



2007年6月28日

<ご参考資料>

*本資料は、2006年12月18日にフランスにて開催された記者発表会の内容を要約したものです。

1-1972年:経済的成長・社会的発展の一体化

- 基本方針と行動方針
 - 社会的分野での革新的な事例
 - 環境分野での革新的な事例

2-2001年:「Danone Way(ダノンウェイ)」ーダノングループのコミットメントを実行に移す仕組み

- メリット
- 堅実な取り組み
 - アクセシビリティ:南アフリカ共和国、ポーランド、インドネシア
 - 雇用創出の可能性:アルゼンチン
 - 環境:ストーンフィールド・ファーム社(Stonyfield Farm)、モレイ・リトリー(Molay Litry)工場、エビアン
 - コミットメント:ダノンこどもの日

3-2006年:経済的成長・社会的発展の一体化ー企業の社会的責任への新たなアプローチ

- グラミン・ダノン・フーズ、社会的責任を果たす企業



1-1972 年:経済的成長・社会的発展の一体化

1972 年という早い時期に、ダノングループ創業者であるアントワーヌ・リブー(Antoine Riboud)は次のように述べています。

「企業の社会的責任は、企業が所有する工場や事業所に対してのみ果たされるものではない。企業の行動は組織全体として実感されるものである。企業の行いは、関係各者の生活全体に影響を与える。社員とその子供たちの将来は、企業が推進する活動にかかっている。企業がエネルギーや原材料を消費することで、地球の様相は変化する。世論はメーカーとしての我々の責任を思い起こさせるにちがいない」。

持続可能な発展という考え方がまだニュースにならないような時代に、アントワーヌ・リブーは「成長とは、それ自身が目的ではない。成長は道具であり、生活の質を低下させるのではなく向上させるものでなくてはならない」とも言い添えています。

□ 基本方針と行動方針

企業活動を展開する地理的境界は大幅に変化したとはいえ、ダノングループは、その歴史を通じて一貫して経済的成長と社会発展の一体化を目標に掲げ、この方針を会社としての決断や行動に反映させるべく努めてきました。この伝統は現在もダノンの信念として根付いており、企業の価値、経営のあり方、そして社会的責任を相互に密接に関連づけています。

こうした企業理念のもと、社会的な問題や環境上の問題に関して先駆的かつ革新的な取り組みが行われてきました。以下に、主要な事例をいくつか紹介します。

▪ 社会的分野での革新的な事例

1970 年代半ば、ダノンはリストラや閉鎖に見舞われた職場の復興を目的とする初の会社組織を立ち上げました。

1987 年にダノングループは、企業としては初めて、国際的なレベルで IUF(国際食品関連産業労働組合連合会)との協議の場をもち、これはその後も続いています。協議に基づき協定が結ばれ、労働組合の権利の行使、資格取得のための研修の実施、雇用や労働条件に影響を与える活動の修正など様々なテーマに関する国際的な枠組みが明確にされました。過去 20 年間における継続的な協議を通じて協定が定期的に見直されています。2005 年には、ダノングループの企業活動地域の拡大を受けて、6つの協定の見直しが行われました。それには、国際労働機関が起草した基本的社会原則(the Basic Social Principles)が含まれており、20ヶ国語に翻訳されています。

1988 年以降、フランスにおける大多数のダノングループ従業員の労働時間は、週 37 時間以下となっています。

1990 年代半ばに、ダノングループは、事業を展開している国(メキシコ、ブラジル、スペイン、イタリア、米国等)において、子会社の業績に基づく利益共有システム(フランスの「利益分配計画(“intéressement” scheme)」に類似するもの)を導入しました。



▪ 環境分野での革新的な事例

1971年にフランスでは、観光客に環境への配慮を呼びかけることを目的に、アントワーヌ・リブーの提唱により「クリーン・ホリデー(Vacances propres)」が開始されました。例えば、ゴミを放置せず、一目で分かるような縞模様の袋に捨てる取り組みです。この活動はメーカーからの寄付によって実施され、2006年には1,300件の観光地に65,000のゴミ収集所が設置されました。

