

基調講演1

# 「グローバル・バリューチェーンがもたらす人間開発のイノベーション」

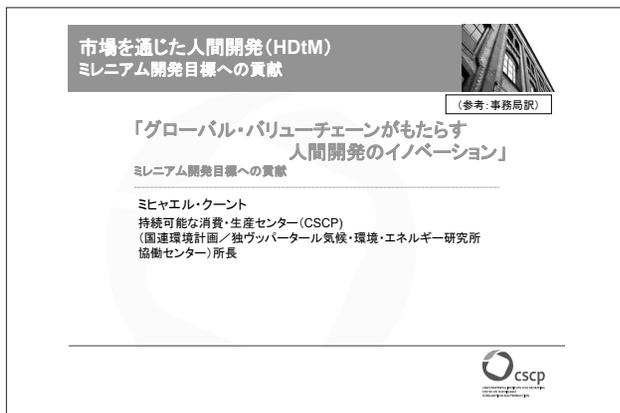
持続可能な消費・生産センター (CSCP) 所長  
(国連環境計画／独ヴッパータール気候・環境・エネルギー研究所協働センター)  
ミヒヤエル・クーント



みなさんこんにちは。本日ここでみなさんにお話できることを嬉しく思います。本日は非常に弱い立場に置かれている人々、世界中の貧しい人々について

お話ししたいと思います。

ではまず初めに、前国連事務総長の言葉を引用したいと思います。ビジネスは基本的に、積極的な方法で貢献することができる、というものです。慈善事業もその一つですが、それ以外のビジネスに目を



スライド①

でお話しさせていただきます。貧しい人々を救済するのに、また貧しい人々が製品やサービスを利用する基本的なニーズを満たすことができるようにするには、ビジネスが実際にどういったことができるのか、ということを見たいと思います。私の講演のタイトルは「グローバル・バリューチェーンがもたらす人間開発のイノベーション」です。「グローバル」とは、今日の生産活動や製品の調達地球全体の規模で行われているということを意味しています。ライフスタイルにおいては、我々の消費パターンも今日実にグローバルなものとなっています。つい先ほど、打ち合わせをしながらとった昼食はイタリア料理でした。消費する側でも大きなグローバル化が起きているのはご承知のとおりです。今回は生産・消費の両方のテーマについて、



スライド②

向けることも可能なのです。本日のシンポジウムのテーマを館上げてみて思い出してください。新たなビジネスのアイデアに基づいた新たなイニシアティブについて考えることができるのです。「市場を通じた人間開発(HDtM)」とは、この新たなビジネスのアイデアの1つであり、これについてみなさんにご紹介したいと思います。

大きく4つのパートに分けてお話していきたいと思っています。最初に、環境と貧困との連鎖についてお話します。次に、その両者がどのように連鎖しあっているのか、いかにしてそれを乗り越えることができるのか、我々及びビジネスにできることは何なの

**市場を通じた人間開発 (HDtM)**  
 ミレニアム開発目標への貢献

**地図を描く**  
 環境と貧困はどのように関連しているか

**地図を描く**  
 環境と貧困はどのように関連しているか  
 進路を定める  
 「HDIMアプローチ」の導入

**帆を張る**  
 バリューチェーンに沿ったCSR

**乗船する**  
 次のステップ

**cscp**  
 Center for Sustainable Consumption and Production

スライド③

か、行政機関にできることは何なのか、といったことを考えていきたいと思っています。それからグローバル・バリューチェーンの問題に戻って、「市場を通じた人間開発」という考え方を、企業が自社の社会的責任戦略にうまく組み入れるにはどうすればいいのかを考えていきます。最後に、次のステップについて、簡単にお話しようと思っています。

人間開発について語る際の最初の疑問は、もちろん、人間開発の意味するところは何なのか、ということでしょう。人間開発指数とも関連がありますが、少なくとも人間の基本的ニーズにアクセスし、それを満たすことができる、という意味です。人間開発指数とは、もちろん、人々が基本的ニーズにどの程度アクセスでき、また基本的ニーズをどの程度超えることができるかを数値化したものです。

**人間開発 貧困の課題**

**消費を拡大させる必要性**

多くの地域で:  
 十分なレベルの人間開発に到達するためには、消費の拡大が必要

優先して人間開発を実施すべき国々

出所: UNDP2004年

**Michael Kuhndt | cscp | www.cscp-centra.org | IGES International Symposium, Kobe, 17th January 2007 | 4**

スライド④

この世界地図をご覧いただければ、現在多くの国々が、人間開発指数で見たときに非常に貧しい状態にあることがおわかりになるでしょう。これらの国々は消費をまだ拡大させていく必要があります。我々は過剰消費の問題を論じがちです。我々は十分満たされており、消費を減らす、あるいはおそろくもっと効率を上げる必要がある、といったように。ここで問題となるのは、人間はまずは消費する必要がある、ということです。もちろん、最も効率的に、という観点からこの問題を捉えたいと思います。この地図をご覧になれば、アフリカや一部のアジアを含めたいくつかの地域で、人間開発が明らかに必要とされていることがわかります。

**環境と貧困はどのように関連しているか**  
 消費—貧困層ほど支払額が大きい

**製品・サービスに対するアクセスの確保**

Item	Cost in poor quarter / Cost in rich quarter
Phone call	1.2X
Diarrhea medication	2X
Municipal grade water	10X
Credit	37X
Credit	60-67X

貧困層は、公正な価格で適切な製品・サービスに手が届かない

ビジネスは、環境を保護しながら、より適切な製品・サービスを提供することが可能である

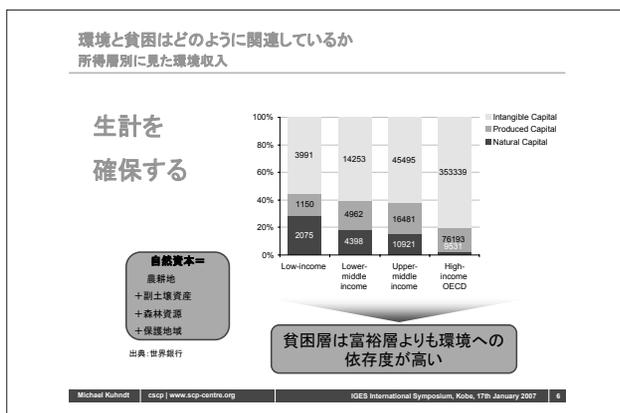
**Michael Kuhndt | cscp | www.cscp-centra.org | IGES International Symposium, Kobe, 17th January 2007 | 5**

スライド⑤

人間開発の基本的な問題の一つとして、製品・サービスに対するアクセスの確保という問題があります。このスライドは、同じ都市あるいは同じ地域に住んでいる最貧困層と最富裕層との間で、特定の製品やサービスにアクセスするのに必要な金額を比較したものです。まず水について見てみましょう。水を得るために貧しい人々は豊かな人々よりもはるかに多くのお金を払っていることがおわかりいただけるでしょう。どういうことなのか例を挙げてお話ししましょう。貧困層の人々は、水質が悪いため水道水をそのまま飲むことができず、他から水を得る必要があるような環境で生活しています。たとえば、ボトル詰めの水を買わなければなりません。このため、

通常の水道水よりも高い費用を払わねばならず、また人里離れた場所で生活しているため、ボトル詰めの水がさらに高くつくかもしれません。金融サービスについても、貸し付けを受ける際、貧困層の人々は他の人々よりも費用がかかります。銀行側からすれば貧困層はリスクが大きいのです。銀行は、貧困層は貸付金の返済ができない可能性が高い、と考えるため、結果としてより高い金利をかけるのです。

このグラフを見て、貧困層が様々な資本にそれぞれ

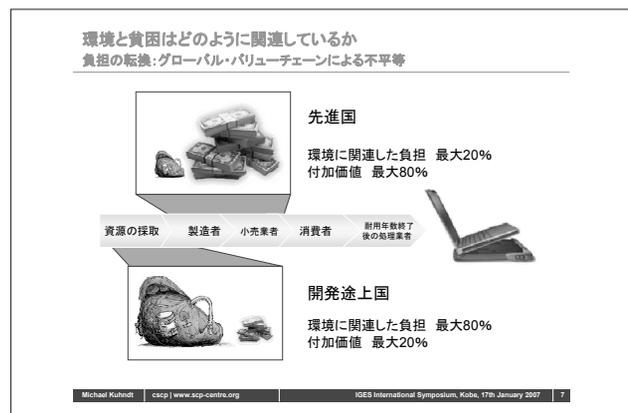


スライド⑥

れどの程度依存しているかを比較していただければ、貧困層は富裕層に比べて無形資産への依存は低いことがわかります。無形資産の多くは知的資産ともいえます。例えば日本などは、無形資産に対する依存度が非常に高い国で、電子製品のように製造するのに膨大な知識を必要とするものを多く生産しています。日本は私の母国ドイツと同じように、ここでは知識が非常に重要になっています。一方で、スライドの一番左の低所得層を見ると、自然資本への依存度が非常に高くなっています。例えば、貧困層がICTビジネスに関与しているということはまずありません。主として漁業や林業に従事しています。そういう点からも貧困層が富裕層よりも自然資本に大きく依存していることがおわかりいただけるでしょう。もし我々が自然資本、例えば森林を破壊し、侵食や大量の農薬散布によって土壌を破壊して

