

多国籍企業の BOP 戦略と ソーシャル・ビジネスの分析視角 —フィリピンのインフォーマル・セクターと フォーマル・セクターの視点から

林 倬 史

目 次

- 1 問題の所在
 - 1-1 BOP 論の登場
 - 1-2 開発経済論の視点
 - 1-3 M.ユヌス氏のソーシャル・ビジネス論
 - 1-4 ソーシャル・ビジネス論とインフォーマル・セクター
 - 1-5 BOP 戦略とソーシャル・ビジネス論の再検討
 - 1-6 BOP 論への新たな視点
- 2 インフォーマル・セクターとインフォーマル・エコノミー
 - 2-1 インフォーマル・セクターの概念整理
 - 2-2 インフォーマル・セクターと就業の諸形態
- 3 所得別人口とインフォーマル・エンプロイメント (IFEM)
 - 3-1 世界の所得別人口構成と BOP
 - 3-2 フィリピンの所得別人口構成と BOP
- 4 フォーマル・セクターの就業構造と家族支配型企業集団
 - 4-1 フィリピンの FS 企業群の特質
 - 4-2 フィリピンの家族支配型企業群の支配構造
 - 4-2-1 Ayala グループの産業支配の構図
 - 4-2-2 Lopez グループによる産業支配の構図
- 5 小括

1 問題の所在

先進国経済が停滞基調にある中で、主要企業はいまや多くの人口を抱える新興国ないし発展途上国市場へのアプローチを模索している。その典型的戦略の一つが BOP 戦略といえる。本論文の最大の論点は、事業戦略を国際的に展開している多国籍企業による BOP 戦略が、ターゲットとする新興国ないし発展途上国における市場を獲得できるかどうかではなく、これら諸国の最大の社会的解決課題となっている貧困解消にどの程度貢献しうるかに置かれている。そこで、C. K. プラハラードによる BOP 論の意義の確認、発展途上国の貧困のメカニズムを主張してきた S. アミン等の開発経済論の視点、および M. ユヌス氏が批判的に提起してきたソーシャル・ビジネス論の論点を整理し、これらの主張点に対する本論文の疑問点を提起していく¹⁾。

1-1 BOP 論の登場

C. K. プラハラード（2002）が提起した BOP（Base of the Pyramid）論は、端的に言えば、従来の経営戦略論（Strategic Management）や開発経済論（Development Economics）では、発展途上国の貧困問題を事実上、解消できなかったことを指摘している。特に留意する必要がある彼の指摘の第一点目は、従来 MBA 等々で展開されてきた経営戦略論（Strategic Management）は結果的には、一部の富裕層に価値のある製品やサービスをいかに提供し、その市場領域でいかに勝ち組となり企業価値を高められるかに貢献してきたにすぎないという指摘に求められよう。そして第二点目に、発展途上国は、本来、購買力に乏しい層から構成されており、したがって魅力のない市場として位置づけられてきたが、基本的にこうした視点は間違いであることを論じている点にある。

1-2 開発経済論の視点

また、発展途上国からの視点から提起されてきた開発経済論の分野において、かつて S. アミン (1970)、G. フランク (1978)、T. D. Santos (1978)、C. Kay (1989) 等によって主張されたいわゆる従属論者の論点は、先進国に有利に作用する国際的メカニズムのもとでは、発展途上国は構造的に価値収奪されるいわゆる「中心—周辺 (Center-Periphery)」という多国籍企業を媒介とした世界的システムのもとに従属的に置かれている点に求められる。その論理的帰結の一つは、発展途上国がこの従属的構図から抜け出すためには、何らかの形を採った先進国を中心とした国際経済のシステムやネットワークから切り離されたクローズドな経済システムを目指さざるをえない。その中でも緩やかな政策は、輸出促進型や輸入代替型産業政策をはじめとする外資規制であり、他方、もっとも極端な否定的政策の一つはカンボジアのポルポト政権による悲劇的結末となって現れた。

1-3 M. ユヌス氏のソーシャル・ビジネス論

それに対して、M. ユヌス氏 (2007, 2010) の発展途上国における貧困層に対するソーシャル・ビジネス論はこうした従属論者の主張を取り入れつつ、同時に国際経済システムへの連結を通して貧困解消を図っていくことを目指す内容を含んでいる。彼の論理のエッセンスは次の点にある。すなわち、(1) 貧困層に対してマイクロファイナンスの機会を提供することを通して、貧困層の経済的自立化を図る、さらに (2) 多国籍企業との合併会社を設立して、多国籍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社会的課題の解決につながる商品を開発、製造、販売し、貧困層 (BOP) に就業機会と所得の向上を図る。この M. ユヌス氏のソーシャル・ビジネスの定義は、ビジネスである以上、収益 (Surplus) を得ることを追及はするが、その収益は出資額以上は出資者には還元されることなく、あくまで事業に再投資されることを前提としている。彼の問題提起において理論的に新鮮な点は、従来の経済学や経営学の諸理論においては、人間が利潤の最大化を目指す企業目的に沿って経済合理性

に則って行動する一次元的視点から扱われていること。しかし、人間は、本来、社会的存在として社会的利益に沿って行動する側面も有する多次元的存在でもある。したがって、人間がそこに存在価値を見出す存在でもある以上、社会的諸課題の解決を目指すビジネスとしてのいわゆる「ソーシャル・ビジネス」も事業組織体としての存続理由が見いだされる。

こうした彼の主張する「ソーシャル・ビジネス」は、彼がノーベル平和賞（2006年）を受賞したという点からも、バングラデシュをはじめとする発展途上国ないし新興経済圏を中心に構成される BOP の人たちを貧困等の社会的諸課題から解放させるための有効な事業として注目を浴びてきた。彼が、1970年代後半以降開始した NGO 組織、グラミン銀行によるマイクロファイナンス事業の詳細は、すでに多くの書物で紹介されているので、ここでは以下の彼の最近の論点だけを述べてその他は割愛する。

