

サステナブル新時代の伊藤園のあるべき姿

世界共通の持続可能性に関する2030年目標として国連で持続可能な開発目標（SDGs）が示され、日本では2020年東京五輪・パラリンピックでのレガシー（遺産）創造も求められています。このような中、世界的視野でJ-CSVと名付ける次世代CSVを提唱しておられる一橋大学大学院教授名和高司氏と伊藤園常務執行役員笹谷秀光が対談しました。折しも、伊藤園がビジネス誌『フォーチュン（FORTUNE）』で事業を通じた社会課題解決で「世界を変える企業50社」のうち18位にランクインしたこともあり、新しい時代での伊藤園のあるべき姿がテーマとなりました（対談実施2016年11月）。



名和 高司氏

一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 特認教授

笹谷 秀光

伊藤園 常務執行役員 CSR推進部長

名和 高司（なわ たかし）
1957年生まれ。80年東京大学法学部卒業後、三菱商事に入社。90年ハーバード・ビジネス・スクールでMBA（経営学修士）を取得。91年マッキンゼー・アンド・カンパニーに入社。企業の成長戦略構築や経営変革などに取り組み。2010年から現職。

ン・スポーツイヤーズを迎える中で、CSR、CSV、SDGs、ESGに対処した国際感覚での経営を強化すべき重要な時期に入ったと認識しています。

伊藤園体系は、まさに次世代CSV・J-CSV

名和

そのとおりです。世界激変の中、企業はますますCSVへの対処が求められています。

ポーター教授が提唱しているCSVには3点ほど気になる点があります。1点目は新興国が中心となっている点です。新興国は確かに社会課題が多いので重要ですが、先進国・成熟国における社会課題は何かも正面から捉えていく必要がある。2点目は社会課題が生きるか死ぬかの生命に関することが多く、成熟国が成熟社会の課題をどう風で解決していくかということが十分に触れられていない点です。3点目は組

織面で人の役割をどのように捉えるべきかが不足している点です。

伊藤園はこの3点に答えを出している。バリューチェーン全体を通して取り組みによって体現している。私はこれは日本発のJ-CSVであると考えています。

特に、ESD（持続可能な開発のための教育）で社内の意識を高め、社外に発信している点が特色です。そして外部の人たちにも発信し連携を通じて共有価値を創造しています。

笹谷

持続可能性とは、わかりやすく言えば「世のため、人のため、自分のため、そして子孫のため」という世代軸が入った概念だと思います。そして2015年には17の目標と169のターゲットからなるSDGs（持続可能な開発目標）が国連で採択されました。これは先進国、途上国に普遍的に適用され、政府のみならず、自治体、関係機関、企業も実践していくべき17目標を、2030年をターゲットとして設定された、持続可能性を考えるための

今後の羅針盤ないし共通言語になると考えます。

当社では、このSDGsを経営の中に埋め込んでいきます。調達・製造・販売の流れの中で、各活動がSDGsの17個の目標のどこに該当するか整理を行いました。バリューチェーンの各活動がどのSDGs目標と結びついているかを見える化し、日々の活動に結び付けていきたいと思えます。

当社のビジネスモデルをわかりやすく示し、SDGsを取り込むことでCSRを深化させています。今年度のS-bookは、タイトルが「サステナビリティ新時代—世界課題に対応する伊藤園のCSR—」として作成しました。また、引き続きESDで社内の意識を高め、チーム伊藤園として社外に発信して、共有価値を創造していきます。

世界に通用するレポート

名和
伊藤園は、時代時代のいろいろな要請をタイムリーに発信されている。これはレポートの進化によ

「ポーター賞」にいたりました。

笹谷

この3つの評価基準に該当するとの評価を受けたことは光栄だと思っています。当社の「茶畑から茶殻まで」のバリューチェーンは、SDGsの「持続可能な生産と消費」に該当すると思っています。

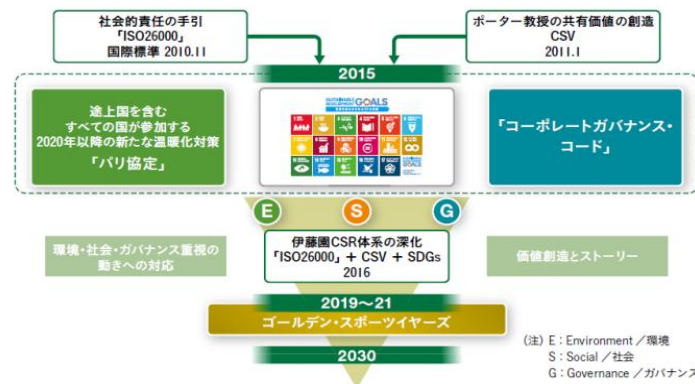
伊藤園は創業以来「お客様第一主義」という経営理念に基づいています。ステークホルダーの信頼を得ることを重視し、CSR（企業の社会的責任）にも取り組んできました。2010年に国際標準のISO26000の活用を開始し、本業を使って社会の課題を解決する体系を導入しました。