しまうなどすると、貧困層が生活の糧を得ている自然資本を組織的に破壊してしまうことになり、貧しい人々はさらに貧しくなっていくという問題が生じてしまうのです。

次にグローバル・バリューチェーンに関するスライドをご覧ください。この数値についてはどこかで

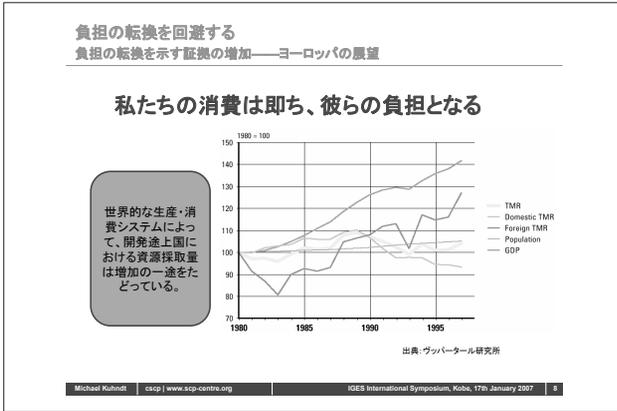


スライド⑦

ご覧になったことがあるかもしれません。資源採取から製品の耐用年数終了、あるいはリサイクルまでのバリューチェーン上の、環境負荷と付加価値の比率を見ると、不平等な状態になっている事実がおわかりいただけるでしょう。開発途上国のほうを見てみると、ますます多くの資源が採取されているということがわかります。我々はこのことについて数多くの研究を行ってきました。環境負荷、ここでは「エコロジカルバックバック」と表していますが、その合計の80%は開発途上国で発生しています。ところが付加価値は20%しか受け取っていない。先進地域では逆の現象が起きています。ここで問題になるのは、「わずか20%の付加価値で80%の環境負荷に対処することが果たしてできるのか？」ということと、「付加価値の80%を受け取っている側にとって、環境負荷の80%を削減すべき責任はどの程度のものか？」ということなのです。

このスライドも統計数値を示したものです。この

グラフはわかりにくいかもしれませんが、ご説明  
 しましょう。これはEUに関する数値です。欧州が



スライド⑧

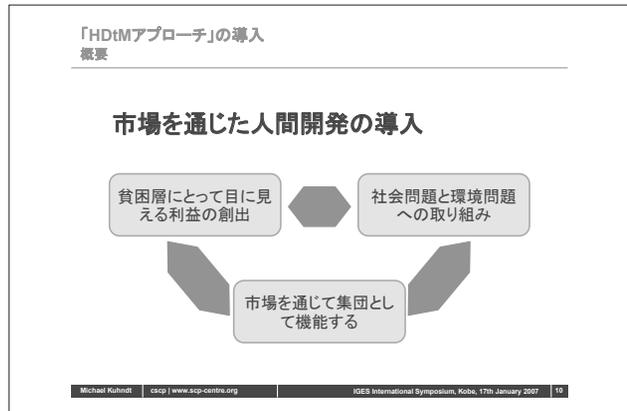
どれだけの資源を消費しているかを示すものです。黄色い線をご覧ください。欧州は長い間、多少の変動こそあれ、消費している資源量はほぼ同じです。この間、資源効率は上がっていませんが、この数年の資源消費量もさほど増えてはいません。そのことが原材料の総必要量（TMR）として表されています。

みなさんにお伝えしたいのはそのことではなく、これらの資源はどこから欧州に来ているのか、ということ。このオレンジ色の線が徐々に下降していつているのを見てください。これは域内の資源消費量です。オレンジ色の線が示すように、欧州で産出される天然資源、すなわち石油やアルミニウム、金、各種金属の消費量は減少しています。赤色の線は域外資源の消費を示しているのですが、これは増加していることがわかります。つまり、我々は基本的ニーズとライフスタイルを満たすため、ますます域外資源を消費している、ということなのです。ここでも、こうした状況から生じる責任があると私は考えています。このスライドを見るとその差がどんどん広がっているのがおわかりいただけるでしょう。日本でも状況は同じだと思います。日本もまた、他国からの資源の消費がどんどん増えているのでし

う。このような新たな形の資源消費には、また新たな責任を伴うのです。



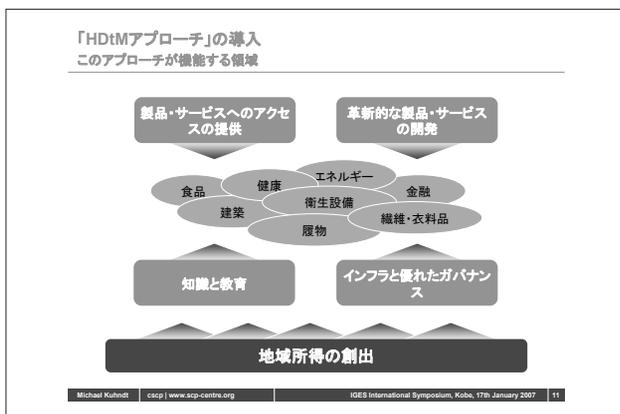
スライド⑨



スライド⑩

以上のことを踏まえたうえで、この状況をいかにして変革すべきか、また、資源供給国、すなわち、高い環境負荷を負っている国々に対する責任を、実際にどのように表し、負うべきかについて考えていきたいと思えます。生産過程ではさらに地球規模で大きな環境負荷を与えています。「市場を通じた人間開発」という概念について紹介したいと思います。これは現在、国連環境計画で重点的に議論されている概念です。昨年11月にアフリカで開かれたセミナーでこの概念を紹介し、現在、様々な研究機関と共同でこの問題に取り組んでいます。「市場を通じた人間開発」の根幹にある考えは、貧困層に対し、目に見える利益を提供する、すなわち、貧困層が製品やサービスにアクセスできるようにする、という

ことです。同時に、社会問題・環境問題についても考えていきたいと思っています。つまり、貧困層にアクセスを提供し、同時に環境や社会の問題にも目を向けるということです。ご理解いただけると思いますが、「市場を通じた」というのは、主として市場を通じて機能する、という意味であり、開発途上国に新しいビジネス機会を創出し、実際に新しいビジネスモデルへのアクセスを援助することを目的としています。



スライド⑪

結局のところ、「市場を通じた人間開発」は、貧困層のために地元の所得創出を支援することを目的としているのです。貧困層が所得の点で困難を抱えており、所得さえ創出できれば、このスライドに掲げられている次の段階に移行できるのです。知識と教育も必要であり、さらに、衛生設備や建物、食料、健康といった基本的ニーズを満たす段階に到達するには、社会資本と優れたガバナンスも必要としています。「市場を通じた人間開発」は、貧困層のニーズへの取り組みの系統化や、貧困層の基本的ニーズの充足を支援するために、ビジネスと行政が果たすべき役割は何なのかを問うものなのです。

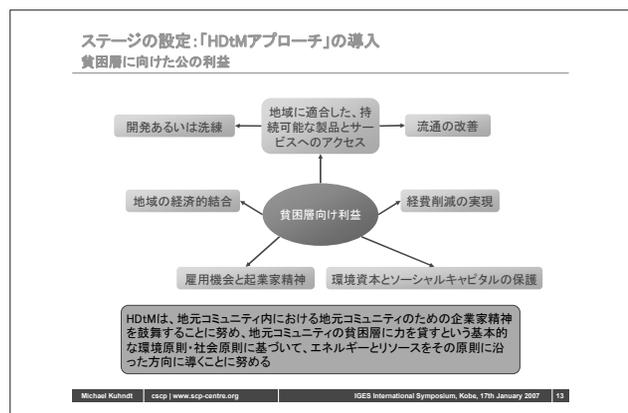
これらの基本的ニーズを満たすためには、先ほども申し上げたように、様々な利害関係者がこの問題を考える必要があります。民間部門と共同で取り組



スライド⑫

む必要があり、また、公共政策研究機関や中間的組織、NGOとも共同で取り組む必要があります。NGOは、たとえば、生産の効率性向上を支援してくれるでしょうし、環境に優しいということに関しては、開発途上国に無農業生産やフェアトレードといった考え方を普及させることができるでしょう。フェアトレードには社会問題が多く関わってきます。またNGOは社会と調和した生産パターンを開発途上国にもたらそうともしています。

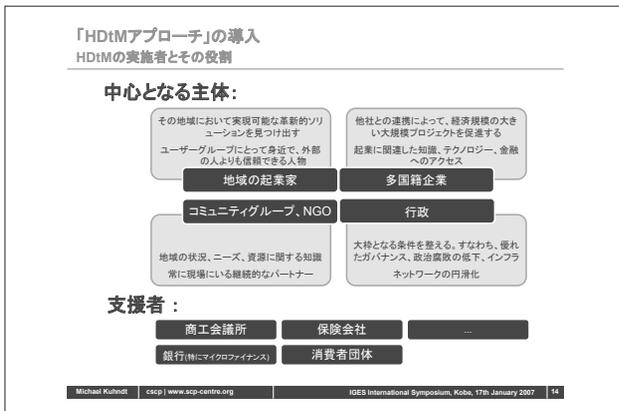
その一方で、学界が様々な概念から研究していく必要もあるでしょう。貧困層、あるいは貧困層との関係は企業の社会的責任の概念とどのようにかみ合うのか？ 開発途上国で社会的起業精神がどれくらい必要なのか？ 中小企業はどうすれば新しいビジネス機会をつかむことができるのか、また大企業に開



スライド⑬

してはどうか？「ピラミッドの底辺」という言葉をよく耳にされるでしょう。貧困層にも貢献しようとするれば、多国籍企業は何ができるのでしょうか？

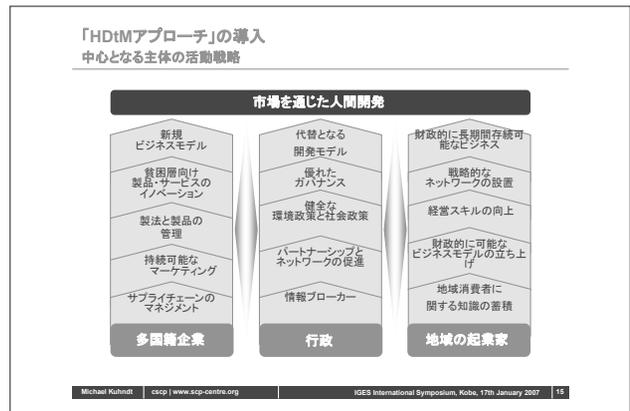
貧困層にとっての利益は、実に多種多様です。製品・サービスへのアクセスのほか、ビジネス機会や雇用の創出といった問題もあります。たんに経費削減の実現ということもあります。資源効率が比較的悪いために、開発途上国の多くの企業の存続が危ぶまれています。資源効率に関して先進国が持っている知識を、開発途上国の組織や企業に提供する、という考えもあるでしょう



