

オランダ AIM における栄養改善の国際展開に関する調査報告

オランダ AIM 調査チーム

1. 調査の趣旨等

栄養改善事業の国際展開に関しては、オランダの The Amsterdam Initiative against Malnutrition (AIM)が先進的な取組を行っており、様々な企業や研究機関等の連携の下、栄養に資するバリューチェーン全体へのアプローチを行っている。栄養改善事業の国際展開検討チームで行う企業の個別案件の形成方法や国の支援策の検討など¹においては、オランダの取組が参考になる。このため、同検討チーム有志によるオランダ AIM 調査チームが、オランダ AIM について次の要領で調査した。その結果を報告する。

➤ スケジュール

平成 27 年 4 月 23 日～24 日（2 日間）

➤ オランダ AIM 調査チーム

内閣官房、外務省、農林水産省、味の素株式会社、大塚製薬株式会社

➤ ヒアリング調査対象

- ・ AIM 全体（オランダ外務省、AIM 事務局・参加企業）
- ・ Vegetables for all project（Rijk Zwaan（種苗会社））
- ・ Fresh assembly hubs project（SPAR（小売））

なお、ヒアリング調査時には、オランダ側から我が国の栄養改善イニシアチブに対する評価と協力の意が示されたところであり、今後の取組に期待が寄せられた。

2. オランダ AIM の概要、AIM 立ち上げの背景等

(ア)概要

食料と栄養の安全保障の改善に向け、多様なステークホルダーが連携して取り組むイニシアチブ²。マーケット・ベースド・アプローチ（Market based approach: MBA）³を用いて、革新的なソーシャルビジネスモデルを開発し、財政的にも長期間持続可能な支援を行う。栄養不良は様々な要因が複雑に絡む問題であるという認識の下、これに対応するため、フードバリューチェーン全体を様々なセクターのパートナー（種苗会社、食品加工業者、小売業者、研究機関等）の参加によってカバーしている。

(イ)AIM 立ち上げの背景及び目標

世界栄養報告書に報告されたとおり、各国は栄養不足の問題を抱えており、これは世界

¹①栄養改善事業の国際展開に向けて、企業の個別案件の形成方法や国の支援策の検討、②栄養改善に資する各省関連施策の連携、③日本の栄養政策における知見の発信と国際貢献（第 1 回検討会資料 2 「栄養改善事業の国際展開検討チームの設置について」より）

² <http://www.gainhealth.org/knowledge-centre/project/amsterdam-initiative-against-malnutrition/>

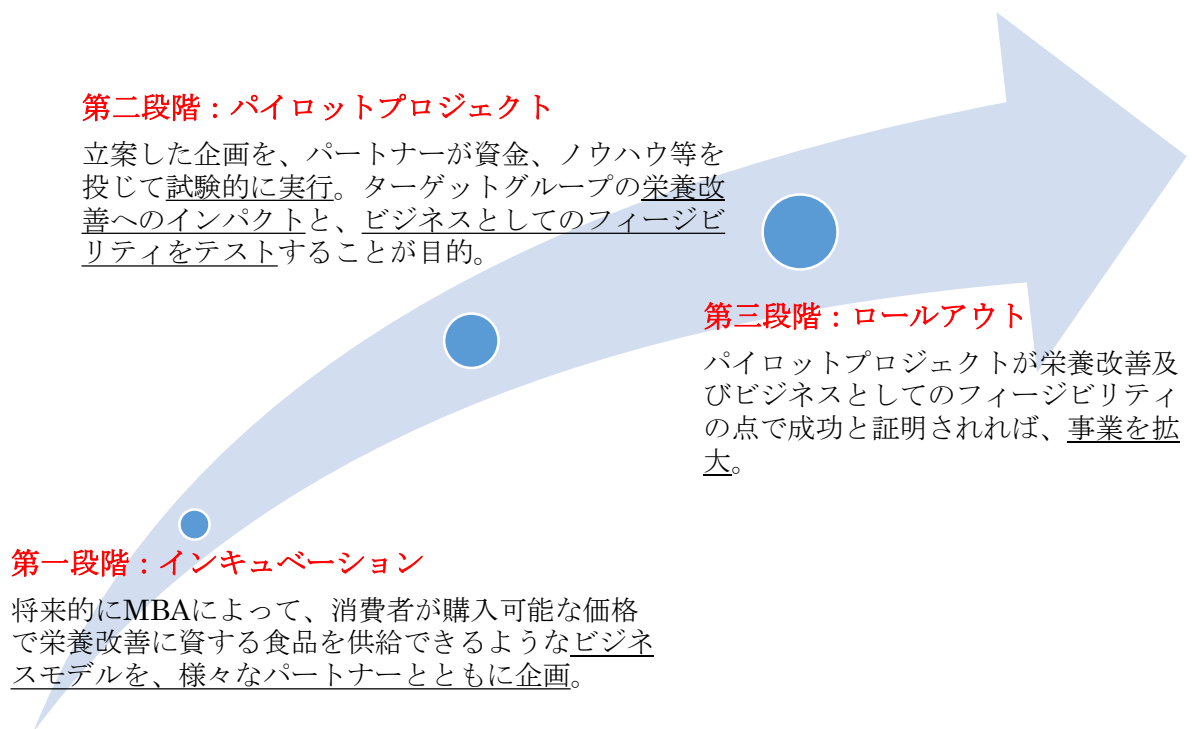
³ プロジェクト実施国における政策、市民の意識、インフラ等のビジネス環境の整備の下で、持続可能なビジネスを実現し、これを通じて栄養改善を図るもの。

