

## 消費者志向経営 トップインタビュー

お客様の健康を預かる事業そのものがCSR

# 宮原道夫

森永乳業株式会社  
代表取締役社長

プロフィール みやはら みちお

1951年東京都生まれ。75年森永乳業株式会社入社。  
盛岡工場長、執行役員生産技術部エンジニアリング  
担当部長、生産本部長などを歴任し、2007年専務  
取締役。09年取締役副社長、11年代表取締役副社  
長などを経て12年より現職。

今年、創業100周年を迎えるに当たり、新たに次の100年に向けたコーポレートスローガン・行動指針などを策定された森永乳業株式会社の宮原道夫代表取締役社長を訪ねました。「お客さまに寄り添い 感動を共有できていますか」で始まる行動指針はすべて問い合わせ型で、最初にお客様と真摯に向き合い信頼関係を作ることの大切さが掲げられています。同社は早い時期にISO 10002の自己適合宣言を行い、1月には消費者志向自主宣言をされています。 (2017年4月11日収録)

### 新経営理念体系・スローガンをスタート

**坂倉理事長** 創業100周年、おめでとうございます。100周年を迎えるに当たって、コーポレートスローガンと経営理念を刷新されたとお聞きしました。

**宮原代表取締役社長** 100周年に当たって、次の100年を目指す新しい価値観を全社的、そして社員一同で共有するために、新しいコーポレートスローガン、経営理念、行動指針をこの4月よりスタートしました。コーポレートスローガンは「かがやく“笑顔”的に」です。お客様に喜んでいただける、価値ある商品を提供し社会に貢献する、世の中に必要とされる企業であり続けたいという気持ちを表現したものです。

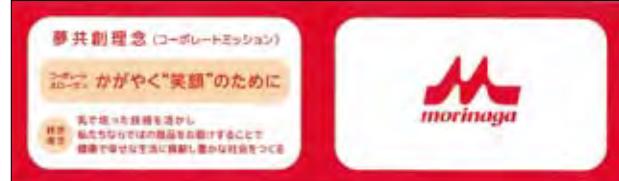


事業活動そのものがCSRと語る宮原社長

スローガン、経営理念は経営陣が中心となってまとめましたが、行動指針は10年後、20年後にグループの経営に携わる中堅の社員が参画し、作成しました。昨年の11月に2日間、167人の中堅社員が集まり議論を重ね、参加者が考えたものをそのまま行動指針にしたのです。

**坂倉** たくさんの方が集まって議論されたのですね。

**宮原** 大変活発な意見が交わされました。自主的に考えたということがとても重要で、ずいぶん雰囲気が変わったなどの印象も持ちました。これから厳しい時代ですが、ミドルアップ・ミドルダウン、ある程度社会で経験を積んで、かつトップからの指示によりそれを結果に出せる、よく言う「課長が頑張っている会社は元気がいい」というのは、その通りだと思います。その層の人たちに、今後の会社が



カードに記載された8つの問い合わせから構成された行動指針

どのようにあるべきかを議論してもらいたかったのです。

**坂倉** 行動指針は8つの項目で構成され、その最初が「お客さまに寄り添い 感動を共有できていますか」と、お客様を起点とした言葉になっています。

**宮原** 私はその言葉が最初に出てくるとは思いませんでした。メーカーですから、どうしても研究開発・技術開発が主で、お客様視点というのは少し弱い印象を持っていました。しかし、その殻を破りたいと、集まったメンバーはついぶん考えたのだと思います。

**坂倉** 社員の方ご自身で考えた行動指針ですから、社員の皆さんにも共感を得やすいと思います。また、この行動指針で興味深いのは、「○○していますか」と、すべて問い合わせ型になっていることです。

**宮原** 社員はどのような形式がよいのか、かなり検討していました。問い合わせ型であれば、誰もが答えやすいですし、どこまでできているのか、いつでも自ら振り返ることができる。コーポレートスローガンや行動指針などを記載したカードを社員はいつも携行し、その言葉を胸に刻み、業務に励んでいます。

### CSRを組織風土とするために

**坂倉** 御社では昨年度、広報部 CSR室を独立させて、CSR推進部をスタートさせました。

**宮原** 次の100年に向け、よりお客様と接点を持ちやすいコーポレートスローガン、経営理念にしようとした際、それを推進する部署を作らなければならないと考えました。もともと牛乳と粉ミルクが二本柱の会社ですから、お客様の健康と栄養を提供することが使命です。その点では、企業の事業活動が CSRそのものであり、これを組織横断的に推進する部署が必要でした。従来のCSRを「点」とすると、これからは「線」にし、そして「面」にすることが重要だったのです。

