

ソーシャル・イノベーションと 多国籍企業

新谷大輔 海外情報室研究員

多国籍企業のインパクト

社会的責任はあらゆる組織に存在しているものであり、企業だけの問題ではないことは言うまでもない。しかし、社会に及ぼす影響力の大きさをかんがみれば、中小企業やNPOに比し、全世界で事業を展開する多国籍企業が社会に及ぼすインパクトは極めて大きい。

彼らの商品は先進国だけでなく、広く途上国市場でも販売され、またそれらの多くはコストの安い途上国の製造工場で作られ、多くの取引先から原材料などを調達する。これは多国籍企業のかかわるステークホルダーが多様であることを意味する。すなわち、ステークホルダーの数だけ様々な社会的インパクトを及ぼし得るとも言えるだろう。

また、右ページの表にあるように、いまや多国籍企業が全世界で稼ぎ出す売り上げは一つの国家のGDPに相当するほどの規模になっている。こうした値からも、多国籍企業の社会的インパクトの大きさを認識することができるだろう。

多国籍企業と経済発展

多国籍企業の有する社会的な影響力は自然破壊や労働集約型工場の労働環境など、ネガティブなものだけでは決していない。その事業を通じて、人々の生活を豊かにする一助を担ってきたことは事実である。途上国において工場を建設することで、その地に多くの雇用を生み出し、産業育成に貢献してきた。中国や東南アジア諸国の発展はまさに企業投資の結果によるものであった。

また、近代における産業発展は革新的な発明と、そこにヒントを得た企業間による競争を背景として生まれてきたものにほかならず、資本主義社会においては企業なくしての経済発展はあり得ない。無論、IT革命の礎を築いたインターネット技術は、元々は軍事技術からの応用であり、政府がその発展のきっかけをつくっている場合も少なくない。イノベーションは発明だけでも、ただ企業が存在するだけでも、起こり得るものではなく、様々なセクターによる連携があってこそのものである。

現代においては、これまでとは全く異なる価値観を背景とする革命が起こりつつある。それは環境や生態系、さらには

貧困削減といったように、地球社会の「サステナビリティ」を維持しながら、発展を目指すイノベーションである。地球温暖化問題を背景とした排出権取引の発明とその市場化はソーシャル・イノベーションと言えるものであろう。また、貧困削減に対して、小額の融資を原資にスモールビジネスを興すことで自立を促すマイクロファイナンスは新たなソーシャル・イノベーションとして脚光を浴びている。

BOPビジネスの勃興

また最近では、欧米の多国籍企業を中心として、ミレニアム開発目標の達成を事業に統合する動きも活発化している。低所得者層を消費者ととらえ、彼らの自立を促しながらビジネスを行っていくBOPビジネスはその典型である。本誌でもこれまでに紹介してきたユニリーバのインド法人であるヒンドウスタン・ユニリーバによる、農村女性を支援しながら、彼女らを、同社製品を販売するディストリビューターとして育て、農村の隅々まで販売網を広げる「プロジェクト・シャクティ」や、ヨード欠乏症の問題を解決しながら事業化を図ったヨード入り塩の「アンナプルナ・ソルト」などはまさにその典型例である。

こうした「ビジネスモデル」は多国籍企業にとって、新たなモデルである。所得水準、貧弱なインフラなどを背景とし、これまで市場としてはとらえられてこなかった層を対象にした事業だけに、ほとんど手つかずの市場であり、その分、競争相手もない魅力的なビジネスモデルである。当然ながら、BOP市場における消費者層は貧困などミレニアム開発目標に掲げられるような課題を抱えることも少なくなく、彼らへの支援も同時に行わなければ事業そのものが成立しないこともあり得ることから、現地のパートナーNGOとの連携、USAIDやDFIDといった国際援助機関が有する支援スキームを組み合わせることが欠かせない。

BOP “一歩手前” ビジネスとその可能性

さて一方、日本企業はこれまでアジアを中心に様々な企業が進出し、多くの途上国を市場として事業を行ってきているが、その多くは日本など先進国で展開してきたモデルをその

世界各国GDPと主要企業売上高の比較 (2006年度、単位：百万ドル)

