

味の素の価値共創ビジネス戦略

日米官民連携でガーナの栄養改善事業に挑む

かねてよりガーナでNGOや大学などと離乳期の子どもの栄養改善に取り組んできた味の素。5月30日には、日本企業として初めて日米両政府による官民連携協定に締結するなど躍進目覚ましい。現地関係機関との権利・義務を巡る対立を経て多様なアクターとの連携を進める同社の戦略を通じ、パートナーシップの意義を探る。

世界の乳幼児を救え

新興国や中進国が目覚ましい躍進を遂げる一方、いまだに約10億人が飢えや栄養不良に苦しみ年間350万人以上が生後5年も生きられないまま命を落としている世界――。

味の素は、この深刻な現状を自社の技術を生かして改善しようと、会社を挙げて取り組んできた。1950年代後半からフィリピン、その後60年代にはタイやマレーシアなど東南アジアを中心に海外での事業展開を開始し、小分けにした調味料や食品を手ごろな価格で販売してきたことで知られる同社は、健康改善には必須のアミノ酸「リジン」の機能について95年から研究を開始。パキスタン、中国、シリアなど5カ国でその効果に関する実証研究を行った。2009年には、創立100周年記念事業の1つとして、同社が築いてきた食品加工やアミノ酸栄養に関する知見を背景に開発途上国の子どもの栄養問題を持続可能なビジネスを通じて解決する「ソーシャルビジネス」を確立し、国連ミレニアム開発目標（MDGs）への貢献につなげる取り組みも開始した。

一般的に、摂取栄養の不足によって一番深刻な影響を受けるのは子どもである。特に、生後6～24カ月の離乳期の栄養不足は知能や身体の成長に甚大

な影響を及ぼす。多くの開発途上国と同様、ガーナでも、特に農村地域で2歳未満の子どもの3割が標準より身長が低いなど、離乳期の栄養不足による成長不良が深刻な問題となっていた。

そこで同社が目にしたのが、発酵コーンを用いたKOKOという現地の伝統的なお粥である。離乳期の子どもから大人まで幅広い年齢層の人々の主な食事であるKOKOは、栄養素的には炭水化物ばかりで、それだけではバランスが悪い。同社は、現地で調達可能な大豆を主原料とし、必須アミノ酸であるリジンやビタミン、ミネラルを混ぜたサプリメントタイプの栄養強化食品「KOKO Plus」をガーナ大学と米国NPOのNevin Scrimshaw International Nutrition Foundation (INF)と共同で設計・試作。ガーナ大学職員の家族らの協力も得て味覚実験を重ね、おいしさと価格の両方の観点から現地に受け入れられるサプリメントを開発するに至った。

多方面と連携

この事業は、さまざまなパートナー機関と連携を結びながら進められてきた。2011年からは世界の栄養問題の解決に取り組む国際NGOのGAIN (Global Alliance for Improved Nutrition) や国際NGOのケア・インターナショナルジャパン (CARE) とともに対象の子

どもたちに商品を届けるための流通システムの確立・検証を進めている一方、プラン・ジャパン (Plan) と協力して栄養学的な効果の確認・検証試験を実施している。さらに、国連児童基金 (UNICEF) や世界食糧計画 (WFP) などの国連機関と連携した母親への栄養教育も検討。一方で同年、ガーナ全土に地域の保健所を展開している保健省傘下のGhana Health Service (GHS) とも連携協定を締結した。

冒頭の調印式で、国際協力機構 (JICA) は2011年3月より実施している製品開発や流通モデルに関する実証調査を引き続き支援することを表明。また、米国国際開発庁 (USAID) は製品の通システムと持続可能なビジネスモデルの構築に必要な約60万米ドル (約4,800万円) の資金援助を表明した。特に、USAIDとの連携は、2001年に立ち上げられたGDA (Global Development Alliance) という官民連携スキームに日本企業が参画する初の事例となるだけに、関係者からも高い関心が寄せられている。プロトタイプ製品を用いた効果確認試験やテスト販売を経て、今後、ガーナでの本格生産や西アフリカ諸国への横展開にもつなげていきたい同社は、「次の事業化に近い段階を支援してもらえるのでありがたい」と期待を寄せている。

