

BOP ビジネスの源流 - ヤクルトによる企業利益と社会利益の同時実現

菅原秀幸 (北海学園大学)
www.SugawaraOnline.com

【目次】

1. BOP ビジネスの原型ーヤクルト・レディ
2. ヤクルトの海外進出
3. フィリピン・ヤクルト再建の軌跡
4. 貧困層にも愛飲されるヤクルト
5. BOP ビジネスの源流は日本企業

貧困層市場の開拓が、BOP ビジネスとして脚光を浴びるようになってきている。しかし、それ以前から、日本企業は BOP ビジネスの理念を先取りする形で、すでに発展途上国に進出していた。本研究の目的は、BOP ビジネスにおいて日本企業がもつ潜在的力と可能性を検討し、今後の課題を明らかにすることである。そのための第一歩として、本稿では、ヤクルト本社の事例分析を通して、BOP ビジネスの源流の一つが日本にあることを検証する。

日本企業の中には、BOP ビジネスの認識なく本業を追求し、結果として BOP ビジネスになっている事例がみられる。また、基本的な考え方や理念が BOP ビジネスと合致しており、現行のビジネスに修正を加えることで、比較的、容易に BOP ビジネスとして成功する可能性をもっている事例もある。おそらく、このようなビジネスは日本企業の中に数多くみることができであろう。

日本の企業経営に対する考え方、日本型企業統治という観点からすると、日本企業のほうが、欧米企業、少なくとも英米企業よりは、はるかに BOP ビジネスに適した特性を備えており、BOP ビジネス成功に高いポテンシャルを有していると考えられる。

1. BOP ビジネスの原型ーヤクルト・レディ

1963年に日本で始められたヤクルト・レディによる宅配は、女性への雇用機会の創出と健康維持という2点において、大きく社会に貢献してきた。本業としてヤクルトの販売を追及することは、企業に利益をもたらすのみならず、社会にも利益をもたらし、まさに企業利益と社会利益を同時に実現してきたといえる。ヤクルト本社は、「ヤクルト・レディによる宅配」を BOP ビジネスという認識のもとに展開してきたわけではない。とはいえ、最近関心が高まっている BOP ビジネスの源流の一つが、今から45年前にさかのぼるヤクルト・レディにあるといえる。

最近 BOP ビジネスの好例として、グラミン・ダノン社のグラミン・レディによるヨーグルト販売が取り上げられることが多い。この合弁事業は、バングラディッシュのグラミン銀行とフランス食品会社ダノンによる世界初の多国籍ソーシャル・ビジネスといわれて、注目を集めている¹。この世界初の多国籍ソーシャル・ビジネスの主役グラミン・レディの原型になったのは、まさにヤクルト・レディである。

ヤクルト本社専務取締役国際本部長を務めていた平野博勝は、ダノン・アジア太平洋地域担当副社長（当時）のサイモン・イスラエルに、ヤクルト方式について説明し、議論する機会をもっていた。それを通して2004年、平野は、ダノン・グループの社外取締役に就任²。3年の在任期間中、2ヶ月に一度の取締役会や年一度の全世界戦略会議を始めとするその他多くの機会を捉えて、ヤクルトの創業の理念とヤクルト方式についてダノン側に説明を繰り返した³。サイモン・イスラエルの後継者で、グラミン・ダノン・プロジェクトのリーダー、エマニュエル・ファベル・アジア太平洋地域担当副社長（当時）とも頻繁に議論する機会があったという。

その頃、ダノンの市場戦略は完全に行き詰っていた。理由は3つ。ネスレを筆頭とする競合他社との競争激化。流通業者によるプライベートブランド商品の販売開始。サルコジ仏内務相（当時）による中小業者保護のためのグローバル・ブランドに対する販売価格の値下げ要求。このような状況に直面し、ダノンは新しい事業モデルを探らざるを得ない状況に追い込まれていた。

こうした中で、平野を通してヤクルト型のビジネス・モデルを理解したダノンは、小規模生産による小規模エリアでの流通システムがビジネスとして成り立つかどうかについて、西アフリカと東欧で試行した。ダノンがそれまで行ってきた大型流通ネットワークによる市場攻略に比べて、コストも手間もかかると考えられていたヤクルト方式を試したのである。

