

## BOPビジネスとフィリピン市場の可能性

メタデータ	言語: jpn 出版者: 明治大学大学院 公開日: 2013-05-23 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 舟橋, 豊子 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10291/14693">http://hdl.handle.net/10291/14693</a>

# BOP ビジネスとフィリピン市場の可能性

## BOP Business and the possibilities of the Philippines market

博士後期課程 経営学専攻 2010年度入学

舟 橋 豊 子

FUNAHASHI Toyoko

### 【Abstract】

This paper illustrates the ideas focused on BOP business and examines case studies, and also looks at the possibilities of the Philippine market by studying a low income group's consumption and sari-sari stores' cases in the Philippines.

Results from the studies revealed the following:

Firstly, BOP is the largest under-explored market share. This study suggests that in order for successful business, companies should be innovative with their business. Secondly, there are pros and cons to doing business in developing countries. Companies should engage the consumers in a socially and environmentally sustainable manner. Finally, the best practices of some multinational companies in the Philippines (sari-sari stores) that adapted the local business methods are single unit packaging, an example of supplying items which are suitable for consumers' needs.

【Key Words】 BOP (Bottom of the Pyramid/Base of the Pyramid), 多国籍企業 (multinational companies), フィリピン (the Philippines), サリサリストア (sari-sari stores)

### 目次

- I はじめに
- II BOP ビジネスの議論
  - (1) 貧困の課題
  - (2) BOP の由来と定義
  - (3) BOP ビジネスの概要と議論
  - (4) BOP ビジネスの事例分析

### Ⅲ フィリピンの BOP 層と消費活動

- (1) フィリピンの現状と課題
- (2) BOP 層の生活
- (3) BOP 層の消費活動
- (4) BOP 層の購買に欠かせないサリサリストア

### Ⅳ 考察

### Ⅴ 結びとして

## I はじめに

世界では40億の人々が貧困の状態にあるといわれる。先進国では次々と高度な技術が開発される一方で、途上国では生存に必要な最低限の衣食住にも欠く地域がある。電気をはじめとした最低限の科学技術の恩恵さえ受けることができない者もいる。

国連が2000年に掲げたミレニアム開発目標 (MDGs)<sup>1</sup>にあるように、貧困削減が国際社会の緊急の課題である。この目標は、1990年から2015年までの期間に1日1ドル未満で生活する人口の割合を半分にするものであるが、いまだ実現できる見込みはない。武力衝突や食糧、燃料費などの高騰が生じれば、ますます達成は困難である。国連は、これまでの援助を中心とした貧困削減の取り組みだけでなく、地域に根差した事業活動を行う企業に大きな期待を寄せる<sup>2</sup>。途上国への投資によって現地の人々が関わる開発、生産、流通、販売といった雇用の確保や、医療環境、生活の向上といった社会的課題の解決が期待されている。

本稿では、貧困者の課題解決と利益追求ビジネスを同時達成する BOP ビジネスの提唱者である Prahalad, Hart, Hammond や反 BOP ビジネスの立場にある Karnani を中心に、BOP ビジネスを考察し、事例分析によって BOP ビジネスの成功要因を探る。また、日本と地理的にも近く関係性が深いフィリピンを取り上げ、BOP 層の生活や消費活動、小規模商店のサリサリストアで見られる商品に着目して、フィリピンにおける BOP ビジネスの可能性について考察していく。

---

<sup>1</sup> 2000年9月ニューヨークで開催された国連ミレニアム・サミットに参加した189の加盟国代表は、21世紀の国際社会の目標として国連ミレニアム宣言を採択した。この宣言と1990年代に開催された主要な国際会議やサミットで採択された国際開発目標を統合し、一つの共通の枠組みとしてまとめられたものがミレニアム開発目標 (Millennium Development Goals: MDGs) である。MDGs は、2015年までに達成すべき8つの目標を掲げている。

(外務省「ミレニアム開発目標」<http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/doukou/mdgs.html>)

<sup>2</sup> 国連 (UN) の専門機関「国際連合開発計画 (United Nations Development Program)」では企業主導による貧困対策の促進を支援しており、企業が開発途上国において本業の展開によって経済的利益を追求すると同時に、貧困層が必要な商品やサービス、そして雇用機会と生計手段の確保を推進する。国連の加盟国が自動的に UNDP の加盟国となる。

## II BOP ビジネスの議論

### (1) 貧困の課題

「貧困」のとらえ方には様々あるが、BOP ビジネスの議論では、一日あたりの生活費や年間の世帯収入で貧困層（BOP 層）を捉えている。Prahalad (2004) や Yunus (2007) は一人あたり1日2ドル未満で暮らすことを貧困とし、Hammond, et al. (2007) では、貧困層を一世帯あたり年間所得3000ドル未満と定める。参考までに世界銀行では一人あたり1日1.25ドル未満の生活や一日2ドル未満の生活、各国で定めた貧困ラインによって貧困者を算出している<sup>3</sup>。

Hart (2007) は環境破壊における貧困増加を貨幣経済、伝統経済、自然経済の観点から警告する。貨幣経済は、先進国と新興国からなる20億人ほどの構成であり、工業化は経済的利益を生むとともに環境汚染をもたらした。伝統経済は、途上国の農漁村部を中心に40億人によって構成される。貨幣経済の拡大によって稀少となった天然資源を得るために、子供も重要な労働力として期待され、出生率が上がって更に貧しくなる。賃金雇用を求めて都会に移住する者や海外に職を求める者も出る。自然経済は、貨幣経済と伝統経済を支える自然のシステムや資源によって構成されており、石油や金属などの再生不能資源と土壌、漁業、森林といった再生可能資源からなる。これら資源は21世紀以降の需要拡大によって枯渇し、生態系バランスの崩れに繋がる。一方で De Sote (2000) は、貧困国は資産が豊富にあるのに法的な枠組みや制度が十分に発達していないため、資産が資本に転換できずにいる点を指摘する。

貧困はアジアや、アフリカ、ラテンアメリカ、中東といった国々に多くみられ、経済的、社会的、政治的、倫理的観点からも問題がある<sup>4</sup>。これまで国連や世界銀行、開発援助国、政府、NGO などによって貧困削減施策が取り組まれてきたが、貧困は慢性的であり、紛争、犯罪、餓死、疾病、無知、差別、自然破壊といった多くの弊害を生み出した。

貧困者、特に都会のスラムや貧民街に住む人々は、高コストで生活する。貧困者は、融資や生活必需品、水、食料などの購入、医療、電話などのサービスを受けるにあたって、富裕層の2倍から20倍もの金額を支払う。地元の金貸し、腐敗官僚、粗悪で高額なサービスを提供する業者の犠牲者である (Prahalad & Hammond, 2002)。高コストの理由は、特定の地方における独占や、モノや情報を満足に入手できない状況、不十分な販売網、中間搾取業者の存在にある (Prahalad, 2004)。Sen (1999) は貧困者にとっての「不自由」を特定して取り除くことが必要であると述べる。

貧困層が現在の状況から脱する方法はある。融資や医療サービス、栄養状態の改善、教育の機会、情報技術を手に入れることができれば、もっと生産的な活動が可能となって、従来以上に稼

