

## 「持続可能な農業を目指すCSV活動」

キリン株式会社 執行役員CSV戦略部長

林 田 昌 也

---

(司会) 続きまして、企業による食に関する環境問題への取り組みをご紹介させていただきます。皆さまおなじみの、キリン株式会社さまより林田昌也さんをお迎えし、「持続可能な農業を目指すCSV活動」と題しまして、講演をお願いいたします。

林田さまのご経歴を簡単にご紹介させていただきます。1983年にキリン株式会社にご入社。営業を担当されたのち、マーケティング部門に移られ、秋味をはじめとする新商品開発や、キリンラガー、淡麗生、キリンチューハイ氷結などのブランドマネジメントにあたられました。そして2006年、商品開発研究所所長、2011年、マーケティング部長を経て、2014年より執行役員CSV戦略部長にご就任されています。キリングroupが経営戦略の根幹に位置付けている、健康、地域社会への貢献、環境を重点テーマとしたCSVの推進に取り組んでいらっしゃいます。

それでは林田さま、ご講演のほどよろしく願いいたします。(拍手)

皆さん、あらためましてこんにちは。ただいまご紹介いただきました、キリンのCSVの林田と申します。コウケンテツさまの、とてもおいしそうで、あらゆるバラエティーに富んださまざまなエピソードのあとで、一つの会社のまじめな話になってしまいますので、そこはあらかじめご容赦いただきたいと思います。

今ご紹介いただきましたけれども、CSV、CSRに関してはまだ4年弱でして、主に商品の開発等をやってきました。予定どおりの時間で全部話せれば、最初にマーケティングのお話を付けたいと思いますが、だいたいいつも時間が延びますというか、話が長いので、たぶんそこはカットになるのではないかと思います。

最初にキリングroupのご紹介をさせていただきます。このキリンのマーク。瓶ビールには、こういう精密なものが入っています。缶には、これの簡略版が入っております。中国の神話に現れる、もちろん本当の動物ではなくて、伝説上の聖獣と言われております。王が仁のある政治を行うときに現れる、あるいはこれからよいことが起きるときに現れる

と言われる、とてもすばらしい伝説の聖獣であるということで、われわれはそれをイメージさせていただいて、こういったマークにしております。

このブランドができたのは1888年でございますので、およそ120年になります。ご承知の方は結構多いかと思いますが、この精密ラベルには、たてがみの中に片仮名でキリンというのが入っております。残念ながら、缶ビールの簡易版には、印刷の都合もありまして入れられません。お店等で瓶ビールを飲まれる場合には、ぜひ探してみてくださいと思います。

今現在、キリンホールディングスというかたちを取ってしまっていて、国内ではもちろんキリンビール、キリンビバレッジ、それからワインのメルシャンが、主な事業会社になります。海外では、オーストラリアとミャンマー、フィリピンなどで事業展開をしています。キリンビールは1888年ということですが、会社ができたのは1907年ということなので、実は先に商品がありまして、そのあと紆余曲折を経て、キリンビールという会社ができた。商品のほうが会社より長いのです。

きょうの主題といいますか、私が今推進をしていますのがCSVというものでございます。冒頭で阿部先生のほうからお話がございましたけれども、CSVはなかなか聞かれていない言葉なのかなと思います。Creating Shared Valueという英語の略語でございますが、これを日本語にすると、企業と社会が共有できる価値の創造。日本語にしても、いまひとつはっきり分からないものになってしまいます。今、社会の課題が、もちろん日本であり、あるいはグローバルであり、エリアであり、当然それぞれによってさまざまございます。この課題の解決に取り組んでいくことは、当たり前ですがとても重要です。

従来企業は、一義的には収益を上げていくことを目的として集まっている団体でございます。しかし、社会課題への取り組みが、今は一般的に社会から大きく要請されてきている。あるいはその社会課題に対して企業がある意味の原因をつくっている部分も、なくはないということもあろうかと思えます。課題に取り組む、社会的価値を創造すると同時に、それが企業の経済的な利益も生んでいくという、両方がWin-Winのかたちになれば、それはとてもいいですねというのが、Creating Shared Value。社会と企業がValueをShareしましょうという考え方です。