スライド⑭

ここでもまた、「市場を通じた人間開発」では複数の主体が参加するアプローチをとる、ということを目指しておきます。これを地域固有のアプローチと呼ぶことがあります。ある地域の状況に入っていくようにする際、その地域の状況を理解しようとする。そしてそれを土台にして、その地域の状況の強みと弱みに目を向けます。その地域にはどのような種類の資源があって、どのような強みがあるのかということを探り、同時にその地域において強みを持っている主体は何なのか、ということも見る必要があります。実際に「市場を通じた人間開発」を支援するためには、いったいどのような方法をとればよいのでしょうか？ 地元の起業家、多国籍企業、

コミュニティ団体、NGO、その他の政治団体の存在について考慮します。もちろんそれ以外にも、その地域で活発に活動していてサポートしてくれる主体がいるでしょう。



スライド⑮

「市場を通じた人間開発」において、3つの主体による活動の可能性についてお話しします。すなわち多国籍企業、行政、地元の起業家、です。多国籍企業にとってサプライチェーンマネジメントに目を向けることは簡単なことで、すでに多くの多国籍企業が実践しています。そういった企業は、例えば、「わが社では、サプライチェーンマネジメントにおいて、フェアトレードにも関心を払っている。」あるいは「環境に優しい製品やサービスを提供している企業の原料を購入するようにしている」というようなことを言うでしょう。もちろん、こういったことによって、責任を持って行動する起業家を、多国籍企業が新しいビジネスモデルを生み出せるくらいのレベルにまで強化するのに役立つでしょう。それがどういう意味を持っているのかについては、後ほどご説明します。

行政に関しては、情報の管理から始めることができます。行政は、無農薬ビジネスやフェアトレード・ビジネスに参画できそうな開発途上国の企業へのアクセスを支援することができます。また、代替開発

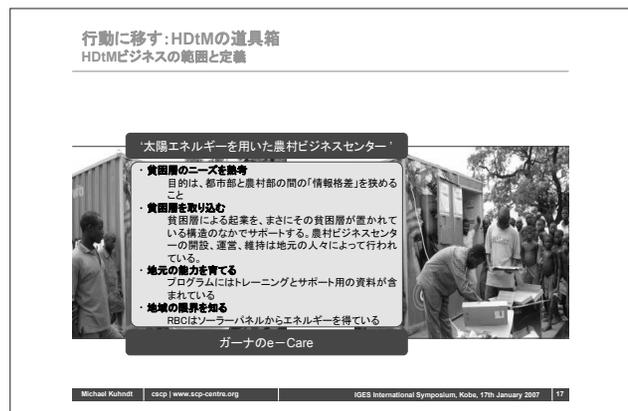
モデルを支援することを通じてサポートすることができるでしょう。実はこのシンポジウムのすぐ後、私は中国に行くことになっており、この代替開発モデルに関して、ある地域で中国政府と共同作業を進めています。そこは中国南西部で、工業中心、特に重工業依存型の経済となっており、現在、深刻な汚染が進んでいます。その地域の行政は、その地域の強みは何なのかについて理解しようとしています。例えば観光や漢方医療といったことです。伝統的な医療には実に多くの無形の知的財産が含まれているものです。どうすれば重工業と代替開発モデルを統合することができるのか？ また、どうすれば貧困層をこうした開発モデルに組み込んでいくことができるのか？ この地域は苦しんでおり、貧困層も多い。そのため我々が貢献できることがあると考えています。

地域の起業家に関してですが、彼らはその地域に関する知識を持っているため、非常に重要な存在です。私たちのケーススタディからわかったことですが、政府、地域の起業家、多国籍企業によるジョイントベンチャーが、非常に有効なのです。多国籍企業には、一定の資金調達源に対するアクセスを持っています。地方行政は、国内における適切な枠組みづくりをし、又はそれを支援することができます。そして地域の起業家たちは、その地域の消費者の実

際のニーズについての無形の知的財産を有しているのです。

ここで、「市場を通じた人間開発」に関して、4つの異なる部門の事例を紹介します。エネルギー、食品・農業、観光、廃棄物、という主要4部門について調査を行ないました。すると、経済の収益性と環境問題とをうまく統合させている優れた事例がすでにたくさんあることがわかりました。

すべての事例について紹介することはできませんが、後ほど、廃棄物に関する事例を詳しくご紹介したいと思います。ゴミを拾って生活している人々についてのスピーチの中でお話しする予定です。ここでは、廃棄物の収集がいかに地元の人たちの所得創出の助けになっているかもお分かりいただけるでしょう。



スライド⑰



スライド⑯

あまり時間ありませんので、ここでは3つの事例について手短にお話して、アイデアをご紹介するに留めます。優れた事例の一つとして、ガーナのe-Careがあります。太陽エネルギーを用いた農村ビジネスセンターを建設したというもので、多国籍企業と地元の起業家のジョイントベンチャーです。目的は都市部と農村部のサービス格差を埋めることでした。特に農村部では、ICT通信はできていませんでした。このビジネスセンターは大企業と共同で

設立され、センター開設当初の段階から運営、維持に地元の人々が参加しています。これは、さらなる開発と所得の可能性を地域にもたらすような方法で地域所得を創出した好例といえます。

開発途上国に中古品や廃棄物として輸出されています。そこで、この電子廃棄物の中から価値のある物質だけを取り出し、他の機関に販売するセンターが設立されました。ここでもまた、多国籍企業と地元の企業、さらに行政機関とが共同で活動しています。

行動に移す: HDtMの道具箱  
 HDtMビジネスの範囲と定義

「余下」組織というコンセプトの活用: CCアフリカは、アフリカ大陸の6か国にロッジとキャンプ場を所有・管理している

専門性を生かした業務の拡大:  
 4部門:  
 ・ロッジの管理運営部門  
 ・ガイド付きのサファリ・キャンプ提供部門  
 ・ツアーオペレーターを監督する部門  
 ・あらゆることを包括したカンファレンス・ツアーを提供する部門

確かな成功のため、広範囲にわたるネットワークを利用する:  
 資産の管理や、輸送業者、サービス提供者、地元の行政機関、地元コミュニティなどとの間に強力なパートナーシップを維持

CCアフリカ

Michael Kubandt | cscip | www.cscip-centre.org | IGES International Symposium, Kobe, 17th January 2007 | 18

スライド⑱

次の事例はアフリカの原野におけるエコツーリズムです。この事例では多国籍企業がアフリカの諸団体と共同で、アフリカにおける良質な観光目的地を探りました。どうやってロッジを建てられるか、サファリ・キャンプを実施できるか、ツアー・オペレータに環境問題に関する指導を行えるか、地域所得創出に貢献できるかについて考えました。

市場を通じた人間開発 (HDtM)  
 ミレニアム開発目標への貢献

地図を描く  
 環境と貧困はどのように関連しているか  
 道路を定める  
 「HDIMアプローチ」の導入  
 帆を張る  
 バリューチェーンに沿ったCSR

地図を描く  
 環境と貧困はどのように関連しているか  
 道路を定める  
 「HDIMアプローチ」の導入  
 帆を張る  
 バリューチェーンに沿ったCSR  
 乗船する  
 次のステップ

cscip

スライド㉑

行動に移す: HDtMの道具箱  
 HDtMビジネスの範囲と定義

「電子廃棄物を収入源に転換」

・明らかなニーズを見つけ出す: 増え続ける一方の電子廃棄物の山  
 ・現在、400トンのPC基板を処理している  
 ・それ以外の電子廃棄物は2000トン

・独自の解決策を立ち上げる: 焼却しない処理法を考え出し、貴重な原料を取り出す

・顧客のリソースを理解する: 顧客から電子機器の廃物を回収し、廃物業者から基板を買い取る

南アフリカのDesco

Michael Kubandt | cscip | www.cscip-centre.org | IGES International Symposium, Kobe, 17th January 2007 | 19

スライド⑲

もう1つの事例は電子廃棄物を収入源に転換した例です。パソコンその他の電子製品から出される電子廃棄物がどんどん増加しており、それらの多くは

バリューチェーンに沿ったCSR  
 バリューチェーンの中にある好機

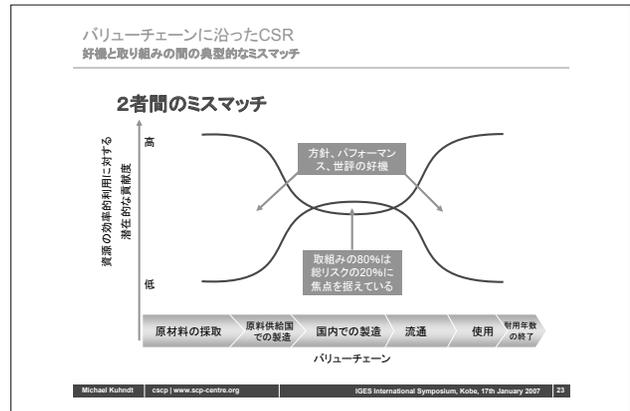
バリューチェーンに沿った持続可能性のインパクト

Michael Kubandt | cscip | www.cscip-centre.org | IGES International Symposium, Kobe, 17th January 2007 | 21

