

第5回 アフリカ産業戦略勉強会 議事録案
「味の素グループの BOP ビジネスと官民連携の可能性について」

日 時：2009年6月25日 18時半～20時半

場 所：GRIPS 4階 4A 会議室

講 師：味の素（株）CSR 部 専任部長 中尾洋三氏

参加者：民間企業、コンサルタント、公的機関、研究者、学生 32 名、事務局 6 名、計 38 名

冒頭、大野泉（事務局）より勉強会の趣旨を説明した後、今回の勉強会では官民連携について民間企業からの視点を提供して頂き、自由な意見交換を行うことを目的とする旨述べ、次のとおり、味の素（株）広報・CSR 部の中尾洋三部長からプレゼンテーションが行われた。

1. 「味の素グループの BOP ビジネスと官民連携の可能性」

味の素(株)は 10 年前より途上国で活動する NGO, NPO の支援をしているが、それ以前より、事業を通じた地域貢献活動を展開しており、本日は後者に焦点を当てた話となる。途上国における事業展開につき紹介した後、バリューチェーンを通し、どのように官民連携ができるかについても示唆する。また、今年から開始を予定しているガーナにおけるアミノ酸栄養強化プロジェクトの概要についても紹介する。

(1) 事業概要

- ・ 企業概要については配布資料①の冒頭部分を参照。今年は味の素創業 100 周年であるが、製品構成は大まかに食品とアミノ酸、医薬品となる。海外では 22 の国・地域で事業を展開しているが、海外のウェイトが 3 割を占め、特にアジアで伸びが高い。先進国ではバルク販売（原料としての調味料や飼料用アミノ酸の販売）、途上国（アジア、中南米、アフリカ）では調味料の小売販売が主力になっている。途上国における販売商品構成は、味の素は 41%、その他調味料 34%などとなっており、地域別に見るとアジア 77%、南米 15%、欧州（ナイジェリアを中心とするアフリカ）7%などであり、アフリカは売上高 100 億円という大きな市場である。
- ・ 100 年前の日本は栄養状態が悪かった。東京帝国大学の池田菊苗博士が欧米と日本人の体格の差は食生活の差にあると考え、安価でおいしくなる調味料の開発に着手し、「うま味」成分の発見が契機となり、事業化されて「味の素」が発売された。1917 年には NY に事務所が開設されるなど、日本でも「味の素」が十分に浸透していない時期から海外展開が始まっていた。これまでは風評被害などもあったが、現在は世界中で 200 万トン（今でも年率 3-4%で成長）が消費されている。

(2) 海外展開と途上国でのビジネス

- ・ 味の素(株)が海外展開に成功している理由として、「うま味」というユニバーサルな価値を追求したことにあり、その土地の食品の「うま味」を強化することや（食文化を豊かにする）、販売を現地の状況に合わせていること、などが挙げられる(配布資料①頁 9～13 参照)。
- ・ 新市場開拓におけるミッションは、まず①Affordable（誰でも気軽に買える）の実現。特に貧困層を対象とする BOP ビジネスでは不可欠な点である。BOP は最近流行のビジネスモデルであるが、味の素(株)は 1970 年代より、現地通貨の最低単位である 1 コインに合わせた製品開発・販売を行っている。インドネシアでは 50 ルピア (0.4 円) など。次いで、②Available（いつでもどこでも買える）の実現。東南アジアに 70 年代に進出した際、販売チャネルがないので貧困層に届かない状況を克服するため、商品を自分たちで運び販売する直販部隊を作り、小売まで届けられるよう、販売網を自社で構築した。現地料理に合わせた使用方法の開発を通じて現地への浸透を図るなどの企業努力の結果、この 17 年間で小売における「味の素」の販売量が 3.5 倍に増加した。また、フィリピンにおいては、本当に貧困層に届いているかどうか、貧困層の食生活について調査を行った。低所得層の消費者（1 世帯 6 人家族で月収 1 万 8 千円、一人当たり 1 日 100 円）のうち、最下層は調理で、いまだに薪を使っており、米以外の副食品を作ることは少ないが、そこで使用される調味料には、最低限使われる食塩や醤油（魚醤）と同レベルで MSG（グルタミン酸ナトリウム「味の素」）が普及していることが分かった。
- ・ このように、東南アジアでの成功例をベースとして、西アフリカでも市場を開拓している（配布資料①頁 14～16 参照）。もともと西アフリカはマギーブイオンが「うま味」の市場をつくり、韓国、台湾メーカーの MSG も販売されていたが、マギーは割高であったり、他社 MSG には容量不足や、塩を混ぜて増量した粗悪品が出回っていた。味の素(株)は 20 年ほど前から事業展開をしているが、2000 年に最も流通量の多い貨幣の 5 ナイラの商品を市場に出した後、急激に成長した。味の素(株)の製品は、容量も適正で、塩などの不純物が混じっていないなど品質管理の優れていることが消費者に浸透したと考えられる。現在西アフリカでは 5 商品を販売しているが、5 ナイラ品は売上げの 8 割を占めている。
- ・ 日々の販売活動を写真で見ると（配布資料①頁 17～18 参照）、朝トラックに商品を積み込んで市場に持ち込み、小売店で直接販売し、現金を回収する。店先では、埃っぽいのでまず陳列棚を拭き、在庫の状況を把握し追加注文をもらうとともに、新製品の説明をして受注を促進し、商品の陳列作業まで行う。ナイジェリアの直販部隊は全国を 25 のテリトリーに分けた各支店で網羅。市場では後発なので人口の多い南部ではまだシェアは高くないが、北部のイスラム圏では営業力も強く、シェアも高い。
- ・ 南アジアでは、塩やスパイスを中心とする料理が多いが、トマトベースの煮込み料理などもあるものの、うま味をうまく使いきれておらず、塩分の多い食生活になっている。