CSVというのは、確かに言葉が難しいのですが、2011年にハーバードのポーター教授がこの考え方を出されて、それが定義になりました。なかなか伝わりづらい言葉ではありますが、これが定着しています。

一方で、特にこちらでは皆さんご承知だと思いますが、江戸時代より、あるいはもう少し前からですか、近江商人に代表される三方よしという言葉がございます。売り手よし、買い手よし、世間よし。まさにそのものです。欧米では、この概念はそんなになかったようですが、日本では、CSVという言葉はわりと最近かもしれませんが、もともとわれわれがDNAとして持っている考え方である。そこと基本は一緒だと思います。

ただ、社会課題というのが、あらためて、例えば東北の震災などもそうですが、あらゆ

る面で大きくなったり、グローバルになったり、さまざまな関連が出てきている。そういう意味で、もう一度その課題を現代としてとらえ直して、そこに対して、行政や NPO、NGO だけではなくて、企業もどのようにしっかりと参画していくのかということを経営が態度表明する、あるいはやっていくという意味では、このタイミングで新しい言葉が出たのはよいことなのかもしれないと思います。

これはややこしいのですが、われわれの会社のビジョン、理念です。全部は読みませんが、上から二つ目のところ、「キリングループの事業を通じて社会課題に向き合い、お客さまを理解して、新しい価値を創造することで、社会とともに持続的に成長する」。まさに先ほどご説明した CSV のお話そのものを、われわれとしては規定しています。

社会課題は本当にさまざまあると思います。いろいろなところで規定されたり掲げられたりしていますが、これは、国連がさまざまな議論を経て、2年前に明確に打ち出している SDGs (SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS)、持続可能な開発目標というものです。17 項の大きな課題に分かれています。企業の中では、SDGs という言葉はだんだん流通し始めていますが、一般の生活されている方々の認知度は、まだ 5% というデータもありました。ただこれは、いろいろな社会課題があるよねということを経営として、土台として、プラットフォームとしてつくっていく、理解していくという意味ではとても有用だと思います。今はマスコミさんも、まずこの認知を上げていこう、そしてその共通の土台で、みんなが解決を図っていこうとされています。

こういうものをわれわれとしても参考にしながら、キリングループとして CSV に取り組むにあたりまして、社会課題を解決し、われわれの事業の機会ともしていくという、議論を行いました。一企業でございます。ましてや飲料の企業ですので、さまざまな課題のうち、あれもこれも解決できるような力はもちろんありません。そういう意味では、私どもの事業に関連性の深い、われわれは飲料、食品ですので、当然健康。地域社会、地域コミュニティへの貢献。それから環境。この三つを、われわれの事業に近いところということで、力を入れていきたいと、これは経営、従業員全員で合意しました。

あともうひとつ、0 番地として、アルコールメーカーとしての責任というものを置いております。われわれはアルコールを当然つくっております。アルコールは、さまざまに皆さまの生活のお役に心身ともに役立っていると思います。しかし一方で、不適切な飲酒によって、さまざまな害悪が生まれます。なかなかこれはゼロにはできないわけですが、啓発活動ですとか、ノンアルコールや低アルコールの商品開発なども通じて、そこをまず前提としては減らしていきたい。その上で、プラスオンのところで下の三つがある。社内では単純に 3 足す 1 みたいな言い方をしておりますけれども、こういったものをテーマにしております。そして、先ほどの SDGs と紐付けているということでございます。

そういったことをなぜやるのか。これは、本当はかなりの長文ですが、CSV のストーリーというものです。もちろん全部は読みません。キリングループは、この三つのテーマに

取り組み、お客さまと共に幸せな未来を目指していきますと、宣言しております。気持ちだけ、宣言だけではもちろん駄目ですので、この3足す1のそれぞれのテーマについて、実際にどんなことをやって、5年後、10年後、例えば2030年までには、この項目についてこれくらいの定量化の目標を達成しますというようなことも、コミットしている。われわれがやっていく具体的なことです。

