

キリンホールディング株式会社の CSV 研究

—— 環境分野を中心として ——

The CSV research of Kirin Holdings Company

—— Mainly in the environment field ——

井 上 尚 之

Naoyuki Inoue

Abstract

This paper is the present situation of CSV of the KIRIN which started CSV headquarters first in Japan and the research report of the result. In 2019, KIRIN let out “KIRIN vision 2027”. “The society” of “it realizes the rich society of the mind” was put into it. “KIRIN becomes CSV advanced company in the world” thing was more written in 2027.

Then, the declaration to keep the match of the social problem which included a local community, placing economical value, a social value was presented. In “KIRIN vision 2027”, the impact of the economical value and the impact of the social value are raising four problems as the high important issue. It is “the responsibility as the liquor manufacturer”, “the health”, “the local community-the community”, “the environment”. These four problems are being successfully executed in the present place.

When seeing in the operating profit, the operating profit ratio, both this two rise in 2014 - in 2016 of the next year when the CSV headquarters stood up and since it, two can presume flat movement approximately. Therefore, CSV which thinks mainly of the profit of Porter’s style will be able to assume that it succeeds in 5 years of the pasts.

キーワード：CSV, キリンビジョン2027, キリングループ長期環境ビジョン2013,
SBT, TCFD

I. はじめに

ハーバードビジネススクール教授のマイケル・E・ポーターは、2011年の『Harvard Business Review』誌の1・2月合併号に発表した共著論文、「Creating Shared Value」（共通価値の創造）（邦訳の論文名は共通価値の戦略）でCSVのコンセプトについて詳述した。世界には環境問題・住宅問題・健康問題・飢餓・障がい者雇用など様々な社会問題がある。共通価値の創造（CSV）とは、ビジネスと社会の関係の中で社会問題に取り組み、社会的価値と経済的価値の両立による共通の価値を創造するという理論である。具体的には、社会的ニーズに応えることや社会が抱える課題解決に取り組むことで社会的価値を生み出し、それが結果として、同時に経済的価値を生み出すことである。この方法は企業の利益を犠牲にするのではなく、利益も大きくするところが肝である。

日本で具体的にCSV本部を最初に立ち上げたのは、キリンホールディングス株式会社（以下キリ

ンと略す)であり、2013年である。日本のビール系飲料企業は、麒麟、サントリー、アサヒが激しい競争を繰り広げているのは、周知の事実である。この3社のうち、CSV本部を立ち上げているのは麒麟のみである。グローバル企業では、ネスレが世界で最初に CSV 本部を立ち上げ、当時日本では、もう CSR の時代は終わった、これからは CSV の時代と言われた。

本論文は、日本で最初に CSV 本部を立ち上げた麒麟の CSV の現状及び成果の研究報告である。本論文の内容は、私が理事を務める環境経営学会が2019年5月に行った麒麟ホールディングス株式会社執行役員 CSV 戦略部長野村隆治氏による麒麟の CSV に関する講演がベースになっている。

Ⅱ. 麒麟の会社概要

麒麟の会社概要を以下に示す。

創 業：1907年（明治40年）2月23日

本 社 所 在 地：東京都中野区中野4-10-2 中野セントラルパークサウス

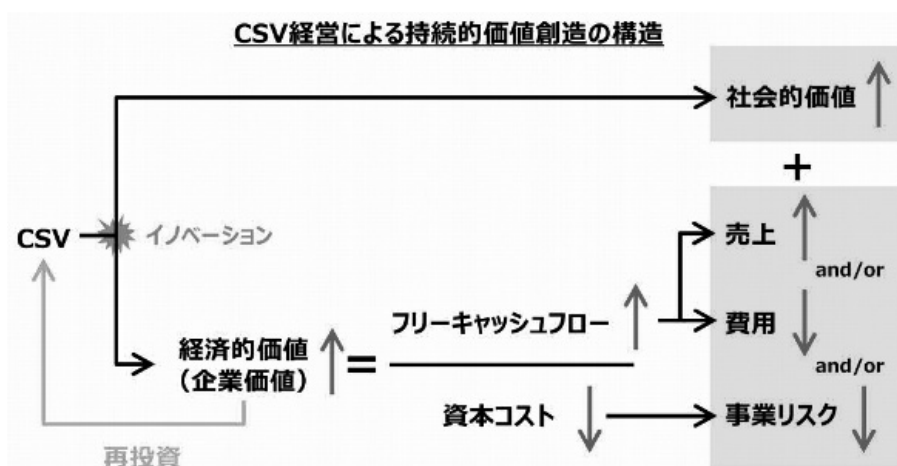
資本金・従業員：1020億4600万円 30464人（2018年12月末現在）

事 業 利 益：1993億円（2018年） 内訳を下に示す。

国内ビール・スピリッツ事業：35.1%，その他の国内飲料事業：9.9%，オセアニア総合飲料事業：22.0%，医薬・バイオケミカル事業：25.0%，その他：8.0%