そこで、うま味を利用して塩分を減らすような料理の開発や提案を行って「味の素」の普及・浸透を図っている(配布資料①、頁 19～22 参照)。バングラデシュ、インドでは、ユニリーバのシャクティプロジェクトを参考に女性起業家を活用したチャンネル開発もトライアルしているが、単独で貧困層を組織化しようとしても、ユニリーバのように NGO や NPO と連携しないとコスト的にうまくいかないことが分かってきた。

- 一方、商品の調達、生産部分については、各国にあるサトウキビやキャッサバ等の発酵原料を使いアミノ酸を取り出している(配布資料①頁 24～29 参照)。「味の素」50 万トンを生産するには、サトウキビで換算すると 3800 万トンのサトウキビから 420 万トンの粗糖を取った残りかすの糖蜜 150 万トンから「味の素」を作り、残った発酵液は 160 万トンの窒素、リン、カリウムの豊富な有機質肥料になる。それを周辺の農家に配布し、廃棄物を出さないというバイオサイクルも作り出している。ここから、サトウキビ生産に必要な肥料の 7 割がカバーできる他、土壌の改良にも活用できる。ベトナムでの調査によると、味の素(株)が Co-product と呼んでいるこの発酵液が、ベトナム戦争で荒廃した土地の改良に寄与しているとのことである(配布資料②「人口問題が農業・農村に与える影響に関する基礎調査」(財) アジア人口・開発協会を参照、ただしウェブへの掲載はなし)。これまではビジネスと位置付けていなかったが、今後は農業分野における何らかの支援活動に繋がる可能性があるかもしれない。例えばブラジルやタイなど生産・販売している葉面散布剤「AJIFOL」を導入した結果、農薬使用量などが減り、収量がアップし農家の利益が向上したとの効果も出ている。

(3) CSR 活動

- 原料農家への社会貢献活動としては、インドネシアのキャッサバ収量改善プロジェクトがあり、現地の農業局と連携して活動を行っている(配布資料①、頁 30～31 参照)。当初は現地住民から懐疑的な目で見られていたが、改良品種を提供するなどして、成果が出てきた。このことから、農家への技術支援は必要と感じた。
- 途上国において環境負荷を減らす取り組みを進めている。タイ北部の MSG 工場では、バイオマスボイラーを導入し(今年 3 月に竣工)化石燃料から再生可能エネルギーへの転換を図った。原料となるバイオマスは、周辺農家のもみ殻で、従来は野焼き等で処理されていたものを経済的な価値をつけるとともに、年間 10 万トンの Co2 削減に寄与することになった(配布資料①、頁 32～33 参照)。本件は現在、国連に排出権を申請中(年間 1-2 億円相当)で、今後はブラジルやベトナムでの展開も検討中。
- 加えて、現在ガーナで予定しているのがアミノ酸栄養価改善プロジェクトで、現地で欠乏しているアミノ酸のリジンの摂取量の改善を目指すもの(配布資料①、頁 34～39 参照)。2007 年よりガーナ大学と連携を開始したが、20 年来進めてきた研究を具体化していこうとするプロジェクトである。コーンや小麦を主食とする地域のアミノ酸スコアは低いいため、子供たちの(蛋白)栄養と成長の度合をガーナ大学に委託して調査中。ガ