きょうは環境がテーマですので、環境の部分だけ抜き出したコミットメントがこちらです。水であれば、2030年までにこれだけ減らします。水源の森活動というのをやっておりますけれども、それはもちろん継続します。コウさんのお話とかぶりますけれども、きょうの私の話はスリランカがメインになります。スリランカの農園の持続可能性。こういったものをこういうかたちで支援していきます。このように、それぞれにテーマを具体的に決めています。

きっと時間がなくなると思いますが、きょうは環境の話に絞って、飛ばしていきます。

先ほどストーリーのサマリーがございましたけれども、その環境のところだけ抜き出しました。長いですが、ここだけざっと読みます。

次世代に美しい地球を残すことは全ての人々の願いです。水や農産物など自然の恵みを利用する私たちにとっても、地球環境の持続可能性は事業継続の前提であり、容器包装や地球温暖化対応などのバリューチェーンでの環境負荷低減は経営基盤の強化にもつながります。キリングroupは2013年に「長期環境ビジョン」を発表して、ずいぶん先ではありますが、2050年に資源循環100%社会を目指すことを宣言し、さまざまなステークホルダーの方と進めています。

われわれの商売は、ほかのカテゴリーもありますが、基本は飲料でございます。麦やホップ、ブドウや紅茶葉といった農作物と水で製品を作りまして、それを容器包装に詰めて、皆さまのお手元にお届けする。当然、その全てのさまざまな過程でCO<sub>2</sub>が発生してくる。すごく単純化すると、こういうことになります。これをそれぞれ、容器包装にしても原料にしても、どんどんリデュースといいますか、数を減らしていこう。アルミ缶をもっと薄くして、原料を減らそう。そういったさまざまな努力はしていますが、いずれにしても絶対にゼロにはなりません。容器は絶対ゼロにはならない。そうすると、減らす努力をしながら、いったんペットボトルになったペットがもう一回ペットになる。これが未来永劫続けば、もうそれ以上新しいものは要らない。それが資源循環100%という考え方です。まだまだ難しいといいますか、いろいろな課題はありますが、そのようにわれわれは考えています。

結構ご承知の方は多いと思いますが、その背景としては、現在人口が70億人を超えている。2050年では100億人近いと予測されています。経済規模は当然大きくなります。そうすると、もちろん食糧が足りなくなることもありますし、それに伴って森林面積が減っていく。生活の中で水が満足に取れないという方が、4割以上になるという試算もあります。CO<sub>2</sub>の排出量が今でさえかなりですけども、1.5倍になるという試算があります。このま

までいくと、こういったサステナブルではない状況になりますよということで、パリ協定といったお話がようやく本格化してきています。当然、これは地球全体として考えなければいけません。麒麟の社員としての立場で言えば、当然麒麟の事業にも、全てにわたって大変な脅威になるということです。

後ほどお話ししますが、午後の紅茶という商品、麒麟ビバレッジの最大の主力商品ですが、かなりの部分をスリランカから茶葉を輸入させていただいていますが、2年続けて大干ばつがあり、そのあと集中豪雨がありました。山の土砂崩れで、紅茶農園だけではないですが、そういったことが起きています。300人近い方々が犠牲にもなられたようなことが、何十年に一度ではなくて、2年続けて起こってしまっている。これはべつにずっとあるということではありませんが、決して珍しいことではない。こういった状況も考えていかなければいけません。

ですので、どちらかという企業全体としては、個別の課題解決みたいなもの、何か問題になったところは、しっかり押さえていこうというような、環境の取り組みの歴史が結構長いと思いますが、そういうことではなくて、なぜわれわれが環境に取り組むのか、事業にとってどういう意味があるのかということを、しっかり明確にして、受け身ではなく積極的にアクションしていこうということを、長期ビジョンに込めました。