<sup>3</sup> The World Bank, "Poverty data" <http://data.worldbank.org/topic/poverty>

<sup>4</sup> The World Bank, "Poverty data" <http://data.worldbank.org/topic/poverty>

ぎ、出費をし、貯蓄をすることができる (Yunus & Weber, 2010)。農業や教育分野、医療、インフラといった分野に先進的テクノロジーを取り入れて貧困層が力を持てば、生産性は大きく上昇し経済成長に結びつく (Sachs, 2008)。政府は効果のない公的サービスに税収を注ぎ込むのではなく、貧困層向けビジネスにインセンティブを与えれば、企業の参入は増える。そして、貧困者は、製品やサービスを進んで使用するだろう (Yunus & Weber, 2010)。

## (2) BOP の由来と定義

BOP は、Prahalad と Hart によって1998年に研究報告書 “The strategies for the bottom of the pyramid” で発表された<sup>5</sup>。「所得層を構成する経済ピラミッド」は、世界の富の分配と収入を生み出す能力を表す。経済ピラミッドの上部は富裕層であり、経済ピラミッドの底辺「ボトム・オブ・ザ・ピラミッド (BOP)」は1日2ドル未満で暮らす40億人以上の人々である。Prahalad & Hart (2002) は、この BOP を年間所得1500ドル未満で暮らす人々と定める。Hammond, et al. (2007) の報告書 “The Next 4 Billion” では、図表1のように、BOP を開発途上国における世帯あたり年間所得3000ドル未満の人々と定め、世界人口の約72%を占める40億もの人々がおり、5兆ドルの市場であるという。

Prahalad と Hart による研究報告書の発表より前に、Hart (1997) は、世界の貧困、格差の拡大、第三世界における環境破壊について問題提起をするとともに、「持続可能性」の側面からみた経営戦略について述べている。Prahalad & Liberthal (1998) は、中国とインドの新興市場を中心に、これまで多国籍企業の唯一の戦略的ターゲットであった富裕層だけでなく、中流層や低所得者層に進出する機会と課題について取り上げた。世界には充足されないニーズと巨大な潜在市場が存在すると指摘する。Prahalad (2004) は、「貧困緩和」や「貧困層」という言葉は、歴史的に情緒的な意味合いを含んでいるが、製品やサービスの「潜在的市場」でありながら無視されてきた消費社会にも目を向けるべきだと主張する。BOP にある人々を慈善や援助の対象ではなく「顧客」とみなし、そのためには製品やサービスの開発にイノベーションが必要であるという。

以上のように BOP に伴う考え方は様々であって、共通の定義は存在しない。

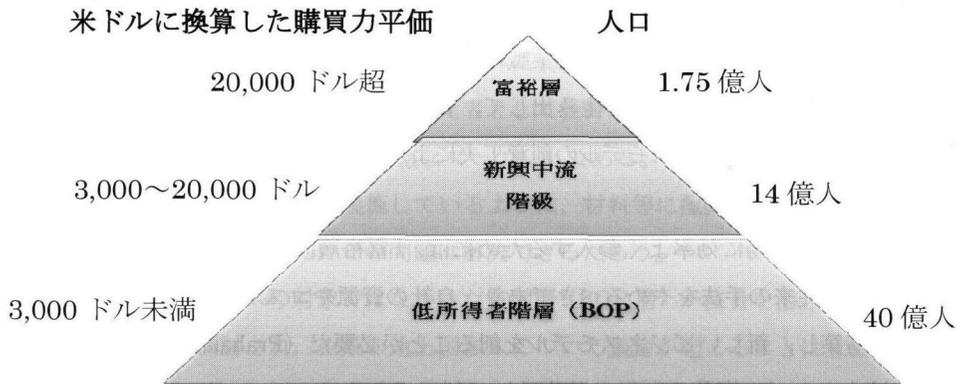
## (3) BOP ビジネスの概要と議論

これまで多国籍企業は、グローバル市場を単一のものとして見がちであった (Hart & Milstein, 1999)。しかしマーケットは、あらゆるところにある。Prahalad (2004) や Hart (2007) は、BOP 層を高収益で潜在的な理想的マーケットと見る。企業は BOP 層をターゲットとすることによって巨大な富を築き、貧困者は消費選択の幅が広がって生活が豊かになる。貧困層のニーズを中心

---

<sup>5</sup> BOP とは Base of the Pyramid もしくは Bottom of the Pyramid の略。Prahalad は Bottom of the Pyramid としたが、差別的な響きがあるため、後に Base of the Pyramid という言い方が、他研究者に好まれて使われるようになった。

図表1 世界の経済ピラミッド



出所：Hammond, et al. (2007) より筆者作成。

図表2 BOP ビジネスの基本概念

企業	企業は富を築く(経常利益の創出)
BOP層	BOP層の社会的課題の解決 (経済的自立の仕組み, インフラの発達, 技術の享受, 雇用の創出, 生活の利便性)

出所：Pralhad (2004), Hart (2007), Hammond, et al. (2007), 菅原 (2010) 等より筆者作成。

とした市場を共創し、現地雇用の創出をすることが貧困緩和につながると述べる。

Hammond, et al. (2007) も、BOP 市場は約 5 兆ドルにも上り有望市場であると言う。水は 200 億ドル、ICT は 510 億ドル、医療 1580 億ドル、運輸 1790 億ドル、住宅 3320 億ドル、エネルギー 4330 億ドル、食品 2 兆 8950 億ドルの市場である。Hammond, et al. (2007) は事業を営むとともに BOP 層の生活水準の向上を目指すことが必須であると述べる。Pralhad (2004) は、多国籍企業の投資力や優れた技術、マネジメント力を持った企業を支援が必要な地域社会に生かし、新しい貧困の解決策を生み出すことに着目した。大企業による慈善事業は、短期的にみれば貧困層に大きな貢献をすることができるが、本業とは結びついていないため、持続的活動には結びつかないことが多い。貧困者自身が市場に積極的に関わって経済的自立を目指すことができる仕組み作りが必要だと述べる。菅原 (2010) は「企業と貧困社会が共に発展するビジネス」が BOP ビジネスであり、「企業利益と社会利益の同時実現」がキー・コンセプトであると言う。

以上から、図表 2 のように、「BOP ビジネスの基本概念」とは企業は富を築き、同時に BOP 層の社会的課題の解決をすることであると言える。

しかし、企業と BOP 層は雇用主と雇用者、販売者と購買者という相反する立場にある。1980 年代に民間企業は貧困層を搾取するものという疑念を市民や市民団体にもたらさえた (中村, 2008)。企業や BOP 層が「共に発展」し、「利益を同時実現すること」は可能なのだろうか。

Hart (2007) は、これまで多国籍企業は、発展途上国の豊富な資源や安い労働力を利用して富裕層の需要にこたえてきたが、持続可能なグローバル企業であるためには、世界全体の経済、社会、環境に利益をもたらす競争力のある企業戦略を追求し、実践しなければならないと述べる。革新的な製品やサービスで消費者余剰を生み出して、貧困者向けビジネスに取り組むべきだと言う。技術、製品、サービス、ビジネスモデルの創意工夫によって求めやすい価格でニーズにあった商品を提供することが求められる。

