資料2

東日本大震災の復興に係るキリングループの取組

2023年3月23日
キリンホールディングス株式会社
CSV戦略部

機密性区分	一般（D）
開示範囲	公開情報
保存期限	2025年12月31日
複製可否	可

目次

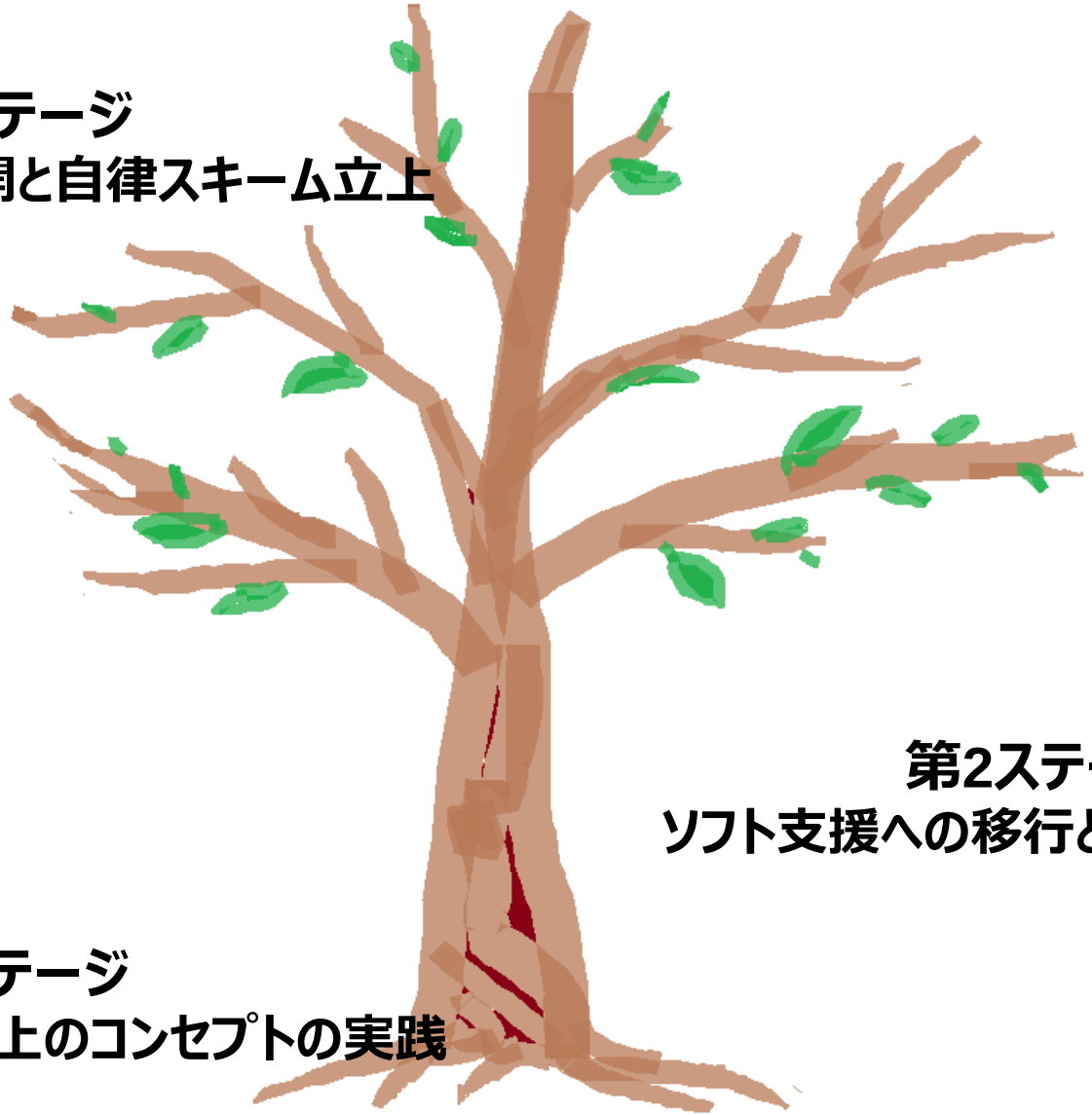
- 東日本大震災の復興に係る取組の課題
- 東日本大震災の復興に係る取組の概要
- 第1ステージ： 絆再生の方針と持続性向上のコンセプトの実践
- 第2ステージ： ソフト支援への移行とCSVへのシフト
- 第3ステージ： 地域活性化のナレッジ横展開と自律スキーム立上
- いま： キリンのCSV経営
- 結び： 学んだこと

