

タイトル	貧困層市場への多国籍企業の共創アプローチ
著者	菅原，秀幸
引用	北海学園大学経営論集，5(4)：1-11
発行日	2008-03-00

貧困層市場への多国籍企業の共創アプローチ

菅 原 秀 幸

二つの大きな課題がある。一つは、国際社会が長きに渡って取り組んできた貧困の撲滅。過去50年以上に渡って国際社会は、日本の国家予算4年分にほぼ匹敵する約2兆5千億ドルを費やしてきたにもかかわらず、今なお、一日5ドル未満（購買力平価換算、以下同様）の所得で暮らす人々は、全世界人口の約65%に相当する40億人にのぼっている¹⁾。このような厳しい現状に対して、2000年の国連ミレニアム・サミットで国際社会は強い決意を表明し、2015年までに世界の貧困層を半減させるという目標を掲げた。

もう一つの大きな課題として、多国籍企業による新市場の開拓がある。成熟市場での競争にしのぎを削る多国籍企業にとって、新市場は垂涎の的。多国籍企業はグローバル化の波に乗って、地球上の隅々まで利益の機会を捜し求めている。とはいえ残されている新市場は発展途上国にあり、そこでは、これまで多国籍企業による貧困層からの搾取が厳しく非難され、企業の社会的責任が問われてきた。

この2つの課題——貧困撲滅と新市場の開拓——を同時に解決しようとするのが、多国籍企業による貧困層市場の開拓である。これまで貧困層は、もっぱら援助の対象でしかなく、決して顧客と考えられることはなかった。しかし、この貧困層を多国籍企業の顧客に変えるならば、新しい市場の出現が期待される。それと同時に、多国籍企業の貧困層世界への

進出によって雇用機会が創出され、生産性の向上を通して、貧困からの脱出を可能とする。多国籍企業にとって新しい市場が出現した上に、貧困削減が実現するならば、まさに一石二鳥である。「利益を通じて貧困を撲滅する」というシナリオほど魅力的なものはないであろう。

とはいえ、現実それほど甘くはない。この実現には、多国籍企業がこれまでとってきたアプローチとはまったく異なるアプローチが求められる。それが「共創アプローチ」である。つまり、多国籍企業が従来はビジネスパートナーと考えることのなかったNGOや現地起業家とのパートナーシップによって貧困層世界へと進出し、貧困層を対象とした新しいビジネス・モデルを構築して、そこを市場へ変えるのである。本稿の目的は、その可能性を探求することにある。

1. 貧困削減ビジネスの意義と可能性

それまで否定的に扱われる、あるいは関心が払われることのなかった問題が、後に経営課題の中核にくるということは、過去に幾度もあった。例えば慈善事業の一環としてしか考えられていなかった企業の社会的責任(CSR)は、いまでは企業経営の中核的課題になっている。そしてグローバル企業のランキングには、CSRインデックスも加味されるまでになっている（ニューズウィーク日本

版, 2007)。

また環境問題は、ビジネスの足を引っ張る厄介者として扱われてきたが、現在では環境問題への挑戦こそが、新しい成長へとつながると認識されるようになっていく。企業が主体となり市場メカニズムによって解決しようとする取り組みが進められ、そこから環境ビジネスが生まれた。今日では「環境はビジネスになる」というのが産業界に共通の認識であろう。

このような過去の例から考えると、企業が利益追求という本来の行動原理に即してビジネスを行なう中で、貧困問題の解決に取り組むということが、今後、多国籍企業の中核的課題になる可能性は十分に考えられる。環境ビジネスと同様に、「貧困削減はビジネスになる」という認識が産業界で共有されるようになっていくと考えても、あながち夢物語とはいえないであろう。持続可能なグローバル企業として、利益を上げつつ、世界の貧困層の生活レベルを向上させ、後世のために生態系の健全性を守るビジネスを創造するという民間主導の開発アプローチが着目されている(Stuart, 2005)。

これまでの開発援助の失敗の歴史を振り返るときに、残された有望な選択肢として、企業が主体となって市場メカニズムを活用するアプローチが浮かび上がってくることは確かである。何事においても、これまでやってきたやり方がうまくいかない場合に、対処の仕方は2つある。一つは、これまでのやり方をより一層工夫して、なんとか成果が出るようにする。他の一つは、これまでのやり方とはまったく違うやり方を考え出す。貧困削減に対する過去50年間の歴然たる失敗は、明らかにまったく違うやり方の必要性を示唆しているだろう。

