), "Special Credit Programs for the Poorest: A Study of Grameen Bank Replication Programs in the Philippines", *CARD MRI Occasional Paper*, No.3: 1-34.
- Amin, ATM, N. (2010), *The Informal Sector in Asia*, Saarbrücken, VDM Verlag Dr. Müller.
- Amin, S. (1970), *L'accumulation a l'echell mondiale*, Anoropos, 野口祐他訳『世界資本蓄積論』第1分冊, 柘植書房, 1979年, 野口祐・原田金一郎訳『周辺資本主義構成体論』第2分冊, 柘植書房, 1979年。
- Bain, J. S. (1967), *Barriers to New Competition*, Fourth edition, Cambridge, Harvard University Press.
- Bain, J. S. (1968), *Industrial Organization*, NY., John Wiley & Sons, 宮澤健一監訳『産業組織論』(上)(下), 丸善株式会社, 1970年。
- Barney, J. B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall, 岡田正大訳『企業戦略論』(上)(中)(下), 2003年。
- Batalla, E. V. C. (1999), "Zaibatsu Development in the Philippines: The Ayala Model",

- South Asian Studies*, 37 (1): 18-49.
- Borras, S. M Jr. (2006), "The Philippine Land Reform in Comparative Perspective: Some Conceptual and Methodological Implications", *Journal of Agrarian Change*, 6 (1), pp.69-101.
- Cattanco, O., Gereffi, G., and Staritz, C. (eds) (2010), *Global Value Chains in a Postcrisis World*, Washington, The World Bank.
- Constantino, R. (1975), *The Philippines: A Past Revisited*, Quezon City, Tala Publishing Services, 池端雪浦・永野善子訳『フィリピン民衆の歴史Ⅰ, Ⅱ, Ⅲ』勁草書房, 1978, 1979年。
- Frank, A. G. (1969), *Capitalism and Underdevelopment in Latin America*, NY., Monthly Review Press, 大崎正治他訳『世界資本主義と低開発』柘植書房, 1976年。
- Frank, A. G (1978), *Dependent Accumulation and Underdevelopment*, London, Macmillan, 吾郷健二訳『従属的蓄積と低開発』岩波書店, 1980年。
- Fuwa, N. (2007), "Pathways out of Rural Poverty: A Case Study in Socio-economic Mobility in the Rural Philippines", *Cambridge Journal of Economics* Vol. 31: 123-144.
- Fuwa, N. (2000), "Politics and Economics of Land Reform in the Philippines: a survey", *MPRA Paper*, No.23994: 1-92. ([http://mpra.ub.uni-muenchen.de/23394/1/MPRA\\_paper\\_23394.pdf](http://mpra.ub.uni-muenchen.de/23394/1/MPRA_paper_23394.pdf)), accessed 5 August 2013.
- George, S. (1977), *Why the Other Half Dies: The Real Reasons for World Hunger*, England, Penguin Books, 小南祐一郎・谷口真里子訳『なぜ世界の半分が飢えるのか』朝日出版, 1984年。
- Hammond, A, William J Kramer, et al., (2007), *The Next 4 Billion*, World Resource Institute. (<http://www.wri.org/publication/the-next-4-billion>), accessed 3 September 2012.
- Hart, S. T. (2007), *Capitalism at the Crossroads*, Upper Saddle River, Wharton School Publishing, 石原薫訳『未来をつくる資本主義：世界の難問をビジネスは解決できるか』英治出版, 2008年。
- Hayashi, T. and A. Nakayama (2009), "Strategic Knowledge Creation and the Management of Diversities - Comparative Analysis of Kao Corp. and P&G-", *International Journal of Strategic Management*, 9 (1): 1-17.
- Heintz, J. (2010), "Defining and Measuring Informal Employment and the Informal Sector in the Philippines, Mongolia, and Sri Lanka", UNDA Project, *Working Paper No.3*. pp.1-39.
- Herman, B. and Stoffers, W. (eds) (1996), *Unveiling the Informal Sector*, Brookfield, Avebury.