全体の課題である。また、この問題は気候変動や安全保障といった問題とも関わっている。こうした大きな課題には、政府のみならずあらゆる利害関係者が関与し、互いの強みをいかしながら取り組まなければならない、官民連携（Public-Private Partnership: PPP）が重要である。こうした背景及び認識のもと、2009年に7つのパートナー⁴が集まり、自らのコアビジネスを活用して Base of the Pyramid (BoP)の新興消費者をターゲットにしたイニシアチブを始めるために、AIMが立ち上げられた。なお、当初は、2015年までに1億人に栄養改善をもたらすという目標が設定されていたが、現時点では明示的な目標はない。

(ウ)立ち上げ後の発展及び将来の展開

AIM事務局によると、AIM立ち上げ以降の発展は、図1に示すように、3つの段階を踏むと考えられている。なお、現在は、第二段階の初期にあるとのこと。

図1：MBAによる栄養改善事業の展開に至るまでの3段階



オランダ外務省、GAIN、その他のパートナーの話によると、それぞれの段階における具体的な経験及びそこから得た教訓は以下のとおりである。

① 第一段階（インキュベーション）：2009年～2011年

プロジェクトの正式な開始（法的な合意）に至るまでに、密にお互いの意見を交換。途中で、先進的な大学も加わり、互いに学習し、経験を共有した。このとき、重要な点は次のとおり。

⁴ オランダ外務省、ICCO cooperation (NGO)、ユニリーバ、DSM（サプリメントを生産する化学メーカー）、AkzoNobel（食品の栄養強化を行っている化学メーカー）、Wageningen 大学、GAIN（BOX 参照）

- ✓ 民間企業の関心はそれぞれ異なるが、栄養改善事業における優先課題を共有して協働すること。
- ✓ 栄養改善（食品の消費段階）や農業（食品の生産段階）だけでなく、フードバリューチェーン全体をターゲットとすること。
- ✓ リスクのあるビジネスで利益を出すための新たなアプローチ、技術、マーケティング、ビジネスモデルとそれをサポートする政府の支援を用意すること。

また、第一段階に限らないが、学ぶこと、結果を受け入れることに対して“オープンなマインド”及び、実践的であることが重要とのこと。

② 第二段階（パイロットプロジェクト）：2012～現在

2012年には、プロジェクトの立ち上げの準備を行い、2013年にオランダ外務省より2014年～2018年向けの補助金（a Facility for Sustainable Entrepreneurship and Food Security (FDOV) grant）を得て、パイロットプロジェクトを開始した。このとき、重要な点は以下のとおり。

- ✓ バランスのとれた強いリーダーシップ
- ✓ 民間企業（特にその中のトップマネジメント）、NGO、大学等の積極的な参加
- ✓ 事務局によるファシリテーション