また、社会課題の解決と事業価値の創造を同時実現するCSVの考えもポーター賞受賞を契機に本格化させました。これにより国際標準のCSRのベースの上に、重要事項についてはCSVのアプローチを重ねていく。いわば二刀流の「CSR/CSV経営」を推進しています。

ここ数年は変化が激しい（下図参照）。特に2015年はSDGs、パリ協定ができ、日本ではコーポレートガバナンス・コードがはじまり、まさにEnvironment（環境）、Social（社会）、Governance（企業統治）のESGすべての要素で重要な動きがあって「ESG元年」です。

その上、2020年の東京五輪・パラリンピックもあり、ゴールデ

伊藤園CSRへのSDGs導入の考え方



ビジネス誌『フォーチュン』評価の意義とSDGsの重要性

名和

2016年9月1日付の米ビジネス誌『フォーチュン』にて「世界を変える企業50社」が発表されました。評価基準は「測定可能な社会的インパクト」「業績」「革新の程度」の3つです。この選考には、米ハーバード・ビジネス・スクールのマイケル・ポーター教授が協力しています。彼が提唱しているCSVを実践して、世界にインパクトを与えた企業が毎年50社ランキングされています。今年、伊藤園が日本企業最高位の18位にランキングされたのは、大変な快挙です。

伊藤園は2013年に「ポーター賞」を受賞しました。そのときに、ポーター教授は伊藤園のビジネスモデル、社会に対するインパクトに非常に感銘を受けられていたということがあります。「ポーター賞」はそもそも、競争戦略において優れた日本の企業を毎年表彰していますが、伊藤園の場合は「茶畑から茶殻まで」というバリューチェーンを一貫してコントロールしている。このようなビジネスモデルが秀逸であるということ



く表れてますね。2013年にポーター賞を受賞されて以来、伊藤園の経営は年々進化し、今回はSDGsを組み込み、サステナビリティをキーワードに世界にも適用するレベルのレポートを出されています。ストーリーとして非常にわかりやすい。伊藤園と一緒に何かできそうだというような内容になっています。

笹谷
 レポートを制作していて、「パブリック・リレーションズ」がすごく大事なと感じます。つまり、ステークホルダーエンゲージメントの基本になる関係者との連携のネットワークの構築をしていくべく、関係性を常に考えて、情報をいかに広げていくかということが大事です。伝える力が大事だと考えます。

私は日本に古くから伝わる「三方よし」（自分よし、相手よし、世間よし）がわかりやすく、現代でも使える考えだと思います。ただし、これとともに心得とされる「陰徳善事」。つまり、発信しなくてもわかる人にはわかる、では世界で通用し

ない。そこで、三方よしに発信型をつけて「発信型三方よし」を提唱しています。

発信の最重要ツールのひとつが統合報告だと思えます。

最初のページで、伊藤園の代表的なCSV活動である茶産地育成事業、茶殻リサイクルはどのSDGsに関係があるか、わかるように示してあります。これを読んだ方は、国内の事業にもさまざまにSDGsが関係するのだと思っただけです。

次にISO26000の体系整理との関係。これは図のように17目標をISO26000の7つの中核主題に「主として」関連する項目をマッピングして示しました（図参照）。

以上を現下の重要課題の中の1つである地方創生に応用すると、「持続可能なコミュニティ」というテーマになります。また、五輪を迎えるにあたっての「次世代のためのレガシー創出」、この2つのテーマで特集を組みました。

そして、CSVに関しては社会にとつての価値のところに、SDGsのピクト

グラムで関係する項目をあてはめることによって、伊藤園の事業と社会との関係性を整理しました。

今後は、「SDGコンパス」が企業にSDGsを応用する場合のコンパス（羅針盤）として設計されていますので、企業はCSVの深化に向けてSDGsを積極的に活用していくべきだと思うのです。

当社はこのような考えで、SDGsをビジネスモデルに反映し、経営に活かすためいち早く取り入れることとしました。

社員のESDを実践していることが大事だというご指摘もいただき、ありがとうございます。SDGsの目標4「質の高い教育」にESDが位置付けられていますので、今後はSDGsを社員に理解させる1つのツールとして使っていきます。