多国籍企業が新興市場に効率よく参入するためには、「富裕層向けの製品を少しかだけ変更して対応する」といった従来の手法をやめるべきであり、自社の資源やコスト構造を見直して、商品開発プロセスを再構築し、新しいビジネスモデルを創ることが必要だ (Prahalad, 2004)。BOP は個人の購買能力は小さいが、複数の利用者が共通して利用できるサービスとして提供できれば、ICT のような新しい技術が BOP の人々が移住する農村部にも普及可能である (大杉, 2009)。

Hammond, et al. (2007) は BOP ビジネスの基本戦略として現地代理店やフランチャイズによる現地化、BOP 市場のニーズに合った製品開発、サービス、技術が求められており、商品やサービスの購入を可能にする (販売方法、支払、流通) 仕組みが必要だと述べている。政府、NGO、多様な利害関係者との連携の必要性も述べる。

以上から、図表 3 のように「BOP ビジネスの成功要因」とは、土着化による商品・サービスの購入を可能にする仕組み、求めやすい価格やニーズにあった商品、需要を作り出すことによる市場作り、現地の人々を雇用することによって代理店やフランチャイズを実施する現地化、そして政府や NGO、多様な利害関係者との連携であると言える。

一方、BOP ビジネスを批判する立場にある Karnani (2007) は、BOP ビジネスの考え方はマーケットを過大評価しているという。貧困層が多く住む農村は集落が散在しており、ローカル企業も存在するので利益が薄いマーケットだ。BOP 層は確かに商品選択の機会に恵まれてはいないが、まずは可処分所得が少ないところに注目すべきであるという。企業は BOP 層を消費者ではなく生産者としてとらえるべきであり、BOP 層から生産物を適正価格で購入することによって、BOP 層の可処分所得を増やすことができる。BOP 層の能力を生かし、生産性向上のためにトレーニングを行うことで、地元の雇用創出に力を注ぐべきとする。また、少量パッケージは BOP の消費を可

図表 3 BOP ビジネスの成功要因

<b>土着化: 商品・サービスの購入を可能にする仕組み (販売方法、支払、流通)</b>
<b>市場作り: 求めやすい価格、ニーズにあった商品 (製品開発、サービス、技術、ビジネスモデルの創意工夫)</b>
<b>現地化(代理店やフランチャイズ)</b>
<b>政府、NGO、多様な利害関係者との連携</b>

出所: Prahalad (2004), Hart (2007), Hammond, et al. (2007) 等より筆者作成。

能とするが、使い捨てを招き環境を配慮していないという。

以上の議論は、それぞれに説得力があるが、筆者は多国籍企業の投資力や潜在マーケットに着目した Prahalad (2004) や Hammond, et al. (2007) に賛同する。Karnani (2007) は、BOP 層が利益の薄いマーケットであり消費者ではなく生産者として後押しすべきという。しかし、都市スラムには人口が密集し、若い消費者も多く有望なマーケットである。Karnani (2007) が指摘する環境問題については、ユニリーバが既に実施しているように、材料等に配慮した環境に優しくリサイクル可能なパッケージ開発によって、この問題は解決できるだろう。

筆者は、これまでビジネスの対象ではなかった貧困層 (BOP 層) が注目を浴びることによって、貧困の状況について再検討され、企業の途上国参入について議論が起ころことは意義があると考ええる。「BOP ビジネス」は企業が富を築くだけでなく、BOP 層が直面する社会的課題の解決をする。多国籍企業の参入によって BOP 層の経済的自立の仕組みやインフラの発達、技術の享受、雇用の創出が出来る。BOP 層は、品質や価格を選択できる余地が生まれ、生活が便利になるだろう。企業は利益を追求して、自社や有望な潜在マーケットに対して有効な投資を試みるだろう。株主に事業の報告義務がある企業は、事業の効率性や透明性、社会的責任を遂行するであろう。

Hart (2007) は、貧困層を「顧客」に変えるだけで、貧困や持続可能といった根本的な問題に対処した気になる危険性を指摘しているが、この点については常に企業は念頭に置く必要がある。

発展途上国で展開する多国籍企業のビジネスは、プラス・マイナス両方の影響がある。例えば、1960年代にフィリピンに進出した多国籍企業のバナナプランテーションは、労働搾取、農業被害などが1980年代に表面化している (中村, 2008)。多国籍企業の参入により、ローカル企業のシェアを奪い、現地の環境を壊すことも多い。企業は消費者に対して、現地の雇用や安全な商品提供といった社会的責任を果たすと同時に、地域の環境に対して持続性を考慮することが必要だ。

#### (4) BOP ビジネスの事例分析

次に BOP ビジネスの事例を見て行きたい。ここでは、①P&G、②SCジョンソン、③ユニリーバ、④バタ、⑤コカ・コーラといった一般消費財を取り上げた (図表 4 参照)。

①の P&G は粉末浄水剤開発の先駆けた。粉末浄水剤を災害時に無償で配布するとともに、発展途上国など清潔な飲料水を求めにくい人々に少量使い切りパッケージで販売することによって、買い求めやすい価格で提供した。これは下痢性疾患を大幅に減らすことに貢献した (Hart, 2007)。事業自体は採算のとれるものではなかったが、流通網の構築に結びついた (経済産業省, 2010)。

②の SC ジョンソンは BOP 層のトイレ清掃ビジネス企業家をサポートして雇用を創出するだけでなく、自社製品の販売も促進した。都市スラム在住の若者に簿記やマーケティングなどの研修を行って、企業家としてサポートする代わりに現地情報やニーズを彼らから得た (Hart, 2007)。

③のユニリーバは現地子会社から学校での衛生教育や手洗い推進運動を行い、石鹸の有用性を知らしめた。石鹸の需要を創出し、石鹸の製造販売に役立てることができた (野村総合研究所、

図表4 BOPビジネスの事例

成功要因	失敗 (採算性)	土着化(情報収集)	市場作り	現地化 (フランチャイズ)	流通網の構築
企業名 (本社)	①P&G (アメリカ)	②SCジョンソン (アメリカ)	③ユニリーバ (オランダ、 イギリス)	④バタ (アメリカ)	⑤コカ・コーラ (アメリカ)
業種	一般消費財 メーカー	クリーニング用品、 殺虫剤メーカー	一般消費財 メーカー	靴メーカー	飲料メーカー
BOPビジネス	粉末浄水剤	トイレ清掃事業	石けん製造販売	靴の製造販売	コカコーラの 流通(卸、配送)
特徴	少量 パッケージ	自社製品による スラム街青年団の 共同トイレ清掃	現地子会社 (ヒンドゥスタン・ ユニリーバ)	現地子会社	現地子会社 (コカコーラサブコ) MDC:Manual Distribution Centers
	パートナー による啓発	BOP層のトイレ清 掃ビジネス起業家 サポート	手洗い推進運動	農村女性に自営 販売機会を提供	事業者の育成
	流通網構築	現地に土着化後、 製品サービス開発	学校教育	CSRにも取組む ・貧困地域や被 災地へ靴を寄付	地元の雇用者が 小規模小売店に 台車等で配送
活動国	50ヶ国以上	ケニア	インド	バングラデシュ	エチオピア、 タンザニア
パートナー シップ	NGO (PSI、赤十字、 ユニセフ)	コーネル大学(開発)、 スラム街の青年団、 現地NGO	公共の保険機関	NGO (Careバングラデシュ)	IFC(財務支援)、 AED、ゲイツ財団、 ハーバード大学

