

グローバル官民パートナーシップにおける 国際規範と価値観について

倉本 由紀子

International Norms and Values in Global Public-Private Partnerships

KURAMOTO Yukiko

This study aims to analyze the role of international norms and values in global public-private partnerships (PPPs). How are international norms treated by private sector PPP partners? Does the profit motive impede the accomplishment of the development goals? This study examines these questions by means of a case study of the Ghana Nutrition Improvement Project, in which the Ajinomoto Group, a Japanese food multinational, participated as a private sector partner with USAID in a program to improve infant nutrition and hence reduce disability from growth stunting. While the stated goal of the project was nutrition improvement, as it turned out, the norm of gender equality was also served by this project. This was due to the fact that Ajinomoto employed female salespeople for outreach to mothers and hence helped with the empowerment of local women. This paper argues that the framework of CSV, or creating shared values, is an indispensable tool in evaluating the performance of PPPs. When a development value such as nutrition improvement is shared among various actors, it may well be that private sector partners may use means to achieve the shared values which contribute to other important norms, even without those norms being the stated purpose, and this should be taken into account in the evaluations of such PPPs.

キーワード：グローバル官民パートナーシップ，グローバル開発同盟（GDA），国際規範，価値観

1. はじめに

2015年に国連で採択された「持続可能な開発目標（SDGs）」は、17の目標と169のターゲットを掲げ、地球規模の課題の問題解決に、国家主体のみならず、国際機関、非政府機関、非営利団体、企業や個人など国際社会の様々なアクターの積極的な参画を求めている。国境を越え

たアクターの協働体制も多様であるが、近年増加しているグローバル展開した官民パートナーシップの有用性は評価されている。本稿は、市場主義を取り入れた持続可能な開発を目標とするグローバル官民パートナーシップの政治的社会的リスクについて考察する。具体的には、国際社会が推進してきた国際規範や価値観の軽視や反故の可能性について検証する。まず、グローバル官民パートナーシップの現状について概観し、17年以上の実績をもつ米国国際開発庁（USAID）の取り組み、グローバル開発同盟（GDA）を取り上げる。そして、米国グローバル開発同盟（GDA）に日本から初参画した味の素グループの「ガーナ栄養改善プロジェクト」を、国際規範や価値観の観点から分析する。最後に「共有価値の創造（Creating Shared Value：CSV）」の重要性について言及し、グローバル官民パートナーシップの課題について考察する。

2. グローバル官民パートナーシップ

グローバル化が深化する国際社会における環境・人口・保健・安全保障・政治経済問題は、国際機関や主権国家の外交だけでなく、企業や非政府組織（NGOs）等を含む国際的協働体制が必要で有効であると言える。その中で、新しい市場と言われるBase of the Pyramid（BOP）を求める企業や、ソーシャルビジネスや企業の社会的貢献（CSR）を目指す企業は、発展途上国の援助政策への参画を希望している。一方で財政困難な先進国は政府開発援助（ODA）の拡充が困難であるため、開発援助への民間資金を必要としている。特に2000年9月に国連のミレニアム開発目標（MDGs）が採択されてから、途上国の開発プロジェクトに民間セクターの資金やノウハウを導入することで、プロジェクトの効果、効率性や持続性を向上させる官民パートナーシップの重要性が高まっている¹⁾。

MDGsは、2000年から2015年までに達成すべき開発途上国の貧困削減のための8つの目標（貧困撲滅、初等教育普及、ジェンダー平等、乳幼児死亡率の削減、妊産婦の健康改善、感染症の防止、持続可能な環境づくり、開発のためのグローバルなパートナーシップの推進）を掲げ、国際援助協調を推進するメカニズムの役割を担った²⁾。国連開発計画（UNDP）は、MDGsの達成には、各国政府だけでなく、国際機関、民間セクター、財団、教育・研究機関、NGOsを含む市民社会、市民一人ひとりによる貢献が必要であると訴え、包括的な国際協調の枠組みの構築に努力した³⁾。そして、2015年、「国連持続可能な開発サミット」が開催され、193の加盟国によって「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ（Transforming Our World：The 2030 Agenda for Sustainable Development）」が全会一致で採択された。

2030アジェンダは「誰も置き去りにしない（leaving no one behind）」ことを掲げ、国際社会が2030年までに貧困を撲滅し、持続可能な開発を実現するための重要な指針を携え、一人ひとりに焦点を当て、貧しい国、豊かな国、中所得国等のあらゆる所得レベルの国々の取り組みを求めている。また、民間企業や市民社会の役割はますます高まっており、あらゆる関係者が連

