

サステナビリティが企業経営の重要課題となっている。企業の存在意義は利益創出のみならず社会課題解決への貢献にも重きを置くべきとの機運が高まり、企業経営へのSDGsの統合、ESGやインパクト等を踏まえた投資家との対話の促進など、様々な進展がみられる。こうした中、広報部門には、サステナブルな社会の実現に向け、企業がどのように課題と向き合い、各ステークホルダーにどのような情報を発信し、共感を得ていくか(＝サステナビリティ・コミュニケーション)が求められるなど、その役割が深化している。

本座談会では、サステナビリティに関わる活動とコーポレートブランディング、企業価値の向上に資する広報のあり方、従業員の「自分ごと化」すなわち理解浸透につながる仕掛けづくりなど、各社の取り組みや課題について議論する。

**サステナビリティ・コミュニケーションの現状**

**サステナブル経営の実践**  
**「世界のCSV先進企業」**  
**「世界が進むチカラになる」**

佐桑 1970年代以降、公害問題やオイルショックなどを機に「企業の社会的責任」が叫ばれるようになり、社会との関わりや社会問題、環境問題への取り組みが日本企業にとって重要な広報課題となりました。また近年、CSR(Corporate Social Responsibility＝企業の社会的責任)やCSV(Creating Shared Value＝社会との価値共創)、ESG(Environment＝環境、Social＝社会、Governance＝ガバナンス)といった言葉がよく聞かれるように、社会問題や環境問題への取り組みが経営課題としても重要とされるようになってきました。SDGs(Sustainable Development Goals＝持続可能な開発目標)の達成に向けて企業の役割に大きな期待が寄せられていることもあり、最近では、サステナブル経営が注目を集めていると思います。そこで、まずは、なぜ、今、サステナブル



(司会) 佐桑 徹  
 さくわ とおる

経済広報センター常務理事・国内広報部長



飾森亜樹子

しきもり あきこ  
 三菱UFJフィナンシャル・グループ  
 ブランド戦略グループ部長  
 チーフ・コーポレートブランディング・  
 オフィサー

井垣 勉

いがき つとむ  
 オムロン執行役員常務  
 グローバルインベスター&  
 ブランドコミュニケーション本部長兼  
 サステナビリティ推進担当

堀 伸彦

ほり のぶひこ  
 キリンホールディングス執行役員  
 コーポレートコミュニケーション部長

座談会

# 企業価値を高める サステナビリティ・ コミュニケーション

経営が注目されるようになってきているのか、井垣さんに伺いたいと思います。

井垣 今、サステナブル経営が注目されるようになってきたのは、サステナビリティが企業価値に直結する経営課題になったからです。具体的には、気候変動などのサステナビリティ課題は「機会」と「リスク」という二つの側面から企業価値に重要な影響を及ぼします。企業が営む事業から将来生み出されるキャッシュフローを現在の経済価値に割り戻したものが企業価値ですので、事業の将来性に対して、サステナビリティが「機会」と「リスク」の両面で著しい影響を与える要素として認識されるようになったということです。

そのきっかけとなったのは、2006年に国連が提唱したPRI(Principles for Responsible Investment: 責任投資原則)で

「シャトー・メルシャン 梶子ワイナリー」をご紹介します(写真)。梶子ワイナリーは2003年に設立されました。桑畑だった遊休荒地を行政などとも連携しながらブドウ畑に



シャトー・メルシャン 梶子ワイナリー 外観

提供：キリンホールディングス

です。当社の事業の三本柱、すなわち食領域、医領域、ヘルスサイエンス領域は、いずれも発酵・バイオテクノロジーをベースとしています。新たに始めたヘルスサイエンス領域は、食領域に比べればまだ小規模ですが、人間が元来持っている力である免疫力に働きかけるキリンならではのアプローチで世界の健康課題を解決し、同時に企業としても成長していきたいと考えています。

転換していきました。その結果、ブドウ畑が良質で広大な草原環境に変化し、希少種の植物や昆虫が多数確認できるようになりました。まさに日本のワイン事業を通じて、ネイチャーポジティブな自然循環が生まれ、同時にわれわれの事業も成長するという、CSV経営の事例の一つとなっています。

会が、2023年9月に初めて日本で開催されたのですが、そのサイドイベントとして、梶子ワイナリーの視察が実施されることになりました。多くの投資家に当社のCSV活動をご覧いただき、大変名譽なことと思っています。

**飾森** 当社は中期経営計画(2021〜2023年度)の策定時に、パーパス「世界が進むチカラになる。」を中心に据え、環境・社会課題解決と、これに取り組むお客さまのチカラになることにコミットしました。金融は全ての業種がお客さまになります。グリーンやデジタル、働き方や価値観の変化という世の中の大きな潮流の中、金融は長年、日々、お客さまの経営課題に向き合ってきました。お客さま自身、そして私たちも前に進まなければならぬ中で、お役に立てる存在でありたい。これが私たちのパーパス「世界が進むチカラになる。」です。分断された厳しい世界だからこそ、われわれの多様なステークホルダーとのネットワークを活かし、共創し、つなぐ存在になること。金融という枠やこれまでの事業モデルなど、今までの私たちを超えていく。社員一人ひとりも新しい価値を築くために挑戦していく。パーパスを基軸にし、このように私たちの歩みを進めていくことが、当社のサステナブル経営だと考えています。

