サステナビリティ
対 談

ビジョンが創り出す持続可能性

創始者の中島董一郎が志した「食を通じて社会に貢献する」という想いは、従業員の志の礎となっており、社会課題に向き合う取り組みの原動力です。キユーピーグループは、2022年1月にサステナビリティ基本方針を策定するとともに、サステナビリティ目標を見直し、さらにステージを上げて社会・地球環境への取り組みを進めています。今回、サステナビリティ領域を専門とする株式会社レスポンスアビリティの代表取締役 足立直樹氏をお迎えし、キユーピーグループの現在および今後の取り組みについて対談しました。

足立 直樹 氏
株式会社レスポンスアビリティ
代表取締役

髙宮 満
キユーピー株式会社
代表取締役 社長執行役員

サステナビリティを取り巻く動向と キユーピーグループの取り組み姿勢

髙宮　サステナビリティへの取り組みの重要性は加速度的に増しています。このテーマは、地球環境を維持するために特別な活動をするということではなく、事業活動と重ね合わせて継続的に発展させていくことだと捉えています。

足立　そうですね。サステナビリティは企業活動の外側にあるものではなく、また環境だけの取り組みでもありません。これまでは、企業活動を行う際に環境や社会に副作用を与えないことが企業の社会的責任とされてきましたが、「環境・社会課題を解決することが企業の競争力向上につながる」と考え方が変わってきています。2022年1月に世界経済フォーラムが公表した「グローバルリスク報告書」では、ビジネスや生活に大きな影響を与えうるリスクの筆頭に気候変動関連の項目が挙げられ、ほかにも生物多様性や水などの環境課題、パンデミックやデータセキュリティ、人や国の不平等といった社会課題が、企業経営を阻害しうるリスク要因とされています。

髙宮　気候変動は農作物へのダメージや原材料の高騰という形で当社グループにも大きく影響するものです。このような、どの企業でも取り組まなければならない課題の解決を「規定演技」、企業の独自性を打ち出しながら課題を解決することを「自由演技」と捉えています。この「自由演技」については、当社グループでは「食と健康への貢献」を重点課題として価値創出をめざしています。「規定演技」の部分も含めたサステナビリティに対する取り組みに、私たち一人ひとりが当事者意識を持って向き合っていきます。そのためには、この取り組みを物語のようなわかりやすさで社内外に発信し、私たちの活動への理解を深めていただき、共感を得ることが重要です。

足立　ESG投資家は、企業が10年先、20年先の社会と環境の変化を予測し、事業継続のために課題解決に取り組む「守りのサステナビリティ」と、新しい価値を創出し、成長機会につなげていく「攻めのサステナビリティ」の両方に注目しています。中長期の経営戦略についても、直近の業績の延長線上で数値目標を語るのではなく、攻めと守りのサステナビリティ戦略をからめて成長ストーリーとして発信していく方が、投資家への説得力も増します。

物語として語る社会課題への貢献

髙宮　当社グループは、マヨネーズを通じて日本人の体格向上に貢献したいという想いで事業を開始し、以来すべての事業活動は「食と健康への貢献」に紐づいています。それを受け継ぎながら、今ではサラダとタマゴを中心においしさはもちろん栄養バランスを考慮した提案をすることで、長寿大国 日本が世界に先がけて直面する健康寿命の延伸という大きな社会課題に向き合っています。ベビーフードから介護食まで幅広い年代の食生活にアプローチする食品メーカーとして、子どもの健やかな発育やメタボリックシンドローム、フレイルなどの健康課題の解決を図り、健康寿命と平均寿命の差の縮小につなげていきます。こうした取り組みは、いずれ同じ課題に直面する海外においても活用できると考えています。

足立　そうですね。SDGsの目標2は飢餓撲滅と栄養ある食料の供給をめざしていますが、世界にはカロリー不足だけでなく、カロリー過多や栄養バランスの偏りという課題もあります。これらを日々の「食」を通じて御社が解決することは大きな貢献です。その一方で、昨年の国連食料システムサミットでは、水の使用、農地開拓と森林破壊、肉の消費と生産の拡大といった点で農業を含めた食料システムの環境負荷の大きさが問題視されており、食品産業そのものの改革が求められています。