彼の最近のソーシャル・ビジネス論（M. ユヌス：2010）は、マイクロファイナンス事業を通じた現地の貧困層の経済的自立化だけでは、一国的規模で貧困から脱却して豊かな国へと移行することは困難であること。そのためには、多国籍企業がグローバルな規模で保有する技術やマーケティング資源を活用することによって、自国の現地資源を活用した産物と国際経済システムに連結させていく視点にある。

1-4 ソーシャル・ビジネス論とインフォーマルセクター

ユヌス氏の提起する、ソーシャル・ビジネスの定義は、現地 NGO と外資、特に多国籍企業との50%出資の合弁形態をベースに、社会的諸課題の解決をミッションとする事業（ビジネス）を、収益（Surplus）の確保を前提に行い、収益が得られた場合には、出資者には出資額を超えた額を配当形態で支払われることはなく、あくまでソーシャル・ビジネスに再投資されることとなる。

この方式の場合、多国籍企業がグローバルに保有する経営資源が投入されることによって、現地の社会的諸課題がより効率的に解決されうる可能性が高まり、またグローバルな規模で事業を展開している多国籍企業にとっても、同国

で得た新興国独自の知識を他国での事業にも移転するという意味でこうした政策は現実的可能性を有している。同時に、現地で産出された産物が多国籍企業の国際的ネットワークを通して輸出され、同国の経済が国際的経済システムに連結されていく可能性も高まる。

ただし、このソーシャル・ビジネスのシステムは、あくまでパートナーがグローバルに経営資源を有する多国籍企業であるからこそ可能なシステムであり、逆に、限られた経営資源しか保有しない中小規模の企業にとっては、たとえ外国籍企業であっても収益が継続的に還元されないためにビジネスとして成立することは極めて困難となる。

ユヌス氏をはじめ従来のBOP論者の指摘は、基本的には、農村の貧農と都市の貧困層を対象とする新たな「BOP ビジネス」論および「ソーシャル・ビジネス」論と言えるが、そこでは発展途上国、および新興国固有の社会構成体の一部をなす「インフォーマル・セクター (Informal Sector)」(以下、IFS) および「インフォーマル・エコノミー (Informal Economy)」(以下、IFE) の分析とそれを踏まえた理論体系となっているとは言えない。本論文は、こうした「BOP ビジネス」論および「ソーシャル・ビジネス」論を発展途上国固有のIS、IEの位置づけを踏まえたうえで、再構成することを意図している。換言すれば、ここでの中心的論点は、発展途上国固有の貧困問題の解消との関連から、「BOP ビジネス」論および「ソーシャル・ビジネス」論を再構築することにある。

1-5 BOP戦略とソーシャル・ビジネス論の再検討

その場合、留意すべき点は、従来の既存市場における企業間の競争において、どのようにポジショニングを図り、競争優位性を創出していくかに関して無視しえない位置を占めてきた、M. ポーター（1980）（1985）やJ. バーニー（2002）をはじめとする経営戦略論（Strategic Management）の再検討をも意図している。

こうした理論はいわゆるフォーマル・セクター（以下、FS）を中心とする

先進国型マーケット・エコノミーと産業組織を前提として始めて成立しうる論理構成となっている。それに対して、政府、党、軍隊等によるいわゆる国家権力が、企業や産業の開発、生産数量、販売数量、価格、等の諸政策に無視しえない干渉をしてくるだけではなく、土地所有制をはじめ前近代的様式が残存している発展途上国型社会構成体においては、M. ポーターの 5 Forces 論をはじめとする経営戦略論は、理論的存在基盤そのものの大幅な修正を余儀なくされることになる。本来、BOP で生きている数十億の人たちの切実なニーズ（需要）が存在しても、彼らのニーズと購買能力に答える製品やサービスが提供されておらず、したがって市場（マーケット）が存在しない場合には、そのマーケットをめぐる基本的競争要因（Generic Forces）そのものが機能しえないことになる。ここでは、市場をめぐる競争ではなく、むしろ現地の知識（knowledge）や知恵（wisdom）の活用によるあらたな市場の創造が不可欠となる。その際、多くの発展途上国、特に都市に集中する貧困層の多くは、本論で扱う「インフォーマル・セクター」（IFS）および「インフォーマル・エコノミー」（IFE）に属している。IFS が無視しえない位置を占めている発展途上国、新興国型の経済システムにおいては、マーケット・エコノミーが多くの阻害要因によって必ずしも十分に機能しないことを意味している。

1-6 BOP 論への新たな視点

従来の経営戦略論や台頭してきた BOP 論の再検討のためには、こうした IFS&IFE の分析と本質的理解が不可欠となる。その際、発展途上国の IFS&IFE の理解のためには、それら諸国の植民地下時代以来の歴史的遺制との関係性を踏まえた発展途上国固有の社会構成体²⁾の分析の中で位置づけられる必要がある。ヨーロッパ諸国のなかでも産業革命と市民革命を経て、近代資本主義体制と市民社会が形成されてきた一部諸国による植民地化政策とはことなり、16世紀にはそれ以前の封建的遺制を内に抱えながら植民地化を進めてきたスペイン統治下に置かれてきたフィリピンの社会構成体は、明らかに先進資本主義国とは異質の前資本主義的生産様式や社会構成体を抱え込みながら資本

主義的構造へと変容せざるを得ない。商品経済への歴史的移行は、先進的ヨーロッパの歴史においては封建制から資本主義への進歩を意味していたのに対して、永らく植民地化されてきた発展途上国においては、自給自足の経済、半封建的土地所有制が温存された前近代的様式を抱えたままでの商品経済への移行を辿らざるを得ない。とりわけ重商主義的政策が重要な歴史的役割を果たしてきたスペインによる植民地貿易下に置かれてきた南米やフィリピンの場合には、商品経済化の歴史的プロセスは進歩というよりも「従属的發展」というタームのほうがより適合的といえる。