Ⅲ. 麒麟の CSV の構造

麒麟の CSV は、図1のように示される。CSV は前述したように、イノベーションを起こして経済的価値と社会的価値を上げるという事である。この経済的価値を上げることは、フリーキャッシュフローを上げる若しくは資本コストを下げることである。気候変動の防止に繋がる省エネルギーを行うと費用が大幅にカットされる。また温暖に繋がるところで、海洋プラスチック汚染が喧伝されている現在、容器のプラスチックフリーを行うと、事業リスクを下げるといったところに大きく効いてくる。同時に省エネと脱プラで社会的価値も上がる。環境、特に気候変動の部分ではま



（図1）

麒麟 CSV 戦略部提供

さに CSV は事業の価値を保全することに大いに貢献することになる。

IV. キリンビジョン2027

2019年、キリンは「キリンビジョン2027」を出した。その中に「こころ豊かな社会を実現します」という「社会」が入れられた。そして2027年に「世界の CSV 先進企業になる」ことが書き込まれた。そして、経済的価値、社会的価値を置いて地域社会を含めた社会課題の取組をやっていくという宣言が出された。これによって少なくとも紙上では、CSV まさに社会課題の解決がキリン経営のど真ん中に入ってきたという事である。当然のことながらキリンは、CSV 委員会なる会議体を持っていて、CSV 戦略部長野村隆治氏が事務局長でグループホールディング社長の磯崎功典氏が委員長になり、グループ構成会社の社長・取締役を一堂に会して CSV の取組を説明することになっている。そこで合意してベクトル合わせをする。そういう意味では経営全体で CSV を進めていくという流れである。「キリンビジョン2027」の抜粋を次に示す。

(2027年目指す姿)

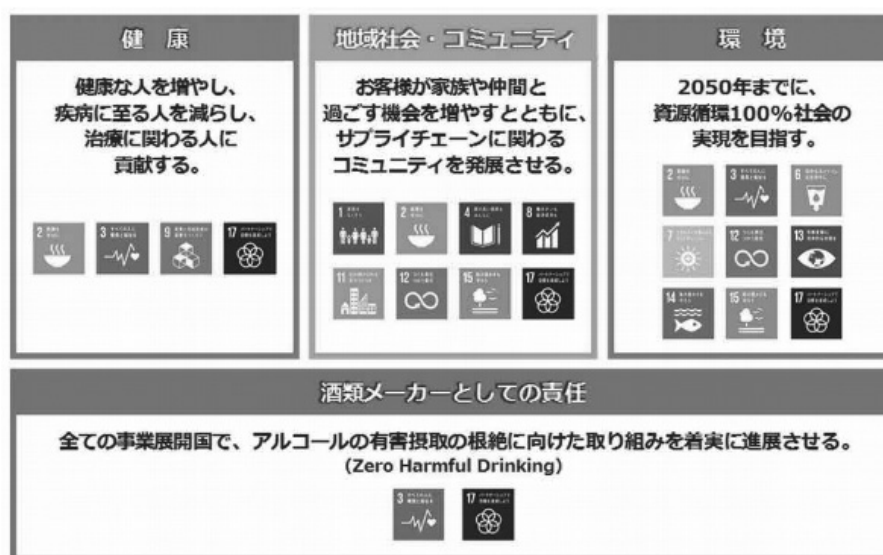
食から医にわたる領域で価値を創造し、世界の CSV 先進企業となる

A global leader in CSV, creating value across Food & Beverages to Pharmaceuticals

(経営成果)

経済的価値の創造（財務目標の達成） ・ 社会的価値の創造（非財務目標の達成）

さらに経済的価値のインパクト及び社会価値のインパクトが高い重要課題として4つの課題（図2）を上げている。それが「酒類メーカーとしての責任」、「健康」、「地域社会・コミュニティ」、「環境」である。



