

インドでの小規模酪農経営のためのデリー・サステナビリティ・フレームワークの開発支援-事例紹介

アムール社

プロジェクトについて

「社会的影響力のための酪農乳業」は、国際農業開発基金 (IFAD)とグローバル・デリー・プラットフォーム (GDP)の資金援助を受けたプロジェクトであり、新興酪農市場での酪農乳業組織のデリー・サステナビリティ・フレームワーク(DSF)の実行を支援しています。この作業には持続可能性の課題の見直しと優先化が含まれ、改善戦略が効果的で具体的な結果をもたらすことを確保します。目的は、異なる地域や市場にわたって酪農乳業組織の経験を取り込み、他の組織に手引きを提供することです。この事例紹介では、アムール社がバイオガスプロジェクトを例に挙げて、実行している作業を説明します。

このパイロットプロジェクトのパートナーは、インドの主要な酪農協同組合の乳業者であるアムール社と、世界の乳業界が開発した非営利組織であるDSFであり、酪農乳業界の持続可能性の集計された進捗を監視・報告し、競争以前の協力と情報共有のためのプラットフォームを提供しています。

インドは世界最大の生乳生産国です。インド全土で協同組合モデルを実行することで、農家は農場から市場までのミルクサプライチェーン全体を自分たちのものとして経済的に自立できるようになりました。アムールはインド最大の酪農協同組合であり、毎日360万人の酪農家から2600万リットルを調達しており、33地区にわたる1万8600の村落生乳協同組合と18の会員連合を通じて運営されています。



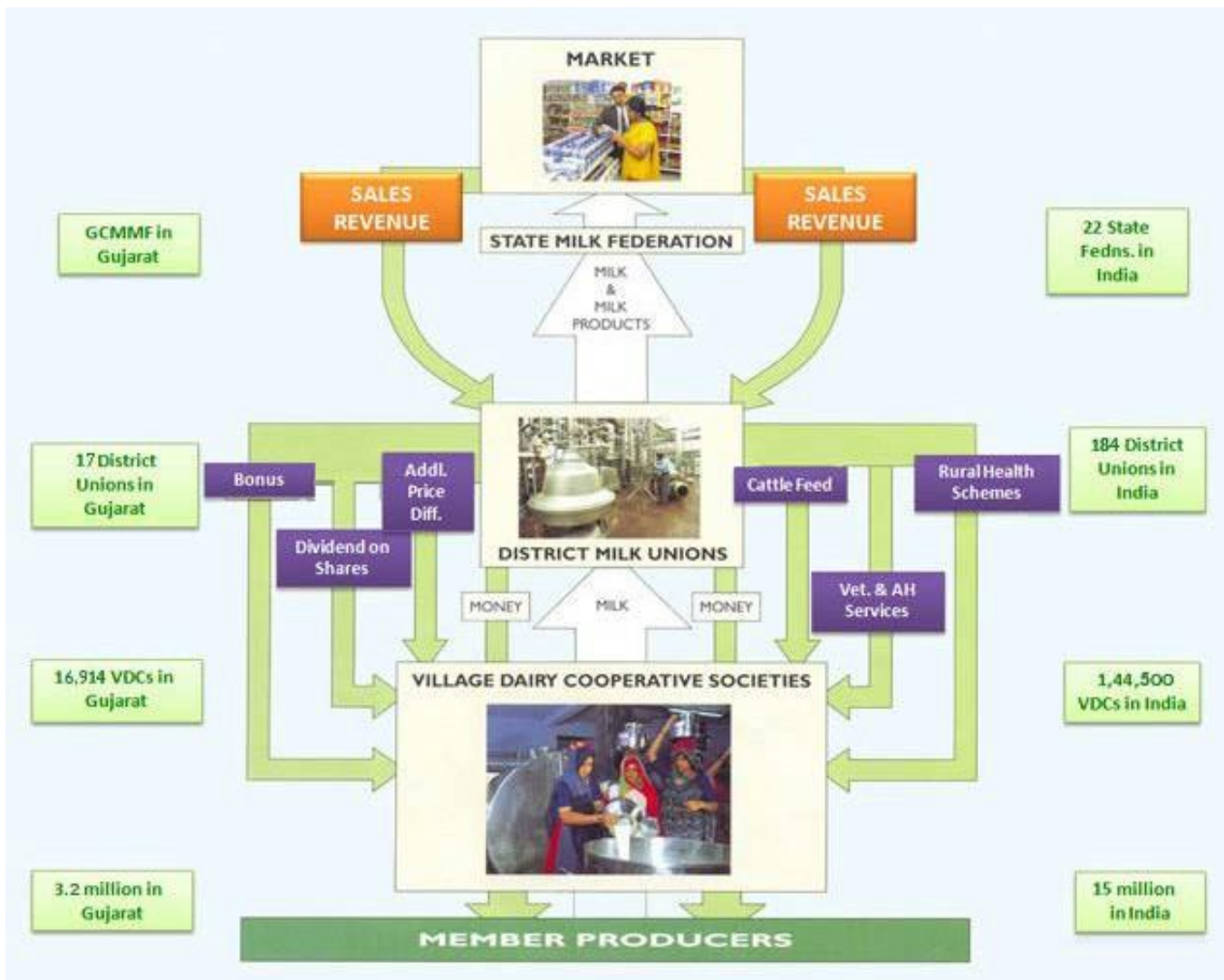
カイラ地区協同組合生乳生産者連盟会社は、アムール社(アムール・デリー)としても知られ、グジャラート州アナンドに拠点を置いています。もとは77年前にケダ地区の2つの村で始められたアムールは、今では世界最大の酪農協同組合の一つとなっています。

アムールはDSFと提携し、今後のDSFの発展が様々な地域で、投資と主に小規模農家から生乳を調達している特に新興酪農市場のニーズに対応できることを確実にしました。

要約

インドの酪農乳業界は、主に協同組合モデルの上に発展しています(1970年に開始されたオペレーション・フラッド)。協同組合としてのアムールは、村落レベルの協同組合との3層モデルを適用しており、地区レベルでは生乳連合(Milk Union)、州レベルでは会員連合連盟の下で組織化されています。このモデルの特徴は、協同組合の活動を通じて農家の利益と生産性を最大化することです。

インドの酪農は、社会経済発展の力強い一例です。アムールのような協同組合は、貧しい農家や辺境の農家の支援に貢献してきました。



基本に戻る

インドの酪農場のための嫌氣的消化のコンセプトは、以前は村の道端に並んでいて、通行人が簡単に見ることができた牛ふんの山やくぼみへの可能性のある解決策として7年前に始まりました。効果的にふん尿を除去するための科学的根拠に基づく選択肢の調査が開始されました。

アムールのチームは、小規模農家に適したフレキシバイオガスのプロトタイプを開発し、インドの全国酪農開発委員会(NDDB)と共に作業していた社会的企業と協力して、「モデル農場」の1つで試験することができました。このコンセプトが功を奏し、アムール、NDDB、インド政府の効果的な協力関係が始まりました。

試験が行われる村落を特定した後は、このコンセプトが検討に値するものであることを農家に納得してもらうことに重点が置かれました。村落にすでに存在していた女性の自助グループや生活改善支援などのプラットフォームの上に構築され、嫌氣的消化(AD)のコンセプトを導入する機会となりました。これは特にフレキシ消化装置のための投資を伴うイノベーションであったため、簡単な作業ではありませんでした。農家に何が含まれているのかをもっとよく理解してもらうために、数回の会合、啓発キャンペーン、デモサイト訪問が行われました。最終的に、ザハリヤプール村の一部の農家が、少数の消化装置を設置することに同意しました。

コベネフィット-GHG 排出を超えて

インドでは、作物用の効果的な有機肥料としての家畜のふん尿の利用はよく知られています。しかし、より安定した製品であり、容易に入手して土地に施用できる工業的に製造された肥料の導入は、農家を選ぶより人気のある製品となっています。この目的のためのふん尿の伝統的な利用には、手作業が必要で、関連コストがかかり、ふん尿を施用できる農場に近接した農地の入手可能性が減少しているため、魅力を失っています。



各バイオガスプラントの容量は2立方メートルで、コストは2万4000ルピー(300米ドル)です。これらの設備は平均5人の世帯員と3頭の牛を持つボランティア家族に提供されました。初期投資は調理用燃料(LPG)の節約によって約2年のうちに回収されました。家族の女性たちは大きな恩恵を受け、薪の収集とLPGの注文の両方で大幅な時間の節約を報告しました。さらに、よりクリーンな燃料を燃やすことで、家の生活環境が改善されました。



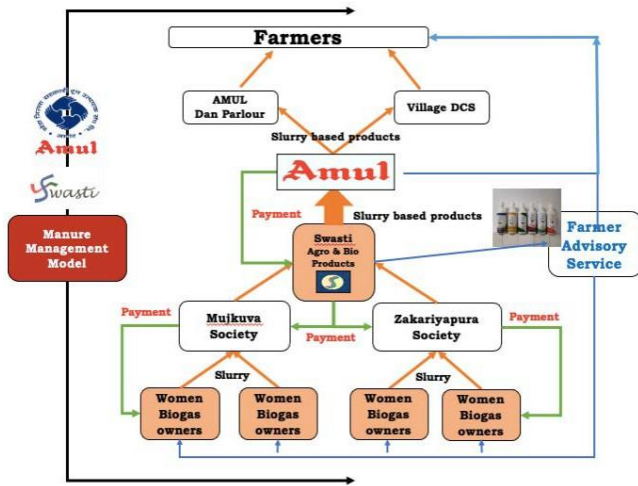
NDDBとザハリヤプール村の進歩的な農家は、当初25基のバイオガスプラントを設置し、大きな成功を収めました。追加の100基が設置されたのは、そのような機会の恩恵を直接見た農家によるものです。この数は、政府が支援する2つの村(ザハリヤプールとサハカリマンダリ)全体のCSRプログラムの一環として、現在400基超に増加しています。このプログラムの重要な要素は、女性がバイオガス生産工程を所有していることです。

インドの牛は、年間約9億9200万トンのふんを作り出すと推定されています。このふんは、嫌氣的消化によってクリーンな調理用燃料とバイオ肥料を作り出す可能性があります。バイオガス生産の潜在能力は、インドの現在の年間LPG消費量の50%に相当すると推定されています。

ふんと糞からバイオガスを生産する場合、消化液として知られる非常に貴重な副産物があります。消化液は非常に効果的な有機肥料であり、農家は飼料や食用作物への養分として利用できます。9億9200万トンとADで処理すれば、インドのN、P、K要求量の44%を供給できると推定されており、425億ルピーに相当します。多くの場合、作り出された農場で肥料として必要とされる以上の消化液が生産されます。これが、アムールの小規模農家の利益のために別の収入を生み出す扉を開きました。

アムールとNDDBは、スラリー／消化液の女性専用共同処理工場を設立しました。この施設は、1日10トンのバイオスラリーを処理する能力を持ち、新しい雇用機会を8つ創出しました。

スラリー(消化液)は農家のバイオガスプラントから回収され、量に加えてBISX(溶解性固形分)と電気伝導度という2つの品質パラメータで調達されます。平均すると、当初の400人の農家は平均して1日120ルピーを生み出す可能性があり、生乳販売で受け取る現在の平均125ルピー／日に上乗せされています。



消化液処理施設で処理されると、多くの製品が生産されます。例えば、固形のリン酸塩を豊富に含む有機肥料であるPROMは、Su Dhanブランドで協同組合によって販売されています。Su DhanブランドはNDDDBが所有する商標であり、全国で同様の処理を行うために設立された協同組合が使用できます。

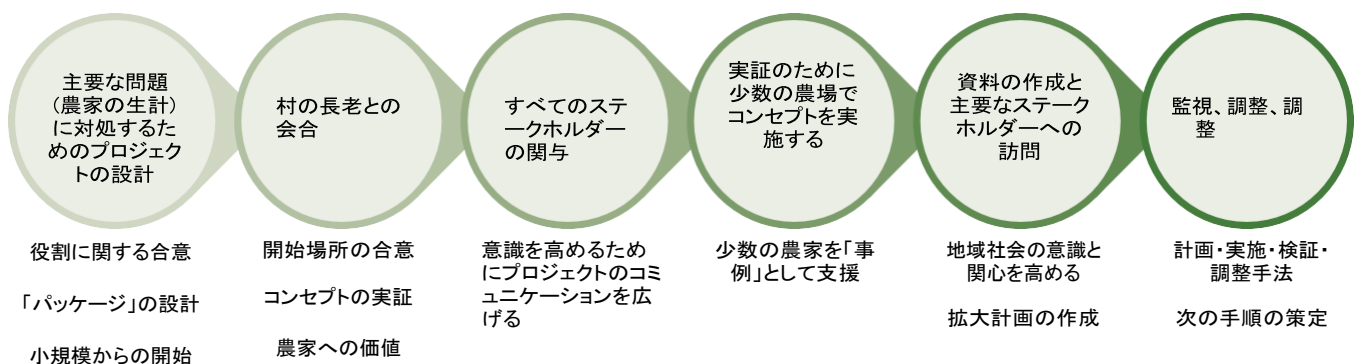
これらの製品は、農家が自分の土地に施用するために入手

することもできます。繰り返しになりますが、この製品が現在使用している別の肥料よりも優れているとは言えないまでも同等であると、農家に説明して実証する作業が必要でした。そのためには、試験的な作業と研究成果を示すための多くの会合が必要でした。また、農家はこの製品の購入の割引を受けられます。