1992年には、アントワーヌ・リブーやその他の団体の働きかけもあり、エコ・パッケージングに関する法令が導入されました。エコ・パッケージングのミッションは、フランス全土に廃棄物収集所と分別所を設置し、包装材の始末における企業の責任を明らかにすることです。2005年末までに47,000社もの企業がこのミッションに賛同し、フランス国内のダノングループが拠出した3,000万ユーロなど、計4億300万ユーロの資金が提供されました。その結果、包装容器10個のうち6個までがリサイクルされるようになり、5,900万人の住人がこの活動に協力しました。

さらに、世界のいくつかの国でも同様のミッションをもつ団体が設立されましたが、ダノンはこれらの国を拠点とする全ての子会社に対し、こうした活動に参加するよう呼びかけています。

1998年以来、ダノングループはユネスコの後援のもと、湿地帯の保護に向けた政府間条約である「ラムサール条約」を支持してきました。1971年以降、ラムサール条約は、生物学的多様性が顕著な1,400余りの区域を指定して保護しており、世界全体でその面積は1億ヘクタールを超えています。

2004年には、ラムサール(条約事務局)、WWF(世界自然保護基金)インターナショナル、ダノングループ間で、国境を越えた協力基本構想(南米、アフリカ西部、中欧・東南アジア)策定のための議定書が調印されました。



2-2001 年:「Danone Way(ダノンウェイ)」ーダノングループのコミットメントを実行に移す仕組み

2001年に、ダノングループは「ダノンウェイ」を導入し、一歩踏み込んだ活動を開始しました。「ダノンウェイ」は、社会や環境に対する企業の責任をグループの事業運営の中核に据えるとともに、全ての子会社にもその考え方を浸透させることを目的とした参加型の仕組みです。「ダノンウェイ」は、ダノングループの持続的な発展を目指すものであり、責任を果すべき全てのステークホルダー、すなわち従業員、顧客、サプライヤー、環境、地域社会、株主を対象に策定されています。

▪ メリット

「ダノンウェイ」は、常に遵守されるべき規則や原則を定め、子会社が事業や持続可能な発展のための戦略を開発できるようにし、目指すべき方向を示しています。

「ダノンウェイ」の導入以来、この仕組みを採用した子会社が行動計画を策定できるようになり、様々な分野での発展が可能となりました。「ダノンウェイ」に沿った行動は、会社の機能全般に影響を及ぼし、これにより障害が取り除かれ、対話が促されています。

「ダノンウェイ」が最も重視しているテーマは、人的資源(従業員政策、従業員研修)、品質(品質方針の実施、顧客の要望の傾聴)、購入(サプライヤーとの関係の管理)、環境(環境政策の実施、パッケージング問題への意識の向上)です。また、秘密保持の管理、倫理規定、子会社が事業展開をしている地域社会への関与など、より広いテーマも含まれています。

「ダノンウェイ」によって、様々なテーマに関する全ての成果を統合し、ダノングループが一層の成長を目指すべき分野を特定できるようになりました。

この国際的なアプローチにより、既存の方針が修正され、関係者の期待に即した新たな展望や取り組みを明らかにすることができます。例えば、サプライヤー間の「基本的社会原則」、より良い成果を得るための取り組みの多様化、「企業行動の原則」のさらなる推進などについて、広範な行動が展開されるようになりました。様々な関係者の抱える課題やミッションについて知識を深める一方、ダノンの企業文化、誇り、子会社の実績を向上させる方法について数々のアイデアを採り入れるなど、「ダノンウェイ」は人々とともに変化し、人々によって変化します。さらに、団結力と総合的な効率性を高めるための強力な手段にもなっています。

- 子会社の 98%が「ダノンウェイ」を採用
- 800 件の行動計画
- プライス・アンド・マザード(Price & Mazard)による 31 件のプロセス監査の実施
- 10,000 人を超える従業員が関与





□ 堅実な取り組み

▪ アクセシビリティ

- 南アフリカ共和国

2004年にダノンは栄養強化ヨーグルトである「ダニマル(Danimal)」を市場に投入し、南アフリカのダーバンで開催された国際栄養会議(International Nutritional Conference)の期間中に、購入しやすい価格で販売しました。このヨーグルトは、ビタミンAと亜鉛、鉄分を強化した、子供向けの商品で、販売価格は1ランド(約15ユーロセント)です。まず、ヨハネスブルグ近郊の2つの居住区(ソエとオレンジ・ファーム)で販売が開始されました。



