

<研究ノート>

多国籍企業の Bop 戦略と 管理会計機能の進化について

樋口 浩義*

MNC's BOP Strategy and the Evolution of Management Accounting Function

Hiroyoshi HIGUCHI*

1. はじめに

今日、管理会計において企業の社会的責任の問題は、コーポレートレピュテーション、CSR活動等の問題として取り上げられるようになってきた¹⁾。しかし、企業本来の利潤追求活動(財務業績)との関連はなお、十分に明らかにされるとは言いがたい。最近多国籍企業のBOP戦略と称されるソーシャル・ビジネス²⁾の問題がにわかに注目を浴びつつある。多国籍企業のBOP戦略とは、途上国において「貧困の撲滅と利潤の両立」を目指すというユニークな経営戦略のことである。しかしながら、これまで管理会計の研究者からはこの問題について取り上げられることはなかった³⁾。もちろん、ソーシャル・ビジネスは企業のCSR活動とは異なるものであると指摘する見解もある。そこで、この報告では、多国籍企業のBOP戦略を分析すると共に、そこでのBSC(バランス・スコアカード)を適用することの有効性について検討することにしたい。

2. 多国籍企業のBOP戦略とは何か

最初に、多国籍企業のBOP戦略の特徴についてみてみよう。1日5ドル以下で暮らす貧困層は、世界に約40億人、世界人口の約65%にもものぼっていると言う⁴⁾。この厳しい現実に直面し、これまでおこなわれてきた貧困削減への取り組み—開発援助、債務放棄、教育振興、人口増加の抑制—などは期待されたほどの効果があげていないのは言うまでもない。国際機関と先進国政府による開発援助や非政府組織(NGO)による貧困削減の取り組みは、明らかに再考を迫られているだろう。

このような状況の中で、最近「多国籍企業による貧困削減」の可能性が模索されている。多国籍企業が利潤追求という行動原理に即して、貧困撲滅に有効な解決策を構築するという議論が21世紀に入ってにわか高まっているのである。例えば、Lodge, George C. [2002]、C.K., Prahalad, [2002]、United Nations Development Program[2007]、Hart, L. Stuart [2010]では、多国籍企業の

* 経営情報学部経営情報学科、Tsukuba Gakuin University

持つ多様で豊富な経営資源、活動規模、活動領域を活用し、従来とは異なった貧困撲滅のためのビジネスモデルが描かれている。

人類にとって差し迫った大きな問題は2つあるといわれている。一つは貧困問題であり、もう一つは環境問題である。そして、途上国においてはこの2つは密接に関連している。すなわち、途上国では貧困であるがゆえに、自然を再生可能なレベル以上に収奪してしまうというジレンマである。結果として環境破壊を促進してしまうことになる。環境問題への対処と貧困の削減はわれわれ人類が早急に解決しなければならない課題であることは明らかであるだろう。

2つの課題の中で環境問題への対処はビジネスとしてすでにおこなわれている。もう一つの問題である貧困の削減はビジネスとして成立するかが、ここでの課題である。

「多国籍企業による貧困の撲滅」に取り組んでいる研究は、前述のように、1. C.K. Prahalad によるもの、2. Lodge, George C. によるもの、3. 国連開発計画 (UNDP) 4. Hart, L. Stuart によるものの4説がある。

C.K. Prahalad によれば、これまでピラミッドの底辺にいる人々は援助の対象と考えられてきたが、ビジネスの対象とは見られてこなかった。

「貧困層にはお金がない。お金がないから物が買えない。だからそういう人はビジネスの対象にはならないし、生活の向上のためには援助を行うしかない」(邦訳、p.1)

しかし、Prahalad は、貧困層相手のビジネスは成立し、彼らにはお金があり、ブランド志向であると説いている。

「仮に我々が大企業の資源や、規模、活動領域をすべて活用して、ボトム・オブ・ザ・ピラミッド (BOP)、すなわち経済ピラミッドの底辺にいる一日二ドル未満で生活している 四〇億人のための解決策を共同で創りあげたらどうなるか。大企業の投資力

を、NGO の知識と取り組みや、支援を必要としている地域社会に活かせないか? 他にない解決策を共創することはできないのか?」(Praharad [2010] p.xiv, 邦訳 p.16)

