

途上国における栄養改善実現の為の インクルーシブビジネスの考え方

2024年3月12日

東京国際大学

国際戦略研究所

インクルーシブビジネス & CSRセンター長

取出恭彦

本日の内容

1. Inclusive Business とは？
2. ガーナ栄養改善プロジェクトのケースにおける官民パートナーシップの解析
3. Inclusive Business のHealth 分野での成功例
(Novartis India/ Arogya Parivar)
4. まとめ

Inclusive Business とは？

- 世銀グループ IFC (International Finance Corporation) の定義
- What is Inclusive Business?
- Inclusive businesses provide livelihood opportunities for people living at the base of the economic pyramid and expand access to basic goods and services. They do this in ways that are commercially and financially self-sustaining by engaging people at the base of the pyramid as suppliers, employees, distributors, or retailers, or by focusing on the needs of the base of the pyramid consumer.

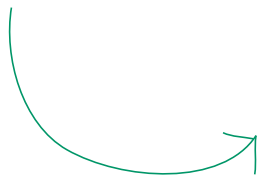
What is Inclusive Business?

MIT（マサチューセッツ工科大学）D-Labの説明

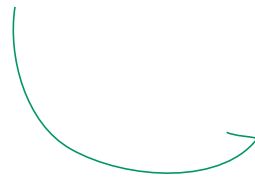
The G20 definition

Inclusive business

A private sector approach to providing goods, services and livelihoods on a commercially viable basis,



either at **scale**
or **scalable**,

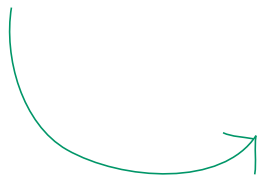


for people at the base of the pyramid by making them part of the value chain of companies' core business as suppliers, distributors, retailers or customers.

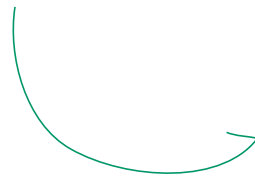
The G20 definition

Inclusive business

A private sector approach to providing goods, services and livelihoods on a commercially viable basis,