(エ) AIM のアプローチ

AIM のアプローチは、次の点において特徴的である。

- ✓ 「利用可能性」、「購買可能性」、「(栄養改善食品の) 利用」の視点
- ✓ バリューチェーンのすべての要素をターゲット
- ✓ 革新性、MBA、拡大・横展開可能性
- ✓ BoP 層をターゲット

利用可能性 (Availability)

- 具体的には、十分な量の食料の安定供給の確保のこと。
- 生産性、加工（特に栄養強化、乾燥の技術）、質の高い設備、流通、マーケティングが重要な要素。

購入可能性 (Affordability)

- 具体的には、栄養価のある食品を入手するために必要な資源があること
- 価格並びに雇用及び所得が重要な要素

利用 (Use)

- 具体的には、基本的な栄養とケアに関する知識、適当な水と衛生に基づく食品の利用のこと
- 需要創出と消費行動の変革が重要な要素

3. プロジェクトのデザイン、ファイナンス、体制、評価

(ア) プロジェクトデザインと意志決定

各プロジェクトに携わる Partner から成るコンソーシアムが AIM Support team の助

言を受けつつ、提案書を作成する。AIM 事務局である GAIN は、提案書を束ねてプロジェクト・ポートフォリオを作成し、Netherlands Enterprise Agency (NE Agency) が運営する補助金プログラムである Facility for Sustainable Entrepreneurship and Food Security (FDOV) に申請する。すべてのプロジェクトの提案は、FDOV に係る内部委員会で評価され、そこでの議論に基づいてコスト全体（総額 2,880 万 USD（約 34.6 億円（1USD=120 円換算。以下同じ。））の 50% に当たる補助金の支出が決定される。

(イ) ファイナンス

プロジェクト実施国での政策変更リスク等、様々なリスクが存在するため、プロジェクトの初期段階では、政府による支援が必要。

補助金は、Lead Partner である GAIN（のジュネーブにある本部）が口座を管理し、各プロジェクトに割り振る。補助金の実際の支払いは、Partner 同士で契約が行われると、プロジェクトをリードする Responsible Partner が Aim 事務局に対して補助金申請を行い、これが認可されると、GAIN 本部の口座から各プロジェクトの Responsible Partner に支払いが行われる（なお、GAIN は 8 つのうち 4 つのプロジェクトで Responsible Partner でもある）。Responsible Partner は、プロジェクトに参加している Partner に補助金を配分する。各プロジェクトでは、Partner の出資により少なくとも 50% が持ち寄られ、最大 50% が補助金によってまかなわれる。なお、AIM 事務局の事務費の負担はすべて補助金である。

なお、補助金の申請は毎年必要となっており、2 年目以降は、申請に当たって Partner 同士の契約の他、NE Agency による前年の結果の評価等が必要となる。

(ウ) プロジェクトの企画、実施体制

栄養改善事業のプロジェクトの企画、実施は、政府、民間企業、大学、NGO のいずれかだけでは困難である。したがって、PPP によって互いの強みをいかしながら取り組むことが重要である。Rijk Zwaan は、パートナーにとりて参加する意義について、新たな世界（農家、顧客、環境、市場等）と接する機会の増加のみならず、他の強みを持つパートナーや地域のことをよく知り、農家や消費者との密なネットワークを持つパートナーと協力する必要性などを挙げている。なお、パートナーの選定基準は明確には設けていないが、既に途上国での栄養改善事業の経験があり、AIM のネットワークに貢献でき、AIM のビジョンに賛同していれば問題ない。

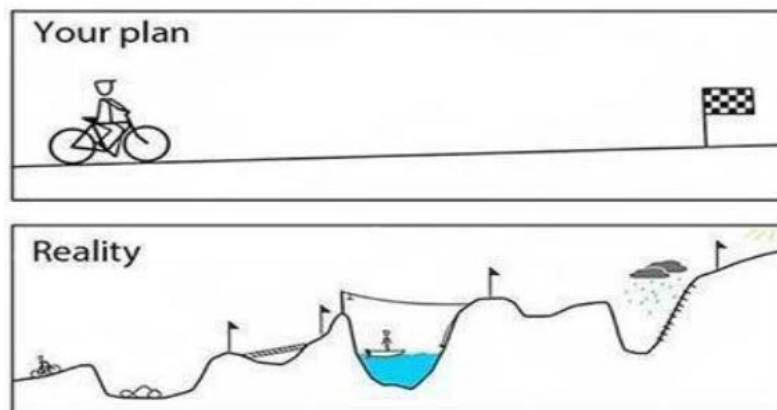
PPP によってプロジェクトを効果的に実現するためには、次の 5 つが鍵となっている。

