

CSV パーパスを軸として施策・成果指標を設定するキリングループ

キリンホールディングス株式会社は東日本大震災で自社グループの工場が甚大な被害を受けた際、近隣の取引会社や地域の雇用を守るため「キリン絆プロジェクト」を立ち上げ、社会貢献活動に取り組んだ。その経緯から2012年、それまでのCSR経営から「社会問題を解決しながら経済的利益を促進する経営手法」であるCSV (Creating Shared Value) 経営へと切り替え、いち早く経営の根幹に位置付けてきた。

本稿ではグループ全体の長期非財務目標となっている CSV パーパスとともに、CSV パーパスの実現に向け、事業の中で何をすればよいかを落とし込んだ CSV コミットメント、そして各事業会社でのパーパスブランディングの取り組みや成果について述べる。

■図表1 キリングループ CSV パーパス



出典：キリンホールディングス HP

1. CSV パーパス = 重点課題別指針

CSV 経営を導入したキリングループだが、国内での少子高齢化による市場縮小、海洋プラスチック問題や気候変動による環境への影響などの社会課題が、経営の見通しを困難なものにしており、持続的成長のためには、さらなる CSV 経営の深化が不可欠であった。

こうした認識のもと、19年、長期経営構想「キリングループ・ビジョン2027」が発表され、「食から医にわたる領域で価値を創造し、世界の CSV 先進企業となる」ことを目指し、その指針として「CSV パーパス」を策定するに至った。

その内容は、キリングループの持続的成長のための経営諸課題を抽出し、その上で「酒類メーカーとしての責任」を前提に、「健康」「コミュニティ」「環

境」という4つの重点課題を選定し、重点課題別に今日の社会において期待される役割・存在意義としての指針をまとめたもので、それぞれがSDGs項目のどの項目に対応しているかも明示されている。

このうち「酒類メーカーとしての責任」では、全ての事業展開国で、アルコールの有害摂取の根絶に向けた取り組みを着実に進展させる」(Zero Harmful Drinking) とし、酒類を扱う企業として、飲酒者の健康面への配慮等を行いながら次世代に酒文化を継承していく姿勢を示している。

2. CSV コミットメントによる 非財務目標の宣言

CSV コミットメントは CSV パーパスの実現のための具体的施策として、各事業が取り組む中長期のアクションプランをまとめたものであり、キリングループの場合、成果指標とその目標値までが設定されている点が特徴的である。

例えば重点課題の「健康」に関しては、さらに「食の安全・安心の確保」、「免疫機能の維持支援」、「生活習慣病の予防支援」などに項目分類される。「食の安全・安心の確保」であればその具体的施策として、「国際認証（GFSI 認証スキーム・ISO22000 スキーム）を活用した衛生管理、食品安全管理体制をグローバルに推進することが謳われ、関係部署であるキリンホールディングス・品質保証部が成果指標として上記の国際認証の取得率を 22 年の

87%から 24 年に 96%まで引き上げることを目標として行動するといった具合だ。

この CSV コミットメントは、長期ビジョンを実現させるため、中期経営計画の非財務目標として、財務目標とともに KPI として掲げられている。これは近年、非財務情報の開示の重要性が特に投資家向けに高まっており、キリングループとしても「世界の CSV 先進企業」を目指す上で、常に先行してブラッシュアップし続けることが重要であり、非財務こそ価値を生み出す原動力で経営戦略上、不可欠な要素であるとの考えからだ。

施策の遂行状況は、キリンホールディングスの各部門及びグループ各社が CSV を積極的・自主的に推進していくために原則として年 3 回開催されているグループ CSV 委員会において報告・評価され、未達が見込まれる場合の対応などが検討される。

■図表 2 2022 年～ 24 年 CSV コミットメント（一部抜粋・加工）

経営課題		CSVコミットメント					
大項目	中項目	アプローチ(社会的・経済的価値)	成果指標	会社/部門	目標値	目標年	2022年実績
健康	食の安全・安心の確保	国際認証（GFSI 認証スキーム・ISO22000 スキーム）を活用した衛生管理、食品安全管理体制をグローバルに推進し、お客様の安全と安心に繋がります。	食品安全の国際認証（GFSI 認証及び ISO22000）取得率	キリンホールディングス 品質保証部	96%	2024年	87%
	免疫機能の維持支援 生活習慣病の予防支援	日本発の免疫研究の社会実装によって、世界の人々の健康に貢献します。プラズマ乳酸菌によりお客様の免疫機能の維持支援を行い、正しい免疫ケアの習慣化を促し、グループ資産を活かした商品展開により、国内外の新たな市場の開拓へと繋がります。	プラズマ乳酸菌の機能認知率	キリンホールディングス ヘルスサイエンス事業部	50%	2027年	32%
			プラズマ乳酸菌の国内外の継続摂取人数		190万人	2024年	64万人
	健康領域の商品を開発・育成し拡大していくことで、普段の食生活を通じたお客様の健康維持に貢献し、事業の成長へと繋がります。	健康に貢献する商品の売上高構成比	キリンビバレッジ	110% (21年比)	2024年	101% (21年比)	
				ヘルスサイエンス領域商品の売上高	145% (21年比)	2024年	107% (21年比)
免疫機能の維持支援に繋がるプラズマ乳酸菌を使用した商品や生活習慣病の予防支援に向けた無糖・無脂肪・低脂肪商品を通じて、お客様の健康維持に貢献し、事業の成長へと繋がります。	健康に貢献する商品の売上高	小岩井乳業	120% (21年比)	2024年	106% (21年比)		