学んだことは何ですか？

このプログラムの実施におけるアムールの経験は、乳業者／組織が新しいプロジェクトに着手する際に検討すべき、あらゆるプロジェクトに関連する多くの重要な成果を生み出しました。

DSF 手法の実施手順



・ **必要な背景エビデンスの作成**：農家が長年行ってきたこととは異なる新しいコンセプトを導入するには、求めている実践の変更の裏付けになる強固な情報が必要です。

・ **早い段階で対象グループ(早期採用者)との対話を開始**：地域や文化的な状況によっては、農家との新しいコンセプトの合意と実施の作業にかなりの時間がかかることがあります。この作業を計画しましょう。村のすべての酪農家と話す前に、まず村の長老と話す必要はあるでしょうか。または、最初の対話を検討する前にすべてのエビデンスを準備するなど、別の手法を採用する必要がありますか。これらが計画スケジュールに含まれていることを確認しましょう。

・ **重要性を実証するためのパイロット**：農業コミュニティの尊重されている柱(必ずしも最高の農家ではありません)を使用して、地域でパイロットを実施することは、実行過程の重要な段階です。百聞は一見に如かずです。

・ **変更のさまざまなパラメータを測定**：「農家の脳」を使って考え、実際のシナリオを適用してこれらの質問に答えるために、すべての実証／パイロットで測定を実装しましょう。農家に何らかの技術や新しい実践に投資してもらいたい場合は、合理的な期間内に事業の地位を向上させる必要があります(例えば、バイオガスプラントは2年以内に元を取りました)。

・ **より広いコベネフィットを探す**：持続可能性は幅広いトピックを取り扱っており、その多くは相互に関連しています。パフォーマンスの測定を、当面のタスクに限定しないでください。より全体的な物語を作ったり、他の関連分野での悪影響を制限したりするために、相互作用を探し、これらを定量化します。

・ **他の人に力を与えることで、賛同を得ることができます**：パイロット農家に仲間と話をしてもらいます。世界中の農家は農家から学ぶことを好みます。そのため、実証農家が研修を受け、物語を伝えるための適切なスキルと資料を利用できるようにします。

・(特に)早期採用者が(技術的／人的に)支援されていることを確保する:他の農家が早期採用者の経験に基づいて変更する自信を育むことができるように、変更の早期採用者を支援し、投資する価値があります。これは、自身の従業員のスキル開発に投資したり、必要なスキルを持つ他の人と契約したりすることも意味します。

・財政支援はいつでも役に立つ-農家は抜け目のないビジネスパーソンです。彼らは、利益を認識するまでは、新しいコンセプトや慣行の変更(気候保全イニシアチブを含む)に利用可能な資金を投資しないでしょう。

酪農乳業バリューチェーンの持続可能性を向上させるために、他の人は何を検討すべきでしょうか？

・焦点を合わせる-一度にすべての持続可能性の課題を解決しようとししないでください。アムールは単一の焦点を持っており、それは彼らの所有者である農家の状況を改善しています。

・より広範な利益:あなたの行動のより広範な利益は何ですか。農家との焦点を最も合わせたプロジェクトでさえ、より広範な影響に驚くでしょう。

・他者に投資する:プロジェクトを支援できる人材が多けれ

ば多いほど、成功の可能性が高まります。アムールの現場従業員は、バイオガスプロジェクトで技術的に農家を支援するために訓練され、権限を与えられています。フィールド技術者が村落と協力しているとき、このプロジェクトは非常に良い機会です。

・経験から学ぶ:最初の400のバイオガスプラントは設置に1~2年かかりました。2023年には、3か月で600のバイオガスプラントが設置されました。また、政府から70%の助成金を受け、アムールから技術支援を受けました。

ば多いほど、成功の可能性が高まります。アムールの現場従業員は、バイオガスプロジェクトで技術的に農家を支援するために訓練され、権限を与えられています。フィールド技術者が村落と協力しているとき、このプロジェクトは非常に良い機会です。

・協力の機会を探す:協力的な活動は、より良い成果をもたらす可能性があります。例えば、農家の収入が増加し、同時にGHG排出が抑制されます。これは、政府の国家気候コミットメントの達成を支援することができます。

アムールにとっての次の手順

初期導入の成功とそれに伴う幅広い利益に基づいて、アムールは現在600の異なる村落に1100のバイオガスプラントの設置を完了し、2024年までにさらに1万のバイオガスプラントを農場に設置する計画です。

これらのバイオ消化装置の影響力を定量化することは、現在アムールの主要な焦点となっており、技術は農家とアムールの両方が望ましい結果を達成するのに役割を果たすでしょう。例えば、アムールは農家が例えば、「ガス産

生」、「協同組合に販売した消化液からの収入」、「追加のふんの販売」などを携帯電話ですべてのレポートが受信できるようにする技術を開発中です。

農家の追加収入には、消化装置の気候へのプラスの影響力も伴います。個々の影響力は小さいかもしれませんが、アムールは全体として、気候目標の達成に向けて政府を支援することになります。

アムールは、農家が追加的な収入源として緩和行動を炭素クレジットという形で利用できる方法を模索しています。

現在、DSF が違うように活動していること何ですか？

アムールとインド全国酪農開発委員会との関わりから学んだことを考慮して、DSFは、より広範な酪農乳業界の組織に対応し、開発作業を通じてそれらを支援する新しい加盟会員構成を確立する活動に着手しました。

DSFは、DSF会員、DSF諮問委員会の代表者、可能性のある会員、および多くの新興酪農乳業界の地域における酪農開発活動に積極的に関与している組織からなる作業グループを設置しました。このグループはまず、次のようにいくつかの主要な原則を確立しました。

- ・開発はDSF加盟会員の二層体系を確立してはならない
- ・前向きなスタートを確実にするために複雑さを取り除く
- ・DSFの実行過程に関するDSFとその加盟会員からの支援が不可欠である

新しいステージ1の加盟会員レベルは、DSF加盟会員に関連する複雑さを取り除き、DSF事務局と他の会員の両方からの支援がいつでも利用できます。持続可能性への道のりを始めたばかりだったり、資源が限られた酪農乳業組織には最適です。

ルワンダでのインヤンガ社のデーリー・サステナビリティ・フレームワークモデルの実行への道のり-事例紹介

インヤンガ社

プロジェクトについて

「社会的影響力のための酪農乳業」は、国際農業開発基金(IFAD)とグローバル・デーリー・プラットフォーム(GDP)の資金援助を受けたプロジェクトであり、新興酪農市場での酪農乳業組織のデーリー・サステナビリティ・フレームワーク(DSF)の実行を支援しています。この作業には、持続可能性の課題の見直しと優先化、および持続可能性に関するトピックの諮問委員会として活動するローカルマネジメントグループ(LMG)の設置が含まれます。これにより、改善戦略が効果的であり、目に見える結果が得られることを確保しています。目的は、他の組織に指引きを提供するために、異なる地域や市場における酪農乳業組織の経験を取り込むことです。

このパイロットのパートナーは、ルワンダの大手食品メーカーであるインヤンガ社と、世界の乳業界が開発した非

営利組織であるDSFであり、DSFは酪農乳業界の持続可能性の集計された進捗を監視・報告し、世界の酪農乳業バリューチェーン全体の競争以前の協力と情報共有のためのプラットフォームを提供しています。

インヤンガ社は、1997年から事業運営されてきたルワンダの民間企業で、乳製品、ナチュラルミネラルウォーター、フルーツジュースを製造・販売しています。同社にはフルタイム従業員413人と臨時従業員158人がおり、首都キガリ近郊に5つの乳処理工場があります。毎日、同社は42の酪農家協同組合から24万リットルの生乳を調達しています。協同組合に供給している平均的な農場は15ヘクタールに及び、45頭の乳牛を搾乳し、1日あたり平均5リットルの生乳を生産しています。

要約

2021年から2022年にかけて、インヤンガ社はGDPとIFADが資金を提供するイニシアチブの一環としてDSFモデルを実行しました。同社は、インヤンガ事業の持続可能性を向上させるために、構造化された手法を使用し、ステークホルダーとの繋がりを強化することに価値を見出しました。同社はプロジェクトリーダーを任命し、社内管理職と技術スタッフからなる大規模なチームと頻繁に連絡を取り合いました。農家、政府、学界、インヤンガの管理職で構成されるLMGが設置されました。LMGは、会員それぞれの独自の視点から手引きを提供し、持続可能性のトピックを特定して優先化する過程の中で、相談相手として機能しました。

どの持続可能性のトピックに高い優先度を付けるべきかを評価するためにマテリアリティ分析が行われ、インヤンガのチームは事業の持続可能性に影響を与える要因を机上で見直しました。プロジェクトリーダーは、LMGのメンバーに加えて、インヤンガの経営チームと技術スタッフと複数の1対1およびグループでの話し合いを行いました。

作業への意見の幅と深さを最大化するためにオンライン調査が実施され、幅広いステークホルダーが外部からのより多くの意見にアクセスできるようになりました。

11のDSF持続可能性評価項目(持続可能性の3本柱である経済面・社会面・環境面)から優先化していく支援において、インヤンガのプロジェクトチームは、マテリアリティ作業の一環として、企業のパフォーマンス、事業への影響、影響を改善するために制御/影響を与える機会を活用する能力、DSF評価項目の相互関係、事業戦略、ステークホルダーにとっての価値観と重要性など、多くの要素を検討しました。

社内外のステークホルダーとの検証会議では、優先化の作業と結果が発表され、インヤンガ社が正しい方向に進んでいることを確認し、さまざまな視点からの意見の機会をさらに提供しました。最も優先度が高かったDSF評価項目は、「製品の安全性と品質」の保護と「農村経済」への貢献でした。

後者は、農家と農村コミュニティの強靱性と経済的実行可能性に貢献するインヤング社の野心を説明しています。

インヤングのパイロットからの重要な学びは、DSFモデルの理解と評価を高め、事業に最も関連する持続可能性評価項目を特定し、優先化することでした。地元の農業協同組合から生乳を調達する食品メーカーとして、バリューチェーンのパートナーを作業に関与してもらうことは、インヤング社の持続可

能性にとって重要です。すべての段階でステークホルダーを巻き込み、LMGへの参加に招待することは会社との関係を強化し、共通の課題に焦点を合わせたバリューチェーンとして協力するための取り組みを調整し、パートナーとのコミュニケーションを改善しました。全体として、パイロットは非常に成功し、ルワンダ酪農開発プログラム(IFADが支援)の第2段階に貢献しました。インヤングは現在、すべての関係するステークホルダーからの支援を得て、持続可能性プログラムの作成と優先課題に対する活動を開始しています。

デーリー・サステナビリティ・フレームワークモデルについて:

デーリー・サステナビリティ・フレームワーク(DSF)は、世界の酪農乳業界の集計された持続可能性の進捗を追跡する監視・報告のイニシアチブです。2013年に開始されたDSFは、共通の指標を適用して報告することで酪農乳業界が持続可能性評価項目の範囲にわたり作り出している違いを調整し、定量化し、実証するための普遍的なプラットフォームを提供しています。DSFは、基準でも認証スキームでもなく、継続的な改善と整合化された報告のための作業であるという点で独特な手法です。DSFは、全世界の酪農乳業バリューチェーンを横断して活動する会員の間で課題と解決策の共有を促進する、競争以前の協調的なイニシアチブです。これを達成するために、DSFはいくつかの異なる情報共有と解決策発見のプラットフォームを確立し、DSF会員を結集して解決策発見と実行過程を加速させています。

国際的な整合化を達成しつつ、地域の状況に合わせた持続可能性プログラムの実施を促進するため、DSFは広範な世界的分析から特定された11の持続可能性評価項目に焦点を当てています。各評価項目には戦略的意図があり、それは世界の酪農乳業界が成果として達成すべき野心と表現できます。戦略的意図は世界的に一貫していますが、世界の酪農乳業界が多様であることを認識しているため、地域によって取り組み方は大きく異なります。