復興応援
キリン
絆プロジェクト

笑顔で結ぶ。人を、日本を。

© Kirin Holdings Company, Limited

東日本大震災の復興に係る取組の課題



第3ステージ
地域活性化のナレッジ横展開と自律スキーム立上

第2ステージ
ソフト支援への移行とCSVへのシフト

第1ステージ
絆再生の方針と持続性向上のコンセプトの実践

© Kirin Holdings Company, Limited

東日本大震災の復興に係る取組の概要

■ 第1ステージ「生産機械・設備の復旧復興支援」

– 2011年~

- 3月11日の東日本大震災では、キリンビール仙台工場も甚大な被害を受けたが、
  4月には地域の雇用の維持と経済の復興にもつながるという想いから、工場の再開を決定し、9月に工場での製造を再開
  5月に3年間で60億円を拠出することを決定し、
  7月に「絆の再生」の方針のもと「復興応援キリン絆プロジェクト」を発足し、3つの幹と「キリン絆募金」「キリン絆ボランティア」に取組

■ 第2ステージ「地域ブランド再生、6次産業化の推進、将来にわたる担い手・リーダーの育成」

– 2013年~

- CSVを経営の中心に据え、絆プロジェクトは、農業・水産業のハード支援からソフト支援へ移行

■ 第3ステージ「自律的な地域活性への進化」

– 2015年~

- 東日本大震災における農業・水産業支援をモデルとした「地域活性化のためのCSV取組パッケージを全国へ波及
- 地域を巻込みコトを興せる人材ネットワークを形成することで、キリングループにとって新たな価値を生み出すプラットフォームへ転換し
  社会的価値と経済的価値の両方を創出

– 2017年~

- 復興支援から全国的な地域活性化への進化の方針のもと、具体的事例を創出かつ持続可能スキームをしくみ化

© Kirin Holdings Company, Limited
【機密性区分：一般 （D）】（開示範囲：公開情報）

第1ステージ（2011年~）： 絆再生の方針と持続性向上のコンセプトの実践

■ 思い
- 経営理念
  - 自然と人を見つめるモノづくりで食と健康の新たな喜びを提案します
- 経営理念が目指すもの
  - 人と人との絆を深め健康で幸せな暮らしのお手伝いをすることで世界に貢献します
- 社会の動き
  - 世の中の人と人とのつながりが希薄化、絆の重要性が社会で見直されている
- 私たちにできること
  - 被災地の家族の絆や地域社会の絆の強化に貢献することで
    キリングループとの強い絆を育みたい

■ 挑戦
- 復興応援キリン絆プロジェクトの立上と実践
  - 方針
    - 絆の再生（地域社会の絆再生、家族の絆再生）
  - コンセプト
    - 3つの幹の、発生タイミングの異なる価値の循環により持続性を高めること
    - それにより企業と社会が共に発展すること

© Kirin Holdings Company, Limited

第2ステージ（2013年~）： ソフト支援への移行とCSVへのシフト

■ 思い

– ハード支援をしていたら、地域の根本的問題（従事者の高齢化・地域の過疎化）が見えてきた。このままでいいのか。。。

■ 挑戦

– 「生産から食卓までの支援」をテーマとしたソフト支援
  - 地域ブランドの再生
  - 6次産業化の推進
  - 将来にわたる担い手・リーダーの育成
    – 水産業支援として、三陸フィッシャーマンズ・キャンプ、三陸フィッシャーマンズ・リーグ（連携：東の食の会）女川ブランディング（連携：日本財団）を開始
    – 農業支援として、東北復興農業トレーニングセンタープロジェクト（連携：JPA）を開始

