

# [ONE PLANET.ONE HEALTH] ビジョン実現へのダノンジャパンの挑戦



Photo:Ken Usami

## 重層さをもつ 日本とダノンの共通点

ダノンは、腸疾患で苦しむ子どもたちを救いたいと考えて、ヨーグルトの製造販売を開始して2019年で100年になります。そして、翌2020年には、味の素ダノン株式会社として日本市場に参入してから、40年を迎えます。ダノンは、「より多くの人びとに食を通じて健康を届ける」という理念のもとで事業をつづけています。

私は20年ほど前、ポルトガルでダノンに入社しました。以来、ブラジル、チェコ、トルコ、ロシア、チュニジアと駐在し、日本に来て4年が経ったところです。日本では学ぶことがたくさんあり、充実した

日々を送っています。

来日してから、日本について書かれた多くの本を読みました。歴史や教育、経営などに関する本を精読していると、これまでの駐在先とは明らかに異なる文化があり、独自の経営哲学を宿している国であることを知りました。

私にとって日本と東京は、はじめて駐在する国・都市なので、チャレンジ精神が要求されます。どうということかと申しますと、都市が重層的なので、外国人にとってはなかなか総体を理解しづらいということです。

東京にはいくつもの表情があります。今日、目にする東京と2日後の東京ではもう違います。郊外に出ると、また違う風景が広がっています。「One Japan (一つの日本)」といういい方がありますが、日本を理

解するうえでは無理がある表現かと思います。むしろ、重層的であることこそが日本文化の豊かさにつながっているのだと思うのです。社会が上下左右、また時空を超えて、何層にも積み重なっている。それが日本です。その何層にも連なった日本をどうやって理解するかが外国人にとっては課題でもあります。個人的にはそうした豊饒な日本が魅力的です。

一方、アメリカでは、企業は短期的な成果を重視しがちです。プロジェクトの成否だけでなく、業績の数値も短期ベースで評価されるのが普通です。しかし多くの日本企業は長期的視野にたって経営を行っています。実はダノンもそうなのです。100年という単位で企業成長を眺めています。

100年の歴史があり、そこにこれからの100年がさらに積みあがっていきます。そのなかでさまざまな問題を克服していくという姿勢を重視しています。私は日本からも、そうした長期的視野の重要性を学びました。それがダノンの企業理念に合致していたのです。

## 赴任後の取り組み 話す基準は年齢ではなくアイデア

いま私は日本で、日本の方がたとチームを組んで最善の仕事をする責務を担っています。ダノンは日本のヨーグルト市場で唯一の外国企業なので、やることは小さいかもしれませんが、一步一步の積み重ねこそが重要だと考えて前に進んでおります。

赴任して最初にやったことは、違う年齢層の社員を登用したことでした。年齢差があっても自由に発言できる空気を社内につくりたかったのです。

日本には先輩・後輩という言葉があります。縦の人間関係は利点もありますが、若年の社員は一般的に先輩に対してものがいいにくいものです。社内の風通しをよくするために自分のデスクを決めず、自由に座れるフリーアドレスを採用しました。いまは、22歳の社員が50代の社員の横に座って話をするような環境になっています。話をする基準は年齢ではなくアイデアであるべきなので、それを全社共通の目標としています。このことは、当社だけでなく、日本全体がそうあるべきだろうと思います。

もう1点は女性の積極的な登用です。職場によっても違いますが、2017年OECD発表の調査では、25～54歳の女性就業率において日本は41カ国中26位となっています。実際に日本に来て感じるのも、やは

り女性の就業率が低いということです。より多くの女性に活躍してもらうために重要なことは、単に女性の社員数を増やすことではなく、女性がのびのびと積極的に仕事ができる労働環境をつくることだと考えています。

女性は結婚して子どもを産むと、ほとんどの場合、仕事から一時的に離れざるをえません。重要なのは、復帰後の体制づくりです。職場復帰しても、幼少の子どもを送迎などが発生しますから、会社は家庭と仕事を両立できる環境をつくらなくてはなりません。会社が必要としている人材であれば、なおのことです。

私がトルコに駐在していたとき、社内には授乳室がありました。トルコはイスラム国ですが女性への理解がありました。シンガポールと香港の支社にも授乳室がありました。今後になりますが、日本でも女性に対して開かれた労働環境をつくりたいですし、広く社会の基準としてベンチマークされるような対策を進めていきたいと思っています。

