

ディアジオ： カメルーンにおけるサプライチェーンの連携強化



「当社ビジネスを持続可能な方法で展開することによって、ステークホルダーに価値をもたらすとともに、当社が操業する地域の人々にも経済利益をもたらしている」

ディアジオ CEO、Paul Walsh

イニシアティブの概要

ディアジオは 2008 年に Business Call to Action に参加し、農家に技術支援と研修を提供することによってカメルーン内のソルガム（モロコシ属：アルコールなどの原料となる）製品のバリューチェーンを開発するという取り組みに乗り出しました。このイニシアティブは、カメルーンの農村地域の経済成長と機会創出につながると同時に、ディアジオが原料穀物の持続可能な地元調達を可能にするためのものでもあります。

ディアジオは、以下の目標を掲げています。

- 最大 10,000 世帯の小規模ソルガム農家の持続可能な生活を促進する。
- 醸造プロセスにおける地元産ソルガムの使用を最大化し、農家に新たな市場機会を提供する。
- 保存と輸送のインフラを整備する。

ビジネスモデル

モルト大麦の世界市場では、収穫不足と高需要の影響で 2007 年に価格が高騰しました。こうした大麦価格の高騰は、ギネスブランドのビールを製造するディアジオのアフリカでの事業に重大な影響を及ぼしました。大麦はアフリカ大陸の気候条件では一般に栽培できないため、多くの大麦原料は輸入しなければなりません。ただし、高価な輸入大麦に代わる原料として、アフリカで収量の多いソルガムを使うという選択肢がありました。そこでディアジオは、物価の予期せぬ高騰の影響から地元の醸造所を守り、原材料費を削減するには、カメルーンの地元ソルガムサプライチェーンに投資を行うのが有利ではないかと考えました。

ディアジオはウガンダ、ケニア、赤道ギニア、シアラレオーネ、そしてナイジェリアにおいて、輸入穀物に代わる原材料の調達プログラムに成功した経験があります。こうした経験に基づいて、ドゥアラに本拠を置く醸造所（ギネス・カメルーン SA:GCSA）と協力し、地元のソルガムサプライチェーンの開発を支援するためのカメルーン・ソルガム・プロジェクトを開始しました。

2008 年に開始されたカメルーン・ソルガム・プロジェクトでは、カメルーン北部のソルガム生産地の小規模ソルガム農家に対して、品種改良された種子や農機具、直接の農業研修やアドバイスが提供され、更には保存・輸送インフラの整備の支援も行われています。農家は研修に参加し、土壌の肥沃度や吸水性の向上、土壌浸食の防止、害虫／病気防止の安価で持続可能な技術を学んでいます。加えて GCSA はカメルーン北部から同国の首都であるドゥアラにソルガムを輸送するための長期保存・輸送システムの整備も進めています。

DIAGEO

ディアジオのイニシアティブは、ソルガムの需要を高めることによって、ソルガム製品のバリューチェーンを支える農家、農場労働者、輸送業者、倉庫の労働者などに持続可能な収入源をもたらすことを目的としています。ディアジオにとっても、ビール原料としてソルガムの安定供給を確保できるというメリットがあります。高価な輸入モルト大麦に代わる原料として地元で栽培されたソルガムを柔軟に供給できるサプライチェーンがあれば、同社は地元の政府や社会との関係を強化しつつ、製品原価を最適化できるのです。

イニシアティブの推進方法

ディアジオのカメルーンの地元醸造所である GCSA は、アフリカのその他の地域でディアジオが実施した同様の取り組みを参考にしてイニシアティブを実行しました。1990 年代以降、ディアジオはアフリカの穀物サプライチェーンの現地化を推進しています。こうした取り組みの成功経験があるため、GCSA はカメルーンでのソルガム生産への投資が利益を生むことを確信していたのです。

2009 年に GCSA は、自社の CSR 予算から 25 万ドルの資金を調達してカメルーン・ソルガム・プロジェクトを開始しました。アフリカ・エンタープライズチャレンジ基金（AECF：アフリカの地域社会と環境への貢献に向けて民間部門主導の取り組みを支援する基金）も後にこのプロジェクトに資金を提供し、現場での研修活動やイニシアティブの社内管理を支援しています。