調整に奔走

とはいえ、ここまでの道のりは長かった。GDAプログラムに応募しようにも、そもそも本部、駐日事務所、ガーナ事務所のどこに話を持って行けば良いかすら分からない状態のまま、同社は2010年秋頃から手探りでUSAIDへのアプローチを開始。東京、ワシントン、アクラでUSAID側と行なった協議の回数は20回を超えた。一方で、USAIDが各国の現地事務所に権限をかなり移譲しているとの情報を入手し、ガーナ事務所とは協働の可能性についてより具体的に協議を進めた。折しも米国で飢餓と貧困を減らすための財源を用意し農業のイノベーションや起業を支えていくというオバマ大統領のイニシアチブ「Feed the future」を受け、ガーナ事務所にかなりの予算が配分されていたことも追い風となった。

しかし、今回の協定締結を率いた研究開発企画部の取出恭彦専任部長が苦労したのはそれからだった。それまでKOKO Plusの開発や製品普及のための調査を一緒に行ってきた複数のパートナーから、覚書（MOU）の中身について相次いで異論が寄せられたのである。

最も調整に苦労したのは、KOKO Plusの共同開発パートナーであるガーナ大学とINFが今回のUSAIDと味の素の協働事業にどのように参画するか、MOUでは何ら明記されていない点だった。取出氏は、彼らにもMOUの署名人に加わってもらうか、あるいは別途、権利関係を規定した合意文書の作成をUSAIDに提案したが、「GDAはあくまでUSAIDと味の素の二者間で結ぶもの」との理由から認められず、調整は同社に一任されることになった。

他方、USAIDからの提案は、KOKO Plusの普及と流通に向け、アフリカで人間の購買行動について豊富な知見を持つ南アフリカのソーシャルマーケティング企業であるESM (Experiential Social Marketing) 社をパートナーとして起用し、それまで味の素がCAREと共に検討してきた女性の自立支援活動組織のVSLA (Village Savings and Loan Association) との比較を行おうという、非常に魅力的なものであった。取出氏は、USAIDとの協働がプロジェクト全体にとっても成功の大きなカギとなることを、これらのパートナー機関に粘り強く訴え続けた。

こうして、すべてのパートナーから合意を取り付けたのは、5月16日のこと。予定していた署名式まで2週間を切っていた。「半ば諦めていた。なんとかまとまって本当に良かった」と取出氏は苦笑しながら振り返る。同社は今後もGAINなど多彩なパートナーとの連携事業を継続・発展させ、ソーシャルビジネスモデルの確立を目指す。

異なる視点と着想を求めて

「連携」という言葉の持つ美しいイメージとは裏腹に、一般的に関係者が多くなればなるほど調整事項が増え、身動きが取りにくくなることは想像に難くない。「連携パートナーをここまで広げる我々のやり方が、果たして正攻法と言えるのか、それとも回り道をしているのか分からない」という味の素CSR部の中尾洋三専任部長の言葉には、試行錯誤で挑戦を続けている者ならではの実感が込められている。

それでも、近年、寄附や社会貢献という“上品な”取り組みではなく、自社のリソースやスキルを生かして社会

課題の解決に挑む企業は、国際的に着実に増えている。実際、防塵性を備えたプリンターやバッテリー寿命が長い携帯電話、煙を抑えた無煙調理用スツール、字が読めなくても利用できるアイコン中心のインターフェイスなど、BOP (Base of the Pyramid) 市場に投資を惜しまず真剣にイノベーションを模索する企業によってこれまで生み出され市場に送り出された数多くの商品は、貧困層の生活を大きく変えようとしている。社会課題をデザインによって解決することを目指す「人間中心のデザイン (Human Centered Design)」というアプローチや、企業の競争戦略論の世界的な第一人者である米・ハーバード大のマイケル・ポーター教授が昨年提唱した「Creating Shared Value : CSV」という概念が広まったことも、企業と社会が協働で価値を創造・共有しているという機運を後押しした。

さらには、こうしたBOP向けテクノロジーを活用し、例えば市場と農村、あるいは病院や学校と人々を結ぶ通信事業に企業と援助機関が一緒に参画するプログラムも生まれているという。

これまで市場とされてこなかったゆえに、既存の論理も戦略もまったく通用しないBOP市場。何十年も先を見据え、多極化する世界の中で生き残りを図ろうとする企業は、だからこそあえてイノベーションの源泉たる異質な視点と着想を求め、協業の輪を広げる。

食品会社としての矜持をかけ、現地の繁栄（サスティナビリティ）と長期にわたるビジネス（プロフィット）の両立、すなわちCSVの体現に向け挑戦を続ける味の素の価値共創ビジネス。その行方に期待したい。

(本誌編集部：玉懸光枝)