

多国籍企業と NGO の新興国 BOP 戦略の有効性と限界

—ハイブリッド・バリューチェーンの視点から—

林 倬 史

目 次

1. 研究課題
2. 多国籍企業のソーシャル・イノベーションとしての BOP 戦略の有効性と限界
3. 現地 NGO の BOP 戦略の有効性と限界
4. 多国籍企業と NGO の BOP 戦略の発展プロセスとハイブリッド・バリューチェーン
 - 4.1 現地 NGO による BOP 層の経済的自立化戦略
 - 4.1.1 グラミン銀行の BOP 戦略（バングラデシュ）
 - 4.1.2 CARD による BOP 戦略（フィリピン）
5. まとめ

キーワード：新興国, BOP, 多国籍企業, NGO, ソーシャル・イノベーション,
BOP 層の経済的自立化, ハイブリッド・バリューチェーン

1. 研究課題の設定

新興国 BOP 層（Base of the Economic Pyramid = 最貧困層）の貧困解消が現代世界の抱える最大の経済的・社会的解決課題の一つであることは多くの研究者や国際的機関のみならず一般社会においても深く認識されてきた通りである。本論文での力点は、従来型の国際的開発援助型方式による貧困解消プログラムの有効性や限界を解明することではなく、多国籍企業や NGO による

ソーシャル・イノベーションとしての BOP 戦略の有効性と限界の解明に置かれている。特に、Prahalad, C. K. (2002), Prahalad, C. K. and S. L. Hart (2002) らの問題提起以降、注目すべき BOP ビジネスに関連する論点が提起されてきた。これらの論点は、単に BOP 層を市場として見做すだけの BOP1.0 から、BOP 層を製品開発の段階から巻き込んだ BOP2.0、さらに BOP 層が重要なプレイヤーとして参加する BOP3.0 への模索へと展開されてきた (London, T. and Hart, S. L. : 2011, Cañeque, F. C. and Hart, S. L. : 2015)。これをビジネスの観点から見れば、ソーシャル・ビジネスから inclusive business へ、そしてイノベーションの観点から見ればソーシャル・イノベーション一般から grassroots innovation を内包する inclusive innovation への発展ということもできよう¹⁾。こうしたなかで、BOP 戦略およびソーシャル・イノベーションの主体としての多国籍企業や NGO の戦略の中身に関して、その有効性と限界の理論的・実践的見直しが求められてきたように思われる。競争戦略論の視点からは Porter and Krammer (2006, 2011) が、従来の CSR 戦略では現代資本主義の抱えている危機的課題には対処できないという危機意識のもとに、「経済的価値」と「社会的価値」の両方を同時に創出していく「共通価値の戦略 (Creating Shared Value)」を提起してきた。そこでは、社会的価値と経済的価値の双方を同時に創造する「共通価値」創造の方法として、以下の三つの方法、すなわち「(1)製品と市場を見直す、(2)バリューチェーンの生産性を再定義する、(3)企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる」を提起している (Porter and Krammer : 2012)。なお、ここでの「バリューチェーンの生産性を再定義する」とは、環境への配慮・エネルギーの利用・資源の有効活用・調達と流通・従業員の健康状態、等々の見直しはむしろイノベーションを実現し、新しい経済的価値を発見できることを意味する。

この共通価値の戦略に対する筆者なりの見解として、以下のように述べてきた。「従来の彼の代表作である『競争の戦略』や『競争優位の戦略』は、1970年代の対日本企業との競争優位を巡る角逐という時代的背景のもとで書かれたものであるのに対して、今回の論文は、資本主義がグローバルな規模で抱える

危機的課題に、企業としてもはや正面から対処せざるを得ない社会的状況下に置かれているという時代的背景のもとで書かれたものといえる。とりわけこの論文で用いられている具体例の大部分が、開発途上国（新興国）での事例であることから、彼の危機意識にはこうした諸国に集中的に蓄積されてきた社会的矛盾が反映されている。このことは、「従来の競争戦略論では、他方で、貧困の拡大、環境の悪化等々の社会的課題に適切に対処しえず、企業そのものの存立基盤さえも脅かされてしまうのではないか」という危機意識の別の表現でもある。そうした意味において、今回の彼の論文は、従来の自らの競争戦略論を自己批判的かつ発展的に総括したものということになる。しかしながら、すでに30年以上前の1980年代からソーシャル・ビジネスに軸を置いて自らの人生を賭けてきた M. ユヌス氏（グラミン銀行総裁、バングラデシュ）や J. A. Alip 氏（CARD 代表、フィリピン）をはじめとする人々たちからは、「いまさら何を言ってるの」という声が聞こえてくるのだが」（林：2014b, 林・井口：2014c）。

そこで本論文では、Prahalad (2002) の BOP 戦略論、および Porter and Krammer (2012) の「共通価値」創造の戦略論の理論的整理と戦略的課題を、バリューチェーンの視点から、現地 NGO の Grameen と CARD の事例を中心に再検討していく。

2. 多国籍企業のソーシャル・イノベーションとしての BOP 戦略の有効性と限界

2.1 多国籍企業のソーシャル・イノベーションとしての BOP 戦略の有効性

Prahalad (2002) が先駆的に述べていたように、「多国籍企業がグローバルな規模で保有する優れた経営資源を活用することによって、ピラミッド型の所得構造からダイヤモンド型の所得構造への移行が可能となる」とすれば、そこでの多国籍企業による BOP 戦略の重点は、単なる BOP 市場の開拓のみなら

ず、BOP 層の所得向上と BOP 市場の拡大にも置かれることになる。その結果、そこでの BOP 戦略の論理的帰結は、現地 BOP コミュニティ固有の生活環境やニーズに関する知識と知恵を有する BOP 層が開発、生産、流通に参加する形でローカル・バリューチェーンの構築とそれを可能にする持続的ビジネス生態系が重要な意味を持つてくる。多国籍企業による BOP 戦略の Version1.0 から2.0、3.0への進化とはすなわち、BOP 戦略への BOP 層の主体的参加の程度が高まることと同義でもある。

したがって、多国籍企業がこうした観点から BOP 戦略を推進させようとした場合には、自社がグローバルな規模で保有する国際的に優位な経営資源、特にグローバル・バリューチェーン²⁾と、新興国 BOP 層向けのそして BOP 層が参加する Grassroots Innovation に基づいた新たな製品やサービスの開発、生産、流通と雇用の創出を可能とするローカル・バリューチェーンとの接合（Articulation）をいかに図るかが今後の BOP 戦略の中心的中身とならざるを得ない。多くの新興国は、かつて歴史的に植民地政策下に置かれ、自律的産業・技術基盤を破壊されてきた史的経緯を経てきており、独立後も資本、技術、人材の不足を抱えてきた。したがってこれら諸国が、自らの産業基盤を整備するに際して、政府は、大なり小なり、強権的に賃金を抑え、海外からの資本の導入、特に直接投資による資本と技術の導入を促進させてきた経緯を有している。こうした開発独裁的政策は、他方で一部のいわゆる財閥系民族資本による一族経営（Family Business）に対しては特権的便宜を図り、資本と技術の不足を補いながら、上からの産業基盤の育成、整備を行う方式を採用してきた。言い換えれば、新興国諸国ないし発展途上国ほど産業政策は、上からの「トリクルダウン（trickle-down）型」³⁾政策とならざるを得ない。

多国籍企業はこうした新興国政府の政策に沿った形で、輸出に重きを置いた過半数出資による直接投資の形態で進出し、現地生産品を自らの国際的なバリューチェーンを活用して輸出し、現地生産と国際市場へと連結させてきた。こうした現地政府と多国籍企業とのアライアンス的政策による産業育成、雇用創出と所得向上、税収の拡大戦略がいわゆる1960-1980年代に登場した NIEs

(=NICs) の背景にある。

今注目を集めている新興国群 (newly emerging countries) の政府も基本的には、多国籍企業の経営資源を活用しながら、民族資本を育成する「トリクルダウン」型戦略を程度の差はあれ採用している。こうした現地政府の政策と多国籍企業の戦略は、たしかに、雇用創出と所得の向上、技術移転と現地サプライヤーの育成、政府の税収への貢献、等々を通じて新興国の GDP を増大させる積極的役割を果たしてきたことは事実である。しかしながら他方で、一部特権家族の所得資産を頂点とした所得構造の底辺に膨大ないわゆる BOP 層をも創出してきたことも事実である。このことは、従来型の現地政府の政策および多国籍企業の戦略の延長線上に BOP 層の貧困解消が保証されているわけではないことをも意味する。

