

キャドバリーのカカオ・パートナーシップ： 生産性と農家所得の向上



イニシアティブの概要

キャドバリーは2008年にBusiness Call to Actionに加わり、アフリカ、南アジア、カリブのカカオ農家の持続可能な成長を支援するための取り組み（キャドバリー・カカオ・パートナーシップ）を始めました。このイニシアティブは4,500万ポンド（7,300万ドル）規模のプログラムであり、キャドバリーにカカオ豆を納入する農家の生活水準と所得の向上を目指しています。

キャドバリー・カカオ・パートナーシップは、以下の目標を掲げています。

- ・ 100万世帯のカカオ農家の持続可能な暮らしを促進する。
- ・ このプログラムの参加農家の収量を2012年までに20%、2018年までに100%増加させる。
- ・ 100のカカオ生産地区に新たな収入源をもたらす。
- ・ カカオ生産における重大な問題（児童労働、健康、性差、環境の持続可能性など）に取り組む。

ビジネスモデル

ガーナのカカオは、優れた品質と深い味わいにより世界中で認められています。この貴重な輸出品には高い需要があるにもかかわらず、ガーナのカカオ生産は減少傾向にあります。2008年にガーナのカカオ農家は、害虫や病気の問題、木の老齢化などにより、同国のカカオ生産可能量のわずか40%しか生産できませんでした。¹ カカオの生産性の低下とともに農家の収入も減り、次世代へとカカオ生産を継続するのは益々困難となっています。キャドバリーのような菓子メーカーにとって、こうした生産量の低下はチョコレートビジネス成長の障害となります。ガーナのカカオはキャドバリーのチョコレート製品の必要不可欠な原材料であり、これがないとチョコレート製品を作ることはできないのです。

キャドバリー・カカオ・パートナーシップは、こうした問題に対する取り組みとして、農家の生産性を高め、農家の後継者にとってカカオ生産を魅力あるものにするために開始されました。キャドバリーはカカオ農家に投資することによって、カカオの収量と品質を向上させてカカオ農家の所得を高め、カカオ生産地に新たな収入源をもたらすと同時に、教育機会の提供やインフラの改善を行うことを目指しています。またカカオ部門の持続可能な成長を草の根レベルで推進するために、農家の協同組合の結成も支援することとしています。

農家、政府、非政府組織（NGO）や国際組織のキャドバリー・カカオ・パートナーシップへの協力によって、カカオ生産の成長の主要な障害に対する取り組みが進められています。既にこのイニシアティブのパートナー組織は、ガーナの100を超えるカカオ生産地区で活動中です。こうした活動を通じて必要な研修と技術支援が提供されることによって、カカオの生産性や品質は高まることが期待されています。また農家や起業家は融資を受けられるようになり、地域のインフラ改善によって生活水準も改善され、新たな起業の機会がもたらされることが期待されています。

このパートナーシップでキャドバリーはフェアトレード財団とも協力し、カカオ生



¹ Sustainable Cocoa Production in Ghana, Institute of Development Studies, Sussex and the University of Ghana, Legon, 2008

産農家がフェアトレード認証を通じて輸出を有利に行えるよう支援しています。認証プロセスによってガーナのカカオ生産者はカカオ豆の適正価格での販売を保証され、農家の所属する団体は増えた収入をカカオ生産に再投資することができるからです。英国、アイルランド、カナダ、オーストラリア、ニュージーランド、及び日本で販売するキャドバリーのミルクバー製品の原料にフェアトレード認証カカオ豆を用いることによって、キャドバリーはガーナでのフェアトレードカカオの販売量を4倍に増やすことができるとしています。

イニシアティブの推進方法

キャドバリー・カカオ・パートナーシップは、2009年に国連開発計画（UNDP）の支援を受けて開始されました。それ以降、多数のパートナー（農家の団体、NGO、国際組織、政府機関など）がこのパートナーシップに加わり、パートナーシップのガバナンス構造の開発や農家の参加を促す戦略の調整に協力しています。

この取り組みは、主なステークホルダーで構成される国際及び国レベルの委員会が管理しています。委員会はパートナーシップの戦略や目標についてアドバイスを行い、その活動を監視する役目を担っています。国際委員会はキャドバリーの経営陣が率いており、ガーナの政府役人や国際カカオイニシアティブのメンバー、国際奴隷制度反対運動の代表者、人権組織、UNDPのシニアアドバイザーも委員として参加しています。この国際委員会がパートナーシップ戦略の全体方針を管理し、意思決定を行っています。

