

Dialogues with Experts

有識者ダイアログ



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



(2026年3月16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

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. 高崎 誠司*1

執行役員
広報担当・総務管理担当・
品質保証部・お客様相談室

3. 宮野 啓治

執行役員
経営戦略部・収益企画部・
サステナビリティ推進部

4. 榊原 浩二

執行役員
マーケティング本部 本部長

5. 松倉 正芳

執行役員
生産本部 本部長

6. 関 哲哉

中央研究所 所長

7. 菅井 江巳子

サステナビリティ推進部 部長



*1 2026年6月21日付で執行役員 広報担当・総務管理担当・お客様相談室。

*2 2026年6月21日付で取締役常務執行役員 SCM本部 本部長・品質保証部。



人と人をつなぎ持続可能な
地球を実現する



(2026年4月7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



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*2

取締役常務執行役員
SCM本部 本部長

3. 宮野 啓治

執行役員
経営戦略部・収益企画部・
サステナビリティ推進部

4. 松倉 正芳

執行役員
生産本部 本部長

5. 菅井 江巳子

サステナビリティ推進部 部長



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



(2026年4月20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



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. 宮野 啓治

執行役員
経営戦略部・収益企画部・
サステナビリティ推進部

3. 山田 謙一

(株)ロッテホールディングス
人事部 人材開発グループ
シニアマネージャー

4. 佐伯 康一

(株)ロッテホールディングス
人事部 労政グループ
シニアマネージャー

5. 吉澤 謙太

(株)ロッテホールディングス
人事部 人事戦略グループ
シニアマネージャー

6. 井上 真理子

(株)ロッテホールディングス
人事部 人事戦略グループ
DEI&エンゲージメント推進チーム
マネージャー

7. 菅井 江巳子

サステナビリティ推進部 部長

Dialogues with Experts

有識者ダイアログ

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シニア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。著書に『すべての企業人のためのビジネスと人権入門』(共著：日経BP社)、『児童労働白書 2020/2025』等。一橋大学経済学部卒、同大学大学院経済学研究科修士。人権・労働分野の国際規格 SA8000監査人コース修了。

サステナビリティレポート 2025への評価

蟹江氏：レポートは毎年進化していると感じます。先進的で興味深い取り組みも掲載されており、楽しく読ませていただきました。「ロッテ ミライチャレンジ2048」では、パーパスとして掲げる「しあわせな未来」をキーワードに、ウェルビーイングについても言及されていますが、その対象範囲をより明確に記載すべきだと考えます。個人のウェルビーイングはもちろん、社会全体や地球環境を含めたウェルビーイングを目指している点を明示していただきたいです。また、2048年の世界に向けて、脱炭素やサーキュラーエコノミーを見据えた取り組みを進めておられますが、今後は気候変動への適応にも目を向けていく必要があるでしょう。

中島(ロッテ)：私たちが考える「しあわせな未来」は、人々が心身ともに健康で、地球環境や社会と調和した持続可能な未来です。それを事業を通じていかに実現していくかが重要だと考え、サステナビリティ経営を推進しています。

榊原(ロッテ)：気候変動への適応という観点では、夏の異常な暑さへの対策が必要不可欠です。「ヒヤロン」や「クーリッシュ」といったブランドがお役に立てる機会だと考えています。暑さ対策として、アイスが役立つ可能性についてシーン提案や検証を行っています。

郷野氏：ロッテで働く皆さんの顔が見えるレポートに好感を持ちました。中島社長よりも現場の社員の方々が目立っており、ロッテの親しみやすさが伝わる良いレポートだと感じます。「未来」という言葉が多く登場していますので、未来を担う子どもたちと一緒に取り組む活動がもっと紹介されると、さらに良くなると思います。

Dialogues with Experts

有識者ダイアログ

菅井(ロッテ): ロッテらしさが伝わるよう心がけて制作しましたので、そのように感じていただけて大変嬉しく思います。現在、子どもたちとの最大の接点となっている活動が食育です。特に出張授業に力を入れています。今後はサステナビリティについて学べるコンテンツにも活動の幅を拡げていきたいと考えています。

潮崎氏: 読みやすく工夫されている上、デザインへのこだわりも感じられ素晴らしいと思います。本社部門だけでなく工場の現場社員も登場しており、「私たちのロッテ ミライチャレンジ2048」というテーマがよく表現されています。冊子はコンパクトにまとまっていて読みやすい一方で、各取り組みの背景や目的なども併記されていると、より深い理解につながると感じました。また、人的資本に関する開示も充実していましたが、人事評価の中にサステナビリティに関する項目を組み込むことも検討されてはいかがでしょうか。

