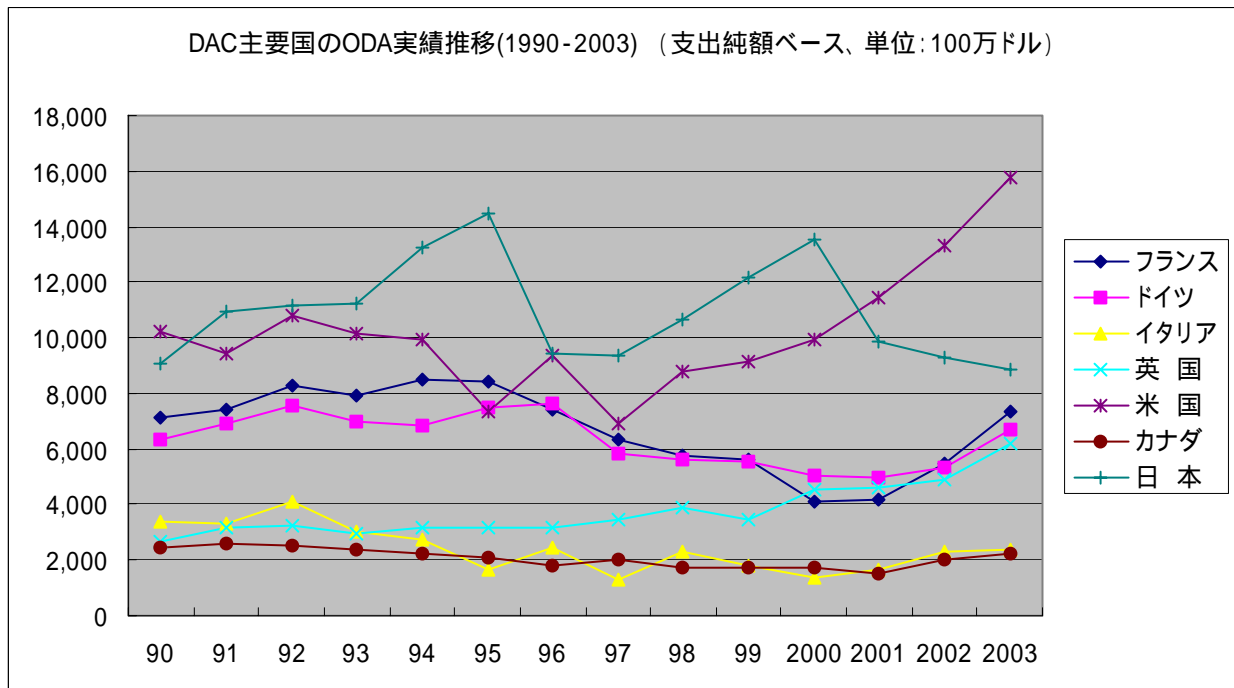


1. 被援助国側のニーズとは関連の薄い各国 ODA 変動

近年、日本以外の主要な先進諸国が ODA を増やしている（グラフ 1 参照）。これに対しては、9.11 テロ以来、非民主的政体と貧困とがテロの温床になっているという認識が米国を中心に広まっており、援助疲れから一転、ODA を梃子にした開発援助に本腰を入れ始めたからだ、という説明がしばしばなされる。実際、こういった説明は、ある意味正しいのかもしれないが、その時々国際・国内環境やそれに伴って採られる政策によって大きく左右される ODA の性格をも暗に示している。

被援助国側としては、ODA がベースとする慈善・譲許といった性格は、一見好ましいものではあるが、それには上記のように継続性・安定性に欠けるという難点が付随しており、これでは ODA をベースにした中・長期的な経済発展のシナリオは描き難いであろう。

グラフ 1



出典) 外務省「ODA 白書」

2. ビジネスと貧困層との新たな関わり

現在、世界では 10 億人以上が 1 日 \$ 1 以下で、また 25 億人以上が 1 日 \$ 2 以下で生活している(世銀データ)。従来は、これらの人々が生活水準を向上させ、購買層として育ててこない限りは、企業のターゲットたる市場にはなりえず、企業の立場からは企業社会責任 (CSR) 活動の支援対象としてのみ捉える、という傾向が強かった。