だからといって、もちろんこれまで行なってきた先進国政府や国際援助機関による貧困削減への取り組みを否定するわけではなく、

それらが今後不要になるというわけでもない。それらのアプローチをより一層洗練させることは言うまでもなく必要であると同時に、多国籍企業による貧困削減アプローチの可能性も十分に考えられるということである。貧困の削減に万能なアプローチなど存在するはずはなく、多様なアプローチの組み合わせが必要になるであろう。これまで数々の失敗を繰り返してきた中で、一つの可能性に満ちた新しいアプローチの萌芽が見えてきたことは確かである。

多国籍企業は貧困の削減に対して、慈善事業や社会貢献の一環としてアプローチするのではなく、多国籍企業本来の正攻法、すなわち利益追求という行動原理にそって事業を展開する中で、結果として貧困の削減に貢献できるという可能性に関心が高まりつつある²⁾。

元世銀エコノミストのウィリアム・イースタリーは、これまで試みられてきた貧困解決策のことごとくが失敗に終わっている原因は、「人はインセンティブに反応する」という最も基本的な経済学の原理に反してきたことにあると述べている(Easterly, 2001)。このインセンティブの提供に最も長けているのが、他ならぬ多国籍企業であり市場であろう。

いかなる領域の学問であっても、その目的の一つ。すなわち、社会の役に立ち、人々の幸福に貢献することである。学界の中だけで通用する社会から遊離した議論や研究テクニックの精緻化を超えて、人類に差し迫った課題の解決に取り組むことは、国際ビジネス研究に期待される本質的な意義である。国際ビジネス研究において、「多国籍企業による貧困の削減」という課題以上に差し迫った課題はあるのだろうか。多国籍企業のもつ巨大な力を貧困層市場でいかに活かすかを考えること以上に、物質的に溢れかえり成熟しきった先進国市場での企業経営について議論することに、はたしてどれほどの意義があるのだろうか³⁾。

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

2. 貧困層市場の出現と貧困削減ビジネスの萌芽

多国籍企業の新しい市場として貧困層に最初に着目したのは、プラハラッドであり、彼はこの貧困層のことをBOP (Bottom of the Pyramid) と命名した⁴⁾。最新の調査分析 (Hammond, et al., 2007) では、このBOP市場は人口40億人、約5兆ドルの規模 (日本の実質国内総生産にほぼ匹敵) を有していると推計されており、「次なる40億人 (The Next 4 Billion)」と呼ばれて、市場としての有望性が謳われている。

この次なる40億人市場の攻略には、これまでの多国籍企業による国際ビジネスのスタンダードな展開図式とはまったく異なるビジネス・モデルが求められる。バーノンのプロダクト・サイクル論によって簡潔に描写されているような (Vernon, 1966)、米国を先頭として、先進国でおこったイノベーションの成果が、順次、後発国へと波及していくプロセスの中に、この貧困層市場は位置づけられるわけではない。では多国籍企業による貧困層市場への進出は、このバーノン流の国際ビジネスの展開図式とどう異なるのであろうか。

もともと貧困層市場は、極度に低所得であるがゆえに市場として考えられることはなく無視されてきた。つまり、スタンダードな国際ビジネスの展開プロセスでは、まったくの対象外に置かれてきた。雁行形態型経済発展論では、先進国の多国籍企業による後発国への直接投資によって、イノベーションの成果

が伝播し経済成長をもたらすプロセスが描写されているけれども (小島, 2006)、貧困層市場は、このプロセスの外にあるので、経済成長の恩恵にあずかることは不可能である。直接投資の拡大が、グローバリゼーションの特徴の一つとしてあげられてはいるものの、世界の直接投資の流れを俯瞰するならば、それは決して世界中の国々にあまねく及んでいるわけではなく、先進国とごく一部の発展途上国においてのみ観察される現象である。

World Investment Report 2007 のデータから推計すると、世界の直接投資の66%は先進国に、20%はアジア地域に行なわれていることが分かる。つまり先進国とアジア地域で世界の86%の直接投資を受け入れており、残りの14%だけが他の多くの発展途上国へ向かっていることになる (United Nations Conference on Trade and Development, 2007)。この現実から言えることは、確かに直接投資は経済成長のエンジンに違いないけれども、その恩恵のほとんどは先進国とアジア地域にもたらされおり、その他の多くの途上国は蚊帳の外に置かれていることになる。

このことから考えるならば、これまでの国際ビジネスの研究は、直接投資の恩恵を受ける先進国とアジア地域を対象としてきたのであり、残りの多くの発展途上国を対象外にしてきたといっても過言ではあるまい。過去20年ほどの間に、急速にグローバリゼーションやグローバル経済への関心が高まってきたとはいえ、それと直接関わりをもっているのは、主として先進国とごく一部の途上国の人々に過ぎないのである。