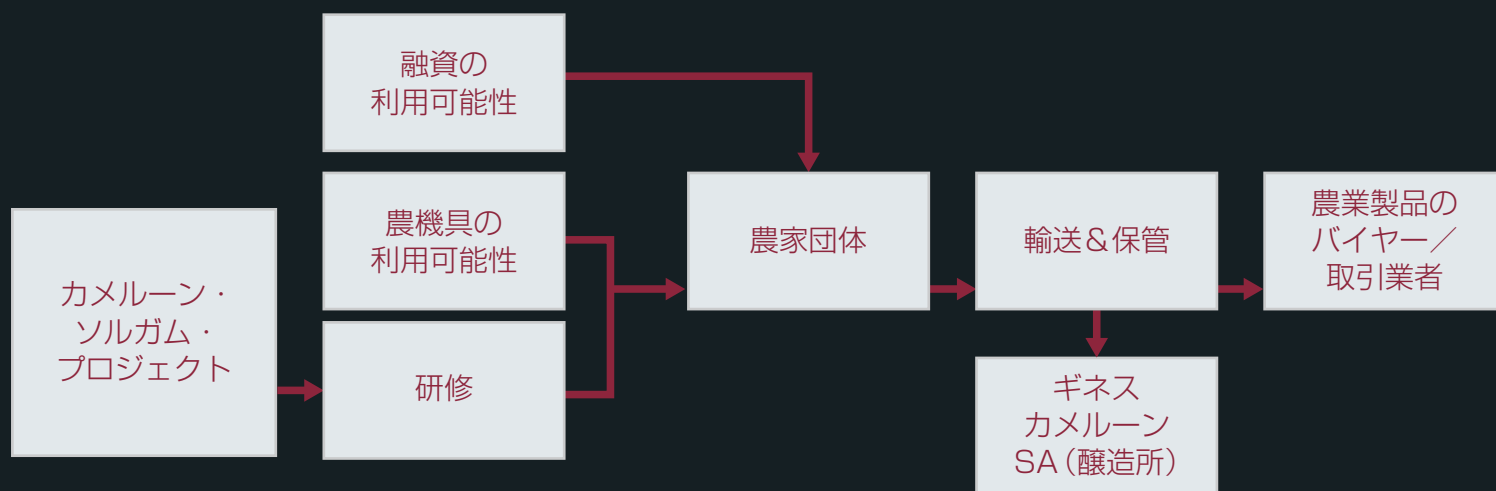
このプログラムを実行するために GCSA は、NGO のウィンロック・インターナショナルと共同で、協力する生産者団体を選定しました。その結果、高品質で商業価値のあるソルガム品種を生産できる潜在能力を持ち、生産改善技術を学習・採用する意欲があり、GCSA との交渉や関係管理を行うことが可能で、高品質のソルガムを生産することのできる生産者団体が特定されました。ウィンロックはこうした生産者団体を支援し、ソルガムの地域社会への供給はこれまで通り続け

つつ GCSA にも十分な量のソルガムを供給するための技術力や組織力の確保を図りました。

更にウィンロックは農家の連盟や地元の銀行と協力してソルガム農家が融資を受けられるように取り計らっています。融資によって農家は、高品質の種子や収量収入の増加につながる農機具を購入できるのです。

GCSA のソルガム・プロジェクトの専任スタッフは、供給業者とのコミュニケーションを促進し、農家の協同組合や連盟との交渉に会社代表として出席し、購入するソルガムの品質を確認するなど、ソルガム関連事項の主な担当者として活動しています。

ディアジオのカメルーン・ソルガム・プロジェクトの事業運営モデル



成果

ディアジオは Business Call to Action のイニシアティブを通じて、カメルーンの自社醸造所における現地生産ソルガムの利用を最大化することを目指しています。

ビジネスへのインパクト

ディアジオがカメルーン・ソルガム・プロジェクトに 25 万ドルを投資したのは、自社のコアビジネスにとって投資利益があったからにほかなりません。地元のソルガム生産に投資することによってディアジオの現地醸造所である GCSA は、世界市場から高額の大麦を購入する費用を削減し、ビール生産向けの穀物の安定供給を確保したいと考えたのです。

GCSA は現在、カメルーンでの醸造用に年間約 16,000 トンの大麦を輸入しています。2010 年の生育期の終わりには地元産ソルガムを 240 トン分購入したいと GCSA は考えています。更に 2011 年には購入量を 700 トンまで増やす計画です。2015 年までには、輸入大麦に代わって現地調達のソルガムを用いる代替システムが整備され、ソルガム市場の持続可能性が確保されることとなります。ソルガムの収量と品質が向上するにつれて、ソルガムの価格競争力も高まり、調達の簡易化につながるものと期待されています。