出所：Hart (2007)，野村総合研究所 (2010)，経済産業省 (2010)，Pralhad (2004) 等により筆者作成。

2010)。

④のバタは現地子会社の独立性を重視した。バングラデシュの現地子会社によって、農村女性に靴を販売する自営販売者としての機会を生み出した。NGO との連携によって女性の雇用拡大と農村市場の開拓を行い、貧困地域や被災地の子供たちへの靴の寄付、教育支援などによるCSR にも取り組んだ。これはBOP層への自社ブランドの浸透も狙う意味がある(経済産業省、2010)。

⑤のコカ・コーラは、地元子会社が支援する流通事業(MDCs=Manual Distribution Centers)によって、地元の労働力を最大限に生かした流通方法を編み出した。道路や鉄道といったインフラが未整備のアフリカなど新興国都市部で、商的には比較的少量であったソフトドリンクを台車等の人力によって流通させた。MDCsのオーナーを募集・組織化してオーナーにロジスティクスの責任を持たせ、マーケティングや在庫の監視、発注も任せた(Karamchandani等、2011/経済産業省、2010)。

これらの事例より、衛生環境の改善というBOP層の生活改善に結びついた商品特性や買い求めやすい少量パッケージ、土着化による情報収集、消費者教育を含んだ販売方法、現地の労働力を生かした流通や販売の仕組み等がBOPビジネスの成功要因であることがわかる。①のP&G、粉末浄水剤については、NGO との連携によって流通網を構築したものの、事業として採算がとれるま

では至っていない。事業の構築には試行錯誤しながら長い年月がかかることがうかがわれる。②のSCジョンソン、トイレ清掃事業については、現地に土着後、製品やサービスの開発をしており「情報収集」が成功要因だったことがわかる。③のユニリーバ、手洗い推進運動は「市場作り」に貢献している。④のバタ、靴の製造販売は現地化による。⑤のコカ・コーラは、現地労働力を用いた「流通網の構築」が成功要因である。BOP ビジネスを成功させるためには、現地の社会的課題を解決し、ニーズに合った商品を提供して、手頃な価格、扱いやすさを追求する。流通には現地の交通事情を考慮する。また、商品開発や、販売、流通に、現地の労働力を用いることで、現地の雇用を生み出すだけでなく中間マージンを削減することができるだろう。NGO や政府、大学、他企業との連携や CSR で BOP 市場開拓の基盤を形成（ブランド、技術基盤の形成）していることにも着目できる。

### Ⅲ フィリピンの BOP 層と消費活動

#### (1) フィリピンの現状と課題

ここでは BOP 層を対象とした事業を考えていく上で、具体的にフィリピンを考察していく。日本とフィリピンの経済関係は、地理的、歴史的な結びつきが大きい。フィリピンは市場主義経済のもとで日本を始めとした海外資本の導入による輸出振興対策を取っているが、先進国の垂直分業に組み込まれた中での工業化であり、経済の活性化に繋がってはいない。また、既存市場の飽和や新興企業の登場によって、日本企業は従来のビジネス手法だけでは対応出来ない現状がある。新しいマーケットが必要であり、従来、顧客とは見なされなかった BOP 層への取り組みが不可欠だ。

政府開発援助（ODA）において、対フィリピンの最大援助供与国は日本である<sup>6</sup>。フィリピンにとって日本が米国と並び貿易、投資、経済協力などにおいて存在感が大きいものに対して、日本にとってのフィリピンは貿易、投資面においてさほど重要性を持っていない。しかし、東アジア共同体構想が議論される昨今、ASEAN の一員であるフィリピンは日本の対外通商政策にとって重要性を増している（ARC 国別情勢研究会，2010）。

フィリピンは7000余りの島から成り立つ国土面積が29万9404平方キロメートル（日本の約8割）の島国である。アキノ大統領は、インフラ整備、雇用創出、徴税強化と財政再建、教育の充実、ビジネス環境整備と外資導入、農業政策、海外出稼ぎ労働者の保護等を重要政策として掲げる<sup>7</sup>。2008年の調査によれば主要産業は全就業人口の約36%が農林水産業に従事する<sup>8</sup>。2010年度のGDP 経済成長率は7.3%<sup>9</sup>である。この成長は、民間消費支出が平均で5%を超える伸びを示してきたことにあり、その伸びを支えているのは海外労働者からの送金で、2008年には前年比13.7%

<sup>6</sup> 外務省“フィリピン共和国” <http://www.mofa.go.jp/MOFAJ/AREA/philippines/data.html>

<sup>7</sup> 外務省“フィリピン共和国” <http://www.mofa.go.jp/MOFAJ/AREA/philippines/data.html>

<sup>8</sup> 外務省“フィリピン共和国” <http://www.mofa.go.jp/MOFAJ/AREA/philippines/data.html>

<sup>9</sup> National Statistical Coordination Board (NSCB) <http://www.nscb.gov.ph/>

増の164億ドル、2009年には同じく5.6%増の173億ドルに達して消費を牽引する。人口は2007年時点で8857万人であり、2000～2007年平均の人口増加率は2.04%、政府予測では2020年には人口が1億200万人になる。年齢別人口構成比率（2004年推定）は、0～14歳が37.0%、15～64歳が59.2%、65歳以上が3.8%である。19歳以下が全人口の43%を占めており、今後の労働力や消費力に期待できる（ARC 国別情勢研究会、2010）。

所得格差が大きく、海外出稼ぎ者や中華系財閥による大企業経営者が高収入を得る一方で、日収1.25ドル以下の生活をしている人々が総人口の22.6%<sup>10</sup>、日収2ドル以下の生活をしている人々が総人口の45%<sup>11</sup>に上る。2009年のフィリピン1世帯の年間平均所得平均は16万841ペソ＝約33万円だ<sup>12</sup>。

## (2) BOP層の生活

次にフィリピン BOP層の生活を概観する。BOP層は主に農漁村や都市スラムで生活を営む。筆者は2010年夏に1ヶ月間、フィリピン・ルソン島にある農漁村部のカピテ、首都マニラのスラムであるトンド地区、火山被災地のピナツボ地域、農漁村のアラバット島に滞在した。ここでは、視察や住民へのインタビューで得た情報に基づいて記述する。

農漁村は、火山の噴火や台風といった自然災害や海の汚染、外国船の魚類乱獲によって農業、漁業が十分に行えなくなったことが貧困理由にある。中間層（MOP）と貧困層（BOP）の住宅が混在しており、MOP層以上の家庭ではテレビや扇風機が多く、多くの家庭で見受けられるものの、BOP層の生活では殆ど電気製品が普及していない。料理にはプロパンガスが使われ、シャワーは水で、トイレや浴室がない家も見受けられる。乗用車やタクシーは見かけないが、トラックや工事用車両、ルソン島内では市内行きバスや遠距離バスを見ることがある。日常の移動手段として自動二輪車や、オートバイとサイドカーからなるトライシクルをタクシー代わりに利用する。首都マニラに仕事を求めて移動し、工事現場の日雇い労働、家事労働の他、サービス業に就く者もいる。