1	米国	13,201,819	18	ベルギー	392,001	35	アルゼンチン	214,058
2	日本	4,340,133	19	スウェーデン	384,927	36	フィンランド	209,445
3	ドイツ	2,906,681	20	スイス	379,758	37	ゼネラル・モーターズ (米)	207,349
4	中国	2,668,071	21	インドネシア	364,459	38	タイ	206,247
5	英国	2,345,015	22	ウォルマート (米)	351,139	39	トヨタ (日)	204,746
6	フランス	2,230,721	23	エグソン・モービル (米)	347,254	40	シェブロン (米)	200,567
7	イタリア	1,844,749	24	ポーランド	338,733	41	ポルトガル	192,572
8	カナダ	1,251,463	25	オーストリア	322,444	42	ダイムラー・クライスラー (独)	190,191
9	スペイン	1,223,988	26	ロイヤル・ダッチ・シェル (蘭)	318,845	43	香港	189,798
10	ブラジル	1,067,962	27	ノルウェー	310,960	44	ベネズエラ	181,862
11	ロシア	986,940	28	サウジアラビア	309,778	45	コノコ・フィリップス (米)	172,451
12	インド	906,268	29	デンマーク	275,237	46	トタル (仏)	168,357
13	韓国	888,024	30	BP (英)	274,316	47	ゼネラル・エレクトリック (米)	168,307
14	メキシコ	839,182	31	南アフリカ	254,992	48	フォード (米)	160,126
15	オーストラリア	768,178	32	ギリシャ	244,951	49	ING (蘭)	158,274
16	オランダ	657,590	33	イラン	222,889	50	マレーシア	148,940
17	トルコ	402,710	34	アイルランド	222,650			

出所：World Development Report 2008、Fortune Global 500 2007年版より作成

まま当てはめるものであり、そのため、一人当たりGDPも2,000ドルを超えるような市場、もしくは富裕層が存在する市場が主たる戦場であった。日本企業におけるBOPビジネスの進捗状況を考えてみれば、住友化学がアフリカで展開するマラリア感染者の撲滅を目指す薬剤入りの蚊帳である「オリセット・ネット」事業など数える程度にすぎない。しかし、日本企業においても、消費財や食品のメーカーなどで、徹底的な生活調査を行い、最貧困層とまではいかないものの、その手前の層までをターゲットとした事業はいくつも存在する。

例えば、味の素はどの国においても、ワンコインで買えるように、それぞれの国でパッケージの大きさを変えている。そのため、途上国においては日本のようなある程度の量での販売ではなく、小袋での販売がメインである。こうしたいわば、「小袋戦略」は、ユニリーバやP&Gによる洗剤事業でも同様に行われる、低所得者層をも意識した販売方法であろう。また、ヤクルトがタイにおいてヤクルトレディを育成しながらコミュニティでの配達事業を展開していることは、ヤクルトを購入できる都市部住民が中心となると思われるものの、その販売方法の開拓においては現地ニーズや市民の志向などを徹底調査した上での展開であることは言うまでもないだろう。

そして、花王がタイで展開する手洗い洗剤「アタック・イージー」は、あくまでも通常のビジネス戦略と言いながらも、その手法や発想においてはBOPビジネス的な要素が盛り込まれている。花王は1960年代からタイ市場への進出を果たしているが、濃縮洗剤がタイの中流階級以上（洗濯機が買える所得層）を主要ターゲットとしたものであったことに対し、タイでは手洗いによる洗濯が一般的に行われている現状を知り、2002年からプロジェクトチームを立ち上げ、その潜在的需要を反映した商品の改良に踏み切っていく。そして、その商品開発のための現地でのニーズ調査においては、何百回もの家庭訪問を実施、現地の文化や生活習慣、特徴

などを把握したという。2006年1月の商品販売開始後は、キャラバン隊を組織し地方で商品の使用方法を教え、付け置き洗いやもみ洗いなどそれまでタイにはなかった洗濯方法を紹介して回るなど、タイ社会に深く根付くための活動を展開している。

ところで、これらはそのほとんどすべてはマーケティングの一環である。BOPビジネスを展開するために、この手洗い洗剤事業を進めたのでも、無論、タイ社会に対する社会貢献活動というわけでもない。BOPビジネスはあくまで「ビジネス」の一環ではあるが、その社会目的性は明確であり、何らかの問題解決のためのビジネスモデルという意味合いが強い。その点、花王における本事業の位置付けは確かに同社CSRレポートに記述があるように、「この事業を通し、現地女性の労働時間削減に大きく貢献」したものであると思われるが、当初からそれを目的としたビジネスというわけではないだろう。

しかし、同社は2004年に制定したそのCSR戦略において、社会的課題の解決を意識した「モノづくり」を推進することをうたっている。常に本業ビジネスの中に、こうした視点を入れていくことは、CSRを当たり前を意識していくことへとつながっていく。

BOPビジネスへのヒントはこうした日本企業の様々な途上国での取り組みの中に山のように蓄積されている。いかにそこへ「社会的課題の解決」の視点を明確にしていくか、どのようなエッセンスを加えれば、それが実現できるのか。前述したユニリーバのヨード添加塩においてはプラスアルファのエッセンスが社会的課題としてのヨード欠乏症と、そしてその解決のために「ヨード」を添加するという発想である。今後こうした視点が必要になってくるだろう。多国籍企業にとって、社会的課題の解決は重い責任である。いかにそれを事業の中で実現していくか。それはまず、既存のビジネスの中にヒントがあり、そこにプラスアルファの視点を加えていくことが、近道ではないだろうか。