この視点からは、マーケット・エコノミーが有効に機能することを前提としたマクロとミクロの経済学や経営学よりも経済・政治が基本的に分不可分の関係として機能している発展途上国の場合には、社会経済構成体としての分析枠組みをベースに従属資本主義論や周辺資本主義論を提起してきた、S. アミン (1970) をはじめとする既述の論者たちの指摘のほうがより適合的と言える³⁾。

本論文は、以上の諸点、特にフィリピンにおける IFS&IFEM に留意しながら、「多国籍企業の BOP 戦略とソーシャル・ビジネス」を同国の貧困解消をはじめとする社会的諸課題の視点から分析枠組みの構築を試みいく。

2 インフォーマル・セクターとインフォーマル・エコノミー

2-1 インフォーマルセクターの概念整理

“Informal Sector” (インフォーマル・セクター), “Informal Employment” (インフォーマル・エンプロイメント), および “Employment in the Informal Sector” (インフォーマル・セクターにおける雇用) の概念規定

ここでは、Hussmans (2004)⁴⁾, Heintz (2010)⁵⁾ の ILO の規定にしたがってみていく。インフォーマルセクター (IFS) は企業 (enterprise) ベースを算定基準としており、したがって IFS とはインフォーマル企業で構成されるセクターということになる。そしてインフォーマル企業とは法人化されていない

（法人登録されていない）民間企業（private unincorporated enterprises）として定義されている。この IFS において雇用者（employer）および被雇用者（employee）として働く就業者は Employment in the Informal Sector（以下、EMIFS）と規定されている。ここで就業する人たちは法的、社会的保障の対象とはなっていない。

つぎに、“Informal Employment”（インフォーマル・エンプロイメント）（以下、IFEM）とは、前述の informal enterprises で働く就業者のみならず、法人登録化されている Formal enterprises において、法的、社会的保障の対象とはなっていない雇用状態で就業している人たちも含むより広義の概念である⁶⁾。

2-2 インフォーマル・セクターと就業の諸形態

フィリピンにおける IFS で働く人たちの具体的就業形態は、廃品回収、露天商（行商、屋台等）、靴磨き、メイド、家事労働者、警備員やその補助者、トライシクル運転手、家内工業従事者、サリサリストアをはじめ零細規模の自営業者と家族従業員、さらには風俗業従事者、等々多岐にわたる⁷⁾。そして、こうした IFS およびフォーマル・セクター（FS）においてインフォーマル・エンプロイメント（IFEM）の状況下で就業する人たちを総括する概念としてインフォーマル・エコノミー（IFE）が用いられている。

つぎにフィリピンのこうした IFS、IFEM、EMIFS の実態を Heintz（2010）に沿って確認していこう（表 1 参照）。表 1 の数値には、15歳未満は含まれていない。したがって、以下の数値には、児童労働は含まれていない。失業者は 428 万名（失業率 11.3%）、残りの就業者数は 3,354 万名となっている。そのうち、IFEM（Informal Employment）の数は、2,271 万名、すなわち就業者数の 67.7% が IFEM の就業形態となっている⁸⁾。

さらに、それを農業部門と非農業部門に分けてみると、農業部門の 90.2%（男性：88.3%，女性：95.1%）、非農業部門で 57.5%（男性：58.0%，女性：57.0%）が IFEM である。

都市部の非農業部門における IFSEM は51.8%。非農業部門の IFSEM に占める最大の部門は商業取引（Traders）で29.7%，建設部門が11.8%，製造業が11.2%，および輸送業が9.4%となっている。その商業取引のうち，約20%が行商や露天商等の Street Traders によって占められている。

表1 フィリピンの就業構造と IFEM（2009年）（単位：万人・%）

総人口	9,002		
経済活動人口	3,781(100.0)		
失業者	428(11.3)		
雇用者数	3,354	100	
農業部門	(1045)	31.2%	100
（農業部門の IFEM）	(942)	(28.1%)	90.1%(男性：88.3, 女性：95.1)
非農業部門	(2308)	68.8%	100
（非農業部門の IFEM）	(1328)	(39.6%)	57.5%(男性：58.0, 女性：57.0)
（IFEM 合計）	(2270)	(67.7%)	（男性：63.2)(女性：36.8)
（非農業部門の IFEM）	(1328)	100.0	（男性：57.6)(女性：42.4)
（うち、都市部の IFEM）	(746)	(56.2%)	（男性：56.7)(女性：43.3)
（うち、農村部の IFEM）	(582)	(43.8%)	（男性：58.8)(女性：41.2)

出所：Heintz, J. (2010) より算出

最後に，法人登録化されていない企業，すなわち IFS に属する企業群のうちで，家内企業（household enterprise）の数は，約630万であるが，その内訳を確認してみよう（表2参照）。

同表に示されているように，就業者数2名以下の家内企業数は約614万（97.4%）を占めている。そして，これら IFS 家内企業群に従事している人たちの数は，1060万名におよび，そのうちの1,010万名，すなわち95.3%が給与支払い就業者2名以下の家内企業で占められている。換言すれば，フィリピンで

表2 IFS 企業群規模別内訳 (単位: 万, カッコ内: %)

	IFSEs			
就業者数規模	0 to 2	3 to 5	more than 5	Total
企業数	613.6	11.8	4.8	630.2
(割合)	(97.4)	(1.9)	(0.7)	(100.0)
就業者数	1010.0	29.1	20.7	1059.9
(割合)	(95.3)	(2.7)	(2.0)	(100.0)