すみません。ここまでまじめな話をしました。このあとは、事例のお話になりますので、聞いていただければと思います。

一つは生物資源への取り組みです。三つ載せています。全て緑色の写真ですが、一番左が、ビールの魂といわれるホップの畑のお話です。真ん中が、ワインの原料であるブドウ。これはまだ色づいていませんので、夏くらいの写真ではありますけれども、ブドウ畑です。右が紅茶畑。茶畑ですね。それぞれビール、ワイン、それから紅茶という、三つの事業会社の主力商品。それぞれが、本当にこういったものがないとできません。

共生する豊かな生態系の保全ということと、われわれにとっては、極めて重要な商品の高品質な原料を安定的に確保するという、事業の部分。その両方がバリューということになります。社会的なバリューと、われわれにとってのバリュー。先ほど言いました CSV という考え方のアクションの一つです。こういった取り組みをしております。

これは、少し前に、さまざまな農作物のグローバルでのリスクの算定を、WWF ジャパンさんと一緒にやらせていただいたものです。ここにいっぱいあります。緊急度合い、リスクの大きさと、その発現、出てくるリスクみたいなもの。それから、われわれの事業にとっての影響度を勘案して、左の赤になっていないところも、さまざまな取り組みを進めておりますが、大きくこの三つ、紅茶葉と紙とパームオイルについては、特に行動計画をつくりましてアクションを継続しています。

紅茶の話に少し絞ってまいります。午後の紅茶は1986年に出させていただきました。今でこそペットボトルの紅茶は当たり前ですが、実はこの86年が最初の商品です。それまでは、今でもそうですが、普通に手で淹れるというか、ご家庭で飲まれるものしかありません。

んでした。86年からこれだけの時間を経て、最初の発売のときがものすごく小さいので、250倍という莫大な数になっております。おかげさまで今は年間で5,000万箱掛ける24本ということになります。飲んでいただいている、大変ご支持いただいている商品でございます。

先ほど申しましたが、日本が輸入する紅茶葉の約半分が、スリランカから入っています。そのスリランカから入っているものの約4割、全体で2割が、私どもの午後の紅茶に使わせていただいているということで、製造に支障をきたすと、われわれは本当に事業も利益も大きな影響をうける、根幹でございます。

「スリランカとは？」というのをご用意したのですが、コウさんのお話がありましたので、これは割愛させていただきます。

これを商品と結び付けるということで、私の話はあまりおいしい話にならないのですが、ここだけ少しおいしい話になるかもしれません。右側に、キャンディ、ディンブラ、ヌワラエリア、ウバという、有名な紅茶葉の産地があります。左側にグラフがあります。紅茶は、もちろん土地によっても違いますが、味がタイプ別にされるのは主に標高で、どこの部分の紅茶園というか、農地で採られるかによって、味が結構違います。上のほう、ハイグロウンのほうは、味が淡泊というのではないですが、かなりすっきりして爽やかである。どちらかという、下のほうのエリアは濃くて、それぞれの茶園による個性的なもの。味が強くて個性的。すごく大ざっぱですが、そういったことになります。

午後の紅茶の主力3品。真ん中の赤いものがストレートティーで、これが一番スタンダード。上がレモンで、下がミルクティー。この三つが主力のフレーバーです。真ん中のスタンダードについては、ディンブラという、真ん中のミディアムグロウンのところで、華やかな香りとすっきりとした後味という、そのエリアの茶葉を使っております。同じように上のレモンティーですと、レモンはべつにここから持ってきているわけではないですが、かなり味がすっきりしていて華やかです。ヌワラエリアのところのものをレモンティーに使っています。下のミルクティーは、キャンディというエリアのお茶を使っています。昔はセイロンと言われていましたが、セイロン紅茶の発祥の地がキャンディというところだそうです。コクのある香りが特徴。こういったエピソードといいますか、商品のお話ですが、こういった商品をつくっています。

スリランカは昔から紅茶のようですが、実はそうではなくて、最初はコーヒーを全面的につくられていたそうです。19世紀の話ですが、さび病によってコーヒーが絶滅して、つくれなくなってしまって、紅茶に切り替えたという歴史があると伺っています。紅茶園は新しく森林を切り開いてプランテーションを広げている状況ではないです。先ほどの地図一帯全てが、本当にきれいな茶園ですが、もうできあがっているということです。