す。PRIは、持続可能な社会を実現するために必要な投資に対する六つの行動原則であり、この原則に署名した機関投資家は、ESGの三つの要素に対して責任のある投資行動を宣言することになり、意思決定プロセスにESGを反映させる必要があります。日本ではGPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)が2015年にPRIに署名したことを

CSRと捉えています。佐桑 ありがとうございます。それでは次に、皆さんはサステナブル経営についてどう捉えているのか、お伺いしたいと思います。

**堀** 当社の長期経営構想「キリングループ・ビジョン2027」では、2027年までに「世界のCSV先進企業」になることを掲げています。CSVとはCreating Shared Value、

日本語では「社会との価値共創」と訳されています。ハーバード大学のマイケル・ポーター教授が提唱した考え方で、社会課題を解決すると同時に企業も成長するという経営戦略です。2013年に当社がCSV経営を始め、10年になりますが、経営と従業員との対話を重ね、3年ほど前からビジョンが定着しつつあると実感しています。

当社は約100年前にビールづくりを祖業として創業しました。そのコア技術が発酵・バイオテクノロジーです。40年前にはこの技術を応用して医薬事業をスタートさせ、今ではキリングループの屋台骨となる事業に育っています。健康という人間の根源的な課題を解決することで企業も成長していく。その観点では、すでに40年前にCSV経営を始めていたとも言えるでしょう。

2019年に社会と価値を共創し持続的に成長するための指針として「CSVパーパス」を定め、持続的成長のための経営諸課題(グループ・マテリアリティ・マトリクス)を踏まえ、①酒類メーカーとしての責任、②健康、③コミュニティ、④環境という四つの重点課題を選定しました(図表1)。

具体的事例を、「健康」と「環境」の観点からお話ししたいと思います。まず「健康」

図表1 CSVパーパス



提供：キリンホールディングス

きつかけに、ESGが一気に加速したと受け止めています。

また、前述のサステナビリティ課題に関わる「機会」と「リスク」を両面から評価する共通のフレームワークとなったのが、国連が2015年に採択したSDGsです。SDGsという世界共通のフレームワークが示されたことにより、日本国内にとどまらず、世界の全ての企業・産業で、自社の製品やサービスを社会的課題の解決につなげようとの機運が高まりました。

なお、私自身は、事業成長という「機会」の観点からフォークアスしたのがCSV、「リスク」サイドからフォークアスしたのが

日本語では「社会との価値共創」と訳されています。ハーバード大学のマイケル・ポーター教授が提唱した考え方で、社会課題を解決すると同時に企業も成長するという経営戦略です。2013年に当社がCSV経営を始め、10年になりますが、経営と従業員との対話を重ね、3年ほど前からビジョンが定着しつつあると実感しています。

当社は約100年前にビールづくりを祖業として創業しました。そのコア技術が発酵・バイオテクノロジーです。40年前にはこの技術を応用して医薬事業をスタートさせ、今ではキリングループの屋台骨となる事業に育っています。健康という人間の根源的な課題を解決することで企業も成長していく。その観点では、すでに40年前にCSV経営を始めていたとも言えるでしょう。

2019年に社会と価値を共創し持続的に成長するための指針として「CSVパーパス」を定め、持続的成長のための経営諸課題(グループ・マテリアリティ・マトリクス)を踏まえ、①酒類メーカーとしての責任、②健康、③コミュニティ、④環境という四つの重点課題を選定しました(図表1)。

具体的事例を、「健康」と「環境」の観点からお話ししたいと思います。まず「健康」

図表2 社憲誕生



提供：オムロン

環境・社会課題解決への貢献の大きな柱となっているのが、2021年の「MUFGカーボンニュートラル宣言」です。2030年までの当社自らの温室効果ガスの排出量ネットゼロ、2050年までに投融資ポートフォリオの温室効果ガスの排出量ネットゼロを目標とするのが、2030年までに「MUFGカーボンニュートラル宣言」です。これは、2030年までに当社が解決する社会的課題を三つ特定し、それらの課題の解決を通じて社会価値を創出し、それを経済価値に変換することで企業価値を最大化させるシナリオを織り込んだ、9カ年の長期経営計画となっています。三つの社会的課題とは「カーボンニュートラルの実現」「デジタル化社会の実現」「健康寿命の延伸」です。さらにSF2030では、ビジョンを実現するうえで「機会」と「リスク」を、「五つのサステナビリティ重要課題」として特定しました。