周知のごとくBRICsに代表されるように、途上国が先進国からの直接投資を受け入れて、経済成長に成功している例はみられる。直接投資が経済成長をもたらすということは、もはや疑いようのない公式となっている。日本も外国からの直接投資によって経済の活性化を図ろうとしている。しかし、この公式があ

てはまるのは、直接投資が流入する国々に過ぎなく、それは世界全体からみるとかなり少数でしかない。貧困の削減は、直接投資による経済成長という公式の通用しない、その他の多くの発展途上国の人々を対象としており、新しい公式が切望されている。

国際ビジネスの標準的なテキストでは、先進国で興ったイノベーションが、直接投資によって、発展途上国を終着点として、順次波及していくプロセスが描かれている。では一体、これらの標準的な議論と、ここでの研究対象となっている多国籍企業による貧困層市場への進出には、いかなる違いがあるのであろうか。

その違いは、図1に示すとおり「経済ピラミッドの上層から下層へ」という多国籍企業がこれまでとってきたアプローチではなく、「経済ピラミッドの下層から上層へ」というアプローチにある。

つまり、貧困層世界を市場として開拓するためには、その特性にあわせたイノベーションを現地で興し、新しいビジネス・モデルを確立することが求められる。貧困層特有のニーズを満たすためには、先進国でのイノベーションの成果をそのまま活用することはできないからである。貧困層を市場に変えるためには、現地でのプロダクト・イノベーションやプロセス・イノベーションが不可欠となってくる。この点において、先進国での

イノベーションを後進国へ波及させるという従来のパターンとは、まったく異なっている。そして、多国籍企業が慣れ親しんだ環境とはまったく異なる貧困層世界でのイノベーションは、多国籍企業単独では不慣れで極めてリスクが高いことが多い。そこで貧困層世界に精通するパートナーが必要になるのである。

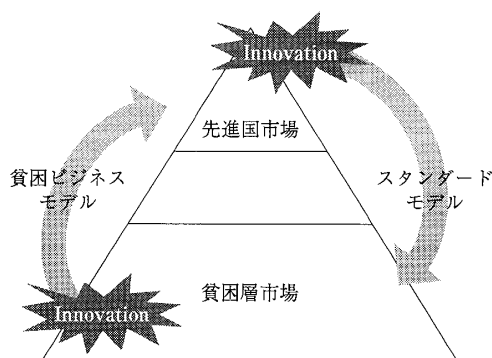
3. スタンダードな貧困削減アプローチと「共創アプローチ」との違い

貧困削減に対する過去50年間の取り組みは、先進諸国と国際機関を中心とした公的アプローチであった。この50年間の結果は、1日2ドル未満で暮らす貧困層が、世界人口の約53%にも相当する28億人あまりにのぼっている（World Bank, 2005）。1日5ドル以下で暮らす人々では、世界人口の約65%にあたる40億人になる。

貧困にあえぐ約70の途上国では、政府に貧困削減の意志も能力もなく、国際社会からのこれまでの援助は、それを真に必要とする貧困層には行き渡らずに、おびただしい数の汚職と腐敗をうみ出してきた（Lodge and Wilson, 2006a）。その結果、巨額の債務だけが残される結果となっている。このような失望的な現実から明らかになったことは、政府や国際援助機関といった公的セクターに任せていては、貧困の削減は難しいということである。多国籍企業に敵対してきたNGOは、これまで政府援助と企業からの寄付こそが貧困削減の唯一最善の策とみなしてきた。しかし、このような厳しい現実と直面し、今日では貧困層世界でのベンチャー事業を一つの有望な方策と考え始めている。

そこで、貧困削減のために効率的で持続的な変革のエージェントとして、多国籍企業に光があてられる。非営利の公的アクターでは貧困の削減は遅々として進まないの、営利追求を目的とする多国籍企業こそが、慈善活

図1 スタンダード・モデルと貧困層市場ビジネス・モデルとの違い



動としてではなく本来の事業として、貧困削減に貢献できると期待されるようになっている。これが、多国籍企業による市場ベース・アプローチである(Hammond, et al., 2007)。利益を通じての貧困撲滅が唱えられるゆえんである。

しかし、これだけではスタンダードな経済学の枠組みの域を出てはいなく、なんら新しい試みとはいえない。つまり経済学の基本的枠組みは、よく知られているように、図2に示すような「市場対政府」というツーセクター・フレームワークである。これは、政府の失敗を市場が補い、市場の失敗は政府が補うというものである。多国籍企業による市場ベース・アプローチへの着目は、この経済学の基本的な枠組みに添っている。過去50年間に渡る公的アプローチが失敗しているので、今度は市場原理による多国籍企業からのアプローチを試みようということである。政府が失敗したので、今度は民間に任せて市場の力によって解決を図ろうということになる。