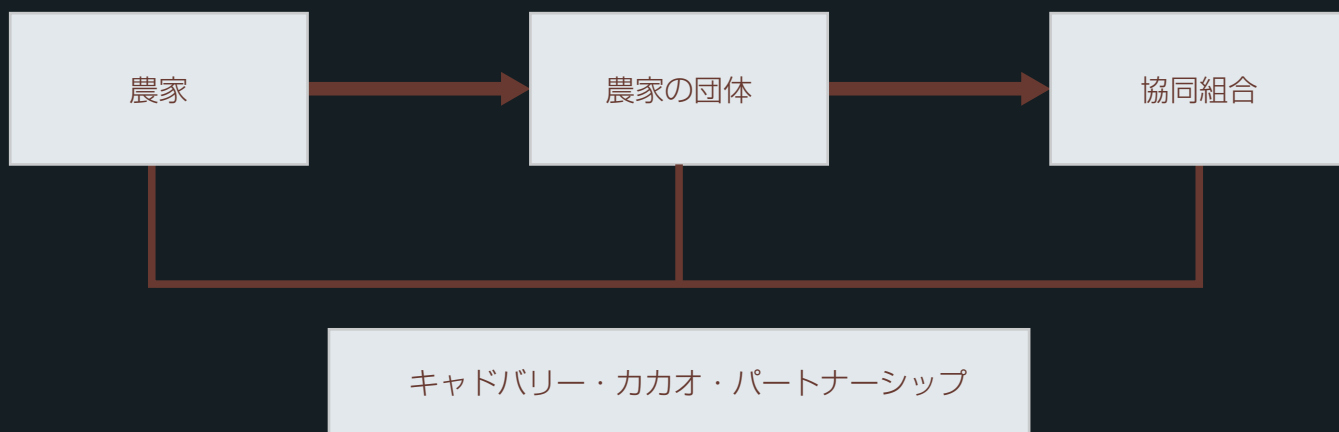
国レベルのガーナ委員会は、キャドバリーとガーナ・カカオ委員会が共同委員長を務めており、政府や農家組織、UNDPの代表者が参加しています。この委員会がプログラムの活動の実施を指導・監視し、その進捗状況を報告します。2009年8月にガーナ委員会と国際委員会の双方がこのパートナーシップの4年計画を承認しました。こ

の計画には、パートナーシップの期待される成果、目標達成に向けた手法と活動、各パートナーがプログラムの目標達成に向けて果たすべき役割が記されています。

現場では、CARE、ワールドビジョン及びVSO（地元との強いつながりを持つNGO）が農家やその他の地域住民と協力して地元主導の戦略を定めています。これらのNGOは農家の団体と協力してコミュニティ行動計画を策定しており、こうした計画にはカカオ生産、インフラ整備、環境の持続可能性、社会開発に関する地元の優先事項が示されています。各地域でコミュニティオフィサーが雇用され、カカオ生産の目標達成に向けて必要な研修や技術支援が行われる一方で、NGOパートナーが開発目標の達成に向けた取組みを支援しています。

農家の団体がいない地域においては、NGOパートナーは農家が団体を結成する支援も行っています。更に団体の結成後は、団体同士が集まって協同組合を作ることが奨励されています。協同組合があれば農家の取引条件の交渉能力は向上し、カカオの正規購入許可を持つ企業と知り合うことができるからです。ガーナでは、カカオ農家は生産した豆を全て正規の購入企業に販売し、この企業はその豆を政府組織であるガーナココボード（COCOBOD）に転売しています。キャドバリーは全てのカカオ豆をCOCOBODから調達し、それによりカカオ農家は品質基準を満たす豆を最低保証価格で販売できるようにされています。この制度によって農家は、世界のカカオ価格の変動や悪徳バイヤーの影響を受けにくくなり、ガーナは世界の高品質のカカオの供給国としての地位を維持することができるのです。

キャドバリーのカカオ・パートナーシップの事業運営モデル



成果

2009年以降、キャドバリー・カカオ・パートナーシップは100のカカオ生産地区と協力し、カカオ生産の研修や技術支援を行ってきました。

ビジネスへのインパクト

高品質のカカオの安定供給を確保することは、菓子メーカーにとって極めて重要です。現在のカカオ生産量の低下傾向が続けば、調達費用は上昇することになります。現時点でキャドバリー・カカオ・パートナーシップを通じてカカオのサプライチェーンの持続可能性に投資することは、費用上昇のリスク抑制につながり、将来カカオの供給不足に苦しむ事態を回避することにもなるのです。