## 井垣 勉

外資系消費財メーカー等を経て、2013年2月オムロン入社。2023年4月から現職。オムロングループのIR・SR・ブランド戦略・コーポレートコミュニケーション・渉外・サステナビリティ推進をグローバルに統括。公職では、経済産業省「SX研究会」や、内閣官房「非財務情報可視化研究会」等の委員を歴任。米国の機関投資家向け専門誌「Institutional Investors」の「All Japan Executive Team Ranking 2023」でバイサイドが選ぶ「産業電機セクター」の「Best IR Professional」第1位に選出。



指すことを宣言しました。自社だけならばネットゼロを達成することはできませんが、そのアプローチでは、世界全体の温室効果ガスが減るわけはありません。金融グループとして、ファイナンスを通じて温室効果ガス排出量の削減に積極的な企業を支援する、つまり環境・社会課題の解決と当社の経営戦略を一体として、価値創造に取り組み。投融資先の脱炭素の取り組みを支援しながら、世の中を良くするカーボンニュートラルの実現を目指します。例えばサステナブルファイナンスですが、国内外の再生可能エネルギー・環境などの様々なプロジェクトに対して、プロジェクトファイナンス・ローンの組成やアドバイザリー等に積極的に取り組んでいます。

情報発信ということでは「MUFGトランジション白書」を発行しています。サステイナブルな社会へ向けたトランジションの必要性が世界的に高まっていますが、日本と欧米では、エネルギー源、エネルギー安全保障、社会・政治的要因、他国との接続性などが前提条件が異なり、トランジションの捉え方が違います。これを踏まえ、日本やアジアに必要なトランジション戦略の提言を発信しました。このトランジション白書の取り組みも含めて、MUFGのカーボンニュートラル

「機会」の側面では、2024年度をゴールとする最初の中期経営計画において、先ほど紹介した三つの社会的課題を解決する事業を注力事業に定め、3年間でプラス45%の成長を目指します。全社の売上高の伸びを年率プラス7%とする計画ですから、社会的課題の解決につながる注力事業が全社の成長を牽引する構図がおわかりいただけると思います。

具体的にご紹介します。「カーボンニュートラルの実現」につながる注力事業の中に、エネルギーソリューション事業があります。この事業では、家庭用の太陽光発電向けのパワーコンディショナーや蓄電システムを扱うと同時に、企業向けに産業用蓄電システムの提供やエネルギーマネジメントシステムの構築・運用などを行っています。再生可能エネルギーの普及促進や電気料金の高騰、電気自動車の普及促進といった社会的課題にひもづく需要を着実に捉え、2022年度には対前年比で、プラス22%の売り上げ成長を実現しました。

一方、「リスク」の側面では、「脱炭素・環境負荷低減の実現」「バリューチェーンにおける人権の尊重」の二つを重要課題に掲げ、中期経営計画で具体的な目標を設定して、グローバルに取り組みを進めています。

への考え方や進捗を示した「MUFG Progress Report」も発行しています。

井垣 当社は、冒頭に申し上げた過去10年間の世の中の動きにあわせて、サステナブル経営を大いに進化させてきました。しかし一方で、当社にはもともと、サステナブル経営につながる創業の時代からの歴史がありました。1959年に制定された社憲(会社の憲法)には、「われわれの働きで、われわれの生活を向上し、よりよい社会をつくりましょう」という言葉があります(図表2)。創業者の立石一真の理念であり、当社のサステナブル経営の原点といえます。この言葉には二つの思いが込められています。一つは「企業は社会の公器である」という思いです。社会に最もよく奉仕する企業には、社会が最も多くの利潤を与えるとして、企業と社会の共存共栄の関係を表しています。もう一つは、「自らが先駆けとなる決意」です。よい社会はただ待っているもやっつこない。だから、自分たちが先駆けとなってよい社会を築き上げ、イノベーションを通じて社会の発展に貢献していくという決意が込められています。当社はこの社憲の精神を求心力にするとともに、発展の原動力として成長してきました。そして私たちも、社憲の精神を企業理念として受け継

## ステークホルダーへの情報発信

自社だけではなく、バリューチェーン全体の情報開示が必要

佐桑 飾森さんから、「MUFGトランジション白書」をグローバルに情報発信しているとの事例を紹介いただきましたが、各社のサステナブル経営への取り組みについて、社外のステークホルダーにはどのような内容・ツールで情報発信しているのか、教えて下さい。

井垣 当社の取り組みについて、顧客、社会、投資家の三つのステークホルダーに分けてお話しします。

顧客については、マーケティングコミュニケーション活動とディスクロージャーになります。マーケティングコミュニケーションは、社会的課題を起点として、当社が扱っている商品やサービスによるソリューションの価値を伝達する手法を取っています。ターゲットは企業の中で投資判断をする意思決定権者になりますので、経済メディアや業界メディアを通じて情報発信を重視しています。