(図2)

『キリングループ環境報告書2019』¹⁾ より

上記の4つの課題をキリンでは「CSV パーパス」と呼んでいる。また上図の中に入れられているアイコンは、最近新聞広告などでよく目にする SDGs (Sustainable Development Goals) である。SDGs は、2015年に国連主導で決定された、世界の企業に要請された CSR である。

キリンの CSV ビジネスモデルとして、社会的価値アウトカムがこの「CSV パーパス」の実現であり、経済的価値の実現がキャッシュフローの最大化である。そして社会的価値と経済的価値に共通なものとしてリスクコントロールによる価値保全が挙げられている。インプットとしては、イノベーションを生み出す4つのキーが挙げられている。即ち「マーケティング力」、「技術力」、「ICT (Information and Communication Technology)」、「人材と風土」である。

さて4つの中に環境が入っている。ビールは常温で原料入れて、常温で出荷するのでエネルギーを使わないようなイメージがあるが、実はビール製造は高温及び低温を必要とし、多量のエネルギーを使う。また多様な容器を使っているのでゴミの問題もある。つまり環境保全をキーワードにしなければ成立しない産業でもある。

そして、4つの課題の「CSV パーパス」の具体的なアクションプランとして「CSV コミットメント」を作っている。

次に環境分野の「CSV コミットメント」を示す。

	優先的に取り組む CSV コミットメント	アプローチ	KPI (成果指標)
環境	<ul style="list-style-type: none"> ・気候変動への対応 ・容器包装資源の循環 	<ul style="list-style-type: none"> ・再生可能エネルギー導入と省エネルギー推進 ・容器包装の3R・資源循環推進 	<ul style="list-style-type: none"> ・GHG 削減率 【グループ全体】 ・リサイクル PET 樹脂使用率 【キリンビール、キリンビバレッジ、メルシャン】

V. 環境の位置づけ—生物資源・容器包装・水資源・地球温暖化

環境は、CSV 戦略が事業戦略の中に取り込まれて4つの課題の中の1つとして位置付けられてきた。環境の課題は、地球温暖化や海洋プラスチック問題等、地球規模になって来ている。これらの課題解決に向けて、キリンは2013年に「長期環境ビジョン」を発表して、多くのステークホルダーと協力して地球温暖化や容器包装への対応を、サプライチェーンを含むバリューチェーン全体での環境負荷を低減するという方針で進めている。

キリンでは2018に、キリンのサプライヤー250社に来訪を要請し、昨今の社会の流れ、特にスコープ3が説明された。

1. スコープ3とは何か

次にスコープ3である。CO₂ 企業が自社で直接排出する、「スコープ1 (直接排出量: 自社の工場・オフィス・車両など)」および「スコープ2 (エネルギー起源間接排出量: 電力など自社で消費したエネルギー)」で排出内容が定義され、それぞれの算定方法に従って算出されていた。しかしながら、現行の制度下では事業者のサプライチェーンを通じた削減ポテンシャルが明らかにならず、自社以外での排出削減行動のインセンティブが働かないという課題が残っていた。そこでこれまで算定対象外であった「スコープ3 (その他の間接排出量)」すなわちサプライチェーン全体の排出量、つま

り自社排出量のみならず、企業活動の上流から下流に関わる内容を算定範囲とする動きが広まった。これにより、サプライチェーン全体において排出量や排出削減のポテンシャルが大きい段階が明らかになり、事業者が効率的な削減対策を実施することで透明性を高めつつ競争力強化を図ることが期待されている。また、サプライチェーンを構成する事業者への情報提供等の働きかけにより、他の事業者の理解促進及び事業者の連携を図り、関係事業者で協力して温室効果ガスの削減を推進することが可能となる。

つまりキリンでは、スコープ3によるCO₂削減を行うことを250社のサプライヤーを集めて宣言し、協力ができないサプライヤーは、キリンの調達先から除外することを明言したのである。これはキリンがCO₂削減に対して本気度を示した証左でもあろう。

VI. 「キリングループ長期環境ビジョン2013」

キリンがCSV本部を立ち上げた2013年に、発表されたのが「キリン長期環境ビジョン2013」である。当時気候変動に絞るかどうかで首脳陣は揺れ動いた。結局キリンに係る環境はいくつかあるので、その中で下記の4つを挙げてそれぞれにしっかり取り組んでいくことが決められた。