- ✓ **Share Vision:** 関係者間のビジョンの共有
- ✓ **Clarity of Role and Responsibility:** 関係者の役割と責任の明確化
- ✓ **Benefit and Respect interest:** 参加する便益の確保と各参加者の利害の尊重
- ✓ **Clear Communication:** 明確なコミュニケーション
- ✓ **Good Leadership:** 優れたリーダーシップ

(エ)モニタリングと評価

プロジェクトは当初の想定どおりに進むことはなく、様々なイベントや問題（プロジェクト実施国における政策の変更など）により、当初の想定と現実との間にギャップが生じる（図2参照）。

図2：想定と現実のギャップ



出展：オランダ AIM 事務局提供資料

このため、プロジェクトが企画したとおり進んでいるか、現実とはどれほど乖離があり、必要な対策は何かを明らかにするため、モニタリングと評価を実施している。このため、各プロジェクトの **Responsible Partner** は、プロジェクトの執行と精算について報告書を作成し、**Lead Partner** に提出する。**Lead Partner** は、それぞれのプロジェクトの報告書をまとめた上で、**FDOV** に提出する。なお、**Lead Partner** は、プロジェクト・ポートフォリオ全体について、モニタリングと評価を含めて、最終的な説明責任を負うものの、**AIM Support team** として、**Wageningen** 大学に委ねている。また、500万 EUR（約6.8億円（1EUR=135円換算））モニタリング&評価に当たって、以下のような点でサポートを実施している。

- ✓ 成果目標と指標の定義
- ✓ モニタリングとデータ収集のためのツールの開発
- ✓ 評価実施に係るマネジメント
- ✓ AIM事業の結果の報告
- ✓ モニタリング&評価結果の解釈と活用
- ✓ モニタリング&評価実施に係る能力強化
- ✓ （目標達成に向けた）ストーリーを構築し、伝えること

プロジェクトの企画どおりに進捗していない場合には、迅速かつ柔軟にプロジェクトを見直すことが重要である。**Partner** は、モニタリングと評価の結果を踏まえて、AIM事務局との相談ながら計画の修正を検討する。**Responsible Partner** は、AIM事務局とともに、**NE Agency** と議論し、**NE Agency** はそのまま修正案を認可するかどうするか判断する。

(オ)AIM 事務局等の役割、運営

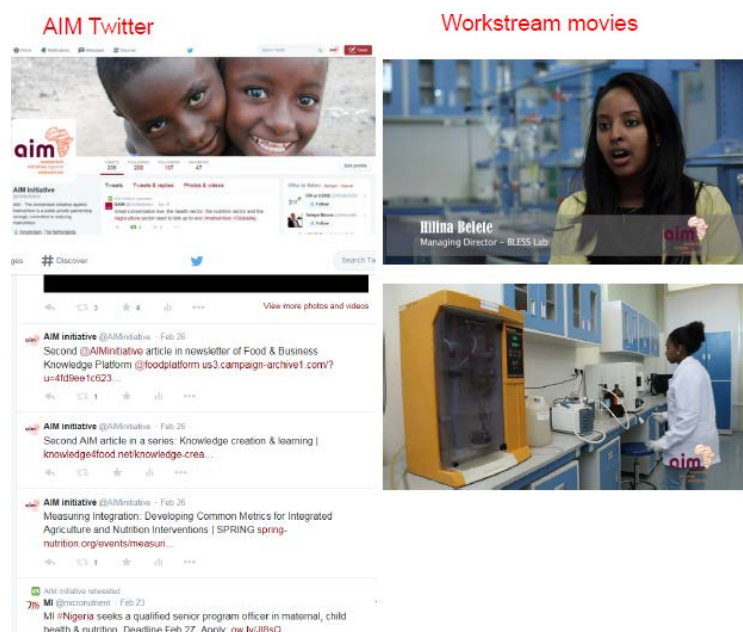
PPP によるプロジェクトの実施に当たって、パートナーの仲介、ナレッジ・シェアリングなど、プロジェクトのコーディネーションと全体のマネジメントを行う事務局の存在は欠かせない。AIM 事務局は GAIN が予算 300 万 USD (3.6 億円)、職員フルタイム (40 時間/週) 2.8 人で運営している。AIM 事務局が担っている役割は次のとおりである。そのうちモニタリングと評価などのいくつかの役割については、Wageningen 大学、BoP INNOVATION CENTER、ICCO などに委ねている。