こういう状況の中で、持続可能な農園認証制度が広がり始めました。もともとは昔からの産業でしたが、環境をはじめとするいろいろな社会課題、あるいはもっと収量を上げる、あるいはもっと産物の質を上げるという、いろいろな社会的要請が高まっていく中で、ど

うしていくのか、かなり悩まれていた状況があったということです。

そういった現地の状況や社会課題を知ることからスタートしました。もちろんわれわれにとっては主要な、とても重要な原料ですので。この右下のカエルのマークをご覧になっている方がいらっしゃればうれしいのですが、これはべつにうちのマークではありませんが、レインフォレスト・アライアンスという認証です。しっかりと持続可能な農園、農業について、サステナブルで、品質もしっかり保たれて、ちゃんと回っているかどうか、指導し認証を与える NGO です。このレインフォレスト・アライアンスの認証を、それぞれの農園が取得していくことを、われわれとしては支援しています。したがって、紅茶園が持続可能な農園となり、高品質な茶葉をつくる、それをわれわれが仕入れることができます。レインフォレストにわれわれが委託して、そのトレーニングをしてもらう。こういう関係にあります。

これは単に環境だけではなく、地域の経済、彼らにとってはやはり農業が根幹の経済になりますので、これがしっかり回っていくということも当然重要ですし、もう一つやはり大きいのは、そこで働いている方々の生活レベルを上げる。あるいは、子供たちに次のステップの教育機会を差し上げるようなチャンス、地域経済とセットになりますけれども、生んでいくということになります。

こういった野生生物保護、それから廃棄物の管理。先ほど大きな土砂崩れの話がありましたが、あるいは排水処理とセットで川。こういったところが、もちろん事業もそうですし、農園に住む人々の生活環境や衛生環境の改善につながっていく。今はおおよそ 60 農園の支援を、完了あるいは継続している状況です。40 がもう終わって、プラス 20 くらいが今継続している状況です。

先ほどの土砂崩れ、地滑りみたいなものが、左と右。右側の写真は少し暗くて分かりにくいですが、左側はもろに土が見えていて、そこに下草などを全部植えていくことで地滑りが防げます。右下は、子供たちの絵です。こういう絵を書くことで川を大切にすることを学びます。

加えて農園単位で、だいたいお母さんが常に茶摘みをされて、お父さんは同じ農園でさまざまなメンテナンスをされて、ご夫婦で働いていらっしゃるところが多いです。そうすると、その農園で働いている、あるいはその地域の子供たちは、その単位で学校がありますので、そこにみんなで集まります。そこに本を寄贈するご支援をさせていただいています。実際に子供たちのお父さんお母さんの収入が上がっていくことは、先ほどのビジネスのほうでご支援して、そこで親御さんたちに少しでも余裕ができれば、子供たちにより良い環境ができますし、教育環境にも直接少しご支援をさせていただいています。

私が去年行ったとき、さまざまなプレゼントを持っていったりして、お話をしました。手前みそになりますが、この活動は何年か続けていて、この農園の学校の次の学校、日本の中学校と高校の間くらいのところですが、その上の学校に行く子供たちがほぼゼロだったのが、去年初めて 1 人生まれました、みたいなお話がありました。まだ、数はそうい

うところですが、少しずつでもお役に立っているという実感があり、ちょっとうれしかったお話でした。こういった活動をスリランカで行っております。

加えて、先ほど三つのグリーンをお見せしましたが、例えば岩手県の遠野市というところがあります。民話のふるさとと言われているところで、本当に素晴らしい日本の里山です。そこで、私どもは50年以上、契約栽培でホップをつくっていただいています。ただ、これもご多分に漏れずで、ピーク時の生産戸数、あるいは収量も4分の1、5分の1に減っていますし、今つくっていただいている生産者さんの平均年齢は60代後半です。私どもにとっては、例えばとれたてホップ一番搾り、この右に写真がありますが、その年に日本で採れた、ホップはだいたい8月の下旬に採れますが、それを瞬間凍結して、10月、11月くらいに、言ってみれば、ビール、ホップのヌーボーみたいなかたちで出していますが、そういった商品も出せなくなります。

