

日本福祉大学 知多半島総合研究所 CSVフォーラム
地域にある共通価値の再発見と創出
～企業と地域を結びつけるCSV～

- ◇開催日時 2014年12月12日(金) 13:30～16:00
- ◇場所 東海市立商工センター
- ◇プログラム 開会挨拶
村上 一郎(東海商工会議所 副会頭、愛知製鋼株式会社 執行役員)
- 第1部 基調講演
「CSRからCSVへー企業と地域の共通価値ー」
脇坂 光(キリン株式会社 CSV本部 CSV推進部 企画担当主査)
- 第2部 パネルディスカッション
「企業が取り組む地域貢献とCSV」
＜パネリスト＞
山田 厚志(株式会社山田組 代表取締役)
戸成 司朗(住友理工株式会社 CSR・社会貢献室長
NPO 法人中部プロボノセンター 代表理事)
池田美恵子(知多信用金庫 企画部地域貢献課 課長)
- ＜コーディネーター＞
鈴木 健司(日本福祉大学 経済学部 准教授
日本福祉大学 知多半島総合研究所 地域・産業部長)
- 閉会挨拶
福岡 猛志(日本福祉大学 知多半島総合研究所 所長)
- ◇主催 日本福祉大学 知多半島総合研究所
- ◇共催 東海商工会議所、半田商工会議所
- ◇後援 東海市、半田市、常滑商工会議所、大府商工会議所

※組織名・肩書きはシンポジウム当時のもの。

開 会 挨拶

東海商工会議所 副会頭、愛知製鋼株式会社 執行役員 村上 一郎

皆様、こんにちは、東海商工会議所の副会頭を仰せつかっております、愛知製鋼の村上でございます。本日は、CSV フォーラムにご参加くださり、まことにありがとうございます。このフォーラムは、日本福祉大学知多半島総合研究所様の主催、東海商工会議所と半田商工会議所が共催、そして東海市、半田市、常滑商工会議所、大府商工会議所の後援ということで開催させていただいております。開催にあたりご尽力くださいました皆様に、心よりお礼申し上げます。

さて、CSV フォーラムということですが、「CSV」という言葉を皆様はご存じでしょうか。実は、私もこの言葉を知ったのはちょうど1年ほど前でありまして、まだまだ十分に理解ができていないところでございます。Creating Shared Value、すなわち「共通価値の創造」ということで、企業と地域を結びつける新しい考え方というわけです。このCSVについて、今回のフォーラムを通じて皆様にも学んでいただければと思います。

本日は、麒麟株式会社の脇坂様、また株式会社山田組の山田様、住友理工株式会社の戸成様、知多信用金庫の池田様から、CSVの先進的な取り組みについてご紹介いただくことになっております。今後、私たちの住む知多半島という地域には何が求められ、それに対してどう行動するのか。そんなことを考えるきっかけになれば幸いです。

私ども商工会議所の会員である商工業者が持続的に発展するためには、この地域の良さをいかに伸ばしていくかを考え、その良さを高めていくことが必要です。そういったことを実現するためにも、商工会議所や行政には商工業者を支援する役割があるのではないかと考えています。このフォーラムでは、商工会議所がどう動いていけばいいか、ということも学ばせていただけると考えています。また、個人的には、私どもの会社ではCSRに取り組んでまいりましたが、新しいCSVとCSRはどう違うのか、といったところを学ばせていただきたいと思っていますところです。

本日は、いろいろな立場の方が参加されているかと思います。それぞれのお立場で今回のフォーラムを有意義なものにさせていただくことをお願いいたしまして、私のご挨拶とさせていただきます。よろしくお願いいたします。ありがとうございました。

趣 旨 説 明

日本福祉大学 経済学部 准教授

日本福祉大学 知多半島総合研究所 地域・産業部長 鈴木 健司

ただいまご紹介にあずかりました、日本福祉大学 経済学部の鈴木と申します。よろしくお願いいたします。

さて、本日のフォーラムの第1部では、「CSV」というあまり聞きなれない言葉ですが、その概念について、麒麟株式会社の脇坂様より基調講演をいただきます。どういうものがCSVで、どういうものがCSRなのか、その違いについてご説明いただきます。また、麒麟株式会社様の取り組み事例等をご紹介いただきながら、まずは「CSV」の考え方をご理解いただきたいと思います。

そして第2部では、株式会社山田組、住友理工株式会社、知多信用金庫の各機関が現在取り組んでおられる事例をご紹介します。その上で、地域におけるCSV、特にこの知多地域、愛知県におけるCSVについてはどのようなものがあるのか、あるいはどう進めていけば地域をより良くしていけるのか、といったことを中心にパネルディスカッションを進めていきたいと考えています。