出所: 表1に同じ

の雇用者総数 (就業者総数) 3,354万名の約32%が家内企業での就業者であり, しかもほぼ30%が給与支払い数2名以下の家内企業で働いていることになる。

つぎに, これら IFS 家内企業群の95.3%を占める就業者2名以下の企業群が属する産業別区分を表3でみてみよう。これらの IS 家内企業群の部門別内訳は, 51.6%が商業取引 (Trade Activities), 輸送通信が19.3%, そして製造業が11.2%で三大部門を構成している。

最大のシェアを占める商業取引部門は, 行商, 露天商, サリサリストアの類によって構成されていることが想定される。また, 輸送通信の部門は自転車に座席を付けたいわゆる輪タクによる運転手業が多くを占めていると思われる。また, 製造業部門の場合は, 家族従業員2名以下で下請け的に業務を行っている家内工業が中心となる。その他にも, 首都圏のスラム住民による主要就業形態となっている廃品回収業 (廃棄ごみからの金属, ビニール袋等々の回収, 等々) は表3の商業取引部門ないし健康社会福祉の部門に入っていることが想定される。

同国の非農業部門の雇用者数合計およそ2,300万人のうちの43.9%, そして非農業部門の IFEM (1,330万人) のうちの75.9%が, 給与支払い就業者数2名以下の家内企業に従事していることを意味する。

以上, IFS (Informal Sector) において IFEM (Informal Employment) の就業状況についてみてきた。つぎに, FS (Formal Sector) において法的社会的に保障が確立されていない不安定就業層としての IFEM も存在することを

表3 就業者2名以下のIFS企業の部門別構成比

商取引	51.6%
輸送通信	19.3%
製造業	11.2%
建設	4.5%
ホテル・レストラン	2.4%
不動産業	1.8%
健康社会福祉	1.5%
鉱山採掘	1.3%
その他	6.4%
総計	100.0%

出所：表1に同じ

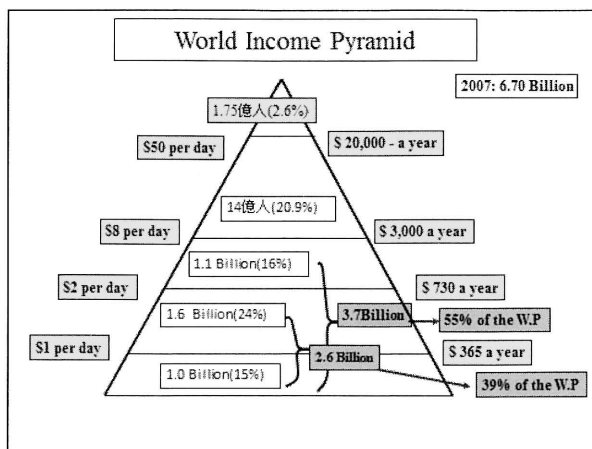
確認する必要がある。既述の通り，2009年，農業部門（1045.0万人）において IFEM の状況下におかれている人たちは942.2万人（90.2%）であった（表1 参照）。したがって，残りの102.8万（9.8%）がFEMということになる。他方，この農業部門のFSとして統計的に扱われている就業層（106.5万人：10.2%）の中にも，約10%強（12万人）がIFEMとして存在する。同様に，非農業部門のIFS（982.5万人＝100.0%）の中にもFEMが56.8万人（5.8%）存在し，また非農業部門FS（1206.5万人＝100.0%）のなかにもIFEMが312.6万人（25.9%）存在している（Heintz, pp.27-28）。表1のIFEMの数値は，したがって，農業，非農業部門のFS全体に存在するIFEMの層をも含んだ数値である。

3 所得別人口構成とIFEM

3-1 世界の所得別人口構成とBOP

図表4は，世界の所得別の人口構成を示したものである。同図表に示されているように，WEF（2009）の定義に従うと，年所得3,000ドル以上の約37億人，換言すれば世界人口の55%がBOPということになる。また，Prahalad（2002）のように，年所得730ドル以下（1日2ドル以下）としても，約26億人（世界

図表 4：世界の所得別の人口構成



出所：The World Economic Forum 2009. P.39 より作成

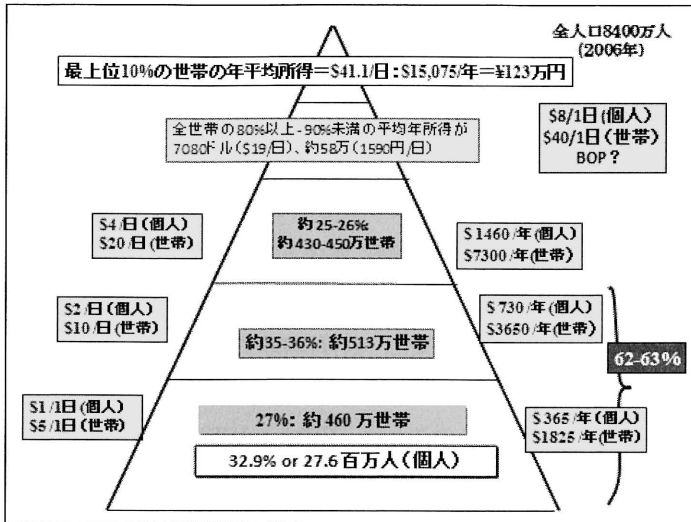
人口の39%)がBOP, さらに21世紀に至ってもなお, 年所得365ドル(1日1ドル以下)の人たちは10億人, 世界人口の15%の人たちがBOPとして存在する。この所得基準とBOPとの算定に関しては, 多様な見方が存在する。そのなかでも留意すべき主張点は, 年所得3,000ドル以下をBOPとした場合には, 発展途上国の大部分の人たちがBOPとしてみなされてしまい, 実態に即していないという点である⁹⁾。そこで, この点を, フィリピンに当てはめて確認してみよう。

