

◆ サステナビリティ経営の推進

基本的な考え方

当社は企業理念を実践し、イノベーションへのチャレンジによって新しい価値をお客様や社会に提供することで成長してきました。一例を挙げると、1997年発売の「キシリトールガム」は、お菓子がむし歯の原因になるというそれまでの常識を覆し、チューインガムで歯を丈夫で健康に保つという新しい価値を提供し、「むし歯のない社会へ。」を掲げ、社会課題の解決に貢献してきました。すなわち、社会課題の解決と同時に経済価値を創出する共通価値の創造(CSV: Creating Shared Value)の考え方です。これからも、企業理念の実践を通じてCSVにチャレンジすることで、気候変動や人権問題等の現代社会が直面する課題の解決に貢献していきます。2018年には、このようなサステナビリティ経営の考え方を明文化したサステナビリティ方針を制定しました。

当社の企業理念は、ロッテグループミッションと、それを実現するために創業当時から大切にしてきたロッテバリューによって構成されており、すべての事業活動の中心となっています。ロッテバリューには「ユーザーオリエンテッド(お客様第一)」「オリジナリティ(独創性)」「クオリティ(最上の品質)」を掲げており、これらがCSVを実現するイノベーションへのチャレンジの原動力です。

▶ ロッテグループ 理念体系

<https://www.lotte.co.jp/corporate/about/philosophy/>

▶ サステナビリティ方針

<https://www.lotte.co.jp/corporate/about/philosophy/sustainability.pdf>

推進体制

当社サステナビリティ推進部の担当執行役員が責任者、同部企画課が事務局となり、関連部署やグループ会社と連携してサステナビリティ活動を推進しています。また、サステナビリティに

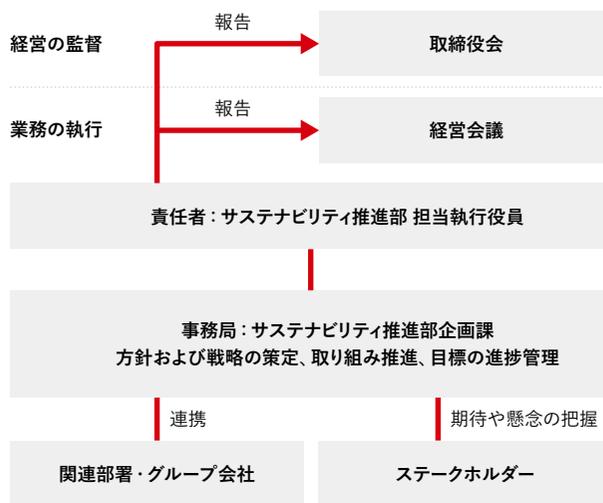
関する方針および戦略の策定や目標の進捗管理も同課が行っており、関連部署と連携して取り組みを推進しています。経営会議および取締役会は、マテリアリティの特定や戦略、目標の進捗等、サステナビリティに関する重要事項について担当役員より報告を受け、承認を行っています。2024年度は、経営会議で6回(7件)、取締役会で3回(5件)報告しました。

事業に重大な影響を及ぼす可能性のあるサステナビリティ関連リスク(気候関連リスクP18-20、自然関連リスクP27-29、人権リスクP34)については、リスク・危機管理委員会を中心とするリスク管理体制(P59)に基づいて管理しています。

情報開示についても同課が担当しており、GRI*1やSASB*2を参考にしながら、ステークホルダーの皆さまとの対話に資するよう開示内容の拡充に努めています。

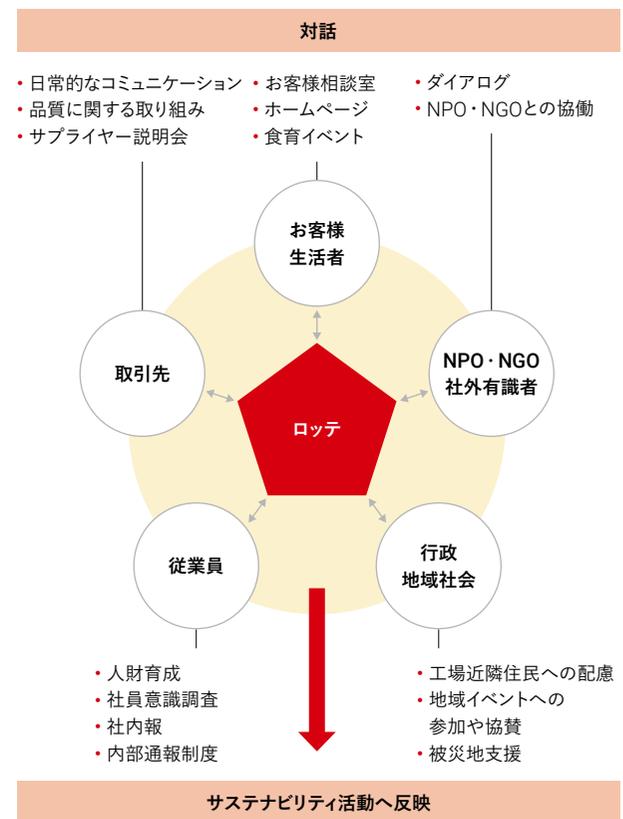
*1 GRI: Global Reporting Initiativeの略。サステナビリティに関する国際基準の策定を行う非営利団体。