### 堀 伸彦

1963年山形県生まれ。1987年キリンビール入社。大阪を振り出しに、仙台や山形、千葉で営業を経験する傍ら、30代に広報を経験。社会やステークホルダーと会社をつなぐ仕事に魅了される。2011年からキリンビール広報部に復帰。現在の部署ではビールのみならず、飲料、ワイン、ヘルスサイエンスなどグループ全体の広報活動も行う。2019年から現職。日本ソムリエ協会認定ソムリエ。やまがた特命観光・つや姫大使。

顧客へのディスクロージャーについては、自社の取り組みだけでなく、バリューチェーン全体に責任を持つことが求められています。実際、バリューチェーンに連なる取引先からのサステナビリティ情報の開示要求が過去2年で2・5倍以上になるなど、加速度的に増えています。当社はホームページ上で積極的にサステナビリティ関連データを開示し

ていますが、開示情報の信頼性と網羅性については、今後取引上の条件のみならず、競争に対する競争優位性にもつながる時代になってきたと思っています。

社会に対しての情報発信は、ホームページやSNSなどのオウンドメディアを通じて行っています。最近の事例としては、欧州法人の広報チームがサステナビリティ情報のマイクログラフを開発しました。欧州は世界の中でもサステナビリティに関する感覚が高く、ステークホルダーの関心も高い地域です。欧州のチームにグローバルプロジェクトをリードしてもらったことにより、様々なステークホルダーが求める多様なサステナビリティ情報を、グローバルに、かつタイムリーに展開することができると考えています。

最後に投資家ですが、現在、世界中の投資家が投資判断のプロセスの中にESGの要素に関する評価を織り込んでいます。そのため、当社では投資家に対してもESGをテーマにした説明会や個別の面談を積極的に設定するとともに、「統合レポート」の作成にも力を入れていきます。

サステナビリティの領域においては、発信した情報に対して様々なステークホルダーからレスポンスが返ってきます。そこでの対話

を通じて、自社の取り組みを常に進化させていく、つまりステークホルダーとともにサステナビリティを進化させるという、エンゲージメントの考え方が非常に重要になってくると思っています。

堀 当社の場合、社会への情報発信としては、まず「統合レポート」があります。注力しているのは、「キリンググループって何?」「キリンらしさって何?」という根源的な問いについて、いかにステークホルダーにわかりやすく伝えるかということ。なぜなら、当社は祖業であるビール会社だけではなく、さまざまな事業領域にわたって、現在、ビールを含む「食領域」、ビール製造の技術である発酵・バイオテクノロジーの研究からスピノフした「医領域」、そして現在は「ヘルスサイエンス領域」に力を入れるなど、三つの領域で活動しています。ただ、一般消費者も含め投資家の方にはまだまだビール会社の印象が強く、キリンになぜ医療やヘルスサイエンスの事業領域があるのかをしっかりと伝えなければなりません。今回は、「統合レポート」を通じて、キリンググループは何者かをかなり強く掘り起こしました。

もう一つが「環境報告書」です。今回最も注力したのは、自然資本とそれに影響を与え

る気候変動を統合的に捉えて、環境課題を解決していく姿勢を打ち出したことです。専門的に言うと、自然資本に関するTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)と気候変動に関するTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)を一緒に捉えたのはキリンらしさ、キリンならではのことで、日本でも類を見ないアプローチではないかと自負しています。

### 挑戦変革に向けた意思とMUFGの価値観とサステナビリティの姿勢をわかりやすく情報発信

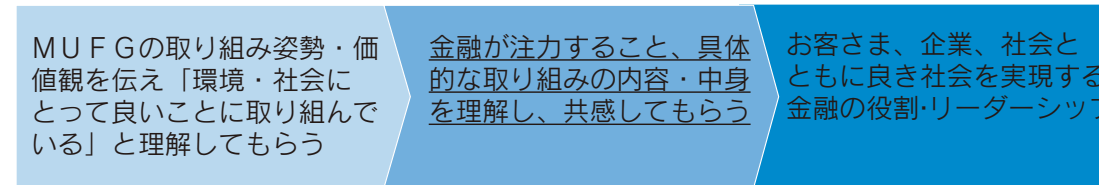
佐桑 先ほどご紹介くださった「トランジション白書」や「MUFG Progress Report」の他に、三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFG)では、社会への情報発信の取り組みとしてどのようなものがありますか。飾森 金融によるサステイナブルな社会への貢献は、一般の人にはまだまだわかりづらいところがあると思います。金融は「世界のありたい姿」を社会の皆さんと創っているのだというのをわかりやすく伝える必要があります。そこで、「赤い球の冒険」と「サステナブルしちゃう日。」という二つの動画を起

点として、様々なチャネルに私たちの貢献ストーリーを展開するコーポレートコミュニケーションを実施しています。一般の方に向けてわかりやすく、サステナビリティへの姿勢を示し、サステナブルファイナンスを通じてお客さまと良い社会をつくる物語です(図表3)。