これによって、ヤクルト方式が、発展途上国の近代的流通経路を備えていない市場への参入に効果的であり、固定客をつかむことに有効であると知ったのであった。ダノンはこれを踏まえて、次にグラミン銀行と手を組み、バングラディッシュでのグラミン・ダノン社設立へと至ったのである。平野は、グラミン銀行創業者ユヌス（2006年度ノーベル平和賞受賞者）が出席するダノンの会議にも同席している。

2. ヤクルトの海外進出

現在ヤクルト本社は「世界の人々の健康で楽しい生活づくりに貢献する」という企業理念のもとに、31カ国・地域で事業展開している(2008年現在)。ヤクルトの海外進出は1964年に台湾からスタートし、今日では全世界での1日の販売本数は1640万本に達している。そのうち発展途上国での販売は約60%を占め、そこではヤクルト・レディーが大きな役割を果たしている。

図1 ヤクルトの海外事業展開



ヤクルト本社の海外戦略の特徴は、他の多くの日本企業が、高い製品開発力とすぐれた製品によって、先進国市場の攻略へと向う中で、「創業の理念」に基づいて発展途上国へと向った点にある⁴。この理念とは、以下の通りである。第一に、治療医学よりも、予防医学が大事である。つまり、病気にかかり難い身体をつくるのが、健康維持では先決。第二に、腸系伝染病や難治性下痢などに有効な「科学された商品=ヤクルト」を提供することによって、その地域の公衆衛生の向上と人々の健康に貢献する。

このような創業の理念に基づいた海外進出は、次のように展開されてきた。第一に、先進国（医療強者国）よりも、発展途上国（医療弱者国）を優先する。台湾や韓国も進出当初は、発展途上国であった。第二に、進出先では、まず健康強者である上層社会よりは、健康弱者である中流以下がターゲットとして優先されるべきであり、最優先はスラム社会である。第三に、ヤクルトは渴きを癒すための単なる清涼飲料ではなく、飲用目的を十分に理解した上で飲む必要がある。そのためには商品の正しい説明が不可欠であり、地域で信頼されるヤクルト・レディーによる宅配が最も効果的である。その上、女性の就業機会が少ない発展途上国に雇用機会も提供できる⁵。

このように、発展途上国でのヤクルト・レディーによる販売は、創業の理念に基づいた当然の事業形態であったのだ。こうしてヤクルト・レディー方式は、アジア地域や中南米地域に広く普及するようになっていく⁶。とはいえ、その道のりは決して平坦ではない。フィリピン、シンガポール、メキシコ、香港は、どこも一度は経営不振に陥り、平野をチーフとする再建チームが送り込まれた。次に、その一例であるフィリピンにおけるヤクルトの軌跡をみてみよう。

3. フィリピン・ヤクルト再建の軌跡

ヤクルトがフィリピンに進出したのは、1978年。その当時、すでに台湾では1日当たりの販売本数が100万本を越えており、「ヤクルトが流行の伝染病などに対して、公衆衛生上、とても効果がある」との評価を得ていた。それをフィリピン華僑の李氏が、華僑ネットワークを通じて聞きつけ、フィリピンへの進出を打診してきた。ヤクルト本社では、赤痢を始めとする伝染病流行に悩むフィリピン社会の実情を鑑み、ヤクルトの創業理念にそって進出を決断。李氏と合弁契約を結び、現地法人を設立した。出資比率は、現地法によって、日本側の40%に対してフィリピン側は60%であった。

こうして進出したフィリピンでは、1978年の進出当初、一日当たりの販売本数が32,800本。ところが、わずか3年後の1981年には、一日の販売本数が17,000本へとほぼ半減し、撤退の危機に直面した。その理由の多くは日本側にあり、現地マーケットの調査不足と、現地事情を無視した日本方式の押し付けにあった。

フィリピンでも日本同様、ヤクルト・レディーを採用して、月決め集金方式でスタート。現地の就業機会に恵まれない女性たちは、仕事に飛び付くが、月決め集金という習慣が全くないフィリピン人に、その仕組みは理解されなかった。お客の不払いに加えて、ヤクルト・レディーの会社への不払いという事態が続出した⁷。