*2 SASB: サステナビリティ会計基準審議会(Sustainability Accounting Standards Board)の略。2011年に米国サンフランシスコを拠点に設立された非営利団体で、将来的な財務インパクトが高いと想定される企業のESG要素に関する開示基準を業種別に設定している。



ステークホルダーエンゲージメント

当社の事業活動は多様なステークホルダーとの関わりの上に成り立っています。ステークホルダーとともに持続可能な社会や地球環境を実現するため、各ステークホルダーと双方向のコミュニケーションを通じたエンゲージメントを継続的に実施しています。また、各ステークホルダーの代弁者となる社外有識者とのダイアログを毎年実施しており、いただいたご意見はマテリアリティや目標の見直し、情報開示の拡充等、サステナビリティ活動へ反映しています(P10-16)。



従業員の教育

サステナビリティ経営を推進するためには、その担い手である従業員が考え方を十分に理解する必要があると考えています。そこで、従業員に対して様々なアプローチで教育・啓発を行っています。当社WEB社内報では、サステナビリティに関する情報をタイムリーに発信しています。さらに、人事部門が主催する各種研修の中で、サステナビリティに関する内容を組み込んでおり、新入社員、新任基幹職および新任管理職向けの研修の中でサステナビリティについて説明しています。

外部イニシアチブとの連携

参画している主な業界団体	2025年3月末時点
全日本菓子協会	〈副会長〉
一般財団法人食品産業センター	
食品産業中央協議会	
日本チューインガム協会	〈会長、常任理事〉
日本チョコレート・ココア協会	〈副会長、理事〉
一般社団法人 全国ビスケット協会	〈理事〉
全国飴菓子工業協同組合	〈名誉相談役〉
日本菓子BB協会	〈会長〉
一般社団法人 日本アイスクリーム協会	〈会長〉
紙製容器包装リサイクル推進協議会	〈理事〉
プラスチック容器包装リサイクル推進協議会	〈監事〉
日本カイロ工業会	
一般社団法人全日本菓子輸出促進協議会	
軟包装衛生協議会	

バリューチェーンにおけるマテリアリティマッピング

当社の事業は、バリューチェーンにおいて社会に様々な影響を及ぼします。

ロッテ ミライチャレンジ2048にて定めた6つのマテリアリティのうち、特に重要度の高い項目をバリューチェーン上にマッピングしました。

マテリアリティ	原材料調達	操業	輸送	販売	製品の使用	廃棄
 心身の健康		●		●	●	
 持続可能な調達	●					
 サーキュラーエコノミー	●	●		●	●	●
 脱炭素	●	●	●	●	●	●
 社会とつながる	●	●	●	●		
 人財		●				

イニシアチブへの参加・コミットメント

国連グローバル・コンパクト(UNGC)
持続可能なパーム油のための円卓会議(RSPO)
世界カカオ財団(WCF)
Science Based Targets イニシアチブ(SBTi)
気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)
自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)フォーラム
女性のエンパワーメント原則(WEPs)
ザ・コンシューマー・グッズ・フォーラム(CGF)
日本サステナビリティ・ローカル・グループ
TCFDコンソーシアム
クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス(CLOMA)
国連食料システムサミット(FSS)
GXリーグ
10X20X30食品廃棄物削減イニシアティブ 日本プロジェクト
xSDGコンソーシアム
開発途上国におけるサステイナブル・カカオ・プラットフォーム
国際プラスチック条約 企業連合(日本)
TOKYOエシカル

外部評価

健康経営優良法人2025(大規模法人部門 ホワイト500)
PRIDE指標2024ゴールド認定
環境マネジメントシステム規格ISO14001認証取得
GFSI承認スキーム(FSSC22000/BRC) 認証取得



