

SAB ミラー：インドにおける大麦生産性の向上



「持続可能な開発の本質、それは長期的ビジネスの成功が地域経済の持続可能かつ公平な成長にかかっていることを理解することである。このプロジェクトは、事業と社会経済の両面で必ず利益をもたらすだろう。当社は原料品質を高めることで醸造費用を削減できる。一方、地元の 8,000 人の農業従事者は、農業支援や研修を受けて自身の収穫物を保証価格で保証市場において販売することにより、利益を得ることができるのだ」

SAB ミラー最高責任者、
Graham Mackay



イニシアティブの概要

SAB ミラーは Business Call to Action のイニシアティブを通じ、インドのラジャスターンにおいて同社製品の主原料である大麦の地元サプライチェーンの整備に取り組んでいます。このイニシアティブによって同社は、インドの農村地域における持続可能な社会経済発展の推進に貢献しています。

SAB ミラーは、以下の目標を掲げています。

- 小規模大麦農家の持続可能な生計を支援する。
- 地場産大麦の品質を高める。
- 主な大麦産地にセンターを設立し、大麦農家に認証（検査済みの）種子や農業技術研修、技術支援を提供する。

ビジネスモデル

インドのビール消費率は毎年 15 ~ 17% の割合で着実に増加しています。そのためモルト大麦（ビールの主原料）の需要は高まっていますが、インドで毎年生産される 150 万トンの大麦の大半は飼料用大麦であり、家畜には適してモラガービールの製造には適さない品種です。¹ 低品質の飼料用大麦にはプレミアム価格はつかないため、農家は大麦生産を重視していません。多くの農家は、政府認証の種子や農業研修などに費用をかけてまで良質の大麦を生産しようとは思っていないのです。² そのため、ビールメーカーはやむを得ず入手可能な大麦を原料として用い、余分に醸造費用をかけてビールを製造しています。

2005 年に、SAB ミラー・インドは生産費用を削減しつつ高品質のモルトビールの製造を図るには高品質の大麦が必要であると考え、多数の農家が大麦を商業穀物として栽培するのを阻んでいる障害を克服すべく、“Saanjhi Unnati”（「パートナーシップを通じた前進」）と呼ばれるプログラムを開始しました。このプログラムでは、インドの主要な大麦産地の 1 つにおいて、大麦品質を高めるのに必要な種子や農業アドバイス、研修を小規模農家に提供しています。

1 US Department of Agriculture, Foreign Agriculture Services. “2010 Global Agricultural Information Network Report on India”

検索先サイト：[http://gain.fas.usda.gov/Recent% 20GAIN% 20 Publications/Grain% 20and% 20Feed% 20Annual_ New% 20Delhi_ India_2-17-2010.pdf](http://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Grain%20and%20Feed%20Annual_New%20Delhi_India_2-17-2010.pdf)

2 Marc Pfitzer and Ramya Krishnaswamy. “The Role of the Food and Beverage Sector in Expanding Economic Opportunity.”（ハーバード・ケネディスクール及び FSG アドバイザーズによる報告書）

検索先サイト：[http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/ report_29_Harvard% 20EO% 20Dialogue% 20Summary% 2020071018. pdf](http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/report_29_Harvard%20EO%20Dialogue%20Summary%2020071018.pdf)

このプログラムに参加する農家は、農業の専門家から個別のアドバイスを直接受けることができます。こうした専門家は農家に、大麦の栽培に役立つヒントや情報（適切な灌漑方法や肥料の使用法、収穫方法など）を教えています。また農家は、最寄りの「パートナーシップを通した前進」センターで、政府認証の種子、肥料、農薬を購入することができるほか、ベストプラクティスに関するワークショップに参加したり資料を入手したりでき、更には収穫した大麦を販売することもできます。このプログラムを通じて農家は、透明性の高い方法で大麦の市場取引を適正価格で行えるのです。加えてこのプログラムでは若者の雇用や治水などの関心の高いテーマでワークショップが行われ、地域社会の発展を支えています。

SAB ミラー・インドは地元の大麦バリューチェーンの発展の支援を通じて、インドにおける自社の長期成長目標の達成を促進しています。SAM ミラーは、同社飲料製品の製造と将来の成長に向けて、安定したモルト大麦の供給を必要としているのです。良質の大麦を確保できれば、同社は醸造費用を削減しつつ自社製品の品質を高め、消費期限を延ばすことができます。従って、地元の農家とサプライチェーンに投資することは、高度成長市場における自社の将来に投資していることでもあるわけです。

イニシアティブの推進方法

2005年に SAB ミラー・インドは「パートナーシップを通した前進」プログラムを、ウガンダで行っていた同様のイニシアティブに基づいて開始しました。そしてこのインドでのプログラムの成功によって、企業による大麦生産への投資は長期的利益の達成につながる実証されています。特筆すべきは、このプログラムでは実に様々なパートナーがラジャスターンの大麦農家の支援に協力した点です。