そこで、ヤクルト本社から平野博勝営業部次長（当時）と川端義博（現常務取締役）をチーフとする日本人4人（のち2人追加）が再建を託されて現地へ赴いた。「日本人はフィリピン人より量において3倍、質において10倍の仕事をする」という平野の方針の下で、彼らはスラム社会を走り回り自己犠牲を払い、一丸となって再建に必死の努力をした⁸。その結果、販売本数は徐々に回復し、その後、軌道に乗って伸びはじめた。

こうして1984年には単年度黒字を達成し、ついに1987年には累積赤字一掃を果たした。2007年には、一日の販売本数が100万本を突破。30年の歳月を経て、販売本数は30倍へと伸びたのであった。フィリピン側の日本側に対する不信が最高潮に達していた時に、現地社員の給料も払えないような中、日本人社員の自己犠牲と奉仕精神を頼りとして始まった再建活動が、ついに大きな実を結んだのである。

このフィリピン・ヤクルト再建の立役者である平野は、今では founder（創立者）と呼ばれ、その功績が現地の社員達によって称えられている。平野はフィリピン・ヤクルトの再建当時を振り返って、こう語っている。「社会に何か意味のある事、何か役に立つ事、何か喜ばれる事をやり続けていれば、自分や家族さらに現地社員とその家族の心も生活も安定し豊かになる」と。ここには、社会の役に立つという強い使命感がうかがえる。香港ヤクルトの森拓朗は、別の表現でこう述べる。「仕事をするのは、金銭による動機付けと、使命感による動機付けによってですが、ヤクルト社員の場合は、人々の健康に奉仕するという使命感の比率が大きいと思います」⁹。ヤクルトの社員には企業理念が浸透し、強い使命感をもっていることが分かる。

4. 貧困層にも愛飲されるヤクルト

2008年現在、フィリピンでは毎日136万本のヤクルトが飲まれており、このうちの約40%にあたる52万本が、ヤクルト・レディー2,400人によって宅配されている。平均して一人のヤクルト・レディーは、マニラ地区で一日に250本、地方部では140本を販売し、全国合計で毎日360万ペソ以上の売り上げに達している。首都マニラ地区では、毎日1,000本以上、地方でも800本以上を売り上げるヤクルト・レディーも数多くいるという。

ヤクルトは現地の物価からすると決して安いとはいえないものの、貧困層にも多く飲まれている。マニラの北西部に位置するスラム地区のトンドには、34名のヤクルト・レディーがいて、地区全体で1日平均7,920本を販売（2009年2月現在）。この地区の中のスモーキー・マウンテンでも、2名のヤクルト・レディーが販売しており、1日平均458本の実績を上げている¹⁰。

ヤクルト・レディーの収入をみると、月収2万ペソ以上が11%、1万から2万ペソが42%、4千ペソ以上1万ペソ以下が47%となっている。大学卒初任給の約8,500ペソと比較すると、かなりの収入を得ていることが分かる。

ヤクルト・レディーの平均年齢は45.6歳で、最高齢は74歳までと幅広く、多くの女性に仕事の機会を提供している。こうして女性の就業機会が少ないフィリピンに、大きな雇用効果をもたらし、人の健康メカニズムに関する研修などを通じて、地域女性の能力向上にも一役買っている。ヤクルト・レディーの採用にあたっては、何よりもファミリー・バックグラウンド（家庭環境）が重視され、一般的には中流の下くらいに属する女性が採用されているという¹¹。

図2 スラム地区トンドでのヤクルト・レディ



(資料) フィリピン・ヤクルト江上健二氏提供

フィリピン全体で 65%ぐらいが貧困層と推計される中で、雇用機会の提供と共に、ヤクルトは健康維持に貢献している。2、3ペソの飲料が一般的な中で、ヤクルト 1 本 7 ペソ (=16.8 円¹²⁾) は、貧困層の人々にとって決して安価とはいえない。それにもかかわらず、なぜヤクルトが、これほどまでに飲まれているのであろうか。

その理由の第一は、衛生状況が悪いために、貧困層の人々は下痢や赤痢に悩まされているにもかかわらず、医師の処方する薬は高価で手が届かないことにある。腸系疾病の予防として薬代わりに飲まれることが多く、薬を買うよりは病気予防のためのヤクルトの方が安いのである。医師がヤクルトを処方するケースも多々あり、多くの人々にヤクルトの効果が信じられている。