髙宮　当社グループもそれは認識しており、例えば原料の購買においては、大豆油・パーム油などの生産地が抱える環境課題や人権問題、アニマルウェルフェア（動物福祉）などに、しっかりと向き合う考えです。2021年に発売した卵代替食品も、想像以上に反響がありました。

足立　世界的に代替たんぱく市場は今後急成長が予測されています。代替たんぱくが解決しうる課題は幅広いので、卵代替食品の開発は素晴らしいと思います。加えて、キャベツの芯や外葉などの未利用部を100%有効活用※している取り組みはもっと声を大にしてアピールしていただきたいですね。資源循環に取り組む企業は増えてきましたが、100%有効活用の達成は容易ではありません。この成果をお客様にもっと認知してもらうことで、キユーピーグループの商品を選ぶことの意義が伝わると思います。

※パッケージサラダ原料用のキャベツは、2021年度に100%有効活用を達成

髙宮　当社グループは卵・キャベツの取扱量が日本一です。卵については昭和30年代から、卵殻や卵殻膜を廃棄せずに循環させる取り組みを進め、キャベツについても、芯や外葉などの未利用部の有効活用に挑んできました。こうした資源循環の物語は、社内にも十分伝えきれていないところがあるので、自信を持って社内外に発信していきたいですね。

足立　一方で、私が懸念しているのは卵の生産方法です。欧州ではケージ飼育の卵を法律で禁止する国も出てきており、グローバルなホテルやレストランチェーンではそうした卵を原料とする商品の購入を2025年までに中止する動きも出ています。

髙宮　私たちは、そのような社会要請に応えようとしている養鶏に関わる皆様と協力しながら、取り組みの輪を広げていこうとしています。企業として、未来への投資も含め、様々な関係者と協力しながら社会課題の解決を図っていきます。

経営理念やビジョンをベースにした サステナビリティ基本方針

髙宮　サステナビリティの取り組みを進めていくうえでベースとなるのが当社グループの理念や2030ビジョンです。2030ビジョンでは「子どもの笑顔のサポーター」になることを掲げていますが、これには直接的な子どもへの支援ということだけでなく、未来を創る子どもたちにより良い地球環境を残したいという想いも込めています。

足立　キユーピーグループの理念やビジョンはサステナビリティとの親和性が高く、私もとても共感を覚えます。特に、「子どもの笑顔のために」という考え方には賛同してくださる方も多いと思います。サステナビリティ経営を推進するうえで重要となるのがエンゲージメントです。物語を共有し、一人ひとりが当事者意識を持つことで、おのずといろいろな提案が出てくると思います。その時に、時間軸として忘れてならないのは、地球環境は待ったなしの状況にあるという現実です。2030年までに世界中で温室効果ガスの排出量を半分以下に抑えないと、その先に何をしても間に合わないとの物理学者の予測もあります。あらゆる意思決定の場面において、「子どもたちの未来にとって最善策は何か」という視点で判断すれば、正しい選択につながると思います。

髙宮　未来の子どもを笑顔にするために、地球環境が取り返しのつかない状態にならないよう、危機感を共有して取り組みを加速させていきます。サステナビリティ基本方針には人権への対応も含めました。大豆油やパーム油、胡麻などの調達先に、森林破壊や児童労働などの問題がないことを確認していくことも約束します。

足立　EUではこれまでは倫理感だったものが法規制へと進んできていますから、企業自らがサステナブルな調達であることを証明できないと、ビジネスができなくなります。他社に先んじてサステナブル調達に取り組み、産地と一緒に問題解決に努めれば、競争力にもなります。

髙宮　まさに、サステナビリティの取り組みの重要性が具体性を帯びて受け止められる部分ですね。あらためて、2022年1月に策定したサステナビリティ基本方針と合わせて、その取り組みの意義を従業員に繰り返し、わかりやすく伝えていかなければならないと感じています。

足立　「良い商品」という言葉の「良い」が意味する内容が深化していますからね。味や品質はもちろん、「食と健康」をサポートする強い商品ラインアップを持つキユーピーグループが、動物福祉や労働環境、地球環境などにも配慮した「良い」を追求していくことによって、これから大変革期を迎える食品業界をリードし、さらに成長していくことを期待しています。

髙宮　今日は貴重なお話をありがとうございました。