**坂倉** CSRを事業全体、全社で取り組もうという意思の表れだと思います。

**宮原** 業務はもちろんのこと、家族を持って生活することにも大きな責任を伴います。では、何をもって頑張れるのか。この仕事によってお客様に喜んでいただける、何か価値を提供できる、社会に貢献できる、というようなものがないと頑張り切れないと思います。社員にやり



消費者志向経営について語り合った宮原社長と坂倉理事長

がいと満足感を持ってもらいたい。それが原点でした。

**坂倉** CSRが組織風土になるということですね。

**宮原** 弊社の事業は、国民の健康を預かっていると言つても過言ではないと思います。伝統的に、真摯なモノ作り、商品作りに取り組んでいたる会社ではありました。その良さを社員全員に再認識してほしかった。プライドと誇りを持って、自分の仕事に取り組んでもらいたい。理解してもらえばモチベーションも上がるを考えました。

### 健康と栄養の知見を活かした食育活動

**坂倉** 御社は食育活動にも積極的に取り組まれているとお聞きしています。どのような内容なのでしょうか。

**宮原** 健康と栄養について長年研究してきましたので、知見が蓄積されています。それらを活用することで食育活動につなげています。例えば、乳製品は栄養バランスに優れています。これらをレシピに用い、お客様の健康に寄与できるよう、料理教室などの講習会を開いています。多くの方が健康や栄養について高い関心をお持ちですが、なかでもご高齢の方々はその意識が浸透していると感じます。また、次代を担う子どもたちに対しては、小学校などに出向き、パッケージに記載されている栄養成分や表示などについて説明し、自分たちで食を選ぶ力“食選力”を養う活動などをしています。食育活動はCSR推進部が中心となって展開しています。

### お客様の声を共有するハートラインシステム

**坂倉** お客様から寄せられる声はどのように共有し、社内で活かしているのでしょうか。

**宮原** お客様サービス部で受け付けた声は、ハートラインというシステムで、全社員が見ることができます。私にも朝一番で前日の報告が届いています。私自身が製造分野を歩んできたものですから、お客様の声は非常に気になります。サッと目を通しただけでも、風味に関する言葉があると気になります。原因は原料ではないか、製造過程で何かあったのかと。そこには何かしらのお客様のご意見や提言があるものですから、それを読み取らなければいけません。製造の現場はご意見やご指摘に真摯に向き合っています。原因はお客様でなく、自分たちにあるのではないかと、1つずつ確認してい

くことを続けています。

ハートラインを活用することで、自分たちがさらにレベルアップできるという姿勢を社員は持っています。ハートラインは、商品の改善などにももちろん活かされています。ソフトヨーグルトは柔らか



ヨーグルトが付きにくい  
特殊素材を使用したふた

いため、「開封時に、ふたの裏に付いたヨーグルトが跳ねる」という声をいただきました。そこでふたに特殊素材を用い、ヨーグルトが付きにくくしたのはその一例です。

### 2007年にISO 10002自己適合宣言を実施

**坂倉** 2007年と、早い時期にISO 10002の自己適合宣言をされています。

**宮原** 2000年に入ってから、お客様の品質に対する関心が非常に高くなりました。メーカー独自の品質管理システムではお客様にご納得いただくことが難しい。国際規格などの世の中に認められたシステムを導入しないと、なかなか信頼が得られない状況になりました。それはお客様対応でも同じです。弊社は2007年にISO 10002の自己適合宣言を行いました。これにより何に基づいてお客様対応に当たっているかが明確になり、お客様にも取引先にも安心感を持っていただけるようになりました。お客様対応のシステムが確立していくと、データベース化が進みます。さまざまなデータを積み重ねていくことで活用も進みますし、お客様対応部門以外の部署においても、お客様との接点が近くなります。品質向上にも役立ち、生産効率の向上にもつながります。お客様との接点が近くなることで、ご指摘の捉え方も変わってきます。我々もずいぶんお客様に育てられたと感じます。まじめに企業活動に取り組み、それを繰り返し、信頼を得ることでお客様が会社を支えてくださると、私は考えています。

### お客様との接点を大切にすることが第一

**坂倉** 最後にACAPに期待されることと、宮原社長が考える消費者志向経営についてお聞かせください。

**宮原** ACAPには非常に多種の企業が参加されています。今の時代は一企業で何かを変えることはとても難しい。お客様、行政、企業が一緒になって、健全な消費社会の構築に向けて取り組むということが、非常に重要な時代だと思います。ACAPにはそのリーダーシップを期待しています。弊社は健康と栄養を生業としている会社です。お客様は常に近くにいるわけですから、そのお客様といかに信頼関係を築くかが重要です。消費者志向経営を推進していくことは、お客様との接点を大事にし、お客様に喜ばれる商品を開発・提供していくことと考えています。それが会社の願いであり、私の願いです。