しかし、最近これら発展途上国を市場として注目し、そのニーズを把握し、それに応える商品を手ごろな価格で市場に投入するということは、貧困層の生活の向上と自尊心の涵養に資する一方、企業にとっては将来の潜在成長市場における早期基盤を確立できるだけでなく、現時点でも一人あたり消

費額の少なさを補って余りある数をさばくことで、高い ROCE(使用運転資本利益率)を達成できるという Win-Win の関係が成立する余地がある、という点が主張されるようになってきたし、それを裏付けるケースが見られるようになってきた。

この背景には、先進国市場の飽和状態に直面する一方、途上国市場の人口規模、経済成長性、若年人口比率の大きさ、先進技術の受け入れに前向きなマインド等に着目し、将来の成長の種を途上国に蒔き始めている多国籍企業の動きがある。もちろん、新規途上国市場への参入は、流通、可処分所得の少ない客層へのアクセス方法、代金回収ノウハウ及び人的リソースの不足など、実施面での様々なハードルがある。意識の高い多国籍企業は、かかるハードルをクリアするために、自国政府や現地政府、国際金融機関、NGO 等との連携を密にして、自社で不足するリソースを補い、かつリスクを分散しながら市場開拓を進めているのだ。

例えば、ヒューレット・パッカード(HP)社は、マイクロファイナンスの現状を調査し、ビジネス的にも社会的にも健全な投資となりうると結論付け、ウガンダにおいて、3つのマイクロファイナンス実施機関(MFI: Micro Finance Institute)及びNGOと組み、かつUSAIDからも資金援助を得ながらマイクロファイナンスのパイロットプロジェクトを2004年1月から始めている。このプロジェクトの中で、HP社はRemote Transaction System(RTS:遠隔決算システム)というマイクロファイナンス向けの携帯機器の開発を行った。これは、MFIのRTSサーバーと無線で接続される小型機器であり、これによって支店や出張所をもたない地方へのサービス拡大が可能となり、融資データ整理や透明性を確保し、取引データの取得をワンタッチで行えるようになった。

現在、世界のMFIは一説によると未登録のものを含めると百万を下らないとされており、かつマイクロファイナンスの潜在需要者数の5億人(世銀予測)を考え合わせると、今後の成長性は計り知れない。したがって、かかる事業に関するハード、ソフトの資源が他社に先んじて社内に蓄積されるとすれば、この開発コストは十分回収できるという判断があったと思われる。ここで、販路も市場ニーズ知識も希薄な新規市場への参入の決断の裏にUSAIDのバックアップがあったことに注意する必要がある。HP社の担当者からも、USAIDの資金供与が、本プロジェクトの運営とマネジメントに関し、大きな役割を果たしたとのコメントを得ている。

また、発電設備や産業用ロボットの大手であるABB社は、発展途上社会を電化するビジネスモデルを開発・実行するAccess to Electricityというプログラムを立ち上げ、タンザニア、ウガンダ、セネガル、インドにおいて発電、送電設備を設置する動きを始めている。

現在、電気にアクセスできない人々は世界で16億人いるといわれる。その内、5億人以上はインドに、約5億人がサブサハラに住んでいる。電気にアクセスできないということは、単に不便ということ以上に、薪炭を運ぶ女性や子供の体力と時間を奪ったり、日没後の活動時間を奪ったりと貧困を増幅させるネガティブ・エフェクトを持っている。

ABB社はタンザニアにおいてはUNDP(国連開発計画)、地元共同体、及びWWF(世界野生動物基金)とパートナーシップを組んで電化プロジェクトを行った他、ウガンダにおいては、10年間で地方における電化率を1%から10%に引き上げる、という世銀融資によるEnergy for Rural Transformation Programへの参画を図っている。

これらABB社のAccess to Electricityプログラムのプロジェクトは、いずれもCSRプログラムの一環として実施されており、ビジネスユニットによる事業としての位置付けを社内的に与えられているわけではないが、各途上国市場のニーズを捉え、他社に先んじてそのニーズを満たす製品開発を行うことで、将来の収益源に成長させたいという意図があると思われる。