こうした開かれた考え方こそが、ダノンの企業文化なのです。さまざまなものに心を開き、内包するという思想です。

ダノンの基幹はフードビジネスであり、食文化は住環境と密接に結びついています。違うものを受け入れる姿勢は大切です。たとえばインドネシアと日本の食文化は違いますが、どちらかが正しいとか誤っているといった捉え方は適切ではなく、すべてを内包的に捉える必要があります。

## 健康で安全な食を届ける

食を含めた健康問題は、いまや世界的な課題です。生命にかかわる根源的な問題はいますぐに解決できるものではありませんが、長期的に見ていく必要があります。地球上にはいま約70億人が生活しています。すべての人に健康で安全な食をいかにして届けるかが重要で、そのためには長年にわたって機能するシステムを構築することがカギになります。

現在、日本で飢餓に苦しむ人はいませんが、その代わり、糖尿病をはじめとする生活習慣病のリスクがあります。いま当社が申しあげたいのは、いかにして健康的な食を選んで口に運んでいただくかということです。歴史的に見て、日本人はコメを主食とし、魚介類や野菜、さらに発酵食品を実にバランス良く摂取してきました。そうした食生活の重要性が、再び認められはじめていると思います。

このような食文化にも関心を持ち、健康と安全な食を届けることを考えつづけています。

ところで、フランス企業であるダノンが、どうして日本国内のヨーグルト市場に進出しているのか、また、当社の日本における社会的責任とはいったい何なのか、どのように日本に貢献できるのかなど、当社はいつも自問しています。そして日本市場で得たものをフランス、パリ本社で活かせないかといったことも考えつづけています。

少し前になりますが、ダノンは、利益が出ている分野も含めてビジネスを切り離し、4つのビジネス分野に絞りました。それはダノンが健康的な食を提供しつづけるという基本に立ち返ったからです。1919年の創業以来、ヨーグルトを提供しつづけてきたダノンの、「21世紀のヘルシーフードとはいったい何か」という問いに対するいまの答えを求め、チルド乳製品、乳幼児向け乳製品、ウォーター、医療用栄養食品の4つのビジネスに絞り込みました。

ヨーグルトはたいへんシンプルな食品ですが、いまだに新たな医学的・科学的発見のある食品でもあります。基本に戻ること、ヘルシーフードを世界に提供することの大切さを再認識できたと考えています。世界を見渡しても、豆乳を含めた発酵食品や食材を極力生で摂取するraw food (生食) の流れなど、食分野には新しい動きがあります。今後50年を展望しても、食の流れが同じであるとはいえ、絶えず関心を払っていく必要があると思っています。

## ダノンジャパンの挑戦 素材にこだわったリニューアル

ダノンジャパンにとっての「大きな転換点」というべきものがあります。それは、2016年、消費者の方がたとヨーグルトについての対話を行った際に「普段ヨーグルトを食べている方がたにとって理想的なヨーグルトとは何か」についていただいた示唆です。

端的にいえば、消費者の方がたが求めていたのは、シンプルなヨーグルトでした。加えるとしても、「少しばかりの砂糖と選別された良質のフルーツが入っていれば理想的」というものでした。それ以上のものは求めていなかったということです。

これを契機に、社内に部署横断型のプロジェクト「チームオネスト (Team Honest)」が結成されました。多くの女性や若手の従業員が参加しています。日本の消費者にとって、良いヨーグルトとは何なのか。

行き着いたのは「おいしい」「自然や健康にこだわった」「製品の裏側が可視化された」ヨーグルトでした。

それにより、挑戦しなくてはいけない領域が見えてきました。イチゴのヨーグルトを例にとり説明させていただきます。イチゴを調理すると茶色になりますので、見た目が良くないのです。ところが消費者がもつイチゴのイメージは鮮やかな赤色です。この挑戦は、着色料を使わない製品を提供することが前提ですので、色の問題を克服しなくてはなりませんでした。

幸い国際企業である当社は、良質なイチゴを世界中で探すことができました。そこで見つかったのがエジプト産のイチゴです。色合いも味もたいへん良く、そのため着色料をまったく使用しなくとも、食欲をそそる製品を完成させることができました。

日本の消費者のなかには、ダノンのイチゴがエジプト産という事実には驚かれる方もおいでになります。なぜ日本産のイチゴを使用しないのか。エジプトのイチゴのほうが日本産よりも良いのかといった疑問を、おもちになる方もおられます。

開発過程でダノンは、エジプト産のイチゴがヨーグルトに使用するうえで、品質的かつ色合いとしても最適であると判断したのです。ですからエジプト産であることを情報公開しています。公正正大な開示が、消費者の信頼を得ることにつながると考えているからです。