とはいえ、市場が十分に機能していない貧困層世界では、市場ベースのアプローチは役に立たない。貧困層世界は、市場が機能している先進国世界とはまったく異なり、市場がほぼ存在しないか、あるいは十分に機能していない場合が数多く見受けられるからである。例えば、1980年代後半のメキシコでは、経済活動のおおよそ30%から40%がインフォーマル経済下で行なわれており、その後も拡大し続けていると指摘されている(de Soto, 2000)。

このような貧困層世界への進出には、従来とは異なる方法が求められる。公共セクターからのアプローチか、民間セクターからのア

プローチかという、従来からの2分法的な思考の枠組みを越えなければならない。そこで着目されるのが、NGOに代表される市民セクターとのパートナーシップである。

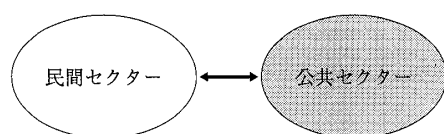
すでに貧困層市場での成功事例の分析を通して、いくつかの成功要因が明らかにされてきた。例えば、London and Hart (2004)は、以下の3つの要因を挙げている。(1)これまでとは異なるパートナーとの関係を築き、(2)解決方法を共同で考え出し、(3)現地の能力を向上させる。これらを通して、多国籍企業のグローバルな社会的埋め込み能力(a global capability in social embeddedness)の向上が、貧困層市場での成功にとって重要であると論じている。そして、西洋スタイルの経済発展パターンでは、貧困層市場では限界にぶつかると指摘している。

また、Hammond, et al. (2007)は、貧困層市場で成功しているビジネスには、以下の4つの基本的戦略が見出されるとしている。

- 戦略1. BOPのニーズを満たすユニークな製品、サービス、技術によって、BOP市場に集中する。
- 戦略2. フランチャイズや代理店方式によって、価値の創造を現地化する。
- 戦略3. 資金面や物理的側面において、商品やサービスの購入を可能にするビジネスモデルをつくる。
- 戦略4. NGOや多様な利害関係者と、斬新なパートナーシップを構築する。

これらの研究成果から明らかになる貧困層市場ビジネスの成功モデルと貧困脱出プロセスは、以下ようになるであろう。現地起業家やNGOとの斬新なパートナーシップの構築を通して、それまでは無視されてきた貧困層固有の潜在的ニーズを発掘する。そのニーズを満たすために、現地の人々を巻き込み現地の知識や人脈を活用して、現地需要に特化した新製品・新サービスを開発して提供する。それによって貧困層の人々に就業機会が提供

図2 経済学の基本的フレームワーク



され、所得の向上へとつながる。貧困層の所得向上は、人々の購買力を増大させて新たな市場を出現させるので、そこに新しいビジネスチャンスが生まれてくる。これがさらなる投資を呼び込んで成長をもたらす、というポジティブなスパイラルの循環が生まれる。

この成功モデルの第一の鍵は、これまでとは異なった斬新なパートナーシップの構築にある。ここでのパートナーは、現地政府、現地起業家、NGO、その他利害関係者と多岐にわたっている。いずれにしても、従来、多国籍企業がパートナーとはみなしてこなかった相手である。

スタンダードな国際ビジネスのテキストでは、代表的な市場参入の方法として、100%出資による新規設立、合併事業による進出、合併・買収による進出が取り上げられている。これらのいずれの参入方法においても、出資比率にバリエーションはあるものの、パートナーは他の企業である。

しかし貧困層市場への参入には、これまでのように他企業をパートナーとするのではなく、主として現地起業家やNGOとのパートナーシップの構築が成功の鍵となる。そして現地の人々を巻き込んで、貧困層固有のニーズに合った製品・サービスの提供を通して、現地で新しい付加価値を創造するのである。このことが所得の向上をもたらす、貧困からの脱出を可能にする。これが「共創アプローチ」であり⁶⁾、このアプローチによる成功事例が数多く取り上げられるようになってきている。

例えば、一日1ドル未満で暮らすバングラディッシュで、ノルウェーの通信電話会社テレノール社と、米国投資家、日本の丸紅が、現地の起業家イクバル・カディーアに出資して、グラミンフォン社を設立し、少額のプリペイド方式を採用してバングラディッシュにおける携帯電話の普及に成功した事例は良く知られている（Sullivan, 2007）。

そしてグラミンフォン社からライセンス供与を受けて、スーダン人起業家のモ・イブラハムが、1998年に通信会社のセルテル社を設立。ザンビア、シエラレオネ、コンゴで通信事業を開始した。600万人の低所得層にターゲットを絞って事業を行ない、マラウイ、ガボン、チャド、ブルキナファソ、ニジェール、ウガンダ、タンザニア、スーダン、ケニヤへと急拡大。従業員の98%は現地のアフリカ人であり、その多くが会社の株を所有している。ベンチャー企業からスタートしたセルテル社は、短期間でアフリカのテレコム・ジャイアントへと急成長を遂げたのである⁶⁾。