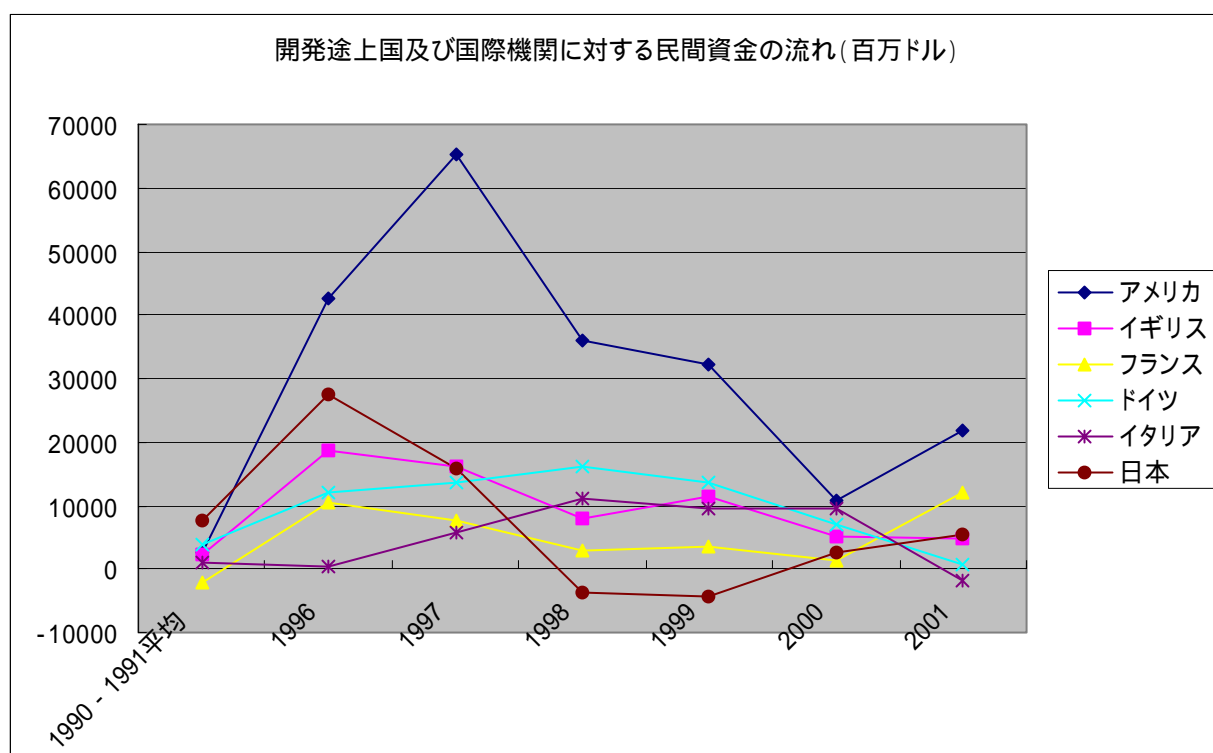
この例でも、世銀、UNDP、WWF、地元共同体など多様なパートナーとの連携により、途上国における特殊なニーズや地方の事情把握、政府とのパイプ、低利融資などの自社で足りないリソースを補いつつ、社内外の高いハードルをクリアして途上国市場に進出している点が注目される。

3. 先進国企業の公的機関との関わり方の違い

前節では、欧米の多国籍企業が、自国援助機関とのタイアップに止まらず、多様な国際機関、NGO、現地政府との連携を通じて、対途上国市場戦略への重い第一歩を踏み出している点を指摘した。本節では、この視点から日本企業の動向分析を試みたい。

まず、開発途上国及び国際機関に対する民間資金の流れをグラフ2でみてみると、日本がODAで世界一を誇った1990年代には既に米国に大きく水を開けられているのみならず、欧州諸国にさえ後塵を拝していることが分かる。これは何故なのだろうか。