では、まず第1部の基調講演から始めたいと思います。よろしくお願いいたします。

第1部 基調講演

CSRからCSVへ
—企業と地域の共通価値—

キリン株式会社 CSV本部CSV推進部 企画担当主査 脇坂 光

皆さん、こんにちは。本日はお招きいただき、ありがとうございます。ただいまご紹介いただきました、キリン株式会社の脇坂です。よろしくお願いいたします。

本日は、先ほどご案内がありましたように、第1部では、私から「CSVとは何か」ということを、一般論として皆様にご説明させていただきたいと思っております。それを踏まえて、第2部では、この地域に即したディスカッションをしていただきます。

実は、愛知県というのは、キリングroupにとって縁の深い地域です。名古屋工場が清須にございますが、重要な製造拠点として、長い歴史を持っております。もう一つ、市場において、愛知県はおかげさまでキリンのシェアが高い地域です。それも面白いことに、昔からあるキリンラガービールの比率が高いのです。皆様には日頃からキリングroupの製品をご愛用いただいておりますこと、この場をお借りして、お礼申し上げます。

本日は、最初に「CSVとは何か」ということ、次に「キリンが取り組もうとしているCSVの考え方」、最後に「まとめ」と大きく3つのことをお話いたします。

1. はじめに

本題に入る前に、簡単に自己紹介をさせていただきます。先ほどご紹介いただきましたとおり、私は1987年にキリンビール

株式会社に入社しました。横浜支社に配属され、そこで9年ほど営業や内勤の仕事をした後、本社の広報部に異動しました。広報というと、なんとなく華やかなイメージがありますが、私どもの場合は広報部と宣伝部は別であり、そして7年半そこに在籍した後、6年ほど医薬事業の総務・広報を担当し、しばらくビール本社から離れていましたが、2010年、キリンビールに戻り、彦根にある滋賀工場で総務の仕事に就き、3年ほど経った2013年6月から現職の、キリン株式会社 CSV本部 CSV推進部の企画担当として仕事をしています。

●キリングroupについて

では、「キリングroupとはどんなグループなのか」ということですが、キリンホールディングスという持ち株会社があり、その下にいろいろな会社があります。

グループが携わる事業は、大きく3つに分けられます。一つは、「日本総合飲料事業」で、国内の飲料事業部門として、キリンビール、キリンビバレッジ、メルシャン等の会社を擁しています。二つ目は、「海外総合飲料事業」で、海外の会社を擁しています。三つ目は、「医薬・バイオケミカル事業」で、協和発酵と一緒にできてきた医薬事業の会社等があります。

売上高は、グループ全体で2兆2千億円という規模です。そのうちの半分強を国内

の飲料事業が占め、残りを海外の飲料事業部門と医薬事業部門とが分け合うという構成になっています。

では、現在キリングroupを取り巻く経営環境はどのような状況にあるのか。まず、外部環境ですが、国内の酒類・飲料市場は今後も厳しいだろうと見ています。どの業界も厳しい環境にあると思われませんが、少子高齢化、あるいは私どもの業界については若者のアルコール離れ、小売業態の変化、低価格競争の激化など、様々な要素が環境を非常に厳しくしています。一方、内部環境としては、成熟市場・厳しい競合との関係のなかで、キリンビールやキリンビバレッジやメルシャンなどが事業会社として個々の枠のなかで活動していたのでは世の中の変化にはついていけない、という状況があります。

そこで、今までの延長とは違う、グループ全体の経営によるアプローチが必要になってきています。例えば、「飲料事業が伸びる」という話になったときに、従来のようにグループ内の個々の会社で投資判断などをしていても限界があるわけです。そういうなか、グループを一つに束ね、人にしても資金にしても流動的に動かせるようにしたいということで、3社を束ねる事業統括会社として「キリン株式会社」を設立いたしました。そのなかに私も所属しているわけです。

2. CSVとは - CSRからCSVへ -

では、「CSVとは」という話に入りたいと思います。

(1) CSRとは

最初に、「CSR」について、少しお話し

させていただきます。CSRについて造詣の深い方々の前でこのようなお話をするのは恐縮ですが、簡単におさらいさせていただきます。

まず、企業が存続するためには、社会の構成要素であるステークホルダーから「この会社は必要だ」と認められなければならない、ということが大前提としてあります。そのためには、利益をあげる活動だけでなく、「社会の一員」としてステークホルダーの要請や期待を「事業活動に反映」し、社会から常に必要とされる存在となることが求められます。これが、いわゆる企業の社会的責任、つまりCSR (Corporate Social Responsibility) の一つの定義の仕方だと思っています。