2.2 多国籍企業のソーシャル・イノベーションとしての BOP 戦略の限界

こうした多国籍企業による先進国本国本社を中軸とした経営資源のグローバルな再編成・再構築をベースとするグローバル・バリューチェーンに基づく BOP 戦略は、程度の差はあれ、本国での上場株式価格と利益率 (ROE) の最大化を志向するグローバル戦略の一端を構成することになる。このことは端的に表現すれば、多国籍企業の BOP 戦略の本質が、多国籍企業本社の株価と収益率 (ROE) の最大化を図ることを前提とした本社を基軸としたグローバル戦略の一環である以上、いわゆる「トリクルダウン (trickle-down) 型」の戦略の一環を構成することにならざるをえない。たしかに、先進国市場用に、そして先進国本国中心に開発された新規技術と製品が、やがて新興国拠点に移管されて現地で生産され、新興国の富裕層中心にそしてやがて中間層市場に投入されるプロセスにおいて、雇用と所得が現地で創出されることも否定しえない。しかし、その創出された富の多くは、多国籍企業本社とそして現地の一部財閥系一族を含む現地特権層に有利に配分され、残りの一部が中間層へ、そしてさらにそのわずかな残滓がインフォーマルセクター中心に滞留する低所得層としての BOP 層に零れ落ちていくことになる。この「トリクルダウン型」視

点の戦略が、貧困解消という観点からは、新興国においては基本的に限界を有している最大の根拠は、以下の諸点に見いだされる。

すなわち、林（2012, 2013c）で指摘されているように、フォーマルセクターの主要産業部門が、主要プレーヤーである多国籍企業と現地財閥系一族企業によってコントロールされ、しかもこれら企業への政府による各種恩典システムとがあいまって、これら企業群の利益および既得権を侵害するようなイノベーションの導入は極めて消極的性格を帯びざるを得ない。

こうした構図は、ビジネス・エリートとしての一部特権家族と政府高官とが癒着しがちな、いわゆる“Crony Capitalism”型システムとして新興国に大なり小なり共通する特質といえる⁴⁾。したがって、そうした特質が強い分だけ、フォーマルセクターにおける安定就業層としての雇用機会の増大は限定的とならざるをえない。その結果、農林漁業やサービス部門をはじめとするインフォーマルセクターに滞留する不安定就業者数の増加分はフォーマルセクターに有効に吸収されず、結果的に BOP 層は絶対的に増加することになる（林, 2015b）。こうして、このフォーマルセクターに従事する安定的就業層を中心とする中間所得層市場と、インフォーマルセクターに滞留する不安定就業層としての BOP 市場の間には、固定的な分断性を内包する断層が存在することになる。

このことは、新興国市場は一部富裕層とフォーマルセクターに従事する中間所得層から構成される市場群と、インフォーマルセクターに滞留せざるを得ない低所得層としての BOP 層の市場との間が、構造的に分断されてしまうために、雇用と所得の増大分も基本的には中間層までで吸収されてしまい、BOP 層には必要な分まで零れ落ちてこないことを意味する。その結果、多国籍企業の新興国戦略は、多国籍企業が現地で提携している一部富裕層とフォーマルセクターの安定就業層としての中間所得層を富ませ、「トリクルダウン効果」の及ばない BOP 層との所得格差をいっそう拡大させることになる。またグローバル・バリューチェーンの活用能力を有する多国籍企業は、現地サプライヤーを育成する積極的側面を有すると同時に、競合するローカル企業を市場から排

除していく危険性をも内包している。

換言すれば、多国籍企業の「トリクルダウン型」新興国市場戦略は、こうした新興国固有の産業構造と市場構造に規定されて、新興国のBOP層を対象とした貧困解消の視点からは、基本的限界性を内在させていることになる。むしろ、多国籍企業のグローバル・バリューチェーンを基盤にした新興国市場戦略に沿った現地適応型製品やサービスの新興国市場への投入戦略は、創出された付加価値をグローバル・バリューチェーンの川上へと移転させていく現代的多国籍企業内国際的価値移転戦略の一環であるともいえる。

多国籍企業によるBOP戦略の最大の弱点は、端的に言えば次の点にある。すなわち、多国籍企業のBOP戦略の本質が、BOP市場の取り込みを図る市場戦略にあり、BOP層の雇用と所得の向上を図ることを第一義的戦略とするものではない以上、BOP層の主体的参加によって可能となるgrassroots innovationやinclusive innovationに依拠した現地固有の「知識と知恵の創造と活用」面において不十分性を常に内在させることになる。その結果、多国籍企業の「トリクルダウン型」のBOP戦略が基本的には、BOP層が主体的に参加するinclusiveなビジネスモデルでない以上、BOP層に適合的な製品・サービスの開発と経済的自立化を可能とする「ボトムアップ型」⁵⁾のsustainableなシステムの構築とは本質的に矛盾する要素を内包していることになる。

3. 現地 NGO の BOP 戦略の有効性と限界

こうした多国籍企業によるBOP戦略が新興国の貧困解消に果たす積極的側面と同時に否定的側面を色濃く内包しているのに対して、現地NGOによる貧困解消を直接的ミッションとするBOP戦略にも同じように有効性と同時に限界も内在させている。

3.1 現地 NGO の BOP 戦略の有効性

現地貧困層の経済的自立化に貢献した新興国NGOとして著名な、Grameen

銀行の事例では、同銀行のマイクロファイナンスを、主として貧困女性中心に活用させ、現地コミュニティの BOP 層向け生活用品を扱う零細女性起業家による事業を軌道に乗せてきた。この零細事業によって経済的自立化が少しずつではあっても可能となってくるということは、インフォーマル・セクター内において経済的自立化を可能にするバリューチェーンが構築されてくることをも意味する。換言すれば、このことは、フォーマルセクターからの「トリクルダウン効果」に依存しない経済的自立化を可能とする「ボトムアップ」型の自律的ローカル・バリューチェーンが構築されてくることを意味する。前節においても指摘したように、新興国固有のインフォーマル・セクターとフォーマル・セクター間の分断性に対応しうるインフォーマル・セクター固有の経済的自立化戦略の内実、貧困解消をはじめとする社会的課題の解決を第一義的ミッションとする現地 NGO がマイクロファイナンスを根に展開するソーシャル・ビジネスとならざるを得ない。この点において、マイクロファイナンスを通して、現地コミュニティの所得、家族構成、居住環境や生活実態を把握している現地 NGO のほうが、外資系多国籍企業現地子会社よりもよりの確に BOP 層のニーズを反映した商品企画やマーケティング企画を融資顧客の零細事業家にアドバイスしうる立場にある⁶⁾。

しかしながら、ここでのソーシャル・ビジネスの主体は、NGO というよりもむしろ、経済的自立化を目指す貧困女性であり、NGO の役割は、あくまでもマイクロファイナンスや事業運営上のビジネス・サポート⁷⁾にある。新興国における NGO によるマイクロファイナンスの融資対象顧客として、経済的自立化を目指す家族持ち女性が優先される主たる理由は、次の点にある。すなわち、小口融資の結果、零細事業から余剰収益が得られた場合、子供を抱える女性は一般的に、そのお金を、自らの嗜好品の購入に充てずに、子供の健康、教育、さらには家庭生活の改善、等に充てる傾向にある。このことは、こうした事業のプロセスを通して、女性個人としてというよりも、家族全体の経済的自立化と同時に生活基盤の持続的安定性が確保されていくことを意味する。たとえば、バングラデシュのグラミン・シャクティの事例では、マイクロファイナ

ンスを活用した太陽電池のソーラー・ユニットの設置により、500ワットのユニットで、1日4時間の照明が可能となり、たとえば夜の6時から10時ごろまで、内職や子供の勉強時間に活用できるようになっている⁸⁾。この事例が意味していることは、単に経済的安定性が増すだけではなく、子供がより安定した教育機会を得ると同時に、より上級の教育機関で就学する機会が増すことも意味している。言い換えれば、こうした女性を軸とした家族型零細ビジネスであっても、子供たちがより高度な就学の機会を得て、将来的には高度職業人としての専門性を有する中間層としての中間所得層を形成していく基盤となりうることを意味している⁹⁾。

他方、男性への融資によって、余剰収益が得られた場合には、アルコール類、ギャンブルを含む非生産的消費に費やされる危険性が高いことが指摘されている¹⁰⁾。

このインフォーマルセクターにおける女性を軸とした家族単位の零細事業¹¹⁾としての持続性を可能とするビジネスモデルとローカル・バリューチェーンが「ボトムアップ」効果の基盤となり、彼らの経済的自立化の鍵となる。その際、こうした零細企業が成功するかどうかの要件の一つは、その主体としての女性を中心とした零細起業家 (Micro Entrepreneur) 自身が程度の差はあれ、grassroots innovation の主体として自らの能力をいかに開発し活用していくにある。

この「トリクルダウン」効果に依存しない、現地 NGO によるマイクロファイナンスを梃とした零細事業家育成によるインフォーマルセクター内からの「ボトムアップ」型戦略こそが新興国における BOP 層の持続的経済的自立化と「貧困の世帯間連鎖」を断ち切り、自律的中間所得層および中間層を創出させていくキーファクターといえる。

