

■ パーパス先進企業ユニリーバによる「真のパーパス経営」

世界有数の一般消費財メーカー・ユニリーバは、世界中の企業の中でも徹底したパーパス経営で知られる。

本稿では現在のパーパスが設定されるに至った経緯やその考え方、日本法人ユニリーバ・ジャパン株式会社でのパーパスブランディングの取り組みや成果、そして今後の展開について述べる。

1. ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン ～売上は2倍に、環境負荷は半分に

ユニリーバの有名な「サステナビリティを暮らしの“あたりまえに”」というパーパスは、2010年に当時のグローバル CEO ポール・ポールマンが中長期成長戦略「ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン」(USLP) を発表後に掲げられた。

実はそれまでも1880年代の創業以来、脈々と受け継がれてきた創業者の願いである「衛生を暮らしの“あたりまえに”」というルーツとなる言葉があり、様々な社会課題の解決が必要不可欠となっている現代に鑑みて“更新”されたものだ。

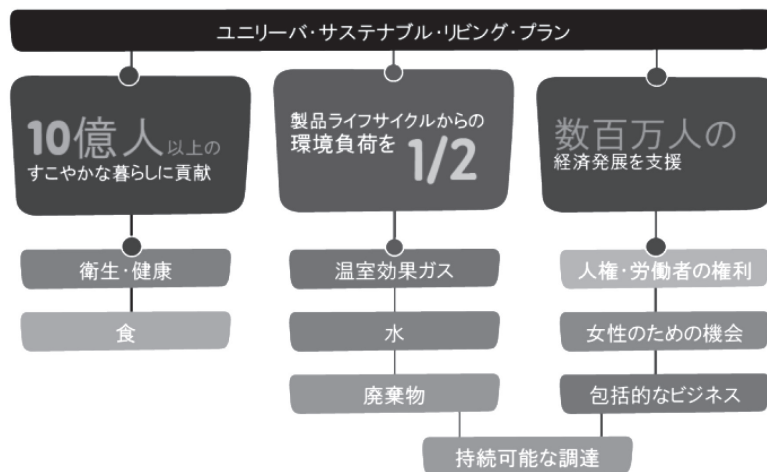
同氏は「サステナビリティこそがユニリーバの強みであり、事業として成長し、生き残る唯一の道だ」という方針を社内外へ強く打ち出す中で、パーパスを戦略の中心に据えた。それは「パーパスを持つブランドは成長する」、「パーパスを持つ企業は存続する」、「パーパスを持つ人々は成功する」という3つの信念に基づくものである。

そしてUSLPでは「売上は2倍に、環境負荷は半分に」という明快なコミットメントを発信し、ビジネスとサステナビリティを両立させることを目指した。そして「すこやかな暮らし」「環境負荷の削減」「経済発展」の3大目標のもと、9つのコミットメントと約50の数値目標が設定された。

「すこやかな暮らし」では、20年までに10億人以上が衛生的・健康的な暮らしを送れるようにすること。「環境負荷の削減」では、30年までに、事業活動からの温室効果ガス排出量をゼロにし、製品ライフサイクルから生じる温室効果ガスの負荷を半減させること。「経済発展」では、20年までに数百万人の経済発展を支援するといった具体的な目標が設定された。

これらの目標は全世界共通だが、そのうち何をどう取り組むかは各国で展開している事業やブランドが異なるため、各国支社の裁量に任されている。

■図表1 ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン



出典：ユニリーバ・ジャパン資料

2. 日本での取り組み例と USLP の達成状況

ではユニリーバ・ジャパンでの目標や取り組みをみる。

「すこやかな暮らし」の分野では、日本では心の健康、ウェルビーイングを課題ととらえている。ボディウォッシュやシャンプーなどのラインナップを持つ「DOVE」の調査では、日本の10代女性のうち、自分の外見に自信のある人はわずか7%で、世界でも最低水準の数字となっていた。自分の外見に自信が持てないと、自分の意見に自信が持てなかったり、やりたいことを諦めてしまったりする傾向があり、これは本人はもちろんのこと、社会にとっても大きな損失である。そこで「DOVE」を通じて、自分の美しさに気づききっかけとなるような動画を配信したり、自己肯定感を高めるためのワークショップや学校での講演を行っている。

次に「環境負荷の削減」の分野では、台風などの自然災害被害の多い国ということもあり、気候変動への対応に注力している。15年には、世界中の支社に先駆けて、国内で使用するエネルギーを100%再生可能エネルギーに切り替えている。