またフランスの食品多国籍企業ダノン社は、バングラディッシュで、マイクロ・ファイナンス機関のグラミン銀行と、50%ずつ出資して合併企業を設立した。こうして出来たグラミン・ダノン・フーズ社は、貧困層の顧客向けに、低価格（0.07ドル）で栄養価の高い（競合製品の3倍）ヨーグルトの供給事業を始めた。

そしてマイクロ・クレジットを活用して数頭の牛を飼育している何百という小規模農家から牛乳を調達してヨーグルトを生産し、100%生物分解性のある容器につめて、やはりマイクロ・クレジットを活用して商売を始めた街角のスタンドやキオスクの販売網を通して貧困層の顧客に提供している⁷⁾。

これら以外にも、多くの事例が挙げられている。マイクロソフトはNGOのプラザムと提携してインド農村部でPCを販売している。インテルとインドのIT企業ウィプロ・テクノロジーズ、HCLインフォシステムズも他のNGOと共同でインド農村部でのPC販売を進めている。ネスレは、コロンビア、ペルー、フィリピンで医療専門家やNGOと協力して、栄養学と栄養補給食品に関する教育プログラムの貧困層への提供を開始している（Brugmann and Prahalad, 2007）。

このように、多国籍企業とNGOや現地企

業家が手を携えて、お互いに能力を補完しあい、従来は考えられなかった「共創アプローチ」によって、貧困層世界を市場に変えて新しい価値を生み出している事例が目につくようになってきている。このことは貧困の削減に寄与して、企業に利益をもたらすのみならず、企業が社会的に正当な存在であるということ、つまり社会的正当性 (legitimacy) を訴えていくことにもつながっていくと期待されている (Lodge and Wilson, 2006a; Bruggmann and Prahalad, 2007)。

4. 「共創アプローチ」の課題克服に向けて

社会起業家や NGO との斬新なパートナーシップの構築については、すでにいくつかの研究が着目し議論してきている (Teegen, Doh and Vachani, 2004; 菅原秀幸, 2005; 菅原秀幸・加藤誠久, 2006)。市民社会セクターの台頭に着目し、図 3 に示すようなスリーセクター・フレームワークが提示され、従来のツーセクター・フレームワークからのシフトが指摘されている。国家と市場に次ぐ第 3 のセクターとして「市民社会セクター (Civil Society Sector)」の台頭が広く認識されるようになり、「グローバル連帯革命 (global associational revolution)」とまで呼ばれている (Salamon, 1994)。

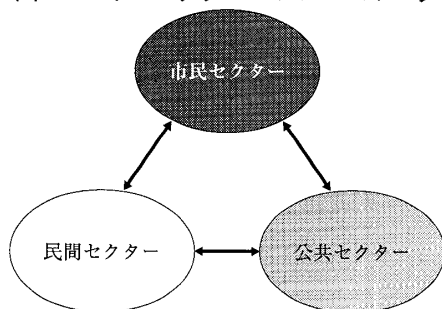
これまで NGO を筆頭とする市民社会は、多国籍企業を敵対視してきた。WTO シアト

ル会議の阻止に始まって、多くの国際会議に対して過激な抗議行動が繰り返されている。また発展途上国における企業行動の監視を通して、環境破壊や人権侵害に抗議し、不買運動をリードすることで NGO は多国籍企業に対してかなりの影響力を行使するようになってきている。このため今や多国籍企業は CSR の重要性を十分に認識して、大量の経営資源を投入するまでに至っている。

こうして 1980 年代、90 年代と対立してきた多国籍企業と NGO との関係は徐々に変化してきており、対立から協調・協力を模索する方向へと向かいつつある。多国籍企業は多様で豊富な経営資源、活動規模、活動領域をもっており、他方で NGO は貧困層市場における知識に精通し、インフラストラクチャーや人脈を豊富にもっている。このようなお互いの強みを相互補完的に活用することで、貧困層を市場に変える新しいビジネス・モデルが生み出されて来ている。これは企業の中核事業とは無縁の慈善事業として展開されるものではなく、まさに企業の中核事業の一端として展開されるのである。