次に Prahalad は「実際にどうすればうまくいくのか」を提示している。

そして、解決策を共創するプロセスは、経済ピラミッドの底辺にいる消費者として見られてこなかった人々を「個人として尊重する」ところから出発する。ここでは、それまで企業から無視されてきた購買能力を持っていないとみられる消費者も企業の経営戦略上の問題解決に欠かせないプレイヤーである。なぜならば新たな創造的なアプローチによって企業の経営戦略上で欠くことできない中心的な存在となりうるからである。彼らが、新たな商品を創造するからである。そこで、関係者にとって貧困をチャンスに変えるには、新しい創造的なアプローチが必要となる⁵⁾。

BOP とは何かをめぐって、Prahalad らの5年間にわたる議論から次の教訓が得られたという⁶⁾。

1. 40億人のマイクロ消費者とマイクロ生産者が相当規模の市場を構成し、イノベーション、活力、成長の原動力となっている。この市場は、すべての人（経営者、政府、市民社会組織を問わず）に新しいカテゴリーである。
2. BOP を構成している40億人は誰もが同じ顔をしているわけではない。ひとつの定義を BOP に適用できるわけではない。
3. 40億人のうちどのセグメントを事業の対象に選んでもよい。
4. 極度の貧困や戦争や病気で疲弊した人々には別の形の支援が必要であるが、その場合でも、人々が自立的な市場を基盤としたシステムを通して貧困から抜け出す能力をつけることを目標とするべきである。
5. 先進国市場のビジネスモデルを手直しす

るだけではうまくいかない。

つぎに、多国籍企業の BOP 戦略成功例について検討してみることにしよう。

(1) ユニリーバ社 (Unilever)⁷⁾

インドでは、ユニリーバ社の子会社である HUL (ヒンドゥスタン・ユニリーバ) 社が、日用品の石鹸を革新的な手法でマーケティングすることにより、下痢疾患という健康問題を解決した。そこで、これについてまず見ることにする。

HUL はインド最大の石鹸・洗剤メーカーである。2001年の総売上は24億ドルに達し、その内40%が石鹸と洗剤である。近年、HUL は「健康」を軸として製品の差別化をおこなってきた。消費者のニーズと行動パターンを徹底的に調査し、HUL の製品を家族の健康と安全を不可欠のものにするというのである。そこで考案されたのが、下痢予防と HUL の石鹸を関連づける方法である。すなわち、先進国での石鹸市場は飽和点に達しようとしているが、途上国ではまだまだ成長の余地がある。石鹸市場の拡大は、インドをはじめとする途上国での石鹸の使用頻度を上げることしかないのである。

HUL はインド国内に製品を提供するために、製造と流通の仕組みを築いた。製品は全国の100近い工場で生産される。工場から出荷された製品は集配センターのネットワークを使用して7,500近くの卸売業者に送られる。同社は人口2,000人以上の村すべてに販売網を持っており、革新的な直接販売プログラムを採用して農村部へ販路を拡大している。「シャクティアマ」⁸⁾ といわれる村の女性の販売員がそれを担っている。さらに官民一体となって学校教育において手洗い運動を推進することなどをおこなうなど草の根レベルのマーケティング戦略が功をなしたのである。

(2) バークレイ銀行 (Barclays Bank)⁹⁾

英国に本部があるバークレイ銀行はアフリカのガーナにおいて、地元の集金業者協会と

協力し、両者にメリットのあるユニークなサービスを確立した。ガーナでは、銀行や貸付組合といった正規の金融機関へのアクセスは限られており、口座保有率は全国レベルで26%、農村では17%にしか過ぎないという。銀行は都市部に集中しているし、預金口座を開設するにも貧困層にとって最低預入額が高く、それを下回れば口座維持料がかかる。さらに、手間もコストもかかるので貧困層向けの融資はおこなっていなかった(貧困層は識字率も低く契約書が理解できないという問題もある)。

そこでガーナでは、スス集金業者と呼ばれる非公式の金融業者を利用していた。ここでススとは、アフリカ諸国に見られる伝統的な金融システムで、集金業者が定期的に家庭を訪問して貯蓄を集め、各世帯は小額の料金を支払う(預金の金利は支払われない)。集金業者は、短期で小額の融資も行う(その利息はこの国の一般的利息と比較して僅かである)。このような集金業者はガーナでは約4,000人おり、各業者が1日に200~850世帯を顧客としている。バークレイ銀行は、このスス業者が築いた顧客とのネットワークを活用したのである。