最後に「経済発展」の分野では、日本はジェンダー・ギャップ指数で153カ国中121位（20年）と順位が低く、また、日本企業の採用関連担当者を対象に調査した結果、4人に1人が男女が平等に扱われていないと考えていることも分かった。そこでビューティーケアブランド「LUX」を通じて、ジェンダーに関係なく活躍できる社会に向けての働きかけを行っている。その第一歩として20年、「LUX SOCIAL DAMAGE CARE PROJECT」で「#性別知ってどうするの」キャンペーンを実施し、ユニリーバ・ジャパンのすべての採用過程から、性別欄や顔写真、ファーストネームなど性別につながる情報を排除した。これは大きな反響

を呼び、性別欄のない履歴書が発売されるなどの社会変化も起こっている。

■ 「LUX SOCIAL DAMAGE CARE PROJECT」新聞広告



出典：日本経済新聞 20年3月6日掲載

USLPの20年までの10年間の取組みの結果、世界全体で、「すこやかな暮らし」の分野では、石鹸を使った正しい手洗いの啓発：10.7億人、歯磨きの啓発：1億700万人、自己肯定感の向上：6,900万人など計13億人以上のすこやかな暮らしに貢献。また、「環境負荷の削減」の分野では、自社工場からの温室効果ガス－75%、水使用量－49%、製造による廃棄物量－96%、製品ライフサイクルから生じる温室効果ガス－10%、水使用量－1%、廃棄物量－32%を実現。「経済発展」の分野でも、女性管理職比率：51%、小規模農家の支援：83万軒といった成果をあげている。「環境負荷の削減」の分野を中心に目標未達成のものもあったが、正直に開示することで企業としての透明性を担保している。

そしてサステナビリティの追求がビジネスに与えた効果として以下の4点があったという。

- ・ サステナブルなブランドは、その他のブランドに比べて69%成長が速い
- ・ 新卒採用を行っている55か国で最も働きたい企業に選定

- ・ 製品の原材料を持続可能なものにする事で将来の調達リスクを低減
- ・ 08年以來、工場での環境対応や省資源により1,200億円以上のコストを削減

3. インナー向けにはトップダウンとボトムアップの組み合わせが有効

一方、インナー向けのパーパス浸透策としてはまず初期段階ではトップダウンで「サステナビリティこそがユニリーバの強みであり、事業として成長し、生き残る唯一の道」であることを発信し続けた。そしてそれを世界中の各支社長がそれぞれの事業に落とし込んで再発信し、各部門長がまたその話を自部門に落とし込んで伝えるといった流れの中で浸透させていった。

また逆に、社員それぞれが個人のパーパスを設定し、それを会社のパーパスや日々の仕事とつなげる取り組みを行っている。その狙いは、前述した「パーパスを持つ人々は成功する」という信念の下、モチベーションや楽しさを感じられるようになるため、結果的に成果もあげられるようにすることだ。

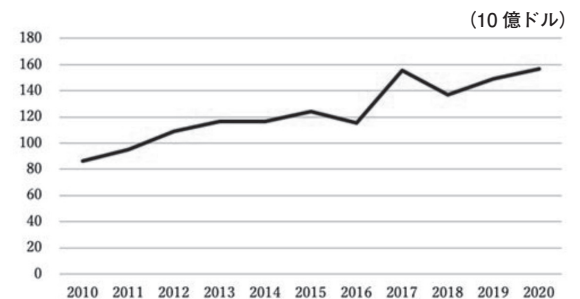
そのため、社内ワークショップを開き、「自分はどうしてこの会社にいるのか」「どんな貢献をしていきたいのか」「どんなときに一番ワクワクするのか」などについて、チームで話し合い、他のメンバーの意見や考えを聞いたり、質問に答えることで、徐々にそれぞれのパーパスの把握につながっていくという。

ユニリーバには「Be yourself (自分らしくある)」という企業文化があり、一人ひとりが自分らしくあり、自分の強みを伸ばしていくこと、のびのびと楽しく活躍できるようにすることを大切にしてきた。社員一人ひとりのパーパスを大事にする方針も、