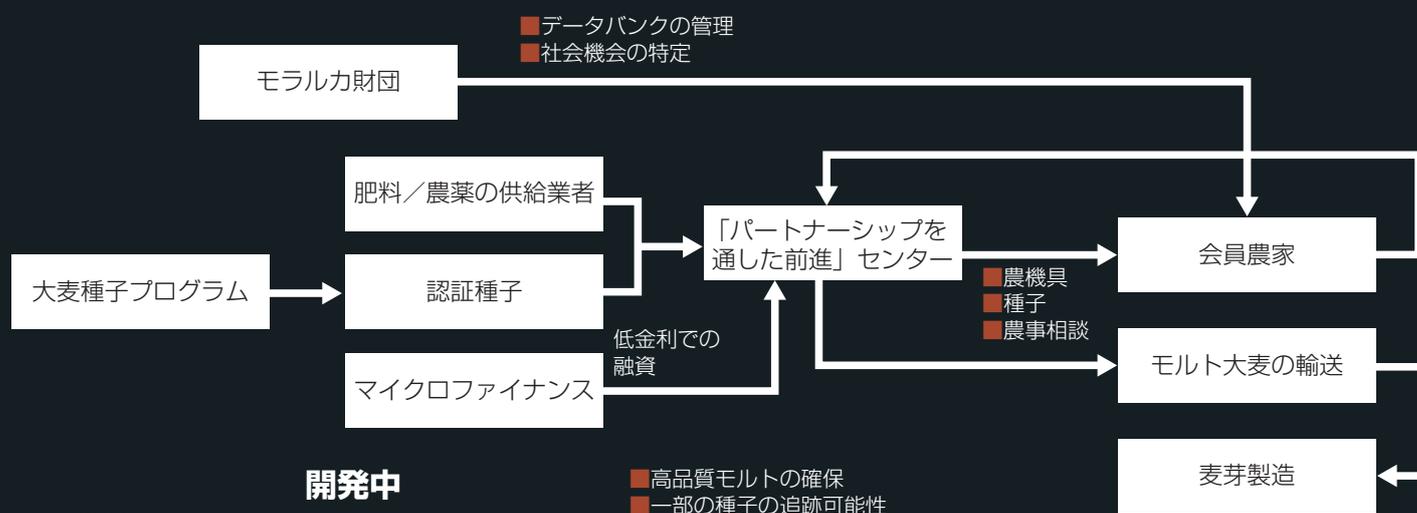
SAB ミラー・インドは、このプログラムの日常業務を管理する専門

チームを任命しました。このチームが、15のセンター（農家が種子や肥料、農薬を購入したり農業専門家からアドバイスを受けたりできる拠点）を管理、運営しています。各センターには2人の技術アドバイザーが配属され、種子の取り扱い、灌漑の時期、肥料の使用法、除草方法、収穫のタイミング、収穫物の保管方法などについて農家にアドバイスや指導を行っています。加えてこうしたセンターは大麦の取引所としても機能し、農家が持ち込んだ大麦の重量が図られ、当級付けが行われ、農家はそこで代金を受け取れる仕組みとなっています。

ラジャスターンの地方政府は SAB ミラー・インドに対し、政府認証種子の販売や農家からの大麦の直接購入に必要な許可やライセンスを与えています。センターの従業員は種子の購入量を追跡・モニターし、大麦の収量を把握することによって、SAB ミラーと地方政府双方がラジャスターンの気候や環境条件に適した種子の種類を選定するのを助けています。その結果に基づいて政府は、最高品質の大麦の生産につながる種子を認証するのです。

SAB ミラー・インドはモラルカ財団とも提携し、大麦生産地域の長期的な開発ニーズの特定とその対応に取り組んでいます。地元の非営利組織として農業開発を行っている同財団は、地域リーダーとプログラムマネージャー間の橋渡し役を務めています。地域の農家は最も有意義なプログラムやワークショップについて意見を述べ、パートナーはこうした意見に従って適切なテーマでワークショップを開催しています。既にパートナーによる職業訓練が行われており、若者の技能開発や獣医主導の家畜ケアの必要性への認識が高まりました。加えて同財団は SAB ミラーのプログラムが地域社会に及ぼす影響全体を追跡するためのデータベースも構築しています。

SAB ミラーの「パートナーシップを通した前進」プログラムの事業運営モデル



成果

2005年に「パートナーシップを通じた前進」プログラムを開始して以来、SAB ミラーは地元農家から調達する大麦量を2倍以上に増やし、8,000軒の農家にサプライチェーンへのアクセスを提供しています。

