

みなとみらい産官学ラウンドテーブル 第37回公開セミナー

平成30年11月26日(月)横浜ランドマークタワー25F会議室にて、横浜国立大学成長戦略研究センター主催により「みなとみらい産官学ラウンドテーブル第37回公開セミナー」が開催されました。

本セミナーでは、横浜国立大学 成長戦略研究センター客員教授(元キリン株式会社執行役員 CSV 戦略部長)である林田昌也氏より、「社会課題の共通のアジェンダとしてのSDGsと企業価値に繋げるCSVの取り組みーキリン社の事例をふまえて」というテーマで講演がなされました。20名程の方に聴講頂き、質疑応答なども活発に行われ、盛況のうちに終わることができました。

はじめに、本学成長戦略研究センターのセンター長である八木裕之教授により本セミナーに関する最新動向について共有が行われました。続いて、元キリン株式会社の林田昌也氏による講演では、まず2015年に国連サミットで採択された持続可能な開発目標SDGsに関する概要や目標が紹介されました。そして、「誰ひとり取り残さない」をキーワードに世界を変えるための17のゴールと169のターゲットについて説明され、持続可能な社会への変革を目指す意義や、時代と共に変化する社会からの要請などが紹介されました。

さらに、キリングループで実際に取り組まれている価値創造に向けた戦略の枠組み(CSV、Creating Shared Value)を事例に、例えば、地域活性化・農業復興とビールの戦略を絡めた岩手遠野での取り組みや、健康領域でのプラズマ乳酸菌を用いた商品開発、温室効果ガス削減のための大規模な再生エネルギーの導入などについてご説明頂きました。

最後に、本講演に関する様々な質疑応答が行われました。質問及び返答内容の詳細を以下に記します。

■ 主な質疑応答

Q1. CSV 推進について社内体制や意思決定は？

A1. 社長を委員長としCSV部門が事務局となってボードメンバーや主要事業会社でCSV委員会を定期的に行い、方針や戦略の議論と意思決定、モニタリングを行っている。各部門ごとにはそのメンバー個々の活動に結び付けるために、どんなアクションの局面があるかを各メンバーでブレインストーミングなどを行ったり、全部門長を集めたフォーラムやワークショップを開催しそのフィードバックをメンバーで共有するなどを繰り返すことで浸透を図っている。

Q2. (組織の) エンゲージメントの向上はどのような方法で行っているか？

A2. 100項目程度の質問があるエンゲージメント調査を全従業員に対して年に一回行っている。例えば、直属の部長のリーダーシップはどうか？やCSVに対して共感しているのか？など。CSV自体に対して、その考え方に共感している人は9割程度いる一方で、自己のアクションに繋がっているかという視点で見ると大きく低下する。会社の方向性を大前提と

して同意・共感を得ることで、モチベーションやエンゲージメントは上がっていく。

Q3. 非財務情報として、女性管理比率が開示されているが、女性活用やダイバーシティの推進が企業価値向上に結びついた事例があるか？

A3. 発表では説明しなかったが、人権、多様性などに関する取り組みも行っている。残念ながら去年の段階では、女性の管理職比率は国内 6.7%、海外 33%、グループ全体 15%とまだまだ低く、組織全体として女性活用やダイバーシティが企業価値向上に大きく貢献しているとは言えないと思う。もちろん個々様々な局面で女性の活躍、貢献はあるが、会社全体としてはさらに高めていくことが重要と考える。

Q4. CSVなど英語の略字は日本人になじまないではないかと考えるが、今までの経験で、普及させるためのいい手立てがなにかあるか？

Q4. そういった知見はないというのが端的な答えです。SDGs の認知率は 15%程度。当然ながら言葉の意味がわからないと覚えにくい。各会社の中で我々は何のためにこの事業をやっているのかなどを話し合っている。そのために事業があり、そのために利益を上げている。つまり、これが CSV だよ、そのアジェンダとして SDGs だよ、といった道筋で納得感を得ることが必要。いつまでたっても嫌いなもの関心のないことは覚えにくいはずで、この会社において自分は嬉しいといったモチベーションで理解を進めることが必要であると思う。

Q5. どういう体制で、どの程度の予算規模で行っているか？

Q5. キリングroupでは社長自ら CSV による経営という考え方を事あるごとに発信されている。それを中計や単年度計画に落とし込んでいる。CSV 部門は全体の事務局としての面と実行部隊の面両方を持っている。進めるにあたって重要なのは、プライオリティ（優先順位）を付けること。各事業会社も含めて、自分達で行えるものを一つ一つ形にしていく。その共通項としての大きなアクションは、経営からの指示として行う。特に、大きなゲインを得たアクションは、47 都道府県の一番搾りの企画。各県ごとの支社と自治体や地元のオピニオンリーダー、学生など一緒に、その県の県民性や旨い食べものなどから、味のベースやそのパッケージを作っていく最後に、（関係する皆様と）乾杯するイベントを行う。これらは、商品企画やセールスだけでなく製造、物流など全員関わることになる。盛り上げてくれてありがとうと感謝され売り上げも上がる。これらの経験から、(CSV は) こういう事であると社員が実感することが重要。

予算に関しては、CSV 部門の予算はごくわずか。CSV は事業を通じて行うものであり、事業会社の予算がメインとなるが、事業会社での優先順位や時間軸の違いなどもあり常に調整・合意が必要となる。例えば一気に企画を全国展開するのではなく、特定エリアから始めるとか、趣旨に賛同いただける量販チェーン店さんとコラボレーションするといった展開などを考えていく。

■アンケートについて

参加者 18 名の内 14 名の方からアンケートの回答があり、大半の方から「期待した内容である」、「参考になる」という評価を頂きました。

また、自由記述欄では、下記のようなご意見を頂きました。

- ・『キリン』という優良な企業の事例を具体的な事例を具体的な事例をもとにご紹介いただき、有用な情報になりました。
- ・概念的なところから事例まで幅広く学ぶことができた。
- ・先進企業がどのような仕組みで評価を得たのか少しわかりましたので、自社の取組にも考えていきたいと思いました。（トップの思いが大きいですね。）
- ・本セミナーで世の中の向かう方向を毎回勉強させていただいています。日頃、業務に追われているので、良い機会になっています。
- ・地域の課題解決への意識が企業の中でも強くあることを再認識できた。
- ・自社としてだけでなく、教養として参考になった。
- ・CSV、SDGs の理念をどう企業活動が取り入れているかわかりました。
- ・実務的事例などをお話しいただき、大変有益でした。

【セミナー会場の様子】



林田昌也氏による講演の様子