(図3)

【キリングループ環境報告書2019】²⁾ より

図3中のバリューチェーンの意味はキリングループ、サプライヤーのみならず消費者を含む広範なステークホルダーを指している。

1. 生物資源の取り組み

まず生物資源の取組としてFSCの取り組みが挙げられる。FSC (Forest Stewardship Council, 森林管理協議会) は責任ある森林管理を世界に普及させることを目的とする、独立した非営利団体であり、国際的な森林認証制度を運営している。環境保全の点から見ても適切で、社会的な利益にかなない、経済的にも継続可能な森林管理を理念とし、森林が急速に破壊されている状況を背景に、1994年、環境団体、林業者、林産物取引企業、先住民団体などが中心となって設立された。責任ある森

林管理から生産される木材とその製品を識別し、それを消費者に届けることで、責任ある森林管理を消費者が支える仕組みを作っている。

FSC 認証は、多くの消費者、環境団体、企業などから支持を集め、世界で最も信頼度の高い森林認証制度として国際的に知られている。キリンではキリンビールとキリンビバレッジのカートン 6 缶パックの段ボールは 100% FSC 認証に切り替わっている。2020 年末には全段ボールを認証 100% に切り替えることになっている。キリンとしては、森林を守ることににより森林の CO₂ 吸収を促進し、地球温暖化を阻止することに主眼を置いているといえよう。

キリンの「午後の紅茶」はスリランカの紅茶葉を使っている。スリランカの原料生産地の持続可能性を推進するために、キリンは農家に対してレインフォレスト・アライアンスのトレーニング費用の援助を行っている。あくまでもトレーニング支援であって、認証するための料金をキリンが払うわけではない。すでにレインフォレスト・アライアンスを認証している農園は、農薬も使わないし生産性も高いし、大人は環境を重視し、子供たちも環境に関わる絵を書いたり、ゴミ分別もしっかり徹底されている。

レインフォレスト・アライアンスは、森林や農園のコミュニティと協力し、政府や企業とも手を組んで、きわめて重要な森林を守ると同時に、持続可能な生計の立て方をサポートする NGO である。今では世界 60 カ国以上でサステナブルな農業の研修と認証を提供し、また地域全体の森林保護プロジェクトも展開している。

キリンとしては、この支援により持続可能な農園が増え、持続可能な調達を可能にすることを重視しているともいえよう。

2. 容器包装の取り組み

キリンは「パッケージング技術研究所」という独自研究所を持っている。飲料メーカーは、容器包装をサプライヤーに依頼するところが多く自社で持っているところは極めてまれである。この研究所の目的は、容器開発の改良を通じて環境負荷の低減とコスト削減の両立を図るところにある。

(1) ボトル to ボトルの開発

これまでのペットボトルのリサイクルは、回収・破碎・洗浄して得られたフレークは、繊維やシートにされるのが一般的であった。完全な不純物除去が困難であったので、ボトル to ボトルは困難であった。キリンでは、粉碎・洗浄後更にアルカリ洗浄し、「真空高温化で不純物を揮発させて分離する方法」を開発し、ボトル to ボトルを達成した。このボトル to ボトルは、「午後の紅茶おいしい無糖」や「生茶デカフェ」に使用されている。ペットボトルがペットボトルに生まれ変わることで、計算上は製造時の石油使用量が -90%、製造時の CO₂ 排出量が -60% になる。

(2) 容器の軽量化

キリンのペットボトル水「アルカリイオンの水」の 2 L ボトル（ボトル to ボトルではない）は、国産最軽量の 28.3 g を誇る。また瓶ビール中瓶では、表面にセラミックコーティングを施すことによって、瓶の肉厚を 1.5mm 薄くすることに成功した。これにより CO₂ が 930 t 削減されると計算されている（年間 1 千万本として）。更に缶ビールに目を移すと、経年で缶の質量が減少している。その経緯を以下に示す。

1973年	1985年	1994年	2011年	2016年
20.5 g	18.6 g	15.2 g	14.6 g	13.8 g

(キリン公表データより筆者作成)