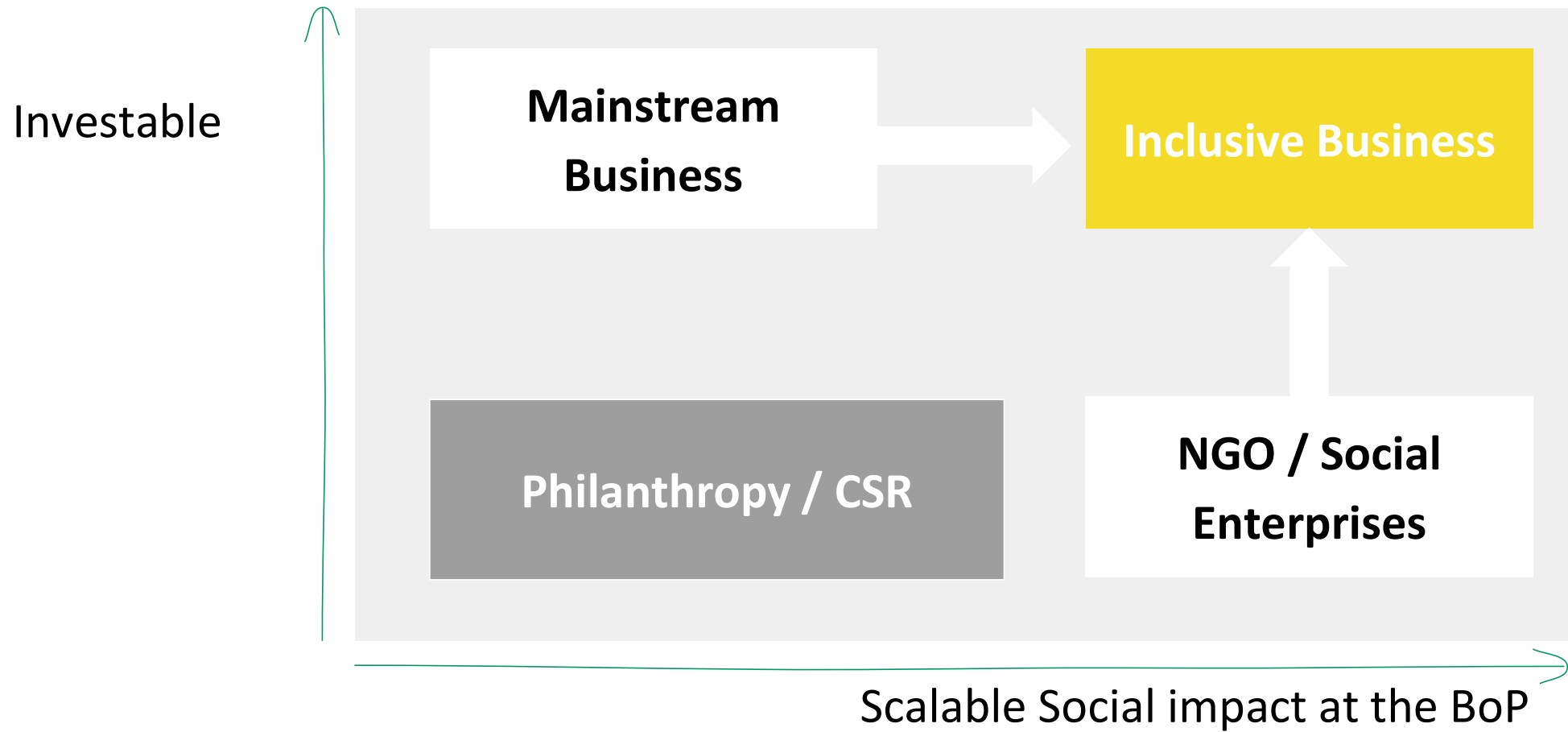


either at **scale**
or **scalable**,



WITH people at the base of the pyramid by making them part of the value chain of companies' core business as suppliers, distributors, retailers or customers.

How it differs



IB Benefits



- Reduced poverty
- Inclusive growth



- Access to products & services
- Improved income



- New markets
- Innovation
- Employee motivation



IB Challenges

Establish sustainable value chains.

Build long-term resilience



1 Design the right product

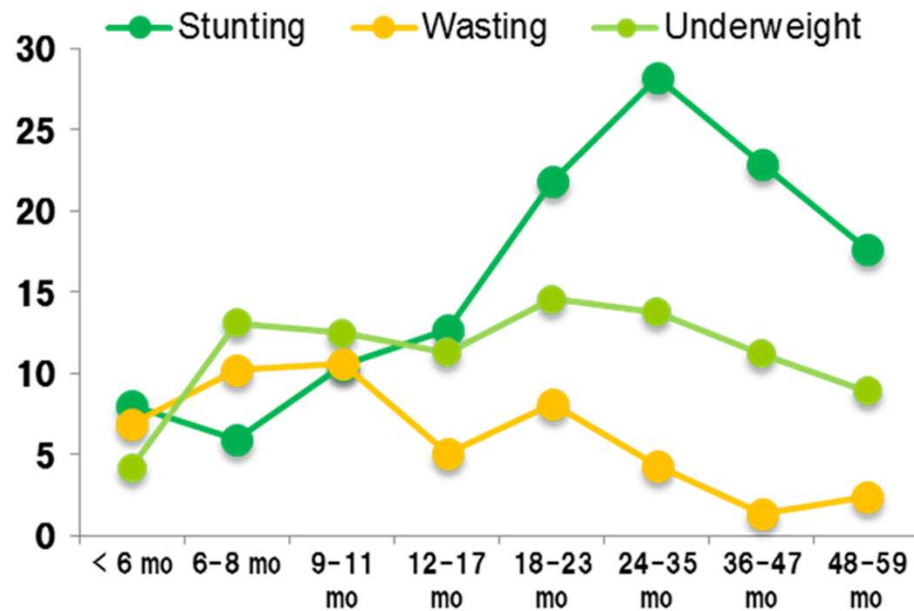
3 Scale cost effectively

HYBRID PARTNERSHIPS

ガーナ栄養改善プロジェクト (GNIP)

概要、歴史と

GHS (Ghana Health Service) - TAF (The Ajinomoto Foundation) 連携



離乳期の栄養が十分でないため低身長(stunting)が増加する。低身長は、知的能力や免疫力の発達不良が伴うことが多く大きな社会問題である。

ガーナ栄養改善プロジェクト (GNIP)

概要、歴史と

GHS (Ghana Health Service) – TAF (The Ajinomoto Foundation) 連携

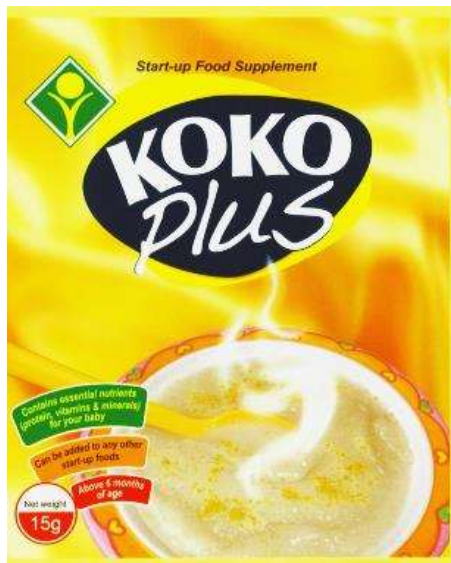


発酵コーンのお粥 (koko) が離乳食として
伝統的に幼児に与えられているが、
蛋白質、ビタミン、ミネラルなどの
微量栄養素が不足している。

ガーナ栄養改善プロジェクト (GNIP)