携すること（グローバル・パートナーシップ）の重要性を強調している⁴⁾。特に官民パートナーシップは、リスクやコスト、利益を共有することによって開発され、比較的持続可能なパートナーシップの卓越した手段として、近年増加傾向にある⁵⁾。公共政策における官民パートナーシップでは、民間企業や団体が政策決定過程から参画し、専門知識やリスク、そして責任を共有することで、政策がより優れ、効果的な成果を生み出す。したがって官民パートナーシップは、国際社会の多様なアクターが包括的に協働することのできる枠組みとして、持続可能な開発目標を達成するグローバル官民パートナーシップを形成している。

2.1 米国グローバル開発同盟

米国は、2001年9月の同時多発テロ事件後、3D Security Engagement Policy Approach（Defense 防衛, Diplomacy 外交, Development 開発）、すなわち国家安全保障戦略の一環として対外援助政策を強化した。米国の援助政策は、元来国益重視で、援助の理念として自由主義経済や民主主義国家の拡大を目的としてきた⁶⁾。再び世界第1位の援助供与国になった米国は、米国国際開発庁（USAID）のもと、国内外の民間企業や財団、国際機関等と、共同で資金を拠出し、発展途上国の開発プロジェクトを行うプログラムとして、グローバル開発同盟（Global Development Alliances: GDA）を2001年に設立した。これまで1500件以上のプロジェクト（3500以上の民間企業や財団が参加）を実施し、民間からの多くの資金調達によって官民連携援助政策が施行されている⁷⁾。

民間企業が投資するだけの伝統的な官民連携アプローチとは異なり、GDAは、政府、企業やコミュニティが遭遇する開発途上国の複雑な問題解決のために、戦略的パートナーとしての政府と民間が人材、経験、想像力、そして出資資本や市場アクセスを結集させた官民連携協働体である。また、GDAのパートナーシップは、米国政府の開発援助における戦略的目的とビジネス産業の目標に多くの共通点があることが前提となっている⁸⁾。当時大統領であったオバマ大統領は、米国外交政策と国際援助政策には、セクターを超えた協働が重要であると強調し、クリントン元国務長官も「今日、米国が抱える脅威や問題は、政府だけでは対処できない。グローバルビジネス、慈善団体、市民社会とのパートナーシップが不可欠だ」と述べた⁹⁾。

GDAは、国境を越えたグローバル官民パートナーシップであり、1) 民間アクターの目的や利益達成、2) USAIDの戦略的優先分野や目標達成、3) 持続可能な開発成果や効果、影響をもたらすことを目的としている¹⁰⁾。USAIDが、GDAで想定する民間アクターは、一般民間企業だけでなく、金融機関、商工会議所、企業団体、民間助成金支援財団、起業家、投資家、慈善事業家、その他の民間組織を含む。GDAでは、民間セクターが重要なビジネスの課題や機会に取り組むため、USAIDの目的、資源、専門的知識を活用し、同時にUSAIDが、持続可能で転換型開発を育み加速させる方法において民間セクターの利益、資産、専門的知識と市場を

活用することが基本である。USAIDが特に重要視するのは、「市場主義¹¹⁾」を開発課題の解決法として取り入れ、持続可能な開発を追求することである。その目的のために、GDAでは、USAIDと民間セクターは、開発プロジェクトの企画から実施まで協働し、共同で責任を担い、資金面においても少なくとも1対1の割合で拠出することが前提となっている。

USAIDは、民間セクターがGDAに参画することで、中核事業利益を達成できる数多くの機会を得ることが可能と推奨している。例えば、サプライチェーンの質や信頼、販売増加、顧客基盤や新しい市場アクセスの拡大、新製品やサービスの開発、作業費の削減、生産性の向上、流通システムの改善、十分に資格があり技術力の高い人材の確保、重要な利害関係者との関係向上、商標（ブランド）の知名度の向上、肝要となるビジネスリスクの軽減等を挙げている¹²⁾。ビジネスに多大な利益をもたらすGDAでのUSAIDの役割は、開発プロジェクトにおけるIT、農業、保健分野での技術的支援のみならず、途上国の政府や地方自治体、多様な市民社会（NGOsを含む）との協働体制や現地での信頼できるネットワークを供給することである。