3.2 現地 NGO の BOP 戦略の限界

他方、現地 NGO が経済的自立化を目指す貧困家庭の女性への小口融資によって零細事業を軌道に乗せることに成功したとしても、そこで扱われる商品

は基本的には、既存商品（生活必需品）を安く調達し、それに若干のマージンを上乗せして現地コミュニティの住民に小分けで販売するビジネスモデルの域を出ないケースが大半である。換言すれば、この種の家族中心の零細事業モデルは、家族の生活をなんとか維持できる経済的基盤を提供しているに過ぎず、より高度な技術的知識やマーケティング能力を背景としたビジネスモデルには至っていない。したがって、この種の家族ベースの零細事業モデルに家族が従事しても、専門的知識をベースとした高度職業人としての中間層への移行とは言えない。

現地 NGO によるマイクロファイナンスを活用した零細事業モデルは、一般的には、小口資金のめどさえつければ極めて参入が容易な零細小売事業をはじめとするビジネスモデルとなっている¹²⁾。このビジネスモデルが対象としている購買層は、地方都市や農村コミュニティの低所得層の住民を主とするインフォーマルセクターの不安定就業層でもある。こうしたビジネスモデルがそのままの形態と組織能力で規模が拡大してフォーマルセクターに上方移動することは極めて困難となる。規模の拡大とフォーマルセクターでの事業運営には、商品の新規性や安全性、および安定した供給能力を可能とする技術的能力、そして販売チャネル網とマーケティング能力、等をはじめとする組織的能力が不可欠となる。現地 NGO のマイクロファイナンスの活用とビジネス・サポートを通じた零細事業の育成は、現地の素材活用や事業運営上の知識の蓄積等を通してローカル・バリューチェーンをより強化していくにせよ、さらにリージョナルからナショナルなレベルへとバリューチェーンを up-grade させていくためには、そのために不可欠な経営資源や諸能力を有する多国籍企業や国際機関を含むフォーマルセクターの現地大規模企業との多様な形態でのアライアンスが戦略的手段とならざるを得ない。しかしながらそこには、grassroots innovation を創出するローカル・バリューチェーンに依拠した「ボトムアップ」型のビジネス生態系と、多国籍企業のグローバル・バリューチェーンに依拠した「トリクルダウン型」のビジネス生態系との相克と角逐を内包させることになる。

4. 多国籍企業と現地 NGO の BOP 戦略の発展プロセスとハイブリッド・バリューチェーン

多国籍企業および現地 NGO が新興国 BOP 層市場を対象とした事業を展開していく場合の、概略的発展プロセスをグローバル・バリューチェーンとローカル・バリューチェーンの視点を踏まえて概略的に提示すると、図表1のようになる。

図表1 多国籍企業と NGO による BOP 戦略の概略的発展プロセス

発展プロセス	多国籍企業(MNE)・現地子会社(LS)	NGO
Version1.1	MNE・LS が本国市場向けと同じ製品を現地富裕層向けに販売	現地 NGO の MF 顧客が既存商品を単に BOP 層向けに小分け販売
Version 1.2	MNE・LS が本国開発製品の現地改良版を現地中間層向けに生産、販売	ソーシャル・ビジネス事業の多角化 MF 顧客へのビジネスサポートの発展
Version 2.1	MNE・LS が現地市場用適合製品(富裕層・中間層向け)を開発、生産、販売	MNE との合弁による現地市場向け製品の生産、販売
Version 2.2	MNE・LS が現地 BOP 層市場向けに開発・販売	MNE との合弁会社が現地 BOP 向け改良製品の開発、生産、販売、および他の新興国市場への展開
Version 3	MNE・LS が他の新興国 BOP 向け改良製品の開発、生産、販売、および先進国低所得層および Good Enough 市場への展開 (Reverse Innovation の開始)	NGO・MNE との合弁会社が他の新興国 BOP・中間層向け改良製品の開発、生産、販売、および先進国低所得層・Good Enough 市場への展開 (Reverse Innovation の開始)

なお、ここでの現地 NGO の発展プロセスはグラミン銀行（バングラデシュ）と CARD MRI（フィリピン）を参考にしている。多国籍企業の BOP 戦略は、実質的には、現地 BOP 層を一部含む中間所得層市場向けの製品・販売戦略で

あるのに対して、NGO の BOP 戦略は BOP 層の貧困解消と経済的自立化のソーシャル・ビジネス戦略を内実としている。またここでの多国籍企業はグローバル・バリューチェーンを活用していることを想定している。

さらに、ここでは現地 NGO を軸とした経済的自立化を促す雇用と所得の創出へと連関するローカル・バリューチェーンと多国籍企業のグローバル・バリューチェーンとの接合度合と地理的拡大に留意している。

つぎに、本論文で用いている「ハイブリッド・バリューチェーン（Hybrid Value Chain=HBV）」の概念は、以下の二つのバリューチェーンの接合ないし混成を意味している。

第一のハイブリッド・バリューチェーンすなわち、HBV1はさらに次の二つのバリューチェーンから構成されている。一つは、非営利組織によるソーシャル・ビジネスに依拠した社会的課題の解決によって創出される社会的価値。そしてもう一つのバリューチェーンは、営利組織の事業運営によって得られる企業会計上の利潤や株価に反映される企業価値創出のバリューチェーンである。

そして第二のハイブリッド・バリューチェーン、すなわち HBV2は地理的差異に基づくバリューチェーンの接合（ないし混成）を意味している。

以下これらの HBV1および HBV2を以下の図表2・図表3によって述べていく。図表2に示されているハイブリッド・バリューチェーンは、非営利組織によるソーシャル・ビジネスを基調とする社会的価値創出のバリューチェーンと、営利組織による市場ベースでの取引を基調とする ROE と株価に反映される企業価値創出のバリューチェーンとが接合したバリューチェーンの諸形態を表している。

ハイブリッド・バリューチェーン（HBV）1 の version 1.1の営利組織(1)は、マイクロファイナンスの顧客層である経済的自立化を志向する女性中心の現地零細小売業をはじめとする現地零細ビジネスを事業内容とするバリューチェーン、同 version 1.2の営利組織(2)は NGO からの金融上のサポートやビジネス・アドバイスを受けている現地小規模企業とのバリューチェーン、同 version 2.0の営利組織(3)は、現地特権的ファミリービジネスをはじめとする大手企業・多

国籍企業とのバリューチェーン，を意図している。

図表2 ハイブリッド・バリューチェーン1（HBV1）の概念

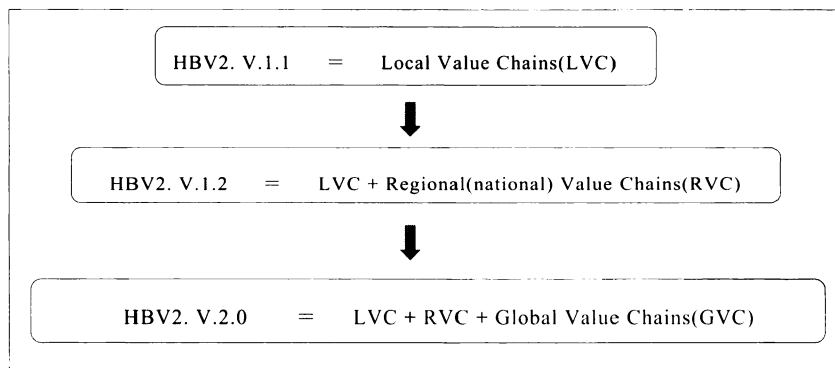
ハイブリッド・バリューチェーン (Hybrid Value Chain =HBV1) 非営利組織と営利企業との協働によるソーシャル・ビジネス型バリューチェーン	Version 1.1	非営利組織＋営利ビジネス(1) (現地零細ビジネス)
	Version 1.2	非営利組織＋営利ビジネス(2) (現地企業)
	Version 2.0	非営利組織＋営利ビジネス(3) (現地大手企業・多国籍企業)

注：ここでの非営利組織は，ソーシャル・ビジネスの主体としての NGO, NPO を指している。

さらに図表3は，国際的に事業を展開する営利企業，特に多国籍企業によるグローバル・バリューチェーンと，現地 NGO がハブとなり新興国小規模零細企業を含む現地企業をニッチプレーヤーとする自立的ローカル・バリューチェーンとの接合がなされていくバリューチェーンの地理的拡大を示したものである。

すなわち，以下の Grameen の事例にみるように，こうした HBV が version 1から version 2へと進展するにつれて，バリューチェーンの地理的範囲も，localなものから regional (national)なものへ，そして global な性質へと拡大していくことになる。したがって，本論文におけるハイブリッド・バリューチェーンの意味を確認すると，一つは，多国籍企業，現地企業，等の営利企業のバリューチェーンと，NGO, NPO, 国際機関，等の非営利組織との協働による社会的課題の解決を事業内容とするバリューチェーンとの接合したハイブリッド型バリューチェーン1（図表2のHBV1）。

図表3 HBV2の展開とバリューチェーンの地理的拡大



そして、このローカル・バリューチェーンとグローバル・バリューチェーン二つのバリューチェーンの接合したバリューチェーンも「ハイブリッド・バリューチェーン（Hybrid Value Chain=HBV2）」として扱っていく¹³⁾。