グラフ2



(出典) 国際協力銀行「国際協力便覧 2004年版」よりグラフ化

この点を検討するために、ここでは世銀グループの一機関である IFC(International Finance Corporation:国際金融公社)のプロジェクトに関し、2005年現在の日独英仏間の実績データを纏めてみた(表1)。IFCは民間部門の途上国への継続的な出資を促進することで、貧困削減と生活レベルの向上を図ることを目的に1956年に設立された国際機関であり、現在177ヶ国が加盟している。加盟国は出資残高に応じた投票権を有し、日本は米国に次ぐ2番目の投票権を握っている。IFCは民間部門が途上国で行う事業について、申請を受け、審査、承認を経て出資・融資・保証等の関与を行う。先進国企業が現地法人を設立して単独で行う場合もあれば、現地企業と合併で行ったり、現地企業のみで行ったりとする場合もある。日独英仏は、いずれもIFCへの出資の全体出資額に対する割合が5%台と大差がないため、比較対象としてとりあげた。

表1の各国データの横の数字は、日本の数値を100とした場合の他国の指標である。これをみると、

日本がこの4国のうちで最も出資割合は大きいにもかかわらず、IFCから引き出した出資額も、IFCに参与してもらったプロジェクト数も他の3国よりも少なく、特にイギリスとの差は激しい。この理由としては、日本の企業は一般に郵貯財源を用いた国際協力銀行からの出資・融資を、その割安な資金コスト面から選考しがちであるという理由のほかに、合併による投資リスク分散への関心の低さ、ボードメンバーの国際化の遅れの為に、現地パートナーとの提携などに関し、欧米企業に比べて消極的である点が指摘できる。

先述のように、多国籍企業が途上国市場に乗り出す重い第一歩を踏み出すのに、公的機関からのバックアップが有効であるとすれば、日本企業からの資金が途上国に流れて行きにくいという現実に対する一つの説明として、このようなIFCを始めとする公的機関からのバックアップを欧米企業に比べて積極的に受ける努力が不足している点を指摘できるだろう。

表1
(単位:百万ドル)

	日本		フランス		ドイツ		イギリス	
IFCへの出資割合	5.98%	100	5.12%	86	5.46%	91	5.04%	84
各国の出資者が関与するプロジェクトの総コスト	16294	100	17770	109	18596	114	21457	132
関与する国の出資者による出資額	2508	100	1267	51	1366	54	2950	118
IFCによる出資額	1932	100	1970	102	2535	131	3442	178
出資者数	77	100	99	129	131	170	119	155
出資その他の形で関与するプロジェクト数	100	100	110	110	182	182	226	226

(出典) IFC データ(2005/4)より

4. 提言

未知の市場へ乗り出すのは、いつの時代のどの企業にとっても相応のリスクがある。まして、当該国への直接投資が伴う経営判断は、トップ・マネージメントにとって非常に勇気の要るものとなる。一方で、従来の資本主義経済では無視ないし軽視され続けてきた開発途上国の貧民層が、新たに有望な巨大マーケットとして認識されつつある今、こうした新市場への参入の決断は、競合他社に先んずるために、ますます急を要するものとなりつつある。

ミシガン大学ビジネススクールの C. K. Prahalad 教授が主張するとおり、こうした途上国の貧民をターゲットとしたビジネスそのものが、持続性のある貧困削減効果をもつとするならば、途上国開発とビジネスとの境はほとんど無視できる部分が多く、意識が高い多国籍企業は、まさにそこに着目して、積極的に公的国際機関・現地政府・企業・NGO との連携を進めながら事業リスク分散・軽減に努めつつ、新市場への参入を着々と進めているといえるのではないだろうか。

先述したように、日本は ODA 総額の大きさとはいずれに、開発途上国への民間資金の流れが、他の先進諸国と比べて伸び悩んでいるのをみると、このような意識がまだまだ低いのではないだろうか。それが IFC の資金の利用度の低さに反映されているといえよう。

グローバリゼーションがますます深化する中、国際社会の持続的な発展を期するためには、ビジネスと開発という二つの要素がバラバラであってはならない。各途上国の市場にあったビジネスモデルの構築を通じて、途上国の貧困層の生活レベルの向上に企業が努め、かつそこから利益を得るという Win-Win の関係を確認としたものにしてゆく努力が、企業、政府、国際機関、NGO などのあらゆるプレーヤーによってなされなくてはならないだろう。