第二に、ヤクルトの味は子供たちにも好まれており、わずかなお金しかなくても親は我慢して子供たちを買ってあげる。子供に飲ませていることが、親の誇りとなっているケースもあるという。

第三に、スラム地区ではお互いに助け合う風潮がある。このため、地区内の顔見知り、ヤクルト・レディとして宅配していると、互いに信頼して購入してくれていることも多いという。

進出から 30 年、フィリピン・ヤクルトは、雇用効果と健康効果という 2 つの大きな効果をフィリピン社会にもたらし、地域社会と共に成長を遂げている。こうして企業利益と社会利益の同時実現に成功している。

5. BOP ビジネスの源流は日本企業

BOP ビジネスの特徴は 3 つ。第一に、慈善事業ではなく本業であるということ。つまり収益のある事業として長期にわたって持続可能であること。第二に、BOP 層のかかえる社会的課題（貧困削減、環境改善、生活向上）を、革新的で効率的なビジネスの手法で解決すること。第三に、現地の人々をパートナーとして、価値を共有すること。

BOP 市場の開拓は、長期間にわたって本業として本腰を入れて取り組まなければならない、一時的な取り組みであったり、上辺だけの見せかけであっては果を結ばない。したがって、BOP 市場で継続して利益を出せることがカギとなる。企業の社会的責任(CSR)のためのプロジェクトは、

利益を最大化する企業の慈善的な見せかけであることも多く、このような取組では BOP 市場は開拓できない¹³。BOP ビジネスは、CSR とのかかわりで論じられることも多々あるが、決して CSR 活動の範疇にとどまるものではない。

長期的視点をもって、現地の人々をパートナーとし、価値を共有することによって初めて BOP ビジネスは成功する。つまり BOP ビジネスの成功要因は、①長期的視点、②パートナーシップ、③価値共有にある。これらなくして、BOP 層の求める商品・サービスを開発・提供し、継続して収益を得ていくことは不可能である。

これまで BOP ビジネスの事例として取り上げられてきたのは、もっぱら欧米企業であり¹⁴、日本企業の事例は皆無に近かった¹⁵。しかし、日本型企业統治の考え方や日本企業が本質的に有する特性を、BOP ビジネスの成功要因に照らし合わせて考えてみると、日本企業のほうが欧米企業、少なくとも英米企業よりは、BOP ビジネスに秀でていることが分かる。

英米型企业統治の考え方からすると、企業の目的は単純明快である¹⁶。すなわち、株主にとっての価値つまり株価を最大限に高めることであり、株主の利益が最優先される。主たる参加者は、第一に株主、第二に経営陣、第三に取締役会であり、ここに従業員やその他の利害関係者が登場する余地はない¹⁷。短期間に利益をあげ株価を上昇させるという英米型企业の目的は、BOP ビジネスの成功要因である①長期的視点、②パートナーシップ、③価値共有とはまったく相容れないであろう。

これに対し、日本型企业統治の考え方では、企業の目的は、利益の極大化や株主の利益は、もちろん重視されるものの、それ以上に長期的な維持と繁栄にあり、共同体としての生命を永続させていくことである。「アメリカの企業統治は、株価を最大限に高めることに専念し、CEO が自己利益をほぼ自由に追求できるものになっており、短期的にはたしかに株価が上昇するものの、会社の未来を売り渡す結果になっている。会社の関係者のうち、経営陣を除く全員の将来を売り渡し、社会の大部分の将来も売り渡す結果になっている」¹⁸とアベグレンが非難する米国企業より、共同体、コンセンサス、長期的利益を重視する日本企業のほうが、はるかに BOP ビジネスにおける高い可能性と潜在的力をもっているであろう。

中でも、ヤクルト本社を日本企業による BOP ビジネスの源流とする理由は、次の通りである。1970 年代後半から 1980 年代にかけて、多くの日本企業が、高い技術力と製品開発力、それによる高品質を実現し、先進国市場の攻略へと向う中で、ヤクルト本社は、創業の理念に基づく独自の海外戦略により発展途上国へと向ったことにある。そこには、いま流行りの「企業の社会的責任」という考えなど存在しなく、BOP ビジネスという事業モデルもなかった。しかし、ヤクルト本社の確固たる創業の理念、強い使命感、科学に裏打ちされた優れた商品（＝ヤクルト）という 3 つの強みが、貧困層を市場に変え、本業を通じた社会貢献を可能にしたのである。その結果として、ヤクルトは企業利益と社会利益を同時に実現してきた。本業を通して社会的課題を解決する BOP ビジネスの典型的なモデルである。