DSF会員は、11の評価項目を基に、マテリアリティ評価と呼ばれる方法を適用して、どの評価項目を優先化するかを決定します。重要事項を特定することで、会員は優先度の低い他の評価項目に着手する前に、当面の努力を投じる必要がある分野に集中することができます。また、プログラムが効果的で、具体的かつ定量化可能な結果をもたらすことを確保します。この作業の詳細については、[DSFマテリアリティ説明文書](#)をご参照ください。

優先化が完了すると、会員は選択した評価項目の改善および実行計画を作成します。これらの計画は、各評価項目に関連する戦略的意図の実現を目指しています(右の表を参照)。評価項目には、時間の経過に伴う進捗を測定するために国際的に関連性のあるハイレベルの測定基準があります。これにより、DSFは世界の酪農乳業界の持続可能性への取り組みを整合化することができます。さらに、DSFは、会員が実施するイニシアチブごとに、独自の地域固有の主要業績評価指標とスケジュールを採用することを求めています。

DSFは、計画・実施・検証・調整の手法を求めています。これには、影響を監視し、進捗が当初の設計と進捗の期待に沿っていない場合には(LMGを巻き込んで)修正を行うための定期的な見直しが含まれます。会員は、優先化された評価項目に関連付けられたハイレベルの指標を使用して、年次ベースでDSFにパフォーマンスを報告します。この情報は機密保持され、酪農乳業界の進捗は集計レベルでのみ公表されます。

DSF の持続可能性評価項目と戦略的意図

評価項目	戦略的意図
経済面	
 市場開発	酪農乳業 バリューチェーンの関係者は、透明で 効果的な市場の開発を通じて、経済的に実行性のある事業を構築することができている
 農村経済	酪農乳業セクターが酪農家と農村の強靱性と経済の活力に貢献している
環境面	
 温室効果ガス排出	バリューチェーン全体のGHG排出量が定量化され、経済的に実行可能なあらゆる手段で削減されている
 土壌養分	土壌の質を維持・向上させることに配慮しつつ水や大気への影響を最小限に抑えるため、養分の施用が管理されている
 土壌の質と保持力	土壌の質と保持力が積極的に管理され、最適な生産性を確保するために強化されている
 水の可用性と水質	水の可用性と水質が、酪農乳業バリューチェーン全体で責任を持って管理されている
 生物多様性	直接的および間接的な生物多様性のリスクと機会が理解され、それを維持・強化するための戦略が確立されている
 廃棄物	廃棄物の発生は最小限に抑えられ、やむを得ない場合には、廃棄物は再利用やリサイクルされている。
社会面	
 家畜飼養	乳用の家畜は注意深く扱われ、飢え・渇き、不快、苦痛・怪我・疾病、恐怖・苦悩がなく、通常の行動様式を発現する自由がある
 労働条件	酪農乳業バリューチェーン全体で、労働者は安全な環境で働き、その権利は尊重され促進されている
 製品の安全性と品質	製品の最適な栄養、品質、安全性を守るために、酪農乳業サプライチェーンの整合性と透明性が確保されている

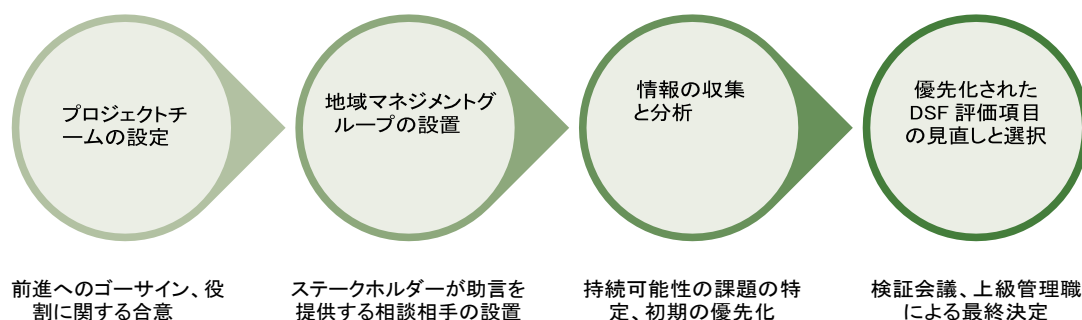
開始

インヤンガ社は、このプロジェクトに参加する前から、すでに一連の企業レベルの持続可能性イニシアチブを実施していました。最近、1家族1頭の国家プログラムが導入され、国内の生乳生産量が増加し始め、バリューチェーンの関係者が連携して生産量の増加を管理し始めました。このプロジェクトは、バリューチェーン内の関係を強化する方法を模索していた会社にとって適切なタイミングで実施されました。

プロジェクトチームとすべてのステークホルダーとの橋渡し役として専任のプロジェクトリーダーが任命されました。このプロジェクトでは、リーダーは5つの生産拠点の部長、工場長、技術チーム、およびチームに不可欠な農家関係マネージャー、生産マネージャー、品質保証マネージャーと頻繁に連絡を取り合いました。



DSF 手法の 実行手順



地域マネジメントグループの設置

(マルチステークホルダー)地域マネジメントグループ(LMG)は、DSF会員組織の上級管理職と、事業の持続可能性への取り組みとパフォーマンスに関心を持つ外部ステークホルダーで構成されます。会員は、農家、取引先、サプライヤー、投資家、地方自治体、NGO、学界など、どの組織に代表してもらうかを選択します。LMGの役割は、地域の相談相手として機能し、その地域に適用可能で適切な意見を提供することです。一方、最終的な決定はすべて会員組織が行います。したがって、LMGは、情報の収集と分析、および持続可能性に関するトピックの優先化の際に意見を提供します。その後、作業では、LMGは、会員組織によって特定された優先化評価項目に対処するための達成目標と行動計画を作成する際に、組織を指導します。また、LMGは、合意されたKPIとスケジュールに対する改善取り組みのパフォーマンスを評価する際にも有用なリソースであり、必要に応じて事業を適応させるために役立ちます。

LMGの概念は、インヤンガ社にとって新しいものでした。LMGを設置するために、最初に会社の主要ステークホルダーをリストアップし、その後、各ステークホルダーのグループから個人を特定しました。プロジェクトリーダーは、同社とすでに協力関係にある個人を選択しました。これは、これらのステークホルダーが会社を知っており、持続可能性を向上させるための以前からのイニシアチブと現在の課題の両方を認識しているためです。その後、プロジェクトリーダーはステークホルダーに連絡を取り始め、プロジェクトとLMGの指導的役割を紹介しました。最初の議論の後、電子メールによる招待状が回付され、ステーク

ホルダーがこの影響力のあるグループに参加するよう招待されました。

招待状はかなりの熱意で迎えられました。ステークホルダーは、インヤンガの持続可能性への取り組みに積極的に参加し、LMG作業への参加を高く評価しました。同社のLMGは、農業省、ルワンダ農業委員会、ルワンダ公正取引委員会当局、通商産業省、学界、取引先、42の農業協同組合すべての代表者で構成されています。さらに、この外部ステークホルダーのグループは、5つの生産拠点の部長を含む内部ステークホルダー、乳製品供給マネージャーと酪農家指導員によって補完されました。したがって、グループ全体では54人以上のメンバーがいました。同社にとって、政府と地域の市長の支援を受けるために作業に関与してもらうことも非常に重要でした。

LMGは、評価項目の優先化作業において貴重な存在であり、検証会議(マテリアリティの作業に意見を提供したすべてのステークホルダーが参加し、意見を提供し、明確にし、新しく提起するために最終的な機会を与える)からインヤンガを支援しました。この会議は、マテリアリティ評価が完了した後、インヤンガが11のDSF評価項目のうちどれを優先化するかに合意する前に実施されました。

マテリアリティ評価

マテリアリティ評価とは、事業や事業のステークホルダーに影響を及ぼす可能性のある、環境面、社会面、および経済面の数多くの潜在的な課題（ガバナンスを含む）を特定し、改善し、評価する作業です。これらの課題は、企業の戦略、行動、目標、および進捗報告に情報を提供し、指針となる優先分野の一覧表に凝縮されます。DSFは、11のDSF評価項目すべてが重要であることを認識していますが、行動のための取り組みを集中させるために、少数の持続可能性評価項目のみ優先化することを会員に推奨しています。「少数のことをしていますが、それらをよくします！」。マテリアリティと優先化により、酪農乳業組織は取り組みを順序立てて、それに応じて資源を割り当てることができ、これにより、持続可能性プログラムが効果的であり、目に見える定量化できる結果を生み出すことを確保しています。時間の経過とともに、資源が許す限り、他の持続可能性基準を対象とすることができます。

プロジェクト参加者は、次のような考えに導かれました。

＞完璧よりも進歩

＞継続的な改善に努める

＞少数の優先化評価項目から始め、そこから勢いをつける

このパイロットプロジェクトでは、マテリアリティ評価を促進し実施するために、インヤング社は外部組織の支援を受けました。さらに、プロジェクトの結果、同社は次のマテリアリティ評価を実施するためのスキルを得ました。

優先化作業の最初の段階は、11の持続可能性評価項目すべてに関する幅広い情報を収集することでした。そのために、プロジェクトリーダーはインヤングのチーム全員と何度も相談し、情報と洞察を求めました。最も重要な検討事項は、現在の事業パフォーマンス、潜在的な脅威と機会です。チームは、DSF評価項目のいずれかのパフォーマンスが現在、事業にマイナスの影響を与えているかどうか、および個々の評価項目のパフォーマンスを向上させることが、例えば、農村地域や環境など、事業やその他の整合化された要因にプラスの影響を与えるかどうかを評価しました。チームは、現在の状況を検討し、そして、それが事業戦略、インヤングのビジョンと価値観、およびより広範な経営環境とどのように整合しているかを検討しました。個々の持続可能性評価項目間の相互関係も、作業の重要な部分でした。特定の評価項目に対する行動は、他の評価項目にプラスまたはマイナスの影響を与える可能性があります。こ



れは、改善プログラムを設計する際の重要な検討事項です。DSF会員は、コベネフィット（共益）を含めるために、どのようにして成果を最大化できるでしょうか。さらに、プロジェクトチームは、優先化された評価項目のパフォーマンスを向上させるために、インヤングが持っていた制御または影響力のレベルを考慮して、テコ入れする可能性や、特定の行動に他のステークホルダーとのより協力的なアプローチが必要かどうかについても検討しました。

プロジェクトリーダーは、より多くの情報を収集し、外部の視点を得て、どの評価項目が最も高いランクの持続可能性の課題を提供しているかについての理解を確立するために、農家や政府の代表者と複数回協議しました。

この情報収集と並行して、チームはより多くのステークホルダーの視点を収集し、統合するためのアンケート調査を準備し、回付しました。この10分間のオンライン（のみの）アンケート調査（現地の言語に翻訳）は、ステークホルダーに最も重要な持続可能性の評価項目を次のように順位付けしてもらいました。（1）彼らにとって、（2）インヤング社が今後数年間で集中するために、そして（3）インヤング社の現在の評価項目に関するパフォーマンスを評価するため。すべての農家がリンク先にアクセスするための電話インフラを持っているわけではなく、オンラインアンケート調査を完了するための技術に経験があるわけでもないため、農家のアンケート調査を受けることは非常に困難であることがわかりました。この例では、農家や農業協同組合のリーダーと直接会話をすることが、調査を完了するのに役立つことがわかりました。

「すべてのステークホルダーが成功したということではなければ、それはチェーン（連鎖）になっているため、成功したことにはなりません。誰も一人では動けません」。

ジャン・クロード・バハティ

（インヤング社食品安全マネージャー兼プロジェクトリーダー）

アンケート調査の回答を分析し、社内外のさまざまなステークホルダーと協力した後、プロジェクトチームは会議を開き、この作業から浮かび上がった優先事項について議論しました。この計画では、検証会議を開催して、作業に関与したすべてのステークホルダーに結果を提示し、追加の意見を明確にしたり発言したりする機会を提供することになっていました。これには、インヤングのチームが考えられる優先評価項目についての最初の考えを共有することも含まれます。通常、この会議は対面で行われますが、新型コロナ禍での制約により、バーチャルプラットフォームで設定されました。

LMGはこの作業に深く関与し、会議内で追加の耳を提供し、その後のインヤング社の優先評価項目の設定を支援しました。

インヤングにとって、この検証作業は、優先化された持続可能性の問題に協力して対処する上で、バリューチェーンのパートナーから重要な支持と賛同を得ることも確保しました。

優先度の高い評価項目

インヤング社は、マテリアリティ作業の結果に基づいて、11のDSF評価項目のうち2つを優先度の高いものとして特定しました。同社は、これらの評価項目が事業とバリューチェーンのパートナー（特に農家）の成長と経済発展の大きな制約であると認識しました。