ビジネスへのインパクト

SAB ミラー・インドは、コアビジネスの利益追求の一環として、「パートナーシップを通じた前進」プログラムに投資しています。インドのビール市場で35%のシェアを持つ同社は、インド国内で2番目に大きいビールメーカーです。大麦生産の質を高めることによって、良質の大麦の長期的供給を確保し、ビール生産費用を削減し、ビジネスの将来を確固たるものにしていきます。

このプログラムの導入後、農家の大麦収量は2005～2006年の1ヘクタール当たり2,272キロから2008～2009年には2,784キロへと20～25%増加しました。収量の増加に伴いSAB ミラーは、「パートナーシップを通じた前進」センターを介して調達する大麦の重量を2006年の3,298トンから2009年には14,258トン（同社の大麦需要量の約30%に相当）へと増加させ、地元農家からの調達量を2倍以上に増やすという自社目標を達成しました。2010年には、このプログラムによる大麦調達量は18,000トンに達する見込みです。

麦芽エキス量を基準に測定する大麦の品質も2%ほど高まりました。そのおかげでSAB ミラー・インドは、モルトの使用量を減らすとともに、醸造所における大麦のロスを削減することができたのです。

SAB ミラー・インドは、このイニシアティブによって地元政府との関係も改善されたとしています。



SAB ミラーは世界最大の醸造メーカーの1つであり、6大陸、60カ国以上で醸造と販売の契約を展開しています。SAB ミラー・インドはSAB ミラーのインド部門であり、SAB ミラー・インドは同国において35%のシェアを有する2番目に大きいビールメーカーとなっています。

開発へのインパクト

SAB ミラーの「パートナーシップを通じた前進」プログラムへの投資により、ラジャスターンの小規模大麦農家はこのビールメーカーの莫大なサプライチェーンに加わることができました。このイニシアティブは、貧困地域に持続可能な収入源をもたらすことによってミレニアム開発目標1（貧困と飢餓の撲滅）の達成に貢献しています。

「パートナーシップを通じた前進」プログラムは、2005年にラジャスターンの1,574軒の農家を対象に開始されました。それ以降、このプログラムに参加する農家数は8,000軒にまで増加し、そのうちの1,476軒は新規登録農家です。農家は、農業仲介業者を通さずSAB ミラーに直接販売することによって有利な価格（平均で通常より約5%高い価格）で販売できます。こうした有利な価格のおかげで農家の実収入も2008～2009年の生育期には前年比で約10%増加しています。

このプログラムでは、対象とする農家の数だけでなく地域数も拡大しています。2005年の時点ではラジャスターン内の1地域に3つのセンターしかなかったのに対し、今日ではラジャスターン内の4地域に15のセンターが設けられています。こうしたセンターを介して、農家は昨年900トンの認証種子を購入しました（プログラム開始時点の購入量は165トン）。加えて8,000軒の会員農家の全てが熟練の農業技術者から技術アドバイスや支援を受けています。



主な成功要因

コアビジネスとのつながり

SAB ミラー・インドの Business Call to Action イニシアティブは、同社のコアビジネスと緊密に結びついています。地元農家に投資することによって、同社は長期成長目標の達成に必要な大麦供給を確保しています。良質の原料を用いることは、醸造費用の削減、最終製品の品質向上、製品寿命の延長につながっています。

パートナーシップ

このイニシアティブの成功の重要な要素として、モラルカ財団などのパートナー組織による協力が挙げられます。様々なパートナー組織の能力を活用することによって、SAB ミラーはより多くの農家を参加させ、より広範囲のサービスを農家に提供することができました。また地元パートナーの協力があったからこそ、農家もこの取り組みを信用する気になったのです。

モニタリングシステム

SAB ミラー・インドはプロジェクトパートナーと密接に協力し、大麦農家への投資の成果を追跡・モニタリングしています。このモニタリングと評価のシステムは、農家と農業技術アドバイザー間、また農家の登録、種子の配布、大麦の取引場所を提供するセンターとのやりとりの中で行われています。

次のステップと波及効果

SAB ミラー・インドは、「パートナーシップを通じた前進」プログラムの範囲を拡大することにし、既に近隣のハリアナ、パンジャブ、ウッタランチャルの各州の大麦農家をプログラム対象に含めています。

種子の開発

同社は今後もラジャスターン州政府と種子開発プログラムで緊密に協力し、インド北西部の気候と土壌に最も適した種子の特定を継続する予定です。

融資パートナー

同社は農家がマイクロファイナンス融資を受けられるように、金融サービス業者との協力の機会を模索しています。

社会開発

大麦生産農家は、社会開発ワークショップや治水の研修を希望しています。SAB ミラー・インドは、排水のリサイクリング施設の開発を進めており、また保水に関するワークショップや研修を今後農家に提供していく予定です。