有識者ダイアログ

当社では、2018年より社外有識者とのダイアログを実施しています。ダイアログでは、サステナビリティへの取り組みについて忌憚のないご意見や今後に向けたアドバイスをいただき、活動に反映しています。第8回目となる2025年は、3つのサステナビリティビジョンごとにテーマを設定し、7名の社外有識者と3回のダイアログを実施しました。



お客様の選択がしあわせな未来に
つながるようにブランドを進化させる



(2025年3月5日実施)

有識者(五十音順)

蟹江 憲史氏

慶應義塾大学大学院
政策・メディア研究科 教授

郷野 智砂子氏

一般社団法人全国消費者団体連絡会
事務局長

潮崎 真惟子氏

認定NPO法人フェアトレード・ラベル・
ジャパン 事務局長



潮崎氏 蟹江氏 郷野氏

参加者(肩書きは実施当時)

1. 中島 英樹

代表取締役社長執行役員

2. 平田 広志*1

取締役常務執行役員
生産本部 本部長

3. 佐藤 利弘*2

常務執行役員
品質保証部・お客様相談室 担当

4. 榊原 浩二

執行役員
マーケティング本部 本部長

5. 宮野 啓治

執行役員
経営戦略部・サステナビリティ推進部・
管理部 担当

6. 関 哲哉*3

中央研究所 副所長



人と人をつなぎ持続可能な
地球を実現する



(2025年5月9日実施)

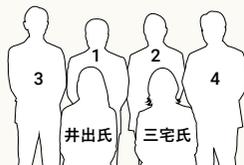
有識者(五十音順)

井出 留美氏

ジャーナリスト、食品ロス問題専門家
令和2年度食品ロス削減推進大賞
消費者庁長官賞受賞者

三宅 香氏

三井住友信託銀行株式会社
サステナブルビジネス部 フェロー役員
日本気候リーダーズ・パートナーシップ
共同代表



井出氏 三宅氏

参加者(肩書きは実施当時)

1. 中島 英樹

代表取締役社長執行役員

2. 平田 広志

取締役常務執行役員
SCM本部 本部長

3. 松倉 正芳

執行役員
生産本部 本部長

4. 宮野 啓治

執行役員
経営戦略部・サステナビリティ推進部・
管理部 担当



多様な人財が集い独創的なアイデアを
次々と生み出す会社になる



(2025年5月9日実施)

有識者(五十音順)

赤羽 真紀子氏

CSRアジア株式会社 日本代表

大崎 麻子氏

(特活)Gender Action Platform 理事



赤羽氏 大崎氏

参加者(肩書きは実施当時)

1. 中島 英樹

代表取締役社長執行役員

2. 石川 憲一

執行役員
人事戦略部・人事部・労政部・
法務部 担当

3. 宮野 啓治

執行役員
経営戦略部・サステナビリティ推進部・
管理部 担当

4. 佐伯 康一

労政部 部長

5. 吉澤 謙太

人事戦略部 部長

6. 望月 真里子

人事戦略部 人事企画課 課長

*1 2025年4月1日付で取締役常務執行役員 SCM本部 本部長に異動
*2 2025年6月27日付で株式会社ロッテホールディングス 監査役に異動
*3 2025年5月1日付で中央研究所 所長に異動



お客様の選択がしあわせな未来につながるようにブランドを進化させる



郷野 智砂子 氏

一般社団法人全国消費者団体連絡会
事務局長

大学卒業後、こども文化センターで学童保育指導員として9年間務める。その後、育児と介護をしながら小学校での教育ボランティアや生活協同組合の活動に参加する。生活協同組合ユーコープ理事、神奈川県生活協同組合連合会常務理事を経て現在は一般社団法人全国消費者団体連絡会の事務局長を務める。内閣府、消費者庁、厚生労働省、農林水産省の審議会委員等を務め、消費者の視点で意見発信している。

蟹江 憲史 氏

慶應義塾大学大学院
政策・メディア研究科 教授

慶應義塾大学SFC研究所xSDG・ラボ代表。北九州市立大学助教授、東京工業大学大学院 社会理工学研究科准教授を経て、2015年より現職。2023年 Global Sustainable Development Report執筆の15人の独立科学者の一人に国連事務総長から選出された。専門は国際関係論、サステナビリティ学、地球システム・ガバナンス。SDGs研究の第一人者であり、研究と実践の両立を図っている。博士(政策・メディア)。