© Kirin Holdings Company, Limited

第2ステージ（2013年~）： ソフト支援への移行とCSVへのシフト

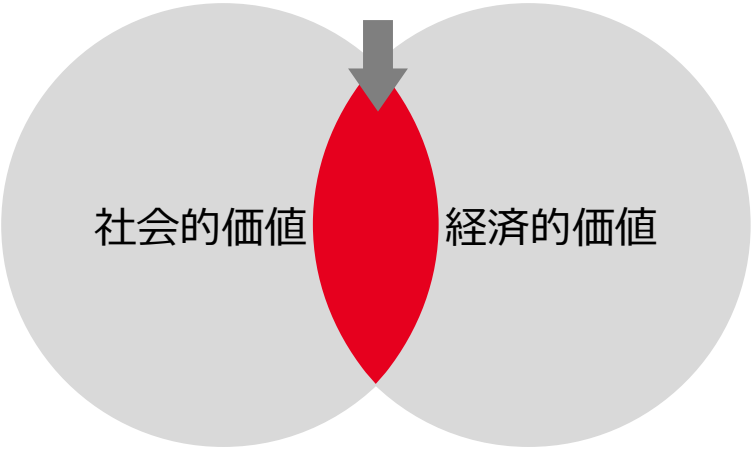
■ 思い

– ハード支援は一定の成果を生んだが、復興の道のりは長く寄贈だけでは限界ある。。。持続性を高めたい

■ 挑戦

– 世界経済フォーラムで社会的価値と経済的価値を両立させるCreating Shared Value（CSV）のコンセプトに触れポーター教授にも助言を受け、CSVを経営の基軸とすることを決め、2013年にCSV本部を発足

– 以降の復興支援活動は、事業を通じて地域の社会課題の解決に貢献する活動にシフト



© Kirin Holdings Company, Limited

第3ステージ（2015年~）： 地域活性化のナレッジ横展開と自律スキーム立上

よろこびがつなぐ世界へ KIRIN

■ 思い

– これまでのCSR・CSV取組知見を、東北地域の復興支援に留まらず全国の地域活性に役立てたい

■ 挑戦

– キリン絆プロジェクトのパッケージ化と全国波及（連携：一般社団法人RCF）
  - 東日本大震災における農業・水産業支援をモデルとした「地域活性化のためのCSV取り組みパッケージ」を波及
    - 長岡市　（新潟県：雪深い中山間地域の後継者不足：訪日外国人や日本居住外国人に向けた魅力発信プラットフォームを結成）
    - 七尾市　（石川県：過疎化、後継者不足：「料理人と生産者が行き交う」コミュニティを形成）
    - 佐世保市　（長崎県：佐世保にしかないONLY ONE食財をつくるプロジェクト）
    - 滋賀　（滋賀農業女子支援）
    - 上田市　（長野県：若手農業団体支援）

– キリン地域創生トレーニングセンタープロジェクトの開始（連携：JPA、EY新日本監査法人、umari、マイティー千葉重、サラダボウル）
  - 大都市圏以外のエリアで「地域創生」を掲げ、
    農業トレセンの経験を全国展開し新たな「コト」を興せるネットワークを創出
  - 地域プロデューサーや地域プレイヤーの育成

～地域の食と人をつないで、ニッポンを面白く。～
地域創生
トレーニングセンタープロジェクト
Supported by よろこびがつなぐ世界へ KIRIN
地域の食と人をつないで、ニッポンを面白く