- Hussmanns, R. (2004), "Measuring the informal economy: From employment in the formal sector to informal employment", ILO, *Working Paper 53*, pp.1-31 ([http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---integration/documents/publication/wcms\\_079142.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---integration/documents/publication/wcms_079142.pdf)), accessed 7 November 2011.
- Iansity, M. and Levin, R. (2004), *The Key Stone Advatage*, Boston, Harvard Business School Press, 杉本光太郎訳『キーストーン戦略』翔泳社, 2007年。
- Iguchi, C. (2012), "Globalization of R&D by TNC subsidiaries: the Case of South East Asian Countries", *Asian Business and Management*, 11 (1): 79-100.
- Iguchi C. (2010), "Globalisation of R&D Activities by TNC: Evidence from Subsidiaries in South East Asian Countries", *International Journal of Business Strategy*, 10 (2): 56-66.
- Iguchi, C. and Hayashi, T. (2009), "Knowledge Creation and Global Collaborative R&D Systems", *International Journal of Global Business and Competitiveness*, 4 (1): 1-14.
- ILO (2002), "Decent work and the informal economy", *Report VI*, International Labor Conference, 90<sup>th</sup> Session, ILO. (<http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc90/pdf/rep-vi.pdf>), accessed 7 November 2011.
- Karamchandani, A., Kubzansky, M., and Lalwani, N. (2011), "Is the Bottom of the Pyramid Really for You?", *Harvard Business Review*, March, 107-111.
- Karnari, A. (2006), "Fortune at the Bottom of the Pyramid: A Mirage How the private sector can help alleviate poverty", *Ross School of Business Working Paper No.1035*, pp.1-31 ([http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/41223/1035-Karnani\\_%20OLD.pdf?sequence=5](http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/41223/1035-Karnani_%20OLD.pdf?sequence=5)), accessed 7 November 2011.
- Karnani, A. (2007), "The Mirage of Marketing to the Bottom of the pyramid", United Nations. (<http://secint24.un.org/esa/coordination/Mirage.BOP.CMR.pdf>), accessed 7 November 2011.
- Karnari, A. (2009), "The Bottom of the Pyramid Strategy for Reducing Poverty: A Failed Promise", *DESA Working Paper No.80*, Aug.2009, 1-11.
- Kay, C. (1989), *Latin American Theories of Development and Underdevelopment*, London, Routledge, 吾郷謙二監訳『ラテンアメリカ従属論の系譜』大村書店, 2002年。
- Lodge, G. (2002), "Using Big Business to Fight Poverty", HBR Working Knowledge; (<http://hbswk.hbs.edu/item/3050.html>), accessed 3 September 2012.
- Lodge, G. (2006), "Multinational Corporations: A Key to Global Poverty Reduction Part1. Part2", YaleGlobal Online; (<http://yaleglobal.yale.edu/content/multinational-corporations-key-global-poverty-reduction-%E2%80%93-part-i>)

- (<http://yaleglobal.yale.edu/content/multinational-corporations-key-global-poverty-reduction-%E2%80%93part-ii>), accessed 3 September 2012.
- Lodge, G. and Wilson, C. (2006), *A Corporate Solution to Global Poverty*, Princeton, Princeton University Press.
- London, T. and Hart, S. (2011), *Next Generation Business Strategies For The Base of The Base of The Pyramid*, Upper Saddle River, FT Press. 清川幸美訳『BOPビジネス市場共創の戦略』英治出版, 2011年。
- Medina, L. A. (2007), *Tracking Client's Poverty Status: Enriching CARD's Business Processes Through the Poverty Scorecard*, CARD MRI.
- Panes, E. L. (2009) "The Success Factors of the ASA Methodology Used By CARD Tarlac Area", in Evangelista, S. P. (ed.), *Microfinance Management: Cases on Efficiency, Effectiveness, and Business Processes*, CARD MRI, 87-102.
- Peerally, J. A. and Figueiredo, P. N., "Technological Capability Building in MNE-related Social Businesses of Less Developed Countries: The Experience of Grameen-Danon Foods Limited", in the proceeding of AIB 2013 Annual Meeting.
- Porter, M. (1985), *Competitive Advantage*, Boston, Free Press. 土岐 坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985年。
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, Boston, Free Press. 土岐 坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982年。
- Prahalad, C. K. (2002), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*, Upper Saddle River, 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。
- Prahalad, C. K. and Allen Hammond (2002), 'Serving the World's Poor, Profitably', *Harvard Business Review*, 80 (9): 48-57 (「第三世界は知られざる巨大市場」, *Diamond Harvard Business Review*, 2003 January, 24-38.
- Rangan, V. K., Chu, M., and Petkoski, D. (2011), "Segmenting the Base of the Pyramid", *Harvard Business Review*, June, 113-117.
- Roberts, P. (2009), *The End of Food*, Boston, Mariner Books, 神保哲生訳『食の終焉』ダイヤモンド社, 2012年。
- Saldana, C. S., (2000), "The Philippines, in Zhuang, J., Edwards, D. and Webb D. (eds), *Corporate Governance and Finance in East Asia*, Asian Development Bank, 155-228.
- Santos, T. D (1978), *Imperialismo Y Dependencia*, 青木芳夫・辻豊治・原田金一郎訳『帝国主義と従属』柘植書房, 1983年。
- Schuster, T. and Holtbrugge, D (2012), Market entry of multinational companies in markets at the bottom of the pyramid: A learning perspective, *International Business Review*, 21: 817-830.