3-2 フィリピンの所得別人口構成とBOP

図表5は, フィリピンの所得別人口構成を示したものである。同図表に示されているように, 同国の2006年の所得別人口構成からは, 人口の約33%(2760万人)が年所得360ドル以下(1日1ドル以下)であり, さらに年世帯所得1825ドル以下(1日5ドル以下: 1世帯数5名換算)が全世帯人口の約27%(460万世帯)となる¹⁰⁾。

また, 1日10ドル(世帯ベース: 一人平均2ドル)の世帯が全世帯数の約

図表5 フィリピンの所得別人口構成



出所：フィリピン National Statistical Coordination Board, および National Statistical Office の Website データより作成

35-36% (513万世帯) と推定される。したがって、1日2ドル以下 (個人ベース)、ないし1日10ドル以下 (世帯ベース) の層だけで、約62-63%を占めることになる。仮に、1日8ドル以下 (個人ベース)、ないし1日40ドル以下 (世帯ベース) をBOPと規定すると、フィリピンの場合にはどうなるのだろうか。同国政府発表の官制データに基づいて作成した場合でも、図表5の最上層 (所得階層上位90%-100%層) の世帯所得クラスの平均所得に示されているように、最上位層10%の世帯平均所得でさえも、1日41ドル (世帯ベース：個人ベースで1日8ドル) である。

換言すれば、全人口ないし全世帯数のわずか一桁の数パーセントの人たちを除く90%以上の人たちがBOPに所属してしまうことになる。

しかもここで留意すべき点は、Ayala家、Lopez家あるいはCojuangco家一族をはじめとするいわゆる一握りの特権階層がいずれも大規模な不動産所有を基礎に多くの部門に進出しそれぞれの業界の上位を占めている点である¹¹⁾。

仮に、既述の最上位階層からこれらの例外の一族の世帯を除外すると、全世帯数の99%強の世帯層が年所得3,000ドル（1日40ドル：個人ベースで1日8ドル）以下となることが想定されうる。政府統計局の発表では、全世帯数の26.9%が貧困ライン以下とみなされてはいるが、自らを貧困者として認識している世帯は全世帯数の50-70%に及んでいる¹²⁾。

このことは、多くのミドルクラスの人たちでさえも、所得水準だけから単純に類型化した場合には、BOPの範疇に属することになる。しかしながら、同国のFSに就業するミドルクラス（中産階級）の人たちをもBOPに参入してしまうと、同国の政治、経済、文化、教育において重要な位置を占めている全就業者数の約4割を占めるこれらの層を、IFEMに属する層と同列に論じてしまうことになってしまう。このことは、FEMとIFEMとの区別と関連を理論的に明確に論じることを困難にしてしまう危険性を有している。

4 フォーマル・セクターの就業構造と家族支配型企业集団

4-1 フィリピンのFS企業群の特質

非農業部門の就業者数約2,300万人のうち、FSEMが42.5%（980万人）IFSEMが残りの57.5%（1,328万人）であった（表1参照）。このFSEMのうち、軍、警察等を含む政府関係の公的部門としてのFSEMは約200万人（FSEMの約20%）を占める。したがって、非農業部門の就業者のうち、こうした公的部門に雇用されているFSEMを除いた民間部門のFSEM者数は約780万人（FSEMの約80%）ということになる。

つぎに、これらFSEMが主として雇用されている企業のうち、上位1,000社のなかで明確に所有形態によって分類されうる898社の内訳と比率は以下のようになる。上場企業（73社：8.1%）、非上場民間企業（606社：67.5%）、外資系企業（196社：21.8%）、および政府系企業（23社：2.6%）¹³⁾。これら企業群の総売上高に占めるそれぞれの割合は、上場企業73社が17.8%、非上場民間企業606社が42.8%、外資系企業196社が27.9%、そして政府系企業23社が11.5%

であった (ibid., p.161)。ここで留意する必要がある点は、非上場民間企業の大部分は家族支配に基づいた企業集団によって占められており、そしてこれら非上場の民間企業、とりわけ持ち株会社 (holding companies) による株式所有を通して大部分の上場企業が支配されている点である¹⁴⁾。1997年の調査によると、上位1000社の売上高の33.4%がこうした家族支配型企業集団によって占められている (ibid., p.178)。また同年にフィリピンの民族系商業銀行31行のうち、16行は家族支配型企業群の支配下にある関連銀行である (ibid., p.178)。

換言すれば、上位1000社から外資系企業と政府系企業を除くと、実質的には家族支配型企業が1000社の総売上高の大部分を占めていることを意味している。それでは、上記3形態の企業を含む上位50社は上位1000社の総売上高の何パーセントを占めているのであろうか。1997年の同比率は、53.6%に及んでいる。上位50社のうち、25社が家族支配型企業に属していた。そしてそのうちの3大企業が、Cojuangco, Lopez, Ayalaによる家族支配型企業である¹⁵⁾。これら3大家族支配型企業が支配している企業集団の中核的企業と銀行（および産業）は、それぞれ San Miguel Corp. と UCPB（飲食料）、MERALCO¹⁶⁾ と PCIBank（電力とマスコミ）、Ayala Corp. と BPI（不動産、銀行、食糧、自動車）である。そしてこれら上位50社の所有形態別内訳を再度確認してみると、外資系企業が14社、政府系が7社、残りが家族支配型企業29社となっている (ibid., pp184-185)

