

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—

林 倬 史
井 口 知 栄
荒 井 将 志

1. 研究の経緯と問題意識

本論文は、多国籍企業が事業活動をグローバルな規模で展開する中で、新興経済圏の市場開発と貧困解消とをどのように解決していくのか、その理論的解明を試みる一環である。その基本的視点は、「現地コミュニティの知識・知恵を踏まえた国際的ソーシャル・ビジネス」型の「日系企業を軸とした独自の国際的ビジネス生態系モデル」を現地 BOP (Base/Bottom of the Pyramid: 以下、BOP) の視点から明らかにしていくことを目指したものである。

本研究の著者を含む研究チームは、国際経営戦略論および知識移転と知識創造のメカニズムを中心的に研究してきた。特にここ数年、メンバーは「多国籍企業の BOP 戦略と製品開発における現地子会社や現地研究機関の役割」を「現地の知恵や知識の創造」の視点から検証してきた (Iguchi: 2010, 2012, 金網: 2010a, b, Takahashi: 2010, Iguchi and Hayashi: 2009, Hayashi and Nakayama: 2009)。これらの研究において BOP の視点から参考にしてきた中心的理論は、C. K. Prahalad (2002), G. Lodge (2002), G. Lodge and C.

Wilson (2006), A. Hammond and C. K. Prahalad (2004), S. Jain and V. Sishil (2006), S. Hart (2007) 等にあった。しかし、これらの諸研究は確かに重要な問題提起を含んではいるが、当然のことながらネスレ、シュエル、Unilever、P&G 等の欧米系多国籍企業を中心にしたものであり、日系企業のものづくり能力を活かした形での現地企業や NGO との協働のシステム造りに対しては必ずしも適的な理論とは言えなかった。

これまでの多国籍企業を中心とした企業の国際的事業戦略は、プラハラードが自己批判的に述べているように、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きたといえよう。また、第二次大戦後の多国籍企業を媒介とした国際的開発は、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点も無視できない。

他方、本研究の意図は、日系多国籍企業と中小企業を媒介とした現地 NGO との協働による文化的多様性の尊重とローカル企業の自律的拡大基盤を志向した「持続可能なビジネス生態系モデル」の開発と提起にある。そしてそれによって、貧困者自身の自立的発展に導く「日系企業独自の BOP 戦略としての NGO と企業間の協働モデル」を提示するところにある。換言すれば、従来の IT 産業を中心とした M. Iansiti and R. Levin (2004) のビジネス生態系モデルとは基本的に異なる「もの造り型日系企業独自のビジネス生態系」と「現地 BOP 層の経済的自立化を可能とする自律的ビジネス生態系」の連結の理論的基盤の構築とモデルの提起に本研究の基本的意図がある。

従来のこの分野の研究は、外資系企業が発展途上国市場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のどちらかの側面を一面的に強調する傾向にあった。また日本におけるソーシャルビジネス論も日本国内における NPO 的モデルが中心であった。それに対して、本論文の著者が共通して留意している点は、外資系企業、特に日系企業が、現地 NGO の PBSP (Philippine Business for

Social Progress：以下、PBSP) および CARD (Center for Agricultural and Rural Development：以下、CARD) との協働により、現地に適応した製品やサービスを開発する際に、BOPの貧困層を顧客や消費者としてだけではなく、彼らの知恵を取り込みながら開発や生産上のパートナーとして参加させていく現地で自律的ビジネス生態系構築の新たな理論的仕組みの開発にある。

1-2 研究課題における NGO と現地でのビジネス生態系

今回の研究プロジェクトでは、上記の課題に対して、日系企業によるソーシャル・ビジネス型 BOP 戦略モデルを、フィリピンでの事例を軸に、日系企業固有のビジネス生態系モデルとして理論的構築を計ることにした。メンバーは、2009年以降、フィリピン現地を毎年訪問して、国際的にも評価の高い同国最大の NGO である PBSP との協力のもとに、同 NGO が協賛企業275社と共同で行っている「貧困解消プログラム」、および同国で最大規模のマイクロファイナンス業務を行っている NGO の CARD によるサリサリストア (Sari-sari Store)¹⁾を中心とした現地でのビジネス生態系の構築と経済的自立化政策について現地調査をしてきた。

その結果、本論文での最大の論点は、発展途上国の貧困解消と現地独自の自律的ビジネス生態系の構築に対して、現地 NGO がどのようなアプローチの貧困解消戦略を試みているのかを明らかにしていく点に置かれた。そしてここでのキーワード群は、「持続可能性」、「BOP (the Bottom/Base of the Pyramid)」、「民衆の知恵」、「知識の創造と移転」、「ビジネス生態系」、「多国籍企業」、そして「日系企業」と「NGO」である。

フィリピン NGO の PBSP は、貧困状態にある住民の「知」を活用する一方で、PBSP 加盟メンバーである現地企業及び日系企業を含む外資系企業の「専門的知識」や「技術」を結び付けることによって注目すべき成果を挙げている²⁾。本研究はそうした成果を踏まえながら、同国 NGO の CARD が土地なしの貧農女性を対象として行っているマイクロファイナンス事業が、BOP 層の経済的自立化にとって極めて重要な役割を果たしてきた点に注目し、こうした現地

での NGO (特に CARD) を核とした BOP 層の経済的自立化に向けた動きとそこに作り出されてきた現地独自のビジネス生態系に着目してきた。

1-3 研究課題としてのサリサリストアの重要性

本論文では、まずはじめに、CARD の紹介とその事業活動の社会的意義を述べ、続いてその主要な事業内容となっているマイクロファイナンス事業とサリサリストア (注1 参照) との関係性について検討していく。フィリピンのフォーマル・セクターにおける現地財閥系と多国籍企業との共存のメカニズムは同フォーマル・セクターの拡大発展につながらず、その結果、フォーマル・セクターによるインフォーマル・セクターの吸収が阻害されてきた³⁾。逆に、こうしたインフォーマル・セクターにおいて重要な位置を占めているサリサリストアのフォーマル・セクターへの発展戦略を展開しているのが NGO 組織 CARD である。

いわゆる主要先進国における就業人口に占める農業部門の比率が一けた台であるのに対して⁴⁾、フィリピンにおける農業部門の比率は、以下にも述べられているように、30%以上となっている。そしてこれら農業部門就業者層の90%が不安定就業層として貧困層に位置づけられている。したがって、農村に滞留する多くの不安定就業層を抱えるこうした発展途上諸国ないし新興国においては、農村における「自律的ビジネス生態系とそのサステナビリティ」が、先進国とは本質的に異なって、極めて重要な意味を有している。そしてフィリピンの農村コミュニティにおいて零細小売業として低所得層に生活必需品を販売しながら生計を維持しているのがサリサリストアである。農村コミュニティにおいてこうしたサリサリストアが「地産地消のシステム」を維持、発展できれば、現地でのサステナブルな自律的ビジネス生態系の構築と維持が可能となり、子供の健康と教育水準の維持、強化が保障され、その結果、農村の崩壊と都市への人口の流出、そして都市でのインフォーマル・セクターの拡大も阻止されうることになる。