これら 3 つの強み－企業理念、使命感、優れた製品－は、何もヤクルト本社のみに限ったわけではなく、多くの日本企業が本質的に有している特性である。日本企業のもつ企業理念や使命感の中核には、共同体的思考がある。これは近江商人の「三方良し」という普遍的な経営理念によ

ってもあらわされてきたように、日本の企業経営の底流に脈々と流れ続けている。つまり、商取引は売り手と買い手のみならず、社会全体の幸福につながらなければならないという経営理念であり、その起源は1754年にまで遡る¹⁹。今日流の表現を用いるならば、すべてのステークホルダー(利害関係者)に利益をもたらすビジネスが、日本企業の本質であり強みである²⁰。

欧米におけるBOPビジネス研究では、UNDP(国連開発計画)のGSB(Growing Sustainable Business)プログラムや米国USAIDといった公的機関からの支援を企業が受けて、NGOと組んでBOPビジネスを展開する事例が数多く紹介されている²¹。しかし、日本企業では、このようなアプローチを取っている事例は皆無に近く、BOPビジネスとの認識すらなく本業を追及している場合がほとんどである。このような状況にあって、欧米での動向を踏まえて、日本でも政府を始めとする公的機関の支援のあり方や、NGOとの連携についての議論が始まっている。

とはいえ日本企業の場合、もともと途上国への進出にあたって、現地のすべてのステークホルダーに利益をもたらすビジネスを志向してきている。そこでは必ずしも、欧米流のBOPビジネス支援策が有効とはいえないであろう。欧米企業がBOPビジネスと銘打って乗り出す前に、日本企業はすでに本業として貧困層市場へと向っていたのである。

(謝辞) インタビューにご協力いただいた平野博勝(元ヤクルト本社専務取締役国際本部長)、江上健二(ヤクルト・フィリピン)、森拓朗(香港ヤクルト)、Jocelyn Morata(ヤクルト・セブ・オフィス社長)の各氏に、心より感謝申し上げます。

1 Yunus(2007), p.xvi 参照。ソーシャル・ビジネスとBOPビジネスは、共に社会的課題の解決を目的としているが、利益の分配の仕方では異なっており、厳密には両者は同じとはいえない。

2 1985年以降、ヤクルトの国際戦略を統括し、国際事業本部を指揮しながら、海外現地法人(韓国、フィリピン、インドネシア、ヨーロッパ、オーストラリア他)の社長および会長を歴任し、ヤクルト本社専務取締役国際本部長。2004年ダノン・グループ取締役に就任。

3 以下の記述は、平野博勝氏へのインタビュー(2009年6月2日)より。

4 以下の記述は、平野博勝氏からのemail(2009年6月1日)より。

5 ヤクルト・レディーは、パートタイマーやアルバイトといった契約社員ではなく、個人事業主として働いており、ヤクルト本社から販売を委託された小売店とほぼ同じ関係にある。

6 ストレス社会における成人病や難治性腸症候群などの先進国病にヤクルトが有効であるとの研究結果によって、欧米諸国へも進出。しかし、これら先進諸国では、ヤクルト・レディーによる宅配は行われていない。