- Sen, A. (1992), *Inequality reexamined*, Oxford University Press, Oxford, 池本幸生・野上裕生・佐藤仁訳『不平等の再検討』岩波書店, 1999年。
- UNCTAD (2013), *World Investment Report 2013*, NY., United Nations, (www.unctad.org/wir), accessed 9 September 2013.
- World Economic Forum (2009), *The Next Billions: Unleashing Business Potential in Untapped Markets*, (http://www3.weforum.org/docs/WEF\_FB\_UntappedMarkets\_Report\_2009.pdf), accessed 7 November 2011.
- Yunus, M. (2010), *Building Social Business*, NY, PublicAffairs, 岡田昌治監修・千葉敏生訳『ソーシャル・ビジネス革命』早川書店, 2010年。
- Yunus, M. (2007), *Creating a World Without Poverty*, NY., PublicAffairs, 猪熊弘子訳『貧困のない世界を創る』早川書店, 2008年。
- 雨森孝悦 (2011)「フィリピンのマイクロファイナンスにおける最貧困層の排除と包摂」『日本福祉大学経済論集』Vol.42: 207-219.
- 遠藤環 (2003)「タイにおける都市貧困政策とインフォーマルセクター論：二元論を超えて」『アジア研究』49 (2): 64-85.
- 遠藤環 (2011)『都市を生きる人々』京都大学出版会。
- 舟橋豊子 (2011)「BOP ビジネスとフィリピン市場の可能性」『経営学研究論集』(明治大学) No.35: 47-57.
- 舟橋豊子 (2011)「BOP 市場における流通と消費の実態—フィリピンのサリサリストアを事例として」『経営学研究論集』(明治大学) No.37: 68-85.
- 林倬史 (1980)「周辺資本主義と多国籍企業」『経営学原理』日本評論社, 209-242.
- 林倬史 (1985)「『周辺資本主義社会構成体』分析への一視角」, 『福岡大学商学論叢』30 (2): 113-134.
- 林倬史 (1993)「平川均報告へのコメント」『世界経済の統合と分解』国際経済学会編, 214-215.
- 林倬史 (1995)「東アジアの技術蓄積と日本的技術移転システム」陳炳富・林倬史編著『アジアの技術発展と技術移転』第2章, 文眞堂, 47-73.
- 林倬史 (2012a)「多国籍企業と BOP 戦略」林倬史・古井仁編『多国籍企業とグローバルビジネス』第11章, 税務経理協会, 251-277.
- 林倬史 (2012b)「多国籍企業の BOP 戦略とソーシャル・ビジネスの分析視角」大石・桑名・田端・安室監修, 多国籍企業学会著『多国籍企業と新興国市場』第16章, 文眞堂, 302-323.
- 林倬史 (2012c)「多国籍企業の BOP 戦略とソーシャル・ビジネスの分析視角—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」『経営論叢』(国士舘大学経営学会), 1 (1): 69-92.
- 林倬史 (2013a)「多国籍企業の BOP 戦略論の再検討—フィリピンにおけるフォーマルセクターと外資系企業の位置づけを中心に—」『経営論叢』(国士舘大学経営学