また、当社はジャパンラグビーリーグワンのスポンサーをしています。協賛活動に際しては四つの軸で考えています。「お客さまとのコミュニケーションツールの」であること、「パトラスとのつながりの社内外認知」につなげること、「従業員エンゲージメント」につなげること、「社会貢献・地域貢献」につなげること。これもサステイナブルなコミュニケーションの一つの事例です。

図表3 ありたい姿を社会と創る 金融のサステナビリティへの貢献

パーパス「世界が進むチカラになる。」をコアメッセージとして、挑戦・変革に向けた意思とMUFGの価値観や環境・社会課題解決に向けた姿勢を発信



【2021年度】



『赤い球の冒険』  
MUFGを赤い球になぞらえ、仕掛けを起動させていく動きでサステナビリティへの姿勢や価値観を表現

【2022年度】



『サステナブルしちゃう日。』  
サステナブルファイナンスを通じてお客さまと良い社会をつくる、誰もが生活の中でサステナブルな社会に貢献している話

提供：三菱UFJフィナンシャル・グループ



TOGA (オンラインでグローバル全社員に向けて発表)  
提供: オムロン

ク以外の素材で包装材料を作ろうとすると、製造過程でより精緻な温度制御が必要となり、従来の技術では不良品が多く出てしまうのです。そこで、多様な素材であってもプラスチックのように変わらない品質で連続して製造できる「温度制御の技術開発」にチャレンジしたチームがいました。結果、80社以上の世界のパートナーから様々な情報提供を得て技術開発のブレイクスルーに成功、いっしょにその技術は「Perfect Sealing(パーフェクトシ

2023年夏には、新たに「MUF G 工芸プロジェクト」を立ち上げました。工芸には「技術」とサステイナブルな価値観と文化があります。工芸の技術はまさに日本のものづくりの根幹です。そして地域の素材や産業を支えるエコシステムがあります。この日本の素晴らしい工芸産業と文化が今、危機に瀕しています。工芸思想には、日本が大事にして

### 飾森亜樹子

大手電機メーカーで経営戦略やB2B/B2C事業分野、カルチャー改革のコーポレートコミュニケーションを実践した後、2021年2月から現職。経営企画部門にてパーパス経営に基づく金融の企業変革とコーポレートコミュニケーション、ブランド戦略、社員エンゲージメントに取り組む。2018年経済広報センター企業広報功労賞受賞。公益社団法人日本PR協会理事、PRプランナー資格委員長として、コミュニケーション人材の育成がライフワーク。



ーリング」と呼ばれるようになり、業績を大きく伸ばすことができました。同時に、チームの試算によると約100万トンものプラスチックごみの削減に貢献したそうです。TOGAは社員向けのイベントとして始まりましたが、現在では社外から招待したステークホルダーにも参加してもらい、当社が掲げたビジョンや企業理念に対する共鳴の輪を社外のステークホルダーの間にも広げること、ブランド価値の向上にもつなげる機会へと進化しています。

**飾森** TOGAの仕組みは私どもも学ばせてもらいました。サステナビリティ経営、パーパス経営を実践するには、従業員がパーパスや企業理念を自分ごと化して、日々の業務やそれ以外の取り組みで実践する仕掛けが必要です。サステナビリティ経営を自分ごと化するには、従業員の変革が非常に重要で、社員自身が変革を起こし、社会に価値を与えていく存在にならなければなりません。これを当社では「社員と創るパーパス経営」と言っています。

当社では三つのプラットフォームから成るフレームワークでPDCAサイ

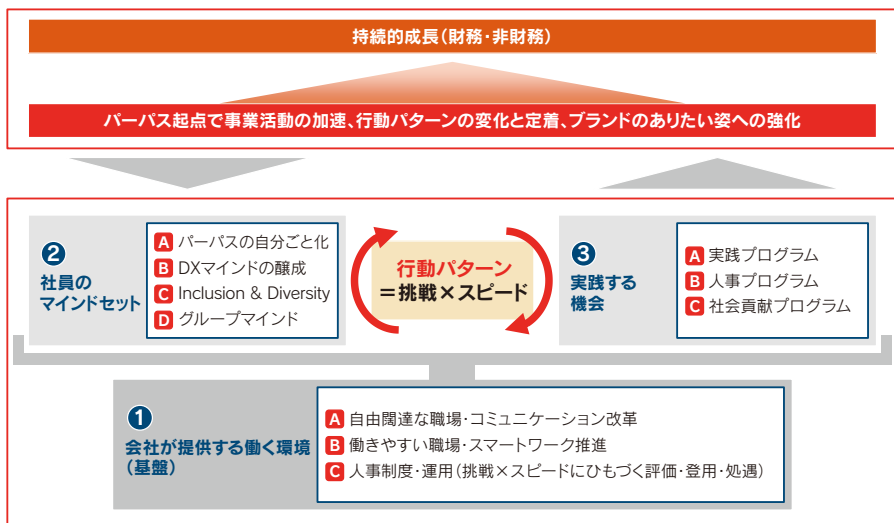
## 従業員への自分ごと化、理解浸透への仕掛けづくり

### サステナビリティと企業理念の実践にチャレンジする「TOGA」

**佐桑** サステナビリティ・コミュニケーションの一環として、従業員にもサステナブル経営への取り組みを自分ごと化してもらい、理念実行を加速するための仕組みづくりや、コミュニケーション戦略が重要です。そこで、従業員への理解促進についての取り組みにつ