重要なポイント

コスト: 地元のパートナーであるクローバ(Clover)、既存の配達システムおよび広告費の削減により、コストは最小限に抑えられています。

サプライヤー販売: 多数の小規模店に商品を提供するため、ダノンは、小型トラックで国内をくまなく回り、一週間に何度も配達を行っています。アクセスが最も困難な地域や居住区に関しては、地元の女性を「ダニレディーズ(Daniladies)」として採用し、訪問販売を行っています。

教育: 栄養について母親たちに深く理解してもらう機会を設け、またダニレディーズの雇用と研修、子供の栄養ニーズに応える製品の提供、ブランドの浸透などの計画を導入し、各地で成功を収めています。「ダニマル」はダノングループのミッションを実現する商品です。そのミッションとは、できるだけ多くの人々に、食品を通じて健康を届けることです。

- ポーランド

2006年にダノン・ポーランドとビエドロンカ(Biedronka)、ルベラ(Lubella)は、共同で画期的なビジネスモデルの開発に取り組みました。それぞれのパートナーが製品をできるだけ安く販売するためにマージンをぎりぎりまで削り、一方でその優れた栄養価を維持しました。「ミルク・スタート(Milk Start)」は60グロシュ(約14ユーロセント)で販売されています。

重要なポイント

製造: ダノンの考案に基づき、ルベラがミルクとシリアルから作られるポリッジ用の「ミルク・スタート」を製造しています。



栄養: 製品は、「母親と子供機関」(Mother and Child Institute)により選定された必須栄養素が強化されています。最近の調査では、ポーランドの子供の30%が栄養不足であるとされています。「ミルク・スタート」は、バランスのとれた朝食で、子供の一日に必要な栄養素の大半をカバーし、変化に富んだ、バランスのとれた食事を提供します。

サプライヤー販売: 同製品の販売はポーランドの最大小売業者であるビエドロンカの800店舗で行い、特に低所得者層の家庭が居住する地域を中心に販売されています。

「ミルク・スタート」の販売開始に続き、ダノン・ポーランドは今年、もう一步踏み込んで、採算的にも実現可能で、社会にも大きなメリットをもたらす、すなわち低所得者層の消費者にも無理なく食事を通じた健康を手に入れてもらえるソリューションを開発しました。



- インドネシア

「郷に入っては郷に従う」

2005年10月、ダノン社員(市場調査員、販売員、研究開発専門家、顧客調査コーディネーター)と科学者(文化人類学者、栄養学者)のわずか10名のメンバーが、一週間に渡り、インドネシアで完全に現地に溶け込む生活をしました。これらのメンバーは、地方2ヶ所、都会1ヶ所の計3ヶ所における購買力が極めて低い、異なるコミュニティの中で、インドネシアの人々の生活状態、食習慣、購買行動を観察しました。



重要なポイント

理解: アクセシビリティ戦略とは、販売対象となる人々と彼らの消費習慣について理解を深めることを意味します。比較的中流階級の出身者が多いダノングループの社員にとっては、ここで得たデータは必ずしもなじみのあるものではありませんでした。

消費: 本プロジェクトの最初の結論では、販売対象となる人々がどのくらい健康的とはいいたい商品を消費しているかが明らかになっただけでなく、どのような商品が受け入れられるのか、またどのような商品が全く異質なものと見なされるのかが解明されました。

応用: ここで得られた教訓を活かし、特に最も弱い立場にある子供たちに焦点を当てながら新しい視点から商品を開発していくには、現地とダニエル・カラソー・リサーチセンターにおける大掛かりな研究開発が必要です。

ボゴール大学と「ペルサギ栄養連盟」(Persagi nutritional association)とのパートナーシップのもとで行われたこの実験は、食事要件の多様性と消費者の習慣を測定する初の計画的な試みと言えます。

▪ 雇用機会創出の可能性

- アルゼンチン

2001年に不況の波がアルゼンチンにも及びました。それに対抗し、増大する失業に対処するために、ダノン・アルゼンチン(Danone Argentina)は、二つの取り組みを導入しました。

最初に、「ラ・セレニシマ(La Serenisima)」は改めて主力商品のヨーグルトに焦点を当て、新しいブランドである「ヨーグリシモ(Yogurissimo)」を創り出すことを決定しました。また、従業員600人を抱える地元最大の雇用主であるロンシャンの工場では、インターンシップ制度に基いた、長期失業者を対象とした再雇用計画の導入を決定しました。



