

(2017年1月23日講演)

## 11. 「ソーシャルビジネスの取組みと課題

### ～味の素ガーナ栄養改善プロジェクトの事例～

味の素株式会社 グローバルコミュニケーション部  
PR・CSRグループ シニアマネージャー 中尾洋三氏

味の素の中尾です。今日はどうぞよろしくお願いたします。

今日話させていただくのは、弊社の海外での取組みですが、会社としてプロジェクトを立ち上げているものの、ある種の社内イントラプレナーのような立場でこれをやっています。

まず仕組みや内容について説明して、それをどうやって社内で進めていったのか、またどういう課題を抱えているのかを後半で話します。申し訳ないですが、お手元の資料には、後ろの方で投影される資料は付けていません。これは実は、2年前に日経ソーシャルイニシアチブ大賞をもらった際、その副賞でアクセンチュアのコンサルを受けられたのですが、その資料は配布ができないので口頭だけにさせていただきます。グローバル企業との比較をしながら、ソーシャルビジネスをどう社内的にオーソライズしていくのかというところの悩みに対してアドバイスをいただきましたので、その話をさせていただきます。

栄養改善の世界の動きと弊社の取組み、それからガーナの栄養改善プロジェクトの話をして、栄養治療食品の今後の展開とソーシャルビジネスの課題という内容で話させていただきます。

まず世界的な栄養改善の取組みと弊社の位置付けですが、2009年に弊社の100周年での記念事業として何をやっていくかを考えるに当たって、企業理念の見直しをしていく中で、「食と健康、そしていのちのために働く」という企業理念を体現するようなプロジェクトをやっということになりました。事業そのものを通じて世の中に貢献していきたいということから、特に他社と差別化できるアミノ酸を活用したビジネスで何かできないかということを考えました。当時世界ではミレニアム開発目標(MDGs)が2015年をゴールに取り組みまれていましたが、2010年国連の会議で、MDGsの目標に掲げられている乳幼児の死亡率や、妊産婦の健康の進捗が悪い背景には栄養問題があるということが指摘されていて、それに対して、国だけが取り組むのではなくて、広くいろいろなセクターがもっとそれに関わるべきだということで、Scaling Up Nutrition(SUN)という運動が国連開発計画(UNDP)のイニシアティブでスタートしていた。それに我々のプロジェクトも参画するような形になったということです(資料P7)。

2015年には国連で持続可能な開発目標が決まり、そのゴール2に「栄養」という言葉が入ったわけです。それを受けWHOでも2025年をターゲットとして低身長だとか貧血の間

題の改善を具体的な数値目標として設定しており、我々はこの対して食品、アミノ酸の力を使って貢献していくということを掲げている（資料 P8）。

ガーナ栄養改善プロジェクトについて説明するが、去年の 8 月、アフリカ開発会議（TICAD-VI）があり、その際に作り直したビデオがあるので、それをご覧いただきたい。

（ビデオ上映）

若干補足すると、子供たちは生後 6 カ月までは母乳で育てるので標準体重、標準身長通りに成長するが、その後離乳食を食べ始めると、身長などは 4 割近くまで標準身長からの乖離がおこってしまう。結局離乳食、ガーナで食べられているコーンのおかゆのようなものであるが、この中のタンパク/アミノ酸の量とバランスが悪いとか、ビタミン、ミネラルが少ないとか、そういった栄養素が足りていないことによって成長遅延が起こってしまう。成長遅延は、単に体の大きさだけの問題ではなく、体の中のいろいろな機能の発育不全に繋がります。特に脳の発育は、2 歳までで 7~8 割が決まってしまうということで、その後いくら栄養を取っても脳の発育にほとんど影響ないことから IQ の低下につながり、結果として GDP に影響を及ぼしていると言われている。だから、最初のこの 2 歳までの間にきちんとした栄養を与えていくことが子供たちの健やかな成長だとか、あるいは国の将来、貧困の連鎖を断ち切る非常に大きな要素になります。ここにきちんと投資することは、そのリターンが、その他の開発援助でやっているリターンよりも随分高い。最初の投入単位に対してのリターンが非常に高いということが言われている（資料 P10）。

ガーナは西アフリカのサハラ砂漠以南に位置し栄養状態が非常に厳しい。北部と南部では経済構造が違って、南部は比較的恵まれているが、北部はイスラム圏で人口密度も低く経済状況はあまり良くない。人口ピラミッドはきれいな三角形になっていて子供たちが非常に多いということは、長生きできないということである（資料 P11）。

