

創業100周年記念特集

社員による 未来提言

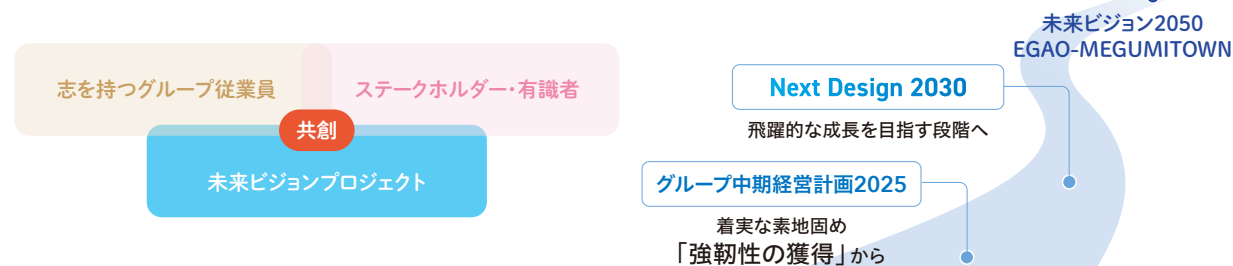


「未来ビジョンプロジェクト」の概要とこれまでの活動

「未来ビジョンプロジェクト」は、2023年4月1日に発足し、佐藤社長をプロジェクトオーナーとして、グループ会社を含む各組織から未来を担う若手メンバーを中心に構成されました。VUCAの時代とも言われるように、未来は不確実な要素に満ち溢れ、予測困難です。そうであれば、予測に頼ることなく、世の中の変化に身を任せるのでもなく、自分たちが主体的に世の中を変えていこう。未来ビジョンプロジェクトには、こうした思いが込められています。このプロジェクトでは、将来予測に基づく戦略を超え、私たちの強い意志を反映した「未来ビジョン2050」を、志を同じくする延べ2,700名の社内外のステークホルダーとの共創によってつくり上げました。策定の過程では、情報発信やアンケート、ワークショップでのディスカッションを通じて、グループ全従業員との双方向のコミュニケーションを何度も繰り返し、グループ全体で「未来ビジョン2050」を策定することにこだわりました。また、フードテックイベントへの参加や社外ステークホルダーとの対話を通じて、世の中が期待する未来、そして私たちの描く未来が社会にどう映るのかを考え続けました。



プロジェクトリーダー
福田 哲也
(現: 雪印メグミルク
インドネシア(株))



EGAO-MEGUMITOWN

4つのテーマで共創パートナーとともに

私たちが描く2050年の未来。その想いを詰め込んだのが「EGAO-MEGUMITOWN」という「まち」です。この「まち」には、4つのテーマがあり、それぞれを「エリア」として表現しています。どのエリアにも、未来に向けた私たちの願いや挑戦が込められています。私たちは、共創パートナーと手を取り合いながら、誰もが笑顔でいられる、人と自然がめぐるやさしい未来を育んでいきます。

雪印メグミルク マーケティング部 春田 裕子



未来ビジョン動画と特設サイト

「ワクワク」と「共創」を最大限伝えていく

キーメッセージである「ワクワク」と「共創」がステークホルダーに最大限伝わるよう動画を制作しました。地球で始まり地球で終わることで「循環」を表現し、前半の子供たちの自由な発想と、後半の当社が描く2050年の未来がリンクする構成にすることで、当社の描く未来が現状の延長線上に留まらないものであると表現しました。



雪印メグミルク 未来づくり部 西嶋 拓也



私たちが実現したい未来「EGAO-MEGUMITOWN」

酪農・農業が更に魅力的な産業となり、世界中の人々が健康に暮らし、豊かな食文化を楽しんでいただける。そんな社会を、志を同じくする皆さんとの共創によって実現したい。このような、私たちが実現したい未来を「未来ビジョン2050」として、「EGAO-MEGUMITOWN」という「まち」に表現しました。

「未来ビジョン2050」では、私たちの存在意義・志である「健土健民」に基づき、次の100年に向けて持続的で好循環な「リジェネラティブ」な社会の実現を目指しています。