きた自然の素材や、壊れても修理して大事に繰り返し使うサステイナブルな思想・価値観があります。さらに、長く続く伝統を継承するには「革新」が必要です。工芸の世界にも大きな革新がたくさん生まれています。日本人として、また経済界・企業として学ぶべきことがたくさんあります。工芸の保全と伝承をサポートして、新たな革新とサステイナブルな思想を世界へ伝えていく。工芸のソートリーダーシップを発揮したいと考えています。これもサステイナブルな社会に向けたMUF Gのコミュニケーションです。

図表4 MUF Gのカルチャー変革と企業価値創造



提供: 三菱UFJフィナンシャル・グループ

クルを実践し、カルチャー改革を実行しています(図表4)。一つは「会社が提供する働く環境」、次に「社員のマインドセット」、そして、パーパス起点で従業員の挑戦とスピードの行動パターンを促す「実践する機会」です。

いて伺います。オムロンのTOGA (The OMRON Global Awards)プログラムについて、井垣さんから教えていただけますか。

**井垣** 当社ではサステナビリティと企業理念を一体のものとして位置付けています。企業理念の実践を促進することでサステナビリティに対する社員の理解につながると考えています。TOGAは、世界中のオムロングローバル社員が、企業理念を日々の仕事においてどのように実践していくかを宣言し、チームでエントリします。そして、各国・地域で発表し、選出されたテーマをグローバル社員に共有することで、企業理念の実践に対する共感と共鳴の輪を拡大させる取り組みです(写真)。2022年に開始10周年を迎え、現在では6000を超えるテーマがエントリされ、延べ5万人以上の社員が参加する一大イベントとなっています。社員自らが社会的課題の解決に向けた目標を立てることで、自身の仕事の中で企業理念の実践にチャレンジし続ける風土の醸成を狙っています。

テーマの一例として「海洋プラスチック問題を挙げましょう。今、食品メーカーなどは、包装材料をプラスチック以外の素材に変えようと努力していますが、技術的な問題があり、思うように進んでいません。プラスチック

その中で、顧客課題・社会課題を起点にポトムアップで新しいビジネスを創出する、新事業創出プログラム「Spark X」をスタートさせました。初年度は600件を超える応募があり、メンバーや仲間と学び合いながら最終ピッチに挑み、表彰されたチームは、今後事業立ち上げに向けて会社の全面的なサポートのもと挑戦を続けることになりました。



MUFG Park

提供：三菱UFJフィナンシャル・グループ

パーパスを体現する特徴的な社会貢献活動としては、「MUFG SOUL」があります。従業員個人やグループが地域と対話しながら社会課題を見つけ解決策を企画し、その提案が認定されれば活動費用が提供されます。年間200以上の提案が実行されています。また、武蔵野に6ヘクタールの公園「MUFG Park」

をオープンさせました(写真)。豊かな森・自然とラグビー場・テニスコートなどの運動施設、コミュニティライブラリーを備えた施設です。ここでは、社員のボランティアと地域社会の皆さんが「健康・食・防災」などの社会課題起点でイベントの企画を協働するブレイスメイキングをモットーとしています。これらの社会貢献活動を通じて、パーパス「世界が進むチカラになる。」を実践し、実感できる仕組みを提供しています。

パーパスを自分ごと化するプロセスとして、パーパスの共鳴セッションを国内外の全従業員で実施しています。上司や仲間と語り合いながら、自分の信念や価値観を会社のパーパスと重ねて自分ごと化していきます。さらに、「MUFG Way Boostプロジェクト」では、社長に任命された約70人のアンバサダーがパーパスを実践している人を「見える化」するために、体現者インタビューを行って冊子を作ったり、ラジオ対談を企画したりしています。このように、社員と一緒にパーパスの体現に取り組んでいます。

### インターナルブランディング ウェブサイト「KIRIN Now」

堀 お二人の話にもある通り、手を挙げる文



図表5 KIRIN Nowイメージ画像

提供：キリンホールディングス

順に深く考えると考え、「KIRIN Now」ではステージに応じて、三つの連載を用意しました。無関心から認知へと導く「寺子屋CSV(社会課題、用語の解説)」、認知から理解へと導く「CSVが(事例紹介)」、理解から共感に導く「1ミリア変える、ストーリー(実践者の思い)」と、様々な切り口を通じて、CSVの体現者の増加を目指しています。