GDAに参画を希望する民間セクターは、USAIDの開発目標や重点項目などを明確に理解し、USAIDと相談、あるいは助言を求めることから開始する。市場主義を有効活用する開発プロジェクトの実施を確約できるのであれば、米国内外の民間企業だけでなく、NGOsや非営利団体（NPOs）、大学などの高等教育機関、国際機関もGDAに申請することが可能である。ただし、開発プロジェクト経費の少なくとも半分を捻出するためには、民間セクターにGDAのパートナーとしての参加を要請する必要がある。次に、USAIDへの提案書（Concept Paper）の提出が必要である。提案書は、予め指示された質問事項に解答する形式をとり、簡潔にまとめることが要求される。提案書のセクション1は、開発プロジェクト概要を記述するのだが、GDAに参画する民間セクター名や民間セクターからの拠出金額が提示できない場合は、申請は不可能であることが明示されている。セクション2では、開発プロジェクトに、どのように民間セクターが中核となって参画するのかを説明しなければならない。具体的には、1) 取り組む開発課題の説明、2) 開発課題をどのように解決するのかについての計画案、3) 開発プロジェクトが達成予定の成果について、4) 提案されるパートナーシップ形成についてや民間セクターの役割やコミットメントを明確に示す必要がある。その他、開発プロジェクトの目的、プロジェクトで使用する開発アプローチ、実施期間、期待される成果や影響などの記述も求められる。USAIDの戦略的目的や開発重点項目に、どのように貢献するのか、また民間セクターがどのように参画し責任を負うのかを明示する。また、プロジェクトのモニターや評価方法も簡潔に提示することが求められる。セクション3では、参考資料として、プロジェクト予算の明細や、参画する予定の民間セクターからの確約書が必要となる。この確約書には、確固とした民間セクターのコミットメントが記されていることが必須で、USAIDは、この確約書が添付されていない場合、提案書を審査しない。セクション1と2は5頁以内、セクション3は6頁程度と指

定され、申請締め切り日から45日以内に審査結果が通知されることになっている。審査は、1) USAIDの戦略的目的や重点事項との適合性、2) 民間セクターの確固としたコミットメントの有無、3) プロジェクトの実現可能性、持続可能性、拡張可能性をベースとした開発の予想される成果について査定され、GDAの枠組みでプロジェクトが実施可能であると評価された場合、さらに詳細な企画書の提出が要請される¹³⁾。

以上のような手続きで、他国籍の民間セクターでも、GDA参画を申請できる。「市場主義」を有効活用し、持続可能な開発を可能とするグローバル官民パートナーシップは、民間セクターの強固なコミットメントが必須である。民間セクターは、先進国の市場が拡張困難になったため、年間所得3,000USドル以下のBase of the Pyramid (BOP) 市場参入を目指してきた。世界人口72%、42億人に達する貧困層をターゲットにしたビジネスである¹⁴⁾。事業活動を通じて社会や環境課題への貢献する企業責任 (CSR) が企業規範となった現在、このCSR活動をグローバル展開する多国籍企業は増加している。グローバルCSR活動の一環としてGDAへの参画を開始した民間セクターも多い。しかし、USAIDが追求する持続可能な開発プロジェクトは、民間企業の慈善活動ではなく、収益を増加できる市場の開拓と途上国での雇用増加である。さらにUSAIDは、過去推進してきた戦略的開発目的を共有し、達成するために資金や技術支援を提供する枠組みとしてGDAを実施している。したがって、GDAに参画するパートナーとのWin-Win関係を目標としている。

3. 事例研究——味の素「ガーナ栄養改善プロジェクト」

味の素グループは、2009年、味の素グループ創業100周年記念事業として「ガーナ栄養改善プロジェクト」を開始し、日本企業として初めてグローバル開発同盟 (GDA) に参画することになった。味の素グループは、2012年5月30日¹⁵⁾、米国国際開発庁 (USAID) は640,614USドルを、独立行政法人国際協力機構 (JICA) と味の素が1,105,506USドルの出資をする覚書を、ガーナの首都アクラで覚書を締結している¹⁶⁾。本稿は、GDAが掲げる持続可能な開発の理念を、GDAに日本企業として初参画した味の素グループのプロジェクトを事例として使用し分析する。具体的には、USAIDを含む国や国際機関が推進してきた国際規範や価値観等について、本稿は、「グローバル官民パートナーシップは企業利益向上が重視され、国際規範や価値観の優先順位が低くなる傾向にある」という仮説を、味の素グループ「ガーナ栄養改善プロジェクト」を使い事例検証する。

3.1 「ガーナ栄養改善プロジェクト」の概要¹⁷⁾

途上国で深刻な問題である栄養不足は、子どもの身体や脳の発育などに多大な影響を及ぼしている。『持続可能な開発目標 (SDGs) 報告2016』は、2014年時点では発育不全状態にある5