松倉(ロッテ): 工場では老若男女、多様な従業員が働いていますが、特に若い世代はサステナビリティへの関心が高く、「業務を通じて貢献したい」という声も上がっており、大変頼もしく思っています。最近では、食育など手挙げの活動にも工場から積極的に参加する従業員が増えており、確かな良い変化を感じているところです。宮野(ロッテ): 事業を通じた社会や環境への貢献を評価していくことは、非常に重要だと感じています。事業と関連が低い目標を設定するよりも、サステナビリティビジョンの実現に向けて、「6つのマテリアリティ」に沿ったロッテらしいプラスアルファの取り組みをきちんと評価できる仕組

みを考えていきたいです。そのためにも、サステナビリティレポートを社外ステークホルダーへの情報開示にとどめず、従業員自身が「ロッテ ミライチャレンジ2048」への理解を深め、日々の業務の中で自分事として捉えるためのツールとなるよう進化させていきます。

サーキュラーエコノミーを消費者との共創で実現を

蟹江氏: やはり未来を考える上では、若い世代との対等な対話が重要ですね。サーキュラーエコノミーを実現するためには資源の回収など消費者との共創が不可欠ですが、出張授業などを通じて子どもたちと一緒に取り組むのも良いかもしれません。また、グループ内に千葉ロッテマリーンズがあるという強みを活かすことも検討すべきです。スポーツをきっかけに、将来世代や地域の方々と交流することは、非常に良い契機になると思います。

高崎(ロッテ): マリーンズでも、ユニフォームをアップサイクルするイベントに地元の子どもたちに参加していただくなど、ユニークな取り組みを行っています。ロッテのブランドとも親和性が高いため、ぜひ連携して何かできないか考えてみたいと思います。

郷野氏: 私も、サーキュラーエコノミーの推進には消費者との共創が重要だと考えます。そうした活動が、子どもたちにとってサステナビリティを考えるきっかけとなり、さらに拡がっていくと期待しています。例えば、製造工程で出るガムボトルのロスから「コアラのマーチ」のキーホルダーを作り、そこに絵を描くワークショップなどは素晴らしいですね。身

近なことからコツコツと取り組む大切さを学べるはず。他社と共同でスタートされたポリステレンパッケージ等の回収・リサイクルの取り組み(P31)も、教育現場と協力しながら拡大していけると良いですね。

宮野(ロッテ): 回収・リサイクルの取り組みを、ロッテ単独で社会実装することは難しいと考えています。様々なステークホルダーの皆さまと連携し、仲間を増やしながらサーキュラーエコノミーの実現に向けて、インパクトを拡大していきたいです。

ステークホルダーと連携し、より大きなインパクトを

潮崎氏: ガーナ産のカカオ豆は、既にすべて農家までのトレーサビリティが確保されているとのことですが、今後の調達地の分散化が目標達成に与える影響などはありそうでしょうか。

松倉(ロッテ): 今のところ、目標は達成できる見込みです。当社ではガーナ産に次いでベネズエラ産のカカオ豆を多く使用していますが、一時的な政情不安があったものの、現在まで問題なく調達できています。近年の「カカオショック」は、持続可能な調達の重要性を改めて考え直す良い機会となりました。

潮崎氏: カカオ豆の持続可能な調達を考える上では、児童労働や森林破壊の問題に加えて、農家の貧困にも目を向けていただきたいです。生活賃金を保障する以外にも、カカオ豆の生産性向上に向けた技術指導など、様々なアプローチが考えられます。海外では、競合他社であっても垣根を越えてともに取り組む事例が見られます。多様なステークホルダーとの連携を通じて、より大きなインパクトを生み出していくことを期待しています。さらに、「噛むこと」を通じて高齢化という課題に取り組んでおられますが、ぜひヤング

ケアラー*の問題にも目を向けていただければと思います。

蟹江氏: 健康寿命の延伸や社会保障費用の抑制は、日本の未来を考える上で非常に重要です。SDGsの先を見据える中でも、健康寿命の延伸は重要なテーマになってくるでしょう。自社の目標にとどまらず、社会的な目標として掲げられると素晴らしいですね。