このような軽量化による資源・エネルギー・CO₂ 及び経費削減は重要である。

キリンは、2027年までに PET 樹脂使用量の50%をリサイクル樹脂（ボトル to ボトル）にする。更に研究段階だが、非可食性植物由来の PET ボトル樹脂の導入を検討している。植物由来であれば既に植物として CO₂ を固定化しているので、その先何らかの発生があったとしても CO₂ 発生はプラスマイナスゼロになる。いわゆる京都議定書で認められたカーボンニュートラルである。

3. 水資源の取り組み

水を減らすと液体輸送するエネルギーも減少する。前述したようにビールは出来るまでに温めたり冷やしたりするので多量のエネルギーを必要とするので、液体量が多いとエネルギーが必然的に増大する。また排水処理に回る量が多くなればそれに伴う CO₂ 発生やエネルギーも多くなる。水使用削減だけでも気候変動即ち CO₂ 削減に貢献することになる。1990年と2017年の水使用量（千m³）と用水原単位（製造量当たりの水使用量m³/kL）の削減を次表に示す。

	1990年	2017年	削減率
水使用量（千m ³ ）	34900	11198	68%
用水原単位（m ³ /kL）	10.44	5.26	50%

(キリン公表データより筆者作成)

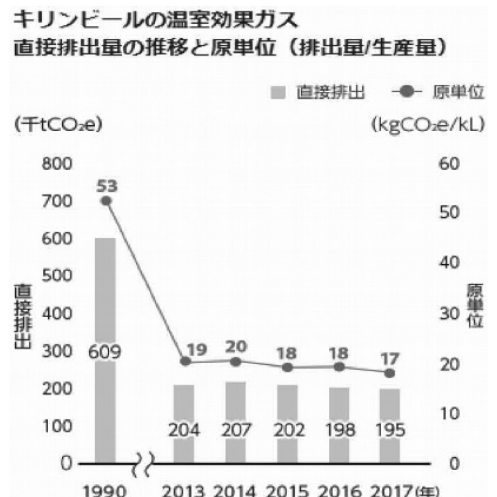
4. 地球温暖化の取り組み

キリンでは今まで述べてきた省エネルギーや再生可能エネルギーの導入により CO₂ を削減してきたが、CO₂ 排出量（千tCO₂e）と原単位（kgCO₂e/kL）の経年変化をグラフで示す。グラフ上の単位の e は emission（排出量）の略である。

キリンでは再生可能エネルギーも順次導入し、取手工場で70%、湘南工場で50%水力発電の電気を使用している。

4. 1 海外での取り組み

ミャンマーブルワリー（ビール醸造所）では、日本国政府が推進する二国間クレジット制度（Joint Crediting Mechanism: JCM）を用いて日本で開発された省エネルギー技術を用いた最新の醸造設備を導入し2018年より稼働を開始した。二国間クレジット制度とは、途上国への優れた低炭素技術を普及させ



(図4)

『キリングループ環境報告書2018』³⁾

ば、途上国で減少した CO₂ を日本の CO₂ 削減にカウントできるという制度であり、日本政府から補助金が与えられる。キリンのミャンマーでのこの設備は年間で2800 t の削減効果があると見積もられている。

4. 2 SBT 承認取得

SBT とは、Science Based Target の略である。「WE MEN BUSINESS」というプロジェクトの1つで、UN(国連)グローバルコンパクトと3つの NGO 即ち WWF(World Wide Fund for Nature), WRI(World Resources Institute), CDP(Carbon Disclosure Project) この4つの機関が運営している。中期削減目標と長期の CO₂ 飛躍的削減目標を個別企業ごとに設定してコミットしてもらい、SBT 事務局から承認を受ける。IPCC から科学的提言に基づいて、現在では産業革命前からの温度上昇2度未満に抑制するための目標が求められる。2013年7月、キリンが設定したキリングループ温室効果ガス中期削減目標が、日本の食品会社としては初めて SBT 目標として承認された。その目標を次に示す。図4に示す CO₂ 排出量はキリンビールのみであるが、下表はキリングループ全体の CO₂ 排出量である。

SCOPE	2015年	2030年	削減率
SCOPE1&2	1084000 t	758000 t	30%
SCOPE3	5071000 t	3550000 t	30%

(キリン公表データより筆者作成)

この表から、SCOPE1&2 では削減量は326000 t であるが、SCOPE3 では1521000 t、つまり後者の桁数が一けた多い。つまりサプライチェーンの削減がいかに重要であるかがこの表を見れば一目瞭然である。