スライド㉒

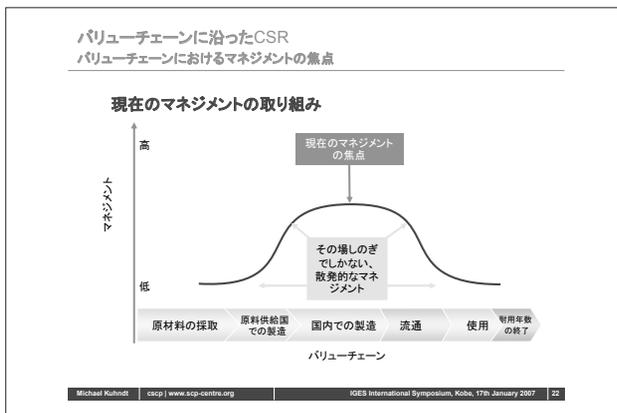
以上のことを踏まえたうえで、グローバル・バリューチェーンにおけるより広い意味での企業の社会的責任の枠組みについて考え、何を最優先事項とすべきかを考えたいと思います。多国籍企業では何を最優先事項とすべきでしょうか？ 多国籍企業について、たとえば環境負荷といった視点から、その企業の持続可能性という問題を考えてみましょう。シーメンスなどのヨーロッパ企業、あるいは日本企業を事例にして、そのライフサイクル全体を見ていきます。数多くのライフサイクルアセスメント (L

CA)を行った結果をまとめたのがこのスライドです。日本やドイツのような国においては、サプライチェーン全体の中で、製造過程におけるエコロジカルフットプリントや環境負荷のスコアは非常に低くなっています。影響の大きな活動ほとんどは外注によって行なわれているのです。繊維部門や電子部門など、様々な部門のすべてにおいて、汚染度の高い物質の多くがサプライチェーンへと外注されており、そのサプライチェーンの多くは、開発途上国にあります。



スライド⑳

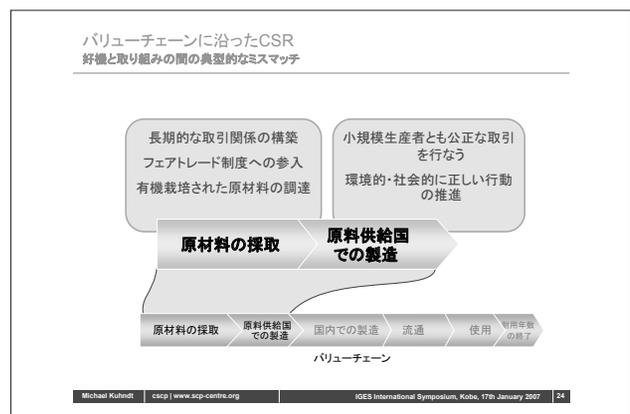
実際、ビジネスの現場では異常なことなのです。通常、企業は大きなリスクに焦点を当てるものであり、大きなリスクは左端のサプライチェーンと右端の消費の部分にあるのです。



スライド㉑

一方、消費の面にも改善の余地が多くあります。例えば、消費者は電子製品をどのように使っているのか？ 食料品をどのように使っているのか？ など、消費の面にもたくさんの可能性があり、また環境負荷も多くあります。たいていの企業、特に先進国の企業を見ると、国内の事柄には注意を払い、対処を実施しています。彼らは国内のことを考え、また、そうすべき立場に置かれてもいます。まず、国内の製造現場に焦点を当て、その後にサプライチェーンや消費者に目を向ける傾向が強くなります。

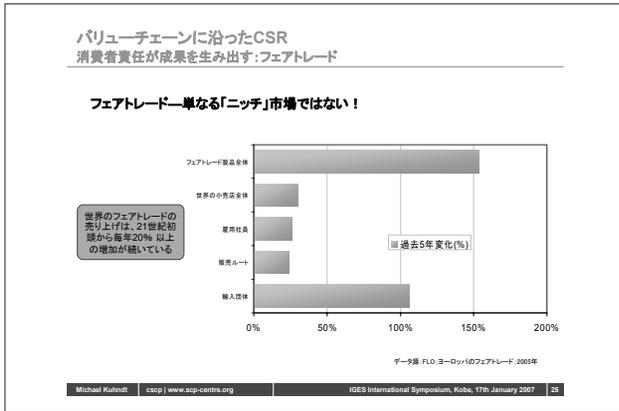
2本の曲線を同時に表示すると、おかしな状況が浮かび上がってきます。企業の取り組みの80%は、総リスクの20%に焦点を据えているのです。これは



スライド㉒

かなりの企業がこのことに既に気づいており、サプライチェーンに目を向け始めています。サプライチェーンには中小企業が多数あり、これからの企業はやはり開発途上国にあって、共同でビジネスを行っています。また、消費の面にも目を向け始めています。サプライチェーンの面においては、原材料がどこから、どのように供給されているのかを見ていけばよいでしょう。貧しい国々に対して目を向け、関係を構築していくにはどうしたらよいか？ 長期的な取引関係を構築するにはどうしたらよいか？ フェアトレード制度へ自社および自社のサプライ

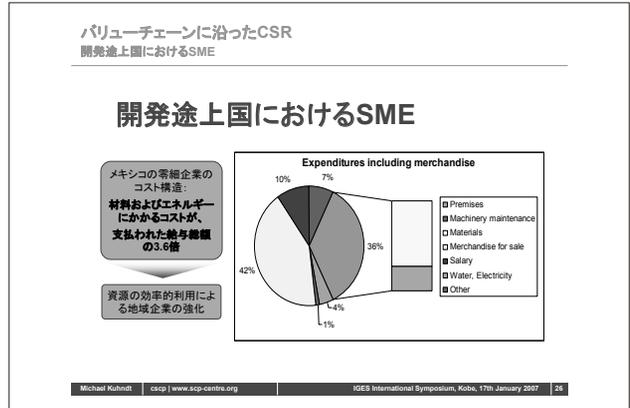
チェーンが参入するにはどうしたらいいか？ 一方で、直接物品を納入する業者にも、目を向けなければなりません。納入業者はどうすれば、環境と社会に調和した視点に立った製品やサービスを提供することができるのでしょうか？



スライド②⑥

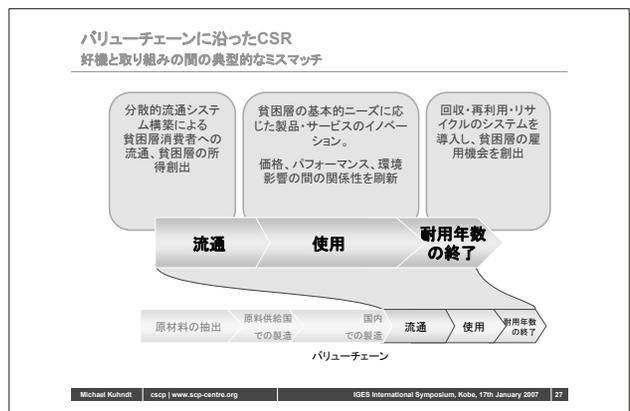
本日フェアトレードについてお話ししました。現時点の日本では、フェアトレードはさほど大きな話題にはなっていないと思われませんが、ヨーロッパでは現在これがサクセスストーリーを生んでいます。フェアトレードの売上は毎年20%の増加が続いています。現在最も売上げが伸びている市場です。「フェアトレード」とは、製品が社会に調和した基準に則って生産されている、ということの意味します。また、フェアトレードの製品は一般的な製品よりもやや価格が高いのが普通です。製品に上乘せされているこの割増料金は、製品を供給している地元コミュニティに還元されます。先ほどお見せしたグローバル・バリューチェーンの図を思い出してください。付加価値の80%は先進国に留まると申し上げました。フェアトレード製品では、この80%の多くが開発途上国に戻されます。先進国に留まるのは付加価値の50%だけで、50%は開発途上国に戻っているといえるでしょう。もちろんこれによって、開発途上国は開発に必要な資源を得ることができます。こういった枠組みは現在ヨーロッパで浸透して

きており、急速に拡大してきています。



スライド②⑥

サプライチェーンの中の中小企業と活動を共にする理由はもうひとつあります。これらの中小企業は今、多くの先進国が直面しているのと非常によく似た問題に直面しています。中小企業のコスト構造を見ると、材料・エネルギー費が給与費を超えていることがわかります。先進国の知見をもって一緒に活動すれば、材料・エネルギー費の削減を支援することができます。競争力を高めることもでき、そうすればサプライチェーン全体の競争力も高めることができます。その結果、製品もまた、市場において高い競争力を持つことができるようになるでしょう。

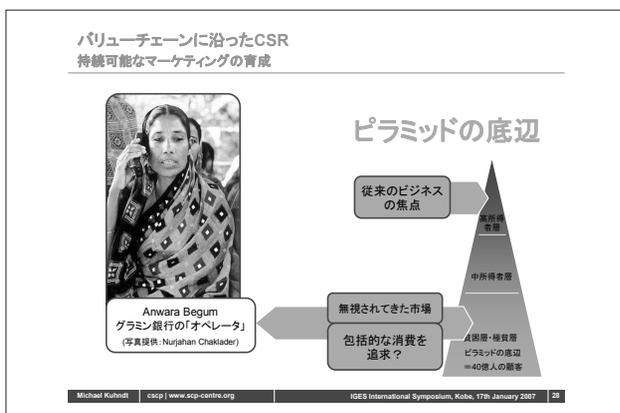


スライド②⑦

消費の側では、貧困層を念頭に置いた場合、分散型流通システムを構築するにはどうすればよいか、

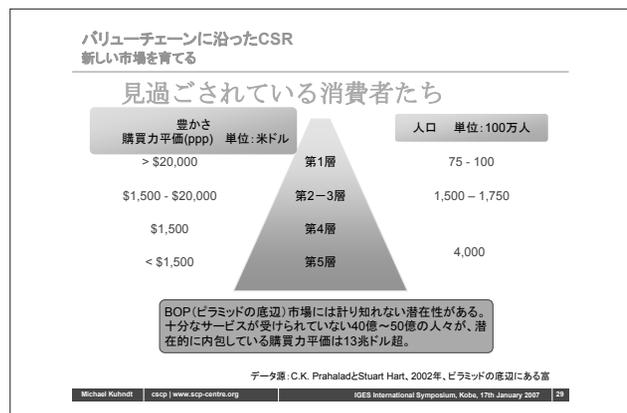
ということが問題となるでしょう。貧困層の抱えている問題は、必ずしも大都市に暮らしているわけではなく、遠隔地に住んでいるということです。健康保健制度のような製品やサービスにアクセスできるようにするにはどうすればよいのでしょうか？ フィリップスという企業の優れた事例があります。同社はインドで事業を展開しており、地元のNGOならびに地元の企業と共同でバス事業の企画を立案しました。遠隔地域にバスが行き、健康サービスを提供するというものです。フィリップス社は技術の導入を担当し、バスの導入は別の企業が担当しました。これは収益性の高いビジネスモデルであり、また、遠隔地域にビジネスを提供しています。