(2) ステークホルダーが求めるものとその変化 - CSRの変化 -

では、ステークホルダーは企業に何を求めているのか。何を提供すれば世の中から「この会社は必要だ」と思っていただけのかということです。キリングroupがステークホルダーについて考えるときには、「お客様」「株主・投資家」「地球環境」「ビジネスパートナー」「コミュニティ」「従業員」といった6者を主なステークホルダーとして定義しています。お客様は、当然のことながら、「安くて品質の良い、安心・安全な商品やサービス」、そして先の話につながっていきますが、「社会課題を解決する商品やサービス」を求めます。また、株主・投資家は、「配当」、「情報開示」を求めます。また、地球環境にとっては、「環境への配慮」、「廃棄物ゼロ」といったことが大切になってきます。また、ビジネスパートナーには、「安定的な取引」、「適正な利潤」

などが求められているかと思います。企業はこれらの様々なステークホルダーからの期待や要請に応じていく必要があります。

●企業に対する社会からの期待・要請の変化

では、「企業に求められているもの」について、歴史を振り返ってみたいと思います。ただし、これは私どもなりに整理したものです。

70年代は公害問題への対応など、80年代は利益の一部を社会へ還元しようということが求められました。そして、90年代になると、ボランティアや企業の社会貢献が求められるようになりました。ボランティアは個人によるものが前提ですが、社員のボランティア参加、あるいは企業としての社会貢献が求められてきたように思います。また、90年代は、「企業不祥事多発」が社会背景としてありました。それを受けて、21世紀に入ると、リスクマネジメントやコンプライアンスといったことが新たにCSRとして社会から要請されるようになってきたのではないかと、私どもは整理しております。それで、各社のCSR部門やコンプライアンスを統括する部署が設けられたりしたのもこの時期です。

少し違った言い方をすると、80年代、90年代というのは、フィランソロピーやメセナなどの活動が企業のCSRの中心だったかと思います。それが2000年代になると、企業では社会貢献から「事業を通じたCSR」ということが標榜されるようになりました。まったく本業と縁のない社会貢献やメセナといったものから一歩進んで、「本業に近いところで世の中の役に立つ」という考え方がここで出てきたということです。

そして2011年、東日本大震災を時機に、

政府、自治体、NPO法人では解決できない社会的課題について、企業にそれを解決してほしいという新たな期待が出てきたのではないかと考えています。東日本大震災の例を見ていただくとわかるように、政府や自治体は広く平等に、いろいろな方面にわたって課題を解決していかなければなりません。一方、企業は自分たちの得意な分野で、スピード感をもって、強みを生かした課題解決ができるのではないのでしょうか。そういう役割が企業に期待されるようになってきた、というのが新しい流れかと考えています。

●CSRの進化

いまCSRの流れについて、私どもなりの解釈としてお話ししましたが、2010年以降になると、リーマンショック等の影響による様々な経済変動があり、また「CSR」という言葉が世の中に登場してしばらく経った時期で企業の考え方も成熟してまいりました。また、それとも関連しますが、CSRを単なるコストではなく、経営戦略と捉える動向も出てきました。

こうしたことを背景に、「CSRの予算規模、活動規模を縮小すべきか、自社に相応しいCSRとは何か、事業を通じたCSRとは何か」と企業としても試行錯誤や自問自答をするような時代になってきました。あるいは、前述のように経営戦略に組み込むというわけですが、CSRは企業の成長に結びつかないか、ありていに言えば「利益に結びつけることはできないか」という考え方も出てきたということです。さらに、そこには「社会課題の解決に対する企業への期待の高まり」があり、これを受けて、社会的課題の解決を企業活動の本質と捉え直す考え方が登場し、それがCSVにつながっ

ていく、そんな流れが起こってきたのではないかと思います。

(3) CSVとは

では、「CSVとは何か」ということについて話をさせていただきます。

ひとことでいうと、CSVは「“社会課題の解決”と“企業の成長”の両立を目指す経営戦略」という定義ができると思います。これは、ハーバード大学経営大学院のマイケル・ポーター教授が中心になって提唱している考え方です。つまり、「社会的価値と経済的価値の同時実現を目指すこと」、そして「社会と企業が共有できる価値を生み出すこと」というわけです。これが、Creating Shared Value = CSV の一つの定義かと思います。