農村経済

インヤングは、生乳の供給を安定させるとともに増加させ、それによって事業と地元農家の両方の繁栄を支援することを目標として、この評価項目を選択しました。

これは、農家が生産性と関連収入を向上させる方法を特定でき、インヤングは最近増加した乳処理能力の生産性を最大限に高めることができたため、Win:Winの解決策となりました。

製品の安全性と品質

インヤングにとって、製品の栄養、品質、安全性を保護することは、信頼できる顧客基盤の基礎であると認識している同社の評判にとってとても重要です。

成果

プロジェクトチームは、11のDSF持続可能性評価項目のすべてについて情報を収集し、見直しました。インヤング社はまた、ステーキホルダーのLMGを設置し、DSFの持続可能性作業の実行に向けた会社の道のりを支援しています。酪農協同組合から生乳を調達するインヤングの持続可能性への活動は、バリューチェーンのパートナーとの協力関係に依存しています。インヤングのバリューチェーンに沿ったパートナーとの関係を強化することは、DSFモデルの実行からの重要な学びでした。バリューチェーンの違うレベル間で活動を調整し、より効果的な情報の流れを構築することで、すべての人が恩恵を受けることができる共同活動を強化するパートナーのモチベーションが向上しました。

マテリアリティ評価作業に必要な情報収集と分析の結果、プロジェクトチームは、供給ベース全体で生乳生産を制限する4つの共通の課題を特定しました。これらの課題は、次のような優先化された農村経済の評価項目に悪影響を与えました。

ジャン・クロード・バハティ氏 へのインタビュー

バハティ氏は、過去13年間、インヤング社で食品安全マネージャーとして働いており、パイロットプロジェクトリーダーを務めました。

なぜインヤング社はパイロットプロジェクトへの参加を決めたのですか？あなたの組織にとって、主な収穫は何でしたか？

最初にプロジェクトに参加することにしたのは、プロジェクトパートナーから多くのことを学ぶことができ、これが事業の繁栄に役立つことがわかったからです。私たちの会社にとってのパイロットプロジェクトからの主な学びは、DSFが使



この評価項目に焦点を当てる目的は、政府の基準を満たすために生乳の品質を向上させ、過剰な微生物汚染による集乳センターでの受け入れ拒否の現在のレベルを下げることです。これにより、生産体系の効率とバリューチェーン全体の財務的実行可能性の両方が向上します。

それに加えて、同社はより価値の高い製品の市場を創出するために、消費者の食品安全意識の向上を目指しています。

これらのDSFの優先事項に集中するために、インヤングは他のバリューチェーンパートナーと効果的に協力して目的を達成することが求められます。

- ・ 農業用水と電力の供給
- ・ 高品質の家畜飼料の入手可能性
- ・ 畜産の実践
- ・ 衛生的な生乳の取り扱い

これらの課題は、インヤングだけでは解決できません。バリューチェーンのすべての関係者が、多面的なアプローチを通じて一緒に取り組む必要があります。是正措置を確立するための共同の活動はすでに始まっています。インヤングは、これらの重点分野に対処している農家と直接作業する農場普及担当者のグループにも投資しています。

インヤングはまた、農業協同組合を通じて、各調達地域にモデル農場を設立しようとしています。これらは、各地域の農家に新しい実践の概念の実証と研修のリソースを提供する予定です。

用する手法、マテリアリティ評価の作業を理解して、真価を認め、ステーキホルダーに参加してもらうことです。酪農乳業バリューチェーンの持続可能性に影響を与える要素を分析し、最初に対処する必要がある評価項目を特定しました。これらのすべては、他の幅広いステーキホルダーも同様の改善を行い、バリューチェーンとして一緒に行動できるようになるために行われました。

インヤングは、農場から直接生乳を調達していないという特有の状況にあります。農家は協同組合にグループ分けされ、各協同組合には生乳の品質の維持を確保するための集乳センターがあります。

これは、インヤングが協同組合のオーナーとして農家と直接協力していることを意味します。

インヤングにとって、持続可能性とは、チェーンのすべての関係者と協力することを意味します。例えば、生乳の供給に影響を与える主な問題の一つは、農場への家畜飼料、水、電気の入手可能性です。これは、食品メーカーとして私たちだけで解決できるのではなく、チェーンとして協力することでしか解決できません。

どのようにして始めましたか？

農業省からアプローチがあり、パイロットプロジェクトへの参加を誘われました。その後、プロジェクト、その期待、パートナー組織の役割をよりよく理解するためにDSFと話をしました。パイロットに参加することを決めた後、上級管理職は私をプロジェクトリーダーに任命しました。その後、プロジェクトと組織にとってのメリットを説明することで、社内のステークホルダーに参加してもらいました。このプロジェクトのために、私はすべての生産現場の従業員を巻き込み、大規模なチームで一緒に作業をしました。私は、5つの製造工場の部長、工場長、技術チーム、農家関係マネージャー、生産マネージャー、品質保証マネージャーと頻繁に話をしました。彼らは最前線にいて、持続可能性の問題に対処するために一緒に計画した行動を実行する責任を負っているため、最初から彼らの意見と賛同を得ることが非常に重要でした。社内のステークホルダーに参加してもらった後、農家、協同組合、運送業者、クライアントなどの外部ステークホルダーに対しても同じことを行いました。

うまく行ったことは何ですか？

ステークホルダーがプロジェクトを肯定的に受け止め、参加し、持続可能性を向上させるための行動を学び、実行することに興奮していたので、私は驚きました。全員が非常に熱心に関与していました。

うまく行かなかったことは何で、それにどう対処しましたか？

2つのことが頭に浮かびます。1つ目は、インヤング社が優先化を検討すべき持続可能性のトピックについてステークホルダーの視点を求めるために展開したアンケート調査に関連しています。アンケート調査について公開する前に、私は時間をかけてインヤングが関与したプロジェクトについてステークホルダーに伝え、質問の内容とプロジェクトの全体的な目的を十分に理解してもらいました。問題は、アンケート調査がオンラインで作成され、インターネットのリンクを使用してアクセスするようにステークホルダーに依頼したことです。多くのステークホルダーにとって、オンラインでのアンケート調査への回答は面倒なことでした。特に、農家には経験がなく、時にはこの技術にアクセスする手

段さえありませんでした。ステークホルダーを訪問し、ノートパソコンでアンケートを開き、質問を読み上げて彼らの回答を記入することで解決しました。次回は、紙と電子的な選択肢を提供する予定です。



2つ目の問題は、このプロジェクトの実施中に激しい干ばつに見舞われたことです。パイロットプロジェクトでは、DSFの持続可能性評価項目を手引きとして、インヤングの持続可能性を見直して反映させ、より迅速な注目の必要な優先分野を特定したいと考えていました。干ばつのため、私たちは代わりに、この差し迫った課題に対処するために、注目と資源を集中させる必要がありました。数週間の間、私たちもステークホルダーも、協力していたバリューチェーンパートナーも、全体像を検討し、バリューチェーンの強靱性を向上させるための長期的な戦略を策定する余力がありませんでした。ようやく雨が降ってきたとき、プロジェクトを中断したところから再開することができました。

DSFモデルの実行は、インヤング社の持続可能性プログラムにどのような影響を与えましたか？

1つの大きな変化は、ステークホルダーを巻き込んで、一緒に作業したいトピックを優先化したことです。他のバリューチェーンパートナーとの統合を改善すれば、より効果的に作業ができると以前から考えていましたし、プロジェクトを通じてその方法を実際に学びました。この協力が現在と将来のすべてのステークホルダー間のコミュニケーションと情報の流れを円滑にし、生乳の質と量を確保するという目的の達成に繋がることを願っています。また、優先化された評価項目への今後の対処についても、すでに計画を立てています。全国のような地域で、様々な農業協同組合と連携してモデル農場を実行したいと考えています。結果として、地方自治体と連携し、協同組合を巻き込んでいます。同様に、家畜飼料の質と量、農場の水供給、農村部の電化などの改善について、より広範な議論にも参加しています。

DSFモデルの実行に興味のある他の乳業会社へのアドバイスはありますか？

私のアドバイスは、DSFの手法を適用して、バリューチェーンの関係者を垂直的および水平的に統合することです。これが、事業に利益をもたらし、地域の経済発展を後押しすることでしょう。

作業の開始方法に関する助けと手引きの参照先

インヤング社が実行しているデューリー・サステナビリティ・フレームワークモデルおよび作業に含まれる手順の詳細については、DSFのWebサイト dairysustainabilityframework.org をご参照ください。事務局では、モデル、プラットフォーム、会員であることの利点に関する質問にお答えし、作業についてご案内します。

パームハウス・デーリーズ社がケニアでデーリー・サステナビリティ・フレームワークを実行するまでの道のり-事例紹介

パームハウス・デーリーズ社

プロジェクトについて

「社会的影響力のための酪農乳業」は、国際農業開発基金(IFAD)とグローバル・デーリー・プラットフォーム(GDP)の資金援助を受けたプロジェクトであり、新興酪農市場での酪農乳業組織のデーリー・サステナビリティ・フレームワーク(DSF)の実行を支援しています。この作業には、持続可能性に関する課題の見直しと優先化、そして持続可能性に関するトピックの諮問委員会として行動する地域マネジメントグループ(LMG)の設置が含まれます。これにより、改善戦略が効果的であり、目に見える結果をもたらすことを確保しています。目的は、他の組織に手引きを提供するために、異なる地域や市場における酪農乳業組織の経験を取り込むことです。

このパイロットプログラムのパートナーは、ケニアの中規模乳業会社であるパームハウス・デーリーズ社と、世界の乳業界によって設立された非営利組織であるDSFです。DSFは、酪農乳業界の持続可能性の集計された進捗状況を監視・報告し、競争以前の協力と情報共有のためのプラットフォームを提供します。

エリック・キマニ氏とマーガレット・ムネーネ氏は、パームハウス・デーリーズ社の共同所有者です。同社は従業員数50人で、1日あたり6000リットルの生乳を処理し、8品目の乳製品を製造しています。生乳は、この地域の400人の酪農家から調達されています。ほとんどは、3頭の牛を飼い、1エーカー未満の土地でゼロ放牧またはほぼゼロの女性です。製品はすべて地元で

販売され、約85%がカフェ、ホテル、病院に供給されています。



農場での土壌検査

要約

2020年から2022年にかけて、パームハウス・デーリーズ社はDSF手法を実行しました。

パームハウス・デーリーズ社にとっての重要な学びとは、持続可能性の課題の根本原因を理解するためのデータと情報の価値でした。工場スタッフのアンケート調査から得られた洞察は、パームハウス・デーリーズ社の経営陣が従業員の苦勞と介入すべき重要な分野を理解するのに役立ちました。2つ目の重要な学びは、外部の視点の重要性でした。

バリューチェーンのステークホルダーとDSFの両方の議論と振り返りにより、パームハウス・デーリーズ社は農場内の課題の根本的な原因を理解することができました。例えば、土壌肥沃度と生乳生産の関係は、土壌肥沃度が低ければ飼料の生産量が低下し、栄養不足の牛は、より充実したバランスのとれた食事を与えられた場合よりも生乳生産量が少なくなります。

持続可能性の課題の見直しと優先化により、同社が既存の持続可能性取り組みの正しい方向に進んでいることが確認されました。

評価の結果、追加的な行動を必要とする2つの新しいトピックが浮上しました。1つは、農家の収入と生乳供給を増やすための乳量向上、もう1つは製造現場の従業員の労働条件改善です。

乳量を向上させるために、土壌分析プログラム（農家が資金を提供）と連携した研修活動が確立され、土壌改良が科学的かつ的を絞った方法で行われるようになりました。

従業員アンケート調査の結果に基づき、パームハウス・デーリーズは数名の契約社員を正社員に移行しました。全従業員に提供される食事の改善と、管理職とチームの間の仕事上の関

係を強化するための行動を起こしました。短期間でこれらの簡単な手順により、従業員の離職率が大幅に低下し、チームミーティングへの参加率が向上し、業務効率の向上により生産コストが削減されました。また、従業員と管理職との関係も短期間で強化されました。

全体として、このパイロットプロジェクトは非常に成功しています（このプロジェクトの期間を超えて進化し続けています）。パームハウス・デーリーズは、デーリー・サステナビリティ・フレームワークの会員として、彼らの事業への供給農家の持続可能性を継続的に改善することを約束しています。