潮崎 真惟子 氏

認定NPO法人フェアトレード・ラベル・ジャパン 事務局長

デロイト トーマツ コンサルティングを経てオウルズコンサルティンググループにてマネジャーを務める。コンサルタントとしては人権デュー・ディリジェンス、サステナビリティ戦略、政策立案等を多数担当。「児童労働白書2020ービジネスと児童労働ー」執筆。一橋大学経済学部卒、同大学大学院経済学研究科修士(地域開発)。人権・労働分野の国際規格SA8000の監査人コース修了。

ロッテのサステナビリティ活動への評価

蟹江氏 ロッテの取り組みは、年々アップグレードしていると頼もしく感じます。SDGsの目標年である2030年が迫り、その先のBeyond SDGsが議論され始めていますが、ロッテ ミライチャレンジは2048年からバックキャストして目標を設定している点が、時代の先を見据えられていて素晴らしいと思いました。取り組みを進めるにあたっては、バリューチェーン全体を視野に入れることが、ますます重要になると思います。上流はもちろん、パッケージの廃棄など下流についても考える必要があります。サプライヤーと協力して対応できるよう、ロッテからサプライヤーへの働きかけに期待しています。

中島(ロッテ) 昨年、当社のチョコレート事業60周年だったこともあり、長年カカオ豆を安定供給してくれているガーナの産地に実際に足を運んできました。そこで感じたのは、まだまだ支援の余地はあるということです。持続可能なカカオ生産のために、対応しなければならない課題は多いですが、着実に実行していきたいと思っています。下流といえば、当社も小売業から求められる項目が年々増えてきていると感じます。食の安全安心についてはもちろんですが、環境や人権についても問われるようになってきました。下流から上流へ適切に働きかけることで社会全体が変わっていきませんが、当社もその一端を担う立場として、責任を果たしていきます。

郷野氏 昨年初めてダイアログに参加し、ロッテがこんなにもサステナビリティに対して取り組んでいると知りました。一方で、せっかく取り組みを進めているのに、消費者に広く周知されていないことがもったいないと思います。消費者が自発的に情報にアクセスする機会は限られているため、消費者のアンテナに引っかかる方法で周知を図ることが重要です。特に、商品自体が情報源となるように工夫されると、消費者に伝わりやすいでしょう。御社は消費者との接点が多い企業ですので、その強みを活かした情報発信を期待しています。

榎原(ロッテ) 商品は、とても重要な消費者との接点だと思えます。おいしさや楽しさを強調してしまいがちですが、サステナビ

リティの取り組みもロツテらしく、自信をもって発信していきたいと考えています。

宮野(ロツテ) 消費者が参加できる施策を通じて、当社のサステナビリティ取り組みを知っていただくことも有効だと思います。フードドライブなどをやられている企業や自治体もありますし、ロツテらしい取り組みを実現したいと思います。

潮崎氏 人権に関する取り組みは、環境との統合的なアプローチが主流化しつつあり、そこには生計向上など経済的側面も重要です。ロツテが実証実験を始めているバイオ炭の取り組みは、カカオ農家の生計向上と環境にアプローチするチャレンジで素晴らしいと思います。現地のニーズを捉えるためにCLMRS*など取り入れられていますが、今後も現地のニーズに合う適切な支援をすることを心がけてください。

* CLMRS: 児童労働監視改善システム(Child Labour Monitoring and Remediation Systems)の略。カカオ産地で児童労働撤廃のための活動を推進するNPO団体のInternational Cocoa Initiative(ICI)が開発したシステムで、農家コミュニティ単位での児童労働リスクを把握・改善する仕組み。

食と健康への貢献

郷野氏 「噛むこと」の普及に取り組んでいますが、これはますます社会から求められる取り組みだと感じます。ここ数年、高齢者のオーラルフレイル*対策の重要性は注目を集めています。口の健康を維持して、いつまでも自分の口で食べられることの大切さは、私自身も介護をした経験から実感しています。一方で、ガムが食べられない方向けに、様々なソリューションの開発を期待したいです。



関(ロツテ) 人によって異なる口の健康状態に合わせたソリューションの開発は、必要であると我々も認識しており、研究を進めています。少しずつ噛む習慣をサポートすることで、いずれはガムをしっかり噛めるようになってもらえたらと、様々なアプローチを準備しています。

蟹江氏 「噛むこと」にこだわっているのは、すごく良いと思って注目していました。私たちの大学でも医学とSDGsを結び付けて研究していますが、「噛むこと」についても、さらに踏み込んで追及されることに期待をしています。