とはいえ NGO が実際に多国籍企業に及ぼしている影響力がどの程度かは検証されていない。市民社会が第 3 のセクターと呼ばれ関心が寄せられてはいるものの、就業者人口や経済規模の観点からみると、政府や企業と比較して微々たる存在でしかない。そこで、菅原秀幸・加藤誠久 (2006) では、市民社会セクターの影響を定量的に分析するための基礎データを集める目的で、インターネットを活用してアンケート調査を行なった。日本、北米、欧州、アジア企業合計 8470 社を対象にして、CSR 担当者にウェブ上でのアンケートに回答を依頼した。そこで得られた 350 社からの回答の単純集計結果の一部は、表 1 に示す通りである⁸⁾。これらのデータを使って、さらに大標本の母比率の差の検定、因子分析、重回帰分析などによって、市民社会のもつ影

図 3 スリーセクター・フレームワーク



響について定量的な分析を試みた。

この分析結果から、次のような結論が得られた。「多国籍企業は確かに市民社会を意識してはいる。しかし、市民社会から直接的な影響は受けていない。むしろ、企業の理念や姿勢が、市民社会との関係を決めている。」

これからいえることは、NGOが企業に対して影響力を行使する事例に関心が寄せられるようになってはいるものの、市民社会セクター全体としての影響力という観点からすると、一つのセクターと呼べるほどには至っていないということである。しかし、方向性としては間違いなくその影響力が増す方向に向かっており、企業はNGOとの関係を受動的に構築していくのではなく、積極的な姿勢でNGOとのパートナーシップを確立していくことで、相互補完的な強みを享受できることが示唆されている。

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

プラハラッドの「利益を通じて貧困を撲滅しよう」との呼びかけは、非常に魅力的ではあっても、その主張はいまだ啓蒙の域を出て

はいない。プラハラッドの主張には、データによる検証と理論的裏付けが不足しており、幾つかの事例の列挙にとどまっているからである。それらの事例が貧困削減という全体像の中でどの程度の位置を占めているかについては、明確にされていない。

また、これまで無視してきた貧困層を顧客とみなして潜在的な需要を掘り起こし、それに応える新しい製品やサービスを提供することと、貧困層の購買力が向上し貧困から抜け出すこととの間に、果たしてどのような因果関係があるのであろうか。つまり、貧困層の人々が求めている物やサービスを貧困層の人々が買える価格で提供することと、貧困層の人々の所得が増大して貧困から抜け出すこととの間にあるはずの関係が解明されなければならない。そうでなければ、貧困層が多国籍企業にとって新しい市場になったとしても、それ自体は貧困の削減とはなんら関係のない可能性もある。これでは、従来からの多国籍企業による搾取の図式に変わりはないと非難されることになる。

「次なる40億人」が単なる市場ではなく、価値を創造する場に変わらなければ、貧困からの脱出は実現しない。

「人はインセンティブに反応する」という最も基礎的な経済学の原理にそって、そのインセンティブの提供に最も長けている多国籍

表1 日本・北米・欧州多国籍企業の回答結果

質問項目	日本	北米	欧州
環境対策の活動を通して、第三者から、御社の企業活動に役立つ情報や知識を得たことがある。	63%	72%	77%
非営利団体と協力して環境問題を解決したことがある。	23%	69%	59%
非営利団体の存在は、御社の企業活動の説明責任をはたすために役立つ。	46%	56%	60%
非営利団体との関係を、企業側が一方的に支援する関係であると認識している。	5%	55%	42%
御社では、全体としてみて、戦略策定の際に、市民社会の動向を意識している。	75%	98%	90%
御社の市民社会に対する姿勢全般をみると、積極的である。	67%	80%	79%
市民社会を、御社にとって友好的・協調的と感じている。	82%	82%	84%

（出所）菅原秀幸・加藤誠久（2006），p14

企業と市場を活用する方策を実効あるものにするためには、NGOや現地起業家を筆頭とする市民社会セクターとの協調・協力が不可欠であろう。現在は、両者の関係が対立からパートナーシップへと向かい始めたところがあり、多様な試みがなされている。世界開発公社（World Development Corporation）が提唱され（Lodge and Wilson, 2006）、FedEx社がその実現に乗り出している。国連開発計画は、Growing Sustainable Business（GSB）を開始している⁹⁾。これらは途上国の貧困削減を目的として、多国籍企業に加えて国際機関、現地政府、NGOの参加協力を得て、ビジネス手法を使って貧困削減にアプローチしようとするものである¹⁰⁾。

企業のグローバル化は不可避の潮流である。グローバル企業の成長が貧富の格差拡大や地球環境の破壊、そしていずれは人類全体の破壊をもたらさないための斬新なアイデアとその実現を世界は切望している。