バークレイ銀行は、スス業者に資金管理方法の研修を行い、スス業者は学んだことを顧客に還元できる。この見返りにバークレイ銀行はスス業者の顧客を取り込むことができる。

(3) ファーストリテイリング (FR) 社¹⁰⁾

ユニクロブランドで有名な日本のファーストリテイリング社は、2010年10月、バングラデッシュ人民共和国にソーシャル・ビジネスをおこなう会社を設立した。これは日本企業でももちろん最初の会社である。同社はマイクロファイナンスで有名なグラミン銀行との協力で、同国内の素材を使用し、FR のノウハウを活かして衣料品を生産し、1ドル以下の価格設定で販売する。生産や販売で雇用を

創出する一方で、清潔な衣服を販売することによって貧困層の保健衛生を改善し、関わる女性たちの自立を支援するというものである。

同社の事業の基本方針に次の4つがあげられている。

- 「1. 商品の素材調達から、生産、物流、販売にいたるまでバングラデシュ国内で完結する仕組みをつくること。
2. 商品は貧困層の保健衛生や教育機会の創出といった解決につながるもので、確実の購入できる価格で販売することで、日々の生活改善に寄与すること。
3. バングラデシュの貧困層が起業家として自立した生活を営むことができるよう雇用機会を創出すること。
4. 利益を追求し、その利益は、ソーシャル・ビジネスの拡大再生産に再投資すること。」

(<http://www.fastretailing.com/jp/csr/community/socialbusiness.html>)

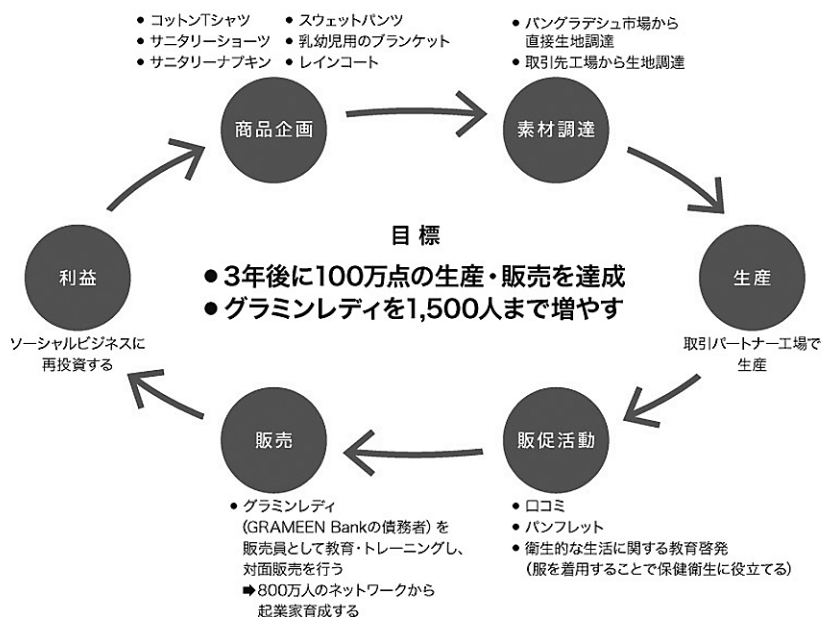
すなわち、バングラデシュでの T シャツ

1枚当りの市場価格は50円程度あるが、マーケティングを重ね、品質と価格の両立を目指す。価格を抑えても品質には妥協しない。そして、商品を販売するのはグラミン銀行から融資を受け、それを元に自立を目指すグラミンレディ達であるという。自身も貧しい村の出身である彼女たちが農村部の家を廻り対面販売をおこなったり、自分の家を店舗として販売するのである。もちろん、利益を追求し、販売利益は、ソーシャル・ビジネスに再投資する。1年目は10万枚、2年目は100万枚をめざすという。

3. BSC (バランスト・スコアカード) による評価の有用性について

前章では、多国籍企業の BOP 戦略についてみたが、ここでは、多国籍企業の BOP 戦略を会計的に評価する場合の方法について検討することにする。

すなわち、多国籍企業の BOP 戦略の企業情報は、現状では当然、海外子会社の財務業



績というよりはCSR報告書において重視されている¹¹⁾。しかし、わたくしは、ソーシャルキャピタルとはいえ将来市場開発等には結びついており、长期的みれば多国籍企業の本社（親会社）の業績に反映されると考える。それゆえ、ここでは多国籍企業のBOP戦略を会計的評価の技術を開発することが重要なことと思われる。

まず、Hart, Stuart L [2010] は彼の著書の中で、BOP戦略の評価の問題について次のように述べているので、これについてみてみることにしよう。すなわち、彼はインドネシアのユニリーバのBOP戦略を分析した後で次のように述べている。