このプロジェクトのポイントは、アミノ酸を使って我々の事業とのシナジーを考えていることだが、いろいろなプレーヤーと連携をやっていくという連携型のビジネスモデルというのは、実は我々の会社の中でも初めてであるし、世の中の的にもこういうトライをしたビジネスそのものがあまりないのではないかと考えている（資料 P12）。

導入に当たっては、幾つかの試験を行っていて、製品そのものの効果試験や南部と北部の経済力が違う地域での流通試験も行っている（資料 P13）。

南部での製品そのものの効果試験は、KOKO Plus の群と、ビタミン、ミネラルなどの微量栄養素だけの群、それから栄養教育だけしかやらない群、この 3 つの群に分けて 1 年間の追跡調査を行った。

その結果では、急性感染率は KOKO Plus が最も低く、血中ヘモグロビン濃度は明らかに KOKO Plus 群の濃度が高かった。一般的には貧血の予防に鉄剤が配られているのだが、微量栄養素だけの群で本来だったら十分対応できているはずであるが、鉄剤だけではヘモグロビンはできない。周りのタンパク質がなければ、鉄剤だけの配布では原因の解決にはつながらないことが分かった。

体重と身長は全体としては有意な差が出なかったが、実際には半分ぐらいしか使われていなかったことが分かり、使用率を 100%に読み替えると有意な差が出てきているということが分かっている（資料 P14～16）。

結論から言うと、KOKO Plus の群が有効であるということと、微量栄養素だけでは不十分で、タンパク/アミノ酸栄養が必要であるということが分かって、これを世界に発信しながら我々のビジネスにもつなげていきたいと考えている（資料 P17）。

販売の試験であるが、北部は NGO と連携し女性起業家を使った Face to Face のコミュニケーションをとりながら販売した。南部はアメリカの開発援助機関 USAID から資金を受けた。彼らは開発援助そのものだけでは限界があるということで、ビジネスを通して持続可能な形にしていくことを志向していろいろなことにトライし、ノウハウを持っている。南アフリカのソーシャルマーケティング会社を紹介してもらい、そこと連携しながら露店の店頭販売を行った。製品普及にあたっては、北部は NGO がいろいろなイベントで PR を行った。南部では、南アフリカのソーシャルマーケティングカンパニーが、家族計画の製品などを既に販売していたので、そのノウハウを活用した。販売地域に入ると、まずエスノグラフィック的な調査を行った。ただ単に物の情報を伝えればそれで物が売れるかというところではなく、最終的には行動変容まで起こさせる。金を持っていない人たちがそれを買うという行動にまで変えるためには誰が一番影響力があるのかという、エスノグラフィックマーケティングをやりながら調べていって、いろいろな仮説に基づいて、いろいろなチャンネルで販売プロモーションを掛けた（資料 P18、19）。

その結果、北部はかなりマーケティング投資を集中的に行ったため、試験開始 1 年で相当高い認知を取っている。日本でテレコマーシャルをやった場合でも、ここまでその認知は取れない。かなり集中的にマーケティングをやったこともあり、単純な比較はできないが、その後の継続使用の状況を見ると、Face to Face でやっている北部の NGO の販売エリアのほうが継続率が高いという結果も出ている（資料 P20）。

製品評価については、南部のデータであるが、子育てが楽になったとか、医療費が少なくて済むなど、子育てに掛かる時間が少なくなれば、お母さん方は自分のいろいろな仕事に対して時間を使うことができるので、こういう子供の栄養健康状態が非常に大きな要素になってくるといことになる（資料 P21）。

先ほどいろいろな連携のビジネスモデルを作ったという話をしたが、この製品の特徴は、例えば調味料のように使った物と使っていない物を食べさせて比較するとはっきり分かる物は説明しやすい。ところが、栄養というのは普通の状態であることを維持していくわけで、長期間使い続けなければ分からない。微量栄養素欠乏症のように、食べると欠乏症が改善したことがすぐわかるものと違って、なかなか分からないものは、使ってもらうためには、影響力ある人から言ってもらわないと行動変容にまで至らない。保健所や、病院の先生、あるいは教会だとか、学校の先生だとか、そう影響力のある人々から言ってもらうようなアプローチを施策としてやる。突然、我々が海外から来て、栄養が大事だといくら言っ

も、当然のことながらそれが伝わることはないので、信頼されている NGO や保健所や現地行政との連携が必要になってくる。

東南アジアなどで調味料のバリューチェーンを作ることはすべて自前でやってきた。製品開発から販売まで全部自前でやっているわけであるが、そういうインフラが全くないところで、短期間で、しかもローコストでやっていくとなると、いろいろなプレーヤーのリソースを使わせてもらわなければやっていけない。今回はそういうことでいろいろなプレーヤーとの連携を選んだということになる（資料 P22、23）。