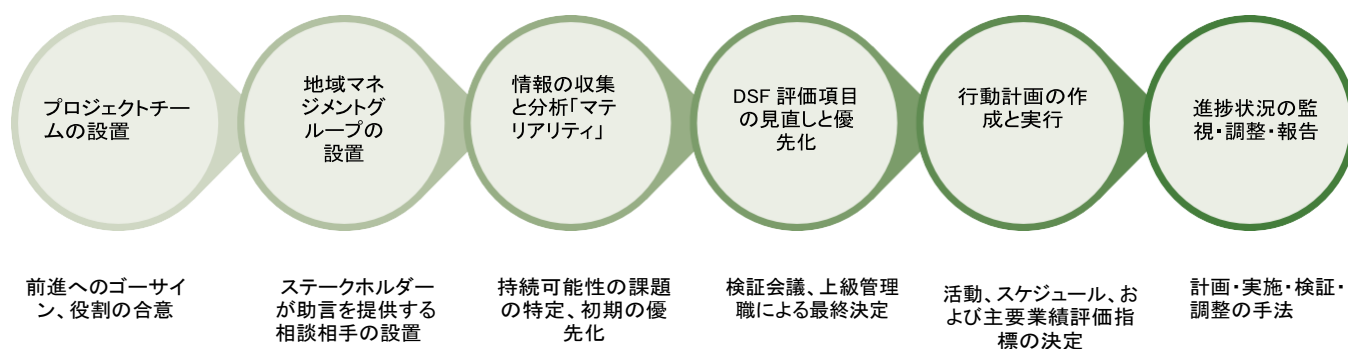
プロジェクト

パームハウス・デーリーズ社は、供給農家がきちんとした生活を送れるように支援することで、地域社会を支援することに取り組んでいます。同社は、このプロジェクトに参加する前に、植樹や農家の研修など、持続可能性に関連する一連の取り組みを

実施してきました。

このプロジェクトは優先度が高く、DSFとパームハウス・デーリーズのプロジェクトチームとの間で隔週のプロジェクトミーティングが行われ、週1回の社内管理会議で進捗状況が議論されました。

DSF 手法の実行手順



地域マネジメントグループの設置

（マルチステークホルダー）地域マネジメントグループ（LMG）は、DSF会員組織の上級管理職と、事業の持続可能性への取り組みとパフォーマンスに関心を持つ外部ステークホルダーで構成されます。会員は、農業者、取引先、サプライヤー、投資家、地方自治体、NGO、学界などから、どの組織が代表されるかを選択します。LMGの役割は、地域の相談相手として機能し、その地域に適用可能かつ適切な意見を提供することで、会員組織がすべての最終決定を行います。したがって、LMGは、情報の収集と分析、および持続可能性に関するトピックの優先化を提供します。手順の後半で、LMGは、会員組織が特定した優先評価項目に対処するための達成目標と行動計画、および目標を策定する際に、組織を指導することができます。

パームハウス・デーリーズには、以前からの持続可能性への取り組みの一環としてのLMGはなかったため、プロジェクトの一環としてLMGが開始されました。プロジェクトは、次のような主要なステークホルダーを率いています。

- ・ 農家
- ・ 飼料サプライヤー

- ・ 農場研修講師
- ・ 取引先

パームハウス・デーリーズは、これら4つのグループの代表者を招待し、他のステークホルダーが後で参加できるように扉を開いていました。事業の洞察を提供するために、パームハウス・デーリーズの2人のシニアスタッフもLMGに参加しました。

新型コロナウイルス感染症の世界的大流行のため、パームハウス・デーリーズはLMGとオンラインでしか繋がることができませんでした。彼らは、意思決定が必要なとき、または手引きが必要なときに、過程中的重要なタイミングで会議を行いました。課題の1つは、インフラが限られている農家とオンライン接続することでした。そのため、同社は農家にインターネットへのアクセスを提供しました。

パームハウス・デーリーズは主に大規模な取引先を対象としているため、LMGには、会社と取引先ベースの関係を強化するという追加的な利点がありました。

マテリアリティ評価：

マテリアリティ評価は、事業に対する環境面、社会面、経済面の数多くの潜在的な課題を特定し、改善し、評価する作業です。これらの課題は、企業の戦略、行動、達成目標、進捗報告に情報を提供し、指針となる優先分野の一覧表に凝縮されます。DSFは、会員がそれに基づいて行動する少数の持続可能性評価項目を優先化することを推奨しています。時間の経過とともに、資源が許す限り、他の持続可能性評価項目を対象とすることができます。プロジェクトの参加者は、次のような考えに導かれています。

- >完璧よりも進歩
- >継続的な改善に努める
- >少数の優先評価項目から始め、そこから勢いをつける

LMGと検証会議に参加し、特定された優先事項をステークホルダーに提示することで、ステークホルダーが計画を支持し、組織とともに実行し、自分たちの地域社会でイニシアチブを提唱することを確実にします。

本プロジェクトのマテリアリティ評価を実行するために、パームハウス・デリーズは企業責任と報告を専門とする外部組織の支援を受けました。この支援には、パームハウスのチームの進捗に合わせてマテリアリティの原則と実践を共有することも含まれていました。これにより、チームは、DSFの要求に従って4～5年後に独自のマテリアリティ評価を実施できるようになりました。

チームは、LMGとの最初の会合を開催し、パームハウス・デリーズがより持続可能な企業になるための道のりについて話し合い、ステークホルダーにマテリアリティ評価について報告しました。また、グループは最初の意見を提供することができました。

「これらの多くは、この特定のアンケート調査によって検証されています。私たちが行ってきたことや、伝えたいことはありますが、正しい方向に進んでいるかどうかはわかりませんでした。しかし、この特定のアンケート調査は、私たちが正しい方向に進んでいることを正に示しており、私たちは今やっていることを続ける必要があります。」

デニス・カブーサ、パームハウス・デリーズ社マネジメントチームメンバー

評価項目の優先化を可能にするために、プロジェクトチームは11のDSF評価項目に関する幅広い情報を世界と地域の両方から収集しました。

DSFの持続可能性評価項目と戦略的意図

評価項目		戦略的意図
経済面		
	市場開発	酪農乳業バリューチェーンの関係者は、透明で効果的な市場の開発を通じて、経済的に実行性のある事業を構築することができている
	農村経済	酪農乳業セクターが酪農家と農村の強靱性と経済の活力に貢献している
環境面		
	温室効果ガス排出	バリューチェーン全体のGHG排出量が定量化され、経済的に実行可能なあらゆる手段で削減されている
	土壌養分	土壌の質を維持・向上させることに配慮しつつ水や大気への影響を最小限に抑えるため、養分の施用が管理されている
	土壌の質と保持力	土壌の質と保持力が積極的に管理され、最適な生産性を確保するために強化されている
	水の可用性と水質	水の可用性と水質が、酪農乳業バリューチェーン全体で責任を持って管理されている
	生物多様性	直接的および間接的な生物多様性のリスクと機会が理解され、それを維持・強化するための戦略が確立されている
	廃棄物	廃棄物の発生は最小限に抑えられ、やむを得ない場合には、廃棄物は再利用やリサイクルされている。
社会面		
	家畜飼養	乳用の家畜は注意深く扱われ、飢え・渇き、不快、苦痛・怪我・疾病、恐怖・苦悩がなく、通常の行動様式を発現する自由がある
	労働条件	酪農乳業バリューチェーン全体で、労働者は安全な環境で働き、その権利は尊重され促進されている
	製品の安全性と品質	製品の最適な栄養、品質、安全性を守るために、酪農乳業サプライチェーンの整合性と透明性が確保されている

内部事業見直しのために、チームは文書を研究し、聞き取り調査を実施しました。社内の専門家への聞き取り調査は、生乳の供給と農家との関係、生産と事業運営、物流、雇用と労働条件、製品開発、戦略概要、および市場開発を取り扱うトピックによって構成されました。聞き取り調査はまた、事業戦略、現在のパフォーマンス、事業への影響、パフォーマンスを向上させるためのテコ入れ、評価項目と現在のデータ記録の相互関係、進捗の記録性にとって重要な各評価項目に関する情報を収集するための基盤として、11のDSF評価項目を使用して構成されました。

この構造化された手法は、パームハウス・デーリーズ社が評価項目間の相互関係を特定し、特定された課題の原因をより深く掘り下げるのに役立ちました。

外部環境の見直しでは、プロジェクトチームは、持続可能性の課題が他のイニシアチブによってどのように対処されているかを学ぶために、グローバルおよび地域の持続可能性基準とフレームワークを調査しました。プロジェクトチームはケニアの国内および政府の優先事項をマッピングし、ケニアでの持続可能性の認識の違いを学びました。

「このアンケート調査は、私たちが現在目にしているものに関して、良い洞察を与えてくれると思います。そして、これこそがアンケート調査を行うことの利点です。もしアンケート調査を行わなかったとしたら、私は市場開発の評価項目を選んでいただいでしょう。しかし、今回のアンケート調査を見ると、優先化する必要のあるパームハウスの分野として、会社としての明確なイメージを与えてくれていると思います。」

アンドリュー・オドア（パームハウス・デーリーズ社部長）

プロジェクトチームは、社内外のステークホルダーの幅広い視点を把握し、統合するために、関連するアンケート調査を作成し、回付しました。このオンラインアンケート調査は、10分以内で終わるように設計されていました。回答者は、(1)自分たちにとって、(2)パームハウス・デーリーズ社が今後数年間に注力するために、(3)評価項目に従ってパームハウス・デーリーズ社の現在のパフォーマンスを評価するために、最も重要な評価項目を順位付けするよう求められました。

ステークホルダーの意見をよりよく理解し、回答を明確にするために、プロジェクトチームはLMGとのフォーカスグループ討議を開催し、作業への意見を求め、評価項目の優先化の手順を開始した机上調査とアンケート調査の両方の結果の解釈を支援しました。

優先化は、文書見直し、聞き取り調査、アンケート調査、LMGからの意見を含むすべての情報を統合しました。

その後、チームはパームハウス・デーリーズの管理スタッフと最初の調査結果について議論し、LMGのメンバーとその他のステークホルダーとの検証会議を開催しました。チームが

ステークホルダーと一緒に優先化された評価項目がステークホルダーの利益と一致していることを確認し、これらの評価項目に協力して対処するための支援を求めました。

特定された優先事項は、パームハウス・デーリーズの既存の持続可能性プログラムを概ね検証したものです。プロジェクトの重要ポイントは、特定された評価項目と今後の持続可能性への道のりの両方にパームハウス・デーリーズが取り組むのを支援するというステークホルダーの意欲と熱意です。

「多くの病院はサプライヤーとの連携を望んでいます。なぜなら、脆弱な患者のために供給源を選択する場合でも、十分な情報に基づいた意思決定ができるからです。そして、彼らが選ぶものは何であれ、非常に情熱的であり、彼らの治療経過に大きな意味を持ちます。ですから、これは非常に重要な会話です。」

ピーター（パームハウス・デーリーズ社の取引先の LMG メンバー）

プロジェクトチームと上級管理職は、マテリアリティ評価の成果について話し合うために会合を開きました。彼らの手法は、既存の作業プログラムを維持し、より迅速な対応が必要なDSF評価項目の一覧表を選択することでした。パームハウス・デーリーズは次の評価項目を選択しました。

農村経済: パームハウス・デーリーズは、生乳供給の確保と増加という事業志向の達成目標と、農家がより高い収入を得られるよう支援するという価値志向の達成目標に基づいて、この評価項目を選択しました。チームは、牛の個体乳量が比較的低いことを認識していましたが、DSFの評価項目を構造的に見直し、DSFや他の専門家との会話を通じて、低い個体乳量の根底にある原因と評価項目の間の相互関係に気付きました。彼らは、農村経済に対処するには、すべての農場生産工程とDSFのすべての評価項目を含む、より全体的な手法を取る必要があることを理解するようになりました。

労働条件: マテリアリティ手順は、パームハウス・デーリーズの労働条件が問題であることを経営陣に確認しました。これをより詳細に調査すると、従業員の離職率が高く、従業員ミーティングへの参加率が低く、廃棄物と設備の故障とメンテナンスのコストが増加していることが明らかになりました。これは、焦点を絞った変更の機会になりました。



農家の研修

行動計画の作成

マテリアリティ評価と優先評価項目の選択に続いて、プロジェクトの次の段階では、優先評価項目と最終的にはそれぞれの戦略的意図に対処するための戦略の策定に焦点を合わせました。戦略的意図は、DSFの各評価項目の成果として達成すべき野心となります（3ページ目も参照）。