歳未満児は1億5860万人（全体の4人に1人）であると発表した¹⁸⁾。味の素グループは、生後6カ月から24カ月の離乳期における栄養不足を、ガーナの伝統的な離乳食「koko」にアミノ酸サプリメントを加えることによって改善するプロジェクトを開発した。発酵コーンから作られる粥の「koko」に、現地産の大豆を主原料にしたビタミンや必須アミノ酸であるリジンを添加した栄養サプリメント「KOKO Plus」を入れることで乳幼児の栄養改善を図る¹⁹⁾。プロジェクト開始時のパイロットスタディも、栄養効果試験と流通モデル試験を実施し、栄養効果試験では、「KOKO Plus」が低身長と貧血予防に効果があることを証明し、流通モデル試験では、ガーナ北部の女性販売員ネットワークによる販売や、南部の保健所での栄養教育や現地のラジオ活用が有効であることを把握した²⁰⁾。

3.2 「ガーナ栄養改善プロジェクト」と国際規範

USAIDは、長年ジェンダー平等を国際開発プロジェクトで推進してきたが、「ガーナ栄養改善プロジェクト」では、この国際規範の遵守を徹底したのであろうか。USAIDは、途上国に存在する社会規範、特に女性の人生における選択に影響を与えるジェンダー役割について考慮することが非常に重要だと強調してきた。開発プログラム従事者は、「USAIDのこれまでの経験を学び、既に社会規範として現地に根付くジェンダー役割を変え、国際規範である『ジェンダー平等』の推進と成果の改善のため努力すべきである」とする。途上国の伝統、慣習、文化と共存する社会規範と国際規範の「ジェンダー平等」が相反する場合も多く存在するが、USAIDは開発プログラムを実施する際に応用可能なガイドラインを示し、既存の「ジェンダー規範」を十分に考慮し、開発プログラムの目的達成度を上げることを目標としている²¹⁾。

「ガーナ栄養改善プロジェクト」では、国際NGOのCAREがガーナ北部で実施していた女性自立支援プログラムVillage Savings and Loan Association（VSLA）を流通網として活用している。VSLAとは、20～25人の女性グループ内で個々が少額の出資をし、そこから自分も融資を受けることができる仕組みである。VSLA参加者は、農産物の加工や販売、塩などの小分け販売などのビジネスを行っており、「KOKO Plus」の流通網に生かせる販売ネットワークを構築していた²²⁾。このCAREとの協力で、「ガーナ栄養改善プロジェクト」は、女性の自立を支援することが可能になった。また、栄養に関する知識や「KOKO Plus」が果たす役割を、現地の女性起業家に説明し理解してもらうことを最優先に取り組んでいる²³⁾。結果的に「ガーナ栄養改善プロジェクト」がジェンダー・エンパワーメントも推進することになったが、この女性支援は、USAIDが、プロジェクト最初から推奨した目標や計画ではない。USAIDガーナ支局はむしろ、NGOであるCAREとの協働には消極的であった。また、全ての開発政策は、男女に異なる影響を及ぼすという前提に立ち、開発政策、事業の計画、実施や評価のあらゆる段階で、ジェンダー視点に立つ「ジェンダー主流化」という概念についても、このプロジェクト過程では確

認されていない²⁴⁾。「ガーナ栄養改善プロジェクト」においては、国際規範である「ジェンダー平等」の遵守や確認の手段や方法について、USAIDの働きかけは見られなかった。

3.3 「ガーナ栄養改善プロジェクト」と価値観

途上国特有の多くの問題を乗り越えるのは、企業1社のみでの推進では困難なため、政府機関をはじめとした現地のステークホルダーや、経験豊富なNGO、国際機関、企業とパートナーシップを築き、より効果的、効率的に新たな持続可能なビジネスモデル構築を、「ガーナ栄養改善プロジェクト」は目指している²⁵⁾。「KOKO Plus」の開発、製造、販売を、味の素グループは、多様なパートナーとともに実施している。主なパートナーとその役割は以下のようになっている²⁶⁾。

政府機関

[USAID]

流通モデルの構築のための調査に資金とノウハウを提供²⁷⁾

[JICA]

「協力準備調査（BOPビジネス連帯促進）」（2011年3月～2014年3月）を通じ、味の素グループのガーナにおける栄養サプリメントに関する市場調査、ビジネスモデル開発、事業計画策定を支援²⁸⁾。

[Ghana Health Service (GHS)] ガーナ保健省の実行組織で、栄養改善に関する教育や啓蒙活動を推進。

大学

[ガーナ大学]

現地のニーズに関する情報入手支援、リジンの栄養改善効果について共同研究、ガーナ政府公認活動として承認されることに貢献。

非政府機関・非営利団体

[Nevin Scrimshaw International Nutrition Foundation (INF)]