今後は、「社員の皆さんのやっていることは世界につながっているのです。世界はすぐそばにありますよ」ということを理解していただきたい。今回『フォーチュン』で選ばれたことは、まさに世界がすぐそこで見ているという意味です。「世界のティーカンパニー」を目指すいろいろな意味のガイダンスとして使っていきたいと思っています。

伊藤園の効果的な発信名和

環境や社会への対応というのはコスト増だと思われがちですが、チャンスだと捉え、それに正しく対応することが企業の発展につながります。短期的にはコスト要素かもしれないが、コストではなくて投資です。投資している相手は、実はバランスシートの中に出ていないアセットに

対しても投資します。それは何かという4つあると私は思っています。1つ目はブランド価値への投資、2つ目にいわゆる知財と言っていますが、スキルやノウハウといったものに対する投資、3つ目にネットワークへの投資。4つ目は人に対する投資です。

この4つの投資については、これまで触れてきたSDGsやESDの活動、またはCSV活動がバランスシートの中には直ちに載ってないアセットとして蓄積され、将来PLに変わってくると見えています。つまり、コスト削減などとの関係性が紐解けると、投資の面で、長期的にはリターンにつながるという説明ができるのです。

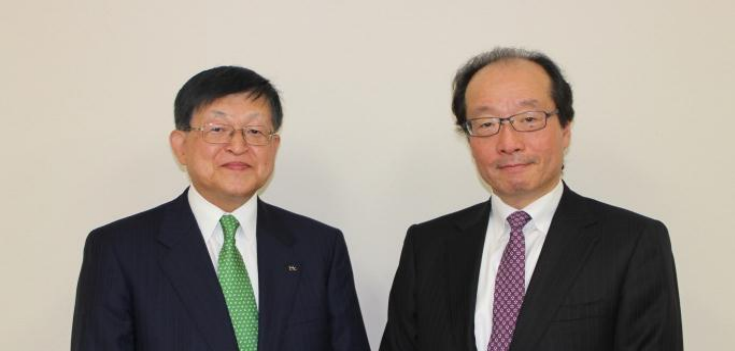
そういう意味では笹谷さんがおっしゃる通り発信しないとブランド価値につながらない。発信は必要です。

また、ヒトに対する投資が一番重要だと思っています。先ほどのブランド価値にしてもネットワークにしても知財にしても、みんな実は実践するのは人です。人の心はこれで火がつく。社員の心に火がつく。伊藤園の周りの人たちの心に火がつく。この状況が作れると、持続可能な社会づくりに向けて生産性を上げる活動となります。

この非財務情報が中長期的に財務に転換されるのだということを理解いただけるようなIR活動が必要だと思っています。



耕作放棄地と造成された茶園



笹谷

『フォーチュン』での評価理由でもある茶産地育成事業は、茶園が減少している中で、当社は日本の荒茶の約4分の1を扱っている。安定調達をしたいという意図がありました。農家の経営が安定する全量買い上げの仕組みに加え、技術供与や機械化、IT化を進めたり、耕作放棄地を活用する大規模茶園に展開をする。

それによって地域社会に雇用が創出されたり、耕作放棄地の解消や食料自給率の向上が生まれる。以上のように私の言葉で言う、「自分よし、相手よし、世間よし」という、「三方よし」の構造ができつつあります。

また、発信していくことによって関心のある関係者にも取り組み内容が伝わる。発信しないとイノベーションが生まれないということが最大の課題だろうと思っています。発信することによって関係者とのパブリック・リレーションズに新たな展開が生まれ、そこから新たな事例や

知見が生まれたり、パートナーとかアライアンスが生まれる、イノベーションを誘発するということも経営上重要なことだと感じています。

伊藤園の「世界のティーカンパニー」に向けての期待名和

ポーターのひとつの持論としてCSVには2つの「S」が必要だと示している。1つはサステナビリティ、持続可能かどうか。もうひとつはスケールブル。いいことは大々的に実行し、多くの人に恩恵を広げていく。今後伊藤園が「世界のティーカンパニー」としてクールジャパンやお茶を通じた価値創造を広げていくことを期待しています。

笹谷

「世界のティーカンパニー」となるため「ティーテイスター制度」という社内資格の制度があり、お茶については何でも説明できる社員が育成されていて、全社員5,000人強のうち、約3分の1が有資格者。これを活用して今のお話にもありました「クールジャパン」としてのお茶の発信をして、「インバウンド」も含めて対処して、「レガシー」を残す。この3つのキーワードが今まで以上に重要になると思っています。今日の話を上手く経営に活かしたいと思っています。どうもありがとうございました。