2. CARDの農村土地なし女性の経済的自立化戦略とサリサリストア

2-1-1 CARD設立経緯とそのミッション

フィリピン最大のNGOであるPBSPのスタッフとして、同NGOの貧困解消プログラムを中心とした社会開発プロジェクトに参加してきたJ. A. Alip氏は、PBSPを離れ、1986年、貧困者のなかでもとりわけ苦しい生活を余儀なくされている「農村の土地無し農村女性（Landless rural women）」の自立化をミッションとする銀行の設立を目指して、1989年にNGO組織、CARDを立ち上げた⁵⁾。そしてCARDは、ユヌス氏のグラミン銀行を手本に、フィリピン農村に適合的なマイクロファイナンスによる女性貧農層の自立化を図るNGOに特化してきた。CARDは同国における最初のマイクロファイナンス業務を始めたNGO組織である。現在、フィリピンでは、CARDは同国における最大規模のマイクロファイナンス業務をおこなうNGOである。そこでの基本的視点は「地域社会への奉仕（outreach）と持続可能性（sustainability）」に置かれている。このNGO組織のCARDは1997年に貯蓄業務も可能にする銀行としてCARD Rural Bankとして認可され、さらに2009年にCARD Development Bankに改名された。銀行業務が認可されたことは、貧農女性がマイクロファイナンスの業務利用から得た収入の一部を貯蓄させ、経済的安定化を促進させる要因となっている。マイクロファイナンス業務を行ってきたCARD NGOの名称も、CARD NGO Microfinanceに変更され、現在はCARD Inc.となっている⁶⁾。

CARDによるマイクロファイナンス業務は実質的には1989年に開始されているが、14年後の2013年3月現在、CARD, Inc. からマイクロファイナンス・ローンを受けている人数は約62万5千人、そしていままでマイクロファイナンス・ローンを受けた人数は、82万9千人となっており、全体の返済率は99.4%である⁷⁾。この返済率は、グラミン銀行の97%よりもかなり高い数値である。すでにこれまで融資を受けてきた約50万以上の女性の世帯は貧困世帯であるこ

とから、フィリピンの貧困ライン以下の世帯数460万世帯の約11%がその恩恵を受けてきたことになる。設立の主目的が「貧農女性」の自立化に置かれていることから、融資対象も女性が基本である。この点は、グラミン銀行のマイクロファイナンス対象者の97%が女性となっていることと基本的には同じである。フィリピンにおいても、貧困ライン以下の世帯の男性の多くが、一般的には、収入が入ると、アルコール、ギャンブル、喫煙、等に消費してしまう傾向にあるのに対して、女性の場合には、就業環境の改善と経済的自立化のみならず子供への食事、教育、貯蓄、等に回す傾向にある (CARD 本部でのヒアリング⁸⁾)。

Karnari (2009) が指摘するように、貧困ライン以下の層で暮らす人たちの多くは、厳しい生活環境のもとで、一般的には低いレベルのスキル、ビジネスを新たにデザインしていく創造性の欠如、および微々たる資金、等の結果、多くは参入が容易な規模の経済性に欠けた低生産性のサービス部門で就業している。その結果、低コスト化を強いられる激しい競争のもとで、結果的には低収入とならざるをえないのが現状である。

マイクロファイナンスを利用する女性の主な業態もサリサリストア、農作物や魚の行商、飲食料の販売 (主に露天商)、および家畜 (鶏、豚等) の飼育、等の不安定な就業形態が多くを占めている (T. Amenomori, 1993)。しかしながら、他方でこうした CARD のマイクロファイナンスによる活用を通して、現地女性の就業機会の開発と自立化や子供への就学機会の拡大、等は貧困家庭に対して貧困ラインから抜け出すための大きな可能性を付与している。さらに、1999年にマイクロインシュアランス (Micro Insurance) 業務を行う CARD MBA (共済組合: CARD Mutual Benefit Association) が設立され、2001年にはマイクロインシュアランス業務のライセンス認可を受け、2013年4月現在、約165万世帯 (約825万人) が保険対象となっている⁹⁾。これによって、低収入のうちのわずかな額でも保険料として支払うことによって (週に31セントの支払いで、42ドルから2,000ドルの受け取り) (Alip and Amenomori, 2011, P.71)、病気、葬儀、自然災害、等々に対する経済的抵抗力が付き、その結果、

サステイナブルな経済的自立化を促進させる要因になっている¹⁰⁾。

2-1-2 CARDのマイクロファイナンスと貧農女性

林 (2012c, 2013a) においても指摘されているように¹¹⁾、2009年現在、フィリピンの就業者数3354万人のうち、農業部門に就業する人たちは1045万人、構成比は約31%となっている。そのうち、不安定就業層は、942万人で農業部門就業者の約90%を占める。同時に、農業を行っていない農村部の不安定就業層は582万人となっている¹²⁾。都市部の不安定就業層¹³⁾が生活の糧としている主要な就業形態は、露天商、輪タク、ごみ収集、小規模零細店舗小売業（サリサリストアも含む）、等であるのに対して、農村部の不安定就業層が生活の糧としている主要な就業形態の一つは、主に女性店主によって運営されているいわゆる伝統的零細小売店のサリサリストアとなっている。2009年現在、同国の食品日用品雑貨業態売上高シェアで見ると、いわゆる現地の華僑系財閥によるスーパーマーケット、ハイパーマーケットが大都市中心に近代的大型ショッピングセンター内に開設され、店舗と業務を急速に拡大してきており、これら都市部でのサリサリストアは厳しい状況下に置かれつつある¹⁴⁾。しかしながら、サリサリストアは、たばこ1本、小分けのシャンプー1袋、炭数個、等々の販売形態で、多くの低所得者層を抱える農村部を中心に、依然として重要な生活基盤を支える社会的役割を果たしている。こうしたサリサリストアの数約70万-75万と言われている¹⁵⁾。したがって、こうしたサリサリストアで就業・就労している人たちは一店舗当たり1~2名で運営されていることからおよそ100万人以上と推定されうる。このことは、サリサリストアで就業就労している人たちは、1328万人の都市部と農村部の不安定就業層合計の10%弱、そしてこれらの農村部で農業を行っていない582万人の不安定就業層の15%前後を占めていることが想定されうる。