© Kirin Holdings Company, Limited

第3ステージ（2017年~）： 原子力災害への対応

■ 思い

– 福島県は原発の影響で復旧復興が遅れている。特に農林水産物については、風評被害もあり根深い課題がある

■ 挑戦

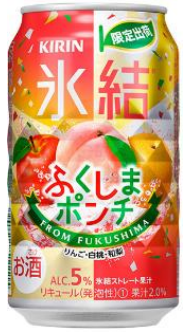
– 「『ふくしまプライド。』の発信と福島県農林水産物の販路拡大に関する連携協定」 の締結

- 福島県と連携して生産者の誇りである「ふくしまプライド。」を県内外に発信することで、県産農林水産物の販路を拡大し福島の美味しさを全国の方々に実感していただき、復興と地域産業の活性化に貢献
- 連携協定をベースとした絆・人脈をKB社・KBC社・ME社の営業部隊に繋ぎ連携していくことにより地域への貢献とキリンブランドの活性化を両立

キリン氷結®福島県産果実シリーズ

福島産和梨
（2013）

福島産桃
（2015）



ふくしまポンチ
（2018）

© Kirin Holdings Company, Limited

第3ステージ（2018年~）： 地域活性化のナレッジ横展開と自律スキーム立上

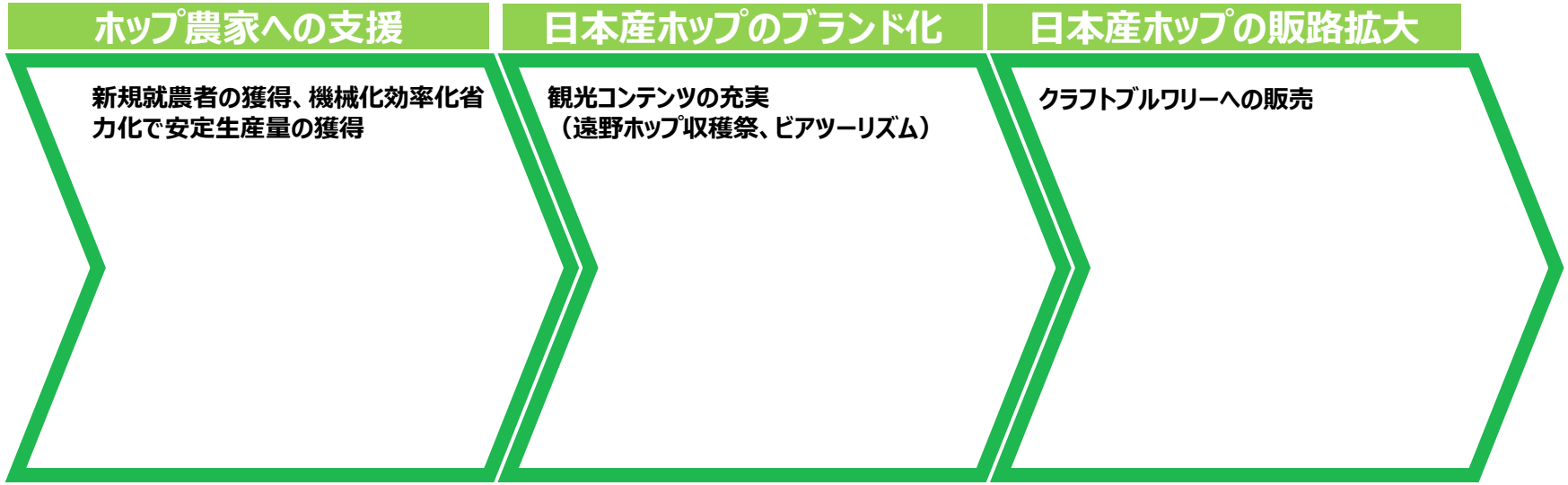
■ 思い

– 東北復興・農業トレーニングセンタープロジェクトで育まれた人と人の繋がりを、地域の課題解決に役立てたい

■ 挑戦

– 農業法人 Beer Experience株式会社の設立（連携：農林中央金庫）

- 東北復興・農業トレーニングセンタープロジェクトを起点とした「遠野パドロンブランディングプロジェクト」から発展し、日本産ホップの一大産地遠野で「ビールの里構想」の実現に向けたまちづくりを加速