この概念は、注12に紹介されている Drayton and Budnich（2010）の定義にほぼ等しい。そしてもうひとつは、現地 NGO を軸としたローカル・バリューチェーンと、多国籍企業のグローバル・バリューチェーンとの接合した地理的拡大の視点からのハイブリッド・バリューチェーン（HBV2）である。

以下、現地 NGO の BOP 戦略の発展プロセスをハイブリッド・バリューチェーンの視点に留意しながら検討してみよう。

4. 1 現地 NGO による BOP 層の経済的自立化（バングラデシュ）

4. 1. 1 グラミン銀行の BOP 戦略 - Version 1

4. 1. 1 - 2 Version 1.1

Version 1.1は現地 NGO がマイクロファイナンスの対象顧客を通して、地域コミュニティの住民を対象とした零細ビジネスの経済的自立化を促していく事業形態。ここでは、経済的自立化を目指す女性が、ビジネスの主体であり、現地の米、油、砂糖、等々の生活用品を中心とした地域産品を都市でまとめ買い

でより安く購入し、農村地域住民にそれらを小分けして販売する単純な家族中心の零細小売型ビジネスである。ここでのバリューチェーンは、NGOをハブとしたソーシャル・ビジネスのプラットフォーム上に、経済的自立にチャレンジしている女性層中心の零細ビジネスがニッチプレーヤーとして参加しているHBVによるローカル・バリューチェーン version 1.1である。アジア新興国のNGO組織が行っているマイクロファイナンス事業¹⁴⁾の多くはこのタイプである。

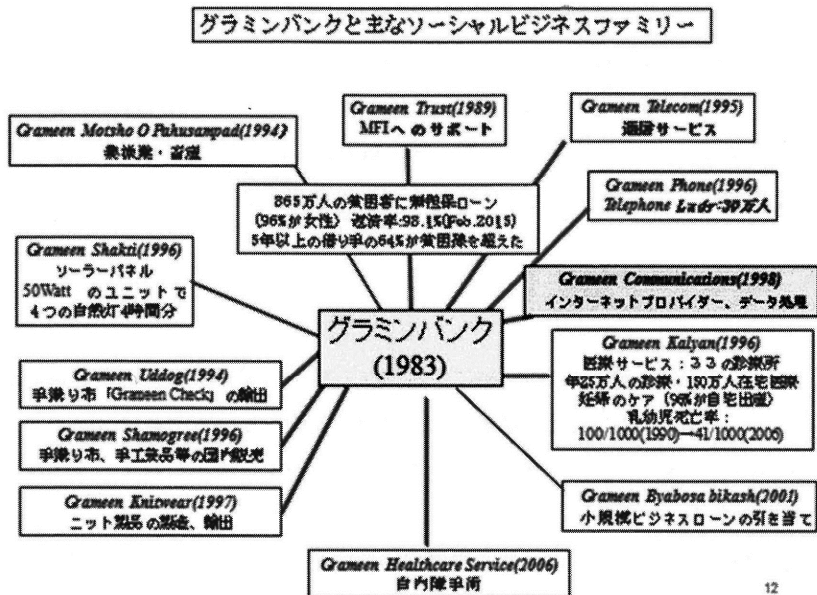
4.1.1-3 Version 1.2

Version 1.2は、現地NGOを軸に、各種ソーシャル・ビジネスへの多角化が図られているケースである。図表4は、グラミン銀行がマイクロファイナンス事業の活用を通して拡大、展開してきた多様なソーシャル・ビジネスモデルの概略図である。

同図が示しているように、低所得層向けのマイクロファイナンスと貯蓄業務を行うNGO銀行をハブとして、多様なソーシャル・ビジネスを主体的に展開することによって、インフォーマルセクターの不安定就業層に対する就労機会と所得の創出、および家族の健康、教育、さらには携帯電話によるコミュニケーション手段の提供を含む生活基盤の安定化等の社会的課題の解決を主要内容とするソーシャル・ビジネスを創出してきた。

このVersion 1.2は、現地NGOをハブとし、マイクロファイナンスを活用した現地女性起業家と、そして現地貧困層の経済的自立化を図る各種多様なソーシャル・ビジネスの要素を含むより規模の大きな事業体¹⁵⁾をニッチプレーヤーとするHBVによるローカル・バリューチェーン version 1.2である。

図表 4 NGO (グラミン銀行) によるソーシャル・ビジネスの事業拡大戦略



12

出所: 林 (2012, 263頁) にグラミン銀行 HP ウェブサイトデータを参考に加筆修正

注: Grameen Kalyan は2011年5月以降のウェブサイトには登場していないように思われる。

こうした Version 1.2の多様なソーシャル・ビジネスを志向する事業の拡大が, Version 1.1による零細ビジネスを取り巻く生活基盤を補完し, Version 1.1の持続性を高めている。

この Version 1.1, および1.2は, グラミン銀行をキーストーンとしてローカル・バリューチェーンを育成しながらビジネス生態系の持続性を高め, インフォーマルセクター内, 特に農村における不安定就業層の女性および家族の経済的自立化と持続的生活基盤の強化を促すことになる。

4.1.2 グラミン銀行の BOP 戦略—Version 2戦略

しかしながら, こうした Version 1.1および1.2のビジネスモデルは, イン

フォーマルセクター内の不安定就業層の経済的自立化と生活上の諸課題を次第に解消していく基盤を構築するにせよ、総人口1億5700万人(2013年)の人口と一人1日当たり1.25ドル(購買力平価)以下の貧困層の人口が総人口の43.3%(2010年)¹⁶⁾を占めるバングラデシュにおいては、たとえグラミン銀行のマイクロファイナンスの800万人に及ぶ累計顧客数が経済的自立化を果たしたとしても、一国的規模で見た場合には、貧困以下の生活を余儀なくされている約6800万人の人たちに占める割合はおよそ12%に過ぎない。そこでグラミン銀行が従来の戦略的限界を乗り越え、さらに新たな開発、生産、マーケティング上の諸能力を一挙に向上させながら、同時にBOP層の社会的諸課題に対処するために採ったソーシャル・ビジネス戦略は、こうした諸能力を有する多国籍企業をはじめとする海外諸企業とのアライアンスによって構築されているVersion2.0に見出される。

4. 1. 2 - 1 Version 2.0戦略—海外企業との提携

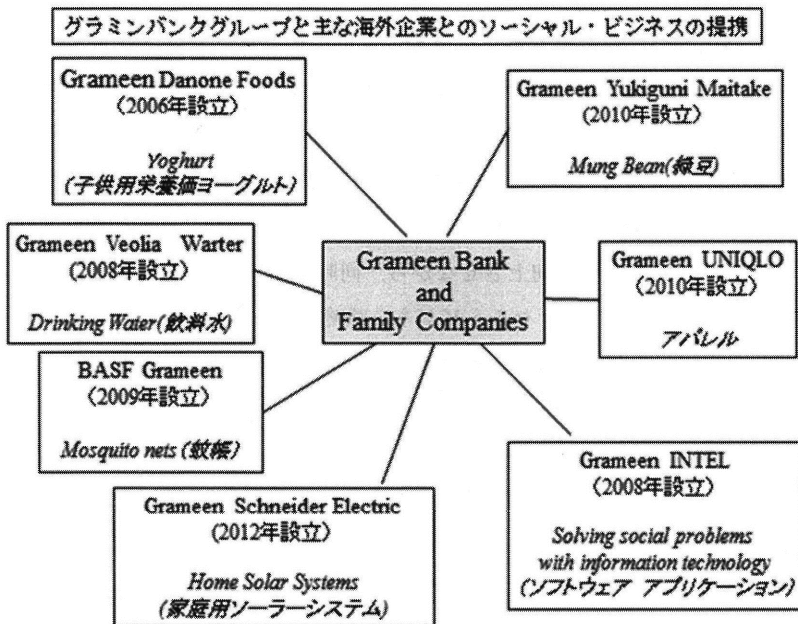
図表5は、グラミン銀行およびグラミン・ソーシャル・ビジネスグループが海外の企業と提携することによって行っているソーシャル・ビジネスの概要である。

ここでのバリューチェーンは、現地NGOと海外諸企業との合弁形態によるHBV version 2.0となる。これら海外企業との提携企業は、すべて非営利のソーシャル・ビジネス業務を行う合弁企業である。これらのソーシャル・ビジネスモデルは、海外諸企業の技術・マーケティング上の諸知識をはじめとする経営資源を活用することによって、換言すれば、これら海外企業のバリューチェーンの一部を活用することによって、貧困家庭層の栄養改善、生活環境の改善を主な業務内容としながら、同時にローカル・バリューチェーンの質的強化と量的拡大を通して現地雇用の創出と所得の増大を図り、ビジネス生態系全体の持続可能性を高めている。