- 会), 2 (1): 1-18.
- 林偉史 (2013b) 「BOP市場の特殊性とその背景—フィリピンのBOP層と海外送金の視点を中心に—」『経営論叢』(国土館大学経営学会), 2 (2): 27-50.
- 林偉史・井口知栄・荒井将志 (2013c) 「BOP層の経済的自立化と自律的ビジネス生態系—フィリピンCARDのマイクロファイナンスとサリサリストアの事例分析を中心として」『経営論叢』(国土館大学経営学会), 3 (1): 25-54.
- 平川均 (1992) 『NIES-世界システムと開発』同文館。
- 平野義太郎 (1980) 『日本資本主義発達史』(初出1934年) 岩波書店。
- 星野妙子編 (2004) 『ファミリービジネスの経営と革新』アジア経済研究所。
- 星埜惇 (1978) 『社会構成体移行論序説』未来社。
- 井口知栄 (2014) 「ナショナル・イノベーション・システムとグローバル・バリュー・チェーンへの多国籍企業子会社の役割: 在フィリピン日系多国籍企業の事例を中心にして」『三田商学研究』 vol.56, No.6, 33-46.
- 石上悦朗 (2011) 「産業政策と産業発展」石上悦朗・佐藤隆広編著『現代インド・南アジア経済論』第6章, ミネルヴァ書房, 149-182.
- 井上隆一郎編 (1994) 『アジアの財閥と企業』日本経済新聞社。
- 金網基志 (2010) 「知識移転と地域企業の知識創出能力の向上」『長崎県立大学経済学部論集』44 (4): 209-230.
- 木原高治 (2014) 「フィリピンのコーポレート・ガバナンス改革」佐久間信夫・出見世信之編著『アジアのコーポレートガバナンス改革』白桃書房。
- 木曾順子 (2003) 「増加する働く貧困層」木曾順子『インド開発のなかの労働者』第2章, 日本評論社, 41-70.
- 小池賢治 (1988) 「主要財閥の系譜」M. F. モンテス・小池賢治編『フィリピンの経済政策と企業』アジア経済研究所。
- 小池賢治 (1993) 「フィリピンの財閥」小池賢治・星野妙子編『発展途上国のビジネスグループ』アジア経済研究所。
- 松園祐子 (2006) 「インフォーマルセクター研究の系譜: 過剰都市化論からグローバル化の中での労働のインフォーマル化へ」『淑徳大学総合福祉学部研究紀要』Vol.40: 101-115.
- 水上裕二 (2007) 「バンコク都における露天商の所得に関する事例研究」『アジア研究』53 (1): 66-78.
- 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』20 (1): 1-36.
- 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 (2): 133-171.
- 中西徹 (1991) 『スラムの経済学』東京大学出版会。
- 中西徹 (1998) 「貧困と慣習経済」絵所秀紀・山崎幸治編『開発と貧困』第6章, ア

ジア経済研究所, 203-234.

- 中西徹 (2009) 「マニラー都市貧困層のネットワーク」 春山成子・藤巻正巳・野間晴雄『東南アジア』(朝倉世界地理講座 3: 立川武蔵・安田喜憲監修) 第 5: 280-296.
- 中西徹・小玉徹・新津晃一編 (2001) 『アジアの大都市 [4] マニラ』日本評論社。
- 大貝威芳 (2001) 「フィリピンの財閥と多国籍化」『龍谷大学経営論集』41 (2): 70-77.
- スタベンハーゲン, R. (1981) 『開発と農民社会』(山崎春成・原田金一郎・青木芳夫訳), 岩波現代選書。
- 芹澤辰一郎・長南史男・土井時久 (1997) 「フィリピンにおける農村・都市労働力移動経路」『北海道大学農経論叢』第 53 集: 113-123.
- 菅原秀幸 (2010) 「世界 40 億人貧困層へのビジネス・アプローチ」(上, 下) 『世界経済評論』54 (3): 57-66, 54 (4): 76-82.
- 梅津和郎 (1992) 「フィリピンの財閥と商社」『オイコノミカ』Vol.28: 139-146.
- 山田盛太郎 (1984) 『山田盛太郎全集第 2 巻: 日本資本主義分析』(初出 1934 年) 岩波書店。
- 安室憲一 (2011) 「BOP の概念と現実—我々は何に BOP 研究の座標軸を求めるべきか」『多国籍企業研究』, Vol. 4: 43-61.
- 安室憲一 (2013) 「『世界の 90 パーセント』の人々のための事業戦略」『世界経済評論』3 (4): 25-29.

#### 追記:

本研究は、文科省科研費基盤 (B) (海外学術研究) 「日系企業の BOP 戦略とビジネス生態系モデルに関する研究」(課題番号: 23402038) による成果の一部である。現地調査は、井口知栄 (慶応大学), 荒井将志 (杏林大学) との共同調査である。なお、本研究は、フィリピン最大のマイクロファイナンス機関である CARD 訪問に際して、同研究メンバーの伊藤 道雄氏 (立教大学) に多岐にわたってお世話いただいた。同氏の友人である CARD 代表の Dr. J. A. Alip 氏, および CARD MRI の Edzel Ramos 氏には訪問先の調整等々丁寧に対応していただいた。またグラマ社の活動に関しては同社代表の本村拓人氏とフィリピン担当の熊坂 惟氏, およびフィリピンの経済概況や小売業界の認可システム等々に関して、日本貿易振興機構 (ジェトロ) マニラ・センターの鎌田桂輔氏 (Director for Research) (現在は、途上国貿易開発部アジア支援課東京本部所属), そしてフィリピンの女性用下着市場に関しては、フィリピ

ンワコール社長の岩崎孝志氏に多くのご助言を頂いた。ここでお世話いただいたこれら関係諸氏に感謝の意を表したい。