酪農・農業エリア

酪農・農業のオーケストレーターとして

酪農・農業エリアでは、「リジェネラティブな酪農・農業モデル形成」による産業の進化にチャレンジします。酪農・農業を更に魅力ある産業に変革するために、私たちが酪農・農業のオーケストレーター(指揮者)として様々な共創を推進し、最先端技術の開発と活用、酪農・農業を通じた社会貢献などのアクションを実行していきます。



雪印種苗(株) 北海道研究農場 福士 朋宏

宇宙エリア

宇宙での最先端ノウハウを地球上で応用

宇宙エリアでは、「新たな生活空間での食料提供システムづくり」によるワクワク創出にチャレンジします。宇宙で培った最先端ノウハウの地球上での応用を実現するため、共同プロジェクト参画によるQOL向上の取組みの実証研究、既存素材(「MBP」など)や新素材(培養ミルクなど)の宇宙展開、宇宙で構築した高度循環型食料提供システムの地球上での応用などのアクションを実行していきます。



雪印メグミルク 未来づくり部 神 太郎

健康エリア

未知なる健康ニーズを探索

健康エリアでは、「健康寿命延伸」による「幸せな時間」づくりにチャレンジします。心身ともに元気な100歳の人口構成比UPを実現するために、研究機関、自治体などとの共同研究体制の確立による未知なる健康ニーズの探索、フードテックなども活用したパーソナライズ化による多様な健康ニーズへの対応などのアクションを実行していきます。

雪印メグミルク 市乳事業部 清水 友基



フードテックエリア

新たな食文化づくりにチャレンジ

フードテックエリアでは、「生産から消費までのプロセス変革」による乳を超えた食文化づくりにチャレンジします。新たな商品・サービスの開発、生産・供給体制の高度化を実現するため、新価値創造技術の研究、Robotics・IoT・AIなどを活用した新たな価値の提供基盤(体制)の構築、生活者との双方向コミュニケーションによる新たな食文化の創造などのアクションを実行していきます。

雪印メグミルク 生産技術部 天本 伸吾



100年続いた理由につながる 「3つのキーワード」

佐藤 およそ100年前の創業当初、日本人が直面していた大きな課題として、「健康の維持・向上」がありました。十分な栄養をとることが難しい時代にあって、人々に栄養を届ける必要があったのです。当時、バターやチーズは、まだ一般的な食べ物ではなく、人々の手に届きにくかったことから、創業者たちはそれを日本人の嗜好に合うように加工し、提供することで少しずつ広げていきました。「健土健民」という言葉に象徴されるように、酪農の価値を重んじ、人々に健康とおいしさを届けようとした創業者たちの志こそが、私たちの原点です。今から25年ほど前、私たちは2つの事件によって企業の存続を揺るがす深刻な危機に直面しました。そこから事業分割や経営統合を経て、現在の雪印メグミルクグループとしてスタートしたのが2011年のことです。お客様や生産者、得意先をはじめとしたステークホルダーの皆様、そして社会に支えられ、今の私たちがいます。製品の品質を最も大切にしながら、健康とおいしさをお客様にお届けすることへの思い、「多様性」を受け入れるしなやかな企業文化は、私たちの歩んできた歴史に深く根差しています。

名和 御社グループの持つ風土もそうですが、日本文化の良いところは、志に対して一途でありながら、その一方で、お客様の嗜好に合わせて変えていけるところだと私は考えています。お話を伺い、3つのキーワードが頭に浮かびました。1つ目は「レジリエント」です。日本語で言えば、一途で、回復力がありかつ、しなやかな会社だと感じました。創業の時代から一貫して「健土健民」の精神を大切にしてきたという意味で、初志を貫く一途さがあります。また、かつての2つの事件による経営危機から再び立ち上がる回復力も持ち合わせています。辛い経験を糧に一念発起し、そこから社会課題を先取りして未来を切り開く企業を目指すというしなやかさも持ち合わせています。2つ目は「ハーモニー」です。日本語で言えば調和となりますが、まさに日本の「土」と「民」に根付いた響きがあります。従業員や生産者、生活者、そして地域社会や投資家を幸せにしようとする姿勢に、「三方良し」に代表される良質な日本的経営の不易を見て取ることができます。3つ目は「リジェネラティブ(再生力)」です。御社グループにはリ

ジェネラティブ農業と向き合う姿勢、またリジェネラティブな生活や社会を創り出そうとする姿勢が感じられます。そのような企業はリジェネラティブ企業と呼んでもいいでしょう。これら3つのキーワードがあてはまる企業であるからこそ、100年もの間、人々から愛され続けられたのだと思います。