潮崎氏 噛むことによる介護費抑制効果の推計については好事例だと思います。社会的な価値を金額や人数などの分かりやすい指標で発信することは、とても重要です。また、欧米では高カロリーな商品の広告が規制されている事例があります。ロツテでは「噛むこと」の取り組みを推進されていますが、ガム以外の商品については肥満や生活習慣病といった社会課題にも目を向けてみてください。

* オーラルフレイル: フレイル(加齢に伴い心身の機能が低下した状態。虚弱。)の一つで、口腔機能が軽微に低下した状態。全身のフレイルとも関係が深いとされている。

未来に向けてロツテへ期待すること

潮崎氏 カカオ豆の調達では、支援に取り組む課題として、児童労働や森林破壊に加えて、農家の貧困にも言及していることが大変心強く感じました。貧困は政府の問題だと思われがちですが、カカオ産業には構造的な課題があり、企業が農家の生計向上に取り組むことも期待されています。

平田(ロツテ) 当社はガーナ産のカカオ豆を中心に調達しており、ガーナのサプライチェーンではしっかりと取り組みを進めてきました。一方で、安定調達の面から、産地の多様化も検討しており、サステナブル調達と両立しながら産地を拡大できるよう、これからも取り組んでいきます。

蟹江氏 様々な企業経営者と会話していると、ウォッシュ(取り組んでいることを謳いつつ、実態が伴っていないこと)とみなされることを恐れてアピールを十分にしていないケースがあるようです。確かに、一過性の取り組みはウォッシュとみなされるかもしれません。一方、ロツテは2048年のありたい姿を目指して、継続的に取り組みを進めていくと思いますので、ウォッシュを恐れずに自信をもって発信をしてください。批判を受けることもあるかもしれませんが、その批判に真摯に向き合い、対話しながらより良い解決策を模索すればよいのです。勇気ある一歩を応援しています。



郷野氏 ウォッシュを恐れずに、発信していくことには私も賛成です。自信をもって取り組んでいることであれば、発信することで共感してくれる人が集まり、社会全体の大きなムーブメントに繋がると思います。

中島(ロツテ) 当社が2048年のありたい姿に向けて取り組んでいることが、持続的な成長には不可欠で、企業価値の向上につながるものと確信できました。自信をもって、取り組みを推進していきます。



人と人をつなぎ持続可能な地球を実現する



井出 留美氏

ジャーナリスト、食品ロス問題専門家
令和2年度食品ロス削減推進大賞消費者庁長官賞受賞者

奈良女子大学食物学卒、博士(栄養学/女子栄養大学大学院)、修士(農学/東京大学大学院農学生命科学研究科)。ライオン(株)、JICA海外協力隊を経て日本ケロッグ(株)広報室長等歴任。東日本大震災の際に食料廃棄に憤りを覚え、(株)office 3.11設立。日本初のフードバンクの広報を務め、2016年には食品ロス削減推進法成立のきっかけを作った。著書に『賞味期限のウソ』『食料危機』『あるものでまかなう生活』『捨てないパン屋の挑戦』(第68回青少年読書感想文全国コンクール課題図書)他。

三宅 香氏

三井住友信託銀行株式会社
サステナブルビジネス部 フェロー役員
日本気候リーダーズ・パートナーシップ 共同代表

1991年にジャスコ(現イオン)株式会社へ入社。2014年イオンリテール株式会社執行役員、2017年にはイオン株式会社執行役として環境社会貢献、IR・PR、お客さまサービス等を統括。2019年より先進的に脱炭素社会の構築に取り組む企業ネットワークである日本気候リーダーズ・パートナーシップの共同代表を務める。2022年三井住友信託銀行株式会社へ入社。同年、グテレス国連事務総長の下で招集された「非国家主体によるネットゼロ宣言に関する専門家委員」のメンバーとして活動。2023年より三井住友信託銀行株式会社サステナブルビジネス部フェロー役員として様々な企業の脱炭素化を金融業界から支援。

ロッテのサステナビリティ活動への評価

三宅氏 ロッテのサステナビリティ活動に対する全体的な印象ですが、食品企業として重要な課題に網羅的に取り組まれており、バランスが良いと感じています。私は、特に脱炭素に注目していますが、着実に取り組みを進めていて心強く感じています。さらに、脱炭素やアップサイクルなどの絶対的な正解がなく、多くの企業が躊躇しているような課題に対しても、現段階でできることをとにかく諦めないでやってみようという、チャレンジングな姿勢を応援しています。