【注】

- 1) 一日の所得が2ドル未満の人々の全世界人口に占める割合は、1981年の66.7%から2001年の52.9%へと約15ポイントの減少を示しているものの、中国を除くと、この減少幅は小さくなり、58.8%から54.9%へと約4ポイントの減少に過ぎなくなる（World Bank, 2005）。
- 2) 残念ながら日本企業には、まだ目立った動きはなく、国連開発計画や国際金融公社がセミナーを開催して啓発に努めている段階である。
- 3) プラハラッドは次のように問いかける（Prahalad and Hammond, 2002a）。「40億人が苦しむ貧困の削減に取り組むこと以上に、差し迫った課題はあるのだろうか。多国籍企業は、豊富な技術、能力、資源をもっている。それを、本当に求めている人々のために使わずに、物で溢れている人々に、従来製品のバリエーションを増やして、さらに売りつけようと努力することに、はたして説得力があるのだろうか」と。
- 4) 後にbottomの代わりにbaseも使われるようになり、現在ではどちらも使われている。
- 5) 「共創」に該当する英語としては、co-create

- （Brugmann and Prahalad, 2007）やco-invent（London and Hart, 2004）が使われている。
- 6) Hammond, et al. (2007), p53 に事例が紹介されている。
- 7) Hammond, et al. (2007), p101 に事例が紹介されている。
- 8) 実際には24の質問項目を用意して、アンケート調査を行なった。その分析結果の詳細は、菅原秀幸・加藤誠久（2006）を参照のこと。
- 9) GSBプログラムの詳細については、「Growing Sustainable Business for Poverty Reduction」のウェブサイトを参照。<http://www.undp.org/partners/business/gsb/index.shtml>
- 10) 多国籍企業による貧困削減については、菅原秀幸（2007）が包括的に論じている。

【参考文献】

- 小島 清（2006）、「雁行型経済発展論——小島ヴァージョンの成果と課題（上）（下）」、世界経済評論 50（5，6），世界経済研究協会。
- 菅原秀幸（2005）、「多国籍企業の政治経済学構築へ向けて——市民社会の影響力分析からのアプローチ——」、日本国際経済学会第64回全国大会（2005.10.16）報告論文。
http://www.SugawaraOnline.com/research/IE_paper2005.htm
- 菅原秀幸（2007）、「国際ビジネスの新たな研究課題——多国籍企業による貧困削減はビジネスになるか？——」、国際ビジネス研究学会第14回全国大会（2007.10.28）報告論文。
http://www.SugawaraOnline.com/paper/SUGAWARA_working_paper_BOP.pdf
- 菅原秀幸・加藤誠久（2006）、「環境対策における企業と市民社会との関係についての定量的分析」、日本NPO学会第8回年次大会（2006.6.4）報告論文。
<http://www.SugawaraOnline.com/research/NPO2006.htm>
- ニューズウィーク日本版（2007）、「世界企業ランキング」、2007年7月4日号。
- ニューズウィーク日本版（2008）、「企業の社会的責任ランキング」、2008年2月13日号。
- Brugmann, J. and C. K. Prahalad (2007), 'New Social Compact', *Harvard Business Review*, February. pp80-90.
- Collier, P (2007), *The Bottom Billion: Why the Poorest Countries Are Failing and What Can*