CARDが融資したマイクロファイナンス・ローン融資総額のうち、サリサリストアの女性向け融資の比率は、以下のサリサリストアの実態分析にも示されているように、2012年現在、10-15%前後であることが想定される。ちな

みに、2011年(1月～12月)のGrameen Bankの事例では、バングラデシュの貧困女性が小売零細店舗の運営(Shopkeeping)向けにマイクロファイナンス・ローンの融資を受けた比率は、業態全体の11.3%となっている(Grameen Bank Annual Report 2011より)¹⁶⁾。ただし、同国のこうした小売零細店舗の女性営業主のうち、どれくらいがマイクロファイナンスの融資を受けているかは明らかではない。

2-2 サリサリストアの営業実態とCARDの発展戦略

つぎに、CARD Inc.によるマイクロファイナシングを通じたサリサリストアの自律化と発展戦略を見ていく。現在、CARDによるマイクロファイナンス事業は、制度的にはCARD Inc.によって担われている。そして、マイクロファイナンスの融資を受けている零細事業家(Micro Entrepreneur)は事業運営と新たな事業開発に関して、CARD Inc.とは別法人組織となっているCARD BDSFI(Business Development Service Foundation Inc.; 以下、Foundation)とMICRO Venturesから現地独自のビジネスコンサルティングサービスを受けている。

2-2-1 サリサリストアの営業実態とCARD

ここでは、CARD Inc.のマイクロファイナンスを利用する女性たちが営む伝統的零細小売店(サリサリストア)と、CARD Inc.と女性たちを仲介しているMicro Venturesの関係について述べる。Micro Venturesは8人¹⁷⁾で2007年に設立されたビジネスモデルを女性たちに提供する団体である。CARD Inc.が設立当初からMicro Venturesの30%の持分を所有している。全体の仕組としては、女性たちにCARD Inc.のマイクロファイナンスを通じて資金を提供し、Micro Venturesがビジネスモデルを提供して女性たちの事業運営を支援するという仕組みである。

フィリピン社会の90%を占めているともいわれているインフォーマル・セクターに、多くのサリサリストアは属しているが、Micro Venturesは伝統的零

細小売店がフォーマル・セクターに属するようになることを設立と支援の目的としている。実際に、ここ数年の支援を通じて、いくつかの伝統的零細小売店はBIR (Bureau Internal Revenue¹⁸⁾) に登録し、納税 (年間30,000ペソを納税) するフォーマル・セクターに成長している。サリサリストアを経営するためには、所在地を管轄するバランガイ (Barangay : 地域コミュニティ) からのバランガイ・クリアランスと呼ばれる許可証を取得し、事業許可証 (Mayor's Permit) を取得し、その後、住民税納付証明書 (Community Tax Certificate) を取得する必要がある、合計3種類の登録が必要である。一般的なサリサリストアの資本金は、約2,000ペソと言われている。

ここでは、一般的なサリサリストアの特徴を説明する。サリサリストアはバランガイと呼ばれるコミュニティに数店舗あり、これらのコミュニティの多くは水道も電気もないようなインフラの整っていない地域に立地している。そのような環境でも、サリサリストアのおかげでコーラはどこに行っても飲むことができる、という特徴もある。

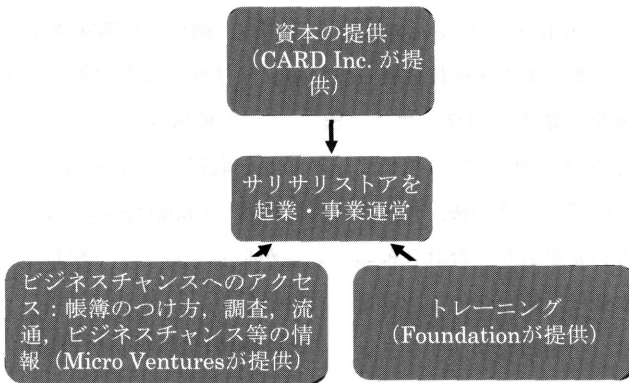
平均的なサリサリストアは、1日の売上高が、500~1,000ペソで、そのうちの15% - 20% をマージンとして取られ、そこから仕入れ値を引くと、平均的な1日当たりの収入は100ペソとなる¹⁹⁾。

サリサリストアで売られる主な商品は、タバコ、酒類、携帯用のSIMカード (SMARTなどの携帯電話用カード)、ソフトドリンク、食べ物 (ヌードル、米、パン、缶詰、スナック菓子)、洗剤、等で、バランガイで必要とされる商品を取り扱っている、いわば、コンビニエンスストアのような位置づけである。先ほど述べたように、多くのサリサリストアは税金を納めておらずインフォーマル・セクターに位置づけられる。

女性たちがCARD Inc. のマイクロファイナンスから資金を借りられた場合、図1のように、女性の起業の支援にFoundationとMicro Venturesがかかわってくる。

CARD Inc. とMicro Ventures 支援のビジネスモデルにおいて、重要な構成

図1 CARD Inc. のマイクロファイナンス、Micro Ventures、Foundation と支援を受ける女性たちの関係

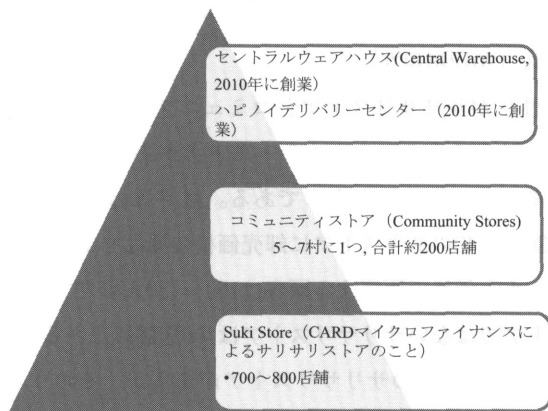


出所：MICRO Ventures、Managing Director の M. J. Ruiz 氏からのヒアリングをもとに作成

アクターとなるのが図2に示されている 1) セントラルウェアハウス (Central Warehouse), 2) コミュニティストア (Community Stores), 3) スキストア (Suki Store²⁰⁾) である。スキストアとは、CARD マイクロファイナンスによる資本提供によるサリサリストアのことであり、2012年の時点で700~800店舗²¹⁾ある。このスキストアが商品を注文するのが、Community Storesであり、5~7村に1つあり、合計約200店舗ある。Community Storesが商品を注文するのがCentral Warehouseであり、ハピノイデリバリー²²⁾がCentral WarehouseからCommunity Storesまで配達するという仕組みである。Micro Venturesがコーディネートをし、Community Storesは毎月ミーティングを行い、構成アクター同士におけるビジネス・プログラムを共有し、アップデートしている。CARD Inc.のメンバーは約6,000人おり、そのうち、12~13% (720~780人) がスキストアを経営している。