- ✓ プログラム全体のマネジメント
- ✓ パートナー同士の仲介 (新たなパートナーの発掘・関係構築含む)
- ✓ 内外とのコミュニケーション
- ✓ パートナーミーティングの調整
- ✓ インキュベーションプラットフォーム
- ✓ 新しいプロジェクト案のビジネス化
- ✓ オランダ栄養ワーキンググループの事務局
- ✓ モニタリングと評価
- ✓ ナレッジ・シェアリング
- ✓ 行政手続き、報告、財政・業務運営のサポート

(カ)内外とのコミュニケーション

内部向けのコミュニケーションとしては、ニュースレターなどによりいくつかのハイライトをまとめて配信するほか、パートナーとのミーティングを実施。外部向けのコミュニケーションとしては、農業・食料の専門家、国際開発の専門家などを対象に、ウェブサイトや Twitter (図 3 参照) を使ったもののほか、ネットワーキングイベントの開催やプレスリリースを実施。

図 3 : AIM による Twitter 等



出展：オランダ AIM 事務局提供資料

(キ)ナレッジ・シェアリング

BoP 層における栄養改善ビジネスを実施し、スケールアップしていく過程で、様々な課題が発生する。パートナー同士で知見や経験を共有し、ピア・ラーニングを行うことによって、問題を解決し、前に進むためのアイデアを得られる。BoP INNOVATION CENTER は、重要な示唆やベストプラクティスなどをシステムチックに集め、学習用の資料として作成、蓄積している。

4. 個別 AIM プロジェクトの概要

現在進められているプロジェクトの概要は以下のとおり。

(B1) Vegetables for all	
地域	タンザニア (Arusha, Kilimanjaro, Manyara and Tanga)
期間	2014-2018
予算	540 万 USD (約 6.5 億円)
ターゲット	8,000 農家、500,000 の潜在的消費者への供給
概要	多様な食品摂取と栄養改善を図るために、BoP 層の消費者の (生、乾燥) 野菜へのアクセスを改善する。種から消費者の口まで、農家からローカルマーケットに届かせるため、バリューチェーン全体をターゲットにし、これを持続的で強固なものにしていく。
パートナーとその役割	<ul style="list-style-type: none">➤ Rijk Zwaan⁵ (種苗メーカー) : プロジェクト国に適応する種苗の開発。野菜の栽培方法に関するノウハウの提供。種苗会社 East-West Seed と共同で、タンザニアに Afrisem を設立。アフリカの農業従事者に対し、購入できる価格で、かつ品種改良された高品質の種を供給することで、栄養価の高い野菜へのアクセスを確保し、アフリカの農業セクターを活性化させている。ワールドビジョン (NPO) 職員を Trainer として教育 (ToT (Training of Trainers)) し、彼らが農業従事者への教育を実施。➤ Wageningen 大学 : 低コストで、安全で、栄養素を壊さず、野菜を乾燥させる技術の開発の協力。➤ Rabobank Foundation : 農業従事者への資金の貸し付け。➤ Faida Market Link (農家の訓練等を行う非営利企業) : 農家の訓練を実施➤ GAIN : 栄養への認識を高めるアドボカシー活動。