また、こうした業務から得られた収益は、海外提携企業への配当に回されることなく、あくまで現地のソーシャル・ビジネスに再投資されることを原則と

している。

図表5 グラミン銀行ファミリー企業と海外企業との提携図



出所：グラミンとの提携各社のホームページを参考に作成

図表5に示されている Version 2.0型のソーシャル・ビジネス企業のうち、海外市場に直結させているビジネスモデルとなっている Grameen Yukiguni Maitake（以下、GYM 社：現 Grameen Euglena 社）¹⁷⁾と Grameen UNIQLO のケースをみてみよう。

雪国まいたけ社¹⁸⁾はユヌス氏の提起する「利益は配当せず、ソーシャル・ビジネスに再投資すること」を踏まえながらどのように、日本本社の業務を維持、発展させているのかを確認してみよう。GYM 社の事例は、星野（2012a, 2012b）において詳細に紹介されているので、ここではその要点のみにとどめる。同社（雪国まいたけ75%, グラミン・クリシ財団25% 出資）¹⁹⁾の現地での貧困農村女性および家庭へのソーシャル・ビジネスとしての業務概要は、(1)グ

ラミンから農村女性へのマイクロファイナンスによる緑豆種子および肥料の購入機会の提供、(2)GYM からの栽培技術の研修と栽培、(3)収穫された緑豆をこれら農村女性から市場価格より高値で買い取り、その60%はMGY社が日本への輸出(雪国まいたけ社への販売)、残り40%は購入価格に近いより低廉な価格で現地販売、(4)現地では低価格で栄養価の高い食材を入手し、また現地販売で得られた収益は現地のソーシャル・ビジネスへの再投資、以上の流れとなる。このソーシャル・ビジネスによる現地への貢献は、現地農村女性中心の緑豆栽培による雇用機会の創出(約8,000名)²⁰⁾、栽培技術の修得による安定した収入源の確保、栄養価の高い食材利用による農村地区の栄養改善、および繊維製品以外の輸出品目の多様化²¹⁾と外貨収入の拡大、等に見いだされる。すなわち、雪国まいたけ社の保有する各種農業技術・マーケティング知識を中心としたバリューチェーンを活用することによって、現地でソーシャル・ビジネスを展開するGYM社のローカル・バリューチェーンを補完強化するいわゆるハイブリッド型バリューチェーンが構築されている。

こうしたGYM社の国際市場(日本市場)と連結させたソーシャル・ビジネス戦略の基本は、グラミン銀行をキーストーンとしたソーシャル・ビジネス生態系のプラットフォームである「ソーシャル・ビジネスの7原則」²²⁾に基づく「所有とパートナーシップ (Ownership & Partnership)」を原則とした多様な諸企業とのアライアンスにある。GYM社同様、Grameen UNIQLO社の場合も、ファーストリテーリング社(以下、FR社)とGrameen Healthcare Trustとの合併によるソーシャル・ビジネスを展開しているが、FR社から派遣された技術・マーケティング担当者からの指導を踏まえて、現地での素材調達、生産、販売が遂行されている。この業務プロセスを通して雇用と付加価値がローカル・バリューチェーン内で創出され、そしてその収益は現地でのソーシャル・ビジネスに再投資されることが原則となっている²³⁾。Grameen UNIQLOからは輸出業務はおこなわれておらず、基本的には現地で完結するビジネスモデルとなっている。他方、FR社は、通常のビジネス業務として、現地の契約縫製工場で海外市場用に仕上げたユニクロブランドの製品を現地で販売せず、輸出

する形態をとっている。

Grameen Danone Foods に関しては、すでに, Rodrigues and Baker (2012), 林 (2012), Peerally and Figueiredo (2013) において紹介されているように, ダノン社の技術資源をはじめとする経営資源を活用しながら, 現地でのローカル・バリューチェーンの構築が確保されている。この現地 NGO をハブとした Version 2.0型戦略は, 多国籍企業をはじめとする海外諸企業がグローバルな規模で保有する経営資源を活用してローカル・バリューチェーンを強化していく HBV version 2.0といえる。

しかし, 本論文執筆時点においては, このビジネスモデルは対 BOP 層市場を含む現地市場対応型であり, まだ海外市場との連結は十分に成されていない。したがって, 多国籍企業のグローバル・バリューチェーンと現地 NGO (Grameen) のローカル・バリューチェーンとが接合して開発・生産された製品(サービス)が, 他の新興国・先進国市場に連結されているより高次のハイブリッド・バリューチェーン (HVC2) にまでは至っていないように思われる。

以上の Grameen による Version 2.0型の事業戦略において共通している点は, 多国籍企業の有する技術資源を中心とする経営資源を活用するに際して, Grameen の理念とミッションをプラットフォームとする組織体系を維持する過半数出資比率による多国籍企業との現地合弁会社が設けられている点にある。すなわちここでは, ROE と株価の最大化を価値基準とする多国籍企業本社をベースとするバリューチェーンと, 社会的課題の解決をミッションとする現地 NGO のバリューチェーンという異質なバリューチェーンとが, 後者のミッションベースのバリューチェーンを軸に接合されている。換言すれば, ここでのハイブリッド・バリューチェーン (HBV) は, 過半数出資によってソーシャル・ビジネスの価値基準が保証されたバリューチェーン上に, 営利企業の価値基準をベースとしたバリューチェーンが補完的に接合された有機体として活動していることになる。

4.2 CARD MRI の BOP 戦略—Version 1 (フィリピン)

CARD の場合は、Grameen のソーシャル・イノベーション戦略に比べてビジネス生態系としての広さと深さ、ニッチプレーヤーの多様性の観点からはいまだ小規模といえる。このCARDのソーシャル・イノベーション戦略上の特質は、(1)マイクロファイナンスを通じたサリサリストア（現地の伝統的零細小売店）の経済的自立化と“Suki-Store”²⁴⁾(=SS)を軸とした流通ネットワークによる生活必需品の大量購入を通じた低価格での調達とコミュニティ住民への低価格販売を可能にしている点、(2)現地加工業者との提携による現地農産物の加工品のPBL製品開発・生産とSS間の流通ネットワークを通しての販売、(3)マイクロファイナンスを通じた多様なマイクロビジネスの育成、等に見いだされる²⁵⁾。

こうした試みは、ローカル・バリューチェーンに幅と厚みを与えることになり、より自立性と持続性を可能にする経済的基盤を構築することになる。上記の(1)は、HBV version 1.1の形態といえる。しかしながら、上記(1)で述べている低価格販売の意味は、農村地域の住民が従来のサリサリストアで購入するよりも、若干低価格ということを意味する。他方、生産者と直接交渉して大量に調達する都市の近代的大型スーパーマーケットはこうした地方のサリサリストアよりもさらに低価格で販売できることになる。そして農村地域のサリサリストアのオーナーは都市のこうした近代的大型スーパーマーケットからまとめ買いをして、地元住民に若干のマージンを上乗せして販売することになる。したがって、都市からより離れた遠距離にある農村地域の貧しい住民ほど、現地のより小規模のサリサリストアからより高めの価格で購入することになる。これがいわゆるラストマイル (Last mile) とBOPペナルティ (penalty) の意味するところである。このBOPペナルティは大都市から離れるにつれてどれくらいの変異となっているかを見てみよう。

図表6は、フィリピンのManila, San Pablo (ラグナ州) およびCulion 島 (パラワン州) の3地域で同種類のサバの缶詰1缶と醤油1瓶を購入した場合の価格の差異を表している。

マニラのスーパーマーケットで購入すると、それぞれ12.75ペソと13.0ペソ、サンパブロ郊外の農村地域にあるサリサリストアで購入すると、それぞれ15.0ペソ、そして船で渡るクリオン島地域のサリサリストアで購入するとそれぞれ18.0ペソである。

この2012年時点における同じ商品であっても遠距離になるほど、各種の手間賃が上乘せされてくるため、料金は高くなる。この場合、マニラでの価格とクリオン島での価格の差は、それぞれ41.18%と38.46%の違いとなっている。

図表6 フィリピン の BOP ペナルティ（単位：ペソ）

		Manila(A)	San Pablo(B)	Culion(C)	(A)と(B)の差額(%)	(A)と(C)の差額(%)
サバ缶詰	1缶	12.75	15.0	18.0	17.65%	41.18%
醤油	1瓶	13.0	15.0	18.0	15.38%	38.46%

出所：Manila と Culion 島（パラワン州北部にある島）の数値は、Dietrich et al (2015, P.127) による。原資料は同国 Department of Trade and Industry による2012年11月発表資料。

San Pablo（ラグナ州）の数値は、林・井口・荒井による現地でのヒアリング調査（2012年3月下旬）。より詳細な項目については林・井口・荒井（2013a）に紹介されている。