Micro Venturesは2012年の時点で、全国的に流通網を拡大しようとするハピノイデリバリーとの役割を切り離し、スキストア間の情報網や調達などの

図2 CARD Inc. と Micro Ventures のビジネスモデルにおける構成アクター



出所：MICRO Ventures, Managing Director の M. J. Ruiz 氏からのヒアリングをもとに作成 (数字は2012年3月時点)

ネットワークを所有し、団体の名前のおり、女性たちの起業と経営を支援し、“ミクロ”な組織間関係の発展に貢献しようとしている²³⁾。

(a) ケース1：コミュニティストア A

サリサリストアを10年間経営し、コミュニティストアを2年間経営している E さんのケース (2012年現在)

E さん (女性) は、サリサリストアの隣にコミュニティストアも経営している。E さんが1回に1,500ペソのオーダーをし、E さんのコミュニティストアへハピノイデリバリーセンターから月に2回配達される。E さんは、周辺のサリサリストアから週に2回程度、E さんの携帯のテキストメッセージ (フィリピンにおいて最も安価な方法) でオーダーを受け取り、それらを記録する。E さんが卸売価格で販売する顧客 (サリサリストアのオーナー) は50店舗、直接 E さんのサリサリストアで購入していく小売価格で販売する顧客 (一般顧客) は約100人であり、E さんのコミュニティストアは10バラングイをカバーしているとのことである。

(b) ケース 2 : コミュニティストア B

サリサリストアを23年間経営し、コミュニティストアを5年間経営している

M さんのケース (2012年現在)

M さん (女性) がサリサリストアとコミュニティストアを経営するサンパブロ シティには、6つのコミュニティストアがあり、そのうちの1つがMさんが経営するコミュニティストアである。Mさんは週に2回、3つのバランガイにある30から40のスキストアに卸売価格の商品をトライシクルでデリバリーしている。小売価格で販売する顧客は100~150人ほどである。また、この地域にスキストアではないサリサリストアは100店舗以上あるとのことである。この地域には200店舗ほどのサリサリストアがあるが、そのうちの20~30店舗がコミュニティストアと直接取引しているサリサリストアである。この20~30店はMさんたちと毎月ミーティングを持ち、新たな知識を身につけている。

2-2-2 サリサリストアの営業品目の推移と外資系ブランドの浸透

a) 先行研究 (1988年のサリサリストアの商品)

中西 (1991) は1988年8月20日におけるフィリピンのサリサリストア (アリン・リンダ・サリサリストア) を調査している。この調査時にサリサリストアで扱われていた商品は表1のように示されている。

さらに、当時の1日の売上高は、約400ペソであり、約30ペソが純利益と記されている。これを1ヶ月 (31日) に換算すると、売上高は、12,400ペソであり、純利益は930ペソと算出され、利益率は7.5%となる。

b) E さんのコミュニティストア兼サリサリストア (スキストア) の商品

2012年3月、ラグナ県サンパブロ・シティにあるEさんが経営するコミュニティストア兼スキストアにて調査を行った。前述のように、EさんのサリサリストアはMicro Ventures Inc. の支援により、コミュニティストアが隣接しており、10つのバランガイをカバーしている。調査方法は、店内でこの店のオーナーであるEさんに質問をしながら記録した。

表1 アリン・リンダ・サリサリストア 価格表 (1988年)

	個数	買値単価	売値単価	利益単価	利益率
【薬品類】					
Cortal	1	0.30	0.50	0.20	0.67
Medicol	1	0.30	0.50	0.20	0.67
Penicillin	1	0.40	0.60	0.20	0.50
Biogestic	1	0.65	0.85	0.20	0.31
Aspilet	1	0.25	0.25	0.00	0.00
【日用雑貨】					
Sunsilk(袋入りシャンプー)	12	0.88	1.25	0.38	0.43
Close-up (同上)	12	1.80	2.50	0.70	0.39
Pepsodent (同上)	12	1.80	2.50	0.70	0.39
CreamSilk (同上) *	12	1.17	1.50	0.33	0.29
Gard Shampoo (同上)	12	1.33	1.50	0.17	0.13
Lifebuoy (同上)	1	1.75	2.25	0.50	0.29
Palmolive (同上) *	1	1.75	2.25	0.50	0.29
Body and Bounce (同上)	12	0.46	1.25	0.79	1.73
Aloe Vera (同上)	12	0.88	1.25	0.38	0.43
Tender Care (石鹼)	1	1.75	2.25	0.50	0.29
Lux (同上) *	1	2.65	3.00	0.35	0.13
Ajax (食器用洗剤)	4	2.38	2.75	0.38	0.16
Tide Bar (洗濯棒石鹼) *	4	2.38	2.75	0.38	0.16
Mr. Cream (同上)	4	2.38	2.75	0.38	0.16
蚊取線香	10	0.68	1.00	0.33	0.48
マッチ	10	0.58	0.75	0.18	0.30
【文具】					
便箋	100	0.08	0.20	0.12	1.50
封筒 (小)	1	0.25	0.50	0.25	1.00
封筒 (大)	100	0.15	0.25	0.10	0.67
【煙草】					
Philip Morris*	20	0.46	0.60	0.14	0.30
Marlboro*	20	0.42	0.50	0.08	0.20
Hope*	20	0.35	0.40	0.05	0.14
Champion (大) *	20	0.28	0.30	0.02	0.09
Champion (小) *	20	0.21	0.25	0.04	0.19
Casino	20	0.18	0.20	0.03	0.14
【食品】					
珈琲 (袋入)	32	0.39	0.50	0.11	0.28
555 Sardines (缶詰)	1	4.20	5.50	1.30	0.31

[論文] BOP 層の経済的自立化と自律的ビジネス生態系 (林・井口・荒井)

Master (同上)	1	4.30	5.50	1.20	0.28
Ligo (同上)	1	5.30	6.00	0.70	0.13
卵	1	1.20	1.40	0.20	0.17
玉ねぎ	30	0.43	0.50	0.07	0.15
ココナツ食用油	1	10.00			
ココナツ酢	1	2.50			
魚醤	1	4.00			
醤油	1	5.00			
砂糖					
胡椒	30	0.23	0.25	0.02	0.07
化学調味料	32	0.20	0.50	0.30	1.46
【菓子類】					
菓子パン	6	0.33	0.50	0.17	0.50
Storek (飴)	25	0.19	0.25	0.06	0.32
Viva Candy (同上)	25	0.19	0.25	0.06	0.32
ビスケット	25	0.08	0.10	0.02	0.25
Po rice	10	0.20	0.25	0.05	0.25
Sampaloc	10	0.20	0.25	0.05	0.25
Ube (芋菓子)	10	0.20	0.25	0.05	0.25
(以下、袋入りスナック類)					
Baga	10	0.38	0.50	0.13	0.33
Dilis	10	0.20	0.25	0.05	0.25
Chicharon Shrimp	24	0.08	0.10	0.02	0.20
Chicharon Baboy	20	0.43	0.50	0.08	0.18
Expo Peanuts	25	0.22	0.25	0.03	0.14
Fried Chicken	24	0.46	0.50	0.04	0.09
Lechon manok	24	0.48	0.50	0.02	0.04
Nognog Curls	25	0.18	0.25	0.07	0.39
Cornick	20	0.23	0.30	0.07	0.33
Fish Cracker	20	0.23	0.50	0.28	1.22
Hansel	10	0.95	1.00	0.05	0.05