また GCSA は、このイニシアティブへの投資のおかげでカメルーン政府との関係も改善できたと考えています。同社は政府から、カメルーンのソルガム農家の長期的な経済成長と発展に投資を行うことで、信頼できるパートナーと見なされるようになったのです。

開発へのインパクト

ディアジオのカメルーンのソルガムサプライチェーンへの投資によって、農家には持続可能な生計手段がもたらされ、ビール製造業者のサプライチェーンに組み込まれました。このイニシアティブは、低所得層に経済成長や発展の機会を提供することによってミレニアム開発目標 1（貧困と飢餓の撲滅）の達成を目指す取り組みです。

2009 年の生育期には、97 の農業協同組合を代表する 1,190 人の農業従事者が農業研修に参加しました。研修参加者の 67% は女性が占めました。合計で 1,124 ヘクタールを使ってソルガムが生産され、うち 20% は高品質のソルガムでした。改良品種は地元の気候に適した付加価値商品と見なされており、GCSA だけでなくカメルーンの食品部門のエンドユーザーによっても地元の市場において高価格で購入される可能性があります。

2010 年には GCSA は 1,500 人の農業従事者に研修を行い、500 人に肥料や農機具を購入するための融資を行うとしています。GCSA は現在の 1 ヘクタール当たり 0.8 トンの収量は 2.8 トンに増加すると見込んでおり、1 研修者当たり、平均で収入は 120 ドル増えるとしています。

初めての研修が行われた 2009 年の生育期は農家の信頼を得るための時期であり、品種改良その他の技術の効果や金銭的な事業性を示す機会と見なされています。2010 年 5 月に行われた影響調査では、農家は既に研修のおかげで収量が明らかに増えたと報告しており、従来のソルガム品種ではなく高品質のソルガム品種を育てることによって地元市場でのソルガムの価値が上がったことを認識していました。



ディアジオは世界の大手飲料メーカーであり、スピリット、ワイン、ビールなどのアルコール飲料を製造しています。同社は世界的企業として世界中で 22,000 人を雇用し、約 80 カ国にオフィスを構えています。

DIAGEO

主な成功要因

コアビジネスを重視

ディアジオの Business Call to Action イニシアティブは、地元醸造所の利益を勘案して進められています。輸入大麦に代わる原材料となるソルガムを生産する地元農家に投資することによって、地元醸造所は大麦の世界市場における価格変動の影響を回避し、製品に必要な穀物の安定供給を確保することができます。このイニシアティブによって GCSA は、長期的に原材料費を削減しつつ、地元政府との関係も強化しています。

プログラムの柔軟性

ディアジオは、ソルガム生育プロジェクトを成功させることを約束しています。期待通りの成果を上げるために農家のニーズを満たすための柔軟なシステムとプロセスを確立しています。例えば支払い条件について GCSA の調達・支払いプロセスが農家の期待を満たしていないことが分かった場合には、特別な調達プロセスを用意することによって農家の期待に沿えるように取り計らっています。

パートナーシップ

このプログラムの成功に不可欠な要素として、様々な組織との提携があります。例えば農業研修プログラムの提供や農業協同組に関する経験のあるウィンロック・インターナショナル（NGO）と協力したからこそ、期待通りの成果を上げることができたとと言えるでしょう。

次のステップと波及効果

ディアジオは、カメルーン・ソルガム・プロジェクトの範囲を拡大することを計画しています。研修プログラムの開始から 1 年を経過した今、同社は何軒の農家が収量の増加を達成し、改良品種の種子を利用しているのか調査を進めています。この評価結果を参考に、プログラムの今後の拡大方法を検討するとしています。

調達プロセスの改善

世界の大麦価格の変動や助成金を得ている欧州農家からの競争の激化によって、大麦の価格に影響が及ぼされ、欧州産ソルガムが現地産より値下がりするという事態が生じています。種子の生育パターンは一定しないことから、植えつけ前にソルガムの価格や収穫量を特定することはできません。またギネスの醸造量は限られていることから、同社が購入するソルガム量は限られています。

更に GCSA の社内調達プロセスは、ソルガムの納入から代金の支払いまでに待機期間があるため、農家にとって不利でした。GCSA が協力している小規模農家にとっては、このような状況は耐え難い面があります。そこで GCSA は農家のニーズを満たす支払いシステムの開発を進めています。