4. 3 TCFD 提言への賛同

2018年12月、キリンは、日本の食品会社として初めて TCFD(The Task Force on Climate-related Financial Disclosures 気候変動関連財務情報開示タスクフォース) 提言への賛同を表明した。

TCFD とは、2016年に金融システムの安定化を図る国際的組織、金融安定理事会(FSB, Financial Stability Board)によって設立された。金融安定理事会 FSB は、1999年(平成11)に設立された金融安定化フォーラム FSF を前身とし、FSF を強化・拡大するかたちで2009年(平成21)4月に設立された。金融安定理事会では、金融システムの脆弱性への対応や金融システムの安定を担う当局間の協調の促進に向けた活動などが行われている。金融安定理事会には、2018年(平成30)末時点で、主要25か国・地域の中央銀行、金融監督当局、財務省、主要な基準策定主体、IMF(国際通貨基金)、世界銀行、BIS(国際決済銀行)、OECD(経済協力開発機構)等の代表が参加している(事務局は BIS に設置)。

TCFD は、企業が気候変動への対応を経営の長期的リスク対策および機会の創出として捉え、投資家等に向けた情報開示や対話を促進することを目指している。さらに TCFD では、気候変動に関する財務情報開示を積極的に進めていくという趣旨に賛同する機関等を公表しており、TCFD に対して、世界全体では金融機関をはじめとする855の企業・機関が賛同を示し、日本では194の企業・

機関が賛同の意を示している（2019年9月26日時点）。

TCFDの現在の最大の目標は企業の「ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標」の開示であり、特に戦略の中で「シナリオ分析」を求めている。「シナリオ分析」は、気候変動がより顕在化した未来の具体的なシナリオに基づき、気候変動が自社に及ぼす影響や、その影響下での事業の継続性などを示すものである。特に「2℃以下シナリオを含む、さまざまな気候関連シナリオに基づく検討を踏まえて、組織の戦略のレジリエンスについて説明する」ことが求められている。

キリンは、2018年の環境報告書の中で、「ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標」及び「シナリオ分析」を公表している。

4. 4 キリンがTCFDに示した「ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標」

(1) キリンがTCFDに示した「ガバナンス」

「キリングroupは自然資本を利用して事業を行っています。自然資本は、地球温暖化に伴い気候変動の影響を大きく受けてしまいます。このような状況を大きなリスクと機会として捉え、2012年にキリンホールディングス取締役会で「キリングroup長期環境ビジョン」が承認され、同時に「バリューチェーンで2050年には1990年比で事業から排出されるCO₂排出量を半減する」という高い目標が設定されました。2017年以降では、グループCSV委員会において「CSVコミットメント」の一部として、2030年のCO₂排出量削減目標などを設定し、モニタリングおよび新たな方針策定が行われています。グループCSV委員会は、キリングroupが積極的にCSVを推進するために設置され主要会社の社長や財務・IR・SCM・マーケティングなどの担当役員が一堂に会してCSVの取り組み方針の策定やモニタリングを行うための会議体です。ここで決まった重要な方針は、その他のCSVコミットメントとともに、グループ経営戦略会議、または取締役会で審議・承認されます。」

(2) キリンがTCFDに示した「戦略」

「地球温暖化に伴う気候変動によるリスクは、水不足による操業停止、温度上昇や自然災害による生産地の農作物への影響、省エネ投資の増大などが考えられます。一方で、共同配送のように、気候変動の対応を進める取り組みが他業種・同業種での非競争分野でのコラボレーションにつながり、気候変動以外の社会や企業にとっての課題解決になる機会にもなり得ます。キリングgroupでは、このようなリスクと機会の適切な把握と対応により気候変動に伴う課題を解決できるように取り組みを進めています。気候変動リスクと機会は、リスクマネジメントシステムの対象であるとともに、重要なものおよび対応方針はグループCSV委員会に報告、承認され、その他のものとともに各事業会社の事業計画に反映されて取り組まれます。」