概要、歴史と

GHS (Ghana Health Service) – TAF (The Ajinomoto Foundation) 連携



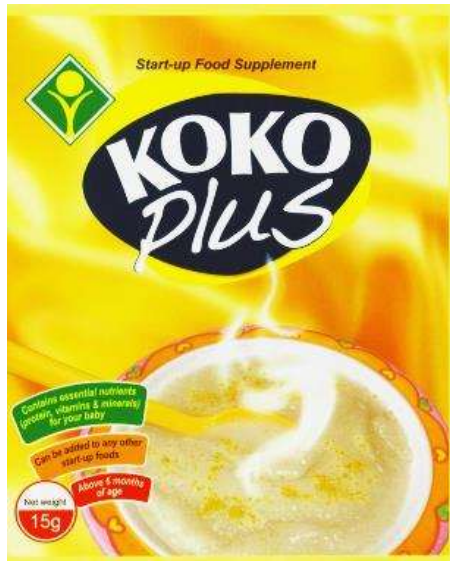
kokoに一日一袋加えるだけで、幼児の必要な栄養素を供給できる栄養サプリメント“KOKO Plus”を開発し、地元での生産、供給体制を確立し、Inclusive BusinessとしてのSustainabilityを目指した。

(伝統的食習慣を変更することなく栄養改善を実現する点がポイント)

ガーナ栄養改善プロジェクト (GNIP)

概要、歴史と

GHS (Ghana Health Service) – TAF (The Ajinomoto Foundation) 連携



プロジェクトは2009年にスタートしたが、**Sustainableなビジネスとして成立させるのは困難**であった。

最も大きなChallengeは母親への啓発活動。栄養の重要性を理解してもらい、栄養ある食事を子供に与えるようになる**”行動変容“**を実現することは容易ではない。

栄養教育をガーナで実施している保健省に属する**Ghana Health Service との連携**が必須であることがわかった。

GNIPの歴史 とGHSとの協働体制確立

- **2009:** 味の素（株）、ガーナ大学、International Nutrition Foundation の共同プロジェクトとしてスタート
- **2011:** 栄養効果試験の実施についてGHS と味の素（株）のMOC (Memorandum of Cooperation)締結
- **2017:** GNIPは味の素（株）から公益財団法人味の素ファンデーション(TAF)に移管
- **2017:** ガーナにおける栄養教育の実施状況について GHS とTAFのJoint survey を実施
- **2018:** KOKO Plus が国連 World Food Programmeの認証を受ける。
- **2018:** 栄養教育の実施とKOKO Plus の効果的な使用促進についてGHSとTAFが協力することに関する覚書(MOC)を締結
- **2019:** ガーナにおいてKOKO Plus Foundation を設立。
- **2020:**共同取り組みの対象地域の拡大についての覚書締結

Memorandum of Cooperation

Partnership Goal:

Improving the growth and health status of children aged 6-24 months in Ghana.

Joint efforts: Should this be titled “Partnership key activities”

- Disseminating nutrition knowledge to mothers
- Promoting KOKO Plus and educating mothers on the effective use of the product.

Partner Roles:

GHS:

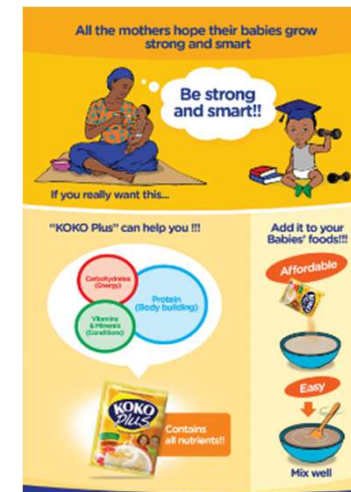
- Jointly develop nutrition education manuals and tools
- Implementation of nutrition education
- Conducting Monitoring and Evaluation (M&E)

TAF:

- Jointly develop nutrition education tools
- Implementation of nutrition education
- Sharing the result of M&E with various stakeholders



Nutrition education using a large size poster



Flyers with visual information

Theory of change:

子供の健やかな成長のための好循環を実現する。



MIT- D-Lab, P.ACTについて

MIT D-Lab
designing for a more equitable world



マサチューセッツ工科大学 (MIT) D-Lab は途上国におけるInclusive businessの推進を目指した活動、教育をおこなっている。

MIT D-LabではInclusive BusinessにおけるPartnershipの解析toolkitとしてP.ACT を発表した。

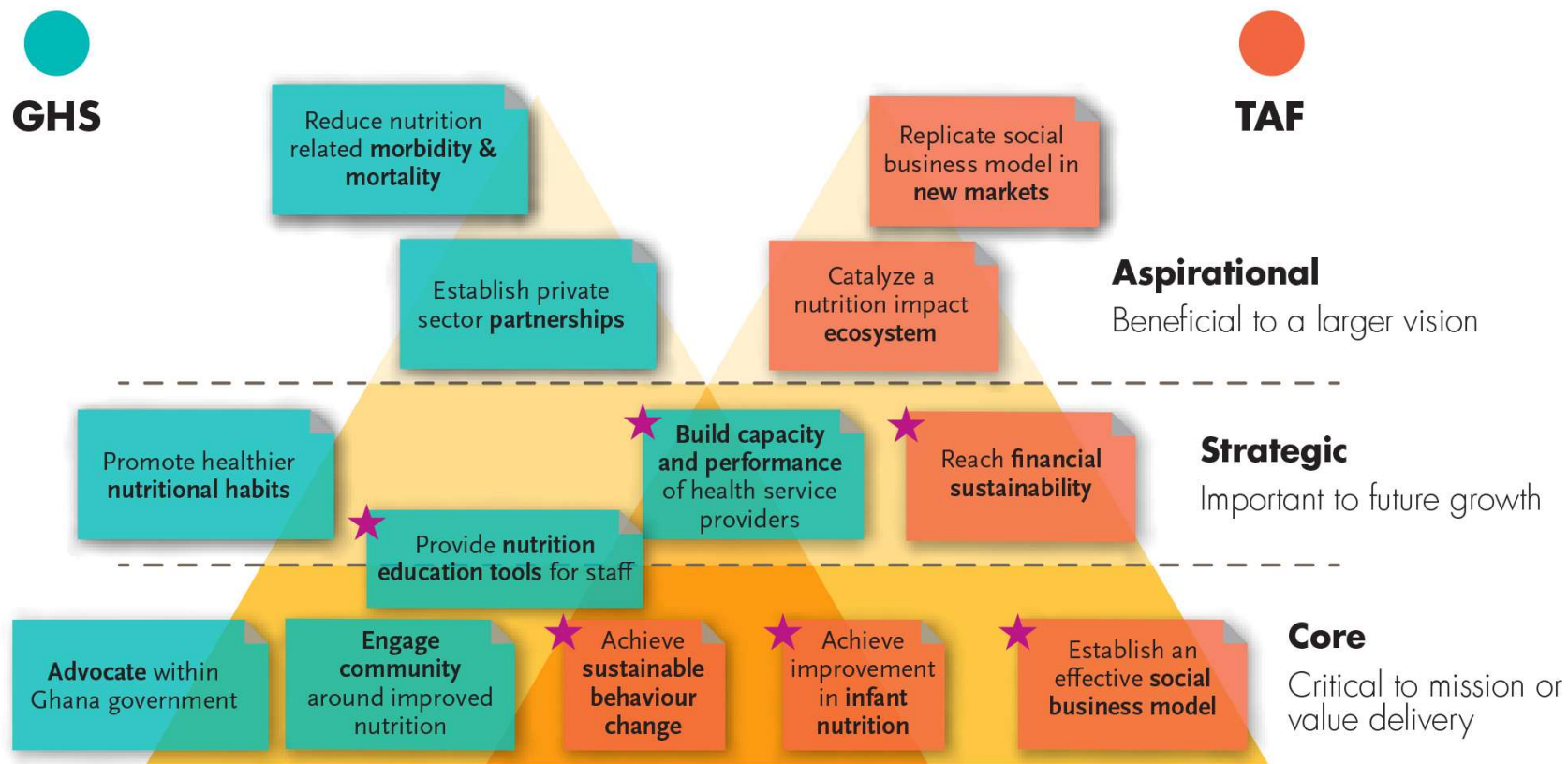
これはLearn, Imagine, Create, Evaluateの各セクションごとに解析のツールを提供するものである。

Ghana Nutrition Improvement project
におけるGHS-TAFのパートナーシップに関して、そのうちの6つのツールを使い、両者が参加するワークショップでの結果に基づき解析をおこなった。
本日はその一部を紹介する。