⁵ <http://www.rijkszwaan.com/>

(B3) Micronutrient powder (Mix Me)	
地域	ケニア (Nairobi, Kajiado County)
期間	2013-2015
予算	210 万 USD (約 2.5 億円)
ターゲット	820,000 人の生後 6-23 か月の幼児 (妊娠から 1,000 日間の栄養状態がのちの成長と健康状態に大きな影響を与えるため。)
概要	2012 年以前は緊急時に供給される物資としてしか使われていなかった微量栄養素のパウダー (Mix Me) へのアクセスの向上、消費の増加により、微量栄養素の欠乏を予防する。政府のヘルスセンター、訪問販売の売り子、薬局やキオスク等の小売店の流通網を通じて販売。次の段階としては、当該パウダーの需要を創出することにより、購入可能な価格で商業的に提供できるようにしている。
パートナーとその役割	<ul style="list-style-type: none"> ➤ GAIN : 栄養に関する理解増進のためのキャンペーンに加え、ケニア政府 (健康省) に対するロビー活動を実施し、Mix Me の普及を the National Nutrition Action Plan 2012-2017 における施策のひとつにすることに成功。また、それまで存在していなかったために輸入の障害になっていた、微量栄養素のパウダーに関する規制基準をケニア政府が策定するのを支援した。 ➤ DSM : ビタミン、ミネラルの成分を輸出。 ➤ PHSL (Phillips Healthcare Services Limited) : すでに築いたロジスティックスの拠点において Mix Me を使い切りサイズに包装。 ➤ Ministry of Health, Kenya : ヘルスセンターの整備。なお、この整備は、市民の声が保健に係る政策の変化を後押しすることによって進められてきた。

(B4) Fortified dairy	
地域	ケニア (Nairobi (Kasarani, Bahati, Githurai and Pipeline 等))
期間	2013-2016
予算	210 万 USD (約 2.5 億円)
ターゲット	375,000 の低所得者層の家庭
概要	牛乳がとてもよく飲まれているケニア (サブサハラの牛乳市場の 25% を占める) において、ビタミンとミネラルを含む栄養強化牛乳を低所得者層に供給する。同時に、業界では比較的マーケットシェアの小さい会社に、先行者利益を得ながら、安全で質が高く、健康上価値のある牛乳を供給するという点で好事例になるというチャンスをもたらすものである。また、これによって業界全体への波及効果も期待される。
パートナーとその役割	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kinangop Dairy Cooperative (地元の牛乳メーカー): 栄養改善牛乳の販売網の整備

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ DSM：微量栄養素に関する規制基準についての提案（生産方法や栄養素に関する科学的データの提供含む）の作成及び Kinangop に対する技術的支援を実施。また、製品開発も担う。 ➤ GAIN：これまでの経験とケニア政府及び Kinangop とのネットワークを生かして規制基準の策定を支援。DSM と the African Medical and Research Foundation (AMREF: アフリカで保健教育を行っている NGO)とともに、栄養に関する e-learning などを使った消費者向けの教育活動を実施。 ➤ SNV（オランダの国際的な非営利開発機関）：牛乳メーカーに対する生産性向上のための指導
--	--

(B5) Fresh Assembly Points	
地域	南アフリカ (Mopani, KwaZulu Natal and Eastern Cape region) 政府からも投資が必要と認められている場所を選定
期間	2013 - 2018
予算	540 万 USD (約 6.5 億円)
ターゲット	国全体で 200 万人の消費者に対して栄養のキャンペーンを実施。2016 年までに 100 人の新興農業者を教育。
概要	地域の小売店を、スーパーマーケット、青果の配送センター、小さな保健センターや薬局とつながるコミュニティ・ハブにし、消費者に質の高い買い物とサービスを利用可能とする。一方で、地元の農家はグループを作って協力し、ハブとなる小売店に卸すべき野菜の種類・量を決めて栽培する。これにより、地元農家の所得向上と、遠くから野菜を調達していたときにかかっていた輸送コストの削減につなげる。また、新鮮で栄養価の高い野菜の供給を通じて消費者の栄養改善にも貢献する。
パートナーとその役割	<ul style="list-style-type: none"> ➤ SPAR International (小売)、SPAR South Africa：農家への種苗、肥料等の供給、小額融資※、農業専門家の派遣、需要予測情報の提供、安全性・品質管理（※現在、無利子で行っているが、ゆくゆくは銀行による融資に移行させたいと考えている。） (参考) プロジェクト以外の栄養に関する動きとして、Nutritional Zone という名で、運動競技のイベントなどで消費者の栄養に関する知識を向上させるためのプログラムを実施しており、南アフリカでも実施。 ➤ Rijk Zwaan：質の高い野菜の種を供給し、農家の生産性や野菜の質を向上させるための教育を提供する。 ➤ Wageningen 大学：モニタリング及び評価 ➤ BoP Innovation center：インクルーシブ (BoP)・ビジネスモデルの企画に対するアドバイス ➤ GAIN：栄養に関する知見の提供