重要なポイント

企業活動の維持: 主力商品の提供と大多数の人々が購入しやすい価格とを両立することにより、ダノン・アルゼンチンはヨーグルト消費の安定化を目指しています。

研修: ダノン・アルゼンチンは、既に提携している技術専門学校とのパートナーシップのもと、候補者を選抜し、研修を行っています。大学の教員や外部の社会団体が、もともと学生の両親を対象としたこのプログラムを支持しています。

官民共同: 技術専門学校は教員と施設を提供し、ダノン・アルゼンチンは小型機器、スタッフの給与、卒業式で配られるツールキット等に充てられる資金を提供することにより、研修に貢献しています。

このプログラムが導入されて以来、330人を超える失業者が研修を受けました。ダノン・アルゼンチンは、不況下でも同国におけるプレゼンスを維持しています。この戦略は成果を挙げ、4年の間に住民一人当たりのヨーグルト消費量は2倍になりました。



- 環境

- ストニーフィールド・ファーム(Stony Field Farm)社

ストニーフィールド・ファーム社のビジネスモデルは、二つの原則に基づいています。まず、利益を上げること目標にすること、次に、持続可能な発展の原則に関する強力な企業文化を築くことです。これは、サプライヤーと消費者が共有するビジョンであり、高度な忠誠心につながります。



課題

環境への取り組み: ストニーフィールド・ファーム社は、農業はもとより、製品のライフサイクルを通じて環境にプラスになるものだけを選んできました。ストニーフィールド・ファーム社のビジネスモデルは、有機栽培農家との密接な協力に基づくものであり、その姿勢は顧客にも浸透しています。

体系的な手順: これはエネルギー消費の削減方針をもつ工業生産にもあてはまるだけでなく、リサイクルやパッケージ削減に関する方針にも当てはまるものです。また、同社では、最近、米国でも最大規模の太陽光パネルを工場の屋上に設置し、これにより必要なエネルギーの 14%をまかなっています。

共感: ストニーフィールド・ファーム社のミッションは、環境や地球温暖化といった地球全体の課題に関連して人々を動かすことです。毎年、同社の商品について数多くの NGO キャンペーンが展開されています。消費者は、同社と関心や取り組みを分かち合っており、ウェブサイトの訪問件数は毎週 50,000 件以上にのぼっています。

- モレイ・リトリー(MOLAY LITRY)工場

ノルマンディーのモレイ・リトリー工場は、ダノンにより「2匹の牛 (Les 2 Vaches)」のブランド名で販売されたフランス初の有機ヨーグルトの製造所です。フランス西部に位置するこの工場は、新商品の開発だけでなく、環境負荷の軽減にも取り組んでいます。1999 年から 2006 年の各年にこの工場が達成した水、エネルギー、廃棄物の削減量は、生態学的に見ると、2,600 人の住民を抱える町の消費が環境に与える影響と同等の影響を軽減したことになります。



事例

水の消費量: 洗浄工程を最適化することにより 27%に相当する 100,000 m³を削減

電気消費量: 冷蔵要件の合理化を通じて 27%削減

暖房: 燃料の 18%に相当する 350,000 リットルを削減(これは乗用車で 400km の距離を運転するのと同等のエネルギー削減量)

パッケージへのエコデザインの採用: 「フジョール(Fjord)」の容器の厚みが 10%削減され、「ダノネットークリュスティ(Danette-Crousty)」の容器の厚みは 18%削減されました。(両者合計で、毎年 1,700 万個の容器に相当する 110トンのポリスチレンが削減)



- エビアン

エビ안의採取地域はフランスのギャヴォ地域であり、ここでは土地の42%で農業が営まれています。エビアンミネラルウォーターの品質を長期的に保証するために、1992年にSA デ・ゾ・デビアン(SA Des Eaux d'Evian)社は、採取地域の町、農業会議所、政府機関とのパートナーシップによる「エビアンミネラルウォーター採取地域保護協会(Association for the Protection of the Evian Mineral Water Intake Area; APIEME)」を設立しました。

重要なポイント

自然環境と地域環境の保護

水の品質を重視する現代的な農作業の開発

採取地域であると同時に自然の浄化装置の役割を果たしている湿地帯の管理と保護

過去10年以上にわたり、APIEMEは下水処理事業や収集ネットワークの創設等、ギャヴォ高原の清浄化プロジェクトの実施を支援してきました。また、畜舎の改善や化学肥料の除去のための努力も、農家との契約という形で実っています。

