

SPECIAL REPORT

第42回酪農海外現地実務研修会の 結果報告（2）

本会議は、2019年10月16日から26日の10日間、オランダ・フランスにおいて「第42回酪農海外現地実務研修会」を開催した。ここでは、本誌No.587（令和2年5月号）に続いて、研修先における特徴的な取り組みなどを紹介する。

1. ダノンの取組

ダノンは、フランスのパリに本社を置く多国籍食品企業であり、乳製品関係ではヨーグルトを主体に製造販売している。

企業ビジョンとしては「Danone, One Planet. One Health」（ダノンを一つの地球のために、そして健康のために。）を、企業ミッションとしては「Bringing health through food to as many people as possible」（食品を通して多くの人々に健康を提供する。）を掲げている。

（1）ダノンのコミットメント

ダノンでは、いくつかのコミットメント（公約）を掲げている。

一つは健康に対するコミットメントである。

より良い商品のために各製品の栄養素の品質を上げて行くこと、商品のポートフォリオ（取り揃え）の中でバランスを取って行くことをキーにしている。次に大切にしていることが、より良い食生活を消費者にプロモーションして行くことである。商品の原材料に関する透明性を高め、消費者の意識レベルを上げていき、より良い商品と、より良い食生活が合わさることで、消費者がより良い選択を出来るようにしている。

また、消費者がより良い選択を出来るよう、栄養素に関する以下の6つの事項をポイントとしている。

- ① 製品に使用されている栄養素のクオリティを上げて行くこと
- ② 健康により良い代替商品を開発すること

- ③ 各国各地域での特定の要件・要求事項を理解すること
 - ④ 各地域の健康問題により深く関与していくこと
 - ⑤ 地域に合わせた、より責任感を持ったマーケティング・販売活動を行うこと
 - ⑥ それぞれのマーケットに対して、より適切な商品を提供して行くこと
- 等である。

上記のうち、③は製品の56%の割合をローカルブランドが占めていることから、ダノンで再重要視しているポイントとのことである。

二つ目のコミットメントは地球に対するコミットメントである。4つの柱があり、1つ目の柱は気候に関するもので、2050年までに完全に二酸化炭素（CO₂）ニュートラルにするということである。CO₂ニュートラルとは、農場から販売チャネルまでに関して、CO₂の排出と吸収等の収支をゼロにするというものであり、排出量をゼロにするということではない。具体的には、乳牛や生産活動からCO₂が排出される一方で、牧草生産（光合成）等を通じてのCO₂吸収も進め、収支をゼロにするという考え方である。しかし、実現は非常にハードルが高く、オランダでは1ha当たり乳牛2頭以下の飼養基準が定められているが、この規制ではCO₂をニュートラルにするのには不十分だとの話であった。ダノンでは、牧草地を増加させるだけではなく、牧草地の管理方法を変更し、効率化することで、ニュートラル化を実現することを検討している。

2つ目の柱は水に関してであり、農場にとってもダノンにとっても非常に重要な資源である水を保全するという重要性を重視している。

3つ目の柱は、循環経済であり、パッケージを100%リサイクルするということである。

4つ目の柱は酪農業である。ダノンは酪農家なくしては成り立たない企業であり、そのために特に次世代の酪農家がビジネスを継続できるようなサポートを行おうとしている。

(2) 取引契約と乳価形成の仕組み

ダノンでは、次世代の酪農家に対して、農業のあり方を考え直し、再構築していこうとの考えがある。その一つが取引の契約形態と乳価を通して支援する方法とのことである。

酪農家とより深い関係を構築し、その関係を長期間継続させていくことを重要視しており、近年、欧州全体としては、短期間に乳価が大きく変動する傾向にあることが課題になっていることを踏まえ、契約期間を長く、安定的なものにしようとしている。また、乳価設定を乳製品市場主導によるものではなく、酪農家の生産コスト主導による形成にしている。長期契約とコスト主導の乳価決定を行うことにより、酪農家の利益の安定化を図り、市場価格の乱高下が酪農経営に及ぼす影響を緩和出来るようにしている。

酪農家の生乳生産コストを考える場合、飼料コスト、それ以外のコストがどうなっているか、次にどの程度の収入（補助金含む）があり、資本としてどの程度を持っているのか、さらにどの程度の利益を上げる必要があるのか、これらを重要視している。これらの要素を積み重ねていき、酪農家のコスト構造を決定していく。また、利益の安定化と乳製品価格変動に対する情報の透明性を高め、酪農家のコスト構造を可視化することで、ダノンは酪農家を理解し、酪農家は透明性を持って全てのコストを明らかにし、利益を必ず確保していく仕組みにしている。そうすることで、酪農家は経営の見通しを立てられる。また、これをやることでサステナビリティ（持続可能性）を高め、環境対策等も酪農家と一緒に取り組んでいくことを目指している。

ルーマニアのように、酪農家が組合を組織せず、

個別に存在している国においては、この仕組みをそのまま適用し、酪農家が組合を組織している場合には、何人かの組合員の加重平均値を算出して乳価を決めている。現在、ダノンがヨーロッパで集乳している、フランス、ドイツ、ポーランド、ルーマニア、ベルギー、オランダの6カ国の40%の生乳の価格形成に、この仕組みが適用されている。

こうしたコストモデルを作ることにより、乳牛の生産性、供用年数を、ダノンで知ることができ、より効率の良い生乳生産をしていく、乳牛の供用年数を伸ばす、そういったことにも情報を利用している。

また、フィードプロダクションと言っているが、より良い牧草を育てるための生育管理をするためにはどうしたら良いのか、どういう肥料を使ったら良いのか、あるいは牧草地をどのようにローテーションしていったら良いのか、どのような物を飼料に加えたら良いのか、そういったことの研究も進めている。特に飼料を作っていく上では、窒素の管理をすることが非常に重要である。脂肪分とタンパク質の品質の良い生乳を生産するためには、飼料をより良く管理していくことが重要であり、こういったことの研究もしている。

このほか、ふん尿処理や、エネルギー問題、土壌管理についても課題になっている。こうした諸課題に対応するため、ダノンでは、世界中で200~300人の従業員が従事しているが、外部機関等との協力が欠かせなく、資材メーカー、獣医、コンサルタント、そういった人達と一緒に大規模なプロジェクトとして動かしている。



ダノン本社での研修風景