貧困層のための製品・サービスのイノベーションに焦点を当てることもできますし、価格、実績、環境影響の新たな関係をどう見ていくかということもあります。再利用の枠組みを構築することもできるでしょう。この後、他の発表者から、どうすれば貧困層に利益をもたらすことができるかについてお話がある予定です。



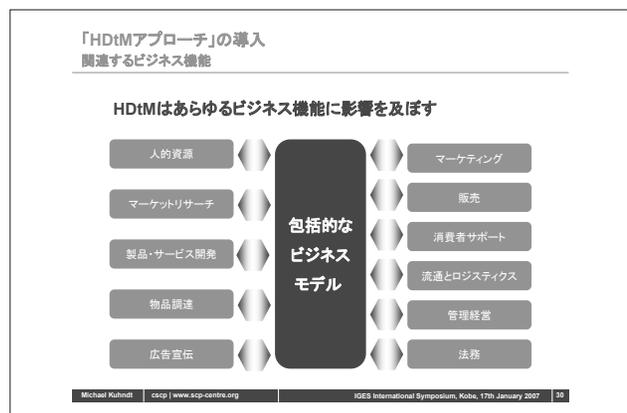
スライド⑳

こういった議論は「ピラミッドの底辺」という言葉を元に行っていることにお気づきでしょう。高所得層や中所得層に焦点を当てるだけでなく、貧困層ならびに極貧層にも目を向けることが必要なのです。



スライド㉑

これがピラミッドの底辺です。人口という視点でピラミッドを捉えたとき、一番上にくるのは高所得者層です。人口の大部分を占めるのは低所得者層です。日本でも、低所得層に属している人々がいます。もちろん、それをそのまま開発途上国と比較することはできませんが、それでも低所得層と考えられる人々がたくさんいます。



スライド㉒

「市場を通じた人間開発」(HDtM)を推進したいと考えるなら、自らのすべてのビジネス部門においてこの問題について徹底的に考えなくてはなりません。まず製品とサービスの開発に目を向けるところから始めなくてはなりません。今までとは異なった視点で市場リサーチを行う必要があります。開発途上国に赴いて、地元の専門家を雇用する必要があります。フィリップス社がバス会社と共同で遠隔

地域へのアクセスに取り組んだように、流通システムの現場に行って、考えなくてはなりません。そこには、会社全体の新たなビジネス機能を創出し、発見する大きな機会があるのです。

スライド⑳

ビスを創出しようとする場合、そこで企業が果たせる役割にはどういったものがあるのでしょうか？ 新しいビジネスモデルを創出して成功している企業はあるのでしょうか？ HDtMは従来型のビジネス戦略にどのように組み込むことができるのでしょうか？ 従来型の戦略が貧困層へ貢献することを目的にしたものではないことは明白です。貧困対策を考える場合、それに関連する社会問題や環境問題にも同時に対応するにはどうしたらいいのか？ また、どのようなタイプのネットワークが必要となるのか？ 最初にご説明したように、貧困層に貢献するには、地元の行政、NGO、その他の利害関係者と協力して、貧困層の実際のニーズに対応する、というやり方が一番望ましいでしょう。

スライド㉑

以上を踏まえた上で、講演の締めくくりとして、重要なポイントとなる問いについて手短にお話ししておきます。我々は「市場を通じた人間開発」を開始したばかりで、そこにある問題をすべて解決できたわけではありません。どうすれば貧しい人々の利益となり、同時に大企業も利益を得られるかということを理解しようとしているところで、さらに詳しく検討する必要があります。国連は今「市場を通じた人間開発」(HDtM)に関するプログラムに取り組んでおり、その中で次の重要な問いが提示されています。例えば、HDtMのための新しい製品やサー

スライド㉒

さらに大きな課題が突きつけられています。私の講演の最後のスライドとして、これをお見せします。これは私たちがこれから進んでいく先にある状況です。このスライドの右上の端に「持続可能な開発」とあります。現時点において、持続可能な開発の領域に到達している国はほとんどない、というのは本当に残念なことです。もし、たとえばエコロジカルフットポイントを計測手段として用いると、ほとんどの国、特に先進国では高い人間開発指数が示されます。しかし人間開発指数は高くても、その水準に達するために極めて大量のものを自然から使用して

います。開発途上国が使用している自然はごく一部  
だけであり、人間開発指数が極めて低い国もありま  
す。



ここで問題になるのは、私たちは開発途上国をど  
こへ導こうとしているのか、ということです。これ  
まで先進国が進んだのと同じ方向へと導いてきたの  
ですが、他の方向があるのでしょうか？ 先進国と  
同じ方向へ向かった場合、開発途上国は持続可能な  
開発の領域には到達しません。それとも私たちは、  
開発途上国に新しいビジネスモデルを用いて一足飛  
びに持続可能な開発の領域へとジャンプさせようと  
しているのでしょうか？ 私は、IGESの研究プログ  
ラムは、このことを検討するためのものだと考えて  
います。このあと、カエルのジャンプのように一足  
飛びに持続可能な開発の領域に到達するためのビジ  
ネスのアイデアについて、さらに踏み込んだ議論  
ができることを楽しみにしています。ご清聴ありが  
とうございました。



スライド③4

**市場を通じた人間開発(HDtM)  
 ミレニアム開発目標への貢献**



(参考:事務局訳)

**「グローバル・バリューチェーンがもたらす  
 人間開発のイノベーション」**

ミレニアム開発目標への貢献

ミハエル・クーン

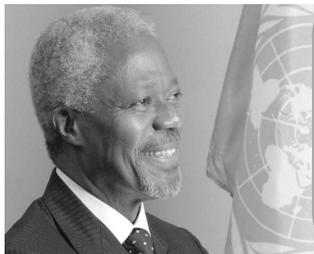
持続可能な消費・生産センター(CSCP)

(国連環境計画/独ヴッパータール気候・環境・エネルギー研究所  
 協働センター)所長



スライド①

**「HDtMアプローチ」の導入  
 新規市場の構築の必要性**



「ビジネスによって貧しい者たちの生活を変えていける積極的な方法はたくさんある・・・ 慈善事業はとても大切ではあるが、慈善事業によってではなく、徐々に新しい市場が構築されていくのを手助けするような取り組みによってなされるべきである。」

国連事務総長 コフィ・アナン  
 世界経済フォーラムでの演説(2002年2月)