職業は漁師（イカ釣り等）、洗濯屋、大工、電気工、農家（ココナツ、米、野菜、果物、コーヒー等）、商人（サリサリストア、インターネットカフェ等）、トラック運転手（セメント運搬等）、トライシクル運転手、畜産業（豚、鶏、牛）などがある。イカ釣り漁師の場合、一日の収入は140円～300円、ココナツ農家の場合、一日1000個の実を落として500円程度であるが、収穫がなく無収入の日もある。セメント運搬のトラック運転手の場合、仕事があれば3日間で600円程度の収入がある。畜産業の場合は、月収5000～8000円、トライシクルドライバーの場合、一日の客数による

<sup>10</sup> The World Bank, “Poverty headcount ratio at \$1.25 a day (PPP) (% of population)” <http://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.DDAY> 2006年データ

<sup>11</sup> The World Bank, “Poverty headcount ratio at \$2 a day (PPP) (% of population)” <http://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.2DAY> 2006年データ

<sup>12</sup> National Statistical Coordination Board (NSCB), “Statistics Family Income” [http://www.nscb.gov.ph/secstat/d\\_income.asp](http://www.nscb.gov.ph/secstat/d_income.asp)



スラムでの視察 ©筆者

スラムで出会った兄妹 ©筆者

が、運賃は近距離で一回につき60円程であり、一日の売り上げの半分はトライシクルオーナーに支払われる<sup>13</sup>。

都市スラムは、仕事を求めて農漁村から移動した者で成り立つ。都市スラムでは同郷出身者から廃品回収や工事現場日雇いといった仕事の情報を得て就業する。数年後、トライシクルドライバーや工場労働者等の比較的安定した職を得てからスラムを出るが、農漁村から20才前後の人々を中心に都市部に絶え間なく人が集まるため、都市スラムは常時、人で溢れている。農漁村の状態を改善しないかぎり、都市スラムはなくなる。スラムを出た者でも小学校を卒業していない者はホワイトカラーの職業に従事することは出来ない。トライシクルドライバーや、バスの運転手、サリサリストアは、BOP層にとって憧れの職業である。

家は廃材などを用いて建てられたバラックである。電気製品を持たない家庭が多いが、ごみ集積所で見つけたラジオを修理して使う者もいる。一部屋しかない家庭が多くトイレや浴室もない。日常の移動手段として自転車や自動二輪車、スラム地区外の移動にはトライシクルをタクシー代わりに利用する。

職業はスカベンジャー（ごみ拾い）、サリサリストア、露天商、水売り、トライシクル運転手などである。スカベンジャーは一日廃品回収をして多いときで500円、少ないときは100円程度の収入だ。

#### < 貧困地域に共通する特徴 >

貧困地域は点在する農漁村と人口が密集した都市スラムに見られ、インフラ（鉄道、道路、通信、上下水道、電気）が未整備である。どちらも飢餓状態にはないが、幼児は栄養不良の傾向がある。地域に医療施設がなく医療衛生面で不自由することも多い。

地主や船のオーナー、雇い主から、搾取されることが多いが、借金のために雇用主から離れて転職出来ない悪循環にある。小学校は義務教育であり制服も支給されるが、労働に従事するために卒

<sup>13</sup> フィリピン通貨1ペソ=約1.9円（2011年3月現在）として換算

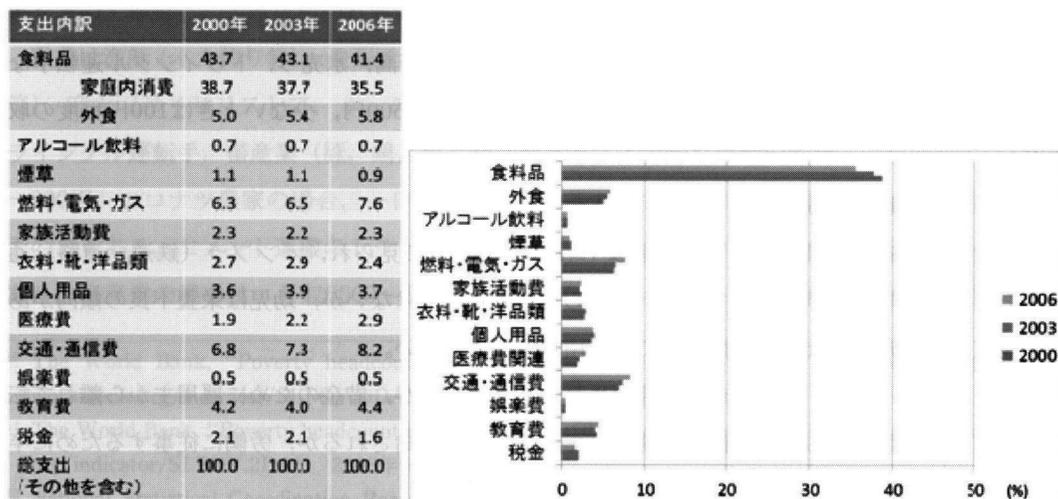
業出来ない子供も多い。ごみ拾いや農家の手伝いなどは子供でも十分な働き手である。また、小学校が遠いためトライシクルなどの通学費用が出せず小学校に通学出来ないケースもある。

農漁村部のインターネットカフェは大盛況である。都市スラムでは子供が廃品回収で得た小遣いを数人で出し合ってインターネットカフェに行く。交流サイト Facebook を活用したスモール・ビジネスや、仕事探し、海外出稼ぎ情報を得る。携帯電話は BOP 層の中でも比較的余裕がある家（電気が通っている、定収入がある、家族数が少ない、子供を小学校に通学させられる）が所持する。携帯電話の使用料金はフィリピンでは、すべて前払いシステムである。中古品などを購入して仕事の斡旋情報を得る。BOP 層の暮らしは最低限のインフラがない一方で、インターネットや携帯電話といった新しい技術が共存する。これらの情報技術を用いることによって、奨学金を獲得して大学まで進学した BOP 層出身の学生は、公用語の英語力を生かした英会話講師やコールセンターの職を得て BOP 階層脱却への足がかりとしている。

### (3) BOP 層の消費活動

Philippines in Figures 2010に2006年の家計支出内訳（全国）がある。このデータからフィリピンで半数近くを占める BOP 層の消費活動について考察していく。図表 5 を見ると食料品が家計支出全体の41.4%を占めており、そのうち、家庭内消費が35.5%、外食が5.8%である。アルコール飲料が0.7%、煙草が0.9%、燃料・電気・ガスが7.6%、家族活動費が2.3%、衣料・靴・洋品類が2.4%、個人用品が3.7%、医療費関連が2.9%、交通・通信費が8.2%、娯楽費が0.5%、教育費が4.4%、税金が1.6%となる。2000年、2003年と比較すると食料品の家庭内消費の微減や燃料高騰による燃料・電気・ガスや交通・通信費の項目の微増はあるものの、家計支出内訳の変化はあまり