(BX) Fortified Food	
地域	南アフリカ及びナイジェリア
期間	2013 - 2018
予算	650 万 USD (7.8 億円)
ターゲット	6-23 か月の幼児
概要	地域の家庭料理とともに摂取できる栄養強化食品を市場に出すことで栄養不良を改善する事業。地場産の農作物を使った地産地消と、消費者への健康にいい食事とライフスタイルに関する教育を実現する。
パートナーとその役割	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ユニリーバ：食品に関する技術力、強健な供給システム、世界規模での展開を活かした栄養強化食品の供給 (※食品事業はユニリーバの 15%を占める。) ➤ GAIN：臨床試験のマネジメント、少量の液体サプリメントへの需要の創出、モニタリング及び評価

(E1) Quality improvement network	
地域	エチオピア
期間	2013-2018
予算	280 万 USD (約 3.4 億円)
ターゲット	－
概要	食品メーカーに商品が基準を満たすか試験する設備がない場合、高いサンプルテストの外注費が基準の遵守と消費者の安全を損なうことにつながりかねない。このため、分析サービスを提供する試験研究所のネットワークを作り、商品の品質の保証、質の向上を図る。具体的には、地域の研究所に対して新しい試験方法の提示、ローカルスタッフの教育等を行う。また、現場で簡易分析を行う施設や、プロセスの改善を図るための施設、ファイナンスの質を向上させるための施設も用意する。
パートナーとその役割	<ul style="list-style-type: none"> ➤ DSM、AkzoNobel、Intertek：栄養（ビタミン、ミネラル）分析における技術的支援 ➤ Bless Agri Food Laboratory：分析サービスの提供 ➤ GAIN：Responsible Partner

(E2) Access to Finance	
地域	複数の国
期間	2014 年～2018 年
予算	110 万 USD (約 1.3 億円)
ターゲット	－
概要	アントレプレナーに対してリスクキャピタル、アドバイス、ビジネスの

	発掘を行っている。
パートナーとその役割	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inclusive Business Fund (Rabobank Foundation, ICCO Investments, BoP INNOVATION CENTER により設立された組織) ◇ Rabobank Foundation: 栄養事業を拡大したい中小企業向けの特別なファンドを用意。 ◇ ICCO Investments: 社会や環境にインパクトのあるソーシャルビジネスに対して投資 ◇ BoP INNOVATION CENTER: BoP ビジネスの企画の準備と評価

プロジェクトを実施する上で重要な点は、次のとおりである。

(ア)消費者行動等の変革

ターゲットとなっている消費者層は、まだ隠れた飢餓（微量栄養素の欠乏）の問題について認識していないので、消費者の認知度を向上させることが、プロジェクト実施において極めて重要である。また、効果的なマーケティングキャンペーンによって栄養改善商品を魅力的に見せ、現地の人々の選好と商品をマッチングさせることも必要である。

(イ)プロジェクト実施国における政策へのアプローチ（ロビー活動）

プロジェクト実施国における保健政策上の栄養改善の扱いは、流通の確保、国民の認知度向上などにおいて重要である。PPP やロビー活動は時間がかかるが、長い目で見れば取り組む価値は十分にある。ロビー活動を行う際は、現地の栄養改善に対する効果に関するデータ、エビデンスを出すことが重要である。また、アドボカシー活動における擁護者を特定し、彼らと協力することも重要である。

さらに、食品、とりわけ栄養強化食品となると、事業活動が規制基準と政府の認可に大きく依存する。このため、規制基準の整備等はとても重要となる。加えて、栄養強化食品は通常の食品と比べて価格が高くなる傾向にあるため、栄養改善という社会的な価値をもたらす商品の普及を促すよう、現地の政府に対して栄養強化商品の付加価値税を減税するように働きかけることも考えられる。これは、栄養強化商品の価格を購入可能なものに抑え、市場での競争力をつける上で重要である。