創設者のネヴィン・スグリムショー博士とともに、リジンの強化試験を通じ、子どもの成長促進、免疫指標の改善、下痢発生率の低下に関する効果を確認。

[Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN)]

国際NPO、官民連携・民間企業間の連携を推進し、世界の栄養問題の解決に取り組んでいる。BOPビジネスモデルづくりのノウハウ提供。

[CARE]

「女性と女子」の自立支援を通じて貧困削減を目指す国際NGO。ガーナ北部で女性自立支援

プログラムVillage Savings and Loan Association (VSLA) を実施。このVSLAのネットワークをKOKO Plusの流通網に使用²⁹⁾。

[Plan]

途上国50カ国で子どもとともに地域開発を進める国際NGO。アフリカでの経験を生かし、プロトタイプの商品試験や流通で協働³⁰⁾。

企業

[Exp Social Marketing (ESM)]

17カ国で事業を支援する南アフリカのソーシャルマーケティングカンパニー。USAIDからの紹介で、アフリカにおけるビジネスモデル構築の支援を実施³¹⁾。

[Royal DSM N.V. (DSM)]

オランダに本社を置くライフサイエンス・マテリアルサイエンスの多国籍企業で、ライフサイエンス分野では、ビタミンの世界屈指のメーカー。食料強化のためのモニタリングや健康効果の評価、BOPビジネス活動の包括的支援³²⁾。

[Yedent Agro Group of Companies Ltd (Yedent)]

ガーナの食品企業で、国連WFPやGAINとの共同での取り組み実績をもつ。「KOKO Plus」の現地生産を請け負う。

では、味の素グループは、どのように多くのパートナーと協働しているのだろうか。図-1は、企業が通常ビジネスを展開する流れを示しているが、図-2は、今回の「ガーナ栄養改善プロジェクト」の協働体制である³³⁾。

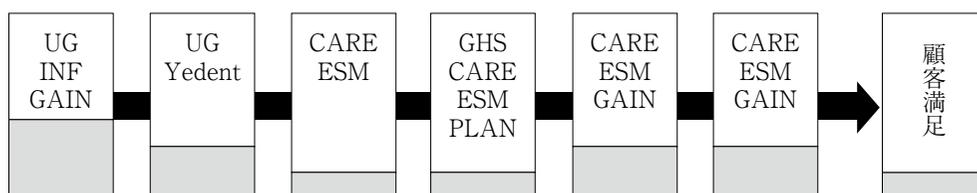
1社が独自にビジネスの立ち上げ過程で理想や目標を追求することが、一般的な新規事業のモデルであるが、途上国では想定外の社会的、経済的、政治的リスクと戦うことになるので困難である。したがって、他のパートナーから経験やノウハウなどを入手し、予想できないリスクも共有することは、途上国での持続可能で拡張可能なビジネスモデルの構築に不可欠である。例えば、「開発」過程においては、栄養面だけでなく、ガーナの食生活や味覚を考慮し、なお購入しやすい価格の商品開発を、ガーナ大学、INF、GAINなどと共同研究を実施する。「生産」段階では、ガーナ大学の支援を受け、大豆など現地の原料を使用し、現地食品企業 Yedentとともに、味の素グループのもつ技術や設備、ノウハウ、品質管理の考え方を導入する。「栄養教育」過程では、「KOKO Plus」を適切に摂取し栄養改善を可能にするため、母親たちへの乳幼児の栄養についての教育が重要となるため、ガーナ保健省やCARE、PLAN、ESMと協働し、教育や啓発を行う。「販売」段階においては、物流インフラが整っていない地域の多いガーナで、女性の自立支援プログラムを実施しているCAREと協力し、各村の女性販売員に商品を販売してもらう仕組みの構築を進める³⁴⁾。このように、ノウハウをもつパートナーの存在により、味