農村経済

この評価項目の戦略的意図

酪農乳業セクターが酪農家と農村の強靱性と経済の活力に貢献している

農村経済のための戦略と実現プログラムの焦点は、乳量を向上させることで、これによりパームハウス・デリーズに供給される生乳が増加し、最終的には農家がより多くの収入を得られるように支援することになります。11のDSF指標に関する会話をきっかけに、独自の持続可能性イニシアチブを振り返り、チームは永続的な低乳量の背後にある理由を特定することに焦点を合わせました。当初、チームは不適切な畜産慣行を疑っていましたが、実際には栄養の問題であり、牛が適切な栄養を与えられるためのより大きな努力が必要であることを見出しました。農家は小規模経営で十分な飼料を栽培するために苦労していますが、外部の飼料ストックには調達のためのコストがかかり、品質も保証されていませんでした。

追加の購入飼料のコスト増は農家にとって負担が大きいため、パームハウス・デリーズは以前、飼料を大量に購入することで農家を支援し、より有利な価格を実現しました。ただし、長期的には、農家は自分の農場での飼料生産を向上させる必要があります。基本に立ち返り、土壌肥沃度を理解するための行動計画を作成し、必要に応じて生産性を向上させるために修正する必要がありますがありました。

さらに、パームハウス・デリーズは、教育開発プログラムを実現するための貴重なリソースとして、5つのモデル農場を創設しました。これらの農場は、パームハウス・デリーズの農家がよく知っている研修に適した場所と実践例を提供しました。モデル農家はリソースと助言を受け、情報と経験を仲間と共有しました。

重要な行動は、サプライヤーの農場から土壌サンプルを採取する土壌検査および研修組織との契約でした。パームハウス・デリーズは、土壌サンプリングだけでなく、結果の解釈とその後の土壌改良戦略についても、農家のためにグループ価格を交渉しました。最初の21人の農家グループがステップアップし、検査サービスの費用を支払いました。検査報告書が完成すると、パームハウス・デリーズと組織は農家と再び会い、結果について話し合い、土壌の質を改良するための的を絞った推奨事項を提供しました。多くの場合、助言は非常に単純なものでしたが、進歩には不可欠でした（例えば、飼料生産のための肥料は茶生産のために使用されるものとはとても違います）。パームハウス・デリーズと農家は、これらの行動の進捗状況を監視し続けています。

パームハウス・デリーズはまた、DSF評価項目の相互関係

をよく認識しています。飼料の効果的な成長と生乳生産の増加は、経済的利益をもたらすだけでなく、GHG排出にも肯定的な影響があります。

進捗状況の測定: この発行日の時点で、農家の研修と土壌検査が最近実行されたため、飼料生産への影響はまだ測定できません。すでに、さらに他の農家が名乗り出ており、自家栽培の飼料生産を増やし、最終的には生乳生産の効率化を図ることを目的に、土壌検査サービスに投資を希望しています。

労働条件

この評価項目の戦略的意図

酪農乳業バリューチェーン全体で、労働者は安全な環境で働き、その権利は尊重され促進されている

パームハウス・デリーズの上級管理職は、従業員の雇用状況に関する考え方を変えました。従業員を単なる労働者として見るのではなく、会社にとって重要なステークホルダーとして見るようになりました。労働条件に関する行動計画を作成するために、チームは従業員の課題と動機を理解したいと考えました。

アンケート調査は、パームハウス・デリーズで働く動機、管理スタイル、ワークライフバランス、労働環境、自分の役割に対する満足度、どのような改善を望むかなどのトピックを対象に作成され、回付されました。

アンケート調査は、短時間で簡単に完了できるように設計されました。これは、パームハウス・デリーズの歴史の中で初めて匿名の調査の形で従業員からの正式なフィードバックを要求しました。

アンケート調査によると、従業員は雇用主が提供する無料ランチの質に満足しておらず、半数近くの従業員がそれを利用していないことがわかりました。

アンケート調査では、非正規雇用の従業員は暇で、チームの一員ではないと感じていることが確認されました。アンケート調査では、一部の管理職が従業員と繋がっていないか、意思決定プロセスに従業員を含めていないことも示されました。

パームハウス・デリーズのプロジェクトチームは、上級管理職と協力して、これらの基本的な課題に対処する方法を共同で決定しました。その後、アンケート調査の主要な結果を従業員と共有し、特定された問題を3カ月以内に解決することを約束しました。

結果として、次の変更が導入されました。

- ・非正規従業員の大部分の雇用形態が正社員になりました。
- ・管理職は、よりオープンになり、すべての従業員に真の関心を持つことを約束しました。
- ・経営陣は、より強いチーム意識を生み出すことも約束しました。
- ・製造現場での取り組みは、非常に励みになっています。
- ・この変更を導入して以来、従業員の離職率は大幅に低下し、離職者はいません。
- ・管理職は現在、扉を開く方針を持っています。

- ・従業員は計画作成に関与し、経営層のフィードバックに心から関心を持っています。これにより、管理職と従業員の関係が大幅に改善されました。
- ・また、メンテナンスコスト、故障、ダウンタイムの削減により、工場全体のそれらの生産コストが90%削減されました。
- ・チームミーティングの出席率は、70~80%から100%へと変化しました。
- ・以前は大きな問題として、従業員は残業を嫌がっていましたが、従業員は自発的に時間外にも働きます。
- ・従業員は自分たちの仕事を純粋に楽しんでいます。彼らにとって、パームハウス・デーリーズで働くことは、単なる仕事ではありません。

パームハウス・デーリーズは、酪農乳業界の全世界の報告に貢献するために、毎年DSFに進捗状況を報告する予定です。これを行うために、彼らは、農村経済と労働条件の両方の評価項目のためのDSFハイレベル指標も含める予定です。

2つの優先評価項目のためのDSFハイレベル指標

農村経済: 生乳に対する農家への年間支払総額。
労働条件: 労働者の安全を確保するために施設安全計画が実施されている。

また、同社は(DSF手法によって奨励されているように)追加の地域測定基準を策定したいと考えており、この作業に着手

パームハウス・デーリーズ社アンドリュー・オドア氏へのインタビュー

アンドリュー・オドア氏はパームハウス・デーリーズのプロジェクトリーダー兼部長です。入社3年目です。

なぜパームハウス・デーリーズはパイロットプロジェクトに参加することにしたのですか? あなたの組織にとって重要なことは何でしたか?

持続可能性は、農家のサプライヤーや従業員の生活の質に大きく影響するため、私たちにとって非常に重要です。私たちは当初、持続可能な酪農生産に取り組んでいる他の人々と繋がり、彼らから学び、経験やアイデアを共有するために、このプロジェクトに参加したいと考えました。プロジェクトの主要な成果を振り返り、DSFモデルを実行する過程を経ることで、私たちはこれまで行ってきたことから一歩離れて、課題の根本的な原因を特定し、新たに注力すべき分野を特定することができました。DSFモデルを実行することで、調査すべきさまざまなトピックのフレームワークが提供され、私たちと農家がどのように働いているかをよりよく理解するためのデータを作り出すことの価値に目を向けることができたため、必要な方向性が得られました。重要なのは、私たちは常に「コントロールできている」ことでした。DSFモデルによって、組織として完全に所有された成果を主導することができました。

どのようにして始めましたか?

最初に、プロジェクトが達成に向けてどのように設計されているかを理解するために、いくつかの会議を行いました。重要なのは、組織としてコミットしていることです。2人の従業員がプロジェクトを主導することになりました。そのうちの1人は

する予定で、LMGの支援を得て、達成目標、主要業績評価指標、進捗状況を監視するための適切なスケジュールを策定します。

パームハウス・デーリーズの成果

- ・DSF手法の実施により、パームハウス・デーリーズの持続可能性へのコミットメントが強化されました。注力すべき「正しい」評価項目を特定することで、持続可能性戦略が効果的になることを確保します。
- ・同社は、持続可能性に関する潜在的な課題の範囲とそれらの相互関係をよりよく理解するために、データとさまざまな情報を利用することを高く評価しています。
- ・これに基づいて、同社はステークホルダーの視点の価値を認識しました。社内の同僚や外部のステークホルダーとDSF評価項目について関わりを持つことで、パームハウス・デーリーズは課題の根本的な原因を理解することができました。
- ・持続可能性の課題の見直しと優先化は、同社が既存の持続可能性の取り組みで正しい方向に進んでいることを検証し、行動を必要とする2つの追加的な評価項目に注目しました。
- ・全体的に、DSFの実行(このプロジェクトの期間を超えて進化し続けています)は非常に成功しており、パームハウス・デーリーズは事業の持続可能性と、もちろん農家のサプライヤーの持続可能性を向上させ続ける動機を持っています。

DSFの連絡先のキーポイントとして機能し、もう1人はプロジェクトの内部および地域の連絡係のニーズを担当しています。DSF作業を使用して、実行計画を設計し、従業員を連れて道のりに出ることができました。

うまく行ったことは何ですか?

パームハウス・デーリーズは、農家のために2つの重要な成果を達成したいと考えました。乳量の増加とサプライヤー農場の管理の改善です。これらは、マテリアリティ分析の結果を検討し、優先評価項目を決定し、改善計画を作成する際の考え方の枠組みを作るのに役立ちました。農家が農場の経営方法と実行する戦略的行動を変え始めたのを見ました。例えば、データの記録、病気に対する家畜へのワクチン接種、牛群の遺伝的能力を高めるための人工授精の利用などです。パームハウス・デーリーズが実行した重要な戦略的行動の1つは、教育リソースとしてモデル農場を設立することでした。



パームハウス製造工場の従業員のチームビルディング研修日

DSF作業の実行で驚いたことがあるとすれば、何ですか？

新型コロナの世界的流行の最中にこのプロジェクトを実行していたため、直接会って会合を行うことはできませんでした。LMGIには、農場でのインターネット接続が限られているか、まったくない農家が何人か含まれていました。また、ZoomやTeamsなどのオンラインコミュニケーション・プラットフォームに慣れていない農家もいました。しかし、私たちは事務所でこれらのプラットフォームをクライアントやサプライヤーと毎日使用しています。結果として、私たちは電話でこれらの通話にアクセスする農家LMGメンバーのために、適切な帯域幅で信頼性の高いインターネットやデータ接続を確保するために時間を投資しなければならませんでした。さらに、私たちはバーチャル・コミュニケーション・プラットフォームの使用に関する研修に時間を費やしました。驚くべきことに、LMGIは直接会うことなくても非常に効果的でした。しかし、私たちは近い将来、この欠落を修正する予定です。

もう一つの問題は、ケニアの農業の文化的な面です。日々の農業活動は主に女性によって行われますが、農場は夫が所有しており、女性のための農場計画も夫が行っています。男性は農場から離れて別の仕事を長期間することがよくあります。そのため、女性に改良された畜産と農法を実践の訓練をしている間に、この新しい知識を夫と共有し、実際にこれらの変更を実施するための「許可」を得るまでに数週間かかることがあります。これを管理するために、私たちは事前に計画を立てました。私たちは、この過程が女性だけではうまくいかないことに気づきました。

私たちは実行計画を変更しなければならませんでした。まず、

研修を始める前に、女性が夫に作業に参加する許可を求めることができるようにしました。夫が留守だったことを考えると、必要な許可を得るのに数週間かかることもありました。

私たちは、変更を成功させるためには、女性が許可を求め、夫が許可を与えることの重要性を認識しました。このため進捗がやや遅くなりましたが、パームハウスのチームは、DSFプロジェクトからの収穫が農場全体とより広い地域社会の両方にプラスの影響を与えるため、待つ時間に十分に投資されるべきと確信していました。

DSFモデルの実行は、パームハウス・デーリーズの持続可能性プログラムにどのような影響を与えましたか？

私たちのプログラムは現在、意思決定ツールとしてデータやその他の情報を利用しています。私たちは、私たちが経験している課題の原因を特定するために、深く掘り下げることの価値を学びました。さらに、私たちはまた、LMGIと協力して作業しており、彼らの意見は私たちが意思決定を行う上でより自信を与えてくれます。

私たちは現在、農家の収益性を向上させるための行動計画を作成し、実行しています。従業員の労働条件を向上させ、事業全体の持続可能性を向上させます。私たちが現在注目している新しいトピックは、マテリアリティ評価の結果です。

事業の持続可能性の向上に関心のある他の乳業会社へのアドバイスはありますか？

私のアドバイスは、持続可能性の課題の根底にある原因をよりよく理解するためにデータを収集し、持続可能性プログラムを開発する際に外部の視点を奨励することです。DSFのように持続可能な酪農の経験と専門知識を持つ外部の人を見つけることは、持続可能性の課題と解決策を新鮮でより全体的な視点から見るために役立ちます。