中島(ロッテ) 脱炭素や食品ロス削減は、目標の達成に向けておおむね順調に推移しています。一方で、課題も沢山あります。パッケージに使用している石油由来プラスチックの削減については、中身の保護性や使い勝手などと総合的に判断していく必要があると感じています。例えば、急速に普及した紙ストローがバイオマス由来プラスチックのストローに置き換わりつつありますが、単に環境によいという理由だけでは、広く受け入れられることは難しいと改めて感じました。商品の機能的価値とサステナビリティの両立にイノベーションでチャレンジしていきたいと思います。

松倉(ロッテ) 若い人たちは、環境問題への意識や危機感が高いと感じています。さらに、働いている企業が環境に対して積極的に取り組んでいることを彼らは誇りに感じており、心強いです。私が九州工場の工場長をしていた当時、木よりも生長が速く環境への負荷が少ない竹のスティックを使用したアイスを国内で初めて(当社調べ)販売したことがあるのですが、その際に、九州工場の若手社員が自主的に森林破壊についての勉強会をしていました。こういったチャレンジをこれからもどんどん応援していきます。

井出氏 私は以前、食品企業で広報の責任者をしていましたが、そのころからロッテは歯と口の健康などの発信でエビデンスやデータを重視するまじめな印象を持っています。一方で、おいしさや楽しさのアピールが上手く、バランスが取れた発信をされている印象でした。サステナビリティの活動についても同様

で、バランス良く社会にアピールされていると思います。また、以前にご紹介した全国食支援活動協会様と一緒に、効率的で持続可能な余剰食品の寄付スキームを構築され、令和6年度食品ロス削減推進表彰で審査委員会委員長賞を受賞されたことを大変うれしく思っています。おめでとうございます。

平田(ロETTE) おかげさまで、荣誉ある賞をいただくことができました。ありがとうございました。余剰食品を発生させないことが最も重要ですので、需要予測精度の向上などに努めていますが、やむを得ず発生してしまった余剰食品については、フードバンクや子ども食堂に定期的に寄付することで、必要とされている方々に有効活用していただいています。これからも食品ロス半減の目標に向けて取り組んでいきます。

サステナビリティ活動をさらに深化させるために

井出氏 食品ロスの削減については、廃棄の重量だけではなくそのインパクトを金額で捉えることで、取り組みがより進むと思います。国が食品ロスによる経済損失を試算し4兆円と発表したところ、大きくメディアで取り上げられました。また、トップのプレツェルをアップサイクルしたトッポクラフトブリュー(P27)はとても良い取り組みだと思います。ぜひ、もっとアピールしてください。国内外で余った食品をピール等にアップサイクルする事例をまとめて記事にしたことがありますが、パンの事例がほ



とんどでした。それ以外の食品でも活用が可能という事例は、他社も大いに参考になると思います。

平田(ロETTE) 当社でも、一部の廃棄については金額換算していますが、そのインパクトの大きさに驚いたことを覚えています。また、廃棄するにもコストがかかりますので、総合的な経済損失を社内で把握しながら削減に努めています。

宮野(ロETTE) トップクラフトブリューですが、実は、当社の工場の若手社員のアイデアから始まった企画です。私自身も、環境問題に対する若手の意識の高さを感じており、彼らの想いや意思が目標達成の推進力につながるよう、サポートしていきたいと思っています。

三宅氏 先ほど、全体的にバランス良くやられている印象を受けましたとお話しさせていただきましたが、一方で、目標に対する進捗度や個別の取り組みが全体に与えるインパクトが分かりにくいとも感じています。また、先駆的に取り組みを進めている企業だからこそ、良い点ばかりではなく、課題についてもより詳しい開示を期待しています。開示することで同じ課題を抱える仲間が集まり、社会を巻き込んで、皆で解決していこうという流れができると思います。

松倉(ロETTE) 社内外への発信については、私も課題を感じています。先ほどお話しした竹スティックの事例は、2024日本パッケージングコンテストにおいて菓子包装部門賞を受賞したにもかかわらず、社内でも知らない人がいます。導入にかかわった担当者たちの苦労や工夫についても、社内外に発信できるようにしていきたいと考えています。また、情報発信することが現場のモチベーションにもつながると思います。

ステークホルダーとの共創への期待

三宅氏 今後、企業が持続可能な社会の実現に向けて、様々な転換を図っていく中で、消費者を含むステークホルダーへの丁寧な説明が重要になってきます。価格に転嫁せざるを得なかったり、多少利便性が損なわれてしまったりする場合にも、背景や課題を丁寧に説明することで理解を得られると思います。