佐藤 3つのキーワードはいずれも共感できます。当社グループはこれまで、様々な困難や社会課題と向き合ってきました。その都度、私たちは常に新しい価値を提供するべくステークホルダーの皆様とのつながりを深め、価値をめぐらせてきたという自負があります。今では、牛乳や乳製品は多くの日本人にとって日常的で当たり前の存在ですが、こうした「当たり前」の日常社会を生み出してきたことこそが、私たちが提供してきた価値であると考えています。その価値を今後も守り続けながら新たな領域に挑戦することで、更なる価値を創造していきたいと考えています。

存在意義・志の再定義 成長に必要な姿勢・価値観

佐藤 創業100周年という節目を迎え、私たちは創業の精神である「健土健民」を「社会課題を解決する精神」として捉え直し、「存在意義・志」として再定義しました。これは、未来を見据えて私たちが何を目指すべきかを改めて見つめ直した末の結論です。この言葉には私自身の強い思い入れもあります。2022年2月、社長就任の記者会見の場で、前身企業の一つである雪印乳業(株)が掲げた創業の精神「健土健民」こそが私たちの存在意義であると表明しました。このことは社内外で大きな反響を呼びましたが、「酪農は大地の力を豊かにし、その豊かな大地から生み出された牛乳・乳製品は、最高の栄養食品として、健やかな精神と強靱な身体を育む」ことを、社長就任のタイミングで、改めて宣言しておきたかったです。その記者会見では更に、社長としての私の重要な使命が、当社グループを成長のステージに導くこと、そのために「スピード」「共感」「チャレンジ」を重視することを強調しました。

実は社長就任後、これらの表明を受けて名和さんから言葉をいただきました。「御社グループはすでに100年前から目指すべき目標・羅針盤(現状の延長線では成し遂げられな

創業100周年記念特集 特別対談



次の100年に向けて 雪印メグミルクグループが為すべきこと

経営学者の名和高司氏をお招きし、経営として100年のスパンをどう捉えるべきか、再構築した存在意義・志をどう浸透させるかなど、社長の佐藤と意見交換をしていただきました。

雪印メグミルク株式会社
代表取締役社長

佐藤 雅俊

一橋大学大学院 経営管理研究科 客員教授
経営コンサルタント、経営学者

名和 高司



パーパスには「ワクワク」「ならでは」「できる」の3要件が必要

名和 高司

存在意義・志には、これらが見事に備わっています。ただ今後は、これをいかに組織や従業員が自分事化していくかが問われており、次のことに留意していただきたいと考えています。1つ目は、組織、従業員一人ひとりにパーパスを丹念に落とし込むことです。全社のパーパスは抽象的にならざるを得ず、それぞれの組織事や自分事にはなりにくいものです。そのため、より解像度を上げたパーパスの「読みほぐし」が必要となります。2つ目は、パーパスを実践するうえで、現場での困り事や悩み事を洗い出し、解きほぐす作業を行うことです。そのためには、心理的安全性を担保したうえで、組織毎に「モヤモヤ会議」を実施し、その解決策を全社レベル、組織長レベル、個人レベルに落とし込むことが効果的です。3つ目は、パーパスに対する理解や共感だけで終わらせずに、それが行動変容、そして生産性・創造性、ひいては企業価値向上につなげる因果ループを想定し、PDCAを回すことです。パーパスが結果に結びつかないボトルネックを洗い出し、その解消のための打ち手を講じ続けることが必要ということです。

佐藤 今後は、再構築した存在意義・志を社内に浸透させていく必要があります。従業員への浸透に向け、今年度は全事業所に展開する取組みとして、「役員キャラバン」や「存在意義・志ワークショップ」を実施し、経営陣の考えを伝えるとともに、従業員が自ら考える時間をつくることで、腹落ちしてもらえるよう働きかけます。新経営計画「Next Design 2030」で掲げる経営目標を達成し、「未来ビジョン2050」で示した「理想の社会」に向かっていくためには、従業員一人ひとりが一歩踏み込んだ行動を起こさねばなりません。その一歩踏み込む方向が、会社が向かっている方向と近ければ近いほど、大きな成果が生まれるはずで。そのために、存在意義・志を行動レベルまで落とし込み、これまで以上のパフォーマンス発揮につなげていけるよう働きかけます。