このイニシアティブによってキャドバリーは、カカオの収量を現在の1ヘクタール当たり400kgから2018年までには1,000kgまで高めたいと考えています。このパートナーシップではフェアトレード認証が重視されています。フェアトレード認証の促進によってキャドバリーは、フェアトレードチョコレート市場において重要な役割を果たすことを期待されています。またキャドバリー・カカオ・パートナーシップのフェアトレード認証カカオへの投資は、キャドバリーにとって年間3億5,000万ドルの増収につながります。

更にキャドバリーには、以下の利益ももたらされることになります。

- ・ 政府や資源関連組織、カカオ生産農家との関係の改善
- ・ キャドバリーの地域社会投資に関するガーナや世界中での認識の高まり



開発へのインパクト

キャドバリー・カカオ・パートナーシップの実施によってキャドバリーとそのパートナーは、所得向上のための研修や機会を農家に提供し、ミレニアム開発目標の1（貧困と飢餓の撲滅）に貢献することを目指しています。またMDGの目標4（ジェンダーの平等の推進）にも取り組んでいます。

カカオの増産と農家の所得向上を目指すこの取り組みによって、ガーナの100のカカオ生産地区の10,000軒の農家とその家族、及びクアバココ農業協同組合の55,000人のメンバーが既に恩恵を受けています。2010年2月現在、キャドバリーはパートナーシップに総額で約300万ポンド（460万ドル）の投資を行っています。

これまでの成果：

- ・ 100の対象地区において農業実践の無料研修や低価格アドバイスを提供するコミュニティオフィサー17人を雇用。こうしたオフィサーによる技術支援は、生産性の大幅な向上に役立つものと期待されています。
- ・ フェアトレード認証カカオの生産農家に50万ポンド（77万ドル）の奨励金を供与して、コミュニティ開発活動への投資を促進。
- ・ 教育やエンパワーメントプログラムを通じ、児童労働やジェンダーの平等などの主要事項に関する対象地域の認識を向上。その結果、対象地区の約30%が女性によって運営されています。



主な成功要因

キャドバリー・カカオ・パートナーシップの4,500万ポンド（7,300万ドル）の取り組みは、カカオのサプライチェーンの持続可能性に対する多額の投資であり、地域社会開発とカカオ部門の生産性との明らかな関連性を示唆しています。

この取り組みの主な成功要因は以下の通りです。

ビジネスのインセンティブ

カカオ生産量の低下は、商業的に大きな影響を与えます。キャドバリーのような菓子メーカーは、このまま生産量の低下が続くとカカオ豆の調達費用上昇のリスクに直面することになるからです。キャドバリーのパートナーシップは同社がこのようなリスクを低減し、カカオのバリューチェーンの持続可能性を促進するのに役立つ取り組みです。

地元の協力

このパートナーシップの成功の要因は、カカオ生産農家と農家団体が、地域社会にとって最も有益な資源、研修、開発イニシアティブを盛り込んだ行動計画の策定に大きな役割を果たしたことでした。受益者を直接関与させることによって、農家に対する適度な介入と活動を計画することができたのです。

パートナーシップ

キャドバリー・カカオ・パートナーシップは、企業、非政府組織、政府、ドナー組織、農家自体などのパートナーのネットワークで成り立っています。パートナーシップの活動の成功には、こうしたパートナーの存在が不可欠です。

社会面、事業面のアプローチの重要性

ビジネス技能の研修や女性のエンパワーメントなどの社会開発投資は、農家の研修や支援と同様にこのプログラムの成功を支えています。こうした活動は地域全体に恩恵をもたらす、プログラムの社会経済効果を高めるからです。

次のステップと波及効果

キャドバリー・カカオ・パートナーシップは、比較的新しい取り組みです。ガーナで実施されたプログラムから得られた教訓は、アフリカ、南アジア、カリブなどの地域のパートナーシップ活動にも役立つものと思われる。

フェアトレード認証

パートナーシップでは、フェアトレード認証の利点をガーナのキャドバリー・カカオ・パートナーシップの参加農家に伝えるための教育が更に図られます。

環境の持続可能性

パートナーシップでは、カカオ生産地域における土壌品質の低下や森林破壊などの環境問題にも取り組んでいます。カカオ生産地の土壌の栄養分は枯渇しているため、農薬を大量に使用したりその他の手段を取ったりすることが必要ですが、これは農家や長期的なカカオの供給に悪影響を及ぼす恐れがあります。こうした問題の解決を図るため、キャドバリーはアースウォッチ、自然保護研究センター、ガーナ・カカオ研究センター、レディング大学と協力して三か年の調査プロジェクトを実施しました。調査報告の提言を農家が実行することを支援していく予定です。