それから、もう一つ大きなところは、貧困層に買ってもらわなければいけないということは、通常の価格よりもさらに安い価格を実現しなければいけないということである。これは海外での貧困層を対象にしたソーシャルビジネスの非常に難しいところであるが、通常のビジネスは資料 P24 の左側のような価格構造である。代理店の手数料・利益や製造原価、販管費、企業の利益、流通マージンなどのトータルが販売価格になる。中身費は効果を期待するところなのでいじれない。そうすると、その他のところをいかに圧縮するかということになる。先ほどのいろいろなプレーヤーのリソースを使わせてもらいながら会社の利益もほとんど取れないことを前提でビジネスモデルを作らないと、このソーシャルビジネスは成り立たない。したがって、この低い利益率を会社に認めてもらうことが一つ大きなハードルになっている。通常のビジネスの評価の仕方でいくとどうしても利益率が重要になってくるが、投資に対してのリターンで考えると、実はその見え方が違ってくるはずだと思っている。先ほどのバリューチェーンのところでも触れたが、いろいろなところのリソースを使わせてもらうということは、初期投資をかなり安く抑えることができるのではないかとということと、投資の採算性で見ると、このあたりの数字が変わってくるのではないかと見ている。ただ、まだそこまでは会社の中での評価にはなっていない。

まだテストの段階だが、この夏以降、NGO の CARE の他に、World Vision、ジョイセフなど NGO の連携先を増やしている。ソーシャルマーケティングカンパニーとやっているのは一部の州だったが、非常に人口の多い Ashanti という州に拡大して販売のスケールアップに今年から入ろうとしている。

このようにいろいろなプレーヤーと連携しながら販売エリアを拡大してターゲットの乳幼児を今までは 2 万人ぐらいであったものを 50 万人規模に拡大し、そのスケールで採算がある程度取れるかどうかというフィジビリティスタディーに入って、事業として最終的な投資判断をしていこうと考えている（資料 P25～27）。

次は、RUTF という栄養治療食品についてである。これは、このガーナのプロジェクトで得た大豆タンパクを栄養治療食に活用するプロジェクトで、現在は UNICEF がフランス企業の製品を買い上げて、無償で配布している。完全な栄養失調状態にある子供たちに無料で配布する治療食ですが、このような栄養失調状態にある子どもの家庭というのはお金を払えるような状況ではないので援助機関が完全に無償で提供していくことになります。住友化学の蚊帳のビジネスモデルが同じスキームになっていて、これも一つのビジネスモ

デルとして成り立っています。フランス企業の製品はフランスで造ってアフリカに持ち込まれていますが、我々はなるべく現地の食材を使って、現地で生産することを考えている。しかも、フランスの会社より安く提供することによって競争力を高めて UNICEF に販売していこうと考えている。これもアイルランドの NPO と一緒に開発を進めて、ちょうど製品の効果試験が完了して、競合品と同等の効果を得られることが分かってきた。これを基に UNICEF への商談を進めていくことを考えている（資料 P28、29）。

最初の 1,000 日というのは妊娠から 2 歳までであるが、KOKO Plus は生後 6 カ月から 24 カ月である。実はここだけに限定すると非常にマーケットが小さい。ビジネス的にやはりマーケットをもう少し大きくしていくということで、学校に上がるまでとか、あるいは WFP と連携を組んでいて、学校給食のところに製品を出していくことも考えている。

もう一つは、母親の栄養がある。妊娠期の母体の栄養、それから授乳期の母乳を通じた栄養は、最初の 1000 日の子どもにとって重要なものです。これらトータルをビジネスとして成り立たせることができれば、採算の取れるボリュームに上げていくことができるのではないかと考えている。（資料 P30）。

ビジネスとして成り立たせるとなるとかなり厳しい状況になる。海外でのソーシャルビジネスの社会的な課題というのは、その周りはよく分かっているわけである。最初の 1,000 日の栄養が大事だけど、本人たちが全くその理解ができていない。そういう影響を与えなければいけない、あるいは子供が下痢するのは病気になっているからというよりも、子供は下痢するものだと思ってしまう。個人のニーズにならない。要するに社会のニーズと個人のニーズが重なってこない、販売しても買ってもらうという行動にまでつながってこないわけである。携帯電話のような物とか、あるいはたばこ等の嗜好品のような物は、個人のニーズが強いのでビジネスとして成り立っているわけであるが、社会課題を理解させニーズにすることがかなり難しい。このギャップが埋められていないところは、援助によってこのギャップを埋めているのが現状ではないか。それをビジネスとして成り立たせるためには、社会の課題と個人のニーズを重ねていく需要創造していかなければならないというのが大きなハードルになっている。ここをクリアするためにいろいろな連携や開発援助機関からの支援が必要になってくる（資料 P31）。