Workshop 2: Goal の共有

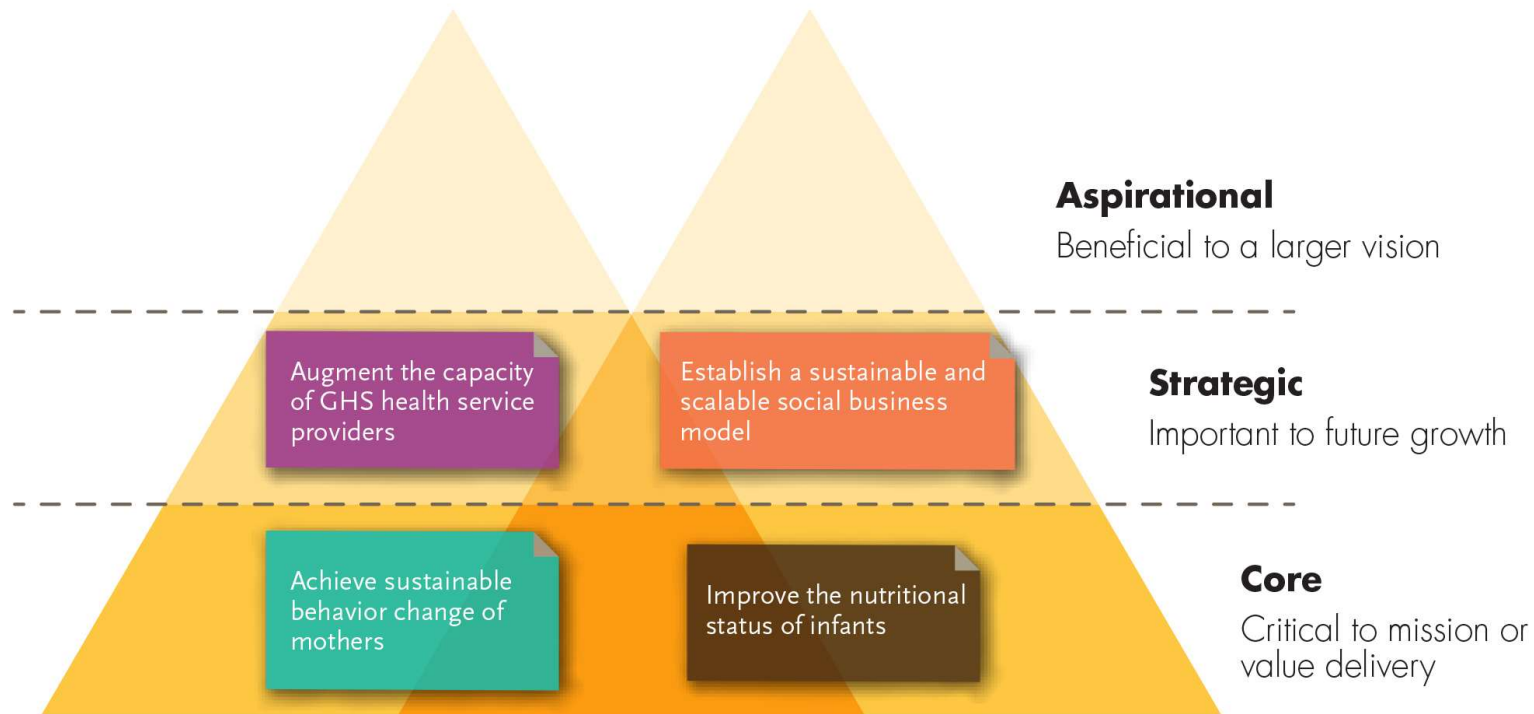
- ワークショップの進め方
- Step 1: それぞれの目的、目標についてまとめてみる (50分)
それらについてCore, Strategic, Aspirational の階層にわけて表示する。
- Step 2: それぞれのゴールを共有したうえで、Partnershipとしてのゴールを定義する。

ゴールの共有: Drivers Pyramid



★ = Must have or prioritized goal

共有されているゴール



ゴールの共有: Drivers Pyramid

- 両者は社会的ゴールについてはよく共有されている。
→ 重要な成功因子

以下をPartnership が共有するゴールとして確認した。

- Improve the nutritional status of infants
- Achieve sustainable behavior change of mothers
- Establish a sustainable and scalable social business model
- Augment the capacity of GHS health service provider

ゴールの共有: Drivers Pyramid

- 一方で認識が必ずしも共有されていない項目もある。
→ 今後の改善点

- Establish a common understanding of **financial sustainability** goals as shared goals for both partners

(これまでは、TAF固有のゴールと認識されていた。ゴールを共有したうえでGHSも積極的に関与する取組みが重要)

Financial Sustainability を達成するために必要な事

- **母親の行動変容実現のためのコストを最適化する。**
→ 行動変容実現できた母親に **influencer, product ambassadors** としての役割を担ってもらう。
- **製品のDistributionと栄養教育を連携させる。**
→ 母親が栄養教育を受けたら、すぐに製品を入手できる体制にする。
- **製造コストの最適化**
→ TAF は150 district がカバーできるスケールになったら、製造コストの最適化が実現でき、売り上げとのブレイクイーブンが実現できると推定。
- **Last Mile Distributionの最適化**
Distributorが末端小売店に製品を配送できるレベルまで需要を大きくする。
GHSのHealth Facility の近くの小売店へ継続的な製品配送ができるようにする。

Workshop 6: P.ACT Forward: Looking ahead to scaling-up the GNIP Partnership

- PartnershipのSuccess Metricsを確立するために、**Monitoring Dashboard** のツールを使用。TAF, GHSそれぞれが個別に検討したのち、それらを共有して協働のアクションプランを作成。
- **Workshop goals**
 - Establish a clear, **common set of success metrics and targets** for the partnership
 - Establish and commit to a **collaborative monitoring action plan**

Workshop 6: P.ACT Forward: Looking ahead to scaling-up the GNIP Partnership

- Partnership Monitoring Dashboard の目的
 - Partnership goal 達成にむけた進捗を確認する。
 - Partnership activity を推進するための決定をおこなう。
 - 内部、外部のstakeholdersに対して Success story を提示できるようにする。
- 以下の6つの項目についてKey Performance Indicators (KPIs) を作成
 - Partnership Impact, Customer Value, Partner Value, Partner Cost, Partnership activities, Partnership relationship