では、CSRとどこが違うかということですが、私どもとしては、このように考えています。CSRは、どちらかといえば、利益追求とは別に、企業市民としての責任を果たそうとするものです。一方、CSVというのは、本来の企業活動、すなわち利益の最大化や競争力の強化に必要なもの、つまり「経営戦略」と私どもは捉えています。ただし、短期的な利益を求めるのではなく、継続的に社会課題に取り組むことにより、長期的な企業に対する支持や好意、あるいは利益などの企業価値向上を図るのが目的だと思います。決して短期的に何かを求めるものではないのです。

いま申し上げたことが、おそらくCSVの一つの解釈の仕方だと思います。それで、この考え方はポーター先生が提唱したものですが、よく考えてみると、日本にも昔からそのような考え方はありました。近江商人の商業哲学としてよく例に引かれる「三

方良し」という言葉があります。「売り手良し、買い手良し、世間良し」ということで、これはまさにCSVの考え方に相当すると思います。また、「三菱三綱領」という、三菱グループの経営哲学がありますが、その一番目には「所期奉公」とあります。「期する所は公に奉ずること」というわけですが、これもCSVの考え方に通ずるものがあるように思います。つまり、まるきり新しい考え方が外から入ってきたわけではなく、日本には昔からこういう考え方はきちんとあるのです。

(4) CSVの3つのアプローチ — 事例 —

マイケル・ポーター教授は、「CSVに実際に取り組んでいくには、3つのアプローチがある」とおっしゃっています。

「地球」という一番大きなカテゴリーがあり、その中に「社会経済システム」があり、ではその中に何かあるかということ、「地域社会／事業基盤」があって、「バリューチェーン＝企業活動」の姿が見えてきます。そして、その企業活動から出てくるものが「製品・サービス」（＝アウトプット）です。

①製品・サービスのCSV

そこで、3つのアプローチのうち一つ目は、製品やサービスを通じて世の中に役に立っていく、社会に貢献していくということで、「製品・サービスのCSV」といわれるアプローチがあります。要するに、製品・サービス等を通じて、社会課題を解決しつつ収益をあげようということです。

わかりやすい例を挙げるとすれば、トヨタ自動車のプリウス。CO₂削減、環境保全という社会課題に対して、プリウスというハイブリッド車でそれに応えるというわ

けです。また、弊社で言えばキリンフリーというノンアルコール飲料がありますが、これは飲酒運転の撲滅という社会課題に対して一つの答えを示したものです。それまでアルコール度0.1%といったアルコール飲料はありましたが、0.00%にしたのは私どもが初めてです。このように、イノベーションを起こす商品によって社会課題を解決しようとするアプローチです。

■事例／サラヤ株式会社

サラヤ株式会社は、衛生商品の売上の1%を寄付し、アフリカ・ウガンダのユニセフ手洗い促進活動を支援されています。このような、途上国における伝染病予防のための手洗い文化の振興は、対象地域での子どもの死亡率低下につながっています。これは大きな社会的価値を生み出しています。一方、企業側のメリットとしては、社会貢献による企業好意度の向上や新興国での市場拡大など、企業の成長のチャンスをつかむことができます。

■事例／ユニリーバ

ユニリーバは、すすぎが1回で済む柔軟剤入り洗剤を開発・販売されています。これが何を生み出すか。アジアと南アフリカの人たちが従来品からこれに切り替えると、約5,000億ℓの節水になると試算されています。一方で、ユニリーバは、ベトナムで3割強、インドネシアで2割のシェアを獲得できたということです。

②バリューチェーン＝企業活動のCSV

二つ目は、企業の活動そのものを変えていく、「バリューチェーン＝企業活動のCSV」といわれるアプローチがあります。原材料調達、生産、物流、販売、また研究開発や人事・労務管理等も含めたすべての

企業活動を変えていくことによって世の中を変えていく。このようなアプローチです。

例えば、容器や包装の軽量化・簡素化にはどこの企業も取り組んでおられますが、これは、CO₂削減や原材料使用量削減による資源保護などに貢献するわけです。しかも、企業にとってはコストダウンを実現するという一方で、社会的価値と経済的価値の両方が成り立つものです。

また、原料生産者の支援を行うと、企業はそこで得られた高品質な原材料を調達でき、質の高い商品につながっていくわけです。

■事例／ネスレ

ネスレの事例は非常に有名です。アフリカや南米の小規模コーヒー農家に栽培技術やノウハウを提供し、資金援助もされています。そしてネスレは、農園の安定経営を通じて、高品質のコーヒー豆の安定調達を実現しています。