スライド②

## 市場を通じた人間開発(HDtM) ミレニアム開発目標への貢献



### 地図を描く

環境と貧困はどのように関連しているか

### 地図を描く

環境と貧困はどのように関連しているか

### 進路を定める

「HDtMアプローチ」の導入

### 帆を張る

バリューチェーンに沿ったCSR

### 乗船する

次のステップ



スライド③

## 人間開発 貧困の課題

### 消費を拡大させる必要性

多くの地域で:  
十分なレベルの  
人間開発に到達  
するためには、  
消費の拡大が  
必要



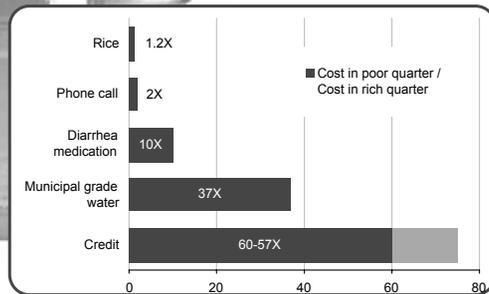
出所: UNDP2004年

スライド④

環境と貧困はどのように関連しているか  
 消費—貧困層ほど支払額が大きい



製品・サービスに対するアクセスの確保



貧困層は、公正な価格で適切な製品・サービスに手が届かない

ビジネスは、環境を保護しながら、より適切な製品・サービスを提供することが可能である

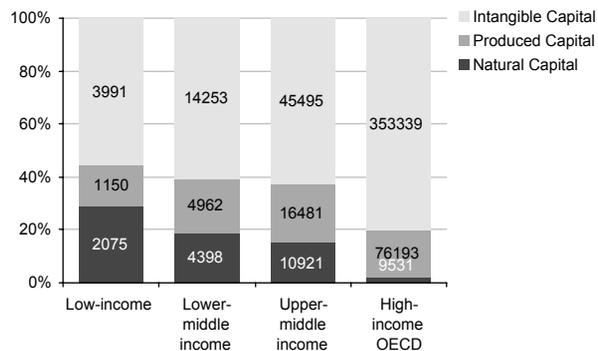
スライド⑤

環境と貧困はどのように関連しているか  
 所得層別に見た環境収入

生計を確保する

自然資本=  
 農耕地  
 + 副土壌資産  
 + 森林資源  
 + 保護地域

出典: 世界銀行



貧困層は富裕層よりも環境への依存度が高い

スライド⑥

環境と貧困はどのように関連しているか  
 負担の転換: グローバル・バリューチェーンによる不平等



先進国

環境に関連した負担 最大20%  
 付加価値 最大80%

資源の採取 製造者 小売業者 消費者 耐用年数終了後の処理業者



開発途上国

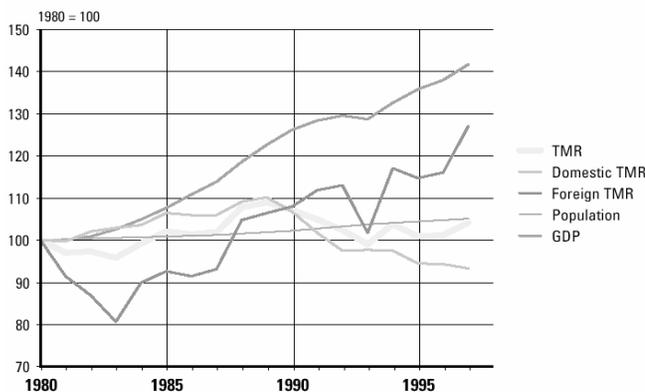
環境に関連した負担 最大80%  
 付加価値 最大20%

スライド⑦

負担の転換を回避する  
 負担の転換を示す証拠の増加——ヨーロッパの展望

私たちの消費は即ち、彼らの負担となる

世界的な生産・消費システムによって、開発途上国における資源採取量は増加の一途をたどっている。



出典: ヴァッパータール研究所

スライド⑧

## 市場を通じた人間開発(HDtM)

### ミレニアム開発目標への貢献



**進路を定める**  
「HDtMアプローチ」の導入

**地図を描く**  
環境と貧困はどのように関連しているか

**進路を定める**  
「HDtMアプローチ」の導入

**帆を張る**  
バリューチェーンに沿ったCSR

**乗船する**  
次のステップ

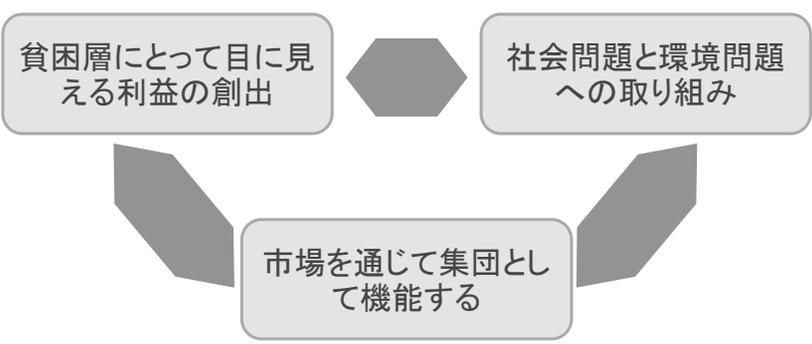


UNIVERSITY OF TORONTO INSTITUTE FOR COLLABORATING  
CENTRE ON SUSTAINABLE  
CONSUMPTION AND PRODUCTION

スライド⑨

**「HDtMアプローチ」の導入**  
概要

## 市場を通じた人間開発の導入



```

            graph TD
            A[貧困層にとって目に見える利益の創出] --> C[市場を通じて集団として機能する]
            B[社会問題と環境問題への取り組み] --> C
            A --- B
            
```

Michael Kuhndt

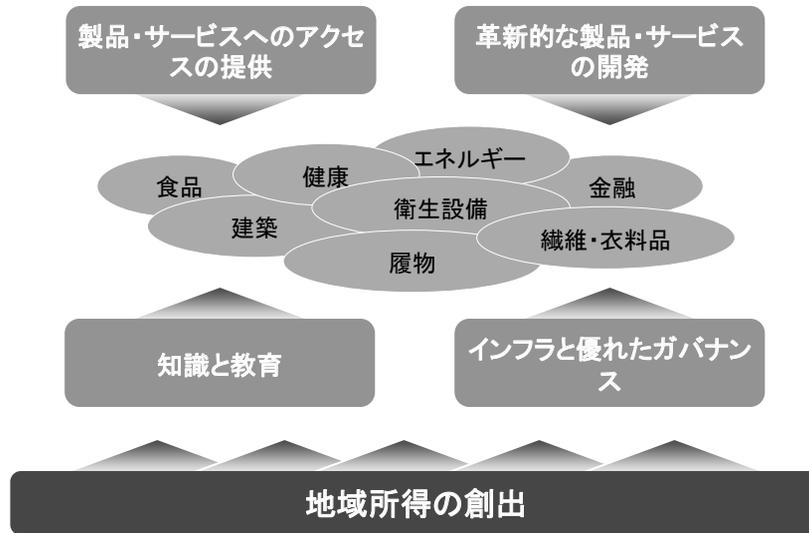
cscp | [www.scp-centre.org](http://www.scp-centre.org)

IGES International Symposium, Kobe, 17th January 2007

10

スライド⑩

「HDtMアプローチ」の導入  
 このアプローチが機能する領域



Michael Kuhndt | cscp | www.scp-centre.org | IGES International Symposium, Kobe, 17th January 2007 | 11

スライド⑩

「HDtMアプローチ」の導入  
 他のアプローチとの関係

全体像

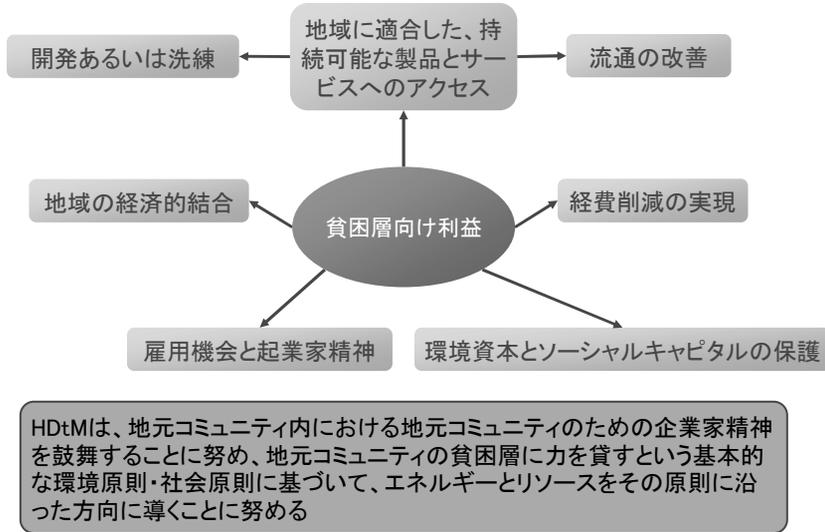
媒介的なアプローチ、NGOによるアプローチ



Michael Kuhndt | cscp | www.scp-centre.org | IGES International Symposium, Kobe, 17th January 2007 | 12

スライド⑪

ステージの設定:「HDtMアプローチ」の導入  
 貧困層に向けた公の利益



スライド⑬

「HDtMアプローチ」の導入  
 HDtMの実施者とその役割

中心となる主体:

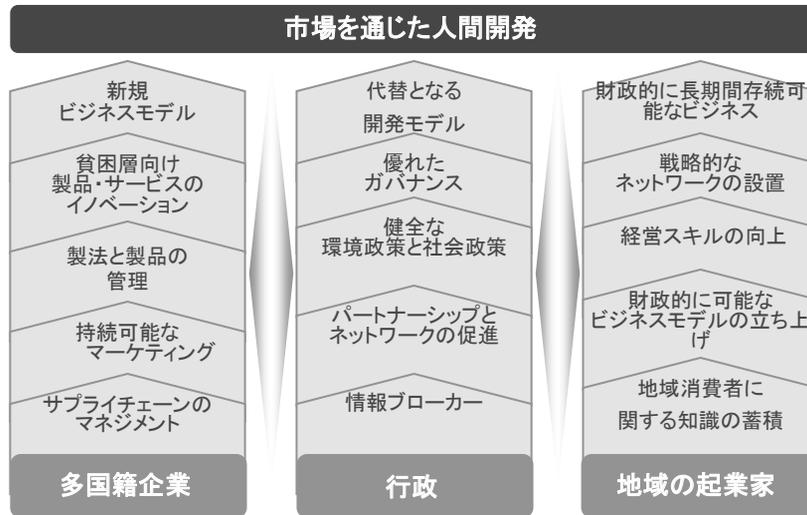


支援者:



スライド⑭

「HDtMアプローチ」の導入  
 中心となる主体の活動戦略



スライド⑮

じっくり見る：HDtMの実践  
 成功を収めているHDtMビジネスからの教訓

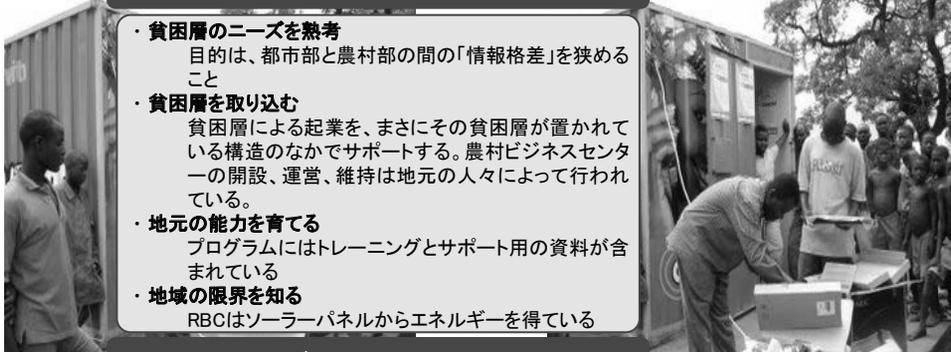
HDtMケーススタディ：主要4部門

エネルギー	食品 & 農業	観光業	廃棄物
<ul style="list-style-type: none"> <li>太陽エネルギーを使ったフルーツの乾燥 —USISS(マリ)</li> <li>貧困層へのエネルギーの提供 —Eskom(南アフリカ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>綿の有機栽培 —LOCP(ウガンダ)</li> <li>Acai ベリーの商品化 —Sambazon(ブラジル)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>バカンス、ワインと地元コミュニティ —Spier(南アフリカ)</li> <li>アフリカのエコ観光事業—CC Africa (アフリカ全域)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>電子廃棄物を収入源に転換 —Desco(南アフリカ)</li> <li>分散型堆肥化事業 —Waste Concern(パングラデシュ)</li> </ul>
			