関(ロッテ): 愛知県豊田市での実証事業の結果から推計した介護費抑制効果(P49)に関するリリースを先日発表しましたが、当社の取り組みを分かりやすくお伝えるためにとても重要なものでした。ただ、私たちが「噛むこと」を通じて目指しているのはそれだけにとどまらず、より豊かな社会を創っていくことです。それをどのように実現していくか、引き続き模索していきたいと思えます。現在、福岡県福岡市をはじめとした自治体や地域の歯科医師会との連携協定も進めており、ヤングケアラーを含めた若い世代にもアプローチできる仕組みづくりも考えていきます。

中島(ロッテ): 本日は多角的な視点から貴重なご意見をいただき、誠にありがとうございました。皆さまのお話を通じて、私たちが掲げる「しあわせな未来」を実現するためには、気候変動への適応や持続可能な調達といった地球規模の課題から、健康寿命の延伸、ヤングケアラーの支援といった社会課題まで、幅広い視野で取り組む必要があると再認識いたしました。

これらを社会実装していくためには、現場で実行する従業員の推進力が最も重要で、社内のエンゲージメントを高めることが不可欠です。本日はいただいた数々のヒントを胸に、ロッテならではのサステナビリティ経営をさらに力強く推進してまいります。

* ヤングケアラー: 家族の介護や世話を日常的に担う18歳未満の子どもを指し、学業やキャリアへの影響、孤立、精神的ストレス、将来の選択肢制限など、子ども本来の権利を奪われる深刻な社会問題として指摘されている。



Dialogues with Experts

有識者ダイアログ

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科卒、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。

「環境」に関する 開示についてさらに拡大を

井出氏：2018年からダイアログに参加していますが、レポートは毎年進化し、具体的になってきていると感じます。2048年までの長期目標を策定されたことや、パッケージに関する数値目標を掲げられた点を特に高く評価しています。一方で、人権や人的資本など「社会」に関する取り組みに比べると、「環境」については掲載内容やボリュームが控えめに感じました。レポート内でもっと積極的にアピールしていただきたいです。

中島(ロッテ)：長きにわたりロッテへご助言を賜り、感謝申し上げます。伴走していただいたおかげで、当社の取り組みも徐々に進化することができました。「環境」も「社会」もどちらも重要であり、その両輪で持続可能な「しあわせな未来」を目指しています。レポートでの取り上げ方については、本日いただいたご指摘を踏まえて改善していきます。

三宅氏：レポートを拝見して気になったのは、気候関連の情報開示についてです。2017年に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言が公表されてから各社が開示を進めており、現在はより高度な内容が求められています。残念ながら地球温暖化は進行しつつあり、4°Cシナリオが現実味を帯びる中では、気候変動の「緩和」はますます重要ですが、「適応」をもっとリアルに捉えていただきたいです。それ以外の部分については年々良くなっていると感じます。特に、開示内容のボリュームが増す中で、読みやすさや情報の探しやすさといったユーザビリティが向上している点が印象的でした。

宮野(ロッテ)：読みやすさにこだわってレポートを制作したので、ご評価いただけて大変嬉しく思い

Dialogues with Experts

有識者ダイアログ

ます。開示内容が増加する中で、読みやすさとのバランスには常に腐心しています。一方で、TCFD開示に関する率直なご指摘をありがとうございます。シナリオの根拠となる文献などを透明性をもって開示し、ステークホルダーの皆さまとの対話を通じて、よりリアリティのあるシナリオへと随時アップデートしていきます。

気候危機は未曾有の地球規模の危機であり、重大な危機感を明確に表明すべき

三宅氏：この一年を振り返ると、ESGへのバックラッシュが起きており、私を含め脱炭素を推進してきた世界の同志たちにとっては非常に苦しい一年でした。一方で、希望もあります。長期視点で資産を運用するアセットオーナーたちは気候変動に対して強い危機感を抱いており、それを重大なリスクとして再認識しつつあります。ロッテにおかれましても、ぜひ「気候危機は事業に多大な影響を及ぼし、会社の存続さえ危ぶまれる重大なリスクである」と認識している旨のメッセージを、力強く発信していただきたいです。

中島(ロッテ)：ロッテとしても、気候危機は極めて重大なリスクであると認識しており、特にサプライチェーンへの影響を懸念しています。気候変動や異常気象の増加は、原材料である農産物の生産に悪影響を及ぼします。ここ数年の「カカオショック」で、まさにサプライチェーンへの影響を実感したところです。さらに、リスクは気候だけにとどまらず、地政学的調達リスクも高まっており、強い危機感を抱いています。