■事例／味の素株式会社

味の素は、主力商品の「ほんだし」の原料となるカツオの生態研究を開始し、カツオ資源の保護・維持に努めておられます。そのことは、原料の安定調達につながっています。また、カツオの生態というのはあまり知られていないため、学術的知見の収集を通じて、水産資源の保護という社会的価値を生み出しています。一方で、味の素は、原料の安定調達という果実を獲得しています。

③地域社会／事業基盤のCSV

三つ目には、「地域社会／事業基盤のCSV」といわれるアプローチがあります。地域の活性化等によって企業が成長していくというのは、これに当てはまると思います。

これは、事業を展開している地域、事業

拠点の場である地域社会に貢献しながら事業基盤（競争力）を強化するものです。例えば、IT企業がグローバルな事業展開を考えるときに、自分たちが進出しようとしている地域のIT教育に取り組むわけです。そうすると、その地域の教育水準が高まり、しかも自分たちが進出しようとする際にそこで働いてくれば事業基盤の強化になる。そんな取り組みもあります。

■事例／IBM

IBMは、人材育成プログラムを通じて、新興国での社会・環境問題に対応するための「人材」「知識」「政府・NGO」等との関係を強化されています。これは、社会・環境問題の解決につながります。一方で、IBM自身は、自社内の人材育成・リーダーの育成、また途上国の政府やNGO等との関係構築ができます。それによって将来の事業展開において優位性を獲得できるという取り組みです。

CSVというのは、CSRという企業が社会的責任を果たそうとする取り組みのなかでイノベーションを起こすことによって、企業にとっての価値と社会にとっての価値をより明確にしていく活動だと思っています。ですから、CSRを否定するということではなく、「社会課題の解決」という社会的価値、そして「企業の成長」という経済的価値の位置づけをより明確にするのがCSVだと考えます。

3. キリンが取り組むCSV

では、私どもが取り組んでいる、あるいは取り組もうとしているCSVとはどんなことかを説明させていただきます。

(1) 経営戦略としてのCSV

キリングループの経営の考え方として、「ブランドを機軸とした経営」を掲げています。簡単に申し上げると、商品ブランドを強くしていくということが一つ。これは従来より取り組んできたことです。そして、それだけではなく、商品や企業活動を通じて社会的価値を創出する「CSVの実践」を加え、この2つでもって企業ブランドを強くしていきたいと考えています。商品だけでなく、やはり社会的価値、つまり事業を通じて社会に貢献していくことができないと長期的なお客様の支持は得られない、というのが現在のキリンの考え方です。

(2) CSV導入の背景

キリンがCSVを経営の考え方の根幹に置くようになったのは、こんな背景があります。

一つ目は、「事業を通じたCSRからCSVへ」ということですが、これは割愛させていただきます。

二つ目に、「社内の問題意識」として、それまでのCSRの取り組みというのがお客様に十分伝わっていないという認識がありました。良いことをやっているのにお客様には伝わっておらず、企業ブランドの価値の向上につながっていないのではないかと、という問題意識があったのが一つです。また、前述のように、東日本大震災において企業は社会的な存在としてどう向き合うべきか、という社内での意識が高まったという背景があります。

三つ目は、「お客様の意識の変化」という背景があります。今や、社会を良くする商品が選ばれて、社会を良くする企業が支持される時代になっています。そこで、

このCSVという考え方を取り込むことによって、「Social Good」というものを実現してブランド強化につなげていきたいと考えています。

このような考えの下で、商品ブランドの強化と並ぶ経営の根幹としてCSVを位置づけ、それを両輪として進めていこうという考え方です。

●社会課題とCSV

ISO26000には、様々な社会課題が挙げられていますが、企業や組織がこれらすべてに等しく取り組めるかという点、必ずしもそうではありません。企業もリソースが限られているので、このなかでどれに重点的に取り組むかを考えなければなりません。また、すべての社会課題にCSVを適用することはできないと考えます。企業にとっての価値という点、必ずしも経済的価値に結びつかないものもたくさんあります。ですから、「CSVはCSRの否定ではなく、CSRに競争戦略の視点を取り入れたもの」と私どもは理解しています。

(3) 6つのテーマ

では、そのなかでキリングroupはどんなテーマに重点的に取り組むのか。これについては、社内でディスカッションし、6つのテーマを決めています。

まず、コンプライアンスに関わるテーマですが、組織として、企業として取り組まなければならないのが「人権・労働」と「公正な事業慣行」の2つです。また、サステナビリティに関わるテーマとして、企業として、また食品会社として取り組まなければならないのが「環境」と「食の安全・安心」の2つ。そして、もう一つのカテゴリーが