先ほどのレインフォレストとは違いますけれども、ホップで日本の遠野という、どちらかというところローカルな都市で、そのモデルで、われわれの原料の確保プラス、遠野市の地域の活性化に取り組んでいます。これもお話すると1時間くらいかかってしまいますので、こんなこともやっておりますと、今日はお話しておきます。

そのホップ畑をしっかり管理していくと、たくさんの植物や昆虫が生息できます。それを子供たちと一緒に観察会で学習したりしています。

ほぼ同様に、これはワイン、ブドウです。これは長野県の上田市の例ですが、同じような取り組みを行っています。調査の結果、レッドデータブックの絶滅危惧種や準絶滅危惧種の植物や昆虫が見つかり始めました。ここ3年くらい、研究をやっています。

少しそれますが、かつて江戸時代の終わりくらいには、日本の国土のうちの約3割が草原だった。その草原が、生物多様性を育むのに最適な環境である。その30%だったものが、今は1%しかないそうです。それも、ほったらかしの草原というのは、むしろ何がどうなのか分からないし、これだけ外来種が来ていますと、外来種は生命力が強いですから、ほったらかした草原はそういった種が主力となる。ホップやブドウの畑は、当然われわれの商業地でありますので、しっかりと管理していきます。下草をちょうどいいくらいに刈ると、手が入ったいわゆる里地、里山が理想的な環境になるということです。

それだけが目的で始めたことではございませんが、やはり一つそういうことを始めていくと、いろいろなことが複合的に、立体的につながっていくのだという実感を持っております。

紙も、FSCという、これもまた認証ですけれども、持続可能な状態になっている森林から採られた紙ですよと保証するものです。われわれは容器でもさまざまな形態で紙を使います。これを2020年までに、全てFSCに替えていくことをコミットさせていただいて、用意の調ったものから順次替えております。6缶パックの底をのぞいていただくと、このFSCのマークが付き始めています。

以上、代表的なアクションを、きょうは企業の取り組みとしてお話しさせていただきま

した。CSV ですので、われわれの企業の利益を上げ、継続していくことが前提です。あるいは利益をしっかりと上げることによって、社会課題の解決に継続的に取り組めることのメリットもあると思います。いわゆる CSR、社会貢献というのは、企業が調子いいときはできますが、企業もずっと盤石ではなく波があります。利益が小さくなってくるときには、どうしてもそういったところから減らされることも、正直あります。でも、理想を言うと、この CSV は事業そのものが社会課題の解決とセットですので、なくなることはないはずで。それも、われわれが CSV をやっていく上で大事ななと思いますし、お客さまと一緒に見る上で、ここには非常に青臭いことを書いていますけれども、決して今は青臭くないと思っています。

われわれが、どんなおいしいビールやジュースをつくるのか。それをいくらで買えるのかということが、お客さまとの基本の契約条項ではありますが、今やもうそれだけではなくて、それをつくっている会社がどういう理念を持っていて、どういう哲学を持っていて、社会に対してどういう貢献を一緒にしていこうと、どういう位置付けで考えているのか。そここのところがよく見えますし、それも含めて、実際に皆さんもそういった視点で選択されていると思います。私もひとたびビールや清涼飲料を離れば、例えば家電を買うとき、車を買うとき、自分が一消費者になってみると、明らかにそこも考えてものを買っている、選んでいます。

企業がどういう哲学を持っていて、矢印のところは私が書いたわけではなくて、マーケティングのコトラー先生が言われたことですが、世界をより良い場所にするという企業の志が、企業のブランドを形づくっていくのだと思います。

キリンググループの CSV を、環境を中心にしてお話ししました。まだまだできていないことがいっぱいありますが、精いっぱいこれを進めていきたいと考えております。以上でございます。ご清聴ありがとうございました。(拍手)