そうした企業文化が生み出したものだといえる。

これらの取り組みの結果、ユニリーバの時価総額は20年までの10年間で約1.8倍に増加し、年平均成長率は6%を超えた。

■図表2 ユニリーバ時価総額推移



出典：Global ranking

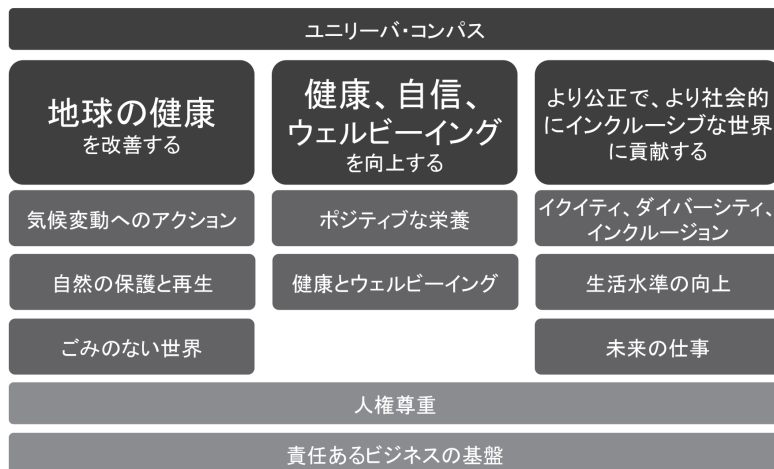
4. 株主からの支持を集める ユニリーバ・コンパス

ユニリーバは、21年にUSLPの後継プランとなる成長戦略「ユニリーバ・コンパス」を始動した。この新成長戦略では、「サステナブルビジネスのグローバルリーダーになる」という新しいビジョンの下、「地球の健康を改善する」「人々の健康、自信、ウェルビーイングを向上する」「より公正で、より社会的にインクルーシブな世界に貢献する」という3つの分野でUSLP同様、5年から10年を達成期限とした約30の数値目標を掲げている。

また、USLPで未達成のものが多かった環境分野においては、さらにクライメート・トランジション・アクションプランとしてまとめており、30年までに自社の事業所内での温室効果ガスの排出をゼロにすることや、39年までにバリューチェーン全体で排出量ネットゼロとするなどの目標を設定している。

21年の年次株主総会で、このアクションプラン

■図表3 ユニリーバ・コンパス



出典：ユニリーバ・ジャパン資料より加工

について賛否を問う株主投票を実施したところ、99.6%の賛成票を獲得。パーパスと真摯に向き合い、持続可能な社会の実現に向けて取り組む姿勢が株主からの高い支持につながっている。

ユニリーバ・ジャパンでもこれを受け、新たな取り組みを開始。その一つが20年11月より始まったUMILE（ユーマイル）プログラムである。

同プログラムは、消費者が毎日の暮らしの中で気軽かつお得にプラスチックの使用量削減や循環利用に取り組むことを目的としている。ボトル製品に比べ、プラスチックの使用量が約70～90%減らせるユニリーバのつめかえ製品を購入したり、空容器をパートナー店舗の回収ボックスに入れてリサイクルに協力したりすることで、UMILEというポイントが付与され、エコグッズやLINEポイントなどと交換したり、公益財団法人日本ユニセフ協会など子どものために活動している団体に寄付することができる。

本プログラムを通じて回収した空容器は、再生工場に運搬して処理・加工し、エコグッズなどにリサイクルされる。同時に、シャンプーのボトル

を再びシャンプーのボトルに戻す「ボトル to ボトル」に向けた実証事業も進行中である。また、自主回収した空容器で、容器包装リサイクル法の再商品化委託義務量の削減を行い、その差分をUMILEプログラムで原資の一部とし、この施策に共感・参加する消費者に還元している。

さらに、サステナブルな物流を目指す取り組みにも着手。近年、運送量、回数の増加や、トラックドライバー不足によ

り、物流危機が懸念されているが、その要因の一つがドライバーの労働時間の長さや作業負荷の高さだ。また、地球環境保全の観点からは、空車走行や待機時のアイドリングの排ガスが大きな課題となっている。

そこで同社では新取引制度を導入。物流の効率化を図るため、すべての取引先、すべての製品を対象に、トラックが隙間なく積める量の製品を発注すると割引になる「満車割」、ケース単位ではなくパレット単位で発注すると割引になる「パレット割」、1週間以上前に発注すると割引になる「早期発注割」を導入した。また、すべての発注において、納品日を受注日の翌々日以降にし、ゆとりをもって準備・配送できるようにした。

この結果、1年間で物流に必要なトラックの台数を約4,000台、CO₂排出量を1,063トン削減。また、トラックドライバーおよび物流従事者の作業時間を約5,800時間削減することができたという。

ユニリーバは、今後も「パーパス主導で未来に適合したビジネスモデルが優れたパフォーマンスを牽引することを実証していく」としている。