図表 5 家計支出内訳（全国）〔単位：％〕



Philippines in Figures 2010より筆者作成。

ない。食料品の支出が飛び抜けて高く、他の支出が少ないことから、製品やサービスが十分に行き渡っていないことが読み取ることができる。多国籍企業の参入余地がある。しかし、貧困地域や農漁村が点在していることや十分な現金収入がないことから、企業が貧困層をターゲットとして利益を上げるためには、流通や支払条件に工夫が必要である。

クレジットカードの利用には35%の金利がかかるため、耐久消費財には月賦払いやグループ、NGO、村役場に販売するといった組織販売が必要であろう。近所や親戚、教会（キリスト教）の繋がりも固い。口コミは大切なツールだ。

フィリピンのBOP層は地元のサリサリストア<sup>14</sup>を中心に、市場、チャイナタウン、露店、もしくは行商人などから商品を購入する。下記は、フィリピンの人々、特にBOP層にとって、もっとも身近な存在であるサリサリストアに見るBOPビジネスについて述べていく。

#### (4) BOP層の購買に欠かせないサリサリストア

フィリピン経済では国内総生産の約80%を個人消費支出が占め、経済を底支えする<sup>15</sup>。サリサリストアは都市部・農漁村部を問わず全国に散在し、フィリピンの消費活動に大きな役割を果たす。筆者もフィリピン滞在中には、サリサリストアを多く見かけた。住宅地であれば、ほぼ100mごとにサリサリストアがある。中西（1989）の調査では、マニラの都市スラムであるトンド地区には10家庭に1店舗のストアが存在するという。

サリサリストアは12世紀に中国との交易を得てフィリピン国内に広がった小規模商店である<sup>16</sup>。掛け売りのため貧困者でも商品購入可能であると同時に、「バラ売り」「量り売り」「貸し出し」を行う。煙草や蚊取り線香、シャンプー、リンスなどの日用品を1個単位で販売し、塩、砂糖などの調味料はグラム単位で、キャンディーやガムといった菓子も1個単位で買い求めることができる。女性店主がほとんどであり、住居と店舗を兼ねる。家族で交代に店番を行い、朝は7時頃から夜は10時近くまで店を開ける。住人の情報交換・憩いの場でもあり、商品を購入するだけでなく、仕事の情報などを得る。店主の家庭にとって日常物資の実物貯蓄としての機能も果たす。

米、パン、野菜、果物、缶詰、菓子、飲料、たばこ、調味料（酢・醤油・魚醤・ココナツ油）、嗜好品、簡単な薬品、白灯油、木炭、石鹸、トイレットペーパー、文房具、漫画本などの雑貨類が見受けられる（中西，1989）。携帯電話の通信用SIMカード販売や電話機の充電、通信料金のチャージが行える店もある。サリサリストアの取扱商品は、例えばインスタントラーメンはフィリピン企業の製品が1袋10円から、水道水から引いた水がポリタンク1個5円程度で販売される。ミ

<sup>14</sup> サリサリ (sari-sari) はタガログ語で、「種々の」という意味である。

<sup>15</sup> 野沢勝美 (2009)「小口経済」, 大野拓司, 寺田勇文編『エリア・スタディーズ11 現代フィリピン知のための61章【第2版】』第43章, 赤石書店。

<sup>16</sup> 野沢勝美 (2009)「小口経済」, 大野拓司, 寺田勇文編『エリア・スタディーズ11 現代フィリピン知のための61章【第2版】』第43章, 赤石書店。



サリサリストア ©筆者



店内の備蓄商品 ©筆者

ネラルウォーターは40円からあるが、これは、水道水を蒸留しただけである。米は60～70円（平均家族の1日分）、薬（欧米製、フィリピン製）は、1錠10円程度から購入可能である。

サリサリストアで販売される商品の多くは、サリサリストアの店主が市場や卸、地元のスーパーマーケットであるシューマート<sup>17</sup>等から購入する。つまり、地理的に店主が買い求めることのできる範囲にあり、店主が購入可能な金額であること、かつサリサリストアの店舗に並べる時にバラ売りができることが重要だ。どんな農漁村に行ってもサリサリストアでは現地産の商品と並べてバラ売りの多国籍企業商品が販売されていた。参入企業は、古くからある商売方法に合わせて商品を提供する。バラ売りのため、他ブランドからの移行が容易でもある。

図表6は、サリサリストアで見られた多国籍企業商品である。中でも、ネスレとユニリーバの商品は多くのサリサリストアの店頭で陳列されており特筆すべきものがある。地元に着目したこの二社の取り組みについて下記に記述した。

Nestle Philippines は食品、飲料、栄養食品、医薬品などを取り扱う。Nescafe ブランドは1938年に開始されており、フィリピン人はコーヒー好きで、多くのBOP層も朝食代わりに飲む。使いきりパッケージで販売しているため買い求めやすく、ミルクと砂糖入りインスタント・コーヒーが人気だ。

1994年には実験農場を始め、これまで農家やコーヒー専門家、学生など6000もの人々の研修を実施した。契約農家には無料の技術支援を行い、日照りや土壌の浸食といった問題にも対応する。これら支援によって、農家ではコーヒー豆の生産性や品質を高めることができた。直接取引を結んでいる農家も多く、仲介業者に手数料を支払う必要がないので商品価格を下げるのが可能となる。コーヒー農場以外にも、仕事がない女性に縫製技術を指導して生計手段を得る機会を持たせ、出来上がった商品は企業や研究所にユニホームとして納入する。事業主となった者に対する支援も行う。

<sup>17</sup> フィリピン各地にある大きな店舗を持った有名なローカルスーパーマーケット。大量多品種の商品を格安で販売する。

図表6 サリサリストアにみられる多国籍企業商品

企業名	本社	ブランド	商品種類	商品特徴
ネスレ	スイス	Nescafe Milo	インスタントコーヒー 粉末飲料	
ユニリーバ	オランダ 英国	Knorr Lipton Sunsilk Cream Silk Surf	乾燥スープ(シニガン他) 紅茶 シャンプー リンス 洗剤	使いきりタイプ 少量パッケージ  フィリピン人の嗜好やニーズに合った商品
P&G	米国	Pantene Tide, Ariel Pampers	シャンプー、リンス 洗剤 紙おむつ	
フィリップモリス	米国	Marlboro	煙草	1本4円程度
コカコーラ	米国	Coca-Cola	炭酸飲料	1本40円程度 フィリピンの炭酸飲料は1本14円程度
大日本除虫菊	日本	KINCHO	蚊取線香	1個から販売
メントス	オランダ	Mentos	キャンディー	個装、1個2円程度

出所：筆者作成。

Micro-Distributorship (MD) Program というものもあり、これは、高校卒業以上の無職の人々に対するプログラムであって、小規模事業主として、ネスレ商品をサリサリストアに売るトレーニングを行う。既存の卸売業者ではカバーできない人口密集地の小規模ストアに販売する役目を持つ。

Unilever Philippines は、栄養や衛生、パーソナルケアといった日常のニーズを満たすことを目的とした一般消費財メーカーであり、それぞれの分野で多くのブランドを持つ。社会貢献活動にも力を入れており、ボランティアで従業員や近隣の人々、学生を募りマニラ湾の清掃等を行う。環境に配慮したリサイクル可能なパッケージ開発も行う。