4-2 フィリピン型家族支配型企業群の所有構図— Ayala グループと Lopez グループ

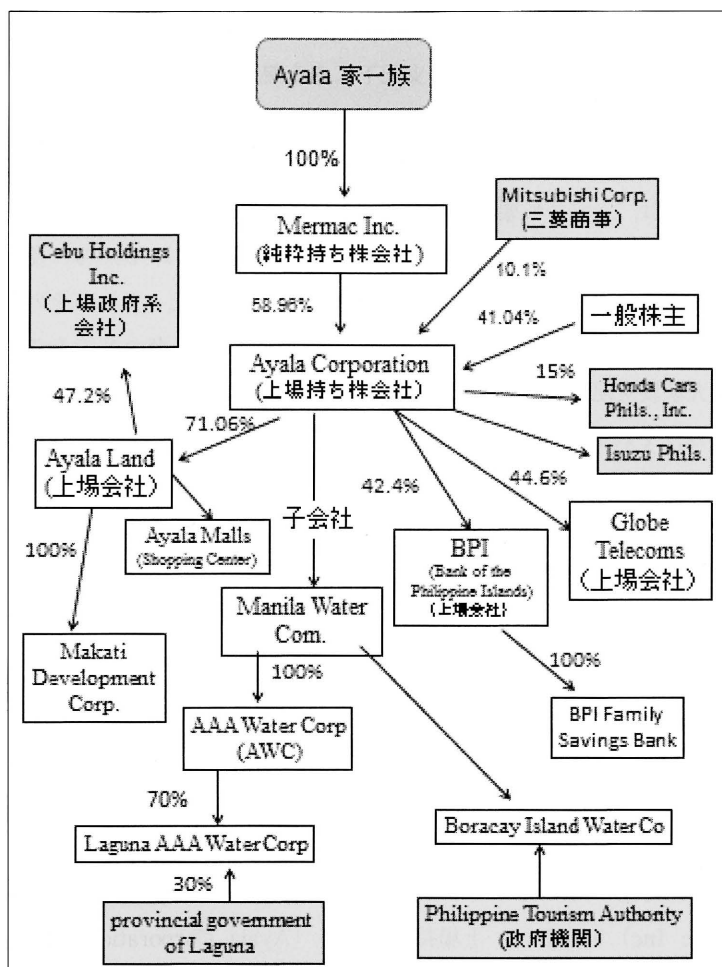
4-2-1 Ayala グループの産業支配の構図

図表6に示されているように、Ayala 一族による非上場の純粋持ち株会社 (Mermac Inc) を通して、上場持ち株会社 (Ayala Corporation) を設立し、一般株主からの資金を集めながら、過半数株を保有している。そしてこの Ayala Corporation が Ayala 企業集団の中核的位置を占めている。ここでつぎ

の2点留意する必要がある。

すなわち、1点目はマニラ首都圏への水道水の供給を担う子会社の Manila Water Company を通して、さらに Laguna 地域への水の供給を行う Laguna

図表6 Ayala 家による産業支配の構図



出所: Saldana (2000: p.195), Batalla (1999: p.42) および Ayala Corporation と Manila Water のウェブサイトを参考に作成。

AAA Water Corp. を Laguna 地方政府との合併で設立している点。および政府機関の Tourism Authority との合併で同国の著名な観光地域への水の供給を担当する Boracay Island Water Co. を設立している点である。また Ayala Land は、セブの開発を行う政府系機関 Cebu Holdings の民間最大の出資会社でもある。これらの点から、Ayala グループは政府系機関に対しても相当な影響力を有していることが指摘されうる。

そして第二の点は、三菱商事との連携や、さらにはホンダやいすゞのような外資系企業が現地市場向けに進出する際には、マイノリティー出資であるにせよ一定の利権を確保する構図となっている点である。

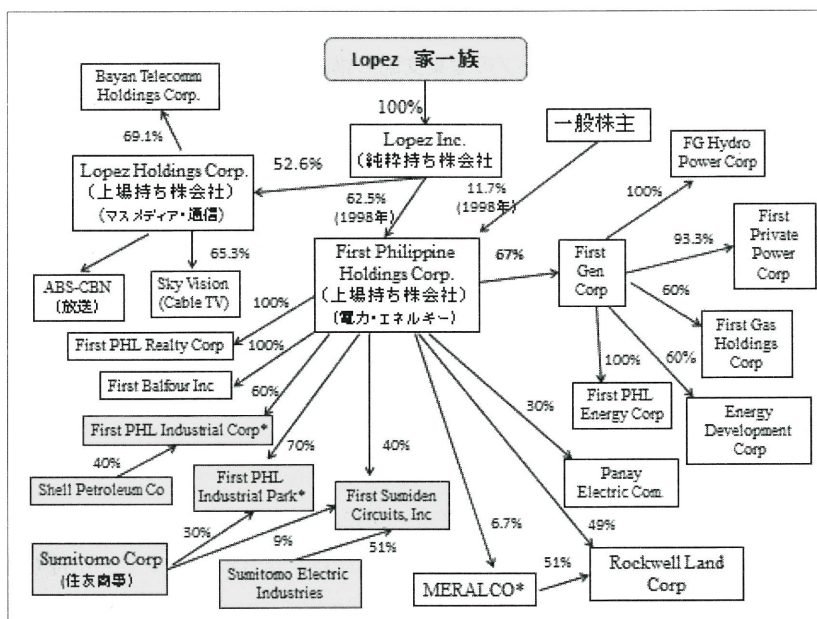
4-2-2 Lopez グループの産業支配の構図

Lopez 一族による企業集団の支配形態も純粋持ち株会社の「Lopez Inc」が上場持ち株会社株のマジョリティーを所有することによって、同社が企業集団の戦略的ポジションに位置している。同図表の左下に示されているように、持ち株会社（First Philippine Holdings）と住友商事との合併会社（First PHL industrial Park）、住友電工との合併会社（First Sumiden Circuit, Inc）、および Shell Petroleum との合併会社（First PHLIndustrial Corp）によってそれぞれ工業団地、半導体、石油パイプライン等の部門への進出と権益の確保を図っている。

以上の Ayala グループと Lopez グループによる持ち株会社を通じた産業支配の構図から諸から、同国の産業は、基本的には、家族支配型企业群が持ち株会社を通して政府系企業と外資系企業との連携を図りながらドミナントなポジションを占められていると結論付けられよう。なお、図表6、7に示した両グループによる産業支配の構図は、これら企業集団全体の中核的部分のみを表示しているに過ぎない。たとえば、Ayala 一族が関連する企業群は、1998年の上位1000社に27社存在する（Saldana, p.179）。そしておそらくこれら企業群が支配権を有する企業群が上位2000社、あるいは上位10000社中にさらに多数存在