## ブランド構築、 企業イメージへの影響

### 社会課題へのスタンスを明確にし、 コアなファンを獲得する

佐桑 サステナビリティ・コミュニケーション

順に深く考えると考え、「KIRIN Now」ではステージに応じて、三つの連載を用意しました。無関心から認知へと導く「寺子屋CSV(社会課題、用語の解説)」、認知から理解へと導く「CSVが(事例紹介)」、理解から共感に導く「1ミリア変える、ストーリー(実践者の思い)」と、様々な切り口を通じて、CSVの体現者の増加を目指しています。

井垣 サステナビリティがブランド構築において重要な役割を果たすようになってきたことにより、企業とステークホルダーの関係性について二つの大きな変化があります。

一つは、マルチステークホルダーを重視する考え方に変化してきたという点です。これまでは投資家や金融機関といった財務資本の提供者であるステークホルダーを優先的に考える必要がありました。いわゆる株主第一主義です。しかし、財務情報と非財務情報を一体化させるインテグレートタイプ・シンキング(統合思考)がグローバルに普及するようになり、今は非財務資本の提供者も重要なステークホルダーになっていきます。そのため、コーポレートコミュニケーションの役割も、従来は投資家たちの投資意欲を高めることを優先して考えていましたが、これからは非財務資本の提供者に対しても自社のパーパスやビジョンに向けての投資意欲を高めることを考える必要があります。

もう一つはブランドのあり方自体が大きく変わってきている点です。例えば、以前は社

化は当社も大事にしています。例えば、クラフトビールのプロジェクトを手挙げ制で募集しており、全国から従業員が参加して取り組んでいます。クラフトビールは地域の振興につながるCVS活動です。当社では従業員の理解促進について「社員がCSVを自分ごと化する」をテーマに取り組んでいます。これもCSV経営の自分ごと化の事例の一つです。

また、2021年に社内報・グループ報をリニューアルしました。インターナルブランディングウェブサイト「KIRIN Now」です(図表5)。紙媒体をやめてウェブでの発信にし、2022年度「経団連推薦社内報審査」で最優秀賞を受賞しました。編集方針は①従業員が共感できるポイントをつくる、②挑戦につながるマインド・行動を盛り込む、③会社・従業員双方の本音が伝わる企画立案・発信を行う一です。ウェブならではの双方向コミュニケーション機能を活かした「いいね(ワクワクボタン)」を設置したり、寄せられたコメントについては記事の関係者にフィードバックしたり、媒体上でのコミュニケーションを促進しています。

「社員がCSVを自分ごと化する」については、まず従業員のCSVへの関与度のステータスを「無関心→認知→理解→共感→体現」の会的な問題や政治的な問題が起こったとき、危機管理広報としては、自分たちのブランド価値を毀損しないために、企業は特定のスタンスを取らないのが一つの対処方法でした。しかし、今は気候変動、生物多様性、人権問題、LGBTQ+など、様々な課題について、あいまいな態度を取るとステークホルダーからバッシングを受けてしまいます。むしろ、自分たちのスタンスを明確にしたブランドのほうが称賛を受けるケースが非常に増えています。従来は敵をつくらないのがブランドマネジメントでしたが、サステナビリティが企業価値に影響を与えるようになってからは、敵をつくったとしても一方では熱烈なコアのファンをしっかりと守ることもブランドマネジメントとして必要な時代になっています。

堀 コーポレートブランドの構築とは、「ステークホルダー間のポジティブなスパイラル」をつくることに尽きると思います。つまり、従業員および会社のCSV活動が投資家や消費者に伝わり企業好意度や商品好意度が向上し、企業価値が向上する。結果、従業員の会社に対するエンゲージメントが高まり、企業がさらに成長するというスパイラルです。そのスパイラルを具体的に測定したり、進捗状況を把握したりするため、当社はコーポ

レポートコミュニケーションの方針として、「消費者」「投資家」「従業員」の三つのマルチステークホルダーに対して、それぞれKGI（経営目標達成指標）を設定しています。「消費者」には「企業好意度」、「投資家」には「ESG評価」、「従業員」には「エンゲージメントスコア」を設定し、効果測定を行っています。最近では多くのESG評価機関から高い評価をいただいております、それが会社からフィードバックされ、従業員は評価や企業好意度の向上を誇りとし、エンゲージメントが上がり、さらに従業員の成長、企業の成長につながる。まだまだ途上ではありますが、このようなポジティブスパイラルを多くつくっていくことが、コーポレートブランドの構築、企業イメージの向上に資すると考えています。飾森 コーポレートコミュニケーションとは、

良き企業が良き社会に貢献すること。そして会社と従業員自身を変革していくこと。この二つの軸が大切だと思っています。当社では、パーパスを中心に据えてコーポレートブランディングの強化に取り組んでおり、今見えている私たちではなく、これからどのように変わりたいのか、変化をブランドでつくっていききたいと思っています。もちろん、今まで大切にしてきたこともあります。