スライド⑯

## 行動に移す: HDtMの道具箱 HDtMビジネスの範囲と定義

### ‘太陽エネルギーを用いた農村ビジネスセンター’



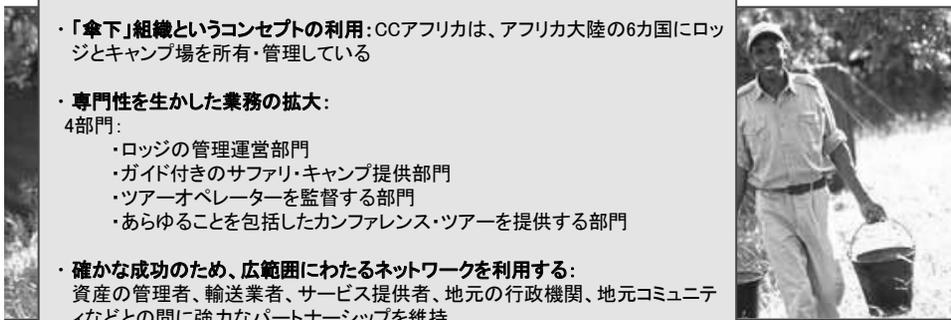
- ・ **貧困層のニーズを熟考**  
 目的は、都市部と農村部間の「情報格差」を狭めること
- ・ **貧困層を取り込む**  
 貧困層による起業を、まさにその貧困層が置かれている構造のなかでサポートする。農村ビジネスセンターの開設、運営、維持は地元の人々によって行われている。
- ・ **地元の能力を育てる**  
 プログラムにはトレーニングとサポート用の資料が含まれている
- ・ **地域の限界を知る**  
 RBCはソーラーパネルからエネルギーを得ている

ガーナのe-Care

スライド⑰

## 行動に移す: HDtMの道具箱 HDtMビジネスの範囲と定義

### ‘アフリカ原野へのエコツアー’



- ・ **「傘下」組織というコンセプトの利用**: CCアフリカは、アフリカ大陸の6カ国にロッジとキャンプ場を所有・管理している
- ・ **専門性を生かした業務の拡大**:  
 4部門:  
  - ・ ロッジの管理運営部門
  - ・ ガイド付きのサファリ・キャンプ提供部門
  - ・ ツアーオペレーターを監督する部門
  - ・ あらゆることを包括したカンファレンス・ツアーを提供する部門
- ・ **確かな成功のため、広範囲にわたるネットワークを利用する**:  
 資産の管理者、輸送業者、サービス提供者、地元の行政機関、地元コミュニティなどとの間に強力なパートナーシップを維持

CCアフリカ

スライド⑱

## 行動に移す:HDtMの工具箱 HDtMビジネスの範囲と定義

「電子廃棄物を収入源に転換」

- ・ **明らかなニーズを見つけ出す:** 増え続ける一方の電子廃棄物の山
  - ・ 現在、400トンのPC基板を処理している
  - ・ それ以外の電子廃棄物は2000トン
- ・ **独自の解決策を立ち上げる:** 焼却しない処理法を考え出し、貴重な原料を取り出す
- ・ **顧客のリソースを理解する:** 顧客から電子機器の廃物を回収し、廃物業者から基板を買い取る

南アフリカのDesco

Michael Kuhndt

cscp | www.scp-centre.org

IGES International Symposium, Kobe, 17th January 2007

19

スライド⑱

## 市場を通じた人間開発(HDtM) ミレニアム開発目標への貢献



帆を張る  
バリューチェーンに沿ったCSR

地図を描く  
環境と貧困はどのように関連しているか

進路を定める  
「HDtMアプローチ」の導入

帆を張る  
バリューチェーンに沿ったCSR

乗船する  
次のステップ

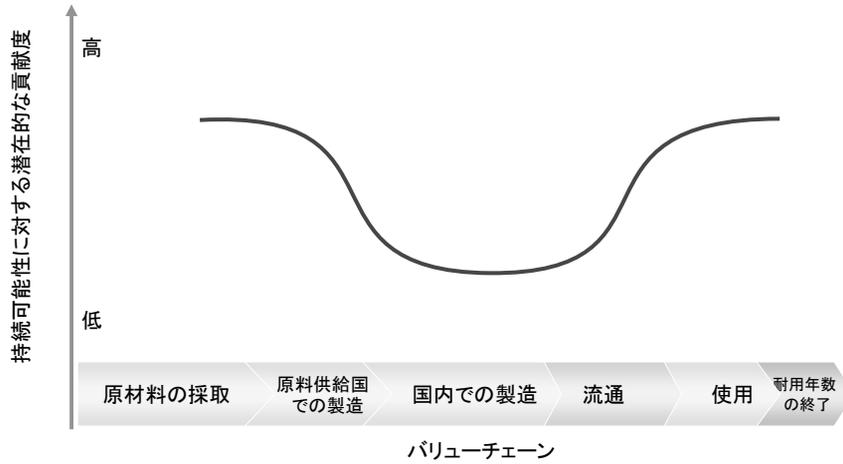


UNIVERSITY OF BRISTOL  
INSTITUTE FOR COLLABORATIVE  
CENTRE ON SUSTAINABLE  
CONSUMPTION AND PRODUCTION

スライド㉔

バリューチェーンに沿ったCSR  
 バリューチェーンの中にある好機

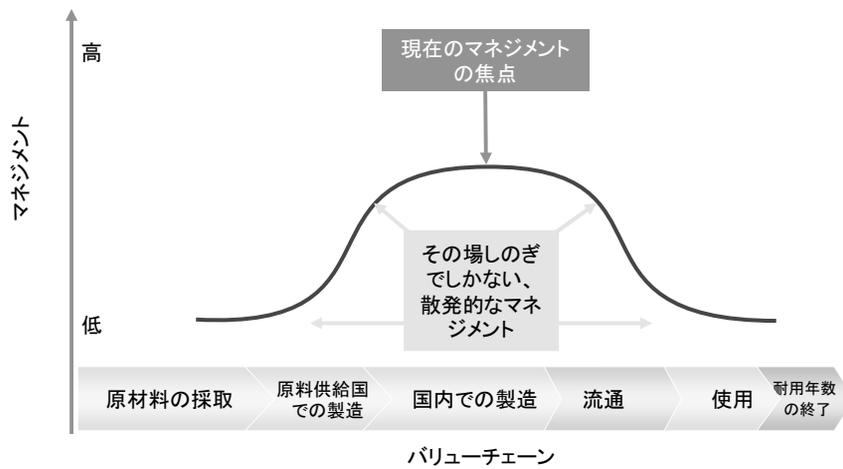
バリューチェーンに沿った持続可能性のインパクト



スライド⑳

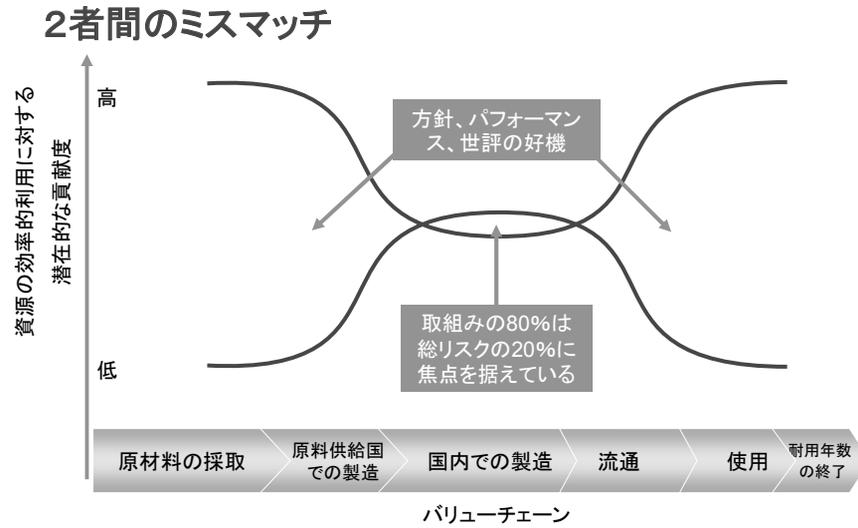
バリューチェーンに沿ったCSR  
 バリューチェーンにおけるマネジメントの焦点

現在のマネジメントの取り組み



スライド㉑

バリューチェーンに沿ったCSR  
 好機と取り組みの間の典型的なミスマッチ



Michael Kuhndt

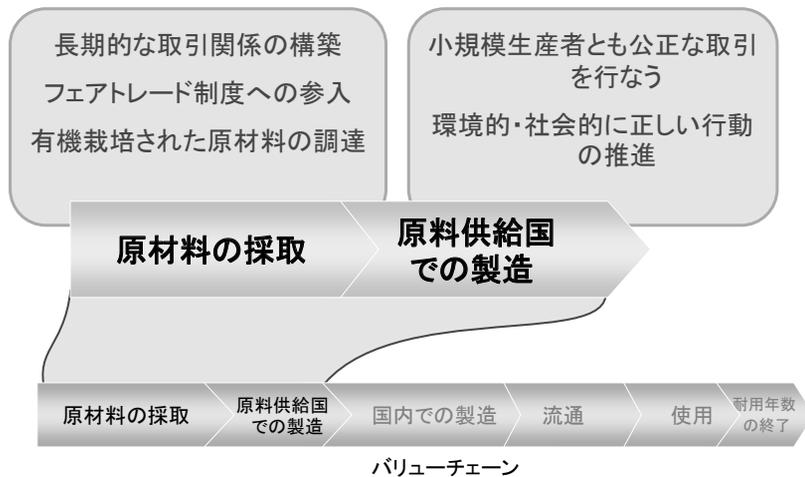
cscp | www.scp-centre.org

IGES International Symposium, Kobe, 17th January 2007

23

スライド⑳

バリューチェーンに沿ったCSR  
 好機と取り組みの間の典型的なミスマッチ



Michael Kuhndt

cscp | www.scp-centre.org

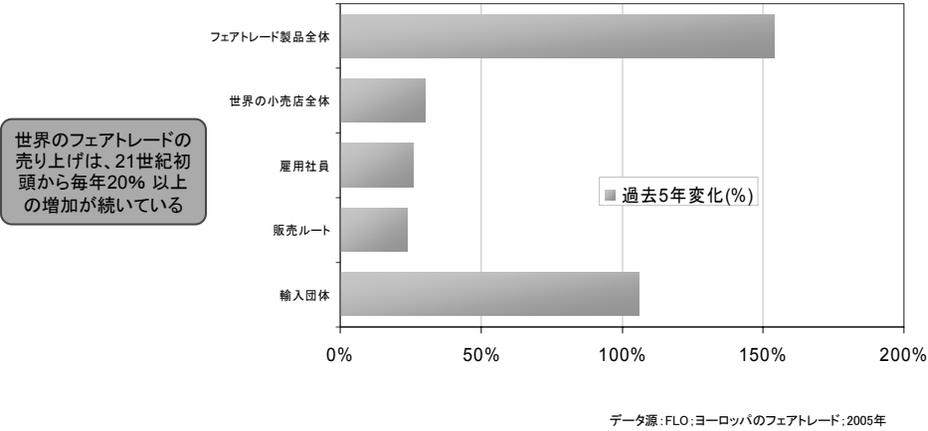
IGES International Symposium, Kobe, 17th January 2007