(3) キリンがTCFDに示した「リスク評価」

「既に気候変動の影響は顕在化しており、物理的リスクおよび移行リスクはさらに高くなってきていると認識しています。特に原料の生産地では自然災害による影響が無視できない状況になりつつあり、水問題も深刻です。キリングgroupでは、2013年前後に生物資源のリスクを評価しています。また、2014年に引き続き、2017年にも事業所流域、およびバリューチェーン上流の水リスクの評価を行っています。方針決定、取り組み内容の決定は、具体的な調査結果をベースとして行われます。重要なリスクは、グループCSV委員会でモニタリングされ、必要に応じて方針の策定や修正が行われます。その他のリスクは、リスクマネジメントシステムおよび各事業会社や事業所の環境マネジメントシステムで把握、対応が行われます。」

(4) キリンがTCFDに示した「指標と目標（キリンでは「定量測定目標」としている）」

「キリンググループでは、グループ全体のScope1～3をモニタリングし、その実績を基に次の戦略策定に活用しています。GHG排出量の削減目標やGHG排出量の実績値については、「地球温暖化」のパートをご覧ください。現状では、概ね計画通りの進捗となっています」

次に「シナリオ分析」の抜粋を示す。

温度は、2081～2100年の世界の年間平均地上気温の1850～1900年（産業革命以前）の年間平均地上気温に対する上昇幅である。分析には、IPCCの代表的濃度経路（Representation Concentration Pathways: RCP）、共通社会経済経路（Shared Socioeconomic Pathways: SSP）が利用されている。

①温度上昇4.3度の場合（望ましくない世界）

○社会経済シナリオ

- ・輸入コスト 大
- ・低価格製品・ヘルスケアニーズ 大
- ・農業インパクト 大
- ・水リスク 大
- ・夏期の飲料消費 増

○キリンググループ主要農産物への気候変動インパクト

大麦：冬大麦10%以上，春大麦20%以上収量減

トウモロコシ：20%以上収量減

米：日本全国的に品質低下

茶：40%以上収量減

ホップ・ワイン用ブドウ：収量大幅減，栽培適地移動，地域により壊滅的

生乳：暑熱ストレスによる収量大幅減・コスト大幅増

②温度上昇2.4～2.8の場合（中庸の世界）

○社会経済シナリオ

- ・格差社会
- ・緩やかな市場拡大
- ・地域的・作物別の農業インパクト 大
- ・地域的に水リスク 大
- ・冷涼な気候で栽培される農産物の調達コスト 増

○キリンググループ主要農産物への気候変動インパクト

大麦：冬大麦10%，春大麦20%収量減

トウモロコシ：20%収量減

米：日本全国的に品質低下

茶：標高600m以下で収量減

ホップ・ワイン用ブドウ：収量減，栽培適地移動，地域により壊滅的

生乳：暑熱ストレスによる収量減・コスト増

③温度上昇1.6度の場合（持続可能な発展の世界）

○社会経済のシナリオ

- ・国際協調による緩和適応，物理的リスク抑制
- ・再生可能エネルギーの普及
- ・農業 GHG 規制強化
- ・人権・健康・持続可能性への志向
- ・フードロス削減