さらに、この BOP ペナルティは、大都市と遠隔地域間との距離的差異に規定されると同時に、同じ農村地域の中において購買力の差異によっても規定される。たとえば、同じ San Pablo 市（ラグナ州）のサリサリストアでたばこを購入する際、現地の住民はたばこ 1 箱ではなく、たばこ 1 本を購入し、マッチで火をつけてもらって、その場で吸いながら店を出る。仮に、1 箱（35ペソ）を購入すれば、1 本当たり約0.9ペソとなる。しかし実際は、1 本だけ購入するがその料金は、2 ペソである²⁶⁾。この価格の差異もまた BOP ペナルティの範疇に入る。

以上の諸点が意味することは、マイクロファイナンスを活用したサリサリストアの経済的自立化とこうした零細店舗間のネットワーク化が進展したとしても、農村地域 BOP 層の購買力に適合したさらに低価格の製品を提供するためには、単に調達規模を拡大するだけでは不十分となる。そこで CARD MRI は、上記(2)の現地加工業者との提携によって現地農産物の加工品を開発・生産し、

独自の "Hapinoy" ブランドの商標名による PBL (Private Brand Label) 品としてサリサリストアの流通ネットワーク²⁷⁾に提供することを試みてきた。この(2)で志向されている戦略は、CARD MRI をハブとし、現地生産者や加工業者とのローカル・バリューチェーンの構築によるリージョナル内における経済的自立化を図る、ハイブリッド・バリューチェーン (HBV) をベースとする version 1.2の形態である。

他方、Grameen のように、経営資源の豊富な外資系企業との提携による BOP 層向けの新たな製品開発と国際的な市場との連結の観点からはいまだ参考にしうる展開は示されるには至っていない。したがってここでは、HBV version 1.0-1.2によるローカル・バリューチェーンは強化されてきてはいるが、HBV version 2.0をベースとした多国籍企業のグローバル・バリューチェーンを活用した HBV にまでは至っていない。

5. まとめ

本論文において提起したかった論点は、新興国における BOP 層の経済的自立化と貧困解消、換言すれば、Prahalad (2002a, 2002b) が提起したピラミッド型の所得構造からダイヤモンド型の所得構造へのパラダイム・シフトがなされるとすれば、それは多国籍企業による「トリクルダウン型」のグローバル・バリューチェーンだけでも、そしてまた現地企業や現地 NGO による「ボトムアップ型」のローカル・バリューチェーンだけでも必要十分条件とはなりえない、という点にある。既述のように、従来の多国籍企業の BOP 戦略にせよ、現地 NGO の BOP 戦略にせよ、それぞれ有効性と同時に限界を内包している。このことは同時に、Porter and Krammer (2011) が提起した「共通価値」実現の三つの方法(「製品と市場を見直す」「バリューチェーンの生産性の再定義」「拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる」)自体もまた有効性と限界を内包している点にも留意する必要がある(林・井口: 2014c)。

BOP 層の経済的自立化という視点からの BOP 戦略に関しては、現地 NGO

によるインフォーマルセクターの貧困女性へのマイクロファイナンスを梃とした零細ビジネス（Micro Business）の育成と自立化が有効な戦略として位置づけられうる。しかしながら、電気・ガス・水・衛生・通信・交通をはじめとする生活インフラの改善、および家族の教育・栄養・健康をはじめとする生活の質的改善をソーシャル・ビジネスとして展開していくためには、営利企業の保有する経営資源の活用も不可欠となってくる。さらに、マイクロファイナンスを活用した地域コミュニティ住民向けの零細ビジネスから脱皮して、フォーマルセクターに位置づけられるより規模の大きい企業形態へと発展していくためには、経済性のみならず、安全性・品質・機能性、等の各種基準を満たす技術・マーケティング上の知識が不可欠となる。そして、さらに一国のレベルでの貧困の解消と中間所得層の拡大による所得構造のピラミッド型からダイヤモンド型へのシフトには、現地 NGO の「ボトムアップ」型 BOP 戦略と、多国籍企業の「トリクルダウン型」BOP 戦略との接合、換言すれば、現地 NGO をキーストーンとするローカル・バリューチェーンを基盤とした持続的ビジネス生態系と多国籍企業のグローバル・バリューチェーンとの接合によるより高度なハイブリッド・バリューチェーンの構築が一層有効性を増してきているように思われる。

本論文では、社会的価値と経済的価値を共有する「共通価値」実現の有効性という視点からは、新興国における貧困削減を目指す戦略の主体として、Porter and Krammer（2011）論の前提となっている営利企業からの視点ではなく、社会的課題の解決を第一義的ミッションとする現地 NGO が重要な意味を有していること、そして Porter らの主張する共通価値を実現する社会的価値と経済的価値の双方を同時に創造する「共通価値」創造の三つの方法以上に、現地 NGO をキーストーンとする持続的ビジネス生態系の構築とそれを強化していくソーシャル・ビジネスを軸とした社会的価値創出のバリューチェーンに、ROE や株価に反映される経済的価値創出のバリューチェーンが補完的に接合された「ハイブリッド・バリューチェーンの視点からのバリューチェーンの再定義」がいま求められていることを中心に検討してきた²⁸⁾。

注

- 1) ソーシャル・イノベーションおよび grassroots innovation の概念については、林 (2015b) で述べられているので、ここでは省略する。ソーシャル・イノベーションと grassroots innovation の定義については、bepa (2002), Seyafang (2011) にも端的にまとめられている。
- 2) グローバル・バリューチェーンに関しては、Gereffi, G. and Frederick, S. (2010), UNCTAD (2013), 井口知栄 (2014) が参考になった。
- 3) “Trickle down” は、本来、「水が徐々に上から下にあふれ落ちる」ことを意味するように、米国共和党、特にレーガン政策の下で採られた、サプライサイド型の富裕者優先の政策原理でもあり、「富裕者が富めば富むほど、その富の一部が下流れ落ち、富が全体に行きわたる」という論理としても用いられている。この論理は、むしろ、資本主義の発展段階において新興国に共通して採られてきた政策論理でもある。現先進国においても、この“Trickle down”政策が歴史的発展過程において共通してとられてきた側面については、Chang (2002) が示唆に富む指摘を行っている。重要な点は、この政策が、IMF や世界銀行をはじめとする米国主導型なのか、それともその国独自の発展段階に沿った主体的政策なのかどうかで、同じ“Trickle down”政策であってもその有効性には差異が生じることにある。言い換えれば、どのような政治的ガバナンスの下で、この政策が遂行されるのかという点が重要な意味を有することになる。
- 4) この“Crony Capitalism”型システムのフィリピンにおける具体例は、Kang, D. V. (2002), Harber, S. (ed.) (2002) が参考になった。
- 5) 「トリクルダウン (trickle-down) 型」に対置する用語として、「トリクルアップ (trickle-up) 型」も使用可能といえる。ただし、“trickle-up innovation”の含意が新興国現地市場用に開発された技術・製品が先進国市場に適合的なものにさらに開発・改良されて先進国市場にも普及していくと意味で用いられ、「リバース・イノベーション」に類似した概念でもある。したがって「トリクルアップ」は、現地 BOP の経済的自立化とは直接的関連性を有している用語とは言えないため、ここでは、「ボトムアップ」型を用いている。
- 6) ただし、NGO がすべて BOP 層に有効な政策を遂行しているというわけではなく、NGO 自体にも大なり小なり固有の問題を抱えている。特に組織的に大きくなるほど内部の問題を抱えがちと言える。この点については、堀口 (2014) においても指摘されている。
- 7) フィリピンでの現地 NGO 組織の CARD バンクによるマイクロファイナンス顧客へのビジネス・サポートについては、林 (2014), 林・井口・荒井 (2013) で紹介している。
- 8) M. ユヌス (2007: pp.94-96, 邦訳162-165頁, 同氏の講演会 (2007年7月, 2009年3月, 立教大学) フィリピンの CARD の場合にも同様の事例報告がな

れている (CARD MRI 本部でのヒアリング調査: 2012年8月, San Pablo 本部)。中村 (2014) も、東チモールでのソーラーライトの事例を用いて、同様の効果とさらに灯油代に代わる経済的効果を紹介している。