井出氏：ご認識の通り、気候危機は未曾有の地球規模の危機です。これに対して重大な危機感を持っていることを、外部へ明確に表明すべきだと私も考えます。EUなどでは、自社の強い危機感を地球規模で捉えて発信し、サステナビリティの取り組みを強化することで消費者や投資家からの支持を拡大している企業もありますので、ぜひ参考にしてください。また、気候変動の影響を受けやすい原材料については、世界中で代替品の検討が進んでいます。例えば、カカオ豆の代わりにイナゴ豆(キャロブ)やコーヒーカスを活用するなどの動きです。

松倉(ロッテ)：カカオ豆の価格はようやく落ち着きを見せ始めています。今回の「カカオショック」を経験し、ロッテでも従来のチョコレート規格にこだわるだけではなく、お客様が求めるものを安定的にお届けすることが何より重要であると再認識しました。乳原料を活用した新しいおいしさの提案や、フードテック等による代替原料の活用など、様々な可能性を模索していきたいと考えています。

井出氏：一方、日本国内では2026年4月から食料システム法が全面施行され、世界的な原材料高騰や環境変化に対応した食料の安定供給と、持続可能な生産・流通体制の構築が促されます。適正な価格転嫁や、環境・資源に配慮した連携が今後一層重要になるでしょう。これにより、例えば食品ロス削減に向けた商習慣の改善交渉なども、さらに進めやすくなっていくと思います。

平田(ロッテ)：商習慣の見直しは、大手小売業様を中心に既に改善が進みつつあります。食料システム法の施行を機にこの動きがさらに広がることを期待するとともに、適切に働きかけを行っていきます。また、「チョコパイ」など比較的賞味期限が短い商品群についても、品質を担保しながら賞味期限を延長する努力を続けています。

シナリオや戦略をアップデートし続けていくことの重要性を再認識

三宅氏：同業他社と協働で進めておられる使用済みポリスチレン容器包装等の回収実証は画期的であり、素晴らしい取り組みです。今後の展開を大変楽しみにしています。社会実装を進める過程では、ぜひ業界全体でプラスチックの材質表示について議論していただきたいです。消費者が直感的に分別できるようになればさらに良いと思います。また、ガーナの調達先で実施されている森林モニタリングの取り組みも非常に素晴らしいです。もっと積極的にアピールすべき内容だと思います。御社が発信することで他社もそれに続き、結果として産業全体がサステナブルになれば、巡り巡ってロッテ自身の利益にもつながります。シェードツリーの普及を通じたアグロフォレストリーの推進にも大いに期待しています。

宮野(ロッテ)：先日、ポリスチレン容器包装等の回収実証に関する記者説明会に登壇した際、社外からの関心の高さに驚かされるとともに、これが社会的に非常に重要な取り組みであることを再認識しました。また、協働している他企業の皆さまが本気でこの分野に取り組む姿勢に、深く心を動かされました。特に、直接的なお客様である小売業様からの関心も高く、これは環境課題の解決にとどまらず、大きな機会でもあると確信しています。

井出氏：食品ロスの削減に関して、ロッテはリユースやリサイクルに注力され、確かな成果を出しておられます。その実績は素晴らしいですが、今後はリデュースにさらに目を向けることで、より本質的な削減が進むと考えます。私もロッテの商品を店頭でよく拝見していますが、「カスタードケーキ」などは賞味期限表示の大括り化(「年月日」表示から「年月」表示への移行)を既に実現されていたね。

平田(ロッテ)：賞味期限を延長し、表示を大括り化したことで、食品ロスの削減につながっただけでなく、物流面での効率化も図ることができました。これからも商品の賞味期限延長に向けた技術的努力を続けるとともに、需給予測の精度を上げてロスを減らし、お客様に余すことなくおいしく召し上がっていただける体制を目指していきます。

井出氏：引き続き食品ロスの削減に努めていただき、「ロッテ ミライチャレンジ2048」で掲げられている目標が達成されることを大いに期待しています。他社の事例ですが、製造工程で発生する食品ロスを原料化し、新たな商品に加工するアップサイクルセンターを工場内に設置したケースもあります。こうした取り組みも参考にされ、さらなる推進を期待します。また、視点を変えますが、脱炭素を進める上では冷媒への対応に目を向けることも非常に重要です。