「キリンならではのテーマ」ですが、私どもは飲料を製造・販売している会社なので「健康の増進」、あるいはお酒は人とのつながりなどを豊かにしてくれるベネフィットを持つので「人や社会のつながりの強化」ということを重点テーマとして位置づけています。

これら6つのテーマに、前述の「製品・サービス」「バリューチェーン」「地域社会」というアプローチで取り組むことによってCSVを実現したいと考えています。

(4) CSVの視点

そこで、私どもとしては、「どこまでがCSRで、どこからがCSVなのか」、「通常の企業の活動とCSVはどう違うのか」ということを考えることは本当に意味があるのだろうか、と思うわけです。境界線はあるようでないのではないかと、思っています。そこで、新商品だけではなく、既存の商品の社会的価値を高めること、また現在CSRとして取り組んでいることに企業の成長につながるような要素を加えていくことが大事だと思っています。つまり、「CSR⇒CSV」、「商品、バリューチェーン⇒CSV」という具合に、この「⇒」、つまり矢印の力を働かせることが大事ではないかと考えています。「ここまで到達したからCSVだ」ということにはあまり意味がないと思っています。

現在の私の仕事は、この「⇒（矢印）」をいかに社内に生み出すかということで、正直に申しまして非常に難しい課題に取り組んでいるところです。

(5) 事例のご紹介

ここまでは、概念的な話をしまいいりま

した。では、私どもの取り組みについて、事例を挙げてお話しいたします。

■氷結 和梨

一人や社会のつながり×製品・サービス

当社では昨年、「氷結 和梨」という福島県産の和梨を使った缶チューハイを発売しました。いま福島の農産物、農業が厳しい状況にあります。なんとか支援したいということで、この商品を生産し販売しています。

福島の農業復興支援に取り組むことで、私どもとしては「氷結」のブランド力強化と販売増につながり、この2つを実現することを目指した商品です。

■スリランカの紅茶農園支援

一環境×バリューチェーン

「午後の紅茶」という商品があります。実は、日本が輸入する紅茶葉の約60%がスリランカ産で、そのうちの25%が「午後の紅茶」に使われています。そこで、スリランカの意欲ある農園に、持続可能な農法の認証を取得するための資金を援助しています。

また、農園に付属している小学校に本を寄贈しています。スリランカという国では、まだまだ本は貴重なものです。この取り組みによって、将来農園で働く子どもたちの教育などを支援したいと考えています。これらの取り組みが、茶葉を生産する農園の安定的な経営につながり、そして、私どもはそこから収穫された高品質な茶葉を原料として使うことができます。

■椀子（マリコ）ヴィンヤード

一人や社会のつながり×地域社会

これは、私どものグループ会社、メルシャンでの事例です。長野県上田市の遊休農地、そこはもともと桑畑でした。ところが、い

まや養蚕産業は衰退し、非常に荒れ果てた土地になっていましたが、実はそこはブドウ栽培のためには非常に良い気候、土壌だったので、そこを自社管理農園とし、行政の方や地元のボランティアの方の協力を得ながら2003年からブドウの栽培を始め、2010年にファーストヴィンテージを発売しました。そして、その翌年には国際的な賞をいただくような、非常に高い品質のワインが生まれるようになりました。

この取り組みにより、遊休荒廃農地の有効活用ができ、そして若干ですが雇用が生まれました。一方で、私どもにとっては高品質な原料の安定的確保、また商品のブランド強化につながっています。

■飲食店街へのメニュー提案による地域活性化

一人や社会のつながり×製品・サービス

また、このような事例もあります。昨年5月、私どもの本社は中野に移転しました。それで、近くには吉祥寺や新宿という繁華街があるのですが、そのため地元の飲食店にはなかなかお客さんが来てくれないという課題がありました。そこで、なんとかしたいと営業が考えたのがこの事例です。

地元の飲料メーカーの商品を使用したり、あるいは中野のランドマークをモチーフにしたグラスを用意して、ジョニーウォーカーをベースにした飲み物を中野の飲食店街のオリジナルメニューとして提案するなどいたしました。初めて中野に来た方などには「これは何？」と、ちょっとした話題を提供したりしています。

■絆プロジェクト

一人や社会のつながり×地域社会

東北復興支援に取り組んでいるのが、「キリン絆プロジェクト」です。東北の被災3

県の農業や水産業を支援し、その地域の活性化につなげていく取り組みです。当初は被害を受けた施設等の復旧支援や農機具の購入支援を主として行っていました。現在は主に地域食材のブランド化や6次産業化を支援しています。あるいは、若手の後継者を育てる活動の支援などに軸足を移しています。

では、DVDをご覧ください。私どもが3年間取り組んできたことを紹介させていただきます。

.....