Workshop 6: P.ACT Forward: Looking ahead to scaling-up the GNIP Partnership

- それぞれの KPIs についてベースライン、ターゲット、
- 進捗管理の方法を明確化

Partnership Monitoring Dashboard –Key Performance Indicators

	KPI	Description	Source	Freq	Target	Baseline
IMPACT	Change in knowledge	% correct respondents in consumer survey	TAF	Y	60% (2023)	40% (2020)
	Change in practice	% children complying with Minimum Acceptable Diet	GHS	Y	50% (2025)	13% (2018)
		# of caregivers using KKP at 1 sachet/week	TAF	Y	390K (2023)	86K (2020)
	Change in health outcome	% stunting prevalence	GHS	Y	14% (2025)	21% (2018)
CUSTOMER	Product availability	% shops stocked with KKP in registered network	ESM	M	80% (2023)	TBD
VALUE	Counseling performance	% caregivers counseled in clinic visits	GHS	Q	80% (2023)	40% (2021)
		% of caregivers who can recall recommended practices	GHS	Q	80% (2023)	50% (2021)
COST	Product subsidy	% of product cost subsidised by TAF	TAF	Y	0% (2023)	55% (2020)
	Behavior change on Investment	# of caregivers who achieved behavior change relative to the total cost of the project	TAF	Y	350 per 1000 \$ (2023)	100 per 1000\$ (2020)
ACTIVITIES	National coverage	# districts implementing the collaboration	TAF	M	150 (2023)	57 (2020)
	Education coverage	# of health workers trained in active districts	GHS	M	8000 (2023)	4000 (2020)
		# of caregivers receiving enhanced nutrition counseling	GHS	M	390 K (2023)	86 K (2020)
	Distribution coverage	# shops carrying KKP nationwide	ESM	M	6000 (2023)	TBD
RELATIONSHIP	Partners meetings	# annual meetings (stakeholder + regional GHS)	TAF	Y	2	–

Y = Year
M = Month

Action Plan

Action	Lead	Timeline
Extract and analyze data from MCHRB to track stunting prevalence yearly	GHS	March, 2022
Establish an annual survey in sample districts to track yearly changes in compliance with Minimum Acceptable Diet	GHS	August – September, 2022
Establish monthly reporting through the new distribution management system to track distribution coverage and product proximity	TAF	March, 2022
Amend annual consumer research survey to track both product continuous use and nutrition knowledge	TAF	August – September, 2022
Start a systematic tracking of the number of mothers counseled and establish a target of 80% counseling performance for clinics	GHS	March, 2022
Start calculating and sharing the “Costs” related KPIs on a yearly basis	TAF	Start August, 2021
Convene an annual stakeholder meeting	TAF	March – April, 2022
Convene annual regional meetings	GHS	March – April, 2022

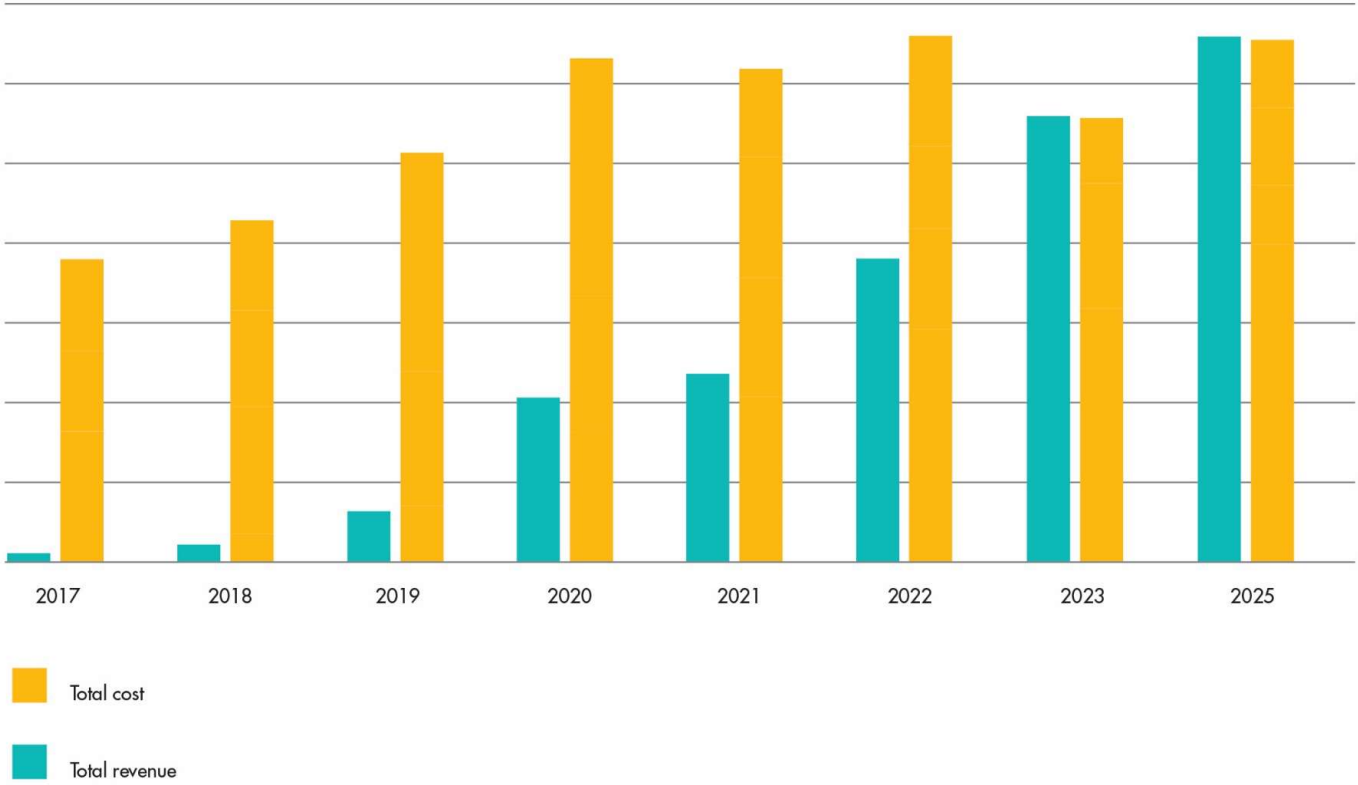
Workshop 6: P.ACT Forward: Looking ahead to scaling-up the GNIP Partnership