松倉(ロッテ)：ロッテでも、フロン類の漏えいが地球温暖化に重大な影響を及ぼすことを重く受け止めています。設備の定期点検による適正管理で漏えい防止に努めるとともに、世界に先駆けてCO₂冷媒を用いたアイスクリームフリーザーを導入するなど、環境負荷の低い自然冷媒への転換を計画的に進めています。

中島(ロッテ)：本日は多角的な視点から貴重なご意見をいただき、誠にありがとうございました。皆さまから当社の取り組みに対して力強く背中を押していただきましたので、自信を持ってさらに推進していきます。また、先行きが不確実な世の中においては、常に広い視野を持ち、自分たちのシナリオや戦略をアップデートし続けていくことの重要性を再認識しました。本日いただいた数々のアドバイスを胸に、社員一丸となってロッテならではのサステナビリティ経営をより一層力強く推進していきます。



Dialogues with Experts

有識者ダイアログ

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。

労働安全衛生は、
従業員が安心して能力を
発揮するための重要な土台

赤羽氏：人的資本開示において、労働安全衛生は最も重要な土台であり、リスクマネジメントの重要指標です。基礎的な情報であるがゆえに、きちんと取り組んでいけばアピールするまでもないと思われがちですが、ぜひ積極的に開示していただきたいです。例えば、「残業時間の記録は1分単位で適切に行われているか」「着替えの時間は労働時間に含まれているか」など、最新の判例に沿ってアップデートされているかも重要なポイントです。適切な管理がなされていないと訴訟リスクにもつながるため、しっかりと対応している事実の情報発信が大切です。

佐伯(ロッテ)：労働安全衛生は従業員が安心して能力を発揮するための重要な土台であると改めて認識しました。ロッテでは、残業時間の1分単位での適正な記録や、工場における着替え時間の労働時間算入など、最新の判例や社会要請に則った運用を既に取り入れています。今後も法改正や労働環境の変化を注視し、より適正な管理体制へとアップデートし続けていきます。

赤羽氏：避難訓練についても、改めて見直しを行っていただきたいです。昼間はもちろん夜間も実施し、社員だけでなく臨時従業員なども参加できる体制が理想です。停電時の避難経路やシャッターの開閉方法なども周知されていますでしょうか。従業員の命を最優先にする企業姿勢が伝われば、おのずとエンゲージメントも高まります。また、自社にとどまらず、サプライチェーン全体にも安全対策を要請していただきたいですね。

Dialogues with Experts

有識者ダイアログ

佐伯(ロッテ)：現在も夜間の避難訓練を実施していますが、改めて詳細な実施状況を確認し、必要に応じてアップデートを図ります。ロッテでは各工場および本社に安全衛生委員会を設置しており、情報共有を行いながら各事業所の特性に合わせた安全な職場づくりに努めています。ご指摘の通り、人命最優先の姿勢を改めて確認し、さらなる安全確保に努めていきます。

多様な視点(特に女性の視点)を排除することがリスクの増大を招く

大崎氏：米国ではDEI*に対する政治的な揺り戻しも起きていますが、多くの企業は中長期的な成長にDEIは不可欠という認識を変えていません。「カルチャー」や「ウェルビーイング」など表現を工夫しながら、実質的な取り組みを継続しています。また、EUでは人権デューデリジェンスを求める動きがさらに強まり、企業の責任範囲はサプライチェーン全体へと拡大しています。日本企業の動向について、ロッテではどのようにご覧になっていますか。

中島(ロッテ)：国内の業界各社やお取引先様とお話する中では、DEIに対する揺り戻しはほとんど見られず、むしろ取り組みを加速させている企業が多いと感じています。ロッテはまだ途上ではありますが、男性の育児休業取得率など順調に推移している指標もあり、社内の意識は着実に変化しています。また、これまで頂戴したアドバイスを反映し、ジェンダーの視点を様々な施策に組み込んでいます。一例ですが、ガーナの力カオ豆調達地域における児童労働対策の一環と

して、月経に関する正しい知識の普及と生理用品の寄付サポートを開始しました。現地では、生理用品の不足や知識の欠如によって女子児童が学校に通えず、それが児童労働のリスクを高める要因の一つとなっています。子どもたちが継続して教育を受けられる環境を多様な視点で整えることが、児童労働の根本的な解決につながると考えています。

