

# 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（概要）

オランダ AIM 調査チーム

## 1. 調査の趣旨

栄養改善事業の国際展開検討チームで行っている企業の個別案件の形成方法や国の支援策の検討などにおいて、栄養改善事業の国際展開に関して先進的な取組を行っているオランダの The Amsterdam Initiative against Malnutrition (AIM)が参考になる。このため、同検討チームの有志によるオランダ AIM 調査チーム<sup>1</sup>が、オランダ AIM について調査した結果を報告する。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

AIM とは、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<sup>2</sup>。マーケット・ベースド・アプローチ (Market based approach: MBA)<sup>3</sup>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

栄養不良 (栄養不足及び肥満等) の問題は様々な問題と複雑に関わっているため、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 GAIN<sup>(\*)</sup>等の7つのパートナーが集まり、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、AIMは立ち上げられた。

※The Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN)は、2002年に国連において栄養不良に苦しむ人々を救うために立ち上げられた国際組織 (NGO) であり、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。

### (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、3つの段階を踏むと考えられている。すなわち、第一段階：インキュベーション、第二段階：パイロットプロジェクト、第三段階：ロールアウトであり、現在は第二段階にある。

第一段階では、参加企業間で栄養改善事業における優先課題を共有すること、バリューチェーン全体をターゲットにすること、新しいアプローチ、ビジネスモデルとそれをサポ

<sup>1</sup> 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

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

<sup>3</sup> 一定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。

ートする政府の支援が重要。第二段階では、強いリーダーシップ、様々なセクターの積極的な参加、事務局のファシリテーションが重要。

AIM プロジェクトでは、次の観点から MBA による事業を実現しようとしている。

- ① 「利用可能性」(十分な量の食料の安定供給の確保)
- ② 「購買可能性」(栄養価のある食品を入手するために必要な経済力があること)
- ③ 「(栄養改善食品の) 利用」(基本的な栄養とケアに関する知識、適切な水と衛生に基づく食品の利用のこと)

### 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

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。AIM 事務局である GAIN は、プロジェクト・ポートフォリオを作成し、Netherlands Enterprise Agency が運営する補助金プログラム(オランダ外務省予算)である Facility for Sustainable Entrepreneurship and Food Security (FDOV)に申請する。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全体のコスト(総額 2,880 万 USD (約 34.6 億円(1USD=120 円換算。以下同じ。)))の 50% をカバーす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 を通じて Partner に補助金が支払われる。

#### (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、PPP によってパートナーの互いの強みを活かしながら取り組むことが重要である。また、参加パートナーも AIM に参加する理由として他のパートナーとの協力の必要性を挙げている。PPP を円滑にするための鍵は次の 5 つである。

- ✓ **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

プロジェクトの進捗状況、企画と現実との乖離、目標を達成するための必要な対策を明

らかにするため、モニタリングと評価を実施している。各プロジェクトの **Responsible Partner** は、プロジェクトの執行と精算に係る報告書を **Lead Partner** に提出する。**Lead Partner** は、各プロジェクトの報告書をまとめて **FDOV** に提出する。500 万 EUR (約 6.8 億円 (1EUR=135 円換算)) 以上の投資については、外部審査も行われている。AIM 事務局では、モニタリングと評価に当たって、以下のような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
- ✓ 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 等

#### (オ)AIM 事務局の役割、運営

PPP によるプロジェクト実施には、そのコーディネーション、全体のマネジメント等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 人で運営しており、次の役割を担っている。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 大学等に委ねている。

- ✓ 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)
- ✓ 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 等

#### (カ)内外とのコミュニケーション

コミュニケーションは、内部向けのものとして、ニュースレター、パートナーとのミーティングを、外部向けのものとして、ウェブサイトや Twitter 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。

#### (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することによって、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マチックに集め、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

(B1) Vegetables for all (タンザニア) : 多様な食品摂取と栄養改善を図るために、BoP 層の消費者の野菜へのアクセスを改善する。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。

(B3) Micronutrient powder (Mix Me) (ケニア) : 6-23 か月の幼児を対象に、微量栄養素のパウダー(Mix Me)へのアクセス向上、消費増加により、微量栄養素の欠乏を予防する。

政府のヘルスセンター、訪問販売員、薬局やキオスク等の小売店の流通網を通じて販売。

- (B4) Fortified Dairy (ケニア) : 牛乳がよく飲まれているケニアにおいて、栄養強化牛乳を低所得者層に供給する。同時に、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好事例になるチャンスをもたらし得る。また、栄養強化牛乳が業界全体へ広がることも期待される。
- (B5) Fresh Assembly Points (南アフリカ) : 地域の小売店を、野菜流通のコミュニティ・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、地元農家がグループで生産量等を決めることで、所得向上と地産地消による輸送コスト削減につなげる。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。
- (BX) Fortified Food (南アフリカ及びナイジェリア) : 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。
- (E1) Quality improvement network (エチオピア) : 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等も用意する。
- (E2) Access to Finance (複数国) : 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。

このほか、プロジェクトを実施する上で重要な点は、次のとおり。

(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において、隠れた飢餓（微量栄養素の欠乏）の問題の認識が低いため、これを高めることが、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、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。ロビー活動を行う際は、栄養改善に対する効果に関するデータを出すことや、アドボカシー活動における擁護者と協力することが重要である。

さらに、食品、特に栄養強化食品については、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。

(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くても、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。