図-1 ビジネス立ち上げ流れ



出所：味の素グループ 提供資料に基づき作成

図-2 多様なパートナーとの協働体制

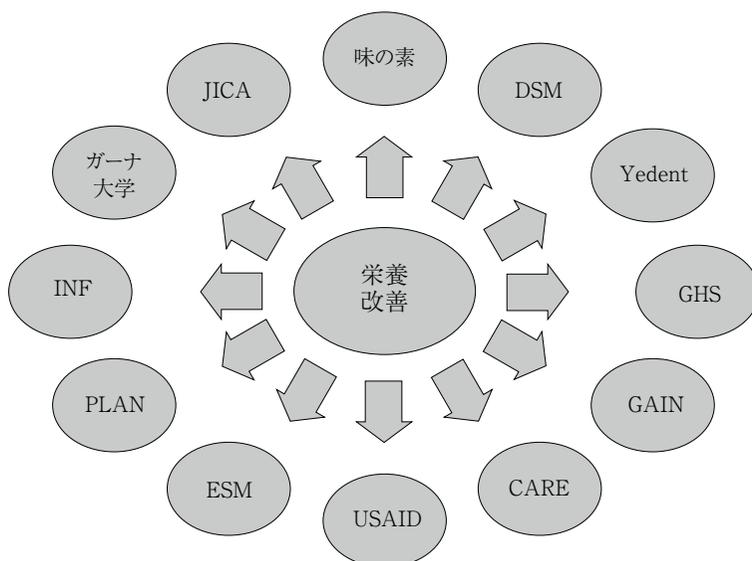


出所：味の素グループ 提供資料に基づき作成

の素グループは、途上国での新規事業に挑戦できている。しかし、文化や伝統、歴史の異なるパートナーとの協働や合意形成に困難が生じることが多い。そこで重要なのは、栄養改善を目標とする価値観を具体的に共有すること、そして、その目的達成のための戦略について調整することである³⁵⁾。栄養改善という社会問題解決を目標に参画する意義がパートナーシップの根幹であり、想定外のリスクにも立ち向かう協働体制を構築している。

本稿は、「グローバル官民パートナーシップは企業利益向上が重視され、国際規範や価値観の優先順位が低くなる傾向にある」という仮説を立てたが、この事例研究によって、価値観の優先順位は低くなるのではなく、むしろ高くなることが明らかになった。多数のパートナーは、栄養改善という大きな目標に共鳴しながら、その達成方法や戦略、具体的な結果のイメージが異なることが多い。加えて、各アクター独自の目的や利益の相違は、プロジェクト意思決定過程での合意形成を困難にし、不平不満を生じさせる場合もある³⁶⁾。グローバル・ガバナンス研究でも、アクターが普遍的価値観の共有を糧に、個々の立場や利益、目的を追求し、グローバル協働体制の有用性を低下させるとの指摘もある³⁷⁾。「ガーナ栄養改善プロジェクト」では、ガーナの子どもの栄養改善の成果、プロジェクト運営に必要な人材の確保や教育、販売方法や手段など、「栄養改善が重要である」という価値観を共有するために必要な具体的な政策を、文化や歴史が異なるパートナー同士で調整することはプロジェクト成功に必須となる。国際開発における価値観が、参画するアクターの目的や利益に包摂されると、持続可能な国際開発パートナーシップが構築され、アクターが開発プロジェクトから得ることができる利益や満足度も高

図-3 価値観の共有とグローバル官民パートナーシップ



出所：味の素グループ 提供資料に基づき作成

くなる。したがって「ガーナ栄養改善プロジェクト」では、栄養改善という開発目標の価値観がパートナーシップをつなぎ、持続可能な開発へ導いている。しかし、この価値観を共有し実行するには今後も調整や時間を有し、企業収益に関しては未だ採算性が確保できておらず、ビジネスとしての成否は確定していない³⁸⁾。

3.4 「ガーナ栄養改善プロジェクト」と「共有価値の創造」

USAIDは、2014年の報告書「Ghana Nutrition Improvement Project」³⁹⁾で、今後の課題について指摘している。この報告書は、ESM財団と専門家が、新製品の認知度を上げる効果や販売手段や方法について現地調査したものである。調査した3地区では、93%の人々がラジオ放送等で「KOKO Plus」を知り、現地で生産されている安全な食品であることを知った。報告書によると、ガーナ保健省の役人からの評価も高く、「KOKO Plus」は、6～24カ月の乳幼児の栄養失調や発育状況の改善に大変効果的であった。都市部では「KOKO Plus」は適正価格だとの評価を受けたが、地方では価格が高すぎるとの声もあった。しかし地方での問題は、母親のみならず、販売員の栄養に関する知識の不足である。「買うお金がないことが問題ではない。問題は母親が乳幼児に『KOKO Plus』が必要であることを理解していないことだ」と報告されている。また販売する店では、「KOKO Plus」の詳細な情報をもたず、消費者に説明ができないこともあった。また、食事に加えるだけのサプリメントの長所についても、母親たちに理解され