□ コミットメント:

ダノンこどもの日

毎年12月の「ダノンこどもの日」には、世界のダノングループの全社員が、子供のための支援活動を行うことになっています。

「ダノンこどもの日」の趣旨は、地域に根ざしたプロジェクトと、人々の参加を促す手段を選んで、そのプロジェクトのニーズにできるだけ応えようというものです。毎年、100近くのダノンの拠点(工場、本社、物流センター)で、恵まれない子供たちの支援活動が行われます。「ダノンこどもの日」の主な目的は、助けよう、それによって変化をもたらそう、という願いを実現することです。



- メキシコ

2003年にボナフォン(Bonafont)は、子供にとってスポーツが教育的、社会的、また協調性を育てる上でも優れた手段であることに注目し、健康とスポーツを結びつけた「ボナトロン」と呼ばれるキャンペーンを開始しました。

サッカーと野球の試合が3日間にわたって行われ、ダノン社員とサプライヤーの方々が運営にあたります。試合の合間に子供たちは健康診断を受けます。これは子供達の両親に、子供の健康管理をする金銭的な余裕がないという事情によるものです。

2004年にボナフォンはボナトロンをリニューアルしましたが、そこにはいくつかの改善点が見られます。例えば、環境問題への意識を高めるワークショップが設けられたことや、健康診断の数と参加する社員数が増加したことです。





- 中国

2005年にロビュスト(Robust)は「科学とテクノロジー国際センター(The Science & Technology International Center)」とダノンの事業所を地方に住む子供たちに紹介しました。これは、中国の地方に住む子供たちにとっては、まったく新しい世界との出会いでした。この日には募金も行われ、そこで集まった資金は書籍の購入や学費の支払いの支援金に充てられました。

- ロシア

毎年5月に開催される「希望のスポーツ祭典(the Hope Sport Festival)」は、5,000人の孤児にスポーツに参加する機会を与えるものです。ダノン・ロシアの社員はイベントの運営を手伝います。また、彼らはモスクワの孤児院で、コンピュータの指導をボランティアで行っています。年末に販売されるカレンダーの売上金は「希望協会(the Hope association)」に渡されます。孤児院出身の二人の若者が、学費をまかなうためにダノン・ロシアで働くことができるようになりました。

ダノン・ロシアのこどもの支援に関するモットーは、「様々な行動を通じてシナジー効果を生み出し、それを継続させることにより、その意味を深める」ことです。

3-2006年:経済的成長・社会的発展の一体化

企業の社会的責任への新たなアプローチ

ダノンはさらなる前進を目指し、企業を革新する計画を推進していきます。現在、地球が直面している重大な問題を危惧する人々の数が増えています。人々は行動を起こしたいと願い、絶対的な解決策を模索しています。企業はその活動領域において、例えば天然資源のより経済的な利用や栄養不足の問題への長期的な解決策を提示するといった方法で、新しい生産・消費の方法の開発を支援することができます。

この「社会的革新」は「ダノンウェイ」の次世代版である「ダノンウェイ・アヘッド」の中核を成すものであり、二つのテーマに基づいています。一つは、企業の社会的責任に関するベストプラクティスを日々の業務の中に統合して普及していくことであり、もう一つは必ずしもダノンの現在の中核事業と直接関係するものでなくても、その事業分野における革新的な計画を推進していくということです。バングラデシュのグラミン銀行と共同で設立した初の工場にこの姿勢が現われています。

他の地域においても、ダノングループ各社では、地域の環境をより深く理解していくことを証明し、また企業にとっての価値の創造と社会にとっての価値の創造の融合から革新の余地がある分野を選び出すために、社外に出て活動することが奨励されています。

健康的な食生活に関する子供の教育、持続可能な農業、環境に優しいパッケージ、水資源の保護等の分野に関わる革新的な商品や技術、経済モデルの開発において、多岐にわたる試みがなされています。企業の効率と社会の目的とを結びつけようとする新たな「社会起業家」が誕生しつつあります。グラミン銀行やNGO「栄養向上のためのグローバル同盟(Global Alliance for Improved Nutrition:GAIN)」との密接な協力関係は、この「共同での発明(co-invention)」行動の最たる例といえます。

取締役会の中に設置された社会的責任のための新委員会は、社会的方針の方向性を監視し、その適用を評価する責務を担っています。