井出氏 他社の事例ですが、生産工程で割れてしまったビスケットをアウトレット品として販売して人気になっています。法令違反でないデザインのミスなども、きちんと説明すればお客様に受け入れられた事例もあります。

三宅氏 食品ロスの削減については、サプライチェーンを構成するステークホルダーとの協力が不可欠で、一社で解決できることではありません。サプライチェーンのどこを見直したらよいのか全体で議論を進めることが重要ですが、そのリーダーを誰がするかというのは難しい問題です。ぜひ、その役割を担い、ステークホルダーとの共創を主導してほしいと思っています。

中島(ロETTE) リーダー企業としての責任を果たしていかなければならないと、改めて感じました。私が社長を拝命した当時から、ステークホルダーとの共創をどう進めていくべきかをずっと考えてきました。従業員のエンゲージメントを高めることからスタートしましたが、最近はお取引先様ともサステナビリティに関する議論ができる関係性が整いつつあります。例えば、競合他社とのラウンドマッチング輸送は、お取引先様の物流企業が間をつないでくれて実現しました。我々も、様々なステークホルダーをつなぐハブの役割を担っていききたいと思います。



多様な人財が集い独創的なアイデアを次々と生み出す会社になる



赤羽 真紀子 氏

CSRアジア株式会社 日本代表

早稲田大学で政治学と生物学を修める。様々な業種の多国籍企業のCSR担当として通算10年以上の経験を有し、スターバックスコーヒージャパン(株)、(株)セールスフォース・ドットコム、日興アセットマネジメント(株)の各社で関連部署の立ち上げを手がける。2010年より現職。

大崎 麻子 氏

(特活)Gender Action Platform理事

米国コロンビア大学国際関係修士(国際人権専攻)。国連でジェンダー平等と女性のエンパワーメントを担当し、女性の教育、雇用・起業、政治参加等を手がける。現在は、国際と国内、公共と民間をつなぐ専門家として活動中。内閣府男女共同参画会議専門委員、国連女性の地位委員会(CSW)日本代表、ISO53800ジェンダー平等ガイドライン国際ワーキンググループ日本代表エキスパート等を務める。「女性のエンパワーメント原則(WEPs)」日本版ハンドブックを企画・制作。

ロッテのサステナビリティ活動への評価

赤羽氏 2018年からダイアログに参加させていただいていますが、ロッテはステークホルダーに対して真摯な企業だと感じています。2018年当時には、まだ構想段階だったカカオの持続可能な調達なども、しっかりと有言実行されていますし、新たな取り組みも進んでおり、素晴らしいと思います。一方で、情報発信は商品のおいしさや楽しさを伝えるものがほとんどで、もったいないと感じます。サステナビリティについても、ロッテらしく親しみやすい情報発信が増えることを期待しています。

宮野(ロッテ) 当社らしさにはこだわって情報発信していきたいと考えています。サステナビリティ情報の開示については、社内のデザイナーと一緒に当社らしさにこだわって親しみやすく改善をしてきました。一方で、企業広告や商品パッケージでの情報発信には、改善の余地があると認識しています。今後、企業価値を上げていくために、サステナビリティの情報発信を含めた企業ブランディングに取り組んでいきたいと思っています。

大崎氏 ロッテのサステナビリティ情報開示は、読む人の立場に立って作られており、社会に対する責任感を感じました。イラストを効果的に使用した若い世代も手に取りやすいデザインから、ロッテという企業が次世代まで視野を広げているのが伝わってきました。特に、食育の取り組みでは、学生だけでなく、教員や従業員エンゲージメントの視点など、包摂的に捉えているのが素晴らしいと思います。Family Day (P51)は、従業員の家族にまで目を向けているのがよいですね。若い人の視点を取り入れて、2048年からのバックキャストで設定された将来志向の目標が、取り組みの土台としてしっかり根付いていることの表れだと思います。

中島(ロッテ) 私が社長を拝命したときに、改めてステークホルダーとの関係を見直しました。その際、従業員との関係を最も見直すべきと感じ、様々な取り組みを実行してきました。Family Dayもその一つで、昨年第一回を開催しました。ご家族にも当社を好きになっていただくことで、従業員の誇りやエン