- **Cost /Financial sustainability** について
- TAFはSubsidyの率をモニターする。2021年55%から2023年0%を実現する。
- **投資に対する社会的インパクト実現の指標について**
TAF は以下をモニターする。
行動変容を実現した母親の数 / Total project コスト
- 2021年 100ドルあたり100 mothers
2025年 100ドルあたり350 mothers

Financial Sustainability について

- 議論を通じて TAF, GHSとも Financial Sustainability 実現の重要性を認識し、以下のように協働して取り組むことを確認した。
- Project total costを抑制すること。毎年30の新しいDistrictでのCollaborationを実施し、規模拡大によりunit costを小さくする。

Financial Sustainability



Project key metrics projections

	FY17	FY18	FY19	FY20	FY21	FY22	FY23	FY25
No. of districts	0	4	34	57	106	130	150	178
No. of beneficiaries (thousand people)	9	17	37	86	166	304	390	429

P.ACTワークショップについての評価 GHS



- “The P.ACT process has been very interesting and useful in terms of deepening our understanding of salient points to consider especially in such **a novel private-public partnership model**. Moving forward our expectation is that both teams will work on issues around **governance and accountability**. In this regard I believe it is important that we devote time to develop **a system for common monitoring** that will focus on outcomes alongside inputs and processes in order to maximize gains. Additionally we need **to improve on transparency** regarding our varied or common agenda.”

P.ACTワークショップについての評価

TAF



- “We have learned and gained a lot from our participation in the P.ACT workshops. We at the Ajinomoto Foundation have had many discussions over the years with people from the Ghana Health Service, especially Ms. Esi Amoafu and Ms. Olivia Timpo, about how we can work together as partners to improve the nutritional status of infants in Ghana. **However, I think we were probably working together without fully understanding each other.** We confirmed that it is very important **to trust each other**, understand each other, look at each other’s current situation **with transparency**, and share clear goals for the future in order to build **a relationship of mutual respect and trust**. We believe that the understanding and trust gained through this process will strengthen our partnership in the future and lead to a successful project.”

現在のGHS-TAFの協働取り組みの例

Food Demonstration

- Financial Sustainability の実現のためには **Cost effective**な栄養啓発活動、教育活動が実施できることが重要。
- GHSのhealth worker による **コミュニティでのFood Demonstration** (食材と栄養の重要性を調理体験等をとおして実体験するワークショップ) が大変有効。
- 既に実施方法を学んだHealth worker からまだ経験していない health worker への **peer to peer education**も実施し、Health worker のMotivationを高めることが重要。

GHS-TAFの協働取り組みの例

Food Demonstration



GHS health worker による
母親へのレクチャー



種々の食材を用いた栄養バランス
のとれた食事について学ぶ母親たち。

本日の内容

1. Inclusive Business とは？
2. ガーナ栄養改善プロジェクトのケースにおける官民パートナーシップの解析
3. **Inclusive Business のHealth 分野での成功例
(Novartis India/ Arogya Parivar)**
4. まとめ

Inclusive Business の成功例

Arogya Parivar / Novartis India

- [Arogya Parivar | Novartis India](#)
- Novartis launched Arogya Parivar, its first social business model, in 2007. Arogya Parivar, which means **healthy family** in Hindi, is an example of a **“shared value” business model**, an approach promoted by Michael Porter and Mark Kramer, professors at Harvard Business School in the US.