出典：キリンホールディングス HP

3. ブランド別パーパスの設定

CSV パーパス、CSV コミットメントというキリンホールディングスが定めた傘の下、キリンビバレッジ株式会社やキリンビール株式会社といった事業会社では、商品ブランドごとにもパーパスを策定している。

ではキリンビバレッジの主力3ブランドの取り組みをみてみることにする。

機能性表示食品「iMUSE」のブランドパーパスは、「食を通じて、免疫維持をサポートすることで、世界の人々の健康で前向きな毎日に貢献する」である。

■「iMUSE」代表商品ラインナップ



出典：キリンホールディングス HP

キリングループの免疫研究から生まれた独自素材「Lactococcus lactis strain Plasma（プラズマ乳酸菌）」を使用した「iMUSE」は、機能性表示食品制度の「健康な人の免疫機能の維持をサポート」に関する表示で、免疫機能で初めて消費者庁に届出受理された商品。飲料やヨーグルトなど日常的に取り入れやすい商品から、習慣的に摂れるサプリメントまで、生活シーンに合わせた、様々なラインナップを用意している。

「人々の健康維持」に貢献する商品として、CSV

コミットメントでも24年における日本国内のプラズマ乳酸菌機能認知率を45%、プラズマ乳酸菌の継続摂取人数を190万人とする成果目標を打ち立てている。

次に「生茶」のブランドパーパスは、「すべてのお客様のココロとカラダをお茶の生命力でおいしく満たす」である。

■「生茶」代表商品ラインナップ



出典：キリンホールディングス HP

そのパーパスに沿い、おいしいお茶を提供し続けるには、「環境」も大切な要素との考えから、「生茶」を環境フラッグシップ・ブランドと設定している。例えばコンビニエンスストア用の600mlサイズのペットボトルなどに再生PET樹脂を100%使用した「R100 ペットボトル」を採用する、また6本セットやEC用の商品はラベルレスにする、自動販売機向けの商品はラベルを短尺化するなどの取り組みを進めている。

最後に「午後の紅茶」のブランドパーパスは、「いつでもお客様に幸せなときめきを届ける」である。

キリングループでは、07年より「午後の紅茶」のおいしさを支えるスリランカの紅茶農園が、環境に配慮し、そこで働く人々の労働環境や生活環境を向上させて継続的に茶葉を生産できるようにする、「キリン スリランカフレンドシッププロジェクト」を実施している。

■ 「午後の紅茶」代表商品ラインナップ



出典：キリンホールディングス HP

具体的には、持続可能な農業を推進する「レインフォレスト・アライアンス認証」を紅茶農園が取得するためのトレーニング費用を提供している。また、農園の労働者の子どもたちが通う学校に対し、図書寄贈活動を行い、子供達の学力向上や、将来の夢を描くための支援も行っている。

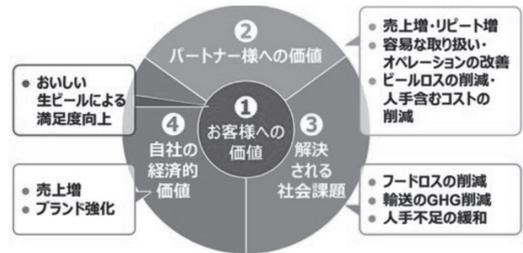
4. 社内浸透のカギは事例の共有と自分ごと化

CSV パーパスの社内への浸透策としては、まずキリンホールディングスの取り組みとして、先述したグループ CSV 委員会や CSV 担当者会議により、経営の意思決定へ反映させる仕組みがある。また、インターナルブランディングサイト（社内報）「KIRIN Now」で、2万人の国内従業員に向け、パーパスを実践する従業員の内面に焦点を当てた記事や事例を共有しており、全体の約8割が CSV への共感を示している。

これを受け、事業会社でも、日々の業務に落とし込んだ工夫がされている。例えばキリンビールでは「CSV チャート」というフレームを使って理解を促進させている。お客様（エンドユーザー）を中心に位置づけ、パートナーへの価値、解決される社会課題、そして自社の経済的価値を可視化

できるチャートで、実際にこのチャートを使って商談に臨むケースもある。

■ 図表3 「CSV チャート」を使った提案営業例



出典：キリンホールディングス資料

成果として、コロナ禍のリモートワーク環境で、多くの社員が自分の働く意義を考えるようになったことも奏功し、自分がなぜこの業務を今やっているのかという目的を一人一人がしっかり認識しながら日々の業務を行うようになったという。

さらにキリンビバレッジでも「SDGs 提案マップ」という営業ツールを作成。SDGs の図に自社商品をマッピングし、例えば「iMUSE」であれば目標3の「すべての人に健康と福祉を」といったように、それぞれがどの項目に対応できているのかを示した提案書で、流通や小売店が抱える健康・社会・環境に関する課題や困り事を把握し、取引先企業への訴求と販売につながるよう、商品を通じた解決を提案している。

キリングroupではCSV 経営に舵を切って以来、「人々が健康で豊かで、人と人がつながり、文化的な人生を送っていける社会に貢献したい。ビールや飲み物、ヘルスサイエンス事業もそのためにある」といった議論を重ねてきたことで、企業としてのパーパスが社員の間でも腑に落ち、自分に重ね合わせ、その大切さを実感できてきている。

今後もさらに社員の“働きがい”を高め、真の社内改革を目指していく。