- Be Done About It*, Oxford University Press.
- de Soto, H (2000), *The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else*, Basic Books.
- Easterly, William (2001), *The Elusive Quest for Growth: Economists' Adventures and Misadventures in the Tropics*, MIT Press. (『エコノミスト 南の貧困を闘う』東洋経済新報社, 2003)
- Emmons, Garry (2007), 'The Business of Global Poverty', Harvard Business School Working Knowledge. Accessed November 19, 2007.
<http://hbswk.hbs.edu/item/5656.html>
- Goldberg, R., and K. Herman (2007), 'Alleviating Poverty and Malnutrition', HBS No.9-907-409, Harvard Business School Publishing.
- Hammond, A. L. and C. K. Prahalad (2004), 'Selling to the poor', *Foreign Policy*, May/June, pp30-37.
- Hammond, A. L., William J. Kramer, Robert S. Katz, Julia T. Tran, and Courtland Walker (2007), *The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*, World Resource Institute & International Finance Corporation.
- Hart, S. L (2005), *Capitalism at the Crossroads: The Unlimited Business Opportunities in Solving the World's Most Difficult Problems*, Wharton School Publishing; 2005.
- Hart, S. L and Al Gore (2007), *Capitalism at the Crossroads: Aligning Business, Earth, and Humanity* (2nd Edition), Wharton School Publishing.
- Jain, Subhash C. and Sushil Vachani (2006), *Multinational Corporations And Global Poverty Reduction*, Edward Elgar Publishing.
- Karnani, A. (2006), Fortune at the Bottom of the Pyramid: A Mirage, *Ross School of Business Paper No.1035*, Accessed November 19, 2007.
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=914518
- Landrum, N. E. (2007), 'Advancing The "Base of the Pyramid" Debate', *Strategic Management Review*, 1 (1).
- Lodge, George C. (2002a), 'The Corporate Key: Using Big Business to Fight Global Poverty', *Foreign Affairs*, Vol.81, Issue 4, pp13-18.
- Lodge, George C. (2002b), 'Using Big Business to Fight Poverty', Harvard Business School Working Knowledge. Accessed November 19, 2007.
<http://hbswk.hbs.edu/item/3050.html>
- Lodge, George C. (2006), 'Global Poverty Needs a Global Answer', Harvard Business School Working Knowledge. Accessed November 19, 2007.
<http://hbswk.hbs.edu/item/5251.html>
- Lodge, George C. and Craig Wilson (2006a), *A Corporate Solution to Global Poverty: How Multinationals Can Help the Poor and Invigorate Their Own Legitimacy*, Princeton University Press.
- Lodge, George C. and Craig Wilson (2006b), 'Multinational Corporations: A Key to Global Poverty Reduction?' YaleGlobal Online. Accessed November 19, 2007.
<http://yaleglobal.yale.edu/display.article?id=6657>
- Lodge, George C. and Craig Wilson (2007), 'What a U. N. Partnership with Big Business Could Accomplish', Harvard Business School Working Knowledge. Accessed November 19, 2007.
<http://hbswk.hbs.edu/item/5632.html>
- London, T. and S. Hart (2004), 'Reinventing strategies for emerging market: beyond the transnational model', *Journal of International Business Studies*, 35: 350-370.
- Prahalad, C. K. and Allen Hammond (2002a), 'Serving the World's Poor, Profitably', *Harvard Business Review*, Vol.80, No.9. pp48-57. (「第三世界は知られざる巨大市場」, *Diamond Harvard Business Review*, 2003 January, pp24-38.)
- Prahalad, C. K. and Allen Hammond (2002b), *What Works: Serving The Poor, Profitably*, World Resources Institute. Accessed November 19, 2007.
http://www.wri.org/pubs/pubs_description.cfm?pid=3754
- Prahalad, C. K. (2002), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*, Wharton School Publishing. (『ネクスト・マーケット』英治出版, 2005。)
- Piscitello, Lucia and Grazia D. Santangelo (Eds) (2007), *Do Multinationals Feed Local Development and Growth?*, Elsevier Science Ltd.
- Rangan, V. K, J. A. Quelch, G. Herrero and B. Barton (2007), *Business Solutions for the Global Poor: Creating Social And Economic Value*,

- John Wiley & Sons.
- Sachs, J. D (2005), *The End of Poverty: Economic Possibilities for Our Time*, Penguin.
- Salamon, L. M. (1994) 'The rise of the nonprofit sector: a global associational revolution', *Foreign Affairs* 73 (4): 109-122.
- Silverthorne, Sean (2007), 'Business and the Global Poor', Harvard Business School Working Knowledge. Accessed November 19, 2007. <http://hbswk.hbs.edu/item/5529.html>
- Smith, Craig N (2003), 'Corporate Social Responsibility: Whether or How?' *California Management Review*, Vol.45, No.4.
- Stuart, L. H (2005), *Capitalism at the Crossroads: The Unlimited Business Opportunities in Solving the World's Most Difficult Problems*, Wharton School Publishing.
- Stuart, L. H (2007), *Capitalism at the Crossroads: Aligning Business, Earth, and Humanity*, Wharton School Publishing.
- Sullivan, N. P (2007), *You Can Hear Me Now: How Microloans and Cell Phones are Connecting the World's Poor to the Global Economy*, Jossey-Bass Inc Publishing.
- (『グラミンフォンという奇跡』 英治出版, 2007.)
- Teegen, H., J. P. Doh and S. Vachani (2004) 'The importance of nongovernmental organizations in global governance and value creation: an international business research agenda', *Journal of International Business Studies* 35 (3): 463-483.
- United Nations Development Programme, *Growing Sustainable Business for Poverty Reduction*. Accessed November 19, 2007. <http://www.undp.org/partners/business/gsb/>
- United Nations Conference on Trade and Development (2007), *World Investment Report 2007*, United Nations.
- Vernon, R. (1966), 'International investment and international trade in the product life cycle', *Quarterly Journal of Economics* 80: 190-207.
- Vietor, Richard H. K. (2007), *How Countries Compete: Strategy, Structure, and Government in the Global Economy*, Harvard Business School Press.
- Wilson, Craig and Peter Wilson (2006), *Make Poverty Business: Increase Profits and Reduce Risks by Engaging With the Poor*, Greenleaf Publishing.
- World Bank (2005), *World Development Indicators 2005*, World Bank.