Arogya Parivarのユニークなアプローチ

- 参考文献

Yoshitaka Okada,

Dynamics of Synchronized Business Model for Inclusive Business

(Institutional Interconnections and Cross-Boundary Cooperation in Inclusive Business, 49-54, 2022)

Arogya Parivarのユニークなアプローチ

- 健康啓発活動をおこなう **Social Unit** と販売促進をおこなう **Business Unit** を完全に分離する。

(背景)

- 対象となる低所得者層は教育レベルが低く、病気、治療、健康維持などについての基本的知識が無い。伝統的な治療や、品質の悪い安価な医薬品に頼っている。
- 欧米の**多国籍企業に対する懐疑心**は強い。(すべての活動は利益搾取の活動とみなされてしまう。)
- 頼りにするのは地元のドクター、地元根差した活動をしている団体など。

Arogya Parivarのユニークなアプローチ

• Social Unit

- 健康啓発活動、教育に専念する。医薬品の販売には一切か関わらない。→ **活動の正当性**が理解され、**住民の信頼**を勝ち得ることが出来る。
- トレーニングを積んだ **Health Educator** がプログラムを推進。
- **Village leader**や村で活動しているAccredited Social Health Activists (**ASHA**)などと緊密に連携。
- 村民たちを集めておこなう **Health Camp** では**地域の医者**がVolunteerで参加。医者は必要に応じて薬の処方箋を出すgenericな医薬品名を使用（Novartisの薬を指定するようなことは無い）

Arogya Parivarのユニークなアプローチ

- **Business Unit**

- **Affordable**な価格での医薬品の**供給体制と、販売体制**を確立する。
- 対象地域で多い病気に対する医薬品に注力。
- AP ProgramのSales supervisorは**Local distributor, Pharmacy**との協力関係を築き、Social Unit が活動している地域の住民が、医薬品をAffordable な価格で入手できる仕組みをつくる。

Arogya Parivarのユニークなアプローチ

- **Synchronized Connections between Business and Social Units**
- Social Unit が**住民、Local doctors の信頼**を得て、**啓発活動**を行い、Local Doctorが必要な**薬の処方**をする。(generic 医薬品名をつかって)
- 住民は村の**Pharmacy**に薬を買いに行く。
- Pharmacyは安価で高品質のNovartis 製品を勧める。
- Business Unitでの売り上げは伸び、利益はSocial Unit の活動にあてられ APの活動がさらに拡大する

Arogya Parivarのユニークなアプローチ

- **15** years of successful operations
- **22,000** villages in 15 states reached
- **44,000** doctors covered to serve rural India
- **50+ mn** rural Indians impacted

企業間連携のケース（アフリカ健康構想）

- Multi-stakeholder partnership のPlatformはさらに多面的な企業間連携を可能にする。

現在のKOKO Plus®の産官学民プラットフォーム

産官学民の力で、ガーナを日本の保健・栄養分野における支援の一大拠点に！

現状のプラットフォーム

官 (公的機関)

産 (ビジネス)



学 (エビデンス)

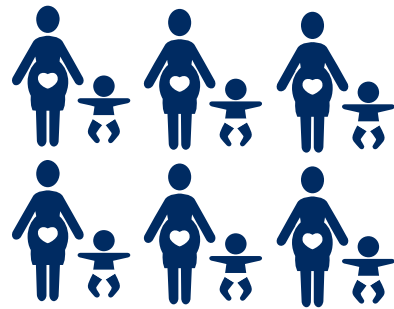
民 (NPO/NGO)

WFPプロジェクトにおける日本民間3者連携の概要図



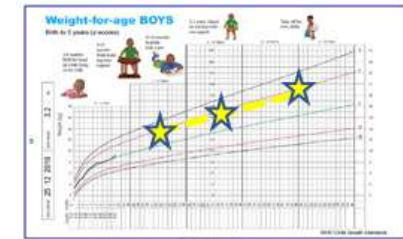
母子の行動変容を促進する ICTツールの活用

(現地保健所スタッフの人材育成の貢献)



Orchestrating a brighter world

NEC



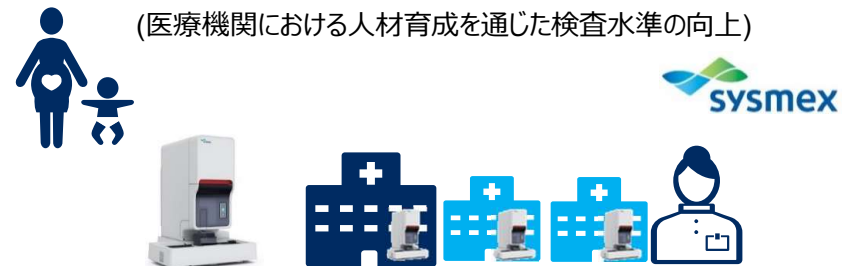
母親の栄養知識の啓発と 栄養補助食品の普及

(栄養失調予防)



貧血・マラリアの早期発見・早期治療に 貢献する診断技術の普及

(医療機関における人材育成を通じた検査水準の向上)



まとめ

- 栄養改善の為のInclusive businessを成功させるためには、現地の状況にあったMulti-stakeholder Partnership を確立する必要がある。
- 特にTarget Populationの「行動変容」（例えば母親が栄養の重要性を理解して、栄養ある食事を子供に与えるようになるなど）の実現のためには官、民などいろいろなセクターの協働がないと実現は難しい。
- Partnership がうまく機能するためには、十分な対話に基づいた信頼関係の樹立が必須であり、P.ACTのようなツールはそのために有用であると考えられる。