- 9) Grameen Bank や CARD MRI の事例では、マイクロファイナンス顧客の子供たちへの奨学金供与によって、こうしたより高度な就学機会が得られている事例や博士学位取得の事例も紹介されている。これについては、両 NGO ホームページ (<http://www.grameen.com/>, <http://www.cardmri.com/>) を参照されたし。
- 10) インドでの事例については、Karnari (2007, 2009)、フィリピンでの事例については、林 (2013, 2014, 2015) を参照されたし。
- 11) マイクロファイナンスによる融資顧客の零細事業形態については、林 (2014, 80 頁) においてフィリピンでの事例で紹介されているのでここでは省略する。
- 12) CARD Bank (フィリピンの NGO 組織) のマイクロファイナンス顧客の零細ビジネスモデルの形態については、林・井口・荒井 (2013a) で調査結果が報告されている。
- 13) ハイブリッド・バリューチェーン (Hybrid Value Chains: HVC) の概念については、Drayton and Budnich (2010) が参考になったが、彼らの概念は営利企業 (Profit business) と市民セクター (Citizen sectors) の社会起業家 (Social entrepreneurs) との協業によるビジネスと社会的課題の解決と両立させるバリューチェーンの構築を意味している。
- 14) Grameen Bank が設定している通常の貸し出し利率は、年20%であるが、たとえば、年 TK1,000 (\$77.9: 2015年10月) を借りて週ごとに返却していく場合、返却合計額は TK1,100 となり、実際の利率は10% 平均となる。バングラデシュ政府のプログラムによるマイクロファイナンスの利率は年22%、同様の返却方法による利率は11% となっている。このほかに、同銀行では、住宅ローンが8%、学生ローンが5%、さらに以下の興味深いローンが設けられている。
“0% (interest-free) loans for Struggling Members (beggars)”, (<http://www.grameen-info.org/grameen-bank-interest-rate>; accessed, Oct.3, 2015). このローンは極貧の乞食の人たちも利子なしで借りることができるが、返済の条件は、乞食をして返済することは認められず、“乞食をせずに”生活物品を訪問販売等の労働提供によって所得を創出して返済することが奨励されている (<http://www.grameen-info.org/grameen-bank-at-a-glance/>; accessed, Oct.3, 2015)。
- 15) たとえば Grameen Telecom や Grameenphone による事業は、多くの農村女性にマイクロファイナンスを活用して携帯電話を手に入させ、テレフォン・レディとして農村の貧困層にも1回ごとに使用料を得て、携帯電話を使用機会を提供し、農産物の市況入手や海外に行っている出稼ぎ家族からの送金手続き、等々の便宜を提供する事業内容とする。この事業内容は、market-based とソーシャ

ル・ビジネスの両側面を有するという意味で HBV 型のビジネスといえる。

- 16) The World Bank Poverty Data より。
- 17) GYM 社は、2010年に雪国まいたけ社とグラミンクラキシ財団との合弁によって設立されたが、2014年8月末に「ユーグレナ社」に売却されている。なお、事業は「Grameen Euglena 社」に継承され、引き続き同様のソーシャル・ビジネスモデルで行われている。同社の持ち株比率は、Grameen Krishi Foundation が50.51%, euglena 社が49.49%。代表者は M. Yunusu 氏となっている (euglena 社ニュースリリースより, <http://www.euglena.jp/news/2014/0827.html>)。
- 18) 本社：新潟県、東証2部：売上高288億円、営業利益約20億円、従業員数、約1200名 (連結, 2014年3月現在)。
- 19) 星野 (2012a, 57頁), 「ユーグレナ社」に売却後は、脚注16のように変更されている。
- 20) GYM 社 HP より (accessed 3.11, 2015), (<http://www.muhammadyunus.org/index.php/japanese/1260-grameen-yukiguni-maitake>, および <http://www.euglena.jp/grameen/>) なお、星野裕志氏 (九州大学教授) の指摘では、2015年現在は約3,000名強とのことである。
- 21) 2012/2013年度のバングラデシュの輸出額の約80% はアパレル製品によって占められている (JETRO「世界貿易投資報告：バングラデシュ編」) (<https://www.jetro.go.jp/world/gtir/2014/pdf/2014-bd.pdf>)
- 22) これらの「ソーシャル・ビジネスの7原則」は以下の通りとなっている。1) Business objective will be to overcome poverty, or one or more problems (such as education, health, technology access, and environment) which threaten people and society; not profit maximization, 2) Economic and business sustainability, 3) Investors get back their investment amount only. No dividend is given beyond investment money, 4) When investment amount is paid back, company profit stays with the company for expansion and improvement, 5) Environmentally conscious, 6) Workforce gets market wage with better working conditions, 7) ..do it with joy (<http://www.yunuscenter.ait.asia/social-business/>), accessed March 11, 2015.
- 23) ただし、ソーシャル・ビジネスに再投資された額、および創出された雇用者数に関しては不明である。特に後者に関しては、ファーストリテーリング社のバングラデシュにおける契約縫製工場が利用されているために、ソーシャル・ビジネス関連の縫製業務からどの程度の雇用創出効果があるのか、またそこでの労働条件に関しては明確ではない。
- 24) Suki Store とは、サリサリストアの中で CARD MRI からマイクロファイナンスを受けている店舗を指す。
- 25) ただし、新興国におけるマイクロファイナンス事業がすべてソーシャル・ビジ

ネス的に運営されているわけではない。ちなみに、カンボジアにおけるマイクロファイナンス事業の多くは営利的に運営されている(廣畑:2015)。また、Grameen Bank の経営方針も、1975年の設立から2000年までの貧困女性の経済的自立化に焦点を絞った経営方針の Grameen I の時代から、2001年以降の市場との連結を志向する (market-led)、さらなる拡大戦略を盛り込んだ Grameen II に移行してきている (Rutherford:2006)。さらに、Grameen Bank をはじめとする NGO によるマイクロファイナンス事業に関して、Hulme, D. and Arun, T.(eds)(2009), Karim (2011), 等から多くの疑問点が出されているが、こうした点については別の機会に論じる予定である。

- 26) このタバコ (マルボロ) の価格は、San Pablo 市の農村地域でのサリサリストアで調査した、2012年3月下旬時点の料金。品目ごとの料金については林・井口・荒井 (2013a) を参照されたし。
- 27) サリサリストア (Sari Sari Store) ・スキストア (Suki Store) ・コミュニティストア (Community Stores) ・セントラルウェアハウス (Central Warehouse) 間の CARD を媒介した流通ネットワークに関しては、林・井口・荒井 (2013a) で紹介されている。
- 28) 現地 NGO も非営利主義を原則とするものばかりではなく、営利主義的性格のものや、現地富裕層が代表を務めるものまで多様である (堀口:2015)。注22でも紹介したように、GrameenBank に対する批判的見解も論じられているが、本論文では、社会的課題の解決を第一義的ミッションとする Grameen と CARD の積極的側面に焦点を絞って、上記の論点について検討してきた。

参考文献

- Anderson, J. and Bilou, N. (2007), "Serving the World's Poor : Innovation at the Base of the Economic Pyramid", *Journal of Business Strategy*, 28(2), 14-21.
- Arora, S. and Romijn, H. (2009), "Innovation for the base of the pyramid : Critical perspectives from development studies on heterogeneity and participation, *UNU-MERIT, Working Paper Series*, 2009-36, 1-39.
- bepa (2011), Empowering people, driving change : Social Innovation in the European Union, Bureau of European Policy Advisers, Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- Cañeque, F. C., and Hart, S.(eds.), *BASE OF THE PYRAMID 3.0*, Sheffield, Greenleaf Publishing.
- Chang, H-J. (2002), *KICKING AWAY THE LADDER*, London, Anthem Press, 横川信治監訳・張馨元・横川太郎訳『はしごを外せ』日本評論社, 2009年。
- Chataway, J., Hanlin, R., and Kaplinsky, R. (2013), "Inclusive Innovation : An

- Architecture For Policy Development”, *IKD Working Paper* No.65, The Open University : www.open.ac.uk/ikd/publications/working-papers.
- Cattaneo, O, Gereffi, G, and Staritz, C.(eds.)(2010), *Global Value Chains in a Postcrisis World*, Wasington, World Bank, 157-208.
- Christensen, C. M., Baumann, H., Ruggles, R., and Sadtler, T. M. (2006), Disruptive Innovation for Social Change, *Harvard Business Review*, 84(12), 94-101.
- Collins, D., Morduch, J., Rutherford, S., and Rthven, O. (2009), *PORTFOLIS OF THE POOR*, Princeton, Princeton University Press, 野上裕生監修・大川修二訳『最底辺のポートフォリオ』みすず書房, 2009年。
- Dietrich, M. and Tibi, J. (2015), “A shared-channel model for BoP access in the Philippines”, in Cañeque, F. C., and Hart, S.(eds.), *BASE OF THE PYRAMID 3.0*, Sheffield, Greenleaf Publishing, 123-139.
- Dowla, A. and Barua, D. (2006), *THE POOR ALWAYS PAY BACK : The Grameen II Story*, Bloomfield, Kumarian Press.
- Drayton, B. and Budinich, V. (2010), “A New Alliance for Global Change”, *HBR*, Sep., 56-64.
- Gereffi, G. and Frederick, S. (2010), “The Global Apparel Value Chain, Trade, and the Crisis : Challenges and Opportunities for Developing Countries”, in Cattaneo, O, Gereffi, G, and Staritz, C.(eds.), *Global Value Chains in a Postcrisis World*, Wasington, World Bank, 157-208.
- Govindarajan, V. and C. Trimble (2012), *REVERSE INNOVATION*, Boston, HB Review Press. 渡辺典子訳・小林喜一郎解説『リバース・イノベーション』ダイヤモンド社, 2012年。
- Gupta, A. K. et al. (2003), “Mobilizing grassroots’ technological innovations and traditional knowledge, values and institutions : articulating social and ethical capital”, *Futures*, 35(9), 975-987.
- Harber, S.(ed.) (2002), *Crony Capitalism and Economic Growth in Latin America : Theory and Evidence*, Stanford, Hoover Institution Press.
- Hippel, E. V. (1994), “Sticky Information’ and the Locus of Problem Solving : Implications for Innovation”, *Management Science*, 40, 429-439.
- Hulme, D. (2009), “The Story of the Grameen Bank : from subsidized microcredit to market based microfinance”, in Hulme, D. and Arun, T.(eds)(2009), *Microfinance : A Reader*, NY, Routledge, 163-170.
- Iansity, M. and Levin, R. (2004), *The Key Stone Advantage*, Boston, Harvard Business School Press, 杉本光太郎訳『キーストーン戦略』翔泳社, 2007年。
- Jensen, R. and Szulanski, G. (2004), “Stickiness and the adaptation of organizational practices in cross-border knowledge transfers”, *Journal of International*