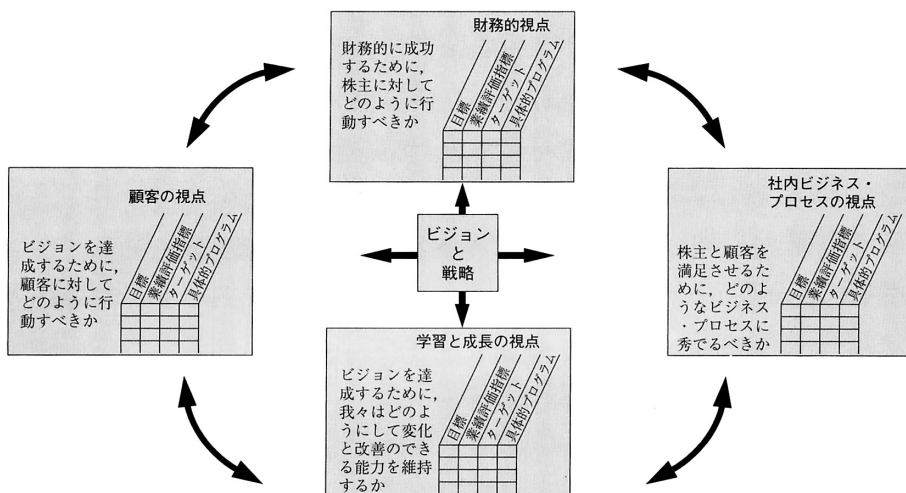
「直接の経済的影響を把握するだけでなく、顧客およびサプライチェーンを構成するパートナーのエコシステムに対する持続可能性影響、つまり社会的、文化的、環境的影響の『トリプルボトムライン』を広く理解することが不可欠なのだ。」(Stuart L Hart [2010] p.190、邦訳 p.212)

つまり、ビジネスチャンスを見つけることは、BOPで成功することの第1歩にしかすぎず、地域の製品やサービスで真のニーズに

答えることも重要であるが、それだけでは不十分で、ビジネスを展開する地域や環境への効果をビジネス全体として評価することが同じくらい重要であるというのである。ビジネスシステムのトリプルボトムライン（社会、環境、経済の三側面における成果）の影響をモニターして評価するというのである¹²⁾。

CSR報告書においてトリプルボトムラインを評価することも重要であるが、会計的にはより具体的な評価指標が必要であろう。次にKaplanらのBSCの適用可能性について見ることにしよう。周知のごとく、BSCはKaplanとNortonらによって考案されたものである¹³⁾。Kaplanらが提唱したBSC（バランスト・スコアカード）の概念には、そもそも規制と社会の視点にCSRを評価する視点が述べられていた。

すなわち、すでに、Kaplan & Norton [2004] において「内部プロセス」の視点の中の要素として「規制と社会におけるプロセス」が述べられている。つまり、規制と社会におけるプロセスは、製品やサービスを生産し販売している地域社会や国で操業できる権利や組織が継続的に得られるように支援し、環境、従



図表1 バランス・スコアカードの概念 (Kaplan、邦訳、p.30)

業員の健康や安全、および採用と雇用の慣行に関する国家および地域の規制は会社の慣行に基準を課していることであるという。そして多くの会社は、規制機関によって制定された最低限の規準以上のことをおこない、訴訟や操業停止を回避し、生産やサービスを提供している地域社会（や国）で操業できる権利を獲得し、質の高い従業員を獲得する高いレピュテーションを得るといのである。

そしてレピュテーションの高い会社は概して顧客及び社会問題に関心のある投資家に対するイメージを高めるとい。人材開発のプロセス、業務管理のプロセス、顧客のプロセス、財務のプロセスの向上への連携はすべてきせいに関連した行動と地域社会にかかわる行動のマネジメントがいかに長期株主価値の創造を促進できるかを説明するものという。

もう1つの CSR 活動の経済性評価をおこ

なう方向性として、CSR スコアカードなるものがある。

CSR スコアカードとは BSC の「顧客の視点」をより広義に解釈し「ステークホルダーの視点」に読み替えている。CSR 経営の中心的ステークホルダーは、地域社会や環境ということになる。前述のようにもとの BSC には、これらに対応するのは「内部プロセスの視点」の1要素とされており、「視点」としてはなかったが、「顧客の視点」を広義に解釈しこれを含めるのである。