することは否定しえない。ただし、一族によるビジネスグループの産業支配の構図は固定的なものにとらえるべきではなく、ビジネスグループ間の角逐とその時代の政権との関係性を通して、動態的にとらえていく必要がある。しかしながら、こうしたビジネスグループによる産業支配の構図は基本的には変わっていない。したがって、本論文では、かつての従属資本主義論で主張されてきた、発展途上国経済は多国籍企業による一方的支配下に置かれているとする見解に対しては否定的である。むしろ、フィリピンの産業は、家族支配型企业集団が多国籍企業や政府系企業との連携を図りながら主導する構図となっている

図表7 Lopez グループの産業支配の構図



出所：Saldana (2000), p.197および Lopez Inc, Manila Water, First Sumiden Circuits, Inc のウェブサイトを作成。

注：MERALCO* は Manila Electric Company。同社はフィリピン最大の電力配給会社であり、同国売り上高最大5社に入る。ただし、Lopez 家と FPH Corp による持分は、2000年代後半の裁判により10%台にまで低下し、逆に Cojuangco 一族が支配する San Miguel 社とその関連会社が MERALCO 社株の43%を保有している (<http://en.wikipedia.org/wiki/Meralco>)。

といえよう。

5 小括

以上の諸点を端的にまとめると、多国籍企業が同国で展開する BOP 戦略は、基本的には、あくまで家族支配型企业集団のコントロール下にある産業の構図を基本的に維持し、その権益を保証しながら市場を獲得する戦略に制限されることになることになると結論付けざるを得ない。そうした意味において、従属資本主義論で指摘されてきた多国籍企業による発展途上国経済の支配のメカニズムはこれら諸国内部の支配のメカニズムを軽視した論理ということになる。発展途上国における一族支配の構図が支配的であるほど、それらの権益を阻害するようなイノベーションは阻害され、競争制限的メカニズムは維持されることになる。

フィリピン就業層の圧倒的部分を占める貧困層の多くは、インフォーマル・セクターに属していた。そしてこのインフォーマル・セクターを構成する圧倒的部分は、露天商、廃品回収、トライシクル運転手等を含む就業者数2名以下の家内企業群である。他方、非農業部門の民間フォーマル・セクターにおいては、有力家族による持ち株会社を媒介とした企業集団による産業支配の構図が成立している。したがって、こうした構図の中で、多国籍企業が展開する BOP 戦略が発展途上国における貧困解消をはじめとする社会的諸課題の解決に直結することに関しては、本論文の結論は極めて否定的とならざるをえない。換言すれば、この点に関しては、M.ユヌス氏のソーシャル・ビジネス論のほうがあきらかに有効性を保持していることになる。

なお、本論文の課題として残されている、「インフォーマル・セクターとフォーマル・セクター間の断続と連関のメカニズム」、そして「多国籍企業と現地企業、および NGO との共生的ビジネス生態系の構築とソーシャル・ビジネス」の視点からの分析は次の機会に明らかにしたい。

注

- 1) 本論文は、拙論文 (2012) において分析が不十分であった、「発展途上国のインフォーマル・セクターとフォーマル・セクター、および家族支配型企業集団による産業支配の特性」の視点に焦点を当てたものである。
- 2) 本論文では、フィリピンの BOP 分析を意図していることから、16世紀後半以降植民地化に置かれてきた同国の植民地遺制との関係性を通して「インフォーマル・セクター」を明らかにしていくことを念頭に置いている。
- 3) こうした論点は、ILO の各種レポートによっても指摘されている。すなわち、発展途上国の IFS において不安定就業状態にある多くの女性が、グローバルにオペレーションを展開する小売業から製造業に至る外資系企業のバリューチェーンの末端に組み込まれることによって、国際的な経済動向の安全弁として低賃金な不安定就業の度合いを強めている点である。現地の麻、綿、製油用・薬用植物、果物、魚類等の伝統的農水産物の採集、加工によって生計を維持してきた現地の人たちは、分類上は IFS&IFE に属する。こうした分野に外資系企業が現地のバイヤーを通して入り込むことによって、IFS のかれらはグローバルなバリューチェーンの末端に単なる採集収集のための低賃金の労働に押し込められる構図となってくる (ILO (2002), pp.36-37)。
- 4) Hussmanns, R. (2004), pp.3-5.
- 5) Heintz, J. (2010), pp.4-10.
- 6) インフォーマルセクターに関する日本語文献としては、遠藤 (2003) (2011)、木曾 (2003)、松園 (2006)、中西 (1991) が参考になった。
- 7) 都市インフォーマル部門の就業形態と職業構成については、中西 (1991)、中西・小玉・新津 (2001) が参考になった。また筆者も、1970年代以降、10度ほどの訪問を通して首都圏のインフォーマル部門の就業実態について確認してきた。
- 8) 他のアジア諸国の、「非農業部門就業者に占めるインフォーマルセクター就業者の比率は、下記の通りとなっている。インド (61.1% : 1990年)、バングラデシュ (67.7% : 1995-96年)、インドネシア (77.9% : 1998年)、タイ (76.8% : 1994年) (ATM N, Amin:2010, p.20)。
- 9) Karnari (2007)。
- 10) フィリピン政府の2006年の貧困ラインは、個人ベースで1日41.26ペソ (1 US ドル, 81.4円)、年15057.57ペソ (365 US ドル, 29705円)、世帯ベースで1日206.29ペソ (5 US ドル, 408円)、年75,287.85ペソ (1825 US ドル, 148526円) となっている (NSCB データ)。
- 11) フィリピンの財閥に関しては、梅津 (1992)、井上 (1994)、Batalla (1999)、大貝 (2001)、Saldana (2000) を参考にした。
- 12) アテネオ大学 (Ateneo de Manila University) Development Studies Program,