出所：中西 (1991), 155~156頁 (空欄は元データのまゝ)。

注：アスタリスクマーク (*) は日系を含む外資系企業の商品，中西 (1991) に挿入

この店で販売されている商品は表2のようであった。よく売れる商品は、砂糖、米、卵、コーヒー、ミルクとのことであった。1日の売上高は、20,000~30,000ペソであり、1ヶ月の売上高は、約750,000ペソとのことであった。1ヶ月に約16,000ペソ (週4,000ペソ) を CARD Inc. へのローンの返済に充ててい

る。最終的に利益は約75,000ペソであり、利益率は約10%とのことであった。なお、この店は、コミュニティストアになる前に普通のサリサリストアであった時は、1日あたりの売り上げが5,000~7,000ペソであった。

c) Mさんのコミュニティストア兼サリサリストア(スキストア)の商品

2012年3月にカンデラリア(ケソン県)にてMさんのハピノイ・ストアにて調査を行った。調査方法は、上記と同様に、店内でこの店のオーナーであるMさんに質問をしながら記録した。

Mさんのサリサリストアもコミュニティストアを兼ねている。この店で扱っ

表2 Eさんのコミュニティストア兼サリサリストア(スキストア)の
主要商品と価格(ペソ)(2012年)

	個数	小売価格	卸売価	備考
【薬品類】				
Biogesic (Paracetamol)	1	12		
BioFlu	1	10		
Alaxan (Ibuprofen + Pracetamol)	1	6		
【日用雑貨】				
Tide (洗濯洗剤・粉) *	2	10	8.5	
Campion (バータイプの洗濯洗剤)	4 ピース	20	19	長いものを割ると 4 ピースになる
コルゲート (歯磨き) *	2 個入り	7	6	
シャンプー		5	4.5	
P&G パンパース*	サイズ M	9	8.5	
P&G パンパース*	サイズ S	8	7.5	
マンダム Gatsby ワックス*	1 小袋	5	4.5	
【文房具】				
ノート	1 冊	10	9	
封筒	1 つ	3	2	
【煙草】				
マルボロ*	20 本入り	35	32	
マルボロ*	1 本	2		
【食品】				
味の素*	40 ピース	32		

[論文] BOP 層の経済的自立化と自律的ビジネス生態系 (林・井口・荒井)

味の素*	1 袋	1 ペソ		4.38g
ネスレ ミロ*	1 袋	10	9.5	
ケチャップ	1 袋	3	2.5	
スナック				
クラッカー	1 袋	5	42(10	
Voice (日清チョコビスケット) *	1 袋	5	42(10	
日清 スードル*	1 袋	8	7.5	
サバ缶詰	1 缶	15	13.5	
Palm Oil	1 袋	7	6.5	
ハビノイ PB スードル	1 袋	25	24	
ハビノイ PB ビネガー	1 瓶	12	11.5	
ハビノイ PB コーンビーフ	1 缶	34	32	
ハビノイ PB ケチャップ	1 瓶	16	15	
UFC のケチャップ*	1 瓶	20	19	
醤油 Super Snow	1 瓶	15	14	
醤油 Datu Dutu	1 瓶	15	14	
Datu Dutu	1 袋 (小)	1.5	1.0	
Datu Dutu	110ml	5	4.5	
Parcit ガントン (スードル)	1 袋	9	8.5	
米	15kg	1750ペソ		15kg を 1,550 ペソで購入
コココーラ*	1 本	12 ペソ		24 瓶で 135 ペソ

出所：2012年3月現地ヒアリング調査

注(1)：アスタリスクマーク(*)は日系を含む外資系企業の商品

注(2)：上記商品品目はヒアリングで得られた主要品目に限定されており、実際の取扱い品目はさらに多い

ている商品は、表3のようであった。この店のベストセラー商品は、ココナッツワイン、ブランデー、ビール、タバコ、炭であり、売上高の60%を稼ぎ出している。一日の売上高は、20,000~30,000ペソである。一ヶ月の売上高は、約900,000ペソであり、そのうち319,000ペソをCARD Inc. へのローン返済に充てている。最終的に一ヶ月当たりの純利益は約86,000ペソとなり、利益率はEさんと同様に約10%であった。

d) 中西調査(1988年当時)と本調査(2012年)の差異

今回の調査からは、コミュニティストアの出現によって流通が発展したこと

表3 Mさんのコミュニティストア兼サリサリストア(スキストア)の
主要商品と価格(ペソ)(2012年)

	個数	小売価	卸売価	備考
【アルコール類】				
ココナッツワイン		160		
ココナッツワイン	1 ガロン	150	120	
Emperador ブランデー	1 リットル	95	87	ケソン市の企業
Emperador ブランデー	750ml	70	63	ケソン市の企業
サンミゲル ライト	20 ボトル			520 ペソ/ケース (24本)
Colt45 Malt Liqueur	1 ケース 12 本	230	211	よく売れる商品
【煙草】				
マルボロ*	5 本パック	8	7.75	
マルボロ*	1 本	2	1.55	
マルボロ*	1 箱 20 本	34	31	
【日用雑貨】				
炭	1 バッグ	20	230/sac	1sac=20kg
【食品】				
Kopiko 社 インスタント珈琲*	小分け 1 袋	5	4.9	インドネシア企業

出所：2012年3月現地ヒアリング調査

注：表2の注に同じ

により、近年、多くのサリサリストアが容易に商品を調達できるようになっていることが確認された。

まず、日用雑貨は、種類が豊富になっており、インフレによる物価の上昇は考えられるが、価格が大きく上昇している。例えば、4ピースになるバータイプの洗濯洗剤は、1988年の2.75ペソであったが、2012年には20ペソと大きく値上がりしている。さらに、商品パッケージの形態については、2012年では小袋に分けられているなどサリサリストアで売りやすい形態、顧客にとって購入しやすい工夫された商品パッケージの種類が増えていた。一方で、タバコを箱から出して1本ずつ販売する方法、米を計り売りをする方法など、1988年当時と変化のない販売方法の商品も多かった。米などのフィリピン産の商品はこのような伝統的な販売方法が継続されている。