絆プロジェクトの取り組み概要

－ DVD より－

「東北復興支援 キリン絆プロジェクト」

2011年3月11日、東北各地に大きな被害をもたらした東日本大震災。被災地の皆様とともに歩みたい。家族の、地域社会の絆を育みたい。被災地復興を支援するためにスタートした「キリン絆プロジェクト」。「地域食文化、食産業の復興支援」、「子どもの笑顔づくり支援」、「心と体の元気サポート」、私たちキリングループは、この3つの幹で、様々な支援活動を展開しています。

<地域食文化・食産業の復興支援>

一つ目は、地域食文化・食産業の復興支援。2012年までは、復興支援第1ステージとして、農業機械の購入支援や養殖設備の復旧支援を行いました。

そして、2013年、地域食文化・食産業の復興支援では、復興支援第2ステージへ。「生産から食卓までの支援」をテーマに、生産支援だけでなく、「地域ブランドの再生・育成」、「6次産業化の推進・販路拡大」、「将来にわたる担い手・リーダーの育成支

援」といった取り組みを始めています。

地域ブランドの再生・育成で着目したのは、東北各地の豊かな農水産物です。南三陸、気仙沼市では、特産品である気仙沼茶豆のブランド育成を支援。収穫した茶豆を、キリンシティを通じてお客様のもとへ届けています。女川町や大船渡市では、地域の方々と連携し、水産物を活用した商品の開発と販路開拓を支援。地域の活性化に結びつくマーケティングのノウハウを提供しています。

将来にわたる担い手・リーダーの育成支援では、東北の将来を担う人材の育成をサポート。東北復興農業トレーニングセンタープロジェクトでは、新しい地域における農業ビジネスの創出と、それによる被災地域の復興・活性化を目指しています。

また、東北産の原料を使った商品を発売しました。キリン商品の購入を通じた消費者の皆さんの支援が東北の復興に結びついています。また、キリングループの社員による農地再生に向けたボランティア活動も行っています。

<子どもの笑顔づくり支援>

二つ目は、子どもの笑顔づくり支援。農業を志す高校生への就学支援。理科実験教室や卓球教室の開催を行ってきました。そして、指揮者の小林研一郎さんの下、地域の高校生とともに演奏する「コバケンとその仲間たちオーケストラ」を開催しました。

<心と体の元気サポート>

そして、三つ目は、心と体の元気サポート。日本サッカー協会との協力で始まった「JFA・キリン スマイルフィールド」。被災地の530校を超える学校で開催され、延べ8万名以上の小学生が参加しています。

東北をもう一度、魅力あるブランドがあふれる地域にして、全国のお客様にその商品をお届けするために、私たちはこれからも東北の復興を支援していきます。このような取り組みが被災地の復興に貢献するだけでなく、キリングループの成長にもつながっていくように、私たちはこれからも活動を続けていきます。

笑顔で結ぶ人を、日本を、「キリン絆プロジェクト」。

.....

以上、DVD をご覧いただきました。これは東北3県への復興支援という取り組みですが、現在私どもは、ここで得られた知見やノウハウを、東北3県以外の地域活性化にいかに関活用していけるのかを模索しているところです。

「東北復興支援」、「新しい農業ビジネスの創出」という社会的な光景は見受けられますが、この先、私どもにとっての価値は何かということを探求していかなければならない、そんな状況にあります。

4. まとめ

では、まとめということで、これまで申し上げてきたことを振り返ってみます。

(1) 総括

一つ目、CSV とは、事業活動におけるイノベーションを通じて、これまでのCSRの経済的価値を高め、「社会課題の解決」と「企業の成長」を両立させる経営戦略です。ですから、純粋な社会貢献とは異なるものですが、「社会貢献」の要素は当然入っています。ただ、そこには、「企業の競争戦略」という要素も入っています。

二つ目は、短期的な利益を追求するものではありません。長期的な企業価値向上を図るのが本来の目的です。このあたりが、実は会社のなかでもいろいろ議論のあるところで、長期的な価値向上よりも、「とりあえず今年の数字はどうするんだ」というような議論に必ずなるわけです。「CSV というのはそういうものではない」と社内には説明していますが、なかなか理解を得られない局面があることも担当者としては辛いところです。