ここからの話の資料はお手元にはありません。あるプロジェクトに関わる支出を考えた時に、外部から補助金などをもらえればリスク軽減、収支改善につながり、販売によって得られた収入とあわせて売上げが支出を超えたところが初めて直接的経済価値になるが、それ以上にいろいろな価値を生み出しているはずです。社内的には直接的経済価値しか評価されていないとビジネスを続けていくことができないので、いかに直接的経済価値とは別の目に見えない価値を具体的に表現していくか、社内的な説得材料につなげていくかというのが一番のポイントだと考えている。本業以外での別事業に貢献する派生的経済価値、あるいは経済的価値はあるが全く新しい領域への挑戦の最初のエントリーフィーのような期待的経済価値、社会的価値の創出による自社の裨益、ブランド価値の向上、外部資金に

よるリスク低減・収支改善といった企業価値を構成する要素をある程度定量化することによって社内的な説得材料につなげていけるのではないかと考えている。通常のビジネスというのは、株主が求めている利益水準までいっているわけである。ネスレなどはおそらく直接的経済価値を読み替えて自分たちのビジネスが社会的価値を生み出していると、シェアードバリューというのはこのようなものだと言っているのだから、あえて上乗せで説明する必要はないが、ガーナのプロジェクトというのは、ほとんど利益が出ないので株主の求める価値との差を埋めるような説明をしなければならない。

もう一つのビジネスの形態として社会貢献型のビジネスがあり、これはコーズマーケティングのような様相を考えているが、最初から社会的価値、ブランド価値に通じるようなところを大きく見せて、社会貢献的な取り組みをやっていくのだというようなアプローチをしているところである。

我々の競合はネスレやユニリーバであるが、彼らのシェアードバリューも基本的には既存ビジネスである。ビジネスで社会的な価値、ブランド価値を生み出しているという見せ方をしていて、ガーナの我々のアプローチのような社会課題をビジネスに織り込んでいるのは、ダノンのグラミンダノンがバングラデシュでヨーグルトの販売を女性企業家がやっているアプローチがこの仕組みだと考えている。ユニリーバはそれよりもっと収入の低い大衆に対して、コーズマーケティング的なアプローチをしているというのは、こういう構造である。ダノンのバングラデシュでの取り組みは、ダノンコミュニティーという財団を作って、グラミンと一緒にビジネスをやっている。要は本体から切り離している。ということは、会社の利益率に影響を及ぼさないようなやり方を取っているということである。ユニリーバの場合には、ピラミッドでいくと中間層より上のところについてはビジネスでやっている。BOP から下については、ビジネスとしてではなく、ややソーシャルコーズマーケティング的なアプローチをしている。それが将来的には中間層に成長していくので、それに対する先行投資的な位置付けでいるという考え方である。財団の場合には、最貧困層を対象に WFP などと一緒に取り組むというもので、マーケティング的にはコーズマーケティングをやって、マーケティング費を使うのと、消費者からの寄付金のようなものや従業員の寄付金などを入れながら、社会貢献活動を展開するというようなことをやっているわけである。

当社の場合には見えない価値を形にしていきたいということで、企業広告を入れて、それがやはり会社にとってのブランド価値につながっていることを定量データに取れないかというアプローチをしている。

(ビデオ上映)

いくら社内でこれほど価値がある、社会から認められていると言ってもなかなか理解されないのだから、そこは外部評価を使う。例えば先ほどの動画の中でも、JICA から BOP ビジネス支援スキームの金をもたらしているが、金をもたらすことも大事であるが、それ以上に外部で社会的評価をされていることが大事である。USAID から 6,000 万の金をもたらしたが、

海外の開発援助機関が、そういう支援をしてくれるように、社会的な価値があり、インパクトの高い取り組みをしていることを理解してもらい、株主価値との差を埋める努力をしている。そこがもっと定量的に表現できるとよいが、日経ソーシャルイニシアチブ大賞などの授賞式に経営トップに出てもらおうと社会的な評価を感じ、その時はもうからなくてもその後地域に入ってくる調味料のビジネスで回収できればよいということを理解してもらえが、経営者も代替わりしてくると、またそれをゼロからやっていかなければいけないので、非常に苦しんでいるところである。

私の報告は以上で終わらせていただく。どうもありがとうございました。(拍手)