7 この点については、毎日の売り上げを、その日のうちに入金しないと、翌日分の商品(ヤクルト)が提供されないという方式に変えることで解決した。

8 平野博勝氏へのインタビュー(2009年1月23日)より。

9 香港ヤクルト森拓朗氏へのインタビュー(2009年3月26日)より。

10 ヤクルト・フィリピン江上健二氏の提供資料(2009年4月1日)より。

11 ヤクルト・セブ・オフィスJocelyn Morata社長へのインタビュー(2009年3月24日)より。

12 2008年3月末日の為替レートを使用。

13 Yunus(2007), p.145 参照。

-
- ¹⁴ 欧米企業による BOP ビジネスの代表的な研究成果に Hammond, A. L., et al, (2007) がある。
- ¹⁵ 数少ない日本企業の BOP ビジネスの例として、ヤマハ発動機「浄水器」(http://www.yamaha-motor.co.jp/profile/craftsmanship/technical/publish/no36/pdf/ts_09.pdf)、住友化学「蚊帳ーオリセットネット」(<http://www.sumitomo-chem.co.jp/csr/africa/olysetnet.html>)、キーコーヒー「トラジャコーヒー農園」(<http://www.keycoffee.co.jp/contents/toarco.html>)、三菱商事「アルミニウム製錬工場」(<http://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/about/ad/foryou/ad060112.html>) がある。
- ¹⁶ 以下での企業統治に関する議論は、Abegglen (2006) Chapter 7 を参考にしている。
- ¹⁷ Monks & Minow (2008)を参照。
- ¹⁸ Abegglen (2006), p139 より引用。
- ¹⁹ 「三方良し」の起源は、以下を参照。<http://www.shigaplaza.or.jp/sanpou/ethos/source.html>
- ²⁰ 例として次のような発言がある。「安定した生産体制を確立させ、将来のビジネスを拡大させるためには、社会基盤の整備が不可欠である。CSR 活動は慈善事業ではなく長期的な投資である」(ハリー・ガゼンダム南アフリカトヨタ副社長)、「海外でのビジネス活動は、その国の土地や人材など、資源の提供を受けなくては成り立たない。その資源を提供する地域社会の発展を促すことは、その土地で活動する企業の責任でもある」(是永和夫三菱商事ヨハネスブルグ支店長)。
- ²¹ USAID (2006), UNDP(2008)を参照。

References

- Abegglen, James (2006), *21st Century Japanese Management: New Systems, Lasting Values*, Palgrave Macmillan.
- Clay, Jason W.(2005), *Exploring the links between wealth creation & poverty reduction: a case study of Unilever in Indonesia*, Oxfam
- CSR Europe (2008), *Creating Wealth and Value at The Base of The Pyramid: Unlocking Synergies among Business, Stakeholders and the European Commission*, www.csreurope.org/toolbox/baseofthepyramid
- Hammond, A. L., et al, (2007), *The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*, World Resource Institute
<http://www.wri.org/publication/the-next-4-billion>
- Hart, Stuart L. (2007), *Capitalism at the Crossroads: Aligning Business, Earth, and Humanity* (2nd Edition), Wharton School Publishing. (『未来をつくる資本主義』英治出版, 2008.)
- Karnani, A. (2006), Fortune at the Bottom of the Pyramid: A Mirage, *Ross School of Business Paper No. 1035*, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=914518
- Kandachar, P. and M. Halme, eds. (2008), *Sustainability Challenges and Solutions at the Base of the Pyramid*, Greenleaf Publishing.
- Kapstein, Ethan B.(2008), *Measuring Unilever's Economic Footprint: The Case of South*

Africa, Famous Publishing

Monks, Robert & Nell Minow (2008), *Corporate Governance-4 edition*, Wiley-Blackwell.

Nestlé(2008), *Creating Shared Value*, (『共通価値の創造』)

<http://www.nestle.com/SharedValueCSR/Overview.htm>

Porter, Michael E and Kramer, Mark R (2006), “Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility,” *Harvard Business Review*, Dec2006, Vol. 84 Issue 12, p78-92

Prahalad, C. K. and Stuart Hart (2002), “The Fortune at the Bottom of the Pyramid,” *Strategy + Business*, 26 (2002): 54-67

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.)

Simanis, Erik and Stuart Hart (2008), *The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy Second Edition*, <http://www.bop-protocol.org/docs/>

UNDP(2004), *Unleashing Entrepreneurship: Making Business Work for the Poor*, <http://www.undp.org/cpsd/report/index.html>

UNDP(2008), *Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor*, (『貧困層を対象にしたビジネス戦略—すべての人々に価値を創造する』)

<http://www.undp.org/gimlaunch/>

Unilever (2007), *Sustainable Development 2007*,

<http://www.unilever.com/sustainability/sustainabledevelopmentreport/>

USAID (2006), *The Global Development Alliance: Public-Private Alliances for Transformational Development*

http://www.usaid.gov/our_work/global_partnerships/gda/about.html#

Yunus, Muhammad (2007), *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*, PublicAffairs. (『貧困のない世界を創る』早川書房, 2008.)