ず、そのまま食するものを好む傾向も見られた。さらに、母親が子どもの食事におけるたんぱく質摂取の重要性を理解していないことが「KOKO Plus」の需要の障害となっていると報告書は強調する。「KOKO Plus」は商品として販売継続が可能であると報告書は結論づけながら、ガーナにおける栄養に関する教育や知識の不足の改善が必要との意見であった。「KOKO Plus」のこの問題は、企業と社会が協働で価値を創造し共有する「共有価値の創造（Creating Shared Value：CSV）」の重要性を指摘しているのではないか。企業が社会問題解決の方法として開発プロジェクトに取り組んでも、現地の人々が理解し、その価値を認めないと持続可能な開発目標を達成することは不可能である。「ガーナ栄養改善プロジェクト」の場合、味の素グループは、「子どもの栄養改善が必要」という価値観を、参画する多様なパートナーと共有するだけでなく、現地社会とも共有する努力が、プロジェクト成功の鍵となっていることが明らかになったと言える。

「共有価値の創造（Creating Shared Value：CSV）」は、Harvard Business SchoolのMichael Porterらが提唱し、実現可能な社会的利益とビジネス利益を可能にすることによって生まれる価値観である⁴⁰⁾。従来の「企業の社会的責任（CSR）」の問題点を改善し持続可能にする取り組みでもある。企業が慈善活動として社会貢献を行うCSRは、自社のイメージ向上には効果的であったが、社会問題解決の方法としては有効ではなかった。しかしCSVは、戦略的に、企業と社会、そして個人が共有できる価値を追求することで、社会を変革できると考える。事業戦略に社会的価値を重要視する企業を投資家や顧客も評価することから、CSVは長期的なビジネス利益を生むことにもなる⁴¹⁾。このように、グローバル展開を目指すビジネスには、社会と共有する価値を創造することが重要となっている。

4. おわりに

本稿では、増加するグローバル官民パートナーシップにおける国際規範や価値観について考察を行った。グローバル官民パートナーシップのパイオニアの一つであるグローバル開発同盟（GDA）は、持続可能な開発プロジェクト遂行のために国境を越えたグローバル・アクターの協働体制構築を目標としている。市場主義を取り入れたこの取り組みは、従来の民間セクターの慈善活動とは異なり、営利目的を可能とするビジネス戦略が、社会問題解決にも貢献することが追求される。しかし、理想的な社会と企業のWin-Win関係には、国際社会におけるリスクはないのであろうか。本研究では、GDAに日本から初参画となった味の素グループの「ガーナ栄養改善プロジェクト」を事例研究として、これまで国際開発レジームが推進してきた国際規範や価値観の軽視や反故されるリスクを検証した。まず、国際規範である「ジェンダー平等」については、結果的にプロジェクトが、女性の自立や教育機会への支援を組み入れることによって、「KOKO Plus」の販売促進を可能としている点で評価できる。しかし、USAIDは「ジェ

ンダー主流化」を導入しておらず，グローバル官民協同体制に，この国際規範の徹底はされていないことが明らかになった。

次に，民間セクターの収益優先や市場主義は，国際開発レジームが推進する価値観は軽視される可能性があるという仮説を立て調査を実施した。「ガーナ栄養改善プロジェクト」において，多種多様な主要参画アクター間の利害調整は困難である。しかし，アクター間の協働には，お互いの目的や利益に差異があるからこそ，国際開発における価値観「乳幼児の栄養改善の重要性」の共有が重要となっている。「栄養改善」の価値観の具体的な成果を目指す協働体制で，パートナーシップに必要な信頼感も醸成されている。したがって，国際開発で推進してきた価値観は，グローバル官民パートナーシップの成否の鍵になっていることが明らかになった。民間セクターの国際開発レジームにおける役割や機能がさらに重要になり，「共有価値の創造 (Creating Shared Value : CSV)」が，「企業の社会的責任 (CSR)」に代替する傾向にある。国際社会の貧富の格差，水や食料，公衆衛生，地球温暖化，人口問題などを含むグローバル課題の解決には，グローバル官民連携のパートナーシップが必須であることも，本研究で再確認できた。

注

- 1) 独立行政法人国際協力機構 国際協力総合研修所 調査研究報告書「途上国の開発事業における官民パートナーシップ (Public-Private Partnership) 導入支援に関する基礎研究」1頁。
- 2) 稲田十一『国際協力のレジーム分析』(有信堂，2013)，76頁。
- 3) 国際開発計画 (UNDP) 駐日代表事務所 <http://www.jp.undp.org/content/tokyo/ja/home/sdg/mdgoverview/mdgs.html>. <2018/3/2 アクセス>
- 4) 国際協力機構 (JICA) <https://www.jica.go.jp/aboutoda/sdgs/index.html>. <2018/3/2 アクセス>
- 5) Sanne Grotenbreg, Erik Hans Klijin, Frank Boons & Arwin van Buuren, “The Influence of Trust on Innovative Outcomes in Public-Private Partnerships.” (Prepared for International Research Society for Public Management 18th Annual Conference).
- 6) Steven Hook, *National Interest and Foreign Aid*, Lynne Rienner Publishers, 1995.
- 7) U.S. Agency of International Development *Global Development Alliances* (<https://www.usaid.gov/gda>). <2018/3/2 アクセス>
- 8) U.S. Agency for International Development, *(Re) Valuing Public -Private Alliances: An Outcomes-Based Solution* (U.S. Agency for International Development: Private sector Alliances Division Mission Measurement, LLC, 2010), p. 5.
- 9) *Ibid.*, p. 5.
- 10) U.S. Agency for International Development, “Global Development Alliance (GDA) Annual Program Statement (APS)”, 2016.
- 11) USAIDの定義は，Market-based, market-driven, market-oriented, market-informed approach.
- 12) *Ibid.*, p. 8.
- 13) U.S. Agency for International Development, “2016–2017 GDA APS concept Paper Template: Required Format.”