○キリンググループ主要農産物への気候変動インパクト

大麦：冬大麦 5 % 未満，春大麦 10 % 収量減

トウモロコシ：20 % 収量減

米：日本全国的に品質低下

茶・ホップ・ワイン用ブドウ：地域的インパクト

キリンは、シナリオ分析の結果、地球温暖化がキリンググループの重要な原料である農産物に対して大きな影響を与える可能性が大きいと結論付けている。

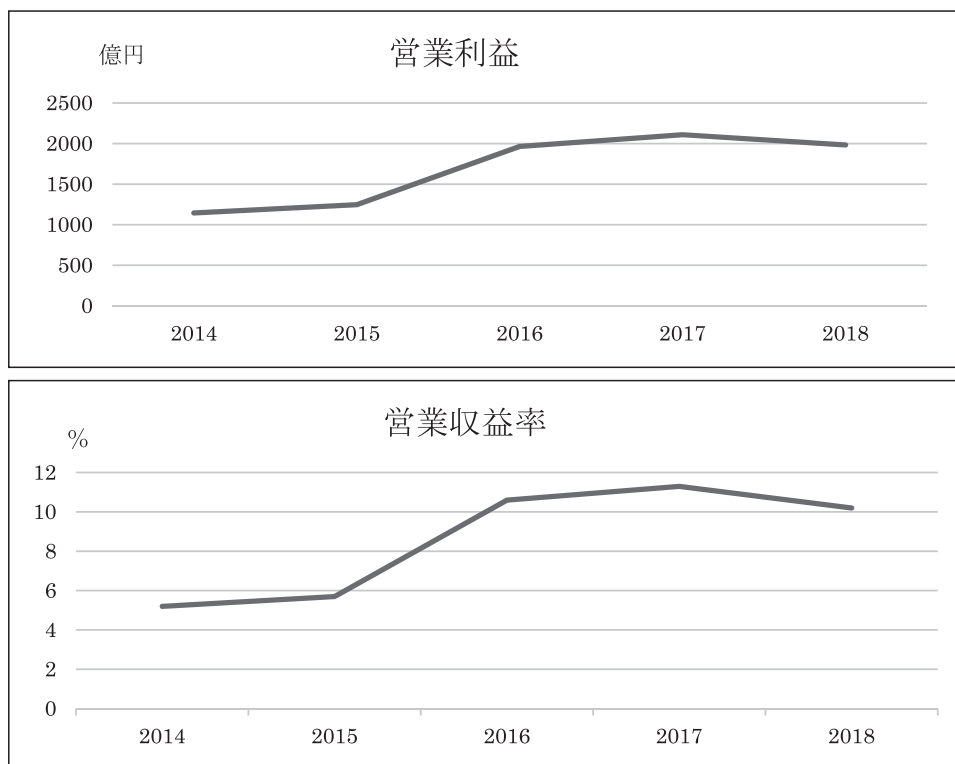
4. 5 横浜市風力発電事業に協賛

横浜市では、再生可能エネルギーの利用促進や地球温暖化対策の一環として、市民一人ひとりが具体的行動を起こすきっかけとすることを目的として、風力発電事業を進めている。この事業には大きな2つの特徴がある。ひとつ目は、住民参加型市場公募債「ハマ債風車（かざくるま）」の発行による市民参加であり、ふたつ目は、Y（ヨコハマ）－グリーンパートナーによる事業協賛である。キリンを含む15社で「グリーン電力証書」を購入している。

VII. 結論

CSR と CSV の相違はどこにあるのかとよく聞かれるが、ポーターは「戦略的 CSR と CSV は従妹のような関係にある⁴⁾」と明言している。戦略的 CSR は、利益が最大になるように CSR を行うことである。CSR は周知のごとく2010年に ISO26000 として定義されている。ISO26000 は、組織が実行しなければならない社会的責任であり、7つの中核主題が挙げられている。つまり、統治組織・人権・労働慣行・環境・公正な事業慣行・消費者課題・コミュニティへの参画及びコミュニティの発展である。つまり、ISO26000 は利益中心ではないが、CSV は利益を最大にするために CSR をいかに利用するかという経営戦略論である。

キリンが CSV 本部を立ち上げたのが2013年であるので、2014年～2018年までの営業利益、営業利益率を次図に示す。グラフによれば2016までは上昇、それ以降はほぼ横ばいと見ることができる。したがって、ポーター流の利益を中心に考える CSV は、おおむね成功しているとみなすことができる。



(図5)

麒麟決算書より筆者作成

【引用文献】

- 1) 麒麟ホールディングン株式会社編『キリングループ環境報告書2019』7頁, 2019
- 2) 麒麟ホールディングン株式会社編『キリングループ環境報告書2019』8頁, 2019
- 3) 麒麟ホールディングン株式会社編『キリングループ環境報告書2018』68頁, 2018
- 4) 日本経済新聞編『社会問題の解決と利益の創出を両立 企業に新たなビジネス機会をもたらす CSV とは (下)』WEB 日経 Biz アカデミー, 2頁, 2013年1月16日号

【参考文献】

- ・麒麟ホールディングン株式会社編『麒麟決算書』2014, 2015, 2016, 2017, 2018
- ・麒麟ホールディングン株式会社編『キリングループ長期環境ビジョン2013』2013
- ・麒麟ホールディングン株式会社編『麒麟ビジョン2027』2019
- ・井上尚之「経営における CSR から CSV への変遷に関する一考察 ―ポーター論文と日本の CSR ベスト100企業の報告書から考える―」『工業経営研究』第28巻 1-12頁, 2014年
- ・井上尚之『サステナビリティ経営 ―JISQ14001:2015及び環境マニュアル付―』大阪公立大学出版会, 2018