

グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン年次シンポジウム2022

サステナブルな企業と社会の構築 ～ GCNJサステナビリティ先進企業のトップと Paul Polman氏が語る～

開催報告

2022年11月21日（月）、東京都渋谷区の東京ウィメンズプラザとオンラインを会場に、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン年次シンポジウム 2022 「サステナブルな企業と社会の構築～GCNJ サステナビリティ先進企業のトップと Paul Polman 氏が語る～」が開催されました。

今年は特別ゲストとして、国連グローバル・コンパクト・ボード副議長、元ユニリーバ CEO のポール・ポルマン（Paul Polman）氏を迎え、世界と日本のサステナビリティのリーダーによるパネルディスカッションを開催。持続可能な社会の実現のために必要な経営のあり方、その本質を語り合いました。各登壇者の多様な経験、思いを語り合うことで、サステナビリティ経営の今進むべき道筋を示した内容となりました。



前列左から、キリンホールディングス 代表取締役社長・磯崎功典氏、国連グローバル・コンパクト・ボード副議長のポール・ポルマン氏、コニカミノルタ 取締役執行役員会長・山名昌衛氏。後列左から GCNI 代表理事・有馬利男氏、GCNI 理事・呉文繡氏

【ゲスト講演】

ビジネスリーダー、サステナビリティ運動家、国連グローバル・コンパクト・ボード副議長、元ユニリーバ CEO でもある ポール・ポルマン氏がゲスト講演として、共著の近刊『ネットポジティブ』でも取り上げた、ビジネスが環境や社会に与える影響をゼロにするという考えを超え、事業活動を通じて環境や社会にプラスの影響を与えることを目指す「Net Positive（ネットポジティブ）」について語りました。

ポルマン氏は、気候変動、生物多様性減少、格差拡大の現状は、人類の存続にかかわる危機的な問題であると指摘し、非常に解決が難しくとも、すべての人々が協調して行動し、解決しなければならない問題であると訴えました。脱炭素化は、食糧生産・流通、交通、エネルギーなど、社会のあらゆるシステムの転換（トランスフォーメーション）が必要となる、規模（スケール）速度（スピード）ともにいまだかつてない挑戦であるが、同時に進むべき方向は既に分かっている、立ちすくんで前に進めないのはリーダーシップの問題である、と COP27 などのエピソードを交えながら、ポルマン氏は主張しました。

「そのような状況下、世界経済の 65%、雇用の 80%、資金の流れの 95%を担う企業が動かなければ、気温上昇を 1.5 度以内に抑えることはできない、逆に企業が動けば今からでも目指す世界は実現できる」と、ポルマン氏は「ネットポジティブ」執筆の動機をそう語りました。



企業は問題をつくりだして利益を得るのではなく、問題を解決して利益を得るべきである。例えばユニリーバのような食品会社は、バリューチェーン上の森林破壊、小規模農家の貧困のサイクル、フードロス、肥満人口増加など、意図的であるかないかに関わらず、自社から派生するすべての影響に責任があることを認識した上で行動すべきであり、それがネットポジティブ企業であると、ポルマン氏は説明しました。その上で、日本企業の 40%が 100 年以上の歴史を持つことに言及し、長年エシカルなビジネスモデル

を培ってきた日本企業に、長期目線で地域社会と共に栄えるという企業理念の延長として、現代の課題である地球温暖化にも立ち向かってほしいと呼びかけました。

最後に、次世代の若者が消費行動・就職面でも目的（パーパス）を明確にした企業を評価しはじめていること、社会転換に貢献することがいま最大のビジネス機会となっていることを指摘した上で、ポルマン氏は気候変動、生物多様性減少、格差拡大は症状であり、真の解決すべき問題は強欲さ、無関心、そして自己中心主義である、公益・共通善を追求するリーダーシップが求められていると、熱く思いを語りました。その上で、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンが、ネットポジティブ企業の集団として、社会全体が目的地に到達するための、スケールとスピードの実現に貢献してもらいたいと最後を締め括りました。

【第一部】

第一部では、GCNJ 代表理事の有馬利男がモデレーターとなり「日本企業のサステナビリティ経営」と題したパネルディスカッションを行いました。キリンホールディングス株式会社の磯崎功典代表取締役社長とコニカミノルタ株式会社の山名昌衛取締役執行役会長にご登壇いただき、両社におけるサステナビリティ経営の実践にあたっての道のりを紹介いただきました。

磯崎社長はキリンが現在のような CSV を経営の軸に置くようになったきっかけとして、東日本大震災での仙台工場の被災だったことをご説明されました。仙台工場を失えば、バリューチェーンでつながっているパッケージ会社や製缶会社の存続も危ぶまれ、また工場で働く従業員のことを考え、社長自ら社内外へ粘り強く説明と説得を繰り返し、莫大な費用のかかる大きな決断ではあったものの、復興へ大きく舵を切ることを決定。そしてこのことが事業を