ユニリーバの個々のブランドはフィリピン社会に浸透している。Knorr では色々な乾燥調味料製品を提供することで、野菜を使った栄養バランスの富んだ料理を紹介する。子供が栄養不良になりがちなフィリピンでは、Meaty Pang-gisa Mix という肉風味と乾燥野菜が豊かな製品を始めた。フィリピン料理独特の魚介類を醗酵した「シニガン」スープの素も販売する。Lipton ではバニラ風味でミルクと砂糖入りのフィリピン人好みの紅茶を販売する。Cream Silk は1984年にフィリピン市場に参入したヘアケア製品だ。フィリピン女性の髪質に合わせたフィリピンだけのコンディショナーブランドである。パッケージの写真にあるような美しいロングヘアに憧れるフィリピン女性の人気を得ている。Surf Excel はすすぎが不要な洗濯洗剤である。欧米だけでなくフィリピンでも馴染み深い洗濯洗剤 Surf の拡張ブランドだ。フィリピンの中でも水の供給が乏しい地域の消費

者向けに開発された。

ネスレとユニリーバは、現地独立法人を持ちフィリピン人の嗜好や状況に合わせた商品を提供する。ネスレでは価格を下げるための努力や流通の工夫、そして雇用の創出を目指しており、BOPビジネスの典型事例であると言える。ユニリーバの特徴としては、栄養不良や水不足といったフィリピンの社会課題に適応した商品開発を目指していることが挙げられる。また、地域の環境改善の取組みを社会貢献活動として実施する。

#### IV 考察

本研究では、貧困者の課題解決と利益追求ビジネスを同時達成する BOP ビジネスの提唱者である Prahalad, Hart, Hammond や反 BOP ビジネスの立場にある Karnaniを中心に、BOP ビジネスを考察し、事例分析によって BOP ビジネスの成功要因を探った。

Prahalad 等による BOP ビジネスの提唱は、これまでの貧困者に「与える」という考え方を180度改めさせた。企業は潜在的なボリュームゾーンである BOP 層をターゲットとすることで、「企業利益と社会利益の同時実現」(菅原, 2010)をめざすことができる。多国籍企業が一方的な搾取をするのではなく、BOP 層の人々が自ら富を創造する機会を作ることによって貧困削減をすることが可能となる (Prahalad, 2004)。企業は消費者に対して、現地の雇用や安全な商品提供といった社会的責任を果たすとともに、地域の環境に対して持続性を考慮することが必要である。

BOP ビジネスの考察から、BOP ビジネスの基本概念は企業が富を築き(経常利益の創出)、同時に BOP 層の社会的課題の解決をすることであることが導き出された。この社会的課題の解決には、経済的な自立の仕組み、インフラの発達、技術の享受、雇用の創出、生活の利便を生むことが有効である。BOP ビジネスの成功要因としては、土着化、市場作り、現地化、連携が挙げられる。まず販売方法や支払い、流通といった商品・サービスの購入を可能にする仕組みが必要である。第二に、求めやすい価格やニーズにあった商品によって市場作りをすることが挙げられる。そのためには、製品開発、サービス、技術、ビジネスモデルの創意工夫が求められる。第三に現地の人々を雇用することによって代理店やフランチャイズを実施する現地化、第四に政府や NGO、多様な利害関係者との連携であると言える。BOP ビジネスの事例分析からは、衛生環境の改善という BOP 層の生活改善に結びついた商品特性や買い求めやすい少量パッケージ、土着化による情報収集、消費者教育を含んだ販売方法、現地の労働力を生かした流通や販売の仕組み等が BOP ビジネスの成功要因であると分かる。

また、フィリピンを取り上げて、BOP 層の生活や消費活動、小規模商店のサリサリストアで見られる商品に着目し、フィリピン市場における BOP ビジネスの可能性について考察した。これまで多くの企業が、フィリピンを生産地、組立加工地として位置づけ、安い労働力や原材料によって低コストで生産し、利潤を上げてきた。しかし、既存市場の飽和や新興国企業の登場によって、新しいマーケットが必要であり、従来、顧客とは見なされなかった途上国の BOP 層への取り組みが

不可欠だ。BOP ビジネスにあたって困難を伴うことも多いだろうが、フィリピンでは若年人口が増加し続けており、労働力や消費力に期待できる。製品やサービスが十分に行き渡っておらず、多国籍企業の参入余地がある。都市スラムは人口密集地でもある。しかし、貧困地域や農漁村が点在していること、十分な現金収入がないことなどから、企業が貧困層をターゲットとして利益を上げるためには、流通や支払条件、組織販売等、工夫が必要である。

サリサリストアにおける多国籍企業の事例にも見られるように、地元企業のビジネス手法を取り入れ、顧客ニーズをとらえて顧客が購入可能なシステムや価格を提供する。同時に、社会的課題を見出して解決しようと試みるのが重要だ。

ネスレの事例は、少量パッケージの他に技術支援、職業訓練、事業者の独立支援、農家との直接取引、流通網の構築といった特徴があり II 節で挙げた SC ジョンソンやバタ、コカ・コーラの事例と類似性がある。ユニリーバの事例は、少量パッケージや現地適応化させた商品であることが現地で受け入れられた理由であろう。両社の商品は生活に密着しており、現地独立法人を持つことによって、フィリピン人の嗜好や状況をつかんで商品を提供している。また、ブランド力を持つだけでなく、ネスレでは価格を下げるための努力や流通の工夫、雇用の創出を、ユニリーバでは栄養不良や水不足といった社会課題に適応した商品開発を目指して地域の環境改善の取組みを行っている。

現在は、サリサリストアの店主が近隣のマーケットから商品を調達しているケースが多いが、ネスレのように多国籍企業が地元の人々を雇用し、サリサリストアの各店舗に営業・納入するといった仕組みを導入可能ならば、地元の雇用が生まれ、サリサリストアには低価格で商品が納入されて、商品の取り扱い店舗が広がると考えられる。BOP 層も企業も Win Win の関係を得ることが出来る。貧困層は世界中に多数存在しており、抜本的な解決策が求められる。企業の投資によって貧困層に自立の機会やよりよい生活環境を与えることができるビジネスは理想的である。現地調査においても、生活環境の改善や現金収入を得る機会や仕組みが必要であると実感した。

## V 結びとして

国連が掲げたミレニアム開発目標 (MDGs) にあるように、貧困削減が国際社会の緊急の課題である。企業にも途上国への投資によって社会的課題の解決が求められており、貧困削減に向けて大きな期待が寄せられている。しかし、多国籍企業の海外操業にあたって、多くの困難がある。発展途上国であれば、文化や言葉、習慣の違いに加えて、インフラの未整備や衛生面の問題、政治制度や法的な枠組み、経済の違いにも直面する。

先進国通貨と比較して貨幣価値が圧倒的に低く、最低限の収入しかない BOP 層を顧客として、企業が利益を上げることは可能だろうか、BOP ビジネスの参入時や困難に直面した時に企業は自問するに違いない。このとき、「社会的課題の解決」や「BOP 層のニーズへの対応」をする BOP ビジネスの思想が、企業のビジネスモデルの革新を推進する一助となると筆者は考える。企業が BOP 層をパートナーとして認識し、新しいビジネスエコシステム (生態系) を創造すること