デーリー・サステナビリティ・フレームワークについて

DSFは、世界の酪農乳業界の集計された持続可能性の進捗状況を追跡する監視と報告のイニシアチブです。2013年に開始され、この業界のための普遍的なプラットフォームを提供し、持続可能性のための様々な行動の結果として業界が生み出している違いを整合化し、定量し、実証しています。DSFは、基準でも認証でもなく、継続的な改善と報告の整合化を目指すという点で独特な手法です。DSFは、バリューチェーン全体で活動する会員間で課題と解決策の共有を促進する、競争以前の協調的なイニシアチブです。これを達成するために、DSFはいくつかの異なる情報共有と解決策を見つけるプラットフォームを構築し、DSF会員をまとめて解決策の発見と実行過程を加速させます。

国際的な整合性を達成しながら、地域の状況に合わせた持続可能性プログラムの実行を促進するために、DSFは広範なグローバル分析から特定された11の持続可能性評価項目に焦点を当てています。各評価項目は戦略的意図に関連付けられています。戦略的意図は、世界の酪農乳業界が成果として達成すべき野心と表現することができます。戦略的意図は世界的に一貫していますが、世界の酪農乳業界が多様であることを認識しているため、地域によって達成方法は大きく異なります。

DSF会員は、これら11の評価項目に基づいて、マテリアリ

ティ評価と呼ばれる作業を通じて、どの評価項目を優先化するかを決定します。優先化を特定することで、会員は、当面の取り組みや達成目標を定めた取り組みに集中することができます。また、プログラムが効果的であり、目に見える定量化できる結果をもたらすことを確保しています。作業の詳細については、[DSFマテリアリティ説明文書](#)をご参照ください。

優先化の後、会員は選択した評価項目の改善および改善計画を作成します。これらの計画は、各評価項目に関連する戦略的意図の実現を目指しています（第3ページの表を参照）。評価項目には、DSFが継続的な改善を経時的に監視できるようにするハイレベル指標の測定基準があり、DSFは世界の酪農乳業界の持続可能性への取り組みを整合化することができます。さらに、DSFは、会員が実施するイニシアチブごとに、独自の地域固有の主要業績評価指標とスケジュールを採用することを求めています。DSFは、計画・実施・検証・調整の手法を支持しています。

これには、影響を監視し、進捗が当初の設計と整合していない場合には修正を行うための定期的な見直しが含まれます。会員は、優先評価項目に関連付けられたハイレベル指標を使用して、年次ベースでDSFにパフォーマンスを報告します。この情報は機密扱いとされ、業界の進捗状況は集計レベルでのみ公表されます。

ビナミルクがベトナムでデリー・サステナビリティ・フレームワークを実行するまでの道のり-ケーススタディ

ビナミルク社

プロジェクトについて

「社会的影響力のための酪農乳業」は、国際農業開発基金（IFAD）とグローバル・デリー・プラットフォーム（GDP）の資金援助を受けたプロジェクトであり、新興酪農市場での酪農乳業組織によるデリー・サステナビリティ・フレームワーク（DSF）の実行を支援しています。これは、すべてのDSF会員組織によって実行される作業であり、持続可能性の課題の見直しと優先化、および持続可能性に関するトピックの諮問委員会として機能する地域マネジメントグループ（LMG）の設置が含まれます。その地域に固有の課題の見直しと優先化により、改善戦略が効果的で目に見える結果をもたらし、LMGがステークホルダーの視点から貴重な意見を提供します。プロジェクトの目的は、さまざまな地域や市場の酪農乳業組織の経験を取り込み、他の組織に手引きを提供することです。このプロジェクトでDSFと提携した組織の経験と学びは、DSFを適用することで持続可能性のパフォーマンスを向上させる方法をよりよく理解したいと考えている他の酪農乳業バリューチェーンの組織にとって貴重なリソースとなります。

このパイロットプロジェクトのパートナーは、ベトナム最大の乳業会社である**ビナミルク社**と、世界の酪農乳業界によって開発され、世界の酪農乳業界の集計された持続可能性



の進捗を監視・報告し、競争以前の協力と情報共有のためのプラットフォームを提供するDSFです。

ビナミルクは、個人投資家とベトナム政府の両方が所有する共同出資会社です。2021年、ビナミルクは14の農場を所有し、ベトナムの他の5124の農場から生乳を調達しました。約8000人の従業員を雇用し、61兆120億VND（25億7000万米ドル）の収入を得ました。同社が、農場の生産から処理加工、製品の製造、流通、小売まで、酪農乳業バリューチェーン全体に沿って活動していることは独特です。ビナミルクは、国際的に事業運営しており、製品を国際的に販売しています。

要約

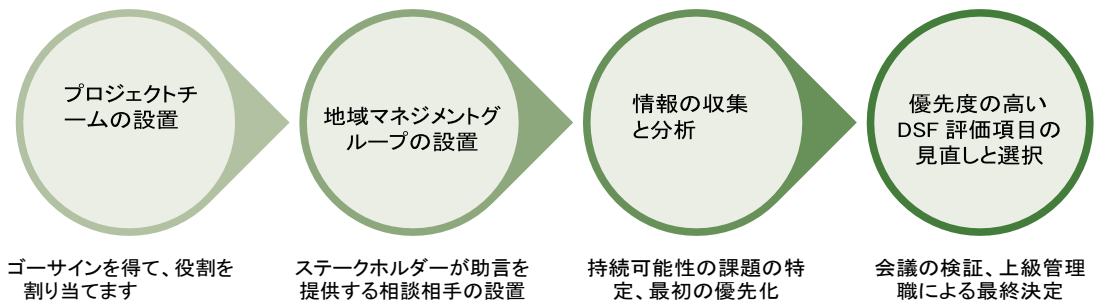
ビナミルク社は2020年から2022年にかけてDSF手法を実行しました。ビナミルクにとって重要な学びは、持続可能性の課題の見直しと優先事項の特定のために、DSFによって導かれた構造化された手法を実行するという新しい経験でした。同社はまた、持続可能性戦略を策定する際に、ステークホルダーから提供される意見と視点を評価し、適用することを学びました。

優先化の結果、ビナミルクが正しい方向に進んでいることが検証され、提案された方向に進む自信を与えました。プロジェクトは、社内と社内の部門間の作業関係を強化し、持続可能性が全社的な投資であり、取り組みを整合化するものであることを認識するのに役立ちました。このプロジェクトは、

ビナミルクと外部のステークホルダーとの関係を強化するのにも役立ちました。LMGは、非常に意欲的な諮問委員会であり続け、ビナミルクの持続可能性戦略の実現を引き続き支援していきます。ビナミルクはまた、より良い繋がりと交流のためにDSF会員になることを決定しました。他のグローバルな酪農乳業会員組織との経験を交換し、世界の酪農乳業界の持続可能性パフォーマンスの年次報告に貢献することを目指しています。

全体として、パイロットは非常に成功しており、ビナミルクは事業の持続可能性を改善し続けることに意欲を持っています。

DSF 手法の実 行手順



プロジェクト

ビナミルクは、すでに何年も前から会社の持続可能性のパフォーマンスについて報告してきました。これまで、同社は上級管理職の知識と経験、およびビナミルクに関与するステークホルダーからの要求に基づいて、持続可能性に関する主要トピックの評価を行ってきました。

DSFのさらに構造化された手法を使用し、外部ステークホルダーからの意見を増やして持続可能性に関する主要トピックを特定するために、複数の部門(研究開発、生産、人的資源、サプライチェーンと内部統制・リスク管理)にまたがる20人のメンバーからなるプロジェクトチームが設置されました。メンバーは、DSFの11のDSF評価項目すべてを取り扱う専門性と能力に基づいて参加するよう求められました。この手法は、各メンバーがそれぞれの専門分野における情報の収集と分析を主導したため、非常に有益なものとなりました。また、こ

の手法は、持続可能性を向上させるためのニーズと課題に対処するために必要な行動に関する社内の整合性を強化するのにも役立ちました。社員1名がプロジェクトを主導し、主要な窓口となる社内コーディネーターに任命されました。研究開発部と酪農部の執行役員がプロジェクトを監督しました。

「既存の取り組みに加え、このイニシアチブに参加することで DSF 作業を適用して、よりの絞った方法で取り組みを進めることができ、事業としての持続可能性の継続的な改善を明確に監視し、報告することができます。」

ビナミルク CEO マイ・キエウ・リエン氏

地域マネジメントグループの設置

マルチステークホルダーLMGは、DSF会員組織の上級管理職と、事業の持続可能性への取り組みとパフォーマンスに関心を持つ外部ステークホルダーで構成されています。会員は、農家、取引先、サプライヤー、投資家、地方自治体、NGO、学界など、どの組織を代表するかを選択します。LMGの役割は、地域の相談相手として機能し、その地域に適用可能で適切な助言を提供することであり、会員組織がすべての最終決定を行います。したがって、LMGは、情報の収集と分析、および持続可能性に関するトピックの優先化の際に意見を提供します。作業の後半では、LMGは、会員組織によって特定された優先評価項目に対処するための達成目標と行動計画を作成する際に、組織を指導することができます。

プロジェクトチームは、LMGに参加してもらいたいステークホルダーグループのリストを作成しました。プロジェクトチームは、それぞれのステークホルダーグループを代表する適切な参加者を指名しました。参加者は、主に独自のネットワークで知られており、ビナミルクとその持続可能性の道のりをよく知る人たちです。チームは、一緒に活動したいと考えていて、作業に積極的に関与してくれるとわかっているステークホルダーグループを意識的に招待しました。これらの決定は、ビナミルクとLMGの間の協力関係を成功させるための鍵と見なされました。ビナミルクは持続可能性を継続的に向上させるために努力し

ており、ステークホルダーの意見として彼らが「正しいことをする」ことを支援すると述べている、特定されたステークホルダーに招待状が送られました。さらに、招待状にはLMGの役割と、ビナミルクがLMGの一員として彼らを選んだ理由が説明されています。

LMGは、ビナミルクだけでなく、ステークホルダーにとっても新しい概念でした。チームは、参加を招待した人々からいくつかの明確な質問を受けました。全体的に、これは、作業慣行に関して全員が同じページにいることを確保する前向きな作業でした。LMGは、投資家、農家、サプライヤー、ベトナムの持続的な発展に向けた企業協議会(政府組織)で構成されています。ステークホルダーは、ビナミルクの持続可能性への取り組みに参加することに熱心であり、LMG作業の一部であることに感謝していました。ビナミルクは、将来的にNGOや取引先もLMGに参加してもらいたいと考えていますが、それまでの間、どちらのグループもアンケート調査に意見を提供してくれました。

新型コロナウイルスの世界的流行のため、ビナミルクはLMGとメール、オンラインメッセージ、バーチャルミーティングでしか連絡を取ることができませんでした。今後、ビナミルクはLMGの支援に感謝して、より多くのLMGと直接会うことを計画しており、現在はプロジェクト終了の一年後に会議を計画しています。プロジェクトの結果、LMGは高いモチベーションを維持しており、ビナミルクの持続可能性戦略の実現を引き続き支援したいと考えています。

地域マネジメントグループの設置

マテリアリティ評価は、事業や事業のステークホルダーに影響を与える可能性のある、多くの潜在的な環境的、社会的、経済的な課題（ガバナンスを含む）を特定し、精緻化し、評価する作業です。これらの課題は、企業の戦略、行動、達成目標、進捗報告に情報を提供し、指針となる優先分野の一覧表に凝縮されます。DSFは、11のDSF評価項目すべてが重要であることを認識していますが、行動のための努力を集中させるために、少数の持続可能性評価項目のみを優先化することも推奨しています。

優先化することで、酪農組織は順序立てて取り組み、それに応じて資源を割り当てることができます。これにより、持続可能性プログラムが効果的であり、目に見える定量化できる結果が得られるようになります。時間が経過し、資源が許す限り、その後のマテリアリティ見直しは他の持続可能性評価項目を対象とすることができます。そのため、プロジェクトの参加者は次のような考えに導かれました。

➢ 完璧よりも進歩

➢ 継続的な改善に努める

➢ 少数の優先評価項目の領域から始め、そこから勢いをつける

マテリアリティ評価は、優先化と選択作業に情報を提供するのに役立ちます。このパイロットプロジェクトでは、ビナミルクは企業の責任と報告を専門とする外部組織の支援を受け、ビナミルクと一緒に進捗に従いマテリアリティの原則と実践を共有する評価を促進し、実施しました。プロジェクトの結果、ビナミルクは、DSFの要求に応じて、4～5年後に独自のマテリアリティ評価を実施するスキルを現在では持っています。

プロジェクトチームは、11のDSF評価項目に関連する幅広い情報を世界と地域の両方で収集し、評価項目を優先化しました。また、チームは社内外で情勢見直しを行いました。