当然、相手政府や利害関係者との交渉は決して容易ではない。GAIN のような交渉経験をもつ組織の存在や地元企業の協力はプロジェクトを進める上で有利である。

(ウ)民間企業における栄養改善ビジネスの位置づけ

CSR ではなく、ビジネスとして取り組むためには、(当初からコアビジネスにつながっていないか、パイロットプロジェクト段階の後には) 企業のコアビジネスとつなげていくことが重要。

BOX : GAIN について

The Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN)は、2002年に国連において栄養不良（栄養不足及び肥満等）に苦しむ人々を救うために立ち上げられた国際組織である。GAINは、政府、民間企業、市民団体をつなぐ“触媒”として活動している。この団体は、2015年までに10億人の栄養不良を解消することを目標に掲げている。

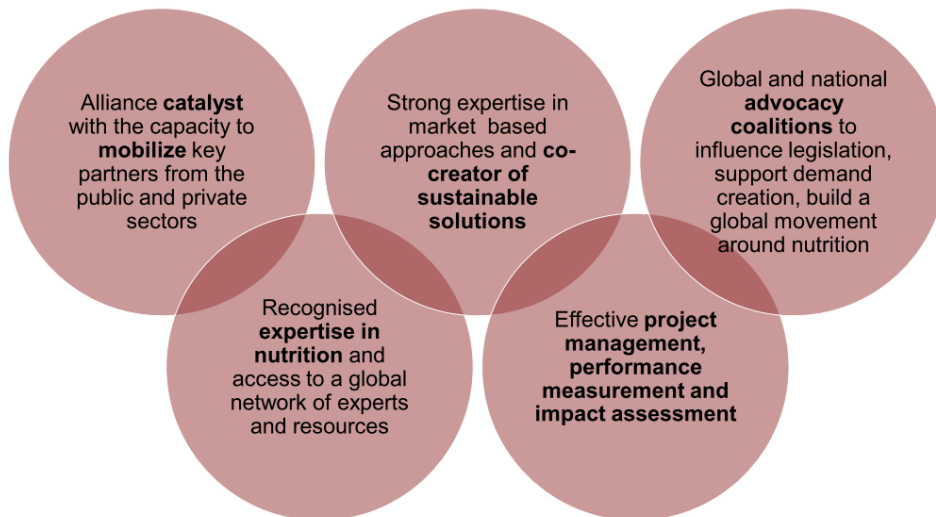
妊娠から1,000日以内に幼児が栄養不足の時期を過ごすると、後に肥満になりやすく、成人になったときには肥満による慢性的な病気になりやすいことを踏まえ、GAINは、特に母親と子供たちを対象にして食事の行動変化をもたらすために、政策立案者と食料を供給する民間企業に対する働きかけ、栄養強化食品の供給、母親への教育活動などに取り組んでいる。

また、AIMの他、Scale Up Nutrition (SUN) Business Network、the Business Platform for Nutrition Research (BPNR)、GAIN NORDIC PARTNERSHIPといった、栄養改善のためのビジネスや研究のネットワークを構築している。

GAINは、こうした経験から、PPPにおける仲介、MBAによる持続可能なソリューションを生み出すこと、相手国政府や消費者に影響を与えるアドボカシー、栄養に関する知見、プロジェクトマネジメントにおいて強みを持っている（図4参照）。

図4 : GAINの強み

Why Partners Work with GAIN



出展：“Investing in Health: The Key to Economic Development in Africa Case Studies in Public-Private Partnership”

参考文献

Health and Global Policy Institute (2014) *“Investing in Health: The Key to Economic Development in Africa Case Studies in Public-Private Partnership”*,

http://hgpi.org/handout/Investing%20in%20Health_Report_140220.pdf

GAIN web サイト :

<http://www.gainhealth.org/knowledge-centre/project/amsterdam-initiative-against-malnutrition/>

Rijk Zwaan web サイト : www.rijkszwaan.com/

SNV web サイト :

<http://www.snvworld.org/en/sectors/agriculture/news/fortifying-dairy-business-in-kenya>

SPAR web サイト :

<http://www.spar-international.com/spar-brand/responsible-retailing/partnering-with-aim.html>