例えば、日本の企業である日産自動車は、2008年より、サステナビリティ・レポートに CSR スコアカードを公表しているのこれについて見ることにする¹⁴⁾。

日産はまず、サステナビリティ・レポートで CSR について次のように述べている。すなわち、

「私たちが目指すのは、日産の持続的な

管理ツール「CSRスコアカード」

短期視点と長期視点の バランス		日産の成長と社会の発展のバランス		
		日産が現在実行している 事業活動の価値観や管理指標 (i)	中長期に どう行動して いくべきかを 想定した 管理指標 (ii)	企業に対する 社会からの要請 (iii)
日産が提供する価値の ステークホルダー間のバランス				
コーポレートガバナンス・ 内部統制				
経済的貢献				
品質				
環境				
重点8分野				
社員				
安全				
バリューチェーン				
社会貢献				

図表2 日産の CSR スコアカード（日産ホームページより）

利益ある成長と、社会の持続的な発展です。この2つの方向を一致させるには、CSR の概念を経営に取り組みることが重要になります。そして、CSR 推進への取り組みを強化することは、お客さまやビジネスパートナーなどさまざまなステークホルダーとの信頼関係の構築につながると考えています」(Cf.<http://www.nissan.co.jp>)

この場合、日産は次の3つのバランスが重要であると考えている。1つは、「短期視点と長期視点」のバランスである。常に短期的視点、長期的視点の両方から経営判断をおこなう必要があるという。2つ目は「企業の成長と社会のバランス」である。自社の利益のみを追求するのではなく、社会からの声に耳を傾け、共に持続的発展を目指すというのである。3つ目は、「企業が提供する価値のステークホルダー間のバランス」である。特定のステークホルダーに偏ることなく、あらゆるステークホルダーに価値を同等量提供するというのである。そして、このバランスを「見える化」し、管理するためのツールが「CSR スコアカード」であるという。このスコアカードではタテ軸に日産の CSR 重点8分野「コーポレート・ガバナンス・内部統制」「経済的貢献」「ブランド」「品質」「環境」「社員」「バリューチェーン」「社会貢献」の8つの重点分野があげられ、横軸で「日産の成長」と「社会の貢献」という2つの方向性の接点を探る。

3では企業の CSR 活動の経済性評価の方法を見てきた。これまでのところ、寡聞ながら BOP 戦略に BSC (バランス・スコアカード) を適用した事例は存在しないと思われるが、多国籍企業の BOP 戦略の評価においても十分適用可能と考える。

4. おわりに—多国籍企業の BOP 戦略と管理会計機能の進化との関連性について—

本報告では、多国籍企業の BOP 戦略とその評価の問題をとりわけ、BSC による評価との関連から分析してきた。

企業の多国籍化により、企業—社会関係がより展開し、多国籍企業の本社—子会社戦略においても CSR 活動等社会責任が増大し、管理会計機能が進化し、その業績評価においても様々な利害関係者に対応するために様々な指標が求められてきたものと考えられる。本社—海外子会社の戦略においては、もちろん、長期的利益の最大化によって究極的には企業が市場を拡大し、成長していくことが目的とされているのだが、株主の利益のみならず、様々なステークホルダーとの利害関係の調整が問題化していることに注意せねばならないだろう。それゆえに、それに対処できる BSC 等の会計の評価法が要求されてくるであろう。そこにおいては、管理会計機能の統括機能の進化が見られる¹⁵⁾。今後、この研究を Yunus Centre 等世界の貧困問題を解決する国際研究機関との国際共同研究等によって、より深め、世界の貧困問題の解決に管理会計の評価法を役立てていきたい。

注

- 1) 日本会計研究学会スタディグループ [2010] 櫻井 [2010] 等を参照のこと。
- 2) Yunus [2010] 邦訳 [2010] を参照せよ。
- 3) Yunus は企業の CSR 活動と「ソーシャル・ビジネス」は別物であること指摘している。しかしながら、わたくしは利潤を追求する多国籍企業が「ソーシャル・ビジネス」をおこなう場合、長期的には企業の利潤追求活動と結びつくはずのものであり、したがって、企業の CSR 活動と「ソーシャル・ビジネス」は明確に区別できないものとする。この点につ

いて、筆者は Yunus が設立したダッカにある世界の貧困問題解決のための Yunus centre と SNS である Facebook を使用して意見交換をおこなっている。Yunus Centre (ユヌスセンター) には感謝を申し上げたい。