© Kirin Holdings Company, Limited

第3ステージ（2019年~）： 地域活性化のナレッジ横展開と自律スキーム立上

■ 思い

– キリン地域創生トレーニングセンタープロジェクトで育まれた地域リーダーズネットワークを、もっと活用したい

■ 挑戦

– 株式会社 Inter Local Partnersの設立（代表取締役 CEO 山本 桂司：（株）ハンズオブグラビティ 代表取締役）
  - キリン地域創生トレーニングセンタープロジェクトに参画する地域プロデューサーとキリンが出資
  - 地域トレセンで培われた地域リーダーの人的ネットワークの強化と、それを生かした事業ネットワークの持続を目指す
  - そのプラットホームを事業化し、地域のNEEDSと地域プロデューサーのWANTSに対応

Inter Local Partners

第3ステージ（2021年~）： 地域活性化のナレッジ横展開と自律スキーム立上

■ 思い

– 水業、地域、業界業種の枠を超え、
一体となって東北の課題や未来を考えるプラットフォームを地域が運営するカタチを目指したい

■ 挑戦

– 一般社団法人 東北絆テーブルの立上（代表理事 千葉 大貴：有限マイティー千葉重 代表取締役）
  - 「絆」を通じた地域課題の解決と食のCSVモデルの推進を活動方針に、「絆」を通じて東北の食資源と日本の食卓を守る活動を行う

東北絆テーブル
TOHOKU KIZUNA TABLE

© Kirin Holdings Company, Limited

いま：　キリンのCSV経営

長期経営構想 キリングループ・ビジョン2027 の目指す姿
「食から医にわたる領域で価値を創造し、世界のCSV先進企業となる」

CSVパーパス
「酒類メーカーとしての責任」を前提に、「健康」「コミュニティ」「環境」という社会課題に取り組むことで、こころ豊かな社会を実現し、お客様の幸せな未来に貢献します

© Kirin Holdings Company, Limited

結び：　学んだこと

■　教訓その1：　選択と集中、共進化、自前主義脱却が力の源泉となる

「復興加速への主な取組」と「キリンらしさが発揮できる領域」の重なるテーマへのフォーカス

被災者支援/ 健康・生活支援	地域食文化・食産業の復興支援
住まいとまちの復興	子どもの笑顔づくり支援
産業・生業の再生	心と体の元気サポート
原子力災害からの復興・再生	キリン絆募金
「新しい東北」の創造	キリン絆ボランティア

被災地のニーズや社会の課題の動態的理解

テーマ毎に高い専門性を持つパートナーとの志の共有とオープンイノベイション

キリングループ　×　JA・JPA・日本財団・東の食の会・SCJ・JFA・石巻市社会福祉協会・南三陸町ボランティアセンター・JGJ・RCF・マイティー千葉重・umari・ILP・EY新日本監査法人・サラダボウル・東北絆テーブル

社会的価値と経済的価値の創出

地域が、自律的に活性化するプラットフォームづくり｜キリンと社会が、共に持続的に発展する道筋づけ

■　教訓その2：　協働アクティビストが実現可能性を高める

復旧から復興へのシフトアップでは、キャズムがあった
復興の為には、持続性の向上←地域の自律←エコシステムの共進化←ステークホルダー毎の発生タイミングの異なる価値の循環が鍵
しかし、ステークホルダーの多様さ、価値の循環の複雑さゆえ、「参加者の特定と協働の場の設定」はできても「問題の把握と解決策の生成」「組織のやる気の生成」が壁
その時、この3つをパッケージ化しメンバーの士気を高め取組みを牽引したのが、協働アクティビスト

参考文献：平本 小島　2011　戦略的協働の本質　有斐閣

© Kirin Holdings Company, Limited

よろこびがつなぐ世界へ　Joy brings us together