ーナでの食生活は、フーフーの他、キンキー(Kenkey)というコーン発酵食品、Banku(コーン発酵ドゥ)があるが、これらにはアミノ酸のリジンが足りないので、これを添加することで蛋白栄養を補う必要があり、味の素(株)としてはビジネスとしながら栄養改善の取組につなげられないかを考えている。今後、栄養教育を含む普及活動をどう進めるか、また乳幼児・貧困層へのアプローチ(例えばナイジェリア北部の農村地域には貨幣経済そのものが浸透していないため、その人々に届けるための仕組みが必要)、また会社としてこれをどうビジネスにしていくかが課題。

(4) 官民連携の可能性について

- ・ (配布資料①頁 40 参照。なお、本資料は今後の議論のためのたたき台との位置づけであり、味の素(株)の公式見解ではない点を申し添える) 川上・川下での経済活動に関わった事業展開をしており、いろいろな連携の在り方があるのではないかと。例えば表上段の消費者(顕在化したニーズへの対応)については主に民の役割であり、官の役割はインセンティブやインフラ供与程度。しかし、次の段にある「潜在的社会的ニーズへの対応」について、購買力のない層に対しては、例えば住友化学のオリセットネットのように買い上げて提供というビジネスモデルでないと対応できないかもしれない。次の流通(チャンネル開発)は、通常の販売網では届かないようなことをシャクティブプロジェクトのようにやっていく必要があるだろう。川上の方に行くと、農業支援が挙げられる。例えば援助機関による支援では、作ったものが適正な価格で売れないという問題がある。これに対し、買いあげられるような仕組みとセットで地域の農業の育成が官民連携でできないか?これは地域の農家を対象とした支援であることが前提であり、1社支援というよりも、官民連携して地域の農村開発に取り組むことにつながるのではないかと。
- ・ 官民連携については、ユニリーバのアフリカでの事業展開など様々な事例があるが、民間からすると官が何をやっているのか知らない。官も同様に民の活動が分かっているために連携のアイデアが生まれてこないのではないかと。もっと相互の活動内容の情報交換ができれば、連携の可能性も高まってくると考える。また、一層の相乗効果も期待されるのではないかと考える。今後は、事業を通じた地域貢献を、様々なアクターと連携しながらやっていく方法を模索していきたい。

2. 質疑応答の概要

(1) 途上国ビジネスと流通網の構築

- ・ 流通を含むマーケティングは途上国ビジネスの大きな課題である。途上国では中間業者(アフガンではタリバンがいなくなった後で中間業者が入り込んだ)の存在が大きいと、ナイジェリアでは、流通網の構築がどの程度コストに反映されているか?
→ (中尾氏) 具体的なビジネスについてはわからないが、それなりのコストになっているはずで、価格にも若干転嫁されているかもしれない。したがって他社よりも高めの価

格設定になっているが、その分、品質管理などを徹底した商品が、マーケティング上の問題を克服しつつ末端の貧困層まで届けられることになる。アジアでは直販体制を作ったが、経済的な成熟度が高まると販売チャネル・構造が変わってくる。たとえばタイではスーパーの割合が増えてくるので、卸売を使ったりして工夫している。経済が未発達な地域では、ある程度直販体制をとらないと商品が流れないところも未だに多い。一方川上の原料については、仲介人と農家の関係について、現地で話を聞くと、確かに農家を買いたたかれているようで、協同組合を作って中間業者との交渉ができるような仕組み作りを行う必要がある。中間流通を排除するわけではないが、信頼できる NGO を入れるなどして、農家の取り分が高くなるよう考えていかなければ、持続可能な原材料確保は難しくなってくると考える。官民連携で考えていくべき大きな課題と認識している。

(2) 現地への経済効果

- **BOP** ビジネスの大きな貢献は雇用創出。生産は現地でされているということだが、生産・直販でどの程度雇用しているのか？
→ (中尾氏) 正確な数字は分からないが、直販部隊だけで約 3 百人を雇用している。ナイジェリアの場合、「味の素」の中身はブラジルで生産されたものを持ってきて現地のパッケージ工場で数百人を雇用しているため、合わせて 7 百人程度の雇用を創出している。インドネシアでは約 3 千人を雇用。なお、インドネシアでユニリーバが国際 NGO のオックスファムと共同で行った調査では、原材料生産から流通までを含め、生み出された付加価値は 6 億ドルと推計している。それに関わる雇用は 30 万人程度と推計され、そのうち半分が流通（小売、流通業者）、1/3 は原材料生産者でユニリーバ自身の直接雇用は約 5 千人、生み出した付加価値は 2 億ドルとなっている。味の素は、ユニリーバほど付加価値がついていないので 1/10 くらいか。ただし川上・川下もすそ野の広さは、そう変わらず、経済的な雇用の広がりにはユニリーバとそれ程変わらないものと思われる。