ゲージメントにつながると思います。今年はより多くの従業員のご家族に参加していただけるよう企画中です。

従業員エンゲージメントは非常に重要な指標

赤羽氏 人的資本に関する開示も求められています。中でも従業員エンゲージメントは非常に重要な指標です。しかしながら、従業員エンゲージメントを向上させる近道はなく、経営者にとっては悩ましいテーマだと思います。基本的なことではありますが、ハラスメントの撲滅や心理的安全性の確保などに真摯に取り組むことが重要です。また、工場では労働安全衛生も重要です。他社の食品工場では、重大な事故が発生した事例もありますので、安心して働ける環境を整えることが巡り巡って従業員のエンゲージメントにつながります。

石川(ロッテ) 労働安全衛生については、非常に力を入れて取り組んでいます。表彰制度も設けており、各工場で労働安全衛生のレベルを高め合っています。当たり前になってきたことなので、情報発信はあまりしていませんが、改めて工場の従業員以外にも知ってもらいたいと思います。従業員エンゲージメントの向上は社長の中島が率先して推進していますが、私を含め各役員が協力してさらに取り組みを加速させていこうと思っています。ハラスメントの撲滅や心理的安全性の確保を前提として、透明性が高く公正な経営に真摯に取り組んでいかなければと思っています。

大崎氏 エンゲージメントの調査結果については、性別、年代別、部門別で分析していくと様々なことが見えてきます。エンゲージメントスコアが低い属性に対しては、心理的安全性をしっかりと確保した上でヒアリングするなど、状況の把握をお願いします。

望月(ロッテ) 株式会社ロッテのエンゲージメントスコアは、男性に比べ女性の方が3.8ポイント程度低い傾向にあります。しっかりと心理的安全性を確保した上で、要因の分析と改善に取り組みたいと思います。

さらなる飛躍への期待

大崎氏 DEI^{*1}については経営層の皆さまがコミットメントを発信していることを心強く感じています。さらに、本日のように社外との意見交換の場を設けていることも素晴らしいと思います。国連が策定したWEPs^{*2}は、国際基準にかなった枠組みですので、これを参考に現状を分析し、取り組みを進め、評価していくことで、本質的な取り組みができるようになり、それが企業価値の向上につながるでしょう。男性の育児休業取得についても本質的な理解があると、取得率のみならず取得期間も重要だと理解できます。男女間賃金格差についても、同一労働同一賃金からさらに進んで、同一価値労働同一賃金と捉え、一つひとつの職務の価値を正しく見直すことで、格差の是正が進むと思います。

石川(ロッテ) 男性の育児休業取得については、取得期間についても注目するようにしています。取り組みを始めた当初は、まずは取得率を増やすことに注力して取り組んできました。今では取得することが当たり前になりつつあり、取得期間は平均18日、中央値16.5日(集計対象:株式会社ロッテ)と伸びつつあります。当社の場合、男女間賃金格差の主な要因は女性管理職が少ないことにあります。アドバイスいただいたWEPsを参考に、本質的な取り組みを着実に進めていきたいと思っています。

赤羽氏 私は、雪見だいふくが大好きなのですが、新幹線に乗ると、ロッテの浦和工場付近を通過する際に車窓から見える雪見だいふくの看板をいつも娘とワクワクしながら見えています。

もしかすると、ロッテの皆さんはご自身の会社だから気が付かないかもしれませんが、子どもからお年寄りまで強い訴求力がロッテにはあります。創業100周年に向けて取り組んでいるロッテ ミライチャレンジ2048の活動をもっと発信されて、ロッテのファンがますます増えることを期待しています。

大崎氏 今、管理職をやりたくない人が多いと言われてます。ぜひ、デジタルや生成AIを活用して働き方やマネジメントの仕方を変え、管理職の魅力を高めてください。それが、女性管理職の増加や働きがいの向上にもつながります。人事部門だけの課題ではなく、経営戦略に位置付けることが重要です。

中島(ロッテ) 企業の基盤は人財であることを改めて認識できました。従業員エンゲージメント向上のために、多様な働き方や企業風土の改革を進めていますが、お取引先様を含むステークホルダーの理解も重要だと感じています。ステークホルダーを巻き込みながら、社会全体が良い方向に変わっていくよう、私自身が先頭に立ってこれからも取り組みを推進していきます。また、情報発信や食育についても背中を押していただいたので、自信をもって進めていきます。

*1 DEI: Diversity(多様性), Equity(公平性) & Inclusion(包摂性)の略。

*2 WEPs: 国連グローバル・コンパクトと国連女性開発基金(現UN Women)が共同で作成した女性のエンパワメントに自主的に取り組む企業の行動原則。