通じた社会課題の解決と経済的価値の創出を目指す「CSV 経営」につながり、現在注力されているプラズマ乳酸菌などの健康事業にも生かされているということでした。

一方のコニカミノルタは、2000年代に入りデジタル化が加速するとカメラやフィルムなど従来のマーケットが縮小。経営方針の見直しを迫られるなか、「なんのための事業なのか」という存在意義を突き詰めることに直面したとのこと。自らの存在意義を軸として世の中に提供する新たな価値を増大することで、持続可能な会社であり続けることを目指すことへとシフトしました。このときコニカミノルタが価値提供のアプローチとして設定したのが、B to B 事業のその先を見越した『B to B to P <Professional> for P <People・Planet>』でした。企業のその先にいるプロフェッショナルな人々へ働きがい届け、それがプロフェッショナルなサービスを受ける人々や環境の価値へとつながっていくということ、「顧客価値が社会価値になり、環境価値も一体化して実現していく。経済価値ばかりを追い求めていたら、サステナブルな企業としての価値は上がらない」と山名会長は熱い思いを語りました。

【第二部】

第二部では、国連グローバル・コンパクト・ボード・メンバー、国際航業株式会社の代表取締役会長でもある GCNJ 理事の呉 文 繡をモデレーターに、ポール・ポルマン氏、キリンホールディングス株式会社の磯崎功典氏代表取締役社長、コニカミノルタ株式会社の山名昌衛取締役執行役会長にご登壇いただき、「サステナブルな社会を実現するための経営とは」をテーマに第一部にて伺った企業のご苦勞をどのように変わりゆく社会変革に結びつけるかについての議論が進みました。

世界のサステナブル経営をけん引してきたポルマン氏と日本を代表する先進的なグローバル企業のトップとの対話は、まずポルマン氏が口火を切りました。ポルマン氏は企業の進捗が遅れている、もう方向性を調整している段階ではなくなり、実行のスピードを加速し、そして規模の拡大に集中する時期で最終的にはインパクトが大事であることを強調しました。そして気候変動対策についても、もう政府を当てにせず、企業は CEO が主導権を取るべきという米国 PR 会社の調査結果を紹介し、そのうえでアントニオ・グテーレス 国連事務総長の言葉として「これでは SDGs を達成できない、CEO は自社の変革の先にある "Transforming the world" にも積極的に取り組む必要がある」と語り、ますます社会変革での企

業の責任が大きくなることに言及しました。続いて、呉理事にポルマン氏のゲスト講演の感想を尋ねられた磯崎社長は、トップとして日頃から確信を持って行動しているが、サポーターもおらず不安に思うこともあったが、ポルマン氏のスピーチは非常に心強く感じ、更に推進していく決意を強めることができたことと御礼を述べられました。そして人類、地球が抱えている様々な問題について企業として存続するためにも、待ったなしで立ち向かっていかなければいけないと力強く発言しました。続いて山名会長は、「社会のために正しいこと・良いことを長期にわたり続ける勇氣は、リーダーシップに立ち戻れ」とのポルマン氏の言葉に感銘を受けたと感想を述べました。



その後、磯崎社長からポルマン氏へ「成功に導くためには途中、方針への疑問、短期的な利益の追求があったと思うが、その時どのように取り組まれたのか？」という問いと、山名会長からの「企業は競争環境におかれていて、勝ち続けなければいけない。『勝てると思われる領域』を絞り込み、経営資源を集中させる事業選択が戦略上、必要となることもあるがポルマン氏の言うように社員を鼓舞して失敗も許容しながら挑戦する面とのバランスを、経営トップとしてどのように折り合いをつけていたのか？」との質問を受け、ポルマン氏からユニリーバ CEO の経験に基づいた逸話などが披露されました。ポルマン氏は、誰かが全ての答えを持っているわけではない。また一人ではできない。気候変動、不平等、海洋プラスチックなどの問題は、一つの国や一つの企業ではなく全員の問題であり、全部を自分で抱え込まず、皆と一緒にやっていくことが大事である、と強調しました。さらに、磯崎社長からは 10 年にわたる社内での CSV への理解の取組みについて、山名会長からは企業を変革する CEO の役割とコミットメントについて詳しい事例が紹介されるなど、次々と話題が広がり、互いに話が弾み、大いに盛り上がりました。



開催日当日は 600 名を超えるオンライン参加者を迎え、これは GCNJ イベントがオンライン化されて以来最大数であり、関係者の会場参加も含めると 700 名近くの参加となりました。また、メディア取材も複数受け、大きな関心呼びました。事後アンケートの集計結果からも、全体を通して、企業トップとポルマン氏それぞれのご経験にもとづく本音も交えた熱意が伝わり、且つサステナビリティ経営の具体的な事例を交えた対話であったことが、参加者の胸に深く刺さり、非常に高い満足度を示していました。ポルマン氏の持論であるコレクティブアクションの重要性に共感したという声が多数寄せられ、特に登壇されたお二人の経営者の信念にもとづく挑戦的な取り組みと苦悩は参加者に勇気と感銘を与えるものでした。多大なるご尽力を賜りました関係者の皆様には改めて御礼申し上げます。

以上