消費者の方がたの声を聴くという姿勢は重要です。注意深く希望や欲求をお聴きする過程で、将来の道が見えてくるのです。フルーツの嗜好だけでなく、普段あまり関心をもっていない食品の情報についても、消費者の方がたから得ることができます。

ダノンは新しいビジョンとして「ワンプラネット、ワンヘルス (One Planet. One Health)」という考え方を打ち出しています。「『食』は、私たちの健康や日々の暮らし、そして地球に影響を与えている。私たちが毎日の食事は何を口にするか意識して選ぶことで、健康な体や健全な地球環境など私たちが本当に求める世界を実現することができる」という信念が込められた言葉で、創業者の起業精神にもつながるものです。人類が摂取する食の原材料や素材の透明性を高めていく試みでもあります。

人間は昔、口に入れる食物のことはほとんど熟知していました。どこで捕り、どこで採取し、どこで育ったかを知っていたからです。ところがいまや食品は、全地球的な規模で流通し、来歴が判別できな

いことも増えました。それだけに、いまこそ透明性を徹底することが大切です。これは多くの方に賛同をいただいていることであり、持続的にバイタリティーをもって取り組んでいくことで、ダノンはさらに健康に寄与できるものと信じております。

## すべての企業と人に開かれた 企業理念を広めたい

ダノン本社の会長兼CEOエマニュエル・ファベールは2017年、CSR（企業の社会的責任）について次のように述べています。

「企業が利益だけを追求することは完全な蛮行であるが、地球の環境保全だけを追求することも完全なユートピアだ」

企業は、利益と環境や社会に対する貢献のバランスを取らなくてはいけないということです。企業には投資家や株主がいますから当然、利益を追求していく必要があります。それと同時に社会のためになることも実践していく必要があります。両者を合体させることこそが重要なのです。

私どもは、それをCSRと呼んでいます。利益をあげながら社会のためになることもするのです。社会的責任と称して、単に多方面に資金を割くことは、本当の意味でのCSRではありません。持続的な利益をあげながら、社会のために活動することが大事なのです。

ダノンでは1970年代から、経営論でよく論じられる川上（原材料）から川下（販売）に至るまでの責任をもつという理念をもって、経営しています。たとえば川上の領域で水を使う場合、水源や水質にまで配慮していますし、川下ではパッケージ一つひとつについても細部まで気を配っています。リサイクルについても同様で、廃棄物をできるだけ循環させる工夫をしています。ダノンジャパンでは、群馬県館林市にある工場に、リサイクリングセンターを併設しています。廃棄食材は、パートナー企業様の力を借りて、発酵技術でリキッド飼料となり、養豚農家の皆様に販売され、その飼料を食べた豚はいわゆる「ブランド豚」となって食卓に上ります。これは経済の循環という考え方につながるものです。相互に持続可能な関係を築いているわけで、こうした取り組みを積極的に進めています。

私が日本に来て学んだことのなかでも秀逸だと思うのは「謙譲の美德」です。ダノンは世界のヨーグル



ト市場においてシェア1位です。しかし「私たちは世界で1位だぞ」という目立った立ち居振舞いは、ここ日本では好まれません。

日本で成功するには消費者と接すること、その声に耳を傾けることだろうと思います。単に消費者が何を望んでいるかを探るだけではなく、日本人が普段どういった生活をし、どういった環境で暮らしているのかを精査することが肝要です。

さらに特筆すべきことは、コネクションの重要性です。企業と消費者のつながりだけではありません。全社員が情報を共有できる社内環境も大切です。たとえばダノンでは、本社のCEOが1枚の写真を実際に見ると、10数万の世界中の社員もすぐに見られる環境を構築しています。そこに地理的、時間的な差はありません。

これが成功のカギで、流動性と呼ばれるものです。情報が流れるスピードは、社外と社内で同じでないといけません。コミュニケーションの障壁を取り去ることが重要なのです。

日本の経営者や管理職の方がたにお伝えしたいのは、ダノンが提唱している「ワンプラネット、ワンヘルス」というビジョンは、当社だけに限定されたものではないということです。すべての企業を内包するものであり、参加型の経営理念であることをご理解いただきたいと思います。

地球上に住む70億人は、今後ますます相互の結びつきを深めていくでしょう。さまざまな問題や課題に、一個人や一法人で立ち向かうべきではないのです。すべての方をダノンに招き、相互に連携を深めたいのです。そうすれば、自分たちだけでなく地球のためにもなることを、手を携えて成し遂げられるはずと考えるからです。

このムーブメントを地球規模に広げていくのが私の使命であり、ダノンのめざすものでもあります。