利益率をみると、中西(1991)の調査では7.5%とあったが、今回の調査で

は約10%であったので、利益率の上昇が見られる。

1988年の時点でも特に日用雑貨における多国籍企業の製品が見られるが、2012年では日用雑貨や食品等において多国籍企業の製品がさらに増えており、サリサリストアでも多国籍企業の製品を入手できるようになっている。また、セントラルウェアハウスでも多国籍企業の製品を多く扱っているとのことであったが、日系企業の製品では、味の素、日清食品、マンダム、JTのマイルドセブン、等が扱われていた。なお、サリサリストアのオーナーの商品購入ルートはコミュニティストアに注文する方法と、ハイパーマーケットなどのモダントレードに直接買い付けに行く方法があり、コミュニティストアの在庫がないものでもサリサリストアで販売されている例が数多く見られる。

近年のサリサリストアの特徴のひとつは、多国籍企業の商品の多さが挙げられるが、コミュニティストアでは後述されるハピノイ・ブランドのPB商品や、CARD Inc. が資金援助をしたメンバーのビジネスによる製品（飴、パン、フルーツジュースなど）も販売されている。フィリピン産の製品（ハピノイ・ブランドのPB商品）や近隣のバランガイで生産された製品（CARD Inc. メンバーの起業ビジネスによって製造された製品）が売られていることは、2012年の特徴であろう。

2-2-3 CARD Inc. のサリサリストアの発展戦略とハピノイ・ブランド

CARD Inc. と Micro Ventures は、サリサリストア（スキストア）を通じて女性たちの自立、起業、経営を支援している。Micro Ventures の持つ、サリサリストア（スキストア）のネットワークを活用し、Micro Ventures はサリサリストアの発展戦略とハピノイ・ブランドの構築を試みている。ここに挙げる「Hapinoy + Road Map」の例は2012年3月の時点での事例であり、今後さらに発展させていく予定とのことである。

1) ハピノイ・ブランド (Hapinoy Brand) の製造・販売

コミュニティストアにハピノイデリバリーセンターから配達される商品の

多くはフィリピン産でないものも多く、タイや中国などからの輸入品も多々見い出された。こうした傾向に対して、Micro Ventures ではフィリピンで製造された製品 (2012年の時点でバナナケチャップ、酢、麺など) をハピノイ・ブランドのPB製品として製造しセントラルウェアハウスにストックすることを始めている。ハピノイ・ブランドを製造する生産者はCARD Inc. メンバーであることが多い。

2) Micro Producer (小規模生産者) システムの構築

また、このシステムではMicro Venturesを通して、CARD Inc. のメンバーの人たちが、サリサリストアで販売する製品の開発と生産を主要業務としてCARD Inc. の資金援助により起業したビジネスを発展させる仕組みとなっている。この仕組みでは、サリサリストアで需要のある製品を、ローカルの balan-gai で製造し、セントラルウェアハウスに卸す方法であり、2012年の時点で既に行われている。例えば、2007年にCARD Inc. の Microentrepreneur 賞を受賞した D. Banaag 氏の場合、フィリピン産である果物のタマリンドを原料とした飴とパンを製造するビジネスで成功し、22人の正規雇用と5人の季節雇用を実現している。また、同じく2007年に受賞している V. Coronado 氏の場合、フィリピン産の果物を原料としてフルーツジュースを製造し、20人の正規雇用を実現している²⁴⁾。このような Micro Producer にはまだ市場の知識や製品知識が不足しているため、Micro Ventures や Foundation がサリサリストアから発注される製品や balan-gai の顧客のニーズにより適合した製品を効率的に製造できるように支援をし、より多くの女性たちの自立を促すことにつなげている。

3) Medicines (薬品部門) システムの構築

ユニラボ (Unilab) はフィリピンで最大の製薬企業であるとコラボレーションし、小分けした薬を売ることのできるサリサリストアを増やし、balan-gai でもより多様な薬の購入が可能となるように計画している。ユニラボ

とのコラボレーションにより、バランガイでの Deng 熱予防をサリサリストアを通じて進めていくことを目的としている。現在、薬品販売が可能なサリサリストアは約2,000店舗あり、将来的にはさらに2,000店舗増やし、地域に貢献していく予定である。サリサリストアで薬品販売を可能にするためには、Philippine Pharmacists Association と Micro Ventures Inc. が協力して行っている研修を一定期間受け、その研修を修了し "Rational Drug Use Training" の認定証を受ける必要がある。この認定証を持つサリサリストアのみ、薬品（フィリピンで通常の薬局で購入できる「Over the counter（処方箋がなくても購入可能な薬）の薬」のみ）販売が可能となる。また、1週間継続して服用し続けなければいけないのに、資金がないので1日分しか買わないという問題が起こる可能性があるため、継続して摂取する必要のある薬や、抗生物質などのような処方箋が必要な薬品は研修を修了しても販売することはできない。

4) Solar（太陽光発電）システムの構築

MIT とのコラボレーションにより、サイズの小さいソーラーパネルを開発し、100~300ペソで売るとの予定である。ソーラーパネルの導入により、インフラの整っていない地域でも電気が使えるようになる。現時点では、ソーラーパネルは中国製であるが、Micro Ventures は、いずれはフィリピン国内での生産を目指している。ランプ用のソーラーシステムが安く購入できれば、電気をつけて夜でも仕事や子供の勉強も可能となるという利点がある。ソーラーパネルは、常時サリサリストアにストックする製品ではなく、サリサリストアが顧客からオーダーを取り、コミュニティストアに発注をする仕組みとなる。

5) SMART Money（携帯電話を通じた送金）システムの構築

サリサリストアのネットワークと金融サービスを活用して、携帯電話から送金できるシステムを構築しようとしている。システムは中央銀行により管

理される予定である。

以上の1)～5)のMicro VenturesとFoundationの試みは、サリサリストアがバラングイの需要や社会の需要に応じた「地産地消のシステム」への発展に貢献している。特に、ハピノイ・ブランドのPB製品を製造する生産者はCARD Inc.による資金援助とアドバイスを受けて起業したメンバーが関係しているため、ハピノイ・ブランドのPB製品の生産や、セントラルウェアハウスに卸す商品を生産するこうした現地のマイクロビジネスの成功は、現地でのサステイナブルな自立的ビジネス生態系の構築と発展に貢献している。