大崎氏：アドバイスを実際の取り組みに反映していただき、大変嬉しく思います。ロッテの活動がジェンダー視点を取り入れて着実に進化している点は素晴らしいです。ジェンダー視点の主流化は、もはや単なる人権課題にとどまらず、事業のレジリエンスやリスクマネジメントの観点から議論されるようになっていきます。国内の様々なハラスメント事案を見ても、多様な視点(特に女性の視点)を排除することがリスクの増大を招き、企業のレジリエンス低下につながっています。これは企業の持続可能性そのものに直結する問題です。特に、経営層の同質性が高い組織はガバナンスの機能不全に陥る事例が散見されており、非常に大きなリスクと言えます。

育児休業中の業務をカバーする周囲の社員へのサポートにも目を向けて

赤羽氏：先ほど育児休業取得の話題が出ましたが、休業を取得する本人のサポートはもちろんのこと、休業中の業務をカバーする周囲の社員へのサポートにもぜひ目を向けていただきたいです。育児休業に伴う欠員は恒常的な人員不

足ではないため、新たな人員補充が難しいという実態があります。私も他社の社外取締役としてこの

テーマを議論することがありますが、明確な正解がなく、非常に悩ましい課題です。

井上(ロッテ)：ロッテでは、育休を取得する本人に対して、早期の業務引き継ぎの徹底や、「お互い様」の精神による周囲への感謝の表明を促しています。さらに、育休取得経験者からアドバイスを受ける機会を設けるなど、多角的なサポートを行っています。また、管理職に対しては毎年DEIに関する勉強会を実施して理解を深め、日頃から育休を取得しやすい職場環境の整備に取り組んでいます。

中島(ロッテ)：現状、社内にはまだ属人的な業務が残っており、これは事業継続の観点からもリスクであるため、業務の標準化と属人化の解消を進めています。同時に、同僚の休業により一時的に業務負荷が増加する周囲の社員を、適切に処遇・評価する仕組みも議論しています。また、様々な部署で発生する一時的な欠員をフォローアップする仕組みなども検討していきたいと考えています。

赤羽氏：シニア人財の経験を活かして欠員をフォローするアイデアは、非常に有効かもしれません。それに加えて、多忙な管理職が本来のマネジメント業務に専念できるよう、難易度の高い業務をシニア人財が伴走支援するなど、その知見を活かせる活躍の機会は数多くあると思います。

エンゲージメントの向上とリスクマネジメントは密接に連動

大崎氏：ロッテの皆さまは、ダイアログでの提言やアドバイスを真摯に受け止め、具体的なアクションに反映してくださるので、アドバイスのしがいがあります。特に、将来の「あるべき姿」から逆算して施策を考えるバックキャスティングがで

きている点が素晴らしいです。明確なビジョンを掲げることの重要性を改めて感じました。その上で、しっかりとPDCAサイクルを回されています。エンゲージメントスコアが大きく向上したことも、その成果の表れでしょう。組織のどこにボトルネックがあるかをきめ細かく分析し、着実に対応策を実行されています。若い世代は経営層のそうした真摯な姿勢をしっかりと見ており、それが会社への信頼につながっています。心理的安全性が担保された環境で、経営層や管理職が若い世代の声に耳を傾け、対話することが何より重要です。「話を聞いてもらえない会社だ」と感じてしまえば、現場のネガティブな情報が上に上がらなくなり、重大なコンプライアンスリスク等に直結します。エンゲージメントの向上とリスクマネジメントは、実は密接に連動しているのです。

中島(ロッテ)：私自身も同様の危機感を抱いており、だからこそエンゲージメントの向上を経営の重要課題の一つとして位置付け、役員の評価にも組み込んでいます。2025年度の調査では「BBB」と前年度から2段階スコアが向上し、成果が出つつあります。さらなる向上に向けて、役員の多面評価も新たに導入しました。自部署の部下だけでなく、日常業務で関わりのある他部署の社員からも評価を受けることで、周囲からどのように見られているかを強く意識付ける狙いがあります。エンゲージメントを高めていくためには、結局のところ、日々の細やかなコミュニケーションと高いモラルという基本が最も重要です。本日はいただいた貴重なご意見を踏まえ、ロッテが社会とともに持続的に発展していけるよう、引き続き従業員のエンゲージメント向上と強い組織づくりに努めていきます。

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