24

スライド㉑

バリューチェーンに沿ったCSR  
 消費者責任が成果を生み出す：フェアトレード

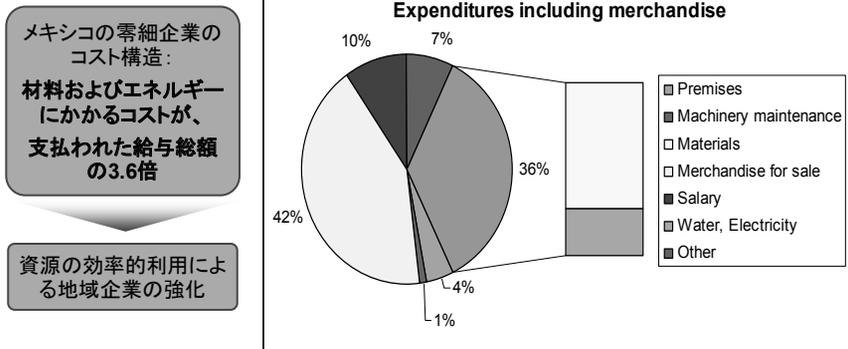
フェアトレード—単なる「ニッチ」市場ではない！



スライド⑳

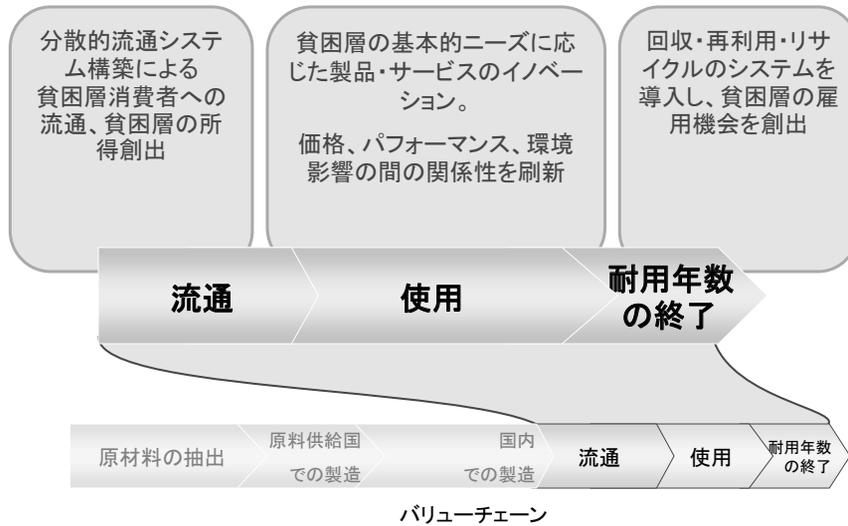
バリューチェーンに沿ったCSR  
 開発途上国におけるSME

開発途上国におけるSME



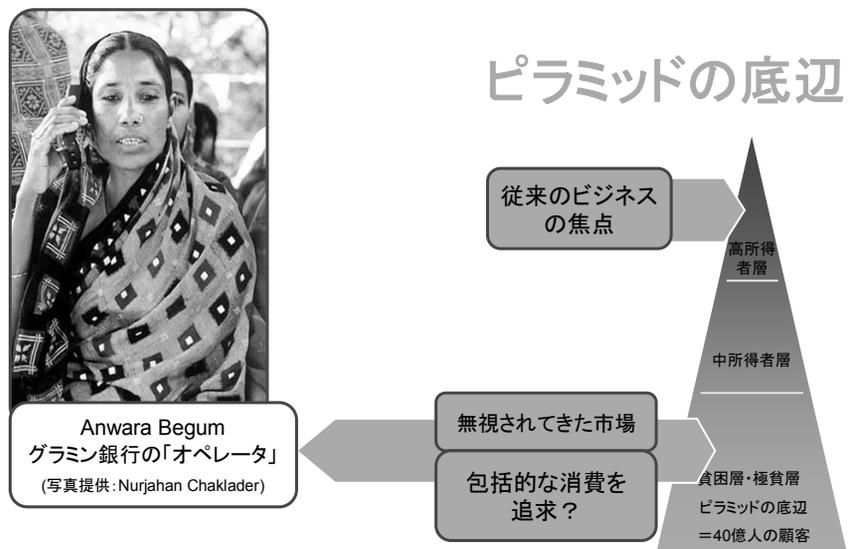
スライド㉑

バリューチェーンに沿ったCSR  
 好機と取り組みの間の典型的なミスマッチ



スライド⑳

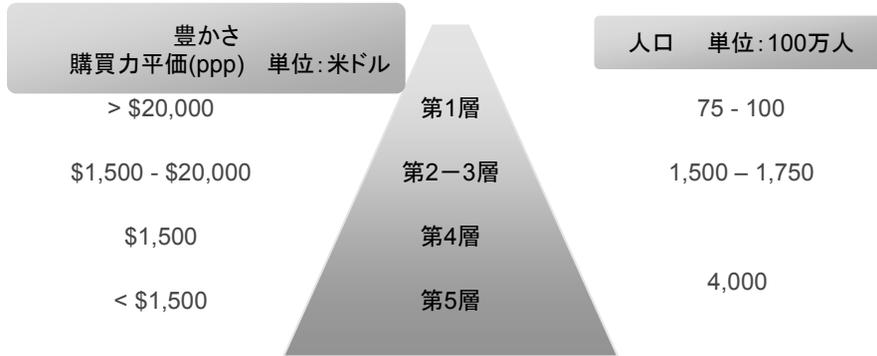
バリューチェーンに沿ったCSR  
 持続可能なマーケティングの育成



スライド㉑

バリューチェーンに沿ったCSR  
 新しい市場を育てる

見過ごされている消費者たち



BOP(ピラミッドの底辺)市場には計り知れない潜在性がある。  
 十分なサービスが受けられていない40億~50億の人々が、潜在的に内包している購買力平価は13兆ドル超。

データ源: C.K. PrahaladとStuart Hart, 2002年、ピラミッドの底辺にある富

スライド⑳

「HDtMアプローチ」の導入  
 関連するビジネス機能

HDtMはあらゆるビジネス機能に影響を及ぼす



スライド㉑

## 市場を通じた人間開発(HDtM) ミレニアム開発目標への貢献



### 地図を描く

環境と貧困はどのように関連しているか

### 進路を定める

「HDtMアプローチ」の導入

### 帆を張る

バリューチェーンに沿ったCSR

乗船する  
次のステップ

乗船する  
次のステップ



スライド⑳

乗船する  
次のステップ

## ポイントとなる問題

**ビジネス戦略:**  
HDtMをビジネス戦略にどのように組み込むべきか？

**ビジネスモデル:**  
社会的な問題と環境問題にどう対応し、利益高めていくか？

**ネットワーク:**  
強力なネットワークを構築するために、企業はどのような貢献ができるのか？ そのなかで個々の実施者はどのような役割を担うのか？

### イノベーション:

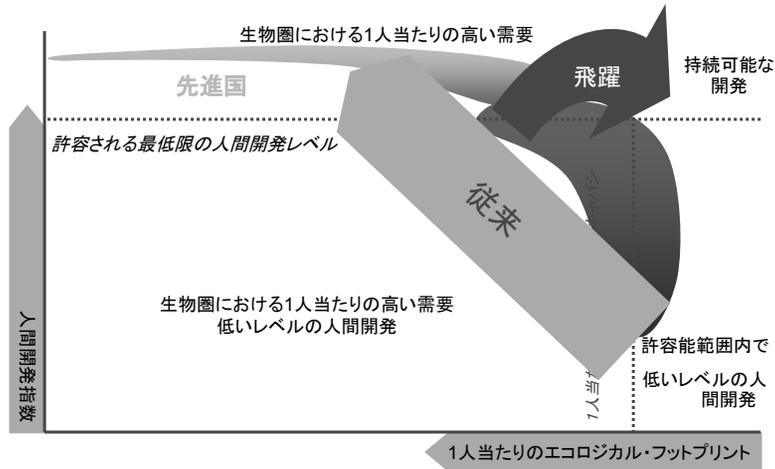
HDtMに向けて製品・サービスを革新する際、企業はどのような役割を担うことができるのか？

市場を通じた人間開発は  
どのように実行すればよいか



スライド㉑

人間開発と環境の関連性  
 開発の種類



Michael Kuhndt | cscp | www.scp-centre.org | IGES International Symposium, Kobe, 17th January 2007 | 33

スライド③

市場を通じた人間開発 (HDtM)  
 ミレニアム開発目標への貢献



ご清聴ありがとうございました。

ミヒヤエル・クアント

CSCP

Michael.kuhndt@scp-centre.org  
 電話 + 49 - 202 . 45 95 8 - 20  
 ファックス + 49 - 202 . 45 95 8 - 30  
 www.scp-centre.org



スライド④