社内の事業レビューは、既存の文書の研究と社内外のステークホルダーへの聞き取り調査に基づいて行われました。ビナミルクのサステナビリティレポート、ウェブサイト、その他の企業資料は、事業戦略、会社のビジョン、価値観をよりよく理解するために見直しされました。評価項目に関する現在のパフォーマンス、ビジネスへの影響、評価項目のパフォーマンスを向上させるための会社の能力について詳しく知るために、DSFのさまざまな評価項目について、社内の専門家に聞き取り調査を行いました。チームは、ビナミルクの過去の持続可能性の取り組みから得られた既存の社内情報と学びも活用しました。評価項目のパフォーマンスは、フレームワークで概説された戦略的意図に基づいて評価されました。1つの持続可能性評価項目を改善する活動が他の評価項目にプラスまたはマイナスの影響を与える可能性があるため、バリューチェーンに沿った相互関係もマッピングされました。

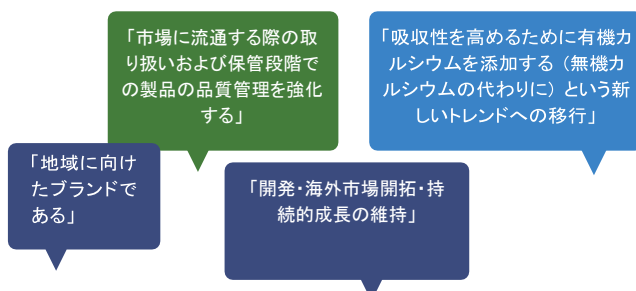
ビナミルクの現在のデータ記録と評価項目の進捗状況を報告する能力について、専門家に聞き取り調査が行われました。聞き取り調査の前に、議論すべきトピックのリストが配布されました。トピックは、生乳の供給と農家との関係、生産と事業運営、物流、雇用と労働条件、製品開発、戦略の概要と市場



開発を取り扱っています。分析では、企業の経営慣行、戦略、目標、測定、評価、リスク、機会も考慮されました。

外部評価のために、プロジェクトチームは国際機関の文書を含む、世界と地域の持続可能性基準と枠組みを調査しました。これらには、持続可能な開発目標、サステナビリティ会計基準審議会、デーリーアジア、グローバル・レポーティング・イニシアチブなどの報告書が含まれます。これは、持続可能性の課題が地域的にも世界的にも他のイニシアチブによってどのように認識されているかを評価するためです。さらに、チームはベトナム農業農村開発省の国の規制、プログラム、優先事項を見直し、地域内のステークホルダーの課題と認識を評価するために、地元の新聞記事とトピック報告書を研究しました。

その後、プロジェクトチームは、内外のステークホルダーのより広範なグループの視点を把握し統合するためのアンケート調査を作成し、回付しました。このオンライン調査の回答の所要時間は10分でした。回答者には、(1)自分のために、(2)ビナミルクが今後数年間に注力するために、そして(3)持続可能性評価項目に関するビナミルクの現在のパフォーマンスを評価してもらうために、最も重要な持続可能性の評価項目を順位付けしてもらいました。アンケート調査には、150人の従業員、14人の役員、11人のパートナー、10人のサプライヤー、8人の投資家、7人の取引先、3人の地域社会メンバー、NGOから2人、地方自治体から1人の回答があり、全体の回答率は73%でした。3分の1を超える回答者がコメントも記入しており、高いレベルのエンゲージメントを示しています。



その後、プロジェクトチームは持続可能性評価項目の優先化を開始するために、机上調査、聞き取り調査、アンケート調査の結果について話し合いました。チームは、プロジェクト開始前にビナミルクの以前の持続可能性戦略で特定された優先項目や、ステークホルダー調査の結果と机上調査や聞き取り調査からの情報を使用して、複数のランキングを作成しました（DSF作業は、以前の肯定的な活動を基に構築することが重要です）。3番目のランクでは、「ペアワイズ比較」の方法を使用して、さまざまな種類の情報を組み合わせました。各評価項目は、評価項目のパフォーマンス、影響力、レバレッジ（コントロールと影響力）、相互接続性、報告可能性を考慮しながら、他の評価項目に対して重み付けされました。

異なる視点でトピックのランキングを比較することで、チームは一貫してトップにあるトピックと、ランキングの位置にばらつきがある他のトピックにスポットを当てることができました。これらのランキングに基づいて、評価項目を優先度の最も高いグループと最も低いグループに分類しました。優先度の高い評価項目は、製品の安全性と品質、労働条件、農村経済、GHG排出、家畜飼養でした。最初のグループ分けの後、プロジェクトチームはビナミルクの現在の包装と廃棄物ゼロの取り組み、および取引先と消費者にとってのこのトピックの重要性に基づいて、廃棄物をランク付けすることを決定しました。

作業に貢献したLMGとその他のステークホルダーは、検証会議に招待され、評価項目の優先化の案について議論しま

優先度の高い評価項目

ビナミルクは、以下の6つの優先評価項目を特定しました。

製品の安全性と品質

製品の栄養、品質、安全性を守ることは、ビナミルクの評判にとって非常に重要です。同社は、これらの特徴が取引先の信頼の基盤であると認識しています。

労働条件

新型コロナの世界的流行は、労働衛生、安全、幸福により重点が置かれたことを意味します。健康と安全は、内部聞き取り調査で高リスク分野として特定されました。

農村経済

ビナミルクの持続可能性のパフォーマンスは、自社の酪農場経営とサプライチェーンの酪農家の成功と、彼らが生活し、働いている農村地域の活力に依存しています。

成果

プロジェクトチームは、11のDSF持続可能性評価項目すべてに関する情報を収集し、見直しました。

評価を通じて、ビナミルクの既存の持続可能性戦略に含まれていなかったいくつかの新しい持続可能性トピックがより徹底的に調査されました。例えば、生物多様性と土壌の質と保持力です。この作業では、ビナミルクの持続可能性への取り組みが正しい方向に進んでいることが検証され、優先度を高、中、低に分類した、より焦点を絞った手法に繋がりました。ビナミルクは、優先度の高い持続可能性評価項目に対処するための5年間の戦略を策定し、優先度の中等度の評価項目には3年間の戦略、優先度の低い評価項目には1年間の戦略を策定する予定です。これらの戦略には、スケジュールを含む行動計画の作成と、進捗状況を監視および報告するための地域の主要業績評価指標の策定が含まれ、すでに実施されている優良事例は継続されます。プロジェクトでは、ビナミルクの部門内および部門間の協力関係が強化され、持続可能性が全社的な投資であることが示されました。

ビナミルクはまた、ビナミルクの持続可能性への取り組みを

した。会議では、プロジェクトチームによって特定された優先項目の順位が確認され、ビナミルクは継続する自信を得ました。いくつかの追加ポイントも提起されました。例えば、それは森林保護であり、ビナミルクはこれを監視し、将来のマテリアリティ見直しに含める可能性があります。

ステークホルダーとDSFからの手引きの後、プロジェクトチームとビナミルクの上級管理職が会議を開き、最終的な優先項目を決定しました。彼らは、事前の優先化と検証会議からの肯定的なフィードバックに基づいて、利用可能な資源、計画された作業と進行中の活動、事業戦略と会社の価値観を考慮して、基準を優先度の高いものから低いものまで3つのグループに分類しました。

GHG排出

気候変動は農業分野にとって主要な関心事であり、異常気象の頻度と強度の増加に伴い、その影響はすでに経験されています。

家畜飼養

牛の健康と福祉は、生産性に大きくて十分に立証された影響を与えます。取引先や投資家は、乳牛がしっかり世話されているという保証をますます求めています。

廃棄物

廃棄物は天然資源を枯渇させ、GHGを排出し、生態系や地域社会に他のマイナスの影響を与えます。例えば、プラスチック廃棄物の環境への影響がますます注目されています。食品ロスと食料廃棄物は、食料安全保障の二重の課題に対処し、食料生産に伴う環境への影響を削減するための重要なサブトピックでもあります。

指導するために、外部のステークホルダーで構成されるLMGを設置しました。LMGは高いモチベーションを維持しており、プロジェクトの完了後も会議を継続することを計画しています。これはDSFがもたらす価値とDSF会員としての要件のためです。DSFモデルを実行した後、ビナミルクは他の世界的な酪農乳業会員組織と繋がり、経験を交換するためにDSF会員になることを決定し、会員組織と協力し、世界の酪農乳業界の持続可能性パフォーマンスの年次報告に貢献することを決めました。



DSF とビナミルクチームの間で行われる多くの Zoom 会議の一つ

デリー・サステナビリティ・フレームワークについて

DSFは、世界の酪農乳業界の持続可能性の進捗状況を集計して追跡する監視と報告のイニシアチブです。2013年に開始されたDSFは、一連の持続可能性活動の結果として酪農乳業界が生み出している違いを整合し、定量し、実証するための普遍的なプラットフォームを提供しています。DSFは、基準でも認証でもなく、むしろ、継続的な改善と報告の整合化を目指すものという点で独特な手法です。DSFは、バリューチェーン全体で活動する会員間で課題と解決策の共有を促進する、競争以前の協調的なイニシアチブです。これを達成するために、DSFはさまざまな情報共有と解決策発見のプラットフォームを構築しています。これにより、DSFの会員が協力して、解決策の発見と実行過程を加速します。

国際的な整合化を達成しつつ、地域の状況に合わせた持続可能性プログラムの実施を促進するため、DSFは広範なグローバル分析から特定された11の持続可能性評価項目に焦点を当てています。各評価項目は戦略的意図と関連付けられており、戦略的意図は世界の酪農乳業界が成果として達成すべき野心と表現できます。戦略的意図は世界的に一貫していますが、世界の酪農乳業界が多様であることを認識しているため、地域によって達成方法は大きく異なります。

DSF会員は、これら11の評価項目に基づいて、優先化する評価項目を決定します。優先項目を特定することで、会員は行動計画の中で次に何をすべきかだけでなく、当面の努力が必要な分野に集中することができます。また、プログラムが効果的であり、具体的かつ定量化できる結果をもたらすことを確保します。この作業の詳細については、[DSFマテリアリティ説明文書](#)をご参照ください。

優先化の後、会員は選択した評価項目の改善および実行計画を作成します。これらの計画は、各宝庫項目に関連する戦略的意図を提供することを目指しています(右の表を参照)。評価項目には、時間の経過に伴う進捗を測定するためのハイレベル指標の測定基準があるため、DSFは世界の酪農乳業界の持続可能性への取り組みを整合化することができます。さらに、DSFは会員に対し、実行する取り組みごとに、独自の地域固有の主要業績評価指標とスケジュールを採用するように求めています。DSFは、計画・実施・検証・調整手法を強く推奨しています。これには、影響を監視し、進捗が当初の設計と一致していない場合は修正するための定期的な見直しが含まれます。会員は、優先評価項目に関連付けられたハイレベル指

標の測定基準を使用して、年次でDSFにパフォーマンスを報告します。この情報は機密保持され、業界の進捗は集計されたレベルでのみ公表されます。

DSFの持続可能性評価項目と戦略的意図

評価項目	戦略的意図
経済面	
 市場開発	酪農乳業 バリューチェーンの関係者は、透明で効果的な市場の開発を通じて、経済的に実行性のある事業を構築することができている
 農村経済	酪農乳業セクターが酪農家と農村の強靱性と経済の活力に貢献している
環境面	
 温室効果ガス排出	バリューチェーン全体のGHG排出量が定量化され、経済的に実行可能なあらゆる手段で削減されている
 土壌養分	土壌の質を維持・向上させることに配慮しつつ水や大気への影響を最小限に抑えるため、養分の施用が管理されている
 土壌の質と保持力	土壌の質と保持力が積極的に管理され、最適な生産性を確保するために強化されている
 水の可用性と水質	水の可用性と水質が、酪農乳業バリューチェーン全体で責任を持って管理されている
 生物多様性	直接的および間接的な生物多様性のリスクと機会が理解され、それを維持・強化するための戦略が確立されている
 廃棄物	廃棄物の発生は最小限に抑えられ、やむを得ない場合には、廃棄物は再利用やリサイクルされている。
社会面	
 家畜飼養	乳用の家畜は注意深く扱われ、飢え・渇き、不快、苦痛・怪我・疾病、恐怖・苦悩がなく、通常の行動様式を発現する自由がある
 労働条件	酪農乳業バリューチェーン全体で、労働者は安全な環境で働き、その権利は尊重され促進されている
 製品の安全性と品質	製品の最適な栄養、品質、安全性を守るために、酪農乳業サプライチェーンの整合性と透明性が確保されている

作業の開始方法に関するヘルプと手引きの参照先

DSFとビナミルクが実行しているモデルの詳細については、DSFのWebサイト(www.dairysustainabilityframework.org)を参照してください。事務局は、DSF、DSF加盟会員、DSFモデルに関する質問に喜んで回答し、作業を通じて手引きを提供します(info@dairysustainabilityframework.org)。