- 14) 一橋大学イノベーション研究センター；平尾毅；星野雄介. ビジネスケース『味の素～栄養改善をめざしたBOP市場への参入』一橋ビジネスレビュー新書 No. 5 (Kindle の位置 No. 2). 東洋経済新報社. Kindle版.
- 15) 独立行政法人国際協力機構 (JICA) 「USAID・JICA・味の素 (株), ガーナにおける離乳期の子供の栄養改善に共同で取り組むための覚書を締結」 https://www.jica.go.jp/press/2012/20120531_01.html <2018/3/2 アクセス>
- 16) U.S. Agency for International Development GDA ウェブサイト <https://partnerships.usaid.gov/partnership/koko-plus> <2018/3/2 アクセス>
- 17) 味の素グループのガーナ栄養改善プロジェクトについては、一橋大学イノベーション研究センター；平尾毅；星野雄介. ビジネスケース『味の素～栄養改善をめざしたBOP市場への参入』一橋ビジネスレビュー新書 No. 5 (Kindle の位置 No. 2). 東洋経済新報社. Kindle 版が詳細を報告している.
- 18) 味の素グループ『サステナビリティデータブック 2017』23頁.
- 19) 味の素グループ「味の素グループ 栄養改善プロジェクト」2016.
- 20) 同上.
- 21) 倉本由紀子「ポスト国連ミレニアム開発目標に向けて—国際規範としての「ジェンダー平等」の考察—」『中央大学社会科学研究所年報』第19号, 189-202, 2014.
- 22) 一橋大学イノベーション研究センター；平尾毅；星野雄介. ビジネスケース『味の素～栄養改善をめざしたBOP市場への参入』.
- 23) 味の素グループ『サステナビリティデータブック 2017』23頁.
- 24) 味の素グループ グローバルコミュニケーション部 中尾洋三氏への聞き取り調査 (2018年2月14日)
- 25) 味の素グループ「味の素グループ ガーナ栄養改善プロジェクト」2016.
- 26) 同上.
- 27) 独立行政法人 国際協力機構「USAID・JICA・味の素 (株), ガーナにおける離乳期の子どもの栄養改善に共同で取り組むための覚書を締結」2012/5/31.
- 28) 同上.
- 29) 一橋大学イノベーション研究センター；平尾毅；星野雄介. ビジネスケース『味の素～栄養改善をめざしたBOP市場への参入』.
- 30) 同上.
- 31) 味の素グループ グローバル人事部 中尾洋三氏への聞き取り調査 (2018/2/14).
- 32) 同上.
- 33) 同上.
- 34) 味の素グループ「味の素グループ ガーナ栄養改善プロジェクト」2016.
- 35) 味の素グループ グローバル人事部 中尾洋三氏への聞き取り調査 (2018/2/14).
- 36) 味の素グループ提供資料「ガーナ栄養改善プロジェクト ソーシャルビジネス実現に向けた現場の取り組み」(2018/2/14).
- 37) Vincent Pouliot and Jean-Philippe Therien, “Global Governance: A Struggle over Universal Values.” *International Studies Review* 20, 55-73 (2018).
- 38) Ibid.
- 39) U.S. Agency for International Development, Richard Burns and Laura J. McGough, Ph.D., *Ghana Nutrition Improvement Project Final Report* (June 2104).
- 40) Michael E. Porter, Greg Hills, Marc Pfitzer, Sonja Patsceke, and Elizabeth Hawkins. *Measuring*

Shared Value: How to Unlock Value by Linking Social and Business Results. Foundation Strategy Group (June, 2011).

- 41) 中野目純一, 広野彩子「CSRの呪縛から脱出し、『社会と共有できる価値』の創出を」日経ビジネスオンライン (2011/5/19).