(3) リジンの世界展開の可能性

- **BOP** ビジネスには関心があり、リジンが実現するとよいと思うが、世界中でどれくらい横展開ができるか（＝現地調達が可能なのか？）
→ (中尾氏) リジンは発酵原料があればどこでも可能で、サトウキビなどの他、欧州ではビールなど、地域でもっとも安い原料を使っている。ただ、人の食糧と取り合いにならない原料を使用した商品開発も必要。なお、リジンが足りていない地域（先進国ではタンパク栄養そのものは足りているので）は途上国で、その中でもコーンや小麦を主食としている国・地域（アフリカ、中東、南アジア）が対象となるだろう。蛋白摂取のために大豆の摂取を進めるところもあるが、食文化が違うところには難しく、短期的にはアミノ酸を使うのが先決であると考え。

(4) BOP ビジネスと CSR との境界

- ・ 多くの日本企業が海外生産しているが、味の素のように、貧困層へのサービス展開をしている企業は珍しいのではないか。かつそれが CSR、BOP という両方の射程を持っている。味の素(株)として、どこまでが社会貢献でできるのか、どこまでやれば成功したビジネスとなるのか、そのような判断基準や考えの枠組みはあるか？また、グラミン銀行のユヌス総裁のように、BOP ビジネスを一步進めてフランスのダノンと合弁で企業を設置するなど社会的企業の動きもあるが、味の素(株)としてはそのような展開もありうるか？

→ (中尾氏) CSR という観点でやっているわけではなく、最初からビジネスとして展開しており、それが BOP ビジネスに該当した。日本企業の海外展開にはさまざまな変遷があるが、味の素(株)は 100 年前から変わらない商品展開をしている。これが結果として CSR 的な広がりを持ってきたと言えるが、やはりビジネスが主体であり、貧困層も対象にしないとビジネスを展開できない。途上国でビジネスを展開する上で、まずうま味が生かされるような食文化があるかどうかは鍵。さらにアフリカでの現地生産を考える際、現地の住民の食糧を犠牲にするような活動はできず、また原料の加工も課題があるので、その課題を官民連携で乗り越えられるとよい。政治的・社会的な安定も必要で、設備投資をするためのカントリーリスクが高いので、アフリカの場合はネックになっている。

- ・ (コメント) 味の素は CSR に非常に近いところでビジネスをやっている珍しいケースであり、例えば同じ日本企業の取り組みとして有名なモザンビークの MOZAL とは全く違う CSR である。食品メーカーである日清ラーメン、ペプシでもここまでの接点があるかどうかを考えると、稀有な取り組みであろう。

(5) 開発援助プロジェクトとの連携方法

- ・ ブラジルやキューバでは、サトウキビからできたものをビスケットに混ぜて他国にも輸出している。潜在的なニーズはあっても顕在化していない様子で、ペルーでは蛋白源を魚から抽出し、山岳地帯の貧困地帯に配布していた。地元で採れるリジン等を国際的に広げれば栄養失調は減るだろう。WFP はビタミンを混ぜたりして栄養強化食品として配布しているが、味の素(株)のリジンも売り込めないだろうか？

→ (中尾氏) 国際機関との連携は大いに可能性があると考えている。WFP との連携も検討したが、コスト、そして主要な栄養素間での優先度という課題があったため、不可欠な栄養素として優先度が上がるとビジネスとしてもやりやすいと考える。また、ガーナのユニセフでは、発酵食品は都市・農村においてニーズがあるとの話であり、他のアフリカ諸国への普及も考えられる。母乳で育っても栄養素が偏っているため、現地ではパーム油を混ぜているが、それにアミノ酸を混ぜれば栄養改善になるのではないかと話している。しかしドリンクは都市部でしか買えないのではないかと。農村部に届け

るためには、様々な栄養素をブレンドしたものを Kenkey 屋さんに入れていく他、家庭教育で広げていくなどの試みが必要。ビジネスになれば面白いが、現地で展開していく手足の部分が制約要因になっているため、例えば現地の NGO などと連携できればよい。ユニセフは、ふりかけタイプの栄養ミックスを配布しているため、そこに一緒に乗っていくことも考えられる。

- (コメント) WFP は途中までは運ぶが、配布は相手国政府の役割であり、現在は学校給食などで児童には届くものの未就学児には届かない。未就学児の栄養状態改善は重要であり、そのようなところで組めるとよいのではないか。