によって、従業員は社会的意義を感じ、仕事に対するモチベーションを上げ、企業の発展へと繋がって行くのではないだろうか。

本稿では、BOP ビジネスの基本概念と成功要因を導き出すとともに、BOP ビジネスやフィリピン市場の可能性について考察した。今後の研究課題は、フィリピンのBOP ビジネスの事例を丹念に調査すること、市場参入やBOP ビジネスにおける企業とBOP 層との関わり方を詳細に研究することにある。また、どんな企業努力や過程を経て、フィリピンのBOP 層に商品が浸透したのか、多国籍企業が住民の暮らしに与えた影響についても探究していきたい。

#### 【参考文献】

- De Soto, H. (2000), *The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else*, Basic Books, New York.
- Hammond, A. et al. (2007), *The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*, World Resources Institute and International Finance Corporation, Washington.
- Hart, S. (1997), "Beyond Greeting: Strategies for a Sustainable World", *Harvard Business Review*, 75(1), pp. 66-76.
- Hart, S. (2007), *Capitalism at the Crossroads: Aligning Business, Earth, and Humanity*, Wharton School Publishing, New Jersey.
- Hart, S. (2007), *Capitalism at the Crossroads: Aligning Business, Earth, and Humanity*, Wharton School Publishing, New Jersey, 石原薫訳『未来をつくる資本主義—世界の難問をビジネスは解決できるか—』英治出版, 2008年。
- Hart, S. and Milstein M. (1999), "Global Sustainability and the Creative Destruction of industries", *Sloan Management Review*, 41(1), pp. 23-33.
- Karamchandani, A., Kubzansky, M. and Lalwani, N. (2011), "Is the Bottom of the Pyramid Really for you?", *Harvard Business Review*, March 2011., pp. 107-111.
- Karnani A. (2007), "The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: Serving the World's Poor, Profitably", *Harvard Business Review*, September 2002., pp. 48-57.
- Prahalad, C. K. (2004), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*, Wharton School Publishing, New Jersey.
- Prahalad, C. K. (2004), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*, Wharton School Publishing, New Jersey, スカイライトコンサルティング訳『ネクスト・マーケット—「貧困層」を顧客に変えるビジネス戦略—』英治出版, 2005年。
- Prahalad, C. K. and Hammond, A. (2002), "Serving the World's Poor, Profitably", *Harvard Business Review* 80(9), pp. 48-57.
- Prahalad, C. K. and Hart S. (2002), "The Fortune at the Bottom of the Pyramid", *Strategy and Business*, Issue 26, 2002., pp. 54-67.
- Prahalad, C. K. and Liberthal, K. (1998), "The end of Corporate Imperialism", *Harvard Business Review*, July-August 1998., pp. 68-79.
- Sachs, J. D. (2008), *Common Wealth: Economics for a Crowded Planet*, Penguin Group, New York.
- Sachs, J. D. (2008), *Common Wealth: Economics for a Crowded Planet*, Penguin Group, New York, 野中邦子訳『地球全体を幸福にする経済学—過密化する世界とグローバル・ゴール』早川書房, 2009年。
- Sen A. (1999), *Development as Freedom*, Anchor Books, New York.
- Sen A. (1999), *Development as Freedom*, Anchor Books, New York, 石塚雅彦訳『自由と経済開発』日本経済新聞社, 2000年。

- The United Nations Development Program (2003), *Human Development Report 2003. Millennium Development Goals: A compact among nations to end human poverty*, Oxford University Press, New York.
- Yunus M and Weber K. (2010), *Building social business—The new kind of Capitalism that serves humanity's most pressing needs—*, Public Affairs, New York.
- ARC 国別情勢研究会 (2010) 『ARC レポート フィリピン 2010/11』 ARC 国別情勢研究会。
- アシル・アハメッド・大杉卓三 (2009) 『BOP を変革する情報通信技術—バングラデシュの挑戦—』 集広舎。
- 大野拓司・寺田勇文編 (2009) 『エリア・スタディーズ11 現代フィリピン知るための61章【第2版】』 赤石書店。
- 経済産業省貿易経済協力局通商金融・経済協力課編 (2010) 『BOP ビジネスのフロンティア』 財団法人経済産業調査会。
- 菅原秀幸 (2010) 「BOP ビジネスの源流と日本企業の可能性」『国際ビジネス研究』第2巻第1号, 45-67頁。
- 中西徹 (1991) 『スラムの経済学』 東京大学出版会。
- 中村洋子 (2008) 『【改訂版】フィリピンバナナのその後』 七つ森書館。
- 野村総合研究所 (2010) 『BOP ビジネス戦略—新興国・途上国市場で何が起きているか—』 東洋経済新報社。
- 外務省 “フィリピン共和国” <http://www.mofa.go.jp/MOFAJ/AREA/philippines/data.html>  
2011.4.17アクセス
- 外務省 “ミレニアム開発目標” <http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/doukou/mdgs.html>  
2010.11.26アクセス
- 日本貿易振興機構 “フィリピン” <http://www.jetro.go.jp/world/asia/ph/> 2010.11.23アクセス
- National Statistical Coordination Board (NSCB), “Statistics Family Income” [http://www.nscb.gov.ph/secstat/d\\_income.asp](http://www.nscb.gov.ph/secstat/d_income.asp) 2011.4.17アクセス
- Nestle Philippines <http://nestle.com.ph/Pages/Nestle.aspx> 2011.4.17アクセス
- Nestle Philippines, “Creating Shared Value, Agriculture Rural Development” <http://nestle.com.ph/CSV/AgricultureRuralDevelopment/Pages/AgricultureRuralDevelopment.aspx> 2011.4.17アクセス
- Republic of the Philippines National Statistics Office “Philippines in Figures 2010” <http://www.census.gov.ph/data/publications/2010PIF.pdf> 2011.5.8アクセス
- The World Bank “New Data Show 1.4 Billion Live On Less Than US\$1.25 A Day, But Progress Against Poverty Remains” <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVERTY/0,,contentMDK:21881954~menuPK:2643747~pagePK:64020865~piPK:149114~theSitePK:336992,00.html>  
2010.9.29アクセス
- The World Bank, “Poverty data” <http://data.worldbank.org/topic/poverty> 2011.5.8アクセス
- Unilever Philippines, “Clean Water Sustainability” <http://www.unilever.com.ph/sustainability/environment/cleanwatersustainability/default.aspx> 2011.4.17アクセス
- Unilever Philippines, “Our Brands, Cream Silk” [http://www.unilever.com.ph/brands/personalcarebrands/cream\\_silk.aspx](http://www.unilever.com.ph/brands/personalcarebrands/cream_silk.aspx) 2011.4.17アクセス
- Unilever Philippines, “Our Brands, Knorr” <http://www.unilever.com.ph/brands/foodbrands/knorr.aspx>  
2011.4.17アクセス
- Unilever Philippines, “Our Brands, Lipton” <http://www.unilever.com.ph/brands/foodbrands/lipton.aspx>  
2011.4.17アクセス

この研究は2010年度明治大学大学院教育振興費大学院生研究調査プログラム助成を受けています。