リテイ情報についても、今後財務情報と同様に、監査、あるいは第三者証証が適用されることを示唆しています。この観点からも、企業活動におけるサステナビリティの取り組みはますます重要になってくると思っています。その副産物として、企業が発信するサステナビリティ情報に対して、国際的な基準に基づいた信頼性と透明性が担保されるようになると思います。従って、ウオッシュといういわゆる実体を伴わないサステナビリティをめぐる取り組みは、今後淘汰されていくだろうと思います。

**「スピード」「ノウハウ」「リーダーシップ」が必要**

堀 私からは、「スピード」「ノウハウ」「リーダーシップ」の観点でお話ししたいと思います。まずはスピードです。欧米では、環境や人権などの取り組みに対する意識が高く、結果としてこの分野では彼らがルールメイキングをリードしているのが現状です。また、欧米の進め方として、まずは目標設定し、法制化し、ガイドを出したうえで企業に対応を求めます。一方、日本の場合は、欧米でつくられたルールに従うことが多く、かつ法制度化には時間がかかる。そのため、サステナビ

守っていききたいもの（現状）と、どうありたいか（目指す変革、経営方針）、その変化の具合を世の中に知っていただき、どう受け止められているか測っていく。こうしてコーポレートブランドの強化に取り組んでいます。私たちがらしさ、つまり当社のブランドパーソナリティは、パーパス「世界が進むチカラになる。」を中心に三つの異なる個性から構成されています。「社会を支える使命感」「懐の深いしなやかさ」「未来を捉え挑戦し続ける情熱」です。これらを様々なコミュニケーションで表現し、可視化する活動をしています。表現することで変革や事業を推進するエンジンにする、パーパスを体現するとはこういうことだと社員に伝える、それを社員の誇りやエンゲージメントにつなげたいと考えています。

**サステナビリティ・コミュニケーションの課題**

**サステナビリティへの法規制と情報開示が強化される**

佐藤 経済広報センターで有識者にインタビューを行うと、サステナブル経営はブームで

リテイへの対応は「企業に委ねる」のが現状で、全体的に進捗スピードが遅いのが一つの課題だと思っています。

また、日本はサステナビリティに対する歴史が欧米に比べて浅く、環境や人権に関する専門人材が少ないため、ノウハウが組織に蓄積されていないことが課題です。これからはヒトやカネといった新たなリソースを投入しなければなりません。全ての企業が行うのはなかなか難しいのが現状です。そうすると、国が定めた温室効果ガス排出量の目標達成や、調達上の人権問題（人権デューデリジェンス）といった課題への対応が遅くなる懸念されます。

サステナブル経営をブームで終わらせないためには、全てのステークホルダーの理解とリーダーシップが必要であり、企業としては、投資家や顧客・消費者、時には社員からの厳しい目に応えるために、透明性のある情報開示や、しっかりとした第三者保証の確立が必要ではないかと考えています。

**サステナビリティ・コミュニケーションを繰り返す続けること**

飾森 金融の特徴は、全ての産業のお客さま

終わるのではないかと懸念や、欧米からはウオッシュ（ごまかし）だと批判されることもあるといった話を聞くことがあります。このような課題について、どうお考えでしょうか。

井垣 繰り返しお話ししている通り、サステナビリティが企業価値に直結する重要な経営課題になっていますので、これが一過性のブームで終わることはないと考えます。

その根拠の一つとして、国内外での、サステナビリティへの取り組みに対する法規制と情報開示の強化に向けた動きが挙げられます。直近の例ですが、2023年6月、国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）から国際会計基準（IFRS）におけるサステナビリティ情報の開示基準が公表されました。日本でも、これをどのように法制化していくのか、基準として設定していくのか、今後議論されることになっていきます。遅くとも2026年度には、有価証券報告書への記載が求められるといわれています。

また、欧州では、企業サステナビリティ報告指令（CSRD）が適用され、具体的な法規制として、欧州で事業展開する日本企業に対しても、少なからず影響が出てくるとみられています。このムーブメントは、サステナビ

と社会課題、環境課題の解決のために対話をしていく、エンゲージメントしていくことができることだと思います。お客さまと一緒に良い社会をつくっていくという役割が金融の中核にありますので、そのために継続的にコミュニケーションをしていく。これが金融の役割であり、課題だと思っています。そのために、社員がお客さまのトランジションに伴走して責任ある行動を一緒に取っていく、対話をし続けるアクション、そして、それらのアクションを適切に世の中に伝えていく努力をしています。

社員のアクションや企業変革の課題を見える化するために、社員意識調査で測ってPDCAを回しています。社員がどのように自己変革しているか、行動に起こせているかなど変化の状態を測ります。独自のブランド調査で「ありたい姿」への変化を測ることとあわせ、様々なステークホルダーとのコミュニケーションやインターナルコミュニケーションに関する施策・調査を通じて効果測定を繰り返す続けることで、これが社員と創るパーパス経営であると実感しながら毎日仕事をしています。

佐藤 本日はどうもありがとうございます。（2023年8月3日 経団連会館にて）