→ (中尾) それをなんとかビジネスにしていけないか。短期的には社会貢献でもできるが、ビジネスとしてやらないと会社としても続けられない。これまでの味の素(株)の販売の仕組みでは難しいだろう。味の素(株)の技術はコストダウンの歴史でもあり、それゆえ途上国での事業展開も可能となってきた。今後のアミノ酸を軸とした事業展開については、貧困層へのアウトリーチ(コストダウン)も含め、栄養品を取り続けなくてはいけないという点も課題であろう。

- 栄養改善という観点から、学校給食という接点は？

→ (中尾氏) これからの課題。WFP が窓口を持っている。また行政に働きかけて、学童・児童への栄養摂取の必要性を訴えていく必要がある。リジンは学校への無料配布も検討中。

- (コメント) 援助機関の職員としてガーナに滞在した経験があり、これまでのところ官民連携の可能性について、マーケティングという点では(特定企業の販売支援になり)連携が難しいことが多かった。しかし、農産品の生産や技術などの川上部分は、官民連携がやりやすい分野であると感じた。

- (コメント) 現地のネットワーク強化(民間企業、開発援助機関、現地行政や NGO 等との間での情報共有ができるようなシステム)ができるとよいか。

(6) 今後のアフリカでの事業展開

- 味の素はナイジェリアに 20 年ほど前から事業を展開しており、技術は変わっていないが、なかなか現地での生産につながらないとの話である。たとえばナイジェリアで活動するインドネシアの企業は、麺を現地で生産し、市場占有率は 70%以上である。このような事例を踏まえ、今後現地での生産予定はあるかどうか？

→ (中尾氏) ナイジェリアは最近急激に売り上げが伸びてきた市場であり、これまではビジネスに乗るかどうかであったが、今後は現地での調達・生産を考えていく時期であろう。但しナイジェリアは世界 2 位のキャッサバ生産国ではあるが、食用を中心とした市場と聞いているので、それを原料として活用できるかどうか、またナイジェリアの社会的な安定度を考えると、時期尚早ではないかという判断を担当部署がしている可能性もあろう。

- ・ 味の素のアフリカとの接点についてはガーナのリジンドリンク、ナイジェリアの1コインの他に事例があるか？

→ (中尾氏) 西アフリカではナイジェリアを拠点にした「味の素」の販売のみであるが、他地域でも可能性はあるのではないか。東部でも近いメニューはあるかもしれない。また東南アジアのように、地域に根ざした商品を出していくというやり方も可能。地域でもっとも使われている調味料を商品化するのが味の素(株)のアプローチであり、アフリカでの事業展開は今後も可能性があるだろう。

(7) 現地 (NGO, 行政) との協働

- ・ 現地でのネットワークについての経験は如何。これまでの事例はあるのか？どのようなアプローチがあるのか？

→ (中尾氏) 味の素(株)の場合、東南アジアでは成功体験が強すぎて、現地 NGO 等に頼らず自社企業でやろうという面が強いが、CSR の推進にあたっては、現地 NGO 等との連携は、低コスト、短時間での市場の確保という点でも不可欠であろう。他社との競争に勝つためにも、新市場では新たなアプローチで考えていく必要があり、リジンプロジェクトなどで新しいビジネスモデルの構築を連携を通じて模索していきたい。現地行政や NGO との問題は色々あり、例えばインドにおいては、外国企業の排斥運動もあり苦労したが、現地にパッキング工業を設立して雇用を創出したところ、攻撃は止んだ。外国企業による搾取というイメージを払拭し、現地と一緒に事業を展開していくというメッセージを与えることが必要だと痛感した。

(8) 「味の素」の消費者

- ・ 「味の素」は、かつては日本の食卓のどこにでもあった商品だが、経済レベルがあがると嗜好されなくなる可能性はあるか？ターゲットが貧困層へと移ってきたのだろうか？

→ (中尾氏) 生活水準があがると、おいしいものが食べられるようになり、家庭で「うま味」調味料を使う頻度は減るかもしれないが、一方で加工食品の中に「うま味」調味料が使われるようになっている。「味の素」が発明されたことで、マギーブイヨンなどのような加工食品ができたあるいは、加工食品の発展につながったと言われている。

次回(第6回)の勉強会は7月22日(水)にOECDの本間徹氏(経済協力開発機構(OECD)金融企業局投資課 NEPAD-OECD アフリカ投資イニシアティブ プロジェクトマネージャー)を迎えて、NEPAD-OECD のアフリカに対する開発を投資政策の視点から議論を深める事を目的として開発のための投資:NEPAD-OECD アフリカ投資イニシアティブの取り組み」についてお話いただく予定。

(了)