- Business Studies*, 35(6), 508-523.
- Kandachar, P. and Halme, M.(eds.) (2008), *Sustainability Challenges and Solutions at the Base of the Pyramid*, Sheffield, Greenleaf Publishing.
- Kang, D. V. (2002), *Crony Capitalism*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Karim, L. (2011), *MICROFINANCE AND ITS DISCONTENTS; Women in Debt in Bangladesh*, Minneapolis, University of Minnesota Press.
- Karnani, A. (2007), "The Mirage of Marketing to the Bottom of the pyramid : How the Private Sector can alleviate Poverty", *California Management Review*, 49 (4), 90-111.
- Keersmaecker, D., Kandachar, Parmar, Vandnbempt and Baelus (2014), "Factors Influencing an Upscaling Process of Grassroots Innovations : Preliminary Evidence from India", in Galbraith, B. and Molinari, F.(eds), *Social Innovation and Entrepreneurship : Case Studies, Practices and Perspectives*, London, acpi, 49-67.
- Kim, W. C. and Mauborgne, R. (2005), *BLUE OCEAN STRATEGY*, Harvard Business School Press, Boston. 有賀裕子訳『ブルー・オーシャン戦略』ランダムハウス講談社, 2005年。
- Kotler, P., and Lee, N. R. (2009), *Up and Out of Poverty*, Upper Saddle River, Pearson Education, 塚本一郎監訳『ソーシャル・マーケティング』丸善, 2010年。
- Lettice, F. and Parekh, M. (2010), "The Social Innovation Process : Themes, Challenges and Implications for Practice", *International Journal of Technology Management*, 51 (1), 139-158.
- Letty, B. et al. (2012), An exploration of agricultural grassroots innovation in South Africa and implications for innovation indicator development, *UNU-MERIT Working Paper*, 2012-023, 1-81.
- 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。
- London, T. and Hart, S (2004), "Reinventing strategies for emerging markets : beyond the transnational model", *Journal of International Business Studies* 35 (5), 350-370.
- Porter, M. E. and M. R. Kramer (2006), "Strategy and Society", *Harvard Business Review*, Dec., 78-92, 邦訳「競争優位の CSR 戦略」, DHBR, 2008年 1 月号, 36-52頁。
- Porter, M. E. and M. R. Kramer (2011), "Creating Shared Value ", *Harvard Business Review*, Jan-Feb., 62-77, 邦訳「共通価値の戦略」, DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー, 2011年 6 月号, 8-31頁。

- Prahalad, C. K. (2002a), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid : Eradicating Poverty Through Profits*, Upper Saddle River, Prentice Hall, 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 (2002b), 'Serving the World's Poor, Profitably', *Harvard Business Review*, 80(9), 48-57.
- Prahalad, C. K. and S. L. Hart (2002), "The Fortune at the Bottom of the Pyramid", *Strategy+Business*, 26, 1-14.
- Radjou, N., Prabhu, J., and Ahuja, S. (2012), *JUGAAD INNOVATION*, San Francisco, Jossey-Bass, 月沢李歌子訳『イノベーションは新興国に学べ』日本経済新聞社, 2013年。
- Rao, S. S. (2006), "Indigenous knowledge organization : An Indian scenario", *International Journal of Information Management*, 26, 224-233.
- Rutherford, S. (2006), "GRAMEEN II : the first five years 2001-2005", Micro Save. ([http://www.cgdev.org/doc/blog/Rutherford, Grameen-The First Five Years, 2001-2005. pdf](http://www.cgdev.org/doc/blog/Rutherford_Grameen-The_First_Five_Years_2001-2005.pdf)).
- Seyfang, G. (2011), *The New Economics of Sustainable Consumption*, Hampshire, Palgrave.
- Seyfang, G. (2006), "Ecological citizenship and sustainable consumption : Examining local organic food networks", *Journal of Rural Studies*, 22, 383-395.
- Seyfang, G. and Haxeltine, A. (2012), "Growing grassroots innovations : exploring the role of community-based initiatives in governing sustainable energy transitions", *Environment and Planning : Government and Policy*, Vol.30, 381-400.
- Sullivan, N. P. (2007), *You Can Hear Me Now : How Microloans and Cell Phones are Connecting the World's Poor to the Global Economy*, San Francisco, Jossey-Bass, 東方雅美・渡部典子訳『グラミフォンという奇跡』英治出版, 2007年。
- Szulanski, G. (2003), *Sticky Knowledge : Barriers to Knowing in the Firm*, London, SAGE Publications.
- Teegen, H., Doh, J. P. and Vachani, S. (2004), The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation : an international business research agenda, *Journal of International Business Studies*, 35, 463-483.
- UNCTAD (2013), *World Investment Report, Global Value Chains : Investment and Trade for Development*, NY, UNCTAD.
- Yunus, M. (2007), *Creating a World Without Poverty*, PublicAffairs, NY, M. ユヌス『貧困のない世界を創る』猪熊弘子訳, 早川書店, 2008年。
- Viswanathan, M. (2011), "A Micro-Level Approach to Understanding BoP Markets",

- in London, T. and Hart, S. eds, *Next Generation Business Strategies For The Base of The Pyramid, Upper Saddle River, FT Press*, 129-164.
- 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—バタンガス州とカマリネス・スル州の実地調査から—」『日本福祉大学経済論集』第42号, 207-219.
- 土肥将敦（2009）「ソーシャル・ビジネスとはなにか」, 佐々木茂・味水佑毅編『地域政策を考える—2030年へのシナリオ』勁草書房, 189-201.
- 林 倬史（2015a）「新興国の台頭とリバース・イノベーションの分析視角—破壊的イノベーションとソーシャル・イノベーションの視点から」『経営研究所紀要』（国土館大学経営研究所）, 45号, 1-30.
- 林 倬史（2015b）「新興国の BOP 層の位置づけと自律的ビジネス生態系」『経営論叢』（国土館大学経営学会）, 4(2), 1-27.
- 林 倬史（2014a）「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—」『経営論叢』（国土館大学経営学会）, 4(1) : 59-98.
- 林 倬史（2014b）「M. ポーターの『共通価値の戦略』（Creating Shared Value）」（連載「戦略フレームワークを理解する」; <http://www.sbbt.jp/article/cont1/16096>）
- 林 倬史・井口知栄（2014c）「新興国における BOP 戦略と M. ポーターの競争戦略論の限界性」（連載「戦略フレームワークを理解する」; <http://www.sbbt.jp/article/cont1/27506>）
- 林 倬史・井口知栄・荒井将志（2013a）「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.
- 林 倬史（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）第3号, 27-50.
- 林 倬史（2013c）「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』（国土館大学経営学会）第2号, 1-18.
- 林 倬史（2012a）「多国籍企業の BOP 戦略とソーシャル・ビジネス」, 『多国籍企業とグローバルビジネス』（林 倬史・古井仁編著, 第13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, 文真堂, 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』（国土館大学経営学会）, 第1号, 2012年5月, 69-92.
- 速水佑次郎（1995）『開発経済学』創文社。

- 廣畑伸雄 (2015)「カンボジアのマイクロファイナンス機関の経営戦略」『アジア経営学会第22回大会要旨集』(立命館大学), 92-95.
- 堀口朋亨 (2015)「BOP ビジネスに内包するリスクとそのマネジメント手法に関して」『危険と管理』第46号, 71-88.
- 星野裕志 (2012a)「ケース—グラミン雪国まいたけ」『多国籍企業研究』5号, 55-68.
- 星野裕志 (2012b)「連携による開発途上国への参入」,『多国籍企業と新興国市場』(大石芳弘・桑名義春・田端昌平・安室憲一監修, 多国籍企業学会著, 第12章), 文真堂, 285-301.
- 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」『三田商学研究』, 56(6), 33-46.
- 中村俊裕 (2014)『世界を巻き込む』ダイヤモンド社.
- 谷本寛治 (2009),「ソーシャル・イノベーションとソーシャル・ビジネス」『一橋ビジネスレビュー』57(1), 26-41.
- 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.

追記:

本論文は, 学術研究助成基金 (挑戦的萌芽研究): 課題番号 (23653100) による研究成果の一部である。