School of Social Science, 提供資料。

- 13) C. G. Saldana (2000), p.161.
- 14) フィリピンの会社法では、純粋持ち株会社の設立が認められているため、一族による多数の企業がこの純粋持ち株会社を通して支配可能となっている (ibid., 193)。
- 15) Ibid., p.179.
- 16) MERALCO の株式所有については、2000年以降、政権の移り代わりとともに SanCojuangco 一族による持ち株比率の増大がなされてきている。これについては図表 7 の中も参考されたい。

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.
- 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.
- 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.
- Amin, ATM, N. (2010), *The Informal Sector in Asia*, VDM Verlag Dr. Muller, Saarbrucken.
- Amin, S. (1970), *L'accumulation a l'echell mondiale*, Anoropos, 『世界資本蓄積論』(第 1 分冊, 野口祐他訳, 柘植書房, 1979年), 『周辺資本主義構成体論』(第 2 分冊, 野口有斐閣・原田金一郎訳, 柘植書房, 1979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), June 1999, pp.18-49.
- Constantino, R. (1975), *The Philippines: A Past Revisited*, 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. (1970), *Underdevelopment or Revolution*, 『世界資本主義と低開発』(大崎正治他訳, 柘植書房, 1976年)
- Frank, A. G (1978), *Dependent Accumulation and Underdevelopment*, Macmillan, 『従属的蓄積と低開発』(吾郷健二訳, 岩波書店, 1980年)

- Hart, S. (2007), *Capitalism at the Crossroads*, WartonSchool Publishing, 『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』石原薫訳, 英治出版, 2008.
- 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*, Avebury, Vermont.
- Hussmanns, R. (2004), "Measuring the informal economy: From employment in the formal sector to informal employment", ILO, *Working Paper 53*.
- ILO (2002), 'Decent work and the informal economy', *Report VI*.
- Kang, D. C. (2002), *Crony Capitalism*, Cambridge University Press.
- 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*.
- Karnani, A. (2007) *The Mirage of Marketing to the Bottom of the pyramid* (<http://secint24.un.org/esa/coordination/Mirage.BOP.CMR.pdf>)
- Karnari, A. (2009), The Bottom of the Pyramid Strategy for Reducing Poverty: A Failed Promise, *ESA Working Paper No.80*, Aug.2009.
- Kay, C. (1989), *Latin American Theories of Development and Underdevelopment*, 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。
- London, T. and Hart, S. (2011), *Next Generation Business Strategies For The Base of The Base of The Pyramid*, 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。
- Ominami, C. (1986), *Le Tiers Monde Dans La Crise*, 『第三世界のレギュレーション理論』(奥村和久訳, 大村書店, 1991年)。
- Porter, M. (1985), *Competitive Advantage*, 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*, 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*, 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*, 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.
- Santos, T. D (1978), *Imperialismo Y Dependencia*, 『帝国主義と従属』(青木芳夫・辻豊治・原田金一郎訳, 柘植書房, 1983年)。

- Sen, A. (1992), *Inequality reexamined*, Oxford University Press, Oxford, 『不平等の再検討』(池本幸生・野上裕生・佐藤仁訳, 岩波書店, 1999年。)
- World Economic Forum (2009), *The Next Billions: Unleashing Business Potential in Untapped Markets*.
- Yunus, M. (2010), *Building Social Business*, PublicAffairs, NY, ユヌス『ソーシャル・ビジネス革命』岡田昌治監修・千葉敏生訳, 早川書店, 2010年。
- 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。
- アマルティア・セン (2002)『貧困の克服』大石りら訳, 集英社新書。
- 遠藤環「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』Vol.49, No.2, 2003年 4月, pp.64-85.
- 遠藤環『都市を生きる人々』京都大学出版会, 2011年。
- 不二牧駿『路地の経済社会学』めこん, 2001年。
- 林倬史 (2012)「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, pp.251-277.
- 石上悦朗「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, 2011年, pp.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。
- 川中豪「フィリピン地方都市における権力メカニズム」『アジア経済』XLI-1, 2000年, pp.2-33.
- 木曾順子「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, 2003年, pp.41-70.
- 松園祐子「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, 2006年, pp.101-115.
- 水上裕二「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』Vol.53, No.1, January 2007, pp.66-78.
- 中西徹『スラムの経済学』東京大学出版会, 1991年。
- 中西徹「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, 1998年, pp.203-234.
- 中西徹「マニラ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章, pp.280-296.
- 中西徹・小玉徹・新津晃一編『アジアの大都市 [4] マニラ』日本評論社, 2001年。
- 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), 1992, pp.70-77.
- 芹澤辰一郎・長南史男・土井時久「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, 1997年 3月, pp.113-123.

〔論文〕 多国籍企業の BOP 戦略とソーシャル・ビジネスの分析視角（林）

菅原秀幸（2011）「BOP ビジネスの挑戦—ビジネス戦略と開発戦略の融合にむけて—」

『多国籍企業研究』第 4 号， pp.33-42.

恒川恵市（1996）『企業と国家』東京大学出版会。

梅津和郎（1992）「フィリピンの財閥と商社」『オイコノミカ』 Vol.28, pp.139-146.

安室憲一（2011）「BOP の概念と現実—われわれは何に BOP 研究の座標軸を求めるべきか」『多国籍研究』第 4 号， pp.43-61.

本研究は、文科省科研費基盤（B）（海外学術研究）（平成23～平成25年度）「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」（代表：林 倬史）による成果の一部である。なお、本研究は、同プロジェクトのマニラ首都圏チームの伊藤 道雄（立教大学）、井口 知栄（慶應大学）、荒井 将志（杏林大学）の 3 氏との共同訪問調査に多くを依拠している。