三つ目は、自社の得意分野や技術を活用するというのがポイントだと思っています。

四つ目は、取り組むべき社会課題を正しく・深く捉えることがポイントです。これも重要な点だと思います。

ちなみに、もう一つ申し上げたいのですが、CSV についてはグローバル企業の事例がよく引用されます。日本でもネスレやユニリーバ等を紹介するようなことが多いと思います。ただ、発展途上国の社会課題と日本のような先進国の社会課題は、性質が違うことがあります。また、日本における社会課題というと、例えば「少子高齢化」がありますが、欧米企業の事例にはなかなか学ぶことができません。やはり私どもは日本オリジナルのCSV を考えていかなければならないだろうと思っています。

(2) キリンのCSVの課題

では、キリンの取り組んでいるCSV における課題について、いくつか説明させていただきます。

一つ目。「飲みもの」の会社が社会問題にどのようなソリューションを提供できるのか、ということを探求している段階にあ

ります。例えば、エネルギー関係、鉄道・輸送、あるいは建設など、いわゆるインフラ系業種の企業ならば、事業そのものが社会課題の解決になるわけです。他の業界、業種でいうと、例えば製薬会社もそうです。病気という社会課題に対して、製品やサービスでお応えしています。一方、「飲みもの」というのは嗜好品です。もちろん水がないと生きていくのに困りますが、「嗜好品の会社がどうやって社会課題の解決に取り組んでいけばいいのか」、「テーマ設定はどうかすればいいのか」というのが実は悩みどころであります。ただ、お酒を含めて飲料には「人と人のつながりやコミュニケーションの希薄化」という社会課題がクローズアップされる中で、「心に潤いを提供する」「人の輪を創り出す」という役割があるだろうと思っています。いずれにせよ、どんなソリューションが提供できるのか、日々悩んでいるところです。

もう一つは、CSVに取り組んでいくには、社員一人ひとりの意識が非常に重要だと思っています。まだ社内全部門の日常においては定着していない状況です。「CSV本部 CSV推進部」という部署名を掲げたこともあり、CSVの考え方は理解されていても、それを多くの社員が自分の日常の業務にいかにか落とし込んでいくかという面がまだ不足していると感じています。

(3) 最後に —地域の活性化について—

前述の「絆プロジェクト」のメンバーの話です。彼は実際に東北のいろいろな地域に入って行って、「どんな課題があるのか」、「こことここをつなげたら何が生まれるか」といった、いうなればプロデューサー的な仕事を担当しているのですが、「地域の課題

というのは、それぞれの場所で異なっているけれど、根本的には共通したものが多いのではないか」というわけです。例えば「少子高齢化」、「人口流出」、「後継者不足」、「コミュニケーションの希薄化」といったあたりに課題が収斂されるのではないかと言っています。

彼の言葉を借りれば、「どの地域にも地域の活性化のために立ち上がろうとするリーダー（団体）がいるけれど、何か足りない」というわけです。例えば、商品開発力はあるけれど、販路がない。販路はあるけれど、商品開発のリーダーシップをとる人がいない、あるいは情報発信力が不足している。あるいは、リーダーはいるけれど、それを支える専門性を持ったスタッフがない。あるいは、産業界の連携、産官学の連携がいまひとつ、等々。こういったことが壁だというわけです。「何か足りない」と、そんなことを、実感を込めてつぶやいていました。

したがって、地域の内外のプロフェッショナルをつなげていくことが大事になるのですが、そのためには、地域の課題を的確に捉えて、欠けているモノ・人材は何かを把握することから始める必要があります。そのためには、「地域の課題を全体的に（表面的に）漠然と捉えるのではなくて、具体的には地域のキーパーソンあるいは立ち上がろうとするリーダーがどういう課題を抱えているかということ捉えることが大事ではないか」と思います。

そして、「つなげるためにどうするか」というと、いろいろなパートナーを考えてみる必要があると思います。情報発信力も重要で、マスコミの力を借りる、人を呼

んでくるためには旅行会社の力を借りる、ホームページを作る専門家を探す、などいろいろな人とつながっていく必要があるだろうということです。つなげるのです。そして、情報を持っているのはどこかということですが、これはやはり今日ご参加いただいている自治体、大学、金融機関の皆さんが地域のネットワークやリーダー、専門性を持ったプレーヤーの方々を把握されているのではないかと思います。

以上で、私の発表を終わらせていただきます。ご清聴ありがとうございました。