フィリピンではどのような田舎でも、各バラングイに数店舗存在するサリサ

表4 今後サリサリストアに期待される役割

	実際に起こりうる問題	期待される役割
Disaster Response	洪水などで被害があった時に、急に不足するものが多々ある。	急に不足した生活必需品をサリサリストアのネットワークを用いて、コミュニティストアから調達したりすることにより、素早く補充ができるのではないか。
Human Traffic alert	フィリピンでは、マニラで仕事があると言われて子供がマニラに連れて行かれて、予期せず Child Labor にされたり売春させられたりするケースが実際にある。	バラングイのコミュニティに根付いているサリサリストアだからこそ、このような問題をサリサリストアのネットワークで防げ、Visayan Forum ²⁵⁾ との協力が可能になるのではないか。
Conditional Cash Transfer	High school の4年間の食事の費用がかさむため、High	サリサリストアを通じた Conditional Cash Transfer で

	<p>school に進むことをあきらめる場合が多い。</p>	<p>一時的に食費を補助することにより、High school を続けることが可能になるのではないか。</p>
--	---------------------------------	---

出所：CARD 本社および MICRO Ventures, M. J. Luiz 氏とのヒアリング調査より作成

リストアであるからこそ、無視しえない独自の社会的役割も存在する。Micro Ventures は、表 4 に示されているように、サリサリストアが地域に根付いた稠密なネットワークを構築することによって、新たな社会的役割を一層担っていくことを今後の戦略的課題としている。

3 まとめ

本論文は、新興国における BOP 層の貧困解消に向けた現地独自のビジネス生態系の開発の視点から、フィリピンにおける CARD Inc. によるサリサリストアの発展戦略を検討してきた。上述の調査分析結果に見られるように、農村でのサリサリストアのシステムは CARD Inc. によるマイクロファイナンスとビジネスサービスを背景に合理化され、収益力を高めてきた。そして一部のサリサリストアはインフォーマル・セクターからフォーマル・セクターへの発展を遂げてきた。しかしながら、他方では、こうしたサリサリストアの販売品目の構成を吟味すると、コカコーラやネスレ、さらには味の素のような多国籍食品企業やたばこ企業、またユニリーバを代表とするトイレタリー系の多国籍企業の製品が増加してきた。たしかにこれによって、これら多国籍企業の製品は、小分けで販売され、低所得の現地 BOP 層でも購入可能なように工夫されている。しかしながら、こうした製造業、小売業を問わず多国籍企業がグローバルな規模での生産と調達のネットワークを通して現地のインフォーマル・セクターに持ち込んできた商品群は、現地の「地産地消型の自律的ビジネス生態系」を無視しえない程度に侵食してきた。

こうした視点からすれば, Praharad (2002), Praharad and Hammond (2002), Lodge (2002), 等に代表されるいわゆる多国籍企業の BOP 戦略バージョン I 型は現地の自律的ビジネス生態系を補完, 発展させるものとはいえないように思われる。また, Hart (2007) が示唆する, 現地の知恵を活用するバージョン II 型も, 多国籍企業のグローバル・バリューチェーンを前提としたものである限りにおいて, 現地の自律的ビジネス生態系を発展させるものとは必ずしもいえない。

こうした傾向に対する CARD Inc. の対抗戦略は, 現地独自の PB (Private Brand) 製品の開発や小規模生産者による, 「地産地消型のビジネス生態系」の再構築を図ることにある。

こうした試みが成功すれば, 農村の崩壊と都市のインフォーマル・セクターの拡大のメカニズムから, 農村におけるフォーマル・セクターの構築と安定就業層の拡大のメカニズムへの展望が切り開かれることにつながる。

同時に, 現地 NGO (PBSP および CARD) にとっても, 多国籍企業との協働を通して, バランガイの貧困層を顧客や消費者としてだけではなく, 彼らの知恵や起業家精神を取り込みながら, 技術的により現地に適応した製品やサービスの開発と生産にパートナーとして参加させていく仕組み作りも必要性を増してきている。その際, 重要な点は, 現地 NGO による現地コミュニティをベースとした自律的ビジネス生態系と BOP 層の経済的自立化戦略にとって, サリサリストアが重要な結節点としての役割を果たしうることである。

逆に, こうした試みに対する最大の課題は, 現地での CARD Inc. をはじめとする NGO の取り組みに対して, 優れた経営資源を有する日系企業を含む外資系多国籍企業がどのように協働の仕組みを主体的に開発するのかという点にあり, まさにこの点において多国籍企業のソーシャル・ビジネスとしての BOP 戦略の真価が問われている。

注

- 1) サリサリストアのサリサリとは, 現地タガログ語では, Variety を意味する。

したがって、サリサリストアの営業形態は日本のコンビニエンスストアに類似している。ただし、顧客は現地コミュニティの低所得層が主な対象となるため、販売品目もたばこ1箱ではなく、小分けされてたばこ1本、また米、小麦や砂糖、油、さらにはシャンプー等も小分けされて販売されている。

- 2) 林倬史 (2012a), pp.269-273.
- 3) 林倬史 (2012b, 2012c) において、同国のフォーマル・セクターとインフォーマル・セクターに関する実態と関係性の分析、および文献紹介がなされているのでご参照いただきたい。
- 4) 日本の総人口に占める農家人口の割合は、2011年現在、4.8%、米国の2005年の全就業人口に占める農業部門就業者の比率は、2005年現在の、1.7%である(総務省統計局資料、およびジェトロ調査 (http://www.jetro.go.jp/jfile/report/05001523/05001523_001_BUP_0.pdf))。
- 5) CARD のミッションは、1999年以降、下記のように更新されているが、下線に示されているように、あくまで貧しい女性とその家族の自立が基本にある。“Empower socially and economically challenged women and families through continuous access to financial, microinsurance, educational, livelihood, health and other capacity-building services that eventually transform them into responsible citizens for their community and the environment; Enable the women members to gain control and ownership of financial and social development institutions; Partner with appropriate agencies, private institutions, and people and community organizations to facilitate achievement of mutual goals.” (CARD MRI ウェブサイトより)。
- 6) こうした活動が評価されて、アジアで傑出した社会貢献をした人に与えられる Ramon Magsaysay 賞が、2008年に J. A. Alip 氏に授与されている。
- 7) CARD, Inc. ウェブサイト (http://cardbankph.com/wp_cardbankph/ngo/) より。
- 8) CARD MRI 本部でのヒアリング (2009年3月, 2011年8月29日, 2012年3月24日)
- 9) CARD MBA ウェブサイト (http://cardbankph.com/wp_cardbankph/mba/)
- 10) 林倬史 (2012a), pp.273-274.
- 11) 林倬史 (2012c, 2013a, 2013b).
- 12) Heinz (2010), および林 (2012c; p.77).
- 13) ここでの不安定就業層とは、インフォーマルセクターに就業する大部分とフォーマルセクターに就業する短時間・有期雇用者を含む。新興国固有のインフォーマルセクターおよび不安定就業層の概念については、林 (2012c, 2013a) の『経営論叢』に掲載されている論文を参照されたし。
- 14) 2009年時点における、食品日用雑貨業態別売り上げシェアに占めるスーパーマーケット、およびハイパーマーケットの比率は20%、そしてサリサリストアの比率は69%となっている(ジェトロ・マニラ事務所『フィリピンにおけるサー

ビス産業基礎調査』2011年3月：[//www.jetro.go.jp/jfile/report/07000689/phil_serviceindustry_research.pdf](http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07000689/phil_serviceindustry_research.pdf).

