

◆ 代表取締役社長執行役員×社外取締役 対談



社外取締役

藺田 綾子

DIALOGUE

代表取締役社長執行役員

牛腸 栄一

——株式会社ロッテの新たなパーパス
「独創的なアイデアとこころ動かす
体験で人と人をつなぎ、
しあわせな未来をつくる。」に
込めた想い

牛腸: コロナ禍を経験して、働き方や消費行動など様々なものが変わったと感じています。その中で当社の存在意義や提供価値を改めて従業員のみなさんと共有する必要性を感じました。また、分かりやすく、すっと腹落ちするような、簡潔で短いパーパスにしたいと思いました。従業員をはじめ様々なステークホルダーにヒアリングを行い、言語化したのがこのパーパスです。

藺田: 未知の感染症が身近に迫ったことで、自分自身の存在

意義や自分の人生でどんな価値を提供できるかを考えるようになった方もいたと思います。私自身も経営者として、会社の存在意義について改めて考えました。ロッテのように、パーパスとしてきちんと言語化して共有することがとても重要だと感じています。パーパスは北極星のようなものです。山の頂上(ビジョン)に登る方法やルートはいろいろなので、全員が同じ北極星を目印にして、いろんな登り方があっても良いと思います。

◆ 代表取締役社長執行役員×社外取締役 対談

会社のパーパスを浸透させる過程で、従業員みなさんにはマイパーパスを考えてもらっていかがでしょうか。独創的なアイデアとは？ここら動かす体験とは？しあわせな未来ってなに？…それを皆さんで語り合っ言葉にしてほしいです。まずは、牛腸さんのマイパーパスを是非お伺いしたいです。

牛腸：私が考えるところ動かす体験は、お客様に喜んでもらうことです。当社のお菓子やアイスをお店で買われている姿や行楽地で楽しそうに食べている子どもを見ると、心から嬉しい気持ちになります。そこで、私の役割は、このように人々に愛される製品やサービスを次々と生み出す組織と人を作ることだと考えています。



私は「インスパイア」という言葉が好きで、自分の想いを人に伝播させ、刺激を与える人でありたいと思っています。私自身が率先して新しいことに挑戦する姿が刺激となり、従業員が自ら考え挑戦できるような会社を作らなければならないと考えています。社長を拝命した当時から掲げている「何事にも挑戦できる風土」「自由闊達に話し合える環境」「個の力の発掘」は、まさに私のマイパーパスです。

——サステナビリティ経営を推進している意図について

牛腸：パーパスにもある独創的なアイデアを生み出していくためにDEI(Diversity, Equity & Inclusion)は欠かせませんし、当社の事業は原材料をはじめ自然の恵みで成り立っています。つまり、サステナビリティ経営の推進は当社の未来を考える上で不可欠で、それを従業員が理解し、実践してこそ意味があると考えています。2018年に5つのマテリアリティとESG中期目標を掲げてから5年が経過し、だいぶ社内にも浸透してきました。菌田さんを社外取締役として招聘したのも、サステナビリティ経営をさらに推し進めるためにお力をお借りしたいと思ってのことです。



菌田：社外取締役のお声がけをいただいた際、今言及されたサステナビリティ経営の考え方に共感してお引き受けしたのを覚えています。実は、母がお菓子屋さんを経営していたので、ロッテのチョコレートやアイスクリームにも楽しかった思い出が詰まっています。でも、社外から見ていると、以前のロッテはあまり情報開示がない印象で、サステナビリティの取り組みも正直よく分かりませんが、従業員のみなさんとお話しさせていただくと、とても真面目で熱心に取り組んでいるのが分かりました。しかし、その真面目さゆえに、情報発信が慎重すぎるのかもしれませんが、せっかく良い取り組みや先進的な新しい取り組みにチャレンジされていますので、途中段階でも情報を発信してください。情報を出すことで社内外の多くの人を巻き込むことができ、結果としてよりインパクトのある取り組みになると思います。

◆ 代表取締役社長執行役員×社外取締役 対談

——ESG中期目標の進捗と見直しについて

牛腸: ESG中期目標の進捗ですが、エネルギー起源CO₂排出量の削減や重要原材料の持続可能な調達についての目標は順調に進捗しています。一方で、食と健康に関する目標など、取り組みが反映されづらい目標もあります。2018年に目標を策定してから5年が経過し、いくつか課題が分かってきました。例えば、当社らしさがあまり感じられない、石油由来の使い捨てプラスチック削減に関する目標がないなどのご指摘をいただいています。また、前述の取り組みが反映されづらい目標についても、適切な指標に変えていくべきだと考えています。これらの見直しに際しては、若手を中心にプロジェクトを組成し、創業100周年(2048年)にロッテがどうあるべきかという視点で議論を進めていきます。

菌田: 創業100周年の理想的なありたい姿からバックキャストで目標を見直すことについては大賛成です。パリ協定でも合意されましたが、日本は2050年にカーボンニュートラルを宣言しており、社会が大きく変わると予想されます。これまでの延長線上で考えてしまうと、とても実現するのが不可能なように思えるかもしれませんが、バックキャストで考えると視野が広がり、これま

でにない新たな発想にもつながります。また、大きな目標を掲げて発信することで、社外からも連携したいという声がかかり、新たな道が開けることもあります。今年計画されているロッテのありたい姿を議論するワークショップも、参加するのを楽しみにしています。

——持続的な成長を実現するために ロッテに期待すること

菌田: 最も重要なのは人的資本です。次世代のリーダーを育成するロッテ大学をスタートしたのは、とても素晴らしいですね。人財育成をコストではなく投資と捉えれば、将来の企業成長のために思い切った投資をしていこうと視点が大きく変わります。また、リーダーシップだけではなく、フォロワーシップを実践できる人財の育成も大切です。リーダーが最大限に力を発揮していくためには、一緒に盛り上げて推進していくフォロワーの存在が不可欠です。

牛腸: ロッテ大学以外にも、公募制の人事制度や社内ベンチャーの仕組みなど、特に若い世代を中心に自ら手を挙げて活躍できる体制を整えつつあります。もちろん、それに合わせて、いろいろなチャレンジが評価されるように評価制度も見直していきます。人財育成は、まさに私のパーパスですので、こ



れからもあの手この手で推進していきます。

菌田: 素晴らしいトップコミットメントですね。独創的なアイデアでイノベーションを起こして、持続的な成長を実現するためには、多様な人財の活躍が必須です。個人個人が良いアイデアを持っていても、それを引き出して具現化させる環境がなければ、絵にかいた餅になってしまいます。それを整備するのは経営の役目ですね。私も社外取締役として、これからも積極的にどんどん後押しさせていただきます。

社外取締役 菌田綾子氏 (株)クリーン 代表取締役

1988年株式会社クリーンを設立し、これまでに延べ約800社のサステナビリティ報告書や統合報告書の企画制作やサステナビリティ・コンサルティングを支援。公益財団法人みらいRITA代表理事、NPO法人サステナビリティ日本フォーラム理事、三菱地所株式会社社外取締役などを務める。2022年より当社社外取締役。