- 4) World Bank [2005] の統計上の数字による。
- 5) ここでの消費者は、将来の消費者も含んでいる。企業の創造的なアプローチによって、これまで消費者とは考えられてこなかった貧困層が消費者になり、さらに企業の経営戦略の中心となるような商品を創造していくという意味で使われている。例えば、グラミン銀行では道端で物乞いをしていた人々が融資を受け、起業家＝銀行の顧客となり、社会問題を解決する新たな商品を生みだしている。ここでは、消費者自身が自らの問題を解決する重要な役割を果たしうるわけである。
- 6) Cf.Prahalad [2010] pp.7-8, 邦訳 pp.36-37.
- 7) Cf.Prahalad [2010] pp.249-260, 邦訳 pp.377-412
- 8) 「シャクティアマ」(Shakti Amba) とは「活力のある女性」のこと。サンスクリット語で Shakti は「活力」、Amba は「善良な女性」を意味する。
- 9) Cf. UNDP [2008] case study, 邦訳 pp.268-271
- 10) Cf.<http://www.fastretailing.com/jp/csr> ここで、ファーストリテイリング社の事例は始まったばかりのものであり、まだ成功例とは言えないかも知れないが、日本企業の進出成功例になると考えられるので、取り上げた。今後とも詳しく分析することにした。なお、ユニクロ社の事例は同社のホームページよりデータを得ているが、Eメールによるインタビュー調査も同時に実施している。同社のカスタマセンターの小川美里様にはお世話になったことをここで付言しておく。
- 11) もちろん、ここで紹介した事例の3社について言えば、ソーシャル・ビジネスを行っている子会社は親会社の財務諸表に連結されているので業績は反映されている。しかし、利潤

追求よりは「貧困の撲滅」に重点が置かれているために、現状では財務的にはそれほど企業全体への影響力はないであろう。それよりもその活動が「地域社会の貢献している」という影響力のほうが大きいのではないかと考えられる。

- 12) Cf. Hart, L Stuart [2010] p.191, 邦訳, pp.213.
- 13) Cf.Kaplan & Norton [1996]、邦訳、Kaplan & Norton [2004]、邦訳
- 14) 日産自動車ホームページを参照のこと。
- 15) 「統括機能」とは、会計的な数値によって、戦略のような企業活動全体の活動を統括する機能のことをいう。詳しくは、浅羽 [1991] を参照のこと。

参考文献

- Hart, L Stuart [2010] *Capitalism at the Crossroads*, Wharton School Publishing (石原訳『未来をつくる資本主義』英治出版2010年)
- Kaplan & Norton [1996] *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press (吉川他訳『バランス・スコアカード』1997年)
- [2004] *Strategy Maps*, Harvard Business School Press (櫻井他訳『戦略マップ』ランダムハウス講談社、2005年)
- Lodge, George C. [2002] 'Using Big Business to Fight Poverty', Harvard Business School Working Knowledge (<http://hbswk.hbs.edu/item/3050.html>)
- [2006] 'Multinational Corporations: A key to Global Poverty Reduction' Yale Global Online (<http://yaleglobal.yale.edu/print/2877>)
- Prahalad, C.K [2002] 'Serving the World's Poor Profitability.' Harvard Business Review, Vol.80, No. 9
- [2010] *The fortune at the bottom of the pyramid*, 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、2010年)

United Nations Development Program [2008]

Creating Value for All: Strategy for Doing Business with Poor (吉田秀美訳『世界とつながるビジネス』英治出版、2010年)

World Bank [2005] *World Development Indicators 2005*, World Bank

Yunus, Muhammad [2010] *Building Social Business, Public Affairs* (岡田監修『ソーシャル・ビジネス革命』早川書房、2010年)

浅羽二郎 [1984]『財務会計論』森山書店

[1991]『管理会計論の基調』文眞堂

伊藤嘉博 [2010]「CSR 活動の経済性評価」『管理会計学』第18巻第2号

櫻井通晴[2010]「トヨタリコール問題のコーポレートレピュテーションへの影響」『企業会計』第

62巻第8号

菅原秀幸 [2007]「多国籍企業による貧困削減ビジネスの可能性－国際ビジネス研究の新たな課題－」(<http://SugawaraOnline.com>)

日産自動車ホームページ

日本会計研究学会スタディグループ [2010]『インタンジブルの管理会計研究』

樋口浩義 [2008]「BSC (バランスト・スコアカード) の進化」『水戸論叢』第40号

ファーストリテイリング社ホームページ

前田貞芳 [1978]『業績管理会計論序説』白桃書房

(本稿は国際戦略経営研究会第4回全国大会〔於：明治大学〕の報告の内容を加筆・修正したものである。)