- 15) CARD MDI でのヒアリングによると、約70万と言われているが、50-100万の範囲内にあることは確かであるとのことであった (2012年3月24日)。
- 16) マイクロファイナンスローンの分野別構成比は以下の通りとなっている。製造加工 (23.2%)、農林業 (22.6%)、貿易 (21.1%)、家禽・漁業 (18.2%)、小売店舗 (11.4%)、その他 (3.5%) (Grameen Bank, Annual Report 2011)。
- 17) 創業者のうちの1名の M. J. Ruiz 氏は Micro Ventures を立ち上げる前にはユニリーバで勤務しており、ユニリーバのサプライチェーンを理解している人物である。
- 18) BIR (<http://www.bir.gov.ph/home.htm>) とはフィリピンの内国歳入局とよばれる政府組織の一つである。
- 19) M. J. Ruiz 氏からのヒアリングより。
- 20) “Suki” は、タガログ語で「お得意様」のことを意味する。
- 21) この数字は「スキストア」のみを数えた数であり、「サリサリストア」全体の数ではない。
- 22) ハピノイデリバリーは、2010年から2012年まで Micro Ventures の傘下であったが、2012年からは Partner が経営している。デリバリーのエリアを拡大しており、40エリアにまで拡大している。
- 23) M. J. Ruiz 氏からのヒアリングより。
- 24) CARD 本部でのヒアリング調査より (注3を参照)。
- 25) Visayan Forum ウェブサイト (<http://www.visayanforum.org/portal/>).

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, pp.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, pp1-34.
- Amin, ATM, N. (2010), *The Informal Sector in Asia*, VDM VerlagDr. Muller, Saarbrucken.
- Amin, S. (1970), *L'accumulation a l'echellmondiale*, 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)。
- Batalla, E. V. C. (1999), "Zaibatsu Development in the Philippines: The Ayala Model", *South Asian Studies*, 37(1), June 1999, pp.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.
- 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。
- 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, pp.123-144.
- Fuwa, N. (2000), "Politics and Economics of Land Reform in the Philippines: a survey", *MPRA Paper*, No.23394, MPRA, pp.1-92. (http://mpraub.uni-muenchen.de/23394/1/MPRA_paper_23394.pdf).
- Hammond, A, William J Kramer, et al., (2007), *The Next 4 Billion*, World Resource Institute. (<http://www.wri.org/publication/the-next-4-billion>).
- Hart, S (2007), *Capitalism at the Crossroads*, Wharton School 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*, Vol.9, No.1, 2009, pp.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*, Avebury, Vermont.
- Husmanns, 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).
- Iansity, M. and Levin, R. (2004), *The Key Stone Advatage*, Harvard Business School Press, Boston, 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 EastAsian Countries", *Asian Business and Management*, Vol. 11, No.1, pp79-100.
- Iguchi, C. and Hayashi, T. (2009), "Knowledge Creation and Global Collaborative

- R&D Systems”. *International Journal of Global Business and Competitiveness*, 4(1), pp.1-14.
- ILO (2002). “Decent work and the informal economy”, *Report VI*. International Labor Conference, 90th Session, ILO. (<http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc90/pdf/rep-vi.pdf>).
- George, S. (1977). *Hoe the Other Half Dies: The Real Reasons for World Hunger*, England, Penguin Books. 『なぜ世界の半分が飢えるのか』(小南祐一郎・谷口真里子訳, 朝日出版, 1984年).
- 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).
- Karnari, A. (2007). “The Mirage of Marketing to the Bottom of the pyramid”, United Nations. (<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”, *DESA Working Paper* No.80, Aug.2009, pp.1-11.
- 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。
- Lodge, G. (2002). “Using Big Business to Fight Poverty”. HBR Working Knowledge: (<http://hbswk.hbs.edu/item/3050.html>)
- 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%93-part-ii>)
- Lodge, G. and Wilson, C. (2006). *A Corporate Solution to Global Poverty*, Princeton University Press.
- 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。
- 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。
- Patel, R. (2007). *Stuffed and Starved*, London, Portobello Books. 佐久間智子訳『肥満と飢餓』作品社, 2010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, pp.24-38.
- Roberts, P. (2009), *The End of Food*, Mariner abooks, Boston, 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, pp.155-228.
- 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, pp.817-830.
- 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。
- Takahashi, T. (2010), "Feedback Absorptive Capacity: Cases from Intraorganizational Knowledge Transfer within Japanese Multinational Companies", *International Journal of Business Strategy*, (10) 2, pp.22-35.
- World Economic Forum (2009), *The Next Billions: Unleashing Business Potential in Untapped Markets*. (http://www3.weforum.org/docs/WEF_FB_Untapped_Markets_Report_2009.pdf).
- 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。
- 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, pp.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』Vol.49, No.2, pp.64-85.
- 遠藤環 (2011)『都市を生きる人々』京都大学出版会
- 不二牧駿 (2001)『路地の経済社会学』めこん。
- 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, pp.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, pp.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』(国士館大学経営学会), 第1号, 2012年5月, pp.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』(国士館大学経営学

- 会), 第2号, pp.1-18.
- 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』(国士館大学経営学会), 第3号, pp.27-50.
- 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。
- 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, 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。
- 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』第44巻第4号, pp.209-230.
- 金網基志 (2010) 「組織外部からの知識移転とものづくり能力の向上」『日本経営教育学会編『経営教育研究』第14巻第1号, pp.61-71.
- 川中豪 (2000) 「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, pp.2-33.
- 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, pp.41-70.
- 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, pp.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』Vol.53, No.1, pp.66-78.
- 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, pp.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, pp.280-296.
- 中西徹・小玉徹・新津見一編 (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), 1992, pp.70-77.
- 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・都市労働力移動径路」『北海道大学農経論叢』第53集, pp.113-123.
- 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—」『多国籍企業研究』4号, pp.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, pp.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，代表：林倬史）（平成23年度～25年度）による成果の一部である。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。また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）に多くのご助言を頂いた。ここで両氏に感謝の意を表したい。