

ビジョンを掲げ、 ネバーギブアップで挑戦する



いそざき よしのり
 キリンホールディングス社長 磯崎 功典
 経団連農業活性化委員長

キリンホールディングスが2013年にCSV (Creating Shared Value)を経営の柱に掲げて、今年で10年。今でこそCSVという言葉が世の中に浸透してきたようだが、当時は新しい考え方であった。そのため、CSVを経営の中心に据えるのには苦勞した。

CSVについて考えたきっかけは、2011年の東日本大震災である。当時、私は危機管理担当の役員として被災地を支援する「絆プロジェクト」を立ち上げ、同時に諮問委員会も設置した。ところが、会議初日に社外委員から「株主にどういったメリットがあるんですか」と問われた。企業の社会的責任(CSR)としては立派な活動であっても、株主は納得しない。考え悩む日々が続いた。

そんなある日、『競争の戦略』の著者として知られるハーバード大学のマイケル・ポーター教授を訪ねる機会に恵まれた。CSV経営について先生から直接説明を聞き、「CSV経営は社会課題を解決すると同時に企業も成長しないとイケない。そうでなければ株主が納得しない」とはつきり言われ、私の心は決まった。

先生との会話で忘れられない言葉がある。先生は「日本人の多くは到達できそうな目標を掲げて、それをビジョンと呼ぶ。しかし、それは

「ビジョンではない」と断言。そして「ビジョンとは、一見すると実現できそうもない理想の姿や夢を掲げたものだ」と続けた。この言葉に励まされ、取締役会の場で「私の描くビジョン」を力説した。最後は「日本初だからこそ、ぜひやった方がいい」という社外役員に後押しされた。

その後、私は社長として国内外を行脚し、CSVを語り続けた。真のビジョンと信じ、それを宣言したのだから、時間がかかるのは覚悟のうえた。実際、CSVが社内に浸透したと感じたのは7年が経過したところである。社員がCSVを自分の言葉で語る姿を目にするようになり、ビジョンが定着しつつあると実感した。

2022年11月には、元ユニリーバCEOのポール・ポルマン氏と対談する機会を得た。私はCSV経営について語り、彼は大いに共感してくれた。そして、最後に彼が私にかけてくれた言葉が「ネバーギブアップ」だった。まさに、私がいいつも自分自身に言い聞かせてきた言葉だ。同じ志を持つ世界の経営者であるポール・ポルマン氏の発言に大変勇気づけられた。

ビジョンを実現するまで、高い壁に直面しても不可能はないと信じ、ネバーギブアップの精神で挑戦する。これが成功への道であると自身を奮い立たせ、日々努力し続けている。