名和 現在御社グループに対しては、存在意義・志の浸透に向けた助言をさせていただいています。皆さんには、具体的に3つのことをお願いしています。1つ目は、存在意義・志が

い目標・ビジョン)いわゆる『北極星・ムーンショット』をあなたの左胸に掲げている(社章を指さし)。それがまさに創業の精神である『健土健民』…。その志を実現するために、現状にとどまることなく、非連続的な取組みを続けてきた。そして、その『原動力』となってきたのが『スピード』『共感』『チャレンジ』という姿勢・価値観である。」という言葉です。この言葉をお聞きし、私たちが歩んできたことは間違えていなかったと確信しました。

そして、それが「未来ビジョン2050」や「Next Design 2030」、更にはCI・企業理念の再構築へとつながっています。当時の私にとって、とても心に残る励ましの言葉でした。

名和 存在意義・志である「健土健民」は、それ自体が多くの人々の心に響く言葉ではありますが、それはあくまでも北極星であって、そこに向かう羅針盤を示さなければバリューは体现されません。そのことをお伝えしたかったのだと思います。

存在意義・志を浸透させ、事業活動に活かす

名和 私は常々、パーパスには「ワクワク」「ならでは」「できる」の3要件が必要であると言っています。御社グループの

意図するところを、各自が所属する部門仕様にアレンジすることです。2つ目は、それぞれの部門で進めようとしていることと、そこに所属する個人がしたいことのギャップを認識し、ボトルネックを解消していくことです。そして3つ目は、部門で進めようとしていることを、企業価値にどう結び付けていくのかを突き詰めることです。存在意義・志の再構築をして終わりではなく、これからが勝負ということです。

次の100年に向けて、何を為すべきか

名和 伝統に回帰するのか、新しいことに転換するのかという選択は、一見すると二律背反に見えますが、実はそうではなく、伝統の中に革新の種があり、革新が次の伝統につながります。100年という長い年月で見れば、それは常に「入れ子構造」になっているのだと思います。伝統から革新が生み出され、それが次の伝統となり、更に次の革新を生み出す、それこそまさに、これからの御社グループのテーマだと考えます。大事なことは、まず個が強くなることです。そのためには、自分はどうなりたいという「志」を、それぞれが持つことが必要です。

その後は、それぞれの個がチームになり、チームワークを発揮していかなければなりません。また、主体性を持って外に飛び出していくことも重要です。それぞれのチームが主体性を持って行動することで、更に次に行こうとするリズムが組織の中に生まれるはずで。今後の御社グループに期待することは、一言で言えば「ワイズ・ピボット(賢明な事業転換)」です。御社グループが将来に向け、伝統から革新を生み出し続けることに期待します。100年の伝統は革新の宝庫です。既存事業を更に筋肉質に鍛え上げるとともに、そこに内在する新たな可能性を見出し、既存の無形資産をそこに振り

向けることで、新規事業を大きくスケールアップさせていく経営のかじ取りが求められます。その際には、リスクを果敢にとる姿勢、失敗から学ぶ姿勢、そしてなによりスピード感を持ってそれを繰り返す姿勢で臨むことが重要となります。

佐藤 「伝統」と「革新」に関する話は心に響きました。また、ご助言いただいた「ワイズ・ピボット」の考え方も、これからの時代に欠かせない視点であると強く感じました。私の好きな言葉の一つに、米ゼネラル・エレクトリック(GE)のCEOだったジャック・ウェルチ氏の「Change before you have to.」＝「変化せよ。変革を迫られる前に」という言葉があります。他から言われて行動するのではなく、自らの意志で行動を起こすからこそ、すべてが「自分事」となりスピードも上がるのです。そうなれば、やり直すことや方向転換も速やかに判断することができます。特に先行きが不透明な現代において、「変革しないリスク」は「変革するリスク」よりもずっと深刻であると感じています。私たちは、次の100年を見据えた第一歩として「未来ビジョン2050」を描きました。今後はその実現に向けた議論を深めていく段階に入ります。名和さんとの対話を通じて、多くの気づきを得ることができました。本日はどうもありがとうございました。



変革を迫られる前に 自らの意思で行動を起こす

佐藤 雅俊